



ISSN: 1735-4889

رشد

فرهنگ مدرسه

انستیتوت آموزش
مادان پژوهش و توسعه آموزشی
فخرت رات و تدریج آموزش

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و یکم
شماره بی در بی ۱۲۶ | مهر ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
www.roshdmag.ir



مدیران
چینی

ضرورت
عقل معاش

فرهنگ
مدرسه
یعنی شما

مدیران هنرمند،
مدیران زیباییین

حرف اول

آن طور خدمت کنیم که وجدان سازمان یا نظام سازمانی را با خود همراه کنیم. زبان سازمان در اندک زمانی به کژی می‌رود، اما این وجدان سازمان یا نظام سازمانی است که زبان صدق می‌گشاید و تا ابد از ما به نیکی یاد خواهد کرد. شجاعت اخلاقی، صداقت و شفافیت رمز رسیدن به وجدان سازمانی است.

دکتر حیدر تورانی





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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهبلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسا نژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ابرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲۰۸۴۹۰۲۳۲۲ / شماره: ۰۱۴۷۸۰۸۸۳

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۰۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

رشد

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست‌ویکم | شماره بی در پی | ۱۳۶ | مهر ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه

فرهنگ مدرسه را دریابیم / دکتر حیدر تورانی / ۲

نقطه بهینه مدرسه ما / منوچهر نوری / ۳

اگر مدیر مدرسه بودم / دکتر بهمن حوریزاد / ۴

من می‌ترسم / دکتر محمدعلی شامانی / ۷

ضرورت عقل معاش / هوشنگ غلامی / ۸

امتحان علوم در وقت اضافه / دکتر نرگس سجادیه / ۱۲

ماجرای مدرسه صحیفه / کاونده روایت: دکتر حیدر تورانی / ۱۴

سایه مدیریت / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۱۷

مدیران هنرمند، مدیران زیبایی‌بین / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۸

سهرابی تویی؟ / مهدی فرج‌اللهی / ۲۱

سهم والدین در مدرسه / سیدرضا میرقاسمی / ۲۲

مدیر در نقش کفیل / دکتر محمد جلالی / ۲۴

مدیران چینی / دکتر علی خلخالی / ۲۶

آیین‌نامه چی می‌گه؟! / محمدرضا حشمتی / ۲۹

آفتاب خوب، آفتاب بد! / محمد تابش / ۳۲

سقف انتظارات / دکتر محمد نیرو / ۳۶

تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی / احسان یارمحمدی / ۴۰

والدین سرکلاس / ادیبه رستمی / ۴۴

مدرسه؛ پلی به آینده / مصطفی سهرابلو / ۴۶

معرفی کتاب / شهبلا فهیمی / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند.
- مقاله‌هایی 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.
- نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و درانتخاب 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 رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان با پدیدآورندگان آثار است.

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.

خانواده مجلات رشد
همه تلاش خود را کرده است
تا این مجله در دسترس عموم
جامعه تربیتی کشور باشد و
همه مخاطبان در میهن عزیز
اسلامی‌مان امکان تهیه آن را
داشته باشند.

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

فرهنگ مدرسه را دریابیم

برای قریب به اتفاق جنبه‌های مختلف آموزش و پرورش، امری اساسی و محوری تلقی می‌شود. حتی با وجود معلمان، مدارس و برنامه‌هایی عالی در هر نظام آموزشی، این رهبری مدارس است که موجب تغییر نظام می‌شود. غالباً انجام و پیگیری برنامه‌های منفرد برای نوآوری کافی نیستند. این برنامه‌ها نیستند که مهم هستند، بلکه این فرهنگ است که حائز اهمیت است. فرهنگ، نشانه‌ی یک مدیریت اثربخش است. فرهنگ یعنی یادگیری سازمانی، نوآوری در سطح سازمان و همکاری هدفمندی که می‌تواند منجر به بهبود مستمر و در سطح کلان گردد. اهمیت این رهبری مدرسه که از جمله شامل توانایی مدیر برای ارتباط با مدیران دیگر و والدین است، نمی‌تواند مورد اغراق قرار گیرد. در بسیاری از نظام‌های آموزشی مدیران تشویق می‌شوند تا رهبری را نه تنها درون مدرسه خود بلکه در ورای مدرسه خویش نیز تمرین نمایند. شواهد پیمایش بین‌المللی تدریس و یادگیری (تالیس) سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نشان می‌دهند که در صد کمی از مدیران به مشارکت در فعالیت‌های رهبری مانند ارائه اطلاعات به والدین یا سرپرست دانش‌آموزان در مورد مدرسه و عملکرد دانش‌آموز یا همکاری با مدیران سایر مدارس در مورد وظایف کاری پرجالش مبادرت می‌کنند.

خلاصه کلام اینکه چالش‌های آموزش و پرورش که صرف نظر از افزایش سرمایه‌گذاری، شاهد نتایج و پیامدهای یکنواختی آن هستیم، در بحران مدیریت تبلور پیدا می‌کند. رهبری مدارس برای ایجاد محیطی که در آن مؤسسات، معلمان، پژوهشگران و سایر نوآوران بتوانند به عنوان افرادی متخصص در کنار هم کار کنند، از اهمیتی حیاتی برخوردار است. این نوع از رهبران باید به افراد در شناسایی اسباب تغییر کمک کنند، از آن‌ها پشتیبانی و حمایت به عمل آورند و به همین ترتیب مسئولیت‌های رهبری را توزیع نمایند. مناسبانه نهاد آموزش و پرورش با ویژگی‌های مکانیکی، متمرکز و سلسله‌مراتبی و فقدان به اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط و جدید به مدیران و معلمان و به تبع دور شدن صف از ستاد، گرفتار در ساختاری کهنه و ناکارآمد است که می‌بایست از آن رهایی یابد.

عمده اتفاقات آموزشی در مدارس روی می‌دهند، جایی که رهبری آموزشی اهمیتی حیاتی پیدا می‌کند؛ بنابراین، پرورش رهبران آموزشی قابل، از ویژگی‌های مهم نظام‌های آموزشی موفق است. در موفق‌ترین نظام‌های آموزشی، یک معاون مدرسه وقتی می‌تواند مدیر مدرسه شود که بتواند وضعیت یکی از مدارس بسیار ضعیف را تغییر و بهبود جدی ببخشد. رهبران مدارس باید نشان دهند قادر به ارتقاء آموزش در خارج از چهاردیواری خود هستند. رهبری آموزشی در مدارس یک فعالیت گروهی و تیمی توزیع شده است و به همین دلیل فقط مدیر مدرسه را شامل نمی‌شود. مدیر، معاونان، معلمان صاحب مسئولیت از جمله تیم رهبری مدارس هستند. رهبری ضعیف می‌تواند حتی عملکرد بهترین معلمان را تضعیف نماید. در اغلب مواقع، معلمان و دانش‌آموزان آن‌ها، قربانی مدارس معیوب هستند. حتی اگر معلمان، مدارس و برنامه‌های فوق‌العاده‌ای وجود داشته باشند، این رهبری کارآمد مدارس است که یک نظام آموزش و پرورش مطلوب می‌سازد.

فرهنگ مدرسه، نشانگر رهبری کارآمد و موثر است. برای ایجاد محیطی که معلمان، پژوهشگران و دیگر نوآوران بتوانند در کنار هم کار کنند، رهبری مدارس از اهمیتی حیاتی برخوردار است. رهبران مدارس باید به کارکنان و ذینفعان کمک کنند تا آنچه که نیازمند تغییر است را شناسایی نموده و پشتیبانی و حمایت لازم را بسیج کرده و مسئولیت‌های رهبری را در کل سازمان توزیع نمایند. رهبران آموزشی لازم است بر منابع متمرکز شوند، ظرفیت‌سازی کنند، سازمان کاری را تغییر دهند و جو درستی را با توجه به سنج‌های پاسخگویی به وجود آورند. سد واقعی در برابر اصلاحات آموزشی، اغلب نیروهای تابع و محافظه‌کار نیستند بلکه مدیران و رهبران محافظه‌کار هستند که بجای انطباق فعالیت و عمل آموزشی با جهان رو به تغییر، بیشتر به برنامه درسی جاری چسبیده‌اند. زیرا بجای متقاعد ساختن اولیاء برای هزینه‌کرد مالی کارآمدتر و همین‌طور سرمایه‌گذاری بر روی حرفه‌ای‌سازی هر چه بیشتر معلمان، ماندن در ناحیه امن و راحتی مانند کلاس‌های کوچک بسیار راحت‌تر را ترجیح می‌دهند. رهبری مدارس، تقریباً

نقطهٔ بهینهٔ مدرسهٔ ما

● منوچهر نوری

وقتی پل عابریاده را با سازه و معماری درست در جایی مناسب ایجاد می‌کنیم و عابران زیادی در آن به‌راحتی رفت‌وآمد می‌کنند، می‌گوییم این پل کارآمد و اثربخش است. زمانی که چنین پلی را با سازه و معماری درست در جایی نامناسب ایجاد می‌کنیم، یعنی جایی که عابران چندانی از آن عبور نمی‌کنند، می‌گوییم پل کارآمد است، ولی اثربخش نیست. اما وقتی پل عابریاده را با سازه و معماری نادرست در جایی مناسب ایجاد می‌کنیم، بدین معنی که عابران زیادی از آن عبور می‌کنند، اما به سختی و مشقت، می‌گوییم پل ناکارآمد، ولی اثربخش است. بالاخره، وقتی پل عابریاده را با سازه و معماری نادرست در محل نادرست ایجاد می‌کنیم، به‌طوری که عابری از آن گذر نمی‌کند، می‌گوییم پل نه کارآمد و نه اثربخش است.

همین‌طور، زمانی که معلم ادبیات فارسی را به تدریس جغرافیا می‌گماریم، دفتر مدیر مدرسه را در طبقهٔ چهارم مدرسه مستقر می‌کنیم، سرایدار مدرسه را داخل ساختمان مدرسه اسکان می‌دهیم، هفت دانش‌آموز را در یک خودروی سواری (سرویس مدرسه) جاسازی می‌کنیم، معلم مازاد تاریخ را به کار دفتری منصوب می‌کنیم و... کارمان چه مفهوم و معنایی دارد؟ در این صورت یادمان باشد، نه درست کار کرده‌ایم نه کار درستی انجام داده‌ایم. نه کارآمدی داریم و نه اثربخشی و نه بهره‌وری. بیاییم تک‌تک کارهایمان را تجزیه‌وتحلیل کنیم، ببینیم کدام‌یک از کارهایمان کارآمد و اثربخش، کدام‌یک ناکارآمد و اثربخش و بالاخره کدام‌یک ناکارآمد و غیراثربخش است.

بدین ترتیب می‌توانیم به‌تدریج کارهای مدرسه‌مان را سروسامان دهیم و به‌سوی اثربخشی و کارآمدی پیش ببریم. منطقهٔ بهره‌وری در مدرسهٔ ما منطقه‌ای است که در آن هم کارآمدی داریم و هم اثربخشی؛ یعنی هر کسی را در جایگاه مناسب به‌کار گیریم و هر چیز را در جای خود و از هر اتاقی در کاربری خودش استفاده کنیم. این‌گونه است که ساخت فیزیکی و ساخت رویه‌ای مدرسه به‌صورتی درست شکل می‌گیرد. این سازوکارها بدین معنی است که طراحی مدرسهٔ ما به‌گونه‌ای است که میل به بهره‌وری دارد و این میل به مفهوم هم‌سو شدن سازوکارهای مدرسه با بهبود مستمر کیفیت است.



اگر مدیر مدرسه بودم

● دکتر بهمن حوریزاد، مشاور خانواده

کلیدواژه‌ها: مدیریت تغییر، زیبایی‌شناسی، نگرش، عرضه‌یابی

بیمار می‌شود و در شرایط آسیب‌شناختی (پاتولوژیکال) قرار می‌گیرد. (Beer, 1994) آسیب‌شناس سازمانی، همانند یک پزشک بالینی، در گام اول مداخلات درمانی خود، وضعیت فعلی سازمان را بررسی (Saeed and Wang, 2013) و تلاش می‌کند به این پرسش پاسخ دهد که سازمان هم‌اکنون در چه وضعیتی قرار دارد؟ (Alderfer, 1976).

در پژوهش پدیدارشناسی عرضه‌یابی سازمانی مدرسه‌ها (تحلیل تجربه زیسته مدیران مدرسه‌ها) (دراج، ۱۳۹۸) عرضه‌ها چنین طبقه‌بندی شدند:

عرضه‌های محیطی (مربوط به جامعه و فرهنگ و خانواده)؛ عرضه‌های ساختاری (منشعب از قوانین، منابع و فناوری)؛ عرضه‌های عملکردی (ناشی از فعالیت‌های آموزشی و تحصیلی)؛ عرضه‌های فردی و گروهی (یا منشأ مدیران، معلمان و دانش‌آموزان) (Samue, Yitzhak, 2010). برای نمونه، بخشی از یافته‌های پژوهشی که در خصوص شیوع نشانگان (سندروم)‌های مدیریتی انجام شد (Hoseini, Khalkhali, 2015)، نشان می‌دهند که برخی مدیران دچار حد قابل توجهی از نشانگان مدیریتی رفتار مستبدانه هستند. تشخیص وجود این نشانگان با مشاهده نشانه‌ها و علامت‌هایی مانند تحمیل فشار مضاعف به زبردستان، لذت‌بردن از آزار دیگران، رفتار تهاجمی با منتقدان، پرخاشگری مداوم نسبت به دیگران، تمایل به کینه‌ورزی و اداره جلسات مبتنی بر برد و باخت از جانب مدیر مدرسه از یک سو و سکوت مداوم، غرزدن‌های مستمر، غیبت‌های مکرر، تمایل نداشتن به شرکت در جلسات و شکایت‌های متعدد از جانب معلمان امکان‌پذیر است (همان). البته روابط بین نشانگان‌ها و نشانه‌های مربوطه باید از لحاظ آماری معنی‌دار باشند. به لحاظ علمی، بررسی نشانگان‌ها در حیطه عرضه‌یابی است. عرضه‌یابی در مدیریت آموزشی، فرایند مطالعه و شناخت ریشه‌های نابسامانی، ناکارآمدی و اختلال در نظام آموزشی و عناصر آن است (Samue, Yitzhak, 2010).

پس از عرضه‌یابی نوبت طراحی راهکارهای درمان و رفع عرضه‌هاست. نسخه پیچیده‌شده صاحب‌نظران علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، در مضمون مدیریت، مدیریت هدایتی در نقطه مقابل مدیریت ریاستی است که گلاسر مطرح کرده است.

چالش‌های من از شناخت عرضه‌های مدرسه، تضادها و تعارض‌های موجود و جست‌وجوی راهکارهایی خلاق برای درمان و رسیدن به بهبود کیفیت عملکرد مدرسه استخراج می‌شوند. در نگاهی کلی، از مدیریت آموزشی به‌عنوان یک رشته علمی، تخصصی، واقع‌گرا و تغییرگرا تعبیر می‌شود و نیز یک حوزه مطالعه که با مدیریت و عمل در سازمان‌های آموزشی در ارتباط است (Bush, 2003). در هر حال، مدیریت آموزشی در به‌عنوان یک رشته دانشگاهی سابقه‌ای غنی و معرفت‌شناختی دارد؛ از آثار اندرو هالپین و دانیل گریفیث در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در آنچه به‌عنوان جنبش تئوری شناخته شده است تا نقد توماس گربنفیلد از تجربه‌گرایی منطقی در سال ۱۹۷۰، ظهور نظریه انتقادی ریچارد بیتس و یلیامو فوستر در ۱۹۸۰ و کالین ایورس و کابریل لاکومسکی از انسجام طبیعت‌گرایی از دهه ۱۹۹۰ تاکنون، همواره بحث پیرامون شیوه‌های کسب دانش، عمل و بودن در جهان اجتماعی در کانون توجه محققان پیشرو بوده است (Eacott & Evers, 2014).

در نظام‌های آموزشی، مدیریت تغییر نه تنها فرایندی چالش‌برانگیز و مستمر برای موفقیت مدرسه است، بلکه مسئله‌ای حیاتی در زمینه توسعه سازمانی است. تغییر می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود و بر شانس بقای سازمان برای حفظ رشد اقتصادی بیفزاید (Armenakis, Mossholder, Harris, 1990). اما تغییرات در نظام‌های آموزشی کاملاً به افراد وابسته است. اگر اعضای سازمان تغییری را قبول نکنند خودشان را تغییر ندهند و انگیزه و آمادگی لازم را نداشته باشند، تغییر نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد (Giauque, 2015). همچنین، مدیریت تغییر در نظام‌های آموزشی، به‌طور عمده به ساختار سازمانی و تمایل آن به محیطی که در آن عمل می‌کند بستگی دارد.

به‌خوبی می‌دانیم، پیش‌نیاز هر راهبرد تحولی در سازمان‌ها عرضه‌یابی است. تجربه نشان می‌دهد، مداخله‌هایی که بدون عرضه‌یابی دقیق تجویز و اعمال شوند، پیامدهای مخربی به دنبال خواهند داشت (Bolton and Heap, 2002). لذا شایسته است مدیر مدرسه تلاش کند شایستگی‌های لازم برای ایفای نقش آسیب‌شناس سازمانی مدرسه را در خود توسعه دهد. مدرسه تحت مدیریت مانند همه نظام‌های زنده، در مواجهه با عوامل بیماری‌زا (پاتوژن‌ها) آسیب‌پذیر است،

۱. ادراک تحصیلی؛
۲. نگرش نسبت به معلمان، مدیر و کلاس؛
۳. نگرش نسبت به مدرسه؛
۴. ارزش‌گذاری هدف‌های مدرسه و انگیزش؛
۵. خودنظم‌دهی.

سؤال: انگیزه‌های حرفه‌ای معلمان تحت چه شرایطی و چگونه رشد می‌کند؟ معلمان چگونه حداکثر تلاششان را برای ارتقای دانش، بینش و مهارت‌های حرفه‌ای و موفقیت خود به کار می‌گیرند؟ چگونه گفت‌وگوهای معلمان را حرفه‌ای کنیم؟ معلمان در چه شرایط و فضاهایی گفت‌وگوهای حرفه‌ای و درددل می‌کنند و مورد توجه قرار می‌گیرند؛ در جلسات رسمی یا محفل‌های دوستانه و صمیمی؟

نتایج تحقیق نشان داد، بیشتر ایده‌های مهم و موفق پشت ریزبین (میکروسکوپ) یا رایانه یا میز کار پیدا نشده‌اند! بلکه جرقه پدیده «شبکه سیال» و «لحظه شگفت‌انگیز» زمانی پدیدار می‌شوند که در شرایط گپ و گفت صمیمی و دوستانه اتفاق می‌افتد. پروفیسور **کوین دانبار** تحقیقی فوق‌العاده انجام داد با این هدف که ایده‌های خوب از کجا می‌آیند؟ آدم‌ها دور میز جلسات هفتگی، یعنی زمانی که همه دور هم جمع شده بودند و آخرین اطلاعات، خطاها، اشتباه‌ها، تجربه‌ها و یافته‌های خود را بازگو می‌کردند، برایشان بهترین شرایط است.

در واقع، شبکه‌ای در دنیای بیرون مغز وجود دارد که با شبکه دنیای درون مغز انسان شباهت زیادی دارد. می‌توان این شبکه را شبکه سیال نامید. یعنی جایی که شما، آدم‌ها و ایده‌های متفاوت بسیاری را در کنار هم دارید، پیشینه‌های مختلف، علاقه‌های گوناگون در جوش و خروش هستند و با یکدیگر در رفاقت‌اند. آن فضا در واقع فضایی است که به نوآوری ختم می‌شود. به همین دلیل است که **شوارتز**، آینده‌پژوه معروف، در کتاب «شگفتی‌های اجتناب‌ناپذیر» در خصوص توسعه چین پیشنهاد عجیب و غریبی می‌دهد:

توسعه کافه‌ها! او به درستی تشخیص می‌دهد که چینی‌ها و بهتر است بگوییم اغلب کشورهای در حال توسعه، دانشگاه‌های بزرگی مانند هاروارد و استنفورد را موتورهای رشد آمریکا می‌بینند و سعی در رونق‌بخشی برداری از آن‌ها دارند. آن‌ها با هزینه فوق‌العاده

بالا به خلق پارک‌های فناوری و مراکز دانشگاهی روی می‌آورند، اما نمی‌دانند که این نهادها کافی نیستند. شوارتز تأکید می‌کند، شما به تشکیل فضای فکری نیاز دارید. شما نمی‌توانید کتاب‌خانه‌ها، کافه‌ها و خطوط دوچرخه‌سواری را نادیده بگیرید. آیا مدرسه‌های ما به اتاق فکری از این دست غیررسمی نیاز دارند؟

یادمان باشد، همه ما انسان‌ها نیازمند توجهیم و همه

از سوی دیگر، مدیریت مبتنی بر زیبایی‌شناسی، رویکردی است متشکل از شکلی از فعالیت‌های آموزشی که به دنبال ترویج ادراک زیبایی‌شناسی دانش‌آموزان، درک زیبایی‌شناسی، ارزشیابی زیبایی و خلاقیت زیبایی‌شناسانه که از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و امور زیبایی‌های دنیای هستی و موجود در طبیعت، هنر و علوم که به توسعه ویژگی‌های فردی شایسته و رشد خرد کمک می‌کند. به عبارت دیگر، توانمند کردن دانش‌آموزان برای بیان ادراکات، احساسات (سواد عاطفی) و افکار خود از طریق شکل دادن فعالیت‌ها و تجربه‌های متنوع یاددهی‌یادگیری با هدف بهبود نگرش دانش‌آموزان، اولیا، معلمان و جامعه نسبت به مدرسه است. زیبایی‌شناسی^۱ شاخه‌ای از فلسفه است که نخستین بار **الکساندر بومگارتن** در ۱۹۴۵ آن را مطرح کرد و موضوع آن ماهیت زیبایی و ذوق است.

باور دارم، زیبایی مدرسه به اصالت رفتار، عملکرد و مناسبات تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدرسه وابسته است. به‌خوبی و درستی دریافته‌ایم، رفتار معلم، مدیر، معاون، روابط آن‌ها با هم، روابط شاگردان با هم و با معلمان و فضای روانی و فیزیکی مدرسه، همه و همه نگرش‌های دانش‌آموزان، اولیای آنان و مدیران و معلمان در دوره آموزش‌های غیرحضورى را دستخوش تغییر کرده‌اند و خواهند کرد. زیبایی‌شناسی مدرسه در شرایط حاضر (شروع کلاس‌های حضوری)، بنا به دلایل متعدد، موضوعی است که باید بدان پرداخت و عارضه‌ها را شناخت و درمان کرد تا مقبولیت و مشروعیت مدرسه آسیبی نبیند.

تأثیر مدرسه بر شخصیت دانش‌آموزان، معلمان، مدیر و اولیا، اصالت رفتار، عملکرد و مناسبات هریک از آن‌ها بر ادراکات و نگرش‌ها نسبت به مدرسه مؤثر است.

باور دارم، زیبایی‌شناسی مدرسه رویکرد خلق زیبایی‌ها در مدرسه و دیدن آن‌هاست تا ادراک و نگرش زیبایی در دانش‌آموزان، اولیا و مدیران و معلمان ایجاد کند.

زیبایی‌شناسی مدرسه تأملی است انسانی، بر چستی زیبایی و نسبت آن با ادراکات دانش‌آموزان، اولیای آنان، مدیر و معلمان مدرسه که می‌تواند بر روح و نگرش آنان اثر عمیق یا سطحی بگذارد. چستی زیبایی، چگونگی و چرایی درک زیبایی، تحلیل وجوه زیبایی پدیده‌های مثل مدرسه، مهم‌ترین مطالعه با رویکرد پدیدارشناختی است که باید به آن پرداخت. فعالیت‌ها و تجربه‌های

یاددهی‌یادگیری که در مدرسه اتفاق می‌افتند، به‌طور مستقیم روی نگرش و ادراکات دانش‌آموزان نسبت به مدرسه تأثیر مثبت و منفی می‌گذارند. آنگاه که دانش‌آموزان از فعالیت‌های آموزشی و تجربه‌های یاددهی‌یادگیری لذت ببرند و تمام تلاش خود را برای موفقیت به کار ببندند، کارایی و اثربخشی نظام آموزشی ارتقا می‌یابد.

نگرش به مدرسه پنج بعد دارد:

به نوعی از بی توجهی یا کم توجهی آسیب دیده ایم. توجه، عشق، روابط صحیح، صمیمیت و تلاش طرح‌واره‌ای روانی است که مدرسه را آیینۀ زندگی می‌کند. در این طرح‌واره مشوق‌های زیادی تدارک دیده می‌شوند تا دانش‌آموزان و معلمان حداکثر تلاششان را بکنند.

فراآموش نکنیم، یادگیری و خلاقیت صرفاً فردی نیستند. خلاقیت و یادگیری در تعامل جمعی و مبادله ایده‌ها رخ می‌دهند. بیابید شبکه نوروها (مغز) خود را در شبکه سیال قرار دهیم. تنهایی و تمرکز مهم است، اما گفت‌وگو و تعامل آن را کامل می‌کند. خود را در فضایی قرار دهیم که آدم‌های متفاوت، ایده‌های متنوع و دیدگاه‌های متضاد را تجربه کنیم. از تضادها نهراسیم. ریشه و مبنای خلاقیت و نبوغ نگاه به تضادهاست.

گفت‌وگو کنیم؛ آن هم غیررسمی، همیشگی

و افقی. آنکه که کسی بالاتر از بقیه نباشد و همه هم‌سطح باشند، لحظه‌های شگفت‌انگیز بیشتری را تجربه خواهیم کرد. فشار، زور و اجبار، ترس، استرس، اضطراب و رقابت‌های فشرده کشنده استعداد هستند. همین‌طور، با «اجازۀ اشتباه ندادن!» خلاقیت را نابود می‌کنیم. اشتباه در فرایند تربیت و کشف و پرورش استعدادها بخش جدایی‌ناپذیر رشد طبیعی است. اشتباه مهم است. اجازه اشتباه بدهیم. اما تکرار اشتباه هرگز.

و سخن پایانی اینکه، مدیریت هدایتی در نقطه مقابل مدیریت ریاستی، تسهیلگر، حمایتگر و پرورش‌دهنده استعدادهاست. این سبک و رویکرد مدیریتی را جدی بگیریم و همین‌طور مهارت‌های مطالعات پدیدارشناختی، مهارت‌های عارضه‌یابی، مهارت نقد و مهارت حل خلاق مسائل مدرسه و مدرسه‌داری را برای رشد همه مشتریان مدرسه شامل مدیر، معاون، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آنان جدی بگیریم. رشد را از درون خود آغاز کنیم، نه از بیرون از خودمان.

اگر مدیر مدرسه بودم، تغییر را از خودم آغاز می‌کردم؛ از همان لحظه، از همان جایی که قرار است تغییر کنم، با تلقین و تکرار به تغییر ادامه می‌دادم. تغییر را از باورهایم و غریب‌ها و پالایش آن‌ها شروع می‌کردم.

بر این باور، اولویت اول من در مدرسه، توسعه توانمندی‌های خود خواهد بود. در مدرسه من همه یاد می‌گیرند؛ من مدیر، معلم، دانش‌آموز و اولیا. حداقل سالی یک‌بار هدف‌ها و نقشه راه مدرسه را با همکارانم در میان می‌گذاشتم و آنان را در کشف روش‌های مؤثر برای رسیدن به هدف‌ها، به صورت جدی و نه تشریفاتی، مشارکت می‌دادم تا تعلق خاطرشان را نسبت به مدرسه ارتقا دهیم.

مدیریت هدایتی در نقطه مقابل مدیریت ریاستی، تسهیلگر، حمایتگر و پرورش‌دهنده استعدادهاست. این سبک و رویکرد مدیریتی را جدی بگیریم

دغدغه‌ها، نیازها و نگرانی‌های همکارانم را با جان و دل گوش می‌دادم و فضایی ایجاد می‌کردم تا شبکه سیال مغز در خدمت هدف‌های مدرسه قرار گیرد.

اگر مدیر مدرسه بودم، مطالعاتم را از آسیب‌شناسی و شناخت عارضه‌ها با رویکرد مطالعات پدیدارشناختی^۲ آغاز می‌کردم و یکی پس از دیگری برای درمان و رفع آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کردم. **اگر مدیر مدرسه بودم،** راهکارها و اقدامات عملیاتی را با همکاران علاقه‌مند و با انگیزه شروع می‌کردم و الگویی موفق از شروعی خوب را نشان می‌دادم. از گام‌های کوچک اما با اهمیت و در جهت مسیر هدف‌ها شروع می‌کردم. چرا که باور دارم، کسی که کوه را برداشت، کسی بود که ابتدا شروع به برداشتن سنگ‌ریزه‌ها کرد. برای پررنگ کردن نقش دانش‌آموزان در

تصمیم‌گیری، با ترویج پرسشگری و با هدف ایده‌جویی و ایده‌پردازی، راهکارهای غنی‌سازی مدرسه را در قالب سؤال، مثل چگونه می‌توانیم با هم‌کلاسی‌های خود رابطه‌ای خوب و صمیمانه داشته باشیم؟ مطرح می‌کردم. بعد، ایده‌ها را بررسی و با احترام به آن‌ها، پس از غربال، ایده‌های ناب را به صورت راهکارهای اجرایی برای رسیدن به هدف‌ها، به اجرا در می‌آوردم. وقتی دانش‌آموزان متوجه شوند ایده‌های آن‌ها مورد احترام و توجه قرار گرفته‌اند، احساس تعلق خاطرشان به مدرسه بهبود پیدا می‌کند.

بر همکاری به جای رقابت تأکید می‌کردم. ابتدا همکاری و همیاری را از معلمان شروع می‌کردم تا دانش‌آموزان الگوی موفق از همکاری و تعاون و صمیمیت بین معلمان خود ببینند و آن را یاد بگیرند.

پی‌نوشت‌ها

1. Aesthetics
2. Liquid network
3. phenomenology

منابع

۱. حوریزاد، بهمن (۱۳۸۲). «غنی‌سازی فرهنگ آموزش»، سایه سخن. تهران.
 ۲. دراج، پیمان. پدیدارشناسی عارضه‌یابی سازمانی مدرسه‌ها (تحلیل تجربه زیسته مدیران مدرسه‌ها)، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، شماره هشتم، ۱۳۹۸.
- منابع خارجی در دفتر مجله موجود است.



زنگ درنگ

من‌ها ترسم

● دکتر محمدعلی شامانی

عضو هیئت تحریریه



پای صحبت
دکتر محمدعلی شامانی

وقتی هیولای ترس در جان ما خانه می‌کند، نشاط و امید از خانه رخت برمی‌پندد، غمناکی مثل بختکی سنگین و سایه‌گستر در خانه ما خیمه می‌زند و «هراس همواره ترس از شکست» (باخ، ۱۳۸۴: ۳۱) جان ما را تسخیر می‌کند. آنچه شاید از نگاه ما پنهان مانده، اثر «ترس» بر دیگران است. شاید گزافه نباشد اگر بگوییم ترس هم مثل برخی از بیماری‌های مسری، به دیگران سرایت می‌کند و آنگاه ناتوان تر از همیشه، درمانده و مستأصل، آه و زاری می‌کنیم. ما خودمان مسئول هستیم. باید ترس را از خود دور کنیم. «تنها وقتی موتور هواپیمای روشن می‌شود که ملخ را با قدرت می‌چرخانی. اینکه تعجب ندارد» (باخ، ۱۳۸۴: ۴۵).

به یاد بیاوریم، کلام جان‌بخش امیر ایمان را که فرمودند: «مردم از ترس ذلت، به‌سوی ذلت می‌شتابند.»^۲ بیایید به استقبال ذلت نرویم.

پی‌نوشت‌ها

۱. Fletcher پژوهشگر آمریکایی در تغذیه و پایه‌گذار روشی به نام «فلچرسم» (۱۹۱۹-۱۸۴۹) بود.
۲. الناس من خوف الذل متعجلوا الذل. غررالحکم، ج ۲.

منابع

۱. اورایزن. اسوت ماردن. پیروزی فکر. ترجمه رضا سیدحسینی (۱۴۰۰). نگاه چاپ بیست و هشتم.
۲. باخ، ریچارد. یادداشت‌های مرد فرزانه. ترجمه لایلا هدایت‌پور (۱۳۸۴). مثلث.

ما خودمان را به ترس‌هایمان سنجاق کرده‌ایم، یا شاید ترس‌ها مثل کیف بغلی، همیشه در جیب سمت راستمان جا گرفته‌اند یا مثل سایه‌ای در پی ما هستند! شاید هم به قول مولانا جلال‌الدین رومی خیال ترس جان ما را لگدکوب کرده است. هر چه هست، ترس جزئی از وجود ما شده است، به آن عادت کرده‌ایم و گاه آن را گرامی می‌داریم. ترس‌های شناخته‌شده و ترس‌های ناشناخته هر دو در ما جریان دارند. بسیاری از ما سال‌های متمادی با ترس‌هایمان زیر یک سقف زندگی می‌کنیم و گاه از خیال‌گرگ (ترس) خواب راحت را تجربه نمی‌کنیم. اکثر ما از حادثه، بیماری، مرگ، فقر و از دست‌دادن موقعیت شغلی و اجتماعی می‌ترسیم!

مهم‌ترین تأثیر ترس «ایستایی» و «سکون» و تن‌سپردن به «مرداب» عادت‌هاست. از خود بیرون‌زدن، در جای خویش جاخوش کردن است و به قله پشت‌کردن؛ چنانکه هراس سقوط از کوه هرگز ما را حتی به دامنه‌ها نیز نمی‌رساند. ترس بیمارمان می‌کند و جانمان را مسموم. ناتوان می‌شویم؛ مثل موجودی آسیب‌دیده، تمام سلول‌های عصبی ما را نابود می‌کند و توان رفتن را از ما می‌گیرد. سرزمین وجودمان مثل زمینی بایر می‌شود، چهل پاره می‌شویم و ضعیف و ناتوان. می‌ترسیم، حتی از بیان واقعیت، و واقعیت را پای مصلحت قربانی می‌کنیم. **هوراس فلچر**^۱ درباره ترس چنین می‌نویسد: «ترس مانند هوای گاز کربنیک‌دار است. مغز و روح را مسموم می‌کند و گاهی نیز سبب مرگ می‌شود» (رضا سیدحسینی، ۱۴۰۰: ۳۰).

دکتر عادل پیغامی، دانشیار دانشگاه امام صادق (ع)
و عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی

ضرورت عقل‌معاشی

● هوشنگ غلامی

کلیدواژه‌ها: عقل‌معاش، اقتصاد، برنامه‌درسی، تجارت، تربیت اقتصادی



امروز ذهن بچه‌های ما ذهن رقمی (دیجیتال) و فراگیر است و در این دنیا که همه یک گام جلوتر از جامعه خود را می‌بینند، معلمان باید کانون آماده‌کردن بچه‌ها برای آینده باشند. متولیان تعلیم و تربیت باید معاش را جدی بگیرند. عقل را دارای ده جزو می‌دانند که نه جزو آن در تجارت حاصل می‌شود، در حالی که آموزش‌های ما بریده از زندگی هستند. در حال حاضر ما در جامعه خود سرمایه‌های راكد هنگفتی داریم.

مطالب فوق بخش‌هایی از سخنان دکتر عادل پیغامی، استاد دانشگاه و عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی در گفت‌وگو با خبرنگار ماست. بخش اول مصاحبه با این مؤلف کتاب درسی اقتصاد را با هم پی بگیریم.

○ داشتن عقل معاش یکی از مهارت‌های مورد نیاز جامعه است. مدیران برای رسیدن به این مهارت چه برنامه‌هایی را می‌توانند در مدرسه اجرا کنند؟

معمولاً برنامه‌ی درسی عهده‌دار زندگی مردم است؛ به‌خصوص بخش عمومی زندگی مردم. عهده‌دار مسائل مبتلابه زندگی روزمره‌ی مردم است. مسائل مبتلابه زندگی مردم از منطقی ثابت متغیر برخوردار است. برخی از نیازها ثابت هستند و در طول زمان و مکان تغییر نمی‌کنند؛ اینکه مردم باید مفهوم صرفه‌جویی و کارایی را بفهمند، مفهوم اثربخشی و تذبذب را بفهمند، شاکر باشند و اخلاق مصرفی‌شان درست باشد، این‌ها مواردی هستند که در طول زمان و مکان تغییر نمی‌کنند و ثابت‌های زندگی و عین منطق هستند. اما بعضی چیزها متغیرند، چون سبک زندگی انسان پویایی دارد. طبیعی است برنامه‌ی درسی هم باید این پویایی را داشته باشد. موضوعات اقتصادی هم همین‌طورند.

مسائل اقتصادی ثوابتی دارد و پویایی‌هایی. وقتی از عقل معاش صحبت می‌کنیم، کلمه‌ی معاش آن برمی‌گردد به معیشت زندگی روزمره و حیات ما. صحبت از عقل هم که می‌کنیم، معمولاً به عقل نظری و عملی توجه می‌کنیم. یعنی چستی‌ها و چگونگی‌ها و چگونه رسیدن به مطلوب‌ها. عقل به ما قدرت شناسایی واقعیت موجود و قدرت ساختن واقعیت مطلوب را می‌دهد. پس عقل معاش می‌گوید زندگی موجودمان در عرصه‌ی اقتصادی چیست و چگونه می‌توانیم به زندگی مطلوب اقتصادی برسیم.

این چستی و چگونگی یک ثابت‌هایی دارد و یک متغیرهایی. ما معمولاً در برنامه‌ی درسی‌مان، هم در بخش اینکه برنامه‌ی درسی پوشش کاملی از مقوله‌های ثابت بدهد ضعف داریم و هم پویایی زندگی‌های روزمره را در برنامه‌ی درسی نمی‌بینیم. زندگی امروز ما با زندگی ۲۰ سال پیش یا چهل سال پیش ما خیلی فرق می‌کند. امروز مردم ما مثل دنیای ۴۰ سال پیش و ۲۰ سال پیش نیستند. در دنیای ۴۰ سال پیش انسان‌ها تقریباً در زندگی روزمره تعاملی نداشتند. یعنی من، پدر و مادرم، چهل سال قبل، صبح که

عقل ده جزو دارد که نه جزو آن در تجارت حاصل می‌شود

از خواب بیدار می‌شدیم، تا شب مرادۀ بین‌المللی نداشتیم، ولی امروز همین که شما بیدار می‌شوید و تلفن همراه خود را روشن می‌کنید، مرادده‌های بین‌المللی دارید. بخشی از شبکه‌های اجتماعی مرادده‌های بین‌المللی هستند. «رایانامه» (ایمیل) که می‌فرستید، از آن طرف جهان پیام دریافت می‌کنید. وارد متاورس و دنیای فراملیتی‌ها که می‌شویم، مرادده است. آیا برنامه‌ی درسی ما سواد تعاملات بین‌المللی را ارائه می‌کند؟ همین‌طور است در مسائل اقتصادی. ما از خواب که بیدار می‌شدیم، با یک پول مواجه می‌شدیم به نام پول ملی. ولی الان طرف از خواب که بیدار می‌شود، با گوشی تلفنش و آرسی می‌کند ارزش بیت‌کوین چقدر شده است؟ یعنی دقیقاً ما از دنیایی که فقط پول ملی را می‌شناسد وارد دنیایی شده‌ایم که با پول‌های بین‌المللی و رمزنگارهای فراملی و فرامرزی زندگی می‌کنیم.

○ آیا برنامه‌ی درسی پویایی لازم را دارد؟

من یاد می‌آید، پنج‌شش سال پیش، وقتی کتاب درسی اقتصاد را می‌نوشتیم، اولین بار کلمه‌ی بیت‌کوین را مطرح کردم تا دانش‌آموزان بشنوند. به‌زعم خودمان این کلمه هنوز عمومی نشده بود. قصدمان این بود که دانش‌آموزان زودتر متوجه شوند و معلمان زودتر به آن بپردازند. خیلی‌ها معترض بودند بیت‌کوین یعنی چه؟ شما چرا این مفهوم را وارد کتاب درسی کرده‌اید؟ در حالی که به زعم من، کتاب درسی باید یک گام جلوتر نیازهای افراد را پیش‌بینی کند. آموزشی که ما به بچه‌های امروز می‌دهیم برای مصرف امروز و فردا نیست. ما امروز بچه‌ها را آموزش می‌دهیم برای زندگی ده‌پانزده سال بعد. اگر کتاب درسی محتوای پیش‌دستانه و پیش‌بینی‌های لازم و آینده‌شناسی لازم را نداشته باشد، قطعاً بچه‌ها را برای زندگی آینده آماده نمی‌کند. کتاب درسی ما الان باید ببیند شبکه‌های اجتماعی دنیای آینده چیستند تا بچه‌ها را برای آن‌ها دنیا آماده کند. عقل معاش من ۵۰ سال ۴۰ سال یا ۳۰ سال پیش این بود که دم در مغازه‌ی پدرم چگونه بایستم. در

فلان واحد اداری چگونه کارمند شوم یا کسب و کارهای سنتی راه‌اندازی کنم. ولی عقل معاش بچه‌های ما در دنیای آینده این‌ها نیست. یکی از اتاق‌های فکر اندیشکده‌های حوزهٔ تعلیم و تربیت خارجی گزارش داده بود که ۶۰ درصد بچه‌های اول ابتدایی در آینده در مشاغلی کار خواهند کرد که هنوز خلق نشده‌اند و ما آن‌ها را نمی‌شناسیم. این موضوع چقدر حساسیت عقل معاش را در برنامهٔ درسی بالا می‌برد!

برنامهٔ درسی، به شکل سنتی رایج، محکوم به انقراض است. همین الان بالغ بر ۶۰ تا ۷۰ درصد محتوای کتاب‌های

درسی ما منقرض شده‌اند. بچه‌ها از این

کتاب‌های درسی و از این نظام تعلیم و تربیت برای همین زندگی پشت دیوار مدرسهٔ خود نیز استفاده نمی‌کنند. یعنی کتاب‌های درسی برای آن‌ها نوشته نشده‌اند. بچه‌ها از مدرسه که بیرون می‌آیند، سواد رسانهٔ حضور در کلاب هاوس را لازم دارند. در متاورس می‌خواهند ورود پیدا کنند، کتاب درسی چه کمکی به آن‌ها می‌کند؟ این‌ها برای مواجهه با این فضای جدید چه آموزشی دیده‌اند؟ با انواع شبکه‌های اجتماعی و اقتصادی که در فضای عمومی مطرح هستند و بیش از ۴۶ شبکهٔ ماهواره‌ای و هزاران پیج و کانال فضای مجازی که دارند به او مطلب منتقل می‌کنند، از کتاب درسی چه بهره‌ای می‌گیرند؟ تقریباً هیچ. پس باید قبول کنیم، تعلیم و تربیت ما الان منقرض شده است.

چهار یا پنج سال پیش در مصاحبه‌ای که با شما داشتم، دربارهٔ لزوم آموزش و پرورش اقتصادی سخن گفتم که سند تحول بنیادین هم بر آن تأکید کرده است. یعنی سند تحول فهمیده است که چه چیزی لازم داریم. ما مسلمان هستیم. قرآن داریم. سیرهٔ اهل بیت هم بر این موضوع تأکید می‌کند. وقتی حضرت محمد(ص) می‌فرماید اگر عقل ده جزء باشد، نه جزء آن در تجارت حاصل می‌شود، من سؤال می‌کنم که مگر قرار نیست نظام تعلیم و تربیت بچه‌های ما را عاقل بار بیاورد؟ پیامبر فرمودند ۹۰ درصد این نظام در تجارت است. پس این ۹۰ درصد در برنامهٔ درسی کجاست؟ امامان معصوم (علیهم‌السلام) احادیثی فرموده‌اند و در آن گفته‌اند «ایمان شخص و کمال شخص به سه چیز است. یکی از این سه چیز تقدیر معیشت است که اندازه‌نگه داشتن و اندازه‌گیری در حوزهٔ معیشت است.»

نظام‌های پیشرفته تغییر و تربیت را موجودی خشک، مرده و جدا از زندگی روزمره تعریف نمی‌کنند

● در برنامهٔ درسی ما این خواستهٔ امامان معصوم (علیهم‌السلام) وجود دارد؟ برنامهٔ درسی ما به کجا دارد سیر می‌کند و در چه دنیایی قرار دارد؟ چه تصویری از جریان‌های حال و شرایط آینده دارد؟

به معضلات اقتصادی خود می‌رسیم. مثلاً می‌گوییم بالغ بر ۱۸ میلیارد دلار ارز در خانه‌های مردم نگهداری می‌شود. صدها میلیارد دلار و طلا در کشور فریز شده است. در کشورهای پیشرفته این‌طور نیست. ممکن است طلا داشته باشند، ذخیره‌هایی در بانک مرکزی خود داشته باشند، ولی به این شکل ذخیره‌های طلای فریز شده در خانه‌های خود ندارند. سنت تاریخی زینت را برای زنان در طلا دیده است. آن موقع چون بازارهای مالی، بازارهای سرمایه و بیمه به این شکل بودند، برای مصرف احتیاطی در روز مبادا، خانم‌ها انگوی طلا به دستشان می‌انداختند و می‌گفتند این هم زینت است و هم سر بزنگاه پس‌اندازی است که از آن استفاده می‌کنم. ولی الان دنیا عوض شده و ابزارهای خیلی نوینی پیدا شده‌اند. این انگو به جای اینکه به سرمایه‌های جامد تبدیل شود، می‌تواند تبدیل شود به سرمایهٔ روان، یا از یک سرمایهٔ خشتی به گلی. سرمایه باید گلی باشد. گل روان است و به شکل‌های متنوع در می‌آید، ولی خشت سفت و ثابت است. ما در جامعهٔ خود سرمایه‌های راكد داریم. برنامهٔ درسی را ورق بزنیم، ببینیم نسبت به این فرهنگ سرمایه‌گذاری مردم چه رویکردی اتخاذ کرده است؟ به نظر می‌رسد ما هم از آن فعالیت انسانی که در دنیا مطرح است و هم از توصیه‌های دینی و شرعی خود عقب افتاده‌ایم.

● با توجه به ساحت تربیت اقتصادی سند تحول بنیادین، چگونه می‌توانیم این ساحت را به شکل غیرمستقیم و برنامه‌ای در مدرسه آموزش بدهیم؟

اصل تعلیم و تربیت در پویایی و واقعیت انسان اتفاق می‌افتد. نظام‌های تعلیم و تربیت پیشرفته اساساً تربیت را موجودی خشک، مرده و جدا از زندگی روزمره تعریف نمی‌کنند. تأکید ما این است که اقتصاد بخشی از زندگی است. آموزش آن هم باید حین زندگی اتفاق بیفتد. به این دلیل، بیش از آنکه ما به کتاب درسی جداگانه و وقت جداگانه نیاز داشته باشیم، به فوق برنامه‌های تعلیم و تربیت نیاز داریم.

ریاضیات جان‌دار می‌شود. ما ریاضیات را به صورت مرده به بچه‌ها آموزش می‌دهیم. گنج کارها بعضی از گل‌ها را که درست می‌کنند، می‌گویند مرده است و گنج مرده دیگر به درد نمی‌خورد. درس هم باید همین‌طور باشد. درس را باید زنده آموزش داد. باید تلفیقی باشد (ادامه دارد).

به برنامه‌های درسی تلفیقی نیاز داریم. من به عنوان کسی که بیش از ۲۱ سال است در تعلیم و تربیت کار می‌کنم و کتاب اقتصادی برای دانش‌آموزان و بزرگسالان نوشته‌ام، می‌گویم بالغ بر ۷۰ درصد از آنچه ما در حوزه اقتصادی باید به بچه‌ها یاد بدهیم و بیش از ۷۰ درصد آنچه در سنده تحول بنیادین برنامه درسی برای اقتصاد دیده شده است، باید در ضمن کتاب‌های دیگر تعیین شود. یعنی در ضمن کتاب‌های ریاضی، زبان انگلیسی، فارسی و دینی. اتفاقاً این‌ها درس‌ها را معنادار می‌کنند. من اگر بدانم مثلاً برای مشتق یک معادله درجه دو که می‌خواهم نمودار خطی افقی به علاوه عمودی بکشم، این مثالی از بودجه من و مصرف من است و مثالی از تغییرات درآمدی پدر من است، اصلاً ریاضیات زنده می‌شود.

**ما در جامعه خود سرمایه‌های
راکد داریم. برنامه درسی را ورق
بزنیم و ببینم نسبت به این فرهنگ
سرمایه‌گذاری مردم چه رویکردی اتخاذ
کرده است. به نظر می‌رسد ما هم از آن
فعالیت انسانی که در دنیا مطرح است
و هم از توصیه‌های دینی و شرعی خود
عقب افتاده‌ایم**

پی‌نوشت:

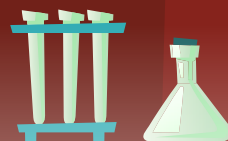
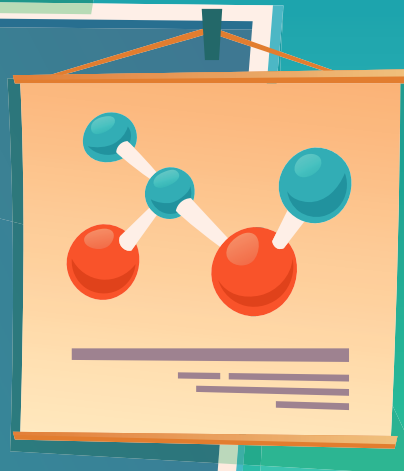
۱. امام رضا (علیه‌السلام): هیچ بنده به حقیقت کمال ایمان نرسند تا سه خصلتش در او باشد: بیانی در دین، اندازه‌داری در معیشت و صبر بر بلاها (تحف العقول، ترجمه جعفری، ج ۱، ص ۴۲۰).

امام محمدباقر (علیه‌السلام): کمال کامل فهم در دین است و صبر سر تاگساری و اندازه‌گیری خرج زندگانی (تحف العقول، ترجمه جعفری، ج ۱، ص ۲۷۳).

امام جعفرصادق (علیه‌السلام): انسان مسلمان، صالح نشود مگر به سه چیز: دانایی به احکام و دستورات دین، حدنگهداری در امر معیشت و یابداری در مصیبت‌ها (من لا یحضره الفقیه، ترجمه بلاغی و غفاری، ج ۴، ص ۲۲۳).



CO₂



مهارت‌های مدیریتی

امتحان علوم در وقت اضافه

● دکتر نرگس سجادیه، استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

کلیدواژه‌ها: سبک مدیریت، عاملیت در مدیریت، کنشگران تربیتی

بشوی، می‌بینی انگار قرار است جدولی از کلمات متقاطع تشکیل شود. واژه‌هایی جدا از هم روی کاغذ رژه می‌روند: مدیر، اختیار، باید، اداره، وضع موجود، حال و روز بچه‌ها، آقای شکرانی معلم علوم، فردا، فرصت، تصمیم، خانواده‌ها، بچه‌ها، من؟ ...

کاغذ آقای کاظمی دارد پر از کلمه می‌شود که زنگ تفریح می‌خورد. انگار زنگی هم در ذهن آقای کاظمی به صدا در می‌آید و برقی در چشمانش روشن می‌شود! در ذهنش دارد به تصمیمش فکر می‌کند. به اینکه باید چه بکند و چه نکند. با خودش می‌گوید: «اگر یک بله‌فربان گوی صرف باشم، مدیر بودنم ارزشی ندارد. شاید یک روبات هم بتواند این نقش را ایفا کند!» از پشت میزش بلند می‌شود، به دفتر معلم می‌رود و از آقای شکرانی می‌خواهد با او به دفترش بیاید. آقای شکرانی معلم علوم بچه‌های کلاس پنجم است.

- «آقای شکرانی، وضعیت علوم بچه‌ها چطور است؟ کتاب تمام شده؟»

- «آقای کاظمی، اگر یادتان باشد، بعد از عید متوجه شدیم بچه‌ها سه فصل را خوب نفهمیده‌اند. برای همین تصمیم گرفتیم روی این فصل‌ها تمرکز کنیم. با والدین هم جلسه داشتیم و توافق کردیم در صورت لزوم کلاس علوم بچه‌ها یک هفته بعد از تعطیلات هم ادامه پیدا کند و بعد آزمون را برگزار کنیم. الان خدا را شکر خیالم از آن سه فصل راحت شده. اما هنوز دو فصل دیگر داریم که اگر یک هفته پس از تعطیلات روزی یک ساعت هم کلاس داشته باشیم، تمام می‌شود. برنامه‌ریزی کرده‌ام که آزمون پایانی را دوشنبه نهم خرداد بگیرم.»

به اینجا که می‌رسد، انگار تازه متوجه چیزی شده باشد، تردید می‌کند و می‌گوید: «چیزی شده آقای کاظمی؟ ما این برنامه را

آقای کاظمی گوشی تلفن را کمی دورتر از گوشش می‌گیرد. آن طرف خط، معاون ابتدایی اداره دارد با شدت و حدت سخن می‌گوید و اعلام می‌کند همه بچه‌های پنجم باید فردا امتحان علوم را بدهند. آقای کاظمی صبر می‌کند تا خانم معاون حرفش تمام شود، اما جمله‌های آن طرف خط گویی نقطه ندارند؛ گزاره‌های دستوری را پایانی نیست؛ حتی فرصتی برای شنیدن داده نمی‌شود... چند بار آقای کاظمی تلاش می‌کند لابه‌لای کلمات آن طرف خط، جمله‌ای را آغاز کند، اما همان چندبار، جمله در همان کلمه نخست «آه...»، «ببینید...»، «باید عرض کنم...» پایانی بی‌بار و بر می‌یابد.

خانم معاون که گویی دارد اعلامیه‌ای را تندتند و از حفظ می‌خواند، پس از پایان جملاتش خداحافظی می‌کند و حتی منتظر پاسخ خداحافظی هم نمی‌شود و گوشی را زمین می‌گذارد. آقای کاظمی، گوشی در دست، چندثانیه‌ای مکث می‌کند. چشمانش را می‌بندد و نفس عمیقی می‌کشد. آقای رسولی معاون مدرسه می‌پرسد: «آقای کاظمی چیزی شده؟ کی بود؟»

آقای کاظمی هنوز غرق در افکارش است. زیر لب می‌گوید: «فکر می‌کنند کارگر استخدام کرده‌اند. هی بشود بشود! این طور بشود! این طور بشود!...»

آقای رسولی احساس می‌کند نباید منتظر پاسخ سؤالش باشد. از آن وقت‌هایی است که آقای کاظمی آرام را کارد بزنی، خونس در نمی‌آید...

آقای کاظمی سالانه‌سالانه مثل شکست‌خورده‌ها می‌رود و پشت میزش می‌نشیند. کلافه است. کاغذی جلوی رویش گذاشته است. گویی دارد رویش چیزی می‌نویسد! اما نزدیک که



با هم هماهنگ کرده بودیم و شما هم در جریان بودید. چیزی شده که دوباره می‌پرسید؟»

آقای کاظمی می‌گوید: «چیز مهمی نیست ان شاءالله. امروز از اداره تماس گرفته بودند و اصرار داشتند همین فردا باید آزمون علوم پنجمی‌ها برگزار شود. من قبلاً گفته بودم ما این تصمیم را گرفته‌ایم. امروز هم هر چه خواستیم بگویم امکان‌ناست و آزمون زودهنگام، بچه‌ها و معلم و خانواده‌ها را سرخورده و نگران می‌کند، نشد. یعنی اجازه ندادند. اما شما نگران نباشید. همین رویه را ادامه دهید. از شما واقعاً متشکرم که یک هفته بعد از تعطیلات هم می‌آیید مدرسه. به هر حال، اگر من مدیر و شمای معلم این حد اختیار را هم نداشته باشیم که بتوانیم بر اساس ارزیابی بچه‌ها، برای یادگیری و آزمونشان تصمیم بگیریم، برمان دارند بهتر است.»

آقای شکرانی، نفسی به راحتی می‌کشد و می‌گوید: «خدا خیرتان بدهد. فقط بگویم من می‌فهمم ضربه‌ها را تحمل می‌کنید و در خودتان کاهش می‌دهید و به ما منتقل نمی‌کنید. آن اضافه آمدن هم وقتی با طیب خاطر است، لذت‌بخش است. همین که حس می‌کنم بهترین تصمیم را برای بچه‌ها گرفته‌ایم، کافی است برایم.»
زنگ کلاس می‌خورد و آقای شکرانی با خوش حالی خداحافظی می‌کند و به کلاس می‌رود.
آقای کاظمی پشت رایانه‌اش می‌نشیند و وارد سامانه می‌شود. بخش نوشتن نامه را باز می‌کند و این گونه می‌نویسد:

با سلام و احترام

نظر به ارزیابی وضعیت دانش‌آموزان در درس و با مشارکت والدین و معلم دلسوز آن‌ها، تصمیم گرفتیم روی برخی فصل‌های تدریس شده در زمان مجازی بودن، تأکید بیشتری کنیم و کلاس علوم، تا یک هفته پس از تعطیلی مدرسه، همچنان برگزار شود. ان شاءالله آزمون علوم کلاس‌های پایه پنجم مدرسه شهید رجایی در تاریخ نهم خردادماه برگزار خواهد شد. از اینکه با تشخیص و تصمیم مشارکتی مدرسه و این جانب به‌عنوان مدیر مدرسه همراهی می‌فرمایید، سپاس گزارم.

امضا: سعید کاظمی

رویکردهای مدیریت تحت تأثیر نگاه‌های انسان‌شناختی قرار دارند و هر سبک مدیریتی ناگزیر دیدگاهی از انسان را مفروض خود قرار می‌دهد. رویکرد عاملیت انسان، با تأکید بر عاملیت کنشگران تربیتی، به لزوم حفظ این عاملیت و رابطه دو سویه میان ساختار و عامل تأکید دارد و مدیر و معلم را نه صرفاً متخصصی گوش‌به‌فرمان، بلکه کنشگری فکور می‌بیند که با ارزیابی موقعیت و نگاه به میدان عمل از سویی و در نظر داشتن اهداف و باید‌ها و نبایدها از سویی دیگر، تصمیم می‌گیرد. در این میان، هر چه این تصمیم پشتوانه عقلانی‌منطقی قوی‌تری داشته باشد و بر بستری از تعامل‌ها و مشارکت‌ها روییده باشد، از اتقان و دقت بیشتری برخوردار است و به رسمیت شناختنش ضروری‌تر می‌شود.
آقای کاظمی مدیری عامل است که تصویرش از خودش، نه متخصصی گوش‌به‌فرمان، نه بلکه قربان‌گویی منفعل، نه مجیز‌گویی بی‌اختیار، بلکه کنشگری فعال، مسلط به میدان عمل و کارگزاری فکور است که تصمیمات اداره را با توجه به اقتضات مدرسه و در فرایندی عقلانی ارزیابی و اجرایی می‌کند. این کنشگری فعال ممکن است گاه با تبعاتی هم همراه باشد، اما رضایتمندی برآمده از آن را با هیچ چیز نمی‌توان قیاس کرد. آقای کاظمی آرامش و لبخند آقای شکرانی، اطمینان خاطر والدین، عمق یادگیری دانش‌آموزان کلاس پنجم و حس مشترکی را که از تأثیرگذاری در همه آن‌ها ایجاد شد، با هیچ تشویق‌نامه‌ای عوض نخواهد کرد.

ماجرای مدرسه صحیفه

● کاونده روایت: دکتر حیدر تورانی

کلید واژه‌ها: مهارت مدیریت، علم مدیریت مدرسه

روایت کاوی، رهبری مدرسه.

«فکر کردی مدرسه صحیفه چطور صحیفه شد؟ مدیریت تو؟ نه خانم احمدی! ما معلمان باعث شدیم نام این مدرسه در منطقه بدرخشد.»

این خانم اکبری بود که در حالی که دستانش را در هوا می‌چرخاند، جلوی بقیه پرسرمن فریاد می‌زد.

او فریاد می‌زد و من دیگر صدایش را نمی‌شنیدم... سرم را پایین انداختم و سه سال گذشته را مرور کردم. سه سال پیش، منطقه ما با انتقال حدود صد و خرده ای معلم در اوایل مهرماه موافقت کرد و چهار کلاس مدرسه من بدون معلم شد.

چهار معلمی که قبلاً هرگز سر کلاس نرفته بودند و فقط در آموزش فرد به فرد نهضت سوادآموزی تدریس کرده بودند، به جای چهار معلم رفته، به مدرسه ما آمدند که یکی از آن‌ها خانم اکبری بود. شروع به آموزش آن‌ها کردم. تمام وقتم را به یاد دادن روش تدریس برنامه‌های درسی، تهیه پوشه کار، چگونگی دادن تکلیف و بازخورد و غیره به آن‌ها صرف کردم.

این آموزش‌ها باعث شدند کم‌کم رابطه دوستانه و نزدیکی بین ما شکل بگیرد که شاید بزرگ‌ترین استیاب من در مدیریت مدرسه بود. روابط نزدیک ما به تدریج باعث شکل‌گیری توقعات ناخواسته این معلمان، به ویژه خانم اکبری، شد. او از من می‌خواست با درخواست‌های مکرر برای مرخصی موافقت کنم. مشغول کارهای طلاقش بود و مدام به دادگاه مراجعه می‌کرد. مرتب می‌گفت بیمار است، اما ارائه گواهی پزشکی را به تعویق می‌انداخت. با بهانه‌جویی‌های مکرر از موجه کردن غیبت‌هایش سر باز می‌زد. همیشه مشکلات زندگی‌اش را عنوان می‌کرد و درخواست نادیده گرفتن غیبت‌هایش و به شکلی راه آمدن ما با شرایطش را داشت تا زندگی‌اش رویه راه شود.

خانم اکبری بسیار گرم، صمیمی و مهربان بود، ولی این حالت معمولاً تا زمانی بود که همه چیز بر وفق مرادش بود. یعنی وقتی خواسته‌هایش نادیده گرفته

می‌شد، به شدت به هم می‌ریخت، قهر و جمع معلمان را ترک می‌کرد. دو سال بدین منوال گذشت. در ابتدای سال، یعنی سال سوم حضور خانم اکبری در مدرسه ما، با شرط و شروط او را پذیرفتم. البته خودش هم مرتب اذعان می‌کرد باید اخلاقم را درست کنم. دو سه ماهی گذشت. مدرسه ما مجری «طرح خوانا» شد؛ طرحی پرزحمت و پراز کاغذبازی که چندسالی است وزارتخانه به مناطق و مدرسه‌ها ابلاغ می‌کند. البته مدرسه‌ها علاوه بر طرح خوانا مجبورند دردها طرح ریزو درشت دیگر هم مانند «چاپر، درس پژوهی، نظارت، بوم، سلامت» مشارکت کنند. تعداد این طرح‌ها گاهی به قدری زیاد است که برخی مناطق آن‌ها را میان مدرسه‌های منطقه تقسیم می‌کنند. با تقسیم طرح‌ها بین مدرسه‌ها، مشخص شد مدرسه ما باید طرح خوانا را اجرا کند.

نماینده معلمان مدرسه را مسئول پیگیری این طرح کردم. او در فضای مجازی گروهی ایجاد کرد و موارد خواسته شده در زمینه طرح خوانا را با همکاران مطرح کرد. به طور دقیق نمی‌دانم در آن گروه چه گذشت، اما بعد از چندروز، نماینده معلمان نزد من آمد و از پیام‌های بدلحنی که خانم اکبری در گروه گذاشته بود گلایه کرد. او گفت، خانم اکبری از اینکه مدرسه ما مجری این طرح شده به شدت ناراحت است. معلمان را تحریک می‌کند که این کار را نکنیم. دیشب در گروه این پیام را گذاشته است: «همکاران، چرا این قدر بله چشم می‌گویید و سکوت می‌کنید! تاکی به خاطر اینکه اسم مدیر بالا برود و نام مدرسه مشهور شود، تن به هر کاری می‌دهید؟ ما معلم‌ها مگر چقدر حقوق می‌گیریم که طرح‌ها را هم اجرا کنیم... اجرای این

طرح‌ها فقط به نفع مدیران است تا خوش‌خدمتی‌شان به اداره ثابت شود و نامشان بالا برود و...»

به نماینده معلمان توضیح دادم که بنده هیچ اجباری در اجرای طرح‌ها نداشته و ندارم و آموزش و پرورش منطقه آن‌ها را بین مدرسه‌ها تقسیم می‌کند. بعد هم تصمیم گرفتم با خانم اکبری رودرو صحبت کنم. صبح روز بعد از معاون آموزشی خواستم به ایشان بگویم در دفتر مدرسه منتظرش هستم. خانم اکبری آن لحظه نیامد، اما زنگ تفریح با ناراحتی به دفتر مدرسه آمد. به محض ورود، جلوی همه همکاران به اصطلاح دست پیش را گرفت. با صدایی نزدیک به فریاد گفت: «ببینید، من آدم رک و روراستی هستم. می‌خواهید ناراحت بشوید هم برایم مهم نیست. شما دوست دارید اسمتان به عنوان مدیر نمونه بالا برود! خب این را می‌دانید که شما مدیر کار عالی ما معلم‌ها هستید. من مدرسه شما را مدرسه کردم...»

بعد هم انگشتش را به سمت من گرفت و گفت: «من شما را به اینجا رساندم. تدریس عالی من بارها مورد تحسین قرار گرفته و تا رئیس اداره هم از کلاس من بازدید و تعریف کرده‌اند...»

با همه ناراحتی آن لحظه‌ام، پیش خودم فکر می‌کردم، چطور می‌تواند با وجود ۱۰ معلم بسیار توانمند و بسیار باتجربه‌تر از خودش، فقط کار خودش را ببیند! از طرف دیگر، آن همه فعالیت‌های خوب مدیریتی من و نمونه شدنم را مدیر خودش بدانند؟! این بود که من هم با صدای بلند گفتم: «این مدرسه ۳۰ سال قدمت دارد. چه شده که فکر کرده‌ای من و شما این مدرسه را مطرح کرده‌ایم!» خانم اکبری اصلاً آرام نمی‌گرفت. حتی وقتی من حرف می‌زدم هم سکوت نمی‌کرد. همکاران و معاونان سعی در آرام کردنش داشتند، اما به آن‌ها هم پرخاش کرد: «من مثل شما نیستم که سکوت می‌کنید... تا کی می‌خواهد از ما کار بکشد تا خودش خوب به چشم بیاید؟ چرا مدرسه‌های دیگر این طرح‌ها را ندارند؟ من از این مدرسه می‌روم.»

گفتم: «مگر بخشنامه را نخوانده‌اید! طرح‌ها بین مدرسه‌ها تقسیم شده‌اند. چرا فکر می‌کنید من از شما کار اضافه می‌خواهم! من اصرار به ماندن کسی ندارم. دوست ندارم اگر در این مدرسه عذاب می‌کشید، اینجا را تحمل کنید. به رسم تعهد و دوستی، می‌توانیم تا پایان سال یکدیگر را تحمل کنیم تا سال دیگر در مدرسه‌ای بهتر سازمان‌دهی شوید.»

بعد از این حرف، معاونان نیز تا حدودی او را آرام کردند و به کلاس فرستادند. بعداً از معاونم شنیدم در هنگام خروج از دفتر گفته است: منطقه معلم ندارد. هشت کلاس در منطقه خالی هستند. من هم می‌روم و کلاسش را خالی می‌کنم تا ادب شود.»

او نقطه ضعف منطقه و مدرسه‌مان را خوب شناخته بود. معلم پایه دوم ما هم دو هفته‌ای بود به مرخصی زایمان رفته بود و خودم کلاسش را اداره می‌کردم. خانم اکبری می‌خواست با خالی کردن کلاس و مضاعف شدن زحمت ما، به قول خودش مرا تحت فشار بگذارد تا قدرش را بدانم و ادب شوم.

معاونان از من خواستند رفتار نامناسب خانم اکبری و توهین‌هایش را به اداره گزارش ندهم. او هنوز است‌خدا رسمی نبود و ممکن بود گزارش من در پیونده او درج و روند است‌خدا من را با مشکل روبه‌رو کند. من هم به اداره نامه ن‌زدم. گذاشتم کمی آرام‌تر شوم و بعد تصمیم بگیرم.

با همه ناراحتی‌های آن روز، همه چیز را فراموش کردم و تهدید و حرف‌های خانم اکبری برای خالی کردن کلاس را نادیده گرفتم. بعد هم از مدرسه برای کاری راهی اداره شدم. آن روز باید برای امضا کردن برگه‌ای به اتاق معاونت آموزشی اداره می‌رفتم.

هنوز وارد اتاق نشده بودم که دیدم شخصی روی میز ایشان خم شده و در حال صحبت است. آن قدر گرم صحبت کردن بود که متوجه حضور من نشد. با کمی دقت فهمیدم خانم اکبری است. به معاون آموزشی اداره اشاره کردم چیزی از آمدن من نگوید. همه حرف‌هایش را شنیدم. او داشت همه چیز را برعکس و به نفع خودش تعریف کرد. در آخر حرف‌هایش، با آرامش و مظلوم‌نمایی گفت: «دیگر نمی‌توانم رفتار بد این مدیر را نادیده بگیرم. احترامی هم بین ما نمانده است.»

به این ترتیب خواهان عوض کردن مدرسه‌اش شد. من سکوت کرده بودم. او ناگهان متوجه حضور من در اتاق شد و خودش را جمع و جور کرد. اما حتی به چشم‌های من نگاه هم نکرد. در این میان، برخورد معاون منطقه که فقط به کلاس‌های خالی منطقه فکر می‌کرد، از همه جالب‌تر بود. به سرعت با درخواست ایشان موافقت کرد و مدرسه دیگری را برای کار کردن به ایشان پیشنهاد داد؛ آن‌هم سه ماه بعد از شروع سال تحصیلی.

معاون آموزشی اداره، بعد از اینکه ایشان را راضی و راهی اتاق دیگری کرد، به من گفت: «یک کلاس دیگر شما هم خالی است. اگر این کلاس هم خالی شود، کارتان زیاد می‌شود. اگر شما بخواهید، او را برمی‌گردانم.»

من از اینکه این قدر بدون پرس و جو تصمیم گرفته بود ناراحت شدم و از ایشان گله کردم، اما جواب معاون آموزشی اداره این بود: «در هر صورت، هر چه بوده، دیگر احترامی بین شما نیست. بهتر است این معلم جابه‌جا شود.»

حرفی ن‌زدم و موافقت کردم. به منزل رفتم و بدون تلف کردن وقت، مشغول تماس با معلمان شیفت مخالف در مناطق دیگر شدم تا بتوانم برای کلاس معلمی پیدا کنم. می‌دانستم اگر در منطقه خودمان معلمی بود که اضافه‌کار می‌خواست، در این سه ماه هشت کلاس تا الان بدون معلم نمانده بود. بالاخره معلمی را پیدا کردم. معلم جدید از روز بعد کار خود را در مدرسه شروع کرد. خانم اکبری رفت، معلم جدید آمد، اما من هنوز با پرسشی اساسی درگیرم: آیا اداره که خود با طرح‌های متعدد باعث و بانی همه این مشکلات است، باید بلافاصله معلم را، بدون اخطار دادن و در نظر گرفتن اینکه دانش‌آموزان از جابه‌جایی معلم آسیب خواهند دید، جابه‌جا کند؟

* من همان سال از طرف اداره به عنوان مدیر نمونه معرفی شده بودم.

روایت کاوی

روایت خانم اکبری درباره انتقال نیروهای صاحب تجربه از مناطق غیر برخوردار به مناطق برخوردار و جایگزینی آن‌ها با معلمان بی تجربه و غیر کارآمد و تربیت‌نیافته عنوان شده است. مدیر مدرسه اشاره دارد که در آغاز ورود چهار معلم تازه کار و آموزش‌ندیده، به‌شخصه شروع به آموزش آنان کرده است. او می‌گوید: «تمام وقتم را صرف آموزش و یاد دادن روش‌های تدریس به آنان کردم.» البته موضوع مهم آموزش فنون تدریس به معلمان تازه‌وارد که متأسفانه گواه بر ورود غیرعلمی و غیرمنطقی آنان به مدرسه‌هاست، می‌تواند و می‌توانست در دستور کار آینده مدرسه‌ها پس از بازگشایی قرار گیرد.

مدیر مدرسه برقراری رابطهٔ دوستانه با معلمان تازه کار را به فال بد می‌گیرد؛ در حالی که این اتفاق فرصت مناسبی قلمداد می‌شود؛ مگر آنکه مدیر در برقراری ارتباط افراط و فرصت را به تهدید تبدیل کرده باشد. شرایط خانم اکبری که به گفتهٔ خانم مدیر مشغول کارهای طلاق خود بوده و مدام به دادگاه سر می‌زده است، نشان از یک گرفتاری ذهنی سخت ایشان دارد که مدیر می‌توانست با همدلی بیشتر با او و ایجاد زمینه‌های مناسب، به ایشان کمک و همدلی کند. لکن در هیچ‌جایی از روایت نشانی از این کمک و همدلی دیده نمی‌شود. در جایی از روایت، مدیر مدرسه می‌گوید: «خانم اکبری صرفاً تا مرز منافع شخصی بسیار گرم و صمیمی و مهربان بود.» این در نوع خود موقعیت و فرصت مناسبی به شمار می‌رفت که مدیر می‌توانست از آن برای گفت‌وگویی صمیمی و شش‌دانگ با ایشان بهره بگیرد که نشد! مشکلی که خانم اکبری دغدغهٔ ذهنش شده بود، از طرف مدیر مدرسه نیاز به ریشه‌یابی داشت. این کار نیازمند آشنایی مدیر با فنون تبدیل مشکل به مسئله است، چرا که «مشکل»

عام و مبهم است و راه‌حل ندارد. آنچه راه‌حل دارد «مسئله» است. همچنین، رفتارهای خانم اکبری گویای آن است که «لازم‌التوجه است». مدیر مدرسه می‌توانست ادراکش را به او نزدیک کند و با دیدن چهرهٔ خواهر یا فرزندش در سیمای او، کار درمان را آسان‌تر کند؛ چرا که به قول ماتسوشیتا، اگر تو در چهرهٔ کارگرت چهرهٔ فرزندت را ببینی، مدیر موفق هستی!

در جایی از روایت به بگومگویی خانم اکبری در راهروی مدرسه با مدیر اشاره می‌شود. بهتر بود مدیر به‌جای معاون آموزشی، به‌شخصه در مسیر خانم اکبری قرار می‌گرفت، ایشان را به اتاقش دعوت می‌کرد و باب گفت‌وگو را می‌گشود تا آن بگومگویی نادرست در راهروی مدرسه رخ ندهد. به نظر می‌رسد خانم اکبری بیشتر به دیده شدن از سوی مدیر و نگاه مثبت او نیاز داشت تا برداشت و قضاوت منفی. روح حاکم بر راهبری مدرسه نشان می‌دهد، مدیر مدرسه سیطره و قدرت لازم را در اعمال مدیریت ندارد و به اندازهٔ کافی با فنون و سبک‌های مدیریت آشنا نیست. برخورد آغازین مدیر با خانم اکبری گویای این است که سبک او از نوع رابطه‌مداری بالا و ضابطه‌مداری پایین است و بیشتر مدیریت باشگاهی را متصور می‌شود. نشانه‌های در استفاده از قدرت اقناع، مشارکت و تفویض که از سبک‌های اقتضایی و وضعیتی رهبری است، در ایشان دیده نمی‌شود.

نوع مواجههٔ خانم مدیر با تصمیم غلط معاون ابتدایی منطقه در جابه‌جایی خانم اکبری، آن‌هم با گذشت سه ماه از سال تحصیلی، بیانگر نداشتن اختیار و اقتدار و اعتمادبه‌نفس پایین مدیر مدرسه است. البته این تصمیم منطقهٔ آموزشی، گویای نبود نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری درست و باورداشتن به آن و نیز تحت‌فشار و از بالا به پایین عمل کردن سطوح مدیریت میانی و عالی است.

را به چالش بکشید و بر آنان فائق آید. خانم مدیر باید راه و نسخهٔ درست درمان را بشناسد و در پی مراجعه به متخصصان و مشاوران صاحب فن باشد.

وجود افرادی از قبیل خانم اکبری که بی‌تجربگی‌ها و جسارت‌های خاص خودش را داشت و سعی می‌کرد نارسایی‌ها و ندانم کاری‌هایش را در پوشش برخوردهای تعمدانه و گرفتن قیافهٔ حق‌به‌جانب پنهان کند، می‌تواند ناشی از نظام غلط جذب و نگهداشت معلم در آموزش و پرورش باشد. در واقع، معلم در مدرسه تربیت نمی‌شود، بلکه او قبل از ورود به خدمت، باید در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت‌معلم آموزش‌های لازم را دیده و تربیت‌شده باشد. البته آموزش‌های حین و ضمن خدمت مقولهٔ دیگری است که در جای خود حائز اهمیت است.

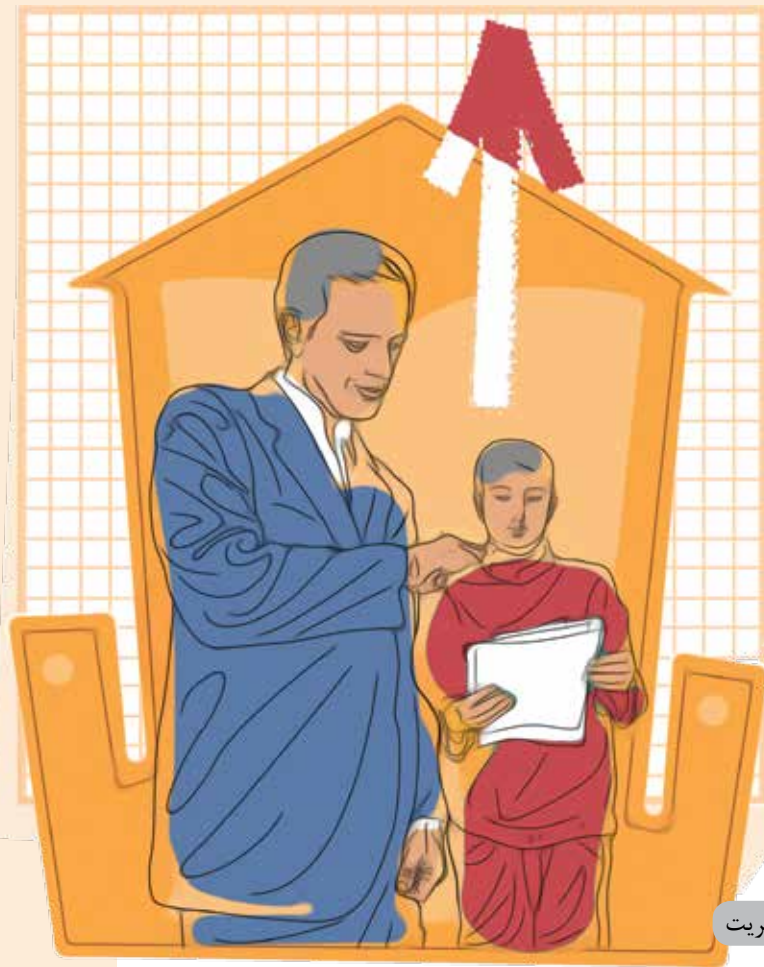
یکی از دلایل و شواهد مهمی که نباید از دیده‌ها پنهان شود، لزوم و ضرورت آشنایی کافی مدیران مدرسه‌ها با فنون و مهارت‌ها و هنر مدیریت و رهبری و تعارضات پیش‌روی آنان است. هستند مدیرانی که توانسته‌اند با بهره‌گیری از علوم و فنون رهبری اثربخش و علم به نظریه‌های مدیریت و رهبری، بر مسائل و چالش‌های مشابه و دشوارتر از مسائل مشابه خانم اکبری فائق آیند؛ مدیرانی که به‌خوبی توانسته‌اند اتفاقات مشابه را رهبری و اداره کنند. یادمان باشد، مدیریت در فضای امروز مدرسه‌های کشور، بسان شناکردن در خلاف جهت آب است. شناکردن در جهت آب از ماهی مرده هم برمی‌آید.

کلام آخر اینکه توانمندی و فهم مدیر و رهبر مدرسه در فهم ویژگی‌های رهبری مدرسه در نظر و عمل بسیار حائز اهمیت است، چرا که نمی‌توانیم به تغییر دادن چیزی که آن را نمی‌فهمیم امیدوار باشیم.

یکی از ویژگی‌های بارز مدیر و رهبر مدرسه گوش‌بودن و سکوت در مقابل فریادهای بی‌منطق طرف مقابل و «قالوا سلاماً»هایی است که خداوند در سورهٔ فرقان در باب ویژگی‌های عبدالرحمن می‌فرماید. چنانچه مدیر به این صفت آراسته باشد، بهتر می‌تواند از پس چالش‌ها و مسئله‌های پیش‌رو برآید. البته همهٔ این‌نقدهایی که به مدیر مدرسه وارد شده‌اند، بیشتر به اهمیت و جایگاه والای مدیریت و رهبری در سازمان‌ها برمی‌گردند، و نافی رفتارهای غلط و احیاناً زشت‌عامدانه و غیرعمد معلم مورد بحث در روایت ما نیستند. با توجه به آنچه در احوالات این معلم روایت شده، وی بیشتر به یک فرد لازم‌التوجه شبیه است تا کارمندی عادی. لذا چنانچه خانم مدیر در سیمای ایشان چهرهٔ خواهر یا فرزندش را می‌دید و به نظریه‌های اشاره‌شده آگاهی و تسلط داشت، بهتر و آسان‌تر می‌توانست به نتیجهٔ درست برسد.

مواجهه و برخورد نادرست و غیرفعال با رفتار ناپسند «اکبری‌ها»، ریشه در ناتوانی مدیران مدرسه‌ها و غیرحرفه‌ای عمل کردن و نیز نارسایی و بازدارندگی در برابر مقررات و اختیارات بسیار ناچیز آنان در مدرسه‌ها دارد. انتظارات بالا و اختیارات کم مصداق بارز بی‌خودبودن و نفرین خریدن است. ما گاه راه درست را می‌دانیم، ولی درست راه‌رفتن را نمی‌دانیم که امید به چاره است. اما گاه راه درست را نمی‌دانیم، ولی درست راه رفتن را می‌دانیم که این مصیبتی است عظمی؛ چرا که ما را در گرداب انجام درست کار نادرست هلاک می‌کند.

مدیریت مدرسه یک علم است و مدیر و رهبر مدرسه باید در انجام وظیفه و اخذ تصمیمات بر پایهٔ گزاره‌های علمی دانا و توانا باشد. او باید بلد باشد چگونه با دشواری‌های به‌وجودآمده مواجه شود و آن‌ها



مدیریت اثربخش

سایه مدیریت

● دکتر عبدالعظیم کریمی

دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: خودمدیریتی، خودنظارتی، قدرت مدیریت

پایش تکالیف خود، اگر بیشتر از معلم نباشد، کمتر از او نیست، زیرا فریره نقش شاگرد و معلم را هم وزن می‌داند و معتقد است هر دو مسئول جریانی هستند که با هم در آن رشد می‌کنند (۱۹۷۲). او به جای مدرسه، که مفهومی سنتی و منفعل است، از حلقه یا محفل فرهنگی یاد می‌کند، به جای معلم، هماهنگ‌کننده، به جای سخنرانی، گفت و شنود، و به جای دانش‌آموزان از اعضای گروه استفاده می‌کند (فریره، ۱۹۹۸).

هر قدر فرایند بی‌نیاز شدن شاگردان از وجود مدیر و معلم بیشتر شود، حضور وجودی مدیر و معلم و نفوذ قلبی آن‌ها بر شاگردان بیشتر می‌شود. این بی‌نیازی از حضور ظاهری مدیران و معلمان به قدری کم و کمتر می‌شود که بالاخره هوشمندانه نامرئی می‌شوند تا دانش‌آموزان به اتکای خود، فرایند خودآموزی، خودنظارتی، خودگردانی و خودرهبری را طی کنند. اگر مدیران بتوانند به چنین اهدافی دست یابند، آنگاه رسالت مدیریتی خود را به زیباترین وجه انجام داده‌اند.

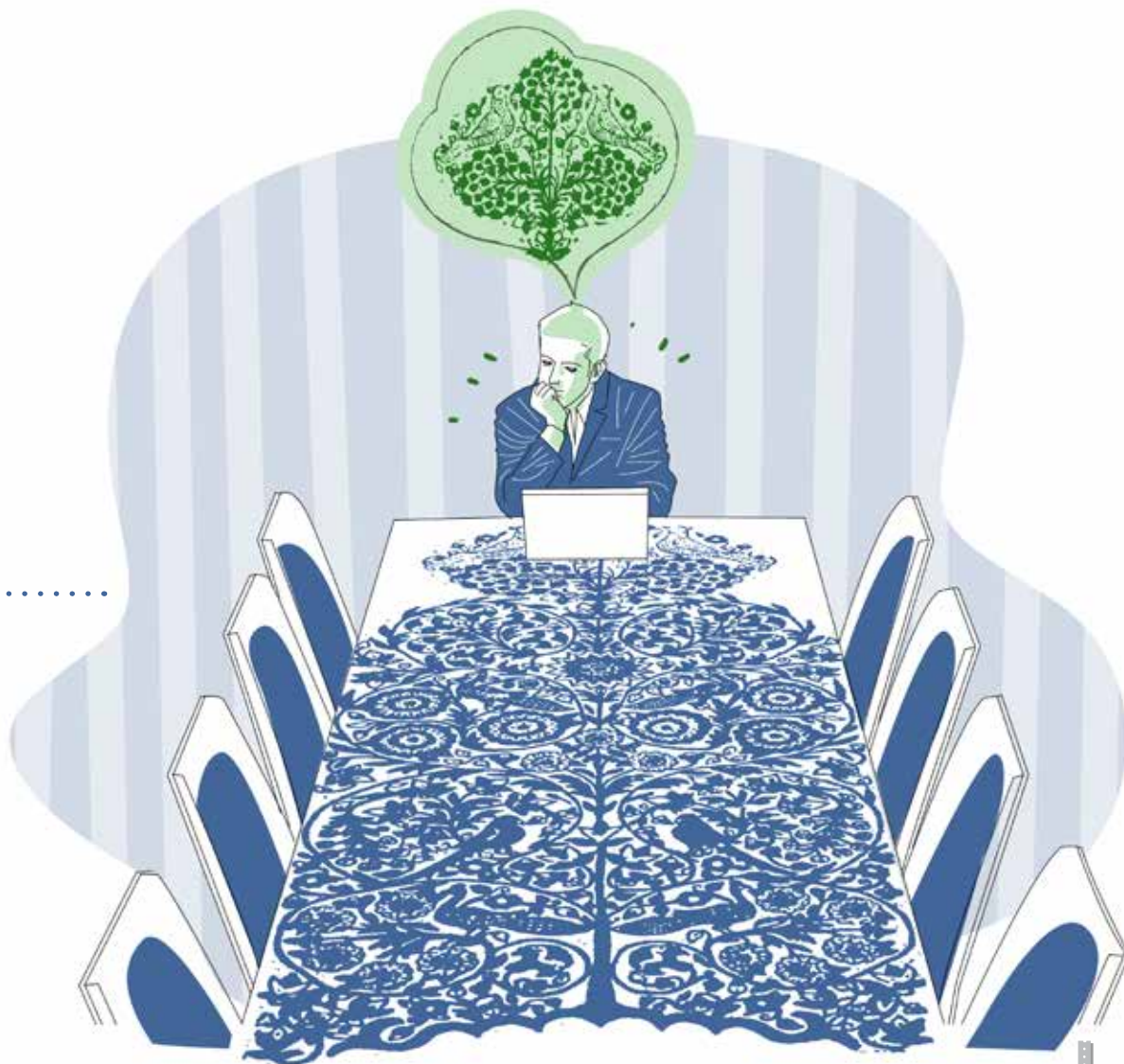
منابع

1. Feriere, Paulo and Donald Mucedo (1987): Learning to Questioner: a Pedagogy of Liberation Newyourk, continuum
2. Gute.G (2005) Historical and Philosophical foundations of Education: 4Th pearson Publication
۳. فریره، پائولو (۱۹۷۲)، آموزش ستم‌دیدگان، ترجمه احمد بیرشک و سیفاله داد (۱۳۵۹)، خوارزمی.
۴. گوتک، جرالسد. ال (۱۹۷۷)، مکاتیب فلسفی و آرای تربیتی، ترجمه محمدجعفر پاک‌سرشت (۱۳۸۰)، آگاه.

قدرت مدیریت در ضعف آن است و نفوذ معنوی مدیران در حضور فیزیکی نداشتن آن‌هاست!

شاید در وهله نخست این عنوان نامأنوس با گزاره‌ها و گفتارهای معمول درباره نقش مدیران موجود موجب ذهن‌آشوبی و واپاشی طرز نگاه و تفکر ما نسبت به جایگاه مدیریت در آموزش شود. ولی این پرسش پرچالش مطرح شود که چگونه ممکن است قدرت مدیریت در ضعف آن باشد؟ آیا مراد از عبارت تناقض‌آلود و مفاهیم‌ساز با سازه‌های معمول این است که به جای تقویت قدرت مدیران در مدرسه، به دنبال گزینش افراد ضعیف و ناتوان باشیم؟ به‌راستی مقصود از قدرت و ضعف مدیریت چیست؟ چگونه ممکن است قدرت مدیریت در ضعف آن باشد؟ پاسخ این پرسش را می‌توان در نظریه پائولو فریره، نظریه پرداز بزرگ آموزش و پرورش، به خوبی دریافت. آنجا که در سخنرانی افتتاحیه کنفرانس جهانی تعلیم و تربیت در دهه ۱۹۶۰ به صراحت اعلام کرد که قدرت آموزش در ضعف آن است (گوتک، ۲۰۰۵). پائولو فریره با چالش گرفتن قدرت در نظام آموزشی به رهایی آموزش از نوع نظام سلطه و حاکمیت سلسله‌مراتبی تأکید داشت و بر این باور بود که هر قدر مداخله قدرتمندانه معلمان در یاددهی کمتر شود، مداخله قدرتمندانه دانش‌آموزان در یادگیری فزونی می‌یابد و این هنر مدیریت معلمان است که به شکل هوشمندانه نقش خود را در فرایند آموزش کم‌رنگ کنند تا دانش‌آموزان بتوانند نقش خود را در یادگیری پر رنگ کنند!

از نظر فریره، نقش دانش‌آموزان در مدیریت کلاس و نظارت و



مهارت‌های مدیریتی

تربیت زیباشناختی و هنری مدیران

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: تربیت زیبایی‌شناختی، تربیت هنری، نگرش مطلوب، ارتباط با خالق

در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر تربیت زیبایی‌شناختی و هنری فراگیرندگان تأکید شده است. طبیعی است تربیت چنین متریبانی به مربیانی نیاز دارد که خود به این صفات متخلق شده باشند. در این دوره از رشد مدیریت مدرسه، از تربیت زیبایی‌شناختی و هنری مدیران سخن خواهیم گفت و عواملی چون اخلاق در رهبری و مدیریت مدرسه، نگرش مطلوب، مهرورزی، صداقت و اعتماد جمعی، مثبت‌اندیشی و امیدواری، پوشش و نزاکت مدیر، هنرهای چندگانه و مدیران، اصول و عناصر زیبایی‌شناسی و تخیل مدیران را بررسی خواهیم کرد. البته در برخی موارد نیم‌نگاهی هم به سایر ساحت‌های تربیتی داریم. موارد به صورت نکته به نکته ذکر خواهند شد تا خوانش آن‌ها برای مدیران و تیم مدیریتی مدرسه راحت‌تر باشد. هر شماره یا هر دو شماره به یک موضوع مشترک کلی اختصاص خواهد یافت تا در پایان بتوانیم تقریباً تمام موارد مورد نیاز هر مدیر زیباییین هنرمند را پوشش دهیم. برای شروع، این شماره را به ارتباط مدیران با خالق هستی و زمینه‌های چیستی‌گرایانه اختصاص می‌دهیم، چرا که معتقدیم تنها مدیری خواهد توانست زیبایی و هنرمندی را در مجموعه خود تزریق کند و خود نیز با آرامش کار کند که به ریشه‌ای ناگسستنی وصل باشد.

۱ باید بپذیریم که هستی ما در عالم هدیه‌ای است از جانب خدا به این دنیا. اگر آنچه را دنیا احتیاج دارد، به آن ندهیم، دنیا را از چیزی محروم می‌کنیم که به آن احتیاج دارد. عشق ورزیدن و لحظه‌لحظه زندگی را جشن گرفتن، وظیفه همه از جمله مدیران زیبایی است.

۲ از قدیم گفته‌اند، عجله کار شیطان است. از شتاب و عجله پرهیز کنید. هر چقدر با عجله به موفقیت‌ها و دستاوردهای شخصی و سازمانی برسید، به همان میزان از نیایش به درگاه خداوند و ارتباط با او دور می‌شوید. باید یاد بگیریم، چه وقتی زندگی و کار بر وفق مراد نیست و چه موقعی که همه چیز طبق روال پیش می‌رود، بهترین زمان برای دعا و نیایش است. نیایش به موقع، نوعی هنرمندی است.

۳ عده‌ای می‌گویند واژه مدیر از ریشه کلمه‌ای به نام «دور» گرفته شده است؛ یعنی انجام کار حول یک محور. حال اگر این محور ذات هستی بخش آفرینش باشد، کار مدیر به صلاح و فلاح ختم می‌شود و اگر خودنمایی و نفس‌انیت باشد، نه تنها خیری نصیب مدیر و مجموعه او نخواهد شد، بلکه مضراتی هم ایجاد خواهد کرد. چنین مدیری را نمی‌توان در زمره کسانی دانست که هنرمندند و مدیریت را امری زیبا می‌بینند.

۴ هنر، تبدیل ملکوت به ملک در رفتار، کردار و گفتار است و تبدیل باطن به ظاهر به‌دفعه گذاشته‌شده در وجود آدمی. معادل هنر در فرهنگ قرآنی «صنع» است که برای هر مدیر، صاد آن به معنای صادق بودن در وعده‌ها، نون آن به معنای نورانی بودن کارها و عین آن اشاره به عادل و عاقل و عامل بودن است. مدیر هنرمند باید هر لحظه از خود پرسش کند آیا این کار من نورانیت ایجاد می‌کند یا کدورت؟ عدل دارم و انصاف را در کارها رعایت می‌کنم؟ چنین مدیری بی‌شک صلاحیت پرورش ساحت هنری فراگیرندگان و کارکنان تحت پوشش خود را دارد.

۵ به حرف دل و روحتان گوش بدهید تا به این نتیجه برسید که تنها کسی هستید که می‌توانید زندگی و نیز کارتان را تغییر دهید. برای این کار باید وارد یک بازی شوید؛ بازی «من نمی‌دانم!» این کار اوج راضی کردن خود در زمانی است که از ناشناخته‌ها می‌ترسیم. اگر مدیر موفقی هستید، اعتبار دارید، وضع زندگی‌تان خوب است و نزد مدیران فرادست موقعیت برتری دارید، باید در اعماق خودتان حس کنید شایسته بیش از آنچه به دست آورده‌اید هستید.

۶ لذت‌بردن، زیاده‌دین و زندگی را از همان اول صبح شروع کنید. اگر بعد از بیدارباش صبحگاهی اولیه (برای مثال نوشیدن آب یا نیایش و نماز صبح)، قصد بازگشت به رختخوابتان را ندارید، آن را مرتب کنید؛ درست مانند تخت سرسازان یا دانشجویانی که در شبانه‌روزی‌ها اقامت دارند و مرتب‌بودن تختخواب، علاوه بر آنکه وظیفه است، نوعی لذت زیبایی‌شناسانه و مرتب‌بودن را هم در پی دارد. البته تختخواب یک نماد است.

۷ اگر می‌خواهید از مدیریت خود در یک واحد آموزشی و کار کردن با دانش‌آموزان، معلمان و اولیا لذت ببرید و این لذت همواره با شما باشد، در نظر داشته باشید که سابقه، تحصیلات، قد، هیکل، زیبایی و برتری نسبت به مدرسه‌های دیگر مهم نیست. آنچه اهمیت دارد، وسعت قلب، خلوص نیت و میزان

هستی است که برای انجام کارها صرف می‌کنید.

۸ اگر با وجود تلاش زیاد و خوب‌بودن، مورد توجه دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و مدیران فرادست قرار نمی‌گیرید، شکایت نکنید و این موضوع را به بخت و سرنوشت بد خود یا سعایت دیگران ربط ندهید. به آینده نگاه کنید و به پیش‌تانزید! البته برای اینکه مطمئن شوید راهتان اشتباه نیست، خودارزیابی را فراموش نکنید. اگر بدانید به مرور کارهایتان را اصلاح می‌کنید، با لذت پیش خواهید رفت.

۹ در تمرین‌های آمادگی افسران نیروی دریایی، آن‌هایی را که نتوانسته‌اند به‌خوبی از شناهای طولانی مدت در دریا موفق بیرون بیایند، به انجام حرکت‌ها و تمرین‌های بدنی سخت در خارج از آب وامی‌دارند که به اصطلاح به آن «سیرک» می‌گویند (مک‌ریون، ترجمه گازر، ۱۴۰۰). اگر می‌خواهید مدیر مدرسه‌ای باشید که در صدد تغییر و موفقیت است، اگر در کاری شکست خوردید، خود را به تمرین‌هایی از نوع سیرک وادارید. اگر از سیرک ترسیدید، لذت و زیبایی مدیریت هنرمندانه را به زودی خواهید چشید.

۱۰ مدیریت مدرسه جدالی است که همواره زمینه‌های شکست در آن وجود دارد. کسانی که با ترس از شکست، سختی یا دردسر مدیریت می‌کنند، هرگز به ظرفیت‌های واقعی خود دست نمی‌یابند. بدون نشان دادن جسارت زیاد، هرگز لذت «آن»‌های مدیریتی‌تان را درک نخواهید کرد.

۱۱ مدیران مدرسه همواره در محیط با زورگوهایی روبه‌رو هستند که از طریق ترساندن و القای ضعف به شما و دیگران، سعی می‌کنند قدرت خود را نشان دهند. آن‌ها مثل کوسه، ترس را در محیط مدرسه بو می‌کشند و به دنبال طعمه‌اند. بی‌رودربایستی برای رسیدن به اهداف خود شجاع باشید. اگر اعماق وجودتان را بشکافیم و به پشتیبان واقعی خود، خدا، ایمان داشته باشیم، همه ما شجاع هستیم. اگر با شجاعت زورگوها را سر جایشان بنشانید، لذتی توأم با خدمتگزاری تمام وجودتان را در برمی‌گیرد. البته در نظر داشته باشید که منتقدها با زورگوها فرق دارند.

۱۲ همه مدیران، مانند دیگر انسان‌ها، در لحظه‌هایی از زندگی کاری خود با موقعیت تاریکی روبه‌رو می‌شوند. اگر این لحظه از دست‌دادن یکی از دانش‌آموزان، همکاران یا اولیای فعال شما نباشد، ممکن است چیز دیگری باشد که روحیه شما را خرد می‌کند. در این لحظات تاریک، به درون خود رجوع کنید و بهترین خود باشید. بی‌شک، با گذر از این مرحله، دوباره لذت کار کردن در مدرسه شما را فرا خواهد گرفت.

۱۳ بعضی وقت‌ها نگرانی‌های فراوانی درباره امور مدرسه به سراغتان می‌آید و خود را در محاصره عجیبی گرفتار می‌بینید. در این زمان، با صدای بلند شعری را زمزمه کنید، آواز بخوانید، لبخند بزنید و به همکارانتان نشان دهید فردایی بهتر در راه است. این بی‌خیالی نیست، امیدواری است.

۱۴ اگر به این جمله باور داشته باشید، مدیریت خودتان را در مسیری صحیح به پیش خواهید برد: «چیزی که در مدرسه آغاز و انجام می‌شود، می‌تواند جهان را تغییر دهد!» و چه لذتی بالاتر از اینکه شما هم یکی از کارگزاران تغییر در جهان باشید.

۱۵ اگر می‌خواهید از مدیریت خود لذت ببرید، بر زبان خود مدیریت داشته باشید. اگر با موقعیت بدی مواجه شدید، زبان

به شکایت باز نکنید و اگر موفقیتی حاصل شد، باز عنان زبان را در دست داشته باشید. خدا انسان را مالک زبان خود قرار داده است. اگر مالک زبانتان شوید، مملوک دنیا نمی شوید.

۱۶ در میان کارکنان، دانش آموزان و اولیا ریخت و پاش معنوی کنید. اگر کسی مشکلی دارد، با اخلاق و صفات خوب، دست روی سرش بکشید و مشکلش را برطرف کنید. ریخت و پاش معنوی، داشته‌های شما را زیاد می کند و اخلاق خوب، سخاوت فراوان و مهربانی را فزونی می بخشد.

۱۷ پوشاننده باشید. در مقام مدیر مدرسه، اگر دیدید کسی کار خلافی می کند، سرتان را برگردانید و دنبال موقعیتی باشید که با او راحت تر حرف بزنید. این پوشاندگی است. اگر دیدید فردِ خطاکار آدم خوبی است، ولی فقط جاهل است، با او به ملایمت و صفا صحبت کنید.

۱۸ خنده رو باشید. اگر مشکل هم دارید، رنگ و رویتان را سرخ نگه دارید. غم و تنگناهای خود را در جمع عیان نکنید. تنگناها را با اهلش در میان بگذارید تا مشکل را برای شما سبک و حل کند و مطمئن باشید اگر او هم نتوانست، چون اهل دل است، تنگنای شما حتماً برطرف می شود.

۱۹ وقتی در کار بزرگ مدیریت مدرسه قرار می گیرید، ممکن است کسی یا کسانی شما را اذیت کنند. چاره کار اذیت کردن متقابل نیست، بلکه استغفار و حرکت به سمت گشادگی قلب است. وقتی کسی شمای مدیر مدرسه را اذیت کرد، ناراحت می شوید که فلانی مرا اذیت کرد. ولی وقتی برای او استغفار طلب می کنید، راحت می شوید، بزرگ می شوید و دلتان باز می شود. حتی در بسیاری موارد شاید لازم هم نباشد

به دیگران بگویند کسی اذیتتان کرده است.

۲۰ در مدیریت خود جرئت کنید، دست بالا بگیرید و به کمتر بودن رضایت ندهید. اگر می خواهید مدیریتتان هنرمندانه و زیبا باشد، به کم رضایت ندهید. مانند **موتسارت** آهنگ سازی کنید. مانند **مایکل جردن** بپرید، مثل **نلسون ماندلا** زندگی کنید، مانند **اینشتین** تلاش کنید، نقاشی همانند **پیکاسو** باشید، مثل **پله** فوتبال بازی کنید.

۲۱ مدیران حرفه‌ای کسانی هستند که حتی وقتی میل به انجام کاری هم ندارند، آن را به بهترین شکل خود انجام می دهند. نتیجه چنین کاری لذتی است که از خودباوری، اراده‌مندی، سلامت جسمانی و قدرت مدیر نصیب می شود.

۲۲ درست است که تحصیلات عالی، برای مثال داشتن درجه دکترا، ممکن است برای مدیر مدرسه موفقیتی در پی داشته باشد، ولی همیشه این طور نیست. خودساخته‌ها و آن‌هایی که تحصیلات متوسط دارند، به دلیل دارا بودن میل و اشتیاق، هنرمندی بیشتری دارند و مدیریتشان زیبا پیش می رود.

۲۳ ظهور ترس در مدیران مدرسه بدین معناست که باید متوقف شوند. ترس نشانه رشد است. نشانه این است که مدیر از حیطة امن و ایمن خود پا فراتر می گذارد و به دنیای ناشناخته‌ها می رود. اگر می خواهید از مدیریت خود لذت ببرید، بترسید تا بتوانید به فراسوی هراس‌ها و محدودیت‌های خود بروید. مدیرانی که می گذارند ترس رؤیاهای آن‌ها را بدزدد، هرگز توان بروز هنرمندی خود را نمی یابند و شاهد شیرین موفقیت را نمی چشند.

۲۴ مدیران موفق اگر می خواهند الگوی عملی درستی برای دانش آموزان، معلمان و اولیای مدرسه خود باشند، باید بیش از اندازه خود را در کارهای مدرسه غرق نکنند. آن‌ها باید به عینه ببینند یا بشنوند که شما زندگی کردن را از یاد نبرده‌اید، خانواده محکمی دارید و روابط خانوادگی‌تان با همسر و فرزندان شیرین و لذت بخش است. اگر در کار غرق شوید و خانواده شکست خورده‌ای داشته باشید، مطمئن باشید اهداف مدرسه هم به سوی شکست خواهند رفت.

۲۵ مدیریت کاری تربیتی و درازدامن است و در آن نباید به فکر نتیجه‌گیری آنی بود. در راه مدیریت مدرسه، با غم‌ها، شادی‌ها، فقرها، غناها، مرض‌ها و صحت‌ها رودررو خواهید شد. همه این‌ها را هدیه خدا بدانید. وقتی خدا این‌ها را به ما اعطا می کند، در واقع می خواهد بزرگ شویم و به جایگاه بالاتری برسیم. همه غم‌ها و شادی‌ها، و همه ناسازنما (پارادوکس) های متضاد دوجه‌دویی، جلوه‌ای از لذت اعطایی از سوی خداست.

منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. دولابی، حجاج محمداسماعیل (۱۳۹۸). طوبای محبت. محبت و مؤسسه فرهنگی طوبای محبت. تهران.
۴. کیوت بلاکسون (۱۳۹۷). شما بی‌همتایید! ترجمه مهدی قراچه‌دافی. نسل نو اندیش. تهران.
۵. ویلیام. ای. مک ریون (۱۴۰۰). تختخوابت را مرتب کن! ترجمه حسین گازر. کوله‌پشتی (چاپ چهل و چهارم). تهران.
۶. ریچارد دنی (۱۳۹۹). موفقیت از آن شماست. ترجمه مهدی قراچه‌دافی. لیوسا (چاپ ششم). تهران.





سهرابی تویی؟

● مهدی فرج‌اللهی

ملک مدرسه ما اجاره‌ای است و صاحب آن به خاطر گله و شکایت همسایه‌ها تصمیم گرفته است آن را از مدرسه بگیرد. اما چند وقت پیش، یکی از همسایه‌ها به مدرسه ما آمد و سراغ سهرابی را گرفت. مرتب فریاد می‌زد: «این سهرابی کیه؟» آقای مدیر آمد و گفت: «چه شده آقای همسایه؟» همسایه: «سهرابی کیه؟ او را به من نشان بدهید؟» مدیر: «مگه چی شده؟ این سهرابی بلا دیگر چه آتشی سوزانده؟»

همسایه: «لطفاً فقط صدایش کنید.» مدیر: «چشم. صدایش می‌کنم. اما شما بگویید چه کار کرده؟ فکرم هزار راه رفت.» همسایه، در حالی که صدایش از ناراحتی می‌لرزید، این بار بلندتر از قبل گفت: «آقا فقط صدایش کنید.» سهرابی را صدا کردند. همه داشتند با دقت ماجرا را دنبال می‌کردند. ما که از کنجکاوی داشتیم دق می‌کردیم. آقای مدیر هم از ناراحتی دست‌هایش را به هم می‌مالید و حرص می‌خورد. سهرابی بعد از چند دقیقه سر و کله‌اش پیدا شد. همسایه: «سهرابی تویی؟» سهرابی: «بله آقا!»

همسایه در برابر سهرابی زانو زد. دستانش را به حالت خواهش و التماس به طرف سهرابی گرفت و گفت: «سهرابی، التماس می‌کنم. خواهش می‌کنم. آقای سهرابی خواهش می‌کنم.» با گفتن هر جمله صدایش بلندتر می‌شد. بعد از چند ثانیه سکوت کرد و به آهستگی گفت: «آرام باش. شلوغ نکن. سر و صدا نکن و ...»

هر جمله‌ای که می‌گفت، صدایش بلندتر می‌شد. آقای مدیر دست‌هایش را تندتر به هم می‌مالید و بیشتر حرص می‌خورد. سهرابی که ترسیده بود، با تعجب به آقای همسایه گفت: «ولی آخر آقای همسایه من که شما را اصلاً نمی‌شناسم.» همسایه: «نمی‌شناسی! نمی‌شناسی! نمی‌شناسی!» و هر بار که می‌پرسید، صدایش بالاتر می‌رفت.

سهرابی: «نمی‌شناسم به خدا آقا.»
همسایه: «ولی من تو را خوب می‌شناسم.
خوب خوب خوب!»
و با هر خوبی که می‌گفت، صدایش بالاتر می‌رفت. سهرابی با ترس و لرز پرسید: «تخم‌مرغ روی شیشه ماشینتان زده‌ام؟»
همسایه: «نه!»
سهرابی: «چرخ ماشینتان را پنجر کرده‌ام؟»
همسایه: «نه!»
سهرابی: «پوست موز روی پله‌های خانه‌تان

انداخته‌ام؟»

همسایه: «نه!»

سهرابی: «آدامس روی زنگتان چسبانده‌ام؟»

همسایه: «نه!»

سهرابی: با توپ شیشه خانه‌تان را شکسته‌ام؟

همسایه: «نه!»

همسایه، با هر نه که می‌گفت، صدایش بالاتر می‌رفت. سهرابی: «آقا به خدا ما فقط همین کارها را بلدیم. مگر چه کار کرده‌ایم؟»

همسایه: «چه کار که نکردی؟»

مدیر دیگر طاقت نیاورد و گفت: «آقای همسایه جان به لب شدیم! لطفاً بگویید چه کار کرده؟»

همسایه: «آقای مدیر، این شما نیستید که هر روز صبح، ساعت ۷:۳۰ صبح و تمام زنگ تفریح‌ها و وقت و بی‌وقت صداب (میکروفن) مدرسه را در دستانتان می‌گیرید و پشت آن فریاد می‌زنید «سهرابی! آرام باش! سهرابی! این قدر شلوغ نکن! سهرابی از روی دیوار بیا پایین! سهرابی! بیا دفتر! سهرابی! سهرابی! سهرابی!» ما از دست این سهرابی آرامش و آسایش نداریم. دیوانه شدیم بابا!»

آقای همسایه از هوش رفت و بابای مدرسه برایش آب‌قند درست کرد.

اول می‌خواستند معاون مدرسه را عوض کنند تا هی پشت بلندگو سهرابی، سهرابی نگوید. اما دیدند هر معاون جدیدی که بیاید، خیلی زود با سهرابی آشنا خواهد شد و باید برگردند سر سطر! برای همین، قرار شد سهرابی را در دادگاه دانش‌آموزی محاکمه کنند. در دادگاه، سهرابی صادقانه همه اتهاماتش را پذیرفت و در نهایت محکوم شد به اینکه به تعداد همسایه‌ها گل بخرد و با همراهی کارگروه دلجویی متشکل از مثبت‌ترین دانش‌آموزان مدرسه، به سراغ تمامی همسایه‌ها برود تا از آنها عذرخواهی کند و قول بدهد دیگر کمتر اذیت و سر و صدا کند. همسایه‌ها هم در عوض از خیر شکایت برای جابه‌جاشدن مدرسه بگذرند.

این کار همه همسایه‌ها را تحت تأثیر قرار داد؛ به‌خصوص آقای همسایه مورد نظر را که با گل و کمپوت به عیادتش رفتیم. در نهایت، همسایه‌ها از مالک خواستند کوتاه بیاید و توانستیم مدرسه‌مان را نجات دهیم. حالا سهرابی مثل گاو پیشانی سفیدی است که تمام محله او را می‌شناسند!

سهم والدین در مدرسه

درنگی درباره ارتباط مؤثر و سازنده با اولیا

● سیدرضا میرقاسمی

مدیر دبیرستان، منطقه ۲ تهران

کلیدواژه‌ها: راهکار، مدیر راهبردی، مدیر راهکارگرا، ارتباط مؤثر، اولیا

بخواهیم یا نخواهیم، اولیا (مقدم بر دانش آموزان) مخاطب اصلی مدرسه‌اند. درست است که بچه‌ها در مدرسه درس می‌خوانند، اما آن‌ها به واسطه انتخاب اولیا‌یشان در مدرسه تحصیل می‌کنند و مدرسه‌ها پاسخ‌گوی اولیا هستند؛ به طوری که امروز نمی‌توان امور مدرسه را بدون در نظر گرفتن اولیا پیش برد و راهبری کرد. بر این اساس، لزوم برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با اولیا یکی از اصول بدیهی مدیریت مدرسه شناخته می‌شود. اما مدیران مدرسه‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: گروهی که برقراری ارتباط با اولیا را تنها یک راهکار (تاکتیک) تلقی می‌کنند و دسته دوم که آن را راهبردی (استراتژیک) کلیدی می‌دانند.

تفاوت راهکار و راهبردی

این دو کلمه چه تفاوتی با هم دارند؟ به برنامه‌های کلان، عمیق، بلندمدت و گسترده برای رسیدن به اهداف، برنامه راهبردی گفته می‌شود. در صورتی که از راهکار، به عنوان برنامه دورهای، در افق زمانی کوتاه‌تر و با حوزه اثر کوچک‌تر استفاده می‌شود.

تفاوت مدیر راهبردی و مدیر راهکارگرا در جریان برقراری ارتباط با اولیا

چگونه می‌توان فهمید مدیر مدرسه در این زمینه راهکارگراست یا به برقراری این رابطه به عنوان راهبردی اساسی می‌نگرد؟ در ادامه بعضی از تفاوت‌های این دو نگرش را می‌آوریم:

● مدیر راهبردی معتقد است مثلث تربیت از ارتباط سه رأس مدرسه، خانواده و دانش آموز شکل می‌گیرد و بدون توجه به ارتباط هر یک از این سه رأس، اصلاً مثلثی شکل نمی‌گیرد. اما مدیر راهکارگرا تربیت را به طور عمده حاصل تعامل بین مدرسه و دانش آموز می‌داند و به ارتباط با اولیا به چشم اقدامی ناگزیر می‌نگرد.

● اولیا توانمندی‌های متعدد دارند. مدیر راهکارگرا صرفاً هر موقع احساس نیاز (معمولاً مالی) می‌کند، به سراغ اولیا می‌رود، اما مدیر راهبردی، علاوه بر اینکه از توانمندی‌های

اولیا در زمینه‌های گوناگون (مانند سواد علمی) آگاه است، به آن به عنوان یکی از منابع غنی مدرسه نگاه می‌کند.

● مدیر راهبردی گرا اولیا را در جریان تربیت شریک اصلی می‌داند و نه فقط در اجرا، بلکه در تصمیم‌گیری‌های مدرسه نیز آن‌ها را شریک می‌کند. بنابراین عجیب نیست اگر در چنین مدرسه‌ای رفت‌وآمد اولیا و حضور و مشارکتشان در برنامه‌ها چشمگیر باشد و بسیار دیده شود.

● مدیر راهکارگرا معمولاً کار خود را انجام می‌دهد و در صورت دریافت بازخورد از اولیا که معمولاً منفی و شامل اعتراض است، عکس‌العمل متناسب نشان می‌دهد. اما مدیر راهبردی گرا که به طور مرتب در حال گرفتن بازخورد از فعالیت‌های مدرسه است، یکی از منابع مهم بازخوردگیری را نظرات اولیا می‌داند. لذا نظرسنجی مداوم از اولیا را در دستور کار خود قرار می‌دهد. علاوه بر آن، در چنین مدرسه‌ای، امکان گفت‌وگو و انتقال نظرات و انتقادات و پیشنهاد به مدرسه به راحتی امکان‌پذیر است و مدرسه‌ساز و کار مناسبی برای این کار فراهم کرده است.

● مدیر راهبردی گرا انتقادات و پیشنهادهای اولیا را یکی از منابع مهم یادگیری برای برنامه‌ریزی‌های پیش رو می‌داند و به آن به چشم فرصت نگاه می‌کند. اگر اعتراضشان را بجا ببیند، صادقانه عذر می‌خواهد و رفع اشکال را در دستور کار برنامه مدرسه قرار می‌دهد. اگر هم موضوع را ناجا تشخیص

دهد، جلسات بحث و گفت‌وگو، روشنگری و تبیین را در دستور کارش قرار می‌دهد. به همین دلیل، در این مدرسه‌ها جلسات سنتی سخنرانی دانش‌افزایی اولیا که صرفاً به خاطر رفع تکلیف انجام می‌شوند، جای خود را به جلسات بحث و گفت‌وگو، کارگاه‌های مهارتی یا بررسی موضوعات روز و مورد ابتلا می‌دهند.

چه یک مدیر راهکارگرا باشید و چه راهبردگرا، در هر دو حالت، شنیدن نظرات اولیا بخشی از وظیفه و کار شماست. تفاوت اصلی در نحوه این کار و عکس‌العمل شماست. مدیران راهکارگرا به همان نسبت که از تعریف اولیا خوش حال می‌شوند، از نقدهای آن‌ها ناراحت می‌شوند. عکس‌العمل این مدیران معمولاً دو گونه است: به سرعت می‌پذیرند و در پی رضایت لحظه‌ای اولیا برمی‌آیند؛ یا اصلاً نمی‌پذیرند و از موضع بالا برخورد می‌کنند. اما مدیر راهبردگرا که نقدهای اولیا را یکی از منابع مهم برای ارتقای سازمانش می‌داند، خود را در موضع همدلی با اولیا قرار می‌دهد. از آنجا که در بسیاری مواقع درخواست یا نقد اولیا ناظر به مشکلی است که در مواجهه ابتدایی مشخص نمی‌شود، او فضا را آرام می‌کند، گفت‌وگویی عمیق شکل می‌دهد و نقب‌زدن برای فهم دقیق مسئله را در پیش می‌گیرد.

برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با اولیا به معنای تأیید همه نظرات ایشان نیست. ممکن است دیدگاه ولی محترمی از نظر تربیتی یا اهداف مدرسه از دید مسئولان مدرسه درست تشخیص داده نشود، یا اولیا در زمینه‌ای خاص سلیقه‌های متفاوت داشته باشند. طبیعی است پوشش دادن همه سلیقه‌ها از عهده هیچ مدرسه موفق بر نمی‌آید. به همین دلیل، مدیر راهبردگرای توانمند، علاوه بر اینکه بستری برای

شنیده‌شدن نظرات ایشان و تا حد امکان، اجرای آن‌ها فراهم می‌کند، سازوکاری مناسب برای توجیه اولیا، تبیین اهداف مدرسه و اقناع اولیا (در زمینه پیشنهادهای غیرقابل اجرا و ...) برقرار کرده است. استفاده از ظرفیت انجمن اولیا و مربیان و برپایی جلسات بحث‌های عمیق می‌تواند یکی از این سازوکارها باشد.

مدیر راهبردگرا اولیا را رکن مهم تربیت می‌داند. خود را با آن‌ها همدل می‌بیند و تلاش می‌کند از این دریچه به موضوع تربیت نگاه کند. برای مثال، در دوران سخت کرونا بسیاری از مدرسه‌ها مجبور شدند از اهداف عالی تربیتی و پرورشی خود عدول و به حداقل انتقال مفاهیم و درس‌ها به دانش‌آموزان اکتفا کنند. از طرف دیگر، از تعامل اجتماعی و حتی رفت‌وآمدهای خانوادگی دانش‌آموزان نیز کاسته شد و بعضی مواقع جای خود را به پرسه‌زدن‌های مجازی داد. احتمالاً تعداد زیادی از دانش‌آموزان از نظر توانمندی‌های درسی و مهارت‌های پرورشی و اجتماعی با وضع مطلوب فاصله دارند. نحوه زندگی دانش‌آموزان (به خصوص در سنین نوجوانی و جوانی) در دوران کرونا، بسیاری از اولیا را کلافه کرده است. به نظر می‌رسد توجه به این عقب‌ماندگی، درک اولیا و تلاش آن‌ها در جهت بهبود مهارت‌های آموزشی و پرورشی، می‌تواند هدیه خوب مدرسه‌ها به آن‌ها و نویدبخش سال تحصیلی خوبی برای همگان باشد. ان شاء الله.

پی‌نوشت‌ها

۱. کلمه راهبرد به‌عنوان معادل فارسی استراتژی و کلمه راهکار به‌عنوان معادل فارسی تاکتیک انتخاب شده است.
۲. برای تعریف راهکار و راهبرد از محتوای تارنمای متمم (معلق به استاد محمدرضا شعبانعلی) استفاده شده است.

مدیر در نقش کفیل

با نگاهی به یکی از داستان‌های کتاب کلیله و دمنه

● دکتر محمد جلالی، مشاور دبیرستان روزبه، تهران

کلیدواژه‌ها: کلیله و دمنه، مشارکت، کفیل مدرسه

توانایی جلب مشارکت و اقناع کارکنان در به‌کارگیری نهایت تلاش خود برای تعالی اهداف سازمانی از متعالی‌ترین شاخصه‌های مدیریتی است و مدیر دارای این خصیصه قادر خواهد بود سرچشمه‌های تفکر راهگشای اندیشه خود را با نیروی درونی تک‌تک اعضای سازمان پیوند دهد و با عملکرد تیمی، اهداف کلان سازمانی را که ابتدا در نظر سخت، پیچیده و ممتنع جلوه می‌کنند، تحقق بخشد. عمده این فرض زمانی میسر است که کارکنان خود را در منافع اهداف ذی‌نفع بدانند و مسئول خود را شخصی توانا، فداکار و از خودگذشته تشخیص دهند. شخصی که حتی در مواقع خطر حاضر است منافع فردی را در راه منافع گروه فدا کند تا آرمان‌های سازمان را تحقق بخشد. همچنین، جلب مشارکت زمانی متبلور می‌شود که مناصح راهبر، درایت و کاردانی وی را بر رهروان و همراهان مبرهن کند.

مدیر نباید هیچ سهم بیشتری به غیر از سهم پیشروی در خدمتگزاری از سازمان خود توقع داشته باشد. سکوی مدیریت حصن حصین مراقبت از مدیر نیست، بلکه جایگاه ترجیح دیگران بر خویش است. در واقع خدمتگزاری سروری است و خدمتگزاران سروران هستند.

حال با بزرگان متقدم و فرهیخته این مرز و بوم که حاصل خردورزی خویش را در جام حقیقت‌نمای زبان فارسی با شهد و شکر آمیخته‌اند و مهمانانی از نسل‌های گوناگون را به جرعه‌نوشی فرا خوانده‌اند، همراه می‌شویم و حکایتی کهنه را از نو واکاوی می‌کنیم.

فصلی از کتاب «کلیله و دمنه» فارسی، در قالب داستانی زبیا، وظایف رهبر و اعضای گروه را از زبان کبوتران تبیین می‌کند.

«برهمن گفت: هیچ چیز نزد عقلا در موازنه دوستان مخلص نیاید و در مقابله یاران یکدل ننشیند، که در ایام راحت معاشرت خوب از ایشان متوقع باشند و در فترات نکبت^۱ مظاهرت به صدق از ایشان منتظر.»

ماجرا چنان است که در نواحی کشمیر سبزه‌زاری خوش و خرم و پر نعمت وجود دارد که زیبایی و جمال مُحَبَّرِ الْعُقُول آن زبازد همگان است. در آن نواحی شکار فراوان یافت می‌شود و صیادان مدام به آنجا رفت‌وآمد دارند. روزی صیادی برای شکار پرندگان در آنجا دام می‌گسترده و دانه می‌ریزد، روی آن را می‌پوشاند و منتظر می‌ماند. قومی از کبوتران دانه را می‌بینند و بی‌خبر از دام، غافل‌وار آنجا می‌نشینند و همگی گرفتار می‌شوند. صیاد شادمان از شکار خود به سوی ایشان می‌شتابد

راهبر مقبول فردی است که در آسایش و شدت و سختی، با شجاعت، مهارت و درایت، درحالی که مشفق‌ترین فرد نسبت به اعضای گروه است، سکان‌داری کشتی نجات را عهده‌دار می‌شود و تا زمانی که تمامی همراهان را به ساحل نجات نرساند و از امنیت و آسایش ایشان مطمئن نباشد، سکان را به طلب راحتی رها نمی‌کند. آری، به واقع مدیریت هنر کارکشیدن از افراد سازمان برای ارتقای مدیر نیست، بلکه هنر برانگیختگی صادقانه کارکنان برای ارتقای منافع عمومی است.

خنک آنکه آسایش مرد و زن

گزیند بر آسایش خویشتن

حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) در فرآزی از نامه به عثمان بن حنیف می‌فرماید: «أَقْنَعُ مِنْ نَفْسِي بَأَنَّ يُقَالَ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ وَلَا أَشَارُ لَهُمْ فِي مَكَارِهِ الدَّهْرِ أَوْ أَكُونَ أَسْوَأَ لَهُمْ فِي جَسْوَةِ الْعَيْشِ»؛ آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمؤمنین خوانند و در تلخی‌های روزگار با مردم شریک نباشم؟ و در سختی‌های زندگی الگوی آن‌ها نگردم ... (نهج البلاغه، نامه ۴۵).

در میدان مبارزه، اصلی‌ترین عامل تهییج نیروها، جلوداری فرمانده در تلخ‌کامی‌ها و همراهی او در خط مقدم است. او خود را در معرض هر خطری که افراش را تهدید کند، قرار می‌دهد. قسمت عمده‌ای از تعریف شجاعت فرمانده در این همراهی و مرافقت و گاهی پیش‌افتادن از دیگران در قبول مخاطرات خلاصه می‌شود.

باید آموخت، مدیریت جایگاه تفاخر و خوداندیشی نیست.

کبوتران فرمان او را اجرا می‌کنند و راه خود را به سوی جنگل و مکان‌های آباد تغییر می‌دهند و صیاد ناامید می‌شود و باز می‌گردد.

دام هر بار ماهی آوردی

ماهی این بار رفت و دام ببرد (سعدی، گلستان)

کبوتران با هدایت راهنمای خود به مسکن موش می‌رسند. موش زبرا نام دارد و از دانش و هوش و خرد فراوان برخوردار است. او وقتی گرفتاری مطوقه را می‌بیند، به شدت ملول می‌شود و بدون توجه به کبوتران دیگر، قصد بریدن بندهایی را دارد که مطوقه با آن‌ها بسته شده است. ولی مطوقه از رهایی خود امتناع می‌کند و از او می‌خواهد ابتدا بندهایی را که دیگر کبوتران به آن بسته شده‌اند بگشاید. موش به سخن او توجه نمی‌کند. پس از گفت‌وگوی فراوان، زبرا به مطوقه می‌گوید: مگر تو به جان خودت نیاز نداری و آن را بر خود حقی نمی‌شناسی؟ مطوقه پاسخ می‌دهد: مرا بدین ملامت نباید کرد، که من ریاست این کبوتران تکفل کرده‌ام، و ایشان را از این روی بر من حقی واجب شده است، و چون ایشان حقوق مرا به مناصحت بگزارند، و به معونت^۳ و مظاهرت^۴ ایشان از دست صیاد بگسستم، مرا نیز از عهده^۵ لوازم ریاست بیرون باید آمد و مواجب سیادت^۶ را به ادا رسانید. و می‌ترسم که اگر از گشادن عقده‌های من آغاز کنی، ملول شوی و بعضی از ایشان در بند بمانند، و چون من بسته باشم، اگر چه ملالت به کمال رسیده باشد، اهمال جانب من جایز نشمری و از ضمیر بدان رخصت نیایی.

و نیز می‌گوید، ما در هنگام سختی با هم مشارکت داشته‌ایم. حالا که زمان رهایی است، همراه هم بودن اولویت بیشتری دارد و اگر این کار را بکنم و برای رهایی خود بکوشم، بدگویان فرصت بدگویی کردن می‌یابند و به اتحاد ما ضربه خواهند زد. موش گفت: عادت اهل مکرمات^۷ آن است و عقیدت ارباب مودت^۸ بدین خصلت پسندیده و سیرت ستوده در موالات^۹ تو صافی تر گردد، و ثقت^{۱۰} دوستان به کرم عهد تو بیفزاید.

و آنگاه به جد و رغبت بندهای ایشان تمام ببرد و مطوقه و یارانش مطلق و ایمن بازگشتند.

قطره‌هایی را که با هم می‌روند

آسمان رنگ خدایی می‌زند

این من و تو حاصل تفریق ماست

پس تو هم با ما بیا تا ما شویم

حاصل جمع تمام قطره‌ها

می‌شود دریا بیا دریا شویم (قیصر امین پور)

پی‌نوشت‌ها

۱. درنگ در میان دو واقعه: اینجا مراد زمان تکبیتی است که در فاصله بین دو دوره اقبال و سعادت پیش می‌آید.
۲. یاری
۳. سروری، ریاست
۴. انسان‌های کریم و بزرگواری
۵. دوستان و یاران
۶. دوستی
۷. اطمینان، اعتماد

منابع

۱. نصرالله منشی. کلیله و دمنه. تصحیح مجتبی مینوی طهرانی (۱۳۷۳). چاپ یازدهم. امیرکبیر.
۲. محمددستی (۱۳۷۹). ترجمه نهج البلاغه. چاپ هفتم. مشرقین. قم.



تا آن‌ها را در ضبط آورد. همه کبوتران برای نجات خود تلاش می‌کنند. هر یک خود را می‌کوشد و به دیگری توجهی ندارد. رئیس آن کبوتران پرنده‌ای به نام مطوقه است: مُتَصِف به صفت کاردانی و درایت و آراسته به حلیه ایثار و فداکاری. و کبوتران در اطاعت و مناصحت او روزگار خود را سپری می‌کنند. مطوقه وقتی نیاز به هماهنگی را برای رهایی ضروری می‌بیند، به افراد خود می‌گوید: جای مجادله نیست. چنان باید که همگنان استخلاص یاران را مهم‌تر از تخلص خود شناسند. و حالی صواب آن باشد که جمله به طریق تعاون قوتی کنید تا دام از جای برگیریم که رهایی ما در آن است. کبوتران فرمان وی بکردند و دام برکنند ... (کلیله و دمنه، ۱۵۹).

صیاد آن‌ها را تعقیب می‌کند، بدان امید که بالاخره خسته می‌شوند و در جایی فرود خواهند آمد. مطوقه این نکته را در می‌یابد و به یاران خود می‌گوید: این سستیزه‌روی در کار ما به جد است و تا از چشم او ناپیدا نشویم، دل از ما برنگیرد. طریق آن است که سوی آبادانی‌ها و درختستان‌ها رویم تا نظر او از ما منقطع گردد... که در این نزدیکی موشی است از دوستان من. او را بگویم که این بندها ببرد (همان، ۱۵۹).



رهبری مدارس در جهان

مدیران چینی

آماده‌سازی رهبران مدرسه در چین

دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی چین، آماده‌سازی مدیران مدرسه، مدیریت مدرسه

سال ۱۹۸۹ سندی با عنوان تقویت آموزش مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه در سراسر کشور صادر کرد و سپس در سال ۱۹۹۵ سند دوم را با عنوان دستورالعمل آموزشی برای مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه ارائه کرد. آموزش مدیران مدرسه‌ها از آن زمان پیشرفت زیادی داشته است و دولت‌های مرکزی و محلی سیاست‌های مربوط به آموزش مدیران را آغاز کرده‌اند. سطح علمی و حرفه‌ای آموزش مدیران با مشارکت دانشگاه‌ها در توسعه و ارائه برنامه‌های آموزشی افزایش یافته است و تعداد فزاینده‌ای از مدیران مدرسه‌ها در برنامه‌های آموزشی مشارکت کرده‌اند. علاوه بر این، تعداد فزاینده‌ای از محققان آموزشی چینی، اکنون آموزش مدیران مدرسه‌ها را به‌عنوان زمینه‌ای مناسب برای تحقیقات نظری و تجربی در نظر می‌گیرند.

در نظام آموزشی چین، به‌عنوان یک کشور به‌سرعت در حال توسعه و بسیار متمرکز، بر تربیت مدیران مدرسه‌ها در هر دو سطح

چین با حدود ۲۶۰ میلیون دانش‌آموز و بیش از ۱۵ میلیون معلم در حدود ۵۱۴۰۰۰ مدرسه، بزرگ‌ترین نظام آموزشی جهان را دارد. در سال‌های اخیر، وزارت آموزش و پرورش چین از کنترل مستقیم به نظارت کلان بر نظام آموزشی تغییر جهت داده است. این اصلاحات آموزش و پرورش را از طریق قوانین، طرح‌ها، تخصیص بودجه، خدمات اطلاعاتی، راهنمایی سیاست‌ها و ابزارهای اداری هدایت می‌کند. کشور چین از دیرباز جامعه‌ای سلسله‌مراتبی است. این وضعیت در چگونگی نظام آموزشی و به‌طور خاص در برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها و نحوه اجرای آن تأثیرگذار است.

آموزش مدیران مدرسه‌ها در چین از اوایل دهه ۱۹۹۰ چندین مرحله از نوسازی اساسی را از نظر بهبود فرایند و اصلاح برنامه درسی پشت سر گذاشته است. گروه (کمیسیون) آموزش دولتی (که در سال ۱۹۹۸ به وزارت آموزش و پرورش تغییر نام داد)، در

مطلب مندرج در این مقاله، نتیجه کوشش و تحقیق پدیدآورنده بوده و مسئولیت صحت و سقم اطلاعات ارائه شده به عهده ایشان است.



برای دسترسی به منبع اصلی اسکن کنید.

برنامه درخواست می‌شود درس‌ها و فعالیت‌های ویژه‌ای را برای تسهیل حرفه‌ای‌سازی رهبری مدرسه ارائه دهند. با این حال، کیفیت این تدارکات تا حد زیادی به متخصصان آموزش و پرورش محلی و سایر منابع بستگی دارد. در این شرایط این موضوع مطرح می‌شود که دولت مرکزی چگونه می‌تواند کیفیت این برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها را تضمین کند؟ همچنین، چگونه می‌تواند اثربخشی این برنامه‌ها را ارزیابی کند؟ با یک بررسی مقدماتی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ حدود ۵۶ سند برای آماده‌سازی معلمان و مدیران مدرسه‌ها در دسترس است. از این بین، اسناد و قوانین زیر تا حد زیادی به‌طور مستقیم به برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های چین مربوط هستند:

سیاسی و عملی تأکید شده است و بیشتر فرصت‌های آموزشی مدیران مدرسه‌ها از طریق برنامه‌های رسمی حرفه‌ای شکل می‌گیرند و سطوح دولتی و سایر سازمان‌ها به‌طور نظام‌دار آن را اجرا می‌کنند. دولت ملی برنامه‌های آماده‌سازی پایه راه هم برای مدیران داوطلب و هم برای مدیران جدید، از نظر سیاسی و مالی با اسناد رسمی دولتی برای اطمینان از اجرای آن تضمین کرده است. این فرایند آماده‌سازی رسمی مدیران مدرسه‌ها در چین، به‌طور مستقیم به فرایندی اعتباربخش پیوند خورده است، زیرا انتظار می‌رود همه مدیران جدید با «گواهی مدیریت مدرسه» که پس از شرکت در برنامه‌های آماده‌سازی به آن‌ها تخصیص داده می‌شود، جایابی و منصوب شوند. تحت این طیف گسترده آماده‌سازی رهبری مدرسه، از اداره‌های محلی و ارائه‌دهندگان

سال	موضوع ابلاغی	موضوع سند
۲۰۱۳	استانداردها و صلاحیت‌ها برای مدیریت مدرسه در چین	انتظارات از مدیریت مدرسه: سیاست‌های کلان آموزش و پرورش
۲۰۲۰	تقویت نشاط برای حکمرانی مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه	
۲۰۱۳	راهنمای تقویت آموزش مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه	عرضه و عملیات: سیاست‌های خرد در تربیت مدیران مدرسه
۲۰۱۳	توسعه سازوکارهای تربیت مدیران مدرسه‌ها در مناطق روستایی	
۲۰۱۴	برنامه‌های آموزشی ملی برای مدیران ابتدایی و متوسطه	
۲۰۱۵	طرح ملی آموزش مربیان مهدکودک، ابتدایی و راهنمایی	
۲۰۱۶	مدیریت آموزش ضمن خدمت از طریق اعتبارات برای توسعه حرفه‌ای معلمان	
۲۰۱۷	راهنمای آموزش سه مرحله‌ای برای مدیران مدرسه	
۲۰۱۵	مدیریت کارکنان برای مدیران دولتی	خط‌مشی‌های مرتبط با کارکنان
۲۰۱۷	مدیریت کارکنان برای مدیران مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه	

داده‌اند. همچنین، از نظر اداری، دولت مرکزی آموزش‌های مدیریت مدرسه را در چهار سطح ارائه می‌دهد. بالاترین سطح فقط برای آن دسته از مدیران نمونه اعمال می‌شود که در سراسر کشور برای آموزش به‌عنوان رهبران ممتاز انتخاب شده‌اند. در عین حال دو مرکز آموزشی ملی، یعنی مرکز ملی آموزش مدیران مدرسه‌های متوسطه در دانشگاه «نورمال» چین شرقی و مرکز ملی آموزش مدیران مدرسه‌های ابتدایی در دانشگاه نورمال پکن، در حال آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها هستند. هر دو مرکز آموزشی همچنین بهترین شیوه‌ها و ورودی‌ها را در سیاست‌های آموزشی، شیوه‌های آموزش مربی و طراحی برنامه‌های درسی گنجانده‌اند. سه سطح دیگر آموزش مدیران مدرسه، که آموزش مقدماتی و پیشرفته را ارائه می‌دهد، سطح استانی برای مدیران دبیرستانی، سطح شهری برای مدیران مدرسه‌های راهنمایی و سطح منطقه‌ای برای مدیران مدرسه‌های ابتدایی محلی هستند. به‌طور کلی، وزارت آموزش و پرورش چین یک نظام دولتی کامل را از استانداردهای مدیریت مدرسه گرفته تا اجرا و ارزیابی برنامه، از توسعه کارکنان آموزشی تا استخدام مدیران جدید، و آموزش و دستورالعمل برای عرضه‌کنندگان حرفه‌ای برای حمایت از برنامه‌های آماده‌سازی رهبران مدرسه، ارائه کرده است. با این حال، این سیاست‌های ملی تنها شمایی کلی از محتوای دانش

این اسناد دولتی نشان می‌دهند، فرایند آماده‌سازی رهبری در چین به سه ضلع «صلاحیت‌ها و استانداردها»، «فرایند عرضه» و «مدیریت کارکنان» تقسیم می‌شود. در این مجموعه، انتظارات و استانداردها برای رهبری مدیران مدرسه، پایه‌ای برای اجرا و بررسی اعتبار برنامه فراهم می‌کنند. همچنین، این سه ضلع به هم مرتبط هستند و نظام اداری را برای آماده‌سازی و اعتباربخشی رهبری به‌طور هم‌زمان تشکیل می‌دهند. به‌عنوان یک برنامه دولتی در نظامی متمرکز، دولت مرکزی با ابلاغ سیاست‌ها و مقررات در زمینه تهیه و اعتباربخشی، بر برنامه آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها تأثیر می‌گذارد. از سال ۲۰۱۰ آموزش مدیران مدرسه‌ها به‌طور رسمی بخش اصلی برنامه آموزشی ملی بوده است. برنامه آماده‌سازی مدیران در چین برای مدیران جدید و داوطلب اجباری است و بخش دولتی منابع مالی آن را تأمین می‌کند. از این لحاظ سیاست‌ها و مقررات ملی، دستورالعمل‌های دقیقی را در مورد اجرای آن ارائه می‌کنند. چین در حال حاضر سه نوع آموزش مدیریت مدرسه دارد: «آموزش مقدماتی برای داوطلبان مدیریت مدرسه، آموزش مداوم برای مدیرانی که گواهی‌نامه حرفه‌ای برای مدیریت مدرسه دارند و آموزش پژوهشی برای مدیرانی که نه تنها گواهی‌نامه حرفه‌ای دارند، بلکه عملکردی مثال‌زدنی در سمت‌های خود نیز نشان



دانش و مهارت، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. به‌طور رسمی و عرفی، هر برنامه تربیت مدیریت مدرسه در چین شامل سخنرانی‌ها و جلسات رسمی با مشارکت استادانی است که نظریه‌های مدیریت را تدریس می‌کنند و متخصصان اجرایی موفق، راهبردهای عملی برای اقدام را بر اساس تجربه خود به اشتراک می‌گذارند.

در سطح دولت، وظیفه اصلی برنامه آماده‌سازی، در حد معرفی موقعیت سازمانی مدیریت مدرسه به شرکت‌کنندگان است. علاوه بر این، در سطح سیاسی، پس از تکمیل برنامه، شرکت‌کنندگان موفق مستحق دریافت «گواهی مدیریت» می‌شوند که از لحاظ سیاسی واجد شرایط سمت‌های مدیریت مدرسه هستند. با این حال، ضریب قبولی گواهی برای معتبر بودن بسیار بالا (۱۰۰ درصد) است، زیرا ارزیابی فقط بر اساس کیفیت

مقاله ۳۰۰۰ کلمه‌ای مدیران و میزان حضور آن‌ها انجام می‌شود. بعضی از استادان دانشگاهی مشارکت‌کننده در این برنامه‌ها معتقدند، کیفیت این مقالات بسیار پایین است، زیرا مدیران، در طول برنامه، در مورد چگونگی نوشتن مقاله مناسب آموزش ندیده‌اند. همچنین، پیوند ضعیفی بین برنامه آموزشی آماده‌سازی مدیران، و انتخاب و استخدام مدیران جدید وجود دارد، زیرا تأثیرگذارترین عوامل در انتخاب رهبران مدرسه، مرامنامه حزب و تناسب اداری برای سازمان مدرسه بوده است. یعنی مستقل از آموزش‌های دریافتی در برنامه‌های تربیت مدیر، آنچه در دنیای واقعی بیشتر در نظر گرفته می‌شود، این است که آیا نامزدها می‌توانند اهداف حزب را برآورده کنند؟ به‌طور تأسّف‌بارتری، در نواحی روستایی، احراز سمت‌های مدیریتی بدون مدرک معتبر کاملاً رایج است و به‌اصطلاح این مدیران مجازند ابتدا سوار اتوبوس شوند و بعد بلیت بخرند! این موضوع در عمل ارزش گواهی‌نامه و برنامه آماده‌سازی را ضعیف کرده است. در مجموع، برنامه آماده‌سازی رهبران مدرسه در چین، به‌عنوان بزرگ‌ترین کشور متمرکز در حال توسعه، با وجود رسمی و اجباری بودن، ضعیف گزارش شده است. از منظر صاحب‌نظران، ماهیت برنامه‌های آمادگی رهبری مدرسه و پیشینه زمینه‌ای در چین، مستلزم یکپارچگی و تفکر حرفه‌ای نسبت به فرایند طراحی و ارائه است.

منابع

1. Xue, S., Bush, T. & Ng, A. Y. M. (2020). Leadership preparation in China: Providers' perspectives. Research in Educational Administration & Leadership, 5(4), 990-1036.
2. Hongqi Chu & Xiu Chen Cravens (2012). Principal Professional Development in China: Challenges, Opportunities, and Strategies, Peabody Journal of Education, 87: 2, 178-199.

در نظام آموزشی چین، به‌عنوان یک کشور به سرعت در حال توسعه و بسیار متمرکز، بر تربیت مدیران مدرسه‌ها در هر دو سطح سیاسی و عملی تأکید شده است

ارائه می‌دهند و الزاماً جزئیات و کیفیت هر برنامه آماده‌سازی را در استان‌ها تضمین نمی‌کنند. در عین حال، اگرچه این اسناد ملی جامع هستند، اما تضاد آشکاری بین تمایل به حرفه‌ای شدن یا اداری‌ماندن قابل مشاهده است. در واقع، اگرچه از سال ۲۰۱۳ یک روند قوی به سمت حرفه‌ای شدن برای توسعه شغلی مدیران مدرسه‌های چین وجود داشته است، اما هنوز گرایش شدیدی به سمت استخدام مدیران جدید با محوریت اداری محض وجود دارد. همچنین، راهبرد تربیت رهبری مدرسه، در عمل با نظام گزینش مدیران مدرسه‌ها سازگار نیست، زیرا تربیت رهبران حرفه‌ای به کارکنان اداری واکتار شده است.

در چین نقش‌ها، مسئولیت‌ها، تعهدات و تقسیم کار عرضه‌کنندگان برنامه‌های آماده‌سازی رهبران مدرسه در سطوح گوناگون به‌خوبی بیان شده و اسناد ملی و دولتی آن‌ها را به‌وضوح مشخص کرده‌اند.

روند آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها را ارائه‌دهندگان اداری و حرفه‌ای، اما به روش‌های متفاوت، پشتیبانی می‌کنند. عرضه‌کنندگان اجرایی، اداره‌های آموزش و پرورش ملی و استانی هستند، در حالی که عرضه‌کنندگان حرفه‌ای، مدرسان و مربیان سازمان‌ها و دانشکده‌های حرفه‌ای هستند. البته شواهد نشان می‌دهند، اداره آموزش و پرورش استان و شهرستان در این برنامه‌های آماده‌سازی کاملاً متغفل است. وزارت آموزش و پرورش چین بیشتر مسئولیت‌ها برای آماده‌سازی رهبران مدرسه، از جمله گزینش، نظارت، پشتیبانی و ارزیابی برنامه‌ها، و همچنین اعتباربخشی و استخدام مدیران جدید را خود بر عهده گرفته است. با این حال، بیشتر این وظایف در سطح کیفی متوسطی انجام شده‌اند. به گفته بعضی مقامات وزارتی، از ابتدا انتظارات آن‌ها از برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه، در مقایسه با سایر برنامه‌های رهبری، در سطح کمتری بود.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، سازمان‌ها و افراد چندسطحی درک خود را برای آمادگی رهبری به‌طور مستقل شکل داده‌اند. با توجه به ماهیت ساختار اداری در چین، این نظام از سه جنبه هدایت دولتی، فرایند آماده‌سازی و اعتبارسنجی تشکیل شده است. تحت نظام متمرکز، اسناد خط‌مشی و مقررات مربوط به آماده‌سازی و توسعه رهبری، رفتار و تعهدات ارائه‌دهندگان را تنظیم می‌کند. با این حال، در مراحل اجرا، شکاف‌ها و تناقض‌هایی بین اسناد و رویه‌ها مشاهده می‌شود. بسیاری از عرضه‌کنندگان تعهدات خود را به روش‌های معمول انجام داده‌اند که مانع از تحقق نتایج مورد انتظار فرایند آماده‌سازی شده است. در واقع، برنامه‌های آماده‌سازی رهبری مدرسه در چین به دلیل اتکای شدیدشان به صرف یادگیری مبتنی بر



گزارش

آیین نامه چی می گه؟!!

گزارشی از برگزاری کارگاه آشنایی با «آیین نامه اجرایی مدرسه ها»
در شهرستان تفتان استان سیستان و بلوچستان

● محمدرضا حشمتی

کلید واژه‌ها: آیین نامه‌های اجرای مدرسه، همیاری، هدایت تحصیلی، راهنمایی و مشاوره.

پس از حضوری شدن مدرسه‌ها در سال تحصیلی جدید، در دفتر معلمان بحث و گفت‌وگو بالا گرفته است. بعضی از معلمان نسبت به تغییر زمان کلاس از ۷۵ دقیقه به دو کلاس ۵۰ دقیقه‌ای شاکی هستند و اظهار می‌کنند ما تا درس را شروع می‌کنیم، ساعت به پایان می‌رسد! بهتر بود به جای دو زنگ ۵۰ دقیقه‌ای، همان یک زنگ ۷۵ دقیقه‌ای را داشتیم. مدیر مدرسه با روی خوش اعلام می‌کند، بهتر است ظرفیت و تحمل دانش‌آموزان را در نظر بگیریم. همچنین، در بند ۲-۱۳ برنامه درسی ملی نیز مشخص شده است که زمان کلاس درس برای دوره متوسطه دوم باید ۵۰ دقیقه باشد، نه بیشتر! یکی از معلمان می‌گوید، سند برنامه درسی که برای ما اعضای مدرسه نوشته نشده، کلیاتی برای نویسندگان کتاب‌های درسی است. مدیر تأکید می‌کند، آیین نامه اجرایی مدرسه‌ها هم که در تاریخ ۱۴۰۰.۵.۱۰ تصویب شده است، بر این زمان آموزشی تأکید دارد. نسخه پی‌دی‌اف را از روی گوشی خود باز می‌کند و می‌گوید، در ماده ۸۸ آیین نامه اجرایی مدرسه‌ها آمده است: «زمان هر جلسه درسی در دوره ابتدایی ۴۵ دقیقه و سایر دوره‌ها ۵۰ دقیقه خواهد بود.» پس از اعلام این ماده، معلمان تصمیم می‌گیرند بر این اساس در جلسه آینده شورای معلمان درباره چگونگی ایجاد تغییر در طراحی‌های آموزشی خود، بر اساس زمان ۵۰ دقیقه‌ای، گفت‌وگو کنند.

آگاهی و تسلط مدیران مدرسه‌ها به آیین نامه‌ها ضروری و بدیهی است. ناآگاهی مدیران از جزئیات آیین نامه‌ها، مشکلات مدرسه‌ها را در زمینه‌های گوناگون تشدید می‌کند. بنابراین، تلاش مدیران محترم باید این باشد که از ابعاد آیین نامه‌ها به دقت آگاه شوند. برگزاری جلسات هم‌اندیشی بستر مناسبی برای فهم بهتر آیین نامه‌هاست. بر این اساس، در ۳۰ دی ۱۴۰۰، بنا بر تصمیم مدیریت آموزش و پرورش شهرستان تفتان، کارگاهی برای آشنایی بیشتر مدیران با آیین نامه اجرایی مدرسه‌ها در مدرسه پروین اعتماسی شهر نوک‌آباد، برگزار شد. آنچه می‌آید گزارشی از این کارگاه است.

در کارگاه ابتدا باورها یا رویکردهایی که در برنامه درسی ملی به ترتیب زیر آمده است مورد بحث و بررسی قرار گرفت و برای هر مورد مصداق‌های مربوطه از طرف مدیران ارائه شد

دانش آموز در سند برنامه درسی ملی

- امانت الهی و دارای کرامت انسانی است.
- فطرت الهی در وجود او نهفته است و قابلیت شکوفایی و فعلیت یافتن دارد.
- همواره در موقعیت است و می‌تواند آن را درک کرده و با انتخاب احسن خود در راستای اصلاح حرکت کند.
- توانایی انتخاب، تصمیم‌گیری و خویشتن‌داری دارد و می‌تواند با محیط یادگیری رابطه تعاملی برقرار کند و تابع بی‌چون‌وچرا و مقهور محیط نیست.
- از اراده و انگیزه برخوردار است که در فرایند یاددهی یادگیری نقش اساسی دارد.
- در فرایند یاددهی یادگیری و تربیت‌پذیری و توسعه شایستگی‌های خویش به لحاظ ذاتی نقش فعال دارد.
- دارای قابلیت‌ها، تجربه‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های گوناگون است.

معلم در سند برنامه درسی ملی

- در مسیر راه انبیا و ائمه اطهار(ع)، اسوه‌ای امین و بصیر برای دانش‌آموزان است.
- با شناخت و بسط ظرفیت‌های وجودی دانش‌آموزان و خلق فرصت‌های تربیتی و آموزشی، زمینه درک و انگیزه اصلاح مداوم موقعیت آنان را فراهم می‌کند.
- زمینه‌ساز رشد عقلانی، ایمانی، علمی، عملی و اخلاقی دانش‌آموزان است.
- راهنما و راهبر فرایند یاددهی یادگیری است.
- برای خلق فرصت‌های تربیتی و آموزشی مسئولیت تطبیق، تدوین، اجرا و ارزشیابی از برنامه‌های درسی و تربیتی در سطح کلاس را برعهده دارد.
- یادگیرنده و پژوهشگر آموزشی و پرورشی است.

مدیر در سند برنامه درسی ملی

- معلمی مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، اهل فکر، آینده‌نگر، مشارکت‌پذیر، راهبر تربیتی، مدیر و مدبر و دارای سعه صدر و صلاحیت‌های حرفه‌ای است.
- مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری را برای شکوفایی گرایش‌های فطری دانش‌آموزان برعهده دارد.
- مسئولیت خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های درسی و تربیتی را در سطح مدرسه برعهده دارد.
- با برقراری روابط صحیح، سازنده و پویا، امکان درک و اصلاح مداوم موقعیت را برای کلیه عوامل (کارکنان و خانواده‌ها) و دستیابی به سازمان یادگیرنده فراهم می‌سازد.
- از اختیارات متناسب برای پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در کلیه امور مدرسه برخوردار است.

پس از این مرحله، به این نکته پرداختیم که «آیا من مدیر باسوادی هستم؟» مدیران نظرهای خود را بیان کردند. پس از گفت‌وگوهای بسیار، با جمع‌بندی مطالب به این تعریف رسیدیم که من در صورتی باسواد هستم که «توانایی تغییر» داشته باشم. مدیر هر مجموعه‌ای باید مأموریت مدرسه را بداند. مأموریت مدرسه‌ها چیست؟ پس از گفت‌وگو در گروه‌ها به این نتیجه رسیدیم که مأموریت مدرسه ارتقای توانمندی‌های دانش‌آموزان برای ایفای نقش مؤثر در جامعه است و رشد و پیشرفت جامعه و کشور نیز در پرتو ارتقای آگاهی‌های افراد است. چند روز قبل از برگزاری کارگاه، نسخه پی‌دی‌اف آیین‌نامه اجرایی مدرسه‌ها در اختیار همه شرکت‌کنندگان گذاشته شده بود. با مراجعه به ماده ۴ این آیین‌نامه، هدف مدرسه را مرور کردیم. پس از آن به ماده ۷ که درباره چرخش‌های تحول‌آفرین در مدرسه است پرداختیم. همه به این باور رسیدیم که برای رسیدن به مدرسه‌ای مطلوب و مبتنی بر اسناد بالادستی، نوع نگرش ما به مدرسه و مدیریت مدرسه بسیار تأثیرگذار است.



مرحله اول: هریک از همکاران مشغول مطالعه مربوط به خودشان هستند. در هشت گروه همین شیوه اجرا شد.

همکارانی که شماره آن‌ها در گروه چهارنفره یکسان بود و موضوع یکسانی را مطالعه کرده‌اند، مشغول تبادل نظر درباره موضوعی هستند که مطالعه کرده‌اند.



آموزش به روش همیاری

در ادامه بحث بر اساس ماده ۱۰ (وظایف و اختیارات) وارد بحث وظایف مدیریتی شدیم. با در اختیار داشتن فایل آیین‌نامه اجرایی مدرسه‌ها توسط مدیران، مدام به آن، به‌عنوان منبع اصلی مراجعه می‌کردیم. پیشنهاد می‌کنم برای صرفه‌جویی در وقت جلسات، از این امکان برای اشتراک‌گذاری منابع گفت‌وگوها از طرق فضای مجازی بهره ببرید. این شرایط باعث بهره‌وری بیشتر گفت‌وگوها را در جلسات در پی دارد.

برای فعالیت‌های این بخش، از روش «آموزش به روش همیاری (آموزش توسط اعضای گروه)» استفاده کردیم. شرکت‌کنندگان را که ۲۸ مدیر ابتدایی و متوسطه‌های اول و دوم بودند، به هفت گروه چهارنفری تقسیم کردیم. مقرر شد کسانی که در گروه ۱ هستند، بخش برنامه‌ریزی، افراد گروه ۲ بخش سازمان‌دهی، گروه ۳ بخش نظارت و ارزشیابی و کسانی که در گروه ۴ هستند، بخش اجرا و پشتیبانی را در مدت هفت دقیقه مطالعه کنند. سپس افراد دارای شماره‌های یکسان در هر گروه، گروه‌های هفت‌نفری تشکیل دهند. همه افرادی که بخش برنامه‌ریزی را مطالعه کرده بودند، یک گروه شدند و بقیه نیز به همین ترتیب. افراد این گروه هفت‌نفری به مدت ۱۰ دقیقه با هم درباره آنچه مطالعه کرده بودند، گفت‌وگو کردند. پس از این مرحله، افراد به گروه‌های خود بازگشتند و هر کس بخشی را که مطالعه کرده بود برای سایر اعضای گروه ارائه داد. این بخش از برنامه حدود ۱۵ دقیقه طول کشید. به این ترتیب، همه مدیران با چهار وظیفه خود درباره برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و ارزشیابی، و اجرا و پشتیبانی آشنا شدند.

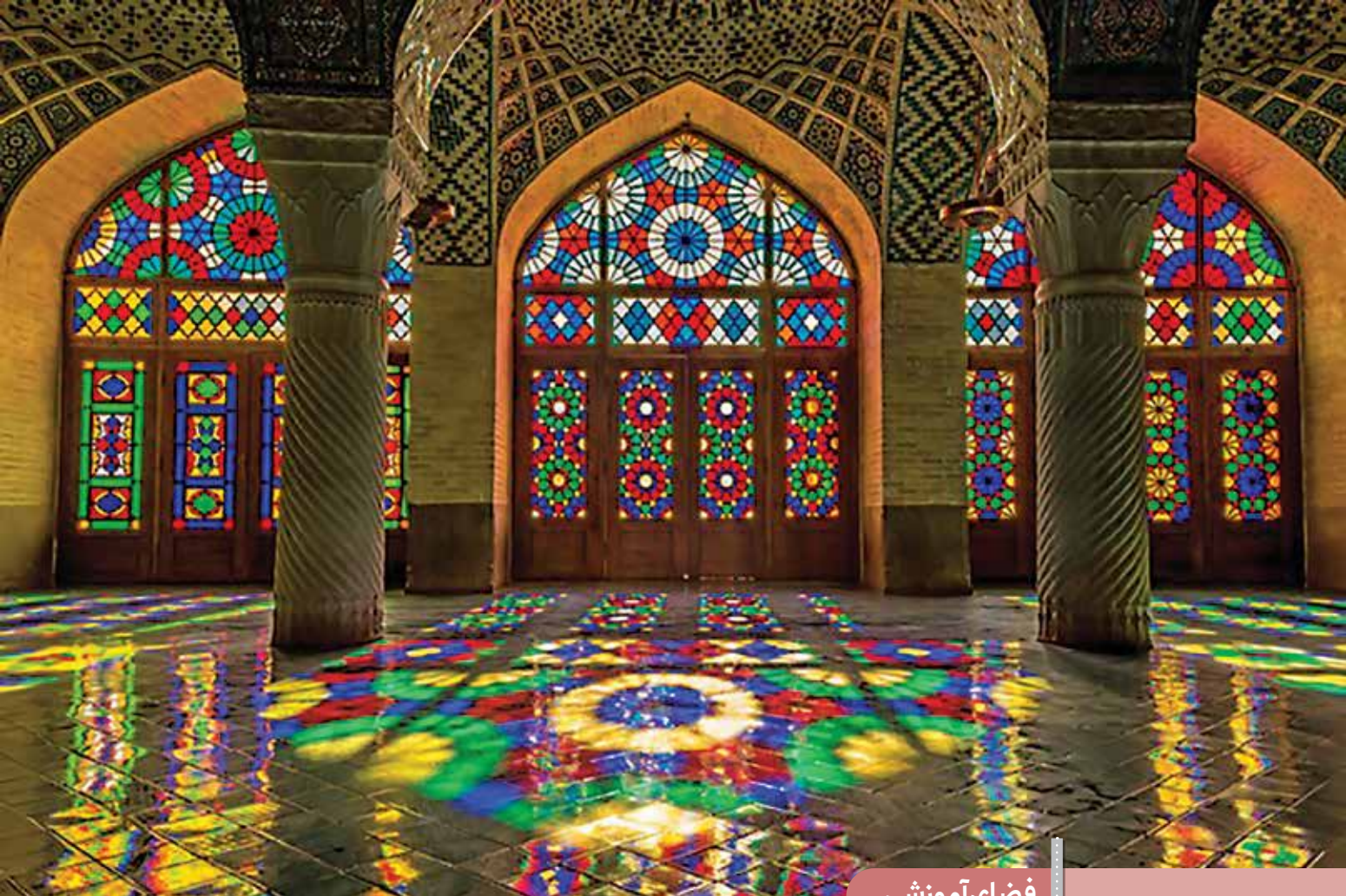
پس از آن همه افراد به شکل دایره، گروه بزرگی را ایجاد کردند و از یکی از افرادی که هر بخش را فردی و در گروه هفت نفری مطالعه کرده بودند خواسته شد یک نفر به‌صورت داوطلب بخش مربوطه را توضیح دهد و سایر افراد نسبت به ارائه اظهار نظر و تکمیل کنند. این مرحله برای هر چهار وظیفه مدیر اجرا شد. برای ارزیابی اینکه ارائه‌دهنده، مطالب مربوط به بخش خود را کامل ارائه کرده است یا نه، از روش ارزشیابی توسط اعضای گروه استفاده کردیم و اگر مواردی مطرح‌نشده یا فراموش شده بود، سایر اعضا تکمیل کردند. در ادامه کارگاه به وظایف مدیران در نقش رهبر آموزشی

پرداخته شد و هم‌پوشانی بین طرح تعالی مدیریت و آیین‌نامه اجرایی مورد مذاقه قرار گرفت.

سند جامع راهنمایی و مشاوره

بعد از ساعت نماز و استراحت، ابتدا درباره موضوع فرایند «هدایت تحصیلی» و زمینه‌های عوامل مؤثر از جمله خودشناسی، محیط‌شناسی و رشته‌شناسی توسط شرکت‌کنندگان صحبت و درباره مؤلفه‌های مؤثر هریک به تفصیل توضیحات لازم ارائه شد. در ادامه برنامه «سند نظام جامع راهنمایی و مشاوره» که وزیر آموزش و پرورش در تاریخ ۱۵ دی ۱۴۰۰ به مدیران کل ابلاغ کرده است، مطالعه و بررسی شد (نسخه پی‌دی‌اف این سند نیز قبل از برگزاری کارگاه در اختیار مدیران مدرسه‌های تفتان گذاشته شده بود). در بررسی این سند، با توجه به وظایف مدیریتی و انتظاری که سند راهنمایی و مشاوره از مدیران مدرسه‌ها به‌عنوان کنشگران اصلی دارد، گفت‌وگوها ادامه داشت؛ از جمله وظایف مدیر مدرسه در فرایند راهنمایی و مشاوره می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توانایی برنامه‌ریزی، نظارت، تأمین شرایط و فراهم کردن محیط مناسب برای ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره؛
- توانایی و تجربه لازم برای برقراری روابط صحیح، سازنده و پویا، امکان مشارکت همه معلمان، مربیان، کارکنان مدرسه، والدین و عوامل برون‌سازمانی محیطی برای ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره؛
- توانایی لازم برای بهره‌گیری از نتایج نیم‌رخ‌های روان‌شناختی و استعدادی دانش‌آموزان برای برنامه‌ریزی‌های تربیتی و آموزشی؛
- توانایی ارتقا و توانمندسازی معلمان، مربیان، کارکنان، والدین و دانش‌آموزان مدرسه به‌عنوان کنشگران و عاملان عمومی فرایند راهنمایی و مشاوره؛
- آگاهی لازم برای نظارت و ارزشیابی تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های حوزه راهنمایی و مشاوره در سطح مدرسه. در مرحله پایانی و بازاندیشی کارگاه، مدیران شرکت‌کننده ضمن بیان دیدگاه‌های خود، همگی متعهد شدند تمام ۱۶۰ ماده آیین‌نامه اجرایی مدرسه‌ها را مطالعه کنند و در گروه شبکه مجازی که تشکیل داده‌اند، دیدگاه‌ها، سؤالات، ابهامات و راه‌حل‌های خود را مطرح کنند.



فضای آموزشی

آفتاب خوب، آفتاب بد!

نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه (قسمت اول)

● محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، آفتاب، پرده، برچسب خورشیدی، نور طبیعی، ضدآفتاب، شیشه‌های رنگی

مدیر مدرسه در ساحت‌های گوناگون با نیازها، کمبودها و مشکلات مدرسه خود مواجه می‌شود. این نیازها همیشه از جنس برنامه‌های آموزشی و تربیتی و همچنین تأمین نیروی انسانی یا تجهیزات کمک آموزشی نیستند. در بسیاری موارد آسایش محیطی، جذابیت‌های بصری یا ارتقای کیفی فضاها در محیط، از نیازهای یک مدرسه هستند و رفع آن‌ها نیازمند دانش و تجربه مناسب و آگاهی‌داشتن از آخرین ایده‌هایی است که معمولا معماران و طراحان محیط از آن‌ها بهره می‌برند. در این سلسله مقالات برخی از این نیازها مطرح و ایده‌های پاسخ‌دهنده به آن‌ها بررسی می‌شوند.

روش‌ها و ایده‌های گوناگونی وجود دارند. مهم‌ترین موضوعی که باید به‌عنوان اصل به آن توجه کنیم، آن است که به هیچ‌عنوان نباید برای جلوگیری از ورود آفتاب به داخل محیط، راه نور سرشار طبیعی را ببندیم و فضاهای داخلی را با نبود روشنایی طبیعی مواجه کنیم. به عبارت دیگر، حداقل تلاش ما در این باره باید به‌گونه‌ای باشد که واکنشمان در برابر آفتاب مخرب و کاهنده کیفیت‌های محیطی نباشد.

آفتاب همیشه خوب است. اگر به‌درستی با آن روبه‌رو شویم، می‌توانیم به‌خوبی از آن استفاده کنیم و نور طبیعی سرشار را به داخل محیط بکشیم؛ بدون اینکه از آفتاب سوزان آزاری به دانش‌آموزان و سایر افراد مدرسه برسد. حتی راهکارهایی وجود دارند که در فصل سرما از آفتاب به‌عنوان منبع انرژی استفاده می‌کنند و در فصل گرما از گزند آن ایمن می‌سازند. اما درباره اینکه چگونه به چنین مقصدهایی برسیم،



پرده‌هایی که کلاس را به تاریک‌خانه‌ای کسالت‌بار تبدیل می‌کنند.

اما پارچه‌هایی که بافت آن‌ها چنان است که روزه‌های موجود در آن به نسبت بازترند، می‌توانند انتخاب مناسب‌تری باشند. پارچه‌هایی از جنس کتان نازک، حریر یا توری (دانتل) در انواع گوناگون خود، این ویژگی را دارند که به‌طور نسبی اجازه عبور نور را از خود می‌دهند. شاید پارچه کتان نازک با روزه‌های بازتر، به جهت مقاومت بالا در برابر آفتاب و در برابر مواد شوینده، همچنین حساسیت‌زایی بسیار کمتر و مناسب بودن از نظر قیمت، گزینه به نسبت بهتری باشد.



پارچه‌هایی از جنس کتان نازک، حریر یا توری که نور را به خوبی عبور می‌دهند.

اما بهترین و مناسب‌ترین انتخاب، استفاده از پرده‌های رول با پارچه‌ای از نوع سان‌اسکرین است. پرده‌های ضد آفتاب (سان‌اسکرین) چند ویژگی را با هم و به صورت یکجا دارند. اول اینکه به‌مانند یک پارچه توری با سختی و مقاومت بالا، به خوبی اجازه می‌دهند نور و هوا عبور کند و حتی عمق دید حفظ شود و دید مقابل چندان بسته نشود. در عین حال جلوی آفتاب را هم می‌گیرند و اجازه نمی‌دهند اشعه‌های مضر ماورای بنفش (یو وی) وارد محیط شوند. این پرده در اثر تابش آفتاب، از خود گرما پس نمی‌دهد و دمای محیط را بالا نمی‌برد. از نظر هزینه هم شاید در حدود ۲۰ درصد از پرده‌های کتان گران‌تر باشد که این در برابر ویژگی‌های مثبت زیاد آن پذیرفتنی است.

البته فضاهایی هستند که در پاره‌ای اوقات به تاریکی نیاز دارند. مانند سالن‌های اجتماعات در مواقعی مانند زمان نمایش فیلم یا اجرای برنامه‌های خاص هنری که مدیریت نور صحنه نمایش اهمیت پیدا می‌کند. اگر این سالن‌ها، صرفاً سالن نمایش باشند و استفاده‌های دیگری نداشته باشند، هر

واکنش‌های گوناگون در برابر ورود آفتاب

اگر هزاران بار بر این موضوع تأکید شود که وجود نور طبیعی سرشار در مدرسه یک اصل اساسی است و هیچ چیز نباید آن را به خطر بیندازد، باز هم نیاز به تأکید بر آن کاهش نمی‌یابد. هر وقت توانستید ادعا کنید مدرسه شما به گونه‌ای است که در طول روزهای آفتابی در هیچ ساعتی از روز روشن کردن چراغ در هیچ یک از فضاها نیاز نیست، باید به شما تبریک گفت که در مدرسه‌ای بسیار کارآمد و سرشار از شور و انرژی به سر می‌برید.

بخش مهمی از این موضوع با طراحی اصولی ساختمان مدرسه حاصل می‌شود. مکان‌یابی درست مدرسه و طراحی مبتنی بر دریافت حداکثری روشنایی طبیعی و اجرای صحیح این طرح‌ها، زمینه‌های ارزشمندی را فراهم می‌کند. اما در هنگام بهره‌برداری، مدیران و دست‌اندرکارانی هستند که روشن‌ترین مدرسه‌ها را هم به تاریک‌خانه‌ای بزرگ تبدیل می‌کنند. پرده‌های ضخیم مخملی گران‌قیمتی را انتخاب می‌کنند یا به شیشه‌ها رنگ پوششی می‌زنند یا کاغذ می‌چسبانند. این اتفاقات و انواع دیگر مشابه آن‌ها را بارها و بارها دیده‌ایم. چه بسا ممکن است به واسطه اینکه این نوع واکنش‌ها در برابر آفتاب بسیار تکرار شده‌اند، برای ما عادی شده باشند و دیگر به چشممان نیایند.

پس قبل از اینکه بخواهیم واکنش‌های صحیح در برابر آفتاب را بشناسیم، باید بپذیریم با موضوعی روبه‌رو هستیم که شاکله آن، قابلیت انتخاب‌های نادرست را در خود دارد و متأسفانه برخی از این انتخاب‌های نادرست رواج یافته و تا حدودی پذیرفته شده‌اند. اما برای پناه گرفتن از آفتاب آزارنده و سوزان با چه انتخاب‌هایی روبه‌رو هستیم؟

در این شماره به تمهیدات داخلی می‌پردازیم؛ مانند انتخاب پرده‌های مناسب و همچنین فرایندهایی که می‌توان روی شیشه‌ها اعمال کرد. در شماره بعد به خارج از ساختمان اشاره می‌شود و از تمهیدات خارجی سخن خواهیم گفت؛ انواع سایبان و سایه‌اندازها و البته انواع روش‌های استفاده از انرژی آفتاب.

تمهیدات داخلی

پرده‌ها

با توجه به مقدماتی که پیش از این در این گفتار ذکر شد، به نظر می‌رسد اگر پرده‌های ضخیم و مانع نور برای پنجره‌ها انتخاب شوند، یک انتخاب نادرست اتفاق افتاده است. پرده‌ها باید از پارچه یا هر جنسی که تنها مانع آفتاب می‌شوند و به بخش قابل توجهی از نور اجازه عبور می‌دهند، انتخاب شوند. بنابراین، انتخاب پارچه‌های مخملی یا حتی پارچه‌هایی با جنس ساتن، انتخاب مناسبی برای فضاها نیستند.



پرده‌های ضدآفتاب و قابلیت ورود بسیار مطلوب نور طبیعی به داخل محیط

برچسب خورشیدی

نوع پرده‌ای در آن‌ها استفاده شود، اهمیتی ندارد. اما اصل وجود چنین سالی در مدرسه سؤال برانگیز است. سالن بزرگی که فقط یک کاربرد و آن هم در مواقعی خاص داشته باشد، اتلاف فضا، زمین و سرمایه‌های کالبدی مدرسه است. این سالن را باید به فضایی چندمنظوره تبدیل کرد و در آن شرایطی را فراهم آورد که برنامه‌های گوناگون در آن قابلیت جایگیری داشته باشند. در چنین شرایطی، وجود پرده‌های ضخیم و مانع نور، زیر سؤال می‌رود. پس در این شرایط چه باید کرد؟ چگونه در مواقعی که به تاریک کردن محیط نیاز است، این نیاز برطرف شود؟

در اینجا روش معمول آن است که از دو نوع پرده استفاده شود که یکی نقش تاریک‌کننده و دیگری نقش آفتاب‌شکن را دارد. یا در صورت استفاده از سایه‌بان ضدآفتاب (شیدرول) می‌توان از انواعی که در پروفیل محفظه جمع‌کننده پرده دو رول جمع می‌شود استفاده کرد. یا اینکه برای پنجره‌ها از پرده مناسب که تنها آفتاب را می‌شکند ولی نور را عبور می‌دهد، استفاده کرد. اما در مواقعی که تاریک کردن محیط نیاز است، از صفحه‌هایی استفاده کرد که متناسب با ابعاد پنجره‌ها و با مواد مصرفی ارزان‌تر قابل تولیدند و حتی خود دانش‌آموزان می‌توانند آن‌ها را بسازند.

برچسب‌های شفاف هستند که روی شیشه‌ها نصب می‌شوند. البته برچسب خورشیدی تنها یک برچسب شفاف نیست. در واقع لایه نازک شفاف است که از چند لایه نازک‌تر با ویژگی‌های گوناگون تشکیل شده است. این لایه‌ها شامل لایه چسب، لایه مانع اشعه ماورای بنفش، لایه دفع حرارت اشعه‌های خورشیدی، لایه سیلیکونی مقاوم در برابر ضربه و لایه استحکام‌بخش هستند. لایه دفع حرارت اشعه‌های خورشیدی این نوع برچسب بخش قابل توجهی از اشعه گرمابخش خورشیدی را به محیط بیرونی انعکاس می‌دهد و به آن‌ها اجازه ورود به فضاهای داخل را نمی‌دهد. برچسب خورشیدی با دفع حدود ۸۰ درصد اشعه گرمابخش خورشید باعث می‌شود برای خنک کردن فضاهای داخلی در فصل گرما، نیاز کمتری به صرف هزینه داشته باشیم و چه بسا همین موضوع، هزینه کردن برای تأمین و استفاده از آن‌ها را به شکل مناسبی توجیه می‌کند. بسیاری از پنجره‌هایی که سمت آفتاب‌گیر ساختمان در ساعات مدرسه هستند، می‌توانند با مجهز شدن به برچسب، بدون پرده مورد استفاده قرار گیرند. در این شرایط، با ورود نور طبیعی بیشتر، علاوه بر احساس خوشایند روشنایی محیطی و بالاتر رفتن کارایی افراد در محیط با نور بیشتر، در مصرف برق برای تأمین روشنایی صرفه‌جویی می‌شود و در عین حال هزینه‌های تأمین و همچنین نگهداری پرده‌ها کاهش می‌یابد.



عملکرد برچسب خورشیدی روی شیشه‌ها

اگر در بعدازظهر یک روز گرم تابستانی در یک فضای شیشه‌ای، در حالی که آفتاب به آن شیشه‌ها می‌تابد، قرار گرفتید و چندان احساس گرما نداشتید، یا در پوست شما اثر چندان از سوختن در برابر آفتاب نبود، بیشتر از اینکه



پرده با دو لایه نورگذر و تاریک‌کننده برای محیط‌های چندمنظوره

اما در مواقعی که هزینه‌های تأمین پرده جدید از هر نوعی برای یک مدرسه دشوار باشد، باز هم راه‌حلی وجود دارند که بتوان به کمک آن‌ها بدون پرده از آفتاب سوزان پناه گرفت.

این آسایش حرارتی را تحت تأثیر وسایل سرمایشی بدانید، بهتر است این احتمال را بدهید که آن شیشه‌ها به «برچسب خورشیدی» مجهزند.



آسایش حرارتی به کمک برچسب خورشیدی در مدرسه‌ای در شهر قم

و سلیقه دلخواه، با برش آن‌ها و چسباندنشان روی شیشه‌ها، به این هدف رسید، یا از برچسب‌های شفاف رنگی طرح‌دار آماده استفاده کرد. روش دیگری که به خوبی در دسترس است، سفارش برچسب رنگی شفاف با طرح دلخواه است. ابعاد شیشه‌ها را در نظر بگیرید و با نرم‌افزارهای گرافیکی، طرح رنگی خود را متناسب با ابعاد پنجره طراحی و ترسیم کنید و برای چاپ سفارش دهید.



امکان چاپ طرح دلخواه برای ایجاد برچسب شفاف رنگی روی شیشه‌ها

استفاده از طلق‌های رنگی موسوم به پلکسی که البته انواع مقاوم در برابر یو وی آن‌ها بسیار مرغوب هستند و دوام و همچنین امنیت بیشتری نسبت به شیشه‌ها دارند هم یکی از روش‌هاست. اما هزینه تأمین و برش آن‌ها قابل توجه است. در نقطه مقابل، برش و چسباندن طلق‌های رنگی به نسبت ارزان‌قیمتی که در فروشگاه‌های لوازم‌التحریر وجود دارند، اگر به شکلی هنرمندانه انجام شود، می‌تواند با هزینه‌ای بسیار اندک، اتفاقات جدیدی را در محیط رقم بزند.



رنگ‌آمیزی با رنگ ویترا روی پنجره

استفاده از رنگ‌های ویترا، البته از انواع باکیفیت و مقاوم در برابر آفتاب، می‌تواند روش دیگری برای رنگی کردن شیشه‌ها و کمک به مقابله در برابر شدت آفتاب باشد.

در شماره بعد، علاوه بر طرح کردن تمهیدات خارجی برای حفاظت از ساختمان و افراد آن از مضرات آفتاب، به چگونگی بهره‌مندی از آفتاب عالم‌تاب، به عنوان یک نعمت فراگیر و ارزان‌قیمت، پرداخته می‌شود.

ویندو فیلم‌ها انواع و کارایی‌های دیگری هم دارند که از موضوع بحث ما خارج هستند، اما یکی از این کارکردها جلوگیری از شکستن شیشه‌ها به شکل خطرناک و پرت شدن قطعات آن‌هاست که می‌تواند با هزینه کمتری نسبت به لمینت کردن شیشه‌ها در دسترس باشد.

شیشه‌های رنگی

یکی از ایده‌های مهار آفتاب سوزان که صدها سال است در معماری سنتی ما کارکرد دارد و دیده می‌شود، استفاده از شیشه‌های رنگی در برابر آفتاب است. البته شیشه‌های رنگی بخش قابل توجهی از نور خورشید را کاهش می‌دهند و برای محیط‌هایی که نیاز به نور طبیعی سرشار دارند، بهترین ایده نیستند، اما ترکیب شیشه‌های غیررنگی و رنگی ایده مناسبی است که در بناها، مسجدها و خانه‌های تاریخی نیز به وفور دیده می‌شود.

استفاده از شیشه‌های رنگی یکی از روش‌هایی است که به کمک آن می‌توان پرده‌ها را حذف کرد. در عین حال، به زیبایی محیط و ریزش نورهای رنگی که با حرکت آفتاب در محیط، حرکت و پویایی دارند، به کمک آن شیشه‌ها رونق بخشید و بر نشاط و شادابی محیط افزود. البته کاربرد شیشه‌های رنگارنگ در محیط‌هایی که تمرکز بالایی نیاز دارند یا نور با رنگ‌های گوناگون، اختلال در مطالعه یا بررسی‌های کارگاهی و آزمایشگاهی ایجاد می‌کند، نمی‌تواند ایده درستی باشد.

اما شیشه‌ها را چگونه باید به شیشه‌های رنگی مبدل کرد؟ ممکن است هزینه به نسبت سنگین شیشه‌های رنگی اصیل و باکیفیت مانع استفاده از آن‌ها شود. هر چند این شیشه‌ها تا سال‌های سال در اثر آفتاب تغییر رنگ نمی‌دهند، اما روش‌های آسان و به نسبت ارزان‌تری هم برای ایجاد شیشه‌های رنگی وجود دارد که البته بعضی از آن‌ها دوام نسبی پایین‌تری دارند، ولی می‌توان با سهولت بیشتری از آن‌ها استفاده کرد و در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر تجدید کرد.

استفاده از برچسب‌های شفاف رنگی یکی از این روش‌هاست. می‌توان این برچسب‌ها را در رنگ‌های گوناگون خرید و با طرح

سقف انتظارات

بهبود عملکرد و رشد فراگیرنده با تعیین انتظارات

● دکتر محمد نیرو، معلم ریاضی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: انتظارات، سنجش مستمر، تعامل مؤثر، ظرفیت عملکرد

پژوهش‌ها نشان می‌دهند، افراد، اعم از فرزندان، دانش‌آموزان و کارکنان، خود را با انتظارات خواسته‌شده تنظیم می‌کنند و این در بهبود عملکرد ایشان نیز مؤثر است. اگر انتظارات جامع، اصولی و روشمند صورت‌پذیرند، علاوه بر کارکرد بهتر افراد، به رشد همه‌جانبه ایشان نیز منجر خواهند شد. توجه به این موضوع برای مدیران و رهبران آموزشی اهمیت مضاعف دارد، چرا که آن‌ها نه فقط می‌توانند از آن در مسیر راهبری خویش استفاده کنند، بلکه لازم است عوامل پیرامون خود را، اعم از معاونان، معلمان و حتی والدین، نسبت به آن هم‌سو و مقید کنند. بر این اساس می‌توانند «خلق بستری»^۲ کنند که بهره آن، بهبود عملکرد کارکنان و رشد جامع فراگیرندگان باشد. در این یادداشت سعی شده است از ابعاد گوناگون به موضوع تعیین انتظارات پرداخته شود.^۱

دستاوردهای تعیین انتظارات

با تعیین انتظارات به شیوه درست، خواسته‌های افراد به‌طور روشن بیان می‌شوند. این شرایط از سوءتفاهم‌های برخاسته از بدفهمی، قضاوت یا تلقی‌های ناصواب جلوگیری می‌کند. در این حال، انتظارات تعیین‌شده به مثابه هدف، بر انگیزه افراد می‌افزایند و در تعامل مربوطه هم‌افزایی ایجاد می‌کنند.

همچنین، با تعیین انتظارات، امکان سنجش عملکرد فرد، ارزیابی میزان رضایت طرفین و دستاوردهای پرشمار دیگری در مسیر رشد افراد حاصل می‌شود.

کاستی‌های تعیین انتظارات

یکی از مشکلات موجود در روابط والدین با فرزندان، معلمان با دانش‌آموزان، مدیران با کارکنان و حتی همسران با یکدیگر این است که اساساً تعیین انتظارات صورت نمی‌گیرد. قرار نیست افراد ذهن‌خوانی کنند و از انتظارات ناگفته و نهفته یکدیگر اطلاع یابند و هم‌سو با آن‌ها اقدام کنند. چه بسیار گلابه‌ها و برداشت‌های ناصواب برخاسته از این شرایط، روابط و عملکرد افراد را مخدوش ساخته‌اند!

کاستی دیگر این است که انتظارات به‌طور معمول مکتوب نمی‌شوند، بلکه تنها به ذهن سپرده می‌شوند. طبیعی است که با مرور نکردن فراموش شوند. این در حالی است که انتظارات غالباً یک‌سویه هستند. یعنی فرد خود را مستحق تعیین انتظارات از دیگری می‌داند، در حالی که فرصتی برای دریافت انتظارات طرف مقابل در نظر نگرفته است یا جایگاهی در این خصوص برایش قائل نیست.

نبود سنجش مستمر و همچنین جامع‌نبودن انتظارات از دیگر کاستی‌های موجود است. مورد اول موجب ابهام در برآورده شدن انتظارات یا میزان آن می‌شود و مورد دوم از رشد و عملکرد همه‌جانبه فرد ممانعت می‌کند. افزون بر آنچه ذکر شد، گاه شیوه‌های ناصحیح و غیرروشنمند تعیین انتظارات نیز به کم‌فروغی تعهد افراد می‌انجامد.

نتیجه موارد مزبور، حکایت «فیل در تاریکی» مثنوی مولوی را تداعی می‌کند. یعنی افراد انتظارات یکدیگر را در لایه‌هایی از ابهام، تاریکی و نبود شفافیت، برداشت می‌کنند و نمی‌توانند آن‌ها را به‌دقت تشخیص دهند. بنابراین، همچون لاک‌پشت به‌پشت‌افتاده، احتمال حرکت در مسیر انتظارات به مخاطره می‌افتد.

با این وصف، لازم است در تعیین انتظارات، ابعاد گوناگونی، از جمله موضوع و شیوه تعیین انتظارات، سطح آمادگی مخاطب و معیارهای اثربخشی انتظارات مورد توجه قرار گیرند. در ادامه نوشته به این موارد می‌پردازیم. در پایان نیز نمونه‌ای از تعیین انتظارات را معرفی خواهیم کرد.

موضوع انتظارات

موضوع یا زمینه‌های انتظارات ما از دانش‌آموز، فرزند، همسر یا همکارمان نباید به یک جنبه محدود باشد. بسیاری از والدین، عمده انتظاراتشان از فرزند به عملکرد تحصیلی معطوف است. تکالیف درسی را به‌خوبی انجام‌دادن و نمره و رتبه بهتر آوردن. لیکن جدا از این موضوع (که البته لازم است)، جنبه‌های ضروری و بلکه مهم‌تر دیگری نیز باید مورد توجه قرار گیرند.

یکی از این جنبه‌ها، رفتار و توانمندی‌های عمومی یا به‌بیان‌دیگر مهارت‌های نرم است که متأسفانه در مدرسه و دانشگاه کمتر به آن‌ها پرداخته می‌شود؛ مهارت‌هایی مانند: تعامل مؤثر، متقاعدسازی، تفکر تحلیلی و انتقادی، حل تعارض، تصمیم‌گیری و نوآوری و ابتکار عمل.

مجمع جهانی اقتصاد با نظرسنجی از مدیران ارشد منابع انسانی در شرکت‌های پیش‌تاز جهان، گزارشی را با عنوان «آینده شغل‌ها» منتشر کرد که در آن ۱۰ مهارت کلیدی لازم را که در سال ۲۰۲۰ و آینده به آن‌ها نیاز خواهیم داشت، معرفی کرده است؛ این گزارش نسبت به گزارش پنج سال گذشته آن تغییراتی داشته است. این موضوع نشان می‌دهد، جهان در حال تغییر پیرامون نیازهای متغیری را پیش روی ما قرار می‌دهد. این ده مهارت عبارت‌اند از:

۱. حل مسائل پیچیده: یعنی ظرفیت حل مشکلات جدید و ناواضح در شرایط پیچیده دنیای واقعی.
۲. تفکر انتقادی: شامل توانایی استفاده از منطق و استدلال برای بررسی یک مشکل یا مسئله، در نظر گرفتن راهکارهای متعدد برای حل آن مشکل و ارزیابی مزایا و معایب هر رویکرد.
۳. خلاقیت: یعنی فرد بتواند اطلاعات ظاهراً پراکنده و نامرتب را به یکدیگر ارتباط دهد و تمام ایده‌ها را در کنار هم بگذارد تا چیزی «جدید» را معرفی کند.
۴. مدیریت افراد: اینکه مدیران بدانند چگونه به تیم‌های خود انگیزه بدهند، بهره‌وری آن‌ها را به حداکثر برسانند و پاسخ‌گوی نیازهایشان باشند.
۵. همکاری با دیگران: شامل مهارت‌های ارتباطی قوی، آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف دیگران و توانایی کار کردن با انواع مختلفی از شخصیت‌ها.

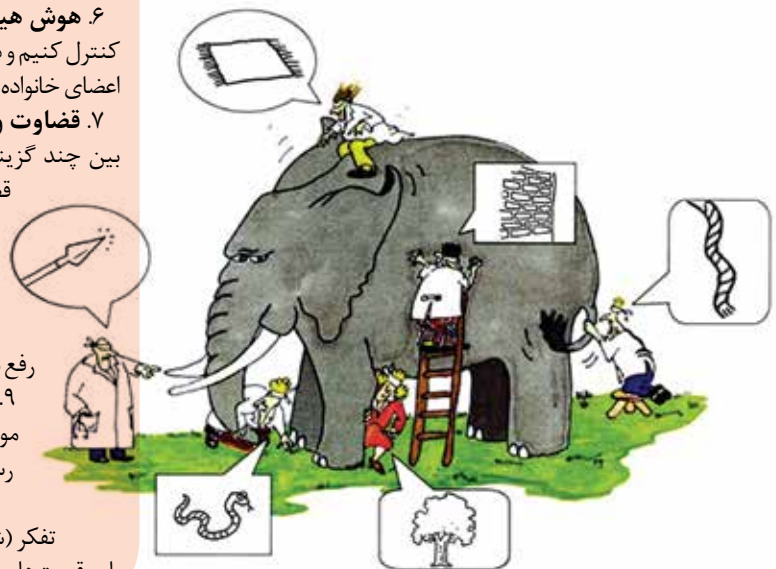
۶. هوش هیجانی: به ما کمک می‌کند عواطف انسانی را کنترل کنیم و در وفق دادن رفتار خود با حال و حوصله همکاران، اعضای خانواده یا حتی احساسات درونی خودمان اقدام کنیم.

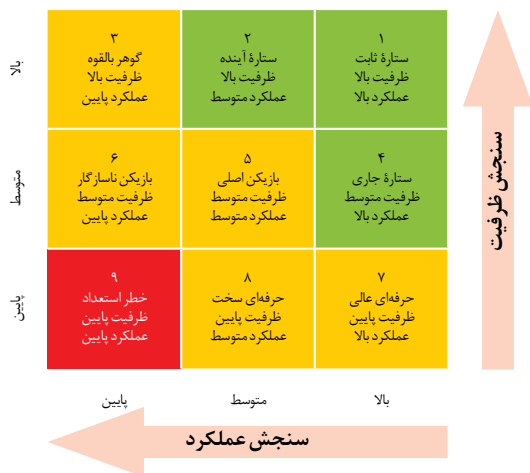
۷. قضاوت و تصمیم‌گیری: فرایندی ذهنی برای انتخاب بین چند گزینه مشخص با دلیلی واضح. به بیان دیگر، قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه حل مختلف که به شکل‌ها و شرایط متفاوت با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم.

۸. خدمت‌گرایی: توانایی جست‌وجوی فعال برای یافتن روش‌هایی به‌منظور کمک به مردم و رفع نیازهای آنان.

۹. مذاکره: فرایندی گفت‌وگو محور درباره یک موضوع مشخص، به‌منظور حل یک اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه.

۱۰. انعطاف‌پذیری شناختی^۴: توانایی تغییر تفکر (شناخت) یا مجموعه تفکرات برای تطبیق‌پذیری با موقعیت‌های جدید مورد نظر.





در این نمودار، محور افقی محور عملکرد و محور عمودی محور ظرفیت افراد است. اینکه هر یک از این دو محور به سه بخش تقسیم شده است، از تقاطع این قسمت‌ها ۹ خانه یا ۹ طبقه از افراد را می‌توان در نظر گرفت. خانه ۱ به افرادی مربوط است که ظرفیت و عملکرد بالایی دارند. برخی دیگر هستند که برخلاف ظرفیت پایین خود، عملکرد بالایی دارند. این افراد که در خانه ۷ قرار دارند، به‌طور معمول عملکرد خوبشان در کارهایی است که به تفکر و تأمل نیاز چندانی ندارد و بر تکرار مبتنی است.

برخی افراد در خانه ۳ جای دارند که با وجود ظرفیت بالا، عملکرد پایینی دارند. این افراد ممکن است در موقعیتی نامتناسب با توانایی‌هایشان به کار گرفته شده باشند یا در شرایط جدیدی هستند که هنوز با موقعیت خود هم‌خوان نشده‌اند. خانه ۹ نیز شامل افراد با عملکرد و ظرفیت پایین است.

نکته قابل ذکر این است که تعیین انتظار از فرزند، همسر، دانش‌آموز، کارمند یا هر مخاطب دیگر باید با جایگاه اختصاصی او بر اساس ظرفیت و عملکردش متناسب باشد؛ همچون انتظار پروردگار از بندگان خود که با وسعشان متناسب است.^۱ تناسب در اینجا به این معناست که تعیین انتظار برای هر کس، نه در تناظر با جایگاه کمتر و نه همسان با جایگاه کنونی فرد، تعریف شود! به عبارت دیگر، نه مساوی و نه پایین‌تر، بلکه یک پله بالاتر (و نه بیشتر) از جایگاه کنونی موردنظر قرار گیرد تا بستر رشد او فراهم شود. برای مثال، از فرد داخل خانه ۹ انتظار رسیدن به سطح خانه ۵ و از فرد خانه ۵ انتظار رسیدن به خانه ۱ را داشت.

معیارهای اثربخشی انتظارات

پس از تعیین انتظارات در موضوعات جامع و با روش‌های مشارکتی یا تفویضی و متناسب با تفاوت‌ها و توانایی‌های افراد، اکنون نیازمند معیارهایی برای ارزیابی درستی شیوه و مؤثر بودن آن هستیم. مجله معتبر «فوربس» در حوزه مدیریت و رفتار انسانی در مقاله‌ای با عنوان: آیا انتظارات را از کارمندان به روش «درست» تعیین می‌کنید؟^۱، به این یازده مورد اشاره می‌کند:

به‌عنوان مدیر، معلم یا ولی، چقدر در سبب انتظاراتمان، ایجاد یا تقویت چنین رفتارها و مهارت‌هایی قرار دارند؟ چقدر اصلاح رفتارهای دشواری^۲ همچون منفی‌نگری، ستیزه‌جویی یا شخصیت‌هایی چون شکایت‌کن، با همه چیز موافق، دودل، سخن‌چین، نه بگو، بله بگو، دیکتاتور، منفعل و هیچ‌کاری نکن در دایره انتظارات ما موضوعیت دارد؟ چقدر در حوزه اصول اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی تعیین انتظار می‌کنیم: در مواردی همچون راستگویی، وفاداری، یکپارچگی شخصیت، انصاف، دیگرخواهی و ایثار، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، وفای به عهد، پایبندی به قانون؟

آیا برای دانش‌آموزان یا فرزندان، افزون بر خواسته‌های نظام آموزشی، در مورد جامعه و مسئولیت‌های اجتماعی، همچنین در مورد نقش‌های پدری، مادری یا همسری آینده ایشان و ایجاد آمادگی برای فضاهای کاری در سازمان‌ها نیز تعیین انتظار می‌کنیم؟

نکته مهم، اثر تعیین انتظارات، مبتنی بر عامل بودن خودمان است؛ همان‌که در روایات به دعوت عملی از آن یاد شده است.^۳ در پایان این بخش، دعوت می‌کنم با استفاده از **رمزیننه**، قطعه فیلم تأمل‌برانگیز انتظارات یک پدر و پسر را در زندگی ماشینی امروز مشاهده کنید.

شیوه‌های انتظارات

شیوه‌های متفاوتی برای تعیین انتظارات وجود دارند:

- **ابلاغی:** انتظارات در قالب مجموعه‌ای از دستورات ابلاغ شوند.

- **توجیهی:** دلایل هر انتظار بیان شوند.

- **مشارکتی:** انتظارات با مشارکت مخاطب تنظیم و تعیین شوند.

- **تفویضی:** تعیین انتظار، با فرض قرار گرفتن مخاطب در جایگاه خود، به عهده وی سپرده شود.

- **ترکیبی:** برخی از انتظارات به یک شیوه و برخی به شیوه دیگر یا با آمیختن برخی از آن‌ها تعیین شوند.

به نظر می‌رسد شیوه ابلاغی کارساز نیست و شیوه توجیهی نیز در برخی شرایط مؤثر است. از شیوه‌های مشارکتی و تفویضی که در آن‌ها گروه‌های هدف در تعیین انتظار سهیم هستند، بهره و امید بیشتر می‌توان داشت.

سطح آمادگی مخاطب مورد انتظار

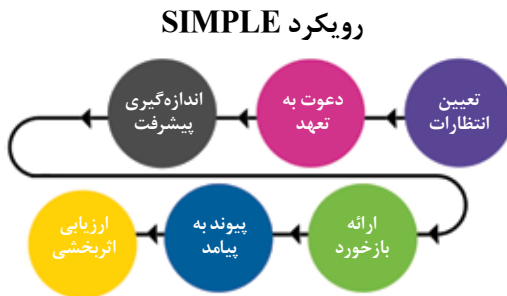
با توجه به اصل تفاوت‌های فردی، مخاطبان ما به‌طور طبیعی در سطوح متفاوتی از توانمندی و عملکرد قرار دارند. تعیین انتظارات بدون توجه به این موضوع، یا به تضییع ظرفیت مخاطب یا به ناکامی مورد انتظار منجر خواهد شد. ناگفته نماند، می‌توانیم انتظارات را در دو دسته کلی بیان کنیم: یک دسته انتظارات پایه‌ای^۴ یا عمومی مانند احترام‌گذاشتن، صادق بودن، وظایف را به‌موقع انجام‌دادن، که صرف‌نظر از هر ویژگی مخاطب در نظر گرفته می‌شوند. دسته دیگر و آنچه در این بخش موردنظر است، انتظارات اختصاصی است که بر پایه ظرفیت و عملکرد افراد بنا و بر اساس نمودار (ماتریس) «ظرفیت عملکرد»^۵ توضیح داده می‌شوند.



انتظارات یک پدر و پسر در زندگی ماشینی

سخن پایانی و مدل پیشنهادی

توربن ریک^{۱۱}، از مدیران باسابقه اروپایی، مدل شش مرحله‌ای SIMPLE^{۱۲} را برای تعیین انتظارات، هم‌سو با مطالب یادداشت حاضر، پیشنهاد کرده است که در پایان ارائه می‌شود.



● **گام اول (S): تعیین (تنظیم) انتظارات.** لازمه تمرکز، تلاش و پاسخ‌گویی نسبت به انتظارات، وضوح آن‌هاست.

● **گام دوم (I): دعوت به تعهد.** صرف دانستن انتظارات از سوی مخاطبان تعهدآور نیست. تعهد ملازم این است که بدانند این انتظارات چقدر به سود ایشان هستند و چگونه در پیشبرد سازمان مؤثرند.

● **گام سوم (M): اندازه‌گیری پیشرفت.** عملکرد مخاطبان را به‌طور مدام بسنجید و ارزیابی کنید. آیا اهداف و انتظاراتی را که قبلاً به آن‌ها متعهد شده بودند برآورده می‌کنند یا خیر.

● **گام چهارم (P): ارائه بازخورد.** افراد برای انجام کار خوب و بهبود عملکردهای پایین‌تر از انتظارات، به بازخورد نیاز دارند. بیشتر اوقات، دادن بازخورد عینی و رفتاری، تنها چیزی است که لازم است.

● **گام پنجم (L): پیوند به پیامد.** بعضی اوقات افراد برای عمل به تعهدات خود به انگیزه بیرونی نیاز دارند. هنگامی که آن‌ها برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند، می‌توان با اعمال پیامد مناسب به آن‌ها کمک کرد.

● **گام ششم (E): ارزیابی اثربخشی.** فرایند انجام کار را بازبینی و با روشی منظم و منسجم بررسی کنید. آیا هنگامی که قرار است افراد پاسخ‌گوی انجام کاری باشند، آن کار انجام می‌شود؟

مدیران، معلمان و والدین می‌توانند از این نمونه به‌منظور تعیین انتظارات مخاطبان خود استفاده کنند و بهبود عملکرد و رشد فراگیر ایشان را به ارمغان آورند.

پی‌نوشت‌ها

1. Kyvik, S. The academic researcher role: enhancing expectations and improved performance. High Educ 65, 525–538 (2013)
2. Context Creation
3. با تشکر از آقای دکتر رضایی‌زاده عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی که الهام‌بخش این یادداشت هنگام ارائه در طرح ملی مربیگری یادگیری الکترونیکی شده‌اند.
4. Cognitive flexibility
5. Difficult behavior
6. كُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِغَيْرِ اَلْسِنَتِكُمْ (مردم را به غیر از زبانتان دعوت کنید): (مشكاة: الأثر فی غرر الأخبار النص؛ ص ۴۶).
7. fundamental expectations
8. <https://www.viapeople.com/blog/use-the-9-box-chart-to-improve-succession-planning>
9. لَا يَكْفِيكَ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وَسْعَهَا (بقره/ ۲۸۶)
10. Are You Setting Expectations For Employees The 'Right' Way? Forbes, Dec 5, 2018
11. <https://www.torbenrick.eu/>
12. S = Set expectations, I = Invite commitment, M = Measure progress, P = Provide feedback, L = Link to consequences, E = Evaluate effectiveness

۱. **سریع و مدام ارتباط برقرار کنید.** ارتباط شفاف نکته کلیدی است، اما نکته مهم‌تر، انجام آن در اولین فرصت و در اغلب اوقات است. به‌طور مداوم انتظارات خود را بیان کنید و کارمندان را به حدس زدن وادارید.

۲. **به یک تصمیم مشارکتی دست‌بایید.** تعیین انتظارات باید بر اساس گفت‌وگو باشد، نه با دیکته کردن. با کارمندان (مخاطبان) خود درباره نیازها و انتظارات بحث کنید و به راه‌حلی جمعی و مشارکتی برسید.

۳. **روی «چی» تمرکز کنید، نه «چگونه».** اگرچه می‌توانید با پرداختن به «چگونه» انتظارات را برآورده کنید، اما رویکرد الهام‌بخش‌تر این است که روی «چی» که نتیجه یا چشم‌انداز موردنظر است، تمرکز کنید. در این حال مخاطب، جدا از اینکه خود را سهیم می‌یابد، ممکن است راه بهتری برای حصول نتیجه خلق کند.

۴. **انتظارات آن‌ها از خودتان را هم بخواهید.** انتظارات جاده‌ای دوطرفه دارد. پس از بیان انتظارات خود، از آن‌ها دعوت کنید انتظار ایشان را به اشتراک بگذارند و بگویند چگونه بر همان نتایج تأثیر خواهند گذاشت.

۵. **افکار خود را شفاف کنید و بعد به‌سادگی ارتباط برقرار کنید.** گاهی ممکن است با صرف زمان کافی، افکارتان را برای خود شفاف نکنید یا برای پرهیز از جلوه دستوری، آن‌ها را بی‌اثر بیان کنید. مخاطب شما باید انتظاراتتان را درک کند تا به آن‌ها برسد.

۶. **انتظارات پایه‌ای و اختصاصی را تعیین کنید.** در کنار تعیین انتظارات پایه‌ای که همواره صادقانه و جزو ارزش‌های اصلی شما هستند، انتظاراتی مختص مخاطب وجود دارند که لازم است در مشارکت با او به‌گونه‌ای تنظیم شوند که رشد و اهداف آن‌ها را نیز برآورده کنند.

۷. **بدانید که در پی شفافیت تمرکز می‌آید.** مؤثرترین راه برای تعیین انتظارات، شفاف و مشخص بودن است. مخاطب از آنجا که می‌داند چه انتظاری از وی می‌رود، آرامش خواهد داشت و به جای اتلاف وقت یا انرژی خود با نگرانی، زمان و مهارت خود را به حداکثر می‌رساند.

۸. **وظایف را با اهداف سازمانی هماهنگ کنید.** هنگامی که افراد احساس کنند بر اساس اهداف سازمانی یا زمینه مشترک با هم ارتباط دارند، قدرت پیدا می‌کنند، الهام می‌گیرند و در اوج توان خود عمل می‌کنند. زمانی هم که احساس جهت‌دهی، اجبار و نارضایتی کنند، موفق نخواهند بود.

۹. **از مخاطبان بپرسید چگونه خود را پاسخ‌گو می‌دانند.**

تعیین انتظارات مستلزم درک مسئولیت و پاسخ‌گویی است. جدا از حس مالکیت برخاسته از احساس هماهنگی میان مسئولیت مخاطب و اهداف سازمان، باید از ایشان پرسید چگونه خود را مسئول می‌داند و موفقیت برای آن کار چگونه است.

۱۰. **انتظارات را S.M.A.R.T. تنظیم کنید.** این حرف‌ها اولین حرف‌های پنج‌کلمه‌ای هستند که به ویژگی انتظارات و اهداف اشاره می‌کنند. بر این اساس، انتظارات باید اختصاصی، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه و مبتنی بر زمان باشند.

۱۱. **مطمئن شوید گروه‌ها (افراد) آنچه را برای موفقیت نیاز است دارند.** پس از تعیین انتظارات، به‌طور واضح از آن‌ها بپرسید آیا همه چیزهایی را که برای موفقیت نیاز است دارند یا خیر. تأیید ایشان به مثابه درک و پذیرش مسئولیت برآوردن این انتظارات است.

تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی

● احسان یارمحمدی

کلیدواژه‌ها: فر دگرایی، عمل‌گرایی، گزینه‌های راهبردی، تصمیم‌گیری

همه ما در طول زندگی با تصمیم‌گیری در موضوعات متفاوت مواجه شده‌ایم و بنا بر نوع نگاه و سلیقه‌مان تصمیم گرفته‌ایم. اگر این تصمیم‌ها در حوزه شخصی رخ دهند، سود و زیان آن‌ها تنها به خود ما معطوف می‌شود. اما گاهی اوقات تصمیم‌هایی که می‌گیریم به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با گروه کوچک یا بزرگی از افراد مرتبط است؛ به‌ویژه زمانی که در مقام یک مدیر قرار می‌گیریم. اینجاست که کوچک‌ترین اشتباه در تصمیم‌گیری ممکن است آسیب‌ها و صدمه‌های جبران‌ناپذیری برای دیگران در پی داشته باشد.

اما چه کنیم تا تصمیم‌هایمان کمترین لطمات و بیشترین دستاوردها را داشته باشند؟ بدیهی است، اگر تنها با نگرش خود به رویدادها بنگریم، با مدل ذهنی خود نیز برای آن‌ها راهکار یا راه‌حل پیدا خواهیم کرد. اما در بیشتر مواقع اتکا به نگاه فردی در حوزه تصمیم‌گیری، اگر باعث خسران حداکثری نگردد، کسب کمترین نتایج را دربر دارد. بنابراین، اگر بتوانیم در تصمیم‌گیری آرا و نظرات دیگران، به‌ویژه خبرگان و صاحبان عقیده را در حوزه مربوطه لحاظ کنیم، به نتایج ارزنده‌تری دست می‌یابیم. اما پرسش اصلی این است که چگونه و با کدام روش به نظرات و دیدگاه‌های کارشناسان و نخبگان موضوع مدنظر دست پیدا کنیم؟ روشی که این روزها برای دریافت دیدگاه‌ها و آرای کارشناسان و متخصصان جاری و ساری است، تشکیل جلسات گروهی و تبادل نظر بین حاضران در جمع است. باید اذعان کنیم، این روش یکی از ناکارآمدترین و منسوخ‌ترین روش‌های کسب ایده‌ها و نظرات است که خروجی آن باعث اتخاذ تصمیم‌های غیربهبینه و ناکارا می‌شود. به همین دلیل، در این مقاله یکی از جدیدترین و مؤثرترین روش‌های تصمیم‌گیری گروهی به نام روش «تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی»^۱ و موسوم به روش «سودا»^۲ را معرفی و تبیین می‌کنیم.

تأکید بر شناخت

در روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی، به‌منظور ترکیب و نظرات گروه تصمیم‌گیری و کمک به‌منظور رسیدن به درکی مشترک و توافق نهایی به تسهیلگر^۵ نیاز است. تسهیلگر با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌مستقیم و بدون دخالت‌دادن عقیده خود آرای اعضای گروه را ترکیب می‌کند تا در نهایت از دل نظرات اعضا و در نظر گرفتن تمامی مفاهیم ذهنی افراد، نقشه شناختی نهایی را که سامانه یا سازمان را به هدف غایی خود می‌رساند، ترسیم کند.

این و آکرمن تعداد افراد شرکت‌کننده در روش خود را حداکثر ۲۴ نفر لحاظ کرده‌اند و این روش را به دو دسته «سودا نوع ۱ و سودا نوع ۲» گروه‌بندی کرده‌اند. در سودا نوع ۱، اعضای گروه که نسبت به یکدیگر نظرات متفاوتی دارند، از زمان کافی برای بحث و تبادل نظر با یکدیگر برخوردارند و در قالب یک کارگاه به دور یکدیگر جمع می‌شوند. سپس هر یک، با توجه به نگاه خود، مجموعه‌ای از گزینه‌های راهبردی سازمان را لحاظ می‌کند و از ارتباط‌دادن آن‌ها با یکدیگر، هدف سازمان را در قالب نقشه شناختی خود تعیین می‌کند. سپس با ورود تسهیلگر و با لحاظ کردن تمامی نقشه‌های شناختی فردی و به دور از هیچ‌گونه دخل و تصرف و جمع‌بندی ایده‌های اعضای گروه، نقشه شناختی راهبردی که مبنای گفت‌وگوها و مباحثات درون‌گروهی بوده است، استخراج می‌شود.

سودا نوع ۲ زمانی اهمیت پیدا می‌کند که شرکت‌کنندگان در کارگاه تصمیم‌گیری زمان کافی در اختیار نداشته باشند یا دوری مسافت مانع از حضور آن‌ها در کنار یکدیگر باشد. در این روش، با استفاده از نرم‌افزار «دسیژن اکسپلورر»^۶ و بهره‌گیری از یک شبکه محلی برای اتصال رایانه‌ها به یکدیگر، نقشه‌های شناختی فردی حاصل می‌شوند و در نهایت در اختیار یک تسهیلگر قرار می‌گیرند تا با لحاظ کردن نظرات و آرای متفاوت اعضا، نقشه شناختی نهایی به دست آید. البته امروزه با استفاده از شبکه‌های اجتماعی جدید و پیام‌رسان‌های بی‌شمار، نیاز به استفاده از یک شبکه محلی برای اتصال رایانه‌ها کمتر و پیشبرد کارگاه‌های تصمیم‌گیری مجازی نیز میسر شده است.

مثال: افزایش بنیه علمی و فرهنگی دانش‌آموزان مدرسه‌های دوره دوم آموزش متوسطه، به‌منظور پذیرش در آزمون ورودی دانشگاه‌های سراسری کشور، اساسی‌ترین دغدغه مدیران آن مدرسه‌هاست. آقای پارسا، مایل است تعداد زیادی از دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه شهرستان محل خدمتش در دانشگاه‌های ممتاز کشور پذیرش شوند. او به دنبال این است که این موضوع را با استفاده از روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی ساختاردهی کند.

به این منظور، آقای پارسا یک کارگاه شامل دو نفر از مدیران مدرسه‌های استعدادهای درخشان شهرستان تحت مدیریت خود تشکیل می‌دهد (چون در شهرستان مزبور دو مدرسه آموزش‌وپرورش استعدادهای درخشان وجود دارند، دو مدیر این مدرسه در کارگاه شرکت می‌کنند). این موضوع

روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی را دو دانشمند عرصه مدیریت و تصمیم‌گیری به نام‌های **کالین ادن**^۲ و **فران آکرمن**^۳ معرفی و ابداع کردند. آن‌ها طی بررسی‌هایی به این نتیجه رسیدند که تعداد بی‌شماری از آن مسائل دشواری‌ها و پیچیدگی‌های یگانه‌ای دارند که با بهره‌گیری از رویکردهای حل مسئله نمی‌توان پاسخی بهینه برای آن‌ها یافت. این دو در طول تحقیقات بیشتر به دیدگاه‌هایی رسیدند که آن‌ها را به ابداع روشی سوق داد که به‌جای حل مسائل و یافتن جواب بهینه برای آن‌ها که در اکثر اوقات در شرایط غیرواقعی رقم می‌خورد؛ روشی را ملاک قرار دهند که شناخت و درک فزاینده‌ای از مسائل را برای کاربران به ارمغان آورد تا آن‌ها به‌واسطه این آشنایی بتوانند مسائل پیش‌روی خود را تفسیر و نگرش یادگیری از مسائل را جایگزین رویکرد حل مسئله و یافتن جواب مطلوب کنند. این و آکرمن روش خود را بر اساس نوعی از نقشه‌های شناختی شامل تعدادی گزینه راهبردی پی‌ریزی کردند که به‌وسیله پیکان با یکدیگر در ارتباط هستند و هدف موردنظر از تحلیل و توسعه این گزینه‌های راهبردی کارشناسان و برگزیدگان حاصل می‌شود. مفروضات روش آن‌ها بر «فردگرایی، عمل‌گرایی و شناخت» تأکید فراوان دارد. در ادامه این سه مورد را شرح می‌دهیم:

تأکید بر فردگرایی

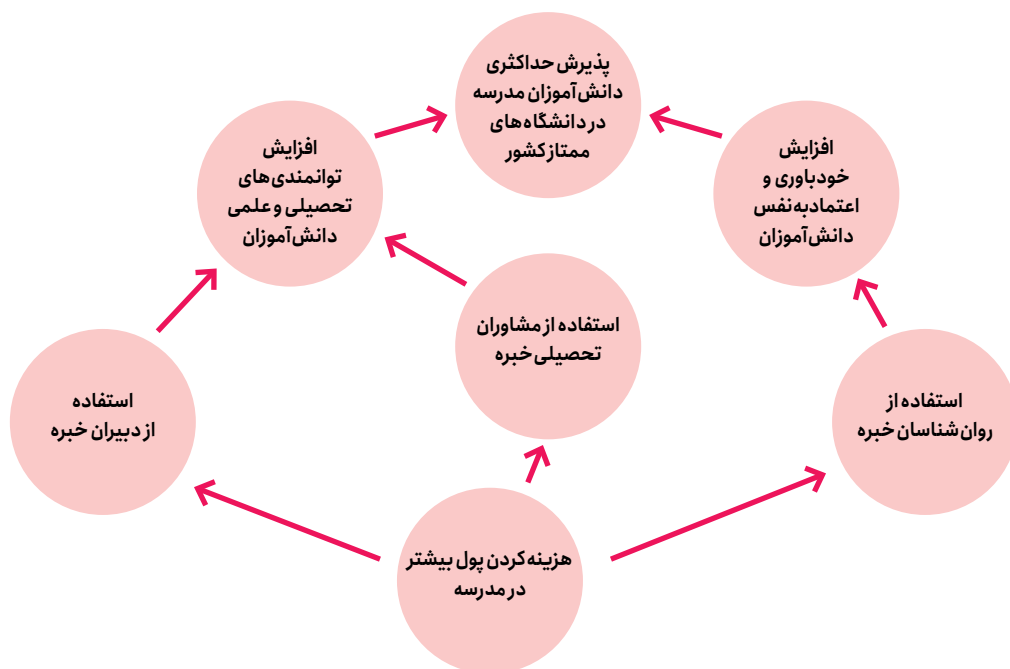
هر سازمان یا سامانه‌ای از مجموعه‌ای افراد تشکیل شده است که از نظرات و تجربه‌هایی متمایز از یکدیگر برخوردارند. همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره کردیم، اتکا و استفاده از ایده‌ها و نگرش‌های فردی به درک و حل مسائل یک سازمان یا سامانه کمک شایسته‌ای نمی‌کند، اما چون افراد و کارکنان سازمان ساختار ذهنی و هیجانی متفاوت از یکدیگر دارند و با نگاه خود به مسائل می‌نگرند، رویکردهایی متفاوت نسبت به آنچه در حال رخ دادن است، دارند. بنابراین، ترکیب و بهره‌مندی از این نگرش‌های متعدد و گوناگون می‌تواند افق‌های بیشتر و بهتری را برای تصمیم‌گیری ایجاد کند.

تأکید بر عمل‌گرایی

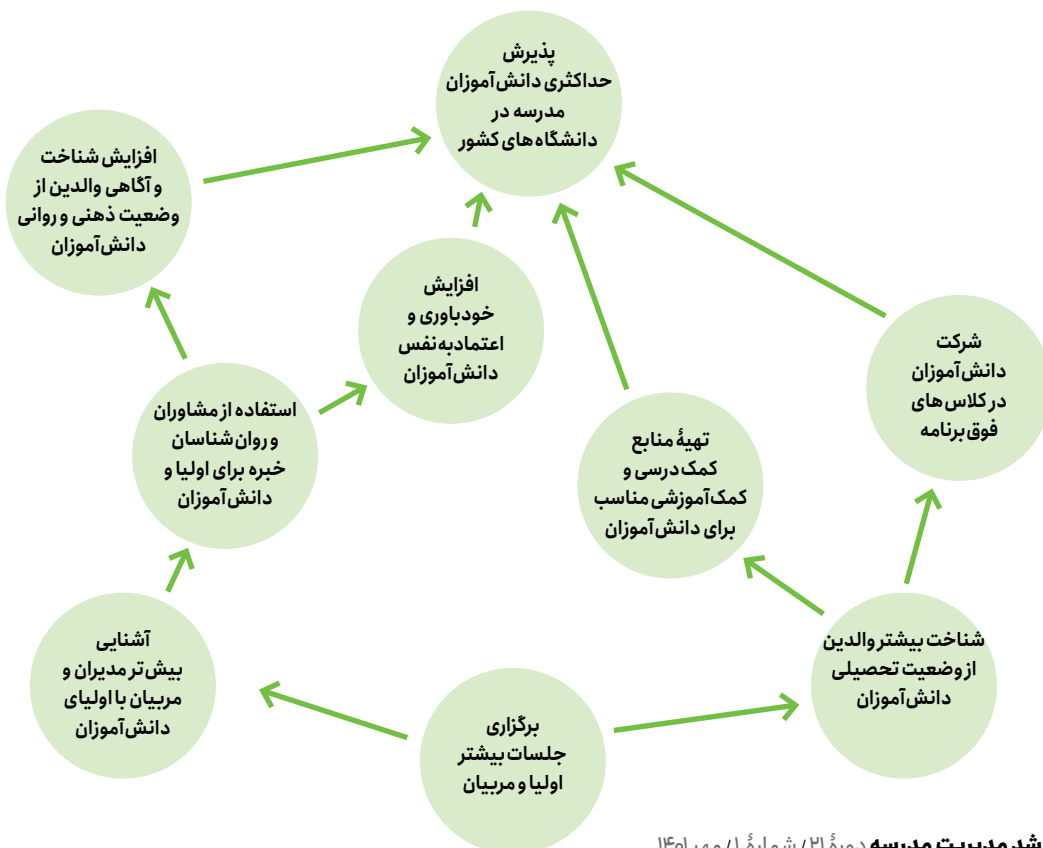
برداشت و توصیف افراد از یک موضوع یا مسئله هیچ‌گاه در حالت کلی راهکار مناسبی برای درک آن موضوع یا مسئله نیست و هرگز با استفاده از یک ایده فردی نمی‌توان به هدف یا اهداف کلیدی و راهبردی در یک سازمان یا سامانه رسید. اما با در نظر گرفتن تمامی آرای فردی و رسیدن به اجماع مناسب می‌توان به آنچه زمینه‌ساز رویدادهایی زاینده‌تر برای سامانه یا سازمان است دست یافت. بنابراین، این و آکرمن در روششان به این نکته اشاره دارند که درک دیگران از دیدگاه‌های فردی هر یک از افراد حاضر، در گروه تصمیم‌گیری و سوق‌دادن آن‌ها به‌سوی یک توافق عملی، از نکات اصلی روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی است.

شده‌اند و آن‌ها برای شرکت در کارگاه هیچ مشکلی ندارند. آقای برمک و خانم درخشان می‌دانند که هدف نهایی آن‌ها پذیرش حداکثری دانش‌آموزان مدرسه‌هایشان در دانشگاه‌های برجسته کشور است. به همین منظور، با شناخت مناسب از این موضوع، هر کدام به ترسیم نقشه‌ای شناختی دست می‌زنند.

نشان می‌دهد آقای پارسا به این نتیجه رسیده است که برای نیل به مقصودش، باید روی استعدادهای درخشان تمرکز کند. آقای برمک و خانم درخشان مدیران مدرسه‌هایی هستند که در کارگاه تصمیم‌گیری مزبور شرکت می‌کنند. قبلاً کارشناسان موسسه تصمیم‌گیری پاسارگاد، با روش تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی، با این دو نفر آشنا



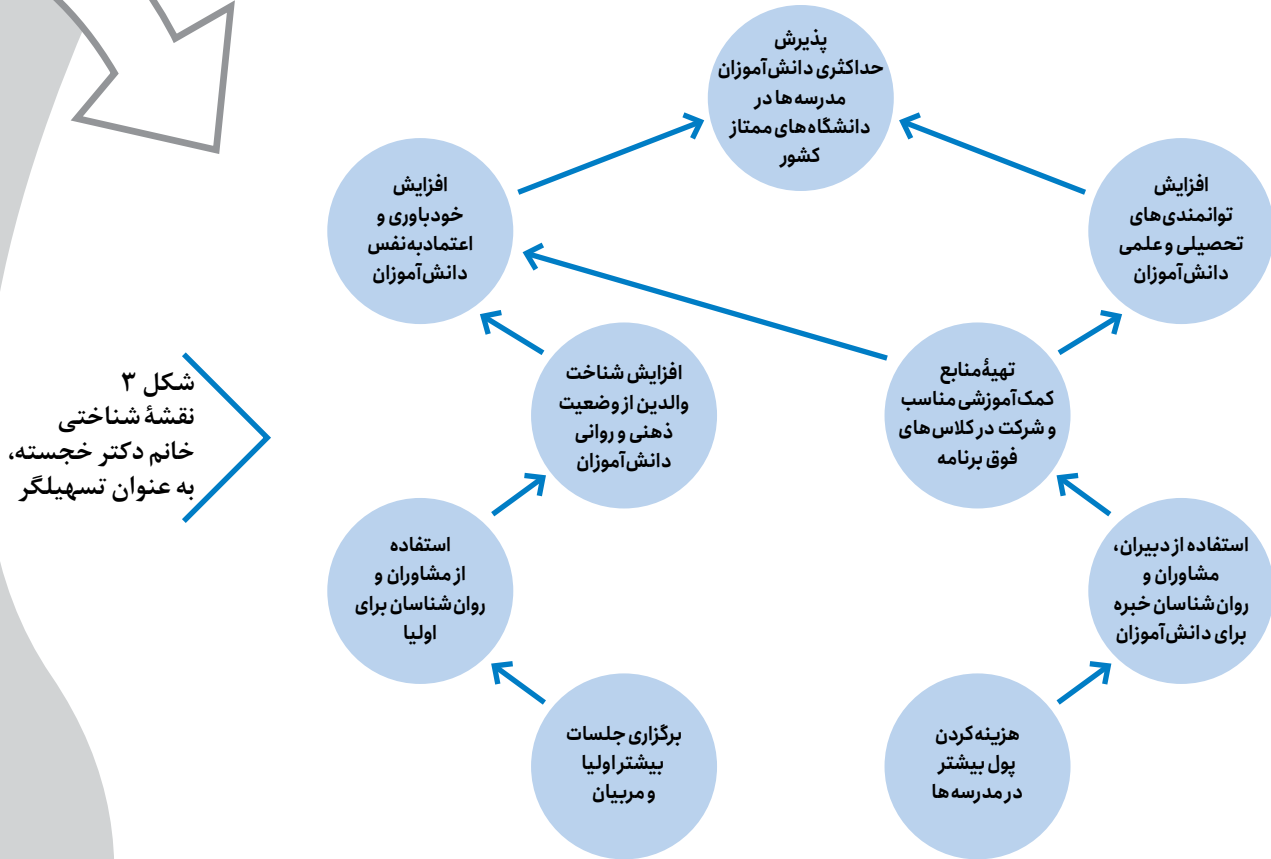
شکل ۱
نقشه شناختی آقای برمک



شکل ۲
نقشه شناختی خانم درخشان

در نظر گرفتن نقشه‌های شناختی آقای برمک و خانم خجسته و مصاحبه‌های نیمه‌مستقیم، یک نقشه شناختی را برای نیل آقای پارسا به مقصود ترسیم می‌کند تا وی با اتکا به آن شناخت جامع و مانع‌تری از شرایط مسئله پیش‌روی خود داشته باشد.

خانم دکتر خجسته به‌عنوان متخصص و پژوهشگر در حوزه مدیریت و مشاوره تحصیلی در موسسه تصمیم‌گیری پاسارگاد مشغول فعالیت است و همواره به‌عنوان تسهیل‌گر در کنار آقایان پارسا و برمک و خانم خجسته بوده است. خانم دکتر خجسته با



شکل ۳
نقشه شناختی
خانم دکتر خجسته،
به عنوان تسهیلگر

شکل ۳ نشان‌دهنده راهبردی است که آقای پارسا برای نیل به مقصودش باید سرلوحه کار خود قرار دهد. در این نقشه شناختی، هر چه گزینه‌ها به هدف، یعنی «پذیرش حداکثری دانش‌آموزان در دانشگاه‌های ممتاز کشور»، نزدیک‌تر باشند، گزینه‌های راهبردی‌تری هستند که تحقق آن‌ها مستلزم برنامه‌ریزی بلندمدت است. بنابراین، دو گزینه «افزایش توانمندی‌های علمی و تحصیلی دانش‌آموزان» و «افزایش خودباوری و اعتماد به نفس دانش‌آموزان» از نظر راهبردی بر سایر گزینه‌ها ارجحیت دارند. در نهایت، شکل ۳ بیانگر این موضوع است که آقای پارسا برای موفقیت در مسیر پیش‌روی خود باید برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، واریسی و هدایت مناسبی برای گزینه‌های راهبردی تأثیرگذار پیش‌روی خود داشته باشد. روشن است که هرگونه نقصان در برنامه‌ریزی و اجرای این گزینه‌ها، وی را در رسیدن به مقصودش ناکام خواهد کرد.

شکل ۳ نشان‌دهنده راهبردی است که آقای پارسا برای نیل به مقصودش باید سرلوحه کار خود قرار دهد. در این نقشه شناختی، هر چه گزینه‌ها به هدف، یعنی «پذیرش حداکثری دانش‌آموزان در دانشگاه‌های ممتاز کشور»، نزدیک‌تر باشند، گزینه‌های راهبردی‌تری هستند که تحقق آن‌ها مستلزم برنامه‌ریزی بلندمدت است. بنابراین، دو گزینه «افزایش توانمندی‌های علمی و تحصیلی دانش‌آموزان» و «افزایش خودباوری و اعتماد به نفس دانش‌آموزان» از نظر راهبردی بر سایر گزینه‌ها ارجحیت دارند. در نهایت، شکل ۳ بیانگر این موضوع است که آقای پارسا برای موفقیت در مسیر پیش‌روی خود باید برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، واریسی و هدایت مناسبی برای گزینه‌های راهبردی تأثیرگذار پیش‌روی خود داشته باشد. روشن است که هرگونه نقصان در برنامه‌ریزی و اجرای این گزینه‌ها، وی را در رسیدن به مقصودش ناکام خواهد کرد.

پی‌نوشت‌ها

منابع

1. Ackerman, F. (1996). Participants' Perceptions on the Role of Facilitators Using Group Decision Support Systems. *Group Decision and Negotiation*, 5: 93 – 112.
2. Ackerman, F. and Eden, C. (1994). Issues in Computer and Non-Computer Supported GDSSs. *Decision Support Systems*, 12: 381 – 390.
3. Ackerman, F. and Eden, C. (2001). Contrasting Single User and Networked Group Decision Support Systems for Strategy Making. *Group Decision and Negotiation*, 10: 47 – 66.
4. Rouwette, E., Bastings, I. and Blokker, H. (2011). A Comparison of Group Model Building and Strategic Options Development and Analysis. *Group Decis Negot*, 20: 781 – 803.

1. Strategic Options Development and Analysis
2. SODA
3. SODA سرواژه عبارت Strategic Options Development and Analysis است. Colin Eden
4. Fran Ackermann
5. Facilitator
6. Decision Explorer



مدیر و خانواده

والدین سرکلاس

● ادیبه رستمی، معلم از شهر باینگان، استان کرمانشاه

کلیدواژه‌ها: اولیای مدرسه، پیوند اولیا، تجربه‌های مدرسه‌ای

در چندماه ابتدای حضور در مدرسه، مراجعه نکردن والدین، حضور کم آن‌ها در مدرسه و مشارکت اندکشان در امور مدرسه مرا به فکر واداشت تا با اجرای برنامه و راه‌حل‌هایی، بر حضور آنان در مدرسه و تعامل و همکاری آنان بیفزایم. عوامل زیادی باعث شده‌اند اولیای دانش‌آموزان تمایلی به حضور در مدرسه نداشته باشند. از جمله این عوامل می‌توان به: پایین بودن سطح اطلاعات برخی از اولیا نسبت به فرایند آموزش و پرورش دانش‌آموزان، ترس اولیا از درخواست وجه مالی، بی‌توجهی به سرنوشت فرزندان، گرفتاری‌های شغلی، و شرایط فرهنگی و اجتماعی اشاره کرد. با بررسی دانش و تخصص‌های اولیا تصمیم بر آن شد در تدریس و کمک به معلم در کلاس درس و برای ایجاد انگیزه مناسب از والدین استفاده شود. آنان از نزدیک با مشکلات مدرسه، سختی کار معلمان و وضعیت آموزشی و پرورشی فرزند خود آگاهی یابند و موجبات هر چه بیشتر تعامل آن‌ها با مدرسه فراهم شود.



والدین و همچنین نزدیکی بیشتر اولیا به هم، در آستانه روز بزرگداشت مقام مادر، نحوه درست کردن کارت تبریک در ساعت کاردستی به دانش‌آموزان آموزش داده و از آن‌ها خواسته شد با کمک پدرانشان، در مدرسه جشنی برای تشکر از زحمات مادران برگزار کنند. با همکاری دانش‌آموزان، جشنی ساده و دور از تجملات بر پا شد و مادران با دعوت به مدرسه و جشن روز مادر غافلگیر شدند. همه شادمانی کردند و اشک شوق و خوش‌حالی آن‌ها جاری شد.

● جلسه‌ای برای اولیا تشکیل داده شد تا اولاً از بازخورد این دو مورد کار گروهی مطلع و از راهنمایی‌ها و تجربه آن‌ها برای ادامه کار بهره‌مند شویم. ثانیاً آن‌ها بیشتر با یکدیگر ارتباط داشته باشند. خوشبختانه اولیا از نتیجه کار راضی بودند و آمادگی خود را برای حضور در کلاس‌ها به‌منظور یادگیری هرچه بهتر درس و ایجاد کلاسی شاد برای فرزندانشان اعلام کردند.

● در کلاس هنر، مادر یکی از دانش‌آموزان نحوه دوخت‌ودوز و زدن کوک بر پارچه را آموزش داد.

● در زمینه درس هدیه‌های آسمانی و آموزش خواندن نماز، کسوف و خسوف و نحوه انجام تیمم، دانش‌آموزان به‌صورت عملی با این واجبات دینی آشنا شدند.

دانش‌آموزان از اینکه اولیایشان در کلاس‌ها حضور می‌یافتند، بسیار خوش‌حال بودند و در کلاس با اشتیاق فراوان مطالب آموزشی را دنبال می‌کردند. در بازخوردهایی که انجام می‌گرفت، میزان یادگیری آن‌ها مشهود بود. اولیا از پیشرفت دانش‌آموزان و انجام این فعالیت‌ها بسیار راضی و خوش‌حال بودند و با حضور مستمر در مدرسه، تماس تلفنی و فرستادن پیامک، از اجرای طرح ابراز خرسندی می‌کردند.

نتایج و کاربردهای عملی طرح

در اجرای طرح به‌صورت ناظر در کلاس حضور داشتیم و محدوده مطالبی را که اولیا در کلاس اجرا می‌کردند، از قبل با آن‌ها هماهنگ می‌کردم. با آزمون‌ها و انجام تکالیف مهارت‌محور، میزان پیشرفت و دستیابی دانش‌آموزان به اهداف موردنظر سنجش و بررسی می‌شد. همچنین، بررسی بازخورد اولیا و رضایت آن‌ها از انجام طرح و اشتیاق آن‌ها برای حضور در کلاس، از اجرای موفق طرح حکایت داشت.



اولیا به‌عنوان صاحبان اصلی آینده‌سازان مملکت، حق اظهارنظر و نظارت در مسائل آموزش و پرورش را دارند و تنها در این صورت است که فرایند تعلیم و تربیت به شکل شایسته‌ای به اجرا در می‌آید و شخصیت دانش‌آموزان در مسیر رشد و تعالی جریان می‌یابد. مهم‌ترین عامل در بهبود تعامل اولیا با آموزش و پرورش این است که جلب مشارکت اولیا به‌منظور ارتقای بهره‌وری و کیفیت برنامه‌ها باشد و تنها نشست حضوری در جلسات انجمن و اولیا و مربیان ملاک نباشد.

مراحل اجرای طرح

سعی شد با خلاقیت و ابتکار زمینه حضور هرچه بیشتر اولیای دانش‌آموزان در مدرسه فراهم آید و از سرمایه و دانش آنان برای ایجاد انگیزه و تدریس در کلاس‌ها استفاده شود. در اولین مرحله اجرا، قابلیت‌ها، دانش و تخصص اولیای دانش‌آموزان بررسی شد تا زمینه‌هایی که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد معلوم شوند.

● از آقای فاروق خسروی، روش‌شناس هنرمند، برای تدریس درس باغچه اطفال دعوت شد. دانش‌آموزان از حضور ایشان در کلاس بسیار خوش‌حال و همه مشتاق بودند با نحوه زندگی و طرز استفاده از دستگاه تایپ خط بریل (خط نوشتاری نابینایان) آشنا شوند و آن‌ها با دقت به سخنان آقای خسروی گوش می‌دادند. در پایان درس از دانش‌آموزان خواسته شد کتاب داستانی در مورد زندگی ایشان و مشکلات افراد نابینا تهیه کنند. نتیجه کار بسیار مطلوب ارزیابی شد.

● از پدر یکی از دانش‌آموزان دعوت شد آن‌ها را با نحوه تهیه گل رس آشنا کند و دانش‌آموزان با گل اشیای گلی مربوط به درس مطالعات اجتماعی را بسازند.

● در زمینه کسب مهارت‌های اجتماعی و احترام به



تجربه آموزشی

مدرسه؛ پلی به آینده

● مصطفی سهرابلو، لیسانس، دبیر علوم تجربی متوسطه اول پیرتاج، بیجار، استان کردستان

کلیدواژه‌ها: مدرسه، پلی به آینده، تجربه آموزشی

بیشتر اوقات معلم در کلاس به دنبال یافتن راه‌ها و روش‌هایی برای ارائه آموزش و تدریس مناسب و بهتر است تا بتواند با جذب دانش‌آموزان در فرایند یاددهی یادگیری، روند رشد و یادگیری آن‌ها را تسهیل و بهبود بخشد. این تلاش‌ها گاهی با شکست و وقت‌هایی هم با موفقیت‌های کامل یا جزئی همراه هستند. مسلم است، وقتی دانش‌آموز با علاقه و انگیزه درونی در فعالیت‌ها شرکت کند، نتایج آموزشی ارزنده‌ای به دست خواهند آمد. نکته‌ای که باید مدنظر قرار گیرد، این است که خوشبختانه بخشی از راه‌حل‌ها در دست خود دانش‌آموزان هستند، چرا که در کنار تلاش‌های معلم برای یافتن راهکارهای آموزش و یادگیری، خود دانش‌آموزان نیز فعالانه برای مشارکت و هم‌سویی با معلم و کلاس تلاش‌هایی می‌کنند. البته این تلاش‌ها به سبک و اقتضای سن و شرایط خاص خود آن‌هاست، به این صورت که بچه‌ها به‌طور دائم در حال پیگیری علاقه‌ها و خواسته‌ها، انتظارات و نمایش توانمندی‌هایشان به معلم و دیگران هستند که با شناسایی و بهره‌گیری مناسب آن‌ها توسط معلم، بر کیفیت فرایند پیچیده آموزش و یادگیری افزوده خواهد شد و در کنار آن، دورنمایی هرچند کوتاه از آینده شغلی و زندگی دانش‌آموزان متصور خواهد شد. در ادامه تجربه‌های نگارنده در این باره ارائه شده‌اند.

جالب اینجاست که بیشتر سؤالات درباره درس‌های مدرسه از جمله علوم مطرح می‌شوند و این کسب درآمد و جایزه از طریق پاسخ به پرسش‌ها باعث شده بود بچه‌ها با آب‌وتاب خاصی از آن تعریف کنند و پرسش‌های تکراری علوم را دوباره مرور کنند. یکی از آن‌ها می‌گفت: ما که بهتر از این شرکت‌کنندگان می‌توانیم پاسخ بدهیم و امتیاز بگیریم!

این اتفاق و موارد دیگر نشان‌دهنده تأثیر انگیزه و هدف در انجام کارهاست. وقتی دانش‌آموز از انجام کاری مانند درس خواندن یا حضور در یک جلسه علوم و... انتظار مشخص

چند روز پیش، وقتی وارد کلاس علوم شدم، بچه‌ها شروع کردند به پرسش‌هایی از جمله: سرعت نور چقدر است؟ می‌شود برای اندازه‌گیری آن وسیله‌ای ساخت؟

به آن‌ها گفتم، این‌ها را که قبلاً خوانده‌اید! چرا الان برایتان این قدر مهم شده است؟! آن‌ها باز با یکدیگر مشغول صحبت درباره سؤالات دیگر شدند. متوجه شدم علت پرسش‌های آن‌ها به مسابقه‌ای تلویزیونی مربوط می‌شود که از یکی از شبکه‌ها در حال پخش است. در آن مسابقه، شرکت‌کنندگان با پاسخ‌دادن به سؤالات مجری، مبلغی پول نقد کسب می‌کنند.

و مورد انتظارش را داشته باشد، به صورت فعال و شاد آن فعالیت و کار را پیگیری خواهد کرد. این امر درباره آموزش و یادگیری بسیار مفید و قابل توجه خواهد بود، چرا که یادگیری جذاب و فعال دانش آموزان را در پی خواهد داشت.

● جلسه قبل، وقتی وارد مدرسه شدیم، تعدادی از بچه‌ها غذای محلی درست کرده بودند. وقتی از آن‌ها خوردیم و از بچه‌ها تشکر کردیم، نکته جالبی که توجهم را جلب کرد، این بود که دو نفر از آن‌ها آمدند و هر کدام گفتند: «آقا فلان غذا را خورده‌اید؟ من آن را درست کرده‌ام. می‌خواهید بدانید چطور درست می‌شود؟»

در واقع تلاش می‌کردند با ارائه غذاهای دست‌پخت خودشان و توضیحاتی درباره آن‌ها، توانایی‌ها و علاقه‌هایشان را به معلمان و دیگران نشان دهند. به آن‌ها گفتم، برای تدریس فصل سفره سلامت در کتاب علوم هفتم، ضمن ارائه گروهی درس، مطالب لازم درباره این غذاهای محلی را هم بگویند.

● امروز نیز وقتی وارد کلاس یکی از مدرسه‌های روستایی شدم، در حین تدریس علوم تجربی، وقتی داشتم از پنجره بیرون رانگاه می‌کردم، یک‌دفعه متوجه چیز جالبی روی شیشه شدم.



زیبا بود. از این رو، برای افزایش انگیزه در او و همچنین ایجاد ارتباط مناسب بین هنر نقاشی‌اش با آموزش علوم تجربی و جذاب‌شدن فرایند یادگیری، از او خواستم در صورت علاقه، برای مفاهیم علوم تجربی در هر جلسه، روی تخته سفید (وایت‌برد) نقاشی‌های لازم را بکشد. خوش حال شد و در جلسه بعد و در تدریس فصل ساختار سلول، اولین «نقاشی آموزشی» زیبای خودش را برای من و دانش آموزان ارائه کرد.



یکی از بچه‌ها با ماژیک روی شیشه نقاشی کشیده بود! واقعاً نقاشی‌اش جالب و زیبا بود. وقتی پرسیدم این‌ها کار چه کسی هستند، گفت: «آقا ببخشید من کشیدم. خواستم پنجره‌ها کمی قشنگ‌تر شوند، ولی بعدش یادم رفت آن را پاک کنم.»

دفتری را نشان داد که در آن نقاشی‌های متنوع و زیبایی کشیده بود. گفت: «هر موقع بی‌کار می‌شوم نقاشی می‌کشم.» این دانش آموز جلسه بعد هم، در هنگام انجام آزمایش مربوط به تابش اجسام تیره و روشن، تصویری از یکی از وسایل مورد استفاده در آزمایش (کتری) رسم کرده بود که بعد از اجرای آزمایش آن را به من نشان داد.

جمع‌بندی

دقت در رفتارها و نحوه تعامل دانش آموزان و فرصت دادن به آن‌ها، کمک می‌کند بتوانیم با بهره‌گیری از توانایی‌ها و علاقه‌های آن‌ها، آموزش‌هایی جذاب و به‌نوعی دانش آموز محور و مناسب طراحی کنیم. از آنجا که دانش آموزان خود و مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را در اجرا و پیگیری این فعالیت‌ها دخیل می‌بینند، به طور طبیعی مشارکت فعال آن‌ها در فعالیت‌های کلاسی افزایش می‌یابد و یادگیری لذت‌بخش می‌شود.

راهنمای عمل رهبران مدارس

مبتنی بر مطالعات بزرگ مقیاس بین‌المللی و دانش کاربردی موجود

رهبران مدرسه در قامت رهبران نوگرا و جسور باید با اصول و قوانین و ویژگی‌های نوین رهبری مدرسه آشنا و به آن‌ها متصف شوند، مفاهیم و گزاره‌های آن‌ها را به درستی دریابند، آن‌ها را در مدرسه خویش اعمال کنند و سپس با معلمان، دانش‌آموزان و والدین به اشتراک بگذارند.

کتاب «راهنمای عمل رهبران مدارس» ایده‌های ساده و مرتبط و در عین حال عمیقی ارائه می‌دهد تا آموزش و برنامه‌داری و تربیتی را در مدرسه از گستره جدید یادگیری بهره‌مند و دانش‌آموزان را برای دنیایشان آماده کند.

این کتاب راهنما از دو بخش بسیار مهم تشکیل شده است: بخش اول بر مطالعات بزرگ‌مقیاس بین‌المللی و همین‌طور ترکیب دانش کاربردی موجود در حوزه مدیریت و رهبری مدرسه مبتنی است. این بخش به مدیران نشان می‌دهد، در جهان امروز، مدیر و رهبر مدرسه چه وظایفی دارد و بهترین و مبتنی بر شواهدترین فعالیت‌ها و اقدامات رهبران و مدیران مدرسه‌ها به‌منظور ارتقای عملکرد دانش‌آموزان و مدرسه چه هستند.

بخش دوم به سبب ضرورت موضوع رهبری نوکیش، با استفاده از نوآوری‌های دیجیتال در عرصه رهبری آموزشی که پس از بحران همه‌گیری جهانی بیماری کرونا و گسترش آموزش‌های مجازی جایگاه خاصی پیدا کرد، اهمیت مباحث و تجهیز مدرسه و رهبری مدرسه به فناوری‌های نو را بررسی می‌کند.



نویسندگان: دکتر حیدر تورانی، دکتر بهنام بهراد
ناشر: انتشارات مدرسه (۹-۳۲۴-۸۸۸۰۰-۰۲۱)
سال نشر: ۱۴۰۱

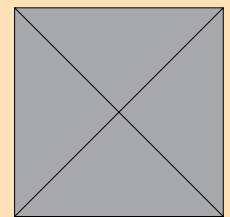
بامراهان

مقالات و نوشته‌های عزیزانی که نام آن‌ها را می‌آوریم به دستمان رسیده‌اند:

مریم احمدزاده خویی، ارومیه، آذربایجان شرقی؛ فرنوش اعلامی، خدیجه قنبریها، تهران؛ سارا ایمانی، رباط کریم، تهران؛ عباس باقری، شهرستان گلوگاه، مازندران؛ شهره جهانشاهی؛ جواد صفری، کرج؛ وحیده حیدری، تهران؛ مهناز خیراندیش، روستای کافتی، اقلید، فارس؛ سعید راحمی، کاشان، اصفهان؛ مصطفی سهرابلو، کردستان؛ طاهره شمسی خسرو، پاکدشت، تهران؛ رضا شیبانی‌فر، منطقه اشترینان بروجرد، لرستان؛ جواد صفری؛ ناحیه یک کرج؛ فرشته هدایتی، تنکابن، مازندران؛ مائده مختاری، تهران؛ مسلم مرادی، کرمانشاه؛ سمانه امینی، تهران؛ عطیه می‌ری، محمدجعفرمهدیان، بروجرد، لرستان؛ حسین نقوی شاهکونی، زهرا کمشی کمر، علی‌آباد کتول، گلستان؛ مجید نیسی، شهرستان کرخه، خوزستان.

ماهانم رشید مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می‌شود و چه خوب است که شما همکاران محترم با فرستادن مقالات، نوشته‌ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه‌های مدیریتی خود، ما را در پر بارتر کردن این نشریه یاری کنید. به همین منظور و هم‌زمان با ماهنامه شدن مجدد نشریه، فراخوانی را تهیه و از طریق وبگاه مجله‌های رشد، گروه‌های مجازی و صفحه اینستاگرام نشریه اطلاع‌رسانی کردیم. خوشبختانه مطالب زیادی به رایانامه مجله رسید که پس از بررسی و ارزیابی، برخی از آن‌ها انتخاب و در نوبت چاپ قرار گرفت و برخی دیگر به پذیرفته نشدند.

ما همچنان منتظر آثار شما هستیم.



برای دسترسی به فراخوان اسکن کنید.



خدای پیامبرستا، آن‌گاه که پیامبرش (ص) را می‌ستاید، او را «شاهد»، «نذیر»، «داعی الی‌الله» و «سراج منیر» می‌خواند.^۱

اگر پیامبر «اسوه»^۲ است، ما نیز باید خویشتن را به این پنج زیبایی بیاراییم:

«شاهد» باید بود و شاهد یعنی «هرآن بودگی»^۳. غایب نبودن در لحظه‌های خطیر و حضور بهنگام در حادثه‌ها و صحنه‌های دشوار.

«بشیر» باید بود. مژده‌آور و لبخندآفرین چونان بهار. بشیر سرسبزی و شادابی و بارآوری.

«نذیر» باید بود. هشداردهنده و نشان‌دهنده خط‌های قرمز، نبایدها و نارواها.

«به خویش نخواندن و به او خواندن». یعنی بر خویش خط کشیدن و حق را دیدن. این معنی «داعی الی‌الله» بودن است.

و «سراج» باید بود. سراج چراغ است؛ شمعی است که هستی خویش را به بهای افروختن و سوختن و روشنی بخشیدن تقدیم می‌کند.

دکتر محمد رضا سنگری

پیامبرانه زندگی کنیم.

پی‌نوشت‌ها

۱. اشاره به آیات ۴۶-۴۵ سوره احزاب: يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِدًا وَمُبَشِّرًا وَنَذِيرًا وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِأَذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا.

۲. اشاره به آیه ۲۱ احزاب لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ.

۳. تعبیری است از هایدگر؛ پدیدارشناسی بسیجی شهید، سیدجواد طاهایی، تهران، سوره مهر، ۱۳۹۷، ص ۱۲.



فراخوان دوازدهمین جشنواره ملی دوسالانه عکس و تصویرگری ل شلاد

موضوعات جشنواره در گروه‌های سنی:

الف) هنرمندان بزرگسال:

۱. مدرسه، خانه دوم

محورها:

الف) موقعیت‌های متنوع تربیتی (مناسبت‌ها، مراسم، اردوها و جشن‌ها)؛
ب) اتفاقات و رخداد‌های حالب مدرسه

۲. نهاد خانواده

محورها:

الف) مدرسه و خانواده؛ ب) مسجد و خانواده؛ ج) مدرسه، مسجد و خانواده

۳. کتاب درسی

محورها:

باز آفرینی تصویری: الف) قصه‌ها، شعرها و...؛ ب) فعالیت‌های علمی؛
ج) سرزمین برگزیر ایران (بناهای تاریخی، مناسبت‌های ملی و دینی،
محیط زیست، حیات وحش، طبیعت، آیین‌های قومی و منطقه‌ای و...)
نکته: رویکرد جشنواره، استفاده مناسب از آثار برگزیده در تکمیل
پسته‌های تربیت و یادگیری وزارت آموزش و پرورش است.

۴. بخش جنسی

۱. شمار سال (تولید، دانش‌پیمان و اشتغال آفرین)،
۲. مهدویت.

ب) هنرمندان دانش آموز:

۱. آزاد

۲. کتاب‌های درسی. تمام موضوعات و رخدادها در همه گونه (زائرهای
عکاسی و تصویرسازی که مستقیم یا غیرمستقیم با کتاب‌های درسی ارتباط
ناشته باشند)

نشانی دبیرخانه جشنواره

تهران، خیابان انقلاب، خیابان بهار، خیابان سمنان، پلاک ۸
برای کسب اطلاعات بیشتر به وبگاه جشنواره به نشانی
(www.roshdmag.ir) مراجعه کنید یا با شماره
۷۷۶۰۶۸۵۸ تماس بگیرید.

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی از عکاسان و
تصویرگران سراسر کشور برای شرکت در دوازدهمین جشنواره
ملی دوسالانه عکس و تصویرگری رشد دعوت به عمل می‌آورد.
این جشنواره از تصویرگران و عکاسان محترم دعوت می‌کند
با نگاه خلاقانه خود، بر اساس موضوعات جشنواره، لحظاتی
به یادماندنی و تأمل برانگیز را به تصویر بکشند و با هنر خویش
در چهره‌ای نو به روی مخاطبان بکشایند. نگرش اندیشمندانه و آثار
هنرمندانه شما نماینده جشنواره خواهد بود.

محوه‌های برشمرده این دوره از جشنواره، بر فضا سازی
مدرسه‌های امروزی، روش‌های نوین آموزشی و نیازهای
تصویری مجلات رشد، کتاب‌های درسی و عموم منابع آموزشی
و تربیتی تمرکز ویژه دارند. عکاسان و تصویرگران می‌توانند در
دو گروه سنی در این جشنواره شرکت کنند:

۱. هنرمندان بزرگسال: الف) عکاسان و تصویرگران حرفه‌ای؛ ب) نطیلان و مریبان.
۲. هنرمندان دانش آموز: دانش آموزان ۱۳ تا ۱۸ ساله.

تصویر: معلمان و مریبانی که در سمت‌های اداری آموزش و
پرورش هستند، مشمول گروه ۱ (ب) می‌شوند.

با پوشش روزانه مجله‌های اطلاعات
مربوط به مقررات را دریافت کنید

