



ISSN: 1735-4889

مدرسه

رشد



انستیتو ملی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
معاونت عالی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر نشریات و فناوری آموزشی

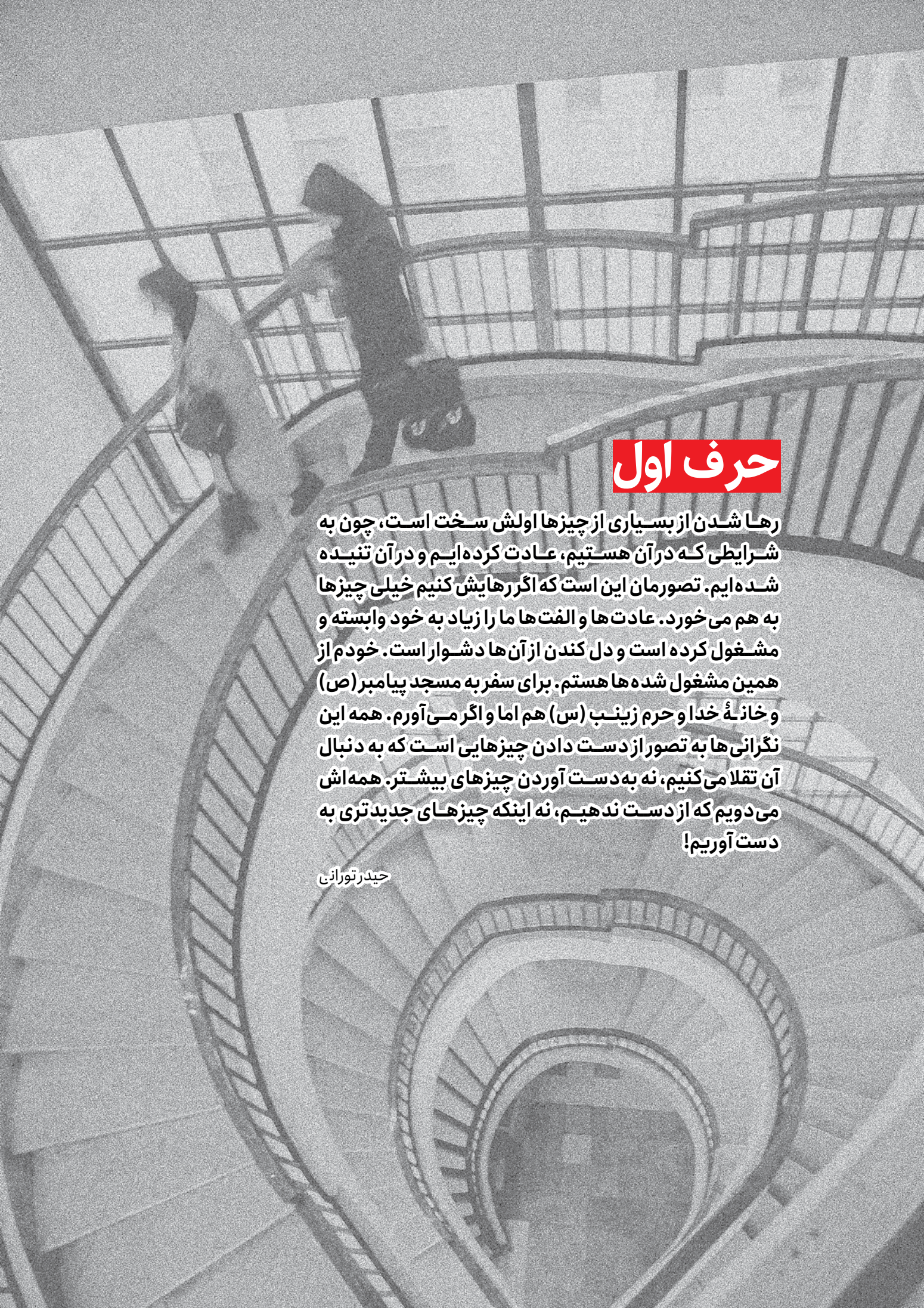
ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و یکم
شماره پی در پی ۱۳۹ | دی ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r

من و رهبری مدرسه

مدرسه در مسیر
تحول دیجیتال

قاسم
کلاس من

مدرسه
تازه ساخت ما!



حرف اول

رها شدن از بسیاری از چیزها اولش سخت است، چون به شرایطی که در آن هستیم، عادت کرده ایم و در آن تنیده شده ایم. تصورمان این است که اگر رهايش كنيم خیلی چیزها به هم می خورد. عادت ها و الفت ها ما را زیاد به خود وابسته و مشغول کرده است و دل کندن از آن ها دشوار است. خودم از همین مشغول شده ها هستم. برای سفر به مسجد پیامبر (ص) و خانه خدا و حرم زینب (س) هم اما و اگر می آورم. همه این نگرانی ها به تصور از دست دادن چیزهایی است که به دنبال آن تقلا می کنیم، نه به دست آوردن چیزهای بیشتر. همه اش می دویم که از دست ندهیم، نه اینکه چیزهای جدیدتری به دست آوریم!

حیدر تورانی



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

مدیر مسئول:
محمد صالح مذنبی
سردبیر:
دکتر حیدر تورانی
هیئت تحریریه:
دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی
صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی
دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان و
طاهره ملک‌زاده
مدیر داخلی:
شهلا فیهیمی
دبیر عکس:
اعظم لاریجانی
ویراستار:
کبری محمودی
مدیر هنری:
کوروش پارسائزاد
طراح گرافیک:
سید جعفر ذهنی
تصویرساز:
سید میثم موسوی
نشانی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲۰، ۸۸۴۹۰۱۴۷۸
وبگاه: www.roshdmag.ir
رایانامه: modiriat@roshdmag.ir
پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸



۴

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی،
معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست‌ویکم | شماره پی در پی ۱۳۹ | دی ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه

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

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

- من و رهبری مدرسه / دکتر حیدر تورانی / ۲
پای درس لقمان / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۳
مدرسه در مسیر تحول دیجیتال / دکتر مهدی شامی زنجانی / ۴
مدیران تریک‌های / دکتر علی خلخالی / ۸
آری یا خیر؟ / ناصر تقی‌زاده سروستانی / ۱۱
مدیر بالنده / طاهره ملک‌زاده / ۱۲
دیدن خواب صخره، شنیدن آهنگ جویبار! / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۴
ساعت ۲۵ / فریبا مویدنیا / ۱۸
قوانین نانوشته! / احمد جمشیدی / ۱۹
مدرسه تازه ساخت ما! / احمد کعبی فلاحیه / ۲۰
سیاست و سیاست‌گذاری آموزشی / دکتر حیدر تورانی / ۲۲
سخن بسیار داری اندکی کن / دکتر محمد جلالی / ۲۴
الزامات مدیریت در عصر دیجیتال / امیر آقایی / ۲۶
نورس کلاس / محمد تابش / ۳۰
قاسم کلاس من / فاطمه پیروز / ۳۴
چکمه‌های خانم سلگی / جواد صفری / ۳۶
مدیریت مشارکتی در خدمت تحول / حسین نقوی شاهکوثی، زهرا کمشی کمر / ۳۸
اتاق فرار / فرنوش اعلامی، خدیجه قنبری‌ها / ۴۰
هزارتوی مدیریت مدرسه / محمدرضا توحیدی / ۴۲
عدالت آموزشی در نظام آموزشی / مسلم مرادی، سمانه امینی / ۴۴
خودراهبری مدیران / سارا ایمانی / ۴۶
معرفی کتاب / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین 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 به 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 ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.



برای اشتراک مجله، رمزیننه را پویش کنید.

من و رهبری مدرسه



همین‌طور سرمایه‌گذاری روی حرفه‌ای‌سازی هر چه بیشتر معلمان، ماندن در گوشه‌ای امن و رضایت‌دادن به وضعیت موجود را ترجیح می‌دهند.

رهبری اثربخش و تحولی مدرسه تقریباً برای قریب به اتفاق جنبه‌های آموزش و پرورش موضوعی اساسی و محوری تلقی می‌شود. حتی با وجود معلمان، مدرسه‌ها و برنامه‌هایی کارآمد در هر نظام آموزشی، این رهبری اثربخش است که موجب تغییر نظام آموزشی و مدرسه‌ای می‌شود. این برنامه‌ها نیستند که مهم هستند، بلکه این فرهنگ مشارکت‌پذیر و برنامه‌محور است که اهمیت دارد. چنین فرهنگی نشانه مدیریت اثربخش و تحول‌خواه است.

فرهنگ یعنی یادگیری نظام مدرسه، نوآوری در سطح نظام مدرسه و همکاری هدفمندی که می‌تواند به بهبود مستمر و در سطح کلان منجر شود. اهمیت رهبری مدرسه که از جمله شامل توانایی مدیر برای ارتباط با مدیران دیگر مدرسه‌ها و نیز والدین است، نمی‌تواند مورد غفلت و حتی اغراق قرار گیرد، چرا که در بسیاری از نظام‌ها، مدیران نه تنها تشویق می‌شوند تا رهبری را درون مدرسه خود اجرا کنند، بلکه تشویق می‌شوند آن را در ورای مدرسه خویش نیز تمرین کنند. شواهد پیمایش مطالعات بزرگ‌مقیاس بین‌المللی تدریس و یادگیری نشان می‌دهند که درصد بسیار کمی از مدیران در فعالیت‌های رهبری مانند ارائه اطلاعات به والدین یا سرپرست دانش‌آموزان در مورد مدرسه و عملکرد دانش‌آموز یا همکاری با مدیران سایر مدرسه‌ها در مورد وظایف کاری پرچالش مشارکت می‌کنند.

بنابراین، نارسایی‌ها و ناکارآمدی‌هایی که صرف‌نظر از افزایش سرمایه‌گذاری، شاهد نتایج و پیامدهای یکنواخت آن‌ها هستیم، در ضعف و حتی بحران رهبری مدرسه‌ها تبلور پیدا می‌کنند. رهبران اثربخش و مؤثر باید در شناسایی اسباب تغییر به معلمان و سایر کارکنان کمک کنند، از آن‌ها پشتیبانی و حمایت به عمل آورند و به همین ترتیب اختیارات و مسئولیت‌های رهبری را در سطح مدرسه توزیع کنند.

مدیریت و رهبری ضعیف مدرسه می‌تواند حتی عملکرد بهترین معلمان را ضعیف کند. در اغلب مواقع، عملکرد معلمان و دانش‌آموزان متأثر از رهبری مدرسه است. رهبری اثربخش برای تمامی سطوح و جنبه‌های آموزش و پرورش محوری و ضروری محسوب می‌شود. حتی اگر معلمان و برنامه‌های فوق‌العاده‌ای در مدرسه وجود داشته باشند، این رهبری کارآمد و اثربخش مدرسه است که نظام مدرسه‌ای مطلوبی می‌سازد. رهبری اثربخش برای ایجاد محیطی که معلمان، پژوهشگران و نوآوران بتوانند در کنار هم کار کنند، از اهمیتی حیاتی برخوردار است. این نوع رهبران قادرند به افراد کمک کنند آنچه را نیازمند تغییر است شناسایی و پشتیبانی و حمایت لازم را بسیج کنند و مسئولیت‌های رهبری را در کل نظام مدرسه توزیع کنند. به عبارت دیگر، رهبری توزیعی را اعمال کنند. رهبران آموزشی و تربیتی مدرسه لازم است بر منابع متمرکز شوند، ظرفیت‌سازی کنند، سازمان کاری مدرسه را تغییر دهند و با توجه به سنجه‌های پاسخ‌گویی، جو سیاستی و مدیریتی اثربخش و درستی را به وجود آورند. عمده اتفاقات آموزشی و تربیتی در مدرسه‌ها روی می‌دهند؛ جایی که رهبری آموزشی و تربیتی اهمیتی حیاتی پیدا می‌کند. بنابراین، پرورش و تربیت رهبران مدرسه‌های قابل و اثرگذار، از ویژگی‌های مهم نظام‌های آموزشی موفق است. در برخی از نظام‌های آموزشی موفق جهان، معاون مدرسه وقتی می‌تواند مدیر و رهبر مدرسه شود که بتواند وضعیت یکی از مدرسه‌های بسیار ضعیف را تغییر دهد و بهبود جدی ببخشد. همچنین، رهبران مدرسه‌ها باید نشان دهند به ارتقای آموزش در خارج از چهار دیواری مدرسه قادرند.

سد واقعی در برابر تحولات آموزشی، غالباً نیروهای تابع، راضی به وضع موجود و محافظه‌کار نیستند، بلکه مدیران و رهبران محافظه‌کار و غیرنوآوری هستند که به جای انطباق فعالیت و عمل آموزشی با محیط و جهان پیرامونی رو به تغییر، بیشتر به برنامه‌های جاری و روزانه چسبیده‌اند و به جای متقاعد کردن معلمان و کارکنان مدرسه، به‌ویژه والدین و دیگر ذی‌نفعان مدرسه برای مشارکت فعال و کارآمدتر و

پای درس لقمان

● دکتر عبدالعظیم کریمی

کلیدواژه‌ها: شرک، لقمان حکیم، توحید



و آموزه‌ها و اقدامات، هر چند نیک و ارزنده باشند، رنگ شرک به خود می‌گیرند.

باورمندی قلبی به یگانگی خداوند در دوران کودکی، یعنی از همان آغاز عینک دویینی را برداشتن و عینک یگانه‌بینی را به چشم زدن! و این سنگ بنای تعلیم و تربیت توحیدی و مقدمه دست‌یابی به رستگاری و نیک‌بختی است، زیرا آن کس که به یگانگی خداوند ایمان قلبی دارد و ذهن و دل خود را از شرک پاک کرده است، از دام تفرق و کثرت و غصه و رنج و اضطراب آزاد می‌شود و همه جهان را خرم از او می‌داند.

ریشه همه انحراف‌های اخلاقی و اجتماعی و اختلالات روانی - عاطفی و انسدادهای فکری و ذهنی فقط و فقط در همین شرک‌ورزی است که نگاه آدمی را از واقع‌بینی و حقیقت‌جویی منحرف می‌کند. آنگاه پیامدهای منفی آن در ابعاد زیستی، روانی، اجتماعی و اخلاقی ظاهر می‌شوند.

به همین منظور، لقمان حکیم در نخستین گام تربیت فرزند، به این محور توحیدی که سنگ بنای سایر ابعاد تربیتی است اشاره می‌کند و او را از رنج و ظلم دوگانه‌بینی به جهان هستی برحذر می‌دارد.

در روایت‌های متعدد از زبان ائمه اطهار (ع) آمده است که نخستین آموزش امامان (ع) به فرزندان خود در همان سال‌های نخست زندگی «لااله الا الله» بوده است! چرا؟ راز القا و الهام این شعار در اوایل زندگی کودک چیست؟

رمز‌گشایی از این آموزه توحیدی زمانی آشکار می‌شود که به فلسفه شعار توحیدی لااله الا الله پی ببریم و بدانیم که «برسازه» زندگی سعادت‌مندانیهایی و آزادی از بت‌های ذهنی است. اما شعار توحید زمانی ما را به فلاح و رستگاری می‌رساند که یگانگی خدا را نه به ذکر تقلیدی و لفظی، بلکه به ذکر قلبی و تحقیقی بیان کنیم: و قال النبی (ص): «قولوا لااله الا الله تفلحوا!» بگوئید نیست خدایی جز خدای یگانه، تا رستگار شوید.

بدان که «ذکر تقلیدی» دیگر است و «ذکر تحقیقی» دیگر. آنچه از راه افواه (دهان‌ها) به صورت سمع در آید، آن ذکر تقلیدی باشد. چندان کارگر نیاید؛ همچنان که تخم ناپورده نارسیده که در زمین اندازند، نروید. و ذکر تحقیقی آن است که به تصرف تلقین صاحب‌ولایت در زمین مستعد دل مرید افتد (رازی، ۱۳۵: ۱۳۹۲).

يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ (لقمان/۱۳)

با نگاهی به آیات ۱۳ تا ۱۹ سورة لقمان می‌توان درخشان‌ترین و مؤثرترین راهبردهای تربیتی را از زبان لقمان حکیم به فرزندش استخراج کرد و به کار بست. این راهبردها می‌توانند الگویی مطمئن برای اولیا و مربیان در تعلیم و تربیت فرزندان باشند.

در سورة لقمان از آیه ۱۳ به بعد حدود ده محور در باب تربیت فرزند بیان شده‌اند. نخستین محور که زیر بنای همه ابعاد وجود انسان در تربیت تلقی می‌شود، تربیت توحیدی را شکل می‌دهد که به تحول بنیادین در سامانه باورمندی و ایمانی متربی و تأکید بر نگاه موحدانه به جهان هستی ناظر است. آنجا که می‌فرماید: «یادکن زمانی را که لقمان در مقام موعظه به فرزندش گفت: پسرم، هرگز به خداوند شرک نیاور که شرک ظلمی بسیار بزرگ‌تر است» (لقمان/۱۳).

سؤال این است که برای کودکی با سن و سال اندک که از نظر قوای ادراکی احتمالاً قادر به امور انتزاعی نیست، چگونه می‌توان نگاه موحدانه و عدم شرک‌ورزی به خدای یگانه را توصیه و ترویج کرد؟ به‌راستی نقش این موعظه سنگین و تحمل‌ناپذیر چه تأثیری در تربیت کودک دارد؟! و سؤال بعدی اینکه چرا نخستین موعظه برای تربیت از نظر لقمان حکیم دوری جستن از شرک به خداوند است؟ مراد لقمان از این آموزه به‌ظاهر بسیار انتزاعی و ذهنی چیست؟ آیا مقصود آن است که فرزند لقمان صرفاً از نظر ذهنی و اقرار لفظی به خداوند شرک نوزد و یکتایی خدا را با اقرار زبانی و گزاره ذهنی یادآور شود، بی‌آنکه در نگاه و نگرش او به جهان هستی تغییر ایجاد شود؟ و یا از همان آغاز نگاه و بینش او را نسبت به یگانگی خداوند به‌گونه‌ای بار می‌آورد که نه در لفظ و مفهوم، بلکه از نظر قلبی و معنایی آن را شهود کند تا از پیامدهای آسیب‌زای شرک‌ورزی به خدا در امان باقی بماند؟

کارکرد یگانه‌دانی و یگانه‌بینی که حاصل شرک نوزیدن به خداوند است چیست؟ و چرا نخستین اصل در تربیت باید بر محور توحید و یگانه‌پرستی بنا شود؟

حکمت این موعظه موحدانه در این است که اگر زیربنای فکری و زیرساخت انگاره و نگرش آدمی به جهان هستی، از همان آغاز بر محور توحید و یگانه‌بینی نباشد، سایر موعظه‌ها

منبع

رازی، نجم‌الدین (۱۳۹۲).
گزیده مرصادالعباد. علمی،
تهران.

رهبری در عصر دیجیتال

مدرسه در مسیر تحول دیجیتال

● دکتر مهدی شامی زنجانی
● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: دیجیتال، مدرسه دیجیتال، تجربه محوری، داده محوری

دکتر مهدی شامی زنجانی دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران و بنیان‌گذار و رئیس مؤسسه تحول دیجیتال دانشگاه تهران است. داستان تحول دیجیتال داستانی چندلایه و گسترده است که به نظر می‌رسد مطالعه دقیق آن نیازمند تمرکز میان‌رشته‌ای است. حوزه تمرکز آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای دکتر شامی زنجانی «تحول دیجیتال» است. از آنجا که ایشان جزو دست‌اندرکاران اصلی پروژه تدوین سند ملی تحول دیجیتال است، در این نوشتار، که آقای دکتر سیدمحمد نورزبان امیری تهیه و تنظیم کرده است، دیدگاه‌های ایشان درباره مدرسه دیجیتال و آینده آن در ایران بیان شده است.

دیجیتال شدن

به نظر می‌آید قبل از اینکه وارد موضوع تحول دیجیتال در حوزه مدرسه، آموزش و پرورش یا به تعبیر دیگر مدرسه دیجیتال، شویم، لازم است به عصری که در آن حضور داریم بپردازیم و ببینیم این عصر چه داستان و سرمشقی را همراه خود آورده تا همه صنایع، بخش‌ها و ابعاد زندگی ما را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، اگر آن را بهتر درک کنیم، بهتر می‌توانیم در خصوص آینده مدرسه و آموزش و پرورش صحبت کنیم. ما در عصری زندگی می‌کنیم که به آن عصر دیجیتال می‌گویند. وقتی به چیزی عنوان عصر اطلاق می‌شود، معنی‌اش آن است که در آن بازه زمانی روش‌ها و ابزارهای کسب ثروت و قدرت تغییر کرده‌اند. در عصر صنعتی، ابزار، نیروی کار و سرمایه را داشتیم. صاحبان سرمایه و نیروی کار در این عصر افراد قدرتمندی بودند. در نتیجه همه جنبه‌های زندگی بشر با این عوامل شکل می‌گرفتند، اما عصر جدید را عصر دیجیتال نامیده‌اند، به این دلیل که ما با فناوری‌های تحول‌آفرین روبه‌رو هستیم. گاهی در زبان فارسی از آن به عنوان فناوری‌های برافکن هم یاد می‌شود. این فناوری‌ها در عرصه‌های گوناگون زندگی بشر محل ایجاد قدرت و ثروت شدند و در نتیجه به نظر می‌رسد به همراه خود ویژگی‌هایی را عرضه می‌کنند که قابلیت کاربست به سطوح گوناگون حکمرانی را خواهند داشت. دوران همه‌گیری باعث شد ما ایمان بیاوریم به اینکه چاره‌ای جز رفتن به سمت تحول دیجیتال نداریم

و باید از آن بهره‌برداری کنیم؛ اما وقتی از تحول دیجیتال در حوزه آموزش و پرورش یا در حوزه مدرسه صحبت می‌کنیم، باید ببینیم هدف تحول دیجیتال در مدرسه چه می‌تواند باشد؟ به نظر بنده، این هدف همان است که در صنایع گوناگون دنبال می‌شود. یعنی بتواند مدرسه‌ای در تراز عصر دیجیتال بسازد که عملکرد عالی داشته باشد. تحول دیجیتال به دنبال این است که از تفکر تا عملکرد را در مدرسه با استفاده از فناوری‌های تحول‌آفرین تغییر دهد. شاید لازم باشد در ابتدای بحث تعریفی ابتدایی از تحول دیجیتال در مدرسه یا به تعبیری داستان مدرسه‌های دیجیتال را خدمتتان ارائه کنم.

بنده اعتقاد دارم، مدرسه دیجیتال، نظام مدیریتی و یادگیری خود را مبتنی بر فناوری‌های

دیجیتال متحول کرده و با خلق تجربه‌ای جذاب برای

ذی‌نفعان، به عملکردی عالی دست پیدا خواهد کرد. وقتی می‌گوییم مدرسه مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال، یعنی این فناوری‌ها، اعم از فناوری‌های تحول‌آفرین و فناوری‌های معمولی، با هم تلفیق و باعث شدند شیوه مدیریت آموزش و یادگیری در مدرسه متحول شود و عملکردی عالی به همراه تجربه‌ای جذاب برای ذی‌نفعان حاصل شود.

وقتی صحبت از ذی‌نفعان می‌کنیم، قطعاً منظورمان فقط دانش‌آموزان نیستند. دانش‌آموزان مهم‌ترین ذی‌نفعان هر مدرسه هستند، اما ذی‌نفعان دیگری مثل معلمان، تیم مدیریتی مدرسه، والدین، آموزش و پرورش و نهادهای بالادستی هم وجود دارند که می‌توانند از مزایای مدرسه دیجیتال منتفع باشند.

اجازه بدهید من در این قسمت یک اشتباه رایج را تصحیح کنم. مدرسه دیجیتال همان مدرسه الکترونیکی یا مجازی نیست. همان‌گونه که آموزش دیجیتال با آموزش مجازی و الکترونیکی معادل نیست. آموزش مجازی و الکترونیکی آموزشی است که در دنیای غیرواقعی به اسم دنیای مجازی اتفاق می‌افتد که دنیای دلبلیو دلبلیو (WWW) است، دنیایی که شما وارد شبکه جهانی می‌شوید یا در بعضی موارد از طریق شبکه ملی کشورتان خدمات الکترونیکی دریافت می‌کنید؛ اما مدرسه دیجیتال این نیست که به تمامی الکترونیکی باشد. مدرسه دیجیتال ساختمان و ظهور و بروز فیزیکی دارد و فناوری‌ها را به نحوی به کار می‌گیرد که بتواند به این عملکرد عالی دست یابد؛ یعنی مدرسه دیجیتال ترکیبی از منابع فیزیکی و منابع فناوری است تا با در کنار هم قرار دادن آن‌ها بتواند شرایط مناسبی را برای مدیریت و یادگیری در خودش به وجود آورد. شاید اگر مثالی از حوزه تجاری بزنم، مقداری این مطلب را روشن کند.

آمازون تقریباً نزدیک به بیش از دو دهه است که در محیط اینترنت در حال فعالیت است و به نوعی درگیر محیط الکترونیک یا مجازی است؛ اما سال ۲۰۱۷ اولین فروشگاه دیجیتال خودش را با عنوان «آمازون گو» راه‌اندازی کرد.

این فروشگاه دیجیتال آمازونی که قبلاً فقط در اینترنت بود، از اینترنت بیرون آمد، ساختمان تأسیس کرد و بعد با استفاده از فناوری، خرید فیزیکی ما را ارتقا بخشید. برای همین، وقتی وارد این فروشگاه می‌شویم، می‌توانیم برنامه را فعال کنیم که اگر چیزی از قفسه برداریم، کالا به فهرست خریدمان اضافه شود یا

مدرسه دیجیتال ترکیبی از منابع فیزیکی و منابع فناوری است تا بتواند شرایط مناسبی را برای مدیریت و یادگیری در خودش به وجود آورد

اگر به سرچایش برگردانیم، از فهرست خرید حذف شود.

حتی کالایی خاص را که مدت‌هاست به دنبال آن می‌گردید، می‌توانید راحت پیدا کنید. از طرف دیگر، پرداخت اینترنتی برای شما تسهیل شده تا شما تجربه خرید فیزیکی فناوری‌انه‌ای داشته باشید.

وقتی از مالک آمازون پرسش می‌شود چرا این تلفیق را انجام می‌دهید، می‌گوید: برخی مشتریان من تجربه حضور فیزیکی خرید را دوست دارند و وظیفه ما این است که بتوانیم این تجربه را با فناوری ارتقا بدهیم. همین مثال را درباره مدرسه هم می‌توان زد. الان پس از همه‌گیری کرونا کمتر کسی به این قائل است که مدرسه‌ها می‌توانند به صورت تمام الکترونیکی موفق باشند.

در نتیجه، امروز وقتی از مدرسه‌های دیجیتال صحبت می‌کنیم، این مدرسه‌ها ساختمان و امکانات فیزیکی دارند، اما مثل آمازون گوسعی کردند از فناوری طوری استفاده کنند که بتوان مدرسه را به بهترین نحو مدیریت کرد. وقتی از مدیریت مدرسه سخن می‌گوییم، یعنی تمامی فرایندهای مدیریتی مثل برنامه‌ریزی آموزشی، سازمان‌دهی و پایش منابع در آن قرار می‌گیرند. در این میان مقوله یادگیری به منزله هسته مرکزی نهاد مدرسه است که مدیر مدرسه چگونه می‌تواند از فناوری‌ها طوری استفاده کند که یادگیری را توسعه دهد و تقویت کند

ویژگی‌های مدرسه دیجیتال

مدرسه‌های دیجیتال خصوصیات متفاوت و گاه منحصر به فردی خواهند داشت که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد.

داشتن نقشه سفر

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدرسه دیجیتال تجربه‌محوری است. تجربه‌محوری به این معناست که ما تلاش می‌کنیم احساس خوبی به ذی‌نفعان، در مواجهه با خدمات مدرسه‌ای، بدهیم. وقتی از تجربه صحبت می‌کنیم، مفهومی با عنوان «نقشه سفر» هویدا می‌شود. این مفهوم هم در محیط‌های کسب و کار تجاری مطرح است و هم در محیط‌های غیرانتفاعی. توضیح اینکه هر فردی که با نظام مدرسه روبه‌رو می‌شود، قبل و حین تعامل با مدرسه و حتی پس از ترک آن، مجموعه‌ای از نقاط تماس با نهاد مدرسه دارد. مثلاً دانش‌آموزی که قصد دارد برای ثبت‌نام مدرسه اقدام کند، باید بتواند تجربه‌هایی شامل اطلاعات مدرسه‌ای، نحوه پاسخ‌گویی مدرسه به سؤالات، سبک آموزش و ارتباطات پس از فارغ‌التحصیلی کسب کند. در واقع تیم مدیریتی مدرسه باید بررسی کنند چگونه می‌توان در نقاط گوناگون تماس با ذی‌نفعان، ارزش بالاتری ایجاد کرد. مدرسه دیجیتال دنبال چنین موضوعی است.

داده‌محور بودن

ویژگی دیگر مدرسه‌های دیجیتال داده‌محوری است. باید بپذیریم که «داده» در دنیای امروز به عنوان اکسیژن برای تنفس همه سازمان‌ها و نهادها و کسب و کارها به شمار می‌رود. مدیریت مدرسه باید بتواند داده‌های صحیحی از دانش‌آموزان داشته باشد

بدهند و با داده‌های مدرسه برای دانش‌آموزان، معلمان و تیم مدیریتی مدرسه ارزش بیشتری به وجود بیاورند.

هوشمندی مدرسه

مهم‌ترین ویژگی مدرسه‌های دیجیتال ویژگی «هوشمندی مدرسه» است؛ یعنی مدیریت مدرسه می‌تواند تصمیم‌هایش را به بهترین وجه، مبتنی بر حقایق و شرایط، اخذ کند و به سمتی برود که با استفاده از فناوری‌هایی مثل تحلیل داده، هوش مصنوعی و بیومتریک، بالاترین سطح از هوشمندی را ایجاد کند. وقتی هوشمندی در سیستم مدرسه ایجاد شود، یعنی فناوری به کمک ما خواهد آمد و می‌تواند در تصمیم‌های نیمه‌ساخته و ساختنیافته کمک حال باشد.

چه باید کرد؟

در خصوص این سؤال ابتدا باید یک جمله عرض کنم: مدرسه‌ها برای پیوستن درست به عصر دیجیتال و کسب موفقیت در آن، راه طولانی و دشواری را در پیش دارند. چرا این را عرض می‌کنم؟ به این دلیل که به هر حال حوزه آموزش و پرورش در کشور ما از بخش‌هایی است که از حیث تفکر فناورانه جزو بخش‌های به نسبت ضعیف در کشور محسوب می‌شود و به اندازه کافی در دهه‌های گذشته نفوذ فناوری در این بخش صورت نگرفته است. در نتیجه می‌توانیم بگوییم، از خیلی بخش‌ها مثل آموزش عالی عقب است. این نکته را هم اضافه کنیم که تحول دیجیتال یک سفر بدون پایان و طولانی است. کسانی می‌توانند در آن موفق باشند که صبر داشته باشند و در بلندمدت به دنبال عقاید و ارزش‌های تحول دیجیتال باشند. پس اگر مدیر مدرسه یا مسئول آموزش و پرورش این تلقی را دارد که با یک یا چند تحقیق یک یا سه‌ساله می‌توان به مفهومی تحت عنوان مدرسه دیجیتال یا به تحول دیجیتال در آموزش و پرورش دست یافت، به نظر من این یک اشتباه راهبردی خواهد بود که گاهی خطرناک است.

ترویج تفکر دیجیتال

اما طبیعی است که رهسپاری در هر مسیر طولانی با برداشتن اولین قدم‌ها اتفاق می‌افتد. پس این داستان باید از جایی شروع شود. به نظر من، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای این حوزه آن است که ما بتوانیم تفکر دیجیتال را در نظام آموزش و پرورش، در مدرسه، مدیران و معلمان به وجود آوریم که خودش بسیار کار سنگین و زمان‌بری است. هر اتفاقی در میدان عمل از یک تفکر درست و ساخته و پرداخته آغاز می‌شود. پس اگر بخواهیم اولین گام را برداریم، باید پاسخ این سؤال را بدانیم که اکنون تا چه میزان بدنه مدرسه‌های کشور و بدنه آموزش و پرورش با مفاهیم عصر دیجیتال آشنا هستند و چه قدر مطلع‌اند که اساساً تحول دیجیتال در آموزش و پرورش و مدرسه دیجیتال چیست؟! اگر خدای ناکرده مدرسه‌های دیجیتال را نشناسیم، به سمت نمونه‌های غلط تقلیل یافته خواهیم رفت. دقیقاً مانند مدرسه‌های هوشمند. در ایران، هوشمندی مدرسه در عمل به خرید رایانک تنزل پیدا کرد. فکر کردند مدرسه هوشمند آن است که رایانک در آن باشد یا معلم به جایی که روی تخته بنویسد، مطالبش را روی نمایشگر (ال سی دی) منعکس کند.

تا از طریق آن بتواند برای هدایت تحصیلی، آموزش و یادگیری اثربخش و آموزش شخصی‌سازی‌شده را محقق کند. «آموزش شخصی‌سازی‌شده» یکی از مهم‌ترین اهداف مدرسه‌های دیجیتال است. شما زمانی می‌توانید بین یادگیرندگان تمایز قائل شوید که داده‌های متنوعی از آن‌ها در اختیار داشته باشید و تفاوت‌ها را شناسایی کنید.

یادگیری مقیاس پذیر

بحث بعدی از ویژگی مهم دیگری که مدرسه‌های دیجیتال دارند، یادگیری مقیاس‌پذیر است؛ اینکه مدیران مدرسه‌ها به راحتی بتوانند تعداد افراد درگیر نهاد آموزشی مدرسه را ارتقا و افزایش بدهند. چرا که در این مدرسه‌ها قرار است از فناوری‌هایی مثل برنامه‌های کاربردی، رایانش ابری و هوش مصنوعی استفاده شود تا خدمات و سرویس‌های بهتری را ارائه کنند. پس مدرسه می‌تواند توان و ظرفیت سرویس‌دهی بالاتری را در افراد و در سطوح بیشتری ارائه کند.

دسترس پذیری

مدرسه‌های دیجیتال این امکان را دارند که یادگیری ۲۴ ساعته را برای دانش‌آموزان فراهم کنند و یادگیری فقط به هشت ساعت حضور در مدرسه‌ها محدود نباشد.

اجتماع محوری

بحث بعدی اجتماع محوری در مدرسه‌های دیجیتال است؛ یعنی ما به این سمت خواهیم رفت که بتوانیم هرچه بیشتر مدرسه‌ها را به اجتماع‌ها، انجمن‌ها و جوامع یادگیری دیگر متصل کنیم تا ساکنان مدرسه از حالت منزوی (ایزوله) در حوزه یادگیری در آیند و بتوانند به منابع و اتلاق (فروم)‌های متنوع و متکثر یادگیری متصل شوند.

بوم‌سازگان (اکوسیستم) محوری

این روزها مدرسه‌ها به تنهایی نمی‌توانند در دنیای آموزش موفق و اثربخش باشند. مدرسه‌ها باید شبکه‌ای را ایجاد کنند که در آن بهترین یادگیری محقق شود و مدیریت بهتری هم در مدرسه اتفاق بیفتد. به عنوان نمونه، مدرسه‌های امروز باید به شرکت‌های کمک‌نواوری که در حوزه آموزش کار و فعالیت می‌کنند و به ارائه‌دهندگان فناوری، به شتاب‌دهندگان و به کسانی که می‌توانند خدمات مکمل ارائه کنند متصل شوند و شبکه‌ای جدید تأسیس کنند.

بستر ساز محوری

ویژگی بعدی که ما برای این مدرسه‌ها ذکر می‌کنیم، بستر ساز محوری است. در دنیای بستر گونه امروز، مدرسه‌ها هم باید بستری شوند تا بتوانند به داده‌های دیگر سازمان‌ها و نهادها متصل شوند. تبادل داده با سازمان‌های دیگر ارزش بالاتری به وجود خواهد آورد. وقتی ما بستر محور شدیم، شرایطی آماده خواهد شد تا افراد برنامه‌هایی را توسعه



در مرحله اول به نظر من باید سطح دانش، نگرش و تفکر مدیران مدرسه‌ها، معلمان و بدنه ستاد آموزش و پرورش در این زمینه ارتقا پیدا کند. در واقع، قبل از رسیدن به دیدگاهی نسبی در این باره، دست‌زدن به اقدام، بسیار خطرناک و به نظر من هدررفت و دورریز منابع خواهد بود. شاید برای شما جالب باشد که ما الان نمونه‌هایی از چند مدرسه در تهران داریم که مدیرانش و برخی از عوامل مدرسه به مدت یک سال در دوره‌های تحول دیجیتال شرکت کرده و از این طریق سرمایه‌گذاری روی این موضوع را آغاز کرده‌اند. به نظر می‌آید این مسیری است که در این حوزه باید در پیش گرفت.

موضوع بعدی که باید خدمتتان عرض کنم این است که برخی از اتفاق‌هایی که در دنیای

دیجیتال برای مدرسه‌ها می‌افتند، از دسترس خودشان خارج هستند. باید یک بوم‌ساز شکل بگیرد. وقتی در مورد بوم‌سازگان مدرسه‌های دیجیتال صحبت می‌کنیم، از یک نمونه حرف می‌زنیم که **لایه اولش توانمندساز** است و زیرساخت فناوری اطلاعات قرار خواهد گرفت. مواردی چون اینترنت و آنچه به سخت‌افزار و نرم‌افزار مربوط است، در این لایه قرار می‌گیرند. بسیاری از محرومیت‌ها و کمی و کاستی‌های مدرسه‌ها به خاطر وجود مشکل در این لایه است.

لایه دوم بعد از لایه توانمندساز **لایه برنامه‌ای یا لایه کاربردها** است. مدرسه‌ها به این فکر می‌کنند که مدل تجاری و مدل کسب و کار مدرسه‌ها در آینده نزدیک چه تغییری خواهد کرد؟ فرایندهای مدرسه‌ای چه تغییری خواهند داشت؟ فرایندهای یادگیری و فرایندهای مدیریتی موارد مهمی هستند که در لایه کاربرد قرار می‌گیرند. پس در این لایه بحث کسب و کار و فرایندهای مدرسه‌ای اهمیت دارد. **لایه سوم حکمرانی** است که در آن ما ناچار به تغییر ساختار مدرسه‌ها هستیم. طبیعی است در این عصر ساختار مدرسه‌ها تغییر خواهد کرد. این تغییرات نیازمند وجود متخصص حوزه هوش مصنوعی در مدرسه است تا در این تغییر ساختاری نقش آفرین باشد.

لایه بعدی رهبری است. مدرسه‌های دیجیتال نیازمند رهبران آموزشی دیجیتال هستند. اگر ما این رهبران آموزشی را در عصر دیجیتال پرورش ندهیم، طبیعی است مفهومی تحت عنوان مدرسه دیجیتال هم شکل نخواهد گرفت.

ویژگی‌های عمده رهبران دیجیتال

● **تعریف مسائل:** مسائل عصر دیجیتال را به خوبی تعریف و چارچوب‌دهی می‌کنند. با محوریت فناوری‌های تحول آفرین برای آن‌ها راه حل ارائه می‌کنند و سازمانشان را برای حرکت در مسیر دیجیتال شدن هم‌نوا می‌کنند.

● **داشتن نگرش:** مهم‌ترین ویژگی رهبران دیجیتال، برخورداری از نگرش دیجیتال به منظور خلق بالاترین ارزش از طریق فناوری‌های تحول آفرین برای سازمان است. آن‌ها مسائل سازمانی را با عینک دیجیتال نگاه می‌کنند و همواره آماده‌اند برای این مسائل راه حل‌هایی از جنس دیجیتال ارائه کنند.

● **رویاپردازی:** رهبران دیجیتال رویاپردازی قهار هستند.

یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای این حوزه آن است که ما بتوانیم تفکر دیجیتال را در نظام آموزش و پرورش، مدیران و معلمان به وجود آوریم که خودش بسیار کار سنگین و زمان‌بر است

آن‌ها با ایجاد تصویری الهام‌بخش و جذاب از آینده، شور و اشتیاق تحقق رؤیا را در کارکنانشان به وجود می‌آورند و جرئت و اعتماد به نفس حرکت به سمت این رویاهای متهورانه را در آن‌ها ایجاد می‌کنند.

● **ارتباطات:** رهبران دیجیتال برای جلب مشارکت مشتاقانه کارکنان، راهی جز نفوذ به قلب آن‌ها ندارند و این نفوذ جز با بهره‌گیری از تعاملات مؤثر در یک شبکه ارتباطی قدرتمند محقق نخواهد شد. این رهبران باید زبان گروه‌های کارکنان خود را بدانند و بتوانند متناسب با ویژگی‌های هر گروه، گفتمان مؤثری را با آن‌ها شکل دهند.

● **سواد متناسب:** رهبران دیجیتال برای

شناسایی مسائل و چالش‌های عصر دیجیتال و همچنین تحلیل و اتخاذ تصمیم مناسب، نیازمند دانش و سواد متناسب با این عصر هستند. امروز رهبران علاوه بر داشتن دانش کلی درباره فناوری‌های دیجیتال و ویژگی‌های تحولی آن‌ها، باید به مهارت‌هایی همچون تفکر نقادانه، تفکر طراحی و سواد رسانه‌ای نیز مجهز باشند.

● **نوآوری:** رهبران دیجیتال خلاق هستند و به محدودیت‌ها اجازه نمی‌دهند آن‌ها را به بند بکشد، بلکه با بهره‌گیری از تفکر خارج از چارچوب و خلق ایده‌های نوآورانه، همواره در عقب‌راندن موانع می‌کوشند.

● **خطرپذیری:** رهبران دیجیتال می‌دانند که بزرگ‌ترین خطر در عصر دیجیتال، خطر نکردن است؛ راهبردی که در این عصر به سرعت در حال تغییر قطعا به شکست می‌انجامد؛ بنابراین، آن‌ها پرچمداران نوآوری و تغییر در سازمان‌ها هستند.

لایه چهارم و آخر، **لایه ذی‌نفعان** است. انواع و اقسام ذینفعان ما در این لایه حضور دارند. برای ذی‌نفعان مدرسه باید تجربه خوشایندی ساخت. دانش‌آموزان، کارکنان مدرسه، معلمان، کسانی که فارغ‌التحصیل می‌شوند و حتی والدین، صنعت و جامعه، همه ذی‌نفع محسوب می‌شوند.

این نگاه چهار لایه‌ای را باید مدنظر قرار داد. کسانی که در این زمینه سیاست‌گذاری می‌کنند یا مشغول مدیریت مدرسه هستند، باید به این نکته فکر کنند که در خصوص این چهار لایه چه کارهایی می‌توان انجام داد؟

پیش‌بینی شخصی من این است که ما حول وحوش پنج تا هفت سال دیگر به سطحی ابتدایی از داستان دیجیتال سازی مدرسه‌ها خواهیم رسید. در حوزه تحول دیجیتال، توصیه می‌کنند گام اول باید مبتنی بر تجربه کردن برداشته شود. اصلاً دنیای دیجیتال یعنی تجربه کردن. ما یکباره نمی‌توانیم برنامه جامعی بیاوریم و همه زیرساخت‌ها را متحول کنیم. این تجربه‌گری یعنی رفتن سراغ مجموعه‌ای مورد تجاری. به این معنا که ما از فناوری‌ها در مباحث آموزشی‌مان استفاده کنیم تا بتوانیم یخ خودمان را آب کنیم. به نوعی باید یخ‌زدایی در این زمینه انجام داد. من اعتقاد دارم مدرسه‌های ما توان بالایی در حوزه دیجیتال ندارند یا بهتر است بگویم اصلاً ندارند. در نتیجه نیازمند مغزافزار هستیم. این کاری است که وزارت خانه باید به عهده بگیرد تا بتواند این جریان را در حوزه آموزش و پرورش ایجاد کند.

پی‌نوشت‌ها

1. Amazon Go
2. Data



رهبری مدرسه‌ها در جهان

مدیران ترکیه‌ای

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی ترکیه، آماده‌سازی مدیران مدرسه، جان دیویی، نظام متمرکز

ترکیه، به‌عنوان بخشی از حوزه تمدنی ایران بزرگ، بیشترین قرابت‌های تاریخی و فرهنگی را با کشور ایران دارد. نهاد آموزش و پرورش این دو کشور نیز در طول سده‌های اخیر روندهای مشابهی را پشت سر گذاشته‌اند. از این رو به نظر می‌رسد مطالعه نظام آموزش و پرورش رسمی ترکیه، نسبت به نظام‌های آموزشی و پرورشی کشورهای آسیای جنوب شرقی و اسکندیناوی، می‌تواند مبانی مقایسه‌ای واقع‌بینانه‌تری برای علاقه‌مندان مسائل تربیتی ایران مهیا کند. البته با جست‌وجویی ساده به زبان فارسی در موتورهای جست‌وجوی اینترنتی، حجم زیادی از داده‌های به‌روز درباره وضعیت مدرسه‌های ترکیه در دسترس قرار می‌گیرد؛ لیکن درباره وضعیت مدیریت مدرسه‌های ترکیه داده‌های زیادی در دسترس نیست. یادداشت کوتاه حاضر تلاش دارد در بستری تاریخی سیاسی، چشم‌اندازی از برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های ترکیه ارائه کند.

مباحثی مانند توجیه ظهور حیات روی زمین با نظریه تکامل، پیدایش دین از منظر روان‌شناسی و تأکید بر اینکه ترکان پیش از اسلام بنیان‌گذاران واقعی اکثر تمدن‌ها بودند، ناشیانه، مبنای سکولارسازی آموزش و پرورش تلقی شد. اما در سال ۱۹۴۲ و بلافاصله پس از مرگ آتاتورک، پروژه کمالیستی ایجاد هویت آموزشی سکولار ترک منهای اسلام پایان یافت و حتی در سال‌های اخیر الزام مدرسه‌ها به داشتن نمازخانه و افزودن درس‌هایی مانند حقوق اسلامی و جهاد

تکوین مدرسه‌های ترکیه در بسترهای به‌شدت سیاسی

در نتیجه دگرگونی‌های سیاسی سال ۱۹۲۳ میلادی قرار شد حکومت سکولار مستقر در ترکیه که با اسامی «کمالیسم» یا آتاتورکیسم نیز شناخته می‌شود، مبنای ایدئولوژیک نظام مدرسه‌ای این کشور باشد. جمهوری جدید سعی کرد با حذف همه وجوه دینی و قومی از نظام آموزشی، نوعی هویت ترکی سکولاری بسازد. از همین رو، در مجموعه اول کتاب‌های درسی بین سال‌های ۱۹۳۱ تا ۱۹۴۱، افزودن

به برنامه‌های درسی، اسلامی‌سازی آموزش را تقویت کرده است.

البته این پایان ماجرا نبود، زیرا از این تاریخ به بعد، غالب وجوه آموزشی ترکیه تابع فراز و فرودهای سیاسی این کشور شد. حتی بعضی از پژوهشگران این کشور معتقدند که سیاست‌های آموزشی ترکیه در عمل به ابزار و محصولی سیاسی برای مبارزات انتخاباتی تبدیل شده‌اند. سیاسی‌سازی سیاست‌های آموزشی ترکیه تا حدی است که حتی اطلاعات مربوط به کودتای نافرجام اخیر نیز در برنامه درسی گنجانده شده‌اند. اخراج حدود ۲۸۰۰۰ معلم به‌عنوان بخشی از پاک‌سازی‌های بعد از کودتا،

وجه دیگری از سیاسی‌بودن امور مدرسه‌ای در این کشور است. پیش‌بینی می‌شود، همانند

بسیاری از کشورهای این منطقه، در آینده همچنان دیدگاه‌های نئولیبرالیسم و سکولاریسم در بستر بزرگ‌تر جدال نوگرایی (مدرنیته) و سنت، میدان اصلی هویت‌سازی نظام آموزش و پرورش ترکیه باشد.

جان دیویی و مدرسه‌های ترکیه

بعد از پایان دوره عثمانی و اتمام جنگ‌های استقلال و شکل‌گیری حکومت جدید، این باور غالب شد که برای حل مسائل توسعه، الگوگرفتن از کشورهای توسعه‌یافته ضروری است. از این‌رو، دولت با هدف نوسازی، به خواست وزارتخانه‌های کشورش، برای دعوت از کارشناسان خارجی به ترکیه، یک میلیارد لیر ترک اختصاص داد. در این بین، اولین کارشناس آموزشی آمریکایی که به دعوت اسماعیل صفا، وزیر آموزش و پرورش، به ترکیه آمد، جان دیویی بود. دیویی در مدت چهار ماه اقامت در ترکیه، در دو گزارش مفصل به وزیر آموزش و پرورش، بر تمرکززدایی، مشارکت مدیران محلی، مسئله‌محوری، تربیت‌معلم، آموزش فنی و حرفه‌ای، تأسیس و تجهیز کتابخانه‌های مدرسه‌ای، مدرن‌سازی بناهای مدرسه‌ها، اعزام معلمان و دانش‌آموزان به خارج از کشور تأکید کرد. مهم‌ترین توصیه دیویی به دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت ترکیه، تدوین یک برنامه جامع ۸ تا ۱۲ ساله توسط مجلس ملی کبیر ترکیه بود. وی همچنین بر اهمیت برنامه‌های آماده‌سازی مدیران تأکید ویژه کرد. هنوز بعضی از صاحب‌نظران تعلیم و تربیت ترکیه بخش پیشرفته آموزش و پرورش این کشور را حاصل تأثیر اندیشه‌های دیویی می‌دانند.

آماده‌سازی و انتصاب مدیران مدرسه‌ها

در کشور ترکیه، بیش از ۴۰ سال است که آمادگی مدیران مدرسه‌ها یکی از اجزای اصلی برنامه‌های آموزشی بوده است. از لحاظ تاریخی، تجربه تدریس شرط کافی برای مدیر شدن بود و یادگیری مدیریت در حین کار انجام می‌شد. در دهه ۱۹۵۰ دانشگاه‌های ترکیه بر مبنای توصیه‌های دیویی،

سیاسی‌سازی سیاست‌های آموزشی ترکیه تا حدی است که حتی اطلاعات مربوط به کودتای نافرجام اخیر نیز در برنامه درسی گنجانده شده‌اند

بخش‌های مدیریت آموزشی را تأسیس کردند. در سال ۱۹۶۵، دانشگاه‌ها برای کسانی که حداقل پنج سال تجربه تدریس داشتند، دوره لیسانس مدیریت آموزشی را عرضه کردند. در سال ۱۹۹۷، با تصمیم شورای آموزش عالی ترکیه، گروه‌ها (دپارتمان‌ها) پذیرش دانشجو برای دوره‌های لیسانس را متوقف کردند و از آن زمان برنامه‌های مدیریت آموزشی صرفاً در دوره کارشناسی ارشد ارائه شدند.

از سوی دیگر، وزارت آموزش و پرورش ملی ترکیه از سال ۱۹۹۹ برنامه‌های مدرک دانشگاهی را با برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کامل کرده است. اما با وجود تلاش‌های مشترک دانشگاه‌ها و وزارت آموزش و پرورش ترکیه برای فراهم کردن آمادگی و حمایت مستمر از مدیران مدرسه‌ها، این برنامه‌ها به دلیل اتکای بیش از حد به نظریه، تمرکز صرف بر مدیریت و ناتوانی در توجه به تغییرات برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان، مورد انتقاد قرار می‌گیرند. بعضی از موضوعاتی که در برنامه‌های مدیریت آموزشی برای آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها عرضه می‌شدند عبارت‌اند از: مدیریت دولتی؛ مدیریت آموزشی؛ مدیریت مدرسه؛ دموکراسی و حقوق بشر؛ تغییر و نوآوری سازمانی؛ کار گروهی؛ روابط مدرسه و محیط؛ تعامل و ارتباط اجتماعی؛ مدیریت شخصی؛ مدیریت کیفیت جامع؛ تدریس و آموزش؛ قوانین و مقررات مدرسه. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهند که این برنامه‌ها به نیاز ایجاد تغییرات در مدیریت مدرسه به دنبال اصلاحات متمرکز آغاز شده، نمی‌پردازند و اهمیت رهبری مدرسه را نیز برجسته نمی‌کنند. البته بی‌توجهی به رهبری در برنامه‌های آماده‌سازی و پشتیبانی مدیران مدرسه‌ها چندان شگفت‌آور نیست، زیرا آموزش و پرورش ترکیه از طریق یک نظام بسیار متمرکز، با اتکای شدید به مدیریت دولتی، اداره می‌شود. در واقع ساختار مدرسه‌های خصوصی و دولتی، به‌صورت سلسله‌مراتبی، به ۸۱ رئیس استان و ۸۵۰ رئیس آموزش ملی منطقه‌ای دولتی وابسته است. این رؤسا صرفاً سیاست‌های ابلاغی مرکزی وزارت آموزش و پرورش را در سطوح محلی اجرا می‌کنند.

با این حال، تجدید ساختار نظام آموزشی در دستور کار است. برنامه‌های توسعه پنج‌ساله و شورای ملی آموزش و پرورش هر دو تغییراتی را در خدمات وزارتخانه، مانند انتقال برخی اختیارات به واحدهای استانی و اداره‌های محلی، توصیه کردند. همچنین، نه تنها تجدید ساختار در دستور کار است، بلکه وضعیت برنامه‌های دانشگاهی در مدیریت آموزشی نیز مورد بحث است. هنگام انتخاب مدیران برای سمت‌ها، دیگر مدرک دانشگاهی آن‌ها در مدیریت آموزشی مدنظر گرفته نمی‌شود. از این‌رو، معلمان بدون چنین صلاحیتی، به‌اندازه معلمان دارای صلاحیت، به احتمال زیاد فرصت انتصاب به‌عنوان مدیر مدرسه را خواهند

داشت. بعضی گمانه‌زنی‌های رسانه‌ای، این نوع انتصاب را از وابستگی سیاسی حزبی ناشی می‌دانند. نگران‌کننده‌تر، مقررات اخیر تغییر تجربه قبل از واجد شرایط بودن برای دستیاری مدیر، از پنج‌سال به یک سال سابقه تدریس است. در عمل، مدیر مدرسه شدن یک گام کوتاه است؛ قبولی در امتحان برای مدیریت مدرسه و یک سال دستیار مدیر شدن! در چنین شرایطی، نه زمانی برای آمادگی مدیران مدرسه‌ها وجود دارد و نه حمایت کارفرمایان برای ایجاد انگیزه درباره کسانی که به شغلی به‌عنوان یک رهبر مدرسه علاقه‌مندند تا آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها را در سطح عالی انجام دهند.

با وجود ۴۰ سال اندیشه‌ورزی درباره

آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها، به نظر می‌رسد ترکیه همچنان در موقعیتی قرار دارد که در آن، مدیران مدرسه‌ها، بعد از انتصاب و از طریق مدل یادگیری آزمون و خطا در محل کار یاد می‌گیرند. تحقیقات محدود در مورد مدیران تازه‌کار در ترکیه نشان می‌دهد، سال‌های اولیه برای مدیران تازه‌منصب شده دوران سختی است. آن‌ها در موضوعاتی مانند مدیریت بودجه مدرسه، خدمات کارکنانی، ایجاد روابط مثبت با کارکنان، دستیابی به تعادل کار و زندگی، خدمات دانش‌آموزی، و حمایت از برنامه آموزش و یادگیری، به دلیل دریافت نکردن آموزش‌های مؤثر قبلی، با چالش‌های جدی مواجه می‌شوند.

در مجموع، هرچند آیین‌نامه‌های آماده‌سازی و انتصاب متمرکز مدیران را وزارت آموزش و پرورش ترکیه تدوین می‌کند، لیکن تغییرات مکرر این آیین‌نامه‌ها در بیست سال اخیر نشان می‌دهد، فرایند انتخاب و آموزش مدیران مدرسه‌های ترکیه به استاندارد خاصی نرسیده است. البته در شورای نوزدهم آموزش و پرورش، اخذ «گواهی صلاحیت مدیریت آموزشی» از «برنامه صلاحیت مدیریت آموزشی ملی» که در سطح ملی ساختاریافته است، شاخصی مهم در انتصاب مدیریت مدرسه عنوان و بر آن تأکید شده است. این موضوع به‌نوبت خود اقدامی مؤثر در مسیر استانداردسازی برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های این کشور محسوب می‌شود. بر این اساس، صرف معلم بودن برای داوطلبی سمت مدیریت مدرسه، به‌هیچ‌وجه کافی نیست، بلکه داشتن سوابق اداری از اولویت بیشتری برخوردار است. یکی دیگر از موضوعات مهم برای تعیین مدیر مدرسه، استفاده هم‌زمان از امتحانات و سنجش شفاهی است و برای انتصاب معاون و قائم‌مقام مدیر مدرسه از نتایج امتحانات کتبی استفاده می‌شود.

مدیریت مدرسه در سند چشم‌انداز ۲۰۲۳

در مهر ۱۳۹۸ (اکتبر ۲۰۱۸)، دولت ترکیه چشم‌انداز آموزشی ۲۰۲۳ خود را به‌عنوان نقشه راه جامعی که قرار

صرف معلم بودن برای داوطلبی سمت مدیریت مدرسه به‌هیچ‌وجه کافی نیست، بلکه داشتن سوابق اداری از اولویت بیشتری برخوردار است

است کل نظام آموزشی ترکیه را پوشش دهد، ارائه کرد. هدف محوری این چشم‌انداز، هدایت فرایند اصلاحی جامعی است که به تغییراتی که ترکیه و جهان دستخوش آن هستند، پاسخ دهد. مطابق این سند، نظام آموزشی ترکیه باید خود را با استانداردهای بین‌المللی منطبق کند تا فراگیرندگان بتوانند به مهارت‌های موردنیاز خود در قرن بیست‌ویکم مجهز شوند. نقطه عطف این سند در خصوص مدیران مدرسه‌هاست. مطابق مفاد این سند، حوزه‌های تخصصی افقی و عمودی شغلی برای مدیران مدرسه‌ها ساختاریافته خواهد بود. سازوکارهایی تشویقی برای مدیران مدرسه‌هایی که در شرایط نامساعد کار می‌کنند، ایجاد خواهد شد. برخی از فعالیت‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدرسه‌ها، از اجرای «گواهی مشارکت» به «برنامه صدور گواهی‌نامه معتبر» که دانشگاه‌ها اجرا می‌کنند، تبدیل می‌شود. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای پس از فارغ‌التحصیلی، برای بهبود مهارت‌های عمومی و تخصصی مدیران مدرسه‌ها، طراحی خواهند شد. ابتکارات همکاری با دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیردولتی برای برنامه‌های آموزشی رسمی حضوری از راه دور، برای حمایت از توسعه حرفه‌ای مدیران مدرسه‌ها، افزایش خواهد یافت. مدیریت مدرسه که بر مهارت‌های تخصصی مبتنی است، به‌عنوان یک زمینه حرفه‌ای در سطح تحصیلات تکمیلی ساختار می‌یابد. برای انتصاب مدیران مدرسه‌ها از آزمون‌های کتبی مبتنی بر صلاحیت و سایر معیارهای عینی استفاده خواهد شد. کارهای مقدماتی تصویب قانون حرفه انجام شده‌اند. این جریان بر انتصاب مدیران مدرسه‌ها، شرایط کار، اصول ترفیع، حقوق استخدامی و موارد مشابه نظارت دارد.

جمع‌بندی

تحصیل حدود ۱۸ میلیون دانش‌آموز از جمعیت حدود ۸۵ میلیونی کشور ترکیه، نشان از ضرورت آشنایی با ساختار و ماهیت اداره مدرسه‌ها در این کشور برای دستگاه‌های آموزشی بزرگ‌مقیاس است. هرچند در ترکیه مدرسه‌های خصوصی، خاص و بین‌المللی متنوعی تأسیس شده و در حال فعالیت هستند، لیکن شالوده آموزش و پرورش آن را یک نظام حکمرانی کاملاً متمرکز شکل داده است که در همه شئون آن جاری و ساری است. در کنار این ساختار متمرکز دولتی، چالش‌های منشعب از احزاب سیاسی و ارتش، همراه با دوگانگی‌های مدرنیته و سنت، و نیز بسط تمایلات سکولاریسم و نئولیبرالیسم ناشی از عضویت در اتحادیه اروپا، مدیریت در مدرسه‌های ترکیه را به امری مسئله‌مند تبدیل کرده است. بررسی سیاست‌های آموزشی و به‌ویژه آیین‌نامه‌های مربوط به آموزش و انتصاب مدیران مدرسه‌ها در این کشور، گویای این مسئله‌مندی است.

منابع

1. Beycioglu, K.; Wildy, H. (2016). Principal Preparation: The Case of Novice Principals in Turkey. <https://www.igi-global.com/chapter/principal-preparation/169054>
2. Karataş, I. H. (2016). Professional Standards for School Principals in Turkey. *Journal of Education and Training Studies* 4(5)
3. Semerci, C., Hatipoglu, C., Guneri, B., Sevimbay, A., Akcaalan, M., & Cengiz Demir, Y. (2000). The future of education in Turkey's 2023 educational vision document: Views of academicians in the faculty of education. *Eurasian Journal of Educational Research*, 87, 69-100.



● ناصر تقی‌زاده سروستانی
مدیر دوره متوسطه دوم
شهیدای فرهنگیان سروستان،
استان فارس

برای تأمین هزینه‌های مدرسه، با توبیخ و تذکر مواجه می‌شوند و این چرخه معیوب تکرار می‌شود.

برخی دانش‌آموزان ضعیف یا تحت پوشش نهادهای حمایتی، نه تنها مبلغی به مدرسه کمک نمی‌کنند، بلکه لازم است در برخی موارد از حمایت‌های مالی مدرسه نیز بهره‌مند شوند. وزارت

آموزش و پرورش نیز هیچ‌وقت نتوانسته است هزینه‌های مورد نیاز مدرسه را به‌طور کامل و در قالب سرانه دانش‌آموزی به حساب مدرسه‌ها واریز کند. حال مدیر مدرسه می‌ماند و مشکلات مالی همیشگی، کمک‌نکردن بسیاری از اولیا و تأمین مالی نشدن مدرسه از طرف وزارت خانه و اداره‌های آموزش و پرورش. برخی از اولیا که وضع مالی بهتری دارند، کمک بیشتری به مدرسه می‌کنند، اما متأسفانه در پاره‌ای موارد این قبیل اولیا توقعات خاصی از مدرسه دارند و اندکی از مدیران هم به فرزندان اولیای متمول نگاه ویژه‌تری دارند و عدالت و مساوات مدیر و کارکنان مدرسه به چالش کشیده می‌شود.

برای حل این مشکل، بنده همه‌ساله سعی می‌کنم اولیا را با ضرورت، اهمیت و ارزش مشارکت داوطلبانه آن‌ها آشنا کنم، مشکلات مالی مدرسه را برایشان بازگو کنم، نمایندگان اولیا را در جلسات انجمن درگیر جلب مشارکت و مبلغ آن را در جلسه انجمن تعیین کنم. همچنین، به‌هیچ‌وجه از همه دانش‌آموزان به میزان مساوی مشارکت نگیرم، مشارکت‌ها را به‌صورت قسطی از اولیا بگیرم، صورت هزینه‌های مدرسه را برایشان بازگو کنم، از خیرین محلی و منطقه‌ای بهره بگیرم و در هزینه‌های مدرسه تا حد امکان صرفه‌جویی کنم.

ای کاش روزی فرا می‌رسید که دولت تمام نیازهای مالی و تجهیزاتی و تعمیراتی مدرسه‌ها را تأمین می‌کرد تا مشکلات مرتفع شوند و در برخی مدرسه‌ها فرزندان اولیای ضعیف‌تر خدای ناکرده جلوی دوستان خود شرمند و سرافکننده نباشند و وقت و توان مدیر و کارکنان مدرسه بیشتر صرف مسائل آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان شود.

اسمش را هرچه بگذاریم، باز اولیا با آن کنار نمی‌آیند. مشارکت مردمی، شهریه، کمک داوطلبانه اولیا یا هر چیز دیگر. اما مدیر مدرسه، به‌جز در برخی مدرسه‌های خاص، به‌شدت نیازمند آن است و بدون جلب آن کمیت مدرسه‌اش لنگ می‌زند.

پس از ۱۶ سال تجربه مدیریت در دوره متوسطه دوم، هنوز یکی از دغدغه‌های اصلی خودم و اغلب همکارانم را جلب مشارکت داوطلبانه اولیا می‌دانم. طبق نص صریح قانون اساسی (اصل سی‌ام) «دولت موظف است وسایل آموزش و پرورش رایگان را برای همه ملت تا پایان دوره متوسطه فراهم سازد و وسایل تحصیلات عالی را تا سرحد خودکفایی کشور به‌طور رایگان گسترش دهد».

این قانون مترقی که با هدف برقراری عدالت آموزشی و اجتماعی و گسترش عادلانه علم و دانش تدوین و ابلاغ شده، در عمل به یکی از چالش‌های دولت، مردم و مدرسه‌ها مبدل شده است. در مدرسه‌های مناطق محروم و کمتر برخوردار، اولیا با استناد به این قانون و تکرار مکرر آن در فصل ثبت‌نام مدرسه‌ها توسط رسانه‌ها، از مشارکت طفره می‌روند، در حالی که اتفاقاً مدیران به‌شدت نیازمند این مشارکت‌اند؛ وجوهی که هزینه آب و برق و گاز و تلفن و خرید مایحتاج آموزش و پرورش و اداری و بهداشتی و سرویس دستگاه‌های الکترونیکی با آن انجام می‌شود. چه بسیارند مدیران مدرسه‌هایی که در تأمین هزینه‌های اولیه و جاری مدرسه خود مانده‌اند! آیا چنین مدرسه‌هایی می‌توانند به فکر بهرهوری و ارتقای فرایندهای آموزشی و تربیتی مدرسه باشند؟

همه‌ساله در فصل ثبت‌نام بارها اعلام می‌شود که «اخذ هرگونه وجهی در هنگام ثبت‌نام ممنوع است و با متخلفان برابر مقررات رفتار خواهد شد. مشارکت فقط پس از مهرماه و به‌صورت داوطلبانه مجوز دارد». اما پس از شروع سال تحصیلی، دریافت کمک‌های مالی سخت‌تر و در بسیاری موارد ناممکن خواهد بود و همه‌ساله بسیاری از همکاران با جمع‌آوری مشارکت اولیا



مدیر بالنده

● کاونده روایت: طاهره ملک زاده

کلیدواژه‌ها: روایت کاوی، توسعه مناسبات انسانی، مهارت‌های مدیریتی

در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یا کاوش‌هایی از این روایت منتشر می‌کنیم. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که هم‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، روایتی از یک مدیر مدرسه، به قلم دکتر مرتضی مجدفر، آورده‌ایم. سپس تحلیل یک کارشناس تعلیم و تربیت را درباره آن خواهید خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت و هم کاوش را تحلیلی بخوانید و اگر با نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به رایانامه مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.

بالندگی فردی از کدام بودجه؟

آقای م. ح. ک مدیر یکی از دبیرستان‌های معروف تهران بود. او مدرسه خود را به‌خوبی اداره می‌کرد و در میان مدیران مدرسه‌های منطقه، به مدیر دانشمند معروف بود. چنین نام‌گذاری‌ای به این دلیل بود که او معمولاً در همه درس‌گروهی‌ها (سمینارها) و هم‌نشست (سمپوزیوم)‌های علمی که در سطح کشور و به‌ویژه در تهران تشکیل می‌شدند، شرکت می‌کرد. به‌علاوه، آن‌چنان با دقت به مباحث مطرح‌شده توجه می‌کرد که می‌توانست به راحتی چندساعتی درباره موضوعات مرتبط با هم‌اندیشی، برای مدیران و حتی معلمان صحبت کند. البته منطقه هم از این ویژگی مثبت آقای م. ح. ک استفاده می‌کرد و به‌طور مرتب از او می‌خواست در ابتدای جلسات مدیران منطقه، به‌ویژه جلسات مدیران دوره متوسطه، حتماً چنددقیقه‌ای درباره آن نشست‌های علمی صحبت کند یا گزارش‌های کوتاهی به حاضران ارائه دهد.

آقای م. ح. ک. سخور خوبی بود و به‌خوبی شنوندگان را تحت تأثیر قرار می‌داد، ولی مثل هر فرد دیگری، او هم در معرض ارزشیابی قرار داشت و طبیعی بود که بسیاری از مدیران هم‌رده ایشان، از اینکه او این‌قدر مورد توجه مسئولان منطقه قرار گرفته و ارج و قرب پیدا کرده است، راضی نباشند. در یک کلام، این ویژگی مثبت برای او درس‌ساز شده بود و برخی مدیران مدرسه‌ها ناخودآگاه به او حسادت می‌کردند.

یک روز پس از جلسه مدیران مدرسه‌ها، که در ابتدای آن آقای م. ح. ک گزارشی از هشتمین دوره همایش بزرگ

موردی از این دست باشد، خیلی خوب و ارزنده است. حتی لازم است شرایطی فراهم شود که این دوره‌ها هر از گاهی با هدف جانشین‌پروری برای معاونان آموزشی و پرورشی هم برگزار شوند تا دامنه تأثیرگذاری آن‌ها فقط در حد مدرسه محدود نماند و شرایطی فراهم شود که مدیران مدرسه‌ها با تدبیر و درایت در این قبیل دوره‌ها شرکت کنند و مسئولان منطقه، به‌ویژه معاونت مالی و پشتیبانی را در جریان قرار دهند.

آنچه از این روایت برمی‌آید این است که معاون پشتیبانی گویا اصلاً از مبلغ این هزینه‌کرد خبردار نبوده است. ثانیاً میزان تأثیرپذیری این معاونت از حرف و حدیث‌ها و خاله‌زنک‌بازی‌های رایج در اداره‌های آموزش و پرورش به‌خوبی از متن این روایت آشکار است؛ به‌طوری‌که سعایت‌های زیاد و اعتراض بی‌حد و اندازه دیگر مدیران باعث می‌شود تصمیم ناصوابی گرفته شود و آقای م. ح. ک با وجود توانمندی‌هایش از کار برکنار شود.

لذا خوب است برای جلوگیری از این گونه مسائل، درایت و

درباره هزینه‌کرد مدیر مدرسه از محل بودجه مدرسه برای به‌روزرسانی خود و منابع انسانی مدرسه، برای افزایش دانش و معلومات فردی، نکاتی قابل ذکرند:

اگر به موضوع کیفیت‌بخشیدن به مدیریت آموزشی بپردازیم و می‌دانیم که به‌روزرسانی علم و دانش مدیران به رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند، لذا باید بپذیریم که توانمندسازی و به‌روزرسانی علم مدیران موضوعی ضروری و حتمی است و در وهله اول اداره‌های آموزش و پرورش باید به این موضوع ورود کنند. ولی اگر از زاویه دید مدرسه‌ای نگاه کنیم، تا حدودی که ایجاد اشکال نکند و مدیر مدرسه از لحاظ رسیدگی به مسائل مالی مدرسه به مشکل برخورد و بتواند منابع مربوط به به‌روزرسانی خود و سایر کارکنان را از کمک‌های مردمی و سرانه مدرسه تأمین کند، معقول و منطقی است. اگر از نتیجه تأثیرگذاری به این نوع روزآوری‌ها نگاه کنیم، می‌بینیم که بسیار خوب است. اگر حاصل این آموزش‌ها فقط آموزش دادن به همکاران مدرسه در زمینه‌هایی مثل رفتار سازمانی، جذب و نگهداشت نیرو و

مدیران کیفیت را، که تیرماه هرسال در دو نوبت در تهران برگزار می‌شود، به آگاهی حاضران رساند، آقای م. غ، مدیر یکی از دبیرستان‌های منطقه، نزد معاون پشتیبانی اداره رفت و یک برگ اطلاعیه را، که ماه‌ها پیش به مدرسه آن‌ها نیز رسیده بود، به آقای معاون نشان داد. آن اطلاعیه، فراخوان همایش بزرگ مدیران کیفیت بود که زمستان سال قبل منتشر و به نشانی‌های بسیاری، از جمله نشانی دبیرستان‌های منطقه، فرستاده شده بود. در آن اطلاعیه قید شده بود که هزینه ثبت‌نام هر نفر در این همایش حدود یک میلیون و هشتصد هزار تومان است. یعنی اینکه آقای م. ح. ک. یا باید این مبلغ را از جیب خود یا از حساب سرانه یا کمک‌های مردمی مدرسه پرداخت می‌کرد. این رقم حدود یک پنجم حقوق ماهانه یک مدیر دبیرستان با احتساب حق مدیریت‌ها و فوق‌العاده‌ها و پرداختی‌های دیگر بود و در موجودی حساب سرانه یا کمک‌های مردمی یک دبیرستان دولتی هم رقم قابل توجهی به‌شمار می‌آمد.

آقای معاون پشتیبانی ابتدا این موضوع را خیلی جدی نگرفت و حتی اعلام کرد: «رقم خیلی زیادی نیست. به‌علاوه، آقای ح. ک. بعد از هر نشست، زکات آموخته‌های خود را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. اگر دست من بود، حتی هزینه ثبت‌نام این مدیر و چند مدیر دیگر را تأمین می‌کردم و به همه می‌گفتم برای بالابردن دانش و بینش خود، در این قبیل هم‌اندیشی‌ها شرکت کنند.»

ولی رفت و آمد آقای م. غ و بعدها چند مدیر دیگر و شکایت‌های مکرر آن‌ها، کار را به جایی رساند که از طرف منطقه، بازرسی برای رسیدگی به حساب و کتاب‌های مالی

به مدرسه اعزام شد. آقای بازرس پس از بررسی‌های لازم، در گزارشی اعلام کرد: «آقای مدیر در طول یک سال تحصیلی تنها در سه هم‌اندیشی علمی شرکت کرده و برای شرکت در این هم‌اندیشی‌ها، مبلغ چهار میلیون و چهارصد و پنجاه هزار تومان از حساب مدرسه برداشت شده است.»

درست است که یک میلیون و هشتصد هزار تومان به چشم نمی‌آمد، ولی چهار میلیون و چهارصد و پنجاه هزار تومان برای آقای معاون پشتیبانی رقم بسیار بزرگی بود و در جلسه‌ای که برای بررسی گزارش بازرس در حضور رئیس منطقه تشکیل شده بود، با عصبانیت گفت: «آقای رئیس! من با این رقم امور بهداشتی یک مدرسه را برای یک سال راست و ریست می‌کنم! آن وقت این آقا این همه پول را صرفاً برای آموزش خود هزینه کرده است.»

با آنکه این حرف‌ها، با صحبت‌های چندوقت پیش آقای معاون هم‌خوانی نداشت، متأسفانه تأثیر خود را گذاشت و وضعیتی فراهم آورد که با وجود مخالفت برخی اعضای شورای منطقه، آقای م. ح. ک. به راحتی از کار مدیریت مدرسه کنار گذاشته شد. او سال بعد از آموزش و پرورش ترک خدمت کرد و با توجه به تحصیلاتش در رشته مدیریت آموزشی، در یکی از شرکت‌های بزرگ آموزش داده‌پردازی (انفورماتیک) در مقام مدیر آموزش مشغول خدمت شد. دریافتی او در سمت جدید به‌طور دقیق ۲/۵ برابر آخرین حکمش در آموزش و پرورش بود. به علاوه، شرکت در طول سال برای او سه هم‌اندیشی آموزشی خارج از کشور و چند نشست علمی مرتبط در داخل کشور نیز پیش‌بینی کرده بود.

نظر شما چیست؟

- آیا با هزینه کردن از محل بودجه‌های مدرسه برای توسعه و بالندگی فردی مدیران آموزشگاه‌ها موافق هستید؟ تا چه میزان؟ از چه محل؟ در چه زمینه‌هایی؟
- فکر می‌کنید به چه دلیل آقای معاون پشتیبانی منطقه با موضوع شرکت کردن آقای م. ح. ک. در هم‌اندیشی‌های علمی، با پرداخت هزینه از سوی خود یا مدرسه، دوگانه برخورد کرد؟ آیا رفت و آمدهای چند مدیر به منطقه و سعایت‌های آن‌ها در این باره مؤثر بود، یا آگاهی یافتن وی از رقم پرداختی؟ در این مورد بحث کنید.
- عده‌ای می‌گویند در نهاد آموزش و پرورش کشورمان، فرهنگ به‌روزرسانی دانش، بینش و توانش کارکنان، به‌ویژه مدیران، جدی گرفته نمی‌شود. همین امر موجب می‌شود مدیرانی مانند آقای م. ح. ک. به راحتی از کار کردن در آموزش و پرورش سرباز بزنند. به نظر شما چه دلایلی باعث شده در این زمینه آموزش و پرورش با اغلب نهادها و سازمان‌ها، تفاوت اساسی داشته باشد؟

تدبیر مدیران در این خصوص بیشتر شود و مسئولان مرتبط هم، هزینه‌هایی را که معمول و مرسوم باشند و مدیر مدرسه بتواند سالیانه هزینه کند، با دادن نامه و گرفتن مجوز مطلع کنند. مهم‌تر اینکه این گونه هزینه‌ها صرفاً برای توسعه و بالندگی فردی مدیران نباشند و او همکاران مدرسه را نیز برای به‌روزرسانی و توانمندسازی از این نعمت برخوردار کند. یک نکته مهم و اساسی هم در این روایت به چشم می‌خورد و آن ساده‌انگاری واحدهای ضمن خدمت و نیروی انسانی مناطق نسبت به موضوع به‌روزرسانی و توانمندسازی دانش، بینش و توانش همکاران و کارکنان و همین‌طور اهمیت موضوع کیفیت رهبری در مدرسه‌هاست. دوره‌های ضمن خدمت اکنون سال‌هاست بدون تغییر غالباً دوره‌هایی را برگزار می‌کنند که با نیازهای روز و حرف‌های جدید مدیریت امروز هم‌خوانی ندارند. در هر صورت، نحوه برخورد با این مدیر درست به نظر نمی‌رسد. این مدیر دنبال نوآوری و فعال‌سازی خود بود و شایسته بود به نحو مناسبی با او برخورد شود.



تربیت زیباشناختی و هنری

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین- بخش چهارم

دیدن خواب صخره شنیدن آهنگ جویبار!

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: تربیت زیبایی شناختی، تربیت هنری، نگرش مطلوب، انگیزش، مدیران موفق

در این سلسله مطالب، ۲۲۲ نکته از نگاه زیبایی شناختی و هنری مدیران مدرسه مطرح می شود که می توانند زمینه های اجرایی شدن ساحت زیبایی شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان مدرسه را از طریق تأکیدهایی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شده اند، فراهم آورند.

تاکنون در سه شماره قبلی ۸۰ نکته کاربردی را ذکر کردیم. اکنون به ادامه نکته ها می پردازیم.

است که اگر بدی هم دیدی، از آن درگذر و امید داشته باش که روزی با تلاش و پشتکار از بین خواهد رفت.

گاهی مدیران هنرمند و زیباییین هم خشمگین می شوند، ولی به جای آنکه بر سر همکاران و دانش آموزانشان داد بزنند، بلافاصله برای ابراز خوشنیتشان یا مهار آن، یک راه مؤثر و سازنده پیدا می کنند. در این گونه مواقع، باید به جای جوش و خروش درونی، احساساتمان را ابراز کنیم.

۸۱ هنر مدیران زیباییین این است که همیشه خوبی ها و فضایل دیگران را می بینند. این به معنای نبودن بدی ها نیست. بدی ها هستند و خواهند بود، ولی باید بدانیم نقاط منفی که در دیگران به دنبال آن ها هستیم، غالباً به خودمان برمی گردد. اگر عیب و نقص دیگران را ببینیم و بر آن اصرار بورزیم، این ایرادها به مرور بخشی از طبیعت درونی وجودمان می شوند. مدیران زیباییین به اصل تربیتی «تغافل» ایمان دارند. یکی از زیرمجموعه های این اصل آن

اگر احساسات ابراز نشوند، خشونت سرکوب شده، سرانجام در بخشی از وجودمان پدیدار خواهد شد. یکی از روش‌های ابراز احساسات و مهار خشم، نوشتن است. جزئیات حادثه‌ای را که شما را خشمگین کرده است، روی کاغذ بیاورید. حتی می‌توانید ماجرا را به صورت داستان روایت کنید. وقتی نوشتن تمام می‌شود، متوجه کاهش خشم و مهار آن می‌شوید. دیدار با یک همکار فهمیده، گفت‌وگو با فردی عارف و اهل دل، خواندن ادبیات عرفانی شاعران و نویسندگان کهن و معاصر و نیز ورزش از دیگر روش‌ها هستند. به قول **جبران خلیل جبران**، خشم مهار نشده شعله‌ای است که ابتدا خود انسان را به آتش می‌کشد.

۸۳ مدیران زیباییین سلامتی خود، دانش‌آموزان، همکاران، اولیا و حتی مراجعه‌کنندگان غیرمرتبط را از مهم‌ترین عناصر مدیریتی خود می‌دانند. اگر عقل سالم در بدن سالم است، چرا باید این بدن را فرسایش داد! از دید این مدیران، کار مهم است، ولی سلامتی از آن مهم‌تر است. البته وقتی از سلامتی سخن به میان می‌آید، هم سلامت جسمانی و هم سلامت روانی است.

۸۴ مدیران هنرمند تزریق عنصر شادی و خنده را در مدرسه، تغذیه سالم را در محل کار و توصیه به استمرار آن را در بیرون از مدرسه و دوری از هر گونه هیجان (خشم، ترس، حسادت، کینه‌توزی و اضطراب) را برای دانش‌آموزان و نیز همکاران و اولیای مدرسه تحت مدیریت خود جدی می‌گیرند. آن‌ها با هیچ نوع بیماری یا نارسایی جسمی سهل‌انگانه برخورد نمی‌کنند و طبیعت گردی، به‌ویژه در گروه‌هایی متشکل از همکاران را، جزو برنامه‌های خود به شمار می‌آورند. دقت در سبک زندگی را هنرمندانه مدنظر خود دارند و به دیگران هم یادآور می‌شوند.

۸۵ مدیران هنرمند از زمان به‌طور بهینه استفاده و دیگران را نیز به این امر ترغیب می‌کنند. آن‌ها نامرتب نیستند، محل کارشان مرتب و تمیز است، ذهنشان از تمام ناآرامی‌ها، احساسات منفی، اطلاعات غیرضروری و اندیشه‌های ناپاک خالی است. حواس پرت نیستند، اسیر تلفن همراه و فضای مجازی نمی‌شوند، کارهای خود را به دیگران محول می‌کنند، به همکارانشان اعتماد دارند، اهداف مشخصی دارند، هر روز فعالیت‌های خود را مرور می‌کنند و با این کارها، در شبانه‌روز به‌جای ۲۴ ساعت ۲۵ ساعت وقت در اختیار دارند و زندگی برایشان اولویت بیشتری نسبت به کار دارد.

۸۶ مدیران زیباییین هنرمند مثل خیلی از مدیران نیک‌اندیش و موفق به دنبال آن‌اند که به درجه رهبری

در مدرسه خود نائل شوند. از دید آنان برای چنین کاری باید همکاری درستکار، متواضع، صادق، دوراندیش، باادب، جذاب و دارای اعتبار، اعتماد و اشتیاق داشت. آن‌ها به دنبال چنین انسان‌هایی نمی‌روند، بلکه سعی می‌کنند ابتدا این ویژگی‌ها را در خود پرورش دهند تا از این طریق انعکاس این ویژگی‌ها را در افراد زیرمجموعه خود نیز ببینند. رهبران سازمانی رهبر آفریده نمی‌شوند، بلکه در راه رهبر شدن تلاش می‌کنند.

۸۷ مدیران هنرمند از جریان آب درس می‌گیرند. آب، هر وقت به سنگی برخورد کند، یا آن را خرد می‌کند یا مسیرش را عوض می‌کند و به حرکتش ادامه می‌دهد. اگر آب به مانعی برخورد کند و متوقف شود، راکد می‌شود و خزه روی آن را می‌پوشاند. آزمون‌های مدیریتی مدرسه مانند سنگ‌ها هستند. مدیران زیباییین، وقتی با آن‌ها برخورد می‌کنند، آن‌ها را می‌پذیرند و با استفاده از ذهن و نیروی خلاق خود و همکاریانشان بر آن‌ها پیروز می‌شوند.

۸۸ مدیران زیباییین معتقدند، اگر خواب صخره را نبینیم، آهنگ دلنواز جویبار را نخواهیم شنید. آن‌ها صخره را به‌سان یک سنگریزه تصور می‌کنند و موفقیت خود را در توانایی انجام کار توسط خودشان نمی‌دانند، بلکه به توانایی در سپردن کار به دیگران و ایجاد انگیزه در آنان می‌دانند. در این میان، تفکر خلاق این مدیران حرف اول را می‌زند که می‌تواند موتور محرکه برخورد با صخره‌ها باشد. در هر حال، اگر گوش بسپاریم، صدای خوش جویبار همواره در مدرسه‌های موفق شنیده می‌شود.

۸۹ مدیران زیباییین ریزبین نیز هستند. آن‌ها می‌دانند مدیریت مجموعه‌ای از وقفه‌هایی است که وقفه‌های دیگران آن را دچار وقفه کرده است. آن‌ها برای به حرکت درآوردن کوه‌ها، از ذره‌ها شروع می‌کنند. از دید آن‌ها اشتباه بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت است. اگر مدیری اشتباه نکند، به این معنی است که اصلاً کار نکرده است.

۹۰ درست است که کار گروهی و مشارکت همواره به همه مدیران توصیه شده است، ولی مدیران هنرمند، وقتی از کار گروهی نتیجه نمی‌گیرند، مطمئن می‌شوند که تغییر دادن دیگران سخت است. از این رو برای گرم‌شدن دوباره تنور مشارکت به تغییر خود روی می‌آورند. آن‌ها می‌دانند، اگر از تغییر دادن دیگران برای مثال ده دقیقه عصبانی شوند، ۶۰۰ ثانیه خوش‌حالی را از دست می‌دهند. از این رو در مورد خود فکر می‌کنند و بار دیگر در مورد روش‌های دیگری می‌اندیشند که می‌توانند دیگران را تغییر دهند.



۹۱ مدیران زیبایی‌ن در پایان هر روز مغزهای خود را هنرمندانه خالی می‌کنند. در طول یک روز کاری، مطالب گوناگونی ذهن ما را به خود مشغول می‌کنند؛ اندکی نگرانی، اندکی رنجش، قدری آزار و اذیت، اندکی شرمندگی بابت کارها و شاید حرف‌هایی که زده‌ایم و نیز اندکی غرور ناشی از موفقیت. هر شب باید این افکار را از مغز خود بیرون بریزیم. چنانچه این کار را نکنیم، موارد بد روی هم جمع می‌شوند و از نشاط مدیریتی ما می‌کاهند و خوبی‌ها غروری کاذب به ما می‌دهند که در آن غرق می‌شویم.

۹۲ در کار مدیران زیبایی‌ن تردید جایی ندارد. مدیری که می‌گوید «تردید دارم این کار را انجام دهم یا آن کار را؟» مدیری است که تنها از نیمی از فکر خود استفاده می‌کند. هیچ مدیری با استفاده از نیمی از ذهن خود به جایی نمی‌رسد. مدیر تیزبین برای کسب موفقیت باید تمام وجود و تمام ذهن خود را به کار ببرد؛ تردید با هنرمندی سر ناسازگاری دارد.

۹۳ مدیران زیبایی‌ن همه برنامه‌ها و کارهایی را که به آن‌ها رجوع می‌شود، حتی اگر اندک یا عمده مخالفی هم با آن داشته باشند، زیبا می‌بینند. آن‌ها وقتی برای اجرای برنامه‌ها و کارها گام برمی‌دارند، رسیدن به هدف را با دراز کردن دست به‌سوی ستاره‌ها یکی می‌دانند. طبیعی است وقتی به‌سوی ستاره‌ها دست دراز می‌کنیم، ممکن نیست یکی از آن‌ها را بگیریم، ولی انتظار یک مشت گل و کثیف‌شدن دستمان را هم نخواهیم داشت. اگر ستاره هم به دست نیاوریم، از ابتدا خودمان را با سختی و اجرانشدنی بودن و حتی بد بودن یک طرح بد نیازده‌ایم.

می‌انجامد. مدیران هنرمند همیشه با خوب شروع می‌کنند و آن را به کار می‌گیرند. بعد کوشش می‌کنند آن را ارتقا دهند و بهتر کنند و سپس این فرایند در حال پیشرفت را تا نیل به بهترین ادامه می‌دهند. این همان شعار مهم کیفیت‌گرایی است: «کیفیت یک مسیر است، مقصد نیست».

۹۴ مدیران زیبایی‌ن انگیزه‌شناس‌اند. آن‌ها می‌دانند که انگیزه‌های دانش‌آموزان و همکاران متفاوت هستند. برخی از افراد فقط اندکی انگیزه می‌خواهند. این‌ها افراد خودکارند که با کوچک‌ترین انگیزه‌ای به راه می‌افتند و مدرسه را به جنب‌وجوش در می‌آورند. شناخت این افراد سخت نیست، در حالی که برخی از بچه‌ها به محرک‌های فراوان انگیزشی و بسیاری از همکاران به انگیزش‌های مادی و معنوی گسترده نیاز دارند، خودکارها با یک «بارک‌الله!» و «آفرین!» مرزهای فعالیت را در می‌نورددند.

۹۵ مدیران هنرمند می‌دانند که سرعت آن‌ها سرعت گروه‌های کاری مدرسه است. رهبر موفق کسی است که تفاوت می‌آفریند. هر مدرسه موفق سایه قد کشیده فردی موفق است که مدیریت آن را برعهده دارد. گروه‌های کاری مدرسه چشمشان به دستان شما و گوششان به دهان شماست. مرتب به اعضای گروه‌های خود رهنمود بدهید، دوره‌های توجیهی و آموزشی تشکیل دهید، انگیزه ایجاد کنید و آن‌ها را به مسیرهای سودمند رهنمون سازید.

۹۶ فرض کنید یکی از مدیران ارشد یا یکی از همکاران مدرسه طرحی را به ما پیشنهاد داده است و ما در مورد اینکه طرحی خوب، کیفی و قابل اجراست یا اصلاً به درد نمی‌خورد، اطلاعات کاملی نداریم. مدیران زیبایی‌ن هیچ‌گاه با این قبیل طرح‌ها این‌گونه برخورد نمی‌کنند: «مخالف اهداف عالی آموزش و پرورش است، قابل اجرا نیست، الان زمان مناسبی برای طرح این موضوع نبود، قبلاً مشابه همین طرح را اجرا کردیم و شکست خورد، اصلاً لازم نیست، وقت تلف کردن است».

این کشتن افکار جدید است. اگر تجربه ما می‌گوید این طرح و برنامه کارایی نخواهد داشت، بهتر است قدری طمأنینه داشته باشیم. کشتن افکار خوب کسی، مانند کشتن تدریجی اوست.

۹۷ مدیران زیبایی‌ن همواره هنرمندانه از یک فرمول ساده تبعیت می‌کنند: خوب، بهتر و بهترین. گاهی اتفاق می‌افتد که بهتر را در جست‌وجوی بهترین فراموش می‌کنیم. اگر بهتر را به کار بگیریم، از هر ده مورد، نه مورد به حالت بهترین



با مدرسه‌های دیگر یا جلو زدن از آن‌ها ترسیم نکنید. موفقیت مدرسه‌های برتر در این است که نقشه‌های آن‌ها همواره برای جابه‌جا شدن از نقطه الف به ب و در چارچوب طرح و برنامه‌های خودشان است. وارد رقابت با مدرسه‌های دیگر نشوید، این نقشه کشیدن‌ها موجب شکست هر مدرسه‌ای می‌شود.

۱۵۱ مدیران هنرمند آنچه را فکر می‌کنند درست است انجام می‌دهند و بعد تشخیص می‌دهند آیا درست بوده است یا خیر! مدیران باید به خاطر داشته باشند که همیشه می‌توانند تصمیمات غلط خود را درست در لحظه‌ای که می‌فهمند غلط است، جبران کنند. به عبارت دیگر، اگر هیچ‌گاه تصمیمی نگیریم، چطور می‌توانیم تصمیمات آینده خود را بهبود بخشیم؟! خود را بهبود بخشیم؟! خود را بهبود بخشیم!؟

۱۵۲ مدیران هنرمند از مشکلات استقبال می‌کنند. آن‌ها اعتقاد دارند وجود مشکلات در مدرسه نشانه سرزندگی است و از اینکه مشکل دارند، خوشحال‌اند؛ زیرا این یعنی زنده بودن مدرسه. هر چه مدرسه بتواند مسائل خود را بیشتر شناسایی کند، زنده‌تر است. اگر جهت یافتن مسئله در مدرسه خود توفیق نداشتید به درگاه خداوند روی آورید و بگویید: خدایا مگر به من اطمینان نداری؟ لطفا کمی مسئله در مدرسه به ما بنمایان.

مشکلات به‌خودی‌خود حل نمی‌شوند، مگر اینکه به مسئله تبدیل و آنگاه حل شوند.^۱

۱۵۳ از دید مدیران زیبایی، کار مدرسه مهم است، ولی دیدن کوه‌های پوشیده از برف، گل‌های زیبا، دشت‌های سرسبز، خرمن‌های طلایی، شنیدن صدای چهرچه پرندگان، آوای فاخته‌ها و خروش آبشاران و هم‌دم شدن با فرزندان و دوستان و هم‌کلام و هم‌سفر شدن با همسر از کار مدرسه مهم‌تر است. مدیرانی که تا بازنشستگی سفر نمی‌روند، شب‌ها دیروقت به منزل می‌روند، مجموعه‌ای از کارهای مدرسه را به خانه می‌برند و هم‌نشینی با همسر و فرزندان برای آن‌ها معنی ندارد، بازنده نیمه‌راهند.

۱۵۴ مدیران هنرمند برای تعریف رهبری مدرسه خود از تمثیل نخ یا حلقه استفاده می‌کنند: نخ را روی میزی بگذارید. اگر نخ را بکشید، هر جا بخواهید می‌رود، ولی اگر فشار دهید، نخ هیچ جا نخواهد رفت. اگر دو حلقه را به دو سر نخ ببندیم و حلقه را به‌طرف حلقه دیگر فشار بدهیم، حلقه دوم حرکت نخواهد کرد. اما اگر حلقه را بکشیم، حلقه دیگر به دنبال حلقه اول خواهد آمد. در سازمان مدرسه، یک حلقه مدیران و حلقه دیگران همکاران (و نیز دانش‌آموزان و اولیا) هستند. مدیران نباید اعضای حلقه دیگر را در انجام کارها تحت‌فشار قرار دهند، بکشند یا تحریک کنند.

۹۸ مدیران هنرمند هیچ‌گاه سعی نمی‌کنند معاونان و تیم مدیریتی خود را از میان افرادی ضعیف‌تر از خود انتخاب کنند. اگر هر کدام از مدیران مدرسه، مجموعه مدیریتی و افراد اصلی دور و بر خودشان را از میان افرادی کوتاه‌تر از خود انتخاب کنند، تیمی متشکل از کوتوله‌ها بر آن مدرسه مدیریت خواهند کرد و بی‌شک از چنین جمعی نمی‌توان انتظار کار هنرمندانه و زیبا داشت.

۹۹ مدیران زیبایی دانش‌آموزان، همکاران و اولیای مدرسه خود را مانند سیب می‌بینند. غالباً وقتی سیبی را به دست می‌گیریم، لکه کوچکی روی آن دیده می‌شود که با چاقو می‌توان به‌راحتی آن را برداشت. در ۹۶ درصد موارد این لکه زیاد عمیق نیست و حتی می‌توان با برداشتن لکه، سیب را خورد. سیب بی‌لکه گران است.

مدیران زیبایی بسیاری از دانش‌آموزان، همکاران و اولیا را مانند سیب‌هایی می‌بینند که تنها لکه کوچکی روی خود دارند. آن‌ها باید با هنرمندی این نقاط ضعف را با «لبه تیز فکر» خود بردارند و از نقاط قوت آن‌ها برای سود دوسویه استفاده کنند.

۱۰۰ مدیران هنرمند همواره یک جمله حکمت‌آموز را آویزه گوش خود قرار می‌دهند: «مدیران برای شکست خوردن نقشه نمی‌کشند، بلکه در نقشه کشیدن شکست می‌خورند!» نقشه‌های خود را برای مقابله



پی‌نوشت‌ها

۱. برای آگاهی بیشتر در مورد تبدیل مشکل به مسئله نگاه کنید به:
- برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه، حیدر توراتی. پیشگامان پژوهش مدار، ۱۳۹۸.
- مدیریت فرایندمدار در مدرسه/ کاربست مدیریت فرایندمدار در مدرسه، هر دو تألیف حیدر توراتی. منادی تربیت، ۱۳۹۳.
- راهنمای نگارش و اجرای برنامه مدرسه. تألیف مرتضی مجدفر، حیدر توراتی و محرم نقی‌زاده. مدارس یادگیرنده مرآت، ۱۴۰۱.

منابع

۱. حاج محمداسماعیل دولابی (۱۳۹۸). طوبای محبت، محبت و مؤسسه فرهنگی طوبای محبت، تهران.
۲. کیوت بلاکسون (۱۳۹۷). شما بی‌همتایید! ترجمه مهدی قراچه‌دای، نسل نواندیش، تهران.
۳. ویلیام اچ. مک ریون (۱۴۰۰). تخت‌خواب را مرتب کن! ترجمه حسین گازر، کوله‌پشتی (چاپ چهل و چهارم)، تهران.
۴. ریچارد دنی (۱۳۹۵). موفقیت‌آزان شماس، ترجمه مهدی قراچه‌دای، لیوسا (چاپ ششم)، تهران.
۵. نیل لوندز (۱۳۹۸). چگونه مردم را به خود جذب کنیم؟ ترجمه مریم تقدیسی، جیحون (چاپ دهم)، تهران.





مهارت‌های مدیریتی

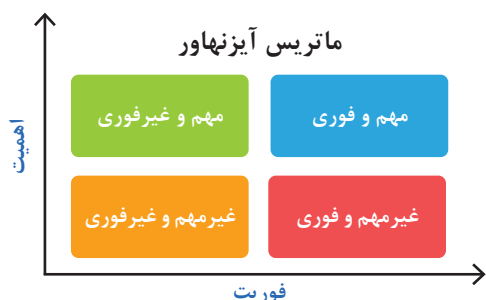
ساعت ۲۵

مدیریت بهینه زمان در يك نگاه

● فریبا مویدنیا، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، شهرستان خوی

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، آیزنهاور، پارتو

ثمربخشی را که نتیجه هشتاد درصدی به بار می‌آورند چگونه شناسایی کنیم؟ ماتریس معروف **آیزنهاور** که کارهای ما را بر اساس میزان ضرورت و فوریتشان به چهار دسته تقسیم می‌کند، راهنمای خوبی در این زمینه است:



دکتر **استفان کاوی** در کتاب «هفت عادت مردمان مؤثر» این ماتریس را راهنمایی مناسب برای تشخیص و تمییز صحیح فوریت و اهمیت فعالیت‌های روزانه معرفی و بر انجام فعالیت‌های مربع دوم (مهم و غیر فوری) تأکید می‌کند. به این جدول نگاه کنید:

غیر فوری	فوری
- ایجاد روابط - شناخت فرصت‌های جدید - حفظ و تقویت قابلیت تولید - برنامه‌ریزی و تفریحات سازنده	۱ - بحران‌ها - مشکلات حاد - طرح‌های مهلت‌دار
- کارهای پیش‌پاافتاده - برخی نامه‌ها و مکالمات تلفنی - سرگرمی‌ها و اتلاف وقت‌های غیر ضروری	۲ - برخی جلسات، نامه‌ها و تلفن‌ها - امور فشارآور و فوری - رعایت کارهای عامه‌پسند

انسان‌ها معمولاً ساعت‌های زیادی از وقت خود را از دست می‌دهند، تنها به این دلیل که به جای برنامه‌ریزی و انجام‌دادن و متمرکز شدن بر کارهای مهم و اصولی، به اموری مشغول می‌شوند که اهمیت کمتری دارند. **ویلفرد پارتو**، اقتصاددان ایتالیایی در قرن نوزدهم، با علم آمار به این نتیجه رسید که انجام ۲۰ درصد از کارهای هر فرد امکان موفقیت وی را در ۸۰ درصد از فعالیت‌های وی فراهم می‌آورد. به عنوان نمونه، بر اساس نتایج مطالعات پارتو، ۲۰ درصد از مشتریان یا کالاها ۸۰ درصد درآمد در یک دوره مالی را تأمین می‌کنند و ۲۰ درصد از جلسات و ملاقات‌ها باعث اتخاذ ۸۰ درصد از تصمیمات مهم است (خاکی، ۱۳۷۹: ۵۱) با این وصف، به نظر می‌رسد زمانی هم که صرف برنامه‌ریزی می‌شود، جزو همان ۲۰ درصد از فعالیت‌هایی است که نتایج هشتاد درصدی به ارمغان می‌آورد. چون باعث می‌شود ما با اولویت‌دادن به وظایف باارزش و قرار دادن بقیه در قسمت کم‌اهمیت‌تر، بتوانیم مدیریت زمانمان را در دست بگیریم و وقتمان را در مناطقی سپری کنیم که بیشترین تأثیرگذاری را دارند و بیشترین حس موفقیت را به ما می‌دهند. حالا احتمالاً می‌پرسید آن بیست درصد فعالیت‌های





طنز

قوانین نانوشته!

● احمد جمشیدی

- مدیر راست می‌گوید.
- مدیر همیشه راست می‌گوید.
- در لحظه‌های غیرمنتظره، حق با دیگران (دانش‌آموزان، همکاران و اولیا) است. در این حالت، لطفاً دو قانون فوق را از یاد نبرید.
- مدیر نمی‌خواهد، استراحت می‌کند.
- مدیر نمی‌خورد، خود را تقویت می‌کند.
- مدیر نمی‌نوشد، رفع عطش می‌کند.
- مدیر هرگز دیر نمی‌کند، تأخیر دارد.
- مدیر هرگز مدرسه را ترک نمی‌کند، شاید حضور او در جای دیگری لازم است.
- مدیر هرگز در فضاهای مجازی نمی‌چرخد، بلکه خود را آگاه نگه می‌دارد.
- مدیر با هیچ همکاری خودمانی نمی‌شود، بلکه او را شایسته آموزش بیشتر از طریق مصاحبت می‌داند.
- کسی که با عقیده خودش وارد اتاق مدیر می‌شود، باید با عقیده او اتاق را ترک کند.
- مدیر به جای همه فکر می‌کند.
- هر چه بیشتر مانند مدیر فکر کنید، بیشتر پیشرفت خواهید کرد.

صاحب‌نظران می‌گویند، فعالیت‌های مربوط به مربع «مهم و غیرفوری» کانون مدیریت بهینه فردی و مدیریت زمان است. این فعالیت‌ها شامل تمام کارهایی هستند که به اهمیت آن‌ها واقفیم و تنها به صرف اینکه فوریت ندارند از انجامشان طفره می‌رویم. کارهایی از قبیل برنامه‌ریزی بلندمدت، ورزش، نوشتن وظیفه فردی، ایجاد و تحکیم روابط با دیگران، تدارکاتی برای پیشگیری از رویدادهای غیرمترقبه و فعالیت‌هایی از این دست (کاوی، ۱۳۸۴: ۱۷۹). با انجام صحیح و به‌موقع این کارها سطح نفوذ و میزان تأثیرگذاری‌مان ارتقا می‌یابد و به این ترتیب بحران‌ها و مسائل موجود در محیط کار و زندگی‌مان به میزان قابل توجهی تقلیل می‌یابند و قابل حل و فصل می‌شوند، چرا که به این ترتیب خواهیم توانست با نگرش عمیق خود به ریشه‌ها بپردازیم و از سرایت بحران به موقعیت‌های دیگر زندگی‌مان جلوگیری کنیم. به دیگر سخن، با انجام این وظایف در واقع قابلیت‌های خود را در زمینه‌هایی که برایمان نتایجی کلیدی به بار می‌آورند، افزایش می‌دهیم. این مؤید همان اصل «پارتو» یا اصل هشتاددرصدی‌هاست که می‌گوید حدود هشتاد درصد نتایج حاصل بیست درصد از کارها و فعالیت‌هاست.

منابع

۱. دیوان حافظ
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). مدیریت زمان. پویند. تهران.
۳. کاوی، استفان (۱۳۸۴). هفت عادت مردمان مؤثر. ترجمه محمدرضا آل یاسین. هامون. تهران.



مدرسه تازه ساخت ما!

از دفترچه خاطرات یک معلم پیشکسوت

● احمد کعبی فلاحیه

● تصویرساز: سام سلماسی

دانش آموزی اعلام آمادگی کرده و ... «من محترمانه حرفش را قطع کردم و گفتم: «راستش، این‌ها برای من توفیر چندانی نمی‌کند، اگر ممکن است ابلاغ بنده را زودتر بدهید تا به کار و زندگی‌ام برسم.» از زیر میز کارتن کوچکی بیرون آورد. یک کاغذ مهردار از داخل آن برداشت و اسم مدرسه را رویش نوشت و اسم و مشخصات مرا هم اضافه کرد. بعد دستم را فشرد و گفت: «ببر معاونت اداره، بعد ببر دبیرخانه، و بعدش صلوات بفرست.»

● ● ●

حق با ایشان بود. مدرسه‌ای بود تازه‌ساز با آجرهای زرد سه‌سنتی! دوطبقه با پنجره‌های بزرگ و دل‌باز! ولی از در ورودی خبری نبود. کمی به اطراف نگاه کردم، متوجه شدم هیچ‌کدام از پنجره‌ها شیشه ندارند. باخودم گفتم، الان پنجم مهر است. بالاخره می‌آیند و دو روزه شیشه‌ها را می‌اندازند و می‌روند. داخل دفتر مدرسه مدیر را دیدم که با ناظم و معاون و سه چهار نفر دیگر گرد هم نشسته بودند. هفت نفری می‌شدند. مؤدبانه سلام کردم و ایستادم. چون اصلاً جای نشستن وجود نداشت. آن گروه هفت نفره دور یک تخت چوبی نشسته بودند؛ از آن تخت‌هایی که در سفره‌خانه‌های سنتی بغل هم می‌چینند. مدیر برخاست و ابلاغ را با لبخندی دندان‌نما از دستم گرفت. ظاهراً آدم فهیم و فروتنی بود. داشتند پنیر و چایی و طالبی می‌خوردند. همگی با اشاره دست بفرما زدند. پرسیدم: «از چه تاریخی باید خدمت شما باشم؟»

مدیر به آرامی گفت: «ان شاءالله شنبه دیگه! تا آن روز حتماً میز و نیمکت و صندلی حاضر است.»

پرسیدم در مدرسه کی نصب می‌شود؟ گفت: «در؟ همین جاست. آوردیمش داخل. الان بغل خانه سرایدار است. آخر ممکن است بزدندش!»

با تعجب گفتم: «ولی در اداره به من گفتند، این منطقه یک منطقه مردمی است!»

مدیر چشمکی زد و گفت: «اداره برای خودش گفته!» دیگر چیزی نگفتم. پس از خداحافظی، عرض خاکی حیاط را طی کردم و از مدرسه خارج شدم. حیاط هنوز آسفالت نشده بود،

اوایل مهر برای گرفتن ابلاغ به‌ناچار راهی منطقه شدم. معمولاً هر سال سری به اداره می‌زدم، چند نفر از دوستان بالانشین را می‌دیدم و یک چایی مفتی هم می‌خوردم ... سپس ابلاغ به دست راهی مدرسه محل خدمت می‌شدم. البته قبل از همه این کارها، توکل می‌کردیم به خدا: «الهی! ما را آن ده که آن به». آن روز هم پس از گرفتن ابلاغ، از همکار «ابلاغ‌کن» اداره پرسیدم: «برادر! این مدرسه‌ای که داریم می‌رویم به سویش، چه جور مدرسه‌ای است؟»

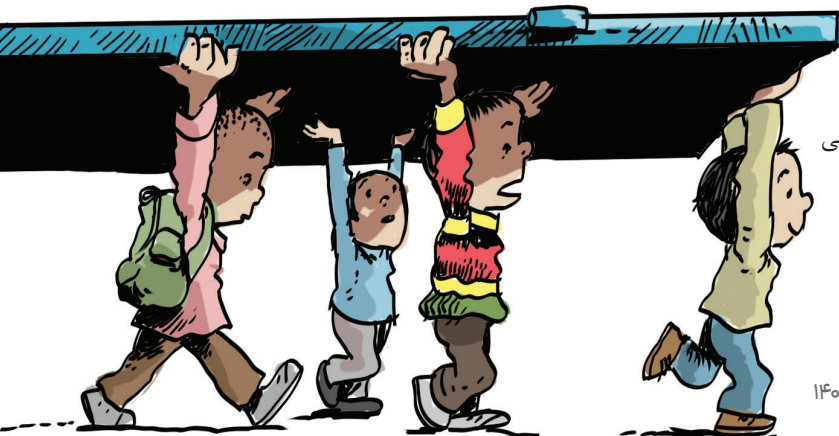
گفت: «مدرسه شهید رجایی، نوساز و بسیار مرتب است و براننده همکار پیشکسوتی چون شما!»

گفتم: «خب ... این‌هایی که الان گفتید، یعنی چه؟» ایشان که از سؤال بی‌ربط من تعجب کرده بود، گفت: «این جایی که قسمت شما شده، یک مدرسه کاملاً مهندسی‌ساز است. دوطبقه و ۱۸ کلاس دارد. پنجره‌هایش بزرگ و فراخ هستند ... و خلاصه منظره ابدی خوبی دارد. علاوه بر این‌ها، حیاط وسیعی دارد که دانش‌آموزان می‌توانند به راحتی زنگ تفریحشان را بدون درد و خون‌ریزی در آن بگذرانند. همچنین، در محله خوبی واقع است. این محله مردمان خوبی دارد. منظورم همسایگان خوب اطراف مدرسه ...»

با تعجب پرسیدم: «آخر ما چه کار به همسایه‌ها داریم ...؟» دکمه پیراهنش را باز و بسته کرد و با لحن دلسوزانه‌ای گفت: «ببین برادر! ظاهراً شما آشنایی چندانی با وضعیت فرهنگی این مناطق ندارید. اینجا یک منطقه مردمی است.» این بار با احتیاط پرسیدم: «مگر مناطق دیگر غیرمردمی هستند؟»

او شانه و ابرو بالا انداخت و گفت: «نه ... نه ... منظورم این است که مردم اینجا را از خودشان می‌دانند ... مثلاً سالی سه چهار بار از اطراف و اکناف بین بچه‌ها و معلم‌ها غذای نذری پخش می‌کنند! مگر این کم چیزی است؟ نذری برای ۲۵۰ نفر، یعنی نوعی تغذیه رایگان! خب ... شما باید این مزیت‌ها را هم در نظر بگیرید!»

پرسیدم: «منظورتان آش و حلیم و این چیزهاست؟» خیلی خونسرد جواب داد: «بله ... البته فقط به این‌ها محدود نمی‌شود. مثلاً پدر یکی از بچه‌ها اتوبوس دارد. اگر بچه‌ها بخواهند به موزه یا باغ وحش بروند، اتوبوس با نازل‌ترین قیمت در اختیار ماست ... یا مادر یکی دیگر از بچه‌ها کارگاه عکاسی (آتلیه) دارد. برای تهیه عکس‌های





مدرسه در یک چشم‌به‌هم‌زدن خالی شد. لواشک‌فروش‌ها و فروشندگان انواع تنقلات مثل بامیه و لبو و پُف‌فیل روی چرخ‌دستی‌ها اجناس ترش و شیرین خود را با صدای رسا تبلیغ می‌کردند. صبح روز بعد دوباره به طرف مدرسه راه افتادم. از چند روز پیش شایع شده بود قرار است حیاط را آسفالت کنند. آن‌روز نزدیک به صد کیسه شن و ماسه و بشکه‌های قیر به مدرسه آورده شد. هیچ‌کس فکر نمی‌کرد آن بشکه‌ها سه هفته تمام وسط حیاط ولو باشند. بچه‌ها از بشکه‌ها سکوهای پرش ساخته بودند و مرتب از بالای آن‌ها پایین می‌پریدند. صبح روز بعد، دیدم هیچ‌کس در حیاط نیست. از سرایدار پرسیدم: «ما چرا چيست؟» گفت: «امروز قرار است ماشین‌آلات شهرداری برای آسفالت حیاط مدرسه بیایند. برای همین بچه‌ها را زودتر بردیم و داخل کلاس‌ها نشان‌دیدیم.» آن روز تا زنگ آخر هیچ ماشینی وارد مدرسه نشد. فردای آن روز ماشین‌آلات زیادی اطراف مدرسه مستقر شده بودند. از سرایدار پرسیدم: «چرا تشریف نمی‌آورند داخل؟!» گفت: «اندازه در کمی کوچک است. ماشین‌ها نمی‌توانند داخل شوند!»

با تعجب پرسیدم: «الان منتظر چی هستند؟» سرایدار جواب داد: «آن‌طور که شنیده‌ام، می‌خواهند در را به کل از جا در بیاورند!» همان موقع آقا رضا جوشکار با وسایلش به ما نزدیک شد! پس از چند ساعت تلاش، چارچوب فلزی در و کمی از دیوار تخریب شد تا ماشین‌آلات یکی پس از دیگری وارد حیاط مدرسه شوند! اوایل آبان هوا کمی سرد شده بود و مدیر سعی کرد از طریق دیپلماسی، شیشه‌ها را هرچه زودتر به مدرسه بیاورد. شیشه‌برها در طول پنج روز تمام شیشه‌ها را انداختند. همه هم راضی بودند و بچه‌ها از سرمای صبحگاهی شکایت چندانی نداشتند، تا اینکه هوا باز هم سردتر شد. به دستور مدیر، بخاری‌های نفتی با کمک بچه‌ها از زیرزمین به کلاس‌ها منتقل شدند. کارگران موقع نصب دودکش‌ها متوجه شدند باید گوشه شیشه‌ها را بشکنند یا به شکل خاصی، آن‌ها را به صورت دایره از داخل ببرند تا دودکش‌ها به بیرون راه پیدا کنند. کارگرها می‌گفتند این، کار شیشه برهاست. بنابراین، وسایل خود را برداشتند و رفتند تا پس از بریده شدن شیشه‌ها برگردند! یک هفته بعد شیشه‌برهای متخصص آمدند و دودکش‌ها را در گوشه پنجره‌ها جادادند. البته تعدادی از آن‌ها شکستند، ولی خب چاره‌ای نبود.

دهم آبان ماه چند خانواده به مدرسه آمدند و از مردم‌آزاری بچه‌های طبقه دوم شکایت کردند. باز هم حلال مشکلات، آقا رضا جوشکار، از راه رسید و جلوی پنجره‌های مشرف به همسایگان، ورق‌های آهن جوش زد تا مدرسه تازه ساخت ما کامل شود!

توالت‌ها بدون در بودند، پنجره‌ها بدون شیشه و ...



روز شنبه دوباره شال و کلاه کردم و راه افتادم به طرف مدرسه تازه‌ساز. هنوز نرسیده بودم که از دور دیدم تعداد زیادی از بچه‌ها در را گرفته‌اند و مثل لشکر مورچگان آن را به محل نصب می‌برند. یک دستگاه جوش و یک جوشکار جوان هم آنجا ایستاده بود. با اشاره جوشکار، در چند بار کج و معوج شد و بالاخره در لولای خود جا افتاد. آقا رضای جوشکار چند «خال جوش» به آن زد و پیروزمندانه گفت: «تمام شد!»

لحنش طوری بود که گویا ایستگاهی فضایی را در مدار زمین قرار داده بود! پس از آن بچه‌های فداکار به کلاس‌های خود بازگشتند و سرایدار با یک چهارپایه کوتاه و کلاه لبه‌دار کنار در نشانه شد. نگاهی به در انداختم. به نظر کمی کوچک می‌آمد. ولی در مجموع همه چیز عادی و طبیعی بود. بلافاصله به دفتر مدیر رفتم. هنوز مثل سفره‌خانه‌های سنتی بود. برنامه حضور در کلاس‌ها را از او گرفتم و پا به اولین کلاس گذاشتم. متأسفانه کلاس‌های طبقه دوم در جهت حرکت باد بودند. صدای بوق ماشین‌ها، فریاد خریداران اشیای کهنه و میوه فروشان وانتی با صدای من در هم می‌آمیخت و بچه‌ها قیمت گوجه و خیار را با نام سیاره‌های منظومه شمسی قاطی می‌کردند و در مغزهای کوچکشان جا می‌دادند!

در زنگ تفریح به مدیر یادآور شدم: «امروز هفتم برج است. پس کی قرار است بیایند و شیشه‌ها را ببندازند؟» مدیر با اندکی تواضع گفت: «آن شاءالله به‌زودی!» ادامه دادم: «کجا می‌شود یک استکان چای خورد؟» مدیر فرمود: «فعلاً گاز نداریم.»

با تعجب پرسیدم: «پس این چایی‌هایی که میل می‌کنید از کجا می‌آیند؟» گفت: «معلوم است دیگر ... از خانه سرایدار! خودش یک گاز کوچک دارد ... البته مال پیک‌نیک است ... ولی خب، کار راه‌انداز است. جای نگرانی نیست. تا نهم برج آن شاءالله همه چیز حل می‌شود.»

زنگ بعد دیدم بچه‌های طبقه دوم از پنجره‌های بی‌شیشه سرگرم تماشای خانه‌های اطراف هستند. با لحنی پدرا نه، درباره حرمت خواهر و مادر توضیحاتی دادم و آن بچه‌های خوب را به راه راست هدایت کردم. همین که خواستم درس را شروع کنم، ناگهان گرد و خاک در کلاس پیچید و ادامه کار را غیر ممکن کرد. با دلخوری دوباره به سفره‌خانه سنتی برگشتم.

مدیر پشت بلندگو داشت به بچه‌ها می‌گفت: «چون توالت‌ها فعلاً در ندارند، بچه‌ها می‌توانند زنگ سوم به خانه بروند و استراحت کنند!» هنوز بلندگو را خاموش نکرده بود که





مهارت‌های مدیریتی

سیاست و سیاست‌گذاری آموزشی

● دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: سیاست، سیاست‌گذاری، سیاست‌گذاری آموزشی

بیان و نوشته‌های مدیران سطوح گوناگون سازمانی، از استاد تا صف، نشان می‌دهد که از تعریف سیاست و تمایز بین سیاست و هدف عاجزند یا فهم دقیقی از آن ندارند، چرا که از این دو واژه در ردیف هم و به جای هم استفاده می‌شود. از این رو، مطالعه این نوشته کوتاه را که در تعریف و تمایز و تفاوت سیاست و اهداف صراحت دارد، به همگان، به‌ویژه مدیران مدرسه، سفارش می‌کنم.

در تبیین سیاست

سیاست بیان مقاصد، طرح یک اقدام یا مجموعه‌ای از اصول راهنما در یک موقعیت گسترده و به معنای قدرت برای تعیین مواردی است که «باید یا نباید» انجام شوند. سیاست محصول یا نتیجه نیست، مقصد است. سیاست‌ها بیانگر مقاصدند نه اهداف. سیاست بیشتر از جنس فرایند است و با مواردی که بیان‌کننده طرح یا برنامه‌های اجرایی هستند تمایز دارد. سیاست اعمال قدرت برای تعیین مواردی است که باید به اجرا در آیند. سیاست مشخص می‌کند چه کسانی از آن سود و بهره می‌برند و به چه منظوری دنبال می‌شود و چه کسانی یا چه محل‌هایی هزینه آن را می‌پردازند.

سیاست باید بتواند خدمات آموزشی را تنظیم و قاعده‌مند کند. برای مثال: «چرخش سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی از تولید و فروش محصول به ارائه و فروش خدمات» در واقع نوعی سیاست است.

مثال‌هایی دیگر از سیاست که نه از جنس هدف هستند و نه راهبر، عبارت‌اند از: «انتخاب مدیران مدرسه از معلمان همان مدرسه‌ای که در آن کار می‌کنند»، «استفاده از مدیران مرد در مدرسه‌های ابتدایی پسرانه»، «کاهش نیرو و استفاده از سازمان تخت، چابک و چالاک در بازآرایی ساختار سازمانی آموزش و پرورش»، «ریشه‌کنی مدرسه‌های کپری تا ۱۴۰۴»، «محو کلاس‌های بخاری سوز تا ۱۴۰۲».

سیاست‌های آموزشی هم کارکرد اقتصادی دارند و هم اجتماعی و فرهنگی. سیاست هم محصول است و هم فرایند؛

یعنی بیانیه‌ای مکتوب و قدرت به‌اجرا درآوردن بیانیه مکتوب. سیاست باید بتواند در سطح ملی، محلی و فراملی بر شکل‌گیری رویدادهای روزمره مدرسه‌ها تأثیر بگذارد.

● سیاست همچون ریل نگهدارنده (کاردریل) حرکت سازمان است که همه فعالیت‌ها، برنامه‌ها و کنش‌ها را تا مقصد در چارچوبی مشخص هدایت می‌کند. سیاست مبتنی بر برنامه کلان سازمان تعیین می‌شود و هدایت سازمان را بر عهده دارد. سیاست کلان بیرون از سازمان باید به گونه‌ای باشد که تصمیم‌های کلیدی را در اجرا تحت تأثیر قرار دهد؛ تصمیم‌هایی که نمایانگر ترکیب پیچیده عواملی نظیر ارزش‌گذاری‌های فردی، منابع موجود و نگرش عوامل ذینفع هستند. چنانچه سیاست‌ها تحت تأثیر گفتمانی غالب قرار نگیرند، در درون سازمان عملیاتی نخواهند شد. مجریان اصلی در مدرسه، به جای انفعال و اجرای صرف سیاست‌ها، باید در شکل‌گیری سیاست‌های تعیین‌شده مشارکت داشته باشند؛ یعنی رهبران مدرسه هم مجری سیاست باشند و هم سیاست‌گذار. نباید بین ایجاد سیاست و اجرای سیاست تمایز قائل شد.

لازم است به جای سیاست‌گذاری، از فرایند تدوین سیاست استفاده شود. واژه سیاست‌گذاری واژه‌ای کم‌بهره و سنتی است.

تحلیل سیاست‌ها

الگوی تحلیل سیاست‌ها چهار سطح دارد که در هم تنیده‌اند و رابطه‌ای سلسله‌مراتبی دارند:

✓ دو سطح اول تدوین سیاست هستند و شامل وضعیت



سیاست همچون ریل نگهبان (گارد ریل) حرکت سازمان است که همه فعالیت‌ها، برنامه‌ها و کنش‌ها را تا مقصد در چارچوب مشخص هدایت می‌کند

سرمایه انسانی، حقوق شهروندی، بازار کار، تنوع فرهنگی، عدالت اجتماعی، و برابری فرصت‌ها و قومیت‌ها سیاست‌گذاری آموزشی داشته باشیم.

سیاست جهانی‌سازی اقتصاد موجب شد توان ملت‌دولت‌ها برای حفظ اقتصاد ملی شکسته شود. لذا چاره‌ای نیست تا به رقابت‌های بین‌المللی اهمیت دهند و برای آن آماده شوند. این سیاست مهم در راستای تحقق هدف افزایش توانمندی دولت‌ملت در رقابت بین‌المللی است.

جهانی‌سازی در شکل‌گیری سیاست‌های آموزشی تأثیر دارد. حتی زبان آن نیز برای توصیف فعالیت‌هایشان، گفتمان‌های ما را در سیطره خویش در می‌آورد. بنابراین، بعد از هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری می‌کنیم تا اهداف و برنامه‌ها و اقدامات در چارچوب ظرفیت و حدود سیاست قرار گیرند و تا مقصد هدایت شوند.

سیاست یک فرایند است و به‌ندرت نقطه آغاز و پایان مشخصی دارد. تمرکزگرایی، تمرکززدایی، رسمیت و پیچیدگی از واژه‌های سیاستی هستند، نه هدف‌گذاری. در میدان رقابت نهادها و بخش‌های خصوصی مبتنی بر ساختارهای مردم‌سالار (دموکراتیک)، دولت نقش میانجی خردمندی را دارد که می‌کوشد علاقه‌های گوناگون و متعارضی را که گروه‌ها و بخش‌های گوناگون ابراز می‌کنند فراهم و تأمین کند. دولت نماینده هیچ گروه خاصی نیست، بلکه می‌کوشد بین علاقه‌های گروه‌ها توازن ایجاد کند. معمولاً بین دسته‌بندی‌های اجتماعی نقش‌هایی وجود دارند و دولت در مصالحه بین گرایش‌های متعارض نقش کلیدی دارد. البته تعارض باید در قالب قواعد بازی صورت پذیرد. قواعد قانونی بی‌طرف هستند و از هیچ گروه خاصی جانب‌داری نمی‌کنند. مجدداً یادآوری می‌شود، در این رهگذر نباید نقش حکمران‌های ملی و بین‌المللی و جهانی مانند بانک جهانی، سازمان تجارت جهانی، مؤسسات و مراکز علمی، اقتصادی و آموزشی از قبیل یونسکو، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱، فیفا، فیلا، شبکه‌های اجتماعی بزرگ جهانی و شرکت‌های نوآفرین (استارت‌آپ‌ها) را در کنار نقش دولت‌ها فراموش کرد.

سیاست‌ها نمی‌توانند از شرایط اجتماعی سیاسی که در آن شکل می‌گیرند برکنار باشند. زمانی که سیاست‌ها تدوین می‌شوند، مهم است شرایط اجتماعی سیاسی چگونه باشد! به‌ویژه فشارهای اقتصاد جهانی در جهت اعمال سیاست‌های یکسان در شرایط فرهنگی متفاوت.

به‌طور کلی، هر چه ساختار دولت انعطاف بیشتری داشته باشد، مجال بیشتری برای تنوع سیاست‌ها در سطح محلی وجود دارد. سیاست‌ها باید بازتاب ارزش باشند. سیاست‌ها هم محصول شرایط و هم به‌وجودآورنده آن هستند. برخی از این شرایط عبارت‌اند از: تغییرات جمعیتی، زیست‌محیطی، آب، خشک‌سالی، پیشرفت‌های فناورانه و اقتصاد بر پایه فناوری آی‌تی، آی‌سی‌تی، فناوری‌های نانو، بایو، تجارت آزاد، تحریم و پسانتحریم.

اجتماعی‌سیاسی و جهت راهبردی می‌شوند.

✓ دو سطح دوم اجرای سیاست هستند که شامل اصول سازمانی، اقدامات و شیوه‌های اجرایی و تأکید بر کثرت‌گرایی در سیاست‌گذاری هستند. ✓ تدوین سیاست و اجرای سیاست باید در دل یک الگو دیده شوند. از هم جداشدنی نیستند و در یک فرایند قرار دارند.

● امروزه نقش حکمرانی‌ها و تأثیر آن‌ها

بر سیاست‌ها و سیاست‌گذاری‌ها بیشتر و مهم‌تر از نقش دولت‌هاست. برای مثال: نقش

سازمان تجارت جهانی، فیفا، یونسکو، آیسسکو،

سازمان جهانی غذا و دارو، سازمان استاندارد جهانی، بانک جهانی و نهادها و مؤسسات تجاری و آموزشی خصوصی داخل کشور، فضای مجازی و رایاسپهر (فضای سایبری)، نرم‌افزارها و شبکه‌های جهانی، فیسبوک، توئیتر، آمازون، گوگل و یاهو.

● سیاست‌های آموزشی بر چهار ارزش کلیدی بنیان گذاشته می‌شوند:

ارزش‌های آموزشی، اجتماعی، اقتصادی و نهادی.

در تشریح سیاست

سیاست‌گذاری می‌کنیم تا هدفی محقق شود. بنابراین، سیاست‌گذاری می‌تواند بعد از هدف‌گذاری باشد یا هم‌زمان با آن؛ مگر اینکه شرایط اجتماعی و سیاسی خود را تحمیل کند؛ مواردی از قبیل جهانی‌سازی، بیماری‌های نوظهور و تحریم‌ها.

در توضیح بیشتر این عبارت چنین می‌توان گفت که اقتصاد مقاومتی به‌مثابه سیاستی است که به‌منظور تحقق هدفی به نام «توسعه اقتصادی و کسب درآمد» وضع شده است. یعنی اتخاذ سیاست اقتصاد مقاومتی کمک می‌کند تولیدات داخلی به‌مثابه یک هدف رونق بگیرند. مثال دیگر، نگاه و رویکرد سرمایه‌انسانی به آموزش و پرورش به‌عنوان یک سیاست آموزشی برای تحقق هدف ارتقا و اعتلای منابع انسانی است. در انقلاب اسلامی ایران ام‌القرای جهان اسلام‌شدن یک سیاست جهانی است که هدف آن معرفی، گسترش و صدور آموزه‌های انقلابی و ارزش‌های اسلام ناب محمدی (ص) است. بدیهی است، جهانی‌سازی در شکل‌گیری کیفیت و کمیت سیاست‌های آموزشی تأثیر دارد. ناگفته نماند، خوش‌بختی آینده‌ملت‌ها در توانمندی آن‌ها در رقابت بین‌المللی است. لذا سیاست‌های آموزشی باید بر نظریه انسانی و محوریت آن مبتنی باشند. محیط اجتماعی سیاسی منشأ سیاست‌گذاری و در بیشتر موارد مبنای مشروعیت سیاست‌هاست. سیاست‌ها از گفتمان غالب نشئت می‌گیرند؛ به عبارت دیگر، زمان مشروعیت‌بخشی مورد استفاده برای ارائه و تأیید سیاست آموزشی، بازتاب گفتمان در قالب فضای اجتماعی سیاسی است.

لازم است در زمینه‌های جهانی‌شدن، جهانی‌سازی، نظریه

پی‌نوشت‌ها

1. Macroplan
2. OECD

سخن بسیار داری اندکی کن

آداب سخن گفتن در کلیات نظامی

● دکتر محمد جلالی، مشاور دوره متوسطه، تهران

ای نظامی مسیح تو دم توست
دانش تو درخت مریم توست
چون رطب ریز این درخت شدی
نیک بادت که نیکبخت شدی (هفت پیکر)

حکیم، الیاس بن یوسف نظامی گنجه‌ای، فلک‌آوازهٔ
جاد و سخنی است که در قرن ششم هجری قمری
می‌زیسته و در سبک خود کلام فارسی را به اوج اشتهار
و افتخار رسانده است. پنج گنج او در گنجینهٔ زبان
فارسی (مخزن الاسرار، خسرو و شیرین، لیلی و مجنون،
هفت پیکر و اسکندرنامه) بر تارک داستان نویسی جهان
می‌درخشد و جزالت و استواری ابیانش هنوز هم در
افواه عوام به قوت پابرجاست. با این پایگاه بلند، باید از
وی آموخت که در کمال تواضعی عارفانه، بدون توفیق
خداوند، موفقیت خود را هیچ می‌پندارد:

جهت نظامی نفسی بود سرد
گر می‌توفیق به چیزیش کرد (مخزن الاسرار)



نکات مدیریتی

چون قلم آمد شدن آغاز کرد
چشم جهان را به سخن باز کرد (مخزن الاسرار)

نگاهی گذرا بر برخی از این آموزه‌های شیوا در باب
سخن گفتن می‌افکنیم و در این عرصه از استادی خوش‌سخن
و محقق درس می‌آموزیم:

● در جمیع جهات زندگی، به‌ویژه سخن گفتن، هیچ دقیقه‌ای
مهم‌تر از راستی و صداقت جلوه نمی‌کند و کلیدی‌ترین نکته
برای جلب نظر و همراهی دیگران، گفتار صادقانه است. ویژه‌ترین
بهره در سخنرانی صادقانهٔ مدیر آن است که مخاطبان هوشمند
درمی‌یابند، گوینده برای هوش و استعداد و تخصص آن‌ها ارزش
قائل است و به این ترتیب، همکاران توانا به همراهی و بذل
توانمندی‌های خود در سازمان ترغیب می‌شوند:

سخن کان نه بر راستی ره برد
بود خوار اگر چه به مه ره برد (اسکندرنامه)

سخن جان است و جان داروی جان است
مگر چون جان عزیز از بهر آن است (خسرو و شیرین)

یکی از ارکان بی‌بدیل مدیریت و رهبری، سخنرانی و دانستن
آداب سخن‌راندن است. نظامی در جای‌جای گفتار خود به
برتری و اعتلای سخن اشاره می‌کند و برخی از ویژگی‌های
کلام را در اشعار خویش بررسی می‌کند:

یادگاری کز آدمی ماند
سخن است، آن دگر همه باد است (هفت پیکر)

مقصود از سخن در آثار نظامی تنها صورت ملفوظ کلام
نیست، بلکه اشارت به مکتوبات هم دارد و فی‌الجمله اثری
است از ذهنی مؤثر که تأثیرگذار باشد:

جنبش اول که قلم در گرفت
حرف نخستین ز سخن در گرفت

وی در تأکید بر صداقت در گفتار سروده است:

راستی خویش نهان کس نکرد
در سخن راست زبان کس نکرد
راستی آور که شوی رستگار
راستی از تو ظفر از کردگار
گر سخن راست بود جمله در
تلخ بود تلخ، که الحق مَر^۱

چون به سخن راستی آری به جای
ناصر گفتار تو باشد خدای
طبع نظامی و دلش راستند

کارش از آن راستی آرستند (مخزن الاسرار)

در جایی دیگر می‌گوید: سخنی که در شیواترین گونه گفتار جاری شود، اگر صادقانه نباشد، چون گلی است که خارهای گزنده‌اش برای مخاطب آزاردهنده‌اند و حلاوت زیبایی آن را هبط می‌کنند:

گل ز کژی خار در آغوش یافت
نبشکر از راستی آن نوش یافت
راستی آنجا که علم بر زند
باری حق دست به هم بر زند
از کجی افتی به کم و کاستی
از همه غم رستی اگر راستی
ز آتش تنها نه که از گرم و سرد
راستی مرد بود درع^۲ مرد (همان)

در جلسات عمومی گاهی برخی از مدیران سعی می‌کنند در قبال هر چالش و مسئله‌ای که مخاطبان در قسمت پرسش و پاسخ مطرح می‌کنند، با دفاعیه‌ای از خود یا سازمان متبوعشان پاسخگو باشند و به زبانی دیگر، از بالادست‌بودن تربیون خود استفاده سوء کنند. باید توجه داشته باشیم، تند راندن مرکب سخن گاهی سخنران را بر زمین می‌کوبد و نمی‌توان تنها با سخنرانی نواقص را پوشش داد و کارهای ناپسامان را سامان بخشید. باید فراق‌کنی‌های معمول را که بیش از هر گاهی در گفتار رایج شده است، کنار گذاشت و وارد میدان عمل شد:

سخن گفتن آنگه بود سودمند
کز آن گفتن آوازه گردد بلند
چو در خورد گوینده ناید جواب
سخن یاوه کردن نباشد صواب (شرفنامه)

و در جای دیگر می‌گوید:

عذر میاور، نه حیل خواستند
این سخن است، از تو عمل خواستند
گر به سخن کار میسر شدی

کار نظامی به فلک بر شدی (مخزن الاسرار)

رعایت کوتاه سخنی و در موضوع سخن گفتن برای هر راهبر سخنور بسیار ضروری است. همواره باید در نظر داشت: خیر الکلام قل و ما دل و لم یمل^۳.

سخن بسیار داری، اندکی کن
یکی را صد مکن، صد را یکی کن (خسرو و شیرین)

و در جای دیگر می‌گوید:

گفتن ز من از تو کار بستن
بی کار نمی‌توان نشستن
با اینکه سخن به لطف آب است
کم گفتن هر سخن صواب است

آب ار چه همه زلال خیزد
از خوردن پر ملال خیزد
کم گوی و گزیده گوی چون در
تا ز اندک تو جهان شود پُر
لاف از سخن چو در توان زد
آن خشت بود که پر توان زد (لیلی و مجنون)

گوینده سخن باید سخت‌پسند باشد و واژگان مهذب را برای مخاطبان خود به‌گزین کند. برای یک نطق دلنشین قبل از سخنرانی ساعت‌ها باید وقت گذاشت و لایه‌های اندیشه را تورق کرد تا ذهن به پختن و سختگی^۴ کلام عادت ورزد:

به که سخن دیرپسند آوری
تا سخن از دست بلند آوری

هر چه در این پرده نشانت دهند
گر نستانی، به از آنت دهند (مخزن الاسرار)

در جای دیگر می‌گوید:

سخن گوهر شد و گوینده غوَص
به سختی در کف آید گوهر خاص (خسرو و شیرین)

متانت و وقار در سخن گفتن بسیار حائز اهمیت است. مدیر خوب هیچ‌گاه از کوره به در نمی‌شود. او آرامش و طمأنینه وجودی خود را همواره حفظ می‌کند. هنگامی از مدار آرامش و قرار خارج می‌شویم، حتی اگر گفتارمان با رویکرد حفظ منافع عمومی یا سازمانی هم باشد، قطعاً اثربخش نخواهد بود و مخاطبان به شنیدن حرف‌های ما استقبال باطنی ندارند و زیر لب می‌ژکند^۵ تا جلسه به اتمام رسد:

سخن تا توانی به آزم^۶ گوی

که تا مستمع گردد آزم جوی

سخن گفتن نرم فرزانی است

درشتی نمودن ز دیوانگی است

سخن را که گوینده بدگو بود

نه نیکو بود گر چه نیکو بود

ز گفتار بد به بود فرمشی

پشیمان نگردد کس از خامشی (اسکندرنامه)

در مواقعی نیز ممکن است ما مخاطب کلامی ناصواب واقع شویم که در آن جا هم نظامی توصیه می‌کند:

زبانی که دارد سخن ناصواب

به خاموشی اش داد باید جواب (همان)

نباید تلاش کرد هر سخن ناصواب را پاسخ آورد، زیرا ممکن است این کار به عناد و لجاج و کج‌سخنی بینجامد. البته اقتضای حال بسیار مهم است و این یک حکم کلی در پاسخ‌گویی، به‌خصوص برای مدیریت و رهبری، نیست!

رعایت نقل قول در سخن مکتوب و ملفوظ از اصول امانتداری است. نباید گفتار و نوشتار دیگران را بدون یادکرد نام گوینده اولیه ذکر کرد. تا آنجا که ممکن است باید سعی بر آن باشد که حاصل تلاش و دستاورد ذهنیت خود را به مخاطبان ارائه داد. نظامی در این باره می‌گوید:

عاریت کس نپذیرفته‌ام

آن چه دلم گفت بگو گفته‌ام (مخزن الاسرار)

سعدی هم در این مضمون می‌گوید:

ز خردی تا به این غایت که هستم

حدیث دیگری بر خود نبستم

پی‌نوشت‌ها

۱. مُر: تلخ

۲. درع: زره، جامه‌ای محافظ

۳. خیر الکلام قل و ما دل و لم یمل: بهترین سخن آن است که

قابل فهم و روشن و کوتاه باشد و

خستگی نیابد

۴. سختگی: سنجیدگی، پختگی

۵. می‌ژکند: آهسته سخن

می‌گویند، در زیر لب از روی

ناراحتی و قهر

۶. آزم: شرم و حیا

منبع

کلیات خمسۀ نظامی گنجوی

(دو جلدی). نگاه. چاپ اول.

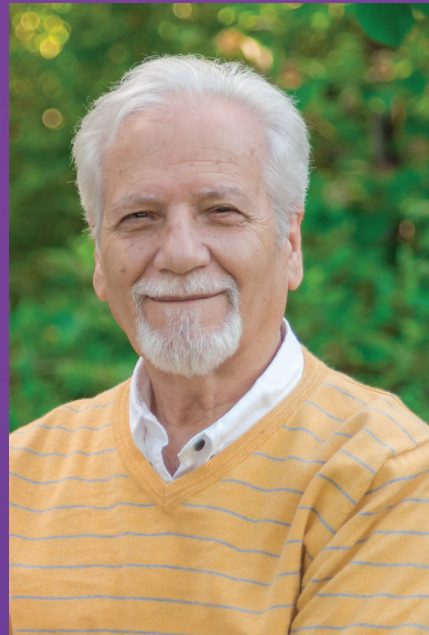
۱۳۷۲.



گفت‌وگو

الزامات مدیریت در عصر دیجیتال

گفت‌وگو با دکتر عیسی ابراهیم‌زاده
عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه پیام نور
● امیر آقایی



کلیدواژه‌ها: عصر دیجیتال، فناوری فراجهان (متاورس)، سامانه مدیریت یادگیری

بخش دوم

گفت‌وگویی که در این فرصت شاهد آن هستید، دانش، تجربه و مطالعات به‌روزی است که دکتر عیسی ابراهیم‌زاده، استاد نام‌آشنای دانشگاه‌های ایران، در ارتباط با مدیریت در عصر دیجیتال مطرح کرده است. ایشان در آموزش از راه دور و یادگیری مداوم و نیز یادگیری بزرگ‌سالان تخصص کم‌نظیری دارد. بخش اول این گفت‌وگو در شماره قبل چاپ شد. در ادامه بخش دوم و پایانی را بخوانید. در ضمن، به مدیران و خوانندگان عزیز سفارش می‌شود در پی این گفت‌وگو، نظرات دکتر مهدی شامی زنجانی را، در صفحه ۴ همین شماره، مطالعه کنند.

امید است که گردانندگان فیس‌بوک در حال تغییر عنوان این سامانه به «متا» هستند. واژه متاورس بر گرفته از اصطلاح «متاینورس»^۲ است که می‌تواند به «فراجهان یا فراکیهان» ترجمه شود. در این‌جا من از ترکیب فراجهان استفاده می‌کنم. در تعریف فراجهان (متاورس) می‌توان گفت، زیست‌محیط^۳ جدیدی است که به‌عنوان یک دنیای مجازی جهانی، سه‌بعدی و به‌هم‌پیوسته، دربرگیرنده دنیای فیزیکی، واقعیت افزوده، چهرک (آواتار)‌های سه‌بعدی، ویدئو و سایر ابزارهای ارتباطی برای ارائه یک جهان فراواقعی است. امکانات این سامانه به‌صورت بلادرنگ، برخط یا نابرخط، هم‌زمان با ناهم‌زمان، دراختیار کاربران قرار می‌گیرد تا با ورود به آن دنیای فیزیکی و تجربه‌های عینی خود را با واقعیت افزوده و مجازی پیوند بزنند.

● آیا این فناوری کاربرد تربیتی هم دارد؟ اگر دارد، چرا و چگونه در فرایند یاددهی یادگیری و مدیریت مدرسه تأثیر می‌گذارد؟

ابتدا عرض می‌کنم که بله کاربرد تربیتی هم دارد. ولی باید گفت، هنوز مثل فناوری مجازی وارد دنیای تعلیم و تربیت نشده و در مراحل اولیه ورود به این دنیای پیچیده است.

● این روزها بحث از فناوری جدیدی به نام متاورس بالا گرفته است. به‌طور خلاصه این فناوری را معرفی می‌کنید؟ اجازه بفرمایید با یک مقدمه خیلی کوتاه پاسخ سؤال شما را بدهم. همان‌طور که فناوری پیشرفت می‌کند تا ما را درگیر دنیا یا دنیاهای واقعی، مجازی و حتی تخیلی جدید کند، نحوه آموزش یادگیرندگان و آماده کردن یاددهندگان (معلمان) نیز باید همگام با این پیشرفت‌ها و استفاده از فرصت‌های تازه به پیش برود. با به‌کارگیری این فناوری‌ها برنامه‌های آموزشی جدیدی برای استفاده در رایانه‌های چندرسانه‌ای و گوشی‌های هوشمند طراحی شده‌اند که کارآمدتر و کاربرپسندتر از گذشته هستند. همین رخدادهای ما را با چالش روزآمد کردن روبه‌رو کرده است. هرگاه نظام آموزش و پرورش و متخصصان آن خود را با این دنیای دیجیتال همگام نکنند، فناوری‌ها به‌جای آن‌ها تعیین خواهند کرد که چه چیزی، چرا و چگونه فرصت آموزشی محسوب می‌شود.

یکی از این فناوری‌های شگفت‌انگیز، زیست‌محیط جدیدی به نام «متاورس»^۱ یا «فراجهان» است که به‌زودی و به‌عنوان یک سامانه اطلاعات و ارتباطات مانند تیک‌تاک و اینستاگرام در همه شبکه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی، وبگاه‌ها و خلاصه همه‌جا حاضر و در دسترس خواهد شد. به همین

در خصوص چرایی کاربرد تربیتی آن استدلال‌هایی در ادبیات این حوزه ارائه شده‌اند که به برخی اشاره می‌کنم. گذر از فناوری‌های رایانه‌ای «قیاسی» (آنالوگ) به فناوری اطلاعات و ارتباطات دیجیتال و پشت سر گذاشتن مفهوم زمان-مکان و ورود به عصر زمان-فضا چشم‌انداز عظیمی را برای فرایند یاددهی-یادگیری در برابر مدرسان و متخصصان آموزش و پرورش قرار داد؛ به‌طوری که خیلی سریع از راهبرد یاددهی-یادگیری الکترونیکی ساده به راهبرد یاددهی-یادگیری در فضای مجازی رسید. این تغییرات مهم و انقلابی فناوری‌های پیشرفته و تسهیل‌کننده‌ای را در اختیار دست‌اندرکاران و متخصصان آموزش و پرورش قرار داد تا بتوانند فرایند

یاددهی-یادگیری را کارآمدتر و اثربخش‌تر از گذشته رهبری و مدیریت کنند. ورود واقعیت افزوده و اینترنت اشیا به فضای واقعیت مجازی هم امکانات تازه‌ای برای عرضه آموزش ترکیبی با کیفیت مطلوب فراهم آورد و با پیدایش فناوری شگفت‌انگیز فراجهان (متاورس) در حال کامل شدن است.

فراجهان در صنعت و تجارت راه یافته و در حال گسترش سریع است. اما متخصصان تعلیم و تربیت ضمن تأیید پتانسیل فراجهان برای کاربردهای تربیتی، استدلال می‌کنند که این فناوری از نظر تربیتی هنوز به‌طور واقعی به دنیا نیامده است. موقعیتی که ما اکنون در آن هستیم، به اصطلاح دوره بارداری آن است. اما نسبت به مدت‌زمانی که طول کشید تا امکان دسترسی همگانی و مستقل به اینترنت و نوع پرسرعت آن و به تبع آن آموزش مجازی فراهم شود، می‌توان به‌خوبی حدس زد زمان انتظار برای تولد و تکامل فراجهان و امکان کاربرد تربیتی آن بسیار کوتاه‌تر خواهد بود.

همان‌طور که می‌دانید، وجود تعامل میان یاددهنده و یادگیرنده یکی از الزامات اساسی فرایند آموزش است. بنابراین، آن نوع فناوری که این تعامل را تسهیل کند، برای متخصصان تربیتی مطلوبیت دارد. در هر حال، به باور من، ارائه درس‌ها در این زیست‌محیط به‌نحو مطلوبی امکان‌پذیر است.

چگونه؟

حالا عرض می‌کنم، توسعه فناوری‌های مرتبط با واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، اینترنت اشیا و ترکیب آن‌ها با هوش مصنوعی، موجب پیدایش محیط سه‌بعدی فراجهان شد. در این محیط مرزهای میان واقعیت مجازی و واقعیت عینی از میان برداشته شده‌اند. یعنی کاربران محیط فراجهان با هستی‌شناسی^۴ جدیدی روبه‌رو هستند که مرزهای زمان، مکان و فضا را در هم ریخته است. باشندگان در این محیط، بدون محدودیت‌های زمانی معمول، قادر به درک

کاربران محیط فراجهان با هستی‌شناسی جدیدی روبه‌رو هستند که مرزهای زمان، مکان و فضا را در هم ریخته است

هم‌زمان هر سه وجه زمان (گذشته، حال و آینده) هستند و جهانی را تجربه می‌کنند که هم در حال بودن و هم در حال شدن است. آن‌ها می‌توانند با هر هویتی در این محیط با یکدیگر به تبادل تجربه و تعامل بپردازند.

گفته می‌شود که با کاربرد فناوری فراجهان، آینده کل نظام آموزش و پرورش در کلیه سطوح کاملاً با شکل امروزی آن متفاوت خواهد بود. طراحان زیست‌محیط فراجهان عقیده دارند این محیط همانند اندامگان (ارگانیسم) زنده است که با ایجاد شبکه‌ای از حقایق، مفاهیم، فناوری، ابزارها، روش‌ها و برنامه‌ها یادگیرندگان را به تعامل با محیط واقعی اطراف خود و محیط فراجهان بر می‌انگیزد تا بتوانند خود

را با شرایط محیط همیشه در حال تغییر سازگار کنند. به سخن دیگر، این محیط حس استقلال شخصی را در یادگیرندگان عمیق‌تر می‌کند که کلید کمک به آن‌ها برای تبدیل شدن به یادگیرندگان مادام‌العمر است. یعنی سامانه مبتنی بر فناوری فراجهان محیطی واقعی برای یادگیری فعال است که یادگیرندگان می‌توانند در فضای آن به کاوش «فیزیکی» و «ذهنی» بپردازند. جذاب بودن این فعالیت به نحوه طراحی آن بستگی کامل دارد. یعنی فناوری فراجهان زمینه‌ای است که اگر درست و مبتنی بر علم روان‌شناسی یادگیری برای هدایت و رهبری فرایند یاددهی-یادگیری به کار گرفته شود، می‌تواند بهترین نتایج را به ارمغان بیاورد.

تأثیر آن در مدیریت مدرسه چگونه است؟

اگر مأموریت اصلی مدیریت مدرسه را هدایت و رهبری فرایند یاددهی-یادگیری بدانیم، که حق هم همین است، اندوخته‌های تجربی فراوانی روی تعامل دیجیتال و توانایی ایجاد حس انسانی‌تر در میان تعامل‌کنندگان یعنی مدیر، معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان وجود دارد که موجب پیدایش انگیزه استفاده از فناوری‌هایی مانند واقعیت مجازی، واقعیت افزوده، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی را در زیست‌محیط فراجهان یا متاورس می‌شود. در حال حاضر، برنامه‌های کاربردی قدرتمندی در این محیط برای مدیریت فرایند یاددهی-یادگیری تولید شده‌اند که دست‌اندرکاران آموزش و پرورش هم استقبال خوبی هم از آن‌ها کرده‌اند. به همین دلیل، نظام‌های آموزشی در کشورهای پیشرفته سعی کرده‌اند اولویت برنامه‌های آموزشی خود را هر چه بیشتر به سمت طراحی آموزشی از طریق فراجهان هدایت کنند؛ برای اینکه عرضه‌کنندگان آموزش مجازی در جهان از سامانه مدیریت یادگیری^۵ برای پیشرفت و بهبود فرایند یادگیری استفاده می‌کنند. اتفاقاً این سامانه‌ها بیشتر با هدف مدیریت اداری طراحی شده‌اند. به این معنی که کاربرد فاوا در مدیریت فرایند یادگیری بیشتر به خدماتی مانند پذیرش، ثبت نام، نحوه ارزشیابی، صدور گواهی نامه اختصاص یافته و جنبه پداگوژیکی

نظام‌های آموزشی در کشورهای پیشرفته سعی کرده‌اند اولویت برنامه‌های آموزشی خود را هرچه بیشتر به سمت طراحی آموزشی از طریق فراجهان هدایت کنند

مؤثر بوده‌اند. به نظر من، راه‌حل این چالش‌ها استفاده از رویکرد یادگیری مجازی با ترکیب واقعیت مجازی و واقعیت افزوده است که می‌تواند از روش‌هایی که امکان لازم را برای تعامل و کارآمدی ندارند، پیشی بگیرد. بر پایه این ترکیب، طراحان آموزشی محتوای پویای بسیار تعاملی و غالباً از نظر روش‌های یاددهی واقع‌گرایانه‌ای را مطرح کرده‌اند تا با فناوری فراجهان یا متاورس، محتوای آموزشی به‌صورت معنادارتری به یادگیرندگان برسد.

البته استفاده از فناوری فراجهان به امکاناتی نیاز دارد تا کاربران بتوانند به آنچه در این محیط ارائه می‌شود دسترسی کامل داشته باشند. دسترسی به سخت‌افزار (رایانه یا تلفن همراه هوشمند) و نرم‌افزار لازم برای تولید محتوا و ارائه آن‌ها از شبکه‌ای ارتباطی مانند اینترنت، مستلزم اتخاذ راهبردهایی است تا دسترسی عادلانه به فراجهان را برای کسانی که ممکن است ابزاری برای مشارکت نداشته باشند، فراهم کند. اما چالشی به‌نسبت قابل بررسی در مورد این بحث وجود دارد.

چگونه می‌شود دنیای متاورس را رهبری کرد؟

اتفاقاً یکی از چالش‌های مهم حتی در سطح جهانی همین است؛ چون توسعه فناوری‌ها همواره نگرانی تسلط بر رفتار و تصمیم‌گیری‌های انسان را به همراه دارد. با این حال، نه تولیدکنندگان دانش و نه تبدیل‌کنندگان آن‌ها به فناوری، به دلیل این نگرانی‌ها دست از تلاش، پژوهش و آفرینندگی برنمی‌دارند. بنابراین، کاربران هم همواره در جست‌وجوی بهترین شیوه کاربرد آن‌ها هستند. به همین دلیل، **فرامکین**، بنیان‌گذار «تیل‌اسپین»^۷، با نگاهی همه‌جانبه‌نگر می‌گوید، اولویت بعدی ما این است که از طریق فراجهان دسترسی هرچه بیشتر یادگیرندگان به برنامه‌های آموزشی را ممکن کنیم. تیل‌اسپین بستری است که در کار تدارک یک سامانه یادگیری همه‌جانبه برای کمک به تولیدکنندگان محتوا از طریق به‌کارگیری واقعیت توسعه‌یافته^۸ در زیست‌محیط فراجهان است تا یادگیرندگان بتوانند سریع‌تر بیاموزند، مهارت‌های خود را افزایش دهند و به‌عنوان نیروی کار، تحرک شغلی رو به بالایی پیدا کنند.

بسیاری از مردم متاورس را فضایی سه‌بعدی می‌دانند که ما را احاطه خواهد کرد. اما متاورس سه‌بعدی یا دوبعدی یا حتی لزوماً گرافیکی نیست، بلکه سامانه‌ای است برای «غیرمادی کردن»^۹ اجتناب‌ناپذیر فضای فیزیکی، فاصله و اشیا. اما سؤال اینجاست که وقتی فضای فیزیکی غیرمادی شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ احتمال دارد تجربه‌های ناممکن یا کمیاب به‌وفور اتفاق بیفتند. فراوانی این اتفاق‌ها مسیری رو به جلو را به ما نشان می‌دهد. اگر بخواهم خلاصه کنم، در زیست‌محیط فراجهان می‌توانید خود را یک مدیر یا معلم توانمند یا هر چیز دیگری که دوست دارید، تصور کنید.

آن‌ها محدود است. ولی طراحی آموزشی بر بنیان‌های نظری روان‌شناسی یادگیری و دانش تعلیم‌و تربیت مبتنی است و در آن از سامانه ترکیبی دیگری به نام «سامانه مدیریت فعال یادگیری»^۶ استفاده می‌شود که بنیان‌های تربیتی آن بر پژوهش‌ها و یافته‌های متخصصان آموزش و پرورش مبتنی هستند و بر فرایند یادگیری همیشه و در همه‌جا تأکید دارد.

علاوه بر این، در سامانه فراجهان، هم مدیر، هم یاددهنده و هم یادگیرنده یک

«چهرک» (آواتار) برای خود دارد. نقش این

چهرک‌ها در فرایند یاددهی یادگیری در واقع پشتیبانی از جریان یادگیری مشارکتی واقعی است. ساختار استفاده از چهرک‌ها به گونه‌ای است که چهرک مدیر همراه با چهرک یاددهنده در تمام مراحل یادگیری، چه به صورت برخط و چه به صورت نابرخط، با چهرک‌های یادگیرندگان همراهی و همکاری می‌کند تا احساس حضور در مدرسه یا کلاس درس واقعی را داشته باشند. بر خلاف کلاس‌های حضوری، فضای فراجهان به گونه‌ای پیکربندی می‌شود که یادگیرندگان از نظر روانی کمتر احساس فشار می‌کنند و به اشتباهات خود نیز حساس نیستند، زیرا چهره‌هایشان در برابر دید دیگران قرار نمی‌گیرند.

مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو در فرایند یادگیری چیست و چگونه می‌شود به کمک این فرصت‌ها بر چالش‌ها فائق آمد؟

فکر می‌کنم در پاسخ به سؤال قبلی به اندازه لازم درباره فرصت‌هایی که فناوری فراجهان در اختیار دست‌اندرکاران قرار می‌دهد، توضیح دادم. در اینجا به یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی متخصصان تربیتی، به‌ویژه در زمینه فرایند یاددهی یادگیری، اشاره می‌کنم و آن کارایی و اثربخشی راهکارهایی است که به کار بسته می‌شوند. همان‌طور که می‌دانید، متخصصان یادگیری موفقیت برنامه‌ها را از طریق اثربخشی می‌سنجند. اثربخشی یکی از اساسی‌ترین مسائلی بود که در فرایند یاددهی یادگیری قبل از همه‌گیری کرونا هم با آن روبه‌رو بودیم. وقتی کرونا همه‌گیر شد، ما را به ورود به تجربه عظیم دیگری مجبور کرد که در آن بسیاری از وظایف ما از جمله مدیریت فرایند یاددهی یادگیری بیشتر از طریق دورسخنی «ویدئوکنفرانس» انجام شود؛ اگرچه یادگیری از دور، چه به‌صورت الکترونیکی یا مجازی و چه به‌صورت دورسخنی و به همان روند هم کارساز بود که البته جنبه‌های منفی هم داشته و دارد. منتقدان آموزش الکترونیکی و مجازی هم بر همین‌ها تأکید دارند. مهم‌ترین دستاویز آن‌ها چالش مربوط به پدیده نابرایی‌های مربوط به دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) است که به زعم آن‌ها با استفاده از فاوا تشدید هم می‌شود. با این حال تحقیقات نشان می‌دهند، این برنامه‌ها در سطح آموزش حضوری یا روش‌های نزدیک به آن‌ها تا حدودی

❶ وقتی چنین تصویری عملی شود چه اتفاقی می‌افتد؟

اجازه بدهید با ذکر یک مثال عرض کنم. هر کلاس درس در فضای فیزیکی می‌تواند تنها چند صندلی در چند ردیف محدود داشته باشد، اما یک کلاس در زیست‌محیط متاورس می‌تواند در فضای شخصی‌شده برای هزاران فرد امکانی ایجاد کند که در آن همیشه در بهترین صندلی

خانه خود بنشینند و از شرکت در کلاسی خصوصی لذت ببرند. رهبری کل این ماجرا بر عهده مدیر پروژه است، به شرطی که خود مدیر هم از آموزش و مهارت لازم برخوردار باشد. به همین صورت، پدیده سنتی آموزش و تدریس حول محور «تفکر بازی‌وارسازی»^{۱۰} تغییر شکل اساسی خواهد یافت.

در این گفت‌وگو سعی شد برخی از مهم‌ترین چالش‌ها و فرصت‌های نظام آموزش و پرورش عنوان شوند. همچنین، توصیه‌هایی ضمنی به سیاست‌گذاران، مدیران مدرسه‌ها و سازمان برنامه‌ریزی تحقیقات در مورد اقدامات اولویت‌دار برای استفاده از درس‌های آموخته‌شده در طول همه‌گیری برای کاهش تأثیرات بلندمدت کرونا بر نظام آموزش و پرورش ارائه شوند.

پی‌نوشت‌ها

1. Metaverse
2. Meta Universe
3. Ecosystem
4. Ontology
5. Learning Management System (LMS)
6. Learning Activity Management System "LAMS"
7. Talespin
8. Extended Reality
9. Dematerialization
10. Gamification Thinking

منابعی برای مطالعه بیشتر

1. Woo, S. M., & Chang, D. R. (2021). A Study on Metaverse Brand Communication in Transmedia Environment. A Journal of Brand Design Association of Korea, 19(2), 29-48.
2. Han, S. L., & Kim, T. J. (2021). News Big Data Analysis of 'Metaverse' Using Topic Modeling Analysis. The Journal of Digital Contents Society, 22(7), 1091-1099.
3. Helsingforsgade (2006) Social software: E-learning beyond learning Management Systems (LMS) www.eurodl.org/materials/contrib/2006
4. Terry, Anderson (2005) Paper presented at the 17th Biennial Conference of the
5. Open and Distance Learning of Association of Australia, held in Adelaide.
6. Choi & Kim, (2016). A Study on History of Education Content Development Plan Utilized the Metaverse. In Proceedings of the Korea Contents Association Conference (pp. 161-162). The Korea Contents Association.
7. Collins, Chris. (2008). Looking to the future: Higher education in the Metaverse. Educause Review, 43(5), 51-63. available at: <https://er.educause.edu/Article&publicationandcollection>.
8. Radoff, Jon. [n.d.]. The Metaverse Value-Chain. [EB/OL]. <https://medium.com/building-the-metaverse/the-metaverse-value-chain-afcf9e09e3a7> Accessed April 7, 2021.
9. Fromkin, S, (2022), The Metaverse Comes to the Classroom, available at: <https://elective.collegeboard.org>.

فضای آموزشی

نور سر کلاس

نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، روشنایی، نور، لامپ، شار نوری

مدیر مدرسه با نیازهای گوناگونی مواجه می‌شود. گاهی این نیازها از نوع معماری محیط و عناصر ساختمان مدرسه در راستای آسایش محیطی، جذابیت‌های بصری یا ارتقای کیفی در کالبد فضاهای ساختمان مدرسه هستند. در این سلسله مقالات به برخی از این نیازها و ایده‌های پاسخ‌دهنده به آن‌ها پرداخته می‌شود. در این شماره، بخش دوم مطالب مرتبط با نور در کلاس را پی می‌گیریم.

رنگ نور مناسب برای چراغ‌های مدرسه چیست؟

دمای رنگ نور: همان گونه که می‌دانیم، نور سفید یا نور طبیعی خورشید، که قابل مشاهده است، شامل یک طیف رنگی قابل تجزیه و رؤیت است. اما اگر بخواهیم تعریفی ساده از دمای رنگ نور داشته باشیم، می‌توانیم بگوییم، مقدار دمایی بر حسب درجه کلوین است که هر جسم سیاه نیاز دارد تا رنگ نور موردنظر را تولید کند. به بیان دقیق‌تر، وقتی یک جسم گرم و گداخته می‌شود، ابتدا نورهای قرمز و نارنجی و به تدریج نور سفید و در نهایت آبی، از جسم به چشم می‌خورد. بنابراین، بر خلاف تصور عمومی، هر چه نور به رنگ قرمز یا زرد نزدیک‌تر باشد، دمای رنگ نور پایین‌تر است و هرچه آبی‌تر باشد، دمای رنگ نور بالاتر خواهد بود. یعنی در نورهای رنگی، رنگ‌هایی که از نظر روان‌شناختی سردتر هستند، دمای نور بالاتری دارند.

در شماره پیش به نخستین بخش از مجموعه مطالبی که به یکی از نیازهای مهم مدرسه یعنی روشنایی و نورپردازی می‌پردازد اشاره‌هایی شد. گفتیم، روشنایی و نورپردازی دو موضوع بسیار مهم در معماری مدرسه هستند که آگاهی بیشتر در مورد آن‌ها واجد اهمیت است، زیرا علاوه بر اینکه در سلامتی روح و جسم انسان مؤثر است، ناآگاهی از آن می‌تواند زبان‌های گوناگونی در پی داشته باشد. همچنین، به‌منظور آشنایی بیشتر با روشنایی الکتریکی، به برخی از ویژگی‌های نور، مانند شدت نور، شار نوری و شدت روشنایی، پرداخته شد و با رویکردی کاربردی، به شکلی که مدیران و دست‌اندرکاران مدرسه بتوانند برخی از نیازهای خود را در این زمینه تأمین کنند، سخن به میان آمد. در این شماره، ضمن پرداختن به ویژگی‌های دیگر نور و کاربرد عملی آن‌ها در روشنایی و نورپردازی محیط، به برخی از انواع چراغ‌ها و همچنین ویژگی‌های مهم‌تر و کاربردی آن‌ها اشاره می‌شود.



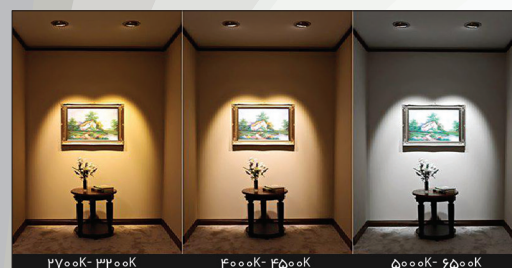
برای دسترسی به بخش اول پویش کنید.



دمای رنگ نور و نورهای گرم و سرد

آفتاب، مهتاب یا بین آن‌ها؟

کاربرد این موضوع هنگام تهیه چراغ (لامپ) برای محیط مدرسه خود را نشان می‌دهد. در چراغی با دمای نور بالاتر در درجه کلوین، رنگ سردتری از آن به چشم می‌آید، در حالی که چراغ با دمای پایین‌تر، رنگ گرم‌تری از خود نشان می‌دهد. توجه به این موضوع بسیار اهمیت دارد. بیشتر چراغ‌های موجود در بازار در انواع گوناگون با رنگ‌های به اصطلاح آفتابی، یخی و مهتابی شناخته می‌شوند. این اصطلاح‌های بازاری، در یک زبانی علمی‌تر می‌توانند به این صورت بازگو شوند که چراغ آفتابی یا سفید متمایل به زرد، در دمای وابسته به رنگ نور در حدود ۳۰۰۰ کلوین است. این در حالی است که یک چراغ با رنگ مهتابی یا به عبارت دیگر سفید متمایل به آبی، در دمای وابسته به رنگ نور در حدود ۶۰۰۰ کلوین است.

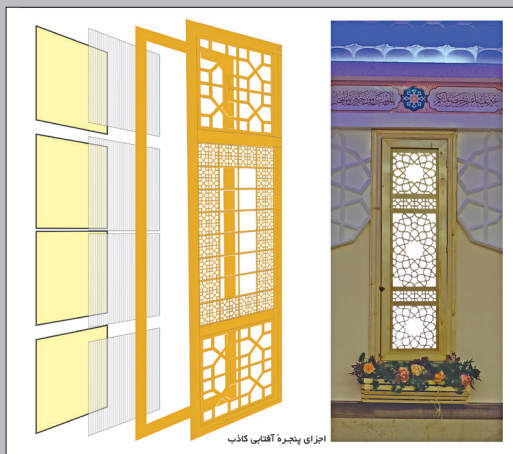


چراغ با نور نزدیک به نور طبیعی

نور طبیعی در محیط در دمایی بین این دو قرار دارد. هرچند هیچ نوری جای نور طبیعی را پر نمی‌کند، اما نیاز مدرسه به بازسازی نور طبیعی در حد امکان، نیازی بسیار ضروری است. بنابراین، بهترین گزینه برای بیشتر محیط‌های مدرسه، به خصوص فضاهایی که دانش‌آموزان در آن‌ها زمان زیادی را سپری می‌کنند، چراغ‌هایی با دمای نور در حدود ۴۰۰۰ کلوین است که نزدیک‌ترین نور به نور طبیعی یا نور روز را تأمین می‌کند.

جای خالی آفتاب

گاهی اوقات لازم است در کنار چراغ‌های با دمای حدود ۴۰۰۰ کلوین، چراغ‌هایی با رنگ آفتابی یا دمای حدود ۳۰۰۰ کلوین هم در محیط نصب شوند. مثلاً در طبقات زیرین ساختمان مدرسه که هیچ‌گاه رنگ آفتاب را به خود نمی‌بینند، همان‌گونه که وجود لکه‌های کوچک زرد رنگ در میلمان محیط از سردی محیط می‌کاهد، وجود تعدادی چراغ با رنگ نور آفتابی یا در حدود ۳۰۰۰ کلوین نیز به گرم‌شدن حس و حال محیط کمک می‌کند. اگر خواستید در فضایی که هیچ پنجره‌ای ندارد، یک پنجره مصنوعی درست کنید، با تعریف سه لایه ساده، این خواسته به شکل بسیار قدرتمند و فریبنده‌ای محقق می‌شود: لایه اول یک چراغ صفحه‌ای «اس‌ام‌دی» (SMD) با دمای نور در حدود ۳۰۰۰ کلوین است که نقش آفتاب را بازی می‌کند؛ لایه دوم یک ورق پلی‌کربنات شفاف است که نقش شیشه پنجره را ایفا می‌کند. لایه سوم که روی دو لایه قبل در اتاق دیده می‌شود، یک لایه مشبک است که نقش خود پنجره را بازی می‌کند.



انتخاب رنگ نور و توجه به دمای آن رنگ

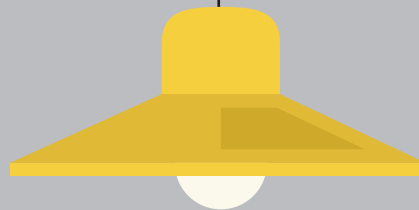
پنجره آفتابی کاذب در نمازخانه یکی از مدرسه‌های تهران. البته طرح گره‌چینی پنجره در زمان اجرا تغییر کرد.

چراغ‌های کم‌مصرف جدیدتر، از این مقایسه، برای درک بهتر مشتریان خود، به شکل یک واحد اندازه‌گیری استفاده می‌کردند و روی جعبه چراغ درج می‌شد که این چراغ معادل چند چراغ ۱۰۰ وات نوردی دارد. شدت روشنایی هر چراغ ۱۰۰ وات التهابی یا رشته‌ای، در ذهن‌ها نقش بسته بود و این موضوع، قدرت مقایسه و انتخاب را به افراد، به شکل یک واحد اندازه‌گیری تجربی، عطا می‌کرد.

اما شرایط و ویژگی چراغ‌ها در زمان حاضر کاملاً تغییر کرده است. برای بررسی بیشتر انواع چراغ‌های پرتفردار کنونی، در ادامه بیشتر بحث می‌شود، اما همین‌قدر بدانیم که موضوع توان مصرفی در انواع چراغ‌های جدید بر پایه «ال‌ای‌دی»، مانند اس‌ام‌بی یا سی‌ای‌بی اهمیت دارد. چون توان بسیار کمتری برای تولید روشنایی مصرف می‌کنند و بازده بالاتری دارند. صرفه‌جویی در مصرف انرژی در مدرسه، علاوه بر بعد اقتصادی، جنبه فرهنگی هم دارد و توجه به آن می‌تواند نقش فرهنگ‌سازی را در مصرف انرژی داشته باشد.

آمان از چشم‌زدگی چراغ‌های بالای تخته کلاس

درخشندگی: اثر کار فیزیولوژیک نور و روشنایی بر چشم ما به «درخشندگی» معروف است. این موضوع هم



نور سفید مهتابی هم مفید است

از سویی دیگر، گاهی نور مهتابی یا در حدود ۶۰۰۰ کلوین هم به کار می‌آید. این نور در برخی محیط‌های کارگاهی یا آزمایشگاهی کاربرد دارد، اما یکی از کاربردهای عمومی این رنگ نور، نورهای مخفی یا هر نوع نوری است که به سقف می‌تابد. خوب است بدانید، رنگ سقف هرچه سفیدتر باشد و حتی سفید آن به آبی یا مهتابی متمایل باشد، حس بلندی در سقف بیشتر می‌شود و احساس ارتفاع بیشتر در سقف یا آسمانه فضا به وجود می‌آید. پس چراغ با دمای نور در حدود ۶۰۰۰ کلوین هم کارکردهای گوناگونی دارد.

پیشنهاد می‌کنیم این سه عدد دمای وابسته به رنگ نور و مشخصات مرتبط با آن را به‌خوبی به خاطر بسپارید و هنگام تأمین چراغ برای مدرسه، به آن توجه کنید.



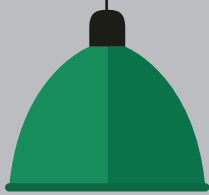
پیشنهادهای

این چراغ چقدر برق مصرف می‌کند؟

توان مصرفی: میزان مصرف برق چراغ، یکی از مهم‌ترین جنبه‌هایی است که افراد در زمان تهیه انواع چراغ به آن توجه می‌کنند و حتی شاید با این موضوع، بیشترین سابقه آشنایی عمومی وجود دارد. چون از دیرباز و تا چندی قبل، همه‌چیز در یک لامپ، حتی کمیت‌هایی مانند شار نوری و همچنین شدت روشنایی که در شماره قبل به آن‌ها اشاره شد و می‌دانیم که واحدهای آن‌ها به ترتیب لومن و لوکس هستند، به‌شکلی ناخودآگاه، با وات مصرفی آن را می‌سنجیدیم. اگر به خاطر داشته باشید، تا چندی قبل، شدت روشنایی چراغ التهابی ۱۰۰ وات یک معیار به حساب می‌آمد. حتی قدری دیرتر، روی برخی بسته‌بندی‌های

توجه به انعکاس نور از سطح تخته و پیشگیری از چشم‌زدگی





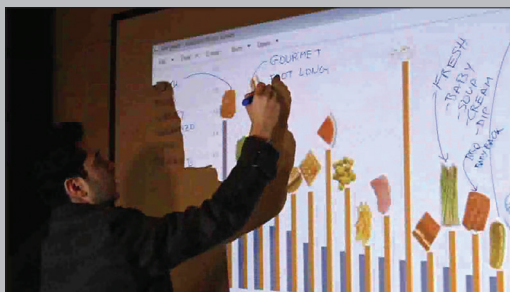
چراغ ۱۰۰ وات که در دوره‌ای طولانی معیاری تجربی برای تشخیص سطح روشنایی محیط بود.



البته چراغ‌هایی وجود دارند که برای روشنایی بخشی مطلوب در سطح تخته کلاس مناسب هستند. این چراغ‌ها که در انواع متمرکز و خطی تولید شده‌اند، بالای تخته نصب می‌شوند و روی آن یک نور موضعی مناسب ایجاد می‌کنند. در شماره بعد که به انواع چراغ‌ها پرداخته می‌شود، به این چراغ و ویژگی‌های دیگر آن نیز بیشتر اشاره می‌شود. رسیدگی به موضوع انعکاس نور از سطح تخته کلاس، یک ایده مکمل هم دارد. پوشش‌های نانویی وجود دارند که ضد بازتاب هستند و روی انواع تخته‌های کلاسی قابل استفاده‌اند. این پوشش‌های ضد انعکاس نور، روی سطح تخته کلاس، می‌تواند تا حدود زیادی از شدت انعکاس نور بکاهد و حتی تخته کلاس را به‌صورت هم‌زمان، به پرده ویدئو نورافکن هم تبدیل کند. اما با این حال لازم است در نصب منبع نور مناسب در بالای تخته کلاس دقت لازم صورت پذیرد.



تخته‌ای که پوشش ضد انعکاس دارد و می‌تواند پرده نمایش هم باشد و کارایی دوگانه پیدا کند.



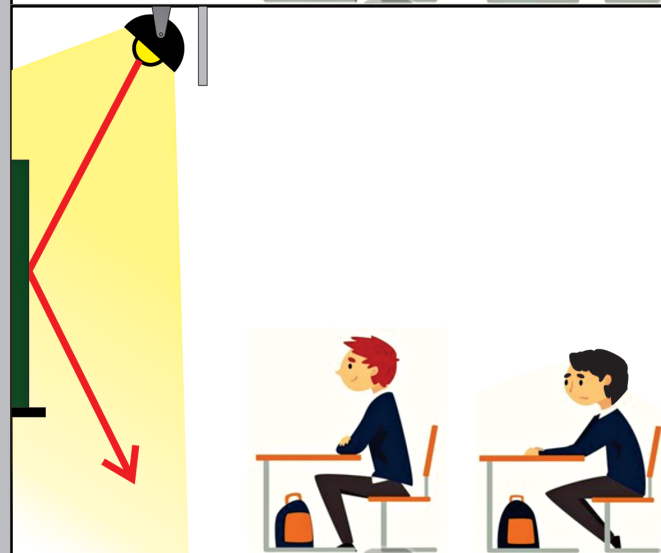
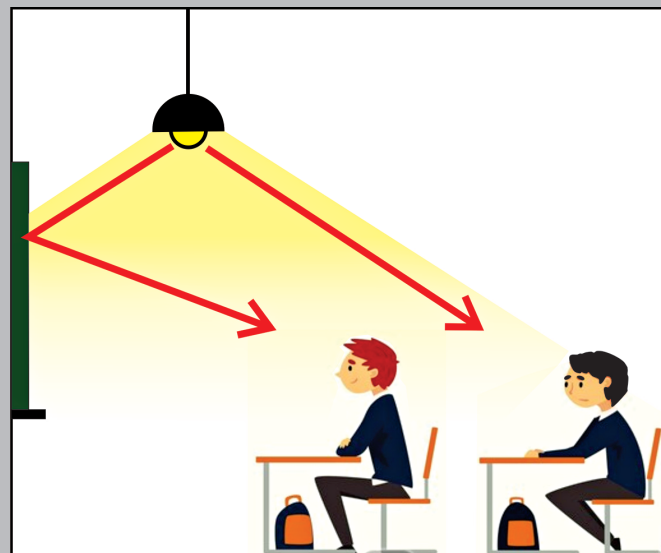
در شماره بعد نیز با انواع چراغ‌ها و همچنین نحوه به‌کارگیری آن‌ها و چگونگی تنظیم روشنایی در محیط مدرسه و همچنین برخی دیگر از اصول نورپردازی در فضاهای آموزشی و محیط‌های یادگیری بیشتر آشنا خواهیم شد.

پی‌نوشت‌ها

1. Color Temperature
2. Luminance

برای منبع نور و هم برای سطح‌های درخشنده‌ای که نور را منعکس می‌کنند، قابل بررسی است و بسیار اهمیت دارد. یکی از مسائلی که تا حدودی به این موضوع وابسته است و باید مورد توجه قرار گیرد، موضوع خیرگی یا چشم‌زدگی است.

خیرگی: خیرگی یا چشم‌زدگی عامل آزاردهنده‌ای است که هم حوزه دید انسان را محدود و هم چشم انسان را به‌سرعت خسته می‌کند. اگر منبع نور با درخشندگی بالا در موقعیت و جهتی نصب شود که به خیرگی یا چشم‌زدگی ختم شود، انواع آسیب‌ها را برای دانش‌آموزان می‌توان انتظار داشت. بدترین کار ممکن آن است که یک منبع نور با درخشندگی بالا را در موقعیت و جهتی نصب کنیم که وقتی دانش‌آموزان به تخته نگاه می‌کنند، درخشندگی زیاد آن چراغ، در دامنه دید آن‌ها باشد. از آن بدتر اینکه انعکاس و بازتاب آن هم، از سطح تخته که این سطوح معمولاً از ضریب انعکاس بالایی برخوردارند، به خیرگی و چشم‌زدگی بیشتر و در نتیجه خستگی چشم و چه‌بسا افت تحصیلی دانش‌آموزان منجر شود. درست است که سطح تخته کلاس مطابق جدول مقررات ملی ساختمان به ۳۰۰ تا ۵۰۰ لوکس روشنایی نیاز دارد، اما باید منبع نور را از دامنه دید خارج



قاسم کلاس من

گفت‌وگو با معلمِ سردار شهید حاج قاسم سلیمانی

● فاطمه پیروز

● عکاس: محمد جواد آرمان مهر - شیراز

کلیدواژه‌ها: قاسم سلیمانی، تشکری، سردار شهید



عبدالرضا تشکری جهرمی متولد سال ۱۳۲۱ در شهرستان جهرم است. در سال ۴۲ بعد از خدمت سربازی به روستای قنات ملک شهرستان بافت اعزام و سپس در آموزش و پرورش شهرستان بافت استخدام شد. ایشان مدیریت مدرسه را در سه دوره متفاوت به صورت هم‌زمان در سه نوبت کاری به عهده داشته است. همچنین، دبیری جامعه اسلامی معلمان، عضویت شورای فرماندهی سپاه، در بدو تأسیس شهرداری آبادان از سال ۶۰ تا ۶۷، فرمانداری آبادان، مدیر کلی حوزه استانداردی خوزستان و مدیریت پیگیری امور بازسازی مناطق جنگی خوزستان را در کارنامه خدمتگزاری خود دارد.

● چگونه آموزش را آغاز کردید؟

من به عنوان سپاهدانشی دوره اول سال ۱۳۴۲ به روستای قنات ملک از توابع بخش رابر، شهرستان بافت، مأموریت یافتم و دانش آموز، قاسم سلیمانی، یکی از بیست و چند دانش آموزی بود که در کلاس اول ما ثبت نام شد. روستای قنات ملک در پنج کیلومتری شهرستان رابر کنونی و در فاصله حدود ۴۵ کیلومتری جنوب شرقی شهرستان بافت و از سرحدات استان کرمان قرار دارد.

آبادی روستا منحصر بود به یک رشته باریک آب قنات و سه اتاق محقر خشتی جدیدالاحداث که مالک برای سکونت خودشان احداث کرده بود. دو اتاق از این بنا را برای استقرار آموزگار سپاهدانش و تشکیل کلاس درس در نظر گرفته بودند. دو اتاق سنگی و قدیمی ساز با سقف‌های کوتاه و پوشیده از الیاف جنگلی، در راستای سه اتاق خشتی ذکر شده، در مجاورت قبرستان و بالادست چشمه قنات و تعداد محدود سیه پلاس پراکنده نیز مجموعه روستای قنات ملک را در آن زمان تشکیل می دادند. ضمن اینکه تعداد انگشت شماری از روستاییان با گوسفندان خود به قشلاق و توابع شهرستان کوچ کرده بودند، دو سه آبادی کوچک هم به صورت چادرنشینی در اطراف پراکنده بودند.

● از دانش آموز قاسم سلیمانی برایمان بگویید.

قاسم چشمانی نافذ و اندامی نحیف داشت. معمولاً لباس اندک

او برای سوز پاییز و سرمای زمستان کافی نبود. کفش لاستیکی سیاه که پارگی آن ترمیم شده بود، چهره و دستان چروکیده از کار و سوخته از سوز سرما، همراه با متانت و آرامش، پیوسته در نظرم جاودانه است. تلاش و جدیتش در یادگیری و انجام تکالیف او را از دیگر دانش آموزان متمایز ساخته بود. اصالت و نجابت، پاکی ضمیر، سادگی و به خصوص تیزهوشی قاسم فراموش نشدنی است.

● ارتباط شما با والدین و خانواده دانش آموزان در آن زمان چگونه بود؟

همواره با خانواده‌های دانش آموزان در ارتباط بودم. در بیشتر موارد سعی در رفع مشکلاتشان هم داشتیم؛ به‌ویژه با پدر حاج قاسم مأنوس بودم. فاصله محل سکونتشان تا کلاس درس و محل استقرار بنده هم کمتر از سی متر بود. مشهدی حسن، پدر حاج قاسم، مردی سخت‌کوش، مصمم، متدین، قانع و بردبار، با بضاعتی نه‌چندان، در نظرم منقوش است.

● آیا در دوران حیات حاج قاسم با ایشان در ارتباط بودید؟ از خاطرات خود در این باره بگویید.

در دوران حیات سردار توفیق ارتباط با ایشان را نداشتم؛ به‌خصوص که از پیروزی انقلاب اسلامی تا سال ۱۳۷۶ که بازنشسته شدم، به لحاظ مشغله، مأموریت داشتن در وزارت کشور و خدمت در مناطق جنگی و دوران بازسازی بعد از آن، با وجود علاقه وافر به تجدید دیدار و سفر به روستای محل خدمت،

● **روش کار و نوع نگاهتان به دانش‌آموزان چگونه بود؟**
دانش‌آموزان را دوستان و فرزندان معنوی خود می‌پنداشتم و در احترامی متقابل، کلاس درس را اداره می‌کردم و از جان‌ودل به کار خود در کلاس و مدرسه عشق می‌ورزیدم.

● **حضرت عالی در سمت مدیر مدرسه مورد توجه و تشویق مسئولان وقت قرار گرفته‌اید و در مدیریت مدرسه کارنامه درخشانی دارید. رمز موفقیت خود را در چه می‌دانید؟**

بنده ضمن افتخار در سمت راهنمای تعلیماتی بخش رابر، در سال‌های ۱۳۴۴ و ۱۳۴۵ مدیریت مدرسه‌های دوره‌های متفاوت را هم تجربه کرده‌ام. چندین سال به‌صورت هم‌زمان مدرسه ابتدایی و متوسطه اول را در سه نوبت مدیریت کرده‌ام. رمز موفقیت را در احساس مسئولیت و مسئولیت‌پذیری نسبت به انجام وظیفه، باور قلبی به اینکه معلمی شغل انبیای الهی، و مدرسه کارخانه انسان‌سازی است، می‌دانم. همچنین، به نقش الگویی معلم و مدیر برای دانش‌آموز از حیث رفتار، کردار و گفتار، اهتمام پیوسته به ارتقای خصوصیات شایسته، ابتدا در خود و بعد همکاران و محیط آموزشی، توجه داشته‌ام.

● **به نظر شما مدیران ما چگونه می‌توانند رجایی‌ها، مطهری‌ها و سلیمانی‌ها تربیت کنند؟**

اعتقاد، ایمان قلبی و عملی به مبانی دینی و باورهای متعالی که در آراستگی و فراهم‌آوردن معلمی شایسته برای پرورش نخبگان جامعه نقش اساسی دارد. از یک طرف زمینه و ظرفیت خود دانش‌آموز و تربیت خانوادگی و از طرف دیگر محیط سالم اجتماعی از عوامل تأثیرگذار در تحقق این مهم هستند.

● **اگر به جای وزیر آموزش و پرورش باشید، از کجا شروع می‌کنید؟**

باید عرض کنم، اولاً مسئولیت این قطاری را که در هر دوره بار مسئولیتش سنگین‌تر از گذشته به راه خود ادامه می‌دهد نمی‌پذیرفتم! و اگر می‌پذیرفتم، تلاش در اصلاح ریل حرکت این قطار عظیم که قرار است جوانان ما را برای به‌اوج‌رساندن ایرانی در خور، با وجهه جمهوری اسلامی، وجهه همت خود قرار می‌دادم؛ راهی که مهارت زندگی در جامعه‌ای پیشرو را به جوانان بیاموزد و جایگاه معلم را ارتقا بخشد.

● **از حال خود به محض شنیدن خبر شهادت سردار دل‌ها بگوئید.**

خبر شهادت سردار همان تأثیری را بر من گذاشت که در دل‌وجان میلیون‌ها انسان داشت؛ مضاف بر آن احساس از دست‌دادن عزیزی گران‌مایه و پرواز یک انرژی درونی غیرقابل وصف که تا زنده هستم داغدار آن خواهم بود.

جوامع و حکومت‌ها و به تبع آن باورها، خروجی کارخانه‌های انسان‌سازی (مدرسه‌ها) هستند و مدیران مدرسه‌ها جایگاه و نقش اساسی در این بین دارند. مسئولان نباید از این مهم مغفل باشند و باید حساسیت‌های لازم را در به‌کارگیری نیروهای کارآمد داشته باشند. همچنین، نظام آموزش و پرورش باید در اولویت سایر سازمان‌ها و کارخانه‌های ماشین‌سازی، آپارتمان‌سازی و ... قرار بگیرد، چرا که اگر در تربیت انسان‌ها موفق باشیم، در سایر امور خودبه‌خود موفق‌تر خواهیم بود و این مهم حتماً و الزاماً مستلزم صرف هزینه‌های کلان نیست که با ترس از اسم هزینه از این اولویت دوری کنیم، بلکه با پرهیز از کج‌سلیقگی‌های معمول و با به‌کارگیری مدیران شایسته و متعهد که در این کشور کم هم نیستند، می‌توان به نتایج مطلوبی رسید.



موفق به دیدار نشدم. خاطرات آن دوران را در فرصت‌های مغتنم در ذهن مرور می‌کردم. با وجود شناخت نسبی از رشادت‌های قاسم سلیمانی در جبهه‌های جنگ و متعاقباً فرماندهی ایشان در سپاه نام‌آور قدس، هرگز در ذهن متبادر نمی‌شد وی همان قاسم ساده‌پوش کلاس اول روستای دورافتاده قنات ملک سال ۱۳۴۲ باشد!

البته در سال ۱۳۹۸ یا ۱۳۹۹ با فراغت از مشاغل موظف، توفیق سفر به روستای مزبور را یافتم و حسب تصادف مقدر، ایشان را که برای دیدار پدر و مادر به روستا آمده بود زیارت کردم. مصافحه‌ای هم صورت گرفت. شگفت که در همین سفر دریافتم فرمانده مقتدر سپاه قدس همان دانش‌آموز کلاس اول من است.

● **چه احساسی از دیدار ایشان و تطبیق وی با دانش‌آموز خود داشتید؟**

وصف و شگفتی این تطبیق برایم ممکن نیست. هر کسی به نحوی می‌تواند این حس غیرقابل وصف را به زبانی بیان کند. فقط می‌توانم بگویم بعد از خداحافظی بغضی غریب گلویم را می‌فشرد، اشکی به‌زور آن بغض را به‌نوعی می‌شکفت و با حس عجیبی از خوش‌حالی می‌آمیخت.

● **چرا حاج قاسم در کتاب «از چیزی نمی‌ترسیدم» از شما به‌عنوان بهترین معلم خود یاد می‌کند؟**

در خود خصوصیتی شایسته لطف ایشان سراغ ندارم. سردار در کتاب خاطرات خود پس از اینکه حقیر را به‌عنوان بهترین معلم خود یاد می‌کند، می‌فرماید: «خیلی مهربان بود» شاید همین صفت برانگیزنده لطف ایشان بود.



خاطره

چکمه‌های خانم سلگی

● جواد صفری، نماینده راهبران آموزشی و تربیتی، ناحیه یک کرج

خانه و کاشانه خویش آواره شدیم و به‌ناچار بی‌خانمان و به دور از زمین کشاورزی و باغ. زندگی‌مان تحت‌الشعاع جنگ واقع شد. پدر و اهالی خانواده همگی عازم شهری دیگر شدیم که منطقه‌ای سردسیر در حاشیه زاگرس بود و خانواده دایی در آنجا سکونت داشتند. آن روزها زندگی‌ها خیلی راحت‌تر بود. نزدیک ۱۴ خانوار در یک خانه ساکن شدیم تا شاید شرایط جوری دیگر شود، اما بعد از چند سال...

بالاخره دوران مدرسه ما شروع شد. پایه اول را در هر هفته دو روز یا شاید کمتر به مدرسه می‌رفتیم. مشکلات هر روز

امروز ناخودآگاه به دوران کودکی رفتم؛ همان دورانی که خواسته یا ناخواسته آبستن حوادث عجیبی بود و پر است از خاطرات تلخ و شیرین. قصه من برمی‌گردد به پایه دوم ابتدایی در دبستان شهید چمران. اما اینکه چرا به این مدرسه آمدیم؛ ما در منطقه‌ای گرمسیری از توابع زاگرس، در نقطه صفر مرزی، با شرایط عالی زندگی می‌کردیم. اما در یک شب تاریک، با صدای شلیک ناگهان توپ و تانک و صدای بالگرد، زندگی تازه‌ای برای ما رقم خورد. افتادیم در سیاه‌چاله‌ای به نام جنگ تحمیلی، به‌وسیله حزب بعث. از



بلاخره آن روز برزخی را طی کردیم. زنگ آخر که به صدا درآمد، پایین پله‌ها برادرم منتظر من ایستاده بود. پله‌ها را که پایین رفتم و به‌زور به برادرم رسیدم، خودم را در آغوش رها کردم و هق‌هق زدم زیر گریه. گفتم: من دیگه مدرسه نمی‌یام. کمی نوازشم کرد و مرا دلداری داد. به راه افتادیم. خانمی که همسرش در منطقه نظامی بود و می‌گفتند اهل همدان هستند (خانم سلگی)، هر روز چشم‌به‌راه ما بود تا لقمه‌ای را که برایمان آماده کرده بود، در راه بخوریم. این قصه هر روز ادامه داشت، مگر گاهی اوقات که ایشان منزل نبودند. در همه حال حس می‌کرد ما بچه‌های او هستیم. این فرشته‌ی مهربان چه لحظات شیرین و زیبایی را برای ما رقم می‌زد. ایشان خودش بچه نداشت و برای ما فرشته‌ای پاک و مهربان و سرشار از آرامش و انرژی مثبت بود.

در منزل، بدون اینکه چیزی بگویم، به حرف‌های برادرم گوش دادم و فردا هم راهی مدرسه شدم.

روز بعد، در حال برگشت از مدرسه، دیدم خانم سلگی برایم چکمه‌ای خریده است. بهترین هدیه‌ای بود که به من داد و گفت همین الان آن‌ها را بپوش. وقتی چکمه‌ها را در پاهایم دید، اشک‌هایش جاری شدند.

بعدها خیلی دنبال این فرشته‌ی مهربان گشتم، هر چند متأسفانه تا این لحظه خبری از ایشان دریافت نکرده‌ام، اما مگر می‌شود محبت‌های او را فراموش کرد!

آن روزها با تلخی‌هایش گذشتند، اما من به خودم قول دادم معلم شوم و تمام آن روزها و خاطرات تلخ دوران تحصیل را برای کودکان سرزمینم به بهترین حالت رقم بزنم.

آن خاطرات را فراموش نکرده‌ام، با آن‌ها زندگی می‌کنم و هر لحظه به آن روزها و اتفاقات فکر می‌کنم. خوش‌حالم که آموزگار هستم و در کنار دانش‌آموزان روستا با گریه‌هایشان اشک می‌ریزم و بغض می‌کنم و با خنده‌هایشان جان می‌گیرم.

آری ای کاش آموزگاران آن دوره هم به‌جای سختگیری‌های بی‌مورد، آموزش را فقط به یادگیری حافظه‌محور سوق نمی‌دادند و ای کاش‌های دیگر!

من نه‌تنها آن خانم آموزگار، بلکه همه‌ی معلمانم را بخشیده‌ام، اما صفحه‌ی تاریک و خاموشی را که در ذهن ما بود را فراموش نمی‌کنم.

خدا را شاکر و سپاسگزارم که به من توفیق داد بتوانم خدمتگزار کودکان سرزمینم باشم.

بیشتر و بیشتر می‌شدند، ولی بالاخره پایه‌ی اول را گذراندیم. پایه‌ی دوم و تقریباً اواخر دی ماه بود و من هر روز مسیر مدرسه را پیاده طی طریق می‌کردم. در یک صبح سرد زمستانی با برادر بزرگ‌ترم که پایه‌ی پنجم بود و با چکمه‌های لاستیکی قرمزی که از او به من رسیده بود و چند سوراخ ریز و درشت داشت، راه پربرف ۶۰ تا ۷۰ سانتی‌متری، مسیر سه‌کیلومتری مدرسه را در برف‌ها پیش گرفتیم. اما متأسفانه دیرتر به مدرسه رسیدیم. هوا بسیار سرد بود و چکمه‌هایم پر از آب بودند. با آنکه کودکی بیش نبودم، اما شرایط را درک می‌کردم. هرگز حاضر نبودم خانواده را تحت‌فشار قرار دهم که چکمه‌ی نو برایم تهیه کنند. خلاصه هر طور بود، از در حیاط عبور کردیم، خودمان را به راهروی مدرسه رساندیم. من پاورچین‌پاورچین، بدون آنکه مدیر و ناظم ما را ببینند، به در کلاس رسیدم. در زدم و اجازه‌ی ورود خواستم. وارد کلاس شدم. دانش‌آموزان در کلاس بودند و خانم معلم روی صندلی کنار بخاری نفتی نشسته بود. خانم معلم اجازه نداد بنشینم. دستانم یخ زده بود. از طرف دیگر پاهایم در قایقی شناور بود. هر لحظه آرزو می‌کردم مدرسه خراب شود یا زمین دهن باز کند و مرا ببلعد.

همان‌طور که به چهره‌ی بچه‌ها نگاه می‌کردم، حس کردم با تمام وجودشان به من انرژی می‌دهند. ولی واقعاً سخت بود. روز قبل هم به خاطر شرایط بد آب‌وهوا و بارش به مدرسه نرفته بودم و جرمم سنگین بود. هر لحظه در انتظار کتک مفصلی بودم.

خانم معلم از زیر عینک نگاهی به من انداخت. به بچه‌ها گفت کتاب‌های تعلیمات دینی را باز کنند. ناگهان به‌طرف من چرخید و گفت: «دنیا مزرعه‌ی آخرت است یعنی چه؟» انگار کلاس و بچه‌ها دور سرم می‌چرخیدند. صدای تپش‌های قلبم را حس می‌کردم. سرما را فراموش کرده بودم. دوباره از من پرسید: «دنیا مزرعه‌ی آخرت است یعنی چه؟»

کمی من‌مِین کردم. واقعاً پاسخی نداشتیم. ناگهان خانم بلند شد و با عصبانیت در کنارم ایستاد. احساس می‌کردم دانش‌آموزان صدای دندان‌هایم و تپش قلبم را می‌شنیدند. به ناگاه فریادهایش روی سرم فرود آمد...

حس غریبی وجودم را فراگرفت. گریه می‌کردم. با همان حال مرا با چند حرف آبدار بدرقه کرد. رفتم و نشستم، اما هنوز پاهایم منجمد بودند. آبی را که از سوراخ‌های چکمه‌هایم روی موزاییک‌ها جاری می‌شد، نظاره می‌کردم.



تجربه

مدیریت مشارکتی در خدمت تحول

● حسین نقوی شاهکوئی، زهرا کمشی کمر

مدیر و معاون مدرسه استثنایی شهید گوکلانی، شهرستان علی آباد کتول، گلستان

کلیدواژه‌ها: نوآوری، تعالی مدرسه، مدیریت کیفیت جامع، کار تیمی

تجربه ما ترکیب مدیریت مشارکتی با تأکید بر کار تیمی و رویکرد مدیریت تعالی در راستای اجرای سند تحول بنیادین بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان آموزش و پرورش استثنایی، یعنی کیفیت بخشی آموزشی و توان بخشی است که آن را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده‌ایم. این تجربه باعث شده است مدیریت مدرسه بتواند بین همه عوامل مؤثر در اجرای این طرح، با واقع بینی نسبت به ظرفیت و توانایی آن‌ها، هم‌نوایی ایجاد کند. آغاز این تجربه در مدرسه استثنایی شهید گوکلانی علی آباد کتول در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ بوده و تاکنون نیز در حال اجراست. لازم به ذکر است این مقاله، برگرفته از طرحی است که رتبه دوم بخش مدیریت و برنامه‌ریزی را در نخستین جشنواره تجربه‌های موفق کسب کرده است.

هدف اصلی

● وجود روحیه بالقوه کار تیمی در بین کارکنان مدرسه شهید گوکلانی که از سال‌ها پیش مجری افتخاری طرح «مدیریت کیفیت جامع» (TQM) هم بودند.

● وجود روحیه خلاقیت و نوآوری در هریک از کارکنان و عوامل اجرایی مدرسه و تلاش به منظور افزایش دانش و اطلاعات تخصصی خود.

شرح مختصر تجربه

● اجرای طرح «مدرسه تعالی». اجرای این طرح در مدرسه استثنایی که اجرای بیشتر محورهای تعالی با دانش‌آموزان و اولیا هم مرتبط است و هریک از آن‌ها تحت تأثیر شرایط روحی و جسمی و خاص خود قرار دارد، کار بسیار دشوار و طاقت‌فرسای است و صرف انرژی مضاعفی را از مجریان برنامه می‌طلبد.

● اجرای دستورالعمل کیفیت بخشی به آموزش و توان بخشی مدیریت آموزش و پرورش استثنایی استان، با تأکید بر ساحت‌های شش‌گانه و تشکیل کارگروه‌ها با استناد به سند تحول بنیادین.

هدف اصلی این تجربه اجرای مدیریت مشارکتی با تأکید بر کار تیمی در مدرسه در راستای اجرای سند تحول بنیادین و بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان آموزش و پرورش استثنایی کشور یعنی «کیفیت بخشی آموزشی و توان بخشی» است.

زندگی در عصر پراشفته و پرتلاطم دنیای امروز که تغییر جزو جدانشدنی آن است، می‌طلبد که مدیران مدرسه سبک‌های مدیریتی خود را تغییر دهند و به سمت رهبری پیش ببرند. به‌ویژه اگر کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و اولیا روحیه دانش‌افزایی و همگام شدن با تغییرات و پیشرفت‌ها را داشته باشند، کار مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی سنگین‌تر می‌شود. عواملی که باعث شدند ما زحمات‌های تک‌تک اعضای مؤثر در مدرسه را به‌عنوان تجربه موفق انعکاس دهیم، عبارت‌اند از:

محورهای تعالی و کارگروه‌های دستورالعمل کیفیت‌بخشی به‌منظور عضویت اعضا در این گروه‌ها؛

● تقویت روحیهٔ خلاقیت و نوآوری، افزایش حس مسئولیت‌پذیری و ایجاد رقابت سالم در هریک از عوامل مؤثر در مدرسه، استفاده از توان و ظرفیت اولیا در انجام برخی از امور مدرسه و جذب مشارکتهای مردمی از خیرین درون و برون‌سازمانی، با معرفی همکاران و انجمن اولیای فعال در مدرسه؛

● کسب مقام‌های گوناگون مدرسه در زمینه‌های آموزشی، فرهنگی، هنری و پرورشی، با شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات.



ترکیب کارگروه‌ها و محورهای تعالی مدرسه

کارگروه علمی و فناوریانه (محور هفتم؛ تعالی، استقرار نظام یاددهی‌یادگیری)

● پیش‌بینی کارگاه مطالعه و ارائهٔ مطالب علمی بین معلمان به‌صورت ماهانه، ارائهٔ طرح کیفیت‌بخشی آموزشی و توانبخشی و نظارت توسط خود معلمان.

کارگروه زیستی و بدنی (محور هشتم؛ ارتقای سلامت، تربیت بدنی و پیشگیری)

● استعدادیابی دانش‌آموزان به کمک متخصصان، برگزاری مسابقات درون مدرسه‌ای، پارالمپیک درون مدرسه‌ای، مسابقات با مدرسه‌های هم‌جوار و استانی و شرکت در مسابقات عادی، با وجود متفاوت بودن توان و ظرفیت دانش‌آموزان استثنایی.

کارگروه اعتقادی و اخلاقی

(محورهای نهم و دهم؛ فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی محور مدیریت امور اجرایی و اداری)

● برپایی نماز جماعت و انس با قرآن در مراسم آغازین و انجام ورزش صبحگاهی، اردوهای مذهبی، بازدید از مسجد و امامزاده‌های هم‌جوار مدرسه، برگزاری انواع مراسم.

کارگروه اقتصادی و حرفه‌ای (محور پنجم؛ توسعهٔ مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه)

● برگزاری نمایشگاهی از دست‌ساخته‌های دانش‌آموزان و خرید تولیدات و توانمندی‌های دانش‌آموزان، مشارکت اولیا در فروش گل به نفع دانش‌آموزان استثنایی در اسفند، ادارهٔ کتابخانهٔ مدرسه توسط دانش‌آموزان.

کارگروه سیاسی و اجتماعی (محور چهارم، مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه)

● برپایی راهپیمایی تمرینی، برگزاری فعالیت‌های بهداشتی و اجتماعی

● برگزاری انتخابات و جلسات شورای دانش‌آموزی.

کارگروه زیبایی‌شناختی و هنری (محورهای سوم و ششم محور توسعهٔ مشارکت کارکنان در امور مدرسه، توانمندسازی نیروی انسانی)

● شاداب‌سازی و نظافت فضای مدرسه با همکاری و هماهنگی اولیا، دانش‌آموزان و معلمان، استعدادیابی و تشکیل گروه‌های هنری و برپایی مراسم و مناسبت‌ها.

ضرورت اجرا

فراهم کردن فرصت‌های یادگیری بهتر و برابر برای تمامی دانش‌آموزان استثنایی، ایجاد محیطی شاد و متنوع با تأکید بر کار تیمی و پیش‌بردن مدرسه به سمت سازمان یادگیرنده و استفاده از همهٔ ظرفیت‌های مؤثر برای بازدهی بهتر آموزش و پرورش است. از این رو تصمیم گرفتیم با تشکیل شورای مدرسه، شورای معلمان، جلسات انجمن اولیا و مربیان و جلسات توان‌بخشی و تربیتی و شورای دانش‌آموزی و استفاده از خرد جمعی، به تصمیمی واحد برای اجرای مطلوب هم‌زمان این دو طرح برسیم. برای عملی کردن این تجربه، هر سال تحصیلی در اولین جلسهٔ شورای معلمان اهداف این دو برنامه را در مدرسه بیان می‌کنیم. سپس نمونه‌برگی (فرمی) را که مدرسه با خلاقیت خود از ترکیب محورهای برنامهٔ تعالی و ساحت‌های شش‌گانهٔ تربیتی و کارگروه‌های پیشنهادی مدیریت استثنایی طراحی کرده است، در اختیار همکاران قرار می‌دهیم و از آنان می‌خواهیم داوطلبانه در هر یک از این کارگروه‌ها، با توجه به علاقه و توانمندی خود، عضو شوند. نکتهٔ مهم در طراحی نمونه‌برگ آن است که بتوانیم نقطهٔ اشتراک محورها و کارگروه‌ها را تشخیص دهیم و از توانمندی هریک از افراد مدرسه، از جمله همکاران، اولیا و دانش‌آموزان و حتی دستگاه‌های بیرون مدرسه استفاده کنیم. روش‌هایی انگیزشی که با آن‌ها در اولین جلسات شورای معلمان مدرسه، همکاران را به انجام این دو برنامهٔ مهم تشویق کردیم، عبارت‌اند از: صدور تقدیرنامه در سطح مدرسه، شهرستان، استان و کشور، تخصیص کارت هدیهٔ نقدی برای همکاران کسب‌کنندهٔ مقام، دانش‌آموزان و اولیا در رشته‌های گوناگون، تهیهٔ برنما (بنر) از موفقیت‌های همکاران و دانش‌آموزان و نصب آن‌ها در راهروی مدرسه، ارائهٔ گزارش کار یکسالهٔ مدرسه به‌صورت پرده‌نگار (پاورپوینت) در جلسهٔ مدیران استثنایی استان.

نتایج حاصل از این تجربه

● استفاده از تمام ظرفیت مدرسه (همکاران، دانش‌آموزان، اولیا و دستگاه‌های بیرون از مدرسه در کیفیت‌بخشی به آموزش و توان‌بخشی دانش‌آموزان)؛

● ایجاد روابط صمیمی و دوستانه و افزایش انگیزهٔ کار تیمی با تأکید بر سازمان غیررسمی در بین کارکنان مدرسه و مجریان تجربه؛

● ایجاد ترکیب منطقی بین



اتاق فرار

ورودی به موضوع اتاق های فرار فیزیکی و مجازی

- **فرنوش اعلامی**، عضو گروه تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید بهشتی
- **خدیجه قنبری** ها، دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

کلیدواژه ها: اتاق فرار، مجازی و فیزیکی، آموزش، تدریس

با ظهور ابزارهای جدید آموزشی و استفاده از عوامل متفاوت در آموزش و دخالت آن ها، روش های جدیدی در یادگیری و انتقال دانش به وجود آمده اند. در عصر تغییر و نوآوری، روش های تدریس باید تغییر یابند و معلمان باید خود عامل تغییر باشند. امروزه بیش از گذشته به کلاس های جذاب نیازمندیم.

اتاق فرار در چند سال گذشته محبوبیت زیادی پیدا کرده است. در این اتاق ها بازی هایی وجود دارند که یادگیرندگان برای پیروزی باید چالش هایی انجام دهند. اولین نسل از اتاق های فرار بر معماهای منطقی دشوار متمرکز بود. اما امروزه این اتاق ها در محیط های قابل پیش بینی، پرچالش و باکیفیت بالا طراحی می شوند.

اتاق فرار چیست؟

اتاق فرار مبتنی بر یک مسئله است که باید در زمانی محدود حل شود و به مشارکت کنندگانی فعال و چابک نیاز دارد و شامل تیمی از بازیکنان است که سرنخ هایی را کشف، معماها را حل و وظایف خود را انجام می دهند. بازیکنان در اساس نقش شخصیت های گوناگون را بازی می کنند. بحث مدیریت زمان و تأثیرات بیرونی برای ایجاد یک واکنش پرشور به منظور رفع چالش به موقع، از ویژگی های این اتاق ها است. در ابتدای بازی، چالش ها ممکن است دسترسی ناپذیر باشند، ولیکن یادگیری تجسم یافته را تسهیل و همکاری را ترغیب می کنند. اتاق فرار با ایجاد فضایی برای تعامل و موسیقی مرتبط با چالش، حضور و ارتباطات حرفه ای و فنی را در مکان های غیرمنتظره هیجان انگیز می کند. اتاق های فرار متعددی تعریف شده اند:

● **اتاق فرار رقابتی:** کار گروهی لازمه اتاق فرار رقابتی است. با این حال اتاق هایی وجود دارند که از طبیعت رقابتی بازیکن استفاده می کنند. برخی این امکان را دارند که گروه ها در اتاق های یکسان با یکدیگر کار کنند، در حالی که برنده اولین کسی است که فرار می کند.

● **اتاق فرار مبتنی بر امتیاز:** هر گروه می تواند با امتیازهایی

که براساس وظایف، زمان و مجازات به آن ها اختصاص می یابد، به هدف برسد.

● **رویداد فرار در مقیاس بزرگ:** این رویداد را گروه های مختلفی انجام می دهند که همگی در یک اتاق به طور هم زمان در محدوده زمانی معینی بازی می کنند. اگرچه گروه ها از یکدیگر مستقل هستند، یک عنصر رقابتی جزئی وجود دارد که در آن سعی می کنند چالش ها را در سریع ترین زمان حل کنند.

اتاق فرار آموزشی چیست؟

مکانی که معلمان در کلاس خود برای دستیابی به یادگیری بهتر طراحی می کنند. برای نمونه، ادغام یادگیری فردی و مشارکتی و همچنین فضاهای فیزیکی و رقمی (دیجیتالی). طراحی اتاق با دارا بودن وظایفی متعدد از هر طرف، یادگیرندگان را رودررو با یکدیگر قرار می دهد و از آن ها می خواهد به صورت جداگانه در دنیای رقمی یا فیزیکی با یکدیگر همکاری کنند. اتاق های فرار در آموزش و پرورش در حال یافتن راهی برای آموزش بهتر در سراسر جهان هستند (نیکلسون، ۲۰۱۵). اتاق های فرار هم از حیث کار گروهی و هم آموزش و یادگیری محبوبیت بسیاری پیدا کرده اند.

اتاق فرار آموزشی مجازی

اتاق فرار آموزشی مجازی روشی جذاب برای جذب یادگیرندگان و حل معماهای چالش‌انگیز یا معماهای مربوط به مطالبی است که می‌آموزند. یادگیرندگان به جای صرف هزینه برای خرید ابزار اتاق فرار و مخفی کردن آن‌ها در کلاس درس، می‌توانند اتاق فرار خود را با قالب رقمی طراحی کنند. اتاق فرار مجازی شامل یک سری معما، سؤال و قطعه فیلم ویدئویی از طریق وبگاه گوگل است. معماهای موجود در صفحه وبگاه گوگل در قالب تصویر و متن قرار می‌گیرند. یادگیرندگان باید برای بیرون رفتن از اتاق فرار مجازی تمام پاسخ‌های صحیح را در وبگاه گوگل دریافت کنند. اتاق فرار مجازی یک روش تعاملی برای یادگیرندگان به وجود می‌آورد تا بتوانند فعالیت‌های مجازی را تجربه کنند، از راه دور به هم پیوندند و بر هیجان یادگیرندگان بیفزایند تا از یادگیری لذت ببرند و این یک موفقیت بزرگ است.

مهارت‌های لازم در اتاق فرار

اتاق فرار آموزشی ترکیبی از چالش‌های جسمی و روحی است. اتاق‌های فرار سعی در شبیه‌سازی تجربه گرفتارشدن دارند و این ممکن است به مهارت‌هایی مانند استفاده از پله‌ها، نردبان‌ها و راه‌هایی برای خزیدن نیاز داشته باشد. یک بازی فرار ممکن است شامل تعدادی معمای ریاضی، برخی معماهای تصویری، یک معمای کلمه‌ای و تعدادی شیء برای پیدا کردن باشد. ممکن است دکمه‌هایی در اطراف اتاق وجود داشته باشند و افراد نیاز به فشردن آن‌ها داشته باشند. همچنین، باید تیمی متشکل از افراد با مهارت‌های متفاوت تشکیل شود.

نتیجه

اتاق‌های فرار که به‌عنوان تفریح و سرگرمی شناخته می‌شدند، امروزه، با توجه به چالشی بودن و تیمی کار رانشان، مورد توجه بسیاری از محیط‌های آموزشی قرار گرفته‌اند. اتاق‌های فرار آموزشی در فضاهای یادگیری سودمندند. این روش‌ها نوآوری را در آموزش ترویج می‌کنند. اتاق فرار آموزشی شیوه‌های سنتی و متمرکز آموزش را در درس‌هایی که برای یادگیرندگان جذاب نیستند نیز بر هم می‌زند و انگیزه یادگیری ایجاد می‌کند. اتاق فرار تفکر خلاق و انتقادی را تقویت می‌کند. همچنین، برای تقویت مهارت‌های کار تیمی استفاده بسیاری دارد. در انواع درس‌ها و در همه دوره‌های تحصیلی قابلیت اجرا دارد و از همه مهم‌تر یادگیرندگان می‌توانند در طراحی اتاق فرار مشارکت کنند. اتاق فرار می‌تواند به‌صورت ذهنی و جسمی یادگیرندگان را در یادگیری مشارکت دهد. به‌صورت فیزیکی یا دیجیتال طراحی شود و رویکردی در یادگیری محسوب شود. از اتاق فرار می‌توان برای تکالیف دانش‌آموزان استفاده کرد.

اتاق فرار آموزشی بر دانش می‌افزاید و به‌عنوان بستری برای استفاده فعال از کار گروهی و ارتباطات گروه‌محور عمل می‌کند که در آن از مواد و روش‌های آموزشی از جمله جورچین‌ها استفاده می‌شود و کار گروهی و مفاهیم ارتباطی را به روشی منحصربه‌فرد و هیجان‌انگیز آموزش می‌دهد. اتاق‌های فرار فرصتی برای ترکیب جنبه‌های مثبت بهبود یادگیری فراگیرندگان در زمینه‌های بازی گونه‌اند. اتاق فرار در چندین نمونه طراحی می‌شود. مراحل را معلم، به‌عنوان راهنما، برای تسهیل فرایند یادگیری تعریف می‌کند. وظایف یادگیرندگان بر کاربرد دانش به‌دست‌آمده در مرحله مفهوم‌سازی یادگیری با هدف نهایی فرار از اتاق است که به معنی دستیابی و تقویت محتوا در فرایند یادگیری است. اتاق فرار آموزشی با راهبرد روش‌شناختی، یکی از نمونه‌های بازی در اتاق فرار است. این رویکرد نوآورانه تدریس بر حل مسئله واقعی، ساختگی و مهم در یک موقعیت خاص و در زمانی محدود تمرکز دارد. یادگیرندگان باید راه‌حلی برای همکاری ارائه دهند. معلم نقش فعال کردن و مشارکت دادن همه فراگیرگانی را دارد که در یک اتاق قفل شده‌اند و باید مشکلات، آزمایش‌ها یا معماهایی را حل کنند تا بتوانند جایی را که در آن قرار دارند، ترک کنند.

کاربرد اتاق فرار آموزشی

اتاق فرار آموزشی یادگیری را با علاقه یادگیرندگان تطبیق می‌دهد و به درک مطالب مفید آموزشی و توسعه دانش و مهارت‌های یادگیرندگان کمک می‌کند. این روش شامل کاربرد بازی با استفاده از عناصر بازی یا ساختارها در فضای مدرسه است که می‌تواند با مشارکت آزادانه و داوطلبانه در دنیای خیالی، با کدها و هنجارها ارتباط داشته باشد. این روش انگیزه دانش‌آموزان را بهبود می‌بخشد. زیرا فعالیتی که باید انجام شود، به‌عنوان چالشی جذاب برای شرکت‌کنندگان ارائه می‌شود. از جمله مزایای آن استفاده از مهارت‌های عملی، تقویت تفکر خلاق و انتقادی، تعهد به انجام وظیفه، علاقه به اقدامات یادگیری، جذابیت یادگیری، مهارت‌های اجتماعی موردنیاز برای تعامل مؤثر در تمرین‌های گروهی و بهبود رفتار و نگرش یادگیرندگان است.

نمونه: کاربرد اتاق فرار آموزشی در درس ریاضیات

تدریس درس ریاضی از طریق معماهای اتاق فرار موجب تغییر در پیشرفت یادگیرندگان می‌شود (هیت، برزنی گلرث، ۲۰۱۷). یادگیرندگان در گروه‌های دو تا سه نفره قرار می‌گیرند، کار تیمی انجام می‌دهند و یادگیری ریاضیات با فرایندهایی مانند تحقیق، تأمل، استدلال، یافتن ارتباطات و غیره مرتبط است. معلم اتاقی را طراحی می‌کند که یادگیرندگان برای بازکردن در و خروج از آن باید چند مسئله و معمای مرتبط با موضوع درسی را حل کنند و رمز خروج از اتاق را از ترکیب جواب مسئله‌ها پیدا کنند.

منابع

1. Nicholson, S. (2015). Peeking behind the locked door: A survey of escape room facilities. White Paper available at <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf>
2. Marijël Melo (2019), Teaching Technical Writing through Designing a Running Escape Rooms, Interdisciplinary Journal of Popular Culture and Pedagogy.
3. Serhii A. Voloshynov, Halyna V. Popova, Alona Y. Yurzenko and Ekaterina O. Shmeltser, The use of digital escape room in educational electronic environment of maritime higher education institutions, CTE Workshop Proceedings, 2020, Vol. 7: CTE-2019, pp. 347-359

هزارتوی مدیریت مدرسه

● **محمد رضا توحیدی، معاون مدرسه، تهران**

کلیدواژه‌ها: نظریه‌های مدیریتی، کوه یخ، رفتار، برنامه و راهبرد

همه ما در ذهنمان مدیران مدرسه‌هایی را می‌شناسیم که مدرسه را بسیار دقیق و منظم اداره می‌کنند. در این مدرسه‌ها همه چیز به منظم‌ترین شکل ممکن طراحی شده‌اند. ساختار سازمانی مدرسه در تخته‌اعلانات نصب هست و هر کسی می‌داند برای انجام کار خود به چه کسی باید مراجعه کند. قواعد و قوانین از قبل ارائه شده‌اند و همه فعالیت‌ها مطابق با قوانین انجام می‌گیرند (مدیرانی با تمرکز بیشتر بر مدیریت).

از طرف دیگر، با مدرسه‌هایی مواجه می‌شویم که شاید نتوان ساختار مشخصی را برای آن‌ها ترسیم کرد. روابط انسانی بین کارکنان و معلم و فضای دوستانه با دانش‌آموزان نمود بیشتری دارد. به‌سختی می‌توان مدیر مدرسه را از بقیه همکاران تشخیص داد. در این نوع مدرسه‌ها تلاش می‌شود مدرسه شبیه خانه باشد تا در ساعاتی که دانش‌آموز از اولیای خود دور است خلأ عاطفی احساس نشود (مدیرانی با تمرکز بیشتر بر روان‌شناسی). و از سوی دیگر مدرسه‌هایی را شاهدیم که تلاش می‌کنند رویکرد تربیتی مشخصی را در قالب برنامه‌های خود در مدرسه پیاده کنند. آن‌ها بر مبنای منابع و دانش خود مسیر فکری مشخصی را برای سبک زندگی دانش‌آموزان طراحی می‌کنند. مدیران این نوع مدرسه‌ها تلاش می‌کنند قبل از ثبت‌نام رویکرد خود را برای همه افراد (کارکنان، معلمان، اولیا و دانش‌آموزان) معرفی کنند (مدیرانی با تمرکز بیشتر بر علوم تربیتی).

مدیریت مدرسه را شاید بتوان یکی از پیچیده‌ترین مدیریت‌ها در سازمان‌ها دانست؛ شغلی که در آن باید حداقل به سه رشته تخصصی مستقل یعنی علوم تربیتی، روان‌شناسی و مدیریت مجهز بود. هر مدیر باید:

- رشته علوم تربیتی را برای رسالت اصلی خود که همان تربیت کودکان و نوجوان است، بداند.
 - از آنجا که با روح و روان دانش‌آموزان و معلمان در ارتباط است، باید نسبت به موضوعات روان‌شناسی آگاهی داشته باشد.
 - باید مدیریت هم بداند، زیرا باید نیروهای انسانی را مدیریت کند که شناخت آن از ملزومات شغل مدیریت مدرسه است.
- حتماً همه ما در طول سال‌ها فعالیت با مدیران متعددی مواجه شده‌ایم که ترکیب نامتوازنی از این سه علم را داشته‌اند.



احتمالاً همه ما علاقه‌مندیم به هر سه علم مجهز شویم و در رفتارهایمان نیز احتمالاً مصداق‌هایی از هر سه رفتار را داریم، اما می‌توانیم به کمک همکارانمان متوجه شویم رویکردمان به کدام علم نزدیک‌تر است. اما احتمالاً تمایل ما به یک یا دو علم از سه علم مطرح‌شده بیشتر است. به کمک جدول زیر می‌توانید تا حدودی ارزیابی کنید در کدام دسته قرار دارید. لطفاً پس از مطالعه هر کدام از فعالیت‌ها، با علامت زدن گزینه‌های بله یا خیر و جمع تعداد می‌توانید رفتار غالب خود را شناسایی کنید.

مدیران مدرسه‌هایی که مدرسه را با رویکرد روان‌شناسی اداره می‌کنند

ردیف	فعالیت	بله	خیر
۱	زمان بیشتری را بین دانش‌آموزان می‌گذرانم.		
۲	اتاق دبیران را محیطی مفرح و شاد می‌کنم و به روابط دوستانهٔ معلمان اهمیت می‌دهم.		
۳	در برنامه‌ریزی‌های مدرسه مبنای بیشتر فعالیت‌ها را افزایش سلامت روانی دانش‌آموزان در نظر می‌گیرم.		
۴	به ارتباط بین معلمان و دانش‌آموزان، نسبت به بقیهٔ حوزه‌ها، اهمیت بیشتری می‌دهم.		
۵	مشاور روان‌شناختی را به وسواس انتخاب می‌کنم و می‌کوشم معلمانی را استخدام کنم که با دانش‌آموزان روابط عاطفی برقرار کنند.		

مدیران مدرسه‌هایی که مدرسه را با رویکرد علم مدیریت اداره می‌کنند

ردیف	فعالیت	بله	خیر
۱	ارتباط خود را با همکاران در چارچوب مدرسه تعریف می‌کنم.		
۲	می‌کوشم فرایند کارها را دقیق طراحی کنم و در حین انجام کار نظارت کنم.		
۳	برای کارها اهدافی مشخص می‌کنم و می‌کوشم نتایج عملکرد را با دقت بررسی کنم.		
۴	می‌کوشم آیندهٔ رو به رشد مدرسه را ترسیم کنم و به سمت آن حرکت کنم.		
۵	شرح وظایف و مسئولیت‌های افراد مدرسه مشخص است و بر مبنای آن عمل می‌کنیم.		

مدیران مدرسه‌هایی که مدرسه را با رویکرد علوم تربیتی اداره می‌کنند

ردیف	فعالیت	بله	خیر
۱	در گزینش نیروها می‌کوشم رویکردهای کارکنان را تأیید کنم.		
۲	سعی می‌کنم دیگران را در جریان افکار و ایده‌های خود قرار دهم.		
۳	سعی می‌کنم جلسات مستمری را با معلمان و کارکنان برقرار کنم.		
۴	متفاوت از بقیهٔ رویکردها تلاش می‌کنم وارد محتوای آموزشی و روش‌های تدریس شوم.		
۵	اهل مطالعه هستم و دیگران را ترغیب می‌کنم خود را در حوزهٔ تعلیم و تربیت توسعه دهم.		

دو روش برای افزایش رویکرد علمی شما وجود دارد:
روش ۱ (توجه به پایین‌ترین نمره): رویکرد غالب علمی (مدیریت، روان‌شناسی، علوم تربیتی) خود را پیدا کنید و بکوشید در آن به یک متخصص تبدیل شوید.
روش ۲ (توجه به بالاترین نمره): رویکردی را که در آن احساس ضعف می‌کنید مشخص کنید. روش‌های افزایش توانایی خود را مشخص و خود را موظف کنید که در آن خود را توسعه دهید.



چالش‌های مدیریتی

عدالت آموزشی در نظام آموزشی

- مسلم مرادی، کارشناس آموزش ابتدایی اداره کل استان کرمانشاه
- سمانه امینی، آموزگار و سرگروه آموزشی استان تهران

کلیدواژه‌ها: عدالت آموزشی، شایسته‌پروری، شایسته‌سالاری

عدالت و تحقق آن همواره یکی از اصلی‌ترین شعارها در عرصه آموزش است. ایده‌پردازی درباره عدالت یک سنت دیرپاست که می‌تواند به درک مشتقات مفهومی عدالت همچون عدالت اجتماعی، عدالت جنسیتی، عدالت نژادی، عدالت توزیعی و غیره کمک کند. لذا تبیین عدالت تربیتی نیز چون دیگر راه‌ها در گرو ملاحظات است که به ارجمندی عدالت مربوط می‌شوند و به برداشت‌های ما از نسبت عدالت با مطلوبیت و همچنین دلایلی که برای اعتبار اصول عدالت ارائه می‌شود، بستگی دارد.

مفهوم عدالت آموزشی

مفهوم عدالت آموزشی نیز همواره و در همه اعصار مورد توجه متخصصان تعلیم و تربیت بوده است. آنان در طول زمان‌های گوناگون تلاش کرده‌اند برنامه‌های درسی را به گونه‌ای طراحی کنند که هر چه بیشتر به سمت نظریه‌های یادگیری مبتنی بر عدالت‌محوری سوق یابد. انواع نظریه‌های یادگیری را می‌توان بر مبنای مفروضات فلسفی در قالب دو رویکرد تقسیم کرد و در طیفی گنجانده که ابتدای آن عینیت‌گرایی و انتهای دیگر آن رویکرد سازنده‌گرایی قرار می‌گیرد. عینیت‌ها، سال‌ها بر حوزه آموزش و پرورش سیطره داشته‌اند و رویکردهای سنتی به یادگیری و تدریس را که بر اساس نظریه‌های رفتارگرایی و شناخت‌گرایی بوده، در بر می‌گیرند. این رویکرد در واقع زیربنای رویکرد واقع‌گرا هستند. در تقابل با این دیدگاه و در آن روی طیف، سازنده‌گرایی قرار دارد که فرض اساسی و بنیادی آن این است که دانش به‌طور مستقل از یادگیرنده وجود ندارد،

بلکه ماهیتی ناشدنی دارد.

در واقع، عدالت آموزشی به مهیاسازی فرصت‌های برابر، متناسب با نیازهای ویژه هر فرد، اشاره دارد، زیرا افراد در دانش، مهارت، توانایی، انواع یادگیری و پیشینه فرهنگی و نیازهای آموزشی‌شان با هم متفاوت هستند. منظور از فرصت برابر، جلوگیری، حذف یا کاهش تبعیض بین افراد از لحاظ جنسیت، نژاد، وضعیت جسمانی، سنی، زبانی و طبقه اجتماعی است (سرمدی و معصومی‌فرد، ۱۳۹۴).

تعریف عدالت آموزشی

در تعریفی جامع، عدالت آموزشی عبارت است از یک فرایند، نه یک برون‌داد که:

(الف) به دنبال توزیع یا بازتوزیع منابع، فرصت‌ها و امکانات است؛

(ب) ریشه‌ها و عوامل محدودیت‌های تربیتی و ناعدالتی‌های

تربیتی را به چالش می کشد؛

ج) به دنبال تقویت توانایی های افراد است تا بتوانند با کشف استعداد های خویش به خودمختاری برسند؛
د) با استفاده از جلب رضایت همه افراد از طریق توزیع امکانات تربیتی، نوعی مشارکت اجتماعی داوطلبانه بین افراد به وجود می آورد (جعفری و همکاران، ۱۴۰۰).

دسته بندی عدالت آموزشی

عدالت یا افقی است یا عمودی. عدالت افقی در آموزش یعنی تعداد صندلی، کلاس، معلم و سایر امکانات آموزشی که هم شهر و هم روستا باید داشته باشند. اما در عدالت عمودی، تفاوت های بین افراد مدنظر است. عدالت افقی را رفتار برابر با برابر می دانند و عدالت عمودی را رفتار نابرابر. عدالت افقی پیش نیاز عدالت عمودی و وسیله ای برای کمرنگ کردن بی عدالتی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی در بیرون مدرسه است که زمینه ایجاد عدالت آموزشی را فراهم می کند. اما عدالت عمودی این است که موقعیت چه کسی می تواند یا باید اصلاح شود. در واقع، عدالت عمودی ضمانت گروه های خاص (محرومان، معلولان، اقلیت ها و عشایر) را در دسترسی به منابع (تدریس ویژه و باکیفیت، توزیع سرانه، منابع انسانی و منابع کالبدی مدرسه) دارد (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۷).

راهکارهای افزایش عدالت آموزشی

برای کسب عدالت آموزشی در متون علمی راهکارهای متفاوتی مطرح شده اند. تأمین و گسترش برابری فرصت ها و عدالت آموزشی شامل توزیع معلمان باکیفیت و ماهر در مناطق، آگاه کردن برنامه ریزان نسبت به اهمیت و نتایج برابری فرصت های آموزشی و عدالت آموزشی و حذف کلیشه های جنسیتی از برنامه های درسی می شود. اولویت دادن به تربیت نیروی انسانی بومی، ایجاد انگیزه در معلمان برای خدمت در مناطق محروم، توزیع متناسب معلمان باکیفیت و ماهر در مناطق، گسترش مدرسه های دخترانه سطوح بالاتر در مناطق محروم، افزایش سرانه دانش آموزان مناطق محروم، فراهم کردن امکانات برای رفع محرومیت آموزشی نیز از راهکارهای افزایش عدالت آموزشی است (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۷).

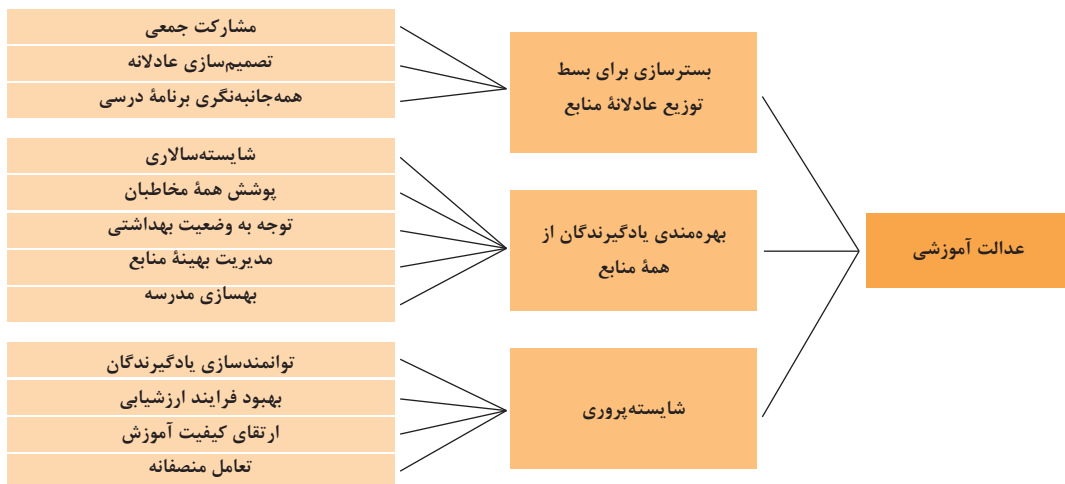
عدالت آموزشی را می توان برابری در برخورداری از این شرایط دانست:

● از نقطه نظر دسترسی یا برخورداری آموزشی؛ در این زمینه، نسبت ثبت نام کنندگان به کل جمعیت لازم التعلیم، محو بی سوادی و نفی تبعیض برای طبقات گوناگون مدنظر است.
● منابعی که برای درونداد در اختیار نظام آموزشی قرار گرفته اند؛ این منابع می توانند شامل هزینه سرانه، برنامه ها، متون و روش های آموزشی، امکانات کمک آموزشی و... باشند.
● عملکرد نظام آموزشی؛ عملکرد نظام آموزشی را می توان همان تعهد نظام آموزشی به جامعه تلقی کرد که در میزان گذر از یک دوره به دوره دیگر، افت تحصیلی، بسندگی محتوا و متون آموزشی یا نیاز فرد و جامعه، و... بروز می کند (حاضری، آریان راد، ۱۳۹۶).

تحقق عدالت آموزشی

در محیط های آموزشی زمانی عدالت تحقق می یابد که یادگیرندگان از طریق درون دادها و فرایندها در مدرسه، بتوانند اهداف علمی، اعتقادی، اجتماعی و آموزشی را کسب کنند. فراهم کردن فرصت های برابر و عادلانه آموزشی جزئی از عدالت آموزشی است و رسیدن به عدالت آموزشی برای تمام جوامعی که آموزش و پرورش را یک جزء مهم در زندگی افراد می دانند، امری اصلی به شمار می رود. برای دستیابی به عدالت آموزشی و بهره مندی کلیه یادگیرندگان از منابع، بدون در نظر گرفتن طبقه اجتماعی، اقتصادی، جغرافیایی، نژاد، قومیت، زبان، مذهب و خانواده، باید توزیع منابع به شکل عادلانه و با توجه به شرایط کلیه یادگیرندگان انجام شود. برای رسیدن به این مهم و دستیابی عادلانه به فرصت های آموزشی، لازم است منابع انسانی کارآمد و ماهر در همه مناطق توزیع شوند. همچنین، در توزیع و تخصیص منابع همه یادگیرندگان باید نیازها و شرایط آن ها در نظر گرفته شوند (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۸) (شکل ۱).

اگر عدالت اجتماعی (آموزشی) به واسطه برابری فرصت ها و خدمات آموزشی به دست آید، نیاز است مقرراتی برای روش هایی که این فرصت ها را برای همه مدرسان قابل دسترسی و دستیابی، قابل پذیرش و سازگاری کرده اند و آنان را در انتخاب مطالب مورد نیاز و نحوه یادگیری تقویت می کند، وضع شود (سیاری و همکاران، ۱۳۹۱).



شکل ۱. قالب نهایی مضمون عدالت آموزشی

منابع

۱. جعفری، اسماعیل. همایونی بخشایش، نسرين. علم الهدی، جمیله (۱۴۰۰). تجربه زیسته دانشجویان از عدالت در دوره های آموزش مجازی. نشریه علمی فناوری آموزش. جلد ۱۵. شماره ۲. بهار ۱۴۰۰.
۲. اسلامی هرندي، فاطمه. کریمی، فریبا. نادى، محمدعلی (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه های عدالت آموزشی در آموزش و پرورش ایران. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی. شماره ۲۴. زمستان ۹۸.
۳. اسلامی هرندي، فاطمه. کریمی، فریبا. نادى، محمدعلی (۱۳۹۷). طراحی مدل عدالت آموزشی جهت نظام آموزش و پرورش رسمی و عمومی و اعتباریابی آن. فصلنامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی. سال سوم. شماره ۳. شماره پیاپی ۸. پاییز ۱۳۹۷.
۴. حاضری، علی محمد؛ آریان راد، امین (۱۳۹۶). مسئله عدالت آموزشی در دهه نخست دوره جمهوری اسلامی. تاریخ نامه انقلاب. شماره. بهار و تابستان ۱۳۹۶.
۵. سرمدی، محمدرضا؛ معصومی فرد، مرجان (۱۳۹۴). جایگاه عدالت آموزشی در تحول نظام تعلیم و تربیت مبتنی بر سازنده گرایی. فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی. سال سوم. شماره دهم.
۶. سیاری، حبیب ا... لطفی پور، پیمان. کاظم پور، اسماعیل (۱۳۹۱). تأثیر آموزش مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه عدالت آموزشی. فصلنامه روان شناسی تربیتی. شماره بیست و سوم. سال هشتم. بهار ۹۱.

خودراهبری مدیران

گامی در کاهش آسیب‌های اجتماعی در مدرسه

● سارا ایمانی، مدیر مدرسه، دبستان حضرت زینب(س)، رباط کریم، تهران

کلیدواژه‌ها: مدیریت آموزشی، رهبری آموزشی، آسیب‌های اجتماعی، بهبود فرایند

مهم‌ترین هدف در خصوص بیان تجربه حاضر، بهبود فرایندهای مدیریت مدرسه و ارتقای کیفی مدرسه به سمت تعالی و به دنبال آن کاهش آسیب‌های اجتماعی در مدرسه است.

اهداف پژوهش

- کمک به بهبود فرایند مدیریت مدرسه و اصلاح جریان تعلیم و تربیت در مدرسه‌ها و کاهش آسیب‌های اجتماعی؛
- رشد خودرهبری در مدیران، معلمان و دانش‌آموزان؛
- کمک به اثربخشی بیشتر در مدرسه‌ها و ارتقای سطح کیفی معلمان و دانش‌آموزان و پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی.

وضعیت قبل از اقدام

وضعیت مورد مطالعه به گروهی از مدرسه‌های دوره ابتدایی نصیرشهر رباط کریم مربوط است. با توجه به اینکه حدود ۱۵ سال با گروه‌های آموزشی منطقه همکاری دارم، در طول بازدیدهایی که از مدرسه‌ها داشتم و نتایجی که از برگه امتیاز عملکرد مدرسه‌ها (عملکرد معلمان و کیفیت اجرای برنامه‌های آموزش و پرورش و تربیتی در مدرسه‌ها) به دست آورده‌ام، مدیرانی که نقش رهبری ایفا می‌کنند، بین عملکرد آن‌ها با عملکرد مدرسه و معلمانشان رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. در مدرسه‌هایی که امتیاز برگه‌های آن‌ها پایین بود، مدیر بدون توجه به نقش رهبری عمل کرده بود و فرایند عملکرد مدیریتی‌اش ضعیف بود. معلمان هم از عملکرد وی راضی نبودند. در نتیجه، عملکرد مدرسه و معلمان هم به همان نسبت پایین می‌آید

و زمینه ایجاد آسیب‌های فراوانی در مدرسه می‌شود که روی دانش‌آموزان تأثیر مستقیم دارد. وضع کنونی با این مشخصات نشان‌دهنده آن است که مدیریت در مدرسه‌ها صرفاً بعد سازمانی دارد و با تأثر از مقررات مربوط به سازمان عمل می‌کند. ولی امر رهبری که قدرت اجرایی را به وجود می‌آورد، از خصوصیات ذاتی فرد ناشی می‌شود و با قدرت و توانایی مدیریتی که از اختیارات سازمانی نشئت می‌گیرد متفاوت است. در عین حال، رهبری و مدیریت سازمان از هم مجزا نیستند، بلکه مکمل همدیگرند. برای حل مسائل ناشی از مدیریت صرف و سازمانی باید مدیریت و رهبری در مدرسه‌ها در کنار هم اجرا شوند. در همین راستا، نشست‌ها و گفت‌وگوهای حضوری مدیر مدرسه با معلمان پیرامون موضوعات و مسائل مطروحه در مدرسه و فعالیتی که توسط معلمان انجام می‌شود، بسیار ضروری و اثربخش است.

راه‌حل‌های اجرایی

مدیر مدرسه می‌تواند:

- با معلمان و دانش‌آموزان روابط انسانی مطلوب برقرار کند و شخصیت آن‌ها را محترم بشمارد.
- با توضیح تصمیمات اتخاذشده به معلمان و کارکنان مدرسه، با آن‌ها بحث و تبادل نظر کند.



- حق اشتباه برای افراد قائل شود.
- از نیازهای غیرمادی همکاران و دانش‌آموزان آگاه باشد.
- معلمان و دانش‌آموزان را برای تحقق اهداف آموزش و پرورش راهنمایی و هدایت کند و به آن‌ها یاری رساند.
- با اجرای طرح‌های مناسب در جهت کاهش آسیب‌های اجتماعی، در معلمان و دانش‌آموزان انگیزه ایجاد کند.
- در مدرسه محیطی سالم، مطلوب و شاد به وجود آورد.

پیشنهادهای

- برای موفقیت یک مدیر، تنها برخورداری از مهارت‌های مدیریتی کافی نیست. مدیران باید شناختی اساسی از تفاوت میان مدیریت و رهبری داشته باشند و بدانند این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان چگونه باید با هم ترکیب شوند.
- برای برگزاری دروه‌های ضمن خدمت و ارائه نظریه‌های رهبری برنامه‌ریزی آموزشی صورت گیرد.
- تغییر و بهبود نگرش مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیران به یاد داشته باشند که تغییر نگرش و تقویت انگاره با معلمان و کارکنان مدرسه به کارایی و اثربخشی مدرسه کمک می‌کند.
- به افزایش مناسبات و روابط انسانی پرداخته شود. مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که مهم‌ترین مهارتی که مدیر را به سوی رهبری حرکت می‌دهد، توانایی در سازگاری و رفتار با مردم است.
- به انجمن مدرسه و نیز مدیران مناطق آموزشی پیشنهاد می‌شود که کتاب‌هایی آموزشی در زمینه نظریه‌های رهبری و علم مدیریت تهیه کرده و به‌منظور مطالعه، با عنوان مسابقه یا ضمن خدمت غیرحضوری، در اختیار مدیران قرار دهند.

- به معلمان و کارکنان اجازه دهد از اختیارات خود استفاده کنند.
- گروه‌های فعال مدرسه را به ارائه پیشنهاد و راه‌حل در حل مسائل مدرسه تشویق کند.
- وقتی گروه درباره رویدادی بحث و تبادل نظر می‌کند، مدیر خود را به‌عنوان عضو گروه در بحث شرکت دهد؛ به خصوص در جلسات شورای دانش‌آموزی و شورای معلمان.
- شرایطی فراهم کند که کارکنان و دانش‌آموزان را به ابتکار عمل تشویق کند.
- به جای اینکه در مقابل کارکنان قرار گیرد، در کنار آن‌ها حرکت کند.
- عاملی برای پیشرفت همکاران باشد، نه مانعی برای ترقی آنان.
- مدرسه را با مشارکت معلمان و قبول مسئولیت فردی معلمان در زمینه تخصص خود اداره کند.
- به همکاران و دانش‌آموزان برای ابراز عقیده‌شان اجازه دهد.

راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه



برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه عبارت است از مجموعه‌ای جامع، هماهنگ و پویا از روش‌ها، فن‌ها، سیاست‌ها و الزاماتی که از طریق آن می‌توان اهداف و چشم‌انداز تربیت دانش‌آموزان را محقق کرد. این کتاب تلاش دارد در چهار بخش این روش‌ها و فنون و سیاست‌ها را معرفی کند و آموزش دهد:

بخش اول کلیاتی درباره نگاه و رویکرد راهبردی و نگرشی است که اندیشه و انگیزه مدیران را در فرایند برنامه‌ریزی و قبل از آن شکل می‌دهد و هدایت می‌کند.

بخش دوم، تعریف برنامه‌ریزی و جوانب آن به زبان ساده و کاربردی است.

بخش سوم معرفی مدل مفهومی و نقشه راه برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه‌ای است که قسمت مهم این کتاب محسوب می‌شود.

بخش پایانی شامل جمع‌بندی و چند توصیه و پیشنهاد است.

نکته مهم درباره این کتاب، دستنامه و راهنمای عمل بودن آن برای مدیران مدارس است که علاقه‌مندند برای مدرسه خود یک برنامه راهبردی نوشته و آن را به اجرا درآورند. این کتاب به نوعی در مدرسه نوشته شده است نه برای مدرسه.

نویسنده: دکتر حیدر تورانی

ناشر: پیشگامان پژوهش‌مدار (۸۸۳۴۵۲۱۷-۰۲۱)

سال نشر: ۱۴۰۱ (چاپ ششم)

باهمراهان

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

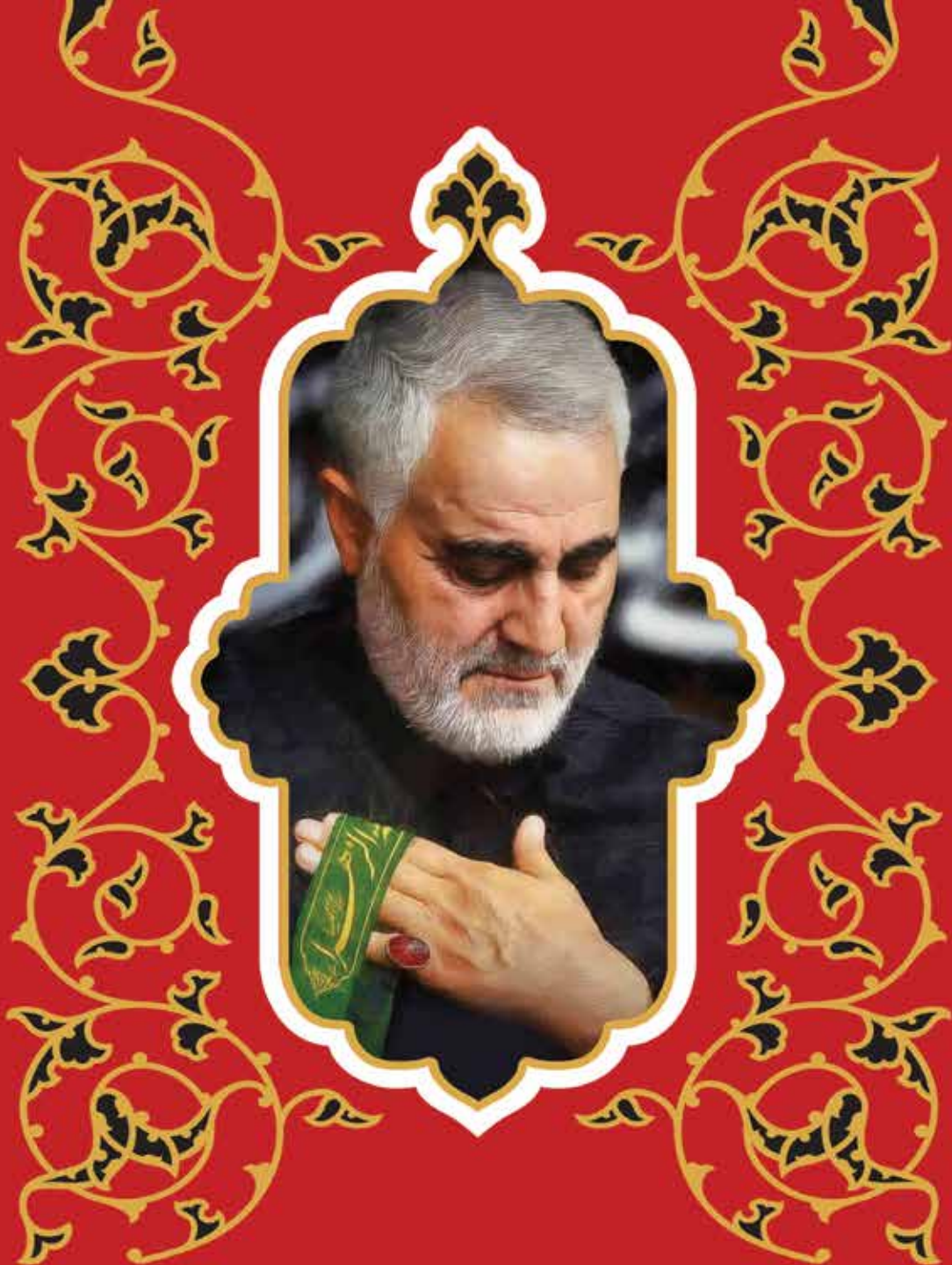
عابدین کریم‌زاده، رودسر، گیلان؛ محمدرضا درستکار سیانی، علی صفاری محمدآبادی، تهران؛ شهرام بهمنی‌نیا، اهواز، خوزستان؛ حمزه کردستانی، کهنوج، کرمان؛ احترام سبحانی، بیجار، کردستان؛ محمدمعین دانش‌پور، آمنه میرزایی، لیلا میرزایی، احمد روستایی، ایلام؛ سمیرا آفاسلیمانی، نجف آباد، اصفهان؛ سمیه صقیری، بیرجند، خراسان جنوبی؛ سیده رضوان امام‌جمعه، گلپایگان، اصفهان؛ شهاب نصیری‌نیا، شراره صادقی، مریوان، کردستان؛ پریسا بیگی آذر، زنجان؛ افسانه صوفی، میانه، آذربایجان شرقی؛ سهیلا کمالی، خرم‌آباد، لرستان؛ فاطمه جاتن، تنکابن، مازندران.

ما هنامه رشد مدیریت مدرسه برای شما مدیران و معاونان عزیز منتشر می‌شود و چه خوب است شما همکاران محترم با فرستادن مقالات، نوشته‌ها، خاطرات و همچنین مستندسازی تجربه‌های مدیریتی خود، ما را در پربارتر کردن این نشریه یاری کنید. به همین منظور، **فراخوانی** را از طریق وبگاه مجله‌های رشد و گروه‌های مجازی 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 پذیرفته نشدند.

ما همچنان منتظر آثار شما هستیم.



برای دسترسی به فراخوان پویش کنید.



فاطمه (س) مدافع بزرگ حریم ارزش‌ها بود. روزگاری دست‌های کودکانه‌اش، پدر را که از کوچه‌های سنگ و خاکروبه و زخم برمی‌گشت، مداوا می‌کرد. روزگاری نیز در احد، با سپر پیامبر (ص) از چشمهٔ مرداس آب می‌آورد تا زخم‌های پیامبر (ص) و علی (ع) را شست و شو دهد و مرهم بگذارد. در مسجد مدینه نیز به خطبه ایستاد تا مدافع حریم ارزش‌هایی باشد که در تندباد غفلت‌ها و دنیاپرستی‌ها و غبار برانگیختهٔ رنگ و نیرنگ‌ها گم می‌شد. از علی (ع)، حقیقت مظلوم تاریخ، دفاع کرد؛ هر چند صغیر و فراز و فرود تازیانه‌ها به بنفشی و کبودی بازوانش انجامید.

فاطمه (س) به پاس این دفاع، رنج‌ها و آسیب‌هایی دید که به تعبیر خودش اگر بر سپیدای روز فرود می‌آمدند، تیره‌تر از یلدا و شب تار می‌شدند.

سردار شهید دل‌ها، حاج قاسم سلیمانی، رهپو و سالک راه فاطمه (س) بود. در بیت‌الزهرا کرمان سر بر دیوار می‌گذاشت و غربت و اندوه فاطمه (س) را با شانه‌های لرزان یاد می‌کرد. حاج قاسم از فاطمه (س) آموخت که در دفاع از حق، جان را همسایهٔ زخم‌ها و دردهای بزرگ سازد.

دکتر محمد رضا سنگری



از کلیه معلمان، دانش‌آموزان، دانشجویان، شرکت‌های دانش‌بنیان، مؤسسات علمی و آموزشی و مجموعه‌های دولتی و غیردولتی فعال در تولید محتوای الکترونیکی، انجمن‌های مردم‌نهاد، تشکل‌های مردمی و فعالان عرصه تعلیم و تربیت دعوت می‌شود جهت کسب اطلاعات بیشتر و ثبت‌نام به پایگاه اینترنتی www.ecf.roshd.ir مراجعه نمایند.

الکترونیکی محتوای تولید شماره دوره یازدهمین دوره

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی با هدف بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های محیط‌های مجازی و رسانه، در نظر دارد «یازدهمین دوره جشنواره ملی تولید محتوای الکترونیکی رشد» را در راستای شناسایی تولیدکنندگان محتوای الکترونیکی و تامین محتوای الکترونیک مورد نیاز بسته‌های تربیت و یادگیری و غنی‌سازی کتاب‌های درسی تمامی دوره‌های تحصیلی برگزار نماید.

آثار برگزیده علاوه بر دریافت جوایز نقدی در شبکه ملی مدارس (رشد) منتشر خواهد شد. همچنین آثار منتخب در صورت تایید گروه‌های برنامه‌ریزی درسی به عنوان رمزینه پاسخ سریع کتاب‌های درسی در دسترس قرار خواهد گرفت.

قالب‌های محتوایی:
ویدئو آموزشی
گرافیک متحرک (موشن گرافی)
پویانمایی (انیمیشن)
محتوای صوتی و پادکست
برنامه کاربردی (اپلیکیشن) اندرویدی
بازی‌های تعاملی
تصویرهای سه بعدی
واقعیت افزوده
واقعیت مجازی

مهلت ارسال آثار: ۲۳ مهرماه لغایت ۱۵ آذر ۱۴۰۱

تا ۱۵ دی
تجدید شد



جهت دریافت دستورالعمل و ورود به پایگاه اینترنتی جشنواره از طریق رمزینه پاسخ سریع، اقدام نمایید.

www.ecf.roshd.ir @roshtecf