



ISSN: 1735-4899



رشد



دانشگاه فرهنگستان
معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
مركز نشر رات و فرهنگي آموزشي

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و یکم
شماره بی در بی ۱۴۰ | بهمن ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r



مدیر باید خودش را
دوست داشته باشد!

ارتباط دوسویه

از ترس «تأیید»
تا حرص «تغییر»

انجام درست کار درست



حرف اول

دویدن در خط راست

عمل ما بهتر است برخاسته از تفکر عمیق و تعقل دقیق باشد. زیاد کار انجام دادن، صبح تا شب مشغول به نظر رسیدن، سریع حرف زدن، سریع قضاوت کردن و سریع تصمیم گرفتن ما را به جایی که هستیم هم نمی‌رساند. رسیدن به نقطه مطمئن، نیازمند آن است که در فرایند مدیریت با آگاهی و اطمینان حرکت کنیم. گاهی ایستادن و تماشا کردن کارآمدتر از دویدن بی‌درنگ است. قرار نیست زیاد کار کنیم، قرار است درست کار کنیم و کارهای درست را درست انجام دهیم.

بنابراین سعی کنیم خوب و درست بدویم، روی خط و راه درست، همراه با اندکی تأمل و تعقل و درنگ.

حیدر تورانی





ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست و یکم | شماره پی در پی ۱۴۰ | بهمن ۱۴۰۱ | ۴۸ صفحه



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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمد علی شامانی، دکتر زهرا اربابیان و

طاهره ملک زاده

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسائزاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویر ساز:

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

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
اسلامی مان امکان تهیه آن را
داشته باشند.

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

لطفاً کمی به اطرافتان نگاه کنید / دکتر حیدر تورانی / ۲

مدیر باید خودش را دوست داشته باشد / ابراهیم اصلانی / ۳

مدیران روسی / دکتر علی خلخالی / ۶

احوالات برخی مدیران / مجید درخشانی / ۹

همه جا کلاس درس است / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۱۰

بودجه نیست! / طاهره ملک زاده / ۱۴

بیدارسازی حس حقیقت جویی نه انتقال حقیقت! / دکتر مرتضی مجدفر / ۱۶

بنییس / فرزانه صالحی / ۲۰

به من بگو! / ندا فرخ باین / ۲۱

معلم انعطاف پذیر / احمد کعبی فلاحیه / ۲۴

گردد بصیر هر که گمارد بر او بصر / دکتر محمد جلالی / ۲۴

در سایه کوه، باید از دشت گذشت / ابراهیم اصلانی / ۲۶

رشد روحیه خلاقیت و کارآفرینی / حکیمه سادات حسینی مهرآبادی / ۲۸

نور سر کلاس / محمد تابش / ۳۰

ارتباط دوسویه / سمیه شعبانی، دکتر محمد نیرو / ۳۴

از ترس «تأیید» تا حرص «تغییر» / علی افشار سمیرمی / ۳۷

دیوار، فضا، اولیا / دکتر فرشته هدایتی / ۴۰

محیط بان / فاطمه نصرتی / ۴۳

لوگوموتیوران مدرسه / رضا شیبانی فر / ۴۴

آموزش و پرورش مطلوب / دکتر عباس باقری / ۴۶

معرفی کتاب / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی‌های 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 هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به مقالات چاپ شده در این نشریه تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.



برای اشتراک مجله، رمزیننه را پویش کنید.

لطفاً کمی به اطرافتان نگاه کنید

بنابراین، لازم است مدیران مدرسه آموزش خانواده‌ها را فرصتی طلایی برای مدرسه خود بدانند و با دریافت نیازهای فردفرد والدین در آموزش، و حتی سخنران و زمان و مکان آن، آموزش خانواده را به‌طور پیوسته در طیفی هدفمند سامان‌دهی کنند. در این صورت، شما می‌توانید آموزش‌های مؤثر و کارآمدی را برای والدین مدرسه‌تان سروسامان دهید. خیلی دور نروید. در همین نزدیکی‌های شما هستند معلمانی که می‌توانند سخنرانان بسیار خوبی برای آموزش خانواده باشند. همین‌طور والدینی هم هستند که قادرند در جلسات خانواده‌ها ابراز وجود و عقیده کنند.

پیشنهاد دیگری که می‌تواند در این راستا مفید باشد، برگزاری متفاوت جلسات آموزش خانواده است. شما مدیران مدرسه، هم مجبور نیستید و هم اختیار دارید به هر سبکی که مناسب می‌دانید جلسات آموزش خانواده را برگزار کنید. می‌توانید از سخنرانان واحد پرهیز و در کنار ایشان از دو معلم و یک ولی دانش‌آموز به‌عنوان اعضای میزگرد استفاده کنید. به‌طوری که پس از سخنران اصلی هم حرف‌هایش را نقد کنید و هم در تبیین و تحلیل نظرات ایشان اظهار نظر کنند. در پایان میزگرد می‌توانید به سؤالات تعدادی از والدین که به‌صورت شفاهی عرضه می‌شوند، پاسخ دهید. همچنین، شما می‌توانید از نقش‌آفرینی معلمان فرزندشان در کلاس درس و زحماتی که می‌کشند، فیلمی ارائه دهید. همین‌طور فعالیت‌های فرزندشان را در کلاس درس و کارگاه‌های علوم و کار و فناوری، اردوها، گروه‌های سرود و نمایش به تصویر بکشید و در پایان از والدین بخواهید نظر خویش را درباره آن به اشتراک بگذارند.

از این دست ابتکارات که بتوانید جلسات آموزش خانواده متفاوتی داشته باشید، آن‌هم به کمک فناوری‌های روز، بسیار زیاد خواهد بود. کافی است کمی بیشتر به اطرافتان نگاه کنید.

آموزش خانواده‌ها از امور مهم و مؤثر در مدرسه‌هاست. مهم از این نظر که خانه و مدرسه دو بال پرواز به سوی کیفیت‌بخشی یادگیری و تغییر رفتار مطلوب در دانش‌آموزان هستند و مؤثر از این حیث که والدین صاحب فضیلت و دانش و آگاه به تعلیم و تربیت و عالم به این دو بال می‌توانند همیاران و هم‌فکران و هم‌دلان خوبی برای مدرسه فرزندانشان باشند. یکی از راهبردهایی که می‌تواند مدرسه را در این مسیر رهنمون و راهگشا باشد، برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند و مسئله‌محور برای والدین در مدرسه است؛ دوره‌هایی که محتوای آموزشی آن با برنامه‌های تربیتی و آموزشی مدرسه، به‌ویژه مسائل و چالش‌های پیش‌روی آن، همسو باشند. به‌طور مثال، بی‌اعتمادی میان مدرسه و والدین یا نبود فهم مشترک از برنامه‌های مدرسه و خانواده و نیز بی‌میلی والدین در سرزدن به مدرسه فرزندانشان می‌تواند مشمول مسائل و چالش‌هایی شود که مدیریت و رهبری مدرسه می‌تواند به کمک اعضای انجمن اولیا و مربیان و رایزنی با آن‌ها، برای آن چاره‌اندیشی کند.

نداشتن فهم درست از چیرستی آموزش مؤثر و هدفمند و مسئله‌محور برای والدین دانش‌آموزان، موجب هدررفت منابع و امکانات و فرصت‌سوزی می‌شود. معمولاً جلسات آموزش والدین با استادان و مدرسان نام‌آور و نام‌آشنا برگزار می‌شوند، ولی به خاطر نیازسنجی نادرست از والدین، نارضایتی و بی‌اعتمادی به نوع و شیوه آموزش بیشتر می‌شود. سخنران دعوت می‌شود و منابع هزینه می‌شوند، لکن حرف‌هایی زده می‌شود که مخاطب انتظار شنیدنش را دارد؛ حرف‌های قشنگ. از دیگر سو، نیازهای برخی از والدین و انتظاری که از آموزش خانواده دارند، با والدین پایه‌های دیگر متفاوت است و ضرورتی ندارد همه آن‌ها را یکجا به مدرسه دعوت کرد تا حرف‌های سخنران را به تساوی گوش کنند.

مدیر باید خودش را دوست داشته باشد!

گفت‌وگو با دکتر بهمن حوریزاد دربارهٔ خلاقیت و کارآفرینی در مدرسه

عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، کارآفرینی، سواد مالی، پرسشگری

دکتر بهمن حوریزاد متولد سال ۱۳۲۸ در اسلام‌آباد غرب از استان کرمانشاه و دانش‌آموختهٔ دکترای علوم تربیتی است. از سال ۱۳۵۰ به استخدام آموزش و پرورش درآمد و در سال ۱۳۸۰ با آخرین سمت به‌عنوان مشاور سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بازنشسته شده است. حوریزاد علاوه بر سابقهٔ تدریس در دانشگاه‌ها، به‌طور مستمر برنامه‌ها و کارگاه‌هایی آموزشی برای مخاطبان گوناگون و به‌ویژه مدرسه‌های کشور اجرا کرده است. او مجری طرح «غنی‌سازی و بهبود کیفیت مدارس» بوده است. تاکنون ۲۵ جلد کتاب و ده‌ها مقاله از او منتشر شده است. دکتر حوریزاد در زمینهٔ مشاوره هم فعال است و در زمینه‌های مشاورهٔ ازدواج، خانواده و مسائل تربیتی خدمات ارزشمندی ارائه کرده است. این گفت‌وگو در دفتر مشاورهٔ ایشان و توسط ابراهیم اصلانی، عضو شورای برنامه‌ریزی ماهنامهٔ رشد مدیریت مدرسه، انجام گرفته است.

بسیاری از مدیران مدرسه‌ها بدون خلاقیت هم دارند کار می‌کنند.

من روی پروژه‌های زیادی با عنوان «غنی‌سازی مدرسه» کار کرده‌ام. پژوهشگران بسیاری از جمله گاردنر نشان داده‌اند، همهٔ ما و حتی نوابغ از کمترین ظرفیت مغزی خود استفاده می‌کنیم. مدیر مدرسه می‌تواند این سؤال را از خود پرسد که من چه کاری می‌توانم انجام دهم تا ظرفیت مغزی خود، معلمان و دانش‌آموزان و اولیا را بالا ببرم. در مدرسهٔ غنی، همه رشد می‌کنند؛ هم مدیر مدرسه، هم معلمان، هم دانش‌آموزان و هم اولیا، به همین دلیل یکی از نسخه‌های پیچیده‌شدهٔ صاحب‌نظران علوم تربیتی و روان‌شناسان تربیتی این است که مغز را با چالش مواجه کنید. مدیر مدرسه یک راهبرد دارد؛ اینکه کل مدرسه را به چالش بکشد. از نظر من خلاقیت مترادف است با پرسشگری. اگر مدیر خود به پرسشگری برسد و مثلاً از خود پرسد من چه می‌توانم بکنم که جلسهٔ شورای معلمان بهره‌وری بیشتری داشته باشد، یا چه کنم دانش‌آموزان بیشتر به کتابخانهٔ مدرسه مراجعه کنند، یا چه کار کنم دانش‌آموزان به جای دعوا کردن با هم رفیق باشند، می‌تواند مؤثرترین و اثربخش‌ترین راهبرد خلاقیت را در مدرسه به وجود آورد.

اگر فکر کنیم خلاقیت با پرسشگری و تولید پاسخ‌های متعدد

موضوع بحث ما خلاقیت و کارآفرینی است. تعریف خلاقیت یکی از موضوعات چالش‌برانگیز است و دیدگاه‌های متفاوتی در این خصوص وجود دارد. تعریف شما از خلاقیت چیست؟

با توجه به اینکه می‌خواهم موضوع را به مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه ربط دهم، خلاقیت را به حساس‌شدن و آگاه‌شدن از مسائل و کمبودها و تنگناها و بعد جست‌وجوی راه‌حل‌های متعدد برای حل آن مسئله تعبیر می‌کنم. البته آن راه‌حل، راه‌حلی بی‌همتا، بی‌نظیر، بدیع و نو است و نباید تکراری باشد و باید با کمترین هزینه و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بالاترین کارایی و بهره‌وری را داشته باشد.

می‌گویند، اولین گروه از فضانوردان که به فضا رفتند و برگشتند، گفتند یکی از چالش‌های ما این بود که خودکارهای ما آن بالا نمی‌نوشتند. گروهی گفتند پنج سال به ما وقت بدهید در این خصوص پژوهش کنیم تا خودکاری مناسب طراحی شود. یکی هم گفت، «خوب با خودتان مداد بپزید!» بنابراین، از نظر من خلاقیت چیز پیچیده‌ای نیست. خلاقیت یعنی نگاه به داشته‌ها. خلاقیت یعنی حساس‌بودن به مسائل، آگاه‌شدن از آن‌ها و بعد تفکر دربارهٔ مسئله و یافتن راه‌حل.

آیا خلاقیت نیاز ضروری مدیر مدرسه است؟

مدیران ما کار را درست انجام می دهند، در حالی که مدیر خلاق مدیری است که «کار درست» را انجام بدهد

برای تربیت مدیر نداریم. هر معلمی در کلاس خوب عمل کند، فکر می کنیم برای مدیریت هم خوب است. در حالی که شاید توانایی برقراری ارتباط با همکاران را نداشته باشد. من دنبال انگیزه های بیرونی نیستم، بلکه دنبال انگیزه های درونی می گردم که **ویلیام گلاس**ر آن را «مدیریت هدایتی» تعبیر می کند. او می گوید مدیر زمانی انگیزش درونی پیدا می کند که احساس کند استقلال و آزادی عمل دارد. در این صورت تمام تلاش خود را فراتر از انگیزه برای انجام آن کار خواهد کرد.

ما چقدر تلاش می کنیم مدیر خودش را دوست داشته باشد؟ گاهی از مدیران می پرسیم «ولایت شما کیست»، می گوید همسرم، فرزندم یا خانواده ام. هیچ وقت نمی گوید خودم. می پرسیم برنامه های برای داشتن زندگی موفق چیست، پاسخ دقیق و درستی نمی دهد.

شما سال هاست روی موضوع غنی سازی مدرسه ها کار کرده اید. دنبال چه تحولی هستید؟

من به دنبال مدیر متحول نیستم، بلکه دنبال مدرسه متحول هستم. در یزد طرح غنی سازی را اجرا کردیم. عنوان طرح «بهبود کیفیت» بود. من در ابتدای تمام کارگاه های آموزشی می پرسیدم «چه احساسی دارید». تا وقتی تک تک افراد از احساس خود سخن نمی گفتند، شروع نمی کردم. چون برای من بیان احساس و سواد عاطفی مهم و آرزویم این است که سواد عاطفی به دل مدرسه برود. بعد از مدتی، برای دیدن یکی از مدرسه ها رفتیم. دیدم بچه ها با گل و ضبط خبرنگاری برای استقبال آمده اند. از من پرسیدند: «آقای حوریزاد از کارگاه طرح بهبود کیفیت چه احساسی دارید؟»، گریهام گرفت. خم شدم و زمین را بوسیدم و گفتم خدا را شکر! من مدرسه متحول دیدم. چند کلاس در آن مدرسه رفتیم که در همه بحث از احساس بود. همه از تخته پرسشگری حیاط مدرسه و از آبنوی دانی (آکواریومی) که خودشان درست کرده بودند، می گفتند. احساس کردم مدرسه می تواند متحول شود، منتها مدرسه ای که مدیرش اهل جسارت باشد و مدیری که اهل انجام دادن «کار درست» باشد.

شما به عنوان روان شناس از مروجان کارآفرینی هستید. روان شناسی چه مداخله ای می تواند در موضوع کارآفرینی داشته باشد؟

حدود سال ۱۳۶۹ اولین کارگاه آموزش کارآفرینی را در ایران برای اعضای هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف اجرا کردم. این کارگاه سبب شد بعد از چهار سال «دانشکده کارآفرینی و مدیریت» تأسیس شود که هنوز هم فعالیت می کند. کارآفرینی یک فرهنگ است که باید در دل نظام تعلیم و تربیت بیاید و جزئی از فرهنگ آموزش ما باشد.

فرض کنید بچه ای از پدرش پول می خواهد تا مثلاً یک لوح فشرده (سی دی) بخرد. پدر می گوید پول ندارم و برو فکر کن بین چطور می توانی پول به دست بیاوری. بچه ابتدا ناراحت می شود، اما یک مرتبه جرقه ای در ذهنش می زند. از مادر کلید انباری را می گیرد و می گوید هر موقع بابا لباس هایش را از خشک شویی می آورد، من چوب لباسی ها را برمی دارم. فکر کنم

و متنوع فرق دارد، در اشتباهیم. آیا مدیر مدرسه نمی تواند یک تخته سفید در حیاط مدرسه بزند و هفته ای یک سؤال روی آن مطرح کند؟ مثلاً بچه ها چکار کنیم که فضای زنگ تفریح را شاد کنیم؟ این دعوت به تفکر است و طبیعی است دانش آموزان به فکر می افتند ایده های ناب تولید کنند. اگر مدیر مدرسه آن ایده های ناب را به برنامه تبدیل کند، مدرسه رشد خواهد کرد. وقتی معلمان و دانش آموزان ببینند در مورد سرویس بهداشتی ایده ای داده اند که گروه مدیریتی مدرسه آن را اجرا کرده اند، نسبت به مدرسه تعلق خاطر بیشتری خواهند داشت.

نگاه به خلاقیت در مدرسه معمولاً درسی است. یعنی به این فکر می افتیم که مثلاً در درس ریاضی یا هنر چه کنیم تا دانش آموزان با خلاقیت آشنا شوند. در نهایت، خلاقیت به موضوعی درسی تبدیل می شود. اما نگاه شما به خلاقیت عملگر است و اینکه کل مدرسه نگاه خلاقانه داشته و محیط مدرسه چالش برانگیز باشد. آیا زمینه های این نگاه در مدرسه فراهم است؟ آیا انگیزه آن در مدیران موجود است؟

یک بار در دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران با دانشجویان به یک مدرسه ابتدایی رفتیم. قرار شد کاری کنیم که صحبت های معلمان در زنگ تفریح به جای خانه و ملک و طلا تغییر کند و به سمت بحث های حرفه ای برود. با مدیر مدرسه هماهنگ کردیم و چیدمان دفتر مدرسه را به طور کلی تغییر دادیم. معلم ها که وارد شدند، تعجب کردند. یکی از آن ها رفت سراغ قفسه کتاب ها و گفت این کتاب اینجا بوده و من دنبالش می گشتم. دیگری رفت سراغ وسایل آزمایشگاه و گفت این وسیله آزمایشی را داشتیم و من نمی دانستم. خود مدیر هم از وجود آن ها خبر نداشت. وقتی مدیر وارد عمل شود، با عمل گرایی می تواند مدرسه را به مدرسه متفکر و هنرمند تبدیل کند. ما کجا در تربیت مدیر مدرسه به این توانمندی ها توجه کرده ایم؟

معتمد، اگر می خواهیم مدیر انگیزه پیدا کند، باید شرایط را مهیا کنیم. یکی از مواردی که به مدیر انگیزه می دهد، دادن اختیار و آزادی عمل است. در حال حاضر مدیران ما اختیار و آزادی عمل ندارند. مدیران ما کار را درست انجام می دهند، در حالی که مدیر خلاق مدیری است که «کار درست» را انجام بدهد. مدیری که کار را درست انجام می دهد، مدیر بخشنده ای است. مدیری که استقلال عمل و دانش کافی داشته باشد، با اختیار و آزادی عمل، خلاقیت و انگیزه پیدا می کند. انگیزه مدیر در استقلال است. یکی از مهم ترین و اثربخش ترین مؤلفه های توانمندسازی مدیر «استقلال عمل» است. مدیر ما وقت ندارد پاسخ بخشنده ها و دستورالعمل ها را بدهد. در نتیجه انگیزه هم ندارد. ما مدیر را همان روز اول می ترسانیم که اگر این کارها را نکنی عزل می شوی.

اگر می خواهیم مدیر انگیزه داشته باشد، اول باید به او استقلال بدهیم. دوم به او آموزش بدهیم و توانمندش کنیم. ما نظامی



بها بدهید. جست‌وجوی راه‌حل‌های متفاوت می‌شود. خلایقیت، محصول آن هم می‌شود کارآفرینی. خلایقیت ریسک‌پذیری می‌خواهد. ما در خلایقیت می‌گوییم فرد باید اهل تقلا و کوشش باشد. به صحبت‌های مادرانی که پشت در مدرسه منتظر بچه‌هایشان هستند گوش داده‌اید؟ همه از هوش فرزندشان تعریف می‌کنند. هیچ کدام نمی‌گویند بچه من چقدر اهل تقلا و تلاش است. همین بچه بزرگ می‌شود و به پدرش می‌گوید یک لیوان آب بیاور بخورم. یعنی مصرف‌کننده صرف می‌شود. بنابراین، ما باید مؤلفه‌های کارآفرینی و خلایقیت را بشناسیم. فرد کارآفرین ویژگی‌هایی دارد از جمله: خلایقیت، ریسک‌پذیری، کوشا بودن، پشتکار داشتن و شوخ‌طبعی. همه این مؤلفه‌ها را باید در جای جای مدرسه رواج بدهیم.

● در کنار کارآفرینی بحث سواد مالی هم وجود دارد. آیا طرح مباحث اقتصادی و آشنایی با بازار کار و سرمایه و این مسائل هم لازم است؟

من زیاد به این‌ها اعتقاد ندارم. در جریان کار بچه‌ها خودشان سواد مالی را هم یاد می‌گیرند. از نظر من سواد مالی چهار مؤلفه دارد: «خرج کردن، پس‌انداز کردن، سرمایه‌گذاری و بخشیدن». مثال می‌زنم. برای بچه تولد گرفته و دو میلیون تومان به او هدیه داده‌ایم. نگذارید این پول را زود خرج کند. مثلاً باید دو هفته‌ای به تأخیر بیندازید. در این مدت خواست به نیاز تبدیل می‌شود. بعد می‌گوییم با این دو میلیون تومان چه می‌خواهی بخری؟ پس ۴۰ درصد را خرج کن. ۴۰ درصد را هم پس‌انداز کن. ۱۵ درصد را سرمایه‌گذاری کن. ۵ درصد را هم ببخش. این می‌شود سواد مالی. در آن هم خرج هست، هم پس‌انداز، هم سرمایه‌گذاری و هم بخشش. بخشش را باید به عنوان یک روحیه به بچه آموخت. وقتی بچه را می‌فرستید برود سر کوچه با پول خودش خرید کند، خیلی چیزها را یاد می‌گیرد. ولی ما نمی‌گذاریم و برایش خرج می‌کنیم. او در عمل درگیر نمی‌شود و در موضعی کاملاً انفعالی هیچ چیز یاد نمی‌گیرد. زندگی کردن را هم حتی یاد نمی‌گیرد.

● اگر نکته‌ای خطاب به مدیران دارید بفرمایید.

من معتقدم، مدیران هم مثل همه ما حق زندگی کردن دارند. به همه مدیران توصیه می‌کنم خودشان را در اولویت قرار دهند و هر آنچه را می‌توانند برای توسعه توانایی‌ها و برای شناخت و معرفت خودشان سرمایه‌گذاری کنند و همیشه در حال یادگیری باشند. باورشان بشود که اول باید یاد بگیرند و بعد ادعا کنند ما می‌خواهیم به دانش‌آموزان و معلمان و اولیا یاد بدهیم. همه مدیران را دعوت می‌کنم به تفکر. فکر کنند امروز که مدرسه رفتن، چه کاری می‌توانم بکنم تا یک روز خوب داشته باشم؟

۵۰ تایی از این‌ها دارم. آن‌ها را تمیز می‌کند و به خشک‌شویی سر کوچه می‌فروشد. کارآفرینی یعنی این؛ یعنی به بچه جسارت بدهیم سواد تولید ثروت پیدا کند.

ما در تربیت بچه‌ها همه چیز را برای آن‌ها فراهم می‌کنیم و اجازه نمی‌دهیم تشنه شوند. وقتی تشنه نشود، فکرش هم کار نمی‌کند. منشأ کارآفرینی در نیاز است و تلاش برای تأمین آن. این موضوع عین روان‌شناسی است. محصول یک سواد تربیتی می‌شود یک فرزند قوی، توانا، خلاق و کارآفرین.

● در فرصت‌هایی که در مدرسه‌ها وجود دارد، مثلاً هفته‌ی مشاغل و بحث انتخاب رشته، مدرسه چه کمکی می‌تواند برای کارآفرینی بکند؟

کارآفرینی یک فرهنگ است و فرهنگ کارآفرینی هم مؤلفه‌هایی دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها خلایقیت است. محصول خلایقیت می‌شود کارآفرینی. یک کارگاه کارآفرینی برای بچه‌های پیش‌دبستانی اجرا کردیم با پروژه‌ای به نام «سازه‌های ماکارونی». بچه‌های پیش‌دبستانی در یک جلسه ۴۵ دقیقه‌ای با چسب حرارتی و ماکارونی، ظرف دستمال کاغذی تولید کردند. یکی از بچه‌ها با کمک مادرش تعداد زیادی تولید کرد و به فروش رساند. یا طرحی را در استان هرمزگان داشتیم. معلم مدرسه از بچه‌ها خواست هر کدام طرحی داشته باشند. یکی از بچه‌های کلاس چهارم ابتدایی طرح کاشت تربچه را انتخاب می‌کند. بعد از ۲۰ تا ۳۰ روز او و مادرش تربچه‌ها را برداشت می‌کنند. مادر می‌بیند مقدار زیادی تربچه روی دستش مانده است. جلوی در خانه بساط می‌کند و می‌فروشد. این مادر سرپرست خانوار با پروژه «تربچه بکاریم و تربچه بخوریم»، اقتصاد خانواده را متحول می‌کند. یعنی مدرسه به اقتصاد خانواده کمک می‌کند. در حال حاضر برعکس است و مدرسه از اقتصاد خانواده بهره می‌برد.

مدرسه دقیقاً از جنس کارآفرینی است، به شرطی که برای آن یک درس مشخص نگذارند؛ مثل درس تفکر، زنگ خلایقیت، زنگ دینی، درس فیزیک و امثال آن. مدرسه، به خصوص در دوره ابتدایی، باید محل زندگی و محل کار باشد.

● کارآفرینی یک بحث تخصصی است. اگر مدرسه یا پدر و مادر بخواهند در حوزه کارآفرینی برای فرزندشان کاری انجام دهند، روی چه آموزه‌هایی باید کار کنند.

یک زمانی می‌گفتم خانم معلم، آقای معلم، حجم کتاب زیاد است و بخشنامه‌های پشت سر هم اجازه نمی‌دهند به خلایقیت بپردازم، اما موقعی که داری از کلاس بیرون می‌روی، می‌توانی دستت را تکان بدهی و بگویی «بچه‌ها خداحافظ! ببینید این مسئله‌ای که حل کردیم، راه‌حل‌های دیگری هم دارد؟» دعوت کنید به تفکر و چالش به وجود بیاورید. بعد به راه‌حل‌های بچه‌ها



رهبری مدرسه هادر جهان

مدیران روسی

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

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

نهاد آموزش و پرورش روسیه همانند سایر نهادهای اجتماعی این سرزمین، در فاصله‌ای حدوداً صدساله، سه دوره کاملاً متفاوت را تجربه کرده است: روسیه تزاری (آموزش و پرورش کلیسامحور، منحصر به طبقات ممتاز و ثروتمند با ۸۰ درصد نرخ بی‌سوادی)؛ اتحاد جماهیر شوروی (آموزش و پرورش به شدت متمرکز مبتنی بر ایدئولوژی مارکسیستی لنینیستی با لایه‌هایی از اندیشه‌های تربیتی ماکارنکو و حذف بی‌سوادی)؛ روسیه فدرال. هر یک از این دوره‌ها میراث ایدئولوژیکی را نمایندگی کرده است.

روسیه بزرگ‌ترین کشور جهان از نظر وسعت است و با کشورهای نروژ، فنلاند، استونی، لتونی، لیتوانی، لهستان، بلاروس، اوکراین، گرجستان، آذربایجان، قزاقستان، مغولستان، کره شمالی و چین مرز مشترک دارد. کشورگان روسیه، مانند اتحاد جماهیر شوروی، یک نظام فدرال است که از ۸۵ وابسته فدرال شامل «جمهوری‌ها، استان‌ها، مناطق و شهرهای دارای اهمیت فدرال» تشکیل شده است. با این حال، روسیه یک نظام واقعاً فدرال نیست.

نیمرخ آموزش و پرورش روسیه فدرال

کشورگان (فدراسیون) روسیه که معمولاً با نام «روسیه» شناخته می‌شود، یک کشور پیچیده و ناهمگن است. این سرزمین که بیش از ۱۴۳ میلیون شهروند را در خود جای داده است، علاوه بر اکثریت روسی، شامل تعداد قابل توجهی از اقلیت‌های قومی نیز می‌شود. در این کشورگان، اکثر شهروندان زبان مادری خود را روسی می‌دانند، اما تا ۱۰۰ زبان دیگر، از جمله ۳۵ زبان رسمی، همچنان کاربرد دارند.

دلیل تمرکز مجدد قدرت، روسیه غالباً به‌عنوان یک دولت «شبه فدرال» یا دستگاهی «یکپارچه در عملکرد» شناخته می‌شود. تقریباً خودمختاری همه بخش‌های سازنده این فدرال محدود است.

در قلمرو حکمرانی روسیه، کودکان معمولاً در سن شش یا هفت‌سالگی مدرسه را شروع می‌کنند و به مدت ۱۱ سال با ترکیب چهار سال ابتدایی، پنج سال متوسطه اول و دو سال متوسطه دوم تحصیل می‌کنند. تحصیل در روسیه از سال ۲۰۰۷ تا پایان متوسطه دوم اجباری شده است (پیش از این فقط تا پایه نهم اجباری بود). طبق ماده ۴۳ قانون اساسی،

دسترسی به آموزش عمومی یک حق تضمین‌شده برای هر شهروند روسیه است. تحصیل در مدرسه‌های دولتی رایگان است، اما مدرسه‌های خصوصی نیز، هرچند به‌طور محدود، در دسترس هستند. در مجموع بیش از ۱۶,۷ میلیون دانش‌آموز در مدرسه‌های دولتی در سراسر کشور در سال ۲۰۲۰ ثبت‌نام کردند.

در مقایسه با کشورهایی که در آن‌ها این سه دوره تحصیلی در مدرسه‌های مختلف عرضه می‌شوند، مدرسه‌های روسیه تمام مراحل آموزش عمومی، از ابتدایی تا دبیرستان، را در برمی‌گیرند. با این حال، تعدادی از مدرسه‌ها، به‌طور عمده در مناطق روستایی، فقط آموزش ابتدایی یا متوسطه را پوشش می‌دهند. برای مثال، مدرسه‌های عصرانه، که در زمان شوری سابق به‌عنوان «مدرسه‌هایی برای جوانان شاغل» شناخته می‌شوند، تحصیلات متوسطه را به دانش‌آموزانی ارائه می‌دهند که تحصیلات اجباری (پایه ۹، تا سال ۲۰۰۷) را به پایان رسانده‌اند، اما می‌خواهند به تحصیل خود ادامه دهند یا برای تحصیلات عالی آماده شوند. در این مدرسه‌ها، هم کودکان بالای ۱۵ سال و هم بزرگسالانی که مایل به ادامه تحصیل هستند، شرکت می‌کنند.

از دیگر انواع مدرسه‌ها می‌توان به مدرسه‌های لیسئوم^۱، مدرسه‌های ژیمنازیوم^۲، مدرسه‌های تیزهوشان، مدرسه‌های استعدادهای درخشان و مدرسه‌های عمومی اشاره کرد. همه این مدرسه‌ها برنامه‌های درسی منطبق با رشته‌های دانشگاهی را آموزش می‌دهند، اما برخی از آن‌ها برنامه‌های درسی تخصصی‌شده‌تری عرضه می‌کنند و گزینشی‌ترند. برای مثال مدرسه‌های لیسئوم که اکثراً به دانشگاه‌ها وابسته هستند، برنامه‌های تخصصی را در رشته‌های گوناگون از جمله علوم، ریاضیات یا حقوق ارائه می‌دهند. درحالی که مدرسه‌های ژیمنازیوم بر آموزش در علوم انسانی، از جمله مطالعه دو زبان خارجی تمرکز دارند. مدرسه‌های تیزهوشان و استعدادهای درخشان غالباً با هنرستان‌ها و دانشگاه‌های هنرهای زیبا مرتبط هستند و در هنرهای نمایشی تخصص دارند؛ اگرچه در علوم نیز برخی مدرسه‌ها برای کودکان

نابسنده‌گی منابع مالی و کمبود معلم ترجیع‌بند همیشگی و فراگیر مدیران مدرسه‌های روسیه است

تیزهوش و استعدادهای درخشان وجود دارند.

آموزش در مدرسه‌های لیسئوم، ژیمنازیوم و سایر مدرسه‌های تخصصی از کیفیت بالایی برخوردار است. این مدرسه‌ها جزو بهترین مدرسه‌های متوسطه روسیه محسوب می‌شوند. در آخرین رتبه‌بندی سالانه مدرسه‌های روسیه که وزارت آموزش و پرورش این کشور انجام می‌دهد، ۱۶۰ لیسئوم و ۱۷۵ ژیمنازیوم در بین ۵۰۰ مدرسه برتر قرار گرفتند. پذیرش در این مدرسه‌ها معمولاً رقابتی است و ممکن است شامل امتحانات ورودی باشد. در حال حاضر تنها حدود ۱۶ درصد از دانش‌آموزان روسی در این مدرسه‌های تخصصی تحصیل می‌کنند و دسترسی به آن‌ها برای دانش‌آموزان استان‌های دورافتاده محدود است.

استانداردهای حرفه‌ای مدیران

در روسیه، در حال حاضر، بیش از ۴۹۰۰۰ مدیر مدرسه دولتی با ۶۰۰ مدیر در بخش خصوصی مشغول فعالیت هستند. وجود این تعداد مدیر مدرسه به نسبت جمعیت دانش‌آموزی، نشانگر محدودیت در تعداد مدرسه‌ها و نیز وجود مدرسه‌های بزرگ‌مقیاس است. جایگاه و الزامات مدیر مدرسه در ماده ۵۱ «جایگاه قانونی رئیس یک سازمان آموزشی» از قانون فدرال شماره ۲۷۳-FZ «در مورد آموزش و پرورش در کشورگان روسیه» و کتاب مرجع صلاحیت یکپارچه مدیران، متخصصان و کارکنان، بخش «ویژگی‌های شایستگی پست‌های آموزشی»، شرح داده شده است. این‌ها شامل شرایط لازم برای صلاحیت‌های مدیران سازمان‌های آموزشی پیش‌دبستانی، متوسطه و فنی‌وحرفه‌ای و همچنین رئیس سازمان تحصیلات تکمیلی هستند. در روسیه، استانداردهای حرفه‌ای عمدتاً «اجباری» هستند، توسط دولت تأیید می‌شوند و طبق رویه‌های رسمی تأییدشده، توسعه می‌یابند. اگرچه استانداردهایی وجود دارند که ماهیت تجویزی دارند، اما عمدتاً این استانداردها در متن یک صنعت یا خدمات، توسعه‌یافته و توسط انجمن‌ها و اتحادیه‌های کارفرمایان تأیید شده‌اند. ساختار این پروژه‌های طراحی شده، مجموعه‌ای از وظایف کاری عمومی مانند مدیریت فعالیت‌ها، مدیریت توسعه، مدیریت منابع، نمایندگی سازمان در رابطه با مقامات دولتی، منطقه‌ای، عموم و سازمان‌های دیگر، مدیریت فعالیت‌های پژوهشی، تحلیلی، طراحی آزمایش و نوآوری در سازمان‌های آموزشی و پرورشی است. بررسی‌ها نشان می‌دهند، توسعه استانداردهای حرفه‌ای برای رؤسای سازمان‌های آموزشی در روسیه مدتی است که در حال پیگیری است، اما به دلایل گوناگون به‌طور کامل اجرایی نشده است.

چالش‌های مدیران

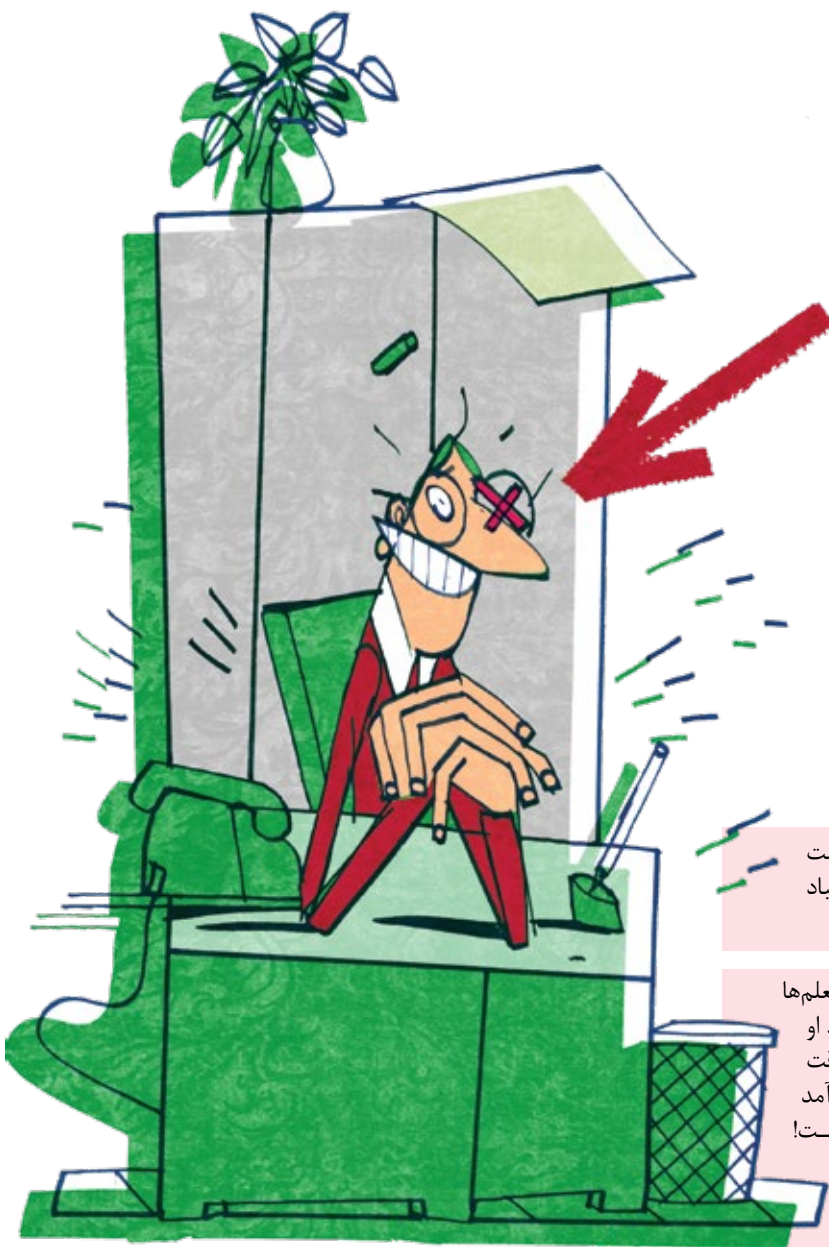
منابع

1. Bysik N., Evstigneeva N., Isaeva N., Kukso K., Harris A. & Jones M. (2015) A missing link? Contemporary insights into principal preparation and training in Russia, Asia Pacific Journal of Education, 35:3, 331-341.
2. Fedorchuk Yu. (2019). Professional Standard of a School Principal: Russian and International Experience. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 316.
3. Gokhberg L. (Ed.) (2016) Russia 2030: Science and Technology Foresight. Ministry of Education and Science of the Russian Federation, National Research University Higher School of Economics.
4. Lenskaya E., Brun I. (2016). Are Principals of Russian Schools Ready for Transformational Leadership. Voprosy obrazovaniya / Educational Studies. Moscow. No 2. P. 62-99.
5. World Bank. 2018. "education equity in the Russian Federation: Summary Report." Working Paper 127743, World Bank, Washington, DC.

مدرسه‌های روسیه است. پایین بودن مشارکت و حمایت والدین و همچنین کاهش علاقه نه‌چندان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها نیز برای رهبران مدرسه‌ها در بسیاری از مناطق روسیه ناراحت‌کننده است. مدیران روسی به‌طور متوسط بیش از نیمی از وقت خود را صرف وظایف اداری، از جمله جلسات، گزارش‌ها و پاسخ به درخواست‌ها می‌کنند. در مدرسه‌های روسیه، مدیران زمان بسیار کمی را صرف برنامه‌داری و وظایف و جلسات مربوط به تدریس می‌کنند. البته در سال‌های اخیر در نتیجه اصلاحات و بهینه‌سازی شبکه‌ی مدرسه‌ها، در تعدادی از مناطق روسیه مدرسه‌ها را مدیران جوانی هدایت می‌کنند که هم به شایستگی‌های خود و هم به فرصت‌های کار خوش‌بین‌تر هستند. با این حال، آن‌ها هنوز به کار تیمی و تفویض اختیار و استفاده از قدرت علاقه و دانش لازم را ندارند. بسیاری از مدیران مدرسه‌ها حتی از مشکلاتی که خود توان غلبه بر آن‌ها را دارند منتظر مافوق هستند. به نظر می‌رسد ساخت شناخت این مدیران به‌واسطه‌ی سال‌های به‌نسبت طولانی مرکزگرایی، هنوز نتوانسته است از سبک رفتاری به‌شدت وابسته به مرکز رهایی یابد و نیز گویا به‌طور ناخودآگاه آموخته‌اند که چشم خود را روی ایرادهای مدرسه‌های خود ببندند، و در بهترین شرایط چشم‌انتظار تصمیم‌های مقامات بالاتر بمانند.

در آسیای مرکزی، یکی از کشورهایی که به‌طور عملی، توجه نه‌چندان خوبی به انتخاب، آموزش و آماده‌سازی مدیران مدرسه‌های خود دارد، روسیه است. وسعت سرزمینی روسیه، با عبور از ۹ منطقه‌ی زمانی متفاوت، همراه با نظام حکمرانی ماهیتاً مرکزگرا، به شکل گرفتن مدیریتی با کیفیت‌های تقریباً ناهمگون و ناهمتر از در مدرسه‌های این کشور منجر شده است. برای نمونه، نسبت‌های متفاوتی از مدیرانی که آموزش‌های مدیریت مدرسه را قبل از تصدی پست‌های خود طی کرده‌اند، در مناطق گوناگون روسیه مشاهده می‌شوند. مثلاً در مسکو، سن‌پترزبورگ و استان ریازان سهم ۲۰ درصدی آموزش‌های قبل از تصدی برای مدیران مدرسه‌ها، و در مناطقی مانند آلتای، استان نیژنی نووگورود و استان تامبوف در حد صفر گزارش شده است. همچنین، بیش از ۸۰ درصد از مدیران در استان ولگوگراد و اینگوشتیا گزارش کرده‌اند که مدیریت مدرسه را صرفاً در حین کار آموخته‌اند. فرصت‌های توسعه‌ی حرفه‌ای شخصی نیز در مناطق گوناگون روسیه به‌طور قابل‌توجهی متفاوت است. ضمن اینکه بخشی از این هزینه‌های رشد حرفه‌ای را خود مدیران باید تأمین کنند. نابسندگی منابع مالی و کمبود معلم ترجیع‌بند همیشگی و فراگیر مدیران





یک نکته از این معنی

احوالات برخی مدیران

● مجید درخشانی
مربی پرورشی، تفت یزد

● مدیری آن قدر شیفته و کشته‌مرده سمت ریاستش بود که بعد از دوسه‌روز بازنشستگی غمباد گرفت و به رحمت خدا رفت!

● مدیری همیشه ادعا می‌کرد: من به همهٔ معلم‌ها وکل کارکنان مدرسه، به یک چشم نگاه می‌کنم. او راست هم می‌گفت. زیرا برای او معلمی که سر وقت می‌آمد و سر وقت می‌رفت، با معلمی که دیر می‌آمد و زود می‌رفت و غیبت می‌کرد، هیچ فرقی نداشت! یکی از معلم‌های شوخ‌طبع به او لقب «یک چشم!» داده بود. او به این نام معروف شده بود و کلی به آن می‌بالید!

● مدیری آن قدر دل‌نازک و احساسی و عاطفی بود که اول هر سال تحصیلی برای معلم‌هایی که از مدرسه‌اش رفته بودند گریه می‌کرد. او با خود می‌گفت: «ای کاش پول‌وپله‌ای تو دستم بود و هدیه‌ای بهشان می‌دادم که همیشه به یادم بودند و می‌گفتند چه مدیر خوبی داشتیم!»

● مدیری آن قدر بهانه‌گیر و بداخلاق بود و توقع بی‌جا داشت که هیچ معلمی نمی‌توانست بیشتر از یک سال او را تحمل کند. البته بعضی معلم‌ها بعد از یکی دو هفته فلنگ را می‌بستند و به مدرسهٔ دیگری می‌رفتند!

● مدیری که مدتی بازنشسته شده بود، همیشه دعا می‌کرد طرح «همسان‌سازی حقوق بازنشسته‌ها» اجرا شود تا بلکه بتواند مشکل خرج و مخارجش را حل کند. فقط یک روز به اجرا و ابلاغ آن مانده بود که از قضا مدیر دار فانی را وداع گفت! همسرش همان‌طور که سر قبرش سوگواری می‌کرد و اشک می‌ریخت، زیر لب می‌گفت: «مرد چرا مردی؟ چرا؟ طرح همسان‌سازی اجرا شده، می‌دونی به خاطر اون هم که بود، نباید می‌مردی...!»

● مدیری به‌قدری فکر رتق‌وفتق امور مدرسه و سروسامان دادن به حیاط و سالن مدرسه و درس و مشق دانش‌آموزان بود که یک‌دفعه متوجه شد ای دل‌غافل، پسرش بعد از ۱۴ سال هنوز نتوانسته است دیپلم بگیرد!

همه جا کلاس درس است

● دکتر عبدالعظیم کریمی

● عکاس: محمد گلچین

کلیدواژه‌ها: طبیعت، آموزش، یادگیری

اینکه می‌خواهیم مطلبی را در قالب درس به دانش‌آموزان تدریس کنیم، بی‌اثر می‌شود.

زیرا کودکان معمولاً آنچه را ما می‌کوشیم یاد بگیرند، احتمالاً کمتر یاد می‌گیرند، اما آنچه را به‌عمد از آن‌ها پنهان می‌کنیم تا مبدا یاد بگیرند، شاید به‌شکل غیر عمدی و به‌طور عمیق یاد بگیرند!

به همین سبب، برخی صاحب‌نظران تعلیم و تربیت و روان‌شناسان مانند ژان پیاژه، کومز، اسنیک، مازلو، نیل، هالت، کهل^۴ و دیگر حامیان تعلیم و تربیت باز و آزاد بر این اعتقادند که یادگیری واقعی زمانی رخ می‌دهد که کودک به‌شکل خودانگیخته^۵ در موقعیت طبیعی^۶ قرار گیرد تا بدون هیچ‌گونه اجبار و رسمیت، به‌شخصه درگیر موضوع آموزشی شود. آموختن از این منظر فرایندی فاعلی، شخصی، درونی، حادثی و خود به خودی است که نمی‌توان برای آن قالب‌های ایستا تعیین کرد.

رابرت بیلر بر این باور است که حتی فکر کردن نیز فرایندی خود به خودی است و ما اراده‌ای بر آن نداریم. این فکرها در ذهن ما تفسیر می‌شوند و به آن‌ها معنا داده می‌شود. از دل این معنا بخشی احساس زاییده می‌شود. این احساس به‌طور طبیعی در کنش و واکنش‌های ما منعکس می‌شود. آنچه در

آسمان‌ها و زمین‌ها همه سخن است، پیش آن کس که ادراک می‌کند.

مولانا/ فیه ما فیه

آغاز «درس‌دادن»، پایان «درس‌گرفتن» است و پایان درس‌دادن، آغاز درس‌گرفتن است!

در این گزاره به‌ظاهر ناساز با سازه‌های ذهنی رایج، معنا و مقصودی نهفته است که با آنچه امروزه در قالب درس و مدرسه معنا می‌شود، از بنیاد متفاوت است. در اینجا آنچه درسی است راه به سینه نمی‌رود. آنچه از سنخ سینه‌ای است تن به درس نمی‌دهد؛ در اینجا با شگفتی تمام در خواهیم یافت که چرا درسی‌شدن مفاهیم تربیتی، دانش‌آموزان را از فهمیدن ذوقی و قلبی باز می‌دارد و چگونه بزرگ‌ترین مانع یادگیری طبیعی، یاددهی تحمیلی است!

گویا حق با **جان هالت**^۱ (۱۹۸۵-۱۹۲۳) بود که در سخنی به‌غایت نیش‌آگین و طنزآمیز گفته بود: «اگر مادران حرف‌زدن را به کودکان خود درس می‌دادند، فرزندان‌شان هرگز زبان باز نمی‌کردند و تا ابد لال باقی می‌ماندند.»^۲

کنایه خوفناک جان هالت در عبارت یادشده، به آثار پنهان تدریس رسمی و آموزش عمدی و برنامه‌ریزی‌های تصنعی مربوط است که امکان یادگیری ارجحالی و فهم و ادراک خودانگیخته را از کودک می‌گیرد. ما اولیا و مربیان بی‌آنکه بخواهیم و بدانیم، بعضاً موجب مرگ خاموش انگیزه یادگیری دانش‌آموزان می‌شویم.

هالت، نظیر ژان پیاژه (۱۹۵۰-۱۸۷۲) معتقد بود، هرگاه چیزی را به‌شکل رسمی به کودک آموزش دهیم، ناخواسته مانع می‌شویم او به‌شخصه آن چیز را با فاعلیت و عاملیت خود کشف و فهم کند. در واقع، اگر بخواهیم مطلب مهمی را به کودک آموزش دهیم، نخستین اصلی که باید دقیقاً رعایت کنیم این است که از آموزش‌دادن و درس‌دادن آن مطلب به کودک به‌شدت پرهیز کنیم. این پرهیز هوشمندانه در خودداری از درس‌دادن، بهترین تجویز شهامت‌مندانه در فرایند درس‌گرفتن است.

پس آنچه آموزش‌دادنی است، فاقد آموزندگی است و آنچه غیرآموزشی و غیردرسی است واجد آموزندگی است.

گویا به همین سبب است که **آربیندو** (۱۹۸۰-۱۸۹۶) گفته بود: نخستین اصل آموزش این است که هیچ‌چیز قابل آموزش نیست!^۳ زیرا به محض اینکه چیزی را می‌خواهیم آموزش دهیم، از ماهیت آموزندگی خارج می‌شود و به محض



درون (نه بیرون) اتفاق می‌افتد، از اهمیت بیشتری برخوردار است.^۷

چارلز ریچ در کتاب «باور کردن»، می‌نویسد: نظام مدرسه‌ای ما (آمریکا) آگاهانه دانش‌آموزان را از خودبینگانه بار می‌آورد. او خاطر نشان می‌کند، تربیت در جهت از خودبینگانی، از دوره ابتدایی به بعد وقتی به اوج می‌رسد که دانش‌آموز مجبور می‌شود اولین انتخاب‌های خود را بکند؛ نخست در تعیین رشته دانشگاهی و سپس در انتخاب شغل. این‌طور تصور می‌شود که فرد موجودی است که می‌تواند فقط یک شغل و رشته مناسب در زندگی داشته باشد؛ رشته و شغلی که او بیش از هر کس دیگر شایسته آن است و می‌تواند برای آن مورد استعداد قرار بگیرد و تربیت شود. این انتخاب با اضطراب و تردید زیادی احاطه شده است، به‌ویژه اینکه دانش‌آموز ممکن است دریابد قادر نیست خود را با هنجارهای مورد انتظار مطابقت بدهد. او ممکن است دریابد که شدیداً به موسیقی، نقاشی یا اسکی روی آب و ستاره‌شناسی علاقه‌مند است و هیچ شغل دیگری نمی‌تواند جای این علاقه‌ها را پر کند و در نتیجه مجبور است قسمتی از خود را از دست بدهد. او در این مرحله گرفتار بحران هویت می‌شود و منصفانه بگوئیم این بحران ساخته دست وی نیست، بلکه بحرانی است که به وسیله خواسته‌های جامعه به وی تحمیل شده است و باعث می‌شود وی قسمتی از هویت خود را که از قبل به‌وجود آورده است، از دست بدهد. این نوع انتخاب غم‌انگیز و ناامیدکننده است، زیرا نه تنها از نوجوان خواسته می‌شود آن بخش از هویت قبلی خود را به‌خاطر چیزی ناشناخته و کمتر ارضاکنده فراموش کند، بلکه باید از امکانات کشف‌نشده خود نیز صرف‌نظر کند. بنابراین قسمتی از خود را، قبل از اینکه متولد شود و از بین برود، به مرگ محکوم کند. وقتی دانشجویی تصمیم می‌گیرد

به محض اینکه می‌خواهیم مطلبی را در قالب درس به دانش‌آموزان تدریس کنیم، بی‌اثر می‌شود

پزشک شود، فرصت‌هایی را که می‌تواند برای یادگیری ادبیات و کشف علاقه ویژه به آن داشته باشد، از ذهن خود بیرون می‌کند. او هرگز به این استعداد بالقوه فرصت بروز نمی‌دهد، ولی برای مدتی طولانی به آن فکر خواهد کرد (۱۹۷۰، صفحات ۱۵۲-۱۵۱).

با این شواهد نظری و پژوهشی مشخص می‌شود، نقش اصلی یادگیری در حواشی و عوامل ناپیدا و پنهان و غیررسمی شکل می‌گیرد؛ جایی که از دید ما و حتی کودک پنهان است، اما به‌صورت ناخودآگاه و نامرئی تأثیر آشکار خود را می‌گذارد.

در واقع، کودکان آنچه را ما اصرار می‌کنیم گوش کنند، به‌هیچ‌وجه نمی‌شنوند، اما آنچه را به‌عمد به زبان نمی‌آوریم تا مبدا بشنوند، به‌طور غیر عمدی از جان و دل می‌شنوند!

کودکان آنچه را به‌عمد در معرض دیدشان قرار می‌دهیم تا به‌خوبی تماشا کنند و الگوبرداری کنند، به‌هیچ‌وجه نگاه نمی‌کنند، اما آنچه را به‌شدت مراقب هستیم که مبدا ببینند، به‌شدت می‌بینند!

گویا آنچه درس داده می‌شود پس داده می‌شود و آنچه پس زده می‌شود به پیش رانده می‌شود!

آنچه در قالب درس و مشق و تکلیف برای دانش‌آموزان تدریس می‌شود، از سینه خارج می‌شود و آنچه را خارج از این قالب‌ها و برنامه‌ها به شکل ناخودآگاه و غیر عمدی می‌بینند و می‌شنوند، در عمق سینه خود جای می‌دهند و به آن باورمند می‌شوند.

برنارد شاو (۱۸۵۶-۱۹۵۰)، نمایش‌نامه‌نویس و منتقد ادبی، در جمله‌ای طنزآمیز گفته بود: «ازدواج محل دفن عشق است!» به همین سیاق می‌توان گفت، همان‌گونه که با ازدواج، عشق می‌میرد، با آموزش نیز یادگیری می‌میرد! با آموزش خلاقیت، انگیزه خلاقیت محو می‌شود و با آموزش ارزش‌ها، ارزش‌ها می‌میرند. با آموزش دین و اخلاق، دین و اخلاق نیز می‌میرد. به همین دلیل است که در تعلیم اسلامی، قلب و دل کانون معرفت و ایمان هستند و اگر آنچه فهم می‌شود به دل راه نیابد و فقط در ذهنیات و حفظیات متوقف شود، اصالت ندارد.

یادگیری مفاهیم زمانی درونی و قلبی می‌شود که از سطح لسان و لفظ فراتر رود، به عمق جان و دل فرو نشیند و همه جوارح و ارکان وجود را در برگیرد. در غیر این صورت در همان سطح حفظیات ذهنی متوقف می‌شود:

چه زیبا فرموده است مولای متقیان **علی (ع)** که: «أَوْضَعُ الْعِلْمَ مَا وَقَفَ عَلَى اللِّسَانِ وَ أَرْفَعُهُ مَا ظَهَرَ فِي الْجَوَارِحِ وَ الْأَرْكَانِ»: نازل‌ترین و سطحی‌ترین درجه تعلیم آن است که فقط در حد لسان و زبان متوقف شود، اما برترین و ژرف‌ترین مرتبه تعلیم آن است که بر اعضا و جوارح وجود و ارکان آدمی آشکار شود.

در واقع، کودکان آنچه را ما اصرار می‌کنیم گوش کنند، به هیچ وجه نمی‌شنوند، اما آنچه را به عمد به زبان نمی‌آوریم تا مبادا بشنوند، به طور غیر عمدی از جان و دل می‌شنوند

و شکل گرفتن به ظرفی نیازمند است و ظرف زندگی در طبیعت و فضای بی‌نهایت و بی‌کرانه آن پدیدار می‌شود. طبیعت و جلوه‌های آن کهن‌ترین و ماندگارترین آموزگار و متنوع‌ترین و کامل‌ترین الگوی یادگیری و پیشرفت بشر بوده‌اند. در واقع، طبیعت و جلوه‌های زیبای آن مجرای فیض و رحمت هستند. انسان از طریق مشارکت فعال و مداخله‌گری خلاق، جهان درونی را با جهان بیرون مرتبط می‌کند تا زندگی و جلوه‌های آن را به نمایش بگذارد.

«بشر در طبیعت همان چیزی را می‌بیند که خودش هست و هدف از ظهور انسان در این جهان نیز آن است که نسبت به موجودات عالم و جلوه‌های هستی دانشی کلی کسب کند و به انسان کامل یعنی آینه تمام‌نمای اسما و اوصاف الهی تبدیل شود. به خاطر همین ارتباط صمیمانه بین انسان و طبیعت، حالت درونی انسان در نظم خارجی بازتاب یافته است.»^۸ بر این اساس، «طبیعت‌شناسی» یکی از مهم‌ترین مباحث کنار مباحثی همچون خداشناسی، انسان‌شناسی، دنیاشناسی و مرگ‌شناسی است که می‌توان از آن در موضوعات تربیتی بهره فراوان برد.

آنچه به دانش‌آموزان در مدرسه‌ها تدریس می‌شود، با آنچه در این آموزه‌های غیردرسی نمایان است، از بنیاد با تعلیم و تربیت انسان بیگانه است! به همین سبب **مولانا** درباره این گونه آموزه‌های مدرسه‌ای می‌گوید: «بدان که تعلم حجاب بزرگ است.» چرا تعلم حجاب می‌شود؟ زیرا بسیاری با علم به چاه می‌روند، نه از راه آن نجات پیدا کنند. مولانا بر این باور است که عالمان چیزهایی را که از آن‌ها دور است می‌دانند، ولی آنچه به ایشان نزدیک‌تر است، یعنی «خودی ایشان» را نمی‌دانند. شمس نیز خطاب به عالمان گفته است: «تو را از قدم عالم چه؟ تو قدم خویش معلوم کن.» در همین فضا است که شمس می‌گوید: «بسیاری از عالمان بیش از اینکه معلم باشند مقلد و ناقل‌اند.» شمس بر این ناقلان بسیار خرده گرفته است. آنجا که گفته است: «قومی باشند که آیت‌الکرسی خوانند بر سر رنجور و قومی می‌شناسم که آیت‌الکرسی باشند.»

نگاهی به متون عرفانی و حکمت‌های درخشان آن در فرهنگ ایران اسلامی نشان می‌دهد اغلب متفکران و عارفان در تبیین رابطه طبیعت و انسان و بهره‌گیری نمادین از جلوه‌های طبیعت برای نمایش مرگ و زندگی، همواره آدمیان را به تفکر و تأمل و تطابق دعوت کرده‌اند.

در واقع، از دید عارفان، حق تعالی همه خزائن عالم هستی را برای نشان دادن گنجینه هستی و راز و رمز زندگی به تصرف انسان در آورده است و کلید گشایش این خزائن در نگاه معناجویانه و ارتباط قلبی انسان با کائنات است.

متون کهن و حکمت‌های دیرینه ادبیات ایران زمین سرشار از نکته‌ها و راز و رمزهایی است که جلوه‌های مرگ و زندگی را به زیباترین، محسوس‌ترین و ژرف‌ترین شکل آن به نمایش می‌گذارد.

این نفوذ و رسوخ قلبی زمانی حاصل می‌شود که فضای یادگیری با روح رغبت و ایمان و علاقه قلبی همراه باشد. و صاحب‌دل کسی است که از همه چیز درس عبرت می‌گیرد، بی‌آنکه آن چیزها در قالب درس و سخن و کلام تدریس شوند! زمین و آسمان و هر آنچه در آن است، نزد آنکه اهل دل است، به تمامی سخن است؛ مشروط به آنکه دیده عبرت‌بین بیاید و از گنجینه عالم خلقت درس حکمت آموزد. به قول سعدی:

برگ درختان سبز در نظر هوشیار
هر ورقش دفتر است، معرفت کردگار
درس و کتاب فقط کلمه‌ها و عبارت‌های
لفظی نیستند، بلکه زبان اصلی در عالم خلقت

همان چیزی است که ما خود را به واسطه آن بیان می‌کنیم و خداوند از طریق غیرکلامی اسمای الهی را به ما آموخت. خداوند تعلیم اسما را از طریق الهام درونی و موعظه تکوینی، بدون عبارت‌های لفظی، به انسان یاد داد و این نشان‌دهنده آن است که آنچه در درون آدمی ریشه می‌دواند، از جنس الهام قلبی است نه گزاره‌های ذهنی:

علم‌الاسماء بُد آدم را امام
لیک نه اندر لباس عین و لام (مثنوی، شماره ۴/۲۹۷۰)
و این بیان امری وجودی است که بی‌لفظ و کلام و صوت
حادث می‌شود:

حرف و صوت و گفت را برهم زنم
تا که بی این سه با تو دم زنم (همان، شماره ۱/۱۷۰۰)
آموزش الهی آموزشی بدون کلام و لفظ و عین و لام است. زیرا این آموزش امری وجودی و تکوینی است و نه علم به عقاید و اصول دین (تئولوژیک) و تشریحی.

بسیاری از آموزه‌های حکمی و اخلاقی و دینی و عرفانی و علمی را در آثار خلقت الهی جهان می‌توان دید. هر لحظه و هر جا! و این بهترین کتاب و خواندنی‌ترین منبع آموزش و تربیت برای انسان‌هاست!

فخر رازی می‌گوید: مراد از کتاب، صفحه روح است که اعمال انسان در آن اثر می‌گذارد و مراد از خواندن، درک و فهم آن است. در تفسیر المیزان، «کتاب» به نفس اعمال تفسیر شده است: «إِنَّ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِلْمُؤْمِنِينَ (جاثیه/ ۳) خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِلْمُؤْمِنِينَ (عنکبوت/ ۴۴) إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ (آل عمران/ ۱۹۰)». «طبیعت» در فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی از اساسی‌ترین منابع شناخت محسوب می‌شود که می‌توان به وسیله ابزار شناخت همچون حواس، عقل و قلب، عالی‌ترین مراتب شناخت یا معرفت را به‌دست آورد. زمین و زمان و خاک و آب و باد و آتش و همه ذرات عالم در طبیعت کلاس درس هستند، پیش آن‌کس که ادراک کند و به زبان این بی‌زبان‌ها آشنا باشد!

طبیعت گسترده‌ترین، متنوع‌ترین و ژرف‌ترین ظرف زندگی و فرهنگ انسان است. هر چیزی برای نمایان شدن



سرمشق‌گیری انسان از زایش طبیعت و چگونگی تحولات زیستی در پهنه قوانین و عناصر جهان هستی می‌تواند نگاه او را نسبت به زندگی، فراتر از آنچه در ذهن شرطی‌شده‌اش ثبت شده است، درک کند.

اما در طول تاریخ معاصر و تحولات، ارتباط آدمی با طبیعت روزبه‌روز کمتر و نحیف‌تر گشت و به همان میزان حسن زندگی و نیاز به مظاهر پویای طبیعت در آدمی گم شد. اما این حسن می‌تواند با زبان نمادین ارتباط خود را با طبیعت برقرار کند. انسان از طریق نماد و برقراری ارتباط نمادین با طبیعت قادر می‌شود در محیط کیهانی از نشانه به معنا، از دال به مدلول و از ظاهر به باطن دست یابد. در واقع، این نمادهای طبیعت هستند که واقعیت‌های روزمره را در زندگی عادی انسان به امور قدسی تبدیل می‌کنند.

راز این کیمیاگری در نگاه و نگرش کودک آدمی نسبت به نمادهای طبیعت وجود دارد. تا زمانی که چنین انسانی و چنین نگاهی نباشد، مرگ و زندگی معنایی یکپارچه به خود نمی‌گیرند. مرگ در طبیعت به مثابه زندگی، جلوه‌ای دیگر از مرحله‌ای دیگر از زندگی است. کودکان از این جهت که فطرتی تازه و نگاهی خالصانه به جهان پیرامون دارند، بهتر از بزرگسالان این حس را در خود حفظ کرده‌اند.

یک انسان بومی [همچون یک کودک] که چیزی از نوع یک موحد بدوی است، در وجود طبیعت دست‌نخورده، در جنگل‌ها، درختان، نه‌رها و آسمان، و در پرندگان و گاوهایش نمادهای مستقیم جهان معنوی را می‌دید. او با روحیه نمادگرایی نیرومندی که به وی عطا شده بود، همه چیز را به صورت مثل حقایق آسمانی می‌دید. برای وی، مانند بقیه افراد بدوی، طبیعت مقدس بود و نسبت به مصنوعی بودن زندگی درجه دوم، نوعی عار دانستن قطعی وجود داشت. طبیعت بکر برای یک سرخ‌پوست همانند کلیسای بزرگی بود که وی در آن زندگی و عبادت می‌کرد (نصر، ۱۲۸).

نمونه برجسته‌ای از این نوع بینش نسبت به طبیعت در آموزه‌های **هیلگارد مقدس** نمایان است؛ فردی که اهل بینش و شهود و شارح ساختار کائنات طبیعت در دین مسیحیت است. در بینش هیلگارد مقدس، طبیعت به کلی در قلمرو روح کلی (روح القدس) که خود را در همه پدیده‌های طبیعت متجلی می‌سازد، قرار دارد. او با کلمات برجسته زیرین از

طریق روح القدس خطاب می‌شود.^۹ گویا راز جاودانه زیستن در همین ارتباط قدسی میان انسان و طبیعت معنا می‌گیرد؛ رازی که از سنگ و گل بوی دل استخراج می‌شود و انسان‌های اهل دل در نگاه معنایاب خود همه عناصر کائنات را در زمره زندگان می‌پندارند. به تعبیر مولانا:

باد و خاک و آب و آتش بنده‌اند
با من و تو مرده، با حق زنده‌اند

به همین دلیل است که طبیعت‌گرایان بر این باورند که نظام آموزشی باید بر اساس قانون طبیعت و با تأسی از زبان طبیعت باشد. زیرا طبیعت بهترین کلاس درس است که بدون اجبار و درس و مشق و تکلیف زیباترین و مانا ترین حکمت‌های تربیتی را برای مخاطبان به ارمغان می‌آورد، مشروط به آنکه چشم و گوش و ذهن و دل ما قادر به دریافت پیام‌های صامت و خاموش آن باشد.

طرفداران مکتب طبیعت‌گرایی بیش از آنکه درصدد تفسیر متافیزیکی طبیعت برآیند، درصدد یافتن مفهوم مردم‌شناختی انسان در حالت طبیعی هستند. طبیعت‌گرایی با رئالیسم مذهبی در تقابل است و با ماوراءالطبیعه و القای عقیده مذهبی مخالفت می‌کند.

هرچند طبیعت‌گرایان (ناتورالیست‌ها) نسبت به طبیعت دیدگاه متفاوتی دارند، اما همیشه طبیعت را منبع رشد و توسعه انسان می‌دانند. یادگیری کودکان از دیدگاه این مکتب باید از تجربه‌های حسی محیط آنان سرچشمه بگیرد، نه از منابعی کلامی همچون سخنرانی، موعظه و کتاب. لذا مدرسه نباید از طبیعت و محیط زندگی طبیعی دانش‌آموزان مجزا تلقی شود، بلکه باید عین آن و در ادامه آن محسوب شود.^{۱۰}

پی‌نوشت‌ها

1. John Holt
۲. هالت، جان، چرا اطفال موفق نمی‌شوند، ترجمه روشن قویمی (۱۳۹۶). یونسکو.
3. Sri Aurobindo
۴. فیلسوف و شاعر هندی.
5. Herbert Kohl
6. Natural Situation
۷. بیلر، رابرت، کاربرد روان‌شناسی در آموزش، ترجمه پروین کدیور (۱۳۹۰)، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ص ۲۷۸.
۸. نصر، حسین، انسان و طبیعت، ترجمه دکتر عبدالرحیم گواهی (۱۳۸۷)، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ص ۱۲۵.
۹. همان، ص ۱۲۵.
۱۰. رک: مکاتب فلسفی و آرای تربیتی جرالد گوتک، ص ۹۵-۱۱۳ و نیز مکاتب فلسفی و نظریه‌های تعلیم و تربیت دکتر دیناروند، ص ۱۵۶-۱۷۳.



روایت‌کاوی

بودجه نیست!

● کاورندهٔ روایت: طاهره ملک‌زاده

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، توسعهٔ دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که همه‌روزه 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 دربارهٔ آن خواهید خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه‌شده 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 رایانامهٔ مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.

اندازه نگاه‌دار که اندازه نکوست
هم لایق دشمن است و هم لایق دوست

سعدی شیرازی

هزینه‌کرد مدیران برای توسعه و بالندگی فردی در حد چارچوب‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های جاری مدرسه‌ها با هدف مدرسه‌محوری خوب است و خوب‌تر اینکه با حدود و ثغور باشد و این گونه نباشد که یک مدیر بیش از حد معمول در خصوص توانمندسازی و توسعه و بالندگی فردی خویش هزینه کند و مدیر دیگر حتی به فعالیت‌های اقتصادی و انجام موارد مالی قانونی در محدودهٔ مدرسه بی‌تفاوت باشد و قفل ندارم به مسائل مالی و گاو صندوق مدرسه بزند.

نه افراط خوب است و نه تفريط، بلکه اعتدال به شرط رعایت اقتضائات. اینکه چرا عده‌ای از مدیران مدرسه‌ها حاضر نیستند در جریان یادگیری مستمر قرار بگیرند، یا حتی برای به‌روزرسانی علم و دانش مدیریتی خود حاضر نیستند

از سرانه‌های مدرسه هزینه کنند، بحثی طولانی است و در این مجال اندک نمی‌گنجد، اما اداره‌ها و مناطق هم از وظیفهٔ برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های توانمندسازی جمعی و گروهی مستثنا نیستند. لازم است این قبیل دوره‌ها هرساله برگزار شوند تا همهٔ مدیران با یک وحدت رویه در آن‌ها شرکت کنند. این گونه کارگاه‌ها و دوره‌ها می‌توانند با دعوت از استادان در کنار مجلات و نشریات مدیریتی مکمل هم باشند. لیکن ذهنیت بعضی از مدیرانی که به هیچ طریق حاضر نیستند در معرض یادگیری قرار بگیرند، با هیچ ترفندی درست نمی‌شود. اگر به بحث مدرسه‌محوری قائل باشیم و به مدیران مدرسه‌ها تفویض اختیار کنیم که با توجه به اقتضائات مدرسه مدیریت کنند، آنچه از این روایت بر می‌آید، آن است که رؤسای مناطق و مسئولان ذی‌ربط هم می‌توانند با تغییر تفکر خویش، به مدیران اختیار عمل بیشتری بدهند و خود فقط در مواقع بسیار حساس وارد عمل شوند.

کاوش

جلسه مدیران یکی از شهرستان‌های استان خراسان رضوی در محل اداره تشکیل شده بود. رئیس اداره در مورد ضرورت ارتقای فردی و بالابردن میزان دانش و اطلاعات مدیران مدرسه‌ها سخن می‌گفت. از مدیران می‌خواست از محل سرانه مدرسه و کمک‌های مردمی، اولیا، معلمان و کارکنان مدرسه را حداقل مشترک یک یا دو عنوان از مجله‌های رشد کنند و ترتیبی دهند که هر کدام از آنان، با استفاده از مطالب چاپ‌شده در این مجله‌ها، قدمی در راه توسعه و بالندگی فردی خویش بردارند.

خانم م. پ، مدیر یکی از دبیرستان‌های متوسطه اول حاضر در جلسه، با نظر رئیس اداره موافق بود، ولی عقیده داشت برای آنکه کارکنان سوءبرداشت نکنند، بهتر است اداره هزینه اشتراک مجله رشد مدیریت مدرسه را برای مدیران و معاونان مدرسه‌ها پرداخت کند. او در ادامه استدلال خود گفت: «من حتی وقتی در ایام هفته معلم برای کارکنانم هدیه می‌خرم، خودم و معاونان را مستثنا می‌کنم. معلمان باید بدانند من اهل ناخن‌زدن به حساب سرانه مدرسه نیستم!»

رئیس اداره برای اینکه جلسه به گفت‌وگوی دو نفره او و مدیر مدرسه تبدیل نشود، از ادامه بحث خودداری کرد و از خانم م. پ خواست بعد از جلسه در این باره در دفتر رئیس اداره گفت‌وگو کنند. در آن گفت‌وگو، آقای رئیس گفت: «من نخواستم در جلسه با توضیحاتم شما را ناراحت کنم. خانم عزیز! هر شماره مجله رشد مدیریت مدرسه، فقط ۷۵۰۰ تومان است. اگر تخفیفی هم در نظر بگیریم و شما بخواهید برای خودتان و تنها معاون مدرسه یک جلد از این مجله را تهیه کنید، برای تمام سال تنها ۶۰۰۰۰ تومان بودجه لازم خواهید داشت. اگر نمی‌خواهید این مبلغ کم را از محل حساب مالی

مدرسه هزینه کنید، خب! خودتان به‌شخصه بپردازید و فرض کنید چند عدد موز خریده‌اید! اگر هم خیلی سخت است، من هزینه آن را می‌پردازم.»

مدیر مدرسه تعارف کرد و گفت: «آقای رئیس! اختیار دارید. من که در مورد هزینه اشتراک مشکلی ندارم، اما به عقیده من نباید این کار را از طریق مدرسه و من در مقام مدیر انجام دهم. با وجود این، هرطور که شما بفرمایید، عمل می‌کنم.»

گفت‌وگوی رئیس و مدیر خاتمه یافت. ظاهراً مدیر پذیرفت که مجله رشد مدیریت مدرسه را برای خود و معاونش تهیه کند. اما مثل اینکه خیلی بر عقیده‌اش پافشاری می‌کرد. زیرا در پایان سال تحصیلی، وقتی رئیس اداره همراه با معاون آموزشی و مسئول گروه‌های آموزشی، در حال بررسی میزان دریافت مجله‌های رشد در مدرسه‌های تحت پوشش برای درخواست تشویقی از اداره آموزش و پرورش استان بود، متوجه شد خانم م. پ هیچ یک از هشت شماره مجله رشد مدیریت مدرسه را برای خود و تنها معاونش تهیه نکرده است. وقتی هم تلفنی درصدد تحقیق برآمد، با همان توجیهات قبلی خانم مدیر روبه‌رو شد و تقریباً در حالتی که داد می‌کشید، به خانم م. پ گفت: «متأسفم که شما حتی برای ارتقای شخصی خودتان نمی‌خواهید ۶۰۰۰۰ تومان هزینه کنید. برای من خیلی سخت است با مدیری کار کنم که برای رشد خود هیچ ارزشی قائل نیست و خیلی متأسفم که باید از شما بخواهم سال آینده دیگر در سمت مدیر این مدرسه حضور نداشته باشید.»

این مدیر، مدیریت خود را فدای خلط میبخت ناخن‌زدن به حساب مالی مدرسه و ۶۰۰۰۰ تومان ناقابل کرد. این رقم ناچیز به راحتی تهیه می‌شد و می‌توانست مدیر دیگری را به ورطه تلف‌شدن از پست مدیریت نکشاند.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. چرا عده‌ای از مدیران مدرسه‌ها حاضر نیستند در معرض یادگیری‌های مستمر قرار گیرند؟ وظیفه رؤسای آموزش و پرورش برای ایجاد زمینه‌های متنوع یادگیری مدیران مدرسه چیست؟ به غیر از مجله‌های مدیریتی، چه ابزارهای دیگری را سراغ دارید که بتوان مدیران را با بهره‌گیری از آن‌ها آموزش داد؟ آن‌ها را تحلیل کنید و درباره محاسن و معایب هر یک بحث کنید.

۲. آیا لازم است رؤسای ادارات آموزش و پرورش تا این حد در کار مدیران مدرسه‌ها دقیق شوند؟ به نظر شما خریدن یا نخردن و خواندن یا نخواندن یک مجله مدیریتی آن قدر مهم است که رئیس آموزش و پرورش یک شهرستان پیگیر آن شود؟ بحث کنید.

۳. فرض کنید خانم م. پ، برای خود و معاونش شماره‌های گوناگون آن مجله را خریداری می‌کرد، ولی صفحه‌ای از آن‌ها را نمی‌خواند. در این حالت رئیس و سایر مسئولان آموزش و پرورش چگونه می‌توانستند مطمئن شوند این مدیر به همراه معاونش در ارتقای شخصی خود کوشیده است و راهبردهای اداره آموزش و پرورش در این حالت چه می‌تواند باشد؟ به نظر شما چرا برخی از مدرسه‌ها کلیه شماره‌های مجلات رشد را تهیه می‌کنند، ولی فرهنگ مطالعه و توسعه و بالندگی فردی از طریق خواندن یافته‌های جدید علمی منتشرشده در این مجلات، در این مدرسه‌ها در حد بسیار پایینی است؟

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین- بخش پنجم

بیدارسازی حس حقیقت جویی نه انتقال حقیقت!

● دکتر مرتضی مجدفر ● عکاس: میثم امانی

کلیدواژه‌ها: تربیت زیبایی شناختی، تربیت عملی، موسیقی، تربیت مذهبی، مدیران هنرمند

این پنجمین بخش از سلسله مطالب «مدیران زیباییین، مدیران هنرمند» است که در رشد مدیریت مدرسه سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ می‌خوانید. در این سلسله مطالب نکته‌هایی از نگاه زیبایی‌شناختی و هنری مدیران مدرسه مطرح می‌شوند که می‌توانند زمینه‌های اجرایی شدن ساحت زیبایی‌شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان مدرسه را از طریق تأکیدی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شده‌اند، فراهم آورند.



یکی از نعمت‌های خدادادی بشر، توانایی فراموشی است. اشتباهات و خطاهای همکاران (دانش‌آموزان و اولیا) را فراموش کنید. در این باره که اشتباه از چه کسی سرزده است، کینه‌ورزی نکنید و بدانید که فرد خطاکار، اگر بابت اشتباهش خسارتی به مدرسه زده باشد، موقعیتی فراهم آورده است که از این خطا یاد بگیریم. مدیران هنرمند مدرسه‌ها، سندهای ماندگار مکتوبی درست می‌کنند که در آن‌ها درباره همه طرح‌ها و دلایل موفقیت و شکستشان توضیحاتی درج و در جایی مشخص نگهداری می‌شود. در دانش مستندسازی و مدیریت دانش به این اسناد «پنت» می‌گویند.

مدیران زیباییین همواره در نظر دارند که مدیر و رئیس اصلی مدرسه، مشتریان آن (دانش‌آموزان، اولیا و همکاران) هستند. اگر آن‌ها نبودند، مدرسه‌ای ایجاد نمی‌شد که شما هم مدیرش باشید. آن‌ها خریدار و استفاده‌کننده خدمات ما هستند. اگر آن‌ها نباشند، ما حقوقی دریافت نمی‌کنیم و ارتقا و افزایش حقوقی در کار نیست. زیبایی کار مدرسه، با وجود مشتریان آن آشکار می‌شود. حتی همکاران هم مشتریان تیم مدیریت مدرسه‌اند. اگر جنس خوب (رفتار، خدمات و محیط آموزشی) به آن‌ها نفروشیم، اجباری احساس نخواهند کرد که نزد ما بمانند و باز هم از ما خرید کنند. آن‌ها می‌توانند به راحتی مدرسه خود را عوض کنند و در مدرسه‌ای دیگر مشغول کار شوند. اصل مشتری‌مداری در مدرسه‌هایی که متقاضیان فراوان‌تری دارد و اولیا در ازای نام‌نویسی فرزندان خود در مدرسه، وجهی پرداخت می‌کنند، نمود بیشتری دارد.

مدیران هنرمند می‌دانند که تربیت درست، در جایی خارج از وجود دانش‌آموزان محقق نمی‌شود. محتوای تربیت تنها باید در شرایط مناسب و موقعیت انگیزشی، برای به فعلیت رسیدن آنچه در درون و فطرت دانش‌آموزان نهفته است، فراهم آید. یعنی معنای تربیت در محتوای آن نیست، بلکه در چگونگی تحقق یافتن آن و فراتر از آن در پذیرش و گرایش به آن از طرف تربیت‌شونده است. مدیران زیباییین دنبال انتقال حقیقت به دانش‌آموزان نیستند، بلکه به دنبال آن‌اند که حس حقیقت‌جویی را در آن‌ها بیدار کنند.

یادگیری واقعی موقعی رخ می‌دهد که دانش‌آموز در برابر ندانسته‌ها قرار گیرد تا خود دانسته‌ها را کشف کند

مدیران هنرمند، برای اینکه ماندگاری و تعمیق یادگیری و اکتشاف از بین نرود، همواره این نکته را یادآور می‌دهند: «هرگاه چیزی را به دانش‌آموزان خود آموزش دهیم، مانع آن می‌شویم که خودشان آن را کشف کنند.» آن‌ها می‌دانند آموزش‌هایی که صوری، کلیشه‌ای و مکانیکی هستند، از تشویق و تنبیه‌های وابسته‌ساز بیرونی استفاده می‌کنند و یاددهی‌هایی ضدیادگیری‌اند و در دورشدن دانش‌آموزان از یادگیری واقعی نقش خواهند داشت.

مدیران هنرمند می‌دانند زیبایی کار آن‌ها و همکارانشان در این است که آموزش‌های دینی مانع تربیت دینی نشوند. آن‌ها به خوبی دریافته‌اند، آموزش‌های کلاسیک و درس‌های حفظی و تراکم اطلاعات دینی، کسی را به معرفت دینی نمی‌رساند. معرفت دینی از طریق عرفان، بصیرت، نگاه معنایاب به طبیعت و آیات هستی، سیر در آفاق و انفس و مشاهده درونی برگرفته از فطرت پدید می‌آید. در این مسیر، «آن‌ها پیامبر امی» را نمونه‌ای شاخص برای تحقق تربیت دینی می‌دانند.

مدیران هنرمند به سبب نگاه زیبایی که از تربیت به دست آورده‌اند، حتی در ضرب‌المثل‌ها هم تغییر ایجاد می‌کنند. به اعتقاد آنان، ترک عادت موجب مرض نیست، موجب سلامتی است. آن‌ها می‌دانند که عادت‌های انسان مانع تربیت فعال است. البته آن‌ها بین «عادت» و «ملکه» تفاوت قائل می‌شوند. در تربیت فعال، عادت مانع آگاهی و رشد و صرفاً از روی رفتارهای شرطی شده است، ولی ملکه عامل پایداری، ثبات و تداوم فضایل اخلاقی است.

مدیران زیباییین می‌دانند، اگر به دنبال تربیت کردن دانش‌آموزان باشند، مانع تربیت شدن آن‌ها خواهند شد. تربیت عبارت است از فراهم کردن زمینه مساعد و مناسب برای دانش‌آموزان و ایضا برای همکاران و اولیا، تا آن‌ها خود به اختیار و رغبت خود، در شکوفایی استعدادها و نهفته‌های فطرت خویش مشارکت کنند. مدیران هنرمند، به جای آنکه بدون فراهم کردن زمینه و تشنه کردن دانش‌آموزان (و همکاران و اولیا)، درصدد تربیت آن‌ها برآیند و مانع خودانگیختگی آنان شوند، صرفاً در تسهیل شرایط تربیت می‌کوشند.



نوع تربیت را شروع کرد، یا در همان روش کهنه القای اطلاعات باقی ماند.

۱۱۵ مدیران هنرمند، به جای تربیت کلامی، از تربیت عملی بهره می‌برند. آن‌ها می‌دانند دانش‌آموزان آنچه ما می‌خواهیم نمی‌شوند، بلکه آنچه انجام می‌دهیم، می‌شوند. تربیت در خاموشی و سکوت، بیشتر از سخنرانی و نصیحت اثرگذار است. این مدیران، سخن زیبای امام حسن (علیه‌السلام) را همواره آویزه گوش خود می‌کنند که فرمود: نَعَمْ الْعَوْنُ الصَّمْتُ فِي مَوَاطِنَ كَثِيرَةٍ وَ إِنْ كُنْتَ فَصِيحًا. سکوت یاور خوبی است در بسیار از موارد، هرچند سخن‌گویی فصیح باشی! (مکارم شیرازی، ۱۳۷۷)

۱۱۶ مدیران زیباییین حتی نگاهشان به اوقات فراغت دانش‌آموزان هم متفاوت است. آن‌ها دنبال این نیستند که اوقات فراغت دانش‌آموزانشان را با انواع و اقسام کلاس‌هایی که خود صلاح می‌دانند یا امکان برگزاری‌اش را دارند، پر کنند. آن‌ها می‌دانند، فلسفه اوقات فراغت در این است که دانش‌آموز بدون اجبار و عاری از چارچوب‌های قبلی، بدون اشتغال‌ورزی دیگرساخته، خود با میل و رغبت به فعالیت‌های دلخواه بپردازد. البته این به معنای رهاسازی مطلق نیست، بلکه مربیان زمینه‌ساز، فراهم‌کننده و معرفی‌کننده فعالیت‌های سالم، سازنده و مفید هستند.

۱۱۲ مدیران هنرمند از اهمیت تشویق و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان، همکاران و اولیای مدرسه خودآگاه‌اند، ولی می‌دانند که تشویق‌ها و انگیزه‌های بیرونی، به غیر از ایجاد توقعات و انتظارات تصنعی، مختل‌شدن ساخت‌وسازهای شناختی و کاهش عامل تعادل جویی و خودنظم‌جویی و نیز مغرورشدن‌های بی‌حاصل، فایده بارزی ندارند. لذا به تشویق‌های درونی روی می‌آورند که البته عملیاتی کردن آن‌ها سخت، ولی تأثیرگذاری‌شان بیشتر است.

۱۱۳ مدیران زیباییین می‌دانند که یادگیری تنها در صورتی ماندگار است که دانش‌آموزان خود مسیر یادگیری را بیانند و روش طی طریق کردن در این مسیر را تجربه کنند. در واقع، یادگیری واقعی موقعی رخ می‌دهد که دانش‌آموز در برابر ندانسته‌ها قرار گیرد تا خود دانسته‌ها را کشف کند. در این نوع از تربیت، معلم نقش تشنه‌کننده را دارد، نه سیراب‌کننده.

۱۱۴ مدیران هنرمند می‌دانند، معلم ذهن دانش‌آموز را از تعادل، سکون و رضایت موجود خارج می‌کند تا خود او از طریق طبیعی به یادگیری برسد. البته این نوع یادگیری زمان‌بر است، با نظام فعلی و بسته مدرسه‌ای ناهم‌خوان است و مورد رضایت بسیاری از اولیای نتیجه‌گرا نیست. ولی در هر صورت یا باید این

مدیران هنرمند و هنرهای چندگانه

در ۱۱۶ نکته پیشین مواردی را بیان کردیم که بیشتر به مبانی و اصول تربیت زیباشناختی در مدرسه اختصاص داشت. اکنون به تربیت عملی زیباشناختی دانش‌آموزان توسط مدیر و مجموعه تربیتی آموزشی خواهیم پرداخت. در این شماره نکاتی ذکر شده‌اند که به بحث ریتم، سرود و موسیقی در مدرسه می‌پردازند.

۱۱۷ مدیران زیبابین و هنرمند از تمام شاخه‌های هنر در مدیریت مدرسه خود بهره می‌برند. آن‌ها می‌دانند، تربیت هنری و زیباشناختی دانش‌آموزان فقط از طریق حضور آن‌ها در کلاس‌های درس هنر و اندکی فعالیت‌های فوق‌برنامه میسر نمی‌شود و هنر با تمام شاخه‌های خود در محیط آموزشی خودنمایی می‌کند. از این رو، تا حد ممکن خودشان را به تمامی ابعاد هنر مجهز می‌کنند تا از این طریق تأثیری الگویی بر دانش‌آموزان، همکاران و اولیا داشته باشند.

۱۱۸ مدیران هنرمند، موسیقی‌شناس‌اند. فرق بین موسیقی فاخر و کاربرد آن در آموزش و تربیت و موسیقی نازل را می‌دانند و اجازه نمی‌دهند گوششان به شنیدن موسیقی‌هایی که از لحاظ اثرگذاری بر مخاطب، لحن، ریتم و مفهوم به کاررفته در شعر کم‌ارزش‌اند، عادت کند.

۱۱۹ مدیران زیبابین هنرمند چگونگی تأثیرگذاری هریک از آثار هنری و نمایشی را بر مخاطبان می‌دانند و در نمونه‌هایی از برنامه‌های هنری و نمایشی که در زنگ تفریح و اوقات فراغت دانش‌آموزان و نیز مناسبت‌های ملی و مذهبی استفاده می‌شوند، از این آشنایی بهره می‌برند.

۱۲۰ مدیران زیبابین هنرمند از تأثیر نمونه‌های ماندگار هنر ایرانی بر آرامش و کاهش اضطراب‌های دانش‌آموزان (و همکاران و اولیا) آگاه‌اند و سعی می‌کنند در شروع نشست‌هایی که به آرامش و تمرکز نیاز دارد (جلسات مشاوره با دانش‌آموزان، نشست‌های ویژه با اولیا و جلسات هم‌فکری با همکاران) از این نوع هنرها و نمایش‌ها و سرودهای دانش‌آموزی استفاده کنند و بی‌جهت با برنامه‌های سبک و پرهیاهو آلودگی صوتی ایجاد نکنند.

تربیت هنری

وزیباشناختی

دانش‌آموزان فقط از

طریق حضور آن‌ها در

کلاس‌های درس هنر

واندکی فعالیت‌های

فوق برنامه میسر

نمی‌شود و هنر با

تمام شاخه‌های خود

در محیط آموزشی

خودنمایی می‌کند

۱۲۱ مدیران زیبابین از تأثیر منفی هنرهای کلامی بر یادگیری دانش‌آموزان خود آگاه‌اند. در هنرها و سرودهای کلامی، غالباً خواننده یک شعر را به‌صورت آهنگین می‌خواند. گوش‌دادن به سرودهای کلامی در حین مطالعه مطالب درسی و درس‌خواندن، بر درک مطالب دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد و عامل مزاحمی در یادگیری دانش‌آموزان است.

۱۲۲ مدیران زیبابین، چون به تلاوت قرآن و اجرای برنامه‌های فرهنگی مذهبی مانند تواشیح، مولودی‌ها و ایام خاص عزاداری اعتقاد و حساسیت ویژه دارند و در این موارد غالباً از ریتم و موسیقی بهره برده می‌شود، مانع می‌شود که ابتذال و ریتم و موسیقی غیرفاخر منسوب به فعالیت‌های غیرفرهنگی به این برنامه‌ها راه پیدا کند. اگر تلاوت قاری قرآن و اذان زنده‌یاد **رحیم مؤذن زاده اردبیلی** هنوز روح‌ها را می‌نوازد، به دلیل آن است که بر دستگاه‌های موسیقی مانند ماهور، اصفهان، دشتی و ... مبتنی است که این چنین آثار ماندگار از خود بر جای گذاشته‌اند.

۱۲۳ مدیران هنرمند و زیبابین برای تربیت توأمان مذهبی و زیباشناختی دانش‌آموزان (و همکاران و اولیا)، در مدرسه برنامه ویژه تلاوت قرآن دارند. آنان به هیچ عنوان از افرادی که صدای تأثیرگذاری ندارند، بهره نمی‌برند و حتماً قاری هر جلسه و آیات انتخابی برای قرائت را با توجه به مخاطبان آن برمی‌گزینند.

۱۲۴ مدیران زیبابین، وقتی از تکه‌فیلم (کلیپ)‌های آماده قرآنی با صوت افراد مشهور و هنرمند استفاده می‌کنند، دقت می‌کنند که آن تکه‌فیلم و فایل آن قدر پخش نشده باشد که جذابیت خود را از دست داده و حتی از لحاظ تصویری بی‌کیفیت و معیوب شده باشد. در فایل صوت و تکه‌فیلم‌های قرآنی رایانه‌های مدرسه، به جای یک یا دو تکه‌فیلم نخرشده تصویری، باید ده‌ها فایل با ریتم‌های متفاوت و قابل تأیید وجود داشته باشند. این موضوع در مورد صوت و تصویر سرود ملی هم قابل یادآوری است.

منابع

• قرآن کریم

• نهج‌البلاغه

• صحیفه سجاده

۱. حاج‌محمداسماعیل دولابی

۲. طوبای محبت، انتشارات

محبت و مؤسسه فرهنگی طوبای

محبت، تهران.

۳. کیوت بلاکسون (۱۳۹۷)، شما

بی‌همتا، ترجمه مهدی قراچه‌داغی.

۴. نسل‌نواندیش، تهران.

۵. ولیم‌اچ، مک ریون (۱۴۰۰)،

تخت‌خواب را مرتب کن! ترجمه

حسین گازر، کوله‌پشتی (چاپ چهل و

چهارم)، تهران.

۶. ریچارد دنی (۱۳۹۵)، موفقیت از آن

شماست، ترجمه مهدی قراچه‌داغی.

۷. لیوسا (چاپ ششم)، تهران.

۸. نیل لوندز (۱۳۹۸)، چگونه مردم

را به خود جذب کنیم؟ ترجمه مریم

تقدیسی، جیحون (چاپ دهم)، تهران.

۹. سعیدی، امیررضا و سعیدی، کمال

(۱۳۹۸)، کارکردهای آموزش موسیقی

در مدارس، ششمین کنفرانس

بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی

در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی و

فرهنگی، اصفهان، متن این پژوهش

در نشانی <https://civilica.com/doc/977590>

موجود است.

۱۰. جی.بی. واسوانی (۱۳۹۹)، مدیریت

لحظه‌به‌لحظه، ترجمه: نغمه رحمانی.

۱۱. محراب دانش (چاپ چهارم)، تهران.

۱۲. پراملوویجی، باترا (۱۳۹۴)،

اندیشه‌های خوب برای همه، ترجمه:

هیبت‌الله اسدی، به نشر، مشهد (چاپ

چهارم).

۱۳. سالمی، صبا (۱۳۹۶)، گنجی در

خانه، رستان (چاپ سی‌وچهارم)، تهران.

۱۴. کریمی، عبدالعظیم (۱۳۷۶)،

تربیت چه چیز نیست؟ تربیت، تهران.

۱۵. کریمی، عبدالعظیم (۱۳۷۴)،

تربیت آسیب‌زا، انجمن اولیاومریدان

(چاپ سوم)، تهران.

۱۶. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۶)، مدیر

آموزشگاهی در عمل، مدرسه، تهران.

۱۷. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۶)، مدرسه

و کیفیت‌گرایی، مدرسه، تهران.

۱۸. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۷)،

اخلاق در قرآن، قم: مدرسه‌الامام

علی‌بن ابی‌طالب (ع)، جلد یکم.

بنیس

جملاتی از وارن بنیس در زمینه کار خوب را خوب انجام دادن

● **فرزانه صالحی**، کارشناس ارشد مشاوره، آموزگار دبستان شوق دانایی، بهارستان

کلیدواژه‌ها: وارن بنیس، رهبری، مدیریت، نظریه پردازان مدیریتی

در زمینه رهبری منتشر کرد. کتاب «در راه رهبرشدن»^۵ که **پیتز دراکر** آن را مهم‌ترین کتاب بنیس می‌داند، به ۲۱ زبان ترجمه شده و فروش زیادی داشته است. در سال ۲۰۰۱ چهلمین سال حضور بنیس در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی در حضور بزرگان و اندیشمندان علم مدیریت نظیر **دراکو، چارلز هندی و تام پیتز** جشن گرفته شد. او تا سن ۸۰ سالگی پرانرژی و امیدوار به کار خود ادامه داد و بالاخره در ژوئیه ۲۰۱۴ چشم از جهان فرو بست.

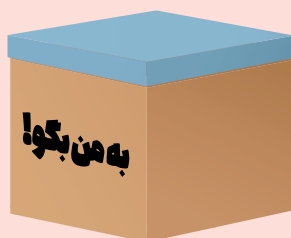
محافل مدیریتی و معتبر دنیا او را جزو چهره‌های برتر مدیریت و پیشکسوت در نظریات رهبری معرفی کرده‌اند. پیتز دراکر معتقد است، بنیس موعظه نمی‌کند، بلکه هدایت می‌کند و مدیران را فرامی‌خواند که مسئولیت رهبری را نیز بر عهده گیرند. تام پیتز نیز بنیس را یک پیشتاز می‌خواند و معتقد است که او هم محقق است، هم نظریه پرداز و هم عملگرا، و این همه را یکجا دارد. **الوین تافلر** او را از هوشمندترین و جدی‌ترین متفکران در امور سازمان‌ها می‌داند و بر این باور است که هرچه بنیس راجع به رهبری گفته است، ارزش شنیدن دارد. چارلز هندی نیز کتاب‌های بنیس را هدیه‌ای درس آموز می‌داند و می‌گوید، در جایی که افراد تنها وقایع و حوادث را می‌بینند، بنیس معانی و پیام‌ها را درک می‌کند. هندی معتقد است که خود او از بنیس تأثیر پذیرفته است. اکنون برخی از جملات بنیس را در پی می‌آوریم.

وارن بنیس^۱ در سال ۱۹۲۵ در شرایطی که پدرش ۱۸ ساعت در روز کار می‌کرد و دو برادر دوقلویش ده سال بزرگ‌تر از او بودند، به دنیا آمد. نخستین یافته‌های بنیس درباره رهبری سازمانی حاصل مشاهدات او از زندگی برادران دوقلویش بود. آنجا که یکی از برادرانش در هدایت و رهبری جمعی از بچه‌ها موفق بود و صدای برادر دیگرش گویی طنینی نداشت. بنیس مدرسه را دوست نداشت و هیچ کدام از معلمانش را به یاد نمی‌آورد، جز خانم معلمی را که با شیوه رهبری خود در کلاس، در ساخت شخصیت او مؤثر افتاد. نظم‌پذیری و سازمان‌یافتگی را از دوران سربازی و داشتن عقیده را در دانشگاه فراگرفت. در سال‌های ۱۹۵۱ تا ۱۹۵۶ در دوره دکترای مدیریت در دانشگاه ام‌آی‌تی (MIT)^۲ تحصیل کرد و **مرید داگلاس مک گریگور**، استاد این دانشگاه و نظریه پرداز معروف تئوری Y و X و صاحب کتاب «چهره انسانی سازمان» شد. سال‌های پس از آن در دانشگاه‌های گوناگون از جمله بوستون، هاروارد، نیویورک و مدرسه مدیریت اسلوان در ام‌آی‌تی به تدریس پرداخت. از ۱۹۷۱ به مدت شش سال رئیس دانشگاه سینسیناتی^۳ بود و استاد مدیریت در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی بود.

بنیس در تمام دنیا به مشاوره و سخنرانی پرداخت. او بیشتر عمر خود را به مطالعه و نگارش در موضوع رهبری گذراند و اولین فردی بود که زوال نظم دیوان سالاری^۴ را پیش‌بینی کرد. ۹۰۰ مقاله از او به چاپ رسیده‌اند و ۲۵ کتاب نیز

به من بگو!

● ندا فرخ‌بین، آموزگار پایه ششم، بوشهر



یک روز در مدرسه و سر کلاس درس متوجه شدم یکی از دانش‌آموزانم یکی دو زنگ است که می‌خواهد چیزی به من بگوید ولی خجالت می‌کشد. چند بار در طول همان روز صدایش کردم و به بهانه‌ای خواستم او را به حرف بیاورم، اما باز هم چیزی نگفت. آن روز تمام شد، ولی من به این فکر کردم که اگر تا پایان سال بخواهد به همین شیوه ادامه دهد، آن وقت در آخر سال در ذهن این دانش‌آموز و در دلش بسیار حرف‌های نزده و سؤالات بی‌پاسخ باقی خواهند ماند.

با خودم تصمیم گرفتم شیوه‌ای و راه‌حلی مناسب برای چنین دانش‌آموزانی بیابم. فردای آن روز که سر کلاس رفتم، به بچه‌ها گفتم، گاهی پیش می‌آید انسان سؤال یا حرفی در ذهنش هست که نمی‌داند چگونه و چگونه آن را مطرح کند یا شاید رودررو کمی خجالت بکشد. می‌خواهم جعبه‌ای طراحی کنم با عنوان «به من بگو» یا «برایم بنویس». جعبه را در گوشه‌ای از کلاس می‌گذاریم. هر کدام از شما اگر حرفی یا سخنی و سؤالی داشتید که به هر دلیلی نمی‌توانستید در جمع بیان کنید یا مستقیم بگویید، می‌توانید آن را در برگه‌ای بنویسید و در جعبه بیندازید.

من هر چند روز یک‌بار یا آخر هر هفته به این پیام‌ها رسیدگی می‌کنم. تمام بچه‌ها با خوش حالی موافقت کردند. حتی یکی از آن‌ها گفت خودم جعبه را می‌سازم. روز بعد هم جعبه زیبایی دست‌ساز خودش را آورد و در گوشه‌ای از کلاس قرار دادیم. تا آخر سال بچه‌ها بارها حرف‌های دلشان را نوشتند و در جعبه انداختند. چقدر راحت‌تر حرف‌هایشان را بیان می‌کردند! من هم تا جایی که امکان داشت، به تمامی خواسته‌ها و مسائلی که خجالت می‌کشیدند بیان کنند، رسیدگی می‌کردم. این شرایط باعث شده بود بچه‌ها با هم صمیمی‌تر شوند و احساس بسیار خوشایندی از کلاس و مدرسه داشته باشند.



رهبری و مدیریت هر دو مهم هستند، اما بین آن‌ها تفاوت وجود دارد:

● مدیریت کردن به معنای انجام دادن کار و به انجام رساندن آن است؛ مسئولیت کاری را داشتن و متولی کاری بودن است، اما رهبری، تأثیرگذاری و هدایت کردن در جهت عمل و تصمیم است.

● رهبران، انسان‌هایی صاحب دیدگاه هستند. به دیگران الهام می‌بخشند و سبب می‌شوند آن‌ها برای کوشیدن و دستیابی به تغییر رغبت پیدا کنند، اما مدیران انسان‌هایی هستند که رویه‌های عملیاتی را دنبال می‌کنند، زیرا توانایی تغییر ندارند.

● مدیر وضع جاری را می‌پذیرد، اما رهبر با آن به چالش برمی‌خیزد.

● مدیر متکی به عامل واپایش (کنترل) است، اما رهبر اعتمادآفرین است.

● رهبران از چپستی‌ها و چرایی‌ها می‌پرسند و مدیران از چگونگی‌ها.

● رهبران به توان‌افزایی و توانمندسازی می‌اندیشند، نه به مراقبت و پاییدن افراد.

● مدیر چشم‌انداز کوتاه‌مدت دارد، اما رهبر چشم‌انداز بلندمدت.

● مدیر چشم به موازنه سود و زیان دارد، اما رهبر به دوردست چشم دوخته است.

● مدیر اداره می‌کند، رهبر ابداع می‌کند.

● مدیر نگه می‌دارد، رهبر توسعه می‌دهد.

● مدیر فتوکپی است، رهبر اصل است.

● و بالاخره مدیر کارها را درست انجام می‌دهد، ولی رهبر «کار درست» را انجام می‌دهد. وقتی انسان دنبال کار درست می‌رود، بی‌درنگ ذهنش متوجه آینده می‌شود و به آرزوها، رسالت‌ها، آرمان‌ها، هدف‌های راهبردی و مقصدهای نهایی می‌اندیشد. اما وقتی در فکر درست‌انجام دادن کار باشیم، ذهنمان به دنبال دستگاه‌ها و فرایندها می‌رود و به چگونگی انجام کار می‌اندیشد.

پی‌نوشت‌ها

1. Warren G. Bennis
2. Massachusetts Institute of Technology (MIT)
3. Cincinnati
4. bureaucracy
5. ON Becoming A LEADER

معلم انعطاف پذیر

● احمد کعبی فلاحیه

طنز



کمی نگاهش کردم و گفتم: «حمام!... نکنه باید قبل از مصرف خودمو بشورم؟!»

با صدایی آرام جواب داد: «خوشم می‌آد دل و دماغ خوبی داری! اما بالاخره حمام نمره خودش از امتیازات محله به حساب می‌آد.»

به ایشان عرض کردم: «جناب عالی خیلی توی کارتون استادی. قبلاً بنگاه املاک نداشتید؟!»

آن برادر که سخت برآشفته شده بود، با تندى برگه‌ای را امضا کرد، مهری چوبی را که شبیه گوشت کوبی کوچک بود، کوبید پای برگه و گفت: «این هم ابلاغتون... بفرمایید... تو چهاردانگه خوش بگذره!»

سوار اتوبوس واحد شدم. ساعتی بعد جلوی حمام نمره پیاده شدم. محله ساکت بود و پرنده پر نمی‌زد. البته به‌نظرم کاملاً طبیعی بود، چون هفتم مهرماه بود و اغلب دانش‌آموزان هنوز نام‌نویسی نکرده بودند! نگاهی به اطراف انداختم. زمین بسیار وسیع و روبه‌رویم ظاهراً زیر کشت گندم رفته بود. چند گوسفند علف هم مشغول چریدن بودند و زیرچشمی نگاهم می‌کردند. از خودم پرسیدم، چرا باید اینجا، وجود حمام نمره موجب امتیاز مدرسه باشد؟ در حالی که افتخار حمام نمره باید این باشد که بغل مدرسه است!

غرق در این افکار فلسفی بودم که ناگهان خود را روبه‌روی مدیر مدرسه یافتم. ابلاغ را نشانش دادم و گفتم: «این ابلاغ بنده است

یادش بخیر. اول مهرماه سال ۱۳۶۲ برای گرفتن ابلاغ به اداره رفتم. دیدم مسئول دوره راهنمایی عوض شده است. البته برای ابلاغ‌جویانی مثل من فرقی نمی‌کرد چه کسی بیاید و چه کسی برود. جلوتر رفتم. محترمانه به مسئول جدید عرض کردم: «ادبیات درس می‌دم، برای گرفتن ابلاغ اومدم.» سرش را از روی کاغذها بلند کرد و با حالتی دلسوزانه گفت: «ببین برادر! مدرسه‌های نزدیک تموم شده، دیگه نداریم. اکثر مدرسه‌هایی که ادبیات می‌خوان، از «چهاردانگه» به پایین هستند.»

آن‌وقت‌ها محله چهاردانگه، در حاشیه تهران، برای ما معادل آخر دنیا بود؛ جایی مخصوص معلم‌های صفرکیلومتر و آب‌بندی‌نشده؛ تقریباً ابتدای جاده ساوه. به آن آقای برادر گفتم: «ولی من برای مدرسه نزدیک اینجا نیامده‌ام!»

شگفت‌زده پرسید: «پس برای چی اینجا اومدین؟!»
با آرامش و خونسردی عرض کردم: «فقط برای ابلاغ. همین.» او که حالا چشم از من برنمی‌داشت، با لحن جانورشناس محتاطی که پدیده نادری را کشف کرده باشد، گفت: «یکی دو تا مدرسه داریم ته چهاردانگه، می‌ری؟!»

با بی‌خیالی شانه بالا انداختم و گفتم: «فرقی نمی‌کنه.»
با تردید گفت: «یکی شون سر جاده است، دومی ته جاده. متأسفانه سر جاده پُره، ولی ته جاده ظاهراً جا داره. می‌خوای...؟! البته اون‌ی که ته جاده است، سر کوچه‌اش «حمام نمره» هم داره...»

با تاریخ امروز ... به جای نگاه کردن به برگه، زل زد توی صورتم و گفت: «شما از کجا آمده‌اید؟»

با احترام تمام، اول به گندمزار و بعد به مدرسه اشاره کردم و گفتم: «از مصر آمده‌ام و به سرزمین کنعان می‌روم.»

مدیر که قدری غافلگیر شده بود، با خنده گفت: «به گمانم سرزمین مصر خیلی هم شوخ‌پرور است! آیا چنین نیست؟» از او تشکر کردم و گفتم: «آوازه جناب‌عالی در کل منطقه پیچیده است! شنیده‌ام در مدرسه‌ای که شما مدیریت آن را به عهده دارید، همه چیز مرتب است و رضایت خاطر زیادی را فراهم آورده‌اید.»

متواضعانه شانه‌هایش را بالا انداخت و گفت: «شرمنده نفرمایید. ان شاءالله بتوانیم این را در عمل هم نشان دهیم و دبیران گرمی از مدیریت ما راضی باشند.»

خلاصه این هندوانه زیر بغل گذاشتن‌ها مدتی ادامه یافت تا اینکه یک‌دفعه پرسید: «می‌بخشید، شما می‌تونید حرفه‌وفن درس بدید؟»

با تعجب گفتم: «خب، البته که نه! چطور مگه؟»

با عذرخواهی گفت: «دو تا کلاس داریم که معلم حرفه ندارند. حالا اگه ممکنه کمی انعطاف به خرج بدید و این چندروز رو حرفه درس بدید، تا ان شاءالله یکی دو هفته بعد ترتیب کلاس‌های ادبیات شما رو بدم.»

دچار تردید عجیبی شدم. چون اصلاً چیزی از حرفه‌وفن نمی‌دانستم. از مدیر پرسیدم: «این درس شامل چه مباحثی می‌شه؟»

جناب مدیر که خود را پیروز ماجرا می‌دید، گفت: «چیزهای خیلی ساده، مثلاً پرورش زنبور عسل، تولید جوجه یک‌روزه، پرورش میگو یا سایر جانوران دریایی! البته نیازی هم نیست که به عمق درس‌ها ورود کنید. همین‌قدر که شمه‌ای از این موارد رو بدانید، کافی است. اونم فقط برای یکی دو هفته. دیگه استخاره نمی‌خواد... الان کلاس دوم، تو انتهای راهرو، در خدمت شماست. ان شاءالله به کمک مدیران کوشا و انعطاف‌پذیری مثل شما بتونیم مدیریت این واحد آموزشی رو به‌خوبی پیش ببریم!»

کیف به‌دست روانه کلاس حرفه‌وفن در انتهای راهرو شدم. برای اینکه دانش خود را درباره «ماکیان جماعت» به رخ بچه‌ها بکشم، کلی مطالب نغز و مفید ارائه دادم و گفتم: «اگر ماکیان نبودند، ما هم نبودیم.» بعد هم اضافه کردم که ماکیان انواع گوناگونی دارند. مثلاً مرغ و خروس و اردک و مرغابی و بوقلمون را روی هم رفته ماکیان می‌گویند. «بچه‌ها خوش حال بودند، چون به جای یاد گرفتن اسم آن همه جانور، کافی بود یک کلمه بگویند «ماکیان».

آخر کلاس هم پرسیدند: «آقا! برای تکلیف شب چه کاری باید انجام بدیم؟»

از اینکه می‌دیدم بچه‌ها درس را بسیار جدی گرفته‌اند، از خوش حالی در پوستم نمی‌گنجیدم. چند سرفه ملایم کردم و گفتم: «ابتدا از این درس خلاصه‌ای تهیه کنید. بعد هر کدام از شما عکس یکی از ماکیان را از روزنامه‌ها و مجلات پیدا کنید و با خود به کلاس بیاورید. حالا اگر جملات قصار یا ضرب‌المثل یا شعر کوتاهی درباره آن‌ها می‌دانید، حتماً اضافه کنید. مثلاً برای جوجه، که ماکیانی نابالغ است، می‌تونید شعر جوجه نافرمان از پروین اعتصامی را اضافه کنید. یا مثلاً برای گاو، ضرب‌المثل معروف گاو و خرن بار بردار... را به کار ببرید.»

ناگهان بچه‌ها یکصدا گفتند: «آقا! گاوها که جزو ماکیان نیستند. من به‌سرعت دست و پایم را جمع کردم و ضمن عذرخواهی گفتم: «البته که جزو ماکیان نیستن. اونا در طول تاریخ هیچ‌وقت از ماکیان نبوده‌اند، هرکسی هم گفته، برای خودش گفته! اگر هم جایی این رو خوندید، مثلاً در نشریات و غیره، اصلاً باور نکنید. نکید نگفتم!»

در همین موقع زنگ تفریح به صدا درآمد. بچه‌ها رفتند حیاط و من هم برای سوختگیری، یکرست رفتم دفتر دبیران! طبق معمول، نان بربری بود و پنیر تبریز، به اضافه جای ترکی! هیچ‌یک از همکاران را نمی‌شناختم. چند لحظه بعد مدیر آمد و به همکاران سلام کرد. همه صلوات فرستادند. وقتی به من رسید، دستش را دراز کرد و دست داد. بعد آهسته پرسید، «درس چطور بود استاد؟ بچه‌ها توانستند استفاده کنند؟»

با دهانی آکنده از نان بربری، زبان گردن و شانه را به کار گرفتم و مراتب تشکر و امتنان خود را نشان دادم. آن‌گاه جناب مدیر رو به همکاران کرد و گفت: «ان شاءالله به همت من و شما به‌زودی شاهد نتایج چشمگیر این مدیریت خواهیم بود.» و دوباره همه صلوات فرستادند. رשמشان این بود که برای هر کاری صلوات می‌فرستادند.

سرانجام زنگ آخر را هم زدند و من با ته‌مانده رمقی که برابم مانده بود، روانه کلاس شدم. در راهرو، یکی از همکاران را دیدم که وارد کلاس خط و نقاشی شد، در حالی که می‌دانستم صرف و نحو عربی خوانده است. فهمیدم همان‌قدر که من معلم حرفه‌وفن هستم، ایشان هم معلم هنر است! به‌محض ورود، بچه‌ها کتاب حرفه سال دوم را گشودند و به من خیره شدند. سینهام را صاف کردم و گفتم: «بچه‌ها! همان‌طور که می‌دانید، این ساعت به درس «ماکیان‌شناسی» خواهیم پرداخت.»

مبصر کلاس به‌سرعت برخاست و یادآور شد که این فصل را معلم قبلی درس داده است. من یواشکی درس بعدی را نگاه کردم و برای اطمینان از بچه‌ها پرسیدم الان کدام فصل را باید ادامه دهیم؟ همه یکصدا گفتند: «پرورش آبزیان! قسمت میگو.» من از بچگی با شکل و شمایل این جانور مشکل داشتم. متأسفانه در کتاب حرفه‌وفن هم تصویری بزرگ و رنگی و چندان‌آور از این حیوان انداخته بودند. برای اینکه درس را ادامه دهم، همین‌طوری گفتم: «چرا میگو جزئی از ماکیان است؟» بچه‌ها بلافاصله گفتند: «آقا ... میگو جز ماکیان نیست. توی دریا زندگی می‌کنه!»

خیلی زود فهمیدم دسته‌گل به آب داده‌ام. به‌سرعت دست و پایم را جمع کردم و گفتم: «البته که همین‌طور. اصلاً کی گفته میگوها، نوعی ماکیان‌اند؟ هر کی گفته، واسه خودش گفته! آفرین که حواستون هست. اصلاً مگه می‌شه میگو با این قیافه‌اش نوعی ماکیان باشه؟»

در همین حال متوجه شدم که کسی در می‌زند. با تعجب در را باز کردم. آقای مدیر بود. با صدای آرام گفت: «لطفاً یک تکلیف کوتاه به بچه‌ها بدید توی کلاس حل کنند، شما هم با من بیایید.»

با تعجب پرسیدم: «کجا بیام؟»

گفت: «بیایید دفتر. دست‌تنها موندم، کسی پیشم نیست. باید این فهرست رو تا قبل از ظهر آماده کنیم و به اداره تحویل بدیم!» ظاهراً چاره‌ای نبود، باید باز هم انعطاف به خرج می‌دادم!





کردد بصیر هر که گمارد بر او بصر

نگاهی به کتاب سیاست نامه خواجه نظام الملک

• دکتر محمد جلالی، مشاور دوره متوسطه، تهران

«سیاست نامه» بر دیگر کتاب های

هم قرآن خویش رجحان یافت.

خواجه در توصیف کتاب خود می گوید: «هم

پندار است و هم حکمت و هم مثل است و تفسیر قرآن و اخبار پیغمبر و قصص انبیا و سیر و حکایات پادشاه عادل. از گذشتگان خبر است و از ماندگان سَمَر و با این همه درازی، مختصر» (همان، ۲۶۶).

خواجه نظام الملک شخصیتی بسیار دلسوز و مهربان و رؤف القلب بود و به اجرای عدالت در میان مردمان بسیار مشتاق. این کثیر در «البدایه و النهایه» نقل می کند: «زنی ضعیف و درمانده از خواجه یاری طلبید. خواجه نیز لب به سخن با او گشود. در کنارش ایستاد تا به مشکلش رسیدگی کند و آن زن نیز مشکل خود را با خواجه بازگو می کرد. پاسبنان خواجه خواستند زن را از کنار خواجه دور نمایند، اما خواجه خطاب به آن ها فرمود: شما برای خدمت به چنین انسان های ضعیف و درمانده ای انتخاب شده اید، و گر نه پادشاهان و امرا نیازی به خدمت شما ندارند» (قنبری حیدرآبادی).

بحری است این کتاب پر از گونه گون گهر

یا باغ جان فزای پر از گونه گون ثمر

هر لفظ و هر معانی کاندلر فصول اوست

نیکوتر از جوانی و شیرین تر از شکر

از خواندنش نگیرد خواننده را ملال

کردد بصیر هر که گمارد بر او بصر

(سیاست نامه، ۱۳۴۳: ۲۲۶)

سیاست نامه یا سیرالملوک کتابی است شیوا به زبان فارسی که به نیروی درایت و کاردانی نویسنده توانای آن ابوعلی بن علی، معروف به **خواجه نظام الملک**، در قرن پنجم هجری نگاشته شده است.

نگارنده، وزیر فاضل و دانشمند **آلبارسلان سلجوقی** و پسرش **ملکشاه** بود. مشهور است که ملکشاه در پایان سلطنت خود از تنی چند از وزیران خواست که درباره بهترین شیوه کشورداری و تدبیر امور دین و دنیا کتابی تألیف نمایند تا آن را که از همه بهتر است، دستور زندگانی سیاسی و اجتماعی و مذهبی خود سازد (همان، ۵)، و در این تدبیر، کتاب



اکنون می‌خواهیم با بررسی کتاب سیاست‌نامه و ذکر نکاتی چند از مشرب فکری این وزیر هوشمند در باب مدیریت و اداره امور بهره‌ور شویم. خود خواجه در خصوص کتابش به مدیران ارشد توصیه می‌کند: «و هیچ خداوند فرمانی را از داشتن و دانستن این چاره نیست، خاصه در این روزگار که هر چند بیشتر خوانند، در کارهای دینی و دنیای بیداری بیشتر شود و راه تدبیر و صواب برایشان گشاده‌تر شود (سیاست‌نامه، مقدمه).

● گویا از دیرباز تعدد بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مکتوب پیاپی مشکل اساسی و دامن‌گیر نظام اداری ما بوده است. نویسندگان به مدیران توصیه می‌کند که مشغله بخشنامه‌ها را، جز در موارد ضروری، از کارکنان برگیرند تا هم ایشان فراخ‌تر به امور بپردازند و هم حرمت اجرای دستورالعمل‌ها حفظ شود. «نامه‌هایی که از درگاه نویسند، بسیارند و هر چه بسیار شود حرمتش برود. باید که تا مهمی نشود، از مجلس عالی چیزی ننویسند» (همان، ۸۳).

● توصیه دیگر ایشان به مدیران در خصوص چگونگی برخورد با سهو و خطاهای احتمالی معاونان و مشاوران است، با تکیه به دو منظر: یکی اینکه سازمان‌ها برای رسیدن یک فرد به جایگاه ارشدیت متحمل هزینه و صرف زمان طولانی شده‌اند و جایگزین کردن دیگری به جای ایشان کار راحتی نیست و افراد زده و کارآمد به آسانی یافت نمی‌شوند. دیگر اینکه غلبه خشم در برخورد با خطاها، قطعاً پشیمانی به بار خواهد آورد.

کسانی را که بکشند^۱ و بزرگ گردانیده‌اند، در آن روزگاری بسیار رنج باید برد و چون وقتی ایشان را خطایی افتد، اگر آشکارا با ایشان خطاب رود، آبریختگی^۲ حاصل آید و به بسیار نواخت^۳ و نیکویی، باز جای خویش نیاید. اولاً آن باشد که چون کسی خطایی کند، در حال اغماض کرده آید. او را بخوانند و بگویند: چنین چون کردی؟ و ما برآورده خویش را فرو نیاوریم و برکشیده را نیفکنیم. از سر آن گذشتیم. پس در این خود را نگاه دار و نیز خطایی نکنی که از پایگاه و حشمت، تو بیفتی، آن‌گاه آن کرده تو باشد، نه آن ما (همان، ۱۴۶).

امیرالمؤمنین علی(ع) را پرسیدند: از مردم کدام مبارزتر؟ گفت: آن که به وقت خشم خود را نگاه تواند داشت و کاری نکند که چون از خشم بیرون آید، پشیمان شود و سود ندارد. کمال خرد مرد آن چنان بود که خشم نگیرد؛ پس اگر گیرد، باید که عقل او بر خشم او چیره بود، نه خشم او بر عقل. و هر که را هوای نفس او بر خرد چیره بود، چون بشورد، خشم، چشم خرد را ببوشاند و همه آن کند که فرماید (همان، ۱۴۶).

● مصادر امور و مدیران باید از انتصاب افراد به سمت‌های متعدد خودداری کنند یا برای یک امر واحد چند مسئول نگذارند. کسی که چند کار را به او می‌سپارند، نمی‌تواند متمرکز باشد و همواره تعلل می‌کند. اگر این کار خراب شده، علتش آن است که به مسئولیت دیگر مشغول بوده‌ام. همچنین، اگر یک کار را به چند مسئول بسپاریم، ممکن است هر یک از آن‌ها مطلوب‌نبودن امر مربوط را بر عهده دیگری بیفکند. خواجه در این باره می‌فرماید: «پادشاهان بیدار و وزیران هشیار به همه روزگار دو شغل یک کس را نرمودندی تا کار ایشان به نظام و رونق بودی. از بهر آنکه چون دو شغل به یک کس فرمایند، همیشه نظام از او خاسته بود و از این دو یکی با خلل بود یا به تقصیری راه یابد. چون نیک نگاه کنی، هر که او دو شغل دارد، همواره با خلل بود و او ملامت‌زده و رنجور و مقصر بود. و هر وقت که یک مرد را دو شغل فرمایند، آن بدین حواله می‌کند و این بدان. لاجرم کار ناکرده ماند... و هر آنکه که وزیر بی‌کفایت بود و پادشاه غافل، نشانش آن باشد که عامل را از دیوان دو عمل فرمایند و امروز کسی هست که بی‌هیچ کفایتی ده عمل دارد و اگر شغل دیگر پدید آید هم التماس کند و درخواست و اندیشه نکنند که این مرد اهلیت این دارد که در خویشتن بپذیرد؛ به سر برد یا نه؟ و چندین مردمان جلد^۴ و کافی^۵ را محروم گذاشته‌اند و در خانه‌ها معطل نشسته و کس را تمیز آن نباشد که چرا باید که مجهولی، بی‌کفایتی، چند شغل بر دست گرفته‌اند و معروفي و معتمدی یک شغل ندارد و محروم ماند. خاصه کسانی را که در این دولت حقوقی است و شایستگی و شهامت و امانت ایشان معلوم گشته است و عجب‌تر از این همه آنکه در همه روزگار شغل به کسی فرمودندی که او پاک‌اعتقاد و اصیل و پارسا بودی و اگر انقیاد^۶ و قبول و اجابت نکردی، به کُزه^۷ و زور در گردن او کردند و امروز این تمیز برخاسته است» (همان، ۱۷۹-۱۷۸).

● کار مدیریت همواره باید با آرامش و سعه صدر توأم باشد. و تنها به این روش و منش می‌توان امور را به سامان نمود. سخن خواجه در این باب چنین است: «شتاب‌زدگی نباید‌کردن و چون خبری شود یا صورتی بندد، اندر آن آهستگی باید فرمود تا حقیقت آن بدانند.»

گفته‌اند: «العجله من الشيطان و التانی من الرحمن». بزرگمهر گوید: شتاب‌زدگی از سبکساری بود و هر که شتاب‌زده باشد و آهستگی ندارد، همواره پشیمان و غمناک باشد، که سبب فساد صلاح، آن شتاب‌زدگی باشد و شتاب‌زده همیشه اندر سرزنش خویش باشد و هر زمان توبه کند و عذر می‌خواهد و غرامت کشد» (همان، ۱۵۷-۱۵۶).

● مشاورت کردن از قوی‌رایی بود و از تمام عقلی؛ چه هر کس با دانشی باشد و هر یک چیزی داند، یکی بیشتر و یکی کمتر، و یکی دانشی دارد و هرگز کارنیسته است و نه آزموده و یکی دیگر همان دانش دارد و کارنیسته و تجربت کرده. این چنان باشد که یکی معالجت دردی و علتی از کتاب طب خوانده باشد و نام آن داروها به یاد دارد و بس. و یکی همان داروها بداند و معالجت کرده باشد و بارها تجربت گرفته. هرگز این با آن راست نیاید... و دانایان گفته‌اند: تدبیر یک تن چون زور یک مرد و تدبیر ده تن چون زور ده تن بود» (همان، ۱۸۰).

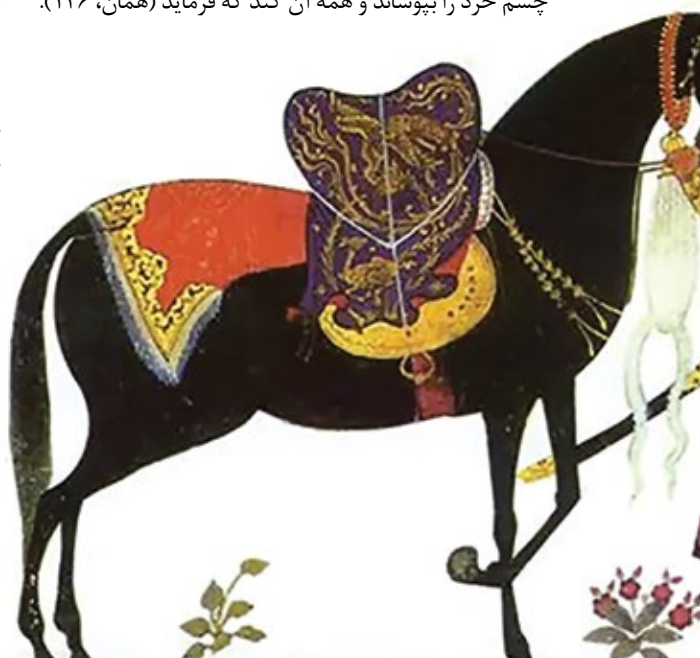
پی‌نوشت‌ها

۱. کسانی را بکشند: به جایگاه بالا و رفیع برسانند
۲. آبریختگی: هتک حرمت
۳. نواخت: بخشش، عطا
۴. جلد: باعرضه، ماهر
۵. کافی: باکفایت، کاردان
۶. انقیاد: فرمان‌برداری
۷. کُزه: اجبار و زور

منابع

۱. سیاست‌نامه، ابوعلی بن علی خواجه نظام‌الملک. به تصحیح محمد قزوینی و تعلیقات مرتضی مدرسی‌چهاردهی. چاپ دوم، زوار. ۱۳۴۳.
۲. مقاله‌اندیشه‌های سیاسی و اجتماعی خواجه نظام‌الملک. مسعود قنبری و ابوالقاسم حیدرآبادی.

http://sociology1.blogfa.com/post/58



در سایه کوه باید از دشت گذشت

گفت وگو با جعفر عزیزی
مدیر دبیرستان شهید بهشتی، زنجان
● ابراهیم اصلانی

کلیدواژه‌ها: چالش‌های مدیریتی، موفقیت، کنترل بحران

گفت وگو



به پیشنهاد شورای برنامه‌ریزی ماهنامه رشد مدیریت مدرسه قرار شده است در باره چالش‌ها و مسائل مدیریت مدرسه با تعدادی از مدیران گفت وگو شود. برای این شماره به سراغ مدیری از شهر زنجان رفته‌ایم. جعفر عزیزی ۳۰ سال سابقه اشتغال دارد و بیش از نصف آن را در مدیریت مدرسه سپری کرده است. او از ۱۰ سال پیش مدیر دبیرستان استعدادهای درخشان شهید بهشتی ۲ زنجان است. عزیزی در سال ۱۳۹۰ به عنوان «معلم پژوهنده برتر» در استان معرفی شد و در سال ۱۳۹۶ رتبه برتر استانی و کشوری را کسب کرد.

● خودتان به عنوان مدیر با چه چالش‌هایی مواجه بوده‌اید؟ می‌دانید که مشکلات و گرفتاری‌های مدرسه و مدیریت آن کم نیست. من با چند موضوع مواجه بوده‌ام که چالش‌های مهمی تلقی می‌شوند مانند: تفریحات ناسالم و درگیری فیزیکی دانش‌آموزان در مدرسه‌های عادی؛ وجود دانش‌آموزان مستعد ورزش دوست، ولی گریزان از درس و نمره؛ آموزش به همراه تربیت در دوران کرونا؛ کمال‌زدگی، نابغه‌پنداری فرزندان، علاقه افراطی فراگیرندگان به اول شدن در همه چیز و ۲۰ محوری در مدرسه‌های خاص که اسم آن‌ها را «دام نبوغ» می‌گذارم.

● مدیر مدرسه باید برای مدیریت مسائل و چالش‌ها چه دانش، آمادگی و مهارت‌هایی داشته باشد؟ من به‌طور خلاصه به چند نکته اشاره می‌کنم. امیدوارم برای آموزش تخصصی مدیریت مواجهه مؤثر با چالش‌ها اقدامات بهتری صورت گیرند:

- مدیریت واقع‌بینانه و منطقی، حتی در حوادث و اتفاقات؛
- تاب‌آوری، حفظ آرامش و توجه به مشتری‌مداری (اولیا و دانش‌آموزان)، قدرشناسی مستمر از همکاران و پرهیز از

● در دو سه سال گذشته، با شیوع بیماری کرونا، مدرسه‌ها با مشکلات زیادی مواجه شدند. با در نظر گرفتن این دوره و همچنین با مراجعه به پیشینه شغلی خودتان، چه موضوعاتی را در مدرسه چالش تلقی می‌کنید؟

طبیعی است تلقی مدیران از چالش می‌تواند متفاوت باشد. من در طول سال‌های مدیریت مدرسه چند موضوع را جدی و چالشی دیده‌ام:

● تعارض موضوع ارتقای مهارت‌های زندگی با اتفاقات و حوادث ناخواسته در ورزش، سرویس و اردو و در نتیجه حمایت‌نشدن عوامل مدرسه؛

● حذف نیروی مشاور از مدرسه در دوره دوم و هدایت ناصحیح دانش‌آموزان به رشته تجربی و عوارض سوء آن در سال کنکور و پساکنکور؛

● افراط در مجازی‌گردی بی‌هدف به جای یادگیری معتبر و منسجم و نبود مدیریت وسایل ارتباطی در مدرسه و منزل؛

● غلبه حاشیه بر متن در کار مدیران و مدرسه، از جمله: بوفه‌ها و نیروهای خدماتی، سرویس ایاب‌وذهاب، تهیه لباس متحدالشکل، اولویت انواع مراسم و گزارش‌های اداره‌ها و نهادهای

موفقیت مسیری یک طرفه نیست، یک سفر مداوم است. مدرسه بدون جزرومدهای کوچک، بی هیجان و سرد خواهد بود

● مشتری‌مداری و خود را به جای مردم گذاشتن در لحظات تصمیم‌گیری و رفتار اداری هم یک ضرورت است. قدرت درک و جذب مثبت‌ها، دوست داشتن همه مراجعان و تبعیض‌قائل نشدن بین ارکان و اعضا هم باید مورد توجه قرار گیرد. البته ضمن برقراری رابطه مبتنی بر احترام متقابل، انضباط و قواعد در محیط کار هم باید محفوظ باشد.

○ قسمت آخر گفت‌وگو را به اختیار خودتان می‌گذاریم تا نکته‌هایی را که لازم می‌دانید، بگویید.

موفقیت مسیری یک‌طرفه نیست، یک سفر مداوم است. وقتی تصور می‌کنیم همه‌چیز تمام شده است و باید استراحت کنیم، متوقف می‌شویم. مدرسه بدون جزرومدهای کوچک، بی‌هیجان و سرد خواهد بود. گاهی باید دیوار مشابه‌سازی مدرسه‌ها، نوشتن برنامه یکسان و کتاب‌های درسی همسان و شیوه‌های ارزیابی مشترک برای مدرسه‌ها را جابه‌جا کرد. نمی‌شود در پیچ‌وخم بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های دست‌وپاگیر، طولانی و فرساینده متوقف ماند؛ چیزی که نه با مدرسه‌محوری سازگار است، نه با گفته‌های سند تحول.

به نظرم خوب است ایجاد امکان تحصیل بین‌رشته‌ای، برای کاهش بار روانی رشته تجربی از دوش دانش‌آموزان، بررسی شود. تلاش برای ممکن‌ساختن غیرممکن‌ها در مدرسه‌ها، هم هنر است و هم تفریح. به قول مرحوم **مجتبی کاشانی**، مدیریت دل است. خوشبختانه دانش‌آموز و پدر و مادر، در خدمت‌بودن را می‌فهمند.

به مسئولان پیشنهاد می‌کنم، برای طراحی و کارآمدسازی ساختارهای عملیاتی مقابله با چالش‌ها و بحران‌ها در قالب دوره‌های عملی پدافند غیرعامل یا هر عنوان دیگر، به‌منظور ارتقای مهارت‌های اطلاعاتی و عملی مدیران و نهادینه‌سازی رویکرد پیش‌رویدادی در مواجهه و مهار بحران، چاره‌ای بیندیشند. طبیعی است انسان در حوادث نگران آبرو، غرور و شخصیت مورد تهدیدش باشد، ولی پاسخ مدیر و تیم به مسئله مهم است. نحوه تغییر سازنده و آرام مسائل بسیار مهم است و اینکه به دور از عصبانیت و سراسیمگی بیش از حد، مسئله به صورت مشکلی بی‌نهایت منفی و فاجعه تلقی نشود! حادثه‌ها و چالش‌ها گاهی مثل دردند؛ موهبت‌اند و هشداردهنده. همچنان که در دل بحران کرونا، ظرفیت‌های بزرگ آموزشی یافت شد. هم‌قطار، هم‌درد و هم‌خطر بودیم. تاوان دادیم، ولی به هم نزدیک شدیم. تحمل کردیم و تجربه اندوختیم. می‌گویند: هر آنچه ما را نکشد، قوی‌ترمان می‌کند. اجازه می‌خواهم حرف‌هایم را با این دو بیت از مرحوم مجتبی کاشانی به پایان ببرم:

یک روز رسد غمی به اندازه کوه
یک روز رسد نشاط اندازه دشت
افسانه زندگی چنین است گلم
در سایه کوه باید از دشت گذشت

تصمیم‌های عجولانه و احساسی؛
- ایجاد تعامل سازنده بین ارکان مدرسه و همدلی بین منابع انسانی در خلأها و کاستی‌های موجود در آموزش و پرورش. باید یادآوری کنم سال‌هاست مدیران به افزایش توقعات اداری از یک طرف و کاهش حمایت‌ها از طرف دیگر، عادت دارند.

- تلاش برای یادگیری مستمر شیوه‌های برخورد با بحران‌ها و حوادث خرد و کلان آموزشی، با مطالعه تخصصی نشریات و کتاب‌های مدیریت و حضور در دوره‌های مفید آموزشی؛

- شهامت قبول مسئولیت با وجود نواقص و شرایط نامطلوب. البته ویژگی معمول بسیاری از مدیران این است. زمانی که فرد با شهامت و پشتکار در برابر بحران‌ها ایستادگی می‌کند، دل بقیه ارکان مدرسه هم قرص می‌شود.

- در یادلی در کار، پدربودن در مقام مدیر، حتی با وجود جوانی، به کارگیری جاذبه در حد اعلا و دافعه در حد ضرورت، و سهیم کردن همکاران در رحمت‌ها و افتخارات در کنار زحمات و ناکامی‌ها.

○ اگر بخواهید با همکاران مدیر صحبتی بکنید، چه توصیه‌هایی به آنان خواهید داشت؟

● نخستین گام افزایش معلومات و آگاهی کامل از حادثه، نظرخواهی از کارکنان درگیر و جمع‌آوری ایده‌ها، گوش‌دادن صبورانه، تسلط بر احساسات، کمی خوش‌بینی و یافتن یکی دو مورد ویژگی مثبت در موقعیت جدید است که البته شاید گفتن آن آسان به نظر برسد.

● با شهامت ایجاد تغییر و انعطاف‌پذیری الگوی فکری خود و تیم را برهم بزنیم؛ به‌طوری که مثل غریبه، با زاویه دید دیگری به حادثه و موضوع نگاه و از اول شروع کنیم.

● اعتمادسازی در روابط مدیر و اعضای تیم، با وجود تفاوت‌ها در همه سطوح‌ها، باید جزئی از فرهنگ کاری باشد. اعتماد مانند هوایی است که تنفس می‌کنیم. وقتی هست کسی متوجه آن نیست و وقتی نباشد، سرمایه، افراد و ارکان را سست می‌کند. قول بدهیم و امیدواری ایجاد کنیم، ولی با عمل و اقدام بیشتر، اعتماد همکاران، اولیا و دانش‌آموزان را جلب کنیم. اعتماد هوشمندانه به افراد، براساس شایستگی نه علاقه‌های شخصی، حتی اجازه نمی‌دهد برخی از چالش‌ها و خطر‌ها شکل بگیرند.

● همکاران و افراد باهوش‌تر و فعال‌تر را جذب کنیم تا جوهره وجودشان در روزهای سخت و بحرانی آشکار شود و نقطه قوت مدرسه باشند.

● خوبان و همکارانی را که تفکر خلاق و راهبردی دارند، به‌موقع و به‌زیبایی تشویق کنیم. البته خلاقیت را نباید زیاد پیچیده کنیم. خلاق‌بودن در برابر شلاق حوادث، شگفتی‌آفرینی نیست. ایجاد تغییرات کوچک در وضع موجود، تغییر دیدگاه، ایجاد آمادگی و تمهید فرصت برای ایام تهدید، خلاقیت است.

رشد روحیه خلاقیت و کارآفرینی

● حکیمه سادات حسینی مهرآبادی، کارشناس آموزش پیش‌دبستانی، ناحیه ۳ قم

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، کارآفرینی، معلم خلاق، خودباوری

خلاقیت در فرایند قصد کارآفرینی نقش مهمی ایفا می‌کند. افراد با خلاقیت بالاتر می‌توانند اعتمادبه‌نفس را در کارآفرینی خود ایجاد و حفظ کنند. ما با انفجار دانش روبه‌رو هستیم و باید هم‌سفران خود را نوآور، خلاق و دارای استقلال فکری بار آوریم و در محیطی قرارشان دهیم که آن‌ها را خلاق بار آورد. مدرسه در حکم جامعه‌ای کوچک که ارتباط اعضای آن با یکدیگر فضای اجتماعی مشخصی را ایجاد می‌کند، باید بتواند در شکوفایی ویژگی‌هایی چون خلاقیت، خودباوری، آینده‌نگری، خطرپذیری و تمایل به کامیابی (روحیه کارآفرینی) در دانش‌آموزان مؤثر باشد.

نظام آموزشی و برنامه‌ریزان

کشورهای پیشرفته در تعلیم و تربیت، با توجه به نقش مؤثر و مثبت کارآفرینان در توسعه جامعه، بهره‌برداری از این ظرفیت را برای رویارویی با مشکلات مانند رکود، تورم و نبود اشتغال مورد توجه قرار داده و برای بسط و گسترش آن، به‌ویژه در میان دانش‌آموزان، اقدامات زیادی انجام داده‌اند. انتقال علم و دانش به دانش‌آموزان و بارور کردن استعدادهای ذهنی آنان و مهم‌تر از آن کمک به جامعه‌پذیری آن‌ها، از وظایف انکارناشدنی آموزش و پرورش است (همتی و همکاران، ۱۳۹۴). در واقع، خلاقیت به یک

شایستگی ضروری برنامه درسی تبدیل شده است و در پاسخ‌گویی موفق به تقاضاهای در حال تغییر جامعه معاصر نقشی اساسی ایفا می‌کند (ولکورسما و کومرا، ۲۰۲۱). سیاست‌گذاران آموزشی باید فضای کافی را برای ظهور خلاقیت فراهم و آن را جزو محور فعالیت‌های آموزشی نهادینه کنند. برنامه‌ریزان باید هدف‌های آموزشی را در جهت رشد خلاقیت نوآموزان و متناسب با فلسفه اجتماعی و تربیتی حاکم بر جامعه تدوین کنند.

خانواده

در رشد خلاقیت کودکان عوامل متعددی مؤثرند. بدون شک خانواده مهم‌ترین نقش را در کنترل و هدایت تخیل و ظهور خلاقیت‌ها دارد. زمینه رشد خلاقیت کودکان با فراهم کردن فرصت‌های لازم برای سؤال کردن، کنجکاو و کشف محیط پدید می‌آید. مهم‌ترین آفت خلاقیت‌های ذهن تهدید و تنبیه‌های فکری است. بچه‌های خلاق به آرامش روانی، اطمینان خاطر و اعتمادبه‌نفس قوی نیاز دارند.

مدرسه

جهت‌گیری مدرسه مدرن به سمت انسانی‌شدن فرایند آموزشی و رشد همه‌جانبه شخصیت کودک، نیاز به ترکیبی هماهنگ را پیش‌فرض می‌گیرد؛ فعالیت آموزشی واقعی که در چارچوب آن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های اساسی با فعالیت‌های خلاقانه مربوط به رشد تمایلات فردی دانش‌آموزان شکل می‌گیرند (سامیندوا، ۲۰۲۱). در مورد روابط بین خلاقیت و عملکرد مدرسه می‌توان گفت: اولاً، توانایی‌های خلاق محرک هستند، نه ترمز موفقیت مدرسه.



عوامل مؤثر در رشد روحیه خلاقیت و کارآفرینی



تأثیر بسزایی دارد. شاید بتوان گفت، معلم خلاق روش تدریس خود را به گونه‌ای انتخاب می‌کند که به رشد خلاقیت دانش‌آموزان منجر شود. چنین معلمی کلاسی پویا دارد و متناسب با هر مبحثی، روشی خاص برمی‌گزیند و آموزش خود را با طرح سؤالاتی آغاز می‌کند که بحث‌برانگیزند و به تفکر در دانش‌آموز منجر می‌شوند. او به جای اینکه شرایط را برای انتقال اطلاعات فراهم کند، آنان را در موقعیتی قرار می‌دهد که خود به جست‌وجوی اطلاعات بپردازند. در پرورش روحیه کارآفرینی، آنچه باید در حین آموزش به آن توجه شود، استقلال، خودباوری، اعتمادبه‌نفس، ریسک‌پذیری و خلاقیت است (همتی و همکاران، ۱۳۹۴). تا به امروز مطالعات زیادی در مورد خلاقیت دانش‌آموزان انجام شده‌اند. جانگ (۲۰۰۹) بررسی کرد چگونه فناوری مبتنی بر وب می‌تواند با زندگی واقعی ادغام شود تا خلاقیت دانش‌آموزان دبیرستانی را تحریک کند و چگونه خلاقیت دانش‌آموزان با تعاملات برخط و پرسش و پاسخ معلم تسهیل می‌شود. این مطالعات نشان دادند فناوری برای پرورش خلاقیت دانش‌آموزان مفید است (شادیو و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشنهاد: به‌منظور افزایش روحیه خلاقیت و کارآفرینی در مدرسه

- ✓ خلاقیت و نگرش منفی نسبت به دانش‌آموزان خلاق که گاهی در مدرسه مشاهده می‌شود، معمولاً به گروه کوچک و خاصی از دانش‌آموزان خلاق مربوط می‌شود؛ آن‌هایی که بیشتر تکانشی و ناسازگارند. سوم، فرایندهای ذهنی مرتبط با خلاقیت از یادگیری حمایت می‌کنند. چهارم، یادگیری خلاق زمانی اتفاق می‌افتد که دانش‌آموزان بتوانند دانش جدید و معنادار را به‌طور مشترک کشف کنند. پنجم، آموزش در مدرسه از هوش و خلاقیت پشتیبانی می‌کند؛ البته به‌احتمال زیاد به میزان متفاوت. ششم، هر دو فرایند خلاق و یادگیری زمانی مؤثرترند که با عاملیت و ارزش همراه باشند. احساس اعتمادبه‌نفس و ارزش قائل شدن برای خلاقیت و یادگیری برای ایجاد و هدایت انگیزه ابزار است. هفتم، در هر دو فرایند خلاقیت و یادگیری، خودتنظیمی حیاتی است (کاروسکی، ۲۰۲۱).
 - مدرسه با فراهم آوردن امکانات لازم برای ارائه آموزش‌های مباحث درسی در خارج از محیط کلاس درس و در محیط واقعی و استفاده از معلمان خلاق و پذیرفتن ایده‌های نوی آنان و تشویق دانش‌آموز خلاق و رشد آن‌ها زمینه‌ساز ایجاد خلاقیت و کارآفرینی خواهند بود. غالباً محیط نامناسب آموزشی در برخی از کشورها به‌سادگی سبب ازبین رفتن احتمال توسعه موفق کارآفرینان می‌شود. بنابراین، مدیران و معلمان می‌توانند به طریق مناسب با بهبودبخشیدن محیط آموزشی و ایجاد فضای سازمانی مطلوب در مدرسه، فرصتی مناسب و مقتضی برای رشد روحیه کارآفرینی در دانش‌آموزان ایجاد کنند.
- معلمان**
- شخصیت معلم و روش تدریس او در خلاقیت کودکان

منابع

۱. همتی، امیر؛ نجف زاده، آسان؛ سیدصدیق، سیدحجت (۱۳۹۴). بررسی موانع خلاقیت دانش‌آموزان در مدارس به‌عنوان مؤلفه مهم کارآفرینی. دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه. تهران.
2. AKHTER, A., KARIM, M. M., & ISLAM, K. (2022). The Impact of Creativity and Innovativeness on Digital Entrepreneurship: Empirical Evidence from Bangladesh. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 77-82.
3. Karwowski, M. (2021). School does not kill creativity. *European Psychologist*.
4. Shadiev, R., Yi, S., Dang, C., & Sintawati, W. (2022). Facilitating Students' Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in a Telecollaborative Project. *Frontiers in Psychology*, 2114.
5. Valqueresma, A., & Coimbra, J. L. (2021). Searching for creativity in the Portuguese preschool and basic education curricula. *The Curriculum Journal*.
6. Xamidovna, R. I. (2021). Play as a means of developing the creative abilities of Preschool Children. *Middle European Scientific Bulletin*, 10.

نور سر کلاسی

نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، نور، لامپ، چراغ، صفحه اسامی

مدیر مدرسه با نیازهای گوناگونی مواجه می‌شود. این نیازها گاهی از نوع معماری محیط و عناصر ساختمان مدرسه و 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. این سومین بخش از مجموعه مقالاتی است که درباره نور و تأمین روشنایی مصنوعی در محیط‌های یادگیری ارائه می‌شود. در دو شماره قبل به شکل کاربردی به ویژگی‌های گوناگون نور الکتریکی پرداخته شد. در این شماره با انواع لامپ‌ها و چراغ‌ها و همچنین نحوه به کارگیری آن‌ها در فضاهای آموزشی آشنا می‌شویم.

می‌تواند در چراغ‌های مختلف به شکل‌های گوناگون جای گیرد. در ادامه به شکلی گذرا ابتدا به انواع مهم لامپ‌ها یا منابع روشنایی و چگونگی انتخاب آن‌ها برای مدرسه اشاره می‌شود و پس از آن انواع چراغ‌ها و شکل استفاده آن‌ها در مدرسه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

لامپ‌ها یا منابع الکتریکی نور

سیر فناوری از ابتدای اختراع اولین لامپ تاکنون نتایج گوناگونی برای صنعت روشنایی در پی داشته و اکنون برخی از انواع لامپ‌ها که در گذشته و حتی در سال‌های طولانی رونق فراوانی داشته است، کاملاً از رونق افتاده‌اند و حتی در برخی از کشورهای دنیا منسوخ یا استفاده از آن‌ها ممنوع شده است.



در کشور ما هم در سال‌های اخیر استفاده بسیاری از انواع لامپ‌ها از جمله لامپ‌های التهابی و یا حتی فلورسنت از

کدام لامپ یا چراغ را انتخاب کنیم؟

در خیابان لاله‌زار تهران یا دیگر مراکز عرضه محصولات برقی، از جمله چراغ‌ها و لامپ‌ها، با انواع بسیار گوناگونی از این دست محصولات روبه‌رو می‌شوید که تنوع بسیار زیادشان، انتخاب را مشکل می‌کند. پیش از آنکه به چگونگی انتخاب چراغ برای کلاس‌ها، دفاتر و سایر فضاهای مدرسه بپردازیم، اشاره‌های کوتاهی به انواع منابع نور الکتریکی می‌کنیم. در اینجا هم تلاش می‌شود به شکلی کاربردی و متناسب با نیازهای فضاهای آموزشی و محیط‌های یادگیری به موضوع پرداخته شود. به تعریف‌های دقیق علمی و بحث‌های پردامنه نظری وارد نمی‌شویم.

چراغ یا لامپ؟



می‌دانیم که چراغ همان لامپ نیست. لامپ یک منبع نور الکتریکی است، اما چراغ ساختاری است که لامپ و قطعات جانبی پیرامون آن را در خود جای می‌دهد؛ بنابراین، لامپ



برای دسترسی به بخش اول
پویش کنید.



برای دسترسی به بخش دوم
پویش کنید.

مقرون به صرفه نیستند و هم سلامت را به طور جدی تهدید می کنند.

عمر لامپ های فلورسنت در برابر روشن و خاموش شدن های مکرر و متوالی کوتاه می شود؛ بنابراین، در محیط مدرسه که مدیریت روشن و خاموش کردن چراغ ها تقریباً ممکن نیست و رفت و آمد زیاد است، باید پذیرفت که تعویض مکرر لامپ های فلورسنت هزینه های زیادی بر مجموعه مدرسه بار می کند. ضمن اینکه میزان مصرف انرژی در این لامپ ها به مراتب از لامپ های نسل ال ای دی بیشتر است.

از طرف دیگر، برای همه مدیران مدرسه، سلامت دانش آموزان اهمیت فراوانی دارد. این در حالی است که انواع لامپ های فلورسنت به طور بالقوه برای سلامت کاربران مدرسه خطرناک اند. این خطر، در زمان شکسته شدن آن ها به فعلیت در می آید. جیوه موجود در یکی از این لامپ ها می تواند ۳۰۰۰۰ لیتر آب را آلوده کند. همچنین، شکسته شدن این لامپ ها موجب آزاد شدن مواد سمی جیوه و بخار فسفر داخل لامپ در فضا می شود که تنفس آن بسیار خطرناک است. اگر این اتفاق در یک کلاس یا هر فضای آموزشی دیگر رخ دهد، ضروری است همه دانش آموزان و افراد حاضر در آن فضا حداقل به مدت ۱۵ دقیقه از آنجا خارج شوند. جمع آوری دورریز آن هم باید بدون استفاده از جاروی برقی و با تمهیدات و احتیاط های ویژه ای صورت پذیرد. چه بسا به دلیل همین ویژگی هاست که چند سالی است تولید لامپ های این چنینی در بسیاری از کشورهای اروپایی متوقف و ممنوع شده است.



از آنجا که ایجاد محیط ایمن در مدرسه بسیار ضرورت دارد، تردیدی نیست که لامپ ها یا چراغ هایی که برای مدرسه نه عمر و دوام و نه صرفه اقتصادی دارند و از طرف دیگر ممکن است خطرات جدی برای سلامت دانش آموزان داشته باشند، دیگر در مدرسه جایی ندارند و باید به فکر تغییر آن ها باشیم.

رونق افتاده است و لامپ های ال ای دی و مشتقات آن، مانند انواع لامپ های سی اوی و همچنین اس ام دی و به طور ویژه، پنل های اس ام دی، بخش بسیار گسترده ای از بازار محصولات الکتریکی را به خود اختصاص داده است.



فرض بر این است که همه مدیران و نیروهای اجرایی مدرسه با انواع لامپ های متداول آشنایی دارند و پرداختن به این موضوع ضرورت ندارد. همه به خاطر داریم که استفاده از لامپ های التهابی با رشته ای که در گذشته بسیار پر طرفدار بودند، به دلیل مصرف بالای برق و انرژی، روز به روز کاهش پیدا کرد و در یک دوره ای این لامپ ها جای خود را به انواع لامپ های سی اف ال یا فلورسنت فشرده دادند. این در حالی است که اکنون این نوع از لامپ ها هم کاملاً به حاشیه رانده شده اند و لامپ های نسل ال ای دی، مانند اس ام دی و سی اوی که فناوری آن ها بر عبور جریان الکتریکی در بلورهایی از عناصر نیمه هادی مبتنی است، تقریباً همه بازار را به اشغال خود در آورده اند. عوامل متعددی مانند مصرف بسیار پایین انرژی و همچنین تنوع فراوان در شکل، طرح و رنگ مطرح اند که انتخاب این دسته از منابع نوری را به شکل کاملاً قاطع، در اولویت قرار می دهند.

در بیشتر مدرسه های ایران، استفاده از لامپ های التهابی، به خاطر مصرف بالای برق، منسوخ شده است؛ اما در بسیاری از مدرسه ها هنوز از لامپ های فلورسنت در انواع آن استفاده می شود. مشکل بیشتر این مدرسه ها، هزینه به نسبت بالای تغییر این لامپ ها با لامپ ها یا چراغ های جدیدتر، مانند صفحه های اس ام دی است.

چرا باید چراغ های مدرسه مان را عوض کنیم؟

اگر شما از آن دسته مدیرانی هستید که با این موضوع روبه رو هستید، خوب است بدانید که لامپ های فلورسنت را دیر یا زود باید کنار بگذارید؛ هم از نظر اقتصادی در درازمدت

دورریز چراغ های فلورسنت، به دلیل وجود مواد شیمیایی مثل باریم، بسیار سمی و خطرناک است.



مقایسه لامپ‌های رشته‌ای، فلورسنت و ال‌ای‌دی‌ها در زمینه‌های گوناگون

بهرترین	صرفه‌ترین	سازنده
ال‌ای‌دی‌ها	فلورسنت	رشته‌ای
۹ وات	۱۵ وات	۵۵ وات
۱۵ وات	۲۳ وات	۹۰ وات
۲۰ وات	۳۳ وات	۱۲۰ وات
۵۰ وات	۸۰ وات	۳۰۰ وات
۱۵۰-۲۵۰ وات	۱۰۰-۱۶۰ وات	۱۰۰۰-۱۰۰۰۰ وات
۸۰٪	۷۰٪	۱۰٪
۸۰٪	۷۰٪	۱۰٪
۸۰٪	۷۰٪	۱۰٪

سری که درد می‌کند!

«چراغ‌های مدرسه من دارند به‌خوبی کار می‌کنند. سال‌هاست با این چراغ‌ها دارم مدرسه را می‌گردانم. در این اوضاع اقتصادی که من مدیر باید به این فکر باشم که چگونه ابتدای سال تحصیلی را به انتهای آن برسانم و بتوانم مخارج مدرسه را به‌درستی تأمین کنم، دیگر جایی برای تعویض چراغ‌ها باقی نمی‌ماند. سری را که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند. نفس شما هم از جای گرم بلند می‌شود...»

این‌ها می‌توانند حرف‌های بسیاری از مدیران مدرسه‌ها درباره مطالب گفته‌شده باشند. در نگاه نخست هم درست به نظر می‌رسند و کاملاً قابل درک است. در این شرایط سخت اقتصادی که بیشتر مدرسه‌ها از آن رنج می‌برند، این‌گونه تغییرات، در اولویت نیستند. یک مدرسه با ۳۰ نیروی آموزشی و اداری که برای نوسازی چراغ‌های خود به یک‌صد عدد صفحه (پنل) اسامدی نیاز دارد، باید حقوق یکی دو ماه همه نیروهایش را هزینه این تغییر کند؛ اما جور دیگری هم می‌توان دید. روشی که بیشتر مدرسه‌هایی که این تغییرات را به وجود آورده‌اند، پیش گرفته‌اند. البته ابتدا باید پذیرفت که سری درد می‌کند و باید برای درمان آن فکری کرد. در این صورت می‌توان به شکل تدریجی شروع به تعویض چراغ‌ها کرد. هر سال یک کلاس یا حتی کمتر از آن در این برنامه قرار می‌گیرند. در این صورت، به‌شکل تدریجی و ظرف مدت چند سال، وضعیت چراغ‌های مدرسه به شکل مناسبی تغییر پیدا می‌کند.

انواع چراغ‌ها در مدرسه

همان‌طور که اشاره شد، چراغ ساختاری است که لامپ و قطعات جانبی پیرامون آن را در خود جای می‌دهد. چراغ‌ها در انواع گوناگون خود، متناسب با شکل هندسی یا حجمی، نوع نصب یا اتصال به سطح، جهت تابش نور، میزان انعطاف و بسیاری دیگر از مؤلفه‌ها تقسیم می‌شوند.

نقطه‌ای، خطی یا صفحه‌ای

پس از گسترش و فراگیری ال‌ای‌دی‌ها در صنعت روشنایی، این امکان برای سازندگان و تولیدکنندگان فراهم شد تا بتوانند چراغ‌های گوناگونی با شکل‌های هندسی متنوع به



صفحه‌های اسامدی

بازار عرضه کنند. بیشتر چراغ‌های رایج در بازار که تهیه آن‌ها برای مدرسه امکان‌پذیر است، چراغ‌های بر پایه «اسامدی» با شکل‌های گوناگون هندسی هستند. در بسیاری از چراغ‌ها، اسامدی‌ها معمولاً پشت یک پوشش پخش‌کننده مات در شکل‌های خطی یا سطح‌هایی با شکل‌های گوناگون هندسی مانند مستطیل، دایره یا مربع قرار می‌گیرند و شما در نهایت شاهد یک صفحه نورانی و روشن هستید که در بازار به‌عنوان صفحه‌های اسامدی شناخته می‌شوند.

صفحه‌های اسامدی

صفحه اسامدی در حال حاضر یکی از محبوب‌ترین نوع چراغ‌های نسل پیشرفته ال‌ای‌دی است که می‌تواند نیازهای مدرسه را در زمینه روشنایی الکتریکی تأمین کند. تراشه «سی‌اوبی» نیز یکی از محصولات پیشرفته از نسل ال‌ای‌دی است. معمولاً با فرم متمرکز و هنگامی که شدت نور بالا یا زمانی که نور موضعی نیاز باشد، بیشتر از آن استفاده می‌شود. شکل هندسی هر صفحه اسامدی می‌تواند در برخی از انتخاب‌ها مؤثر باشد. مثلاً اگر در راهروی مدرسه بخواهید طول یک راهرو کوتاه‌تر به نظر برسد، بدترین کار ممکن آن است که از چراغ‌های خطی یا طولی در امتداد راهرو استفاده کنید. با این کار راهرو طولی‌تر به نظر می‌رسد.



کدام صفحه اسامدی را بخرم؟

وقتی وارد بازار می‌شوید و می‌خواهید برای مدرسه خود تعدادی صفحه اسامدی با شکل مربع با ضلع ۶۰ سانتی‌متر و دمای نور ۴۰۰۰ کلوین تهیه کنید، با صدها گزینه برای انتخاب روبرو می‌شوید. گزینه‌هایی که از نظر شکل ظاهری هیچ تفاوتی با یکدیگر ندارند و شکل و شمایل همه آن‌ها، تقریباً یکی است؛ اما واقعیت این است که ممکن است یکی از آن‌ها بعد از مدت کوتاهی شروع به چشمک زدن کند و یا از کار افتد و دیگری، سال‌های سال بتواند در محیط مدرسه نورافشانی کند. پس چگونه می‌توان به چراغ قابل اعتماد برای استفاده در مدرسه دست یافت؟

دو روش اصلی برای رسیدن به این مقصد پیشنهاد می‌شود. روش اول، شناخت تولیدکنندگان معتبر در بازار است که در سال‌های طولانی اعتبار پیدا کرده‌اند و می‌توان به محصولات آن‌ها اعتماد کرد.

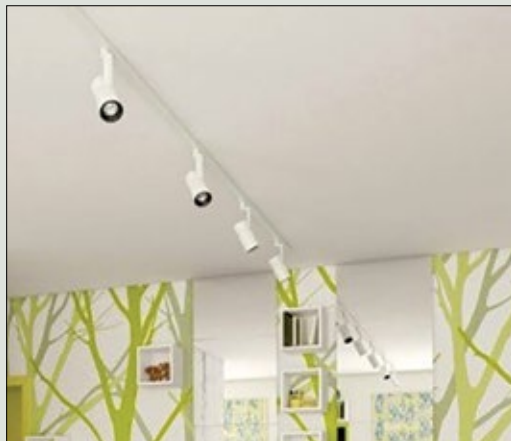
روش دوم که می‌توان به کمک آن به محصولات مناسب دست پیدا کرد، مدت‌زمان ضمانت محصول است. در بازار داخلی محصولات صنعت برق و روشنایی، تولیدکنندگانی حضور دارند که محصولات خود را با ۶۰ ماه ضمانت ارائه

موجب چشم‌زدگی و خستگی چشم می‌شود و کارایی مناسبی ندارد. بهتر است زاویه تابش این چراغ‌ها به شکل «دیوارتاب» یا در نهایت «دیوارخراش» باشد؛ یعنی یا به سطح دیوار بتابد تا تابلو یا هر دیوارنوشته‌ای در آن است، روشن شود، یا اینکه تابش نور سطح دیوار را به‌نوعی بخرشد که شکلی زیبا از نورپردازی در سطح دیوارهایی که بافت درشتی دارند ایجاد شود. در هر صورت در محیط آموزشی نباید منبع نور یک چراغ دیواری، به شکل مستقیم قابل‌رؤیت باشد، بلکه باید انعکاس نور تابیده‌شده از آن بر سطوح دیده شود.



➤ نمونه چراغ‌های دیوارخراش در نمازخانه یک دبیرستان در تهران

چراغ‌های ریلی: این چراغ‌ها قابلیت انعطاف مناسبی دارند و می‌توان از آن‌ها برای محیط‌های نمایشگاهی در مدرسه به‌خوبی استفاده کرد. وقتی آثار دانش‌آموزان بر سطح دیوارها نصب شده باشند، به کمک چراغ‌های ریلی می‌توان توجه بینندگان را به شکل قابل‌توجهی به آن‌ها جلب کرد. مهم‌ترین ویژگی چراغ‌های ریلی انعطاف‌پذیری بیشتر آن‌ها نسبت به چراغ‌های ثابت است.



➤ انعطاف‌پذیری بیشتر، از ویژگی‌های مهم چراغ‌های ریلی است

می‌کنند. این یک نشانه مهم و قابل‌اعتماد است. به‌طور کلی پیشنهاد می‌شود، محصولات که کمتر از دو سال ضمانت دارند، خریداری نشوند. همچنین، می‌توان فرض کرد که چراغ یا لامپی که بالای سه سال ضمانت دارد، از کیفیت به‌نسبت خوبی برخوردار است. در نهایت چراغ با ضمانت پنج سال، یعنی چراغی که احتمال خرابی آن در طول سال‌های طولانی، بسیار کم است و به‌خوبی می‌توان به آن اعتماد کرد.

برای مدرسه، با توجه به حجم بالای استفاده از چراغ‌ها و اهمیتی که کیفیت چراغ در فضای آموزشی دارد، استفاده از چراغ با طول عمر بالا ضروری است. از این رو، با توجه به اینکه شناخت تولیدکنندگان معتبر برای برخی از دست‌اندرکاران و متولیان مدرسه مشکل است یا اینکه ممکن است کیفیت محصولات جدیدتر یک نشان تجاری که قبلاً معتبر بوده است، در شرایط جدیدتر افت کرده باشد، توجه به طول ضمانت آن چراغ، راهکار مطمئن‌تری به نظر می‌رسد.

دسته‌بندی‌هایی دیگر در انواع چراغ‌ها

توکار یا روکار: چراغ می‌تواند به‌صورت «توکار» یا «روکار» به یک سطح متصل شود. برای مثال، اتصال به سقف اصلی به‌طور معمول به شکل روکار انجام می‌شود و در فضاهایی که سقف کاذب دارند، به شکل توکار است. صفحه‌های اسام‌دی روکار در محیط‌های آموزشی مدرسه‌ای بیشترین کاربرد را دارند.

فروتاب یا فراتاب: یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در ارتباط با روشنایی و نورپردازی محیط‌های یادگیری اهمیت دارد، جهت تابش نور چراغ است. مثلاً اگر یک چراغ‌آویز به سمت سقف بتابد، فراتاب نامیده می‌شود و در صورتی که به سمت پایین و زمین بتابد، فروتاب نام می‌گیرد؛ اما اهمیت آن در محیط‌های یادگیری، ضرورت وجود نور یکنواخت محیطی مناسب به‌شکلی است که هنگام مطالعه یا نوشتن دانش‌آموزان، سایه کمتری ایجاد شود. این ویژگی با چراغ فراتاب تأمین می‌شود. نور چراغ فراتاب به سقف می‌تابد و انعکاس آن در محیط، نور یکنواخت مناسبی را ایجاد می‌کند که سایه چندان از آن تولید نمی‌شود. از طرف دیگر، وجود شدت روشنایی کافی در محیط یادگیری بسیار اهمیت دارد. این موضوع با چراغ‌های فروتاب به شکل بهتری تأمین می‌شود؛ بنابراین، ترکیب چراغ‌های فراتاب و فروتاب در محیط‌های یادگیری، بهترین نوع از روشنایی را تأمین می‌کند. در برخی کشورها، برای فضاهای آموزشی و همچنین کتابخانه‌های عمومی، از چراغ‌های ترکیبی که به‌صورت صفحه‌های اسام‌دی دوطرفه‌اند استفاده می‌کنند. متأسفانه در کشور ما تا این لحظه چنین چراغ‌هایی تولید نشده‌اند؛ با اینکه امکان تولید این نوع چراغ ترکیبی در داخل کشور به‌راحتی فراهم است.

چراغ‌های دیواری: چراغ‌های دیواری در محیط‌های آموزشی تنها در صورتی قابل‌استفاده‌اند که در حالت‌های فراتاب یا فروتاب باشند. نصب چراغ روی دیوار، به‌شکلی که نور آن به‌طور مستقیم به چشمان دانش‌آموزان بتابد،

مدیر و خانواده

ارتباط دوسویه

نگاهی به کارکردهای تعامل اولیا با مدرسه

سمیه شعبانی، معاون آموزشی دبستان نورالهدی تزکیه، تهران

دکتر محمد نیرو، هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: خانواده، اولیا، مدرسه، ارتباط مؤثر

ارتباط بین خانه و مدرسه همیشه یکی از مهم‌ترین نکات مورد توجه متخصصان امور تعلیم و تربیت بوده است که درباره آن نظرات و دیدگاه‌های بسیاری وجود دارد. این ارتباط می‌تواند رشد و پیشرفت فزاینده‌ای در امور آموزشی و تربیتی مدرسه و همچنین وضعیت دانش‌آموزان در پی داشته باشد. این در صورتی است که بعضی مدرسه‌ها به این نکته مهم قائل نیستند و از اهمیت آن آگاهی ندارند. آن‌ها اولیا را کاربرانی غیر حرفه‌ای و غیر متخصص می‌دانند که حضورشان سامانه آموزشی را مختل می‌کند.

نقش مدرسه در ایجاد رابطه‌ای صحیح با اولیا برای رسیدن به اهداف مشترک

• گزارش‌دهنده

مدرسه باید در رابطه با برنامه‌های آموزشی و تربیتی، اطلاعاتی جامع، کامل و مستمر، به‌صورت واضح و شفاف به اولیا ارائه دهد.

اولیا حق دارند بدانند برای پیشبرد اهداف آموزشی و تربیتی فرزندشان در مدرسه چه برنامه‌هایی با چه محتواهایی در نظر گرفته شده‌اند. با این اطلاعات، اولیا خدمات مدرسه را به‌خوبی می‌شناسند و

می‌توانند در صورت لزوم خدمات بیشتری را که نیاز دارند، خودشان جبران کنند، یا در صورت نداشتن رضایت، مدرسه دیگری را انتخاب کنند.

اقدامات مدرسه: دادن اطلاعات باید هم ناظر به گذشته باشد و هم ناظر به آینده. یعنی اولیا باید بدانند در گذشته چه اتفاقی افتاده و برنامه و انتظارات مدرسه برای آینده چیست. وقتی اطلاعات کافی و با دلیل و منطق باشند، جایی برای دلخوری و گلگی هم نمی‌ماند. مسئول مستقیم ارائه این اطلاعات مدیر است.

اقدامات اولیا: با توجه به اطلاعات دریافت‌شده، اولیا وظیفه دارند برنامه‌هایشان را با فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه هماهنگ کنند و برای محقق شدن انتظارات مدرسه وقت کافی بگذارند.

• اهمیت دادن به دانش‌افزایی اولیا

مدرسه باید برای ارتقای سطح علمی اولیا در خصوص ارتباط با فرزندانشان جلساتی مداوم در نظر بگیرد. علاوه بر آموزش معلمان، توسعه علمی اولیا و حرفه‌ای کردن آن‌ها نیز بر عهده مدرسه است، تا بتوانند با هم در این مسیر همسو شوند و اهدافشان را محقق کنند.

اولیا برای اینکه در تیم مدرسه یاران خوبی باشند، باید:

(الف) بدانند قرار است چه نقش‌هایی را ایفا کنند؛

(ب) بدانند چطور باید این نقش‌ها را ایفا کنند؛

(ج) بتوانند آن نقش را به‌خوبی ایفا کنند.

پس خوب است برنامه دانش‌افزایی اولیا را با توجه به این نکات تنظیم کنیم:

اقدامات مدرسه: معاون آموزشی و معلم راهنما (مشاور پایه)، با توجه به ارزیابی‌ها و شناختی که از اولیا و دانش‌آموزان دارند، نیازسنجی می‌کنند و برنامه‌ای برای توسعه و ارتقای اولیا به مدیر ارائه می‌دهند. سپس تحت نظارت مدیر آن را اجرا و ارزیابی می‌کنند.

اقدامات اولیا: آن‌ها باید برای جلسات دانش‌افزایی اهمیت قائل شوند و با حداکثر حضور در جلسات حمایت خود را اعلام کنند و با مدرسه همراه و همسو باشند. اگر در میان اولیا پدران یا مادرانی هستند که سطح علمی بالاتری دارند و می‌توانند بخشی از نیازهای دانش‌افزایی را برطرف کنند، به کمک مدرسه بیایند و به‌عنوان سخنران و استاد عمل کنند.

وقتی مدرسه

برنامه‌ای را طراحی می‌کند، خوب است آن را به‌صورت واضح و شفاف برای اولیا توضیح دهد و فعالیت‌هایی را در منزل به عهده اولیا بگذارد

• تقویت ارتباط اولیا با دانش‌آموزان

با جلسات دانش‌افزایی می‌توانیم سطح علمی اولیا را در خصوص ارتباط با فرزندانشان بالا ببریم و نگاه آن‌ها را با مدرسه همسو کنیم. اما دانستن به‌تنهایی نمی‌تواند مشکل‌گشا باشد و این علم باید با عمل همراه شود. پس باید فضاهایی را طراحی کنیم و فرصت‌هایی را به وجود آوریم که این ارتباط را بین اولیا و فرزندانشان تقویت کنیم؛ مثل اردوهای پدر و فرزندی یا جشنواره‌های مادر و فرزندی.

در این اردوها و مراسم مدرسه چالش‌ها و فعالیت‌هایی را که طراحی می‌کند که دانش‌آموزان باید با کمک اولیا انجام دهند. در حین انجام این فعالیت‌ها تعاملات خوبی شکل می‌گیرند. حتی می‌توان با مشاهده گروه‌ها، نقاط ضعف را پیدا و جلسات مشاوره و کمک‌رسانی به اولیا را برنامه‌ریزی کرد.

اقدامات مدرسه: معلم راهنما (مشاور پایه) متولی این برنامه بزرگ و جذاب است و برای برپایی آن تقریباً به کمک تمام ارکان مدرسه نیاز دارد. او بعد از درمیان گذاشتن موضوع با مدیر و شورای معلمان طرحش را برنامه‌ریزی و با کمک دیگران اجرا می‌کند. مدیر در این بخش حمایت‌کننده و اصلاح‌کننده خواهد بود.

اقدامات اولیا: یکی از مهم‌ترین اقدامات اولیا در این بخش آن است که حتماً در چنین مراسمی شرکت کنند. به جهت بزرگ‌بودن این گونه برنامه‌ها، کمک اولیا قطعاً چاره‌ساز است. مدرسه می‌تواند برای یک برنامه بسترسازی کند یا طراحی آن را انجام دهد و خود اولیا به‌عنوان مجری آن طرح اقدام کنند و در کنار هم اوقات خوشی را رقم بزنند. حتی اولیایی که از امکانات یا فضاهای مناسبی برخوردارند، آن‌ها را در اختیار برنامه‌های مدرسه بگذارند و بدین ترتیب دست همراهی مدرسه را به گرمی بفشارند و از مدرسه حمایت کنند.

نقش اولیا در ایجاد رابطه‌ای صحیح با مدرسه برای رسیدن به اهداف مشترک

اولیا به‌عنوان صاحب تربیت و متولی آموزش فرزندشان، مدرسه مناسب حال فرزندشان را انتخاب می‌کنند و خوب است برای بهترشدن وضعیت آموزش و تربیت او با مدرسه همراه و همسو شوند. برای محقق شدن این هدف، می‌توان نقش‌هایی را برای اولیا متصور شد:

• ارزیاب مدرسه

مدرسه سعی می‌کند خدمات مناسبی را ارائه دهد که هم از نظر کیفی و هم از نظر نتایج، مطلوب باشند. اما نمی‌تواند خیلی از آثار و نتایج برنامه‌هایش را مشاهده کند. پس چطور باید کارش را بررسی و ارزیابی کند؟ تنها کسی که می‌تواند این نقش را به‌خوبی ایفا کند، اولیا هستند. آن‌ها نتایج و آثار را می‌بینند و می‌توانند در ارزیابی خدمات و ارائه بازخورد کمک

حرفه‌ای بودن اولیا برای انجام فعالیت‌ها در منزل بسیار اهمیت دارد تا مداخلاتشان نتیجه معکوس نداشته باشد

اقدامات اولیا: از اولیا نیز انتظار می‌رود در صورت رخ دادن رفتاری که ناراحت یا ناراضی‌شان می‌کند، قبل از هرگونه قضاوت و واکنش، موضوع پیش‌آمده را با مسئول مربوطه در میان بگذارند و دلخوری و ناراحتی‌شان را منتقل کنند. در این صورت مدرسه فرصت پیدا می‌کند توضیحات لازم را ارائه و در صورت رخ دادن اشتباه دلجویی کند.

بزرگی باشند.
پس اولیا می‌توانند در دو زمینه خدمات مدرسه را رصد و ارزیابی کنند:
الف) کیفیت خدمات؛
ب) آثار و نتایج خدمات.
مدرسه می‌تواند برنامه‌هایش را با توجه به بازخوردها اصلاح کند تا به اهداف نزدیک‌تر شود.

اقدامات مدرسه: معلم راهنما (مشاور) به عنوان کسی که با اولیا ارتباط مستقیم دارد، باید در ابتدا گفت‌وگوی دوفره خوبی را شکل دهد تا با تعامل طرفین، علاوه بر اطلاعات مناسب، ارزیابی ولی از فرزندش را

نیز به دست آورد. گاهی بخشی از این اطلاعات در

هنگام ثبت‌نام و از طریق نمودن بر گه‌هایی که اولیا پر می‌کنند به دست می‌آید. حالا معلم راهنما می‌تواند برای پیشرفت و اصلاح وضعیت دانش‌آموز برنامه مناسبی طراحی کند. بخش دیگری از ارزیابی‌ها از طریق نظرسنجی در طول سال به دست می‌آید. این نظرسنجی‌ها در خصوص نوع عملکرد معلمان، کارکنان مدرسه و کیفیت برنامه‌های اجرا شده نتایجی به مدیر خواهند داد که می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های بعدی و اصلاح امور کمک‌حال او باشند. مدیر به عنوان مسئول مستقیم ارزیابی، تمام امور را راهبری می‌کند.

اقدامات اولیا: اولیا باید با شرکت کردن در سنجش‌ها و نظرسنجی‌ها به پیشبرد اهداف مدرسه کمک کنند. در این راستا از اولیا انتظار می‌رود نظرسنجی‌ها و ارزیابی‌ها را با صداقت و واقعیت و بدون سوگیری کامل کنند و در اصلاح مدرسه فرزندشان سهیم باشند.

● همدلی و همراهی انگیزه‌بخش

همراهی و همدلی اولیا به تأثیرپذیری فرزندانشان کمک خواهد کرد. اولیای همراه، فرزندانی همراه‌تر به مدرسه می‌فرستند. اگر اولیا همراهی نکنند، به‌طور غیرمستقیم تأثیر مدرسه روی دانش‌آموزان کم‌رنگ خواهد شد و این در برنامه‌های تربیتی نمود بیشتری خواهد داشت. هرچه این دو گروه، یعنی مدرسه و اولیا، همراهی و همدلی بیشتری با هم داشته باشند، برنامه‌های طراحی شده قوی‌تر و مستحکم‌تر برگزار خواهند شد.

پس مدرسه موظف است ارتباطش را با اولیا حفظ و روی این ارتباط‌سازی سرمایه‌گذاری کند.

اقدامات مدرسه: اولیا باید مدرسه را دوست داشته باشند تا با آن همراه و همدل شوند. اقدامات لازم برای همراه کردن اولیا، شناختن دغدغه‌ها و نگرانی‌هایشان است. باید به این دغدغه‌ها احترام گذاشت. باید برای اولیا شأن و منزلت قائل شد. پدری که برای یک ملاقات ساده نیم ساعت منتظر می‌ماند یا کسی پاسخ‌گوی تلفنش نیست، قطعاً دل‌چرکین می‌شود و همراهی‌اش با مدرسه کم خواهد شد.

● کامل‌کننده فعالیت‌ها در منزل (همکار

مدرسه)

وقتی مدرسه برنامه‌ای را طراحی می‌کند، خوب است آن را به‌صورت واضح و شفاف برای اولیا توضیح دهد و فعالیت‌هایی را در ادامه کار مدرسه، در منزل به عهده اولیا بگذارد. با این رویکرد، اولیا خود را شریک برنامه‌های مدرسه می‌بینند و برای به‌دست‌آوردن نتایج بهتر تلاش می‌کنند. حرفه‌ای بودن اولیا برای انجام این‌گونه فعالیت‌ها در منزل بسیار اهمیت دارد تا مداخلاتشان نتیجه معکوس نداشته باشد. با توجه به نقش دوم مدرسه (دانش‌افزایی اولیا) برای این نوع مداخلات، اولیا از قبل حرفه‌ای شده‌اند.

اقدامات مدرسه: محقق‌شدن هر سه نقش مدرسه، همکاری اولیا را به همراه خواهد داشت. اولیا برای اینکه همکار خوبی باشند، باید: از برنامه‌ها و انتظارات مدرسه به‌طور کامل و شفاف آگاه باشند، برای ادامه فعالیت‌ها در منزل حرفه‌ای شوند، و فضایی برای ایجاد ارتباط مؤثر داشته باشند تا بتوانند روابطشان را با فرزندشان حسنه کنند.

اقدامات اولیا: فعالیت‌هایی که مدرسه برای اولیا در نظر می‌گیرد، دو دسته‌اند: دسته اول، فعالیت‌های آموزشی از قبیل تمرین اضافه ریاضی یا املا، برداشتن فشارهای روانی و نگرانی‌های درسی در منزل؛ دسته دوم، فعالیت‌های مشارکتی از قبیل همراهی با یک برنامه به‌طور نامحسوس در منزل.

در تمام این اقدامات مدیر نقش کامل‌کننده، کیفیت‌بخش، حامی و نظارت‌کننده را دارد.



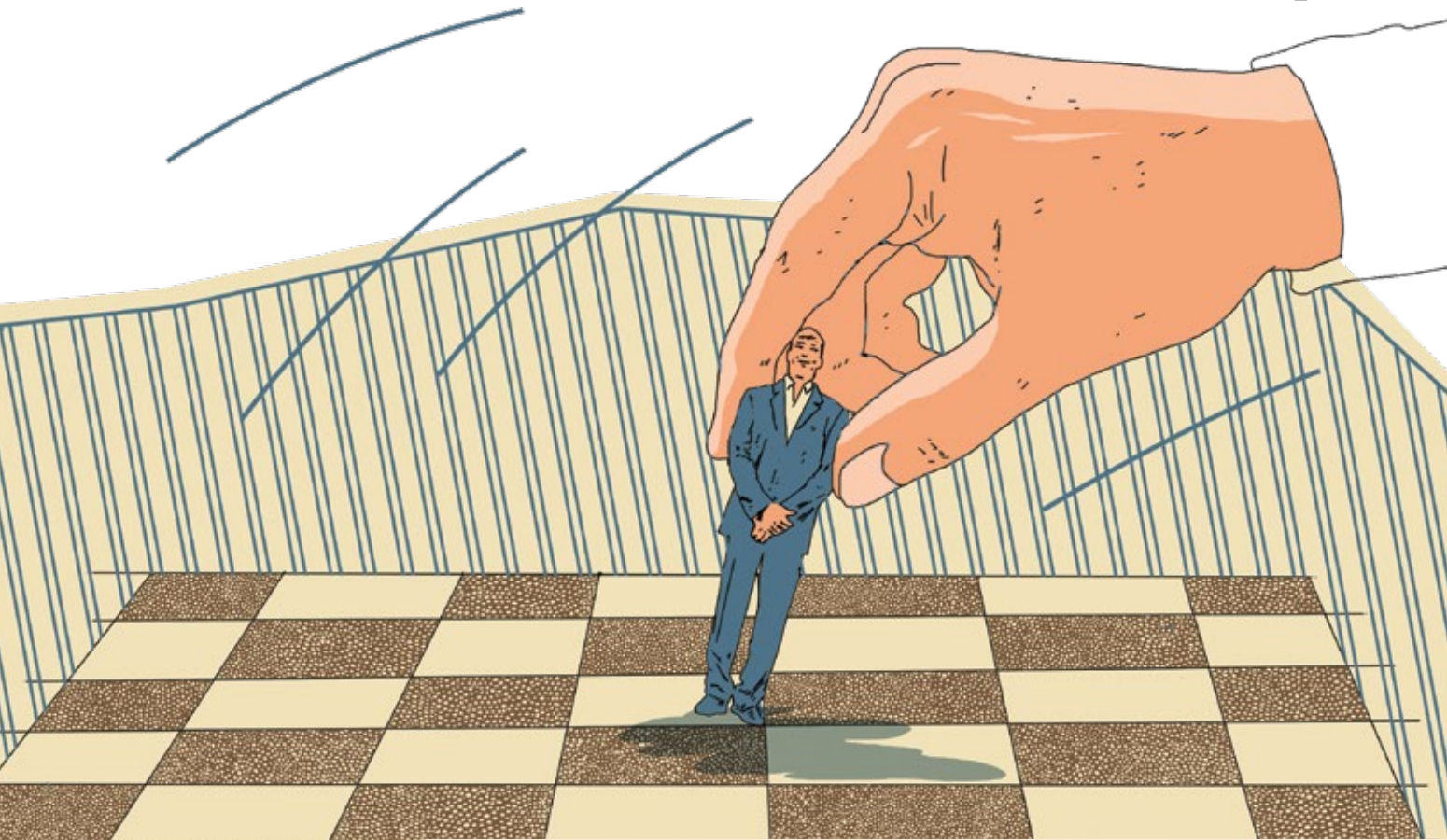
قطعاً ارتباط بین مدرسه و اولیا با توجه به این نقش‌ها شکل صحیح و مناسبی پیدا خواهد کرد و دسترسی به اهداف آسان‌تر خواهد شد.

اولیای چنین مدرسه دوست‌داشتنی‌ای مدرسه را از خود می‌دانند و برای محقق‌شدن اهداف مدرسه از هیچ تلاشی فروگذار نمی‌کنند. مدرسه نیز اولیا را همگام و شریک لحظه‌به‌لحظه خود می‌بیند و برای رفع دغدغه‌های آن‌ها تمام همتش را به کار می‌بندد.

از ترس «تأیید» تا حرص «تغییر»

● علی افشار سمیرمی، فرهنگی بازنشسته، سمیرم

کلیدواژه‌ها: مدیریت آموزشی، مدیریت اداری، تغییر



مدیریت مدرسه اداره مدرسه نیست و کار همه‌کس هم نیست؛ با اینکه ارباب رجوعی به غیر از دانش‌آموزان و والدین آن‌ها ندارند. همه کار آن هم در حراست و مواظبت از ساختمان و تجهیزات مدرسه و برگزاری کلاس‌ها و انجام امتحانات و اعلام نمرات نیست؛ حتی اگر مسئولان مافوق و نظام آموزشی هم انتظار بیشتری نداشته باشند. با اینکه امروزه در کشورهای توسعه‌یافته و به‌ویژه در حوزه آموزش، صحبت گذر از مدیریت به رهبری است، ما هنوز بین مدیریت و اداره کردن مردد مانده‌ایم و همین یکی از موانع توسعه‌یافتگی است. در نوشتار حاضر، ضمن تبیین این موضوع، راهکارهایی برای برون‌رفت از آن بیان شده‌اند.

مدیریت آموزشی یا مدیریت اداری؟

باری به هرجهت، از طرف مسئولان وقت اداره مدرسه را بر عهده می‌گیرد و خودبه‌خود موجبات خدشه‌دار شدن اصل شایسته‌سالاری را فراهم می‌کند. چنین انتصابی در واقع توصیه‌ای است و با فرایند مدیریت که باید فرایندی و بر اساس توانایی‌های بالقوه فرد باشد، در تناقض است. در ادامه کار، او چه‌بسا میز ساده هدایت مدرسه را با یک میز پرطمطراق مدیریت فلان اداره یکی می‌پندارد و به‌جای مدیریت ورزیدن، بیهوده سعی در ریاست کردن می‌کند. به ناگاه خلق‌و‌خوی قبلی‌اش تغییر می‌کند و به بهانه

اکثر متن‌های مدیریتی ما ترجمه‌ای هستند و در آن‌ها اصول و قواعد مخصوص جوامعی دیگر برای مدیران جامعه ما گفته می‌شود که در نگاه اول شنیدنی و جالب می‌نمایند. اما در خلال کار و فعالیت‌ها شاهدیم که مدیران برخلاف تمام شنیده‌ها و خوانده‌ها، آن کار دیگر می‌کنند و بر اساس قاعده آزمایش و خطا، آن قدر تن به اشتباه می‌دهند تا بتوانند درست مدیریت کنند. نقطه آغاز این روند به خاطر آن است که معمولاً به‌جای تعیین مدیر شایسته، فردی

خنده موضوع را فیصله می‌دهند. بیشتر هم‌وغم آن‌ها صرف رنگ‌آمیزی و ایزوگام در و دیوار و پشت‌بام مدرسه و گرفتن عکس و فیلم به بهانه‌های گوناگون و مستندکردن نامه‌های ارسالی به اداره می‌شود تا راحت‌تر بتوانند نظر اداره متبوع خویش را جلب کنند.

در یک ارزیابی کلی، چنین استنباط می‌شود که مدیران دسته‌های اول و چهارم به‌ظاهر مدیریت می‌کنند و در واقع به تولید مدرسه مشغول‌اند. اما دسته‌های دوم و سوم می‌خواهند یا می‌توانند واقعاً در راستای مدیریت مدرسه بکوشند. البته همه این‌ها، همچنان که اشاره شد، با حالت برتر و اصولی‌تر که همان رهبری آموزشی است، فاصله بسیار دارند.

مدیر مدرسه کیست؟

بسیاری از افراد به‌واسطه ابلاغ به‌راحتی مدیر مدرسه می‌شوند، اما واقعیت این است که در نتیجه جمع چهار ویژگی «منش، دانش، بینش و روش» و حتی از ترکیب حرف اول هریک از آن‌هاست که شخص ابتدا یک «مدیر» بار می‌آید و سپس برای «مدیر» شدن مهیا می‌شود. تنها کسانی می‌توانند از این میدان سربلند بیرون آیند که توان و تمایل گذر موفقیت‌آمیز از هفت‌خوان مدیریتی «خود، مدرسه، اداره، بچه‌ها، والدین، همکاران و سایرین» را داشته باشند. در ادامه به هریک اشاره مختصری می‌شود:

افراد طالب مدیریت، ابتدا لازم است از یک مجموعه ویژگی‌های شخصیتی نظیر عدالت و انصاف، ابتکار، قدرت تصمیم‌گیری، هوشیاری، انعطاف‌پذیری، قاطعیت و خونسردی برخوردار باشند (شعاری‌نژاد، ۱۳۶۸: ۶۶۲). خوان دوم و عادی‌ترین وظیفه مدیر مدرسه، همان مدیریت مدرسه است! اغلب مدیران همه سازوکار مدیریت خویش را در همین زمینه متمرکز کرده‌اند، اما بخش اعظم فرایند مدیریت مدرسه، بنا به فضای فرهنگی و فکری خاصی که دارد، در واقع، مدیریت آموزشی است نه مدیریت اداری. مدیر مدرسه قبل از آنکه حاکم و آمر باشد، یک هماهنگ‌کننده و مشاور است.

«مراوده با اداره» در دسر سوم است. معمولاً به‌جای روش انتخاب، از قاعده غلط انتصاب برای معرفی مدیران استفاده می‌شود و تا وضعیت چنین است، چندان نمی‌توان امید تحول بنیادین داشت. اگر در انتخاب‌ها به شایسته‌سالاری توجه شود، مدیران به‌جای اینکه در خدمت مسئولان مافوق باشند، خود را وقف حل‌وفصل مشکلات همکاران و دانش‌آموزان می‌کنند. اما مدیران در وضعیت معمول، به‌جای آنکه حرص تغییر داشته باشند، بیشتر ترس تأییدنشدن از سمت بالادستی‌ها را دارند.

پس از آن، خوان‌های سخت‌تری فرا رو قرار دارد. مهم‌ترین و پیچیده‌ترین بخش مدیریت مدرسه در هدایت امور بچه‌هاست. چون از یک طرف بچه‌ها امکان اعتراض و انتقاد ندارند و از سوی دیگر، مدیران معمولاً کودکی خویش را از

دانش‌آموزمحوری، معلم‌ستیز می‌شود. بخشنامه‌ها را وحی منزل می‌پندارد و با سوءاستفاده از موقعیت شغلی خویش، در ارزشیابی از همکاران متهم به خشخاش می‌گذارد. به‌تدریج با سایر مدیران مدرسه‌های دیگر وارد رقابتی فشرده می‌شود که اکثراً مدرسه را سکوی پرشی می‌کند تا به مسئولیت‌های بالاتر یا اشتغال در اداره منطقه دست یابد. تداوم این وضعیت، بهداشت روانی مدرسه و اعصاب همکاران را به مخاطره می‌اندازد. در این فضا ظاهرسازی، نفاق، دورویی، غیبت، تهمت و برخی دیگر از رذایل اخلاقی نقاب از چهره برمی‌دارند و فرایند آموزش و پرورش را قربانی امیال خویش می‌کنند.

متولی یا مدیر؟

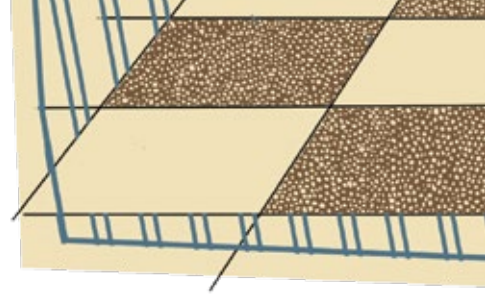
می‌دانیم که مدیران و مدیران آموزشی در متون مدیریتی به انواع گوناگون معرفی شده‌اند، اما تا آنجا که به موضع این نوشتار مربوط است و از یک زاویه دید دیگر، می‌توان مدیران مدرسه را به چهار دسته تقسیم کرد:

۱. **مدیرانی که خودگردان و همه‌کاره‌اند.** آن‌ها گمان می‌کنند زمان کافی برای واگذاری کارها به دیگران وجود ندارد و البته دیگران هم به‌اندازه کافی شایسته و قابل‌اعتماد نیستند. بنابراین، اگر بخواهیم کاری درست انجام شود، باید به‌شخصه انجامش دهیم. در صورت واگذاری، دیگران گمان می‌کنند یا بلد نیستیم یا در جریان کارها نیستیم. و اصلاً، وقتی در کاری ماهر هستیم، چرا خودمان انجامش ندهیم!

۲. **مدیرانی که همه کارها را از دیگران می‌خواهند.** آن‌ها در واقع نه از روی تأمل که به تصادف و چون نسبت به سایر همکاران سر و زبان بهتری دارند، سکان‌دار کشتی به‌گل‌نشسته مدرسه شده‌اند. آن‌ها بنا به مقتضیاتی نظیر وابستگی‌های جناحی، تمکن مالی، چرب‌زبانی، قدرت روحی و بدنی، حمایت اداری، سن و سابقه بالا و امثال آن می‌توانند انجام کارها را به‌راحتی از معلم‌ان بخواهند. البته در بسیاری موارد هم موفق‌اند و مدرسه تحت نظارت خویش را برجسته می‌کنند.

۳. **مدیرانی که انجام کارها را بین دیگران تقسیم می‌کنند** و دوست دارند برنامه‌ها را با نظم و انضباط پیش ببرند. آن‌ها بر اساس توانایی‌هایی که بین همکاران سراغ دارند، هم هریک از آن‌ها را در امور سهم می‌کنند و هم روحیه تعاون و همکاری را ترویج می‌کنند. از نظر آن‌ها، مدیریت، «علم» لازم دارد که «آموزشی» است. «هنر» می‌خواهد که «ذاتی» است. «فن» نیاز دارد که «تجربی» است و بالاخره فرد باید از «اخلاص» برخوردار باشد که «لطف خداداد» است.

۴. **مدیرانی که کار خاصی نمی‌کنند، مگر کارهای دوفوریتی که اداره محول کرده است.** به همین خاطر معمولاً خونسرد و باری به هرجهت هستند. آن‌ها که اطلاعات زیادی از علم مدیریت ندارند، بیشتر حضور فیزیکی‌شان در مدرسه حس می‌شود و جز در دقیقه نود، معمولاً در کمتر اموری مداخله می‌کنند و غالباً با شوخی و



معمولاً به جای روش انتخاب، از قاعده غلط انتصاب برای معرفی مدیران استفاده می شود

یاد برده‌اند. شاید به همین خاطر است که می‌بینیم اغلب مدیران می‌کوشند مدرسه را بر پایه انضباط خشک سرپا نگه دارند و بچه‌ها را با تهدید، توبیخ و تنبیه آرام کنند.

تعامل با خانواده‌ها هم کار ظریفی است که نباید این مهم را در این اوضاع نابسامان، به جذب مساعدت‌های مالی اختصاص داد یا به پند و اندرز والدین در تربیت بچه‌ها مشغول شد که نتیجه این وضعیت چیزی جز سلب اعتماد و احترام والدین و در نتیجه کاهش رابطه خانواده‌ها با مدرسه نیست.

نظارت و هدایت امور معلمان، چالش‌انگیزترین و حساس‌ترین بعد مدیریت مدرسه است. چه بسا معلمانی که پس از سال‌ها اشتغال هنوز در همان سمت اولیه معلمی باشند، اما از حیث شایستگی و تخصص و آزمودگی و نفوذ و احترام اجتماعی، به مراتب از مدیر و دیگر همکاران برتر باشند. این به خاطر همان ماهیت و منزلت ارزنده معلمی است که در واقع همه همکاران قبل از هر چیز یک معلم‌اند. این وضعیت از یک سو در معلمان توقع و انتظار فراهم می‌آورد و از سوی دیگر آنان را از محدوده کنترل و نظارت مدیر مدرسه، به عنوان یک کارفرما، خارج می‌کند (معیری، ۱۳۷۱: ۱۲۷).

خان آخر، توان تعامل و تفاهم مدیر و قدرت رایزنی او با اداره‌ها، نهادهای و انجمن‌های مردم‌نهاد خارج از آموزش و پرورش است که با همکاری و جلب مشارکت آن‌ها می‌تواند بر غنا و رونق برنامه‌های آموزشی و پرورشی بیفزاید.

راهکارهای پیشنهادی

شرط اصلی برای برون رفت از وضعیت مدرسه‌داری صرف و گام‌نهادن در وادی مدیریت آموزشی، انگیزه و خواستن است که برای همه افراد یکسان نیست، اما تا اندازه‌ای می‌توان بر اساس تجربیات و اطلاعات، سفارش‌ها و خواهش‌هایی را درباره اینکه چه باید کرد، بیان کرد. از آن جمله:

● **به خودتان رحم کنید!** بخشی از کارها را به بچه‌ها واگذار کنید و بعد عقب بایستید و از لذت بردنشان از مسئولیت‌پذیری لذت ببرید.

● **مثل بقیه مدیران نباشید.** از کارهایشان رونویسی نکنید. بگذارید دیگرگونه عمل کردنشان به چشم بیاید.

● **کمتر صحبت کنید.** چه در صبحگاه، چه در شورای دبیران و چه در حضور اولیا. اما همه‌جا طوری رفتار کنید که حضورتان احساس شود.

● **تا جایی که ممکن است مدیر نشوید!** حداقل ابتدا به خانواده خودتان ببیندیشید و ببینید اگر مطمئن هستید در مدیریت آنجا مشکل ندارید، قبول کنید.

● **عجله نکنید!** از زود قضاوت کردن و فوری

تصمیم‌گرفتن پرهیزید. به بعد از آن فکر کنید که بروز اتفاقات غیرمنتظره‌ای یک عمر گریبانتان را رها نخواهد کرد. ● **قیافه نگیرید!** تواضع زیاد هم به خرج ندهید. طوری رفتار کنید که همکاران و دانش‌آموزان در دل خدا را شکر کنند که توانایی خاصی در شما بوده که مدیر مدرسه‌شان شده‌اید.

● **حرفتان را نخورید؛** خاصه در جلسه با بالادستی‌ها، فراموش نکنید که روزهای بعد، حرفی را که به خاطر ترس یا محروم شدن از محبوبیت نزد رئیس یا دیگران نزدیک فراموش نخواهید کرد و همین شبیه نیشتری شما را عذاب خواهد داد (تورانی، ۱۳۸۶: ۲۸).

● **جزئی‌نگر باشید.** مترصد رفتارهای ریز و جالب همکاران و دانش‌آموزان باشید و آن‌ها را به خاطر بسپارید. بعداً با ذکر روز و ساعت، در انتظار دیگران، از آن‌ها تشکر کنید. نتیجه جالب‌تر خواهد شد.

● **با معلمان باشید!** فراموش نکنید شما قبل از هر چیز یک معلم هستید. اگر می‌بینید معلمان در آسان کردن فرایند آموزش کارایی زیادی ندارند، تا حد زیادی باید شکست آن‌ها را به عوامل اداری و صنفی که نقش معلمی را مشخص و محدود می‌کنند، نسبت داد (گوردون، ص ۲۳۲).

● **سخت نگیرید.** مدیریت کار سختی نیست، اگر شما آن را سخت نگیرید! اما اگر خیلی هم آن را آسان گرفتید، که بالادستی‌ها از شما سخت گرفتند، دیگر واقعاً سخت و طاقت‌فرسا می‌شود!

● **مواظب درونتان باشید!** بکوشید فراتر از مقررات و بخشنامه‌های آموزشی و بدون اینکه گرفتار امور بی‌اهمیت زمان شوید و بی‌آنکه رسانه‌ها شما را گمراه کنند، به عنوان یک انسان رشد کنید (اگوچی، ۱۳۹۵: ۱۴۰).

حرف آخر

این همه گفتیم و نگفتیم که متأسفانه اغلب مدرسه‌های ما فقط «اداره» می‌شوند و اگر چه برای فردی به عنوان مدیر ابلاغ صادر می‌شود، اما در عمل «مدیریت» انجام نمی‌شود. البته نه تنها مدرسه‌ها، که اکثر مراکز دولتی نیز چنین وضعیتی دارند و برای همین است که عنوان «اداره» روی سر در همه آن‌ها آمده است. اضافه بر این، فاصله اداره تا مدیریت را شاید بشود با بخشنامه‌های تازه کاهش داد و حتی تابلوی همه اداره‌های آموزش و پرورش را با مدیریت تعویض کرد، اما باز هم آنچه در واقعیت روی خواهد داد، همان اداره و تولیت از سوی اشخاصی است که از بس ترس و هول «تأییدنشدن» از سوی مقامات بالا را دارند، حرص و ذوقی در زمینه «تغییر» ندارند. در صورتی که اگر برای «تغییر» تلاش و تمرین می‌کردند، حتماً از تمنای «تأیید» بی‌نیاز می‌شدند.

منابع

۱. اگوچی، کاتسوهیکو. هنر خوب‌رهبری کردن. ترجمه وحیدرضا نعمی و مرتضی مجدفر. تهران. پژوهش‌مدار. ۱۳۹۵.
۲. تورانی، حیدر. شوق تغییر. تهران. مدرسه. ۱۳۸۶.
۳. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر. مبانی روان‌شناختی تربیت. تهران. مؤسسه مطالعات و تحقیقات فرهنگی. ۱۳۶۸.
۴. گوردون، توماس. فرهنگ تفاهم در مدرسه. ترجمه پریچر فرجادی. تهران. آئین تفاهم. ۱۳۸۱.
۵. معیری، محمدطاهر. مسائل آموزش و پرورش. تهران. امیرکبیر. ۱۳۷۱.



مهارت‌های مدیریتی

دیوار، فضا، اولیا

تجربه‌هایی از افزایش تاب‌آوری تحصیلی مدرسه

● دکتر فرشته هدایتی، دبیر پژوهش‌سرای دانش‌آموزی زنده‌باد سجاد محمدپور، شهرستان عباس‌آباد

کلیدواژه‌ها: تاب‌آوری تحصیلی، دیوارهای یادگیری، فضای آموزشی، تفکر، پویاسازی

در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ایجاد و شکاف‌های موجود را تشدید کرده است؛ به طوری که معلمان، چه کم‌تجربه و چه باتجربه، در معکوس کردن این تأثیرات منفی اثرگذار خواهند بود (دانشگاه وسترن گاورنر^۲، ۲۰۲۱). بنابراین، ما در وضعیت تعیین‌کننده‌ای برای کودکان، نوجوانان و جوانان جهان قرار داریم. از آنجا که مرکز هر فرایند آموزشی، رابطه انسانی بین دانش‌آموز و معلم است و برای معلم هدایت آینده آموزش و پرورش به معنای مشارکت دانش‌آموزان و حمایت از آنان است، معلمان نمی‌توانند همه مشکلات ناشی از همه‌گیری کرونا را در دانش‌آموزان خود برطرف کنند، اما اقداماتی اساسی وجود دارند که آن‌ها می‌توانند انجام دهند. معلمان می‌توانند در طول و بعد از همه‌گیری، از دانش‌آموزانشان حمایت عاطفی بیشتری کنند. هدف این است که روحیه دانش‌آموزان خود را با کلمات و زبان بدن که برای همه برانگیزاننده و پذیرنده است، بالا ببرند و با توجه به تفاوت‌های فردی، از فنون گوناگون برای یادگیری استفاده کنند (Guterres, 2020). چرا که حافظه و یادگیری با احساس و عاطفه پیوند عمیقی دارد. احساس و عاطفه در خط مقدم یادگیری، شناخت، آگاهی، کسب مهارت‌های ذهنی و نیز احساس خوشبختی، خوبی، شادابی و نشاط است (محسنی، ۱۳۹۷). مروری بر پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نیز نشان می‌دهد، احساس مثبت و حمایت عاطفی می‌تواند فرایند یادگیری را تسهیل کند. بر اساس آنچه بیان شد، طرح‌هایی مطالعه، انتخاب و اجرا، و بازخوردها از همکاران و دانش‌آموزان دریافت شدند. شواهد نشان دادند، عواطف و احساسات مثبت، مهربانی، عشق‌ورزی معلمان و اولیای مدرسه در شرایط سخت کرونایی بر روحیه، انگیزه، سلامت روان و تاب‌آوری تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر مثبت دارد. جامعه آماری شامل پنج مدرسه روستایی (چهار مدرسه در استان مازندران و یک مدرسه در استان هرمزگان) و دو پژوهش‌سرای دانش‌آموزی است.

تفکر و عاطفه دو مؤلفه اصلی روان هستند که همیشه ذهن بشر را به خود مشغول کرده‌اند. تفکرات و اندیشه‌ها انسان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کنند. هر فردی تفکر و احساس خاص خودش را دارد و این تفکر و احساس منحصر به فرد است. هر فردی متفاوت از افراد دیگر فکر می‌کند و عواطف و احساسات خاص خود را دارد.

زندگی انسان‌ها پر از رویدادهای خوب و بد است. بعضی از این رویدادها کوچک و بعضی از آن‌ها بزرگ و بعضی مخلوطی از بزرگ و کوچک هستند. اگر بنا باشد زندگی بهتر شود، باید تجربه‌های مثبت و خوب فرد به تجربه‌های منفی برتری پیدا کنند (جراره، ۱۳۹۲). به زعم فردریکسون^۱ (۲۰۰۱) احساسات مثبت، مجموعه افکار و اعمال افراد را گسترش می‌دهند. حتی اگر احساسات مثبت حالت‌های عاطفی کوتاه‌مدتی نیز باشند، به‌طور خاص در ابعاد فیزیکی، روانی، شناختی و اجتماعی بر افراد اثرات مثبت طولانی‌مدت دارند (Vulpe & Dafinoiu, 2011). همچنین، آیسن^۲ (۲۰۰۸) بیان می‌کند، بر اساس نظریه عصب‌روان‌شناختی، زمانی که افراد حالات عاطفی مثبت را تجربه می‌کنند، دوپامین در نواحی خاصی از مغز ترشح خواهد شد. این انتقال‌دهنده عصبی، مسئول افزایش عملکرد، با توجه به بسیاری از وظایف شناختی مربوط به حافظه فعال، حافظه رویدادی و تفکر خلاق است. یافته‌های اخیر نیز نشان می‌دهند، افراد با نسبت احساسات مثبت بیشتر (مثلاً ۳ احساس مثبت در مقابل ۱ احساس منفی) به شکوفاشدن سلامت روان خود تمایل دارند (Vulpe & Dafinoiu, 2011). لذا اگر بخواهیم زندگی ما هر روز بهتر شود و بر افسردگی غلبه کنیم، باید تجربه‌های مثبت و خوبمان بسیار بیشتر از تجربه‌های منفی و بدمان شوند (جراره، ۱۳۹۲). از زمان همه‌گیری کرونا، یعنی از سال ۲۰۲۰، آموزش و پرورش متزلزل شده است (Ayotte-Beau, 2021). بحران سلامت جسمی و عاطفی شکاف جدیدی

دیوار یادگیری در مدرسه روستایی شهید زندی سیسرا



تجربه اول: دیوارهای یادگیری

آموزش مجازی به عنوان سایه‌ای کمرنگ از واقعیت به جریان افتاد. با گذشت زمان تأثیرات سرسام‌آور همه‌گیری بر دانش‌آموزان و خانواده‌ها شامل کاهش یادگیری، افزایش تقلب، افسردگی، کم‌خوابی، بی‌حوصلگی و کاهش سلامت جسمانی آشکار شد. درس ریاضی از جمله درس‌هایی بود که تدریس و یادگیری آن به صورت مجازی مشکل‌تر از سایر درس‌ها به نظر می‌رسید. ماهیت مجرد و انتزاعی مفاهیم ریاضی ما را بر آن داشت که حضور متناوب دانش‌آموزان را در مدرسه غنیمت بشماریم. به همین دلیل سعی کردیم از فضای خالی دیوارها استفاده کنیم، چرا که ابزار کمک آموزشی فرایند یادگیری را خوشایند می‌کند. با مطالعه و تحقیق طرح‌هایی را انتخاب کردیم؛ از جمله: جدول ضرب، کسر، پاره خط، استفاده از شکل‌های هندسی در ایجاد شکل‌ها. تجربه دیوارهای یادگیری در چهار مدرسه روستایی به صورت تصویرهایی مستند ارائه شده است:

طرح پویاسازی مدرسه روستایی شهید عینعلی زاده



تجربه دوم: پویاسازی فضای آموزشی

مدرسه به عنوان فضایی فیزیکی، یک فضا و زمان مجزا از زندگی جمعی، خاص و متفاوت از سایر فضاهای یادگیری است که باید حفظ شود. در تمام فرایندها، هدفمان ایجاد شادی و نشاط اجتماعی در مدرسه برای حضور متناوب دانش‌آموزان در مدرسه بود. تجربه پویاسازی مدرسه‌ها در ایام کرونا، با هدف حمایت عاطفی، شادی و نشاط در دانش‌آموزانی که به صورت موقت یا دائم (مناطق روستایی کمتر از ۵۰ دانش‌آموز) در مدرسه حضور داشتند، در این تصویرها ارائه می‌شود:

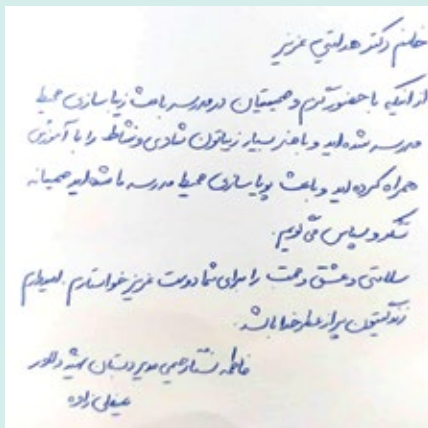
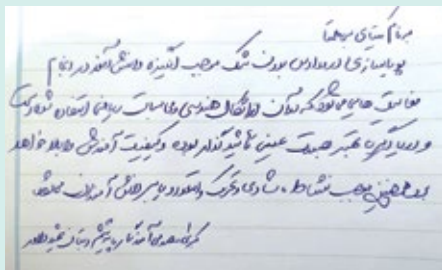


تجربه سوم: مستندسازی نظرات

در ادامه طرح‌های اجراشده، از مدیر محترم، همکاران، اولیا و حتی دانش‌آموزان، بازخورد کلامی و نوشتاری گرفته شد. بازخوردهای دریافتی تا حدودی از موفقیت‌آمیز بودن طرح‌ها و دستیابی به اهداف حکایت داشتند. البته هدف ما تلطیف روحیه دانش‌آموزان در شرایط سخت کرونایی و افزایش تاب‌آوری تحصیلی در آنان بود که اثرات مخرب این بیماری همه‌گیر را متحمل شده‌اند. سعی کردیم حمایت عاطفی بیشتری از دانش‌آموزان به عمل آوریم و روحیه آن‌ها را با کلمات و زبان بدن، پویاسازی محیط و نصب ابزار کمک‌آموزشی که برای همه برانگیزنده و قابل قبول است، بالا ببریم. برخی نظرات در تصویرها مستند شده‌اند:



بازخورد اولیای مدرسه و دانش‌آموزان

ردیف	بازخورد
۱	 مدیر محترم مدرسه: خانم نشتا رحیمی، مدرسه شهید دلاور عینعلی‌زاده
۲	 معلم محترم پایه ششم، مدرسه شهید دلاور عینعلی‌زاده
۳	 راهبر محترم آموزشی

پی‌نوشت‌ها

1. Fredrickson
2. Isen
3. Western Governors University

منابع

۱. جراره، جمشید (۱۳۹۲). جریان‌های فکری و عاطفی کودکان و نوجوانان. آواری نور، تهران.
۲. محسنی، حمید (۱۳۹۷). از احساس و عاطفه تا حافظه و یادگیری. کتابدار، تهران.
3. Ayotte-Beaudet, Jean-Philippe (2021). Outdoor education at universities can be a positive legacy of COVID-19. Available at: <https://theconversation.com/outdoor-education-at-universities-can-be-a-positive-legacy-of-covid-19-149308>.
4. Guterres, António(2020). The future of education is here. Available at: <https://www.un.org/en/coronavirus/future-education-here>.
5. Vulpe, A., & Dafinoiu, I. (2011). Positive emotions' influence on attitude toward change, creative thinking and their relationship with irrational thinking in Romanian adolescents. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30, 1935-1941.

مدرسه جایی است که کودکان ما می‌توانند در آن یاد بگیرند، مهارت بیاموزند، بازی کنند، بدوند، بخندند، با یکدیگر گفت‌وگو کنند، مهربانی ببینند و مهربانی بورزند. همه‌گیری کرونا نهادهای آموزشی سراسر دنیا را با چالش مواجه کرد و سلامت جسمی و عاطفی و پیشرفت تحصیلی آنان را تحت تأثیر قرار داد. این همه‌گیری فرصتی به وجود آورد تا در پاسخ به چالش‌های موجود بیندیشیم که چگونه تاب‌آوری دانش‌آموزان آسیب‌دیده را افزایش دهیم. در واقع، به دنبال راهکارهایی بودیم که بتوانیم تحمل درد و رنج و تجربه‌های تلخ این دوران را افزایش دهیم. بر این اساس، طرح‌هایی را از طریق مطالعات موجود انتخاب و با هماهنگی‌های لازم در برخی مدرسه‌های روستایی اجرا کردیم، بلکه بتوانیم تجربه‌های مثبت و خوب را نسبت به تجربه‌های تلخ و منفی افزایش دهیم. حضور موقتی دانش‌آموزان در مدرسه را لذت‌بخش و شیرین کنیم. در جلسات شورای معلمان بر مهربانی تأکید کردیم. مهر و محبت بورزیم و عشق‌ورزی را ترجیح‌بند اندیشه‌ورزی کنیم. با اجرای طرح‌ها، توجه به نیازهای دانش‌آموزان نیازمند (حتی نسبت به نیازهای اولیه آنان مانند کفش، لباس و تغذیه) و نیازهای تحصیلی مانند گوشه‌ای و تبلت واکنش داده شد. با مهربانی بیشتر در فضای مجازی نشان دادیم که عاطفه نقطه اوج معلمی است. بازخوردهای گفتاری و نوشتاری به ما نشان داد که می‌توانیم روحیه دانش‌آموزانمان را با کلمات و زبان بدن که برای همه برانگیزاننده و پذیرنده است، بالا ببریم. به معلمان خود گفتیم که انتظار نداریم تمام مسئولیت مشکلات ناشی از این شرایط را برعهده بگیرند اما می‌توانند نقش مهمی در کمک به دانش‌آموزان خود در هر سطح اجتماعی و اقتصادی ایفا کنند تا در این شرایط تاب‌آوری تحصیلی آنان را افزایش داده و اهمال‌کاری تحصیلی را کاهش دهند و بتوانند بهترین عملکرد خود را ارائه دهند.

در پایان از همه عزیزانی که در اجرای طرح‌ها ما را یاری کردند سپاسگزاریم. از مدیریت منطقه، آقای مهرقاسمی، مدیریت پژوهش‌سرا، آقای رودبارکی، مدیریت مدرسه، خانم نشتا رحیمی، کارشناس آموزش ابتدایی، خانم آموزگار و مدیر پژوهش‌سرا، آقای نبی‌الله حسین‌زاده، کمال تشکر را دارم.

محیط بانی

نقش دانش آموزان در افزایش حفظ محیط زیست

● فاطمه نصرتی، دبیر، کارشناس ارشد محیط زیست شهری، کرج

کلیدواژه‌ها: محیط زیست، استخوان ماهی، نهال کاری، نمایشگاه

تقویت کند. آن‌ها هم از این طریق می‌توانند انجام کار تیمی را بیاموزند. ● انتخاب همیار محیط زیست و محول کردن بخشی از کارها به همیار، می‌تواند در نشان دادن اهمیت این نکته و موضوعات آن مؤثر باشد. ● با تشکیل انجمن محیط زیست و انتخاب یکی از دانش آموزان کوشا به عنوان رئیس انجمن و عضوگیری اعضای انجمن و محول کردن اموری همچون برگزاری نمایشگاه و آموزش مسائل محیط زیستی به اعضا، می‌توان آموزش را بیش از پیش آسان کرد.

● با ایجاد بانک نمره نیز دانش آموزان به انجام کارهای عملی (به اختیار) برای ذخیره سازی نمره ارزشیابی پایانی تشویق می‌شوند و تا سقف دو یا سه نمره برایشان ذخیره می‌شود تا باقی دانش آموزان به انجام این کار تشویق شوند.

● با ایجاد یک کانال مجازی برای آموزش بهتر، رئیس انجمن و دبیر می‌توانند با استفاده از متن‌های کوتاه، چسبانقش (استیکرها)، عکس‌ها و فیلم‌های آموزشی، زمینه آموزش بهتر و انتقال بهتر مطالب را ایجاد کنند. ● به جهت آنکه دانش آموزان باید ضرورت حفظ محیط زیست را به خوبی درک کنند و در برابر آن احساس مسئولیت داشته باشند، لازم است در دوره‌هایی که آموزش‌های مناسب محیط زیستی ارائه می‌شوند، شرکت کنند. در این زمینه مدرسه و معلمان می‌توانند این دوره‌ها را معرفی کنند و برای شرکت در این دوره نمره ویژه قائل شوند. ● برگزاری نمایشگاه و نمایش دستاوردهای دانش آموزان و برگزاری مراسم نهال کاری، به ایجاد انگیزه و افزایش اعتماد به نفس در دانش آموزان کمک می‌کند. برگزاری نمایشگاه‌ها در مدرسه می‌تواند چندین مزیت داشته باشد. این مزیت‌ها می‌توانند شامل افزایش اعتماد به نفس در شاگردان از طریق کار گروهی و عملی، افزایش نشاط در فضای مدرسه و ... شوند.

● فرهنگ سازی در زمینه آموزه‌های محیط زیستی می‌تواند توسط نهادهایی که در این زمینه فعالیت می‌کنند، صورت بگیرد. زیرا آشنا کردن دانش آموزان با این نهادها کمک می‌کند به عنوان شهروندی مسئول برای حضور در جامعه نیز آماده شوند.

مسائل محیط زیستی از بزرگ‌ترین چالش‌های قرن حاضرند و کشور ما سال‌هاست درگیر این چالش است. توجه به برنامه‌های آموزشی و به کارگیری شیوه‌های متفاوت و خلاقانه در مدرسه می‌تواند سهم قابل توجهی در آموزش این موضوع و افزایش نقش افراد در حفظ محیط زیست داشته باشد. زیرا ضرورت دارد نسلی را تربیت کنیم که بتواند با حفظ این ثروت همگانی، برنامه ریزان کشوری را برای دستیابی به این هدف یاری کند.

این راهکارها می‌توانند به منظور افزایش جذابیت این درس، به همراه ارتقای نقش دانش آموزان در حفظ محیط زیست مؤثر باشد تا دانش آموزان به دنبال یادگیری درست مطالب این کتاب، در برابر محیط زیست احساس مسئولیت کنند و به عنوان شهروندانی مسئول برای حضور در جامعه آماده شوند.

چند نمونه از راهکارهای حل مسائل محیط زیست

● روش استخوان ماهی می‌تواند دلایل ایجاد یک مشکل را شناسایی کند. بر اساس این روش، مشکل اصلی، ناآگاهی و مشارکت دانش آموزان در فعالیت‌های محیط زیستی است. موارد دیگری نیز به عنوان دلایل ایجاد این مشکل شناسایی شده‌اند که به ترتیب اولویت می‌توان به چند مورد اشاره کرد: نبود آموزش‌های محیط زیستی در دوران ابتدایی، تأکید زیاد بر درس‌های اختصاصی و توجه نشدن به درس‌های عمومی، ناآگاهی معلمان از روش‌های نوین تدریس، صرفاً بر ارزشیابی پایانی تأکید داشتن، نبود انگیزه و نبود علاقه در دانش آموزان به موضوعات محیط زیستی.

● به کارگیری روش‌های فعال تدریس همچون روش تدریس پرسش و پاسخ و استفاده از تصویرها و فیلم‌های آموزشی دانش آموزان را در کلاس فعال تر می‌کند و تأثیر بسزایی در آموزش درسی دارد و هدف درسی چون «انسان و محیط زیست» را محقق می‌کند.

● گروه‌بندی در آموزش بهتر بسیار مؤثر است. گروه‌بندی می‌تواند مهارت‌هایی مثل مشورت کردن و تعامل اجتماعی را در دانش آموزان





سلامت سازمانی

لوگو مونیوران مدرسه

نگاهی به رهبری اصیل و سلامت سازمانی کارکنان مدرسه

● رضا شیبانی فر، کارشناس ارشد مشاوره مدرسه، منطقه اشتیرینان، بروجرد

کلیدواژه‌ها: سلامت سازمانی، رهبری اصیل، نیروی انسانی، مدرسه

قطار مدرسه در حرکت به سوی اهداف سازمانی خود نیازمند همکاری افراد توانمند و با انگیزه است. مدرسه‌ای که از محیطی سالم برخوردار است، کارکنانی سودمند و مؤثر دارد که می‌خواهند در آنجا بمانند، کار کنند و به آن افتخار کنند. یکی از راهکارهای اساسی برای مدیران که می‌تواند در توجه به نیروی انسانی و شناخت عوامل مؤثر در اجرای راهبردهای جدید، به عنوان اهرمی قدرتمند عمل کند، توجه به «سلامت سازمانی» است. سلامت سازمانی می‌تواند از طریق بهبود روابط کاری و افزایش اثربخشی کارکنان مدرسه استعدادها را شناسایی کند تا اهداف مدرسه به شکل مطلوبی تحقق پیدا کنند (لوک و همکاران، ۲۰۱۱). می‌توان این گونه بیان کرد که سلامت سازمانی نشانه‌ای از کار در شرایط سالم و به حداکثر رساندن سلامت و رفاه کارکنان است (هایولستون، ۲۰۰۹). بنابراین شرایط و جو و محیط کاری، به منظور نیل به اثربخشی از اهمیت زیادی برخوردار است و یکی از چارچوب‌های مفید برای مطالعه جو سازمان، مفهوم سلامت سازمانی است. از بین سازمان‌ها، سازمان‌های آموزشی در این باره اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا فرایند آموزش متوجه انسان است و این سازمان‌ها به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه مطرح‌اند.



ابعاد رهبری اصیل

از نگاه لادکین و تیلور (۲۰۱۰) ابعاد رهبری اصیل عبارت‌اند از: **الف) خود آگاهی:** مهم‌ترین عنصر و سنگ بنای مهم رهبری اصیل است و به درک نقاط قوت و ضعف فردی و چگونگی ارتباط با دنیای پیرامون شخص اشاره دارد. در واقع، بدون توجه به خود آگاهی، اصالت بیشتر با تناسب بین هویت فردی و عملکرد ارتباط پیدا خواهد کرد که در این حالت خودشیفتگی، شرارت و عملکردهای ناشایست نیز دارای توجیه می‌شوند، زیرا هویت خود را با اعمالی که انجام می‌دهند، سازگار می‌دانند.

ب) پردازش متعادل: دومین جزء رهبری اصیل، پردازش متعادل است و شامل تجزیه و تحلیل تمامی اطلاعات مربوط قبل از تصمیم‌گیری است. رهبرانی که دیدگاه‌ها و نظرات دیگران را جویا می‌شوند و موقعیت‌های موجود را به چالش می‌کشند، چنین ویژگی‌هایی دارند و همان‌طور که از نام آن‌ها پیداست، حالتی فعال برای جست‌وجوی ایده‌های مفید و مؤثر با توجه به نظرات دیگران است.

ج) جنبه‌های درونی اخلاق: سومین جزء تشکیل‌دهنده رهبری اصیل، جنبه‌های درونی اخلاق است و به رفتارهایی اشاره دارد که بیشتر از آنکه بر فشارهای بیرونی از جمله همکاران، سازمان و اجتماع مبتنی باشند، به‌وسیله ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی درونی شده در فرد هدایت می‌شوند.

د) شفافیت روابط: چهارمین و آخرین جزء تشکیل‌دهنده رهبری، به روابط نزدیک با سطح بالای گشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می‌دهد تا چه حد رهبر به تقویت ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم کردن فرصت بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرات و چالش‌ها در آینده نزدیک می‌پردازد. در چنین حالتی، رهبر با توسعه ویژگی‌های مثبتی مانند خوش‌بینی، امید و اعتمادبه‌نفس به ایجاد چنین روابطی کمک می‌کند و زمینه رشد خود و پیروانش را فراهم می‌سازد.



موضع نیروی انسانی آموزش و پرورش، به دلیل تغییرات محیطی و فضای رقابتی موجود بین مدرسه‌ها، از اولویت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع می‌توان گفت، مهم‌ترین منبع راهبردی در رسیدن به اهداف آموزشی هر مدرسه نیروی انسانی است. به‌نوعی نیروی انسانی نیروی محرکه آموزش و پرورش برای رسیدن به اهداف و رقابت در محیط است. امروزه به دلیل بداخلاقی‌ها و نبود تعهد اخلاقی به کار و سازمان، موضوع سلامت سازمانی در بین سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های آموزشی، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است. تصورات و نگرش‌های معلمان به شغل خود در کارایی و اثربخشی مدرسه تأثیرگذار است و تغییرات محیطی که سازمان‌ها با آن‌ها روبه‌رو هستند، سلامت سازمانی و روانی کارکنان مدرسه را با چالش مواجه می‌کند. بنابراین، برای مقابله با این چالش‌ها، حضور مدیران و رهبران اصیل که محیط روانی سالم و ایمنی در مدرسه ایجاد کنند، ضروری به نظر می‌رسد. ایجاد محیط سالم و حس اعتماد بین معلمان و کارکنان مدرسه، در ترغیب آن‌ها به کارکردن و افزایش عملکرد و بهره‌وری آن‌ها تأثیرگذار است. از طرف دیگر، رهبران اصیل مدرسه می‌توانند با شناسایی سرمایه روان‌شناختی، زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری را در قطار مدرسه به سمت اهداف خود به حرکت در بیاورند.

لوتانز و همکاران در توضیح توسعه چهارچوب رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌ها، سرمایه روان‌شناختی مثبت را به‌عنوان عاملی ترکیبی و منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. آن‌ها بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی همچون امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی، به ارتقای ارزش سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی در سازمان می‌انجامد (لوتانز و یوسف مورگان، ۲۰۱۷).

سلامت سازمانی: اصطلاح سلامت سازمانی را نخستین بار مایلز در سال ۱۹۹۹ در مطالعه «جو سازمانی مدرسه‌ها» به‌کار برد. وی سازمان سالم را سازمانی تعریف می‌کند که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در دوره زمانی طولانی نیز توانایی‌های بقا و سازش خود را به‌طور مستمر گسترش می‌دهد (رحیمی و بحرالعلوم، ۲۰۱۴).

از دیدگاه **هوی و میکِل** (۲۰۰۸) سلامت سازمانی ابعادی هفت‌گانه دارد که عبارت‌اند از:

الف) یگانگی نهادی: توانایی سازمان در سازگاری با محیط به‌طریقی که یگانگی، انسجام و تمامیت برنامه‌های خود را حفظ کند

ب) نفوذ مدیریتی: توانایی مدیر به تأثیرگذاری بر رؤسا و مافوق خود، ترغیب آن‌ها به توجه بیشتر نسبت به مسائل سازمان، مواجه‌نشدن با موانع اداری و سلسله‌مراتبی، و وابسته‌نشدن به مافوق است. همه این‌ها کلید رهبری اثربخش محسوب می‌شوند.

ج) ملاحظه‌گری: به رفتار رهبری مدیر که باز و دوستانه است اشاره می‌کند. همچنین، بازتاب رفتار حاکی از احترام، اعتماد متقابل، همکاری و پشتیبانی است.

د) ساخت‌دهی: رفتار مدیر را در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با کارکنان، انتظارات شغلی، استانداردهای عملکرد و روش‌های انجام کار به‌روشنی تعریف می‌کند.

ه) پشتیبانی منابع: فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار در سازمان است.

پ) روحیه: به حس جمع‌دوستی، بازبودن و اعتماد متقابل بین اعضای سازمان اشاره دارد.

و) تأکید علمی: به حدی اشاره می‌کند که سازمان برتری علمی و فرهنگی را طالب است و برای نیل بدان تلاش می‌ورزد. از طرف دیگر، از جمله نظریه‌های جدید که برای الهام‌بخشی و به‌کارگرفتن ظرفیت روان‌شناختی کارکنان مطرح شده است، می‌توان به نظریه رهبری اصیل اشاره کرد. رهبری اصیل به‌عنوان یک الگوی رفتاری رهبر برای پرورش خودآگاهی، جنبه‌های درونی اخلاق، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت ارتباط با کارکنان، به ترویج و بهبود ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد (میگرهی و همکاران، ۲۰۱۸).

ویژگی‌های رهبران اصیل

رهبران اصیل به دنبال تقویت نقاط قوت پیروان خود، گسترش تفکر و ایجاد بستر سازمانی مثبت و جذاب و تحول و دگرگونی در سازمان هستند. همچنین، بعدی مرکزی از خودپنداره مثبت دارند که به سطح بالایی از خودکارآمدی دست‌یافته‌اند و اهداف آن‌ها از هماهنگی سطح بالایی برخوردار و رفتار آن‌ها رسا و شفاف است (شمیر و ایلام-شمیر، ۲۰۱۸).

منابع

- Hayolston, L. (2009). Levels of organizational Health in individualist versus. Collectivist Societies: A Seven- Nation study. Organization Science, 7(1): 236-244.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). Theory, research and practice in educational administration. Translated to Persian by: Abaszadeh S. Urmia: Urmia University pub, 2008, 88-46
- Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. The Leadership Quarterly, 21(1), 64-74.
- Lok, P. Rhodes, J. and Westwood, B. (2011). The mediating role of organizational subcultures in health care organizations, Journal of Health Organization and Management, 25(5): 506-525.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 339-366.
- Megeirhi, H. A. Kilic, H. Avci, T. Afsar, B. & Abubakar, A. M. (2018). Does team psychological capital moderate the relationship between authentic leadership and negative outcomes: an investigation in the hospitality industry Economic Research-Ekonomiska Istraživanja, 31 (1), 927-945.
- Rahimi, R. Bahr al-Ulum, H. (2014). The Relationship between Organizational Health and Organizational Commitment and Understanding the Organizational Support of Khorasan Razavi Sports and Youth Departments. Sports Management Studies, 6 (26), 64-47.
- Shamir, B., & Eilam-Shamir, G. (2018). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. In Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir (pp. 51-76). Emerald Publishing Limited.

آموزشی و پرورش مطلوب

● **عباس باقری**، دکترای جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی
مدیر هنرستان امام خمینی (ره)، شهرستان گلوگاه، تیر تاش

کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش، خانواده، کتاب‌های درسی، منابع مالی

آموزش و پرورش، به‌عنوان یک نهاد در مدرسه‌ها با چالش‌هایی آموزشی و تربیتی چون افت تحصیلی، تکرار پایه، هدر رفت هزینه، ناهنجاری‌ها و مشکلات اخلاقی، رفتاری، روحی و روانی مواجه است. لذا شناخت ارکان و عوامل مؤثر در نظام آموزش و پرورش و به وجود آوردن شرایط مناسب در راستای استقرار نظام تعلیم و تربیت در تراز جمهوری اسلامی ایران و رسیدن به ساحت‌های موردنظر در سند تحول، از ضروریات است. در این نوشتار به‌طور اختصار هر عنصر بررسی می‌شود.

صورت گیرد تا شاهد تحقق اهداف رفتاری مدنظر کتاب‌های درسی باشیم.

❏ دانش آموزان

به‌طور کلی، شرایط آموزشی و پرورشی برخی از دانش‌آموزان، بنا به دلایلی، رضایت‌بخش نیست. از مهم‌ترین این مسائل و مشکلات می‌توان چالش‌های خانوادگی (طلاق، کار فرزندان و مشکلات اقتصادی)، کاهش انگیزه درسی، نبود مشاور، نداشتن مربی پرورشی، کمبود مربی بهداشت در مدرسه، افت تحصیلی و ترک تحصیل را نام برد. در این راستا توجه بیشتر به مسائل روحی و روانی و رفع مشکلات ذکرشده این نسل خطیر و آینده‌ساز نظام جمهوری اسلامی از ضروریات آموزش و پرورش کیفی است.

❏ دبیران

معلمان کیمیاگرانی هستند که می‌توانند در رشد و پرورش استعداد دانش‌آموزان معجزه کنند. لذا اگر دبیران از انگیزه کافی برخوردار و از نظر علمی به‌روز باشند، می‌توانند بسیاری از مشکلات موجود را حل و بسیاری از نواقص را با شیوه‌های ابتکاری برطرف کنند. مسئولان و کارگزاران باید برای ایجاد انگیزه، مشکلات معیشتی و اقتصادی دبیران را رفع کنند و با برگزاری دوره‌های بازآموزی، توانمندسازی و اجرای طرح و برنامه‌های گوناگون، دبیران را به همان جایگاه واقعی خود، یعنی موتور محرکه مدرسه‌ها و کلاس درس

عناصر مؤثر در آموزش و پرورش مطلوب

❏ فضای آموزشی

یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در ایجاد انگیزه، شاداب و جذاب کردن مدرسه برای حضور با عشق و علاقه دانش‌آموزان در مدرسه، فضای فیزیکی، ظاهر و کالبد یا معماری مدرسه است. ضروری است سازمان‌سازی مدرسه‌ها با توجه به سطح مدرسه (ابتدایی، متوسطه و کاردانش و فنی حرفه‌ای) استانداردها و زیباسازی‌های لازم را در ابعاد گوناگون در دستور کار خود قرار دهد تا مدرسه شاداب و جذاب جلوه کند و دانش‌آموزان همانند کشورهای توسعه‌یافته (فنلاند، سوئد، دانمارک و ...) با انگیزه بالا در آن حضور پیدا کنند و شاهد شکل‌گیری مدرسه زندگی در کشورمان باشیم.

❏ تجهیزات سرمایه‌ای و مصرفی

وسایل و ابزار آموزشی و کمک‌آموزشی، به‌خصوص تجهیزات سرمایه‌ای و مصرفی، در فرایند یاددهی‌یادگیری نقش بسزایی دارند. با بررسی وضع موجود مشخص می‌شود که تجهیزات و امکانات اکثر رشته‌ها یا به‌روز نیستند، یا به اندازه کافی موجود نیستند. این موضوع برای اکثر رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش مصداق دارد. لذا به‌منظور هم‌سویی محتوای کتاب درسی و تجهیزات مورد نیاز و به‌ویژه آموزش مهارت‌ها و استانداردها، ضرورت دارد در زمینه تهیه تجهیزات و ابزارهای آموزشی لازم برنامه‌ریزی درستی

برسانند و دبیران با به‌کارگیری روش‌های مناسب تدریس بر مبنای پژوهش‌محوری (عشورنژاد، ۱۴۰۰: ۲۶) زمینه بالندگی دانش‌آموزان را فراهم کنند

خانواده‌ها

در کنار حضور مداوم درصدی از خانواده‌ها در مدرسه‌ها، متأسفانه در سال‌های اخیر اکثر خانواده‌ها به دلایلی مثل دریافت پول توسط مدرسه‌ها و سرکار رفتن خانواده برای تأمین اقتصادی و نداشتن وقت کافی، کمتر شاهد حضور خانواده‌ها در مدرسه‌ها و جلسات آموزش خانواده هستیم. این موضوع (کاهش حضور خانواده‌ها) ممکن است در بلندمدت زمینه آسیب‌های جدی به پیکر آموزش و پرورش را فراهم آورد. لذا پرداخت سرانه به مدرسه‌ها و برگزاری جلسات کاربردی آموزش خانواده و جلب اعتماد خانواده‌ها و مناسب‌شدن شرایط اقتصادی آن‌ها می‌تواند زمینه ارتباط متناسب خانواده با مدرسه را فراهم آورد.

محتوای کتاب‌های درسی

در سال‌های اخیر شاهد تغییرات خوبی در محتوای کتاب‌ها، از حافظه‌محوری به پژوهش‌محوری، به‌ویژه در دوره ابتدایی و کتاب‌های شایستگی‌غیرفنی در هنرستان‌ها، هستیم. در این راستا به نظر می‌رسد نقش مؤلفان کتاب‌ها در تنظیم مباحث کاربردی و تدریس دبیران به‌شیوه‌های نوین، حائز اهمیت است. هر چه محتوای کتاب‌های علمی پژوهش‌محور و کاربردی باشد، تربیت دانش‌آموزان به سمت حیات طیبه و شهروندانی آگاه به مهارت‌های زندگی مناسب‌تر است.

مدیران

مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی و مغز متفکر نظام آموزشی (مدرسه) در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تفویض اختیار، تقسیم کار، هماهنگی، نظارت، اجرا و ارزیابی طرح و برنامه‌های آموزشی و پرورشی مدرسه‌ها نقش مهمی دارند و می‌توان عنوان کرد مدیریت مدرسه در همه نتایج و پیامدهای اصلی مدرسه نقش بسزایی دارد (خلخال، ۱۴۰۰: ۲۶). لذا هرچه مدیران به شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی و روش‌های پیویاسازی و افزایش بهره‌وری مدرسه‌ها آشنا باشند، قطع به یقین در اجرای مأموریت‌های آموزش و پرورش و رسیدن به اهداف اسناد

توجه به سرانه مدرسه‌ها و تأمین منابع مورد نیاز از ضروریات آموزش و پرورش مطلوب است

بالادستی، به‌ویژه سند تحول بنیادین، نقش مهمی دارند. امروزه مدیران مدرسه‌ها علاوه بر اینکه به توانمندسازی در نظر و عمل نیاز دارند، متأسفانه در اداره مدرسه‌ها با چالش‌های متعددی مواجه هستند و با حداقل منابع مالی و تجهیزات مورد نیاز مدیریت می‌کنند.

منابع مالی

برای اداره بهتر مدرسه‌ها و تأمین نیازهای کارگاهی، آزمایشگاهی و خرید تجهیزات سرمایه‌ای و مصرفی، پرداخت هزینه‌های آب، برق، گاز و تلفن، تأمین هزینه‌های اردوهای علمی و پرورشی و برگزاری جشنواره‌ها، تأمین امکانات ضدعفونی و بهداشتی، پرداخت حق نظافت مدرسه برای مدرسه‌های فاقد نیروی خدماتی، و تقدیر از همکاران و دانش‌آموزان به منابع مالی، اعتبارات و سرانه نیاز است که متأسفانه این سرانه در سال‌های اخیر به صفر رسیده است و مدیران این هزینه‌ها را از طریق خیرین و خانواده‌ها تأمین می‌کنند. کمبود و نبود منابع مالی باعث شده است بسیاری از طرح و برنامه‌ها یا اجرا نشوند یا به نحو احسن شکل نگیرند. لذا توجه به سرانه مدرسه‌ها و تأمین منابع مورد نیاز از ضروریات آموزش و پرورش مطلوب است. چرا که یکی مهم‌ترین ورودی‌ها یا درون‌دادها منابع مالی است. به قول معروف: «بی‌مایه فطیر آید».



با توجه به اینکه آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت کشورها نقش بسزایی دارد، امیدواریم آموزش و پرورش در اولویت پیشرفت کشور در نظر گرفته شود و به همه ابعاد آن توجه شود تا شاهد توسعه و پیشرفت و شکل‌گیری مدرسه زندگی در کشورمان باشیم.

منابع

۱. اصلانی، رشید (۱۳۷۵). نظریه سیستم‌ها. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. حجاریان، حسین (۱۴۰۰). راهروهای مدرسه، گذرگاه‌های یادگیری. مجله رشد مدیریت، شماره ۱۳۳. اسفند.
۳. خلخال، علی (۱۴۰۰). مدیریت مدرسه علم است. مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره ۱۳۱. دی.
۴. عباسپور، نورعلی (۱۴۰۰). اصول اساسی همکاری اولیا و مربیان. مجله پیوند، شماره ۴۸۷. آذر.
۵. عشورنژاد، فاطمه (۱۴۰۰). تأثیر مهارت‌های پژوهشی در پیش‌بینی اضطراب پژوهشی معلمان. مجله رشد معلم، شماره ۳۴۳. بهمن.

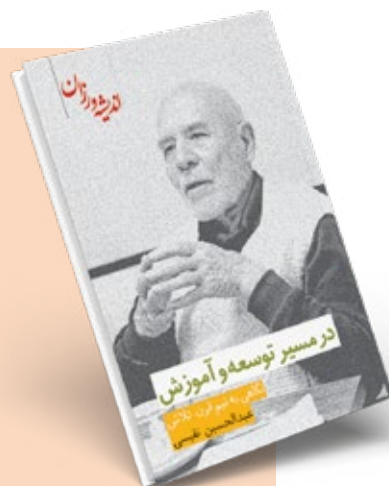
در مسیر توسعه و آموزش

نگاهی به نیم قرن تلاش عبدالحسین نفیسی

مؤلف: علی اصغر جعفریان، سمانه آزاد
ناشر: شرکت افست (۰۲۱-۷۷۳۳۹۰۹۳)
سال چاپ: ۱۳۹۷

مستندسازی دغدغه‌ها، اندیشه‌ها و تجربه‌های چهره‌های ممتاز تعلیم و تربیت بسیار بااهمیت و ضروری است. این کتاب درباره زندگی عبدالحسین نفیسی و شامل سه بخش است: تجربه زیسته، زندگی‌نامه داستانی در قالب روایت؛ گفت‌وگوها، به شکل میزگرد با حضور کارشناسان صاحب‌نظر؛ تجربه‌ها و دستاوردها، شامل سابقه‌های آموزشی و علمی، تألیفات و ترجمه‌ها.

مهندس نفیسی در گفت‌وگوهای این کتاب به دانش اقتصاد به مثابه امری فرهنگی نظر کرده و چرایی ناتوانی یادگیری از گذشته را بیان کرده است.



فرهنگ آموزشی ژاپن

مقایسه الگوی آموزشی و مدرسه‌داری ژاپن و آمریکا

مؤلف: ریوکو تسونه‌یوشی
مترجم: ابوالفضل بختیاری
ناشر: آوای نور (۰۲۱-۶۶۹۶۷۳۵۵)
سال چاپ: ۱۳۹۷

ژاپن به عنوان کشوری پیشرو در عرصه فناوری و صنعت شناخته می‌شود. بسیاری از صاحب‌نظران ریشه‌های این پیشرو بودن را در ساختار نظام آموزشی آن جست‌وجو می‌کنند. نویسنده در این کتاب از کشور ژاپن و به‌ویژه مدرسه‌های آن به عنوان نماد «جمع‌گرایی» یا «گروه‌گرایی» یاد می‌کند و از کشور آمریکا به عنوان نماد «فردگرایی». وی نظام آموزشی این دو کشور را با هم مقایسه می‌کند و نشان می‌دهد که معلمان ژاپنی با دادن اختیار عمل به دانش‌آموزان، آن‌ها را خودمختار بار می‌آورند و فردیت آن‌ها را در جمعیت جست‌وجو می‌کنند.



تبیین از فلسفه تربیت

در جمهوری اسلامی ایران

مؤلفان: علی رضا صادق‌زاده قمصری؛ محمد حسینی
ناشر: مؤسسه فرهنگی مدرسه برهان (۰۲۱-۸۸۸۰۰۳۲۴)
سال چاپ: ۱۳۹۹

این کتاب بر اساس بخش نخست «مبانی نظری سند تحول بنیادین»، برای استفاده عموم معلمان، مربیان، کارشناسان و سایر کارگزاران نظام تربیت رسمی، عمومی و دیگر نهادهای تربیتی کشور اسلامی تدوین شده است.

ابتدا چیستی و چرایی فلسفه تربیت و خصوصیات آن معرفی می‌شود. سپس چیستی و چرایی و ویژگی‌های فلسفه تربیت در جمهوری اسلامی ایران تبیین می‌شود. مبانی اساسی تربیت و باهم‌نگری آن‌ها در ادامه می‌آید و انواع تربیت و نسبت بین آن‌ها بیان می‌شود. در ادامه درباره جایگاه فرایند تربیت و اهداف آن، بررسی و چگونگی وضع مطلوب تربیت در جمهوری اسلامی ایران بحث می‌شود. در پایان تحلیلی روشن از محتوای مبانی نظری سند تحول بنیادین، یعنی «فلسفه تربیت در جمهوری اسلامی ایران»، ارائه می‌شود.



اکیانوسی به عمق دل های همه مردم

اگر دست های به هم پیوسته، منادی یاری و همدلی نبودند، افسار شتر خلافت را بر گردنش می افکندم و رهایش می کردم: «الْكَفِيُّ حَبْلُهَا عَلَى غَارِبِهَا»
این سخن علی (علیه السلام) در سپیده دم خلافت است و سپیده دمان انقلاب اسلامی نیز چنین بود. جویبارهای کوچک از خانه ها به رودخانه کوچه ها پیوستند. رودخانه های کوچه ها به دریای خیابان ها و دریای خیابان ها به اقیانوس میدان ها رسیدند و انقلاب بر سیلاب خون و اشک و عرق به ساحل پیروزی رسید.
مردم لبیک گوی عزت و حریت شدند. پشت بام ها پروازگاه تکبیر شد. حنجره ها به حنجره تشنه عاشورا پیوند خورد و دست های به هم پیوسته پل پیروزی شدند.
قدر بدانیم مردمی را که سرگذشتشان از سرگذشتن بود. پاس بداریم بهاری را که در زمستان آفریدند. قدر بدانیم سخاوت و والایی و شجاعت امتی را که به شیوه پیشوایان حسین گفتند: «مَوْتُ فِي عَزٍّ خَيْرٌ مِنْ حَيَاةٍ فِي ذُلٍّ»: مرگ عزتمندانه از زیستن ذلیلانه برتر است.
تقویم این مردم تقدیم کریمانه جان و جهان خویش است. مردم داری و مردم باوری رسم خوشایند پیامبران است؛ سنت حسنه امام.
خاضعانه و خاشعانه مردم را پاس و سپاس بداریم که چونان مردم روزگار ما را حتی عصر پیامبر (ص) ادراک نکرده است (آیین انقلاب اسلامی، ۳۶۱).

منبع

آیین انقلاب اسلامی. مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره). ج ۲.

دکتر محمد رضا سنگری

آن روز که جهان میان شرق و غرب مادی تقسیم شده بود و کسی گمان یک نهضت بزرگ دینی را نمی‌برد، انقلاب اسلامی ایران، با قدرت و شکوه پا به میدان نهاد، چارچوب‌ها را شکست، کهنگی کلیشه‌ها را به رخ دنیا کشید، دین و دنیا را در کنار هم مطرح کرد و آغاز عصر جدیدی را اعلام نمود.

بیانیه رهبر معظم انقلاب در ۱۳۹۷/۱۱/۲۲



انقلاب اسلامی پس از نظام‌سازی به رکود و خموشی دچار نشده و نمی‌شود و میان جوشش انقلابی و نظم سیاسی و اجتماعی تضاد و ناسازگاری نمی‌بیند، بلکه تا ابد از نظریه نظام انقلابی دفاع می‌کند.

بیانیه رهبر معظم انقلاب در ۱۳۹۷/۱۱/۲۲