



رشد

۱۲۱

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس |
دوره هفدهم | شماره ۳ | بهار ۱۳۹۸ | صفحه ۶۴ | ۲۵۰۰ | ریال | پیامک: ۰۳۰۰۸۹۹۵۱۷

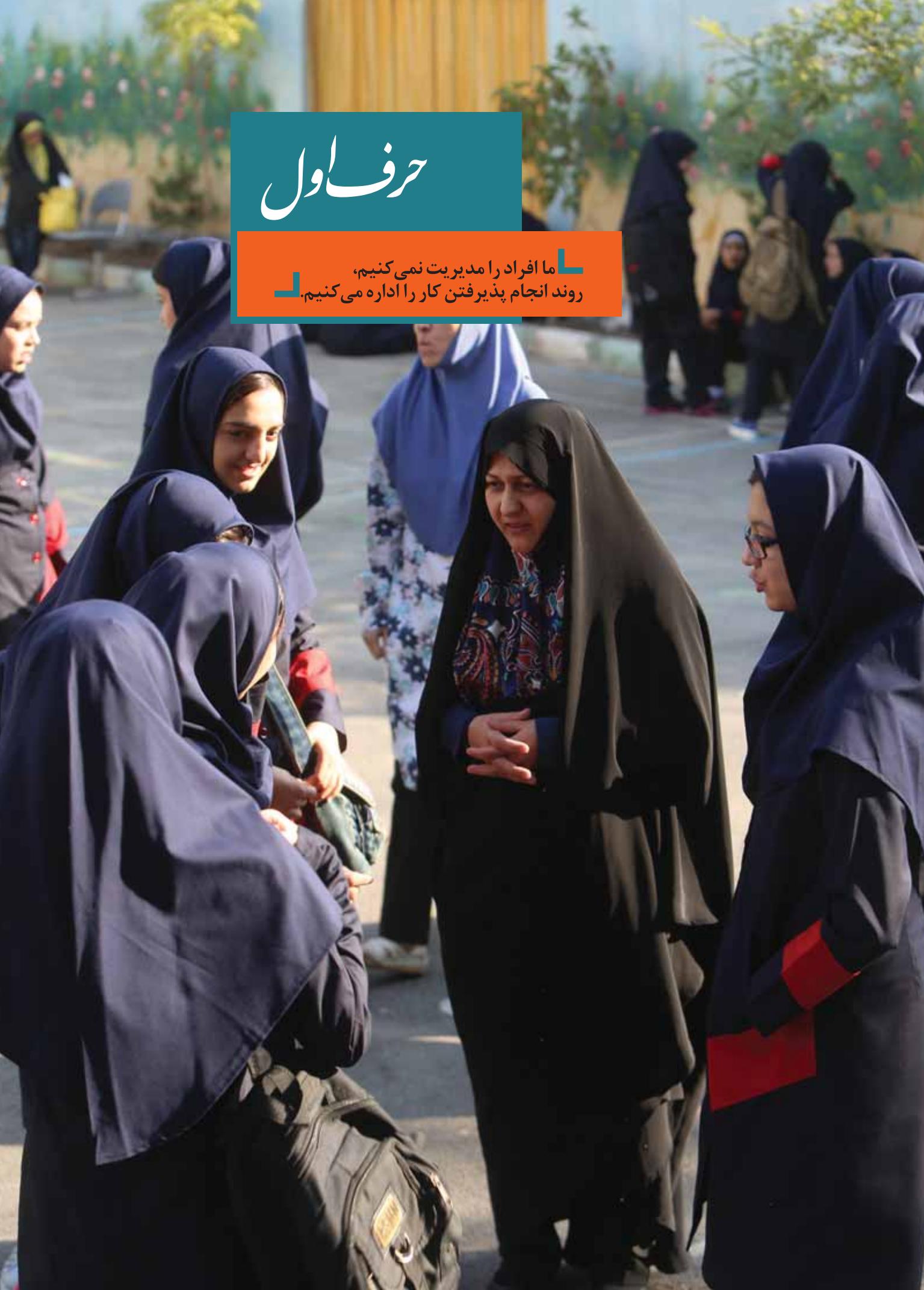
w w w . r o s h d m a g . i r



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

حرف اول

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



ویژه‌نامه مدیریت بحران

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

گسل بحران خیز خانه و مدرسه / مانده ارشدزاده ۳۰

پاکی و خدمتگزاری در مدیریت بحران / محمدرضا حشمتی ۳۲

ایرانیان در زلزله کرمانشاه نمره ۲۰ گرفتند! / میریم طفرمند ۳۴

تجربه‌ها زیر آوار فراموشی / ابراهیم اصلانی ۳۷

مدرسه برپا! / ائلدار محمدزاده صدیق ۳۸

بحران‌های پنهان مدرسه و هنر مدیریت آن‌ها / امیلیا صمدی لولاکی ۴۲

کنترل خرد بحران‌های کلاس / مهتاب خسروشاهی ۴۶

در ستایش بحران! / دکتر عبدالعظیم کریمی ۴۹

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

بهداشت و سلامت روان / مدرسه شاد / زینب رضائیان ۵۵

چشم‌انداز / سیری در منابع مدیریت آموزشی ایران / دکتر علی خلخالی ۵۸

تجربه‌های آموزشی / ایجاد اتاق فناوری در خوابگاه شبانه‌روزی / مصطفی سهرابلو ۶۱

علمی - کاربردی / رمزگشایی از سازوکار تفکر / علیرضا نوابخشش ۶۲

عکس روی جلد:

سعید رضا مقصودی - هفتمنی جشنواره عکس رشد

قابل توجه نویسندها و مترجمان محترم
● مقاله‌های راکه برای درج در مجله می‌فرستید، باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
● مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
● چنانچه مقاله‌ای را خلاصه می‌کنند، این موضوع را قید بفرمایید.
● رشد مدیریت مدرسه از نوشهای کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
● نظر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود.
● محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود.
● حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد.
● شورای برنامه‌ریزی مجله در روز قبول، پویاپیش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است.
● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبنی رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خواندن‌گان، با پدیدآوردن‌گان آغاز است.
● مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، بازگردانده نمی‌شوند.

دکتر حیدر تورانی

بوم

برنامهٔ ویژه مدرسه

شورای راهبری مدرسه اختصاص دهنده مدیران مدارس اختیار دارند به کمک معلمان و انجمن اولیای مدرسه این فرصت را غنیمت شمرونده در قالب برنامه‌های اختیاری و غیرتجویزی «جرای برنامه درسی مدرسه‌ای» را تمرین کنند. البته برنامه ویژه مدرسه‌یا بوم، در سال جاری به صورت آزمایشی در دستور کار مدارس داوطلب در دوره ابتدایی و دوره اول متوسطه قرار گرفته است. مدارسی که امسال به اجرای این برنامه همت گماشتند، لازم است محتوای فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اند و نیز فرایند اجرای آن‌ها را ارزشیابی کنند و حفوهای پنهان و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی کنند؛ به کمک نقاط قوت، ضعف‌هارا بروطوف سازند و برای سال آتی با توان بیشتری به اجرای آن پردازنند. 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 صرف‌باشد دریافت خلاصه گزارش از عملکرد مدرسه در این حوزه اکتفا کنند و از هر گونه دخالت در چگونگی اجرای این برنامه جداً بپرهیزنند و این یک اختیار را که بعد از سال‌ها به مدیران مدارس داده شده است، سلب نکنند.

سال‌هاست که مدیران مدارس خواستار تفویض اختیار بیشتر به مدارس‌اند. 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 حوزه‌های است؛ چرا که مدیران مدارس به عنوان رهبران برنامه‌های درسی و تربیتی در مدارس ایفای نقش می‌کنند. البته بدین‌گونه 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 محدودی، 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، بیانگر 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 مدرسه‌ی 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 فرستت را به مدارس می‌دهد تا در ساعت در هفته را به توسعه مهارت‌های لازم در ساختهای شش‌گانه مانند مهارت‌های هنری، فناوری، زیبایی‌شناسی، دستوری و غیره به دلخواه و بنایه تشخیص

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 می‌آورند و توی حیاط یامحل اجرای برنامه می‌چینند تا معلم‌ها و سایر کارکنان مدرسه‌شان را از منظری دیگر ببینندایا می‌آید وقتی معلم‌ها تک‌تک حاضر می‌شند تا در مراسمی شرکت کنند، به شدت مورد تشویق و تأیید دانش‌آموزان قرار می‌گرفتند و آن‌ها بردن نامشان میزبان علاقه‌خود را به معلمان و نشان می‌دادند. حتی بعضی را با هماهنگی‌های قبلی در مسابقات شرکت می‌دادند و بدین ترتیب، شادی‌شان دوچندان می‌شد. همین امر فضای 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 صدایی کردند و آن همکار حتی به اندازه چند دقیقه هم که شده بود، به ناچار در مراسم شرکت می‌کردند.

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 وجود 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، سور شد و کنار من نشست و اتوبوس دوباره به راه افتاد.

آن خانم پس از چند دقیقه که نفیش سرجایش 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: «نه مدرسه نیستم، 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 خندمای سرمی داد که انگار فتح‌الفتوحی کرده و سکوی افتخاری برپاست او و روی آن جولان می‌دهد! با خود گفتم، ای کاش بعد از یادآوری آن خاطرات زیبا، با این رفتار نامأتوس رو به رو نمی‌شدم!

ناهید پاک آینین

مدیر بازنیشته دبیرستان

دلتنگ هیا هو

در اتوبوس نشسته بودم تابه 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 نقشی بست و با خود گفتم آم... اگر من هم هنوز در مدرسه بودم، حتماً در مدرسه‌ما 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 در گیر این هیجانات بودند، دانش‌آموزان مرا هم در گیر می‌کردند؛ می‌دانستند که من هم از این نوع در گیری‌ها بدم نمی‌آید و می‌توانم طرح‌های خوبی برای شادی و نشاطشان ارائه بدهم که با توجه به سمت مدیریت، بارعایت همه جوان 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 می‌گریم و ناله سر می‌دهم و همین کافی





شرح کارگاه‌های آموزشی

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

ابتدا کارگوهی شامل رشته‌ها و افراد مختلف با مباحث مرتبط با هنر، معماری، علوم، گیاه‌شناسی، زیست‌شناسی و ریاضی تشکیل شد. با اشتراک این چند رشته و متمرکز بر موضوع توجه به محیط زیست، شیوه اجرای طرح گوشه‌های سبز شناسایی گردید. سپس، در کارگاهی یک روزه دانش‌آموزان ابتدا با راهنمایی مری مخصوص، 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 طبقه‌بندی شدند. دانش‌آموزان پی برند که منظور از گیاه آسان گیاهی است که نسبت به تنش‌های محیطی مقاومت بیشتری دارد و در مقابل، ساختار گیاه سخت به گونه‌ای است که با کوچک‌ترین حرک محیطی و در زمان کوتاه‌تری دچار آسیب می‌شود.

«پوتوس»، «اسکاندنس»، «سانسیوریا» و «رامیفولیا» در گروه گیاهان آسان قرار گرفتند. گروه متوسط شامل «شامادورا»، «دراسنا» و «آکلونما» بود و «بنفسۀ آفریقایی» و «اسپاتیفیلم» جزو گروه سخت معرفی شدند. برنامه به این شکل دنبال شد که دانش‌آموزان مسئولیت کاشت و نگهداری گیاه «پوتوس» را بر عهده گرفتند و گوشه‌ای از مدرسه را با این اقدام خود سبز کردند. در این زمان، اعلام شد که دانش‌آموزان می‌توانند با نگهداری درست گیاه خود به مرحله بعد راه یابند و گیاه جدیدی را دریافت کنند. زمان آغاز به مراحله بعد راه یابند و گیاه جدیدی را دریافت کنند. زمان آغاز دیگر، اجرای طرح می‌تواند دانش‌آموزان را نسبت به تغییرات مربوط به محیط زیست مانند از بین رفت و درختان در محیط پیرامون حساس و متوجه کند.

شهریور حکیمی

متخصص گیاه‌شناسی و مدیر گلخانه بی‌لوبایا

نگار فرجیانی

کارشناس گرافیک و نقاشی

گوشه‌های سبز

مدارس و تقویت هوش طبیعت گرایانه

آنچه در این نوشته آمده، گزارشی از یک فعالیت مرتبط با موضوع زیست‌محیطی 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 پیش‌روی تواند ایده‌ساز فعالیت‌های مشابه به منظور ارزش‌گذاری هرچه بیشتر به موضوع زیست‌بوم باشد و به تقویت هوش طبیعت‌گرای دانش‌آموزان منجر شود.

تولد گوشه‌های سبز

«گوشه‌های سبز» عنوان طرحی فرهنگی، هنری و آموزشی است که با هدف ارائه راهکارهای عملی برای حل مسائل محیط‌زیست و شهر، به خصوص آلدگی 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 ۵۰ هزار 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.

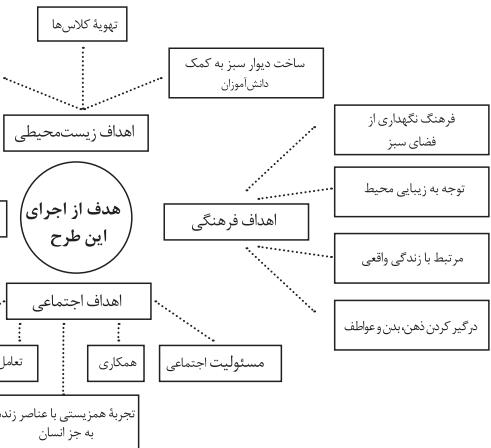
آنچه رخ داد!

پس از تصمیم‌گیری برای اجرای «گوشه‌های سبز» در مدرسه، طرح ریزی نحوه آموزش نگهداری و پرورش گیاهان آپارتمانی در مدرسه با هدف فرهنگ‌سازی و پرورش این نشانه و سبیل مهم و حیاتی به دانش‌آموزان را آغاز کردیم. این برنامه، با این باور که آغازی برای نهادینه کردن توجه به گیاهان، درختان و محیط زیست و نیز بالا بردن مهارت مسئولیت‌پذیری و کارگوهی دانش‌آموزان در تعامل باعلمان است، برای یک دوره یک ساله تحصیلی بر آموزش مباحث اولیه نگهداری از گیاهان متمرکز طراحی شده است. از سوی دیگر، اجرای طرح می‌تواند دانش‌آموزان را نسبت به تغییرات مربوط به محیط زیست مانند از بین رفت و درختان در محیط پیرامون حساس و متوجه کند.



موجب تأمین هوای مطبوع و جذب ذرات معلق و مولدشیمیایی 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 گیاهان و فضای به وجود آمد و دانش‌آموزان توانایی نگهداری گیاهان آپارتمانی را در خود احساس کردند.

گوشه‌های سبز به دنبال چه اهدافی است؟



در گام بعد، دانش‌آموزان راه سبز خود را با یادگیری نحوه کاشت و نگهداری «آگلونما» و پس از آن با گیاه «دراسینا» آلمده دانند برای اینکه گوششهای سبز جایگاه و موقعيت 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 فضاهای روی هر دیواری به آسانی می‌سرد. همچنین، قابلیت تکثیر از یک گلدن تا چندین گلدن را دارند. نمای اصلی گلدن 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 گوششهای سبز منجر شد.

L 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 پانته‌آ 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 ۱۳۹۶-۹۷ به همراه داشتیم، که از همه سپاسگزاریم.

L 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 عشاپیری و چندپایه خراسان شمالی» سفری به این استان داشتیم که ماحصل آن را می‌توانید در شماره ۷ (اسفند ۹۷) مجله رشد معلم بخوانید. در صحبت‌هایی که با مسئولان آموزش‌وپرورش استان، به ویژه آقای قربانعلی عبیدی، کارشناس مسئول آموزش‌وپرورش عشاپیر خراسان شمالی، داشتیم بارها از خانم مدیر موفق و پر تلاشی باد کردند که در طرح جذب دانش‌آموزان دختر عشاپیر یار و یاور آنان بوده است. در آخرین ساعت 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 عشاپیری خاتم‌الانبیا را در روستای حسین‌آباد شیروان بعهده دارد. در ادامه، گفت‌وگوی ما را با این مدیر با اخلاق و پر انرژی می‌خوانید.

شیروان آغاز کرد. 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 به عهده بگیرم و من پذیرفتم.

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

ما به عنوان 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 ملزمومات مدرسه توسط آن‌ها تأمین می‌شود. معاون مدرسه، خانم آسایش، بازوبنی خیلی قوی برای من در جذب خیره است. جذب خیر برای می‌ایک راهکار است بچه‌های دارن 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. اتفاق ناگوار آن روز خورش با گوشت بود. از من پرسیدند: مگر شما گوشت هم در برنامه غذایی بچه‌ها دارید؟ گفتمن: 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 به عنوان 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

Lشما 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 دانش آموزانم نگویم. چند ماه پیش در سفر بودم که یکی از دانش آموزان ساقم تماس گرفت و گفت که در دانشگاه تربیت معلم پذیرفته شده است. اشک از چشمان جاری شد. خدمت در اینجا را برای خود توفیقی از جانب خداوند می‌دانم و تلاش می‌کنم همکاران و دانش آموزانم در آرامش کار و تحصیل کنند.

Lرمز موفقیت شما در ارتباط مؤثر و موفق با همکاران در چیست؟

من روابط بسیار خوبی با همکاران، دانش آموزان 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 نظراتم 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.

Lچگونه وارد آموزش و پرورش شدید؟ در سال ۱۳۷۲ با مدرک دیپلم آموزشیار نهضت سواد آموزی شدم و خدا را به خاطر این موهبت شکر می‌کنم. چون علاقه خاصی به بچه‌ها داشتم، روستاهای دور را انتخاب می‌کدم 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 دانش آموزان عشاير نیمه کوچ روستای رباط رازوجرگلان، که شش ماه از سال را در شیروان و شش ماه در آخرین روستای رازوجرگلان بیتوته می‌کردم، درس دادم. این عشاير شامل سه ایل بودند: در «گرماب یک» خودم، «گرماب دو» همسرم و در «گرماب سه» دو نفر از همکاران تدریس می‌کردیم. مدارس چند پایه بودند و در هر نوبت حدود ۳۷ نفر دانش آموز درس می‌خوانندند. 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 دانش آموز خودم بود. بی‌اعراق، 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

افتخار نیست، اما در یک مدرسه همه دانشآموزان که در سطح بالا نیستند. در کنار آموزش به پرورش هم بها می دهم. بچه ها در اینجا صبح سر کلاس درس اند و برای بعدازظهر و اوقات فراغت آنها باید برنامه ریزی درستی انجام شود. ضمن اینکه کلاس ها و جلسات مذهبی برای بچه ها برگزار می کنم، به شاد بودن آنها هم اهمیت می دهم. بچه های من باید شاد و پر انرژی باشند. آنها در گروه سروه، بازی های محلی و آیین های سنتی در جشنواره های مختلف شرکت می کنند. یک سال در مدرسه نمایشگاه عشا برای برگزار کردیم. چادر های عشا برای برقا کردیم. تنور درست کردیم و سان و فطیر و آش محلی پختیم. این فعالیت ها برای بچه ها لذت بخش است و به آنها انرژی می دهد.

از سوی دیگر، دختران در اینجا خیلی زود ازدواج می کنند و تنها حدود ۲۰ درصد از آنها وارد دانشگاه ها می شوند؛ بنابراین، باید کارهای روزتایی را یاد بگیرند. من ماشین شیر به مدرسه می آورم تا دختران شیر زدن را یاد بگیرند، همچنین درست کردن ماست و پخت فطیر را. از اولین سال کارم در اینجا از سازمان فنی و حرفه ای در رشته های مختلف مثل گلیم بافی، پرورش فارج، کامپیوتر، خیاطی و ... مربی گرفتم. امکانات لازم را هم در مدرسه و به کمک خیرین فراهم کردم. این مربیان با استمzd کم مهارت ها را به دانش آموزان می آموزند و در آخر از آنها امتحان می گیرند. به این ترتیب، دانش آموزان با گواهی نامه مهارتی سازمان آموزش فنی و حرفه ای از اینجا فارغ التحصیل می شوند.

ارتباط شما با دانش آموزان و اولیای آنها چطور است؟
دانش آموزان به دلیل دور بودن از خانواده خیلی شکننده و حساس اند. بهویژه دانش آموزان پایه هفتم، وقتی از خانواده جدا می شوند گریه می کنند و بسیار دلتنگ می شوند. یادم هست یک دانش آموز کلاس هفتمی داشتم که خیلی گریه می کرد. 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. اشک هایش را پاک کردم و علت گریه کردنش را پرسیدم. گفت: دلم برای مادرم تنگ شده است. گفتم من مادر تو می شوم. کم کم آرام شد. وقتی سرم را بلند کردم دیدم همه همکاران دارند گریه می کنند.

من وقتی وارد مدرسه می شوم. با صدای بلند و رسانه همه بچه ها سلام می کنم. با نزدیک ترین دانش آموز دست می دهم. با آنها درباره خانواده شان صحبت می کنم و جویای احوالشان می شوم. همین کارهای کوچک باعث علاقمندی بچه ها به من می شود ولی دانش آموزان می دانند که در آموزش بسیار سخت گیرم.

با خانواده هایشان هم ارتباط نزدیکی دارم. تا جایی که امکان دارد برای آنها کلاس های آموزشی برگزار می کنم. با والدینی که در روزهای دور زندگی می کنند ارتباط تلفنی دارم و از وضعیت بچه ها و مشکلاتشان با آنها حرف می زنم.

گاهی در مراسم صبحانه سلامت، والدین دانش آموزان را هم دعوت می کنیم و آموزش هایی به آنها می دهیم. از کارشناسان، متخصصان، روحانیان و حتی مشاوران طراز اول شهر برای این آموزش ها کمک می گیرم. آنها بدون هیچ چشم داشتی دعوت

می کنم و اگر در مدرسه خودمان نیاز نداشته باشیم، آنها را به مراکز نیکوکاری و مدارس دیگر می فرستیم. یکی از برنامه های آینده من این است که پرورش شتر را به بچه ها آموزش دهم. این منطقه رو به خشکسالی است و خارشتر که خوراک شتر است، در این منطقه زیاد خواهد شد. اگر دانش آموزان آموزش های لازم را دیده باشند می توانند به جای گوسفند، شتر پرورش دهند و مخارج سالانه خود را تأمین کنند. ماید آینده من گری داشته باشیم.

L یعنی شما علاوه بر برنامه های عادی مدرسه، فعالیت های دیگری هم انجام می دهید؟



وظیفه اصلی من پرداختن به آموزش رسمی است. مدیران را با تعداد قبولی دانش آموزانشان در المپیادها و مدارس نمونه دولتی و نیز موفقیت هایشان در مسابقات فرهنگی و هنری می سنجند. از زمانی که مدیریت اینجا را به عهده گرفته ام هر سال تعداد قبولی دانش آموزان ماز مدارس نمونه دولتی بیشتر شده است. رتبه قبولی مدرسه ماز المپیادها هم دقیقاً بعد از مدارس خاص شهر است. از سوی دیگر، مدرسه ما هر سال در فعالیت های فرهنگی هنری رتبه می آوردم. با همه اینها از همکارانم که دبیران متخصص و مجری هستند، خواسته ام نمره واقعی ورقه را به دانش آموز 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 عشاير 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 داشتم 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 بامدیران دوره‌ای شهرباز 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.

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

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



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 بی‌تائی می‌کرد. هر کاری هم برای آرام کردنش می‌کردیم. فایده‌های نداشت، تا اینکه عصر یک روز زمانی که یکی از اولیای دانش‌آموزان به مدرسه آمده بود و سپریست خوابگاه مشغول صحبت با او بود، آن دانش‌آموز فرست 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. همان جا به ائمه اطهار متوجه شدم که اتفاقی برای آن بچه نیفتند. با همسرم تماس گرفتم و به همراه او به مدرسه آمدیم. سپریست خوابگاه که به شدت ناراحت و بی‌قرار بود، گفت حدس می‌زنم که این دانش‌آموز به طرف روستایشان می‌رود. شما همین جا بمانید من می‌روم دنبالش. او رفت و در همان جاده او را که بسیار ترسییده بود، پیدا کرد. با پدرش تماس گرفتیم و آمد و آن شب او را با خودش به خانه برداشت. قرار شد چند روز در خانه بماند. پدر دانش‌آموز که بسیار عصی و بدآخلاق 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 نگهداشتن 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 درسی اش 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

در سازمان تحت رهبری من، مؤسسه ملی مدیریت و رهبری مدرسه، بزرگترین و موفق ترین 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 دانش آموزان را فراهم کرد. ما با محک زدن موفق ترین نظامهای آموزشی، پذیرفته‌ایم که دیگر در آموزش حرف نخست را نمی‌زنیم ولذا به دنبال آن هستیم که دید تازه‌ای برای مدیران مدارس آمریکا فراهم کنیم تا آن‌ها قادر باشند مراکز آموزشی خود را بنظامهای 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 دیبرستان‌ها سوادشان در حد پایه هفتم و هشتم است و از لحاظ مهارت آموزی هم تعریف چندانی ندارند؛ این در حالی است که به سبب بالا بودن دستمزدها، هم‌اکنون در کشورهایی مانند آمریکا، هزینه‌های زیادی صرف تربیت کارگرانی در این سطح سواد می‌شود. از سویی، در بازارهای جهانی کار، چنین مهارت‌هایی با هزینه بسیار کمتر قبل 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 دانش آموزانی با قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر را آموزش می‌دهیم. همچنین، به آن‌ها راهبردهایی می‌دهیم که بتوانند این برنامه‌ها را با چاپکی و بدون موانع اجرا کنند.

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

مدیران آموزش دیده موفق ترند!

اشاره

مارک تاکر، رئیس مؤسسه ملی مدیریت و رهبری مدرسه^۱ در آمریکاست. این مؤسسه طراح و مجری برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران مدارس، در سطح آن کشور است. این نوشتہ کوتاه که حاوی نکاتی درباره اهمیت بهسازی و بهروز آوری دانش و توانش مدیران مدارس است، می‌تواند مورد استفاده مسئولان رده‌های گوناگون آموزش و پرورش کشورمان فرار گیرد و در طراحی دوره‌های آموزشی مدیران مدرسه‌ها به کار آید.

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

هم‌اکنون چهار ایالت آمریکا برنامه‌های آموزشی ما برای مدیران و گروه مدیریتی مدارس‌های اداری سایر برنامه‌های جاری مدرسه در همان ایالت‌ها می‌کنند. بقیه ایالت‌ها هم به ترتیب به این برنامه‌ها می‌پیوندند. یک شگفتی کوچک اینکه در پژوهشی مشخص شده

است داشن آموزان مدارسی که مدیران آن‌ها به طور مستمر تحت آموزش‌های ما قرار گرفته‌اند، در مقایسه با داشن آموزان مدارسی که مدیران آن‌ها آموزش نمی‌دهند یا به شیوه سنتی آموزش دیده‌اند، پیشرفت تحصیلی و نیز مهارت آموزی قابل توجهی داشته‌اند. محاسبه

هزینه‌ها نشان می‌دهد رقمی که برای هر مدیر گروه مدیریتی در مدرسه هزینه می‌شود، به ازای هر داشن آموز ۲۵ دلار است. کسب موقفيت‌هایی در این سطح و به دست 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 خواهند توانست همچون مدارس بیست ایالتی که نمراتی بالاتر از قابل قبول در آزمون جهانی پیزا^۳ گرفته‌اند، نمره در خور توجهی کسب کنند. ممکن است

برنامه‌های درسی و آموزشی، در صدد 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، ملمعه‌ای از ابتکارهای نامربوط و حتی ناکارآمد باشد، اگر نظام آموزشی در کوتاه مدت هم درست عمل کند، در 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، مدارسی که با

حاکمیت زور و مبتنی بر مدیریت استبدادی اداره می‌شوند، محکوم به نابودی‌اند. با این حساب، نظام آموزشی خوب در مدارسی با عملکرد مناسب، باید چه ویزگی‌هایی داشته باشد؟ پاسخ این

سؤال، به عوامل متعددی وابسته است ولی می‌توان چند نکته را بر جسته کرد؛ نخست اینکه در مدرسه موفق، انتظارها از تمام داشن آموزان مدرسه، صرف نظر 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

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 داشن آموزان ۱۲ تا ۱۶ ساله کشورهای داولطلب جهان در فاصله‌های زمانی ساله سنجیده و جایگاه هر کشور (و حتی ایالتی از کشوری داولطلب باشد، جایگاه همان ایالت) در میان کشورهای جهان مشخص می‌شود. ایران پرغم آنکه در آزمون‌های پرلز و تیمز شرکت می‌کند، تاکنون هیچ گاه در آزمون‌های پیزا شرک نداشته است. (برای کسب اطلاعات بیشتر نگاه کنید به: فهم پرلز، نوشتة معرفی مجذف. حسین قاسم پور 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>

سیدعبدالله محبی
مدیر بازنیسته

پاسخ به نیاز خودشکوفایی

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

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



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 عزت نفس 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 تأمین شده کارکنان خوبیش را بشناسند.
- انتظارات سازمانی را با سطح نیازهای تأمین شده هماهنگ و همسو کنند.
- برای تأمین نیازهای سطوح بالاتر، بسترسازی و برنامه‌ریزی کنند.
- بین کارکنان تحت امر خوبیش با سطح نیازهای تأمین شده آنان ارتباط طولی برقرار کنند.
- اعمال سیاست‌های تشویقی و تنبیه‌ی را با سطح نیازهای تأمین شده هماهنگ کنند.
- بین رفتار سطوح بالاتر، که به صورت اتفاقی و تصادفی بروز می‌کنند، با اراضی نیازهای نهادینه شده تفاوت قائل شوند.
- از مقایسه کارکنان در چند سطح متفاوت پرهیز کنند (رعايت اصل سنجیت در مقایسه).
- در چیدمان نیروها، بهخصوص در عزل و نصب‌ها، به ویژگی‌های عمدۀ افراد خودشکوفا، که در زیر آمده است، توجه داشته باشند.

عمده‌ترین ویژگی‌های افراد خودشکوفا

عمده‌ترین توانمندی آنان فطری و ذاتی است، آرامش روحی دارند، واضح‌بین هستند، رفتارشان طبیعی و تأثیرپذیری آن‌ها اندک است، زیبایی و زیباشناست، رفتارهای کاملاً اخلاقی دارند، از بیکاری متنفرند و کارآفرین‌اند، متفکر و عمیق‌اند، از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند، خودباف، امین و قابل اعتمادند و ... و البته نادر هستند.

ب. قابل توجه کارکنان

- در پذیرش مسئولیت به سطح نیاز خوبیش توجه داشته باشند.
- در ارتقای تأمین نیازهای سطوح بالاتر تلاش کنند.
- در معرفی سطح نیاز تأمین شده بالرائه رفتاری منطقی تلاش کنند.
- از بروز تأمین نیازهای سطوح بالاتر به صورت تصادفی و موردي اجتناب کنند.
- سطح انتظارات خوبیش را با سطح نیازهای تأمین شده هماهنگ کنند.

مهم‌ترین مسئولیت مدیران حسن انجام امور سازمان بر حسب 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 به کارگیری آن توانمند باشند. چنانچه مدیری مفهومی باشد، فقط علاوه‌ی خواهد ماند. بنابراین، ضروری است مدیران با درک و فهم نیازهای اراضی آن به فراخور امکانات و اختیارات سازمانی، علاوه‌ی بر افزایش مشارکت دیگران در بهبود امور و افزایش کارایی، موقفیت خوبیش و تحقق اهداف سازمانی را تضمین کنند. در اهمیت موضوع، پدر علم اقتصاد سیاسی آدام اسمیت، (۱۷۷۶) اشاره جالبی دارد: غذایی که قصاب، نانو، 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 عشق‌ورزی و دوست داشتن ما نیست بلکه در بی تأمین منافع خود هستند. نیازهایی که اندیشمندان و صاحب‌نظران مطرح کرده‌اند، بیش از ۱۴۰۰ مورد است. جالب‌ترین و بالارزش‌ترین طبقه‌بندی این نیازهای، نظریه مازلو است که نیازها را به پنج طبقهٔ عمدۀ به شرح زیر تقسیم کرده است:

نیازهای فیزیکی (فیزیولوژی)، نیازهای ایمنی، نیازهای تعلق و محبت (اجتماعی)، نیازهای عزت نفس، 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 اراضی نیاز یعنی خودشکوفایی قرار گرفته باشند و قرار گرفتن در این سطح یعنی تأمین نیازهای چهار سطح پایین. اگر این نیازها برآورده 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 محلول کنند که انجام آن‌ها موجب اراضی نیازهایشان در سطح مورد نیاز باشد. طبق این نظریه، وقتی پاداش مبتنی بر نیازهای ارضانشده باشد، باعث انگیزه نمی‌شود. برای مثال، کارکنانی که از نیازهای فیزیولوژی به صورت موزون و معقول برخوردارند، تشویق‌های اقتصادی و مالی نه تنها موجب رشد و کارآبی‌شان نمی‌شود، چه باسا نوعی بدآموزی خواهد داشت. در مورد کارکنانی که اراضی نیازهای عزت نفس را طالب‌اند ولی فهم و درک آن برای مدیران مشکل باشد و نیازهای سطوح پایین‌تر را اراضی کنند، نیز همین‌گونه است؛ یعنی روند مشارکت و تعامل سیر نزولی خواهد داشت. با مروری بر توقعات و انتظارات بسیاری از مدیران از کارکنان خوبیش، به راحتی می‌توان فهمید که اراضی

طرحی برای پیشگیری از افت درسی

کمال گویلی کیلانه

مدیر آموزگار دبستان شهیدان، روستای دربنده، سندج

ضرورت اجرای طرح

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات معلمان در آغاز هر سال تحصیلی افت آموزشی دانش آموزان 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 دانش آموزان از پایه‌های قبل ضعف آموزشی دارند، همه‌چیز را به گردن دانش آموزان 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 دانش آموزان دو چندان می‌شود. گروه دوم معلمانی هستند که با صرف وقت و انرژی زیادی به تمرین و تکرار دروس و آموزش مجدد مطالب درسی سال قبل اقدام می‌کنند و عملایک 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 راه حلی که به کاربردم، توانستم در کلاس خودم این مشکلات را کاهش دهم و به حداقل ممکن برسانم.

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



و اخذ مجوز اداره نیاز داشتم، 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 آرمنهای مدادگفته، عملکردی، ارائه گزارش، مصاحبه و شرح و قایع، 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 روزتا 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 رائمه می‌دانند و کتاب‌های دیگری در اختیار آنان می‌گذاشتم. گاهی هم در صورت نیاز، تمرین‌های مکمل درسی به آنان می‌دادم تا با مراجعته به دروس مربوط، آن‌ها را انجام دهند.

نتایج طرح

در طول اجرای طرح که تقریباً سه ماه است و هم‌اکنون مشغول اجره‌استم، 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 ربط 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 ارائه شده را به خوبی انجام دهند. از آنجا که آخرین مرحله طرح مصادف با نیمه اول شهربور ماه است، مطمئن هستم که در آغاز سال تحصیلی دانش‌آموزان دیگر افت آموزشی و درسی نخواهند داشت و برای اینکه از این مورد کاملاً مطمئن شویم، 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 سوالات 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 موجبات افت آموزشی دانش‌آموزان را فراهم می‌آورد، پیشنهاد می‌شود این راه حل از سوی برنامه‌ریزان و صاحب‌نظران موردرسی قرار گیرد و به صورت برنامه و طرح استانی و کشوری به گونه‌ای اجرا شود که صدمات این وقفه آموزشی به حداقل ممکن برسد.

دانش‌آموزان مشکل آموزشی داشته باشند و در آن‌ها این احساس به وجود آید که قادر به انجام دادن تمرین‌ها و پاسخ‌گویی به سوالات درسی نیستند؟ آن هم سوالات 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 ایجاد کننده آن متمرکز شدم و پس از بررسی جواب مختلف، دریافتم که مهم‌ترین علت و عامل این افت تعطیلات تابستانی و به وجود آمدن وقفه چهار ماهه در فعالیت‌های آموزشی و سایر فعالیت‌های یادگیری است که موجب کاهش و افت آموزشی آنان در شروع سال تحصیلی جدید شده است.

آن هم چهار ماه تعطیلی و دور ماندن از درس و مدرسه در روز است که هیچ‌گونه فعالیت آموزشی، فرهنگی و ... موجود نیست و علاوه بر این، دانش‌آموزان مجبورند در کارهای کشاورزی مشارکت کنند. متأسفانه آموزش‌پرورش هم نتوانسته است هیچ‌گونه برنامه‌ای برای آنان در نظر بگیرد و این سوء تدبیر ما صدمات و لطمehای 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 راه حل‌های متفاوتی را پس از مشورت با همکاران مد نظر قرار دادیم ولی آنچه بیش از همه توجه ما را به خود جلب کرد، یافتن راه حلی بود که از وقوع مشکل، یعنی افت آموزشی دانش‌آموزان، پیشگیری کند نه اینکه بعد از بوجود آمدن مشکل به دنبال رفع آن باشیم؛ آن‌هم با صرف هزینه‌های انسانی و زمانی.

بنابراین، به محض اتمام فعالیت‌های آموزشی دانش‌آموزان در خردامه، 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 نوشتمن 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 را به رؤیت و امضای کارنامه‌های توصیفی و تربیتی دانش‌آموزان را در مدرسه در 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 کلاس‌های ایام تعطیلات تابستان به همانگی

می‌آموزد چگونه خود را بمحیط اجتماعی تطبیق دهد مدیریت منابع انسانی، راشناسی‌ای، 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.

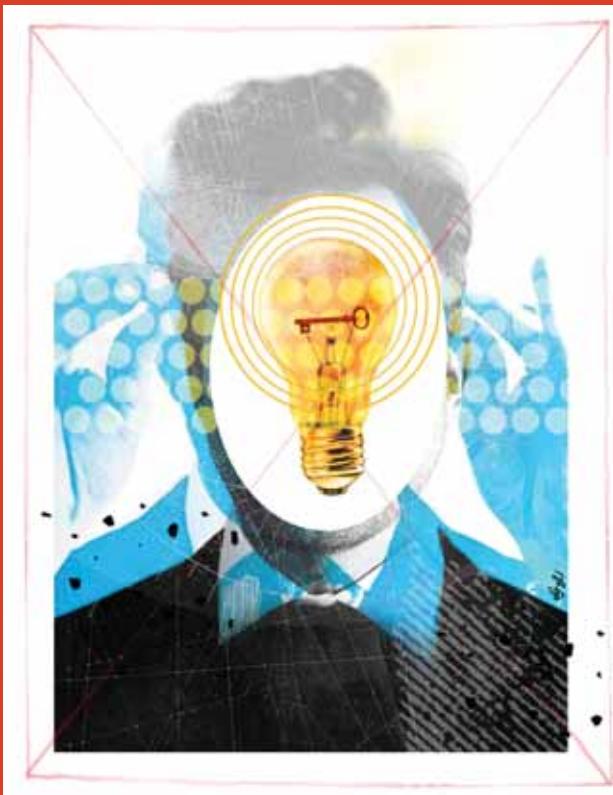
انگیزش ابزار دیگری در منابع انسانی است که باعث برانگیختن کارکنان به انجام دادن کار و سوق دادن آنان در جهت عملکرد رضایت‌بخش می‌شود. آگاهی مدیران از این دو ابزار جهت به کار بستن تدابیر لازم برای تقویت ارتباطات و برانگیختن منابع انسانی متضمن منافع سازمان و جامعه است. مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها باید 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 رفته‌های 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 هوش‌بهره‌ای متفاوت‌اند، بالطبع نیروهای شاغل در مدارس از جمله مدیر و عوامل اجرایی مدرسه و معلمان و حتی اولیا دانش‌آموزان باید بتوانند خود را باین 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 موقوفی بسازد. پیچیدگی نسل امروز گاهی به آن حد می‌رسد که حتی خودشان هم نمی‌دانند از دنیای اطراflashan چه چیزی می‌خواهند. نکته بسیار مهمی که محققان پژوهش در سال‌های مختلف خدمت خود و تلفیق تجربه و مطالعات آکادمیک در زمینه مدیریت آموزشی و منابع انسانی به آن رسیده‌اند این است که باید مدیران با هوش و ذکاوتی برای مدارس امروز انتخاب کرد که بتوانند ارتباط مؤثری با کارکنان خود برقرار کنند، و از نیازهای آنان در یک متقابل داشته باشند و مدرسه را به صورت علمی و هوشمندانه مدیریت نمایند.

روابط انسانی نسب 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

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.

حکم 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 به عنوان نکته‌پایانی و تکمیل‌کننده مباحثت

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 به صورت 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 گوکلاتی 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 ساختهای شش گانه آموزش و پرورش با تقسیم کار بین همکاران و چاپ و نشر گاهنامه‌ای با عنوان سند تحول بنیادین در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ 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.

جمله ایجاد ارتباط مؤثر، مهارت سخنوری (تسلط بر شیوه بیان موضوع)، مهارت مدارا با دیگران و صریحه کردن در برخورد با ناراحتی‌های طرف مقابل، جلب اعتماد (توانایی ایجاد اعتماد در مخاطب و منابع انسانی خود)، انعطاف‌پذیری و مذاکره و قضابت 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.

تأثیرگذار کردن مخاطبان خود از طریق حرکات غیرکلامی، تعبیر و تفسیرهای گوناگون طرف مقابل، زیاده‌روی نکردن در صحبت، بازخورد دادن، انعطاف‌پذیری در سیک‌های رهبری، دارا بودن هوش فردی بالا و بازشناسی سیستم‌های مرجع 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 مرجع ارتباطی او را شناسایی و آن گاه از طریق همان سیستم‌ها با وی ارتباط برقرار کنیم تا ضریب برقراری ارتباط افزایش یابد. چنانچه گلگوی ارتباطی مورد استفاده با سیستم مرجع فرد در تضاد باشد، ضریب برقراری ارتباط نیز کاهش می‌یابد. از جمله سیستم‌های مرجع 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 تووانایی 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 ادارکی:** یعنی تووانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم)، تووانایی 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 رده‌بالا 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 به کارگیری تخته‌های هوشمند و محتوای الکترونیکی، تحلیلگر و متخصص در حل مسئله‌اند. آن‌ها در بعد آموزشی و روش‌های تدریس و محتوای کتب درسی باید به روزترین اطلاعات را داشته باشند، به ا نوع تحقیق و پژوهش‌های مرتبط با تدریس از قبیل درس‌پژوهی،

- منابع
۱. پارساییان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. چاپ هفدهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 ۲. رضاییان، علی. (۱۳۸۹). اصول مدیریت، چاپ بیست‌ویکم، سمت.
 ۳. رضاییان، علی. (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سیزدهم، سمت.
 ۴. طبرسی، غلامعلی. (۱۳۹۱). تئوری‌های مدیریت (فرار 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

در ارتباط درون شخصی تأثیر می گذارد و قدرت انگاره، همان قدرت خیال نشین شده است. لازم است همه ما برای اصلاح انگاره های خود تلاش کنیم؛ زیرا رابطه ها بر پایه انگاره ها شکل می گیرند. انگاره مثبت از یکدیگر، آغاز رابطه خوب با یکدیگر است. مراد از انگاره مثبت، همان «مثبتاندیشی» نیست اما با آن بی ارتباط هم نیست یکی از پایه ها یا مؤلفه های مثبتاندیشی، انگاره مثبت است.

L **توانمند نکنید، آزادی دهید**
توانمندسازی کارکنان ضروری است اما کافی نیست. توانمندسازی که به نوعی از دیدگاه بالا به پایین نشئت می گیرد، بدون در نظر داشتن ویژگی های شایستگی، قابلیت و شفافیت بی اثر است. درست است که رهبر دارای قدرت و توانایی توانمندسازی پیروان است اما کافی نیست و به چیزی بیش از آن نیاز است. مهم تر از توانمندسازی در قالب ساختار رهبر پیرو که گاه پیامی خسته کننده و تکراری دارد، «رهانی و آزادسازی» است. آزادسازی با توانمندسازی متفاوت است. در آزادسازی که قابلیت و ظرفیت افراد را نشانه می رود، هوشمندی، انرژی و خلاقیت ذاتی همه کارکنان را به رسمیت می شناسیم و به استعدادهای آنان فرست بروز می دهیم. آزادسازی زمانی حاصل می شود که به گروههایی که دارای ویژگی های شایستگی و قابلیت می باشند کنترل تصمیم گیری اعطای شده باشد.

L **عبور سالم از یک ادغام یا تملک**
معمولًا سازمان یا شرکتی که در سازمان یا شرکت دیگر ادغام می شود، ابتدا با تنش ها، عدم قطعیت و حتی گاهی هرج و مرج مواجه می شود. حجم کار بالا می رود و فشار و استرس افزایش می یابد. در چنین شرایطی، شما با اکراه تلاش می کنید خود را با سیاست ها، شیوه ها و خطمسی های جدید و ناشنا وفق دهید و با افراد نا آشنا با فرهنگ سازمانی خودتان کار کنید، یا به مدیران جدیدی گزارش دهید که درباره ساخته و نگرش شما هیچ چیز نمی دانند. در این میان، تضمین درستی برای شغلتان در سازمان جدید وجود ندارد؛ چه رسد به شغلی بلند مردمت. معمولًا هم حدود سی درصد از کارکنان پس از ادغام یا تملک نیروی مازاد انگاشته می شوند. حتی مشاهده شده است که فرایند ادغام و تملک سازمانی، قربانیان بسیاری دارد اما شما مجبور نیستید یکی از آن ها باشید. از طریق ارزیابی فعلانه موقعیت خود و مغتنم شمردن فرصت های رهبری که در فرایند ادغام ایجاد می شود، می توانید خط سیر مخصوص خود را ایجاد کنید. مطالعات و تجربه نشان می دهد، افرادی که با آشافتگی های سازمانی مواجه می شوند، خیلی بیشتر از آنچه تصور می کنند قدرت تأثیرگذاری بر خدادادها را دارند، اما آن ها را نمی شناسند. به جای بی تفاوتی و سرخود را پایین انداختن و کار کردن به امید رو به راه شدن همه کارها، یا برقراری ارتباط با سایر دولستان خود در خارج از سازمان برای کار جدید، می توانید پذیرایی فرایند پویا و شدید تلفیق باشید و از آن به عنوان موقعیتی برای تعامل و رشد استفاده کنید. در کنار تهدیداتی مانند از دست دادن شغل مورد علاقه قبلی خود یا رفتن به سراغ کارفرمای دیگر، فرصت کسب دانش شخصی بیشتر، و این که بیشتر دیده شوید و نیز مهارت های جدیدتری

L اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، بهویژه شرکت در دوره ها و کارگاه های 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 پژوهش از آن بهره مند شوند. کلیدوازه ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خود ارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی

L **رئیس خوب: بهترین باشیم و از بدترین ها عبرت نگیریم**
کارهایی که بهترین رؤسا و مدیران انجام می دهند، در واقع تفاوت ها و تمایزات موجود بین بهترین و بدترین رؤسایست. رؤسا و مدیران نقش کلیدی در محیط های کاری دارند و حتی بر سلامت کارکنانشان تأثیر می گذارند. رئیس موفق دیگران را مقاعد می سازد که کنترل اوضاع را در دست دارد. گفتار و رفتارش فوق العاده مؤثر است و می تواند با بهره گیری از مقداری تواضع و تردید نسبت به خود، از در افتدان به ورطه تکبر و کله شقی در امان بماند تا خردمندانه تر رفتار کند. بهترین رؤسا صرفاً افرادی با مهارت های درخشان و منحصربه فرد را استخدام نمی کنند، بلکه کارمندانی را به خدمت می گیرند که توان و استعدادهایشان را بادیگران گره بزنند. آن ها زار کارکنان رؤسا اجازه می دهند کارکنان به کارشان برسند. آن ها زار کارکنان خود در برابر تشریفات اداری، مدیران مداخله جو، بازدید کنندگان فضول، جلسات غیر ضروری و برخی توهین ها، و رویده های سرزده و عوامل اتفاق و وقت محافظت می کنند. هر رئیس و مدیر محصور است دست به کارهایی بزنند که موجب ناراحتی و رنجش افراد زیر دستش می شود. نهایت اینکه، ویژگی های مشترک پست های ریاست (یعنی قدرت، فشار عملکرد و خستگی) موجب می شود که رؤسا در زیر دستان احساس هستک حرمت، آسیب عاطفی و تخلیه انرژی ایجاد کنند.

L قدرت انگاره

اینده از آن کسانی است که آن را می سازند. اگر می خواهیم آینده ای بهتر بر پایه شادی و سلامت بسازیم، زمان و انرژی مان را باید صرف چه کارهایی کنیم؟ مطالعات و بررسی ها نشان می دهند که « رابطه های خوب ما را شادی و سالم تر نگه می دارند ». عامل شادی و سلامت ثروت، شهرت و کار سخت نیست؛ باید رابطه های اجتماعی مان را گسترش دهیم و از انزوا دوری کنیم. تعداد دولستان و ارتباط مهم است، اما مهم تر از آن، کیفیت ارتباط های نزدیک است. ارتباط خوب نه تنها سلامت بدن بلکه سلامت ذهن ما را نیز حفظ می کند. همه این شادی ها و سلامت ما به انگاره مان بستگی دارد. انگاره



Lبه‌نظر می‌آید که در سازمان‌های ما استفاده نکردن از تجارت پیشین موجب درگازدن و مانع پیشرفت شده است. معمولاً هر فرد در پستی منصوب می‌شود که پیش از ایشان افرادی مشغول به کار بوده‌اند. خطاهای و آزمون‌هایی را نجات داده‌اند و مسئول جدید با عدم شناخت از آن تجارت، دوباره آن را نجات 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. همان‌گونه که در کلام خدانا 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 مدفعون کردن آن هاست. سازمان‌هایی که بر شانه‌های تجارب گذشتگان قدم می‌گذارند، می‌توانند از پله‌های ترقی بالا روند.

به‌دست آورید، دارید. البته لازمه آن 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 بازرس تبدیل کنید.

یادتان باشد، فرایند ادغام شما را مجبور می‌کند به‌طور سازنده با دیگران همکاری کنید. این موقعیت جدید، آزمایشگاهی فوق العاده 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 می‌افتد.

کاری کنید که دیگران کارتان را ببینند

اینکه در آشفته‌بازار دفتر کاری تان 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 فردی تان و همین‌طور تحلیل کارتان، چقدر تلاش کرده‌اید اما این کار مهم است. شما باید هدف داشته باشید و ثابت قدم بمانید تا ظرفیت پیشرفتان شناخته شود.

بهترین راه برای این کار، انجام دادن کارهای معمولی آن هم گام به‌گام است. اگر مجبوری‌دروزانه مسائل زیادی را پردازش کنید، بدانید که پردازش بیشتر، عملکرد تان 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 رویه رو 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 خوب باشید و بهترین راه برای خوب بودن در کار، تخصص داشتن و نادیده گرفتن مسائل حاشیه‌ای است. سیاست‌های شایعه‌سازی، بازی کردن، اتلاف وقت و استفاده از روابط در بسیاری از کارها راه پیدا کرده‌اند. چشمان خود را به توب بدوزید و بدانید که با همکاران زیادی در حال رقباگی‌بودند. 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.

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

۱ یک تجربه عملی

پس از انتصاب، در بدو ورود به دبیرستان با انرژی فوق العاده‌ای مشغول به کار شدم. با توجه به اینکه سال‌ها مدیر فیزیک بودم و تجارب خوبی در سمت‌های معاونت نیز داشتم و از طرفی دانش‌آموخته‌رئسته 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 می‌داشتم و گاهی برای رصد امور و تصمیم‌گیری نیاز به چشم سوم سوم احساس 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 آموزش‌وپرورش و اینکه هیچ‌گاه مسئولیت خود را در قبال فرزندان ایران تمام‌شده نمی‌دانستند، بیشنهادم را پذیرفتند. در کمال مربیان مدرسه و بچه‌های هم‌عضو 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 اطمنان 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 اختیار 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. بیشنهاد من به رؤسای آموزش‌وپرورش 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 جدیداللورود 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 روزهایی برسیم که لزوم انتقال تجارب سازنده و راهکارهای مناسب آن در سازمان‌های ما شناخته و نهادینه شود، تا حقیقتاً قدمی به سمت توسعه یافتنگی برداریم.

چراغ تجربه‌ها

چشم سوم مدیران تازه‌کار

شراوه‌نیکخواه

مدیر متوسطه دوره دوم، منطقه ۵ تهران

کوتاه سخن آنکه در آموزش‌وپرورش نیز همچون سازمان‌های دیگر، ضعف انتقال تجارب به وضوح دیده می‌شود. عمل‌اولاً 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 انتساب را بدستی 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 فوق العاده‌ای 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 سه شنبه ۱۳۹۷/۰۵/۲۳ در هنرستان امام محمدباقر (ع) آمل با مدیریت کتابخانه ملوكزاده 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 مجذف و ابراهیم اصلانی از اعضا 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 کلیدوازه «مدرسه محوری»، «مهارت آموزی» و «توسعه مشارکت» را به عنوان شعار آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ محور گفت و گوهای نشست اعلام کرد. وی همچنین آموزش و پرورش استان مازندران را سرآمد در میان استان‌ها خواند و آموزش و پرورش شهرستان آمل را پیشتر از در سطح استان معرفی کرد. از دیگر برنامه‌های آموزش و پرورش شهرستان آمل در کنار نشست تخصصی، برگزاری سه کلاس دانش افزایی مدیران مدارس با موضوع «سبک‌های رهبری در مدیریت مدارس» با تدریس دکتر مرتضی مجذف، «مدرسه کاوی برای مدیران مدارس» با تدریس ابراهیم اصلانی و «رهبری برنامه درسی 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.



امilia صمدی لولکی

مدرسه محوری، از منظر تجربه‌ها

نشست تخصصی مجله
رشد مدیریت مدرسه
در شهرستان آمل

تعلیم و تربیت منجر شود. بر سیاست‌گذاری کمی‌گرای، همچون بخشش‌نامه توسعه سنواتی مدرسه‌محور 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 شیوه‌نامه به دنبال متنوع‌سازی منابع مالی در تعلیم و تربیت و استقلال مالی مدرسه است و برای مدرسه و مدیر استقلال تصمیم‌گیری قائل نشده است. باید نگاه مدیران عرصه تعلیم و تربیت از مدیریت آموزشی به رهبری آموزشی و رهبری یادگیری تغییر کند تا مدرسه‌محوری اتفاق بیفتد. لازم است همه مدارس به یک شکل توانمند باشند. در یک نظام آموزشی که متکی بر متنوع‌سازی مدارس چون تیزهوشان، نمونه دولتی، هیئت امنایی و غیره است، مدرسه‌محوری اتفاق نخواهد افتاد. اکنون در بیشتر برنامه‌های آموزش و پرورش از جمله مدرسه‌محوری، نگاه پرورش‌گرای حاکم است؛ در صورتی که اگر قرار است مدرسه‌محوری اتفاق بیفتد، باید نگاه فرایندی داشته باشیم.

Lارتقای منزلت اجتماعی مهارت آموزان طاهره حسین‌پور، مدیر دبیرستان غیردولتی آفرینش، با ۲۴ سال تجربه: در هدایت تحصیلی دوره متوسطه معمولاً دانش‌آموزان ضعیفتر راهی رشته‌های کارداشی و فنی و حرفه‌ای می‌شوند. در تلقی عامله مردم جامعه، رشته‌های عملی سطح نازل‌تری از آموزش‌های نظری دارند و این امر سد راه مهارت آموزی است. بنابراین، لازم است فاصله‌درآمدی و منزلت اجتماعی فارغ‌التحصیلان رشته‌های نظری با رشته‌های فنی و مهارتی کاوش یابد و به آموزش مهارت ارزش داده شود. ما در مجموعه آفرینش، از دوران ابتدایی در کنار دروس نظری حداقل یک یا دو مهارت را قرار داده‌ایم تا مهارت آموزی برای خانواده‌ها ملموس‌تر باشد. بنابراین، برای مهارت آموزی در دوره ابتدایی به برنامه‌ریزی جدی در سطح کلان نیاز داریم.

Lبینش مدیران را تغییر دهیم محسن رمضانی، کارشناس مسئول آموزش متوسطه نظری آموزش و پرورش شهرستان آمل با ۲۵ سال تجربه: ما اختیارات لازم برای مدرسه‌محوری را به مدیران دادیم اما ای کاوش به جای دادن این اختیارات، بینش مدیران را تغییر می‌دادیم. در زمینه مهارت آموزی نیز داشت آموز به این نتیجه رسیده است که باید به سمت مهارت آموزی برود اما اولیا مقاومت می‌کنند. در عرف شهرستان، کمک به مدرسه و به صورت میانگین هر دانش‌آموز مبلغ ۴۰۰ هزار تومان به مدرسه می‌باشد 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.

Lگرهایی دستمنان را می‌بندد عطیه بهشتی، مدیر دبیرستان هیئت‌امانی داعی‌الاسلام: هنوز زیرساخت مدرسه‌محوری کامل نیست. نه به لحاظ مدیریتی آن چنان ریسک‌پذیریم که مدرسه‌محوری را تجربه کنیم و نه به لحاظ منابع انسانی و مالی مستقل هستیم. ما در مدرسه هیئت

Lنیازمند یک زبان گویا هستیم! دکتر علی خلخالی، صاحب‌نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه: با توجه به مفاهیم «مدرسه‌محوری»، «مهارت آموزی» و «توسعه مشارکت» به عنوان شعار آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی ۹۷-۹۸، لازم است به مسائلی از این دست پپردازیم. شعار مدرسه‌محوری چطور محقق می‌شود 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 می‌تواند سهم خود را در مهارت آموزی به خوبی ایفا کند؟ توسعه مشارکت به چه مفهومی است؟ مهوری ترین درس هنرستان‌ها، 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 و بیزه و توانمند اختصاص داده شود. اما چگونه در این بخش عمل کرده‌ایم؟ آموزش و پرورش باید سخن‌گویی جدی با زبان گویا داشته باشد تا صدای آن در بیرون شنیده شود.

Lهزینه 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 مدرسه‌محوری، مهارت آموزی و توسعه مشارکت برسیم و چقدر آزمایش و خطا باید در کشور داشته باشیم؟

Lالزامات مدرسه‌محوری علی لطفی، معاون آموزش ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان آمل: برای تحقق مدرسه‌محوری، باید سیاست‌گذاری مناسبی اتفاق بیفتد و این سیاست‌گذاری باید از پاییین به بالا و معطوف به گفت و گو با بازیگران اصلی عرصه تعلیم و تربیت از جمله معلم، اولیا و دانش‌آموزان باشد. این سیاست‌گذاری باید برآمده از واقعیت‌ها و مبتنی بر شواهد باشد و به درک و فهم مشترک در عرصه

خوبی کسب کنند. فارغ‌التحصیلانمان که هم‌اکنون در بازار فعالیت دارند، در مدرسه‌ه حضور پیدا می‌کنند و تجربه‌هایشان را در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌دهند. جامعه‌ ما به اهمیت آموزش مهارت پی‌برده است و خانواده‌ها مشتاق‌اند فرزندان خود را در هنرستان ثبت‌نام کنند.

آسمان آبی فرداست! ایرج زمانی، مدیر هنرستان فنی و حرفه‌ای چهل شهید آمل با ۲۷ سال تجربه:

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

مدرسه‌محوری 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 همه‌جانبه رشد دهیم تا در متوسطه اول بالندگی و رشدشان در زمینه‌های مختلف، برای اینکه در آن حوزه تخصص یابند، مشخص شود. مدرسه‌محوری شعار خوبی است اما هدف آن برای من به عنوان مدیر روش نیست. من در مدرسۀ ابتدایی گردشی و دوشیفته چقدر زمان برای انجام دادن کار فوق برقا نهادم که مهارت‌آموزی دارم؟

نگاه بسته از ماست نه از مسئولان! رقیه اصغر نژاد، مدیر مدرسۀ پیش‌تازان 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 آموزش‌وپرورش 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 آموزش‌وپرورش است، از ماحمایت 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 مدرسۀ محوری، توسعۀ مشارکت و مهارت‌آموزی خواهیم رفت.

بگذرد از خودپرستی هر که با ما کار دارد! اسفندیار نظری، معاون آموزش متوسطه آموزش‌وپرورش استان مازندران:

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

امنای آینه‌های 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 هیئت‌امنای استقبال می‌کنند و ما با همان مبلغ کمی که به عنوان مشارکت مردمی دریافت می‌کنیم، کارهای مهمی انجام می‌دهیم اما از آنجا که متابعی از وزارت‌خانه نداریم، اگر این منابع مردمی به دلایل اقتصادی قطع شوند، مدرسۀ محوری هم فراموش می‌شود.

خودشان را نشان دهید! دکتر مرتضی مجدر، صاحب‌نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه:

ماز مدرسۀ محوری صحبت می‌کنیم امادست و پای مدیر مدرسه را می‌بندیم. وقتی مدرسۀ محور شدیم، نباید در جزئیات دخالت کنیم. باید اجازه دهیم مدارس غیردولتی محلی برای نشان دادن جلوه‌های مدرسۀ 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 باید. همچنین، پیشنهاد می‌کنم مدیران خاطرات و گزارش جلسات افرادی را که با خودشان می‌گذارند، بنویسند و به اشتراک بگذارند. اگر تجربه زیسته خود را ننویسند، چیزی ماندگار نخواهد شد. نوشتمن، مدیران را ماهر و ماندگار می‌کند و همین طور به دیگران فرصت می‌دهد تا از دانش و تجربه آن‌ها بهره‌مند شوند.

مصاحبه علمی با مقاضیان مدیریت در مدرسه ابراهیم پریسان، معاون پژوهش آموزش‌وپرورش شهرستان آمل:

مجله‌ای که می‌تواند موجب رشد مدیران و دانش‌آموزان شود، مجلات رشد است و پیشنهاد می‌کنم به صورت رایگان در اختیار مدارس قرار گیرد. در شهرستان آمل، ۱۲ مدرسۀ پژوهش‌محور داریم اما بیشترین اقدام‌پژوهی در دوره ابتدایی انجام می‌شود و در متوسطه دوم، رغبت کمتری به پژوهش وجود دارد. از اقدامات اثرگذار ما در شهرستان آمل جهت کیفیت‌بخشی این است که در دو سال اخیر، مدیران مدارس به خصوص مدیران دوره ابتدایی را از طریق فرایند مصاحبه علمی انتخاب می‌کنیم.

در خشش هنرستانی‌ها کتابیون ملوک‌زاده، مدیر هنرستان امام محمد باقر (ع) با تجربه ۲۷ ساله:

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



در استان مازندران برگزار خواهیم کرد.

Lكمی منعطف‌تر!
صفیه بهرامنیا، مدیر دبیرستان فرزانگان آمل با ۲۵ سال تجربه:

اگر مدرسه‌محوری حاکم شود، مهارت‌آموزی و توسعه مشارکت نیز محقق خواهد شد. توان بسیاری از مدیران در مسیر بخشنامه‌های غیر منعطف به هدر می‌رود. ما به سختی تأمین مالی می‌کنیم اما اجازه نداریم در هزینه‌ها خلاصیت به خرج دهیم. اختیاری در زمینه تأمین معلم نداریم. اگر مدیر توانمند بود، اختیارش را بیشتر و جایگاه ناظارتی اداره را تعديل کنید.

Lناهمنوایی‌های هنرستانی
مهندس مختار یوسفی، کارشناس مسئول فنی و حرفه‌ای کاردانش با سابقه ۲۷ ساله:

در حال حاضر، آموزش فنی و حرفه‌ای ایران برای دستیاری به اهداف خود با موانعی روبه‌روست که لازم است به آن‌ها پرداخته شود. از جمله این موانع، ناهمنوایی بخشی از محتوای کتب درسی شاخه‌فنی و حرفه‌ای و کاردانش با تجهیزات موجود در هنرستان‌ها و همچنین همخوان نبودن تراکم کلاس و کارگاه‌های مهارتی هنرچویان با فضای کارگاهی موجود است.

Lرسانه ملی گزارش دهد
امالبنین بخشی، مدیر دبیرستان عصمتیه با ۲۵ سال سابقه: اگر خواننده مجلات رشد صرفاً از جامعه آموزش و پرورش باشد، ما یک دور توانم با تسلسل داریم و نتیجه هم نمی‌گیریم. در مجله سرفصلی را به توسعه مشارکت‌ها اختصاص دهید و سایر نهادها و ارگان‌ها گزارشی از خدماتشان به آموزش و پرورش ارائه دهند. چرا همیشه توب در زمین می‌باشد؛ برای مثال، رسانه ملی نه تنها خدمتی به آموزش و پرورش ارائه نداده بلکه شبکه بومی محلی ما را نیز به پخش کننده تیزهای تبلیغاتی کنکور تبدیل کرده است.

Lعلمایان را همراه کنیم
سیما شعبانیان، مدیر هنرستان تحنیه جاری با تجربه ۲۳ سال:

در هدایت تحصیلی، هم‌وغم خانواده‌ها شاخص نظری و ورود به دانشگاه است. اگر مهارت‌آموزی را از پیش‌دستانی شروع کنیم، اولیا راحت‌تر آن را پذیرا خواهند بود. مهم‌تر اینکه تدریس معلمان

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 دانش‌آموز یاد دهیم. تعریف جامعه توسعه‌یافته 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 آماده‌سازی مدارس داشته باشد. شعارهای ما تصادفی نیست. از سال ۹۳ براساس یک فرایند این کار انجام می‌شود و بازخورد خوبی هم در مدارس داریم. درصد آموزش‌های مازه‌نی و ۱۰ درصد آن‌ها مهارتی است و ما باید با شعار مهارت‌محوری، 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 دانش‌آموزان کلاس هفتم با هم‌اگهانگی سازمان فنی و حرفه‌ای کشور یک مهارت را در درون مدرسه یاد بگیرند. آنچه می‌تواند آموزش و پرورش را از گرایاب منابع انسانی نجات دهد، اجرای صحیح پروژه مهر است. کار ما عشق است و مستی، نیستی در عین هستی/ بگذرد از خودپرستی هر که با ما کار دارد.

Lنقد بر مدیران مدارس وارد است!
حمید سلیمان نسب، کارشناس مسئول متوسطه اول آموزش و پرورش شهرستان آمل: زمانی که مدیر هنگام ثبت‌نام، دانش‌آموزان معدل بالاتر را نتیجه می‌گیرد، به این معناست که مدیران هنوز توانسته‌اند در زمینه مدرسه‌محوری خوب عمل کنند و نقد بر آنان وارد است. جشنواره نوچوان خوارزمی در متوسطه اول مدرسه‌محوری را کاملاً در اختیار مدیران گذشته است اما باز هم مدیران خوب عمل نمی‌کنند و فقط نخبگان را معرفی می‌کنند و بقیه را فراموش می‌کنند.

Lرویدادهای مهارت‌محور
اسمعیل مهدوی، کارشناس گروه آموزشی با تجربه ۲۷ ساله: برنامه‌هایی چون جشنواره جلبرین حیان، جشنواره نوچوان خوارزمی، مسابقه عکاسی، جشنواره بازارچه، جشنواره غذا، طرح ایران مهارت و همچنین جشنواره فرهنگ بومی، که امسال در استان مازندران اجرا کردیم، جهت افزایش مهارت‌آموزی، به ویژه در هنرستان‌ها مؤثر بود. برنامه لذت ریاضی را هم برای افزایش استقبال از رشته ریاضی اجرا کردیم و در سال آینده نیز جشنواره لذت ریاضی را



آنجا که باید دل به دریا زد، همین جاست!

دکتر عباس مرزبند، 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 تربیونی که در اختیار دارد اقدامات تربیتی را زیر سوال می‌برد، می‌توانیم به اهداف مهم تعلیم و تربیت کشور بپردازیم؟ لذا باید برگردیم به مدرسه‌محوری و اختیار را به حاکمان مدرسه، که همان رهبران برنامه درسی هستند، بدهیم. همان طور که دکتر مجذفر در کتاب «معاون یک مدیر است» اشاره دارند، تفويض را فرموش 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/ آنکه 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 به عنوان 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 سبقت این جمع طی سال‌ها شاهد طرح‌های بسیاری در آموزش و پرورش بوده‌اند و دور باطل طرح‌ها هم در آموزش و پرورش کم نبوده است. خوشبختانه، به رغم همه مشکلات هنوز مدیرانی مانند مدیران این جمع داریم که با نهایت شور و عشق کارمی کنند. 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 مهارت محور 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 آفریش، با ۲۷ سال تجربه:

مدرسه‌محوری، فراهم شدن زمینه انتقال تصمیم‌گیری در مدرسه است. ما در مدرسه‌مان مهارت آموزی را از پیش‌دستانی با کارگاه مهارت زندگی، خلاقیت، سفال و دوخت و دوز شروع کردیم اما سیستم، دستمان 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 بعد از ظهر و فوق برنامه موكول کنیم؟ اگر می‌خواهیم توسعه‌محور باشیم، باید دست من به عنوان 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 ما عموماً در طرح‌هایمان منابع انسانی را نادیده می‌گیریم. به همین خاطر، بسیاری از این طرح‌ها در وسط راه رها می‌شوند. از طرف دیگر، هر کدام از دوره‌های تحصیلی جزیره‌ای عمل می‌کند؛ به این معنا که تنها به نفع دوره مرتبط با خود عمل می‌کنند و کسی در خدمت چهار سال آینده دانش آموز نیست. کمتر پیش می‌آید که مدیر متوسطه اول بگوید من هزینه می‌کنم تا دانش آموز در متوسطه دوم در المپیاد موفق شود. این گستاخ باید حل شود.

تغییر، لازمه بوند بودن

حسین رضایی، معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش شهرستان آمل:

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

بِحَرَانٍ

وَبِرْزَهْنَامَهْ مَدِيرِيت

بانگاهی به

تجربه‌های آموزش‌وپرورش در زلزله آبان ۹۶ کرمانشاه



نگاهی به نظریه مدیریت بحران در مدارس

گروه مدیریت بحران را در مدرسه خود مستقر می‌کنند. 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 می‌توانند از سامانه (سیستم)‌های بروزنما، یعنی مشاوران خارج از مدرسه، و یا درون‌زا، 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 بنیان‌های راهبردی (استراتژیک) مدیریت بحران هستند.

ایجاد یک نظام مدیریت بحران اولين گام در فرایند مدیریت بحران، طراحی یک ستاریو برای پاسخ‌گویی به هر یک از بحران‌های احتمالی است. در این زمینه می‌توانند از ارش مغزی همه‌بحران‌های احتمالی و طراحی پاسخ‌های احتمالی به آن‌ها استفاده کنند. بعد از این مرحله، باید راهنمایی تفصیلی در مورد اقدام‌هایی که باید در طول یک بحران صورت گیرد و تصمیم‌هایی که باید اتخاذ شود، تهیه نمایند. این طرح‌ها لازم است به گونه‌ای قابل درک برای همه آماده‌سازی شوند. یکی از مهم‌ترین اقدامات در مرحله تدوین برنامه مدیریت بحران، فعال کردن یک نظام (سیستم) روابط عمومی کارآمد است. در واقع، نحوه پاسخ‌گویی به افکار عمومی باید به گونه‌ای 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 قدرت‌های بالقوه و ضربه‌پذیری‌های 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 رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و تشخیص آمادگی‌های 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 موجه‌نمایی یک بحران بالقوه، تصمیم‌گیری در مورد اینکه برای مواجهه با بحران اقدامی انجام گیرد یا نه، پیش‌بینی مسئولیت‌ها و

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران، آماده‌سازی، 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 گروه‌های ذی نفع صورت‌بندی می‌شود اما در مجموع، مدیریت بحران به عنوان یک دانش بر این فرض اساسی مبتنی است که «تجزیه و تحلیل مؤثر و پیش‌بینی مواردی که ممکن است برای یک مدرسه بروز نمایند می‌تواند از شکل‌گیری و توسعه بحران احتمالی جلوگیری کند». تعیین نظریه مدیریت بحران به قلمرو مدیریت مدرسه با این هدف دنبال می‌شود که به مدیران مدارس کمک کند تا در شرایطی که تحت فشار واقعی ناخواسته با ظرفیت فراغیری سریع یک مسئله قرار می‌گیرند، بتوانند رویارویی سازنده‌ای با وضعیت داشته باشند. منظور از رویارویی سازنده، توان حفظ ساختار کلی فرایند آموزش و یادگیری توازن با حفظ سلامت همه‌جانبه و جهش‌های رقابتی است. در واقع، توسعه دانش مدیریت بحران به شبکه دانایی‌ها و مهارت‌های مدیران مدارس، فرایند حرفا‌های سازی مدیریت مدرسه را تسریع می‌کند. مدیران در شرایط عادی و براساس یک باور نادرست، این گونه تصور می‌کنند که مدرسه‌آن‌ها هرگز در وضعیت بحرانی قرار نخواهد گرفت؛ در حالی که تجربه علمی و عملی نشان می‌دهد که در هر یک از وضعیت‌های زیر، احتمال بروز بحران قریب الوقوع وجود دارد و چنین مدارسی کاملاً مستعد بحران‌اند:

۱. مدارسی که در مناطق بحران‌زده قرار دارند؛
۲. مدارسی که اخیراً بحرانی را تجربه کرده‌اند؛
۳. مدارسی که بهشت تخت نظرات و کنترل افکار عمومی هستند؛
۴. مدارسی که مشکلات مالی دارند؛
۵. مدارسی که با انتظارات عمومی و ویژه بالا روبرو هستند؛
۶. مدارسی که به سرعت در حال رشدند؛
۷. مدارسی که نویا و تازه‌تأسیس‌اند؛
۸. مدارسی که شرایط پراسترس و پیش‌بینی نشدنی دارند.

در عین حال، مدیران مدارسی که مسئولانه می‌پذیرند که هر سازمانی، با هر نوع کسب و کار و اندازه‌ای 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 کم اهمیت 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. بحaran وضعیتی وخیم و نامتعادل است و تازمانی که تصمیمی تغییردهنده اخذ شود، ادامه‌یابی 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.

ل دیدگاه نهایی

مدیریت بحaran صرفاً رشته‌ای علمی نیست که در آموزش‌های ضمن خدمت مدیران مدارس و یاد ریانه طوفان و امواج بحaran و فاجعه آموخته شود بلکه مهارتی است که قبل از آنکه ابرهای سیاه فضای مدارس را در بر گیرند، باید آموخته و تمرین شود. در واقع، مدیریت بحaran در مدرسه آزمونی برای کیفیت شخصیت، مهارت و تجربه رهبران آموزشی است و بدون تردید، مدیریت بحaran و توانایی تصمیم‌گیری تحت‌فشار روانی ناشی از بحaran، یک الزام رهبری آموزشی است. مدیران مدارس باید به این درک برسند که اولاً بحaran‌ها اجتناب‌ناپذیرند و ثانیاً بحaran وجوده متنوعی دارد و از مسائل فرامدرسه‌ای تا شرایط روزانه مدارس می‌توانند بسترساز بحaran گردند. بنابراین، هر هزینه‌ای که صرف مدیریت بحaran شود، نوعی جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌های است.

تعیین نتایج احتمالی در قبال یک پاسخ بادرنگ و معطلی از جمله اقدامات مدیریتی هنگام بروز بحaran در مدرسه است. درک ماهیت نظام‌مند (سیستماتیک) مدیریت بحaran مستلزم درس گرفتن از بحaran‌های قبلی است که به نوبه خود می‌تواند ضریب‌پذیری‌های بعدی را کاهش دهد. آموزش جامع و فرآگیر و آماده‌سازی برای مدیریت بحaran و توسعه توانایی تفکر نظام‌دار جهت مدیریت مؤثر بحaran همراه با ارائه تمرین‌های متنوع جهت قادرسازی کارگزاران سیستم مدیریت بحaran به انجام کارآمد وظایف پیش‌بینی شده نیز از جمله کارکردهای اصلی یک نظام مدیریت بحaran در مدارس محسوب می‌شوند. الیته تنواع ماهیتی بحaran‌های مدرسه‌ای، تأمین با دامنه گسترده انتظارات گروه‌های ذی نفع 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 بحaran در مدارس، نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند.

ل چرخه بحaran در مدارس

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

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

گسل بحران خیز خانه و مدرسه

گفت و گو با نورعلی عباسپور
مدیر کل انجمن اولیا و مربیان کشور

گفت و گو: مائدۀ ارشدزاده



اشاره

نورعلی عباسپور متولد سال ۱۳۴۷ در شهرستان رودسر گیلان، تحصیلات دانشگاهی خود را در رشته تکنولوژی آموزشی در دانشگاه علامه طباطبایی تهران آغاز کرد و اکنون دانشجوی دوره دکترای فلسفه 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 مجله 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 هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان به چشم می‌خورد. در این شماره از مجله رشد مدیریت مدرسه، با موضوع چالش‌ها و بحران‌های تعلیم و تربیت در مدارس در خدمت نورعلی عباسپور بوده‌ایم. من گفت و گو با ایشان در پی می‌آید.

لچه چالش‌ها و بحران‌هایی در زمینه تعلیم و تربیت در مدارس وجود دارد؟ یعنی زندگی فاصله 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. نحوه 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 برنامه متابسی را نمی‌توان اجرا کرد. بخشی پیش آمده که آموزش و پرورش حاکمیتی است؛ این بین دین معنا نیست که ما هر چیزی را به خود 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 کجا زندگی شان کاربرد دارد و این می‌شود که خانواده در برابر محتوای آموزشی مقاومت می‌کند.

بخشی به تازگی مطرح شده و آن مقاومت دانش‌آموز، معلم، خانواده... در برابر برنامه درسی است. مادر کشور برنامه‌های طراحی می‌کنیم تا به مدرسه برو و اجرا شود. در مراحل برنامه‌ریزی درسی، مرحله‌ای به نام اشاعه برنامه درسی هست که به معنای روبت توسط ذی نفعان مدرسه است. ذی نفعان چه کسانی هستند؟ خانواده، دانش‌آموزان، معلمان... ذی نفعان هستند. نسبت مدرسه با جامعه یک جزء جداب‌افتاده شده است. دانش‌آموز از مدرسه که بیرون می‌آید، می‌بیند که هیچ استفاده‌ای از این آموزش نمی‌تواند بکند. طراحی برنامه درسی تلفیقی مهارت می‌خواهد. وقتی برنامه

رکن مدرسه، انجمن اولیا و مریبان است. هر برنامه‌ای که بخواهد احرا 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 مریبان در حال تغییر است؟ مثال بینید.

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 مناسب با برنامه‌هایی خود برگزار می‌کند. البته دوره‌های مخصوص پردازن کم است. یک بخش دوره‌های غیرحضوری است و بخش دیگر از طریق سازمان‌ها برگزار می‌شود، یعنی در همان اداراتی 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 بدویژه 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 نایختگی‌های 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 تربیتی شان از مادران بیشتر است. اگر پدر اقدام به کار تربیتی کند، فرزند خیلی خوب جلو می‌آید.

درسی بر مبنای رشته‌های علمی نوشته می‌شود، هیچ درسی با درس دیگر انتباط 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 جغравی بکجا باشد. زندگی در هم‌تنیده است و برنامه‌های درسی ما هم باید در هم‌تنیده باشند. بنابراین، اگر معلم ما به برنامه درسی باور نداشته باشد و احساس کند که به درد نمی‌خورد، زمانش زیاد است، فرست کافی برای مطالعه ندارد، فرست لازم را برای آموزش ندارد، اگر دانش آموز احساس کند که برنامه هیچ کاربردی در زندگی اش ندارد و مدیر مدرسه که باید به همه کارها سروسامان دهد و احساس کند که محور همه فعالیت‌ها است، آن‌گاه از برنامه تا اجرا فاصله ایجاد می‌شود.

یکی از بحراهن‌ها 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 بینید، بدانید که آن سازمان بیمار است. شما نباید اول مدیر را ببینید؛ اول باید کار آن سازمان را ببینید، یعنی وقتی شما وارد می‌شوید بینید که چگونه با شما برخورد می‌شود. وارد که می‌شوید می‌بینید که مورداحترازم واقع می‌شوید. این‌ها با مسائل مادی قابل جبران نیست که مثلاً آنچه طرف بال‌بینند برخورد می‌کند یا نه. اینکه چقدر به مشکل فرد توجه می‌شود مهم است. الان در مدرسه مثلاً والدین می‌آینند و با مدیر کار دارند اما شاید به سختی بتوانند او را ببینند و به معافون 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 خود است. بنابراین، اصل و بنیان بحراهن از آنچه شروع می‌شود که فاصله بین خانواده و مدرسه زیاد باشد، مدیریت در درون مدرسه متمرکز و شخصی محور 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 مریبان و سایر نهادها، امکانات و منابعی را در این زمینه فراهم کرده‌ایم که مثلاً چرتوروم‌ها 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 برنامه‌هارا دریافت کنیم؛ مثلاً نظر خانواده‌ها درباره ارزشیابی، کلاس‌های فوق برنامه و...

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

بحران‌هایی که یک اسیر در زندگی اردوگاهی یا زندان با آن‌ها روبروست 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 روش، 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 فراد مختلف و متفاوت از جهت میزان تحصیلات، طبقه اجتماعی، قومیت، نهاد اعزام کننده مانند ارتش، بسیج، سپاه پاسداران، روحانیت، عشایر، بحران‌بی‌کاری و بیگاری و ... مدیریت فردی و جمعی چنین بحران‌هایی برای ما که فقط خواننده یا شنونده خاطرات آزادگان سرفاز 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 امانمان را برپیده بود. داشتیم می‌خوابیدیم که نگهبان آمد جلوی در حاج آقارا صدا زد و گفت: «می‌خوایم برآتون فیلم بذاریم، فیلم می‌بینین؟»

ذنبال بهانه می‌گشتند که در گیر شوند. حاج آقاهم خوب می‌دانست فیلم آن موقع شب یعنی چی.

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

آمد پیش ما و گفت: «بچه‌ها می‌خوان تلویزیون بیارن ... حواستون باشه باهشون در گیر نشین.»

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

فردا صبح اول وقت آمدند ذنبالش.

گفتم: «خدا به همراهت.»

دو سه ساعت طول کشید. وقتی برگشت بیحال بود. نه آه و نالهای و نه شکایتی. باهش شوختی کرد: «نوش جان کردی؟ خوب بود؟»

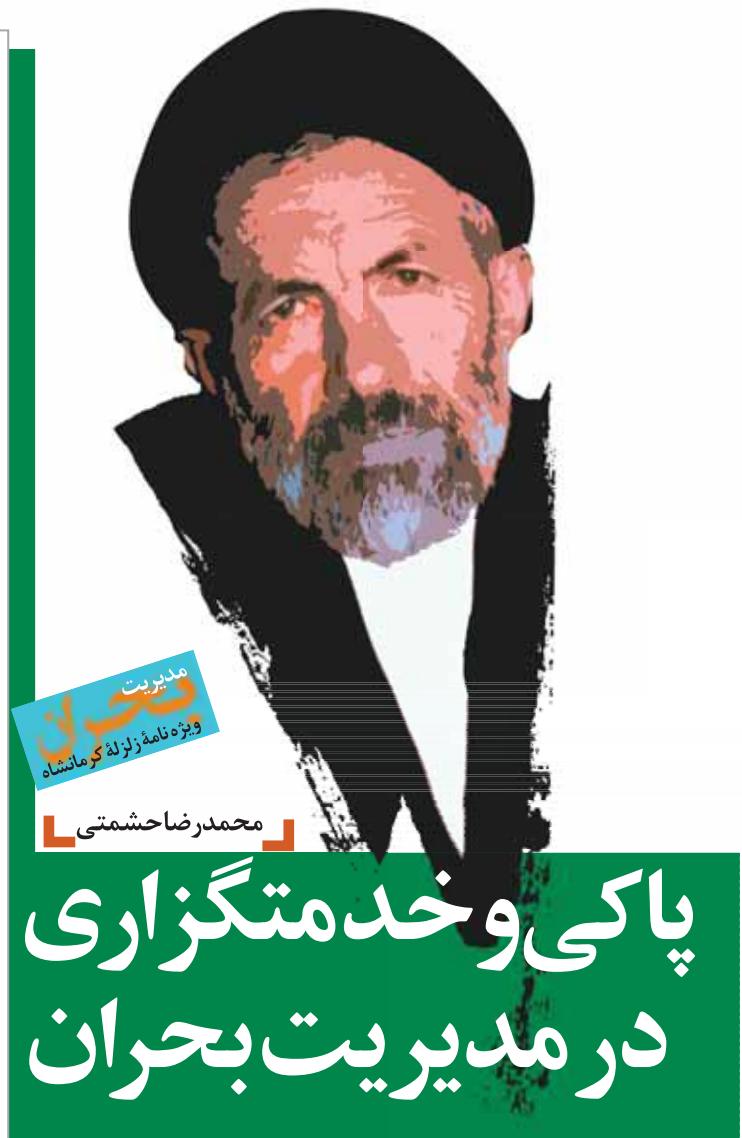
لبخند محوی توی صورتش بود. برپیده و بی رمق گفت: «در سه چهار تا از آسایشگاه‌ها را بستند ... بچه‌ها را زندانی کردند ... ۵ - ۴ - ۳ ماهه که اینا آفتاب ندیدند ... باید بیاریم مشون بیرون.»

از آن‌هایی که توی حیاط بودند پرس و جو کردیم: «چرا بقیه بیرون نمی‌ایند؟»

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

ماه رمضان آن سال دسته ای را از دسته ای دیگر به بهانه‌های واهی جدا کرده بودند. بعد به آن‌ها گفته بودند که باید بلوک بزنند. این‌ها هم می‌گفندند از این بلوک‌ها برای سنگرهای عراقی استفاده می‌کنند؛ 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



مدیریت
بی‌بی‌زه نامه‌رلنه کو مناشه

محمد رضا حشمتی

پاکی و خدمتگزاری در مدیریت بحران

با شک دوران سخت‌گذر ده ساله اسرای ایرانی در اسارتگاه‌های عراق، سرانجامی عزت‌بخش و افتخار‌آفرین داشت. تسلیم‌نپذیری، هم‌زیستی آرام و ایثارگرانه و همراه با امید و نشاط، تحمل نامایمایات و تلحکامی‌ها، 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 قومی عاقله بر حرکت کلی اسیران ایرانی حاکمیت داشته و یک هادی خردمند و مهذب، خط مشی کلی اسارت را بهبوده 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 داشتمام، همه‌این 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

بالاخره قرار شد توى آسایشگاه شماره نه جمع شويم. حاج آقا صحبت کند، اينها هم حرفهایشان را بزنند و آخر کار تصمیمشان را بگیرند.

حاج آقا براي بچهها حرف زد: «شما وظيفه دارين جونتون رو حفظ کنин، مراقب سلامتى تون باشين، نه اينکه زنداني شين، چهار ماه آفتاب نبینين، نه دستشويي نه حمام، نه غذا نه زندگى؛ فردا برييد ايران سريار مى شين. اون جا کسي نيسست کاري برآتون بکنه. باید خودتون به فکر باشين. بلوک بزنين پولش رو بگيرين و براي مريضها شير و بيسکويت بخرин. شما بلوک بزنين بربن برای سنگرها. ايران هم محکم تر ش رو بزن. اصلاً آيش رو زياد کنин، شل شه، زود بريزه. اگه رفتيم ايران گفتند چرا کردين، بگين ابتوابي گفت: همهش گردن من!»

توى دهان عراقی ها نداخت که ما مجانى کار نمی کنیم. آنها هم قبول کردن. مى خواستند هر طور هست غائبه بخوابد. بچهها هم خسته شده بودند؛ باید يك جايی تمامش مى کردن.

فردا صبح در آسایشگاه هایشان را باز کردن و بچهها بعد از چهار ماه آمدند بپرون. وسائل بلوکزنی را هم آورند؛ ماسه، سیمان، بشکه آب، بيل و سه چهار تا قالب بلوکزنی. از آسایشگاه شش شروع شد.

به حاج آقا گفتند: «بگيد بيان بلوک بزن.»

حاج آقا گفت: «چشم. تا شما پولها رو آماده کنин، اينها هم اومدن.»

احمد بيسست نفر داطلب را از توى آسایشگاه جدا کرد و فرستاد پا ي دستگاه. حاج آقا رفت جلو؛ بيل را گرفت دستش و گفت: «اولين بيل رو من مى زنم.»

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

حسابي بهمان چسبيد؛ صلوات بلند بعد از اين همه وقت، عراقى ها جلو نیامندند؛ يك جاهايي هم آنها باید کوتاه مى آمدند. فردا نوبت آسایشگاه هفت بود. عمرو فريدون بچهها را از قبل آماده بود، اينها هم همان طور با سه تا صلوات برای امام شروع کردن. يك ساعت با شوخى و توى سر و کله هم زدن کار کردن؛ پولشان را گرفتند و رفتند.

ده روز نشد که بساط بلوکزنی را جمع کردن و بردند. بلوک زدن ما به جز دردرس برایشان چيزى نداشت. پول که مى دادند، صلوات بلند را هم که مى شنيدند، دیگر فايدهای نداشت.

ب

با مرور نمونهای که ديديم، درمي بابيم که مانيقست مدیر و رهبر بحران، مرحوم حاج آقا ابتوابي، در شرایط سخت و طاقتفرسای اسارت اين بوده است که وحدت و عيادت دو بال هستند. با عيادت و خودسازی باید تلاش کنى که «پاک» شوي و برای تحقق وحدت باید «خدمتگزار» باشی. خدمت به همنوعان يك وظيفه اخلاقی و شرعی است. براساس چنین مدلی، اکثر آزادگان در آن شرایط دشوار سعی مى کردن خالصانه به يكديگر خدمت کنند. با داشتن چنین مدلی که بيش از گفتار در رفتار مرحوم حاج آقا ابتوابي جلوه گر مى شد، بسياری از آزادگان در سایر اردوگاهها نيز مى توانستند بحران های موجود و نوپديد در دوران اسارت را مدیرiyت کنند.

مى کردن. هر کدام از آنها مسئول يكى مان شده بودند. «قطاً بقيه نشيد، اينها منافقاند، گولتون مى زنن، طرفدار مسعود رجويان...» ديدم يكى از آن ته بدو بدو مى آيد طرف حاج آقا انجشت سبابه دست راستش را باندپيچي کرده بود. ۲۶ هفت ساله مى زد. سبزه بود. ماشاء الله سه برابر من هيكل داشت. انگار کسی را گير نياورده بود نصیحت کند، خودش را راضی کرده بود به اين پيرمرد؛ آمد جلو: «حاج آقا، سلام عليكم.»

حاج آقا که دوزاري اش خيلي زود مى افتاد، سنجين و مؤدب جواب را داد: «عليكم السلام، پسرم.»

«من غلام رضا بياتم؛ از آسایشگاه تهيه؛ مى خواستم دو کلام باهاتون حرف بزنم.»

«خوب بريم تو حرف بزنيم.»

حاج آقا را نشاند جلويش، رفت بالاي منبر: «حاج آقا، من بچه حزب الله ام، پير و خط امام. ديجه شما ماشاء الله سن و سالي ازت گذشته، زن و بچهداري، چشم به راهتن، آسایشگاه های اين ورنى که آزادن، منافقن؛ مى خوان اينجا ماندگار شن. فردا همه شون شرمنده زن و بچه شون مى شن. شما باید هوشيار باشين. طرفشون نرين ... به هر حال، من فقط خواستم روشنست کنم که فردا يه روزي رفتيم ايران، نگي کسی چيزى به مان گفت»

حاج آقا هم مى خنديد: «چشم آقا جان ... خدا حفظتون کنه.»

چشم؛ حتماً همین کار رو مى کنم.»

اين طرفی ها نه نماز مى خوانندن، نه دعایي داشتند؛ انگار از يك مملکت ديجر آمده بودند. حاج آقا ناهار را با اينها مى خورد. به ما هم مى گفت: «بريد قاطليشون همشهري هاتون رو پيدا کنيدن زاريد اردوگاه دو دسته شه.»

چند وقت که گذشت، نماز جماعت را نوبتی مى انداخت توى آسایشگاه هایشان. تاقالمت مى بست، عده اي مى رفتند جلويش دراز مى کشيدند یا گرد مى نشستند جلويش و ترانه مى خوانندن. بچهها آتشي مى شندند اما حاج آقا نمی گذاشت در گير بشويم. آخر، يك روز رفت نشست توى جمعشان و با آنها دير گرفت، از آن ترانه هاي معروف بود؛ کفشار بريدا! کم کم با آنها دوست شد. گاهي توى حياط دبهاي که با آن ضرب مى گرفتند، مى گرفت و خودش مى زد؛ مثل زورخانه ها. يكى هم از خودشان مى رفت و سط، به جاي اينکه برقصده مى چرخيد؛ مثل ورزش باستانی. خسته که مى شندند، حاج آقا مى رفت و سط و آن قدر مى چرخيد که آن که روی دبه مى زد، خسته مى شد و دست هايش مى افتاد. قدیمي ها و داش مشتى ها طرفدار پر و پا قرص شده بودند. اين رفاقت ها دير گر به آنها اجازه نمی داد بى احترامي کنند. شايد نماز نمی خوانندن ولی حرمت نگه مى داشتند.

حاج آقا را آورده بودند اين اردوگاه که بين اينها را صلح بدهد. خيلي از حزب الله هامي شناختند. بالرشندهای آسایشگاه هایشان حرف زد. حرفها را قبول داشتند؛ مى گفتند: «لما تابع روحانيتيم،» ولی از آن طرف، آن هايي که اين جريان را راه انداخته بودند و خدا راهيچ رقم بنده نبودند، مى گفتند: «لين تشخيص ماست که مبارزه کنيم؛ عقب نمی نشينيم.»

حاج آقا به آن هامي گفت: «ما اسiriyem نه ذليل. يه نگاه به دوروبرتون بندازين ببنين چي به روز خودتون و بقيه آوردين ... ببنين تن به چه کارهای دادين ...»



مدیریت
حران
ویژه نامه زلزله کرمانشاه

مریم ظفرمند

گفت و گو با مدیر کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه ایرانیان در زلزله کرمانشاه نموده ۲۰ گرفتند!

لزلزله 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 دانش آموز، 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 برسی کنیم، لازم است بگوییم که از بعد هماهنگی و مدیریت کلان، انصافاً استاندار کرمانشاه توانست بحران را مدیریت کند؛ به طوری که در کمتر از ۲۴ ساعت تمامی اجساد جمع آوری شد. در حالی که شب این اتفاق افتاده بود و نا 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 مرهن 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

ل اشاره

زلزله کرمانشاه که در آبان ماه ۱۳۹۶ رخ داد، از جمله رویدادهای غیرمتربقبه 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 حوزه‌ستادی وزارت آموزش و پرورش، مدارس بازگشایی شدند، دانش آموزان در مدارس حضور یافتند و مردم این مناطق به زندگی بازگشتنند 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، گفت و گویی انجام داده‌ایم که در ادامه می‌آید.



اوپاع را کنترل کنم. در اولین روز کاری در هر منطقه زلزله‌زده چادری نصب کردیم و گروهی از اداره کل در این چادرها مستقر شد و تا خیالمن از بابت مدیریت بحران از زاویه دید آموزشی راحت نشد، به اداره کل باز نگشتم.

L 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 بی‌نظیرترین کارهایی بود که در دوران خدمت خود دیده بودم. وقتی که مقام معظم رهبری به منطقه تشریف آوردن، فرمودند که از این زلزله به عنوان یک فرصت استفاده

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 خلاً آموزشی شویم؛ به طوری که درست دو هفته بعد از وقوع زلزله، مدارس مجدد برقرار شدند. کلاس‌ها را گاهی دو شیفت و حتی سه شیفت برگزار کردیم اما نگذاشتیم از حرکت بی‌فتند. وقتی کلاس‌ها برقرار شدند و دانش‌آموزان 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 دانش‌آموزان 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 می‌شدن. من خوشحالم که آموزش و پرورش توانست در بحران رخ داده، خنده بر لب مردم بیاورد. بلافضله 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 کرد. ابتدا بسته‌های آموزشی که از طریق کمک‌های جمع‌آوری شده تهیه شده بود، تحويل دانش‌آموزان شد و تمام دانش‌آموزان از ابتدایی تا پایان متوسطه از این بسته‌های آموزشی استفاده کردند. دانش‌آموزان پیش‌دانشگاهی به دلیل اینکه باید در آزمون سراسری ورودی دانشگاه‌ها شرکت می‌کردند، نیازمند رسیدگی بیشتری بودند؛ بنابراین برای هر دانش‌آموز یک تبلت تهیه مجازی مورد استفاده قرار گرفت. هم امکانات گستردۀ فضای مجازی مورد استفاده قرار گرفت. بدین ترتیب ۱۳۵۷ دستگاه تبلت، به عدد سال‌های پیروزی اقلاب اسلامی ایران، به دانش‌آموزان پیش‌دانشگاهی مناطق زلزله‌زده 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 دانش‌آموز ما در سرپل ذهاب، ثلاث باباجانی، گیلان‌غرب، اسلام‌آباد، گهواره، قصرشیرین و جاهای دیگر از کلاس‌های 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 استثنای 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 می‌برندند. تجربه کلاس‌های مجازی و از راه دور مناطق زلزله‌زده، اکنون می‌تواند در آموزش مناطق محروم کشور و جاهایی که به معلمان زیده دسترسی کمتری دارند، به خوبی مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین، ضمن بهره‌مندی از توان آموزشی تمام معلم‌ها و مدرسان در سطح استان، مدرسه‌های بر جسته کشوری با همانگی آموزش و پرورش، به شهرستان‌های سرپل ذهاب، قصرشیرین، گیلان غرب، ثلاث باباجانی، دلاهه، اسلام‌آباد و جاهای دیگر آمدند. گروه‌ها به صورت هفت‌تایی در مناطق زلزله‌زده می‌مانندند 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 زلزله‌زده حضور پیدا کردم تا

L مجید یزدان‌پناه 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، اعتلاع‌عزت و سربلندی آموزش و پرورش را هدف غایی خود می‌شمارد و می‌گوید: «با ۲۰ هزار دانش‌آموز استان دست به دست هم دادیم تا بحران در مناطق زلزله‌زده کنترل شود».

یزدان‌پناه 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 یافتد.

کنیم. بلافضله خیرین وارد عمل شدند و اقدام عملی در این زمینه انجام گرفت. ۷۸ باب فضای آموزشی با ۴۱۵ کلاس درس، ۵۳ مدرسه رستایی 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 دلاهه، 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 رستایی 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



دانشآموزان داده شد، دانشآموزان را به سمتی هدایت کردند که موقفيت در آزمون‌های سراسری به دست آمد. به طوری که نسبت به سال گذشته، پذيرفته‌شدگان‌مان در کنکور با تحول رو به رو شد. در واقع، علاوه بر کنترل بحران موفق شدیم رشد تحصیلی هم ايجاد کنیم. ۳۸ دانشآموز اسلام‌آباد در رشته‌های پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی قبول شدند. ۲۱ دانشآموز گیلان‌غرب در رشته‌های پزشکی پذيرفته شدند و اين نشان‌دهنده فعالیت مؤثر دوستان بوده است. لازم می‌دانم که در اين فرصت از معلمان خوب استان کرمانشاه که انصافاً ايشاره شدند و همه وقت خود را صرف کردن تا فرزندانشان از يادگيري عقب نمانند، صميمانه تشکر کنم. عموم همکارانی که خدماتی ارائه می‌دادند، به دنبال مزايا نبودند و حتی حق الزحمة مدرسانی که از تهران می‌آمدند، توسط سازمان‌های خيريه پرداخت می‌شد و دانشآموز ما به طور رايگان، از اين امکانات بهره می‌برد. همچنین، افرادی را که می‌توانستند سبب ايجاد شور و نشاط شوند، نظير مجری‌های تلویزیونی و برخی برگزار‌کنندگان کلاس‌های روان‌شناسی و تقویت روحیه را به شهربستان‌های مناطق زلزله‌زده دعوت کردیم که بارها در منطقه حضور یافتند و دانشآموزان به منظور تقویت روحیه در جلسه‌های ايشان شرکت کردند. اين هم از برنامه‌های خوبی بود که پس از زلزله انجام گرفت.

Lشما بر لزوم تخصیص سهمیه جداگانه‌ای به دانشآموزان 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 در خواست کردم کمک کنند تا سهمیه‌ای مازاد بر سهمیه واقعی، به دانشآموزان مناطق زلزله‌زده اختصاص یابد تا هر همی بر دردهایشان باشد. انصافاً هم کمک شد و سرانجام، سال گذشته توانيستیم ۵ درصد به سهمیه پذيرفته‌شدگان کنکور مناطق مذکور اضافه کنیم. متنها قرار ما ۵ درصد سهمیه منطقه‌ای بود نه سهمیه استانی، و ۵ درصد سهمیه استانی را به ما تخصیص دادند. اين سهمیه به مدت پنج سال در نظر گرفته شده و تمام تلاش ما تا پایان سال اين است که سهمیه را قطعی و منطقه‌ای کنیم. به اين ترتیب، سهمیه بيشتری به دانشآموزان مناطق زلزله‌زده تعلق خواهد گرفت.

L به عنوان سخن‌پایانی، حضور مردم ايران را در زلزله کرمانشاه چگونه دیدید؟

در يك جمله بگويم؛ در زلزله، کرمانشاه، مردم عزيز کشورمان نمره ۲۰ گرفتند و انصافاً باید از همگي تشکر و قدردانی کرد.

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

Lبي گمان بازگرداندن روحیه به دانشآموزان در شرایطی که شاید بر اثر زلزله يکی از بستگان و عزيزان خود را از دست داده بودند یا خانه‌شان به ويرانه‌ای تبدیل شده بود، کاري سخت بود. چه اقدامات سريعي جهت شروع مجدد روند تعلیم و تربیت از طریق مدارس و بازگرداندن روحیه و نشاط به دانشآموزان 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 اين صورت که در همان روزهای اول با قرارداد و تفاهم‌نامه بين وزارت آموزش و پرورش، سازمان بهزیستی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، گروهي از روان‌شناسان به مدیریت دانشگاه علوم پزشکی در مناطق زلزله‌زده مستقر شدند. اين گروه در بين ساکنان چادرها و دانشآموزان و اوليا حاضر می‌شند و در خانواده‌ها آرامش ايجاد می‌کرند. همین حرکت خوب باعث شد بعد از دو هفته، اولیای دانشآموزان پذيرفتند که فرزندانشان در کلاس‌های درس حضور یابند. ما مدتی کلاس‌ها را از دست داده بودیم و مدتی هم مدارس سه شيفته بودند و بخشی از ساعات درسي از دست رفته بود. با دستور وزير در اين زمينه و همراهی معاون محترم آموزش ابتدائي و راهارت‌خانه، مجموعه دوستان مادر آموزش ابتدائي استان کرمانشاه، کلاس‌های فوق‌العاده برای دانشآموزان دوره ابتدائي برگزار کردند. پنجه‌شنبه‌ها که روز تعطیل دانشآموزان بود، هم معلمان پذيرفتند و هم دانشآموزان را قانع کردند که برخی از ایام را تا زمانی که ساعات از دست رفته جبران شود، کلاس برگزار کنند. در دوره پيش‌دانشگاهی ما اصلاً مشکل نداشتیم؛ زیرا به قدری کلاس‌های پيادي برای اين بچه‌ها برگزار شد که بيشتر از زمان واقعی آموزش آن‌ها در حالت عادي بود، اما برای متوسطه اول و دوم نيز در روزهای پنجه‌شنبه و اوقانی خارج از ساعات آموزشی، کلاس‌های فوق‌العاده برگزار کردیم. همان طور که گفت، بسته‌های آموزشی هم در اختیار تمام دانشآموزان قرار گرفت. در برگزاری کلاس‌های تقویتی برای غير پيش‌دانشگاهی‌ها هم، ابتدا از ظرفیت مدرسان استان و سپس به منظور تقویت روحیه دانشآموزان از ظرفیت استان تهران بهره‌مند شدیم. بسته‌های آموزشی و سيدی‌های 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 می‌یافتد. یک مثال شاخص در این مورد، مانور زلزله بود. به گفته مدیران مدارس، مانور مدارس بیشتر به شکل غیرجذی و حتی شوکی 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 در گیر بوده‌اند، با مختصر آموزشی می‌توانند «مدیریت بحران در مدرسه» را به دیگر مدیران تدریس کنند. چرا باید منتظر بمانیم که خطاهای و کاستی‌های ناشی از مدیریت بحران، تکرار شوند؟

۲. چند بار به بعضی از مسئولان اداره کل کرمانشاه گفتتم 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 وزارت خانه 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 سهول انگاری می‌کنیم. باید به روش‌های گوناگون و مؤثر، این تجربه‌ها در سطوح درون استانی و ملی و حتی بین‌المللی، ثبت و مدون شوند تا علاوه بر بعد پیشگیری و پیش آگهی، زمینه‌های تبادل تجربه‌ها فراهم آید.

۱ حضور در کرمانشاه و جلسه با مدیران مدارس و ادارات آموزش و پژوهش استان فرست بی‌نظیری برای درک عینی و عمیق مفهوم «بحران» و تبعات آن بود. چالش بزرگ ما در این‌باره، 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 گستردگی 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 را به دادند که به تعبیر دکتر علی خلخالی، 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 این‌باره، 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 تجارت 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 در گیر تبعات زلزله و اقدامات کمک‌رسانی بوده‌اند که کسی به فکر انتقال تجربه‌های مدیریت بحران نیفتاده است.

مدرسه برپا!

تأثیر بازگشایی مدارس در تعديل پس لرزه های اجتماعی زلزله



ائلدار محمدزاده صدیق

۱. آغازیش

چندی پیش اعضا شورای تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه با همکاری آموزش و پرورش استان کرمانشاه دو نشست تخصصی در این استان برگزار کردند. این نشست ها در دو نوبت صبح و بعداز ظهر 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 مجذفر، مؤلف آثار آموزشی و ابراهیم اصلانی، روان شناس و هر دو عضو تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه سخنرانی ایراد کردند. علاوه بر این سه سخنران، دکتر مجید بیزان پناه مدیر کل 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 گفت و گو و باسخ به سوالات شرکت کنندگان 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 نقش های مدیر مدرسه، راهنمای بودن وی و توجه به سطوح تربیتی در مدرسه است. مرتضی مجذفر نیز درباره برنامه درسی آشکار سخن گفت و تأکید کرد که اصلی ترین وظیفه مدیر، صیانت از برنامه درسی است. علی خلخالی درباره مدیریت آموزشی و رهبری برنامه درسی سخن گفت و یادآور شد: «از جمله مهم ترین ویژگی های رهبران آموزشی موفق، توان تیم سازی، ایجاد چشم انداز روش و تعالی مستمر مدرسه است». فضلی نیز به تبیین سیاست های کلی اداره کل کرمانشاه در هفت محور رشد کمی، رشد کیفی، تمرکز زدایی و جلب مشارکت فکری برون سازمان، نظارت بالینی بر وضعیت یادگیری در کلاس ها، عدالت آموزشی در مناطق مرزی و عشاپری و حرفه ای سازی مدیران پرداخت. نشست بعداز ظهر که موضوع اصلی این گزارش است، به «ثبت و روایت تجربه ها و اقدامات انجام شده در زلزله آیان ماه سال ۹۷ استان کرمانشاه» اختصاص داشت که خلاصه آن را در ادامه می آوریم.

۲. برقراری امنیت، برنامه ریزی سریع و استفاده صحیح از امکانات ارتباطاتی

روح الله 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 دو مین مسئله حائز اهمیت را برنامه ریزی عنوان کرد. او همچنین به اهمیت ارتباطات اشارة کرد و درباره زلزله کرمانشاه گفت: «اگر در زلزله کرمانشاه از امکانات ارتباطی بهره گیری نمی شد، آمار ۷۰۰۰ نفری فوتی این شهرستان به بیش از سه هزار



۳. طرح مسئله

دکتر مجذفر در ابتدای این جلسه با اشاره به سابقه هفده ساله انتشار مجله رشد مدیریت برای مدیران، معاونان و مشاوران مدارس، از جمله فعالیت های این نشریه رالعکاس 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 شرکت کنندگان 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.



ثلاث باباجانی چند دبیرستان شبانه‌روزی داریم، پس از وقوع زلزله بالاگصلة برای سامان‌داشتن به وضعیت خواهگاههای بدبیرستان‌های 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 آموزش‌وپرورش شهرستان ثلاث باباجانی بازگشت دانش‌آموزان به مدارس را سبب بازسازی روحیه خانواده‌ها دانست و گفت: «اگر دانش‌آموزان ما از خانه جدا نمی‌شوند، عمق 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 آموزش‌وپرورش 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 سه ساعتی تا پایان سال تحصیلی گذشته مدیریت کردیم؛ به طوری که ساعت ۱۱-۱۰-۱۱ و ۱۴-۱۳-۱۴ 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 امدادسازی 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 آموزش‌وپرورش 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.

آموزش‌وپرورش برای آمادگی دانش‌آموزان در شرایط بحران برنامه درسی داشته باشد

اردلان احمدی نیاز، مدیر آموزش‌وپرورش گهواره از توابع شهرستان دالاهو پیشنهاد داد که آموزش‌وپرورش، کسب آمادگی در برابر مخاطرات طبیعی را نیز همانند درس آمادگی دفاعی در دروس دانش‌آموزان جدی بگیرد. احمدی نیاز توضیح داد: «در ساختار رسمی آموزشی، همه چیز به غیر از مدیریت بحران را آموزش می‌دهیم و این یک خلاصه است». او به برگزاری دوره‌های متعدد مدیریت بحران قبل از وقوع زلزله برای مدیران استان کرمانشاه

نفر می‌رسید.

او توضیح داد: «ارتباطات سبب تسریع در پشتیبانی‌های مردمی و دولتی شد؛ در غیر این صورت، بدر 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 در بر گرفته بود. مردم، جنائزها 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

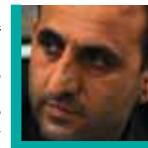
عباسیان با اشاره به اینکه سرپل ذهاب ۱۷ هزار نفر دانش‌آموز دارد، ادامه داد: «۲۲۱ فضای آموزشی و یا ۷۳۴ کلاس درس، ده تا صدرصد تخریب شده بودند. ۱۴۳۰ نفر دانش‌آموز و ۲۳۲ نفر از همکاران مجرح شده بودند اما دو هفته بعد از حادثه، مدارس بازگشایی شدند و با این اقدام، روح امید و زندگی در دل مردم جوانه زد». او به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

مردم حاضر نبودند فرزندان خود را به مدرسه بفرستند

مدیر آموزش‌وپرورش 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 می‌کدم. مردم از من خواستند که به طور کتبی بنویسم برای فرزندانشان اتفاقی نخواهد افتاد. بازگشت دانش‌آموزان به مدارس، توانستیم قبل از بازسازی فضاهای 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 آموزش‌وپرورش 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 دیگر فرصتی برای فرار باقی نگذاشت. تکان‌های این زلزله ۳۳ ثانیه ادامه داشت. نظر به اینکه در شهرستان



به این ترتیب چهار روز بعد از زلزله، دو خاور تجهیزات برای شروع فعالیت‌های آموزشی براساس نیاز کلاس‌ها ارسال و توزیع شد. محمدیگی به لزوم مدیریت زمان در بحران اشاره کرد و گفت: «وقتی بحران پیش می‌آید، هیجان غیرقابل کنترلی ایجاد می‌شود. قبیل 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 کرمی تبار آموزش‌وپرورش 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 فردا 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 حل و نیازهای روحی‌شان را رفع کنیم.»



رسالت مدیریت بحران، بازگرداندن شرایط به وضعیت عادی است

علی رضایی، مدیر پژوهش‌سرای شهرستان ثلث بایجانی گفت: «این شهرستان فاقد بیمارستان است و در زمان وقوع زلزله با کمبود امکانات بهداشتی و آمبولانس مواجه بود.» رئیس پژوهش‌سرای ثلث بایجانی رسالت مدیریت بحران را بازگرداندن شرایط به وضعیت عادی دانست. رضایی اهمیت دادن به مسائل روحی دانش‌آموزان، بهویژه پس از بازگشت دوباره به مدرسه به 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 حادث، به هر دانش‌آموز دو میلیون تومان تعلق گرفت که این نقصی در بیمه حادثه دانش‌آموزان است و باید اصلاح شود.» مرادی درباره چگونگی مواجهه با خانواده‌هایی که با فرستادن فرزندانشان به



اشاره کرد و گفت: «قبل از بحران، خالی از تجربه بودیم؛ هر چند که دوره‌های متعدد مدیریت بحران برگزار شده بود.» اردلان احمدی نیاز گفت: «ما در خط آتش کرده زمین قرار داریم و حتماً در آینده باز هم حوادث غیرمتوجه از جمله زلزله خواهیم داشت.» او گفت: «باید قبل از وقوع زلزله دانش‌آموز را به صورت تصنیعی بازیلله 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 موقع بحران اردلان احمدی نیاز 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 نباشد مدیر آموزش‌وپرورش گهواره مانورهای آمادگی برای زلزله را که برگزار می‌شود، چندان جدی ندانست و توضیح داد: «مانورهایی که برگزار می‌شوند، بیشتر شبیه بازی و سرگرمی هستند. قطعاً بحران، خرابی و مشکلات دارد.» احمدی نیاز گفت: «در بحران، خیلی چیزها از روحیه انسان‌ها گرفته تا سخت افزار و غیره آسیب می‌بینند.»

بحران دست‌ساز بشر است

علی محمدیگی، مدیر آموزش‌وپرورش 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.» محمدیگی گفت: «اولین اقدام ما در خواست 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 اقصا نقاط کشور ارسال کردم. ۴ روز بعد، ۱۴ میلیون تومان کمک‌مردمی در حساب کتب درسی آموزش‌وپرورش 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



مشاورانی بود که می‌خواستند داوطلبانه به منطقه اعزام شوند. برای کار غربالگری مشاوران خبرهای اعزام شدند و درمان افسرده‌گی‌های مختلف بین دانش‌آموزان با استقرار مشاوران انجام گرفت. او به برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مشاوران باحضور استادانی سرشناس از تهران و به صورت داوطلبانه توسط معاونت پرورشی استان کرمانشاه اشاره کرد و ادامه داد: «در مواردی، خود مشاوران مناطق نیز آسیب‌دیده بودند و به مشاوره و آموزش نیاز داشتند». او ایجاد و تقویت روحیه و شادابی در دانش‌آموزان 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 دانش‌آموزان برنامه این سیرک را دیدند». موسوی برگزاری برنامه «امواج مهربانی» از طرف آموزش‌پرورش را از دیگر اقدامات دانست و گفت: «حدود ۱۵۰۰ دانش‌آموز دختر متوجه اول در این اردو شرکت کردند». او به اعزام گروه‌های هنری با همکاری آموزش‌پرورش و اداره ارشاد با عنوان کارناوال‌های شادی در منطقه اشاره کرد.

Lاز 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 دانش‌آموزان به هدایای خیرین عنوان کرد که به گفته او توسط مشاوران مدیریت شد. او از جمله مهم‌ترین آسیب‌ها و نیازهای دانش‌آموزان 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 اندختن زندگی دانش‌آموزانی را که در زمان وقوع زلزله یکی از اعضا خانواده خود را از دست داده بودند، از جمله دیگر اقدامات عنوان کرد.

Lاز بحران مدیریت تا مدیریت بحران دکتر نادری، عضو هیئت علمی دانشگاه رازی کرمانشاه، نیز در این نشست تخصصی با شاره به اینکه تا حدود زیادی بحران مدیریت داشته‌ایم نه مدیریت بحران، گفت: «دیده‌ها حاکی از این است که مردم به صورت خودجوش و غیرسازمانی یافته ورود پیدا کردن و التیام‌بخش آلام آسیب‌دیدگان بودند».

او بر لزوم آموزش قبل از بحران تأکید کرد و گفت: «فرهنگ‌سازی، تمرین‌های مکرر، نیروهای سازمانی 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».

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

L ایجاد کتابخانه‌های روسایی در مناطق زلزله‌زده

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 زلزله‌زده حضور یافتند». او به حضور ۲۰۰ نفر از مریبان سراسر کشور در مناطق زلزله‌زده به همت کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان اشاره کرد و گفت: «ایجاد کتابخانه‌های روسایی در مناطق زلزله‌زده به خوبی صورت گرفت». همچنین، بالشاره به گستردگی محل زلزله و آسیب دیدن ۱۹۰ روزتا گفت: «توان حضور در تمام مناطق زلزله‌زده را نداشتیم و فعالیت‌های فرهنگی هنری ما تنها در ۱۶۰ روزتا ارائه شد». حمیدی به ارسال بیش از ۳۰ هزار بسته با همراهانی مدیر کل آموزش‌پرورش استان به مناطق زلزله‌زده اشاره کرد و گفت: «این بسته‌ها شامل کوله‌پشتی، قممه آب، لوازم التحریر و کتاب برای دانش‌آموزان 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 فیلم‌بازی اشاره کرد و گفت: «این گروه به پخش و نمایش فیلم‌هایی با آیارات در منطقه پرداخت». حمیدی از جمله اقدامات در دست اجرای کانون پرورش فکری را اعزام گروه‌های عروسک‌گردان تحت نام «مهرواره» عنوان کرد و از اعلام آمادگی بیش از ۱۵۰ گروه به عنوان کارناوال شادی و نشاط در منطقه خبر داد.

L اقدامات مشاوره‌ای به خوبی ساماندهی و انجام شد

سید مجتبی موسوی، معاون پرورشی اداره کل آموزش‌پرورش استان کرمانشاه، با بیان اینکه آسیب‌پذیری‌ترین قشر بعد از بحران، دانش‌آموزان (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



امپیلا صمدی لولکی

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 صنایع‌پستنده، مشاور مدرسه احسان در منطقه ۳، فاطمه عطار خامنه، مشاور مدرسه فرزانگان ۱ و نرجس در منطقه ۶، فریبا پازانی، مشاور منطقه ۶ و علی حاتمی‌پور مشاور مدرسه شهید مدنبر 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.



اصلانی: 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، در کمتر کمی 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 تریزند، 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 زیربودتی هم باشد. بحران را جیزی تلقی کنیم که سلامت و امنیت داخل مدرسه را به خطر می‌اندازد. این خطر می‌تواند فیزیکی باشد؛ مثل زلزله، یا در بعد روان‌شناسی باشد؛ مثل خطرات خود آسیب‌زا و یا مصرف مواد. افت تحصیلی در این تعريف 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: دسته‌اول، آسیب‌های اجتماعی، مانند اعتیاد و مواد مخدر؛ دسته‌دوم نابسامانی‌های مربوط به خانواده، که عموماً در دانش‌آموزان تک سرپرست، بدسرپرست و بی‌سرپرست دیده می‌شود؛ دسته‌سوم، 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 تعريف 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 برامه داشته باشد. «اگر مرداب بخشد، پشهها خود می‌میرند». برای از بین بردن آسیب‌ها، باید ریشه‌های آن را علاج کنیم. چرا استادیوم فوتبال جاذبه دارد اما مدرسه نه؟ اجازه بدھیم مدیر نگاهی جدید و به روز را به مدرسه بیاورند نه نگاه مدیر پنجه 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 هستم، 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 نیازمندی و امکانات موجود انجام می‌گیرد اما مسئله اصلی این است که بچه‌های ما رشد داشته‌اند اما آموزش‌پیش‌روش 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 کارکردن، 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 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.

صنايع پسند: ابتدای سال تحصیلی، اول



مهر نیست بلکه اول تیر است. در نگاه جدید به آموزش‌پیش‌روش، تأکید بر مدرسه است و مدرسه به عنوان واحد تحول معرفی می‌شود. اینکه مدرسه را به عنوان واحد تحول بینیم، با وقتی که بنشینیم و منتظر باشیم از بالا کاری انجام دهنده، متفاوت است. این انتظار واقع‌گرایانه نیست و از بالا اتفاقی نخواهد افتاد. اگر قرار است اتفاقی بیفت، ما خودمان در مدرسه باید تصمیم بگیریم که آمار رفتار پر خطر را کاهش و آمار رفتار مثبت را افزایش دهیم. اینکه درباره مفهوم و مصادیق بحران مدارس‌های تاچه 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 بیشگیرانه حوادث دقت داشته باشیم. بنابراین، می‌توانیم هر گونه خطری را که کیان خانواده و کیان 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 ز بعد دانش آموز، خانواده، مدرسه و محیط ورود پیدا کنیم. در بحث امروز نمی‌توانیم به عوامل مرتبط با محیط ورود پیدا کنیم. اما در ارتباط با مدرسه، انگیزه‌اندک مریبان و معلم‌مان مدرسه یک بحران جدی است. معلم‌مان حتی گاهی در برابر برنامه‌های جدید موضع می‌گیرند و این خطناک است. در مورد دانش آموزان نیز، بحران هویتی آنان بسیار آسیب‌رسان است. بسیاری اوقات دانش آموزانمان با آزمون و خط‌زنگی 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. اولین 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 صحبت انجام نداده‌اند.

اصلانی: آیا در مدرسه برنامه‌هایی برای مواجهه با بحران‌ها وجود دارد؟ مجموعه مدیریتی مدرسه تاچه 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 مباحثت در کلاس آموزش خانواده یا کلاس شورای دبیران پرداخته شود. در واقع، مدیر به این نیازمندی توجه دارد اما اینکه این مورد تاچه حد در پیش آگهی سالانه مدیر جامی گیرد، 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 یک ساله برای مواجهه با بحران‌ها وجود ندارد و دانش آموزان به صورت جزئی نگرانه 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 پر خطر چون کارداش و فنی و حرفه‌ای نیز از وجود مشاور محروم هستند.

از طرفی دیگر، مدیریت‌هایی که کهنه‌اند و نگاهشان قدیمی است. نباید خودمان را به خواب بزنیم؛ دانش آموزانمان تسلط خوبی بر اطلاعات آن طرف مزدها دارند. بنابراین، اگر اقدام به خانه‌تکانی در نظام آموزشی نکنیم، از بچه‌ها جامی‌مانیم، فرهنگ‌مان غنی است اما باید در قالب جدید بگنجد و برای دانش آموز لذت‌بخش باشند. لازم است مدیر مدرسه برای دانش آموزانی که به ما سپرده شده‌اند، برنامه داشته باشد. مدرسه برای دانش آموزی که دستش را تیغ می‌زند، از مدرسه فرار می‌کند و یا افت تحصیلی دارد، بی‌جادبه 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 احسان

L اصلانی: آیا در مدرسه قابلیت علمی و اجرایی لازم برای مواجهه با بحران‌ها وجود دارد؟ چه امکاناتی برای مجموعه مدیریت فراهم است که بتوانند از بروز بحران‌ها پیشگیری یا با آن‌ها مقابله کنند؟

L حاتم‌پور: به صورت بالقوه نیروهایی در مدرسه وجود دارند که در شرایط خاص بتوانند امدادرسانی 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.

L صنایع پسند: به صورت کلی، آمادگی برای مواجهه با انواع بحران‌ها از جمله زلزله، آتش‌سوزی و سلامت روان وجود ندارد. قطعاً دانش برای آمادگی با بحران مورد نیاز است اما آنچه نقش برنگیرنده دارد، این است که مدیر یا مشاور چقدر خود را درگیر مسائل مدرسه می‌کند. من به عنوان مدیر علاقه‌مندم خودم را درگیر مسئله کنم یا خیلی عافیت‌طلبانه کنار می‌نشینم تا دچار دردرس نشوم. اینکه مدیر مدرسه تفکر، عواطف و رفتارش درگیر مسئله شود و برای حل آن تلاش کند، بسیار کارایی دارد.

L عطار خامنه‌ای: 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 کنم و در مدرسه چه کنم. آموزش‌خانم می‌تواند مؤثر باشد و لازم است آموزش‌پرورش برای این بخش برنامه‌ریزی داشته باشد. همان‌طور که در یک دوره این اجبار را داشتیم که نیروها به لحاظ علمی ارتقا بایند، 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.

L پازانی: صحبت همکاران را تأیید می‌کنم و به تأثیر آموزش معتقد‌امات‌گردیدم کنم که در آموزش‌نباید سلیقه‌های و براساس آزمون و خطا عمل کنیم. باید از پروتکل‌ها و شیوه‌هایی 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 آن‌ها استفاده می‌شود و سلیقه‌ای نیستند. اگر مداخلات علمی به همکاران آموزش داده شود، حتماً مؤثر خواهد بود.

L اصلانی: گاهی مدیر مدرسه با مسائلی رویه رو می‌شود که برای مواجهه با آن‌ها آمادگی ندارد و دستش خالی است. برای مثال، نمی‌داند که بعد از زلزله با چه‌ها 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 آموزش‌ها از طریق مدرسه اتفاق بیفتد اما چه بهتر که آموزش‌هایی در سطوح بالاتر و در سطح وزارت خانه و منطقه بیش‌بینی شود. تیم مدیریتی مدرسه قبل اینکه بحران اتفاق بیفتد، باید به بحران‌ها بیندیشد و در برنامه‌ریزی هر سال تحصیلی برای آن وقت بگذارد.

و کارکنان چقدر دغدغه‌این را دارند که آمار رفتار غلط را از ۲۰ درصد به ۱۵ درصد برسانند. برخی از مدیران در فضایی دیگر سیر می‌کنند شاید یکی از وظایف مابه عنوان مشاور مدرسه این باشد که یا مدیران گفتگوگر کنیم و آن‌ها را در جریان لایه‌های عمیق‌تر مسائل مدرسه قرار دهیم لازم است مدیر توجه داشته باشد که اگر این در یک مشترک در مدرسه نیسته چقدر تلاش کرده است که این در یک مشترک را ایجاد کند. چقدر مدیر و مشاور مدرسه در طول هفته و در طول ماه گفتگوگویی کنند تا به درکی مشترک برسند؟ باید مشاهداتمان را با هم در میان بگذاریم تا نگاه‌مان تعديل شود و اگر این گونه بشیم به آن در یک مشترک می‌رسیم. ایجاد یک مشترک با گفتگو، همکاری جمعی و دغدغه‌مندی محقق خواهد شد.

L اصلانی: مواردی از بحران‌هایی را که امنیت و سلامت مدرسه را بزم زده و شما را درگیر کرده‌اند، عنوان بفرمایید و بگویید که به کجا انجامیده‌اند؟

L پازانی: در دو سال گذشته که در مدرسه کار و دانش بوده‌ام، تعداد دانش‌آموزانی که خودکشی را از مدهاند، زیاد بوده است و من سعی کرده‌ام مدیر و معاون مدرسه را به این موضوع حساس کنم. همچنین، مصرف «گل» در بین دانش‌آموزان اوسط دوره اول و نیز دوره دوم متوسطه بالاست. اگرچه این ماده به تنها بیان خطرناک نیست اما وقتی دانش‌آموزی در ۱۳ سالگی آن را مصرف می‌کند، در ادامه این مسیر و در ۱۸ سالگی، ماده سنتگین تر و خطرناک‌تری چون شیشه و هروئین را جانشین آن خواهد کرد.

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

همچنین، در اولین سال تدریس دانش‌آموزی داشتم که در کلاس خودزنی کرده و بچه‌ها را تهدید کرده بود که موضوع را آشکار نکنند. از آن جلسه به بعد، هر زمان که او را می‌دیدم نگران بودم. همچنین، رابطه عاطفی غیرمعتارف بین دختران مسئله دیگری است که در مدارس دخترانه به چشم می‌خورد و موجب می‌شود رشد عاطفی آنان به عنوان دختر مختلط شود.

L حاتم‌پور: مسائلی که همکاران اشاره کرند، اگرچه مهم‌اند، در سطح کشور استثنای هستند. پر تکارترین مسئله در حوزه سلامت روان، افسردگی و اضطراب است. ما باید به آتش زیرخاکستر پیرپارزیم نه آنچه شعله کشیده است. اگر زمانی که در آستانه خطری هستیم به آن پیرپارزیم، بحران‌های بزرگ‌تر به خودی خود کاهش پیدا می‌کنند. فراوانی آسیب‌ها در مدارس دخترانه و پسرانه متفاوت است. پسران بیشتر از دختران درگیر مواد مخدنده و شیطنت‌ها، درگیری‌ها، دعواهای خاص و اتحادهای جنسی نیز در بین دانش‌آموزان پسربارانی بیشتری دارد که اگر اقدام به موقع انجام نگیرد، مدرسه را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.





کنترل خرده بحران‌های کلاس

انتخاب و ترجمة: مهتاب خسروشاهی

مدیریت
و پژوهش
زلزله کرمانشاه

است. پیش از آنکه یک خط از درس را آغاز کنید، کلمه‌ای روی تخته‌سیاه 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 نمی‌کنیم تا همه شما وارد کلاس درس شویم»، «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 پایین‌تر برود و برف ببارد؟» به این ترتیب، آن‌ها را در گیر ماجرایی درون کلاس خواهید کرد. تا زمانی که همه دانش‌آموزان با شما

بعضی از دانش‌آموزان با وجود هوش بالایی که دارند، خود بحران‌اندازی نیست حتی از آن‌ها غفلت کنیدا به قدری زیرکاند که می‌توانند در لحظه، طوفان به با کنند. اگر لحظه‌ای هم ناغافل از آن‌ها غفلت کنید، زلزله صدریشتی در کلاس ایجاد می‌کنند. از طرفی نمی‌شود دائما با آن‌ها وارد مشاجره شد؛ چرا که جری می‌شوند و رفتارشان را باشد بیشتری ادامه می‌دهند و تکرار می‌کنند. حالا اگر بیش فعال بودن بچه‌های باهوش را هم به این ماجرا اضافه کنید، خواهید دید که مدیریت و کنترل کلاس درس، گاهی دست‌کمی 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.

۱. 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 تخته سیاه و سؤال کردن از دانش آموز موردنظر با خطاب کردن اسم او به این شکل است: «علیرضا، به نظر تو امروز به نسبت روز گذشته، هوای شهر آوده تنیست؟» به این ترتیب، بدون جلب توجه دیگر دانش آموزان، او را متوجه خودتان می کنید. به هیچ وجه از جمله هایی مانند: «علیرضا، حواست به من هست؟»، «مریم، به درست توجه کن!»، «سپیده، با بغل دستی ات صحبت نکن!» استفاده نکنید. صدا کردن اسم دانش آموز، به شیوه ای که گفتیم، باعث توجه او به شما می شود.
- جایه جا کنید؛ اگر تذکره ای گفته شده کارساز نبود، می توانید از روش هایی مانند نگهداشتن دانش آموز در کلاس چند دقیقه بیش از دانش آموزان دیگر یا تغییر مکان نشستن او در بین دو زنگ کلاس، استفاده کنید.

بايد مالک شوند:

در روزهای نخست شروع سال تحصیلی، بگذارید بچه ها هرجا که دوست دارند بنشینند اما یک هفته بعد از شروع سال یا ترم تحصیلی، به آن ها بگویید که باید جای خودشان را «انتخاب کنند» و تا پایان سال، اجازه جایه جا شدن ندارند. این انتخاب به آن ها «حساس مالکیت» می دهد. مالکیت، تمرکز و تعهد به دنبال دارد. به این ترتیب، او هر بار که پشت میز می نشیند، احساس می کند 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 نکند.

بايد مشارکت کنند:

مشارکت در کار، مسئولیت پذیری، احساس مفید بودن و ضرورت به انجام رساندن کار به شکل مطلوب را به دنبال دارد. بنابراین، باید به شیوه ای درست، دانش آموزان را در امور مشارکت داد. برای مشارکت درست به گرم شدن نیاز داریدا 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 آموز گار باشند؛ یک نفر را انتخاب کنید تا به شکل اتفاقی، تکالیفی را که چند دانش آموز دیگر انجام داده اند، ببیند و تصحیح کند. در صورتی که تکالیف درست و کامل انجام شده بود، جلسه بعد دانش آموزان تکالیف کمتری خواهند داشت. به این ترتیب، همه دانش آموزان سعی می کنند تکالیف شان 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 دانش آموزان کمک بگیرید.

- جایزه بدهید؛ اگر همه دانش آموزان در طول تدریس رفتار درست داشتند، آن ها را چند دقیقه پیش از زنگ تفریح، از گوش کردن به درس مغافل کنید.
- برای تصمیم های کلاسی، حتماً با آن ها مشورت کنید؛ مثلاً

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

روی گسسته ها تمرکز کنید:

گاهی با وجود همه تمهداتی که در نظر می گیرید، حواس یک یا چند نفر از دانش آموزان به شما و کلاس جمع نمی شود. در واقع، آن ها در وضعیت گسستگی از کلاس درس قرار دارند. در این موارد، نباید به هیچ وجه از اشاره های کلامی استفاده کنید؛ چون حواس کل کلاس دائم پرست می شود و با بحرانی جدی در هنگام تدریس مواجه خواهید شد. برای اینکه دانش آموز یا دانش آموزان گسسته از کلاس را به کلاس بیاورید، یکی از این کارها را انجام دهید:

- درس دادن را قطع نکنید اما به سمت میز دانش آموز موردنظر حرکت کنید. زمانی که به میز او رسیدید، باز هم عکس العمل

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 تخته‌سیاه نوشته خواهد شد. تنبیه‌هارا سخت‌درنظر 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 یافرایدی 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 بدین نیست و مشمول محدودیت‌هایی خواهد بود.

۲- حتماً تشویق کنید؛

تبیه می‌تواند راه‌گشایی از تواند را باشد اما تشویق چند برابر آن راه‌گشاست. به رفتارهای مثبت دانش‌آموزان، بخوبیه آن‌هایی که قبلاً خطاگیری کرده‌اند، کاملاً حساس باشید و به موقع واکنش نشان دهید.

L فضای خارجی را امتحان کنید؛ یکی از دلایل بی‌حصلگی و شیطنت بچه‌ها در کلاس، تکراری شدن مکان تدریس است. برای کنترل شرایط می‌توانید کلاس درس را تغییر دهید و یا آن را در مکانی خارج از کلاس برگزار کنید. اگر امکان دارد که بعضی جلسه‌هارا 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.

۳- متابقه با عملکرد؛

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

۳- 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 هم‌ریختگی‌های کوچک و

بزرگ در کلاس ایجاد نمی‌شود.

برای برقراری ارتباط کلامی -

چشمی بیشتر، این راهکارها

پیشنهاد می‌شود:

- صندلی‌هارا به هم بربیزید؛

بهترین روش، گرد نشستن

دانش‌آموزان در کلاس است.

بنابراین، اگر این امکان

وجود دارد، شیوه نشستن

دانش‌آموزان را با جایه‌جایی

صندلی‌هابه‌این 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؛ بخوبیه اینکه نسبت به حرکت شما شرطی نمی‌شوند.

L از نخستین روز مدرسه، دانش‌آموز باید متوجه شود که کار یا رفتار نادرستش بدون جواب نمی‌ماند. به عبارتی، نمی‌تواند را رفتار نابجا، کلاس درس را دستخوش بحران کند و هیچ برخوردی هم با او نشود. در این میان، تنبیه هم اولان 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 سینی چه رفتاری در نظر دانش‌آموز، تنبیه محسوب می‌شود. مثلاً، برای نوجوانان خوشایند نیست که بعد از کلاس دیگر به حیاط یا منزل بروند. جایه‌جا کردن آن‌ها در کلاس، مورد دیگری است. بنابراین، برای کنترل بحران در کلاس، می‌توانید

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 می شود، در بحران بالیده می شود، در بحران بیمار می شود، با بحران درمان می شود و در بحران می میرد. این قانون بی رحم رشد و تکامل است که در ذات خود رحمت بحران و تعارض بی امانت را به ارمنان می آورد. همان گونه که نظم از بی نظمی زاده می شود، هر توازن و تعادلی از عدم توان و عدم تعادل پدید می آید و هر رنگی از بی رنگی و هر جنگی از بی جنگی پدید می آید! هست بی رنگی اصول رنگها
صلحها باشد اصول جنگها
(دفتر ششم، ایات ۴۶-۴۷)

بحران، تکانهای ذهن آشوب و حادثهای هنگامه ساز است که موجب فروپاشی یکباره دیوارهای و انگارهای پیشین به قصد بناسازی طرحوارهای نوین می شود. پس، بحران به این معنا، هم فرصت است و هم تهدید؛ هم سوختن است و هم ساختن؛ هم ویرانی است و هم آبادانی؛ هم نا آرامی است و هم دلارامی!

آرامش پایدار، زایدۀ نا آرامی های ناپایدار است و قرار آدمی در طلب بی قراری های او حاصل می شود. آنکه مشتاقانه در طلب بی قراری است، دیری نمی پاید که به آرامش دیرپا دست می یابد و آنکه همواره در پی بی قراری است، خواهناخواه در مدار قرار مستقر می گردد؛ زیرا ریشه همه بی قراری های انسان این است که همواره در طلب قرار است، اما اگر اراده خود را معطوف به طلب بی قراری کند، آنگاه با کمال شکفتی به آرامش و قرار بیناید نائل می شود. جمله بی قراری ات از طلب قرار توتست

طالب بی قرار شو تا که قرار آیدت
(دیوان شمس، غزل ۳۲۳)

پس، حکمت قرار گویی در طلب بی قراری است و حکمت بحران گریزی، ریشه در طلعت بحران زایی دارد؛ همچنان که موت از حیات، و حیات از موت خلق می شود، هر ضدی از ضد خود

زندگی می‌یابد.

بی ز ضدی ضد را نتوان نمود
وان شه بی مثل را ضدی نبود
شب نبُد 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 نهانی‌ها به ضد پیدا شود
چون که حق را نیست ضد، پنهان بود
(دفتر اول ۱۱۳۰-۵)

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

شب ندیدی رنگ، کان بی نور بود
رنگ چبود؟ مهر کور و کبود
گه نظر بر نور بود، آنگه به رنگ
ضد به ضد پیدا شود، چون روم و زنگ
دیدن نور است آنگه دید رنگ
وین به ضد نور دانی، بی درنگ
(دفتر اول ۱۱۳۴)

هیچ تحول بنیادینی بدون پدید آمدن بحرانی بنیادی رخ نمی‌دهد
و هیچ عملی چون بحران سازنده، موجود زنده را به رشد و شکوفایی
گشاینده و نمی‌دارد.

اگر بحران را ز جریان هستی حذف کنیم، گوهر هستی از جوشش
و پویش و زایش باز می‌ایستد. آنگاه مرگ و پوسیدگی فرامی‌رسد.
بدون تردید، این گزاره‌های ناماؤنس در وهله نخست ذهن ما
را به چالشی نامطلوب می‌کشانند که چگونه بحران موجب رشد
آدمی 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 تجریه زیسته هر انسانی نشان داده است که
بزرگ‌ترین عوامل رشد او قوی‌ترین موانع رشدش بوده‌اند و گاهی
دست بی‌رحم مصائب زندگی بسی مهربان تراز دست نوازشگر
مواه رب شد 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» است. خاصیت شگفتانگیز
حرکت آدمی، ظلم دائمی به تعادل یابی خویش است تا از دام
«تعادل فروکشاننده» به بام «تعادل فراکشنده» قدم بگذارد. او از
همان آغاز با نافرمانی عابده‌انه و نزدیک شدن به آن شجره ممنوعه
از بهشت آرامبخش آن جهانی به وادی پر رنج و درد این جهانی
هبوط کرد تا با این فرود ظالمانه و جاهله‌انه، به صعود عادل‌انه و

عالمانه دست یابد.

گویا به همین سبب است که در قرآن کریم از انسان به عنوان
موجودی ظلم و جهول (إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا)، یاد شده است؛
یعنی دائمًا در حال بر هم زدن تعادل و خروج از حد خود است و
این «ظلمی مستمر» عین «تعادل جویی مکرر» است! به تعبیر
برخی از عارفان، این ظلمی 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 «سیه‌ر نامحدود مطلوب»!

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

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

او دائمًا با «جهل ممدوح» از مزد دانسته‌ها و معلوم‌ها به فراسوی
ندانسته‌ها و مجھول‌های 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 رشد و هنر دارد از این رو،
پس، خداوند را سپاس که انسان را «ظلم و جهول» آفرید تا
از خصیص ظلم و جهل، به اوج عدل و علم راه یابد!

به تعبیر مولانا:

ظلم است او بر خود و بر جان خود
ظلم بین کز عدل‌ها گویی برد
جهل او مر علم‌ها را اوستاد
ظلم او مر عدل‌ها را شد رشد
(مثنوی دفتر سوم، ۴۶۷۵)

در نظریه تحولی نگر زان پیاز، وقوع هر تحولی در ساختار هوشی
کودک مستلزم فرو ریختن ساخت قبلی و پدید آمده ساخت جدید
است، که زان پیازه آن را «تعادل جویی»^۵ 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 و قوع «بحران‌های بالند» 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 هنری 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 چشم امیدمان به انسان‌های نامتعادل باشد»
(ص ۱۰-۱۹).

کرت لوین، نظریه پرداز میدانی، فرایند تحول و تغییر در هر چیز
را اجاد سه مرحله می‌داند:
۱. تعادل‌زدایی (ساخت زدایی): مستلزم ایجاد اختلال در نیروهای
برقرار کننده تعادل موجود در میدان است.

خروج از مرحله پیشین رشد است و این خروج بدون مواجهه با «بحران» امکان پذیر نیست. این بحران های پی در پی است که امکان خروج از ساختار محدود مراحل فروتر پیشین را به نفع ورود به مراحل برتر پیش رو را فراهم می سازد و فرد را ملزم می کند که تا کارمایه درونی خود را بر طبق نیازهای هر مرحله از چرخه زندگی، متمرکز سازد. بر این اساس، در صورتی که فرد از این بحران ها بگذرد و بر آن ها غلبه کند، این امکان را می باید که به مراحل بالاتر رشد دست یابد و تعادل پایدارتری پیدا کند و در غیر این صورت، سلامت روانی او به خطر می افتد. پس می توان گفت بحران ها نقش نیروی محرکه تحول خواهی و تحول زایی را ایفا می کنند اما بالا فاصله باید یادآوری کرد که بحران ها هدف نیستند بلکه گذرگاهی هدفمند برای هدف گذاری های فراهماند. به بیانی دیگر، بحران ها درای نوعی عملکرد ساختگشا و سازا شونده اند که همواره با ایجاد اختلال سازنده، مسیر رشد را از اختلال فروکاهنده نجات می دهند؛ اختلالی که باعث عدم تعادل می شود و بهترین مسیر تحول را برای تعالی موجود زنده فراهم می سازد. آنچه مطرح است جهت حرکت تحول و کیفیت رخداد آن است. اگر عامل محرک، نقشی در رشد ایفا کند، خود نیز به بخش جدایی ناپذیری از روند (پروسه) کمال خواهی تبدیل می شود.

با این پیش فرض های فرض شکافانه است که می توان گفت بحران ها عدم تعادل ها و اختلالات هرگز اموری بی معنی و آزار دهنده نیستند بلکه موانعی رشددهنده و مصائبی یاری دهنده اند که به شکلی واژگون، با کشتن و ویران کردن موجب زنده کردن و ساختن می شوند و این قصه عجیبی از بخت واژگون انسان ظلوم و جهول است.

این قصه عجیب شنو از بخت واژگون
ما را بکشت یار به انفاس عیسوی
(حافظ، غزل ۴۸۶)

۲. تعادل جویی (ساخت گشایی): زمانی است که نیروهای درونی در سطح جدیدی جایگین می گردند و آماده ورود به مرحله بالاترند.

۳. تعادل یابی (ساخت زایی جدید): زمانی است که رفتارهای جدید به عنوان الگوی رفتاری افراد در درون شخصیت آنها وارد می شود. اساس مدل چرخه رشد و تحول در تمامی موجودات زنده همین الگوست و هیچ تحولی بدون عبور از این مراحل بحران زا واقع نمی شود.

سطح تعالی و کمال هر انسانی به شدت نیازهای و کمبودهایی که در درون خود احساس می کند، وابستگی مستقیم دارد.

عدم تعادل (بحران) یک وضعیت ثابت نیست، بلکه گذرگاهی متحرك و به حرکت و ادارنده برای راهیابی به مراحل والای کمال است.

بحران یک نقطه عطف ضروری برای مواجهه با جهان جدید و گشودگی افق های نوین در زندگی معنوی است. در هر نقطه عطف، دو امکان وجود دارد: غرق شدن «یا» عبور کردن. آنکه در بحران غرق می شود، قربانی بحران می شود اما آنکه بحران را در خود غرق می کند، آن را سکوی رشد خود قرار می دهد.

آب در کشتنی هلاک کشتنی است
آب اندر زیر کشتنی، پشتی 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 می دهد، ناظر به این اصل مهم تکاملی است که هیچ ساخت تازه ای در نظام تحول روانی بدون ایجاد عدم تعادل یا بحران پدیدار نمی گردد. ساخت های جدید هوش مستلزم فروپاشی تعادل در ساخت های قبلی هوش است.



پی نوشت ها

۱. واژه بحران در زبان چینی از همان حروفی تشکیل شده است که «تهدید» و «فرصت» را شکل داده اند. بحران همچنان که نشان دهنده یک مانع، آسیب، ضایعه یا تهدید است، نشانه فرصت برای رشد یا افول نیز می باشد.

۲. بنگردید به کتاب «نظم پریشان» و نیز کتاب «در سنتایش ناستوده ها»؛ عبدالعظیم کریمی، انتشارات تربیت. ۱۳۹۰.

۳. اشاره به آنچه يُخْرُجُ الْحَيَّ مِنَ الْمُمِّتِ وَمُخْرُجُ الْمُمِّتِ مِنَ الْحَيَّ دَلَّتُمُ اللَّهُ زَنْدَه را از مرده، و مرده را زنده بیرون می اورد؛ چنین است خدای شما. (سوره الانعام، آیه ۹۵)

۴. سوره احزاب، آیه ۷۲.

5. Equilibration

۶. رک: مراحل شکل گیری اخلاق در کودک (با تأکید بر نظریه های تحولی پیازه و اریکسون)، تأثیف نگارنده. انتشارات تربیت. ۱۳۸۰.

۷. رک: بحران و رشد (بحران درمانی). ترجمه سمیه مشایخ. انتشارات صابرین.

8. Psycho social

در نظریه تحول روانی اجتماعی^۸ 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 امکان پذیر است و نه معنادار. از نظر اریکسون، رشد شخصیت آدمی از تولد تا آستانه مرگ دارای هشت مرحله متوالی است؛ لازمه ورود به هر مرحله بالاتر



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 سیاری 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، آیه عمران- ۱۵۹، آیه طه- ۱۱۵، آیه لقمان- ۱۷، آیه شوری- ۴۳، آیه احقاف- ۳۵، آیه محمد- ۲۱، آیه 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 عمدتاً 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 غیرمتوجهه 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.^۱

مشارکت و مشاوره در تصمیم‌گیری: در نظام مدیریت براساس عقلانیت قرآنی، به عقل هر فردی در هر درجه و مرتبه‌ای از علو تعالی باشند، اکتفا نمی‌شود؛ زیرا می‌بینیم پیامبر عزیز اسلام (ص) با همه‌نبوغ ذاتی و هوش فوق العاده‌ای که داشتند، و علاوه بر تأییدات وحی، از اندیشه‌های 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 احده احزاب (مجموعه مقالات نگرش بر مدیران اسلام، ۱۳۷۲).

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

ثبات، پایداری و قاطعیت در تصمیم‌گیری: مدیر در رأس هرم سازمان قرار دارد و رهبر و پیشوپ کارگزاران سازمان است و بر حسب موقعیت اجرایی خود و مسئولیتی که بر عهده دارد، مرکز ثقل اندیشه‌ها، طرح‌ها و پیشنهادها 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



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^۱ و تمهد 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 روش 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 سرلوحة حیاتشان خواهد بود و قادرند هم‌زمان، بین زندگی و مرگ تعادل و تعاملی منطقی و حکیمانه برقرار سازند و با هردوی آن‌ها مأتوس شوند. می‌دانند همان خدایی که خالق زندگی و حیات آنان است، مرگ و ممات آنان را نیز خلق کرده است.^۲ 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 بی‌حکمت و بی‌حساب و کتاب نیست. هر کس ذره‌ای کار خیر و یا شر کند، به حسابش رسیدگی خواهد شد.^۳ منظور از وسوسه‌های رذیلانه کلامبرداری، 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. سبحانی، ۱۳۷۲، ص ۵، بخارالانوار، جلد ۱۵، بخش ۴، نهج‌البلاغه، ص ۹۹۴
۳. لقمان-سوره ۱۷، نهج‌البلاغه، ۱۲۹۷، ۹۸، سبحانی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۶
۴. سوره ط، آیات ۹-۱۶
۵. تفسیر نورالشقلن، 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

نظر خود را صادر کنند(سبحانی، ۱۳۷۲). خوانندگان عزیز برای کسب اطلاعات بیشتر به این منابع مراجعه کنند.^۴

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 عصیانی، شهوت و هیجان، خشم و غضب که موجب از اختیار خارج شدن فکر و اندیشه انسان می‌شود، اقدام به اتخاذ تصمیم نمود. علی (ع) می‌فرمایند: 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 جواهر نیز از تصرف و سلطه عقل خارج می‌شود(حکمت نهج‌البلاغه، ص ۱۷۰).^۵

عدالت، انصاف و توجه به زیردستان در هنگام تصمیم‌گیری: علی (ع) به مالک اشتر می‌فرمایند: زنها برین خود و کسانی که بر آن‌ها حکم می‌رانی، حجاب جاه و مقام حائل نکنی. آن حضرت وقتی که پای منافع عامه در میان بود، اغراض و گذشت را جایز نمی‌دانست و تدبیری برای جلوگیری از تضییع حقوق عامه اعمال می‌کردد.

علاوه بر مطالب فوق، که به اشکال مختلف به موضوع تصمیم‌گیری و نقش عقلاتیت در آن می‌پردازد، مطالب دیگری از آیات قرآن کریم استنباط می‌گردد که نقش عقلاتیت 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 می‌جوینند؛ تقوای الهی پیش می‌گیرند و راه راست می‌پیمایند.^۶ 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 دین دار در تصمیماتشان جدی و امیدوارند. آنان به کوچکترین روزنده‌های امید، دل می‌بندند و برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند. امیدواری آنان سبب می‌شود که موققیت‌های زیادی نصیب‌شان گردد و حتی امید کوچک آنان به امید بزرگ تبدیل می‌شود. همان‌طور که موسی (ع) به امید شعله‌آتش رفت اما با مقام نبوت و رسالت باز گشت.^۷ مدیران اسلامی و معتقد، که تقوای الهی پیشه می‌کنند، همیشه

بخش دوم

مدرسه شاد

زینب رضائیان
کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی

پس از گذراندن سال‌های اولیه کودکی، تجربه ورود به جامعه با وارد شدن کودکان به مدرسه آغاز می‌شود؛ تجربه‌ای که در ابتداء، 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 مجبور حوزه تعلیم و تربیت، راهکارهای مواجهه 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 نوبه 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 دغدغه 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 سلایق 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 حقی 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 موزات 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 گرایه درسی نیست بلکه فرایند مشارکت و همکاری، هم‌فکری و تبادل نظر نه تنها قدرت استدلال، نقد و بررسی و ... را افزایش می‌دهد، سور 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 تزیین کلاس و از دست‌سازه‌های آنان برای تزیین همه جای مدرسه استفاده شود. همچنین، تصاویر دانش‌آموزان در قسمت‌های مختلف کلاس و سایر مکان‌های مدرسه نصب گردد. برای این کار باید حواسمن 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 سور و نشاط دانش‌آموز و حتی معلم را به مخاطره 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 قادر تطبیق 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 نیازهای 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 سور 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.

خوبشخانه 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،

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

حیاط مدرسه را می‌توان به بازی‌های حسی و حرکتی که به جنب و حوش 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 به عنوان کلاس درس انتخاب شوند. بهره‌مندی از نور طبیعی بر میزان شور و نشاط می‌افزاید.

- به همان نسبت که در و دیوار مدرسه در حالات خلقي و روحی دانش‌آموزان و معلمان تأثیر دارد، آراستگي ظاهري دانش‌آموزان و معلمان نيز داراي اهميت است. استفاده از رنگ‌های شاد و الگوهای پوششی مناسب، ضمن افزایش جذابیت‌های بصری، نشاط بيشتری به دنبال دارد.

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

علاوه بر توجه به جنبه‌های آموزشی، باید جنبه‌های روحی و روانی دانش‌آموزان و همکاران خود را نيز مورد توجه و پيشه 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 برنامه‌ريزی می‌کنند، علاوه بر محبوبيت بيشتر، عملکرد بهتری در حوزه‌های آموزشی و پرورشی دارند. توجه مدیران به عوامل زير نيز می‌تواند جو حاكم بر مدرسه را شادرت کند:

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

- سعهٔ صدر و اغماض و نادیده گرفتن برخی اشتباها. به رغم تلاش معلمان، گاهی دانش‌آموزان در مدرسه مرتکب اشتباها کوچکی می‌شوند که با سعهٔ صدر می‌توان از آن‌ها چشم‌پوشی کرد. بدیهی است این بدان معنا نیست که مدیر بر خطاهای چشم بینند و جواب احتیاط را نسنجد بلکه منظور، جلوگیری از ایجاد تشویش و نگرانی و ایجاد حس نامنی بین معلمان و دانش‌آموزان است.

- مدیران مدرسه همواره دانش‌آموز خود را در حوزهٔ تخصصی افزایش دهند و برای بهروز کردن آن بکوشند. از آنجا که پیشرفت در عرصهٔ آموزش و پرورش سرعت زیادی دارد، به روزشدن دانش و تخصص مدیران، جوّ حاكم بر مدرسه را در جهت مثبت تغییر می‌دهد.

برخی ویژگی‌های معلم شاد و شادی آفرین
علمی 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.
- شوخ طبع و متیسم است.
- به خود و اطرافیانش در مدرسه انرژی می‌دهد.
- از افراط و تفريط به دور است.
- خوش‌بین و مثبت‌نگر است. همواره رفتارهای مثبت را برجسته و تشویق و تقویت می‌کند.

- به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان احترام می‌گذارد.

- نه تنها ارتباط‌های کلامی خود را رتقا می‌دهد، بلکه به اهمیت ارتباط غیرکلامی 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 درجهت رشد و بالندگی دانش‌آموزان تسهیل کنند. بر همین اساس، آنان

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 این گونه 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 بر جسته 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 پژوهش، انتستیتو آموزش برنامه‌ریزی و مدیریت، ۱۳۴۹

- کتاب سازمان و اداره آموزش و پژوهش 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 کیمیل وایز امتداد استنادی بیشتری در بین دانش‌پژوهان این رشته داشت. همچنین، یک فایل مندرج در یکی‌پدیای فارسی، بدون ذکر منبعی مشخص از دکتر محمدعلی طوسی به عنوان 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.
- کتاب مقدمه‌ای بر رهبری آموزشی و رفتار سازمانی: تئوری در عمل، نوشتۀ پتی چنس و ادواره چنس، ترجمه محمد حسنه، میرمحمد سید عباس‌زاده و مریم سامری، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۹۰.
- کتاب تئوری‌های رهبری و مدیریت آموزشی، نوشتۀ تونی بوش، ترجمه محمد حسنه، نرگس سکوتی، مریم سامری و تحت نظرت دکتر میرمحمد سید عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۹۳.
- بهویژه کتاب تونی بوش، به عنوان برجسته‌ترین نظریه‌پرداز دنیای معاصر رشته مدیریت آموزشی، برای دانشجویان این رشته هویت‌بخش بوده است.



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 منسخ میان رشته‌های 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، نوشتۀ فنوبیک، دبلیو، اینگلیش؛ رزماری پاپ؛ کارل ای. مولن و تد کرایتون، ترجمه دکتر ناصر شیری‌بیگی و رویا فاتحی، انتشارات آثار معاصر، ۱۳۹۷.

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

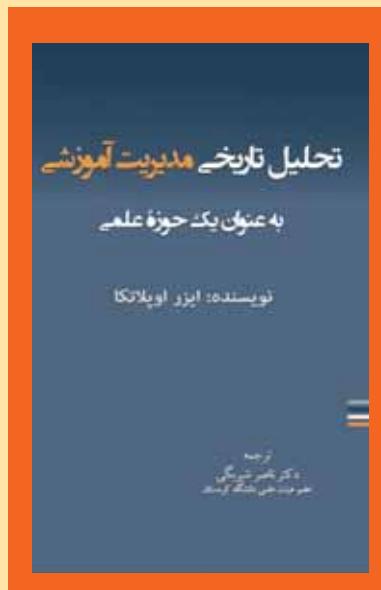
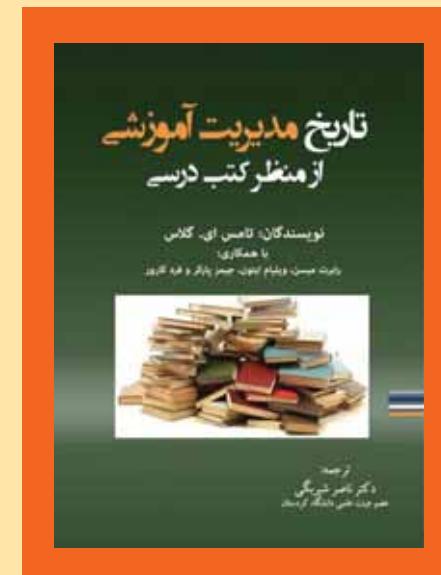
- ### نقطه عطف دوم: دوره خودیابی رشته
- در این دوره، دامنه گسترش ادبیات مکتوب اصیل و تأثیرگذار در رشته مدیریت آموزشی با محوریت دانشگاه‌های مستقر در اهواز و ارومیه امتداد می‌یابد. انتخاب کتاب‌ها متنون اصیل و کلاسیک این رشته توسط دکتر محمدعلی نائلی، استاد دانشگاه جندی‌شاپور اهواز، و دکتر میر محمد سید عباس‌زاده، استاد دانشگاه ارومیه، فرصتی تاریخی برای خودیابی رشته یادشده در ایران مهیا کرد. این کتاب‌ها عبارت‌اند از:
- کتاب مدیریت مدارس: مبانی و تئوری‌ها، نوشتۀ ای فام، جیمز، هووئ، جیمز، ترجمه دکتر محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۳.
 - کتاب پژوهشی در مدیریت مدارس متوسطه استان خوزستان، نوشتۀ محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه جندی‌شاپور، ۱۳۵۸.
 - کتاب مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، نوشتۀ هنسن، الف. ترجمه دکتر محمدعلی نائلی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۶۴.
 - کتاب مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل نوشتۀ سیسل میسکل، ترجمه دکتر میر محمد سید عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، دو جلد، ۱۳۷۶ (البته نسخه یک جلدی این کتاب را ابتدا انتشارات از لی در سال ۱۳۷۱ چاپ کرد).
 - این کتاب‌ها در سطح جهانی هم به عنوان 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

کرده‌اند این آثار را در یک مجموعه مورد خوانش انتقادی قرار دهند. بازخوانی کتاب‌های درسی مدیریت آموزشی در یک دوره حدوداً دویست ساله، فرصتی بی‌نظیر برای استادان و دانشجویان مدیریت آموزشی و نیز فعالان رسمی عرصه‌اداره 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 به عنوان یک حوزه علمی**، نوشته ایزور اوپلاتکا، ترجمه دکتر ناصر شیربگی، انتشارات آثار معاصر، ۱۳۹۷. در تلاش برای ریدایی مبانی فلسفی و تاریخی مدیریت آموزشی به عنوان یک رشتۀ علمی، در ارتباط با مدیریت و عملکرد سازمان‌های آموزشی، این کتاب تحولات معرفت‌شناختی مهم این رشتۀ را از اول دهۀ ۱۹۶۰ بررسی می‌کند. نویسنده کتاب شاید مهم‌ترین پرسش‌هایی را که برای معرفی رشتۀ 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، به خصوص پرسش درباره ماهیت منحصر به‌فرد رشتۀ مدیریت آموزشی، نقطۀ عطفی برای خواننده تخصصی این رشتۀ محسوب می‌شود. از لحاظ روش شناسی نیز استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی برای اعتباری‌خشی به میراث گران بهای رشتۀ مدیریت آموزشی، بهویشه با استناد به محتوای ژورنال‌های علمی، کاملاً خلاقانه بوده است.

اینکه نقطه‌عطی بعده برای هویت‌بخشی رشتۀ 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



تمرینی عملی و جسوارانه 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 فراغنعتی 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 تجارتی‌سازی آموزش عمومی دولتی، بی‌خاصیت کردن اتحادیه‌های معلمان، تلاش برای حرفا‌ی زدایی از برنامه‌های حرفه‌ای‌سازی معلمان و مدیران، نادیده گرفتن تداوم شکاف پیشرفت تحصیلی که خودنبلابری‌های اجتماعی وسیع‌تری را موجب می‌شود، تنزل ارزش مدرک تحصیلی با توسعه کارخانه‌های تولید مدارک بر خط (آنلاین)، عادی‌سازی و فرهنگی شدن تقلب، تنزل و فرسایش اعضا

هیئت علمی عرضه کننده برنامه‌های آمادگی رهبران آموزشی در دانشگاه‌ها. ایده‌میرکری این کتاب آن است که وعده ظاهر اموجه 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 بیدا می‌سازند، محصور و کم‌اثر کرده است. در نهایت، نویسنده‌گان در سه بخش تردیدها، چالش‌ها و تهدیدات، نوعی رهبری مبتنی بر پدال‌گولوی 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 فرستی برای خوانندگان حرفه‌ای جهت برداشتی جامع از تاریخ رشتۀ علمی مدیریت آموزشی تدارک دیده است. پیشنازان رشتۀ مدیریت آموزشی از حدود دهۀ ۱۸۴۰ تا سال‌های انتهایی ۲۰۰۰ آثار مکتوبی را خلق کرده‌اند و نویسنده‌گان این کتاب تلاش

ایجاد اتاق فناوری در خوابگاه شبانه‌روزی

مصطفی سه‌هابلو

دبير علوم تجربی متوسطه اول پيرتاج، شهرستان بيجار، كردستان

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، موقفيت‌های 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.

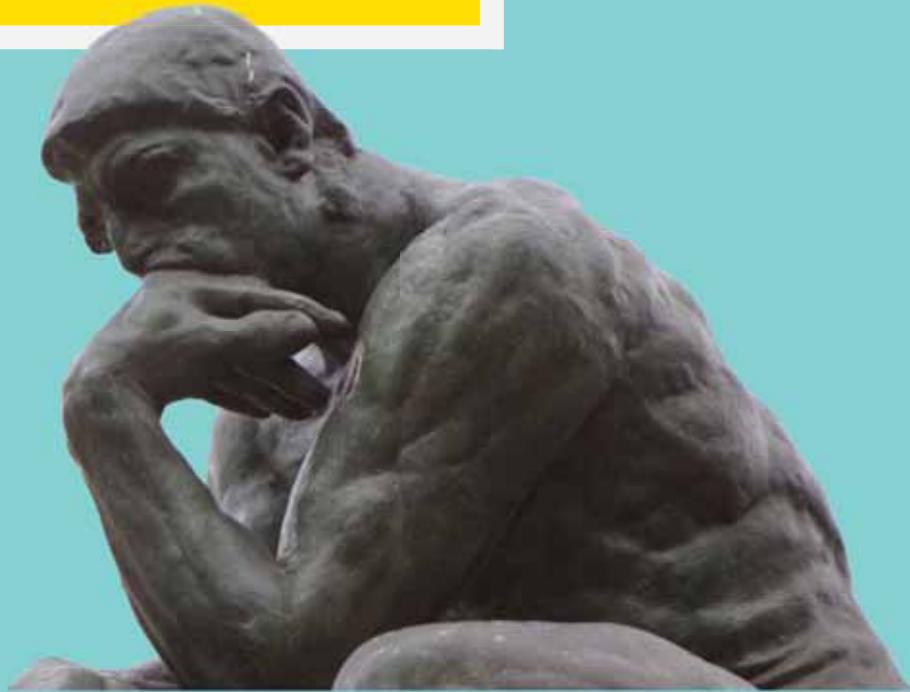
بودم که هر شب به دانش‌آموزان یکی از خوابگاه‌ها به کمک دو نفر از دانش‌آموزان فعال و علاقه‌مند حدود یک ساعت کار با رایانه را آموزش بدھیم. دانش‌آموزان به مرور مهارت‌های اولیه را می‌آموختند. به همین ترتیب، در جلسات بعدی از فیلم‌ها و آنیمیشن‌های دروس مختلف، از جمله درس علوم تجربی که رشته‌خودم بود، برای آموزش 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 مقاطعه بالاتر، آشنایی اولیه پیدا کنند. دانش‌آموزان محدودی هم که توانایی‌های مختلفی در امور رایانه و آنیمیشن 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 انجشتمانی، 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 آشنا نیایند، آموزش می‌دادم. حتی دانش‌آموزانی که وضعیت تحصیلی خوبی داشتند و علاقه‌مند بودند، شب‌ها بعد از ساعت مطالعه می‌توانستند به دانش‌آموزان خوابگاه‌ها برآسas نوبت در اتاق فناوری آموزش دهند. برنامه‌ریزی کرده

ترجمه علیرضا نوابخش

دانشجوی کارشناسی ارشد

رمزگشایی از سازوکار تفکر



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 قوه‌ادراک، 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 می‌دانند.

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 قبلی ریاضی 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 کسب‌وکار) 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



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش آموزی

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

رشد کودک

برای دانش اموزان پیش دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

رشد نوجوان

برای دانش اموزان پایه های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

رشد دانش آموز

برای دانش اموزان پایه های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

مجله‌های دانش آموزی

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

رشد نوجوان

برای دانش اموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد بزرگسال

برای دانش اموزان دوره آموزش متوسطه اول

رشد بزرگسال

برای دانش اموزان 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 زبان های خارجی ◆ رشد آموزش ریاضی ◆ رشد آموزش فیزیک

◆ رشد آموزش شیمی ◆ رشد آموزش زیست شناسی ◆ رشد مدیریت مدرسه

◆ رشد آموزش فن و حرفه ای و کار دانش ◆ رشد آموزش پیش دبستانی

◆ رشد برهان متوسطه دوم

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

▪ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴
آموزش پرورش، پلاک ۲۶۶

▪ تلفن و نامبر: ۰۲۱-۸۷۳۰ ۱۴۷۸

▪ وبگاه: www.roshdmag.ir

تاسال 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 آیس پک یا قورباغه مایوس طرف مدتی کمتر از ۶ ماه ۱۰۰ شعبه در سراسر کشور و امارات متحده عربی دایر کند.



برای روش شدن موضوع بد نیست بدانیم اگر چه مغز انسان تا بیشترین حد ممکن برای انجام دادن کارها تکامل کامل آمده است اما برای تفسیر و قایع 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 یا جریان اطلاعات از طریق چشمها، مغز این اطلاعات را از سریع ترین 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 میان بُرها برای انجام دادن درست کارها استفاده می‌کند که فهمیدن آن برای ما بسیار مشکل است. انسان‌ها تصور می‌کنند که در کمتر از دنیا واقعی است؛ در صورتی که آن‌ها فقط عوامل محیطی (زیستی و الکترونیکی) هستند که بر مادر می‌گذارند. درنتیجه، 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 سنت شکنی‌ها). نگاه افراد سنت شکن به اشیا با دیگران متفاوت است و به موضوعات با دید متفاوتی می‌نگرند. مغز این افراد از میزان میانگین مغز سایر افراد در دام نمی‌افتد. این گونه افراد از زمانی که به دنیا می‌آیند یا از طریق یادگیری‌های بعدی، راه‌ها و میان بُرها ادراکی را کشف می‌کنند. به بیان دیگر، ادراک یک فرایند یادگیری است که ممکن است از آن به عنوان یک تهدید یا فرستنی برای ایجاد تغییر استفاده کرد.



هنگامی که استیو جابز برای اولین بار آیفون را معرفی می‌کرد، همه گوشی‌های همراه دارای کیبورد یا قلم‌های بودند که در خیلی از مواقع به آن‌های نیازی نبود؛ در حالی که مشکل‌الایی مثل شکستن یا گم 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 تصویر برای کار با یک گوشی با فشردن دکمه‌ها در هم تنیده شده بود، اما اپل با سنت شکنی این تصویرات،

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 برآورده و نگرش ممکن است. از نظر فنی، این برآوردها براساس محاسبه احتمال ترجیح یک تفسیر بر دیگر تفاسیر است که مبتنی بر تجارت 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 قبلًا با آن‌ها مواجه نشده است. یک فکر و یده نو، فرایند ادراک را از زنجیره تجربه‌های گذشته و اجراب مغز برای اخذ تصمیمات متعارف آزاد می‌کند.

به طور خاص، افراد سنت‌شکن موفق تمایل فوق العاده‌ای دارند که دائم در معرض اتفاقات جدید یا متفاوت باشند. مشاهده و بررسی رفتار این گونه افراد، این واقعیت را آشکار می‌کند که آن‌ها به استقبال موضوعات تازه و نوظهور می‌روند؛ در حالی که اکثر مردم از مواجهه شدن با چنین موضوعاتی، پرهیز و دوری می‌کنند. برای موقوفیت در سنت‌شکنی، افراد سنت‌شکن باید قادر باشند ایده‌های خود را با جسارت و بدون احساس ترس به جامعه عرضه کنند؛ موضوعی که در گروه دخالت عامل هوش اجتماعی است. هوش اجتماعی، توانایی فهمیدن و مدیریت افراد سنت‌شکن در محیط‌های کسب‌وکار قلمداد می‌شود. خوب‌بختانه 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، کنترل کننده 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 بر عهده 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 تبیه 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 کسب‌وکار، فرسته‌های 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 سازمان‌های ابتدایی، عدم حمایت و گاهی شکست مواجه می‌شوند همچنان دارایی‌های اصلی هر سازمانی به حساب می‌آیند. کلام آخر اینکه برای موقوفیت افراد سنت‌شکن، فهمیدن اینکه فکر آنان در هر زمینه‌ای چگونه کار می‌کند، بسیار مهم است.

لشکری رشد

نحوه اشتراک مجلات رشد

الف. مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی www.roshdmag.ir و ثبت نام

در سایت و سفارش و خرید از طریق درگاه الکترونیکی بانکی.

ب. واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۰۰۰۶۶۶۳۹۵ در وجه شرکت افست و ارسال فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۰۲۳۳۴۹۰۸۸۴.

عنوان مجلات در خواستی:

نام و نام خانوادگی:

میزان تحصیلات:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان:

پلاک: شماره پستی:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

نیازی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۵۸۷۵-۳۳۳۱

تلفن بازرگانی: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

Email: Eshterak@roshdmag.ir

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

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



فراخوان برای گروه مدیریتی مدارس

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

سال تحصیلی ۱۳۹۷-۹۸ 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 خدمات شما در سالی که سپری شد، مجلهٔ رشد مدیریت مدرسه مسابقه‌ای را در قالب یک فراخوان به اجرا می‌گذارد:

مهم‌ترین کار خلاقانهٔ مدرسهٔ شما در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۹۸ 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 همهٔ کارکنان مدرسه در این کار مشارکت داشتند؟



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

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



عکس: اعظم لاریجانی



۱۸ فروردین، روز جهانی بهداشت، گرامی باد