



ISSN: 1735-4889

روشن



سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر نشریات و انتشارات آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیست و یکم
شماره بی در پی ۱۴۳ اردیبهشت ۱۴۰۲ ۴۸ صفحه پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r

دانه بکاریم خوشه ها برچینیم

مدیران کارپرداز
ما فرزندان قصه های مادرانمان هستیم!
بی برنامه نباشیم!

حرف اول



دویدن با نگرش عالی

معمولاً فردی که مقام و لیاقتش نزد دیگران بالا می‌رود و قدرت و برنامه‌ریزی و تدبیرش خوب است، نگرش خوبی به مسائل دارد. ارتقای مقام و لیاقت در مدیریت و برنامه‌ریزی، نگرش عالی به آن شخص نداده است، بلکه نگرش عالی است که ارتقای مقام و لیاقت او را در برنامه‌ریزی و تدبیر ارتقا داده است. نگرش‌ها، باورها و علاقه‌های ما جایگاه ما را در موقعیت‌های گوناگون انسانی تعیین می‌کند. هر چه نگرش والاتر باشد، جایگاه ما به عنوان انسان رفیع‌تر خواهد شد.

حیدر تورانی



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش دوره بیست و یکم | شماره پی در پی ۱۴۳ | اردیبهشت ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه

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

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

دانه بکاریم خوشه‌ها برچینیم / دکتر حیدر تورانی / ۲

گنج دنج / طاهره ملک‌زاده / ۳

ما فرزندان قصه‌های مادرانمان هستیم! / دکتر محمدرضا سرکارآرانی / ۴

نبوغ درخشان / دکتر عبدالعظیم کریمی / ۷

بی‌برنامه نباشیم! / فاطمه قائمی / ۸

آماده‌سازی رهبری به روایت پرلز / دکتر علی خلخالی / ۱۲

قصور جدی در نگهداشت معلمان / سیداصلاح مرتضایی / ۱۶

مدیران کارپرداز / میلاد شاهرودی / ۱۹

نگارشگران شادی‌آفرین / دکتر مرتضی مجدفر / ۲۰

از ادب پر نور گشته است این فلک / دکتر محمد جلالی / ۲۴

پاسبانی نه! باغبانی / محمد دشتی / ۲۶

نور سر کلاس / محمد تابش / ۳۰

مدرسه در عصر مفهوم / انداد محمدزاده صدیق / ۳۴

مدل رادار راهبردی / دکتر حیدر تورانی / ۳۸

تربیت خلاق / افسانه کشاورز / ۴۰

مدیریت فرصت‌ها / دکتر محمد نیرو / ۴۲

۱۰ پند در ۹ بند / ارشاد استعدادی / 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 هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبنی بر رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۳ 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 ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.



برای اشتراک مجله، رمز پنهان را بپوش کنید.



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

مدیر مسئول:

محمد صالح مدنی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق‌پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمدعلی شامانی، دکتر زهرا اربابیان و

طاهره ملک‌زاده

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارساژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۳۰۱۴۷۸ نمابر: ۸۸۴۹۰۲۳۲

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

یادداشت سردبیر

دانه بکاریم خوشه‌ها برچینیم

تا شروع مهر آینده تعطیل است. اتفاقاً اکنون فصل «کاشت» است و چنانچه اکنون بکاریم، می‌توانیم در مهري که در انتظارش هستیم، آغاز پرمهري داشته باشیم و از همان ابتدای سال تحصیلی، البته با در نظر داشتن الزامات فصل «داشت»، که شامل پشتیبانی‌ها، نظارت، هدایت و اصلاح مداوم است، خوشه‌ها برچینیم. چرا که تعلیم و تربیت یک فرایند است نه محصول.

سال کاری ما اهالی مدرسه، به‌عکس سازمان‌های تجاری و کسب و کار که از فروردین است تا اسفند، از مهر است تا مهر. بنابراین، برای اینکه مهر پرمهري را رقم بزنیم، لازم است اینک که در اردیبهشت‌ماه و فصل بهار و ایام کاشت هستیم، با هدف داشتن برداشت خوب، درست و اصولی کاشت کنیم. برای تحقق چنین هدفی لازم است نسبت به برنامه‌ریزی راهبردی دقیق و جامع اقدام کنیم. البته، همان‌طور که اشاره شد، برنامه‌ریزی راهبردی هم چارچوب و اصول و ضرورت‌هایی دارد که باید آن‌ها را درست بیاموزیم و به آن‌ها عمل کنیم. یادمان باشد، برنامه‌ریزی راهبردی «برنامه‌ریزی در مدرسه» است، «نه برای مدرسه». به این معنا که قرار نیست من مدیر و دو نفر از معاونانم بنشینیم و برای مدرسه‌مان برنامه بنویسیم و آن را به دیگرانی که با ما کار می‌کنند، ابلاغ کنیم! چرا که در این صورت برنامه در مدرسه تنیده و نهادینه نمی‌شود و اجرایی نخواهد شد. برای اینکه برنامه در مدرسه اجرایی شود و همه نسبت به آن احساس تعلق کنند، لازم است برنامه‌ریزی «در مدرسه» اتفاق بیفتد، نه «برای مدرسه»؛ یعنی همه کسانی که ذی‌نفع و ذی‌سهم هستند، والدین، دانش‌آموزان، معلمان و مربیان و همه کارکنان مدرسه را در تدوین برنامه مشارکت دهیم تا ضمانت اجرایی برنامه و تحقق اهداف مدرسه افزایش یابد.

امیدوارم شما مدیران مدرسه و دیگر دست‌اندرکاران آموزش و پرورش در مناطق و استان‌ها، در این فصل از سال به این مهم توجه کنید و مهیا شوید. الساعه شروع کنیم و به فردا موکول نکنیم، که وقت تنگ است. ■

هر وقت گرفتارتریم و مشکلات بیشتری داریم، نیاز داریم بهتر، بیشتر و عمیق‌تر فکر کنیم. برعکس، درست در همان شرایط است که نمی‌توانیم درست فکر کنیم. برای اینکه از این گردونه و این چرخه معیوب خارج شویم، لازم است در زندگی فردی و سازمانی خویش برنامه‌ریزی داشته باشیم و مبتنی بر برنامه کار کنیم، تا بتوانیم در شرایط سخت و دشوار به‌خوبی بر مشکلات و حتی بحران‌ها فائق آییم. سازمان‌ها هم موجوداتی زنده و هوشمند هستند و از این قاعده مستثنا نیستند. سازمان‌ها هر وقت با بحران و مشکلات مواجه می‌شوند، لازم است مدیران آن درست و بهینه تصمیم بگیرند و در جهت صحت تصمیم درست شواهد و مستندات کافی در اختیار داشته باشند. متأسفانه شاهدیم که برخی مدیران، که تعداد آن‌ها کم نیست، در همان زمان بحران و دشواری‌ها دچار وقفه و مشکل و اخذ تصمیمات نادرست می‌شوند، چرا که برنامه راهبردی از پیش تعیین‌شده ندارند و همین نبود نقشه و راهنشان موجب می‌شود برای فائق آمدن بر مشکلات و بحران‌ها ناکام بمانند.

بنابراین، لازم است برای سازمانی که عهده‌دار مسئولیت آن هستیم، از جمله مدرسه‌ای که مدیر آن هستیم، برنامه داشته باشیم و همه کارکنان را نسبت به آن آگاه، همدل و همراه کنیم، تا بتوانیم در مواجهه با مشکلات و مسائل بهتر و پیروزمندانه عمل کنیم. مدیریت که آن را مترادف با تصمیم‌گیری می‌دانند، زمانی معنی‌دار است که بتوانیم درست و به‌موقع تصمیم بگیریم و این مستلزم داشتن برنامه و هدف از پیش تعیین‌شده است؛ برنامه‌ای که آن را خوب درک کرده و اقدامات و شاخص‌های اجرایی شدن آن را برابر چارچوب یک برنامه راهبردی دقیق مشخص کرده باشیم.

اکنون که در پایان سال تحصیلی به سر می‌بریم، لازم است مدیران مدرسه، شورای راهبردی و برنامه‌ریزی مدرسه را بازسازی و قدرتمندتر از قبل مهیا کنند و برنامه‌ریزی حال و آینده مدرسه را آغاز کنند. این‌طور نباشد که تصور کنیم، حال که سال تحصیلی تمام شده است، در نتیجه کارها هم

کنج دنج

نگاهی به راه اندازی اتاق نشاط در مدرسه

● طاهره ملک زاده، مدیر دبستان تربیت، منطقه ۱۰ تهران



چندی پیش در بازدید از یکی از واحدهای آموزشی تهران، مکانی را دیدم که مدیر مدرسه می گفت، «کنج دنج» نام دارد. وقتی از او پرسیدم این مکان چه ویژگی ای دارد و چرا چنین اسمی به آن داده اید، گفت: «بعضی از بچه ها در کلاس درس، به ویژه در زنگ اول، حال خوشی ندارند. کسل اند، حال و حوصله گوش دادن به درس معلم را ندارند و دوست دارند در کنج و غار تنهایی خود باشند. این مکان را درست کردیم که اگر معلمی تشخیص داد، دانش آموزش را به آنجا هدایت کند. البته اعلام عمومی نکرده ایم و فقط معلم ها از وجود و کارکردهای چنین مکانی خبر دارند. در این مکان، چند اسباب بازی، کتاب، وسایل استراحت و مقداری خوراکی ساده گذاشته ایم تا بچه ها از آن ها استفاده کنند. معلمی که برای برگشتن حال خوش دانش آموز، او را با همکاری و اطلاع معاون مربوطه به کنج دنج فرستاده است، وظیفه دارد خود به کنج دنج برود و برای زنگ بعدی دانش آموز را به کلاس بیاورد».

در گیرودار کلنجار رفتن با چنین تجربه ای، تجربه و خاطره ای دیگر، از دو زاویه، پیش رویم قرار گرفت.

فرزند یکی از همکاران در شهر مونترال کانادا معلم است. از قرار، یکی از دانش آموزانش موقع تحویل ورقه خود در پایان یکی از امتحانات داخلی غش می کند و به روی این خانم معلم می افتد. دانش آموز با خودروی فوریت های پزشکی به بیمارستان انتقال می یابد و خانم معلم به اتاق حال خوب. از او می خواهند زنگ بعدی و حتی اگر لازم شد زنگ بعدتر را در این اتاق بماند و سر کلاس نرود و فردی که مسئول خدمات آن اتاق بوده است، مسئولیت پذیرایی و آماده سازی روحی و روانی این خانم معلم و بازگشت او به حالت طبیعی را عهده دار می شود. جالب اینکه این خانم معلم ایرانی می گفته هیچ مشکلی ندارد و به راحتی می تواند سر کلاس برود. از این هم می گذریم که روز بعد که شنبه و مدرسه تعطیل بوده، دو نفر از نیروهای مشاوره و خدمات مدرسه، برای برگرداندن او به حال خوب، به منزلشان می روند و تا پنج روز بعد مدیر مدرسه، از طریق رایانامه، مرتب در حال پرسیدن حال او بوده است.

راستی این جریان را یکی از فرهنگیان پیشکسوت که از مدرسه های تورنتو بازدید کرده است، در بیان تجربه های سفر خود تأیید کرد. او می گفت، در اغلب مدرسه هایی که از آن ها بازدید کردم، دو اتاق را با چنین مشخصاتی دیدم. یک اتاق ویژه معلمان و یک اتاق برای دانش آموزان، که اگر لازم داشتند، لحظاتی در آن اتاق بیاورند و بعد با آرامش به کلاس وارد شوند یا بازگردند. به گفته این همکار، وقتی همکاری با اضطراب و

التهاب ناشی از بیماری، تغییر و تحول هورمونی، ترافیک، بگو و مگوی خیابان و مترو و وسیله نقلیه، جر و بحث با صاحب خانه و ده ها مورد دیگر وارد مدرسه می شود و مدیر این اضطراب را در او می یابد، از وی می خواهد لحظاتی در اتاق حال خوش بیاورند و آنگاه وارد کلاس شود. در مورد دانش آموزان هم همین طور. وقتی از این تجربه ها مطلع شدم، بنا را بر این گذاشتم که الگوبرداری کنم و برای شروع کار، نسبت به راه اندازی اتاق نشاط در دبستان تربیت، با اهدافی که گفته شد، اقدام کنم. البته من فعلاً در مرحله اول، این کار را برای معلمان مدرسه، به ویژه معلمان مرد، که به دلیل تعداد کمشان در مقابل معلمان خانم، برای استراحت و آرامش در تنگنای بیشتری هستند، شروع کرده ام و در آینده آن را برای همه معلمان و نیز دانش آموزان توسعه خواهم داد.

اتاق نشاط ما فضایی قدیمی و خاطره گرد (نوستالژیک) دارد. سماور قدیمی و انواع و اقسام چایی ها و دمنوش ها و سایر نوشیدنی های آرامش بخش، با میلمانی ساده و راحت، کتاب هایی برای تفریح، لقمه ای نان و پنیر و سایر مخلفات برای تغییر ذائقه، از جمله ویژگی های اتاق نشاط مدرسه تربیت هستند. ضمن اینکه برای آرامش بیشتر، دسترسی دانش آموزان به اتاق نشاط تقریباً صفر است.

وقتی تجربه موفق مدرسه ای دیگر در ایران و جهان را می شنویم یا مطالعه می کنیم، بهتر است به جای حسرت خوردن و اواسط گفتن، دست به کار شویم و متناسب با امکانات، شرایط و مقتضیات محلی خود، نسبت به عملی کردن آن تجربه در حد امکانات خود اقدام کنیم. ■

دیدگاه

ما فرزندان قصه‌های مادرانمان هستیم!

کلیدواژه‌ها: قصه، بهسازی آموزش، مسئله، انگاره‌های ذهنی

● دکتر محمدرضا سرکارآرانی، استاد پداگوژی دانشگاه ناگویای ژاپن

پنج شنبه دوم شهریور ۱۴۰۱ دانشگاه فرهنگیان کاشان میزبان نشست با حضور مدیران دوره دوم متوسطه بود. در بخش اول این نشست، مدیران آموزه‌ها و پرسش‌های خود را از کتاب‌های «در تمنای یادگیری ۱ و ۲» ارائه کردند. در بخش دوم، محمدرضا سرکارآرانی پیرامون «تمنای یادگیری، توسعه انسانی و اجتماعی» با مدیران به گفت‌وگو نشست.

نشریه رشد مدیریت مدرسه با انتشار این سخنان، خوانندگان را به گفت‌وگو درباره بحث‌ها و نظرهای مطرح‌شده دعوت می‌کند. با تشکر از خانم فاضله سادات اجتهد، مدیر دبیرستان دکتر تبریزی کاشان، که در تهیه و تنظیم این مطلب ما را یاری کردند.

موضوعات درسی! یادمان می‌رود که صاحبخانه بچه‌ها هستند و یادگیری اساس کار حرفه‌ای ماست. صحنه‌پردازی یادگیری کار حرفه‌ای معلم و معنی معلمی است.

بهسازی آموزش به معنی بهبودبخشیدن به فرایندهاست. محصول را می‌توان خرید، اما فرایندها را باید ساخت و ساختن فرایندها کار دشواری است. راه میان‌بری هم ندارد. فرایندها با زیرکی و حيله و رفتن از بیراهه‌های میان‌بر به دست نمی‌آیند، بلکه در تعاملی انسانی، پاسخ‌گو و اخلاقی، دوستانه و مشارکتی و همراه با هم می‌توان واسازی و نوسازی کرد.

از کجا شروع کنیم؟ به نظر می‌رسد خیلی زودتر از آموزش مدرسه‌ای! در خانه و دامن مادران و قصه‌های آن‌ها زیر گوش بچه‌ها شروع کنیم. نکته بنیادی در بهسازی آموزش، توجه به نقش و تأثیر همه‌جایی قصه‌های مادران ماست! به نظر می‌رسد ما را قصه‌های مادرانمان ساخته است، تا مدرک تحصیلی و دانشگاهی‌مان!

کیفیت قصه‌ها

به نظر می‌رسد ما چیزی جز آنچه قصه‌های مادرانمان از ما ساخته‌اند، نشده‌ایم. ما فرزندان قصه‌های مادرانمان هستیم.

کیفیت یعنی پرداختن به جزئیات تا جای ممکن! تغییر انگاره‌های ذهنی و توجه به فرایندها کار دشواری است. راه بهسازی و بهبودی آموزش طولانی و دشوار است. اینکه تصور شود کسی نظری یا تجربه‌ای را گفت و ما شنیدیم و فهمیدیم و تمام شد، دست‌کم در حوزه بهسازی آموزش توهمی بیش نیست!

تمهید و استمرار حلقه‌های یادگیری مدیران متوسطه برای بهسازی آموزش دشوارتر است! چرا؟! چون آن‌ها هویت خود را مبتنی بر موضوعات درسی مشخصی تعریف می‌کنند. مدیران و معلمان آموزش ابتدایی درس‌های گوناگونی ارائه می‌دهند و تعامل با دانش‌آموزان را مبنای هویت خود قرار می‌دهند، اما به دوره متوسطه که می‌رسیم، برای مثال مدیران می‌گویند آقای سرکارآرانی حرف‌هایی که می‌زنید خوب است، اما ببخشید، من رشته‌ام زبان خارجی است یا من ریاضی درس می‌دهم. بنابراین، رشته موضوعی تدریس حجابی می‌شود برای پنهان شدن از چشم مسئولیت‌ها و امکاناتی برای فرار از پاسخ‌گویی و بهسازی کیفی آموزش مدرسه‌ای. در دوره آموزش متوسطه، همه پناهندگان زبردستی هستند. به کجا پناه می‌برند؟! به قالب‌های محتوا و ساختارهای صلب



دلخوری از رنگ و بوی مدرسه هایمان قابل فهم است، ولی انکار اصل آن نه! ما به جسارت بازاندیشی در راه طی شده وانگاره های فکری فرهنگی نقش و حضور اجتماعی مدرسه نیاز بیشتری داریم

مدرسه های جدید، خود آستین ها را بالا زدند و به گسترش مدرسه و دانشگاه در شهرها و روستاها همت گماشتند. حالا بسیاری از شهرها و روستاها مدرسه ها و دانشگاه هایی با ساختمان های بلند و شیک دارند. ولی از توان بازسازی، واکاوی و واسازی قصه ها و روایت های مادران از انسان و جهان ما در کلاس های درس آن ها خبری نیست! ذر قصه ها و روایت ها و کیفیت های شان و توانایی فهم و حل مسئله های شان بر همان پاشنه می چرخد که پیش از رشده بود! تا بخواهی، کارنامک (رزومه) می بینی و بزک اجتماعی و کارخانه های تولید نشریاتی که به مثابه شبه علم و نظام آگاهی ناهموار دست به دست می شوند؛ با انواع مقاله هایی که گاهی برای خواندن نوشته می شوند! بعضی شان همه چیز دارند جز مسئله! از یادگیری، فهم، مسئله، اندیشه، خلاقیت، پرسش، چرا و چگونه کمتر خبر می آورند!

چگونگی نوسازی قصه ها

معلمی در دنیایی از ناشناخته ها جریان می یابد. یعنی خیلی وقت ها خود ما هم نمی دانیم در کلاس درس چه کار می کنیم! اگر یک آدم حرفه ای آمد و این هایی را که ما به مثابه تدریس ارائه می دهیم، از فایل ضبط شده پیاده کرد و زیر کلمات خط کشید و بعد با یاری خود ما واکاوی کرد و نتیجه را با هم بازبینی کردیم، تازه متوجه می شویم به چه کار اندریم! و چرا این شیوه معلمی و صحنه پردازی یادگیری و کلاس داری قادر نیست قصه های فکری-فرهنگی معلمی و مادری (معلمان و مادران) ما را واکاوی و واسازی کند!

مسئله ما در حوزه تعلیم و تربیت شاید بیشتر به خاطر این است که برای نظری راه گشا و دست کم قابل اجماع برای اعتنا و عمل، به شواهد عینی بسیاری از متن عمل نیازمندیم و ما از این نظر دستمان خالی است. خیل پژوهشگران آموزشی داریم که به جز دوره های تحصیل خودشان، هیچ گاه مدرسه و کلاس درس را ندیده اند. آن ها سخنگویان ماهر هستند و البته تنها درباره اهمیت پدیده ها سخن می گویند. در حالی که ما نیازمندیم راه های پدیدارشناسانه پژوهشگران آموزشی را بشناسیم و به آن ها نیز یاری کنیم بنیادها و نظام های شناخت شناسی خود را واکاوی کنند. جسارت پیدا کنیم از آن ها پرسیم شواهد عینی آنچه می گویند کجاست؟ و ما بر اساس چه منطقی باید بپذیریم آنچه یافته اند اعتبار و روایی لازم را دارد؟

برای بهسازی آموزش دو راه بیشتر نداریم: یا به خودمان برگردیم و در اندیشه و عمل خود بازاندیشی کنیم، هم حین عمل و هم بعد از عمل. یا اینکه با همکاران آموزشی خود و از جمله با بچه ها، به آنچه انجام می دهیم، با هم ببندیشیم. خوانش ها، ایده ها، تدریس ها و اندیشه هایمان را به اشتراک بگذاریم و آن ها را بر اساس شواهد عینی واکاوی کنیم. برای مثال، وقتی از هم می پرسیدید من این متن را این جور

قابلیت تغییر قصه ها بدون پرسش های بنیادی و انتقادی درباره آن ها دشوار است. اما جنس پرسش ها هم مهم است! چرا؟ چون مناسبات فکری، الگوهای رفتار، طرز نگاه، نحوه مراد به با خودمان، با دیگران، با کتاب، با فرهنگ، با جهان و محیط زیست از قصه های مادران ما می آید. چرا؟ چون قصه های مادران ما جهان ما را پیش از شروع آموزش مدرسه ای ساخته اند. بدون توانایی سنجشگری قصه های مادرانمان، دشوار است بتوانیم راهی به بهبودی کلاس های درس و بازآفرینی نقش آموزش مدرسه ای بیابیم. اولین گام در اصلاح، بازاندیشی در چرایی و چگونگی راه طی شده مدرسه داری ماست.

جسارت بازاندیشی خودمان را جست و جو کنیم تا بتوانیم بسته های ذهنی و فکری و فرهنگی خود را باز کنیم. در مدرسه و کلاس درس با هم گفت و گو کنیم و خوانش هایمان از قصه های مادرانمان را به اشتراک بگذاریم. ما در ضیق تعبیر و تنگنای معنا هستیم و بیش از پیش به اعاده حیثیت از واژه ها و شیوه های ارتباطی مان نیازمندیم. اولین گام هر تحولی جسارت بازاندیشی در راه طی شده است.

آنچه به خاطرمان خطور کرد، حاصل نجوای مادران ما زیر گوش ماست، وگرنه ما در این جمع، دست کم در دوره های دانشگاهی و کارآموزی، کتاب های روان شناسی یادگیری و جامعه شناسی تربیتی را دیده ایم. ولی پرسش من آزمونی بود تا ببینیم مادرانمان چگونه پیش از آنکه کتاب درسی را باز کنیم، به مدرسه برسیم و معلم و معلمی اش را حس کنیم، تصوراتمان از یادگیری را شکل داده اند؛ طوری که پس از سال ها معلمی و مدیریت مدرسه نیز در ذهن و دل ما دست نخورده باقی مانده اند! اما آموزش مدرسه ای مدرن آمده بود این تصورات را واسازی کند. یعنی قصه های مادرانمان را به نقد و حلاجی درآورد. بدون بهسازی فرایندها و روش های آموزش و یادگیری «آموزشی» به نتیجه اثربخشی که عبارت است از فهم، یادگیری، گفت و گو، پرسش، حکمت، خرد جمعی و در نهایت توسعه و نوسازی اجتماعی، نخواهیم رسید.

امکان واسازی قصه ها

مدرسه های جدید آمده بودند تا قصه های مادرانمان را واسازی کنند. بنابراین، یکی از دلایل حمله به رشده و مدرسه هایش، ترس از امکان بازسازی قصه های مادران ما در فرایند آموزش جدید مدرسه ای بود. ولی وقتی اطمینان حاصل شد که می توان آموزش مدرسه ای نوین را با تحمیل روش های کهنه تدریس، نظارت بر برنامه های درسی و محتوای کتاب های تحصیلی، در عمل از راه به در کرد و به انواع بزک های اجتماعی مانند رتبه، نمره، مرتبه، جشنواره، امتیاز و ستاره مشغول ساخت و آن را چنان «آموزشی» کرد که توان قدم برداشتن از قدم برای واکاوی قصه ها و روایت های مادرانمان نداشته باشد، حمله پایان یافت! دیری نگذشت که خرده گیران دیروز



شما بر اساس قصه‌های مادران خود مدرسه را اداره می‌کنید، نه بر اساس سابقه تدریس یا آموزش و تحصیل دانشگاهی

«مدرسه‌های بچه‌های کار صبح رویش» در دروازه غار تهران؛ جایی که مدیرش می‌گوید «ما در صبح رویش مسئله‌ای به‌عنوان «اختلال یادگیری» نداریم!» پیش‌تر هم می‌روند و جسورانه می‌گویند «ما در صبح رویش به کلیدواژه اختلال در یادگیری اعتقادی نداریم! واحد بازی‌آموزی ما پادزهر اختلال یادگیری و تقاضا و نیاز محورسازی آموزش و فرصتی برای شخصی‌سازی یادگیری است.»

این جسارت مدیران آموزشی مدرسه‌های کار بچه‌های جنوب شهر تهران از کجا می‌آید؟ به نظر می‌رسد، از شخصی‌سازی یادگیری و محور قراردادن یادگیرنده در فرایند آموزش مدرسه‌ای می‌آید.

از بازاندیشی انگاره‌های ذهنی مدیر مدرسه‌ای می‌آید که در قصه‌هایی، زیر گوشش نجوا کرده بودند. وقتی آموزش مدرسه‌ای از پرسش یا رنج یا سبد دل‌تنگی و خشم یادگیرنده شروع می‌شود و بر ریل نیاز او به حرکت درمی‌آید، در نتیجه معلم هم از سخنرانی دست می‌کشد! جلوداری نمی‌کند! سراسر تسهیلگر می‌شود و صحنه‌پرداز یادگیری. یاور تغییر و یاری‌دهنده به کاوش و جنب‌وجوش کودک برای ساختن جهان خود در بستر و اساسی قصه‌های مادران! در این شرایط، معنی اختلال در یادگیری و اساسی می‌شود و تعبیرهای مرسوم خود را از دست می‌دهد.

به هوش باشید. داشتن قابلیت در عصر حاضر یعنی داشتن مسئله! قابلیت طرح پرسش، مهارت «نه» گفتن است که آدمی را انسان می‌کند و بر صدر می‌نشانند. انسان‌های بزرگ البته برای کارهای خلاقانه‌ای که کرده‌اند، در یادها مانده‌اند، ولی بیشتر برای کارهای نکرده‌شان از مرزهای فرهنگ و سیاست و جغرافیا و قبیله و قوم فراتر رفته‌اند و در یادها مانده‌اند! تلاش برای شناخت آن دیگری، احترام به او، فهم سازوکار فهم او و جرئت خود را در آینه او دیدن و ارزیابی کردن، معنی امید وجودی برای زیست انسانی است. در چنین شرایطی است که آدمی از مرزهای تعیین‌شده نیروی کار فراتر می‌رود، قابلیت‌های وجودی خود را محترم می‌شمارد، جهان خود را می‌سازد، قصه‌هایش را می‌شناسد و در فرایندی نفس‌گیر و سنجش‌گرایانه به واکاوی و نوسازی آن‌ها همت می‌گمارد. دلیری برای فهم قصه‌ها، یعنی داشتن مسئله اختصاصی خود و امید وجودی برای واکاوی، و اساسی و فهم و نوسازی قصه‌ها بر بنیاد عقل خود بنیاد آدمی!

هر ابزاری که در کشور می‌آید، شما فکر می‌کنید آموزش یا زندگی ما را متحول می‌کند. وقتی رایانه آمد، ما چه هیجانی داشتیم؟ انبارها را پر کردیم از رایانه! همه چیز و همه‌جا شد هوشمند. آن قدر بود که تخته‌های چوبی کلاس‌های درس را کندیم و بیرون مدرسه روی دیوارها زدیم و نوشتیم مدرسه هوشمند! بعد از مدتی همه راهی انبار شدند و وقتی ویروس کرونا از راه رسید، تازه متوجه میزان اثربخشی ناچیز آن همه هیاهو شدیم! الان هم گروه‌های بسیاری دفترک (بروشور) به دست پشت در کلاس و مدرسه و دانشگاه و اداره نشسته‌اند

می‌خوانم، شما چگونه خوانده‌اید، یا مثلاً چرا برخی در پاسخ بعضی پرسش‌ها و برای بیان مطالب در ضیق تعبیرند، بی‌عادت‌ی آن‌ها به جنس پرسش‌های ماسست یا از نوع مواجهه متفاوت او با مسئله آموزشی ناشی می‌شود؟

از این منظر است که هر وقت از من می‌پرسند درس پژوهی چیست، می‌گویم «صله‌رحم» است. درس پژوهی و درس کاوی رویکرد و اساسی گفت‌وگوهای ما در کلاس درس هم هست. گفت‌وگوهایتان را بررسی و و اساسی کنید. آنگاه ببینید شب‌ها چه قصه‌هایی برای بچه‌هایتان تعریف می‌کنید، یا مادران برای دانش‌آموزانتان تعریف می‌کنند! قصه‌هایتان را

یک بار دیگر مرور کنید. درس پژوهی و درس کاوی مزاحم هم شدن یا به زحمت انداختن یکدیگر برای ارزشیابی و رتبه و مرتبه نیست، صله رحم است. یعنی فرصت و طراحی برای رحم به همدیگر و آموختن از یکدیگر. البته یکی از مدیران دقیق گفتند که به خاطر همین همکاری، رنج یادگیری برای معلم‌ان کاهش می‌یابد. آیا مدیر، مادر یا معلمی را در آغاز سال تحصیلی دیده‌اید که خدمت شما پیام بدهد با این مضمون که: «آقا/خانم... در سال تحصیلی جدید من افتخار همکاری یا همراهی با شما، به‌عنوان مدیر/معلم/مادر و... را دارم. لطفاً بفرمایید این روزها چه کتابی می‌خوانید؟ تا من هم تهیه کنم و بخوانم، تا در طول سال تحصیلی و فرایند تربیت بچه‌ها و همکاری برای اداره مدرسه بتوانیم با هم بهتر گفت‌وگو کنیم.» لطفاً در دلتان نگویید: «آقا کی می‌ره این همه راه روا؟! دست کم از خودتان بپرسید آیا تاکنون برای فرزندان‌تان چنین کرده‌اید؟ کسی گفت: «نه!» خب این نه یعنی شاهد عینی برای اینکه نشان دهد شما بر اساس قصه‌های مادران خود مدرسه را اداره می‌کنید، نه بر اساس سابقه تدریس یا آموزش و تحصیل دانشگاهی و کتاب‌هایی که در درس‌های دانشگاهی دیده‌اید و توان اندیشه و عمل تربیتی که احتمالاً در این سال‌ها با هم‌اندیشی و بازاندیشی بر ساخته‌اید! از خود بپرسید چرا چنین است؟ احتمالاً چون آموزش ما به یادگیری منجر نشده است. از طرف دیگر معنی جمله می‌تواند این باشد که ما هم آموزش نمی‌دهیم! زیرا به تعبیر مدیران ارشد توسعه انسانی شرکت ماشین‌سازی تویوتا، وقتی یادگیری در کار نباشد، می‌توان نتیجه گرفت که در اصل آموزشی در کار نبوده است.

جراحی فهم قصه‌ها

ما آموزش دیده‌ایم، ولی یاد نگرفته‌ایم! مادران ما و قصه‌هایشان بیش از انشا و توانایی خواندن، نگران اختلالات یادگیری دیکته و مشق هستند. تجربه و روایت نشان می‌دهد، مادرانی که برای اختلال «دیکته» با فرزندان‌شان به درمانگاه‌های مشاوره مراجعه کرده‌اند، بسیار بیشتر از آن‌هایی است که نگران اختلال خواندن فرزندان‌شان بوده‌اند. این وضعیت را در مناطق یک، دو و سه تهران مقایسه کنید با مثلاً پداگوژی



تربیت

نبوغ درخشان

● دکتر عبدالعظیم کریمی

فرانچیسکوی قدیس گفته بود: «نبوغ درخشان پیش از آنکه زاینده ذهن و مغز باشد، موهون دل و قلب است.» آیا مدرسه‌ای سراغ داریم که با این نوع نگاه به نبوغ بکوشد دانش‌آموزانی نابغه از جنس مهر و عاطفه تربیت کند؟ کمتر کسی است که بتواند معنای نبوغ را بدون پیوند دادن به علوم ریاضی، فیزیک و نجوم تصور کند، زیرا در ذهن اغلب افراد نابغه کسی هست که در رشته‌های علوم پایه دست به کشف و اختراع جدیدی بزند. اما شگفتا که **آلبرت اینشتین** که به‌عنوان نابغه‌ای علمی مشهور است، در کتاب «حاصل عمر، ۴۴ مقاله» نقد تند و تیزی از جو حاکم بر مدرسه‌های زمان خود دارد و معتقد است در اغلب مدرسه‌ها، به جای تقویت روح رفاقت، همدلی و مهرورزی، به‌طور دائم بر طبل رقابت و پیش گرفتن در نمره و رتبه پیشرفت تحصیلی کوبیده می‌شود تا آنچه غالباً دانش‌آموزان در اثر این نوع رقابت‌های تباه‌کننده به افرادی جاه طلب و خودخواه تبدیل می‌شوند، او در نهایت نظر خود را در مورد ملاک برتری و موفق بودن اعلام می‌کند که با آنچه ما امروز در ذهن داریم، نه تنها متفاوت، بلکه در تضاد است.

او بر این باور است که دانش‌آموز پیشرو و موفق کسی نیست که از دیگری پیشی گیرد، بلکه کسی است که دیگران را به پیش براند؛ حتی اگر خود عقب بماند! این عقب‌ماندن قاهرانه بسیار ارزشمندتر از جلورفتن خودخواهانه از دیگران است! آن کسی که با عشق و مهر دیگران را به پیش می‌راند و خود عقب می‌ماند، بسی پیشروتر از کسی است که با خودخواهی از دیگران سبقت می‌گیرد. اگر چه ما وظیفه داریم خود رشد کنیم و به دیگران در مسیر رشد کمک کنیم.

از این منظر، نابغه واقعی کسی است که چنین به دیگران عشق می‌ورزد و با مناعت طبع و بلندنظری، خود را به عقب می‌کشد تا دیگری دیده شود. آیا این نبوغ درخشان نیست؟ ■

که زمین بدهید متاورس یا ابزار تازه دیگری بگیرید، که فردا دیر است. معنای روشنش این است که بازار تازه‌ای برای فروش ابزارها و نفی خودبودگی و توان حرفه‌ای معلم و معنی انسان فراهم آمده است! قبلاً جایی گفته‌ام و اینجا تکرار می‌کنم که به خاطر داشته باشید، ابزارها به سرعت کهنه می‌شوند و داشتن ابزار کیفیت همیشه به معنی تضمین کیفیت در عمل نیست!

سخن پایانی

اندیشه است که آدمی را اثربخش و سنجشگر و خلاق می‌سازد. پداگوژی است که انسان می‌سازد و انگاره‌های قصه‌های مادران را واکاوی و واسازی می‌کند. اگر یادگیری مشاهده نمی‌شود، معنی‌اش این است که آموزشی در کار نبوده است. ابزار جای اندیشه، مسئله نداشته و آموزش اثربخش و پداگوگ حرفه‌ای را نمی‌گیرد. مناسک و ابزارها نمی‌توانند قصه‌های مادران ما را واسازی کنند. فرار از مدرسه (دوره نه ساله آموزش عمومی)، پناه بردن پرهزینه به مدرسه‌های خانگی، مشارکتی، آزاد و مجازی همیشه راه حل اثربخشی نیست. این راه حل‌ها بعضی تدافعی هستند و به واسازی قصه‌های مادرانمان نمی‌پردازند، بلکه از صورت‌بندی مسئله‌ای اجتماعی و مواجهه انتقادی و راه‌گشا با آن می‌پرهیزند. البته راهی برای به‌دربردن گلیم خویش از آشوب‌های ذهن، دل و دیده درباره آموزش مدرسه‌ای هست، ولی همیشه به معنی گرفتن غریق نیست! دل و دیده بعضی والدین ممکن است از این طریق روشن و قانع و راضی شود، ولی معلوم نیست برای بچه‌ها نیز نتیجه‌ای مشابه داشته باشد!

«گفت آن گلیم خویش به در می‌برد ز موج/ وین جهد می‌کند که بگیرد غریق را»

این نوع مدرسه‌ها در سایر کشورها هم مشاهده می‌شوند و غالباً هم برای اجرای بخشی از برنامه‌های درسی دوره دوم متوسطه قابل بررسی و اجرا هستند، ولی در دوره آموزش عمومی نه ساله، نه چندان عملیاتی است، نه مقرون به صرفه و نه حتی از نظر تربیتی، اثربخش! دلخوری از رنگ و بوی مدرسه‌هایمان قابل فهم است، ولی انکار اصل آن نه! ما به جسارت بازاندیشی در راه طی شده و انگاره‌های فکری فرهنگی نقش و حضور اجتماعی مدرسه نیاز بیشتری داریم. این شوق و بینش از کجا می‌آید؟ به نظر می‌رسد در فرایند گفت‌وگو با خود، با متن و با دیگری. دو راه بیشتر نداریم؛ بازاندیشی و بازبینی. بازاندیشی در قصه‌های مادرانمان، در اندیشه و عمل و انگاره‌های راه طی شده حرفه‌ای خود (گفت‌وگو با خود) و بازبینی آنچه هر روز در اجتماعات محلی، خانه و مدرسه و کلاس درس انجام می‌دهیم، با یاری یکدیگر (گفت‌وگو با دیگری).

پیشنهاد می‌کنم برای بهسازی آموزش مدرسه‌ای، در ساخت‌ها، ساختارها و شیوه‌های واسازی و نوسازی قصه‌های مادرانمان اندیشه کنیم؛ پرسش‌هایمان را درباره مدرسه و مدیریت آن فهم‌پذیرتر کنیم؛ به کجا و چرا می‌گوییم مدرسه؟ در چه جامعه‌ای؟ با چه مناسباتی از قدرت و ثروت و منزلت و ...؟! این مدرسه سازه اصلی کدام جامعه و کدام نظام آموزشی است؟

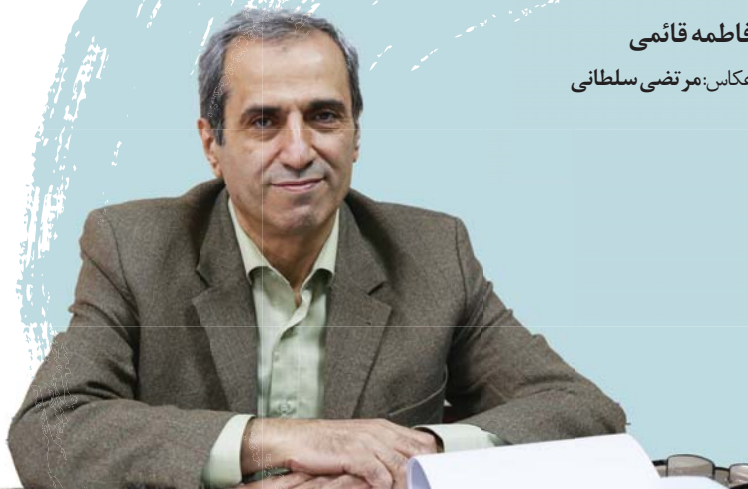
«جابه‌جایی یأس» چاره‌ساز نیست. بیایید قصه‌های مادران را واسازی کنیم! ■

بی‌برنامه‌نباشیم!

همه چیز درباره برنامه درسی هفتگی
در گفت‌وگو با دکتر مرتضی مجدفر، کارشناس آموزشی

● فاطمه قائمی

● عکاس: مرتضی سلطانی



یکی از زمینه‌های بروز و ظهور تفکر برنامه‌ای در مدرسه، توجه علمی و دقیق به مقوله برنامه درسی هفتگی باکیفیت و مطلوب است. عده‌ای می‌گویند مدرسه بی‌برنامه مدرسه بی‌نظمی است و مدرسه‌ای که بی‌برنامه باشد، کلاس مغشوش و معلم بی‌برنامه و بی‌نظم خواهد داشت.

درباره برنامه درسی هفتگی، گفت‌وگویی داشته‌ایم با دکتر مرتضی مجدفر، عضو تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه و کارشناس آموزشی. تعجب نکنید، به مثابه سلمانی‌ها عمل نکرده‌ایم. مجدفر، تابستان سال ۱۳۷۴، اولین هم‌اندیشی (سمینار) علمی برنامه‌ریزی درسی هفتگی را در تهران برگزار و بعدها چندین کارگاه آموزشی را در این زمینه برای مدیران مدرسه‌های کشور طراحی و اجرا کرد. او همان سال‌ها نتایج حاصل از همان هم‌اندیشی را که بر تجربه‌های برنامه‌نویسان برنامه درسی هفتگی مبتنی بود، طی چندین مقاله منتشر کرد. به اعتقاد کارشناسان آموزشی، نگارش برنامه هفتگی مدرسه، هم‌زمان با نگارش برنامه سالانه، باید از تیر آغاز شود. لذا سال تحصیلی را به جای «مهر تا مهر»، بهتر است از «تیر تا تیر» در نظر بگیریم. بنابراین، چون در آخرین شماره رشد مدیریت در دوره جاری به سر می‌بریم، در شورای تحریریه قرار شد وی بخشی از تجربه‌های خود را طی مقاله‌ای در این شماره بیان کند که با صلاحدید خود او و برای خواندنی‌تر شدن محتوا، این موضوع شکل گفت‌وگو به خود گرفت. در ادامه چکیده‌هایی از آن را می‌خوانید.

عمر و فاسدکننده تجهیزات و امکانات آموزشی است.

● چرا داشتن برنامه درسی هفتگی از همان نخستین روز سال تحصیلی ضروری است؟

اگر فرض کنیم مهرماه امسال ۱۳ میلیون دانش‌آموز در کلاس‌های درس حضور خواهند یافت، در صورت نداشتن برنامه درسی هفتگی از همان نخستین روز سال تحصیلی و به شرط میانگین حضور پنج‌ساعته هر دانش‌آموز در مدرسه، دست‌کم ۶۵ میلیون ساعت وقت آموزشی هدررفته خواهیم داشت.

علاوه بر این، مدرسه‌ای که از همان نخستین روز برنامه دارد، به‌طور غیرمستقیم انضباط اجتماعی و استفاده بهینه از امکانات و منابع آموزشی را به کارکنان و دانش‌آموزان خود یادآوری می‌کند. باید در نظر داشت، مدرسه بی‌برنامه بی‌نظم است. مدیر بی‌برنامه قادر به اداره مدرسه نیست. کلاس بی‌برنامه سردرگم است و معلم بی‌برنامه باطل‌کننده

● آیا برنامه درسی هفتگی از لحاظ علمی هم در مباحث تعلیم و تربیتی جایی دارد؟

اگرچه در ادبیات دانشگاهی و کتاب‌های علمی آموزشی مرتبط با برنامه‌ریزی درسی از برنامه درسی هفتگی کمتر سخن رفته است، ولی برنامه درسی هفتگی بخشی از مراحل اجرایی این دانش نظری است. می‌دانیم که برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و تبیین اهداف است. برنامه‌ریزی آموزشی کاربرد منظم روش‌های تحلیلی در مورد هر یک از اجزای نظام آموزشی است که هدف آن استقرار نظامی کارآمد است و برنامه‌ریزی درسی، برنامه‌ریزی فعالیت‌های یاددهی‌یادگیری به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار یادگیرنده و ارزیابی میزان تحقق این تغییرات است. برنامه درسی هفتگی مدنظر

ما درون همین برنامه‌ریزی درسی خودنمایی می‌کند؛ یعنی برنامه سالانه را هفتگی چیدمان و پالایش می‌کند. برنامه‌ریزی درسی سه مرحله عمده دارد:

۱. آماده‌سازی رئوس برنامه درسی؛
۲. تهیه و تدوین مواد و وسایل آموزشی؛
۳. اجرای برنامه.

یکی از اقدامات مرحله سوم، برقراری نظام اجرایی است و یکی از فعالیت‌های مهم همین نظام اجرایی، تنظیم برنامه‌های هفتگی است. در نظام آموزشی متمرکز، سهم هر درس، به صورت بخشنامه‌های ستادی تعیین می‌شود، ولی در اجرای آن‌ها، مدیران مدرسه و همکاران آن‌ها با تدوین برنامه‌های درسی هفتگی در هر آموزشگاه فرصت نمایش خلاقیت‌های خود را به دست می‌آورند. در واقع، مهم این نیست که به ما ابلاغ شده باشد چند ساعت ریاضیات داشته باشیم، چند ساعت علوم، چند ساعت مطالعات اجتماعی، زبان و دیگر درس‌ها، مهم این است که این درس‌ها در برنامه درسی هفتگی و بر اساس ویژگی‌های هر مدرسه و دانش‌آموزان و کارکنانش چگونه چیده شود.

ورزش در کجای برنامه هفتگی باشد؟

ساعت ورزش، درس محبوب بچه‌هاست و قراردادن آن در برنامه درسی هفتگی، همیشه از سخت‌ترین کارها بوده است. مثلاً ورزش را زنگ اول شنبه قرار دهیم یا آخرین زنگی که بعد از آن بچه‌ها به تعطیلات آخر هفته می‌روند؟ ورزش قبل از ریاضی باشد یا بعد از آن؟ این یکی از آن موارد جالب است. بد نیست قدری آن را مرور کنیم؛ اول، ورزش قبل از ریاضی. دانش‌آموز درس‌خوان که کارش را انجام داده است، با فراغ بال ورزش می‌کند، اما آن که نخوانده و تکلیفش را انجام نداده است، مدام دلشوره زنگ ریاضی را دارد یا اصلاً قید ورزش را زده و در گوشه حیاط مدرسه مشغول انجام تکلیف ریاضی است. حالا زنگ ریاضی است و هر دو گروه در کلاس حاضرند. آن که مشکلی نداشته و تکلیفش را انجام داده، خسته است و آن که وضعیت دوم را دارد، هنوز هم دلشوره دارد و بلا تکلیف است. ضمن اینکه ورزش قبل از ریاضی، دانش‌آموزانی را راهی کلاس می‌کند که عرق کرده و خسته‌اند و مدام در حال بادزدن خود یا اجازه گرفتن برای رفتن به آب‌خوری هستند.

شوق دوم، یعنی ورزش بعد از ریاضی. این وضعیت هم شرایط خاص خود را دارد. معلم ریاضی درس می‌دهد، بچه‌ها، به‌ویژه پسرها، برای زنگ بعد که ورزش است، بارکشی می‌کنند و برای یکدیگر خط و نشان می‌کشند. همه این‌ها اشتیاقی است که بچه‌ها برای زنگ ورزش دارند.

از دید شما برنامه درسی هفتگی مطلوب چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

برای برنامه خوب و مطلوب از دو دیدگاه ارزش قائل شده‌اند: نخست از نظر شکل و ساخت؛ دیگری از نظر کیفیت. به اصطلاح، به دو صورت ساختاری و محتوایی.

شکل و ساخت برنامه مطلوب آن است که مطلوب دانش‌آموزان باشد (مثلاً در یک روز همه چهار ساعت یک درس چهارساعتی در برنامه گنجانده نشود یا سه درس سنگین نداشته باشند). در ضمن، مناسب حال و وضع و مطلوب معلمان نیز باشد (مثلاً ۲۴ ساعت موظف هفتگی یک معلم را در پنج روز تنظیم نکنند). دیگر آنکه مطابق با برنامه و جدول ساعت‌های هفتگی مصوب وزارت آموزش و پرورش و بر اساس اهمیتی باشد که برنامه‌ریزان درسی طراحی کرده‌اند. این نکته بسیار مهمی است و بارها دیده شده است که مدیران مدرسه، به اجتهاد خود، ساعت‌های درسی را کم و زیاد یا حتی حذف می‌کنند. از این‌ها که بگذریم، برنامه نباید ترمیم‌شده و تعمیر یافته برنامه سال قبل باشد. از چنین برنامه‌ای بوی کهنگی، تکرار و نبود تغییر به مشام می‌رسد. لازم است حتماً برنامه هر سال مخصوص همان سال باشد. آخرین نکته در ساخت و شکل برنامه مطلوب، ایجادنشدن مشکلات اجرایی آن برای مدیر، معاونان، معلمان و دانش‌آموزان مدرسه است.

و اما از نظر کیفیت، در برنامه خوب و مطلوب، باید اهمیت و اعتبار هر درس حفظ شود. برای مثال، به بهانه آنکه ریاضیات درس مهمی است، نباید انشا را فدا کنیم یا به ساعت درسی ریاضی بیفزاییم یا درس هنر را از برنامه حذف کنیم. دیگر آنکه برنامه خوب باید نیم‌نگاهی جدی به کیفیت آموزشی داشته باشد. این مقوله بحثی است کاملاً تجربی. تجربه به ما می‌گوید، قراردادن چه درسی در چه زمانی و قبل و بعد از چه درسی ممکن است از کیفیت یادگیری بکاهد یا بر آن بیفزاید. (در اینجا مجدداً به نکاتی اشاره می‌کنیم که به دلیل طولانی شدن بحث، برخی از آن‌ها را در حاشیه‌های گفت‌وگو آورده‌ایم).

دو برنامه درسی هفتگی برای مدرسه‌های گردش

در مدرسه‌هایی که به‌صورت گردش دایرند، می‌توان در روزهای مشخص و با توجه به نظر معلم از دو برنامه استفاده کرد. به این صورت که در هفته‌های بعد از ظهری می‌توانیم جای برخی از درس‌های موردنظر را از ساعت‌های اول و دوم به ساعت‌های سوم و چهارم منتقل کنیم. نظرات صاحب‌نظران یادگیری و علم زمان‌زیست‌شناسی (کرونوبیولوژی) می‌تواند در این زمینه ما را یاری کند.

آیا تدوین برنامه درسی هفتگی مطلوب از اصول خاصی هم پیروی می‌کند؟

درست است که تدوین برنامه درسی هفتگی در دوره ابتدایی تقریباً راحت‌تر از سایر دوره‌هاست، ولی اساساً کار سختی است. در تدوین برنامه هفتگی مدرسه معمولاً پنج اصل بسیار مهم حاکم هستند:

- برنامه مطلوب برنامه‌ای است که اصول علمی و اولیه آن تا پایان سال تغییر نکند.
- برنامه درسی مناسب باید تا قبل از شروع سال تحصیلی جدید تنظیم شود.
- پس از شروع سال تحصیلی، اگر کمبودی در کارکنان

مدرسه وجود داشته باشد یا تغییری در سازمان ایجاد شود، برای اینکه اصول و ضوابط قطعی برنامه از بین نروند و برنامه مغشوش نشود، افراد تازه‌وارد باید برنامه خود را با برنامه تدوین شده تطبیق دهند.

- در تدوین برنامه باید به تخصص و ابلاغ معلم و درسی که به عهده گرفته است، توجه کامل شود.

- برای صرفه‌جویی در نیروی انسانی و هدرنرفتن بودجه، باید چنان برنامه‌ای تنظیم کرد که معلمان یا ساعت فراغت از تدریس نداشته باشند یا بسیار کم داشته باشند.

برنامه درسی هفتگی و اولیا

یکی از معاونان باتجربه برنامه‌نویس می‌گفت: «اگر برنامه درستی طراحی نکنیم، اولیا همان روزهای اول سال تحصیلی متوجه می‌شوند چه روزهایی برنامه فرزندان سنگین و چه روزهایی سبک است. بیشترین تعداد دانش‌آموزان غایب یا آنانی که به وسیله پدر و مادر خود از مدرسه اجازه می‌گیرند، در روزهایی بوده است که درس‌های سنگینی نداشته‌اند.»

● برنامه درسی هفتگی را معمولاً مدیران، معاونان یا افرادی مجرب تدوین می‌کنند. آیا نمی‌توان این کار را به رایانه و نرم‌افزارهای رایانه‌ای خاص سپرد؟

سؤال بسیار خوبی است. در دوره ابتدایی که برنامه درسی آموزگار و کلاس‌محور است، تقریباً کار راحتی داریم و فقط باید هماهنگی‌های لازم در مورد معلمان خاص مانند ورزش، قرآن، هنر و آزمایشگاه به عمل آید. البته پیشنهاد من برای دوره ابتدایی این است که تدوین برنامه هفتگی به طور کامل به آموزگاران واگذار نشود و با مشورت عمومی و بر اساس نتایج آموزشی کسب‌شده، در زمان‌هایی از سال تحصیلی، جای برخی از درس‌ها در برنامه هفتگی جابه‌جا شود. ولی در سایر دوره‌ها، تنظیم برنامه کار سختی است و باید موارد مهم و متعددی مدنظر قرار گیرند. در واقع، تنظیم برنامه درسی هفتگی یک معادله دوطرف مساوی نیست که برای حل آن بتوان به راحتی از رایانه بهره گرفت. تدوین برنامه درسی هفتگی مثل حل کردن یک نامعادله است که محدودیت‌ها و متغیرهای فراوانی دارد. در سال‌های اخیر، برخی از دانشمندان علوم تربیتی با مشارکت مهندسان و برنامه‌ریزان رایانه، با بهره‌جویی از جبر خطی و معادلات سیمپلکس (که مبحثی از پژوهش عملیاتی و از موضوعات رایج ریاضیات در مدیریت است)، تنظیم برنامه هفتگی را با تشکیل معادله هدف و نگارش محدودیت‌های برنامه به شکل ریاضی، به رایانه سپرده‌اند، ولی نتیجه چیز جالبی از آب در نیامده است، زیرا برنامه‌ریزی هفتگی، یک فعالیت انسانی عاطفی و جایگاهی است که خلاقیت مدیران می‌تواند ده‌ها محدودیت را با یکدیگر و در نقطه‌ای مشترک هم‌پوشانی کند. برای انسانی عاطفی بودن برنامه درسی هفتگی به چند مورد اشاره می‌کنم:

- برنامه‌ریز باید در تنظیم برنامه دقت کند که امکان تشکیل شوراهای آموزشی و گروه‌های درسی معلمان هم‌پایه (و هم‌رشته) در یک روز میسر شود.

- برنامه‌ریز باید تا حدی که به برنامه لطمه نخورد، خواسته‌های معلمان را نیز در نظر بگیرد (معلمی می‌گوید من فقط دوشنبه‌ها و سه‌شنبه‌ها می‌آیم. درسی که او تدریس می‌کند، چهار ساعتی است. او باید دو روز پی‌درپی با یک کلاس درس داشته باشد. چه باید کرد؟)

- درس‌هایی که در برنامه چند ساعت تدریس دارند، مانند ریاضی، فاصله ساعت‌هایشان به هم نزدیک نباشد.

- سعی شود ارزش هر درس به میزان ساعت خود محفوظ باشد. برای مثال، درس‌هایی مانند هنر، انشا، کار و فناوری و تفکر و پژوهش به عنوان یک درس جانبی در کنار درس‌های دیگر مانند ریاضی یا علوم قرار نگیرند.

- سعی شود درس‌هایی که برای دانش‌آموزان خسته‌کننده‌اند، در رنگ آخر قرار داده نشوند.

- سعی شود همه درس‌های مشکل (از لحاظ عرفی و عمومی) در یک روز نباشند.

- به چگونگی قرار گرفتن درس‌های ترکیبی در برنامه خیلی توجه شود. درس‌های ترکیبی (انشا و هنر، دستور و املا، تاریخ، جغرافی و اجتماعی، بخوانیم و بنویسیم) باید در کل روزها توزیع شوند و نباید با هم برنامه‌ریزی شوند. چون ناخواسته حجم لوازم مدرسه‌ای و کیف دانش‌آموزان را انبوه و سنگین می‌کنیم. (یکی از دقت‌های برنامه‌ریز باید به موضوع همین حجم زیاد کتاب‌ها، دفاتر و ملزومات آموزشی باشد که دانش‌آموز باید بر اساس برنامه با خود به مدرسه بیاورد.)

- برنامه‌ریز باید دقت کند به نظمی (دیسپلینی) که برنامه‌ریزان و مؤلفان کتاب‌های درسی مدنظر داشته‌اند، لطمه وارد نشود. در سال‌های گذشته شاهد بوده‌ایم برخی از مدرسه‌ها تدریس حساب و هندسه را در ریاضیات دوره ابتدایی یا متوسطه اول به دو معلم سپرده‌اند، یا علوم را به سه مبحث شیمی، فیزیک و زیست و زمین‌شناسی تفکیک کرده‌اند و بدون توجه به درهم‌تنیدگی و ارتباط سرفصل‌های کتاب با هم، تدریس آن را به سه دبیر سپرده‌اند.

آراسته‌شدن گل به سبزه

یکی از عارضه‌های اصلی در برنامه‌های درسی هفتگی، تغییر اجباری برنامه در طول سال تحصیلی، به‌ویژه در دبیرستان است. برخی از همکاران که دانشجو هستند، در میانه سال و با آغاز ترم جدید دانشگاهی، خواهان تغییر در برنامه مدرسه می‌شوند. آن‌ها که نمی‌توانند (یا نمی‌خواهند) وضعیت خود را در دانشگاه تغییر دهند، به ناچار دست به دامان برنامه‌ریز مدرسه می‌شوند که در نهایت برنامه با چند تغییر و جابه‌جایی روبه‌رو می‌شود و در نتیجه برنامه مدرسه که «گل بوده، به سبزه هم آراسته می‌شود!»

● نوشتن برنامه درسی هفتگی مطلوب یک طرف ماجراست و اجرای آن برنامه روی دیگر سکه. برای کنترل کیفیت برنامه‌های درسی در مدرسه چه توصیه‌هایی می‌کنید؟

اگر بهترین برنامه درسی هفتگی را بنویسیم و به برخی نکته‌ها بی‌توجه باشیم، کیفیت برنامه‌های درسی تدریس‌شده مناسب نخواهد بود. از جمله مواردی که در کنار برنامه درسی هفتگی باید مدنظر کارکنان مدیریتی مدرسه باشد، می‌توان به چند مورد اشاره کرد:

- جایگاه آزمون‌های پیشرفت تحصیلی و امتحانات در جنب برنامه درسی هفتگی باید دیده شود. اینکه خود معلم، مدرسه یا شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات آموزشی، برگزاری آزمون‌های ما را بر عهده دارند، نکته مهمی است.

- برخی از برنامه‌های درسی رو به زوال‌اند، یعنی به دلایل گوناگون، در اجرا کیفیت مطلوبی ندارند. به عنوان ناظران آموزشی آگاه، این درس‌های خاص را باید به‌طور ویژه‌ای مدنظر قرار دهیم.

- نتایج امتحانات سال‌های قبل و نیم‌سال اول (برای نیم‌سال دوم)، می‌تواند ما را به تغییراتی در برنامه درسی هفتگی رهنمون کند.

- مراسم رسمی و غیررسمی مدرسه از جمله مواردی هستند که می‌توانند کیفیت برنامه درسی هفتگی ما را زیر سؤال ببرند. فرض کنید اجرای مراسم آغازین مدرسه، بنا به دلالی، هر روز ۱۰ دقیقه وقت بیشتری از زمان مصوب را به خود اختصاص می‌دهد. در این حال، وای به حال درس‌های زنگ اول!

- تشکیل کلاس‌ها طبق زمان‌های پیش‌بینی‌شده، گرفتن گزارش پیشرفت زمانی تدریس از معلمان و دقت در اجرای دقیق برنامه‌های درسی تنظیم‌شده از لحاظ ظاهری و کیفی (دریافت طرح درس سالانه، نظارت مستمر بر اجرای برنامه هفتگی بر اساس طرح درس سالانه و تفکیک آن به طرح درس‌های روزانه، یکی از راهکارهای عملیاتی کردن این تفکر است).

- توجه به فصل‌های سال و اقلیم و آب‌وهوای منطقه محل استقرار مدرسه در تنظیم و اجرای برنامه، به‌ویژه در دوره ابتدایی، بسیار ضروری است.

برنامه‌ریزی داخلی

چهار دوره ابتدایی در ۱۵ تا ۲۰ دقیقه اول هر ساعت، دقت و حوصله بیشتری برای یادگیری مطالب درسی نشان می‌دهند. با توجه به اینکه مدت ساعات درسی طبق بخشنامه‌های اداری جدید ۴۵ دقیقه‌ای است، باید با آموزگاران صحبت کنیم در برنامه‌های داخل کلاس خود با استفاده از طرح درس‌های از پیش تعیین‌شده، از اوقات ۱۵ تا ۲۰ دقیقه‌ای اول هر زنگ به صورتی شایسته بهره‌برداری کنند.

● مدیر، معاونان آموزشی، معلمان راهنما و در یک کلام کارکنان مدیریتی مدرسه چگونه می‌توانند به معلمان خود کمک کنند برنامه درسی هفتگی به شکل مطلوب‌تری اجرا شود؟

موارد زیادیند. برای مثال، به چند مورد اشاره می‌کنم. یکی از موارد، مجهز کردن معلمان به روش‌های نوین تدریس و دخالت مثبت و همکاری با آن‌ها در زمینه انتخاب راهبردهای یاددهی‌یادگیری مناسب است. این کار می‌تواند از راه‌های گوناگونی میسر شود که دادن منابع جدید به معلمان شامل کتاب، نوار صوتی و فیلم، جزوه و دفترک (بروشور)، برگزاری دوره‌های آموزشی در مدرسه، اعزام به دوره‌های آموزشی بیرون از مدرسه، تمهید برپایی جشنواره‌های داخلی و سوق دادن به درس‌پژوهی از جمله آن‌هاست.

همچنین، کارکنان مدیریتی مدرسه باید در یاری‌رساندن معلم در زمینه چگونگی بهره‌برداری از وسایل آموزشی و تجهیزات یادگیری، برنامه داشته باشند. هر برنامه درسی طراحی‌شده، با وسایل آموزشی مطلوب راحت‌تر به کیفیت می‌رسد.

مورد دیگر، مدیریت مواد آموختنی تکمیلی است. گروه مدیریتی مدرسه در این زمینه هم باید برنامه داشته باشند: موارد تکمیلی را خود معلم تولید می‌کند؟ به صورت متمرکز در گروه‌های آموزشی مدرسه تولید می‌شود؟ با چند مدرسه قرارداد همکاری بسته‌ایم؟ با شرکتی طرف قرارداد شده‌ایم؟ ناشری قرار است کتاب‌هایش را بی‌برنامه در اختیار ما قرار دهد؟ کدام یک؟ این‌ها پرسش‌هایی هستند که هم‌زمان با طراحی برنامه درسی هفتگی، مدرسه باید پاسخ آن‌ها را داشته باشد.

البته دریافت بازخورد از دانش‌آموزان، معلمان و نیز خانواده‌ها و رعایت آن‌ها در برنامه‌های بعدی می‌تواند به کیفی شدن برنامه درسی هفتگی مدرسه کمک کند. ■

به نفع معلمان، به ضرر دانش‌آموزان

در برخی مدرسه‌های دوره ابتدایی دیده می‌شود که برنامه‌نویسان محترم به تمامی ابعاد توجه ندارند و در نتیجه مدرسه را از اهداف آموزشی و پرورشی موردنظر دور می‌کنند. در این دوره، به غیر از برخی از مدیران مدرسه‌هایی که اصلاً نوشتن برنامه هفتگی را به معلمان محول می‌کنند، بعضی از مدیران برای رفاه حال معلمان خود و ایجاد رضایت و خلق انگیزه در میان معلمان که بالای ۲۰ سال سابقه دارند، سعی می‌کنند یک روز در هفته را با درس‌هایی مانند هنر، ورزش، انشا و قرآن برنامه‌ریزی کنند و تدریس این درس‌ها را به مربیان پرورشی و معاونان مدرسه بسپارند تا آن‌ها نیز کمک‌حال معلمان باشند. توجه به مشکلات زیردستان و سعی در رفع آن‌ها و در نتیجه ایجاد انگیزه، بسیار خوب است، ولی نباید آن را با زیر سؤال بردن هدف‌های اصلی خود محقق کرد.

رهبری مدرسه ها در جهان

آماده سازی رهبری به روایت پرلز

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه ها: آماده سازی رهبری مدرسه، الزامات رهبری مدرسه، مطالعات پرلز، قاب های اطلاعاتی

طی هفت شماره قبل درباره فرایندهای آماده سازی مدیران مدرسه هفت کشور، مطالب مبسوطی ارائه شد. در آخرین مقاله این دوره ماهنامه، در یک چشم انداز، خلاصه ای موجز از روش های آماده سازی و انتصاب مدیران مدرسه ها در شصت کشور ارائه می شود. این خلاصه از دائرة المعارف پرلز ۲۰۲۱ استخراج شده است. لازم به توضیح است، هرچند پرلز بر «سیاست آموزشی و برنامه درسی در خواندن» متمرکز است، اما یافته های جنبی این مطالعه نکاتی مهم و بنیادی در خصوص مقایسه دستگاه های آموزشی در سطح جهان در بر دارند. دائرة المعارف پرلز ۲۰۲۱ شامل ده قاب اطلاعاتی در مورد وجوه دستگاه های آموزشی کشورهای عضو است. این قاب ها عبارت اند از: سال های تحصیل، سیاست های ملی در مورد سن ورود و ارتقای مدرسه، زبان های رسمی و زبان های آموزشی، وضعیت برنامه درسی زبان و خواندن، اهداف خواندن تأکید شده در برنامه درسی زبان و خواندن، مهارت های خواندن دیجیتال در برنامه درسی زبان و خواندن، سیاست ها و بیانیه ها درباره سواد دیجیتال در برنامه درسی زبان و خواندن، مسیرهای اصلی آمادگی و الزامات فعلی برای معلمان، مسیرهای آماده سازی و الزامات فعلی برای مدیران مدرسه ها و مسئولیت تصمیم گیری سطح دولتی در طول همه گیری ویروس کرونا. این مقاله بر قاب نهم، یعنی مسیرهای آماده سازی و الزامات فعلی مدیران مدرسه تمرکز دارد.

گزارش مسیر آماده سازی و الزامات رهبری مدرسه

و مدرک ویژه نیاز است. در آغاز فعالیت حرفه ای، مؤسسه های ایالتی تربیت معلم، دوره های آموزشی اختیاری را برای آماده سازی یا همراهی مدیران مدرسه ها ارائه می دهند. **اتریش:** همه مدیران مدرسه از بین معلمان برگزیده می شوند. نامزدهای مدیریت مدرسه باید حداقل پنج سال سابقه تدریس در مدرسه ای که قانون آن را تنظیم می کند داشته باشند و حداقل ۲۰ واحد «نظام اروپایی انتقال واحدهای درسی» (ECTS) دوره دانشگاهی رهبری حرفه ای در مدرسه ها یا گواهی نامه معادل آن را کامل کرده باشند. هر داوطلب پس از ثبت نام باید دوره رهبری حرفه ای در مدرسه (مجموع ۶۰ ECTS) را در مدت چهار سال و نیم کامل کند.

آردن: مدیران مدرسه از بین معلمان واجد شرایط انتخاب

در این بخش، به طور خلاصه مسیرهای آماده سازی و الزامات مدیر مدرسه شدن در حدود ۶۰ کشور گزارش شده است. در ضمن، کشورها به ترتیب الفبای فارسی مرتب شده اند و نسبت به هم اولییتی ندارند.

آذربایجان: مدیران مدرسه باید مدرک دانشگاهی داشته باشند. نوع رشته تحصیلی مهم نیست.

آفریقای جنوبی: حداقل ضوابط مورد نیاز برای مدیر مدرسه شدن، اخذ مدرک تحصیلات دانشگاهی چهار ساله، کسب گواهی نامه از شورای مربیان آفریقای جنوبی و هفت سال سابقه تدریس است.

آلمان: برای مدیر مدرسه شدن، مدرک تدریس، تجربه حرفه ای

تقریباً در همه پژوهش‌هایی که در موضوع مدرسه انجام شده است، در این نکته توافق وجود دارد که «مدیر مدرسه ضامن موفقیت و اثربخشی مدرسه» است

می‌شوند. آن‌ها باید حداقل پنج سال سابقه تدریس، مدرک دانشگاهی، حداقل یک سال تحصیل در رهبری و مدیریت مدرسه و مصاحبه با وزارت آموزش و پرورش داشته باشند.

ارمنستان: هر مدیر علاوه بر دریافت صلاحیت تدریس باید مدرک مدیریت مدرسه نیز داشته باشد.

اسپانیا: مدیران مدرسه‌های دولتی، علاوه بر دریافت گواهی صلاحیت تدریس و قبولی در آزمون رقابتی، به پنج سال تجربه و تکمیل یک برنامه تخصصی آموزش رهبری مدرسه که وزارت آموزش و پرورش و تربیت حرفه‌ای یا مقامات منطقه‌ای مربوطه ارائه می‌کنند، نیاز دارد.

استرالیا: مدیر مدرسه به‌جز صلاحیت‌های تدریس و پذیرش معلمی، ملزم به داشتن مدرک خاصی نیست. با این حال، اکثر آن‌ها تجربه قابل توجهی به‌عنوان معلم و نقش‌های رهبری در مدرسه‌ها خواهند داشت. همچنین ممکن است در رهبری آموزشی صلاحیت‌های بیشتری داشته باشند.

امارات متحده عربی: مدیران مدرسه باید حداقل سه سال سابقه کار به‌عنوان معاون مدیر مدرسه، مدرک کارشناسی ارشد و حداقل نمره ۶ آلتس را داشته باشند. داشتن مدرک رهبری آموزشی در اولویت است. معاونان مدرسه نیز باید مدرک تدریس از یک برنامه دانشگاهی و حداقل پنج سال سابقه تدریس داشته باشند.

انگلستان: اکثریت قریب به اتفاق مدیران آموزگاران (مدیر مدرسه) در مدرسه‌هایی که بودجه دولتی دارند، گواهی صلاحیت تدریس دارند و اکثر آن‌ها با تکمیل مدرک ملی حرفه‌ای ریاست، برای شروع سرپرستی خود آماده می‌شوند. با این حال، هیچ‌یک از این مراحل در مدرسه‌های دولتی یا مستقل اجباری نیست.

ایالات متحده: مسیرهای آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها بسته به ایالت متفاوت است. در بیشتر ایالت‌ها، از مدیران انتظار می‌رود مدرک کارشناسی ارشد معمولاً در مدیریت آموزشی، چندین سال سابقه تدریس، دریافت مجوز برای مدیریت مدرسه، و قبولی در آزمون و بررسی سوابق را داشته باشند.

ایتالیا: مدیر مدرسه باید حداقل پنج سال سابقه کار معلمی داشته باشد.

ایرلند شمالی: اکثر مدیران مدرسه، علاوه بر اخذ گواهی صلاحیت تدریس، متعهد هستند که گواهی صلاحیت حرفه‌ای سرپرستی و دیگر دوره‌های رهبری را که عرضه‌کنندگان ارائه می‌دهند اخذ کنند. البته این مدارک اضافی اجباری نیستند.

بحرین: هر مدیر مدرسه قبلاً معلم است. همچنین باید مدرک رهبری و مدیریت مدرسه داشته باشد و مصاحبه با وزارت آموزش و پرورش را پشت سر بگذارد.

بلژیک: هیچ مسیر آماده‌سازی خاصی برای مدیر مدرسه وجود ندارد، اما نامزدها هم به صلاحیت پداگوژیک و هم به مدرک تحصیلات عالی نیاز دارند. شکل‌های متفاوتی از تربیت مدیران وجود دارد که غالباً یک سازمان مرکزی، با همکاری خدمات مشاوره پداگوژیک آن‌ها را سازمان‌دهی می‌کند.

بلغارستان: مدیر مدرسه باید حداقل مدرک لیسانس و نیز

چند سال سابقه تدریس داشته باشد.
بوسنی: هیچ مسیر آماده‌سازی خاصی برای تربیت مدیر مدرسه وجود ندارد.
پاکستان: باتجربه‌ترین معلمان به‌عنوان مدیر انتخاب می‌شوند.

پرتغال: مدیران مدرسه، معلمان صلاحیت‌دار با حداقل پنج سال تجربه هستند که دوره‌های آموزشی خاص مدرسه یا مدیریت آموزشی و مدرسه را گذرانده‌اند، پست‌های اداری در مدرسه داشته‌اند (به‌عنوان مثال دستیار مدیر، رئیس، معاون یا عضو هیئت‌مدیره اجرایی مدرسه)، یا کارنامک (رزومه) درسی مرتبط در مدیریت مدرسه داشته باشند. در پرتغال اکثر مدرسه‌ها در همه پایه‌ها از آموزش ابتدایی تا متوسطه (پایه‌های ۱ تا ۱۲) در دسته‌هایی تحت نظارت یک هیئت‌مدیره خوشه‌بندی می‌شوند.

ترکیه: انتصاب مدیران مدرسه توسط آیین‌نامه انتصاب اداری برای مؤسسات آموزشی وابسته به وزارت آموزش ملی تنظیم می‌شود. داوطلب مدیریت مدرسه باید فارغ‌التحصیل یک مؤسسه آموزش عالی باشد، به‌عنوان معلم دولتی کار کند، واجد شرایط تدریس در نوع مؤسسه آموزشی‌ای باشد که برای آن درخواست کرده است و در چهار سال گذشته به‌عنوان مدیر اخراج نشده باشد. این نامزد همچنین باید حداقل یک سال به‌عنوان مدیر مالی، معاون مدیر، یا معلم مجاز به فعالیت، به‌عنوان مدیر مدرسه، مدیر یک واحد یا مقام بالاتر، در وزارت آموزش و پرورش خدمت کرده باشد.

جمهوری چک: مدیران علاوه بر دریافت مدرک معلمی، به گذراندن دوره مدیریت مدرسه ملزم هستند.

جمهوری اسلواکی: نامزدهای مدیریت مدرسه باید حداقل پنج سال تمرین پداگوژیک داشته باشند و لازم است اولین گواهی‌نامه را کسب کنند و برنامه آموزشی رهبری مدیران و سایر کارکنان ارشد را پس از تبدیل شدن به‌عنوان مدیر مدرسه، در طول سه ماه بگذرانند.

چین تایپه: مدیر مدرسه ابتدایی باید گواهی‌نامه معلمی دوره ابتدایی و شرایط تدریس و خدمات اداری را داشته باشد. نامزدهای بدون مدارک اداری باید شرایط دیگری داشته باشند. مدیر مدرسه متوسطه اول باید گواهی‌نامه معلمی دوره متوسطه و شرایط تدریس و خدمات اداری را داشته باشند. در صورتی که داوطلبی فقط به‌عنوان معلم متوسطه اول خدمت کرده باشد، باید حداقل پنج سال سمت معلم متوسطه اول را داشته باشد و حداقل به مدت سه سال به‌عنوان مدیر واحد اداری سطح اول یک مدرسه خدمت کرده باشد. در صورتی که داوطلب تجربه دیگری غیر از معلمی دبیرستان داشته باشد، مقررات دیگری نیز وجود دارند.

دانمارک: مسیرهای آماده‌سازی متفاوت‌اند. تقریباً همه مدیران مدرسه تجربه تدریس دارند و برخی به‌عنوان رئیس بخش در مدرسه یا معاون مدیر خدمت کرده‌اند. معمول است، مدیران مدرسه مدرک کارشناسی ارشد در زمینه رهبری یا آموزش و پرورش یا تحصیلات دیگری در این حوزه‌ها را کامل کنند.

رومانی: مدیران مدرسه‌ها از بین معلمان یک مدرسه یا مؤسسه

آموزشی و پرورشی انتخاب می‌شوند. آن‌ها باید تحصیلات دانشگاهی، گواهی صلاحیت معلمی یا دکترای حداقل هشت سال سابقه تدریس و عضویت در هیئت ملی کارشناسان مدیریت آموزشی را دارا باشند.

ژاپن: داوطلبانی که متقاضی مدیریت در مدرسه دولتی هستند، باید امتحان مدیریت مدرسه ارائه شده توسط هیئت محلی آموزش و پرورش را بگذرانند. در بیش از ۹۰ درصد موارد، برای مدیر مدرسه شدن به تجربه تدریس نیاز است، اما استثنایی هم وجود دارند. آموزش رهبری مدرسه برای مدیران الزامی نیست، اما بر اساس قانون ویژه کارکنان آموزش و پرورش برای پیشرفت حرفه‌ای، بیشتر نامزدها قبل و بعد از مدیر مدرسه شدن، آموزش رهبری مدرسه را دیده‌اند.

سنگاپور: همه مدیران مدرسه، حرفه خود را در آموزش و پرورش به عنوان معلم کلاس درس شروع می‌کنند و دوره اجباری تربیت معلم را می‌گذرانند. به طور معمول، این داوطلبان قبل از ارزیابی، مصاحبه و انتخاب برای شرکت در برنامه‌ای تمام وقت و شش ماهه رهبری در آموزش و پرورش، که مؤسسه ملی آموزش، دانشگاه فنی نانیانگ اجرا می‌کند، و هزینه آن را وزارت آموزش و پرورش به طور کامل پرداخت کرده است، قبلاً باید در برخی از نقش‌های مدیریت میانی (برای مثال به عنوان رئیس بخش، که وظایف آموزشی نیز دارد)، خدمت کرده باشند.

سوئد: برای مدیر مدرسه تازه استخدام در مؤسسات دولتی و خصوصی، شرکت در برنامه ملی آموزش رهبری مدرسه یا برنامه‌ای معادل آن، اجباری است. پس از استخدام، مدیران مدرسه‌ها باید این برنامه آموزشی را در اسرع وقت شروع و آن را در مدت چهار سال کامل کنند.

شیلی: اکثر مدیران مدرسه مدرک تحصیلی و حداقل پنج سال سابقه کار در نظام آموزش و پرورش را دارند. مدیران مدرسه‌های دولتی باید معلم یا دارای مدرک لیسانس و حداقل چهار سال سابقه تدریس باشند و یک برنامه تخصصی در رهبری مدرسه را که طبق قانون نظام توسعه حرفه‌ای معلمان به عنوان «پیشرفته» طبقه‌بندی می‌شود، کامل کنند.

صربستان: مدیران مدرسه باید مدرک کارشناسی ارشد و لیسانس مرتبط داشته باشند. همچنین، باید مجوز تدریس یا مشاوره مدرسه، آموزش و مجوز مدیریت مدرسه، و حداقل هشت سال سابقه کار معلمی یا مشاور مدرسه را داشته باشند.

عربستان سعودی: اکثر مدیران مدرسه علاوه بر دریافت گواهی صلاحیت تدریس، تحصیلات عالی دارند یا دوره آموزشی رهبری آموزشی را گذرانده‌اند.

عمان: مدیران مدرسه با توجه به ارشدیت و سابقه تدریس و مدیریت کلاس درس انتخاب می‌شوند. نامزدهای واجد شرایط باید در یک برنامه آموزشی دوساله رهبری که مؤسسه تخصصی تربیت حرفه‌ای معلمان برگزار می‌کند، شرکت کنند.

کشورگان (فدراسیون) روسیه: داوطلبان باید مدرک مدیریت و تجربه کاری در موقعیت تدریس داشته باشند، یا

برجسته ترین درس برای نظام تصمیم گیری آموزش و پرورش کشور ما در مسیر سامان دهی موضوع مدیریت مدرسه، سامان دهی «گواهی نامه صلاحیت رهبری مدرسه» است

گواهی صلاحیت معلمی و مدارک تکمیلی در مدیریت را دریافت کنند.

فرانسه: نامزدهای مدیریت دوره ابتدایی باید عضو تیم ملی معلمان باشند. آن‌ها همچنین باید بعد از دو سال خدمت مؤثر به عنوان معلم ابتدایی، از بازرس منطقه توصیه نامه دریافت و به بخش خدمات آموزش و پرورش مراجعه کنند تا مدیر این گروه، بازرس منطقه، و راهنمای مدیران مدرسه‌ها با آن‌ها مصاحبه کنند.

فنلاند: همه مدیران مدرسه باید علاوه بر گواهی صلاحیت تدریس در سطح تحصیلی مربوطه، مدرک مدیریت آموزشی یا مطالعات پایه در رهبری آموزشی داشته باشند، یا دانش کافی در مورد مدیریت آموزشی و تجربه کافی تدریس را از طریق دیگری کسب کرده باشند.

فیلیپین: داوطلبان باید یک سال به عنوان مدیر آموزگار، دو سال به عنوان معلم مسئول، دو سال به عنوان معلم ارشد یا پنج سال به عنوان معلم عادی، تجربه داشته باشند. این داوطلبان باید چهار ساعت آموزش مرتبط، عملکرد بسیار رضایت بخش در دو سال گذشته و گواهی نداشتن پرونده تعلیق اداری را داشته باشند. همچنین، متقاضیان باید آزمون‌های ملی صلاحیت ریاست مدرسه را که دانشکده (آکادمی) ملی مربیان فیلیپین برگزار می‌کند، با موفقیت بگذرانند.

قبرس: بیشتر مدیران مدرسه مدرک فوق لیسانس دارند. مدیران جدید یک برنامه آموزشی اجباری را کامل می‌کنند که طی آن به مدت یک روز در هفته در طول سال اول خود به عنوان مدیر مدرسه در جلسات آموزشی شرکت می‌کنند. مدیران جدید همچنین با مدیران باتجربه تر به عنوان مربی (منتور) که پشتیبانی و مشاوره ارائه می‌دهند، مطابقت داده می‌شوند.

قزاقستان: اکثر مدیران مدرسه علاوه بر دریافت گواهی صلاحیت تدریس، مدرک رهبری آموزشی نیز دارند.

قطر: همه مدیران مدرسه به داشتن مدرک دانشگاهی معتبر (حداقل کارشناسی) و نیز مدرکی از دانشکده آموزش و پرورش، یا کارشناسی ارشد و دکترای سایر دانشکده‌ها ملزم هستند.

کانادا: شرایط هر استان برای تربیت مدیر مدرسه متفاوت است. اکثر استان‌ها به آموزش دانشگاهی رسمی که به گرفتن چند مدرک، به ویژه مدرک لیسانس، مدرک صلاحیت معلم و مدرک کارشناسی ارشد ختم می‌شود، تجربه تدریس مرتبط و مدارک دیگر مدیریت مدرسه نیاز دارند.

کانادا (اونتاریو): مدیران مدرسه باید مدرک لیسانس، مدرک صلاحیت معلمی (کارشناسی آموزش و پرورش) و دو رشته تخصصی یا مدرک کارشناسی ارشد داشته باشند. همچنین، هر مدیر باید حداقل در سه سطح تدریس (مقدماتی، متوسطه و ارشد) و بخش‌های کامل ۱ و ۲ یک برنامه «صلاحیت مدیریت مدرسه» (PQP) واجد شرایط باشد.

کانادا (کبک): مدیران مدرسه باید علاوه بر مدرک کارشناسی آموزش و پرورش، یک مدرک آموزش عالی تخصصی، متشکل از ۳۰ واحد از دوره آموزشی دوم دانشگاه را بگذرانند.

کرواسی: هیچ الزام اضافی، فراتر از آنچه برای معلم شدن

لازم است، وجود ندارد. اعضای خدمات متخصص مدرسه (روانشناسان، مربیان، کارشناسان آموزش ویژه و کتابداران) که شرایط لازم برای تجربه کار در آموزش و پرورش را دارند نیز ممکن است مدیر مدرسه شوند.

کره جنوبی: معلمان می‌توانند به روش‌های گوناگون مدیر مدرسه شوند. معلمان باتجربه می‌توانند یا به‌طور مستقیم معاون مدیر مدرسه شوند، یا ابتدا یک حرفه‌ای آموزش و پرورش، مانند بازرس مدرسه باشند و سپس معاون مدیر مدرسه شوند. در مرحله بعد برخی از نامزدها برنامه صلاحیت مدیریت مدرسه وزارت آموزش و پرورش را کامل می‌کنند. این برنامه، برنامه‌های درسی ملی، تشویق یادگیری، رهبری، مدیریت مدرسه، برنامه‌های بودجه مدرسه، و راهنمایی مدیران مدرسه‌ها و غیره را پوشش می‌دهد. معلمان باتجربه همچنین ممکن است از طریق نظام استخدام آزاد، که به اعضای مدرسه اجازه می‌دهد برای موقعیت مدیریت مدرسه درخواست دهند، مدیر مدرسه شوند.

کوزوو: مدیریت در مدرسه به گواهی صلاحیت معلمی و مدرک رهبری آموزشی نیاز دارد.

کویت: برای اینکه معلمی مدیر مدرسه شود، باید مدرک دانشگاهی از وزارت آموزش دانشگاه کویت، کالج آموزش ابتدایی یا هر مدرک دانشگاهی معادل آن از کشور دیگری داشته باشد. سپس باید یک آزمون و مصاحبه را بگذراند تا به سمت رئیس یک بخش ارتقا یابد. برای اینکه رئیس یک اداره به معاونت مدرسه و نیز مدیریت مدرسه ارتقا یابد، باید مصاحبه انجام دهد.

گرجستان: داوطلبان مدیریت مدرسه باید آزمون تأییدشده وزارت آموزش و پرورش را که شامل آزمون و مصاحبه در وزارتخانه با گروه ویژه، و مصاحبه با هیئت امنای مدرسه است، بگذرانند.

لتونی: مدیران باید مدرک لیسانس در آموزش و پرورش پداگوژیک داشته باشند، اما اکثر آن‌ها مدرک کارشناسی ارشد در پداگوژی آموزش و پرورش نیز دارند.

لهستان: اکثر مدیران مدرسه گواهی صلاحیت تدریس، تجربه معلمی و تحصیلات تکمیلی مدیریت آموزشی را دارند؛ اگرچه ممکن است در مواردی نادر، بدون داشتن صلاحیت معلمی، مدیر مدرسه شوند.

لبنانی: وزارت آموزش و پرورش و علوم الزاماتی را برای مدیران مقرر می‌کنند. همه داوطلبان ارزیابی می‌شوند و فردی که بالاترین ارزیابی را داشته باشد و واجد تمام شرایط باشد، عهده‌دار این موقعیت می‌شود.

مالت: رؤسای مدرسه علاوه بر صلاحیت‌های تدریس باید حداقل یک مدرک کاردانی حرفه‌ای در آموزش و پرورش با گرایش در رهبری، مدیریت و اداره کردن داشته باشند.

مالزی: همه مدیران مدرسه باید حداقل ۱۰ سال سابقه کار اداری در مدرسه داشته باشند. آن‌ها همچنین باید به‌عنوان پیش‌نیاز الزامی، گواهی صلاحیت ملی حرفه‌ای برای رهبران آموزشی (NPQEL) را اخذ کرده باشند.

مجارستان: مدیر مدرسه باید سه سال سابقه تدریس و گواهی یا مدرک صلاحیت حرفه‌ای در رهبری آموزشی داشته باشد.

مراکش: داوطلبان باید در برنامه یکساله مدیریت مدرسه در مرکز منطقه‌ای حرفه‌ای آموزش و پرورش شرکت کنند.

مصر: اکثر مدیران مدرسه علاوه بر اخذ گواهی صلاحیت تدریس، مدرک رهبری آموزشی دارند.

مقدونیه شمالی: مدیران مدرسه علاوه بر اخذ گواهی صلاحیت تدریس، باید مدرک رهبری اداره مدرسه را داشته باشند.

مونته نگرو: مدیران مدرسه باید شرایط مربی، یا دستیار حرفه‌ای (پداگوگ، روان‌شناس و معلم آموزش ویژه) برای مؤسسات پیش‌دبستانی، و برای معلم یا دستیار حرفه‌ای شدن در مدرسه را داشته باشند. همچنین، مدیران مدرسه‌ها باید آزمونی حرفه‌ای را پشت سر بگذارند و پنج سال تجربه تدریس و آموزش داشته باشند. البته مدیران مدرسه دولتی، بنا به درخواست هیئت‌مدیره مدرسه (که نمایندگان وزارتخانه نیز عضو آن هستند)، توسط وزیر عزل و نصب می‌شوند.

نروژ: همه مدیران مدرسه باید گواهی صلاحیت معلمی و تجربه تدریس داشته باشند. بسیاری نیز دوره‌های رهبری را می‌گذرانند. **نیوزلند:** برای مدیر مدرسه شدن هیچ الزام اضافی و فراتر از صلاحیت معلمی وجود ندارد.

هلند: مدیران مدرسه علاوه بر دریافت گواهی صلاحیت تدریس، دوره‌های رهبری آموزشی را نیز می‌گذرانند.

هنگ کنگ: نامزدهای مدیریت مدرسه بخش دولتی، علاوه بر داشتن گواهی صلاحیت تدریس و سال‌ها تجربه تدریس موفق، باید گواهی‌نامه صلاحیت مدیریت مدرسه را نیز دریافت کنند.

درسی برای ما!

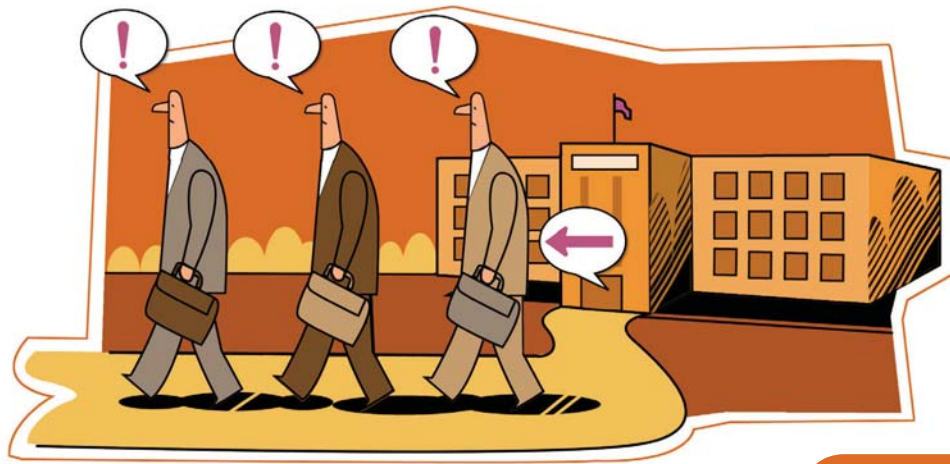
تقریباً در همه پژوهش‌هایی که حول امر مدرسه‌ای انجام شده است، در این نکته توافق وجود دارد که «مدیر مدرسه ضامن موفقیت و اثربخشی مدرسه» است، و عامل بنیادی «تفاوت در کیفیت نتایج دانش‌آموزان»، «کیفیت آماده‌سازی و پایش نهادهای عملکرد مدیران مدرسه» است. از همین منظر، با هدف مطالعه تطبیقی می‌توان وجه تفاوت و تشابه مسیرهای آماده‌سازی و انتصاب مدیر مدرسه را در کشورهای مورد بررسی طبقه‌بندی کرد. لیکن برجسته‌ترین درس برای نظام تصمیم‌گیری آموزش و پرورش کشور ما در مسیر سامان‌دهی موضوع مدیریت مدرسه، سامان‌دهی «گواهی‌نامه صلاحیت رهبری مدرسه» است. ایران جزو گروه کشورهایی است که برای آماده‌سازی مدیران مدرسه، نهادهای حرفه‌ای و تخصصی ندارد و طبیعی است از اخذ گواهی صلاحیت مدیریتی بی‌نیاز است؛ چنین گواهی‌نامه‌ای پیامد تأسیس و استقرار یک نهاد تخصصی مانند «نظام مدیریت آموزشگاهی» است. اگر خوانندگان این متن به آشنایی با چنین نهادهای علاقه‌مندند، می‌توانند مقاله «به‌سوی نظام مدیریت آموزشگاهی ایران، رشد مدیریت مدرسه، دوره چهاردهم، شماره ۱، پاییز ۹۴» را مطالعه کنند.

البته در ایران در نهصد و نود و هفتمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش، در تیرماه ۱۴۰۰ «آیین‌نامه جدید انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ایران» به تصویب رسید و «شیوه‌نامه اجرایی آن» در نهم بهمن‌ماه ۱۴۰۰ برای اجرا ابلاغ شد. این موضوع مؤید «درک اهمیت و جایگاه مدیر مدرسه» نزد سیاست‌گذاران آموزش و پرورش کشورمان است. با توجه به اینکه حدود یک سال از اجرای آیین‌نامه می‌گذرد، ان‌شاءالله در مقاله‌ای مستقل درباره وجه نظری و عملی آن بحث خواهد شد. در ضمن، انتظار می‌رود در گزارش و ثبت این تحولات در اسناد بین‌المللی نیز تلاش لازم و بهنگام صورت گیرد. ■



منبع

۱. دائرةالمعارف پرلز ۲۰۲۱ به نشانی:
<https://piris2021.org/>



روایت کاوی

قصور جدی در نگهداشت معلمان

● سیداصلاح مرتضایی

در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یـا کاوش‌هایی از این روایت منتشر می‌کنیم. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که هم‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، روایتی از یک مدیر مدرسه آورده‌ایم. سپس تحلیل چند مدیر و کارشناس تعلیم و تربیت را درباره 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 رایانامه مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.

معلمان که در آخرین سال مدیریت آقای ب. ش. برای رفتن از این مدرسه درخواست انتقالی داده بودند، به مسئول دوره تحصیلی در اداره گفتند: «مدرسه چیزی ندارد که به آن دل خوش کنند، نه تقدیرنامه‌ای، نه تشکری، نه رفتار احترام‌آمیزی و به قول یکی از آن‌ها که با شوخی می‌گفت، نه نان و پنیری در زنگ تفریح و نه لبخند محبت‌آمیزی از مدیر مدرسه.» در واقع این‌ها که معلمان با زبان ساده معلمی می‌گفتند، همان سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی است که لازم است سازمان‌ها برای تروخشک کردن و سرزنده نگه‌داشتن نیروهای خود در نظر داشته باشند.

اعتراض معلمانی که قصد رفتن از مدرسه را داشتند، وضع نابهنجار مدرسه از لحاظ ظاهری، نتایج نامناسب دانش‌آموزان در امتحانات پایان سال تحصیلی و سابقه ذهنی مسئول دوره از پذیرش بی‌دردسر معلمان مشکل‌دار از سوی مدیر مدرسه، همگی دست به دست هم دادند تا در جلسه «بررسی وضعیت مدیران مدرسه‌های دوره متوسطه اول منطقه برای ابقا، تذکر یا تعویض»^۱، آقای ب. ش. تقریباً هیچ مدافعی نداشته باشد و اکثریت حاضران، به تعویض و برکناری او از مدیریت مدرسه الف. الف. الف رأی بدهند. آن‌ها با پیشنهاد مسئول دوره تحصیلی، آقای ق. غ، دبیر ریاضی فعال مدرسه را که قصد داشت از مدرسه برود، به‌عنوان مدیر انتخاب کردند. وی به مدرسه بازگشت تا سازمانی را که هیچ برنامه‌ای در زمینه پذیرش، بهسازی و نگهداشت معلمان خود نداشت، سروسامان دهد.

آقای ب. ش، مدیر مدرسه متوسطه اول الف. الف. الف در یکی از مناطق میانی تهران بود. او در زمینه برخورد با منابع انسانی مدرسه خود از جمله معلمان، تقریباً هیچ برنامه‌ای نداشت. هر معلمی که از اداره به مدرسه اعزام می‌شد، به آسانی در سازمان آموزشگاه جا می‌گرفت و مدیر، بدون هیچ گفت‌وگو و شناخت از سابقه قبلی معلم، تدریس در چند کلاس مدرسه را به او می‌سپرد. هر چند مسئول دوره تحصیلی در اداره، هیچ قصد بدی نداشت، ولی مدرسه الف. الف. الف در برخی از موارد می‌توانست در دسرهای او را در زمینه معلمانی که مدرسه‌های دیگر از پذیرششان سر باز می‌زدند، مرتفع کند. در مدرسه الف. الف. الف در سال تحصیلی، قبل از تشکیل هر یک از امتحانات نوبت اول و دوم، تنها دو بار شورا تشکیل می‌شد که آن هم به خواندن بخش‌نامه، بیان تذکرات اجرایی و صد البته خوردن چلوکباب کوبیده در پایان جلسه اختصاص می‌یافت و از آموزش، تربیت و به‌روآوری نیروها خبری نبود. آقای ب. ش معتقد بود معلمی که هزار و یک مشکل دارد، نمی‌تواند آموزش ببیند و هر نوع تلاش در این زمینه، آب در هاون کوبیدن است. از همه این‌ها بدتر، عوض‌شدن اکثریت قابل توجه معلمان مدرسه در طی هر سال تحصیلی بود. عده‌ای از معلمان که نمی‌توانستند سوختن تر و خشک را با هم ببینند، در پایان سال تحصیلی درخواست می‌کردند از مدرسه بروند و جالب اینجا بود که به‌راحتی با درخواست آن‌ها موافقت می‌شد. سه نفر از این

یک
روایت

پی‌نوشت

۱. تقریباً در اکثر مناطق کشور، در تابستان هر سال جلساتی با همین عنوان یا عنوان‌های مشابه، برای بررسی عملکرد مدیران مدرسه در طی سالی که گذشت، تشکیل می‌شود. در این جلسات، علاوه بر رئیس و معاونان اداره، مسئولان دوره‌های آموزشی و تربیتی، ارزشیابی، انجمن اولیا و مربیان و سایر واحدهایی که به‌طور مستقیم با مدیران مدرسه سروکار دارند، حضور می‌یابند. در برخی از ادارات آموزش و پرورش، در این جلسات تنها رئیس و معاونان وی حضور دارند.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. در مقابل عده‌ای که عوض شدن اکثریت قابل توجه معلمان در طی هر سال تحصیلی را نقطه‌ضعفی برای مدرسه تلقی می‌کنند، گروه دیگری معتقدند با عوض شدن اکثریت معلمان، در پیچه‌هایی از نوآوری با ورود دیدگاه‌های جدید به مدرسه گشوده می‌شوند که موجب خیر است. کدام نظر را قبول دارید؟ چرا؟ آیا می‌توان حد وسطی را هم متصور شد؟ چرا و چگونه؟

۲. به غیر از موارد مطرح شده در نظرات سه نفر از معلمان معترض، به برخی از سیاست‌های دیگر که می‌توانند موجب نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی شوند، اشاره کنید.

۳. برکناری آقای ب. ش از مدیریت را تأیید می‌کنید؟ به نظر شما آیا آقای ق. غ، دبیر ریاضی فعال، خواهد توانست به وضع مدرسه سروسامان بدهد؟ اگر قرار باشد شما به ایشان مشاوره بدهید، رعایت و اجرای چه نکته‌هایی را به وی یادآوری می‌کنید.

طاهره ملک‌زاده، مدیر دوره دوم ابتدایی، تهران

● در مدرسه‌ای که پایان هر سال تحصیلی اغلب معلمان و کارکنانش قصد رفتن از آن و انتقال به جای دیگری را دارند، بی‌شک چند جای کار می‌لنگد: بی‌تجربگی مدیر مدرسه در اعمال تدابیر جذب و نگهداشت معلمان و کارکنان؛ نبود هیچ ابداع و نوآوری در مدرسه و محیط آموزشی، و مهم‌تر از همه، بی‌توجهی مدیر به طرح و برنامه‌های مدرسه و جایگاه و شأن معلمان و کارکنان در اداره آموزشگاه.

اگر مدیر مدرسه اندکی به عقوبت کار فکر می‌کرد، قطعاً می‌توانست حد وسطی را متصور شود تا شرایط مدرسه و کارکنانش تا حدودی هدفمند و برنامه‌مند باشند.

● موارد جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها، به ویژه مدرسه‌ها، زیاد است؛ از جمله اعطای پاداش فصلی، دادن کارانه‌هایی به معلمان با سرفصل‌های رفاهی، در نظر گرفتن اردوهای تفریحی و آموزشی تربیتی با تعریف سرفصل‌های پرورشی، برگزاری جلسات شورای معلمان با مدیریت معلمان در قالب طرح «درس‌پژوهی» و دیگر طرح‌ها.

از این روایت بر می‌آید، آقای پ. ش برای برنامه‌های اجرایی

مدرسه بسیار منفعل و بی‌انگیزه عمل می‌کرد، ولی اگر سخن از جذب، بهسازی و نگهداشت کارکنان است و معتقدیم خود مدیر هم در این زمره قرار می‌گیرد، اداره می‌توانست به جای اقدام دست به نقد برکناری این مدیر، علاوه بر ارائه تذکر به او و بیان خطاهایش، برکناری این مدیر را به تأخیر بیندازد؛ شاید بهبودی در وضع حاصل می‌شد و مدیری دیگر از گردونه مدیران خارج نمی‌شد.

اما مدیریت آقای ق. غ (فرد جایگزین معرفی شده) هم در هاله‌ای از ابهام قرار دارد و معلوم نیست او بتواند در مدیریت مدرسه موفق عمل کند؟ ولی از روایت چنان پیداست که آقای ق. غ یک دبیر فعال ریاضی است و می‌تواند با تأسی و الگوگیری از مدیریت قبلی، سر و سامانی درست به امور مدرسه بدهد تا در زمینه جذب و نگهداشت معلمان حرفی برای گفتن داشته باشد.

اگر بنا باشد مشاوره‌ای به آقای ق. غ بدهم، تنها می‌گویم: «برادر عزیز و دبیر ریاضی وززیده! رهرو طرح و برنامه‌های مدیر قبلی نباشید و هر آنچه را او انجام داده است، شما عکس آن را در جهت مثبت در مدرسه پیاده کنید!»

لیلا مولوی، هنرآموز هنرستان

با توجه به اینکه مدیر مدرسه اقدام مناسبی در پذیرش، بهسازی و نگهداشت معلمان انجام نداده است، به نظر می‌رسد با ورود معلمان جدید، از داشته‌های آن‌ها نیز به‌درستی استفاده نشده و برآیند اقدامات به پیشبرد اهداف آموزشی منجر نشود. از نظر من، در پذیرش، بهسازی و نگهداشت معلمان باید تا حد امکان تعادل را حفظ کرد، چرا که سخت‌گیری و یا ساده‌انگاری در هر کدام از این مؤلفه‌ها می‌تواند نتایج معکوسی ایجاد کند.

از نظر من، همه موارد مطرح شده از سوی سه معلم معترض

و هر موضوع دیگری، در نهایت باید به ایجاد حس آرامش و البته نظم در محیط آموزشی کمک کند و هر موضوعی که باعث ارتقای این دو مؤلفه (نظم و آرامش) شود، می‌تواند عامل نگهداشت منابع انسانی باشد.

برکناری آقای ب. ش اقدام مناسبی ارزیابی می‌شود، چرا که ادامه این روند، لطمه زیادی به نظام آموزشی در آن مدرسه وارد خواهد کرد. در خصوص انتصاب دبیر ریاضی به‌عنوان مدیر مدرسه، اگرچه بخش اعظمی از مدیریت ذاتی است، ولی بخشی از آن نیز اکتسابی است و به برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت برای ایشان نیاز است.

نیلوفر کاظمی پور، هنرآموز کاردانش

به نظرم بهتر و مناسب تر بود که در ابتدا ریشه مسئله حل شود. یعنی معلم هایی که از نظر آموزش و پرورش مشکل دار بودند، کنار می رفتند. اگر مشکل از ابتدا حل شود، به راه حل های بعدی نیاز ندارد. اگر خود آموزش و پرورش به طور خاص و متعهدانه معلم هایی دلسوز، پرتلاش و مسئولیت پذیر را در دانشگاه ها تربیت کند و در گزینش حتما صلاحیت درسی و اخلاقی و توانایی آن ها را بسنجد، و واقعاً قصد و غرض در کار نباشد و جانب داری رعایت شود، معلم هایی توانا و مسلط به تدریس وارد مدرسه ها می شوند و اگر احیاناً یک یا چند معلم هم با این فضا هم خوانی نداشته باشند، به راحتی غریب می شوند. حال اگر امکان اصلاح باشد، اصلاح می شوند و اگر نه، کناره گیری می کنند؛ البته با احترام و حفظ شایستگی های فردی شان. من معتقدم، ما معلم خوب و بد نداریم. انسان هایی پرتلاش داریم با استعدادها و علاقه ها و توانایی های متفاوت که باید در جایگاه مناسب خود قرار بگیرند. به نظرم معلم ریاضی هم مناسب این جایگاه نیست. باید معلم و مدیر هر کدام نسبت به شغل خود آموزش ببینند و بعد انتخاب شوند. مدیر شخصیتی متفاوت از معلم دارد. شاید معلمی عالی باشد، ولی نتواند مدیریتی ایده آل داشته باشد.

مریم طاووسی، دبیر شیمی، منطقه ۴ تهران

در خصوص این روایت باید به دو موضوع مهم اشاره کنم: اولین موضوع، بی انگیزه بودن معلمان شاغل در این مدرسه و تلاش نکردن آن ها برای بهبود شرایط کاری است. اگر معلمان آگاه تر بودند، به جای تغییر فضای مدرسه و پاک کردن صورت مسئله، با نظرها و پیشنهادهای سازنده به کمک مدیر مدرسه می رفتند و در بهبود شرایط تلاش می کردند. چرا چنین معلمانی باید در جلسات شوراها سکوت اختیار کنند و نظاره گر گذشت زمان باشند تا در سال تحصیلی آینده، تغییر مکان شرایط کار آن ها را بهبود بخشد؟ برخی از معلمان با تجربه می توانند با ارائه پیشنهادهای سازنده، کیفیت آموزش را ارتقا دهند و شرایط کار را بهبود بخشند. در حالی که این معلمان یک سال سخت و بی انگیزه را بدون هیچ تلاشی طی می کنند، به امید تغییر وضعیت در مکانی دیگر که قرار است منجی دیگری به آن ها هدیه بدهد!

دومین نکته، رفتار مستبدانه مدیر این مدرسه است، چرا که مجال سخن گفتن و ارائه نظر را به همکاران نداده، تمام مشکلات و مشقت های سال تحصیلی را خودش به دوش گرفته است و به تنهایی برای اداره مدرسه تصمیم می گیرد. چنین مدیرانی، به ظاهر اطاعت پذیر و فرمان بردار به نظر می آیند، در حالی که با ترغیب های مدیریتی می توان از هر فرمان و دستور نابه جا و بی خردانه اطاعت نکرد. مدیر می تواند با توجه به شرایط معلمان و دانش آموزان، بهترین تصمیم ها را برای بهبود کار بگیرد. مسئولان اداره از مشکلات داخل مدرسه چندان مطلع نیستند. مدیر می تواند برخی از این مشکلات را به مسئولان ارجاع دهد، ولی اکثر مشکلات به کمک مدیر و مجموعه همکاران قابل بررسی و رفع شدن هستند.

فاطمه موسوی، معاون آموزشی دبستان تربیت، منطقه ۱۰ تهران

نمی کردند. همین شرایط آن ها را ناراحت می کرد. این رویه هر سال موجب پایین آمدن سطح کیفی مدرسه و ناراضیاتی اولیا و همکاران می شد که بزرگ ترین عامل آن را سوء مدیریت و نداشتن انگیزه و اتلاف وقت مدیر می دانستند.

اولین شاخصه مدیریت کارآمد و توانا عشق به کار است. دوم آنکه با انگیزه و پرتلاش و پیگیر باشد. سوم اینکه برای جذب نیروها از شم مدیریتی برخوردار باشد. اگر این خصوصیات در فردی نباشند، انتخاب هیچ مدیری به جای مدیر قبلی نتیجه بهتری نخواهد داشت. اولین گام هر مدیر متبحر، تجهیز مدرسه است. غیر از رسیدگی به ظاهر مدرسه و مسائل بهداشتی و نظافتی، باید به مسائل عمده از جمله آمادگی کلاس ها، آمادگی آزمایشگاه و تجهیز آن، کتابخانه مدرسه و ایجاد امکانات رفاهی برای دانش آموزان و همکاران اهمیت داده شود. پس از آن، در استفاده بهینه از امکانات، ایجاد شوق و انگیزه کند. نکته دیگر آنکه همکاران به یک چشم دیده نشوند و ویژگی های مثبت و منفی افراد در نظر گرفته شوند تا بتوان از ظرفیت های آن ها برای بهبود وضع آموزش و تربیت دانش آموزان استفاده کرد.

آنچه از این روایت برمی آید، آن است که آقای ب. ش مدیر مدرسه الف. در خصوص بعضی موارد، به ویژه پذیرش همکاران، بهسازی و نگهداشت مناسب معلمان و تمام مواردی که به این موضوعات مرتبط می شوند، بی تفاوت است و هزینه ای به این منظور در نظر نگرفته است.

لذا توصیه می شود، برای رضایت ذی نفعان و کم کردن اعتراضات آن ها و تجربه سازی برای سایر مدیران، کوتاهی صورت نگیرد.

متأسفانه از حالت جناب آقای ب ش چنین برمی آید که ایشان از آن دسته افرادی است که اصلاً انگیزه کاری ندارد و فقط برای پرکردن سال های خدمت انجام وظیفه می کند. این فرد نه برنامه دارد و نه به برنامه های مدرسه اهمیت می دهد. در انتخاب معلم به سابقه و خدمات و پیشینه همکار توجه ندارد و فقط در پرکردن کلاس می کوشد. وقتی روحیه همکاران توانمندی که می خواهند از مصمم جان خدمت کنند، درک نشود، انگیزه از معلمان توانمند گرفته می شود. در ضمن آن ها می بینند هیچ تفاوتی بین آن ها و دیگران نیست.

این مدیر در شکایت ها به طور مداوم روی گله های اولیا سرپوش می گذاشت و به طریقی آنان را ساکت می کرد. ولی برای مسئول مقطع همکار بسیار خوبی بود، زیرا نیروهای مازاد را بدون چون و چرا می پذیرفت و باری از روی دوش اداره برمی داشت. در مدرسه این مدیر نه گوش شنوایی بود و نه حرفی از شورای مدرسه و شورای آموزگاران و انجمن اولیا و مربیان زده می شد. هیچ تصمیم خاصی برای بهبود کیفیت مدرسه و آموزش گرفته نمی شد. بخش نامه ها غالباً پاسخ داده نمی شدند و باری به هر جهت سرهم بندی می شدند. این مدرسه کتاب علمی و مجلات به روز نداشت و معلمان برای استفاده از آزمایشگاه و کتابخانه همیشه در مضیقه بودند. به همین دلایل، معلمان خوب و باتجربه، ماندن در این مدرسه را برابر با تلف کردن وقت و عمر خود می دیدند و همیشه در تکاپوی جابه جایی بودند. به علت اهمیت ندادن به بخشنامه ها، نه در مسابقات شرکت می کردند و نه در پژوهش ها. در نتیجه تقدیرنامه نیز دریافت



دیدگاه

مدیران کارپرداز

● میلاد شاهرودی، کارشناس ارشد مدیریت

موجود در مدرسه را بشناسند و برای حل آن‌ها گام‌های اساسی بردارند، ولی در عمل می‌بینیم که این‌گونه نیست و مدیران در عمل درگیر فعالیت‌هایی اجرایی از نوع آب و گل می‌شوند. در حالی که مدیر واحد آموزشی نباید درگیر مسائلی شود که به‌طور عمده به کارپردازان مناطق ارتباط دارند. برای مثال، تعمیرات و امور ساختمانی فصل تابستان مدرسه که برای بازگشایی انجام می‌شود، از جمله زمان‌هایی است که در آن‌ها مدیران جایگزین کارپردازان مناطق می‌شوند و در این راستا ایفای نقش می‌کنند.

فرایندهایی همچون تدوین برنامه عملیاتی سالانه، تدوین اطلس یادگیری، بررسی موارد آموزشی و سازمان‌دهی نیروها و توانمندسازی معلمان و کارکنان باید در پروژه مهر ارجح و اجل تمام امور قرار گیرند، اما متأسفانه با وضعیت موجود این مهم بسیار کم‌رنگ شده است و حتی گاهی اوقات اصلاً دیده نمی‌شوند که مدیران در فصل تابستان جلسات و نشست‌هایی داشته باشند که به بهترشدن وضعیت طول سال تحصیلی کمک کنند.

چقدر خوب است هم‌اندیشی بین مدیران در راستای افزایش کیفیت مدیریت آموزشی در فصل تابستان با برگزاری جلسات و نشست‌هایی افزایش یابد و مدیران هر منطقه، با توجه به دوره تحصیلی یا حتی گاهی فرامنطقه‌ای، تعاملات آموزشی و پرورشی داشته باشند، چرا که یکی از راه‌های موفقیت و افزایش معلومات و کسب تجربه‌های مدیریتی و برون‌رفت از شرایط موجود، وجود تعامل بین مدرسه‌هاست. درست اینجاست که نقش واقعی مدیر مدرسه با توجه به ابلاغ و حکم مدیریتی‌اش معنادار می‌شود و ابلاغ عاریه کارپرداز، که به‌طور عموم تمام مدیران در فصل تابستان خواسته و ناخواسته دریافت می‌کنند، از آن‌ها سلب می‌شود و نقش مدیریتی اصلی آن‌ها با توجه به اهداف سند تحول بنیادین و داشتن مدرسه‌ای کیفی با تأکید بر مدیریت کیفیت آموزشی برایشان تعریف شود. در درازمدت انتصاب دو مدیر برای یک مدرسه که یکی نقش مدیر امور آموزشی را بازی کند و دیگری به کارهای کارپدازی بپردازد، از جمله راه‌هایی است که می‌توان برای رفع آن معضل پیشنهاد داد. ■

روزهای پایانی خرداد و شروع تابستان، به‌ویژه تیر و مرداد هر سال، حال و هوای خاص و متفاوتی بر مدرسه‌ها حاکم می‌شود. حال و هوای ارائه کارنامه، ارائه پرونده دانش‌آموزان خروجی، شروع ثبت‌نام دانش‌آموزان ورودی و میان پایه، و موارد عدیده دیگر، از جمله مسائلی هستند که تمام مدیران مدرسه‌ها با تیم مدیریتی در تابستان درگیر آن‌ها هستند.

در این بین، پیوسته کلیدواژه نام‌آشنایی به نام پروژه مهر در گوش‌ها طنین‌انداز می‌شود. ارسال بخش‌نامه‌های مدون اداری، برگزاری جلسات مستمر، ارائه و بارگذاری گزارش‌های کاری به‌صورت مصور و مستند در سامانه تدبیر، همگام و دیگر سامانه‌ها، همه و همه مدیران مدرسه‌ها و مجموعه‌های مدیریتی آنان را از امور اصلی و فرایندهای آموزشی دور می‌کند و به مسائل حاشیه‌ای می‌راند. فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با پروژه مهر و آماده‌سازی مدرسه برای بازگشایی همه‌ساله واحدهای آموزشی، در تابستان از هیجانات غیرقابل‌وصف و به غایت خسته‌کننده و طاقت‌فرسای برخوردار است، به گونه‌ای که به جرئت می‌شود گفت در فصل تابستان به‌طور عمده مدیران از پرداختن به مسائل آموزشی و پرورشی، به‌صورت اقتضایی و الزامی، اجتناب می‌کنند و فاصله می‌گیرند و با حفظ سمت، ناخواسته خودشان را به‌عنوان کارپرداز و تدارکاتچی مدرسه منصوب می‌کنند.

فصل تابستان می‌تواند بهترین زمان برای انتقال تجربه‌های مدیران به همدیگر باشد، اما با توجه به هجوم کارهای عمرانی، برای مدیران اوقات خاصی به‌منظور پرداختن به مسائل غیر باقی نمی‌ماند.

باید این سؤال را پرسید که چه باید کرد؟ چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم تا این نقیصه کمتر شود یا حتی اصلاً نباشد؟

راه‌های برون‌رفت از این چالش و کاستی‌های موجود چیست؟ هدف از اجرای پروژه مهر در مدرسه‌ها چیست و چه می‌تواند باشد؟

به نظر می‌رسد، هدف از انجام پروژه مهر، ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی و پرورشی در آستانه بازگشایی است تا مدیران با برنامه‌ریزی مناسب، مسائل و مشکلات

تربیت زیبایی شناختی و هنری

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین

نگارشگران شادی آفرین

● دکتر مرتضی مجدفر

● عکاس: اعظم لاریجانی

این واپسین بخش از سلسله مطالب «مدیران زیباییین، مدیران هنرمند» است. در این مطالب و در هشت شماره، نکته‌هایی از نگاه زیبایی شناختی و هنری مدیران مدرسه‌ها مطرح شد که می‌توانند زمینه‌های اجرایی شدن ساحت زیبایی شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان را از طریق تأکیدی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش آمده‌اند، فراهم آورند.

تاکنون در هفت بخش به مبانی و اصول تربیت زیبایی شناختی و همچنین تربیت عملی زیباشناختی دانش آموزان توسط مدیر و مجموعه تربیتی آموزشی از طریق هنرها پرداخته شد. این شماره حاوی ۳۰ نکته پایانی است.

کلیدواژه‌ها: تربیت زیبایی شناختی، تربیت عملی، تربیت هنری، سواد خواندن و نوشتن، مدرسه شاد

تربیت هنری از طریق توسعه سواد خواندن و نوشتن

۱۸۹ مدیران زیباییین هنرمند می‌دانند که خواندن و نوشتن همزاد یکدیگرند. از این رو ابعاد این دو موضوع را به عنوان ابزارهایی برای توسعه سواد خواندن دانش آموزان می‌شناسند و سعی می‌کنند دانش آموزان هم‌زمان با توسعه مهارت‌های خود در زمینه خواندن، در زمینه نوشتن نیز بتوانند انواع قالب‌های نوشتاری را بشناسند و ضمن اینکه از آن‌ها در تنوع‌بخشیدن به نمونه‌های متفاوت خوانشی خود بهره می‌برند، قدرت نگارش مطالبی به همان قالب‌ها را نیز داشته باشند.

۱۹۰ مدیران هنرشناس زیباییین می‌دانند، لذت و تصویرسازی زیبایی شناسانه‌ای که از ناحیه خواندن نصیب دانش آموزان می‌شود، بر نوشتن ارجحیت دارد. لذا قبل از ایجاد شرایطی برای ترغیب بچه‌ها به نوشتن، آن‌ها را ترغیب می‌کنند که بخوانند و البته نمونه‌های متنوع و متفاوتی را بخوانند.

۱۹۱ چون مدیران هنرمند از ارزش توأمان خواندن و نوشتن آگاهی دارند، همواره به دنبال آن هستند که بلافاصله پس از ایجاد انگیزه برای خواندن اثربخش، شرایطی فراهم کنند که بچه‌ها بنویسند؛ آن هم در قالب‌ها و شکل‌های متفاوت. این



۱۹۶ مدیران هنرمند زیبایی پیش از هر قالب دیگری، با کمک افراد خبره، به‌ویژه دبیران ادبیات و علاقه‌مندان این رشته، درصدد توسعه قالب‌های روایی نوشتن در میان دانش‌آموزان، معلمان و اولیا برمی‌آیند. داستان کوتاه، داستان بلند، رمان (تک‌جلدی و چندجلدی) از جمله روش‌های روایی‌اند. البته ممکن است استفاده از قالب داستان بلند یا رمان در مدرسه مقدور نباشد، ولی از قالب داستانک و داستان کوتاه به‌خوبی می‌توان بهره برد. دانش‌آموزی برای شکایت از هم‌کلاسی‌اش نزد معاون یا مدیر می‌آید. از او خواسته می‌شود اتفاقی را که برایش رخ داده است، در قالب داستانی ۵۰۰ کلمه‌ای بنویسد؛ رفع شکایت و سوءتفاهم با یک عنصر زیبایی‌شناسانه، مطمئن باشید تا او برود و داستان بنویسد، از عصبانیت و هیجانش کاسته خواهد شد. البته بی‌مایه فطری است و باید مقدمات یادگیری قالب‌های نوشتن را در مدرسه فراهم آوریم.

۱۹۷ مدیران هنرمند زیبایی استفاده از روش‌های خلاقانه و هنرمندانه در نوشتن و ترویج آن‌ها را هم از یاد نمی‌برند. از معلمان، دانش‌آموزان و اولیا بخواهید شعر بسرایند، کاریکلماتور بنویسند، اتفاقات کلاسی و مدرسه‌ای خود را به شکل خاطره به رشته تحریر درآورند، یا حتی به نوشته‌های خود مایه طنز بزنند. البته بد نیست خود مدیر هم در قالبی طبع‌آزمایی کند و به مرور به خبرگی در همان قالب برسد.

۱۹۸ مدیران هنرپرور ادیب برای شناخت و مشاوره دانش‌آموزان از آن‌ها می‌خواهند زندگی‌نامه خودنوشت (اتوبیوگرافی) بنویسند. این قالب نوشتاری خیلی شبیه سرگذشت است و غالباً به‌صورت روایی و توالی تاریخی، اتفاقات مهم و تأثیرگذار زندگی یک فرد شناخته‌شده علمی، تاریخی، ادبی یا هنری را طرح می‌کند. این قالب در مدرسه‌ها کاربرد گسترده دارد. از خوانش زندگی‌نامه بزرگان در کلاس می‌توان به‌عنوان فعالیتی مفرح و مبتنی بر اکتشاف بهره برد. حال اگر از بچه‌ها بخواهیم زندگی‌نامه خودنوشتشان را روی کاغذ بیاورند، ضمن ترویج حس لذت‌جویی هنری، می‌توانیم از اطلاعات موجود در آن‌ها استفاده‌های شناختی مثبت هم ببریم.

۱۹۹ مدیران هنرمند بچه‌ها را برای نوشتن تکنگاری (مونوگرافی)، سفرنامه و سفرنامه یادگیری ترغیب می‌کنند. وقتی دانش‌آموزان را برای سفری اردویی به یک رودخانه، روستا، شهر یا مکانی خاص می‌بریم، می‌توانیم از آن‌ها بخواهیم با محوریت همان مکان (یا مورد)، همه‌چیز را درباره آن موضوع بنویسند. از این قابلیت برای ایام عید و تابستان هم می‌توان استفاده کرد و از بچه‌ها خواست محل سفر خود را تکنگاری کنند. سفرنامه با تکنگاری اندکی تفاوت دارد و ذوقی‌تر و هنری‌تر است و شخص دیده‌ها، شنیده‌ها، تجربه‌ها، رخدادها و احساساتش را درباره مکانی که سفر کرده است، غالباً در قالبی روایی می‌نویسد. اخیراً سفرنامه یادگیری هم رایج شده که با تعلیم‌وتربیت مرتبط است و معلم یا استاد به فراگیرندگان اعلام می‌کند علاوه بر تکالیف و آزمون‌ها، تمام اتفاقات را از لحظه حاضرشدن در کلاس، طی کلاس و پس از آن در حین آماده‌شدن و مرور درس‌ها، همراه با حواشی و ماجراهای تلخ و شیرین جنبی،

همان همزادبودن خواندن و نوشتن است. کسی که خوب بخواند، ولی خوب ننویسد، مهارت‌هایش کامل نشده‌اند و کسی که خوب بنویسد، ولی در خوانش صحیح یا درک و معنی مشکل داشته باشد، انسانی است که از این دو اقدام هنری لذت کامل نمی‌برد.

۱۹۲ مدیران هنرمند زیبایی‌شناس از توسعه مهارت‌های نوشتن فقط برای لذت‌بردن و ایجاد حس زیبایی‌شناسانه در دانش‌آموزان بهره نمی‌برند، بلکه سعی می‌کنند مهارت‌های نوشتن را به کلاس‌های درس نیز یکشانند و به معلمان توصیه کنند در ارائه تکالیف، به‌ویژه تکالیف مهارتی، تکالیفی که نوشتن را در دستور کار خود قرار می‌دهند، در اولویت باشند.

۱۹۳ مدیران هنرمند زیبایی توسعه مهارت‌های خواندن و نوشتن را در مورد معلمان و سایر همکاران خود هم مدنظر دارند. پیش از این، در زمینه توسعه خواندن، نکاتی در ارتباط با کتاب و کتاب‌خوانی و معلمان یادآوری شد، ولی مهم‌ترین ویژگی معلمان «نوشتن» است. در طول تاریخ بهترین و تأثیرگذارترین نویسندگان کشور ما معلمان و دبیران بوده‌اند. اصلاً اطلاق دبیر به معلمان دبیرستان، به معنای محل تجمع معلمان این دوره تحصیلی، ریشه در تاریخ دیوانی ما دارد. در دربار پادشاهان دبیر به افرادی اطلاق می‌شد که از قدرت نوشتن برخوردار بوده‌اند. امروز هم «نوشتن» از اساسی‌ترین مهارت‌های معلمان به شمار می‌رود؛ معلمی که می‌نویسد و از این نوشتن، هم خود لذت می‌برد و هم دیگران را در این لذت سهیم می‌کند.

۱۹۴ مدیران هنرمند زیبایی از جایگاه مهارت نوشتن در فعالیت‌های برون‌مدرسه‌ای دانش‌آموزان آگاهی کامل دارند. آن‌ها می‌دانند بسیاری از دانش‌آموزانی که در مسابقه‌های مقاله‌نویسی، پژوهشی، تولید روزنامه دیواری، تولید محتوای الکترونیک و مواردی از این دست شرکت می‌کنند، برای کسب موفقیت و در نتیجه برخورداری از لذت درونی و بیرونی موفقیت، باید در زمینه نوشتن افراد ورزیده‌ای باشند. وقتی فردی خوب می‌نویسد، بی‌شک نصف مسیر موفقیت در این قبیل برنامه‌های فرهنگی را پیموده است.

۱۹۵ مدیران هنرمند زیبایی می‌دانند که بسیاری از نویسندگان حرفه‌ای امروز روزی معلم بوده‌اند یا هنوز در کسوت معلمی به سر می‌برند و اکنون دو صفت معلمی و نویسندگی آنان چنان به هم آمیخته شده است که جداکردن یکی از آن دیگری میسر نیست. اگر از زنده‌یادان جلال آل احمد، داریوش عباده‌اللهی، محمد بهمن بیگی، علی‌اکبر شعاری‌نژاد، حسین محمدزاده صدیق، حبیب فرشلاف و بسیاری دیگر از معلمان ایرانی که هر یک آفریننده آثار ماندگاری در حوزه تعلیم‌وتربیت بوده‌اند، بگذریم، می‌توانیم به محمود ماکال ترکیه‌ای، که با انتشار کتاب «دهکده‌ای در آنتولی (روستای ما)»، موجب تغییراتی عظیم در آموزش‌وپرورش این کشور شد و نیز فرانک مک‌کورت، نویسنده ایرلندی‌تبار آمریکایی، که با نوشتن کتاب داستانی «آقا معلم»، علاوه بر نقد نظام آموزشی آمریکا، پیش‌روی مشتاقان شغل معلمی مسیر جدیدی گشود، اشاره کنیم.



در سفرنامه یادگیری بنویسند.

۲۵۵ مدیران هنرمند برای ترویج فعالیت‌های دانش‌آموزان در امور مطبوعاتی مانند روزنامه دیواری و نشریه اختصاصی مدرسه، از آن‌ها می‌خواهند در زمینه قالب‌های مطبوعاتی (ژورنالیستی) هم طبع آزمایی کنند و در این موارد در چارچوب کلاس‌های فوق برنامه، کارگاه‌های توجیهی برپا می‌کنند. خبرنگاری (سخت‌خبر و نرم‌خبر)، انجام گفت‌وگو، تهیه گزارش، نگارش یادداشت، ترجمه از یک متن خارجی (خبر یا هر چیز دیگر) و نگارش مطلب به شکل «گفتم - گفت (گفت‌وشنود)» از قالب‌های رایج مطبوعاتی هستند.

۲۵۱ مدیران هنرمند زیبایی‌بیین در ترویج نوشتن مبتنی بر پژوهش هم تلاش می‌کنند. این فعالیت می‌تواند هم برای دانش‌آموزان و هم معلمان پیش‌بینی شود، چون هر دو گروه به یادگیری این نوع نگارشی نیاز دارند. تنظیم مقالات بر اساس نظرسنجی، تحقیقات میدانی، مطالعه موردی و روایت‌پژوهی از روش‌های رایج نگارش‌های مبتنی بر پژوهش‌های انجام شده هستند.

۲۵۲ مدیران هنرمند زیبایی‌بیین از تلفیق هنر ترسیم و نقاشی با نوشتن هم بهره می‌برند. برای مثال، کاریکاتور هنری است که برخی از بچه‌ها در آن استعداد دارند. وقتی کاریکاتوری کشیده و چندجمله‌ای هم در داخل تصویر نوشته می‌شود، نوشتن به مثابه هنری نگارشی در خدمت هنر تصویری قرار می‌گیرد. یا در داستان مصور (کمیک استریپ) که مجموعه‌ای از نقاشی‌های دنباله‌دار در داخل چند قاب کنار هم قرار داده شده است، نوشتن نقش اصلی را ایفا می‌کند. تأکید توأمان روی نوشتن و تصویرگری، یعنی بخشیدن لذت و حس زیبایی‌شناسانه و مضاعف به انجام‌دهنده آن.

۲۵۳ مدیران هنرمند زیبایی‌بیین حتی قالب‌های کم‌کاربرد نوشتاری را در ترویج فرهنگ نوشتن و توسعه حس زیبایی‌شناسانه بچه‌ها و معلمان از یاد نمی‌برند. چه اشکال دارد از آن‌ها بخواهیم فیلم‌نامه، نمایش‌نامه یا بحرطویل بنویسند یا نوشته‌های خود را به صورت داده‌نگاشت (اینفوگراف) درآورند. مدیران حتی می‌توانند از معلمان بخواهند طرح درس‌های خودشان را با الهام از شیوه نگارش فیلم‌نامه‌نویسی، روش‌های تدریس و... بنویسند یا مهارت‌های انگیزشی و سناریوهای آغازین را به رشته تحریر درآورند.

آموزه‌های مدرسه‌های شاد و ایجاد حس زیبایی‌شناسانه

۲۵۴ مدیران هنرمند و زیبایی‌بیین می‌دانند اگر آموزه‌های مدرسه‌های شاد را در سطح آموزشگاه‌های خود اجرا کنند، به‌طور مستقیم به ایجاد حس زیبایی‌شناسانه و لذت‌بردن دانش‌آموزان از حضور در مدرسه کمک می‌کنند. دانش‌آموزان سزاوار شادبودن و لذت‌بردن از دوران مدرسه‌اند؛ اعم از آنکه این شادی از طریق عشق واقعی به یادگیری به دست آید یا با تشکیل روابط مثبت و دوستانه یا احساس تعلق به جامعه یا اجتماعی وسیع‌تر. اگر یادگیری با لذت توأم باشد، نسل آینده در دنیایی با آرامش بیشتر و موفق‌تر زندگی خواهد کرد.

۲۵۵ مدیران شادی‌آفرین زیبایی‌بیین می‌دانند که عوامل

متعددی به روش‌های گوناگون بر دیدگاه انسان‌ها از کیفیت زندگی و کیفیت آموزش تأثیر می‌گذارند و می‌توانند شادی یادگیرنده و لذت‌آوردن تربیت را از بین ببرند. این عوامل می‌توانند بیرونی (مانند افزایش نابرابری، رشد تعصبات، خشونت‌های افراطی، فناوری‌های اطلاعاتی لجام‌گسیخته و رقابتی و پایین‌بودن سطح رغبت به زندگی) یا درونی (مانند محیط یادگیری بی‌کیفیت، خشونت و قلدری در مدرسه، حساس‌نبودن مربیان و معلمان، سطح بالای فشار روانی، آموزش مهارت‌های غیرعلمی، برنامه‌های درسی ناکارآمد، حجم کاری سسنگین برای حضور در آزمون‌های گسترده و پرمخاطره، تأکید بیش‌ازحد بر محتوای علمی و حافظه‌محور) باشند.

۲۵۶ مدیران هنرمند زیبایی‌بیین به‌خوبی می‌دانند که افراد، یعنی انسان‌ها و روابط اجتماعی میان اعضا، مهم‌ترین معیار در تبدیل مدرسه به فضایی شاد توأم با دریافت لذت و آرامش است. منظور از افراد، دوستی و روابط سالم در جامعه مدرسه، گرایش‌ها و صفات مثبت معلم، احترام به تنوع‌ها و تفاوت‌ها، عملکردها و ارزش‌های جمعی و مثبت، شرایط کاری و رفاه معلم و مهارت‌ها و توانمندی‌های معلم است. به عبارت دیگر، حتی رفاه و توانمندی معلمان در شادبودن دانش‌آموزان و نیز خود آنان مؤثر است.

۲۵۷ مدیران هنرمند و زیبایی‌بیین برای آنکه مدرسه‌های شادی داشته باشند، روی مهربانی، جدیت، اشتیاق و انصاف معلمان و نقش آن‌ها در الهام‌بخشیدن به دانش‌آموزان تأکید می‌کنند و برای رساندن معلمان به این ویژگی‌ها، برنامه‌های ویژه‌ای تدارک می‌بینند. معلم خلاق، با اخلاق و با محبت، دلسوز و پذیرنده، معلمی است که با گروه کار می‌کند و خود را در دریای خروشان معلمان و دانش‌آموزان مدرسه غوطه‌ور می‌سازد.

۲۵۸ از دید مدیران هنرمند و زیبایی‌بیین، حتی فرایندهای مدرسه هم در شادی دانش‌آموزان و لذت‌جویی آنان از حضور در مدرسه تأثیر دارند. اگر فرایندها، حجم کاری مسئولانه و منصفانه را در روح جمعی و کار تیمی متجلی کنند و در تدریس و یادگیری از شیوه‌های سرگرم‌کننده و مشارکت‌جو بهره ببرند، زمینه‌های تشکیل مدرسه شاد فراهم خواهد شد. همچنین، اگر فرایندهایی نظیر آزادی، خلاقیت و تعامل یاددهندگان با یادگیرندگان، زمینه‌هایی برای حس و درک موفقیت و پیشرفت و یادگیری به‌عنوان کار تیمی بین دانش‌آموزان و معلمان عملیاتی شوند، شادی و لذت از آن دانش‌آموزان خواهد بود. ضمن اینکه محتوای آموزشی مفید، مرتبط و تعاملی، مدیریت فشارهای روانی و آسایش روانی و فعالیت‌ها و رویدادهای فوق برنامه اثربخش هم از دیگر فرایندها هستند.

۲۵۹ مدیران هنرمند شادی‌آفرین فضای تعلیم‌وتربیتی را هم به‌مثابه معیاری دیگر از شادی مدرسه به شمار می‌آورند. اگر محیط آموزشی گرم، دوستانه، امن و بدون زورگویی باشد، از فضاهای باز و آموزشی سرسبز و گسترده بهره ببرد، مدیران به جای دستوردهنده‌بودن، رهبران آموزشی باشند، انضباط مثبت در مدرسه حاکم باشد و سلامت و بهداشت و تغذیه خوب

در کنار مدیریت مردم‌سالار وجود داشته باشد، فضایی پدید می‌آید که بچه‌ها و معلمان از بودن در آن لذت می‌برند.

۲۱۰ مدیران اثربخش، علاوه بر عوامل مؤثر در شادی، عناصر تأثیرگذار در ناشادبودن مدرسه‌ها را هم در نظر می‌گیرند. از دید این مدیران، مهم‌ترین عاملی که باعث می‌شود مدرسه شاد نباشد، به تعاملات انسانی بین ذی‌نفعان در جامعه مدرسه بستگی دارد که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: محیط ناامن و مستعد زورگویی، خشونت‌های مدرسه‌ای، نبود احترام بین دانش‌آموزان با هم و با معلمان (ترس و اضطراب یادگیرندگان، اعتمادبه‌نفس پایین)، حجم زیاد تکالیف دانش‌آموزان، فشارهای روانی ناشی از امتحانات و نمره، طولانی‌شدن ساعت‌های آموزشی و نبود تعادل بین مطالعه و تفریح، و تأکید بر حفظیات و نتایج آموزشی (سطح و درصد نمرات، بدون توجه به عمق یادگیری).

۲۱۱ مدیران هنرمند زیبایی‌یابی یکی از زمینه‌های شادبودن مدرسه را توجه به تنوع و تفاوت‌های فرهنگی و دوری از یکدست‌سازی (تربیت ربات‌های یکسان و یک‌شکل) می‌دانند. اگر می‌خواهیم مدرسه شاد و در نتیجه یادگیری توأم با لذت و حس زیبایی‌شناسانه و هنری داشته باشیم، باید به زمینه‌های مذهبی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و هویت‌های جنسیتی دانش‌آموزان توجه داشته باشیم و بدانیم که همه این موارد صرفاً از طریق برنامه‌های درسی قالبی و یکسان محقق نمی‌شوند، بلکه آن چیزی مهم است که در ورزش، فعالیت‌های هنری و رویدادهای فرهنگی زمینه بروز و ظهور می‌یابد؛ یعنی احترام به تنوع و تفاوت‌ها با روش‌های متنوع و متکثر.

۲۱۲ مدیران هنرمند زیبایی‌یابی مدرسه را مهم‌ترین نهاد جامعه محلی می‌دانند و برای مشارکت جامعه محلی در اداره فعالیت‌های خود سهم قابل توجهی قائل‌اند. این مدیران انجمن‌هایی با حضور پدرها، مادرها، پدربزرگ‌ها، مادر بزرگ‌ها، صاحبان حرفه‌ها، مشاغل و تحصیل‌کردگان و دانشگاهیان را تشکیل می‌دهند که در زمینه فعالیت‌های گوناگون یادگیری «والدین-کودک» سازمان‌دهی شده‌اند. برای ایجاد چنین موقعیتی، مدرسه باید هفت روز هفته باز باشد و فعالیت‌های گوناگونی در زمینه‌های ورزشی، هنری، مهارت‌آموزی، بازی و سرگرمی، برای ایجاد لذت حضور توأمان بچه‌ها و دیگران، تدارک دیده شوند.

۲۱۳ مدیران هنرمند زیبایی‌یابی می‌دانند اگر خواهان تربیت توأم با حس زیبایی‌شناسی در دانش‌آموزان هستند، باید دانش‌آموزانی با نیازهای خاص، مانند معلولان ویلچر (چرخک) نشین، مبتلایان به درخودماندگی (اوتیسم) و افراد دچار نقص بینایی را کنار نگذارند. با چنین نگرشی، دانش‌آموزان با نیازهای خاص احساس مشارکت خواهند کرد و نقص یا نیاز خود را لکه ننگ نخواهند دانست. بچه‌های دیگر هم برای نشان دادن حساسیت، همدلی و ارتقای درک دیگران کوشش خواهند کرد. چه هنری زیباتر از این دو حس متقابل!

۲۱۴ مدیران هنرمند زیبایی‌یابی وقتی می‌خواهند مدرسه خود را شاد کنند، رفاه و نگهداری معلمان و کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند. اگرچه مدیران در بسیاری از مدرسه‌ها در تعیین میزان حقوق و مزایای معلمان نقشی ندارند، ولی رفاه

و نگهداری معلم که می‌تواند آموزش و تربیتی شاد، اثربخش و مبتنی بر بخشش حس زیبایی‌شناسی در دانش‌آموزان باشد، فقط به حقوق و مزایا مربوط نمی‌شود و احترام و قدردانی، ایجاد فرصت رشد در حرفه و مشارکت معلمان در اداره مدرسه خود، نمونه‌ای از توجه به رفاه و نگهداری معلم است. حتی فراهم آوردن یک صبحانه سالم، مغذی و پذیرایی توأم با احترام، اگرچه خیلی پیش‌پاافتاده می‌نماید، ولی در شادی معلمان مؤثر است.

۲۱۵ مدیران هنرمند برای ایجاد لذت از یادگیری به معلمان خود پیشنهاد می‌کنند برخی مواقع تکالیف اجباری مدرسه را با فعالیت‌های اختیاری برای تعمیم یادگیری جایگزین کنند. این فعالیت‌ها غالباً پژوهش‌های ساده‌ای هستند که دانش‌آموزان انجام می‌دهند و نتایجشان را در کلاس با سایرین به اشتراک می‌گذارند. توجه به علاقه و انگیزه دانش‌آموزان، ویژگی اصلی این تکالیف اختیاری است.

۲۱۶ مدیران هنرمند برای ترویج فرهنگ مدرسه شاد که افزایش عزت‌نفس و لذت بودن در مدرسه را برای دانش‌آموزان در پی دارد، آموزش سؤال پرسیدن، انتقاد محترمانه و گفت‌وگو با بچه‌ها را ترویج می‌کنند. هنگامی که دانش‌آموزان به طرح پرسشی در زمینه‌های درسی و غیردرسی تشویق می‌شوند، مالکیت بیشتری در یادگیری و تربیت احساس می‌کنند، مدرسه و عواملش را از آن خود می‌دانند و ارتباطات جدید و کشف‌هایی را به‌شخصه انجام می‌دهند. این روش اگرچه بسیار اثربخش است، ولی غالباً مدرسه‌ها آن را جدی نمی‌گیرند. از دلایل عمده این وضعیت، مردم‌سالار نبودن رهبری مدرسه و آماده نبودن معلمان برای پاسخ‌گویی به سؤالات متنوع بچه‌هاست.

دو نکته پایانی

۲۱۷ مدیران هنرمند زیبایی‌یابی می‌دانند، نکته‌هایی که تاکنون مطرح شدند، هر کدام قطره‌ای از دریای بیکران مدیریت مدرسه‌اند و در هر یک نکته یا نکات فراوانی نهفته و مطرح شده‌اند که نیازمند مراجعه به منابع دیگر، واژه‌نامه‌ها، فرهنگ‌نامه‌ها و حتی آثار تخصصی رشته مدیریت هستند. آن‌ها این نکات را دستمایه‌ای برای تلنگر و مطالعه بیشتر می‌دانند. ساندویچی یا کنسروی بودن نکات ذکر شده، صرفاً راهی است برای خوانش جذاب، هنرمندانه، لذت‌بخش و زیبا. در این نکات می‌توانستیم به تأثیر عوامل دیگری از جمله معماری مدرسه، چیدمان وسایل و مبلمان تربیتی، سواد رسانه‌ای و حتی موارد خردی مانند اردوها و گردش‌های علمی تفریحی در احساس لذت زیبایی‌شناسانه و توسعه سواد هنری اشاره کنیم که به دلیل رسیدن به شماره پایانی مجله در این دوره، از آن‌ها در می‌گذریم.

۲۱۸ مدیران هنرمند زیبایی‌یابی خدا را شکر می‌کنند که نعمت مدیریت بر دانش‌آموزان، معلمان و خانواده‌ها به آن‌ها ارزانی شده است. این مدیران سپاسگزار خالق خویش‌اند و از اینکه چنین موهبتی به آنان بخشیده شده است، همواره خوش‌حال‌اند و از اینکه لطف خداوندی همیشه روح و جانشان را با حسی زیبایی‌شناسانه می‌نوازد، مسرورند. ■

منابع

۱. مجدفر، مرتضی (۱۴۰۱). افسانه‌ها در کلاس درس (مجموعه‌ای سه‌بخشی برای توسعه سواد خواندن در میان نوآموزان دوره ابتدایی). پیشگامان پژوهش‌مدار. چاپ سوم. تهران.
۲. مجدفر، مرتضی و همکاران (۱۳۹۸). فهم پرلز (مطالعه بین‌المللی سواد خواندن). مرکز مدارس یادگیرنده مرات. تهران.
۳. ماکال، محمود (۱۳۹۶). روستای ما (دهکده‌ای در آناتولی). ترجمه رضا انزلی‌نژاد. آیدین. تهران.
۴. جو کیم گوانگ (۱۳۹۷). مدارس شاد. چارچوب‌هایی تجربه‌شده برای بهیوشی یادگیری و زندگی دانش‌آموزان در مدارس حوزه آسیا - پاسیفیک. ترجمه مرتضی مجدفر، مهناز نوری. پیشگامان پژوهش‌مدار. چاپ دوم. تهران.
5. Action for Happiness. 2016. Action for Happiness website: <http://www.actionforhappiness.org/about-us> (Accessed 13 January 2016.)
6. Aldrich, R. 1994. John Locke. J. C. Tedesco and Z. Morsy. (eds.), Thinkers on Education, Prospects: Quarterly Review of Education, Vol. 24, No. 1 and 2, No. 1 and 2, pp. 61-76. Paris, UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001030/103086eo.pdf> (Accessed 17 November 2015).
7. Ang, K. 2012. Singapore Aims to Curb Stress on Students. The New York Times, 7 December. http://www.nytimes.com/2012/12/10/world/asia/singapore-aims-to-curb-academic-stress-on-students.html?_r=0 (Accessed 16 November 2015).
8. Beebe, J. R. 2003. Socrates on Prozac and Happiness. Buffalo, State University of New York at Buffalo. <http://www.acsu.buffalo.edu/~jbeebe2/Happiness.htm> (Accessed 17 November 2015).



ادب پارسی

از ادب پر نور گشته است این فلک

نگاهی به کتاب اخلاق محسنی از منظر مدیریت و رهبری

● دکتر محمد جلالی، دانش‌آموخته ادبیات فارسی

اخلاق محسنی، اثر حسین بن علی واعظ کاشفی سبزواری را بررسی می‌کنیم. این کتاب در سال ۹۰۰ ق (عصر تیموریان) به نام شاه سلطان حسین بایقرا و فرزندش محسن میرزا نگاشته شده و نام دیگر آن «جواهر الاسرار» است.

اخلاق محسنی در ۴۰ فصل به بیان مسائل اخلاقی پرداخته و هر باب را متناسب موضوع، با ذکر حکایت‌هایی شیوا از بزرگان پیشین ایران باستان، سرشناسان اخلاق‌مدار دانش یونان و اعظم راهنمایان اخلاقی مسلمانان، به زیور زرین نثر و نظم آراسته است.

«و پادشاه را رعایت ۴۰ صفت لازم است که بعضی از آن، میان وی و حق سبحانه تعالی باشد و برخی میان وی و خلق و این ۴۰ صفت در ۴۰ باب آورده شده است به عبارت فارسی خالی از تکلف مُنشیان و تصلف مترسلان و در هر باب از روایات و حکایات آنچه وقت اقتضا فرمود و زبان به آن مسامحت نمود، رقم ثبت یافت» (اخلاق محسنی، ص ۳۹).

در ادامه، بارعایت اختصار و ایجاز چند فصل از این کتاب را با ظن مفید فایده‌بودن در ادبیات کاربردی مدیریت امروزی بررسی خواهیم کرد. امید که این نوشتار وجه ترغیبی بر مطالعه کل اثر در ذهن پژوهندگان اخلاق‌مدار فرهنگ‌پرور متبادر کند.

اخلاق‌نامه‌نویسی یکی از بخش‌های مهم ادبیات تعلیمی فارسی است که قدیمی‌ترین نمونه‌های آن از دوره ایران باستان در پندنامه‌ها مشاهده می‌شود. پس از اسلام، این شیوه با حفظ شاخصه‌های فرهنگ ملی، از آموزه‌های شریعت نیز بهره‌مند شد و با نقل حکایات و شیوه‌های تعلیم و تربیت فردی و اجتماعی، برای سلوک سعادت و پیشبرد اهداف متعالی و آرمانی جامعه، راهکارهای درخور و شایسته‌ای ارائه داد. با مطالعه این قبیل کتاب‌ها در دوره‌ها و ملت‌های گوناگون، به این موضوع وقوف خواهیم یافت که اصول اخلاقی برای هدف‌گذاری آرمان‌های بشری در جوامع گوناگون بسیار به یکدیگر نزدیک‌اند و اشتراکات اصول اخلاقی از ذات تعالی‌گرایی انسان نشئت گرفته‌اند. در واقع با کنارزدن پرده تعصب از تمامی تعلیم اخلاقی بشر، می‌توان برای تبادلات فرهنگی در ساخت یک فرهنگ مشترک بهره‌برداری کرد.

اخلاق محسنی

از مهم‌ترین کتاب‌های ادبی که با نام اخلاق در نثر فارسی نگاشته شده‌اند، می‌توان سه کتاب «اخلاق ناصری»، «اخلاق جلالی» و «اخلاق محسنی» را برشمرد. در این نوشتار کتاب

نکات مدیریتی

هر که در او سیرت نیکو بود
آدمی از آدمیان او بود
نیکی مردم نه نکورویی است
خوی نکو مایه نیکویی است

و اخلاق ستوده و اوصاف پسندیده از همه افراد آدمیان زیبا و مستحسن می‌نماید؛ خصوصاً از جماعتی که به حکم و ربک یخلق مایشاء و یختار، زمام اختیار به قبضه اقتدار ایشان باز داده‌اند (همان، ۳۲).

• در باب دهم توصیه‌هایی در خصوص رعایت ادب از جانب حاکمان و مصادر امور ذکر شده که قسمتی از آن چنین است: «و آن صیانت نفس است از قول ناپسندیده و فعل ناستوده و خود را و مردم را در پایه حرمت نگاه داشتن و آبروی خود و دیگران ناربختن» (همان، ۶۶).

«و ادب از همه کسی نیکو می‌نماید، خصوصاً از ملوک جهاندار و سلاطین بزرگوار. چه، هرگاه ایشان بر جاده ادب استقامت ورزند، ملازمان ایشان را نیز رعایت ادب لازم شود و بدین واسطه رعایا نتوانند که از طریق ادب انحراف ورزند. پس امور ملک منتظم گردد و مصالح اهل عالم بر وفق حکمت مهیا شود.

از خدا جوییم توفیق ادب
بی‌ادب محروم گشت از لطف رب
از ادب پرنور گشته است این فلک
وز ادب معصوم و پاک آمد ملک

و اکابر گفته‌اند: بهترین سرمایه و خوش‌ترین پیرایه مر اولاد آدم را، به تخصیص پادشاهان عالم، ادب است (همان، ص ۶۷).

• وظیفه اصلی مدیران به‌کارگیری نهایت تلاش و کوشش برای پیشبرد اهداف سازمان است، اما از این نکته نباید غافل بود که عروس کامیابی همیشه بر وفق مراد جویندگان رخ نخواهد نمود و قدما گفته‌اند: «نه هرکه به دنبال شکار دوید، شکار به دست آورد، ولی هرکه شکار به دست آورده، قطعاً دویده است».

توصیه‌های باب سیزدهم کتاب در جد و جهد است: «حضرت علی (ع) فرموده: کوشش به عهده توست، کامیابی بر عهده تو نیست» (همان، ص ۷۴).

«جد سعی کردن است در تحصیل مطالب و جهد رنج‌بردن است در اکتساب مقاصد و مآرب... هر چند همت عالی‌تر بود، جد و جهد در طلب مقصود بیشتر واقع می‌شود و نباید که مرد بلندهمت از تحمل مشقت نترسد. چه حال از دو بیرون نیست: اگر به جهد دامن مقصود به دست آید، فهوالمُراد و اگر در حجاب توقف ماند، عذر او به نزد عقلا واضح است و علو همت او در طلب مفاخر و مآثر بر همه ضمایر هویدا و لایح است».

در طلب می‌کوشم از یابم زهی بخت بلند
ور نیابم عذر من افتد بزرگان را پسند (همان، ص ۷۵)

جد و جهد یعقوب لیث

«یعقوب لیث خود را در بدایت حال در مهالک افکندی و خطرهای کلی ارتکاب کردی. از آسایش دور بودی و از کشیدن مشقت‌ها یک نفس نیاودی. او را گفتند: تو مردی رویگری، تو را باعث بر این همه جفاکشیدن و خود را در

غرقابه هلاک‌افکندن سبب چیست؟ گفت: مرا دریغ می‌آید که عمر عزیز خود را در اصلاح روی و مس صرف کردن و روی توجه به پیشه‌ای که در آن شریک بسیار باشد، آوردم. جد من در آن است و جهد من برای آنکه خود را به مرتبه‌ای رسانم که از ابتدای جنس من کسی با من شریک نباشد. گفتند: این مهمی به‌غایت صعب و کار بسیار مشکل است. گفت: من دانسته‌ام که شربت مرگ چشیدنی است و بار فنا و فوات کشیدنی. آنکه در کاری بلند تلف شوم، به از آن که در کار پست بمیرم. لاجرم بدین جد و جهد رسید به آن منصب که رسید. و چنانچه به جد و جهد بنای بزرگی تهمید می‌یابد، به ضد این صفت که بطالت و کسالت است، اساس شوکت و دولت در هم می‌شکند» (همان، ص ۷۸).

• گزیده‌ای از آموزه‌های باب هجدهم کتاب به حاکمان و صاحبان امر و فرمان در خلق و رفق چنین است: «از امیرالمؤمنین (ع) سؤال شد: دائمی‌ترین غمگین کیست؟ فرمود: بداخلاق‌ترین مردم!»

من ندیدم در جهان جست‌وجو
هیچ اهلیت به از خلق نکو

حکما گفته‌اند: نشان خوش‌خویی ۱۰ چیز است. اول با مردمان در کار نیکو مخالفت ناکردن، دوم از نفس خود انصاف دادن، سیم عیب کسان ناجستن، چهارم چون کسی را دلتی در وجود آید آن را تأویل نیکو کردن، پنجم چون گنهکار عذر خواهد آن را پذیرفتن، ششم حاجت محتاجان رواکردن، هفتم رنج مردمان کشیدن، هشتم عیب نفس خود دیدن، نهم با خلق روی تازه داشتن، دهم با مردم سخن خوش گفتن» (همان، ص ۱۱۳).

• تواضع و فروتنی گردنبند اخلاق مدیریت و رهبری است و هر صفتی از اخلاق حمیده رهبران تنها در مجاورت تواضع و فروتنی ایشان جلوه‌گر می‌شود و خوشایند می‌نماید. تواضع هر که دارد سرفراز است به روی او در اقبال باز است

تواضع آن است که کسی مقدار خود از مقدار دیگران کمتر بیند، پس عزت و حرمت خود بر طرف نهاده، دیگران را عزیز و محترم سازد و از این معنی کسی اجتناب می‌نماید که شرف ذات و علو قدر او در معرض اشتباه مانده باشد. آن که فی‌النفس الامر بزرگ‌قدر و عالی‌مرتبه است، او از تواضع نترسد، زیرا که تواضع از بزرگی و جلالت او هیچ کم نکند، بلکه بر نباهت و شوکت او نزد خالق و خلاق می‌افزاید ... و از اینجا معلوم می‌شود که تکبر از خصایص ناقصان و ساقطان است و غرض ایشان از آن، پوشیدن نقصان خویشان. اما به حقیقت قبایح خود را ظاهر می‌گردانند. چه، کبر آدمی را خوار و بی‌مقدار می‌سازد ... و تواضع از همه کس زیبا نماید و از اهل دولت زیباتر، زیرا که پیرایه بزرگی تواضع است» (همان، ص ۱۴۷-۱۴۶).

«امام محمد بن حسن شیبانی (رحمة‌الله علیه) نزد رشید آمد. رشید او را تعظیم بسیار کرد، چنانچه بر پای خواست و او را بر جای خود بنشانند و چون برخاست، چند قدم به رسم مشایعت با وی برفت. یکی از جمله خواص او گفت: با چنین تواضع که خلیفه نمود، مهابت خلافت نمی‌ماند. رشید جواب داد: مهابتی که از تواضع زایل شود، نابودن آن اولاتر و قدری که به احترام بزرگان بکاهد، کاسته و محو شده بهتر!» (همان، ص ۱۴۸).

منبع

کمال‌الدین حسین بن علی واعظ
کاشفی سبزواری بیهقی. اخلاق
محسنی. به تصحیح و تحقیق
سیدحسین نقیبی (۱۳۹۳). زائر، قم.

گفت‌وگو

پاسبانی نه! باغبانی

گفت‌وگو با دکتر سحر پرهیزکاری
مدیر منابع انسانی مجموعه آموزشی

● محمد دشتی

● عکاس: مرتضی سلطانی

کلیدواژه‌ها: نیروی انسانی، باغبانی نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی، زندگی کاری



وقتی قدم به درون مدرسه گذاشتیم، غوغای مدرسه و کودکی سراسر وجودمان را فرا گرفت. اینجا زندگی جریان دارد و باغبان‌ها به پرورش گل و درخت‌های باغ زندگی مشغول‌اند. با سحر پرهیزکاری، مدیر منابع انسانی مجموعه مدرسه‌های سروش، قرار مصاحبه داریم. او کارشناس ارشد نرم‌افزار و دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی است و ۱۸ سال سابقه کار آموزشی و ۹ سال سابقه مدیریت دارد که ۵ سال اخیر را مدیر منابع انسانی این مجموعه بوده است؛ مجموعه‌ای که مدرسه‌هایی را در تهران و تنکابن اداره می‌کند. آنچه در ادامه می‌خوانید، گفت‌وگویی صمیمی با این مدیر فرهیخته است که با محوریت «باغبانی نیروی انسانی» صورت گرفته است.

● چرا نیروی انسانی آن قدر مهم است که در ادبیات مدیریت در جهان معاصر، از آن به عنوان «سرمایه انسانی» یاد می‌کنیم؟

هر اتفاق مهم و تأثیرگذاری که در جهان رخ می‌دهد، حاصل و ثمره تفکر و اندیشه در ذهن انسان خلاق است که از نگرش و هنر او ناشی شده است. ضمن اینکه اساساً اهمیت و جایگاه حوزه نیروی انسانی بر کسی پوشیده نیست. به همین جهت هم مؤثرترین بخش هر سازمان نیروی انسانی آن مجموعه است؛ به گونه‌ای که اگر در سازمانی پیچیده‌ترین راهبردها نوشته شوند، بهترین سامانه‌ها را مستقر کنید و بیشترین منابع را در اختیار داشته باشید، بدون وجود نیروی انسانی مستعد و کارآمد، کاری از پیش نخواهید برد. یعنی اثرگذاری و کارآمدی و مهم‌تر از آن ایجاد تمایز، حتماً در گرو وجود نیروی انسانی قابل، با استعداد و با انگیزه است؛ موضوعی که نکته کلیدی آن منابع انسانی و نیروی انسانی شایسته است.

● نیروی انسانی یا سرمایه انسانی؟

هر دو! اما باید توجه داشته باشیم، در سال‌های اخیر، به جای استفاده از عنوان «نیروی انسانی» از واژه «سرمایه انسانی» استفاده شده و در نتیجه مفهوم عمیق‌تر و گسترده‌تری را تحت پوشش معنایی خود قرار داده است. دلیل این است که سرمایه انسانی به اصطلاح «قابل بهره‌برداری»^۱ است و در معنایی دیگر تنها سرمایه اختصاصی سازمان است که جایگزینی ندارد و قابل تقلید یا جایگزینی نیست. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند سامانه‌ها، منابع و دیگر تجهیزات خود را افزایش دهند یا از فناوری سازمانی دیگر تقلید کنند، اما هرگز این امکان وجود ندارد که بتوانند کسی یا چیزی را جایگزین نیروی نخبه و خلاق کنند که سازمان رقیب در اختیار دارد. پس نیرو و یا همان سرمایه انسانی، سرمایه اختصاصی و خاصی است که می‌تواند یگانه و تمایزآفرین باشد و به همین دلیل مهم‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود.

● در دوره معاصر چه تفاوتی در نگاه به نیروی انسانی در

باغبانی نیروی انسانی به ما نوید می دهد که مدیریت اوضاع ممکن است در شرایطی سخت باشد، اما هیچ گاه غیرممکن نیست

جذب و چگونگی از او باغبانی و نگهداری می کنیم، بر وضعیت سازمان و در اینجا در کیفیت خدمات ما در مدرسه، تأثیر مستقیم دارد. در واقع این نگاه با گذر از نگاه پاسبانی که نوعی مدیریت ظاهری و شکلی و حفظ روبه های تجویزی است، به نگاه باغبانی یا همان مدیریت مسئولانه و حرفه ای، اندیشه ای را بنیاد گذاشته است که ما در ایجاد، حفظ و نگهداری هر باغ از باغبان انتظار داریم و به طور طبیعی، با نگاه پاسبانی یا محافظت و مراقبت فیزیکی از باغ و بوستان تفاوت دارد؛ تفاوتی معنادار که همان وجه تمایز باغبانی بر پاسبانی را می سازد و معنا می یخشد.

پس می توان گفت، در موضوع نگهداشت مکانیکی یا پاسبانی از محصول یا در اینجا نیروی انسانی، توجه فقط به خروجی و نتیجه است، نه فرایند و کیفیت. اما در نگاه ارگانیک یا باغبانی، رشد همه جانبه محصول و نیروی انسانی و توجه دقیق و کارشناسانه در همه مراحل جذب، نگهداری، رشد و توسعه و هم افزایی سازمانی هدف است. در واقع جدای از نتیجه، سرنوشت و کیفیت زندگی و حیات نیرو و سرمایه انسانی هم مورد توجه هستند.

در اینجا منظور ما از باغ، همان سازمان و مراد از مدیر سازمان (در نقش باغبانی دلسوز، آگاه و با تجربه و غم خوار درختان و گل ها و نیروی انسانی مدرسه) فردی است که می خواهد علاوه بر داشتن باغ و بوستانی سرسبز و دل انگیز، محصولاتی خوب و سالم و در عین حال با کیفیت و مؤثر را به جامعه عرضه کند. چنین باغبان و مدیری صبح که وارد باغ و مدرسه خود می شود، نگاه انتظامی و مفتشی نخواهد داشت، بلکه با مهربانی و مهر احوال تک تک گل ها و درختان و معلمان و دانش آموزان را می پرسد و برای آن روز باغ و مدرسه خود نقشه و برنامه خواهد داشت؛ نقشه و برنامه ای که برای شادابی و دل انگیزی باغ و ساختن روزی با نشاط و پر از شور و شوق و سرنوشتی در مدرسه طراحی شده است و با کمک همه عوامل حاضر به اجرا در خواهد آمد؛ آن هم نه اجرای نمایشی و از سر رفع تکلیف، بلکه اجرا و برنامه ای که پیشتر با عنوان «زندگی کاری» از آن نام بردیم.

همین است که در نگاه باغبانی مطرح می شود، اگر می خواهیم در بحث نیروی انسانی با افرادی توسعه یافته، خلاق، با انگیزه و مؤثر روبه رو شویم، باید نگاه انسانی و توسعه محور و پویا داشته باشیم. اگر قرار است نیروی انسانی ما به سرمایه تبدیل شود، باید در ایجاد بستر و زمینه رشد و تحول او برایش سرمایه گذاری کنیم و بدیهی است، اگر نگاه ابزاری به نیروی انسانی داشته باشیم، کارآمدی او هم در همان حد ابزار و وسیله ای که کارآمدی چندانی ندارد، باقی خواهد ماند.

● در مفهومی مانند «باغبانی نیروی انسانی»، توجه به «باغبان» نیز اهمیتش قابل توجه است. در این خصوص نظر تان چیست؟

اصلاً یک بخش مهم در این معادله، باغبان مهربان ماست. اگر باغبان ما خودش زمستان های سخت را پشت سر گذاشته

سازمان ها رخ داده است؟ آیا می توانیم ادعا کنیم سازمان های پیشرو بین زندگی و کار نیروهای خود ارتباط بیشتری برقرار کرده اند؟

همین طور است. در گذشته سازمان ها به نیروی انسانی از نگاه بهره روری سازمانی می نگریستند، اما کم کم این «نگاه مکانیکی به نیروی انسانی» تغییر پیدا کرد و به «نگاهی پویا، پیچیده و زنده» تبدیل شد. به همین دلیل هم در سال های اخیر مفهومی با عنوان «زندگی کاری» مطرح شده است که به همان مفهوم ارتباط و تعادل بیشتر بین کار و زندگی اشاره دارد. این موضوع وقتی اهمیت بیشتری پیدا می کند که توجه داشته

باشیم، حضور در سازمان و فعالیت های روزانه افراد بخش مهمی از زندگی آنان است که با عنوان «زندگی کاری» از آن یاد می شود و چون زمان به نسبت قابل توجهی را در برمی گیرد، باید به دقت مورد نظر قرار گیرد و به آن بها داده شود؛ بها و ارزشی که می تواند خودش را در عینیت هایی مانند شادابی، پویایی، حضور فعال و مسئولانه و با انگیزه فرد در سازمان نشان دهد.

● **خاستگاه و زمینه بروز و طرح چنین دیدگاهی چیست؟**
دلیلش این است که امروزه ثابت شده است، کیفیت زندگی کاری بر پیشرفت و تمایز سازمان ها اثرگذار است و باید به آن اهمیتی ویژه داده شود. خوب است توجه داشته باشیم، یکی از پیچیده ترین سازمان های خدماتی که خدمات آموزشی و تربیتی ارائه می دهد، مدرسه است. به همین جهت زندگی کاری در این سازمان ها اهمیت و جایگاه ویژه ای پیدا می کند. محیط و سازمانی که در همه جوانب خود با انسان و اعضای جامعه و به خصوص کودکان و جوانان سر و کار دارد، حساسیت و اهمیتی خاص می یابد؛ موضوعی که در نگاهی کلان و آینده نگر، بحث نیرو و سرمایه انسانی در مدرسه را بسیار پیچیده تر و با اهمیت تر می کند، چون می تواند بر وضعیت و سرنوشت جامعه اثر بگذارد.

● **تغییر نگاه از مکانیکی به پویا، چه تغییراتی را در حوزه مدیریت منابع انسانی در پی داشته است؟**

این تغییر نگاه یک تغییر اساسی، تأثیرگذار و مهم بوده است. در همین باره، این اواخر، **ماکسیم ویلبرن** مفهومی با عنوان «باغبانی نیروی انسانی»^۲ را در حوزه نیروی انسانی مطرح کرده که جالب است و به دلیل اهمیت تأثیرگذاری آن، به عنوان مفهومی پیشرو و تأثیرگذار در اندیشه های تربیتی و آموزشی طرح و گسترش یافته است.

تعبیر خوبی هم هست. چون باغبانی و سر و کار داشتن با گل ها و گیاهان به عنوان موهبت های الهی جهان خلقت، لطافت ها و ظرافت های خاص خودش را دارد. مبنای این اندیشه هم آن است که می گوید، شما هر بذری را در باغی بکارید، کیفیت آن در محصولی که خواهد داد، خیلی مهم است. همچنین، آب و هوای مناسب، انتخاب مکان و زمین حاصل خیز و عواملی از این دست، بر خروجی محصول نهایی اثر بسیاری خواهد گذاشت. این نظریه در مقام مقایسه می خواهد بگوید، اینکه ما چه آدمی، با چه کیفیت و چه پیشینه ای را

باشد، دستانش با کار و تلاش پینه نبسته باشد، لباسش مناسب باغبانی نبوده باشد، تجربه زیسته و علم و آگاهی لازم درباره گل‌ها و درختان نداشته باشد و برای ریختن گلبرگ‌های تک‌تک گل‌هایش دل‌نسوزانده باشد، باغ او نه سرسبز خواهد بود و نه ثمری خواهد داشت. به همین قیاس، مدرسه یا هر سازمان دیگری، اگر علاوه بر نیروی انسانی شایسته، باانگیزه، مستعد و آگاه، مدیر و فردی دلسوز را برای تمشیت و اداره حرفه‌ای و کارآمد امور نداشته باشد، نباید از آن انتظار حاصل خوب و محیطی سازنده و بالنده داشت.

چنان باغبانی که گفتیم، هیچ‌گاه از طوفان که عارضه‌ای طبیعی است، نخواهد ترسید و از تغییر فصل‌های سال غافلگیر و زمین‌گیر نخواهد شد، چون به‌خوبی می‌داند که تغییر فصل، آمدن بهار، رسیدن تابستان و پاییز و سرمای زمستان، همه و همه زمینه و بهانه‌های پوست‌انداختن، رشد کردن و محصول دادن هستند و این آمادگی و حضور مسئولانه و دلسوزانه باغبان است که باید با چتر محبت و کارآمدی خودش در محیطی طبیعی و زنده، نقش اصلی خودش را ایفا کند و با تحمل زمستان، بهار را در کنار گل و درختان خودش به تماشا بنشیند. در واقع می‌توان گفت، این فرایند همان معنای حیات در شکل کلی خود و «زندگی کاری» در مفهوم سازمانی آن است.

● بفرمایید رابطه و نسبت باغبانی و مدیریت چیست؟

این نگاه با عنوان باغ و باغبانی، نظر و اندیشه‌ای است که می‌توان آن را به تک‌تک فرایندهای تخصصی در حوزه منابع انسانی تعمیم داد و بر اساس آن فرایندی را که باید در مدرسه دنبال شود، تبیین و ترسیم کرد. به‌طور مثال، وقتی از ارزیابی و ارزشیابی نیروی انسانی صحبت می‌کنیم، در قیاس با موضوع باغبانی می‌توان گفت، ما هیچ‌گاه خط‌کش بر نمی‌داریم تا دو گیاه با مشخصات و ویژگی‌های متفاوت را اندازه‌گیری و بر اساس قد و ارتفاعی که دارند، با یکدیگر مقایسه کنیم. دلیل این است که مثلاً می‌گوییم این گیاه یک درختچه است و ۲۰ سانتی‌متر ارتفاع هم برای آن مناسب است، اما گیاه دیگر باید حداقل ۵۰ سانتی‌متر رشد کرده باشد. پس در مورد دو نیروی انسانی در یک مدرسه، هر چند هر دو ممکن است عنوان معلم یا آموزگار داشته باشند، نمی‌توانیم در همه امور با مقایسه آن‌ها درباره‌شان قضاوت و نتیجه‌گیری کنیم. در یک کلام، اساساً قضاوت و نتیجه‌گیری بر اساس مقایسه افراد، مبنای درست و حرفه‌ای ندارد؛ کاری که متأسفانه خیلی راحت آن را در مورد همکاران، فرزندان و دیگر افراد انجام می‌دهیم و به نتیجه‌اش هم هیچ توجهی نداریم.

ضمن اینکه در مورد نگهداری نیرو هم باید مراقبت‌های لازم را به عمل آوریم، یادمان باشد، اگر نگاه ما اصولی یا در اینجا نگاه باغبانی باشد، درختانی را که ۳۰ سال برای رشد و تنومند شدن شاخه و ریشه آن‌ها تلاش کرده و زحمت کشیده‌ایم، به یک‌باره و با رسیدن دوره بازنشستگی از ریشه در نمی‌آوریم، تا آن‌ها را به هیزم تبدیل کنیم و در بخاری بی‌تدبیری و زمستان‌گذرای

اگر می‌خواهیم در بحث نیروی انسانی با افرادی توسعه‌یافته، خلاق، باانگیزه و مؤثر روبه‌رو باشیم، باید نگاه انسانی و توسعه‌محور و پویا داشته باشیم

چهار فصل زندگی بسوزانیم، بلکه اگر نگاه سرمایه‌انسانی داشته باشیم، می‌توانیم با آوردن درختان و نهال‌های شاداب‌تر و بانشاط‌تر به باغ مدرسه و مدیریت، این درختان تنومند را به محیطی بزرگ‌تر و باصفا‌تر منتقل و از محصول و تجربه زیسته آنان برای آیندگان بهره ببریم.

● گاهی در معادله سود و زیان سازمان‌ها، به نیرو و سرمایه انسانی به عنوان «هزینه» یا خرج و برج سازمانی نگاه می‌شود. نظرتان در این خصوص چیست؟

نگرش به نیروی انسانی و سپس فرهنگ‌سازی استفاده از نیروها برای تبدیل به سرمایه انسانی، موضوع خیلی مهمی است که باید به آن توجه داشته باشیم. متأسفانه در اکثر موارد به نیروی انسانی به عنوان هزینه نگریسته می‌شود. با چنین نگاهی، افرادی که وارد سازمان می‌شوند، اگر برای حفظ و بهره‌مندی‌شان هزینه کنیم، نه سرمایه، که هزینه‌آفرین تلقی می‌شوند. در صورتی که با نگاه سرمایه‌انسانی و نگاه منبعث از باغبانی نیروی انسانی، نیروهایی که جذب سازمان می‌شوند، بهترین زمینه و بستر برای سرمایه‌گذاری سازمانی هستند که به برخی وجوه آن اشاره شد.

● چگونه می‌توان گفت نیروی انسانی هزینه نیست و سرمایه‌گذاری است؟

هزینه کردن با اینکه ما اساساً نیروی انسانی را به عنوان هزینه تلقی کنیم، متفاوت است. ما برای تبدیل یک بذر یا قلمه به درختچه‌ای از گل‌های زیبا و قیمتی هم کلی خرج می‌کنیم. آیا این کار هزینه است یا سرمایه‌گذاری؟ البته جذب نیرو نکته مهمی است و الزامات خودش را دارد. همان‌گونه که شما وقتی قرار است بذر و نهالی را برای باغ خودتان انتخاب کنید، خیلی از شرایط را در نظر می‌گیرید، در انتخاب نیرو هم باید همه جوانب کار را در نظر بگیرید. مثلاً گاهی اوقات ما یک نیرو را فقط به دلیل اینکه نخبه است، جذب و انتخاب می‌کنیم، در حالی که مثلاً به توانمندی او در کلاس‌داری و ارتباط با دانش‌آموزان توجهی نداریم. طبیعی است که چنین نیرویی، علاوه بر اینکه در کارش موفق نمی‌شود، خودش هم آسیب می‌بیند.

● شما برای نگهداشت منابع انسانی در مجموعه‌ای که مسئولیت آن را دارید، چه اقداماتی انجام داده‌اید؟ برای این منظور، ما چند اقدام را در این مجموعه به کار بستیم که فکر می‌کنم مؤثر بوده‌اند:

● توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان و بستن قراردادهای روانی با تک‌تک افراد. این قراردادهای گفت‌وگو با بیان انتظارات به صورت شفاف و شنیدن درخواست‌های کارکنان انجام شد و به مفاهیم قابل قبول و دست‌یافتنی بین مدیر و کارکنان رسیدیم؛

● دادن بازخوردهای مناسب، منصفانه و با نگرش رشدی به افراد در حین کار؛

● اجتناب از دادن بازخوردهای منفی پیاپی؛

● اجتناب از سپردن بازخورد به افراد دیگر؛

● خودگشودگی و گشودگی ذهن و اجتناب از غلبه‌ورزی در



است، حس «زندگی کاری» داشته باشند و مطمئن باشند هر قدم مثبت و مؤثر آن‌ها در سرنوشت و آینده خودشان مؤثر خواهد بود.

● چرا با این همه سخنرانی، دستورالعمل و بخشنامه و ادعاهایی که مبنی بر تلاش و موفقیت در سطح‌های سازمانی آموزش و پرورش مطرح می‌شود، در عمل در مسیر توسعه و تحول مدرسه‌ها و به تبع آن در زمینه رشد و توسعه دانش‌آموزان اتفاق قابل توجه و مهمی رخ نمی‌دهد؟

در پاسخی کوتاه، جواب این سؤال دو کلمه بیشتر نیست: «نگرش و فرهنگ»؛ موضوعی که تصور می‌کنم در یافتن پاسخ به این سؤال خیلی می‌تواند کمک کند. جمله معروفی هست که می‌گوید: «بهترین راهبردها سر میز صبحانه توسط فرهنگ بلعیده می‌شوند.» یعنی تا این واژه‌ها و مفاهیم در محیط‌هایی صمیمی و دوستانه هضم و پذیرفته و درونی نشوند، هیچ سیاست، راهبرد و برنامه و بخشنامه‌ای موفق و کارآمد نخواهد شد. این حرف، بر خلاف ظاهرش، اصلاً ادعای بزرگی نیست. ما کتاب‌های آشپزی زیادی داریم، اما آشپز خوب در مقایسه با آن کتاب‌ها واقعاً کم‌شمار است. پس باید دقت داشته باشیم، جدای از هر سخن و ادعا و دستورالعملی، وضعیت موضوع در مرحله کاربردی بسیار مهم است. یعنی هر نظر و اندیشه‌ای برای اینکه مؤثر واقع شود و از مرحله حرف و سخن عبور کند، باید به باور و نگاهی درونی و قلبی تبدیل شود. پس از آن نیز لازم است در قالب یک فرهنگ مطرح شود و تک‌تک عوامل سازمان آن را بپذیرند، تا شاهد اجرایی شدن آن اندیشه و نگاه در مقام عمل باشیم.

فرهنگ‌سازی هم معمولاً این‌گونه انجام می‌شود که مخاطب و نیروی انسانی ما نگاه می‌کند بیند سازمان برای چه چیزهایی ارزش قائل است، در چه زمینه‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند، چه کارهایی را تشویق و چه اعمالی را تنبیه می‌کند؟ در نهایت، حاصل فرهنگ سازمانی آن چیزی می‌شود که ما عمل می‌کنیم، نه آن چیزی که می‌خواهیم، ادعا می‌کنیم، یا آرزو داریم!

باغبانی نیروی انسانی به ما نوید می‌دهد که مدیریت اوضاع ممکن است در شرایطی سخت باشد، اما هیچ‌گاه غیرممکن نیست. اگر باغبان دلسوز، کارآمد و خوبی باشیم، باغ و بوستانمان همیشه زیبا، پر حاصل و دل‌انگیز خواهد بود. پس باغبان باشیم، نه پاسبان امور سازمان خود! تا در نقطه نقطه ذهن و وجودمان گل بروید و دنیای ما گلستان شود. ■

نظام ارتباطات و پیشنهادهای کارکنان؛

● توجه به اولویت‌های افراد، اعم از علاقه‌مندی‌ها، محدودیت‌ها و استعدادهای ایشان در توزیع وظایف؛

● برقراری نظام پرداخت پاداش و ترفیع مبتنی بر عملکرد؛
● بیان محدودیت‌ها و شرایط برای کارکنان و اجتناب از دادن دستورهای کلی و مبهم؛

● آراستگی‌های محیط و فراهم آوردن فضاهایی برای تمدد ذهن و تجدید تمرکز؛

● تعریف کارراه و مسیر شغلی برای تک‌تک افراد، با تفاهم خود ایشان؛

● تفویض اختیار و استقرار سامانه توانمندسازی کارکنان؛

● با توجه به اینکه مسئولیت منابع انسانی این مجموعه بر عهده شمامست، کمی هم از موضوع نیروی انسانی در این مجموعه بگوئید.

ما اعتقاد داریم قبل از استقرار دائمی هر نیرو در هر سازمان و سامانه‌ای، از جمله مدرسه، باید فرصتی فراهم شود تا هم مدرسه و هم افراد، فرصتی کوتاه برای ارزشیابی از همدیگر داشته باشند و به همین دلیل، در زمان جذب نیروها، فرصتی چندماهه را در نظر می‌گیریم که اگر هر دو طرف برای فعالیت مشترک به نتیجه رسیدند، کار جذب و ادامه فعالیت در مدرسه صورت گیرد.

ما برای این منظور و نیز آشنایی بیشتر و دوسویه، مجموعه دوره‌هایی برگزار می‌کنیم، کارگاه‌هایی تدارک می‌بینیم. آزمون‌هایی در خصوص «سنخ‌شناسی»^۳ شخصیت به عمل می‌آید که این فرصت را ایجاد می‌کنند تا دو طرف بتوانند در دوره‌هایی شبیه‌سازی شده^۴، با شناخت و آشنایی بیشتر برای ادامه کار خود تصمیم بگیرند. در واقع، این کار قدمی اصولی برای انتخاب درست، هم از سوی فرد و هم سازمان است، تا بتوانند با نگاهی درست و اصولی همدیگر را انتخاب کنند تا اگر به هر دلیلی سختی لازم را با هم نداشته باشند، وقت و سرمایه خودشان را تلف نکنند.

ضمن اینکه پس از جذب نیرو، با همان نگاه باغبانی نیروی انسانی که اشاره کردم، به‌طور دقیق حواسمان به همکاران هست تا در کار همه اجزای سازمان نظارت هدفمند، کارآمد و دقیق صورت گیرد. در قدم بعدی، مسیری را برای همکاری همه نیروها پیش‌بینی کرده‌ایم تا ضمن کمک به رشد و توسعه سازمان، خودشان هم رشد و توسعه پیدا کنند و بتوانند با پیدا کردن حس تعلق به سازمان، که در اینجا مرادمان مدرسه

پی‌نوشت‌ها

- 1.Resource
2. Gardening
3. Typology
4. Simulated

نور سر کلاسی

فضای آموزشی

نیازها و ایده‌ها در معماری مدرسه

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، روشنایی الکتریکی، تنظیم روشنایی، مدیریت نورپردازی، روش‌های نورپردازی

مدیر مدرسه با نیازهای گوناگونی مواجه می‌شود. گاهی این نیازها از نوع معماری محیط و عناصر ساختمان مدرسه در راستای آسایش محیطی، جذابیت‌های بصری یا ارتقای کیفی در کالبد فضاهای ساختمان مدرسه هستند. در این سلسله مقالات (که بخش ششم آن را می‌خوانید) به برخی از این نیازها و ایده‌های پاسخ‌دهنده به آن‌ها پرداخته می‌شود.



برای دسترسی به بخش پنجم پویش کنید.

طراحی نورپردازی فضاهای مدرسه

در شماره قبل اشاره شد، برای هر یک از مجموعه فضاهای مدرسه، متناسب با پیش‌بینی‌هایی برای آن فضاها، می‌توان شیوه‌هایی از نورپردازی را پیشنهاد داد. به همین دلیل، کارشناسان نورپردازی محیط، این مرحله را «طراحی» نورپردازی محیط می‌نامند. در ادامه، به شیوه‌های نورپردازی کلاس‌های درس، کتابخانه، فضاهای اداری، محیط‌های کارگاهی و آزمایشگاهی و کارگاه‌های هنری پرداخته شد. در این شماره به اصول طراحی نورپردازی سایر فضاهای مدرسه می‌پردازیم.

محیط‌های اجرای نمایش با فعالیت‌های هنری دیگر

سکوی نمایش یا حتی گوشه‌ای از یک سالن که قرار است مانند سکوی نمایش، محل برگزاری برنامه‌های هنری و نمایشی باشد، از فضاهایی است که نورپردازی آن دو ویژگی خاص دارد. ابتدا اینکه معمولاً به‌منظور دخالت حداکثری نورپردازی الکتریکی، از وجود نور طبیعی خالی می‌شود. گاهی لازم است صحنه نمایش کاملاً تاریک باشد یا نورهای رنگی ملایمی بر صحنه تابیده شوند. یا سایه و روشن با تباين (کنتراست) بالایی روی صحنه شکل بگیرد.

در این صورت وجود نور طبیعی مانع چنین رخدادهایی می‌شود.

ویژگی دیگر اینکه طراحی دقیق و حرفه‌ای آن یک کار بسیار تخصصی است و بهتر است برون‌سپاری شود تا اهل فن و متخصصان آن را انجام دهند. بر خلاف تلاشی که در این مقالات برای خودکفا شدن مدیران مدرسه صورت گرفته است، شاید در اینجا رسیدن به این خودکفایی قدری دشوار باشد. به‌طور کلی، ریل موازی با خط پرده یا لبه صحنه، با فاصله‌ای در حدود ۱ تا ۱/۵ متر بیرون از صحنه، با انواع منابع روشنایی متحرک به‌صورت نورافکن‌هایی مجهز به دایمر و همچنین لبه‌های فیزیکی هدایت نور و وجود شرایط نصب پالایه (فیلتر)‌های رنگی، به شکلی که از راه دور قابل کنترل باشند، سامانه نورپردازی صحنه نمایش را شکل می‌دهند.

نوع دیگری از نگرش به این موضوع، پایین آوردن سطح انتظارات بر مبنای محدودیت‌های اقتصادی آن و برای نزدیک شدن به خودکفایی مدیران و مسئولان اجرایی مدرسه است. در این صورت، حفظ موقعیت ریلی در فاصله ذکرشده، به کمک چراغ‌های ساده‌تر ریلی با جهت تنظیم‌شونده به جای نورافکن‌های مخصوص، می‌تواند



اینجا سالن غذاخوری یک مدرسه است که علاوه بر مجهز بودن به صفحه (پنل) های آکوستیک سبزرنگ جاذب صدا، از انواع نورپردازی در آن برای زیبایی محیط استفاده شده است. به چراغ های بوستانی (پارکی) در تصویر توجه کنید.

سالن های ورزشی، ویژگی های مخصوص به خود را دارد. به دلیل ارتفاع زیاد این سالن ها، استفاده از چراغ ها یا نورافکن هایی که پرتاب نور بالایی داشته باشند، ضرورت دارد؛ به شکلی که بتوانند این فاصله زیاد چراغ تا سطح زمین سالن را جبران کنند. ویژگی دیگر این چراغ ها، مجهز بودن به حفاظ و مقاومت در برابر ضربه است تا از برخورد توپ و سایر امکانات ورزشی آسیب نبینند. وجود چراغ هایی در سالن ورزشی با بهره وری بالا و تولید حرارت پایین ضرورت دارد. همچنین، در نورپردازی به روش محیطی باید به گونه ای عمل شود که نوری تقریباً یکنواخت در کل سطح سالن احساس شود. از مهم ترین ویژگی های نورپردازی سالن های ورزشی، مراقبت از چشم زدگی دانش آموزان ورزشکار در آن است. زاویه تاباندن نور چراغ ها در سالن نباید در دید آن ها اختلال ایجاد کند. همچنین، سطوح صیقلی در سالن، نور چراغ ها را به شکل آزاردهنده ای انعکاس می دهند. بنابراین بهتر است مواد استفاده شده در سطوح، تا حد امکان مات یا نیمه مات باشند تا انعکاس کمتری رخ دهد.



سالن ورزش یک مدرسه، برای روشنایی محیط، علاوه بر پنجره های پیرامونی، از لوله های آفتابی در سقف بهره می برد. در تصویر، دایره های روشن در سقف سالن، نور طبیعی هدایت شده از بام به کمک لوله های آفتابی هستند.

مناسب باشد. علاوه بر آن، برای تقویت نور محیط صحنه نمایش به شکل پرنور و یکنواخت، استفاده از صفحه های عمود بر سقف صحنه نمایش و موازی با لبه صحنه یا خط پرده و قراردادن چراغ های خطی یا حتی نقطه ای بین آن صفحه ها، روش بسیار مناسبی است. این رویکرد کمک می کند منابع نور روی سقف صحنه نمایش فقط روی صحنه و در صورتی که سر به بالا چرخانده شود قابل رؤیت باشند و چشم تماشاگران صحنه نتواند منابع نور را ببیند و آن ها از چشم زدگی در امان باشند.

سالن های ورزشی

سالن های ورزشی معمولاً سالن های بزرگی هستند که ارتفاع زیادی هم دارند. به طور معمول، نورپردازی با نور طبیعی به تنهایی پاسخ نمی دهد. زیرا عمق نور مفید از پنجره ها محدود است و میانه های سالن تاریک می مانند. همچنین، این شرایط باعث می شود اختلاف شدت روشنایی در نزدیکی پنجره ها و سایر فضاها زیاد شود و پدیده چشم زدگی شکل بگیرد. البته در شرایط خاصی می توان کل نور سالن را به شکل طبیعی در شرایط هوای آفتابی تأمین کرد. این هدف با استفاده از لوله های آفتابی که در نقاط سقف سالن قرار دارند و نور خورشید را به داخل سالن هدایت می کنند، امکان پذیر است. البته طول این لوله ها معمولاً نمی تواند بیش از شش متر باشد. این روش در سالن هایی که سقف آن ها همان بام باشد، جوابگوست. بهتر است پنجره های سالن ورزش در ارتفاع بالا واقع شده باشند تا نور شدید بیرون در دامنه دید دانش آموزانی که مشغول ورزش هستند نباشد. اما طراحی نورپردازی به کمک روشنایی الکتریکی در



ایران به‌منظور زیباسازی محیط استفاده‌شده باشد، وجود نورپردازی با رویکرد تزئینی می‌تواند به زیبایی محیط بیفزاید. زیباترشدن محیط نمازخانه به‌منظور ارزش‌دادن بیشتر به نماز و محل اقامه آن، می‌تواند پیام نهفته و غیرمستقیمی به دانش‌آموزان به‌منظور تشویق به اقامه این فریضه داشته باشد. البته گاهی اوقات این چراغ‌های تزئینی جنبه کاربردی هم پیدا می‌کنند. مرسوم است که در هنگام ذکر مصائب اهل بیت پیامبر علیهم‌السلام نور محیط را کاهش می‌دهند. روشن‌ماندن چراغ‌های تزئینی در این شرایط، می‌تواند فضای معنوی و اثرگذاری ایجاد کند. همچنین، وجود نورهای رنگی با معنای متناسب با آن‌ها، مانند نور سبز که معنای آن در مذهب تشیع روشن است و نور قرمز که حال و هوای عاشورایی و شهادت را در خود دارد نیز در این نورپردازی می‌تواند دیده شود.

راهروها، پله‌ها و سایر فضاهای گذری

در طراحی نورپردازی در این دسته از فضاهای مدرسه هم استفاده از نور طبیعی اولویت دارد. معمولاً راهروهای مدرسه در بسیاری از موارد تاریک‌ترین نقاط مدرسه هستند. زیرا به نور طبیعی دسترسی ندارند. اگر یک راهرو در یک مدرسه از یک طرف به نور طبیعی دسترسی داشته باشد، شرایط بسیار بهتری پیدا می‌کند؛ شرایطی که با راهروهای تاریک و باریک بیشتر مدرسه‌ای ما که از دوطرف با کلاس‌ها، دفاتر و سایر فضاها احاطه شده‌اند، قابل مقایسه نیست. البته اگر دیواره‌های بین کلاس‌ها و راهرو شفاف شوند، تا حدودی نورپردازی به کمک نور طبیعی دست دوم امکان‌پذیر می‌شود.

اشاره به یک نکته در نورپردازی راهروها، پله‌ها و سایر فضاهای گذرگاهی ضرورت دارد. مهم‌ترین ویژگی نورپردازی این فضاها، تأمین روشنایی مناسب برای ایجاد ایمنی است؛ نور محیطی مناسب، بدون ایجاد سایه یا چشم‌زدگی، به شکلی که دانش‌آموزان مسیرها را به راحتی ببینند و از برخوردای آسیب‌زای بین آن‌ها پیشگیری شود. البته وجود نور سرشار به شکلی که بتواند بخشی از کمبود نور طبیعی

سالن‌های غذاخوری و سالن‌های چندمنظوره

ابتدا اشاره می‌شود، وجود سالنی که تنها و تنها به غذاخوردن اختصاص دارد، تلف کردن فضایی وسیع در بسیاری از ساعت‌های روز در مدرسه است. بنابراین، بهتر است مدرسه‌هایی که به این شکل از این سالن‌ها استفاده می‌کنند، رویکرد چندمنظوره کردن را بررسی کنند. اما در مورد طراحی نورپردازی فضایی که دانش‌آموزان در آن غذا می‌خورند، نورپردازی محیطی به کمک انواع روشنایی طبیعی و الکتریکی در اولویت قرار دارد. رنگ نور با دمایی در حدود ۴۰۰۰ کلوین در این سالن اهمیت دارد. زیرا نورهای رنگی ممکن است شکل و شمایل غذا را به شکل نامطلوبی تغییر دهند. اگر این سالن‌ها را چندمنظوره فرض کنیم، با همان رویکرد نورپردازی محیطی و عمومی، می‌توانیم انتظار داشته باشیم بسیاری از فعالیت‌ها در این سالن‌ها قابلیت جایگیری پیدا کنند. اما می‌توان میزهای غذاخوری را در این نگاه چندمنظوره به‌عنوان میز کار هم تعریف کرد. در چنین شرایطی، وجود چراغ‌های آویز با نور مستقیم روی صفحه این میزها، با رویکرد نورپردازی عملکردی یا موضعی، مناسب است. این چراغ‌ها تنها باید در شرایطی روشن شوند که کار علمی یا عملی دقیق‌تری در حال انجام باشد و در ساعاتی که دانش‌آموزان فقط مشغول غذاخوردن هستند، به همان نورپردازی محیطی اکتفا شود.

نمازخانه و سالن اجتماعات

نمازخانه هم مثل سالن غذاخوری باید جنبه چندعملکردی به خود بگیرد. زیرا نمازخانه‌ها هم معمولاً سالن‌های درشت‌دانه‌ای هستند و حیف است فقط در ساعت نماز از آن‌ها استفاده شود. بنابراین می‌توان از انواع نورپردازی در آن‌ها بهره برد.

اما برای نمازخانه وجود نورپردازی محیطی و عمومی به‌منظور استفاده در ساعت نماز جماعت اهمیت دارد. همچنین، می‌توان به‌منظور توجه و استفاده بهتر از تابلوهای دعاها و نیایش، از نور تأکیدی در ترکیب با نور موضعی استفاده کرد. سطوح تابلوهای ادعیه نباید به حدی براق باشد که انعکاس نور روی آن‌ها آزاردهنده شود. از سویی دیگر، اگر در یک نمازخانه از تزئینات معماری سنتی



نمازخانه یک مدرسه که در آن از انواع روش‌های نورپردازی استفاده شده است.

کرد: انبار مواد مصرفی؛ انبار تجهیزات؛ انباری‌های کوچک پراکنده در ساختمان مدرسه. در بیشتر این فضاها با نورپردازی محیطی با شدت روشنایی نه‌چندان بالا، این نیازها تأمین می‌شود. اما انبار مواد مصرفی معمولاً نسبت به انبار تجهیزات روشنایی بیشتری نیاز دارد. موادی که در آن نگهداری می‌شوند، از اجزای کوچک‌تری تشکیل شده‌اند. اگر یک مدرسه فقط یک انبار دارد و همه این‌ها را در خود جای داده است، لازم است بخش‌هایی که دربرگیرنده مواد مصرفی هستند، از روشنایی بیشتری برخوردار باشند.

رختکن‌ها به شکل معمول در لحظات کوتاه و سریعی مورد استفاده قرار می‌گیرند. معمولاً دانش‌آموزان قبل و بعد از فعالیت‌های ورزشی یا کارگاهی از آن‌ها استفاده می‌کنند. بنابراین، می‌توان به‌منظور صرفه‌جویی در مصرف انرژی، روشنایی آن‌ها را با حسگرهای حرکتی تنظیم کرد. البته اگر هر فضایی در مدرسه، در صورت خاموش شدن چراغ‌هایش به تاریکی مطلق برود، استفاده از هر نوع حسگری به‌عنوان کلید روشنایی، نامناسب و خطرآفرین است.

سرویس‌های بهداشتی از جمله فضاهایی در مدرسه هستند که متأسفانه در خیلی از مدرسه‌ها به آن‌ها کمتر اهمیت داده می‌شود. در اینجا تأکید بر اینکه سرویس بهداشتی در مدرسه باید یکی از بهترین فضاهای مدرسه باشد تا دانش‌آموزان، به‌خصوص در سنین پایین‌تر، برای استفاده از آن‌ها هیچ نگرانی یا مشکلی احساس نکنند، ضرورت دارد. یکی از ابعاد مهم در این راستا، تأمین روشنایی این فضاهاست؛ چراغ‌هایی که علاوه بر تأمین نور با شدت روشنایی کافی، در برابر رطوبت محیط سرویس‌های بهداشتی مقاومت داشته باشند. علاوه بر این‌ها، در فضای روشویی مجاور سرویس‌ها هم نورپردازی تزئینی می‌تواند شکل بگیرد. با توجه به وجود آب و رطوبت در این محیط‌ها، توجه به استانداردهای ایمنی در این باره بسیار ضرورت دارد. بنابراین، سرویس‌های بهداشتی مدرسه نیازمند نورپردازی به‌منظور تأمین روشنایی و حتی زیباسازی آن هستند که ضمن مقاوم‌بودن در برابر رطوبت، از خطرات منجر به برق‌گرفتگی در آن‌ها کاملاً ایمن باشند.

سخن آخر

در مقالات هشت‌گانه این سال تحصیلی درباره معماری محیط‌های یادگیری صحبت کردیم. در دو شماره اول به استفاده درست از آفتاب و نور طبیعی و مواجهه مناسب با عوارض آن پرداخته شد. در شش شماره بعد (سوم تا هشتم)، استفاده درست از نور الکتریکی، به تفصیل بررسی شد. در مجموع، به موضوع روشنایی در مدرسه که یکی از مهم‌ترین موضوعات در زمینه آسایش محیطی، جذابیت‌های بصری یا ارتقای کیفی در کالبد فضاهای ساختمان مدرسه است، پرداخته شد. مدیران مدرسه می‌توانند با نگاهی دقیق‌تر و آگاهانه‌تر، بسیاری از نیازهای مدرسه خود را به شکل مناسب‌تری برطرف کنند. شناخت درست، تصمیم‌گیری آگاهانه و اقدام به‌موقع و سنجیده می‌تواند نتیجه این نوع نگاه باشد. ■

سرویس بهداشتی مدرسه باید یکی از بهترین فضاهای آن باشد.



را جبران کند، به‌منظور ایجاد احساس بهتر و دل‌پذیرتر، اهمیت دارد.

همچنین، نورپردازی‌های تأکیدی و نورپردازی‌هایی که جنبه هشدار و علائم مرتبط با آن را دارند، در مواقع اضطراری، بسیار کارایی پیدا می‌کنند. وقتی زنگ خطر در یک مدرسه نواخته می‌شود و لازم است دانش‌آموزان از ساختمان مدرسه خارج شوند، مسیر حرکت آن‌ها با زبانی آشکار و صدایی رسا به کمک چراغ‌های هشداردهنده می‌تواند بهتر تعریف شود. این چراغ‌ها کمک می‌کنند مسیرهای خروجی مطلوب به‌خصوص در مدرسه‌های بزرگ بازتعریف شوند. گاهی اوقات یک مدرسه درهای اضطراری متعددی دارد که در شرایط معمول به آن‌ها توجه نمی‌شود، اما در وضعیت‌های بحرانی، به کمک نورپردازی‌هایی از جنس هشدار، می‌توانند به‌سرعت شناسایی و استفاده شوند.

فضاهای خدماتی مانند انبار، رختکن‌ها و سرویس‌های بهداشتی

مبنای طراحی نورپردازی در این دسته از فضاهای مدرسه که معمولاً کمتر از نور طبیعی بهره می‌برند، مبتنی بر توجه به چگونگی نیاز افراد در آن‌ها، به‌صورت الکتریکی تأمین می‌شود.

انبارهای مدرسه‌ها را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم



در این مدرسه، وجود این صفحه‌های چوبی موازی در سقف سکوی نمایش، منابع نور بین آن‌ها را کاملاً پنهان کرده است تا از چشم‌زدگی تماشاگران جلوگیری شود.



دگرگونی‌های معاصر مدیریت

مدرسه در عصر مفهوم

● محمد رضا رزاقی، کارشناس تعلیم و تربیت

کلیدواژه‌ها: مدرسه، عصر مفهوم، مدیر مدرسه، دانش آموز

با اجرای مؤلفه‌های عصر مفهوم در مدرسه‌ها می‌توان شوق به مدرسه و همچنین شوق به یادگیری را در دانش‌آموزان افزایش داد و علاوه بر آن به دستاوردهای قابل توجهی رسید. به عقیده دانیل پینک ذهن کامل نو گذری از عصر اطلاعاتی به عصر مفهومی است و با بهره‌مندی از مؤلفه‌های عصر مفهومی می‌توان فرصت رشد و تعالی بهتری برای دانش‌آموزان فراهم کرد. عصر مفهوم چیست؟ از کجا گرفته شده است؟ و چگونه می‌شود مصداق‌های آن را در مدرسه پیاده کرد، مباحثی هستند که در این مقاله به آن‌ها پرداخته می‌شود.

مدرسه یک کشتزار است و اگر آموزش و پرورش ادعای جریانی تربیتی را دارد، این جریان باید در خود من معلم شکل گرفته باشد

عصر مفهوم چیست؟

نگاه عصر مفهوم این است که اساساً انسان و زیستش فراتر از این چیزهاست. یعنی انسان یک نقطه کیفی است و می‌توان گفت مطلوب از حال به آینده را برای خودش ترسیم می‌کند. اینجا انسانی که خلق می‌کند و بهره‌برداری می‌کند مورد توجه است. انسان اسیر خلقتش نمی‌شود و می‌تواند این خلق را به‌طور مستمر ادامه دهد. کما اینکه دانیل پینک در تحلیل این بحث که در عصر مفهوم چه اتفاقی می‌افتد، دو نکته جالب را به‌عنوان استعداد ذاتی عنوان می‌کند: یکی مفهوم بالا و دیگری حس بالا. می‌گوید، در موقعیت مفهوم بالا، ما خلق می‌کنیم و در موقعیت حس بالا رابطه برقرار می‌کنیم. یعنی در مفهوم بالا، اساساً ما به آفرینش و خلق کردن و بازآفرینی چیزهای بدیع و نویی که خودمان تشخیص می‌دهیم، دست می‌زنیم و هم‌زمان، حس بالا در کنار ماست. در نتیجه، اتفاقی که در عصر مفهوم می‌افتد، این است که انسان حرکتش را از یک رویکرد ابزاری و ماشین‌شدن به سمت جریان‌ساز شدن و معنادار شدن می‌برد. اگر مغز اصلی‌ترین کانون زیست انسان در نظر گرفته شود، یعنی منشأ همه تحولاتی که در انسان‌ها صورت می‌گیرند، در حوزه مغز انسان شکل می‌گیرد، پردازش می‌شود و ساخت‌وساز می‌شود. نگاهی که در عصر مفهوم به مغز می‌شود، همه‌جانبه‌دیدن مغز است. در عصر کشاورزی، صنعت و اطلاعات، به دلیل نوع رویکرد مکانیکی، ماشینی و خطی انسان، سمت چپ مغز کارایی داشت. امروزه در مدرسه‌های ما این بخش مهم است که چقدر می‌توانیم حفظ کنیم و چقدر می‌توانیم تکرار کنیم؛ ولو اینکه معنایش را هم ندانیم. همه‌جانبه‌دیدن یعنی اینکه فقط این سمت مغز خطی مهم نیست، بلکه سمت دیگری هست که همه‌جانبه به موضوعات نگاه می‌کند. به عبارت دیگر، هنری و زیبایی‌شناسانه نگاه می‌کند؛ به تعبیری، سامانمند نگاه می‌کند. یعنی پیوندها فراتر از پیوند ماشینی هستند.

حال اگر ما بخواهیم همین نگاه را به سمت مدرسه ببریم، چه اتفاقی می‌افتد؟ قرآن می‌فرماید: «یا ایها الذین آمنوا و عملوا الصالحات». بنابراین، درباره هر نظریه‌ای در حوزه علوم تربیتی و سایر حوزه‌ها، باید دید اگر به مدرسه وارد شود، چگونه خواهد شد؟ خاستگاهش این است که اساساً رابطه علم با مدرسه چیست؟ رخدادهای علمی رابطه‌شان با مدرسه چیست؟ مدرسه یک کشتزار است و

در خصوص مدرسه در عصر مفهوم ابتدا لازم است به دو اصل توجه کنیم که در مقدمه به آن می‌پردازیم. در نگاه نخست، انسان به مثابه بذریه است. به عبارت دیگر، دانش‌آموزان را قوه و مدرسه را کشتزار می‌بینیم. یعنی قرار است در مدرسه شرایطی فراهم شود که بذره‌های گوناگون در آن رشد و پرورش پیدا کنند. یعنی صرفاً رشد نه، بلکه قابلیت‌های خاص خودشان هم به‌نوعی شکوفا شود و به آن چیزی که در انتظارش هستند، دست یابند.

از این زاویه، دیدگاه‌هایی که انسان را

این‌گونه تعریف می‌کنند، همواره آنجاهایی

که یادگیری محور بوده است، اهمیت دارند و قابل توجه و تأمل هستند. به عبارت دیگر، کنش‌ها حول محور رخدادی هستند که خود انسان هم فاعل آن است و هم به‌وجودآورنده آن. رویکردهایی مثل ساختارگرایی این بحث را به‌خوبی بیان می‌کنند که چگونه انسان می‌تواند منشأ تحول خودش باشد. آن چیزی که الهام‌بخش است، معارف قرآن است. قرآن به‌عنوان بی‌بدیل‌ترین و بی‌حاشیه‌ترین متن، به‌خوبی انسان را کنشگر معرفی کرده است.

نکته دوم، یادگیری و اهمیت و جایگاه آن در خلقت و تعالی انسان است. یادگیری یک ضرورت و به‌عنوان یک اصل مهم است؛ به ویژه در عصری که ما یادگیری را به فراموشی سپرده‌ایم و بیشتر ابزارهایی را که می‌توانستند در یادگیری مؤثر باشند، به جای یادگیری نشانده‌ایم. در این مسیر نظریه‌هایی وجود دارند که شاید مبنایشان رویکرد شناختی است و بحث ساختارگرایی، نظریه انتخاب و نظریه آلیس، مجموعه‌ای هستند که نگاه انسان را نسبت به انسان و قدرت یادگیری انسان خیلی عمیق می‌کنند. در کتاب «ذهن کامل نو»، منهای بخشی که بحث تاریخچه‌ای و اجتماعی دارد، مخاطب حساس می‌شود به اینکه بعد از گذشتن از عصرهای کشاورزی، صنعت و اطلاعات، وارد عصری شده‌ایم که در آن کنشگر اصلی خود انسان است و ابزار جای انسان ننشسته است. در عصرهای گذشته، انسان در خدمت ابزار بود. به این معنا که در عصر کشاورزی این زمین بود که انسان در خدمتش بود که چگونه با آن کار کند. در عصر صنعت، اسیر ماشین‌آلاتی شدیم که ساخته بودیم. حتی در عصر اطلاعات که ما همه ابزارهای فناورانه را داریم، می‌گوییم قرار بود ابزار دست ما بشوند، اما الان گرفتار آن‌ها شده‌ایم. اینترنت قوی باشد یا ضعیف!

ذهن کامل نو این است که هر آنچه در اطرافت می بینی، معنایی دارد. درک تو از آن معنا چیست؟

شیوه سنتی فعالیت کرد. بلکه فعالیت‌ها باید مبتنی بر رویکردهای نوین علمی صورت پذیرند.

مدیر و آموزه‌های عصر مفهوم

یکی از مهم‌ترین مطالب، توجه جدی و بهره‌برداری دقیق از مغز و عملکرد آن توسط مدیر مدرسه است که کمک خواهد کرد از آنچه به عنوان ذهن کامل نو گفته می‌شود، به منظور بهبود کیفیت فعالیت مدرسه بهره‌برداری کند. ذهن کامل نو ذهنی است که بخش‌های چپ و راست آن همراه با هم کار می‌کنند. امروزه پزشکی که داستان‌سرایی می‌کند و با مریض صحبت می‌کند، به او داستانی می‌گوید و همین‌گونه شروع به همدلی و هم‌نوایی می‌کند. در نتیجه، بخش اعظمی از مشکل بیمار حل می‌شود. این همان مهارت و قابلیت است که ذهن کامل نو در طی شش مهارت معرفی می‌کند. نکته‌ای که اینجا اتفاق می‌افتد، این است که همین رویکرد به این پزشک انرژی می‌دهد شیوه‌های مؤثرتر در درمان را خلق کند. حالا می‌خواهید وارد مدرسه بشوید، دانیل پینک می‌گوید، در عصر مفهوم با شش فهم مواجه هستیم. در واقع دانیل پینک ذهن کامل را به سمت شش مهارت می‌برد که اگر آن‌ها را فرا بگیریم، منطبق با عصر مفهوم زیست خواهیم کرد.

چه کنیم؟

در عصر مفهومی نیاز است تفکر چپ را که حاصل کارکرد نیمکره چپ است، با تسلط بر شش استعداد ذاتی راست، که حاصل کارکرد نیمکره راست مغز است، کامل کنیم؛ یعنی: فقط عمل نکنید، بلکه طراحی هم بکنید. فقط استدلال نکنید، بلکه داستان هم بسرایید. فقط تمرکز نکنید، بلکه هم‌نوایی هم بکنید. فقط منطقی نباشید، بلکه همدل هم باشید. فقط جدی نباشید، بلکه بازی هم بکنید. فقط مال نیندوکید، بلکه معنا هم ببخشید. بر همین اساس، اگر بخواهیم مواردی را که ویژگی چپ مغزی هستند، با عصر مفهوم منطبق کنیم، نیازمند طراحی هستیم. در واقع، اگر تاکنون به نظریه‌ها عمل می‌کردیم، امروز باید ابتدا آن را طراحی کنیم. برای نمونه، ما استدلال می‌کنیم که داستان بساز! حالا در داستان‌سازی چه اتفاقی می‌افتد؟ شما خلق می‌کنی و هیجانان و مکنونات ذهنی‌ات را می‌دهی. در منطبق جزیمت وجود دارد و در همدلی انبساط و انقباض. بنابراین، بیایم همدلی کنیم. به جای

اگر آموزش و پرورش ادعای جریانی تربیتی را دارد، این جریان باید در خود من معلم شکل گرفته باشد. معلم باید خودش عامل باشد؛ با توجه به اینکه پشت هر عمل یک نگرش است. در نتیجه نمی‌شود این کشتزار محصول خوب بدهد، اما کشاورز قابلی نداشته باشد. بنابراین، باید به این موضوع از دو زاویه نگاه کرد: اول، مدرسه با مفهوم بالا و حس بالا، و دوم خروجی این مدرسه که باید دانش‌آموزانی خلاق باشند. یعنی هم‌نوایی و با هم کار کردن برای مدرسه یک شایستگی اساسی و محوری باشد. مدرسه اول باید برای دانش‌آموز جذاب و شوق‌انگیز بشود تا یادگیری در آن شوق‌انگیز باشد.

اگر به آموزه‌های عصر مفاهیم قائل باشیم، در مدرسه اتفاقاتی می‌تواند بیفتند که الان چون واقف نیستیم نمی‌افتند و اتفاقاتی رخ می‌دهند که با عصر مفاهیم ناسازگارند! اما چون عالمانه جلو نمی‌رویم، شاهد آن‌ها نیستیم. و در فرایندها کارهایی می‌توانیم بکنیم که مدرسه را کیفی کنیم تا ابزار جای کیفیت ننشیند!

ما و مدرسه

ابتدا باید بر این باور باشیم که در مدرسه با انسان طرف هستیم نه با خمیر. خیلی از ما می‌خواهیم فرزندان آن بشود که ما می‌خواهیم. این نگاه، نگاه خمیری است. یعنی شکلش می‌دهیم. در حالی که واقعیت قصه این است که ما در بحث روان‌شناسی رشد می‌گوییم، حتی دوقلوی همسان هم می‌توانند به لحاظ ژن‌شناسی و توزیع ژن‌ها با هم متفاوت باشند؛ ولو اینکه دوقلوهای همسان هستند و در یک کیسه جفت بوده‌اند. اولین نکته این است که ما با انسان طرفیم. وقتی می‌گوییم انسان، یعنی آنجایی که می‌فرماید: اما شاکرا و اما کفورا (انسان/۳): یعنی تو یک قابلیت هستی و کدام را انتخاب می‌کنی.

اول از همه باور کنیم که انسانیم. وقتی باورمان این شد، در مرحله بعد تلاش کنیم زمینه بروز آن انسان را در مدرسه فراهم کنیم. در سوره طه (آیه ۲۵) اولین خواسته حضرت موسی (ع) از خداوند این است: «رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَ يَسِّرْ لِي أَمْرِي...». برای اینکه بتوانیم، وسعت عملکرد قوم بنی‌اسرائیل را ببینیم. اگر در قرآن بگردید، می‌بینید این مقدار که درباره بنی‌اسرائیل صحبت شده است، راجع به هیچ قومی صحبت نشده است. این یک مدل است. بنابراین، اصل اول این است که باور کنیم با انسان طرف هستیم، نه با خمیر. نکته دوم اینکه نمی‌توان در کشتزار (مدرسه) به

جدی بودن بازی کنیم.

در مدرسه با مواردی از جمله شورای معلمان یا آموزش خانواده در ارتباط هستیم. من به عنوان مدیر مدرسه می‌خواهم شورای معلمانم را با نگاهی به این شش مهارت اداره کنم. چه اتفاق‌هایی می‌افتد؟

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در واقع باید به هر چه نگاه می‌کنیم، به دنبال معنا باشیم و از کشف معنا لذت ببریم. جان کلام ذهن کامل نو این است که هر آنچه در اطرافت می‌بینی، معنایی دارد.

درک تو از آن معنا چیست. همان‌طور که درک سه نفر از یک پدیده می‌تواند متفاوت باشد، در نظریه انتخاب مفهومی وجود دارد به نام کنترل‌گری. مثلاً شما می‌خواهی من آن‌گونه بشوم که شما می‌خواهی. می‌گویی من دارم بیرون می‌روم و این‌ها را این‌گونه که من می‌گویم، انجام بده. ولی تا زمانی که برگردی، در اضطراب هستی که آیا آن‌طور که من خواستم انجام داد یا نه؟! همین‌طور طرف مقابل هم در اضطراب است که عجب، من خودم هرگونه بخواهم انجام می‌دهم. در واقع، در کنترل‌گری، هم کنترل‌کننده و هم کنترل‌شونده در اضطراب هستند. اضطراب برابر است با ناکارایی و نابه‌رویی و نبود کیفیت. اما نگاه برگرفته از عصر مفهومی می‌گوید، باید شخص را به نقطه‌ای برسانی که آن‌گونه که خودش می‌داند و با بهره‌مندی از خلاقیت خودش، کار را انجام دهد. بنابراین، در مدرسه نیز مدیر باید این‌گونه فکر کند و شرایط را برای این‌گونه فکر کردن نیروها فراهم کند. در مدرسه، مدیر باید شرایط را برای طراحی در شورای معلمان، اولیا و دانش‌آموزان فراهم کند. سال ۶۴ در یک دبیرستان در جنوب شهر تهران ما شورای دانش‌آموزان را به صورت کلاسی راه انداختیم. آن موقع اصلاً شورای دانش‌آموزان به شکل دستگاهی امروز مطرح نبود. باور ما بر این بود که اگر دانش‌آموز سهیم بشود، به همان اندازه احساس تعلقش به مدرسه و برنامه‌های مدرسه افزایش می‌یابد که خروجی آن کیفیت خواهد بود. یعنی اگر ما بالای ۹۸ درصد دانشگاه‌های دولتی قبولی می‌دادیم، به خاطر این بود که دانش‌آموز نسبت به مدرسه و برنامه‌های آن احساس تعلق داشت. لازم است در مدرسه فضایی باشد که بچه‌ها آنجا نقاشی بکشند و این نقاشی دقیقاً بر اساس اصل طراحی تدوین شده باشد. در واقع، بچه‌ها ایده‌ها را می‌کشند.

نکته بعدی در بحث داستان است. در داستان این امکان به فرد داده می‌شود که استدلال نکند. بلکه استدلال را با درک

نگاه برگرفته از عصر مفهومی می‌گوید، باید شخص را به نقطه‌ای برسانی که آن‌گونه که خودش می‌داند و با بهره‌مندی از خلاقیت خودش، کار را انجام دهد

و منطق خودش و با درک زیبایی‌شناسی خودش و آن‌گونه که دلش می‌خواهد، تصویر کند. خروجی‌اش جذابیت است. ما باید به بچه‌ها اجازه داستان‌بافی و داستان‌سرایی بدهیم. داستان‌سرایی امکان بروز تمایلات و هیجانات افراد را فراهم می‌کند. در برداشت از همین شش مهارت یا استعدادی که دانیل پینک می‌گوید، در بازدهی‌های دانش‌آموزان ابتدایی، می‌توان به سادگی به وسعت بازدید افزود. می‌توان کاری کرد که بازدهی‌ها هزینه‌ای نباشند؛ مثلاً محله گردی باشند؛ محله‌ای که بچه‌ها ساکن آن هستند. اما تا به حال به ویژگی‌های محله توجه نکرده‌اند. مثلاً پلاک آب چیست؟ به این ترتیب، درس مطالعات اجتماعی به یک درس محوری تبدیل می‌شود. از دانش‌آموزان بخواهیم از بازديدشان خاطره‌سازی کنند. سپس یادگیری اتفاق می‌افتد. بنابراین، به جای این همه تأکید بر دیکته، که به یکی از عوامل شکل‌گیری اضطراب در دانش‌آموزان تبدیل شده است، کاری کنیم که بچه‌ها ببینند و آنچه را دیده‌اند بنویسند. داستان، تقویت خلاقیت است. ارائه راهکار، تقویت مشارکت و تقویت جنبه‌های زیبایی‌شناسی در داستان همگی برای مدرسه هستند.

ما در هم‌نوایی می‌گوییم وقتی این چیزی را که در این میز است، به درستی چیده‌اند، چه درک و آرامشی می‌دهد؟ با همین هم‌نوایی در مدرسه باید ببینید چه اتفاقی می‌افتد: تعاملات اجتماعی تقویت می‌شوند، رشد اجتماعی که دنبالش هستیم، صورت می‌گیرد و یادگیری تقویت می‌شود. ما در نظریه انتخاب می‌گوییم بازی عامل یادگیری است و ما بازی می‌کنیم تا یاد بگیریم. بازی‌های رایانه‌ای، شوخی کردن و بازی‌های فیزیکی در مدرسه هیجانات را بروز می‌دهند. البته در کنار آن خودکنترلی و خودمراقبتی را نیز آموزش دیده‌اند. اگر بازی را یک اصل بدانیم، از کف مدرسه تا دیوارها و سایر موقعیت‌های مدرسه می‌توانند قابلیت این را داشته باشند که در آن‌ها بازی صورت گیرد. این شرایط به تجربه‌های جدید می‌انجامد که فرصت یادگیری است و در نهایت کشف و حل مسئله است. این‌ها همه در بازی اتفاق می‌افتند. در نهایت به سر وقت معنا می‌رویم. معنا یعنی غایت‌مندی و آینده‌نگری. اگر ما با این نگاه مسیر را طی کنیم، معنا در این بستر رویکرد هدفمندی به ما می‌دهد. امروز اصلی‌ترین جایی که دانش‌آموزان می‌توانند هدفمندی، برنامه‌ریزی و آینده‌نگری را فرا بگیرند و مشق کنند، مدرسه است. «مدرسه در عصر مفهوم» در برداشتی که می‌توان از کتاب «ذهن کامل نو» به دست آورد، تسهیل‌کننده این روند است. ■

پی‌نوشت:

۱. پینک، دانیل. ذهن کامل نو. ترجمه رضا امیر رحیمی (۱۳۹۹). آگاه. تهران.

مدل رادار راهبردی

مدلی مناسب برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی آموزش و پرورش

● دکتر حیدر تورانی



نمی‌توان به تغییر چیزی که آن را نمی‌فهمیم امیدوار بود. علم به کار و تسلط به روش‌های علمی کمک می‌کند از ریزش منابع و کاستی منافع، رهایی یابیم و راه خردمندانه و عقلانی را برای دستیابی به اهداف بیابیم و ببیماییم. علم ابزار دارد و یکی از این ابزارها فنون و روش‌هایی است که از آن برای کارایی و اثربخشی بیشتر سازمان‌ها و مؤسسات استفاده می‌کنیم. در مطالعه زیر شما با یک مدل و فن (تاکتیک) علمی برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) آشنا می‌شوید. سعی کنید آن را خوب بیاموزید و درباره آن بیشتر مطالعه کنید تا بهتر و بیشتر بتوانید برای مدرسه و سازمانتان موفقیت بیافرینید.

مدل رادار راهبردی (استراتژیک)

فرایندهای عمومی برنامه‌ریزی راهبردی، از قبیل داشتن چشم‌انداز و ارکان جهت‌ساز و شناخت و طرح مسئله، جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامون و داخل، تشخیص ماهیت راهبردهای اصلی و فرموله کردن آن‌ها به منظور ارائه راهبردها و راهکارها و اولویت‌ها در راستای اهداف و خواسته‌های کلان راهبردی میسر می‌شود.

در این راستا، ابزارهایی وجود دارند که برای طی مراحل یادشده به کار گرفته می‌شوند. از میان ابزارهای مهم (از قبیل مدل تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی، روش تحلیل شکاف، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، مدل تحلیل سؤال؛ «مدل رادار راهبردی» می‌تواند در حوزه تعلیم و تربیت و

مدل «رادار راهبردی» یکی از مناسب‌ترین مدل‌ها برای تدوین برنامه‌ای جامع برای فائق آمدن بر چالش‌های پیش روی مدرسه‌ها در شرایط ناهموار اجتماعی، فرهنگی و سیاسی محسوب می‌شود. شرایط کرونا یا تنش‌های اوایل سال تحصیلی ۱۴۰۱ از بهترین نمونه‌ها و مصداق‌های آن است. برای دستیابی به برنامه‌ای جامع و نظام‌دار در فائق آمدن بر ناملازمات و چالش‌های پیش روی وضعیت ناهموار و کاهش تهدیدها، نیازمند شکار فرصت‌های ناب و افزایش قوت‌ها و کاهش ضعف‌ها از طریق مدل‌های تجزیه و تحلیل راهبردی از جمله «مدل رادار راهبردی» هستیم. با استفاده از این مدل،

مدرسه‌ها (ناهمواری اجتماعی، فرهنگی و سیاسی -کرونایی یا سایر بیماری‌های نوظهور مشابه) مناسب‌تر باشد. از این رو، این نوشته در پی معرفی این مدل و استفاده از آن برای بررسی چالش‌ها و فرصت‌های محیط‌های درونی و بیرونی است. از دیگر دلایل مؤثر بودن این مدل، امکان طرح و پرسش سؤالات ماهیتی برای منحصربه‌فرد کردن مسئله با در نظر گرفتن زمان به‌هنگام است. چرا که پرداختن به فرصت‌ها و چالش‌ها، با توجه به سرعت تغییرات و دگرگونی آن‌ها، از نظر زمانی بسیار مهم است و اولویت‌بندی را نیز اجباری می‌کند.

شرح مدل رادار راهبردی

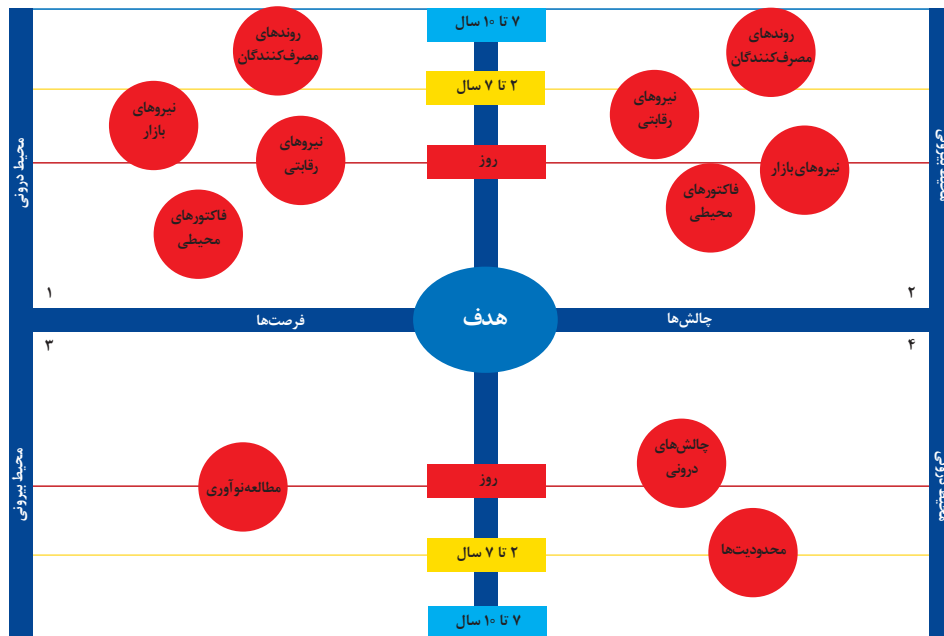
مدل رادار راهبردی چهار قسمت دارد (شکل ۱):

- **ربع‌های ۱ و ۲** آن شامل نیروهای بازار (محیط)، نیروهای رقابتی، روند مصرف‌کننده و عوامل محیطی هستند که در ادبیات مدرسه‌ها به مشارکت‌کنندگان، ذینفعان، رقبا، گیرندگان خدمات علمی و تربیتی و عوامل محیطی (از قبیل معلم، دانش‌آموز، والدین، کارشناسان و مدیران در سطوح ستاد و صف) اطلاق می‌شود (چالش‌ها و فرصت‌های محیط بیرونی).
 - **ربع ۳** مختص فرصت‌های داخلی است؛ منطقه نوآوری‌هاست. منطقه‌ای است که می‌توانیم نقاط قوت و مزایای خود را اهرم و از آن‌ها استفاده کنیم. این ربع غالباً شامل ایده‌ها، روش‌ها، ابزارها و فناوری‌ها می‌شود.
 - **ربع ۴** شامل چالش‌های داخلی و محدودیت‌هاست. این‌ها عواملی هستند که ما را محدود می‌کنند و در تنگنا قرار می‌دهند و توانایی‌هایمان را برای ارائه آخرین راهبردهای ممکن محدود می‌کنند. این محدودیت‌ها می‌توانند حول بودجه و اعتبار مالی، افراد، داشتن اراده، مهارت و ظرفیت باشند.
- «مدل رادار راهبردی» روش و میزان حرکت و تغییر اوضاع را کنترل نمی‌کند، اما می‌تواند به آن پاسخ دهد. به‌عنوان

مدیر و رهبر باید بدانیم دقیقاً کجا هستیم و چگونه می‌توانیم پیوندهای راهبردی خود را به بهترین وجه عملی کنیم. جمله معروفی می‌گوید: «ما همیشه تغییرات دو سال آینده را بیش از حد و تغییرات ۱۰ سال آینده را کمتر ارزیابی می‌کنیم». این دقیقاً هدف رادار راهبردی است. اگرچه رادار راهبردی یک روش و میزان حرکت و تغییر اوضاع را کنترل نمی‌کند، اما می‌تواند به آن پاسخ دهد. راهبردها را با راهبردهایان آموزش و پرورش و مدرسه‌ها باید بدانند دقیقاً کجا هستند و چگونه می‌توانند برنامه راهبردی خود را به بهترین وجه در مقابله و فائق آمدن بر بحران‌ها و ناملایمات اجتماعی و فرهنگی عملی کنند.

شرح مختصر مدل رادار راهبردی

- این مدل راهبردها، فعالیت‌ها و برنامه‌های ما را تسهیل می‌کند و علاوه بر تخصیص درست منابع سازمانی، به ما اطمینان می‌بخشد که در راستای هدف حرکت می‌کنیم. بهره‌مندی از مدل رادار راهبردی به ما کمک می‌کند متوجه شویم در مسیر درست قرار داریم و پیش‌فرض‌های ما درست است و می‌توانیم راهی را که می‌رویم ارزیابی کنیم. برای اینکه متوجه شویم آیا در حال عمل کردن به راهبردها هستیم یا خیر، پیشنهاد می‌شود:
- زبان راهبرد را کاملاً درک کنیم. اینکه راهبرد همواره در حال تغییر و تکامل است و راهبرد امروز شاید به کار فردا نیاید.
 - هدف را به‌درستی تدوین و فهم کنیم. چرا که بدون تعریفی واضح و مشخص از هدف، سازمان و کاری که انجام می‌دهیم معنا و مفهوم ندارد. به‌اصطلاح، برای ناخدایی که به مقصد هدف نمی‌اندیشد، هیچ بادی موافق نیست.
 - رؤیایپردازی و ایده‌یابی کنیم. وقتی دلیل همه کارهایی را که انجام می‌دهیم فهمیدیم، رؤیایپردازی و ایده‌یابی کنیم.



شکل ۱. مدل رادار راهبردی



پژوهش

تربیت خلاق

یک مطالعه کتابخانه‌ای دربارهٔ
ابعاد توسعهٔ خلاقیت در مدرسه

● افسانه کشاورز، لیسانس آموزش ابتدایی

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، مدرسهٔ خلاق، دورهٔ ابتدایی

انسان برای بقای خود نیازمند پرورش قدرت خلاقیت است. خلاقیت ابزاری است که انسان را در حل مسائل و مشکلات گوناگون امروزی یاری می‌کند. جوامع امروزی، اعم از پیشرفته و در حال پیشرفت، به‌طور دائم در حال تغییر و دگرگونی هستند. به تبع این تغییر، آموزش و پرورش نیز تغییر می‌یابد. آموزش از یک‌سو منشأ تغییرات اجتماعی است و از سوی دیگر خود تحت تأثیر این تغییرات قرار دارد.

بیان مسئله

یکی از وظایف اساسی نظام آموزشی آموزش خلاقیت به دانش‌آموزان است. برای آموزش خلاقیت ابتدا باید موانع خلاقیت را شناخت. بعضی از موانع خلاقیت در نظام آموزشی کشور ما به این شرح هستند: تأکید زیاد بر نمرهٔ دانش‌آموز به‌عنوان ملاک خوب بودن، روش‌های تدریس سنتی و مبتنی بر معلم‌محوری، شناخت‌نداشتن معلم از خلاقیت، نبود حداقل امکانات برای انجام فعالیت‌های خلاق دانش‌آموزان، اهداف و محتوای کتاب‌های درسی، بی‌توجهی به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، نپذیرفتن ایده‌های جدید، استهزا و تمسخر به‌خاطر ایده یا نظر اشتباه.

رؤیایپردازی و ایده‌یابی به ما کمک می‌کند در مسیر خود باشیم و از نیل به اهداف اطمینان حاصل کنیم.

● فرصت‌ها و چالش‌ها را درک کنیم. فرصت‌های سازمان را حاصل راهبردها فهم کنیم و بر چالش‌هایی که ما و سازمانمان را به مبارزه می‌طلبند فائق آییم.

● اهداف عملیاتی تعیین کنیم. اهداف کوچک‌تری هستند که از حدزدن و برش اهداف اصلی منتج می‌شوند. این اهداف باید خاص، واضح، قابل اندازه‌گیری، واقعی و قابل دسترسی باشند. نیل به هر یک از این اهداف، ما را به هدف اصلی نزدیک‌تر می‌کند.

● راهبرد داشته باشیم. راهبرد مسیر رسیدن به هدف است و به این سؤال پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان به اهداف دست یافت.

● فن (تاکتیک) داشته باشیم. فن به نحوهٔ برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی راهبردها اشاره دارد. فنون مجموعه‌ای از اقدامات هستند که به ما کمک می‌کنند راهبردها را در زندگی خود و سازمان وارد کنیم.



بدون داشتن برنامه‌ریزی راهبردی مشخص، هیچ هدف و جهتی نخواهیم داشت و ممکن است بدون هیچ علامت و نشانهٔ مشخصی از رشد، در وضع موجود بمانیم. یا به قول **الوین تافلر**، «اگر در زندگی برای خود یک راهبرد نداشته باشیم، بخشی از راهبرد دیگران خواهیم شد». پرواضح است، اگر در شرایط سخت و ناملاکت‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مدل و چارچوبی درست و علمی برای مواجهه با چالش‌ها و مسائل (سازمان و مدرسه) خویش نداشته باشیم، به‌طوری که نتوانیم حال را به‌درستی تجزیه و تحلیل کنیم و با تشخیص و پیش‌بینی، راهبرد و راهکار درست تجویز کنیم، ره به‌جایی نخواهیم برد.

آموزش و پرورش و به‌ویژه مدرسه‌ها در شرایط ناملاکت‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی-کروناوی و پساکروناوی-چنانچه نتوانند برنامه‌های خود را بر اساس مدلی راهبردی تدوین کنند و نتوانند راهبردها و راهکارها و برنامه‌های عملی مناسب ارائه دهند، قادر نخواهند بود دوران سخت را مدیریت و راهبری و از آن گذر کنند. اگرچه برخی از بحران‌ها و چالش‌ها از قبیل تحریم و همه‌گیری کرونا چالش و دشواری و تنگناهای ملی و جهانی هستند، لکن لازم است در قلمرو جغرافیایی خویش، با نگاهی ملی، منطقه‌ای و جهانی و با تکیه بر مدل راهبردی مناسب، به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنیم که بتوانیم ضمن عبور از گردنه و پیک بحران، آینده‌نگاری موفق داشته نیز باشیم.

بر این اساس، پژوهشگر سعی کرد با استفاده از تجربه‌های زیستهٔ خود در برنامه‌ریزی راهبردی و نیز با استفاده از منابع و مطالعات موجود، «مدل رادار راهبردی» را برای فائق آمدن بر چالش‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی پیش روی-همه‌گیری ویروس کرونا- یا دیگر بحران‌ها و تنش‌های مشابه ملی و جهانی در حوزهٔ آموزش و پرورش، با تأکید بر مدرسه‌ها، پیشنهاد کند. کاربرد این مدل موجب می‌شود از اقدامات غیرعلمی و غیرنظام‌دار اجتناب شود و کیفیت برنامه و راهی که در پیش گرفته‌ایم، تضمین شود. ■

منابع

1. <https://blog.hellostepchange.com/blog/death-of-the-swot-analysis-rise-of-the-strategic-radar>.
2. Jun 28, 2017 - This blog post lists 4 reasons why you need to rethink about using the SWOT tool for your next strategic planning and use the strategic radar ...
3. Karl Albrecht International
4. karlalbrecht.com > pages > strategicradarmodel
5. The Strategic Radar Model. Scanning the Business Environment. Karl Albrecht. Strategic trend research involves a very wide-ranging investigation and ...



می‌توانند نگرش‌ها، توانایی‌ها و دانش خود را برای انجام خلاقانه کارها افزایش دهند.

خانواده خلاق؛ خانواده خلاق، به‌عنوان یکی از نظام‌های مهم اجتماعی، در پرورش خلاقیت جایگاه ویژه‌ای دارد. سبک‌هایی از فرزندپروری که می‌زان بالایی از پاسخ‌گویی را دارند، بر خلاقیت کودکان تأثیر مثبت می‌گذارند. در مؤلفه‌ها و نگرش‌های والدین نسبت به پاسخ‌گویی به پرسش‌های فرزندان، بر قضاوت‌نکردن عجلانه نسبت به رفتار آن‌ها تأکید می‌شود (یاسمی و همکاران، ۱۳۹۹).

معلم خلاق؛ یکی دیگر از ابعادی که از تحلیل داده‌های کیفی استخراج شد، معلم خلاق است. معلمان در ایجاد یا ازبین‌بردن خلاقیت در یادگیرندگان نقش مهمی دارند. معلم برای اینکه بتواند خلاقیت را در دانش‌آموزان پرورش دهد، خود باید خلاق باشد و توانایی و صلاحیت‌های لازم را در این زمینه به دست آورد. معلمان خلاق باید به جای ضابطه‌مند کردن کلاس درس، تعقیب اهداف و برنامه‌های ازپیش‌تعیین‌شده و کنترل کلاس بر اساس استانداردها، به فرهنگ‌سازی خلاق، آزادی عمل و ایجاد فرصت برای بروز استعدادها بپردازند. معلمان می‌توانند با ایجاد شرایطی برای انتخاب، پاداش دادن به ایده‌ها و محصولات، تأکید بر نقاط قوت و علاقه‌های دانش‌آموزان، خلاقیت را در آنان بهبود بخشند.

مدیر خلاق؛ مدیر خلاق می‌تواند از طریق سبک مدیریت، نگاه خلاقانه، توسعه خلاقیت در معلمان و توسعه روابط و تعامل انسانی، خلاقیت را در مدرسه تسهیل کند. مدیر مدرسه نیاز دارد با طیف وسیعی از مهارت‌های ارتباطی و خلاقانه آشنا باشد و از طریق تعامل با والدین از ایده‌های آنان برای ایجاد خلاقیت در مدرسه استفاده کند.

فرهنگ خلاق؛ یکی دیگر از ابعاد تشکیل‌دهنده مدرسه خلاق است. در واقع باید در مورد خلاقیت، به‌عنوان یک دارایی، باوری مشترک در معلمان و دانش‌آموزان ایجاد کرد. این باور را باید همه ذی‌نفعان آموزشی به رسمیت بشناسند. چالش اصلی ارزش‌هایی مانند ریسک‌پذیری، اکتشافی فراتر از قوانین و نبود انطباق است که خلاقیت را توصیف می‌کند، اما با ارزش‌های مدرسه که اطاعت از قوانین و شیوه‌نامه‌هاست، در تضاد شدید است. ابتدا باید این چالش‌ها را حل کرد و سپس به شرکت در ایجاد یک فرهنگ مشارکتی، که در آن از ایده‌ها و نظرات دانش‌آموزان استقبال می‌شود، مبادرت ورزید.



مطالعه حاضر باهدف شناسایی ابعاد مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدرسه خلاق در دوره ابتدایی انجام شده است. بر این اساس، شش بعد به‌عنوان ابعاد تشکیل‌دهنده مدرسه خلاق در دوره ابتدایی استخراج شدند که در بخش یافته‌های پژوهش به آن‌ها پرداخته شد. به‌منظور تحقق خلاقیت در مدرسه، در دو حوزه نیاز به توسعه وجود دارد: حوزه اول توسعه مهارت‌های معلم؛ حوزه دوم توسعه مهارت‌های مدیر در مدرسه. هسته اصلی آموزش معلم است و درک درست او از نحوه یادگیری، دوم، اتصال جنبه‌های واقعی زندگی به آموزش رسمی. در هسته اصلی، فعالیت‌های معلم آموزش این نکته به دانش‌آموزان است که چگونه باید به‌طور مؤثر یاد بگیرند. معلم باید بیش از همه به فرد یادگیرنده احترام بگذارد. در توسعه و تقویت خلاقیت در سازمان‌های آموزشی، بیش از همه عامل مدیریت اثرگذار است و اگر مدیران مدرسه‌ها در کنار مهارت‌های مدیریتی از دانش و مهارت خلاقیت و نوآوری برخوردار باشند، زمینه‌های ایجاد و رشد خلاقیت در آموزشگاه فراهم می‌آید. ■

از آنجا که مدرسه، بعد از خانواده، اولین مکانی است که کودک به‌طور رسمی در آن آموزش می‌بیند (سبحانی‌نژاد و حسینی، ۱۳۹۸)، مدرسه‌ها می‌توانند فراتر از فراهم‌کردن محتوای حوزه دانش، خلاقیت یادگیرندگان را نیز تقویت کنند. **رایبسنسون و آرونیکا^۱** نخستین کسانی بودند که مفهوم مدرسه خلاق را مطرح کردند. طبق دیدگاه آنان، مدرسه خلاق مکانی است متشکل از عوامل بالقوه انتقادی و بنیادی که هر یادگیرنده برای توسعه خلاقیت خود از تجربه‌های متنوع و غنی و انواع تغییرات و فرصت‌های ساختاری بهره می‌برد. طبق تعریفی که این دو محقق از مدرسه خلاق دارند، ابعاد تشکیل‌دهنده مدرسه خلاق می‌توانند تمامی موانع خلاقیت را در مدرسه مرتفع کنند (یاسمی و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی و ذکر ابعاد تشکیل‌دهنده مدرسه خلاق است.

روش مطالعه و یافته‌ها

روش مطالعه کتابخانه‌ای بود. هدف پژوهشگر انتخاب مواردی بود که بتوانند بیشترین اطلاعات را به دست دهند. بدین معنا که اسناد مکتوبی (مقاله و کتاب) که با موضوع پژوهش بیشترین همخوانی و ارتباط را داشتند، انتخاب شدند. برای این کار از پایگاه‌های داده داخلی از جمله «جهاد دانشگاهی و ایران‌داک» استفاده شد. به‌منظور بررسی ویژگی‌های مدرسه خلاق، تعداد ۲۰ پژوهش مرتبط با موضوع بررسی شدند. سپس از بین ویژگی‌های مطرح‌شده در پژوهش‌های مورد بررسی، شش بعد استخراج شدند: **برنامه درسی خلاق؛** هدف اصلی برنامه درسی خلاق توسعه استعداد و مهارت‌های دانش‌آموزان، تربیت متفکران خلاق، درک موقعیت‌های نامعلوم، ایجاد محیط یادگیری مادام‌العمر و آموزش کارآفرینی است.

دانش آموز خلاق؛ دانش‌آموزان خلاق ویژگی‌های شناختی، رفتاری، عاطفی و عملکردی متعددی دارند که آن‌ها را از یادگیرندگان عادی متمایز می‌کنند. اما این بدین معنا نیست که خلاقیت کسب‌کردنی نباشد، مطالعات بین‌رشته‌ای و پیشینه خلاقیت بر اهمیت آموزش مهارت‌ها تأکید دارند. یادگیرندگان

پی‌نوشت

1. Ken Robinson & Lou Aronica.

منابع

۱. حسینی، افضل‌السادات و برابور، گلرخ (۱۳۹۶). مدرسه خلاق، مدرسه زندگی. انتشارات مدرسه. تهران.
۲. سبحانی‌نژاد، مهدی و حسینی، اشرف‌السادات (۱۳۹۸). تأثیر محتوای برنامه درسی خلاقیت‌محور بر رشد درک خلاق کودکان دوره پیش‌دستانی منطقه دو شهر تهران. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی.
۳. یاسمی، صدیقه؛ حسینی‌خواه، علی؛ کیان، مرجان؛ گرامی‌پور، مسعود؛ حسینی، افضل‌السادات (۱۳۹۹). مدرسه خلاق؛ چپستی و چگونگی در دوره ابتدایی. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. سال نوزدهم، شماره ۷۵.
4. Niu, W., & Sternberg, R. J. (2013). Societal and school influences on student creativity: The case of China. *Psychology in the Schools*, 40(1), 103-114.



مهارت‌های مدیریتی

قسمت
دوم

مدیریت فرصت‌ها

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

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، هدف، مدل پارتو، مدل الفبایی، مدل جدولی

به صفر نخواهد رسید! اما مدیریت زمان به ما امکان می‌دهد نظارت کافی روی همه چیز داشته باشیم و کارهای مهم و مؤثر انجام دهیم.

● انجام دادن همه کارها

سومین تلقی غلط در مورد مدیریت زمان این است که افراد فکر می‌کنند اگر زمان خودشان را مدیریت کنند و برنامه‌ریزی عالی هم داشته باشند، قطعاً می‌توانند همه کارهای خودشان را انجام بدهند! اما مدیریت زمان، انجام دادن همه کارها نیست، چون ما اصلاً نمی‌توانیم همه کارهای خودمان را انجام دهیم و کار عقب افتاده‌ای نداشته باشیم. در حالت کلی،

مدیریت زمان یعنی انجام مهم‌ترین کارها، نه همه کارها! با این وصف، یکی از بزرگ‌ترین اشتباه‌های هر فرد در مدیریت زمان، نپذیرفتن شرایط خودش است! فن‌های مدیریت زمان کاملاً منعطف هستند و هر کسی می‌تواند بر اساس شرایطی که دارد از آن‌ها استفاده و نتیجه موردنظرش را کسب کند! ضمن اینکه خاطرنشان می‌شود، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان یک مهارت است. به عبارت دیگر، صرف داشتن اطلاعات مربوطه و تمرین و ممارست نداشتن برای ایجاد مهارت و عادت‌های مربوطه، راه به جایی نخواهد برد. اکنون با این مقدمه به ۲۰ نکته مهم و مؤثر در مدیریت زمان اشاره خواهیم کرد.

در شماره گذشته به بخش برنامه‌ریزی پرداختیم. در این شماره درباره مدیریت زمان سخن خواهیم گفت. پیش از آن لازم است برخی برداشت‌ها و انتظارات نادرست از مدیریت زمان را یادآور شویم.

تصورات اشتباه درباره مدیریت زمان

نسبت به مدیریت زمان تلقی‌های غلطی وجود دارند که از اهمیت آن می‌کاهند و این توقع ایجاد می‌شود که مدیریت زمان در دنیای امروزی هیچ‌گونه کاربردی ندارد. این موارد عبارت‌اند از:

● تبدیل شدن به ربات

اولین تلقی اشتباه نسبت به مدیریت زمان این است که افراد فکر می‌کنند به ربات تبدیل می‌شوند. یعنی فکر می‌کنند آزادی خودشان را از دست خواهند داد و مثل ربات باید یک مجموعه کارها را انجام بدهند! اما مدیریت زمان آزادی عمل بیشتری به ما می‌دهد و باعث می‌شود وقت بیشتری برای کارهای موردعلاقه‌مان داشته باشیم و کارهایی را انجام بدهیم که از آن‌ها لذت می‌بریم!

● رهایی از اهمال کاری

دومین تلقی غلط این است که افراد فکر می‌کنند اگر زمان خودشان را مدیریت کنند، دیگر اهمال کاری نخواهند کرد، در حالی که اهمال کاری همیشه با ما خواهد بود و معمولاً

۲۰ نکته طلایی درباره مدیریت زمان

۱. تغییر دادن عادت‌ها

عادت‌ها، چه مثبت چه منفی، در زندگی انسان تأثیر شگرفی می‌گذارند. جک کنفیلد^۱ از سخنرانان و نویسندگان مشهور انگیزشی، معتقد است: عادت‌های شما آینده شما را تعیین می‌کند. دارن هاردی^۲ در فصل سوم کتاب پرفروش «اثر مرکب»، به این موضوع پرداخته است که ارائه خلاصه آن توسط نگارنده را می‌توانید از این رمزینۀ مشاهده کنید.



کتاب، مقاله یا سخنرانی خوب، ایجاد انگیزه می‌کند، اما مادامی که به عادت‌های ما تبدیل نشوند، زندگی ما تغییر نخواهد کرد. موفقیت اساساً به ایجاد عادت‌های خوب و ترک عادت‌های بد نیاز دارد. آنچه در اینجا مورد نظر است، عادت‌های زمان‌کش و فرصت‌سوز هستند. مثلاً عادت به اتلاف وقت در فضای مجازی، نشستن پای تلویزیون و شبکه‌های اجتماعی، عادت به حرف‌های بیهوده و عادت به پرخوابی.



روش تغییر عادت می‌تواند مشابه روش ایجاد آن باشد. به این صورت که نخست یک محرک، نشانه یا سرنخ پیش‌روی انسان قرار می‌گیرد و فرد به انجام کاری دست می‌زند. پس از آن، اگر پاداشی از جمله یک لذت یا حس خوب در فرد ایجاد شود، به مرور در پی محرک، پاسخ و پاداش بعدی و تکرار آن، یک عادت شکل می‌گیرد. گفتنی است که عادت‌های بد به‌سختی قابل حذف هستند؛ مگر با عادت‌های خوب جایگزین شوند. به قول مولوی در دفتر پنجم مثنوی: عشق را عشقی دگر برد مگر.

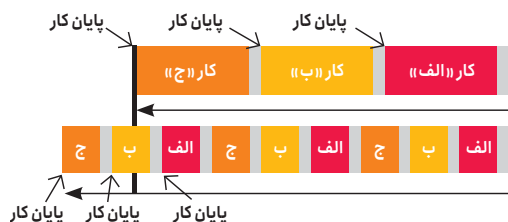
۲. «نه» گفتن!

بهترین واژه دنیا برای صرفه‌جویی در زمان، نه گفتن است! برخی به دلیل خجالت یا رودربایستی، در مقابل درخواست‌ها یا پیشنهادهای گوناگون توان نه گفتن ندارند. اگر نتوانیم به کارهایی که نباید انجام دهیم، هرچند

وسوسه‌انگیز باشند، نه بگوییم، زمان را از دست می‌دهیم و تحقق اهدافمان با اختلال مواجه می‌شود. بنابراین، اگر با درخواست انجام یک کار نادرست و منفی مواجه شدید، با قاطعیت نه بگویید. هرچند طرف مقابل رنجیده یا ناراحت شود. اگر با درخواست کار مثبت، ولی نه در راستای اهداف خودتان، مواجه شدید، برای سهولت می‌توانید از طریق فرد دیگر یا به‌صورت غیرحضورى مانند پیامک و غیره، نه بگویید. اگر هم علاقه‌مند یا ملزم به انجام بودید، می‌توانید زمان را خود تعیین یا فرصت بیشتری درخواست کنید.

۳. پرهیز از انجام دادن کارهای هم‌زمان

انجام کارهای گوناگون در میان هم، که از خطایی رفتاری یا تلقی ناصحیح برخاسته است، آفت‌هایی از جمله کاهش کیفیت و سرعت کار، افزایش احتمال خطا و فشار روانی، و گاه کاهش لذت زندگی و آسیب‌دیدن رابطه‌ها را در پی دارد. گفتنی است، به دلیل لزوم ایجاد آمادگی و تمرکز قبلی برای انجام هر کار اساسی، پراکندگی انجام امور، به مجموع زمان آمادگی و تمرکز، می‌افزاید و همچنان که در این تصویر مشاهده می‌شود، پایان کار به تعویق خواهد افتاد. بنابراین، توصیه می‌شود یک کار یا بخش مشخصی از آن را به پایان برسانید و سپس کار دیگر را شروع کنید.



۴. شناسایی و مقابله با راهزن‌های وقت

دزدهایی در کمین زمان‌های ما هستند. برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: پذیرش مسئولیت‌های بیش از حد، ملاقات‌های برنامه‌ریزی‌شده، تمایل‌نداشتن به واگذاری، بی‌نظمی و آشفتگی، خوش‌وبش‌های دوستانه سرزده و بی‌اندازه، و بالاخره رسانه، تلویزیون و فضای مجازی. برای مقابله با این راهزن‌ها، گاهی باید نه بگویید. گاهی باید محدود کنید. مثلاً ۴۵ دقیقه صرف تماشای تلویزیون یا حضور در شبکه‌های اجتماعی و غیره. گاهی باید برخی کارها را واگذار کنید و گاهی هم لازم است آن را به بعد از انجام کار مهمی که پیش رو دارید، موکول کنید.

۵. پرهیز از تنبلی

اهمال کردن، تعلل و تنبلی هم زمان‌سوز است و فرصت‌ها را زایل می‌کند. برای پرهیز یا درمان آن چند کار توصیه می‌شود:



۷. فاصله گذاشتن بین کارها

برای مدیریت زمان لازم است بین انجام کارها فاصله بگذارید. برخی ۳۰ درصد زمان انجام کار را برای این منظور توصیه می‌کنند. **دراکر**، به ازای هر ساعت کار، ۱۰ دقیقه را پیشنهاد می‌دهد. یعنی شروع کار بعدی را ۱۰ دقیقه بعد از پیش‌بینی انجام کاری یک‌ساعته در نظر بگیرید. علت اصلی این است که اگر به دلیلی انجام کار قبلی طول بکشد، به کار بعدی لطمه نزنند و احساس نظارت و خودباوری ما در مدیریت زمان به مخاطره نیفتد.

۸. انجام کار گروهی

کار گروهی علاوه بر هم‌افزایی، به زمان برکت می‌دهد و موجب تسریع در انجام کار و صرفه‌جویی در زمان می‌شود؛ به‌خصوص اگر افراد کاری را که موردعلاقه و مهارتشان است بر عهده داشته باشند. تکه‌فیلم مسابقهٔ لاک‌پشت و خرگوش با این رمزینه، در این‌باره شاهد خوبی است. این همان داستانی است که از کودکی به ما گفته بودند، ولی نه به‌طور کامل! در اینجا قدرت و سرعت کار گروهی به‌خوبی مشاهده می‌شود.



۹. انجام کارهای مشابه در زمان پیوسته

به‌منظور حفظ تمرکز و زمان، اگر قرار است چند کار مشابه یا در موقعیت‌های مکانی نزدیک به هم را انجام دهیم، لازم است به‌طور پیوسته و در پی هم انجام شوند. به‌عنوان مثال، اگر قرار است چند تلفن بزینیم، بهتر است آن‌ها را پیایی انجام دهیم. یا مواد مصرفی موردنیاز یک یا چند هفته را یکجا خریداری کنیم. یا اگر قرار است چند کار در بخش‌های گوناگونی از شهر انجام دهیم، طوری برنامه‌ریزی کنیم که کارهای مربوط به مکان‌های نزدیک به هم را هم‌زمان انجام دهیم.

۱۰. تجهیزات خوب

هر فرد در هر رشته‌ای برای انجام شایستهٔ کار خود از ابزارها و تجهیزات خاصی استفاده می‌کند. تجهیزات نامناسب نه تنها انجام کار را با کندی مواجه می‌کنند، بلکه بر کیفیت آن نیز تأثیر می‌گذارند. داشتن تجهیزات خوب نیز افزون بر کیفیت‌بخشی به کار، موجب صرفه‌جویی در زمان می‌شود.

۱۱. افزایش مهارت‌ها

داشتن توانایی و مهارت بالاتر نیز سرعت و کیفیت کار را بهتر می‌کند. حکایت مردی است که با اره‌ای کند به‌سختی مشغول بریدن درختان است. وقتی از او سؤال شد چرا اره‌ات

- تنبلی خود را توجیه نکنید؛

- برای خود نسبت به انجام کار ایجاد علاقه کنید. علاقه‌مندی در انجام کار مانع از تنبلی می‌شود. این کار می‌تواند با توجه به نتایج حاصله و لذت دستاوردهای مربوطه صورت پذیرد؛

- کار را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کنید تا رغبت به انجام آن بیشتر شود؛

- سخن و القای درونی مثبت داشته باشید و به خود برچسب مثبت بزنید؛

- با آدم‌های با اراده رفت‌وآمد کنید، چرا که انگیزه هم مثل خمیازه مسری است؛

- حالت آدم‌های با اراده را به خود بگیرید که این ظاهر بر باطن مؤثر است. همچنان که امام علی علیه‌السلام فرمودند: «کمتر کسی است که خود را به گروهی شبیه ساخت و مانند آنان نشد»؛

- فاصلهٔ بین تصمیم و اقدام را کم کنید. تا قبل از فروکاست هیجان مربوطه، عمل مربوطه انجام شود؛

- ضرب‌الاجل تعیین کنید تا مانع از تعویق اجرای عمل شوید. قانون «پارکینسون» در مدیریت مفهومی رایج است و مضمون آن این است که «هر کار به اندازهٔ زمانی که برای آن تخصیص داده‌شده است، طول می‌کشد.»



۶. افزایش سرعت

تسریع در انجام امور تا زمانی که به کیفیت کار لطمه وارد نکند، موجب گشایش زمان و بهبود مدیریت آن می‌شود. دیدن بخش مرتبطی از پویانمایی زوتوپیا با استفاده از این رمزینهٔ جالب است. در این خصوص، منظم‌بودن در مقابل شلخته‌بودن، استفاده از فناوری، هیجان‌داشتن، تمرین و تکرار و بالاخره وادار کردن به سرعت عمل بالا می‌تواند در سرعت‌بخشی به کارها کمک کند. خاطرنشان می‌شود، سرعت در برخی امور مانند غذاخوردن، عبادت، روابط عاطفی و تفریح پسندیده نیست.



۱۶. استفاده دائم از تقویم

خوب است کارهایتان را در یکجا از جمله تقویم یا سررسید بنویسید؛ نه اینکه برخی را در کاغذ، برخی را در نرم افزار یا برخی را در گوشی تلفن همراه. هنگام درج کارها در تقویم نیز نکات گفته شده را در نظر داشته باشید. به عنوان مثال، زمان را بودجه بندی کنید و سهم هریک از امور مانند کار، خانواده، تفریح، عبادت و غیره را در نظر داشته باشید. همچنین، از انجام دو کار در یک زمان پرهیز کنید. قرارها را یادداشت کنید و بین دو کار متوالی فاصله مناسب بگذارید، و بالاخره به کارهای مکتوب تقویم متعهد باشید. گفتنی است، کارهای جزئی و کوتاه مدت را درج نکنید، بلکه آن‌ها به سرعت را انجام دهید تا فهرست کارها طولانی نشود.

۱۷. معجزه سحرخیزی

استفاده از سحر و بازده ویژه آن، همچنین فاصله بیدار شدن تا حضور در محل و شروع کار، فرصت ارزشمندی است. در کتاب مدیریت زمان **برایان ترسیسی**، ارزش و بهره‌وری استفاده از این زمان، سه برابر دیگر زمان‌ها تلقی شده است. لاقلاً می‌توان در این زمان فهرست نویسی، اولویت بندی و مقدمات انجام کارهای روز را انجام داد.

۱۸. قدرت بازبینه (چک لیست)

تظیم بازبینه برای انجام کار، علاوه بر آنکه نظم و حس خوب را منتقل می‌کند، مانع از فراموشی کارها نیز می‌شود. بنابراین، خوب است قبل از انجام کارهای خود، بخش‌های مربوطه را به بازبینه تبدیل و سپس بر اساس آن اقدام کنید.

۱۹. تعیین حدود

اگر برای هر کاری اندازه و حدود تعیین کنید، در آن تمرکز پیدا می‌کنید. به عنوان مثال، اگر برای مطالعه ده دقیقه وقت بگذارید، در آن هنگام، بر نکات کتاب متمرکز خواهید شد. اگر برای جلسه‌ای ۲۰ دقیقه وقت بگذارید، سراغ اصل مطلب خواهید رفت. اگر در مواجهه با افراد پرحرف، مدت تعیین کنید، از حاشیه روی کاسته می‌شود. در چنین مواردی احساس ارزشمندی و حس خوب ایجاد می‌شود.

۲۰. انجام هر کار در وقت طلایی خود

بسیاری از کارها وقت طلایی دارد که در آن زمان با سرعت بیشتری انجام می‌شود. به عنوان مثال، می‌توان زمانی به محل کار رفت که با رفت و آمد کمتری مواجه باشیم. مشابه این مورد برای رفتن به جایگاه سوخت، خرید نان، کارهای اداری و غیره است.

در پایان خاطرنشان می‌کنم، با وجود موارد ذکر شده، گاه رخدادهایی غیرمنتظره موجب اتلاف وقت یا صرفه جویی در آن می‌شوند. استفاده خوب، مفید و ارزشمند از وقت، توفیقی است از پروردگار. برخی امور از جمله اطاعت فرمان الهی، خوب انجام دادن کارها و رضایت پدر و مادر موجب برکت در زمان می‌شود. ■

را تیز نمی‌کنی، گفت: وقت ندارم! در حالی که اگر وقتی برای تیز کردن اره‌اش می‌گذاشت، سریع‌تر و مؤثرتر کار را به انجام می‌رساند. این هفتمین عادت در کتاب معروف مدیریتی هفت عادت مردمان مؤثر، نوشته **استفان کاوی** است.

۱۲. استخدام نیروهای کارآمد و متخصص

با توجه به اینکه امکان و توان انجام همه کارها بر عهده افراد و به‌ویژه مدیران نیست، بنابراین، انجام امور با همکاری افراد صورت پذیرد. در این خصوص، جذب ستاره‌ها و افراد متخصص موجب تسریع و کیفیت بخشی کارها خواهد شد. این شرایط در کاهش دغدغه و زمان پیگیری و نظارت مدیران نیز بسیار مؤثر است.

۱۳. برون سپاری

گاهی اوقات انجام کارها از طریق برون سپاری، در جنبه‌های گوناگون از جمله زمان، به صرفه خواهد بود. برون سپاری با تفویض متفاوت است. در برون سپاری، ما هزینه می‌کنیم و انجام کار را به خارج از مجموعه واگذار می‌کنیم تا از هزینه‌های بیشتر مادی و معنوی بکاهیم.

۱۴. مدیریت جلسه کاری

هر مدیری بیشترین وقت خود را صرف برگزاری جلسات می‌کند. در این خصوص توجه به چند نکته می‌تواند در مدیریت زمان مؤثر باشد:

- از تشکیل جلسات غیرضروری پرهیز کنید؛
- در جلسات غیرضروری شرکت نکنید؛
- سعی کنید جلسات را کوتاه و مفید برگزار کنید و مانع از صحبت‌های متفرقه شوید. برای این منظور فرض کنید بابت هر دقیقه حضور شرکت کنندگان باید مبلغ قابل توجهی به هر یک پرداخت کنید؛
- از حضور افراد نامرتب و غیرضروری در جلسه اجتناب کنید؛
- موضوع و هدف جلسه را مشخص و مکتوب کنید.
- بحث را با رعایت اولویت‌ها در مسیر صحیح هدایت کنید؛
- برخی جلسات کوتاه را ایستاده برگزار کنید؛
- هرگونه مزاحمت و حواس پرتی از جمله تلفن همراه را کنار بگذارید؛
- جلسه را به موقع شروع کنید، حتی اگر همه حضور نداشته باشند؛
- حتماً در پایان جلسه خروجی بگیرید و صورت جلسه تنظیم کنید.

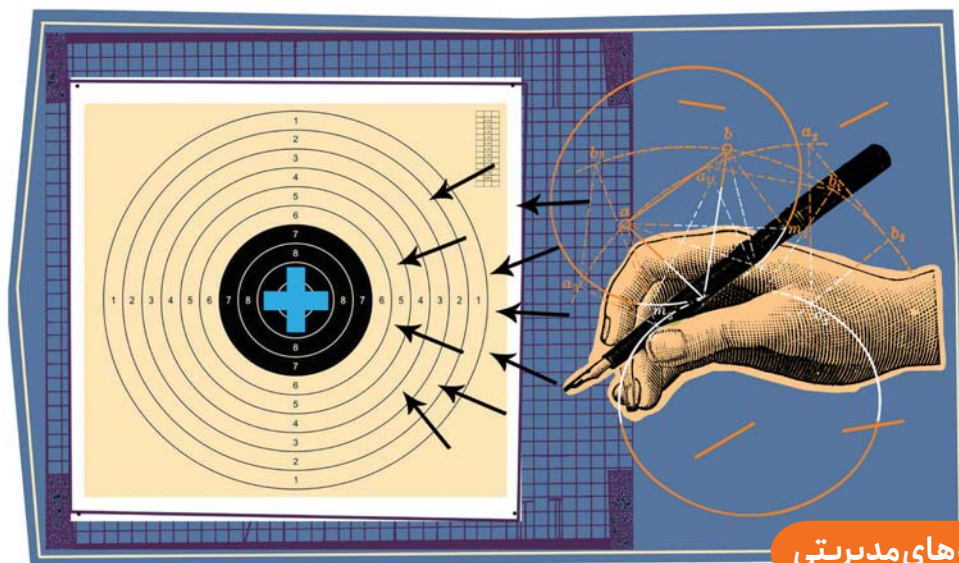
۱۵. انجام کار با دقت و بدون وسواس

در انجام کار دقت کنید، ولی دچار وسواس نشوید. کاری که با دقت انجام نشود، گاه موجب دوباره کاری و اتلاف وقت می‌شود. کاری هم که با وسواس همراه باشد، وقت را از بین می‌برد و عمر را ضایع می‌کند. وسواس گاه به تمیزی یا پاک‌ی مربوط است و گاه به چیدمان، خرید یا موارد دیگر.

پی نوشت‌ها

1. Jack Canfield
2. Darren Hardy

۳. اِنْ لَمْ تَكُنْ خَلِيماً فَتَحَلِّمْ فَانَّهُ قُلٌّ
مَنْ تَشَبَهَ بِقَوْمٍ اِلَّا اَوْشَكَ اَنْ يَكُونَ
مِنْهُمْ. (نهج البلاغه، حکمت ۲۰۷).



مهارت‌های مدیریتی

۱۰ پند در ۹ بند

● ارشاد استعدادی

مدیران مدرسه‌ها همواره و به‌طور مستمر در جریان و مسیر نظارت و هدایت خویش، به مثابه «رهبران تغییر» ایفای نقش می‌کنند. شاید برخی از آنان آگاهانه عوامل مؤثر در رهبری تحولی و اثربخش مدنظرشان نباشند، اما در واقع در فرایند تغییرات حرکت می‌کنند. توجه به چند پند در این زمینه خوب است. امید که مورد توجه مدیران قرار گیرد. آنچه ملاحظه می‌کنید، برابند مطالعه پر اکنده‌ای است که طی یک دوره تجربه در مدیریت جمع آوری شده است.

۱. هدف‌گذاری کنید.

توانمندی‌هایمان را آزاد کنیم:

- توانایی در هدف‌گذاری مهارتی اصلی برای موفق شدن است. بدون هدف تحت‌تأثیر جذر و مد زندگی بالا و پایین می‌رویم، اما با داشتن هدف، چون تیری از کمان دررفته، به‌سوی هدف به حرکت درمی‌آییم تا به آن اصابت کنیم؟ **هاپکینز** می‌گوید: «هدف سوخت کوره موفقیت است».

- به آنچه می‌خواهیم فکر کنیم، نه به آنچه نمی‌خواهیم. به آنچه بیشتر بیندیشیم، آن می‌شویم. درباره نگرانی‌ها کمتر حرف بزنیم، گناه ناکامی‌هایمان را به گردن دیگران نیندازیم، بلکه درباره هدف‌هایمان حرف بزنیم. به‌آنچه می‌خواهیم فکر کنیم و درباره‌اش حرف بزنیم. زندگی بدون هدف مانند رانندگی در مه غلیظ است. مهم آن است که دقیقاً بدانیم چه می‌خواهیم، آنگاه چون کبوتر لانه‌یاب، هدف‌جویی می‌کنیم و به لانه می‌رسیم.

چرا هدف‌گذاری نمی‌کنیم؟

- اهمیت هدف‌گذاری را نمی‌دانیم.
 - نمی‌دانیم چگونه هدف‌گذاری کنیم (هدف‌گذاری با رویکردی فرق می‌کند).
 - ترس از شکست داریم.
 - ترس از تردشیدن داریم.
- نقطه شروع رسیدن به هر هدفی میل و آرزو و شوق تغییر است. یعنی اشتیاق سوزان. بهای خواسته‌هایمان را باید بپردازیم؛ در ابتدا، نه در انتها؛ مثل چای‌خانه (تريا)، نه رستوران!

۲. مثبت‌اندیش باشید.

مثبت‌اندیشی یکی از ویژگی‌های بارز رهبران تغییر است. احساسات منفی، ترس،

افسوس خوردن، غبطه خوردن، احساس حقارت و خشم به بار می‌آورند. احساسات مثبت هم عشق، آرامش، شادی، اشتیاق و قدرت می‌دهند.

۳. باورهایمان را تحلیل کنید.

- از آغاز (از نو) شروع کنیم. با بررسی وضعیت موجود به آغاز می‌رسیم. مثلاً برای کم کردن وزن اول باید خودمان را وزن کنیم. شروع خوب نیمی از کار است. تشخیص درست هم نیمی از درمان است.
- پیشرفت‌مان را اندازه بگیریم.
- راه‌بندها (موانع) را از میان برداریم. شکست موقتی لازمه موفقیت است.
- در زمینه کاری خود به تخصص برسیم.
- با اشخاص مناسب معاشرت کنیم.
- برنامه‌ریزی کنیم (دست‌به‌کار شدن).
- هر روز هدف‌هایمان را مرور کنیم.
- پیوسته اهدافمان را مجسم کنیم.
- ذهن فراهم‌کننده خود را فعال کنیم.
- در برخورد با همه موانع انعطاف داشته باشیم.
- خلاقیت ذاتی خود را آزاد کنیم.
- مداومت کنیم تا به موفقیت برسیم.

۴. سر رشته امور زندگی خود را در دست بگیرید.

- بزرگ‌ترین مسئله یا منبع منفی در زندگی را در نظر بگیرید. در قبال آن چه مسئولیتی دارید؟
- خود را رئیس شرکت خود در نظر بگیرید. اگر ۱۰۰ درصد سهام آن را داشتید، چه رفتار متفاوتی را به نمایش می‌گذاشتید؟

● از همین امروز تصمیم بگیرید کسی را به خاطر حوادث زندگی‌تان سرزنش نکنید. به جای آن، بپذیرید که مسئولیت کامل همه حوادث زندگی در اختیار شماست.

● بهانه نیاروید و راه ترقی را بپیمایید. تصور کنید عذر و بهانه‌های مطلوب شما پایه و اساسی ندارند و با این ذهنیت رفتار کنید.

● خود را نیروی اصلی خلاق در زندگی ببینید. شما از آن جهت در موقعیت و شرایط فعلی قرار دارید که آن را انتخاب کرده‌اید. چه چیزی را باید تغییر بدهید؟
● امروز مصمم شوید هر کسی را که به هر طریق شما را رنج داده است، بیخشید. فراموش کنید. دیگر درباره‌اش حرف نزنید. به جای آن، به کاری که برایتان مهم است بپردازید تا فرصتی برای فکر کردن به این موضوع نداشته باشید.

۵. از نو شروع کنید.

● واقعیت شرایط فعلی را با توجه به هدف‌های عمده خود مشخص کنید. در حال حاضر در کجا هستید و می‌خواهید به کجا برسید؟
● اصل اندیشه از مبدأ صفر را در زمینه‌ای از زندگی خود به کار ببرید. امروز چه کاری می‌کنید که اگر قرار باشد از نو بکنید، آن را انجام می‌دهید؟
● شرایط مالی زندگی خود را به‌طور کامل تحلیل کنید. امروز چه مبلغی کسب درآمد می‌کنید؟ ارزش‌داری‌های شما در حال حاضر چقدر است؟ در این زمینه‌ها چه هدف‌هایی را جست‌وجو می‌کنید؟
● مهارت‌های خود را تحلیل کنید. در چه زمینه‌هایی خوب هستید؟ در چه زمینه‌هایی باید بهبود پیدا کنید؟
● مشخص کنید در هر ساعت چه مبلغی درآمد دارید. برای کسب این درآمد چه می‌کنید؟ چه باید بکنید که در ماه‌های آینده بر درآمد ساعتی خود بیفزایید؟
● تصور کنید کارتان در آینده در همه زمینه‌ها عالی باشد. برای اینکه این پنداره به تحقق پیوندد، چه باید بکنید؟

۶. با اشخاص مناسب معاشرت کنید.

● فهرستی از مهم‌ترین اشخاص موجود در زندگی و دنیای کاری‌تان تهیه کنید.
● فهرستی از مهم‌ترین اشخاص موجود در زندگی خود تهیه کنید تصمیم بگیرید با این اشخاص می‌خواهید چگونه رابطه‌ای داشته باشید.
● گروه‌ها و سازمان‌هایی را که می‌خواهید به آن‌ها بپیوندید، مشخص کنید. همین امروز به آن‌ها رزگ بزنید و بخواهید در جلسه آن‌ها شرکت کنید.
● فهرستی از افراد برجسته و سطح بالا در جامعه یا حرفه خود تهیه و سعی کنید با آن‌ها به‌طور شخصی آشنا شوید.
● متصد هرگونه فرصتی باشید تا چرخه اجتماعی خود را بسط دهید. برای اشخاص نامه بنویسید و کارت بفرستید. در هر فرصتی که پیدا می‌کنید، با دیگران ارتباط برقرار سازید.

۷. دست به کار شوید.

● فهرستی از هر کاری که فکر می‌کنید برای دستیابی به هدف به آن‌ها احتیاج دارید، تهیه کنید. هیچ موردی را از قلم نیندازید.
● فهرست کارها را اولویت‌بندی کنید. مهم‌ترین کاری که باید بکنید کدام است؟ دهمین کار مهمی که باید بکنید، چیست؟ و ...
● ترتیب انجام‌دادن کارها را مشخص کنید. ابتدا کدام کار را باید انجام بدهید؟
● به این نتیجه برسید که چه زمان و چه مبلغی برای رسیدن به هدف احتیاج دارید. آیا از پول و منابع کافی برخوردارید؟
● برنامه خود را به‌طور منظم تجدیدنظر و بازنویسی کنید. این کار، به‌خصوص وقتی اطلاعات جدیدی به دست می‌آورد، از ضرورت بیشتری برخوردار می‌شود.

۸. زمان را مدیریت کنید.

● فهرستی از همه کارهایی که می‌خواهید در ماه‌ها و سال‌های آینده انجام دهید تهیه کنید. فهرست خود را تحلیل و مواردی را انتخاب کنید که در زندگی شما بیشترین اثربخشی را داشته باشند.

● کارهایی را که باید روز بعد انجام دهید، مشخص کنید. بگذارید در حالی که در خواب هستید، ذهن نیمه‌هشیار شما روی آن کار کند.

● با توجه به قانون ۸۰-۲۰، اولویت کارهایتان را مشخص کنید. از روش «الفبا» برای رسیدن به اولویت‌های کاری استفاده کنید.

● مهم‌ترین کار را انتخاب کنید؛ کاری که انجام‌دادن یا ندادن آن بیشترین نتایج و پیامدها را مشخص می‌کند. این کار را با حرف «الف-۱» مشخص کنید.

● بلافاصله با مهم‌ترین کارتان شروع کنید. به خود نظم و ترتیبی بدهید که تا تمام کردن ۱۰۰ درصد کار دست از تلاش برندارید.

۹. ذهن فراهشیار خود را فعال کنید.

● به زندگی گذشته خود بیندیشید و به یاد زمانی بیفتید که ذهن فراهشیار مسئله‌ای را برای شما حل کرد و شرایطی فراهم شد که به هدف خود برسید.
● مهم‌ترین هدف خود را انتخاب کنید. هدف را به‌روشنی و به تکرار در ذهن خود مجسم کنید و مطمئن باشید در زمان مناسب تحقق پیدا می‌کند.
● هم‌روزه با خود خلوت و مراقبه کنید. بگذارید ذهنتان آرام بگیرد تا جواب دقیق و مناسب موردنظرتان را پیدا کنید.
● عادت کنید به نقطه‌نظرهای ذهن فراهشیار خود بها بدهید و بر اساس آن‌ها کار کنید. تردید را کنار بگذارید. ایمان راسخ داشته باشید که وقتی به این نیروی موجود در خود اعتماد می‌کنید، بهترین‌ها برایتان اتفاق می‌افتند.
● سعی کنید با تمرکز ذهن مسئله خود را حل کنید و اگر این‌گونه به راه حل نرسیدید، ذهنتان را در جای دیگری سرگرم کنید. به این ترتیب، درست در زمان مناسب، آنچه را به دنبال آن هستید، پیدا خواهید کرد.

۱۰. در همه مواقع انعطاف داشته باشید.

● به‌طور منظم این سؤال را از خود بپرسید: با زندگی‌ام به واقع چه می‌خواهم بکنم؟ و بعد مطمئن شوید هدف‌های جاری و فعالیت‌های شما با جوابتان در هماهنگی به سر ببرند.
● با زندگی و هدف‌هایتان صادق و واقع‌بین باشید. تصمیم بگیرید دنیا را به همان شکلی که هست ببینید، نه به آن شکلی که دوست دارید باشد.
● در هر جایی که احساس مقاومت و فشارروانی می‌کنید، اذعان کنید ممکن است اشتباه کرده باشید.
● اگر موقعیت تغییر کرده است، اگر اطلاعات جدیدی به‌دست آورده‌اید، بخواهید که ذهنتان را تغییر بدهید و با توجه به واقعیت‌های جدید تصمیم‌های جدید بگیرید.
● به هر مسئله و مانع نگاه کنید و بخواهید از آن‌ها درسی بیاموزید. آیا باید تغییر مسیر بدهید؟ آیا باید در اقدامات خود تجدیدنظر کنید؟ اگر این‌طور است، بلافاصله دست‌به‌کار شوید.



مداومت کنید تا به موفقیت برسید.

● بزرگ‌ترین چالش پیش روی خود را در راه رسیدن به موفقیت شناسایی کنید. تصور کنید همه چیز برای این است که عزم و اراده شما را آزمایش کنند. تصمیم بگیرید هرگز تسلیم نشوید.
● به گذشته زندگی خود فکر کنید. لحظاتی را به یاد آورید که مداومت و پشتکار سبب پیروزی شما شد. هرگاه با مشکلات روبه‌رو می‌شوید، این لحظات را به خود یادآور شوید.
● از قبل مصمم شوید جایی که به‌شدت خواهان رسیدن به هدف باشید، هرگز تارسیدن به موفقیت تسلیم نخواهید شد.
● مشکلات و موانع را فرصتی مناسب در نظر بگیرید. همیشه به چیزی دست پیدا می‌کنید که بتوانید از آن بهره بگیرید.
● در هر شرایطی راه‌حل‌گرا و عمل‌گرا باشید. به این فکر کنید که برای حل مشکلاتتان چه می‌توانید بکنید؟ هرگز تسلیم نشوید.
● کسی که هوش متوسط ولی هدف‌های روشن داشته باشد، از نابغای که نمی‌داند دنبال چه می‌گردد پیشی می‌گیرد. ■

مدیریت مدرسه مبتنی بر رهبری معنوی

مؤلف: حسن ملکی

ناشر: مؤسسه فرهنگی مدرسه برهان (۰۲۱-۸۸۸۰۰۳۲۴)

سال چاپ: ۱۳۹۹

رهبری معنوی با توسعه انسانی و شرایط متغیر و پیچیده کنونی نسبت به سایر سبک‌های رهبری تطابق بیشتری دارد و کمک می‌کند افراد با انگیزش درونی و با تمام وجود در کارها مشارکت کنند. در این کتاب، مدلی برای «مدیریت مدارس ابتدایی با رویکرد رهبری معنوی» ارائه شده است.



مدارس یادگیرنده مرآت، مدارس باز - مدارس سالم

(مدارسی که در آن‌ها رویکردهای پیشرفته آموزشی اجرا می‌شوند)

مؤلفان: وینک هوی، جان تارتر، رابرت کات کمپ

مترجمان: حیدر تورانی، سیما اتحادی

ناشر: مؤسسه مدارس یادگیرنده مرآت (۰۲۱-۸۸۳۴۸۵۳۴)

سال چاپ: ۱۳۹۹

کتاب «مدارس باز - مدارس سالم» با هدف بهبود وضعیت آموزش و رشد ذهنی دانش‌آموزان نوشته شده است. در این کتاب پژوهش محور و روش مدار ماهیت محل کار، فرهنگ و سلامت سازمانی مدرسه به روش علمی شرح داده می‌شود و چگونگی کاربرد پرسش‌نامه توصیف جو سازمانی «هالپین OECD» و ابزار اصلاح‌شده آن با نام «OCDQ-R6» معرفی می‌شود. همچنین، در کتاب پرسش‌نامه جو سازمانی برای دبیرستان‌ها ارائه می‌شود و پرسش‌نامه «سلامت سازمانی برای مدرسه»، ابعاد و ابزارهای جدید آن و نیز شاخص‌های سلامت مدرسه بررسی می‌شود. در پایان، نتایج پژوهش در باب سلامت جو مدرسه و روش‌های پژوهش در آموزش به‌عنوان راهنمایی کاربردی مورد بحث قرار می‌گیرد و با استفاده از ابزارهای سنجش سلامت و جو، چگونگی عملیاتی کردن آن‌ها در مدرسه توضیح داده می‌شود.



باهمراهان

فاطمه جاتن، تنکابن، مازندران؛ شهاب نصیری‌نیا، مریوان، کردستان؛ افسانه صوفی، میانه، آذربایجان شرقی؛ ندا فرخ‌بین، بوشهر؛ مریم دست‌داده، آمل، مازندران؛ سیدعلی عبداللہی حسینی، قائم‌شهر، مازندران؛ فاطمه نصرتی، کرج، البرز؛ مصطفی سهرابلو، کردستان؛ مریم حسین، شهریار، تهران؛ اکبر کریمی دستگردی، اصفهان؛ سید جهاد هاشمی اصل عرب، خرمشهر، خوزستان؛ عشرت بامری، دلگان، سیستان و بلوچستان؛ نرگس حسینی‌مقدم؛ زینب ذاکری خطیر، قائم‌شهر، مازندران؛ فرزانه غریبی، اراک؛ محمدباقر نصیری، زنجان؛ براتعلی غضنفری‌نژاد، دهاقان، اصفهان؛ امیر مقصود، ارومیه، آذربایجان غربی؛ معصومه کریمی، تبریز، آذربایجان شرقی؛ رقیه قاسمی اصل لاهرودی، اردبیل؛ سامان مجیدی، بانه، کردستان؛ فاطمه‌سادات نبی‌پور، شهرقدس، تهران.

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

ما همچنان منتظر آثار شما هستیم.

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



برای دسترسی به فراخوان پویش کنید.

روز معلم بر عالم و عالم و آدم مبارک باد



خداوند هم کارگر است و هم معلم! چراغ جهان را افروخت و آدمی را آنچه نمی دانست آموخت. پیامبر (ﷺ) نیز هم کارگر است و هم معلم! «شبانی» کرد و «معلمی» و معلم مبعوث شد. خودش گفت: **إِنِّي بُعِثْتُ مُعَلِّمًا!** همه خوبان بدون استثنا معلم اند و همه معلم ها بدون استثنا خوب.

شما کسی را می شناسید که معلم نباشد؟

وقتی هیچ کس نیست «خودمان» هستیم! وقتی در خود و با خود سخن می گوئیم، معلمی می کنیم. وقتی خود را سرزنش می کنی که چرا چنین کردی، کلاسی تشکیل داده ای در خود. در این کلاس، معلم تویی، دانش آموز تو و کلاس وجود خودت! چه کلاس عجیبی!

این کلاس وقت قبلی نمی خواهد، به میز و صندلی و کارگاه نیاز ندارد. بی هیچ هزینه ای برگزار می شود و اتفاقاً بهترین کلاس دنیاست با بهترین معلم. کلاسی در سکوت، درون ما «انتفاعی ترین» مدرسه دنیاست.

به نظر می رسد بهترین زمان برگزاری این کلاس «شبان» باشد!

پس ما در خویش معلمیم و چون همیشه با خویشیم، همیشه معلم!

با این توصیف، همه و همیشه معلمیم. روز و شب معلمی بر همگان مبارک باد.

روز معلم بر خدا هم مبارک باد!

خداوند وقتی ما را ساخت، به خودش تبریک گفت: «فتبارک الله احسن الخالقین.»

ما نیز به خودمان که خود را می سازیم آفرین بگوئیم. به معلمان که ما را می سازند آفرین بگوئیم. به هر که و هر چه، هر جا و هرگاه به ما درس بیاموزد تحسین و آفرین بگوئیم. و اگر پدیده های عالم نیز درس آموزند، به این معلمان نیز تبریک بگوئیم.

روز معلم بر عالم و عالم و آدم مبارک باد!



فراخوان مسابقه

خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری

- در صورت امکان تجربه‌ها با عکس و فیلم مستندسازی شوند (اختیاری).
- آثار باید در قالب نرم‌افزار ورد و حداکثر در ۱۰۰۰ کلمه نوشته شوند.

تذکره ۱: مطالب بالای ۱۰۰۰ کلمه در گردونه داوری قرار نمی‌گیرند.

تذکره ۲: مطالب کمتر از ۵۰۰ کلمه در اولویت قرار می‌گیرند.

- مشخصات نویسنده به‌طور کامل (نام، سمت، شهر و استان محل سکونت و شماره تماس) روی مطالب ذکر شود.

نحوه ارسال آثار

شرکت‌کنندگان در مسابقه آثار خود را از طریق رایانامه modiriat@roshdmag.ir به دفتر مجله بفرستند.

آثار برگزیده در مجله رشد مدیریت مدرسه به چاپ خواهند رسید.

ماهنامه رشد مدیریت مدرسه به‌منظور گردآوری تجربه‌ها و خاطره‌های مدیران، مربیان و معاونان مدرسه‌ها و همچنین کارشناسان آموزش و پرورش، مسابقه‌ای را در دو بخش **خاطره‌نویسی و تجربه‌نگاری** برگزار می‌کند.

مهلت ارسال آثار: ۳۱ خردادماه ۱۴۰۲

جوایز برندگان:

در هر بخش به پنج نفر اول جوایزی نقدی به همراه لوح تقدیر و به پنج نفر بعدی لوح تقدیر اهدا خواهد شد.

شرایط ارسال آثار

- خاطره‌ها و تجربه‌ها باید با مدرسه و گروه مدیریتی مدرسه مرتبط باشند.
- بکروتازه‌بودن و درس‌آموز و الهام‌بخش بودن موضوع، و همچنین نگارش صحیح و سلامت نثر در امتیازدهی داوران تأثیر خواهد داشت.