



ISSN: 1735-4899

۸

رشد

# مدرسه

فناوری آموزش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی  
دفتر نشریات و فناوری آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیستم  
شماره پی در پی ۱۲۵ | اردیبهشت ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | ۵۲۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵  
w w w . r o s h d m a g . i r



## مدرسه متاورسی

آفت یادگیری را چه کنیم؟  
بهبود حال مدرسه‌ها  
حرفه‌ای عمل کن  
بریم اردو!





## حرف اول

### فناوری شتاب‌دهنده است

برخی افراد نگران هستند که فناوری جایگزین معلمان یا مدرسه‌ها شود، اما نقطه تمرکز این ترس را باید تغییر داد. فناوری جایگزین موارد نامرتبط و بی‌توجه به نیازهای یادگیرندگان خواهد شد. فناوری جای مأموریت مدرسه و معلم را (که عبارت است از آموزش، یادگیری، پیشرفت تحصیلی، رشد عاطفی و اجتماعی) نمی‌گیرد، بلکه در فرایند تبدیل می‌نشیند. یعنی وظیفه و نقش آن تبدیل منابع به منافع است. فناوری فرایند سنتی و غیرکارآمد را شفاف، دقیق، کم‌هزینه و پرسرعت می‌کند. به اصطلاح آموزش «راننده» است، فناوری «گاز و شتاب‌دهنده» و البته ارتباطات و اتصال مداوم «مسیر و جاده» است.

دکتر حیدر تورانی



# بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله وحده



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیستم شماره بی در پی ۱۳۵ اردیبهشت ۱۴۰۱ صفحه ۴۸-۵۳۰۰ ریال

اُفت یادگیری را چه کنیم؟ / دکتر حیدر تورانی / ۲

مدرسه متاورسی / قاسم یزدان پناه / ۴

عقرب پژوهی / نجمه دائمی / ۷

مدیران، رهبران برنامه درسی اند / ۸

نوعی از هدایت / سیدمحمد فاطمی / ۱۰

بهبود حال مدرسه! / دکتر لیلا سلیقه‌دار - فائزه احمدی و شبنم / ۱۳

مهم‌ترین چالش مدرسه‌ها / فاطمه قائمی / ۱۶

رهبری در مدرسه متاورسی / دکتر علی خلخالی / ۲۰

حرفه‌ای عمل کن / ابراهیم اصلانی - مریم دلاور / ۲۲

مدیر شفاف است / سیما جعفریان / ۲۴

تردیدهای رنگارنگ / محمد تابش / ۲۶

جدایی مدرسه از دانش آموز / ائلدار محمدزاده صدیق / ۳۰

فرصت طلایی خرداد / طاهره ملک‌زاده / ۳۳

بریم اردو / دکتر مرتضی مجدفر / ۳۴

تظاهر به خوشبختی در جلب اعتماد / بتول اله‌داد / ۳۷

جمله با سیمرغ نسبت یافتند / دکتر محمد جلالی / ۳۸

سفره محبت / فاطمه پیروز / ۴۰

بالندگی متوقف نمی‌شود / محمدتقی علیخانی / ۴۱

با مدیران آموزگاران / هوشنگ صدفی / ۴۲

چند مرده حلاج! / شیرین باغستان / ۴۴

زنده‌باد مدرسه / سپهر سپیدار / ۴۶

معرفی کتاب / شهلا فهیمی / ۴۸



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

مدیرمسئول:

محمد صالح مذنبی

سردبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارس‌زاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۴۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲۲، نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۴۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

## قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد.
- مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
- رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
- نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و 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.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به مقالات چاپ شده در این نشریه تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

برای اشتراک مجله اسکن کنید.



# اُفت یادگیری را چه کنم؟

در بحران همه‌گیری جهانی کرونا آموزش و پرورش نیز مانند بخش‌های دیگر تحت تأثیر این بحران بوده است. بیش از ۱۸۸ کشور جهان حضور در مدرسه‌ها را تعطیل کردند و زندگی بیش از ۱/۶ میلیارد کودک، نوجوان و خانواده‌های آن‌ها تحت تأثیر این بحران قرار گرفت.

اگرچه این تعطیلات ضروری بوده است، اما فرایند یادگیری کودکان را نیز دستخوش اختلال کرد. کودکان متأثر از افت یادگیری، ۱۰ تریلیون دلار از درآمدهای خود را در طول زندگی از دست خواهند داد. برای هر کودک این کاهش درآمد معادل از دست دادن یک سال درآمد از بازار کار در طول دوران فعالیت شغلی است.<sup>۱</sup>

در آینده پیش‌رو، سرمایه‌گذاری در فناوری به‌منظور پشتیبانی از یادگیری در فراسوی مرزهای مدرسه، برای مدرسه و دانش‌آموزان آن‌ها بسیار ضروری است. مطالعات نشان می‌دهند، به‌طور متوسط حدود ۵۵ درصد مدرسه‌های کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، پیش از بحران کرونا به یک بستر پشتیبان یادگیری از راه دور دسترسی داشته‌اند.

ابعاد بحرانی که نظام آموزشی کشور با آن مواجه است، عبارت‌اند از: انباشت افت یادگیری از گذشته؛ رشد روانی اجتماعی ضعیف کودکان خردسال، کاهش سلامت روان کودکان و نوجوانان در ابعاد گوناگون و آسیب‌پذیری بیشتر کودکان خردسال به سبب شکل نگرفتن مهارت‌های اساسی؛ افت یادگیری؛ فقر محیطی؛ به خطر افتادن سلامت و سرمایه مغزی؛ تشکیل جمعیت گسترده دانش‌آموزان نابرخوردار و محروم در سطح کشور و نبود دسترسی آن‌ها به آموزش مجازی؛ آسیب‌پذیر تر شدن دانش‌آموزان دچار ناتوانی؛

نبود زیرساخت‌های فناوری لازم؛ کاهش زمان آموزش؛ نبود مهارت و آمادگی لازم معلمان برای تدریس اثربخش در فضای مجازی و برخط؛ افزایش نابرابری‌ها و شکاف‌های یادگیری بین دانش‌آموزان و ترک تحصیل گسترده دانش‌آموزان به سبب افت یادگیری و پیامدهای منفی اقتصادی خانواده‌های محروم. بنابراین، افت چشمگیر یادگیری و مهارت‌های اساسی و ترک تحصیل دانش‌آموزان از مهم‌ترین پیامدهای تعطیلی آموزش حضوری مدرسه برای نظام آموزشی کشور است؛ پیامدهایی که به‌سادگی جبران‌پذیر نخواهند بود. از این رو، مبتنی بر تجربه‌های بین‌المللی و توصیه‌های سیاست‌گذاری علمی، آموزشی و فرهنگی در سطح جهان، توصیه می‌شود:



نوشتن، علوم، ریاضی و شایستگی‌های عاطفی اجتماعی) تأکید می‌شود.

● افزایش زمان آموزش با استفاده از کلاس‌های آخر هفته (پنج‌شنبه‌ها) و حتی تعطیلات، راه‌اندازی مدرسه تابستانی برای همه دانش‌آموزان (متناسب با مدرسه و کلاس، در مواردی که بر سنجش‌ها، افت یادگیری همگانی و فراگیر مبتنی هستند) یا به‌طور ویژه برای دانش‌آموزانی که دچار افت یادگیری هستند، مورد توجه قرار گیرد. به این منظور، محرک‌های انگیزشی و مراودات و مشوق‌های لازم برای معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و حتی مدیران مدرسه به‌منظور مشارکت حداکثری در نظر گرفته شوند.

● برای بهبود کارایی و اثربخشی آموزش از آموزش هدفمند (گروه‌بندی بر اساس سطح یادگیری در بازه زمانی معین و در روزهای عادی مدرسه، اردوهای (کمپ‌های) یادگیری هدفمند در طول سال تحصیلی) و رویکردهای آموزش هدفمند منعطف استفاده شود.

● مربیگری معلمان یا به اصطلاح کوچ‌کردن (Coach) معلمان برای تقویت مهارت‌های آن‌ها در تدریس در نظر گرفته شود.

● برنامه‌های آموزش اختصاصی در گروه‌های کوچک (۱ تا ۴ و حتی ۷ دانش‌آموز به هر معلم) ارائه شوند.

● برنامه‌های یادگیری خودراهبر، همانند آموزش هدفمند و برنامه‌های خودآموز، دانش‌آموزان را قادر می‌کند به تدریج به سمت تسلط و چیرگی بر مهارت‌های پایه حرکت کنند.

### خلاصه کلام اینک:

افت یادگیری و ترک تحصیل دانش‌آموزان از مهم‌ترین چالش‌های پساکرونی نظام آموزشی کشور محسوب می‌شود که نیازمند تدوین برنامه‌ای جامع و درازمدت، همراه با تأمین منابع مالی لازم، شکل‌گیری جوامع یادگیری حرفه‌ای معلمان، آگاه‌سازی مدیران مدرسه نسبت به موضوع و برنامه‌ریزی به‌منظور مقابله با افت یادگیری، آگاه‌سازی خانواده‌ها، جامعه، حساسیت مضاعف و پاسخ‌دهی مبتنی بر شواهد علمی به این چالش اساسی و خطرناک است.

● قبل از شروع سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ از دانش‌آموزان سنجش سطح یادگیری به عمل آید. سنجش افت یا شکاف یادگیری اولین گام در تدوین برنامه‌های جبرانی و ترمیمی است. این سنجش به‌صورت کلاسی قابل اجراست. اطلاعات حاصل از سنجش در اختیار معلمان و والدین دانش‌آموزان قرار گیرند.

● برنامه‌های شفاف و زمان‌بندی‌شده و فشرده برای تسریع یادگیری و پیشگیری از تفاوت‌های یادگیری بین دانش‌آموزان ارائه شوند. این مداخله به‌صورت رویکردی نظام‌مند مورد توجه باشد. این مداخلات در همه پایه‌ها و دوره‌های تحصیلی، به‌ویژه دوره ابتدایی (سواد خواندن،

### پی‌نوشت:

۱. گزارشی از سازمان همکاری‌های اقتصادی و اجتماعی (OECD)، برگرفته از توصیه‌نامه سیاستی شماره ۷ پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.



# مدرسه متاورسی

قاسم یزدان‌پناه، کارشناس آموزش و پرورش

در اکتبر ۲۰۲۱ مارک زاکربرگ نام فیس‌بوک را به «متا» تغییر داد. او اعلام کرد: «فیس‌بوک به دنبال استفاده ده‌هزار نفر در اتحادیه اروپا برای توسعه «متاورس» است. به گفته فیس‌بوک، متاورس در پنج سال آینده موقعیت‌های شغلی جدیدی، به‌خصوص برای مهندسان بسیار متخصص، خواهد آفرید. فیس‌بوک ۵۰ میلیون دلار در اختیار گروهی غیرتجاری قرار داده است که مسئولانه به ساخت متاورس کمک می‌کنند» (روزنامه نصف جهان، ۲۷ مهر ۱۴۰۰).

به نظر می‌رسد آینده اینترنت متاورس خواهد بود. متاورس اینترنت مجسم شده است. در اینترنت ما فقط نگاه می‌کنیم و پرسه‌زدن‌هایمان مجسم نیست. ما بیرون از فضای مجازی هستیم. اما در متاورس می‌توانیم به شکل چهره (آواتار) پرسه بزنیم. از فروشگاه‌های مجازی خرید کنیم، در جلسات شرکت کنیم، در کلاس‌های درس حضور یابیم، آموزش دهیم یا آموزش ببینیم. زاکربرگ در وبگاه شرکت، مدت کوتاهی پس از سخنرانی‌اش در مورد متاورس گفت: «آینده، اینترنت مجسم‌شده‌ای خواهد بود که شما در آن تجربه می‌کنید، نه اینکه فقط به آن نگاه کنید! ما این را متاورس می‌نامیم و هر محصولی را که می‌سازیم لمس می‌کنیم» (<https://tarjomaan.com/neveshtar/10524>).

## متاورس از کی مطرح شد؟

در سال ۱۹۹۲ نویسنده‌ای به نام نیل استیونسون<sup>۱</sup> رمانی نوشت با عنوان «سنو کرش». این رمان داستان یک هکر جوان به نام هیرو<sup>۲</sup> را روایت می‌کند که برای مقابله با دشمنان به دنیایی برتر می‌رود.

این دنیای برتر متاورس<sup>۳</sup> نام دارد. متاورس جایی بود که شخصیت‌های رمان با زدن عینک‌های مخصوص، به آن وارد می‌شدند و در آن تجارت یا سفر یا هر فعالیت دیگری را تجربه می‌کردند. بعد از داستان استیونسون، اصطلاح «آواتار» در داستان‌های تخیلی استفاده شد. فیلم آواتار<sup>۴</sup> بر همین اساس به کارگردانی جیمز کامرون در سال ۲۰۰۹ ساخته شد. فیلم دیگری به نام: «بازیکن شماره یک آماده» در سال ۲۰۱۸ به کارگردانی استیون اسپیلبرگ با استفاده از آواتار ساخته شد. واژه آواتار را اولین بار ریچارد گاریوت برای یک بازیکن رایانه‌ای به کار برد. او شخصیت و ویژگی‌های اخلاقی و رفتاری کامل انسانی را در این بازیکن قرار داد.

متاورس یا «فرادنی» نظریه‌ای درباره یک فناوری جدید در آینده است. متاورس از ترکیب دو واژه «متا»<sup>۵</sup> به معنی «فراتر» و «یونیورس»<sup>۶</sup> به معنای «جهان یا گیتی» ایجاد شده است. بنابراین می‌توان متاورس را جهان برتر یا برتر از جهان معنی کرد.

متاورس دنیایی است سه‌بعدی که یک جهان تمام‌دیجیتال را با دنیای فیزیکی ترکیب می‌کند. در این دنیا افراد می‌توانند به هر آنچه نیاز دارند دسترسی داشته باشند.

در واقع متاورس پیوند جهان فیزیکی با زندگی دیجیتال، دنیای آواتارها و نسل بعدی اینترنت است (یزدان‌پناه، روزنامه اعتماد، شماره ۵۱۹۲).

## متاورس و دنیای آموزش

آیا متاورس در آینده آموزش را هم تحت‌تأثیر قرار خواهد داد؟ پاسخ به این سؤال دشوار نیست. مگر ممکن است متاورس

دنیای مدیریت، اقتصاد، گردشگری، سینما، ارتباطات اجتماعی و سایر موارد را تحت‌تأثیر قرار دهد و بر آموزش تأثیر نداشته باشد! اخیراً کلیپی را از شرکت هیوندای کره جنوبی دیدم که طراحی مدلی از ماشین را از ابتدا تا انتها به صورت متاورس و با استفاده از چهره‌ها (آواتارها) و عینک‌های سه‌بعدی انجام می‌داد. بعد از طراحی سه‌بعدی کلیه اجزای اتومبیل به صورتی زیبا در فضا پخش و معلق می‌شد؛ به نحوی که هر قطعه را می‌توانی از زوایای متفاوت مشاهده و بررسی کنی! این نوعی آموزش است. برای درس‌های مدرسه‌ای نیز به همین نحو می‌توان عمل کرد.

به بخشی از ارتباط نهاد مدرسه و متاورس در این نوشته اشاره می‌کنم.

## متاورس و معماری مدرسه

اگر سری به مدرسه‌های محله و شهر خود بزنید، آن‌ها را خالی از دانش‌آموز و سوت و کور می‌بینید. با شیوع کرونا آموزش مجازی شد و ساختمان‌های مدرسه‌ها بدون استفاده ماندند. در آینده‌ای نزدیک، حتی بعد از کرونا، با توسعه متاورس و استفاده از آن در آموزش، نیاز به مدرسه‌هایی با معماری کنونی از بین خواهد رفت.

مدرسه‌های آینده هیبریدی<sup>۷</sup> خواهند بود؛ مدرسه‌هایی مرکب از آموزش مجازی متاورسی و آموزش حضوری سنتی! معماری مدرسه‌های فعلی برای آموزش سنتی و حضور فیزیکی دانش‌آموزان است. با آموزش متاورسی ممکن است دانش‌آموزان

مدت کوتاهی در هفته برای برخی فعالیت‌های خاص در مدرسه حاضر شوند. آزمایشگاه و کارگاه و کتابخانه و حیاط مدرسه و کلاس‌های سنتی دستخوش تغییر خواهند شد. مدرسه‌های متاورس با معماری‌های نوین سه‌بعدی و به‌صورت مجازی ساخته خواهند شد. اخیراً قطعه‌زمینی مجازی به قیمت بیش از سه میلیون دلار به فروش رسید. بعید نیست مدرسه‌های متاورسی طراحی و ساخته‌شده با امکانات و تجهیزات و محتوای مجازی خرید و فروش شوند. معماران مدرسه‌های متاورسی خلاقیت و ابتکار خود را به کار خواهند بست و دنیای آموزشی جدیدی را خلق خواهند کرد.

### متاورس و مدیریت مدرسه

مدیریت مدرسه کلاسیک برای مدرسه‌ها حضوری است؛ مدرسه‌ای با تعدادی دانش‌آموز و معلم و نیروی اجرایی و خدماتی که حداقل پنج روز در هفته با برنامه‌ریزی‌های تدوین‌شده در مدرسه حاضر می‌شوند.

مدیران فعلی مدرسه‌ها برای این‌گونه مدرسه‌ها تربیت شده‌اند. **کیمبل وایلز**، نویسنده کتاب «مدیریت و رهبری آموزشی» می‌گوید: نقش مدیر یا رهبر آموزشی عبارت است از حمایت، تقویت، یاری، کمک و در نتیجه همکاری با کارکنان، نه دستور دادن و هدایت کردن.

با تغییر روش مدرسه‌داری با رویکردهای نوین، نقش مدیر مدرسه پیچیده‌تر و وسیع‌تر خواهد شد. در مدرسه سنتی مدیر در فضای فیزیکی مدرسه محصور است؛ با ارتباطاتی محدود پیرامون مدرسه؛ در مدرسه نوین هیبریدی، نقش و جایگاه مدیر تغییر خواهد کرد. جغرافیای مدرسه به خانه‌های دانش‌آموزان و معلمان کشیده می‌شود. ممکن است در آینده دانش‌آموزان و همکاران مدیر از شهرها یا حتی کشورهای دیگر باشند. با روش و منش مدیریت مدرسه سنتی نمی‌توان مدرسه‌های جدید را هدایت کرد. مدرسه‌های نوین به مدیران نواندیش، خلاق، منعطف، کاردان و متخصص نیاز دارند.

تعریف مدیریت و رهبری آموزش

تغییر می‌یابد: مدیریت و

رهبری آموزشی متاورسی

عبارت است از دانش و

مهارت و به‌کارستن

اصول آموزش با

همکاری معلمان،

کارکنان، دانش‌آموزان،

اولیا و کارشناسان

خبره فناوری اطلاعات

برای رسیدن به اهداف

دائماً در حال تغییر در

مدرسه‌هایی فارغ از زمان و مکان جغرافیایی.

### متاورس و معلم مدرسه

در مدرسه متاورسی، نقش معلم ترکیبی از حضوری و مجازی خواهد بود. معلمان مثل گذشته ساعات تدریس را در مدرسه نخواهند گذرانند. شیوه‌های آموزش آن‌ها تغییر می‌کند. کتاب‌های درسی و محتوای آموزشی متحول خواهند شد.

آزمایش‌ها بیشتر شبیه‌سازی‌شده (سیمولاتوری) می‌شوند و تجهیزات آموزشی نوینی وارد عرصه آموزش می‌شوند. نقش معلم از سخنرانی و متکلم‌وحده‌بودن خارج و بیشتر راهنمایی و هدایت‌گری خواهد شد. محتواهای نوین به‌صورت فیلم‌های سه‌بعدی در دسترس قرار می‌گیرند. معلم همراه دانش‌آموزان به صورت چهرک (آواتار) در کلاس درس و محیط‌های مجازی وارد خواهد شد.

زمان و مکان آموزش محدود نیست. معلمان می‌توانند از هر نقطه کره زمین به‌صورت مجازی یا با حضور آواتاری تدریس کنند. تجهیزات مورد نیاز معلم از گچ و تخته و ماژیک به عینک‌های سه‌بعدی و هنر و مهارت استفاده از محتواهای مجازی تغییر پیدا می‌کند.

روش کلاس‌داری و تدریس بسیار منعطف و پیچیده می‌شود. کلاس‌ها مختلط و ترکیبی از نژادها، ملیت‌ها و مذاهب‌ها و فرهنگ‌های گوناگون خواهند بود. با فراگیر شدن متاورس، مدرسه‌های متاورسی توسعه پیدا می‌کنند. در این مدرسه‌ها معلمان به مهارت‌هایی از قبیل «تسلط به یک زبان زنده، کار با فناوری اطلاعات، قدرت ارتباطات، توانایی تولید محتوا، مدیریت فرهنگی، روان‌شناسی تربیتی و اجتماعی» نیازمند خواهند بود.

### متاورس و برنامه درسی

در قرن بیستم، با توسعه صنعت، بزرگ‌شدن شهرها و راهاندازی کارخانه‌ها و توسعه سازمان‌های اداری، مدرسه‌ها با سرفصل‌های آموزشی خاص آن عصر برای تربیت نیروی انسانی، به‌منظور کار در کارخانه‌ها و سازمان‌ها دایر شدند. فارغ‌التحصیلان مدرسه‌ها جذب شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌شدند. با ورود فناوری‌های نوین و تغییرات گسترده در امور اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و صنعتی، همه بخش‌ها دستخوش تحولات عظیمی شدند. مدرسه‌ها نتوانستند خود را با این تغییرات تطبیق دهند و از قافله عقب ماندند. فارغ‌التحصیلان در بازار کار جدید منفعل شدند. سرفصل‌های هر درس قرن بیستمی کارایی خود را برای قرن ۲۱ از دست داد و آموزش‌های غیررسمی و نوین در شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات گسترش یافتند.

با توسعه اینترنت و مجازی‌شدن بسیاری از امور آموزشی، بازرگانی و سازمانی، شکاف بین بازار کار و مدرسه عمیق‌تر شده است. کارشناسان آموزش و دست‌اندرکاران توانایی تطبیق خود با تحولات را از دست داده‌اند.

با متاورسی‌شدن سازمان‌ها و ارتباطات اجتماعی و اقتصادی، این شکاف روز به روز عمیق‌تر خواهد شد. مقاومت بخش آموزش در مقابل تغییرات و پرداختن به فلسفه‌های قدیمی و کهنه تعلیم و تربیت باعث نخواهد شد این حرکت شتاب‌آلود متوقف یا کند شود. تغییر در برنامه‌های درسی و سرفصل درس‌ها، و تجدیدنظر در کتاب‌محوری و انعطاف در حضور دانش‌آموزان به شکل کلاسیک، در آینده اجتناب‌ناپذیر است.

دانش‌آموزان دیگر تحمل دوازده‌سال حضور فیزیکی در مدرسه را نخواهند داشت. مطالبی که در گذشته در طول یک سال تحصیلی می‌آموختند، با فناوری‌های نوین در مدت یک هفته قابل آموزش خواهند شد.



مدرسه متاورسی برنامه‌های درسی و سرفصل‌های درس‌ها و بسیاری از شیوه‌های گذشته را منسوخ می‌کند.

## متاورس و صنایع آموزشی

اگر سری به مدرسه‌ها بزنید، قبرستانی از تجهیزات آموزشی را مشاهده خواهید کرد. بسیاری از این وسایل کارایی‌شان از بین رفته است. رایانه‌های قدیمی، نورافکن‌ها (پروژکتورها)، تجهیزات آزمایشگاهی، تابلوهای هوشمند، ماشین‌های تراش و دستگاه‌های جوش هنرستان‌ها، بسته‌های آموزشی و... از رده خارج شده‌اند.

صنعت آموزش جدید در دنیای شبیه‌سازی‌ها، امولاتورها، برنامه‌های کاربردی، شبکه‌های اجتماعی، آواتارها، دنیای مجازی سه‌بعدی، عینک‌های سه‌بعدی، نرم‌افزارهای حیرتانگیز آموزشی و... تجلی خواهد کرد.

در آموزش خلبان‌ها برای پرواز با هواپیما بیش از ۷۰ درصد آموزش را شبیه‌ساز (سیمولاتور) و امولاتور انجام می‌دهند. در دنیای مجازی، آموزش شکل واقعی به خود می‌گیرد. با این آموزش‌ها خلبانان بقیه دوره آموزشی را با هواپیماهای واقعی انجام می‌دهند. به این ترتیب، هم از تسلط و تبحر بیشتری برخوردار می‌شوند و زمان آموزش هم کوتاه‌تر می‌شود.

معلم و دانش‌آموزان با استفاده از عینک‌های سه‌بعدی به صورت مجازی وارد بدن انسان می‌شوند و پیکره او را از مغز و قلب و کلیه‌ها و معده و شبکه گردش خون و سلسله اعصاب، می‌بینند و یاد می‌گیرند. در دنیای سلول‌ها غوطه‌ور و با گردش خون وارد همه اعضا و جوارح می‌شوند.

دانش‌آموزان به همراه معلمان در منظومه شمسی و کهکشان‌ها گردش می‌کنند. شب‌های سه‌بعدی را از نزدیک لمس خواهند کرد. در اعماق دریاهای به همراه ماهیان شنا و عجایب خلقت را آموزش می‌بینند. به تاریخ گذشته سیر کرده و در تخت جمشید و مراکز تاریخی و تفریحی و علمی و طبیعی جهان حاضر می‌شوند و آموزش می‌بینند. دنیای پیچیده ریاضی و هندسه را بهتر درک می‌کنند و در مناطق جغرافیایی به سیر و سفر می‌پردازند. در برف‌های قطبی و کویر لوت قدم می‌زنند و یاد می‌گیرند.

محیط‌های یادگیری فراگیر فرصت توسعه و یادگیری مهارت‌ها را ایجاد می‌کنند؛ ارائه‌دهنده پیشروی آموزش متاورسی<sup>۱</sup> محتوای با کیفیت بالا، تعاملی و همه‌جانبه با استفاده از راه‌حل‌های دیجیتال الکترونیکی برای موضوعات و مهارت‌های گوناگون (metaverselearning. Co. Uk). این سایت آموزش‌هایی از قبیل ساخت و ساز، اجرکاری، نجاری، نقاشی و تزئین، گچ‌کاری و کاشی‌کاری را به شکل نوین و بدون استفاده از مواد واقعی آموزش می‌دهد.

یکی دیگر از شرکت‌ها در زمینه متاورس «آموزش در راه است» که در بخشی از نوشته خود این گونه تیترو زده است: «ایجاد یک زیست‌بوم (اکوسیستم) مرکز تحقیقات مجازی با استفاده از تیم‌های مایکروسافت» و «حوزه استفاده از شبیه‌سازی دیجیتال به منظور آماده‌سازی دانش‌آموزان برای مشاغل آینده». همچنین، در جایی دیگر آورده است: «با آغوش باز فناوری را در آغوش بگیرد» (timeshighereducation.com).

## متاورس، مزایا و معایب

هر تحول جدیدی مزایا و معایبی دارد. تحولات جدید

امور اجتماعی و انسانی شیرازه‌های قبلی را در هم می‌شکنند و ساختارهایی نوین را شکل می‌دهد. وارد روان و احساس و عاطفه انسان می‌شود و روابط فردی و گروهی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. متاورس مردم را به دنیای مجازی بی‌پایانی می‌برد؛ تجربه‌ای جدید با تداخل و ترکیب دنیای خیال با دنیای واقعی. در این دنیا انسان‌ها می‌توانند کارهایی انجام دهند که برایشان رؤیایی بیش نبود. حال این رؤیا محقق می‌شود.

## مزایای متاورس

۱. مردم را در دنیای جدید دورهم جمع می‌کند و روابط اجتماعی جدیدی را شکل می‌دهد.
۲. سرگرمی‌های زیادی ایجاد می‌کند.
۳. دنیای غریب، اسرارآمیز و هاله‌گونه‌ای را ارائه می‌دهد.
۴. تحصیل و کار در خانه را بهبود می‌بخشد.
۵. ارتباطات دیجیتال و همه‌جانبه‌ای را به وجود می‌آورد.
۶. بسترهای رسانه‌های اجتماعی را ارتقا می‌دهد.
۷. کاربردهای قابل توجهی در مشاغل خواهد داشت.
۸. تجارت الکترونیکی و اقتصاد مجازی را توسعه می‌دهد.

## معایب متاورس

۱. بین مردم و دنیای واقعی جدایی به وجود می‌آورد.
۲. اعتیاد به وجود می‌آورد. رشد فرزندان در این فضای اعتیادآور صورت خواهد گرفت.
۳. مفهوم زمان از دست می‌رود.
۴. انسان را از طبیعت واقعی جدا می‌کند.
۵. حواس را بیش از حد تحریک می‌کند.
۶. نگرانی‌هایی از تأثیرات اجتماعی و فرهنگی به وجود می‌آورد.
۷. باعث شکاف دیجیتال بین کشورهای غنی و فقیر می‌شود.
۸. مشکلاتی از قبیل حریم خصوصی، اینترنتی، آزار و اذیت سایبری، انتشار اطلاعات و تبلیغات گمراه‌کننده را به دنبال خواهد داشت.

در این نوشته قصدم این بود که خوانندگان عزیز آشنایی مختصری با «متاورس» پیدا کنند. همچنین، تأثیر این فناوری جدید بر مدرسه را مطالعه کنند. زاکربرگ فراگیری استفاده از متاورس را پنج تا ده سال تخمین زده است. اعتقاد من این است که شاید کمتر از زمان پیش‌بینی محقق شود.

زمان زیادی نیاز است تا مدرسه‌ها خود را با این فناوری جدید تطبیق دهند. معمولاً در مقابل تغییرات مقاومت وجود دارد. کارشناسان و صاحب‌نظران در این زمینه‌ها به بحث و گفت‌وگو خواهند پرداخت و مقاله‌ها و کتاب‌های زیادی به نگارش در خواهند آمد. نکته مهم این است که فناوری‌های نوین برای جانداختن خود از کسی اجازه نخواهند گرفت و به راه خود ادامه می‌دهند. فناوری، پیرامون خود را به هماهنگ‌سازی مجبور می‌کند. چنانچه مدرسه‌ها خود را با این واقعیت تطبیق ندهند، دانش‌آموزان آموزش را در جاهای دیگری که امکان دسترسی دارند، دنبال خواهند کرد. شرکت‌ها و سازمان‌های پیشرو منتظر فارغ‌التحصیلان مدرسه و سازمان‌ها نخواهند ماند. آن‌ها آموزش را به کالبد شرکت یا سازمان خواهند کشاند. واقعیت این است که تطبیق و به‌روزرسانی با دنیای پرسرعت تغییرات کاری بسیار دشوار است. این واقعیتی است که باید بپذیریم و با آن زندگی کنیم.

### منابع

۱. شبکه‌های اینترنتی  
- <https://metaverselearning.co.uk>  
- <https://www.timeshighereducation.com>  
- [www.konsyse.com](http://www.konsyse.com)  
- [medium.com](http://medium.com)
۲. وایلز، کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی (۱۴۰۰)، بازتاب، تهران.
۳. یزدان‌پناه، قاسم، سازمان متاورسی، روزنامه اعتماد، شماره ۵۱۹۲.

### پی‌نوشت‌ها:

1. Neal Stephenson
2. Hero
3. Metaverse
4. Avatar
5. Meta
6. Universe
7. Hybrid
8. metaverse Learning



رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۴۰۱



# عقرب پژوهی

نجمه دائمی، مدیر دبستان، علی آباد گلستان

بعدش هم که دیگر کرونا آمد و آموزش‌ها مجازی شد. خلاصه بگویم از اداره، که به بهداشت شهرستان زنگ زده بود و گفته بود دقیقاً وظیفه شما چیست؟ بهداشت هم گفته بود این کارها تحت پوشش ما و جزو سرفصل‌های ما نیست و باید به بخش خصوصی زنگ بزنیم. بخش خصوصی هم پرسیده بود این عقرب‌ها قبلاً کجا بودند؟! گفتم بودند و با سنگ کشته شدند. بچه‌ها آن‌ها را با سنگ کشتند. مدیر قبلی هم وقتی کلید را به من تحویل داد، از وجود عقرب‌ها و حتی مار خبر داد و این را هم گفت که بچه‌های اینجا خودشان مارگیر و مارکش و عقرب‌کش هستند. در آبان ماه که به سمپاشی خصوصی زنگ زدم، گفت، خانم عقرب‌ها هوا که سرد می‌شود می‌روند بخوابند. فعلاً خیالت راحت باشد. تا بعد از عید پیدایشان نمی‌شود.

خلاصه من قانع نشدم و کار خودم را انجام دادم. عقرب پژوهی انجام دادم تا در صورتی که خدای ناکرده مشکلی پیش آمد، بتوانم کاری کنم. اما یک حرف بخش خصوصی هنوز در ذهنم مانده است که گفت: خانم، وقتی با سنگ می‌شود عقرب کشت، چرا خودت را به دردرس می‌اندازی! تازه، پول هم که نداری!

اما من نتوانستم بی تفاوت باشم و به حرف مدیر قبلی که گفته بود این بچه‌ها خودشان مارکش و عقرب‌کش هستند استناد کنم. آمدم و بچه‌های این کاره نبود و نیش خورد! خلاصه با همان سی هزار تومان گرد عقرب کار خودم را انجام دادم. یک روز هم می‌خواستم از عقرب دوم فیلم بگیرم و در فضای مجازی ره‌ایش کنم تا به دست وزیر آموزش و پرورش برسد، اما با خودم گفتم خب لابد وزیر هم با خودش خواهد گفت تو مدیری یا چغندر! پس برای چه مدیر شدی؟ اصلاً به چه دردی می‌خوری پس؟ بنابراین صلاح دیدم تا از عقرب نیش نخورده‌ام، خودم دست به کار شوم، چون: نیش عقرب نه از ره کین است، اقتضای طبیعتش این است.

اولین باری که عقرب دیدم، در سالن یک مدرسه چندپایه بود که چنان دور افتاده هم نیست، اما مورد توجه واقع نشده... وقتی کلید مدرسه‌ای چندپایه را به من دادند، به اتفاق همسرم به مدرسه رفتیم تا بازدید از چگونگی اوضاع آن داشته باشیم. چشمتان روز بد نبیند. همان روز اول جارو به دست شدیم و من فقط سه کیسه آشغال کاغذی جمع کردم و سوزاندم. سه کیسه هم فروختم و با آن‌ها توپ پلاستیکی خریدم؛ چون دیدم سید ورزشی دانش‌آموزان خالی است.

هنوز هم با وجود اینکه یک سال در مدرسه هستم، اگر فرصت کنم، باز هم می‌توانم از انباری مدرسه آشغال‌های عهد دقیانوس را جمع کنم و با آن‌ها گلدان یا توپ بخرم. همین‌طور که دهمین سالن مدرسه را جارو می‌کردم، دیدم داخل خاک‌ها چیزی تکان می‌خورد. با دقت نگاه کردم و دیدم عقرب است. به همسرم گفتم: «عقرب! عقرب...!» ایشان مشغول جاروی کلاس‌ها بود. گفت: خب بکشی دیگه. با خاک‌انداز برش داشتم و خواستم داخل آتشی بیندازم که در حیاط به خاطر آشغال‌ها شعله‌ور بود؛ اما دلم نیامد. خواستم عقرب را داخل شیشه‌الکل بیندازم تا به درد درس علوم بچه‌ها بخورد، باز هم دلم نیامد. آخرش هم بین علف‌های حیاط ره‌ایش کردم و از حیوان قول گرفتم من و بچه‌ها را نیش نزنند!

بعد از اول مهر به بهداشت اداره و بهداشت منطقه اطلاع‌رسانی کردم که دو مورد عقرب در مدرسه من دیده شده است. این به آن پاس داد و آن به این. آخرش هم گفتند کار خود مدیر است. پرس‌وجو کردم، گفتند باید به فلان جا

که سمپاشی خصوصی دارند، زنگ بزنیم. زنگ زدم سمپاشی خصوصی، گفتند پانصد هزار تومان باید بدهی تا بیاییم. من هم گفتم مدرسه به این فقیری پولش

کجا بود. خودم سی هزار تومان سم عقرب خریدم و با چیزهایی که گفته بودند، حل کردم و داخل یک افشانه ریختم و کنار گوشه کلاس‌ها را سم زدم.







## مدیران، رهبران برنامه درسی اند

گفت‌وگو با دکتر علی محبی، معاون سابق برنامه ریزی درسی و تولید بسته‌های تربیت و یادگیری

رئیس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

برنامه درسی و اجرای آن در محیط آموزشی با مشارکت همه دست‌اندرکاران امر آموزش صورت می‌گیرد. در این میان نقش مدیران مدارس به عنوان رهبر برنامه درسی بسیار مهم و حیاتی است. رهبر برنامه درسی است که مشخص می‌کند چگونه می‌توان معلمان و دیگر دست‌اندرکاران امر تعلیم و تربیت را در کار اجرای برنامه درسی درگیر کرد و به اهداف تعیین شده دست یافت. علی محبی دکترای برنامه ریزی درسی دارد و در حال حاضر رئیس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش است. با عنایت به تجربه و مسئولیت وی در زمینه تولید مواد و بسته‌های آموزشی گفت‌وگویی را با ایشان انجام دادیم که در ادامه می‌خوانید.

خود و اشراف بر برنامه درسی و شناخت آن است. به دنبال آن هم ارتقای توانمندی و صلاحیت‌های حرفه‌ای، متناسب با مأموریت بزرگی که برعهده دارد. دوم، ارتباط و تعامل هدفمند و اثربخش با تمام ارکان تعلیم و تربیت و کنشگران اصلی برنامه درسی، یعنی معلمان، مدیران و والدین دانش‌آموزان و تدارک برنامه‌های کاربردی برای ایفای مطلوب نقش هر کدام و نیز نظارت و کنترل دقیق و برانگیزاننده فعالیت‌های آنان. سوم، ایجاد بستر و محیط مناسب برای خلق موقعیت‌های متنوع یادگیری و تنوع‌بخشی به روش‌های یاددهی یادگیری فعال، متناسب با ویژگی‌های رشدی دانش‌آموزان و محتوای درس‌ها و واحدهای یادگیری. چهارم، انعکاس و انتقال عکس‌العمل معلمان، دانش‌آموزان و والدین درباره محتوای درس‌ها به سازمان. سازمان را در بهبود و ارتقای مداوم بسترهای تربیت و یادگیری کمک کنند.

در حال حاضر مدیران یا معلمان مدرسه در تولید محتوای درسی و آموزشی چه نقشی دارند؟

مدیر مدرسه به عنوان رهبر برنامه درسی را چگونه تعریف می‌کنید؟

تعریف مدیر مدرسه از برنامه درسی به تعریف مدرسه و اهداف آن بستگی دارد. اگر مدرسه را نهاد متولی آموزش و مسئول اصلی تحقق اهداف برنامه درسی بدانیم، به طور طبیعی مدیر مدرسه رهبر برنامه درسی یا همان رهبر تربیتی و آموزشی، معلمی است مؤمن، خلاق و اهل تفکر و تدبیر، مشارکت‌پذیر و دارای صلاحیت‌های حرفه‌ای برای ایجاد هماهنگی و بسترساز تحقق اهداف برنامه درسی. مدیر مدرسه کسی است که مسئولیت خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی، و تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی در سطح مدرسه را برعهده دارد و محیط یادگیری را برای شکوفایی استعداد و گرایش‌های فطری دانش‌آموزان تأمین می‌کند و توسعه می‌دهد.

برای اینکه مدیر بتواند برنامه درسی یا به عبارت دیگر محتوایی را که سازمان پژوهش تولید می‌کند، درست مدیریت و هدایت کند، چه توصیه‌هایی دارید؟ اولین شرط موفقیت در این کار، شناخت دقیق رسالت



متأسفانه نقش معلمان در تولید محتوای درس‌ها بسیار ضعیف و در حد صفر است. قبلاً گروه‌های تحلیل محتوا در استان‌ها و مناطق فرصت خوبی برای مشارکت مدرسه و معلمان بودند. با حذف این جایگاه، ارتباط ساختاری سازمان با استان‌ها در مناطق قطع شد و در حال حاضر معلمان در شورای برنامه‌ریزی درسی گروه‌های پژوهش و برنامه‌ریزی سازمان و نیز اعتباربخشی محتواهای تولیدشده، آن هم به تعداد بسیار محدود، شرکت می‌کنند.

**شما به‌عنوان معاون برنامه‌ریزی و تألیف سازمان برای رفع این محدودیت چه تمهیدها و تدبیرهایی داشتید؟**

سازمان با توجه به تأکید اسناد تحولی به افزایش نقش مدرسه در برنامه‌ریزی درسی و کاهش تمرکز، برنامه‌هایی را آغاز کرده است، از جمله:

● عملیاتی کردن راهکار ۵-۵ سند تحول مبنی بر واگذاری بخشی از برنامه‌ریزی درسی به مناطق و مدرسه‌ها از طریق طرح برنامه‌ویژه مدرسه (بوم). اگرچه به دلیل اختصاص نیافتن بخشی از زمان رسمی به این کار، هنوز تغییر اثربخشی روی نداده است. قرار است در برنامه‌ریزی درسی جدید سازمان این مشکل حل شود و بخشی از ساعات هفتگی به برنامه‌ویژه مدرسه اختصاص یابد.

● پی‌گیری برنامه‌چند تألیفی که شیوه‌نامه آن تدوین و به تصویب شورای هماهنگی علمی سازمان هم رسیده است. ان‌شاءالله قرار است سازمان استانداردها و ضوابط تألیف کتاب‌های درسی را تدوین کند و طی فراخوانی، برای تألیف از معلمان و مؤسسات تربیتی و آموزشی موفق استفاده کند.

● تدوین و تصویب آیین‌نامه‌گروه‌های

پژوهش و برنامه‌ریزی درسی سازمان. در این آیین‌نامه نماینده معلمان، دانش‌آموزان و والدین عضو اصلی شورا هستند و در طراحی و تدوین تمام برنامه‌های سازمان مشارکت خواهند کرد.

● راهاندازی سامانه مشارکت‌دهی معلمان و مدیران مدرسه‌ها و والدین در تولید بسته‌های تربیت و یادگیری و اعتبارسنجی آن‌ها. البته راهاندازی این سامانه از برنامه‌های سازمان است که در آینده محقق خواهد شد.

● برگزاری جشنواره تولید محتوای الکترونیکی برای تولید اجزای مکمل کتاب‌های درسی. این جشنواره امسال برای اولین بار اجرا شد و استقبال خیلی خوبی

از آن صورت گرفت. معلمان بیش از ۱۵۰۰۰ محتوای الکترونیکی را تولید و در سامانه بارگذاری کردند.

**مهم‌ترین قوت و ضعف سازمان در مشارکت معلمان و مدیران مدرسه در تولید محتوا چیست؟**

● به نظر بنده مهم‌ترین فرصت و قوت تأکید اسناد تحولی و اراده مدیران عالی و میانی سازمان بر کاهش تمرکز در برنامه‌ریزی و مشارکت‌دهی معلمان و مدرسه‌ها در طراحی و تدوین برنامه‌های درسی و تولید بسته‌های تربیت و یادگیری است. مهم‌ترین ضعف مقاومت بدنه کارشناسی، به دلیل عادت به فرهنگ تمرکزگرایی در سازمان است.

**در جریان مشارکت‌پذیری بیشتر سازمان پژوهش چه فرصت‌ها و تهدیدهایی وجود دارند؟**

● فرصت‌ها زیادند؛ از جمله: مبانی و اسناد قانونی کار (تأکید سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و سند برنامه‌ریزی ملی)؛ وجود ظرفیت‌های بالایی مثل معلمان حرفه‌ای و توانمند و مؤسسات تربیتی و آموزشی علاقه‌مند و حرفه‌ای؛ اراده و تأکید نهادهای حاکمیتی و حمایت آنان. تهدیدها هم عبارت‌اند از: نگاه تجاری بعضی مؤسسات آموزشی؛ فرهنگ رقابتی حاکم بر نظام آموزشی به دلیل آزمون سراسری که تربیت تمام‌ساختی را با مشکل مواجه کرده است؛ ضعف توانمندی حرفه‌ای بعضی مدرسه‌ها و معلمان؛ ضعف ساختار و سامانه‌های اجرایی و نظارتی.

**به‌عنوان معاون برنامه‌ریزی و تولید محتوای سازمان پژوهش از مدرسه‌ها و والدین دانش‌آموزان چه انتظاراتی دارید؟**

انتظارم از مدیران این است که به معنای واقعی خود را رهبر برنامه‌های درسی و تربیتی بدانند و متناسب با آن ایفای نقش کنند. همواره از سازمان مطالبه‌گری داشته باشند و برای ایجاد مدرسه‌ای با ویژگی‌هایی که برنامه‌ریزی ملی بیان کرده است، نهایت تلاش خود را به کار گیرند.

از والدین گرامی هم انتظار دارم ضمن تعامل و ارتباط خوب با مدرسه، نقش‌های خود (حمایتی، مشارکتی، سیاست‌گذاری در طراحی محیط یادگیری و یادگیرندگی در زمینه نظارت صحیح، روش‌های صحیح اجرای برنامه‌ریزی درسی، اصول صحیح ارزشیابی) را در اجرای برنامه‌ریزی و نیز ارزشیابی از آن در کنار معلمان به نحو مطلوب ایفا کنند.

مدیر مدرسه  
کسی است که محیط یادگیری را  
برای شکوفایی استعداد  
و گرایش‌های فطری دانش‌آموزان  
تأمین می‌کند و توسعه می‌دهد

انتظارم از مدیران این است که  
همواره از سازمان مطالبه‌گری  
داشته باشند



# نوعی از هدایت

بررسی تأثیرات مثبت نظارت راهنمایان آموزشی در مدرسه

سید محمد فاطمی، منطقه جرقویه علیا، استان اصفهان

و به صورت موقت انتخاب کرده‌اند، یا کسانی که پس از روبه‌رو شدن با درهای بسته در جاهای دیگر، به‌ناچاری به معلمی روی آورده‌اند و همچنین، نوآوری‌های بسیار آموزشی، تعداد زیاد کودکان واجب‌التعلیم در مدرسه‌ها و گسترش روزافزون و چشمگیر دانش و معلومات بشری، نظارت و راهنمایی را در سازمان آموزش و پرورش غیرقابل اجتناب کرده است (وکیلیان، ۸۹). موفقیت مدرسه‌ها به تحقق هدف‌های آموزش و پرورش بستگی دارد و تحقق هدف‌های آموزش و پرورش در گرو مدیریت و رهبری کارآمد اثربخش است (شعاری‌نژاد، ۸۸). رهبری اثربخش مدرسه باعث می‌شود راهنمای آموزشی کمک‌حال معلم و باعث پیشرفت او و بالتبع دانش‌آموزان

ضرورت و اهمیت نظارت و راهنمایی بر صاحب‌نظران و متخصصان تعلیم و تربیت پوشیده نیست و برای ارتقای کیفیت آموزشی مدرسه‌ها لازم است. تحولات چشمگیر امروزه آموزش در مدرسه‌ها و آشنایی معلمان با شیوه‌های نوین تدریس و مدیریت کلاس درس این ضرورت را دوچندان می‌کند؛ چون مدرسه نهادی است که رشد اجتماعی و مسئولیت‌پذیری در آن پرورش می‌یابد و چکش‌کاری می‌شود (سلطانی، ۸۳). وجود معلمان تازه‌کار و کم‌تجربه یا معلمان با سابقه و باتجربه ولی کم‌مطالعه و به دور از دانش جدید یا معلمانی که از محلی به محل دیگر منتقل می‌شوند، معلمانی که تدریس را تنها به عنوان منبع درآمدی تا پیدا کردن شغلی دلخواه





شود. این نوشتار ضمن بیان اهمیت نظارت و راهنمایی آموزشی در مدرسه، می‌خواهد وظایف و توانایی‌های راهنمای آموزشی را در کنار همکاری با مدیر و معلم کلاس، به‌منظور بهبود آموزش بیان کند.

### ویژگی‌ها و توانایی‌های راهنمای آموزشی

- راهنمای آموزشی مدرسه باید خصوصیات شخصی و توانایی‌های ویژه‌ای داشته باشد و از معلمان موفق و آگاه از فرایند آموزش و دارای شخصیت دوست‌داشتنی و نیز دارای مهارت فوق‌العاده در روابط انسانی باشد. به‌رنگی به نقل از وایلز و باندی چنین می‌گوید: آن که به نظارت، به‌ویژه نظارت و راهنمایی تعلیماتی می‌پردازد، باید دارای توانایی‌های زیر باشد:
- کمک به رشد افراد و کارکنان؛
  - کمک به رشد برنامه تحصیلی؛
  - متخصص در آموزش درسی؛
  - سروکار داشتن با روابط انسانی، با هدف برانگیختن دیگران؛
  - اداره و مدیریت امور به شکل صحیح؛
  - مدیریت تغییر؛
  - ارزشیابی از کار معلمان و مدیران و تحلیل نتایج ارزشیابی.

بن هاریس (۱۹۶۳) درباره نقش راهنمای

آموزشی می‌گوید: نظارت و راهنمایی به‌طور مستقیم به آموزش معلمان و به‌طور غیرمستقیم به آموزش دانش‌آموزان کمک می‌کند (نیکنامی، ۸۷). راهنمای آموزشی فردی است متخصص، مجرب، صاحب‌نظر و حرفه‌ای که معمولاً در منطقه آموزشی با همین عنوان فعالیت می‌کند. سمت سازمانی و مرتبه شغلی او از مدیر برنامه‌ریز آموزشی پایین‌تر است و کار اصلی‌اش هدایت و رهبری آموزشی است. مانند پلی ارتباطی بین منطقه و مدرسه است. بنابراین، در منطقه آموزشی تسهیل‌کننده است و در مدرسه نشردهنده تصمیمات و خط‌مشی‌های آموزشی تلقی می‌شود. در طراحی و اجرا و ارزشیابی و توسعه برنامه‌های درسی نیز با معلم همکاری نزدیک و حرفه‌ای دارد (نیکنامی، ۸۷).

### وظایف راهنمای آموزشی مدرسه‌ها

معلم از عناصری است که برنامه نظارت و راهنمای آموزشی به‌طور مستقیم با او سروکار دارد. اساس کار راهنمای آموزشی

مشاهده، ارزیابی و گزارش کار معلم است که به اصلاح وضع آموزش و یادگیری دانش‌آموزان و معلمان می‌انجامد (نیکنامی، ۸۸). راهنمای آموزشی در مدرسه موقعیت خاصی دارد. او نه مدیر است و نه معلم، ولی از موقعیتی استثنایی برخوردار است و می‌تواند همانند پل ارتباطی مدرسه با اداره، مشکلات معلمان و دانش‌آموزان و مدرسه را انعکاس دهد. حال هرچه راهنمای آموزشی به تخصص، مهارت و توانایی حرفه‌ای خود بیشتر متکی باشد، معلمان نیز در پذیرش رهنمودها تمایل و اشتیاق بیشتری نشان می‌دهند. تحقیقات نشان داده‌اند، معلمان که نیازمند کمک هستند، تمایل دارند ابتدا از همکاران خود و بعد از آن از راهنمایان آموزشی و مدیران کمک بگیرند (لورتی، ۱۹۷۵).

آنچه مسلم است، همه معلمان در هر شرایط و دوره‌ای از زندگی حرفه‌ای خود، به کمک مستقیم راهنمای آموزشی نیاز دارند و این کمک برای اصلاح فرایند آموزش باید در اختیار آنان گذاشته شود. به عبارت دیگر، در مدرسه باید فردی مسئولیت نظارت و راهنمایی را به عهده داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که معلمان به‌طور منظم بازخوردهای لازم را می‌گیرند و برای حل و فصل مشکلات خود مسیر صحیحی را انتخاب می‌کنند (نیکنامی، ۸۷). از وظایف دیگر آن‌ها، کمک به معلمان برای انتخاب بهترین روش تدریس است تا از روش‌های غیرمؤثر ولی سهل و آسان که به آن‌ها عادت کرده‌اند، بپرهیزند. چون معلمان موفق هستند که از طرح درسی یا روش تدریسی واحد برای همه کلاس‌ها و درس‌ها استفاده نکنند. ارزشیابی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرای فعالیت‌هایی برای ارزشیابی، جنبه‌های متفاوت آموزشی از دیگر وظایف راهنمایان آموزشی به شمار می‌روند که باید منظم و مستمر انجام گیرند.

### تأثیر راهنمایان آموزشی بر هدایت معلمان

اساسی‌ترین عامل برای ایجاد موقعیت مطلوب در تحقق هدف‌های آموزشی، معلم است. اوست که می‌تواند حتی نقص کتاب‌های درسی و کمبود امکانات آموزشی را جبران کند، یا برعکس، بهترین موقعیت و موضوع تدریس را با ناتوانی در ایجاد ارتباط عاطفی مطلوب، به محیطی غیرفعال و غیرجذاب تبدیل کند. در فرایند تدریس، تنها تجربه‌ها و دیدگاه‌های علمی معلم نیست که مؤثر واقع می‌شود، بلکه کل شخصیت اوست که در ایجاد شرایط یادگیری و تغییر و تحول شاگرد تأثیر می‌گذارد. از نظر شاگردان، محبوب‌ترین و محترم‌ترین معلم کسی است که به علاقه‌های آنان توجه کافی داشته باشد و سعی کند عواطف آنان را درک کند، به عقاید آنان احترام بگذارد و هیچ‌گاه ملامت یا تمسخرشان نکند. از طرف دیگر، به



اساس کار راهنمایان آموزشی مشاهده، ارزیابی و گزارش کار معلم است که به اصلاح وضع آموزش و یادگیری دانش‌آموزان و معلمان می‌انجامد

موضوع درسی و شغل معلمی علاقه، ایمان و تسلط داشته باشد (شعبانی، ۸۱). معلمان متکی به نفس که از نحوه کار خویش راضی هستند، خود را معلمان موفقی می‌دانند و از ارزشیابی کارشان به وسیله راهنمای آموزشی استقبال می‌کنند. در واقع آنان به درجه‌ای از رشد و پیشرفت حرفه‌ای رسیده‌اند که تشخیص دهند نمی‌توانند در مورد خود و کارشان به‌طور صحیح قضاوت کنند، مگر آنکه افراد دیگری بدون تعصب و به‌طور منصفانه در این کار به آنان کمک کنند. راهنمایان آموزشی با روش‌های مناسب همواره باید این احساس را در معلمان به وجود آورند که هم خود آنان و هم کارشان برای سازمان بسیار مهم و بارز است (نیکنامی، ۸۷).

است که محیط کلاس را ساکت و مملو از ارباب نگره داریم. مدیریت کلاس باید به گونه‌ای باشد که بیشترین یادگیری را به همراه داشته باشد (لطف آبادی، ۱۳۹۱). بنا به تعریف کیمبل وایلز (ترجمه طوسی، ۱۳۵۳) رهبری آموزشی عبارت از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند آموزش و یادگیری را یک قدم پیشتر ببرد، رهبری آموزشی خوانده می‌شود (علاقه بند، ۸۹). راهنمایان آموزشی با تأثیرات مثبت خود می‌توانند مدیریت بحران زده کلاس را اصلاح کنند.

### نظارت و راهنمایی آموزشی آزادمنشانه به همراه تشویق

راهنمایان آموزشی که در زمینه‌های خاص عقیده و نظر خویش را به معلم تحمیل می‌کنند، موجب دلسردی و نومیدی او می‌شوند، زیرا اصلاح و پیشرفت کار معلم با خلاقیت و نوآوری و کارایی و اثربخشی آنان ارتباط دارد. و این کار نه تنها با امر و نهی به معلمان یا تحمیل عقیده به آنان امکان پذیر نمی‌شود، بلکه موجب پیدایی سازوکارهای دفاعی گوناگون در معلمان، از بین رفتن قدرت تفکر و نوآوری و اعتماد به نفس آنان و نیز باعث بدبینی‌شان نسبت به کارشان می‌شود. نیل به هدف‌های نظارت و راهنمایی از طریق همکاری حرفه‌ای گروهی و تشویق معلمان و حمایت از آنان میسر می‌شود (نیکنامی، ۸۷). نظارت و راهنمایی آموزشی آزادمنشانه کوششی است به منظور خودکاوی معلم و حرفه‌ای شدن او به منظور تفوق و تعالی او در تدریس. در صورت استفاده از روش نظارت و راهنمایی آموزشی مبتنی بر آزادمنشی، نباید نظرات و عقاید خود را به معلم تحمیل کند؛ یعنی نباید در نظام آموزشی اراده و عقیده خود را در جهت نیل به هدف‌های آموزشی بقبولاند (نیکنامی، ۸۷). تشویق یکی از ابزارهای مهم تعلیم و تربیت است که تأثیر شگرفی بر روابط انسان‌ها، اصلاح رفتار و انگیزش دارد و عامل اساسی برقراری روابط انسانی است که در پیدایش، استحکام و توسعه عواطف، احساسات، روابط و درک متقابل تأثیر بسزایی دارد و از عوامل کنترل کننده و جهت دهنده تعلیم و تربیت است. به ظرافت‌های تشویق و تنبیه در مدرسه باید توجه شود (میرکمالی، ۸۰). تشویق در مدرسه شکل‌ها و کاربردهای فراوانی دارد که ناظران در مدرسه نباید از تشویق معلمان با روش‌های مختلف غافل شوند، چون تشویق باعث ایجاد نگرش مثبت قدردانی و ارزش دادن به معلمان و سبب افزایش میل به کار، رضایت خاطر و تقویت روحیه معلم می‌شود.

### سبک مدیریت مدرسه، کلاس درس و نقش راهنمایان آموزشی

سبک مدیریت یعنی رفتارهای به نسبت پایداری که مدیران و مربیان آموزشگاه در اداره امور و برقراری ارتباط و برخورد با دیگران به کار می‌گیرند. جو سازمانی عبارت است مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگی‌های حاکم بر یک مدرسه یا محیط آموزشی که آن را گرم یا سرد، قابل اعتماد یا غیرقابل اعتماد، ترس آور یا اطمینان بخش، تسهیل کننده یا بازدارنده می‌کند و سبب تمایز دو مدرسه مشابه از یکدیگر می‌شود. جو باز آن است که افراد در آن احساس آزادی می‌کنند و جو بسته آنکه افراد از نظر فکری و رفتاری محدودیت‌هایی دارند. جو مسموم آن است که علاوه بر بسته بودن و محدودیت رفتار و نبود اعتماد، افراد به یکدیگر مظنون هستند و به کنجکاوی در احوال یکدیگر می‌پردازند. اساس مدیریت آموزشی بر پایه استعدادها، هوش، توانایی‌های بالقوه و نکات مثبتی است که در افراد وجود دارد (میرکمالی، ۸۰). بنابراین، راهنمایان آموزشی در ایجاد جو مطلوب در مدرسه و تحکیم آن موثرند. مدیریت کلاس درس هسته اصلی مدیریت آموزشی محسوب می‌شود و این به خاطر آن است که معلم نقش اصلی و اساسی را در اداره کلاس درس به عهده دارد. رهبری کلاس درس و مدرسه باید اساساً به هدف‌های تدریس و تربیت معطوف باشد. فضای آموزشی باید به گونه‌ای باشد که هم اهداف و برنامه‌های تدریس تحقق یابند و هم پیشرفت شاگردان در تفکر انتقادی، فهم شخصی، ارزیابی از خود، عزت نفس و سایر مهارت‌های سطح بالای شناختی و رشد شخصیتی تأمین شود. هدف از مدیریت کلاس درس این است که محیطی مثبت و مولد داشته باشیم. وجود نظم و ترتیب در کلاس به خودی خود هدف نیست. از لحاظ تربیتی نیز نادرست

#### منابع

۱. نیکنامی، مصطفی (۱۳۸۷). نظارت و راهنمایی آموزشی. سمت، تهران.
۲. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳). نظارت آموزشی بستر ساز بهبود کیفیت آموزشی. ارکان، اصفهان.
۳. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹). مقدمات مدیریت آموزشی. روان، تهران.
۴. صفوی، امان‌الله (۱۳۹۰). روش‌ها، فنون و الگوهای تدریس. سمت، تهران.
۵. لطف‌آبادی، حسین (۱۳۹۱). روان‌شناسی تربیتی. سمت، تهران.
۶. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۰). روابط انسانی در آموزشگاه. یسطرون، تهران.
۷. وکیلان، منوچهر (۱۳۸۹). نظارت و راهنمایی تعلیماتی. دانشگاه پیام نور، تهران.





## بهبود حال مدرسه!

بهبود عملکرد سازمانی مدرسه؛ یک ضرورت اجتناب ناپذیر

دکتر لیلا سلیقه‌دار، جویسگر حوزه تعلیم و تربیت - فائزه احمدی و شنوه، کارشناس آموزش

عامل انسانی کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود. اغلب نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت نیز به چنین عامل حساسی اشاره کرده‌اند. مدرسه نیز از این قاعده مستثنا نیست. از این رو به منظور آگاهی از نتایج عملکرد نیروی انسانی در رابطه با بازده و کارایی مورد انتظار، شاغلان در مدرسه ارزیابی می‌شوند. بدین گونه، با شناخت نقاط ضعف افراد و کمبودهای مدرسه و نیز شناسایی نیروهای صديق و باکیفیت، اقدامات لازم برای به‌سازی به عمل می‌آید. امروزه این واقعیت ملموس و مشهود است که در فرایند سازمانی هر فردی باید بر حسب قابلیت‌ها و توانایی‌های بالفعل در جایگاه واقعی خود واقع و به‌طور مستمر با ارزیابی‌های گوناگون سنجیده شود. از این طریق می‌توان برای نیل به اهداف تعیین شده شغلی و بهبود وضعیت نیروی انسانی و آگاهی از نارسایی‌ها و رفع کاستی‌ها، گام‌های مؤثری برداشت.

### ارزیابی عملکرد

از میان روش‌های مهم در مدیریت منابع انسانی، روش ارزیابی عملکرد ویژگی‌های خاصی دارد و همواره با جلوه چشمگیری مطرح بوده است. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل، ارزیابی وظایف و مسئولیت‌ها، و شرایط احراز شغل در مدرسه به‌مثابه یک سازمان، امکان‌پذیر

نیست، مگر اینکه با شناخت چگونگی فعالیت هر یک از کارکنان و تشخیص نقاط ضعف و قوت و هدایت و آموزش برای رفع کمبود مهارت‌ها و نارسایی‌ها و افزایش بازدهی و بهره‌وری کارکنان همراه باشد. مقصود از این ارزیابی، عملکرد بهینه است که به معنای بهره‌وری و اثربخشی مدرسه و گویای وضعیت بقای آن



همایش  
ارزیابی عملکرد مدیران



نکات اساسی در  
ارزیابی عملکرد  
کارکنان

در محیط است. تأکید بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی صورت پذیرد؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرند. با وجود چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیرند بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرایندها و کارکردهایی معطوف کنند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌کند.

### عملکرد کارکنان در مدرسه

در بسیاری از سازمان‌ها، صرفاً خروجی یا نتیجه کار نشانه عملکرد کارکنان است. این در حالی است که در ارتباط با کار معلم و نیز دیگر کارکنان مدرسه هرگز نمی‌توان منتظر خروجی ماند. ممکن است خطایی کوچک تأثیری عمیق و ماندگار در زندگی دانش‌آموز یا خانواده ایجاد کند و به همین دلیل عملکرد کارکنان و تحلیل آن در مدرسه متوجه نتیجه و نیز فرایند انجام آن است. به معنای دیگر، در ارزیابی، چگونگی انجام کار و به تعبیری فرایند کار با نتایج حاصل از فرایند، توأم عملکرد محسوب و در مورد آن قضاوت می‌شود.

### نگاهی بر تجربه

در سال‌های گذشته و دورتر، مدیران مدرسه برای سنجش عملکرد معلمان، غالباً به نتایج امتحانی و پایانی دانش‌آموزان استناد می‌کردند. معیار معلم خوب و موفق یا معلم ضعیف نیز همین نمرات بودند. این در حالی است که کار معلم تنها به تدریس یا ارزشیابی‌های پایانی محدود نمی‌شود و تأثیرگذاری تربیتی او که از جمله دیگر نقش‌های معلمی است، بسیار وسیع‌تر از نتایج آزمون درسی است. به همین دلیل، ارزشیابی کارکنان و تعیین معیارهایی برای آن در مدرسه بیشتر جان گرفت و در این حالت، مسیر و فرایند کاری معلم مورد توجه قرار گرفته است.

### راهبردهای بهبود عملکرد

به صورت کلی، برای بهبود عملکرد کارکنان از دو شیوه می‌توان استفاده کرد:

۱. راهبردهای رفتاری مثبت
  ۲. راهبردهای رفتاری منفی
- یک گروه از راهبردها برای کاهش یا مهار نارسایی‌های موجود به کار گرفته می‌شوند و گروه دوم برای جلوگیری از بروز آن‌ها.

### راهبردهای رفتاری مثبت

هنگامی که کارکنان نارسایی‌های رفتاری شغلی دارند،

ممکن است استفاده از راهبردهای رفتاری مثبت اثربخش باشد. در رویکرد مثبت به بهسازی، تشویق رفتارهای شغلی موردنظر است. برای این منظور دو اقدام مهم انجام می‌شود:

#### برقراری نظام‌های انگیزشی

#### ایجاد مقیاس‌های رفتاری

برای اجرای چنین راهبردی لازم است ابتدا مقیاس‌های رفتاری و عملکردی تعیین شوند. در ارزیابی عملکرد معلمان، نظاره‌گری بیرونی و معیارهای مشاهده کلاس درس از جمله شیوه‌های اجرایی هستند که مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان صورت می‌گیرند. برای هر مهارت، فرم‌ها و گزاره‌های گوناگونی به تفکیک قابل طراحی و تدوین است.

مقیاس‌های رفتاری موجب می‌شوند از وقوع بسیاری از خطاها پیشگیری شود. بدین ترتیب بر بهبود عملکرد تأثیر می‌گذارد. به این منظور لازم است معلمان از مقیاس‌های تعیین‌شده مطلع شوند. در این زمینه، در ارتباط با هر یک از مقاصد و اهداف در رفتار حرفه‌ای معلمان، گزاره‌های قابل بررسی تعیین می‌شوند و با همیاری و مشارکت معلم، موارد به اطلاع رساننده و آموزش‌های لازم ارائه می‌شوند. برای دستیابی به حداکثر منافع مربوط به فرایند هدف‌گذاری، هدف‌ها باید تا حد امکان روشن، خاص، تلاش‌پذیر و البته مورد قبول معلمان باشند.

در این جدول بخشی از مقیاس عملکرد معلم در مدیریت کلاس درس، برای نمونه، آمده است:

| ردیف | سنجه                                                                                   | توضیحات |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ۱    | با حالتی مطمئن، همدند و با اعتمادبه‌نفس وارد کلاس می‌شوم.                              |         |
| ۲    | به هنگام سخن گفتن با دانش‌آموزان از ژست‌های بدنی استفاده می‌کنم.                       |         |
| ۳    | زیر و بم صدایم را برای جلب توجه شاگردان تغییر می‌دهم.                                  |         |
| ۴    | از مکث‌های حاکی از تردید و دودلی اجتناب می‌کنم.                                        |         |
| ۵    | لحن قاطع و صریح دارم.                                                                  |         |
| ۶    | در کلاس طوری می‌ایستم که بتوانم همه کلاس را زیر نظر داشته باشم.                        |         |
| ۷    | سر بالا، چانه کمی رو به پایین، شانه‌ها به سمت عقب و در وضعیتی راحت و مستحکم قرار دارم. |         |
| ۸    | با شاگردانم ارتباط کامل چشمی برقرار می‌کنم.                                            |         |



علاوه بر مراحل یادشده، لازم است در راهبرد رفتاری مثبت، نظام انگیزشی و تشویقی نیز مرتبط با پیشرفت معلم لحاظ شود.

## راهبردهای رفتاری منفی

برخلاف راهبردهای رفتاری مثبت که در پی تشویق الگوهای رفتاری موردنظر از طریق نظام‌های رشد فردی و نیز انگیزشی هستند، راهبردهای رفتاری منفی بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق اصلاح رفتاری و تنبیه تأکید دارند. راهبرد منفی معمولاً نتایج به‌نسبت فوری به دست می‌دهند و در عین حال آثاری منفی در پی دارند که با رعایت نکاتی در خصوص اصول هشداردهنده می‌توان آن‌ها را کاهش داد:

● تعیین نظام و دوره‌های مشخص  
ارائه هشدار کمک می‌کند هر یک از کارکنان بدانند در چه شرایطی و پس از انجام چه کاری ممکن است هشدار دریافت کنند و در صورت رفع‌نشدن مسئله، چه پیامدی در پی خواهد بود.

● اگر بین رفتار غیرآربخش و پیامد منفی آن فاصله زمانی طولانی باشد، ممکن است فرد نتواند آن دو را به یکدیگر ربط دهد. اجرای اقدام انضباطی

در نخستین فرصت موجب اثرگذاری هشدار می‌شود. ● برای رفتار یکسانی که از افراد سر می‌زند، اقدام انضباطی باید منصفانه و متناسب با رفتار باشد. به عبارت دیگر، اجرای اقدام انضباطی یکسان برای همه کارکنان ضروری است.

● اقدام انضباطی باید مبتنی بر یک رفتار خاص باشد نه یک فرد خاص. به این اقدام، اجرای اقدام انضباطی به‌طور غیرشخصی گفته می‌شود.

## نکات اساسی در بهبود عملکرد

در استفاده هر یک از رویکردهای بهبود عملکرد، رعایت این نکات می‌تواند اثربخشی اقدامات را افزایش دهد که به تفکیک به آن‌ها اشاره شده است:

● ارتقای عملکرد و ترویج رفتارهای مطلوب در معلمان صرفاً متوجه مدیر مدرسه نیست و می‌تواند از طریق گروه‌های آموزشی، معاون آموزشی، ناظر آموزشی و دیگر افرادی که نقش نظارت و آموزش را دارند، پیگیری و انجام شود.

● انگیزه یکی از عوامل اصلی مؤثر بر عملکرد کارکنان است. لازم است مدیران عوامل اصلی انگیزشی معلمان را شناسایی کنند. با این توضیح که عوامل انگیزشی لزوماً همه از یک جنس نیستند، به این معنی که هریک از افراد یا هر گروه از آن‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی برانگیخته

می‌شوند. تأیید این نکته زمانی است که در شیوه پاداش، انتخاب از میان چندگزینه را در اختیار معلمان قرار می‌دهید.

● فرایند جذب و مراحل اولیه در شروع به کار معلم بسیار حیاتی است تا بین وظایفی که از او انتظار داریم، با توانایی فعلی او تناسب بالایی وجود داشته باشد.

● آموزش از مهم‌ترین عوامل و توان‌سازهایی است که عملکرد معلمان را بهبود می‌بخشد. برای این منظور، شناسایی دوره‌های آموزشی با کیفیت و نیز تعاملی بسیار مؤثر است.

● تفکر نظام‌مند و بهره‌مندی از آن موجب می‌شود مدیران بتوانند شیوه‌های مناسبی را در بهبود عملکرد مدرسه شناسایی و انتخاب کنند.

در این تفکر، سازمان به‌عنوان نظام دیده می‌شود و روابط سازمان با توجه به ویژگی‌های نظام بررسی و مطالعه می‌شوند. در نبود تفکر نظام‌مند، پراکندگی نظرات فردی و استفاده‌نکردن از نقطه نظرات گروهی بیشتر دیده می‌شود. دلیل اهمیت تفکر نظام‌مند برای مدیران آن است که این تفکر ساختارها،

الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر بررسی می‌کند. به همین دلیل، تمام موارد مؤثر در بهبود عملکرد نیروی انسانی با تکیه بر تفکر نظام‌مند در تعامل با هم دیده می‌شوند و همین موضوع امکان شناسایی راه‌حل‌های جامع‌تر و مؤثرتر را فراهم می‌کند.

● عملکرد کارکنان تابعی از توانایی و تمایل (انگیزه) آن‌هاست. در واقع، اگر انگیزه معلمان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آن‌ها، درست مشابه زمانی که توانایی کافی را برای انجام آن کار نداشته باشند، لطمه خواهد خورد. به همین علت بالابردن توانایی افراد و نیز اعطای پاداش‌هایی که آثار ماندگاری بر روحیه آنان دارند باید در اولویت قرار گیرد تا نتایج ارزشمند بیشتری به دست دهد.

## کوتاه سخن

مدرسه به مثابه یک سازمان است و عملکرد معلمان و کارکنان رمز و راز اصلی موفقیت آن محسوب می‌شود. معلمانی که با بهره‌وری و کیفیت کار می‌کنند، اهداف مدرسه را به مثابه اهداف خود تلقی می‌کنند و برای دستیابی به اهداف و اجرای برنامه‌های آن تعهد و وفاداری به کار می‌برند و رفتارهایشان با ارزش‌ها و هنجارهای مدرسه سازگار است و باعث توفیق مجموعه می‌شوند. به این منظور، مدیریت عملکرد سازمانی و بهبود عملکرد معلمان از جمله وظایف ضروری مدیران هستند.

### منابع

۱. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۹)، نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون). آبیژ. تهران.
۲. سیاهپوش، مهشید (۱۴۰۰). هفت راز نیازسنجی آموزشی چیست. سایت توسعه ملی فرناک تهران.
۳. ابوالعالی، بهزاد (۱۳۹۸). مدیریت عملکرد (راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان). سازمان مدیریت صنعتی. تهران.
۴. آقافیشانی، تیمور. جفره، منوچهر. میرمحمد، شبنم و تجریشی، علی (۱۳۹۰). تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان. نشریه مدیریت کسب‌وکار. دوره ۳ شماره ۱۱.
۵. سیدجوادین، رضا و مشفق، مهدی (۱۳۸۷). بررسی تأثیر مؤثر بر عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد دانشگاه فصلنامه‌اندیشه مدیریت. سال دوم. شماره دوم.
۶. تجری، حمیدرضا. بهرام‌زاده، حسینی. گرجی، محمد باقر و بسطامی، طاهره. بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان بر اساس مدل آچیو و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت آن (۱۳۹۳). اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.

۱۵

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۴۰۱

## مهم‌ترین چالش‌های مدرسه‌ها

آشنایی با شورای تربیتی و نقش و جایگاه آن در نظام مدیریتی مدرسه

فاطمه قائمی

کارکردهای فرهنگی‌پرورشی در مدرسه می‌دانند. از طرف دیگر، آموزش و پرورش ما نیز بر مبنای دین، اعتقادات و ارزش‌های معنوی و فرهنگی پایه‌ریزی شده و قصد دارد با وجود برخورداری از مزایای تمدن مدرن امروزی، با توجه و تکیه بر فرهنگ اسلامی و خودی، ساختار تربیتی فراگیرندگان را شکل دهد.

لذا وجود شورای تربیتی در مدرسه از موارد اجتناب‌ناپذیری است که مسئولان اداره‌کننده واحدهای آموزشی شامل مدیر، نماینده معلمان، معاون پرورشی، معاون اجرایی، رئیس انجمن اولیا و مربیان با دعوت و حضور کارشناس یا کارشناسان فرهنگی‌پرورشی در مدرسه، به آن توجه می‌کنند. کیفیت و سرعت تغییر و تحولات فرهنگی در جامعه ایجاب می‌کند همواره در مدرسه افرادی برای طراحی و اجرای کارهای اثرگذار و طراحی کلاس‌ها، دوره‌ها، اردوها و جلسات پرسش و پاسخ، انتخاب و به نمایش فیلم یا شنیدن تحلیل‌های گوناگون درباره موضوعات موردنیاز دانش‌آموزان مثل موضوع بلوغ، مهدویت، رابطه با جنس مخالف و نماز بپردازند. همه این مسائل فرهنگی‌پرورشی می‌توانند در شورای تربیتی مدرسه موردبحث، توجه و تصمیم‌گیری قرار گیرند.

ارکان مدرسه عبارت‌اند از:

۱. مدیر
۲. شورای مدرسه
۳. انجمن اولیا و مربیان
۴. شورای معلمان
۵. شورای دانش‌آموزان

در قوانین جاری آموزش و پرورش کشور، ارکان مدرسه را در پنج رکن تعریف کرده‌اند که اساس برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کار مدرسه را به عهده دارند. چهار رکن در عمل به شورا و شورایی اندیشیدن، گروهی فکرکردن و برنامه‌ریزی داشتن و اصولاً اداره کردن و هدایت مدرسه بر اساس خرد جمعی پیش‌بینی شده‌اند. لذا نقش شورا و استفاده از خرد گروهی جدی و اجتناب‌ناپذیر است و مدیران مدرسه‌ها، با وجود اینکه به تنهایی از ارکان مدرسه محسوب می‌شوند، ناگزیرند با تشکیل شوراها و شرکت در آن‌ها، به مدیریت و اداره مدرسه بپردازند. قاعدتاً در دنیای امروز نیز بی‌توجهی به نظرات دیگران و اندیشه و خرد گروهی، مانند محروم کردن تعلیم و تربیت و دانش‌آموزان از ظرفیت‌های مؤثری است که می‌توانند شرایط و تسهیلات قابل توجهی را در طول فرایند تعلیم و تربیت در اختیار بگذارند. نظر به اهمیت شورا، گاهی ضرورت دارد در کنار شوراها و انجمن‌های رسمی، برای مسائل و موضوعات مهم نیز شوراها و جلساتی تخصصی پیش‌بینی کرد. یکی از مهم‌ترین مسائل مدرسه‌های امروز، مسائل فرهنگی‌پرورشی تربیتی است که از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. نقش مسائل فرهنگی‌پرورشی در دنیای امروز مورد توجه مربیان بزرگ نیز قرار گرفته و اصولاً آموزش و یادگیری در دنیای مدرن را حول محور فرهنگ تعریف و تفسیر می‌کنند. تأثیرگذاری این بحث به حدی است که معنای آموزش و یادگیری را فرهنگ و تربیت می‌دانند و معتقدند مدرسه و معلم باید بر اساس فرهنگ و آموزه‌های فرهنگی، نگرش خود را به آموزش و انتقال دانش تنظیم کنند و آموزش و پرورش موفق خود را مدیون توسعه



## ضرورت

ضرورت وجود شورایی به نام شورای تربیتی در مدرسه را باید بر اساس نگاه جدید اندیشمندان حوزهٔ تعلیم و تربیت بررسی کرد. البته نگاه حضرت امام خمینی (ره)، و اندیشمندان دوران پیش نظام تعلیم و تربیت اسلامی و مطالعهٔ آثارشان و اصولاً مطالعهٔ منابع دینی ما، به‌ویژه قرآن مجید و نهج‌البلاغه، به‌تمامی مؤید این نکته است که اساساً تعلیم و تربیتی می‌تواند پاسخ‌گوی نیاز بشریت باشد که تمام وجوه انسان و شکوفایی او در همهٔ ابعادش را مدنظر و توجه قرار داده باشد.

زیرا تعریف ناقص از انسان و پرداختن به ابعاد مادی و ظاهری انسان و تنظیم فلسفهٔ تعلیم و تربیت بر اساس انسان مادی و غفلت از روح و بعد معنوی انسان، خسارت‌های جبران‌ناپذیری به بشریت تحمیل کرده، تا حدی که حتی عقلا و اندیشمندان غربی را به تفکر و مطالعه واداشته و توجه آن‌ها را به بررسی دیدگاه‌ها و نظرات دیگران، به‌ویژه شرقیان، که به مسئلهٔ روح و روان

و معنویت اعتقاد دارند، معطوف کرده است. غربیان به خاطر بحث اسلام‌ستیزی و با وجود مطالعاتی که در حوزهٔ قرآن دارند، ترجیحاً برای استدلال‌های خود به‌عمد از فرهنگ‌های بودایی و... شرقی به‌عنوان نمونه و الگوی تحقیقی یاد می‌کنند؛ به طوری که امروزه آموزش ابتدایی ژاپن را الگویی کامل و مدلی جهانی از تعلیم و تربیت کارآمد معرفی می‌کنند که هم به ابعاد مادی و هم به ابعاد معنوی تربیت توجه دارد. اعتقاد بر این است که آموزش و پرورش ژاپن در دورهٔ ابتدایی یک مدل موفق در تربیت انسان است که آموزش و یادگیری حساب و علوم و نیز تربیت (مهارت‌های زندگی) را مورد توجه قرار داده و کودک ژاپنی را به‌عنوان محصولی تربیت‌شده تحویل جامعه و دورهٔ آموزشی بعدی می‌دهد.

با دقت و تأمل در سبک و شیوهٔ مدیریت ژاپنی متوجه می‌شویم، در دورهٔ ابتدایی ژاپن بیش از ۶۰ درصد آموزش‌ها حول محور فرهنگ و آداب و رسوم، سنت‌ها و ارزش‌های اجتماعی، اخلاقی و تربیتی جامعهٔ ژاپن برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود؛ مانند توجه به مقام والای انسان، با وجود همهٔ کاستی‌های موجود در افراد؛ تفکیک قائل‌نشدن بین افراد و دانش‌آموزان براساس دسته‌بندی‌های هوشی و تست‌های استعدادسنجی؛ احترام به خود؛ توجه و حمایت از دانش‌آموزان ضعیف؛ دادن حق مطرح‌شدن و ابراز وجود به همهٔ شاگردان؛ در معرض تجربه قرار دادن رفتارهایی مثل دوست‌داشتن و دوست‌داشته‌شدن؛ رعایت اخلاق و ادب اجتماعی؛ اظهارنظر کردن؛ بیان احساسات؛ و در یک کلام تمرین مهارت‌های زندگی (مری وایت، ترجمه

فرهودی‌زاده، ۱۳۹۰).

امروزه ضرورت دارد در مدرسه‌های ما شوراهای تربیتی و فرهنگی با حضور افراد مسئول، دربارهٔ آموزه‌ها و رفتارهای فرهنگی برنامه‌ریزی و آن‌ها را در حد درک و فهم متربیان خود پیش‌بینی کنند. در این راه بازخوانی مجدد و نگاه واقع‌گرا به طرح‌های فرهنگی و پرورشی ضروری است و شورای تربیتی وظیفه دارد بر اساس اعتقادات و ارزش‌ها و سنت‌های جاری در زیست‌بوم هر منطقهٔ جغرافیایی، آموزه‌ها را متناسب با

فرهنگ جاری در شهر، روستا و اقلیم

خود کاربردی کند. توجه به موضوعات

اعتقادی، زبان و ادبیات بومی،

بازی‌ها و سرگرمی‌ها و برنامه‌های

اوقات فراغت، مباحث مرتبط با

کار و هنر، مفیدبودن و تناسب

یا هماهنگی با خرده‌فرهنگ‌های

موجود در محل، از دیگر

ضرورت‌ها در این زمینه‌اند.

همچنین، توجه به هویت اسلامی

و ملی با پیش‌بینی فعالیت‌های سازگار

با ذائقهٔ مخاطب موضوعی است که باید در

شورای تربیتی مدرسه به آن پرداخته شود. ضمن اینکه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های وزارتخانه، استان و منطقه و شهرستان باید در این راستا با تقویت و تفویض بعضی اختیارات، از شوراهای تربیتی مدرسه حمایت کند، چرا که شورای تربیتی کانال مناسبی است که در آن برنامه‌های فرهنگی پرورشی کارآمد تولید و اجرا می‌شوند.

## رویکرد

شورای تربیتی اصولاً باید رویکردی فرهنگی به برنامه‌های مدرسه داشته باشد. بحث نیازهای رو به افزایش جامعه و آگاهی از فرهنگ و دستاوردهای فرهنگی برای ما خیلی مهم و ضروری است، زیرا ما همیشه به فرهنگ و تمدن خود افتخار کرده‌ایم. ولی در زندگی روزمره و عمومی، چهرهٔ فرهنگی و تربیتی مطلوبی از خود بروز نداده‌ایم. این نقیصه در همهٔ ابعاد اجتماع هویدا است. در مدرسه‌های ما به تربیت فرزندان ایرانی جوانمرد، باخلاق، شجاع، ادیب، شعردوست و خلاق کمتر توجه می‌شود. اکنون در میان معلمان و مدیران فرهنگی، شاخص‌هایی اخلاقی و تربیتی که مایهٔ مباحثات نسل‌های پیشین بودند و همواره انسان‌هایی وارسته و مورد اعتماد جامعه بودند و رفتار، گفتار و کردارشان الگوی عملی برای سایرین محسوب می‌شد، به شکل بارز و برجسته‌ای مشاهده نمی‌شود. (البته این تضادها و دوری از اصل فرهنگی خویش‌تن در همهٔ ابعاد قابل‌مطالعه است؛ مثل رفتار ورزشکاران و...).

مواردی که در پی می‌آیند، مؤید دور شدن از هویت



فرهنگی هستند و ضروری است در مدرسه مورد توجه قرار گیرند:

- پرداختن به مسائل اعتقادی به شیوه متعادل و معقول و در حد درک و فهم مخاطبان؛
- ارائه زیبا و جذاب رفتارهای دینی و تقویت روحیات دینی با شیوه‌های بدون جبر و اجبار؛
- پرداختن به ادبیات (شعر و مشاعره، نقد ادبی، داستان و رمان، نمایش‌نامه و سایر انواع ادبی)؛
- توجه به زندگی و مهارت‌های اجتماعی از طریق هنر و فعالیت‌های گروهی؛
- توجه به زندگی و مهارت‌های روابط انسانی در مدرسه؛
- توجه به کیفیت و اهداف کیفی و توجه به روابط پنهان و اثرگذار در تربیت؛
- توسعه همکاری بین شاگردان کلاس و مدرسه و توجه به برنامه‌های مشارکتی؛
- درک و باور به اینکه آموزش و یادگیری، و پرورش و فرهنگ با هم ارتباط تنگاتنگی دارند؛
- باور به اینکه پرورش انسان همواره در موقعیت فرهنگی جریان دارد و از منابع فرهنگی تغذیه می‌کند.
- در عصری زندگی می‌کنیم که مباحث تهاجم فرهنگی واقعی و در حال اجراست و باید با اتخاذ رویکردی پیشگیرانه، با تقویت مبانی فکری و اعتقادی و ایجاد اعتماد به داشته‌های فرهنگی خویش، در راه حفظ هویت دینی و ملی، فرزندان و دانش‌آموزان را در معرض درک و برداشت صحیح از فرهنگ خودی قرار دهیم.
- مدرسه امروز باید به مقابله با بدآموزی‌ها و بداخلاقی‌ها بپردازد؛

مدرسه امروز باید قوه تشخیص را در فرزندان رشد دهد؛

مدرسه امروز باید از برنامه و رفتارهای سیاستمداران

و برنامه‌سازان فرهنگی غلط‌گیری کند؛

دانش‌آموزان باید در مدرسه تفکر انتقادی بیاموزند تا در قیاس و استدلال‌های خود مغلوب فرهنگ‌های غریبه و مهاجم، و جذب زیبایی‌های جعلی، رفتارهای غلط و الگوهای غیرخودی نشوند.

شورای تربیتی باید با اتخاذ رویه فرهنگ‌سازی، برنامه‌های فرهنگ‌ساز را برای دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان طراحی و اجرا کند. چنین مدرسه‌ای، بر اساس سند تحول آموزش و پرورش، حتی می‌تواند کانون فرهنگی محله و تأثیرگذار در کل محیط پیرامونی باشد.

## اصول

### الف) تعریف شورای تربیتی مدرسه

شورا متشکل است از مدیر و نماینده معلمان، معاون پرورشی، معاون اجرایی، نماینده انجمن اولیا و مربیان، کارشناس یا کارشناسان فرهنگی (به تناسب مسئله یا موضوع) و در صورت صلاحدید نماینده دانش‌آموزان. این شورا مسئولیت هم‌فکری، برنامه‌ریزی و کمک به اجرای پروژه‌های فرهنگی پرورشی را در مدرسه بر عهده دارد.

### ب) دوره فعالیت شورا (یک سال تحصیلی)

طبیعی است پس از آغاز سال تحصیلی، مدیر به دعوت از سایر اعضا اقدام و شورای تربیتی با دبیری معاون پرورشی شروع به کار می‌کند. این شورا تا پایان شهریورماه سال بعد (یک سال تحصیلی) مسئولیت دارد فعال و پویا در عرصه برنامه‌های تربیتی نقش ایفا کند.

### پ) تعداد اعضای شورا

مدیر، معاون پرورشی، معاون اجرایی یا ناظم مدرسه،



نماینده معلمان، نماینده اولیا، نماینده دانش آموزان (در صورت صلاحدید)، کارشناس یا کارشناس فرهنگی، به دعوت از طرف مدیر یا سایر اعضا بر حسب موضوع موردنظر، اعضای هفت گانه ثابت و متغیر شورای تربیتی را شکل می دهند.

(با توجه به اینکه پیش بینی، اجرا و طراحی برنامه های فرهنگی برای مدرسه هدف است، وجود کارشناس، چنانچه از میان اولیای مدرسه باشد، توصیه می شود).

### ت) جلسات شورا

دبیر جلسه یا مدیر مدرسه باید بنا به شرایط، مناسبت ها و برنامه ها تصمیم گیری کند، ولی تشکیل ماهی یک جلسه ضروری است. تمامی مباحث مطروحه و تصمیم گیری ها باید ثبت و ضبط شوند و در بایگانی مدرسه در دسترس باشند.

### اهداف

- مهم ترین هدف، سیاست گذاری و برنامه ریزی در راستای مسائل جاری جامعه و مدرسه است. البته برنامه ریزی باید مکمل طرح ها و برنامه های رسمی باشد؛  
- برنامه ریزی درون مدرسه ای براساس توانمندی ها، استعدادها و امکانات و موجودی مادی معنوی و انسانی هر واحد آموزشی برای توسعه فرهنگ و تربیت اسلامی؛

- بررسی برنامه های تربیتی سالانه منطقه و تنظیم برنامه تربیتی مدرسه؛

- بررسی مسائل فرهنگی پرورشی درون مدرسه و پاسخ گویی به نیازهای شاگردان از قبیل طراحی کلاس های مهارت زندگی و گفت و گوی فرهنگی، برنامه ریزی گردش های علمی و فرهنگی؛

- توجه ویژه به بحث هویت دینی و ملی از طریق اجرای مسابقات، نمایش ها، نمایشگاه های غذا، لباس، نقاشی و تحلیل و نقد اجتماعی؛

- برنامه ریزی برای توجه بیشتر به اصول تربیت دینی و اسلامی، از قبیل توجه به بحث خدامحوری، از طریق اجرای مسابقه مقاله نویسی، توجه به بحث تفکر و تعقل و ارائه مسابقات پژوهشی و علمی، توجه به بحث حریت و عزت مانند آشنایی با تاریخ و آشنایی با الگوهای دینی و ملی؛

- بررسی مشکلات تربیتی و اخلاقی شاگردان و تلاش برای رفع آن ها؛

- توسعه خدمات مشاوره ای و نیز توسعه ارتباط با شاگردان و هدایت آنان؛

- پیش بینی و تلاش برای یافتن راه حل بحران های تربیتی؛

- ارتقای سطح آگاهی و معرفت دینی اجتماعی و ملی دانش آموزان؛

- ارتقای سطح آگاهی و معرفت دینی اجتماعی والدین.

### سیاست ها

سیاست های شورای تربیتی دو محور اساسی دارد:  
۱. بررسی و آسیب شناسی احتمالی جامعه دانش آموزان مدرسه؛

۲. بررسی علل آسیب ها در حوزه مدرسه و منطقه.  
بر این اساس باید به مطالعه و اجرای طرح های پیشگیرانه پرداخت و با اطلاع رسانی شفاف، همواره حمایت های معنوی و مادی جامعه اولیا و حتی دانش آموزان را به دست آورد و در گامی فراتر با مسئولان آموزش و پرورش منطقه، همکاری و همگامی مناسبی را طراحی و پیگیری کرد.

موضوعات آسیب زایی وجود دارند که همواره از طریق جریان های فرهنگی فرزندان ما را تهدید می کنند؛ مانند گسترش تفکر و فلسفه بی هویتی، گسترش فلسفه بی بندوباری و بی اخلاقی، وارد شدن خدشه بر ارزش های دینی، رشد اندیشه های ارتجاعی، ایجاد ابهام، سردرگمی و افزایش تضادها در ذهن دانش آموزان، شناخت ناکافی هویت و فرهنگ دینی و ملی، افزایش آگاهی های دینی، اهمیت ندادن به مشاوره و شورا.

### یادآوری

پیش از این، در سال های گذشته، ستادهایی تربیتی در مدرسه تشکیل شدند که ماهیتاً بررسی مسائل و مشکلات تربیتی دانش آموزان را عهده دار بودند. این شورا با ارائه مشاوره های تربیتی و سپس تصمیم گیری های انضباطی در مورد شاگردان مسئله دار وظایف خود را پیگیری می کرد. همچنین، مسئول ایجاد هماهنگی بین کلیه عناصر دست اندرکار امر تربیت در مدرسه به حساب می آمد. متعاقب تشکیل ستاد تربیتی در مدرسه، شورای بررسی و حل مشکل در منطقه تشکیل شد که مسئولیت پیگیری و ادامه کار مدرسه را به عهده داشت؛ مثل شناسایی و حل مشکل دانش آموزان ارجاع داده شده و پیگیری معضلات تربیتی و اخلاقی در سطح منطقه. در سطح استان کارشناسان مشاوره اداره کل، مدیریت جریان مشاوره ای و حل مسائل مناطق را به عهده داشتند.

اولین دستورالعمل ستادهای تربیتی در سال ۱۳۶۳ صادر و در سال ۱۳۶۴ اصلاح شد. ماهنامه تربیت نیز در این راستا و برای توسعه دیدگاه های تربیتی و تربیت اسلامی از سال ۱۳۶۴ منتشر شد. ستادهای تربیتی امروزه نیز کم و بیش مورد توجه هستند، اما شورای تربیتی اهمیت و کارکردی فراتر از ستادهای تربیتی دارد، چرا که به جای درمان، درصدد اجرای برنامه های فرهنگی است.

#### پی نوشت:

۱. وایت، مری، مطالبات آموزشی در ژاین، ترجمه مارینافرهودی زاده (۱۳۹۰)، رسا، تهران.

# رهبری در مدرسه متاورسی

مدیریت مدرسه یک علم است

دکتر علی خلخالی

## مسئله چیست؟

از لحاظ تاریخی و شاید به‌طور استعاری، انسان معاصر سه انقلاب صنعتی را پشت سر گذاشته است. شواهد نشان می‌دهند در عمل از دروازه‌های انقلاب صنعتی چهارم نیز عبور کرده است. گذار از تولید دستی به تولید مکانیکی در نیمه قرن هجدهم میلادی، نشانگر وقوع انقلاب صنعتی اول بود. تثبیت کنترل و کاربرد الکتریسیته در نیمه قرن نوزدهم و امکان تولید انبوه، انقلاب صنعتی دوم را رقم زد و در نیمه قرن بیستم، با توسعه فناوری‌های اطلاعات، ارتباطات و اتوماسیون، انقلاب صنعتی سوم آغاز شده و تا امروز تداوم یافته است. هر چند اطلاق واژه انقلاب به این تحولات صنعتی، از باب ایجاد دگرگونی در بخش عمده‌ای از شئون زندگی فردی و اجتماعی انسان است، لیکن هیچ‌کدام از این چرخش‌های انقلاب گونه فناوریانه، برای نظام‌های آموزشی و پرورشی و به‌طور خاص در شرایط مدرسه‌ای، دستاوردی بنیادی نداشته‌اند. تا حدی که دور از تصور نیست کارگزاران مدرسه‌ای سده هجدهم، با همان توانمندی‌ها، همچنان بتوانند کارگزار مدرسه امروزی باشند!

از منظر ناظر بیرونی، در مدرسه، از آغاز چیز زیادی تغییر نکرده است. بدون تردید اختراع کاغذ و چاپ یک موهبت بود. ضبط صوت، فیلم و تخته سفید فوق‌العاده بودند و رایانه و اینترنت توانستند قدری تفاوت ایجاد کنند، اما هنوز تجربه دانش آموز امروزی از مدرسه، تقریباً مشابه پدر، مادر، پدربزرگ و مادربزرگشان است. در سرتاسر انقلاب‌های سه گانه موصوف، همه مزیت رقابتی نظام‌های آموزشی و پرورشی به انحصار در تولید دانایی و اطلاعات منحصر به فرد و توانمندساز متمرکز بوده است. اما این بار با شبکه‌ای از رویدادهایی مواجهیم که انقلاب صنعتی چهارم<sup>۱</sup> نام‌گذاری شده‌اند و به نظر می‌رسد عمیق‌ترین و وسیع‌ترین چرخش را در اداره نظام‌های آموزشی و پرورشی رقم خواهند زد.

بخشی از این شبکه رویدادها در حیطه‌های یاددهی و یادگیری باهوش مصنوعی<sup>۲</sup>، یادگیری ماشین<sup>۳</sup>، یادگیری عمیق<sup>۴</sup>، پردازش زبان طبیعی<sup>۵</sup> آغاز و در رابط مغز و رایانه<sup>۶</sup>، نشانگرهای زیستی تحصیلی<sup>۷</sup> و ذهن دیجیتال شده<sup>۸</sup> در حال تداوم هستند. در واقع انقلاب صنعتی چهارم مرحله‌ای در توسعه دانش و فناوری است که در آن مرزهای بین حوزه‌های فیزیکی، دیجیتال و زیست‌شناسی (بیولوژیکی) در حال محو شدن هستند.

پدیده دوقلوهای دیجیتال<sup>۹</sup> همه عرصه‌های تصمیم‌گیری را دگرگون ساخته‌اند و این امکان را مهیا می‌کنند که مدیران، معلمان و دانش‌آموزان، تنها زمانی که تمام الزامات یک تصمیم یا حل مسئله به‌صورت مجازی برآورده شده باشند، آن تصمیم به‌صورت فیزیکی اتخاذ شود. پوشیدنی‌های واقعیت افزوده<sup>۱۰</sup> به معلمان و دانش‌آموزان اجازه می‌دهند داخل بدن انسان را طوری بررسی کنند که گویی یک آزمایشگاه کالبدشناسی (آناتومی) است. تناسخ دیجیتال<sup>۱۱</sup> در عمل امکان جابه‌جایی کالبد جسمانی<sup>۱۲</sup> با کالبد دیجیتال<sup>۱۳</sup> معلمان و دانش‌آموزان را شدنی کرده‌اند. احتمالاً دم‌دست‌ترین واژه برای توصیف عینی آنچه در حال وقوع است، متاورس<sup>۱۴</sup> است.

متاورس نوعی واقعیت مجازی سه‌بعدی است که با آن می‌توان فعالیت‌های روزمره زندگی مدرسه‌ای را به‌دست‌هدایت آواتارهایی سپرد که کارگزار نسخه واقعی‌شان هستند. متاورس مدرسه‌ای نوعی امتداد واقعیت است. یعنی مدرسه واقعی با مدرسه مجازی درهم تنیده می‌شود و به‌طور اجتناب‌ناپذیری واقعیت در فضای مجازی امتداد می‌یابد. آواتارهای مدرسه‌ای در متاورس با خود واقعی با همه ساکنان مدرسه‌ای شناسایی می‌شوند و در دنیای متاورس فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی انجام می‌دهند. با لحاظ دانش فعلی ما، احتمالاً می‌توان چهار وجه از متاورس مدرسه‌ای را بازشناسی کرد:

## متاورس مدرسه‌ای با رویکرد واقعیت افزوده<sup>۱۵</sup>

این نوع متاورس ایجاد محیطی هوشمند با استفاده از فناوری‌ها و شبکه‌های مکانمند است. واقعیت افزوده نوعی استمرار دنیای بیرونی در فضای سایبری است. فناوری واقعیت افزوده دنیای فیزیکی واقعی را در خارج از یک فرد، با استفاده از یک سیستم آگاه از مکان، و رابط با اطلاعات شبکه‌های افزوده‌شده، و در لایه‌ای از فضاهایی که روزانه با آن‌ها مواجه می‌شویم، گسترش می‌دهد. این واسطه‌هایی که جهان را غنی‌تر می‌کنند، به دو سیستم موقعیت‌یابی جهانی، یعنی مبتنی بر نشانگر و مبتنی بر دید، تقسیم می‌شوند. واقعیت افزوده داده‌های پیوندی مناسبی برای اطلاعات موقعیت مکانی کاربر ارائه می‌کند یا نشانگری را در یک کد پاسخ سریع تشخیص می‌دهد تا اطلاعات موجود را تقویت کند. علاوه بر این، دنیای واقعی و گرافیک مجازی



را می‌توان با واسطه لنز یا بی‌واسطه با هم ترکیب و مشاهده کرد. واقعیت افزوده در یادگیری مطالبی که مشاهده مستقیم یا توضیح آن‌ها در متن دشوار است، زمینه‌هایی که به تمرین و تجربه مستمر نیاز دارند و زمینه‌هایی با هزینه‌های زیاد و احتمال خطر بالا، مؤثر ارزیابی شده‌اند. در واقع، فناوری واقعیت افزوده شبیه‌سازی همه انواع محتواهای درسی را شذنی کرده است. این شبیه‌سازی در پیوند تصویرهای انتزاعی به اشیای عینی، از طریق اتصال زمینه دنیای واقعی و اشیای مجازی نقش دارد. در حوزه‌های متنوعی از آموزش در سطوح گوناگون، نمونه‌هایی از فناوری واقعیت افزوده در حال ظهورند.

## متاورس مدرسه‌ای با رویکرد زندگی‌نمایی<sup>۱۶</sup>

«زندگی‌نمایی» نوعی افزونه به دنیای درونی است. در زندگی‌نمایی افراد از دستگاه‌های هوشمند برای ثبت زندگی روزمره خود در اینترنت یا گوشی‌های هوشمند استفاده می‌کنند. توییتر، فیس‌بوک و اینستاگرام نمونه‌های پیش‌پاافتاده‌ای از زندگی‌نمایی محسوب می‌شوند. برای نمونه، اخیراً خدماتی عرضه می‌شوند که از اطلاعات زیست‌سنجشی (بیومتریک) ذخیره‌شده از طریق افزونه‌های پوشیدنی استفاده می‌کنند. برخی از افزونه‌ها حسگرهایی را برای ثبت میزان حرکت یا یادگیری به یکدیگر متصل می‌کنند. این هم یک نوع زندگی‌نمایی است. برای مثال، در کره جنوبی یک برنامه اجتماعی کلاس برخط به نام سرویس شبکه اجتماعی آموزشی، بر اساس نظام کلاس‌بندی مبتنی بر هوش مصنوعی، راه‌اندازی شده است. این فناوری به‌طور ویژه دستاوردهای یادگیری هر دانش‌آموز را تجزیه و تحلیل می‌کند و بر اساس سطح دانش آموز، در همه موضوعات یادگیری‌های سفارشی عرضه می‌کند.

## متاورس مدرسه‌ای از نوع دنیای آینه‌ای<sup>۱۷</sup>

دنیای آینه‌ای نوعی شبیه‌سازی از دنیای روبه‌روست که به یک مدل مجازی غنی‌شده اطلاعاتی یا به پژواک دنیای واقعی اشاره دارد. دنیای آینه‌ای نوعی متاورس است که در آن نمود، اطلاعات و ساختار دنیای واقعی به واقعیت مجازی‌ای منتقل می‌شوند که گویی در یک آینه منعکس شده است. با این حال، عبارت «توسعه کارآمد دنیای واقعی» مناسب‌تر از توصیف این سیستم‌ها به‌عنوان «بازتاب دنیای واقعی» است. در «متاورس دنیای آینه‌ای»، تمام فعالیت‌های دنیای واقعی را می‌توان از طریق اینترنت یا برنامه‌های کاربردی مربوطه انجام داد. از این طریق زندگی در دنیای واقعی راحت‌تر و کارآمدتر خواهد شد. «آزمایشگاه‌های دیجیتال» و «فضاهای آموزشی مجازی» نمونه‌هایی از جهان‌های آینه‌ای هستند که در آموزش استفاده می‌شوند. کاربران در چنین محیط‌هایی با افراد دیگر، از راه دور و مستقل از کالبد جسمانی، ملاقات می‌کنند؛ در تحقیقات علمی مشارکت می‌کنند؛ بازی می‌کنند و کارهای معنادار انجام می‌دهند. متاورس جهان آینه‌ای، در حالی که دنیای واقعی را دقیقاً به گونه‌ای نشان می‌دهد که گویی در آینه منعکس شده است، به‌عنوان راهی برای توسعه کارآمد اطلاعات، ظرفیت آموزشی بسیار خوب و کارکردهای مورد نیاز برای یادگیری دارد.

## متاورس نوع واقعیت مجازی<sup>۱۸</sup>

واقعیت مجازی وجه دیگری از متاورس است که دنیای درونی را شبیه‌سازی می‌کند. فناوری واقعیت مجازی شامل گرافیک سه‌بعدی پیچیده، چهرک‌ها (آواتار) و ابزارهای ارتباطی آنی

است. این دنیایی است که کاربران احساس می‌کنند کاملاً در یک واقعیت مجازی قرار دارند. واقعیت مجازی طیف دیگری از واقعیت ترکیبی و واقعیت افزوده است. در واقع، براساس ساختار بینایی انسان، واقعیت مجازی باعث می‌شود یک تصویر صاف، سه‌بعدی دیده شود. همچنین، به‌عنوان یک فضای سه‌بعدی مبتنی بر اینترنت، چندین کاربر می‌توانند با ایجاد یک چهرک (آواتار) شخصی، به‌طور هم‌زمان به آن دسترسی داشته باشند و در آن شرکت کنند. در این متاورس مدرسه‌ای، واقعیت مجازی همه محتواهای درسی، از جمله فضاها، پیشینه‌های فرهنگی، شخصیت‌ها و نهادها، متفاوت از واقعیت طراحی شده‌اند. چهرک‌ها (آواتار) که از طرف کاربر عمل می‌کنند، فضای مجازی را با شخصیت‌های هوش مصنوعی کاوش می‌کنند، با سایر بازیکنان ارتباط برقرار می‌کنند و به هدف می‌رسند. در اینجا مدل بدن واقعی حرکت می‌کند، چیزی را لمس می‌کند و فعالیت‌های روزمره در فضای مجازی انجام می‌شوند. برای مثال، معلم می‌تواند نقشه کلاس درس را انتخاب کند، اتاقی را باز کند، دانش‌آموزان را دعوت کند و همگی با صدا یا پیام روی نقشه کلاس با یکدیگر تعامل داشته باشند. در واقع متنوع‌ترین و فعال‌ترین فناوری مورد استفاده در امور مدرسه‌ای، واقعیت مجازی است. متاورس مدرسه‌ای نوع واقعیت مجازی از ویژگی‌های منحصربه‌فردی برخوردار است. اول، به‌عنوان یک قانون، فضا زمان مدرسه متاورس را طراحان و شرکت‌کنندگان با هم ایجاد و گسترش می‌دهند. دوم، یک خالق (هر یک از ساکنان مدرسه متاورس) می‌تواند محتوا تولید کند. سوم، مبادلات ارزی از طریق تولید محتواهای گوناگون امکان‌پذیر است. چهارم، تداوم زندگی روزمره از طریق متاورس تضمین می‌شود. و پنجم، در چنین مدرسه‌ای وجوه واقعی و مجازی جهان‌ها و افراد متاورس (آواتارها) به هم می‌پیوندند.

## چقدر برای رهبری مدرسه متاورس آماده‌ایم؟

در اینجا مجموعه هفت مقاله مستقل و در عین حال مرتبط با هم، با مضمون «مدیریت مدرسه یک علم است» به پایان می‌رسد. همه این یادداشت‌ها بر مبنای این ایده محوری تنظیم شده‌اند که خیلی زودتر از آنچه فکر می‌کنیم، برای مواجهه سازنده با مدرسه‌های نوپدید<sup>۱۹</sup> دیر می‌شود. مخاطب این مقالات به‌طور ویژه مدیران مدرسه و در صورت تمایل همه سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان نظام آموزش و پرورش ملی هستند. هر رهبر مدرسه در مواجهه با انقلاب صنعتی چهارم باید از بلندپروازی‌های متا برای پدیدآیی عصر تازه‌ای از ظهور نظام‌های آموزشی آگاه باشد و احتمالاً گیرنده‌های حسی بعضی از مدیران مدرسه به وضوح آمیختگی وجوهی از متاورس را در لابه‌لای مدرسه خود دریافت کرده‌اند. لازم است چنین مدیرانی به سرعت به شایستگی‌های مورد نیاز کار و زندگی در متن انقلاب صنعتی چهارم مجهز شوند. در کانون این شایستگی‌ها توانایی درک و کار با فناوری اطلاعات، کدنویسی و زبان الگوریتم‌ها قرار دارد. الگوهای اجتماعی و رفتارشناسی زندگی و کار در متاورس و تسلط بر سیستم‌های پشتیبانی چندسطحی، وجوه دیگری از الزامات آماده‌سازی مدیران مدرسه‌هاست. همه این‌ها و نیز چیزهای دیگری که قبلاً اشاره شدند، زمانی فرصت تحقق خواهند یافت که رهبری مدرسه به‌عنوان یک علم، و با فهم دقیق تحولات فناورانه نوظهور، بازشناسی شود. غفلت از درک آنچه در حال وقوع است، برای مهاجران انقلاب صنعتی چهارم، در مقایسه با بومیان دیجیتال، به پدیدآیی گسل آموزشی ملی عمیقی منجر می‌شود.

### منابع

1. Albert, J R G., Cuenc, J S. (2019). Fourth Industrial Revolution (FIRE): Impact on Education and Skills Development. 14th National Convention on Statistic (NCS) Crowne Plaza, Mandaluyong City, October 1-3.
2. Bui, T. D., Lam, A. C. H. and Nguyen, N. T. T. (2020). The Qualities and Competencies of School Educators in the Era of Industrial Revolution 4.0. International Journal on Emerging Technologies, 11(5): 35-40.
3. Kye, B., Han, N., Kim, E., Park, Y., & Jo, S. (2021). Educational applications of metaverse: possibilities and limitations. Journal of educational evaluation for health professions, 18, 32. <https://doi.org/10.3352/jeehp.2021.18.32>.

### پی‌نوشت‌ها:

1. Industrial Revolution 4.0
2. Artificial Intelligence
3. Machine Learning
4. Deep Learning
5. Natural Language Processing
6. Brain-Computer Interface
7. Academic Biomarkers
8. Digitalized Mind
9. Digital Twin
10. Augmented Reality T-Shirt
11. Digital Reincarnation
12. Physical Body
13. Digital Body
14. Metavers
15. Augmented reality
16. Lifelogging
17. Mirror World
18. Virtual Reality
19. Emerging schools

# حرفه‌ای عمل کن

## چند روایت برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی - مریم دلاور، مدیر مدرسه

دانشته‌های مشاوره‌ای مدیر در خیلی از مسائل مدرسه‌ای به کارش می‌آید، از جمله در: هدایت نقش مشاوره‌ای معلمان، استفاده بجا از مهارت ارجاع، اجرای برنامه‌های آموزش خانواده، برگزاری امتحانات، مواجهه با مشکلات دانش‌آموزان، هدایت والدین و شاید مهم‌تر از همه در «خویش‌شناسی مدیر». از زاویه آنچه مورد بحث ماست، برای مدیر مدرسه دو امکان متصور است: یا دانش آموخته راهنمایی و مشاوره و رشته‌های نزدیک به آن مانند روان‌شناسی است، یا دانش حداقلی از راهنمایی و مشاوره دارد که این دانش احتمالاً محصول مطالعه‌های شخصی، حضور او در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی و کسب اطلاعات از منابع دیگر است. به این ترتیب، امید می‌رود روایت‌هایی که در این مجموعه مطالب بیان شدند، انگیزه‌ای باشند برای مدیران تا اولاً دانش راهنمایی و مشاوره‌ای خود را ارتقا بخشند و ثانیاً به انواع کارکردها و کاربردهای راهنمایی و مشاوره در تربیت و مسائل مدرسه‌ای دقیق‌تر و جدی‌تر بیندیشند.

### پرونده‌های دیگر!

جداگانه پرونده دیگری برای آنان تشکیل می‌دهم. در این پرونده به مرور تمام جزئیات زندگی مربوط به دانش‌آموز و والدین او را پیدا می‌کنم و می‌نویسم. چیزهایی را از خود دانش‌آموز می‌پرسم و نکات دیگر را از زیر زبان دانش‌آموز و مادر و پدرش بیرون می‌کشم. من معلم بچه‌ها هستم و اگر جزئیات زندگی و مسائل و مشکلات آن‌ها را بدانم، هم بهتر می‌توانم با آن‌ها ارتباط برقرار کنم و هم اگر لازم بود به آنان کمک کنم. فکر می‌کنم پرونده من برای هر دانش‌آموز از پرونده مدرسه سنگین‌تر است و چیزی نیست که از قلم بیندازم.

خانم مدیر نمی‌دانست از کجا شروع کند و چگونه به خانم دآوری توضیح دهد که از نظر حرفه‌ای، حد و حدود دخالت او در مسائل دانش‌آموزان و والدینشان تا کجاست. لازم بود با کسی مانند خانم دآوری که سال‌ها بود احتمالاً از روش «پرونده دیگر» استفاده می‌کرد، بیشتر صحبت شود. مدیر فقط چند سؤال برای خانم دآوری مطرح کرد: «این حجم اطلاعات واقعاً تا چه اندازه مورد نیاز است؟ آیا گرفتن این اطلاعات به معنای اجازه ورود ما به مسائل شخصی و خانوادگی دانش‌آموزان است؟ آیا این کار واقعاً مبنای تربیتی دارد یا از کنج‌کاو‌های شخصی و شاید مسائل دیگر ناشی می‌شود؟» مدیر همکاری‌اش را دعوت کرد تا در مورد راهنمایی و مشاوره و همچنین اخلاق حرفه‌ای مطالعاتی انجام دهد. مدیر برای گفت‌وگوهای بعدی، مقاله‌ها و کتاب‌هایی را در زمینه اخلاق حرفه‌ای معلمی گردآورد؛ اگر چه این کار چندان آسان نبود. مدیر می‌توانست حدس بزند نمونه کار خانم دآوری و موارد کم‌وبیش مشابه آن در مدرسه‌ها و بین معلمان دیگر هم رایج است و به نظر می‌رسد باید منابع مناسب و بیشتری در این باره در دسترس باشند. خانم دآوری به تدریج پذیرفت، داشتن اطلاعات کلی از دانش‌آموزان کافی است و معلم اجازه ندارد به جزئیات زندگی آن‌ها سرک بکشد. داشتن اطلاعات زیاد نه ضرورتی دارد و نه به کار معلم می‌آید، ضمن آنکه ممکن است دانش‌آموز و والدین او از لورفتن مسائل خصوصی‌شان رضایت نداشته باشند.

همراهی و انعطاف‌پذیری خانم دآوری خوب بود. او پذیرفت در یکی از جلسات شورای معلمان، درباره اخلاق حرفه‌ای معلمی بر مبنای آموزه‌های راهنمایی و مشاوره، نیم‌ساعتی صحبت کند.

مدرسه به کارهای نجاری نیاز داشت. خانم مدیر داشت با معاون در این باره حرف می‌زد که از کجا می‌توانند نجاری پیدا کنند که هم کارش خوب باشد و هم با شرایط مالی مدرسه کنار بیاید. خانم دآوری که معلم پایه پنجم بود، وسط حرفشان آمد و گفت: «بابای آیدا، دانش‌آموز کلاس من، نجار خوبی است. مغازه‌اش هم خیلی دور نیست.» این اولین بار نبود که خانم دآوری چنین اطلاعاتی را درباره دانش‌آموزان رو می‌کرد. خانم مدیر به یاد می‌آورد که دو بار دیگر هم اتفاق مشابهی روی داده است. مجموع این شواهد مدیر را به فکر فرو برد. در فرصت مناسبی که پیش آمد، مدیر خانم دآوری را دعوت کرد با هم گپی بزنند و مسائل رفتاری و درسی دانش‌آموزان را بررسی کنند. صحبت‌ها خوب پیش می‌رفت. خانم دآوری معلم خوب و مسلطی بود و دانش‌آموزان هم از او رضایت داشتند. یکی دو بار پیش آمده بود والدین از بعضی دخالت‌های خانم دآوری شاکی شده بودند، اما کسی موضوع را جدی نگرفته بود. مدیر صحبت را به ماجرای پیدا کردن نجار کشاند و اینکه خانم دآوری چگونه به این نوع اطلاعات دسترسی دارد. توضیحات بعدی خانم دآوری مفصل و البته برای مدیر تعجب‌آور بود. او گفت: من در شروع سال تحصیلی با مساعدت معاون اجرایی مدرسه، علاوه بر مطالعه پرونده تحصیلی تک‌تک دانش‌آموزان، خودم هم





## آموزش از سر رفع تکلیف



در دفتر مدرسه و در جلسه‌های شورای معلمان، یکی از موضوعات داغ، نقش والدین در تربیت فرزندان و کاستی‌ها و سهل‌انگاری‌های فراوان آنان در ایفای نقش والدینی بود. همیشه هم بحث به این جا می‌رسید که والدین دانش تربیتی کافی ندارند و با فنون تربیت آشنا نیستند. همیشه هم یک راه‌حل پیشنهاد می‌شد: آموزش والدین.

یک بار که در جلسه شورای معلمان این بحث بالا گرفت، یکی از معلمان سؤالی ساده و شاید بدیهی مطرح کرد: «مگر مدرسه ما برنامه آموزش والدین ندارد؟ پس در این جلسه‌ها چه می‌گویند؟» پاسخ این سؤال میان همه و جواب‌های متفرقه همکاران دیگر گم شد. بالاخره هم همان حرف‌ها تکرار شد و همان راه‌حل.

آقای کریمی، مدیر مدرسه شاید تنها کسی بود که سؤال همکارش را جدی گرفت. به راستی، وقتی مدرسه جلسات آموزش والدین دارد، چرا رفتار مادرها و پدرها تغییر محسوسی نمی‌کند؟ مدیر برای جلسه بعدی شورای مدرسه، یکی از والدین را که استاد راهنمایی و مشاوره بود دعوت کرد. موضوع جلسه هم راهکارهای افزایش کارآمدی جلسات آموزش خانواده اعلام شد. فارغ از هر اقدام بعدی، همین دعوت و همین موضوع جلسه باعث شد توجه و تمرکز سایر اعضای مدرسه بیشتر جلب شود. این موضوع در دو جلسه دیگر هم ادامه یافت. اولین نتیجه جلسات نکته‌ای بود که همه صادقانه و بدون پرده‌پوشی باید می‌پذیرفتند: «نگاه به آموزش والدین و برنامه‌های آن تشریفاتی و کلیشه‌ای است.» اینکه استادی با هماهنگی قبلی بیاید، حرف‌هایی بزند، برود و بعد هم هیچ کس پیگیر نتایج آن نباشد،

جلسه آموزش والدین نیست، بلکه، هم کاری صرفاً اداری است و هم هدر دادن فرصت‌ها. شورای مدرسه برای جلسات آموزش والدین برنامه هدفمند و منظمی تدوین کرد که شامل پیش‌بینی‌هایی از این قبیل بود: نیازسنجی، تعیین اولویت‌ها و ارجحیت‌ها، یافتن روش‌های متنوع ارائه موضوعات، دعوت از استادانی که فقط سخنران نباشند و جلسه‌ها را کارگاهی مدیریت کنند، تهیه و معرفی منابع مرتبط، ارائه گزارش و نتایج هر جلسه به صورت کاغذی و درج در فضای مجازی مدرسه، پیگیری موضوعات و نظرسنجی از مخاطبان، اجرای پرسش‌نامه‌هایی درباره روابط زناشویی و ارتباط مؤثر زیر نظر همان استاد و خلاصه اقدامات دیگری که در فعال و کارآمد شدن جلسه‌ها مؤثر بود. یکی از نکات مورد تأکید در این برنامه‌ها، حضور مستمر معلمان، معاونان و به‌ویژه مدیر مدرسه در برنامه‌های آموزش والدین بود.

## کارمن نیست!

خانم سالاری، معلم پایه ششم، لیسانس راهنمایی و مشاوره داشت. در جلسه‌های والدین بارها روی مدرک تحصیلی خودش و اینکه می‌تواند مشکلات بچه‌ها را به خوبی شناسایی کند، تأکید کرده بود. واقعاً هم معلم فعال و علاقه‌مندی بود و با دانش‌آموزان ارتباط خوبی داشت. به تدریج فضایی در کلاس و به‌ویژه بین والدین ایجاد شد که خانم سالاری می‌توانست همه مشکلات دانش‌آموزان و حتی خانواده‌ها را حل کند. هفته‌ای نبود که یکی از والدین مشکل فرزندش را مطرح نکنند. حتی گاهی پای مشکلات زناشویی و خانوادگی هم به میان می‌آمد. خانم سالاری وعده بررسی و رسیدگی می‌داد، اما خوش هم می‌دانست این موارد کار او نیست؛ نه توانایی علمی کافی دارد و نه وقتش را. بعد از چند ماه خانم سالاری مراجعانی از کلاس‌های دیگر هم

پیدا کرد؛ موضوعی که گاهی خوشایند همکارانش نبود. خانم تقی‌زاده، مدیر مدرسه، رشته مدیریت آموزشی خوانده بود، ولی بنا به باوری که داشت و معتقد بود مدیر مدرسه باید از حوزه‌های کاری مرتبط هم اطلاعات علمی کسب کند، درباره راهنمایی و مشاوره هم سر رشته داشت. خانم مدیر متوجه شرایط خانم سالاری بود. می‌دانست همکارش چارچوب‌ها و فنون مشاوره را به خوبی بلد است. از طرف دیگر می‌دانست، شرایط پیش آمده خیلی باب طبع خانم سالاری نیست و خود او از این وضعیت راضی نبود.

مدیر با خانم سالاری صحبت کرد و گفت: دخترم! می‌دانم خودت راهنمایی و مشاوره را از من بهتر بلدی. در همین رشته مهارتی وجود دارد به نام «ارجاع». اگر از همان اول از مهارت ارجاع استفاده می‌کردی، شرایط این‌طوری نمی‌شد. احتمالاً دلایلی وجود داشته است که نتوانسته‌ای ارجاع بدهی. شاید اول فکر می‌کردی تعداد مراجعه‌ها کم است و خودت از پس آن‌ها برمی‌آیی! شاید دچار رودرواسی شده‌ای و نتوانسته‌ای نه بگویی! شاید هم دلایل دیگر وجود داشته‌اند! الان وقت آن است که در برابر حجم مراجعات یک جمله بگویی «کار من نیست!» من هم کمکت می‌کنم و افراد متخصص و جاهای معتبر و معتمدی را معرفی می‌کنم تا بتوانی در صورت لزوم مراجعان را ارجاع دهی. خانم سالاری مناسب دید در کلاس هم به دانش‌آموزانش توضیحاتی بدهد. این توضیحات هم به‌نوعی راهنمایی شغلی محسوب می‌شدند و هم حیطه‌های فعالیت راهنمایی و مشاوره را بر اساس مدرک تحصیلی و همچنین ارتباط راهنمایی و مشاوره با مشاغل مرتبط روشن می‌کردند.



# مدیر شفاف است

سیما جعفریان

تصویرگر: سام سلماسی









مدیریت تردیدها در معماری مدرسه

# تردیدهای رنگارنگ

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه



اهمیت رنگ  
در محیط‌های یادگیری



ویژگی‌های  
رنگ‌های پرکاربرد



انتخاب رنگ و مقاطع  
تحصیلی



تناسب رنگ با عملکردها  
در فضاهای مدرسه

نماهای شلوغ رنگی  
که گاهی نگاه به آن‌ها  
دشوار می‌شود

۲۶

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۴۰۱

البته این به معنای صرف نظر کردن از رنگ‌های شیمیایی بر چنین سطوحی نیست، بلکه می‌توان با ایجاد لکه‌های محدودی در سطوح نما و سایر سطوح، فضاهای بیرونی را رنگارنگ کرد؛ به صورتی که به کمک فناوری نانو و پوشش مواد آبریز و ضد اشعه یو وی روی این رنگ‌ها و در عین حال تجدید رنگ‌ها در بازه‌های زمانی چندساله، به رنگین شدن محیط بیرونی مدرسه کمک کرد. محدود شدن این سطوح رنگی به کاهش هزینه لازم برای تهیه مواد آبریز و مقاوم در برابر آفتاب و همچنین تجدید رنگ منجر می‌شود.

محدودیت در سطوح رنگی روی نماها بُعد دیگری هم دارد. سطوح رنگی در نماها نباید به سمت استفاده بیش از حد از انواع رنگ‌ها به شکلی شلوغ و خیره‌کننده پیش رود، زیرا غالباً چنین رویکردی اغتشاش بصری و خستگی چشم را در پی دارد. استفاده نامناسب از طرح‌های رنگی به شکلی تهاجمی، یا طرح‌های شلوغ مبتنی بر شخصیت‌های کارتون‌ی و یا نقاشی انواع منظره روی دیوارهای خارجی یا حیاط مدرسه، معمولاً نمی‌تواند نماهایی چشم‌نواز و مطلوب ایجاد کند. این نوع رنگ‌آمیزی‌های نامطلوب بیشتر در دوره پیش‌دبستان و ابتدایی به چشم می‌خورد.



## گسترده‌ی تردیدها در گزینش و چینش رنگ‌ها

وقتی از گزینش و چینش رنگ در مدرسه صحبت می‌کنیم، نباید این موضوع را به فضاهای داخلی مرتبط با کارکردهای آموزشی و در و دیوار و یا سطوح فضاهای داخلی مدرسه محدود کنیم. رنگ در فضای باز، در نمای مدرسه، در سالن‌های ورزشی، در مبلمان و تجهیزات، در تأسیسات مکانیکی و حتی در لباس و پوشش افرادی که در مدرسه حضور دارند، نقش بسیار پررنگی دارد. اگر تأثیر گزینش درست و چینش هنرمندانه رنگ‌ها در این بخش‌ها بیشتر از کلاس‌های درس و محیط‌های آموزشی مدرسه نباشد، کمتر از آن‌ها هم نیست. در این شماره به گزینش و چینش رنگ در این دست از محیط‌ها و موضوعات می‌پردازیم.

## رنگ در فضای باز و نمای مدرسه

فضای باز مدرسه عرصه بسیار مهمی در محیط مدرسه به‌منظور ایجاد ظرفیت مناسب برای یادگیری است. اما چه فرصت‌هایی برای رنگین کردن فضای باز وجود دارند؟ شاید اولین چیزی که به نظر می‌رسد، سطوح نما، دیوارها و کف حیاط است. بدیهی است، این سطوح نقش جدی در این زمینه دارند. البته در اینجا توجه به تأثیرات اقلیمی در طول زمان بسیار اهمیت پیدا می‌کند. به جز اقلیم معتدل و مرطوب حاشیه دریای خزر، در بیشتر نقاط ایران، تابش آفتاب در اواخر فصل بهار، کل تابستان و اوایل پاییز یکی از آفت‌های جدی آسیب‌رسان به رنگ‌ها در نما و سطوح دیگر در فضاهای باز است. از سویی دیگر، در اقلیم معتدل و مرطوب شمال ایران، بارش باران و رطوبت زیاد نیز می‌تواند آسیب‌زا باشد. بنابراین، رنگ طبیعی موجود در خود مصالح مقاوم ساختمانی، مانند آجر و سنگ، می‌تواند در اولویت قرار گیرد.





### رنگ در مبلمان، تجهیزات و کفپوش‌های محوطه

موضوع دیگری که شناخت آن برای مدیران و متولیان مدرسه می‌تواند به ساده‌تر شدن تصمیم‌گیری درباره‌ی تردیدهایی که در رنگ‌آمیزی محوطه و فضای باز مدرسه وجود دارند کمک کند، پذیرش این مطلب است که رنگ در فضاهای مدرسه، از جمله حیاط و سطوح ساختمان، به نماها محدود نیست، بلکه همان‌گونه که می‌توان در فضاهای داخلی به کمک مبلمان و تجهیزات رنگ را در محیط وارد کرد، در محوطه و فضای باز هم می‌توان از تجهیزات، فضای سبز، مبلمان، کف‌سازی و حتی عناصری که به‌طور مستقیم از جنس عناصر ساختمانی نیستند، در این زمینه کمک گرفت؛ رویکردی که در اغلب مدرسه‌های دنیا مورد توجه قرار دارد.

با چنین نگاهی، زمینه‌ی محیط و نماهای ساختمان می‌توانند از رنگ‌های طبیعی و تقریباً خنثا که در خود مصالح هستند باشند و در عوض به کمک مبلمان و اجزای دیگر محیطی، از جمله گیاهان، وسایل بازی و همچنین امکانات ورزشی، رنگ‌های محدود و شاد، به‌صورتی که به‌شکلی راحت‌تر قابل نو به نو شدن، تغییر و تنوع هستند، در محیط وارد می‌شوند. گیاهان مقاوم، کف‌سازی با رنگ‌های گوناگون به کمک چمن مصنوعی، موزائیک‌های رنگی، آسفالت رنگی، سنگ‌ریزه‌های رنگارنگ، کفپوش پلی‌اورتان مقاوم در برابر آفتاب، رنگ‌های ترافیکی با پوشش مواد نانوی ضد لغزش، کفپوش‌های پلیمری مقاوم و همچنین نیمکت‌ها یا سکوهایی رنگی، وسایل رنگارنگ بازی و از این دست عناصر و مبلمان محیطی، به اندازه‌ی کافی قدرت رنگارنگ کردن محیط را دارند و به شکلی آسان‌تر از نمای ساختمان قابل مرمت، تغییر و تعویض هستند.

شاید فکر می‌کنیم کودکان از چنین طرح‌هایی استقبال می‌کنند، اما نباید فراموش کرد، جلب‌توجه کردن در نگاه اول با جلب‌توجه در طول زمان و در سال یا سال‌های حضور در محیط، متفاوت است. شاید در نگاه نخست، این نوع طرح‌های شلوغ با نمادهای کودکانه برای بچه‌ها جالب باشد، اما به‌سرعت از چشم می‌افتد و به‌تدریج به نمایی نامطلوب و ناخوشایند تبدیل می‌شود و در خوش‌بینانه‌ترین حالت کارکرد تبلیغاتی محدود برای جلب مشتری پیدا می‌کند. یعنی با چنین رویکردی، کارکرد در نخستین نگاه به کارکردهای در طول زمان اولویت داده می‌شود و بچه‌هایی که در طول مدت تحصیل در چنین محیط‌هایی حضور می‌یابند، ناخودآگاه یا آگاهانه مجبور می‌شوند چنین طرح‌های مبتنی بر هنجارهای تند و پرهیجان را تحمل کنند. بدیهی است، نماها یا دیوارهای رنگین با این نوع طرح‌ها، در صورت نیاز به تجدید رنگ‌آمیزی، به نقاشان بسیار ماهر نیازمندند و شاید برخی از آن‌ها از نو باید نقاشی شوند. در حالی که رنگ‌آمیزی‌های ساده‌تر با نقش‌ها و اشکال هندسی خالص‌تر، علاوه بر اینکه در طول زمان چشم‌نوازترند، می‌توانند به‌صورت سالانه حتی با همکاری خود دانش‌آموزان مرمت و نوسازی شوند.



نمای رنگی ساده با نقش‌ها  
و اشکال هندسی خالص در  
یک دبستان در تهران

۲۷

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۴۰۱



## رنگ در محیط‌های ورزشی

از جمله فضاهای به‌ظاهر غیرآموزشی که محل فعالیت بدنی و جست‌وخیز دانش‌آموزان در مدرسه هستند، سالن‌ها و فضاهای ورزشی را می‌توان نام برد. رنگ در این فضاها بسیار اهمیت دارد. استفادهٔ توأمان از ترکیب رنگ‌های گرم و سرد به جهت ایجاد نشاطی متعادل در محیط، به طور معمول رواج دارد. بخش قابل‌توجهی از رنگ در سالن‌های ورزشی، با رنگ‌هایی که معمولاً در کف پوش این سالن‌ها یا دیوارپوش‌های مخصوص وجود دارد، قابل‌تأمین است. چه‌بسا گاهی به خاطر شدت رنگ‌های موجود در کف‌پوش‌های ورزشی یا دیوارپوش‌ها، برای ایجاد تعادل در محیط، به سمت غلبهٔ رنگ‌های خنثا و روشن در دیوارها و سقف سالن ورزشی می‌رویم. بنابراین، در سالن‌هایی که به اندازهٔ کافی، رنگ‌ها با ورود دیوارپوش‌هایی که برای ایمنی دانش‌آموزان استفاده می‌شوند و یا کف‌پوش‌های رنگی، به محیط سالن ورزشی وارد می‌شوند، دیگر نیازی به رنگ‌آمیزی کف، سقف و دیوارها نیست. در هر صورت، محیط‌های ورزشی، چه به صورت سرپوشیده و چه در فضاهای باز، فرصت‌هایی هستند که می‌توانند رنگ را با کف‌سازی‌های مناسب یا دیوارپوش‌ها به محیط وارد کنند.

شیشه‌های رنگی در مدرسه‌ای در خوی

شیشه‌های رنگی موجود در گره‌چینی پنجره‌ها، نقش جایگزین پرده‌ها را به‌خوبی بازی می‌کنند. وقتی شیشه‌های رنگی این کارکردها را دارند و در عین حال می‌توانند رنگ‌ها را به شکلی زیبا و پویا و با حرکتی آرام و چشم‌نواز در محیط بپرخانند، بازگشت به این نوع از پنجره‌ها با شکل و رویکردهای متناسب با نیازهای معاصر، می‌تواند برای ورود هنرمندانهٔ رنگ به داخل محیط ایدهٔ خوبی باشد.



## رنگ در تأسیسات مدرسه

تأسیسات مکانیکی مدرسه شامل کانال‌ها، لوله‌ها و سایر مواردی که معمولاً نقش انتقال سیالات در این تأسیسات را به عهده دارند، فرصت‌هایی را برای رنگ‌آمیزی محیط فراهم می‌کنند. البته این در صورتی است که با سقف یا هر پوستهٔ کاذب دیگری پوشیده نشده باشند و در عین حال رنگ‌آمیزی آن‌ها به اغتشاش بصری در محیط منجر نشود. این رویکرد می‌تواند در یادگیری از محیط کالبدی هم نقش‌آفرین باشد. رنگ‌کردن لوله‌ها به شکل هدفمند و در راستای تبیین علمی رویدادهای فنی موجود در این تأسیسات می‌تواند به تبدیل ساختمان و محیط کالبدی مدرسه به‌عنوان معلم کمک کند. در شکل پایین، لوله‌هایی که رنگ‌آمیزی شده‌اند، به دانش‌آموزان نشان می‌دهند چگونه آب سرد و گرم در داخل و خارج ساختمان مدرسهٔ ابتدایی می‌چرخد.



گاهی رنگ‌ها در سالن ورزشی می‌توانند با اضافه کردن عناصری به محیط حضور یابند

## رنگ در شیشه‌های ساختمان مدرسه

معماری ایران از گذشتهٔ غنی و ارزشمند خود شاهد حضور شیشه‌های رنگی در پنجره‌ها و بازوهای خود بوده است. این شیشه‌های رنگی، علاوه بر زیبایی محیط، کارکردهای دیگری نیز داشته‌اند. از جمله اینکه از شدت تابش آفتاب در اقلیم گرم و خشک می‌کاسته‌اند. همچنین، نورهای رنگی که پس از عبور آفتاب از این شیشه‌ها در محیط ایجاد می‌شدند، برخی حشرات را از محیط فراری می‌دادند. کارکرد دیگر این شیشه‌ها ایجاد حریمت در فضاهاست. در زمانی که نصب پرده از زیبایی و همچنین نور طبیعی محیط می‌کاهد،

مایه‌ش چگونگی گردش آب سرد و گرم با رنگ‌آمیزی تأسیسات





منابع:

1. <https://continuingeducation.bnppmedia.com/courses/areditorial/functional-color-and-design-in-education-environments/1>.
2. ZENNARO, P. (2013). Colors of schools in the learning intensive society. In MacDonalds, L.; Westland, S., Wuergler, S.: 12th Congress of the International Colour Association (Vol. 2, pp. 685-688).
3. Trifunović, A., Čičević, S., Zunjic, A., Dragović, M., & Yue, X. G. (2019). An Experimental Study on the Certain Effects of Colors on the Perception of Preschool and Primary School Children-Implications To Design. IETI Transactions on Ergonomics and Safety, 3(1), 38-43.

چنین حضوری از

دانش آموزان محیط مدرسه

را رنگارنگ می‌کند

رنگ آمیزی دیوار حیاط یک

دبستان در تهران، مبتنی

بر ایده‌هایی از درس‌های

ریاضی ابتدایی

۲۹

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۳۰

شماره ۸

ز دیبشت ۱۴۰۱

## رنگ در نقش آموزگار

در مجموعه مقالات تحت عنوان «معلم سوم» که در سال تحصیلی ۹۷-۹۶ در مجله رشد معلم منتشر شد، در هشت شماره پیاپی به تفصیل به این پرداخته شد که محیط کالبدی مدرسه هم می‌تواند به مثابه معلم یا ابزار یادگیری نقش ایفا کند. در اینجا تنها با اشاره‌ای کوتاه به این موضوع نگاه می‌کنیم؛ نگاهی که سهم رنگ را در نقش تقویت جایگاه آموزنده شدن محیط و کالبد ساختمان مدرسه بیشتر مورد توجه قرار می‌دهد. اگر رنگ به شکلی هدفمند در خدمت یادگیری از محیط قرار گیرد، علاوه بر ایجاد شادابی و زیبایی که ورود رنگ‌ها در محیط ایجاد می‌کند، می‌تواند به توسعه ظرفیت‌های یادگیری دانش‌آموزان از محیط نیز منجر شود. وقتی می‌خواهیم دیوار حیاط مدرسه را رنگ کنیم، فقط به این فکر نکنیم که چگونه رنگ کنیم تا محیطی زیبا خلق شود، بلکه علاوه بر آن، به این فکر کنیم که چگونه به کمک رنگ‌های زیبا، این دیوار را به دیواری زیبا و آموزنده تبدیل کنیم. با معلمان درس‌های گوناگون مشورت کنیم و ایده‌های آن را دست‌مایه اولیه طراحی خود قرار دهیم. معلم ریاضی در یک دبستان می‌تواند کوهی از ایده‌ها در این باره باشد. حتی با ورق‌زدن کتاب‌های درسی هم می‌توان به بعضی از این ایده‌ها پی برد. به بیان ساده و خلاصه آنکه، اگر باورمان بر این باشد که رنگ‌آمیزی محیط می‌تواند چنین کارکردی هم داشته باشد، پیداکردن ایده‌های مرتبط با آن کار بسیار آسانی است.



## رنگ در لباس معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان

معماری محیط با حضور انسان در آن محیط عجین است. غفلت از نقش انسان در آن، به انحراف در طراحی محیط منجر می‌شود، اما معمولاً فرض بر آن است که نقش روان‌شناختی و اجتماعی انسان با توجه به نیازهای جسمی و روحی او مورد توجه قرار

گیرد. در اینجا فرصتی فراهم شده است تا به نقش رنگ‌آفرین انسان در محیط مدرسه هم فکر کنیم. لباس‌ها با رنگ‌های هدفمند و هماهنگ با لکه‌های رنگی محیطی در مدرسه، می‌توانند نگاه هوشمندانه و متفاوتی از ورود رنگ به محیط باشند. این نگاه به حضور لکه‌های رنگی پویا و متحرک در محیط منجر می‌شود. چنین رویکردی برای کارکنان، معلمان و حتی دانش‌آموزان هم می‌تواند تحقق یابد. رنگ‌هایی که علاوه بر هماهنگی در محیط، نقش هویت‌آفرینی در رده و دسته‌های گوناگون را در مدرسه دارند، در شکل محدود خود هم تأثیرگذارند. تشویق افراد برای ملحق‌شدن به این نوع طرح‌ها، با ظرفیت‌های گوناگونی که حاصل انتخاب خود آن افراد باشد، به زیبایی آن‌ها در محیط می‌افزاید. شاید پرداختن به این موضوع برای پژوهشگران علاقه‌مند به چنین زمینه‌هایی، موضوعی جذاب و چندبعدی برای تحقیق در سطح پایان‌نامه و یا طرح‌های پژوهشی دیگر باشد و ظرفیت آن به مراتب از یک نگاه گذرا بیشتر است.



## سخن پایانی

سخن از تأثیر رنگ در مدرسه و محیط‌های یادگیری چنان ابعاد گسترده و گوناگونی دارد که در پنج مقاله پیاپی در مجله رشد مدیریت نتوانستیم به همه آن‌ها بپردازیم. اما امیدواریم مدیران مدرسه‌ها و سایر خوانندگان گرمی به سرنخ‌های مفیدی در این باره دست پیدا کرده باشند و به کمک این سرنخ‌ها، با نگاهی علمی و هنرمندانه، در ترکیب با تجربه‌هایی که خودشان در گذشته به آن‌ها دست یافته‌اند، به یاری رنگ‌ها بتوانند محیط مدرسه را به محیطی دلپذیر و خوشایند تبدیل کنند. استفاده درست از رنگ‌های یکی از در دسترس‌ترین و مؤثرترین راه‌ها برای زیباسازی محیط‌های یادگیری است؛ زیبایی‌هایی که در عین زیبایی‌نگاری، مدیریت صحیح و مواجهه آگاهانه با تردید در گزینش و چینش رنگ‌ها، محیطی دوست‌داشتنی را برای دانش‌آموزان، کارکنان و معلمان مدرسه فراهم آورند.



## جدایی مدرسه از دانش‌آموز

گفت‌وگو با زهرا مرادی، راهبر استانی منطقه چهاردانگه تهران

انلدار محمدزاده صدیق

زهرا مرادی ارتباطات و تعامل را از جمله مهم‌ترین عوامل کلیدی برای موفقیت دانش‌آموزان می‌داند که این تعامل در آموزش مجازی به خوبی شکل نمی‌گیرد. او نبود آموزش چهره به چهره در فضای مجازی را که عموماً معلم به مشاهده دانش‌آموزان خود قادر نیست و تنها دانش‌آموزان می‌توانند تصویر او را مشاهده کنند، دلیلی بر انفصال مدرسه از دانش‌آموزان عنوان می‌کند. او با ۱۱ سال و ۹ ماه خدمت با عنوان‌های معاون اجرایی، آموزگار، معاون آموزشی، مدرس و راهبر استانی و منطقه‌ای در گروه‌های آموزش ابتدایی به خدمت در آموزش و پرورش منطقه چهاردانگه مشغول است. مرادی در رشته مهندسی نرم‌افزار مدرک تحصیلی کارشناسی دارد. آنچه در ادامه می‌آید، گفت‌وگویی با او درباره طرح‌های آموزش و پرورش در معاونت ابتدایی و آموزش مجازی است.

کردن و گوش دادن، ظرفیت فرد را در ایجاد تعاملات اجتماعی گسترش می‌دهند. بدین معنی که هر قدر افراد شنونده خوبی باشند، به همان میزان قادر خواهند بود مقصود خود را در قالب مهارت صحبت کردن به درستی بیان کنند و آنچه را در ذهن دارند، به صحیح‌ترین شکل به رشته تحریر درآورند. بنابراین، در تعاملات اجتماعی موفق‌تر و دقیق‌تر خواهند بود. بسته تحولی خوانا درصدد است این چهار مهارت پایه را در کودکان تقویت و آنان را برای زندگی اجتماعی آماده کند. دانش‌آموزان بیش از هر موضوعی نیازمند خوب خواندن، خوب نوشتن، خوب گوش دادن و خوب صحبت کردن هستند و قرار است با کمک ابزار (مهارت‌های زبانی) به سه مهارت اساسی آداب و مهارت‌های زندگی شامل «ادب، جرئت‌ورزی و مسئولیت‌پذیری» دست پیدا کنند.

در خصوص طرح‌هایی که در آن‌ها مشارکت داشته‌اید و اقدامات انجام‌شده به منظور ارتقای مهارت‌های دانش‌آموزان توضیح دهید؟

در پاسخ به سؤال شما، به طرح «بسته تحولی مدرسه خوانا» اشاره می‌کنم. بسته تحولی خوانا که با هدف بهبود و ارتقای مهارت‌های چهارگانه زبانی و آداب و مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان دوره پیش‌دبستان و دبستان ابداع شده است، طرحی تلفیقی، مشارکتی و مدرسه‌محور است که مهارت‌های چهارگانه زبانی و آداب زندگی را تقویت می‌کند و آموزش می‌دهد. از جمله پیامدهای این طرح، رسیدن به اهداف سند تحول بنیادین و تربیت افرادی است که توانایی دفاع کردن از آرمان‌ها و عقاید خود را داشته باشند. بهبود و تقویت چهار مهارت پایه زبانی یعنی خواندن، نوشتن، صحبت



● علاوه بر بسته تحولی مدرسه خوانا، طرح ارتقای مهارت برنامه‌نویسی و سواد دیجیتال نیز در آن معاونت اجرا شده است. در این باره نیز توضیح دهید؟

ارتقای مهارت برنامه‌نویسی و سواد دیجیتال یکی دیگر از طرح‌هایی است که جای آن در آموزش و پرورش واقعاً خالی بود. بابت این موضوع بسیار خرسند و خوشحالم، چرا که با توجه به اهداف این طرح، مطمئناً اتفاق‌های خوبی پیش‌رو داریم و خوشحال‌تر اینکه مدرس راهبر طرحی هستیم که به رشته تحصیلی بنده وابسته است و در این زمینه می‌توانم اطلاعات خوبی کسب کنم و بهتر و مفیدتر در کنار همکاران و دانش‌آموزان باشم. در شرایط کنونی یکی از مهمترین موضوعات در نظام آموزشی آموزش مجازی است و فشار مضاعفی را بر بدنه آموزشی کشور وارد کرده است؛ به‌گونه‌ای که سبب بروز مشکلاتی برای معلمان، والدین و دانش‌آموزان شده است. از این رو جای خالی چنین طرحی، به‌ویژه در دوره ابتدایی، واقعاً حس می‌شود. حال که فناوری و ابزارهای دیجیتال به قدری برای آن‌ها جذاب شده‌اند که آنان را از بازی‌ها و فعالیت‌های پرتحرک و حتی گاهی از درس خواندن و ورزش کردن دور می‌کنند، بهتر است از این موضوع در جهت آموزش و یادگیری کودکان استفاده کرد.

● درباره چالش‌های آموزش برخط توضیح دهید؟

هرچند آموزش برخط تجربه جدیدی برای معلمان بود، اما در این مدت آن‌ها را با چالش‌های زیادی هم مواجه کرد و معلمان پرتلاشمان سعی کردند با برگزاری آموزش‌های مجازی، کلاس‌های درس را سر پا نگه دارند. اما این شیوه از تدریس آن‌ها را با چالش‌ها و دغدغه‌های زیادی هم مواجه کرد؛ از جمله سرعت پایین اینترنت، نبود دستیابی همگانی به تجهیزات و ابزار فضای مجازی و نبود آموزش لازم معلمان و دانش‌آموزان برای فعالیت در این عرصه. همکاران من فیلم‌بردار نبودند؛ تدوین‌گر هم نبودند! همه معلمان ما دوره‌های نرم‌افزارها و برنامه‌های موبایلی را ندیده بودند. تجهیزات و امکانات دیگر که بماند؛ تلفن همراهی که بتواند برنامه شاد را پشتیبانی کند، اینترنتی که معلم را طی ساعات کلاس مجازی یاری کند و مکانی بی‌سر و صدا برای ضبط فیلم و تهیه محتوا. آشنایی با فضای مجازی و امکانات آن یکی از نقاط ضعف آموزش مجازی است. این نقطه ضعف

بیشتر متوجه برخی از معلمان است. این معلمان با وجود برخورداری از دانش بسیار و اخلاق مطلوب، نمی‌توانند به‌خوبی در فضای مجازی فعالیت کنند.

● درباره آنچه از انفصال پراسیب مدرسه‌ها از دانش‌آموزان مدنظر تان است، توضیح دهید؟

ارتباطات و تعامل عوامل کلیدی موفقیت دانش‌آموزان در هر کلاس درس هستند. این در حالی است که در آموزش مجازی این تعامل به‌خوبی صورت نمی‌گیرد. نبود آموزش چهره‌به‌چهره در فضای مجازی که عموماً معلم قادر به مشاهده دانش‌آموزان خود نیست و تنها دانش‌آموزان می‌توانند تصویر او را مشاهده کنند، مسئله است. معلم تنها می‌تواند صدای دانش‌آموزان را بشنود و تکالیف بارگذاری‌شده توسط

هرچند آموزش برخط تجربه جدیدی برای معلمان بود، اما در این مدت آن‌ها را با چالش‌های زیادی هم مواجه کرد

آن‌ها را بررسی کند. این شرایط سبب می‌شود ارتباط در فضای مجازی شکل مکانیکی به خود بگیرد و صمیمیت کمتر شود. ارتباط چهره به چهره یکی از برانگیزاننده‌های مفید در یادگیری است، اما در ارزشیابی‌های مجازی بدون زیرساخت غالباً شخص دانش‌آموز خبر ندارد امروز چه ارزشیابی و درسی دارد! ارزشیابی در فضای مجازی برای معلم نیز دشواری‌های بسیاری دارد. در فضای حضوری معلم می‌تواند به‌خوبی به دانش‌آموزان بازخورد بدهد و آن‌ها را متوجه نقص‌هایشان کند. ایرادهای جزئی آن‌ها را گوشزد کند و سریع‌تر کلاس را به هدف مشخص برساند. در فضای مجازی امکان چنین ارزشیابی با کیفیتی وجود ندارد. این شرایط ضعف یادگیری را در دانش‌آموزان، به‌ویژه مدرسه‌های دیرآموز، به دنبال دارد. یکی دیگر از معایب ارزشیابی در فضای مجازی، روی آوردن دانش‌آموزان فرصت‌طلب به تقلب است. اینترنت بی‌کیفیت در جای جای کشور و چالش‌های متنوع آن مسئله است. عده‌ای از دانش‌آموزان به دلیل فقر و تورم هنوز نتوانسته‌اند مهمترین ابزار آموزش مجازی و تلفن همراه را تهیه کنند. گاهی ارتباط‌نگرفتن دانش‌آموزان با محتواهای ارائه‌شده، انجام‌ندادن فعالیت‌های گروهی در بین دانش‌آموزان، از موارد مهم در ایجاد یادگیری مطلوب و عمیق فعالیت به شکل گروهی است. در فضای واقعی، معلمان به سهولت دانش‌آموزان را گروه‌بندی می‌کنند و میزان و نحوه فعالیت تک‌تک اعضای گروه را زیر نظر دارند، در صورتی که در فضای مجازی چنین امکانی وجود ندارد. در آموزش مجازی گاهی معلم پروژه را به گروهی از دانش‌آموزان خود محول می‌کند، اما تنها چند نفر آن را



نیازمند دوره‌های بازآموزی و آموزش‌های جدیدند و این امر در شرایط فعلی به پشتیبانی بیشتر اداره آموزش و پرورش برای برگزاری دوره‌های مناسب ویژه این همکاران نیاز دارد.

- توجه و نظارت بر برنامه هفتگی و رعایت بودجه‌بندی درس‌ها، با توجه به شرایط آموزش مجازی و تعداد روزهای حضوری؛

- بررسی اجرای درست طرح‌ها و بخشنامه‌های پی‌درپی با موضوعات گوناگون و نظارت بیشتر بر آن‌ها.

### ● به‌عنوان سؤال پایانی، درباره طرح‌های اجرایی در دوره ابتدایی چه نظری دارید؟

در دوره ابتدایی طرح‌های متعددی همانند «جابر، خوانا، سواد دیجیتال، طرح بوم، درس پژوهی، اقدام‌پژوهی، جشنواره تولید محتوا، طرح کرامت، طرح کارآمد، طرح نماد، سواد حرکتی، بازی و یادگیری، نوجوان سالم و آسیب‌های اجتماعی» وجود دارند که اجرای هر کدام به زمان، تمرکز و بستر مناسبی برای اجرا نیاز دارد. معلمان در مدرسه مجبورند به جای تدریس مطالب درسی از زمان آموزش خود بکاهند و آن را صرف اجرای این طرح‌ها کنند. با مطالعه شیوه‌نامه این طرح‌ها مشاهده خواهیم کرد که اکثریت آن‌ها یک هدف را دنبال می‌کنند. ای کاش مسئولان بزرگوار با بررسی و مطالعه شیوه‌نامه‌های طرح‌های مذکور، برای تلفیق و تجمع این طرح‌ها اقدامی مفید انجام دهند. امیدوارم غبار مظلومیت از چهره پاک انسان‌های انسان‌ساز زدوده شود تا جامعه به والاترین جایگاه خود یعنی بالاترین درجه آرامش دست یابد.

انجام می‌دهند و سایر افراد گروه پشت عملکرد دیگران پنهان می‌شوند. آنچه من گفتم، بیشتر معایب و نقاط ضعف در رابطه با آموزش مجازی بود.

### ● درباره مشکلات و نقش معاونان آموزشی در مدرسه، به‌خصوص در دوران کرونا و آموزش مجازی، توضیح دهید؟

معاون هر آموزشگاه به‌عنوان منشأ و الگوی نظم و انضباط (ناظم) شناخته می‌شود و شالوده نظم هر محیط آموزشی را معاون آن آموزشگاه رقم می‌زند. لذا وقتی دانش‌آموزان با این دید و نظر به ایشان نگاه می‌کنند، این رسالت بر دوش معاونان سنگین‌تر خواهد شد که به‌عنوان الگوی نظم و ترتیب در همه زمینه‌های اخلاقی و رفتاری، اجتماعی، درسی و ... در ذهن دانش‌آموز متجلی می‌شوند و مشکلاتی نمایان‌تر و اجرای فعالیت‌ها دشوارتر می‌شوند؛ مثل:

- نظارت و کنترل دقیق حضور و غیاب دانش‌آموزان؛  
- ارائه طرح‌های متنوع برای استفاده همکاران و دانش‌آموزان و سختی اجرا در فضای مجازی و دریافت خروجی با کیفیت.  
- نظارت‌نکردن و نبود کنترل دقیق بر گفتار، کردار و رفتار دانش‌آموزان؛

- مدیریت، نظارت و حضور مداوم در حین تدریس برخلاف معلمان و مشاهده روش کار و تدریس آنان و مشاوره برای اصلاح پیشبرد روش‌ها؛  
- بررسی و شناسایی معلمان و کارکنان مدرسه که



ای کاش مسئولان بزرگوار با بررسی و مطالعه شیوه‌نامه‌های طرح‌های مختلف، برای تلفیق و تجمع این طرح‌ها اقدامی مفید انجام دهند





## فرصت طلایی خرداد

طاهره ملک‌زاده، کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، مدیر دبستان تربیت، منطقه ۱۰ تهران

اقتضایی ارائه می‌شوند؛ به‌طوری که در سال تحصیلی آینده بتوانند از بین راهکارها به فراخور و اقتضای شرایط موجود، مناسب‌ترین راه را برای حل مشکلات انتخاب کنند.

در دو سال تحصیلی گذشته، توجه به فرصت طلایی خرداد، با توجه به شرایط کرونایی حاکم بر مدرسه، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و نیاز همکاران و معلمان به نشست‌های هم‌افزایی فرصت طلایی خرداد چند برابر شده است، چرا که:

- تدریس‌های این دو سال و اندی، تدریس معمول و همیشگی نبوده و ترکیبی و برخط بوده است.

- بسیاری از همکاران و معلمان با فضای مجازی و تدریس مجازی برخط ناآشنا بودند و این موضوع مشکلات زیادی را به وجود آورد.

- همکاران به خاطر عادت به تدریس یکنواخت و سنتی، با چگونگی تولید محتوای فضای مجازی ناآشنا بودند.

- ناآشنایی معلمان با سواد رسانه‌ای، سواد دیجیتال و سواد فنی و کاربست فناوری در برخی کلاس‌ها شایسته توجه است.

- معلمان با نگارش طرح درس مبتنی بر سبک مجازی با رویکرد آموزش تلفیقی و ترکیبی ناآشنا هستند.

- معلمان توسط اداره‌های متبوع، به‌ویژه از طریق واحدهای ضمن خدمت نیروی انسانی مناطق، که هنوز اندرخم روش‌های سنتی مانده‌اند، به‌روزرسانی نشده‌اند.

ماحصل کلام اینکه فرصت طلایی خرداد را به منزله یکی از کارکردهای اتاق فکر مدرسه‌های ابتدایی جدی بگیریم و منتظر فرارسیدن تابستان نباشیم، چرا که برای مدرسه و معلمان، سال تحصیلی جدید از اول تیر شروع می‌شود، نه اول مهر!

ایجاد اتاق فکر در مدرسه مقوله‌ای است که غالباً به فراموشی سپرده می‌شود. اکنون که در آستانه پایان سال تحصیلی هستیم، بهتر است با یکی از کارکردهای اتاق فکر در مدرسه ما آشنا شوید.

طرح فرصت طلایی خرداد با حضور تمامی معلمان و کارکنان اجرایی مدرسه‌های ابتدایی در اواخر خرداد آغاز می‌شود. هدف برنامه فرصت طلایی خرداد «اجرای برنامه‌های متمرکز» نیست، بلکه برنامه‌محوری هدف است که با رویکرد مدیریت آموزشی در طراحی برنامه سالانه و تقویم اجرایی دبستان‌ها، در فرصت طلایی خرداد محقق می‌شود.

دوره ابتدایی بستر ساز تمام اتفاقات و خلق ایده‌های مثبت و تأثیرگذار است. دوره ابتدایی بزرگ‌ترین سرمایه‌ها را دارد که همانا سرمایه انسانی است. با حضور آموزگاران خلاق، علاقه‌مند، مبتکر، مبدع و اندیشمند، مدرسه‌ها می‌توانند از خرد و دانش این همکاران در اصلاح امور و برنامه‌ریزی عملیاتی سالیانه مدرسه حداکثر بهره را ببرند.

نکته مهم و اساسی، استفاده از فرصت طلایی خرداد و موکول نکردن کار برنامه‌ریزی به فصل تابستان است. خوب است در پایان هر سال تحصیلی فرصتی برای معلمان و همکاران شاغل در واحد آموزشی فراهم شود و با دعوت از همکاران بازنشسته پیشکسوت سال‌های قبل، هم‌افزایی کرد و کاربست تجربه‌هایی را که معمولاً قبل از تعطیلات تابستان به فراموشی سپرده می‌شوند، تمرین کرد. در مدرسه ما، در این فرصت و قبل از صدور کارنامه‌های پایانی، نشست‌هایی گروهی و پایه‌ای برای تجزیه و تحلیل موارد در هر واحد آموزشی برگزار می‌شوند و بعد از احصای چالش‌ها، نقاط ضعف و آسیب‌ها، در تمام حوزه‌های مربوط به واحد آموزشی، با توجه به اقتضات مدرسه، راه‌حل‌های

# بریم اردو

دکتر مرتضی مجدفر، دکترای فلسفه تعلیم و تربیت

این روزها که با بازگشایی مدرسه‌ها، فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی پرورشی دوباره رونق گرفته‌اند، دانش‌آموزان دیگر بار مشتاق حضور در اردوها و یادگرفتن و بهره‌بردن از طریق این فضای تربیتی هستند. در این مقاله، به‌مثابه یکی از روش‌های مؤثر تربیتی، نگاهی متفاوت به اردو و اردوهای آموزشی داشته‌ایم و مطالب را به شکل دایرةالمعارفی و در قالب بسته‌های مستقل اطلاعاتی ارائه داده‌ایم که امیدواریم مورد توجه مدیران و مربیان پرورشی مدرسه‌ها قرار گیرد.

## تعریف

اردو به فعالیتی آموزشی تربیتی اطلاق می‌شود که گروهی از دانش‌آموزان تحت نظارت مربیان خود و با هدف‌ها و برنامه‌های خاص آن را سازمان‌دهی می‌کنند و در فضایی خارج از محیط کلاس و تا حد امکان در دامن طبیعت برگزار می‌شود.

اردو کلمه‌ای است برگرفته از زبان ترکی به معنای محل لشکر، سپاه، گروه و جمعی از سپاهیان است که با تمام لوازم به محلی فرستاده می‌شوند. اردوگاه نیز به‌جای اردو، لشکرگاه و محلی گفته می‌شود که جمع کثیری از سپاهیان با فرماندهان خود به‌طور موقت در آنجا اقامت و خیمه‌ها یا چادرهای بسیاری برپا می‌کنند. البته اردو، زبانی از خانواده زبان‌های هند و ایرانی هم هست که در پاکستان، افغانستان و هند، بخشی از مردم به آن سخن می‌گویند.

ارتباط این اردو با آن اردو هم خیلی جالب است. نادرشاه

هنگام لشکرکشی به سرزمین هند، به دانشمندان درباره دستور داد زبانی ابداع کنند که نیازهای اولیه اردو یا همان لشکر را در هنگام گفت‌وگو و رودرو شدن با مردم محلی برآورده کند. ادیبان با استفاده از واژه‌های مشترک فارسی، ترکی، عربی و هندی، پایه‌های ابتدایی زبانی را بنیان گذاشتند که به مرور و در طی سالیان دراز به زبان فعلی اردو تبدیل شده است.

اردو به محلی گفته می‌شود که در آن جمعی از دانش‌آموزان برای آموزش، تمرین و تفریح گرد هم می‌آیند.

اردو مکانی برای آموزش مهارت‌های زندگی و محیطی برای حس مسئولیت‌پذیری و دوستیابی، به‌عنوان یکی از روش‌های مؤثر و مهم به‌روآوری دانش، توانش و بینش دانش‌آموزان نام برده شده است.





## هدف از تشکیل اردو چیست؟

- شناخت، پرورش و هدایت استعدادها، توانمندی‌ها و علاقه‌ها؛
  - بازی و تفریح؛
  - شرکت در ورزش یا سرگرمی‌های مورد علاقه؛
  - برقراری ارتباط مثبت و پایدار با گروه‌های هم‌سن و بزرگسالان؛
  - تقویت مهارت‌های علمی و مدرسه‌ای (مانند کمک به پرورش مهارت حل مسئله و بهبود در روش‌های انجام تکالیف)؛
  - پرورش ویژگی‌ها و خصوصیات مثبت و مهارت‌های زندگی از طریق تجربه‌های علمی با هم زیستن (یا با هم در طبیعت زیستن)؛
  - شرکت در پروژه‌های خدماتی مفید و دیگر فعالیت‌هایی که در ایجاد ویژگی‌های شخصی و مثبت و حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی به آن‌ها کمک می‌کنند؛
  - افزایش حس مسئولیت‌پذیری، تعاون و همکاری اجتماعی؛
  - غنی‌سازی برنامه‌های درسی و اوقات فراغت.
- ورزشی
  - فرهنگی، هنری
  - قصه‌گویی و قصه‌خوانی
  - مطالعه کتاب (کتاب‌خوانی)
  - امدادی
  - سیاحتی (گردشگری)
  - زیارتی
  - بهداشتی
  - درسی (اردو برای فعالیت‌های یادگیری)
  - رزمی-نظامی
  - میهن‌شناسی
  - گردش‌های دسته‌جمعی هدف‌دار یا تفریحی
  - جانورشناسی
  - طبیعت‌شناسی
  - ساخت‌وساز (تعمیر، نوسازی و بازسازی ساختمان‌های مورد استفاده در مناطق محروم)
  - تولیدی (ساخت اسباب‌بازی و وسایل آزمایشگاهی)
  - همه‌چیز درباره خودم
  - روزنامه‌نگاری و مهارت‌های نوشتن
  - اردوهای آموزشی باشگاهی

## چند نوع اردوی آموزشی داریم؟

اردو می‌تواند بر اساس مدت، یک‌روزه یا چندروزه باشد. همچنین، اردو براساس موقعیت می‌تواند درون‌مدرسه‌ای یا درون‌شهری، درون‌استانی یا برون‌استانی و برون‌مرزی و براساس مکان نیز ساکن یا متحرک باشد. ولی اردو بر اساس موضوع ممکن است شامل یکی از این انواع باشد:

## یک اردوی جدید و خاص نظام آموزشی ایران

در چندسال گذشته، برخی از مدرسه‌ها در سطح تهران و سپس شهرستان‌ها، اردوهایی را برای دانش‌آموزان خود برگزار کردند که «اردوی جهادی» نام گرفت. در این اردو، دانش‌آموزان شهر و روستایی در طی سال (عید نوروز یا تابستان) یک یا دو بار به مناطق محروم و فاقد امکانات می‌برند. دانش‌آموزان به همراه مربیان خود در منطقه مذکور اقامت می‌کنند و در طول مدت اقامت، به صورت گروهی یک کار عام‌المنفعه، مانند ساخت درمانگاه، حمام، اتاق بهداشت و کلاس درس را به اتمام می‌رسانند. زندگی



یادگرفتن را به معنای واقعی کلمه و همراه با لذت فراوان تجربه می‌کند.

### اردو در مدرسه

امروزه در برخی از کشورها، به دلیل پرهزینه بودن و مشکلات برپایی اردوهای خارج از مدرسه، برخی از اردوها را درون مدرسه برگزار می‌کنند. سالن اجتماعات مدرسه‌ای را تصور کنید که در گوشه‌گوشه آن، چادرهای اردو برافراشته شده‌اند و دانش‌آموزان درون آن زندگی اردویی را تجربه می‌کنند. در سال‌های اخیر، در ایران هم مدرسه‌های زیادی این‌گونه اردوها را تجربه کرده‌اند.

### اردوی آموزشی باشگاهی یعنی چه؟

در بعضی از کشورها، اردوهای آموزشی دانش‌آموزان در قالب باشگاه‌های گوناگون شکل می‌گیرند؛ مانند باشگاه هنر (موسیقی، نمایش‌نامه و شعرخوانی)، باشگاه رایانه، باشگاه علوم (ریاضیات، زبان، نجوم و جغرافیا)، باشگاه آشپزی، باشگاه خیاطی و باشگاه خدمات اجتماعی.

### اردوگاه‌های دانش‌آموزی ایران

در حال حاضر ۲۶۵ اردوگاه دانش‌آموزی برای دانش‌آموزان ایرانی ساخته شده‌اند که از این تعداد چهار اردوگاه کشوری هستند: «شهید باهنر تهران، میرزا کوچک‌خان رامسر، شهید رجایی نیشابور و شهید بهشتی اصفهان». بقیه هم استانی، شهرستانی و منطقه‌ای هستند.

### اردوی مشترک با بزرگ‌ترها

امروزه در برخی از کشورها اردوی آموزشی دانش‌آموزان را به همراه پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های آنان برگزار می‌کنند. آن‌ها برای بچه‌ها قصه می‌گویند و از تجربه‌هایشان حرف می‌زنند. بچه‌ها هم از فناوری‌های جدید و دانستنی‌های خود برای پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌ها سخن می‌گویند.

### یک بازی رایانه‌ای درباره اردو

بازی رایانه‌ای حمله به اردوگاه ۲ (IGI2) که نرم‌افزاری فارسی شده است، می‌تواند اوقات فراغت اردویی خوبی را برای شما فراهم کند.

### اردو در ادبیات و تلویزیون

هوشنگ مرادی کرمانی، در جلد دوم قصه‌های مجید (۱۳۵۴)، داستان «اردو» رفتن مجید را نوشت و کیومرث پوراحمد در بخش «اردو» از مجموعه تلویزیونی قصه‌های مجید (۱۳۶۹)، این داستان را به زیبایی به تصویر کشید.

دانش‌آموزان در زمان حضور در اردوی جهادی واقعاً جهادی است و هدف آن است که با سختی‌های زندگی در مناطق محروم و دردهای گوناگون هم‌وطنان محرومان آشنا شوند. اخیراً گروهی از مدرسه‌های برتر تهران که در زمینه‌های آموزشی سرآمدند، اردوی جهادی خود را از چند روز مانده به عید نوروز تا پایان تعطیلات، در مناطق محروم برپا می‌کنند و بهسازی آموزشی دانش‌آموزان این مناطق را برای شرکت در آزمون سراسری و نیز کسب نتایج موفقیت‌آمیز در آزمون‌های دیگر به عهده می‌گیرند.

### اردوی آموزشی برای اصلاح ناسازگاری‌های اجتماعی

در برخی از کشورها، از طریق بعضی نهادها و سازمان‌ها و با همکاری آموزش و پرورش، برای اصلاح ناسازگاری‌های اجتماعی دانش‌آموزان، اردوهای آموزشی برگزار می‌شوند. مثلاً در کشور ما، سازمان راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران (رجا)، برای اصلاح رفتار بچه‌های حاشیه خطوط راه‌آهن در زمینه پرتاب سنگ به شیشه قطارها، با برگزاری اردوهای آموزشی تفریحی، آن‌ها را در سفرهای یک‌روزه، با قطار به اردوگاه‌های آموزشی راه‌آهن برد و همراه با تفریح و نیز دادن هدایا، درصدد اصلاح رفتار آن‌ها برآمد. همچنین، با همکاری مشترک پلیس و آموزش و پرورش، اردوهای فراوانی در کشورمان برگزار شده‌اند.

### نقش بچه‌ها در تدوین برنامه‌های اردویی

برای برنامه‌ریزی اردوها، رسم بر این است که مسئولان برپایی اردو، از والدین، مربیان و در یک کلام آدم‌بزرگ‌ها نظرسنجی می‌کنند. ولی امروزه دخالت دادن نوجوانان در تدوین برنامه‌های اردوهای آموزشی و نیز برگزاری جلسه با آنان، پیش از برگزاری اردو، عادی شده است.

### چه نهادهایی اردوی آموزشی برگزار می‌کنند؟

- مدرسه‌ها
  - مساجد (در کشورهای دیگر کلیساها و انجمن‌های مذهبی)
  - شهرداری‌ها
  - شوراهای محلی (محله، روستا، شهر و استان)
  - سازمان‌ها و تشکل‌های دانش‌آموزی (در ایران، امور تربیتی، سازمان دانش‌آموزی، بسیج، هلال احمر، پیش‌تازان و فرزندانگان)
  - فرهنگ‌سراها، خانه‌های فرهنگ و خانه‌های جوانان
  - شرکت‌ها و ادارات برای فرزندان کارکنان خود
  - کانون‌های اصلاح و تربیت
  - کانون‌های فرهنگی و تربیتی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان.
- مهم‌ترین ویژگی اردوهای دانش‌آموزی، برای هر منظور و از سوی هر نهاد یا بخشی که تشکیل شده باشند، آموزشی بودن آن‌هاست. شرکت‌کنندگان در اردو،





## تظاهر به خوشبختی در جلب اعتماد

بتول الهداد

خوش حالی تصنعی و متظاهرانۀ افراد به شایستگی آن‌ها نسبت داده می‌شود و نشانه‌ای از تاب‌آوری و تعهد به اهداف حرفه‌ای است.

در آزمایش نهایی، پژوهشگران از شرکت‌کنندگان (گروه آزمایش) پرسیدند، چگونه به همکار مضطرب واکنش نشان می‌دهند؟ آیا پای درد دل او می‌نشینند، یا ترجیح می‌دهند او اصلاً در شرکت یا مؤسسه نباشد؟

در مورد آخر، تظاهر به خوشبختی، اعتماد یا شایستگی را افزایش نمی‌داد و تنها نشان‌دهندۀ صداقت‌نداشتن فرد بود. پژوهشگران می‌نویسند: «در محیط‌های حرفه‌ای که در آن هدف افراد پیشرفت در انجام اقدامات و کارهای مشترک و کسب منفعت است، ممکن است از تظاهر به شادمانی و خوشبختی، سودی حاصل آنان شود. اما در محیط‌های شخصی که در آن هدف افراد صمیمیت و ارتباط است، بعید است تظاهر به خوشبختی بتواند اعتمادآفرین باشد.»

اگر همکارانتان در زندگی شخصی خود مشکلاتی دارند، آیا باید وانمود کنند خوش حال هستند یا به مشکلات و پریشان‌حالی خود اعتراف کنند؟

یک مطالعه جدید در این باره توصیه‌هایی دارد: در طی شش آزمایش، پژوهشگران دریافتند افرادی که تظاهر به شادمانی می‌کنند، معمولاً در محیط‌های حرفه‌ای بیشتر از دیگران به کار گرفته و استخدام می‌شوند و حتی اگر نسبت به دیگران کمتر صادق باشند، باز هم بیشتر به آن‌ها اعتماد می‌شود! در اولین آزمایش، نیمی از پرسش‌ها نشان می‌دادند کارمند دارد احساسات، غم و اندوه خود را با مخاطب یا خوانندۀ پرسش‌ها در میان می‌گذارد. نیمی دیگر از پاسخ‌ها نشان می‌دادند، او تلاش می‌کند این احساسات را مخفی نگه دارد. برگزارکنندگان این آزمایش، شغل را به کارمندی دادند که پاسخ‌هایش خوش‌بینانه‌تر بود. آزمایش‌های بعدی این یافته را تأیید کردند و نشان دادند این اتفاق بیشتر به این دلیل رخ می‌دهد که

منبع

۱. اما لوین و کریستینا.  
رفتار سازمانی و فرایندهای  
تصمیم‌گیری. گزیده مدیریت،  
شماره ۲۲۴، شهریور ۱۴۰۰.

۳۷

رشد مدیریت مدرسه

دوره ۲۰

شماره ۸

اردیبهشت ۱۴۰۱



# حمله با سمرغ نسبت یافتن

قسمت دوم

## کاوشی در منطق الطیر عطار و هفت شهر عشق

دکتر محمد جلالی، مدیر مدرسه و دبیر ادبیات، تهران

به نام کردگار هفت افلاک

که پیدا کرد عالم از کفی خاک

در قسمت قبل گفتیم، «مجمعی کردند مرغان جهان» و آنجا هدهد در باره سمرغ، به عنوان هدفی عالی برای پرندگان، به خطاب پرداخت تا بتواند با تجمیع اراده‌های ایشان در اراده‌ای اجتماعی، راهبری آن‌ها را عهده‌دار شود. پرندگان ابتدا مجذوب سخنان هدهد شدند و ارزشمندی هدف را درک کردند، ولی با تعلل و بهانه‌های شخصی از طی طریق و همراهی باز ماندند.

### ادامه ماجرا

هدهد راهبر می‌کوشد به تفصیل و با شرح دلایل محکم و معنوی، مرغان را از جاده‌های فرعی به راه اصلی بازگرداند و آن‌ها را مجاب کند: «چون که صد آمد نود هم پیش ماست». او می‌کوشد باورمندی پرندگان را به این اصل که تحقق همه هدف‌های کوچک در اراده بزرگ و هدف جمعی میسر خواهد بود، تقویت کند و برای بهانه‌ها در بازماندگی و ناهمراهی پاسخ‌هایی سزاوار می‌آورد.

به بلبل می‌گوید:

گل اگر چه هست بس صاحب جمال

حسن او در هفته‌ای گیرد زوال

عشق چیزی کان زوال آرد پدید

کاملان را آن ملال آرد پدید (عطار، ۱۳۷۷: ۳۶)

پاسخ به طوطی:

هدهدش گفت ای ز دولت بی‌نشان

مرد نبود هر که نبود جان‌فشان

جان ز بهر این به کار آید تو را

تا دمی در خورد یار آید تو را (همان، ص ۳۷)

پاسخ به طاووس:

چون به دریا می‌توانی راه یافت

سوی یک شب‌نم چرا باید شتافت

هر که داند گفت با خورشید راز

کی تواند ماند از یک ذره باز (همان، ص ۳۹)

پاسخ به بط:

هدهدش گفت: ای به آبی خوش شده

گرد جائت آب چون آتش شده

در میان آب خوش خوابت برد

قطره‌ای آب آمد و آیت برد (همان، ص ۴۰)

پاسخ به کبک:

اصل گوهر چیست؟ سنگی کرده رنگ

تو چنین آهن دل از سودای سنگ

گر نماند رنگ او سنگی بود

هست بی‌سنگ<sup>۱</sup> آنکه در رنگی بود (همان، ص ۴۲)

پاسخ به صُعو:

هدهدش گفت: ای ز شنگی و خوشی

کرده در افتادگی صد سرکشی

پای در ره نه، مزین دم، لب بدوز

گر بسوزند این همه، تو هم بسوز (همان، ص ۴۹)

سخن گفتن با دیگران یک روی کار است و پذیرفتن ایشان روی دیگر. صفات نیک نهادینه‌شده در وجود رهبر، نمایانند توانمندی‌ها و قابلیت‌هاست که گفتار را رنگ و بو می‌بخشد، و گرنه «عالمی را که گفت باشد و بس / هیچ گفتش نگیرد اندر کس».

«رهبری توانایی تحت تأثیر قراردادن گروه برای دستیابی به چشم‌انداز یا مجموعه‌ای از اهداف و نوعی تحت نفوذ قراردادن دیگران از طریق به کاربردن سبک‌های رفتاری است» (وحیدی و برات‌زاده، ۱۳۹۷: ۱۹۱۴).

### ویژگی‌های رهبری

با مذاقه در داستان منطق الطیر در می‌یابیم، عطار دانا اصلی‌ترین صفات رهبری را در وجود هدهد خلاصه آورده است:

«تفکر منطقی: توانایی تبدیل ایده‌ها به شکل ساده و توانایی متقاعد کردن دیگران؛

توانمندسازی: ایجاد اشتیاق در افراد نسبت به اهدافشان و ایجاد اعتماد به نفس؛

پافشاری: توجه داشتن به کوچک‌ترین اشتباهات و تلاش برای کسب موفقیت؛

خودکنترلی: حفظ آرامش و مقاومت در شرایط دشوار؛ هوش: قدرت تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده؛

بیان رسا و با نفوذ: بهره‌مندی از بیان تأثیرگذار به‌منظور ترغیب دیگران به همراهی؛

بلوغ فکری و وسعت نظر: داشتن بلندنظری و صبر و تحمل زیاد؛



همراه با شاعر

۳۸

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۳۰  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۴۰۱



**انگیزه موفقیت طلبی:** داشتن انگیزه درونی برای نیل به هدف مشخص» (همان، ص ۱۹۱۸).

در ادامه داستان، پس از شرح محاکات پرندگان، مرغان مجاب می‌شوند خواسته‌ها و منافع شخصی خود را بخش ناپیزی در مقابله با هدف اصلی ببینند، اما خارخاری در اندیشه ایشان است که آیا به هدف اصلی ترسیم‌شده خواهیم رسید؟

جمله مرغان چو بشنیدند حال  
سربه‌سر کردند از هدهد سؤال  
ای سبق برده ز ما در رهبری  
ختم کرده بهتری و مهتری  
ما همه مشت‌ی ضعیف و ناتوان  
بی‌پر و بی‌بال و نه تن نه توان  
کی رسم آخر به سیمرغ رفیع  
گر رسد از ما کسی باشد بدیع  
.....

او سلیمان است و ما موری گدا  
در نگر کو از کجا ما از کجا  
.....

خسروی کار گدایی کی بود

این به بازوی چو مایی کی بود (عطار، ۱۳۷۷: ۵۱-۵۰).  
اصل و انتهای داستان منطق‌الطیر آن است که هدهد رهبر، پرندگان را به نیروی درونی خود باورمند می‌کند و پس از طی مقامات هفت‌گانه، تنها سی مرغ که این باورمندی را تا انتهای مسیر در خود حفظ کرده‌اند، به حضرت سیمرغ می‌رسند و سیمرغ همان سی مرغ راه‌پیموده‌اند و به قولی سیمرغ «نیست هست‌نما» است که عطار آن را به «هست نیست‌نما» بدل کرده است و آن را مظهر حقیقت مطلق قرار داده است (وحیدی و برات‌زاده، ۱۳۹۷: ۱۹۱۵).

پس از آنکه پرندگان نسبت خود را با هدف در می‌یابند و توانمندی و شوق در وجودشان به واسطه رهبری فرزانه جان می‌گیرد، اعتقادشان به رهبر بیشتر می‌شود و با او همراه می‌شوند:

چون همه مرغان شنیدند این سخن  
نیک پی بردند اسرار کهن  
جمله با سیمرغ نسبت یافتند  
لاجرم در سیر رغبت یافتند  
زین سخن یک سر به ره باز آمدند  
جمله هم‌درد و هم‌آواز آمدند  
زو پیرسیدند ای استاد کار  
چون دهیم آخر در این ره داد کار (عطار، ۱۳۷۷: ۵۵).

## و حالا تردید

اما در این میان پرنده‌ای سؤال می‌کند: اصلاً تو به کدامین دلیل باید پیشرو و رهبر ما باشی؟

سائلی گفتا که‌ای برده سَبَق<sup>۲</sup>

تو به چه از ما سبق بردی به حق

چون تو جویایی و ما جویان راست

در میان ما تفاوت از چه خاست؟

چه گنه آمد ز جسم و جان ما

قسم تو صافی و دُرْدی<sup>۳</sup> آن ما؟

این سؤالی است که اکثراً بین افراد سازمان‌ها ردوبدل می‌شود و به دنبال دلایل تفوق و برتری مدیر مجموعه نسبت به خود هستند: آیا رئیس مهارت افزون از ما دارد؟ توانایی‌هایش منحصر به فرد است؟ با رعایت ضوابط به این کار منصوب شده یا روابط و منافع گروهی خاص در کار بوده است؟ باید برای تک‌تک سؤالات استدلالی درخور و جاذب داشته باشیم، وگرنه بله‌قربان‌گوهایی متعلق دور خود جمع می‌کنیم و از جلب مشارکت دانایان و حرفه‌ای‌ها باز خواهیم ماند.

هدهد دلیل اصلی شایستگی رهبری خود را خدمت طولانی در کنار مرشدی کامل به نام سلیمان نبی می‌داند و می‌گوید: من این جایگاه را با زر و زور به دست نیاورده‌ام، بلکه تعلیم به دست سلیمان موجب شده راه و رسم کار را بیاموزم. شما هم مودت و همکاری کنید. پس از طی مقامات هفت‌گانه، راهبری را خواهید آموخت.

گفت: ای سائل سلیمان را دمی  
چشم افتاده است بر من یک دمی  
نه به سیم این یافتن من نه به زر  
هست این دولت مرا زان یک نظر



تو مکن در یک نفس طاعت رها  
پس مَنه طاعت چو کردی بر بها  
تو به طاعت عمر خود می‌بر به سر  
تا سلیمان بر تو اندازد نظر  
چون تو مقبول سلیمان آمدی  
هر چه گویم بیشتر زان آمدی (همان، ص ۷۶).  
به قول حافظ:

ای بی‌خبر بکوش که صاحب خبر شوی  
تا راهرو نباشی کی راهبر شوی

گویا هدهد مرحله اول رهبری خود را به‌خوبی طی کرده است. اکنون دیگر مرغان از دل و جان با او همراه شده‌اند و او را در مقام پیشروی پذیرفته‌اند:

بعد از آن هدهد سخن را ساز کرد  
بر سر کرسی شد و آغاز کرد  
هدهد با تاج چون بر تخت شد  
هر که رویش دید عالی‌بخت شد  
پیش هدهد صدهزاران بیشتر  
صف زدند از خیل مرغان سربه‌سر  
پیش آمد بلبل و قمری به هم  
تا کنند آن هردو تن مُقَری<sup>۴</sup> به هم  
هر دو آنجا برکشیدند آن زمان  
غُلغُلی افتاد از ایشان در جهان  
بعد از آن هدهد سخن را ساز کرد  
پرده از روی معانی باز کرد (همان، ص ۷۶).

حالا که همه همراه شده‌اند، حقوق جدیدی بر رهبر واجب می‌شود و آن مراقبت از افراد است تا سختی‌های راه در رسیدن به هدف بزرگ، رهروان را از پای نیندازد و هدف همواره در نظر ایشان ارزشمند باقی بماند. و این خود آغازی دیگر است در مدیریت و رهبری که هدهد در تمثیل رهبری آگاه به‌خوبی از عهده مراحل بعدی برمی‌آید و در طی هفت شهر عشق تا عرصه سیمرغ همراه مرغان است.



## پی‌نوشت‌ها

۱. بی‌سنگ: در اینجا بی‌ارزش
۲. سبق: پیشی گرفتن
۳. دُرْدی: آنچه تهنشین شود از روغن و شراب
۴. مُقَری: تلاوت‌کننده، خواننده

## منابع

۱. عطار، فریدالدین (۱۳۷۷). منطق‌الطیر. سوره. چاپ اول. تهران.
۲. وحیدی، مریم و برات‌زاده، مهدی (۱۳۹۷). مقاله بررسی سبک‌های رهبری هدهد در منطق‌الطیر بر اساس تئوری‌های سه‌گانه رهبری. ویژه‌نامه همایش بین‌المللی زبان فارسی و اندیشه ایرانی.

## ۳۹

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۸  
اردیبهشت ۱۴۰۱

## سفره محبت

فاطمه پیروز، معاون لیسانس فقه و حقوق، معاون مدرسه بانو معتمدی، منطقه ۵ تهران

خورده‌ای؟ سری به معنی آری تکان داد، ولی...  
لقمه اول را با اکراه خورد، ولی با خوردن لقمه‌های بعدی جان گرفت. گفتم چرا مامان برات صبحانه نگذاشته؟  
جوابی نداد. با صدای زنگ از جا بلند شد و به کلاس رفت.  
فردای آن روز، نزدیک زنگ تفریح اول، دم سالن ماندم تا عرشیا را ببینم، ولی چند نفر از اولیا مرا به خود مشغول کردند و از دیدن لحظه خروج بچه‌ها غافل شدم. چندی نگذشت که نماینده سالن آمد، صحبت‌های ما را قطع کرد و گفت: «خانم مدیر، آن پسر که به دیوار تکیه زده است، بیرون نمی‌رود. شما چیزی به او بگو.»

دیدم عرشیاست که به دیوار روبه‌روی من تکیه داده و به من زل زده است. به نماینده گفتم، ایشان را من صدا زده‌ام. صحبت‌ها را با والدین تمام کردم و پیش عرشیا رفتم. آن روز هم با هم صبحانه خوردیم.

فردای آن روز هنوز زنگ نخورده بود که دیدم سری از در دفتر داخل آمده است و با لبخند به من نگاه می‌کند. عرشیا بود که با ذوق و زودتر از اینکه زنگ بخورد، به دیدنم آمده بود و با برق چشمانش به من سلام می‌کرد.

او را به داخل دفتر دعوت کردم. همکاران هم که آمدند، به معلمش گفتم، هوای دوست مرا داشته باشید. البته می‌خواهم مشق‌هایش را ببینم.

معلمش که ماجرا را می‌دانست، گفت: اتفاقاً دو سه روزی است عرشیا عالی شده است. مشق‌هایش را می‌نویسد و مرتب‌تر شده است.

عرشیا که دیگر حالا روی زمین نبود و در جمع معجزه‌گر معلمان بزرگ شده بود، با دستان کوچکش بی‌اختیار مرا در آغوش کشید. این بار عرشیا گرسنه لقمه نبود، بلکه گرسنه محبتی هرچند کوچک بود که همچون طنابی دور او حلقه شود و از روزگار پرمتلاطم بی‌مادری عبورش دهد.

عرشیا حالا دیگر خودش برایم گفته بود چند ماهی است مادر و پدرش دعوا کرده‌اند و در خانه جز او و پدرش که صبح زود سر کار می‌رود، کسی نیست.

چند هفته‌ای گذشت. یک روز عرشیا پیشم نیامد. از معلمش سراغش را گرفتم، گفت امروز نیامده است. نزدیک ظهر که شد، دیدم عرشیا بسیار مرتب و شیک، همراه با پدر و مادر، با جعبه‌ای شیرینی به دیدنم آمده است. این بار من از دیدن عرشیا ذوق زده شدم.

گهگاهی زنگ‌های تفریح از پنجره دفتر مدرسه نظاره‌گر بازی بچه‌ها می‌شدم. هم کم و کیف اوضاع را بررسی می‌کردم و هم در این بین گریزی به دوران کودکی و دانش‌آموزی‌ام می‌زدم. عاشقانه از دیدن بچه‌ها لذت می‌بردم.

کودکی‌ام را درون حیاط می‌دیدم، با همان سوتی که به گردن می‌انداختم و بچه‌های کلاس را به صف می‌کردم و می‌گفتم با صدای سوت آب می‌خورید، با صدای سوت راه می‌روید با صدای سوت می‌ایستید و ...

برخی از بچه‌ها اصرار می‌کردند آن‌ها هم سوت بزنند و البته چون این بازی طراحی خودم بود، قبول نمی‌کردم... تا اینکه بالاخره یکی از هم‌کلاسی‌های معترضم با خانم ناظم آمد. خانم ناظم با اخم و لبخندی کنترل‌شده، گفت: پیروز! این چه بساطی است! بعد هم سوت مرا گرفت و این چنین تومار بازی مرا در هم پیچید.

آن زمان معنی خنده کنترل‌شده خانم ناظم را نمی‌فهمیدم، ولی سؤال بی‌جوابی در ذهنم بود که بعدها به جوابش پی بردم. جانانه آموختم اعتراضات پیرامون را نباید رد کرد، بلکه باید پاسخگو بود. این واقعیت هم‌اکنون سرلوحه کارم است که: کودکان با بازی‌هایشان بزرگ می‌شوند.



ناگهان دانش‌آموزی تنها، تنها از جنسی دیگر که گویی جسمی بود بی‌روح در حیاط مدرسه، توجه مرا به خود جلب کرد. معمولاً بچه‌ها در زنگ تفریح اول لقمه‌هایشان را می‌خوردند، ولی عرشیا چیزی دستش نبود. همکاران را صدا زدم و با اشاره به او پرسیدم، این دانش‌آموز مال کدام کلاس است؟

معلم پایه دوم گفت: دانش‌آموز کلاس من است که اتفاقاً اول سال اوضاع تحصیلی‌اش خوب بود، ولی الان دچار افت شدید شده، یا ساکت است یا بی‌دلیل پرخاشگر.

عرشیا را صدا زدم و به اتاق پرورشی که کنار دفتر بود بردم. به او گفتم شنیده‌ام شاگرد زرنگی هستی! می‌خواهی با هم دوست بشویم؟ نگاه سرد و سنگینش را از زمین گرفت و ناباورانه به من دوخت. از رنگ و روی رخسارش متوجه شدم چیزی نخورده است. پرسیدم، صبحانه



# بالندگی متوقف نمی شود

تحلیل شاخص های بالندگی معلمان و ارتباط آن ها با یکدیگر

محمد تقی علیخانی، دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، قائم شهر

معلمان به عنوان منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، نقشی حیاتی در توسعه و بالندگی آموزش و پرورش دارند. بالندگی معلمان چندین بعد دارد و زمانی اتفاق می افتد که آنان شبیه حرفه ای ها بر خورد و احساس کنند. همچنین، ابزاری برای موفقیت و بر زندگی حرفه ای خود کنترل داشته باشند. به عبارت دیگر، معلمان می توانند رهبری غیررسمی را تهییج کنند. در بعضی از مطالعات، بالندگی، با تقویت خود احترامی معلمان، افزایش رضایت شخصی، افزایش دانش موضوعی، بهبود شرایط ارتباط مثبت دارد و در بسیاری موارد موفقیت های بیشتر دانش آموزان را به دنبال دارد. الگوی بالندگی شخصی و حرفه ای معلمان راه را برای ایجاد جامعه بهره ور و بالنده مهیا می کند. در جامعه بالنده، تهدیدات به فرصت تبدیل می شوند و کیفیت زندگی افراد افزایش می یابد.

## شاخص های بالندگی معلمان

تعالی منابع انسانی، چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه ای از ارزش های محوری معیارها و شاخص ها در تمامی ابعاد منابع انسانی سازمان است که به مدیران کمک می کند با ارزیابی مستمر فعالیت ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی خود، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود را شناسایی و برای بهینه سازی آن ها برنامه ریزی کنند. بنابراین، تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار مؤثری است که می تواند شرکت ها و سازمان ها را در حوزه منابع انسانی به تعالی منابع انسانی رهنمون شود.

شاخص های متعددی در مقالات داخلی و خارجی برای بالندگی معلمان عنوان شده اند. با جمع بندی این مقالات، پنج شاخص برای بالندگی معلمان استخراج شده اند که عبارت اند از: فناوری های نوین، اجرایی و اداری، قوانین و مقررات ارزیابی، مالی و رفاهی.

## ابزار پژوهش

برای جمع آوری اطلاعات از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است. همچنین، برای توزیع پرسش نامه ها، به دلیل شیوع بیماری کووید ۱۹، از رایانامه و شبکه شاد استفاده شده است.

## یافته ها

بر اساس تجزیه و تحلیل شاخص های بالندگی، رهبران

آموزشی باید توجه کنند:

- بالندگی معلم مانند هدیه شکلی نیست که در اختیار او قرار گیرد و او از این هدیه بهره برداری کند. بالندگی در شرایط کنونی ضرورتی اجتناب ناپذیر است که باید انجام شود.
- در مسیر بالندگی باید وظایف مدیر و معلم به وضوح مشخص و راهکارهای عملی دستیابی به بالندگی در دوره زمانی مشخص تعیین شده باشند.
- در تعیین شاخص های مؤلفه های بالندگی از نظر متخصصان و معلمان باتجربه استفاده نشود تا این عوامل واقعی تر و قابل دستیابی باشند.
- بالندگی مسیری بی انتهاست که باید در دوره زمانی مشخصی به روزرسانی شود و با توجه به انگاره (پارادایم) های جدید اجتماعی و آموزش ضروری است.

## نتیجه گیری

برای اجرای الگوی بالندگی معلمان باید تمامی شاخص ها و مؤلفه ها را با هم دید و برای رسیدن به هدف اصلی که بالندگی معلمان، داشتن کلاس پویا و دانش آموزان جست و جوگر است، از اجرای جزیره ای و گزینشی پرهیز کرد. بالندگی معلم فرایندی توقف ناپذیر است که باید سالانه بررسی، تجزیه و تحلیل شود و با مطالعه تطبیقی نظام های پیشرفته آموزشی دنیا و بومی سازی آن ها، مسیر بالندگی معلمان را که از الزامات سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است، هموار کرد.

## منابع

۱. سیدحسین ابطی (۱۳۶۸). آموزش و بهسازی منابع انسانی. مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. گرگ ال استوارت و کنت جی. براون (۱۹۶۹). مدیریت منابع انسانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیضی. مهکامه. تهران.
۳. حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکر (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. چاپ دوم. دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی. تهران.
۴. ناصر میرسپاسی (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی و روابط انسانی با نگرشی نظام گرا. چ پانزدهم. مؤلف. تهران.

# با مدیر آموزگاران

هوشنگ صدفی، کارشناس ارشد ارتباطات

## احترام



پیرمرد روستایی از تب و تاب افتاد و روی سبزه‌های کوهستان یله شد. مرد جوان قدم آهسته کرد و کنار پیرمرد نشست. هر دو عازم روستایی در همان نزدیکی بودند. مرد جوان از داخل فلاسک چای گرم برایش ریخت. پیرمرد روستایی اگر اه داشت چای بخورد، ولی با اصرار مرد جوان آرام آرام چای را نوشید. پس از لحظه‌ای استراحت، هر دو به راه افتادند. مرد جوان برخلاف اصرار پیرمرد، او را کول کرد و دوباره به راه افتادند.

چند لحظه بعد صدای بچه‌های مدرسه به گوش رسید. پیرمرد با التماس گفت: «آقای مدیر زشته بچه‌ها من و شما را این‌طور ببینند!» مرد جوان لبخندی زد و گفت: «بچه‌ها باید یاد بگیرند احترام بزرگ‌ترها را حفظ کنند.»

این را گفت و وارد محوطه مدرسه روستا شد. دانش‌آموزان با دیدن پیرمرد و مدیر آموزگارشان ساکت شدند و خیره‌خیره آن‌ها را نگاه کردند.

## همگام با زندگی

صدای تدریس ریاضی معلم روستا در کلاس طنین‌انداز بود. دانش‌آموزان تمام هوش و حواسشان را به تخته سفید و نوی کلاس متمرکز کرده بودند. اعداد ریز و درشت روی صفحه‌های سفید کاغذهای بچه‌ها قطار شده بودند. دانش‌آموز کوتاه‌قد ته کلاس که حیرت‌زده از پنجره بیرون را نگاه می‌کرد، لحظه‌ای ذوق‌زده بلند شد و گفت: «آقا گوسفند رو...»

کلاس به یک‌باره از شلیک خنده بچه‌ها ترکید. معلم چشم‌غره‌ای رفت و لبش را گزید. نگاهی به دانش‌آموزان و دانش‌آموز بخت‌برگشته ته کلاس انداخت. مازیک را کنار گذاشت و از پنجره به حیاط نگاه کرد. بره سفیدرنگی در حیاط مدرسه ویلان بود. تبسمی کرد و گفت: «بریم گوسفند رو نگاه کنیم...»

غریو شادی بچه‌ها در فضای مدرسه روستایی پیچید.





## قازان

روستا یکپارچه از برف سفیدپوش شده بود. مدیرآموزگار مدرسه داشت تکالیف دانش‌آموزانش را که از چند روستای دوروبر روستا جمع می‌شدند، بازبینی می‌کرد. بچه‌ها چند روزی بود به خاطر بارش برف سنگین نتوانسته بودند به روستاهایشان برگردند و در خانه اهالی همین روستا اتراق کرده بودند. البته غالباً هم فامیل و آشنایی در این روستا داشتند.

داخل کلاس، بر اثر سرما، بخار گرمی از دهان تک‌تک بچه‌ها بیرون می‌زد. صدای تقه‌ای به گوش رسید. مدیرآموزگار خواست کلامی بر زبان بیاورد که مرد روستایی میان سالی وحشت‌زده داخل کلاس پرید و با التماس گفت: «آقای مدیر! تو رو خدا دستم به دامن... بدبخت شدیم!» التماس مرد با صدای شلیک خنده بچه‌ها، فضا را پر کرد. مدیرآموزگار با صدای بلند گفت: «ساکت باشین ببینیم چی شده...»

مرد روستایی گفت: «همسرم مریضه؛ باید بیریمش شهر. جاده از برف بسته شده. هیچ حیوونی هم نمی‌تونه کمکی بکنه. اگر کاری نکنم، زنم تلف می‌شه. دستم به دامنتون آقای مدیر!»

سکوت بر کلاس حاکم شد. مدیر لحظه‌ای به تخته‌سیاه خیره شد و به فکر فرورفت. بچه‌ها به مدیر و مرد روستایی خیره شده بودند و دنبال راه‌حل مسئله می‌گشتند.

مدیر لحظه‌ای خندید. یاد مراسم محرم روستا و دیگ بسیار بزرگ حسینیۀ افتاد که غذای نذری روستا در آن بار

گذاشته می‌شود.

به مرد روستایی گفت: مریض را داخل قازان نذری مسجد می‌گذاریم و با کمک مردم و طناب، روی برف‌ها سرش می‌دیم و به جاده می‌رسونیم و بعد می‌ریم به سمت شهر! این را گفت، کلاس را به ششمی‌ها سپرد و با مرد روستایی به راه افتاد...



## پاداش بازنشستگی خانم معلم، کلید آزادی زندانی

با حضور در ندامتگاه شهرستان دشتی، به یک زندانی که ۹ سال بود به جرم سرقت در زندان به سر می‌برد و به علت فقر مالی توان آزادی خود را نداشت، آزادی بخشید.

آرامش در آیین اهدای پاداش بازنشستگی خود که با حضور امام جمعه، رئیس کمیته امداد امام خمینی (ره) و دادستان شهرستان دشتی برگزار شد، هدف از کار خود را کاهش درد و رنج یک خانواده زندانی اعلام کرد.

خانم معلم زهرا آرامش پاداش بازنشستگی خود را برای آزادی یک زندانی صرف کرد.

زهرا آرامش لیسانس ادبیات فارسی و ساکن شهرستان دشتی استان بوشهر است. او دبیری ادبیات فارسی و مدیریت دبیرستان بنت‌الهدی در روستای چارک را در کارنامه کاری خود دارد. او در سال گذشته، پس از ۲۳ سال خدمت در کسوت معلمی، پاداش بازنشستگی خود را برای آزادی یک زندانی اهدا کرد. این فرهنگی ایثارگر



## چند مرده حلاجیه!

شیرین باغستان، کارشناس ارشد آموزشی از همدان

از صندوق نامه‌های آموزشگاه، نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، مجلات، دعوت‌نامه جلسه و... را بردارم. حضور در جلسات هم‌افزایی و هم‌اندیشی را دوست داشتم - و البته تا الان هم - فاش بگویم به صورت ناخودآگاه احساس نیاز به جمع‌آوری اطلاعات می‌کنم. آخر هیچ‌کسی برای مدیر

آن روزها خیلی چیزها با این روزها فرق داشت یا شاید هم آن روزها من خیلی با این روزها فرق داشتم! بله این درست‌تر است.

... ظهرها تا از مینی‌بوس روستا پیاده می‌شدم با یک تاکسی به سمت اداره می‌رفتم تا ضمن پیگیری امور،



نمودن من درس عملی، کاربردی و تجربی نداده بود. من که از هم‌جواری در گروه رسمی و در ماورای آن، گروه غیررسمی، خیلی می‌آموزم.

آخ آخ! یادم رفت بگویم من در سومین سال خدماتم بعد از ۲ سال تدریس در پایه پنجم و اول دبستان پسرانه، معاون همان مدرسه شدم. در پایان تابستان سال سوم، به قول ابلاغ‌های انتصاب، به سبب تجارب ارزنده و عملکرد مطلوب، در روستایی دیگر کمی نزدیک‌تر به شهر مدیر مدرسه ابتدایی پسرانه دیگری شدم. بدین ترتیب، در ۲۲ سالگی با مدرک کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، جوان‌ترین و کم‌تجربه‌ترین مدیر در جمع مدیران مدارس ابتدایی یک شهرستان بزرگ بودم.

آن وقت‌ها خیلی از مدیران محترم چه خانم و چه آقا، حتی به من نگاه هم نمی‌کردند. من خجول از کوچک بودنم، در آخرین ردیف می‌نشستم! ولی تشنگی و میل دانستن مرا می‌فشارد. اغراق نباشد شاید در آن جمع فقط من نکته‌برداری می‌کردم یا شاید بیشتر از همه یادداشت می‌نوشتیم چون بقیه بزرگواران خود را برتر از سخنرانان و مسئولین به حساب می‌آوردند. می‌شنیدم که می‌گفتند ما همه این حرف‌ها را فوت آب هستیم! ولی من نه؛ این صحبت‌ها برای من حرف نبود، یادگرفتنی بود. باید یاد می‌گرفتم. من مسئول اداره مدرسه ۵ کلاسه‌ای با نزدیک به ۸۰ پسر کودک و نوجوان بودم و این خودش خیلی خیلی مهم و ارزشمند بود.

قبل از شروع برنامه، زنگ تفریح و بعد از تمام شدن جلسه، یواشکی در دورترین شعاع دایره مدیران خانم می‌ایستادم و به دنبال همدل و همراهی بودم که دستم را بگیرد. می‌گشتم و البته می‌کوشیدم در خلال صحبت‌هایشان، جواب پرسش‌های فراوانم را بیابم.

یکی از روزها در یکی از جلسات، خانم مدیر مدرسه‌ای سرآمد، جمله‌ای را گفت که تا سال‌ها ذهن مرا بر آشفست: «من یک هفته بعد از رفتن هر معلم سر کلاس درس می‌فهمم چند مرده حلاج!»

می‌شود آیا؟

من هیچ‌گاه نتوانستم باور کنم؛ نتوانستم بفهمم و نتوانستم به کار ببندم.

یعنی در ۷ روز اول مدرسه، مدیر در ذهن خود همکارانش را طبقه‌بندی می‌کند و دیگر بدون هیچ رصد و بررسی، با این تصور و برداشت اولیه، رویه‌ای برای برخورد در پیش می‌گیرد! با این حساب، امکان رشد و تعالی، امکان تغییر، امکان نمایش توانمندی‌ها، امکان تعامل، امکان... بدون تولد، می‌میرد و دفن می‌شود. بعد از ۳۰ سال انجام وظیفه و در دوران بازنشستگی، هنوز هم نتوانسته‌ام مصداق این حرف را بیابم.

در طی سال‌های سال، در جریان آزمون و خطاهای فراوان، بازخوردهای اداری، واکنش‌های همکاران، آموزش‌های حین خدمت، ارتقای مدرک تحصیلی، ایفای نقش در پست‌های مختلف اداری و مدرسه‌ای، کسب تجارب شغلی متنوع و از همه مهم‌تر هم‌جواری و شاگردی در محضر اساتید و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت، به من آموخت که «قضاوت» بی‌دلیل و بدون مدرک، ممنوع‌ترین کار در نظام آموزشی است. به من آموخت که با خط‌کش راستی و کجی یا پرتلاش و کم‌تلاش یا موفق و ناموفق، نمی‌توان معلمین، کادر اجرایی، فراگیران و... یک آموزشگاه را تفکیک کرد و تمیز داد. به من آموخت که مدیر مدرسه بودن یعنی رهبری آموزشی بر همه: معلم، معاون، خدمت‌گزار، اولیا، دانش‌آموزان، کارکنان دواير اداری، کسبه محل، همسایگان مدرسه و... به من آموخت که هر تجربه گروه غیررسمی قابل کاربست در آموزشگاه دیگری نیست، چون به اندازه همه دانش‌آموزان می‌توان طراحی آموزشی برای مدیریت و یا کلاس‌داری کرد. به من آموخت که خیلی هزینه سنگینی لازم است تا خامی، پخته شود. به من آموخت که کاش آن روزها جرأت و جسارت و مهارت نه گفتن مستدل و محترمانه را داشتیم تا ابراز عقیده می‌کردم. به من آموخت که راهی که آن موقع در آن قدم نهاده بودم، مسیری بسیار زیبا با چشم‌اندازی دور اما دلنشین داشت و رهروی و رهپویی در این راه بسیار دشوار بود. به من آموخت که همواره در خود اشتیاق به ایجاد تغییر و افزایش انگیزش را زنده نگه دارم. و به من آموخت که درست به بالاترین نقطه که می‌رسی، محکوم به جداسدن و منفک شدن هستی.

شاید بهتر باشد در پایان بیافزایم این روزها، هم من تغییر کرده‌ام و هم همه چیز.

# زنده باد مدرسه

سپهر سپیدار، دانشجوی دکترای برنامه‌ریزی آموزش عالی

## مدرسه و جامعه سنتی کشاورزی

در عصر کشاورزی، برای یادگیری فنون، مدرسه تخصصی وجود نداشت. ریشه این عصر در خاک بود. پسران به همراه پدران در مزرعه یاد می‌گرفتند چگونه زمین را شخم بزنند، دانه بپاشند و آبیاری کنند، چه موقع محصول را برداشت کنند، گوسفندان را به چرا ببرند و محافظت کنند. دختران در کنار مادران به مدیریت خانه می‌پرداختند و هنرهای دستی می‌آموختند. حرفه‌ها و مشاغل از سنین کودکی استادشاگردی بودند. هر استادی شاگرد یا شاگردانی را قبول می‌کرد. شاگردان مهارت‌ها را از استادان می‌آموختند و برای نسل بعد استاد می‌شدند. برای خواندن و نوشتن و حساب کردن، افراد صاحب‌منصب یا پولدار برای فرزندانشان معلم سرخانه می‌گرفتند. مکتب‌خانه‌هایی هم در شهر یا محله به وجود آمد که بیشتر قرآن، دینی و اخلاق، ادبیات و نجوم درس می‌دادند.

دانش‌آموزان بر پاره‌حصیری یا قالیچه‌ای می‌نشستند و در صورت کم‌کاری در یادگیری با چوب و فلک تنبیه می‌شدند. پدران و مادران چوب معلم را مقدس می‌شمردند و آن را برای تربیت ضروری می‌دانستند.

تعداد مکتب‌خانه‌ها و دانش‌آموزان اندک و بسیاری از مردم از حداقل سواد بی‌بهره بودند. در دوره قاجار که صنعت در اروپا جان تازه‌ای به جامعه بخشیده بود، افرادی که مدرسه‌های نوین را از نزدیک دیده بودند، مدرسه‌هایی به سبک جدید در تهران، رشت، تبریز و مشهد دایر کردند. این مدرسه‌ها فراگیر نبودند و بیشتر فرزندان اعیان و اشراف می‌توانستند در آن‌ها تحصیل کنند. عصر کشاورزی از هشت هزار سال قبل از میلاد مسیح شروع شد و تا حدود سال ۱۶۵۰ ۱۷۵۰ جهان را پلامنازع تحت سیطره خود داشت (الوین تافلر، ۱۹۹۵). عصر کشاورزی با «تیروی بخار» قدرت خود را از دست می‌دهد. این شرایط زمینه‌ای می‌شود برای ظهور تمدن صنعتی. با ظهور این تمدن جامعه بشری در همه ابعاد دستخوش تغییر می‌شود. آموزش و مدرسه نیز وارد عرصه جدیدی می‌شود.

## مدرسه و جامعه صنعتی

با ورود صنعت و توسعه کارخانه‌ها و ایجاد سازمان‌ها و شرکت‌ها، جامعه شهری توسعه یافت. شهرها بزرگ و بزرگ‌تر شدند. کوچ کشاورزان به شهرها آغاز و با زیاد شدن وسایل حمل‌ونقل ماشینی و سهولت مسافرت‌های درون و برون شهری،

بافت و معماری شهرها تغییر کرد. جامعه وسیع شهری با جامعه کوچک روستایی متفاوت بود. بسیاری از مردم زندگی روستایی را ترک کردند، در شهرها ساکن و در کارخانه‌ها به کار مشغول شدند. کارخانه‌ها و شرکت‌ها به افراد متخصص نیاز پیدا کردند. مراودات و تعاملات اجتماعی پیچیده به تربیت شهروندانی با منش جدید نیاز داشت. با اجباری شدن آموزش عمومی، سیل جمعیت دانش‌آموزان به مدرسه‌های نوین سرازیر شد. خانواده‌ها مشتاق بودند فرزندانشان تحصیل کنند و در جامعه نوین برای خود شغلی انتخاب کنند.

بچه‌ها برای تربیت اجتماعی و تخصصی در مدرسه به تحصیل پرداختند. مدرسه نسبت به مکتب‌خانه مفهوم وسیع‌تری پیدا کرد. مدرسه هم مانند کارخانه و سازمان ساختار پیدا کرد. نظم سلسله‌مراتبی و اداری و آموزشی با مقرراتی خاص توسط نظام سیاسی شکل گرفت. مدرسه‌های نوین پایگاهی برای تربیت نیروی انسانی کارخانه‌ها و شرکت‌ها شدند و به‌عنوان نهادی اجتماعی، تربیت نسل جدید را برای شهروندانی نمونه و کارکنانی کاربلد برعهده گرفتند. شرکت‌ها و سازمان‌ها و کارخانه‌ها منتظر فارغ‌التحصیلان مدرسه می‌ماندند تا با به‌کارگیری آنان به رشد و توسعه خود سرعت بیشتری دهند. این گونه شد که مدرسه هویت و حیات جدیدی پیدا کرد و دگرگون شد.

محرك بسیاری از این دگرگونی‌ها شیوه جدیدی از ایجاد ثروت، یعنی تولید کارخانه‌ای بود و دیری نگذشت که بسیاری از عناصر گوناگون با یکدیگر درآمیختند تا نظامی تشکیل دهند: تولید انبوه، مصرف انبوه، آموزش و پرورش انبوه (همگانی) و رسانه‌های انبوه (همگانی) همه به یکدیگر پیوند خوردند و نهادهای تخصصی یعنی مدرسه و شرکت‌ها و احزاب سیاسی





به خدمت آن‌ها درآمدند. حتی ساختار خانواده نیز از خانوار گسترده زراعی که چند نسل در آن زندگی می‌کردند، به خانواده هسته‌ای کوچک تجزیه شد که مختص جوامع صنعتی است (الوین تافلر ۱۹۹۵).

نهاد تخصصی مدرسه با تولید انبوه فارغ‌التحصیل خون تازه‌ای در رگ‌های کارخانه‌ها و سازمان‌ها و جامعه انسانی تزریق کرد. جوانانی که در مدرسه (و دانشگاه) آموزش دیده بودند، آموخته‌های خود را خرج موتور به‌شدت متحرک صنعت و جامعه پیچیده شهری می‌کردند. آن‌ها نیروی کار جدید را فراهم آوردند. کارخانه‌ها به سرعت تکثیر می‌شدند و مناظر طبیعت را تسخیر می‌کردند (همان).

مدرسه‌های نوین دختران و پسران زیادی را به خود جذب کرده بودند. سرعت تغییر در مدرسه‌ها بالاتر بود. فارغ‌التحصیلان به‌سرعت جذب بازار کار می‌شدند. در بخش‌های گوناگون جامعه سرعت تغییر کمتر از مدرسه بود.

ده‌ها سال مدرسه‌ها به همین شیوه به کار خود ادامه دادند. مدرسه همپای جامعه پیشرفت‌های شگرفی را رقم زد. سرعت، تنوع، تولید انبوه، تغذیه، بهداشت، آسمان‌خراش، سفر به کره ماه، سلاح‌های کشتار جمعی، انفجار جمعیت، توسعه شهرها و... شتاب عجیبی به زندگی انسان بخشیدند.

این پیشرفت‌ها و تقابل صنعت با زمین تعارض‌هایی نیز به دنبال داشت. جنگ‌های قومی و منطقه‌ای و جهانی حاصل این تقابل‌ها بودند.

مدرسه‌ها در چنین جهانی توسعه چشمگیری یافتند و زنده و پویا و فعال، با انبوهی از دانش‌آموزان و دانشجوین، به حرکت خود همپا و حتی جلوتر از صنعت ادامه دادند. اما در جهان پرتلاطم هیچ چیزی ثابت نیست! تغییری عظیم‌تر از قبل در راه بود.

### مدرسه و جامعه فراصنعتی (عصر رایانه)

با تسلط تمدن صنعتی بر جهان و رسیدن به اوج خود در برخی کشورها، نقطه عطف دیگری تاریخ را رقم زد. الوین تافلر معتقد است، از حوالی سال ۱۹۵۵ جهان شاهد فزونی گرفتن عده کارمندان و شاغلان خدمات بر کارگران بود. این همان دهه‌ای بود که اشاعه رایانه و مسافرت تجاری با جت و اختراعات بسیار مهمی را به خود دید.

امروز جهان شکل دیگری به خود گرفته است. ما با شتاب به

سوی ساختاری کاملاً متفاوت از قدرت در حرکتیم که جهانی را ایجاد می‌کند که دیگر دو نیمه نیست، بلکه به‌وضوح میان سه تمدن متضاد و رقیب تقسیم شده است: نماد نخستین تمدن هنوز «کج‌بیل» است، نماد دومین تمدن «خط مونتاز» و نماد سومین تمدن «رایانه». (الوین تافلر، ۱۹۹۵).

در این جهان سه‌پاره، مدرسه نمی‌تواند خود را از بقیه جدا کند. سرعت تغییر در جهان بیرون از مدرسه (جامعه) از سرعت تغییر در مدرسه پیشی گرفته است. با هوشمندشدن کارخانه‌ها و ورود روبات‌ها به زندگی بشر و توسعه رایانه، اینترنت و ورود گوشی‌های تلفن هوشمند، جهان انعطافی عجیب به خود گرفته است.

این قابلیت انعطاف هر روز به شکلی خود را نشان می‌دهد. بسیاری از مدرسه‌ها و کارخانه‌ها و شرکت‌ها نتوانسته‌اند خود را با این تغییرات تطبیق دهند و نسبت به گذشته منغل شده‌اند. دیگر مثل گذشته جامعه منتظر فارغ‌التحصیلان مدرسه‌ها و دانشگاه‌ها نیست. مدرسه‌ها کنند و جامعه پرشتاب است. سرفصل‌های درس‌ها به‌سرعت کهنه می‌شوند.

دنیای صنعت جوامعی انبوه ایجاد کرد که منتج و محتاج تولید انبوه بودند. در اقتصادهای مغز-بنیاد<sup>۱</sup> عصر فراصنعتی (رایانه) تولید انبوه که شاخص جامعه صنعتی بود، از رده خارج شده است. تولید انبوه‌دایی شده (یعنی دوره‌های کوتاه تولید محصولات بسیار بسیار سفارشی) شگرد تازه صنایع است (الوین تافلر، ۱۹۹۵).

در این دنیای پرشتاب و متغیر مدرسه هنوز زنده است اما این نوع مدرسه‌داری در حال تغییر نقش است. اگر سرعت تغییر در جامعه به‌عنوان مثال ۲۰۰ کیلومتر در ساعت است، این سرعت در مدرسه به ۶۰ یا ۷۰ کیلومتر در ساعت رسیده است.

امروز کرونا مدرسه را به ابرچالش‌های جدی کشانده است. بخشی از آموزش به درون گوشی همراه، رایانه کیفی (لپ‌تاپ)، رایانک (تبلت) و رایانه‌ها خزیده است. مدرسه باید پوست‌اندازی کند. در غیر این صورت هر جامعه‌ای که مدرسه‌هایش پوست نیندازد و تغییر و تطبیق را نپذیرد، دفن خواهد شد.

مدرسه‌هایی که تغییرات را تشخیص و خود را تطبیق دهند، ققنوس‌وار با حیاتی جدید و شمایی نو سر بر خواهند آورد. شاید مدرسه‌ها هیچ‌گاه به گذشته برنگردند. با مطرح‌شدن «متاورس» توسط مارک زاکربرگ، پیش‌بینی‌ام این است که در آینده «مدرسه‌های متاورسی» سر بر خواهند آورد.

بنابراین مدرسه هنوز نمرده و نخواهد مرد. اما دائماً نو به نو می‌شود و از شکلی به شکل دیگر تغییر می‌یابد. دیوارهایش فرو می‌ریزند، شیوه‌های آموزشش تغییر می‌کنند، نقش معلمش دستخوش تحول می‌شود، مدیریتش شکل دیگری می‌گیرد، سرفصل‌های درس‌هایش نو به نو می‌شوند، دانش‌آموزانش آموزش دیگری را طلب می‌کنند و مدرسه‌های نوین متولد می‌شوند! اما: «مدرسه هرگز رنگ نمی‌بازد».

### جمع‌بندی

شایان ذکر است که آینده مدرسه کشور ما لزوماً در انطباق با آنچه که در غرب به وقوع پیوسته و یا خواهد پیوست، نیست. اما ضرورت دارد مدیران مدارس و کارشناسان آموزشی با این نوع تغییرات و پیش‌آیندها و پس‌آیندها آشنا شوند.

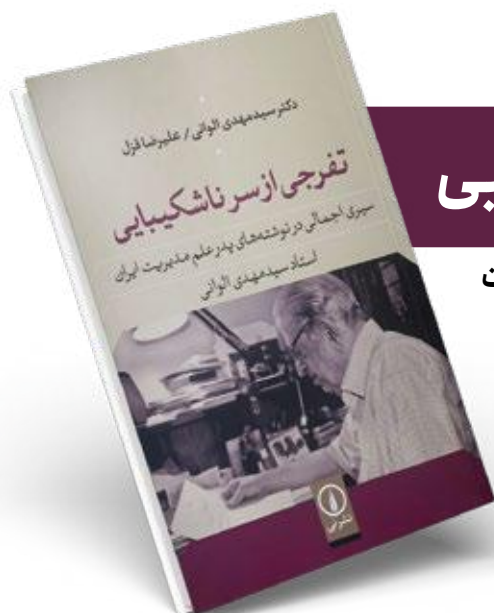
#### پی‌نوشت

1. brain-based

#### منابع

۱. تافلر، الوین، شوک آینده، ترجمه حشمت‌الله کامرانی (۱۳۹۹)، فرهنگ نشر نو، تهران.





## تفرجی از سر ناشکیبایی

سیری اجمالی در نوشته‌های پدر علم مدیریت  
ایران، استاد سیدمهدی الوانی

نویسندگان: سید مهدی الوانی، علیرضا قزل  
ناشر: نی (۱-۸۸۸۸۰۷۰۰-۰۲۱)  
سال نشر: ۱۳۹۵

این کتاب شامل سه بخش است با عنوان‌های «شرح حال استاد»، «دل نوشته‌های استاد» و «اندرزهای استاد». در بخش اول، مطالب مربوط به شرح حال و زندگی نامه مختصر استاد، در بخش دوم دل نوشته‌های دل‌نشین او و در بخش سوم اندرزهای برگرفته از مقالات ایشان آمده است.

استاد سیدمهدی الوانی اندیشمندی است که تخصص علمی را با عمل و عمل را با ایمان درآمیخته و از این رهگذر به توفیقاتی دست یافته که پای کمتر رهروی بدان جا رسیده است. نیم‌قرن معلمی همراه با تألیف ده‌ها کتاب و صدها مقاله برجسته، ما را بر آن می‌دارد که با شخصیت اخلاقی و علمی این دانشمند فرزانه بیشتر آشنا شویم.



## مربی جهان تراز

آموزه‌های یک مربی بزرگ که میراثی ماندگار  
از خود به جا گذاشت

نویسندگان: اریک اشمیت، جانانان روزنبرگ و آلن ایگل  
مترجم: علی اشرف افخمی  
ناشر: فرا (۱-۸۸۸۸۰۷۰۰-۰۲۱)  
سال نشر: ۱۴۰۰

به دلیل حضورش در هر دو عرصه توانست پلی باشد برای انتقال آموخته‌هایش در مربیگری و تیم‌سازی در دنیای ورزش به فضای کسب‌وکار. مطالعه این کتاب شما را با اصول و مبانی مربیگری این مربی و ظرافت‌های بسیاری از کار مربیگری او آشنا می‌کند. اما کلید اصلی این آموزه‌ها در این نکته نهفته است که در هر سازمان همه افراد باید خود را اعضای یک تیم بدانند و برد و باخت تیم را برد و باخت خود تلقی کنند.

این کتاب آموزه‌های کسی است که ظرف پنج سال از حرفه مربیگری ورزشی به مدیری ارشد یکی از شرکت‌های بزرگ جهان رسید و مربی بسیاری از مدیران اجرایی سازمان‌های جهان تراز در حوزه فناوری مانند «گوگل»، «اپل»، «آمازون»، «توییتر» و «فیس‌بوک» بود. **بیل کمپل** برای این باور بود که «شما بدون تیم هیچ کاری را نمی‌توانید به انجام رسانید». اگرچه این موضوع در عرصه ورزش بدیهی و پذیرفته است، ولی در زمینه‌های دیگر کمتر مورد توجه و کاربرد بوده است. بیل کمپل



روز معلم  
گرامی باد

# فراخوان تولید محتوا

## ماهنامه رشد مدیریت مدرسه

از مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدرسه‌ها و همه فرهنگیان، دانشگاهیان و دانشجویان علاقه‌مند دعوت می‌شود، مقالات و تجربه‌های زیسته و کاربردی خود را در محورهای زیر به دفتر نشریه ارسال کنند. بدیهی است، این نشریه با نوشته‌های شما اندیشمندان پربارتر می‌شود و غنا می‌یابد. ضمن اینکه به مطالب چاپ‌شده حق التالیف نیز پرداخت می‌شود.

### محورها:

#### ۱ اخلاق در مدیریت و رهبری مدرسه

دوست داشتن محیط زیست و طبیعت و اهمیت دادن به تفریحات و

سهم و نقش اخلاق در مدیریت و رهبری مدرسه چیست و چگونه می‌شود آن را در رهبران مدرسه‌ها پرورش داد؟

#### ۲ عقلانیت و اخلاق

سبک مدیریت و رهبری در نظام آموزشی ایران با توجه به بنیادهای اسلامی و ایرانی و متمایز از دنیای غرب چیست و چگونه می‌تواند تقویت شود؟

عقلانیت و خردورزی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی (به عنوان دو عامل کلیدی در زندگی شخصی و سازمانی مدیران) چگونه می‌تواند گسترش و پرورش یابد؟

#### ۳ مهرورزی، صداقت و اعتماد جمعی

تصمیم‌گیری بر پایه گزاره‌های علمی چیست و چه تأثیری بر علمی شدن مدیریت و رهبری مدرسه دارد؟

مهرورزی، صداقت و اعتماد جمعی را به عنوان سازه‌های نرم لطافت در مدیریت، چگونه می‌توان در فرهنگ مدرسه ترویج داد؟

#### ۴ عدالت آموزشی

شفافیت چگونه گسترش می‌یابد و سلامت مدرسه را افزایش و اعتماد ذی‌نفعان را جلب می‌کند؟

ضرورت و اهمیت عدالت آموزشی چیست و چه تأثیری بر انگیزش معلمان، دانش‌آموزان و والدین دارد؟

#### ۵ خلاقیت و کارآفرینی

در فرایند استفاده از رسانه‌های آموزشی و تربیتی باید به چه ملاحظات توجه کرد و چگونه می‌شود در دام شگردهای رسانه‌ای گرفتار نشد؟

روحیه خلاقیت و فرهنگ کارآفرینی در مدرسه چگونه تقویت می‌شود؟ بسترهای رشد آن‌ها چیست؟

#### ۶ مدرسه خلاق

مثبت‌اندیشی و امیدواری مثبت‌اندیشی، قدر داشته‌ها را دانستن و دائم بر طبل نداشته‌ها و نمی‌توان‌ها نکوبیدن چه آثار و فایده‌هایی دارند؟

مدرسه خلاق را چگونه تعریف می‌کنید؟ چه ویژگی‌ها و استلزاماتی دارد؟ دلالت‌های خلاقیت و نوآوری در مدرسه خلاق چیست؟

### شرایط و راه‌های ارسال

- مطالب با نرم‌افزار ورد (WORD) و حداکثر در ۱۵۰۰ کلمه نوشته شوند.
- مشخصات نویسنده (نام، سمت، مدرک تحصیلی، شهر و شماره تماس) روی مطالب ارسالی ذکر شوند.
- مطالب به نشانی [modiriat@roshdmag.ir](mailto:modiriat@roshdmag.ir) فرستاده شوند.
- برای کسب اطلاعات بیشتر با شماره ۰۲۱-۸۸۴۹۰۲۳۳ تماس بگیرید.

### قالب‌های نوشتاری

#### مقاله تجربه خاطره

#### یادداشت کوتاه قصه و داستان

#### طنز حکایت

یادآوری مهم: به مدیران مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش توصیه می‌شود پیام‌ها، دل‌نوشته‌ها و تجربه‌های زیسته خویش را در قالب نوشته‌های کوتاه به دفتر مجله بفرستند.