

رشد

ISSN: 1735-4889

۱۲۷



دانشگاه آموزش و پرورش
معاونت پژوهش و توسعه آموزشی
دفتر نشریات و نشریات آموزشی

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس
و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره نوزدهم | شماره ۳ | بهار ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r

رهبران آموزشی در مدارس آینده

عصر جدید مدیریت
فرمانده سرباز
آینده آموزش و پرورش



حرف اول

مدیر و رهبر همانند باغبانی عمل می‌کند
که در یک دست آب‌پاش و در دست دیگر
کیسه کود دارد. او پیوسته به تغذیه گیاهان
خود سرگرم است. بی‌تردید، مدیران
گاهی ناچار به وجین برخی علف‌های هرز
هستند، ولی عمده توانشان را باید صرف
پرورش گیاهان کنند.

به نقل از کتاب: برد (۲۰۰۵) اثر جک ولش



بسم الله الرحمن الرحيم

لحمص علي محمد وآل محمد



۱۲۷

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره نوزدهم | شماره ۳ | بهار ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و فناوری آموزشی

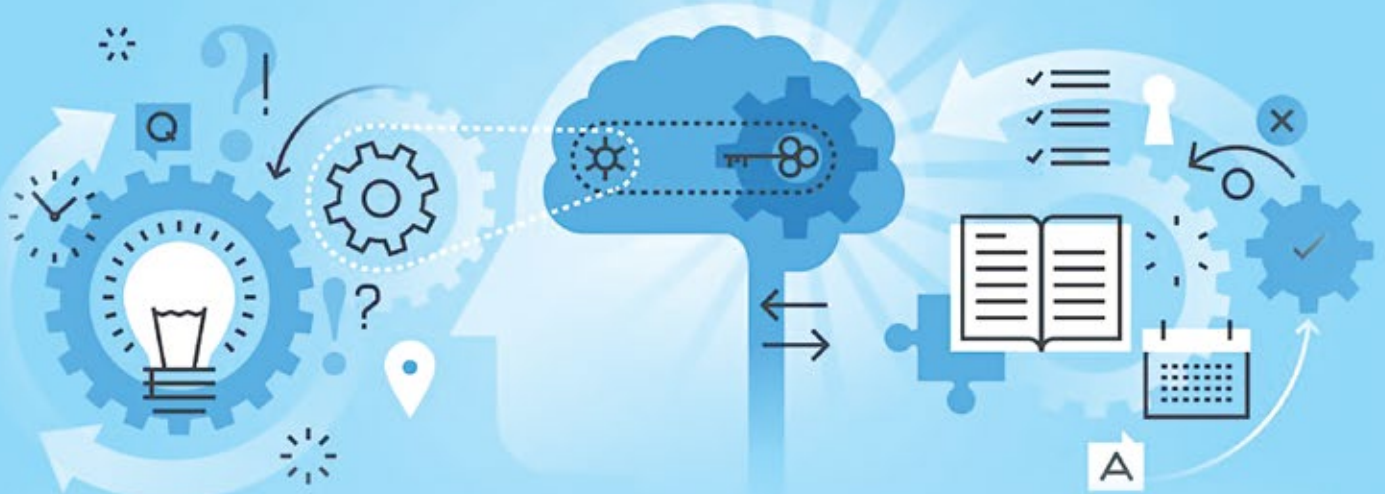
مدیر مسئول:
محمد ابراهیم محمدی
سردبیر:
دکتر حیدر تورانی
هیئت تحریریه:
دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی
صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی
دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان
مدیر داخلی:
شهلا فهیمی
ویراستار:
کبری محمودی
طراح گرافیک:
سید جعفر ذهنی
تصویرگر:
سید میثم موسوی
نشانی دفتر مجله:
تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۲۳۲۰۲۳۲، ۸۸۴۹۰۲۳۲، ۸۸۳۰۱۴۷۸
وبگاه: www.roshdmag.ir
رایانامه: modiriat@roshdmag.ir
پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶
تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

- عصر جدید مدیریت / دکتر حیدر تورانی / ۲
سواد فضایی / دکتر سید محمد نوروزیان امیری / ۳
فرمانده سرباز / دکتر علی خلخالی / ۶
آینده آموزش و پرورش / ائلدار محمدزاده صدیق / ۸
تجربه‌های جهانی در فضای مدرسه / سیدرضا میرقاسمی / ۱۳
تغییر با مسئولیت محدود! / ابراهیم اصلانی / ۱۴
سونامی چاقی / ائلدار محمدزاده صدیق / ۱۶
روایت مدرسه ایرانی در مدار هزاره! / ۱۹
رهبران آموزشی آینده / ب. اله‌داد / ۲۰
برنامه‌های درسی سازگار با فضای مجازی / حسین معافی / ۲۴
عبور از عادت‌ها در سده جدید / ۲۶
گسل‌های تاریخی در فلات تعلیم و تربیت / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۰
برنامه‌ای برای هویت ملی / فردوس خجسته / ۳۴
صباحانه‌ای با طعم یادگیری / محسن قبری شهواری و نصرت سالاری‌نژاد / ۳۶
زندگانی مدیر / مجید درخشانی / ۳۸
مدیریت سفر است نه مقصد / هوشنگ غلامی / ۴۰
معجزه اعتراف / شهلا فهیمی / ۴۳
فرصت ناب تفريح / شیرین فراهانی / ۴۴
کوچ از کوچ / زهره جان‌بزرگی / ۴۶
کتابخانه / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد.
- مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
- چنانچه مقاله‌ای را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و درانتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. ● حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. ● مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، بازگردانده نمی‌شوند.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های 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 ۱-۲ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.



عصر جدید مدیریت

بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها و نمی‌شودها، به‌منظور آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است؛ نوعی از رهبری که نقش یادگیرنده داشته باشد. چرا که معلمان و دانش‌آموزان به شدت نیاز دارند که رهبران آموزشی بیشتر مطالعه کنند و بیشتر بیاموزند. وقتی مدیران یاد می‌گیرند، معلمان و دانش‌آموزان نیز یاد می‌گیرند.

رهبر آموزشی در سال ۱۴۱۰ فردی است که متفاوت می‌اندیشد. او قالب‌های سنتی و چارچوب‌های عادت‌شده و اینرسی‌های تلنبارشده در ذهن را کنار زده است. شجاعت دارد تا متمایز از دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شود و با شوق و ذوق وصف‌ناپذیر و نوآورانه همراه با رعایت مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان، والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان آموزش و پرورش، رهبری نوین را در عصر دیجیتال به منصه ظهور برساند. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از یک آموزش جمعی و نوآورانه است.

بنابراین، با توجه به ورود ایران به آستانه سده ۱۵ و تأثیراتی که در این راستا متوجه همه کشور، به‌ویژه آموزش و پرورش شده است و آن را متأثر خواهد ساخت، و نیز تغییرات جهانی متأثر از عصر دیجیتال و عصر مفاهیم در همه ابعاد اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و تقابل آن با وضعیت ما، ترسیم چشم‌انداز و تصورات، تدوین چالش‌ها و بیان تعهدات رهبری آموزشی در سال‌های پیش‌روی از مسائل مهم این شماره است.

مدرسه‌های امروز را نمی‌توان شبیه مدرسه‌های قدیم، بلکه حتی مدرسه‌های یک سال قبل (پیش از بیماری کرونا) مدیریت کرد. چرا که نحوه و طریق فعالیت مدرسه‌ها متفاوت شده و در آستانه دگرگونی‌های متعدد و متنوعی است. با تداوم سبک و مدیریت سنتی، ممکن است بدون هیچ علامت و نشانه مشخصی از رشد، در وضع موجود ماند و یا بخشی از راهبردهای دیگران شد. طی سال‌های اخیر، مدیران مدرسه‌ها به دلایل عدیده، از جمله تنگنای مالی، تجهیزاتی و فناوری، تدارکاتی و حجم سنگین امور اجرایی، بیشتر به کارپرداز، اداره‌کننده و کنترل‌گر امور جاری شباهت یافته و به میزان زیادی از رهبری آموزشی فاصله گرفته بودند.

اما روزگار تغییر کرده است و نوع جدیدی از رهبری آموزشی در عصر دیجیتال و عصر مفاهیم و زمانه تغییرات پی‌درپی مورد نیاز است. این نیاز هر روز ضروری‌تر و مهم‌تر رخ می‌نماید و همه ما و همه نظام را به چالش و مبارزه می‌طلبد. این نوع جدید از رهبری آموزشی می‌تواند بسیار متمایز از سبک و روشی باشد که اکنون با آن خو گرفته‌ایم. یقیناً ادامه این روال در آینده، هزارتوی جدیدی را بیرون از هزارتوی خویشتن تجربه خواهد کرد که در صورت بی‌توجهی به آن، نظام آموزشی را دچار شکاف‌ها و حفره‌های عمیقی می‌کند که برون‌رفت از آن‌ها بسیار ناگوار، ناخوشایند، پیچیده و پرهزینه خواهد بود.

به نظر می‌رسد به‌نوعی از رهبری نیازمندیم که بهترین چیزی که می‌شناسیم را با بهترین چیزهای آینده ادغام کند. یکی از متمایزترین ویژگی‌های رهبری مورد انتظار،

سواد فضایی

سید محمد نوروزیان امیری، دکترای مدیریت آموزشی

قرنطینگی حاصل از کرونا انسان را با «فضاهایی جدید» مواجه کرده است که در آن‌ها مکان و زمان اعتبار خود را از دست داده‌اند. فضای «دیگر» که در آن هویت‌ها، هنجارها و ارزش‌های اجتماعی دگرگون شده و یا حتی رنگ باخته‌اند. فضای قرنطینگی حالتی «آستانگی» را به ما تحمیل کرده که در آن هویت ما از شکلی ایستا خارج شده و به هویتی سیال تبدیل شده است. جستارگشایی‌های بدیع هانری لوفور، فیلسوف فرانسوی، در باب «مطالعات فضا»، زمینه‌ساز شکل‌گیری این پرسش است که چرا ما برای مدیریت فضای مدرسه «ساختارمند» عمل می‌کنیم و اصولاً اگر بخواهیم مدرسه‌های امروز را «فضامند» مدیریت کنیم، چه باید کرد؟

خوانش فضای مدرسه

لوفور (۱۳۹۷) فضا را به منزله تعاملات موجود روابط اجتماعی می‌داند، نه ماحصل آن تعاملات. با این توصیف، فضای مدرسه «فرایند» است نه «محصول». فضای مدرسه قلمروی است که «زندگی فرهنگی مدرسه» در آن هدایت می‌شود. ولی این فضا «ظرفی خنثی» نیست که هر چه را در آن ریخته شود، بپذیرد. به نوعی می‌توان گفت، فضا به وسیله ساکنان مدرسه تولید می‌شود و خودش را بر ساکنان تحمیل می‌کند و در نتیجه به مدرسه شکل می‌دهد. بر اساس نظریه

است که اندیشیدن درباره قدرت، مستلزم اندیشیدن به مسائل فضا است. به همین شکل، اندیشیدن به فضا مستلزم فهم مسائل قدرت است، از آن رو که فضا درباره تعامل، تعیین و کنترل است. به زعم لوفور، تغییر زندگی و تغییر جامعه هیچ معنایی ندارد، مگر اینکه در این میان بتوانیم فضای زندگی و جامعه و همان وضع موجود را تغییر دهیم و در نهایت فضای خودمان را تولید کنیم. در واقع، تغییر دادن زندگی، تغییر دادن فضا و تغییر دادن فضا هم همان تغییر دادن زندگی است. این همان درهم‌تنیدگی امر ذهنی با امر عینی،

لوفور، در تولید فضا یک مدل سه‌وجهی از فضای مدرسه می‌توان پیشنهاد کرد: فضای دریافته مدرسه‌ای (عمل‌های فضایی)، فضای پنداشته مدرسه‌ای (بازنمودهای فضا) و فضای زیسته مدرسه‌ای (فضاهای بازنمودی). به نظر می‌رسد پیشنهاد لوفور می‌تواند تلاشی مناسب برای آشتی‌دادن همه تفاوت‌های درون سیستم مدرسه، به‌نحوی ماهرانه و دیالکتیکی، باشد. بر پایه واکنش کیچن (۲۰۰۹) به نظریه لوفور، اگر ما قدرت و در نتیجه ساخت و بازساخت روابط اجتماعی مدرسه را آفریننده و نه سرکوبگر بدانیم، واضح

هستی سوبجکتیو^۲ با هستی اجتماعی^۳، اندیشه با عمل و همان به هم گره خوردن عاملیت با فضا است که راه به سوی خودگردانی^۴ دارد (یزدانیان، ۱۳۹۹).

مدرسه به مثابه فضا

هر مدرسه می‌تواند واجد دو فضای متمایز باشد: اول، «فضای سیطره»^۵؛ دوم، «فضای اقتضایی»^۶. فضای سیطره در واقع وجه سیستمی، ساختاری و رسمی مدرسه و فضای اقتضایی ظرفیت‌های پنهان ضمنی منتشر در فضا است که ساکنان مدرسه آن را در متن زندگی مدرسه‌ای خود کشف و خلق می‌کنند. فضای سیطره آن‌گونه طراحی شده است که بتواند کنترلگر ساکنان مدرسه باشد، اما به مرور زمان و با نفوذ تدریجی تجربه‌ها و آگاهی‌ها، فضاهای اقتضایی بر آن مسلط می‌شوند و «مدرسه نامریی» از «مدرسه مرئی» پیشی می‌گیرد. فضای کلی مدرسه حاصل دیالکتیک خاموش فضای سیطره و فضای اقتضایی است. فضای سیطره میل به فضای سلسله مراتبی، هرمی، متمرکز، متقارن، مرزبندی‌شده و طبقه‌بندی‌شده دارد، اما فضای اقتضایی میلش به چنگ‌آوری فرصت‌ها، آگاهی‌یابی، استقلال، کنشگری، دیده‌شدن و ابراز آزادانه سخن است. فضای مدرسه یک مکان (place) نیست که هندسی و دارای ابعاد فیزیکی باشد، بلکه «شاکله»^۷ی ادراکی، ارتباطی، عاطفی و اجتماعی و بر ساخت نحوه زیست و مناسبات و اعمال ساکنان مدرسه است. در واقع یک space است نه place.

فضای مدرسه یک مکان نیست که هندسی و دارای ابعاد فیزیکی باشد، بلکه «شاکله»^۷ی ادراکی، ارتباطی، عاطفی و اجتماعی و بر ساخت نحوه زیست و مناسبات و اعمال ساکنان مدرسه است

مدیریت ریزوماتیک

مدیریت فضا مندا از جنس مدیریت ریزوماتیک است. مدیریت ریزومی در تفاوت با مدیریت درختی، فضاها و ارتباطات افقی^۸ و چندگانه و همه‌جانبه را تداعی می‌کند، اما مدیریت درختی با ارتباطات خطی و عمودی^۹ و گوش به فرمان سروکار دارد. مدیریت ریزومی «مدیریت فضای ارتباطی» است. ضد تمرکز، انسجام و نظم معمول است و زندگی ایلپاتی و کوچ دائمی کولیان را که با محدودیت و سکون نمی‌سازند، تداعی می‌کند. ژیل دلوز (۱۹۹۵) معتقد است، هر تفکر ریزومی پایانش آغاز تفکر دیگری است و نمی‌توان برای آن آغاز یا پایانی قائل شد. این تفکر، هویتی «چند شبکه‌ای» برای انسان مدرن به ارمغان آورده است؛ هویتی که خود را بسیار و به تکرار می‌شکند و دوباره پیوند برقرار می‌کند. در واقع ریزوم‌ها مابین تفکرات خطی قرار گرفته و آن‌ها را به هم مرتبط می‌کنند و حرکتی ناهمگن و فضایی دارند. مدیریت ریزوماتیک با درهم‌تنیدگی فضایی مکانی مدرسه حرکت می‌کند و در پی ایجاد اتصال و پیوستن به شبکه‌های ارتباطی مدرسه‌ای است. طرح این ایده در مدرسه می‌تواند با تمرکز و میدان‌دهی به فضای عمومی،

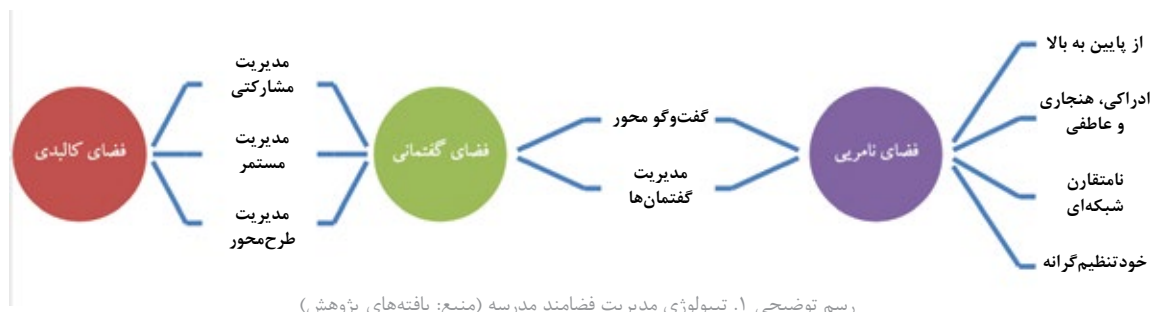
مقوم حرکت افقی، بین‌رشته‌ای، نهادگریز، غیرمتمرکز و متمایل به فضای سیال و روان باشد. این گونه از مدیریت، مدیر مدرسه را به مثابه «کنشگر مرزی» معرفی می‌کند. «کنشگری مرزی» نظریه‌ای است که مقصود فراستخواه (۱۳۹۸) آن را از مطالعات تاریخ معاصر ایران به دست آورده و توسعه داده است. کنشگری مرزی نوعی عمل فضایی است که طبق آن، مدیران با آمد و شد به فضاهای خاکستری مدرسه در تلاش هستند «فضاهایی نوپدید» تولید کنند. مدیران مرزی، فضای رسمیت و کنترل مدرسه را به فضایی اقتضایی و قابل تردد تبدیل می‌کنند و فرم تازه‌ای از «حکمرانی مدرسه‌ای» را به میان می‌آورند.

تیپولوژی مدیریت فضا مندا مدرسه

با اقتباس از سنت توضیح امور در چارچوب فضا، می‌توان نوعی تیپولوژی سه‌تایی از فضای مدرسه و مدیریت آن ارائه کرد:

مدیریت فضای کالبدی:

مدیریت سطح اول مدیریت ابعاد فیزیکی مدرسه است. کلاس‌ها، محوطه، سالن اجتماعات و دفتر مدرسه. در این فضا، مراد از مدیریت، تبلور مفاهیمی چون قابلیت زیست^{۱۰}، سرزندگی^{۱۱}، حس مکان^{۱۲} و شکل‌گیری خاطرات جمعی مدرسه‌ای است. مدرسه به طور مستمر نیازمند تعامل با نیازهای جدید است و نیازهای جدید هم نیازمند چیدمان جدید کالبدی در تطابق با کیفیات



ما تحمیل می‌شود. چراکه اگر خوانش و زیست مدرسه‌ای «فضامند» نشود، گرفتار «خوانشی خنثی» از فضای مدرسه خواهیم شد که تضادهای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، در دل مدرسه نهفته باقی خواهند ماند.

بی‌نوشت‌ها

1. Henri Lefebvre
2. Subjective Being
3. Social Being
4. Autogestion
5. dominated space
6. appropriated spaces
7. rhizomatic urban theology
8. arborescent urban theology
9. Viability
10. Vitality
11. lace of Sense

منابع

۱. فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۸). کنشگری مرزی حرکت میان دوگانه‌هاست. تارنمای ایرنا. منتشرشده به تاریخ ۱۳۹۸/۵/۲۰، به آدرس اینترنتی <https://b2n.ir/a90606>
۲. لوفور، هانری (۱۳۹۷). تولید فضا. ترجمه محمود عبدالله‌زاده. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. تهران.
۳. یزدانیان، احمد (۱۳۹۹). فضا را چگونه بخوانیم؟ (از خوانش پدیدارشناسانه تا خوانش انتقادی). تارنمای پروبلماتیکا. منتشرشده در مورخ ۱۳۹۹/۱/۲۱ به آدرس: http://problematica.com/reading-space/#_ftn57
4. Deleuze, G. (1995). Negotiations. trans. Martin Joughin, Columbia: Columbia University Press.

و خاموش ولی مستمر و تأثیرگذار است. فضای نامرئی واجد کلیت زیست‌مدرسه‌ای است و به شدت در مدرسه «منتشر» و فضایی سرشار از میل به رهایی، خودابرازی، ارتباطات و تنوعات سرکش است. این فضا از مدرسه، به دور از چشم مدیران، فضای نمایندگی غیررسمی «همسایگی‌ها، محله‌ها، صنوف و احزاب می‌شود و ارتباطات کدبندی‌نشده ساکنان مدرسه در هر دو طرف شکل می‌گیرند. پس مدیران مدرسه‌ها با مجموعه‌ای از میکروقدرت‌های ضمنی مدرسه‌ای مواجهند که سرشتی ادراکی، هنجاری و عاطفی دارد. مدیریت این فضا از پایین به بالا، نامتقارن و شبکه‌ای است و میل به خودتنظیمی دارد.

بحث

خوانش فضای مدرسه نیازمند رهایی از نگاه دم‌دستی، غیرانتقادی، خنثی و بی‌طرف است که اگر این‌گونه نشود، نه تنها «تولید فضا» محقق نخواهد شد، بلکه با «مصرف فضا» مواجه خواهیم شد. تحلیل‌گران و مدیران مدرسه نیازمند «سواد فضایی» متفاوتی هستند؛ متفاوت از آنچه در قلمرو بازنمایی‌ها و در نظام دانش به

مدرسه‌ای هستند. پس مدیریت مدرسه در این سطح، مدیریتی مستمر و پویاست که پایداری کیفیت آن مستلزم مدیریت مستمر و طرح‌محور با مشارکت گروه‌های ذی نفع مدرسه‌ای است.

مدیریت فضای گفتگویی: مدرسه برای معلم یک معنا دارد و برای والدین معنایی دیگر. مدرسه برای مدیر و معلم فضای قدرت است و برای خانواده و دانش‌آموز فضایی هنجاری. در این میان، مناسبات هژمونی و سرمایه هم برای خود گفتگویی را به مدرسه تحمیل می‌کنند. با وجود این، فضاهای متعدد گفتگویی، متشکل از گفتمان انتقادی، گفتمان انضباطی، گفتمان آموزشی، گفتمان مطالبه‌گر، گفتمان سیاسی، گفتمان سرمایه، گفتمان قدرت و گفتمان‌های صنفی بر مدرسه سایه انداخته‌اند. از این رو، مدیران مدرسه‌ها ناخواسته با مداخلات و تنظیمات رسمی و غیررسمی بی‌شماری مواجهند که باید بر آن تسلط یابند.

مدیریت فضای نامرئی: فضای نامرئی منتج از تجربه زیسته ساکنان مدرسه، اعمال و فرایندهای مدرسه‌ای، ایماژها، احساسات، انگیزش‌ها، معانی، تخیلات و آگاهی‌های پنهان مدرسه‌ای است. این سطح از مدرسه فضایی سیال



فرمانده سرباز

دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

به اجرا در می‌آورد و آنگاه دیگران را به مشارکت دعوت می‌کند. او فرماندهی بود که هیچ‌گاه به نیروهای تحت امرش نگفت: «بروید!» همیشه خود جلو می‌افتاد، پیش می‌رفت، اقدام می‌کرد و بعد به رزمندگان می‌گفت: «بیایید.» این الگویی است که باید به‌طور مکرر و برای موقعیت‌های متنوع، شبیه‌سازی و روایت کرد تا بین

که نیازمند کاهش «شکاف بین تصمیم و اقدام» هستند. اما سپهبد شهید قاسم سلیمانی، به‌عنوان فرمانده یک نیروی فرامرزی و بین‌المللی، توصیه می‌کند که وی را برای همیشه، فقط به‌عنوان سرباز بشناسند. او چشم‌انداز، مأموریت و عملیات طراحی می‌کرد و پیش از همه، خود عملیات را

۱ به‌طور کلاسیک، «کار فرمانده» ترسیم چشم‌انداز و مأموریت، طراحی عملیات همراه با تقسیم کار، تعیین وظایف و صدور دستور است. «کار سرباز» هم‌انتظار برای صدور فرمان آغاز عملیات، و سپس اقدام و عمل عین اوامر ابلاغی است. معمولاً این دوگانگی فرمانده سرباز، مهم‌ترین چالش برای موقعیت‌هایی است

نسل‌ها تکثیر شود. شهید قاسم سلیمانی، مبدع مدل مدیریتی و ساختار سازمانی «فرمانده سرباز» است. متن حاضر، تکاپویی نظری با هدف استنتاج آموزه‌هایی برای آموزش و پرورش ایران، به ویژه مدیریت مدرسه، بر اساس مکتب مدیریتی سلیمانی، در آستانه ورود به سده پانزدهم هجری شمسی است.

۲ سامانه اداره آموزش و پرورش ایران، در سده گذشته، بر مبنای «مدل مغز مرکزی» طراحی و مستقر شد. تجربه این سده نشان می‌دهد که اساساً «آموزش و پرورش در وضعیت مغز مرکزی» نمی‌تواند کارآمد باشد، زیرا وقتی ساختار، دارای ماهیتی مقید شود، هر چند ظاهراً کنترل‌پذیرتر است، لیکن دامنه حرکتی محدودی خواهد داشت. محدودیت در دامنه حرکتی که پیامد طبیعی تبعیت از مدل «مغز محوری» است، فرصت تحول بنیادی را از نظام می‌گیرد. برابند چنین وضعیتی، بلا تکلیفی مزمن قاطبه عناصری است که در ناحیه خارج از محدوده مغز تصمیم‌گیرنده قرار دارند. در عین حال با کمترین آسیب و یا اغتشاش نظری در مغز مرکزی، عملاً همه ارگان‌های عمل‌کننده تابعه مختل می‌شوند. مثلاً وقتی در وضعیت‌های نسبتاً بحرانی، مجموعه ساکنان مدرسه‌ای تا پیش از رسیدن دستورات مرکزی، به‌طور مکرر، مردد و حیران به نظر می‌رسند، و یا نسبت به عمل مطابق با تقاضای تحولات گسترده احساس ناتوانی می‌کنند، نمونه‌هایی از پیامدهای یک سامانه مغز مرکزی است.

۳ سرپایان موجوداتی هستند که در مسیر فرگشت، می‌توانند با یک سیستم عصبی بسیار بزرگ، پیچیده، و منتشر شده در سراسر ارگان‌های خود، رابطه مستقیم بین مغز و بدن مبتنی بر مغز مرکزی را دگرگون سازند. در واقع

در چنین سامانه‌ای، همه ارگان‌ها دارای سیستم عصبی و مغز جداگانه‌ای هستند و به‌طور مستقل تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. البته برای مغزهای ساده و توسعه‌نیافته، توانایی استقلال عمل ارگان‌ها پدیده‌ای بحرانی تلقی می‌شود. مقیدنبودن اندام‌ها به مغز مرکزی، همراه با هم‌زمانی و هم‌مکانی سیستم‌های تصمیم‌گیرنده و عمل‌کننده، امکان حرکت و تحول را بی‌نهایت می‌سازد. در عین حال، بی‌نهایتی درجه آزادی ارگان‌ها، منشأ پیچیده‌سازی مغزی سیستم است. البته پدیده‌ای با این درجه آزادی، کنترل و هماهنگی‌اش بسیار دشوار است. لذا تلاش مستمر برای هماهنگی نیز، به پیچیده‌تر شدن مغز مرکزی کمک می‌کند. این «مغز توسعه‌یافته»، دیگر تمایلی به کنترل مرکزی ندارد و تا حد ممکن آن را کمینه می‌سازد. ارگان‌های رهایی‌یافته از کنترل مغز مرکزی، به درکی دگرگون از هستی دست می‌یابند که در وضعیت محدودیت ساختاری تحقق چنین درکی، شذنی نبود. همچنین تکامل سیستم‌های عصبی سرپایان، ناخواسته توانایی‌های تازه‌ای را با خود به همراه آورده است. به این امر «پیامدهای ناخواسته تکامل» اطلاق می‌شود.

۴ تبعیت تام و تمام نهاد آموزش و پرورش از یک سامانه مغز محوری، با ماهیت امر تعلیم و تربیت در تضاد است. بخش حیاتی نهاد آموزش و پرورش، تلاش برای تسهیل پدیدآیی چیزی است که فعلاً نامعین است. اداره سامانه‌ای که قرار است مولد امر نامعین باشد، با سامانه‌های معین، شذنی نیست. با پذیرش این گزاره‌ها، بدون تردید در سده پانزدهم، اداره نهاد آموزش و پرورش، مستلزم شکل‌گیری روش مدیریتی مرتبط‌تری است. به زعم نویسنده متن حاضر، برای اداره سامانه مدارس ایران، و نیز فاصله گرفتن از سامانه مغز محوری کنونی، «مدل فرمانده سرباز سلیمانی» می‌تواند تجربه شود. مطابق

این مدل و بر اساس یافته‌های تجربی حاصل از مطالعه روی سرپایان، نوعی از مدیریت مدرسه پیشنهاد می‌شود که در آن، «توانایی تصمیم و عمل»، به یک موقعیت انتقال می‌یابد. این مدل، چیزی فراتر از مدیریت مدرسه محور است.

جوامعی که مدیریت مدرسه محور را دنبال کرده‌اند، شواهدی دال بر استقلال از مدل مغز محوری را گزارش نکرده‌اند. اما «مدل فرمانده سرباز»، در تجربه زیسته قاسم سلیمانی، از طریق زایش مکرر عمل‌کنندگان تصمیم‌ساز، و تصمیم‌سازان عمل‌کننده، درکی توسعه‌یافته‌تر نسبت به وضع موجود می‌آفریند. در این مدل، هر یک از واحدهای نهاد تعلیم و تربیت، به‌طور مستقل و بی‌نیاز از رجوع به مغز مرکزی، در نظروزی و عمل هم‌زمان، سهم می‌شوند. چنین امری سطحی از پیچیدگی نهادی را ایجاد می‌کند که پیامد طبیعی آن، فرصت‌های هماهنگ‌سازی هوشیارانه است. این نوع هماهنگی، با کنترل مغز محوری فعلی متفاوت است. مطابق مدل فرمانده سرباز، تعلیم و تربیت را می‌توان در منطق «پیامدهای ناخواسته تکامل» تعریف کرد.

۵ چندان دشوار نیست که تصور کرد، اگر شهید قاسم سلیمانی قرار بود در قلمرو آموزش و پرورش فرماندهی کند، احتمالاً بر اساس مدل فرمانده سرباز، ابتدا خود مدرسه‌ای متناسب با اندیشه‌ورزی‌هایی که یقیناً برآمده از باورهایش بود، تأسیس می‌کرد و اجازه می‌داد تا در یک بازه زمانی معتبر، در عمل دستاوردهایش آشکار شوند. آنگاه به بقیه دست‌اندرکاران امور مدرسه‌ای پیشنهاد می‌کرد: «بیایید!» این مدل با سامانه مغز محوری فعلی که ابتدا اسنادی توسط افرادی خاص تهیه می‌شوند و سپس به مدیران مدرسه‌ها گفته می‌شود: «بروید اجرا کنید»، کاملاً متفاوت است. امید است سده پانزدهم هجری، دوره توسعه «فرمانده سربازی» در نهاد آموزش و پرورش ایران باشد.



می‌گردد اعضای شورای برنامه ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه

آینده آموزش و پرورش

انلداز محمدزاده صدیق

می‌گردد بر خط اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه با حضور دکتر حیدر تورانی، دکتر علی خلخالی، دکتر مرتضی مجدفر، ابراهیم اصلانی، مهندس صادق صادق‌پور و دکتر محمدعلی شامانی برگزار شد. در این می‌گردد با نگاهی به صدسال اخیر، فعالیت آموزش و پرورش در کشور نقد و بررسی شد و درباره لزوم برنامه‌ریزی و چارهای پیش‌رو برای سال‌های پیش روی نظام آموزش و پرورش بحث و تبادل نظر شد.

بخشی از برنامه دیگران نباشیم

دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، در ابتدای این می‌گردد گفت: «عصر دیجیتال و سرعت بالای فناوری ارتباطات و اطلاعات، هم‌بستگی زیاد انسان‌ها به یکدیگر و موقعیت‌هایی که روز به روز نقششان تغییر می‌کند، از جمله عرصه‌هایی هستند که نشان می‌دهند آموزش و پرورش ما چگونه آینده‌ای در

آموزشی، مدرسه‌ها و تمرکززدایی، مدرسه‌ها و خصوصی‌سازی، مدرسه‌ها و تنوع و کثرت، مدرسه‌ها و انتخاب والدین، مدرسه‌ها و استلزامات عصر دیجیتال و همچنین مشترکات و تمایزهایی که با دنیای پیشرفته داریم، نظام آموزشی را تحت تأثیر خویش قرار می‌دهد. به هر حال باید خودمان را پیدا و تکلیف و جایگاهمان را مشخص کنیم. تا خودمان ندانیم کجا هستیم و کجا

پیش خواهد داشت». تورانی با بیان اینکه «آینده به سوی ما می‌آید، باید دید چه انتظاری از این نقش‌های جدید می‌رود»، ادامه داد: در عصر دیجیتال شاهد آن هستیم که نقش‌ها در حال تغییرند. خیلی وقت‌ها بعضی از نقش‌ها نیز جابه‌جا می‌شوند، مشارکت و خرد جمعی بیشتر و ارتباطات گسترده‌تر و عمیق‌تر می‌شوند. همه این عوامل و موضوعاتی از قبیل مدرسه‌ها و عدالت

ترسیم آینده با نیم‌نگاهی به گذشته

سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه برای سهولت در ادامه گفت‌وگو، با ذکر مثالی توضیح داد: «شیشه جلوی ماشین بزرگ است. بالای شیشه جلو، یک آینه کوچک قرار دارد که راننده از طریق آن عقب را هم می‌بیند. به عبارت دیگر، عقب را با یک آینه خیلی کوچک و جلو را با یک شیشه خیلی بزرگ می‌بیند. در واقع نگاه به جلو باید بزرگ‌تر و وسیع‌تر باشد و البته نیم‌نگاهی هم باید به گذشته داشت. اجازه دهید رو به جلو گفتمان کنیم. جلو که برویم و مطلوب‌ها و استانداردها که مشخص شوند و نرم‌های پیشرفت خود را نشان دهند، خودبه‌خود نارسا بودن یا معیوب بودن روش‌های حال و گذشته مشخص خواهند شد. به جای اینکه بگوییم گذشته این‌گونه بوده و خود را در مظان اتهامات بی‌ربط قرار دهیم و متوقف شویم، آینده را ترسیم کنیم و بگوییم براساس آموزه‌های ملی و دینی و نیز چشم‌انداز دنیای پیشرفته، آموزش‌وپرورش موفق این است و آینده ایران نیز باید این‌گونه باشد. لذا وقتی مطلوب‌ها را بیان کنیم و بگوییم که مطلوب این‌گونه است، آن‌گاه خودبه‌خود وضع گذشته و موجود محک می‌خورد و زیر سؤال می‌رود. این رویکرد رو به جلو، گفت‌وگویمان را بهتر پیش خواهد برد.»

لزوم غیروخطی شدن برنامه‌ریزی‌ها



دکتر مرتضی مجدفر در این نشست تخصصی با تقسیم یک قرن گذشته آموزش‌وپرورش کشور به دو بخش، گفت: «یک بخش تا سال

افتاد، بلکه پسرفت نیز خواهیم داشت. او گفت: «اگر امروز برخی از کشورها در اداره مدرسه‌هاشان موفق‌ترند، به این دلیل است که از قبل ترها شروع کرده‌اند و زیرساخت‌های نرم و سخت مورد نیاز را آماده کرده و آینده را زودتر دیده‌اند. عصر امروز عصر دیجیتال است و ما موقعی می‌توانیم مؤثر و موفق باشیم که آموزش‌وپرورش را نهادی سرمایه‌ای باور کنیم و آینده را به‌درستی بنگاریم.»

ارتباطات و تعاملات را جدی بگیریم



ابراهیم اصلانی در این نشست تخصصی گفت: «وقتی نگاه به آینده داریم، طبیعی است باید گذشته را نیز مرور کنیم. تجارب گذشته نظام آموزشی نشان می‌دهد که ما در زمینه نگاه به انسان، زندگی و تربیت اشتباهاتی داشته‌ایم که نتیجه‌اش را امروزه در زندگی شخصی مردم و نیز رفتارهای اجتماعی - تربیتی می‌بینیم. اصلانی ادامه داد: «ده سال است که سند تحول به طور جدی مطرح است. اما واقعاً در حد حرف است. همه اصرار می‌کنیم همه با سند آشنا شوند. اما در عمل نظام آموزشی و حاکمیتی کشور، اقدام عملی مؤثر و جدی برای تحقق سند نکرده است؛ سند به‌عنوان چشم‌اندازی است که صرفاً چراغ‌های آرزوها را روشن کرده است». عضو شورای تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه ادامه داد: «بهتر است نظام آموزشی، متوجه شود که در سال‌های گذشته نارسایی‌های جدی در آموزش داشته است و نگاهش به انسان و تربیت جامع نبوده است. بدون ارتباط با دنیا نمی‌توان زندگی کرد.»

می‌خواهیم برویم، قطعاً بخشی از برنامه دیگران خواهیم شد. لازمه اینکه بخشی از برنامه دیگران نشویم، این است که بتوانیم در زمین خودمان بازی کنیم و بر مبنای اعتقادات و اصول تربیتی خودمان حرکت کنیم. خوشبختانه سند تحول این مهم را برای ما فراهم ساخته است.»

وی همچنین گفت: «آینده به سمت ما می‌آید، بیش از اینکه ما به سمت آینده برویم. اگر قرار است موفق باشیم، باید دورتر، سریع‌تر و بیشتر ببینیم. این‌ها را فرهنگ سازی کنیم و در قالب ظرفیت مجله، گفتمان‌سازی کنیم تا موضوع در سطح مدرسه و خارج و بالاتر از آن، طرح شود و مورد استفاده قرار گیرد.»

لازمه دنیای امروز تعامل است



دکتر حیدر تورانی با بیان اینکه دنیای امروز دنیایی با سبک و روش حکمرانی جدید است، معمولاً استانداردها، بایدها و قوانینی بین‌المللی تعیین می‌کند که هر کس یا هر کشوری با آن استانداردها و بایدها و قوانین پیش رود و سازگار شود، امتیاز می‌گیرد، اگر نه حذف می‌شود. نمونه‌های آن را از سازمان‌ها و مراکز علمی جهانی و بین‌المللی (مانند یونسکو، ورزشی (مانند فیفا) و سیاسی (سازمان ملل) مشاهده می‌کنیم. بنابراین، نمی‌توان با دنیای امروز بدون تعامل و تضارب فکری و علمی فعال پیش رفت. اگر بخواهیم و بتوانیم در این تعامل دست برنده داشته باشیم، باید چشم‌انداز و راهبردهای روشنی داشته باشیم و بدانیم چه می‌خواهیم و چه می‌کنیم. اما اگر چراغ خاموش و تنها در خلوت و عزلت پیش برویم، نه تنها اتفاق مثبتی در مسیر پیشرفت‌مان نخواهد

۱۳۴۵ و بخش دوم از سال ۱۳۴۵ که اصلاحات آموزشی با تأسیس دوره راهنمایی در اجلاس رامسر شروع شد. عضو شورای تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه گفت: «۴۵ سال ابتدای قرن گذشته، به صورت باری به هر جهت گذشت. اما از سال ۱۳۴۵ به این سو، ما شاهد تغییر حیات مکرر نظام آموزشی بودیم». مجدفر ادامه داد: «ما در دوره‌های تحصیلمان در تربیت معلم درسی داشتیم با عنوان برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی خطی و برنامه‌ریزی غیرخطی. تجربه کرونا به ما نشان داد، اتفاقی که در تولید صنعتی رخ داده، این است که تولید صنعتی از غیرخطی بودن خارج شده است و لاجرم آموزش هم در قرن جدید از خطی بودن خارج خواهد شد. نمونه کوچک این شرایط را در ماجرای کرونا دیدیم. در واقع برنامه سالانه‌ای را که مدیران مدرسه‌ها می‌نوشتند و برنامه‌ای خطی بود، مجبور شدند جایگزین‌دار بنویسند. یعنی برنامه‌ای بنویسند که چند شقه و چند سناریو را پیش‌بینی کند و چون ادارات و آموزش و پرورش کل ما با این تفکر تربیت نشده بودند، در ابتدا اختیار دادند که هر چه مدیر مدرسه گفت پیاده شود. ولی چون این‌ها با این تفکر تربیت نشده بودند، بلافاصله حرف‌هایشان را پس گرفتند و روی آوردند به اینکه دوباره آن را خطی و ابلاغی کنند.

می‌خواهم بگویم، یکی از الزامات قرن برای آموزش و پرورش ما غیرخطی شدن برنامه‌ریزی‌هاست. به واسطه سرعت فراوانی که خواهیم داشت، به واسطه تغییرات مکرری که داشتیم و خواهیم داشت و به واسطه تجربه کرونا و اتفاقاتی که افتاد و به ما نشان داد برنامه‌ریزی خطی جواب نمی‌دهد، ما باید روی بیاوریم به برنامه‌ریزی در شرایط نامطمئن، و برنامه‌ریزی با شرایط نابرابر. در واقع ورود ما به قرن جدید باید با نگاه جدیدی باشد. این را به عنوان یک شاخصه در قرن جدید عنوان می‌کنم، مبنی بر اینکه اولین تفاوت قرن جدید با قرن گذشته، در نوع برنامه‌ریزی است.

دکتر تورانی:

اگر امروز برخی از کشورها در اداره مدرسه‌هاشان موفق‌ترند، به این دلیل است که از قبل‌ترها شروع کرده‌اند و زیرساخت‌های نرم و سخت مورد نیاز را آماده کرده و آینده را زودتر دیده‌اند

این برنامه‌ریزی می‌تواند از برنامه‌ریزی راهبردی شروع شود و به برنامه‌ریزی عملیاتی مدرسه‌ای و حتی به برنامه درسی و کلاسی معلم برسد. مجدفر توضیح داد: «امروز و در شرایط کرونا، چندین جایگزین برای معلم ایجاد شده است. در واقع، معلم ما هیبریدی یا چندگانه‌سوز شده است! هم باید برخط تدریس کند و هم باید آمادگی تدریس انفرادی داشته باشد. و هم آمادگی داشته باشد نسخه کاغذی به منزل بچه‌ها بفرستد. در حالی که قبلاً فقط یک روش تدریس داشت. به اعتقاد من، مهم‌ترین عنصر قرن جدید در آموزش و پرورش، تغییر در نوع برنامه‌ریزی و نگاه به برنامه‌ریزی است که از برنامه‌ریزی خطی به برنامه‌ریزی در شرایط نامطمئن پیش برود».

● ابتدا چشم‌انداز را مشخص کنیم



مهندس صادق صادق‌پور در این جلسه یکی از ضرورت‌های عصر حاضر را تمرکز از نقاط منفی به سمت قوت‌ها و فرصت‌ها عنوان کرد و گفت: «باید بتوانیم نگاهمان را تغییر دهیم. امروز در جامعه کاستی‌ها و تهدیدها را به خوبی می‌بینیم. اما فرصت‌ها و قوت‌ها را کمتر می‌بینیم. پیترو دراکر جمله

معروفی دارد که می‌گوید: به فرصت‌ها غذا دهید، به مشکلات گرسنگی. اما ما خیلی وقت‌ها برعکس عمل می‌کنیم. لذا پیشنهاد اول من برای ورود به دنیای آینده، مشخص کردن چشم‌انداز است؛ اینکه می‌خواهیم کجا برویم. دوم اینکه برای رسیدن به آن چشم‌انداز، مهارت‌های لازم را فرا بگیریم».

صادق‌پور گفت: «مهارت‌های ورود به آینده خیلی متفاوت از مهارت‌هایی هستند که تاکنون داشته‌ایم. نقلی است که می‌گوید، مدرسه‌های آینده شش ضلع خواهند داشت. اولین ضلع خودآموزی و یادگیری است و بعد به سراغ بازی و نشاط، قصه و داستان‌سرایی، طراحی و معنا می‌روند. در همین جا می‌خواهم پیشنهاد کنم مدیران محترم دو کتاب پنج ذهن برای دنیای آینده و ذهن کامل نور را بخوانند».

صادق‌پور این دو کتاب را برای مدیران مدرسه‌ها مؤثر دانست و گفت: «گاردنر در کتاب پنج ذهن برای آینده، به ذهن‌های منظم، منسجم، خلاق، مؤدب و اخلاقی اشاره می‌کند و معتقد است آرامش نتیجه ذهن مؤدب است. اگر ذهن مؤدب نباشد، آرامش هم نیست. لازمه مدرسه‌های آینده این است که مدیران حتماً پنج شاخصه را داشته باشند: ۱. فکر بکر؛ ۲. ترسیم آینده؛ ۳. شوق تغییر؛ ۴. صداقت؛ ۵. بزرگواری».

● ترس مانع خلاقیت است



دکتر محمدعلی شامانی چنین شروع کرد: «تا از ترس‌ها عبور نکنیم، هیچ آینده‌ای امکان وقوع ندارد. ما به ترس‌هایمان سنجاق شده‌ایم و آن‌ها را رفتار مصلحت‌گرایانه و برخاسته از

عقلانیت تعریف می‌کنیم. ترس با عقل در تقابل است. عاقل ترسو نیست. عاقل شجاع و رو به آینده است. ما برای اینکه نشان دهیم آدم‌های صاحب احتیاطی هستیم، ترس‌ها را برجسته می‌کنیم و خودمان را پشتشان گم می‌کنیم. شامانی لازمه تفکر درباره آینده را عبور از ترس‌ها دانست و گفت: «ابتدا باید از منطقه ترسناک ذهن بیرون بیایید. چون شما را به هم می‌ریزد. منطقه امن را از شما می‌گیرد و خواب راحت را دریغ می‌دارد. ترس‌ها هیچ وقت فرصت خلایق و اندیشه‌های جسورانه به شما نمی‌دهند. فردا مستلزم نگاهی جسورانه است. ما در نگاهمان به آینده نیز خیلی با مدل سابق حرف می‌زنیم. فردا از جنس رشدی نبوده است که دیروز ما تجربه کرده‌ایم. نرخ این رشد به مراتب قابل پیش‌بینی نیست. فردا در ابهام به سر می‌برد. اگر می‌خواهیم از فردا حرف بزنیم، باید امروز را بفهمیم. سخن فردا از اکنون آغاز می‌شود».

عضو شورای تحریریه مجله رشد مدیریت، با تأکید بر اینکه نمی‌خواهیم از خلایق‌ها و نوآوری‌ها استفاده کنیم، گفت: «هنوز، همان‌طور که پدرانمان به شالیزارهایمان می‌رفتند، می‌رویم. در واقع نمی‌خواهیم از دستاوردهای روز بهره ببریم. بعد هم توجیه می‌کنیم. الان عصر نانو است. در عصر نانو لازم نیست صدها تن مصالح مصرف کنیم. ما آدم‌هایی هستیم که برای بستن سوراخ موش، ده‌ها کیسه گچ خالی می‌کنیم. امروزه بچه‌ها از ما جلوترند و به حرف‌های مدیر و معلم گوش نمی‌کنند. مدیر باید خودش هم پای مرتبی با جهان نو شود، نه اینکه بایستد و آدرس دیروز را بدهد. ما نباید پشت گذشته پنهان شویم. این‌گونه ما به تهدید تبدیل می‌شویم. بنابراین، لازم است بگوییم لطفاً مدیران اینگونه ما کنار بروند تا تعلیم و تربیت نفس بکشد. تا وقتی نگاه سنتی داریم، حتی با وجود کسانی هم که نو می‌اندیشند، باد تازه‌ای نمی‌وزد. ما باید جنس‌مان را برای آینده آماده کنیم. جنس ما جنس آدم‌هایی برای

آینده نیست. ما آدم‌های نوستالژیک هستیم. بپذیریم که اگر از فردا صحبت می‌کنیم، فردا همین اکنون است و اگر اکنون ذهن ما بدون رسوب است، فردا هم می‌تواند حرف‌های تازه داشته باشد. نگاه ما به آینده به بازخوانی، ریکاوری و پرت شدن در اقیانوسی نیاز دارد که در آن دست و پا بزنیم. شاید اگر بیماری کرونا نمی‌آمد، حاضر نبودیم شکل مدرسه‌ها را از سنتی تغییر دهیم. همان‌طور که گفتید، الان معلم ما چندگانه‌سوز شده است. و این اتفاق منحصربه‌فردی است».

شامانی با تأکید بر اینکه بازگشت به گذشته امکان‌پذیر نیست، گفت: «اما، از آنجا که ما آدم‌های دیروز هستیم، سد می‌سازیم تا بگوییم دیروز بهتر از امروز است. اما هیچ دیروزی بهتر از فردا نخواهد بود».

● تحلیل نهادی آموزش و پرورش



دکتر علی خلخالی، عضو دیگر شورای تحریریه مجله رشد مدیریت، گفت: «جامعه متعادل یا نرمال جامعه‌ای است که کمترین آسیب‌های اجتماعی و حد بهینه‌ای از کارآمدی را دارد. جامعه متعادل پیامد استقلال نهادهای اجتماعی بنیادی است. اگر نهادهای جامعه‌ای استقلال کافی نداشته باشند، آن جامعه دچار آنومی می‌شود و آنومی با خودش انواع آسیب‌های اجتماعی، از جمله ناکارآمدی مزمن، را ایجاد خواهد کرد. اگر در آینده چشم‌اندازمان به سمت ایجاد جامعه‌ای متعادل است، باید تلاش کنیم نهادهای بنیادی جامعه، استقلال نهادی خود را به دست آورند».

خلخالی بنیادی‌ترین نهادهای بشر از دیرباز تاکنون را نهاد خانواده، آموزش،

اقتصاد، سیاست و مذهب دانست و گفت: «در طول تاریخ هر موقع یکی از این نهادها نتوانست کارکردهای خود را داشته باشد، آن جامعه دچار آنومی شد. امروز تمرکز بحث ما روی آموزش است. به زعم من، یکی از بزرگ‌ترین دشواری‌هایی که از گذشته بر نهاد آموزش و پرورش ایران تحمیل شده است، گرفتن استقلال نهادی این نهاد است. یعنی اجازه داده نشد این نهاد روی پای خود بایستد و مستقل عمل کند».

او با بیان اینکه استقلال نهادی از سه بعد قابل مطرح کردن است، این سه استقلال را شامل استقلال مالی، استقلال سیاسی و استقلال دانشگاهی دانست و گفت: «در استقلال مالی، جوامعی که توسعه یافته هستند، توانسته‌اند از طریق سیستم حمایتی مناسب، برای آموزش و پرورش منابع مالی تأمین کنند. اما در آموزش دخالت نداشته باشند. جامعه‌ای مثل جامعه ما معتقد است چون منابع مالی آموزش و پرورش را نهاد و نظام و سیستم تأمین می‌کند، بنابراین حق دارد در آموزش و پرورش مداخله کند».

خلخالی توضیح داد: «یکی از اسنادی که اخیراً مرکز پژوهش‌های مجلس نشر داده است، می‌گوید در بسیاری از کشورها از جمله کشور ما، متولی اصلی آموزش و پرورش رسمی دولت است و عمده هزینه‌ها از آموزش و پرورش تأمین می‌شود و بر این مبنا، ارزش‌ها و اهداف نظام آموزش و پرورش را نیز دولت و نظام تعیین می‌کنند. چون دولت هزینه‌ها را تأمین می‌کند. از این منظر، آموزش و پرورش در عین حال که مولد ارزشمندترین سرمایه‌های اجتماعی و زمینه‌ساز توسعه است، نهادی مصرف‌کننده تلقی می‌شود. خلخالی با اشاره به این سند گفت: «در ساختار سیستم ما آموزش و پرورش یک نهاد مصرف‌کننده است و بر آن اساس سیاست‌های دیگری وضع شده است. دنیای آینده دنیای تنزل حکومت‌های مرکزی است و دامنه قدرت حکومت‌های مرکزگرا کم می‌شود. به دلیل گسترش

قدرت شبکه‌های اجتماعی، ما با نوعی قدرت شبکه‌ای مواجه خواهیم بود. بنابراین، اگر هر چه زودتر استقلال نهادهای بنیادی‌مان را سامان ندهیم، بقیه امور محقق نخواهند شد.

او ادامه داد: «نهاد آموزشی وابسته، قادر نیست کارکرد بنیادی خود را انجام دهد. در هدایت تحصیلی به دانش‌آموز می‌گویند رشته‌ای را انتخاب کن، می‌گوید ببینیم بازار چه می‌طلبد. این خودش یک سم است و شما کارکردهای اصلی خود را، بدون ایجاد استقلال نهادی برای آموزش و پرورش (استقلال مالی، استقلال سیاسی و دانشگاهی) نمی‌توانید انجام دهید».

خلخالی استقلال مالی آموزش و پرورش را اداره کردن خودش از طریق خودش تعریف کرد و درباره استقلال دانشگاهی آموزش و پرورش گفت که خود نهاد باید بگوید ما چه چیزی را چگونه باید بخوانیم. او دخالت دولت در این موضوع را دخالت در نهاد آموزشی دانست و گفت: «در آینده، به دلیل کم شدن دامنه قدرت حکومت‌های مرکزی، به دلیل گسترش قدرت در سطح جامعه، جوامعی که نتوانسته باشند نهاد آموزشی‌شان را مستقل کنند، آسیب خواهند دید».

او به لزوم حساب پس‌دهی در جوامعی که می‌خواهند همه چیز را تحت کنترل داشته باشند، اشاره کرد و گفت: «با فرض اینکه یک نظام سیاسی می‌خواهد همه چیز را در کنترل خود داشته باشد و دولت فراگیر باشد، باید از یک مدل پاسخ‌دهی در آینده برخوردار باشد. قراردادی حقوقی بین مدرسه و خانواده بسته شده است. مدرسه مدعی این است که کتاب درسی دارد و به پدر و مادر اطمینان می‌دهد دانش‌آموز را به این اهداف می‌رساند».

او درباره چگونگی حسابرسی این سیستم گفت: «کار سیستم حسابرسی این است که در قوه قضاییه باید شعبه‌ای ایجاد شود تا به دعاوی آموزشی رسیدگی کند. اگر آخر سال

دکتر خلخالی:
یکی از بزرگ‌ترین
دشواری‌هایی که
از گذشته بر نهاد
آموزش و پرورش ایران
تحمیل شده است، گرفتن
استقلال نهادی این نهاد
است

شد و بچه زبان انگلیسی یاد نگرفت یا نمازخوان نشد، می‌توان در دادگاه از نهادی که مدعی بود این‌گونه خواهد شد، شکایت کرد. اگر نهاد دولت می‌خواهد نهادسازی انجام دهد و دولت نهادگرا باشد، آینده موفق خواهد داشت. اگر می‌خواهد نگهداری و تضمین کیفیت انجام دهد، باید نهادی برای پاسخگویی هم ایجاد شود که پیگیر این نوع دعاوی باشد».

● تربیت در فضای تنش‌زا شکل نمی‌گیرد

در بخش پایانی، هریک از حاضران در جمع‌بندی سخنان کوتاهی به این شرح داشتند:

ابراهیم اصلانی گفت: «نکته اینجاست که ما جاده را اشتباه می‌رویم. بنابراین، هر چه در جاده می‌بینیم نیز اشتباه است. ما باید جاده را عوض کنیم و خیلی از چیزهای قبلی را دور بریزیم». شامانی نیز با اشاره به فرمایشی از امام صادق (علیه‌السلام) گفت: «وقتی در مسیر درست نیستی، هر چه سرعت گام‌هایت را بیشتر کنی، جز دور شدن از مقصد چیزی نصیب نخواهد شد. آموزش و پرورش که پیش روی ماست، در حال تبدیل شدن به آموزش و پرورش رقابتی است. آموزش و پرورش رقابتی از یک سو می‌تواند فرصت خوبی باشد و از سوی دیگر تهدیدی بالقوه است و تربیت در فضای رقابتی و تنش‌زا اصلاً شکل نمی‌گیرد. ما می‌خواهیم آدم‌ها در عین رقابت در کنار یکدیگر هم‌زیستی و کنار هم بودن را بیاموزند.

در پاسخ به این سؤال که مدرسه برای چه لازم است باید گفت: مدرسه باید بتواند تأمین‌کننده بخش عمده نیازهای تربیت جمعی و هم‌زیستی مسالمت‌آمیز باشد. اگر قرار باشد کارکرد مدرسه کارکرد قرن پیش باشد و مدرسه فقط در انتقال دانش نقش داشته باشد، سال‌هاست این اتفاق از دست رفته است و کسی بر این مبنا بچه‌اش را به مدرسه نمی‌فرستد و اگر هم بفرستد خلاف عقلانیت است. ما نیازهای دیگری را باید برای بچه‌هایمان تأمین کنیم تا راحت‌تر زندگی کنند و از همه مهم‌تر انسان‌هایی باشند که در کنار خودشان تمامی ادیان، مذاهب و نژادها را تحمل کنند و با هم‌زیستی مسالمت‌آمیز، جهان را به فرصت مناسبی برای زندگی تبدیل کنند».

صادق پور نیز با اشاره به فرمایشی از حضرت امام علی (علیه‌السلام) که می‌فرمایند: «هر کس دو روزش برابر باشد، مغبون است» (بحارالانوار، ج ۷، ص ۳۲۷)، گفت: «باید زمان را بشناسیم و ببینیم آینده به کجا می‌رود تا خودمان را متناسب با آن شرایط آماده کنیم. لذا من دوباره برمی‌گردم به همان بحث فرصت‌ها را قدر بدانیم و فرصت‌ها را بشناسیم. فرصت‌ها و انگیزه‌ها به هم پیوند خورده‌اند و افرادی که با انگیزه‌اند، فرصت‌ها را می‌بینند. فرصت‌ها خود را در موقعیت‌های بی‌نقص عرضه نمی‌کنند. اگر منتظر شویم همه چراغ‌ها سبز شوند، هرگز جایی را که هستیم ترک نخواهیم کرد. پس باید بپذیریم که ما یک مجموعه مشکلات داریم، اما فرصت‌های بسیار زیادی پیش روی ماست».

خلخالی استقلال نهادی را نجات‌بخش آموزش و پرورش آینده دانست و گفت: «شکل کنونی تربیت معلم و شکل فعالیت مدرسه‌ها درست نیست. معتقدم باید نهادی در نظام آموزش و پرورش و استقلال نهادی بازنگری صورت گیرد و به نظر من می‌تواند راه حل درستی باشد».

تجربه‌های جهانی در فضای مدرسه

سیدرضا میرقاسمی، مدیر دوره اول متوسطه مفید، منطقه ۲، تهران - عکاس: انسیه سادات حسینی

ملاقات کنند، و در فضای بیرون از مدرسه، به صورت مجازی و حقیقی قدم بزنند تا راه ورود ایده‌های نو همیشه باز باشد. نباید اسیر نامه‌ها، ایمیل‌ها، امضاها و ... شد. باید بیرون از مدرسه را مشاهده کرد. رفتار رقبا و همکاران بیرونی را دید، اما نه برای تقلید، بلکه برای الهام گرفتن. تقلید محکوم به شکست است، اما الهام و طرح جدید انرژی‌بخش است.

● نیروی جوان، با انگیزه و خلاق حتماً باید در چرخه و گروه مدیریت مدرسه وجود داشته باشد. هم به نسل بعدی نزدیک‌اند، هم انرژی دارند، و هم برای آینده تربیت می‌شوند. البته مدیریت نیروهای جوان و خلاق سخت است.

● جلسات بیشترین کارایی را در انتقال ایده و حرف دارند. بنابراین بیشتر جای گپ و گفت و شوخی هستند تا دعوا که گاه به خاطر توجه بیش از حد به جزئیات به وجود می‌آید. در جریان شوخی، الهام‌ها بیشتر می‌شوند.

● همه نفرات سازمان ارزش دارند و صاحب ایده هستند. بنابراین در مورد مشکلات و طرح‌های آینده با همه باید صحبت کرد و از همه باید ایده خواست.

وظیفه اصلی مدیر هنگام سختی، در مرحله اول آرامش‌بخشی و ایجاد امید و انگیزه است. البته رعایت صداقت و قاطعیت در تصمیم‌گیری دو رکن مهم در این زمینه محسوب می‌شوند.

روال کار مدرسه و برنامه مرتب قبلی‌اش تغییر کند، اما چیزی که تغییر نمی‌کند، ارزش‌های مدرسه ماست.

● گفت‌وگو و صحبت در مورد اهداف باید زیاد و روشن باشد. باید مطمئن شد که همه می‌دانیم چه می‌خواهیم.

● مشتری، مشتری و مشتری. اولویت یکم ما باید توجه به مشتریان (بچه‌ها، اولیا و بعد خود همکاران) و بر طرف کردن مشکلات آن‌ها در بهره‌گیری از خدمات باشد. بنابراین، نظرسنجی، نظرسنجی و نظرسنجی!

● تنها چیزی که تغییر نمی‌کند خود اصل تغییر است. همه باید آماده تغییر باشیم و تغییر هم لازم است که با سرعت لازم و قاطعیت همراه باشد. (هر کدام که نباشد، بقیه به تردید می‌افتند.)

● اینترنت باید کارهای افراد را آسان‌تر کند. یک سؤال اساسی: چگونه خدمات با کیفیت بهتر، با سرعت بیشتر، زحمت کمتر و هزینه پایین‌تر برای همه مدرسه فراهم کنیم؟ پاسخ را باید در استفاده از اینترنت و فضای دیجیتال پیدا کرد. امسال نسبت به پارسال چه قدم جدیدی در این زمینه برمی‌داریم؟

● امروز همه (دانش‌آموز، والدین و همکار) حق دارند ما را ارزیابی کنند. بنابراین گزارش‌دهی باید در رأس کار باشد. نام دیگر گزارش در این دوره و زمانه تبلیغات است. تبلیغات با هنر همراه است. باید یادمان باشد، تبلیغات انتقال اطلاعات نیست، بلکه برانگیختن احساسات است.

● مدیران وقت آزاد می‌خواهند تا با دیگران گپ بزنند، سر کلاس‌ها و برنامه‌ها بروند، محصول کار و فعالیت دیگران را از نزدیک ببینند، افراد متفاوت با ایده‌های مختلف را

تابستان فرصت خوبی برای مطالعه است. فرصتی فراهم شد تا کتاب «مدیران برجسته سخن می‌گویند» را بخوانم: مجموعه مصاحبه‌های تام پیتروز با مدیران شرکت‌ها و سازمان‌های برجسته دنیا. برای اینکه این مطالعه کاربردی باشد، تصمیم گرفتیم در حین مطالعه به این سؤال پاسخ دهیم که: حرف‌های این افراد به چه درد مدرسه و مدیر آن می‌خورد؟ بعضی از آنچه را که فهمیدم، می‌نویسم.

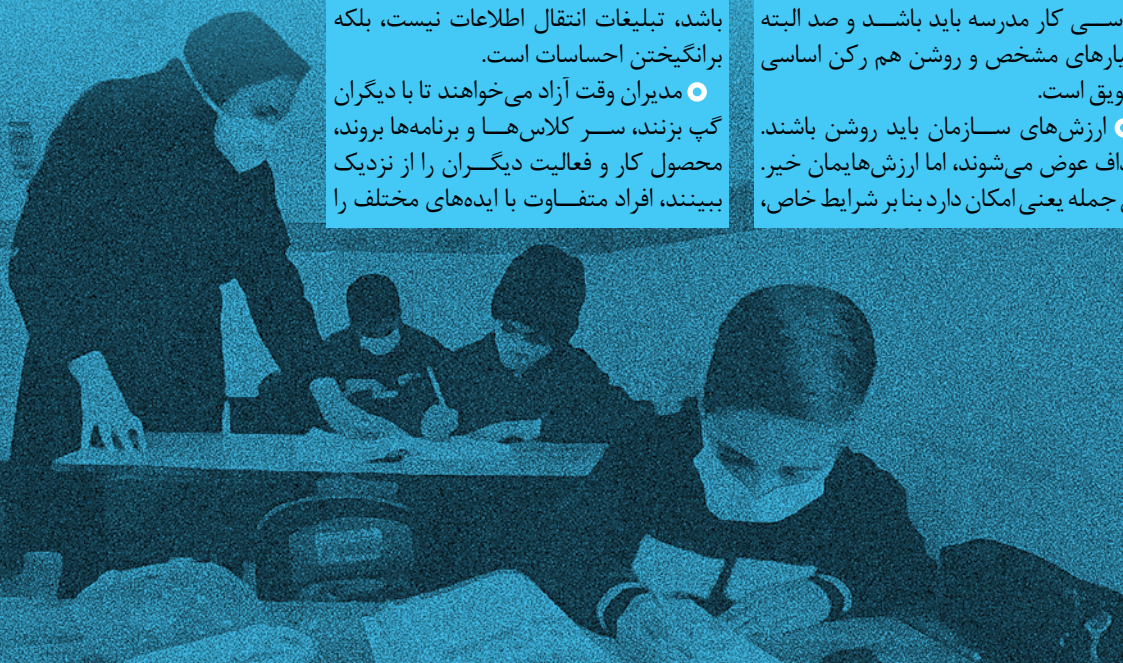
از طرف دیگر، کرونا شرایط ما را تغییر داده و ناپایدار کرده است. به‌طوری‌که بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند حتی پس از کرونا هم انتظارات جامعه از مدرسه تغییر خواهد کرد. لذا پیشنهاد می‌کنم شما این نکات را با توجه به ایام کرونا و پس از آن بخوانید:

● باید اجازه داد دبیران در مدرسه طرح‌های جدید را امتحان کنند. به هر حال شروع هر طرح جدیدی با نقص‌های آن همراه است. از شکست خوردن نترسیم و نترسانیم.

● مهم‌ترین نقش مدیر، مدیریت منابع انسانی و ارزشمندترین کار، وقت گذاشتن برای آن‌هاست. البته در حین وقت گذاشتن هم، به جای دخالت در جزئیات کارشان، لازم است آن‌ها را به نقش‌آفرینی بیشتر برای پیشرفت تشویق کرد. سؤال کلیدی مدیر این است: در این زمینه برای آینده چه برنامه‌ای داری؟

● تشویق مادی و معنوی یکی از ارکان اساسی کار مدرسه باید باشد و صد البته معیارهای مشخص و روشن هم رکن اساسی تشویق است.

● ارزش‌های سازمان باید روشن باشند. اهداف عوض می‌شوند، اما ارزش‌هایمان خیر. این جمله یعنی امکان دارد بنا بر شرایط خاص،



تغییر با مسئولیت محدود!



در آینده باید به چه نوع تغییرهایی امید داشته باشیم؟

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

فال‌بینی در کارش خیلی معروف شده بود. می‌گفتند همه چیز را درست پیش‌بینی می‌کند. کسی برای رفع یک گرفتاری پیش فال‌بین رفت. بعد از کلی رمل و اسطرلاب و ورد خواندن، بالاخره جواب داد: «یا می‌شود یا نمی‌شود!» در هر صورت، جوابش درست بود. این ماجرا همان حکایت ما در انتظار برای تغییرات بزرگ است. آن‌گاه که گفته می‌شود تحولی رخ خواهد داد، همه می‌دانیم که «یا می‌شود یا نمی‌شود!» و معمولاً هم نمی‌شود!

مرور سوابق تاریخی و فرهنگی کشور ما نشان می‌دهد، یکی از دلایل عمده موفق نبودن تغییرات فردی و اجتماعی، تحول‌خواهی در سطح بزرگ است. ما یا تغییر نمی‌خواهیم یا تغییری می‌خواهیم که اساسی باشد و البته هیچ‌کدام هم ثمری ندارد. این سخن به معنای آن نیست که دنبال تحولات بزرگ و بنیادی نباشیم. بحث بر سر این است که انتظار برای تغییرات بزرگ و تحولات اساسی، نباید باعث شود دست روی دست بگذاریم. مسئولیت ما همیشه ایجاد تغییرات بزرگ و نامحدود نیست. گاهی همین که مسئولیت محدودی را گردن بگیریم و به سرانجامی برسانیم، کار بزرگی کرده‌ایم.

ذره‌بین به جای تلسکوپ!

فکر می‌کنم برای خیلی‌ها تلسکوپ وسیله جذابی باشد. تلسکوپ می‌تواند جاهایی را نشان بدهد که خیلی خیلی دورند و حداقل با شرایط موجود امکان

در دنیای آمال و آرزوها، برای رسیدن به شرایط بهتر و به‌ویژه تحول‌خواهی برای عموم مردم و جامعه، شاید بد نباشد با تلسکوپ اوضاع را رصد کنیم و ببینیم در دور دست‌ها چه خبر است. اما برای

دسترسی به آن‌ها وجود ندارد. تلسکوپ بزرگی‌ها و شگفتی‌ها را در دور دست‌هایی نشان می‌دهد که دیدنشان لذت‌بخش است، اما فقط می‌توان دید و کار دیگری نمی‌توان کرد.

آنکه کاری بکنیم و تأثیری بگذاریم، شاید ذره‌بین به دردمان بخورد. امروز، یافتن و دیدن مسائل با ذره‌بین و برنامه‌ریزی و اقدام برای تغییرات جزء جزء بیشتر به کار می‌آید. اگر شعار تغییر می‌دهیم و ادعا می‌کنیم اهل اصلاح و تحول هستیم، نمی‌گوییم تلسکوپ را کنار بگذاریم، اما توصیه می‌کنم ببینیم در عمل چه کارهایی ممکن است. خوب است گاهی داستان کسانی را به یاد بیاوریم که هدفی را با آگاهی از همه موانع و مشکلات، با جدیت و مداومت و جزء جزء دنبال کردند تا بالاخره اتفاقی افتاد؛ اتفاقی که گاهی دامنه آن وسیع‌تر شد و واقعا تحولی ایجاد کرد. حتما در وجود من و شما هم زمینه‌هایی وجود دارد که می‌توانیم در حیطه کار خودمان تغییرات کوچک و بزرگی را رقم بزنیم.

من رویایی دارم!

مدیران و معلمان بسیار زیادی بوده‌اند که کمک کرده‌اند عده زیادی از دانش‌آموزان به جایی برسند و آرزوهایشان را محقق کنند. داستان‌هایی شنیده‌ام و شنیده‌اید که با آمدن یک مدیر به مدرسه‌ای، یا آمدن یک معلم به کلاسی، خیلی چیزها تغییر کرده و مسیر زندگی و سرنوشت بسیاری از دانش‌آموزان عوض شده است. مدیر و معلمی که موفق به تغییر و تحولی می‌شود، رویایی در سر دارد و به انگیزه تحقق آن تلاش می‌کند. بنابراین، نه بزرگی و کوچکی تغییر موضوع مهمی است و نه سطح و گستره تحولی که مدیر یا معلم ایجاد می‌کند. مهم راضی نبودن به وضع موجود و میل به تغییر دادن است.

تغییرات بزرگ می‌توانند خیلی مهم باشند و به اتفاقات بزرگی هم دامن بزنند، اما از طرف دیگر مستلزم منابع انسانی، مالی و زمانی زیاد و خاص هستند؛ منابعی که یا جور نیستند یا به‌درستی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. در دنیای امروز هم نمی‌توان منتظر ماند. تغییرات پی‌درپی روی می‌دهند و اثربخشی هر تغییر هم ممکن است بسیار محدود باشد. خلاصه آنکه، جنس رویاهای امروز باید امروزی باشد؛ یعنی متغیر و سریع. اگر آرزو و رویایی برای آینده و تربیت داریم، همین الان هم دیر است. اگر زمانی جبار باغچه‌بانی بود تا با صبر و حوصله‌ای برای چند دهه، بتواند آموزش جدیدی را بنیان کند، امروز باغچه‌بانی باید باشد که با موقعیت‌شناسی و حساسیت و البته با سرعت، کاری را که باید، انجام دهد.

مدرسه‌های امروز به مدیرانی نیاز دارند که به جای غرق شدن در تغییرات با عقب ماندن از تحولات، در همان محدوده مدرسه، به سرعت شرایط را مطالعه کنند، دیدگاه‌های مشورتی بگیرند، در صورت لزوم نیازسنجی کنند، منابع را بشناسند، مشارکت ذی‌نفعان را جلب کنند، برنامه‌ریزی کنند و دست به اجرا بزنند.

چند یادآوری برای تغییر در مقیاس میکرو

۱ یک نکته مهم در تغییرخواهی خودمان هستیم. تغییر از اندیشه و نگرش من و شما شروع می‌شود. بسیار دیده‌ام کسانی را که دم از تغییر می‌زنند، اما اولاً خود مسبب وضعیت نابسامان موجود بوده‌اند و ثانياً هنوز همان آدم قبلی هستند با حرف‌های جدید؛ عده‌ای فقط بلدند از بار مفهومی تغییر بهره ببرند، وگرنه، در اصل، نه اهل تغییرند و نه اجازه می‌دهند تغییری شکل بگیرد. بنابراین، با ثبات و اصرار در یک اندیشه قدیمی و ناکارآمد نمی‌توان مدعی تغییر بود. سنجش اینکه خودمان چقدر روزآمد، خواهان تغییر و تحول‌خواه هستیم، همیشه کار راحتی نیست. خیلی جاها وقتی تغییر مورد انتظار رخ نمی‌دهد، دنبال دلایل می‌گردیم، غافل از اینکه دلیل اصلی موفق نبودن، اندیشه و باور خودمان بوده است.

۲ یافتن نقطه کلیدی برای شروع تغییر هم بسیار مهم است. همه می‌گویند دنیای امروز دنیای تغییرات سریع است. همین نکته می‌تواند باعث سردرگمی ما بشود. گاهی آن قدر موضوع برای تغییر وجود دارد و به قدری درباره بعضی سوژه‌ها اطلاع‌رسانی و گاه بزرگ‌نمایی می‌شود که فکر می‌کنیم اگر برای آن‌ها کاری انجام نگیرد، امور پیش نمی‌رود. بنابراین، یافتن نقطه کلیدی مستلزم آن است که اولاً مراقب جوگیری باشیم و ثانياً بررسی و مطالعه‌ای انجام دهیم تا ببینیم مسئله اصلی و واقعی خودمان چیست.

۳ آرمان‌گرایی و بلندپروازی خوب است، به شرطی که به شکل ترمز عمل نکند. اگر می‌خواهیم همه چیز جمع شود و همه شرایط و مقدمات فراهم باشد تا کاری بکنیم، بعید است اتفاقی بیفتد. اگر دیدید بزرگ فکر کردن باعث آن شده است که فقط به انتظار بنشینید و حرکتی نکنید، به بازنگری در افکار و برنامه‌هایتان نیاز دارید.

۴ گاهی وقتی از کسی می‌پرسیم چرا

برای تغییر کاری نمی‌کند، از زمین و زمان توجیه می‌آورد که هیچ چیز فراهم نیست و امکانی برای فعالیت و تغییر وجود ندارد. بارها دیده و شنیده‌اید که کسی در سخت‌ترین و محدودترین شرایط کاری کرده که همه انگشت به دهان مانده‌اند، در حالی که کسان دیگری هم بوده‌اند که فقط حرف زده‌اند و برای کارهای نکرده، دلیل آورده‌اند. بنابراین، طبق معمول، یک نکته بسیار مهم انگیزش است. آن‌ها که کاری می‌کنند، لزوماً دستشان پر نیست؛ احتمالاً مغز و قلبی دارند که پر از شور و انگیزه است. آن‌ها هم که بهانه می‌آورند، حتی ممکن است به امکاناتی دسترسی داشته باشند که به دلیل ضعف، انگیزه و بی‌رغبتی برای تلاش نمی‌بینند و توجهشان جلب نمی‌شود.

۵ امروزه مد شده است همه در نقد و آسیب‌شناسی آفت‌های حافظه‌پروری، نمره‌گرایی، آموزش‌های یکطرفه، کنکور و امثال آن، حرف بزنند. شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی پر است از نوشته‌ها و سخنرانی‌هایی در نقد و تحلیل نقاط ضعف. عده‌ای می‌گویند و می‌نویسند و تعداد خیلی بیشتری هم تأیید می‌کنند. نتیجه چیست؟ مطابق بند اول همین قسمت، خیلی‌هایی که می‌گویند، می‌نویسند و تأیید می‌کنند، خودشان هم یا نقشی کم‌وبیش در ایجاد چنین شرایطی دارند، یا چه بسا می‌توانند کاری بکنند، اما نمی‌کنند! اگر به‌عنوان مدیر مدرسه بر این باورید که مدرسه‌ها حافظه‌محورند، حداقل در مدرسه خودتان سعی کنید شرایط این‌طور نباشد! اگر روش آموزش معلمان را نقد می‌کنید، در مدرسه‌ای که مدیر آن هستید، به آموزش جدی و کارآمد معلمان همت بگذارید. کسی که دردی را می‌شناسد، بهتر است کاری بکند، به جای آنکه فقط نقد کند و ایراد بگیرد. در همین شرایط رونق نقد و تحلیل، هستند مدیران و معلمان که طرحی نوربخش‌اند و شرایط را بهتر کرده‌اند.

امید به آینده

شما چه نکاتی را می‌توانید به موارد فوق اضافه کنید؟ کم‌کم وارد قرن ۱۵ خورشیدی و دنیای جدید می‌شویم. این دنیا، دنیای تغییر است، نه الزماً تغییرات بزرگ؛ تغییرات کوچکی که شاید جزء جزء به هم متصل شوند و تغییر بزرگی را رقم بزنند. شما هم می‌توانید بخشی از این تغییرات باشید؛ تغییر با مسئولیت محدود!



گفت‌وگو با دکتر مهرزاد حمیدی، معاون تربیت‌بدنی و سلامت وزارت آموزش و پرورش

سونامی چاقی

تنظیم گفت‌وگو: افلدار محمدزاده صدیق

تربیت‌بدنی از جمله معاونت‌های موفق آموزش و پرورش است که در راستای تحقق اهداف سند تحول بنیادین عملکرد خوبی داشته است. همچنین در شرایط تعطیلی مدرسه‌ها به دلیل شیوع ویروس کرونا، توانسته است با طرح‌ریزی برنامه‌های تئوری و عملی مانع آسیب جدی دانش‌آموزان در این بخش شود. از جمله این برنامه‌ها می‌توان به «طرح کوچ» اشاره کرد که کنترل وزن دانش‌آموزان را در دستور کار دارد. این در حالی است که خانه‌نشینی شدن دانش‌آموزان بر اثر شیوع ویروس کرونا و تعطیلی مدرسه‌ها سبب اضافه‌وزن و چاقی ۳۰/۱ درصد بچه‌ها شده است. از طرف دیگر، شش درصد دانش‌آموزان ما لاغر و خیلی لاغر هستند. به گفته دکتر حمیدی، اگر شرایط کنترل و اصلاح نشود، ۳۶ درصد کودکان و نوجوانان ما شانس برای عضویت در تیم‌های ورزشی ندارند و افتخارات ورزشی کشور ما به شدت سقوط خواهد کرد.

● **با توجه به وضعیت کنونی ناشی از شیوع ویروس کرونا و تعطیلی مدرسه‌ها از حیث رفت و آمد، طبیعتاً شما نیز با چالش مضاعفی مواجه شده‌اید. حضور و تحرک بچه‌ها در مدرسه ملاک عمل فعالیت‌های تربیت‌بدنی بود. در مدت همه‌گیری کرونا، چه کردید و چگونه برنامه‌ها را دنبال کردید؟**

کرونا ما را به زیست‌بوم جدیدی پرتاب کرد. پیش‌بینی شده است که تا چند سال شرایط به همین ترتیب باشد. بنابراین باید فکر می‌کردیم که در شرایط تغییر یافته و متحول جدید چگونه می‌توانیم به اهداف سازمانی دست یابیم. چگونه می‌توانیم تغییراتی در روش‌ها، محتوا و پروژه‌ها انجام دهیم. بلافاصله جلسات بارش فکری با معلمان، مدیران و همکاران به صورت حضوری و مجازی شکل گرفت و چارچوبی را برای شرایط جدید در نظر گرفتیم که خوش‌بختانه زود هم اجرا شد.

بعد از تعطیلی مدرسه‌ها در بهمن‌ماه سال ۹۸، اولین کار ما ارتباط با صدا و سیما بود. تربیت‌بدنی در سالن ورزشی و حیاط مدرسه اتفاق می‌افتد که این‌ها تعطیل شده بودند. ورزش صبحگاهی، ورزش هوازی و برنامه‌های متفاوتی را تولید کردیم و کارشناسان مختلفی را به صدا و سیما معرفی کردیم. این گونه آموزش‌های ماندگاری توسط معلمان تربیت‌بدنی در صدا و سیما داده شد و اثرات خوبی هم گذاشت. برای تولید محتواهای تربیت‌بدنی، استودیو درست کردیم و هفت استان را قطب تهیه محتوای تربیت‌بدنی قرار دادیم. دو استان هم قطب تهیه محتوای بهداشت و سلامت شدند. به این ترتیب ۹ استان درگیر کار شدند که انصافاً محتواهای فاخری برای ما تهیه کردند.

در همان اسفند سال ۹۸ یک میلیون و ۵۰۰ هزار دانش‌آموز سفیر سلامت به عرصه تربیت‌بدنی معرفی کردیم. در این راستا، ۴۰ ساعت درس با موضوع «پیشگیری از بیماری»، هم برای

«آنفلانزا» و هم برای «کووید ۱۹» در سراسر کشور گذاشته شد. حدود ۵۰۰ هزار معلم در این کلاس‌ها شرکت کردند و گواهی آموزش ضمن خدمت گرفتند که آن هم کمکی به آموزش عمومی برای رعایت مسائل بهداشت و سلامت بود.

در «شبکه شاد»، در صفحه اصلی تربیت‌بدنی و سلامت، چند جایگاه وجود دارد: در جایگاه اصلی محتوای درس تربیت‌بدنی قرار دارد که مخصوص دوره‌های ابتدایی و متوسطه است. روی هر کدام کلیک کنید، روی محتوای درس می‌رود. در صفحه اصلی شبکه شاد کانالی وجود دارد که موضوع آن کانون‌های ورزشی است. در آنجا هشت رشته آموزشگاهی قابل اجرا داریم. مثلاً مهارت‌های والیبال از ابتدایی تا پیشرفته آموزش داده شده‌اند. از این‌ها گذشته، ما فدراسیون دانش‌آموزی را داریم که کانال‌های خودش را دارد. این فدراسیون تاکنون چند دوره مسابقات مجازی برگزار کرده و از جمله مسابقات مجازی شطرنج را در سطح کشور داشته است. همچنین برنامه‌های متعدد دیگری که در این فرصت کوتاه مجال پرداختن به آن‌ها نیست. اما یکی دیگر از این برنامه‌ها برنامه کوچ است که به کنترل وزن و چاقی دانش‌آموزان اختصاص دارد.

● **موضوع اصلی گفت‌وگوی ما نیز طرح کوچ است. لطفاً در این باره توضیح بدهید.**

حدس ما این بود که بچه‌ها به‌طور متوسط روزانه هفت هزار قدم کمتر از سال گذشته راه می‌روند. حال میزان کالری مصرفی آن را حساب کنید. از طرف دیگر نشسته‌اند و از طریق گوشی تلفن همراه در حال آموزش دیدن هستند. این روزی هفت هزار قدم، تعطیلی درس تربیت‌بدنی به صورت عملی و میدانی، تعطیلی فعالیت‌های محلی دانش‌آموزان و

افزایش ریزه‌خواری که در خانه انجام می‌دهند، همگی بر این موضوع دلالت داشتند که دانش‌آموزان به سرعت چاق می‌شوند. امروز میزان چاقی و اضافه وزن دانش‌آموزانمان نسبت به سال گذشته سه درصد افزایش یافته است (بهمن سال گذشته تا مهر امسال). بر اساس «وضعیت ترکیب بدنی»^۱ (BMI)، دانش‌آموزان در گذشته ۲۷ درصد اضافه‌وزن داشتند. امسال با اجرای طرح کوچ برای ۱۳ میلیون و ۲۹۰ هزار دانش‌آموز معلوم شد، ۳۰/۱ درصد از دانش‌آموزان در ترکیب بدنی (نسبت قد و وزن) اضافه وزن دارند.

● **گزارش استخراج‌شده نشان‌دهنده چه موضوعی است؟**

گزارش استخراج‌شده یک هشدار در سطح کشور بود. هشدار اول این است که ما در آینده با سونامی بیماری‌های غیرواگیر یعنی چاقی و اضافه‌وزن مواجه خواهیم بود که هر قدر پول در بخش درمان بریزید، پاسخ‌گو نخواهد بود. هشدار دوم این است که وقتی ۳۰/۱ درصد بچه‌های ما اضافه‌وزن و چاقی دارند و شش درصد دانش‌آموزان ما لاغر و خیلی لاغر هستند. یعنی ۳۶ درصد کودکان و نوجوانان ما شانس برای عضویت در تیم‌های ورزشی ما ندارند و افتخارات ورزشی کشور ما به شدت سقوط می‌کند. ۳۶ درصد دانش‌آموزان ما اگر هم بخواهند نمی‌توانند عضویت فعالی در حوزه دفاعی کشور داشته باشند.

یک پیام دیگر هم اینجا وجود دارد. دختران ما در داشتن وزن طبیعی، هشت درصد از پسران ما جلوتر هستند. چون می‌دانیم که میزان تحرک دختران ما کمتر است، بنابراین این سؤال برای ما مطرح می‌شود که چرا دختران متناسب‌ترند؟! حتماً خودشان و خانواده‌هایشان کنترل و خودمراقبتی می‌کنند که اگر این باشد، خیلی خوب است. اما اگر دختران ما به دلیل

«خوردن هراسی» ورزشان را متناسب نگه دارند، در حال از بین بردن بنیه خودشان هستند. با توجه به این موضوع و در شرایطی که داریم سیاست‌های افزایش جمعیت را دنبال می‌کنیم، دختران ما در آینده چند بار می‌توانند وضع حمل کنند و در واقع بدنشان چقدر اجازه این کار را می‌دهد؟

● **مهرماه سال ۹۹، رئیس‌جمهور اعلام کردند که سال آینده را نیز کرونایی ببینید.** با توجه به اینکه درس تربیت‌بدنی یک درس نظری و عملی است، آیا برای بخش عملی برنامه‌ای دارید؟

در اجرای طرح‌هایی که معرفی کردم، مدیران مدرسه‌ها نقش زیادی داشتند. از مدیران مدرسه‌های سراسر کشور تشکر می‌کنم که راهبری و هدایت آن‌ها بسیار مهم بود. پیش‌بینی ما این است که در وضعیت بازگشایی مدرسه که اگر اختیاری هم باشد، ما درس تربیت‌بدنی را از حالت مهارتی خارج کنیم و به‌صورت آمادگی جسمانی در حیات مدرسه برگزار کنیم. ما به شدت نیاز داریم که در بخش آمادگی جسمانی و ورزش‌های هوازی کار کنیم. امروزه ورزش‌های همگانی فراموش شده‌اند. برای لیگ فوتبال مجوز می‌دهند، اما برای ورزش همگانی برنامه‌ای نداریم. امروز بالاترین شاخص آمادگی جسمانی شاخص هوازی است. می‌گویند اگر کسی قلب و عروقش هماهنگ باشد و آمادگی هوازی‌اش بالا باشد، بهترین نوع آمادگی را دارد. هم کنترل وزن می‌شود، هم عضلات درگیرش تقویت می‌شوند و هم وضعیت انباشت چربی در خون اتفاق نمی‌افتد. برنامه ما برای سال تحصیلی جدید به میدان آوردن دانش‌آموزان در شرایطی است که بتوانند به‌صورت گروهی در حیات مدرسه آمادگی‌های هوازی خود را تقویت کنند.

ما در آینده با سونامی بیماری‌های غیرواگیر یعنی چاقی و اضافه‌وزن مواجه خواهیم بود که هر قدر پول در بخش درمان بریزید، پاسخ‌گو نخواهد بود

● **تا چه میزان امکان استفاده از میدان‌های ورزشی در شهرها و روستاها وجود دارد؟ آیا مأموریت جدیدی برای معلمان تربیت‌بدنی تعریف می‌شود تا بتوانند به همراه دانش‌آموزان به جنگل و یا کوه‌نوردی و غیره بروند؟**

در این زمینه نیز اقدامات مؤثری انجام شده‌اند. وزارت ورزش و جوانان در تمام کشور مقرر کرده است که سالن‌های ورزشی‌اش تا ظهر در اختیار دانش‌آموزان قرار گیرد. در روستاها نیز چهار هزار سالن ورزشی وزارت ورزش به شوراباری‌های روستایی واگذار شد. مقرر شد که دانش‌آموزان مدرسه‌ها به این سالن‌ها بروند و آمادگی جسمانی خود را تقویت کنند. این یکی از اقدامات انجام شده است. چهار هزار سالن آموزش و پرورش نیز همگی مدیر و مسئول دارند و آماده‌اند که دانش‌آموزان و مربیان‌شان را بپذیرند. اما برگزاری اردو و رفتن به جنگل و غیره مسائل حقوقی دارد که سبب شده است با تأمل بیشتری به آن‌ها بپردازیم.

● **مسئله دیگر ترس کاذبی است که در خانواده‌ها نسبت به کرونا وجود دارد. برای فرونشاندن این ترس چه برنامه‌هایی دارید و چه انتظاری از ستاد مبارزه با کرونا دارید؟ امروزه شاهد آن هستیم که تمام بخش‌های شغلی و حرفه‌ای فعال‌اند و تنها مدرسه‌ها تعطیل**

هستند. در حالی که در بسیاری از کشورهای دنیا، با وجود اینکه وضعیتشان بدتر از ماست، اما مدرسه‌هایشان باز است.

در این خصوص جلسه‌های بازگشایی پلکانی مدرسه‌ها با میزبانی ما و با حضور معاونت‌های متفاوت وزارت آموزش و پرورش برگزار می‌شود. مطالعه تطبیقی وضعیت مدرسه‌ها که در سال ۲۰۱۱ صورت گرفته، مطالعه خوبی است که توسط «مرکز پژوهش‌ها و روابط بین‌الملل» انجام شده است. در این خصوص تعریف معاونت‌ها از بازگشایی پلکانی گردآوری شده است و به دنبال آن هستیم که در همین سال تحصیلی بازگشایی مدرسه‌ها صورت گیرد. مخالفت وزارت بهداشت با بازگشایی مدرسه‌ها سبب شد که تا پایان سال (اسفندماه) مدرسه‌ها باز نشوند. اما برای سال آینده، طرح بازگشایی پلکانی مدارس آماده شده است و اجرایی خواهد شد. من به‌عنوان دبیر کمیته آموزش و پرورش در ستاد ملی کرونا مسئولیت دارم که این موضوع را با وزارت بهداشت هماهنگ کنم.

● **در شرایط امروز بیشترین چیزی که مدرسه‌ها به آن نیاز دارند، اختیار است. مدرسه‌ها چقدر اختیار خواهند داشت؟**

در جلسه اخیر شورای معاونان، حدود ۱۲ نفر از مدیران کل استان‌ها همگی به اتفاق یک حرف مشترک داشتند و آن داشتن اختیار در شرایط و نحوه بازگشایی مدرسه‌ها بود. در جمع‌بندی نیز نظر آقای وزیر همین موضوع بود. ما در چارچوب پروتکل‌های بهداشتی که از وزارت بهداشت می‌گیریم عمل می‌کنیم، اما نحوه اجرای آن‌ها با هماهنگی مدیر مدرسه صورت می‌گیرد.

پی‌نوشت

1. body Math Index

روایت مدرسه ایرانی

در مدار هزاره!



● نویسنده: دکتر علی خلخالی

● سال نشر: ۱۳۹۹

● ناشر: پژوهش مدار

● تلفن ناشر: ۰۲۱-۸۸۳۴۵۲۱۷



● «روایت مدرسه ایرانی بر مدار هزاره»، استعاره‌ای برای اشاره به رویدادهای تکراری در مداری به‌نسبت بسته است. مدار، در فیزیک، مسیری است که در آن جسمی در اثر نیرویی مرکزگرا (مانند گرانش) به دور جسم یا نقطه‌ای دیگر در فضا می‌گردد. به نظر می‌رسد وقایع مرتبط با تعلیم و تربیت ایرانی، به‌طور مستمر در طول هزاره‌ها در حال تکرارند. این موضوع تا حدی است که در شرایط اجتناب از مغالطه زمان‌پرسی یا آنارونیسم، حتی اگر رویدادی مجدد، در قطبی متضاد هم روی داده باشد، باز هم به‌طور شگفت‌انگیزی همان است! اینرسی مترکم حاصل از این تکرار دورانی، مانع از قرار گرفتن در مداری متفاوت است. خروج از این مدار بسته، مستلزم نیروی گریز از مرکزی قدرتمند است.

● نویسنده معتقد است، مدرسه‌ها تبلور آرزوها و امیال مطلوب و نامطلوب مؤسسان و گردانندگان آن‌ها هستند، اما حاصل آن، الزاماً با این آرزوها انطباق ندارد. وقتی مدرسه‌ای تأسیس می‌شود و به فعالیت می‌پردازد، نظام بسیار پیچیده و درهم‌تنیده‌ای شکل می‌گیرد که ماورای اراده گردانندگان آن است.

● در آستانه پایان یک هزاره، انتشارات پژوهش مدار «کتاب روایت مدرسه ایرانی در مدار هزاره»، تألیف دکتر علی خلخالی را به بازار نشر افزود. خواننده این کتاب خیلی زود متوجه می‌شود با اثر متفاوتی روبه‌روست. این کتاب را یکبار نمی‌توان خواند، بلکه باید با آن زندگی کرد.

● در این کتاب، اسطوره‌وارگی «مدرسه» روایت شده است. رویدادنگاری، بازیابی زمان پیدایش پدیده‌ها، و چینش دقیق آن‌ها، بر مبنای زمان پدیدآیی است، به گونه‌ای که روایت به‌نسبت معنی‌داری برای خواننده بازنمایی شود. محور کانونی این رویدادنگاری، «مدرسه‌های ایرانی» هستند. در این کتاب، مدرسه ایرانی در پنج عصر مفهوم‌سازی شده است:

- عصر بی مدرسه‌ای، از بی‌نهایت تا سال ۶۰ شمسی، یعنی ۶۸۱ میلادی؛
- عصر مدرسه مقدس، از ۹۲ تا ۱۱۶۸ شمسی، یعنی ۷۱۳ تا ۱۷۹۰ میلادی؛
- عصر مدرسه نجات، از ۱۱۷۰ تا ۱۳۱۷ شمسی، یعنی ۱۷۹۲ تا ۱۹۳۸ میلادی
- عصر مدرسه هژمونیک، ۱۳۱۷ تا ۱۳۷۷ شمسی، یعنی ۱۹۳۸ تا ۱۹۹۸ میلادی
- عصر مدرسه کاغذی، ۱۳۷۷ تا ۱۳۹۸ شمسی، یعنی ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۰ میلادی

● خواننده این کتاب می‌تواند روی هر رویداد متمرکز شود، لایه‌های عمیق‌تری از آن را جست‌وجو کند، فهرستی از تأثیرگذارترین رویدادها بر مدرسه ایرانی را تفکیک کند، رویدادها را تا حد استنتاج جریان‌های تربیتی دسته‌بندی و تصویری شخصی از مدرسه ایرانی را بازآفرینی کند؛ تصویری که با هر بار خوانش می‌تواند واژگونه شود!

● مطالعه مکرر این رویدادنگاری به همه علاقه‌مندان علوم تربیتی پیشنهاد می‌شود.

● به زعم نویسنده، رویدادنگاری و رویدادخوانی کارکردی همانند روان‌تحلیل‌گری اجتماعی دارد. بازخوانی انتقادی رویدادها این فرصت را برای ضمیر ناخودآگاه جمعی مهیا می‌سازد تا گره‌هایی که آسیب‌زا بوده‌اند اما در ناهشیاری جمعی پنهان شده‌اند، آشکار شوند. تصویر کلی حاصل از رویدادخوانی تحلیلی و انتقادی، سطح اندیشه‌ورزی تصمیم‌گیرنده را در موقعیتی هشیارانه‌تر قرار می‌دهد تا به‌واسطه آن در شرایط سالم‌تری تحلیل و تصمیم‌های بعدی اتخاذ شود.

مدیریت آموزشی از دهه نخست قرن ۲۰ تا دهه نخست قرن ۲۱، موجی از موفقیت را به همراه داشت. «شورای ملی استادان مدیریت آموزشی» در سال ۱۹۴۷ تأسیس شد و در همان سال اولین نشست استادان مدیریت آموزشی برگزار شد. دستور اصلی نشست که اکنون نیز موضوعیت دارد، عبارت بود از: «چگونه حرفه مدیریت آموزشی می تواند به درک بهتری از مشکلات رهبران آموزشی در حال توسعه نائل آید و رویکرد مشترکی را در خصوص روش ها و فنون مؤثرتر آماده سازی مدیران در زمینه آموزش ارائه کند؟»

برنامه درسی مدیریت آموزشی در قرن ۲۰، توسط استادانی تدریس می شد که حامی مدیریت و کارایی نظام مدرسه های بزرگ بودند؛ به همان شیوه ای که غول های صنعتی، مزایای کارایی اداری و رهبری بالا به پایین و اقتصاد کلان را ترویج می کردند. استادان مدیریت آموزشی مروج نوعی از تعلیم و تربیت بودند که مهارت های مدیریتی، کارایی عملکرد، توانایی کنترل محدودیت های مالی و تصمیم گیری بوروکراتیک را ارتقا می داد. قدرت ایده هایی مانند استاندارد سازی، کارایی، هزینه واحد، مطالعات زمان و حرکت برای تعیین نرخ نیروی کار و رهبری توسط افراد آموزش دیده و نه افراد شایسته، به ظهور الگوی اولیه آموزشی منجر شد و بر ایده آل آموزش و پرورش مدرن، تحصیل مدرن و رهبری آموزشی مدرن اواخر قرن بیستم سایه افکند. استادان مدیریت آموزشی، دست در دست مدیران صنعتی در راستای تربیت مدیران مدرسه ها کار می کردند تا مدرسه ها را شبیه کارخانه ها اداره کنند. در طول قرن بیستم، استادان حوزه مدیریت آموزشی، رهبران آموزشی مشتاقی تربیت کردند تا یک مؤسسه آموزشی در حال توسعه را مدیریت کنند که از یک منطقه روستایی به منطقه حومه شهری، از مقیاس کوچک به مقیاس بزرگ و از ساختار سازمانی ساده به پیچیده تغییر یافته باشد.

رهبران آموزشی آینده

ب. الهداد



برنامه‌ریزی مدیریت آموزشی به‌منابه ابزاری برای اصلاحات آموزشی

«حوزه مدیریت آموزشی» در طول قرن بیستم یک بنیان معرفتی را در مورد آنچه رهبر مدرسه باید بداند و به‌عنوان یک رهبر عملگرا انجام دهد، به وجود آورد. مبانی «برنامه درسی آماده‌سازی مدیریت آموزشی» بر دانش علمی، حرفه‌ای و دانشگاهی استوار شده بود که نمایانگر ترکیبی از عرف و فوت‌وفن سنتی، دانش دنیای مدرن و مطالعه نظریه‌ها و اصول رهبری و مدیریت بود. نظام آموزشی قرن ۲۱، صرفاً گونه بسط‌یافته‌ای از نظام آموزشی بوروکراتیک قرن ۲۰ است. تلاش‌هایی که در اواخر دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ برای اصلاح نظام آموزشی، به‌ویژه تحت عنوان «جنبش مدرسه‌های اثربخش» صورت گرفت، بر فنون اساسی آموزش - یادگیری مدرسه‌های جهان تأثیر محدودی داشت. برنامه آماده‌سازی رهبری برای داشتن تأثیر معنادار بر یادگیری در مدرسه‌ها، به بازنگری محتوا، نحوه ارائه و تمرکز بر رهبری برای یادگیری نیاز دارد.

اصلاحات در نظام آموزشی، همان‌طور که اشاره شد، بر آموزش و یادگیری متمرکز است. تا زمانی که برنامه‌های مدیریت آموزشی به فنون اساسی آموزش و یادگیری نپردازند، همچنان پرسش‌های متعددی درباره برنامه درسی وجود دارند که بنیان آن‌ها در ایده‌ها و اصول منسوخ مدیریت صنعتی ریشه دوانده است. مدیریت آموزشی باید آینده را پیش‌بینی کند و در محور هر کدام از این برنامه‌های درسی، درک درستی از چگونگی بهبود و نتایج یادگیری برای تمام دانش‌آموزان داشته باشد. تلاش‌ها برای بهبود برنامه‌های مدیریت آموزشی، باید با تأکید بر آموزش و یادگیری به‌عنوان

فنون اساسی رهبری آموزشی آغاز شوند. نظام بوروکراتیک مدرسه در قرن ۲۱ به‌طور کامل حذف نمی‌شود، اما دچار تغییر و تحولاتی می‌شود که یادگیری را شکل خواهند داد. مدیریت آموزشی باید توسعه محیط یادگیری ایجادشده در بوروکراسی مجازی را رهبری کند. مدیریت آموزشی بر اساس آموزش و پرورش قرن ۲۰ که با فنون یادگیری قرن ۲۱ سازگاری یافته است، بنا نهاده خواهد شد.

سازمان‌های آموزشی در شرف تبدیل شدن به یک نظام ترکیب‌شده از «آجرها و کلیک‌ها»^۲ هستند. مدیریت آموزشی باید آینده تدریس، رهبری و یادگیری در یک نظام مجازی بوروکراتیک را که به سختی می‌توان تصور کرد، پیش‌بینی کند. رهبر آموزشی آینده نیازمند مهارت‌هایی خواهد بود که صرفاً در نظام‌های آموزشی مدرسه‌های عصر حاضر هویدا می‌شوند. اگر برنامه مدیریت آموزشی خواهان هم‌گامی با تغییرات سریع است، باید در اتخاذ رویکردی متفاوت نسبت به فرایند آموزش و یادگیری پیشرو باشد.

برنامه مدیریت آموزشی آینده، یک نظام بوروکراتیک دارای محدودیت زمانی و مکانی را منعکس می‌کند که با یک ساختار دیجیتالی ایجادشده در اینترنت تکمیل خواهد شد. در این نظام بوروکراتیک در حال ظهور، گونه ارتقایافته‌ای از فرایند آموزش و یادگیری مجازی، به‌عنوان جریان اصلی یادگیری شکل خواهد گرفت. رهبری آموزشی مستلزم داشتن درک و دانش عمیق از فرایند آموزش و یادگیری است. رهبر آموزشی تربیت‌محور نه تنها در خصوص یادگیری آگاهی دارد، بلکه از فنون تدریس نیز همانند یک متخصص ماهر اطلاع دارد و آن‌ها را درک می‌کند. او تعامل پیچیده بین معلم و فراگیرندگان را درک می‌کند و این آگاهی را به

واسطه یک برنامه رهبری آموزشی با کیفیت ارتقا خواهد داد.

مدرسه‌های آینده

در قرن جاری، کودکان و جوانان دیجیتالی بزرگ خواهند شد. آن‌ها به اصطلاح «نسل نت» هستند. سواد جدید، مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های شناختی درهم‌تنیده را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگسالان نسل کنونی، فاقد هر گونه درکی از آن هستند. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف‌زدن ترجیح می‌دهند. در این راستا، مدیران مدرسه‌های آشنا با فناوری، از طریق فناوری و بهره‌گیری از گروه‌هایی که می‌دانند چگونه یادگیری دانش‌آموزان را ارتقا بخشند و امنیت سایبری برقرار کنند، به شکل موفقیت‌آمیزی برای مدرسه‌های خود ظرفیت ایجاد می‌کنند.

رهبران مدرسه‌ها تا اواسط قرن جاری، احساسات و رویدادهای مجازی را دقیقاً همانند آنچه می‌خواهند در دنیای واقعی باشد، تجربه می‌کنند. آن‌ها به‌طور اغراق‌آمیزی، بین احساسات، دوستی‌ها و تجربه‌های واقعی و مجازی، به شکلی که امروزه آن‌ها را تجربه می‌کنیم، تمایزی قائل نمی‌شوند. امروز تمایز بین دنیای واقعی و دنیای مجازی به واسطه بیماری همه‌گیر جهانی (کووید ۱۹) فروپاشیده و شرایط کاملاً نوینی پدیدار شده است که طبق آن، آنچه مجازی است واقعی نیز هست. افراد بر این باورند که می‌توانند به‌صورت الکترونیکی هم احترام، توجه و احساسات عمیق خود را به دیگران ابراز کنند.

به یقین تغییرات شگفت‌انگیز در سواد، رهبری آموزشی را بازسازی خواهد کرد. رهبران آموزشی تا اواسط قرن جاری، فرزندان خود را از همان زمان کودکی برای درک، پذیرش و ارزش قائل‌شدن برای تنوع، آموزش می‌دهند. بسیاری



از رهبران آموزشی، عدالت اجتماعی و مشکلات پیش روی جامعه را به شدت مورد توجه قرار می‌دهند. نسل آینده نسل نت یا نت‌زادگان، برای آزادی در تمامی سطوح، از جمله آزادی انتخاب گزینه‌های دلخواه (برنامه درسی، فناوری و فراورده‌ها) ارزش و اهمیت قائل هستند.

رهبران آموزشی آینده، الگوی تدریس عصر صنعتی را که در مدرسه‌های سلسله مراتبی مشهود است، به شدت رد می‌کنند. آن‌ها مدرسه‌های خود را توسعه خواهند داد و به جوامع جهانی مبدل می‌سازند. این کار بیشتر از طریق مشارکت مدنی و برنامه‌های آموزشی برای فراگیرندگان متبوع به اجرا در می‌آید. الگوی روش تدریس، از رویکرد معلم‌محور مبتنی بر دستورالعمل، به یک الگوی دانش‌آموزمحور مبتنی بر همکاری تغییر خواهد کرد. نت‌زادگان معلمانی خواهند بود که از سواد کامل رایانه‌ای برخوردارند. رهبران آموزشی به‌مثابه گروه‌های کاری، رهبری می‌کنند، رشدشان با اینترنت در هم تنیده شده است و کشفیات آن‌ها بر مبنای دانش و یادگیری‌های سایبری انجام می‌گیرد.

مدرسه‌های آینده به‌عنوان بخشی از یادگیری در عصر فناوری رهبری می‌شوند. البته شرایط جدید حاصل از همه‌گیری ویروس کرونا این روند را شدت بخشیده است. رسانه‌های اجتماعی بر خط (آنلاین) ابزار ادغامی اجتماعی‌سازی برای بسیاری از مدرسه‌ها، جوانان و نیز بزرگسالان خواهند بود.

مدیران مدرسه‌ها در حمایت از معلمان و معلمان در پشتیبانی از دانش‌آموزان، برای استفاده از سخت‌افزار و نرم‌افزار و در جهت ترویج معنادار و متناسب یادگیری رسانه‌ای موضوع‌های درسی، بسیار فعال‌تر خواهند بود. حمایت از راهبردهای

یادگیری ابتکاری مانند «یادگیری خودمحور» و «یادگیری پروژه‌محور» جزء لاینفک کار کلاس درس معلمان و مدیران مدرسه‌ها خواهد بود. بستر اجتماعی فناوری که در آن رهبران آموزشی جدید فعالیت خواهند داشت، به‌طور هم‌زمان سیال و ثابت است. رهبر آموزشی در آینده، مدرسه را به‌عنوان فضای اجتماعی چندبعدی مدنظر قرار می‌دهد (Bourdieu, 1985).

رهبران آموزشی مدرسه‌های آینده تا اواسط قرن جاری، برای پذیرش مسئولیت سیاست‌گذاری در خصوص توسعه، تفسیر و اجرا آماده خواهند شد. آن‌ها تصمیمات سیاسی مهمی را در ارتباط با فناوری که در تمامی جنبه‌های آموزش بازتاب خواهد داشت، اتخاذ می‌کنند (Lackney, 2011). از جمله، در استفاده از فناوری‌های نوین مانند وبلاگ، نرم‌افزارهای کاربردی و ابزارهای «وب»، توسعه حرفه‌ای معلمان در عرصه فناوری و ابزارهای برخط، ارزشیابی متعادل از کار دانش‌آموزان، و ... رهبران آموزشی از الگوی «اجتماع یادگیری» بهره می‌گیرند. ساختمان‌های بزرگ و دارای کمبود بودجه، با شور و شوق به اجتماع‌های یادگیری کوچک‌تری تغییر شکل خواهند داد. در محیط جدید (اجتماع یادگیری) رؤسای مناطق، رهبران مدرسه‌ها و دیگر افراد به «نمایندگان ارشد فناوری»^۳ تبدیل خواهند شد.

فضای آموزشی آینده

فضای اجتماعی یادگیری از طریق فناوری، ساختار ساختمان‌ها را تغییر می‌دهد. فضاهای یادگیری و مدرسه‌های «سبز» به‌عنوان پایگاه‌های اصلی طراحی می‌شوند که جوامع، کتابخانه‌ها و خانه‌ها می‌توانند در آنجا فعالیت داشته باشند. ممکن است ساختمان‌های مدرسه به «پایگاه‌های اصلی» یادگیری تبدیل شوند و نه

مؤسسه‌هایی که در آن‌ها همه یادگیری اتفاق می‌افتد. بر اساس این روند، ساختمان‌ها کوچک‌تر و سبزتر خواهند شد و برنامه‌های هفتگی تغییر می‌کنند تا افراد بیشتری در خارج از فضای مدرسه نیز بتوانند در آن‌ها فعالیت داشته باشند. همچنین، در مدرسه‌های دارای سطح عملکرد بالا، معلمان و دانش‌آموزان بیشتری به‌طور مستقیم در اجتماعات حاضر و یا در اجتماعات آتی، به یادگیری‌های پروژه‌محور که در دنیای واقعی انجام می‌شود (همچنین به‌عنوان یادگیری تجربی، خدماتی و مدنی) می‌پردازند (پیشین).

یادگیری در مدرسه بیش از پیش به‌صورت غیرسنتی (در خارج از ساختمان و کلاس درس) صورت می‌گیرد. تا اواسط قرن جاری، رهبران آموزشی آشنا با فناوری به مفاهیم مبتنی بر شبکه، مانند گردش، همکاری و پویایی، اجازه خواهند داد، در تنظیم مجدد کلاس‌ها در انطباق با اصول یادگیری موثق قرن ۲۱، آن‌ها را یاری دهند. فناوری ممکن است به‌هنگار جدیدی برای تمایز آموزش مبدل شود که مشارکت در فعالیت‌های یادگیری را با سبک‌های یادگیری فردی و فرهنگی سازگار سازد.

آماده‌سازی رهبران آموزشی

آماده‌سازی رهبران آموزشی و فعالیت بهینه آن‌ها در مدرسه‌ها، نیازمند بهبود و توسعه برنامه درسی و آموزشی در «آموزش عالی» است. از موضوع‌های مهم در واحدهای برنامه درسی، معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی است. استادان نیز باید دانشجویان خود را به‌عنوان فعالان آینده و رهبران یادگیری‌محور تجسم کنند. چرا که دانشجویان نه فقط برای مدیریت یا اصلاح جوامع آموزشی، بلکه باید برای خلق جوامع عادلانه به‌لحاظ اجتماعی تربیت شوند.



رهبر آموزشی آینده به عنوان فردی نوع دوست که با فناوری دیجیتال سازگاری دارد، تصور می شود؛ فردی که برای رویارویی با چالش های آینده مدرسه ها آماده شده است.

بر این باوریم که برنامه های آماده سازی دانشگاه محور نقش مهمی در آماده سازی معلمان و مدیران مدرسه ها ایفا می کنند و اینکه بسیاری از آماده سازی های رهبران آموزشی، مستلزم تمرکز بر یادگیری در فناوری به عنوان یک استاندارد فرهنگی جدید برای تعالی و برابری در محیط های مدرسه هستند.

جمع بندی

رهبری آینده مدرسه ها متفاوت می اندیشد. او قالب های سنتی، چارچوب های عادت شده و اینرسی های تلنبار شده در ذهن را کنار می زند. جسارت و شجاعت می باید تا متمایز از دیگران و متفاوت با وضع موجود، با نگاه امیدوارانه به آینده ای روشن و فرصت های بی بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شود و با اعتماد به نفس و شوق و ذوق وصف ناپذیر و نوآورانه، همراه با رعایت مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش آموزان و والدین و سایر دست اندرکاران و ذی نفعان مدرسه، رهبری تأثیر گذار و اثربخشی را به منصه ظهور برساند.

پی نوشت ها

1. National council of professors of educational Administration (NCP EA)
2. bricks & clicks
3. chief technology officer

منابع

۱. شیربگی، ناصر؛ فاتحی، رؤیا، رهبری آموزشی در ۲۰۵۰، ترجمه، آثار معاصر، ۱۳۹۷
2. Lackney, J. A. (2011). New approaches for school design. The SAGE Handbook of Educational Leadership.

نوآوری، ارزشیابی، رهبری توزیعی و فناوری، عموماً باید در مسائل مربوط به حقوق انسان ها، و در انگاره و نگرش رهبران آموزشی شکل بگیرد و اولویت های رهبری در چارچوب عدالت اجتماعی اخلاق محور توسعه یابد. معرفت شناسی عدالت اجتماعی می تواند حمایت و مسئولیت پذیری رهبری آموزشی را افزایش دهد. به عکس، فاصله گرفتن اولویت ها از این هدف کانونی (معرفت شناسی عدالت اجتماعی)، باعث افزایش بی عدالتی ها و نابرابری هایی می شود که به مدرسه ها سرایت می کنند.

پداگوژی تربیت رهبران آموزشی مبتنی بر پیشبرد یادگیری به مرکز ثقل دادن مسئولیت بیشتر یادگیری به فراگیرندگان است. برنامه درسی رهبری آموزشی، به معنی فعالیت ها و عملکردهای معنی داری است که تجربه های روزانه را تکرار می کنند. لازم است جوانب حرفه ای و نظریه محور مدیریت آموزشی، به عناصر کاربردی تر رهبری و مدیریت سازمان های آموزشی پیوند بخورد. در این راستا، تشخیص سازگاری عملکرد و یادگیری تجربی باید در برنامه های آموزش رهبران آموزشی لحاظ شود.

در طول دوره آموزشی، استادان، دانشجویان (رهبران آموزشی آینده) را آموزش می دهند و در این فرایند، هم از یکدیگر می آموزند و هم به یکدیگر می آموزند تا همه به سطوح بالای یادگیری فناوری و استفاده از فناوری دست یابند. دانشجویان ملزم به یادگیری از طریق پادکست، ساخت فیلم ویدیویی، گفت وگوهای برخط و ارزیابی بعد از اتمام دوره هستند.

ناگفته نماند که دانشجویان جوان، به عنوان رهبران آموزشی آینده، با توجه به فنون و زیرساخت های فناوری و آموزش های دیجیتالی، انگیزه بیشتری برای رشد و موفقیت دارند. در نهایت،

در دوره تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشجویان (رهبران آموزشی آینده) باید در مورد رهبری برای تدریس و یادگیری، حقوق معلم، ارزیابی و ابعاد فرهنگی، سیاسی و پرورشی، آموزش ببینند. در دوره دکترا، دانشجویان باید مسائل مربوط به نژاد، طبقه اجتماعی و پویایی های جنسیتی و اخلاقیات و ارزش ها را آموزش ببینند و مدرسه ها را به عنوان مراکز مردم سالاری و پژوهشی درک کنند. اولویت های آموزش «فن سالارانه» یا «تکنوکراتیک»، امور مالی، مدیریت و آزمون نیز نباید نادیده گرفته شوند. همچنین درک دانشجویان (رهبران آموزشی آینده) باید در امور و مفاهیم اجتماعی، سیاسی و پرورشی گسترش یابد و کارآموزی لازم را در مدرسه های شهری و حتی روستایی تجربه کنند.

از آنجا که رهبران آموزشی آینده با پیچیدگی روزافزون تعریف مجدد آموزشی مواجه هستند، استانداردهای آموزش و تحصیل باید بر پایه برابری و فرهنگ استوار باشند. برای مثال، دانشجویان باید یاد بگیرند که مشارکت والدین به خصوص در مدرسه های در معرض خطر، به آسانی به مسائل مدیریت منابع انسانی مربوط نمی شود. رهبران باید زمینه و اساس رابطه مدرسه و خانواده، مشورت های مدنی در زمینه آموزش و پرورش، و نیز نقش مدرسه ها در تغییر جامعه را فراهم سازند. دانشجویان به عنوان رهبران فعال باید اخلاق محور باشند و استانداردها را برای استدلال اخلاقی در خود نهادینه کنند. در نتیجه اگر رهبران مدرسه دارای جهت گیری عدالت اجتماعی باشند، می توانند مسائل فرهنگی مربوطه را درک کنند. این جهت گیری باید در درک اصول پاسخ گویی و مردم سالاری ریشه داشته باشد.

دیدگاه های عدالت اجتماعی، از جمله

برنامه‌های درسی سازگار با فضای مجازی

حسین معافی، دکترای برنامه‌ریزی درسی

عقلانی یادگیرنده متناسب و با علاقه‌ها و نیازهای او نیز هماهنگ باشد. تناسب برنامه با توانایی ذهنی یادگیرنده، در او شناخت به وجود می‌آورد و هماهنگی برنامه با علاقه‌ها و نیازها، در او گرایش ایجاد می‌کند. اهداف برنامه درسی باید با وضعیت و امکانات یادگیرنده نیز هماهنگ باشد و با توجه به نیازهای آنی و آتی او تعیین شود. اهداف خاص هر رشته علمی باید در اهداف برنامه درسی آن مورد توجه قرار گیرد. در تعیین اهداف برنامه درسی باید از نظر متخصصان و دانش مورد نیاز استفاده شود و در آن به شرایط زندگی روزمره فراگیرندگان توجه شود. یکی از

اکنون که در شرایط کرونایی «آموزش مجازی» جایگزین آموزش‌های حضوری شده و ممکن است در سال‌های آینده نیز این آموزش‌ها ادامه پیدا کند، به نظر می‌رسد باید محتوا و برنامه‌های آموزشی نیز در مدرسه‌ها و دانشگاه‌ها به‌طور اساسی تغییر کند. از آنجا که انعطاف‌پذیری از اصول اولیه برنامه‌های درسی است، ضروری است در حال حاضر نوعی بازنگری کلی و اصولی در برنامه‌های درسی و محتواهای ارائه‌شده صورت پذیرد. یادگیرنده، دانش و جامعه سه منبع اصلی تعیین اهداف در برنامه‌های درسی هستند. برنامه درسی باید با توانایی‌های ذهنی و

با توجه به گسترش بیماری کووید ۱۹ و ترس از شیوع آن، روزبه‌روز بر تعداد مدرسه‌های هوشمند برای استفاده از سامانه‌های آموزش برخط افزوده می‌شود. مدرسه هوشمند مدرسه‌ای است که با داشتن امکانات ارتباطی کافی و اتصال به شبکه‌های ملی و جهانی، دسترسی معلم و دانش‌آموز را به منابع عظیم علمی و محتوای آموزشی فراهم می‌کند. شواهد به‌دست‌آمده از بررسی‌های تحقیقاتی نشان از آن دارد که فنون تدریس و نوع تفکر معلمان، بر به‌کارگیری آموزش الکترونیکی در مدرسه‌ها و در نتیجه پیشرفت دانش‌آموزان تأثیر بسزایی دارد.



وظایف برنامه درسی، کمک به تأمین نیازهای جامعه است. در بررسی جامعه، باید هم به نیازهای آنی و هم به تغییرات و تحولات مستمر، به‌ویژه تحولات ناشی از پیشرفت علوم و فناوری، توجه کرد و اهداف برنامه درسی را در ارتباط با تغییرات اساسی در حال وقوع در جامعه انتخاب کرد و همواره آن را با نیازهای گوناگون زندگی اجتماعی انطباق داد. لذا اهداف برنامه درسی باید متناسب با شرایط و امکانات جامعه و با توجه به نیازهای آنان تعیین شود.

بنابراین:

● با توجه به اینکه شرایط آموزش به‌طور کلی تغییر کرده و به‌سوی آموزش الکترونیکی رفته است، به دنبال آن، نیازهای فراگیرندگان و جامعه نیز دچار تغییر شده‌اند. با وجود این، محتوای برخی از کتاب‌های درسی مانند سواد رسانه‌ای، کار و فناوری، مدیریت و سبک زندگی، تفکر و پژوهش و ... ضرورت خود را بیش از پیش نمایان ساخته است و این محتوا در آموزش‌های مجازی اهمیت بسزا دارد.

● با کاهش زمان آموزش در تدریس مجازی، معلم نیز برای آموزش تمام

محتوای کتاب وقت کافی ندارد. لذا سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی می‌تواند بر اساس سند برنامه درسی ملی و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برخی از قسمت‌های غیرکاربردی و انتزاعی کتاب‌های درسی و همچنین مطالبی را که برای مطالعه آزاد ارائه شده‌اند، حذف کند تا معلم بتواند با توجه به مشکلات تدریس مجازی، مفاهیم را با عمق بیشتری تدریس کند و از اضطراب و استرس دانش‌آموزان نیز کاسته شود.

● در برخی موارد، برنامه‌های درسی مانند درس‌های آزمایشگاهی، عملی و تربیت بدنی نیز باید تغییرات کلی داشته باشند و به‌جای آن‌ها برخی محتواهای جدید و کاربردی برای آموزش‌های مجازی جایگزین شوند.

محتوای جدید می‌توانند در راستای آشنایی بیشتر فراگیرندگان با فضای مجازی و نرم‌افزارهای آموزشی و کاربردی باشند. در برخی موارد هم می‌توان درس‌ها یا محتواهایی را درباره آسیب‌های فضای مجازی و راه‌های استفاده صحیح از رسانه‌ها اضافه کرد.

● از آنجا که در آموزش‌های مجازی کتاب درسی تنها منبع آموزشی

نیست، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی می‌تواند در صورت ادامه آموزش‌ها به‌صورت مجازی، در کنار چاپ کتاب‌های درسی، محتوای الکترونیکی نیز تولید کند و آن را در اختیار دانش‌آموزان قرار دهد. با تولید محتواهای آموزشی الکترونیکی می‌توان گام مهمی در تولید محتوای آموزشی محلی برداشت و برخی از محتواهای درس‌ها را با توجه به شرایط محلی هر منطقه و استان تألیف کرد. این امر می‌تواند جذابیت‌های لازم را برای فراگیرندگان به دنبال داشته‌باشد و شرایط را برای آموزش‌های زمینه‌محور فراهم کند.

امید است که مسئولان آموزش و پرورش با توجه به شرایط خاص آموزش در مدرسه‌ها که به علت بیماری کرونا به‌صورت مجازی و از راه دور انجام می‌شود و تداوم این شرایط و استفاده از آموزش‌های مجازی و الکترونیکی در دوران پساکرونا نیز پیش‌بینی می‌شود، تصمیمات لازم و ضروری را اتخاذ کنند و برای تغییر، اصلاح، حذف و یا اضافه‌شدن برخی برنامه‌های درسی، با توجه به اسناد بالادستی و پژوهش‌های مناسب، اقدامات لازم را انجام دهند.



عبور از عادات‌ها در سده جدید

گفت‌وگو با دکتر محمدعلی شامانی

متخصص تعلیم و تربیت و عضو شورای کارشناسی رشد مدیریت مدرسه

همزمان با انتشار این شماره از مجله، آخرین سال قرن چهاردهم آغاز شده است و در آستانه فرا رسیدن سده جدید خواهیم بود. به همین دلیل محتوای مجله در بهار ۱۴۰۰ به مطالبی اختصاص یافته است که در طلیعه قرن جدید و در خصوص آینده تعلیم و تربیت در جامعه ایرانی به نگارش درآمده‌اند. در این ارتباط، دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای کارشناسی رشد مدیریت مدرسه، با حضور در دفتر کار دکتر محمدعلی شامانی، دیگر عضو شورای مجله در «مجمع آموزشی رفاه تهران»، درباره موضوع محوری رشد مدیریت مدرسه، یعنی «آینده تعلیم و تربیت در جامعه ایرانی» با وی گفت‌وگو کرده است. توجه شما خوانندگان گرامی را به این گفت‌وگو جلب می‌کنیم.

مسیر بسیار پرسرعت و پرشتاب است و هر چه که ما کندتر برویم، راه را برای آیندگان دشوارتر می‌کنیم. آیا می‌توانیم مقابله کنیم؟ بی‌تردید نه! فناوری‌ها و آینده آمده است و می‌آید و با سرعت و گستردگی بیشتری هم خواهد آمد. آموزش و پرورش ما بهتر است خودش را مهیا کند. مهیا کردن هم به این نیست که فقط بگوید ما منتظر آینده‌ایم. به نظر من فهم آینده، فهم فناوری‌های نوین و فهم جریان یادگیری اساساً اتفاق تازه‌ای است که گاهی وقت‌ها در تصور بسیاری از امثال ما به صورت جدی نمی‌گنجد.

توضیح یا واقعیتی را عرض

می‌کنند، هم می‌آموزد و هم فرصت آموختن را برای دوستانش فراهم می‌کند. به نظر من یکی از مهم‌ترین چالش‌های امروز ما «درک فناوری‌های نوین» است؛ فناوری‌هایی که در حال ایجاد تغییری بنیادین در نسل نو هستند. به نظر من، اینکه آیا هاضمه آموزش و پرورش ما درست کار می‌کند و می‌تواند با این فناوری‌ها کنار بیاید و آن‌ها را هضم کند، اصلاً خارج از اراده آن است. یعنی چه بخواهد و چه نخواهد، این فناوری‌ها خودشان را در دل آموزش و پرورش جا می‌کنند. منتظر نمی‌مانند و از کسی هم اجازه نمی‌گیرند. این ما هستیم که با تأخیر در ورود و پذیرش، راه خودمان را دشوارتر می‌کنیم.

● ملاقات امروز ما به قول مولانا می‌تواند به نوعی خودمشت‌مالی ما دو نفر به مثابه دو عضو شورای کارشناسی رشد مدیریت مدرسه تلقی شود. ولی این بار از شما خواهیم خواست از منظر یک متخصص تعلیم و تربیت و با یک نگاه خاص با من گفت‌وگو کنید.

می‌دانید که ما در آغاز سده پانزدهم شمسی هستیم. اولین پرسش این است که به نظر شما آموزش و پرورش ما آمادگی ورود به این سده را دارد؟ یا اصلاً ورود به این سده و بود و نبود آن برای آموزش و پرورش فرقی خواهد داشت یا خیر؟

زمانی که انسان با اهل فضل گفت‌وگو

کنم و شما براساس آن صحبت را ادامه دهید. ببینید من و شما تقریباً هم سن و حدوداً ۶۰ ساله ایم. می شود گفت از سده چهاردهم که امسال در آخرین روزهای آن هستیم، ۶۰ سال را تجربه کرده ایم. حالا اگر از چند سال کودکی خود بگذریم، بیش از نیمی از این سده را تجربه زیسته داریم و بیش از ۵۰ سال یا سه چهارم یا بیشتر آن را در آموزش و پرورش و در کار تعلیم و تربیت بوده ایم. نکته ای که می خواهیم به ادامه همین پرسش نخست که پاسخ دادید، ارتباط دهید این است که من معتقدم در این ۶۰ سال، اتفاق برجسته ای که مثلاً کلاس های سال ۱۳۳۲ را از کلاس های سال ۱۳۹۲ متمایز کند، به ندرت دیدیم. البته نمی گویم ندیدیم، ولی در گفتن به ندرت، تردید ندارم. با این تصور و تصویر، آیا آموزش و پرورش ما می تواند وارد قرن جدید شود و از این اتفاق طرفی ببندد؟

هرگز. شما نمی توانید با عادت های مألوف خودتان، یعنی با عادت هایی که با آن ها انس گرفته و آشناید و با طمأنینه در تاروپود شما نشسته اند، فاصله بگیرید. یکی از ویژگی های اتفاقات امروز سرعت است. گاهی وقت ها فکر می کنم که انگار بعضی از افسانه ها دارند محقق می شوند. شاید من دارم به ماجرا غلو شده نگاه می کنم، ولی واقعا گاهی احساس می کنم برخی از افسانه های کودکی ام در حال محقق شدن هستند و امیدوارم آن قدر زنده باشم که پاره ای از آن ها را ببینم و ببینم که چه اتفاقاتی در آموزش و پرورش ما خواهند افتاد.

ما اگر بخواهیم با همان روشی که تا دیروز و در این ۶۰ سال به آن عادت کرده ایم، به این دوره نگاه کنیم، مانند آن است که بقالی ما در بهترین شرایط یک سوپرمارکت بزرگ و از سوپرمارکت بزرگ تبدیل به هایپرمارکت شده است. اما همان بقالی است، فقط وسعت پیدا کرده و سرعت انتقال و تنوع ارائه کالا به مشتری بیشتر شده است. در واقع، ما بقالی وسیع تری داریم که فقط نام آن

عوض شده است و نه نوع خدمات آن. در حالی که گاهی وقت ها همان بقالی کوچک ممکن بوده است کارکردهای ویژه ای داشته باشد. گاهی وقت ها همه تلاش های مربیان بزرگ این بوده که روی یک نفر سرمایه گذاری متفاوتی کنند و همان یک نفر می توانسته کارهای بسیار بزرگی انجام دهد. به نظر من الان ما فقط کمی بزرگ تر شده ایم، کمی تابلوهایمان را عوض کرده ایم، به جای میز و صندلی سنتی، میز و صندلی جدیدتری گذاشته ایم و به جای تخته سیاه یا وایت بردهای خودمان، برد هوشمند گذاشته ایم و اتفاق خاصی در جریان یادگیری ما نیفتاده است.

می گویند وقتی روس ها اولین بار «اسپوتنیک» را هوا کردند، سؤالی که برای آمریکایی ها و انگلیسی ها مطرح شد این بود که چه چیزی سبب شد که آن ها توانستند به فضا بروند و ما نمی توانیم؟ وقتی دلایل را بررسی کردند، دلیل را در آموزش و پرورش و اتفاقاتی دیدند که در این نهاد رخ داده است. مهم ترین اتفاقی که بعد از این ماجرا افتاد، این بود که میز و صندلی هایی را که تا قبل از این به زمین پیچ شده بودند، برداشتند و چیدمان کلاس را عوض کردند تا بچه ها روبه روی هم گفت و گو کنند. امروز آموزش و پرورش ما به بچه ها و معلمان، هرگز فرصت گفت و گو نمی دهد.

پس با این حساب، خیلی نباید روی فناوری مانور داد. تبدیل تخته سیاه به وایت برد و تبدیل آن به تخته هوشمند مثال خوبی بود. حالا من قدری از تخته سیاه هم عقب تر می روم و به غارنوشته ها و دیوارنوشته ها می رسم و در حالت بینابین یا همان تخته سیاه متوقف می شوم. ۴۰ سال پیش، در دوره تربیت معلم، زنده یاد ترقی، استاد ما بود. مهارت اصلی ایشان استفاده از تخته سیاه بود. چنان تخته را مرتب تنظیم می کرد که هر وقت شما وارد کلاس می شدید، می توانستید بدون اینکه به ساعت نگاه کنید، از تخته سیاه حدس بزنید که الان دقیقه چندم تدریس است. یعنی

برای ۹۰ دقیقه، تخته را به شش قسمت مساوی تقسیم و از سمت راست شروع به نوشتن می کرد و قسمت ششم را برای چرک نویسی و نگارش لاتین برخی کلمات یا فرمول ها می گذاشت. البته ششمین قسمت هم در ۱۵ دقیقه آخر پر می شد. الان استاد یا معلمانی داریم که از پاورپوینت و تخته هوشمند استفاده می کنند، ولی قادر به ایجاد هیچ تعاملی نمی شوند. در مورد تقابل فناوری و تعامل چگونه می اندیشید؟ اساساً تربیت یک جریان تعاملی است و بدون تعامل اصلاً امکان وقوع ندارد. در جریان گفت و گوها، کنار هم نشستن ها و تبادل آرا و افکار است که تربیت شکل می گیرد و دانش تبادل می شود. ما فکر می کنیم باید مخزنی از اطلاعات را در قالب یک کپسول به دیگران بدهیم که بخورند. فناوری خیلی بهتر از ما کل این داده ها (دیتاها) را جمع آوری و ذخیره سازی می کند و با سرعت و به شکلی راحت تر در قالب کپسول هایی کوچک به مخاطبان ارائه می دهد. اما آیا واقعا این فرصت را می دهد؟ خیر. فرصتی از جنس تعامل و از جنس اینکه تربیت شکل بگیرد، فراروی فناوری حاضر نیست. فناوری گاهی وقت ها ما را تنها تر می کند، در حالی که جریان تربیت با تنهایی آغاز نمی شود. از این نظر فرمایش شما متین است. اما آیا فناوری واقعا نمی تواند تسهیل کننده باشد؟ به نظر من بسیار تسهیل کننده است؛ هم در سرعت و هم در کیفیت. وقتی همه رقم به آن نگاه می کنیم و می خواهیم همه آدم های دنیا، اعم از دانش آموزان و معلمان راحت ارتباط برقرار کنیم، این کار با شبکه ای از دانش و تولید محتوا می تواند افراد متعددی را در تمام سرزمین ها در کنار هم بنشانند. این یک ویژگی بی بدیل است.

پیش از این، برای اینکه بتوانیم با بخواهیم با یک معلم در آن طرف دنیا صحبت کنیم، چقدر دشواری می کشیدیم. اما الان این اتفاق به راحتی می افتد. ابزارها آمدند و این کار را تسهیل کردند. الان شکل جدیدی از شبکه های اجتماعی در حال پدید آمدن است که به راحتی می تواند



به عنوان تولیدکننده و ذخیره کننده دانش و فرصت استفاده از دانش تولیدشده جمعی، وارد عمل شود. این یک فرصت است. اصلاً شبکه های اجتماعی می توانند در آینده، نقش مدرسه هایی با شکل جدید را به خودشان بگیرند. ما یادمان رفته که همه چیز را همگان دانند. یعنی وقتی همگان بدانند، بنابراین به اشتراک گذاری این دانایی، یک فرصت یادگیری جدید است. از این رو حتماً شبکه های اجتماعی می توانند فرصت های جدیدی را خلق کنند.

● پس شما مثل بعضی ها، از آمدن فناوری جدید نگرانی ندارید و این اتفاق را موجب حذف معلم نمی دانید؟

هیچ ابرایانه ای نمی تواند جای معلم را بگیرد. چون نمی تواند مانند معلم تعامل برقرار کند. شاید بگویند فضای مجازی انتخابگر هوشمند شده است. یعنی هوش مجازی یا هوش مصنوعی آمده و به راحتی جایگزین معلم شده است. این درست نیست. ابزارها نمی توانند ما را از آن نگاه و درک نقطه به نقطه معلم بی نیاز کنند. شما هیچ وقت نمی توانید این حس را از آن ها دریافت کنید، چون شما که فقط به داده، تبادل داده و آنالیز شدن داده نیاز ندارید! ما انسان هستیم و با قلبمان، احساسمان و تک تک سلول هایمان جریان تربیت شکل می گیرد.

● می خواهیم روی نکته ای تأکید کنم که ذوق و علاقه شما به آن گره خورده است. معلمان امروزی در حال مکانیکی و ماشینی شدن هستند و جای عناصر زیبایی شناسختی در حیات معلم خالی است. اگر از من بپرسند: معلم خوب چه کسی است؟ می گویم معلمی است که بداند در این اواخر چند رمان خوب یا چند شعر خوب چاپ شده است. به خاطر دارید که زمانی در دهه های پنجاه و شصت، شعرهایی مانند شعر کوچه مشیری و زمستان اخوان و ... ورد زبان ما بود. الان اگر شما از معلم تازه کاری بخواهید چند شعر حسی بخواند، یا

چند قصه بگوید، به یاد ندارد! من یکی از الزامات ورود به قرن جدید برای معلم ها و حتی مدیران را داشتن حس زیبایی شناسختی می دانم و اینکه در تعاملاتشان راه به راه از این حس استفاده کنند. آیا موافق این نظر هستید؟

نکته دقیقی است. رمان فرصت بازخوانی تجربه زیسته مردم جهان را به آدم می دهد و انسان ها با تجربه زیسته شان متفاوت می شوند. آنچه که مثلاً مرتضی مجدفرا را متفاوت می کند، تجربه زیسته او در حیطه معلمی، آموزش، نگارش، تحریریه، نوشتن و از همه مهم تر شاعری است که در زمان های مختلف از او سر می زند و همچنین رمان هایی که می خواند. ما به کسب تجربه های تازه نیاز داریم و هیچ وقت بی نیاز از آن نیستیم و ادبیات، سینما یا موسیقی جهان این فرصت را به ما می دهد.

من گاهی وقت ها در مصاحبه برای انتخاب معلمان، از آن ها می خواهم از آخرین کتاب و رمانی که خوانده اند، حرف بزنند. یا از شاعری، شعری از حفظ بخوانند و بگویند چرا و به دلیل چه ویژگی هایی دوستش دارند. حتی از آن ها درباره دستگاه های موسیقی ایرانی می پرسم. گاهی آن قدر پاسخ ها تلخ اند که حال انسان بد می شود. وقتی صحبت از دستگاه موسیقی می کنید، انگار از ادوات یا ابزارهای موسیقی پرسیده اید و آن ها به ویولن و پیانو اشاره می کنند. وقتی می پرسیم دستگاه شور و بیات ترک چه تفاوتی با هم دارند و چگونه می توانی از هوش موسیقایی در موسیقی استفاده کنی، متأسفانه نمی دانند. موسیقی را

می شنوند، ولی نمی دانند که چه کار می کند و از آن لذت نمی برند.

خوانشی که بزرگان ما از ادبیات داشتند، خوانش «غنی» بود. اگر اثر فردوسی را می خواندند، در کنار آن نگاه حماسی، ریتم، ملودی، واژه و از همه مهم تر بازخوانی هویت خودشان را مطابق با «شاهنامه» پی می گرفتند. اما معلم الان حاضر به خواندن نیست و نمی داند در اطراف او دارد چه اتفاقاتی می افتد. فکر می کنم کسانی که بتوانند طعم متفاوت یک سیب را درک کنند، گاز زدنشان به یک سیب هزاران طعم دیگر را در خیالشان زنده می کند. کسی که بتواند سوار یک ابر شود و با تکه ابری، بازیگوشی و در آسمان گرگم به هوا بازی کند، حتماً می تواند نگاه دیگری به زندگی داشته باشد. کسی که یک قطره باران را برای خودش بیشتر از هزاران اقیانوس تصور کند، می تواند در آن شناور شود و احساس کند که فرشته های خدا با هر قطره می آیند. آن وقت است که فوج فرشته ها را در آغوش می گیرد و با آن ها بازی و رقص با فرشته ها را تمرین می کند. معلم یعنی کسی که هر صبح، وقتی به درخت روبه روی خانه سلام می کند، با تک تک برگ ها به طور متفاوت ارتباط بگیرد. چون یاد گرفته است که همه ما متفاوتیم و نمی گوید این یک درخت است. باور دارد، هر برگ و هر رگبری متفاوت است. وقتی شما این گونه دیدید، جریان زندگی خیلی تغییر می کند و هر روز برای شما نو، لذت، جذاب و از جنس دیگری می شود. آدم ها وقتی خسته می شوند که پرتکرار می شوند. تکرار محصول نگاه کند و سرد ما به هستی است. یک جریان گرم می خواهد که

زنده و پویا باشد تا درک متفاوتی داشته باشد. آن وقت تک تک کتاب‌هایی را که در قفسه می‌بینید، جان دارند و برای شما داستان و روایتی نقل می‌کنند. هر بار که عکاسی شاتر را می‌زند، در هر بار آن، جریانی در حال شکل‌گیری است و این عکس با قبلی خیلی فرق می‌کند؛ چون نگاه او خیلی فرق کرده است. لازم است این اتفاق در آموزش و پرورش هم رخ دهد، و اگر رخ ندهد، ما همچنان در دیروز جا خوش کرده‌ایم و داریم با گذشتگان عکس یادگاری می‌گیریم و با این نوع عکس گرفتن، هیچ آینده‌ای برای ما متصور نیست.

با این اوصاف، حتماً تغییر سرفصل درس‌های دانشگاه فرهنگیان و آموزش معلمان را هم توصیه می‌کنید. برای مثال اگر قرار باشد شما متولی برنامه‌ریزی درسی باشید، چه عنوان‌هایی را اضافه می‌کنید؟

من سال‌هاست که همین کارها را می‌کنم. در آموزش معلمان، با نوشتن و مهارت نوشتن، سخنوری، ارتباط مؤثر، نقد و گفت‌وگو و فیلم‌دیدن آغاز می‌کنم.

● پنج چیزی که آموزش و پرورش ما باید در قرن چهاردهم جا بگذارد و با خود به قرن پانزدهم نبرد، چه چیزهایی هستند؟

● اولین چیزی که در آموزش و پرورش باید با آن خداحافظی کنیم، این است که دیگر مثل دیروز اطلاق یادگیرنده برای دانش‌آموز و معلم به‌عنوان یاددهنده غلط است. ما همه در حال یادگیری هستیم. اگر آدم‌ها بفهمند که همه در حال یادگیری‌اند، قصه عوض می‌شود.

● دوم، این تفکر را که ما هستیم که فرصت یادگیری را به دیگران می‌دهیم، باید جا بگذاریم. جهان دارد به ما فرصت یادگیری می‌دهد. جهان دارد نو و متفاوت می‌شود، دارد حرف‌های تازه‌تری برای ما می‌زند. اینکه گفتیم انگار دارد افسانه‌ای محقق می‌شوند را باور کنیم. الان فناوری دوره کودکی‌اش را طی می‌کند. تصور دوره بلوغ آن بسیار سهمگین و وحشتناک است.

اصلاً مدرسه و آموزشی که در دل طبیعت شکل می‌گیرد، خیلی متفاوت‌تر از آموزش در چارچوب‌های بسته است. خیلی وقت‌ها با دانش‌جویانم به رودخانه‌ای می‌رویم. از آن‌ها می‌خواهم کفش‌هایشان را در بیاورند و در کف رودخانه راه بروند تا آن را احساس کنند. خیلی‌ها فقط می‌روند و رودخانه را نگاه می‌کنند. اغلب آن‌ها سنگ‌ریزه‌های کف رودخانه را ندیده‌اند و روی آن‌ها سر نخورده‌اند، جلبک زیر پایشان را احساس نکرده‌اند، سنگ را در دست خود لمس نکرده‌اند، به صدای آوازی که در آن سنگ جریان داشته، گوش نکرده‌اند. وقتی جریان معلمی می‌آید، کلاً نگاه‌ها را تغییر می‌دهد.

بنیادی‌ترین کار این است که نگاه ما به جریان تربیت معلم عوض شود. این دانشگاه فقط به شما می‌گوید که چگونه تدریس کنید، ولی به‌نظرم در آینده این شما نیستید که تصمیم می‌گیرید، چگونه تدریس کنید. این مخاطب، دانش‌آموز و یادگیرنده است که به شما تحمیل می‌کند، چگونه باشید و از چه ابزاری استفاده کنید و شک نکنید که شما را پس می‌زند. اوست که تعیین

● سومین چیزی که باید جا بگذاریم، ترس از خارج شدن از سرمایه‌های دیروزمان است. چرا می‌گوییم سرمایه‌های دیروزمان؟ به خاطر دانشی است که از کتاب‌هایمان و براساس تجربه‌هایمان گرفته‌ایم. باید بزنیم زیر این میز و زیاد خودمان را به گذشته‌مان نچسبانیم. از این ترس فارغ شویم که اگر جدا شویم، از دست می‌رویم. چیزی که ما باید در گذشته بگذاریم، این است که دیگر افتخار نکنیم به سرمایه دیگران و به اکنون خودمان افتخار کنیم.

● مورد چهارم و مهم‌تر این است که ما به‌عنوان کودکان فردا، در کھولت می‌خواهیم رفتن را آغاز کنیم. نترسیم. فردا از آن کسانی است که ترس را وا می‌نهند و به ترس پشت می‌کنند. ما معلمان انسان‌های محافظه‌کاری هستیم. باید با محافظه‌کاری خداحافظی کنیم و آن را جا بگذاریم.

می‌کند چگونه تدریس کنید و چگونه باشید. اگر کسی این گونه نباشد، به‌نظرم از دایره معلمی بیرون می‌رود.

● شعر، ادبیات، سخنوری و هنر، شاید اولی‌تر از تجربه‌های حرفه‌ای معلمی باشد که کسب‌کردنی است. در این زمینه نیز نظرتان را بفرمایید.

زندگی در این روزها به شعر و ادبیات و هنر نیاز دارد. هیچ کدام از ما نباید جا را برای دیگری تنگ کنیم. اولاً جهان آن قدر بزرگ است که جا برای همه ایده‌ها و همه نگاه‌ها هست. وقتی از قبل می‌آییم و مشخص می‌کنیم که همه آدم‌ها در این دو تا «گاردریل» بسته حرکت کنند، هیچ اتفاقی نمی‌افتد. آموزش و پرورش ما دو طرف جاده‌اش بسته شده است و ته آن هم معلوم نیست کجاست. تا وقتی که این گاردریل را نشکنیم و از جاده خارج نشویم، هیچ اتفاقی در آموزش و پرورش نمی‌افتد. به‌نظرم فناوری‌ها می‌توانند این فرصت را به ما بدهند. اصلاً چه کسی گفته است که این مسیر با این گاردریلی که انتخاب کرده‌ایم، ما را به مقصد می‌رساند. اگر به مقصد رسیده بودیم که الان وضعیت ما این نبود.

● و در نهایت اینکه ما باید رسوب‌زدایی کنیم و تمام آنچه را که در ذهن ما رسوب کرده است، به دیروز بسپاریم. ما به یک «بازسازی» (ریکاوری) نیاز داریم، برای اینکه ذهن خودمان را نو کنیم. گذشته را به گذشته بسپارید. فردا هنوز نیامده و زیبایی‌های آن هنوز آشکار نشده است. به‌نظر من آینده می‌تواند بسیار زیباتر از گذشته باشد. الان وقتی می‌بینم سهم ما و سهم کودکان و نوجوانان ما در خلق این دنیا چقدر متفاوت است، بسیار خوش‌حال می‌شوم. البته اگر آموزش و پرورش بتواند تا حدی خودش را با سرعت فناوری هم‌پا کند، می‌تواند فضای آموزش و یادگیری را از آن نگاه‌های خوب تربیتی که دنیا را سرشار از صلح، مدارا، تحمل، هم‌زیستی، دوست داشتن و عشق به زندگی می‌کند، آکنده سازد. چنین فضا و نیروهایی در اختیار ماست.



گسل‌های تاریخی در فلات تعلیم و تربیت

دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای تحریریه رشد مدیریت مدرسه

وقتی سال ۱۳۰۰ شروع می‌شد، اغلب ما نبودیم و اکنون که ۱۴۰۰ آمده است، شاید بتوان به سختی ۱۳۰۰ یا ۱۴۰۰ نفر صدساله پیدا کرد که به راحتی توانایی سخن گفتن و استدلال داشته باشند و بتوانند در مورد آنچه در یک صد سال اخیر گذشته است، به‌ویژه درباره فراز و نشیب‌های آموزش و پرورش کشورمان در این سده، تجزیه و تحلیل جامعی ارائه دهند. ولی به یمن ثبت و ضبط آنچه گذشته است و تحلیل‌های کم‌عمق یا پرمایه‌ای که در مقاطع زمانی گوناگون از رویدادها، اتفاق‌ها، خرابکاری‌ها و اتفاق‌های نوآورانه این صد سال ارائه شده است، می‌توانیم با چشمانی باز وارد گردونه تعلیم و تربیت در سده جدید شویم.

از دوران محمدشاه تا مشروطیت و سال‌های پس از آن: می‌جی و امیرکبیر!

اگر چه سابقهٔ تعلیم و تربیت و مدرسه‌داری در ایران، به دوران‌های دور برمی‌گردد، ولی اکنون آشکار شده است که اولین مدرسه‌ها، چه پسرانه و چه دخترانه، در زمان **محمدشاه قاجار** شروع به کار کرده‌اند. وقتی از مدرسه سخن می‌گوییم، مدرسه به سبک و سیاق امروزی است و نیک می‌دانیم که منظور، مدارس معروفی چون نظامیه‌ها و مکتب‌خانه‌های قدیمی نیست. هر دو مدرسهٔ باز شده در دوران محمدشاه، سرنوشتی جز تعطیلی از سوی ناپردان زمانه پیدا نکردند و گشایش و توسعهٔ مدرسه‌های مدرن تا زمان **ناصرالدین‌شاه قاجار** و به‌طور مشخص تا دوران صدارت **امیرکبیر** به تعویق افتاد.

بخشی از دوران حکومت ۵۰ سالهٔ ناصرالدین‌شاه و صدارت کوتاه‌مدت امیرکبیر، از لحاظ زمانی با به قدرت رسیدن امپراتور تاریخ‌ساز ژاپن، **می‌جی (۱۸۶۸)**، هم‌زمانی دارد. امپراتور ژاپن، به محض به قدرت رسیدن، برای نوسازی و اصلاح کشور، گروهی بالغ بر ۵۰ نفر از متخصصان اروپایی در رشته‌های گوناگون را به ژاپن فراخواند و بعد از دریافت نظرات آن‌ها، گروهی ۱۰۰ نفره از متخصصان ژاپنی را در گروه‌های متفاوت تخصصی روانهٔ کشورهای اروپایی کرد. او می‌دانست که اروپایی‌ها، آن سال‌ها، بعد از دوران نوگرایی، در مسیر پیشرفت قرار گرفته‌اند، ولی هدف گرت‌برداری هر آنچه که در کشورهای اروپایی می‌گذرد و انتقال بی‌قید و شرط آن به ژاپن نبود. دستور امپراتور این بود که نسخهٔ ژاپنی این برنامه‌ها را با فرهنگ ژاپنی تطبیق و برنامهٔ خود ویژهٔ ژاپن را ارائه دهند. با حوزه‌های دیگر کاری نداریم. اگر چه به دلیل جامع و درهم‌تنیده و مرتبط بودن برنامه‌ها، شاید درست نباشد مستقلاناً از آموزش و پرورش ژاپن حرف بزنیم. ولی ترکیب نظرگاه اروپایی‌های به ژاپن آمده و توصیهٔ مسافران از اروپا برگشتهٔ ژاپنی این بود: «آموزش و پرورش باید محور توسعه باشد و نگاه همه، ابتدا باید به این نهاد معطوف شود. همچنین بزرگ‌ترین فضاهای زیربنایی کشور از لحاظ خلق تأسیسات و تجهیزات، باید به مدرسه‌ها اختصاص یابد و این برنامه هر چند سال یک بار به‌روز شود. در مقابل رویهٔ امپراتور ژاپن که گروهی را برای مطالعه به فرنگ گسیل داشت، ناصرالدین‌شاه خود عازم سفر شد، آن هم

نه یک بار، بلکه دو بار و با استعراض از تنها بانک دولتی که سرمایه‌اش در دست و از آن روس‌ها بود. دستاورد ناصرالدین‌شاه برای تغییرات، سه چیز بود:

- تغییراتی در دکوراسیون داخلی حرم‌سرا و استفاده از ملحفه و تخت و ابزارهایی که

قلم از نگارش آن شرم می‌کند؛

- راه‌اندازی نگارخانه برای به نمایش گذاشتن تابلوهای نقاشی و اختصاص مکانی در درون محوطهٔ کاخ شاهی برای این امر و بازدید شاهزادگان و امرا از این نمایشگاه تا دید زیبایی‌شناسانهٔ آن‌ها افزایش یابد (باز مردم گرسنه و مریض و نیز افراد عادی در حاشیه‌اند، نگارخانه‌ای در داخل کاخ، برای افراد خاص و به دور از نیازهای اولیهٔ انسانی). به خدمت گرفته‌شدن **کمال‌الملک** در دربار و سپس غضب شاهی به وی، از دستاوردهای این بخش از سفر اروپایی ناصرالدین‌شاه بود.

- و در نهایت تلاش برای به خدمت گرفتن دوربین عکاسی که اختراع آن روزهای فرانسوی‌ها بود و لاقط عکس‌های به‌جای‌مانده از آن دوران، نتیجهٔ این دستور بود.

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید این اولین «شکاف آموزشی» است که برای کشورمان در قیاس با دیگر کشورهای مشابه و در حال رشد رقم می‌خورد. در این میان، نباید تلاش مجدانهٔ امیرکبیر را برای راه‌اندازی «دارالفنون» و نهضتی که بعد از گشایش آن در سراسر کشور رخ می‌دهد و به‌رغم مخالفت‌های تنگ‌نظران (تنها مدرسه‌های تأسیس شده توسط **میرزا حسن رشدیه**، در مقاطع زمانی گوناگون هفت بار در تبریز، قم، مشهد و تهران به آتش کشیده می‌شوند) ادامه می‌یابد، از نظر دور داشت، به‌طوری که قدمت بسیاری از مدرسه‌های مدرن در ایران، اکثراً هم‌پای دارالفنون است. هر چند خود امیرکبیر، هنگامی که این مدرسه گشایش یافت، به دستور همین شاه سرمست از قدرت و خودخواهی و با دسیسه‌های اطرافیانش که آگاهی را روا نمی‌دانستند، در خون خود غلتیده و شهید شده بود.

از ذکر این واقعهٔ تاریخی که بگذریم، تا آغاز قرن جدید، یعنی فرارسیدن سال ۱۳۰۰، به غیر از تأسیس و به آتش کشیده‌شدن و بسته‌شدن مدرسه‌های سبک جدید، به‌ویژه در دورهٔ مشروطیت و سال‌های بعد از آن، اتفاق برجستهٔ دیگری را در زمینهٔ طلوع آموزش و پرورش مدرن

شاهد نیستیم و «شکاف آموزشی» دیگری نیز در همین سال‌ها رخ می‌دهد. اینک در آستانهٔ سال ۱۳۰۰، لاقط دو درهٔ عمیق در آموزش و پرورش ایران - که البته ادارهٔ آموزش زیر نظر وزارت معارف، اوقاف و صنایع مستظرفه قرار دارد - ایجاد شده است که ما با اغماض آن‌ها را فقط یک شکاف به شمار می‌آوریم: «شکاف آموزشی دوم»!

از یک ماه مانده به سال ۱۳۰۰ تا ۲۰ سال بعد:

یک دره یا چند درهٔ دیگر

یک ماه مانده به آغاز قرن چهاردهم، کشورمان با تلاطمات سیاسی گسترده‌ای روبه‌رو شد و قرن جدید را با **رضاخانی** شروع کردیم که «حکم» و «امر» می‌کرد و خود را قزاقی ساده می‌دانست که البته در سر، ابتدا سودای ریاست جمهوری و سپس، هوس پادشاهی داشت. در این سال‌ها، هنوز رشديه از رو نرفته بود و هنوز هم مدرسه‌های گشوده شده توسط او را آتش می‌زدند و به **جبار باغچه‌بان** که در تبریز و سپس در تهران، با شیوه‌های ابدای خود، زبان کودکان کر و لال را با سخن گفتن باز می‌کرد، «ساحر» و «شیاد» می‌گفتند و برای آنکه سخن گفتن کودکان را نبینند، برایش «نگ»‌های گوناگونی دست و پا می‌کردند.

هنوز مدرسه فرستادن دختران نزد خانواده‌ها از کفر ایلیس بدتر بود. روش‌های نوین تعلیم و تربیت، ترکه‌های البالویی بود که در حوض یا سردابهٔ زیرزمین مدرسه‌ها خیس می‌خوردند تا هنگام نواخته‌شدن بر دستان و پاهای کودکان خطاکار در یادگیری و تربیت، اثربخشی بیشتری داشته باشند.

سیاست و قلع و قمع مخالفان، آن چنان در کشور ریشه می‌دواند که ۲۰ سال نخست قرن چهاردهم، به‌ویژه سال‌های آغازین آن، با خفه کردن مرام آزادستانی روحانی خوش‌فکر شیخ **محمد خیابانی** و زبان از کام کشیدن **کنل محمد تقی خان پسیان** و البته رام کردن و سر جای خود نشان دادن **شیخ خزعل** در خوزستان بگذرد و زندانی کردن برخی آزادگان و دم‌کردن قهوهٔ قجری و مهیا ساختن آمپول هوا برای فروبیستن دهان مخالفان اختصاص یابد. از این گذشته، چشم دوختن به اعزام صرف افرادی به خارج برای درس خواندن و الگوگیری و اجرای بدون تغییر و تطبیق

شکاف‌های آموزشی دیگر وباقی قضایا

رخ‌نمایی چهارمین شکاف آموزشی را تا ورود به دهه پنجم قرن چهاردهم (۱۳۴۰) استمرار می‌دهیم و این ارزیابی نادقیق و شتاب‌زده را که آموزش و پرورش ۴۰ سال اول قرن چهاردهم را بدون وارد شدن به جزئیات تورق کرد، به چند دلیل اینجا خاتمه و یادداشت خود را به شکلی دیگر ادامه می‌دهیم:

نخست) من تاریخ‌دان و تاریخ‌نویس نیستم و تحلیل تاریخی آموزش و پرورش هم الزاماتی دارد که من فاقد آن‌ها هستم. خوانندگان می‌توانند برای تکمیل اطلاعات خود در زمینه تاریخ آموزش و پرورش ایران، کتاب «مدارس در مدار هزاره سوم» را بخوانند.^۷

دوم) هر چند من جزو آن ۱۳۰۰ یا ۱۴۰۰ نفری نیستم که صدساله هستند، ولی می‌توان با اندکی سماجت و وقت‌گذاری، از میان افرادی از این جمع که دغدغه‌ها و حافظه تعلیم و تربیتی دارند، اطلاعاتی به دست آورد و آن‌ها را دسته‌بندی کرد. ولی من نیز چون بسیاری دیگر، لااقل از صد سال قرن چهاردهم، ۵۸ سالش را چه در مقام دانش‌آموز و چه در مقام آموزش‌شکار دغدغه‌مند در کنار آموزش و پرورش کشورمان بوده‌ام و نیز اسناد و مدارک، نسبت به دهه‌های پیشین، به شکل مستندتری در دسترس‌اند. پس، از این به بعد می‌توان تحلیل‌های شش دهه باقی‌مانده را بر اساس وقایع و رویدادهای ثبت و ضبط‌شده تاریخ آموزش و پرورش کشورمان، اسناد و مدارک و نیز تجربه‌های زیسته ارائه داد.

سوم) برای راهنمایی پژوهشگران، من شش دهه باقی‌مانده قرن چهاردهم شمسی در گستره آموزش و پرورش را به این شرح طبقه‌بندی می‌کنم:

الف. از سال ۱۳۴۵ که اولین جریان مرتبط با اصلاح و نوسازی آموزشی (نشست رامسر) شروع شده تا سال ۱۳۵۷ و زمان وقوع انقلاب اسلامی، با بروز «پنجمین شکاف آموزشی»!

ب. از بلا تکلیفی و سردرگمی و تغییرات مکرر برنامه‌ها از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۴ که کلیات اولین سند تغییر نظام آموزشی برای اظهار نظر توسط متخصصان انتشار یافت. در این سال‌ها، گذر از رفتارگرایی به شناخت‌گرایی، انقلابات آموزشی در زمینه توسعه گسترده راهبردهای یاددهی-یادگیری،

سیس به تغییر در ساختارها، درس‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش روی آوردند.

زنده‌یاد، دکتر محمدعلی طوسی، یکی از استادان پیشین و پیشکسوت مدیریت آموزشی ایران، در یکی از سخنرانی‌های خود، تعداد سمینارهای آموزشی ژاپن در زمینه «مدیریت مدرسه» بعد از نوسازی سال ۱۹۴۶ (۱۹۴۵ تا ۱۹۵۱) را حدود ۸۵۰۰ سمینار آموزشی در اقصا نقاط این کشور شکست‌خورده و برخاسته از خاکستر جنگ دوم جهانی اعلام کرد.^۸ در این سال‌ها، ما کماکان درگیر تبعات پس از جنگ، به‌ویژه در آذربایجان و کردستان، استمرار اعتراض‌های مکتوب رسانه‌ای، سیاسی و خیابانی به شاه جوان ۲۸-۲۷ ساله‌ای بودیم که مرتب بحران می‌آفرید.

به این سال‌ها هم با اغماض شکاف آموزشی شماره‌داری را نسبت نمی‌دهیم، چرا که ادامه این بحران تا سال ۱۳۳۲ و کودتای آمریکایی ۲۸ مرداد و اتفاقاتی که بعد از کودتا، رعب و وحشت را در کشور جاری و ساری ساخت، باز تعلیم و تربیت را به حاشیه برد، و «چهارمین شکاف آموزشی» را برایمان به ارمغان آورد. فقط کافی است اسناد «پروژه ماورای بحار» را از نظر بگذرانیم تا متوجه شویم، متولیان سازمان برنامه و بودجه تازه شکل گرفته در آن سال‌ها، چگونه چشمان خود را به تأثیرات اصل چهار ترومن^۹، رئیس‌جمهور وقت آمریکا، دوخته بودند تا از قبل کمک‌هایی که مثلاً قرار بود از این پروژه به ایران، از جمله به آموزش و پرورش برسد، طرفی ببندند.

کتاب روایی «مدیریت مدرسه»^۵، نوشته جلال آل احمد، اگرچه صرفاً یک داستان آموزشی است، ولی به دلیل اینکه در سال‌های میانی دهه ۱۳۳۰ و توسط فردی صاحب قلم و صاحب سبک که نگاهی انتقادی دارد، و از سر تصادف، خود شاغل در آموزش و پرورش است، نوشته شده، عمق فاجعه جاری در آموزش و پرورش آن سال‌ها را به درستی می‌نمایاند. البته این وضعیت در نوشتارهای دیگر انتقادی که دسته‌گریخته از چشم رژیم حاکم دور می‌ماند و به انتشار می‌رسد، نیز به چشم می‌خورد که از جمله می‌توان به کتاب «کندوکاو در مسائل تربیتی ایران»^۶، نوشته صمد بهرنگی اشاره کرد. این کتاب اگرچه به دلیل سن کم مؤلف آن (۲۷ ساله بودن)، به شدت شعاری است، ولی غیرواقعی نیست.

فرهنگی آنچه آموخته‌اند در کشور، و نیز ظاهرسازی با گشایش مدرسه‌هایی مثلاً مدرن در این گوشه و آن بخش ایران و توجه به کمیات و ظواهر، بدون همراهی با تحولات جهانی آموزش، از اتفاقاتی بود که در بیست سال اول قرن چهاردهم به وقوع پیوست. این اتفاق، حاصل مشارکت شاهی جوان بود که با بی‌عرضگی سلسله قاجار را به انحطاط کشاند و کافه‌گردی و روشنفکری بازی در خیابان‌های پاریس را برگزید، با قزاقی که با اقتدار دیکتاتورمآبانه‌اش، جای همان جوان را گرفت و ۱۶ سال تمام با «پدرسوخته» گویی‌ها و «لب و دهن‌دوزی» ها روزگار سپری کرد و روزبه‌روز املاک و مستغلات خود را در سراسر ایران، به‌ویژه شمال، گسترش داد.^۲ البته این که به کل رخداد هرگونه اتفاق مثبتی را در این سال‌ها نادیده بگیریم، دور از انصاف است، ولی باید پذیرفت آنچه در ۲۰ سال ۱۳۰۰ تا ۱۳۲۰ در ایران صورت گرفت، به اندازه دیگر کشورها نبود و پس از به پایان رسیدن دوره قاجار و دوره مشروطیت، سومین دوره فاصله‌ای آموزش و پرورش ایران با کشورهای توسعه‌یافته پدید آمد: «شکاف آموزشی سوم»!

دومین بیست سال قرن چهاردهم: تکرار، تکرار و باز هم شکافی دیگر!

دومین بیست سال قرن چهاردهم هم با تلاطم سپری شد. شهریور ۱۳۲۰ با شروع جنگ جهانی دوم، رضاخان نتوانست دیگر حکم کند و امر کردند که برود. کشورمان از شمال و جنوب اشغال شد و پنج سال بیایی، جنگی که مثلاً در آن اعلام بی‌طرفی کرده بودیم، چنان آتشی به جانمان انداخت که اصلاً مقوله‌ای به نام «توجه به تعلیم و تربیت» نمی‌توانست محلی از اعراب داشته باشد. جنگ که تمام شد، ورق ابرقدرتی در دنیا عوض شد و آمریکا، که در دومین جنگ عالم‌گیر، تنها با نیروها و تجهیزات درگیر جنگ شده بود، در مقام ابرقدرت اول جای دیگر کشورها، از جمله انگلستان را گرفت. چرا که انگلیس و دیگر کشورهای اروپایی و نیز شوروی سابق، علاوه بر نیروها و تجهیزات‌شان، خاکشان هم درگیر جنگ شده بود و قبل از هر کاری، ابتدا باید به بازسازی می‌پرداختند. از این رو، اغلب کشورهای درگیر جنگ، به بازسازی و سیس نوسازی سخت‌افزارها و مکان‌های آموزشی و غیر آموزشی خود پرداختند و

توسعه وسایل آموزشی مورد استفاده در تدریس، نضج رشته برنامه ریزی درسی و ... را شاهد هستیم و اگر خواهیم اغراق کنیم و دو شکاف آموزشی را به این سال ها اختصاص دهیم (یک شکاف به سبب عقب گرد به گذشته و شکافی دیگر به دلیل فاصله گذاری توسعه ای نهاد تعلیم و تربیت با دیگر کشورها)، «ششمین شکاف آموزشی!» را در این سال ها شاهد بوده ایم. پ. دوره ای نسبتاً طولانی، شامل مقطع زمانی سال ۱۳۶۴ تا ۱۳۷۱ و آغاز اجرای تغییر نظام ساختاری آموزش متوسطه، و سپس از سال ۱۳۷۱ تا ۱۳۹۰، یعنی آغاز سند محور شدن آموزش و پرورش. در این سال ها، اگر چه شاهد برخی اتفاقات مثبت در حوزه آموزش هستیم، ولی کماکان تغییر مکرر مسئولان و تغییر بی درپی سیاست های آموزشی و سیاسی بودن بینش حاکم بر وزارتخانه و مدرسه ها، آموزش و پرورش ما با ناهمگونی های چالش برانگیزی روبرو می شود. این سال ها، حرکت دنیا به سمت آموزش فراشناخت، استفاده گسترده از رایانه در امر آموزش و حرکت به سمت یادگیری الکترونیکی است که از طرف ما جدی گرفته نمی شود و به یکباره در دوم اسفند ۹۸، گریبان و دامنمان را با آماده نبودن زیرساخت های فنی و آموزشی مناسب در زمینه یادگیری الکترونیکی می گیرد. به نظر می رسد اظهار نظر درباره این دوره ۲۶ ساله، در صلاحیت کسانی باشد که خوشبختانه در قید حیات اند و در یک یا چند فرایند تغییر نظام حضور داشته اند. برای این دوره هم شاید با تک ماده، یک شکاف آموزشی کفایت کند: «هفتمین شکاف آموزشی!»

ت. دوره ۱۰ ساله ۱۳۹۰ تا پایان قرن چهاردهم. در این دوره، آموزش و پرورش جهان، علاوه بر تغییر در نوع اداره سازمان ها و نظریه های نوین مدیریت آموزشی، به واسطه توسعه شبکه های اجتماعی و ابزارهای فاوا، توسعه شگرفی را شاهد بود و معلمان تلفن های همراه را به کلاس های درس بردند و این وسیله به شریکی در یادگیری دانش آموزان تبدیل شد. ولی ما کماکان دم در ورودی مدرسه ها، تلفن های همراه بچه ها را ضبط کردیم، خطاب به معلمان بخشنده صادر کردیم که اگر قصد راه اندازی وبلاگی را دارند، حتماً گذرواژه و مشخصات آن را در اختیار اداره بگذارند و نیز استفاده از تلفن همراه در کلاس های درس و فرایند تدریس را غدن کردیم. از طرف دیگر، هفته ای یک نفر را راهی

مدرسه ها کردیم که در مورد استفاده از فضاهای مجازی و آسیب های آن هشدار بدهند که به ناگاه با ورود ویروس منحوس «کووید ۱۹»، همه این سیاست ها را با ۱۸۰ درجه چرخش عوض کردیم. به نظر می رسد اگر سنجه های قابل محاسبه ای استخراج شوند، این دوره می تواند، به راحتی دو و حتی سه شکاف آموزشی را از آن خود سازد: «هشتمین، نهمین و دهمین شکاف آموزشی!»

نتیجه گیری و پیشنهادها

این مقاله، یک استنباط شخصی و مبتنی بر دانش شهودی و تجربه های نگارنده آن است. اکنون که در نخستین ماه های قرن پانزدهم خورشیدی هستیم، علاوه بر جبران ۱۰ شکاف آموزشی مورد ادعای این جانب در ۱۵۰ سال اخیر، باید بتوانیم هم پای دیگر کشورها و مبتنی بر فرهنگ ایرانی - اسلامی خود حرکت کنیم. ما در حالی وارد قرن پانزدهم شده ایم که به درستی نمی دانیم چه چیزهایی از آموزش و پرورش خودمان را باید در قرن چهاردهم جای بگذاریم، چه چیزهایی را با خود بیاوریم، چه چیزهایی را تغییر دهیم و بیاوریم و چه چیزهایی را بنیان بگذاریم که پیش از این وجود نداشته اند؟ با وجود این، پیشنهادهای زیر ارائه می شوند:

● توسط یک گروه متشکل از مورخان، صاحب نظران تعلیم و تربیت، جامعه شناسان و ... تاریخ آموزش و پرورش ۱۰۰ یا حتی ۱۵۰ سال اخیر کشورمان، مورد بازبینی قرار گیرد و فراز و فرودهای آن استخراج شود. به این منظور، نوشته حاضر می تواند به مثابه یک پروپوزال اولیه مدنظر قرار گیرد.

● تمامی تجربه های تلخ و شیرین اصلاح نظام آموزشی کشور، از مسائل خرد مانند تغییر یک برنامه درسی و تغییر ساختاری در مدرسه و اداره گرفته تا مسائل کلان، مورد تحلیل و واکاوی قرار گیرند.

● با کمال شرمندگی، پیشنهاد تکمیلی برای عملیاتی ساختن دو بند اخیر چنین است: از افرادی که در سال های اخیر متولی انجام پژوهش ها و تغییر نظام هایی از این دست بوده اند، استفاده نشود. چرا که اغلب نامبردگان مدافع پژوهش ها و تغییراتی خواهند بود که خود انجام داده اند.

● چند پژوهش ثانویه بر اساس محورها و مباحث موجود در نظام تعلیم و تربیت (برای مثال: مدیریت آموزشی، برنامه ریزی درسی، فناوری آموزشی، فناوری اطلاعات،

تجهیزات و ساختمان، و ...) طراحی و ضمن مطالعه این پژوهش ها، به ویژه بخش پیشنهادهای آن ها، بخش هایی را که سهواً یا عمدتاً نادیده گرفته شده و به اجرا در نیامده اند، شکل اجرایی بدهند و برای عملیاتی شدن به مسئولان و مدرسه ها پیشنهاد دهند. برای مثال، در پژوهشی که این جانب و دوستانم به سفارش «همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزشی» انجام دادیم، مشخص شد: دلیل موفقیت مدرسه هایی که جامعه آماری پژوهش بودند، داشتن ساختاری برخلاف ساختار مصوب وزارتی است. این مورد را به صورت مقاله و نیز پیشنهاد حضوری به مسئولان سابق و لاحق وزارتخانه ارائه دادیم، ولی مورد توجه قرار نگرفت.

● سند تحول بنیادین و سایر اسناد بالادستی تصویب شده، «مقدس» تلقی نشوند و چون محصول تفکر بشر هستند، امکان تغییر برای آن ها، در هر لحظه و هر موقعیتی، لاقل در مقاطع زمانی مشخص، پیش بینی شود.

● امروزه کتاب ها و پژوهش های فراوانی درباره آینده جهان، مشاغلی که فرو خواهند ریخت، مشاغلی که پدید خواهند آمد و ... منتشر می شوند که البته سهم آینده نگری آموزشی در این میان، حتی در سطح جهانی بسیار کم است. باید «واحد آینده پژوهی» در آموزش و پرورش پدید آید که مرتب در این باره تحقیق کند و رهنمود ارائه دهد. برای مثال، اگر وقوع بیماری جهانگیری مثل کرونا را پیش بینی یا حتی حدس زده بودیم، در واپسین سال قرن چهاردهم از اینکه فقط مدرسه های خاصی متخصص فناوری اطلاعات دارند، بر خود نمی لرزیدیم.

منابع

۱. ترابی فارسانی، سهیلا (۱۳۸۷). روند آموزش زنان از آغاز نوگرایی تا پایان عصر رضاشاه. دانشنامه واحد علوم و تحقیقات. شماره ۳، پاییز.
۲. مکی، حسین (۱۳۶۰). تاریخ بیست ساله ایران، از افول قاجار تا دوران رضاشاه (ده جلدی). نشر علمی. تهران.
۳. برگرفته از سخنان زنده یاد دکتر محمدعلی طوسی، در نخستین سیمینار مدیریت آموزشی، دی ماه ۱۳۷۱، آموزش و پرورش منطقه ۱۶ تهران.
۴. همراز، ویدا (۱۳۸۱). بررسی ابعاد و عملکرد اصل چهار ترومن/ هیئت عملیات اقتصادی آمریکا در ایران. نشر وزارت امور خارجه. تهران.
۵. آل احمد، جلال (۱۳۶۰). مدیر مدرسه (رمان). انتشارات زوار (تجدید چاپ بعد از انقلاب). تهران.
۶. پهرتگی، صمد (۱۳۵۸). کندوکاو در مسائل تربیتی ایران. انتشارات شمس (تجدید چاپ بعد از انقلاب). تبریز.
۷. خلخالی، علی (۱۳۹۹). مدارس در مدار هزاره سوم. انتشارات پیشگامان پژوهش مدار. تهران.

برنامه‌ای برای هویت ملی

فردوس خجسته، دانشجوی دکترای برنامه‌دستی



سند تحول بنیادین، هویت را برابند مجموعه‌ای از بینش‌ها، گرایش‌ها، اعمال و صفات آدمی می‌داند. از این رو، هویت نه تنها امری ثابت و از پیش تعیین شده نیست، بلکه حاصل تلاش و توفیق شخص و تا حدودی متأثر از شرایط اجتماعی است. برنامه‌دستی یکی از مؤلفه‌های مهمی است که در تقویت هویت دانش‌آموزان، به‌ویژه هویت ملی آنان، نقش بسزایی دارد. برنامه‌دستی فقط کتاب‌دستی نیست. هر آنچه در مدرسه باعث تغییر در رفتارها، نگرش‌ها و پندارهای دانش‌آموزان می‌شود، در دل برنامه‌دستی جای می‌گیرد. برنامه‌دستی و برنامه‌آموزشی هر دو را باید توأمان در نظر داشت و بین آن‌ها، به‌ویژه در این مقوله، فاصله‌ای نیست. آنچه ملاحظه می‌کنید، حاصل مصاحبه‌ای است که با دکتر حیدر تورانی، به‌عنوان متخصص مدیریت آموزشی، انجام شده است.

● کتاب‌های درسی در رشد و پایداری ارزش‌های هویت ملی در دانش‌آموزان چه نقشی دارند؟

در سطح مدرسه، کتاب‌های درسی به‌عنوان یکی از اجزای مهم برنامه‌دستی، نقش پررنگی در هویت‌بخشی دارند. کتاب‌های درسی را می‌توان اولویت‌بندی کرد، چرا که بعضی کتاب‌ها مثل تاریخ، علوم اجتماعی و ادبیات و شعر، زبان فارسی، خانواده و سبک زندگی، محیط زیست، تفکر و پژوهش، کار و فناوری تأثیر بیشتری دارند. کتاب‌های درسی در همه کشورهای از جمله کشور ما، هنوز هم در تقویت هویت ملی دانش‌آموزان نقش بی‌بدیلی دارند، زیرا بخش عمده‌ای از زمان رسمی حضور دانش‌آموزان در مدرسه و کلاس درس را پوشش می‌دهند و بر افکار آن‌ها تأثیر می‌گذارند. کتاب‌دستی حجم محدودی دارد، نمی‌توان همه چیز را به صورت متن درآورد و در اختیار دانش‌آموز

گذاشت، بلکه بسیاری از ارزش‌ها را باید از طریق برنامه‌دستی، برنامه‌های آموزشی و تربیتی و فرهنگی در دانش‌آموزان پرورش داده و نهادینه کرد. تقویت هویت ملی به نگرش و اقداماتی همه‌جانبه و سیستمی نیاز دارد و تنها از طریق کتاب‌های درسی شدنی نیست.

● نقش مدیر و معلم را چه اندازه در تقویت هویت ملی دانش‌آموزان مؤثر می‌دانید؟

آن قدر که عملکرد معلم در کلاس به عنوان عنصری اثرگذار از اجرای برنامه‌دستی در فهم مطالب تأثیر دارد، متن تأثیر ندارد. اگر از متن، انگیزه و آهنگ طنین‌انداز و دلنشین معلم را بگیرید، چیزی از آن باقی نمی‌ماند. اگرچه متن تأثیرگذار است، اما به‌تنهایی کارساز نیست. وقتی معلم سر کلاس از ایران و ایرانیست می‌گوید و از نمادهای ملی

صحبت می‌کند، آهنگ صدای معلم، باور در صدای معلم، عشق معلم به کشور، از خودبیگانه نبودن معلم و باورش به آرمان‌های ملی بسیار راهگشا و اثربخش است. اما معلمی که خودش را باور نداشته باشد، تأثیر کلامش از دست می‌رود. روش تدریس معلم هم مهم است، چون اگر معلم به هویت ملی اعتقاد و باور داشته باشد ولی بلد نباشد آن را بیان کند و قادر نباشد برای بچه‌ها با مثال و شعر و داستان این مفاهیم را بیان کند، تأثیر کارش می‌کاهد.

آموزش و پرورش تقریباً معلم را رها کرده و بیشتر به کتاب‌های درسی دل خوش کرده است و می‌خواهد همه چیز را از طریق متن آموزش دهد. اگر ما صد صفحه در مورد موضوعی مثل مدافعان حرم یا شهدای جنگ تحمیلی بنویسیم، اما معلم به آن اعتقاد نداشته باشد، هیچ اتفاق خوبی نمی‌افتد و حتی ضد آن

اگر زبان و فرهنگ محلی و قومی تقویت شود، هویت و انسجام ملی هم تقویت می‌شود

شود؛ هرجایی نمادهای ملی خودش را دارد. ما کشوری چندفرهنگی هستیم. باید به زبان و فرهنگ و قهرمانان منطقه و بوم خود هم توجه داشته باشیم. اگر زبان و فرهنگ محلی و قومی تقویت شود، هویت و انسجام ملی هم تقویت می‌شود. داشتن فرهنگ‌های چندگانه، فرهنگ‌های منطقه‌ای و ارزش‌گذاری به این فرهنگ‌ها هویت ملی را در کل می‌سازد. داشته‌های ما برای غنا بخشیدن به قوام و انسجام فرهنگ‌ها در کشور بسیار فراوان است و می‌توانیم به خوبی در نظام آموزشی‌مان آن را توسعه دهیم و تحکیم بخشیم. خیلی وقت‌ها بچه‌ها خیلی چیزها را نمی‌دانند. مثلاً فکر می‌کنند همه چیز خوب در آن‌سوی مرزهاست. باید به دانش‌آموزان واقعیت‌ها را گفت. علم و آگاهی را فقط از طریق کتاب نمی‌توان آموخت. به دانش‌آموزان بیاموزیم که آن خانه زیباست، اما خانه تو نیست. بدانند خیلی از ناملایماتی که در ایران هست، در کشورهای دیگر هم وجود دارد. البته هویت ملی ما جدا از هویت اسلامی و هویت جهانی نیست. اگر چه بحث من در مورد هویت ملی است، اما توصیه می‌کنم در جایی و در مصاحبه‌ای به هویت اسلامی هم پرداخته شود؛ چرا که هویت ایرانی و اسلامی در هم آمیخته شده‌اند و نمی‌توان آن‌ها را از هم جدا کرد. هویت جهانی را هم نمی‌توانیم نادیده بگیریم؛ چون روی هویت ملی و دینی تأثیرگذار است. این هویت‌ها همه با هم در تعامل‌اند.

و سخن آخر

هویت ملی را می‌توان از راه‌های دیگری غیر از برنامه درسی، مثلاً از طریق کارهای فرهنگی و اجرای درست عدالت سازمانی و اجتماعی هم تقویت کرد. در جامعه‌ای که در آن عدالت اجتماعی تهدید یا بسیار کم‌رنگ شده است، صحبت از هویت ملی و تقویت آن، به‌ویژه نزد نوجوانان و جوانان، بسیار دشوار و کم‌اثر است. وقتی در جامعه عدالت اجتماعی و در مدرسه عدالت سازمانی ضعیف یا کم‌رنگ می‌شود، بچه‌ها در کلاس درس سؤالاتی می‌پرسند که معلم برایشان جوابی ندارد.

معلم و مدرسه به چه چیزهایی پاداش می‌دهند تا آن را انجام دهند. بنابراین بسیار تأثیرگذار است و به عنوان یک متغیر مستقل عمل می‌کند.

چگونه می‌توان از فعالیت‌های فوق‌برنامه مدرسه‌ها در راستای هویت‌بخشی به دانش‌آموزان کمک گرفت؟

ما در مدرسه فقط نباید از طریق آموزه‌های کتاب درسی دانش‌آموزان را هدایت کنیم. انجام فعالیت‌های پرورشی از قبیل اردو و بازدید در تقویت هویت ملی دانش‌آموزان بسیار مهم است. اینکه بچه‌ها را می‌بریم راهیان نور، مشهد و قم و مانند آن، بسیار هم خوب است، حال آنکه آرامگاه‌های **سعدی و حافظ و فردوسی**، و تخت جمشید، طاق بستان، بیستون، مسجد امام، سی‌وسه‌پل، و موزه‌ها را هم باید ببینند. باید بدانند که گذشته‌ای هم داشته‌اند. **باید ریزعلی فداکار، حسین فهمیده و محسن حججی** را با هم ببینند تا فکر نکنند که این جامعه و این مردم بدون هویت ملی بوده‌اند! اگر شما می‌بینید حججی هست، او فرزند همان ریزعلی فداکار است. سردار عزیز **شهید سلیمانی** به نوعی فرزند **رستم و آریوبرزن و آرش کمانگیر** است. اگر قله می‌بینیم، این کوهپایه‌ها هستند که آن را نگه داشته‌اند. ما باید به همه این‌ها با هم بپردازیم تا هویت ملی بچه‌ها بیشتر تقویت شود.

هویت ملی باید به عنوان یک اصل در مدرسه مورد توجه قرار گیرد. از جهاد و شهادت، و از ایران و نمادهای آن سرود بسازیم. مانند شعری که مرحوم **نوری** می‌خواند یا **سالار عقلی**. هرکس گوش می‌کند تحت تأثیر قرار می‌گیرد و لذت می‌برد. در هر کدام از این برنامه‌ها باید به بوم مدرسه و به قهرمانان محلی توجه

ارزش می‌شود. یادمان باشد، معلم در بستر فرهنگی مدرسه زندگی می‌کند و این بستر فرهنگی بسیار مهم است. آموزش هم در بستر فرهنگ اتفاق می‌افتد و بستر فرهنگی و فرهنگ سازمانی در مدرسه بسیار کارساز است. گاهی معلم با باور و اعتقاد بسیار بالای هویتی خویش وارد مدرسه‌ای می‌شود که در آن بستر بی‌هویتی فراهم است. در اینجا نمی‌تواند از هویت ملی حرف بزند. در برخی مدرسه‌ها همه توجهات فقط به کنکور و مباحث علمی است یا جو مدرسه تحت تأثیر بچه‌های مرفهی است که فرهنگی‌مآب‌اند، و یا برعکس، بچه‌ها آن قدر دچار فقر فرهنگی و سوء تغذیه هستند که باز نمی‌توانند از هویت ملی حرف بزنند. بعضی مدرسه‌ها فقط به دانش و کنکور و قبولی در کنکور و المپیادهای علمی دل خوش کرده‌اند که اصلاً صحبت از هویت ملی و از این جور حرف‌ها برای آن‌ها معنی ندارد!

یادمان باشد، نمی‌توان هویت ملی را جدا از عدالت اجتماعی و عدالت سازمانی و فرهنگ عمومی کشور بررسی کرد و انتظار داشت فقط از طریق برنامه درسی محقق شود. اگر این‌ها را متمایز نکنیم، به غلط خیلی از موفق‌نبودن‌ها متوجه برنامه درسی و کتاب‌های درسی و در نهایت آموزش و پرورش می‌شود.

نظام رایج ارزشیابی و پاداش‌دهی مدرسه‌های ما در تقویت هویت ملی دانش‌آموزان و همچنین معلمان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

ارزشیابی بسیار مهم است، چون دانش‌آموزان آن‌گونه یاد می‌گیرند که ارزشیابی می‌شوند. این ارزشیابی است که به دانش‌آموز می‌گوید چه چیزهایی را بخوان و به چه نکاتی توجه کن. اگر در ارزشیابی، برای هویت ملی یا هر صفت و هر ارزش دیگری بها قائل شویم و به آن پاداش بدهیم، بچه‌ها به آن توجه می‌کنند. بنابراین، بچه‌ها داخل مدرسه آن‌گونه رفتار می‌کنند، آن‌گونه می‌اندیشند، آن‌گونه درس می‌خوانند و آن نوع تغییرات را در خود ایجاد می‌کنند که برای آن ارزشیابی می‌شوند و پاداش می‌گیرند. دانش‌آموزان نگاه می‌کنند که

صبحانه‌ای با طعم یادگیری

محسن قنبری شهواری، نصرت سالاری نژاد، مدیر و آموزگار دبستان وحدت زهواکی میناب



کمک آشپز و دیگری به‌عنوان پیشخدمت انتخاب شدند که لباس مخصوص به تن کردند و بقیه دانش‌آموزان نیز مشتریان این رستوران شدند. هدف‌های اجرای این برنامه عبارت بودند از:

توجه به اهمیت صبحانه
(ساحت زیستی - بدنی): ضعف جسمانی و کسالت بچه‌ها حاکی از نخوردن صبحانه بود که متأسفانه هم دانش‌آموزان و هم اولیا در این امر مقصر بودند. اولیا توجهی به این امر نداشتند و فقط با دادن پول توجیبی بچه‌ها را روانه

و تبخیر و اهدافی همچون توجه به اهمیت صبحانه، روحیه نشاط و همدلی، محیط زیست، برخورد اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، قانون‌مداری، شکرگزاری و ساده‌زیستی - که همگی از مصادق‌های ساحت‌های شش‌گانه سند تحول بنیادین هستند - را با اجرای این برنامه آموزش دادیم. به همین خاطر کلاس درس به یک رستوران مبدل شد. میز و نیمکت‌ها کنار هم چیده شدند، پروانه کسب و گواهی سلامت صادر شد، دست‌ها شسته شدند، مدیر مدرسه آشپز، معلم مدرسه کارشناس بهداشت محیط و یکی از دانش‌آموزان به‌عنوان

مدرسه می‌تواند محیطی پویا و اثرگذار باشد، به شرط آنکه درک صحیحی از برنامه درسی داشته باشیم و نیاز است که طرح درس‌ها و طراحی‌های آموزشی دیده شوند. یکی از برنامه‌هایی که در مدرسه اجرا کردیم، از آن دسته فعالیت‌هایی بود که چندین برنامه و هدف آموزشی را در دل خود جای داده‌اند. در این برنامه کلاس درس به رستوران تبدیل شد و دانش‌آموزان در قالب آن، مبحث «تأثیر گرما بر مواد» درس علوم را یاد گرفتند. نشان دادیم که آب در چند درجه به جوش می‌آید و مفاهیمی همچون میعان، تصعید

بچه‌ها فهمیدند ساده زیستن و همین خنده‌های کودکانه می‌توانند جلوه‌های زیبای زندگی باشند

و همین خنده‌های کودکانه می‌توانند جلوه‌های زیبای زندگی باشند.

شکرگزاری (اعتقادی،

عبادی، اخلاقی): شروع کار با نام خدا بود و قبل از تدریس نام خدا بر زبان جاری شد تا بچه‌ها بدانند که تنها با یاد خداست که دل‌ها آرام می‌گیرد. در پایان هم همگی خدا را شکر کردیم، به سبب نعمت‌های زیادی که به ما داده است؛ از جمله سلامتی، پدر و مادر، معلمان و این سفره‌ای که بر پا شده است.

کار و کسب و روزی حلال

(اقتصادی و حرفه‌ای، اعتقادی، عبادی و اخلاقی): معرفی شغل رستوران‌داری و تلاش برای کسب یک روزی حلال از هدف‌های دیگر این برنامه بود که سعی کردیم این موضوع را یادآوری کنیم.

مسئولیت‌پذیری (سیاسی

- اجتماعی): بچه‌ها در این برنامه ایفاگر نقش‌های اجتماعی بودند. آن‌ها دریافتند، چه پیشخدمت و چه مشتری، همه نسبت به افراد جامعه مسئول هستند و در جامعه باید رفتار مناسبی داشته باشند. در پایان همه بچه‌ها در شستن ظرف‌ها، تمیز کردن کلاس و برگرداندن کلاس به شکل اولیه همکاری کردند و هر گروه از بچه‌ها مسئولیت کاری را بر عهده گرفت.

مدرسه مکانی تک‌بعدی نیست. جایی است برای ساده زیستن، خندیدن، شکرگزاری، مسئولیت‌پذیری، قانون‌مداری و زندگی.

خطاب قرار می‌دادند. تلاش کردیم که بچه‌ها جملات مؤدبانه مثل ببخشید، معذرت می‌خوام، آگه ممکنه، بی‌زحمت، و ... را به جای کلمه «آی» به کار ببرند.

روحیه نشاط و همدلی (ساحت

زیستی - بدنی): از ویژگی‌های مهم این برنامه شادی و نشاطی بود که بچه‌ها با تغییر کلاس به شکل رستوران به دست آورده بودند. دورهم‌بودن، همدلی و خنده‌هایی که رضایت دانش‌آموزان را نشان می‌دادند، حاکی از تأثیر مثبت این برنامه بود.

قانون‌مداری (سیاسی -

اجتماعی): نصب پروانه کسب، تهیه کارت بهداشت، و استفاده از روپوش و کلاه مناسب، از جمله مواردی بودند که در حوزه قانون‌مداری آموزش داده شدند. دانش‌آموزان آموختند که برای ایجاد یک واحد صنفی باید مجوزهای لازم را داشت و در غیر این صورت از طرف قانون آن واحد صنفی تعطیل خواهد شد.

ساده‌زیستی (اعتقادی،

عبادی، اخلاقی، زیباشناختی): رستوران یک کلاس ساده بود با موسیقی سنتی و صبحانه‌های معمولی. اما بچه‌ها با هم از خوردن صبحانه لذت بردند و غرق در دنیای کودکی خویش شدند. آن‌ها فهمیدند که ساده زیستن

مدرسه می‌کردند. بچه‌ها هم پول خود را صرف تنقلات در بیرون از مدرسه می‌کردند. در این رستوران سعی کردیم صبحانه‌هایی سالم مغذی، شامل نان و پنیر، خیار، شیر، نخود آب‌پز، گردو و ... ارائه دهیم.

توجه به محیط زیست (ساحت

زیستی بدنی، علمی و فناورانه): استفاده زیاد از ظرف‌های یک‌بارمصرف به صورت چشمگیری افزایش پیدا کرده است، به گونه‌ای که حتی مواد داغ را هم در همین ظرف‌ها سرو می‌کنند. برای تشریح جنبه‌های منفی این کار با توجه به درس مورد تدریس که تأثیر گرما بر مواد بود، ابتدا یک دماسنج میله‌ای بلند را که شسته و ضدعفونی شده بود، درون دیگ نخود گذاشتیم که دماسنج درجه حرارت ۱۰۰ را نشان داد. کارشناس بهداشت که معلم کلاس بود، توضیحات لازم را برای بچه‌ها ارائه داد که شامل میعان، تصعید، تبخیر و تأثیر گرما بر مواد می‌شد. سپس تأثیر دما را روی ظرف یک‌بارمصرف نشان داد. نتایج حاکی از تأثیر نامطلوب گرما روی ظرف‌های یک‌بارمصرف بود و معلم خطرات انسانی و زیست‌محیطی آن را به بچه‌ها، آشپز و پیشخدمت یادآور شد.

برخورد اجتماعی (ساحت

سیاسی - اجتماعی): فرهنگ برخورد با مردم در جامعه را باید از کودکی، چه در خانواده و چه در مدرسه آموخت که از ضروریات برنامه درسی و تربیتی است. ابتدا بچه‌ها خواسته‌های خود را با کلمات نامناسب بیان می‌کردند. یا مثلاً دیگران را با کلمه‌ای مثل «آی» مورد



زندگانی مدیر

مجید درخشانی، مربی پرورشی مدرسه شاهد دهقانی، تفت یزد

ولی دست بده هم داشت. کمکم می‌کرد. من تو عمرم مثل امرالله مدیر ندیدم. جواد که راننده آژانس بود و تازه خودش را به جمع رسانده بود، هیکل درشتش را به صندلی سبزرنگ تکیه داد، ماسکش را از روی بینی پایین آورد و با غیظ گفت: «چه فایده! بنده خدا بچه‌ای نداشت که اقلانمش را زنده نگه دارد. همه‌اش به فکر بچه‌های مردم بود. معلوم نیست دلش را به چی خوش کرده بود و برای کی زندگی می‌کرد؟»

اکبر بزاز دست‌هایش را به هم مالید و گفت: «بچه نداشتنش حکمت خدا بود. وقتی بهش گفتند یک بچه بگیر بزرگ کن، گفت: کی مثل من این همه بچه دارد؟ منظور دانش‌آموزانش بود. خدایی و پیر و پیغمبری هم راست می‌گفت. از پدرها دلسوزتر بود. آن قدر حواسش به محسن من بود که نگو. محسن محکم ایستاده بود که ترک تحصیل کند. من هم شل شده بودم. می‌خواستم بیاورمش مغازه ...»

بغضش ترکید و گفت: «مدیر نگذاشت!...! فرهاد اشک چشمش را پاک کرد و همان طور که سرش پایین بود، پرسید: «حالا تشیع جنازه کی است؟»

محمد کفش فروش گفت: «ای بی‌معرفت! تو که مدیریت بوده خبر نداری؟» فرهاد هیکل لاغریش را جابه‌جا کرد و گفت: «من خبرش را حالا فهمیدم. مثل شماها موبایل جدید ندارم که فرت و فرت خبرها برابم بیاید.»

جواد آژانسی گفت: «ساعت چهار بعد از ظهر. توی حسینیة نمازش می‌دهند و یکراست می‌برندش گلزار. چه فایده؟ کسی نمی‌تواند برود تشیع جنازه. کرونا! بدمصب همه چیز را بهم ریخته.»

اکبر بزاز به او خیره شد و گفت: «چه می‌گویی؟! مدیر متشخص بود، سرشناس بود. اینکه کرونا است، اگر بدتر از کرونا هم باشد، مردم می‌آیند. حداقل توی نمازش شرکت می‌کنند. شما او را دست‌کم گرفته‌اید.»

محمد کفاش همان طور که دستش توی جیب شلوارش بود، هیکل چاقش را به دیوار تکیه داد و به جواد گفت: «شما سن و سالت اقتضا نمی‌کند. توی همه شهر یک مدیر بود و آن هم امرالله بود. حرف و کار و کردارش روی حساب و کتاب بود. ببینم، تو شاگردش نبودی؟»

جواد دستش را جلو آورد و گفت: «من تا پنجم توی ده درس خواندم و دیگر هم

چه گفتم می‌نویسم به حساب قبول نکرد. گفت کرونا هست. کی می‌داند فردا زنده است یا مرده؟ پولش را نقد داد و رفت. انگار بهش برات شده بود که می‌میرد.»

حسن قصاب که آستین‌هایش را اورمالیده بود و بوی گوشت می‌داد و نگاهش به دم مغازه‌اش بود، دستی به ماسک سیاه جلوی صورتش کشید و گفت: «سکته که خبر نمی‌کند ... من مدیون خدا بیمارم هستم. الحق و الانصاف سه تا پسر مرا خوب تربیت کرد. نور به قبرش ببارد. بهتان بگویم دیگر امثال مدیر توی شهر ما کم پیدا می‌شود.» همه سرشان را تکان دادند. فرهاد که سال‌ها فراش مدرسه بود و حالا توی مغازه رجب کار می‌کرد، ناراحت و پکر ابرویش را بالا انداخت و گفت: «بهتی داشت که نگو. همین که سروکله‌اش جایی پیدا می‌شد، بچه‌ها انگار برق بگیردشان، خشکشان می‌زد. همه از کوچک و بزرگ از او حساب می‌بردند.»

با تأسف سرش را تکان داد و گفت: «حالا برای مدیرهای امروزی تره هم خرد نمی‌کنند»

ماسکش را کشید روی بینی‌اش و دستش را گذاشت روی چشمش و با گریه گفت: «هوای مرا هم داشت. ازم کار می‌کشید،

خبر کوتاه و تلخ بود. مثل توپ توی شهر پیچید و همه را متعجب و شگفت‌زده کرد: «امرالله مدیر مرد!»

با شنیدن این خبر اکبر بزاز که سر میدان مغازه داشت، زودتر از همیشه از خانه بیرون زد و به مغازه‌اش رفت. باد سردی می‌وزید و به صورت در و دیوار شلاق می‌زد. از سرما پشت اکبر لرزید. گیج و سردرگم بود. نمی‌دانست چرا صبح به این زودی به مغازه می‌رود. غم بزرگی را روی دلش احساس می‌کرد. به مغازه که رسید، قفل را باز کرد، به داخل رفت و بخاری گازی را روشن کرد. اما حال خوشی نداشت. نمی‌توانست توی مغازه بنشیند. بیرون رفت. صندلی کهنه و قدیمی‌اش را کنار دیوار توی آفتاب بی‌رمق دی ماه گذاشت و روی آن نشست.

کم‌کم هم‌چراغی‌های اطرافش از راه رسیدند و بعد از باز کردن مغازه نزدش رفتند. سلام و احوال‌پرسی آن‌ها مثل روزهای پیش نبود. انگار مرگ امرالله نفس همه را کوتاه کرده بود. همه غمگین و گرفته به نظر می‌رسیدند.

اکبر بزاز دستش را روی پیشانی‌اش گذاشت و با بغض گفت: «بآورم نمی‌شود مدیر مرده باشد! خدا رحمتش کند. دیروز نیم‌چاشت آمد و دو متر پارچه خرید. هر

مدرسه نرفتم. ولی آوازه مدیر را شنیده‌ام.» محمد کفاش با تعجب گفت: «خب خدا پدرت را بیمارزد، پس اینجا نبودی که مدیر را نمی‌شناسی. ساعت چهار بیا تشییع جنازه تا ببینی مدیر چه قرب و منزلتی پیش مردم داشت.»

جواد گفت: «می‌آیم، ولی شما اشتباه می‌کنید. با وجود این کرونا کی می‌آید تشییع جنازه؟ یک مدیر مدرسه که تازه چند سال است بازنشسته شده و دیگر کارهای نیست و بچه‌مچه‌ای هم ندارد ... والا به خدا...»

فرهاد کلاه بافتنی‌اش را تا روی گوشش پایین آورد و گفت: «مردم می‌آیند. حالا ممکن است کمتر بیایند.»

محمد کفاش گفت: «تسو چی؟ می‌آیی یا می‌روی خانه می‌خوابی؟»

فرهاد اخم کرد و با صدایی خش‌دار گفت: «چرا نیایم؟ اگر همه خلق عالم نیایند، من می‌آیم. مگر هر سال عید مرا نمی‌فرستاد پیشست که یک جفت کفش به من بدهی؟ مگر خوبی‌های مدیر یادم رفته؟»

محمد کفاش به همه نگاه کرد و رو به فرهاد گفت: «یادت هست یک سال آمدی و من بهت کفش ندادم؟ بعد از عید خبرت کردم و آمدی آن را گرفتی؟»

فرهاد سرش را کج کرد و گفت: «بله، من هیچی یادم نمی‌رود.»

محمد گفت: «بگویم چرا این طور شد؟ می‌خواهی تنهایی بهت بگویم یا همین جا؟» فرهاد به همه نگاه کرد و گفت: «این‌ها خودی هستند. راستش را بگو. سر به سرم نداری‌ها؟ دل و دماغ ندارم.»

محمد کفاش ماسکش را روی بینی قرمز و بزرگش کشید و گفت: «خطایی ازت سر زده بود جناب فرهادخان. خیال می‌کردی مدیر حالی‌اش نشده است. ولی کی می‌توانست سر امرالله مدیر کلاه بگذارد.»

فرهاد آب گلویش را قورت داد و با چشم‌های کوچک ورقلمبیده‌اش گفت: «چی؟ من سر مدیر کلاه گذاشتم؟»

همه به محمد کفاش نگاه کردند. اکبر بزاز گفت: «چکار کرده بودی فرهاد؟»

فرهاد با تلخی گفت: «کفاش سر صبحی شوخی‌اش گرفته؟ ...»

محمد رو به اکبر کرد و گفت: «نه بابا! چه شوخی‌ای؟! چند سال پیش ۱۵-۱۰ روز مانده به نوروز، یکی از دانش‌آموزان به مدرسه نمی‌آید. مدیر از فرهاد می‌خواهد که برود دنبال بچه و او را به مدرسه بیاورد. فرهاد چشمی می‌گوید و می‌رود توی آبدارخانه و در

را قفل می‌کند. یک ساعت بعد می‌رود پیش مدیر و می‌گوید بچه فرار کرده و نتوانسته او را به مدرسه بیاورد.»

فرهاد رنگش پرید و ساکت اطراف را نگاه کرد. اکبر بزاز از او پرسید: «مرد حسابی چرا دروغ گفتی؟!»

فرهاد که هول شده بود، گفت: «آن روز مریض احوال بودم. بی‌صاحب سرما بود. از سرما سنگ می‌ترکید و راه زیاد بود. حوصله نداشتم بروم. زد به کله‌ام کلکی جور کنم.»

محمد کفاش گفت: «کور خوانده بودی. مدیر مثل عقاب زیر نظرت داشت. گفت: من فهمیدم فرهاد چه کلکی سوار کرده است. برای همین امسال بهش کفش ندادم. ولی بعد آمد مغازه و گفت درست است که خطا کرده، اما کفش را بهش بده. البته با قسم و آیه مدیر را راضی کردم قضیه را برایم تعریف کند، وگرنه مدیر راز نگاه‌دار بود.»

بعد رو کرد به فرهاد و گفت: «این طور شد که کفش را دیرتر بهت دادم.»

فرهاد با بغض گفت: «خدا رحمتش کند. نادانی کردم. خدا رحمتش کند. کینه‌ای نبود. چه می‌دانستم متوجه می‌شود؟»

محمد کفاش آهی کشید و گفت: «حالا که مرده، بد نیست بگویم، از همان روزی که مدیر شد، چند روز به عید مانده سفارش ۵۰-۴۰ جفت کفش می‌داد برای بچه‌ها. آن‌ها را می‌فرستاد مغازه. نمی‌دانم خودش پول می‌داد یا پول دولت بود. به هر حال این کارش هم خوب بود. به ضعیف ضعفا کمک می‌کرد.»

اکبر بزاز با مهربانی گفت: «بچه‌ها را پیش من هم می‌فرستاد. حواله بهشان می‌داد. من فکر کنم از پول خودش مایه می‌گذاشت. چون این سه‌چهار سالی هم که بازنشسته شده بود، کارش را ادامه می‌داد.»

همه زیر لب گفتند: «خدا رحمتش کند.» ناگهان ابر روی خورشید را گرفت. اکبر بزاز از سرما خودش را جمع کرد. چشم‌هایش را بست. حسن قصاب که مواظبش بود، پرسید: «درد داری اکبر؟»

اکبر مثل چوب خشک شده بود. به زحمت از روی صندلی بلند شد. سرفه‌ای کرد و گفت: «دارم یخ می‌زنم. باید بروم خانه.»

هم چراغی‌ها نگران شدند. در مغازه‌اش را بستند و از جواد خواستند او را به خانه‌اش برساند.



سرما بیداد می‌کرد. ابرهای سفید، آسمان خدا را پوشانده بودند. صدای نوار قرآن عبدالباسط حسینی را در غم و ماتم فرو برده

بود. مرد وزن اطراف میدان و کنار ماشین‌های پارک‌شده‌شان ایستاده بودند.

سرانجام سر و کله آمبولانس پیدا شد. نزدیک میدان پر از کاج ایستاد. مردم به طرف و انت هجوم بردند. صدای گریه چند نفر بلند شد. راننده پیاده شد و در عقب را باز کرد. جمعیت در یک لحظه تابوت را از توی ماشین در آوردند و روی شانه‌ها گذاشتند و لاله‌الا الله گویان به داخل حسینی‌ه بردند.

حسینی‌ه مثل روزهای محرم پر از زن و مرد بود. همه ماسک به صورت داشتند. بلندگو را جلوی سیدحسین گذاشتند. او گفت: «صفاها را درست کنید.» بعد «الصلاه الصلاه» گفت و نماز را قامت بست.

بعد از نماز پرسید: «مردم حاج امرالله مدیر چطور آدمی بود؟»

صدای گریه با جواب درهم ریخت: «خوب ... خیلی خوب بود ... خدایا بامرزدش!»

سیدحسین رو به مردم کرد و از پشت بلندگو گفت: «من از طرف خانواده مرحوم از همه شما که زحمت کشیدید و در این دوران کرونای منحوس به نماز آمدید، تشکر می‌کنم. خانواده مرحوم از همه می‌خواهند که به خانه بروند. هیچ کس سر خاک نیاید. می‌ترسند خدای نکرده مریضی انتقال پیدا کند. درستش هم همین است. اما یک نکته خدمتتان عرض کنم. به قول معروف: «عاش سعیدا و مات سعیدا.» می‌دانید که مدیر مرحوم فرزند نداشت. البته به قول خودش همه بچه‌مدرسه‌ای‌ها بچه‌اش بودند. به هر حال او باغی را ارث برده بود. قسمتی از آن را فروخته و زمینی خریده بود. دلش می‌خواست مدرسه‌ای بسازد که عمرش کفاف نکرد. اما حاجیه خانمش قرار است با فروش مال و اموال خود، مدرسه را بسازد. از خداوند می‌خواهیم که به ایشان طول عمر بدهد. البته مدیر کارهای خیر بسیاری کرد که مناسب نیست من اینجا نقل کنم. شادی روح امرالله مدیر الفاتحه مع الصلوات.»

صدای صلوات حسینی‌ه را پر کرد. باران رحمت خدا نهم‌نم شروع شده بود. تابوت روی دست‌ها به سمت آمبولانس رفت. جواد آژانس‌ی که دیر رسیده بود، دم در حسینی‌ه مات و مبهوت به جمعیت زل زد.

شنید کسی گفت: «عجب تشییع جنازه‌ای! بارک الله به مدیر!»

و کسی پاسخ داد: «باورم نمی‌شود! آن هم در دوران کرونا!»

آمبولانس که راه افتاد، بقیه ماشین‌ها پشت سرش به سمت گلزار راه افتادند.

مدیریت سفر است نه مقصد

هوشنگ غلامی



«توجه ویژه به زیرنظام ارزشیابی، جلوگیری از ایجاد اختلاف و تبعیض بین مدرسه‌ها، مستندسازی تجربه‌های سازنده و طلایی، دوری از طبقاتی کردن آموزش و پرورش، اصلاح برنامه‌ریزی درسی، فهم و درک و بهره‌برداری از دوران کرونا و پساکرونا، تأکید بر پژوهش‌محوری در آموزش، و در نهایت اینکه تا آموزش و پرورش مطالبه و مسئله مردم نباشد، مسائل آن حل نخواهد شد»، از جمله محورهای اصلی سخنان بهجت‌الملوک کبیری، مدیر دبیرستان دوره دوم شهید دکتر صادقی منطقه ۴ آموزش و پرورش تهران بود که در گفت‌وگویی صمیمی و صریح با نشریه رشد مدیریت مدرسه عنوان کرد.

وی کارشناس ارشد جامعه‌شناسی فرهنگی است و امسال سی‌امین سال خدمت آموزشی‌اش را می‌گذراند. دو دهه است که مدیریت این دبیرستان را بر عهده دارد. متن کامل گزارش این گفت‌وگو را پی می‌گیریم.

● ضرورت همگرایی و همراهی در آموزش و پرورش

به نظر من، مشکل اصلی آموزش و پرورش، نبود همگرایی و همراهی است. یعنی در واقع کار به صورت مشارکتی انجام نمی‌شود. البته ساختار نظام آموزشی ما اشکالات دارد. مثلاً مهم‌ترین زیرنظامی که باید به آن پرداخته شود، زیرنظام ارزشیابی است. در واقع، نوع اداره مدرسه‌های ما بر نوعی تحکم مبتنی است و این در

آموزش و پرورش موضوع مهمی است. ما بچه‌ها را چطور تربیت می‌کنیم؟ می‌گوییم شاگرد زرنگ! شاگرد زرنگ چه کسی است؟ یک بار در مدرسه همه بچه‌های دارای معدل ۱۹ به بالا را تشویق کردیم. بعد بچه‌های اول تا سوم را به صورت ویژه تشویق کردیم. نفر اول با معدل ۱۹/۹۶، نفر دوم با معدل ۱۹/۹۵ و نفر سوم ۱۹/۹۴. این‌ها مثلاً می‌شدند اول تا سوم. بعد از آن، یک روز نفر دوم آن قدر روی صحنه گریه کرد که حال ما

بد شد. ناراحت بود که چرا او به خاطر چند صدم کمتر، نفر دوم شده است؟ با خود گفتم، ما داریم با این بچه‌ها چه کار می‌کنیم؟ یعنی ما در نظام ارزشیابی‌مان، وقتی رتبه‌بندی و یک، دو و سه می‌کنیم، بچه‌ها را تخریب می‌کنیم و آن‌ها را در یک قالب قرار می‌دهیم. به این ترتیب، خلاقیت‌ها رشد نمی‌کنند و خودمان داریم اختلاف بی‌منطق را در مدرسه آموزش می‌دهیم. وقتی سر جلسه امتحان مراقبت می‌کنیم کسی تقلب

مشکل اصلی آموزش و پرورش، کاهش همگرایی و همراهی است

به خوبی صحبت کند، فقط یک جمله گفت. این جمله بر جان و دل من نشست و به عنوان سرمشق معلمی در من رسوخ کرد، چون هم قدر استاد را نشان می داد و هم قدر متعلم را.

علامه طباطبایی فرمود: «آنچه ما به ایشان می گفتیم، هدر نمی رفت». یعنی لذت معلم این است که کسی حرف او را بفهمد. آن کیست که بفهمد من چه گفتم؟ در کلاس های مدرسه های دولتی، دیگر این بچه ها کم هستند. بچه هایی که به لحاظ هوش ذهنی برجسته باشند، دیگر در این مدرسه ها نمی مانند. هر کس، هر جا دستش برسد، خودش را به آن مدرسه های خاص می رساند. این رقابت ها را ما به وجود آوردیم، یعنی نظام آموزشی به وجود آورده است. قرار بود مدرسه های نمونه دولتی تشکیل بشوند در مناطق محروم، و اول هم این جور بود و در مناطق پایین تر فعالیت خود را شروع کردند. بعد قرار بود تیزهوشان برای نخبه ها تشکیل شود. الان در هر منطقه ای یک تیزهوشان هست، یک نمونه دولتی هست و غیردولتی های زیادی که اجازه فعالیت دارند و سرمایه گذاری کرده اند و معدل بالاها را جذب می کنند. طبیعی است همه بچه های دارای معدل بالا را این جور مدرسه ها می برند. می خواهم بگویم، ساختار طبقاتی جامعه بر می گردد به نظام آموزشی. ما این نظام طبقاتی را عادی سازی و فرهنگ کردیم. این صدمه، سال ها باقی خواهد ماند، چون فرهنگ و باور می شود و نمی توان آن را از ذهن و فکر مردم خارج کرد.

کرونا، مأمور خدا!

من معتقدم کرونا به نوعی مأمور خدا بود! وقتی آمد، من گفتم همان ابابیل است که تغییر ساختاری عظیمی در همه سطوح ایجاد کرد. اصلاح فرهنگ مصرف، تغییر و اصلاح در میزان سوخت و دوری از تجمعات را سبب شد و سبک زندگی و دیگر امور زندگی مردم تغییر کردند. واقعا چه کسی و پدیده ای می توانست این همه تغییرات و دگرگونی ایجاد کند؟ و در جهان این همه تغییر

نکند، یعنی اینکه تو راه دیگری پیدا کن و امروز با وجود دنیای مجازی، واقعا نمی توان امتحان را کنترل کرد. تعلیم و تربیت نمی تواند وضعیت ایستایی داشته باشد، چون شما با موجودی هوشمند سر و کار دارید و با موجود هوشمند، در هر موقعیتی، نمی شود رفتار یکسان داشت.

مدیریت سفر است، نه مقصد

به قولی «مدیریت آموزشی یک سفر است، مقصد نیست». اینکه باید جست و جو کنیم و هر روز باید شیوه های متفاوتی را کشف و راه اندازی و ثبت کنیم. واقعا، به نظر من، باید در مدرسه، وظیفه ای به نام «مستندسازی» لحاظ شود که وقایع روزانه به عنوان یک بار تربیتی ثبت، مرتب، جمع بندی، جمع آوری، بایگانی و بازنگری و دوباره منتشر شوند، چرا که هدف از مستندسازی یادگیری است.

درست است که ما به تعلیم و تربیت دینی با کارهای پیش تازانه ای که انجام می دهند نیاز داریم، ولی بومی کردن آن دانش، با توجه به شرایط فرهنگی کشور و آموزه های دینی و مذهبی، یک ضرورت است. اما واقعا آموزش و پرورش چقدر برای نشر تجربه ها و انتقال آن ها به عنوان ذخیره های ارزشمند کار کرده است؟ ما نمی توانیم به این سرعت، عادات و روش های کهنه و نادرست را تغییر بدهیم.

این تغییر باید در باورها اتفاق بیفتد تا رویداد و تجربه ای اصلاح شود. پس کار بسیار سختی است و آموزش و پرورش واقعا اساسی ترین و مهم ترین وزارت خانه است.

اگر آموزش و پرورش مطالبه و مسئله مردم نباشد، مسائل آن حل نمی شود. یعنی آموزش و پرورش باید مسئله مردم باشد تا حل شود. کار فرهنگی واقعا یک کار علمی است. در مبانی سند تحول بنیادین، به نکات خوبی اشاره شده است؛ هر چند شاید یک جاهایی نیاز به اصلاح باشد، ولی اگر همان سند هم اجرا شود، خوب است و بهتر از بی برنامه گی است. منتها مدیران و معلمان باید با سند و

مفاهیم آن آشنا باشند و شناخت پیدا کنند و برای اجرای آن به مفاهیم برسند.

اصلاح ساختار برنامه درسی

مهم ترین مشکل نظام آموزشی را در چه می دانید؟

آموزش و پرورش یک سیستم است و همه اجزای سیستم باید مناسباتشان را تسهیل و جایگاه خودشان را داشته باشند و کار خود را درست انجام دهند. من نمی توانم بگویم به تنهایی کدام مهم تر است. مثلاً برنامه درسی به اصلاح و ساختار درست احتیاج دارد. به نظر من، بیشتر مشکل به برنامه درسی برمی گردد. در پی آن، واقعا نمی دانیم معلم را بر چه اساسی باید آموزش دهیم. نخست باید برنامه درسی اصلاح شود. ما بچه ها را وادار کرده ایم فقط مطالب را حفظ کنند و امتحان بدهند. ساختار برنامه درسی ما نیز که مجموعه ای از محفوظات و بودجه بندی است، به این موضوع دامن می زند. در حالی که برنامه درسی باید پژوهش محور تعریف و تدوین شود نه حافظه محور.

بچه هایی که به لحاظ هوش نظری برجسته باشند، کمتر در مدرسه های دولتی می مانند

متأسفانه مدرسه های خاص و ویژه، مدرسه های عادی و دولتی ما را کم رنگ کرده اند، چرا که در مدرسه های عادی دیگر کمتر دانش آموز معدل بالایی مانده است. به یاد دارم، وقتی استاد مطهری به شهادت رسید، از علامه طباطبایی خواستند درباره شهید مطهری صحبت کند. چند دقیقه دوربین روی چهره علامه تمرکز کرده بود. با وجودی که علامه به خاطر سن زیاد نمی توانست

فرهنگی به وجود آورد؟ کرونا اگر ادامه پیدا کند، می‌تواند سبک زندگی را کاملاً تغییر دهد.

شاید به دلیل آموزش اجباری بتوان بچه‌ها را به مدرسه برگرداند، چون مدرک و دیپلم نمی‌دهند، ولی بچه‌های ساختارشکن میل چندانی به برگشت به مدرسه ندارند. همین الان هم برگشت بعضی بچه‌ها به مدرسه قدری دشوار است.

در دوره کرونا، با خستگی و کاهش روحیه معلمان و دانش‌آموزان و مشکل ضعف انگیزه آموزشی چگونه برخورد کرده‌اید؟ عوارض و آسیب‌های آموزش غیرحضوری و مجازی را چگونه کاهش داده‌اید؟

ما نمی‌توانیم برای معلمان کار خاصی انجام بدهیم، چون در یک مدرسه دولتی، منابع محدود است. اما در دو مرحله هدایای ناچیزی به رسم قدرشناسی به معلمان دادیم. سرانه مدرسه را که می‌دانید بسیار اندک است. مثلاً سال قبل، سرانه جاری را در کل پنج میلیون تومان به ما دادند. این در حالی است که در طول ده دوازده سال گذشته، ما هیچ پولی و سرانه‌ای دریافت نمی‌کردیم. ما امسال حتی نتوانستیم پول بیمه را از بچه‌ها بگیریم.

گروهی را با مشارکت «همیار معلمان» تشکیل دادم. من به پتانسیل گروه هم‌سالان معتمد. کلاً ذخیره واژگان و ادبیات آن‌ها و کلیدواژه‌هایی که بچه‌ها دارند، بسیار در یادگیری گروه هم‌سالان تأثیر دارد.

بچه‌ها، بهترین معلمان

بچه‌ها بهترین معلم هستند و می‌توانند آنچه را بچه‌های باهوش‌تر دریافت کرده‌اند، به دیگر اعضای گروهشان منتقل کنند. با اعضای «همیار معلمان» از طریق مجازی ارتباط گرفتیم. آن‌ها مطرح می‌کردند که ما خسته‌ایم و نتوانسته‌ایم همه درس‌ها را برسانیم. فرصتی می‌خواستند که مرور کنند و یاد بگیرند. به آن‌ها گفتم یکی از مهم‌ترین راه‌های یادگیری، آموزش دادن است؛ دیدن، شنیدن، انجام دادن، و یکی از بهترین راه‌های

مهم‌ترین زیرنظامی
که باید به آن پرداخته
شود، زیرنظام
ارزشیابی و سنجش
است

یادگیری، یاد دادن است. یعنی اگر شما به بقیه یاد بدهید، خودتان بیشتر و بهتر یاد می‌گیرید. کنترل از راه دور بچه‌ها هم خیلی سخت است.

ما آمدم و به جای تعطیل کردن کل کلاس‌ها برای برگزاری امتحانات، جدولی نوشتیم و گفتیم هر کلاسی به هفت هشت گروه کوچک‌تر تقسیم شود و یک سرگروه داشته باشد و معلم به کار این‌ها نظارت کند. از شب قبل، معلم یک مجموعه سؤال‌های مفهومی را برای سرگروه‌ها ارسال می‌کرد. خودش یک گروه با سرگروه‌ها ایجاد کرده بود و به حل و بحث و بررسی گروه‌ها می‌پرداخت. روز بعد بچه‌ها با اعضای گروه خود روی سؤال‌ها کار می‌کردند. به این ترتیب، دیگر بچه‌ای نمی‌توانست از کلاس خارج شود، چون سرگروهش در آن حضور داشت.

در این پروسه، بچه‌ها رنج و تلاش معلمی را درک و احساس کردند. معلمان چه فشاری تحمل می‌کنند. به نوعی، مسئولیت‌پذیری در عمل، معلمی، مدیریت گروه و طراحی سؤال را به آن‌ها یاد دادیم. وقتی دانش‌آموز سؤال طراحی می‌کند، در واقع، به مفاهیم کلیدی و هدف‌های درسی دست می‌یابد که می‌تواند طراحی سؤال را انجام بدهد. با قوی‌تر کردن سرگروه‌هایمان، بقیه بچه‌ها نیز قوی می‌شدند. اکنون بچه‌ها فهمیده‌اند که افراد توانمندی هستند. ما می‌خواستیم بچه‌ها این را بفهمند.

درباره فعالیت‌های جسمی و برنامه ورزش دانش‌آموزان در این دوران خاص هم توضیح دهید.

معلم تربیت‌بدنی ما بچه‌ها را طبق بخشنه‌نامه وادار می‌کرد که در حوزه

تربیت‌بدنی کارهای پژوهشی انجام دهند. من به این معلم می‌گفتم بیا و بگو مثلاً تمرین‌های دراز و نشست و طناب‌زنی را با زمان‌سنج انجام بدهند و فیلم آن را برای شما بفرستند. در جواب به من می‌گفت فیلم گرفتن از دخترها ممنوع است. گفتم به‌طور خصوصی برای خودت بفرستند و منتشر نشود. این کار حداقل باعث می‌شود بچه برای آنکه به سطح استاندارد از طناب‌زنی برسد، قبل از آن تمرین کرده باشد. خود این کار باعث می‌شد نشاط به خانه برود. متأسفانه آموزش و پرورش این کار حداقلی را هم اجازه نمی‌دهد انجام بدهیم. اگر فیلم نفرستند، من چطور می‌توانم بفهمم این کار انجام شده است یا نه؟

نحوه تعامل شما با والدین چگونه است؟ آیا در دوران کرونایی با آنان تعامل داشته‌اید؟

با اولیا گروه مجازی داریم. گاهی پیام‌هایی صوتی ضبط می‌کنیم و برایشان می‌فرستیم. اکثراً راضی هستند. البته اولیایی هم داریم که ممکن است از این سطح تعامل راضی نباشند. برخی اولیا تماس می‌گرفتند و اعتراض می‌کردند. ما در جواب می‌گفتم شما نمی‌توانید یک بچه را در خانه کنترل کنید، در حالی که ما از راه دور داریم چند صد نفر را کنترل می‌کنیم و شبانه‌روز آن‌ها را مشغول کرده‌ایم. یکی از مفاهیمی که در دوران کرونا جا افتاد، انقلاب در حوزه مشارکت و همدلی اجتماعی بود. در همه حوزه‌ها این انقلاب و دگرگونی اتفاق افتاد.

کرونا و مدرسه‌محوری

سال‌هاست گفته می‌شود مدرسه‌محوری، و هیچ دستورالعملی در مورد مدرسه‌محوری نداریم. ولی دوران کرونا فرصتی طلایی برای تحقق این اصل مهم فراهم کرد که مدرسه‌ها و متولیان آن‌ها بتوانند با ابتکار، خلاقیت و نوآوری در سامان‌دهی آموزش، آن‌ها را تحقق عملی و عینی ببخشند. شکل و محتوای آموزش‌های غیرحضوری و مجازی، این بستر را در عمل برای همه ما فراهم کرده است.

معجزه اعتراف

گردآوری: شهلا فهمی

سه کلیدواژه معجزه گر

مناسب انجام می‌دهد، انتظار دارد حداقل به‌طور زبانی تقدیر شود.

اگر احياناً به‌اشتباه و نادانسته در حق کارمندی جفا کنیم، چرا از یک عذرخواهی کوچک می‌گیریم؟ عذرخواهی کوچکی که می‌تواند مانع رخداد خطرات بزرگ شود یا حتی می‌تواند ما را نزد همگان عزیز بدارد!

بله. در بزرگ‌سالی، به کاربردن این سه واژه آسان و عادت‌شده و آموخته‌شده، آن قدر سخت و دشوار است که حاضر نیستیم در زمانی مناسب هر یک را به‌درستی به کار بگیریم. این به کارنگرفتن‌ها در غرور بی‌جا، تکبر، خست، خودبزرگ‌بینی و راحت بگویم، در حماقت آن‌هایی ریشه دارد که از آن می‌گیرند. بیاییم با خودمان روراست و با دیگران مهربان باشیم و با کاربرد معتقدانه و متعهدانه این سه واژه مهم که در فرهنگ، ادب و دین ما ریشه دارد، زندگی را برای خود و اطرافیان شیرین و لذت‌بخش کنیم. آری، بیاییم با انس با این سه واژه کلیدی، به‌عنوان کلیدهای زندگی، ناممان را در جرگه انسان‌ها و مدیران عزتمند قرار دهیم.

سه واژه کلامی «سلام، متشکرم و عذر می‌خواهم»، در واقع سه فعل رفتاری‌اند؛ به‌طوری که اگر در باورهایمان بنشینند و با آن‌ها مانوس شویم، اتفاقات بسیار زیبا و خوشایندی در زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی ما رخ می‌دهند. همه ما از کودکی با این سه واژه آشنا شده و بدون آنکه به ارزش و تأثیرگذاری آن‌ها پی ببریم، آن‌ها را به‌کرات تکرار کرده‌ایم؛ به نحوی که به‌مثابه یک عادت و لقلقه زبان در آمده‌اند.

جالب اینجاست که در زمان‌های لازم و ضروری که با به‌کاربردن آن‌ها می‌توانیم لحظات شیرین خلق کنیم و از میزان اوقات تلخ بکاهیم، از به‌کاربردن این عبارت‌ها اجتناب می‌کنیم. برای مثال، بسیاری از کدورت‌ها با یک سلام از بین می‌روند و با یک عذرخواهی فروکش می‌کنند. بسیاری از انرژی‌های مثبت هم با تشکر و قدرشناسی خلق می‌شوند.

حال سؤال اینجاست که «چرا از بیان این سه کلیدواژه معجزه‌گر دوری می‌جوئیم و آنجا که لازم است آن‌ها را به کار نمی‌بندیم؟»

پدر به فرزندش می‌گوید: «پسر جان، عمو که به منزل آمد، به او سلام کن تا همه کدورت‌ها تمام شوند.» اما فرزند به این کار به‌ظاهر بسیار ساده راضی نمی‌شود! چرا؟ کارمندی که در سازمان شما کاری مفید را در زمانی

عذرخواهی عادت‌مان نشود

این نکته درستی است که یاد بگیریم در صورت انجام کار اشتباه و نادرست از طرف مقابلمان عذرخواهی کنیم، چرا که عذرخواهی یک شجاعت و یک مهارت مهم در زندگی ماست. اما یادمان باشد، اشتباهات مکرر و عذرخواهی‌های پی‌درپی، ما را کوچک و حقیر جلوه خواهد داد. لذا بیشتر مراقب کردارها، رفتارها و گفتارهایمان باشیم!

قصد آن ندارم که مقوله عذرخواهی را در سطح مدیریت‌های کلان بسط دهم، که البته نبود آن سرایت بسیار دارد و تحقق آن نه به دانش، بلکه به غیرت سازمانی نیاز دارد. متأسفانه در عمل، به علت غرور و تکبر کاذب برخی مدیران ارشد، کمتر شاهد عذرخواهی کردن‌ها بوده‌ایم و چه بدبینی‌ها و نداشتن اعتمادها که از این ناحیه جامعه را بی‌تفاوت و حتی بدبین کرده است! بلکه مایلیم به خاطر اثربخش بودن آثار عذرخواهی، آن را نزد افراد معمولی در سطوح گوناگون سازمانی متذکر شوم. وقتی می‌توان با اعتراف به اشتباه، بسیاری از کدورت‌ها و دلخوری‌ها را جبران و حتی به کلی محو کرد، چرا که نه! یادمان باشد، زمانی عذرخواهی‌ها و اعتراف به اشتباهات اثربخش و مؤثر واقع می‌شوند که کارهایمان را در مسیر درست انجام دهیم و فرصت عذرخواهی را بگذاریم به حساب غفلت‌هایمان. این‌گونه است که فعل عذرخواهی، که در واژه کلامی ظهور و بروز می‌کند، معجزه می‌آفریند.

مدیر فروتن کیست؟

«وقتی فقط به خودم فکر نمی‌کنم، واقع‌بین هستم، کار گروهی را تشویق می‌کنم، پذیرای بازخورد هستم، اشتباهاتم را با آغوش باز می‌پذیرم و به بهبود شخصیت خودم سرعت می‌بخشم، من مدیری فروتن هستم. حال اگر کمال‌پذیری را با فروتنی همراه کنیم، مردم نه‌تنها با ما همراهی می‌کنند، بلکه به ما احترام هم می‌گذارند.»

نماد فروتنی را می‌توان در رفتار مدیر مشاهده کرد، نه در گفتار وی. مصداق‌های رفتار را شما می‌توانید در نوع برخورد و نحوه کنار آمدن و مناسبات مدیر با کارکنان و مشتریان جست‌وجو کنید. فروتنی در مواجهه و در هم‌نشینی با مدیران بزرگ حاصل می‌شود. فروتنی نقشی است که نمی‌شود آن را بازی کرد، بلکه باید جزئی از شخصیت ما شود.

وقتی شما برای رفع کدورت‌ها به سراغ فردی می‌روید که از اشتباهش رنجیده‌اید، و در سلام و تشکر و عذرخواهی از سایرین پیشی می‌گیرید و نیز زمانی که کارکنان شما از اینکه شما رئیس و مدیرشان هستند احساس آرامش و امنیت می‌کنند، شما مدیر فروتن هستید.



فرصت ناب تفریح

شیرین فراهانی، مدیر دبستان اردیبهشت، ناحیه ۳ کرج

بعد از زنگ تفریح، خستگی بیشتری برای من به ارمغان می‌آورد. طوری که وقتی به خانه برمی‌گشتم، اعضای خانواده‌ام کاملاً تشخیص می‌دادند که امروز در مدرسه ب تدریس داشته‌ام.

در دو دهه اخیر در اکثر کشورهای پیشرفته برای بهبود مدیریت زنگ تفریح، تحقیقاتی در زمینه خواسته‌ها و نگرش‌های دانش‌آموزان در مورد زنگ تفریح، روش‌های تسهیل یادگیری و موفقیت تحصیلی، بررسی بازی‌ها و نوع فعالیت دانش‌آموزان هنگام زنگ تفریح، تغذیه و خشونت در زمین بازی انجام گرفته است. نتیجه این پژوهش‌ها مزایایی چون رشد اجتماعی و عاطفی، شناختی و فیزیکی دانش‌آموز را برای زنگ تفریح نشان داده‌اند و بر حفظ این زمان و بهبود مدیریت آن تأکید دارند.^۱

● مزایای آموزشی و رشدی زنگ تفریح برای دانش‌آموزان

● یادگیری و رشد شناختی

در برخی مدرسه‌ها زمان زنگ تفریح و انجام فعالیت‌های فیزیکی را به یک‌سوم

دست‌ها به دفتر آمدم و فنجان چای را برداشتم و نشستم تا خنک شود. در زمان کوتاهی خانم معاون از پشت میکروفون چند دستور انضباطی صادر کرد و هم‌زمان اعلام کرد که زنگ تفریح تمام شده است و بچه‌ها به کلاس بروند. به فنجان دست زدم، همچنان داغ و سوزان بود. کیفم را برداشتم و به کلاس رفتم. وقتی وارد کلاس شدم، هنوز نیمی از دانش‌آموزان در حال اجرای ادامه زنگ تفریح بودند. در میانه کلاس جست‌وخیز می‌کردند و خوراکی به دست بالایی نیمکت‌ها نهشته بودند. به وضوح انرژی زنگ تفریح همچنان در کلاس جریان داشت. دقایقی گذشت تا توانستم انرژی کلاس را تنظیم و دانش‌آموزان را آماده شروع درس کنم. وقتی سه هفته از مهر ماه به همین منوال گذشت، متوجه شدم آنچه که باعث تفاوت این دو مدرسه شده، شیوه مدیریت زنگ تفریح است. اشتیاق بیشتر برای حضور در کلاس و خستگی کمتر در پایان روز، تجربه حضور من در مدرسه الف بود. در حالی که بی‌نظمی‌های هر روزه، صرف انرژی برای کنترل کلاس

زنگ تفریح یکی از خاطره‌انگیزترین زمان‌های حضور در مدرسه برای دانش‌آموزان است که برای آن لحظه‌شماری می‌کنند. سال ۱۳۸۱ ابلاغ تدریس حرفه‌وفن را در دو مدرسه راهنمایی دریافت کردم. مدرسه «الف» از نظر آمار دانش‌آموزی شلوغ‌تر از مدرسه «ب» بود. در روز اول کاری در مدرسه الف هنگام زنگ تفریح، پس از صرف چای به همراه همکاران، کیف و کتابمان را برداشتیم و به سمت سالن مدرسه رفتیم. خبری از دانش‌آموزان نبود. همچنان در حیاط بودند. با تعجب و لبخند به دفتر برگشتیم و منتظر اعلام پایان زنگ تفریح و شروع کلاس شدیم. نکته جالب این بود که احساس می‌کردم بیشتر مشتاق کلاس هستم. بعد از ۲۰ دقیقه معاون از حیاط به دفتر آمد و پایان زنگ تفریح را اعلام کرد. وقتی وارد کلاس شدم، بچه‌ها بعد از ادای مرسوم احترام نشستند و همه چیز به نظر خیلی مرتب بود. کتاب‌ها روی میز و دانش‌آموزان کاملاً آماده بودند. روز بعد، اولین روز کاری‌ام در مدرسه ب بود. موقع زنگ تفریح، بعد از شستن



جست‌وجو منجر می‌شود و در نهایت زمینهٔ خلاقیت را فراهم می‌کند.

● هنگامی که دانش‌آموزان از زنگ تفریح‌های فعال در طول روز محروم هستند، قلب نمی‌تواند به خوبی خون حاوی اکسیژن تازه برای تغذیهٔ مغز را پمپاژ کند.

● بازی و تحرک بدنی دانش‌آموزان زنگ تفریح بیش از نیمی از فرصت در دسترس دانش‌آموزان برای فعالیت فیزیکی و تحرک است که حتی کمی بیش از میزان تحرک دانش‌آموزان در زنگ ورزش است. پژوهش ذکر شده همچنین نشان می‌دهد، زنگ تفریح فرصت تحرک فیزیکی برای دانش‌آموزان را با کمترین هزینه در مقایسه با هزینه‌های فعالیت‌های خارج از مدرسه و زنگ ورزش فراهم می‌کند.

● رشد اجتماعی و عاطفی

زمین بازی حیاط مدرسه فضای تمرینی برای تشویق بازی‌های رقابتی، فرصتی برای تجربهٔ مهارت‌های جدید اجتماعی، مهارت تشریک مساعی، احترام به قانون، خودانضباطی، حل منازعات، حل مسئله، کنترل خشم و هیجانات، احترام به فرهنگ و عقاید دیگران است. با توجه به شرایط کنونی جوامع، شاید زنگ تفریح تنها فرصت دانش‌آموزان برای تعامل اجتماعی با سایر دانش‌آموزان باشد. چرا که در اکثر کلاس‌های درس فرصت اندکی برای ارتباط دانش‌آموزان با یکدیگر فراهم است. بنابراین دانش‌آموزانی که خودشان را بعد از مدرسه در خانه با تلویزیون و بازی‌های رایانه‌ای حبس می‌کنند، اغلب تعاملی با همسالانشان ندارند. حال اگر زنگ‌های تفریح محدود شوند، این فرصت اندک ارتباطی برای چنین دانش‌آموزانی از بین می‌رود. مطالعات زنگ تفریح را سوپاپ اطمینانی برای کاهش اضطراب دانش‌آموزان بیان می‌کنند و بر بهبود مدیریت زنگ تفریح تأکید دارند.

● سلامت بدنی دانش‌آموزان

در حالی که گزارش‌های پزشکی از شیوع بیماری‌هایی چون دیابت به علت

کم‌تحرکی و تغذیهٔ نامناسب در کودکان و نوجوانان خبر می‌دهند، مطالعات^۲ نشان داده‌اند که فعالیت فیزیکی منظم مزایایی همچون کاهش ریسک بیماری‌های قلبی - عروقی، افزایش اعتمادبه‌نفس، پیشگیری از چاقی، کاهش فشار خون و افزایش نمرات آزمون دانش‌آموزان را به همراه دارد. در مدرسه‌های ابتدایی ۵۹ درصد زمان زنگ تفریح دانش‌آموزان، به تحرک فیزیکی اختصاص دارد و میزان فعالیت شدید بدنی ۲۱ درصد از این زمان است. پژوهش‌ها^۳ نشان می‌دهند، اگر دانش‌آموزان فرصت تحرک در مدرسه نداشته باشند، پس از مدرسه تمایل به جبران آن ندارند. همین‌طور دانش‌آموزانی که در مدرسه کم‌تحرک هستند، در بزرگسالی نیز کم‌تحرک خواهند بود و مستعد بیماری می‌شوند.



مسلم است که در کشور ما، زنگ تفریح جایگاه خود را از نظر اثرات مهمی که می‌تواند در رشد عاطفی، اجتماعی و تحصیلی دانش‌آموزان داشته باشد، نیافته است و همان‌طور که بیان شد، این جنبهٔ ارزشمند زندگی در مدرسه نیازمند توجه و تجدید نظر است. مغفول ماندن از بهبود مدیریت زنگ تفریح، تنها سبب می‌شود از این فرصت استثنایی با مزایای بی‌شمارش به آسانی عبور کنیم و نتوانیم از ظرفیت موجود در زنگ تفریح بهره بگیریم. شیوهٔ متفاوت مدیریت زنگ تفریح مدرسه‌های الف و ب سرآغازی بود برای اینکه بدانیم آموزش و پرورش حرفه‌ای و علمی از هیچ امکانی برای بهبود شرایط آموزش و تربیت دانش‌آموزان فرو نمی‌گذارد. زنگ تفریح را دریابیم.

پی‌نوشت‌ها:

۱. بازارگان، زهرا، (۱۳۸۶) تغییر و نوآوری در مدرسه، انتشارات انجمن اولیا و مربیان
2. The Effects of Recess Timing on Children's Playground and Classroom behaviors, December 1995 American Educational Research Journal 32(4).
3. Sandra Waite-Stupiansky, Marcia Findlay The Fourth R: Recess and It's Link to Learning, October 2001, The Educational Forum 66(1).
4. District and School Physical Education Policies: Implications for Physical Education and Recess Time, Kraft MK, April 2005, Journal of Sports Sciences 23(3):269-75.

کل زمان آموزشی روزانهٔ مدرسه افزایش دادند. با وجود اینکه دانش‌آموزان در زمان کمتری به موضوع‌های درسی پرداختند، اما به موفقیت‌های آموزشی بیشتری دست یافتند. پژوهش دیگری^۲ در این زمینه نشان داد، هر چه دانش‌آموزان زمان بیشتری را برای انجام تکلیف‌های آموزشی بدون زنگ تفریح صرف کنند، دقت و تمرکز آن‌ها کمتر می‌شود. در مجموع دانش‌آموزان پس از زنگ تفریح تمرکز و توجه بیشتری برای انجام تکلیف‌های خود دارند. فرایند به یاد آوردن و عملکرد حافظهٔ بلندمدت، زمانی که یادگیری با فاصله انجام می‌شود، بهتر از زمانی است که یادگیری بی‌وقفه و یکباره انجام شود. به‌طور خلاصه:

● دانش‌آموزانی که از زنگ تفریح محروم هستند، در کلاس ناآرام‌ترند و قدرت تعامل و یادگیری با دانش‌آموزان دیگر را ندارند. محدودیت زنگ تفریح سبب کاهش بازدهی می‌شود.

● انجام بازی‌های ساختارنیافتهٔ دانش‌آموزان هنگام زنگ تفریح، فرصتی برای اکتشاف ایجاد می‌کند که به



کوچ از کوچ

زهره جان بزرگی، دبیر تربیت بدنی

در دوران کرونا وضعیت حرکتی دانش آموزان در چه حال است؟ این بی تحرکی چه عواقبی دارد؟ آموزش و پرورش برای رفع چاقی دانش آموزان چه برنامه‌ای دارد؟ این برنامه چقدر کاربردی است؟
بی تحرکی یا کم تحرکی مشکلات عدیده‌ای را از قبیل دردهای عضلانی، کمر درد، پا درد، ضعیف شدن استخوان‌ها، دیابت، بیماری‌های قلبی، افسردگی، عدم تمرکز و چاقی، به دنبال دارد.

طرح کوچ

طرح کنترل وزن و چاقی (کوچ) با هدف پیشگیری از بیماری‌های زمینه‌ای در مدرسه‌های سراسر کشور اجرا شده است. با توجه به افزایش روزافزون دانش آموزان چاق و تغییر در سبک زندگی و تغذیه‌ای آن‌ها، وضعیت به‌گونه‌ای پیش رفته که مسئولان مربوطه را ناچار به پیاده کردن برنامه‌ای برای جلوگیری از پیشروی بیشتر این وضع کرده است.

ایده طرح کوچ بر آن است که در چند نوبت، قد و وزن دانش آموزان گرفته شود، شاخص توده بدنی به دست آید، هر دانش آموز در یکی از پنج گروه قرار گیرد. اطلاعات وارد سامانه سناد شود، مربی برنامه تغذیه‌ای را در تکمیل برنامه ورزشی ارائه دهد، و دانش آموزان میثاق‌نامه‌ها را پر کنند.

مزایای طرح کوچ

● مربیان و معلمان از وضعیت‌های بدنی متفاوت دانش آموزان مطلع شدند.

وارد شوند.

● نکات تغذیه‌ای که در این مدت فراموش شده بود، دوباره یادآوری و جدی گرفته شد.

● میثاق‌نامه‌هایی که دانش آموزان پر می‌کردند، ایده بسیار خوبی بود. نصب میثاق‌نامه روی دیوار و در معرض دید هر روزه دانش آموزان قرار گرفتن آن، موجب یادآوری مداوم و توجه به تغذیه و انجام حرکات ورزشی می‌شود. در سال‌های آتی، حتی می‌توان میثاق‌نامه‌ها را به صورت خانوادگی طرح کرد تا همه اعضای خانواده به وضعیت جسمی خود توجه کنند.

اشکالات طرح کوچ

● با توجه به شرایط کرونا و غیرحضور بودن مدرسه‌ها، امکان غربالگری دانش آموزان و نظارت شخص معلم بر اندازه‌گیری وجود نداشت. اینجا بود که پیشنهاد مراجعه دانش آموزان به مراکز بهداشت مطرح شد که خود آن، در شرایط کرونایی، ممکن است

همین باعث می‌شود در تمریناتی که از این پس ارائه می‌دهند، این موضوع را در نظر بگیرند.

● هر معلم از دانش آموز خود توقعاتی دارد، اما گاهی این توقعات با وضعیت جسمی فرد هم‌خوانی ندارد. بنابراین، لازم است معلم به این نکته نیز توجه کند.

● بعضی خانواده‌ها از وضعیت جسمی فرزند خود آگاهی ندارند. این طرح باعث شد خانواده‌ها کمی در فرهنگ تغذیه‌ای خود تجدیدنظر کنند و دیگر نه تنها وضعیت چاقی یا لاغری فرزند، بلکه سایر اعضای خانواده نیز مورد توجه قرار گرفت.

● بعضی دانش آموزان حتی خودشان هم وضعیت خود را نمی‌دانستند. با این طرح، آنان متوجه شدند در کدام دسته جای دارند و برای رساندن خود به وزن طبیعی تلاش کردند.

● طرح کوچ با بازی‌ها و تمرین‌هایی که معلم به دانش آموز می‌داد، باعث شد ورزش و بازی به درون خانه و خانواده



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 قهار 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

خطرناک و بیماری‌ساز برای فرد یا خانواده‌اش باشد. همین‌طور، از آنجا که روی اندازه‌گیری قد و وزن دانش‌آموزان نظارتی وجود نداشت، مشخص نبود اطلاعاتی که دانش‌آموزان ارائه می‌دهند، تا چه حد صحیح و موثق است. گاهی دانش‌آموزان قد و وزن «رؤیایی» خود را می‌فرستادند یا برای اینکه در روزهای آتی درگیر تمرینات نشوند و معلم با آن‌ها کار نداشته باشد، عددهای ناصحیح ارائه می‌کردند.

● در بخش‌هایی، معلم تسلط و تمرکز کافی روی دانش‌آموزان نداشت. گاهی که معلم باید به دانش‌آموزان تمرین می‌داد، هیچ نظارتی روی اعمال بچه‌ها نداشت. از طرف دیگر، در بخش‌نامه‌ها توصیه می‌کردند از دانش‌آموزان فیلم دریافت نشود. این‌گونه بود که معلم نمی‌دانست آیا دانش‌آموز واقعا تمرینات را انجام می‌دهد یا خیر؟

و همین‌طور تمرکز بر طرح کوچک شامل دانش‌آموزان بالا و پایین دامنه می‌شود و حواس بچه‌هایی که وضعیت متعدالی دارند، پرت می‌شود.

● مسئله بعدی حاشیه‌های زیاد و کاغذبازی‌های فراوان این طرح است. بخش‌نامه‌های لحظه‌ای فرصت کار عملی را از معلم می‌گیرند و قصه وقتی تلخ می‌شود که هر معلم برای امتیاز گرفتن یا به صرف پاسخگو بودن، برگه‌ها را «سیاه» می‌کند.

● سؤالی که مطرح می‌شود این است که چرا از معلم توقع داریم در حد یک متخصص تغذیه عمل کند؟ همان‌طور که از نام طرح مشخص است، بیشتر بر دانش‌آموزان چاق تمرکز شده و بیشتر پوست‌های طراحی‌شده نیز برای کاهش وزن تدارک دیده شده‌اند. در ضمن، حتی اگر معلم قصد دادن برنامه افزایش وزن به دانش‌آموزی را داشته باشد، این فرایند بسیار زمانبر است (اضافه کردن هر یک کیلو عضله، ماه‌ها زمان و تمرین می‌طلبد) و تفاوت‌های فردی نیز نادیده گرفته شده‌اند. به بیان دیگر، نمی‌توان به همه دانش‌آموزان یک گروه برنامه تغذیه‌ای یکسان داد. باید به علت‌های چاقی، سابقه ژنتیکی و ... نیز توجه کرد و این از عهده معلم خارج است.

● در آخر اینکه، شاخص توده بدنی (BMI) معیار درستی برای سنجش کودکان ابتدایی نیست. به کودک هشت ساله نمی‌توان گفت «نخور تا لاغر شوی» یا «وزنت اصلا مناسب نیست»، زیرا این برخورد هم در روحیه و اعتمادبه‌نفس او تأثیر نامطلوب دارد و هم اصلا سنجش مناسب توجه و تمرکز بر چنین موضوعی نیست!

پیشنهادهای

● بهتر است همان‌طور که برای دبیران و مربیان جلساتی گذاشته می‌شود، برای والدین هم جلساتی در این خصوص برگزار شود تا مشکل چاقی را ریشه‌ای و از طریق سبک تغذیه‌ای خانواده حل کنند.

● بهتر است شبکه بهداشت، به جز غربالگری، مسئولیت ارائه برنامه تغذیه‌ای را هم بر عهده گیرد و رژیم غذایی هر فرد را با توجه به شرایطش در نظر داشته باشد.

● بهتر است برای هر چند مدرسه یک پزشک در نظر گرفته شود تا به دانش‌آموزان توضیحاتی بدهد و یا در حداقل‌ترین حالت ممکن، در مناطق محروم (همچون حضور راهبر) یک پزشک هم برایشان در نظر گرفته شود.

● بهتر است بخش‌نامه را زودتر ابلاغ کنند تا زمانی که دانش‌آموزان برای ثبت‌نام اولیه به مدرسه می‌روند، یا همان‌جا اندازه‌گیری شوند یا تاریخی برای حضور مجدد در مدرسه به آن‌ها داده شود یا والدین آن‌ها توجیه شوند.

یک دهه پژوهش درباره مدیران مدارس



● ویراستاران: هلن آراستینگ،
کریستوفر دی و اولوف یوهانسن
● مترجم: دکتر ناصر شیرگی
● ناشر: آثار معاصر (۸۸۳۱۱۸۶۶-۰۲۱)
● سال نشر: ۱۳۹۹



مدیران و معلمان مدرسه‌ها، در چارچوب موقعیتی که مدرسه در آن فعالیت می‌کند شکل می‌گیرند و آن را شکل می‌دهند. آن‌ها اغلب محصول مدرسی هستند که خود آن را مدیریت می‌کنند. اگر مدرسه‌ای مؤثر عمل نکند، این رهبران برای کمک به شکل دادن آن «به آن چه باید باشد» مسئولیت حرفه‌ای دارند. پس کجا فرد مدیر دانش و مهارت را برای ایجاد چنین انتقالی به دست می‌آورد. درک عمیق از محیط اجتماعی و ساختارهای حکومتی و زمینه ملی که در آن یک نظام آموزشی شکل می‌گیرد، نقش تعیین‌کننده‌ای در این راستا دارد. زیرا مهم است بتوانیم درک کنیم که چگونه یک نظام عمل می‌کند و نقش هنجاری رهبران مدارس در آن کدام است.

این کتاب از طریق ارائه گزارشی از مهم‌ترین تحقیقات مدیریت انجام شده در کشورهای مختلف در طول یک دهه و نیم گذشته برای رسیدن به این هدف در تلاش است. به بیان دیگر این کتاب تلاش دارد تا نقشه‌ای از ماهیت، اهداف، جهت‌گیری‌ها و موقعیت‌هایی که در آن پژوهش مدیریت مدارس از سال ۲۰۰۰ به بعد در برخی از شرایط به لحاظ فرهنگی و آموزشی متفاوت صورت گرفته است، فراهم آورد.

گزینش این مقالات به طور عمده بین‌المللی است و از حوزه‌های جغرافیایی، منابع تاریخی سیاسی و اجتماعی، مراحل تدارک آموزشی، خط‌مشی و اولویت‌های متفاوت گردآوری شده است.



سال تولید، پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها

رشد دانش

نحوه اشتراک مجلات رشد:

الف) مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی www.roshdmag.ir و ثبت‌نام در سایت و سفارش و خرید از طریق درگاه الکترونیکی بانکی.
ب) واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه شماره آرمایش کد ۳۹۵ در وجه شرکت افسست، و ارسال فیش بانکی به همراه برگ تکمیل‌شده اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شماره ۰۲۱-۸۸۴۹۰۲۳۳.

شماره شب: IR180180000000000039662000

♦ عنوان مجلات درخواستی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد: ♦ میزان تحصیلات:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان: پلاک:

شماره فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

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

امضا:

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

♦ تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸، ۸۸۴۹۰۱۱۶

♦ Email: Eshterak@roshdmag.ir

♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۹۰۰/۰۰۰ ریال
♦ هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۳۵۰/۰۰۰ ریال



در بحران فرصتی است
که در خودِ فرصت نیست.

#شهید سردار قاسم سلیمانی



شهید مصطفی رحمانیان

۳۱ خرداد | سالروز شهادت دکتر رحمانیان