

مدرسه

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم
شماره پی در پی ۱۲۹ | آبان ۱۴۰۰ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r



اثر پروانه‌ای

واکسن سلامت روان

حرف اول مدرسه: محیط زیست

نقشه‌کشی برخی مدیران

علم یا تب علم؟!



حرف اول

ما امروز بیش از همیشه نیازمند شوق و ذوق، اعتماد به نفس، همدلی و کار تیمی و گروهی هستیم؛ به نیرویی نیاز داریم که ما را به سوی اهداف برانگیزد. این نیرو پول نیست، بلکه انرژی مثبت، روحیه اعتماد جمعی توأم با خلاقیت، نقادی، صداقت، صراحت و کارآفرینی است. به نگرش مطلوب نیاز داریم. راز برخورداری از نگرش مطلوب هم داشتن شوق به تغییر است.

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله وحده



۲

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیستم | شماره بی در بی | ۱۲۹ آبان ۱۴۰۰ | صفحه ۴۸ | ۵۲۰۰۰ ریال



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

مدیر مسئول:
محمد ابراهیم محمدی
سردبیر:
دکتر حیدر تورانی
هیئت تحریریه:
دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی
صادق صادقی پور، ابراهیم اصلانی
دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان
مدیر داخلی:
شهرلا فهیمی
دبیر عکس:
اعظم لاریجانی
ویراستار:
کبری محمودی
طراح گرافیک:
سید جعفر ذهنی
نشانی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲، نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
وبگاه: www.roshdmag.ir
رایانامه: modiriat@roshdmag.ir
پيامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶
تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸

من رهبر مدرسه‌ام! / دکتر علی خلخالی / ۲
اثر پروانه‌ای / سید محمدحسین حسینی / ۴
واکسن سلامت روان / کارگروه بررسی‌های فوری پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش / ۶
محکوم به شکستید اگر... / منوچهر باکری / ۸
حرف اول مدرسه: محیط زیست / ائلدار محمدزاده صدیق / ۹
مدیریت مدرسه یک علم است / دکتر علی خلخالی / ۱۲
مدرسه به افق فردا / ترجمه سید محمد نوروزیان امیری / ۱۶
همزیستی تحصیلی / علی طالبی رستمی / ۱۷
حیات در حیات / محمد تابش / ۱۸
والدین یادگیرنده / دکتر لیلا سلیقه‌دار / ۲۱
نقشه‌کشی برخی مدیران! / سیما جعفریان / ۲۴
علم یا تب علم؟! / دکتر مرتضی مجدفر / ۲۶
تنها قدم بر نمی‌دارم / نصرالله دادار / ۳۰
عود بر آتش نهند و شکر ساینند / دکتر محمد جلالی / ۳۲
آقای خاص / ابراهیم اصلانی / ۳۴
برنامه‌های استاندارد در حوزه مداخلات سلامت روان وجود ندارد (بخش نخست)
/ محمدرضا حشمتی، ائلدار محمدزاده صدیق / ۳۶
شاد نیما / خبات پشادادی / ۳۹
برنامه‌ریزی، کلید تحول مدرسه / دکتر عظیم محبی / ۴۰
۱۲ گام سواد رسانه‌ای / مریم سلیمی / ۴۲
مدرسه را به خانه نیاوریم / ترجمه نازنین حاجی محمدتقی / ۴۴
ملاقات با گوگل / سعید چگینی / ۴۶
در تماشای آلفا / محمد فائق مجیدی / ۴۷
معرفی کتاب / شهرلا فهیمی / ۴۸
همراهان / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی 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. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رای 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.

برای اشتراک مجله بارکد زیر را اسکن کنید.



برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امناء 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 ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

من رهبر مدرسه ام!

دکتر علی خلخالی

من به عنوان رهبر مدرسه می دانم هر مدرسه یک اجتماع است و باید با جامعه ای که در آن خدمت می کند، در ارتباط باشد. گروه های سیاسی اجتماعی - فرهنگی به طور مستقیم و غیرمستقیم بر کار مدرسه ها اثر می گذارند. رهبری مدرسه فعالیتی مرزی است. مهم ترین کار مدرسه تغییر زندگی دانش آموزان است. هدف اصلی مدرسه و آموزش تغییر است. اصل جوهری مدرسه تغییر است. آموزش و تدریس وسیله های تغییر تلقی می شوند. مدرسه ها محیط های تغییر و یادگیری هستند.

من می دانم که هیچ دو مدرسه ای یکسان نیستند. هیچ دو درس و دو معلم یک مدرسه، به جز شباهت در نقش شغلی و تجربه های خود، یکسان نیستند. من می دانم که در شرایط محیطی مشابه و یکسان هم، دو مدیر مدرسه، رهبری یکسانی ندارند.

کاملاً آگاهم که رهبری من به شدت تحت تأثیر ویژگی های فردی ام قرار دارد. ارزش ها و باورهای فردی من در ارتباط با رفتار و نتایج رهبری نقش مهمی ایفا می کنند. در عین حال من می دانم، رهبری مدرسه، نه به عنوان فعالیتی قهرمانانه و فردی، بلکه به عنوان تلاشی دسته جمعی، در یک جایگاه ارزشی قرار دارد. من می دانم که تغییرات مداوم در محیط های درونی و بیرونی مدرسه مرا به اتخاذ روش های نوین رهبری ملزم می کند. من می دانم که خودآگاهی برای

من رهبر مدرسه هستم. من درک می کنم که مدرسه نهاد پیچیده ای است. من مهم ترین عامل موفقیت یا شکست مدرسه هستم. من مسئولیت مهمی در قبال موفقیت افراد و جامعه خود دارم. من پیونددهنده فرایندهای روزانه مدرسه به نظام آموزش و پرورش کشور هستم. من میانجی اصلاحات در سطح مدرسه و اصلاحات آموزشی گسترده تر دولت و دیگر نهادها هستم. من کاملاً آگاهم که در زمینه ثابتی از سیاست های آموزشی کار نمی کنم، بلکه در محیط آموزشی پویایی کار می کنم که به تغییر در سطح مدرسه نیاز دارد. من پلی هستم که محیط درونی مدرسه را با محیط بیرونی خود پیوند می دهد. من، به عنوان رهبر مدرسه، در اجرای سیاست ها، راهکارهایی متنوع را به کار می گیرم.

من متوجه هستم که خط مشی های آموزشی به فراهم آوردن جهت گیری تمرکز و پیریزی نظام آموزشی کمک می کند. هنگامی که خط مشی های روشنی وجود داشته باشند، پاسخگویی مدیران بهتر خواهد بود. خط مشی های آموزشی به شفاف سازی انتظارات و تعریف اولویت های مدرسه و مدیر کمک می کنند. در عین حال که آگاهم هرچند این خط مشی ها نظامی آموزشی را شکل می دهند، کاملاً درک می کنم، ممکن است آن هایی که مسئول سیاست گذاری آموزشی هستند، از واقعیت های امور مدرسه ای اطلاع کمی داشته باشند.

من به عنوان رهبر مدرسه آگاهم که راه توسعه اقتصاد ملی از دروازه مدرسه شروع می شود. بدون مدرسه موفق، هیچ گونه عدالت اجتماعی نمی تواند وجود داشته باشد. دانش مدرسه ای نقش مهمی در پیشبرد جامعه از طریق کاهش جرم و بیکاری، تولید درآمد و افزایش تولید سود ناخالص داخلی کشور دارد. آموزش مدرسه ای برای رشد اقتصادی و کاهش فقر حیاتی است.



موفقیت رهبری مدرسه ضروری است.

من می‌دانم که تجربه‌های خاص و ارزش‌های فردی هر رهبر بر نحوه مواجهه و تغییر رویدادها در محیط‌های بیرونی و درونی مدرسه تأثیر دارد. من آگاهم که فرهنگ مدرسه‌ام به‌شدت تحت تأثیر ارزش‌ها و عقاید من قرار دارند. رهبران مدرسه ارزش‌های خود را فدای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و خوشامد دولت نمی‌کنند. رهبر مدرسه آن کاری را انجام می‌دهد که فکر می‌کند برای مدرسه و شاگردان نفع بیشتری دارد. رهبری مدرسه به امیدها و آرزوهای فردی شاگردان و نیازها و خواسته‌های جامعه پاسخ می‌دهد. رهبری مدرسه منافع دانش‌آموزان را، نسبت به منافع شخصی، در اولویت قرار می‌دهد. من برای اینکه مدیر مدرسه مفیدی باشم، باید روی موفقیت دانش‌آموزان تمرکز کنم؛ حتی اگر موفقیت‌ها به زودی آشکار نشوند. رهبری مدرسه نوعی تلاش جمعی است. همکاری میان معلمان و رهبران مدرسه مهم‌ترین مشارکت در کل آموزش و پرورش است.

معلمان نیروی حیاتی نظام آموزشی هستند. معلمان مهم‌ترین عامل مدرسه در تأثیرگذاری بر یادگیری دانش‌آموزان هستند. معلمان کارگزاران تغییر هستند. معلمان سازندگان چشم‌انداز هستند. معلمان، الهام‌بخش و تقویت‌کننده اعتماد به نفس و دیدگاه مثبت جهانی در دانش‌آموزان هستند. معلمان هسته اصلی یاددهی و یادگیری مدرسه‌ای هستند.

در محیط درونی مدرسه مشارکت بین رهبران و معلمان مدرسه مهم‌ترین و ضروری‌ترین مشارکت است. رهبران مدرسه نمی‌توانند جدا از معلمان کار کنند و معلمان نیز نمی‌توانند از رهبران مدرسه جدا باشند. مهم‌ترین عامل

تغییر در هر مدرسه خود معلمان هستند. رهبران مدرسه برای موفقیت باید بر مهارت‌ها، تخصص و تجربه معلمان تمرکز کنند و اعتماد به آن‌ها و ویژگی‌های آن‌ها را نشان دهند. رهبران مدرسه به معلمان وابسته هستند. کیفیت همکاری میان معلمان و رهبران مدرسه به‌شدت به جوی وابسته است که رهبر ایجاد می‌کند.

من می‌دانم، رهبران مدرسه باید کارآفرین و سازنده باشند. تمام رهبران مدرسه باید تفکر تجاری و کسب و کار هم داشته باشند. رهبران مدرسه باید منابع مورد نیاز مدرسه را تأمین کنند. ارتباط مدرسه با جامعه و خدمت‌رسانی به آن مهم است، زیرا اجتماعات محلی از مدرسه حمایت مالی می‌کنند. رهبری مدرسه باید در پاسخ به تغییرات و فشارهای محیطی خلاق باشد. هر مدیر خوب به معنای داشتن یک کارآفرین خوب است. خلاقیت یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری است.

من آگاهم که رهبری مدرسه به‌شدت تحت تأثیر زمان، مکان و فضا قرار می‌گیرد و ساختار نظام آموزشی بر عملکرد رهبری مدرسه تأثیر بسیار مهمی دارد. میزان متمرکز بودن نظام آموزشی ملی یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر نحوه کارکرد رهبر مدرسه است. زمینه اقتصادی رهبری مدرسه شامل عوامل اقتصادی در محیط کشور یا ملت است. زمینه سیاسی رهبری مدرسه شامل عواملی در محیط ملی کشور، ساختارهای سیاسی، سیاست‌گذاری و اجرای آموزشی و ساختار قدرت و روابط بین سازمان‌های آموزشی و دولت‌هاست. «زمینه» بر رهبری مدرسه تأثیرگذار است و رهبری مدرسه بر «زمینه». رهبری مدرسه قطعاً به زمینه وابسته است. رهبران باید به تجزیه و تحلیل و کار در زمینه مدرسه قادر باشند. رهبران باید به لایه‌های زیرین زمینه مدرسه برسند. من رهبر مدرسه هستم.



از مدیریت کلاس درس تا مدیریت کلان کشور

اثر پروانه‌ای

سید محمد حسین حسینی، دکترای برنامه‌داری

نکته‌های مدیریتی

همیشه کسی هست
که از نظر رفتاری،
ما را الگو قرار دهد.
پس سعی کنیم
باعث گمراهی
دیگران نشویم.



تا یاد بگیرد دانستن پاسخ درست به معنی برتری نیست، بلکه همه انسان‌ها با هم برابرند؛ حتی اگر پاسخ مسئله‌ای را بدانند یا ندانند.

ما دانش آموز اول را برای بخش‌های درست پاسخش تشویق نکردیم تا لذت موفقیت را بچشد و عزت نفس پیدا کند. تا یاد بگیرد موفقیت و شکست همراه هم هستند و برای موفقیت باید بیشتر تلاش کرد. تا یاد بگیرد جاهای نادرست پاسخش کجایند و از تکرار آن‌ها جلوگیری کند. تا لمس کند دیگران دوستان او هستند و در حل مسائل و مشکلات به او کمک می‌کنند و دشمنانی نیستند که از هر فرصت برای تحقیر یا اذیت‌کردنش استفاده کنند.

ما به بچه‌هایمان در کلاس درس، ریاضی، علوم، فارسی و دیگر برنامه‌های درسی را آموزش دادیم و یادگیری محتوای قصدشده این درس‌ها را کار و وظیفه اصلی دانش‌آموز تلقی کردیم، اما یادمان نبود کار و وظیفه اصلی دانش‌آموزانمان «زندگی کردن با هم و برای هم» است و برنامه‌های درسی مدرسه‌ای وسیله‌ای برای بهتر زندگی کردن هستند. بچه‌های ما یاد گرفتند به جای لذت بردن از زندگی، برای یادگیری درس‌ها با هم رقابت کنند. تعداد اندکی پیروز شوند و سرمست از این پیروزی، دیگران را نادیده بگیرند یا تحقیر کنند و به هر قیمتی تلاش کنند موقعیت خود را حفظ کنند. اکثریت نیز به‌طور کامل موفق نشوند و یا حتی شکست بخورند و احساس سرخوردگی کنند. در نتیجه نسبت به هم کینه به دل بگیرند، از هر موقعیتی به‌عنوان فرصتی برای برتری جویی خود استفاده کنند، دشمنی جایگزین دوستی شود و ...

چطور می‌شود بچه‌های ما در کلاس‌های درسی خود اندیشه و راه‌حل‌های آن‌ها را یاد بگیرند، اما در زندگی واقعی آن‌ها را نادیده بگیرند! و خودپرترینی را تمرین کنند، اما در زندگی واقعی از آن استفاده نکنند! در حالی که لازم است کودکان ما در زندگی واقعی با پدیده‌ها و مفاهیم واقعی آشنا شوند. مسائل هیچ‌وقت راه‌حل درست و قطعی ندارند. با گذشت زمان پاسخ‌ها کامل‌تر می‌شوند. به تعبیری، تمام پاسخ‌ها نادرست هستند.

آری، آموزش و پرورش و به‌طور دقیق‌تر، کلاس‌های درسی ما معلمان، محور توسعه یافتگی یا عقب افتادگی کشورها هستند و جوامع نمی‌توانند فراتر از ما معلمان بروند، زیرا تمامی رفتارهای آگاهانه یا ناآگاهانه ما، حتی رفتارهایی به‌ظاهر ساده، کم‌ارزش، بی‌تأثیر و ناچیز، بر آینده کشور تأثیری مستقیم و حتمی دارند. ما به‌طور مستقیم و بی‌واسطه کشور را می‌سازیم یا خراب می‌کنیم. ما مسئول موفقیت یا شکست کشور هستیم و زمان آن فرارسیده است که کشورمان را آن‌طور بسازیم که دوست داریم باشد.

«آموزش و پرورش محور توسعه کشورهاست» و «هیچ کشوری نمی‌تواند از معلمان و آموزش و پرورش خود فراتر برود». این دو جمله محور استدلال‌های سیاستمداران، دولتمردان و اندیشمندان آموزش و پرورش در کشورهای گوناگون است. اما آیا واقعاً آموزش و پرورش محور توسعه یافتگی یا عقب افتادگی کشورهاست؟ آیا فضای روانی اجتماعی کشورها همانند فضای روانی اجتماعی مدرسه‌ها و کلاس‌های درس است؟

مسلم است افراد می‌توانند پاسخ‌های مثبت یا منفی به این سؤالات بدهند، اما پاسخ نگارنده به این سؤال مثبت است؛ زیرا شواهد متعددی برای دفاع از آن وجود دارند. در این نوشته یکی از این شواهد در قالب اثر پروانه‌ای^۱ مطرح می‌شود و آن «حذف برخی از مدیران، مجریان، مشاوران، متصدیان و اکثر تلاش‌های آن‌ها، با تغییر مدیریت‌ها، توسط بخشی از مدیران و مجریان جدید» است. به بیانی دقیق‌تر، در کشور ما سال‌هاست تغییر مدیریت‌ها به معنی کنار گذاشته شدن آدم‌ها اعم از رئیس‌جمهور، وزیر، معاونان وزیر و حتی

مدیران میانی و پایین‌تر و همچنین سیاست‌ها، طرح‌ها، برنامه‌ها و ارائه سیاست‌ها، برنامه‌ها و طرح‌های جدید است. انگار که گذشتگان سراسر اشتباه کرده‌اند و باید خودشان، کارها و برنامه‌هایشان کنار گذاشته شوند. باید چرخ را از نو ساخت؛ باید طرحی نو درانداخت.

چنین رخدادی در سطح کلان کشور دلایل متعددی دارد، اما ریشه اصلی آن را باید در کلاس درس و رفتار ما معلمان با دانش‌آموزان جست، زیرا اگر مدیران و مجریان در کشور ما همدیگر را حذف می‌کنند یا نادیده می‌گیرند، به این دلیل است که ما معلمان سال‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه، این رفتار را به آن‌ها آموزش داده‌ایم. ما معلمان بارها در کلاس درس خود تکرار کرده‌ایم:

اگر دانش‌آموزی در حل یک تکلیف درسی، تمرین یا فعالیت آموزشی موفق نبود، تنبیه شود و برود سر جای خود بنشیند و فرد دیگری به حل مسئله بپردازد. دانش‌آموز دوم نیز در اولین اقدام خود، پاسخ‌های نفر قبلی را به‌طور کامل از روی تخته پاک کند. پاسخ صحیح را از ابتدا بنویسد و با غرور ابراز وجود کند.

ما از دانش‌آموز دوم نخواستیم پاسخ‌های نفر قبل را پاک نکنند، بلکه با تحلیل آن، بخش‌های درست و نادرستش را مشخص کند و با اصلاح بخش‌های نادرست، مسئله را حل کند؛ تا یاد بگیرد پاسخ‌های دیگران همیشه کاملاً نادرست نیستند. دیگران هم راه‌حل مسائل را می‌دانند، اگر چه ناقص. تا یاد بگیرد پاسخ و اقدامات خود را بر روی پاسخ و اقدامات نفر قبل بنا کند و قدردان زحمات او باشد.

پی‌نوشت

1. Butterfly effect

اثر پروانه‌ای عبارت است از یک تغییر یا رخداد ناچیز یا دارای حداقل هزینه، زمان و انرژی که می‌تواند به تغییرات یا اتفاقات بسیار بزرگ و دگرگون‌کننده منجر شود. «بال‌زدن یک پروانه در آمازون می‌تواند سبب گردبادی در تگزاس شود.»



رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۲
آبان ۱۴۰۰

واکسن سلامت روان

به کوشش: کارگروه بررسی‌های فوری پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

نبود یا کاستی اقدامات پیشگیرانه و درمانی استاندارد و از پیش موجود برای اختلالات روانی و رفتاری ممکن است مشکل و معضل مهمی در مدرسه و نظام‌های آموزشی در شرایط بحرانی کنونی باشد. دانش‌آموزان در شرایط عادی طیفی از اختلالات روانی مانند اضطراب، افسردگی، بیش‌فعالی و نقص توجه، اختلال رفتار ایدایی، اختلال سلوک، مشکلات رفتاری و عاطفی مانند خشونت و پرخاشگری، مشکلات سازگاری، خودکشی، مصرف مواد و مشکلات روان‌شناختی دیگر را تجربه می‌کنند. بر اساس مطالعات علمی، شیوع اختلالات و مشکلات وابسته به سلامت روان در میان دانش‌آموزان بالاست. از طرف دیگر، توقف آموزش‌های حضوری در مدرسه و برقراری برنامه‌های یادگیری از راه دور در شرایط اضطراری، برنامه روزمره دانش‌آموزان و همین‌طور تعاملات آن‌ها با هم‌سالان را سخت‌دگرگون کرده است. در عین حال، به سبب همه‌گیری بیماری کرونا، بسیاری از خانواده‌ها با شرایط بد اقتصادی، از دست‌دادن شغل و اضطراب فراگیر ناشی از این همه‌گیری، مواجه شده‌اند. با توجه به بحران‌های اقتصادی و اجتماعی، می‌توان انتظار داشت اختلالات و مشکلات وابسته به سلامت روان در بین دانش‌آموزان تشدید شوند و مشکلات روان‌شناختی جدیدی مانند واکنش به استرس، سوگ و روان‌آسیب (تروما) و همین‌طور افزایش وابستگی به اینترنت و فضای دیجیتال نیز به مسائل پیشین افزوده شوند. در کنار این موارد، افزایش استرس‌های اقتصادی در خانواده‌ها، انتظار سوء رفتار و اهمال در رابطه با دانش‌آموزان را افزایش داده است.



پایگاه اینترنتی
پژوهشگاه مطالعات
آموزش و پرورش



رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۲
آبان ۱۴۰۰

یکی از پیامدهای مهم و مثبت بحران موجود این است که دیگر نمی‌توان به سادگی از موضوع سلامت روان دانش‌آموزان در نظام آموزشی چشم‌پوشید. زیرا اگر در سنین پایین به مسائل سلامت روان کودکان توجه کافی نشود، این مسائل به سایر دوره‌های زندگی آن‌ها تسری و تعمیم پیدا می‌کنند و سرمایه‌انسانی جامعه را در آینده با چالشی بزرگ مواجه خواهند کرد. درک این خطر و پیشگیری از آن از طریق طراحی و اجرای مداخلات ناظر بر سلامت روان همه گروه‌های هدف، در وهله نخست بر عهده مسئولان نظام رسمی آموزش و پرورش است. سلامت روان و در رأس آن یادگیری اجتماعی و هیجانی (عاطفی) عبارت است از تزریق اصول این دسته از مداخلات در سیستم ایمنی مدرسه که برنامه درسی، دانش‌آموزان، کارکنان، معلمان و خانواده‌ها را هدف قرار می‌دهد. به اختصار می‌توان گفت، بحران همه‌گیری بیماری کرونا، بازاندیشی و بازآرایی خدمات سلامت روان در وزارت آموزش و پرورش را بیش از پیش به اولوی اساسی و ضرورتی ملی تبدیل کرده است. برای انجام این مأموریت مهم، کارگروه مطالعات فوری پژوهشگاه، توصیه‌هایی را به این شرح ارائه کرده است:

توصیه‌های سیاستی برای ارتقای سلامت روان

● ساختارسازی‌ها

بحران موجود ضرورت تعمیم و گسترش اقدامات چند لایه (لایه اول آموزش‌ها و مداخلات همگانی، لایه دوم آموزش‌ها و مداخلات برای گروه‌های در معرض خطر و لایه سوم آموزش‌ها و مداخلات برای گروه‌های مشکل‌دار) را برای ارتقای خدمات سلامت روان برای تمامی گروه‌های هدف شامل دانش‌آموزان، معلمان، کارکنان و والدین در نظام آموزشی، بیش از پیش روشن کرده است. با توجه به خلأ اساسی این نوع مداخلات در نظام آموزشی و گستردگی و اهمیت حیاتی این حوزه در پرورش نسلی و سرمایه‌انسانی آینده کشور، توصیه می‌شود معاونت سلامت و تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش به دو بخش بهداشت و سلامت جسمی و سلامت روان تقسیم شود و کلیه خدمات و مداخلات سه لایه سلامت روانی گروه‌های هدف، ذیل حوزه سلامت روان قرار گیرند. ساختار فعلی آموزش و پرورش برای پاسخگویی و ارائه خدمات تخصصی، جامع و معتبر سلامت روان به تمامی گروه‌های هدف وافی به مقصود نیست.

● ایجاد پلتفرم‌های مجازی خدمات سلامت روان

تمهید و تدارک ارزیابی روان‌شناختی از راه دور دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، کارکنان و حتی والدین، از اقدامات اولیه و اساسی است. ایجاد سامانه‌ای با

نظارت متخصصان حوزه سلامت روان در ساختارهای مورد بحث، به‌منظور ارزیابی و شناسایی دانش‌آموزان، مدیران، معلمان، کارکنان و والدین در معرض خطر و مشکل‌دار در حوزه‌های وابسته به سلامت روان، و ارائه خدمات روان‌شناختی مناسب به آن‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سامانه باید حاوی ابزارهای معتبر و شناخته‌شده علمی و تخصصی در این حوزه باشد و غربالگری و شناسایی دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، کارکنان و والدین در معرض خطر و مشکل‌دار را هدف قرار دهد. نظر به تشدید مشکلات روان‌شناختی پیشین دانش‌آموزان و سایر گروه‌های هدف در بحران کنونی و افزوده شدن مشکلات جدیدی در این حوزه، مانند تشدید تجربه‌های استرس‌زا، روان‌آسیب (تروما)، تجربه‌های سوگ، خودکشی و مواردی از این دست، تمهید و ایجاد پلتفرم‌هایی حاوی منابع گوناگون مانند خطوط تلفنی فوری، مشاوره برخط، تولید کارافزارهای مبتنی بر موبایل یا رایانه با همکاری بخش خصوصی در زمینه آموزش روش‌های مدیریت استرس و هیجان، آموزش دانش‌آموزان، آموزش روان‌شناختی معلمان و والدین از نظر علائم خطر و هشداردهنده و همین‌طور سایر آموزش‌های لازم به شکل تخصصی در حوزه سلامت روان ضروری و بسیار مهم است.

● آموزش حرفه‌ای معلمان، مشاوران، مدیران و کارکنان آموزشی مدرسه

ارتقای دانش و مهارت حرفه‌ای معلمان، مدیران، مشاوران و کارکنان آموزشی در زمینه سلامت روان و مداخلات عاطفی-اجتماعی، مدیریت استرس، مقابله با اضطراب و کمک‌های اولیه روان‌شناختی، ایجاد روابط قوی و ایجاد محیط‌های یادگیری حمایتی و پشتیبانی از دانش‌آموزان دارای مشکلات وابسته به سلامت روان و همین‌طور دانش‌آموزانی که تجربه سوگ یا روان‌آسیب (تروما) داشته‌اند، و تشویق و ترغیب دانش‌آموزان به فعالیت‌های ورزشی، از اقدامات اساسی در این حوزه است. فرایند ارتقای دانش و مهارت در این زمینه می‌تواند از طریق تدوین بسته‌های آموزشی معتبر و علمی ویژه معلمان، مشاوران، مدیران مدرسه‌ها و کارکنان آموزشی، به کمک متخصصان سلامت روان و برگزاری برخط و غیربرخط آموزش‌های ضمن خدمت برای مشاوران و متخصصان مربوط در استان‌ها و مناطق آموزش و پرورش و استفاده از آن‌ها به‌منظور آموزش معلمان، مدیران و کارکنان و همین‌طور به‌عنوان مربیان و ناظران مداخلات سلامت روان در مدرسه‌ها در دوره همه‌گیری بیماری کرونا صورت گیرد و در دوران آموزش حضوری پساکرونا نیز تداوم یابد.





محکوم به شکستید اگر...

منوچهر باکری

شما بر آدم‌ها مدیریت می‌کنید. آدم‌هایی که پول می‌گیرند تا کاری را انجام دهند. اما اگر این برای آنان فقط و فقط یک کار باشد، هرگز عملکرد فوق‌العاده‌ای از ایشان نخواهید دید. اگر می‌آیند تا ساعت ورود و خروجشان را ثبت کنند و در این میان حداقل کار ممکن را انجام دهند، پس شما دوست من، محکوم به شکست هستید. لیکن چنانچه آنان به امید لذت بردن از کارشان بیایند، به دنبال برانگیخته شدن باشند، به دنبال به چالش کشیده شدن باشند، در این صورت به احتمال قوی بهترین عملکرد آنان را خواهید دید. مشکل اینجاست که تبدیل کردن یک گروه بی‌علاقه و بی‌تفاوت به گروهی خارق‌العاده، تنها و تنها بر عهده شماست. این شما هستید که باید الهام‌بخش آنان باشید. انگیزه بدهید، به چالش بکشید... و آنان را به شکل احساسی درگیر کنید.

شما خودتان هم چالش را دوست دارید، این طور نیست؟ خبر خوب اینکه درگیر کردن افراد گروه به شکل احساسی آسان است. تنها کار لازم این است که وادارشان کنید برای کاری که انجام می‌دهند اهمیت قائل شوند. این هم آسان است. کافی است آنان را متوجه اهمیت کارشان بکنید: اثری که کارشان بر زندگی مردم دارد و اینکه چگونه کارشان نیازهای انسان‌های دیگر را برآورده می‌کند. چطور می‌توانند از طریق کاری که می‌کنند با دیگران ارتباط برقرار کنند و آنان را تحت تأثیر قرار دهند. آنان را متقاعد کنید کاری که انجام می‌دهند در زندگی دیگران تغییر ایجاد می‌کند. کاری که انجام می‌دهند به جامعه کمک می‌کند.

کاری کنید به شغلشان اهمیت بدهند و این آسان است؛ چرا که هر انسانی به‌طور فطری دوست دارد ارزشمند و مفید باشد. شاید برخی بگویند این گفته بی‌اساس است، اما واقعیت دارد و شما این واقعیت را در ته قلب خود احساس می‌کنید. تنها کاری که باید بکنید این است که به اندازه کافی عمیق بگویید تا احساسات، اهمیت‌دادن و مسئولیت را بیابید. آن‌ها را ابراز کنید تا دیگران بدون اینکه دلیل آن را بدانند، تا ابد به دنبالان بیایند. اما قبل از اینکه این حالات را به کارکنان‌تان القا کنید، مطمئن شوید خودتان کاملاً به آن‌ها باور دارید. آیا باور دارید کاری که می‌کنید تأثیر مثبتی دارد؟ اگر مطمئن نیستید، درون خود را بکاوی؛ عمیق بکاوی تا به آن برسید.

● توجه تخصصی و حرفه‌ای مستمر به

حوزه‌های گوناگون سلامت روان

همان‌طور که پیش‌تر بحث کردیم، در میان دانش‌آموزان طیفی گسترده از اختلالات، مشکلات روان‌شناختی و آسیب‌های روانی اجتماعی شیوع دارند. از طرف دیگر، برای اقدامات پیشگیرانه و مداخله‌ای، لایه‌های سه‌گانه‌ای از مداخلات وجود دارند. در بسیاری از جوامع برای چنین اقدامات پیشگیرانه و مداخله‌ای، مراکز پژوهشی و مطالعاتی، و انجمن‌های تخصصی مانند انجمن روان‌شناسی مدرسه یا دیگر انجمن‌های مرتبط وجود دارند که بین نظریه و عمل پیوند ایجاد می‌کنند و راهگشا و راهنمای جامعه علمی و اجرایی هستند. در جامعه ما این انجمن‌ها و مراکز پژوهشی و مطالعاتی، بنا به دلایل گوناگون، یا وجود ندارند یا مورد توجه و رجوع سیاست‌گذاران اجرایی قرار نمی‌گیرند! در چنین شرایطی، آموزش و پرورش ذیل معاونت سلامت و با همکاری مراکز پژوهشی وابسته، باید به‌عنوان یکی از دو ستون مهم ساختاری، به شکل جدی موضوع سلامت روان را بازسازی کند. به این منظور، برای پوشش جامع علمی، تخصصی و حرفه‌ای، اهم موضوعات این حوزه به‌طور خاص نیازمند کمیته‌های علمی ویژه هر موضوع (مثلاً کمیته علمی روان‌آسیب‌ها، کمیته مصرف مواد، کمیته خودکشی، کمیته اختلالات درون‌نمود، کمیته اختلالات برون‌نمود و غیره) است تا به‌طور مستمر به انباشت دانش تخصصی، کاربردی کردن این دانش تخصصی با ایجاد جهت‌گیری‌های علمی، اجرایی و راهبردی و همین‌طور آماده کردن مداخلات معتبر شناخته‌شده، به توسعه علمی و عملی آن حوزه در نظام آموزش و پرورش کمک کنند. بدون چنین جهت‌گیری علمی و تخصصی مستمر، کوشش‌های عمومی و گسسته، پیامدهای مورد انتظار را به دنبال نخواهند داشت. مدیریت اجرایی به سبب فزونی فعالیت‌های اجرایی و نبود فرصت و نیروی کافی، پاسخگوی چنین راهبردی نیست. بنابراین، مراکز مطالعاتی و پژوهشی وابسته و غیروابسته، از بازوهای مهم تحقق چنین راهبردی محسوب می‌شوند.

حرف اول مدرسه: محیط زیست

گفت‌وگو با رودابه قرایی

مدیر دبستان مجتمع آموزشی

دخترانه صبا تهران

ائلدار محمدزاده صدیق



برای آشنایی با
فعالیت‌های این مدرسه
شکل بالا را اسکن کنید.

آموزش‌های محیط زیستی و بازیافت زباله از جمله اقداماتی هستند که در «دبستان صبا» انجام گرفته و برای مدرسه درآمذایی داشته است. این طرح در جشنواره کشوری تجربه‌های موفق مدارس برگزیده شده است. آنچه در ادامه می‌آید، گفت‌وگویی با مدیر «دبستان صبا» با موضوع اقدامات محیط زیستی و رویکرد مدیریتی است.

مجتمع آموزشی دخترانه صبا را ۲۲ سال پیش خانم معظم کرباسی زاده تأسیس کرد. فعالیت این مدرسه در ابتدا منحصر به دبیرستان و هنرستان بود. پیش‌دبستانی و دبستان صبا از سال ۱۳۹۰ به مجتمع اضافه شد. خانم رودابه قرایی، مدیر دبستان صبا، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت و مهندسی برق دارد.

آن‌طور که پیداست، محیط زیست در مجتمع آموزشی صبا از اهمیت خاصی برخوردار است؟

رویکرد این مجتمع از ابتدا محیط زیستی بود و به این موضوع بسیار اهمیت می‌داد. بچه‌ها از ابتدا شروع به تفکیک کاغذ کردند و کاغذ با زباله‌ها دور انداخته نمی‌شد. این کار در کل مجتمع صورت می‌گرفت. یعنی کارکنان اجرایی و دبیران نیز این کار را انجام می‌دادند. کاغذها جداسازی می‌شد. دبیران طرز تهیه خمیر کاغذ را به دانش‌آموزان آموزش می‌دادند و از آن برای ساخت کاردستی استفاده می‌کردند. به تدریج که جلو رفتیم، پروژه‌های دیگری مثل «درهای پلاستیکی سبک» برای بچه‌ها تعریف شدند که در خانه یا مدرسه درها را جمع‌آوری و از آن‌ها نگهداری می‌کردند و وقتی به حجم خاصی می‌رسید، مدرسه آن‌ها را به شرکتی تحویل می‌داد که در قبال حجم معینی از آن‌ها، برای معلولان ویلچر تهیه می‌شد.

کار با این پروژه‌های کوچک رویکردهای محیط زیستی، از جمله درخت‌کاری، حفظ محیط زیست مدرسه و آبیاری درخت‌ها شروع شد و به جایی رسید که مدرسه تصمیم گرفت رستوران بزند. با حدود ۷۰۰ دانش‌آموز و ۲۵۰ کارمند، میزان زباله تولیدی روزانه به حجم وحشتناکی رسید!

یعنی افزایش حجم تولید روزانه زباله در مدرسه سبب شد کار تفکیک زباله را جدی‌تر بگیرید و آن را به دانش‌آموزان بیاموزید؟

به این نتیجه رسیدیم که تفکیک زباله را به دانش‌آموزان یاد بدهیم. بعد هم موضوع را جدی‌تر بگیریم و تفکیک زباله‌های خشک و تر را به‌نحوی انجام دهیم که زباله قابل فروش باشد. طوری که شرکتی بیاید و با مدرسه قرارداد ببندد. بر اساس این قرارداد، ما ملزم بودیم در کل مجتمع، از بچه پیش‌دبستانی تا پیش‌دانشگاهی و از تمام دبیران و نیروهای خدماتی، بیش از هزار ساعت آموزش داشته باشیم که بتوانند زباله‌ها را به‌خوبی تفکیک کنند تا زباله‌تر قابل کمپوست‌شدن (کود) باشد و زباله خشکمان قابل فروش.

زباله‌ها به‌صورت خام فروخته می‌شدند یا پس از فرآوری؟

به دلیل اینکه زباله‌تر به‌خوبی تفکیک می‌شد، با خریداری دو دستگاه کمپوست، امکان تولید کود ایجاد شد. کود به‌دست‌آمده با مقداری خاک ترکیب می‌شد و خاک مرغوب کشاورزی به دست می‌آمد. همه خاک یا در نمایشگاه‌ها فروش





آموزش پذیری در گروه‌های دانش آموزی چگونه بود؟

در ابتدا مقاومت وجود داشت. بیشتر مقاومت در قسمت کار، همکاران، نیروهای خدماتی و دبیرستان‌های متوسطه یک و متوسطه دو بود. در واقع هر چه سن دانش آموزان بیشتر بود، مقاومت برای یادگیری هم بیشتر بود. کار ما در دبستان راحت‌تر بود. اگر در دبستان پنج جلسه آموزشی داشتیم، در متوسطه دوم ۱۵ جلسه داشتیم. این موضوع باید با بچه‌ها تکرار می‌شد تا آن را جدی بگیرند و انجام دهند.

ایجاد انگیزه و فیلم‌ها و پاورپوینت‌هایی که از آلودگی زباله‌ها به بچه‌ها نشان می‌دادیم، سبب شد بچه‌ها بدانند این زباله چه بلایی سر دنیا و محیط زیست می‌آورد. در ادامه، بازی‌ها و اردوهای محیط زیستی برای دانش آموزان تعریف کردیم. اردوی شب‌مانی برای بچه‌ها گذاشتیم که خودشان باید بازیافت می‌کردند و باقی‌مانده غذاهایشان را به دستگاه کمپوست می‌ریختند و آن را هم می‌زدند. وقتی زباله‌ها تمیز و تفکیک شده باشند و زباله خطرناک در آن‌ها نباشد، بچه‌ها هم دیگر ابایی ندارند آن زباله را با دستشان هم بزنند، زیرا می‌دانند تمیز است.

باز خوردی که از خانواده‌ها گرفتیم، این بود که بچه‌ها در خانه هم به این موضوع حساس شده بودند و زباله‌ها را در ظرف‌های جداگانه تفکیک می‌کردند. در واقع بچه‌ها با اصول تفکیک زباله آشنا شده بودند. به حفظ محیط زیست اهمیت می‌دادند و انگیزه تفکیک زباله را به‌دست آورده بودند. هر چند زمان‌بر بود. ما از سال ۹۷ این کار را شروع و اواخر سال ۹۸ نتیجه مطلوب را کسب کردیم.

در خصوص اردوهای محیط زیستی مدرسه توضیح دهید؟

اردوهای ما رویکرد محیط زیستی داشتند که زباله‌ها تفکیک شوند و محیط زیست از زباله پاک شود. اردوها بیشتر شب‌مانی بودند؛ علاوه بر اردوهای درخت‌کاری. اردوهای ما طبیعت‌گرا بودند. می‌خواستیم بچه‌ها به طبیعت روی بیاورند. این اقدام برای کلیه پایه‌ها صورت گرفت و بخشی از فوق برنامه‌های مدرسه بود. اردو هر سه ماه یک‌بار برای گروه‌های سنی و پایه‌های گوناگون انجام می‌شد. به‌طوری که از ساعت ۱۵ شروع می‌شد. دوره ابتدایی تا ۱۲ شب بود و سایر دوره‌ها تا ساعت ۱۱ روز بعد به طول می‌انجامیدند.

زباله‌ها را به چند دسته تفکیک می‌کردید؟

زباله‌ها در دسته‌های گوناگونی تفکیک می‌شدند. زباله‌های خشک شامل تمام مواد خشک می‌شوند؛ حتی قوطی مایعات، به‌شرطی که مایع آن کاملاً خارج شده باشد. زباله‌های تر شامل بازمانده میوه و خوراکی و هر چیزی است که از طبیعت گرفته شده باشد؛ حتی پوست پسته. هر چه که از چوب ساخته شده باشد. بازمانده‌های میوه و خوراکی نیز در این گروه تقسیم‌بندی می‌شوند.

زباله‌های عفونی شامل دستمال کاغذی، ماسک، دستکش و پدهای بهداشتی می‌شوند و زباله‌های خطرناک هم نظیر سی‌دی، باتری، لامپ و مواد الکتریکی.

محل قرارگیری هر گروه از زباله‌ها با سطلی مشخص و تفکیک شدند. مثلاً سطل قرمز برای زباله‌های خطرناک و سطل زرد برای زباله‌های عفونی در نظر گرفته شد.

شیوه آموزش و پیشبرد کار چگونه بود. آیا مشکلاتی هم وجود داشت؟

در ابتدا مشکلاتی داشتیم. تفکیک درست انجام نمی‌گرفت و زباله‌ها خریداری نمی‌شد. کار آموزش، تا دانش آموزان بدانند زباله‌ها را چگونه باید تفکیک کنند، وقت‌گیر و سخت بود.

گروه دو نفره محیط زیست کار، که تخصصشان محیط زیست بود، این کار را برعهده گرفتند و آمدند که به بچه‌ها آموزش دهند. به این منظور کمیته محیط زیست تشکیل شد. کمیته محیط زیست مشغول آموزش دادن گروه‌گروه به افراد دیگر شد. اینکه زباله چگونه تفکیک شود و با چه شرایطی به زباله‌ها افزوده شود. مثلاً ابتدا باقی‌مانده ظرف شیر خالی شود و سپس ظرف به بخش زباله‌های خشک برود. زباله‌های خشک باید هفته‌ای به ۱۵ کیلو می‌رسید که معمولاً هم می‌رسید. سپس فروش می‌رفت.

نکته‌های مدیریتی

مشکلات مانع کار نیستند، بلکه معلم ما هستند. درون هر مشکلی بذر سود یا موقعیتی نهفته است، برابر یا بیشتر از سود حاصل از انجام کار مورد نظر. در راه موفقیت مشکلات را به پله‌های صعود تبدیل کنید.

از تکلیف می‌ترسد و نه از مدرسه نگرانی دارد. شوق یادگیری مختص بچه‌ها نیست، بلکه مدیر و همه همکاران باید شوق یادگیری داشته باشند تا مدرسه پویایی خود را حفظ کند. امروزه آشنایی با فناوری برای مدیران بسیار مفید است. مدیر باید آگاهی و دانش لازم را در هر زمینه‌ای داشته باشد. مدیر باید حس مشارکت داشته باشد و حالت تحکمی نداشته باشند. معتمد، هر جایی که همکاران من فکر کنند من دارم دستور می‌دهم، آن کار با شکست مواجه خواهد شد. در واقع، من باید بدانم از کجا شروع به صحبت کنم تا همکاران با من همراه شوند. همواره به معلم‌ها تأکید می‌کنم که در تدریس تسهیلگر باشند. امروزه مدیریت به سمت رهبری، و همراهی تیم در حال انتقال است. در واقع ما موضوع را با تیم طرح می‌کنیم و تیم است که ایده می‌دهد و تقسیم کار می‌کند. این نقطه عطفی برای موفقیت سازمانی می‌شود و همه خود را سهمیم می‌دانند. در واقع هر کس خودش مسئولیتی را که می‌داند برمی‌دارد و کار به‌خوبی پیش می‌رود.

تولید کمپوست در مدرسه چگونه انجام می‌شود؟

زباله‌های تری که خوب جدا شده بودند، هر روز داخل دستگاه کمپوست ده کیلویی ریخته می‌شدند و ده کیلو کمپوست به ما می‌دادند. کمپوست کودی است که از زباله‌های تر به‌دست آمده است. این کود با درصدی خاک ترکیب می‌شود و به‌عنوان تقویت‌کننده خاک گلدان فروش می‌رود.

مدرسه از فعالیت‌های زیست‌محیطی در دو بخش فروش زباله و خاک و کمپوست درآمد کسب کرد. سایر برنامه‌های محیط زیستی مدرسه چیست؟

بچه‌ها از دوره پیش‌دبستان هر کدام یک گلدان دارند. آبیاری حیاط و گلدان‌ها و گل‌ها را، با راهنمایی باغبان مدرسه، بچه‌ها انجام می‌دهند. چیزی که امیدوارم در مدرسه‌ها و مجتمع‌های مسکونی ایجاد شود، استفاده از آب خاکستری است. ما دو منبع ۵۰۰ لیتری در هر حیاط گذاشته‌ایم. هدررفت دستگاه آب‌خوری بچه‌ها از طریق لوله‌کشی به سمت منابع ۵۰۰ لیتری هدایت می‌شود. به این ترتیب، تمام آبیاری باغچه‌ها و شست‌وشوی حیاط از طریق این منابع انجام می‌شود. این موضوع از هزینه ماهیانه آب مدرسه می‌کاهد. از طرف دیگر صرفه‌جویی در مصرف آب است. منابع آب خاکستری دیگرمان در سیفون‌های دست‌شویی استفاده می‌شوند. آب روشویی بچه‌ها در دست‌شویی، پس از تصفیه‌ای مختصر، با لوله‌کشی به سیفون‌ها هدایت می‌شود و به داخل سیفون‌ها می‌رود. در هر هفته چند صدلیتر آب صرفه‌جویی می‌شود. در واقع یک طرح بازیافت آب در مدرسه اجرا کرده‌ایم. آب استفاده‌شده مجدداً به شبکه برمی‌گردد و آبی که معمولاً هدر می‌رود، دوباره بازیافت و در مخزن نگهداری می‌شود. این کار از یک لوله‌کشی ساده برخوردار است که به سمت منبع هدایت می‌شود و در آنجا نیز تصفیه مختصری صورت می‌گیرد.

در سال تحصیلی جاری که آموزش‌ها فقط مجازی‌اند و دانش‌آموزان برای کار عملی در مدرسه حضور نداشتند، فعالیت‌ها و آموزش‌های محیط زیستی خود را چگونه ادامه دادید؟

پروژه‌ای که در طول تدریس مجازی روی آن کار می‌کنیم، پروژه اکوبریک (تولید آجرهای محیط زیستی) است. در واقع داخل بطری‌های نوشابه و آب، زباله‌های زرورقی مثل جلد پفک (که در حالت عادی بازیافت نمی‌شوند)، به‌صورت کاملاً تمیزشده و فشرده، با چوب، جاسازی و از آن‌ها به‌عنوان آجر استفاده می‌شود. نمونه‌های مقاوم و عملی آن در برخی نقاط وجود دارد. این آجرها در حیاط و دور باغچه‌ها به‌خوبی کاربردی و قابل استفاده‌اند.

در دنیای امروز مدیران باید احساس نیاز به یادگیری داشته باشند. در این باره راهکار و نظر شما چیست؟

مدرسه موفق همان مدرسه یادگیرنده است. به‌ویژه در قسمت دبستان تأکید ما این است که شوق یادگیری را در بچه‌ها بیدار کنیم. اگر شوق یادگیری در بچه ایجاد شود، نه





دکتر علی خلخالی

تصویرگر: سید میثم موسوی

وضعیتی که تقریباً در همه سیستم‌های مدرسه‌ای فعلی ما و نیز همه سطوح تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری‌های تربیتی جریان دارد.

در چنین آزمایشگاه‌های تجربی مجهز به فناوری‌های بسیار پیشرفته و پیچیده^۱، پژوهشگران می‌توانند در حیطه دانش مدیریت مدرسه، در مسائل متنوع مرتبط با امور مدرسه‌ای، پروژه‌هایی بنیادی، کاربردی و با توسعه‌ای را صورت‌بندی کنند تا از دستاوردهای آن‌ها برای اداره مؤثرتر مدرسه‌ها، گزاره‌های معتبری به‌عنوان ابزار عمل مدیران مدرسه‌ها تولید کنند.

مسائل مرتبط با امور مدرسه‌ای و بالتبع حیطه دانش مدیریت مدرسه، بسیار متنوع، و با توجه به تحولات

اگر جامعه‌ای قصد داشته باشد مدرسه‌های خود را همگام با تحولات علمی توسعه دهد، لازم است مراکز پژوهشی و آزمایشگاه‌های تجربی مستقل برای تولید گزاره‌های علمی جدید در عرصه مدیریت مدرسه تأسیس شوند. بخشی از فعالیت‌های چنین مراکزی تولید داده‌های به‌هنگام و معتبر برای سیستم‌های تصمیم‌گیری مدیران مدرسه‌هاست. این ضرورت از درک ماهیت علم اصیل^۱ حاصل می‌شود.

علم اصیل در برابر شبه‌علم^۲ قرار دارد. در نبود گزاره‌های علمی اصیل، مدیران مدرسه‌ها برای حل مسائل مدرسه خود، خواسته یا ناخواسته به تصمیم‌های شبه‌علمی و غیرعلمی متوسل خواهند شد. همان



نکته‌های مدیریتی

امروز در سایه
تغییرات پرشتاب
فراوان، آنچه
می‌دانید اهمیت
ندارد؛ زیرا دانسته‌ها
زود کهنه می‌شوند.
شتاب یادگیری
تازه‌ها مهم است.



آموزش عرضه می‌کنند. باز هم قابل پیش‌بینی است که مانند همه تجربه‌های قبلی، ناآمادگی‌های سیاستی، مدیریتی و فناوریانه سیستم آموزشی کشور، در پاسخگویی به نیازهای واقعی اجتماعی، مدرسه‌ها را با چالش‌های فناوریانه مواجه خواهد کرد.

در اینجا خواننده متن حاضر حق دارد پرسد: مگر در طول هزاران سالی که نوع انسان، فرزندان خود را آموزش داده است و یا میلیون‌ها معلمی که در طول هزاره‌ها برای میلیارد‌ها شاگرد تدریس کرده‌اند، از سازوکار مغز در ارتباط با یادگیری کاملاً آگاهی داشتند؟ و یا محتوای درسی را همانند یک متخصص مغزشناسی به دانش‌آموزان آموزش می‌دادند؟

بخشی از محتوای چنین پرسش‌هایی، به‌درستی بر ناتوانی نهادهای آموزشی برای بهره‌مندی از حق توسعه علمی ناظر است. قطعاً امروزه **خواجه نصیر طوسی** نمی‌تواند با تلسکوپ فضایی هابل اجرام آسمانی را رصد کند، و بدون تردید **ابن‌سینا** نمی‌تواند در جراحی‌های پیچیده امروزی مشارکت داشته باشد، اما به‌یقین یک مکتب‌دار زمان **عباس میرزا**، بدون اینکه زیر سؤال برود، همچنان می‌تواند در مدرسه‌های امروزی تدریس و **میرزا حسن رشیدی** می‌تواند مدرسه‌های امروزی را به بهترین شکل اداره کند، چرا که نهادهای آموزشی به‌طور عام و مدرسه‌ها به‌طور خاص، نتوانسته‌اند از حق خود برای تحولی همپای پیشرفت‌های شگرف علمی در سایر زمینه‌ها برخوردار شوند و شاید اصلاً داوطلب چنین دگردیسی‌هایی نبوده‌اند!

شواهد نشان می‌دهند، مراکز پژوهشی تربیتی فعلی مستقر در کشور، آزمایشگاه‌های علمی کافی ندارند. لذا خروجی‌های آن‌ها نیز نمی‌تواند گزاره‌های معتبری برای سیاست‌گذاری‌های تربیتی و تصمیم‌گیری‌های مدیران مدرسه‌ها تولید کنند. همچنین، بررسی‌ها نشان می‌دهند، اکثر فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان، دوره تحصیلی خود را بدون دانش کافی در خصوص کارکردهای شناختی مغز به پایان رسانده‌اند. این نکته درباره معلمانی که خارج از دانشگاه فرهنگیان جذب آموزش و پرورش می‌شوند، ناامیدکننده‌تر است. ترکیب نبود آزمایشگاه‌های تربیتی با نبود صلاحیت‌های مدرسه‌ای موردنیاز جهان معاصر و آینده، به‌طور جدی، تعمیق گسل تحصیلی دانش‌آموزان ایرانی را برای زیست در جهان دیجیتال هشدار می‌دهد.

پیش‌بینی‌ناپذیر، پدیده^۴ هستند. لیکن بعضی از این امور مانند آموزش، یادگیری، پیشرفت تحصیلی، هوش و انگیزش، بنیادی و نیز تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مرتبط با آن‌ها از امر مدرسه‌ای، جدایی‌ناپذیرند. در عین حال، درک دقیق و امکان‌کاربندی، کنترل و پیش‌بینی چنین پدیده‌هایی، صرفاً از طریق طرح‌های آزمایشی کامل، معتبر خواهد بود.

برای نمونه، یکی از بنیادی‌ترین مفاهیمی که با امر مدرسه‌ای درهم آمیخته است و هسته محوری، فرایند اصلی و نتیجه فعالیت‌های مدرسه‌ای محسوب می‌شود، پدیده «یادگیری» است. مدیر مدرسه از این پدیده چه درکی دارد و در قبال یادگیری عمیق‌تر دانش‌آموزان چه انتخاب‌ها و تصمیم‌هایی باید اتخاذ کند؟ آیا پدر و مادر با این فرض کودکانشان را به مدرسه می‌فرستند که سیاست‌گذاران تربیتی، اداره‌کنندگان مدرسه‌ها و کلاس‌های درس می‌دانند فعالیت‌های شناختی، به‌ویژه یادگیری، چگونه روی می‌دهد؟

از یک منظر، مدیریت مدرسه معادل مدیریت یادگیری است. مدیر مدرسه و معلم، با یکدیگر در تیم هدایت یادگیری‌های دانش‌آموزان قرار دارند. مدیر مدرسه مسئول تضمین تحقق و کیفیت یادگیری‌های مدرسه‌ای است. از چشم‌انداز علم مدیریت مدرسه، شناخت علمی امر یادگیری، تنها در آزمایشگاه‌های یادگیری^۵ شدنی است. در چنین آزمایشگاهی، مدیر مدرسه تحت نظارت متخصصان عصب‌شناسی، علوم اعصاب تربیتی و علوم اعصاب شناختی، به‌طور نظری و عملی با ساختار و کارکردهای مغز و اعصاب در ارتباط با پدیده‌ای مانند یادگیری‌های تحصیلی^۶ آشنا می‌شود.

پژوهش‌های مرتبط با پیوند مغز و ماشین، به‌زودی امور مدرسه‌ای را وارد دنیای شگفت‌انگیز نوبی خواهد کرد. شواهد نشان می‌دهند، فناوری نوری یا فناوری عصبی، خیلی زودتر از آنچه می‌توان انتظار داشت، تراشه‌های واسط مغز و رایانه قابل کاشت در مغز را تولید خواهند کرد. در این وضعیت، احتمالاً مدرسه به آزمایشگاه تولید و عرضه این تراشه‌های درسی و نیز آموزش شیوه نصب و کاربست آن‌ها تبدیل خواهد شد. مدیر چنین مدرسه‌ای قطعاً باید در آزمایشگاه‌های تربیتی کارآموزی کرده باشد.

کاملاً قابل پیش‌بینی است که به‌زودی با حجم انبوهی از «تراشه‌های دانایی» مواجه خواهیم شد که آزمایشگاه‌ها و مراکز تولیدی کشورهای پیشرفته به بازار

نهادهای آموزشی به‌طور عام
و مدرسه‌ها به‌طور خاص،
نتوانسته‌اند از حق خود برای
تحولی همپای پیشرفت‌های
شگرف علمی در سایر زمینه‌ها
برخوردار شوند

منابع

۱. میلر، پاول. د. (۱۳۹۹). ماهیت رهبری مدرسه: دیدگاه‌های کاربردی جهانی. ترجمه ناصرشریگی. تهران: آثارمعاصر.
۲. آرلستیک، هلن؛ دی، کریستوفر؛ یوهانسن، اولوف. (۱۳۹۹). یک دهه پژوهش درباره مدیران مدارس. ترجمه ناصرشریگی و نسیم عبدالعزیز. تهران: آثارمعاصر

پی‌نوشت‌ها

1. Original Science
2. Pseudoscience
3. High Tech
4. Emergent
5. Treatment
6. Learning Laboratory
7. Academic Learning

۱۳

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۲
آبان ۱۴۰۰

مدرسه به افق فردا

مروری بر گزارش مجمع جهانی اقتصاد از آموزش در انقلاب چهارم صنعتی

ترجمه سیدمحمد نورزبان امیری



ورود به عصر اطلاعات و رواج فناوری‌های مبتنی بر شبکه‌های جهانی و رایانه‌ها، سبب پدید آمدن محیط‌های جدید یادگیری به شکل رسمی و غیررسمی شده و به نظر می‌رسد مدرسه ایرانی در آینده‌ای نزدیک شاهد تحولاتی شگرف در حوزه یادگیری خواهد بود. با این وجود، پرسش کلیدی آن است که دیگر کشورها در برابر این تحولات فناورانه چه تصویری از مدرسه آینده برای خود ترسیم کرده و چه اقدامات عملی را برای پیش‌افتادن از این تحولات برگزیده‌اند. آنچه می‌خوانید گزارش مجمع جهانی اقتصاد^۱ (۲۰۲۰) درباره مدرسه‌های آینده است که با هدف اقتصاد آینده و شناسایی مدل‌های آموزش در انقلاب صنعتی چهارم به انجام رسیده است.

از جمله «دل»^۲، هیولت پاکارد^۳ و مایکروسافت همکاری می‌کند. این مشارکت با هدف گنجاندن فناوری در برنامه درسی به روشی متناسب با نیازهای دانش‌آموزان متمرکز است.

برنامه یادگیری ترکیبی پراتام^۴: توانمندسازی جوامع محلی (هند)

پراتام که در سال ۱۹۹۵ تأسیس شد، یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های غیردولتی در هند است که به بهبود کیفیت آموزش در هند اختصاص دارد. در سال ۲۰۱۵، پراتام ابتکار دیجیتالی خود را با عنوان «برنامه یادگیری ترکیبی»^۱ آغاز کرد. این برنامه رویکردی مبتنی بر جامعه است که بیش از نود هزار کودک ۱۰ تا ۱۴ ساله را در حدود هزار روستای هند در بر می‌گیرد. مدرسه‌های پراتام با افزایش آگاهی از وضعیت آموزش در روستا به دنبال آن است که در هر روستا، یک محیط فیزیکی یادگیری برای کودکان ایجاد کند. رویکردهای غالب در این مدرسه‌ها یادگیری مبتنی بر بازی است.

در برنامه پراتام، هیچ معلمی وجود ندارد، اما در مقابل به کنجکاوی یادگیری طبیعی کودکان کمک می‌کند تا فعالیت‌های آن‌ها کاملاً تحت هدایت گروه‌های یادگیری امکان‌پذیر شود. حوزه‌های تمرکز پراتام شامل «بهداشت،

دبیرستان تاپیولای جنوبی^۲: ادغام چشم‌اندازهای جهانی برای تقویت مهارت‌های بین‌فردی^۳ (فنلاند)

نظام مدرسه‌های فنلاند همواره یکی از بهترین‌ها در رتبه‌بندی جهانی است. دبیرستان تاپیولای جنوبی به‌عنوان یکی از بهترین مدرسه‌ها در این کشور، در سال ۱۹۵۸ تأسیس شده و بیش از ۵۰۰ دانش‌آموز دارد. برنامه درسی ملی فنلاند ترکیبی از «همکاری از طریق کارآفرینی»^۴، شهروندی فعال^۵ و آگاهی اجتماعی^۶ است اما برنامه درسی دبیرستان تاپیولا بر توسعه همکاری و مهارت‌های بین‌فردی از طریق برنامه‌های دنیای واقعی متمرکز است. به‌عنوان مثال، در برنامه کارآفرینی مدرسه، دانش‌آموزان به صورت گروهی برای طراحی و ایجاد مشاغل شخصی خود در طول سال فعالیت می‌کنند. این گروه از دانش‌آموزان در مسابقات کشوری به مضاف سایر کارآفرینان دانش‌آموز می‌روند. از نکات جالب این دبیرستان آن است که دانش‌آموزانش با برنامه‌های پارلمان اروپا مرتبط هستند و در جلسات ملی و منطقه‌ای آن شرکت می‌کنند تا از خلال بحث در مورد چالش‌های موجود در اتحادیه اروپا، درباره نقش مدنی خود بیشتر بیاموزند. تجربه حضور در اتحادیه اروپا به دانش‌آموزان امکان می‌دهد تا از دنیای واقعی بیاموزند. «تاپیولا» برای تقویت برنامه درسی خود، با چندین شرکت خصوصی،

مدرسه‌های اینوا^{۱۸}: رویکردی چندجانبه برای یادگیری ترکیبی مشترک (پرو)

در ارزیابی‌های بین‌المللی از دانش آموزان در سال ۲۰۰۹، دانش آموزان پرو در پایین‌ترین رتبه قرار داشته و در حوزه‌هایی چون «خواندن، ریاضیات و علوم» عملکرد پایینی به نمایش گذاشتند. برای کمک به رفع این شکاف، یک شرکت طراحی و مهندسی در سال ۲۰۱۱ برای طراحی پروژه یادگیری باکیفیت، به مدرسه‌های اینوا پیوست. این مدل بر یادگیری ترکیبی دانش‌آموز-محور^{۱۹}، استفاده از فناوری برای مطالعه مستقل و شکل‌گیری گروه‌های کوچک یادگیری مبتنی بر پروژه توسط معلم متمرکز بوده و از ابزارهای یادگیری برخط، مانند «آکادمی خان^{۲۰} و الکس^{۲۱}» استفاده می‌کند. در این مدرسه دانش‌آموزان اهداف و سفرهای یادگیری خود را توسعه داده و معلمان در صورت لزوم آن‌ها را راهنمایی می‌کنند. این مدرسه‌ها فضاهای کاری پویا، از جمله دیوارهای متحرک دارند که معلمان و فراگیرندگان را قادر می‌کنند به راحتی بین گروه‌های یادگیری بزرگ و کوچک جابه‌جا شوند. هر دانش‌آموز در برنامه نوآوری مدرسه شرکت می‌کند و برای طراحی راه‌حل‌های منحصر به فرد برای یک چالش اجتماعی به چالش کشیده می‌شود. هر چالش به گونه‌ای بازطراحی شده است که دانش‌آموزان را قادر می‌کند به جای یافتن «پاسخ»، بر ایده‌پردازی و روند طراحی تمرکز کنند (مثال: چگونه ممکن است از زباله‌های جامعه خود بکاهیم؟).

این مدرسه برای آموزش مهارت‌های پژوهشی معلمان، با دانشگاه هاروارد مشارکت مداوم دارد. همچنین، هر مدرسه برای اجرای مدل اینوا به‌طور مستقیم با سازمان‌های مردم‌نهاد محلی، رهبران دولت و بخش خصوصی همکاری می‌کند. مدرسه‌های اینوا یک بخش نوآوری اختصاصی دارد که مسئولیت طراحی، نمونه‌سازی و آزمایش ایده‌های جدید را در چهار زمینه اصلی «دانشگاهیان، فضا، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها» بر عهده دارد. رسالت بخش نوآوری آن است تا اطمینان حاصل کند که مدل‌های آموزشی اینوا، با آخرین شیوه‌های آموزش مطابقت دارد.

مدرسه‌های انگلیسی مسقط^{۲۲} (BSM): یادگیری اکتشافی اهرمی برای یادگیری مشارکتی (عمان)

مدرسه بریتانیایی مسقط مدرسه‌ای بین‌المللی است که حدود ۱۲۰۰ دانش‌آموز از بیش از ۷۰ کشور را در اختیار دارد. اساسنامه این مدرسه، به پشتوانه یک منشور سلطنتی (که سلطان قابوس بن سعید آل سعید در سال ۱۹۷۳ آن را اعطا کرد) این اختیار را به مدیران آن داده است تا در طراحی مدل برنامه درسی خود، مستقل عمل نمایند.

مدرسه بریتانیایی مسقط (BSM) برنامه درسی خود را با هدف یادگیری اکتشافی تدوین کرده است. رویکرد این برنامه یک رویکرد دانش‌آموز-محور است که در آن

هنر، سواد مالی و کارآفرینی^{۲۳} است. این مدرسه یک تبلت در اختیار هر خانواده قرار داده تا کار با آن را به فرزندان خود بیاموزند. در صورت اتصال ناپایدار اینترنت، منابع به صورت غیربرخط در دسترس قرار می‌گیرند. بنیادها و خیرین متعددی، از جمله گوگل، بنیادهای «ودافون^{۲۴} و دویای کرز^{۲۵}» به‌طور کامل از برنامه پشتیبانی می‌کنند و به پراتام امکان می‌دهند یادگیری را با هزینه‌ای در حدود سه دلار در هر سال ارائه دهد.

مدرسه‌های چارتر موفقیت^{۲۶}: طراحی رویکردی فراگیر و عادلانه برای یادگیری (آمریکا)

مطالعات بسیاری نشان داده‌اند، دانش‌آموزان مدرسه‌های چارتر^{۲۶} موفقیت آمریکا می‌توانند درک عمیقی از روش‌هایی که در آن‌ها دیدگاه‌های جایگزین باعث ایجاد نوآوری و خلاقیت می‌شوند، به دست آورند. امروزه این شبکه چهار مدرسه ابتدایی و متوسطه را در بر می‌گیرد که بیش از ۱۵۰۰ دانش‌آموز در آن حضور دارند. نیمی از دانش‌آموزان مدرسه‌های موفقیت در زمینه‌های اقتصادی از طبقه ضعیف هستند و ۲۵ درصد از آن‌ها خدمات آموزشی ویژه دریافت می‌کنند.

از جمله پروژه‌های یادگیری در این مدرسه‌ها، پروژه ریل دیجیتال^{۲۷} است. این پروژه آزمایشگاه‌های فناوری موبایل را در تریلرهایی به طول هشت متر، مجهز به سیستم‌های واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، رباتیک، چاپ سه بعدی و جدیدترین فناوری‌ها در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌دهد. این فناوری‌ها در محله‌ها و مدرسه‌های کم‌برخوردار، همراه با مشاور علمی کاربردی تمام‌وقت به کار گرفته می‌شوند. دانش‌آموزان در پروژه‌هایی متمرکز بر کاربرد فناوری در سناریوهای دنیای واقعی شرکت می‌کنند. برای مثال، در سال ۲۰۱۹، دانش‌آموزان دوره راهنمایی از ربات‌های «زوبات^{۲۸}» برای حل مسئله الگوی ترافیک در جامعه خود استفاده کردند.

پروژه ریل دیجیتال به‌منزله یک گذرگاه دیجیتالی است که دانش‌آموزان را قادر می‌سازد تا مهارت‌های توسعه‌یافته در این پروژه را با مشاغل که با این مهارت‌ها مطابقت دارند، مرتبط نموده و مسیرهای شغلی آینده خود را درک کنند. مرکز نوآوری تی‌سی‌سی^{۲۹} همچنین یک داشبورد والدین را طراحی کرده است که به آن‌ها امکان می‌دهد داده‌های مربوط به مسیرهای پشتیبانی‌شده را که فرزندان‌شان درگیر آن هستند، مشاهده کنند.





سایت‌ها، رویدادها و کارگاه‌های مرتبط به محل کار خود میزبانی می‌کنند. در طول سال تحصیلی ۲۰۱۸-۲۰۱۹، بیش از ۱۲۱ کارفرما پروژه یادشده را میزبانی کردند. این برنامه بر ایجاد هشت مهارت اساسی در میان کودکان و جوانان از جمله گوش دادن، ارائه کردن، حل مسئله، خلاقیت، تاب‌آوری، همکاری و رهبری متمرکز است. سپس هر یک از مشارکت‌کنندگان جهانی می‌توانند از این چارچوب و ارزیابی‌های مربوطه برای اندازه‌گیری پیشرفت دانش‌آموزان در جهت تسلط بر این هشت مهارت استفاده کنند. شرکای بخش خصوصی در طراحی این چارچوب نقش اساسی را ایفا می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که هشت مهارت اساسی با انتظارات آن‌ها از نیازهای شغلی آینده سازگارند یا خیر؟ دانش‌آموزان شرکت‌کننده در برنامه مهارت‌های سازنده ۶۲ درصد پیشرفت بیشتری نسبت به هم‌تایان غیرمشارکتی خود در مهارت‌های اساسی کسب کرده‌اند. اکنون معلمان ۱۲ کشور از چارچوب مهارت‌ساز یادشده استفاده می‌کنند و از روش مشابهی برای پرداختن به این هشت مهارت اساسی بهره می‌برند.

سخن آخر

مطالعات نشان می‌دهد، به‌روزرسانی سیستم‌های آموزشی برای آماده‌سازی دانش‌آموزان برای مهارت‌های آینده نیازی فوری است. تحول پیش رو نیازمند تغییر در محتوای یادگیری می‌شود که شامل دو گونه مهارت فنی و انسانی است. در حالی که بسیاری از برنامه‌ها و سیستم‌های مدرسه‌ای در دنیا، پیشگام گذار به آموزش ۴۰٪ (Education 4.0) هستند، ایجاد تغییر در سطح سیستم نیاز به همکاری نزدیک‌تر وزارت آموزش و پرورش، مربیان و رهبران بخش خصوصی برای ارتباط و مقیاس‌گذاری این تلاش‌ها به سوی ایجاد سیستم‌های آموزش جامع است. این تحول نیازمند همسویی بیشتر بین بازیگران در زمینه تعریف و ارزیابی مهارت‌های آینده، آماده‌سازی معلمان برای هدایت این انتقال و افزایش ارتباطات در سیستم‌های مدرسه است.

چندین موضوع در پروژه‌های مشارکتی مبتنی بر تجربه موجود است. رویکرد میان‌رشته‌ای این برنامه دانش‌آموزان را قادر می‌سازد میان حوزه‌های محتوایی ارتباطی متقابل برقرار نموده و برای استفاده از این محتوا در دنیای واقعی بر مهارت‌های خاص متمرکز شوند.

برای مثال، دانش‌آموزان پس از اطلاع از کار طبیعت‌گرایان^{۲۳} و رفتارگرایان^{۲۴} یک کمپین در مورد پلاستیک‌های یک‌بار مصرف ایجاد کردند. در طول این پروژه، دانش‌آموزان مقالاتی نوشتند تا مخاطب را متقاعد کنند که از پلاستیک‌های یک‌بار مصرف استفاده نکنند. آن‌ها محاسبه کردند که اگر همگان از پلاستیک‌های یک‌بار مصرف خودداری کنند، چه مقدار پلاستیک پس‌انداز خواهد شد؟ آن‌ها سپس جایگزینی برای پلاستیک‌های یک‌بار مصرف طراحی کردند. این ابتکار موجب شد تا دروسی مانند «علوم، ریاضیات، انگلیسی و سخنرانی» را که ممکن است در مدرسه‌های سنتی به بلوک‌های یادگیری مستقل تفکیک شده باشند، ترکیب کنند.

این مدرسه همچنین به‌شدت دانش‌آموز-محور است. برای مثال دانش‌آموز می‌تواند وقت خود را در «اتاق ریسک نویسندگان»^{۲۵} بگذراند؛ اتاق ریسک، جایی است که آن‌ها می‌توانند آزادانه در مورد هر موضوعی که دوست دارند بنویسند. منشور بی‌نظیر مدرسه، آزادی و انعطاف‌پذیری لازم را به آن‌ها داده است تا رویکردهای ابتکاری در آموزش و یادگیری را اجرا کنند. این مدرسه همچنین با کسب‌وکارهای محلی همکاری می‌کند تا یادگیری مبتنی بر واقعیت را ارائه دهد. برای مثال، دانش‌آموزان پس از اطلاع از تاریخچه شکلات، ساخت آزمایشی محصول و انجام تحقیقات بازار، از مشاغل محلی که در تولیدات خود از شکلات استفاده می‌کنند، بازدید کردند. آن‌ها از این مشاغل الهام گرفتند تا چگونه برند شکلات خود را ایجاد و بازاریابی کنند و به فروش برسانند.

مهارت‌های مشارکت‌ساز: مقیاس‌گذاری یک چارچوب مشترک برای توسعه مهارت‌های مادام‌العمر (انگلستان)

این برنامه نوعی مشارکت جهانی است که با مدرسه‌ها، معلمان، کارفرمایان و سایر سازمان‌ها برای ایجاد مهارت‌های اساسی در کودکان و جوانان فعالیت می‌کند. این شبکه شامل ۵۱۴ مدرسه و کالج، بیش از ۲۰۰ هزار دانش‌آموز و بیش از ۷۰۰ سازمان است. مدرسه‌های «اسکیل‌بیلدرز»^{۲۶} با اتصال مدرسه‌ها و کارفرمایان، یادگیری را به برنامه‌های واقعی پیوند می‌دهد. شرکت‌های شریک، مانند کمپانی شرکت خدمات املاک و مستغلات تجاری JLL، شرکت نفت و گاز بریتانیایی BP و ابرشرکت مالی و بانکداری آمریکا، دانش‌آموزان را برای بازدید از

پی‌نوشت‌ها

1. World Economic Forum
2. South Tapiola High School
3. Integrating Global Perspectives to Foster Interpersonal Skills
4. collaboration through entrepreneurship
5. active citizenship
6. social awareness
7. DELL
8. Hewlett-Packard
9. Pratham
10. Hybrid Learning Programme
11. Vodaphone
12. Dubai Cares
13. Prospect Charter Schools

۱۴. مدرسه چارتر مدرسه‌ای است که بودجه دولتی دریافت می‌کند اما فعالیتی مستقل دارد.

15. Digital Rail Project
16. Ozobot
17. TCC's Centre for Innovation
18. Innova
19. student-centred blended learning
20. Khan Academy
21. Aleks
22. British School Muscat
23. naturalists
24. behaviorialists
25. risk taking writers room
26. Skills Builder

۲۷. یک رویکرد مطلوب برای یادگیری است که خود را با انقلاب چهارم صنعتی در حال ظهور هماهنگ می‌کند.

منابع

1. Schwab, K. (2015). The fourth industrial revolution: what it means and how to respond. December 12, 2015. Foreign Affairs: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (дата обращения: 15.09.2019).
2. World Economic Forum. (2020). Schools of the Future, Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.

همزیستی تحصیلی

علی طالشی رستمی، مدیر هنرستان ۱۵ خرداد، مؤمن آباد سرخه، سمنان

بهبود معدل و همچنین کاهش یا به صفر رساندن تعداد درس‌های تجدیدی است. از طرف دیگر، برای ایجاد انگیزه همکاری دانش‌آموزان ممتاز در این طرح تشویق‌هایی در نظر گرفته می‌شود.

در نیم‌سال دوم، به ازای هر نمره پیشرفت دانش‌آموز ضعیف، معادل ۵۰ هزار امتیاز معادل ۵۰ هزار تومان، برای دانش‌آموز راهنما در نظر گرفته می‌شود. همچنین، اگر یک تجدیدی را هم پوشش دهد، ۵۰ هزار امتیاز دیگر هم به او تعلق می‌گیرد. هم‌زمان دانش‌آموز ضعیف نیز در صورت پیشرفت در یک درس یا قبولی در درس تجدیدی، ۵۰ هزار امتیاز دریافت خواهد کرد.

دستاوردهای طرح: برخی از دانش‌آموزان دارای معدل‌های ۱۸ و ۱۹، به‌دلیل اینکه نمی‌توانند جزو شاگردان اول تا سوم قرار بگیرند، بی‌انگیزه می‌شوند. آن‌ها می‌توانند با پوشش‌دادن دانش‌آموز ضعیف و به پیشرفت رساندن او، معادل امتیاز شاگرد ممتاز را کسب کنند. در این رابطه متقابل، هر دو طرف با تلاش و پیگیری خود می‌توانند پیشرفت کنند.

مهم‌ترین ویژگی اثر: با توجه به محور استقرار نظام یاددهی-یادگیری و بهره‌گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی-یادگیری با رویکرد فرهنگی-تربیتی، این طرح در مدل تعالی مدیریت مدرسه انجام گرفت. مدرسه‌های متعالی تلاش می‌کنند با به‌کارگیری روش‌های تدریس فعال، مؤثر و منعطف و نیز بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و راهبردهای خلاقانه، دانش‌آموزان را در فراگیری روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله، درک و فهم مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با عرصه‌ها و عناصر ساحت‌های تربیت (مندرج در برنامه درسی ملی) و همچنین کاربرد آموخته‌ها در زندگی یاری کنند.

یادگیری مشارکتی مستلزم همکاری گروه فراگیرندگان با یکدیگر است. این روش از چند نظر برای یادگیرنده مفید است:

- نیرو و حمایت مثبتی برای یادگرفتن مهارت‌ها و مطالب درسی میان افراد ایجاد می‌کند،
- مهارت‌های لازم را برای کار در گروه‌های کوچک و همچنین مهارت‌های میان‌فردی پرورش می‌دهد،
- مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی فردی را تشویق و بستر لازم را برای یادگیری و تمرین مهارت‌های اجتماعی فراهم می‌کند.

مشارکت دانش‌آموزان قوی‌تر از نظر درسی و کمک آن‌ها به دانش‌آموزان ضعیف‌تر. با توجه به وجود رابطه‌های دوستانه، بچه‌ها با کمک هم می‌توانند یاددهی و یادگیری را به‌نحو احسن پیش ببرند. اولین قدم برای خلق فضای وابستگی متقابل مثبت، تعیین اهداف مشترکی است که دستیابی به آن‌ها تنها در صورت مشارکت همه اعضا ممکن می‌شود. هدف باید طوری طراحی شود که تمام اعضای گروه در قبال یادگیری مطالب و یادگیری دیگر اعضا احساس مسئولیت کنند.

شرح عملیاتی: در این طرح، دانش‌آموزان قوی و ممتاز هر کلاس به‌عنوان معلم و راهنمای دانش‌آموزان ضعیف درسی و افرادی که در کارنامه میان‌ترم درون مدرسه‌ای نمره زیر ۱۰ داشته‌اند، به‌عنوان گروه هدف و نظر گرفته می‌شوند. در این طرح، با توجه به تعداد دانش‌آموزان ممتاز و ضعیف در هر کلاس، برای هر دانش‌آموز قوی یک یا دو دانش‌آموز ضعیف در نظر گرفته می‌شود. وظیفه دانش‌آموز قوی راهنمایی و پیگیری و کمک به دانش‌آموز ضعیف برای



مدیریت تردیدها در معماری مدرسه

حیات در حیاط

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

شکل ۱.۱ استفاده حداقلی
از ظرفیت‌های حیاط

نوآوری در طرح تردید

مدیریت برنامه‌ها و رویدادهای مدرسه مبتنی بر انتخاب بین دو یا چند مسیر، پس از عبور از یک مرحله مهم صورت می‌گیرند که می‌توان آن را مرحله «تردید» نامید؛ تردیدهایی که اکثراً چالش برانگیزند و انتخاب بین آن‌ها مشکل است. برخی از این تردیدها مورد توجه مدیران و دست‌اندرکاران مدرسه هستند، اما تردیدهایی هم وجود دارند که به جهت تکرار یک رویه در بیشتر مدرسه‌ها، اگر خلاف آن روال رایج تصمیم متفاوتی گرفته شود، عجیب می‌نمایند. اینجاست که مدیران خلاق مدرسه‌ها در شوراهای مدیریتی مدرسه خود نسبت به طرح این نوع از چالش‌ها پیش‌قدم می‌شوند. این در حالی است که چالش‌های رایج به ذهن بسیاری از افراد می‌رسند و به مناسبت‌ها و شکل‌های گوناگونی مانند طرح موضوع در جلسات و یا حتی طرح گلایه‌ها و نقدها در گفت‌وگوهای معمول، مطرح می‌شوند.

مدرسه است. البته چند سالی است که در برخی مدرسه‌ها براساس طرحی با عنوان «حیاط پویا» که در شماره آینده درباره آن قدری سخن خواهیم گفت، اتفاقاتی به نظر نسبت متفاوتی را شاهدیم. اما این اتفاقات کافی به نظر نمی‌رسند، چرا که باز هم از همه ظرفیت‌های حیاط و فضای باز استفاده نمی‌شود. با این حال، هنوز این موضوع در بسیاری از مدرسه‌ها به شکلی بدیهی فرض شده است که حیاط مدرسه یعنی محلی که باید آن را آسفالت کرد و روی آن با رنگ، خطوط پیرامون زمین‌های ورزشی را که رشته‌های ورزشی کاملاً معین و مشخصی هم هستند، ترسیم کرد و به نحوی، خطوط یا نقاطی برای تشکیل صف مراسم صبحگاه رسم کرد. حیاط مدرسه یعنی همین‌ها، به اضافه سرویس‌های بهداشتی که در بهترین نقاط از چشم‌انداز حیاط، بدترین منظره و چشم‌انداز را به تصویر می‌کشند.

ایجاد تردید در اطمینان

اولین قدم برای تغییر در یک نگرش، شناسایی چگونگی ایجاد تردید در ذهن افرادی است که سال‌هاست نسبت به آن باور دارند و آن را بدیهی می‌انگارند. برای کسی که باوری قدیمی و پایدار در ذهن خود دارد، نمی‌توان در این باور تردید ایجاد کرد، مگر اینکه به نحوی، کارآمدی

حیاط‌های تصرف‌شده

از موضوعاتی که کمتر به آن توجه می‌شود و به‌خاطر تکرار روالی که در حدود یک قرن شاهد آن هستیم، کاملاً عادی به نظر می‌رسد، تسلط زمین‌های ورزشی و نشانه‌های تشکیل صف مراسم صبحگاهی بر حیاط‌های



نکته‌های مدیریتی

جهان هر کسی به
اندازهٔ وسعت فکر
اوست؛ هر روز بهتر
از دیروز بیندیشیم.



ورزشی استفاده می‌کنند، از سر ناچاری چنین می‌کنند و اگر گزینه‌های دیگری هم باشد، به سراغ آن‌ها می‌روند. حتی اگر از همهٔ این حرف‌ها هم بگذریم، نمی‌توانیم در زنگ‌های کوتاه تفریح در مدرسه که فرصت انجام هیچ یک از این ورزش‌ها وجود ندارد، از حیاط‌ها بگذریم، در حالی که فکری برای آن‌ها نکرده باشیم؛ فرصت‌هایی در حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه که دانش‌آموزان را تشویق می‌کنیم در کلاس نمانند و برای گذراندن این زمان به حیاط بیایند. آن‌ها در این فرصت کوتاه و در این حیاط‌ها چه می‌بینند؟ یک زمین آسفالت خاک‌خوردهٔ خاکستری رنگ با خطوط و علائم رنگ‌ورورفتهٔ زمین‌های ورزشی و مراسم صبحگاه!

سهم بچه‌ها از حیاط مدرسه همین است؟ و آیا همهٔ بچه‌ها از حیاط مدرسه به یک اندازه سهم می‌برند؟ در حاشیهٔ پرسش بالا توجه به دو پرسش فرعی دیگر نیز اهمیت دارد:

آیا راه بهتری برای نظارت بر سرویس‌های بهداشتی وجود ندارد؟

آخرین چیزی که در مسیر دید شما قرار می‌گیرد، سهم قابل توجهی در ایجاد تصویر از چشم‌انداز شما دارد. بنابراین، دیوارهای حیاط مدرسه، برای کسانی که در مدرسه قرار دارند، از ارکان اثرگذار در ایجاد چشم‌اندازهای آن حیاط است. و اینکه ما برای چنین رکنی چه انتخابی داریم، اهمیت دارد. شاید بدترین انتخاب، تصویری از سرویس‌های بهداشتی باشد. در برخی مدرسه‌ها به این موضوع توجه کرده و برای نظارت بر سرویس‌های بهداشتی، ترفندها و موقعیت‌های مناسب‌تری در نظر گرفته‌اند. اما در نقطهٔ مقابل، مدرسه‌های زیادی هم هستند که به این موضوع توجه نکرده‌اند و چشم‌انداز حیاط مدرسه، با وجود سرویس‌های بهداشتی، خدشه‌دار شده است. هر چند پاسخ به این سؤال به اندازهٔ پرسش قبلی اهمیت ندارد، اما به هر حال سهم کم‌اثری در کلیت موضوع ندارد.

و اصالت این باور را به چالش کشید و پایه‌های آن را سست کرد. در اینجا هم با طرح یک سؤال می‌توان دروازهٔ به‌نسبت مناسبی برای ورود به دایرهٔ ایجاد تردید و به‌دنبال آن تغییر در سامان‌دهی، عملکردها و رویدادهای موجود در حیاط ایجاد کرد.

آیا همهٔ بچه‌ها از این حیاط‌ها سهم می‌برند؟

مهم‌ترین پرسش در این‌باره همین است! تاکنون بررسی کرده‌اید اگر زنگ‌های ورزش را حذف کنیم، در سایر زمان‌ها چند درصد از بچه‌های مدرسهٔ شما از زمین‌های ورزشی استفاده می‌کنند؟ در اینجا قصد سخن دربارهٔ حذف زنگ ورزش یا زمین‌های ورزشی نداریم. فعلاً پاسخ به این سؤال، مقدمهٔ بسیار مهمی را برای ورود به مرحلهٔ بعد زمینه‌چینی می‌کند. البته پاسخ به این پرسش به یک فعالیت پژوهشی مستقل نیاز دارد و با دیده‌ها و شنیده‌ها نمی‌توان دربارهٔ آن قضاوت کرد و تصمیم درستی گرفت. اما در یک بررسی اولیه و براساس تجربه‌هایی که در مدرسه‌ها به دست آمده است، عدهٔ قابل توجهی از دانش‌آموزان، به علت نداشتن مهارت یا نداشتن علاقه به ورزش‌های فوتبال، والیبال، بسکتبال یا هندبال، به جز ساعت زنگ ورزش، در زمان‌های دیگر از حیاط مدرسه سهم ندارند. از بین انبوه رشته‌های ورزشی، تقریباً همین چند رشته هستند که حیاط‌های مدرسه‌های ما را اشغال کرده‌اند؛ آن هم بسیار نایم و با حداقلی از کیفیت و استانداردهای لازم. ضمن اینکه برخی رشته‌های ورزشی مانند تنیس روی میز، در موقعیت‌های سرپوشیده در مدرسه پشتیبانی می‌شوند و علاقه‌مندان به این رشته، همان سهم زنگ‌های ورزش را هم از حیاط ندارند.

در چنین شرایطی می‌توان پیش‌بینی کرد که سطح رضایتمندی همهٔ دانش‌آموزان از حیاط مدرسه یکسان نباشد یا فقط همان عده‌ای که به این ورزش‌های خاص علاقه‌مندند، از این شرایط رضایت کاذبی به دست آورند. چه بسا برخی از کسانی که از حیاط صرفاً به‌عنوان زمین

شکل ۲. حیاط مدرسه در
تصرف چند زمین ورزشی با
حداقل کیفیت





شکل ۳. آسیب به چشم‌اندازهای حیاط یا سرویس‌های بهداشتی در آن

چالش نگاه کرده‌ایم یا چون در کودکی خود و پدران ما چنین چیزی به‌عنوان روالی عادی و ثابت وجود داشته‌است، اکنون برای ما هم بدیهی فرض شده است؟ و شاید مهم‌ترین سؤال این باشد که آیا ارزش دارد برای برنامه‌ای در حدود ده دقیقه در یک روز، که سهم زمانی ناچیزی در کل برنامه‌ها دارد، جرئت تغییر در محیط و محل برگزاری آن برنامه را نداشته باشیم؟ به‌گونه‌ای که آن محیط در همه ساعات روز بتواند دانش‌آموزان را برای حضور در خود دعوت کند و پذیرای آن‌ها باشد؟

روشن کردن چراغ اول برای پاسخ به این تردید

گفته شد که بعد از طرح این مجموعه پرسش‌ها و ورود به آن‌ها، زمینه و امکان شکست عادت‌های دیرینه در ما فراهم می‌شود. اکنون تکرار روال ثابت پیشین تنها در صورتی معنا پیدا می‌کند که بتوانیم با مهم‌ترین چالش که همان تسلط زمین‌های ورزشی بر حیاط و یافتن سهم همه دانش‌آموزان از حیاط مدرسه است، به درستی روبه‌رو شویم. اما قبل از اینکه بفهمیم چگونه حیاط مدرسه را طراحی یا بازطراحی کنیم که همه دانش‌آموزان مدرسه از آن سهم ببرند، باید به‌طور کلی مفهوم سهم‌بردن از حیاط مدرسه را تعریف کنیم. اگر قرار است از بین واژه‌ها به دنبال پاسخ باشیم، جز زندگی و حیات، چیز دیگری نمی‌تواند روشن‌کننده معنا و رنگ و بوی این سهم از این فضای کلیدی در مدرسه (که نقشی حیاتی دارد) باشد.

حیات در حیاط مدرسه سهم گمشده بسیاری از دانش‌آموزان در برخی مدرسه‌های ماست. چگونگی مدیریت این تردید و تلاش برای پاسخ به این پرسش را که چه نوع طرح و اتخاذ چه تصمیم‌هایی می‌تواند به دمیدن حیات در حیاط مدرسه منجر شود، به شماره آینده واگذار می‌کنیم.

آیا مراسم صبحگاه شکل و شمایل دیگری نمی‌تواند داشته باشد؟

اصل بودن یک مراسم برای صبحگاه خیلی ارزشمند است. حتماً مدرسه‌هایی هستند که در دوران قبل از کرونا این مراسم را به بهترین شکل برگزار کرده‌اند و برای بچه‌ها خاطره خوبی از شروع یک روز مدرسه فراهم کرده‌اند. اما متأسفانه در بسیاری از مدرسه‌ها، مراسم صبحگاه با شکل و شمایلی تکراری و در شرایط کاملاً کسل‌کننده، باعث می‌شود بسیاری از دانش‌آموزان نسبت به آغاز یک روز در مدرسه احساس چندان مطلوبی نداشته باشند. باید از خود بپرسیم، آیا راه ایجاد نظم در دانش‌آموزان، تنها در خط‌کشی یا نقطه‌گذاری حیاط و ایستادن اجباری آن‌ها در محل‌های مشخص در مراسم صبحگاه خلاصه می‌شود؟ آیا همین حیاط با محیطی دلپذیرتر نمی‌تواند محل برگزاری این مراسم باشد؟ آیا تاکنون از این رویه نتیجه یا نتایج مطلوبی به‌دست آورده‌ایم. آیا برای پاسخ خود به این پرسش‌ها کار پژوهشی و علمی در مدرسه خود انجام داده‌ایم؟ آیا اصلاً به این موضوع به‌عنوان یک



شکل ۴. علائم تأکید می‌کنند که برگزاری مراسم صبحگاه به شکل بسیار منظم (یادگانی) در اینجا بسیار اهمیت دارد.

والدین یادگیرنده

نگاهی بر ارتباط خانواده، مدرسه و محیط‌های متنوع یادگیری

دکتر لیلا سلیقه‌دار، کارشناس حوزهٔ تعلیم و تربیت



در سند برنامهٔ درسی ملی، اشاره به محیط یادگیری به صورت مجزا، نشان از اهمیت این محیط در آموزش دارد. در این سند، محیط یادگیری به گونه‌ای ترسیم شده است که در آن «بهره‌گیری از ظرفیت‌های نظام هستی، محیطی امن، منعطف، پویا، برانگیزاننده و غنی را برای پاسخ‌گویی به نیازها، علاقه‌ها و ویژگی‌های دانش‌آموزان تدارک می‌بیند.» در بخش دیگری از سند آمده است: «خانواده از محیط‌های مهم و اثربخش تربیت و یادگیری به‌شمار می‌آید که در تعامل مستمر و مؤثر با مدرسه است.» با این نگاه، آیا خانواده می‌تواند صرفاً با بهره‌مندی از برخی محیط‌های یادگیری سنتی و محدود، به دریافت خدمات کیفی و توانمندی بیشتر بسنده کند و به تعامل سازنده با مدرسه برسد؟ بدیهی است، اعمال برخی تغییرات و نگاه دوباره به موضوع اساسی آموزش خانواده، زمینه‌ساز تعاملی جدی و کارا میان والدین و مدرسه است.

هدف چیست؟

یکی از فعالیت‌های اثرگذار در ایجاد جذابیت و در عین حال سازندگی در برنامه‌های مرتبط با آموزش خانواده، ایجاد زمینه‌های آگاهی والدین از اهداف مدرسه است. این کار موجب می‌شود خانواده با میل و تسلط بیشتری در برنامه‌های مدرسه مشارکت کند. اگر پذیرفته باشیم که صرفاً جلسات آموزش خانواده نیست که به ارتقای والدین کمک می‌کند و مشارکت آن‌ها به نوعی در توانمندسازی‌شان تأثیرگذار است، بنابراین، منطقی است در صورتی میزان مشارکت والدین افزایش می‌یابد که نگاه مدرسه به خانواده، همانند یک ذی‌نفع باشد و علاوه بر ایجاد مشارکت آنان در هدف‌گذاری، اهداف و مقاصد نیز پیشاپیش در اختیارشان قرار گیرد.

تجربهٔ موفق

یکی از برنامه‌های قابل اجرا در مدرسه که کامل‌کنندهٔ یادگیری دانش‌آموزان نیز هست، اطلاع‌رسانی دربارهٔ اهداف یادگیری به والدین است. تجربه ثابت کرده است، هر زمان والدین از اهداف یادگیری فرزندان خود تصور روشنی دارند، بین انتظاراتشان با انتظارات مدرسه هماهنگی و مشارکت بیشتری ایجاد می‌شود. بدیهی است، این شرایط در جایی که اهداف برای والدین روشن نیستند، ظاهر و نتیجهٔ معکوس دارد. برای مثال، هنگامی که هدف معلم از امتحان، کمک به یادگیری دانش‌آموزان است، ولی تعدادی از والدین با تصور گذشتهٔ خود از امتحان، به دنبال تعیین سطح یادگیری فرزند خود هستند و همچنان به آمادگی‌های شب امتحانی اعتقاد دارند، و وقتی با برگزاری امتحان از پیش اعلام‌نشده روبه‌رو می‌شوند، شکایت می‌کنند.

این موضوع در رابطه با سایر فعالیت‌های مدرسه نیز صادق است. برای مثال، هنگامی که برای برگزاری یک رخداد خیرخواهانه و جمعی در مدرسه، اهداف خود را اعلام و از والدین دعوت کردیم به دیگر اهداف ارزشمندی که ممکن است از طریق انجام این کار یا مشابه آن محقق شود اشاره کنند، جنبه‌هایی از این فعالیت در نگاه والدین وجود داشت که برخی از آن‌ها به‌نوبهٔ خود منحصر به‌فرد و از چشم ما دور بودند. همین کار موجب تقویت بیشتر برنامه و کیفیت بخشی آن شد.

ضرورت فراگیری

هجوم بی‌امان اطلاعات از طریق شبکه‌های گوناگون و فضای مجازی در اختیار خانواده، باعث شده است دیگر جلسات سنتی آموزش خانواده جذابیت و کاربرد نداشته باشد. در این میان، تنها راه ایجاد جذابیت، توسل جستن به شیوه‌های نوینی است که در کنار تنوع آن‌ها، فرصت‌های بیشتری برای به‌کارگیری توانایی والدین و تمایل آنان برای یادگیری فراهم می‌شود.

این موضوع علاوه بر شیوه‌های برگزاری جلسات آموزشی، با دیگر فعالیت‌های آموزشی، مانند فرصت‌های مرتبط با مسابقات، رخدادهای جمعی، اردو و بازدید و موارد دیگری از این دست نیز در ارتباط است. به این ترتیب، محیط یادگیری می‌تواند به وسعت جامعه و محیط اطراف مدرسه باشد. بدیهی است، چنین بهره‌گیری از محیط‌های متنوع و متفاوت در آموزش والدین، به دیدگاه مدرسه به‌مثابهٔ سازمان یادگیرنده و نیز حرفه‌مندی مدیر و تیم همراه او وابسته است تا بتوانند به درستی محیط‌های یادگیری مؤثر را شناسایی و از آن استفاده کنند.

تجربهٔ ناکام

تلفن زنگ می‌خورد. صدای آشنای مدیر مدرسه‌ای است که از قبل می‌شناسم. می‌گوید: «والدین مثل گذشته‌های دور از جلسات آموزش خانواده استقبال نمی‌کنند! به همین دلیل به این فکر افتاده است که سخنران را تغییر دهد تا شاید توجه والدین بیشتر شود.» از او می‌پرسم آیا به اهمیت و تأثیرگذاری آموزش خانواده و توانمندسازی آن‌ها اعتقاد دارد؟ و آیا تصور نمی‌کند علاوه بر تغییر سخنران، بهتر است نوع برگزاری جلسات را هم تغییر دهد؟ پاسخ می‌دهد: «صددرصد معتقدم، اما چاره‌ای جز برگزاری روال جلسات آموزش خانواده ندارم و ناچارم به بخش‌نامه‌ها پاسخ دهم.» و خلاصه با بیان کلی از ناممکن‌هایی که در خیال خود ساخته و پرداخته بود، اصرار بر تکرار تجربهٔ شکست‌خوردهٔ قبلی داشت. تلفن را که قطع کردم، به این می‌اندیشیدم که آیا این اعتقاد به اثرگذاری واقعی است؟!



توصیه‌هایی به والدین گرامی

غیررسمی، اما ارزشمند

محیط‌های یادگیری برای والدین صرفاً فرصت‌هایی رسمی نیستند که امکان بهره‌گیری از آن‌ها تنها به شرایط خاصی مانند کلاس آموزش خانواده محدود باشد. در بسیاری موارد، ایجاد زمینه‌های مورد علاقه دانش‌آموزان با همراهی خانواده، که در عین حال در دسترس و ممکن باشد، زمینه‌ساز خوبی برای توانمندسازی است. یک روز گردش در طبیعت، اردوی درون‌مدرسه‌ای با همراهی خانواده و دانش‌آموزان و دیگر نمونه‌هایی از این دست، فرصت‌های یادگیری ناب‌ی را مهیا می‌کنند؛ به شرطی که انجام این فعالیت‌ها با سمت و سوی آموزشی و تربیتی ضمنی همراه باشد.

تجربه موفق

برای تقویت مهارت‌های دستی دانش‌آموزان در آموزش مجازی، اردوی مجازی برگزار کردیم و اسمش را «با خانواده در مدرسه» گذاشتیم. برای این منظور، یک روز پنجشنبه برای اجرای برنامه تعیین شد. در انتخاب روز هم والدین مشارکت داشتند. وسایلی ساده به این منظور تعیین و اعلام شد؛ از آن جمله، وسایلی برای ساختن یک خودروی آهن‌ربایی. روز برنامه بچه‌ها در کنار والدین خود، به‌صورت زنده، فعالیت‌هایشان را گزارش می‌دادند. برخی در حیاط خانه، برخی روی بام و عده‌ای هم از خانه تصویر می‌فرستادند. دورهمی مجازی جالبی بود. در انتها هم خودروهای ساخته‌شده را به نمایش گذاشتند. صبوری و همراهی والدین، به‌ویژه که می‌توانستند عملکرد یکدیگر را ببینند، بسیار درس‌آموز بود.

بهانه‌های گلخانه‌ای

گاهی انجام فعالیت‌های ادامه‌دار و مستمر، فرصت خوبی برای توانمندسازی والدین ایجاد می‌کند. این فعالیت‌ها ممکن است در یک جلسه یا ساعت مشخص به اتمام نرسند. پروژه‌ها معمولاً چنین ویژگی‌هایی دارند. برای مثال، پروژه تصویربرداری از ماه همراه با خانواده و برای مدت یک ماه، ویژه دانش‌آموزان دوره اول ابتدایی، از جمله فعالیت‌هایی است که چون در زمانی به‌نسبت طولانی انجام می‌شود، تجربه خاصی را هم برای خانواده ایجاد می‌کند. برای افزایش مشارکت خانواده، لازم است ایستگاه‌هایی در طول دوره زمانی مربوط به پروژه، برای ارائه گزارش عملکردشان، تعیین شوند. این ایستگاه‌ها بیشتر به بهانه ایجاد اشتراک تجربه‌های خانواده‌ها با یکدیگر و هم‌آموزی ضمنی برپا می‌شوند.

تنها جابه‌جایی دانش‌آموزان از فضای همیشگی کلاس درس به فضایی دیگر، برای ارائه درس و هدایت یادگیری، در جذابیت یادگیری برای دانش‌آموزان مؤثر است. هنگامی که این تغییر با انتخاب هوشمند فضای سبز نیز همراه می‌شود، دانش‌آموزان دارای هوش یادگیری طبیعت‌گرا، از این محیط تازه بسیار بهره می‌گیرند و یادگیری لذت‌بخشی را تجربه می‌کنند. بنابراین، گاهی استفاده از باغچه کوچک مدرسه به‌عنوان محلی برای قرارگیری دانش‌آموزان در کنار آن، مؤثر است. بدیهی است در چنین شرایطی، رعایت موارد ایمنی و بهداشتی و نیز توجه به حفظ محیط زیست ضروری است.

تجربه موفق

از جمله مدیران علاقه‌مند و مشتاق منطقه است. یکی از شکایات والدین مدرسه را حجم فعالیت‌هایی عملی مطرح می‌کند که از دانش‌آموزان خواسته می‌شود. می‌گویند این موضوع تا جایی است که گاهی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از همکاران معلم می‌خواهم تعداد فعالیت‌های عملی خارج از مدرسه را کم کنند. اما با شروع آموزش مجازی، چنین کاری غیرممکن بود. به همین دلیل، از ایده فعالیت‌های عملکردی مستمر و پروژه‌ای همراه با خانواده استفاده کردم. در این فعالیت‌ها، بخشی از عملکرد و موفقیت پروژه به همراهی



والدین ارتباط دارد. یکی از جذاب‌ترین فعالیت‌ها، طراحی و ساختن گلخانه بود که هر دانش‌آموز به همراه والدین یک دوره زمانی یک‌ماهه فرصت داشت که ابتدا با توجه به شرایط خانه، درباره گیاهان مطالعه کند و سپس گلخانه‌ای را با هر وسعتی که تمایل و امکان دارد، بسازد. ایستگاه‌ها هم به این شکل طراحی شدند که در هر هفته یک یا چند نفر از والدین در روز مشخصی به کلاس می‌آمدند و به صورت مجازی، فعالیت و تجربه‌های خود را طرح می‌کردند. آن‌ها می‌توانستند برای این منظور فیلم، کلیپ و عکس نیز بفرستند. در مجموع، دیدن تجربه‌های یکدیگر و نوع تعاملشان، انگیزه بیشتری به آن‌ها می‌داد و مشابه این پروژه‌ها بسیار تأثیرگذار بود.

تجربه ناکام

شنیده بودم برگزاری مسابقات برای والدین می‌تواند باعث جلب توجه آن‌ها و تشریک مساعی بیشتر شود. در ابتدای سال تحصیلی، یک دوره مسابقه کتاب‌خوانی ترتیب دادیم و کتاب‌هایی را انتخاب کردیم. زمینه خرید اینترنتی کتاب را هم فراهم کردیم. قرار شد هر ماه یک بخش از هر کتاب را برای مطالعه تعیین کنیم و آخر ماه به صورت مسابقه از متن کتاب سؤالاتی طراحی کنیم. در کمال ناباوری، در پایان ماه اول متوجه شدم هیچ یک از والدین کتابی تهیه نکرده‌اند تا چه رسد به اینکه بخواهند در مسابقه شرکت کنند. همین اتفاق بهانه‌ای شد تا با گروهی از والدین و نیز دعوت از چند مدرس موفق در آموزش خانواده، دلایل این فعالیت را بررسی و تحلیل کنیم. مطابق بررسی‌های انجام‌شده، برخی موارد، از جمله خریدن کتاب توسط والدین، طرح سؤالات از متن کتاب که والدین را به یاد تکلیف‌های مدرسه‌ای می‌انداخت که غالباً دل خوشی از آن‌ها نداشتند، کتاب‌خوانی اجباری بدون در نظر گرفتن میزان علاقه و نیاز هر کدام، و خلاصه برگزاری مسابقه‌ای که تنها پاداش آن دریافت یک لوح تقدیر از مدرسه بود، از مهم‌ترین موانع استقبال نکردن والدین از این فعالیت بودند.



محدود شدن به شیوه‌های سنتی آموزش خانواده، از میزان رغبت والدین برای مشارکت در برنامه‌های مدرسه می‌کاهد

مسابقه، محیط یادگیری

از دیگر زمینه‌ها و فرصت‌های یادگیری، برگزاری مسابقاتی است که ویژه خانواده و به شکل‌های گوناگون قابلیت انجام دارند. ممکن است مجموعه مسابقات کتاب‌خوانی برگزار شود یا در دیگر زمینه‌ها، از جمله شنیدن فایل‌های صوتی آموزشی، مسابقات تفسیر و تصویر، مسابقات ساخت ابزار آموزشی و ... با در نظر گرفتن زمینه‌های متنوع و ماهیت اجرایی متفاوت، مسابقاتی طرحی شوند. در این شرایط، والدین نه تنها برای بردن در مسابقه، بلکه برای اینکه بتوانند به حس خوب فرزندشان کمک کنند، به شرکت در مسابقه علاقه‌مند می‌شوند. در صورتی که سؤالات مسابقه به گونه‌ای طراحی شوند که بیشتر از حفظیات، دیدگاه و توانایی والدین مورد نظر

کوتاه سخن

گاهی توجه به تغییر فرصت‌های یادگیری و توانمندسازی والدین و شناسایی محیط‌های دیگر در روند آموزش خانواده، مشارکت آن‌ها را در مدرسه تقویت می‌کند. برای هر محیط یادگیری و هر برنامه‌ای نیاز است مقدمات و زمینه‌های متناسب با آن طراحی شوند و صرفاً اجرای یک برنامه، به معنای تحقق اهداف مربوطه و افزایش مشارکت خانواده نیست. آیا شما محیط‌های یادگیری و توانمندسازی دیگری ویژه والدین می‌شناسید که در این دسته‌بندی ذکر نشده است؟ آیا می‌توانید به دیگر فضاهای جلب مشارکت خانواده اشاره کنید؟



سیما جعفریان

تصویرگر: سام سلماسی



سه‌گوشی

کی مدیران!



علم یا تب علم؟!

نگاهی به ضرورت نیازسنجی در برگزاری دوره‌های بهسازی معلمان در مدرسه

دکتر مرتضی مجدفر

در سامانه مدیریت منابع انسانی، که انسان را با ارزش‌ترین عنصر خود می‌داند، با چهار فرایند تعریف‌شده روبه‌رو هستیم: جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد.

بر این اساس، متخصصان منابع انسانی در سازمان‌ها، از جمله مدرسه‌ها، معتقدند نیروهای انسانی شاغل در هر مدرسه‌ای برای موفقیت و نیز نیل به اثربخشی و کارایی شخصی و سازمانی، باید از هر چهار فرایند یادشده به‌درستی عبور داده شوند؛ در غیراین‌صورت سازمان با نقصان‌های فراوانی در اداره خود روبه‌رو خواهد بود. یکی از این فرایندها که در مدیریت آموزشی جایگاهی ویژه دارد، بهسازی معلمان و سایر کارکنان مدرسه در دوره‌های زمانی مشخص است. برای آشنایی با بهسازی، نخست کارکردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی را به‌طور مختصر مرور می‌کنیم و سپس با تأکید بر بهسازی، بحث را پیش می‌بریم.



جذب

ازپیش تعیین شده، در جذب نیرو مؤثرند. چون موردکاوی ما در نوشته حاضر به معلمان بازمی‌گردد، و برای راحتی کار، بحث را با حرفه معلمی پیش می‌بریم. بدیهی است آموزش و پرورش و نیز مدرسه‌های غیردولتی، به دنبال جذب معلمانی هستند که جزو برترین‌ها باشند و برای این برترین بودن هم تعریف‌هایی برای خود دارند. از این

جذب نخستین فرایند است و به عملیاتی اطلاق می‌شود که نیروهایی مناسب و شایسته، برای مشاغل مشخص و شناخته‌شده، و براساس مراحل تعریف‌شده، شناسایی و به کار گمارده شوند. شرایط احراز پست، شایستگی‌ها و توانمندی‌های مشخص و برخی شرایط



شرایط احراز که بگذریم، یک مجموعه فعالیت هم در حوزه جذب، بعد از قطعی شدن ورود نیرو به سامانه تعلیم و تربیت، صورت می‌گیرد که بیشتر مدرسه‌ای است و ناظر بر نخستین برخوردها و آماده‌سازی‌های اولیه نیروهای ورودی است. در سال‌های گذشته، به غیر از ورودی‌های سامان یافته نیروهای دانشگاه فرهنگیان به آموزش و پرورش، همواره از اینکه اغلب نیروها تقریباً بدون ضوابط خاص در آموزش و پرورش جذب شده‌اند، نالیده‌ایم و همیشه فشار پرشدن کلاس‌های درس به هر قیمتی، ستاد آموزش و پرورش را مجبور کرده است به ورودی و با فاصله‌ای کم یا زیاد، به استخدام همین نیروهای بدون صلاحیت یا کم‌صلاحیت تن در دهد.

بهسازی

بهسازی فرایند دوم است. می‌گویند، نیرویی که جذب شد، نمی‌تواند با اتکا به آموخته‌های پیشین در کار معلمی (یا هر کار تعلیم و تربیتی دیگر) موفق باشد. علاوه بر این، دانشگاه‌های تربیت معلم و در حال حاضر دانشگاه فرهنگیان، نمی‌توانند بسیاری از آنچه را معلمان در عمل با آن‌ها مواجه می‌شوند، به آنان یاد دهند. بنابراین، آموزش درون مدرسه‌ای و

ضمن خدمت، شیوه‌ای برای بهسازی نیروهای انسانی وارد شده به مدرسه‌هاست. البته بهسازی سازمانی نیروها را با یادگیری‌های دانشگاهی یا مبتنی بر صدور مدارک بالاتر دانشگاهی یا گواهی‌نامه‌های تخصصی، یکی نمی‌دانند و معتقدند، این، نوعی آموزش دور از مدرسه است و به‌سختی می‌تواند در زمره بهسازی معلمان طبقه‌بندی شود. البته چون بحث اصلی این موردکاو، به‌طور ویژه به بهسازی اختصاص دارد، بعد از توضیحی مختصر در مورد دو فرایند دیگر، دگرباره به بهسازی، به‌ویژه بهسازی معلمان، بر خواهیم گشت که از وظایف اصلی مخاطبان مجله، یعنی مدیران مدرسه‌هاست.

نگهداری

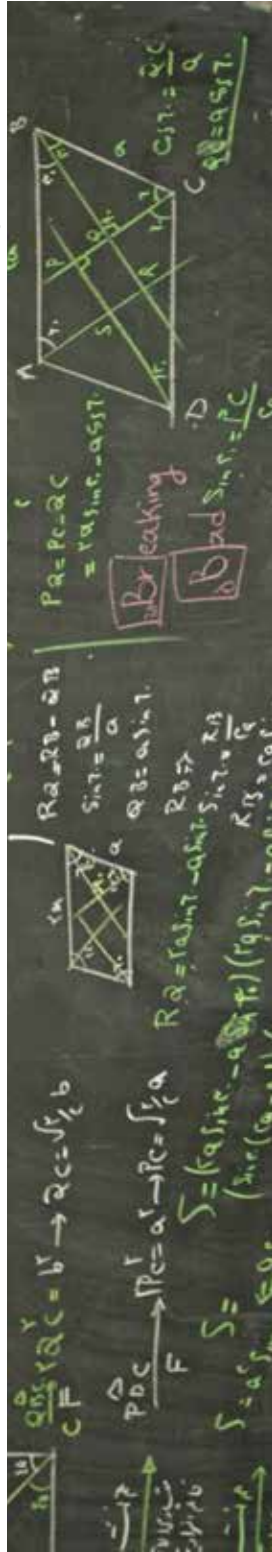
سومین فرایند نگهداری است. بر این اساس باید با تدابیری، نیروی جذب‌شده بهسازی‌شده را در سازمان حفظ و از خارج شدن وی از سازمان یا انتقال وی به دیگر سازمان‌ها جلوگیری کرد. نگهداری‌های سازمانی، به‌طور ساده بر دو دسته‌اند: مادی و معنوی. نگهداری‌های مادی به مواردی از قبیل حقوق و مزایا، حق بیمه‌ها، پاداش‌های خاص و توجهات ویژه بسیار ساده مانند پذیرایی در اوقات استراحت و در نظر گرفتن سفرها و اردوهای فردی و خانوادگی و نگهداری‌های معنوی، به انگیزاننده‌های درونی، از جمله توجه به جایگاه انسانی و کرامت افراد در حین کار اطلاق می‌شود. نگهداری ثبات می‌آورد و ماندگاری نیروها را در پی دارد.

در همین یکی دو سال گذشته، مدیر مدرسه‌ای را سراغ دارم که در دوره‌های زمانی مشخص، با قراردادی که با یک مؤسسه تعمیر رایانه و تلفن همراه منعقد کرده بود، تلفن‌های همراه یا رایانه‌های خانگی معلمان را به بهانه اینکه آن‌ها از این وسایل برای آموزش‌های مجازی دانش‌آموزان مدرسه استفاده می‌کنند، تعمیر یا به‌روزرسانی می‌کرد. این اقدام، ضمن اینکه یک کار در حوزه نگهداری تلقی می‌شود، به‌طور غیرمستقیم به حوزه بهسازی نیز مرتبط می‌شد.

کاربرد

چهارمین فرایند کاربرد است. می‌گویند نیروی جذب‌شده بهسازی‌شده‌ای که با تدابیری در سازمان نگه داشته شده است، بعد از گذشت مدتی، باید ارشدیت یابد و مطمئن شود در صورت درست کار کردن، امکان ارتقای وی به پست‌های مدیریت و فراتر از معلمی وجود دارد. این، نقطه اوج تکاملی سامانه مدیریت منابع انسانی است. به عبارت دیگر، بهتر است معاونان مدرسه از میان خبره‌ترین نیروها انتخاب شوند، نه الزاماً از معلمان با ۲۸ و ۲۹ سال سابقه که صرفاً به دنبال اعمال فوق‌العاده





شغل معاونت افزوده شده در حکم خود برای بعد از دوران بازنشستگی هستند، نه کمک به فرایند تربیت مدرسه. در تحقیقی که در مدرسه‌های اسلامی^۱ موفق انجام دادم، غالباً مدرسه‌های مورد بررسی ساختاری متفاوت با ساختار ابلاغی آموزش و پرورش دارا بودند (و هستند) و بعد از مدیر مدرسه، «معلم‌ان راهنما» (یا با استفاده از عنوان‌های دیگر، مشاور پایه، راهنمای پایه یا کلاس، پدر کلاس و...) اصلی‌ترین نیروی مدرسه تلقی می‌شدند و تأکید بر این بود که در هنگام انتخاب مدیر جدید برای مدرسه، این افراد در اولویت نخست باشند؛ چون اساساً برای چنین چرخه‌ای تربیت می‌شوند.

بهبودی در مدرسه و سازمان آموزش و پرورش، چگونه؟

امروزه بهسازی معلمان در آموزش و پرورش از طریق این روش‌ها صورت می‌گیرد:

● شرکت معلمان در دوره‌های آموزش ضمن خدمت آموزش و پرورش یا مؤسساتی که اخیراً معاونت نیروی انسانی ریاست جمهوری آن‌ها را عهده‌دار این آموزش‌ها کرده است؛ با اعطای گواهی‌نامه معتبر و مورد استناد در ارتقای سازمانی. این جلسات، به‌ویژه دوره‌های آموزش ضمن خدمت متمرکز، غالباً بر طراحی‌ها و نیازسنجی‌های بسیار قدیم مبتنی هستند، نه بر نیازهای روز. شیوه‌های حضور معلمان و آزمون‌های متمرکز کافی‌نتی هم از معایب اصلی آن است.

● جلسات شوراهای هدفمند معلمان مدرسه‌ها که تمام یا بخشی از آن‌ها به بهسازی معلمان اختصاص دارند؛ با اعطای یا بی‌اعطای گواهی‌نامه معتبر.

● کارگاه‌های آموزشی خاصی که برخی از مدرسه‌ها به‌طور مستقل یا مشترک با سایر مدرسه‌ها در درون واحدهای آموزشی خود برگزار می‌کنند و حتی ممکن است گواهی‌نامه‌ای هم نداشته باشد؛

● شرکت در سمینارها، سمپوزیوم‌ها و نشست‌های علمی داخل و خارج، که غالباً گواهی‌نامه مورد تأیید آموزش و پرورش را ندارند و شرکت‌کنندگان براساس نیاز شخصی و انگیزه‌های درونی خود در این دوره‌های آموزشی حاضر می‌شوند که فعلاً کرونا این نوع بهسازی‌ها را به محاق برده است.

● سفرهای اردویی برای بازدید از مدرسه‌های موفق ایران و جهان در قالب تورهای آموزشی. برای این موارد هم هنوز تعریف سامان‌یافته رسمی وجود ندارد و این روش هم فعلاً در گیر و گرفت جدال با پیامدهای ناشی از کروناست.

● شرکت در وبینارهای برخط یا غیربرخط، نشست‌های زنده اینستاگرامی و کلاس‌های مجازی که محصول دوران کرونا هستند و در این زمینه، ستاد مرکزی

آموزش و پرورش، به دلیل ساختار به‌شدت محافظه‌کارانه، سخت و شکننده خود، نتوانسته است همپای مدرسه‌ها حرکت کند و مدرسه‌ها و حتی اداره‌های منطقه‌ای گوی سبقت را از وزارتخانه ربوده‌اند. در این میان، تجربه‌های مدرسه‌های غیردولتی و مؤسسه‌های خصوصی بسیار بی‌بدیل است که آموزش و پرورش باید به این تجربه‌ها با دیده احترام و الگوبرگشتی نگاه کند.

هریک از این روش‌ها مزایا و معایبی دارند، ولی آنچه درصدد طرح آن هستیم، چگونگی نیازسنجی این دوره‌ها قبل از اجرای هر یک از آنان است. برای نمونه به چند مثال توجه کنید:

➔ معلم فیزیک یک دبیرستان در طی سال در دوره هلال احمر، امر به معروف و نهی از منکر، شناخت قرآن براساس آثار استاد مطهری و یک نشست عمومی درباره روش‌های تدریس شرکت می‌کند و گواهی‌نامه‌های لازم برای ارتقای سالانه را، ان‌شاءالله با خوانش این آثار و نه تکمیل پاسخنامه در یک کافی‌نت یا توسط همکاری زبده در کار با رایانه، به دست می‌آورد. آیا این‌ها کافی هستند؟ انتخاب این دوره‌ها براساس نیازسنجی صورت پذیرفته یا صرفاً بر مبنای دوره‌هایی رقم خورده است که می‌توانستند تشکیل شوند؟

➔ مدیر مدرسه‌ای در طول سال، براساس شناختی که از یک یا دو استاد سخنور دارد، یا محبوبیتی که این روزها در فضای مجازی به دست آورده‌اند، آن‌ها را به شورای حضوری یا مجازی معلمان مدرسه خود دعوت می‌کند و می‌خواهد در مورد هر چیزی که به نظرشان مهم است، برای معلمان سخنرانی کنند یا حتی کارگاه آموزشی تشکیل دهند. آیا همه معلمان این مدرسه یک نوع نیاز دارند؟ آیا واگذار کردن موضوع سخنرانی یا تشکیل کارگاه به استاد مدعو، کار درستی است؟

➔ یک مدرسه با صرف هزینه‌ای قابل توجه، تعدادی از معلمان خود را برای مشاهده دستاوردهای فنلاند در زمینه آموزش، به آن کشور می‌برد. آیا کسب اطلاعات حتماً باید با سفر به فنلاند صورت پذیرد؟ آیا مورد مشابه، مثلاً مدرسه یا اداره‌ای خاص در کشورمان وجود نداشت که بتوان همین اطلاعات و تجربه‌ها را از آنجا کسب کرد؟ آیا معلمان این مدرسه خواهند توانست نظام برنامه‌ریزی درسی غیرمتمرکز و دانش‌آموزمحور و منطقه‌ای فنلاند چهار میلیون نفری را در درون نظام برنامه‌ریزی درسی متمرکز و از بالا به پایین خودمان با قریب ۸۵ میلیون نفر جمعیت اجرا کنند؟

چاره کار چیست؟

شاید مثال کافی باشد. ولی می‌خواهم با توجه به حضورم در دوره‌های بهسازی معلمان و مدیران، به چند مورد اشاره کنم که نشان از نبود نگرشی منسجم در زمینه



برگزاری کارگاه را مطرح کردم، اسناد و مدارک و حجم اطلاعات و فرم‌های تحلیل‌شده‌ای را که مسئولان مدرسه ارائه دادند، شگفت‌زده‌ام کرد. حتی وقتی تعیین شد قبل از برگزاری کارگاه، با مسئول برگزاری این دوره در مدرسه گفت‌وگو کنم، معلوم بود نیازسنجی و مراحل آن را به‌خوبی می‌دانند و این موضوع همین‌طوری و براساس یک تب فروکش‌شونده به ذهنشان خطور نکرده است. کارگاه‌ها را برگزار کردم و از پیگیری‌ها و ارائه اطلاعات فراوان مسئولان مدرسه در حین برگزاری دوره، بسیار آموختم. با جسارت می‌توانم بگویم، انرژی و وقتی که برای اجرای این سه کارگاه گذاشتم، به اندازه سی کارگاه طراحی‌شده بر مبنای تب فروکش‌شونده بود. طرفه آنکه، چون مدرسه، آموزشگاهی شناخته شده است، بلافاصله بعد از برگزاری کارگاه، با خیل فراوان مدرسه‌هایی مواجه شدم که درخواست می‌کردند کارگاه یا در سطح نازل آن سخنرانی کوتاهی در زمینه روش‌های افزایش و نگهداری تمرکز و توجه دانش‌آموزان را برای معلمان و اولیای مدرسه آنان هم برگزار کنم؛ کارگاهی نیازسنجی‌نشده بر مبنای تبی که معلمان آن مدرسه به آن دچار نبودند.

● برای مدیران یکی از نواحی یک شهرستان دو ناحیه‌ای، در موضوع خاصی کارگاهی برگزار کردم که انصافاً مدیران همان ناحیه آن را نیازسنجی کرده بود. مسئولان ناحیه دیگر، به‌عنوان مهمان در سالن حضور داشتند و طبیعی بود بعد از اتمام جلسه، خواهان حضور در همان ناحیه و اجرای همان کارگاه با همان موضوع شوند. این هم مثال دیگری از تب و التهاب برای برگزاری دوره بهسازی، بدون آنکه واقعا مورد نیاز شرکت‌کنندگان باشد.



تا زمانی که دوره‌های بهسازی معلمان، از ساده‌ترین سطح خود در شوراهای معلمان مدرسه‌ها تا دوره‌های آموزش ضمن خدمت منطقه‌ای، استانی و کشوری، از فرایند نیازسنجی علمی تبعیت نکنند، اثربخشی کمتری خواهند داشت. البته ممکن است عده‌ای بگویند آن قدر با مباحث جدید بیگانه‌ایم که هر حرف و نکته جدیدی هم طرح شود، بالاخره به‌نوعی به کارمان می‌آید. این حرف اگر چه ممکن است درست باشد، ولی چون غالباً با کمبود منابع، امکانات و وقت روبه‌رو هستیم، لازم است قبل از طراحی و برگزاری هر نوع دوره‌ای که به بهسازی فرهنگیان در هر بخشی از سازمان گسترده آموزش و پرورش منجر می‌شود، با طرح پرسش‌های ویژه و طی مراحل نیازسنجی دوره‌های آموزشی، در بهینه‌سازی بهسازی‌های سازمانی‌مان بکوشیم. البته واضح است که نیازسنجی، خود مبحثی است جداگانه و مستقل که باید در فرصتی دیگر مطرح شود.

نیازسنجی کلاس‌ها و کارگاه‌های بهسازی فرهنگیان در اغلب مدرسه‌ها و اداره‌های آموزش و پرورش دارد:

● در دو سالی که گذشت، به غیر از سه ماه اول که در بهت و حیرت سپری شد، مدیران مدرسه‌ها و اداره‌ها به تدریج به فکر برپایی کلاس‌های بهسازی مجازی برای معلمان خود افتادند. شاید ذکر دو مثال در این زمینه جالب باشد. قرار بود برای معلمان مدرسه‌ای، کلاس چگونگی حضور تربیتی معلمان در فضای مجازی را تشکیل بدهم. حدود سی دقیقه اول تقریباً برای واردشدن و حضور همکاران به کلاس مجازی و آشناساندنشان با نرم‌افزار و کارکردهای آن، به بطلت سپری شد. در یک ساعت باقی‌مانده هم متوجه شدم معلمان این مدرسه، کوچک‌ترین اطلاعاتی در زمینه تدریس در فضای مجازی ندارند و اصلاً معلوم نیست تاکنون چگونه با دانش‌آموزان خود تا کرده‌اند. برعکس، در کلاسی که برای یکی از مدرسه‌های معروف برگزار کرده بودم، حدود بیست دقیقه بعد از سپری‌شدن کلاس، متوجه شدم دانش و مهارت شرکت‌کنندگان بسیار بالاست و بهترین راه پیشبرد تدریس، تبدیل کلاس به گفت‌وگوی طرفینی و یادگرفتن از تجربه‌های همکاران شرکت‌کننده در دوره است که غالباً دانش و مهارت من از آنان پایین‌تر است.^۲

● یک مثال هم از سال‌های قبل می‌زنم که فعلاً در دو سال اخیر کم‌رنگ‌تر شده است. در سال‌های گذشته که تب درس‌پژوهی همه جا را فرا گرفته بود، مدرسه‌ها، به‌ویژه مدرسه‌های دارای امکانات خاص، به‌طور مرتب برای برگزاری کارگاه‌های آموزشی درس‌پژوهی مرا دعوت به همکاری می‌کردند. به جرئت می‌توانم بگویم، اغلب مدیران مدرسه‌ها در مقابل این پرسش من که چرا، چگونه و بر مبنای چه ضرورتی به برگزاری چنین کارگاهی رسیده‌اید، پاسخی نداشتند. به نظر می‌رسید دلیل این است: چون درس‌پژوهی را همه اجرا می‌کنند، پس ما هم برای عقب‌نماندن از قافله، درس‌پژوهی کنیم! حالا بگذریم که در عمل متوجه می‌شدیم چقدر از مفهوم واقعی درس‌پژوهی به دورند. مدیر یکی از مدرسه‌هایی که قصد داشت برایشان کارگاه درس‌پژوهی برگزار کنم، برای اینکه بگوید قبلاً در زمینه درس‌پژوهی اقداماتی داشته‌اند، می‌گفت: دو بار در زنگ‌های تفریح، هر کدام به مدت ده دقیقه، درس‌پژوهی کرده‌ایم!

● بهتر است همه مثال‌ها رنگ و بوی انتقادی نداشته باشند. دو سال پیش، قبل از وقوع کرونا، یکی از مدرسه‌های ابتدایی غیردولتی تهران برای برگزاری یک کارگاه آموزشی برای معلمان و دو کارگاه آموزشی برای اولیا در زمینه روش‌های افزایش و نگهداری تمرکز و توجه دانش‌آموزان، دعوت به همکاری شدم. قرار بود بحث از دو زاویه و نگاه و برای دو گروه معلمان و اولیا ارائه شود. وقتی پرسش همیشگی‌ام در مورد چرایی

پی‌نوشت‌ها

۱. مجددفیر، مرتضی (۱۳۹۰) در جست‌وجوی مدرسه‌های موفق و باکیفیت؛ شاخص‌ها و ویژگی‌ها (پژوهش کیفی از طریق مستندسازی مؤلفه‌ها و مصادیق مدرسه‌های اسلامی موفق). پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی (به سفارش همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزشی). تهران
۲. اسم و مشخصات مدرسه اول را برای امانتداری و مورد دوم را برای جلوگیری از اعتراض احتمالی مدرسه‌های موفق دیگر که آنان هم مثل این مدرسه عمل کرده‌اند، محفوظ نگه می‌دارم.

تنها قدم بر نمی دارم

گفت و گو با خانم نیلوفر مؤمنی
مدیر پرجمعیت ترین دبیرستان استان چهارمحال و بختیاری



نصرالله دادار

نیلوفر مؤمنی مدیر پرجمعیت ترین دبیرستان دخترانه متوسطه دوم استان چهارمحال و بختیاری (دبیرستان دخترانه شهید باهنر شهرکرد) است. مؤمنی توانسته است این دبیرستان را که ۵۰۰ دانش آموز، ۵۲ دبیر و ۱۳ نفر نیروی اداری و خدماتی دارد، به بهترین شکل ممکن اداره کند. وی با ۳۰ سال سابقه کار در آموزش و پرورش، ۱۵ سال است که مدیر این دبیرستان است. این خانم مدیر در اول فروردین سال ۱۳۵۰ در شهرکرد متولد شده و مدرک فوق لیسانس ادبیات دارد. به منظور ثبت تجربه های ارزشمند ایشان و استفاده از آن ها، گفت و گویی با وی انجام داده ایم که در ادامه ارائه می شود.

و استادان مجرب علوم تربیتی و آموزشی استان همراهی و هم اندیشی داشته باشیم.

در دنیای امروز مدیران باید از ظرفیت ها و توانمندی هایی برخوردار باشند، در این باره چه نظری دارید و چه اقداماتی انجام داده اید؟

اگر مدیر هدف از مدیریت را برای خودش معین کند، در راه رسیدن به هدف از اراده قوی، ظرفیت سازی، کنجکاوی، مشارکت و غیره به عنوان شاخص های قابلیت استفاده می کند. از آنجایی که تربیت مقدم بر تعلیم است، دانش آموز باید ابتدا مهارت زندگی کردن را آموزش ببیند تا در جامعه انسان موفق باشد، بر این اساس حس رقابت، مشارکت و کنجکاوی را بین بچه ها و دبیران به طور جداگانه ایجاد کرده ام. همچنین، با بهره گیری از علم روز دنیا انگیزش و احساس یادگیری را در معلمان و کارکنان مدرسه تقویت می کنم. البته در این راستا مدیری موفق است که خودش به این نکات واقف بوده و عمل کند.

درباره نقش اراده قوی، ظرفیت سازی، کنجکاوی، مشارکت، بینش و نگرش در مدیریت بیشتر توضیح دهید.

با توجه به مشکلات اقتصادی جامعه و دولت و نبود سرانه برای مدرسه ها (مدرسه ما حدود ۱۰ سال است سرانه دریافت نکرده است)، عزم و اراده مدیر باید آن قدر قوی باشد که موانع و مشکلاتی مانند اختلاف سلیقه ها در تربیت

شما خودتان را چگونه ارزیابی می کنید؟

هر زمان فعالیت های مدرسه را ارزیابی می کنم و به نتایج به دست آمده و جایگاه آموزشگاه در جامعه و سطح شهر می نگرم، احساس رضایت قلبی می کنم. هیچ گاه افت تحصیلی و مدیریتی نداشته ایم و در طول همه سال های خدمت، با وجود تمام مشکلات پیش رو، به جلو حرکت کرده ایم.

من خود را مدیر موفق ارزیابی می کنم، زیرا در این برهه از زمان که آسیب های اجتماعی در جامعه و مدرسه ها چشم گیر است، به کمک مشاوره و تعامل خود و کلیه عوامل اجرایی مدرسه و مشاوران با دانش آموزان و اولیا، کمترین آسیب را در مدرسه شاهدیم. حتی رفتار دانش آموزان ما بعد از فارغ التحصیل شدن و ورود به دانشگاه با سایرین بسیار فرق دارد. یعنی همان تربیت مدرسه ای را دنبال می کنند.

نتیجه عملکرد ما از نظر آموزشی و قبولی دانش آموزان در بهترین رشته ها و دانشگاه ها، به عنوان دانش آموزان یک مدرسه عادی دولتی نیز دلیل دوم موفقیت مدیریت اینجانب است که بیانگر کار تیمی است.

راز و رمز موفقیت تان را در چه می دانید؟

راز و رمز موفقیت ما هم فکری، همدلی، تعامل، مشارکت، به روز بودن و با علم روز پیش رفتن است. تلاش می کنم به کمک با سایر عوامل اجرایی و آموزشی، دانش آموزان، اولیا



دبیرستان باهنر پرجمعیت‌ترین دبیرستان دخترانه متوسطه دوم استان است. ۲۰ کلاس درس در سه پایه دهم، یازدهم و دوازدهم در سه رشته تحصیلی علوم تجربی، ریاضی فیزیک، و ادبیات و علوم انسانی دارد؛ در پایه دهم هفت کلاس، پایه یازدهم شش کلاس و پایه دوازدهم هفت کلاس. میانگین جمعیت هر کلاس حدود ۳۰ نفر است. لازم به ذکر است، در واحد پرورشی، از نظر آمار شرکت‌کنندگان در مسابقات فرهنگی هنری و قرآنی رتبه اول استان و منطقه را دارد. همچنین در کلیه مسابقات نیز رتبه‌های اول تا سوم استان را کسب کرده است. از نظر علمی در امتحانات نهایی دوازدهم نیز بین مدرسه‌های عادی رتبه اول منطقه و رتبه چهارم استان را دارد. در کلیه مسابقات علمی و پژوهشی نیز حائز رتبه‌های کشوری است.

و آموزش، مانعی برای ادامه کار و دلسردی از مدیریت در این شرایط سخت و بحرانی نشود. همچنین، بی‌مهری برخی از مسئولان هم نتواند سدی برای مدیریت و عزم و اراده مدیری موفق و کاربلد باشد.

مدیر باید برای اداره بهتر مدرسه و پیشرفت در امور آموزشی مدرسه خود حس مشارکت با سایر مدیران، مسئولان و استادان را تقویت کند و زنده نگه دارد. مدیر باید کنجکاو و کنشگر باشد تا رمز موفقیت مدیران دیگر و حتی سایر ملل دنیا را بیابد و با تجزیه و تحلیل مسائل روز و استفاده از تجربه‌های موفق دیگران بتواند آموزشگاه تحت مدیریت خود را به بهترین شکل ممکن راهبری و هدایت کند.

برای مثال ما روش‌های آموزشی را در کشورهای مانند ژاپن، اندونزی و آلمان مطالعه کردیم و تا جایی که مقدور بود و شرایط اجازه می‌داد، نقاط مثبت آموزش این کشورها را در مدرسه پیاده کردیم. درخصوص رفع مشکلات مالی از کمک و مشارکت بالای اولیا استفاده می‌کنیم. حتی در مسائل پزشکی، بهداشتی، تعمیرات و عمران هم از تخصص اولیا بهره می‌بریم.

ما مهارت‌های زندگی را با مشارکت اولیا به دانش‌آموزان آموزش دادیم. پروژه تحقیق در آموزش و پرورش ملل موفق دنیا را به دانش‌آموزان پیشنهاد دادیم و نتیجه تحقیق آن‌ها را برای همه دانش‌آموزان آموزشگاه و دبیران به اشتراک گذاشتیم و نقاط ضعف و قوت آموزش در ایران را هم از منظر دانش‌آموزان به گوش مسئولان می‌رسانیم.

شما برای ارتقای پایه و اطمینان از یادگیری دانش‌آموزان چه اقداماتی انجام می‌دهید؟

در خصوص حصول اطمینان برای ارتقای پایه، در ابتدای سال تحصیلی، با برگزاری جلسه با اولیا و دانش‌آموزان، آن‌ها توجیه می‌شوند. هدف از تحصیل را توضیح می‌دهیم و برای یادگیری واقعی دانش‌آموزان فرهنگ‌سازی می‌کنیم. ما با آن‌ها عهد کرده‌ایم که صادقانه در آزمون‌ها شرکت کنند و بنای سنجش صداقت باشد. برای یادگیری هم فقط

مطالعه کتاب‌های درسی مینا نباشد، بلکه تحقیق و پژوهش نیز اساس فعالیت‌های کلاسی باشد. با توجه به فعالیت‌های مستمر طول سال تحصیلی و برگزاری آزمون‌های دقیق و براساس آموخته‌های دانش‌آموزان، ارتقا به پایه بالاتر در این مدرسه بیش از ۸۰ درصد است.

سخت‌ترین بخش کار مدیر مدرسه در حال حاضر چیست؟

کمبود بودجه و امکانات، به‌روزی‌بودن دانش و مهارت مدیر و روش‌های مدیریت و رهبری مدرسه، روش‌های سنتی تدریس برخی از دبیران، فضای مجازی و ناآشنایی اولیای دانش‌آموزان درخصوص استفاده درست دانش‌آموزان از فضای مجازی و تلفن همراه.

در انجام وظایف خود چقدر از مشاوره همکاران یا دانش‌آموزان بهره می‌برید؟

من به مشارکت صددرصدی همکاران، اولیا و دانش‌آموزان اعتقاد دارم. مدیریت یعنی کار تیمی، هنر کار با دیگران؛ در غیر این صورت هیچ‌گاه موفقیتی به دست نخواهد آمد. خداوند متعال را شاکرم که مشارکت، همدلی و همراهی در دبیرستان ما در سطح استان زبانزد است.

به مدیران مدرسه‌ها، برای انجام بهتر وظایفشان، چه پیشنهادهایی دارید؟

به همکاران عزیزم توصیه می‌کنم هیچ‌گاه خود را از معاونان، دبیران، دانش‌آموزان و اولیا جدا ندانند. همیشه کنار کارکنان اداری و آموزشی مدرسه قدم بردارند و با شادی آن‌ها شاد و با غم‌هایشان غمگین شوند. در یک کلام، مدیری موفق است که به همه امور مدرسه، کارکنان و دانش‌آموزان واقف باشد، در کنار آن‌ها قدم بردارد و محیط آموزشگاه را با این تعامل و مشارکت و همدلی شاداب کند. چنین مدیری هیچ‌گاه خود را تنها نخواهد دید؛ حتی در بدترین شرایط و لحظات کاری.



برای آشنایی بیشتر با این مدرسه شکل بالا را اسکن کنید.

عود بر آتش نهند و سکر سایند

مروری بر اخلاق مدیریت در گلستان سعدی

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران



اول دفتر به نام ایزد دانا

صانع و پروردگار حق و توانا

در این نوشته بر آنیم تا اخلاق و تدبیرهای مدیریتی را در گلستان سعدی، این اثر ماندگار، جست‌وجو کنیم. این موضوع در دو بخش ارائه می‌شود که بخش اول آن را در ادامه می‌خوانید.



فیض آسمانی!

افزوده و غالباً سعی کرده‌اند علاوه بر عهده‌داری سمت مشاوره حاکمان و لشکریان و کشوریان، در اداره امور کشور، با مکتوب کردن تجربیات خود، آن‌ها را به متأخران نیز منتقل کنند.

مردمان بخرد! اندر هر زمان

راز دانش را به هر گونه زبان

گرد کردند و گرامی داشتند

تا به سنگ اندر همی بنگاشتند (رودکی)

آری، اگر علم امروز در این جایگاه است، پله‌های نخستین این نردبان ترقی را بزرگانی چون سعدی نهاده‌اند و هنوز هم ما برای رسیدن به اوج ترقی و موفقیت باید پا روی پله‌های اول این نردبان بگذاریم.

از جانبی دیگر هم اگر بنگریم، مگر نه آن است که مدیران باید به زور نصیحت نصیحت‌گران در اخلاق و آداب متعالی آراسته شوند!

سخن را به جاده اطناب نیندازیم. می‌خواهیم با برداشت عبارتهایی از کتاب گلستان سعدی، سیری در «دُرر موعظه‌های شافی» وی داشته باشیم و ببینیم که این طبیب هوشیار چگونه «داروی تلخ نصیحت» را «به شهد ظرافت» برآمخته است تا ما با رویکردی مدیریتی، تدبیر و درایت را از دریای شگرف آثار او صید کنیم.

به چه کار آیدت ز گل طَبَقی

از گلستان من ببر ورقی

شاید این شائبه به ذهن خوانندگان گرامی متبادر شود که شاعران را چه کار با مدیریت و راهبری؟ گوشه‌ای اختیار گزیده‌اند و به بیان احساسات و عواطف خویش پرداخته‌اند! باید گفت، به‌طور معمول، بزرگان ادب ما به پادشاهان زمان خود بسیار نزدیک بوده‌اند و بر ایشان تأثیرگذار. بسیاری از مسائل سیاسی و راهبردی را که حاکمان از دانایان غیر مسلح به فصاحت کلام پذیرا نبودند، از مجرای کلام این بزرگان پذیرا می‌شدند. شاعران همواره در دربار رفت‌وآمد داشتند و سیاست و راهبری تجربه زیسته ایشان در جوار حاکمان بوده است. وزرای عاقل و فرهیخته دست به دامن شاعران می‌شدند تا در قالب گفتاری نغز، اجرای امر، ترک فعل، تذکر، فرو گذاشت کراهتی یا ارشاد به سعادت ارزشمندی را از حاکمان بخواهند.

ملک از خردمندان جمال گیرد و دین از پرهیزگاران کمال یابد. پادشاهان به صحبت خردمندان از آن محتاج‌ترند که خردمندان به قربت پادشاهان (سعدی، ص ۱۳).

خود شاعران هم بر این موضوع وقوف داشتند که تأثیر کلامشان سحرانگیز است و مخاطب را مسحور می‌کند:

زمین به تیغ بلاغت گرفته‌ای سعدی

سپاس‌دار که جز فیض آسمانی نیست (ص ۶۹۸)

اجمالاً هم‌نشینی شاعران با بزرگان و رفت‌وآمدشان در مراکز حکومتی و اهل مطالعه‌بودن ایشان بر تجربیاتشان





بسیار دقت به خرج داد:

اگر ز باغ رعیت مَلک خورد سیبی
برآوردن غلامان او درخت از بیخ
به پنج بیضه که سلطان ستم روا دارد
زنند لشگریانش هزار مرغ به سیخ (سعدی، ص ۳۴).

یا سخن اندیشیده باید گفت و حرکت پسندیده کردن همه
خلق را علی العموم و پادشاهان را علی الخصوص؛ به موجب
آنکه بر دست و زبان ایشان هرچه رفته شود، هر آینه به
افواه^۳ گویند:

اگر صد ناپسند آید ز درویش
رفیقانش یکی از صد نداند
و گر یک بذله گوید پادشاهی

از اقلیمی به اقلیمی رسانند (ص ۱۱۵).

● برخی از مدیران در تصمیم گیری ها اولویت و ارجحیت
امور را به تحسین و تقبیح مدیر بالاتر از خود منوط می دانند
و بسیاری از مصالح را به سبب همین امر فرو می نهند. اینکه
نباید از مقررات و قوانین و چهارچوبها عدول کرد، بر همه
مبهرن و مسلم است، اما کارها را بر این محور استوار کردن،
شجاعت را سلب می کند و تصمیم گیری منطقی را
تحت الشعاع قرار می دهد.

یکی از وزرا پیش ذوالنون^۴ مصری رفت و همت خواست
که روز و شب به خدمت سلطان مشغولم و به خیرش
امیدوار و از عقوبتش ترسان. ذوالنون بگریست و گفت: اگر
من خدای عزوجل را چنین پرستیدمی که تو سلطان را، از
جمله صدیقان بودمی ... گر وزیر از خدا بترسیدی، همچنان
کز مَلک، مَلک بودی (ص ۴۰).

● مدیران هر روزه در جایگاه قضاوت اند و در مسائل
روزمره باید به داوری و اعمال نظر بپردازند. در این خصوص
ذکر چند نکته ضروری است:

یکی آنکه همواره باید مراقبت کرد تا هیچ گاه وامدار
شخصی دیگران نشویم، زیرا این امر میزان عدالت را در
وجود آدمی ناموزون می کند:

همه کس را دندان به ترشی کند شود، مگر قاضیان را که
به شیرینی!

قاضی که به رشوت بخورد پنج خیار، ثابت کند از بهر تو
صد خربره زار (ص ۱۴۷)

و همواره مد نظرمان باشد:

بسا نام نیکوی پنجاه سال که یک نام زشتش کند پایمال
(ص ۱۰۶)

داور بر مسند داوری به مثابه جاهلی است بین دو عالم.
دو طرف دعوی بر مورد اختلاف اشراف دارند و واقعیت را
می دانند، ولی قاضی به حقیقت امر جاهل. اگر یقین بر ما
حاصل شد که فیها المراد و الا:

چون در امضای کاری متردد باشی آن طرف اختیار کن
که بی آزارتر برآید (ص ۱۳۲)

امید که توفیق دستگیر همه دست اندرکاران چرخه
تعلیم و تربیت باشد.

و گر سعادت و توفیق حق نگیرد دست به دست سعی تو
باد است تا نپیمایی (ص ۷۳۹)

گل همین پنج روز و شش باشد

این گلستان همیشه خوش باشد (ص ۱۵)

● در سال های اخیر می شنویم: اگر کسی توان مدیریت
دارد، آن را از جامعه دریغ نرورد و توانمندی های خود را
برای تصدی مدیریت معرفی کند. سازمان ها هم راهکارهای
متعددی برای این امر تدارک دیده اند. باید سختی ها را به
جان خرید و شجاعت را چاشنی توانمندی کرد و به این
عرصه پای نهاد. سعدی می گوید:

خلاف راه صواب است و نقض رأی اولی الالباب: ذوالفقار
علی در نیام و زبان سعدی در کام (سعدی، ص ۱۴).

و در جای دیگر آمده است:

فضل و هنر ضایع است تا ننماید.

عود بر آتش نهند و شکر ساینند (ص ۸۰).

● بسیاری از مدیران دائما از کمبود امکانات گلایه مندند
و مدام می گویند اگر فلان امکانات بود کاری می کردم
کارستان! همواره باید به خاطر داشت، کسانی در سمت های
مشابه، با امکاناتی کمتر، هم قطار ما هستند، اما با قدردانی
از امکانات اقل خود و استفاده حداکثری از آن، کارهایی
انجام می دهند که ما به سبب دل مشغولی کمبود امکانات،
هیچ گاه به ذهنمان خطور نکرده است. رفت و آمد به
مدرسه های کم بر خوردار و دیدن دستاوردهای خلاقانه آنجا،
ما را به نهایت بهره برداری از امکانات موجود تهییج می کند
و خواهیم پذیرفت، اگر آن ها همین امکانات ما را داشتند،
عملکردشان بهتر بود.

اصولا یکی از کارکردهای مدیریت، استفاده حداکثری
از امکانات حداقلی است: «هرگز از دور زمان ننالیده بودم
و روی از گردش آسمان درهم نکشیده. مگر وقتی که پایم
برهنه مانده بود و استطاعت پای پوشی نداشتم. به جامع
کوفه درآمدم دلتنگ، یکی را دیدم که پای نداشت. سپاس
نعمت حق به جای آوردم و بر بی کفشی صبر کردم» (ص ۷۶).

و در جای دیگر می گوید:

ای سیر تو را نان جوین خوش ننماید

معشوق من است آن که به نزدیک تو زشت است

حوران بهشتی را دوزخ بود اعراف^۲

از دوزخیان پرس که اعراف بهشت است (ص ۲۵).

● همه مدیران از سطوح ارشد تا سطوح میانی و حتی
دبیران که مدیریت مهم کلاس را عهده دار هستند، رفتار و
کردارشان سرمشق و خط تبعیت رفتار شخصی و سازمانی
زیرمجموعه شان است. پس در رفتار و کردار خویش باید

پی نوشت ها

۱. خردمند، دانا
۲. جایی میان بهشت و دوزخ
۳. دهان ها
۴. از عارفان مشهور قرن سوم هجری

منابع

۱. شیخ مصلح الدین سعدی شیرازی (۱۳۸۳). کلیات. تصحیح محمدعلی فروغی. نشر نامک. تهران.
۲. سعدی (۱۳۸۳). متن کامل دیوان. به تصحیح دکتر مظاهر مصفا. نشر روزنه. تهران.

۳۳

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۲

آبان ۱۴۰۰



داستانک‌هایی برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی تصویرگر: سید میثم موسوی

«پذیرش غیرشرطی» یکی از اصول مهم در مشاوره و هر نوع ارتباط انسانی است. پذیرش غیرشرطی یعنی احترام به شأن انسانی افراد، ارزشمند تلقی کردن انسان‌ها، داشتن نگرش مثبت و محترم‌شمردن شخصیت انسان‌ها. پذیرش غیرشرطی به معنای قبول افکار و رفتارهای نامطلوب افراد نیست، بلکه به معنای تفکیک بین انسانیت و رفتارها و عقاید است. یعنی انسان‌ها هر رفتار و عقیده‌ای که داشته باشند، در انسان بودن مشترک‌اند و به لحاظ انسان بودن قابل احترام هستند.

درک این موضوع به ظاهر ساده، همیشه راحت نیست و ریشه بسیاری از نابسامانی‌ها و کج‌فهمی‌ها در ارتباطات به این نکته باز می‌گردد. زمانی که فقیر و غنی، تمیز و کثیف، زشت و زیبا، درس‌خوان و درس‌نخوان، پرتلاش و بی‌انگیزه، ساعی و تنبل، جذاب و کریه‌منظر، خوش‌لباس و ژنده‌پوش و... از نظر شأن انسانی برای ما یکسان باشند و به همه آنان به یک دیده بنگریم، می‌توانیم ادعا کنیم اصل «پذیرش غیرشرطی» را درک و لمس کرده‌ایم.



● دو معلم محبوب!

دانش‌آموزی را غیر از خواسته‌اش بپذیرد، یا در طول سال متوجه می‌شود در محاسبات اولیه اشتباه کرده است، تا پایان سال را به هر ترتیبی می‌گذرانند، اما از اینکه در جمع همکاران و حتی نزد مدیر نشان پدید از حضور فلان دانش‌آموز در کلاس دل خوشی ندارد، ابایی نداشت.

خانم کلاتری طور دیگری بود. با همه بچه‌ها کنار می‌آمد؛ با هر ریخت و قیافه‌ای، با هر سر و وضعی، با هر جور والدینی و با هر سطح هوش و استعدادی. سوابق سال‌های قبل نشان می‌داد، دانش‌آموزانی که به هر دلیلی امید چندانی به پیشرفت و موفقیت آنان نمی‌رفت، با همان آرامش و صبر خانم کلاتری، طور دیگری عمل کرده و به نتایج خوبی رسیده بودند. دانش‌آموزی بود که خانم شریفی همان اول سال او را عقب‌مانده ارزیابی کرد، در کلاس خانم کلاتری شاگرد اول نشد، اما بیش از حد انتظار خانم شریفی و دیگران پیشرفت کرد.

خانم شریفی و خانم کلاتری هر دو محبوب بودند؛ اولی در جمع دانش‌آموزان خودش و البته بیشتر بین کسانی که به آن‌ها -دانش‌آموزان و والدین- توجه بیشتری داشت. دومی بین همه محبوب بود؛ چون همه می‌دیدند و می‌دانستند خانم کلاتری برای شخصیت تک‌تک انسان‌ها ارزش و احترام قائل است.

خانم کلاتری و خانم شریفی هر دو معلم کلاس اول دبستان بودند. سال‌ها برای کلاس اولی‌ها درس گفته بودند و بیش از ۱۰ سال هم بود که دو کلاس پایه اول یک مدرسه را اداره می‌کردند. هر دو کارشان را بلد و در طول سال‌ها به تجربه و تخصص بالایی در تدریس برای اولی‌ها رسیده بودند. با این همه روحیات این دو معلم متفاوت بود.

خانم شریفی حوصله همه بچه‌ها را نداشت. دوست داشت هر سال در کلاسش تعدادی دانش‌آموز ترگل‌ورگل و مرتب بنشینند و دردسری از جانب بچه‌ها و والدینشان نداشته باشد. سوابق سال‌های قبل نشان می‌داد، هر وقت خانم شریفی با دانش‌آموزی به مشکل برخورد می‌کرد، بعد از یکی دو بار پیگیری، اگر به نتیجه نمی‌رسید، طوری رفتار می‌کرد که مدیر مدرسه ناچار باشد دانش‌آموز را به کلاس خانم کلاتری منتقل کند. البته هیچ‌وقت عکس این قضیه اتفاق نیفتاده و دانش‌آموزی از کلاس خانم کلاتری به کلاس خانم شریفی نرفته بود. به طور کلی، خانم شریفی علاقه داشت از همان اول سال تا حد امکان دانش‌آموزانی را در کلاسش جمع کند که علاقه‌ای از شیک و مرتب و مؤدب بودن را در ظاهرشان ببیند. اگر هم ناچار می‌شد

● آقای خاص!

آقای اکبری به اذعان خیلی‌ها مدیر جوان اما موفق بود. ارتباط خوبی با والدین برقرار کرده بود، اشراف مطلوبی بر عملکرد معلمان داشت و سعی می‌کرد امکانات مناسبی برای بچه‌ها فراهم کند. آن سال اداره معلمی را برای تدریس ریاضی به مدرسه فرستاد که به تازگی از منطقه‌ای دیگر منتقل شده بود و کسی شناختی از او نداشت. آقای حاتمی با ظاهری آراسته و کفش و کیف چرمی براق و تمیز به مدرسه آمد. جدی و کمی خشک خودش را معرفی کرد. به چند سؤالی که آقای اکبری و معاونش پرسیدند، جواب‌هایی کوتاه و مختصر داد و به اتاق دبیران رفت. پشت سر آقای حاتمی، مدیر و معاون به همدیگر نگاهی کردند. هر دو احساس یکسانی داشتند؛ به دلشان ننشسته بود و احساس می‌کردند اداره برای آنان دردسر تازه‌ای فرستاده است. سال تحصیلی که شروع شد، طرفین کم‌وبیش همدیگر را تحصیل می‌کردند، اما چند مسئله دوباره به بدبینی اولیه آقای اکبری و معاونش دامن زد. آقای حاتمی چند بار امکانات و تجهیزاتی را برای تدریس خواست که در مدرسه موجود نبودند. گاهی همکاران ریاضی دیگر

هم که خبرهایی از کلاس‌های آقای حاتمی به گوششان رسیده بود، به روش‌های او ایراد می‌گرفتند. دانش‌آموزانی هم بودند که از سخت‌گیری‌های آقای حاتمی خوششان نمی‌آمد.

مشکلات هر چه بودند، آقای اکبری که آدم منصف و صادقی بود، همیشه احساس می‌کرد مسئله اصلی به همان برخورد و بدبینی اولیه بازمی‌گردد. با وجود چند برخورد نامناسب طرفین و پیشنهاد معاونش برای برخورد، آقای اکبری ترجیح می‌داد اوضاع را آرام کند و با آقای حاتمی بسازد. امتحانات نوبت اول تمام و نتایج اعلام شدند. عملکرد آقای حاتمی غیرقابل تصور به نظر می‌آمد. نه فقط نمره‌های دانش‌آموزان عالی بود، بلکه انگیزه آنان نسبت به درس ریاضی هم تفاوت چشمگیری پیدا کرده بود. در ادامه، دانش‌آموزان آقای حاتمی به موفقیت‌های دیگری هم رسیدند.

اکنون آقای اکبری و آقای حاتمی به دوستانی صمیمی تبدیل شده بودند. آقای اکبری از تجربه آن سال به این نتیجه رسید که در شناخت دیگران باید صبر و انعطاف بیشتری داشته باشد.

● آقای عزیزی

آقای عزیزی مدیر یک دبیرستان غیردولتی و آدمی خوش‌برخورد، مثبت‌اندیش و بشاش بود. به حرف‌هایی از این قبیل که: «بعضی‌ها انرژی مثبت دارند»، «انسان‌های مثبت همدیگر را جذب می‌کنند» و... اعتقاد زیادی داشت. در انتخاب معاونان و عوامل مدرسه هم روی روابط انسانی خیلی حساب می‌کرد. آن سال اتفاقی افتاد که موجب شد آقای عزیزی در مورد افکار و روش‌هایش اندکی تجدیدنظر کند. یکی از دوستان مدیرش که مدرسه‌شان به دلایلی منحل شده بود، آقای نادری را برای همکاری پیشنهاد و کلی هم از حسن سابقه و توانمندی‌های ایشان تعریف کرد. آقای نادری آمد و گفت‌وگویی هم صورت گرفت، اما آقای عزیزی تصور می‌کرد دوستش در مورد آقای نادری بزرگ‌نمایی کرده است. حتی این سوءظن شکل گرفت که خواسته یکی بیکار نماند و درآمدی برای او جور کند. اگر چه فکر می‌کرد به کارگیری آقای نادری فایده چندانی نخواهد داشت، اما به احترام دوستش تصمیم گرفت مدتی او را تحمل کند.

آقای نادری مثل بقیه اطرافیان آقای عزیزی آدم خیلی خوش‌برخوردی نبود. در روابط انسانی کم‌وبیش رسمی و معمولی رفتار می‌کرد. تن صدایش اندکی بم و گفته‌هایش گاهی گنگ و ناواضح بود. با دیگران چندان صمیمی نمی‌شد

و حتی به نظر می‌آمد خیلی تمایل ندارد دیده شود. کارهایی را هم که به او محول می‌شد، تقریباً خوب انجام می‌داد. یک روز آقای عزیزی با دوستش تماس گرفت. بعد از حال و احوال و صحبت‌های معمول، بالاخره حرف را به آقای نادری کشاند و در نهایت به این سؤال که چرا او را معرفی کرده است. آن مکالمه طولانی بود، ولی نتیجه‌اش این شد که آقای نادری به عنوان مسئول فوق‌برنامه مدرسه تعیین شود. عملکرد او بی‌نظیر بود. در کمتر کسی می‌شد جدیت، تعهد و پیگیری آقای نادری را یافت. طرح‌ها و برنامه‌های او برای غنی‌سازی فوق‌برنامه دانش‌آموزان، نه تنها با ویژگی‌های سنی هر پایه از دانش‌آموزان متناسب بود، بلکه در ارتقای مهارت‌های زندگی و آداب معاشرت آنان هم نقش چشمگیری داشت.

آقای عزیزی همچنان باور داشت خوش‌برخورد بودن و داشتن روابط انسانی مؤثر در مدیریت امور مهم است و خیلی هم مهم است. با این همه، این موضوع نباید موجب غفلت از کسانی شود که بلد نیستند خودشان را نشان بدهند یا برای خودشان بین دیگران جا باز کنند، اما توانمندی‌های با ارزش و مفیدی دارند. اگر انسان‌ها را بدون قید و شرط بپذیریم، خیلی‌هایی که نادیده گرفته می‌شوند، از نو کشف خواهند شد.

منبع

اصلاحی، ابراهیم (۱۳۹۰)، آموزش‌های مشاوره‌ای برای مدیران مدارس، تهران: انتشارات مدرسه، چاپ چهارم

بخش نخست

برنامه های استاندارد در حوزه مداخلات سلامت روان وجود ندارد

گفت وگو با دکتر بهنام بهراد
عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

گفت وگو: محمدرضا حشمتی
تنظیم: ائلدار محمدزاده صدیق



بهنام بهراد، دکترای روان شناسی سلامت از دانشگاه تهران دارد. او عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، مشاور پژوهشی رئیس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و مدیر گروه اختلالات رفتاری است. حوزه تخصصی و مطالعاتی او در ۱۰ سال گذشته، آماده سازی برنامه های معتبر و مبتنی بر شواهد در حوزه سلامت روان و ارتقای مهارت های عاطفی و اجتماعی، پیشگیری از رفتارهای پرخطر و آسیب های اجتماعی در کودکان و نوجوانان در محیط های مدرسه و نظام آموزش و پرورش بوده است. در این گفت وگو با موضوع آسیب های اجتماعی - روانی - عاطفی بچه ها به سبب نبود حضور در مدرسه (در بحران کرونا) با ایشان صحبت کرده ایم.

موضوعی فراتر از آن است. بحث دوم آسیب های اجتماعی است که طیفی از مسائل و مشکلاتی را در بر می گیرد که ممکن است از مشکلات روان شناختی ناشی شوند. آسیب های اجتماعی طیف گسترده ای از مشکلات را

جناب عالی چه تعریفی از آسیب های اجتماعی ارائه می دهید؟

در اینجا با دو بحث مهم سر و کار داریم. بحث اول سلامت روان است که با آسیب اجتماعی تفاوت دارد و

وجود شهادتی
سنجیده و
حساب‌شده برای
دستیابی به موفقیت
ضروری است.
ترس بزرگ‌ترین
مانع رسیدن به
هدف است.
رویارویی با
ترس‌های خود
را جزئی از
عادت‌هایتان کنید و
در هر شرایطی این
کار را انجام دهید.



می‌توانیم بکنیم که آسیب‌های فردی و گروهی و آسیب‌های اجتماعی در مجموعه تحت مدیریت ما، در مورد دانش‌آموزان و معلمان، کاهش یابند؟

متأسفانه در سطح آموزش و پرورش دهه‌ها به این موضوع بی‌توجه بوده‌ایم. گرچه بخش‌هایی در وزارت آموزش و پرورش به این موضوع می‌پردازند، اما در عمل اتفاق خاصی نیفتاده است. اگر بخواهیم خیلی به این موضوع ورود کنیم که ما و مدیران چه کارهایی می‌توانیم انجام دهند، باید نگاهمان به آموزش و پرورش کاملاً نظام‌دار باشد. در نظام‌های آموزشی جهان غالباً

سه‌دسته مداخله برای ارتقای سلامت روان و پیشگیری از رفتارهای پرخطر و آسیب‌های اجتماعی در سطح مدرسه وجود دارند. پیشگیری همگانی مهم‌ترین دسته از مداخلات ارتقای سلامت روان در سطح مدرسه است که عموم دانش‌آموزان را هدف قرار می‌دهد. در عین حال، دو گروه جمعیتی دیگر از دانش‌آموزان وجود دارند که گروه‌های در معرض خطر و گروه‌های مشکل‌دار را تشکیل می‌دهند. در سطح مدرسه، این سه‌دسته از افراد و دانش‌آموزان وجود دارند: کسانی که سالم هستند و مشکل خاصی را نشان نمی‌دهند؛ گروه‌های در معرض خطری هستند که بر اساس متغیرهایی مانند والدین بدرفتار، تک‌والدی، خانواده دچار مشکلات اقتصادی و مسائل تربیتی و نظارتی، اعتیاد والدین، زندگی در محله‌های پرخطر و نابسامان و غیره شناسایی می‌شوند؛ و دانش‌آموزانی که مشکلات روان‌شناختی و رفتاری دارند و باید تحت مداخله قرار گیرند.

دو اختلال روان‌شناختی اختلال یادگیری و اختلالات رفتاری از شایع‌ترین اختلالات بین دانش‌آموزان هستند که زمینه بسیاری از آسیب‌های اجتماعی را فراهم می‌کنند.

با توجه به مباحث فوق، در واقع ما سه گروه هدف داریم. برای این سه گروه هدف، سه‌دسته برنامه باید وجود داشته باشد: دسته اول برنامه‌هایی که به مداخلات همگانی معروف‌اند و کل بچه‌ها و از جمله دانش‌آموزان در معرض خطر و مشکل‌دار را نیز تحت پوشش قرار می‌دهند. متأسفانه در حال حاضر ما مداخلات همگانی معتبر و استاندارد در سطح آموزش و پرورش و مدرسه

شامل می‌شوند که از اعتیاد، خشونت و پرخاشگری، ازدواج در نوجوانی تا مشکلات رفتاری دیگر را در بر دارند و در جمعیت دانش‌آموزی نیز شایع هستند. آسیب‌های اجتماعی پیامد مشکلات روان‌شناختی و عوامل محیطی دیگر هستند. بنابراین، آنچه مهم است، شناسایی عوامل زیربنایی شکل‌گیری این آسیب‌ها و مداخله در آن‌ها به منظور کاهش شیوع و بروز آن‌هاست. مشکلات و اختلالات روان‌شناختی در شکل‌گیری آسیب‌های اجتماعی نقش بسزایی دارند. اختلالات روان‌شناختی در کودکان و نوجوانان به دو دسته اختلالات «برون‌نمود و درون‌نمود» تقسیم می‌شوند. افسردگی و اضطراب از جمله اختلالات

درون‌نمود، و خشونت و پرخاشگری و نافرمانی و اختلال سلوک از جمله اختلالات برون‌نمود هستند. ما می‌دانیم، آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد، بزهکاری و غیره، بحث‌های روان‌شناختی زیربنایی بسیار محکمی دارند و عوامل روان‌شناختی در شکل‌گیری این آسیب‌ها نقش چشمگیری دارند.

هرچند در ارائه تعریف جامع و متفق‌القول از آسیب‌های اجتماعی اتفاق نظر چندانی وجود ندارد، ولی تخطی از ارزش‌ها و هنجارهای مقبول اجتماعی، آسیب اجتماعی تلقی می‌شود. آسیب‌های اجتماعی به سبب پیامدهای زیانبار و قابل توجهشان و هزینه‌هایی که بر نظام آموزشی و سلامت و سرمایه اجتماعی وارد می‌کنند، از اهمیت فراوانی برای حکمرانی آموزشی و سلامت برخوردارند.

در بحث سلامت روان، در نقطه مقابل آسیب، به چه مواردی می‌توان اشاره کرد؟

در بحث سلامت روان با یک طیف مواجه هستیم؛ طیفی از سلامت روان تا اختلالات یا آسیب‌ها. بنابراین، این دو سمت طیف را باید در نظر بگیریم. اما نبود آسیب یک چیز خنثاست. در سلامت روان نه تنها نبود آسیب مهم است، بلکه تحقق سلامت و ارتقای سلامت روانی افراد اهمیت بسزایی دارد.

نظر به اینکه خود فرد در به‌وجود آمدن آسیب مؤثر نیست، در شرایطی، به‌ویژه وقتی در گروه وارد می‌شویم، یک آسیب گروهی وارد می‌شود. ما به‌عنوان مدیر چه کار

مشکلی که در نماد وجود دارد، این است که محتوای خیلی قوی ندارد. یعنی این یک کوشش از نوع آزمایش و خطایی است

نداریم؛ برنامه درسی مهارت‌های زندگی وجود داشته که از نظر محتوایی و از نظر علمی و نظام‌مند بودن، کارکرد لازم را ندارد. به اضافه اینکه از نظر اجرا نیز به شکل درس‌های شناختی دیگر در مدرسه ارائه می‌شود و کارکرد لازم را نشان نداده است.

دسته دوم از برنامه‌ها، مداخلات معطوف بر گروه‌های در معرض خطر هستند که این دسته از مداخلات نیز در مدرسه به چشم نمی‌خورند و به‌طور کلی طبق یک روند متداول و از پیش موجود، دانش‌آموزان در معرض خطر به مشاور ارجاع داده می‌شوند و در عمل هم در بخش‌های مشاوره ممکن است خدمات لازم را بنا به دلایل گوناگون دریافت نکنند که فعلاً در حوصله بحث ما در اینجا نیست.

دسته سوم مداخلات بر دانش‌آموزان مشکل‌دار معطوف هستند. این گروه از مداخلات نیز به شکل خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌شوند و سازوکار برنامه‌ای ندارند.

بنابراین، دانش‌آموزان در مدرسه با سه خلأ مهم در سه‌دسته از برنامه‌ها روبه‌رو هستند. نظام آموزش و پرورش و مدرسه در کشور ما نسبت به برنامه‌های معتبر و مبتنی بر شواهد

قدری بی‌توجه هستند. آنچه جنبه‌ای مهم از مداخلات سلامت روان در سطوح سه‌گانه گفته شده تلقی می‌شود، استفاده از برنامه‌های مبتنی بر شواهد و معتبر است. جالب است بدانید، صدها برنامه شناخته‌شده بین‌المللی در این حوزه وجود دارند. اما متأسفانه هنوز در هیچ کدام از سطوح مداخله‌ای سه‌گانه (مداخلات همگانی، گروه‌های در معرض خطر و گروه‌های مشکل‌دار) برنامه استاندارد و معتبری نداریم. بنابراین، اولین کاری که باید انجام دهیم، این است که این برنامه‌های مداخله‌ای را آماده کنیم و روی آن‌ها اجرای پایلوت داشته باشیم تا استاندارد شوند.

جناب‌عالی چقدر با برنامه‌نماد آشنا هستید؟

تا حد زیادی با این برنامه آشنا هستیم. مشکلی که در نماد وجود دارد، این است که محتوای خیلی قوی ندارد.

یعنی این یک کوشش از نوع آزمایش و خطایی است. طرح نماد، آن‌گونه که من محتوای آن را دیدم، خیلی متفاوت از برنامه‌های موجود در دنیا است. به نظر من دوستانی که آن را طراحی کرده‌اند، اهتمام و توجه لازم و کافی را نداشته‌اند. اجازه دهید مثال واضحی بزنم. ما در برنامه‌های همگانی، برنامه‌ای را در پژوهشگاه کار کردیم. برنامه حدود ۱۸۰۰ صفحه است که برای پایه‌های آمادگی تا پایه ششم طراحی شده است و تمامی مداخلات را که حدود ۱۳۲ جلسه مداخله‌ای و برنامه‌ای کاملاً بین‌المللی است در برمی‌گیرد که در ۵۰ تا ۶۰ کشور اجرا شده است. چرا به یک برنامه اثربخش یا مبتنی بر شواهد

گفته می‌شود؟ برنامه‌ها باید ارزشیابی بیرونی شوند. نمی‌شود یک برنامه را خودتان تولید و خودتان هم ارزشیابی کنید! برنامه‌ای که ما در پژوهشگاه روی آن کار کرده‌ایم، در دهه ۹۰ میلادی تولید و در طول سه دهه تا امروز، اجرا، اصلاح و ارزشیابی شده است و الان جزو برنامه‌های معتبر و مبتنی بر شواهد قرار گرفته است که مقاله‌های متعددی نیز شواهد اثربخشی آن را در مجلات معتبر بین‌المللی منتشر کرده‌اند. مراکز متعددی وجود دارند که برنامه‌ها را ارزیابی می‌کنند. این مراکز بر اساس محتوا، کارآمدی، نظریه، مدل، مؤلفه‌های اجرایی و مؤلفه‌های دیگری این برنامه‌ها را ارزشیابی می‌کنند. محتوایی که در برنامه نماد استفاده می‌شود، به نظر من بسیار ضعیف است. ۵۰ درصد یک مداخله خوب، استفاده از یک برنامه معتبر و مبتنی بر شواهد است و ۵۰ درصد دیگر، اجرای مطلوب آن برنامه.

امروزه موضوعی که به نادرست در جامعه علمی و اجرایی ما متداول شده است، بحث بومی و غیربومی است. اگر قرار باشد بنیان مدل‌های نظری برای روان‌شناسی انسان در ایران یا رشد شناختی و عاطفی و اجتماعی کودکان در ایران متفاوت از کشورهای دیگر و نیازمند این باشد که ما نظرات دیگری برایشان درست کنیم، باید به تعداد جوامع بشری نظریه داشته باشیم که این فرض نادرستی است. البته شیوع مشکلات و اختلالات می‌تواند متفاوت باشد.

پیشگیری همگانی مهم‌ترین
دسته از مداخلات ارتقای
سلامت روان در سطح
مدرسه است که عموم
دانش‌آموزان را هدف قرار
می‌دهد

خود گریه می کردند، از ما خواستند گوشی‌ها را پیدا کنیم. سعی کردم به آن‌ها دلداری بدهم که نگران نباشند و گفتم گوشی‌ها به‌زودی پیدا می‌شوند. حتی گفتم شاید یکی از بچه‌ها آن‌ها را اشتباهی برداشته و حرف‌هایی از این دست. اما در واقع من و معلم مدرسه خیلی نگران شدیم. موضوع خیلی حساس بود. ممکن بود گم شدن چهار تا گوشی در یک ساعت، در روستا برای معلم و مدرسه داستان شود. از یک طرف یک سر قضیه من بودم که از والدین خواسته بودم گوشی را به مدرسه بیاورند. از تک‌تک بچه‌ها سؤال کردیم و همه اظهار بی‌اطلاعی کردند. واقعاً داشتیم نگران می‌شدم. می‌دانستم تنها دانش‌آموز پایه دوم که نتوانسته بود وارد شاد شود، نیما بود. در همان حال از معلم سؤال کردم آیا مشکل احراز هویت نیما حل شد؟

معلم گفت: «ای آقا، الان وقت این سؤال است؟ من از نگرانی دارم می‌میرم، شما از احراز هویت نیما سؤال می‌کنید؟»

با این همه به سراغ نیما رفتم. لباس گشادی به تن داشت و رفتارش بزرگ‌تر از سنش بود. او را می‌شناختم. پسری جسور و ترس بود. قیافه حق‌به‌جانبی به خود گرفته بود. پرسیدم: «نیما در کلاس شاد هستی؟» گفت: «نه آقا، درست نمی‌شود. آقا معلم هم نتوانست درستش کند.»

گفتم: «ولی امروز من شاد پایه‌اولی‌ها را درست کردم. با ناراحتی گفت: «بله دیدم. اما آقا آن‌ها مرا مسخره می‌کردند.»

پرسیدم: «چرا؟»

گفت: «می‌گویند ما وارد شاد شدیم، اما تو نمی‌توانی.» گفتم: «به این خاطر گوشی آن‌ها را قایم کرده‌ای؟» با حالتی که نشان از ترس و نگرانی داشت گفت: «بله آقا، ولی به‌خدا دیگر تکرار نمی‌شود!»

با شنیدن حرف نیما من و معلم بسیار خوشحال شدیم و کار بد او یادمان رفت.

از او پرسیدم: «گوشی‌ها را کجا قایم کرده‌ای؟» همراه نیما به طرف رودخانه نزدیک مدرسه حرکت کردیم. او گوشی‌ها را از زیر درختی درآورد و تحویل داد.

سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ راهبر آموزشی بودم و به مدرسه‌های روستایی سرکشی می‌کردم.

با آغاز همه‌گیری کرونا و غیرحضور شدن مدرسه‌ها، بیشترین مشکل ما در روستاها بود. مدرسه‌های روستایی به دلیل اینکه دانش‌آموزان کمتر امکان حضور در فضای مجازی را داشتند، گاهی به شکل حضوری برگزار می‌شدند؛ یعنی با رعایت رنگ‌بندی، مدرسه‌های روستایی را دایر می‌کردیم. با وجود اصرار ما و معلمان، والدین به دلیل نداشتن گوشی و گاه نبود آنتن‌دهی مطلوب، برای نصب برنامه شاد مقاومت می‌کردند.

مدرسه یکی از روستاهای این منطقه که مردم آن وضعیت مالی به‌نسبت خوبی داشتند، ده نفر دانش‌آموز داشت که چهار نفر از آن‌ها پایه اولی بودند. در بازدید از این مدرسه، از معلم مدرسه شنیدم دانش‌آموزان در شاد فعال نیستند. به والدین اطلاع دادم و آنان را در مدرسه جمع کردم. از آن‌ها سؤال کردم شما که گوشی هوشمند دارید، چرا به فرزندان خود کمک نمی‌کنید؟ چرا در شاد فعال نیستید؟ پاسخ دادند ما اصلاً نمی‌دانیم آن‌ها چگونه نصب و با آن کار کنیم. همان روز جلسه‌ای با حضور والدین برگزار کردم و روش نصب شاد، احراز هویت و کار با برنامه را آموزش دادم. به این ترتیب، دانش‌آموزان به کلاس مجازی اضافه شدند و مشکل رفع شد.

بعد از اتمام جلسه، والدین به کلاس فرزندانشان رفتند، گوشی را به آن‌ها نشان دادند و گفتند از این پس دیگر می‌توانید برای آقا معلم مطلب بفرستید.

بچه‌های پایه اول، از سر بازیگوشی، به والدین خود اصرار کردند گوشی پیش آن‌ها بماند. والدین هم با وجود مخالفت معلم کلاس، و از سر مهربانی و محبت و خوشحال کردن فرزندان خود، قبول کردند و گوشی‌ها را به آن‌ها دادند. اما توصیه کردند بچه‌ها مواظب گوشی‌ها باشند.

موقع زنگ تفریح معلم گوشی‌ها را در کیف دانش‌آموزان گذاشت که بیرون نبرند تا مبادا برای گوشی‌ها اتفاقی بیفتد، اما وقتی بچه‌ها به کلاس برگشتند، متوجه شدند گوشی‌ها در کیفشان نیست. با هیاهو به ما خبر دادند گوشی‌های کلاس اولی‌ها نیست. بچه‌ها هم در حالی که از ترس والدین

برنامه‌ریزی، کلید تحول مدرسه

دکتر عظیم محبی، پژوهشگر تعلیم و تربیت

تصویرگر: سید میثم موسوی



برای تحول مدرسه نیازمند برنامه‌ریزی هستیم. به این منظور نیازمند بازاندیشی در مفهوم برنامه‌ریزی، تعیین محورهای برنامه‌ریزی و روشن کردن نحوه برنامه‌ریزی در مدرسه هستیم. در این مقاله مفهوم برنامه‌ریزی و محورهای آن تبیین می‌شود.

بازاندیشی در مفهوم برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در مدرسه در نگاه سنتی همان تقویم اجرایی است، اما در معنای دقیق‌تر شامل سه واژه کلیدی مهم و اساسی است: تفکر برنامه‌ریزی؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ برنامه‌ریزی عملیاتی.

تفکر برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی بدون تفکر (اندیشه و شناخت) به نوعی قرارگرفتن چند کلمه بی‌معنا در کنار هم است. تفکر برنامه‌ریزی در مدرسه یعنی:

- شناخت ماهیت، اهداف و اصول تربیت هر یک از دوره‌های تحصیلی؛
- شناخت فرایند تربیت و یادگیری (آموزش، سنجش و ...)
- شناخت سبک‌های رهبری تحول‌آفرین؛
- شناخت رابطه سازمان مدرسه و مدیریت؛
- شناخت روش‌های ارتقای فرهنگ سازمانی؛
- شناخت روش‌های توسعه و تقویت مشارکت عوامل

سهیم و مؤثر؛

- شناخت روش‌های تحقق کارایی و اثربخشی مدرسه؛
- شناخت روش‌های توسعه خلاقیت فردی و سازمانی؛
- شناخت نحوه ارتباط و تعامل اثربخش با دانش‌آموزان، کارکنان، اولیا و ...؛
- شناخت تحولات جامعه و مدیریت بر فرایند هدایت تحصیلی و شغلی؛
- شناخت روش‌های انگیزشی و رضایت شغلی.

برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه

برنامه‌ریزی راهبردی، در یک معنای دقیق، جایگزین برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی خطی شده است. در برنامه‌ریزی بلندمدت و خطی، برای رسیدن به اهداف، برنامه‌ها در زمان‌بندی معینی دنبال می‌شوند و انعطاف در آن کم است. شرایط و اقتضائات هم کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. اما در برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن مشخص شدن چشم‌انداز و سیاست‌ها با توجه به تأثیرات عوامل محیطی

نکته‌های مدیریتی

اگر برنامه نداشته باشیم، یعنی نقشه نداریم و بدون نقشه، موفق به یافتن گنج نخواهیم شد.



و اهداف مدرسه است. راهبردها از تحلیل وضعیت محیط درونی و بیرونی مدرسه (ضعف، قوت، فرصت و تهدید) خلق می‌شوند.

برنامه‌ریزی عملیاتی

ارتقای کیفیت مدرسه مهم‌ترین وظیفه مدیران مدرسه‌هاست. این وظیفه از طریق برنامه‌ریزی محقق می‌شود. مهم‌ترین محورهایی که در مدرسه باید برای آن‌ها برنامه‌ریزی صورت گیرد، کدام‌اند؟ این محورها به شکل‌های متفاوتی تقسیم‌بندی شده‌اند، اما به نظر می‌رسد با توجه به مأموریت اصلی مدرسه، یعنی تربیت همه‌جانبه دانش‌آموزان، دو محور اساسی باید مد نظر قرار گیرند: فرایند یاددهی یادگیری؛ فعالیت‌های فرهنگی، هنری، بهداشتی، ورزشی.

چرا این دو محور؟ چون:

- زمینه‌ساز تحقق اهداف مصوب (مبتنی بر ساحت‌های تعلیم و تربیت) هر یک از دوره‌های تحصیلی هستند.
- فرایندهای اصلی مدرسه هستند.
- زمینه‌ساز مشارکت اولیا در مدرسه است.
- مبنای تحقق وظایف معلمان و مربیان تربیتی در مدرسه هستند.
- مبنای انجام پژوهش‌های کیفی (درس‌پژوهی، اقدام‌پژوهی و روایت‌پژوهی) در مدرسه هستند.
- مبنای قضاوت عملکرد دانش‌آموزان در مدرسه‌اند.
- مبنای تأمین منابع مادی در مدرسه هستند.
- مبنای بهره‌گیری از محیط‌های متنوع (واقعی و مجازی) خارج از مدرسه هستند.
- مبنای شاداب‌سازی فضای مدرسه (دیوار و ...) هستند.
- مبنای بازدیدهای علمی اردوهای دانش‌آموزی هستند.
- مبنای بهره‌گیری، فناوری آموزشی، آزمایشگاه و کارگاه در مدرسه هستند.
- مبنای توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای همکاران مدرسه هستند.

دو محور فوق را می‌توان حتی در یک محور کلان با عنوان برنامه درسی (فرصت‌های تربیتی) هم مدنظر قرار داد. برنامه درسی یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های آموزش و پرورش است و پنج زیرنظام دیگر (منابع مادی، انسانی، تجهیزاتی، پژوهش و مدیریت) زمینه‌ساز و پشتیبان آن هستند. در برنامه تدبیر و تعالی، در کنار این دو محور، مؤلفه‌های دیگری را به‌عنوان محور در نظر گرفته‌اند که محور یا معیارهای اصلی نیستند و می‌توانند با این دو محور ادغام شوند یا به نوعی در خدمت این دو محور قرار گیرند. به عبارت دیگر، در مدرسه دو فرایند داریم:

۱. فرایند اصلی که همان برنامه‌های درسی (و تربیتی) هستند.
۲. فرایندهای پشتیبانی و مدیریتی که زمینه‌ساز و پشتیبان هستند.

(درونی و بیرونی) امکان تغییر در روش‌ها و فرایندها فراهم می‌شود. به عبارت دیگر، عمر برنامه‌ریزی خطی و از پیش تعیین شده تمام است و مدرسه‌ها باید ضمن وفاداری به ارزش‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازها بتوانند فعالیت‌ها را بر اساس شرایط و اقتضات محیطی بازطراحی کنند. با توجه به این نکات، برخی از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه عبارت‌اند از:

ارزش‌ها

گزاره‌های ارزشی باید و نیاید‌هایی اساسی هستند که لازم است تمام اجزا و مؤلفه‌های نظام تعلیم و تربیت با آن‌ها هماهنگ باشند و همه سیاست‌گذاران و کارگزاران نظام ملزم و پای‌بند به آن‌ها باشند (سند تحول، ص ۱۲). بر اساس این تعریف، برخی از مهم‌ترین ارزش‌ها در مدرسه‌ها عبارت‌اند از:

- آموزه‌های قرآن کریم و نقش اسوه‌ای، هدایتی و تربیتی پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع)؛
- شایستگی‌های پایه؛
- نقش مرجعیت معلم؛
- کرامت ذاتی دانش‌آموز؛
- منزلت علم نافع؛
- عقلانیت؛
- عدالت تربیتی؛
- زبان و ادبیات فارسی؛
- وطن‌دوستی و وحدت ملی؛
- مسئولیت‌پذیری همه‌جانبه؛
- روحیه کارآفرینی (همان منبع).

مأموریت

مأموریت (رسالت) مدرسه همان رسالت نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی است که متناسب با ماهیت دوره تحصیلی بازآرایی می‌شود. (عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی هویت آنان)

چشم‌انداز

چشم‌انداز هر مدیر مدرسه در درجه اول مقوله‌ای ذهنی است؛ همان دغدغه رشد و تربیت دانش‌آموزان است. چشم‌انداز متناسب با ماهیت هر دوره تحصیلی نوشته می‌شود تا حس مشترکی در همه کارکنان ایجاد کند و زمینه بسیج امکانات و منابع در تحقق آن فراهم شود. مثال: دستیابی اکثر دانش‌آموزان به شناخت از خود، مشاغل و انتخاب رشته مناسب تحصیلی می‌تواند چشم‌انداز خوبی برای دوره اول متوسطه باشد. با توجه به تفاوت در ماهیت و اهداف هر دوره تحصیلی، بهتر است چشم‌انداز هر دوره تحصیلی به‌طور مستقل نوشته شود.

راهبرد

راهبرد جمع راهکارها و روش‌های رسیدن به چشم‌انداز



۱۲ گام سواد رسانه‌ای

مریم سلیمی، کارشناس تعلیم و تربیت

مواجهه دائم با رسانه‌ها در طول زندگی، نیاز انسان‌ها را به فراگیری سواد رسانه‌ای و دیگر سوادهای مرتبط با آن (سوادهای بصری، خبری، اطلاعاتی، تبلیغی، هنری / بصری، دیجیتال و تحلیلی) ضرورت می‌بخشد. هدف اولیه در مسیر سواد رسانه‌ای، یافتن توان و کسب مهارت‌های لازم برای مواجهه با رسانه‌ها (به یاری تفکر انتقادی) است؛ ولی در نگاهی بالاتر، فرد را (به یاری تفکر خلاق) قادر به تولید محتوای رسانه‌ای و حتی جریان‌سازی در این خصوص خواهد کرد. نگاه غایی در بحث سواد رسانه‌ای و ارتقای آن، مجهز کردن شهروندان به تفکر انتقادی و تبدیل آن‌ها به افراد باسواد، هوشیار و آگاه است تا بتوانند در جامعه از مشارکت مؤثر برخوردار باشند.

● برنامه‌ریزی برای آموزش سواد رسانه‌ای

ترتیبی اتخاذ کرد تا کارکنان یک مجموعه و سازمان بسته به سطح سواد رسانه‌ای خود، سن، میزان سابقه کار و... در گروه‌های آموزشی متعدد دسته‌بندی شوند و از آموزش‌های لازم بهره ببرند. در کنار آموزش‌هایی با رویکردهای کاری، افراد به رویکرد شخصی نیز نیازمندند. به‌طور مثال، در طول دوره سواد رسانه‌ای بزرگسالان دارای فرزند، در کنار فراگیری نحوه مواجهه با رسانه‌ها، به یادگیری نکاتی مرتبط با اصول و نکاتی مرتبط با نحوه بهره‌گیری فرزندان‌شان از رسانه‌ها علاقه‌مندند. توجه به این نیازها می‌تواند بر کیفیت دوره‌های مربوطه بیفزاید.

در مسیر برنامه‌ریزی مدیران مدرسه برای آموزش سواد رسانه‌ای، طی دوازده گام اساسی نیاز است که در ادامه از آن‌ها یاد می‌شود.

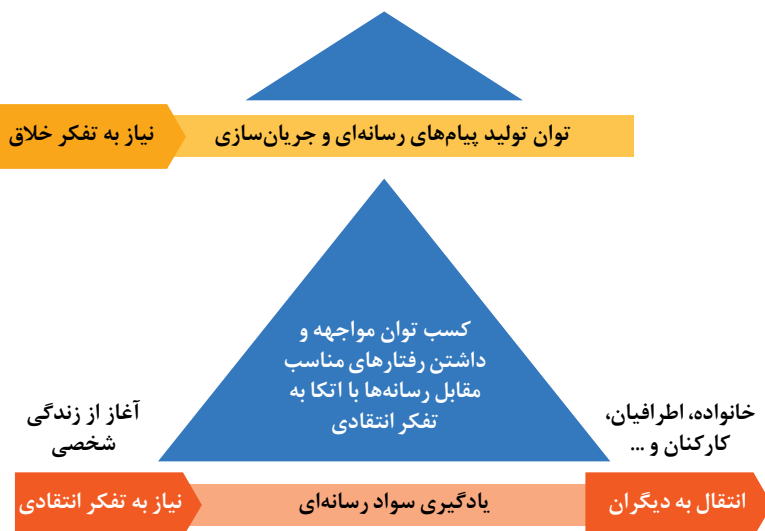
آموزش سواد رسانه‌ای نیازمند برنامه‌ریزی لازم، تدریجی و سطح‌بندی شده است. در بحث آموزش سواد رسانه‌ای، مدیران باید ملاحظات هم‌چون سن، تفاوت‌های فرهنگی، دسترسی و توان استفاده از فناوری‌ها و رسانه‌های نوین، و سلامت و توانمندی جسمانی را مدنظر قرار دهند و با عوامل بازدارنده در این حوزه آشنا باشند.

همچنین، آموزش سواد رسانه‌ای باید بر اساس برآوردن نیازهای افراد در سنین گوناگون و از طریق نقشی تنظیم شود که در طول چرخه زندگی خود دارند.

علاوه بر این باید در نظر داشت، آموزش سواد رسانه‌ای با رویکرد کاری (نگاه تخصصی)، با رویکرد شخصی (خانه، گروه‌های اجتماعی) آن متفاوت است؛ هرچند می‌توان

هدف از سواد رسانه‌ای

تبدیل افراد به شهروندانی دیجیتالی، باسواد و هوشیار برای داشتن مشارکتی مؤثر در جامعه



و رسانه‌ای و حتی تولید محتوای رسانه‌ای در زمان فراغت دانش‌آموزان فراهم می‌شود.

گام هشتم: نمایش تولیدات و یافته‌های رسانه‌ای

ایجاد فضاهای نمایشگاهی و... برای نمایش تولیدات رسانه‌ای دانش‌آموزان، معلمان و دیگر افراد می‌تواند ضمن کمک به اثربخشی آموزش‌ها، در انگیزه‌بخشی به دانش‌آموزان و محصلان نیز یاریگر باشد. بخشی از این نمایش‌ها هم می‌توانند در محیط‌های مجازی صورت گیرند. برای اطلاع از نتیجه تلاش‌های رسانه‌ای دانش‌آموزان، می‌توان رمزیندهای پاسخ سریع مربوطه و شخصی برای هر یک از والدین فرستاد و از حاصل این تلاش‌ها در قالب رمزیندهای پاسخ سریع مستقلی در بخشی از نمایش‌ها در نمایشگاه مدرسه بهره گرفت.

گام نهم: برگزاری تورهای رسانه‌ای

برگزاری تورهای رسانه‌ای در قالب بازدید از رسانه‌های چاپی، برخط و... و نیز بازدید از چاپخانه‌ها و موزه‌های مرتبط با حوزه رسانه، از دیگر گام‌های مؤثر در این باره است. این تورها می‌توانند طی هماهنگی با رسانه‌ها برگزار شوند و بخشی از آموزش جنبه عینی و عملی یابد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک مدرسه‌ها و رسانه‌ها نیز در این خصوص می‌تواند اثربخش باشد. حتی با هماهنگی رسانه‌ها و با هدف انگیزه‌بخشی به دانش‌آموزان، بخشی از تولیدات ارزشمند رسانه‌ای دانش‌آموزان می‌توانند در رسانه‌ها امکان انتشار یابند. نمایش تلاش‌ها حتی ممکن است در بخشی اختصاصی در رسانه مربوطه ویژه تولیدات رسانه‌ای دانش‌آموزان امکان انتشار یابد.

گام دهم: ایجاد زمینه‌های رقابتی

با برگزاری آزمون‌ها و برپایی مسابقاتی در حوزه سواد رسانه‌ای و سوادهای مرتبط در سطح مدرسه یا با هماهنگی دیگر مدرسه‌ها می‌توان زمینه‌های رقابتی لازم در این خصوص را فراهم کرد. برگزاری جشنواره‌های رسانه‌ای نیز می‌تواند راهگشا باشد.

گام یازدهم: سنجش کیفیت آموزش‌ها

مدیران باید در کنار آموزش‌های لازم، به سنجش کیفیت آموزش‌ها، بازخوردگیری، انجام نظرسنجی و... اقدام کنند تا قادر به ارتقای سطح کیفی آموزش‌ها باشند.

گام دوازدهم: مستندنگاری و تجربه‌نگاری

ثبت و ضبط کلیه فعالیت‌های رسانه‌ای صورت گرفته در مدرسه و نیز حفظ و نگهداری تولیدات رسانه‌ای دانش‌آموزان و محصلان (به همراه بازتاب‌های رسانه‌ای آن‌ها) در کنار به نمایش درآوردن توان آموزشی مدرسه، می‌تواند به عنوان مخزنی از تجربه، در سال‌های بعد نیز مورد استفاده قرار گیرد. نگهداری از فرم‌ها، کاربرگ‌ها، جزوه‌ها و کتاب‌های آموزشی در این مستندات ضروری است.

مدیران مدرسه از اثرگذارترین گروه مدیران در توسعه و ارتقای سواد رسانه‌ای هستند. آن‌ها با درک این مهم می‌توانند از نقش آفرینی بیشتر و مؤثرتری در این خصوص برخوردار باشند.

گام اول: باور مدیران مدرسه به اهمیت و

ضرورت سواد رسانه‌ای و فراگیری آن

مدیری که اهمیت سواد رسانه‌ای را درک می‌کند، پیش از هر تلاشی برای آموزش دیگران، خود به فراگیری سواد رسانه‌ای و سوادهای مرتبط با آن اقدام می‌کند.

گام دوم: تعیین تکنیک‌ها، الگوها و شیوه‌های

آموزشی و محتوای آموزشی مربوطه

این امر برای هر سطح و نیز رصد دائم تحولات این حوزه و به‌روزرسانی محتواها و شیوه‌های آموزشی لازم، از گام‌های ضروری در این مسیر است. این مهم در کنار بهره‌گیری از محتواهای رسمی موجود (کتاب‌های آموزش تفکر و سواد رسانه‌ای، تفکر و... و نیز کتاب‌های پشتیبان آن‌ها همچون سواد خبری و سواد بصری) صورت می‌گیرد.

گام سوم: مهیاکردن فضا و امکانات آموزشی

آموزش سواد رسانه‌ای نیازمند امکاناتی برای پخش و تماشای فیلم، ویدئو، تیزر، قابل دسترس کردن رسانه‌هایی همچون روزنامه و تلویزیون، فراهم کردن تجهیزاتی برای انجام بازی‌های رایانه‌ای و دیگر انواع بازی، و نیز اختصاص محیطی برای بحث و تعامل و تولید محتوای رسانه‌ای است.

گام چهارم: آموزش معلمان، دبیران و کارکنان مدرسه

مدیران باید معلمان و دیگر کارکنان را به لزوم شناخت رسانه‌ها، توجه به عملکرد آن‌ها (از منظر تفکر انتقادی)، دقت در پیام‌های ارسالی رسانه‌ها، اهداف احتمالی تولیدکنندگان و مهندسان پیام‌ها، منافع اقتصادی و سیاسی مؤثر در تولید و ارسال پیام‌ها، تفکر، عقیده، ارزش‌ها و سبک زندگی مورد تأکید در پیام و غیره رهنمون شوند.

گام پنجم: آموزش دانش‌آموزان

در این مسیر، در کنار برنامه‌ریزی برای آموزش‌های رسمی، از روش‌های یادگیری‌های غیررسمی همچون سایت‌های آموزش تخصصی نیز می‌توان یاری گرفت.

گام ششم: آموزش والدین

مدیران مدرسه‌ها حتی قادرند زمینه آموزش والدین را مهیا کنند و به ایجاد رقابت‌های جذاب و ثمربخش در این خصوص منجر شوند. به‌طوری که با برگزاری دوره‌های آموزش‌های حضوری و غیر حضوری (برخط یا غیربرخط) ویژه والدین، آن‌ها را به‌عنوان بخشی از حلقه آموزش (در منزل) آماده کنند. در پایان هر دوره می‌توان گواهی طی دوره نیز برای والدین صادر کرد تا انگیزه حضور و مشارکتشان افزایش یابد.

گام هفتم: ایجاد ایستگاه‌های رسانه‌ای

ایستگاه‌های رسانه‌ای می‌توانند به ارتقای مهارت‌های رسانه‌ای و تعاملات دانش‌آموزان و معلمان در این خصوص کمک کنند؛ به‌طور مثال، ایستگاه روزنامه، ایستگاه تلویزیون، ایستگاه رسانه‌های اجتماعی. در این ایستگاه‌ها مخاطبان با انواع رسانه‌ها آشنا می‌شوند. ضمن اینکه با در دسترس بودن هر رسانه و در کنار آن تخته نوشتن، زمینه شکل‌گیری گفت‌وگوها و جرعه‌ها و ایده‌های ذهنی

برای آشنایی با بحث سواد رسانه‌ای شکل زیر را اسکن کنید.



مدرسه را به خانه نیاوریم

نوشته: جنی مارد

ترجمه: نازنین حاجی محمد تقی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

تصویر گر: سام سلماسی

شاید یکی از دغدغه‌های اصلی همه والدینی که فرزندان مدرسه‌رو دارند، کیفیت تحصیل آن‌ها باشد. همیشه به دنبال بهترین نمرات یا به دنبال بهترین معلم‌ها و مدرسه‌ها برای فرزندانمان بوده‌ایم، اما همه‌گیری کرونا چشم‌اندازهای جدید دیگری را در معنای آموزش و یادگیری پیش روی خانواده‌ها قرار داده است.

تقلید از برنامه‌های آموزش در منزل در حین قرنطینه، تقریباً بلافاصله بعد از تعطیلی مدرسه‌ها آغاز شد. والدین برای فرزندان خود برنامه‌ریزی کردند و سعی کردند مدرسه را به خانه بیاورند.

امیدهای بسیار والدین در مورد آموزش در خانه به فرزندان، با واقعیت سخت معلم‌بودن جایگزین شده است. چون معلم‌بودن به درجه‌ای از آمادگی و تمرکز نیاز دارد که بسیاری از والدین در حال حاضر به‌سادگی آن را ندارند.

دانیل ویلینگهام، استاد روان‌شناسی دانشگاه ویرجینیا، می‌گوید: «تلاش‌های ناگهانی گسترده در زمینه آموزش در منزل، تا حد زیادی نشان‌دهنده آن است که مفهوم تحصیل در خانه، با آنچه در شرایط اضطراری دوره جدید ایجاد شده، اشتباه گرفته شده است. تلاش برای تکرار مدرسه در خانه،



وقتی شما آموزش ندیده‌اید و مواد آموزشی لازم را در اختیار ندارید، مانند انجام دادن مأموریتی غیر ممکن است.»

ویلینگهام در زمینه شناخت و یادگیری کودکان و بزرگسالان تخصص دارد. او می‌گوید: «اکثر بچه‌ها به اندازه کافی مستقل نیستند تا بتوانند برای یک دوره زمانی طولانی و بدون نظارت مداوم کار کنند. برای والدینی که سعی دارند میان توجه و مراقبت از فرزندانشان و انجام فعالیت‌های روزانه و کارشان تعادل ایجاد کنند، تعلیم فرزندان در خانه ممکن نیست.»

وضعیت کنونی تحصیل در دوران کرونا به معنای تحصیل در منزل نیست و لازم است اقدامی اضطراری برای پاسخ‌گویی به این شرایط صورت گیرد.

بنابراین، چطور می‌توانیم در کنار فرزندانمان به این شرایط به نحو بهتری پاسخ دهیم؟ پاسخ ممکن است تعجب‌آور باشد.

مفهوم یادگیری را گسترش دهید

واقعیت این است که کودکان از همان ابتدای تولد مشتاق یادگیری هستند. آلن گالینسکی، نویسنده کتاب «ذهن در ساخت هفت مهارت اساسی زندگی که کودک به آن احتیاج دارد» و مدیر ارشد «بنیاد خانواده بروس»، می‌گوید: «یادگیری مهارت بقاست که به‌طور طبیعی در همه انسان‌ها وجود دارد. اگر خانواده‌ها بتوانند از این مهارت به‌عنوان فرصتی برای درگیر کردن فرزندانشان در یادگیری واقعی استفاده کنند، می‌توان تحول بزرگی را در روند یادگیری کودکان و حتی والدین ایجاد کرد.»

یادگیری واقعی می‌تواند حتی فراتر از مباحث اصلی آموزشی باشد. البته ویلینگهام می‌گوید ما نباید فرزندانمان را به انجام کارهای مدرسه تشویق کنیم. در عوض باید انتظارات آموزشی خود را در این دوران پایین بیاوریم و سعی کنیم هر چه بیشتر بر یادگیری واقعی تمرکز کنیم.

او می‌گوید، به جای تلاش برای انجام کارهایی که چیزهای زیادی درباره آن‌ها می‌دانید، به آنچه معلمان کودکان نتوانسته‌اند انجام دهند، فکر کنید. به عبارت دیگر، این زمان را به آموزش مهارت‌های زندگی به فرزندان اختصاص دهید.

آنچه را بهتر می‌دانید آموزش دهید

شاید به عنوان والد کودک در جبر یا فیزیک متخصص نباشید، اما هنوز مهارت‌هایی دارید که می‌توانید به فرزندان خود بیاموزید؛ به‌خصوص وقتی احتمالاً وقت بیشتری دارید. در کانتیکت، یک پدر و پسر ۱۳ ساله‌اش، هنری، در حال بازسازی موتور اتومبیلی ۱۹۷۲ مگابایتی هستند. مادر هنری، می‌گوید: کار مکانیکی فوق‌العاده دقیق و گاه ناامیدکننده است و این به او صبر و توجه به جزئیات را می‌آموزد.

او می‌گوید: «بن کار واقعاً دل‌چسب است.» و این چیزی است که «کاملاً از آن آن‌هاست.» وقتی پسرش به‌تازگی واحد درسی «مکانیک اتومبیل» را برای یک درس اختیاری پاییز سال آینده انتخاب کرد، مادر غافلگیر شد. این تصمیم چیزی است که او فکر نمی‌کند پسرش قبل از شروع قرنطینه گرفته باشد!

در آستین، کریستین فوست داوو به دو پسر جوان خود

می‌آموزد چگونه یک باغچه درست کنند، به آن کمپوست بیفزایند، و بذریاشی گیاهان و پیوندهای دوباره را انجام دهند. او می‌گوید: «من فکر می‌کنم قرنطینه باعث تغییر والدین و به نوبه خود باعث تغییر فرزندان می‌شود. شاید به‌طور ناخواسته این زمان فرصت مناسبی برای بهبود روابطمان نیز باشد.»

والدین کارهای روزمره مانند خیاطی ساده یا پخت و پز را بیش از هر آموزش دیگری به فرزندانشان آموزش می‌دهند. لیز مورهد، مادر چهار پسر که خارج از فیلادلفیا زندگی می‌کردند، در مورد واداشتن بچه‌هایش به شستن لباس‌ها، شستن ظرف‌ها و مرتب کردن تختخوابشان، دقت زیادی نداشت. او می‌گوید: «تا قبل از این، در انجام همه کارها عجله می‌کردیم، اما دیگر جایی برای عجله نیست. بنابراین وقت بیشتری برای نشستن داریم و همان شلوار را چهار بار تا می‌کنیم تا بچه‌ها تا کردن لباس را یاد بگیرند.»

به علاقه‌های فرزندان توجه کنید

اگر بچه‌ها در برابر کاری که انجام می‌دهید مقاومت نشان می‌دهند، ناامید نشوید. کافی است علاقه‌های شخصی فرزند شما برای آموزش مهارت‌های زندگی، یک نقطه پرش باشد. گالینسکی می‌گوید: «مطالعات نشان می‌دهند، افرادی که هدف دارند، بیشترین رشد را دارند؛ به‌ویژه هنگامی که در دوران سختی و پر چالش به سر می‌برند. بیشتر شدن علاقه فرزند شما بر همین هدف است.» وی می‌افزاید، اگر کودکی آنچه را در طول روز به آن اهمیت می‌دهد بیاموزد، کافی است. برای مثال، پسر گالینسکی عاشق موسیقی بود و اکنون مدرک دکترای موسیقی‌شناسی آن را دارد. نوه او عاشق بازی‌های ویدیویی است. او می‌گوید: «مردم ممکن است از بازی‌های ویدیویی متعجب شوند، اما مهارت‌هایی که او از بازی‌هایش می‌آموزد، فوق‌العاده‌اند. او در حال یادگیری دقت، انعطاف‌پذیری، اندیشیدن و توسعه راهبردهای حل مسئله است. این مهارت‌های زندگی در هر کاری که در آینده انجام دهد، به‌خوبی به او کمک خواهند کرد.»

ترفند این است که از علاقه‌های فرزند خود حمایت کنید؛ حتی اگر آن‌ها برای شما جالب نیستند.

گالینسکی می‌گوید: «اگر کودک شما عاشق بازی‌های ویدیویی است، با او بازی کنید. یک رمان تصویری بخوانید. اگر به شوالیه‌ها و ابرقهرمانان علاقه‌مند است، کتاب‌هایی در این زمینه بخوانید. تصویرهای این شخصیت‌ها را روی کاغذهای ساختمانی یا با گچ روی پیاده‌رو بکشید. درباره معنای قهرمان بودن با فرزندان صحبت کنید.»

سختی‌هایی که اکنون بسیاری متحمل شده‌اند، قابل جبران نیستند؛ افرادی که شغلشان را از دست می‌دهند و یا با بیماری روبه‌رو می‌شوند، نمی‌توانند با فرزندانشان در خانه باشند.

گالینسکی می‌گوید، اگر خانواده‌ها بتوانند از این فرصت برای مشارکت بچه‌های خود در یادگیری استفاده کنند، در واقع هدیه‌ای به خانواده خود تقدیم کرده‌اند. وی می‌افزاید: «من فکر می‌کنم این دوران دورانی است که کودکان همیشه آن را به خاطر خواهند سپرد؛ می‌خواهیم فرزندانمان چه خاطراتی داشته باشند؟»

منبع

1. MARDER. JENNY. Forget homeschooling during the pandemic. Teach life skills instead. National Geographic. APRIL 27, 2020

۴۵

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۲

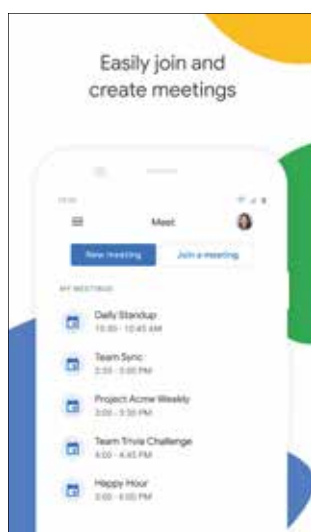
آبان ۱۴۰۰



ملاقات با گوگل

سعید چگینی

با شیوع کرونا و لزوم برقراری جلسات و ارتباطات گروهی به صورت مجازی، سرویس‌های بسیاری برای این کار به وجود آمدند یا تقویت شدند. در این نوشته قصد داریم با یکی از سرویس‌های بسیار خوب و کاربردی شرکت گوگل آشنا شویم.



اگر مدیر (ادمین) گروه هستید، برای بازکردن اتاق جدید از گزینه **New meeting** استفاده کنید. اگر هم برای جلسه‌ای دعوت شده‌اید، باید کد یا لینک دعوت خود را در قسمت **Enter a code or link** وارد کنید.

در رایانه، بعد از کلیک کردن روی کد جلسه یا پیوند، می‌توانید دوربین و میکروفون را تنظیم کنید و ظاهرتان را قبل از ورود به جلسه ببینید. همچنین، پیش‌نمایشی از افرادی که قبلاً به جلسه پیوسته‌اند، دریافت کنید.

در این سرویس، امکانات بسیاری گنجانده شده‌اند: برای مثال، مدیران جلسه می‌توانند شرکت‌کنندگان را به راحتی نشان‌گذاری (پین) کنند، بی‌صدا کنند، حذف کنند و یا قالب‌هایی برای ظاهر اتاق و نمایش اسلایدها ایجاد کنند. همچنین، می‌توانید برای امور آموزشی، کل صفحه نمایش یا پنجره یا برنامه‌ای خاص را با حاضران در جلسه به اشتراک بگذارید. در ضمن، امکان به‌اشتراک‌گذاری پرونده برای دیگران هم مهیاست.

شما برای ایجاد جلسات و کلاس‌های مجازی چه سرویس‌ها یا نرم‌افزارهایی را می‌شناسید؟ برایمان بنویسید.

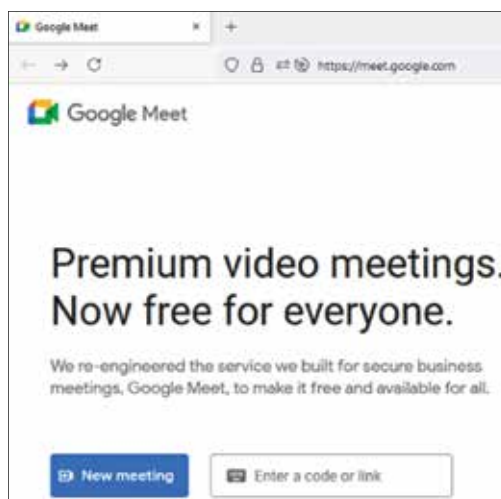
گوگل میت

شرکت گوگل پرچمدار ارائه سرویس‌های باکیفیت مبتنی بر وب است. برای برگزاری جلسات و کلاس‌های اینترنتی هم گوگل میت یکی از بهترین‌هاست. خدمتی که بر صدا و تصویر مبتنی است و تا ۱۰۰ نفر در جلسه امکان مکالمه صوتی و تصویری خواهند داشت.

این خدمت در حال حاضر هم روی رایانه و سیستم‌های عامل ویندوز و لینوکس، و هم از طریق برنامه کاربردی گوگل میت در اندروید و آی‌اواس به صورت رایگان ارائه می‌شود.

روش کار بسیار ساده است. پیش از هر چیز باید از اتصال و نقص‌نداشتن میکروفن و دوربین دستگاه خود مطمئن شوید. در قدم اول، برای استفاده از این سرویس باید در گوگل حساب کاربری داشته باشید. یعنی یک ایمیل که **@gmail.com** باشد. اگر ایمیلی در سایت **Gmail** دارید، از همان استفاده کنید و در غیر این صورت به نشانی **gmail.com** مراجعه و ثبت‌نام کنید.

سپس از طریق نشانی **meet.google.com** یا برنامه کاربردی **Meet** وارد محیط برنامه شوید.



در تماشای آلفا

محمد فائق مجیدی، بازنشسته فرهنگی

مدیر خودساخته در سه ویژگی به ثبات می‌رسد؛ ثبات در: نگرش؛ عملکرد؛ نگرش مدیران در سه زمینه تغییر می‌کنند: فکر؛ تصورات؛ رفتار. مدیران ناچارند با سه گروه کار کنند. پس به مهارت ارتباطات نیاز دارند:

- تیم کاری‌شان؛
- کسی که آن‌ها را به این کار دعوت کرده یا گمارده است؛
- خود رهبر.

هر مدیر حتماً این صفات را دارد: صبر؛ سکوت و قلمرو سکوت؛ گذشت و دیگرخواهی.

در مقابل تغییرات جدید سه‌دسته انسان داریم: یک درصد موج‌سازان یا رهبران؛ نه درصد موج‌سواران یا پیروان؛ نود درصد مردم که نسبت به تغییرات منفعل هستند.

مدیر اهل مشورت کردن است. در مشورت کردن با کسی مشورت کنیم که از سه ویژگی او مطمئن باشیم: نیت خیر؛ اطلاعات تخصصی؛ مهارت در کار.

سخن پایانی

مدیران کسانی هستند که خود تجربه کرده‌اند و پیشرو هستند و بعد، وقتی به خودساختگی می‌رسند، دیگران را دعوت می‌کنند در آن مسیر گام نهند. به قول مولانا جلال‌الدین محمد مولوی بلخی:

چون به بستانی رسی زیبا و خوش
بعد از آن دامان خلقان گیر و کش

مدیران به جایی می‌رسند که انسان‌ها دوست دارند پای حرفشان بنشینند. آن‌ها حرف‌های تازه دارند و هر روز نو می‌شوند. باز به قول مولانا:

متصل چون شد دلت با آن عدن
هین بگو مهراس از خالی شدن

امر قل زین آمدش کای راستین
کم نخواهد شد بگو دریاست این

ما در این سرزمین بیش از هر چیز نیازمند مدیرانی توانمند هستیم تا در مسیری پر از چالش و تغییر گام بگذاریم. در دنیای جدید به مدیریت جدید نیاز داریم.

چند ماه پیش، فیلمی حرفه‌ای به نام «آلفا» را تماشا می‌کردم که در آن رهبر قبیله از فرزندش می‌خواست حیوانی را که به قبیله حمله کرده بود، ذبح کند. فرزند که دل رئوفی داشت، می‌ترسید و نمی‌خواست این کار را انجام دهد. پدر که رهبر قبیله بود، خودش این کار را انجام داد. از هیچ کدام از افراد قبیله نخواست این کار را انجام دهد، بلکه خودش اقدام کرد تا فرزندش اولین درس مدیریت را فرا گیرد.

مدیران عملگرا این گونه‌اند؛ جسور و اهل عمل. خودشان عامل به حرفشان هستند. اگر کسی ادعای رهبری و مدیریت کند و شبیه حرفش عمل نکند، دنباله‌روی نخواهد داشت. در ادبیات غنی و کهن ما حافظ از دست این مدیران که قول و عملشان یکی نیست، می‌نالد:

واعظان کین جلوه بر محراب و منبر می‌کنند
چون به خلوت می‌روند آن کار دیگر می‌کنند

مشکلی دارم ز دانشمند مجلس باز پرس
توبه‌فرمایان چرا خود توبه کمتر می‌کنند

مدیر آموزشی کسی است که هر روز الگو می‌شود. به قول حافظ، اول باید خودش توبه کند، وگرنه می‌شود مصداق این بیت:

نه من ز بی‌عملی در جهان ملولم و بس
ملالت علما هم ز علم بی‌عمل است

گاهی قلمی می‌زنم، بازنمایشی می‌کنم و دوتایی‌ها و سه‌تایی‌های مدیریتی را می‌نگارم تا شاید یکی را فایده افتد.



مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی

شهلا فهیمی

معرفی ابزار سنجش معتبر و ارائه معتبر و ارائه مدل
نویسندگان: دکتر حیدر تورانی، دکتر اعظم ملایی نژاد، دکتر شهره حسین پور
ناشر: انتشارات مدرسه (۰۲۱-۸۸۸۰۰۳۲۴)
سال نشر: ۱۴۰۰

همچنین، با استنباط از منابع علمی مدیریت و مطالعات انجام شده، «مدل مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی» را همراه با ابزارهای سنجش پیشنهاد کرده‌اند. کتاب در چهار فصل تدوین شده است. فصل اول آن مفهوم‌شناسی مدیریت در آموزش و پرورش، به ویژه مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی، است و با نگاهی گذرا بر نظریه‌های مدیریت آموزشی تدوین شده است. فصل دوم کتاب به جستارهای پژوهش‌های داخلی و خارجی اختصاص دارد. در فصل سوم ابزار معتبر سنجش مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی ارائه شده است و در فصل چهارم درباره مدل مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی بحث و بررسی شده است. مطالعه این کتاب به همه مدیران مدرسه‌ها و مدیران سایر سطوح در آموزش و پرورش توصیه می‌شود.

تربیت و همه مؤلفه‌های آن، از جمله مدیریت و رهبری، که مهم‌ترین زمینه تحقق «حیات طیبه» اند، باید بر اساس معیارهای دینی استخراج شده از آیات قرآن کریم و سنت رسول گرامی (صلوات‌الله علیه) و سیره ائمه اطهار (علیهم‌السلام) شناسایی و ارائه شود تا به مثابه اصول تربیتی، برای تحقق غایت تربیت، به همه کارگزاران تعلیم و تربیت کمک کند.

این کتاب حاصل یک مطالعه پژوهشی کیفی است. مؤلفان، ضمن بهره‌مندی از علوم جدید مدیریت، مفاهیم مدیریت اسلامی را از بطن متون و مفاهیم دینی و قرآنی، تجربه‌های موفق و آرا و اندیشه‌های متخصصان و مدیران مسلمان، با دغدغه‌ها و آرمان‌های دینی و اعتقادی آنان و نیز سایر نوشتارهای مرتبط موجود، استخراج و تدوین کرده‌اند.

همراهان

پروانه احمدی، رباط کریم، تهران؛ زهرا مشیرپناهی، سنندج، کردستان؛ علی رهایی، شهرضا، اصفهان؛ علی طالبی رستمی، سرخه، سمنان؛ فاطمه ظریف پور، لارستان، فارس؛ مهدیه فدائی، رباط کریم، تهران؛ رضا شیبانی‌فر، بروجرد، لرستان؛ مریم لطفی، پریسا لطفی، ابهر، زنجان؛ محمدرضا شهبازی، فارس؛ محمد احمدوند، ملایر، همدان؛ فرزانه قنبری، مشکین شهر، اردبیل، محسن تاتاری، بابل، مازندران؛ مصطفی قلندری، سیریک، هرمزگان؛ صدیقه فخار یزدی، مریم ایمان‌دار، شیراز؛ مصیب خلخالی، خرم‌دره، زنجان.

همراهان این شماره:

- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی و تحلیل محتوای متوسطه استان سمنان: محمد محسنی معلم کلایی
- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی و تحلیل محتوای متوسطه استان چهارمحال و بختیاری: سیدشهاب فاطمی
- رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی و بررسی محتوای ابتدایی استان آذربایجان غربی: یوسف فرمانی

ماهانما رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می‌شود و چه خوب است که شما همکاران محترم با ارسال مقالات، نوشته‌ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه‌های مدیریتی خود در پربارتر کردن این نشریه ما را یاری نمایید. به همین منظور و همزمان با ماهنامه شدن مجدد نشریه، **فراخوانی** را تهیه و از طریق وبگاه مجله‌های رشد، گروه‌های مجازی و صفحه اینستاگرام نشریه اطلاع‌رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به ایمیل مجله رسید که پس بررسی و ارزیابی توسط کارشناسان نشریه، برخی از آن‌ها انتخاب و در نوبت چاپ قرار گرفت و برخی دیگر به دلایل مختلف مورد پذیرش قرار نگرفت.

ما همچنان منتظر آثار شما هستیم.

مقالات و نوشته‌های این عزیزان به دست ما رسید: بهزاد عثمانی، سقر، کردستان؛ انسیه کاویانی، مانه و سملقان، شهر قاضی، خراسان شمالی؛ مریم جمالی، فلاورجان، اصفهان؛ صادق بلوچ، چابهار، سیستان و بلوچستان؛ مهران احمدی، کامیاران، کردستان؛



برای مدیری که
به مقصد و هدف نمی انگاشد
هیچ بادی موافق نیست.





تلق و حسد بر مؤمن روا نیست مگر در طلب علم

تحف العقول، صفحه ۲۲۸