



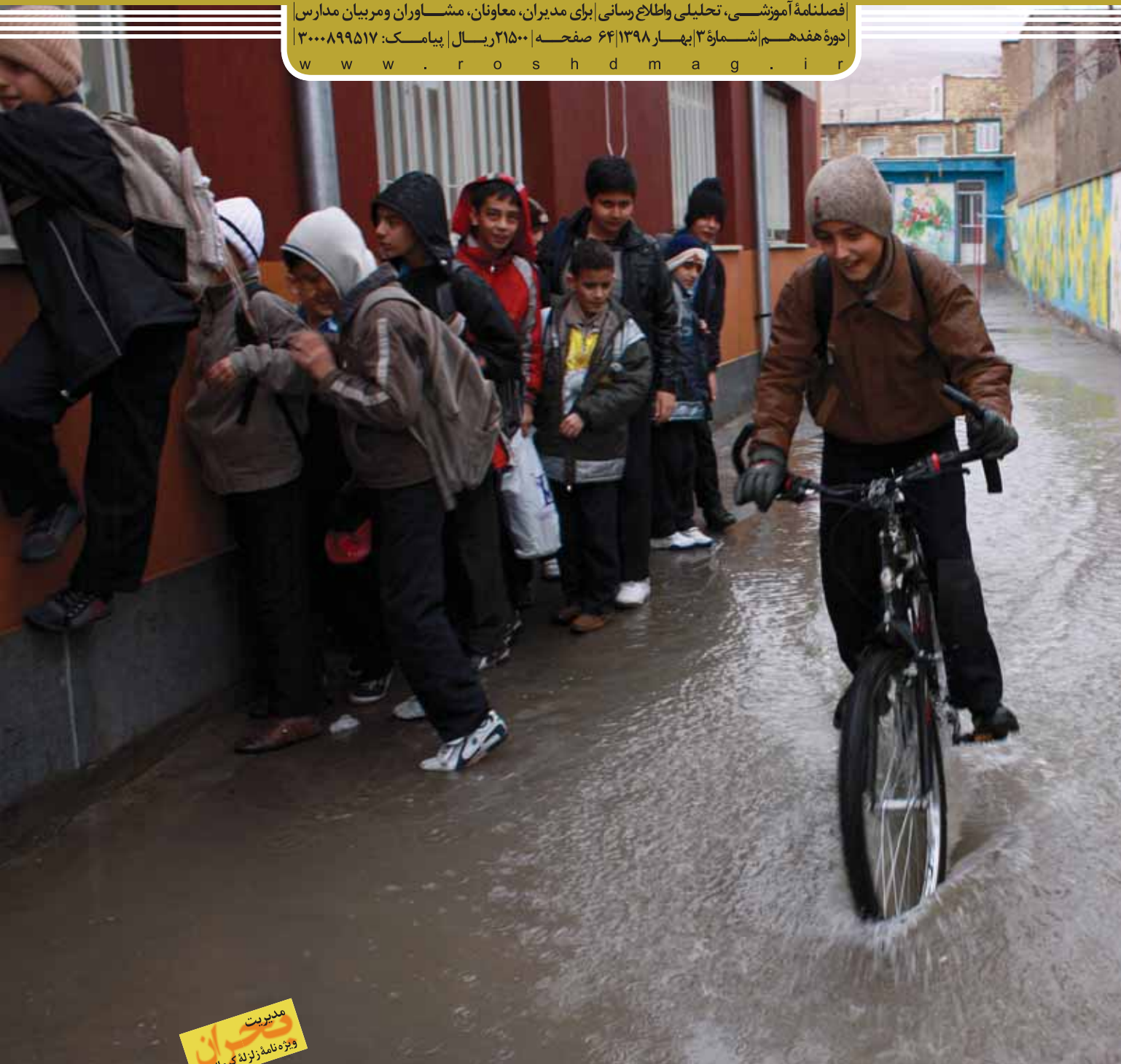
وزارت آموزش و پرورش  
معاونت پژوهش و برنامه ریزی آموزشی  
دفتر نشریات و تکنولوژی آموزشی

رشد

۱۳۱



افصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس |  
دوره هفدهم | شماره ۳ | بهار ۱۳۹۸ | ۶۴ صفحه | ۲۱۵۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵۱۷ |  
www.r o s h d m a g . i r

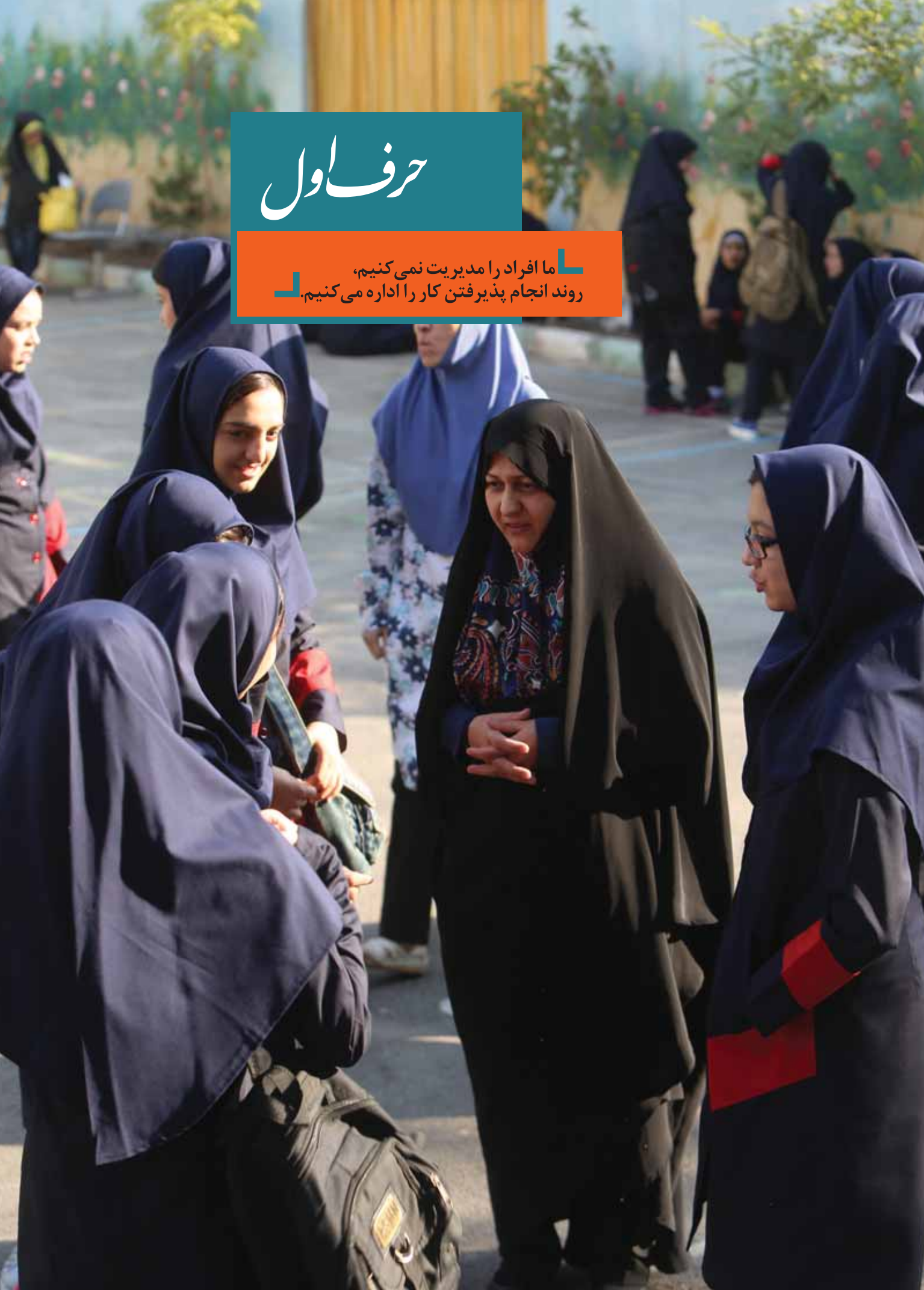


مدیریت  
بحران  
ویژه نامه زلزله کرمانشاه

ل گوشه‌های سبز ل آن زن با اسب آمد ل بحران‌های پنهان مدرسه  
ل در ستایش بحران ل مدیران نسل امروز ل مدرسه محوری از منظر تجربه‌ها

# حرف اول

ما افراد را مدیریت نمی کنیم،  
روند انجام پذیرفتن کار را اداره می کنیم.







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

#### مدیر مسئول:

محمد ناصری  
سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی  
صادق صادق پور، دکتر فرحناز حدادی  
ابراهیم اصلانی، دکتر محمدعلی شامانی

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲، نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir)

پیام نگار: [modiriat@roshdmag.ir](mailto:modiriat@roshdmag.ir)

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵۱۷

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

چاپ و توزیع: شرکت افست

شمارگان: ۱۷۳۰۰ نسخه

#### ویژه نامه مدیریت بحران

نگاهی به نظریه مدیریت بحران در مدارس/ دکتر علی خلخالی ۲۸

گسل بحران خیز خانه و مدرسه/ مانده ارشد زاده ۳۰

پاکی و خدمتگزاری در مدیریت بحران/ محمدرضا حشمتی ۳۲

ایرانیان در زلزله کرمانشاه نمره ۲۰ گرفتند! / مریم ظفرمند ۳۴

تجربه ها زیر آوار فراموشی/ ابراهیم اصلانی ۳۷

مدرسه برپا! / ائلدار محمد زاده صدیق ۳۸

بحران های پنهان مدرسه و هنر مدیریت آن ها/ امیلیا صمدی لولاکی ۴۲

کنترل خرده بحران های کلاس/ مهتاب خسروشاهی ۴۶

در ستایش بحران! / دکتر عبدالعظیم کریمی ۴۹

مدیریت اسلامی/ سلامت تصمیمات مدیران با نگاه به آموزه های قرآنی/ منوچهر نوری ۵۲

بهداشت و سلامت روان/ مدرسه شاد/ زینب رضائیان ۵۵

چشم انداز/ سیری در منابع مدیریت آموزشی ایران/ دکتر علی خلخالی ۵۸

تجربه های آموزشی/ ایجاد اتاق فناوری در خوابگاه شبانه روزی/ مصطفی سهرابلو ۶۱

علمی - کاربردی/ رمز گشایی از سازو کار تفکر/ علیرضا نوابخش ۶۲

#### 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 مستند سازی شده مدرسه ای استقبال می کند.
- نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود.
- محل قرار دادن جدول ها، نمودار ها، 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 تا 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 پدید آورندگان آثار است.
- مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.

عکس روی جلد:

سعید رضا مقصودی - هفتمین جشنواره عکس رشد

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۱۵/۵/۲۳ هیئت های امنا و هیئت های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر است، به مقالات چاپ شده در آن تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه به پندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می گیرد.

دکتر حیدر تورانی

# بوم

## برنامه ویژه مدرسه

سال‌هاست که مدیران مدارس خواستار تفویض اختیار بیشتر به مدارس اند. این اختیارات را بیشتر در حوزه اداری و مالی می‌جویند؛ در حالی که اهمیت داشتن اختیار در حوزه برنامه‌های درسی و آموزشی بیشتر از سایر حوزه‌هاست؛ چرا که مدیران مدارس به‌عنوان رهبران برنامه‌های درسی و تربیتی در مدارس ایفای نقش می‌کنند. البته بدیهی است که تفویض اختیار در حوزه‌های درسی و تربیتی نیازمند توانمندی‌های لازم در این حوزه است. تا آنجا که از وضعیت دانشی و مهارتی مدیران مدارس آگاهی دارم، به جز تعداد معدودی، الباقی مدیران مدارس به کسب آموزش‌های لازم برای تقویت شایستگی‌های پایه و قابلیت‌های مورد نظر برای هدایت برنامه‌های درسی و تربیتی نیازمندند. پژوهشی که در یک دهه گذشته در همین حوزه انجام داده‌ام، پیانگر همین نکته است.

دقیقاً نمی‌دانم چه تعداد از شما مدیران مدارس با برنامه ویژه مدرسه (بوم) آشنایی دارید و چه میزان موفق شده‌اید آن را امسال در مدرسه خود اجرایی و عملیاتی کنید. برنامه ویژه مدرسه که در اواخر شهریورماه ۱۳۹۷ طی بخشنامه‌ای از سوی وزیر محترم آموزش و پرورش مستقیماً به مدیران مدارس ابلاغ شده است، این فرصت را به مدارس می‌دهد تا دو ساعت در هفته را به توسعه مهارت‌های لازم در ساحت‌های شش‌گانه مانند مهارت‌های هنری، فناوری، زیبایی‌شناختی، دست‌ورزی و غیره به دلخواه و بنا به تشخیص

شورای راهبری مدرسه اختصاص دهند. مدیران مدارس اختیار دارند به کمک معلمان و انجمن اولیای مدرسه این فرصت را غنیمت شمرند و در قالب برنامه‌های اختیاری و غیرتجویزی «اجرای برنامه درسی مدرسه‌ای» را تمرین کنند. البته برنامه ویژه مدرسه یا بوم، در سال جاری به‌صورت آزمایشی در دستور کار مدارس داوطلب در دوره ابتدایی و دوره اول متوسطه قرار گرفته است. مدرسی که امسال به اجرای این برنامه همت گماشته‌اند، لازم است محتوای فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اند و نیز فرایند اجرای آن‌ها را ارزشیابی کنند و حفره‌های پنهان و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی کنند؛ به کمک نقاط قوت، ضعف‌ها را برطرف سازند و برای سال آتی با توان بیشتری به اجرای آن بپردازند. آن دسته از مدارس که در سال جاری به اجرای این برنامه اقدام نکرده یا از آن بی‌اطلاع‌اند (حتی مدارس دوره‌های دیگر تحصیلی به‌ویژه دوره دوم متوسطه) دستورالعمل اجرای آن را دریافت و دقیقاً مطالعه کنند و مدرسه را برای اجرای آن در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ آماده سازند. به رؤسای مناطق و مدیران کل و همکارانشان نیز توصیه می‌شود که صرفاً به دریافت خلاصه گزارش از عملکرد مدرسه در این حوزه اکتفا کنند و از هر گونه دخالت در چگونگی اجرای این برنامه جداً بپرهیزند و این یک اختیار را که بعد از سال‌ها به مدیران مدارس داده شده است، سلب نکنند.



بود تا متوجه شوند من هم در این زمینه‌ها علقه‌ای دارم و ایده‌ها و طرح‌هایی قابل اجرا.

در این ایام، نوعی صمیمیت خاص بین بچه‌ها و سایر همکاران آموزشی هم پیش می‌آمد.

روزهای مراسم، دانش‌آموزان از صبح صندلی می‌آوردند و توی حیاط یا محل اجرای برنامه می‌چیدند تا معلم‌ها و سایر کارکنان مدرسه‌شان را از منظری دیگر ببینند! یادم می‌آید وقتی معلم‌ها تک‌تک حاضر می‌شدند تا در مراسمی شرکت کنند، به شدت مورد تشویق و تأیید دانش‌آموزان قرار می‌گرفتند و آن‌ها با بردن نامشان میزان علاقه خود را به معلمان و ... نشان می‌دادند. حتی بعضی را با هماهنگی‌های قبلی در مسابقات شرکت می‌دادند و بدین ترتیب، شادی‌شان دوچندان می‌شد. همین امر فضایی دوستی و صمیمیت بیشتری بین دانش‌آموزان و همکاران ما ایجاد می‌کرد. گاهی هم که بعضی از همکاران حوصله شرکت در مراسمی را نداشتند، بچه‌ها فوری متوجه می‌شدند و با فریاد اسمش را صدا می‌کردند و آن همکار حتی به اندازه چند دقیقه هم که شده بود، به ناچار در مراسم شرکت می‌کرد!

جالب‌تر اینکه تأثیر حضور همکاران در میان دانش‌آموزان در کلاس درس و بازدهی تحصیلی آن‌ها هم مؤثر بود.

در حالی که از مرور خاطرات به وجد آمده بودم، اتوبوس دوباره ایستاد؛ باز هم جلوی یک مدرسه و باز هم صدای فریاد و شادی و هلهله ... اما! اینجا ایستگاه نبود؟ راننده در عقب را باز کرد و خانمی نفس‌نفس‌زنان در حالی که تشکر می‌کرد، سوار شد و کنار من نشست و اتوبوس دوباره به راه افتاد.

آن خانم پس از چند دقیقه که نفسش سرچایش آمد، گوشی همراهش را بیرون آورد و شماره‌ای را گرفت و شروع به صحبت کرد. آن قدر بلند حرف می‌زد که حتی اگر هم نمی‌خواستی، صدایش را می‌شنیدی. خصوصاً من که در کنارش نشسته بودم! بعد از سلام و احوالپرسی: «ته مدرسه نیستی، پیچوندم ...

بابا مدرسه رو میگم، آره جشن بود و بچه‌ها همه توی حیاط بودند. تا دیدم حواس مدیر به من نیست زدم بیرون ...

و گاهی وسط صحبت‌هایش خندهای سرمی‌داد که انگار فتح‌الفتحی کرده و سکوی افتخاری برپاست و او روی آن جولان می‌دهد!

با خود گفتم، ای کاش بعد از یادآوری آن خاطرات زیبا، با این رفتار نامأنوس رو به رو نمی‌شدم!

## ناهید پاک‌آیین

مدیر بازنشسته دبیرستان

# دل‌تنگ هیاهو

در اتوبوس نشسته بودم تا به جایی بروم. اتوبوس در یک ایستگاه جلوی مدرسه‌ای نگه داشت. صدای دست و هلهله و خنده و بلندگو حاکی از آن بود که روز خاصی است و جشنی برپاست. لبخندی از شادی روی لبانم نقش بست و با خود گفتم آه ... اگر من هم هنوز در مدرسه بودم، حتما در مدرسه ما هم چنین جشنی بر پا بود! یادش به خیر هر وقت قرار بود جشنی بگیریم، از هفته‌ها قبل بچه‌ها شور و هیجانی خاص داشتند. دانش‌آموزان، معاون پرورشی و مربیان تربیتی درگیر این هیجانات بودند، دانش‌آموزان مرا هم درگیر می‌کردند؛ می‌دانستند که من هم از این نوع درگیری‌ها بدم نمی‌آید و می‌توانم طرح‌های خوبی برای شادی و نشاطشان ارائه بدهم که با توجه به سمت مدیریت، با رعایت همه جوانب قابل اجرا هم بودند. آن‌ها می‌دیدند که هر روز در صبحگاه و نماز ظهر و عصر و تمام برنامه‌های ایام شادی و عزا شرکت دارم و با آن‌ها می‌خندم و هیجان‌زده می‌شوم و می‌گیرم و ناله سر می‌دهم و همین کافی





## شهرزاد حکیمی

متخصص گیاه شناسی و مدیر گلخانه بیلوبا

## نگار فرجیانی

کارشناس گرافیک و نقاشی

# گوشه های سبز

مدارس و تقویت هوش طبیعت گرایانه

آنچه در این نوشته آمده، گزارشی از یک فعالیت مرتبط با موضوع زیست محیطی است که در دبستان آیین مهر، واقع در منطقه ۱۹ آموزش و پرورش شهر تهران، به اجرا درآمده است. از آنجا که در برنامه درسی ملی نیز ارزش قائل شدن برای مخلوقات هستی و محیط زیست از جمله اهدافی است که مدارس باید به آن‌ها توجه کنند، تجربه پیش رو می تواند ایده ساز فعالیت های مشابه به منظور ارزش گذاری هرچه بیشتر به موضوع زیست بوم باشد و به تقویت هوش طبیعت گرای دانش آموزان منجر شود.

## شرح کارگاه های آموزشی

برای اجرای طرح گوشه های سبز در مدرسه، مراحل زیر دنبال و بر روند آن‌ها نظارت شد:

ابتدا کارگروهی شامل رشته ها و افراد مختلف با مباحث مرتبط با هنر، معماری، علوم، گیاه شناسی، زیست شناسی و ریاضی تشکیل شد. با اشتراک این چند رشته و متمرکز بر موضوع توجه به محیط زیست، شیوه اجرای طرح گوشه های سبز شناسایی گردید. سپس، در کارگاهی یک روزه دانش آموزان ابتدا با راهنمایی مربی متخصص، با کاشت گیاه و نحوه رسیدگی صحیح به آن آشنا شدند. همچنین، نحوه نگهداری گیاهان آپارتمانی از آسان تا سخت آموزش داده شد. در محتوای آموزشی این کارگاه، گیاهان به سه دسته آسان، متوسط و سخت طبقه بندی شدند. دانش آموزان پی بردند که منظور از گیاه آسان گیاهی است که نسبت به تنش های محیطی مقاومت بیشتری دارد و در مقابل، ساختار گیاه سخت به گونه ای است که با کوچک ترین محرک محیطی و در زمان کوتاه تری دچار آسیب می شود.

«پوتوس»، «اسکاندنس»، «سانسوریا» و «زامیفولیا» در گروه گیاهان آسان قرار گرفتند. گروه متوسط شامل «شامادورا»، «دراسنا» و «آگلونما» بود و «بنفشه آفریقایی» و «اسپاتیفیلیم» جزو گروه سخت معرفی شدند. برنامه به این شکل دنبال شد که دانش آموزان مسئولیت کاشت و نگهداری گیاه «پوتوس» را برعهده گرفتند و گوشه ای از مدرسه را با این اقدام خود سبز کردند. در این زمان، اعلام شد که دانش آموزان می توانند با نگهداری درست گیاه خود به مرحله بعد راه یابند و گیاه جدیدی را دریافت کنند. زمان آغاز و پایان هر گام، سه ماه در نظر گرفته شد و برای ایجاد محیط همدلانه و همیاری، گروه های دانش آموزی با نظارت و هدایت معلم، وظایف نگهداری را میان خود تقسیم کردند.

## تولد گوشه های سبز

«گوشه های سبز» عنوان طرحی فرهنگی، هنری و آموزشی است که با هدف ارائه راهکارهای عملی برای حل مسائل محیط زیست و شهر، به خصوص آلودگی هوا و تأثیر آن بر کودکان، از سال ۱۳۹۶ آغاز شد. شکل اولیه این طرح در سال ۱۳۹۴ در برنامه ویژه نوروزی در باغ نگارستان اجرا شد و طی آن به مدت یک ماه بیش از ده گونه گیاه آپارتمانی، که تأثیر زیادی در بهبود کیفیت هوا در فضای داخلی دارند، در گلخانه باغ نگارستان معرفی شدند. طرح یاد شده با استقبال بسیاری از شهروندان تهرانی مواجه شد.

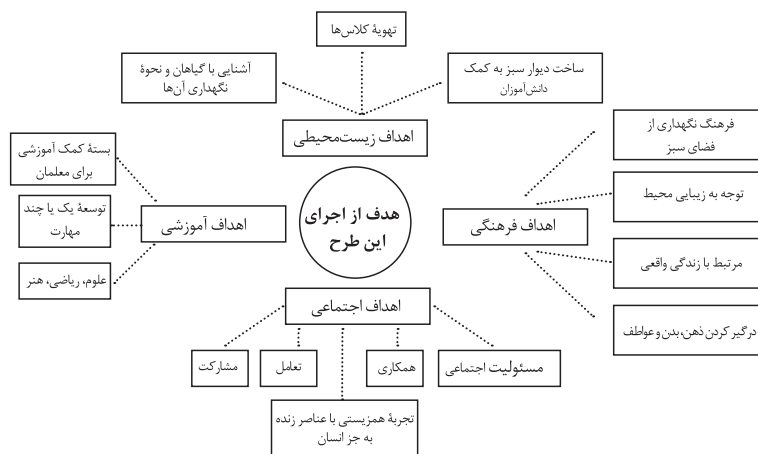
## آنچه رخ داد!

پس از تصمیم گیری برای اجرای «گوشه های سبز» در مدرسه، طرح ریزی نحوه آموزش نگهداری و پرورش گیاهان آپارتمانی در مدرسه با هدف فرهنگ سازی و پرورش این نشانه و سمبل مهم و حیاتی به دانش آموزان را آغاز کردیم. این برنامه، با این باور که آغازی برای نهادهای آینده کردن توجه به گیاهان، درختان و محیط زیست و نیز بالا بردن مهارت مسئولیت پذیری و کارگروهی دانش آموزان در تعامل با معلمان است، برای یک دوره یک ساله تحصیلی بر آموزش مباحث اولیه نگهداری از گیاهان متمرکز طراحی شده است. از سوی دیگر، اجرای طرح می تواند دانش آموزان را نسبت به تغییرات مربوط به محیط زیست مانند از بین رفتن بافت سبز و درختان در محیط پیرامون حساس و متوجه کند.





موجب تأمین هوای مطبوع و جذب ذرات معلق و مواد شیمیایی و ایجاد رطوبت در محیط می‌شوند، از نتایج اجرای این طرح است، اما به آن محدود نیست. در روند اجرای فعالیت‌ها، نوعی حس همکاری و احساس مسئولیت در دانش‌آموزان برای نگهداری و حفظ گیاهان و فضای به وجود آمد و دانش‌آموزان توانایی



### گوشه‌های سبز به دنبال چه اهدافی است؟

نگهداری گیاهان آپارتمانی را در خود احساس کردند.

### ضرورت همیاری

این برنامه همانند دیگر فعالیت‌های موفق و مؤثر، نتیجه همیاری و مشارکت گروهی است. طرح گوشه‌های سبز اولین بار در مدرسه آیین مهر ۲، با همکاری **سکینه سلمانی** مدیر مدرسه، به اجرا درآمد. در کنار خود مساعدت و همیاری **پانته اسلامی** مهندس معمار، **هما دلورای** طراح گرافیک و نیز حمایت گلخانه بیلوبا، مؤسسه فرهنگی کاف، کادر آموزشی مدرسه آیین مهر و به ویژه علاقه‌مندی و مشارکت دانش‌آموزان این مدرسه را در طول سال تحصیلی ۹۷-۱۳۹۶ به همراه داشتیم، که از همه سپاسگزاریم.

در گام بعد، دانش‌آموزان راه سبز خود را با یادگیری نحوه کاشت و نگهداری «گلونما» و پس از آن با گیاه «دراسینا» ادامه دادند. برای اینکه گوشه‌های سبز جایگاه و موقعیت خاصی داشته باشند، استندهای ویژه‌ای را طراحی کردیم که در عین اینکه فضای کمتری می‌گیرند، حالت قابل تکرار (مدولار) دارند و

نصب آن‌ها در تمامی فضاها و روی هر دیواری به آسانی میسر است. همچنین، قابلیت تکثیر از یک گلدان تا چندین گلدان را دارند. نمای اصلی گلدان هم به گونه‌ای طراحی شد که قابلیت تعامل برای ثبت شرایط نگهداری گیاه و اجرای خلاقیت‌های هنری و تصویری توسط دانش‌آموزان و معلم را داشته باشد. قرارگیری استندها در هر گوشه از مدرسه، به ایجاد گوشه‌های سبز منجر شد.

### آنچه به دست می‌آید!

پدیدآوری فضای سبز به عنوان یک عنصر مؤثر و زیبا برای تلطیف فضاهای آموزشی و آشنایی دانش‌آموزان با گیاهانی که



# آن زن با اسب آمد ...

## گفت‌وگو با حوریه آذری، مدیری از دیار شیرکوه



### اشاره

برای تهیه «ویژه‌نامه مدارس عشایری و چندپایه خراسان شمالی» سفری به این استان داشتیم که حاصل آن را می‌توانید در شماره ۷ (اسفند ۹۷) مجله رشد معلم بخوانید. در صحبت‌هایی که با مسئولان آموزش و پرورش استان، به ویژه آقای قربانعلی عبدی، کارشناس مسئول آموزش و پرورش عشایر خراسان شمالی، داشتیم بارها از خانم مدیر موفق و پرتلاشی یاد کردند که در طرح جذب دانش‌آموزان دختر عشایر یار و یاور آنان بوده است. در آخرین ساعات سفر بالاخره موفق شدیم با مدیر یاد شده دیدار کنیم؛ خانم حوریه آذری، با ۲۶ سال سابقه که ۱۸ سال از آن را در سمت مدیریت مدرسه مشغول به کار بوده است. او که در «روستای نجف‌آباد» از توابع فاروج متولد شده و دارای مدرک کارشناسی در رشته علوم تجربی است، در حال حاضر مدیریت مدرسه شبانه‌روزی عشایری خاتم‌الانبیا را در روستای حسین‌آباد شیروان به‌عهده دارد. در ادامه، گفت‌وگوی ما را با این مدیر با اخلاق و پرانرژی می‌خوانید.

## شما مدیری هستید که در بین همکاران و مسئولان آموزش و پرورش استان محبوبیت زیادی دارید؟ به نظر شما محبوبیت یک مدیر از کجا ناشی می‌شود؟

همه به من لطف دارند ولی شاید به این دلیل باشد که کاری که انجام می‌دهم، واقعاً از ته دل است. من به معلمی عشق می‌ورزم. از کودکی هم آرزو داشتم معلم شوم. هر جا بروم و در هر مکانی حضور داشته باشم، امکان ندارد از مدرسه‌ام صحبت نکنم و از توانمندی‌های دانش‌آموزانم نگویم. چند ماه پیش در سفر بودم که یکی از دانش‌آموزان سابقم تماس گرفت و گفت که در دانشگاه تربیت معلم پذیرفته شده است. اشک از چشمانم جاری شد. خدمت در اینجا را برای خود توفیقی از جانب خداوند می‌دانم و تلاش می‌کنم همکاران و دانش‌آموزانم در آرامش کار و تحصیل کنند.

## رزم موفقیت شما در ارتباط مؤثر و موفق با همکاران در چیست؟

من روابط بسیار خوبی با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا دارم. همین ارتباط خوب باعث می‌شود نتیجه خوبی هم بگیرم. نوع مدیریت من مشارکتی است. با همه همکارانم، حتی خدمتگزاران مدرسه، مشورت می‌کنم و در کارها همه را سهیم می‌کنم. گاهی حتی به آشپز مدرسه هم کمک می‌کنم. همین کارها باعث می‌شود که فضای صمیمی در مدرسه ایجاد شود و آن‌ها هم سعی می‌کنند دیدگاه‌ها و نظرانم را در مدرسه اجرا کنند. با دهیاری، شورای شهر و مراکز نیکوکاری هم ارتباط خوبی دارم و برای تأمین امکانات مدرسه از آن‌ها کمک می‌گیرم.

## چگونه وارد آموزش و پرورش شدید؟

در سال ۱۳۷۲ با مدرک دیپلم آموزشیار نهضت سوادآموزی شدم و خدا را به خاطر این موهبت شکر می‌کنم. چون علاقه خاصی به بچه‌ها داشتم، روستاهای دور را انتخاب می‌کردم و در آنجا می‌ماندم و به بچه‌های لازم‌التعلیم و بازمانده از تحصیل درس می‌دادم. پنج سال در نهضت بودم که سه سال از آن را به دانش‌آموزان عشایر نیمه کوچ‌رو روستای رازوچرگلان، که شش ماه از سال را در شیروان و شش ماه در آخرین روستای رازوچرگلان بیتوته می‌کردند، درس دادم. این عشایر شامل سه ایل بودند: در «گرماب یک» خودم، «گرماب دو» همسرم و در «گرماب سه» دو نفر از همکاران تدریس می‌کردیم. مدارس چندپایه بودند و در هر نوبت حدود ۳۷ نفر دانش‌آموز درس می‌خواندند. به یاد دارم به دلیل طولانی بودن مسیر و نبود وسیله نقلیه، همسرم برای من یک اسب سیاه خریده بود تا بتوانم از یک ایل به ایل دیگر رفت و آمد کنم. هر روز حدود یک ساعت و ربع با اسب راه می‌رفتم تا به مدرسه برسم و دوباره این راه را برمی‌گشتم. دخترم هم آن زمان دانش‌آموز خودم بود. بی‌اغراق، آن سال‌ها بهترین سال‌های عمر من بوده است.

هم‌زمان در دانشگاه هم درس می‌خواندم. بعد از مدتی، طرحی به آموزش و پرورش آمد که آموزشیاران ۴۸ ماه خدمت را جذب می‌کرد. به این ترتیب، در شیروان معلم علوم شدم. سه سال بعد مدیریت را از مدرسه راهنمایی حضرت خدیجه (س) در حاشیه

شیروان آغاز کردم. ۵ سال هم مدیر مدرسه «فاطمیه یک» در همین شهر بودم. پس از وقفه‌ای یک ساله، از اداره پیشنهاد دادند که مدیریت مدرسه شبانه‌روزی عشایری خاتم‌الانبیا را به‌عهده بگیرم و من پذیرفتم.

**کمی درباره این مدرسه و دانش‌آموزانش برایمان بگویید.**  
این مدرسه در روستای حسین‌آباد واقع شده است و ۱۵۳ دانش‌آموز دارد که عمدتاً از عشایرند. برخی هم از روستاهای دور و بدون مدرسه متوسطه اول می‌آیند. همچنین دانش‌آموزانی داریم که دارای خانواده‌های بی‌بضاعت یا بدسرپرست‌اند. خانواده‌ها فقر مالی و بعضاً فقر آموزشی و فرهنگی دارند، ولی دانش‌آموزان با استعدادمان زیادند. ما مجبوریم برای تأمین هزینه‌های مدرسه و غذای دانش‌آموزان خیرین را شناسایی کنیم و از آن‌ها کمک

ما به‌عنوان طرح خوداتکایی، در فضای مدرسه میوه و سبزی می‌کاریم. این کار نه تنها باعث شادی و تفریح بچه‌ها می‌شود بلکه آن‌ها را با مراحل کاشت و برداشت آشنا می‌کند. همچنین در حین کار روابط اجتماعی و مهارت‌های زندگی را یاد می‌گیرند

بگیریم. خیرین زیادی از شهرهای مختلف به این مدرسه کمک می‌کنند. بیشتر ملزومات مدرسه توسط آن‌ها تأمین می‌شود. معاون مدرسه، خانم آسایش، بازویی خیلی قوی برای من در جذب خیرهاست. جذب خیر برای ما یک راهکار است. بچه‌ها در سن رشدند و باید تغذیه مناسب داشته باشند. مثلاً چندی پیش مدارس شبانه‌روزی مدتی برای تأمین گوشت در مضیقه بودند. یک روز من در حال تعمیر دوش حمام مدرسه بودم که از اداره سرزده برای بازرسی آمدند. اتفاقاً ناهار آن روز خورش با گوشت بود. از من پرسیدند: مگر شما گوشت هم در برنامه غذایی بچه‌ها دارید؟ گفتم: بله. بچه‌ها باید گوشت بخورند. من از طریق خیرین پول تهیه کرده و گوشت بوقلمون خریدم که ارزان‌تر است. حتی کشاورزان هم به این مدرسه کمک می‌کنند.

علاوه بر این، ما به‌عنوان طرح خوداتکایی در فضای مدرسه میوه و سبزی می‌کاریم. این کار نه تنها باعث شادی و تفریح بچه‌ها می‌شود بلکه آن‌ها را با مراحل کاشت و برداشت آشنا می‌کند. همچنین در حین کار روابط اجتماعی و مهارت‌های زندگی را یاد می‌گیرند. سال گذشته طرح خوداتکایی مدرسه ما در کشور اول شد. من از طریق ارتباطات خوبی که دارم کمک‌های زیادی جذب

می‌کنم و اگر در مدرسه خودمان نیاز نداشته باشیم، آن‌ها را به مراکز نیکوکاری و مدارس دیگر می‌فرستیم.

یکی از برنامه‌های آینده من این است که پرورش شتر را به بچه‌ها آموزش دهم. این منطقه رو به خشکسالی است و خارشتر که خوراک شتر است، در این منطقه زیاد خواهد شد. اگر دانش‌آموزان آموزش‌های لازم را دیده باشند می‌توانند به جای گوسفند، شتر پرورش دهند و مخارج سالانه خود را تأمین کنند. ما باید آینده‌نگری داشته باشیم.

### یعنی شما علاوه بر برنامه‌های عادی مدرسه، فعالیت‌های دیگری هم انجام می‌دهید؟



افتخار نیست، اما در یک مدرسه همه دانش‌آموزان که در سطح بالا نیستند، در کنار آموزش به پرورش هم بها می‌دهم. بچه‌ها در اینجا صبح سر کلاس درس‌اند و برای بعدازظهر و اوقات فراغت آن‌ها باید برنامه‌ریزی درستی انجام شود. ضمن اینکه کلاس‌ها و جلسات مذهبی برای بچه‌ها برگزار می‌کنم، به شاد بودن آن‌ها هم اهمیت می‌دهم. بچه‌های من باید شاد و پرانرژی باشند. آن‌ها در گروه سرود، بازی‌های محلی و آیین‌های سنتی در جشنواره‌های مختلف شرکت می‌کنند. یک سال در مدرسه نمایشگاه عشایری برگزار کردیم. چادرهای عشایری برپا کردیم. تنور درست کردیم و نان و فطیر و آش محلی پختیم. این فعالیت‌ها برای بچه‌ها لذت‌بخش است و به آن‌ها انرژی می‌دهد.

از سوی دیگر، دختران در اینجا خیلی زود ازدواج می‌کنند و تنها حدود ۲۰ درصد از آن‌ها وارد دانشگاه‌ها می‌شوند؛ بنابراین، باید کارهای روستایی را یاد بگیرند. من ماشین شیر به مدرسه می‌آورم تا دختران شیر زدن را یاد بگیرند، همچنین درست کردن ماست و پخت فطیر را. از اولین سال کارم در اینجا از سازمان فنی‌وحرفه‌ای در رشته‌های مختلف مثل گلیم‌بافی، پرورش قارچ، کامپیوتر، خیاطی و ... مربی گرفتم. امکانات لازم را هم در مدرسه و به کمک خیرین فراهم کردم. این مربیان با دستمزد کم مهارت‌ها را به دانش‌آموزان می‌آموزند و در آخر از آن‌ها امتحان می‌گیرند. به این ترتیب، دانش‌آموزان با گواهی‌نامه مهارتی سازمان آموزش فنی‌وحرفه‌ای از اینجا فارغ‌التحصیل می‌شوند.

### ارتباط شما با دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها چگونه است؟

دانش‌آموزان به دلیل دور بودن از خانواده خیلی شکننده و حساس‌اند. به‌ویژه دانش‌آموزان پایه هفتم، وقتی از خانواده جدا می‌شوند گریه می‌کنند و بسیار دل‌تنگ می‌شوند. یادم هست یک دانش‌آموز کلاس هفتمی داشت که خیلی گریه می‌کرد. هر چقدر هم مشاور و معاون مدرسه با او صحبت کرده بودند. آرام نشده بود. معاون مدرسه او را نزد من آورد. رفتم جلو و او را بغل کردم. اشک‌هایش را پاک کردم و علت گریه کردنش را پرسیدم. گفت: دلم برای مادرم تنگ شده است. گفتم من مادر تو می‌شوم. کم‌کم آرام شد. وقتی سرم را بلند کردم دیدم همه همکاران دارند گریه می‌کنند.

من وقتی وارد مدرسه می‌شوم. با صدای بلند و رسا به همه بچه‌ها سلام می‌کنم. با نزدیک‌ترین دانش‌آموز دست می‌دهم. با آن‌ها درباره خانواده‌شان صحبت می‌کنم و جویای احوالشان می‌شوم. همین کارهای کوچک باعث علاقه‌مندی بچه‌ها به من می‌شود ولی دانش‌آموزان می‌دانند که در آموزش بسیار سخت‌گیرم.

با خانواده‌هایشان هم ارتباط نزدیکی دارم. تا جایی که امکان دارد برای آن‌ها کلاس‌های آموزشی برگزار می‌کنم. با والدینی که در روستاهای دور زندگی می‌کنند ارتباط تلفنی دارم و از وضعیت بچه‌ها و مشکلاتشان با آن‌ها حرف می‌زنم.

گاهی در مراسم صبحانه سلامت، والدین دانش‌آموزان را هم دعوت می‌کنیم و آموزش‌هایی به آن‌ها می‌دهیم. از کارشناسان، متخصصان، روحانیان و حتی مشاوران طراز اول شهر برای این آموزش‌ها کمک می‌گیرم. آن‌ها بدون هیچ چشم‌داشتی دعوت

وظیفه اصلی من پرداختن به آموزش رسمی است. مدیران را با تعداد قبولی دانش‌آموزانشان در المپیادها و مدارس نمونه دولتی و نیز موفقیت‌هایشان در مسابقات فرهنگی و هنری می‌سنجند. از زمانی که مدیریت اینجا را به عهده گرفته‌ام هر سال تعداد قبولی دانش‌آموزان ما از مدارس نمونه دولتی بیشتر شده است. رتبه قبولی مدرسه ما در المپیادها هم دقیقاً بعد از مدارس خاص شهر است. از سوی دیگر، مدرسه ما هر سال در فعالیت‌های فرهنگی هنری رتبه می‌آورد. با همه این‌ها از همکارانم که دبیران متخصص و مجربی هستند، خواسته‌ام نمونه واقعی ورقه را به دانش‌آموز بدهند؛ حتی اگر خیلی پایین باشد. من در اینجا مردودی هم دارم. این



کمکی مهم هستند و خانواده‌ها معتقدند که آن‌ها به تحصیل در دوره‌های بالاتر نیاز ندارند.

به میان عشایر رفتم و با آن‌ها به زبان خودشان صحبت کردم. گفتم که تنها مشکل شما این است که سواد ندارید. پس اجازه دهید دخترانتان تحصیل کنند. ما نمی‌خواهیم نیروی کار شما را بگیریم. فرزند شما چند ساعت در روز را در مدرسه خواهد بود. برای آن‌ها خودم را مثال زدم و گفتم که روستایی هستم و گاو و گوسفند داشته‌ام و شیر می‌دوشیده‌ام. الان هم که معلم هستم، همان کارها را انجام می‌دهم. کاری کردم که مرا از خودشان بدانند. روز بسیار سختی بود. در آن منطقه چادر به چادر رفتیم و با تک‌تک اولیا صحبت کردیم. به این ترتیب، موفق شدیم ۳۵ دانش‌آموز را ثبت‌نام کنیم، که این از طرح‌های موفق در کشور بود.

مرا می‌پذیرند و برای بچه‌ها و اولیا صحبت می‌کنند.

من حتی با مدیران دوره ابتدایی شهر هم تعامل دارم؛ چون می‌بینم برخی از بچه‌ها که وارد دوره متوسطه اول می‌شوند در بعضی دروس ضعیف‌اند. از آن‌ها می‌خواهم دنبال علت این مشکل خود باشند و اگر به کمک نیاز داشته باشند و برایم مقدور باشد، دریغ نمی‌کنم.

### ل شما نقش مؤثری در طرح جذب دختران عشایر به مدارس داشتید، در این خصوص توضیح دهید.

وقتی از سازمان عشایری با من تماس گرفتند و از من خواستند که در این کار مهم به آن‌ها کمک کنم، با کمال میل قبول کردم. یک‌ساله بود که مجتمع شبانه‌روزی مخصوص عشایر ساخته شده بود ولی با وجود اقدامات و سعی و تلاش بسیار زیاد سازمان عشایری، مورد استقبال قرار نگرفته بود. دخترها در بین عشایر اهرم و نیروی



### ل یک خاطره ماندگار

دانش‌آموزان پایه هفتم تا زمانی که به مدرسه و دوری از خانواده عادت کنند، روزهای سختی را می‌گذرانند. یک دانش‌آموز پایه هفتمی داشتیم که روزهای اول به شدت گریه و بی‌تابی می‌کرد. هر کاری هم برای آرام کردنش می‌کردیم. فایده‌ای نداشت، تا اینکه عصر یک روز زمانی که یکی از اولیای دانش‌آموزان به مدرسه آمده بود و سرپرست خوابگاه مشغول صحبت با او بود، آن دانش‌آموز فرصت را غنیمت شمرده و از مدرسه فرار کرده بود. من در حال نماز خواندن بودم که سرایدار مدرسه تماس گرفت و با ترس و نگرانی موضوع را اطلاع داد. به شدت ناراحت و نگران شدم. همان‌جا به ائمه اطهار متوسل شدم که اتفاقی برای آن بچه نیفتد. با همسرم تماس گرفتم و به همراه او به مدرسه آمدم. سرپرست خوابگاه که به شدت ناراحت و بی‌قرار بود، گفت حدس می‌زنم که این دانش‌آموز به طرف روستایشان می‌رود. شما همین‌جا بمانید من می‌روم دنبالش. او رفت و در همان جاده او را که بسیار ترسیده بود، پیدا کرد. با پدرش تماس گرفتیم و آمد و آن شب او را با خودش به خانه برد. قرار شد چند روز در خانه بماند. پدر دانش‌آموز که بسیار عصبی و بداخلاق هم بود، اصرار داشت به هر نحوی شده است دخترش باید در مدرسه ما درس بخواند. با معاونانم جلسه‌ای تشکیل دادیم و به دنبال راهی برای نگره‌داشتن آن دانش‌آموز در مدرسه بودیم. وقتی دانش‌آموز بازگشت، سعی کردیم به او مسئولیت‌هایی بدهیم. ابتدا او را مکبر نماز کردیم. بعد مأمور سالن خوابگاه و مدتی بعد مسئول سالن غذاخوری شد. در کنار این کارها بیشتر از بچه‌های دیگر به او محبت و توجه می‌کردیم. به معلمانش گفته بودم. او را به خاطر کوچک‌ترین موفقیت درسی‌اش تشویق کنند. بالاخره موفق شدیم این دانش‌آموز را به مدرسه علاقه‌مند کنیم؛ به قدری که در تعطیلات اجباری مدرسه هم او را به زور به خانه می‌فرستادیم.

نوشته مارک تاکر  
ترجمه: فاطمه قائمی

# مدیران آموزش دیده موفق ترند!

در سازمان تحت رهبری من، مؤسسه ملی مدیریت و رهبری مدرسه، بزرگ‌ترین و موفق‌ترین برنامه‌های آموزش مدیران مدارس در آمریکا برگزار می‌شود. اکنون ما بیش از پیش متقاعد شده‌ایم که یکی از اثرگذارترین راه‌های سرمایه‌گذاری در یک کشور، توسعه و بهسازی مدیریت آن کشور، به‌ویژه در مدیران مدارس است و با این کار می‌توان موجبات پیشرفت و بهتر آموزش دیدن دانش‌آموزان را فراهم کرد. ما با محک زدن موفق‌ترین نظام‌های آموزشی، پذیرفته‌ایم که دیگر در آموزش حرف نخست را نمی‌زنیم و لذا به دنبال آن هستیم که دید تازه‌ای برای مدیران مدارس آمریکا فراهم کنیم تا آن‌ها قادر باشند مراکز آموزشی خود را با نظام‌های آموزشی برتر و مدارس موفق سراسر دنیا تطبیق دهند.

به اعتقاد ما، مدیران مدارس باید بدانند که در نیمه اول قرن اخیر انتظار زیادی از تحقق بازدهی بالا در مدارس وجود ندارد. فارغ‌التحصیلان دبیرستان‌ها سوادشان در حد پایه هفتم و هشتم است و از لحاظ مهارت‌آموزی هم تعریف چندانی ندارند؛ این در حالی است که به سبب بالا بودن دستمزدها، هم‌اکنون در کشورهایمانند آمریکا، هزینه‌های زیادی صرف تربیت کارگرانی در این سطح سواد می‌شود. از سویی، در بازارهای جهانی کار، چنین مهارت‌هایی با هزینه بسیار کمتر قابل دستیابی است و حتی با استفاده از دستگاه‌های خودکار و روبات‌ها در بسیاری از کارهای معمولی، خیلی از همین نیروها هم کنار گذاشته می‌شوند. ما به شرکت‌کنندگان در دوره‌های خود، چگونگی توسعه برنامه‌های مؤثر برای رسیدن به تربیت دانش‌آموزانی با قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر را آموزش می‌دهیم. همچنین، به آن‌ها راهبردهایی می‌دهیم که بتوانند این برنامه‌ها را با چابکی و بدون موانع اجرا کنند.

امروزه ما به این نتیجه رسیده‌ایم که مدیران مدارس نباید فقط از مدیران مدارس بیاموزند. آموزش‌های ما تلفیقی از بهترین و برترین تفکرات مدیریتی، از تجارب و ارتش گرفته تا مدارس موفق، است و در همه این آموزش‌ها، دو بعد اخلاقی بودن و حرفه‌ای بودن را از نظر دور نمی‌داریم. در این راستا، برخی از کارشناسان جهانی مدیریت آموزشگاهی

## اشاره

مارک تاکر، رئیس مؤسسه ملی مدیریت و رهبری مدرسه<sup>۲</sup> در آمریکا است. این مؤسسه طراح و مجری برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران مدارس، در سطح آن کشور است. این نوشته کوتاه که حاوی نکاتی درباره اهمیت بهسازی و به‌روزرسانی دانش و توانش مدیران مدارس است، می‌تواند مورد استفاده مسئولان رده‌های گوناگون آموزش و پرورش کشورمان قرار گیرد و در طراحی دوره‌های آموزشی مدیران مدرسه‌ها به کار آید.



و سایر حوزه‌ها را به خدمت گرفته‌ایم. آموزش‌های ما ترکیبی از آموزش‌های رودرو و دیجیتال است که در آن‌ها روش‌های جدید آموزشی از جمله بازی، موارد شبیه‌سازی شده، مطالعات موردی و مسائل دیگر در نظر گرفته شده است.

هم‌اکنون چهار ایالت آمریکا برنامه‌های آموزشی ما برای مدیران و گروه مدیریتی مدرسه‌ها را در کنار سایر برنامه‌های جاری مدرسه در همان ایالت اجرا می‌کنند. بقیه ایالت‌ها هم به ترتیب به این برنامه‌ها می‌پیوندند. یک شگفتی کوچک اینکه در پژوهشی مشخص شده است دانش آموزان مدرسی که مدیران آن‌ها به‌طور مستمر تحت آموزش‌های ما قرار گرفته‌اند، در مقایسه با دانش آموزان مدرسی که مدیران آن‌ها آموزش ندیده یا به شیوه سنتی آموزش دیده‌اند، پیشرفت تحصیلی و نیز مهارت‌آموزی قابل توجهی داشته‌اند. محاسبه هزینه‌ها نشان می‌دهد رقمی که برای هر مدیر گروه مدیریتی در مدرسه هزینه می‌شود، به ازای هر دانش آموز ۲۵ دلار است.

کسب موفقیت‌هایی در این سطح و به‌دست آوردن دستاوردهای تحصیلی و مهارتی برای مدرسه، با چنین میزانی باور نکردنی است، پس چرا برای تغییرات فکری نمی‌کنیم و کماکان بر آموزش مدیران به شیوه کهن اصرار می‌ورزیم؟ اگر روی مدیران مدارس سرمایه‌گذاری نکنیم، مدارس همه آمریکا نخواهند توانست همچون مدارس بیست ایالتی که نمراتی بالاتر از قابل قبول در آزمون جهانی پیزا<sup>۳</sup> گرفته‌اند، نمره در خورتوجهی کسب کنند. ممکن است برنامه‌های درسی و آموزشی، درصدد توسعه مدیریت مدارس در آمریکا باشند ولی هنوز در تأثیرگذاری آن‌ها شک داریم. در این میان، درس‌هایی را که از برنامه‌های توسعه مدیریت در مدارس آمریکا می‌توان آموخت، به شرح زیر فهرست می‌کنیم.

طراحی خود نظام آموزشی در کل مهم‌تر از طراحی هر یک از بخش‌های آن است. وقتی کل نظام با استاندارد بالایی طراحی شده و «کل نظام برای عملکردی مرتبط به اجرا درآید احتمال زیادی وجود دارد که عملیات اجرایی همه‌گیر شود. بالعکس، وقتی طراحی، ملغمه‌ای از ابتکارهای نامربوط و حتی ناکارآمد باشد، اگر نظام آموزشی در کوتاه مدت هم درست عمل کند، درازمدت نتیجه خوبی حاصل نخواهد شد. در ضمن، اگر مدیران مدرسه جزء طراحان نظام نباشند، باز نتیجه خوبی عاید نمی‌شود. باید در نظر بگیریم که هر مدرسه یا سیستم، شرایطی ویژه دارد؛ درست مثل بچه‌ها که دارای تفاوت‌های فردی هستند، مدارس و نظام‌های آموزشی هم متفاوت‌اند. در این میان، مدرسی که با حاکمیت زور و مبتنی بر مدیریت استبدادی اداره می‌شوند، محکوم به نابودی‌اند. با این حساب، نظام آموزشی خوب در مدرسی با عملکرد مناسب، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ پاسخ این سؤال، به عوامل متعددی وابسته است ولی می‌توان چند نکته را برجسته کرد؛ نخست اینکه در مدرسه موفق، انتظارات از تمام دانش آموزان مدرسه، صرف‌نظر از پیشینه آن‌ها، باید در حد بالا و در مقایسه با مدارس مشابه در کشورهای پیشرو باشد. دیگر اینکه آموزشگاه باید به برنامه‌های آموزشی سطح بالا دسترسی داشته و نظام ارزیابی عملکرد آن، جدا از دست‌اندرکاران مدرسه باشد؛ یعنی ارزیابی مدرسه (و هر نظام آموزشی دیگر) باید توسط نهادهای علمی خارج از مدرسه و حتی خارج از نظام آموزشی صورت گیرد

همچنین، در این مدرسه‌ها معلم‌ها باید دانش و مهارت لازم برای آموزش صحیح برنامه‌های آموزشی به دانش آموزان را دارا باشند. در نهایت، وجود انگیزه قوی در نیروهای این مدرسه‌ها برای انجام دادن بهتر کارها یک شرط دیگر مدارس موفق است. برای این کار توسط دست‌اندرکاران ارشد از قبیل (مدیران ارشد، هیئت امناء، مدیران مسئول و ...) باید انگیزاننده‌هایی برای مدیران و عوامل اجرایی مدرسه در نظر گرفته شود که آن‌ها با پشتکار تلاش کنند و مهارت‌ها و دانش خود را بهبود ببخشند.

ما در مؤسسه آموزشی خودمان، سازماندهی و مدیریت چنین مدرسی را آموزش می‌دهیم.

بسیاری از مدیران مدارس شانگهای و سنگاپور توسط ما آموزش دیده‌اند. البته مدیرانی در آمریکای شمالی، اروپا و استرالیا هم هستند که راهبردهایی را که ما توصیه کرده‌ایم، به کار گرفته‌اند، ولی در هر صورت مدارس سنگاپور پیش‌گام‌اند. همچنین، در مرکز ما هم‌زمان دو پروژه مهم تحقیقاتی هم پشتیبانی می‌شود که یکی از آن‌ها را بن جنسن<sup>۴</sup>، محقق استرالیایی و دیگری را مینکسون ژانگ<sup>۵</sup>، که خالق اصلی نظام آموزشی مشهور شانگهای است، انجام می‌دهد.

این دو تحقیق، در حال تدارک جزئی‌ترین و کارآمدترین شاخص‌ها برای سازمان مدارس هستند. ما همچنین یک پروژه بزرگ تحقیقاتی درباره کیفیت آموزش معلمان را حمایت می‌کنیم. علاوه بر این، نسخه‌ای از کتاب جدید دایان ویلیام<sup>۶</sup> در حال تدارک دیده شدن است که آن هم درباره سازماندهی و مدیریت مدارس است. ویلیام سازماندهی مدارس را پس‌اندازی با سود بالا می‌داند. این همان چیزی است که جنسن هم، در زمینه توسعه حرفه‌ای مدارس مطرح کرده است.

توضیح درباره جزئیات هر یک از این اسناد و کتاب‌ها به حوصله و وقت بیشتری نیاز دارد. شما می‌توانید با مراجعه به منبع معرفی شده در پایان این نوشته، اطلاعات بیشتری درباره روش‌های ما به‌دست آورید.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Marc Tucker

2. National Institute for School Leadership(NISL)

۳. پیزا (PISA)، آزمونی همانند پرلز و تیمز است که در آن سواد خواندن، علوم و ریاضیات دانش‌آموزان ۱۲ تا ۱۶ ساله کشورهای داوطلب جهان در فاصله‌های زمانی سه ساله سنجیده و جایگاه هر کشور (و حتی اگر ایالتی از کشوری داوطلب باشد، جایگاه همان ایالت) در میان کشورهای جهان مشخص می‌شود. ایران به‌رغم آنکه در آزمون‌های پرلز و تیمز شرکت می‌کند، تاکنون هیچ‌گاه در آزمون‌های پیزا شرکت نداشته است.

(برای کسب اطلاعات بیشتر نگاه کنید به: فهم پرلز، نوشته مرتضی مجدفر. حسین قاسم‌پور مقدم و محرم نقی‌زاده. تهران: انتشارات مرآت).

4. Ben Jensen

5. Minxuan Zhang

6. Dylan wiliam

#### منبع

1. <http://blogs.edweek.org/edweek/top-performers/2015/08/organizations-in-which-teachers-can-do-their-best-work-part.html>



سید عبدالله محبی  
مدیر بازنشسته

# پاسخ به نیاز خود شکوفایی

کم‌اند مدیرانی که از نبود تحرک، خلاقیت و کارآفرینی بسیاری از کارکنان خود گلیایه و انتقاد نداشته باشند و این ناخشنودی و نارضایتی سازمانی را به طرق و بهانه‌های گوناگون بروز ندهند. از طرفی، فراوان‌اند کارکنانی که به صراحت اعلام می‌کنند رضایت شغلی ندارند و سردرگمی و روزمرگی را عمده‌ترین عامل ناکارآمد بودن خویش بیان می‌کنند.

امروزه این نارضایتی دو طرف (مدیران، کارکنان) را یکی از مهم‌ترین دلایل ناکامی سازمان‌ها در تحقق اهداف مورد نظر برشمرده‌اند. در این نوشتار که بدون پیش‌داوری و جانب‌داری از هر طرف، صرفاً با رویکرد تحلیل واقع‌بینانه و موشکافانه از چالش‌ها، موانع و مشکلات به رشته تحریر درآمده است، هدف آن است که با معرفی مصادیق و راهکارهای عینی و ملموس و امید به اصلاح نگرش‌ها، زمینه تعامل منطقی و اثربخش، که به یقین برآیند آن کاهش شکاف بین این دو عنصر مفید و مؤثر جامعه است، فراهم شود.



مهم‌ترین مسئولیت مدیران حسن انجام امور سازمان برحسب وظایف تعیین شده است اما آیا آن‌ها می‌توانند این مسئولیت را به تنهایی انجام دهند؟ عقل سلیم حکم می‌کند که مدیران باید در این مسئولیت خطیر از سایر افراد سازمان با توجه به ظرفیت و توانمندی‌هایشان کمک بگیرند. چگونه؟ یکی از راهکارها، ترغیب و تشویق افراد به تعامل، مشارکت و همکاری برای ایجاد انگیزه در آنان است. این ایجاد انگیزه، مهارتی است که مدیران باید به آن مجهز و در به‌کارگیری آن توانمند باشند. چنانچه مدیری فاقد این مهارت باشد، قطعاً تنها خواهد ماند. بنابراین، ضروری است مدیران با درک و فهم نیازها و ارضای آن به فراخور امکانات و اختیارات سازمانی، علاوه بر افزایش مشارکت دیگران در بهبود امور و افزایش کارایی، موفقیت خویش و تحقق اهداف سازمانی را تضمین کنند. در اهمیت موضوع، پدر علم اقتصاد سیاسی آدام اسمیت، (۱۷۷۶) اشاره جالبی دارد: غذایی که قصاب، نانوا، بقال و ... به ما می‌دهند، ناشی از نیت خیرخواهانه و تمام و کمال آنان به ما نیست بلکه از این کار نفعی برای خود دارند.

به تعبیری دیگر، اگر برای تأمین نیازهای فیزیولوژی ما تلاش می‌کنند، به خاطر عشق و ورزش و دوست داشتن ما نیست بلکه در پی تأمین منافع خود هستند. نیازهایی که اندیشمندان و صاحب‌نظران مطرح کرده‌اند، بیش از ۱۴۰۰ مورد است. جالب‌ترین و بارزترین طبقه‌بندی این نیازها، نظریه مازلو است که نیازها را به پنج طبقه عمده به شرح زیر تقسیم کرده است:

نیازهای فیزیکی (فیزیولوژی)، نیازهای ایمنی، نیازهای تعلق و محبت (اجتماعی)، نیازهای عزت‌نفس، و نیازهای خودشکوفایی. براساس این نظریه کاربردی و ارزشمند که در بسیاری از کتاب‌های مدیریتی به شکل‌های گوناگون بیان شده است، رفع نیازهای بالاتر، مستلزم تأمین و رفع نیازهای پایین‌تر خواهد بود. برای مثال، مدیری می‌تواند انتظار خلاقیت، کارآفرینی، تولید و ... داشته باشد که کارکنانش در بالاترین سطح ارضای نیاز یعنی خودشکوفایی قرار گرفته باشند و قرار گرفتن در این سطح یعنی تأمین نیازهای چهار سطح پایین. اگر این نیازها برآورده شده است، انتظار، انتظار بجایی خواهد بود و در غیر این صورت، باید به اصل توقع و انتظار مدیر به دیده شک و تردید نگریست. پس، در اولین گام لازم است مدیران برای جلب همکاری کارکنان، وظایفی را به آنان محول کنند که انجام آن‌ها موجب ارضای نیازهایشان در سطح مورد نیاز باشد. طبق این نظریه، وقتی پاداش مبتنی بر نیازهای ارضا نشده باشد، باعث انگیزه نمی‌شود. برای مثال، کارکنانی که از نیازهای فیزیولوژی به‌صورت موزون و معقول برخوردارند، تشویق‌های اقتصادی و مالی نه‌تنها موجب رشد و کارایی‌شان نمی‌شود، چه‌بسا نوعی بدآموزی خواهد داشت. در مورد کارکنانی که ارضای نیازهای عزت‌نفس را طالب‌اند ولی فهم و درک آن برای مدیران مشکل باشد و نیازهای سطوح پایین‌تر را ارضا کنند، نیز همین‌گونه است؛ یعنی روند مشارکت و تعامل سیر نزولی خواهد داشت. با مروری بر توقعات و انتظارات بسیاری از مدیران از کارکنان خویش، به راحتی می‌توان فهمید که ارضای

نیاز خودشکوفایی است که موجب رضایت آنان خواهد شد. از سوی دیگر، فراهم کردن محیطی که در آن کارکنان بتوانند در این سطح از تأمین نیازها قرار گیرند، برای آن‌ها سخت است و از فحوای سخنان بسیاری از آنان می‌توان فهمید فراهم کردن محیط مستعدی که به رفع نیازهای کارکنان به محبت و عزت‌نفس منتهی شود، مشکل است، چه رسد به اینکه بخواهد نیازهای افراد را در سطح خودشکوفایی تأمین کند.

جالب‌تر اینکه اگر هدایت امور طوری باشد که کارکنان دچار روزمرگی و سردرگمی شوند، رفع این نیازها از محالات است. با توجه به طرح موضوع، برای حل بخشی از این مشکلات نکاتی بیان می‌شود:

### الف. قابل توجه مدیران

- قبل از طرح توقعات و انتظارات، سطح نیازهای تأمین‌شده کارکنان خویش را بشناسند.
- انتظارات سازمانی را با سطح نیازهای تأمین‌شده هماهنگ و همسو کنند.
- برای تأمین نیازهای سطوح بالاتر، بسترسازی و برنامه‌ریزی کنند.
- بین کارکنان تحت امر خویش با سطح نیازهای تأمین‌شده آنان ارتباط طولی برقرار کنند.
- اعمال سیاست‌های تشویقی و تنبیهی را با سطح نیازهای تأمین‌نشده هماهنگ کنند.
- بین رفتار سطوح بالاتر، که به‌صورت اتفاقی و تصادفی بروز می‌کنند، با ارضای نیازهای نهادینه شده تفاوت قائل شوند.
- از مقایسه کارکنان در چند سطح متفاوت پرهیز کنند (رعایت اصل سنخیت در مقایسه).
- در چیدمان نیروها، به‌خصوص در عزل و نصب‌ها، به ویژگی‌های عمده افراد خودشکופا، که در زیر آمده است، توجه داشته باشند.

### عمده‌ترین ویژگی‌های افراد خودشکופا

عمده‌ترین توانمندی آنان فطری و ذاتی است، آرامش روحی دارند، واضح‌بین هستند، رفتارشان طبیعی و تأثیرپذیری آن‌ها اندک است، زیبایی‌بین و زیباشناس‌اند، رفتارهای کاملاً اخلاقی دارند، از بیکاری متنفرند و کارآفرین‌اند، متفکر و عمیق‌اند، از اعتمادبه‌نفس بالایی برخوردارند، خودباور، امین و قابل اعتمادند و ... و البته نادر هستند.

### ب. قابل توجه کارکنان

- در پذیرش مسئولیت به سطح نیاز خویش توجه داشته باشند.
- در ارتقای تأمین نیازهای سطوح بالاتر تلاش کنند.
- در معرفی سطح نیاز تأمین‌شده با ارائه رفتاری منطقی تلاش کنند.
- از بروز تأمین نیازهای سطوح بالاتر به‌صورت تصادفی و موردی اجتناب کنند.
- سطح انتظارات خویش را با سطح نیازهای تأمین‌شده هماهنگ کنند.

# طرحی برای پیشگیری از آفت درسی

◀ کمال گویلی کیلانه ▶

مدیر آموزگار دبستان شهیدان، روستای دربنده، سنج

## ◀ ضرورت اجرای طرح

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات معلمان در آغاز هر سال تحصیلی افت آموزشی دانش‌آموزان و فراموش کردن مطالب درسی پایه گذشته است. جالب اینکه بدون توجه به علل و عوامل ایجادکننده این مسئله، معمولاً با آن دو نوع برخورد می‌شود؛ گروهی از معلمان با این نگرش که این دانش‌آموزان از پایه‌های قبل ضعف آموزشی دارند، همه‌چیز را به گردن دانش‌آموزان و معلمان سال قبل می‌اندازند و بدون توجه به رفع مشکل آموزشی ایجاد شده، آموزش درس‌های جدید را شروع می‌کنند و از همین زمان، ضعف آموزشی دانش‌آموزان دو چندان می‌شود. گروه دوم معلمان هستند که با صرف وقت و انرژی زیادی به تمرین و تکرار دروس و آموزش مجدد مطالب درسی سال قبل اقدام می‌کنند و عملاً یک تا دو ماه از زمان آموزش سال جدید تحصیلی را به این موضوع اختصاص می‌دهند. در این صورت، از ساعات آموزشی مصوب سال جدید کاسته می‌شود. این درحالی است که من با راه‌حلی که به کار بردم، توانستم در کلاس خودم این مشکلات را کاهش دهم و به حداقل ممکن برسانم.

ضعف آموزشی دانش‌آموزان در آغاز سال تحصیلی برای من خیلی سخت و ناگوار بود؛ چرا باید از همان آغاز سال تحصیلی





دانش آموزانم مشکل آموزشی داشته باشند و در آن‌ها این احساس به وجود آید که قادر به انجام دادن تمرین‌ها و پاسخ‌گویی به سؤالات درسی نیستند؟ آن هم سؤالات درسی سال قبل که تا چند ماه پیش به راحتی قادر به انجام دادن آن‌ها بوده‌اند. همین احساس ناخوشایند می‌توانست بر عملکرد آموزشی و یادگیری آنان تأثیرات منفی داشته باشد. به همین سبب، روی موضوع و بررسی علل و عوامل ایجادکننده آن متمرکز شدم و پس از بررسی جوانب مختلف، دریافتم که مهم‌ترین علت و عامل این افت تعطیلات تابستانی و به‌وجود آمدن وقفه چهار ماهه در فعالیت‌های آموزشی و سایر فعالیت‌های یادگیری است که موجب کاهش و افت آموزشی آنان در شروع سال تحصیلی جدید شده‌است.

آن هم چهار ماه تعطیلی و دور ماندن از درس و مدرسه در روستا که هیچ‌گونه فعالیت آموزشی، فرهنگی و ... موجود نیست و علاوه بر این، دانش‌آموزان مجبورند در کارهای کشاورزی مشارکت کنند. متأسفانه آموزش و پرورش هم نتوانسته است هیچ‌گونه برنامه‌ای برای آنان در نظر بگیرد و این سوء تدبیر ما صدمات و لطمه‌های آموزشی و درسی به دانش‌آموزان و معلمان وارد می‌کند که معمولاً در آغاز سال تحصیلی متوجه آن‌ها می‌شویم.

### ◀ مراحل اجرای طرح و نظارت بر اجرای آن

یکی از اصول مورد توجه در مسائل اجتماعی و فرهنگی این است که همیشه پیشگیری بسیار بهتر از درمان است. پس، در مورد افت آموزشی دانش‌آموزان در شروع سال تحصیلی راه‌حل‌های متفاوتی را پس از مشورت با همکاران مدنظر قرار دادیم ولی آنچه بیش از همه توجه ما را به خود جلب کرد، یافتن راه‌حلی بود که از وقوع مشکل، یعنی افت آموزشی دانش‌آموزان، پیشگیری کند نه اینکه بعد از به‌وجود آمدن مشکل به دنبال رفع آن باشیم؛ آن‌هم با صرف هزینه‌های انسانی و زمانی.

بنابراین، به محض اتمام فعالیت‌های آموزشی دانش‌آموزان در خردادماه، مقدمات اجرای طرح را مهیا کردم. قبل از هر کاری، دروسی که بیشترین تأثیر را در مشکلات آموزشی دانش‌آموزان داشتند، با نظرخواهی از همکاران مشخص شد (فارسی، ریاضی، قرآن). در کنار این دروس، بحث کتاب‌خوانی و مطالعه کتاب‌های غیردرسی هم برای من بسیار ضروری و قابل توجه بود؛ چرا که دانش‌آموزان به افزایش سطح اطلاعات و گسترش گنجینه لغات برای نوشتن نیاز داشتند. پس از تعیین سرفصل فعالیت‌های تابستانی دانش‌آموزان، برنامه زمان‌بندی حضور آنان را به صورت هر دو هفته یک روز در مدرسه تدوین کردم تا عملکرد آموزشی و کتاب‌خوانی دانش‌آموزان را بررسی کنم و بازخوردهای لازم را در جلسه بعد به آن‌ها ارائه دهم. گام بعدی توجیه اولیای دانش‌آموزان بود. در همان روزی که کارنامه‌های توصیفی و تربیتی دانش‌آموزان را به رؤیت و امضای آنان رساندم، درباره اجرای برنامه و نحوه تعامل آنان با مدرسه در طول برنامه در ایام تابستان و مسئولیت‌های آنان در قبال اجرای این فعالیت‌ها، توضیحات لازم را دادم. همچنین، جدول زمان‌بندی کلاس‌ها و کتاب‌های غیردرسی متناسب با دانش‌آموزان را که از قبل آماده کرده بودم، به آنان تحویل دادم.

چون برای تشکیل کلاس‌ها در ایام تعطیلات تابستان به هماهنگی

و اخذ مجوز اداره نیاز داشتیم، با ناحیه متبوع مکاتبه و درخواست صدور مجوز نمودم.

در کنار تعیین فعالیت‌های درسی و غیردرسی برای دانش‌آموزان، از فواصل زمانی تشکیل کلاس‌ها به منظور ارزیابی و سنجش عملکرد آنان ابزارهای مناسبی مهیا کردم؛ از جمله انواع آزمون‌های مدادکاغذی، عملکردی، ارائه گزارش، مصاحبه و شرح وقایع، خلاصه‌نویسی کتاب‌های غیردرسی و بیان خاطرات در جمع دانش‌آموزان.

به هر حال، سعی کردم که دانش‌آموزان نه تنها از تعطیلات تابستانی لذت ببرند بلکه از مسائل آموزشی و فعالیت‌های یادگیری زیاد دور نمانند و از طریق مطالعه و کتاب‌خوانی، مرور درس‌ها، روخوانی قرآن کریم و بیان اذکار نماز و سایر فعالیت‌های متنوع دیگر، حلقه‌های یادگیری سال تحصیلی قطع نگردد و به جریان یادگیری سال تحصیلی جدید متصل گردد. به این ترتیب، هر دو هفته یک روز طبق برنامه به روستا می‌رفتم و به مدت چهار ساعت برای دانش‌آموزان کلاس تشکیل می‌دادم. در هر ساعت، یکی از دروس را بررسی و عملکرد دانش‌آموزان را مشخص می‌کردم و توضیحات لازم برای دو هفته آینده را می‌دادم. دانش‌آموزان نیز نتایج کتاب‌خوانی و مطالعه کتاب‌های غیردرسی را ارائه می‌دادند و کتاب‌های دیگری در اختیار آنان می‌گذاشتم. گاهی هم در صورت نیاز، تمرین‌های مکمل درسی به آنان می‌دادم تا با مراجعه به دروس مربوط، آن‌ها را انجام دهند.

### ◀ نتایج طرح

در طول اجرای طرح که تقریباً سه ماه است و هم‌اکنون مشغول اجرا هستیم، وقتی می‌بینم دانش‌آموزان طبق برنامه پیش‌بینی شده پیش می‌روند و هر بار که در کلاس‌های رفع اشکال و مرور درس، عملکرد آن‌ها را بررسی می‌کنم، حس می‌کنم که توانسته‌ام ارتباط دانش‌آموزان با مطالب درسی را حفظ و به آن‌ها کمک کنم تا آموخته‌هایشان را نگهداری و تثبیت نمایند و چون این کار در ایام تعطیلات تابستان تکرار می‌شود، همواره دانش‌آموزان آمادگی دارند تا مطالب درسی را که در طول سال آموخته‌اند در عمل به کار ببرند و تمرین‌ها و آزمون‌های ارائه‌شده را به خوبی انجام دهند. از آنجا که آخرین مرحله طرح مصادف با نیمه اول شهریورماه است، مطمئن هستم که در آغاز سال تحصیلی دانش‌آموزانم دیگر افت آموزشی و درسی نخواهند داشت و برای اینکه از این مورد کاملاً مطمئن شوم، از اولیای دانش‌آموزان و همچنین راهبر آموزشی نظرخواهی خواهیم کرد تا عملکرد دانش‌آموزان و وضعیت آموزشی آنان را با سال قبل مقایسه کنند. انتظار هم دارم که همگی بر این موضوع تأکید داشته باشند که میزان آمادگی دانش‌آموزان و توانایی آنان در پاسخ‌گویی به سؤالات و همچنین شروع آموزشی درس‌های سال جدید بسیار بهتر از شروع سال قبل می‌باشد.

در پایان تأکید می‌کنم از آنجا که تعطیلات چهار ماهه تابستان در دوره ابتدایی و به‌ویژه در مناطق محروم و روستایی موجب افت آموزشی دانش‌آموزان را فراهم می‌آورد، پیشنهاد می‌شود این راه‌حل از سوی برنامه‌ریزان و صاحب‌نظران موردبررسی قرار گیرد و به‌صورت برنامه و طرح استانی و کشوری به‌گونه‌ای اجرا شود که صدمات این وقفه آموزشی به حداقل ممکن برسد. ▶

می‌آموزد چگونه خود را با محیط اجتماعی تطبیق دهد. مدیریت منابع انسانی، را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. ارتباط، فرایندی محوری در تبادل اطلاعات بین اعضای سازمان است که میان قسمت‌های مختلف تعامل برقرار می‌کند و ابزاری اثربخش در هماهنگ‌سازی و کاربرد مؤثر منابع انسانی است.

انگیزش ابزار دیگری در منابع انسانی است که باعث برانگیختن کارکنان به انجام دادن کار و سوق دادن آنان در جهت عملکرد رضایت‌بخش می‌شود. آگاهی مدیران از این دو ابزار جهت به کار بستن تدابیر لازم برای تقویت ارتباطات و برانگیختن منابع انسانی متضمن منافع سازمان و جامعه است. مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها باید با انجام دادن درست وظایف خود که شامل شناسایی، انتخاب و استخدام افراد متعهد و متخصص (از داخل و یا خارج سازمان) و تربیت و پرورش نیروی انسانی (آموزش اول استخدام و آموزش ضمن خدمت) و ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در کارکنان است، باعث افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان خود در سازمان شوند. مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شخص می‌تواند از طریق آن‌ها با دیگران به گونه‌ای ارتباط برقرار کند که باعث بروز رفتارهای مثبت و پرهیز از واکنش‌های منفی در آن‌ها گردد. مدیران توانمند دنیای امروز باید به مهارت‌های کلی مدیریت از

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش، مدیران، منابع انسانی  
با توجه به اینکه مدارس امروز در عصر اطلاعات و ارتباطات فعالیت می‌کنند و مخاطب آنان دانش‌آموزانی با هوش‌های متفاوت‌اند، بالطبع نیروهای شاغل در مدارس از جمله مدیر و عوامل اجرایی مدرسه و معلمان و حتی اولیا دانش‌آموزان باید بتوانند خود را با این شرایط تطبیق دهند.

مدیریت نسل پویا و سرشار از ابهام شاغل در سازمان‌های امروز، پیچیده‌تر از آن است که بتوان مدعی شد مطالعه چند کتاب در زمینه مدیریت و روابط انسانی و یا فقط تکیه بر تجربه، از ما مدیر موفق‌تری بسازد. پیچیدگی نسل امروز گاهی به آن حد می‌رسد که حتی خودشان هم نمی‌دانند از دنیای اطرافشان چه چیزی می‌خواهند. نکته بسیار مهمی که محققان پژوهش در سنوات مختلف خدمت خود و تلفیق تجربه و مطالعات آکادمیک در زمینه مدیریت آموزشی و منابع انسانی به آن رسیده‌اند این است که باید مدیران باهوش و ذکاوتی برای مدارس امروز انتخاب کرد که بتوانند ارتباط مؤثری با کارکنان خود برقرار کنند، و از نیازهای آنان درک متقابل داشته باشند و مدرسه را به‌صورت علمی و هوشمندانه مدیریت نمایند.

**روابط انسانی نبض سازمان و مدیریت**  
روابط انسانی توسعه مهارت‌هایی است که در پی یادگرفتن آن‌ها فرد

## مدیران نسل امروز



### حسین نقوی شاهکوئی

مدیر آموزشگاه استثنایی شهید گوکلانی، علی‌آباد کتول

### زهرا کمشی کمر

معاون آموزشی آموزشگاه استثنایی شهید گوکلانی، علی‌آباد کتول

جمله ایجاد ارتباط مؤثر، مهارت سخنوری (تسلط بر شیوه بیان موضوع)، مهارت مدارا با دیگران و صبر پیشه کردن در برخورد با ناراحتی‌های طرف مقابل، جلب اعتماد (توانایی ایجاد اعتماد در مخاطب و منابع انسانی خود)، انعطاف‌پذیری و مذاکره و قضاوت صحیح، شنود مؤثر و یا مهارت گوش دادن فعال و تماس چشمی با مخاطب و سؤال کردن درباره موضوعی که ارتباط به واسطه آن برقرار شده است، مسلط باشند.

تأیید کردن مخاطبان خود از طریق حرکات غیرکلامی، تعبیر و تفسیرهای گوناگون طرف مقابل، زیاده‌روی نکردن در صحبت، بازخورد دادن، انعطاف‌پذیری در سبک‌های رهبری، دارا بودن هوش فردی بالا و بازشناسی سیستم‌های مرجح ارتباطی افراد از جمله ویژگی‌های دیگر مدیران موفق است. صاحب‌نظران معتقدند که هر فردی دارای سیستم‌های ارتباطی مخصوص به خود است و برای برقراری ارتباط با وی ابتدا باید سیستم‌های مرجح ارتباطی او را شناسایی و آن‌گاه از طریق همان سیستم‌ها با وی ارتباط برقرار کنیم تا ضرب برقراری ارتباط افزایش یابد. چنانچه الگوی ارتباطی مورد استفاده با سیستم مرجح فرد در تضاد باشد، ضرب برقراری ارتباط نیز کاهش می‌یابد. از جمله سیستم‌های مرجح ارتباطی افراد تصویری، شنیداری، ارقامی است و مدیران شاغل در مدارس امروز باید از آن‌ها آگاهی نسبی داشته باشند. علاوه بر مهارت‌های کلی فوق، مهارت‌های اصلی که ویژه مدیران منابع انسانی در برقراری ارتباط با نیروی انسانی خود است، به سه دسته تقسیم می‌شوند:

**۱. مهارت‌های فنی:** یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. این مهارت ویژه رده سرپرستی در سازمان است.

**۲. مهارت‌های انسانی:** یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است؛ یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. این مهارت لازمه همه سطوح مدیریت است و همه مدیران به آن نیاز دارند.

**۳. مهارت‌های ادراکی:** یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم)، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته‌اند و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران رده بالا برای تصمیم‌گیری‌های مهم در سازمان به این مهارت نیاز دارند.

## مدارس هوشمند نیازمند مدیران هوشمند

مدارس امروز نیازمند مدیران مسلط به فناوری اطلاعات و ارتباطات در امور اداری و ثبت‌نام دانش‌آموزان، کاربرد فناوری در تدریس و به‌کارگیری تخته‌های هوشمند و محتوای الکترونیکی، تحلیلگر و متخصص در حل مسئله‌اند. آن‌ها در بعد آموزشی و روش‌های تدریس و محتوای کتب درسی باید به‌روزترین اطلاعات را داشته باشند، به انواع تحقیق و پژوهش‌های مرتبط با تدریس از قبیل درس‌پژوهی،

اقدام‌پژوهی، روان‌شناسی، تربیتی و شناخت همکاران، دانش‌آموزان و اولیا مسلط باشند و بتوانند روحیه کار جمعی را در مدرسه خود گسترش دهند؛ به عبارتی باید مدرسه خود را به سوی سازمان یادگیرنده سوق دهند.

## حرکت به سمت مدیریت تعالی و ایجاد روحیه مشارکت، مزیت رقابتی مدیران امروز

از دیرباز رقابت در امور مختلف در سازمان‌ها و مدارس یک مؤلفه مهم بوده است و مدیران مدارس امروز باید بتوانند آن را به مزیتی مشهود در مدرسه خود تبدیل کنند و این امر میسر نمی‌گردد، جز با مشارکت همه عوامل مؤثر در داخل و خارج مدرسه. مدیران می‌توانند در مدارس خود با تکیه بر رویکرد مأموریت‌ها و اهداف مدیریت تعالی و مشارکت همکاران، دانش‌آموزان و اولیا و استفاده از خرد جمعی، فعالیت‌های مدرسه را به انجام رسانند. با تقسیم کار بین این عوامل، صرفه‌جویی‌هایی در زمینه‌های مختلف به عمل آورند و با استفاده از همین توان با سازمان‌های خارج از مدرسه ارتباط برقرار کنند و زمینه مساعدت آنان را در امور مختلف مدرسه فراهم سازند. موضوعی که می‌توانیم به‌عنوان نکته پایانی و تکمیل‌کننده مباحث

## باید مدیران باهوش و ذکاوتی برای مدارس امروز انتخاب کرد که بتوانند ارتباط مؤثری با کارکنان خود برقرار کنند، و از نیازهای آنان درک متقابل داشته باشند و مدرسه را به‌صورت علمی و هوشمندانه مدیریت نمایند.

نظریه فوق مطرح کنیم، حاصل موفقیت‌هایی است که محققان پژوهش با رویکرد فوق در پنج سال اخیر در مدرسه استثنایی شهید گوکلانی در استان گلستان تجربه کرده‌اند. توجه به نیروی انسانی و تأکید بر روابط انسانی و مشارکت عوامل مختلف مدرسه در اجرای مطلوب مدیریت تعالی و تأکید بر ساحت‌های شش‌گانه آموزش و پرورش با تقسیم کار بین همکاران و چاپ و نشر گاهنامه‌ای با عنوان سند تحول بنیادین در سال تحصیلی ۹۷-۹۶ است که مستندات آن در مدرسه موجود است، تجربه عملی موفق ما در این سال‌ها بوده که می‌تواند پیشکش شود به کسانی که دوست دارند مدیریت نسل امروز را تجربه کنند. این موقعیتی بود برای ما که از بازوان توانمند مدرسه خود به زیبایی یاد و تشکر کنیم.

منابع

۱. پارسیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. چاپ هفدهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. رضائیان، علی (۱۳۸۹). اصول مدیریت، چاپ بیست‌ویکم، سمت.
۳. رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سیزدهم، سمت.
۴. طبرسا، غلامعلی. (۱۳۹۱). تئوری‌های مدیریت (رفتار سازمانی و منابع انسانی). جلد دوم. تهران: انتشارات حرکت نو. تهران.
۵. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی بر روند جهانی شدن. چاپ بیست‌وسوم، میر.





# سفرنامه یادگیری مدیران

دکتر حیدر تورانی

## اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، به‌ویژه شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف آموزشی، مرا برانگیخت تا موضوعات و نیازهای دانشی مدیران مدارس را در قالب مطالبی کوتاه با عنوان «سفرنامه یادگیری مدیران» تدوین کنم و امیدوارم مدیران مدارس و دیگر مدیران سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش از آن بهره‌مند شوند. کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی

**رئیس خوب: بهترین باشیم و از بدترین‌ها عبرت بگیریم**  
کارهایی که بهترین رؤسا و مدیران انجام می‌دهند، درواقع تفاوت‌ها و تمایزات موجود بین بهترین و بدترین رؤساست. رؤسا و مدیران نقش کلیدی در محیط‌های کاری دارند و حتی بر سلامت کارکنانشان تأثیر می‌گذارند. رئیس موفق دیگران را متقاعد می‌سازد که کنترل اوضاع را در دست دارد. گفتار و رفتار او فوق‌العاده مؤثر است و می‌تواند با بهره‌گیری از مقداری تواضع و تردید نسبت به خود، از افتادن به ورطهٔ تکبر و کله‌شقی در امان بماند تا خردمندانه‌تر رفتار کند. بهترین رؤسا صرفاً افرادی با مهارت‌های درخشان و منحصربه‌فرد را استخدام نمی‌کنند، بلکه کارمندانی را به خدمت می‌گیرند که توان و استعدادهایشان را با دیگران گره بزنند. بهترین رؤسا اجازه می‌دهند کارکنان به کارشان برسند. آن‌ها از کارکنان خود در برابر تشریفات اداری، مدیران مداخله‌جو، بازدیدکنندگان فضول، جلسات غیرضروری و برخی توهین‌ها، ورودی‌های سرزده و عوامل اتلاف وقت محافظت می‌کنند. هر رئیس و مدیر مجبور است دست به کارهایی بزند که موجب ناراحتی و رنجش افراد زیردستش می‌شود. نهایت اینکه، ویژگی‌های مشترک پست‌های ریاست (یعنی قدرت، فشار عملکرد و خستگی) موجب می‌شود که رؤسا در زیردستان احساس هتک حرمت، آسیب عاطفی و تخلیه انرژی ایجاد کنند.

## قدرت انگاره

آینده از آن کسانی است که آن را می‌سازند. اگر می‌خواهیم آینده‌ای بهتر بر پایهٔ شادی و سلامت بسازیم، زمان و انرژی‌مان را باید صرف چه کارهایی کنیم؟ مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهند که «رابطه‌های خوب ما را شادتر و سالم‌تر نگه می‌دارند». عامل شادی و سلامت ثروت، شهرت و کار سخت نیست؛ باید رابطه‌های اجتماعی‌مان را گسترش دهیم و از انزوا دوری کنیم. تعداد دوستان و ارتباط مهم است، اما مهم‌تر از آن، کیفیت ارتباط‌های نزدیک است. ارتباط خوب نه‌تنها سلامت بدن بلکه سلامت ذهن ما را نیز حفظ می‌کند. همهٔ این شادی‌ها و سلامت ما به انگاره‌مان بستگی دارد. انگاره

در ارتباط درون‌شخصی تأثیر می‌گذارد و قدرت انگاره، همان قدرت خیال‌نشین شده است. لازم است همهٔ ما برای اصلاح انگاره‌های خود تلاش کنیم؛ زیرا رابطه‌ها بر پایهٔ انگاره‌ها شکل می‌گیرند. انگاره مثبت از یکدیگر، آغاز رابطهٔ خوب با یکدیگر است. مراد از انگاره مثبت، همان «مثبت‌اندیشی» نیست اما با آن بی‌ارتباط هم نیست. یکی از پایه‌ها یا مؤلفه‌های مثبت‌اندیشی، انگاره مثبت است.

## توانمند نکنید، آزادی دهید

توانمندسازی کارکنان ضروری است اما کافی نیست. توانمندسازی که به نوعی از دیدگاه بالا به پایین نشئت می‌گیرد، بدون در نظر داشتن ویژگی‌های شایستگی، قابلیت و شفافیت بی‌اثر است. درست است که رهبر دارای قدرت و توانایی توانمندسازی پیروان است اما کافی نیست و به چیزی بیش از آن نیاز است. مهم‌تر از توانمندسازی در قالب ساختار رهبر پیرو که گاه پیامی خسته‌کننده و تکراری دارد، «رهایی و آزادسازی» است. آزادسازی با توانمندسازی متفاوت است. در آزادسازی که قابلیت و ظرفیت افراد را نشانه می‌رود، هوشمندی، انرژی و خلاقیت ذاتی همهٔ کارکنان را به رسمیت می‌شناسیم و به استعدادهای آنان فرصت بروز می‌دهیم. آزادسازی زمانی حاصل می‌شود که به گروه‌هایی که دارای ویژگی‌های شایستگی و قابلیت می‌باشند کنترل تصمیم‌گیری اعطا شده باشد.

## عبور سالم از یک ادغام یا تملک

معمولاً سازمان یا شرکتی که در سازمان یا شرکت دیگر ادغام می‌شود، ابتدا با تنش‌ها، عدم قطعیت و حتی گاهی هرج و مرج مواجه می‌شود. حجم کار بالا می‌رود و فشار و استرس افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، شما با اگر تلاش می‌کنید خود را با سیاست‌ها، شیوه‌ها و خط‌مشی‌های جدید و ناآشنا وفق دهید و با افراد ناآشنا با فرهنگ سازمانی خودتان کار کنید، یا به مدیران جدیدی گزارش دهید که دربارهٔ سابقه و نگرش شما هیچ چیز نمی‌دانند. در این میان، تضمین درستی برای شغل‌تان در سازمان جدید وجود ندارد؛ چه رسد به شغلی بلندمدت. معمولاً هم حدود سسی درصد از کارکنان پس از ادغام یا تملک نیروی مازاد انگاشته می‌شوند. حتی مشاهده شده است که فرایند ادغام و تملک سازمانی، قربانیان بسیاری دارد اما شما مجبور نیستید یکی از آن‌ها باشید. از طریق ارزیابی فعالانه موقعیت خود و مغتنم شمردن فرصت‌های رهبری که در فرایند ادغام ایجاد می‌شود، می‌توانید خط سیر مخصوص خود را ایجاد کنید. مطالعات و تجارب نشان می‌دهد، افرادی که با آشنایی‌های سازمانی مواجه می‌شوند، خیلی بیشتر از آنچه تصور می‌کنند قدرت تأثیرگذاری بر رخدادها را دارند، اما آن‌ها را نمی‌شناسند. به جای بی‌تفاوتی و سرخود را پایین انداختن و کار کردن به امید رو به‌راه شدن همهٔ کارها، یا برقراری ارتباط با سایر دوستان خود در خارج از سازمان برای کار جدید، می‌توانید پذیرای فرایند پویا و شدید تلفیق باشید و از آن به‌عنوان موقعیتی برای تعامل و رشد استفاده کنید. در کنار تهدیداتی مانند از دست دادن شغل مورد علاقهٔ قبلی خود یا رفتن به سراغ کارفرمای دیگر، فرصت کسب دانش شخصی بیشتر، و این که بیشتر دیده شوید و نیز مهارت‌های جدیدتری



به‌دست آورید، دارید. البته لازمه آن این است که برای به‌دست آوردن نتایج مشابه، در وهله نخست باید از ضعف‌ها و قوت‌های خود و فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از معامله ادغام یا تملک، ارزیابی درستی داشته باشید. گام بعدی این است که خود را از طریق پذیرش وظایف جدید که مرتبط با شرایط ادغام است، به نیرویی بالارزش تبدیل کنید.

یادتان باشد، فرایند ادغام شما را مجبور می‌کند به‌طور سازنده با دیگران همکاری کنید. این موقعیت جدید، آزمایشگاهی فوق‌العاده است که می‌توانید مهارت‌های همکاری خود را در آن به نمایش بگذارید و تقویت کنید.

در اغلب سازمان‌ها، حتی سازمان‌های دولتی در تغییرات ساختاری شاهد این گونه ادغام‌ها و در خصوصی‌ها شاهد تملک‌ها هستیم. در مدارس هم این قبیل ادغام‌ها زیاد اتفاق می‌افتند.

### L کاری کنید که دیگران کارتان را ببینند

اینکه در آشفته‌بازار دفتر کاری‌تان کسی تلاشتان را نبیند، بسیار آسان است. شما سخت کار می‌کنید و به سختی کسی آن را به خاطر می‌سپارد و به یاد می‌آورد که برای پیشرفت وضعیت فردی‌تان و همین‌طور تحلیل کارتان، چقدر تلاش کرده‌اید اما این کار مهم است. شما باید هدف داشته باشید و ثابت قدم بمانید تا ظرفیت پیشرفتتان شناخته شود.

بهترین راه برای این کار، انجام دادن کارهای معمولی آن هم گام به گام است. اگر مجبورید روزانه مسائل زیادی را پردازش کنید، بدانید که پردازش بیشتر، عملکردتان را بالاتر نمی‌برد اما اگر گزارشی در باب پردازش مسائل توسط دیگر کارکنان به رئیس‌تان ارائه دهید، این شما هستید که به چشم او می‌آید. گزارش ناخواسته راهی عالی برای متمایز شدن از جمعیت است. این کار نشان می‌دهد که شما با اندیشه خود کار کرده‌اید و از ابتکار عمل بهره برده‌اید اما این کار اغلب انجام نمی‌شود. اگر رئیس‌تان را با گزارش‌های ناخواسته زیادی روبه‌رو کنید، اشتباه خواهد بود. شما باید قوانین زیر را در نظر بگیرید:

- تنها یک گزارش ارائه دهید؛
  - مطمئن شوید که گزارشتان کاربردی است و مزایایی دارد؛
  - مطمئن شوید که نامتان به وضوح مشخص شده است؛
  - مطمئن شوید که گزارشتان را نه تنها رئیس خودتان بلکه دیگر رؤسا هم رؤیت می‌کنند؛
  - به خاطر داشته باشید که لزوماً این متن نباید یک گزارش باشد؛ می‌تواند مقاله‌ای چاپ شده در انتشارات شرکت باشد.
- البته، بهترین راه برای نمایش دادن کارتان این است که در آن خیلی خیلی خوب باشید و بهترین راه برای خوب بودن در کار، تخصص داشتن و نادیده گرفتن مسائل حاشیه‌ای است. سیاست‌ها، شایعه‌سازی، بازی کردن، اتلاف وقت و استفاده از روابط در بسیاری از کارها راه پیدا کرده‌اند. چشمان خود را به توپ بدوزید و بدانید که با همکاران زیادی در حال رقابتید. بازیکنی که همواره براساس قوانین پیش می‌رود، مورد توجه دیگران است. به وظیفه‌ای که بر عهده شماست، توجه داشته باشید و سردرگم نباشید.
- گزارش ناخواسته راهی عالی برای متمایز شدن از جمعیت است.

L به نظر می‌آید که در سازمان‌های ما استفاده نکردن از تجارب پیشین موجب درجا زدن و مانع پیشرفت شده است. معمولاً هر فرد در پستی منصوب می‌شود که پیش از ایشان افرادی مشغول به کار بوده‌اند. خطاها و آزمون‌هایی را انجام داده‌اند و مسئول جدید با عدم شناخت از آن تجارب، دوباره آن‌ها را انجام می‌دهد و در چرخه باطل می‌افتد. در این میان دو اصل مورد توجه است. اول اینکه لازم است در فرهنگ سازمان‌های حاکم تغییراتی ایجاد و مواردی نهادینه شود. دیگر اینکه اصل مشورت جایگاه واقعی خود را بیابد. همان گونه که در کلام خدا نیز بر آن تأکید شده است: و امرهم شوری بینهم (شوری/۳۸). سوم اینکه نگاه سیستمی در افراد ایجاد شود و توسعه یابد. نگه داشتن دستاوردها برای خود، تنها مدفون کردن آن‌هاست. سازمان‌هایی که بر شانه‌های تجارب گذشتگان قدم می‌گذارند، می‌توانند از پله‌های ترقی بالا روند.





# چراغ تجربه‌ها چشم سوم مدیران تازه کار

شراره نیکخواه

مدیر متوسطه دوره دوم، منطقه ۵ تهران



انسانی و اجرایی قوی لازم است. مسلماً مدیران جدیدالانتصاب در ابتدای کار، برای تصمیم‌سازی‌های خود با چالش‌های بسیاری مواجه خواهند بود. با توجه به اینکه این تصمیم‌گیری‌ها از چند زاویه بر دانش‌آموزان، اولیا، دبیران و کارکنان تأثیرگذار است، لازم است آن‌ها از پختگی‌های لازم برخوردار باشند که طبیعتاً در مدیران جدیدالانتصاب کمبود آن احساس می‌گردد و به این ترتیب، این مدیران عملاً در مدارس به حال خود رها می‌شوند.

## یک تجربه عملی

پس از انتصاب، در بدو ورود به دبیرستان با انرژی فوق‌العاده‌ای مشغول به کار شدم. با توجه به اینکه سال‌ها دبیر فیزیک بودم و تجارب خوبی در سمت‌های معاونت نیز داشتم و از طرفی دانش‌آموخته رشته مدیریت منابع انسانی بودم، به نظر می‌رسید که توشه خوبی برای مدیریت دارم. با تکیه بر فعالیت‌های گذشته، کار خود را آغاز کردم اما به علت حساسیت زیاد، کار مدیریت با همه پست‌های سازمانی پیشین متفاوت بود. گویی باید نگاهی چندبعدی به مسائل می‌داشتیم و گاهی برای رصد امور و تصمیم‌گیری نیاز به چشم سوم می‌شد، اما آن چشم سوم چه بود؟ حدود سیزده سال در دبیرستانی واقع در منطقه ۵ تهران با مدیری فرهیخته، نمونه و باریک‌بین کار می‌کردم. ایشان که مدرسه را با اخلاق، تعهد و همکاری اداره می‌کردند، پس از بازنشستگی با کوله‌باری از تجربه مدیریتی موفق، از سیستم آموزشی خارج شدند. من که در ابتدای کار به همفکری‌های سازنده نیازمند بودم، از ایشان خواستم چشم سوم من باشند. ایشان نیز با توجه به نگاه سیستمی‌شان به کل آموزش و پرورش و اینکه هیچ‌گاه مسئولیت خود را در قبال فرزندان ایران تمام‌شده نمی‌دانستند، پیشنهاد مرا پذیرفتند. در کانال مربیان مدرسه و بچه‌های مدرسه عضو شدند، به دیدار معلمان مدرسه آمدند و از فضای آموزشی مدرسه بازدید کردند. شناخت ایشان از من به علاوه روحیه انسانی‌شان، موجب شد که زندگی کاری من با اطمینان غیرقابل وصفی آغاز گردد. هرگاه بر سر دوراهی قرار می‌گرفتم، تجربه‌ای سی‌ساله مرا در تصمیم‌سازی کمک می‌کرد. چه نکات ظریفی که در تنگناهای کاری در اختیارم گذارده شد تا سختی‌های راه برایم هموار شود و همین باعث شد مجموعه را با ثبات و تصمیم‌گیری‌های پخته به جلو ببرم.

امروز با توجه به این باور خود که انتقال تجارب تنها راه پیشرفت سازمان‌هاست، این مقاله را به رشته تحریر درآورده‌ام. پیشنهاد من به رؤسای آموزش و پرورش مناطق کشور این است که با ایجاد یک بانک اطلاعات، مدیران بازنشسته یا شاغل معتمد به مدیران تازه‌وارد در انجام بهینه وظایف محوله یاری رسانند. این امر نه تنها باعث آن می‌شود که مدیران جدیدالورود با اطمینان بیشتری قدم بردارند بلکه از بسیاری از خطاهای اداری، مالی، انسانی و... که مدیران ارشد را دچار مخاطراتی می‌کند و گاه انرژی زیادی صرف رفع و رجوع آن‌ها می‌شود، جلوگیری خواهد کرد. امید است به روزی برسیم که لزوم انتقال تجارب سازنده و راهکارهای مناسب آن در سازمان‌های ما شناخته و نهادینه شود، تا حقیقتاً قدمی به سمت توسعه‌یافتگی برداریم.

کوتاه سخن آنکه در آموزش و پرورش نیز همچون سازمان‌های دیگر، ضعف انتقال تجارب به وضوح دیده می‌شود. عملاً دوره‌های کارآمد ضمن خدمت برای شاغلین وجود ندارد و افراد با تجربه موفق، با داشتن بالغ بر ۳۰ سال زندگی کاری، با کوله‌باری از تجربه از سیستم خارج می‌شوند و اندوخته‌های ارزنده خود را نیز همراه می‌برند. نیروهای جدید، گذشته کاری سازمان را دوباره زندگی می‌کنند و نتیجه اینکه بعد از سال‌ها هنوز خود را در نقطه اول می‌یابیم. عموماً مدیران تازه‌وارد، اگر مراحل انتصاب را به‌درستی پیموده باشند، پیش از این در پست‌های مختلف آموزشی، فناوری، پرورشی، اجرایی و یا معلمی، تجارب لازم را کسب کرده‌اند، لیکن ورود به بحث مدیریت، ایشان را با انبوهی از مسائل مواجه می‌کند که حل آن‌ها به درایت فوق‌العاده‌ای نیاز دارد. برای موفقیت در سمت مدیریت، علاوه بر مؤلفه‌های علمی، مهارت‌های ارتباطی،

## اشاره

نشست تخصصی مجله رشد مدیریت به کوشش اداره آموزش و پرورش شهرستان آمل و معاونت آموزش متوسطه نظری و مهارتی در روز سه‌شنبه ۱۳۹۷/۰۵/۲۳ در هنرستان امام محمدباقر (ع) آمل با مدیریت کتایون ملوک‌زاده برگزار شد. در این نشست، اسفندیار نظری، معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش مازندران، دکتر عباس مرزبند، مسئول آموزش و پرورش شهرستان آمل و سایر مدیران اداره آموزش و پرورش، مدیران برتر مدارس شهرستان آمل و دکتر علی خلخالی، دکتر مرتضی مجدفر و ابراهیم اصلانی از اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه حضور داشتند. جلسه با خوشامدگویی دکتر خلخالی آغاز شد و در ادامه، هر یک از حاضران، داوطلبانه دیدگاه‌های خود را بیان کردند. دکتر خلخالی سه کلیدواژه «مدرسه‌محوری»، «مهارت‌آموزی» و «توسعه مشارکت» را به‌عنوان شعار آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی ۹۷-۹۸، محور گفت‌وگوهای نشست اعلام کرد. وی همچنین آموزش و پرورش استان مازندران را سرآمد در میان استان‌ها خواند و آموزش و پرورش شهرستان آمل را پیش‌تاز در سطح استان معرفی کرد. از دیگر برنامه‌های آموزش و پرورش شهرستان آمل در کنار نشست تخصصی، برگزاری سه کلاس دانش‌افزایی مدیران مدارس با موضوع «سبک‌های رهبری در مدیریت مدارس» با تدریس دکتر مرتضی مجدفر، «مدرسه‌کاوی برای مدیران مدارس» با تدریس ابراهیم اصلانی و «رهبری برنامه‌دستی برای مدیران مدارس» با تدریس دکتر علی خلخالی بود که با استقبال مدیران مدارس مواجه شد. از این نشست گزارشی تهیه کرده‌ایم که در ادامه می‌آید.



ام‌لیلا صمدی لولاکی

# مدرسه‌محوری، از منظر تجربه‌ها

نشست تخصصی مجله  
رشد مدیریت مدرسه  
در شهرستان آمل

تعلیم و تربیت منجر شود. بر سیاست گذاری کمی گرا، همچون بخشنامه توسعه سنواتی مدرسه محور که به شدت تفکر ریاضتی و انقباضی دارد، نقد جدی وارد است. مدیر یا معاون آموزشی که باید ۶ ساعت در هفته تدریس کند، دیگر دغدغه کیفیت در مدرسه نخواهد داشت. این شیوه نامه به دنبال متنوع سازی منابع مالی در تعلیم و تربیت و استقلال مالی مدرسه است و برای مدرسه و مدیر استقلال تصمیم گیری قائل نشده است. باید نگاه مدیران عرصه تعلیم و تربیت از مدیریت آموزشی به رهبری آموزشی و رهبری یادگیری تغییر کند تا مدرسه محوری اتفاق بیفتد. لازم است همه مدارس به یک شکل توانمند باشند. در یک نظام آموزشی که متکی بر متنوع سازی مدارس چون تیزهوشان، نمونه دولتی، هیئت امنایی و غیره است، مدرسه محوری اتفاق نخواهد افتاد. اکنون در بیشتر برنامه های آموزش و پرورش از جمله مدرسه محوری، نگاه پروژه گرا حاکم است؛ در صورتی که اگر قرار است مدرسه محوری اتفاق بیفتد، باید نگاه فرایندی داشته باشیم.

**ارتقای منزلت اجتماعی مهارت آموزان**  
**طاهره حسین پور، مدیر دبیرستان غیردولتی آفرینش، ۲۴ سال تجربه:**

در هدایت تحصیلی دوره متوسطه معمولاً دانش آموزان ضعیف تر راهی رشته های کار دانش و فنی و حرفه ای می شوند. در تلقی عامه مردم جامعه، رشته های عملی سطح نازل تری از آموزش های نظری دارند و این امر سد راه مهارت آموزی است. بنابراین، لازم است فاصله درآمدی و منزلت اجتماعی فارغ التحصیلان رشته های نظری با رشته های فنی و مهارتی کاهش یابد و به آموزش مهارت ارزش داده شود. ما در مجموعه آفرینش، از دوران ابتدایی در کنار درس نظری حداقل یک یا دو مهارت را قرار داده ایم تا مهارت آموزی برای خانواده ها ملموس تر باشد. بنابراین، برای مهارت آموزی در دوره ابتدایی به برنامه ریزی جدی در سطح کلان نیاز داریم.

**بینش مدیران را تغییر دهیم**  
**محسن رضانی، کارشناس مسئول آموزش متوسطه نظری آموزش و پرورش شهرستان آمل با ۲۵ سال تجربه:**  
ما اختیارات لازم برای مدرسه محوری را به مدیران دادیم اما ای کاش به جای دادن این اختیارات، بینش مدیران را تغییر می دادیم. در زمینه مهارت آموزی نیز دانش آموز به این نتیجه رسیده است که باید به سمت مهارت آموزی برود اما اولیا مقاومت می کنند. در عرف شهرستان، کمک به مدرسه و به صورت میانگین هر دانش آموز مبلغ ۴۰۰ هزار تومان به مدرسه می باشد اما ما نتوانستیم مشارکت را توسعه دهیم و آن را از حالت صرفاً مادی خارج کنیم و از تمامی ظرفیت و امکانات شهرستان و اولیا بهره ببریم.

**گره هایی دستمان را می بندد**  
**عطیه بهشتی، مدیر دبیرستان هیئت امنایی داعی الاسلام:**  
هنوز زیرساخت مدرسه محوری کامل نیست. نه به لحاظ مدیریتی آن چنان ریسک پذیریم که مدرسه محوری را تجربه کنیم و نه به لحاظ منابع انسانی و مالی مستقل هستیم. ما در مدرسه هیئت

**نیازمند یک زبان گویا هستیم!**  
**دکتر علی خلخالی، صاحب نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه:**  
با توجه به مفاهیم «مدرسه محوری»، «مهارت آموزی» و «توسعه مشارکت» به عنوان شعار آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی ۹۸-۹۷، لازم است به مسائلی از این دست بپردازیم. شعار مدرسه محوری چطور محقق می شود و الزامات آن در یک سیستم تقریباً متمرکز چیست؟ انتقال قدرت از ساختارهای بالا به درون مدرسه چگونه باید اتفاق بیفتد؟ با توجه به موضوع اشتغال در کشور، آموزش و پرورش چگونه می تواند سهم خود را در مهارت آموزی به خوبی ایفا کند؟ توسعه مشارکت به چه مفهومی است؟ محوری ترین درس هنرستان ها، درس کار و فناوری و کارآفرینی است که مبتنی بر ارزش آفرینی و خلق کسب و کار تازه است و لازم است برای تدریس این درس، مربی ویژه و توانمند اختصاص داده شود. اما چگونه در این بخش عمل کرده ایم؟ آموزش و پرورش باید سخن گویی جدی با زبان گویا داشته باشد تا صدای آن در بیرون شنیده شود.

**هزینه تا کجا؟**  
**رمضانعلی شعبانی، کارشناس مسئول آموزش ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان آمل، با تجربه ۲۷ ساله:**  
چقدر ما باید هزینه دهیم تا به سه شعار مدرسه محوری، مهارت آموزی و توسعه مشارکت برسیم و چقدر آزمایش و خطا باید در کشور داشته باشیم؟

**الزامات مدرسه محوری**  
**علی لطفی، معاون آموزش ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان آمل:**

برای تحقق مدرسه محوری، باید سیاست گذاری مناسبی اتفاق بیفتد و این سیاست گذاری باید از پایین به بالا و معطوف به گفت و گو با بازیگران اصلی عرصه تعلیم و تربیت از جمله معلم، اولیا و دانش آموزان باشد. این سیاست گذاری باید برآمده از واقعیت ها و مبتنی بر شواهد باشد و به درک و فهم مشترک در عرصه



امنایی آیین نامه‌ای برای استفاده از مشارکت مردمی داریم اما باز هم گره‌هایی در سطح منطقه و استان ایجاد می‌شوند که دست مدیر بسته می‌شود. مردم از مدارس هیئت امنایی استقبال می‌کنند و ما با همان مبلغ کمی که به عنوان مشارکت مردمی دریافت می‌کنیم، کارهای مهمی انجام می‌دهیم اما از آنجا که منابعی از وزارتخانه نداریم، اگر این منابع مردمی به دلایل اقتصادی قطع شوند، مدرسه محوری هم فراموش می‌شود.

## خودتان را نشان دهید!

**دکتر مرتضی مجدفر، صاحب نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه:**

ما از مدرسه محوری صحبت می‌کنیم اما دست و پای مدیر مدرسه را می‌بندیم. وقتی مدرسه محور شدیم، نباید در جزئیات دخالت کنیم. باید اجازه دهیم مدارس غیردولتی محلی برای نشان دادن جلوه‌های مدرسه محوری باشند. مدیران نیز لازم است در مسئولان نسبت به خودشان اعتماد ایجاد کنند؛ به این معنا که توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را نشان دهند و این به چشم مسئولان بیاید. همچنین، پیشنهاد می‌کنم مدیران خاطرات و گزارش جلسات انفرادی را که با خودشان می‌گذارند، بنویسند و به اشتراک بگذارند. اگر تجربه زیسته خود را ننویسند، چیزی ماندگار نخواهد شد. نوشتن، مدیران را ماهر و ماندگار می‌کند و همین‌طور به دیگران فرصت می‌دهد تا از دانش و تجربه آن‌ها بهره‌مند شوند.

## مصاحبه علمی با متقاضیان مدیریت در مدرسه

**ابراهیم پریسان، معاون پژوهش و پرورش شهرستان آمل:**

مجله‌ای که می‌تواند موجب رشد مدیران و دانش آموزان شود، مجلات رشد است و پیشنهاد می‌کنم به صورت رایگان در اختیار مدارس قرار گیرد. در شهرستان آمل، ۱۲ مدرسه پژوهش محور داریم اما بیشترین اقدام پژوهی در دوره ابتدایی انجام می‌شود و در متوسطه دوم، رغبت کمتری به پژوهش وجود دارد. از اقدامات اثرگذار ما در شهرستان آمل جهت کیفیت بخشی این است که در دو سال اخیر، مدیران مدارس به خصوص مدیران دوره ابتدایی را از طریق فرايند مصاحبه علمی انتخاب می‌کنیم.

## در خشش هنرستانی‌ها

**کتایون ملوک زاده، مدیر هنرستان امام محمدباقر (ع) با تجربه ۲۷ ساله:**

همین امروز که دور هم جمع شدیم، یک مهارت آموختیم. اگر مدرسه محور نباشیم، مهارتی آموزش داده نخواهد شد و اگر مشارکت نباشد، ما به صفر می‌رسیم. هنرستان همواره پر سرو صداست و دانش آموزان هر لحظه در حال یادگیری یک مهارت و فن هستند. ما کار گروهی انجام می‌دهیم تا مهارت آموزی و کسب و کار حلال بیاموزیم. دوخت لباس ورودی‌های جدید هنرستان، توسط دانش آموزان خودمان در دوره کارورزی انجام می‌شود. همه گل‌آرایی‌های مدرسه، کار بچه‌های هنرستانمان است. استارت آپ‌هایی در سطح استان داشتیم که بچه‌ها توانستند در آن‌ها رتبه‌های

خوبی کسب کنند. فارغ التحصیلانمان که هم‌اکنون در بازار فعالیت دارند، در مدرسه حضور پیدا می‌کنند و تجربه‌هایشان را در اختیار دانش آموزان قرار می‌دهند. جامعه ما به اهمیت آموزش مهارت پی برده است و خانواده‌ها مشتاق اند فرزندان خود را در هنرستان ثبت نام کنند.

## آسمان آبی فرداست!

**ایرج زمانی، مدیر هنرستان فنی و حرفه‌ای چهل شهید آمل با ۲۷ سال تجربه:**

در مهارت آموزی، ابتدا مهارت‌های زندگی را آموزش دهیم و هدفمان تربیت شهروند سالم باشد. خروجی هنرستان‌ها یک کارآفرین است. شعار امسال ما در برنامه سنواتی شورا «آسمان آبی فردا» می‌باشد اگر در هنرستان تحصیل کنید و یک کارآفرین شوید. البته لازمه آن این است که فرد با انگیزه وارد هنرستان شده باشد؛ نه اینکه به اجبار و با هدایت تحصیلی تحمیلی او را وارد هنرستان کرده باشیم.

## مدرسه محوری شعار خوبی است اما ...

**پروین نجات اسکی، مدیر مدرسه فرهنگ با تجربه ۲۶ ساله:** ما در دوره ابتدایی آموزش عمومی داریم و نمی‌توانیم روی مهارت تخصصی بچه‌ها کار کنیم. لازم است بچه‌ها را همه جانبه رشد دهیم تا در متوسطه اول بالندگی و رشدشان در زمینه‌های مختلف، برای اینکه در آن حوزه تخصص یابند، مشخص شود. مدرسه محوری شعار خوبی است اما هدف آن برای من به عنوان مدیر روشن نیست. من در مدرسه ابتدایی گردشی و دوشیفته چقدر زمان برای انجام دادن کار فوق برنامه جهت مهارت آموزی دارم؟

## نگاه بسته از ماست نه از مسئولان!

**رقیه اصغر نژاد، مدیر مدرسه پیش‌نژادان کامپیوتر ایران با ۳۰ سال تجربه:**

کسی که بخواهد کاری انجام دهد، می‌دهد و کسی که نخواهد انجام دهد، بهانه‌ای برای انجام ندادنش پیدا می‌کند. من نگاه بسته در آموزش و پرورش ندیده‌ام. نگاه بسته در پایین و بین خودمان وجود دارد. مسئولان وقتی می‌بینند طرح‌های نو داریم اما در چارچوب نظام آموزشی حرکت می‌کنیم و در نهایت می‌خواهیم به هدفی برسیم که هدف نظام آموزش و پرورش است، از ما حمایت می‌کنند. اگر مهارت همدلی را کسب کنیم و با این تفکر زندگی کنیم که موفقیت راه‌های بسیاری دارد و موفقیت هیچ شخصی راه موفقیت ما را تنگ نمی‌کند، به دنبال مدرسه محوری، توسعه مشارکت و مهارت آموزی خواهیم رفت.

## بگذرد از خودپرستی هر که با ما کار دارد!

**اسفندیار نظری، معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش استان مازندران:**

چشم مخصوص تماشا است اگر بگذارند و تماشا می‌تواند زیباست اگر بگذارند من از اظهار نظرهای دلم فهمیدم/ عشق هم صاحب فتواست اگر بگذارند/ دل درنایی من، این همه بیهوده مگرد/ خانه



در استان مازندران برگزار خواهیم کرد.

دوست همین جاست اگر بگذارند.

در سند تحول بنیادین می‌خواهیم تفکر سیر زندگی ایرانی اسلامی را تقویت کنیم. بنابراین، در وهله اول باید مهارت تفکر، درست اندیشیدن و مهارت درست ارتباط برقرار کردن را به دانش آموز یاد دهیم. تعریف جامعه توسعه یافته این است که با رفتار عقلانی باید مسائل را حل کرد و این در مدرسه باید اتفاق بیفتد. در پروژه مهر فرایندی تعریف کردیم که مدیر هر ساله یک پیام یا شعار هنگام آماده سازی مدارس داشته باشد. شعارهای ما تصادفی نیست. از سال ۹۳ براساس یک فرایند این کار انجام می شود و بازخورد خوبی هم در مدارس داریم. ۹۰ درصد آموزش های ما ذهنی و ۱۰ درصد آن ها مهارتی است و ما باید با شعار مهارت محوری، این مقدار را به ۶۰ درصد ذهنی و ۴۰ درصد مهارتی برسانیم. اگر این کار را انجام دهیم، موفق هستیم.

امسال قرار است ۵۰ درصد دانش آموزان کلاس هفتم با هماهنگی سازمان فنی و حرفه ای کشور یک مهارت را در درون مدرسه یاد بگیرند. آنچه می تواند آموزش و پرورش را از گرداب منابع انسانی نجات دهد، اجرای صحیح پروژه مهر است. کار ما عشق است و مستی، نیستی در عین هستی / بگذرد از خود پرستی هر که با ما کار دارد.

### نقد بر مدیران مدارس وارد است!

**حمید سلیمان نسب، کارشناس مسئول متوسطه اول آموزش و پرورش شهرستان آمل:**

زمانی که مدیر هنگام ثبت نام، دانش آموزان معدل بالاتر را انتخاب می کند، به این معناست که مدیران هنوز نتوانسته اند در زمینه مدرسه محوری خوب عمل کنند و نقد بر آنان وارد است. جشنواره نوجوان خوارزمی در متوسطه اول مدرسه محوری را کاملاً در اختیار مدیران گذشته است اما باز هم مدیران خوب عمل نمی کنند و فقط نخبگان را معرفی می کنند و بقیه را فراموش می کنند.

### رویدادهای مهارت محور

**اسماعیل مهدوی، کارشناس گروه آموزشی با تجربه ۲۷ ساله:** برنامه هایی چون جشنواره جابرین حیان، جشنواره نوجوان خوارزمی، مسابقه عکاسی، جشنواره بازارچه، جشنواره غذا، طرح ایران مهارت و همچنین جشنواره فرهنگ بومی، که امسال در استان مازندران اجرا کردیم، جهت افزایش مهارت آموزی، به ویژه در هنرستان ها مؤثر بود. برنامه لذت ریاضی را هم برای افزایش استقبال از رشته ریاضی اجرا کردیم و در سال آینده نیز جشنواره لذت ریاضی را

### کمی منعطف تر!

**صفیه بهرام نیا، مدیر دبیرستان فرزنانگان آمل با ۲۵ سال تجربه:**

اگر مدرسه محوری حاکم شود، مهارت آموزی و توسعه مشارکت نیز محقق خواهد شد. توان بسیاری از مدیران در مسیر بخشنامه های غیر منعطف به هدر می رود. ما به سختی تأمین مالی می کنیم اما اجازه نداریم در هزینه ها خلایقیت به خرج دهیم. اختیاری در زمینه تأمین معلم نداریم. اگر مدیر توانمند بود، اختیارش را بیشتر و جایگاه نظارتی اداره را تعدیل کنید.

### ناهمخوانی های هنرستانی

**مهندس مختار یوسفی، کارشناس مسئول فنی و حرفه ای کاردانش با سابقه ۲۷ ساله:**

در حال حاضر، آموزش فنی و حرفه ای ایران برای دستیابی به اهداف خود با موانعی روبه روست که لازم است به آن ها پرداخته شود. از جمله این موانع، ناهمخوانی بخشی از محتوای کتب درسی شاخه فنی و حرفه ای و کاردانش با تجهیزات موجود در هنرستان ها و همچنین همخوان نبودن تراکم کلاس و کارگاه های مهارتی هنرجویان با فضای کارگاهی موجود است.

### رسانه ملی گزارش دهد

**ام البنین بخشی، مدیر دبیرستان عصمتیه با ۲۵ سال سابقه:** اگر خواننده مجلات رشد صرفاً از جامعه آموزش و پرورش باشد، ما یک دور توأم با تسلسل داریم و نتیجه هم نمی گیریم. در مجله سرفصلی را به توسعه مشارکت ها اختصاص دهید و سایر نهادها و ارگان ها گزارشی از خدمتشان به آموزش و پرورش ارائه دهند. چرا همیشه توپ در زمین ما باشد؛ برای مثال، رسانه ملی نه تنها خدمتی به آموزش و پرورش ارائه نداده بلکه شبکه بومی محلی ما را نیز به پخش کننده تیزرهای تبلیغاتی کنکور تبدیل کرده است.

### معلمان را همراه کنیم

**سیما شعبانیان، مدیر هنرستان تچن جاری با تجربه ۲۳ سال:**

در هدایت تحصیلی، هم وغم خانواده ها شاخه نظری و ورود به دانشگاه است. اگر مهارت آموزی را از پیش دبستانی شروع کنیم، اولیا راحت تر آن را پذیرا خواهند بود. مهم تر اینکه تدریس معلمان



**آنجا که باید دل به دریا زد، همین جاست!**  
**دکتر عباس مرزیند، رئیس آموزش و پرورش شهرستان آمل:**  
 چکیده صحبت‌های دوستان که بخشی از آن نقد سازمان و دستگاه اداری بود، سراپا صواب بود. آیا در کشورهایی چون نروژ و فنلاند که دوستان به آن‌ها اشاره کردند، اگر در حوزه تعلیم و تربیت تصمیمی گرفته شود، حاکمان همان دخالت‌هایی را دارند که ما داریم؟ آیا در این شرایط که هر کسی با هر تریبونی که در اختیار دارد اقدامات تربیتی را زیر سؤال می‌برد، می‌توانیم به اهداف مهم تعلیم و تربیت کشور بپردازیم؟ لذا باید برگردیم به مدرسه محوری و اختیار را به حاکمان مدرسه، که همان رهبران برنامه درسی هستند، بدهیم. همان‌طور که دکتر مجدفر در کتاب «معاون یک مدیر است» اشاره دارند، تفویض را فراموش نکنیم. فرهنگ عمومی جامعه را بسنجیم، به آن باور داشته باشیم و در آن راستا تدبیر کنیم. مشکلات همه بچه‌ها را ببینیم و برحسب آن نیاز، نماز بگذاریم. این نماز همان خدمتی است که به بچه‌ها می‌کنیم. اگر به این دید رسیدیم، حاکمیت ما در مدرسه همه‌جانبه می‌شود. لب مطلب در این چند بیت از **زنده‌یاد حسین منزوی** نهفته است: «دریای شورانگیز چشمانت چه زیباست/ آنجا که باید دل به دریا زد، همین جاست/ در من طلوع آبی آن چشم روشن/ یادآور صبح خیال‌انگیز دریاست/ گل کرده باغی از ستاره در نگاهت/ آنک چراغانی که در چشم تو برپاست.»

**تربیت در جریان است و معطل شعار نمی‌ماند!**  
**ابراهیم اصلانی، صاحب‌نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه:**  
 هر سازمانی اولویت‌های خود را به‌عنوان شعار مطرح می‌کند اما واقعیت این است که تربیت معطل این چیزها نمی‌ماند و مدیران از گذشته تاکنون در مدارس خود به این شعارها پرداخته‌اند. مدیران با سابقه این سال‌ها شاهد طرح‌های بسیاری در آموزش و پرورش بوده‌اند و دور باطل طرح‌ها هم در آموزش و پرورش کم نبوده است. خوشبختانه، به‌رغم همه مشکلات هنوز مدیرانی مانند مدیران این جمع داریم که با نهایت شور و عشق کار می‌کنند. نقدشان را هم مطرح می‌کنند و با وجود همه این‌ها کارشان را انجام می‌دهند. از نقاط قوت این جلسه این بود که حاضران با یادداشت به جلسه آمدند و مشغول کار با گوشی همراه هم نبودند و مشتاقانه حضور پیدا کردند.

حتی در درس کار و فناوری متوسطه اول نیز مهارت‌محور نیست. معلم در رکود مانده است. لازم است آموزش‌های مناسبی برای معلمان در نظر بگیریم و همچنین انگیزه آنان را افزایش دهیم.

**توسعه محوری با دستان باز!**  
**ملیحه حسین‌زاده، مدیر مجتمع آموزشی غیردولتی آفرینش، با ۲۷ سال تجربه:**

مدرسه محوری، فراهم شدن زمینه انتقال تصمیم‌گیری در مدرسه است. ما در مدرسه‌مان مهارت‌آموزی را از پیش دبستانی با کارگاه مهارت زندگی، خلاقیت، سفال و دوخت و دوز شروع کردیم اما سیستم، دستانمان را می‌بندد و از ما می‌خواهد این برنامه‌ها را در فوق برنامه جا دهیم. ما کلاس سفال داریم تا بچه‌ها در کلاس ریاضی تمرکز بیشتری داشته باشند. چرا باید آن را به بعدازظهر و فوق برنامه موکول کنیم؟ اگر می‌خواهیم توسعه‌محور باشیم، باید دست من به‌عنوان مدیر باز باشد.

**جزیره‌ای عمل نکنیم**  
**حسین علی‌نسب، مدیر مدرسه تیزهوشان با ۲۵ سال تجربه:**

مهم‌ترین سرمایه ما در هر برنامه‌ای، سرمایه انسانی است اما معمولاً در طرح‌هایمان منابع انسانی را نادیده می‌گیریم. به همین خاطر، بسیاری از این طرح‌ها در وسط راه می‌شوند. از طرف دیگر، هر کدام از دوره‌های تحصیلی جزیره‌ای عمل می‌کنند؛ به این معنا که تنها به نفع دوره مرتبط با خود عمل می‌کنند و کسی در خدمت چهار سال آینده دانش‌آموز نیست. کمتر پیش می‌آید که مدیر متوسطه اول بگوید من هزینه می‌کنم تا دانش‌آموزم در متوسطه دوم در المپیاد موفق شود. این گسست باید حل شود.

**تغییر، لازمه برنده بودن**  
**حسین رضایی، معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش شهرستان آمل:**

در دنیای رقابت‌افزای مشتری‌مدار هزاره سوم، برای همه ما دو امکان وجود دارد: **برنده بودن یا بازنده بودن**. هیچ کس نمی‌خواهد بازنده باشد و همه می‌خواهند برنده باشند. برای برنده بودن تغییر لازم است. این تغییر باید از خودمان شروع شود و بعد از تغییر، برنامه‌محور، کیفیت‌مدار و نوآور باشیم.



# ویژه‌نامه مدیریت بحران

با نگاهی به

تجربه‌های آموزش و پرورش  
در زلزله آبان ۹۶ کرمانشاه



# نگاهی به نظریه مدیریت بحران در مدارس

گروه مدیریت بحران را در مدرسه خود مستقر می کنند. این گروه مدیریت بحران، متعهد است هر بحران احتمالی را که امکان دارد مدرسه با آن مواجه شود، بررسی کند. مدیران مدارس برای این کار می توانند از سامانه (سیستم) های برون زاء، یعنی مشاوران خارج از مدرسه، و یا درون زاء، مانند تربیت متخصصانی برای هدایت مدرسه در روزهای سیاه، جهت تشکیل گروه مدیریت بحران استفاده نمایند. طراحی نظام (سیستم) مدیریت بحران، توسعه برنامه مدیریت بحران، آموزش و توسعه منابع انسانی و مدیریت اطلاعات، به نوعی بنیان های راهبردی (استراتژیک) مدیریت بحران هستند.

## ایجاد یک نظام مدیریت بحران

اولین گام در فرایند مدیریت بحران، طراحی یک سناریو برای پاسخ گویی به هر یک از بحران های احتمالی است. در این زمینه می توانند از بارش مغزی همه بحران های احتمالی و طراحی پاسخ های احتمالی به آن ها استفاده کنند. بعد از این مرحله، باید راهنمایی تفصیلی در مورد اقدام هایی که باید در طول یک بحران صورت گیرد و تصمیم هایی که باید اتخاذ شود، تهیه نمایند. این طرح ها لازم است به گونه ای قابل درک برای همه آماده سازی شوند. یکی از مهم ترین اقدامات در مرحله تدوین برنامه مدیریت بحران، فعال کردن یک نظام (سیستم) روابط عمومی کارآمد است. در واقع، نحوه پاسخ گویی به افکار عمومی باید به گونه ای باشد که از «قربانی بحران بودن» جلوگیری شود. به همین منظور، انتخاب یک سخنگو برای مدرسه جهت انسجام مثلث یک سیستم، یک واکنش، یک صدا ضروری است. ممیزی مستمر قدرت های بالقوه و ضربه پذیری های مدیریت بحران نیز بخش مهمی از یک نظام مدیریت بحران است. این نظام مدیریت بحران در لحظه مواجهه با بحران باید به سرعت ماهیت بحران را به طور دقیق بازشناسی کند. تعیین صدمات، تعیین راهبردهای جبران، برقراری ارتباط هوشمندانه با رسانه ها و شبکه های اجتماعی و تشخیص آمادگی های سراسر مدرسه در مواجهه با بحران از جمله اقدامات اولیه و آنی هر نظام مدیریت بحران مدرسه است. سنجش قدرت و اعتبار منابع اطلاعاتی متعدد در مورد موجه نمایی یک بحران بالقوه، تصمیم گیری در مورد اینکه برای مواجهه با بحران اقدامی انجام گیرد یا نه، پیش بینی مسئولیت ها و

## کلیدواژه ها: مدیریت بحران، آماده سازی، بحران

از لحاظ نظری، مدیریت بحران با سه رویکرد مدیریت رویدادها، مدیریت موضوعات، و مدیریت اعتبار سازمانی قابل توصیف است. معمولاً این توصیف در قالب سه نظریه روابط عمومی، مدیریت موردها و نیز گروه های ذی نفع صورت بندی می شود اما در مجموع، مدیریت بحران به عنوان یک دانش بر این فرض اساسی مبتنی است که «تجزیه و تحلیل مؤثر و پیش بینی مواردی که ممکن است برای یک مدرسه بروز نمایند می تواند از شکل گیری و توسعه بحران احتمالی جلوگیری کند». تعمیم نظریه مدیریت بحران به قلمرو مدیریت مدرسه با این هدف دنبال می شود که به مدیران مدارس کمک کند تا در شرایطی که تحت فشار وقایع ناخواسته با ظرفیت فراگیری سریع یک مسئله قرار می گیرند، بتوانند رویارویی سازنده ای با وضعیت داشته باشند. منظور از رویارویی سازنده، توان حفظ ساختار کلی فرایند آموزش و یادگیری توأم با حفظ سلامت همه جانبه و جهش های رقابتی است. در واقع، توسعه دانش مدیریت بحران به شبکه دانایی ها و مهارت های مدیران مدارس، فرایند حرفه ای سازی مدیریت مدرسه را تسریع می کند. مدیران در شرایط عادی و براساس یک باور نادرست، این گونه تصور می کنند که مدرسه آن ها هرگز در وضعیت بحرانی قرار نخواهد گرفت؛ در حالی که تجربه علمی و عملی نشان می دهد که در هر یک از وضعیت های زیر، احتمال بروز بحران قریب الوقوع وجود دارد و چنین مدارسی کاملاً مستعد بحران اند:

۱. مدارسی که در مناطق بحران زده قرار دارند؛
  ۲. مدارسی که اخیراً بحرانی را تجربه کرده اند؛
  ۳. مدارسی که به شدت تحت نظارت و کنترل افکار عمومی هستند؛
  ۴. مدارسی که مشکلات مالی دارند؛
  ۵. مدارسی که با انتظارات عمومی و ویژه بالا روبه رو هستند؛
  ۶. مدارسی که به سرعت در حال رشدند؛
  ۷. مدارسی که نوپا و تازه تأسیس اند؛
  ۸. مدارسی که شرایط پراسترس و پیش بینی نشدنی دارند.
- در عین حال، مدیران مدارس که مسئولانه می پذیرند که هر سازمانی، با هر نوع کسب و کار و اندازه ای احتمال دارد هر آن با نوعی بحران مواجه شود، براساس قواعد مدیریت بحران، یک





هستند که مورد علاقه و توجه‌اند و یا به‌طور بالقوه مهم هستند. بی‌توجهی به دلواپسی‌ها و یا کم‌اهمیت جلوه دادن آن‌ها این نوع مباحث و مطالب را به «موردی» مهم برای مجادله و یا دادخواهی تبدیل می‌کند. چنانچه با این موارد مجادله‌ای مواجهه سازنده صورت نگیرد، آن‌ها می‌توانند به زایش «بحران» منجر شوند. بحران وضعیتی وخیم و نامتعادل است و تا زمانی که تصمیمی تغییردهنده اخذ شود، ادامه می‌یابد. عدم تحقق این تصمیم‌های تغییردهنده، به «رسوایی» تبدیل می‌گردد؛ یعنی وضعیتی که در مسائل اجتماعی به دامن زدن به آشوبی همگانی و در وضعیت سازمانی به متلاشی شدن خواهد انجامید.

### دیدگاه نهایی

مدیریت بحران صرفاً رشته‌ای علمی نیست که در آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مدارس و یا در میانه طوفان و امواج بحران و فاجعه آموخته شود بلکه مهارتی است که قبل از آنکه ابرهای سیاه فضای مدارس را در برگیرند، باید آموخته و تمرین شود. در واقع، مدیریت بحران در مدرسه آزمونی برای کیفیت شخصیت، مهارت و تجارب رهبران آموزشی است و بدون تردید، مدیریت بحران و توانایی تصمیم‌گیری تحت‌فشار روانی ناشی از بحران، یک الزام رهبری آموزشی است. مدیران مدارس باید به این درک برسند که اولاً بحران‌ها اجتناب‌ناپذیرند و ثانیاً بحران وجوه متنوعی دارد و از مسائل فرامدرسه‌ای تا شرایط روزانه مدارس می‌توانند بستر ساز بحران گردند. بنابراین، هر هزینه‌ای که صرف مدیریت بحران شود، نوعی جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌هاست.

تعیین نتایج احتمالی در قبال یک پاسخ با درنگ و معطلی از جمله اقدامات مدیریتی هنگام بروز بحران در مدرسه است.

درک ماهیت نظام‌مند (سیستماتیک) مدیریت بحران مستلزم درس گرفتن از بحران‌های قبلی است که به نوبه خود می‌تواند ضربه‌پذیری‌های بعدی را کاهش دهد. آموزش جامع و فراگیر و آماده‌سازی برای مدیریت بحران و توسعه توانایی تفکر نظام‌دار جهت مدیریت مؤثر بحران همراه با ارائه تمرین‌های متنوع جهت قدرسازی کارگزاران سیستم مدیریت بحران به انجام کارآمد وظایف پیش‌بینی شده نیز از جمله کارکردهای اصلی یک نظام مدیریت بحران در مدارس محسوب می‌شوند. البته تنوع ماهیتی بحران‌های مدرسه‌ای، توأم با دامنه گسترده انتظارات گروه‌های ذی‌نفع مدرسه، که هم‌زمان توقع دارند مدارس به وضوح جهت مورد نظر آن‌ها را دنبال نمایند، از جمله مواردی هستند که هم در تضعیف توان پیش‌بینی‌های مدیران و هم پیچیدگی‌های مدیریت بحران در مدارس، نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند.

### چرخه بحران در مدارس

معمولاً بررسی سازمان‌هایی که بحرانی را تجربه کرده‌اند مؤید این واقعیت است که از لحاظ زمانی، گذر از حالت عادی و طبیعی به حالت آشوب و اضطراب و در نهایت بحران، می‌تواند تدریجی و یا ناگهانی و بدون درنگ باشد. در واقع، سازمان مطابق نمودار زیر با فرایند بحران مواجه می‌شود.

دلواپسی ← مورد ← بحران ← رسوایی  
مطابق این نمودار، منظور از «دلواپسی» مطالب و مباحثی



# گسل بحران خیز خانه و مدرسه

گفت و گو با نور علی عباس پور  
مدیر کل انجمن اولیا و مربیان کشور

گفت و گو: مائده ارشدزاده

## چه چالش‌ها و بحران‌هایی در زمینهٔ تعلیم و تربیت در مدارس وجود دارد؟

فاصلهٔ بین مدرسه، خانواده و دانش‌آموز زیاد است؛ یعنی زندگی یک چیز است و وضع موجود چیز دیگر. اساسی‌ترین علت اینکه بچه شاد نیست، بی‌انگیزه است و شوقی به یادگیری ندارد، این است که بین جامعه، خانواده، زندگی و مدرسه فاصله وجود دارد. نحوهٔ مدیریت مدرسه، مشکلات معلمان، همه و همه هست اما آن اصل است. حالا اگر هر کدام از عناصر مدرسه را مورد بررسی قرار دهیم، در هر صورت بدون نظر جامعه و خانواده برنامهٔ مناسبی را نمی‌توان اجرا کرد. بحثی پیش آمده که آموزش و پرورش حاکمیتی است؛ این بدین معنا نیست که ما هر چیزی را به خورد بچه بدهیم. قطعاً محتوای مورد آموزش باید از حمایت جامعه و خانواده برخوردار باشد. در غیر این صورت، خانواده کار خودش را می‌کند و در بعضی مواقع به شکل منفی حاضر می‌شود و می‌گوید که این چه چیزهایی است که به بچه‌ها آموزش می‌دهید، به چه درد آن‌ها می‌خورد، در کجای زندگی‌شان کاربرد دارد و این می‌شود که خانواده در برابر محتوای آموزشی مقاومت می‌کند. بحثی به تازگی مطرح شده و آن مقاومت دانش‌آموز، معلم، خانواده و... در برابر برنامهٔ درسی است. ما در کشور برنامه‌ای طراحی می‌کنیم تا به مدرسه برود و اجرا شود. در مراحل برنامه‌ریزی درسی، مرحله‌ای به نام اشاعهٔ برنامهٔ درسی هست که به معنای رویت توسط ذی‌نفعان مدرسه است. ذی‌نفعان چه کسانی هستند؟ خانواده، دانش‌آموزان، معلمان و... ذی‌نفعان هستند. نسبت مدرسه با جامعه یک جزء جدابافته‌ای شده است. دانش‌آموز از مدرسه که بیرون می‌آید، می‌بیند که هیچ استفاده‌ای از این آموزش نمی‌تواند بکند. طراحی برنامهٔ درسی تلفیقی مهارت می‌خواهد. وقتی برنامه

## اشاره

نور علی عباس پور متولد سال ۱۳۴۷ در شهرستان رودسر گیلان، تحصیلات دانشگاهی خود را در رشتهٔ تکنولوژی آموزشی در دانشگاه علامه طباطبائی تهران آغاز کرد و اکنون دانشجوی دورهٔ دکترای فلسفهٔ تعلیم و تربیت همان دانشگاه است. ایشان طی سال‌های خدمت در آموزش و پرورش، در سمت‌های اجرایی و آموزشی متعددی نقش آفرینی کرده و در حال حاضر مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی انجمن اولیا، مربیان و مشاور خانواده، مدیر مسئول مجلهٔ پیوند و مدیر مسئول انتشارات انجمن اولیا و مربیان است. همچنین، در سوابق وی سمت‌هایی چون مدیر امور شوراهای وزارت آموزش و پرورش، مشاور معاون وزیر، مدرس و عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان به چشم می‌خورد. در این شماره از مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه، با موضوع چالش‌ها و بحران‌های تعلیم و تربیت در مدارس در خدمت نور علی عباس پور بوده‌ایم. متن گفت و گو با ایشان در پی می‌آید.



درسی بر مبنای رشته‌های علمی نوشته می‌شود، هیچ درسی با درس دیگر انطباق داده نمی‌شود اما در برنامه درسی تلفیقی و در زندگی واقعی که مقوله‌ها جدای از هم تعریف نشده است، زندگی واقعی به این شکل نیست که یک بخش ریاضی باشد و جغرافی یک‌جای دیگر باشد. زندگی درهم‌تنیده است و برنامه‌های درسی ما هم باید درهم‌تنیده باشند. بنابراین، اگر معلم ما به برنامه درسی باور نداشته باشد و احساس کند که به درد نمی‌خورد، زمانش زیاد است، فرصت کافی برای مطالعه ندارد، فرصت لازم را برای آموزش ندارد، اگر دانش آموز احساس کند که برنامه هیچ کاربردی در زندگی‌اش ندارد و مدیر مدرسه که باید به همه کارها سروسامان دهد و احساس کند که محور همه فعالیت‌ها اوست، آن‌گاه از برنامه تا اجرا فاصله ایجاد می‌شود.

یکی از بحران‌ها در داخل مدرسه این است که مدیر تلاش کند خودش مرکز توجه قرار بگیرد. اگر او در هر برنامه‌ای باشد، آن برنامه حمایت می‌شود. اگر شما وارد سازمانی شوید و اول مدیر را ببینید، بدانید که آن سازمان بیمار است. شما نباید اول مدیر را ببینید؛ اول باید کار آن سازمان را ببینید، یعنی وقتی شما وارد می‌شوید ببینید که چگونه با شما برخورد می‌شود. وارد که می‌شوید می‌بینید که مورد احترام واقع می‌شوید. این‌ها با مسائل مادی قابل جبران نیست که مثلاً آنجا طرف با لب‌خند برخورد می‌کند یا نه. اینکه چقدر به مشکل فرد توجه می‌شود مهم است. الان در مدرسه مثلاً والدین می‌آیند و با مدیر کار دارند اما شاید به سختی بتوانند او را ببینند و به معاون برخورد می‌کنند که می‌گوید به من ربطی ندارد. یکی از جملاتی که نهایت بی‌مسئولیتی فرد است همین است که بگوید به من ربطی ندارد. آقا این مشکل خودت است. بنابراین، اصل و بنیان بحران از آنجا شروع می‌شود که فاصله بین خانواده و مدرسه زیاد باشد، مدیریت در درون مدرسه متمرکز و شخصی‌محور باشد و برنامه‌های درسی هم متناسب با ذی‌نفعان و زیر نظر آن‌ها نوشته نشده باشد.

## با توجه به تغییراتی که در جامعه ایجاد شده است، مانند فضای مجازی و چالش‌های جدیدی که وجود دارد، در زمینه آموزش خانواده‌ها چگونه عمل می‌کنید؟

آموزش و پرورش در این زمینه قدم‌هایی برداشته است. ما هم در انتشارات انجمن اولیا و مربیان و سایر نهادها، امکانات و منابعی را در این زمینه فراهم کرده‌ایم که مثلاً چت‌روم‌ها چه ظرفیت‌ها و ضررهایی می‌تواند داشته باشد. ما معتقدیم که فضای مجازی در هر صورت ظرفیت خوبی است؛ منتها مانند هر ابزار دیگری بستگی به این دارد که ما چه استفاده‌ای از آن می‌کنیم. البته ما از فضای مجازی در بحث آموزش والدین استفاده می‌کنیم. یک بخش آن تلویزیون تعاملی است که شروع به تهیه برنامه‌هایی برای خانواده‌ها کرده‌ایم (تلویزیون تعاملی سینا) و برای سال جدید، ۷ دوره غیرحضوری پیش‌بینی شده است. ما داریم دوره‌هایی را طراحی می‌کنیم که از طریق سامانه‌ها ارائه می‌شوند و بنا بر آن است که از این فضا ارتباط نزدیکی با خانواده‌ها داشته باشیم و بتوانیم نظر خانواده‌ها و بازخورد برنامه‌ها را دریافت کنیم؛ مثلاً نظر خانواده‌ها درباره ارزشیابی، کلاس‌های فوق برنامه و...

رکن مدرسه، انجمن اولیا و مربیان است. هر برنامه‌ای که بخواهد اجرا شود باید زیر نظر انجمن باشد. در هر صورت، اگر مدرسه و مدیران از این فرصت استفاده نکنند بچه‌ها دارند استفاده می‌کنند، خانواده‌ها استفاده می‌کنند؛ چه بهتر که ما هم استفاده کنیم. ما در انجمن این کار را انجام می‌دهیم. یک بخش برنامه‌ها را تأمین کرده‌ایم؛ مثلاً برنامه‌هایی را تولید کرده‌ایم. یک بخشی را باید مدیران اطلاع داشته باشند که از طریق فناوری به اطلاع آن‌ها می‌رسانیم که چه دوره‌هایی را باید برگزار کنند. سامانه‌ای را که سفارش داده‌ایم و کارهایش دارد انجام می‌شود، بخشی از آن مربوط به دوره‌هایی است که برای خانواده‌ها برگزار می‌شود.

## آیا سرفصل‌های آموزشی اولیا و مربیان در حال تغییر است؟ مثال بزنید.

ما روش را تغییر داده‌ایم که یک بخش آن حضوری است و بخش دیگر غیرحضوری. در حال حاضر داریم بخش غیرحضوری را بیشتر می‌کنیم.

دو سه موضوع است که در سطح کشور فراوانی و درخواست زیادی دارد؛ فضای مجازی، مراقبت‌های جنسی و آسیب‌های اجتماعی. فراوانی این موضوعات زیاد است؛ مثلاً از هر استانی که می‌پرسیم کدام بخش‌ها نیاز به توجه بیشتری دارند، این‌ها را عنوان می‌کند. یعنی معتقدند که شما دوره‌های خاص فضای مجازی را حتماً برگزار کنید. دوره‌های مراقبت‌های جنسی جزء دوره‌هایی است که در اغلب مدارس برگزار می‌شود. امسال بناست که به ۱۰ هزار مدرسه، ۲۱ مهارت را آموزش دهیم.

## آیا این کلاس‌ها در ساعت‌هایی مجزا از ساعت کار مدرسه برگزار می‌شود؟

ممکن است به تفکیک پایه برگزار شود یا در ساعتی که بچه‌ها ورزش دارند؛ این بستگی به نظر خود مدیر مدرسه دارد که برنامه‌ها را متناسب با برنامه‌ریزی‌های خود برگزار کند. البته دوره‌های مخصوص پدران کم است. یک بخش دوره‌های غیرحضوری است و بخش دیگر از طریق سازمان‌ها برگزار می‌شود، یعنی در همان اداره‌ای که فرد است، برگزار می‌شود و آموزش خانواده را به اداره‌ها برده‌اند. گفتند که شما امسال دو جلسه برگزار کنید. مدرس را ما می‌فرستیم، فضا با شما. ما اعلام آمادگی کرده‌ایم. در بحث آموزش خیلی به سراغ انجمن آمده‌اند؛ مثلاً محیط‌زیست و همین مجموعه معاونت زنان و خانواده. ما الان با آن‌ها داریم قراردادی منعقد می‌کنیم با عنوان «طرح گفت‌وگوی ملی خانواده». فرض بر آن است که خانواده در گفت‌وگو با هم مشکل دارند و نمی‌توانند گفت‌وگو کنند. جالب آنکه به‌ویژه در مورد پدران این مسئله خیلی مشهود است. خیلی اوقات، پدر عاجز می‌شود از اینکه با بچه‌ای که به سن بزرگسالی می‌رسد و رفتارها و ناپختگی‌های خاص خودش را دارد، گفت‌وگو کند. این از جمله مسائلی است که با آن روبه‌رو هستیم؛ یعنی اگر ما بتوانیم کاری کنیم که پدران با بچه‌ها ارتباط خوبی برقرار کنند، تأثیر تربیتی‌شان از مادران بیشتر است. اگر پدر اقدام به کار تربیتی کند، فرزند خیلی خوب جلو می‌آید.



مدیریت  
ویژه نامه نزله کرمانشاه

محمد رضا حشمتی

## پاکی و خدمتگزاری در مدیریت بحران

بحران‌ها مواجهه می‌شود و اگر نتواند خود را مدیریت کند، تراکم و حجم زیاد بحران‌ها او را به مرز افسردگی می‌کشاند.

بحران‌هایی که یک اسیر در زندگانی اردوگاهی یا زندان با آن‌ها روبه‌روست عبارت‌اند از: دست بسته در اختیار دشمن بودن، توهین دشمن به او و مقدسات و شخصیت‌های مورد احترامش، اذیت و آزار روحی و جسمی، دوری از خانواده، نداشتن آینده روشن، نداشتن فلسفه زندگی، نداشتن امید، کاهش نشاط و شادابی، سوء تغذیه، دادن اطلاعات نادرست توسط دشمن در ارتباط با جبهه‌های نبرد، بی‌اطلاعی از خانواده، تعامل با افراد مختلف و متفاوت از جهت میزان تحصیلات، طبقه اجتماعی، قومیت، نهاد اعزام‌کننده مانند ارتش، بسیج، سپاه پاسداران، روحانیت، عشایر، بحران بی‌کاری و بی‌گاری و ... مدیریت فردی و جمعی چنین بحران‌هایی برای ما که فقط خواننده یا شنونده خاطرات آزادگان سرافراز میهنمان هستیم، بسیار سخت و طاقت‌فرساست؛ چه برسد به اینکه در بطن و هزار توی چنین اموری باشی و علاوه بر ضرورت مدیریت خودت احساس وظیفه و تکلیف کنی که مدیریت انواع بحران‌ها را به سایرین هم گوشزد و یادآوری کنی. در زیر یک نمونه را می‌خوانیم:

خستگی امانان را بریده بود. داشتیم می‌خوابیدیم که نگهبان آمد جلوی در حاج آقا را صدا زد و گفت: «می‌خوایم براتون فیلم بذاریم. فیلم می‌بینی؟»

دنبال بهانه می‌گشتند که درگیر شوند. حاج آقا هم خوب می‌دانست فیلم آن موقع شب یعنی چی.

گفت: «والا من که پیرمردم و حال فیلم دیدن ندارم ولی خب جویون‌ها شاید بخوان. چند دقیقه صبر کنین.»

آمد پیش ما و گفت: «بچه‌ها می‌خوان تلویزیون بیان ... حواستون باشه باهاشون درگیر نشین.»

برگشت دم در: «والا بچه‌ها می‌گن قطار خسته‌شون کرده ... اگه عیبی نداره، امشب تلویزیون رو ببرین آسایشگاه بغلی، فردا برای ما بیارین.»

فردا صبح اول وقت آمدند دنبالش.

گفتم: «خدا به همراهت.»

دو سه ساعت طول کشید. وقتی برگشت بیحال بود. نه آه و ناله‌ای و نه شکایتی. باهاش شوخی کردم: «نوش جان کردی؟ خوب بود؟» لبخند محوی توی صورتش بود. بریده و بی‌رمق گفت: «در سه چهار تا از آسایشگاه‌ها را بستند ... بچه‌ها را زندانی کردند ... ۵ - ۴ ماهه که اینا افتاب ندیدند ... باید بیاریمشون بیرون.»

از آن‌هایی که توی حیاط بودند پرس‌وجو کردیم: «چرا بقیه بیرون نمی‌آیند؟»

«بلوک نمی‌زنن. عراقی‌ها می‌گن تا راضی نشن بلوک بزنن، از آزادی و غذا خبری نیست.»

ماه رمضان آن سال دسته‌ای را از دسته‌ای دیگر به بهانه‌های واهی جدا کرده بودند. بعد به آن‌ها گفته بودند که باید بلوک بزنند. این‌ها هم می‌گفتند از این بلوک‌ها برای سنگرهای عراقی استفاده می‌کنید؛ ما با دست خودمان برای دشمن سنگر نمی‌سازیم.

صبح دو ساعت آسایشگاهی‌هایی که زندانی بودند آزاد کردند. آمدند بین ما پخش شدند؛ البته با برنامه از گرسنگی و خستگی حس راه رفتن نداشتند ولی هر کس را می‌دیدند، می‌گرفتند و ارشادش

بی شک دوران سخت‌گذر ده ساله اسرای ایرانی در اسارتگاه‌های عراق، سرانجامی عزت‌بخش و افتخارآفرین داشت. تسلیم‌ناپذیری، هم‌زیستی آرام و ایثارگرانه و همراه با امید و نشاط، تحمل ناملایمات و تلخ‌کامی‌ها، تلاش برای سالم نگه داشتن جسم و روح، رشد فضیلت‌های اخلاقی و علمی و مواردی از این قبیل، ویژگی عمده اسرای ایرانی در این دوران است.

پژوهشگری که با تأمل به این موضوع بنگرد، پی می‌برد که قوه‌ای عاقله بر حرکت کلی اسیران ایرانی حاکمیت داشته و یک هادی خردمند و مهذب، خط مشی کلی اسارت را به‌ویژه در بحران‌ها و تندبادهای سخت آن، حکیمانه مدیریت و رهبری می‌کرده است. مطالعاتی که در خاطرات آزادگان کرده‌ام و گفت‌وگوهایی که با بعضی از آنان داشته‌ام، همه این نکته را تصدیق می‌کنند که منشور مدیریت بحران مرحوم سیدعلی اکبر ابوترابی «پاک باش و خدمتگزار» بوده است.

دوران اسارت برای اسیر با بحران شروع می‌شود و هر لحظه آن نیز به دلیل شرایطی که دارد، بحران خیز است. اسیر(آزاده) با انواع



می کردند. هر کدام از آن ها مسئول یکی مان شده بودند. «قاطی بقیه نشید، این ها منافق اند، گولتون می زنن، طرفدار مسعود رجویان ...» دیدم یکی از آن ته بدو بدو می آید طرف حاج آقا. انگشت سبابه دست راستش را باندپیچی کرده بود. ۲۶ هفت ساله می زد. سبزه بود. ماشاءالله سه برابر من هیکل داشت. انگار کسی را گیر نیاورده بود نصیحت کند، خودش را راضی کرده بود به این پیرمرد؛ آمد جلو: «حاج آقا، سلام علیکم.»

حاج آقا که دوزاری اش خیلی زود می افتاد، سنگین و مؤدب جوابش را داد: «علیکم السلام، پسر.»

«من غلامرضا بیاتم، از آسایشگاه تهیه می خواستم دو کلام باهاتون حرف بزنم.»

«خب بریم تو حرف بزنیم.»

حاج آقا را نشانند جلوی من، رفت بالای منبر: «حاج آقا، من بچه حزب اللهی ام، پیرو خط امام. دیگه شما ماشاء الله سن و سالی ازت گذشته، زن و بچه داری، چشم به راهتن. آسایشگاه های این وری که آزادن، منافقن؛ می خوان اینجا ماندگار شن. فردا همه شون شرمند زن و بچه شون می شن. شما باید هوشیار باشین. طرفشون نرین ... به هر حال، من فقط خواستم روشنت کنم که فردا به روزی رفتیم ایران، نگی کسی چیزی به ما نگفت ...»

حاج آقا هم می خندید: «چشم آقا جان ... خدا حفظتون کنه. چشم؛ حتما همین کار رو می کنم.»

این طرفی ها نه نماز می خواندن، نه داعی داشتند؛ انگار از یک مملکت دیگر آمده بودند. حاج آقا ناهار را با این ها می خورد. به ما هم می گفت: «برید قاطیشون هم شهری هاتون رو پیدا کنید. نذارید اردوگاه دو دسته شه.»

چند وقت که گذشت، نماز جماعت را نوبتی می انداخت توی آسایشگاه های شان. تا قامت می بست، عده ای می رفتند جلوی دراز می کشیدند یا گرد می نشستند جلوی من و ترانه می خوانند. بچه ها آتشی می شدند اما حاج آقا نمی گذاشت درگیر بشویم. آخر، یک روز رفت نشست توی جمعشان و با آن ها دم گرفت، از آن ترانه های معروف بود؛ کفشان برید! کم کم با آن ها دوست شد. گاهی توی حیاط دبه ای که با آن ضرب می گرفتند، می گرفت و خودش می زد؛ مثل زورخانه ها. یکی هم از خودش می رفت وسط، به جای اینکه برقصد، می چرخید؛ مثل ورزش باستانی. خسته که می شدند، حاج آقا می رفت وسط و آن قدر می چرخید که آن که روی دبه می زد، خسته می شد و دست هایش می افتاد. قدیمی ها و داش مشتی ها طرفدار پر و پا قرصش شده بودند. این رفاقت ها دیگر به آن ها اجازه نمی داد بی احترامی کنند. شاید نماز نمی خوانند ولی حرمت نگه می داشتند. حاج آقا را آورده بودند این اردوگاه که بین این ها را صلح بدهد. خیلی از حزب اللهی ها می شناختندش. با ارشدهای آسایشگاه های شان حرف زد. حرف ها را قبول داشتند؛ می گفتند: «ما تابع روحانیتیم.» ولی از آن طرف، آن هایی که این جریان را راه انداخته بودند و خدا را هیچ رقم بنده نبودند، می گفتند: «این تشخیص ماست که مبارزه کنیم؛ عقب نمی نشینیم.»

حاج آقا به آن ها می گفت: «ما اسیریم نه ذلیل. یه نگاه به دوروبرتون بنذارین ببینین چی به روز خودتون و بقیه آوردین ... ببینین تن به چه کارهایی دادین ...»

بالاخره قرار شد توی آسایشگاه شماره نه جمع شویم. حاج آقا صحبت کند، این ها هم حرف های شان را بزنند و آخر کار تصمیم شان را بگیرند.

حاج آقا برای بچه ها حرف زد: «شما وظیفه دارین جونتون رو حفظ کنین، مراقب سلامتی تون باشین، نه اینکه زندانی شین، چهار ماه آفتاب نبینین، نه دست شویی نه حمام، نه غذا نه زندگی؛ فردا برید ایران سربار می شین. اون جا کسی نیست کاری براتون بکنه. باید خودتون به فکر باشین. بلوک بزنین پولش رو بگیرین و برای مریض ها شیر و بیسکویت بخرین. شما بلوک بزنین ببرن برای سنگرها. ایران هم محکم ترش رو بزنه. اصلاً آیش رو زیاد کنین، شل شه، زود بریزه. اگه رفتیم ایران گفتند چرا کردین، بگین ابوترابی گفت؛ همه ش گردن من!»

توی دهان عراقی ها انداخت که ما مجانی کار نمی کنیم. آن ها هم قبول کردند. می خواستند هر طور هست غائله بخوابد. بچه ها هم خسته شده بودند؛ باید یک جایی تمامش می کردند.

فردا صبح در آسایشگاه های شان را باز کردند و بچه ها بعد از چهار ماه آمدند بیرون. وسایل بلوک زنی را هم آوردند؛ ماسه، سیمان، بشکه آب، بیل و سه چهار تا قالب بلوک زنی. از آسایشگاه شش شروع شد. به حاج آقا گفتند: «بگید بیان بلوک بزنن.»

حاج آقا گفت: «چشم. تا شما پول ها رو آماده کنین، این ها هم اومدن.»

احمد بیست نفر داوطلب را از توی آسایشگاه جدا کرد و فرستاد پای دستگاه. حاج آقا رفت جلو؛ بیل را گرفت دستش و گفت: «ولین بیل رو من می زنم.»

هنوز شروع نکرده بود، که یکی از آن پشت گفت: «برای سلامتی امام سه صلوات.»

حسابی بهمان چسبید؛ صلوات بلند بعد از این همه وقت. عراقی ها جلو نیامدند؛ یک جاهایی هم آن ها باید کوتاه می آمدند. فردا نوبت آسایشگاه هفت بود. عمو فریدون بچه ها را از قبل آماده کرده بود، این ها هم همان طور با سه تا صلوات برای امام شروع کردند. یک ساعت با شوخی و توی سر و کله هم زدن کار کردند؛ پولشان را گرفتند و رفتند.

ده روز نشد که بساط بلوک زنی را جمع کردند و بردند. بلوک زدن ما به جز دردسر برای شان چیزی نداشت. پول که می دادند، صلوات بلند را هم که می شنیدند، دیگر فایده ای نداشت.



با مرور نمونه ای که دیدیم، درمی یابیم که مانیفست مدیر و رهبر بحران، مرحوم حاج آقا ابوترابی، در شرایط سخت و طاقت فرسای اسارت این بوده است که وحدت و عبادت دو بال هستند. با عبادت و خودسازی باید تلاش کنی که «پاک» شوی و برای تحقق وحدت باید «خدمتگزار» باشی. خدمت به هموعان یک وظیفه اخلاقی و شرعی است. براساس چنین مدلی، اکثر آزادگان در آن شرایط دشوار سعی می کردند خالصانه به یکدیگر خدمت کنند. با داشتن چنین مدلی که بیش از گفتار در رفتار مرحوم حاج آقا ابوترابی جلوه گر می شد، بسیاری از آزادگان در سایر اردوگاه ها نیز می توانستند بحران های موجود و نوپدید در دوران اسارت را مدیریت کنند.



مریم ظفرمند

## گفت‌وگو با مدیر کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه ایرانیان در زلزله کرمانشاه نمره ۲۰ گرفتند!

زلزله سال گذشته استان کرمانشاه، خسارت بسیاری به برخی از هموطنانمان در این منطقه از کشور عزیزمان وارد کرد. آموزش و پرورش استان، بحران رخ داده در منطقه را از زاویه دید اقدامات آموزشی و پرورشی چگونه مدیریت کرد؟ زلزله‌ای که آبان ماه سال گذشته رخ داد، خسارت‌های بسیاری وارد کرد. در این رخداد ۷۸ دانش‌آموز، سه همکار فرهنگی و تعدادی از هم‌استانی‌هایمان فوت کردند که خداوند روحشان را شاد کند. قبل از اینکه اقدامات آموزش و پرورش در رفع و رجوع این بحران را بررسی کنیم، لازم است بگویم که از بعد هماهنگی و مدیریت کلان، انصافاً استاندار کرمانشاه توانست بحران را مدیریت کند؛ به‌طوری‌که در کمتر از ۲۴ ساعت تمامی اجساد جمع‌آوری شد. در حالی‌که شب این اتفاق افتاده بود و تا صبح کسی کاری از دستش بر نمی‌آمد. حضور مقام معظم رهبری، ریاست محترم جمهوری، وزیر محترم آموزش و پرورش و سایر دست‌اندرکاران هم بر زخم‌های مردم مرهم بود. دولت خدمات بسیاری انجام داد. دولت تاکنون (آبان ۱۳۹۷) حدود ۷ هزار میلیارد تومان هزینه کرده و حیف است که خدماتش در این زمینه دیده نشود. با این حمایت‌ها، آموزش و پرورش نیز به خوبی توانست بحران رخ داده را مدیریت کند. البته کار مجموعه‌ای بود و همه دست به دست هم دادند. مدیریت بحران زلزله کرمانشاه، یک کار گروهی بود و

اشاره

زلزله کرمانشاه که در آبان ماه ۱۳۹۶ رخ داد، از جمله رویدادهای غیرمترقبه طبیعی بود که اهمیت مدیریت بحران در کشور را دوچندان کرد. تاکنون این موضوع از دریچه آموزش و پرورش کمتر مورد توجه واقع شده است. شاید علت این بوده است که با فاصله‌ای کمتر از دو هفته بعد از وقوع زلزله، با تلاش کارکنان آموزش و پرورش مناطق زلزله‌زده و استان کرمانشاه و نیز همراهی‌های بی‌دریغ حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش، مدارس بازگشایی شدند، دانش‌آموزان در مدارس حضور یافتند و مردم این مناطق به زندگی بازگشتند و همین عاملی شد که عظمت کار آموزش و پرورش دیده نشود. برای جبران این کاستی و جهت ثبت اقدامات انجام شده در استان کرمانشاه، با دکتر مجید یزدان‌پناه، مدیر کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه، گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه می‌آید.





اوضاع را کنترل کنیم. در اولین روز کاری در هر منطقه زلزله زده چادری نصب کردیم و گروهی از اداره کل در این چادرها مستقر شد و تا خیالمان از بابت مدیریت بحران از زاویه دید آموزشی راحت نشد، به اداره کل باز نگشتیم.

### **به غیر از مدیریت بحران از زاویه دید گذران امور آموزشی، از بین رفتن زیرساخت‌ها و فضاهای آموزشی را چگونه مدیریت کردید؟**

رسیدگی به امور جاری کارهای آغازین ما بود ولی آرام آرام خیرین را هم وارد کار کردیم. انصافاً کاری که خیرین مدرسه‌ساز انجام دادند، از بی نظیرترین کارهایی بود که در دوران خدمت خود دیده بودم. وقتی که مقام معظم رهبری به منطقه تشریف آوردند، فرمودند که از این زلزله به عنوان یک فرصت استفاده

**مجید یزدان پناه** دارای مدرک تحصیلی دکترای تاریخ هنر است. او سال گذشته و پس از زلزله کرمانشاه به عنوان مدیر کل آموزش و پرورش این استان منصوب شد. او که خود را همکار ۳۰ هزار معلم خوب و تلاشگر استان می‌داند، اعتلا، عزت و سربلندی آموزش و پرورش را هدف غایی خود می‌شمارد و می‌گوید: «با ۳۲۰ هزار دانش آموز استان دست به دست هم دادیم تا بحران در مناطق زلزله زده کنترل شود.»

یزدان پناه هیچ کاری را ارزشمندتر از خدمت در آموزش و پرورش نمی‌داند و معتقد است که باید در آموزش و پرورش با شور و شوق حضور یافت.

کنیم. بلافاصله خیرین وارد عمل شدند و اقدام عملی در این زمینه انجام گرفت. ۷۸ باب فضای آموزشی با ۴۱۵ کلاس درس، ۵۳ مدرسه روستایی با ۱۲۷ کلاس درس و ۲۵ مدرسه شهری با ۲۲۸ کلاس درس و با زیربنای ۴۵ هزار و ۳۰۶ متر مربع در زلزله آبان ماه در ۵ شهرستان سرپل ذهاب، ثلاث باباجانی، قصر شیرین، گیلان غرب و دالاهو، دچار آسیب شدند. اکنون فضای آموزشی مناسب با مشارکت خیرین محترم احداث شده یا در حال احداث است. از فضای آموزشی در دست احداث، ۴۴ مدرسه روستایی با ۹۶ کلاس درس و زیربنای ۴۳۱۶ متر در مهر ماه ۹۷ از طریق ویدیو کنفرانس ریاست محترم جمهوری و با حضور وزیر آموزش و پرورش، استاندار، مدیران کل و مقامات محلی و استانی افتتاح شدند. وقتی ما با خیرین درباره علت بازسازی و اینکه ساختمان‌ها دیگر توان ندارند و نیازمند بازسازی و نوسازی هستند، صحبت می‌کردیم، با بزرگواری می‌پذیرفتند. علاوه بر ۷۸ فضای آموزشی تخریب شده، تعداد ۴۵ فضای آموزشی دیگر با ۲۲۸ کلاس درس و زیربنای ۳۰ هزار و ۹۷۹ متر مربع در همان ۵ شهرستانی که عرض کردم، بخشی از محل اعتبارات و بخشی به وسیله خیرین محترم در حال بازسازی و ساخت و ساز هستند. در حال حاضر، تعداد ۱۲۳ فضای آموزشی با ۶۴۳ کلاس درس

هیچکس به تنهایی نمی‌توانست اوضاع را ساماندهی کند. مجموعه همکاران ما در آموزش و پرورش هم دست به دست هم دادند تا توانستیم بحران را مدیریت کنیم و مانع ایجاد خلأ آموزشی شویم؛ به طوری که درست دو هفته بعد از وقوع زلزله، مدارس مجدداً برقرار شدند. کلاس‌ها را گاهی دو شیفت و حتی سه شیفت برگزار کردیم اما نگذاشتیم از حرکت بیفتند. وقتی کلاس‌ها برقرار شدند و دانش آموزان به مدارس آمدند، شور و شوق زندگی، پس از یکی دو هفته خمودگی به میان مردم بازگشت و زندگی دوباره جریان عادی خود را پیدا کرد. خانواده‌ها وقتی می‌دیدند فرزندانشان با شور و شوق (به خصوص دانش آموزان دوره ابتدایی) کیف‌ها را روی شانه‌هایشان می‌گیرند، به مدرسه می‌روند، شادی و بازی می‌کنند و آن حال و هوا را فراموش کرده‌اند، آرام آرام شاد می‌شدند. من خوشحالم که آموزش و پرورش توانست در بحران رخ داده، خنده بر لب مردم بیاورد. بلافاصله با دستور وزیر محترم آموزش و پرورش، مجموعه دوستان ما در حوزه مشارکت آموزش و پرورش جهت مدیریت بحران از زاویه دید آموزشی ورود پیدا کردند. ابتدا بسته‌های آموزشی که از طریق کمک‌های جمع‌آوری شده تهیه شده بود، تحویل دانش آموزان شد و تمام دانش آموزان از ابتدایی تا پایان متوسطه از این بسته‌های آموزشی استفاده کردند. دانش آموزان پیش‌دانشگاهی به دلیل اینکه باید در آزمون سراسری ورودی دانشگاه‌ها شرکت می‌کردند، نیازمند رسیدگی بیشتری بودند؛ بنابراین برای هر دانش آموز یک تبلت تهیه شد و برای آموزش هم امکانات گسترده فضای مجازی مورد استفاده قرار گرفت. بدین ترتیب ۱۳۵۷ دستگاه تبلت، به عدد سال‌های پیروزی انقلاب اسلامی ایران، به دانش آموزان پیش‌دانشگاهی مناطق زلزله زده داده شد و از فردای آن روز، کلاس‌های مجازی ما آغاز گردید. من خودم بارها در کلاس‌ها حاضر می‌شدم و بعینه می‌دیدم که استاد زبردستی در تهران درس می‌داد و دانش آموز ما در سرپل ذهاب، ثلاث باباجانی، گیلان غرب، اسلام‌آباد، گهواره، قصر شیرین و جاهای دیگر از کلاس مجازی و بعضاً تعاملی استاد از راه دور استفاده می‌کردند. این اولین اقدام مؤثر و عملی ما برای کنترل بحران بود. تمام کلاس‌های پیش‌دانشگاهی بدون استثنا به لپ‌تاپ مجهز شدند. برخی کلاس‌ها یک دستگاه و برخی دیگر دو دستگاه لپ‌تاپ داشتند. به دلیل اینکه کتاب‌های درسی اغلب بچه‌ها در زلزله از بین رفته بود و در دسترس نبود، مدرسه‌ها آموزش را از طریق لپ‌تاپ پیش می‌بردند. تجربه کلاس‌های مجازی و از راه دور مناطق زلزله زده، اکنون می‌تواند در آموزش مناطق محروم کشور و جاهایی که به معلمان زده دسترسی کمتری دارند، به خوبی مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین، ضمن بهره‌مندی از توان آموزشی تمام معلم‌ها و مدرسان در سطح استان، مدرس‌های برجسته کشوری با هماهنگی آموزش و پرورش، به شهرستان‌های سرپل ذهاب، قصر شیرین، گیلان غرب، ثلاث باباجانی، دالاهو، اسلام‌آباد و جاهای دیگر آمدند. گروه‌ها به صورت هفته‌ای در مناطق زلزله زده می‌ماندند و سپس جایشان را با گروهی دیگر عوض می‌کردند. به این ترتیب، مدرسان به طور مرتب با هم و نیز با ما در ارتباط بودند. شخصاً غیر از هفت روز اول زلزله، حدود ۷۰ بار در مناطق زلزله زده حضور پیدا کردم تا





دانش آموزان داده شد، دانش آموزان را به سمتی هدایت کردند که موفقیت در آزمون‌های سراسری به دست آمد. به طوری که نسبت به سال گذشته، پذیرفته‌شدگانمان در کنکور با تحول روبه‌رو شد. در واقع، علاوه بر کنترل بحران موفق شدیم رشد تحصیلی هم ایجاد کنیم. ۳۸ دانش آموز اسلام‌آباد در رشته‌های پزشکی، دندان‌پزشکی و داروسازی قبول شدند. ۲۱ دانش آموز گیلان غرب در رشته‌های پزشکی پذیرفته شدند و این نشان‌دهنده فعالیت مؤثر دوستان بوده است. لازم می‌دانم که در این فرصت از معلمان خوب استان کرمانشاه که انصافاً ایثار کردند و همه وقت خود را صرف کردند تا فرزندانمان از یادگیری عقب نمانند، صمیمانه تشکر کنم. عموم همکارانی که خدماتی ارائه می‌دادند، به دنبال مزایا نبودند و حتی حق الزحمهٔ مدرسانی که از تهران می‌آمدند، توسط سازمان‌های خیریه پرداخت می‌شد و دانش آموز ما به طور رایگان از این امکانات بهره می‌برد. همچنین، افرادی را که می‌توانستند سبب ایجاد شور و نشاط شوند، نظیر مجری‌های تلویزیونی و برخی برگزارکنندگان کلاس‌های روان‌شناسی و تقویت روحیه را به شهرستان‌های مناطق زلزله‌زده دعوت کردیم که بارها در منطقه حضور یافتند و دانش آموزان به منظور تقویت روحیه در جلسه‌های ایشان شرکت کردند. این هم از برنامه‌های خوبی بود که پس از زلزله انجام گرفت.

**شمار لزوم تخصیص سهمیهٔ جداگانه‌ای به دانش آموزان مناطق زلزله‌زده در آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها تأکید داشتید، در این باره چه اقداماتی کردید؟**

۲۰ روز بعد از زلزله، از مجموع نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی، به‌ویژه نمایندگان منطقه درخواست کردم کمک کنند تا سهمیه‌ای مازاد بر سهمیهٔ واقعی، به دانش آموزان مناطق زلزله‌زده اختصاص باید تا مرهمی بر دردهایشان باشد. انصافاً هم کمک شد و سرانجام، سال گذشته توانستیم ۵ درصد به سهمیهٔ پذیرفته‌شدگان کنکور مناطق مذکور اضافه کنیم. منتها قرار ما ۵ درصد سهمیهٔ منطقه‌ای بود نه سهمیهٔ استانی، و ۵ درصد سهمیهٔ استانی را به ما تخصیص دادند. این سهمیه به مدت پنج سال در نظر گرفته شده و تمام تلاش ما تا پایان سال این است که سهمیه را قطعی و منطقه‌ای کنیم. به این ترتیب، سهمیهٔ بیشتری به دانش آموزان مناطق زلزله‌زده تعلق خواهد گرفت.

**به عنوان سخن پایانی، حضور مردم ایران را در زلزلهٔ کرمانشاه چگونه دیدید؟**

در یک جمله بگویم: در زلزله، کرمانشاه، مردم عزیز کشورمان نمرهٔ ۲۰ گرفتند و انصافاً باید از همگی تشکر و قدردانی کرد.

و زیربنای ۷۶ هزار و ۲۸۵ مترمربع در ۵ شهرستان زلزله‌زده از محل اعتبارات استانی تخریب شده‌اند و از محل کمک‌های خیرین در دست احداث است، اما آنچه می‌خواهم اضافه کنم این است که تاکنون برای ۱۹۲ مدرسه تفاهم‌نامه منعقد شده و این تعداد، هنوز با مشارکت خیرین بزرگوار در حال افزایش است.

**بی‌گمان بازگرداندن روحیه به دانش آموزان در شرایطی که شاید بر اثر زلزله یکی از بستگان و عزیزان خود را از دست داده بودند یا خانه‌شان به ویرانه‌ای تبدیل شده بود، کاری سخت بود. چه اقدامات سریعی جهت شروع مجدد روند تعلیم و تربیت از طریق مدارس و بازگرداندن روحیه و نشاط به دانش آموزان انجام دادید؟**

ما نه تنها رفع نیازهای سخت‌افزاری را انجام دادیم، بلکه آقای استاندار و وزیر محترم تأکید داشتند که اقدامات نرم‌افزاری لازم را هم انجام دهیم؛ به این صورت که در همان روزهای اول با قرارداد و تفاهم‌نامه بین وزارت آموزش و پرورش، سازمان بهزیستی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، گروهی از روان‌شناسان به مدیریت دانشگاه علوم پزشکی در مناطق زلزله‌زده مستقر شدند. این گروه در بین ساکنان چادرها و دانش آموزان و اولیا حاضر می‌شدند و در خانواده‌ها آرامش ایجاد می‌کردند. همین حرکت خوب باعث شد بعد از دو هفته، اولیای دانش آموزان پذیرفتند که فرزندانمان در کلاس‌های درس حضور یابند. ما مدتی کلاس‌ها را از دست داده بودیم و مدتی هم مدارس سه شیفته بودند و بخشی از ساعات درسی از دست رفته بود. با دستور وزیر در این زمینه و همراهی معاون محترم آموزش ابتدایی وزارت خانه، مجموعهٔ دوستان ما در آموزش ابتدایی استان کرمانشاه، کلاس‌های فوق‌العاده برای دانش آموزان دورهٔ ابتدایی برگزار کردند. پنجشنبه‌ها که روز تعطیل دانش آموزان بود، هم معلمان پذیرفتند و هم دانش آموزان را قانع کردند که برخی از ایام را تا زمانی که ساعات از دست رفته جبران شود، کلاس برگزار کنند. در دورهٔ پیش‌دانشگاهی ما اصلاً مشکل نداشتیم؛ زیرا به قدری کلاس‌های پیاپی برای این بچه‌ها برگزار شد که بیشتر از زمان واقعی آموزش آن‌ها در حالت عادی بود، اما برای متوسطهٔ اول و دوم نیز در روزهای پنجشنبه و اوقاتی خارج از ساعات آموزشی، کلاس‌های فوق‌العاده برگزار کردیم. همان‌طور که گفتم، بسته‌های آموزشی هم در اختیار تمام دانش آموزان قرار گرفت. در برگزاری کلاس‌های تقویتی برای غیر پیش‌دانشگاهی‌ها هم، ابتدا از ظرفیت مدرسان استان و سپس به منظور تقویت روحیهٔ دانش آموزان از ظرفیت استان تهران بهره‌مند شدیم. بسته‌های آموزشی و سی‌دی‌های آموزشی که به



# تجربه‌ها زیر آوار فراموشی

ابراهیم اصلانی

همه از این سخن گفتند که اگر قبل از بحران کارهایی می‌شد، شاید تلفات جانی و مالی کاهش می‌یافت. یک مثال شاخص در این مورد، مانور زلزله بود. به گفته مدیران مدارس، مانور مدارس بیشتر به شکل غیرجدی و حتی شوخی برگزار می‌شد و هدف عمده از آن هم، ارائه گزارش به منطقه بود. آیا نمی‌شود از مدیرانی که چنین بحرانی را پشت سر گذاشته‌اند، برای انتقال تجربه‌ها و آموزش مدیریت بحران در شهرهای دیگر استان استفاده کرد؟ هر یک از مدیران مدارس و اداراتی که با زلزله درگیر بوده‌اند، با مختصر آموزشی می‌توانند «مدیریت بحران در مدرسه» را به دیگر مدیران تدریس کنند. چرا باید منتظر بمانیم که خطاها و کاستی‌های ناشی از مدیریت بحران، تکرار شوند؟

۲. چند بار به بعضی از مسئولان اداره کل کرمانشاه گفتم که به فکر انتقال و تبادل تجربه‌های این بحران با همه استان‌ها و شهرهای کشور باشند. حتی پیشنهاد کردم کتابی با عنوان «مدیریت بحران در مدرسه / مبتنی بر تجربه زلزله استان کرمانشاه» تولید کنند و با هماهنگی وزارتخانه برای همه مدارس کشور بفرستند. چنین کتابی می‌تواند زیر نظر یکی از استادان شاخص مدیریت تدوین شود تا هم شامل مطالب و یافته‌های علمی و هم نکته‌ها و یافته‌های عملی حاصل از زلزله باشد.

خلاصه اینکه طبق روال همیشگی، در انتقال تجربه‌های مدیریت بحران تعلل و سهل‌انگاری می‌کنیم. باید به روش‌های گوناگون و مؤثر، این تجربه‌ها در سطوح درون‌استانی و ملی و حتی بین‌المللی، ثبت و مدون شوند تا علاوه بر بعد پیشگیری و پیش‌آگهی، زمینه‌های تبادل تجربه‌ها فراهم آید.

حضور در کرمانشاه و جلسه با مدیران مدارس و ادارات آموزش و پرورش استان فرصت بی‌نظیری برای درک عینی و عمیق مفهوم «بحران» و تبعات آن بود. چالش بزرگ ما در این باره، معادله «بحران» و «مدیریت» است. بیشتر گفته‌ها و شنیده‌ها نشان می‌داد که ما در هر سه مرحله مدیریت بحران، یعنی پیش، حین و بعد از بحران، به معضلاتی جدی و ناکارآمدی گسترده‌ای دچاریم. عجیب اینکه با وجود همه این معضلات، از تجربه‌های پیش آمده چندان درس نمی‌گیریم و چرخه ناکارآمدی در مدیریت بحران همچنان ادامه می‌یابد. در کرمانشاه، مدیران سطوح گوناگون گزارش‌های مفصلی درباره اقدامات حین زلزله و بعد از آن ارائه دادند که به تعبیر دکتر علی خلیلی، بیانگر نوعی «مدیریت مردمی بحران» بود. با وجود این گزارش‌ها، جای مستندسازی علمی و مدون اقدامات و تجربه‌ها خالی به نظر می‌رسید. یک نکته قابل توجه دیگر هم، تعلل در انتقال تجربه‌ها بود؛ موضوعی که نه فقط در بحران زلزله در کرمانشاه، بلکه در بحران‌های دیگر هم دیده می‌شود. در این باره، دو نکته بسیار مهم به نظر می‌آمد:

۱. استان کرمانشاه ۲۴ شهر دارد و زلزله در ۶ شهر آن اتفاق افتاده است. پرسیدم که با گذشت یک سال از زلزله و پس‌لرزه‌های فراوانی که بعد از آن در شهرهای گوناگون روی داده، آیا اقدام خاصی برای انتقال تجارب شهرهای زلزله‌زده به باقی شهرها صورت گرفته است. به تعبیر دیگر، برای مدیریت بحران در موارد مشابه، تدبیری اندیشیده شده است. پاسخ‌ها قانع‌کننده بود. ظاهراً مسئولان استان در این مدت به قدری درگیر تبعات زلزله و اقدامات کمک‌رسانی بوده‌اند که کسی به فکر انتقال تجربه‌های مدیریت بحران نیفتاده است.





# مدرسه برپا!

## تأثیر بازگشایی مدارس در تعدیل پس لرزه‌های اجتماعی زلزله

اژدار محمدزاده صدیق

### گشایش

چندی پیش اعضای شورای تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه با همکاری آموزش و پرورش استان کرمانشاه دو نشست تخصصی در این استان برگزار کردند. این نشست‌ها در دو نوبت صبح و بعدازظهر برگزار شد. نشست صبح با عنوان «مدیر، رهبر برنامه درسی» و با سخنرانی اصلی دکتر علی خلخالی، استاد دانشگاه و عضو تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه، آغاز شد. در این نشست همچنین دکتر مرتضی مجدفر، مؤلف آثار آموزشی و ابراهیم اصلانی، روان‌شناس و هر دو عضو تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه سخنانی ایراد کردند. علاوه بر این سه سخنران، دکتر مجید یزدان‌پناه مدیرکل آموزش و پرورش استان کرمانشاه، دکتر نادر نادری دکترای مدیریت آموزشی و استاد دانشگاه رازی کرمانشاه و دکتر ناهید فضلی معاون آموزش ابتدایی کرمانشاه نیز در میزگرد گفت‌وگو و پاسخ به سؤالات شرکت‌کنندگان حاضر بودند. در این برنامه مسئولان، کارشناسان و مدیران مدارس آموزش و پرورش استان کرمانشاه شرکت داشتند.

ابراهیم اصلانی در این نشست درباره لزوم توجه به برنامه درسی پنهان صحبت کرد. او تأکید کرد که یکی از نقش‌های مدیر مدرسه، راهنما بودن وی و توجه به سطوح تربیتی در مدرسه است. مرتضی مجدفر نیز درباره برنامه درسی آشکار سخن گفت و تأکید کرد که اصلی‌ترین وظیفه مدیر، صیانت از برنامه درسی است. علی خلخالی درباره مدیریت آموزشی و رهبری برنامه درسی سخن گفت و یادآور شد: «از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران آموزشی موفق، توان تیم‌سازی، ایجاد چشم‌انداز روشن و تعالی مستمر مدرسه است». فضلی نیز به تبیین سیاست‌های کلی اداره کل کرمانشاه در هفت محور رشد کمی، رشد کیفی، تمرکززدایی و جلب مشارکت فکری برون‌سازمان، نظارت بالینی بر وضعیت یادگیری در کلاس‌ها، عدالت آموزشی در مناطق مرزی و عشایری و حرفه‌ای‌سازی مدیران پرداخت. نشست بعدازظهر که موضوع اصلی این گزارش است، به «ثبت و روایت تجربه‌ها و اقدامات انجام شده در زلزله آبان ماه سال ۹۷ استان کرمانشاه» اختصاص داشت که خلاصه آن را در ادامه می‌آوریم.

### طرح مسئله

دکتر مجدفر در ابتدای این جلسه با اشاره به سابقه هدفه ساله انتشار مجله رشد مدیریت برای مدیران، معاونان و مشاوران مدارس، از جمله فعالیت‌های این نشریه را انعکاس نظرات فرهنگیان سراسر کشور عنوان کرد. او با اشاره به اختصاص این شماره نشریه به موضوع «مدیریت بحران در مدرسه»، گفت: «مطمئناً تجربه زلزله استان کرمانشاه و چگونگی مقابله با آن آموزنده خواهد بود». دکتر علی خلخالی نیز با طرح مسئله از شرکت‌کنندگان در میزگرد درخواست کرد که تجارب خود را در این باره انتقال دهند. سؤال مطرح شده این بود: سیستم آموزش و پرورش کرمانشاه (در تمام سطوح) بحران را چگونه دیدند و چه اقدامات علمی و عملی در سه مرحله قبل، حین و پس از بحران انجام دادند.

### برقراری امنیت، برنامه‌ریزی سریع و استفاده صحیح از امکانات ارتباطاتی

روح‌اله عباسیان، مدیر آموزش و پرورش سرپل ذهاب، برقراری امنیت را در طول دوره بروز بحران ضروری دانست. او توضیح داد: «امنیت در زلزله رخ داده در سطوح روحی-روانی، جانی و مالی به خوبی برقرار



شد». عباسیان دومین مسئله حائز اهمیت را برنامه‌ریزی عنوان کرد. او همچنین به اهمیت ارتباطات اشاره کرد و درباره زلزله کرمانشاه گفت: «اگر در زلزله کرمانشاه از امکانات ارتباطی بهره‌گیری نمی‌شد، آمار ۷۰۰ نفری فوتی این شهرستان به بیش از سه هزار





نفر می‌رسید».

او توضیح داد: «ارتباطات سبب تسریع در پشتیبانی‌های مردمی و دولتی شد؛ در غیر این صورت، بدتر از زلزله بر سر مردم می‌آمد». عباسیان با تأکید بر لزوم برگزاری جلسات عملیاتی، راهبردی و کاربردی در حین بروز بحران گفت: «خروجی این جلسه‌ها باید راهکارهایی برای خروج از بحران باشد و نه اینکه فقط جلسه‌ای برگزار شده باشد».

او در بخشی از صحبت‌های خود با ترسیم تصویر ذهنی از لحظه وقوع زلزله توضیح داد: «آن شب صدای ناله و شیون، شکستن لوله‌ها و جرقه‌های برق منطقه را دربر گرفته بود. مردم، جنازه‌ها را در چادری نزدیکی بیمارستان رها می‌کردند و خدا را شکر که با سپیده دم، مردم، مسئولان و نیروهای نظامی و انتظامی از اقصا نقاط کشورمان رسیدند و آسیب‌دیدگان را نجات دادند».

### بازگشایی مدارس بعد از حادثه سبب بازگشت زندگی به مردم شد

عباسیان با اشاره به اینکه سرپل ذهاب ۱۷ هزار نفر دانش‌آموز دارد، ادامه داد: «۲۲۱ فضای آموزشی و یا ۷۳۴ کلاس درس، ده تا صد درصد تخریب شده بودند. ۱۴۳۰ نفر دانش‌آموز و ۲۳۲ نفر از همکاران مجروح شده بودند اما دو هفته بعد از حادثه، مدارس بازگشایی شدند و با این اقدام، روح امید و زندگی در دل مردم جوانه زد». او به روحیه ایثارگری معلم‌ها در این حادثه اشاره کرد و گفت: «برخی از همکاران، عزیزترین افراد خانواده‌اش را از دست داده بودند اما دو هفته بعد از زلزله در مدرسه‌ها حاضر بودند».

### مردم حاضر نبودند فرزندان خود را به مدرسه بفرستند

مدیر آموزش و پرورش سرپل ذهاب ادامه داد: «ابتدا دعوت دانش‌آموزان به مدرسه کار سختی بود. من با یک وانت، چادر به چادر و کانکس به کانکس می‌گشتم و با بلندگو بازگشایی مدارس را اعلام می‌کردم. مردم از من خواستند که به‌طور کتبی بنویسم برای فرزندان‌شان اتفاقی نخواهد افتاد. با بازگشت دانش‌آموزان به مدارس، توانستیم قبل از بازسازی فضاها، روحیه مردم را بازسازی کنیم». عباسیان ادامه داد: «برای دانش‌آموزانی که آزمون سراسری داشتند، یک هفته بعد از زلزله کلاس‌های برخط (آنلاین) تشکیل شد. کلاس‌های درس در چادرهایشان به صورت مجازی برگزار می‌شد. علاوه بر آن، کلاس‌های آموزشی متنوع و کلاس‌های تقویتی برگزار شد».

### قبل از وقوع زلزله، تکان‌های ابتدایی را جدی بگیریم

رئوف محمدی، مدیر آموزش و پرورش شهرستان ثلاث باباجانی، با اشاره به اینکه زلزله کرمانشاه در دو مرحله رخ داده است، توضیح داد: «زلزله اول که ساعت ۲۱:۰۳ رخ داد و ۴ ریشتر بود، کمتر کسی متوجه شد و حتی کسی از خانه‌اش خارج نشد اما زلزله دوم که در ساعت ۲۱:۴۸ دقیقه رخ داد، دیگر فرصتی برای فرار باقی نگذاشت. تکان‌های این زلزله ۳۳ ثانیه ادامه داشت. نظر به اینکه در شهرستان

ثلاث باباجانی چند دبیرستان شبانه‌روزی داریم، پس از وقوع زلزله بلافاصله برای سامان دادن به وضعیت خوابگاه‌ها به دبیرستان‌های شبانه‌روزی دختران و پسران رفتیم و به همراه امدادگران هلال احمر، اقدامات لازم انجام شد.

### بازگشت دانش‌آموزان به مدارس مانع فاجعه روحی - روانی در بچه‌ها شد

مدیر آموزش و پرورش شهرستان ثلاث باباجانی بازگشت دانش‌آموزان به مدارس را سبب بازسازی روحیه خانواده‌ها دانست و گفت: «اگر دانش‌آموزان ما از خانه جدا نمی‌شدند، عمیق فاجعه روحی - روانی بچه‌ها بیشتر از زلزله بود». او با اشاره به اینکه حتی قبل از وقوع زلزله هم تعدادی از مدارس ما کانکسی بود، گفت: «مدارس شهرستان ثلاث باباجانی اغلب یک طبقه و قابل استفاده بودند». محمدی به حضور وزیر آموزش و پرورش در این شهرستان در زمان وقوع زلزله و پیگیری چگونگی تداوم برنامه‌های درسی مدارس اشاره کرد و توضیح داد: «پس از یک هفته تعطیلی مدارس استان کرمانشاه، مدارس را در سه نوبت سه‌ساعته تا پایان سال تحصیلی گذشته مدیریت کردیم؛ به‌طوری‌که ساعت ۸-۱۱، ۱۴-۱۱ و ۱۷-۱۴ سه دوره کلاس برگزار می‌کردیم و در مواردی مدارس و کلاس‌ها را ادغام کردیم». او گفت: «هم‌زمان با بازگشایی مدارس، ۶۵ درصد دانش‌آموزان سرکلاس آمدند اما کانکس‌ها دیر به ما رسیدند. علتش نیز این بود که به دلیل فضای رسانه‌ای ایجاد شده، بیشتر امدادسانی به منطقه سرپل ذهاب بود و کمتر به منطقه ثلاث باباجانی اهمیت داده می‌شد».

### اگر زیرساخت‌ها را درست بسازیم، بحران چندان دردآور نخواهد بود

مدیر آموزش و پرورش شهرستان ثلاث باباجانی بر لزوم ساخت اصولی تأکید کرد و گفت: «با توجه به اینکه اکثر مناطق کشور زلزله‌خیز است، قبل از زلزله باید زیرساخت‌ها درست باشد». او ادامه داد: تعدادی از مدارس ما که در سال ۱۳۶۲ ساخته شده بودند و در فهرست تخریب برای نوسازی قرار گرفته بودند، در زلزله آسیبی ندیدند اما، تعدادی از مدارس تازه‌ساز که نوسازی مدارس آن‌ها را ساخته بود، آسیب دیدند.

### آموزش و پرورش برای آمادگی دانش‌آموزان در شرایط بحران برنامه درسی داشته باشد

اردلان احمدی‌نیا، مدیر آموزش و پرورش گهواره از توابع شهرستان دالاهو پیشنهاد داد که آموزش و پرورش، کسب آمادگی در برابر مخاطرات طبیعی را نیز همانند درس آمادگی دفاعی در دروس دانش‌آموزان جدی بگیرد. احمدی‌نیا توضیح داد: «در ساختار



رسمی آموزشی، همه چیز به غیر از مدیریت بحران را آموزش می‌دهیم و این یک خلأ است». او به برگزاری دوره‌های متعدد مدیریت بحران قبل از وقوع زلزله برای مدیران استان کرمانشاه



اشاره کرد و گفت: «قبل از بحران، خالی از تجربه بودیم؛ هر چند که دوره‌های متعدد مدیریت بحران برگزار شده بود». اردلان احمدی‌نیاز گفت: «ما در خط آتش کرة زمین قرار داریم و حتماً در آینده باز هم حوادث غیرمترقبه از جمله زلزله خواهیم داشت». او گفت: «باید قبل از وقوع زلزله دانش آموز را به صورت تصنعی با زلزله و مخاطرات طبیعی آشنا کنیم». همچنین، بر جای خالی آموزش در مدیریت بحران تأکید کرد و گفت: «در این زلزله جای خالی آموزش در زمینه مدیریت بحران را احساس کردیم». او در بخشی از سخنان خود از کیفیت زیرساخت‌های آموزشی انتقاد کرد و گفت: «چرا الگوی ساخت مدارس ما متناسب با شرایط فیزیکی کشور و شرایط ژئومورفولوژی کشور نیست؟ ما می‌دانیم که تمام نقاط کشور در خطر زلزله قرار دارند. بنابراین، الگوی ساخت مدارس ما باید متناسب با زلزله باشد. او گفت: ۱۲ مدرسه گهواره در طول زلزله خسارت دیدند. یک هفته بعد از وقوع زلزله مدارس آغاز به کار کردند و در مجموع، ۱۹ کلاس تشکیل شد».

### تهیه فهرستی از خیرین برای مواقع بحران

اردلان احمدی‌نیاز شناسایی خیرین و تهیه فهرستی از ایشان را به منظور تماس و دریافت کمک، از دیگر کارهای ضروری مدیریت بحران بعد از وقوع زلزله دانست و گفت: «در آن ایام توانستیم ۲۲ کانکس را از طریق خیرین مستقر کنیم».

### مانورهای زلزله در مدارس شبیه بازی نباشند

مدیر آموزش و پرورش گهواره مانورهای آمادگی برای زلزله را که برای کسب آمادگی در شرایط بحران در مدارس سراسر کشور برگزار می‌شود، چندان جدی ندانست و توضیح داد: «مانورهایی که برگزار می‌شوند، بیشتر شبیه بازی و سرگرمی هستند. قطعاً بحران، خرابی و مشکلات دارد». احمدی‌نیاز گفت: «در بحران، خیلی چیزها از روحیه انسان‌ها گرفته تا سخت افزار و غیره آسیب می‌بینند».

### بحران دست‌ساز بشر است

علی محمدبیگی، مدیر آموزش و پرورش شهرستان دالاهو، گفت: «بحران دست‌ساز بشر است و طبیعت کاری را که باید، انجام می‌دهد». او گفت: «لازم است قبل از اتفاقات طبیعی نسبت به ساخت و ساز اصولی اقدام کرد. شهرداری مجوزهای غیرکارشناسی شده ندهد و کیفیت ساخت را مورد توجه قرار دهد». محمدبیگی گفت: «اولین اقدام ما درخواست گزارشی از مدیران و آموزگاران مدارس درباره وضعیت مدرسه بود. این گزارش شامل فیزیک مدرسه، مخازن سوخت و خسارت‌های عینی بود. هم‌زمان، ۲۵۰ پیام به تمام دوستان در اقاص نقاط کشور ارسال کردم. ۴ روز بعد، ۱۴ میلیون تومان کمک مردمی در حساب کتب‌درسی آموزش و پرورش داشتیم. بنابراین، در روزهای ابتدایی وقوع زلزله و برای انجام دادن کارهای مقدماتی در مضیقه مالی نبودیم. جمع‌بندی نیازمندی‌ها برای شروع کلاس‌ها و تجهیز آن‌ها صورت گرفت و

به این ترتیب چهار روز بعد از زلزله، دو خاور تجهیزات برای شروع فعالیت‌های آموزشی براساس نیاز کلاس‌ها ارسال و توزیع شد». محمدبیگی به لزوم مدیریت زمان در بحران اشاره کرد و گفت: «وقتی بحران پیش می‌آید، هیجان غیرقابل کنترلی ایجاد می‌شود. قبل از آن اگر تمرین کنیم که در زمان بحران هر کس چه مسئولیتی داشته باشد، شاید بتوان گفت که شرایط در زمان بحران به راحتی قابل مدیریت خواهد بود».

### رفع نیازهای روحی دانش‌آموزان

نرگس جلیلیان، مدیر دبستان شهید کرمی‌تبار آموزش و پرورش ناحیه یک کرمانشاه گفت: «از ساعت اولیه زلزله و پس از اعلام رادیو مبنی بر نیاز به کمک‌رسانی، اقلام مورد نیاز اعلام شده را به هلال احمر رساندیم و از فردای آن روز برای بسته‌بندی وسایل جهت ارسال به مناطق آسیب‌دیده در هلال احمر مستقر شدیم». او ادامه داد: «در اولین برخورد ما با دانش‌آموزان، تلاش شد تا مشکلات آن‌ها را حل و نیازهای روحی‌شان را رفع کنیم».

### رسالت مدیریت بحران، بازگرداندن شرایط به وضعیت عادی است

علی رضایی، مدیر پژوهش‌سرای شهرستان ثلاث باباجانی گفت: «این شهرستان فاقد بیمارستان است و در زمان وقوع زلزله با کمبود امکانات بهداشتی و آمبولانس مواجه بود». رئیس پژوهش‌سرای ثلاث باباجانی رسالت مدیریت بحران را بازگرداندن شرایط به وضعیت عادی دانست. رضایی اهمیت دادن به مسائل روحی دانش‌آموزان، به‌ویژه پس از بازگشت دوباره به مدرسه را ضروری دانست و گفت: «بعد از بازگشت دانش‌آموزان به مدرسه، در جای خالی دانش‌آموزان فوت شده گل گذاشتیم. به همراه دانش‌آموزان در محل استقرار پدر و مادرشان حاضر شدیم و تسلیت گفتیم و در مراسم فاتحه دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان شرکت کردیم».

### لزوم اصلاح بیمه دانش‌آموزی

رحیم محمد مرادی که در زمان وقوع زلزله راهبر آموزشی بود و هم‌اکنون آموزگار در شهرستان سرپل ذهاب است، گفت: «اولین اقدام بعد از وقوع بحران، جمع‌آوری اطلاعات، بازدید از فضاهای آموزشی مدارس، تهیه گزارش از وضعیت سلامتی دانش‌آموزان و ارائه آن به اداره است». او در صحبت‌های خود درباره بیمه دانش‌آموزی گفت: «برای بیمه دانش‌آموزی در بخش حوادث، به هر دانش‌آموز دو میلیون تومان تعلق گرفت که این نقیصه در بیمه حادثه دانش‌آموزان است و باید اصلاح شود». مرادی درباره چگونگی مواجهه با خانواده‌هایی که با فرستادن فرزندانشان به



مدرسه به دلیل احتمال وقوع حادثه برایشان مخالفت می کردند، توضیح داد: «ما با این خانواده‌ها صحبت می کردیم و به ریشه‌های فرهنگی و اعتقادی‌شان اشاره می کردیم تا اینکه در نهایت حاضر می شدند فرزندان‌شان را به مدارس بفرستند. اقدام بعدی ما برای جلب نظر خانواده‌ها، اهدای جوایز نقدی و غیرنقدی به تمامی دانش آموزان (حاضران و غایبان) توسط خیرین بود». او گفت: «در کشور ژاپن سالانه ۵۰۰ بار زمین لرزه می آید که به خوبی مدیریت می شود اما ما هنوز نتوانسته‌ایم بچه‌هایمان را متوجه کنیم که زمین لرزه بخشی از زندگی ما و ناسازگاری طبیعت است». او بر لزوم آموزش عملی به جای آموزش نظری در مدیریت بحران تأکید کرد.

### ایجاد کتابخانه‌های روستایی در مناطق زلزله زده

**مسعود حمیدی**، معاون اداری مالی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان استان کرمانشاه نیز در این نشست گفت: «خوشبختانه برای اولین بار کلمه امداد فرهنگی در حوزه ما به کار رفت و همکاران



ما با پوشش و کلاه‌های مشخص در مناطق زلزله زده حضور یافتند». او به حضور ۲۰۰ نفر از مربیان سراسر کشور در مناطق زلزله زده به همت کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان اشاره کرد و گفت: «ایجاد کتابخانه‌های روستایی در مناطق زلزله زده به خوبی صورت گرفت». همچنین، با اشاره به گستردگی محل زلزله و آسیب دیدن ۱۹۰۰ روستا گفت: «توان حضور در تمام مناطق زلزله زده را نداشتیم و فعالیت‌های فرهنگی هنری ما تنها در ۱۶۰ روستا ارائه شد». حمیدی به ارسال بیش از ۳۰ هزار بسته با هماهنگی مدیرکل آموزش و پرورش استان به مناطق زلزله زده اشاره کرد و گفت: «این بسته‌ها شامل کوله‌پشتی، قمقمه آب، لوازم التحریر و کتاب برای دانش آموزان بود». حمیدی توضیح داد: «ما برای ایجاد شور و نشاط در بچه‌ها و بازگرداندن شادی به آن‌ها صد روز شبانه‌روز فعالیت داشتیم». او از جمله اقدامات انجام شده، به اعزام گروه فیلمو به مناطق روستایی اشاره کرد و گفت: «این گروه به پخش و نمایش فیلم‌هایی با آپارات در منطقه پرداخت». حمیدی از جمله اقدامات در دست اجرای کانون پرورش فکری را اعزام گروه‌های عروسک گردان تحت نام «مهرواره» عنوان کرد و از اعلام آمادگی بیش از ۱۵۰ گروه به عنوان کارناوال شادی و نشاط در منطقه خبر داد.

### اقدامات مشاوره‌ای به خوبی ساماندهی و انجام شد

**سید مجتبی موسوی**، معاون پرورشی اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه، با بیان اینکه آسیب پذیرترین قشر بعد از بحران، دانش آموزان (خردسالان، کودکان و نوجوانان به ویژه دختران) هستند، گفت: «در بخش مشاوره، با همکاری ستاد مشاوره، اداره کل بهزیستی و دانشگاه علوم پزشکی جلسات متعددی برگزار شد و تصمیم‌گیری‌های خوبی صورت گرفت. اولین کار، ساماندهی



مشاورانی بود که می خواستند داوطلبانه به منطقه اعزام شوند. برای کار غربالگری مشاوران خبره‌ای اعزام شدند و درمان افسردگی‌های مختلف بین دانش آموزان با استقرار مشاوران انجام گرفت». او به برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مشاوران با حضور استادانی سرشناس از تهران و به صورت داوطلبانه توسط معاونت پرورشی استان کرمانشاه اشاره کرد و ادامه داد: «در مواردی، خود مشاوران مناطق نیز آسیب دیده بودند و به مشاوره و آموزش نیاز داشتند». او ایجاد و تقویت روحیه و شادابی در دانش آموزان را از مهم‌ترین نیازها بعد از وقوع زلزله دانست و گفت: «دعوت از یک سیرک بین‌المللی برای اجرا در کرمانشاه از جمله اقدامات انجام شده در این راستا بود و بیش از ده هزار نفر از دانش آموزان برنامه این سیرک را دیدند». موسوی برگزاری برنامه «مواج مهربانی» از طرف آموزش و پرورش را از دیگر اقدامات دانست و گفت: «حدود ۱۵۰۰ دانش آموز دختر متوسطه اول در این اردو شرکت کردند». او به اعزام گروه‌های هنری با همکاری آموزش و پرورش و اداره ارشاد با عنوان کارناوال‌های شادی در منطقه اشاره کرد.

### لزوم مدیریت آسیب‌های اجتماعی

**فرامرز عزیزی**، رئیس اداره دوره دوم آموزش ابتدایی در این مراسم از جمله آسیب‌های رخ داده بعد از بحران را وابستگی دانش آموزان به هدایای خیرین عنوان کرد که به گفته او توسط مشاوران مدیریت شد. او از جمله مهم‌ترین آسیب‌ها و نیازهای دانش آموزان بعد از زلزله به‌ویژه در دخترها را پوشش مناسب دانست و گفت: «این نیازی بود که حوزه پرورشی آن را برطرف کرد. به ویژه دخترها به شدت نیازمند مانتو و شلوار بودند». او به جریان انداختن زندگی دانش آموزانی را که در زمان وقوع زلزله یکی از اعضای خانواده خود را از دست داده بودند، از جمله دیگر اقدامات عنوان کرد.



### از بحران مدیریت تا مدیریت بحران

**دکتر نادر نادری**، عضو هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه، نیز در این نشست تخصصی با اشاره به اینکه تا حدود زیادی بحران مدیریت داشته‌ایم نه مدیریت بحران، گفت: «دیدها حاکی از این است که مردم به صورت خودجوش و غیرسازمان یافته ورود پیدا کردند و التیام بخش آلام آسیب دیدگان بودند».



او بر لزوم آموزش قبل از بحران تأکید کرد و گفت: «فرهنگ‌سازی، تمرین‌های مکرر، نیروهای سازمان یافته با تشکیلات درست، بودجه‌های تدارک دیده شده و پیش‌بینی شده لازمه مدیریت بحران است». او گفت: «در کشورهای مختلف دنیا ساختارهای منظمی برای این مسئله وجود دارد و در برخی از کشورها وزارتخانه‌هایی بدین منظور در نظر گرفته شده و بالاترین مقام کشور، مسئول آن است. همانند کشور ما که رئیس جمهوری، رئیس ستاد بحران کشور است. البته ما در عمل نیازمند شایستگی در این بخش هستیم».



ام‌لیلا صمدی لولاکی

میزگرد مشاوران خبره مدارس با موضوع بحران‌های مدارس

## بحران‌های پنهان مدرسه و هنر مدیریت آن‌ها

اشاره

با اختصاص یافتن شماره بهار مجله به موضوع مدیریت بحران در مدرسه، با هدف بررسی این موضوع از زاویه دید مشاوران به عنوان یک عضو از مجموعه مدیریتی مدرسه، میزگردی با مدیریت ابراهیم اصلانی، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله و با حضور مشاوران صاحب‌نظر از مدارس مناطق مختلف شهر تهران در دفتر مجله برگزار شد. محسن صنایع‌پسند، مشاور مدرسه احسان در منطقه ۳، فاطمه عطارخامنه، مشاور مدرسه فرزاتگان ۱ و نرجس در منطقه ۶، فریبا پازانی، مشاور منطقه ۶ و علی حاتم‌پور مشاور مدرسه شهید مدبر در منطقه ۴ در این میزگرد حضور داشتند. در این جلسه که موضوع مدیریت بحران، در مدرسه بیشتر از منظر تربیتی مشاوره‌ای مدنظر بود، آقای اصلانی با طرح سؤالاتی از جنبه‌های مختلف، بحران‌های مدرسه را با مشاوران مدارس به بحث گذاشت که در ادامه خلاصه‌ای از آن را می‌خوانید.



**اصلائی: مشاوران از جمله کسانی هستند که با مسائل بحرانی مدرسه به صورت مستقیم مواجه‌اند. به عنوان مشاور و یک عضو از مجموعه مدیریتی مدرسه و بر مبنای مطالعات و تجارب خود، بحران‌های مدرسه را چگونه دسته‌بندی می‌کنید؟**



**فریبا پازانی:** بحران‌هایی که بیشتر در مدرسه به چشم می‌آید، رفتارهای خود آسیب‌رسان است. در پژوهش‌هایی که درباره مصرف مواد مخدر در بین نوجوانان انجام داده‌ام و براساس یافته‌هایم در این پژوهش‌ها، گرایش به مصرف مواد در بین دانش‌آموزان دختر و پسر تفاوت معنی‌داری ندارد. به اعتقاد من، درک مشترکی بین مدیر مدرسه، مشاوران و سایر ارکان مدرسه در مورد دسته‌بندی بحران وجود ندارد. از دید مدیریت مدرسه، بحران به چیزی اطلاق می‌شود که تعادل ظاهری مدرسه را به هم می‌زند؛ یعنی از نگاه برخی از مدیران، دانش‌آموزان مصرف‌کننده مواد مخدر و احیاناً مواد الکلی و همچنین دانش‌آموزانی که روابط و رفتار آسیب‌رسان دارند، تا زمانی که نظم ظاهری مدرسه را به هم نریزند، بحران تلقی نمی‌شوند. در واقع، از نظر مدیر بحران تا زمانی که نمود عینی پیدا نکند، بحران تلقی نمی‌شود؛ در حالی که مهم است از این

منظر به قضیه نگاه کنیم که بحران، تنها عدم تعادل ساختاری نیست و می‌تواند زیرپوستی هم باشد. بحران را چیزی تلقی کنیم که سلامت و امنیت داخل مدرسه را به خطر می‌اندازد. این خطر می‌تواند فیزیکی باشد؛ مثل زلزله، یا در بعد روان‌شناختی باشد؛ مثل خطرات خود آسیب‌زا و یا مصرف مواد. افت تحصیلی در این تعریف نمی‌گنجد و در حد بحران نیست که به مداخله اورژانسی نیاز داشته باشد.

**علی حاتم‌پور:** بسیاری از بحران‌ها ممکن است آشکار نباشند. آنچه در مدارس به عنوان بحران به چشم می‌خورد و لازم است مدیر مدرسه و سایر ارکان به آن توجه داشته باشند، شامل سه دسته است: دسته اول، آسیب‌های اجتماعی، مانند اعتیاد و مواد مخدر؛ دسته دوم نابسامانی‌های مربوط به خانواده، که عموماً در دانش‌آموزان تک سرپرست، بدسرپرست و بی‌سرپرست دیده می‌شود؛ دسته سوم، کاهش بار ارزشی علم در خانواده‌ها و افت تحصیلی. هر کدام از این موارد در سطوح مختلف اجتماعی قابل بررسی هستند. این نکته را هم اضافه می‌کنم که این بحران‌ها بیشتر در مدارس دولتی مشهودند تا مدارس غیردولتی و خاص.

**محسن صنایع‌پسند:** اینکه بخواهیم تنها مواردی را که به مداخله اورژانسی نیاز دارند بحران تعریف کنیم، دیر عمل کرده‌ایم. باید به موارد آتش زیر خاکستر، که اگر بحران هم نباشند، در آستانه



مسئولیت کنیم. در مدیریت مدرسه این باید بگنجد که قبل از سال تحصیلی جدید، برای کاهش مشکلات سال تحصیلی گذشته برنامه داشته باشد. «اگر مرداب بشکند، پشه‌ها خود می‌میرند». برای از بین بردن آسیب‌ها، باید ریشه‌های آن را علاج کنیم. چرا استادیوم فوتبال جاذبه دارد اما مدرسه نه؟ اجازه بدهیم مدیر نگاهی جدید و به روز را به مدرسه بیاورد نه نگاه مدیر پنجاه سال پیش را. بیشتر مدیران ما بیش از سی سال سابقه خدمت دارند و این تفکر باید پوست بیندازد.

#### فاطمه عطار خامنه‌ای: با توجه به اینکه

در دو مدرسه خوب هستیم، این رویکرد و توجه اولیه به برنامه‌های مواجهه با بحران وجود دارد. من بازرس مشاوره شهر تهران بوده‌ام و اقدامات مدارس بسیاری از مناطق را دیده‌ام، موارد مطرح شده توسط همکاران را می‌پذیرم. مهم‌ترین فعالیت مدارس همان جلسات آموزش خانواده است که با توجه به نیازسنجی و امکانات موجود انجام می‌گیرد اما مسئله اصلی این است که بچه‌های ما رشد داشته‌اند اما آموزش و پرورش از این رشد جا مانده است. از این رو به آن چیزی که می‌خواهیم به موقع و به صورت کامل نمی‌رسیم و انرژی همکاران به هدر می‌رود. خروجی و کارکردمان، مثبت و مطلوب نبوده و از آمار مسائل بچه‌ها کم نشده است. بحران‌های جدید در همه جای دنیا هم وجود دارد اما باید سعی کنیم با برنامه‌های اصلاحی از آن‌ها بکاهیم و جبران کنیم. بخشی از این برنامه‌های اصلاحی مربوط به انگیزه همکاران مشاور است. سطح تحصیلات همکارانمان نسبت به گذشته افزایش پیدا کرده اما این تحصیلات بیشتر از اینکه برای کارشان باشد، برای خودشان است. آیا می‌توانیم حتی یک درصد از تعداد بچه‌های افسرده یا بچه‌هایی که خودزنی کرده‌اند، کم کنیم؟ همکاران موظف نیستند این کارها را تنها انجام دهند اما باید برای آن اقدام کنند تا با همکاری مدیر مدرسه امکانات مالی و شرایطی که لازم است در اختیارشان قرار گیرد. قطعاً حمایت‌های مدیر و همراهی معاونان مدرسه به من به عنوان مشاور و معلم انرژی می‌دهد تا کاری را که برای بچه‌ها لازم است، انجام دهم اما لازمه آن این است که من این تفکر و انگیزه را داشته باشم.

#### صنایع‌پسند: ابتدای سال تحصیلی، اول

مهر نیست بلکه اول تیر است. در نگاه جدید به آموزش و پرورش، تأکید بر مدرسه است و مدرسه به عنوان واحد تحول معرفی می‌شود. اینکه مدرسه را به عنوان واحد تحول ببینیم، با وقتی که بنشینیم و منتظر باشیم از بالا کاری انجام دهند، متفاوت است. این انتظار واقع‌گرایانه نیست و از بالا اتفاقی نخواهد افتاد. اگر قرار است اتفاقی بیفتد، ما خودمان در مدرسه باید تصمیم بگیریم که آمار رفتار پرخطر را کاهش و آمار رفتار مثبت را افزایش دهیم. اینکه درباره مفهوم و مصادیق بحران مدرسه‌ای تا چه اندازه درک مشترک در مجموعه مدیریتی مدرسه وجود دارد، بسته به این است که مدیر نسبت به مسائل مدرسه چقدر دغدغه‌مند و آگاه است. مدیر



بحران‌اند، بپردازیم و به جنبه پیشگیرانه حوادث دقت داشته باشیم. بنابراین، می‌توانیم هر گونه خطری را که بحران خانواده و بحران تربیت را به صورت جدی تهدید می‌کند، بحران بنامیم و در مدیریت مدرسه برای آن برنامه داشته باشیم. برای پرداختن به بحران‌های مدرسه لازم است آن‌ها را از بُعد دانش آموز، خانواده، مدرسه و محیط بررسی کنیم. در بحث امروز نمی‌توانیم به عوامل مرتبط با محیط ورود پیدا کنیم. اما در ارتباط با مدرسه، انگیزه اندک مربیان و معلمان مدرسه یک بحران جدی است. معلمان حتی گاهی در برابر برنامه‌های جدید موضع می‌گیرند و این خطرناک است. در مورد دانش آموزان نیز، بحران هویتی آنان بسیار آسیب‌رسان است. بسیاری اوقات دانش‌آموزانمان با آزمون و خطا زندگی می‌کنند. شخصیت‌هایی که باید به عنوان الگو برایشان مطرح شوند، یا وجود ندارند و یا مسیر را به اشتباه می‌روند. نابسامانی‌های خانواده نیز بخشی دیگر از بحران‌ها را شامل می‌شود. اولیا نمی‌خواهند مداخله مستقیم داشته باشند و از مدرسه می‌خواهند که حرفشان را به فرزندانشان انتقال دهند و عنوان می‌کنند که بچه‌ها از آنان حرف‌شنوی ندارند. در واقع، این بحران در خانواده‌هایی شکل گرفته است که اقتدار کافی ندارند و چارچوب‌گذاری و ریل‌گذاری را با دقت و صحت انجام نداده‌اند.

**اصلاتی: آیا در مدرسه برنامه‌هایی برای مواجهه با بحران‌ها وجود دارد؟ مجموعه مدیریتی مدرسه تا چه اندازه درباره مفهوم و مصادیق بحران مدرسه‌ای درک مشترک دارند؟**

**پازانی: کارهایی انجام می‌گیرد که اگر آمار خودزنی یا مصرف مواد در مدرسه بالاست، به این مباحث در کلاس آموزش خانواده یا کلاس شورای دبیران پرداخته شود. در واقع، مدیر به این نیازسنجی توجه دارد اما اینکه این مورد تا چه حد در پیش آگهی سالانه مدیر جا می‌گیرد، اطلاعی ندارم.**

**حاتم‌پور: واقعیت این است که در مدرسه درک مشترکی از موضوع بحران وجود ندارد. من به عنوان مشاور مدرسه از نزدیک می‌بینم که برنامه تدوین شده یک‌ساله یا دوساله برای مواجهه با بحران‌ها وجود ندارد و دانش‌آموزان به صورت جزئی‌نگرانه به مشاور ارجاع داده می‌شوند. این را هم مدنظر داشته باشیم که بهترین زمان مداخله برای مصون‌سازی بچه‌ها به لحاظ روانی، دوره ابتدایی است اما مدارس این دوره از وجود مشاور محروم‌اند. همچنین، مدارس پرخطر چون کار دانش و فنی و حرفه‌ای نیز از وجود مشاور محروم هستند.**

از طرفی دیگر، مدیریت‌های ما کهنه‌اند و نگاهشان قدیمی است. نباید خودمان را به خواب بزنینم؛ دانش‌آموزانمان تسلط خوبی بر اطلاعات آن طرف مرزها دارند. بنابراین، اگر اقدام به خانه‌تکانی در نظام آموزشی نکنیم، از بچه‌ها جا می‌مانیم. فرهنگمان غنی است اما باید در قالب جدید بگنجد و برای دانش‌آموز لذت‌بخش باشد. لازم است مدیر مدرسه برای دانش‌آموزانی که به ما سیرده شده‌اند، برنامه داشته باشد. مدرسه برای دانش‌آموزی که دستش را تیغ می‌زند، از مدرسه فرار می‌کند و یا افت تحصیلی دارد، بی‌جاذبه است. اگر ما این جاذبه را ایجاد نکنیم، بچه‌های ما از پرسه زدن در بیرون از مدرسه بیشتر لذت می‌برند. باید به عنوان مدیر، مشاور و معلم احساس



و کارکنان چقدر دغدغه این را دارند که آمار رفتار غلط را از ۲۰ درصد به ۱۵ درصد برسانند. برخی از مدیران در فضایی دیگر سیر می کنند. شاید یکی از وظایف مابه عنوان مشاوران مدرسه این باشد که با مدیران گفت و گو کنیم و آن ها را در جریان لایه های عمیق تر مسائل مدرسه قرار دهیم. لازم است مدیر توجه داشته باشد که اگر این درک مشترک در مدرسه نیست، چقدر تلاش کرده است که این درک مشترک را ایجاد کند. چقدر مدیر و مشاور مدرسه در طول هفته و در طول ماه گفت و گو می کنند تا به درکی مشترک برسند؟ باید مشاهداتمان را با هم در میان بگذاریم تا نگاهمان تعدیل شود و اگر این گونه باشیم به آن درک مشترک می رسیم. ایجاد درک مشترک به با گفت و گو، همکاری جمعی و دغدغه مندی محقق خواهد شد.

**اصلائی: مواردی از بحران هایی را که امنیت و سلامت مدرسه را بر هم زده و شما را درگیر کرده اند، عنوان بفرمایید و بگویید که به کجا انجامیده اند؟**

**پازانی:** در دو سال گذشته که در مدرسه کار و دانش بوده ام، تعداد دانش آموزانی که خودکشی را آزموده اند، زیاد بوده است و من سعی کرده ام مدیر و معاونان مدرسه را به این موضوع حساس کنم. همچنین، مصرف «گل» در بین دانش آموزان اواسط دوره اول و نیز دوره دوم متوسطه بالاست. اگر چه این ماده به تنهایی خطرناک نیست اما وقتی دانش آموزی در ۱۳ سالگی آن را مصرف می کند، در ادامه این مسیر و در ۱۸ سالگی، ماده سنگین تر و خطرناک تری چون شیشه و هرویین را جانشین آن خواهد کرد.

**عطار خامنه ای:** چند سال پیش، در مدرسه دانش آموز دختری داشتیم که در سرویس بهداشتی مدرسه خود زنی کرده بود. این اقدام تبعات زیادی برای مدرسه داشت و سایر دانش آموزان از فضای مدرسه می ترسیدند و بهداشت روانی آنان به خطر افتاده بود. حتی تعدادی از دانش آموزان به مدارس دیگر منتقل شدند. مدیر مدرسه نیز سعی کرد فضای سرویس بهداشتی را تغییر دهد تا آن خاطره برای دانش آموزان تداعی نشود.

همچنین، در اولین سال تدریس دانش آموزی داشتیم که در کلاس خود زنی کرده و بچه ها را تهدید کرده بود که موضوع را آشکار نکنند. از آن جلسه به بعد، هر زمان که او را می دیدم نگران بودم. همچنین، رابطه عاطفی غیر متعارف بین دختران مسئله دیگری است که در مدارس دخترانه به چشم می خورد و موجب می شود رشد عاطفی آنان به عنوان دختر مختل شود.

**حاتم پور:** مسائلی که همکاران اشاره کردند،

اگر چه مهم اند، در سطح کشور استثنا هستند. پر تکرار ترین مسئله در حوزه سلامت روان، افسردگی و اضطراب است. ما باید به آتش زیر خاکستر بپردازیم نه آنچه شعله کشیده است. اگر زمانی که در آستانه خطری هستیم



به آن بپردازیم، بحران های بزرگ تر به خودی خود کاهش پیدا می کنند. فراوانی آسیب ها در مدارس دخترانه و پسرانه متفاوت است. پسران بیشتر از دختران درگیر مواد مخدرند و شیطنت ها، درگیری ها، دعواهای خاص و انحرافات جنسی نیز در بین دانش آموزان پسر فراوانی بیشتری دارد که اگر اقدام به موقع انجام نگیرد، مدرسه را به شدت تحت تأثیر قرار می دهد.

**اصلائی:** آیا در مدرسه قابلیت علمی و اجرایی لازم برای مواجهه با بحران ها وجود دارد؟ چه امکاناتی برای مجموعه مدیریت فراهم است که بتوانند از بروز بحران ها پیشگیری یا با آن ها مقابله کنند؟

**حاتم پور:** به صورت بالقوه نیروهایی در مدرسه وجود دارند که در شرایط خاص بتوانند امداد رسانی کنند اما این نیروها، به آموزش و بازآموزی نیاز دارند. این توان وجود دارد اما باید بالفعل درآید. لازم است مدیر آمادگی ذهنی داشته باشد که هنگام مواجهه با بحران در مدرسه باید چه کاری انجام دهد و سراسیمه عمل نکند. مهم است که مدیر بداند چگونه از امکانات موجود برای حل مسئله استفاده کند و اگر امکاناتی ندارد، چه تدبیری بیندیشد.

**صنایع پسند:** به صورت کلی، آمادگی برای مواجهه با انواع بحران ها از جمله زلزله، آتش سوزی و سلامت روان وجود ندارد. قطعاً دانش برای آمادگی با بحران مورد نیاز است اما آنچه نقش پررنگ تری دارد، این است که مدیر یا مشاور چقدر خود را درگیر مسائل مدرسه می کند. من به عنوان مدیر علاقه مند خودم را درگیر مسئله کنم یا خیلی عافیت طلبانه کنار می نشینم تا دچار دردسر نشوم. اینکه مدیر مدرسه تفکر، عواطف و رفتارش درگیر مسئله شود و برای حل آن تلاش کند، بسیار کارایی دارد.

**عطار خامنه ای:** بسیاری از افراد در زندگی شخصی خود نیز به فکر این نیستند که هنگام بحران چگونه باید عمل کنند. در درجه اول باید خودمان آموزش ببینیم و آمادگی داشته باشیم که اگر بحران یا زلزله در خانه به وجود آمد چه کنیم و در مدرسه چه کنیم. آموزش حتماً می تواند مؤثر باشد و لازم است آموزش و پرورش برای این بخش برنامه ریزی داشته باشد. همان طور که در یک دوره این اجبار را داشتیم که نیروها به لحاظ علمی ارتقا یابند، لازم است یک دوره هم اجبار کنند که نیروها به امنیت و ایمنی برسند. این کاری است که یک مرجع بالاتر باید بستر آن را فراهم کند.

**پازانی:** صحبت همکارانم را تأیید می کنم و به تأثیر آموزش معتمد اما تأکید می کنم که در آموزش نباید سلیقه ای و بر اساس آزمون و خطا عمل کنیم. باید از پروتکل ها و شیوه های استفاده کنیم که جهانی، مبتنی بر شواهد و علمی هستند. برای مثال، برای مداخله در بحران خودکشی چند پروتکل داریم که در همه جای دنیا از آن ها استفاده می شود و سلیقه ای نیستند. اگر مداخلات علمی به همکاران آموزش داده شود، حتماً مؤثر خواهد بود.

**اصلائی:** گاهی مدیر مدرسه با مسائلی روبه رو می شود که برای مواجهه با آن ها آمادگی ندارد و دستش خالی است. برای مثال، نمی داند که بعد از زلزله یا بچه ها چه رفتاری داشته باشد. گروه مدیریت مدرسه باید تیم مدیریت بحران نیز باشد. لازم است این تیم آموزش ببیند و آمادگی کسب کند. ممکن است این آموزش ها از طریق مدرسه اتفاق بیفتد اما چه بهتر که آموزش هایی در سطوح بالاتر و در سطح وزارت خانه و منطقه پیش بینی شود. تیم مدیریتی مدرسه قبل اینکه بحران اتفاق بیفتد، باید به بحران ها بیندیشد و در برنامه ریزی هر سال تحصیلی برای آن وقت بگذارد.



# کنترل خرده بحران‌های کلاس

انتخاب و ترجمه: مهتاب خسروشاهی

مدیریت  
ویژه نامه زلزله کرمانشاه

است. پیش از آنکه یک خط از درس را آغاز کنید، کلمه‌ای روی تخته سیاه بنویسید یا حتی به آن‌ها بگویید کتاب یا دفترشان را روی میز بگذارند و باز کنند. باید حواس دانش‌آموزان را از هر عامل بیرونی به سمت کلاس جلب کنید. یکی از راهکارها، استفاده از این جمله‌هاست: «همگی سکوت کنیم»، «درس را شروع نمی‌کنم تا همه شما وارد کلاس درس شوید»، «برای اینکه در ساعت تفریح کلاس را به موقع ترک کنید، حالا باید کاملاً در کلاس باشید». در مرحله بعدی، باید با گفتن یک خبر، یک جمله خاص یا هر چیزی که فکر می‌کنید توجه آن‌ها را به شما جلب می‌کند، توجه‌شان را کاملاً به خود جلب کنید. برای مثال، بگویید: «امروز که از منزل بیرون آمدم، به دماسنج نگاه کردم. دماسنج عدد صفر را نشان می‌داد. به نظر شما ممکن است دما پایین تر برود و برف ببارد؟» به این ترتیب، آن‌ها را درگیر ماجرای درون کلاس خواهید کرد. تا زمانی که همه دانش‌آموزان با شما

بعضی از دانش‌آموزان با وجود هوش بالایی که دارند، خود بحران‌اند! نیازی نیست حتی از آن‌ها غفلت کنید! به قدری زیرک‌اند که می‌توانند در لحظه، طوفان به پا کنند. اگر لحظه‌ای هم ناغافل از آن‌ها غفلت کنید، زلزله صدریشتری در کلاس ایجاد می‌کنند. از طرفی نمی‌شود دائماً با آن‌ها وارد مشاجره شد؛ چرا که جری می‌شوند و رفتارشان را با شدت بیشتری ادامه می‌دهند و تکرار می‌کنند. حالا اگر بیش‌فعال بودن بچه‌های باهوش را هم به این ماجرا اضافه کنید، خواهید دید که مدیریت و کنترل کلاس درس، گاهی دست کمی از مدیریت بحران پس از زلزله ندارد. راهکارهایی که در پی می‌آیند، روش‌هایی ساده اما کارآمد برای کنترل و مدیریت بحران در کلاس درس هستند.

**حواس کلاس را جمع کنید؛**  
نخستین گام پیش از شروع تدریس، کنترل حواس دانش‌آموزان



کلامی نداشته باشید. بالای سر او بایستید.

– اسمش را همراه با یک جمله بیاورید؛ راهکار دیگر، ایستادن در مقابل تخته‌سیاه و سؤال کردن از دانش‌آموز موردنظر با خطاب کردن اسم او به این شکل است: «علیرضا، به‌نظر تو امروز به نسبت روز گذشته، هوای شهر آلوده‌تر نیست؟» به این ترتیب، بدون جلب‌توجه دیگر دانش‌آموزان، او را متوجه خودتان می‌کنید. به هیچ‌وجه از جمله‌هایی مانند: «علیرضا، حواست به من هست؟»، «مریم، به درست توجه کن»، «سپیده، با بغل‌دستی‌ات صحبت نکن» استفاده نکنید. صدا کردن اسم دانش‌آموز، به شیوه‌ای که گفتیم، باعث توجه او به شما می‌شود.

– جابه‌جا کنید؛ اگر تذکراتی گفته شده کارساز نبود، می‌توانید از روش‌هایی مانند نگه‌داشتن دانش‌آموز در کلاس چند دقیقه بیش از دانش‌آموزان دیگر یا تغییر مکان نشستن او در بین دو زنگ کلاس، استفاده کنید.

### باید مالک شوند؛

در روزهای نخست شروع سال تحصیلی، بگذارید بچه‌ها هر جا که دوست دارند بنشینند اما یک هفته بعد از شروع سال یا ترم تحصیلی، به آن‌ها بگویید که باید جای خودشان را «انتخاب کنند» و تا پایان سال، اجازه جابه‌جا شدن ندارند. این انتخاب به آن‌ها «احساس مالکیت» می‌دهد. مالکیت، تمرکز و تعهد به دنبال دارد. به این ترتیب، او هر بار که پشت میز می‌نشیند، احساس می‌کند در مکان خاص و مهمی نشسته است و برای حفظ مالکیت و جایگاهش، باید رفتار درستی داشته باشد تا او را از آنجا به جای دیگری منتقل نکنند.

### باید مشارکت کنند؛

مشارکت در کار، مسئولیت‌پذیری، احساس مفید بودن و ضرورت به انجام رساندن کار به شکل مطلوب را به دنبال دارد. بنابراین، باید به شیوه‌ای درست، دانش‌آموزان را در امور مشارکت داد. برای مشارکت درست به گرم شدن نیاز دارید! درست مثل وقتی که قرار است ورزشی را انجام دهید و پیش از آن باید بدن را گرم کنید. این راهکارها را امتحان کنید:

– به جای آموزگار باشند؛ یک نفر را انتخاب کنید تا به شکل اتفاقی، تکالیفی را که چند دانش‌آموز دیگر انجام داده‌اند، ببیند و تصحیح کند. در صورتی که تکالیف درست و کامل انجام شده بود، جلسه بعد دانش‌آموزان تکالیف کمتری خواهند داشت. به این ترتیب، همه دانش‌آموزان سعی می‌کنند تکالیفشان را درست و کامل انجام دهند تا در صورت قرار گرفتن در این جایگاه، برای امتحان بهترین باشند.

– کمک بگیرید؛ برای انجام دادن کارهای کلاسی، از دانش‌آموزان کمک بگیرید.

– جایزه بدهید؛ اگر همه دانش‌آموزان در طول تدریس رفتار درست داشتند، آن‌ها را چند دقیقه پیش از زنگ تفریح، از گوش کردن به درس معاف کنید.

– برای تصمیم‌های کلاسی، حتماً با آن‌ها مشورت کنید؛ مثلاً

مشارکت نکرده‌اند و به اصطلاح چشم و گوششان داخل کلاس نیست، نباید درس دادن را شروع کنید.

### روی گسسته‌ها تمرکز کنید؛

گاهی با وجود همه تمهیداتی که در نظر می‌گیرید، حواس یک یا چند نفر از دانش‌آموزان به شما و کلاس جمع نمی‌شود. در واقع، آن‌ها در وضعیت گسستگی از کلاس درس قرار دارند. در این موارد، نباید به هیچ‌وجه از اشاره‌های کلامی استفاده کنید؛ چون حواس کل کلاس دائماً پرت می‌شود و با بحرانی جدی در هنگام تدریس مواجه خواهید شد. برای اینکه دانش‌آموز یا دانش‌آموزان گسسته از کلاس را به کلاس بیاورید، یکی از این کارها را انجام دهید:

– درس دادن را قطع نکنید اما به سمت میز دانش‌آموز موردنظر حرکت کنید. زمانی که به میز او رسیدید، باز هم عکس‌العمل



برای خریدن گل، کتابخانه‌ای کوچک برای کلاس و... حتماً نظر آن‌ها را بخوانید.

### ل همه آن‌ها را ببینید؛

طبیعی است که کنترل کردن دانش‌آموزان ردیف اول و برقراری ارتباط چشمی با آن‌ها آسان‌تر است. اصلاً یکی از دلایل ایجاد بحران در کلاس هم، کاهش

برقراری ارتباط چشمی -

کلامی آموزگار با دانش‌آموزانی

است که در ردیف‌های آخر

کلاس می‌نشینند. هرچه

ارتباط چشمی - کلامی بیشتر

باشد، کنترل کلاس بهتر و

مؤثرتر است و به همان نسبت،

به هم ریختگی‌های کوچک و

بزرگ در کلاس ایجاد نمی‌شود.

برای برقراری ارتباط کلامی -

چشمی بیشتر، این راهکارها

پیشنهاد می‌شود:

- صندلی‌ها را به هم بریزید؛

بهترین روش، گرد نشستن

دانش‌آموزان در کلاس است.

بنابراین، اگر این امکان

وجود دارد، شیوه نشستن

دانش‌آموزان را با جابه‌جایی

صندلی‌ها به این شکل درآورید.

- چند صندلی داشته باشید؛

برای اینکه بتوانید هر لحظه

کلاس را کنترل کنید، چند صندلی در چند مکان مختلف کلاس

بگذارید و در طول یک ساعت و نیم تدریس، جایتان را با نشستن

روی این صندلی‌ها تغییر دهید.

- مسیرتان را عوض کنید؛ همواره از یک مسیر در بین میزها

حرکت نکنید. با تغییر مسیر حرکت، می‌توانید همیشه به رفتار

آن‌ها مسلط باشید؛ به‌ویژه اینکه نسبت به حرکت شما شرطی

نمی‌شوند.

### ل تنبیه، مطابق با عملکرد؛

از نخستین روز مدرسه، دانش‌آموز باید متوجه شود که کار یا

رفتار نادرستش بدون جواب نمی‌ماند. به عبارتی، نمی‌تواند با رفتار

ناجای، کلاس درس را دستخوش بحران کند و هیچ برخوردی هم

با او نشود. در این میان، تنبیه هم اولاً نباید باعث ترس دانش‌آموز

شود. ثانیاً باید مطابق با رفتار و عملکرد نادرست او باشد، نه بیشتر.

به این موارد دقت کنید:

- برای خودتان مشخص کنید؛ نخستین قدم این است که بدانید

در هر رده سنی چه رفتاری در نظر دانش‌آموز، تنبیه محسوب

می‌شود. مثلاً، برای نوجوانان خوشایند نیست که بعد از کلاس

دیرتر به حیاط یا منزل بروند. جابه‌جا کردن آن‌ها در کلاس، مورد

دیگری است. بنابراین، برای کنترل بحران در کلاس، می‌توانید

از یکی از این دو شیوه کمک بگیرید اما بهتر است تا حد امکان، فقط درباره اجرای این موارد تذکر دهید و تا جای ممکن، آن‌ها را اجرا نکنید.

- تنبیه خواهید کرد؛ به آن‌ها بگویید که رفتار یا کار نادرستشان

مشمول تنبیه شده است و موارد تنبیه را نام ببرید. برای مثال،

بگویید که اسم آن‌ها روی

تخته سیاه نوشته خواهد

شد. تنبیه‌ها را سخت‌در نظر

نگیرید اما به آن‌ها توضیح

بدهید که رفتار و کردار

نادرست مشمول تنبیه و

جریمه است و کاملاً اجرا

خواهد شد.

- حتماً انجام بدهید؛ اگر

جریمه یا تنبیهی برای فرد

یا افرادی در نظر می‌گیرید،

حتماً آن را انجام دهید تا

متوجه شوند که مسئله

فقط تهدید و بازی دادن

نیست. شایان ذکر است

که منظور از تنبیه، تنبیه

بدنی نیست و مشمول

محدودیت‌هایی خواهد بود.

### ل حتماً تشویق کنید؛

تنبیه می‌تواند راه‌گشا

باشد اما تشویق چند برابر آن راه‌گشاست. به رفتارهای مثبت

دانش‌آموزان، به‌ویژه آن‌هایی که قبلاً خطایی کرده‌اند، کاملاً

حساس باشید و به موقع واکنش نشان دهید.

### ل فضای خارجی را امتحان کنید؛

یکی از دلایل بی‌حوصلگی و شیطنت بچه‌ها در کلاس، تکراری

شدن مکان تدریس است. برای کنترل شرایط می‌توانید کلاس

درس را تغییر دهید و با آن را در مکانی خارج از کلاس برگزار

کنید. اگر امکان دارد که بعضی جلسه‌ها را به شکل کارگاه برگزار

کنید، حتماً این کار را انجام دهید. تغییر مکان همیشه می‌تواند

استرس و اضطراب افراد را که به شکل‌های مختلف از جمله تحرک

و جنب‌وجوش بیش از حد ظاهر می‌شود، کنترل کند.

### ل بحران از بحران می‌آید

گاهی دلیل ناآرامی کودکان، بحران است. بحرانی که از اجتماع

به آن‌ها تحمیل می‌شود و در نتیجه، در آن‌ها ناآرامی ایجاد

می‌کند. برای کمک به این کودکان، به این نکته‌ها دقت کنید:

- تماشای تلویزیون و مطالعه روزنامه‌ها را برای آن‌ها محدود

کنید. این نکته را به خود دانش‌آموزان و والدینشان بگویید.

- برای کمک به کودکان، واقعیت‌ها را با آنان در میان بگذارید

تا بتوانید راهکار مناسبی برای عبور از بحران پیدا کنید.

- به کودکان گوش کنید؛ به ترس‌ها، نگرانی‌ها و آرزوهایشان

و حتی داستان‌هایی که به نظر تان واقعی نیستند.

- درباره اتفاق پیش آمده با آن‌ها صحبت کنید؛ این اتفاق

ممکن است ویرانی ناشی از زلزله تا آسیب به ساختار خانواده

به هر دلیل باشد.

- سعی کنید از وضعیت خانوادگی دانش‌آموزان آگاه باشید تا

بتوانید به شیوه‌ای بهتر و متناسب با مشکلات، با آن‌ها رفتار کنید.

### منابع

1. <http://www.nea.org/tools/51721.htm>

2. <https://www.schoolcounselor.org/school-counselors/professional-development/learn-more/helping-kids-during-crisis>



دکتر عبدالعظیم کریمی

## در ستایش بحران!

با دلارامی مرا خاطر خوش است  
کز دلم یک باره برد آرام را  
حافظ

انسان با بحران، زاده می‌شود، در بحران بالیده می‌شود، در بحران بیمار می‌شود، با بحران درمان می‌شود و در بحران می‌میرد. این قانون بی‌رحم رشد و تکامل است که در ذات خود رحمت بحران و تعارض بی‌امان را به ارمان می‌آورد. همان گونه که نظم از بی‌نظمی زاده می‌شود، هر توازن و تعادلی از عدم توان و عدم تعادل پدید می‌آید و هر رنگی از بی‌رنگی و هر جنگی از بی‌جنگی پدید می‌آید! هست بی‌رنگی اصول رنگ‌ها  
صلح‌ها باشد اصول جنگ‌ها  
(دفتر ششم، ابیات ۴۶-۴۷)

بحران، تکانه‌ای ذهن آشوب و حادثه‌ای هنگامه‌ساز است که موجب فروپاشی یکباره دیواره‌ها و انگاره‌های پیشین به قصد بناسازی طرحواره‌های نوین می‌شود. پس، بحران به این معنا، هم فرصت است و هم تهدید؛ هم سوختن است و هم ساختن؛ هم ویرانی است و هم آبادانی؛ هم ناآرامی است و هم دلارامی!

آرامش پایدار، زاییده ناآرامی‌های ناپایدار است و قرار آدمی در طلب بی‌قراری‌های او حاصل می‌شود. آنکه مشتاقانه در طلب بی‌قراری است، دیری نمی‌پاید که به آرامش دیرپا دست می‌یابد و آنکه همواره در پی بی‌قراری است، خواه‌ناخواه در مدار قرار مستقر می‌گردد؛ زیرا ریشه همه بی‌قراری‌های انسان این است که همواره در طلب قرار است، اما اگر اراده خود را معطوف به طلب بی‌قراری کند، آنگاه با کمال شگفتی به آرامش و قرار بنیادی نائل می‌شود.<sup>۱</sup>  
جمله بی‌قراری‌ات از طلب قرار توست  
طالب بی‌قرار شو تا که قرار آیدت  
(دیوان شمس، غزل ۳۲۳)

پس، حکمت قرارجویی در طلب بی‌قراری است و حکمت بحران‌گریزی، ریشه در طلعت بحران‌زایی دارد؛ همچنان که موت از حیات، و حیات از موت خلق می‌شود<sup>۲</sup>، هر ضدی از ضد خود



زندگی می‌یابد.

بی‌زضدی ضد را نتوان نمود  
و آن‌ش به بی‌مثل را ضدی نبود  
شب‌نبد نور و، ندیدی رنگ را  
پس به ضد، آن نور پیدا شد تو را  
پس به ضد نور دانستی تو نور  
ضد، ضد را می‌نماید در صدور  
رنج و غم را حق پی آن آفرید  
تا بدین ضد، خوش‌دلی آید پدید  
پس پنهانی‌ها به ضد پیدا شود  
چون که حق را نیست ضد، پنهان بود  
(دفتر اول ۵-۱۱۳۰)

هیچ‌چیز در این عالم بدون ضدّ خود به کمال نمی‌رسد و هیچ  
قراری بدون بی‌قراری به‌دست نمی‌آید و این منطق تضادمندانه  
جهان خلقت است؛ زیرا اساس آفرینش بر «اضداد وحدت‌بخش» و  
«وحدت تضادبخش» بنا شده است. پس، بنای خلق از اضداد بود.  
(دفتر ششم، ابیات ۵۰-۵۱)

شب‌ندیدی رنگ، کان بی‌نور بود  
رنگ چبود؟ مهر کور و کبود  
که نظر بر نور بود، آنکه به‌رنگ  
ضد به ضد پیدا شود، چون روم و زنگ  
دیدن نور است آنکه دید رنگ  
وین به ضد نور دانی، بی‌درنگ  
(دفتر اول ۱۱۳۴)

هیچ تحول بنیادینی بدون پدید آمدن بحرانی بنیادی رخ نمی‌دهد  
و هیچ عاملی چون بحران‌سازنده، موجود زنده را به رشد و شکوفایی  
گشاینده وا نمی‌دارد.

اگر بحران را از جریان هستی حذف کنیم، گوهر هستی از جوشش  
و پویش و زایش باز می‌ایستد. آنگاه مرگ و پوسیدگی فرا می‌رسد.  
بدون تردید، این گزاره‌های نامأنوس در وهله نخست ذهن ما  
را به چالشی نامطلوب می‌کشانند که چگونه بحران موجب رشد  
آمی می‌شود؛ حال آنکه همواره آموخته‌ایم که بحران بزرگ‌ترین  
عامل برهم زدن آرامش و تعالی انسان است. ما به جای تصرف  
و تصاحب بحران‌ها به نفع توسعه ظرفیت‌های وجودی، تلاش  
می‌کنیم از هرگونه مانع و مشکلی که در پیش پایمان قرار می‌گیرد،  
بگریزیم؛ غافل از اینکه تجربه زیسته هر انسانی نشان داده است که  
بزرگ‌ترین عوامل رشد او قوی‌ترین موانع رشدش بوده‌اند و گاهی  
دست بی‌رحم مصائب زندگی بسی مهربان‌تر از دست نوازشگر  
مواهب رشد بوده است؛ زیرا هر حادثه و بحرانی که انسان را نابود  
نکند، می‌تواند به استواری و اقتدار او مدد برساند.

این طبیعت انسان تحول خواه است که همواره در پی خروج از  
«تعادل ایستا» و ورود به «تعادل نایستا»ست. خاصیت شگفت‌انگیز  
حرکت آدمی، ظلم دائمی به تعادل‌یابی خویش است تا از دام  
«تعادل فروکشاند» به بام «تعادل فراکشنده» قدم بگذارد. او از  
همان آغاز با نافرمانی عبادانه و نزدیک شدن به آن شجره ممنوعه  
از بهشت آرام‌بخش آن جهانی به وادی پرنج و درد این جهانی  
هبوط کرد تا با این فرود ظالمانه و جاهلانه، به صعود عادلانه و

عالمانه دست یابد.

گویا به همین سبب است که در قرآن کریم از انسان به‌عنوان  
موجودی ظلوم و جهول (إِنَّهٗ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)، یاد شده است؛  
یعنی دائماً در حال برهم زدن تعادل و خروج از حد خود است و  
این «ظلومی مستمر» عین «تعادل‌جویی مکرر» اوست! به تعبیر  
برخی از عارفان، این ظلومی و جهولی یکی از بزرگ‌ترین اوصاف  
تحسین‌برانگیز انسان است که قرآن در وصف او آورده است.  
از این رو، انسان موجودی است که دائماً به خود ظلم می‌کند  
و این «ظلم ممدوح» یعنی خروج از «محدوده موجود» و ورود  
به «سپهر نامحدود مطلوب»!

در اثر این گستاخی ساختارشکنانه بود که آدمی دیوانه‌وار بار  
امانت را به‌دوش کشید و ظلمی ناروا را بر خود روا داشت.

آسمان بار امانت نتوانست کشید  
قرعه کار به نام من دیوانه زدند  
(حافظ، غزل ۱۸۴)

او دائماً با «جهل ممدوح» از مرز دانسته‌ها و معلوم‌ها به فراسوی  
ندانسته‌ها و مجهول‌های نامکشوف سیر و سفر می‌کند؛ او با سفر  
به آنچه نمی‌داند، به آنچه باید بداند در حرکت است. از این رو،  
جهل او راهنمای علم و ظلم او رشددهنده عدل اوست!  
پس، خداوند را سپاس که انسان را «ظلوم و جهول» آفرید تا  
از حسیض ظلم و جهل، به اوج عدل و علم راه یابد!

به تعبیر مولانا:  
ظالم است او بر خود و بر جان خود  
ظلم بین کز عدل‌ها گو می‌برد  
جهل او مر علم‌ها را اوستاد  
ظلم او مر عدل‌ها را شد رشاد  
(مثنوی دفتر سوم، ۴۶۷۵)

در نظریه تحولی‌نگر ژان پیازه، وقوع هر تحولی در ساختار هوشی  
کودک مستلزم فروریختن ساخت قبلی و پدید آمدن ساخت جدید  
است، که ژان پیازه آن را «تعادل‌جویی» می‌نامد.

منشأ هر تغییری در جهان هستی بر هم خوردن تعادل قبلی  
و سوق یافتن به تعادل جدید است و این عدم تعادل سازنده،  
مرهون وقوع «بحران‌های بالنده» و تعارض‌های فراکشنده است.  
هر موجود زنده‌ای هنگامی به مرحله بالاتر رشد قدم می‌گذارد که  
تعادل فعلی خود را به نفع تعادل بعدی بر هم بزند.  
چالز هندی در کتاب «عصر سنت‌گریزی» از قول برنارد شاو  
می‌گوید:

«پیشرفت و تحول در جهان، یکسره به انسان نامتعادل وابسته  
است! چون انسان متعادل همواره خود را با وضع موجود جهان  
تطبیق می‌دهد؛ حال آنکه انسان نامتعادل، وضع موجود جهان را  
با خود و نیازهای خود منطبق می‌سازد. بنابراین برای وقوع هرگونه  
تحول و خلاقیتی باید چشم‌امیدمان به انسان‌های نامتعادل باشد»  
(ص ۱۹-۱۰).

کرت لوین، نظریه‌پرداز میدانی، فرایند تحول و تغییر در هر چیز  
را واجد سه مرحله می‌داند:

۱. تعادل‌زدایی (ساخت‌زدایی): مستلزم ایجاد اختلال در نیروهای  
برقرارکننده تعادل موجود در میدان است.



۲. تعادل جویی (ساخت گشایی): زمانی است که نیروهای درونی در سطح جدیدی جایگزین می‌گردند و آمادهٔ ورود به مرحلهٔ بالاترند.  
۳. تعادل یابی (ساخت زایی جدید): زمانی است که رفتارهای جدید به‌عنوان الگوی رفتاری افراد در درون شخصیت آن‌ها وارد می‌شود. اساس مدل چرخه رشد و تحول در تمامی موجودات زنده همین الگوست و هیچ تحولی بدون عبور از این مراحل بحران‌زا واقع نمی‌شود.

سطح تعالی و کمال هر انسانی به شدت نیازها و کمبودهایی که در درون خود احساس می‌کند، وابستگی مستقیم دارد. عدم تعادل (بحران) یک وضعیت ثابت نیست، بلکه گذرگاهی متحرک و به حرکت وادارنده برای راهیابی به مراحل والای کمال است.<sup>۷</sup>

بحران یک نقطهٔ عطف ضروری برای مواجهه با جهان جدید و گشودگی افق‌های نوین در زندگی معنوی است. در هر نقطه عطف، دو امکان وجود دارد: غرق شدن «یا» عبور کردن. آنکه در بحران غرق می‌شود، قربانی بحران می‌شود اما آنکه بحران را در خود غرق می‌کند، آن را سکوی رشد خود قرار می‌دهد.

آب در کشتی هلاک‌گشتی است

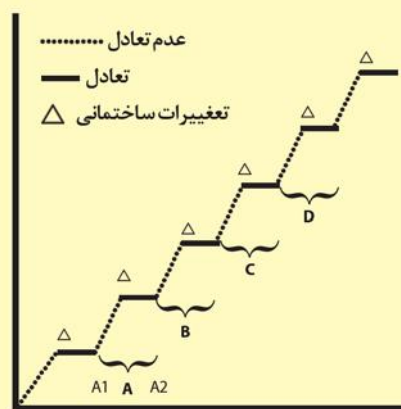
آب اندر زیر کشتی، پشته‌ای است

(مثنوی دفتر یکم، بیت ۹۸۵)

جریان رشد و تحول آدمی مستلزم عبور از عدم تعادل (بحران) و ورود به تعادل پویاتر است.

تعادل پویا، برآیند تعامل رشد و بحران است و بلوغ و پختگی مرهون امکان غلبه بر عدم تعادل است.

نمودار زیر، که روند تحول هوش در کودک را نشان می‌دهد، ناظر به این اصل مهم تکاملی است که هیچ ساخت تازه‌ای در نظام تحول روانی بدون ایجاد عدم تعادل یا بحران پدیدار نمی‌گردد. ساخت‌های جدید هوش مستلزم فروپاشی تعادل در ساخت‌های قبلی هوش است.



در نظریهٔ تحول روانی اجتماعی<sup>۸</sup> اریک اریکسون نیز بحران، عامل کلیدی تغییر ساختارها در دوران رشد آدمی از تولد تا مرگ است. این تحول و رشد بدون وجود بحران نه امکان‌پذیر است و نه معنادار. از نظر اریکسون، رشد شخصیت آدمی از تولد تا آستانهٔ مرگ دارای هشت مرحلهٔ متوالی است؛ لازمهٔ ورود به هر مرحلهٔ بالاتر

خروج از مرحلهٔ پیشین رشد است و این خروج بدون مواجهه با «بحران» امکان‌پذیر نیست. این بحران‌های پی‌درپی است که امکان خروج از ساختار محدود مراحل فروتر پیشین را به نفع ورود به مراحل برتر پیش رو را فراهم می‌سازد و فرد را ملزم می‌کند که تا کارمایهٔ درونی خود را بر طبق نیازهای هر مرحله از چرخهٔ زندگی، متمرکز سازد. بر این اساس، در صورتی که فرد از این بحران‌ها بگذرد و بر آن‌ها غلبه کند، این امکان را می‌یابد که به مراحل بالاتر رشد دست یابد و تعادل پایدارتری پیدا کند و در غیر این صورت، سلامت روانی او به خطر می‌افتد. پس می‌توان گفت بحران‌ها نقش نیروی محرکه تحول‌خواهی و تحول‌زایی را ایفا می‌کنند اما بلافاصله باید یادآوری کرد که بحران‌ها هدف نیستند بلکه گذرگاهی هدفمند برای هدف‌گذاری‌های فراهم‌دهنده. به بیانی دیگر، بحران‌ها دارای نوعی عملکرد ساخت‌گشا و سازا شونده‌اند که همواره با ایجاد اختلال سازنده، مسیر رشد را از اختلال فرو کاهنده نجات می‌دهند؛ اختلالی که باعث عدم تعادل می‌شود و بهترین مسیر تحول را برای تعالی موجود زنده فراهم می‌سازد. آنچه مطرح است جهت حرکت تحول و کیفیت رخداد آن است. اگر عامل محرک، نقشی در رشد ایفا کند، خود نیز به بخش جدایی‌ناپذیری از روند (پروسه) کمال‌خواهی تبدیل می‌شود.

با این پیش‌فرض‌های فرض‌شکافانه است که می‌توان گفت بحران‌ها و عدم تعادل‌ها و اختلالات هرگز امری بی‌معنی و آزاردهنده نیستند بلکه موانعی رشددهنده و مصائبی یاری‌دهنده‌اند که به شکلی واژگون، با کشتن و ویران کردن موجب زنده کردن و ساختن می‌شوند و این قصه عجیبی از بخت واژگون انسان ظلوم و جهول است.

این قصهٔ عجب شنو از بخت واژگون

ما را بکشت یار به انفاس عیسوی

(حافظ، غزل ۴۸۶)

### پی‌نوشت‌ها

۱. واژهٔ بحران در زبان چینی از همان حروفی تشکیل شده‌است که «تهدید» و «فرصت» را شکل داده‌اند. بحران همچنان که نشان‌دهندهٔ یک مانع، آسیب، ضایعه یا تهدید است، نشانهٔ فرصت برای رشد یا افول نیز می‌باشد.
۲. بنگرید به کتاب «نظم پریشان» و نیز کتاب «در سنایش ناستوده‌ها»؛ عبدالعظیم کریمی. انتشارات تربیت. ۱۳۹۰.
۳. اشاره به آیهٔ «يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَيُخْرِجُ الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ ذَلِكُمُ اللَّهُ» زنده را از مرده، و مرده را از زنده بیرون می‌آورد؛ چنین است خدای شما. (سورهٔ الانعام، آیهٔ ۹۵)
۴. سورهٔ احزاب، آیهٔ ۷۲.

5. Equilibration

۶. رک: مراحل شکل‌گیری اخلاق در کودک (با تأکید بر نظریه‌های تحولی پیاژه و اریکسون) تألیف نگارنده. انتشارات تربیت. ۱۳۸۰.

۷. رک: بحران و رشد (بحران درمانی). ترجمهٔ سمیه سماپخش. انتشارات صابرین.

8. Psycho social



# سلامت تصمیمات مدیران بانگاه به آموزه‌های قرآنی

منوچهر نوری



## مقدمه

بهره نبردن از عقلانیت قرآنی و ضعف باورهای دینی در جامعه، به‌ویژه نزد تصمیم‌گیران، موجب آن می‌شود که مدیران در تصمیمات و فعالیت‌های خود بسیاری از ظرافت‌ها، دقت‌ها و ارزش‌های انسانی و اجتماعی را نادیده بگیرند. یکی از مسئله‌های اصلی که در این مقاله بررسی می‌شود، شناسایی نقش عقلانیت قرآنی و باورهای دینی در اخذ تصمیمات سالم و مناسب است.

## عقلانیت قرآنی و ارتقای سلامت تصمیمات مدیران

در قرآن کریم در سوره بقره- آیه ۲۲۷، آل عمران- ۱۵۹ و ۱۸۶، طه- ۱۱۵، لقمان- ۱۷، شوری- ۴۳، احقاف- ۳۵، محمد- ۲۱، طه- ۱۱۵ اشاراتی کلی به امر تصمیم و تصمیم‌گیری شده است که با استعانت از آن‌ها دو بعد از تصمیم‌گیری استنباط می‌شود: ۱. **بعد فردی:** که نهایتاً فرد باید تصمیم بگیرد و امر تصمیم‌گیری فرایندی صرفاً ذهنی است که انجام می‌پذیرد و آثار آن عمدتاً به خود تصمیم‌گیرنده برمی‌گردد. در این بعد، جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات و مشورت با دیگران صرفاً به منظور تبیین واضح‌تر مسئله صورت می‌گیرد و به عبارتی، مراحل تصمیم‌سازی را شامل می‌شود.

۲. **بعد مدیریتی:** تصمیم‌گیری مدیریت در حوزه تعالیم اسلامی و عقلانیت قرآنی و تأثیر آن بر سلامت تصمیمات مدیران مطرح است که عمده بحث ما در این مقاله است و آن‌ها عبارت‌اند از:

## اتکال به خداوند و طلب یاری از او در امر تصمیم‌گیری:

مبدأ و منشأ هر تصمیم انسان است و علت فاعلی آن همانا ایمان و اعتقاد انسانی است. در هر مکتبی، این علت و شکل تصمیم بسته به ارزش‌های اعتقادی و مکتبی است (جوادی آملی، ۱۳۷۲). لذا مدیر اسلامی بنابر ساختار اعتقادی و ارزش ذهن خویش به سوی

استعانت از خداوند برای فائق آمدن بر متغیرهای محیطی غیرقابل کنترل با تصمیم خود متمایل است. انسان در نهایت کمال در برابر قدرت خداوند ناتوان است و مدیران همواره باید به او توکل داشته باشند تا در بهره‌مندی از پیشامدهای غیرمترقبه رحمت‌های خود را مشمول حال آنان نمایند. لذا برای جلب عوامل و نیروهای مادی و غیرمادی خارج از حیطه دانش، نگرش و مهارت و قدرت باید به خداوند توکل داشت.<sup>۱</sup>

## مشارکت و مشاوره در تصمیم‌گیری: در نظام مدیریت

براساس عقلانیت قرآنی، به عقل هر فردی در هر درجه و مرتبه‌ای از علو تعالی باشد، اکتفا نمی‌شود؛ زیرا می‌بینیم پیامبر عزیز اسلام (ص) با همه نبوغ ذاتی و هوش فوق‌العاده‌ای که داشتند، و علاوه بر تأییدات وحی، از اندیشه ژرف و تابناکی برخوردار بودند، با این وصف به اندیشه دیگران و یاری گرفتن از آن‌ها بسیار اهتمام می‌ورزیدند و در موارد بسیاری با اصحاب خود به مشورت می‌نشستند. از جمله در جنگ احد و احزاب (مجموعه مقالات نگرش بر مدیریت اسلام، ۱۳۷۲).

در این مورد، شواهد بسیار دیگری نیز وارد است. برای کسب اطلاعات بیشتر، خوانندگان را به منابعی در این زمینه ارجاع می‌دهیم.<sup>۲</sup>

## ثبات، پایداری و قاطعیت در تصمیم‌گیری: مدیر در

رأس هرم سازمان قرار دارد و رهبر و پیشرو کارگزاران سازمان است و بر حسب موقعیت اجرایی خود و مسئولیتی که بر عهده دارد، مرکز ثقل اندیشه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادهای و در حقیقت آخرین مرجع برای تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی و اتخاذ تصمیم برای عمل است. از این جهت به لحاظ موقعیت خود به اراده نیرومندی نیازمند است تا پس از بررسی تمام جوانب تصمیم قاطع بگیرد و هر نوع تردید و دودلی را کنار بگذارد و با اعتماد و عنایت الهی





نظر خود را صادر کند (سیحانی، ۱۳۷۲). خوانندگان عزیز برای کسب اطلاعات بیشتر به این منابع مراجعه کنند.<sup>۳</sup>

**سلامت روحی و روانی و تمرکز حواس در تصمیم‌گیری:** از آنجا که تصمیم‌گیری و اجرای آن زمانی نتایج رضایت‌بخش و سودمندی خواهد داشت که تصمیم براساس تعقل و خرد انسانی و با علم و آگاهی و شناخت گرفته شود، نباید در حالت عصبانیت، شهوت و هیجان، خشم و غضب که موجب از اختیار خارج شدن فکر و اندیشه انسان می‌شود، اقدام به اتخاذ تصمیم نمود. علی (ع) می‌فرماید: هرگز در حالت غضب غالب و شهوت قاهر تصمیم نگیرید؛ زیرا در آن وضعیت نه تنها فکر و اندیشه تحت تصرف عقل و خرد انسانی نیست، بلکه تمام اعضا و جوارح نیز از تصرف و سلطه عقل خارج می‌شود (حکمت نهج‌البلاغه، ص ۱۷۰).

**عدالت، انصاف و توجه به زیردستان در هنگام تصمیم‌گیری:** علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: زنهار بین خود و کسانی که بر آن‌ها حکم می‌رانی، حجاب جاه و مقام حائل نکنی. آن حضرت وقتی که پای منافع عامه در میان بود، اغماض و گذشت را جایز نمی‌دانست و تدابیری برای جلوگیری از تضییع حقوق عامه اعمال می‌کردند.

علاوه بر مطالب فوق، که به اشکال مختلف به موضوع تصمیم‌گیری و نقش عقلانیت در آن می‌پردازد، مطالب دیگری از آیات قرآن کریم استنباط می‌گردد که نقش عقلانیت را از زوایای تأثیرشان بر سلامت تصمیمات مورد توجه قرار می‌دهد. به این مفهوم که قرآن کریم، پس از توحید، معاد را به عنوان چشم‌انداز و هدف غایی بیان می‌کند و همه انسان‌ها را به توحید فرا می‌خواند و به معاد و جزای خیر و شر بشارت و بیم می‌دهد. بشارت به آنانی که در زندگی دنیا دستورات الهی را رعایت کرده و با صداقت، سلامت و مهربانی تعامل می‌کنند. حرام خدا را حرام و حلال خدا را حلال می‌دانند، به واجبات عمل می‌کنند و از محرمات دوری می‌جویند؛ تقوای الهی پیش می‌گیرند و راه راست می‌پیمایند.<sup>۴</sup> مدیران معتقد به آموزه‌های قرآنی و دینی، به عدل و رعایت انصاف در سازمانشان می‌اندیشند و آرمان و هدف غایی مدیران رستاخیز و معاد است. آنان امید دستیابی به منافع ناشی از سرمایه‌گذاری انسانی، اقتصادی و معنوی را علاوه بر نتایج کوتاه‌مدت، در آینده بسیار دور دارند؛ حتی پس از مرگ. در واقع به معنی دقیق، آنان مدیران و رهبران آینده‌نگر و مدیرانی برای فردایند.

مدیران قیامت باور و دین‌دار در تصمیماتشان جدی و امیدوارند. آنان به کوچک‌ترین روزه‌های امید، دل می‌بندند و برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند. امیدواری آنان سبب می‌شود که موفقیت‌های زیادی نصیبشان گردد و حتی امید کوچک آنان به امید بزرگ تبدیل می‌شود. همان‌طور که موسی (ع) به امید شعله آتش رفت اما با مقام نبوت و رسالت بازگشت.<sup>۵</sup>

مدیران اسلامی و معتقد، که تقوای الهی پیشه می‌کنند، همیشه

به یاد خدا هستند و به آن اهمیت بسیار می‌دهند. به واسطه همین معنی، خداوند به آنان نفس مطمئنه همراه با قدرت تمیز حق از باطل می‌دهد و همین نفس مطمئنه و متقی، آنان را به مقام بندگان خاص و سرانجام به بهشت جاویدان می‌رساند. این امر، یعنی تلاش به امید آینده و فردایی بسیار دور که شاید حتی نتایج و منافع آن در این دنیا نصیب آنان نمی‌گردد.

استنباط پنج مؤلفه از سوره مبارکه فرقان<sup>۶</sup> و تعهد به رعایت این مؤلفه‌ها در عمل، متضمن ارتقای سلامت تصمیمات مدیران در نظر گرفته شده است. این پنج مؤلفه عبارت‌اند از: سود، زیان، زندگی، مرگ و رستاخیز. به این معنی که مدیران می‌کوشند که در سازمان تحت مدیریتشان کمترین ضرر متوجه سازمان و کارکنان آنان گردیده و بیشترین سود و منفعت عایدشان شود. این سود و ضرر، هم می‌تواند مادی و مالی باشد و هم معنوی و اخلاقی. همچنین می‌کوشند تعریف روشن و درستی از مفهوم مرگ پیدا کنند و مرگ را آغاز یک زندگی جدید بدانند. بنابراین، به جهت باوری که به آن دارند، از انجام امور و اخذ تصمیماتی که به ضرر خود و سازمان است، پرهیز می‌کنند و زندگی فردی و سازمانی را به گونه‌ای می‌سازند که انگار هرگز مرگ به سراغ آنان نخواهد آمد. امیدواری سرلوحه حیاتشان خواهد بود و قادرند هم‌زمان، بین زندگی و مرگ تعادل و تعاملی منطقی و حکیمانه برقرار سازند و با هردوی آن‌ها مأنوس شوند. می‌دانند همان خدایی که خالق زندگی و حیات آنان است، مرگ و ممات آنان را نیز خلق کرده است.<sup>۷</sup> باور به رستاخیز و قیامت، مؤلفه پنجم است. مدیران و رهبران دین باور، ایمان به مرگ را در خود پرورانده و با اعتقاد به قیامت و روز رستاخیز رأفت و دقت بیشتری دارند تا به واسطه آن، تصمیم‌ها به درستی و فارغ از وسوسه‌های رذیلانه و منطبق بر فضیلت‌ها اخذ گردد؛ زیرا اعتقاد به رستاخیز حاوی این هشدار است که خلقت انسان از سوی خداوند بی حکمت و بی حساب و کتاب نیست. هرکس ذره‌ای کار خیر و یا شر کند، به حسابش رسیدگی خواهد شد.<sup>۸</sup> منظور از وسوسه‌های رذیلانه کلاهبرداری، دروغ، حرام‌خواری و رشوه و نزول خواری و... و غرض از فضیلت‌ها رعایت حلال و حرام، عدل و انصاف، صداقت و... می‌باشد.

#### پی‌نوشت‌ها:

۱. سوره آل عمران، آیه ۱۵۹
۲. سیحانی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۵، بحارالانوار، جلد ۱۵، بخش ۴، نهج‌البلاغه، ص ۹۹۴، ۱۱۱۸، ۱۲۵۵، ۸۵۸، ۱۰۳۲، ۱۲۲۲
۳. لقمان - سوره ۱۷، نهج‌البلاغه، ۹۸، ۱۲۹۷، سیحانی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۶
۴. سوره طه، آیات ۱۶-۹
۵. تفسیر نورالقلین، جلد ۳: ص ۲۷۳
۶. سوره انفال، آیه ۲۹
۷. سوره فرقان، آیه ۳
۸. سوره ملک، آیه ۲
۹. سوره زلزال، آیات ۷ و ۸

بخش دوم

# مدرسه شاد

زینب رضائیان

کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی

پس از گذراندن سال‌های اولیهٔ کودکی، تجربهٔ ورود به جامعه با وارد شدن کودکان به مدرسه آغاز می‌شود؛ تجربه‌ای که در ابتدا، هم برای کودکان و هم برای والدین نگرانی‌هایی به همراه دارد. نگرانی کودکان همواره برای بزرگ‌ترها قابل درک بوده و در سال‌های اخیر به کمک کارشناسان مجرب حوزهٔ تعلیم و تربیت، راهکارهای مواجههٔ منطقی با آن آموخته شده است اما نگرانی‌های والدین، بسته به دیدگاهی که نسبت به آموزش و پرورش دارند، متفاوت است و هر کدام به نوبهٔ خود جای تأمل دارد. بر همین اساس، یکی از دغدغه‌های مهم والدین از دیرباز انتخاب مدرسه بوده است و در همین راستا دیدگاه‌های مختلفی برای ارزیابی مدارس از سوی اولیا مطرح می‌شود.

آموزش و پرورش نیز همواره دغدغهٔ تربیت فرزندان را داشته است. اهداف، سرفصل‌ها و برنامه‌ها هر ساله در جهت رشد و بالندگی مهم‌ترین رکن نظام آموزش و پرورش (که همان دانش‌آموز است)



توجه به سلاقی دانش‌آموزان و تفاوت‌های فردی آن‌ها، استفاده از جملات محبت‌آمیز، توجه به شخصیت دانش‌آموزان و پرهیز از تنبیه، اجتناب از مقایسه فردی و تشویق مناسب از جمله عوامل تعیین‌کننده شادی در مدارس هستند (فخرالله یونسی، ۱۳۸۸). برای توجه دقیق‌تر به عوامل مؤثر در نشاط و شادی در مدرسه، ضروری است هر یک از اجزای مدرسه به تفکیک مورد بررسی قرار گیرد. با این حال، در این مجال فقط برخی از مشخصه‌های مؤثر در شادی را مطرح می‌کنیم. در ادامه، فضای فیزیکی مدرسه، برخی از ویژگی‌های معلم شاد و نقش مدیر در شاداب‌سازی مدرسه را بیشتر بررسی می‌کنیم.

### فضای آموزشی شاد

بدون تردید، اولین نکته‌ای که در طراحی یک فضای آموزشی برای کودکان و حتی نوجوانان و بزرگسالان مدنظر کارشناسان قرار دارد، توجه به ایمن‌سازی فضای آموزشی است. پس از آن، توجه به نکات زیر فضای آموزشی را با نشاط‌تر می‌سازد:

- استفاده از رنگ‌های شاد و مناسب برای هر موقعیت یادگیری؛ در این رابطه می‌توان از نظر روان‌شناسان نیز بهره برد.

- طراحی فضاهای آموزشی مختلف (از جمله آزمایشگاه، کتابخانه، کلاس و کارگاه) به نحوی باشد که حس کنجکاوی و کاوشگری دانش‌آموز را تحریک کند. به موازات تأثیرات مطلوب آموزشی که این امر دارد، ارضای حس کنجکاوی، شادی و نشاط به همراه می‌آورد.

- چیدمان میز و صندلی‌های کلاسی به گونه‌ای باشد که انجام دادن کار گروهی به سهولت ممکن شود. چیدمان خطی (قرار گرفتن نیمکت‌ها پشت سر هم) نه تنها خستگی و کسالت به دنبال دارد، امکان مشارکت و کار گروهی را کاهش می‌دهد. محصول یک فرایند گروهی فقط یک گزاره درسی نیست بلکه فرایند مشارکت و همکاری، هم‌فکری و تبادل نظر نه تنها قدرت استدلال، نقد و بررسی و ... را افزایش می‌دهد، شور و نشاط آموختن را چندین برابر می‌کند.

- تزئین کلاس‌ها و سایر مکان‌های مدرسه به گونه‌ای باشد که در دانش‌آموز احساس تعلق و دلبستگی ایجاد کند. برای مثال، از ایده‌های دانش‌آموزان برای تزئین کلاس و از دست‌سازه‌های آنان برای تزئین همه جای مدرسه استفاده شود. همچنین، تصاویر دانش‌آموزان در قسمت‌های مختلف کلاس و سایر مکان‌های مدرسه نصب گردد. برای این کار باید حواسمان باشد که تنها به دانش‌آموزانی که از نظر درسی برتری دارند. توجه نشود بلکه همه دانش‌آموزان در حوزه‌های مختلف (هنری، ورزشی، فوق برنامه و ...) مورد توجه قرار گیرند. بدون تردید، اگر با دید مثبت به دنبال نقاط قوت هر دانش‌آموز باشیم موارد متعددی را برای تشویق و تقویت خواهیم یافت.

- در نصب تابلوها، به جنبه انگیزشی و شادی‌آفرین بودن آن‌ها توجه شود.

- امکانات و مکان‌های ورزشی و تفریحی به حیاط مدرسه محدود نشود. فضای مدرسه به گونه‌ای طراحی شود که در قسمت‌های مختلف مدرسه، امکان تفریح و بازی باشد. برای تحقق این امر،

## امروز ضرورت بازنگری در روش‌های سنتی آموزش و ارزشیابی به سبب اینکه شور و نشاط دانش‌آموز و حتی معلم را به مخاطره می‌اندازد، بیش از پیش مورد تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته است

طراحی و اجرا می‌شوند و مدرسه، همان جایی است که این فرایند خطیر در آن اتفاق می‌افتد.

شاید در گذشته انتقال دانش، مهم‌ترین وظیفه مدارس بوده است اما آنچه امروزه اهمیت بیشتری دارد، تربیت افرادی است مسئول، مؤثر و توانمند، که قدرت تطابق و سازگاری آگاهانه با محیطی را که در آن زندگی می‌کنند، دارند و از زندگی خود لذت می‌برند. برای تحقق این هدف، مدارس باید به نیازهای دانش‌آموزان توجه ویژه‌ای داشته باشند. بی‌شک، بدون توجه به نیازهای مادی و معنوی دانش‌آموزان، اهداف عالی چه در حوزه آموزش و چه در حوزه پرورش، محقق نخواهند شد.

در شماره قبل اشاره کردیم که یکی از مهم‌ترین نیازها، شاد زیستن است. شادی و نشاط در مدرسه باعث رشد و تکامل دانش‌آموز در ابعاد جسمانی، شناختی، عاطفی، اجتماعی، اخلاقی و معنوی می‌شود. اگر جو حاکم بر مدرسه شاد و با نشاط باشد، احساسات و هیجانات مثبت، همچون احساس رضایت، تعلق، عشق، مسئولیت‌پذیری، دوستی، امیدواری، همراهی و همدلی، هدفمند بودن و سازگاری، در دانش‌آموزان و معلمان بیشتر به چشم می‌خورد. در همین راستا، اهداف آموزشی نیز با سهولت بیشتری محقق می‌شوند.

امروز ضرورت بازنگری در روش‌های سنتی آموزش و ارزشیابی به سبب اینکه شور و نشاط دانش‌آموز و حتی معلم را به مخاطره می‌اندازد، بیش از پیش مورد تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته است؛ روش‌هایی که باعث می‌شوند تدریس هم برای دانش‌آموز و هم برای معلم یکنواخت و کسل‌کننده شود و ارزشیابی برای دانش‌آموز اضطراب‌آور و برهم‌زننده آرامش باشد.

خوشبختانه در سال‌های اخیر، روش‌های سنتی مورد بازنگری قرار گرفته و به رویکردهای جدیدی نسبت به آموزش و ارزشیابی توجه شده است اما همچنان ضرورت توجه بیشتر به جو حاکم بر مدارس از نظر شادی و نشاط احساس می‌شود. به نظر تعدادی از کارشناسان، هنوز میزان شادی در مدارس کم است. ابزار همدردی،



حیاط مدرسه را می‌توان به بازی‌های حسی و حرکتی که به جنب و جوش زیاد نیاز دارند اختصاص داد و مکان‌های دیگر را برای بازی‌های فکری، اجرای پانتومیم و سایر بازی‌هایی که تحرک کمتری دارند، طراحی کرد.

- در تقسیم‌بندی فضاهای مدرسه، سعی شود مکان‌های بهره‌مند از نور طبیعی به‌عنوان کلاس درس انتخاب شوند. بهره‌مندی از نور طبیعی بر میزان شور و نشاط می‌افزاید.

- به همان نسبت که در دیوار مدرسه در حالات خلقی و روحی دانش‌آموزان و معلمان تأثیر دارد، آراستگی ظاهری دانش‌آموزان و معلمان نیز دارای اهمیت است. استفاده از رنگ‌های شاد و الگوهای پوششی مناسب، ضمن افزایش جذابیت‌های بصری، نشاط بیشتری به دنبال دارد.

- ایجاد فضای سبز در مدرسه؛ ایجاد فضای سبز حتی به اندازه یک گلدان کوچک که مسئولیت کاشت، نگهداری، هرس، برداشت و ... آن به عهده دانش‌آموز باشد، در ایجاد شور و نشاط تأثیر بسیاری دارد.

### ❧ برخی ویژگی‌های معلم شاد و شادی‌آفرین

معلمی که شاد نباشد، نمی‌تواند دانش‌آموزان شاد تربیت کند. بر این اساس، ضرورت دارد شادی در نهاد معلم وجود داشته باشد تا بتواند آن را به دانش‌آموزان منتقل کند. معلم شاد برای شاد زیستن خود و دانش‌آموزانش برنامه دارد:

- معلم شاد، روابط اجتماعی خوب و مؤثری با همکاران و دانش‌آموزانش دارد. داشتن روابط اجتماعی مؤثر به کاهش استرس و افزایش نشاط کمک می‌کند.

- از روش‌های فعال تدریس و ارزشیابی استفاده می‌کند.

- شوخ‌طبع و متبسم است.

- به خود و اطرافیانش در مدرسه انرژی می‌دهد.

- از افراط و تفریط به دور است.

- خوش‌بین و مثبت‌نگر است. همواره رفتارهای مثبت را برجسته و تشویق و تقویت می‌کند.

- به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان احترام می‌گذارد.

- نه‌تنها ارتباط‌های کلامی خود را ارتقا می‌دهد، بلکه به اهمیت ارتباط غیر کلامی واقف است و برای آن برنامه دارد.

- در فعالیت‌های مختلف مدرسه در کنار دانش‌آموزان است.

- معلم شاد برای خود وقت می‌گذارد؛ رسیدگی به خود (به

دنبال اهداف و برنامه‌های خود رفتن، ارضای نیازهای مادی و روانی و ...) و صرف وقت کافی برای انجام دادن کارهای مورد علاقه و همچنین توجه به سلامت جسمانی کمک می‌کند تا فرد رضایت بیشتری از زندگی داشته باشد. به دنبال همین رضایت لذت بردن از زندگی و شور و نشاط حاصل می‌شود. بدون شک، معلمی که شور و نشاط ندارد، نمی‌تواند در دانش‌آموزان شور و نشاط ایجاد کند.

### ❧ نقش مدیر در شاداب‌سازی مدرسه

مدیران مدارس وظیفه دارند فرایند آموزش و پرورش را در جهت رشد و بالندگی دانش‌آموزان تسهیل کنند. بر همین اساس، آنان

## مدیران جوّ دوستانه‌ای با همکاران و دانش‌آموزان خود ایجاد کنند؛ در این شرایط، ظرفیت آنان برای شنیدن نظرات جدید و گاه انتقادات باید بالا باشد. پیش‌نیاز این کار ایجاد حس اعتماد بین مدیر و معلمان و دانش‌آموزان است

علاوه‌بر توجه به جنبه‌های آموزشی، باید جنبه‌های روحی و روانی دانش‌آموزان و همکاران خود را نیز مورد توجه ویژه قرار دهند. بی‌تردید، غفلت از شرایط روحی معلمان و دانش‌آموزان از سوی مدیران، دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی را با دشواری مواجه می‌کند. مدیرانی که به جنبه‌های مختلف رفتار همکاران خود توجه دارند و برای شاداب‌سازی برنامه‌ریزی می‌کنند، علاوه بر محبوبیت بیشتر، عملکرد بهتری در حوزه‌های آموزشی و پرورشی دارند. توجه مدیران به عوامل زیر نیز می‌تواند جو حاکم بر مدرسه را شادتر کند:

- مدیران جوّ دوستانه‌ای با همکاران و دانش‌آموزان خود ایجاد کنند؛ در این شرایط، ظرفیت آنان برای شنیدن نظرات جدید و گاه انتقادات باید بالا باشد. پیش‌نیاز این کار ایجاد حس اعتماد بین مدیر و معلمان و دانش‌آموزان است. مدیران باید برای معلمان و دانش‌آموزان خود این امنیت خاطر را ایجاد کنند که در همه شرایط در کنار آن‌ها هستند و تا حد امکان برای رضایت و نشاط آن‌ها تلاش می‌کنند.

- مدیران همکاران خود را در تصمیم‌گیری‌های مدرسه‌ای مشارکت دهند؛ همچنین، گاهی از نظرات دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه استفاده شود. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هم احساس مسئولیت افراد را در کار افزایش می‌دهد و هم رضایت و شادی آن‌ها را تقویت می‌کند.

- سعه صدر و اغماض و نادیده گرفتن برخی اشتباهات. به رغم تلاش معلمان، گاهی دانش‌آموزان در مدرسه مرتکب اشتباهات کوچکی می‌شوند که با سعه صدر می‌توان از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. بدیهی است این بدان معنا نیست که مدیر بر خطاها چشم‌بندد و جوانب احتیاط را نسجد بلکه منظور، جلوگیری از ایجاد تشویش و نگرانی و ایجاد حس ناامنی بین معلمان و دانش‌آموزان است.

- مدیران مدرسه همواره دانش خود را در حوزه تخصصی افزایش دهند و برای به‌روز کردن آن بکوشند. از آنجا که پیشرفت در عرصه آموزش و پرورش سرعت زیادی دارد، به‌روزشدن دانش و تخصص مدیران، جو حاکم بر مدرسه را در جهت مثبت تغییر می‌دهد.

# سیری در منابع مدیریت آموزشی ایران!

## سرآغاز

در ایران، رشته مدیریت آموزشی برخلاف بسیاری از رشته‌های علمی دیگر نتوانست از مسیر دانشگاه‌های مستقر در تهران به‌نحو مؤثری توسعه یابد. بعد از گذشت حدود شصت سال از آموزش و پژوهش استادان و دانشجویان در رشته مدیریت آموزشی، شواهدی از غنای نظری و اصیل این رشته و تأثیرگذاری عملی آن از مسیر دانشگاه‌های تهران در دسترس نیست. در واقع، هر چند براساس یک سنت ظاهراً رسمی شده در ایران این‌گونه تصور می‌شود که دانشگاه‌های مستقر در تهران در همه حوزه‌ها پیشران توسعه علمی هستند، این باور رایج، حداقل در مورد رشته مدیریت آموزشی صادق نبوده است. این موضوع را می‌توان از طریق تحلیل کتاب‌های اثرگذار این رشته در ایران بررسی کرد. مرور کتاب‌های تألیفی و ترجمه‌ای اصیل و هویت‌ساز در رشته مدیریت آموزشی در طول حداقل چهل سال گذشته چند نقطه عطف را برجسته می‌سازد.

## دکتر علی خلخالی

### نقطه عطف اول: دوره ظهور رشته

اولین آثار تألیف و ترجمه‌ای در حوزه تخصصی مدیریت آموزشی را دکتر محمدعلی طوسی عرضه کرده است. چهار کتاب تألیفی و ترجمه شده اولیه دکتر طوسی به شرح زیرند:

- کتاب سازمان فرهنگ و رهبری آن، مجله تهران مصور، ۱۳۴۲.

- کتاب مدیریت و رهبری آموزشی، نوشته کیمیل وایلز، تهران، انتشارات دانشگاه سپاهان انقلاب، ۱۳۴۶.

- کتاب پژوهشی در باب نظرات رؤسا و مدیران کل آموزش و پرورش، انستیتو آموزش برنامه‌ریزی و مدیریت، ۱۳۴۹.

● کتاب سازمان و اداره آموزش و پرورش در ایران و کشورهای مختلف جهان، انتشارات کتاب‌های جیبی، ۱۳۵۲. تألیف و ترجمه این کتاب‌ها انتخابی هوشمندانه بود ولی به سنت رایج ادبیات مکتوب دانشگاه‌های مجرب رشته مدیریت آموزشی تبدیل نشد و تداوم نیافت. البته کتاب کیمبل وایلز امتداد استنادی بیشتری در بین دانش‌پژوهان این رشته داشت. همچنین، یک فایل مندرج در ویکی‌پدیای فارسی، بدون ذکر منبعی مشخص از دکتر محمدعلی طوسی به‌عنوان پدر علم مدیریت آموزشی ایران نام برده است؛ در حالی که بررسی آثار این مؤلف مؤید این ادعا نمی‌باشد و کاملاً مشهود است که دکتر محمدعلی طوسی پربارترین دوران علمی خود را نه در توسعه دانش مدیریت آموزشی بلکه در سازمان مدیریت صنعتی سپری کرده است. اساساً رشته مدیریت آموزشی در ایران هرگز از یک نظریه‌پرداز کامل و متعهد به ارزش‌های رشته که هدایت تام و کمال رشته را عهده‌دار شده و هویت‌بخشی و تأثیرگذاری آن را پایه‌ریزی کرده باشد، برخوردار نبوده است.

### نقطه عطف دوم: دوره خودیابی رشته

در این دوره، دامنه گسترش ادبیات مکتوب اصیل و تأثیرگذار در رشته مدیریت آموزشی با محوریت دانشگاه‌های مستقر در اهواز و ارومیه امتداد می‌یابد. انتخاب کتاب‌ها متون اصیل و کلاسیک این رشته توسط دکتر محمدعلی نائلی، استاد جندی‌شاپور اهواز، و دکتر میر محمد سید عباس‌زاده، استاد دانشگاه ارومیه، فرصتی تاریخی برای خودیابی رشته یادشده در ایران مهیا کرد. این کتاب‌ها عبارت‌اند از:

کتاب مدیریت مدارس: مبانی و تئوری‌ها، نوشته لی‌فام، جیمز، هووئه، جیمز، ترجمه دکتر محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۳.

● کتاب پژوهشی در مدیریت مدارس متوسطه استان خوزستان، نوشته محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه جندی‌شاپور، ۱۳۵۸.

● کتاب مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، نوشته هسن، الف. ترجمه دکتر محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۴.

● کتاب مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل نوشته سیسل میسکل، ترجمه دکتر میر محمد سید عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، دو جلد، ۱۳۷۶ (البته نسخه یک جلدی این کتاب را ابتدا انتشارات انزلی در سال ۱۳۷۱ چاپ کرد).

این کتاب‌ها در سطح جهانی هم به‌عنوان آثار تأثیرگذار رشته مدیریت آموزشی و بخشی از تاریخ مکتوب این رشته شناخته شده‌اند. البته این کتاب‌ها به دلیل چاپ توسط ناشران شهرستانی، در زمان نشر توزیع مناسبی در سطح کشور به‌ویژه در تهران نداشته‌اند، لیکن همه پژوهشگرانی که به این آثار استناد کرده‌اند، ارزش‌های هویت‌ساز آن‌ها را به خوبی درک کرده‌اند.

### نقطه عطف سوم: دوره تازه‌گردانی رشته

بعد از آثار ترجمه شده دوره قبل تا مدتی طولانی اتفاق قابل

توجهی که از آن بتوان به‌عنوان نقطه عطف نام برد، در حوزه نشر در رشته مدیریت آموزشی مشاهده نشد. قاطبه آثار تولیدی در این دوره جز بازخوانی ادبیات رشته مدیریت عمومی به نام مدیریت آموزشی نبودند. در اوایل دهه ۱۳۹۰، بعد از یک دوره فترت نسبتاً طولانی در عرصه تولید متون اصیل و هویت‌زا برای رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه پیش‌تاز تازه‌گردانی این رشته شد. ترجمه دو کتاب زیر، صحنه نظریه‌پردازی و پژوهش در رشته را به سوی دانشگاه ارومیه بازگرداند.

● کتاب مقدمه‌ای بر رهبری آموزشی و رفتار سازمانی: تئوری در عمل، نوشته پتی‌چنس و ادوارد چنس، ترجمه محمد حسنی، میر محمد سیدعباس‌زاده و مریم سامری، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۹۰.

● کتاب تئوری‌های رهبری و مدیریت آموزشی، نوشته تونی بوش، ترجمه محمد حسنی، نرگس سکوتی، مریم سامری و تحت نظارت دکتر میر محمد سید عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۹۳.

به‌ویژه کتاب تونی بوش، به‌عنوان برجسته‌ترین نظریه‌پرداز دنیای معاصر رشته مدیریت آموزشی، برای دانشجویان این رشته هویت‌بخش بوده است.

### نقطه عطف چهارم: دوره غنی‌سازی رشته

در آستانه سال‌های پایانی قرن چهاردهم هجری شمسی، انتخاب کتاب‌های زیر توسط دکتر ناصر شیربگی، استاد دانشگاه کردستان، و ترجمه و نشر آن‌ها شاید مهم‌ترین چرخش در ارائه تصویری مستقل از رشته مدیریت آموزشی به حساب می‌آید. نشر و

ترویج این کتاب‌ها در بین دانشجویان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی کشور و توجه به تلاش‌های جهانی برای استقلال رشته مدیریت آموزشی و رویگردانی از رویکردهای منسوخ میان‌رشته‌ای و یا مدیریتی انگاری رشته در این زمینه مؤثر خواهد بود. در ادامه، سه کتاب مورد نظر به تفکیک و به اختصار معرفی می‌شوند.

● کتاب رهبری آموزشی در ۲۰۵۰: برداشت‌ها، چالش‌ها و تعهدات، نوشته فنویک، دبلیو، اینگلیش؛ رزماری پایا؛ کارل ای. مولن و تد کرایتون، ترجمه دکتر ناصر شیربگی و رویا فاتحی، انتشارات آثار معاصر، ۱۳۹۷.

نویسندگان این کتاب از برجسته‌ترین صاحب‌نظران مدیریت آموزشی معاصر در عرصه جهانی هستند و این کتاب تألیفی آن‌ها





تمرینی عملی و جسورانه همراه با لحاظ کردن چالش‌های پیش روی رهبران آموزشی و برنامه‌های دانشگاهی مربوط به آماده‌سازی آن‌ها در دوران معاصر است. در این کتاب، دوره‌های اصلی تجانس و نیز انقطاع بین مدرسه، آموزش و پرورش و جامعه مورد بررسی قرار گرفته است. این تمرین و آماده‌سازی به‌طور هم‌زمان در فضای اجتماعی متضاد و پرچالشی، که ترکیبی از دوران فراصنعتی و عصر دیجیتال است، روی می‌دهد. در این کتاب نشانه‌های هشداردهنده از تعارض‌هایی که موجب آشفتگی رهبری آموزشی شده است، مورد بحث قرار گرفته‌اند؛ مواردی مانند جداسازی و تجاری‌سازی آموزش عمومی دولتی، بی‌خاصیت کردن اتحادیه‌های معلمان، تلاش برای حرفه‌ای‌زدایی از برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی معلمان و مدیران، نادیده گرفتن تداوم شکاف پیشرفت تحصیلی که خودنمایی‌های اجتماعی وسیع‌تری را موجب می‌شود، تنزل

ارزش مدرک تحصیلی با توسعه کارخانه‌های تولید مدارک بر خط (آنالین)، عادی‌سازی و فرهنگی شدن تقلب، و تنزل و فرسایش اعضای هیئت علمی عرضه‌کننده برنامه‌های آمادگی رهبران آموزشی در دانشگاه‌ها. ایده مرکزی این کتاب آن است که وعده ظاهراً موجه تحقق عدالت اجتماعی به واسطه تغییرات فزاینده و سریعی که از لحاظ جمعیت‌شناختی روی داده و در نوعی تنوع ملی متجلی شده است، ساختار برنامه‌های جدی آماده‌سازی رهبران آموزشی را که هنر و علم رهبری را بیدار می‌سازند، محصور و کم‌اثر کرده است. در نهایت، نویسندگان در سه بخش تردیدها، چالش‌ها و تعهدات، نوعی رهبری مبتنی بر پداگوژی را برای خلق پلی کاربردی بین رهبری و یادگیری در آماده‌سازی و عمل رهبران آموزشی، پیشنهاد می‌کنند.

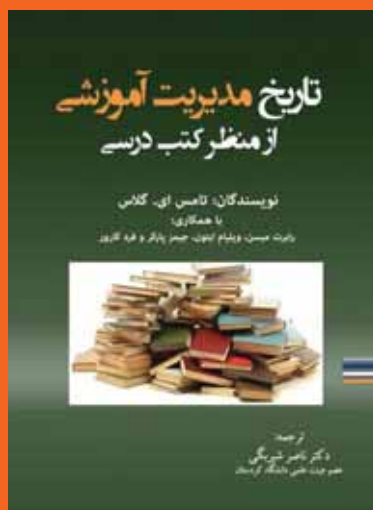
● کتاب تاریخ مدیریت آموزشی از منظر کتب درسی، نوشته تامس ای. گلاس و همکاران، ترجمه دکتر ناصر شیربگی، انتشارات آثار معاصر، ۱۳۹۷.

این کتاب فرصتی برای خوانندگان حرفه‌ای جهت برداشتی جامع از تاریخ رشته علمی مدیریت آموزشی تدارک دیده است. پیشنهاد از رشته مدیریت آموزشی از حدود دهه ۱۸۴۰ تا سال‌های انتهایی ۲۰۰۰ آثار مکتوبی را خلق کرده‌اند و نویسندگان این کتاب تلاش

کرده‌اند این آثار را در یک مجموعه مورد خوانش انتقادی قرار دهند. بازخوانی کتاب‌های درسی مدیریت آموزشی در یک دوره حدوداً دوپست ساله، فرصتی بی‌نظیر برای استادان و دانشجویان مدیریت آموزشی و نیز فعالان رسمی عرصه اداره سیستم‌های آموزشی فراهم آورده است تا به درک بهتر و روشن‌تری از جایگاه فعلی رشته و چشم‌اندازهای آینده آن برسند.

● کتاب تحلیل تاریخی مدیریت آموزشی به‌عنوان یک حوزه علمی، نوشته ایزر اوپلاتکا، ترجمه دکتر ناصر شیربگی، انتشارات آثار معاصر، ۱۳۹۷. در تلاش برای ردیابی مبانی فلسفی و تاریخی مدیریت آموزشی به‌عنوان یک رشته علمی، در ارتباط با مدیریت و عملکرد سازمان‌های آموزشی، این کتاب تحولات معرفت‌شناختی مهم این رشته را از اوایل دهه ۱۹۶۰ بررسی می‌کند. نویسنده کتاب شاید مهم‌ترین پرسش‌هایی را که برای معرفی رشته مدیریت آموزشی لازم است، مطرح کرده و از چشم‌اندازی تاریخی مورد بررسی قرار داده است. پرسش‌هایی که در این کتاب مورد تحلیل تاریخی قرار گرفته‌اند، به‌خصوص پرسش درباره ماهیت منحصربه‌فرد رشته مدیریت آموزشی، نقطه عطفی برای خواننده تخصصی این رشته محسوب می‌شود. از لحاظ روش‌شناسی نیز استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی برای اعتباربخشی به میراث گران‌بهای رشته مدیریت آموزشی، به‌ویژه با استناد به محتوای ژورنال‌های علمی، کاملاً خلاقانه بوده است.

اینکه نقطه عطف بعدی برای هویت‌بخشی رشته مدیریت آموزشی در کدام دانشگاه ایران شکل خواهد گرفت، نامشخص است لیکن در این تردیدی نیست که با تلاش هوشمندانه دکتر ناصر شیربگی، فعلاً خورشید مدیریت آموزشی از غرب ایران طلوع کرده است و می‌درخشد. در مجموع، با درک این واقعیت که عمل بدون نظریه (تئوری) کور و ابتر است، مطالعه دقیق و انتقادی کتاب‌هایی که در این مجموعه معرفی شده‌اند، برای توسعه دیدگاه‌های نظری (تئوریک) به همه کسانی که به نوعی در اداره سیستم‌های آموزشی سهیم‌اند، اعم از مدیران مدارس، وزراء، رؤسا و معاونان ادارات آموزش و پرورش در سطح ملی و منطقه‌ای، به‌ویژه به استادان و دانشجویان مدیریت آموزشی توصیه می‌شود.



# ایجاد اتاق فناوری در خوابگاه شبانه‌روزی

مصطفی سهرابلو

دبیر علوم تجربی متوسطه اول پیر تاج، شهرستان بیجار، کردستان

اشاره

مدارس شبانه‌روزی، به‌ویژه در مناطق روستایی مزایا و قابلیت‌های زیادی برای معلمان و دانش‌آموزان دارند. با توجه به اینکه دانش‌آموزان زمان زیادی را در خوابگاه شبانه‌روزی می‌گذرانند، مسئولان این محیط‌ها می‌توانند با هماهنگی و کمک مدیر و معلمان، موفقیت‌های مختلفی برای یادگیری و ارتقاء مؤثر دانش‌آموزان در کنار آموزش در مدارس، ایجاد کنند و از این فرصت‌ها بعد از ساعات آموزشی در مدرسه (عصرها و شب‌ها) نهایت استفاده را ببرند. در ادامه، تجربه‌ای موفق از ایجاد اتاق فناوری در خوابگاه شبانه‌روزی روستایی آمده است.

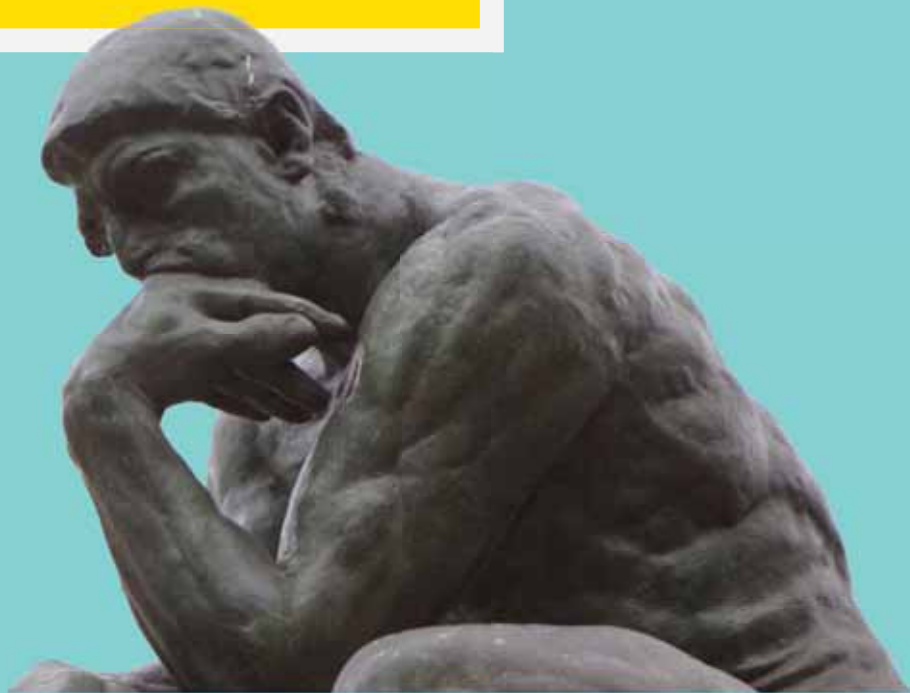
بودم که هر شب به دانش‌آموزان یکی از خوابگاه‌ها به کمک دو نفر از دانش‌آموزان فعال و علاقه‌مند حدود یک ساعت کار با رایانه را آموزش بدهیم. دانش‌آموزان به مرور مهارت‌های اولیه را می‌آموختند. به همین ترتیب، در جلسات بعدی از فیلم‌ها و انیمیشن‌های دروس مختلف، از جمله درس علوم تجربی که رشته خودم بود، برای آموزش آن‌ها در اتاق فناوری استفاده می‌کردیم. رفته‌رفته این فعالیت‌ها بیشتر شد. حتی گاهی دبیری با اجازه مدیر در خوابگاه حضور می‌یافت و در اتاق فناوری برای بچه‌ها کلاس جبرانی دروس را برگزار می‌کرد. تشکیل اتاق فناوری در خوابگاه شبانه‌روزی، نتایج خوبی داشت و باعث می‌شد دانش‌آموزانی که در منزل رایانه نداشتند، با نحوه کار با رایانه و استفاده از آن برای یادگیری در مقاطع بالاتر، آشنایی اولیه پیدا کنند. دانش‌آموزان معدودی هم که توانایی‌های مختلفی در امور رایانه و انیمیشن داشتند، در انتقال دانش و توانایی خود به دیگران نقش مؤثری ایفا می‌کردند.

سالی که سرپرست خوابگاه شبانه‌روزی بودم، دانش‌آموزان زیادی از روستاهای اطراف در آنجا حضور داشتند. بیشتر این دانش‌آموزان از خانواده‌های کم‌درآمد و دارای والدین بی‌سواد یا کم‌سواد بودند، از این رو در خانه، به امکانات و ابزارهای ساده‌ای چون رایانه دسترسی نداشتند و به جز عده انگشت‌شماری، بقیه کار با آن را نیز بلد نبودند. آن‌ها از ساعت ۲ بعدازظهر تا ۸ صبح روز بعد در خوابگاه بودند، بنابراین، زمان نسبتاً زیادی در دسترس بود و برای همین، من تصمیم گرفتم در کنار برنامه‌های دیگر خوابگاه مانند مطالعه، ورزش و استراحت آموزش رایانه هم داشته باشیم. بنابراین، رایانه اتاق مدیر دبیرستان را عصرها به خوابگاه می‌آوردم و به دانش‌آموزانی که با کار با رایانه آشنایی نداشتند، آموزش می‌دادم. حتی دانش‌آموزانی که وضعیت تحصیلی خوبی داشتند و علاقه‌مند بودند، شب‌ها بعد از ساعت مطالعه می‌توانستند به دانش‌آموزان خوابگاه‌ها براساس نوبت در اتاق فناوری آموزش دهند. برنامه‌ریزی کرده

ترجمه علیرضا نوابخش

دانشجوی کارشناسی ارشد

# رمزگشایی از سازوکار تفکر



## کلیدواژه‌ها: متفاوت بودن، مغز، سنت‌شکنی، ادراک

در دهه‌های اخیر، تحول عظیمی در حوزه مطالعات دانشمندان در زمینه مغز انسان رخ داده است. اکنون به خوبی می‌دانیم تصمیماتی که انسان‌ها اتخاذ می‌کنند، از طریق الگوهای حرارتی عصبی در بخش‌های مشخصی از مغز قابل ردیابی است. این اکتشافات باعث شده است که دانشمندان به علم نوین اعصاب در اقتصاد سوق داده شوند. مطالعات نشان می‌دهد راز مغز برای موفقیت ما انسان‌ها در حوزه‌های اقتصادی (محیط‌های کسب و کار) در گرو نوآوری و توانایی انجام دادن کارها به شیوه‌ای متفاوت با آنچه رقبا انجام می‌دهند، است. مغزی که قادر باشد این کار را انجام دهد، به اصطلاح سنت‌شکن است. به طور خلاصه، سنت‌شکن کسی است که از پس انجام دادن کارهایی برمی‌آید که دیگران

از انجام دادن آن‌ها باز می‌مانند.

این تعریف ساده به موضوع متفاوت بودن افراد سنت‌شکن با بقیه مردم اشاره دارد. به بیان دقیق‌تر، مغز آن‌ها از سه جهت از سایرین متمایز است؛ اول قوه ادراک، دوم احساس ترس و در نهایت، هوش اجتماعی. هر یک از این عملکردها از مدارها و الگوهای متفاوتی در مغز تبعیت می‌کنند. مخالفان این نظریه بر این عقیده‌اند که موضوع خلاقیت و نوآوری به مغز مربوط نمی‌شود. آن‌ها همچنین معتقدند که موضوع ابتکارات - حتی آن‌هایی که کاملاً نو و جدیدند - بیشتر به خصوصیات شخص مربوط می‌شود تا عملکرد مغز او، اما علم اقتصاد عصبی با فهمیدن و در نظر گرفتن این محدودیت‌ها، دلایل این را که چرا بعضی از افراد در راه متفاوتی قدم می‌گذارند و در آن پیشرو می‌شوند، سنت‌شکنی برخاسته از عملکرد مغز آنان می‌داند.





## با مجله‌های رشد آشنا شوید

### مجله‌های دانش‌آموزی

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

- رشد کودک** برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی 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 سال تحصیلی منتشر می‌شود:

- رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول
- رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه اول
- رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره آموزش متوسطه دوم

### مجله‌های بزرگسال عمومی

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

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

### مجله‌های بزرگسال تخصصی:

به صورت فصلنامه و سه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شود:

- رشد آموزش قرآن و 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 زبان‌های خارجی ♦ رشد آموزش ریاضی ♦ رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد مدیریت مدرسه
- رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی
- رشد برهان متوسطه دوم

مجله‌های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران، مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان دانشگاه فرهنگیان و کارشناسان گروه‌های آموزشی و... تهیه و منتشر می‌شود.

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

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir)

تا سال ۱۳۸۵ تصویر ذهنی همه از بستنی خوردن به صورت رایج با قاشق بستنی و لیس زدن بود اما سنت شکنی در این کار باعث شد مردم بستنی خوردن با نی را تجربه و از آن استقبال کنند. این ایده باعث شد آیس‌پک یا قورباغه مایوس ظرف مدتی کمتر از ۶ ماه ۱۰۰ شعبه در سراسر کشور و امارات متحده



عربی دایر کند.

برای روشن شدن موضوع بد نیست بدانیم اگر چه مغز انسان تا بیشترین حد ممکن برای انجام دادن کارها تکامل یافته است اما برای تفسیر وقایع منابع محدودی در اختیار دارد. اینجا همان جایی است که محدودیت انرژی مغز مانع آن می‌شود که بیشتر مردم بتوانند سنت شکن باشند. برای مثال، هنگام مواجه شدن با جریان اطلاعات از طریق چشم‌ها، مغز این اطلاعات را از سریع‌ترین راه ممکن تفسیر می‌کند. به این منظور، مغز هم از اطلاعات گذشته و هم از هر منبع دیگری برای دریافت اطلاعات استفاده می‌کند؛ درست مانند اینکه شاهدان یک رویداد هر کدام به نوعی آن را تفسیر می‌کنند. این اتفاق دائماً می‌افتد. مغز از میان‌برهایی برای انجام دادن درست کارها استفاده می‌کند که فهمیدن آن برای ما بسیار مشکل است. انسان‌ها تصور می‌کنند که درک آنان از دنیا واقعی است؛ در صورتی که آن‌ها فقط عوامل محیطی (زیستی و الکتریکی) هستند که بر ما اثر می‌گذارند. در نتیجه، ادراک، محصول آن چیزی که چشم یا گوش شما به مغز می‌فرستد، نیست بلکه چیزی بیشتر از وقایع فیزیکی (مثل مشاهده فوتون‌های نور و شنیدن امواج صدا) است. ادراک محصول مغز است.

ادراک مرکز شکستن قواعد است (مرکز سنت‌شکنی‌ها). نگاه افراد سنت‌شکن به اشیا با دیگران متفاوت است و به موضوعات با دید متفاوتی می‌نگرند. مغز این افراد به میزان میانگین مغز سایر افراد در دام نمی‌افتد. این گونه افراد از زمانی که به دنیا می‌آیند یا از طریق یادگیری‌های بعدی، راه‌ها و میان‌برهای ادراکی را کشف می‌کنند. به بیان دیگر، ادراک یک فرایند یادگیری است که می‌توان از آن به عنوان یک تهدید یا فرصتی برای ایجاد تغییر استفاده کرد.



هنگامی که استیو جابز برای اولین بار آیفون را معرفی می‌کرد، همه گوشی‌های همراه دارای کیبورد یا قلم‌هایی بودند که در خیلی از مواقع به آن‌ها نیازی نبوده در حالی که مشکلاتی مثل شکستن باگم شدن هم داشتند. تا آن موقع کسی به چیزی غیر از آن هم فکر نمی‌کرد تا

اینکه استیو جابز گوشی هوشمند با صفحه‌ای کاملاً لمسی را معرفی کرد. تا آن زمان، تمام تصورات برای کار با یک گوشی با فشردن دکمه‌ها در هم تنیده شده بود، اما اپل با سنت‌شکنی این تصورات،

## رشد دانش

### نحوه اشتراک مجلات رشد

الف. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی [www.roshdmag.ir](http://www.roshdmag.ir) و ثبت نام در سایت و سفارش و خرید از طریق درگاه الکترونیکی بانکی.  
ب. واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سمره آرمایش کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست و ارسال فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۸۸۴۹۰۲۳۳.

#### ♦ عنوان مجلات در خواستی:

♦ نام و نام خانوادگی:

♦ تاریخ تولد: ♦ میزان تحصیلات:

♦ تلفن:

♦ نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان:

پلاک: شماره پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۳۳۳۱-۱۵۸۷۵

♦ تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

♦ Email: [Eshterak@roshdmag.ir](mailto:Eshterak@roshdmag.ir)

♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۵۵۰/۰۰۰ ریال

♦ هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۲۵۰/۰۰۰ ریال

آیفون را روانه بازار کرد.

مغز برای تفسیر محرک‌های فیزیکی فرستاده شده از حواس پنج‌گانه با مشکلاتی بنیادی مواجه است. مغز برای هر آنچه انسان می‌بیند، می‌شنود یا لمس می‌کند، تفسیرهای متعددی پردازش و در نهایت بهترین را انتخاب می‌کند. این انتخاب مغز بهترین برآورد و نگرش ممکن است. از نظر فنی، این برآوردها براساس محاسبه احتمال ترجیح یک تفسیر بر دیگر تفسیر است که مبتنی بر تجارب گذشته ساخته و پرداخته می‌شود.

به همین علت است که می‌توان اذعان کرد بهترین راه برای داشتن نگاهی متفاوت به مسائل، در معرض قرار دادن مغز با محرک‌هایی است که قبلاً با آن‌ها مواجه نشده است. یک فکر و ایده نو، فرایند ادراک را از زنجیره تجربه‌های گذشته و اجبار مغز برای اخذ تصمیمات متعارف آزاد می‌کند.

به‌طور خاص، افراد سنت‌شکن موفق تمایل فوق‌العاده‌ای دارند که دائم در معرض اتفاقات جدید یا متفاوت باشند. مشاهده و بررسی رفتار این‌گونه افراد، این واقعیت را آشکار می‌کند که آن‌ها به استقبال موضوعات تازه و نوظهور می‌روند؛ در حالی که اکثر مردم از مواجه شدن با چنین موضوعاتی، پرهیز و دوری می‌کنند. برای موفقیت در سنت‌شکنی، افراد سنت‌شکن باید قادر باشند ایده‌های خود را با جسارت و بدون احساس ترس به جامعه عرضه کنند؛ موضوعی که در گرو دخالت عامل هوش اجتماعی است. هوش اجتماعی، توانایی فهمیدن و مدیریت افراد سنت‌شکن در محیط‌های کسب و کار قلمداد می‌شود. خوشبختانه در دهه اخیر، درباره هوش اجتماعی و چگونگی عملکرد مغز افراد هنگامی که در گروه‌ها اقدام به هماهنگ کردن تصمیمات می‌کنند، دانش بسیار زیادی به دست آمده است. همچنین، علم مغز و اعصاب از این موضوع که الگوهای مغز، کنترل‌کننده و مسئول وظایف و کارکردهای بدن هستند، پرده برداشته است؛ مثل اینکه مردم درباره چه موضوعاتی (از قبیل یکدلی، انصاف داشتن و هویت اجتماعی) احساس مسئولیت می‌کنند.

این بخش‌های مغز، نقش اصلی را در توانایی افراد برای متقاعد کردن دیگران درباره ایده‌شان برعهده دارند. همچنین، ادراک نقش مهمی در شناخت اجتماعی دارد. شعور و اشتیاق یک فرد یا شهرت و اعتبار می‌تواند به شکست یک معامله یا صورت گرفتن آن منجر شود. فهمیدن اینکه ادراک و گرفتن تصمیمات اجتماعی چگونه در هم تنیده می‌شوند، نشان می‌دهد که به چه علت است که افراد سنت‌شکن موفق، نادرند.

افراد سنت‌شکن در همه زمینه‌ها، از بیان هنری تا فناوری برای استفاده در کسب و کار، فرصت‌های جدیدی را می‌سازند. آن‌ها خلاقیت به خرج می‌دهند و موضوعات تازه‌ای ابداع می‌کنند. برای این افراد قواعد و قوانین اهمیتی ندارد. آن‌ها اگر چه در بسیاری از سازمان‌ها بابتی مهری، عدم حمایت و گاهی شکست مواجه می‌شوند، همچنان داری‌های اصلی هر سازمانی به حساب می‌آیند. کلام آخر اینکه برای موفقیت افراد سنت‌شکن، فهمیدن اینکه فکر آنان در هر زمینه‌ای چگونه کار می‌کند، بسیار مهم است.



فراخوان برای گروه مدیریتی مدارس

# مهم‌ترین کار خلاقانه شما در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ چه بود؟

سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ چند وقت دیگر به پایان می‌رسد و صفحه‌ای دیگر از نظام تعلیم و تربیت در مدارس کشورمان ورق می‌خورد. امور مدارس با همت والای مدیران، معاونان، مشاوران، مربیان و دیگر اعضای گروه مدیریتی مدارس در حال انجام است. برای سپاسگزاری از زحمات شما در سالی که سپری شد، مجله رشد مدیریت مدرسه مسابقه‌ای را در قالب یک فراخوان به اجرا می‌گذارد:

مهم‌ترین کار خلاقانه مدرسه شما در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ چه اقدام و فعالیتی بود؟  
آیا واقعاً این کار خلاقانه بود؟ از کجا متوجه شدید؟  
ضرورت این کار و هدف از انجام آن چه بود؟  
این کار با کدام بخش از اسناد تحولی آموزش و پرورش و ساحت‌های شش‌گانه در ارتباط بود؟  
آیا تقریباً همه کارکنان مدرسه در این کار مشارکت داشتند؟

طی دوره ۹۹-۱۳۹۸ مجله، کارهای برگزیده با ذکر نام و مشخصات طراحان و مدرسه به چاپ خواهد رسید.

گزارش فعالیت‌های خود را حداکثر در ۵۰۰ کلمه همراه با تصاویر و مستندات تا ۱۳۹۸/۲/۲۵ به دفتر مجله رشد مدیریت مدرسه بفرستید.





عکس: اعظم لاریجانی



۱۸ فروردین، روز جهانی بهداشت، گرمی باد