



چالش‌های پیش روی مدرسه و آینده آموزش

جهش یافته جهش ساز
مدیر، هادی شبکه دانایی
چاره‌اندیشی پس از طوفان!



حرف اول

باهوش‌ترین فرد مدرسه، همهٔ مدرسه است
هیچ کس به تنهایی با هوش‌تر از بقیه نیست.
همه چیز را همگان دانند. رمزش، شریک شدن
در عقل دیگران است. از بایدها و بایسته‌های
آن روی گشاده، دل مهربان، روحیهٔ مشارکت
و توسعهٔ گفتمان است.

به عنوان یک مدیر

بیشتر

بیندیشیم

کمتر

قضاوت کنیم

بیشتر

مطالعه کنیم

کمتر

حرف بزنیم

و

صمیمانه‌تر
گوشی بسپاریم.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده
والصلاة والسلام
على من لا نبي بعده

شماره ۱۲۵

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان
مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره نوزدهم | شماره ۱ | پاییز ۱۳۹۹ | ۴۸ صفحه | ۷۵۰۰۰ ریال



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

مدیر مسئول:

محمد ابراهیم محمدی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمد علی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

افسانه طباطبایی

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرگر:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲۲، ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

ایمانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

چاپ و توزیع: شرکت افست

کروناز / دکتر حیدر تورانی / ۲

مدیر، هادی شبکه دانایی / دکتر علی خلخالی / ۴

جهش یافته جهش ساز / اندلدار محمدزاده صدیق / ۶

رهبری تحولی در مدرسه / دکتر حیدر تورانی / ۹

چاره اندیشی پس از طوفان! / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۲

نقش من چیست؟ / جلال انوری / ۱۶

کلاس های خالی معلم های شبانه روزی / دکتر زهرا اربابیان / ۱۹

مدرسه خودپرداز / فریبا مؤیدنیا / ۲۲

یکپارچه مدیر / علی اصغر صفری فرد / ۲۴

تفسیر این دو حرف / ابراهیم اصلانی / ۲۶

معلم، هم سایه مدیر / علیرضا منسوب بصیری / ۲۹

من فضائل مدیران / مجید درخشانی / ۳۲

مدرسه های توان بخش / ۳۴

رادیو مدرسه / حسین نقوی شاه کوئی / ۳۶

گل بی خار کجاست؟ / زهرا کشمی کمر / ۳۷

خاطره های فرضی / سیدرضا میرقاسمی / ۳۸

زنگ تفریح شاد / فرانک امیدیان و فریبا دانش فرد / ۴۲

تعالی سازمانی به زبان مدرسه / فاطمه قائمی / ۴۴

کتابخانه / شهلا فهیمی / ۴۷

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد.
- مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد.
- چنانچه مقاله ای را خلاصه می کنید، این موضوع را قید بفرمایید.
- رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستند سازی شده مدرسه ای استقبال می کند.
- نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود.
- محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود.
- حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد.
- شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است.
- آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.
- مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت های امناء و هیئت های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر است، به مقالات چاپ شده در آن تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می گیرد.

کروناز

عکاس: اعظم لاریجانی



جهان همواره دستخوش ناملایمات بوده است؛ ناملایماتی که اغلب در قالب رخداد‌های بزرگ ملی و منطقه‌ای، و گاهی جهانی نوع بشر را به مبارزه طلبیده‌اند. افزایش گازهای گلخانه‌ای، گرم شدن کره زمین، تخریب محیط زیست، بیابان‌زایی، انقراض گونه‌های مختلف گیاهی و حیوانی، قحطی و گرسنگی، جنگ‌های جهانی و منطقه‌ای، نسل‌کشی، سیل و زلزله و بیماری‌های مسری و از همه مهم‌تر سقوط عدالت و معنویت در برخی جوامع، همه و همه ناملایمات و رنج‌هایی هستند که زندگی و سعادت انسان‌ها را به چالش کشیده و تأثیرات منفی بسیاری بر زندگی آن‌ها گذاشته‌اند.

تجربه و تاریخ نشان می‌دهد که بسیاری از این ناملایمات، رنج‌ها و بحران‌ها نتوانسته‌اند به حد و اندازه بحران جدید، که ناشی از ویروس کووید ۱۹ (کرونا) است، زندگی انسان‌ها را در کره زمین تحت تأثیر قرار دهد و نوع بشر را به مبارزه بطلبد. پیشرفت‌های علمی و زندگی و تجربه‌های زیسته حدود ۷۸ میلیارد انسان در طول تاریخ، در مقابل قدرت و تهاجم این ویروس به‌غایت کوچک و نادیدنی با چشمان غیر مسلح، کرنش کرده و حتی به زانو درآمده است و این درس عبرتی برای صاحبان خرد و اندیشه است و غرور و تکبر انسان‌ها را به سُخره می‌گیرد. حال با گسترش و جهان‌گیر شدن این وبای مدرن و ویروس منحوس، به روشنی بسیاری از آیات الهی قرآن کریم را که پیش از این، ما انسان‌های عجول و هلوغ آن‌ها باورکردنی نمی‌دانستیم و به تمسخر می‌گرفتیم، به باوری شگفت تبدیل شده‌اند؛ مثلاً پشه‌ای که باعث مرگ نمرود شد.

در این گذرگاه تاریخی و در روند ناملایمات جهانی موجود، افکار و اندیشه‌ها، قلم‌ها، صداها و رسانه‌های مختلف سنتی و مدرن به حرکت درآمدند و داستان‌سرایی‌های بسیار درباره قدرت مخرب این ویروس آغاز شد. همه متخصصان، اهالی اندیشه و قلم، صاحب‌منصبان، نظامیان، سیاست‌مداران، اهل مذاهب و ادیان و ... زبان به تجزیه و تحلیل و گمانه‌زنی گشودند و به قضاوت و اظهارنظرهای شهودی و برخاسته از خبرگی پرداختند و تا امروز قریب چند صد هزار نوشته و میلیون‌ها فایل صوتی و تصویری در زمینه این اتفاق بزرگ در دسترس همگان قرار گرفته و اغلب این نوشتارها و گفتارها در حد گمانه‌زنی و بیان احتمالات و پیش‌بینی‌ها بوده است. علم طب و پزشکان و اهالی آزمایش و آزمایشگاه‌ها نیز همه داشته‌های خویش را در بازارهای جهانی عرضه کرده که گرچه منشأ خدمات بسیاری بوده‌اند ولی هنوز نتوانسته‌اند در برابر این ویروس به‌غایت کوچک حرف قاطع و محکمی بزنند.

مشکلات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و امنیتی ناشی از این بحران و همه‌گیری جهانی آن، از زوایای مختلف و به روش‌های گوناگون قابل بررسی و تجزیه و تحلیل است. در ذات پیچیدگی‌های دنیای معاصر، مواجهه مستمر افراد و سازمان‌ها با انواع بحران‌های

محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی اجتناب‌ناپذیر است. بر مبنای این فرضیه، دستگاه تعلیم و تربیت به‌ویژه مدارس، به دلیل ماهیت، گستردگی و ساختارهای فعلی، از جمله آسیب‌پذیرترین سازمان‌ها در شرایط بحرانی هستند. عناصر ساختاری مدارس فعلی، تا حدود زیادی دانش‌آموزان و معلمان را به موجوداتی منفعل و غیرمسئول تبدیل کرده‌اند که در رویارویی با اندک بحرانی، متحیر و درمانده می‌شوند. این وضعیت شباهت زیادی به مفهوم «درماندگی آموخته‌شده» دارد؛ یعنی همه عناصر مدرسه‌ای آموخته‌اند که از مواجهه با بحران خردی در حد آماده نبودن کتاب درسی، تا کلان‌رویدادهای همه‌گیر جهانی، عملاً کاری نمی‌توانند بکنند و باید منتظر باشند. و این امتیازی منفی برای همه کسانی است که تاکنون در مسئولیت‌های کلان آموزش و پرورش حضور داشته‌اند. در این راستا، دغدغه‌ها و مسئله‌های بسیاری در حوزه تعلیم و تربیت مطرح است که در این مجال می‌توان به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره کرد. قبل از طرح سؤال بد نیست اشاره شود که بحران ناشی از همه‌گیری جهانی ویروس کرونا به حساس شدن اذهان کمک کرده و آن را در شرایط پذیرش بیشتری برای اندیشیدن درباره بهداشت، اقتصاد و آموزش و پرورش قرار داده است. بدون شک، آموزش و پرورش که یکی از مسائل اصلی و مهم جامعه تلقی می‌شود شایسته آن است که از هر فرصتی برای پرداختن به آن استفاده شود.

اما برخی مسئله‌های اصلی و قابل تأمل:

- تجربه کرونا در ایران چه تغییراتی را در اجرای سیاست‌های کلان ایجاد خواهد کرد؟ آیا تعلیم و تربیت آن‌گونه که بارها مورد تأکید و مطالبه رهبری بوده است، در نظام جمهوری اسلامی ایران اولویت خواهد یافت؟

- بحران کرونا چه تغییراتی در عوامل آموزش و عناصر برنامه درسی (منطق، هدف، محتوا، روش ارزشیابی، زمان، مکان، تجهیزات، معلم و ...) به وجود خواهد آورد؟ آیا موجب بازنگری در آن‌ها خواهد شد؟

- تجربه کرونا موجب چه تغییراتی در مناسبات اجتماعی و اقتصادی ایران خواهد شد؟ آیا این تجربه به این باور که هزینه در آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری است نه مصرف، منجر خواهد گردید؟

- آیا تجربه کرونا موجب افزایش سهم هزینه آموزش در بودجه عمومی کشور و نیز در سبد هزینه‌های خانوار خواهد شد؟

- آیا این تجربه، الگوی مدرسه‌داری ایران را متحول کرده و ارتقاء خواهد داد؟ آیا تأثیر معناداری در آموزش‌های سایه‌ای خواهد گذاشت؟

و بسیاری از این‌گونه پرسش‌ها که مطرح‌اند و مطرح خواهند شد. پیشنهاد می‌کنم مدیران، مربیان و کارشناسان آموزش و پرورش درباره این پرسش‌ها اندیشه کنند و قلم بزنند و حاصل آن را در اختیار این نشریه نیز قرار دهند. ■

مدیر، هادی شبکه دانایی

دکتر علی خلغالی

متن کتاب‌های درسی، کیف دستی معلم و یا کتابخانه‌ها ذخیره نشده است و تنها در آزمایشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی تولید نمی‌شود. درواقع، «چرخه تولید دانایی» به‌طور ضمنی، گروهی، بی‌وقفه، همیشگی و مستمر است. حجم انبوهی از دانایی معاصر، حاصل «پیوند کاربرد و داده» است. به محض برقراری این پیوند، هسته‌های ابتدایی دانایی، تکوین، و در فرایندی فرگشتی^۱، تکامل می‌یابند. سازماندهی دانایی معاصر، خطی و سلسله‌مراتبی نیست بلکه شبکه‌ای است. دانشگران می‌توانند براساس نیازهای دانشی‌شان، از هر نقطه در این شبکه به نقطه دیگر حرکت کنند و الزامی برای تعهد به سلسله‌مراتب دانش ندارند. «انتقال دانایی» نیز در متن شبکه‌هایی از کاربرد و داده، با ماهیت التفاتی ضمنی، جریان دارد. مفهوم «تمرکز» همانند مفهوم «سلسله‌مراتب» و رسمیت، در انتقال دانایی معاصر، کارکرد خود را از دست داده است.

با استقرار «مدرسه دانایی‌بنیان»، ساختار گلوگاهی و از بالا به پایین دانش در هم می‌ریزد و دانایی تولیدشده، هم‌زمانی و همه‌مکانی در دسترس دانشگران قرار می‌گیرد. در چنین مدرسه‌ای، ساختمان دانش در همه گروه‌های سنی، پایه‌ها، دوره‌ها و رشته‌های تحصیلی، در بافتارهای شبکه‌ای توسعه می‌یابد. درگیر کردن دانش‌آموزان در خلق دانش یا شیوه طراحی فکر کردن، با توسعه ظرفیت ایجاد دانش، همخوانی دارد.

در «مدرسه دانایی‌بنیان»، اعتبارسنجی دانایی دانشگران، به نمایش توان دانایی مبتنی بر حل مسئله واقعی وابسته است. صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، به اندازه و در نتیجه، «حل مسئله واقعی» در صورت نیاز و تقاضای دانشگران، توسط نهادهایی که برای این کار واسنجی^۲ شده‌اند، رسماً اعتبارسنجی می‌گردد.

در «مدرسه دانایی‌بنیان»، همه در تولید دانایی سهیم‌اند. در این مدرسه، «دانش برای دانش‌آموزی» اولویت ندارد بلکه «دانش برای حل مسئله»، نماد دانایی است؛ بنابراین، آموختن و بازنمایی دانش موجود توسط دانش‌آموز،

مقاله حاضر براساس این پیش‌سازمان‌دهنده بنیادی استوار شده است: در ذات پیچیدگی‌های دنیای معاصر مواجهه مستمر افراد و سازمان‌ها با انواع بحران‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی اجتناب‌ناپذیر است. بر مبنای این فرضیه، مدارس به دلیل ماهیت، گستردگی و ساختارهای فعلی، از جمله آسیب‌پذیرترین سازمان‌ها در شرایط بحرانی هستند. عناصر ساختاری مدارس فعلی، دانش‌آموزان و معلمان را به موجوداتی منفعل و غیرمسئول تبدیل کرده است؛ به گونه‌ای که با کم‌ترین شرایط بحرانی، متحیر و درمانده می‌شوند. این وضعیت شباهت زیادی به مفهوم «درماندگی آموخته شده» دارد؛ یعنی همه عناصر مدرسه‌ای آموخته‌اند که در مواجهه با بحران‌های خردی در حد آماده نبودن کتاب درسی، تا رویدادهای کلان جهان گیر (پاندمیک)، عملاً کاری نمی‌توانند بکنند و باید منتظر باشند! این وضعیت شاید در گذشته‌های دور تا حدی قابل اغماض جلوه می‌کرد، لیکن جهان معاصر با تحولات اندیشه‌ای و فناوریانه بنیادی، دیگر چنین موردی را تحمل نمی‌کند. یکی از راه‌حل‌های تجربه شده علمی برای مواجهه سازنده و فعال با بحران‌ها، چرخش به سوی «جاری‌سازی امور در بستر شبکه‌های دانایی» است. شواهد نشان می‌دهند که در جهان پیش‌رو، شکاف بین «نهادهای دانایی‌بنیان» و سایر نهادها عمیق و ترمیم‌ناپذیر خواهد بود. البته اینکه دانش در مکانی مانند مدرسه آموخته شود، دلیلی بر «دانایی‌بنیاد» بودن این مکان نیست اما مدرسه می‌تواند به نهادی بنیادی برای «توسعه دانایی» تبدیل شود. در چنین مدرسه‌ای، لازم است درباره ماهیت، فرایند سازماندهی، انتقال، دسترسی و ارزیابی و اعتبارسنجی دانایی، درک مشترک و معتبری ایجاد شود. در این وضعیت، مفهوم «مدیر مدرسه» در اندازه‌های «مدیریت دانایی» توسعه می‌یابد. این مقاله، تلاشی مقدماتی برای تبیین پدیده «هدایت شبکه دانایی مدرسه» است.

نخستین جلوه از درک دانایی، توافق بر سر ماهیت آن در دنیای معاصر است. دانایی معاصر از لحاظ ماهیت، متکثر است. دانایی فقط در

فضیلتی محسوب نمی‌شود و از معلم انتظار نمی‌رود که صرفاً به انتقال دانش موجود تعهد داشته باشد بلکه او و دانش‌آموزان درگیر حل یک مسئله واقعی از طریق دانایی آفریده شده اشتراکی هستند.

با این توصیفات، مدیر مدرسه به «هادی شبکه دانایی» تبدیل می‌شود. مهم‌ترین وظیفه چنین مدیری، کسب اطمینان از تداوم و کیفیت «پیوندهای کاربران و داده‌ها» است. با بازسازی ذهنی و مهارتی معلمان و دانش‌آموزان، کلاس‌های درسی به «اجتماعات دانش‌بنیان» تبدیل می‌شوند. درواقع، همه ساکنان مدرسه به‌عنوان شرکای فعال در ایجاد دانش، رفتار می‌کنند. همه این‌ها تحت حمایت «هدایت‌گر شبکه دانایی» هماهنگ می‌شود.

با تداوم و تعمیق این فرایند، در سطحی پیشرفته‌تر، می‌توان شاهد ظهور تدریجی «خالقان دانش با مسئولیت‌های چندگانه» بود. به عبارت دیگر، دانش‌آموزان در فرهنگی دانش‌بنیان غرق می‌شوند و هویت خود را نه در حد حفظ، بازگویی یا بازنویسی دانش موجود بلکه فراتر از آن، به‌عنوان یک «سازنده دانش» جست‌وجو می‌کنند. برای معلمان نیز دیگر انتقال دانش موجود، مزیتی محسوب نخواهد شد. این رویکرد نسبت به تغییر مدرسه مهم است؛ زیرا بدون درک ماهیت ایجاد دانایی و چالش‌های آن، بعید است معلم بتواند به سهیم شدن در توسعه شبکه دانایی در یک کلاس کمک کند.

در مدارس دانایی‌بنیان، جست‌وجوی «حقایق نامربوط به تجربه زیسته» دانش‌آموزان موضوعیت ندارد بلکه کار با دستکاری مسئله‌های واقعی، عینی و ملموس و مرتبط با زیست‌جهان معاصر، محوریت دارد. در «شبکه‌های دانایی»، دانش‌آموزان براساس توان بازتولید وضع موجود در حد پذیرش مسئولیت‌هایی در اندازه نقش‌های فعلی اجتماعی و سازمانی مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند و معلمان، «کارمندان با کارافزار (گجت)‌های اضافی» نیستند بلکه همه ساکنان مدارس دانایی‌بنیان، به‌عنوان «انسان‌های دیجیتالی» شده، «جست‌وجوگران و حافظان دانایی» هستند. «دیجیتالی شدن انسانی»، معادل «انسانیت‌زدایی» نیست بلکه گذر از «انسان سازمانی»، و حاصل فرگشت «انسان خردورز» است. البته باید توجه کرد که در جهان معاصر، گام‌های اولیه برای پدیدایی «انسان دیجیتالی» برداشته شده و ناآگاهی یا مقاومت در برابر این تعالی، ماهیتانی «تحول خردورزی» است.

در شبکه‌های دانایی، «دانش التفاتی ضمنی»^۲

دانش‌آموزان، برجسته‌تر می‌شود و اهمیت می‌یابد. اصلاً مسئولیت واقعی دانش‌آموزان، معماری و اداره شبکه دانایی بر مبنای چنین دانایی‌هایی است. این دانایی شبکه‌ای، حاصل ساخت‌دهی به دانایی‌های التفاتی ضمنی دانش‌آموزان توسط خود آن‌هاست. وظیفه مدرسه و معلم، بیشتر در مرحله آمادگی‌های مقدماتی برای توسعه مهارت‌های پایه و نیز تحولات ادراکی مورد نیاز طراحی و مدیریت شبکه دانایی در دانش‌آموزان است.

معمولاً بزرگ‌ترین چالش دانش‌آموزان مدارس فعلی، به‌خصوص کسانی که زبان مادری‌شان با زبان مدرسه‌ای همخوانی ندارد، توانایی رمزگشایی از سخنرانی‌های معلم و محتوای کتاب درسی است، لیکن «دانشگران شبکه‌های دانایی» قادر به «رمزگذاری و رمزگشایی رقصی» بر مبنای زبان‌های برنامه‌ریزی هستند. بنابراین، تسلط بر فرایندهای توسعه شبکه‌ها در بستر اینترنت، به‌ویژه توان کاربست «زبان برنامه‌نویسی»، به اندازه آموزش الفبا در مدرسه دانش‌بنیان، ضروری است. هدایت‌گران شبکه‌های دانایی، «ارائه» آموزش و دانش و «دست‌رسی» به این دو را معادل «یادگیری» نمی‌پندارند. آن‌ها به «یادگیری عمیق، اصیل و پایدار» متعهدند و کانون چنین یادگیری‌ای را «کنش‌مندی آگاهانه» و خودمختار دانش‌گران» مدرسه می‌دانند.

جمع‌بندی

مهم نیست که چه تعداد از مدارس موجود، آمادگی چرخش به سوی جاری‌سازی فعالیت‌های خود در «شبکه‌های دانایی» را دارند، اما باید این واقعیت را درک کرد که فعلاً فقط «مدارس دانایی‌بنیان» قادرند در هر بحرانی، خود را به‌سرعت بازسازی و عملیاتی سازند. بدون تردید، چنین چرخشی نیازمند مدیرانی است که آمادگی‌های حرفه‌ای لازم، به‌ویژه از جنبه فنی را برای ایفای نقش «هدایت‌گری شبکه‌های دانایی» در خود توسعه داده باشند. ■

پی‌نوشت

۱. فرگشت: برابری مناسب‌تر و دقیق‌تری برای Evolution است که معمولاً به نادرستی به «تکامل» ترجمه می‌شود.
۲. واسنجی: برابر نهاد Calibration و به معنای اعتبارسنجی، سنجش میزان دقت و اعتبار فرایندها و ابزارها است.
۳. دانش التفاتی: برابر نهاد Intentionality Knowledge به معنای دانایی آگاهانه و نیت‌مند است. دانایی التفاتی یک پدیده ذهنی است که اجازه می‌دهد تا یک فرد برای پیدا کردن رابطه بین جنبه‌های مختلف جهان، بر ساخت انواع متعددی از درک از واقعیت را تجربه کند.
۴. کنش‌مندی آگاهانه: اشاره به هوشیاری عامل انسانی، نسبت به مالکیت خود بر عمل و کردار فردی دارد.





جهش یافته جهش ساز

گفت‌وگو با دکتر مریم دلاور درباره تبعات و چالش‌های کرونا و آمادگی مدارس در مواجهه با بحران

انلدار محمدزاده صدیق / عکاس: رضا بهرامی

مریم دلاور ۳۱ سال سابقه کار دارد. آغاز حضور او در عرصه تعلیم و تربیت با آموزگاری بوده است. دلاور در طول خدمت خود در تمام پست‌های اجرایی و آموزشی مدرسه حضور داشته و ۱۲ سال مدیریت مدرسه را تجربه کرده است. او در حال حاضر مدیر یکی از مدارس غیردولتی در منطقه ۱ آموزش و پرورش شهر تهران است. آنچه در ادامه می‌آید، گفت‌وگویی با ایشان درباره چگونگی مواجهه مدارس با بحران، چالش‌ها و شیوه عمل آنهاست.

بحران به‌طور ضمنی کسب می‌شود. در سال‌های مختلف، اگر جنگ شده یا سیل و زلزله پیش آمده، اگر آشوب و نارضایتی شده و یا هر اتفاقی افتاده است، ما تبعات آن را به‌طور مرتب در هیجانات بچه‌ها دیده‌ایم. افراد در سنین کودکی و نوجوانی تمام مسائل را همانند آینه به خود می‌گیرند و جذب می‌کنند و تشعشعات آن‌ها را وارد مدرسه می‌کنند.

آیا بروز پدیده کرونا آن قدر مهم بوده است که بحث مدیریت مدارس را به دو بخش قبل و بعد از کرونا تقسیم کنیم؟ این وضعیت چه تبعاتی برای مدارس داشته است؟ تعبیر من این است که یک نوزایی (رنسانس) در آموزش و پرورش ایران رخ

می‌آموزد. سازوکار جدی و یکپارچه از طرف ستاد برای مدارس وجود ندارد و اگر مدیری هم در زمینه مدیریت بحران کاری کرده، آن را براساس تجربه زیسته انجام داده است. تدابیر هماهنگ، منسجم و نظام‌دار در مدیریت مدارس وجود ندارد.

در تجربه مدیریت خودتان آیا مواردی پیش آمده است که بتوان آن‌ها را بحران نامید؟

مدرسه، نمونه کوچکی از جامعه است. هر گونه اتفاق و رویداد از جمله انتخابات، سیل، زلزله و هر هیجانی که در بطن و بستر جامعه اتفاق می‌افتد، قطعا صحبت‌ها و تنش‌هایش وارد مدرسه می‌شود. این گونه نیست که مدیران آمادگی نداشته باشند، تجربه مدیریت

با توجه به ۱۲ سال سابقه خدمت شما در عرصه مدیریت، ارزیابی تان از میزان آمادگی مدیریت مدارس ما در مواجهه با بحران‌ها چیست؟

یکی از مشکلات آموزش و پرورش ایران این است که معمولاً کسانی که مدیر می‌شوند، آموزش یا دوره ویژه‌ای بابت مدیریت آموزشی نمی‌بینند. مدیریت آموزشی خود بحثی تخصصی است و شاید تعداد کمی با این مدرک تحصیلی مدیر مدرسه شده‌اند. تمام کسانی که با دبیری و آموزگاری وارد آموزش و پرورش می‌شوند، طی مراحل ارتقا، به معاونت یا مدیریت می‌رسند. بنابراین، واقعیت این است که آموزش رسمی برای مدیریت مدرسه وجود ندارد و مدیر در مدرسه و طی تجربه زیسته، فوت‌وفن کارش را

اگر مدیری در زمینه

مدیریت بحران کاری کرده، آن را براساس تجربه زیسته انجام داده است. تدابیر هماهنگ، منسجم و نظام‌دار در مدیریت مدارس وجود ندارد

زیرساخت‌های آموزش مجازی و برخط (آنلاین) در مدارس بود. سرعت اینترنت خوب نبود، بچه‌ها رایانه یا گوشی تلفن مناسبی نداشتند و معلم‌ها بلد نبودند از این سیستم استفاده کنند. معلمی که هم خودش و هم فرزندش باید از رایانه استفاده می‌کردند یا در خانه‌ای که سه دانش‌آموز وجود داشت، آن‌ها چگونه می‌توانستند از رایانه به‌طور هم‌زمان استفاده کنند و سر کلاس حاضر شوند؟ درواقع، مردم آمادگی نداشتند. برخی از دانش‌آموزان در سفر بودند و به اینترنت دسترسی نداشتند. بعضی از ساختارها و نرم‌افزارها از طرف مراکز غیردولتی، خصوصی، شرکت‌ها و مؤسساتی که این‌ها را پشتیبانی می‌کنند نیز خیلی قوی عمل نکردند و برای این میزان کاربر آمادگی نداشتند. چالش دیگر این بود که معلم برای ارائه محتوا در بخش دیجیتال برای دو ساعت کلاس باید حداقل سه‌برابر وقت بگذارد. قبلاً نیازی به این کار نبود. صحت آموزش در شرایط یاد شده قابل سنجش نیست. آیا دانش‌آموز تکالیفش را خودش انجام می‌دهد؟ آیا اگر واقعا آموزش برخط صورت می‌گیرد، کس دیگری به او کمک می‌کند؟ ضرب خطا در آزمون‌ها چقدر است؟ ما نظام یا ساختار درستی برای سنجش یادگیری نداریم و ارزیابی‌هایمان معتبر نیستند.

ما معلم‌هایی داشتیم که گوشی تلفن مناسبی نداشتند اما بعد از این اتفاق، حتی ضعیف‌ترین و مسن‌ترین آن‌ها در مدارس به خیل آموزش مجازی پیوستند؛ حتی اگر واژگان مرتبط را نمی‌توانستند درست بیان کنند. درواقع، این شاهکار بود و مسیری بیست‌ساله در چند ماه طی شد. جای خالی بچه‌ها، یک چالش دیگر بود. آموزش در یک محیط جمعی اتفاق می‌افتد. ذات مدرسه دور هم بودن است. آموزش ما الان صرفاً در بخش دیجیتال است و جای روش‌ها و سبک‌های دیگر آموزشی خالی است.

در مواجهه با این چالش‌ها، کمک چندانی به ما نشد. برنامه شبکه آموزش

یکی دیگر از چالش‌های ایجاد شده برای مدارس و خانواده‌هاست.

وقتی همه این‌ها را روی هم می‌گذاریم، به اینجا می‌رسیم که اگر این اتفاق نمی‌افتاد، چقدر خوب می‌شد اما از خوبی‌های این ماجرا هم یکی این است که اگر این اتفاق نمی‌افتاد، شاید ۲۰ سال طول می‌کشید تا تغییراتی رخ دهد. در جوامع تغییرات خیلی آهسته اتفاق می‌افتند و مردم به‌طور معمول، به فرهنگ، سنت و اعتقادات وابسته‌اند. شاید ۲۰ سال زمان لازم بود که بتوانیم منابع انسانی و آموزشی و حتی جوان‌ها را احیا کنیم. معلم‌ها با پدیده‌ای آشنا شده‌اند که قبلاً با آن آشنایی چندانی نداشته‌اند. از طرفی، فشار نامعلوم بودن وضعیت، فشار معیشتی، نامعلوم بودن آینده و اینکه کی چنین وضعیتی تمام می‌شود، فشاری جدی به کل نظام آموزشی، از مدیر گرفته تا دانش‌آموز و معلم، وارد کرده‌است.

این تبعاتی که توضیح دادید، چه تأثیرات چالش‌برانگیزی بر مدیریت مدرسه داشته است؟

بد نیست تجربه خودم و برخی از دوستان مدیر مدرسه را بگویم. بعضی از والدین به دنبال بروز چنین شرایطی، خیلی پرخاش کردند؛ به‌ویژه برای پس گرفتن شهریه‌ها در مدارس غیردولتی. از یک طرف، معلمان و سایر کارکنان مدرسه که قرارداد هم داشتند، به هر حال بیکار می‌شدند؛ از طرفی هم بچه‌ها به مدرسه نیامده بودند و خانواده‌های معترض می‌خواستند پولشان را پس بگیرند. این اولین چالش برای عده‌ای از مدیران بود. دومین چالش، نبود یا ضعف

داده است. این رویداد اهمیت زیادی دارد و از چند جنبه باید مورد توجه قرار گیرد. استرس‌ها و اضطراب‌های ناشی از آن، یک جنبه است که تجربه‌اش را در زمان جنگ هم داشته‌ایم. اتفاق دیگری که افتاده و شاید در میان رویدادها و حوادث گذشته کم‌نظیر بوده، قرنطینه بچه‌ها در خانه و فاصله افتادن میان آن‌ها و جامعه است. این اتفاق به قدری وحشتناک است که می‌تواند به آسیب‌های دیگر منجر شود. فشار دور بودن از دوستان و همسالان و اینکه نمی‌توانند وارد جامعه شوند و خود را ابراز کنند، به بچه‌ها آسیب‌های جدی زده است. بچه‌ها به بازی و هم‌بازی و گفت‌وگو نیاز دارند. نوجوانی هم سن دوست‌یابی و ارتباط با دوستان است و ارتباط اصلی بچه‌ها در این سنین اتفاق می‌افتد. این وضعیت باعث شده است که در برخی از خانواده‌ها تنش و ناسازگاری بیشتر شود. برخلاف رویدادهای پیشین، این بار همه مردم در ماجرا دخیل‌اند. همه مجبورند در خانه بمانند و این وضع بسیار ناخوشایند است. خانه که باید مأمن و محل آرامش باشد، به نوعی برای برخی از دانش‌آموزان به زندان تبدیل شده و این خود یک آسیب روان‌شناختی است. این بار خانواده به محلی تبدیل شده است که بچه‌ها احساس می‌کنند می‌خواهند از آنجا بیرون بروند اما نمی‌توانند.

جنبه سوم اینکه ما از نظر زیرساخت‌های اجتماعی و انسانی، برای این میزان تعطیلی و همچنین آموزش بچه‌ها به شکل مجازی آمادگی نداشته‌ایم. از نظر پذیرش ذهنی، فکری، روحی و روانی نیز زیرساختش وجود نداشته است. مورد قابل تأمل دیگر، تغییر اولویت‌های بشر می‌باشد. اکنون اولویت مردم، اولویت بقاست. حتی بعضی‌ها فکر می‌کنند که مثلاً اگر این کتاب‌ها را بخوانم، به چه درد می‌خورد. این وضعیت ذائقه مردم را تغییر داده است. در حال حاضر، مردم دغدغه معاش دارند. هزینه‌های زندگی و معاش

سازمان پژوهش و
برنامه‌ریزی آموزشی،
علاوه بر فایل پی‌دی‌اف
کتاب‌های درسی،
راهنمای کتاب‌های
درسی را هم در سایت
قرار دهد

کرونا با مدیر بعد از کرونا چه تفاوتی کرده و چه تغییری در او روی داده است؟

به اهمیت بخش مجازی بیشتر واقف شده است و می‌داند که باید آموزش‌هایی برای معلم‌هایش بگذارد. مدیر باید صرفه‌جویی در منابع داشته باشد و از زیرساخت‌های مجازی به‌خوبی استفاده کند. راهکارش برای جذب بچه‌ها هم باید تغییر کند. یکی از مواردی که ما به‌عنوان مدیر یاد گرفته‌ایم این است که نمی‌توان بچه‌ها را به خود واگذار کرد. رفتار با همکارها و رفتار با بچه‌ها متفاوت خواهد بود. برخورداری از تجهیزات به‌روز و چندرسانه‌ای‌ها (مولتی‌مدیا) برای تولید محتوای آموزشی و فیلم باید در مدارس گسترش یابد.

تصور نمی‌کنید برخی از مدیران از این وضعیت ضرر ببینند؟

میان مدارس و خانواده‌ها نوعی دل‌سردی و گسست پیدا شده است؛ هم در ارتباط و هم در مسائل مالی. این گسست به همه ضربه زده است و مدیرانی که نتوانند این بحران را مدیریت کنند، قطعاً ضربه خواهند خورد. مدیران در مقابل تغییرات گسترده و متعدد باید منعطف‌تر، صبورتر و با درایت بیشتر عمل کنند.

از کرونا برای مدیریت مدرسه چه درس‌هایی گرفته‌اید؟

کرونا ترس از فضای مجازی را در ما از بین برد. بزرگ‌ترین ترس ما برای ورود به قرن ۲۱ فضای مجازی بود که چه ستاد و چه من مدیر و خانواده از لحاظ فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی و مذهبی از آن می‌ترسیدیم. ترس از این فضا ریخته شد و همگی وارد این میدان شدیم؛ هر کسی با بضاعت خودش. خوب است که مدارس خاطرات این دوران را ثبت و ضبط کنند. در این صورت، به‌خوبی قادر به شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها خواهند بود. ■

مدرسه باشند. شاید دانش‌آموزان تحمل حضور ساعات طولانی در مدرسه را همانند گذشته نداشته باشند.

در مورد ستاد، قطعاً باید سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، علاوه بر فایل پی‌دی‌اف کتاب‌های درسی، راهنمای کتاب‌های درسی را هم در سایت قرار دهد. همان‌طور که دیپارتمان‌های حضوری داشته‌ایم، در شبکه‌های مجازی و ارتباطی هم دیپارتمان‌های مجازی دروس شکل بگیرند تا ارتباط معلم‌ها به‌طور رسمی قطع نشود. باید مدیریت زمان صورت بگیرد و معلم‌ها داشته‌هایشان را به اشتراک بگذارند تا دوباره کاری نشود؛ یعنی خودشان تولید محتوا نکنند بلکه از محتواهای آماده استفاده کنند. تجدیدنظر در سرفصل‌های کتاب‌های درسی و اولویت‌های جدید این نوزایی هم باید دیده شود. مباحث بهداشت، مهارت‌های زندگی و سلامت روان باید در کتاب‌های درسی منعکس گردند. پیشنهاد آخرم به سازمان پژوهش این است که ۵۰ درصد دروس و حداقل دروسی که می‌شود به شیوهٔ سخنرانی ارائه گردند و نیاز کم‌تری به مهارت‌های کار گروهی دارند، به‌صورت مجازی ارائه شوند. حضور دانش‌آموزان در مدرسه به خاطر کتاب‌های درسی نباشد بلکه برای مهارت‌آموزی، ورزش و شادابی و خوب زندگی کردن باشد؛ نه اینکه دو ساعت به کلاس و سخنرانی معلم اختصاص یابد. با توجه به کمبود معلم، این می‌تواند صرفه‌جویی هم باشد و به تعدیل نیروی انسانی آموزش و پرورش کمکی کند.

به نظر شما مدیر مدرسه قبل از

دانش‌آموزی (شاد)، فشار مضاعفی بر مدارس وارد کرد. قبل از شاد، رقابت سالمی بین مدارس وجود داشت اما با آمدن آن، اولاً احساس شد که خانواده‌ها از به کارگیری این شبکه ابا دارند. بعد هم چالشی دیگر اضافه شد و آن اینکه چرا ثبت‌نام نمی‌کنید؟ چرا وارد نمی‌شوید؟

بعد از بحرانی مانند کرونا، استقبال از دانش‌آموزان چگونه باید باشد؟ مدرسه چه تمهیداتی می‌تواند ببیند تا دانش‌آموزان با شرایط متفاوتی که ایجاد شده است، سازگار شوند؟

الان دو موقعیت وجود دارد که هر دو باید آماده باشند: صف و ستاد. نکتهٔ صف این است که هر موقع مدرسه باز شد، دوره‌ای را بگذاریم تا بچه‌ها به مرور سال گذشته بپردازند. شاید بچه‌ها پرخاشگر شده باشند. بسیاری از قوانین از ذهن بچه‌ها خارج شده است. بنابراین، باید اصلاح رفتار از طریق هم‌آموزی و مهارت‌آموزی انجام شود. بسیاری از رفتارهای خوب و مهارت‌آموزی‌ها برای کنترل هیجانات و پرخاشگری دانش‌آموزان باید تقویت گردد. دورهٔ دوستانهٔ باهم بودن و تزییق دوبارهٔ دوستی باید صورت گیرد. از ابتدا نباید تزییق آموزشی کرد. بخش دیگر، حفظ و نگهداشت زیرساختی است که در مدرسه به‌صورت خودجوش ایجاد شده است. در این بخش هم مدیران باید بسته‌هایی داشته باشند و کلاس‌های فوق‌برنامه، مکمل و حل تمرین را به بخش مجازی ببرند. یک فضا هم فضای پرخاش خانواده‌هاست. وضعیت اقتصادی خانواده‌ها خوب نیست و باید با آن‌ها راه بیاییم. مدارس غیردولتی می‌توانند فوق‌برنامه‌ها را به بخش فضای مجازی ببرند تا هزینهٔ حضور بچه‌ها را کم کنند. نکته‌ای که مدارس باید به آن توجه کنند، کم کردن ساعت آموزش است و اینکه بچه‌ها فقط در ساعت مصوب در



رهبری تحولی در مدرسه

دکتر حیدر تورانی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از اساسی ترین نهادهای انسان ساز، تمدن آفرین و حیات بخش نظام فرهنگی است و تأثیر کلیدی آن در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این نهاد از آن روست که از بالاترین میزان عناصر فرهنگی برخوردار است و فرهنگ بیشترین سهم را در معماری آن دارد. لذا نظر به اهمیت این نهاد و تأکیدات حضرت آیت الله خامنه‌ای، رهبر معظم انقلاب اسلامی، در زمینه تحول بنیادین آموزش و پرورش و ضرورت آن، تدوین سند تحول بنیادین، سند ملی برنامه درسی و سایر برنامه‌های تحول بنیادین در دستور کار این وزارتخانه و به تبع آن،

در برنامه پنجم توسعه کشور قرار گرفت. بدیهی است دستیابی به اهداف این نهاد تحول آفرین، بدون طراحی نظام مدیریت و رهبری تحولی در مدرسه وافی به مقصود نیست و نمی‌تواند نقش مؤثر خود را در مسیر انتظارات ترسیم شده در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایفا کند. مروری بر وضع موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی ایجاد تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود. در این مسیر با نارسایی‌ها و مشکلات و موانع بسیاری روبه‌رو هستیم؛ مشکلاتی مانند ضعف نظام مدیریتی، تمرکزگرایی، بوروکراسی اداری، نبود

هماهنگی و مشارکت میان بخش‌های تشکیل دهنده نظام آموزشی، کم‌اهمیت بودن اجرای تحقیقات آموزشی و کار بست آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، نارسایی در برقراری عدالت آموزشی، وجود فرهنگ سازمانی طایفه‌ای، سنتی و بسته حاکم بر نظام آموزش و پرورش، فقدان نظام نظارتی مناسب و علمی، اعتبارات ناکافی، پایین بودن جایگاه معلم به لحاظ آموزشی، مالی و معیشتی، و کمبود فضا و تجهیزات آموزشی از جمله عوامل بازدارنده دستیابی به چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ هستند (امام جمعه و ملایی‌نژاد، ۱۳۸۶).

ادامه روند موجود در درون و بیرون نظام آموزشی، به ویژه در حوزه مدیریت و رهبری، واکنش‌های سریع و سلسله‌واری

یکی از اساسی‌ترین
موضوعات برون‌رفت
از آینده‌ای مبهم،
برخوررداری از نظام
مدیریت و رهبری
تحولی در سطوح
کلان، به‌ویژه مدارس
می‌باشد

در بحث‌های مدیریتی است و الگوهای رهبری آموزشی، رهبری اخلاقی، رهبری مشارکتی، رهبری فرانونین، رهبری اقتضایی و رهبری تحولی از آن جمله‌اند اما الگویی که امروزه به‌عنوان یک الگوی رو به رشد مطرح شده، الگوی رهبری تحولی^۵ است.

رهبری تحولی فرایندی است که بر اساس آن، رهبر اهداف سازمانی را به بهترین وجه با سطوح انگیزش، اخلاقیات، وجدان، تعهد و پیوندجویی کارکنان پیوند می‌دهد. بوش (۲۰۰۷) به نقل از لیت وود^۶ (۱۹۹۴) معتقد است الگوی رهبری تحولی دارای کارکردهای زیر است:

- ۱ چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کند؛
- ۲ اهداف دستیابی به چشم‌انداز را مشخص می‌کند؛
- ۳ محرک‌های هوشمندانه برای دستیابی به اهداف را فراهم می‌آورد؛
- ۴ حمایت‌های فردی را پیشنهاد می‌کند؛
- ۵ بهترین مدل‌های عملیاتی و مهم‌ترین ارزش‌های سازمانی را ترسیم می‌کند؛
- ۶ بالاترین انتظارات عملکردی را نشان می‌دهد؛
- ۷ فرهنگ سازمانی مناسب خلق می‌کند؛
- ۸ ساختارها را برای تسریع مشارکت در تصمیم‌گیری، توسعه می‌دهد.

او معتقد است که تنها رهبران تحولی قادر به ایجاد چنین شرایطی هستند. آن‌ها کارکنان را به عملکردی و برای انتظارات ترغیب می‌کنند (باس^۸، ۱۹۸۵) و این قابلیت از نقش انگیزشی بسیار بالای آن‌ها ناشی می‌شود. برقراری ارتباطات و مبادلات با کیفیت با کارکنان از دیگر قابلیت‌های بسیار مهم رهبران تحولی است. در ظهور الگوی رهبری تحولی عوامل مختلفی نقش دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

● **ایجاد تغییر و اصلاحات در نظام‌های آموزشی:** جنبش اصلاحات آموزشی موجب تحول در کارکرد نظام‌های آموزشی در کشورها شده

نزدیکی دارد. ناگفته نماند که رهبری تحولی، الگو و گفتمان رو به اوجی است که در راستای الگوی رهبری آموزشی در جهان مطرح گردیده است. از الگوی رهبری آموزشی اولین بار ادمرندز در سال ۱۹۷۹ نام برده است (لی^۲، ۲۰۰۵). اوج الگوی رهبری آموزشی، همان نظارت و راهنمایی تعلیماتی است. این الگو با نیازهای بلندمدت و ماهیت پیچیده و حساس نظام آموزشی امروز چندان همخوانی ندارد؛ چرا که مدیر در نقش رهبر آموزشی، مهارت فنی بالایی دارد اما مهارت‌های انسانی و ادراک‌اش بالا نیست. پس نمی‌تواند منادی تغییرات باشد؛ چون پیوسته به درون سازمان و نظام آموزشی می‌اندیشد.

رهبرانی که از الگوی رهبری آموزشی استفاده می‌کنند، نمی‌توانند متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، نگرش‌ها، عقاید و ادراکات کارکنان را تغییر دهند (زین‌آبادی، ۱۳۸۸، به نقل از بوناروز، ۲۰۰۶، لیت وود ۱۹۹۹ و لی ۲۰۰۵) و بنابراین موجب انفعال، کاهش خلاقیت و ابتکار افراد می‌شوند. اینجاست که الگوی رهبری آموزشی الگویی رو به زوال و ناکارآمد قلمداد می‌گردد و الگوی رهبری تحولی به‌عنوان مناسب‌ترین مکمل آن معرفی می‌شود (همان).

به گفته تسک و اشنایدر^۴ (۱۹۹۹) وجود چالش‌هایی مانند تغییر در خط‌مشی‌ها و رویه‌های آموزشی، تغییر و تحول مداوم هنجارها و ارزش‌های جامعه، افزایش رقابت و مشارکت بخش خصوصی و ... مدیران را ملزم به ایفای نقش مؤثر رهبری نموده است. بررسی الگوهای رهبری یکی از موضوعات مهم

را شکل خواهد داد که با گسترش دامنهٔ هریک از آن‌ها و همگرا شدن و به هم پیوستنشان، در افق زمانی نه‌چندان دور، بنیادهایی در نظام آموزشی بنا خواهد شد که به‌ناچار با تحولات سریع و عمیق پیرامون خود سازگاری بیشتری نشان خواهند داد. این در حالی است که دستیابی به اهداف چشم‌انداز، ما را بر آن می‌دارد که با برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول و نه همگام با تغییرات ناخواسته، بلکه مؤثر بر آن‌ها برای هدایتشان گام برداریم. در این راستا، یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون‌رفت از آینده‌ای مبهم، علاوه بر داشتن برنامهٔ جامع تحول بنیادین، برخوررداری از نظام مدیریت و رهبری تحولی در سطوح کلان به‌ویژه مدارس، برای ساماندهی حرکت تحول در جهت ساختن تمدن بزرگ اسلامی-ایرانی می‌باشد.

اهمیت و نقش مدیران

اهمیت و نقش مدیران و وظایف و کارکردهای آنان در مدارس مشهود است لیکن امروزه عمدتاً بر نقش رهبری آنان تأکید می‌شود. هال^۱ (۱۹۹۷) معتقد است وجه تمایز رهبری از مدیریت این است که رهبری موجب اعمال نفوذ می‌شود؛ یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را بر اساس دیدگاه و سلیقهٔ رهبری تغییر می‌دهند. در حالی که مدیریت تنها زیردستان را وادار می‌کند که نظرات و سلیقهٔ خود را برای خود نگه دارند و آنان را در حالت بی‌تکلیفی نگه می‌دارد (به نقل از فودازی، ۱۳۸۹). مدیران بر ثبات رویه‌ها و کارایی تأکید زیادی دارند و به برنامه‌ریزی، سازماندهی، بودجه‌ریزی و ارزشیابی و نظارت می‌پردازند اما رهبران به دنبال تغییر، تحول و اثربخشی هستند. البته این دو لازم و ملزوم یکدیگرند لیکن مدیران موفق افرادی هستند که از قابلیت‌های رهبری، یعنی نفوذ در دیگران و هدایت آنان در دستیابی به اهداف استفاده می‌کنند (بهرنگی، ۱۳۸۱). بوش^۲ (۲۰۰۸) عصر حاضر را عصر گذار از مدیریت به الگوی رهبری تحولی می‌داند و معتقد است که این مفهوم با موضوع اثربخشی ارتباط

و تدوین استانداردها و نشانگرهای عملکردی چالش‌های زیادی برای مدیران، به‌عنوان هدایت‌کنندگان تغییرات، ایجاد کرده است.

● **تلاش برای بهبود مستمر:** مدیران برای پاسخگویی به انتظارات جدید و بهبود مستمر، همواره باید از راهکارهای جدید استفاده کنند.

● **خودگردانی و خودکنترلی:** امروزه موضوعاتی مانند تمرکززدایی، تفویض اختیارات، خودکنترلی و خودگردانی عمده مسائل مطرح شده در نظام‌های آموزشی هستند؛ لذا بهره‌مندی مدیران از قابلیت‌های رهبری تحولی الزامی است.

● **مدیر، عامل تغییر نه شاهد تغییر:** امروزه انتظار می‌رود نظام‌های آموزشی آغازگر تحولات مثبت باشند. بر این اساس، مدیران باید عاملان تغییر باشند نه صرفاً مجریان و شاهدان آن. تنها رهبران تحولی می‌توانند نویدبخش این امر مهم باشند.

● **تقاضا برای پیشرفت تحصیلی و پاسخگویی نظام‌های آموزشی:** افزایش تقاضای جامعه برای پیشرفت تحصیلی یادگیرندگان موجب افزایش پاسخگویی مدیران شده است. بدیهی است تنها رهبری تحولی می‌تواند در این عرصه کارکردی مؤثر داشته باشد.

صاحب‌نظران نشانگرهایی مانند رعایت اخلاقیات (مشارکت طلبی، توجه به پیامدهای اخلاقی تصمیمات)، ترویج عدالت، تدوین و تصریح اهداف، نشان دادن تعهد، اعتمادبه‌نفس، ترویج حس جمعی و مشارکتی، جلب اعتماد کارکنان، و ایجاد بالاترین انگیزش را از ویژگی‌های رهبری تحولی برمی‌شمردند. از سوی دیگر، نشانگرهایی مانند تأثیر ایده‌آل^۱، انگیزش الهام‌بخش^۲، تحریک هوشمندانه^۳، و ملاحظه فردی^۴ را به‌عنوان چارچوب مفهومی و کارکردهای رهبری تحولی مطرح می‌کنند (زین‌آبادی، پیشین).

تأثیر ایده‌آل: توانایی فرد در تغییر نگرش و رفتار فرد یا گروهی از افراد را تأثیر ایده‌آل می‌نامند. در این فرایند، کارکنان با رهبری پیوند بسیار خوب و محکمی ایجاد می‌کنند، او را الگوی

رهبران تحولی علاوه بر ایجاد روحیه جمعی، به تک‌تک افراد توجه می‌کنند

توانایی‌های مدیریت خود، کنترل خود و احساس کارآمدی در کارکنان می‌شود.

ملاحظه فردی: رهبران تحولی علاوه بر ایجاد روحیه جمعی، به تک‌تک افراد توجه می‌کنند. آنان در عمل همچون مرشد و رازدار و مشاور کارکنان هستند و از طریق برقراری روابط دوستانه و نزدیک، به احساسات و نیازهای فردی و رشد و پیشرفت آن‌ها توجه ویژه‌ای دارند. همچنین به تفاوت‌های فردی حساسیت نشان می‌دهند و فرصت‌های یادگیری جدیدی برای آن‌ها فراهم می‌آورند. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Hall
2. Bush
3. Lee
4. Teske & Schneider
5. Transformational Leadership
6. Bonaros, Holloway
7. Leithwood
8. Bass
9. Idealized Influence
10. Inspirational Motivation
11. Intellectual Stimulation
12. Individualized Consideration

منابع

۱. اسام جمعیه و ملای نژاد. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت کمی موجود و مطلوب عملکرد و محیط یادگیری نظام آموزش و پرورش ایران، گزارش پژوهشی مجموعه اسناد سند ملی آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. زین‌آبادی و دیگران. (۱۳۸۸). سبک رهبری کارآمد برای مدیران مدارس امروز؛ گذار از رهبری آموزشی به رهبری تحول. فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، دوره دوم، زمستان ۸۸.
۲. فوکاری، سمیه و جمیله علم‌الهدی. (۱۳۸۹). «تعریف و جایگاه رهبری آموزشی از منظر اسلام» مجموعه مقالات اولین همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش. منتشر نشده.
۳. بهرنگی، محمدرضا. (۱۳۸۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. تابان.
5. Bush, Tony (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice: South African Journal of Education: Vol 27(3)391-406
6. Lee, Y. Y. (2005). Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment Unpublished doctoral dissertation. Fordham University.
7. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The free press.
8. Taske, P.E., & Schneider, M. (1999) The Importance of Leadership: The Role of School Principals, Arlington, VA: The Pricewaterhouse Coopers Endowment for the business of government.

عملکردی خود می‌دانند، از همکاری با او احساس غرور می‌کنند و رفتار او را مایه شأن و احترام خود می‌دانند. آن‌ها احساسات عاطفی بسیار مثبتی دارند، رضایت شغلی دارند و به سازمان و اهدافش بسیار وفادار و متعهدند، برای تلاش مضاعف و فراتر از انتظار داوطلب هستند، به هیچ عنوان انتظار پاداش ندارند و از تمایلات و نیازهای شخصی خود به نفع نیازهای جمعی و سازمانی صرف‌نظر می‌کنند. پیش‌بایست‌های چنین تأثیری وجود ویژگی‌هایی مانند جلب اعتماد کارکنان، رعایت اخلاق، ترویج عدالت، تدوین و تصریح اهداف، نشان دادن تعهد، اعتمادبه‌نفس و ترویج حس جمعی در رهبر است.

انگیزش الهام‌بخش: رهبران تحولی برای افزایش انگیزش کارکنان با شناسایی شرایط جدید و فرصت‌ها، چشم‌انداز مطلوبی از آینده را به نمایش می‌گذارند و برای دستیابی به آن، اهدافی عملیاتی را ترسیم می‌کنند. این رهبران از طریق مهم نشان دادن اهداف و ایجاد اطمینان زیاد در کارکنان نسبت به تحقق آن‌ها، روحیه جمعی و اشتیاقی همگانی برای تلاش مضاعف را به وجود می‌آورند.

تحریک هوشمندانه: توانایی رهبر در تحریک قوه نوآوری و خلاقیت، توانایی حل مسئله و توانمندسازی از طریق آموزش و تفویض اختیار به کارکنان است. رهبران تحولی با مورد سؤال قرار دادن پیش‌فرض‌های مسلم و قطعی و مفروض، صورت‌بندی مجدد مسائل، و بازنگری موقعیت‌ها و روش‌های قدیمی، شیوه‌های جدیدی برای آزمون طرح می‌کنند. این شیوه‌ها منجر به توسعه



چاره اندیشی

پس از طوفان!

مروری بر چگونگی مدیریت بحران کرونا در فرایند یادگیری

دکتر مرتضی مجدفر / عکاس: مهناز بنگری

در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ به دلایل متعدد از جمله آلودگی هوا، بحران ناشی از گسترش بیماری کرونا، مدارس از یک سال تحصیلی عادی باز ماندند و تعطیلی به فعالیت اصلی آموزشگاه‌های کشور تبدیل شد. این موقعیت، مصداقی از وجود بحران بود؛ بحرانی که می‌توان آن را به شکلی متفاوت در مدرسه‌ها مشاهده کرد.

- بحران‌های درون مدرسه‌ای
- بحران‌های مرتبط با محیط عملیاتی مدرسه
- بحران‌های برون مدرسه‌ای (داخلی و بین‌المللی)

کلیدواژه‌ها: بحران، تعطیلی، مدیریت بحران

بحران

به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن، وقایع و اتفاقاتی، سازمان را از نظم تعریف شده خود خارج کند و منافع آشکار و پنهان آن، اعم از مادی و معنوی، را به مخاطره بیندازد. اداره مؤسسات هنگام بروز بحران به شیوه‌ای نیاز دارد که از آن با نام مدیریت بحران^۲ یاد می‌کنند.

بحران واقعی است که باید آن را پذیرفت

وقوع بحران و لزوم مدیریت آن، واقعیتی است که باید آن را پذیرفت و برای کنترل، مهار و رفع آن برنامه‌های ویژه مدیریت بحران را به اجرا درآورد. مدیریت بحران در چارچوب آموزه‌های مدیریت راهبردی (استراتژیک) قرار می‌گیرد و لازم است هر مدیر مدرسه، مکرراً سه گزاره را با خود مرور کند:

اول: باید تفکر مدیریتی خود را ارتقا دهم.

یعنی قبول کنم که بحران واقعی است که می‌تواند وجود داشته باشد. باید از خودفریبی بپرهیزم و از علائم هشداردهنده‌ای که نشان‌دهنده بحران هستند، به راحتی نگذریم. برای مثال، مدیر مدرسه‌ای که بعد از تعطیلات مکرر، به دلیل آلودگی هوا پنج ماه اول سال تحصیلی ۹۹-۹۸ (مهر تا بهمن‌ماه) بدون کوچک‌ترین پیش‌بینی درباره کرونا،



الگوی ده مرحله‌ای مواجهه با بحران در مدرسه

۱. شناسایی و ارزیابی موقعیت و پیدا کردن موازنه‌ای راهبردی بین فرصت‌ها و نقاط ضعف و ارائه راه حل برای مسئله موجود (شناسایی موقعیت‌های ممتاز برای خروج از بحران)؛
۲. شناسایی دقیق عامل یا عوامل ایجاد بحران؛
۳. شناسایی نقطه مرکزی بحران یا بحران‌ها؛
۴. برآورد دقیق خسارت‌ها و لطامت وارد شده، اعم از کمی (مادی) و کیفی (معنوی)؛
۵. هدف گذاری و راهبردسازی برای عملیات مقابله با بحران؛
۶. برآورد امکانات مورد نیاز برای عملیات؛
۷. تهیه برنامه جامع و تعیین راهکارهای عملیاتی مناسب (تهاجمی، مشارکتی)؛
۸. تشکیل و سازماندهی گروه‌های کاری ضربتی برای اجرای برنامه؛
۹. طراحی فناوری نظارتی و اعمال نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها (گزارش‌های نوشتاری رایانه‌ای، استاندارد، جدولی، ...)
۱۰. آماده شدن برای مواجهه با پیامدهای پنهان و آشکار و کوتاه‌مدت و درازمدت بحران‌ها و نیز از بین بردن آثار بحران، با در نظر گرفتن اینکه این کار زمان بیشتری می‌طلبد.

ابتدایی تهران ۱۹ روز تعطیل شده بودند، یعنی حدود ۱۰۰ ساعت از ۸۰۰ ساعت لازم برای تحقق برنامه‌های درسی این دوره تحصیلی از بین رفته بود و این یعنی سرآغاز بحران، البته در ابعادی کوچک‌تر!

مدارس چه کردند؟

تا قبل از سوم اسفند ۹۸، مدارس در قبال بحرانی در ابعاد کوچک، دست‌کم روش‌های زیر را به کار بردند:

۱. ادامه فعالیت‌های عادی بدون توجه به اینکه روزهای زیادی از سال تحصیلی تلف شده بود و استمرار فعالیت‌ها به همان شکل و شمایل عادی، که این متأسفانه شامل خیلی از مدارس می‌شد.
۲. انجام دادن برخی کارهای سنتی مانند تمهید برگزاری کلاس‌های تقویتی (به شیوه همه‌ساله)، دادن برخی جزوات و اوراق چاپی حاوی پاسخ سؤالات دروسی که برای تدریس آن‌ها فرصتی فراهم نشده بود و ... این روش، اگرچه از شیوه بی‌خیالی مندرج در روش اول بهتر بود، معمولاً بی‌برنامه و برای خالی نبودن عریضه صورت می‌گرفت.
۳. تدوین برنامه‌هایی مانند فعالیت‌های ۱۰۰ روز پایانی مدرسه (از یکم اسفند تا پایان خردادماه) یا ویژه‌برنامه‌های ۴۵ روز پایان سال تحصیلی (از ۱۶ فروردین تا آخر اردیبهشت‌ماه)؛ برای اجرای این برنامه‌ها، لازم بود برنامه‌های زیادی طرح‌ریزی و اجرا شود و شرایط متعددی آماده گردد.
۴. برخی مدارس علاوه بر انتخاب یکی از

تعیین دقیق هدف‌ها، سیاست‌ها، چشم‌اندازها، راهبردها، روش‌ها، برنامه‌ها، سیستم‌های کنترلی، منابع، فرایندها و ضوابط آن‌ها، و نیز برقراری ارتباط صحیح میان تمامی عناصر تصمیم‌ساز، تصمیم‌گیرنده و مجری در تطابق کمی و کیفی، و منابع انسانی و مالی مدرسه ضرورت دارد.

برای مثال، اگر تأثیرات کرونا بر روند تحصیل بچه‌ها را به هر شکل ممکن پشت سر گذاشتیم، در صورت بروز بحران‌هایی مشابه این بحران چه باید کرد؟

شروع بحران، قبل از دوم اسفند ۹۸

پیش از اسفندماه ۹۸، که تعطیلی مدارس به مناسبت شیوع ویروس کرونا آغاز شد، به غیر از تعطیلات رسمی و قانونی لااقل در تهران دبستان‌ها ۱۹ روز، مدارس متوسطه اول ۱۴ روز و مدارس متوسطه دوم ۱۱ روز تعطیل شده بودند. در واقع، اگر مدارس حتی یک روز هم به خاطر کرونا تعطیل نمی‌شدند، بحران تا این تاریخ رقم خورده بود؛ چرا که می‌دانیم کتاب‌های درسی در دوره ابتدایی برای تدریس کامل به ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ ساعت و در متوسطه اول و دوم به ۱۰۰۰ تا ۱۲۰۰ ساعت درسی زمان نیاز دارند و البته این غیر از زمان لازم برای فعالیت‌های تربیتی فرهنگی متعددی است که می‌بایست برای پرورش ساحت‌های شش‌گانه تصریح شده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به انجام آن‌ها مبادرت ورزیم.

وقتی تا سوم اسفند ۹۸، برای مثال مدارس

چنین اندیشیده باشد که اگر تعطیلات ناشی از آلودگی هوا باز هم ادامه یابد چه باید کنیم، دارای مدیریت راهبردی (استراتژیک) است و حتماً توانسته در زمان تعطیلی ناشی از کرونا هم، بحران را مدیریت کند.

دوم: برای شناخت بحران، سازوکاری مناسب فراهم کنیم.

یعنی برای شناسایی علائم و نیز پیش‌بینی بحران، علاوه بر مسئولیت جمعی افراد، گروهی را هم به این کار بگمارم و با اطلاع‌رسانی به‌موقع، حساسیت جمعی را برای شناسایی بحران‌ها و جلوگیری از وقوع آن‌ها افزایش دهم. در واقع، برای جلوگیری از وقوع بحران، هیچ موضعی از مدرسه را نباید از دایره جمعی دور نگهدارم.

در این زمینه، مثال بحران کرونا شاید یک مورد نادر و غیرقابل پیش‌بینی تلقی شود ولی مشاهده آسیب‌های اجتماعی کم تعداد در مدرسه (مثلاً اقدام به تیغ‌زنی تنها یک دانش‌آموز در مجموعه یک دبیرستان دخترانه) هم می‌تواند از وقوع احتمالی یک بحران خبر دهد.

سوم: اگر توانستم بحران را در مدرسه کنترل کنم، باید برای ایمن‌سازی مدرسه در برابر بحران‌های بعدی کاری انجام دهم.

تنها راه ایمن‌سازی یک مدرسه در مقابل بحران‌ها، طراحی علمی و تخصصی سازمان مدرسه و فعالیت‌های آن است. برای این کار، شناخت صحیح محیط عملیاتی، مخاطبان،

جز چند مؤسسه خصوصی عمده که از قدرت تبلیغ گسترده تلویزیونی برخوردارند، اکثر مؤسسات خصوصی فعال در زمینه آموزش، در ماجرای بحران کرونا به‌طور جدی وارد عرصه عمل نشدند. به نظر می‌رسد یکی از دلایل این امر، برخورد حذفی با کارکرد این مؤسسات در مدارس و برای مدارس بوده است. ولی متأسفانه، باز بازار تبلیغات تلویزیونی مؤسسات غوغا سالار، به‌ویژه قبل از مجموعه‌های تلویزیونی ماه مبارک رمضان، پررونق بود.

ارشد و میانی مناطق نیمه‌برخوردار و محروم را به این فکر انداخت که برای رفع بحران و کاهش ضررهای ناشی از این تعطیلی و قرنطینه خانگی اجباری، روش‌هایی را ابلاغ کنند که البته از منفعلانه تا خلاقانه در نوسان بودند. از جمله:

تدریس تلویزیونی

روشی غیرجامع که به‌تنهایی پاسخگو نبود و اگر روش‌های تکمیلی مدارس نبودند، عملاً می‌توانست بی‌فایده باشد. ضمن اینکه عدم استفاده از تجربه‌های تدریس تلویزیونی بهار سال ۶۶ (موشک‌باران) و نیز بهره‌گرفتن از استودیوها و امکانات سخت‌افزاری درون آموزش و پرورش از جمله ایرادهای این روش بود. مضاف بر اینکه چون تدریس‌ها زنده پخش می‌شدند، اغلب ایرادهایی در آن‌ها راه می‌یافت که جمع‌وجور کردن و زدودن آثارشان بسیار سخت می‌نمود. علاوه بر این، اغلب تدریس‌ها، در حد ارائه صرف اطلاعات باقی می‌ماند؛ درحالی که این برنامه‌ها فرصتی بودند که آموزش و پرورش روی الگوهای برتر تدریس که سال‌هاست در موردشان تبلیغ و کار می‌کند، مانور مجددی بدهد.

وایت‌برد یخچالی

گذاشتن یک تلفن همراه برای ضبط تدریسی که صورت می‌گیرد، استفاده از یخچال سفید داخل منزل به‌مثابه وایت‌برد و ارسال فیلم در گروه کلاسی برای دانش‌آموزان، روشی بود که مورد تجلیل وزیر محترم آموزش و پرورش هم قرار گرفت ولی معلوم بود راهکاری ضرب‌الاجلی است برای مقابله با بحران پیش‌آمده و اختراعی است که احتیاج آن خانم معلم محترم آن را رقم‌زده است.

مقرر کیست؟

یک معلم بازنشسته وظیفه‌شناس قصد داشت با کم‌ترین امکانات در دسترس خود به شیوه آنلاین (برخط) تدریس کند و تصادفاً این واژه را غلط تلفظ می‌کرد. این ماجرا پیش از آنکه انتقادی را متوجه وی کند، همه انتقادهای را به‌سوی آموزش و پرورش سوق داد: سال‌هاست شعار مدرسه هوشمند و استفاده از آی تی می‌دهیم ولی هنوز نتوانسته‌ایم معلمان خود را به ساده‌ترین روش‌ها مجهز کنیم

مورد بسیار جالب توجه بود. این معلم، دروس خاص را مشخص می‌کرد و به دانش‌آموزان می‌گفت که اگر تا فلان تاریخ آماده‌اند در مورد این چند درس با معلمشان گفت‌وگو کنند، شماره تلفنشان را در صفحه شخصی معلم قرار دهند تا به آن‌ها زنگ بزند. نگارنده به چند فایل صوتی ضبط‌شده از گفت‌وگوی این معلم با دانش‌آموزان گوش داده است. نکته اول درباره روش این معلم این است که از اصطلاح گفت‌وگو به جای پرسش و پاسخ استفاده می‌کرد. دیگر اینکه باحوصله بود و به جای پرسش و پاسخ، در مدتی تقریباً طولانی در مورد مفاهیم درسی توضیح می‌داد. سوم اینکه وقتی گفت‌وگویش با دانش‌آموزی موفقیت‌آمیز بود، به او می‌گفت صدای تو و من ضبط شده است و چون خیلی عالی با من گفت‌وگو کرده‌ای، اگر اجازه بدهی فایل صوتی مربوطه را در گروه‌مان می‌گذارم. بعد، با ایجاد انگیزه مثبت در همان دانش‌آموز، فایل را در گروه قرار می‌داد و به بچه‌ها می‌گفت صدای دوستان را بشنوید.

۵-۵: مدرسی که با ترکیب ۵-۱ تا ۵-۴ با یکدیگر و نیز با بهره‌گیری از آموزه‌های یادگیری معکوس، به روشی علمی و برنامه‌دار به تدریس در فضای مجازی روی آوردند. این مدارس، بعدها در زمره آموزشگاه‌هایی قرار گرفتند که تدریس تلویزیونی شبکه ۴ و ۷ (و نیز شبکه قرآن) برایشان پیش‌پاافتاده می‌نمود.

۵-۶: مدرسی که به روش‌های پیشرفته‌تری روی آوردند و تدریس برخط (آنلاین) با استفاده از اسکایپ، ایمو، زوم، بیگ بلوباتن و ... را با موفقیت آزمودند و برای استفاده بیشتر، پس از تدریس فیلم‌های ضبط‌شده خود را در فضاهای مجازی خاص با دانش‌آموزان به اشتراک گذاشتند یا از شبکه شاد پیشنهاد شده از سوی وزارت آموزش و پرورش بهره‌مند شدند.

احتیاج مادر اختراع است!

بحران کرونا، مدارس برخوردار و مدیران

راهبردهای مندرج در روش سوم، به اقدام ضربتی هم روی آوردند. برای مثال، مدرسه‌ای را سراغ داریم که بسته‌های یادگیری تولیدشده در کشور، به‌ویژه بسته‌های یادگیری مرکز آموزش از راه دور وزارتخانه، را شناسایی و به تعداد کل دانش‌آموزان خود تهیه کردند و در اختیار فراگیرندگانشان قرار دادند. کاری که به‌رغم آماده بودن مواد آموزشی تولیدشده و دولتی بودن مرکز آموزش از راه دور، توسعه نیافت و در حد همان مدرسه و چند مدرسه دیگر محدود ماند.

۵: این روزها اغلب مدارس گروه‌ها یا کانال‌هایی در پیام‌رسان‌های گوناگون موجود در فضای مجازی دارند. این کار حتی در دبستان‌ها به‌صورت کلاس و در مدارس متوسطه به‌صورت درس هم وجود دارد و اغلب دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان عضو این گروه‌ها یا کانال‌ها هستند. این فضاها قبل از سوم اسفند، در مدرسی که بحران را به‌درستی تشخیص داده بودند و بعد از آن تاریخ، به اجبار در اغلب مدارس، مورد استفاده‌های فراوان قرار گرفتند. این استفاده‌ها به صورت‌های زیر بود:

۵-۱: استفاده سنتی از این فضاها، برای ارسال پی. دی. اف سؤال‌ها، خلاصه درس‌ها و ... و درخواست از دانش‌آموزان برای پرینت گرفتن از اوراق ارسالی و مطالعه یا تکمیل آن‌ها، که اغلب مشکلاتی هم برای اولیا به همراه داشت.

۵-۲: ارسال پادکست‌ها و پیام‌های صوتی معلمان (یا کادر مدرسه) که در آن‌ها برخی مسائل را توضیح می‌دادند.

۵-۳: ارسال عکس‌ها، فیلم‌ها، پاورپوینت‌ها و ... برای تکمیل دروس، بدون هیچ سازماندهی خاصی.

۵-۴: درخواست از دانش‌آموزان برای پاسخگویی به سؤالاتی که به‌صورت متن یا صدا ارسال می‌شدند و عودت آن به معلم مربوطه یا قرار دادن در گروه کلاس یا درس یا ارسال به پی‌وی شخص یا رایانه معلم. ابتکار خاص یک دبیر دوره متوسطه اول در این

روش مراجعه خانه به خانه توسط راهبران آموزشی

یکی از روش‌های خوبی که برای مقابله با بحران کاهش ساعات درسی در برخی استان‌های عمدتاً محروم صورت پذیرفت، مراجعه خانه به خانه توسط راهبران آموزشی و دادن جزوه‌ها و منابع تکمیلی به دانش‌آموزان بود. این روش، به‌ویژه در مناطقی که اولیا و دانش‌آموزان به راحتی به اینترنت و تلفن همراه دسترسی نداشتند، از جمله در استان‌های محروم، کاربرد بهتری داشت.

● استفاده از شبکه شاد معرفی شده از سوی وزارت آموزش و پرورش: که در مطلبی دیگر به تفصیل توضیح داده خواهد شد.

● و ...

تعداد این روش‌ها زیاد است و چون این مطلب هنگامی نوشته می‌شود که هنوز سال تحصیلی ۹۹ - ۹۸ به اتمام نرسیده، باید منتظر ماند و گزارش تجربه‌های زیسته و نیز گزارش‌های رسمی در این زمینه را مطالعه کرد. در این میان، آنچه توجه بسیاری را به خود جلب کرد، غافلگیر شدن نظام آموزشی (همانند نظام سلامت، نظام توزیع مواد غذایی و ...) در برابر این بحران بود.

آموزش خطا به دانش‌آموزان!

تأکید بر این بود که مدارس از پیام‌رسان‌های داخلی استفاده کنند ولی طبق برآورد آماری که در پایان فروردین ۹۹ توسط خبرگزاری ایرنا، در مدرسه‌های تهران صورت پذیرفت، ۸۶ درصد مدارس از پیام‌رسان تلگرام، ۱۲ درصد از واتساپ و ۲ درصد از سروش و سایر پیام‌رسان‌های داخلی استفاده می‌کردند. همه می‌دانیم که استفاده از تلگرام نیاز به نصب فیلتر شکن دارد و این کار غیرقانونی است و ما به دست خود، خطا را به دانش‌آموزانمان آموزش می‌دهیم!

یک بررسی موردی

اداره کل آموزش و پرورش یکی از استان‌های کشور به همت گروه‌های آموزش ابتدایی خود تدریس‌ها، جزوات تکمیلی، فیلم‌ها و ... را به تفکیک پایه روی پیام‌رسان سروش برای همه پایه‌های ابتدایی آماده کرده و قرار داده بود. بررسی موردی ما از تعداد بازدیدکنندگان نشان داد که براساس جمعیت دانش‌آموزان ابتدایی این استان، منابع آموزشی موجود در این کانال تنها دو درصد بازدیدکننده داشته است. این استان، از جمله استان‌های برخوردار است و انتظار می‌رود اغلب اولیای دوره ابتدایی استان تلفن همراه داشته باشند.

وعده‌ای که نه از سوی وزارتخانه، بلکه از سوی دیگران عملی شد!

قبل از شروع بحران کرونا، وزارت آموزش و پرورش قول داد بسته‌هایی حاوی محتواهای تکمیلی برای دانش‌آموزان تهیه کند و در اختیار استان‌ها قرار دهد اما این وعده هیچ‌گاه از سوی وزارتخانه عملی نشد! ولی برخی سازمان‌های مردم‌نهاد، به‌ویژه در استان‌های محرومی چون سیستان و بلوچستان و هرمزگان به اجرا درآمد و البته معلمان راهنمای روستایی و عشایری هم در این زمینه واقعاً سنگ تمام گذاشتند.

مهاجران دنیای دیجیتال باز عقب ماندند!

می‌گویند وقتی کریستف کلمب آمریکا را کشف کرد، بومیان کارهایی را بلد بودند که مهاجران فاتح نمی‌توانستند انجام دهند. امروزه کودکان و نوجوانان را بومیان دنیای دیجیتال و پدران و مادران را مهاجران این دنیا نام نهاده‌اند. بحران کرونا نشان داد که والدین در استفاده از امکانات مرتبط با تدریس، عملاً نمی‌توانند هیچ کمکی به فرزندان خود بکنند. این واقعیت، ضرورت تجدیدنظر جدی در دوره‌های آموزش‌های خانواده به اولیای دانش‌آموزان را یادآوری می‌کند؛ دوره‌هایی که سال‌هاست عناوین و سرفصل‌های آن‌ها ثابت مانده است. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Crisis
2. Crisis Management

منابع

۱. جان. ام.، برایسون (۱۳۹۴). برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. ترجمه عباس منوریان. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲. نییسن، میتران و کلس، رگنساس. (۱۳۹۰). مدیریت بحران پیش از رویداد. ترجمه محمود توتونچیان. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۳. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن. تهران: میر (چاپ مکرر).
۴. مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۴). مدیریت آموزشگاهی در عمل / بخش مدیریت بحران. تهران: انتشارات مدرسه.
۵. مجدفر، مرتضی. (۱۳۹۹). من آنلاین هستم... ۴۰ نکته برای حضور اثربخش مدیران، معاونان و کارکنان آموزشی مدارس در فضاهای آموزشی مجازی. تهران: پیشگامان پژوهش مدار.





نقش من چیست؟

خروج از چالش‌های پساکروناپی در آموزش و پرورش

جلال انوری، کارشناس اداره کل آموزش و پرورش آذربایجان غربی

عکاس: مهناز بنگری

جهان گیر شدن بحران کرونا، که کشور ما هم از تأثیر آن مستثنی نیست، آسیب‌ها و خسارات زیادی به جوامع مختلف و از جمله جامعه ما وارد کرد. آموزش و پرورش هم تحت تأثیر این بحران ناچار به تغییرات اجباری در برنامه‌های آموزشی مدارس شد؛ به طوری که آموزش را از کلاس درس به فضای مجازی کشاند. در اینجا چالش‌های احتمالی که در چنین شرایطی بین خانواده‌ها، دانش آموزان، متولیان مراکز آموزشی و ... ایجاد می‌شود، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کجا هستیم؟

برای هرگونه تحلیل و بررسی شرایط موجود باید به این واقعیت‌ها توجه داشته باشیم:

- نبود برنامه‌ریزی برای حوادث غیرمترقبه در نظام آموزشی کشور؛
- تغییر ناگهانی فرایند تدریس از کلاس درس به فضای مجازی؛
- آمادگی نداشتن مدیران، معلمان، اولیا و دانش آموزان؛

- از دست دادن زمان مفید آموزش و وقفه طولانی در فرایند یاددهی یادگیری در کلاس درس؛
- آسیب‌هایی که به روان بسیاری از دانش آموزان وارد شده است.

چالش‌های پساکروناپی

دو مقوله به عنوان چالش‌های اساسی مدارس پس از کرونا در نظر گرفته می‌شود:

۱. چالش‌های تدریس و آموزش، شامل: مرتبط نبودن برنامه‌های درسی، پایین بودن آمادگی تحصیلی دانش آموزان، احساس خودکارآمدی اندک معلمان، تنش‌ها و فشارهای ناشی از کار، و نامناسب بودن فضای بهداشتی و فیزیکی مدارس.
۲. چالش‌های اداری، شامل: نامناسب بودن برنامه‌های نظارت و راهنمایی، محدود بودن فرصت‌های



وقتی تمام افراد
خانواده زمان طولانی
در یک جا و پیش هم در
محیط خانه می‌مانند،
چالش‌هایی به وجود
می‌آید

(مشاور مدرسه، هسته‌های مشاوره نواحی و مناطق آموزش و پرورش، کلینیک‌های روانشناختی دانش‌آموزان)؛

● تقویت آمادگی ذهنی دانش‌آموزان و مرور مفاهیم پایه برای ادامه فرایند تدریس؛

● شناسایی دانش‌آموزانی که بر مطالب جدید تسلط دارند یا کسانی که آن‌ها را فرا نگرفته‌اند و شروع نقطه تدریس؛

● ادامه استفاده از پیام‌رسان‌ها و تشویق دانش‌آموزان به فعالیت در آن‌ها.

نقش اولیا

● توکل به خدا و دور کردن استرس، اضطراب و ترس (ناشی از ویروس کرونا) از فضای خانواده؛

● معرفی دانش‌آموز به مدیر و مشاور مدرسه، در صورتی که دچار مشکلات روحی شده باشد؛

● دنبال کردن برنامه‌های شبکه آموزش و شبکه ۴ تلویزیون؛

● آشنا کردن فرزندان با شبکه آموزشی دانش‌آموزی (شاد)؛

● آشنا کردن فرزندان با روش‌های بهداشتی و رعایت اصول مقرر؛

● کسب تجربه‌های جدید آموزشی؛

● همکاری بیشتر خانواده‌ها با یکدیگر و مدرسه و معلمان؛

● تمرین مهارت مدارا، صبر و تحمل و افزایش همدلی و فرصت‌های گفت‌وگو در خانواده.

بیشتر شدن مداخله‌ها را مدیریت کنید

قرنطینه خانگی به شکل طولانی‌مدت، روال عادی سبک زندگی خانواده‌ها را

پاگیر، فعال کردن کمک‌های تخصصی جهت رویارویی با آسیب‌های وارد شده به سلامت روانی دانش‌آموزان (مشاور مدرسه، هسته‌های مشاوره نواحی و مناطق آموزش و پرورش، کلینیک‌های روانشناختی دانش‌آموزان)، واریز سرانه دانش‌آموزی، تهیه و ارسال وسایل بهداشتی و ضدعفونی‌کننده استاندارد، و رفع نواقص پیام‌رسان‌ها.

نقش مدیران مدارس

● برگزاری جلسات با معلمان مراکز آموزشی جهت برنامه‌ریزی لازم در فرصت باقی‌مانده؛

● برگزاری جلسه با اولیای دانش‌آموزان برای هماهنگی برنامه مدرسه و رفع مشکلات جاری؛

● برگزاری جلسه‌ای با ادارات نواحی و بازگو کردن مسائل مدارس و پیگیری راه‌حل‌ها؛

● تجهیز کردن مدرسه به وسایل بهداشتی و ضدعفونی‌کننده استاندارد؛

● نظارت بر اجرای برنامه‌های تعیین‌شده برای دوران پسا کرونا؛

● ایجاد انگیزه و تشویق معلمان برای فعال‌تر شدن مدرسه در فضای مجازی.

نقش معلمان

● کمک به ارتقاء نگرش خانواده‌ها نسبت به فضای مجازی؛

● معرفی دانش‌آموزان دچار آسیب‌های روانی به قسمت‌های تخصصی مربوطه

رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان، ضعیف بودن روابط انسانی در روابط سلسله‌مراتبی، و زمان‌بر بودن پاسخ به بخشنامه‌های مختلف.

نقش وزارت آموزش و پرورش، ادارات کل، نواحی و مناطق آموزشی

خوب است موضوع توصیه‌ها و راهکارها را با مجموعه‌های سازمانی شروع کنیم. اگر وزارت آموزش و پرورش و ادارات تابعه با مدارس و معلمان همراهی کنند، عبور از چالش‌های بعدی راحت‌تر خواهد بود. برای این منظور لازم است به نکاتی توجه شود؛ از جمله: اضافه کردن زمان برای آموزش، حذف بعضی از دروس کتاب‌ها، کاهش بخشنامه‌های دست و

برای هر اتفاقی که
در زندگی می‌افتد،
می‌توانیم انتخاب‌های
متفاوتی داشته باشیم
که دست خودمان
است

یکدیگریم و مقصد مشترکی داریم!

● بچه‌هایمان را بیشتر بشناسیم

اضطراب و ترس را به هم و به‌خصوص به بچه‌ها منتقل نکنیم. از اخبار سالم و نه از شبکه‌های اجتماعی اوضاع را در حد معقول پیگیری کنیم. وقت شاد بودن و بازی با بچه‌ها را مشخص کنیم. به جای سرزنش کردن و سرکوفت زدن به فرزندانمان، راه‌های ارتباط بهتر و شناخت بیشتر آن‌ها را یاد بگیریم. توصیه آخر من شاید کلیشه‌ای باشد اما مهم است: بیاید بیشتر کتاب بخوانیم و سهم مطالعه را در خانه افزایش دهیم.



● جمع‌بندی کلی

- تأیید حمایت شبکه‌های مجازی در امداد رسانی به هموعان از تغییرات حاصل از کرونا؛
- ایجاد آمادگی اساسی برای برنامه‌ریزی واقعی در حوادث غیرمترقبه؛
- ایجاد زمان مناسب برای اجرای بودجه‌بندی کتب درسی دانش‌آموزان در مدارس؛
- تغییر نگرش اساسی در انعطاف‌پذیری متولیان امور؛
- ایجاد وحدت و همدلی برای مقابله با آسیب‌های اجتماعی حاصل از حوادث ناگهانی؛
- آموزش مسئولیت‌پذیری همگانی با هم‌فکری و رعایت امور یکدیگر و بهداشت فردی؛
- ایجاد تفکر عمیق در صفات مقدس الهی، که همه عالم از اوست؛
- پندآموزی از این حوادث و درک اینکه حامی واقعی خود خداست؛
- بعضی مواقع حوادث غیرمترقبه نوعی امتحان الهی برای بندگان است. ■

تغییر می‌دهد. تصور کنید خانواده‌ای که فرزند یا فرزندانیش به مدرسه می‌رفته‌اند، پدر خانواده مثلاً معلم بوده و مادر هم شغلی داشته اما به یک‌باره و ناگهانی همگی یا بیشتر آن‌ها در این روزها خانه‌نشین شده‌اند؛ نوعی خانه‌نشینی که حتی نمی‌توان به گردش و مهمانی رفت. به‌طور کلی، همیشه ذهن انسان به یک روال عادی روزانه عادت می‌کند و خود را با آن وفق می‌دهد. قرنطینه خانگی این روال عادی را به هم زده است. واقعیت این است که وقتی تمام افراد خانواده زمان طولانی در یک‌جا و پیش هم در محیط خانه می‌مانند، چالش‌هایی به وجود می‌آید. ممکن است بیشتر در کار یکدیگر مداخله کنند، پاپیج هم شوند، والدین بیشتر به بچه‌ها اعتراض کنند و کلافگی و گستاخی بچه‌ها در مقابل والدین بیشتر شود. در چنین مواقعی، چه بسا زن و شوهرها هم بیشتر یکدیگر را کنترل می‌کنند.

● صبر و تحملی که زودتر تمام می‌شود

تمام وقت در کنار یکدیگر بودن و اختلاف سلیقه‌ها گاهی باعث می‌شود که صبر و طاقت اعضای خانواده از دست برود. با وجود کرونا، مشکلات اقتصادی زیادی گریبان افرادی را که شغل آزاد دارند، گرفته و همین مسئله روحیه آنان را تضعیف کرده و نگران‌کننده است. اگر زن یا شوهر برخلاف میل همسر خود تأکید داشته باشد که حتماً به دیدن نزدیکان و بستگان برود و به توصیه‌های ایمنی اهمیت ندهد، این هم باعث شروع یک بحث جدی دیگر می‌شود. موارد مطرح شده ممکن است بخش کوچکی از مشکلات خانواده‌ها در این روزهای خاص باشد.

● قدر با هم بودن را بدانید

برای هر اتفاقی که در زندگی می‌افتد،

● فرصت برای گفت‌وگو را از دست ندهید

پیش هم بودن‌های اجباری اغلب زمان خوبی است برای اینکه زن و شوهر در فضایی امن با یکدیگر صحبت کنند و بیشتر به هم نزدیک شوند اما متأسفانه برخی از ما عادت کرده‌ایم که این با هم بودن‌ها و صحبت کردن‌ها را به کام هم تلخ‌تر از زهر کنیم. برای اینکه بتوانیم از این موقعیت به شکل بهینه استفاده کنیم، باید خود را به مهارت‌هایی جدی مجهز نماییم؛ مثلاً یاد بگیریم بدون قضاوت و نصیحت و بدزبانی گفت‌وگو کنیم و بفهمیم که ما زن و شوهر هستیم نه دشمن، و در کنار

کلاس‌های خالی

معلم‌های شبانه‌روزی

دکتر زهرا اربابیان / عکاس: احمد رضا کریمی



مرضیه فتحی، دبیر دبیرستان منطقه ۴ تهران

دست نیست. متأسفانه این امر با وجود تأثیر نمرات کسب شده از آزمون‌های برخپ در ارزشیابی پایان سال، تشدید می‌شود.

از طرفی، دخالت دادن مؤلفه‌ای چون مشارکت دانش‌آموز در فعالیت‌های مجازی چندان عادلانه به نظر نمی‌رسد؛ زیرا موجب تأثیرگذاری سطح رفاهی خانواده‌ها بر ارزشیابی می‌شود و این بدان سبب است که حضور فعال دانش‌آموز مستلزم امکاناتی است که همگان به آن دسترسی ندارند.

ناآگاهی بسیاری از آموزش‌دهندگان از چگونگی به‌کارگیری ابزارهای موجود برای آموزش مجازی یا تسلط نداشتن بر آن‌ها نیز از عواملی است که موجب ناهمسانی سطح آموزش می‌شود.

دلیل این امر واضح است: معلم برای

آموزش مجازی پرتنگ‌تر می‌شود.

فقدان نظارت درست برخی والدین بر روند آموزش در ایام پسا کرونا، که ریشه‌های مختلفی دارد، از طرفی، برخی دانش‌آموزان انگیزه درونی برای مطالعه ندارند و این امر در نبود نظارت درست والدین تشدید می‌شود.

نبود امکان برگزاری آزمون سالم و سنجش درست آموخته‌های دانش‌آموزان؛ برگزاری آزمون‌های (برخپ) آنلاین با وجود به‌کار بردن تدابیری همچون تنظیم دقیق زمان آزمون و استفاده از سؤالات باز کتاب و تحلیلی هم نمی‌تواند معیار درستی برای محک زدن آموخته‌های دانش‌آموزان باشد. چرا که دانش‌آموز در مدت‌زمان آزمون امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی متعدد را دارد و ابزاری برای راستی‌آزمایی این موضوع، در

به نظر من، یکی از چالش‌های جدی که مدارس و در ابعاد وسیع‌تر، آموزش‌وپرورش با توجه به اتفاقات اخیر در آینده با آن مواجه خواهد بود، عمیق‌تر شدن شکاف آموزشی بین دانش‌آموزان است؛ چرا که من در جامعه آماری کوچک خودم با وجود یکسان بودن نسبی سطح فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شاهد آن بوده‌ام و قطعاً این اختلاف در جامعه‌های بزرگ‌تر با وجود اختلافات آشکارتر، آثار عمیق‌تری بر جا خواهد گذاشت.

این امر ناشی از عوامل متعددی است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

بهره‌مند نبودن همه خانواده‌ها از تمکن مالی قابل قبول و در نتیجه، دسترسی نداشتن بسیاری افراد به اینترنت پرسرعت؛ در حالی که در نبود امکان آموزش حضوری، ضرورت

آموزش مجازی خود آموزشی ندیده است. البته در همین مدت کوتاه، بسیاری از معلمان اطلاعات یا دانش خود را در این حوزه به روزرسانی کرده‌اند ولی این موضوع عمومیت ندارد و این روند برخلاف هدف ایجاد فرصت برابر آموزشی است.

با توجه به تجارب شخصی و با تعمیم آن به سطح جامعه، برخی راهکارهای پیشنهادی برای کمک به برون رفت از این چالش عبارت‌اند از:

● ایجاد فرصت برابر آموزشی که به نظر می‌رسد با تقویت آموزش از طریق رسانه‌های جمعی مانند تلویزیون یا توسعه زیرساخت‌های لازم برای استفاده از آموزش در فضای مجازی در مناطق کم‌برخوردارتر، امکان‌پذیر باشد.

● چاره‌اندیشی برای برگزاری آزمون‌های سالم که بتوان از آن‌ها به جای آزمون‌های حضوری استفاده کرد.

● برنامه‌ریزی برای توانمندسازی آموزش‌دهنده‌ها و آشنا ساختن آن‌ها با ابزارهای آموزش مجازی.

کلام آخر

سال تحصیلی جاری از بعد حضور فیزیکی در فضای آموزشی مدرسه، کوتاه‌ترین سال تحصیلی بود و ما معلمان کم‌تر از سال‌های قبل در کنار دانش‌آموزان حضور فیزیکی داشتیم اما ساعات آموزش محدود به ۸ صبح تا ۳ بعدازظهر نبود. امسال دانش‌آموزان در تمامی ساعات شبانه‌روز، هر زمان که

نیاز داشتند دربارهٔ مطلبی که درست متوجه نشده‌اند سؤال کنند یا از کلافگی‌های ناشی از آموزش مجازی به کسی غر بزنند و یا در رابطه با آنچه باعث بغضشان شده بود درد دل کنند، ما در کنارشان بودیم؛ کافی بود چند دکمه را فشار دهند. البته شاید در همان لحظه، برخط (آنلاین) نبودیم ولی بیش از هر زمان دیگری در زندگی‌مان گوش‌به‌زنگ گوشی‌هایمان بودیم و در اولین فرصت، در دسترس دانش‌آموزانمان قرار می‌گرفتیم. بیش از هر سال دیگری با آن‌ها گره خوردیم و دلمان برایشان تپید. آموزش مجازی با همهٔ فراز و فرودهایش فرصتی بود برای شناخت بیشتر دانش‌آموزان و روحیات آن‌ها.

رقیه شجاعی، دبیر منطقه ۴ تهران

یکی از پیامدهای پسا کرونا در حوزه آموزش و پرورش این است که دانش‌آموزان به راحتی غیبت غیرموجه خواهند داشت؛ با این توجیه که فایل صوتی کلاس را دریافت خواهند نمود یا از دبیر مربوطه درخواست می‌کنند که کلیت مبحث را در فضای مجازی توضیح بدهد و با توجه به روحیه لطیف معلمان، این امر محقق خواهد شد. به علاوه، مدرسه از کارکردهای خود از جمله توجه به مسائل اخلاقی و تربیتی باز خواهد ماند.



مریم پوروحید، دبیر، تهران

«ایران چهارراه حوادث است.» جلال آل احمد

مجموعه‌ای از حوادث طبیعی (زلزله رودبار، زلزله بم، سیل گلستان و لرستان و خوزستان) و غیرطبیعی (از قبیل جنگ و امروز هم بیماری کووید ۱۹ یا کرونا) نیاز به مدیریت و برنامه‌ریزی در برابر بحران‌ها در امر آموزش را ضروری می‌سازد.

همان‌طور که شاهد بوده‌ایم، معلمان و مدیران ضمن رعایت دستورات بهداشتی و در خانه ماندن، در کنار همدلی در جمع‌آوری بسته‌های حمایتی و رساندن آن‌ها به خانواده‌های دانش‌آموزان، کانال‌های آموزش مجازی را در واتساپ و تلگرام تشکیل دادند. فعالیت معلم‌ها، حتی به‌صورت تدریس مجازی از روی تخت بیمارستان، نشان داد که جامعه آموزش و پرورش نه تنها از وظایف خود غافل نشده است بلکه با تلاش همه‌جانبه می‌کوشد از هراس و دلواپسی خانواده‌ها در زمینه آموزش فرزندانشان بکاهد. البته تاب‌آوری نقش بزرگی در مدیریت بحران‌ها ایفا می‌کند؛ چرا که تاب‌ناوردن همان آسیب‌پذیری اجتماعی است. از جمله تمهیداتی که در یکی از هنرستان‌های تهران اعمال گردید و من خود شاهد آن‌ها بوده‌ام، یکی این بود که با خلاقیت همکاران، فضای آموزشی مناسبی ایجاد شد که تمام دانش‌آموزان بتوانند به نحوی با آن همراه شوند.

درست است که یکپارچگی آموزش در سطح کشور و مدارس می‌تواند ویژگی مثبت این شرایط باشد اما بسیاری از خانواده‌ها با «شرایط نابرابر دیجیتال» و دسترسی نداشتن به اینترنت و کامپیوتر روبه‌رو بوده و هستند. در آینده نزدیک ممکن است شرکت‌های بزرگ فناوری، جای خالی مدارس را به سرعت پر کنند و قطعاً به خاطر



کاهش هزینه‌های آموزش عمومی و حل مشکل کمبود نیرو و فضای آموزشی و مدرسه، مورد تشویق دولت هم قرار بگیرند.

این روند ممکن است مفاهیمی چون مدارس غیرانتفاعی و آزمون‌های ورودی مدارس خاص و دوری مسیر، سرویس ایاب و ذهاب مدارس، دانشجوی غیربومی، تأمین خوابگاه و ... را دچار تغییر کند. البته مجازی شدن آموزش خوبی‌هایی دارد اما یکی از نتایج بد آن، منزوی شدن دانش‌آموزان از جامعه است که باعث می‌شود آن‌ها در تعاملات اجتماعی به رشد کافی دست پیدا نکنند. حس و رابطه معلم و دانش‌آموز، قالبی شدن تعلیم و تربیت و دور شدن از فرهنگ بومی را نیز باید به این مورد افزود و برایش چاره‌جویی کرد. در این میان نکته مثبت این است که قبل از بحران، ساعات تدریس به ساعات حضور معلم در کلاس یا روزهای کاری معلم در مدرسه محدود می‌شد اما در این دوران، دسترسی معلم به شاگرد و رابطه این دو در تمامی طول هفته وجود دارد. این موضوع این مزیت را دارد که رفع اشکال و سؤالات دانش‌آموزان به هفته بعد و حضور معلم در محل کار موکول نمی‌شود و دانش‌آموزان در طول هفته، امکان دسترسی به معلم خود و تعامل با او را دارند. پیشنهاد من این است که دولت در صورت امکان همراه با ثبت‌نام کتب آموزشی، یک بسته (پکیج) لپ‌تاپ ساده در اختیار هر دانش‌آموز بگذارد که برنامه‌های مخصوص تدریس مانند برنامه شاد و سایت و کانال‌های مختص هر مدرسه روی آن وجود داشته باشد. در نهایت، باید بگویم که با وجود مشکلات مرتبط با آموزش و مزایای تدریس مجازی و آموزش در بحران، هنوز برای قضاوت در این زمینه به زمان نیاز داریم.

الهام طلوعی، دبیر، تهران

کرونا بزرگ‌ترین چیزی را که به چالش کشید، نظام آموزش و مدارس بود. کرونا نشان داد که کلاس از مرز فیزیکی مدرسه بیرون می‌رود و دانش‌آموزان می‌توانند هم کلاسی‌هایی از سراسر کشور و حتی دنیا (البته به صورت مجازی) داشته باشند. چالش مهم دیگر اینکه دانش‌آموزان متوجه شدند که خودشان باید مسیر یادگیری و آموزش را طی کنند و مدرسه دیگر الزاماً محدود به زمان و مکان نیست. کرونا حتی فرصتی جهت استفاده گسترده از اینترنت برای آموزش و نیز یکپارچه‌سازی یادگیری در سطح کشور ایجاد کرد. بنابراین، فضای مجازی به نیازی ضروری برای آموزش دانش‌آموزان در مواقع بحران تبدیل شد. این روش در صورتی که اینترنت و وسیله‌ای ارتباطی مانند تبلت در دسترس همه دانش‌آموزان باشد، می‌تواند در این عرصه در سطح کشور عدالت آموزشی برقرار کند.



مدرسه خودپرداز

چالش‌های پیش روی مدرسه و آینده آموزش
با نگاه به دوران پسا کرونا

فریبا مؤیدنیا، دبیر شهرستان خوی

۱ چندی پیش به دعوت دانشگاه فرهنگیان شهرمان بیننده و شنونده ویدئو کنفرانسی درباره آموزش‌های مجازی بودم. استاد سخنران بر این باور بود که آموزش‌های مجازی نیازمند پژوهش‌های عمیق هستند و راهکارهایی برای جذاب کردن آموزش مجازی ارائه می‌داد؛ از جمله اینکه آموزش مجازی هنرمندی می‌طلبد و بنابراین، ایده گرفتن از هنر و به خصوص سینما و تئاتر مفید است. به‌ویژه به این دلیل که نسل جدید «سواد تصویری و صوتی» بهتری دارند و کیفیت سواد خواندن و نوشتن آن‌ها نسبت به نسل گذشته کاهش یافته است. پس، در آموزش مجازی محتوای صوتی و تصویری نسبت به نوشته‌های متنی اثربخشی بیشتری دارد. پس اگر یک جلسه ۹۰ دقیقه‌ای را در قالب یک کلیپ برای فراگیرندگان بفرستیم، شاید به دلایلی نتوانند از آن بهره ببرند اما اگر همان کلیپ در قالب بسته‌های کوچک چند دقیقه‌ای باشد، اثربخشی بیشتری دارد. ایشان همچنین اضافه کردند که در آموزش مجازی، میزان دقت و مهارت حرفه‌ای معلمان باید بیشتر بشود؛ چرا که در کلاس‌های مدرسه به دلیل وجود دیوارها، اثر اشتباهات معلم و احتمال مورد نقد قرار گرفتن آن‌ها بسیار کم‌تر از کلاس‌های درس مجازی است، که به سبب دیوارهای شیشه‌ای‌شان به آکوارיום می‌مانند و مورد بازدید و نقد تعداد بسیار بیشتری از افراد قرار می‌گیرند و ...

۲ صحبت‌های استاد ضمن ساده بودن، دقیق و تأثیرگذار بود و اگر بخواهم نکته‌ای به آن اضافه کنم، می‌گویم که در سال‌های نه چندان دور در نظام بانکی بسیاری از جوامع، بانکی قوی‌تر و قدرتمندتر بود که شعب بیشتری داشت اما در حال حاضر، صحبت از مفاهیمی چون «بانک بدون شعبه» و «Atom Bank» است که در تمام طول شبانه‌روز و در ۳۶۵ روز سال به ارائه خدمات بانکی به مشتریانشان مشغول‌اند و بنابراین، دیگر تعداد زیاد شعب به‌هیچ روی ملاک عملکرد بهتر هیچ بانکی محسوب نمی‌شود. اکنون سؤال این است که بنا بر همین تشبیه، آیا ممکن نیست در دوران پسا کرونا ساختار فیزیکی مدارس فعلی هم به تدریج منحل شود؟ مگر نه این است که تجربه

آموزش‌های مجازی در دوران کرونا، ذائقه یادگیری جدیدی را در فراگیرندگان تقویت و تثبیت کرده و نسل جدید تقریباً به همان نسبت که فست‌فود را به غذای سنتی ترجیح می‌دهند، آموزش‌های مجازی را هم اغلب جذاب‌تر و مفیدتر از آموزش‌های مدرسه‌ای می‌یابند؟ آن‌ها دیگر ناپهنگام برای رفتن به مدرسه بیدار نمی‌شوند و مجبور نیستند روزانه ساعات قابل توجهی از زمان خود را در کلاس‌های درسی بگذرانند که اغلب برایشان استرس‌زا و ملال‌آور است. پس، عجیب نیست که بخش قابل توجهی از دانش‌آموزان (و همین‌طور معلمان) اکنون به این باور رسیده‌اند که عمر آموزش‌های سنتی در دوران پسا کرونا کم‌کم به سر می‌رسد و مدارس مجازی جای مدارس فعلی را خواهند گرفت.

۳

هر چند استدلال و گمانه‌زنی گروهی که در بند پیشین درباره آن‌ها صحبت شد، محترم و قابل تأمل است، به نظر می‌رسد که حذف کامل مدارس هم بنا به دلیلی نباید اتفاق بیفتد. اولاً به این دلیل مهم که همچنان که در اندازه‌گیری و مقایسهٔ قد افراد باید سطح تراز ایستادن آن‌ها یکسان باشد، برای تصمیم‌گیری در مورد حذف مدارس فعلی هم لازم است نابرابری فراگیرندگان در میزان دسترسی به آموزش‌های مجازی و هوشمند مورد توجه قرار گیرد و برای برقراری عدالت آموزشی، از چنین تصمیمی، لاقلاً در سطح کلان، پرهیز شود. ثانیاً، مدرسه علاوه بر کارکرد آموزشی، کارکردهای دیگری چون جامعه‌پذیر کردن فراگیرندگان هم دارد. ضمن اینکه استفادهٔ بیش از حد از شبکه‌های مجازی برای آموزش، به تدریج ارتباط واقعی دانش‌آموزان را با دنیای اطرافشان و با دیگران از بین می‌برد و از همین رو می‌تواند آسیب‌زا و مشکل‌آفرین باشد.

۴

در اینکه لازم است در دوران پساکرونا معلمان دانش و مهارت‌های حرفه‌ای بیشتری داشته باشند، تردیدی نیست؛ چرا که در شیوه‌های آموزش مجازی، معلم علاوه بر تدریس دروس رشتهٔ تخصصی خود باید سناریونویس، هنرمند و تکنولوژیست آموزشی هم باشد. ضمن اینکه لازم است خلاقیت حرفه‌ای و مهارت ایفای نقش تسهیلگری فرایند یاددهی-یادگیری را بیش از پیش در خود تقویت نماید و قادر باشد محتوای آموزشی مورد نظرش را به شیوه‌ای جذاب، مؤثر و خلاقانه تولید و ارائه کند. به خصوص به این سبب که منابع متکثر و متنوع آموزشی که در فضای مجازی وجود دارد، فراگیرندگان را دچار نوعی سردرگمی در انتخاب هم می‌کند و فرایند یادگیری آن‌ها را به نوشیدن آب از شیلنگ ماشین آتش‌نشانی مانند می‌سازد.

۵

در این بند می‌خواهم از نقش مهم و تأثیرگذار سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی در سطح کلان بنویسم، که به گمان من بحران کرونا بایستی بیش از پیش در باورها و شیوه‌های عملکرد این گروه تحول ایجاد کرده باشد؛ زیرا با تغییرات و تحولات شگرف جهان در دوران کرونا و پس از آن، چه بسا بسیاری از بخش‌های برنامهٔ درسی و محتوای کتب درسی فعلی هیچ‌گونه ارزش آموزشی نداشته باشند. از همین رو بازنگری‌های اساسی در برنامه و محتوای کتب درسی برای آموزش دانش، نگرش و مهارت‌های سودمند و مورد نیاز فراگیرندگان در دنیای جدید اهمیت دارد و حذف بخش‌هایی از آن‌ها به منظور ایجاد سبکباری خردورانه و چابکی و چالاکی که خلاقیت‌زاست و البته باید با نیازها و علائق و سلائق فراگیرندگان تناسب داشته باشد، ضروری است. این موضوع مرا به یاد جدیدترین تعریف ارائه شده از مفهوم سواد توسط یونسکو می‌اندازد که مطابق آن، «سواد» به معنی توانایی «تغییر» است و باسواد کسی است که بتواند با آموخته‌هایش، تغییراتی سازنده و مثبت در زندگی خود ایجاد کند.

۶

الوین تافلر در کتاب «شوک آینده» گفته است: «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم» (۱۳۷۳) اما «آینده» چیست؟ جایی که به آنجا می‌رویم یا جایی که آن را می‌سازیم؟ آیا آینده به معنی رویدادی نیست که دارد می‌آید و باید برای آن آماده شد؟ چه کسانی می‌توانند آینده را به بهترین و اثربخش‌ترین شیوه بسازند و برای آن آماده شوند؟ آینده‌پژوهان سرآمد و کارآمد کیستند؟ آیا ایشان همان کسانی نیستند که به گفتهٔ تافلر با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت روند تغییرات بهره می‌گیرند؟ راستی دولت‌مردان و سیاست‌گذاران نظام آموزشی ما چگونه برای مقابله با «شوک آینده» آماده می‌شوند؟ آیا آن‌ها خواهند توانست با تجزیه و تحلیل دقیق تجربه‌های گذشته و حال خود و دیگر نظام‌های آموزشی جهان و بهره‌گیری از نیرو و خرد جمعی آینده‌پژوهان، فرزانشان، فرهیختگان، مصلحان، توانگران و هنرمندان، بحران کرونا را به فرصتی برای آفرینش تحولی بنیادین‌تر و البته سازنده‌تر و مؤثرتر در آموزش و پرورش کشورمان تبدیل کنند؟

۷

بندهای پیشین این نوشته و خیل تجارب بدیع و متفاوتی را که من، خانواده و فرزندانم، دانش‌آموزانم، همکارانم و هم‌میهنانم در دوران کرونا و تعطیلی اجباری مراکز آموزشی به دست آورده‌ایم، مرور می‌کنم و بعد به نتیجهٔ این مرور همراه با تأمل می‌اندیشم. کرونا در کسوت آموزگاری خشن و نامهربان، برای همهٔ جهانیان آموزه‌های ارزشمندی داشته است. گمان می‌کنم اکنون نوبت این باشد که به‌عنوان یک معلم در پایان این نوشتار از خودم سؤال کنم: حال که ناخوابسته و ناگزیر و قبل از دوران بازنشستگی فرصت دانش‌آموزی در کلاس درس کرونا را یافته‌ام، آیا خواهم توانست از آموزه‌هایش در جهت رشد و توسعهٔ حرفه‌ای خود و به‌روزرسانی دانش، نگرش و منش‌های معلمانم بهره بگیرم و در آینده، معلمی بهتر و توانمندتر باشم؟ امیدوارم اگر عمری باشد، به مصداق سخن معروف «آنچه مرا نکشد قوی‌ترم خواهد ساخت»، توانسته باشم و بتوانم. این امیدواری شیرین مرا به یاد این بیت از مولانا می‌اندازد:

حسرت و زاری که در بیماری است
وقت بیماری، همه بیداری است

پس کلام آخر: بادا که بیماری کرونا، بیداری‌اش را در زمین و در جان و خاطر و خاطرهٔ همهٔ ما زمینیان به یادگار بگذارد و خودش برای همیشه رخت بربندد و برود.

مدیران و افرادی که سرپرستی یک سازمان یا یک گروه را در مجموعه‌ای برعهده دارند، باید یک سری آداب و قواعدی را رعایت کنند که ممکن است به ظاهر جزئی به نظر برسند اما بسیار تأثیرگذارند.

امروز مدیران باید بدانند که طرز لباس پوشیدنشان، نحوه برخورد و تعامل با همکاران و... از اهمیت زیادی برخوردار است که می‌تواند روی اعتبار آن‌ها تأثیر به‌سزایی داشته باشد. دنیای امروز، نیازمند مدیر مقبول و معقول است.

ظاهر آراسته

ظاهر آراسته مورد توجه اطرافیان است و می‌تواند مبنای قضاوت مثبت در مورد ما شود. این را به خاطر داشته باشید که دیگران برای آشنایی با شما در ابتدا فقط ظاهر تان را می‌شناسند.

- خوب لباس بپوشید تا ← دیده شوید!
- لبخند بزنید تا ← به شما نزدیک شوند!
- خوب حرف بزنید تا ← جذب شما شوند!
- احترام بگذارید تا ← با شما بمانند!

یکپارچه مدیر

علی اصغر صفری فرد، نویسنده و مدرس اصول بهینه مدیریت



موی سر

یکی از عوامل زیبایی انسان‌هاست؛ بنابراین باید در حفظ و نظافت آن جدا کوشا بود.

- از داشتن ریش و سبیل نامتعارف یا نامرتب خودداری شود.

موهای صورت مانند موی ابرو، موی داخل بینی و داخل لاله گوش باید مرتب یا اصلاح شده باشد. اگر کسی موی سر بلند با آرایشی متفاوت یا ابروی نامرتب داشته باشد و یا موی داخل بینی و گوشش بلند باشد، موقع ملاقات توجه مخاطب را منحرف می‌سازد.

- جویدن ناخن علاوه بر مضرات بهداشتی، یک رفتار نامناسب اجتماعی است و می‌تواند از سوی مخاطب به‌عنوان نشانه اضطراب، تردید و ضعف اعتمادبه‌نفس تلقی شود.

- یکی دیگر از نشانه‌های آراستگی در مردان، اصلاح موهای پشت گردن است. توصیه می‌شود که هر سه چهار روز یکبار، موهای پشت گردن خود را اصلاح کنید تا از پشت سر هم آراسته به نظر آیید.



پاکیزگی دهان

بی‌شک، داشتن دندان‌های تمیز و سفید، خواسته هر فرد آراسته است؛ زیرا علاوه بر تأثیر بسزایی که در سلامت جسمی افراد دارد، در زیبایی ظاهری آنان نیز مؤثر است. پیامبر گرامی اسلام صلی‌الله‌علیه و آله در سفارش به مسواک زدن فرموده است: «جبرئیل آن‌چنان مرا به مسواک زدن سفارش می‌کرد که گمان بردم آن را واجب خواهد کرد»

معرفی و معارفه

مردم به شدت دیداری هستند. درصد بسیار بالایی از دریافت‌های مردم از راه چشمانشان است. یک سخنران اول دیده می‌شود و بعد حرف‌هایش را می‌شنوند. لبخند همیشه به چهره انسان زینت می‌بخشد و او را مصاحب خوبی برای دیگران می‌سازد. لبخند برای شما هزینه‌ای ندارد اما نتایج مثبت شگفت‌انگیزی دارد؛ خیراندیشی را برای رهگذران تبلیغ می‌کند و خود نیز نشانه دوستی است. دو اقدام مکمل، یعنی ارتباط چشمی و لبخند ملایم، همراه با دست دادن بسیار مهم‌اند؛ به‌طوری که بدون آن‌ها، دست دادن هیچ مفهومی جز انجام دادن اجباری یک کار تشریفاتی بی‌محتوا نخواهد داشت.



فاصله ایستادن

در فرهنگ‌های مختلف و درجات متفاوت آشنایی یا علاقه طرفین، از حدود ۶۰-۷۰ سانتی‌متر تا کم‌تر از چند سانتی‌متر است. هیچکس حق ورود به حریم خصوصی را ندارد؛ مگر اینکه بسیار مورد اعتماد وی باشد. بعد از مبادله پیام‌های غیر کلامی، نوبت به کلام و دست دادن می‌رسد.



آداب کارت معرف

- روی کارت ویزیت باید نام و نام خانوادگی، شغل، نشانی محل کار، شماره تلفن، فکس، تلکس و ایمیل قید شود.
- پس از دریافت کارت، نام طرف ملاقات را دقیقاً رؤیت نمایید و نحوه درست تلفظ نام او را به خاطر بسپارید یا بپرسید. ● اسامی افراد را در ملاقات‌ها پس از استماع، یکی دو بار تکرار کنید. ● در صورت امکان، اسامی را بنویسید و موقع گفت‌وگو، مرتب تکرار کنید. ● جهت تداعی اسامی، آن‌ها را با صفاتی پیامیزید.



روی کارت معرف دیگران چیزی ننویسید!

- کارت معرف معمولاً در ابتدای ملاقات و کم‌تر در انتهای آن مبادله می‌شود. ● کارت باید به شکلی ارائه شود که نوشته آن به‌طرف گیرنده باشد. ● اگر صاحب کارت منصبی دارد که با بیگانگان در تماس است، باید کارت دو زبانه تهیه کند. ● کارت را باید با دو انگشت شست و سبابه، همراه با دست دیگر و با رعایت احترام ارائه نمود.





تفسیر این دو حرف

تأملی روان‌شناختی و مدیریتی بر بیت معروفی از حافظ

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

کنار بسیاری از سخنان آنان به راحتی نمی‌توان عبور کرد. این بزرگان گفته‌ها و نکته‌های شگفت و پر رمز و رازی دارند و گاه باور اینکه چنین سخنانی از ذهن یک انسان تراوش کرده باشد، دشوار می‌نماید. نوشته حاضر بر یکی از ابیات زیبا و حکیمانه حافظ تمرکز دارد.

یک بیت انسانی و اجتماعی

حافظ در غزل زیبایی با مطلع:
دل می‌رود ز دستم صاحب‌دلان خدا را
دردا که راز پنهان خواهد شد آشکارا
به بیتی می‌رسد که می‌توان آن را خلاصه‌ای از یکی اصول زندگی اجتماعی و نوعی مهارت و مدیریت زندگی در چارچوب خانواده و اطرافیان دانست:

آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف
است
با دوستان مروت، با دشمنان مدارا

سنجید؛ ضمن اینکه امکان نقد و بررسی را هم نباید از نظر دور داشت. کسانی چون مولوی، حافظ و سعدی که شیوا و زیبا سخن گفته‌اند، ممکن است به حوزه‌های گوناگون پرداخته باشند ولی باید توجه داشت که اولاً آن‌ها در زمانی می‌زیسته‌اند که یک فرد می‌توانسته در چندین زمینه متخصص و یا جامع دانش‌ها باشد؛ در حالی که اکنون، حوزه‌های دانش بسیار جزءنگر و تخصصی هستند. ثانیاً این افراد در زمینه‌های گوناگون سخن گفته‌اند اما شاید خودشان هم می‌دانسته‌اند که بعضی نکته‌ها را به اقتضای رشته سخن بیان کرده‌اند؛ وگرنه سررشته چندان در آن نداشته‌اند.

با این همه، نمی‌توان انکار کرد که مولوی، حافظ و سعدی، بزرگانی در حلقه فلسفه، عرفان، هستی‌شناسی و حقیقت‌جویی محسوب می‌شوند و از

گاهی ما از گفته‌ها و اشعار بزرگان برداشت‌هایی می‌کنیم که چندان منطقی نیستند و چه بسا گوینده یا شاعر هم چنین منظورهایی نداشته است؛ مثلاً چون سعدی در گلستان و بوستان چند جا از تربیت صحبت کرده است، نمی‌توان او را صاحب‌نظر در تربیت دانست. اگر شاعرانی زندگی را تلخی و مصیبت می‌بینند، نمی‌توان آنان را فیلسوف یا هستی‌شناس تلقی کرد. اگر یک مقام سیاسی یا مدیر ارشد درباره فرهنگ، اقتصاد، ادبیات و هنر نظری می‌دهد، الزاماً حرف او درست و پذیرفتنی نیست و حتی شاید صلاحیت ابراز نظر در این موارد را نداشته باشد. بنابراین، زیبایی سخن یا جایگاه گوینده همیشه دلیل بر صحت و اصالت موضوع نیست و نباید ما را دچار خطا کند.

یک سخن نیکو را باید به اعتبار دانش، تخصص و تجربه گوینده آن

مروت کلید مهربانی و همدلی و تفاهم، و مدارا کلید ارتباط مؤثر، گفت‌وگو و رفتار متعادل است

که باشد، به‌طور حتم باید به شخصیت و رفتار خودمان هم توجه کنیم.

گاهی حق‌جویی، عدالت‌طلبی و صراحت به ناحق و ناصواب موجب کینه و دشمنی می‌شود اما در موارد زیادی، رفتار یا گفتار ناشیانه، بداندیشی، پیش‌داوری، قضاوت عجولانه، سوءظن و توهم و امثال آن، عامل بروز و تداوم دشمنی است. دشمنان را هم می‌توان در طیفی قرار داد تا مشخص شود حد و حدود هر کس چقدر است و به‌ویژه اینکه با چه دشمنانی مدارای بیشتر لازم است. به هر حال، نباید کاری کنیم که دایره کسانی که دشمن تلقی می‌شوند، خیلی بزرگ باشد.

دوباره ببیندیشیم که دشمنان ما در مناسبات خانوادگی، دوستی و شغلی، چه کسانی هستند. می‌توان دشمنان را هم دسته‌بندی کرد یا آنان را در طیفی قرار داد که روابطمان با آن‌ها از تضاد ساده شروع می‌شود و به مقابله و خصومت می‌رسد. برای نمونه، گاهی با فردی فقط برخورد ساده‌ای داریم یا در مسئله ساده‌ای دچار تضاد منافع شده‌ایم. گاهی هم پیش می‌آید که دشمن چندان غریبه نیست بلکه دوستی نادان است. زمانی هم دشمنی بیش از آنکه حاصل تضاد منافع باشد، ناشی از مقایسه‌های نابجا و چشم و هم‌چشمی است. البته گاهی هم دشمنان ما از حسودان، رقیبان و معارضان جدی هستند.

در این میان، شاید شما نگاه دیگری به دشمنی و انواع دشمنان در زندگی اجتماعی داشته باشید. خوب است به این موضوع فکر کنید تا حداقل خودتان تشخیص دهید که مدارا را کجا و چگونه به کار ببرید.

مروت

با تعیین دایره دوستان و دشمنان، شاید دیگر چندان لازم نباشد درباره مروت و مدارا سخن بگوییم. بنابراین، به اشاره‌ای کوتاه در باب مفهوم این دو

می‌توان دوستان را دسته‌بندی کرد یا آنان را در طیفی قرار داد که از آشنایان عادی شروع می‌شود و به نزدیک‌ترین و عزیزترین افراد می‌رسد. برای نمونه، به این چارچوب اشاره می‌کنم که شاید برای شما هم قابل قبول باشد:

● **آشنایان:** کسانی که ارتباط با آن‌ها چندان ماندگار نیست.

● **رفیقان:** دوستان با ماندگاری بیشتر، که حداقل در محدوده زمانی مشخص به لحاظ ارتباط کاری یا قرابت مکانی، بیش از همه با آنان نشست و برخاست داریم.

● **انيسان:** رفیق‌هایی که دوستان همدم هستند و با آن‌ها انس و مراوده مستمر و پیوسته‌ای داریم.

● **هم‌مراهم‌ها:** کسانی با طرز فکر توافق‌شده و مشخص که با ما در یک مرام یا مسلک قرار می‌گیرند.

● **خانواده و فامیل:** اعضای نزدیک و گاه دور که با ما قرابت نسبی یا سببی دارند. شاید شما نگاه دیگری به دوستی و انواع دوستان داشته باشید. خوب است به این موضوع فکر کنید تا حداقل خودتان تشخیص دهید که چه کسانی می‌توانند در دایره مروتتان قرار بگیرند!

با دشمنان

به همان ترتیبی که دایره دوستان باید وسیع‌تر باشد، انسانیت و عقلانیت حکم می‌کند که در زندگی و روابط خانوادگی، آشنایان، دوستان و همکاران، دایره دشمنان کوچک‌تر باشد. به عبارتی، این حُسن نیست که دافعه انسان از جاذبه‌اش بیشتر باشد. اگر در روابط اجتماعی، تعداد زیادی دشمن داشته باشیم یا برای خودمان دشمن بتراشیم، به هر دلیلی

حافظ بسیار موجز و رسا، آسایش دو گیتی را در دو حرف خلاصه می‌کند: مروت و مدارا؛ مروت با دوستان و مدارا با دشمنان.

این سخن حافظ با یافته‌ها و توصیه‌های روان‌شناسی و مشاوره برای زندگی اجتماعی متعادل و مطلوب مطابقت دارد. اگر در بسیاری از موقعیت‌های زندگی همین دو کلمه را از یاد نبریم و افکار و رفتارمان در مورد دیگران چه دوست چه دشمن را با آن‌ها ارزیابی کنیم، شاید زندگی بهتر و شیرین‌تری داشته باشیم. تأکید می‌کنم که محدوده موردنظر من در این بحث، روابط انسانی در مناسبات اجتماعی مانند خانواده، فامیل، دوستان و همکاران است. مروت کلید مهربانی و همدلی و تفاهم، و مدارا کلید ارتباط مؤثر، گفت‌وگو و رفتار متعادل است. پس، بیاید این بیت حافظ را کمی دقیق‌تر تحلیل کنیم.

با دوستان

مهربانی و همدلی یکی از رازهای خوشبختی است. هر چه شمار دوستان افزون‌تر باشد، فرصت مهربانی و همدلی بیشتر خواهد بود. نکته ظریف این است که دوستی را باید در طیفی قرار داد تا مشخص شود حد و حدود هر کس چقدر است. منظور از دوستی این نیست که با همه به یک اندازه صمیمی باشیم. همه ما دوستانی در حد آشنایی و به اصطلاح سلام و علیک، و دوستانی بسیار عزیز و جانی داریم. نکته ظریف دیگر این است که نباید بیهوده دشمن‌تراشی کنیم یا نسبت به همه بدبین باشیم. کاری نکنیم که دایره کسانی که دوست تلقی می‌شوند، خیلی کوچک باشد. اگر دوستی را در مفهوم مهربانی و همدلی ببینیم، دوستان زیادی خواهیم داشت که می‌توانند در شمول مروت ما قرار بگیرند.

دوباره ببیندیشیم و ببینیم که دامنه دوستان ما تا چه حد گسترده است.

دل می‌رود ز دستم صاحب‌دلان خدا را
 دردا که راز پنهان خواهد شد آشکارا
 کشتی شکستگانیم، ای باد شرطه برخیز
 باشد که بازیبنم دیدار آشنا را
 ده روزه مهر گردون افسانه است و افسون
 نیکی به جای یاران، فرصت شمار یارا
 در حلقه گل و مل، خوش خواند دوش بلبل
 هات الصبوح هبوا یا ایها السکارا
 ای صاحب کرامت، شکرانه سلامت
 روزی تفقدی کن، درویش بینوا را
 آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است
 با دوستان مروت با دشمنان مدارا
 در کوی نیک‌نامی ما را گذر ندادند
 گر تو نمی‌پسندی، تغییر کن قضا را
 آن تلخ‌وش که صوفی‌ام‌الخبائش خواند
 اشتهی لنا و احلی من قبله العذارا
 هنگام تنگ‌دستی در عیش کوش و مستی
 کاین کیمیای هستی، قارون کند گدا را
 سرکش مشو که چون شمع از غیرت بسوزد
 دلبر که در کف او موم است سنگ خارا
 آیینة سکندر جام می‌است بنگر
 تا بر تو عرضه دارد، احوال ملک دارا
 خوبان پارسی‌گو بخشنندگان عمرند
 ساقی بده بشارت رندان پارسا را
 حافظ به خود نپوشید این خرقة می‌آلود
 ای شیخ پاک‌دامن معذور دار ما را (غزل شماره ۵)



واژه اکتفا می‌کنیم.

در لغت‌نامه‌ها برای «مروت» این معانی درج شده است: جوان‌مردی، مردمی، مردانگی، نرم‌دلی، انصاف، رحم، انسانیت و باگذشت بودن. خوب است بدانید که برای واژه «بی‌مروت» هم این معانی آمده است: بی‌مردانگی، بی‌آزم، بی‌ادب، درشت و سخت‌دل، بی‌انصاف، بداندیش، بدخواه، بدخوی، ظالم، و نامردم.
 پس، مروت را می‌توان اندیشه و رفتار مبتنی بر مهر، نرمی، گذشت و همدلی دانست.

مدارا

در لغت‌نامه‌ها برای «مدارا» این معانی آمده است: نرمی، ملاطفت کردن، حسن‌خلق، سعه صدر، رعایت کردن، مماشات، شفقت، میانه‌روی، صلح و آشتی، اعتدال و تسامح. پس، مدارا را می‌توان اندیشه و رفتار مبتنی بر منطق، اعتدال، ملایمت و آشتی دانست.
 از تلفیق مروت و مدارا هم یک زندگی سالم و متعادل خانوادگی و اجتماعی حاصل می‌آید که بر انسانیت و عقلانیت بنا شده است.

نگاه مدیریتی

تأکید بر مدارا و مروت پیامی برای زندگی فردی و اجتماعی است، اما رهنمودی مدیریتی هم محسوب می‌شود. نکته‌هایی که دربارهٔ دوستان و دشمنان گفتیم، برای مدیران و در حوزه مدیریت مصداق بیشتری دارد. مدیری که با هر توجیه شخصی و مصلحتی، اطرافیان را به دو دسته خودی و غیرخودی تقسیم می‌کند و در حق گروه اول مروت و مدارا به خرج می‌دهد اما برای گروه دوم مروت و مدارا را روا نمی‌دارد، نه نگاه انسانی و اجتماعی درستی دارد و نه مدیریت بلد است. حتی اگر برای مدیر جذبه و ابهت لازم باشد، نباید این تیپ شخصیتی باعث شود که او مروت در حق دوستان و مدارا در حق دشمنان احتمالی را زیر پا بگذارد.
 مدیریت موفق مستلزم تلفیقی آگاهانه و متعادل از مروت و مداراست؛ رویه‌ای که شخصیت و روحیهٔ مدیر را سرزنده و بالنده نگه می‌دارد و خوش‌بینی و آرامش و اعتماد جمعی را هم بین نیروها تقویت می‌کند.

تفسیر آخر

اگر زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی را بر پایهٔ تلخی، زشتی، بداندیشی و بدخواهی ترسیم کنیم، بیشتر امور زندگی به تقابل، کینه و خصومت خواهد انجامید اما اگر زندگی را فرصتی برای درست زیستن، استفاده از موهبت حیات و مزرحه‌ای برای آخرت بدانیم، به‌طور حتم با حافظ هم‌صدا و همراه خواهیم شد که:
 آسایش دو گیتی تفسیر این دو حرف است
 با دوستان مروت، با دشمنان مدارا



معلم، هم‌سایه مدیر

گفت‌وگو با محمود شیخیان، مدیر مدرسه رهیار استان تهران
در بارهٔ مدرسه، مدیریت و تعامل با معلمان

علیرضا منسوب‌بصری

مدرسه مجموعه‌ای از افراد است که هر کدام در آن نقشی دارند اما نکتهٔ مهم این است که نقش‌ها منفک از هم نیستند، بلکه درهم‌تنیده‌اند. اگر قرار باشد در مدرسه هر کس خود را عضوی جدا ببیند و فقط کار خود را بکند، هم مفهوم سازمانی مدرسه مخدوش خواهد شد و هم فرایند تربیت درست پیش نخواهد رفت. مدیریت امروزی مدرسه ایجاب می‌کند که در کنار شرح وظایف افراد، همهٔ عوامل جزئی از یک کل یک‌پارچه و منسجم و تعاملی تلقی شوند. انتظار می‌رود مدیر مدرسه با یقین داشتن به این نگرش، زمینه‌ها و بسترهای تعامل فعال و سازنده بین همهٔ عوامل مدرسه را فراهم آورد.

محور گفت‌وگوی حاضر با محمود شیخیان، مدیر مدرسهٔ غیردولتی رهیار، چنین نگرشی در مدیریت مدرسه است؛ نگرشی که بر اساس آن، گروه مدیریتی مدرسه حضور معلمان و سایر عوامل را دارای نقش و تأثیر جدی بر عملکرد مدرسه می‌دانند.

● تعریف شما از رهبری آموزشی چیست؟ رهبر آموزشی چه کارهایی باید انجام دهد؟

از نظر کسانی که مرا به‌عنوان مدیر مدرسه منصوب کرده‌اند، قرار بوده است من کار جدیدی انجام دهم یا به عبارتی، به خلق آینده‌ای جدید برای سازمانی که در آن هستم (مدرسه)، کمک کنم.

پس در گام اول باید مشخص شود که خواستهٔ مجموعه چه چیزی است. در مدرسه ما ابتدا اهدافی تعیین و چشم‌انداز و مأموریتی ترسیم گردید. سپس از من خواسته شد که با توجه به آن اهداف و چشم‌انداز، آیندهٔ جدیدی را در این مسیر برای مدرسه خلق کنم. به نظر من، مدیر رهبر کسی است که قرار

است آینده‌ای را خلق کند. ● تکلیف کارهای معمول مدرسه چه می‌شود؟ دو حوزهٔ آموزشی و اجرایی چگونه می‌توانند با هم مرتبط باشند؟

این چالش در عمل وجود دارد؛ یعنی واقعا بین چیزهایی که اسمش را راهبری آموزشی گذاشته‌اند (مثل

اینکه کلاس، دانش آموز و یادگیری او دغدغه جدی مدیر باشد، و از سوی دیگر، کارهای اجرایی مدرسه (مثل اینکه افراد آخر ماه حقوقشان را بگیرند، صبحانه‌شان مشکلی نداشته باشد و آب و برق مدرسه قطع نشود) فاصله‌ای هست اما در حقیقت این دو حوزه - یعنی حوزه اجرایی و حوزه آموزشی - با هم مرتبطاند و روی هم اثر می‌گذارند. من متوجه شده‌ام که نمی‌شود رهبر آموزشی بود ولی بخش اجرایی مدرسه را از کارهای آموزشی جدا دانست و حتی آن را واگذار کرد. برای شما از تجربه خودمان در مدرسه مثالی می‌زنم؛ یک بار معلمان پس از کلی صرف وقت برای طراحی تعدادی کاربرگ آموزشی، به دلیل ضعف در پیگیری و به‌موقع نرسیدن طراحی‌های آموزشی، دلخور شدند و انگیزه‌هایشان ضعیف شد. این امر مرا به این نتیجه رساند که نمی‌شود به امور اجرایی بی‌توجه بود و فقط روی مسائل آموزشی تمرکز داشت. بیشتر اوقات تصمیماتی که در زمینه آموزش و فرایند یاددهی - یادگیری گرفته می‌شود، برای بخش اجرا پیامدهایی

دارد که اگر آن‌ها را در نظر نگیریم، با مشکل مواجه می‌شویم.

● گروه مدیریتی مدرسه، یعنی شما و معاونان آموزشی و اجرایی، چگونه با معلمان تعامل دارید؟

ما به دنبال این هستیم که معلم از حالت میهمان کلاس به میزبان اصلی کلاس تبدیل شود. در گذشته این‌طور بوده که معلم ساعت‌هایی برای تدریس به مدرسه و کلاس می‌آمده است و ما در حال تغییر این رسم هستیم. معلم کسی است که تعدادی دانش‌آموز را در اختیار او قرار می‌دهیم. مدیریت آموزشی و رفتاری این دانش‌آموزان و تمام مسائل مربوط به آن‌ها با معلم است و او در تمام مسائل مدرسه درگیر است. امروزه ما تقویم آموزشی را در حضور معلمان می‌نویسیم؛ در حالی که در گذشته تقویم را کارکنان اجرایی مدرسه می‌نوشتند و معلم موظف به اجرای آن بود. معلم‌ها در هر تصمیمی که در مدرسه گرفته می‌شود، دخیل‌اند و نسبت به آن موضع دارند. به‌علاوه، این فرصت به آن‌ها داده شده است که نظراتشان را اعمال کنند.

ما علاوه بر شورای واحد آموزشی که آموزش و پرورش آن را به رسمیت می‌شناسد، چند شورای دیگر نیز داریم؛ از جمله: شورای آموزگاران، شورای پایه و همچنین گروه (دپارتمان)‌های آموزشی.

معاونان آموزشی و اجرایی در همه شوراها شرکت نمی‌کنند. معاون اجرایی فقط در شورای اصلی مدرسه حضور دارد. اصولاً معاون اجرایی آن قدر مشغله دارد که نمی‌تواند در تمام جلسات شرکت کند ولی از تصمیمات نشست‌ها و شوراها آگاه است. از سوی دیگر، عنوان معاون آموزشی در مدرسه ما «معاون طراحی و توسعه» است و هر رویدادی که قرار است در مدرسه برگزار شود، توسط ایشان و با هماهنگی معاون اجرایی طراحی می‌گردد. معلمان نیز به فراخور موضوعات در نشست‌های مختلف شرکت می‌کنند.

معلمان به‌طور تمام‌وقت در مدرسه هستند. هر یک از آن‌ها در قالب طرحی که آن را «معلم کلاس» می‌نامیم، حدود ۶۰ درصد از زمان حضورش در مدرسه را مشغول تدریس است و بقیه این زمان را در قالب جلسات و نشست‌هایی با معاون طراحی و توسعه، و مسئول پایه یا گروه (دپارتمان)‌های آموزشی، به طراحی فرایندهای آموزشی و پرورشی مدرسه می‌پردازد.

● تجربه‌های شما در ایجاد فرصت‌های یادگیری در مدرسه برای این معلمان چه بوده است؟

یکی از بخش‌های مدرسه، گروه‌های آموزشی است و آموزش معلمان در این گروه‌ها شکل می‌گیرد. برنامه گروه‌های ما مختص تابستان نیست و در طول سال تحصیلی هم برنامه‌های مختلفی برای آموزش و همین‌طور همراهی معلم (به نوعی کوچ کردن معلمان ضمن تدریس) طراحی و اجرا می‌شود. در یک هفته ۳۰ زنگ کلاس داریم. معلمان بسته به پایه، بین ۱۵ تا ۲۰ زنگ کلاس دارند و تعدادی از این زنگ‌های خالی به جلسات گروه و آموزش و همراهی معلمان اختصاص دارد. کارشناسانی

نقش‌های اساسی معلم اصلی کلاس

عبارت‌انداز:

- بودن و عمل کردن براساس معیارهای معلم کیفی و ارائه الگوی عینی از این نقش
- آموزش یک یا چند درس به دانش‌آموزان کلاس
- پایش مستمر وضعیت درسی تحصیلی هر دانش‌آموز کلاس
- پایش مستمر وضعیت رفتاری و ارتباطی هر دانش‌آموز کلاس
- برگزاری کلاس‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با رشد و توسعه فردی و گروهی دانش‌آموزان کلاس در جنبه‌های مختلف پرورشی
- پیگیری تحقق و پیاده‌سازی الزامات پرورشی دانش‌آموزان در برنامه راهبردی رهبر (توانمندی‌های دانش‌آموزی، شاخصه‌های فرهنگی، ...)
- پیگیری تحقق و پیاده‌سازی الزامات ایجاد کلاس کیفی (محیط کلاسی کیفی، روابط کلاس کیفی، آموزش کیفی، آموزش مبتنی بر کفایت و شایستگی)
- پایش فعالیت‌های یادگیری دانش‌آموزان کلاس، در بیرون از محدوده کلاس (فعالیت‌های دانش‌آموزی، تکمیلی، فوق برنامه و ویژه در مدرسه و وظایف و فعالیت‌های یادگیری در منزل)
- مشاوره درسی، تحصیلی، رفتاری و ارتباطی دانش‌آموزان کلاس
- ارتباط با والدین دانش‌آموزان، سایر معلمان کلاس و مسئولان ستادی مدرسه در راستای بهبود عملکردها و کیفیت‌ها در کلاس مربوطه
- برگزاری و اداره نشست‌های کلاسی، دایره‌های حل مسئله، اتاق تأمل و رابطه و سایر ابتکارات مشابه
- عضویت در شورای آموزشی پایه



مصادق‌هایی را که در گام نخست به اشتراک گذاشته شده بود، بررسی کردیم و بر سر آن‌هایی که در ابتدا در موردشان اختلاف نظر بود، با تعریف به دست آمده در تشخیص قلدری بودن یا نبودن مصادق‌ها به سرعت به توافق رسیدیم.

در ادامه، تمرکزمان را روی رویکردهای مواجهه با قلدری قرار دادیم. شش رویکرد مواجهه با قلدری را که در مقاله‌ای توسط یکی از معلمان ترجمه شده بود، مورد بررسی دقیق قرار دادیم. همچنین، تمام رویکردهایی را که افراد حاضر در نشست در پیگیری موارد قلدری به کار گرفته بودند، به اشتراک گذاشتیم و بررسی نمودیم. در بررسی‌ها به چند مورد توجه می‌کردیم؛ از جمله اینکه رویکرد مورد توجه در چه موقعیت‌هایی مناسب و در چه موقعیت‌هایی نامناسب است، چه ملاحظات در استفاده از آن باید مورد توجه قرار گیرد، و چه باید‌ها و نبایدهایی در آن لازم است مورد توجه باشد.

تلاش خواهیم کرد تجربه خود را در مدرسه با سایر مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش به اشتراک بگذاریم تا ادامه مسیر پیش رویمان در این حوزه، روشن‌تر و دقیق‌تر و اثرگذارتر باشد. ■

نشست‌هایی با حضور معلمان داوطلب با هدف تدوین سیاست مواجهه با قلدری در دبستان تشکیل شد. بررسی این پدیده به روش پژوهش در عمل انجام گرفت و با رفت و برگشت‌های زیاد بین مسائل نظری و مصادق‌های عینی قلدری در مدرسه، ادامه پیدا کرد. ابتدا از معلمان خواستیم دو مصادق از رفتاری را که به نظرشان قلدری است، بنویسند و با خود به جلسه بیاورند. در ادامه، درخواست کردیم که برگه‌های خود را روی تخته نصب کنند. قرار شد هر کس نوشته‌های دیگران را بخواند و اگر نمونه خوانده شده را مصادق قلدری می‌داند، علامت سبز رنگ، اگر آن را قلدری نمی‌داند، علامت قرمز رنگ و اگر از قلدری بودن یا نبودن آن اطمینان ندارد، علامت بنفش روی آن نصب کند. در نشست‌های بعدی، بر استخراج متغیرهای نمونه‌هایی تمرکز کردیم که علامت سبز داشتند؛ یعنی همه توافق داشتند که رفتار ذکر شده قلدری است. در این مسیر، تعاریف رایج قلدری در دنیا را نیز بررسی کردیم و مدنظر قرار دادیم. کتاب «قلدر، توسری‌خور و تماشاچی» هم مطالعه شد و مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت در جلسه هشتم بر سر تعریف «قلدری» توافق حاصل شد. با این تعریف، تمام

در کنار ما هستند که با معلمان کار می‌کنند و یکی از وظایفشان یکپارچه‌سازی است یا گام‌های معلمان را برای حرکت در راستای مأموریت‌ها و چشم‌انداز مدرسه تنظیم می‌کنند. ما «کمک معلم» هم داریم که از میان افرادی انتخاب می‌شوند که سابقه معلمی ندارند ولی عشق به معلمی دارند. این افراد همراه معلم به کلاس درس می‌روند، او را کمک می‌کنند و طی آموزش‌هایی که در طول سال می‌بینند، کم‌کم به معلم کلاس تبدیل می‌شوند. این اتفاق کمک کرد که اعتماد به نفس ما بیشتر شود و معلم‌هایی که به این شکل به مجموعه ما اضافه شده‌اند، از هر لحاظ در نظرسنجی‌ها و پیمایش‌های بیرونی و داخلی موفق بوده‌اند.

● شما روی مشارکت معلمان در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌ها خیلی تأکید کردید. اگر امکان دارد، نمونه‌ای از این مشارکت را برای مخاطبان مجله توضیح دهید. از سال تحصیلی ۹۸-۹۷ به پیشنهاد برخی معلمان و علاقه‌مندان حوزه آموزش تصمیم گرفتیم درباره پدیده «قلدری در مدرسه» با یکدیگر گفت‌وگو کنیم. بر این اساس، سلسله

من فضائل مدیران

مجید درخشانی، مربی پرورشی مدرسه شاهد تفت

● فی باب الانصاف

مدیری زمینی خریده و در پی ساختن خانه‌ای بود. پیوسته و همواره به دنبال بنایی می‌گشت کار آزموده و باتجربه که بیتی محکم درخور وی سازد و رنج اجاره‌نشینی و دل‌مردگی از چهره عیال و فرزندان‌ش بشوید.

یکی از معلمان که از سودای مدیر مطلع بود، با تحیر رو به او کرد و گفت: «عجبا و شگفتا! یعنی شما شغل پدر محصلان خود شناسی؟ به قول شاعر، معمار در خانه و گرد جهان می‌گردی؟ آب در مدرسه و دور جهان می‌گردی؟»

مدیر با رویی باز و چهره‌ای خندان گفت: «این چه سخن است؟» معلم با صورتی شاد و چشمانی گشاد گفت: «در این مدرسه اولیاء برخی محصلان معمارند و باانصاف، کار کشته و درست‌کردار. چرا مدیر از آن‌ها نخواهد که خانه‌اش بسازند؟»

مدیر با تانی سر تکان داد و گفت: «دانم ولی ترسم که محبت فرزندان معمار در دلم افزون‌شده و او را بر دیگر محصلان و متعلمان برتری دادمی و تبعیض قائل شدمی ... و این خلاف انصاف و رأی مدیران متعهد و باعزت باشد.»

معلم سر فرو انداخت و رأی مدیر پسندید و گفت: «الله الله که اگر همه مدیران چنین بودندی، مدارس گلستان شدندی.»

● فی باب التذییر

مدیری سالی در مدرسه‌ای گرفتار معلمی شد جوان، خودرأی، ترش‌رو، سخت‌گیر و بداخلاق. گاه دیر به مدرسه آمدی و زود برفتی و گاه غیبت کردی و بهانه آوردی. مدیر او را نصیحت کردی ولی سخن گرم و دلپذیرش در دل سرد و آهنین معلم اثر نکرد که نکرد. چنان‌که شاعر گوید: «نرود میخ آهنین در سنگ.»

اولیا از معلم عاصی شدند و شکایت به مدیر بردند. مدیر با اداره مکاتبه کردی و درخواست بدادی که داد اولیا بگیری و این معلم خیره‌ساز این مدرسه معاف داری.

چندی گذشت و نامه‌ای مخالف از اداره به مدیر رسید که «در این وقت سال این چه تصمیم است؟ نه معلمی

دیگر است که جایگزین وی کنیم و نه بتوان او را بی‌نان و آب رها کردن! با وی مدارا کنید و طریق صبر در پیش گیرید تا این قصه به سر آید. مگر قول شیخ اجل، سعدی شیرازی نشنیده‌اید که فرمود: «کارها به صبر برآید و مستعجل به سر درآید؟»

مدیر این سخن را تاب نیاورد. شب و روزش به سختی و عذاب گذشت. پیوسته خواب‌های پریشان می‌دید و اشتهايش کور شده بود و جهان پیش چشمش تاریک. گرد ناامیدی بر سر و رویش نشست و دلش تنگ شد. شبی بسیار در خود غور کرد و ناگاه جرقه‌ای در ذهنش روشن شد. به خود آمد و با خویش گفت: «اگر حریف اداره نشدی که حریف خود خواهی شد.» کاغذ و قلمی برداشت و استعفای خود نوشت و از آن مدرسه رفت.

● فی باب التوبه

در مراسمی به مناسبتی جشنی برپا بود. مجلسی و بزمی آراسته، جمعی از اولیا و معلمان نشسته و از هر دری سخنی گفته می‌شد زبینه. اندر آن بزم، مدیری بود متین و ارزنده. ناگه سخن از نکویی او به میان آمد.

یکی از اولیا که سال‌ها پیش پسرش نزد مدیر تلمذ کرده بود، به وی اشارتی کرد و گفت: «این مدیر کارهایش همه با تدبیر و دوراندیشی بودی.»

دیگر ولی، تکانی به خود داد و گفت: «اقرار می‌کنم که انسانی وارسته است که جز به تربیت و هدایت فرزندان این آب و خاک نیندیشد.»

آموزگاری که معلم مدیر بود، سر برآورد و اندیشناک گفت: «مرحبا به کرمش! من نیز اعتراف می‌کنم طی مدتی که در محضر ایشان بودم، کم‌ترین ملالی به هیچ‌کس نرسید.»

مدیر که ستایش متکلمین بر او خوش نیامده بود، چهره در هم کشید و برخاست و گفت: «مرا معذور دارید ... اینک بروم و زود بازگردم.»

پس شتابان از مجلس بیرون رفت. طفلی که در آنجا بود و لبنی در دست داشت، نفسی به‌راحتی برآورد و گفت: «بسیار تلخ و ترش‌رو باشد ... و همه بچه‌ها از او بترسند ...»

پدر، پسر را گوشمالی داد و گفت: «ای گستاخ، این چه سخن باشد در حق مدیری شایسته؟»

ناگهان در باز شد. مدیر سر به اندرون برد و با تأنی گفت: «او راست گوید. از قدیم گفته‌اند سخن راست باید از کودک شنید. او به حق و حقیقت عیب من گفت و من دیگر تلخ نباشم و محصلان را نترسانم، به یاری خدای عزوجل.»

چون خواست در بیندد، مردی در آن جمع گفت: «این هم دیگر صفت شایسته این بزرگ: انتقادپذیر و پر از حلم و وارسته.» پس رو به جمع کرد و گفت: «بلند شوید ... باید مدیر بازگردانیم و سر و رویش بوسه دهیم که چنین آدمی درخور هر ستایشی باشد.»

جمع شادی‌کنان برخاستند و چنین کردند که آن مرد گفت.

● فی باب الایثار

فراش پیری حکایت کردی که من از عجایب روزگار برتر از این ندیدم، که سالی اندر مدرسه‌ای بودم و مدیری داشتم مهربان و رئوف و جدی و پرکار. زودتر از همه به مدرسه آمدی و دیرتر از همه برفتی.

هر روز که به مدرسه می‌آمدم، همه‌جا تمیز می‌دیدم و گاهی آشغالی خرد پیدا می‌کردم و از زمین برمی‌داشتم.

یک روز مدیر را گفتم: «من روزگار به فراشی سپری کرده‌ام؛ در مدارس زیادی عمر باخته و جاروب زده‌ام اما این مدرسه به برکت شما هیچ‌گاه کثیف ندیده‌ام.»

مدیر سر تکان داد و با شادی گفت: «محصلان می‌دانند که نباید فراش مدرسه در زحمت اندازند.»

روزی پیش از موعد به مدرسه برفتم. کسی را جارو به دست دیدم که مشغول روفتن و آب پاشیدن بود. چون نزدیک‌تر شدم، مدیر را بشناختم. بدویدم؛ دستش بگرفتم و ببوسیدم و گریه‌کنان خواستم که دیگر چنین نکند.

او از حال من و مطلع شدم اندوهگین شد اما چیزی نگفت که شاید برنجم. آری، من در عمرم مدیری این‌چنین نه دیده‌ام و نه از کسی چنین حکایتی شنیده‌ام. هر کجا هست خدا یارش باد.

مدرسه‌های توان بخش

گزارشی از کارگاه آموزش تربیت مدرس برای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه



باید فرایندمحور باشد، پیوستگی مناسبی داشته باشد و تفاوت‌های فردی در آن لحاظ شود. در این زمینه، بدون توجه و کمک خانواده‌ها نمی‌توانیم به اهداف خود برسیم. یکی از سیاست‌های هشت‌گانه سازمان آموزش و پرورش استثنایی کشور، آموزش خانواده است. آموزش و توان بخشی مبتنی بر خانواده در پیشبرد اهداف سازمان بسیار راهگشا خواهد بود. حضور دکتر طبری، نماینده یونسف، در جمع شرکت‌کنندگان کارگاه معلمان با مهارت‌های چندگانه یکی از امتیازات این دوره بود. ایشان با ابراز خرسندی از حضور در این کارگاه اشاره کرد: «چالش‌هایی در آموزش و پرورش وجود دارد که باید حل شوند. این چالش‌ها ممکن است درون سازمانی و برون سازمانی و مربوط به جذب، پذیرش و انتقال مفاهیم به دانش‌آموزان باشند. جامعه چگونه می‌تواند این مشکلات را برطرف کند و والدین در این میان چه نقشی خواهند داشت؟ توسعه و برگزاری

آموزش انفرادی، روش‌های آموزشی نوین به دانش‌آموزان طیف اوتیسم و سایر گروه‌های دانش‌آموزان با نیازهای ویژه ارائه شد.

در برخی از گروه‌های استثنایی، آمار دانش‌آموزان کاهش یافته و در نتیجه برخی از کلاس‌ها چندپایه شده است. به همین سبب، یک معلم استثنایی باید با تمامی گروه‌های استثنایی آشنایی داشته باشد. چنین کارگاه‌هایی ضمن تقویت بنیه علمی همکاران، به سازمان‌دهی بهتر نیروی انسانی و پوشش حداکثری دانش‌آموزان با معلولیت‌های مختلف کمک می‌کنند. یکی از چالش‌های مهم، کار با دانش‌آموزان نابینا و ناشنوا با هوش‌بهر عادی است که از کتاب‌های دانش‌آموزان عادی استفاده و در کنکور شرکت می‌کنند. در آموزش کودکان ناشنوا بر تربیت شنیداری و افزایش خزانه لغات، و در گروه نابینا و کم‌بینا بر آموزش استفاده از خط بریل و جهت‌یابی تأکید می‌شود. ارزشیابی دانش‌آموزان

دومین کارگاه آموزشی تربیت مدرس روش‌های نوین آموزشی و ارزشیابی تحصیلی دانش‌آموزان با نیازهای ویژه، در بخش‌هایی از کشور با هدف تربیت مدرس و اعزام آنان به استان‌های مجری در استان گلستان در سه بازه زمانی در سال گذشته با تلاش دفتر امور بین‌الملل وزارت آموزش و پرورش، یونسف، سازمان آموزش و پرورش استثنایی کشور و آموزش و پرورش استثنایی استان گلستان برگزار شد. رسالت برگزارکنندگان این کارگاه، تربیت معلمان با مهارت‌های چندگانه در مواجهه با دانش‌آموزان دارای نیازهای ویژه و معلولیت‌های مختلف بود. استان گلستان میزبان استان‌های خراسان رضوی، خراسان جنوبی، خراسان شمالی، سمنان، مازندران، البرز، گیلان و تهران بود. در این کارگاه، شیوه‌های تغییر نگرش مدیران و معلمان مدارس پذیرا در جهت توسعه فراگیرسازی آموزشی و پرورشی، آموزش خانواده دانش‌آموزان با نیازهای ویژه، تنظیم و طراحی برنامه



پایین تر از میانگین قرار گرفته‌اند. سن عقلی دانش‌آموزان دیرآموز از سن شناسنامه‌ای آن‌ها کم‌تر است. در بسیاری مواقع دانش‌آموزان دیرآموز، کم‌توان ذهنی تلقی می‌شوند اما باید توجه داشت که این دانش‌آموزان در رفتارهای انطباقی مشکل چندانی ندارند. آن‌ها فاقد کم‌توانی ذهنی ولی دارای محدودیت در یادگیری هستند؛ دیر یاد می‌گیرند و زود فراموش می‌کنند.»

در این جلسه **نسیم عزیزی**، مدیر ارزشیابی سازمان آموزش و پرورش استثنایی کشور، اظهار داشت: «ساختار آموزشی شامل این دوره‌هاست: دوره پیش از دبستان نوآموزان با بهره‌هوشی عادی، دوره پیش از دبستان نوآموزان کم‌توان ذهنی، دوره ابتدایی دانش‌آموزان با بهره‌هوشی عادی، و دوره ابتدایی دانش‌آموزان کم‌توان ذهنی. واژه ارزشیابی به معنای یافتن ارزش‌ها، فرایندی نظام‌یافته برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات است؛ به این منظور که اهداف و میزان آن مشخص شود. در آزمون‌های سنتی به نیاز افراد غیر از آزمون‌شونده پاسخ داده می‌شود و رتبه‌بندی دانش‌آموز اهمیت دارد.»

در ادامه دو ایده برگزیده جشنواره نوجوان سالم را می‌خوانید:



خانواده، تغییر نقش‌ها و مسئولیت‌ها در خانواده، ضربه روحی و بروز ناامیدی و خشم و از بین رفتن پیوند بین اعضای خانواده است. پنج عامل مؤثر بر نحوه واکنش خانواده‌ها به کودک دارای نارسایی عبارت‌اند از: ثبات عاطفی اعضای خانواده، ارزش‌ها و باورهای مذهبی، پایگاه اقتصادی و اجتماعی، و نوع و شدت ناتوانی.»

در این جلسه دکتر **بخشایی**، یکی دیگر از مدرسان دوره، اظهار داشت: «کودکان دیرآموز با هوش‌بهر مرزی، دارای بهره‌هوشی بین ۷۰ تا ۸۵ هستند و در حدها یک یا دو انحراف معیار

چنین کارگاه‌هایی باعث می‌شود که معلم استثنایی تا حدی به مسائل تمامی گروه‌های استثنایی اشراف یابد. در برنامه‌های آموزشی، باید از کلاس‌های نظری کاسته شود و تأکید بیشتر بر حوزه مهارتی و عملی باشد. در حوزه آموزش و پرورش استثنایی باید از تمام ظرفیت‌ها برای تقویت مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزان استفاده کنیم.»

حجتی نسب، مدرس اولین روز کارگاه، در بخشی از مطالب خود در خصوص شیوه‌های تغییر نگرش معلمان و مدیران مدارس پذیرا اظهار داشت: «هدف از آموزش فراگیری، آماده کردن فردی کارآمد و توانمند برای جامعه به‌منظور رشد و شکوفاسازی و به فعل درآوردن استعدادها و توانمندی‌های خود است. با توسعه و اجرایی کردن فراگیرسازی، مشکلات موجود در آموزش و پرورش استثنایی و عادی رفع می‌شود و درنهایت، از طبقه‌بندی دانش‌آموزان و تبعیض بین آن‌ها جلوگیری به عمل می‌آید.»

در ادامه دکتر **الهی**، یکی دیگر از مدرسان کارگاه، در زمینه آموزش خانواده دانش‌آموزان با نیازهای ویژه به این موارد اشاره کرد: «پیامدهای داشتن فرزند با نارسایی در خانواده شامل تغییر الگوی ارتباطی درون خانواده، تغییر قدرت در

رادیو مدرسه

سپردن مسئولیت سیستم صوتی مدرسه در ساعت تفریح به دانش‌آموزان مدرسه‌گريز و پرخاشگر با توجه به علاقه آن‌ها به بازی‌های رایانه‌ای

حسین نقوی‌شاهکوئی، مدیر آموزشگاه استثنایی شهید گولانی علی‌آبادکتول

سال‌های قبل با اجرای طرح حیاط پویا در مدرسه در ذهن ما شکل گرفت. مشکلاتی مثل از دست دادن پدر، توجه افراطی والدین و ویژگی‌های دوران بلوغ، رشد در خانواده بدسرپرست و اعتیاد پدر، منجر به بروز رفتارهای پرخاشگرانه و گاه فرار از مدرسه می‌شد. پس با مشورت و همکاری خانواده‌ها با عوامل اجرایی و مشاور مدرسه و شناخت استعداد و علاقه دانش‌آموزان درصدد کمک به آن‌ها و اصلاح رفتارهایشان برآمدیم.

بر این اساس، تصمیم گرفتیم با روشی به‌ظاهر ساده، استعداد و علاقه آنان را در جهت درست مدیریت کنیم و آن‌ها را یاری دهیم تا با نظارت والدین و اولیای مدرسه هم به بخشی از علاقه خود دست پیدا کنند و هم به‌طور غیرمستقیم به آنان آموزش دهیم که از فناوری در جهت درست بهره ببرند و هزینه‌هایی را که صرف بازی‌های رایانه‌ای می‌کنند، برای خود و خانواده به حداقل برسانند. پس، مسئولیت سیستم صوتی مدرسه و پخش آهنگ ورزشی، موسیقی و شعرهای کودکان مناسب بچه‌ها را در ساعت تفریح را به آنان سپردیم. در ساعت کلاس هم با توجه به علاقه‌مندی آنان به رایانه و بازی‌های رایانه‌ای در کنار درس، از این فناوری هم به‌صورت کنترل‌شده و نظارت معلم، استفاده مطلوب به عمل آمد.

یا اقدام به خودکشی داشته‌اند. از طرفی هم بازی فعالیتی طبیعی و لذت‌بخش، برای بیان احساسات، برقراری روابط، توصیف تجارب، آشکار کردن آرزوها و خودشکوفایی است. از روایات و احادیث چنین برمی‌آید که دین مبین اسلام به کودکان و بازی آنان توجه خاصی دارد و این امر مهم در سیره ائمه اطهار (ع) و پیامبر گرامی اسلام (ص) به‌وضوح نمایان است. استحکام نظام خانواده نیز از جمله عواملی است که به سبب فرایند صحیح اجتماعی کردن فرد، در جلوگیری از خشونت‌گرایی مؤثر است. مسلماً تعادل در این نهاد مهم و ایجاد الگوهای رفتاری و تربیتی مناسب که توازن را مراعات کنند، در کاهش بسیاری از خشونت‌ها نقش بسزایی دارد. وجود فاصله و شکاف طبقاتی و فقر و غنای بیش‌ازحد، سن بلوغ و رشد، نیاز به توجه از طرف والدین و اولیای مدرسه، افراط و تفریط در توجه به فرزندان، فقدان محبت و توجه ناشی از فوت یکی از والدین، از عوامل بسیار مؤثر بر خشونت‌گرایی و پرخاشگری کودکان هستند. دانش‌آموزان در چنین شرایطی به بهانه‌های مختلف درصدد فرار از مدرسه و شانه خالی کردن از مسئولیت‌های خود به‌عنوان دانش‌آموز برمی‌آیند و بر این اساس باید به دنبال راهکاری منطقی برای ترغیب آنان به حضور در مدرسه باشیم. این روش آموزشی - پرورشی از

خانواده از ارکان و نهادهای اصلی هر جامعه و یکی از طبیعی‌ترین گروه‌هایی است که می‌تواند نیازهای عاطفی، تکاملی و معنوی انسان‌ها را برطرف کند. سلامت و بالندگی هر جامعه به سلامت و رشد خانواده‌های آن بستگی دارد. اگر محیط خانواده سالم باشد، کودک دارای اعتمادبه‌نفس، مهر و محبت و احساس مسئولیت می‌شود. بررسی‌های متعدد نشان داده است که اگر کودک مورد توجه خانواده قرار نگیرد یا از خانواده طرد شود و یا برعکس، بیش از حد مورد توجه و حمایت واقع گردد، آماده کج‌روزی، ناسازگاری و تجاوز به حقوق دیگران خواهد شد. بعد از خانواده، نهادی که می‌تواند به تکامل شخصیت دانش‌آموزان کمک کند و آن‌ها را مسئولیت‌پذیر بار آورد، مدرسه و مربیان آموزشی و پرورشی است که قادرند با شناخت علائق و استعدادها و تشویق آنان به انجام دادن مسئولیت‌هایی در حد توانشان، انگیزه آن‌ها برای یادگیری امور آموزشی و پرورشی را افزایش دهند. برخی از عوامل زمینه‌ساز اعتیاد در نوجوانان عبارت‌اند از: داشتن والدین معتاد، افرادی که در کودکی مورد آزار و اذیت دیگران قرار گرفته‌اند، افرادی که ترک تحصیل کرده‌اند یا سابقه فرار از مدرسه به‌صورت غیرمعمول دارند و نیز افرادی که اعمال خشونت‌بار یا تخلف در رفتار

گل بی خار کجاست؟

استفاده صحیح از پیامک و شبکه‌های اجتماعی و دنیای مجازی در تقویت دینی دانش‌آموزان و کاهش خشونت و پرخاشگری در آنان

زهره کمشی‌کمر، معاون آموزشی آموزشگاه شهید گولانی علی‌آبادکتول

شبکه اجتماعی را می‌توان مجموعه‌ای از افراد، سازمان‌ها یا مجموعه‌های اجتماعی دیگر دانست که از طریق روابط اجتماعی مانند دوستی، همکار بودن یا تبادل اطلاعات، با یکدیگر مرتبط می‌شوند (بشیر و افراسیابی، ۱۳۹۱). به‌رغم دیدگاه نه‌چندان مثبتی که در مورد کاربرد فضای مجازی در جامعه شکل گرفته است، می‌توان گفت که در جامعه کنونی، این فناوری جزء لاینفک زندگی مردم است و باید سعی کنیم نحوه استفاده صحیح از آن را به فرزندان خود آموزش دهیم. در شبکه‌های اجتماعی، همواره اعضای هر شبکه اجتماعی به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم به شرکت در فعالیت‌های واقعی در زندگی اجتماعی تحریک و تشویق می‌شوند.

خداوند در نهاد آدمی عواطف مختلفی قرار داده است که هر یک در کیفیت‌بخشی به زندگی او و جهت‌دهی به مسیر حرکتش نقشی خاص بر عهده دارند. البته باید توجه داشت که ایفای این نقش‌ها به‌صورت مطلوب، مستلزم زمینه‌سازی‌هایی است که قبل و پس از تولد انسان توسط مربیان، اعم از پدر و مادر و معلمان، صورت می‌گیرد. مجموعه این تلاش‌ها می‌توانند در امر هدایت فرد مؤثر واقع شوند. خشم یکی از این عواطف است؛ زیرا وقتی آدمی خشمگین می‌شود، نیرویش برای انجام دادن کارهای سخت افزایش می‌یابد و در مبارزه با ظلم و دفاع از حق خود می‌تواند به او کمک کند. البته به‌شرط اینکه از حد اعتدال خارج نشود؛ زیرا در این صورت، عوارض نامطلوبی به همراه خواهد داشت.

تشویق به استفاده درست از پیامک و فضای مجازی (که یکی از علائق دانش‌آموزان در این برهه از زمان و در دوران بلوغ است) یکی از روش‌های تربیتی بود که به کمک آن به ایجاد رابطه دوستی و همدلی با دانش‌آموزی پرداختیم که در سن بلوغ و رشد خود بود و

جلوه‌هایی از خشونت و پرخاشگری در رفتار او هم در مدرسه و هم در خانه دیده می‌شد. از جمله دلایل رفتارهای او، ویژگی‌های دوران بلوغ، صرع و تشنج‌های طولانی، اعتیاد پدر، افراط و تفریط والدین در برخورد و رفتار با او و نگرانی دانش‌آموز در مورد زندگی آینده‌اش بود.

از ابتدای سال تحصیلی با هماهنگی اولیای دانش‌آموز و در جلسات مختلفی که توسط مشاور و عوامل اجرایی مدرسه و دبیران با والدین و خود دانش‌آموز گذاشته شد، مقرر گردید که استفاده از تلفن همراه و شبکه‌های مجازی به شرط استفاده درست در زمان مناسب و ارتباط با افراد مورد تأیید والدین، توسط دانش‌آموز صورت گیرد. یکی از این موارد استفاده، ارسال پیامک قبل از اوقات شرعی و یادآوری گرفتن وضو و آماده شدن برای خواندن نماز بود. او همچنین در روزهای تعطیل یا زمانی که از موضوعی نگران بود، می‌توانست با ارسال پیام و بیان دغدغه خود، نیاز خود به ارتباط و مصاحبت با دوستان را برطرف کند. در این روش در کنار استفاده از این فناوری و نیز ارتباط دوستانه با دانش‌آموز یادشده، مسئولیت‌های مختلفی در کلاس درس و مدرسه به او داده شد تا بتواند ارتباط صمیمی‌تری با دوستان و مربیان در مدرسه و خانه برقرار کند. نیز مقرر شد که حتماً پس از پایان مدت زمانی مشخص، تشویق‌هایی از طرف والدین و اولیای مدرسه از دانش‌آموز به عمل آید. با گذشت زمان، تغییرات مثبتی در رفتار او مشاهده شد، ولی موضوع مطرح‌شده زمان‌بر است و به ارتباط مستمر نیاز دارد تا بتوانیم استفاده صحیح از تلفن همراه و شبکه‌های مجازی را به وی آموزش دهیم و همچنین، خواندن نماز را در وجودش نهادینه سازیم. امیدواریم با ارتباط مداوم با دانش‌آموز یاد شده، آثار مثبتی را در رفتار و کردار او مشاهده کنیم. در یکی از جلسات حضوری

و ارتباط دوستانه‌ای که با وی داشتیم، به این موضوع پی بردیم که او با توجه به شرایطی که دارد، گاهی مایل است نماز بخواند، بهانه‌گیری نکند و رفتارهای مثبت و به دور از پرخاشگری از خود بروز دهد. سعی کردیم فلسفه شکر نعمت‌های خدا را با زبان ساده و صمیمی برایش بیان کنیم و متذکر شویم همان‌گونه که ما در قبال زحمات پدر و مادر، مربیان و دوستان خود از آن‌ها تقدیر و تشکر می‌کنیم، بر ما واجب است که شکرگزار کسی باشیم که همه نعمت‌ها را بدون هیچ چشم‌داشتی برای ما آفریده است. از او خواستیم که در هنگام بروز رفتارهای خشم‌آلود حتماً ذکر بگوید و سجده خدا را به جا بیاورد که یکی از درمان‌های مؤثر در جهت کنترل عصبانیت است و برای فرونشاندن این آتش شیطانی از خدای مهربان یاری بجوید. گفتن ذکرهای مختلف به‌ویژه صلوات، اعوذ بالله من الشیطان الرجیم، لاحول و لا قوه الا بالله العلی‌العظیم، آیة‌الکرسی و ... را به او آموزش دادیم و یادآور شدیم که این اذکار می‌توانند به آرامش او کمک کنند. طی مدت کوتاهی که از این دو روش استفاده کردیم، تأثیرات مثبت و تغییراتی در رفتار او را مشاهده نمودیم. برای مثال، در روزهای اخیر مشاهده کردیم که دانش‌آموز مورد نظر به دنبال متن آیة‌الکرسی است. با اینکه از نظر ذهنی و هوش بهر ۵۰ تا ۷۰، یادگیری این آیه‌های قرآن به‌صورت حفظی برای او مشکل است، با تشویق‌های صورت گرفته هم در این سال تحصیلی و هم در سال‌های قبل، تلاش می‌کند این امر مهم عملی شود. او درصدد آن است که تغییرات تدریجی و مثبت خود را به‌صورت غیرمستقیم به ما مربیان گوشزد کند. ما هم تمام تلاش خود را برای تحقق این اهداف به کار می‌گیریم و خدا را به خاطر افتخار خدمت به این بهشتیان روی زمین شاکریم.

منبع:

۱. بشیر، حسن و محمدصادق افراسیابی، ۱۳۹۱، شبکه‌های اجتماعی اینترنتی و سبک زندگی جوانان، تحقیقات فرهنگی. (۵) - ۶۲ - ۳۱



خاطره‌های فرضی

سیدرضا میرقاسمی، مدیر مدرسه غیردولتی در دوره اول متوسطه، تهران

این خاطرات را در روزهای پایانی اردیبهشت ۱۳۹۹ نوشتم؛ در حالی که نمی‌دانستم در کجای ایام کرونایی هستیم و به انتهایش نزدیک شده‌ایم یا هنوز نه. بنابراین، اصلاً نمی‌توانستم سال بعد را به‌دقت پیش‌بینی کنم؛ چه رسد به اینکه خاطرات روزهای نیامده در سه فصل بعد را بنویسم. فقط خواسته‌ام در سرزمین شیرین خیال، بخشی از آینده را تصور کنم.

شیرین‌ترین تجربه‌ها، رسیدگی به وضعیت تک‌تک بچه‌ها بود. با تعطیل شدن مدارس به دلیل آن شرایط خاص، بسیاری از معلمان برای خود این رسالت را تعیین کردند که نگذارند بچه‌ها از درس عقب بمانند. همین تصمیم تبدیل به عملیاتی پیچیده شد که وقت و ساعت نمی‌شناخت. از یک طرف، لذت رساندن دانش‌آموزان عقب‌مانده از درس بود و از یک طرف سختی تلاش خارج از وقت. خوشبختانه امسال با استفاده از نرم‌افزار سیستم مدیریت جامع آموزشی برای تعامل خارج از وقت بچه‌ها و معلمان هم، نظم و ترتیب و ساعت مشخصی فراهم کرده‌ایم.

فناوری، دولتی و غیردولتی ندارد

یکشنبه ۶ مهر ۹۹

امروز روز ملاقات با اولیا بود. مادر دانش‌آموز جعفری برای طرح موضوعی آمده بود. در ابتدای صحبتش، به خاطر فعالیت‌های سال گذشته و رسیدگی ما به عقب‌ماندگی تحصیلی فرزندش تشکر کرد. یک‌دفعه یادم آمد که خود ایشان هم دبیر یک مدرسه دولتی است. از چگونگی کار او و همکاری‌اش در مدرسه دولتی سؤال کردم. خندید و گفت که

معلم متخصص و احساس توانمندی

سه‌شنبه ۲۵ شهریور ۹۹

امروز روز خوبی بود. در جلسه معلمان پایه هفتم شرکت کردم. قرار بود هر یک از آن‌ها تجربه‌هایشان را از ماه‌های آخر سال گذشته بیان کنند. نرم‌افزارهای مختلفی از قبیل مدبر، اسکای روم، برنامه شاد، برنامه سیستم جامع مدیریت آموزشی که با استفاده از مدل تهیه شده، گوگل فرم و ... همه و همه ابزارهایی هستند که سال گذشته دبیران آن‌ها را به‌صورت فنی به کار گرفته‌اند. هر کدام از همکاران به یک نکته ریز یا ابداعی که توانسته بود با نرم‌افزار انجام دهد، اشاره می‌کرد. جالب توجه است که اکنون معلمان متخصصی داریم که به فراخور حال و نیازشان می‌توانند از نرم‌افزاری که دوست دارند و مناسب می‌بینند، استفاده کنند. این توانمندی حس خوبی به معلمان داده است.

تریت نفر به نفر، زمان نمی‌شناسد

چهارشنبه ۲۶ شهریور ۹۹

امروز هم جلسه جمع‌بندی مزایا و معایب تجربه دوران کرونایی سال گذشته را داشتیم. شاید یکی از

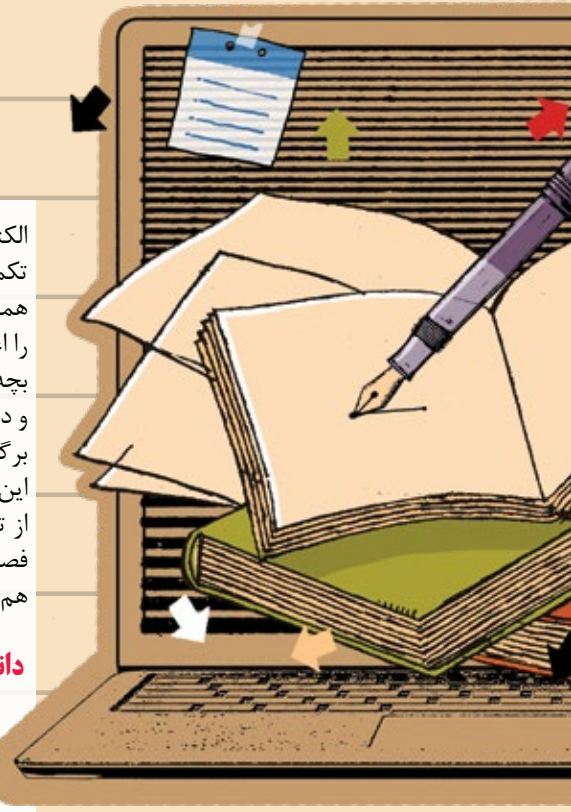
چند نکته:

اول - بخشی از این خاطرات را زیاد و بخشی را به‌صورت محدود و بخشی را در حد ناچیزی در همین ایام تجربه کرده‌ایم. اعتراف می‌کنم که بعضی خاطرات برای بعضی از ما به تخیل نزدیک‌ترند. می‌دانم! اما مگر نه این است که اتفاقاً بسیاری اوقات پیشرفت‌ها بر اساس تخیلات شکل می‌گیرند؟

دوم - سدشکنی و پیشرفت بسیار زیاد معلمان، ما را به طمع انداخته است که می‌توانیم بسیاری از ناممکن‌ها را نه تنها به ممکن بلکه به رویه تبدیل کنیم. به قول ظریفی، آنچه طی این چهار ماه آموخته‌ایم، معادل دو سال تحصیلی است!

سوم - ممکن است بر من خرده بگیرید که همه دانش‌آموزان و مدارس این امکانات را ندارند. حق با شماست، اما لااقل آن‌ها که دارند، باید درست استفاده کنند. در ثانی، گستردگی مجاری ارتباط، نرم‌افزارها و سهولت استفاده از آن‌ها با وسیله‌ای مانند گوشی سبب شده است که بسیاری از مدارس و معلمان بتوانند بهترین ابتکارات را ارائه نمایند.

چهارم - آیا این حرف‌ها زیادی خوش‌بینانه نیستند؟ پاسخ بلی است. مگر از بدبینی و یأس چه نتیجه‌ای گرفته‌ایم تا به حال؟ شاید این خوش‌بینی، بذر امید را قوی‌تر بکارد در دل ما!



الکترونیکی، درس و تکالیف و محتوای تکمیلی را ارائه می‌کند. تکالیف را همان‌جا تحویل می‌گیرد و ارزیابی خود را اعلام می‌کند و در همان درگاه با بچه‌ها قرار کارهای بعدی را می‌گذارد و در یک زمان مشخص آزمون خود را برگزار می‌کند. خصوصیت این نرم‌افزار این است که هر لحظه گزارش خوبی از تحقق اهداف یادگیری در بخش‌ها و فصل‌های مختلف می‌دهد؛ هم به معلم هم به دانش‌آموزان.

دانش‌افزایی و جشن‌های ترکیبی (حقیقی و مجازی)

یکشنبه ۲۷ مهر ۹۹

امروز صبح کلی پیام تشکر از طرف اولیا دریافت کردم. دیروز برنامه دانش‌افزایی دکتر الیاسی با موضوع ارتباط با نوجوان را داشتیم. عده‌ای از اولیا برای حضور ثبت‌نام کرده بودند و برای بقیه که راهشان دور بود یا کارشان اجازه نمی‌داد، برنامه به‌صورت زنده در آپارات پخش می‌شد. این‌جوری علاوه بر اینکه در تدارک فضای فیزیکی برنامه به‌سختی نیفتادیم، سعی کردیم جلوی اسراف در پذیرایی را هم بگیریم. ضمناً شاید بتوانیم کم‌کم بر غول ترافیک تهران پیروز شویم.

پی‌نوشت: همیشه دوست داشتیم اولیا را هم به همه جشن‌های دانش‌آموزان که در ساعات کلاسی برگزار می‌شد، دعوت کنیم اما نه برای ما امکان‌پذیر بود نه اولیا فرصت داشتند. یک‌بار برای کسب تجربه، جشنی را به‌صورت زنده پخش کردیم. آمار بازدیدکنندگان که احتمالاً مادران بوده‌اند نشان داد که راه را اشتباه نرفته‌ایم.

دانش‌آموز معلم متخصص

چهارشنبه ۷ آبان ۹۹

امروز برای اولین بار یک کارگاه مجازی مهارت‌افزایی با تدریس یکی از دانش‌آموزان کلید خورد. علی احمدی، دانش‌آموز پایه دهم

که امسال به دوره بعدی یعنی دوره دوم دبیرستان راه یافته است، برنامه آموزش نکات کاربردی پاورپوینت (در سطح پیشرفته) را در فضای اسکای روم ارائه کرد؛ با تسلط عالی و مانند یک معلم مقتدر. ساعت کارگاه بعد از مدرسه بود و تعداد زیادی از بچه‌ها در آن شرکت کرده بودند. چند دقیقه‌ای وارد کلاس مجازی‌شان شدم. علاوه بر دانش‌آموزانی که برای یادگیری آمده بودند، حضور اولیا هم در خور توجه بود؛ این را از سؤالاتی که به کمک فرزندانشان طرح می‌کردند، متوجه شدم. علی هم درس می‌داد، هم نکته می‌پرسید، هم شوخی می‌کرد و هم بچه‌ها را به مشارکت می‌طلبید. این اولین برنامه بود. از حرف‌های مربی مسئول این پروژه فهمیدم که تعداد زیادی از دانش‌آموزان داوطلب تدریس شده‌اند. کسی چه می‌داند؛ شاید روزی قرار گذاشتیم به دانش‌آموزان هم حق التدریس بدهیم!

آموزش فعال با ارائه موضوعات مبتنی بر زندگی واقعی بچه‌ها

دوشنبه ۱۹ آبان ۹۹

در زنگ تفریح، آقای پناهی، دبیر درس علوم پایه هشتم، از پروژه‌های بچه‌ها در مورد راه‌های مقابله با کرونا با هدف حفظ سلامتی تعریف کرد. ظاهراً ارائه یکی از گروه‌های دانش‌آموزی عالی بوده است. قرار شد پاورپوینت ارائه‌شان را در کانال مدرسه قرار دهند. نمی‌دانستم که این بحث و گفت‌وگو مقدمه‌ای می‌شود برای تعریف موضوعات دانش‌آموزی، بررسی آمار شیوع کرونا در درس ریاضی و نتایج اجتماعی کرونا در درس مطالعات اجتماعی. بچه‌ها با درگیری با موضوعات واقعی درس‌ها را بهتر یاد می‌گیرند.

پی‌نوشت: همایش دانش‌آموزی ارائه تجربه‌های برنامه‌ریزی و خودمدیریتی در دوران کرونا، در درس تفکر، برنامه جالبی است که دبیر این درس پیشنهاد داده است. ببینیم چه می‌شود.

او و همکارانش به کمک فرزندانشان با نرم‌افزار اسکایپ با هم ارتباط برقرار کرده و قرارهای مشترک گذاشته‌اند. از تشکیل گروه در واتس‌آپ تا استفاده از ایده‌های مدرسه خود ما جالب بود. نرم‌افزارها که هزینه‌ای نداشتند. پس می‌ماند تخصص و یادگیری‌شان که انصافاً خوب از پس آن برآمده بودند. یادم آمد که یکی از بستگان هم که مدیر یک مدرسه دولتی است، از همان ابتدای تعطیلات به کمک دبیرانش برنامه آموزش مجازی برخط (آنلاین) را با استفاده از نرم‌افزار اسکای روم اجرا کرده است. البته برای آموزش معلمان و مدیریت کلاس‌ها در ابتدای کار از یکی از نوه‌هایش، که دانشجوی کامپیوتر است، کمک گرفته است.

سیستم جامع مدیریت آموزشی

دوشنبه ۷ مهر ۹۹

امروز با مدیر شرکت پدیده جلسه مشترکی داشتیم. سیستم مدیریت جامع آموزش را از این شرکت تهیه کرده‌ایم. تجربه کار با این نرم‌افزار و این مؤسسه در سال گذشته و کلاس‌های تکمیلی تابستان خوب جواب داده است. این جوری دبیرمان در یک پایگاه

مدیریت بحران با رعایت فاصله اجتماعی

جمعه ۲۳ آبان ۹۹

امروز در اخبار اعلام شد که آزمایش کروناي چند نفر از بیماران مراجعه کننده به مراکز درمانی مثبت بوده است. مطابق قرار قبلی و بر اساس پروتکل های اعلام شده، مقررات ویژه روزهای آتی در اخبار سراسری اعلام شد. قرنطینه های خانگی، محدودیت حضور در سر کار، تغییر ساعت مشاغل برای مدیریت ترافیک و استفاده از وسایل نقلیه عمومی از آن جمله اند. همچنین، قانون حضور نیمی از دانش آموزان در مدرسه و پیگیری بقیه به صورت مجازی نیز اعلام شد. احتمالاً این شرایط تا یک هفته ادامه پیدا می کند. خوشبختانه بخش زیادی از مردم آمادگی مواجهه با این شرایط و مدیریت آن را دارند. مدرسه هم قوانینش در مورد رعایت فاصله گذاری اجتماعی در کلاس درس، فضاهای عمومی و سایر ملاحظات را اعلام و از قبل روی تابلوها نصب کرده است. ان شاء الله فردا کلاس های درس با حضور نیمی از دانش آموزان برگزار می شود و مابقی هم با استفاده از اسکای روم از محتوای کلاس باخبر می شوند. در هر کلاس یکی از دانش آموزان نقش مدیر فضای اسکای روم را بر عهده دارد. در روزهای بعد هم جای دانش آموزان حاضر و غایب عوض می شود.

پی نوشت ۱: یکی از محاسن تجارب کرونایی، مشارکت دانش آموزان در حل مشکلات و کمک به همدیگر برای برپایی کلاس برخط می باشد. به این ترتیب، مسئولیت یادگیری عملاً به عهده خود دانش آموزان گذاشته شده است.

پی نوشت ۲: آموزش و پرورش هم به درستی، اختیار ویژه ای برای مدارس قائل شده و دست مدیران برای تصمیم گیری و مدیریت بحران باز است.

لزوم آموزش سواد رسانه ای و مدیریت زمان در شرایط جدید

شنبه ۱ آذر ۹۹

تجربه دوران کرونا و ادامه آن در سال تحصیلی سبب شد ابزارهایی چون تلفن همراه، تبلت و لپ تاب بیش از پیش در اختیار دانش آموزان قرار گیرد و درگیری آن ها با اینترنت و فضای مجازی بیشتر شود. البته بعضی معتقدند که استفاده از این امکانات قبلاً هم زیاد بوده و حالا فقط کمی هدمندتر شده و در راستای آموزش قرار گرفته است. به همین نسبت، گلابه اولیا از بی سروسامانی کار بعضی از بچه ها شدت گرفته است. در جلسه شورای مدرسه به اتفاق آرا تصویب شد که دو برنامه دانش افزایی در راستای سواد رسانه ای فراهم شود: آموزش مهارت برنامه ریزی مدیریت زمان برای دانش آموزان و آموزش مهارت ارتباط با دانش آموزان درگیر در فضاهای مجازی. برای هر کدام از این دو نیز یک گروه از معلمان برنامه ریزی می کنند. نکته قابل توجه اینکه قرار شد قبلاً فراخوان داده شود تا تجربه های مثبت و منفی جمع آوری گردند و کارگاه های دانش آموزان و اولیا بر اساس همین تجارب طراحی شوند.

مدرسه تعطیل می شود اما یادگیری تعطیل نمی شود

شنبه ۴ دی ۹۹

از پنجره به بیرون نگاه می کردم. برف آرام آرام روی زمین والیبال می نشست. اخبار هواشناسی برف سنگین را برای امشب تا فردا پیش بینی کرده بود. احتمال تعطیلی فردا زیاد بود. زنگ تفریح به صدا درآمد. صدای همه هم دم در دفترم قابل توجه بود. از پنجره کنار در، جمع بچه ها را دیدم؛ انگار با من کاری داشتند. موسوی، نماینده شان وارد شد. سعی می کرد مؤدب باشد و به آرامی سخن بگوید اما اضطراب از چهره اش می بارید. راهنمایی اش کردم تا بنشینند و به آرامی حرفش را بزند: «آقا، بچه ها می گویند اگر فردا مدرسه ها تعطیل شدند، کلاس های آنلاین را برگزار نکنید.» خنده ام گرفته بود. راست می گفت؛ در ماه گذشته، مدرسه سه روز به خاطر آلودگی هوا تعطیل شده و کلاس های درس به کمک سیستم جامع مدیریت آموزش و اسکای روم به صورت کامل و دقیق برگزار شده بود. معلمان تکالیفشان را دریافت کرده و بعضی هایشان آزمون های خود را هم برگزار کرده بودند. حق با بچه ها بود؛ نباید آن ها را از لذت تعطیلات و برف بازی محروم می کردیم. قول دادم موضوع را برای معلمان درس های فردا مطرح کنم. باید اعتدال را رعایت کنیم.



مستندسازی برای مواقع اضطراری و رسالت اجتماعی مدرسه

سه‌شنبه ۷ بهمن ۹۹

امروز با مسئول فناوری نشستیم و مجموعه فیلم‌های بارگذاری شده مدرسه در سایت آپارات را بررسی کردیم. آمار نشان می‌داد که بازدیدها از طرف دانش‌آموزان بیرون مدرسه هم صورت می‌گیرد. جالب بود که در این زمینه یکی دو نوشته محبت‌آمیز هم از آن‌ها داشتیم. برای حفظ سلامتی فرزندان مدرسه از اولیا خواسته‌ایم که دانش‌آموزان مریض در خانه بمانند و استراحت کنند. در عوض، بخش سمعی بصری مدرسه به کمک دانش‌آموزان برنامه ضبط کلاس‌های درسی را اجرا می‌کند. فیلم‌های ضبط‌شده هم در سایت آپارات بارگذاری می‌شوند و مورد استفاده بیماران قرار می‌گیرند. این جوری هم کلاس‌های درسی مستند می‌شوند، هم بچه‌ها از درس عقب نمی‌افتند و هم نگرانی‌ها از بیماری و شیوع آن در کلاس‌های درس فروکش می‌کند.

پی‌نوشت ۱: بعضی از دانش‌آموزان اجازه گرفته‌اند با استفاده از لایو اینستاگرام، کلاس‌ها را به نمایش بگذارند.

پی‌نوشت ۲: مأموریت میرزا بنویس کلاس نیز جالب است. او شرح دقیق وقایع را می‌نویسد و در کانال دانش‌آموزان بارگذاری می‌کند. این کار پروژه درس ادبیات او محسوب می‌شود.

احترام ویژه به معلمان متخصص

چهارشنبه ۸ بهمن ۹۹

برنامه جلسه مشترک اولیا و معلمان را داشتیم. هر یک از معلمان در گوشه‌ای از نمازخانه مستقر بودند و اولیا برای حل مشکلات فرزندان‌شان مراجعه می‌کردند. فرصت کردم سری به سالن بزنم. طبیعتاً مراجعان زیادی از اولیا داشتیم. این برنامه را سعی کرده‌ایم هر ساله اجرا کنیم؛ با این تفاوت که امسال تشکر ویژه اولیا عمومی‌تر و پررنگ‌تر بود؛ تشکر برای رسیدگی به تک‌تک دانش‌آموزان به کمک نرم‌افزارها، اختصاص دادن وقت

خارج از مدرسه در فضای مجازی برای پاسخگویی به بچه‌ها، فیلم‌برداری و ضبط و پخش برنامه کلاس‌ها برای غایبین یا بچه‌هایی که از درس‌ها عقب می‌افتند و دوباره به فیلم ضبط شده کلاس مراجعه می‌کنند و بالاخره تشکر برای مشارکت دادن بچه‌ها در همه این کارها، که سبب شده است آن‌ها خود را مسئول یادگیری خویش بدانند.

پی‌نوشت: کار معلمان تخصصی‌تر شده و به همان نسبت حرمت و احترامشان نزد اولیا و دانش‌آموزان افزایش یافته است.

کلاس معکوس و فرصت اضافه در کلاس درس

شنبه ۱۱ بهمن ۹۹

دبیر ریاضی ما، همیشه از ساعات کم کلاس ریاضی گلایه داشت اما امسال شرایط فرق کرده است. او سال گذشته در ایام کرونایی مجموعه مفصلی از فیلم‌های آموزشی را برای درس خود تولید کرد. امسال این فیلم‌ها به کار آمده‌اند. از قبل به بچه‌ها اعلام می‌شود که برای دیدن فیلم‌ها به آپارات مراجعه کنند. همچنین، آزمون‌های کلاسی را به کمک نرم‌افزارهای آزمون‌ساز در بیرون از وقت کلاس اجرا می‌کنند (قول داده است به کسانی که نمره‌شان خراب می‌شود فرصت جبران بدهد). به این ترتیب، بخش زیادی از وقت او در کلاس درس آزاد شده است و حالا با خیال راحت به کار بیشتر با دانش‌آموزان می‌پردازد. البته فراموش نشود که بخشی از وقت ایشان، در بیرون از کلاس به آماده‌سازی و فراهم کردن مقدمات این کار اختصاص یافته است.

کلاس‌های تکمیلی مجازی و غلبه بر ترافیک و مشکل رفت‌وآمد

یکشنبه ۱۸ بهمن ۹۹

امروز گروه معلمان درس مطالعات، به مناسبت دهه فجر یک سمینار دانش‌آموزی برای دانش‌آموزان علاقه‌مند

ترتیب داده بودند. این برنامه خارج از وقت اجرا می‌شد. یکی از ابتکارات مدرسه ما در سال‌های قبل این بود که بعضی از دبیران برنامه‌های ویژه گپ، بحث و گفت‌وگو را برای بعد از ساعت درس به کمک دانش‌آموزان طراح‌ی و اجرا می‌کردند. خیلی عالی بود اما به هم ریختن موضوع سرویس رفت‌وآمد دانش‌آموزان و مشقت اولیا سبب شد که برای این کار محدودیت قائل شویم، اما امسال ماجرا متفاوت شده است. برنامه‌های بعد از ساعت یا به‌صورت مجازی تعریف می‌شوند یا اینکه هم‌زمان با اجرای برنامه به‌صورت زنده در اینستاگرام یا آپارات پخش می‌شود. در این مدت، پیشنهاد برای اجرای این برنامه‌ها به‌قدری زیاد شده است که جهت مدیریت وقت برنامه‌ها دست به گزینش زده‌ایم.

تلفیق درس با تعریف موضوعات مشترک

سه‌شنبه ۲۸ بهمن ۹۹

مستندسازی کلاس‌ها و آموزش‌ها برای دانش‌آموزان غایب یا عقب‌مانده از درس وارد مرحله جدیدی شده است. سه درس ریاضی، هنر و کار و فناوری (بخش رایانه) برنامه‌شان را تلفیق کرده‌اند و یک پروژه اختیاری به دانش‌آموزان ارائه داده‌اند: آموزش یک موضوع درسی ریاضی، فیلم‌برداری و ضبط و بارگذاری در سایت آپارات. این جوری دامنه فیلم‌هایمان در آپارات بسیار گسترده شده است.

پی‌نوشت ۱: در مدرسه ما بچه‌ها در ساعت هنر بر اساس علاقه‌شان در گروه‌های آموزشی هنری تقسیم می‌شوند. همه دانش‌آموزان در کلاس فیلم‌سازی گروه هنر نبوده و طبیعتاً آموزش ندیده‌اند اما بسیاری از بچه‌ها خودشان نرم‌افزار ویژه تدوین فیلم (کم‌تازیا) و کار کردن با آن را به‌دقت یاد گرفته‌اند.

پی‌نوشت ۲: از بخش‌های جذاب این پروژه، به‌کارگیری عنصر طنز و تدریس شبیه معلمان‌شان است! ■

زنگ تفریح شاد

فرانک امیدیان، استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دزفول

فریبا دانشفرد، گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دزفول

عکاس: اعظم لاریجانی

زنگ تفریح نقش بسزایی در رشد جسمانی، اجتماعی، عاطفی و تربیتی دانش‌آموزان ایفا می‌کند اما باور به نقش مصرفی آن موجب بی‌توجهی به کارکردهای اصلی زنگ تفریح شده است؛ به گونه‌ای که اغلب زنگ تفریح فرصتی برای جبران عقب‌ماندگی تحصیلی و یا استراحت تلقی می‌گردد. بنابراین، بازآفرینی مفهومی زنگ تفریح با توجه به مبانی فلسفی و روان‌شناختی بسیار حائز اهمیت است. اصولاً ریشه لغوی تفریح، «فرح» به معنای شادی است. به‌زعم فلاسفه قدیم، شادی به معنای روابط انسانی مطلوب، عدالت، کسب فضیلت و تحقق هدف است. شادی نیازی طبیعی است که با استفاده از عناصر طبیعی همچون آب، خاک، گیاه در انسان تأمین می‌شود. در عین حال، مقوله‌ای اختیاری و انتخابی است. شادی صرفاً به معنای سرگرمی نیست. از منظر جان دیویی، شادی به مفهوم یادگیری لذت‌بخش است. شادی از راه خواندن، نوشتن، موسیقی، ورزش و هنر ایجاد می‌شود. زنگ تفریح و شادی در مدرسه از نظر مبانی در یک بافت مفهومی قرار دارند.

کلیدواژه‌ها: زنگ تفریح، شاداب‌سازی، دوره ابتدایی

بیان مسئله

است که با بررسی و مطالعه پژوهش‌های انجام شده در زمینه کیفیت‌بخشی و شاداب‌سازی زنگ تفریح و از طریق بررسی و تحلیل نظرات گروه‌های مختلف از جمله مدیران مدارس، معلمان، سایر کارکنان مدرسه، مسئولان آموزش و پرورش و استادان دانشگاه در مورد زنگ تفریح، به الگویی مناسب

برنامه و اقدامات و راهبردهای عملیاتی در جهت اجرای این طرح چالش اصلی پژوهش حاضر است. در واقع، هنوز عناصر ورودی و فرایندی همچون ویژگی‌های منابع انسانی، منابع کالبدی و مادی و اصول اجرایی برنامه‌های شاداب‌سازی زنگ تفریح مشخص نیست. بر این اساس، این پژوهش درصدد آن

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی جهت شاداب‌سازی زنگ تفریح دانش‌آموزان دوره ابتدایی شهرستان دزفول انجام شده است. طرح شاداب‌سازی زنگ تفریح راهکاری مناسب برای بازآفرینی کارکردهای اصلی زنگ تفریح در مدارس است اما فقدان

جهت بهبود مدیریت زنگ تفریح در بین دانش‌آموزان ابتدایی شهرستان دزفول، دست یابد.

روش پژوهش کیفی و کمی، و جامعه آماری متشکل از استادان گروه‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی، معماری، هنر، و بهداشت، مدیران آموزش و پرورش و معلمان باتجربه با تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری بوده است.

سؤالات پژوهش

سؤال اول: عوامل مؤثر بر شاداب‌سازی زنگ تفریح کدام است؟

سؤال دوم: عوامل و سازوکارهای مدیریتی مؤثر بر اجرای طرح شاداب‌سازی کدام است؟

سؤال سوم: عوامل زمینه‌ای شاداب‌سازی زنگ تفریح چیست؟

یافته‌ها

نتایج مربوط به سؤال اول پژوهش نشان داد که منابع انسانی، شرایط و امکانات فیزیکی، بهزیستی فردی و برنامه‌ریزی

آموزشی مهم‌ترین عوامل مؤثر در این زمینه‌اند. ویژگی‌های منابع انسانی شامل تخصص، تجربه و تعهد به رشد و تعالی دانش‌آموزان است. مشارکت و همکاری تمام سطوح مدیریت و کارکنان مدرسه و تشکیل کارگروه‌های تخصصی از دیگر ویژگی‌های منابع انسانی در تحقق طرح شاداب‌سازی است.

یافته‌های مربوط به حیطه منابع نشان داد که تهیه امکاناتی طبیعی همچون میز شن‌بازی، قلوه‌سنگ برای اجرای سنگ‌فرش، آکواریوم‌های ماهی و فضای سبز ضرورت دارد. به‌علاوه، به امکانات مادی همچون تهیه و نور لازم، کتابخانه، میلمان و فرش بخشی از حیات، کارت تبریک، کمدی کوچک برای نگهداری وسایل، تابلوهای سفید و ماژیک‌های رنگی و هنرهای تجسمی نیاز است. در حوزه بهزیستی فردی لازم است به اصولی همچون مسئولیت‌دهی، استقلال، آرامش روحی، استراحت، رعایت عدالت و تغذیه مناسب توجه شود. برنامه‌ریزی باید با توجه به اصول

نظارت مداوم و انعطاف‌پذیری در برنامه درسی و تناسب بین ثبت‌نام و فضای مدرسه انجام گیرد.

براساس یافته‌های سؤال دوم، طرح مذکور با به‌کارگیری مدیریت راهبردی تحقق می‌یابد. در این راستا، توجه به عوامل مدیریت راهبردی همچون نیازسنجی با استفاده از ابزار سوات، چشم‌اندازسازی، هدف‌گذاری، تدوین راهبردهای عملیاتی و نظارت مستمر بسیار حائز اهمیت است. از آنجا که زنگ تفریح مقوله‌ای بین‌رشته‌ای است، جلب مشارکت متخصصان و نهادهای ذی‌ربط در نیازسنجی، هدف‌گذاری و اجرای سیاست‌ها ضرورت دارد.

نتایج سؤال سوم نشان داد که توجه به عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ مشارکتی، تدوین قوانین و مقررات آموزش و پرورش در مورد زمان زنگ تفریح، زمان‌بندی و بودجه‌بندی برنامه درسی، تمرکززدایی و مدرسه‌محوری در اجرای طرح شاداب‌سازی زنگ تفریح بسیار حائز اهمیت است.

پیشنهادهای

براساس یافته‌ها و اصول شاداب‌سازی مذکور، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شوند:

● تشکیل کارگروه‌های تخصصی بازی‌های محلی، ورزشی، آموزشی، کتاب‌خوانی، هنری، مذهبی، تفریحی، و حامیان محیط زیست به‌صورت منظم در برخی از روزهای هفته در زنگ تفریح؛

● تشکیل کمیته شاداب‌سازی مرکب از مدیر، مربی پرورشی، دبیر ورزش و هنر، نماینده دبیران و دانش‌آموزان و انجمن اولیا و مربیان؛

● به‌کارگیری مدیران باتجربه و متخصص در علوم تربیتی و متعهد به رشد و تعالی دانش‌آموزان و منابع انسانی؛

● استفاده از سازمان‌های آموزشی و غیرآموزشی همانند دانشگاه، پژوهش‌سرای دانش‌آموزی، بسیج دانش‌آموزی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، نهادهای خودجوش مردمی، سازمان میراث فرهنگی، محیط زیست و بهزیستی در حمایت از طرح شاداب‌سازی زنگ تفریح؛

● استفاده از نظر متخصصان و استادان دانشگاه در حوزه علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، تکنولوژی آموزشی، هنر، معماری، باستان‌شناسی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، زبان‌انگلیسی، محیط زیست و ... در برنامه‌ریزی طرح مذکور؛

● تعامل کارکنان مدرسه (معلم، مدیر، معاون، مربی پرورشی، مشاور و مربی بهداشت) با دانش‌آموزان در زنگ تفریح؛

● بهره‌گیری از معلمان ورزش در زنگ تفریح؛

● گذاشتن قوانین و مقررات آموزشی در زنگ تفریح برای مواظبت از خود (مانند جابه‌جا نکردن شن‌ها و قلوه‌سنگ‌های روی زمین، بالا و پایین رفتن از پله‌ها، دعوا نکردن، تمیز نگه داشتن زمین بازی و...);

● تأکید بر آموزش بهداشت محیط مدرسه (کلاس‌ها، کتابخانه، حیاط و...);

● تلفیق طرح‌های تدبیر، جابربن حیان و حیاط پویا در زنگ تفریح؛

● پخش موسیقی آرام در ساعات استراحت؛

● ترغیب کارکنان به استفاده از لباس‌های مناسب با رنگ‌های روشن و انتخاب رنگ مناسب و شاد برای روپوش دانش‌آموزان؛

● توجه به علائق دانش‌آموزان نسبت به انتخاب برنامه‌های هنری، ورزشی، الکترونیکی و رباتیک؛

● ایجاد تابلوی اعلانات با عنوان ایستگاه خنده شامل شعرهای شادی‌آفرین، لطیفه‌های مناسب و پیام‌های بهداشتی شاد؛

● آموزش مهارت‌های زندگی (خودآگاهی، همدلی، ارتباط مؤثر، مدیریت استرس و...);

● برگزاری نمایشگاه آثار دانش‌آموزان و معرفی الگوهای مناسب علمی، ورزشی و فرهنگی؛

● آشنا کردن دانش‌آموزان با مشاغل مختلف؛

● توجه به تناسب فعالیت‌های زنگ تفریح با جنسیت دانش‌آموزان؛

● استانداردسازی فضای مدرسه براساس روان‌شناسی محیط.

تعالی سازمانی به زبان مدرسه

مطالعه موردی درباره مدل‌های تعالی سازمانی

فاطمه قائمی



سرآغاز

خانم پیروزخواه مدیر دبیرستان متوسطه اول «شکوفه‌ها» در یکی از شهرهای میانی کشور است. او که دانش‌آموخته مدیریت آموزشی و فردی بسیار علاقه‌مند به تکنیک‌های جدید مدیریت است، مدت‌هاست به قول خودش، از پنهان شدن پشت شعار «اهل عمل بودن» دست کشیده و در اتاق کارش، جمله‌ای از کانت، فیلسوف آلمانی را نصب کرده است: «تجربه

کردن بدون پشتوانه نظریه‌های علمی حرکتی کور است و نظریه‌پردازی بدون اتکا به واقعیت‌های عینی، یک بازی ذهنی است.»

اعتقاد او به این جمله، از موقعی که مدرسه‌اش مجری برنامه تعالی مدیریت مدرسه شده، افزایش هم یافته است. برخلاف برخی از مدیران مدارس که برنامه تعالی را کاغذبازی می‌دانند، خانم پیروزخواه معتقد است که این برنامه ملی، یک حرکت عمیق علمی

است. او معمولاً در ابتدای جلسات شورای مدرسه و نیز شورای معلمان، به شیوه‌های گوناگون به حاضران متذکر می‌شود که این کار بدی است که چندان به آگاهی، تفکر و نظریه‌های علمی جدی نیاز ندارد. ما باید بپذیریم که در این جهان پیچیده و در هجوم مشکلات روزافزون نمی‌توان با ذهن‌های ساده باقی ماند و رشد کرد. او در پرتو چنین تفکری، مبلغ این نگرش شده است که مدرسه و مجدانه باید کوشید.

آموزش سازمانی یک ارزش بسیار مهم

خانم پیروزخواه در سال گذشته با استقرار یک نظام آموزش سازمانی، تلاش کرده است آموزش فراگیر و کاربردی را برای همه همکارانش در دبیرستان شکوفه‌ها به صورت یک ارزش سازمانی درآورد. یکی از اقدامات جالب او فراهم کردن امکان حضور همه کارکنان مدرسه در کنفرانس‌ها، سمینارها و جلسات رسمی اداره و نیز همایش‌های مناسبی است که اینجا و آنجا برگزار می‌شود. افرادی که از طرف مدرسه در جلسات آموزشی شرکت می‌کنند، علاوه بر تهیه خلاصه‌ای از مباحث جلسه‌ای که در آن شرکت کرده‌اند، وظیفه دارند از محتوای جلسه، پیشنهاد امکان‌پذیری را برای اجرا در مدرسه ارائه کنند. او به این پیشنهادها جوابی هم اهدا می‌کند. علاوه بر این، حداقل ماهی یک بار در داخل مدرسه جلسات آموزشی دانش‌افزایی برگزار می‌کند و خود نیز از اول تا آخر در جلسه حضور دارد. خانم پیروزخواه معتقد است: «ما مدیران مدرسه‌ها به دلیل اهمیت تعیین‌کننده‌ای که شغلمان در سرنوشت سازمان دارد، از همه همکاران مدرسه بیشتر به آموزش نیازمندیم» و استدلال می‌کند: «مدیری که خود مشتاق یادگیری نیست، چگونه انتظار دارد که کارشناسانش، کارشناسانه عمل کنند؟»

مدل EFQM^۱

مدتی بود بحث کیفیت، ذهن خانم پیروزخواه را به خود مشغول کرده بود. به‌ویژه بعد از چند سال که مجری برنامه تعالی در دبیرستان شکوفه‌ها بود و از مفاد این طرح خیلی خوشش آمده بود، به دنبال این بود که ببیند مبانی

تنها سازمانی که
یادگیرندگی مادام‌العمر
را در دستور کار خود
قرار دهد، می‌تواند به
نوآوری و تغییر مستمر
و تدریجی در فرایندها
فکر کند

نظری برنامه تعالی، برگرفته از چه الگو و نظریه‌ای است. این مشغولیت فکری خانم پیروزخواه، بعد از شرکت در یکی از سمینارهایی که در ارتباط با مدل‌های تعالی بود، بیشتر شد. در این سمینار، علاوه بر معیارها و عناصر مدل تعالی EFQM، اصول، مفاهیم و ارزش‌های بنیادین هشت‌گانه‌ای که شرح آن‌ها در پی می‌آید، مطرح شده بود.

(۱) نتیجه‌گرایی^۲

سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به‌گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست یابد و این نتیجه، باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را به‌طور متوازن جلب کند. (ایجاد توازن یعنی توجه به نظر همه برحسب میزان اهمیت هر کدام). ذی‌نفعان هر سازمان متفاوت‌اند؛ برای مثال، ذی‌نفعان مدرسه عبارت‌اند از: کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان، اولیا، جامعه محلی، ادارات آموزش و پرورش منطقه، استان، وزارتخانه و

(۲) مشتری‌مداری^۳

از آنجا که دآوری نهایی در مورد کیفیت خدمات یک سازمان آموزشی با مشتری (دانش‌آموزان و اولیا، جامعه محلی و...) است، جلب‌نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در

مشتریان، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان‌پذیر است.

(۳) رهبری و ثبات در مقاصد^۴

رهبری، یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف. در یک مدرسه سرآمد، مدیران در حرف و عمل الهام‌بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمان خود هستند، چشم‌انداز دقیق از آینده سازمان را برای آن‌ها رسم می‌کنند، در رسیدن به هدف سازمانی ثابت‌قدم هستند و محیطی را فراهم می‌آورند که در آن کارکنان نیز بتوانند به‌خوبی کار کنند.

(۴) مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها^۵

مدرسه‌ای که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به کمک مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود.

(۵) توسعه و مشارکت کارکنان^۶

سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان سازمان، بهترین کار، توانمند کردن کارکنان در کارهایشان و ایجاد ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است.

(۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر^۷

تنها سازمانی که یادگیرندگی مادام‌العمر را در دستور کار خود قرار دهد، می‌تواند به نوآوری و تغییر مستمر و تدریجی در فرایندها فکر کند.

مدرسه‌ای که
می‌خواهد سرآمد
باشد، باید وضع
موجود را به چالش
بطلبد و به یادگیری
و نوآوری در سازمان
خود اهمیت زیادی
بدهد

در مورد این پرسش‌ها تحقیق کنند و نظرات خودشان را روی کاغذ بیاورند تا حدود یک ماه بعد، نشست مشترک در این زمینه با حضور همه مدیران برگزار شود.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. با توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی مدل تعالی سازمان به شیوه EFQM، به نظر شما دبیرستان‌های منطقه باید چه ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی رفتاری را در سازمان و کارکنان خود ایجاد کنند تا اصول و ارزش‌های زیربنایی مدل تعالی EFQM در سازمان محقق شود و به نتایج مطلوب بر اساس این مدل دست یابند؟

(برای آشنایی بیشتر با EFQM، با اندکی جست‌وجو، کتاب‌ها و تحقیقات متعددی را به دست می‌آورید که می‌توانند در تکمیل اطلاعات شما مفید باشند.)

۲. مدرسی که مجری برنامه تعالی مدیریت مدرسه هستند، اجزاء این طرح را با مدل تعالی EFQM مقایسه کنند و اشتراکات و افتراق‌های این دو مدل تعالی را به دست آورند. به نظر شما، کدام یک از دو مدل با مدرسه و سازمان آن همخوانی بیشتری دارد؟

پی‌نوشت‌ها

۱. جایزه ملی کیفیت اروپا (EFQM) یا the European Foundation for Quality Management
2. Result Orientation
3. Customer Focus
4. Leadership and constancy of Purpose
5. Management by Processes and Facts
6. People Development and Involvement
7. Continuous Learning, Innovation and Improvement
8. Partnership Development
9. Corporate Social Responsibility

سمینار داخل مدرسه، آقای محمودی، معاون آموزش متوسطه اداره هم حضور داشت. او پس از شنیدن سخنان خانم پیروزخواه، پیشنهاد داد که این سمینار عیناً در اداره برای مدیران دبیرستان‌ها هم برگزار شود. خانم پیروزخواه مخالفت کرد و گفت: «مدیران فکر می‌کنند من برای خود شیرینی این کار را انجام می‌دهم!» آقای محمودی گفت: «توضیح و تبیین کار با من!» بالاخره پس از هماهنگی‌ها، کارگاه آموزشی برگزار شد و خانم پیروزخواه پس از بیان مفاهیم و تاریخچه مسیر مدیریت کیفیت، ویژگی‌های ساختاری و رفتاری این مدل را به شرح زیر توضیح داد:

● مجموعه‌ای از سازوکارهاست که فرایندها، نظام‌ها، روش‌ها، پیچیدگی، سلسله‌مراتب، نظام گزارش‌دهی، تمرکز، رسمیت و اندازه سازمان را مشخص و چگونگی توزیع قدرت را بین ارکان سازمان تعیین می‌کند.

● ویژگی‌های فرهنگی رفتاری عبارت است از: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، آداب، رسوم و نمادها که مشخص می‌کند باید‌ها و نبایدهای سازمانی چه هستند و چه اعمالی باید در چه جهتی صورت پذیرد.

سؤال‌های ویژه

خانم پیروزخواه در پایان، دو پرسش تفصیلی مطرح کرد و از مدیران خواست

۷ توسعه همکاری و شراکت‌ها

شراکت یک رابطه سازمانی بلندمدت با دیگر سازمان‌های همگن است. مدرسه‌ای که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان خود اهمیت زیادی بدهد. در چنین سازمانی، افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند. عقد قراردادهای تفاهم‌نامه‌های مشترک بین مدارس (عقد تفاهم‌نامه خواهرخواندگی) و بازدید مستمر از دیگر مدارس شهر و استان و کشور و حتی خارج از کشور، بخشی از این توسعه همکاری‌هاست.

۸ مسئولیت اجتماعی سازمان

مدرسه‌ای که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه محلی توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است.

اجرای سمینار در مدرسه و پیشنهاد اداره

خانم پیروزخواه پس از شرکت در سمینار بیرون از آموزش و پرورش، سعی کرد مفاهیم مطرح شده در سمینار را به زبان تعلیم و تربیت و مدرسه تبدیل کند. سپس تمامی کارهای انجام شده در مدرسه شکوفه‌ها در چارچوب برنامه تعالی را در قالب EFQM متمرکز کرد و طبق روال رایج در مدرسه خود، یافته‌هایشان از سمینار بیرون از آموزش و پرورش را در جلسه‌ای در جمع همکاران مدرسه شکوفه‌ها مطرح کرد. ویژگی مهم سخنان خانم پیروزخواه، مثال‌های متعددی بود که او در هر یک از محورهای هشت‌گانه EFQM از فعالیت‌های مدرسه‌ای بیان می‌کرد. در

کوزه و دریا

شهلا فهمی

رویکرد و نگاهی نو و متفاوت به مدیریت، محیط زیست، انسانیت و روند تغییرات جهانی



● نویسنده: دکتر حیدر تورانی

● سال نشر: ۱۳۹۹

● ناشر: پیشگامان پژوهش مدار

(۰۲۱-۸۸۳۴۵۲۱۷)



یکی از راه‌های مطمئن و دلنشین برای دستیابی به سبک درست زندگی، مراجعه به دریافت‌ها، افکار و اندیشه‌ها و نیز تجارت زیسته‌سانی است که با ما همگنی و سنخیت بیشتری دارند. کتاب «کوزه و دریا» مجموعه‌ای از دریافت‌ها و تجربیات نویسنده است و رویکرد و نگاهی متفاوت به مدیریت، محیط زیست، انسانیت و روند تغییرات جهانی دارد.

این کتاب از ۵ فصل تشکیل شده است.

در فصل نخست نویسنده از دغدغه‌های خود درباره محیط زیست، انسان و روند تغییرات جهانی سخن می‌گوید.

فصل دوم شامل یادداشت‌های کوتاه اما پرمعنایی است، که نویسنده آن‌ها را به سروهای لاوسون تشبیه می‌کند، و در تلاش است نگاه خوانندگان را به اطراف و هموعان خود زیباتر، عمیق‌تر و تیزتر نماید. فصل سوم یک سفرنامه یادگیری در خصوص آموزه‌های مدیریت و رهبری است. در فصل چهارم به مسائل اجتماعی و فرهنگی در فضای مدیریتی پرداخته شده است. و فصل پنجم شامل پیام‌های شوق‌انگیز صبحگاهی نویسنده خطاب به همکاران خود در ایامی است که مسئولیت یک سازمان مهم علمی و پژوهشی را

عهده‌دار بوده است. کتاب مخاطبان خود را در گستره‌ای وسیع از افراد عادی، کارشناسان و آموزشکاران تارهبان و مدیرانی که شوق تغییر دارند در نظر گرفته است.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی دبستانی

به صورت ماهنامه و ۹ شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

● **رشد کودک** برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

● **رشد خواتموز** برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

● **رشد دانش‌آموز** برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

مجله‌های دانش‌آموزی متوسطه

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

● **رشد نوجوان** برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

● **رشد پرهان** برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

● **رشد جوان** برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

● **رشد قارون** برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

مجله‌های عمومی بزرگسال

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

● **رشد اصولی ابتدایی** ● **رشد فناوری آموزشی**

● **رشد مدرسه فردا** ● **رشد معلم** ● **رشد آموزش خانواده**

مجله‌های تخصصی بزرگسال

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

- **رشد آموزش قرآن و معارف اسلامی** ● **رشد آموزش پیش‌دبستانی** ● **رشد آموزش تاریخ**
- **رشد آموزش تربیت بدنی** ● **رشد آموزش جغرافیا** ● **رشد آموزش ریاضی**
- **رشد آموزش زبان و ادب فارسی** ● **رشد آموزش زبان‌های خارجی**
- **رشد آموزش زیست‌شناسی** ● **رشد آموزش شیمی** ● **رشد آموزش علوم اجتماعی**
- **رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کاردانش** ● **رشد آموزش فیزیک**
- **رشد آموزش مشاور مدرسه** ● **رشد آموزش هنر** ● **رشد پرهان متوسطه دوم**
- **رشد مدیریت مدرسه**

مجله‌های عمومی و تخصصی رشد برای معلمان، دانش‌جو معلمان، و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند.

● **نشانی:** تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴

آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.

● **تلفن و نمابر:** ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸

● **وبگاه:** www.roshdmag.ir



در دل هر تهدید، فرصتی نهفته است!

● ویروس کرونا به عنوان یک تهدید و چالش جهانی، در عین حال که انسان‌ها را به مبارزه طلبیده، فرصتی جهت دقت و اعتبار پداگوژیک در عصر دیجیتال برای آموزش و پرورش ملی و جهانی فراهم کرده است.

شما فرهنگیان عزیز چه و چگونه چرخشی را در این راستا برای آموزش و پرورش کشور و حتی جهان پیشنهاد می‌کنید؟

● لطفاً آن را در قالب یادداشتی کوتاه تحویل دفتر نشریه دهید تا ضمن انتخاب پیشنهادهای برگزیده و تشویق برگزیدگان، ویژه‌نامه‌ای را به آن اختصاص دهیم.



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش‌های آموزشی
مقر انتشارات و نشری آموزشی

فراخوان یازدهمین جشنواره عکس رشد

الف) گروه سنی بزرگسال

- فرهنگیان
- عکاسان آزاد

موضوع

۱. «مدرسه، خانواده دوم»
آموزش مجازی (کرونا و آموزش، آموزش در قرنطینه، مشارکت خانواده‌ها و ...):
معلم (تدریس، رفاقت، مشاوره، بازی با دانش آموز و ...):
دانش آموز (درس خواندن، مشارکت در فعالیت‌های مدرسه، دوستی، کار گروهی و ...):
فضای مدرسه (کلاس، معماری، کتابخانه، بوفه، نمازخانه، حیاط، آب‌خوری، آزمایشگاه، اتاق بهداشت، گرافیک محیطی، دفتر معلمان و ...):
هنرستان (کار عملی، کارگاه، هنرآموز و هنرجو، اشتغال و ...):
در راه مدرسه (سرویس مدرسه، پیاده به سوی مدرسه، گروه دوستان و ...):
انواع مدرسه (هوشمند، ماندگار، چندپایه، روستایی، عشایری و شهری):
برنامه‌های مدرسه (جشن شکوفه‌ها، روز معلم، صبحگاه، پرچم، کتاب‌خوانی، زنگ تفریح، جشن، مناسبت‌های مذهبی، راهپیمایی، آغاز سال تحصیلی، نمایشگاه‌ها، دوستی‌ها و قهرها، شورای دانش‌آموزی، شورای معلمان، جلسات اولیا و مربیان و ...):
برنامه‌های جنبی (انجام تکلیف، والدین و مدرسه، گردش علمی، اردو، نماز و ...):

۲. ایران، سرزمین پرگهر

- حجاب و عفاف
- اعیاد مذهبی و ملی
- سبک زندگی ایرانی، اسلامی
- آیین‌های قومی و منطقه‌ای
- محیط زیست
- شرایط ویژه کرونا (شامل: بهداشت، درمان، ایثار و فداکاری، کادر درمان و گردشگری (اماکن گردشگری به ویژه در شرایط بیماری کرونا)
- طبیعت (جنگل‌ها، پارک‌ها، رودخانه‌ها، دریاچه‌ها و ...)
- اجتماعی: تعاملات مردم با هم، حاشیه‌نشینی، اعتیاد، کودکان کار و ...
- فرهنگی: اماکن فرهنگی، فعالیت‌های فرهنگی و ...
- خانواده: فرزندان، در پارک، در منزل و ...
- پوشش‌ها و بازی‌های محلی (به ویژه استان‌های مرزی)
- بناهای ملی و مذهبی (مسجد، آرامگاه، قلعه، موزه و ...)

۳. بخش جنبی (گام دوم انقلاب اسلامی)

- دستاوردها
- معنویت
- الگوها
- محرومیت زدایی
- نیایش
- کارآفرینی
- خدمات اجتماعی
- پژوهش
- ایثار و عدالت
- کار جهادی
- کمک‌های مؤمنانه

ب) گروه سنی دانش‌آموزی

«موضوع آزاد»: این بخش به دانش‌آموزان دوره متوسطه اول و دوم تعلق دارد.

- گاه‌شمار: آخرین مهلت ارسال آثار: ۳۰ آذر ماه ۱۳۹۹
- انتخاب و داوری آثار: دی ماه ۱۳۹۹
- افتتاح نمایشگاه: بهمن ماه ۱۳۹۹
- اهدای جوایز و برگزاری مراسم اختتامیه: بهمن ماه ۱۳۹۹

برای مقررات، جوایز و امتیازات به وب سایت جشنواره مراجعه نمایید.

نشانی دبیرخانه جشنواره:

- تهران- خیابان ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰، دفتر انتشارات و فناوری آموزشی، طبقه دوم، دبیرخانه جشنواره عکس رشد.
- صندوق پستی ۱۵۸۷۵-۳۳۳۱
- برای کسب اطلاعات بیشتر به وبگاه جشنواره، به نشانی <http://ax11.roshd.ir> مراجعه کنید یا با شماره تلفن‌های ۸۸۸۳۹۲۳۲ و ۸۸۴۹۰۴۱۴ تماس بگیرید.

