

رشد



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و سوم
شماره پی در پی ۱۵۲ | مهر ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
www.roshdmag.ir

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

دو بال پرواز

از تربیت چندساختی
تار هبری چندساختی

پرده خوانی یا پرده نویسی؟

کیفیت یک مقوله فرهنگی است...



حرف اول

نکته مهم در زندگی‌های جمعی و سازمانی و در مدیریت آن است که زبان تنوع و کنار آمدن با تفاوت‌ها را یاد بگیریم و بیهوده تلاش نکنیم همه مثل ما بشوند، چون این امر تحقق نمی‌یابد و موجب تنهایی ما می‌شود. بلکه باید بیاموزیم چگونه تفاوت‌ها را بپذیریم و در میان تنوع و گوناگونی‌هایی که سرشت نظام هستی‌اند، بالنده و شکوفا شویم.

حیدر تورانی



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست و سوم | شماره پی در پی ۱۵۲ | مهر ۱۴۰۳ | صفحه ۴۸



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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی،

دکتر سید محمد نوروزیان امیری،

سیده فاطمه شبیری

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسائاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویر ساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ نمابر: ۰۱۴۷۸ ۸۸۳۰

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۰۰۹۹۵۰۰۰۰۰

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۴۳۲۰۸

رشد مدیریت مدرسه را در پیام رسان شاد
به این نشانی دنبال کنید.



@roshd_modiriat



nazar.roshdmag.ir

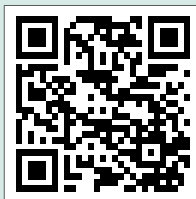
خانواده مجلات رشد
همه تلاش خود را کرده است
تا این مجله در دسترس عموم
جامعه تربیتی کشور قرار گیرد
و همه مخاطبان در میهن عزیز
اسلامی مان امکان تهیه آن را
داشته باشند.

قیمت: ۵۰۰۰ ریال

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی 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. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ 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، رمزین را بپوش کنید.

بال‌های پرواز

● دکتر حیدر تورانی

توسعه است. مشارکت یعنی بفهمیم چرا برای هر آنچه ما باید یاد بگیریم، دوتا دوتا عضو داریم: دو گوش، دو چشم، دو سوراخ بینی و ... ولی برای هر آنچه باید یاد بدهیم یک عضو داریم. فقط یک زبان داریم. با این زبان زیاد سخن می‌گوییم و این فرصت شنیدن را از ما سلب می‌کند. بر آنیم تا یاد بگیریم اندکی توان شنیدن را در خودمان زیاد کنیم. یعنی مشارکت کنیم و مشارکت یعنی باور شنیدن سخن دیگری که لازمه نوسازی اجتماعی و فرهنگی و پیشرفت همه‌جانبه است. زیرا مشارکت بر اثربخشی برنامه‌های بهسازی و نوسازی اجتماعی و فرهنگی می‌افزاید و از این طریق به رشد همه‌جانبه مدرسه، خانواده و جامعه کمک می‌کند. مشارکت فرایند کیفیت تصمیم‌ها را بالا می‌برد و کارایی ساختار سازمانی مدرسه را تقویت می‌کند. مشارکت می‌کوشد فرایند برنامه‌ریزی و اجرای مؤثر تغییرات قابل قبول را بهبود بخشد. مشارکت به آموخته‌ها عمق بیشتری می‌بخشد، قدرت تشخیص را بالا می‌برد و تصمیم‌ها را اثربخش می‌کند.

بیاییم برای بهره‌گیری از مزیت‌های رویکرد گفت‌وگو و مشارکت، یکپارچه، همدل و همراه شویم و مهارت‌های لازم را در این دو بال گسترش دهیم و بیش از هر چیز نگرش خود را با فعالیت‌های مشارکتی و گفت‌وگو به نحوی مؤثر بازسازی کنیم. این‌گونه است که ان‌شاءالله یک سال تحصیلی موفق و مؤثر را تجربه خواهیم کرد؛ سالی که همگان ذیل این دو بال احساس راحتی و نشاط و بهروزی کنند. ■

راستی چقدر زیبا و دل‌نشین است که آغاز سال تحصیلی را در جایگاه مدیر، رهبر تربیتی و آموزشی مدرسه ایفای نقش می‌کنیم. خداوند متعال را بابت این نعمت بزرگ می‌ستاییم و از او می‌طلبیم به تلاش ما در بهیوی و کیفیت‌افزایی مدرسه برکت و توسعه ببخشد و انگیزه و علاقه ما را در خدمت به نونهالان میهن عزیز اسلامی صدچندان کند.

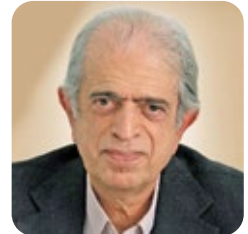
امسال عزممان را جزم کرده‌ایم تا در فضایی آرام و اعتمادافزا، دو بال گفت‌وگو و مشارکت را در مدرسه و پیرامون آن بکشاییم و همگان را در فرایند تعاملی بین مربی و متربی و دادن فرصت به متربی برای احیای همه ظرفیت‌های وجودی خویش در رسیدن به کمال، مجتمع و بسیج کنیم. گفت‌وگو نقش خون را در شریان‌ها، قلب و پیکره مدرسه دارد. از تدوین و طراحی طرح درس در یک کلاس، تا نظام بودجه‌ریزی درسی و برنامه‌های آموزشی و تربیتی. همه ما نیازمند بهره‌مندی از مهارت‌های لازم برای گفت‌وگوی علمی، تفکر منطقی، نقدپذیری، تعامل فعال، تحمل نظر دیگران، نگرش علمی به امور و پذیرش پیامدهای طبیعی و منطقی رفتارهای خود هستیم؛ چرا که مهارت‌های لازم برای کارگروهی، مشارکت و نه‌راسیدن از تعامل با دیگران، روش‌های خلاق را ترغیب می‌کند، آموخته‌ها را عمق بیشتری می‌بخشد، قدرت تشخیص را بالا می‌برد و تصمیم‌ها را اثربخش می‌کند. ما فرصت‌های گفت‌وگو را برای کودکان فراهم و مهارت و نگرش‌های سازنده را در ارتباط با گفت‌وگو و مشارکت در آنان تقویت می‌کنیم.

مشارکت به مثابه سر است و ضرورت و سرمایه اساسی پیشرفت و



یک جمع نکوشیده رسیدند به مقصد^۱

● به انتخاب و نگارش: بتول اله‌داد، کارشناس مدیریت



فرصتی دست داد تا با گفت‌وگو و کسب اجازه از استاد سید مهدی الوانی، در برخی از نوشته‌های ایشان، «تفرجی از سر ناشکیبایی» داشته باشیم و سیری اجمالی از نوشته‌های پدر علم مدیریت ایران را در چند شماره پی‌درپی تقدیم حضور شما مخاطبان عزیز کنیم.

حساب می‌شود. پس نمی‌توان آن‌ها را در کنار هم قرار داد و تعادل را میان دو عنصری که هم‌تراز هم نیستند جست. کار جزئی از زندگی است و باید آن را با زندگی هماهنگ کرد. کار ما نباید به زندگی ما آسیب برساند و جزء نباید کل را دگرگون کند!

این روزها در فناوری‌های جدید از سامانه‌هایی نام می‌برند که برای بقا و آسیب‌گریزی با «جفت‌های سست^۲» به هم پیوند می‌خورند، زیرا «جفت‌های سخت^۳»، یعنی اجزایی که با هم پیوندی سخت دارند، بسیار آسیب‌پذیرند و به محض آنکه جزء صدمه ببیند، کل سامانه از میان می‌رود و متوقف می‌شود. اما در پیوند جفت‌های سست، خرابی یک جزء فقط همان جزء را به مخاطره می‌اندازد و کل را دچار مشکل نمی‌کند. علت بسیاری از سانحه‌ها، پیوند جفت‌های سخت بوده است^۴. در رابطه با کار و زندگی نیز باید طوری عمل کنیم که مشکل کار به کار آسیب نزنند، نه به زندگی، که کل محسوب می‌شود. این پندی است که از فناوری‌های جدید باید بیاموزیم. ■

پی‌نوشت‌ها

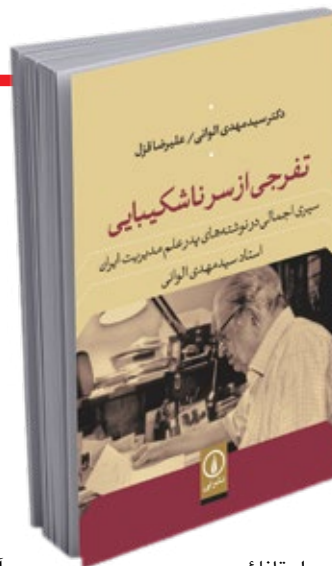
۱. فروغی بسطامی: یک قوم نکوشیده رسیدند به مقصود، یک قوم دویدند و به مقصد نرسیدند.

2. Loosely Coupled
3. Tightly Coupled

۴. حادثه موشک چلنجر یکی از آن‌هاست که عملکرد بد یک شیر کوچک کل سفینه را نابود کرد.

منبع

سیدمهدی، الوانی؛ قزل، علیرضا (۱۳۹۵)، تفرجی از سر ناشکیبایی، تهران، نی.



در متوسطه دبیری داشتیم که به حال من بسیار افسوس می‌خورد و از اینکه سررو بانی نداشتم، نگران آینده من بود. می‌گفت در این جامعه اگر زرنگ نباشی، خورده می‌شوی، سعی کن زرنگ باشی. یاد بگیر که زندگی مسابقه است. اگر دیر بجینی، عقب می‌افتی. اما من نتوانستم به پندهای معلم عمل کنم. زندگی را به سبک مسابقه نگذراندم. با آرامش زندگی کردم. سبقت گرفتن از دیگران را یاد نگرفتم، چون آن را آزاردهنده می‌دیدم. پس، به جای آنکه به هیاهوی دویدن‌ها و سبقت گرفتن‌ها بپیوندم، خودم

شدم و بدون اینکه دغدغه و اضطراب عقب‌ماندن از قافله دوندگان را داشته باشم، آهسته و با آرامش رفتم و شگفت اینکه زودتر از آن‌ها رسیدم؛ نکوشیده و نجنکیده!

در زندگی هیچ‌گاه به دیگران رشک نبردم. شاید بهتر است بگویم که کوشیدم به دیگران حسد نورزم و گرفتار رقابت با آنان نشوم. هستی جریانی دارد که اگر با آن سازگار باشی، جلو می‌روی، اما باید نظام هستی را بشناسی. خلاف قاعده آن عمل نکنی و تعادل و توازن را به هم نریزی. باید با آن هماهنگ باشی، چون زیبایی در این هماهنگی و موزونی است. رشد هماهنگ زیباست، افراط و تفریط باعث زشتی می‌شود. شاید به همین دلیل است که انسان امروز دچار نبود تعادل شده است؛ هر چند در تلاش‌هایش برای کسب ثروت موفق می‌شود، ولی وقتی به خود می‌آید که بسیاری از مواهب زندگی را از کف داده است.

آرایه زندگی باید متوازن و همه اجزای آن متعادل و با هم جور باشند. در بحث تعادل و زندگی به همین توازن اشاره می‌شود، اما نکته‌ای که از آن غفلت می‌شود، این است که زندگی انسان بی‌نهایت وسیع است و کار جزئی از این گستره

از تربیت چندساحتی تا رهبری چندساحتی

بخش اول

● علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تنکابن

کلیدواژه‌ها: تربیت چندساحتی، رهبری چندساحتی مدرسه، سند تحول، سبک رهبری

در مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران بر مفهوم تربیت تمام‌ساحتی یا چندساحتی تأکید شده است. در این سند از عبارت «ساحت‌های وجودی متربیان»، محدوده و دامنه خاصی از مجموعه رفتارها و فعالیت‌های تربیتی که در آن حوزه و دامنه قرار می‌گیرند، مستفاد شده است که عبارت‌اند از: تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی؛ زیبایی‌شناسی هنری؛ زیستی‌دینی؛ علمی‌فناورانه؛ اجتماعی‌سیاسی؛ اقتصادی حرفه‌ای. براساس این سند انتظار می‌رود این تربیت چندساحتی در فرایندهای سیاست‌گذاری، برنامه‌داری، تربیت‌معلم و ارزشیابی‌ها متبلور شود. اما به نظر می‌رسد مهم‌ترین بخشی که می‌تواند جاری‌سازی اهداف و مقاصد سند تحول را ضمانت کند، رهبری مدرسه است. در این مقاله تلاش شده است سازه «رهبری چندساحتی مدرسه»، به‌عنوان نظریه‌ای نوظهور در رشته مدیریت آموزشی معرفی شود. بدون تردید، مسیر تحقق «تربیت چندساحتی» با استقرار و جاری‌سازی «رهبری چندساحتی مدرسه»، شدنی خواهد بود.

گونه‌شناسی رهبری چندساحتی مدرسه

الف) رهبری مدرسه در ساحت فناورانه

کارکردهای فناورانه: پیشرفت در فناوری‌های نوظهور تأثیرات بزرگی ایجاد می‌کند و تقریباً همه جنبه‌های زندگی بشر را در سراسر جهان متحول خواهد کرد. بسیاری بر این باورند که استفاده از فناوری می‌تواند فرصت‌ها و ظرفیت مدرسه و ساکنان آن را برای پیگیری توسعه آینده خود در عصر فناوری جدید افزایش دهد. به همین دلیل، در اصلاحات آموزشی در سرتاسر جهان، توسعه سواد فناورانه به بخشی ضروری از یادگیری دانش‌آموزان تبدیل شده است.

مدرسه‌ها می‌توانند در توسعه فناوری جامعه کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا کنند. آن‌ها می‌توانند محل انتقال دانش، مهارت و ابزار فناورانه باشند. آن‌ها می‌توانند دانش‌آموزان را برای خدمت به نیازهای جامعه خود در تبدیل به شهری هوشمند با زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های به‌کارگیری فناوری‌های نوآورانه، مانند هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها، رایانش ابری، فناوری تلفن همراه و غیره، آماده کنند. در درازمدت، این شرایط می‌تواند از جهانی‌شدن فناوری و کاربرد فراگیر ایده‌ها و فناوری‌های نوآورانه در سطح جهانی، برای بهره‌مندی بیشتر مردم در نقاط جهان حمایت کند.

عقلانیت فناورانه: در مدرسه، ممکن است دو نقش متفاوت در رهبری فناورانه وجود داشته باشد: یکی رهبری‌ای که در ترویج استفاده از فناوری و توسعه آن در سطح‌های گوناگون در مدرسه ایفای نقش می‌کند و دیگری رهبری‌ای که مبتنی بر عقلانیت فناورانه عمل می‌کند. این هر دو نوع رهبری فناورانه، با کارکردهای فناورانه مدرسه ارتباط نزدیکی دارند و بر دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی‌شده از طریق روش‌ها و ساختارهای عینی و علمی تأکید دارند. مهندسی فناوری، اثربخشی روش‌شناختی و بهینه‌سازی فنی، ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های کلیدی در فرایند رهبری، برای پیگیری اثربخشی و توسعه مدرسه مفیدند.

نگرانی‌های فناورانه: با این عقلانیت، نگرانی‌های رایج در رهبری فناورانه ممکن است شامل این موارد باشد:

آموزش و پرورش مدرسه‌ای همچنان برای توسعه آینده جوانان و جامعه بسیار مهم است. در پاسخ به چالش‌های فزاینده ناشی از نوآوری فناوری، رقابت بین‌المللی، تحول اقتصادی، جهانی‌شدن، بلاهای همه‌گیر و تقاضاهای منطقه‌ای برای توسعه، از آغاز قرن جدید، اصلاحات و تغییرات متعدد و متنوعی در آموزش مدرسه‌ای، در نقاط گوناگون جهان آغاز شده است. سیاست‌گذاران، رهبران مدرسه، مربیان، والدین، محققان و سایر ذی‌نفعان کلیدی در بسیاری از کشورها، انتظارات زیادی از توسعه مدیران شایسته مدرسه برای اجرای تغییرات مدرسه، انجام وظایف متعدد و دستیابی به اهداف آموزشی جدید در سطح‌های گوناگون برای آینده دارند.

انتظار می‌رود در این دوره تازه از تحول، مفهوم‌سازی رهبری مدرسه با کارکردهای چندساحتی مرتبط شود. در این نوشتار، با اقتباس از چارچوب کارکردهای تربیت چندساحتی مدرسه و پیشینه‌های تجربی قبلی در مطالعات رهبری، نوعی گونه‌شناسی رهبری برای مفهوم‌سازی مجدد ماهیت و ویژگی‌های رهبری چندساحتی مدرسه‌ای، به روشی منسجم، برای تحقیق، عمل و تدوین خط‌مشی پیشنهاد شده است. در بافتاری پیچیده و در حال تغییر، فرض بر این است که شش ساحت کلیدی رهبری مدرسه، از جمله فناورانه، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و یادگیری، در یک گونه‌شناسی موردنیاز است تا به‌طور جامع به مسائل اساسی در جنبه‌های گوناگون عملکرد، توسعه و تحقق تربیت چندساحتی مدرسه بپردازد. در ساحت‌های گوناگون، مفهوم‌سازی، دغدغه‌ها و ویژگی‌های مربوط به رهبری مدرسه متفاوت است. بر این اساس، ممکن است عقلانیت‌های مورد استفاده در فرایند رهبری برای تغییر و توسعه مدرسه کاملاً متفاوت باشد. در ادامه درباره ویژگی‌های هر ساحت از رهبری مدرسه در این گونه‌شناسی، از نظر عقلانیت، ایدئولوژی، باورهای مربوط به عمل، باورهای مربوط به نتایج، باورهای مربوط به برنامه‌ریزی و توسعه، و زمینه‌ای که رهبری در آن برجسته است، بحث خواهد شد.



- برای دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی شده یک مدرسه از چه ساختارها، روش‌ها، رویه‌ها و فن‌هایی می‌توان استفاده کرد؟
- چگونه می‌توان از طریق تغییر در ساختار، روش‌شناسی یا فناوری مدرسه، به‌طور مؤثرتر به اهداف و وظایف مرتبط دست یافت؟ چرا؟
- آیا می‌توان هرگونه نوآوری و بهبود فنی را انجام داد یا فرایند عملکرد مدرسه را برای اطمینان از توسعه متوازن یا پایدار و اثربخش مهندسی مجدد کرد؟

اهداف اساسی اقدامات در ساخت رهبری فناورانه مدرسه، استفاده از دانش و فناوری علمی برای حل مشکلات موجود و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده است. بنابراین، دستاورد رهبری محصول قابل پیش‌بینی فناوری و روش‌شناسی مناسبی است که در عمل رهبری استفاده می‌شود. اگر هرگونه نقصی در نتایج مدرسه رخ دهد، به این معنی است که در ساختارها، رویه‌ها یا فناوری در رهبری یا اقدامات مدرسه برخی اشتباهات وجود دارد.

برنامه‌ریزی فناورانه: در برنامه‌ریزی توسعه مدرسه، رهبری در ساخت فناوری به یافتن فناوری و روش‌های مناسب برای غلبه بر مشکلات و مانع‌های احتمالی در مدرسه و انجام بهتر کارها منجر می‌شود. رهبری در این ساختار، غالباً به مطالعه امکانات و گزینه‌های فناورانه و مقایسه نقاط قوت و ضعف آن‌ها از لحاظ بهینه‌سازی فنی نیاز دارد. فرایند رهبری مدرسه در ساخت فناوری با استدلال علمی، تخیل فناورانه و ملاحظات روش‌شناختی مشخص می‌شود. در بافتارهای گوناگون، تناسب رهبری فناورانه ممکن است متفاوت باشد. زمانی که اهداف و مقاصد اقدام مدرسه به‌وضوح تعریف می‌شوند و اعضای مدرسه و سایر حوزه‌های مربوطه آن‌ها را می‌پذیرند و دستیابی به آن‌ها برای مدرسه بسیار ضروری است، به نظر می‌رسد رهبری فناورانه نسبت به سایر ساختارهای رهبری مدرسه برجسته‌تر و مناسب‌تر باشد، زیرا در این شرایط دغدغه اصلی آن است که چگونه می‌توان با استفاده از فناوری و روش‌های مناسب، برای دستیابی به اهداف و مقاصد معین، اقدامی انجام داد.

مدرسه می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند هوش اقتصادی، دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند و آینده شغلی خود را با شایستگی‌ها و نگرش‌های شغلی لازم برای بقا در اقتصادی رقابتی برنامه‌ریزی کنند

برنامه‌ریزی کنند. مدرسه می‌تواند با تأمین نیروی کار باکیفیت در نظام اقتصادی، اصلاح یا شکل دادن به رفتارهای اقتصادی دانش‌آموزان به‌عنوان مشتریان و شهروندان آینده، و کمک به توسعه و ثبات ساختار نیروی انسانی اقتصاد، نیازهای اقتصادی جامعه محلی را تأمین کند. با توجه به اهمیت کارکردهای اقتصادی مدرسه، رهبران مدرسه در ساخت اقتصادی با این پرسش مواجه خواهند بود که چگونه می‌توانند با موفقیت نقش رهبری اقتصادی را برای جاری کردن طرح‌های توسعه اقتصادی و عملکرد در مدرسه ایفا کنند؟

عقلانیت اقتصادی: مشابه رهبری فناورانه در مدرسه، دو نقش متفاوت در ساخت رهبری اقتصادی مدرسه وجود دارد:

نقش یکم: رهبری ارتقای کارکردهای اقتصادی در سطح‌های گوناگون مدرسه است. نقش دوم: رهبری مدرسه، بر عقلانیت اقتصادی در برنامه‌ریزی و عمل مبتنی است. هر دوی این نقش‌ها به حداکثر رساندن منافع و دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی شده در مدرسه، از طریق استفاده بهینه از منابع گوناگون مربوط می‌شوند. کارایی، تحلیل هزینه‌فایده، اثربخشی هزینه، مدیریت منابع مالی و بهینه‌سازی اقتصادی، برخی از ارزش‌ها و هنجارهای کلیدی، در تحقق اثربخشی مدرسه، بنیادهای عقلانیت اقتصادی هستند.

نگرانی‌های اقتصادی: از عقلانیت اقتصادی، پرسش‌ها یا نگرانی‌هایی به‌منظور مفهوم‌سازی و عملکرد رهبری مدرسه در ساخت اقتصادی مطرح می‌شود:

- چه منابع و هزینه‌هایی مورد نیازند و احتمالاً چه منافعی در چرخه عمل یک مدرسه یا اعضای آن ایجاد خواهد شد؟
- چگونه می‌توان با حداقل هزینه یا منابع در فرایند اقدام، به اهداف برنامه‌ریزی شده یک مدرسه دست یافت؟

● به چه طریقی می‌توان حاشیه سود را به‌طور ابتکاری از فرایند عمل یک مدرسه و اعضای آن بیشینه کرد؟ در اقدام مدرسه، نقش رهبری مدرسه در ساخت اقتصادی، تأمین انواع سرمایه از منابع داخلی و خارجی و استفاده از این سرمایه برای سازمان‌دهی و اجرای برنامه اقدام و در نهایت دستیابی به نتایج

(ب) رهبری مدرسه در ساخت اقتصادی

کارکردهای اقتصادی: مدرسه در توسعه اقتصادی و نیازهای جامعه نقش مهمی دارد. مدرسه می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند هوش اقتصادی، دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند و آینده شغلی خود را با شایستگی‌ها و نگرش‌های شغلی لازم برای بقا در اقتصادی رقابتی

هدفمند و سایر منافع ضمنی و آشکار از کل فرایند است. بنابراین، نتیجه یا اثربخشی رهبری اقتصادی از استفاده حساب شده از انواع منابع در اقدام مدرسه حاصل می شود.

برنامه ریزی اقتصادی: در توسعه برنامه ریزی، رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی به این درک منجر می شود که چگونه می توان از حداقل سرمایه و تلاش برای تولید نتایج و منافع هدفمند از فرایند اقدام مدرسه استفاده کرد یا چگونه می توان بازده عمل مدرسه را با منابع تخصیص داده شده به حداکثر رساند. محاسبه ارزش افزوده

و هزینه های پنهان در فرایند برنامه ریزی، به طور اجتناب ناپذیری ضروری است. رهبری اقتصادی به محاسبه اقتصادی هزینه ها و منافع مربوط می شود. بنابراین، در بافت مدرسه که منابع برای فعالیت کمیاب و بسیار محدودند، ارزش ها و منافع اقتصادی به عنوان پیامد توسعه مدرسه به شدت مورد تأکید، برجسته و قدرتمندند. با توجه به منابع محدود موجود برای مدرسه، چگونگی تأمین، مدیریت و استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف برنامه ریزی شده و تولید منافع اقتصادی مورد انتظار به طور مؤثر، ناگزیر نگرانی بزرگی در چنین زمینه های است. بنابراین، رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی، در اقدام مدرسه برای توسعه پایدار ضروری و حیاتی می شود.



اهمیت و ضرورت روابط اجتماعی و ابتکار انسانی برای تکمیل عمل و دستیابی به اهداف مدرسه تأکید می شود. در ساحت اجتماعی، رهبر مدرسه از اعضای مدرسه حمایت می کند، مشارکت را تقویت می کند، تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می دهد و روابط بین فردی مثبت را تشویق می کند. وظیفه اصلی رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی، ایجاد شبکه های اجتماعی و حمایت از آن ها برای ایجاد انگیزه در اعضا و ترویج ابتکار و هم افزایی برای اجرای برنامه عمل و دستیابی به اهداف مدرسه است. نتیجه یا اثربخشی رهبری محصول شبکه های اجتماعی موفق و همبستگی در عمل است. افزایش رضایت اجتماعی، توسعه شخصی، روابط کاری و روحیه در میان اعضای مدرسه نیز غالباً پیامدهایی مهم برای مؤثر و پایدار ماندن مدرسه تلقی می شوند.

دغدغه های اجتماعی: براساس

منطق رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی، نقش مدیر در برنامه ریزی توسعه متوازن یا پایدار مدرسه، یافتن شرایط بهینه اجتماعی برای اجرای اقدام مدرسه، برآوردن نیازها و انتظارات انسانی اعضای مدرسه و ایجاد شبکه های اجتماعی و سرمایه اجتماعی برای حمایت از فرایند اقدام و دستیابی به نتایج برای مدرسه است. برخی از نگرانی های معمول در رهبری اجتماعی برای پیگیری اثربخشی و توسعه مدرسه را می توان به این شرح فهرست کرد:

- گروه های ذی نفع و بازیگران اصلی درگیر در اقدام مدرسه چه کسانی هستند و روابط اجتماعی بین آن ها چگونه است؟
- چگونه روابط با این اعضا می تواند بر اهداف، فرایندها و نتایج مدرسه و توسعه آن تأثیر بگذارد؟
- چگونه می توان نیازهای انسانی را ارضا کرد و هم افزایی را بین اعضای درگیر، برای پیگیری اثربخشی و توسعه مدرسه به حداکثر رساند؟ و چرا؟
- **زمینه های اجتماعی:** مناسب بودن رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی به ماهیت بافت و اقدامات مدرسه بستگی دارد. هنگامی که موفقیت و پایداری یک مدرسه به شدت به عوامل انسانی و اجتماعی وابسته است و نتایج آن به طور نزدیک با انتظارات اجتماعی اعضا و ذی نفعان مرتبط است یا توسط آن تعریف می شود، نقش رهبری اجتماعی ممکن است برجسته تر، قدرتمندتر و مرتبط تر باشد. در اثربخشی و توسعه مدرسه، اگر ماهیت و موفقیت عمل مدرسه به عوامل اجتماعی و ابتکار انسانی بستگی نداشته باشد، نقش رهبری اجتماعی چندان چشمگیر نخواهد بود. در واقع، آموزش مدرسه های تلاشی جمعی است که به شدت به انواع همکاری بین معلمان، مربیان، کارشناسان، والدین و رهبران جامعه بستگی دارد. بنابراین، نقش رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی برای هدایت اعضا و ایجاد جو اجتماعی مثبت برای عملکرد، توسعه و کار خوب با هم مهم است. ■

وظیفه اصلی رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی، ایجاد شبکه های اجتماعی و حمایت از آن ها برای ایجاد انگیزه در اعضا و ترویج ابتکار و هم افزایی برای اجرای برنامه عمل و دستیابی به اهداف مدرسه است

ج) رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی

کارکردهای اجتماعی: کارکردهای اجتماعی مدرسه بسیار مهم هستند و به توسعه انسانی و روابط اجتماعی در سطح های گوناگون جامعه کمک می کنند. همان طور که تقریباً در تمام اهداف آموزش رسمی نشان داده شده است، مدرسه ها به دانش آموزان کمک می کنند خود را از نظر روانی، اجتماعی، جسمی و ظرفیت های درونی تا حد امکان توسعه دهند. رشد هوش اجتماعی دانش آموزان به طور عام و هوش هیجانی به طور خاص در آموزش مدرسه ای مهم و ضروری است. بدون تردید، رهبری مدرسه و اقدامات مرتبط در بافتی اجتماعی انجام می شوند که در آن عوامل انسانی مانند نیازها و توسعه انسانی، روابط اجتماعی و انتظارات اجتماعی می توانند ماهیت، اهداف و نتایج رهبری را به طور عمیق تحت تأثیر قرار و شکل دهند. در حوزه های مطالعاتی رهبری اجتماعی و مدیریت سازمانی، با تمرکز بر تأثیر روابط اجتماعی و نیازهای انسانی بر عملکرد سازمانی و رفتار انسانی، سنتی ریشه دار وجود دارد.

عقلانیت اجتماعی: رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی

منعکس کننده نگرانی ها و ارزش ها در مورد عوامل انسانی و اجتماعی دخیل در کنش مدرسه است. مبتنی بر عقلانیت اجتماعی است که بر

مهر جانان

دکتر حیدر ثورانی



جانمان را به مهر جانان شست‌وشو دهیم تا عطر جاویدان بگیرد و جاودانه‌مان کند. اگرچه راه درازی است، اما شیرینی و حلاوت آن صدچندان است که البته چشیدنی است نه دیدنی. قدم اول مؤانست است، قدم دوم مصاحبت و قدم سوم مراقبت. در مؤانست چیزی به ما می‌نوشانند که قدرت مصاحبت را صدچندان کند تا همه‌چیز برای مراقبت مهیا شود. از خدای رحمان می‌طلبیم با نمی از یم اقیانوس بی‌کران مهرش، دامن دل ما را بخیساند تا به برکت آن به بلندای ابدیت سیراب شویم. آمین

هدیهٔ مریم

سال‌هاست آیهٔ ۹۶ از سورهٔ مریم (سلام الله علیها) روح و روان مرا نوازش می‌دهد. فهم من از این آیه مرا سخت خوش‌حال کرده و درهای ریا را بر من بسته است، چرا که اغلب انسان‌ها دوست دارند دیگران را از کار خیر و نیکی که برای آنان انجام می‌دهند با خبر سازند. تا او بفهمد و بداند که تو آن هدیه را به او داده‌ای یا آن کمک را تو به او رسانده‌ای! در حالی که آیهٔ شریفه ۹۶ سورهٔ مریم خیالم را راحت کرد و نفس مرا در صندوق‌خانه‌ای هشت‌قفل محبوس کرد. در این آیه آمده است: همانا آنان که به خدا ایمان آورده‌اند و نیکوکار شده‌اند، خدای مهربان آن‌ها را (در نظر خلق و حق) محبوب گرداند: إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا.

البته کار نیکو فقط در خیرات مادی و مالی نیست، بلکه چنانچه برای فردی عاقبت‌به‌خیری آرزو کنید یا دعاگویش باشید تا خدای مهربان او را سلامت بدارد و از کژی‌ها در امانش بدارد، و

آرزو کنید در زندگی به پیشرفت‌های علمی و معنوی برسد، بدون آنکه او از دعاها و نیت شما خبردار باشد، خداوند محبت شما را در دل او می‌افکند و او شما را بی‌بهره دوست می‌دارد. حال اگر این دعا و خیرخواهی ما برای جمعیتی از زنان و مردان کشورمان باشد، یا اگر در سازه‌ای که عهده‌دار مسئولیت آن هستیم، این دعا را برای همگان از خدای مهربان طلب کنیم، بدون شک در دل و جان دوستان و همهٔ همکارانمان جای خواهیم گرفت و بدون آنکه احساس کنیم یا به‌عمد بخواهیم، رفتار و اخلاق ما نسبت به آنان بهتر و رواتر می‌شود و آنان نیز ما را همین‌گونه می‌پندارند. فایدهٔ دیگری که از باور به این آیه نصیتمان می‌شود، دست‌نکشیدن از نیکی‌ها و کارهای خیرخواهانه است؛ حتی اگر به زیانمان باشد. منتظر نباشیم دیگران نزد ما بیایند و از لطفی که در حقشان کرده‌ایم تشکر کنند. این نگاه و این هدیه‌ای که مریم (سورهٔ مریم) به مؤمنان می‌دهد، هدیهٔ کمی که نیست، بسیار هم ارزشمند است. ■



مدیریت حکمت بنیان مدرسه

در گفت‌وگو با دکتر عبدالعظیم کریمی، متخصص حوزهٔ تعلیم و تربیت

● دکتر سید محمد نوروزیان امیری

در جهانی که آموزش و پرورش یکی از رکن‌های اصلی توسعه و پیشرفت آن شناخته می‌شود، به نظر می‌رسد مفهوم مدیریت حکمت بنیان مدرسه به نیازی اساسی تبدیل شده است. مدیریت حکمت بنیان نه تنها به مهارت‌های فنی و اجرایی تأکید دارد، بلکه به درک عمیق از ارزش‌ها، اخلاق و بینش‌های انسانی نیز می‌پردازد. در این راستا، گفت‌وگویی با دکتر عبدالعظیم کریمی، یکی از اندیشمندان برجستهٔ حوزهٔ تعلیم و تربیت، فرصتی استثنائی برای بررسی عمیق‌تر این مفهوم فراهم می‌آورد. ایشان با بینشی فلسفی و نگاهی جامع به موضوع، می‌تواند راهکارهایی ارائه دهد که چگونه می‌توان در مدرسه فضایی فراهم آورد که نه تنها دانش‌آموزان، بلکه معلمان و مدیران نیز در مسیر حکمت و خردورزی قدم بردارند. این گفت‌وگو در تیرماه سال ۱۴۰۳ با هدف کشف ابعاد مدیریت حکمت بنیان و نقش آن در تحول واقعی و پایدار نظام آموزشی انجام شد.

است، پیش برویم؟

ایدهٔ مدیریت حکمت بنیان بسیار جذاب است. من گمان می‌کنم لازمهٔ دست‌یافتن به تربیت حکمت بنیان، قبل از هر چیز، دست‌یافتن به بلوغ نگاه حکیمانه در افراد است. بدون دستیابی به این مرحله، سخن از مدیریت حکمت بنیان در حد یک ایده و آرمان ذهنی و انتزاعی متوقف می‌شود. برای مثال، ما هرگز نمی‌توانیم به دموکراسی به‌عنوان امری اجتماعی دست پیدا کنیم، مگر اینکه احاد جامعه از نظر رشد اخلاقی و اجتماعی به میثاقی بین‌فردی که مترادف با مرحلهٔ پنجم تحول اخلاقی کهلبرگ است رسیده باشند. اگر از دموکراسی صحبت کنیم، بدون آنکه بسترها و زمینه‌های بلوغ‌یافتگی احاد جامعه فراهم شود، نتیجه‌ای جز رفتارهای غیرمدنی و نابالغ که در برخی کشورهای جهان دیده می‌شود، نخواهد داشت. دموکراسی صادراتی نیز بیشتر به پوششی سطحی شبیه است، زیرا این بلوغ در آن جامعه‌ها به‌صورت

■ مدیریت مبتنی بر حکمت به معنای مدیریتی است که ذاتاً و کاملاً حکیمانه است، نه مدیریتی که فقط مقداری حکمت به آن افزوده شده باشد. اگر مدرسهٔ ایرانی بخواهد نه در دام مدیریت و رهبری مدرن و نه در دام روان‌شناسی مصطلح بیفتد، باید با حکمت به حیات خود ادامه دهد. حال این سؤال مطرح می‌شود که آیا این امکان وجود دارد یا خیر؟ آیا ایدهٔ مدیریت حکمت بنیان برای مدرسه‌های ایرانی کارآمد است؟ آیا ما می‌توانیم با تکیه بر داشته‌ها و ذخیره‌های فرهنگی خود، مدرسه‌های ایرانی را متحول کنیم؟ آیا می‌توانیم گونه‌ای از مدرسه ایجاد کنیم که هم مکتب‌خانه، هم حوزه، هم حجره و هم حلقه‌های مباحثه را در برگیرد و همانند آنچه ملاصدرا، میرداماد و میرفندرسکی در مدرسه‌هایشان داشتند، احیا کنیم؟ یا اینکه باید با مدل مدرسه‌های مدرنی که میرزا حسن رشدیه پایه‌گذاری کرد و امروزه هدف آن تربیت انسان‌های حرفه‌ای و کارآفرین

تکوینی و تدریجی رخ نداده است.

به نظر من، حکمت نیز از همین جنس است. یعنی اگر بخواهیم نظامی مدیریتی یا رهبری‌ای مبتنی بر حکمت را پیاده کنیم، باید افرادی که چنین نظامی را هدایت می‌کنند، به لحاظ بلوغ فکری به آن مرحله رسیده باشند. اگر نه، سخن از حکمت نیز به چیزی سطحی و بی‌اساس تبدیل خواهد شد که نمی‌تواند تحول واقعی ایجاد کند. لذا برای پیاده‌سازی نظام مدیریت حکمت‌بنیان در مدرسه‌های ایرانی، نیاز است ابتدا زمینه‌های لازم بلوغ فکری و اخلاقی در جامعه فراهم شود. یعنی مراحل دستیابی به حکمت در افراد جامعه به شکل تدریجی اما بنیادی رخ دهد.

در طبقه‌بندی دانش، ابتدا داده، سپس اطلاعات، معرفت و در نهایت حکمت یا خرد قرار دارد. حکمت به این معناست که بتوانیم هر جزء را در کل ببینیم و هر جزء را در جای خود به‌درستی بفهمیم. این به معنای حکمت نظری است. همچنین، حکمت عملی معطوف به این است که هر کنشی نیز باید در جای خود به‌طور عملی همان باشد که باید باشد، نه اینکه سلیقه‌ای، جناحی، سیاسی یا مقطعی عمل شود. حال سؤال این است که آیا در جامعه ما افرادی وجود دارند که به چنین درجه‌ای از تعالی و رشد شناختی رسیده باشند که بتوانند به‌عنوان معلمان یا پیشروان جامعه، این ایده را به‌طور جامع و عملی پیاده کنند؟

این موضوع چالشی اساسی برای مطرح کردن این ایده به‌عنوان یک طرح اجتماعی است. اگر این افراد وجود نداشته باشند، این ایده در حد نظریه باقی می‌ماند و نمی‌تواند به مرحله اجرا برسد. در حال حاضر، فاصله زیادی بین وضعیت کنونی و مطلوب وجود دارد. حتی اگر مدیران مدرسه‌های ما به سطح رهبری آموزشی رسیده بودند، باز هم تنها مدیران اجرایی بودند که بخشنامه‌ها را بدون دخالت و تشخیص فردی یا سازمانی اجرا می‌کردند.

در نتیجه، برای پیاده‌سازی این ایده، نیاز است ابتدا زمینه‌های لازم رشد فکری و اخلاقی افراد فراهم شود. تنها با داشتن افرادی که دانش عمیق و حکمت عملی داشته باشند می‌توان به تحقق این ایده امید داشت.

در کتاب «مدیریت چه چیز نیست»، بر این موضوع تأکید کرده‌ام که بزرگ‌ترین مانع در مدیریت شدن افراد، «مدیریت کردن» آن‌هاست. وقتی ما افراد را مدیریت می‌کنیم، مانع از این می‌شویم که آن‌ها خودشان را مدیریت کنند. مدیریت هنری است که به خلاقیت و خودبستگی وابسته است، نه به نظریه‌های غیرانضمامی. مدیریت‌هایی تکلفی و تصنعی که به‌صورت مرسوم انجام می‌شوند، معمولاً موفق نیستند. در تجربه جهانی نیز مشاهده می‌کنیم، موفق‌ترین مدیران، چه در صنعت و چه در حوزه‌های دیگر، افرادی بوده‌اند که در برخی موارد از علم مدیریت به معنای انتزاعی

آن بویی نبرده‌اند، اما منش آن‌ها مدیرانه بوده است. تربیت نیز به همین شکل است. تربیت محض، که از جنبه نهادی (فطری) به جنبه‌های ذهنی، علمی و فنی تبدیل می‌شود، دیگر تربیت نیست. حکمت از جنس دل، قلب، خلاقیت و هنر است. این حکمت از ضریب فاعلی بلوغ‌یافتگی انسانی برمی‌آید که به چنین معرفتی دست پیدا کرده و قادر است تشخیص‌های عمیق و در عین حال فطری داشته باشد. پیامبر عزیز ما «امی» بود. منظور از امی در اینجا کسی است که دانشش ریشه درونی دارد. امی به معنای مادر و ریشه است، نه به معنای بی‌سواد. در واقع دانش ما نباید تقلیدی و مقلدانه، بلکه باید مولدانه و خلاقانه باشد.

برای توضیح بیشتر می‌توان از مدیریت حکمت‌بنیان و شاخص‌های عملی آن مثالی مطرح کرد تا بتوان در مورد چگونگی دستیابی به آن بیشتر بحث کرد. آیا این مدل دست‌یافتنی است یا خیر؟ در جامعه ما، در مواجهه با نیروی انسانی کنونی، این موضوع قابل بحث است. ابتدا باید به الگویی دست یابیم و مشخص کنیم این الگو چیست و چگونه عمل می‌کند؟

■ من روی مفهوم «فرونسیس» مطالعه بسیاری کردم. فرونسیس مفهومی ارسطویی است و برخی آن را معادل حکمت عملی گرفته‌اند. هایدگر ذیل فرونسیس، تفاوت میان دانستن و فهمیدن را طرح و بررسی می‌کند. حکیمان معتقدند، این‌گونه از حکمت با دانایی به دست نمی‌آید، بلکه با فهمی درونی و قلبی حاصل می‌شود.

بله، درست است. فهمی که بدون کشف قلبی باشد، غفلت است. غفلت چیست؟ غفلت به معنای فراموشی چیزی نیست، بلکه به معنای این است که فکر می‌کنیم می‌دانیم، ولی در واقع نمی‌دانیم. این غفلت خطرناک‌تر از جهل است. در متن‌های عرفانی آمده است: «درخت معرفت را با آب فکرت آب دهید،

درخت مودت را با آب محبت و درخت غفلت را با آب جهل». این یعنی چه؟ در واقع، درمان غفلت در اینجا از طریق جهل صورت می‌گیرد. یعنی نخست باید به آنچه می‌دانیم جاهل شویم تا به آنچه باید بدانیم آگاه شویم. این جهل غفلت‌زدا مقدمه آگاهی معرفت‌زاست.

پس نخست باید به آنچه می‌دانیم جاهل شویم. شمس تبریزی در وصف کافران و مدعیان ایمان تعبیر جالبی دارد. می‌گوید: «کافران را دوست می‌دارم! از این وجه که دعوی دوستی نمی‌کنند! می‌گویند، آری کافریم، دشمنیم! اکنون دوستی‌اش تعلیم دهیم... یگانگی‌اش بیاموزیم... اما اینکه دعوی می‌کند که من دوستم، ولی نیست، پرخطر است... این تناقض بسیار خطرناک است. تفکری که از کشف قلبی حادث نشود، غفلت است» (شمس، ۱۳۶۹، ۲۹۹).

**مدیریت هنری
است که به خلاقیت
و خودبستگی
وابسته است،
نه به نظریه‌های
غیرانضمامی.
مدیریت‌هایی
تکلفی و تصنعی که
به‌صورت مرسوم
انجام می‌شوند،
معمولاً موفق
نیستند**

به همین سبب هایدگر معتقد بود، عصر غفلت از افلاطون آغاز شد. قبل از افلاطون، مردم می‌دانستند، بی‌آنکه بدانند که می‌دانند. اما پس از افلاطون، تفکر «هستی‌شناسانه» (انتولوژیک) به تفکر متافیزیکی صورت‌بندی شد و این نوعی غفلت است. حکمت قبل از افلاطون، زندگی کردن به‌گونه‌ای بود که آن‌گونه که می‌زیستند می‌دانستند و آن‌گونه که می‌دانستند می‌زیستند. ولی اکنون ما هزاران فرمول و راهکار در مورد خوشبختی داریم، اما غالباً بدبختیم. هزاران طرح و نظر در مورد خوب‌زیستن می‌دانیم، اما زیستن خوب را از دست داده‌ایم.

■ استاد، به نظر من، از پس مراقبت‌ها و رشد درونی است که معلمان و مدیران به حکمت نائل می‌شوند و می‌توانند تصمیم‌گیری در لحظه را به‌گونه‌ای که منتج به خیر عمومی نافع شود، داشته باشند. معلمی باید به‌گونه‌ای باشد که در لحظه کشف کند و تدریس به امری ابداعی تبدیل شود. این یکی از دغدغه‌های مهم در این زمینه است. حال پرسش این است که آیا اصلاً می‌توانیم چنین فضایی را ایجاد کنیم؟ آیا قواعد و سیاست‌های بالادستی ما اجازه چنین کاری را می‌دهند؟ اگر نه، چه باید کرد؟ آیا باید به‌سادگی از تلاش دست برداریم؟

نخست باید بدانیم، آنچه به نام اصلاح و تحول و تغییر انجام می‌دهیم، خود ضداصلاح و تحول و تغییر در مسیر درست است. همین که بدانیم راه نادرست را می‌رویم، به راه درست نزدیک شده‌ایم. اما اگر ندانیم روش کارمان نادرست است و همچنان به آن افتخار کنیم، این بسیار خطرناک است. یکی از عارفان به مریدانش گفت: خواب می‌دیدم که مردم به شکل بوزینه بودند و می‌خوردند، می‌خندیدند و به هم می‌جستند. مریدان پرسیدند: «یا شیخ، تو چه می‌کردی؟» او پاسخ داد: «من می‌نگریستم و می‌گریستم.» این حداقل کنشی است که

می‌توانیم در برابر وضع موجود داشته باشیم. بنگریم و بفهمیم که وضعیت غلط است و برای آن کف نزنیم. قرآن کریم می‌فرماید: «قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا. الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يُحْسِنُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا» (کهف/۱۰۴ و ۱۰۵): آیا می‌خواهی زیان‌بارترین اعمال را به تو بگویم؟ اعمالی که در دنیا تباه شده‌اند و فرد گمان می‌کند کار درست انجام می‌دهد، اما در واقع کار غلطی انجام می‌دهد!

این همان چیزی است که ما در آن گرفتار هستیم. سیاست‌ها و تربیت ما، اخلاق و طبیعت مردم را تخریب می‌کند. در تربیت برخی مدرسه‌ها، کودکانی که صادق، شاداب و سرحال به مدرسه می‌آیند در مواردی افسرده، ریاکار و دروغ‌گو از مدرسه بیرون می‌آیند و این به نام تربیت انجام می‌شود. اگر کار خلاف انجام دهیم و بدانیم کار خلاف می‌کنیم، بهتر است تا اینکه کار خلاف انجام دهیم و برای خودمان جشن بگیریم. به قول شومپتر (۱۹۴۲)، ما نیاز به تخریب خلاق داریم. گاهی باید مبارزه منفی کنیم. اگر واکنش‌های عاطفی نشان دهیم، مثل همان داستان خر برفت مثنوی است که خر را خورده بودند و صاحب خر، بدون اطلاع از آن، با کسانی که خرش را خورده بودند، با آهنگ خر برفت و خر برفت، نه‌تنها هم‌نوایی می‌کرد، که صدایش بلندتر از دیگران بود. لذا مراد از این حکایت حکیمانه آن است که بینیم میادها برای آنچه مایه خسارت و زیان است، جشن موفقیت و پیروزی بگیریم! مدیریت حکمت‌بنیاد باید در پی دستیابی به چنین تشخیص بنیادینی در امر مدیریت و تربیت حکیمانه باشد. ■

منابع

1. Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism, and democracy. Harper & Brothers
۲. تبریزی، شمس‌الدین محمد. (۱۳۶۹). مقالات شمس تبریزی (به‌کوشش محمدعلی موحّد). تهران: خوارزمی.





آدامس بادکنکی

● معصومه بردبار، آموزگار، شیراز

باید سر کلاس خانم «ز» می‌رفتم. خانم «ز» را خیلی خوب به یاد داشتم. همیشه روی صورتش یک اخم بزرگ بود. در عالم کودکی فکر می‌کردم هر روز صبح قرص تلخی را قورت می‌دهد، اما قرص با آب پایین نمی‌رود و روی زبانش می‌ماسد و تلخی آن تمام دهانش را پر می‌کند.

سر کلاسش که رفتم، با دیدن همان اخم، فهمیدم هنوز هم هر روز صبح، همان قرص روی زبانش می‌ماسد! با بچه‌های ز رنگ مشکلی نداشتم، ولی وای به حال کسی که جوابی را نمی‌دانست! با صدایی که در گلو می‌لرزید، بدن بچه‌ها را به لرزه می‌انداخت. اگر دست خودم بود، آن کلاس را انتخاب نمی‌کردم، ولی هنوز از خانم مدیر حساب می‌بردم و جرئت نکردم به انتخابش اعتراض کنم.

توی کلاس ردیف آخر نشستم. بچه‌های کلاس دوم، حتی همان ردیف آخری‌ها هم به چشم من جوجه‌های کوچولویی بودند که از ترس گوشه‌ای کز کرده باشند.

زنگ اول و دوم را یادم نمی‌آید، اما زنگ سوم را خیلی خوب به یاد دارم؛ ریاضی داشتند. خانم «ز» گچ را تق تق روی تخته می‌کوبید و جمع می‌نوشت. بعد یکی یکی بچه‌ها را پای تخته صدا می‌زد.

نوبت یکی از همان جوجه‌های ریز و ساکت آخر کلاس شد. جلوی کلاس رفت. گچ را برداشت، ولی چیزی ننوشت. صدای خانم «ز» بلند شد. حالا دیگر مطمئن بودم این چند ساله پیرتر شده است؛ کم‌حوصله‌تر و با صدایی که بیشتر می‌لرزید. آن دختر کوچولو مرا یاد جوجه‌هایم انداخت؛ وقتی بغلشان می‌کردم، قلبشان تندتند می‌زد. کاری از دستم بر نمی‌آمد.

یعنی راستش را بخواهید، جرئتش را نداشتم. در کلاس باز شد و خانم «ز» به دفتر رفت. پای تلفن، کسی با او کار داشت. از من خواست کلاس را ساکت نگاه‌دارم.

جلو رفتم. گچی را که از انگشتان لرزان دخترک روی زمین افتاده بود، برداشتم و دوباره به دستش دادم. سعی کردم بغض و خشمم را قورت بدهم و با آرامش حرف بزنم. شیطنت و خنده دیگر بچه‌ها را نبینم و نشنوم و فقط به چشم‌های او نگاه کنم. تمام جمع‌های آن صفحه را من و او با هم حل کردیم و زنگ تمام شد. توی حیاط، دوست کارورزم را دیدم که گوشه‌ای منتظرم ایستاده بود. پیشش رفتم تا ماجرای آن زنگ را برایش تعریف کنم. در میانه ماجرا، کسی از کنارم گذشت و دستش را لحظه‌ای در جیبم کرد. نگاهم دنبالش دوید؛ دخترک ته کلاس، چیزی توی جیبم گذاشته بود. آن را بیرون آوردم. یک نصفه آدامس بادکنکی، با جای چهار دندان ریز.

حالا دیگر یقین داشتم روزی معلم خوبی خواهم شد. ■

دوره متوسطه بودم. آن سال‌ها باید یک روز از هفته را به هنرستان می‌رفتم. آنجا باید یکی از کلاس‌ها را انتخاب می‌کردیم؛ خیاطی، کودک‌پاری و کارورزی معلمی.

از همان کودکی علاقه خاصی به معلمی داشتم. با اشتیاق فراوان کارورزی را انتخاب کردم. چند جلسه اول، مدرس کارورزی یک کتاب خشک و بی‌روح را درس می‌داد؛ طوری که بعضی بچه‌ها از انتخابشان پشیمان شدند.

سرانجام یک روز گفت: این هفته از نزدیک یاد می‌گیرید که معلم در کلاس باید چه کارهایی انجام دهد.

اسم پنج مدرسه ابتدایی را خواند و قرار شد براساس نشانی محل زندگی خود، یکی از آن‌ها را انتخاب کنیم. حالا من باید به دبستانی می‌رفتم که خودم در آنجا درس خوانده بودم.

معرفی‌نامه گرفتم و همراه دوست دیگری به دبستان «پروین اعتصامی» رفتم. حیاط همان حیاط بود، با همان درخت‌های قدیمی و سرسبز. صدای زنگ همان بود و مدیر و معاون و بیشتر معلم‌ها هم... انگار جز من که بزرگ‌تر شده و از آنجا رفته بودم، چیزی تغییر نکرده بود!

مدیر مدرسه مرا نشناخت. معرفی‌نامه را تحویل دادیم. من

تربیت و اطاعت

تأملی بر کارکردهای متناقض و نابجای مفهوم اطاعت

● ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

کلیدواژه‌ها: اطاعت، نافرمانی، تربیت، اندیشه‌های تربیتی

«تربیت» و «اطاعت» واژه‌هایی هستند که آشنایی زیادی با هم دارند. برای بسیاری کم‌وبیش این تصور وجود دارد که اطاعت و اطاعت‌پذیری یکی از الزامات تربیت است. نویسنده در این بحث تلاش می‌کند ارتباط بین تربیت و اطاعت را با نگاهی دقیق‌تر بررسی و تأمل کند. در این مقاله مصداق‌های تربیتی اطاعت مشخص شده‌اند. قابل ذکر است که کارکردهای اعتقادی و دینی اطاعت مدنظر نیستند.

اطاعت؛ سنت تربیت

بسیاری از ما بزرگ‌ترها، حتی وقتی از لزوم آزادی و اراده در تربیت سخن می‌گوییم، باز هم در ناخودآگاه بدمان نمی‌آید فرزند یا دانش‌آموزی داشته باشیم که مطیع و فرمان‌پذیر باشد. تا جایی هم که به یاد داریم، چه در خانه و چه در مکتب و مدرسه، کودک حرف‌گوش‌کن و مطیع محبوبیت بیشتری داشته و اطاعت یک فضیلت تلقی می‌شده است. شواهد تاریخی در متن‌های ادبی، ضرب‌المثل‌ها و آثار گوناگون هم نشان می‌دهند که اطاعت و اطاعت‌پذیری یکی از اهداف تربیت بوده است.

«یکی از فضلا تعلیم ملک‌زاده‌ای همی داد و ضرب بی‌محبا زدی و زجر بی‌قیاس کردی. باری پسر از بی‌طاقتی شکایت پیش پدر برد و جامه از تن دردمند برداشت. پدر را دل به هم برآمد. استاد را گفت که پسران آحاد رعیت را چندین جفا و توبیخ روا نمی‌داری که فرزند مرا. سبب چیست؟ گفت سبب آنکه سخن اندیشیده باید گفت و حرکت پسندیده کردن همه خلق را علی‌العموم و پادشاهان را علی‌الخصوص؛ به‌موجب آنکه بر دست و زبان ایشان هرچه رفته شود، هر آینه به افواه بگویند و قول و فعل عوام‌الناس را چندان اعتباری نباشد.

هر که در خردیش ادب نکنند

در بزرگی فلاح ازو برخاست

چوب‌تر را چنانکه خواهی پیچ

نشود خشک جز به آتش راست (سعدی، ۱۳۷۶).

شاید سخن سعدی قدیمی به نظر برسد! اقبال لاهوری در بیان مراحل تربیت خودی، مرحله اول را اطاعت می‌داند و می‌گوید:

در اطاعت کوش ای غفلت شعار

می‌شود از جبر پیدا اختیار

ناکس از درمان‌پذیری کس شود

آتش از باشد ز طغیان، خس شود

سخت‌گیری، توبیخ و تنبیه در تربیت برای اطاعت‌پذیر بارآوردن کودک

و نوجوان بوده و ادب با اطاعت مترادف فرض می‌شده است. این تصور وجود داشت که هرچه نسبت به کودک و نوجوان سخت‌گیری شود، او از بزرگسالان بیشتر فرمان خواهد برد و این غایت تربیت است.

اطاعت یا اجبار؟

این تعریف تربیت، بیانی از یک واقعیت است؛ اصطلاح تربیت به تأثیر ارادی بزرگسال بر خردسال، به‌منظور سوق‌دادن او به‌سوی حالت بزرگسال گفته می‌شود (شکوهی، ۱۳۸۵: ۲۳).

همان‌گونه که قبلاً هم نقد کردیم، این تعریف تربیت در دنیای امروز پذیرفته نیست، ولی حتی اگر مورد ایراد قرار گیرد، کارکرد آن همچنان در دنیای واقعی دیده می‌شود. تربیت برای مطیع بارآوردن کودک و نوجوان یکی از اهداف تربیتی بزرگسالان بوده و هست؛ حتی اگر آن‌ها حاضر نباشند این را به زبان بیاورند یا برای آن توجیه بتراشند. وقت آن است که واژه‌ها را با دقت بیشتری ببینیم و تحلیل کنیم. واژگانی چون اطاعت‌پذیری، وظیفه‌شناسی، نظم‌پذیری و حتی اجتماعی‌شدن، می‌توانند مفهومی متناقض و دوپهلو داشته باشند. مثلاً اطاعت‌پذیری از یک بعد می‌تواند از تبعات و الزامات اجتماعی‌شدن به شمار آید، اما از بعد دیگر شاید زمینه‌ای برای فرمان‌بری یک‌طرفه باشد. یا وظیفه‌شناسی شاید نشانه‌ای از مسئولیت‌پذیری به نظر برسد، اما می‌تواند بهانه‌ای هم برای تحمیل خواسته‌های نابجا باشد. نظم‌پذیری می‌تواند رفتاری شخصی به‌حساب آید، ولی می‌تواند فرصتی برای واداشتن افراد به قاعده‌ای اجباری باشد.

اگر به کارکرد اطاعت در تربیت هم دقیق شویم، می‌بینیم که به‌طور معمول خواسته‌هایی پنهانی در آن مستتر هستند؛ از جمله:

- گاهی منظور از اطاعت هم‌رنگی با جماعت است.
- گاهی اطاعت اجتناب از پرسشگری و نقادی را القا می‌کند.
- گاهی اطاعت می‌تواند به معنای هنجارپذیری مطلق باشد.



اطاعت یا نافرمانی؟

واژه‌های زیادی هستند که نشان می‌دهند اندیشه‌های تربیتی چقدر تغییر کرده‌اند و به تبع آن انتظارات تربیتی هم متفاوت شده‌اند. وقتی از خلاقیت، تفکر نقاد، خودنظم‌دهی، انگیزش درونی، فراشناخت، نقش فعال یادگیرنده و امثال آن صحبت می‌کنیم، معنای دیگرش آن است که نمی‌توانیم توقع اطاعت و اجبار داشته باشیم. درک این نکته برای تنظیم رفتارهای تربیتی در سطح‌های گوناگون بسیار اهمیت دارد. اگر هدف برنامه‌های تربیتی با هر بهانه و توجیهی و چه آشکارا و چه پنهان، «اطاعت» و فرمان‌بری باشد، اولاً دیگر نمی‌توانیم از تربیت نوین سخن بگوییم و ثانیاً در تحقق این هدف ناتوان خواهیم بود.

ارتباطات عاطفی و شخصی با بزرگ‌ترها در مدرسه، برای برانگیختن و جذب بچه‌ها اثربخشی بیشتری دارد تا به کارگیری روش‌های سنتی اطاعت از مافوق و نیز پیروی از دستورالعمل‌ها و قواعدی که غالباً برای کنترل جامعه به کار می‌روند (لوئیس، ۱۳۸۰).

اگر از دایره لزوم اطاعت در تربیت بیرون بیاییم، شاید وارد حیطه‌های دیگری بشویم که قبلاً ناممکن به نظر می‌رسیدند. یکی از این حیطه‌ها مجوز نافرمانی و حتی سرکشی است. در اندیشه سنتی ما، نافرمانی و سرکشی رفتاری ناپسند به شمار می‌آید. اگر کودک یا نوجوانی حرف گوش نکند، مطیع نباشد، فرمان‌ها را نپذیرد و بدتر از همه آنکه سرکشی کند، فردی ناهنجار و دچار اختلال به حساب می‌آید. در دیدگاه رایج، هنجار و ادب و احترام در اطاعت است و سرکشی به معنای ناهنجاری و بی‌ادبی و بی‌احترامی است. این در حالی است که منشأ بسیاری از رویدادها و پدیده‌های بزرگ جهانی، نافرمانی و سرکشی بوده است. پرداختن به این نکته فرصت بیشتری می‌خواهد، ولی حداقل می‌توان درخواست کرد که موضوع مورد تأمل قرار گیرد و مهم‌تر آنکه هر نوع نافرمانی، ناموجه و نامعقول (معصیت) تلقی نشود. به این فکر کنیم که گاهی ممکن است نافرمانی و سرکشی نشانه تفکر خلاق باشد، یک ایده متفاوت باشد، روشی نامتعارف برای حل مسئله باشد یا نوید یک پدیده جدید باشد. واداشتن به اطاعت به‌ظاهر روند امور را ساده می‌کند، اما از طرف دیگر می‌تواند کشنده خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها و پدیده‌های خاص باشد.

گاهی هم اطاعت به‌طور ضمنی به دنبال فرمان‌بری بدون چون و چراست. بنابراین، باید معنای روشن و صریحی از واژه‌هایی چون اطاعت، وظیفه و نظم داشته باشیم. اطاعت در حد معمول، بخشی از آداب معاشرت است، اما حد و حدودی دارد. وظیفه‌شناسی از یک نظر امری پسندیده است، اما اینکه منظور از وظیفه چه باشد، محل تأمل است. حتی نظم‌پذیری هم ظاهری موجه دارد، اما چرایی و چگونگی و حدود آن ممکن است ایراد داشته باشد.

اطاعت پسندیده

اگرچه اطاعت به‌عنوان یک سنت را نقد کردیم، اما از نظر تربیتی کارکردهای مثبتی هم دارد. نکته مهم درک منطقی این کارکردهاست و به‌ویژه درک این موضوع که اطاعت می‌تواند رویه‌ای محدود و مشخص باشد و نه یک دستورالعمل و روش تربیتی جاری و مستمر.

اطاعت از مبانی اعتقادی و دینی ماست و در اصول دین، احکام و اخلاقیات نقش پررنگی دارد. اطاعت بخشی از فرهنگ ارتباطی ما نیز هست. اطاعت از والدین، ادب نسبت به بزرگ‌ترها و رعایت احترام در آداب معاشرت، روابط اجتماعی و اخلاقی ما را مستحکم می‌کند. اطاعت کارکرد سازمانی هم دارد، از جمله: پیروی از موازین انضباطی و پذیرفتن قوانین در مدرسه و همچنین رعایت سلسله‌مراتب اداری.

بنابراین، اطاعت از خداوند و فرمان‌های دینی در بحث حاضر نمی‌گنجد. وقتی از فرزندان انتظار می‌رود در خدمت والدین باشند، این اطاعتی اخلاقی است. وقتی والدین برای رعایت ایمنی جسمی و روانی فرزندان از او درخواست فرمان‌بری دارند، این اطاعت می‌تواند ضروری باشد. گاهی حتی کودک یا نوجوان به دلیل تجربه کم یا ناشیگری زیر بار موضوعی نمی‌رود، ولی والدین با گفت‌وگو او را قانع می‌کنند تا با موضوع کنار بیاید.

اطاعت چارچوب‌های مشخص، پسندیده و گاهی ضروری دارد و به پیشبرد اهداف تربیتی کمک می‌کند. مشکل از جایی شروع می‌شود که «اطاعت» یک مفهوم مطلق باشد و هرگونه نافرمانی، منفی و نابجا تلقی و سرکوب شود.

چند توصیه

- با ویژگی‌های نسل امروز بیشتر آشنا شویم و این نسل را بهتر درک کنیم.
- اعمالق ذهنی خودمان را بکاویم تا شاید مفهوم و کارکرد اطاعت از ناخودآگاهمان بیرون بیاید و شاید بتوانیم رفتارها و انتظارات تربیتی مبتنی بر اطاعت را اصلاح کنیم!
- مصداق‌های اطاعت را بیاییم. شاید خودمان متوجه نباشیم، اما با

روش‌هایی می‌توانیم از کودکان و نوجوانان بازخورد بگیریم و ببینیم چقدر رفتارهای ما را تحمیلی و یک‌طرفه می‌دانند.

- از اطاعت کمتر به‌عنوان حربه نظم و انضباط استفاده کنیم. این حربه ممکن است به کار بیاید، اما به‌طور حتم انضباط را درونی نمی‌کند.
- حتی اگر کم‌وبیش به اطاعت و کارکردهای آن در تربیت اعتقاد داریم، حد و حدود اطاعت و اطاعت‌پذیری را مشخص کنیم تا در این مسیر دچار افراط و اجبار نشویم. ■

منابع

۱. سعدی، مصباح‌الدین (۱۳۷۶). کلیات سعدی. تصحیح محمدعلی فروغی. ققنوس. چاپ ششم. تهران.
۲. شکوهی، غلامحسین (۱۳۸۵). مبانی و اصول آموزش و پرورش. به‌نشر. چاپ ۲۷. مشهد.
۳. لوئیس، کاترین (۱۳۸۰). آموزش قلب‌ها و اندیشه‌ها در مراکز پیش‌دبستانی و ابتدایی ژاپن. ترجمه حسین افشین‌منش و شیده ایل‌بیگی‌طاهر. سازوکار. تهران.

پرده خوانی یا پرده نویسی؟

نگاهی سنجشگرانه به توانمندسازی مدیران و مربیان مدرسه‌ای

پای سخنان دکتر محمدرضا سرکارآرانی، استاد دانشگاه ناگویا، ژاپن

کلیدواژه‌ها: پرده‌نویسی، پرده‌خوانی، توانمندسازی معلمان، بهسازی آموزش

اسفندماه سال گذشته بیش از هزار نفر از سرگروه‌های آموزش ابتدایی و متوسطه استان آذربایجان شرقی در دو نوبت در تالار معلم تبریز گرد هم آمدند تا درباره یک قرن جهد جهانی برای بهسازی آموزش گفت‌وگو کنند. ماهنامه رشد مدیریت مدرسه با انتشار سخنان دکتر محمدرضا سرکارآرانی که در ابتدای یکی از این نشست‌ها عنوان شد، خوانندگان را به بازاندیشی درباره پرسش‌ها و بحث‌های مطرح‌شده در آن دعوت می‌کند. با تشکر از خانم طاهره خادمی، معاون مدرسه ابتدایی شهید مظفرپور ناحیه یک قم، که در تهیه و تنظیم این گزارش ما را یاری کردند.

یک بار تدریس و سال‌ها تکرار حرف می‌زند، دیگری اما از یک بار تدریس و واسازی آن برای بهسازی مستمر تدریس‌های دیگر! البته تجربه نشان می‌دهد، این مشارکت و گفت‌وگوی فعال شاید برای دبیران مقطع متوسطه دشوارتر باشد. چون معلمان ما در مقطع متوسطه بیشتر پشت حصارهای حصین موضوع درسی قرار می‌گیرند. در مقطع متوسطه کلیدواژه تخصص بیشتر دلبری می‌کند. حتی در آموزش ریاضیات این دوره، بعضی می‌گویند ما تنها بخش هندسه یا جبر را تدریس می‌کنیم! موضوع درس، محتوا و فن انتقال آن برای ارزشیابی آن قدر جان می‌گیرد و وزن پیدا می‌کند که میدان‌دار همه نفس‌ها و مقاصد تربیتی و مدرسه‌داری می‌شود. نفس‌هایی که در تعامل با هم، قرار بود از یادگیری، از پرورش، از خلاقیت، از آگاهی، از فهم، از نقد و کنکاش بیاموزند، در چارچوب موضوع درسی تعیین‌شده، نقالی و پرده‌خوانی آن محصور و محدود می‌شوند!

پرورش حرفه‌ای برای توانمندسازی پرده‌خوانی آموزگاران، آموزش را برای ارزشیابی می‌خواهد و کمتر دغدغه یادگیری بچه‌ها را دارد. ولی وقتی همکاران را صدا می‌کنید و می‌برید به کلاستان و از او می‌خواهید بیا با هم ببینیم بچه‌ها چه کار می‌کنند، بیا برویم زهر را ببینیم، احمد را ببینیم، ببینیم حسن سر درس شیمی چقدر خندان و فعال است، آنجا سرگروه است، چرا وقتی به کلاس ریاضی می‌آید، جور دیگری رفتار می‌کند؟ در این مناسبت‌ها، یادگیری از هم برای بهبودی آموزش آغاز می‌شود.

یادگیری از صحنه‌پردازی این دو تدریس و دیدن رفتار بچه‌ها در فرایند آن شگفت‌انگیز است. تازه متوجه می‌شویم که حرفه‌ای شدن برای پرده‌نویسی نیازمند گفت‌وگوی اثربخش درباره صحنه‌پردازی‌های یادگیری در مناسبت‌هایی تازه است؛ مستلزم دیدن بچه‌هاست. تغییر این نگرش است که ما قرار نبود تنها معلم شیمی باشیم؟ قرار بود معلم باشیم و در فرایند آموزش موضوعی مشخص، مانند شیمی، انسان تربیت کنیم. برخی از همکاران حتی فراموش می‌کنند آموزش شیمی با صرف دانستن محتوای این درس به سرانجام یادگیری نمی‌رسد و بار یادگیری را به منزل رشد و تربیت علمی دانش‌آموز نمی‌برد. بنابراین، توانمندسازی برای پرده‌نویسی نیازمند به هم خوردن قرارهای رسمی و رایج در مدرسه

قدیم‌ها به معلمان دبیر هم می‌گفتند. دبیری شأن نویسنده‌گی هم داشت. سال‌های گذشته وقتی مقابل دانشگاه تهران قدم می‌زدیم، کتاب‌های بسیاری را می‌دیدیم که زیر نام نویسنده نوشته شده بود؛ دبیر دبیرستان‌های تهران. معنی ساده‌اش این بود که دبیری شأن معلمی است. دبیر پرده‌نویس هم بود؛ فقط پرده‌خوان نبود. پرده‌نویسی شأن دبیری بود و دبیر ضمن آموزگاری، طراح آموزش هم بود. به پیام‌های کتاب درسی بسنده نمی‌کرد. کما اینکه کتاب را نقد می‌کرد، کتاب را وارسی دوباره می‌کرد، با دوستانش کتاب را واکاوی می‌کرد. با مواد آموزشی دست‌ساز خود پیوند می‌داد و سنجش‌گرانه به آن می‌نگریست و با نویسندگانش به گفت‌وگو و مکاتبه می‌پرداخت. حتی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی صدایشان می‌کرد و درباره بازبینی کتاب‌های درسی از آن‌ها کمک می‌خواست. بعضی وقت‌ها از آن‌ها می‌خواست درس‌هایی را به شکل گروهی طراحی یا از نو واسازی کنند یا بر اساس برنامه درسی بین محیط‌زیست گوناگون بچه‌ها و محتوای کتاب‌های درسی پیوند بزنند و راهنمای تهیه مواد درسی و آموزشی درخور حال بچه‌ها تولید کنند.

چگونه آنچه را داشتیم به خاطر بیاوریم و آن را بازسازی کنیم؟ چرا و از چه زمانی به تله تکرار افتاده‌ایم؟ چگونه می‌توانیم از آن بیرون شویم؟ چرا در نزاع ذهنی مأموریت و چشم‌انداز، تعادل از کف داده و پشت حصارهای حصین مأموریت عافیت‌طلبی کرده‌ایم؟ بنابراین، حالا نقشمان بیشتر پرده‌خوانی شده است تا پرده‌نویسی! آیا راهی برای بازگشت به نقش پرده‌نویسی، یعنی طراحی آموزش، تولیدکنندگی مواد آموزشی و توانایی در توسعه آن‌ها در مربیان وجود دارد؟ پنجره‌هایی گشوده داریم، ولی آیا هنر تماشا تنها نیازمند پنجره است؟ هنر تماشا را کجا می‌توان جست‌وجو کرد؟ چه توانایی‌هایی را در مدیران مدرسه و معلمان پرورش می‌دهیم؟ چه مهارت‌هایی ما را توانمند می‌کند تا از تله تکرار به درآییم؟

فراگرفتن از تله تکرار

کارگاهی که ما را از توانمندسازی برای پرده‌خوانی به توانمندسازی برای پرده‌نویسی دعوت کند، نیازمند حضور و مشارکت فعال است. یکی از آموزش سخن می‌گوید، دیگری از نتیجه آن یعنی یادگیری. یکی از

اجتماعی برای تمرین اینکه هم خودمان پرده‌نویس شویم و هم بچه‌ها را پرده‌نویس تربیت کنیم. شجاعت نوشتن و گفتن و اندیشیدن در فرایندی که قاعده‌سازی را برمی‌تابد، یعنی کلاس درس، فراهم می‌شود. جایی که فرزندان ما پرسش می‌کنند، خشم خود را مهار می‌کنند، دیگری را می‌بینند و می‌پذیرند، نابرابری را بر نمی‌تابند و قاعده‌های ساخته‌شده گذشتگانمان را واکاوی و بازسازی می‌کنند؛ حتی گاهی به پیش می‌نهند و آن‌ها را از نو و اساسی می‌کنند. طرحی دیگر درمی‌اندازند. بر این اساس گفته‌ام، اگر از من بپرسند درس‌پژوهی و درس‌کاوی یعنی چی، می‌گویم صلۀ رحم! مدیر به همکاران و همکاران به بچه‌ها و همه به هم رحم کنند تا شجاعت اندیشیدن در ما نضج بگیرد. رحم کنند یعنی درک کنند، به همه یاری برسانند تا جهان خود را بسازیم. جرئت کنیم یاد بگیریم و از تغییر نهراسیم. فضای رقابت به بی‌رحمی دامن می‌زند. فضای بی‌رحم فرصت یادگیری از یکدیگر و رشد شدن را از ما می‌گیرد.

معلم رشید در معادلات اجتماعی بیرون از مدرسه قابل حک‌شدن نیست. زیرا تنها به ایفای نقش ماشین آموزش بسنده نمی‌کند و به‌مثابه بسط‌دهنده عدالت اجتماعی از مدرسه و آموزش سخن می‌گوید و در این راستا عمل می‌کند. به مدرسه می‌آید، زیرا آن را محل قرار اجتماعی برای بسط عدالت اجتماعی می‌داند.

تمرین طراحی و پرده‌نویسی مربیان را یاری می‌دهد تا رشد کنند. رشید که باشیم، به جای مناسبت‌های بیرونی مدرسه و کلاس درس، قرار و قاعده را در متن عمل تربیتی می‌سازیم. رقابت‌ها، جداسازی‌ها و تفکیک‌های فردی باعث شده‌اند مدرسه‌های امروز ما محل قرار اجتماعی نباشند و چه‌بسا به نابرابری‌ها دامن بزنند یا سعی کنند آن را اجتناب‌ناپذیر جلوه دهند. چه‌بسا به ویران‌سازی ذهنی قراردادهای اجتماعی اثربخش یاری رسانند. ما را از هم جدا و گاه متنفر کنند. یا دست‌کم اثر قواعد اثربخش اجتماعی برای کاهش نابرابری و افزایش تحرک اجتماعی را در چشم و دل فرزندانمان کم‌رنگ و آن‌ها را به بی‌اعتنایی نسبت به تبعیض دعوت کنند.

کلاس، کجاوه تحرک اجتماعی

هنوز صدای پدران و مادران زیر گوشمان است که می‌گفتند اگر می‌خواهید مثل پدر یا مادرتان نباشید، درس بخوانید. درس خواندن و مدرسه رفتن دعوت به محل قرار اجتماعی تازه‌ای بود. رفتن سر قرارهای اجتماعی تازه برای عبور از مسیر پرتنش نابرابری بود، ولی جذاب برای رشد و گاه خلاف جهت میراث زیسته خانواده، جامعه محلی و فرهنگ سنتی عمل می‌کرد. مدرسه از نو قاعده می‌ساخت، از هزینه مواجهه با نابرابری می‌کاست و فهمی تازه از قانون و عدالت را به نفس جان می‌نشانند. جایی برای توانمندسازی حرفه‌ای، تغییر آرام و مبتنی بر گشایش، گشودگی و شایستگی طبقه اجتماعی هم بود. جایی برای و اساسی قرارهای اجتماعی معمول نیز بود. جایی که به ما یاد می‌داد نابرابری امر اجتناب‌ناپذیری نیست و آموزش مدرسه‌ای پگاه برهم‌زدن مرزهای تبعیض و فاصله‌های طبقاتی نابرابر و موجب تحرک اجتماعی است.

در اینجا و اکنون ایران اما شرایط تغییر کرده است. به نظر می‌رسد، تفکیک و جداسازی‌های مدرسه‌ها تابعی از طبقه اجتماعی خانواده‌ها شده است. آیا مدرسه قدرت مواجهه با نابرابری‌های اجتماعی و کاهش شکاف‌های طبقاتی را از دست داده است؟ آیا هنوز آموزش می‌تواند



توانمندسازی برای پرده‌نویسی نیازمند

به هم خوردن قرارهای رسمی و رایج در مدرسه است؛ به ویژه آن‌ها که بیشتر ما را به تله تکرار می‌اندازند

مدرسه محل قرار اجتماعی است، محل قرار عواطف فردی، احساسات شخصی، قواعد تازه بین فردی، ایفای نقش‌های اثربخش گروهی، قوانین برابر اجتماعی، توانمندسازی و تمرین مهارت‌های به‌روز برای زندگی جمعی

است؛ به‌ویژه آن‌ها که بیشتر ما را به تله تکرار می‌اندازند. اگر شنیده‌اید که مدرسه محل قرار (قرارداد) اجتماعی است، یک معنی‌اش هم این است که معلم در این مناسبت به و اساسی قراردادهای حرفه‌ای مدرسه‌داری و کلاس‌داری‌اش می‌پردازد و با تعاملی اثربخش و در فرایند هم‌آموزی، قرارهای تازه و اثربخش‌تری می‌سازد.

مدرسه، محل قرار اجتماعی

چرا ما به مدرسه نیاز داریم؟ زیرا بچه‌ها برای اینکه جهان خود را بسازند، به جایی برای تمهید حظ زندگی و اشباع کنج‌کاوی و یادگیری برای رشد نیاز دارند. مدرسه برای آموشد ماشین‌های آموزش نیست، آزمون (تست‌زنی) و اعطای رتبه و مرتبه نیست.

مدرسه‌ای که ما را از هم جدا می‌خواهد، به تربیت آدمی نیز یاری نمی‌رساند، نابرابری را طبیعی جلوه

می‌دهد و تبعیض را اجتناب‌ناپذیر و توجیه می‌کند به انواع حیل!

مدرسه محل قرار اجتماعی است، محل قرار عواطف فردی، احساسات شخصی، قواعد تازه بین فردی، ایفای نقش‌های اثربخش گروهی، قوانین برابر اجتماعی، توانمندسازی و تمرین مهارت‌های به‌روز برای زندگی جمعی. قرار هم‌فکری و هم‌عملی‌ها برای هم‌آموزی است. تمرین و اساسی قراردادهای اجتماعی مرسوم و تمهید هنر پرده‌نویسی (یعنی نوشتن قراردادهای تازه) است.

چرا مدیران و معلمان به توانایی حرفه‌ای پرده‌نویسی نیازمندند؟ زیرا پرده‌خوان‌های قهار در بهترین حالت فرزندان ما را برای نقالی پرده‌های نوشته‌شده تربیت خواهند کرد. ولی مدرسه محل تمرین نوشتن، عمل و بازاندیشی در قراردادهای اجتماعی رایج است. محل قرار روان‌شناختی و



با فقر و شکاف‌های اجتماعی مبارزه کند؟ مدرسه‌های گوناگون چگونه بی‌صدا ولی با تبلیغات گسترده، در قالب نمانام‌ها و بزک‌هایی اجتماعی به نام کیفیت، به تلقین این پیش‌فرض یاری می‌رسانند که نابرابری در آموزش، مدرسه‌داری و تربیت، اجتناب‌ناپذیر است؟!

پرسش‌هایی از این دست و توانمندسازی برای بهسازی آموزش در شرایط تازه، همه ما را یاری می‌کند بتوانیم مدرسه را به جایگاه اصلی خود که محل قرار اجتماعی و رشد شایستگی و بالندگی است برگردانیم. آموزش عمومی کشور و این شیوه رقابت که شما با آن مواجه هستید، صحنه عمل و عملکرد مدرسه‌ها را تغییر داده است. جاده مدرسه از آغاز راه بی‌قراری و تفکیک و جداسازی و تبعیض را نشان می‌دهد. فرش آموزش که می‌توانست راه موفقیت بگشاید، از ابتدای سال تحصیلی و چه‌بسا به هنگام ثبت‌نام تقسیم شده است؛ نابرابر! انگار غنائم پیش از مسابقه و سوت داور تقسیم شده‌اند. تازه به مدرسه که می‌رسیم، می‌بینیم آموزگاران نیز سراسر توانمند شده‌اند برای پرده‌خوانی و نقالی نقشه‌هایی که برایت کشیده‌اند!

آیا فرصتی برای رشادت باقی مانده است؟ می‌توانیم رشید شویم و آن را به مدرسه نیز برگردانیم؟ اگر بلی، چرا و چگونه؟

قرار در بی‌قراری

پاسخ شما احتمالاً بلی است، زیرا همه ما از آنچه در آموزش عمومی اتفاق می‌افتد رضایت نداریم. به علاوه، همه ما به دنبال بهسازی آموزش و مدرسه‌داری هستیم. به دنبال یک جور دیگر به مدرسه رفتن، به دنبال یک جور دیگر درس دادن و یاد گرفتن، به دنبال یک جور دیگر گفتن و شنیدن، به دنبال یک جور دیگر دیدن و ارائه، به دنبال یک جور دیگر مدرسه‌داری و معلمی هستیم. انگار به دنبال یک جور دیگری از قرار و «قرارداد» اجتماعی هستیم! اگر قرار موجود برای تعامل اجتماعی و انسانی تنگی می‌کند، لازم است به اساس آنکه کیفیت قراردادهاست، بپردازیم. بنابراین، لازمه هر اصلاحی واکاوی قراردادهای اجتماعی موجود است. بدون واری قرارها و قراردادهای رایج مدرسه و کلاس درس، به مثابه کانون‌های اساسی اجتماعات انسانی، دشوار است انتظار داشته باشیم تغییر به بهبودی منجر شود. همان‌ها که موجب بی‌قراری اند، یعنی قراردادهای اجتماعی نابرابر و فاقد حس کرامت انسانی، از همه بیشتر مستحق تغییرند! به خاطر داشته باشیم، بدون تماشایی تازه، ایده راهنمای تازه‌ای خلق نمی‌شود و بدون امکان بازسازی، نوسازی و واسازی قراردادهای اجتماعی جاری، سخن از اصلاح و تغییر برای بهبودی، هر امر اجتماعی و از آن جمله مدرسه و کلاس درس، بی‌نتیجه می‌ماند.

شاید پنجره‌هایی باز شوند، یعنی تغییر، ولی برای بهبودی به هنر تماشا نیز نیازمندیم. معادل مدرسه‌ای تماشا، تفسیر و قدرت تمیز و سنجشگری است. به کلاس درس که می‌رسیم، یعنی رسیده‌ایم به اجتماعات تفسیر، تمیز و نقادی و مفسران و سنجشگران! یعنی جایی که مشاهده‌ها و اندیشه‌ها و نظرها روایت می‌شوند. پنجره زیاد داریم، ولی هنر تماشا هم آیا داریم؟ پای کوه نشستن و از ایست سری که در آسمان دارد و هیمنه آن سخن گفتن، مسئله‌ای را حل نمی‌کند. همتی برای رفتن از دامنه آن یا کندن تونل در بطن آن لازم است. یا باید از کوه مسئله‌ها بالا برویم، یا تونلی برای حل آن‌ها تمهید کنیم.

وقتی نمی‌توانیم تماشا کنیم، یعنی ذهنی خالی داریم. چه می‌تواند ببیند ذهن خالی؟ تقریباً هیچ! در عین حال به خاطر داشته باشید، تنها ما نیستیم که از آموزش و شرایطش، که خیلی وقت‌ها به یادگیری منجر نمی‌شود و آنچه می‌خواهیم به دست نمی‌آید، ناراضی هستیم. فقط هم ما دنبال بهسازی آموزش نیستیم. جهان امروز به دنبال بهسازی آموزش است و از آنچه در مدرسه‌هایش می‌گذرد، راضی نیست. آهنگ تغییر و

تحول در آموزش سال‌هاست در گوشه گوشه جهان به صدا درآمده است. سال‌هاست که این آهنگ در کار هشداردهی است. البته در دل می‌گویید پس این همه تغییر چیست؟ عرض خواهیم کرد که تغییر بسیار است، ولی کو بهبودی! مسئله اینجا و اکنون مدرسه‌داری ما این است؛ تغییرات بسیار بدون بهبودی! تغییرات پی‌درپی بدون بهبودی! یک دنیا تغییر می‌بینیم، ولی بهبودی کجاست؟ بعضی وقت‌ها بهسازی در کار نیست. بنابراین، همه به دنبال بهسازی هستند، ولی در نقطه آغاز تغییر معطوف به بهبودی با هم در اختلاف‌اند!

این وضعیت به ما می‌آموزد که ما به بازاندیشی در تجربه‌های تغییر مدرسه‌داری نیازمندیم و لازم است جور دیگری با مسئله بهسازی آموزش مواجهه کنیم. چگونه این اتفاق می‌افتد؟ من به عنوان کسی که از کلاس درس می‌آیم، فکر می‌کنم کانون بهسازی آنجاست. دوستی ممکن است سیاست‌گذار آموزشی را اولویت قرار دهد، دوستی ممکن است تاریخ آموزش را از رشدیه تا اکنون واکاوی کند و بگوید تا اینجا ما چه به دست آورده‌ایم؟ چه راهی را رفته‌ایم؟ دوستی ممکن است از پنجره دیگری تماشای جذاب‌تری عرضه کند، مثلاً بگوید این برنامه‌های درسی، این حجم کتاب‌های درسی، این شیوه استخدام معلم و... بهتر است کانون تغییر باشد. همه این‌ها پنجره‌هایی هستند برای تماشا. عرضه این تماشاها و گفت‌وگو درباره آن‌ها اثربخش و راهگشاست.

ای کاش معلم می‌دانست...

تماشای من نشان می‌دهد که برای شروع، اولین کاری که می‌کنیم، می‌تواند این باشد که چپ‌نشین صندلی‌های کلاس درس را به هم بزنیم. بپرسیم چرا آن‌ها را به زمین پیچ کرده‌ایم؟ کمی عقب بایستیم و شروع کنیم بچه‌ها را ببینیم. در شرایط عادی بیشتر حواسمان به موضوعات درسی و محتواس، بچه‌ها را تقریباً یادمان رفته است. ولی اگر بچه‌ها را ببینیم، ممکن است آن‌ها بیش از آنچه ما انتظار داریم، بدرخشند. بچه‌ها نیاز دارند دیده شوند. امروز بچه‌ها در سراسر کلاس‌های درس ما در دلشان نجوا می‌کنند که ای کاش معلم من می‌دانست...

دانش‌آموزی به این نکته اشاره کرد که ای کاش معلم می‌دانست، که من وقتی حرف‌هایی می‌زنم، لطیفه‌ای می‌گویم، نکته‌ای می‌پرانم،

سخن پایانی

از هم آموختن تنها به معنی کسب تجربه نیست، از تجربه خود یاد گرفتن دشوار است؛ مگر اینکه جسارت کنیم و در تجربه‌های خود و دیگران بازاندیشی کنیم. بازاندیشی در تجربه‌هاست که به یادگیری منجر می‌شود و هنر پرده‌نویسی و طراحی آموزشی را در ما پرورش می‌دهد. انباشت تجربه بعضی وقت‌ها گمان‌های بی‌گمانی در سر و دل ما ایجاد می‌کند که مثلاً من دیگر رسیده‌ام، نارسیم! ولی سال‌های کاری زیر گوش ما می‌خواند که رسیده‌ای یا برای طرحی تازه دیگر دیر شده است! این همان عجز جافتاده‌ای است که آدمی را از یادگیری ناتوان و از آگاهی، حتی به وضعیت حرفه‌ای خویش، بیزار می‌کند.

بیایید همدیگر را یاری کنیم تا دیوار موضوع درس، دیوار سن و سال‌ها، دیوار بودجه‌بندی محتوا، دیوار ابهت و تبعیض بین درس‌ها و خودبینی را واگذاریم؛ برای مثال، اینکه معلم ریاضیات را با ادبیات مقایسه کنیم و یکی را تنها به دلیل عنوان درس بر دیگری ترجیح دهیم! یا اینکه اگر در مفهوم انرژی یا اعداد برای بچه‌ها کج‌فهمی یا بدفهمی رخ دهد، رگ غیرت بجنبانیم، ولی اگر در درس علوم اجتماعی و ادبیات باشد، به راحتی از کنار آن عبور کنیم! چگونه یاد بگیریم و فهم را به نفس جان تبدیل کنیم که وزن درس‌ها متعادل است، ولی بچه‌ها متفاوت‌اند. چون اساساً رشد انسان سعادت‌مند متعادل و متناسب است و همه موضوعات درسی در خدمت رشد انسان هستند.

درهای کلاس درس را باز کنیم، دل‌هایمان را به هم نزدیک کنیم و زبان مشترکی برای گفت‌وگو بیابیم. دانش و هنر آموزش (پداگوژی) دست‌ساز خودمان را با هم به اشتراک بگذاریم. دوره‌های ما و آشتی کنان حرفه‌ای راه بیندازیم. از هم بیاموزیم و به یکدیگر یاری کنیم تا در پیش‌فرض‌های ذهنی خود درباره تدریس و مدرسه‌داری بازاندیشی کنیم. فرایندهای عمل خود را وارسی کنیم؟ به هم کمک کنیم تا جایی را که نشسته‌ایم چگونه و از کجا تماشا می‌کنیم؟ و چرا؟! به زبان دیگر، آینه‌گردانی کنیم و در آینه یکدیگر خود را ببینیم!

اگر آموزش می‌دهیم ولی یاد نمی‌گیریم، شاید به این دلیل است که بعضی وقت‌ها ابزار کیفیت را جای کیفیت گذاشته و فروخته‌ایم. مدرسه‌های شیک در صدوپنجاه سال گذشته ساخته‌ایم، ولی خیلی یادنگرفته‌ایم. به همان میزانی که در ابزار سرمایه‌گذاری کرده‌ایم، در تحول روش‌ها، رویکردها و اندیشه‌های تربیتی تغییری رخ نداده است! آیا رویکردها و بینش ما پایه پای خرید ابزار عوض شده‌اند؟ هنر تماشای تازه‌ای جست‌وجو کرده‌ایم؟ یا تنها پنجره ساخته‌ایم! آیا پنجره‌ها ما را به چشم‌انداز تازه‌ای می‌رسانند؟ فرایند بهسازی به واکاوی این فرایند می‌پردازد؛ ابزار، روش، رویکرد و نظریه!

آینه‌گردانی کنیم و ببینیم نحوه بیان، نحوه طرح مسئله، شیوه ورود به واکاوی آن، مواد آموزشی به کار گرفته شده و... اصلاً در بچه‌ها هیجانی ایجاد می‌کنند و آن‌ها را با موضوع یادگیری درگیر می‌کنند. تکلیف یادگیری را چه کسی و بر چه اساسی تعیین می‌کند و چرا؟ چه نسبتی با اینجا و اکنون فرزندان ما دارد؟ و...

همه این‌ها می‌توانند موضوع گفت‌وگو برای بهسازی فرایندهای آموزش و یادگیری باشند. چنین کنیم. اگر از من شنیده‌اید که، واکاوی تدریس و مدرسه‌داری، یعنی صلح‌رحم، به این معنی است: گفت‌وگو و رحم به یکدیگر برای ساختن چشم‌اندازی تازه و پرورش هنر تماشاست. بر این اساس گفته‌اند که تماشای برخی فیلم‌ها از ساختنشان دشوارتر و خواندن برخی کتاب‌ها از نوشتنشان! بنابراین، به بهانه انجام مأموریت، خود را از هنر تماشا و ساختن چشم‌انداز و راهنمای عمل تازه محروم نکنیم. به خاطر داشته باشیم، بازاندیشی تجربه‌ها به یادگیری منجر می‌شود. ما با هم می‌آموزیم و بازاندیشی حین و پس از عمل از انجام آن لازم‌تر است. ■



نمی‌خواهم کلاس را به هم بزنم و معلم را به استهزا بگیرم. بقیه هم اشاره کردند که:

کاش معلم من می‌دانست شب‌های زیادی است که پدرم به خانه نمی‌آید؛

کاش معلم من می‌دانست که من سه روز در هفته بدون خوردن صبحانه به مدرسه می‌آیم؛

کاش معلم من می‌دانست این تکلیفی که دیروز داده، برای احمد آسان است، ولی برای من نه؛

کاش معلم من می‌دانست که خنده‌هایم از سر طعن یا شیطنت نیست؛

کاش معلم من می‌دانست که من بعضی درس‌ها مثل ... را دوست ندارم؛

کاش معلم من می‌دانست چقدر دوستش دارم و در عین حال می‌خواهم بداند که ما خیلی زرنگ هستیم؛

کاش معلم من می‌دانست که چقدر برای درس‌هایم وقت می‌گذارم؛

کاش معلم من می‌دانست تا کتاب درسی... را به دست می‌گیرم، مادرم نهیب می‌زند که خواندش دردی را دوا نمی‌کند و ...!

حالا بر همین سیاق به ذهنتان می‌رسد که کاش آقامون می‌دانست ...! کاش خانمم می‌دانست...! کاش مدیر کل می‌دانست...! کاش رئیس اداره آموزش من می‌دانست ...!

من خردادماه یک سالی دیپلم گرفتم و آخر همان سال به مدرسه رفتم؛ مقابل ۳۶ دانش آموز کلاس پنجم ابتدایی ایستاده بودم و سقف کلاس دور سرم می‌چرخید! مسئله پژوهشی من بعد از سی و چند سال، هنوز هم که اینجا ایستاده‌ام، همان است که بچه‌های کلاس درس پنجم ابتدایی در دهه شصت شمسی در میانه کویر مرکزی ایران برای من تعریف کردند. آن وقت‌ها و حالا هم خیلی چیزها را از مربیگری نمی‌دانستم. چند دوره کوتاه آموزشی دیده بودم، ولی از صحنه عمل تدریس خبر اثربخشی نداشتند. اتفاقی که برای خیلی از همکاران شما هم افتاده است یا می‌افتد.

در چالش با نزاع‌های هرروزه آموزگاری، به این فکر بودم که آیا ما در مدرسه رها شده‌ایم؟ یا می‌شود روشی پیدا کرد، مدلی پیدا کرد که ضمن اینکه ما کلاس درس را اداره می‌کنیم، ضمن اینکه به اصطلاح کار می‌کنیم، بتوانیم از هم بیاموزیم؟ مدرسه محل یادگیری ما آموزگاران چه ویژگی‌هایی می‌تواند داشته باشد؟

سفر سبز

● کاظم علی زاده

مدیر دبستان، مازندران، چمستان

کلیدواژه‌ها: اردو، محیط زیست، مهارت‌های زندگی، تجربه آموزشی

در سفری علمی به اردوی یک روزه نمک‌آبرود، هم‌بستگی انسان و محیط‌زیست را کاوش خواهیم کرد. در آغوش طبیعت نمک‌آبرود، با عشق به علم و طبیعت، به دنبال رمزهای هم‌بستگی و تأثیرات متقابل خواهیم گشت. با دانشمندان کوچک و علاقه‌مندان در این سفر علمی همراه شوید و ارتباط عمیق خود را با زیستگاه‌ها پیمان بهبود دهید.

دقیقه‌هایی پرشور و پرانرژی در اردوی نمک‌آبرود در اردیبهشت، برایم تجربه‌ای بی‌نظیر بود. در آن روز، همه با انگیزه و هیجان بالایی شرکت و به یکدیگر کمک کردیم همه فعالیت‌ها به خوبی پیش بروند. تجربه‌ای که نشان داد همکاری و تعامل گروهی، کلید موفقیت در هر فعالیتی است. اما این اردو تنها به تقویت ارتباطات گروهی محدود نشد. در طول این سفر، من با دانش‌آموزان در محیطی غیر از کلاس در ارتباط بودم و این شرایط فرصتی به من داد تا نیازها و علاقه‌های آن‌ها را بشناسم و شاهد رشد و تغییرات شگرفی در شخصیت و روحیه‌شان باشم. همچنین، این اردو فرصتی برای آموزش عملی مفاهیم مرتبط با محیط‌زیست و حفاظت از طبیعت بود. با آموزش‌هایی که در سفر دریافت کردیم، دانش‌آموزان با مسائل محیطی و زوایای آن بیشتر آشنا شدند و ارزش حفاظت از محیط‌زیست را درک کردند.

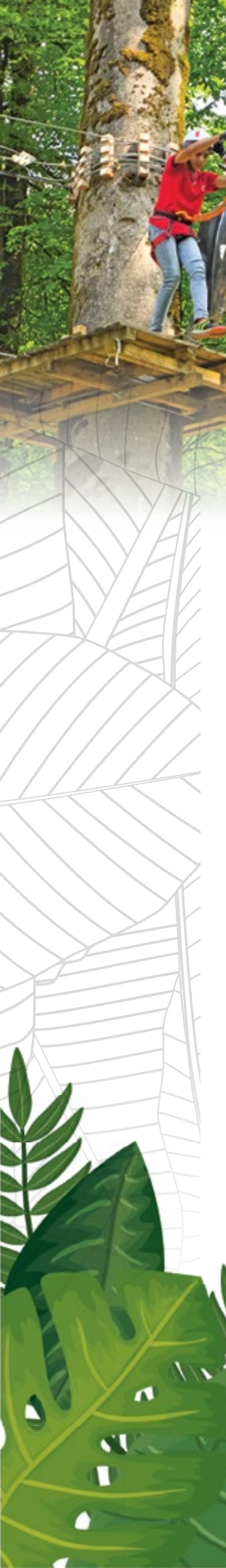
آموزش عملی مفاهیم محیط‌زیست و حفاظت از طبیعت

با تمام این تجربه‌های بی‌نظیر، اردوی یک‌روزه نمک‌آبرود در اردیبهشت به‌عنوان مدیر مدرسه برایم چشم‌اندازی جدید را روشن کرد. من فرصت داشتم با دانش‌آموزان و همکارانم در محیطی غیررسمی و دلپذیر تعامل کنم. این اردو فرصتی بود تا با نیازها و مشکلات دانش‌آموزان آشنا شوم و بهترین راه‌حل‌ها

را برای حل آن‌ها بیابم. همچنین، این سفر به من یادآوری کرد آموزش بهتر و کارآمدتر نیازمند فعالیت در محیط‌های آموزشی غیررسمی و عملی است. اردوی نمک‌آبرود تجربه‌ای بود که همه شرکت‌کنندگان آن را به یاد خواهند داشت. این تجربه، بازی‌های گروهی، مسابقات و فعالیت‌های هیجان‌انگیزی را در بر داشت و همه ما را به یکدیگر نزدیک‌تر کرد.

تجربه مثبت تعامل و همکاری در اردو

از اردوی نمک‌آبرود نه تنها خاطراتی شیرین به همراه آوردیم، بلکه مهارت‌های زندگی مهمی نیز در آنجا به دست آوردیم. تعامل و همکاری در گروه، مهارت‌های ارزشمندی هستند که در زندگی روزمره و در محیط کار نیز قابل استفاده‌اند. در این اردو، ما با یکدیگر همراهی کردیم، مشکلات را حل و اهداف مشترک را دنبال کردیم. این تجربه به ما نشان داد بهترین نتیجه‌ها همیشه از تلاش‌های گروهی به دست می‌آیند و با همکاری و تعامل می‌توانیم به اهدافمان دست یابیم.



دهیم تا به حفظ محیط زیست کمک کنیم.

علاوه بر آموزش های محیط زیستی، این اردو فرصتی بود تا در محیطی غیررسمی و دوستانه با دانش آموزان ارتباط برقرار کنم. این ارتباطات نزدیک، به من امکان می داد نیازها و مشکلات آن ها را بهتر بشناسم و راهنمایی های مؤثرتری به آن ها ارائه دهم. همچنین، از طریق این ارتباطات نزدیک، من به عضوی فعال در زندگی دانش آموزان تبدیل شدم و توانستم با ارائه پشتیبانی و انگیزه، اثرگذاری مثبتی در زندگی آن ها داشته باشم.

به طور خلاصه، اردوی نمک آبرود در اردیبهشت برایم تجربه ای بی نظیر و به یادماندنی بود. این سفر باعث شد من با دانش آموزان و همکارانم در محیطی غیررسمی و دوستانه در ارتباط باشم و تجربه یک تیم موفق را به چشمانم ببینم. آموزش های محیط زیستی و تجربه های عملی در این اردو به ما نشان داد چگونه می توانیم با حفظ و مراعات طبیعت، به زندگی پایداری دست یابیم.



با یادآوری این تجربه شیرین، باز هم به یاد خاطرات خوب این اردو می افتم. برایم بسیار مهم است که این یادآوری ها را در زندگی روزمره ام حفظ کنم و از آن ها به عنوان الگو و راهنما استفاده کنم. همچنین، قصد دارم تجربه ها و آموخته هایم را با دیگران به اشتراک بگذارم تا بتوانیم به صورت جمعی به حفظ محیط زیست و ساختن جامعه ای پایدار کمک کنیم. از این پس، قدردانی بیشتری نسبت به طبیعت خواهیم داشت و سعی خواهیم کرد به مراتب بیشتر در حفظ آن نقش داشته باشیم. همچنین، در زندگی روزمره ام از اصول محیط زیستی بهره برداری می کنم و تغییرات کوچکی را در عادات هایم ایجاد خواهم کرد تا به پایداری محیط زیست کمک کنم. با همکاری و همبستگی با افراد دیگر، قطعاً می توانیم تغییرات بزرگی در جهت حفظ محیط زیست ایجاد کنیم.

تجربه اردو به نتایجی چشمگیر و الهام بخش منجر می شود. این سفر نشان می دهد همبستگی عمیقی بین انسان و محیط زیست وجود دارد. با ورود به آغوش طبیعت و تعامل با عناصر آن، احساس کناره گیری و ایجاد تعادل در زندگی مان به دست می آید. این تجربه ما را به اهمیت حفاظت از محیط زیست یادآوری می کند و درباره همدلی، اتحاد و حس

مسئولیت به ما آموزه هایی می دهد. ارتباط عمیق با طبیعت، در ما انرژی مثبت ایجاد می کند و ما را به ایجاد تغییرات مثبت در زندگی خود و جامعه اطرافمان تشویق می کند. ■



در این اردو همه ما به عنوان گروهی کوچک، با مشکلات و چالش هایی روبه رو شدیم. اما با همبستگی و کمک متقابل، تمام مشکلات را پشت سر گذاشتیم و به نتیجه مطلوب رسیدیم. همچنین، آموختیم که در طبیعت و با محیط زیست باید با احترام برخورد و آن را حفظ کنیم. آموزش هایی که در این اردو دریافت کردیم، به ما نشان داد بهترین راه حفاظت از طبیعت، آگاهی و ارتباط نزدیک با آن است.

فرصتی برای تعامل نزدیک تر با دانش آموزان و ارتقای مهارت های زندگی

در این اردو، ما به طور عملی با مفاهیم محیط زیست و حفاظت از طبیعت آشنا شدیم. از برگزاری کارگاه های آموزشی تا شرکت در فعالیت های عملی مانند جمع آوری زباله و پاک سازی مناطق آلوده، همه این فعالیت ها به ما نشان داد طبیعت چه ارزشی دارد و چرا باید آن را حفظ کنیم. آموزش هایی که دریافت کردیم، به ما آگاهی داد چگونه می توانیم در زندگی روزمره اقدامات کوچکی انجام

کیفیت یک مقوله فرهنگی است...

دکتر مرتضی مجدفر، کارشناس تعلیم و تربیت

کلیدواژه‌ها: کیفیت، کنترل کیفیت، مدرسه

در دوره قبلی ماهنامه «رشد مدیریت مدرسه» از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن گفتیم. برخی از خوانندگان مجله در بیان دیدگاه‌های خود اعلام می‌کردند که کیفیت یک مقوله صنعتی است و وارد کردن ادبیات این مفهوم در مباحث مدیریت آموزشگاهی خطاست. احتمالاً این خوانندگان گرامی همه هشت قسمت دوره قبل (از مهر ۱۴۰۲ تا اردیبهشت ۱۴۰۳) را به‌طور کامل مطالعه نکرده و با مفاهیم کیفیتی مرتبط با مدرسه به خوبی آشنا نشده‌اند. در هر صورت، برای تکمیل بحث، در این شماره و شماره بعد کیفیت را از زاویه دید فرهنگی بررسی می‌کنیم و آن‌گاه از شماره سوم مباحث را ادامه می‌دهیم.

سرآغاز

اگر بپذیریم هر واحد تولیدی یا خدماتی در نهایت به‌منظور تولید یک یا چند محصول یا ارائه خدمت (در مدرسه، تربیت دانش‌آموزی که با مشخصات از پیش تعیین‌شده‌ای فارغ‌التحصیل شود) پایه‌گذاری می‌شود، کلیه مطالعات و بررسی‌های اولیه، تحقیقات، نوآوری‌ها، روش‌ها، استقرار تجهیزات و دستگاه‌های مربوطه و بالاخره تولید محصول یا ارائه خدمت، تنها و تنها هنگامی صورت می‌گیرد که کیفیت محصول یا خدمات در حد قابل قبول قرار داشته باشد و آنگاه کسانی که بهره‌گیرنده محصول یا خدمات هستند، از نظر کیفیت می‌توانند با دیگران رقابت کرده و خود و سازمان تحت مدیریت خویش را نسبت به قبل، از حیث کیفیت ارتقاء بخشند.

تعریف کیفیت

به زبان ساده، «کیفیت عبارت است از تحویل رضایت کامل مشتری یا گیرنده خدمات و محصول». موضوع مذکور در مورد تمام مشتریان صادق است؛ چه مشتری بانویی خانه‌دار باشد یا واحدی صنعتی، سازمان دولتی یا مؤسسه‌ای خارجی! نیاز برخی از مشتریان بسیار فنی و پیچیده است و پاره‌ای ساده‌تر، ولی در هر حال همه در مورد محصول یا خدمت دریافتی قضاوت می‌کنند که تا چه حد رضایتشان را جلب کرده است. اگر هم فراورده، خدمت و از نوع فرهنگی باشد، نگاه فرهنگی به کیفیت پررنگ‌تر است. برای مقایسه نگاه کنید به امکان جذب یک فارغ‌التحصیل دانشگاهی از دانشگاهی معتبر در تهران یا شهرستانی بزرگ با استادانی

درجه یک و ممتاز، نسبت به دانشگاهی از شعبه‌های دوردست دانشگاهی. این همان نگاه فرهنگی به مقوله کیفیت است.

عوامل یا اجزای تعیین کننده کیفیت

۱. به‌طور کلی کیفیت از ۱۴ عامل متأثر می‌شود:
 ۱. به‌دست آوردن اطلاعات درست و بررسی نیازها و انتظارات مشتریان و طراحی فرایندها برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان.
 ۲. تحصیل اطلاعات در مورد شرایط استفاده محصول یا شرایطی که خدمت تولیدشده محک می‌خورد.
 ۳. ساخت و آزمایش نمونه محصول و اجرای آزمایشی تولید خدمت.
 ۴. تدوین دستورالعمل‌ها و فرایندهای مربوط از صفر تا صد، به‌طوری که همه مراحل تولید محصول یا خدمت تدوین شده و مستند باشند.
 ۵. ایجاد خط تولید (محصول) و خط دسترسی به خدمت، با فرایندهای ساده، انعطاف‌پذیر و قابل دسترسی.
 ۶. استفاده از مواد یا قطعات قابل اعتبار برای تولید محصول و برنامه‌های درسی آشکار و پنهان.
 ۷. تأیید یا تضمین کارایی و ایمنی محصول و باکیفیت بودن خدمت.
 ۸. آموزش کافی و لازم برای کلیه کسانی که در تولید محصول یا فراوری خدمت نقش دارند.
 ۹. تهیه ابزار و لوازم مناسب با شرایط مطلوب و فراهم کردن امکانات لازم برای تهیه خدمات و حمایت‌های لازم.
 ۱۰. ساخت و تولید محصول طبق استانداردهای تدوین شده و فراوری خدمت طبق شایستگی‌ها و انتظارات موردنظر.
 ۱۱. بسته‌بندی مناسب محصول؛
 - (پرسشی برای تفکر: به نظر شما در مورد فراوری یک خدمت، برای مثال دانش‌آموز فرهیخته پایه دوازدهم، مراد از بسته‌بندی مناسب چه چیزی می‌تواند باشد؟)
 ۱۲. تحویل به‌موقع محصول و ارائه خدمت بر اساس زمان تعیین شده (برای مثال طبیعی است فارغ‌التحصیلی یک دانش‌آموز دوره دوم متوسطه در پنج سال، هر چند با کیفیت هم باشد، قابل قبول نیست).
 ۱۳. تضمین شرایطی که استفاده‌کنندگان از محصول یا خدمت بتوانند در مورد محصول یا خدمت خود، خدمات پس از دوره استحصال دریافت کنند.
 ۱۴. کسب اطلاعات از عملکرد محصول یا کارایی خدمت مبتنی بر رضایت مشتریان و مصرف‌کنندگان (برای مثال، وقتی سال‌ها درسی را در دوره دبیرستان تدریس می‌کنیم و این درس در زندگی شخصی و کاری فارغ‌التحصیلان هیچ نقشی ندارد و به ما هم انعکاس یافته است، چه ضرورتی بر استمرار وجود این درس در برنامه درسی وجود دارد).
- رعایت عوامل ۱۴ گانه ذکرشده، شرایطی را برای تأمین کیفیت محصول یا خدمت فراهم می‌کند و مشتریان در ازای

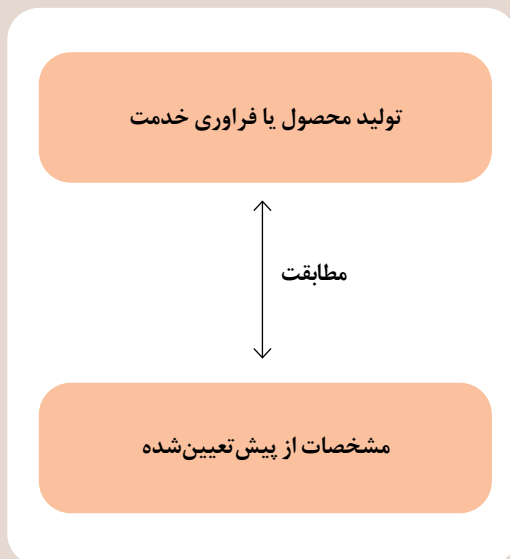
همین عوامل، احساس رضایت می‌کنند و باز سراغ محصول یا خدمت می‌آیند.

کیفیت خوب چگونه حاصل می‌شود؟

کیفیت خوب هنگامی حاصل می‌شود که تمام عوامل تعیین‌کننده در حد کمال باشند و برای دسترسی به این هدف، تمام سازمان به اهمیت هدف واقف باشند. فرهنگی بودن مقوله کیفیت از آنجا ناشی می‌شود که کیفیت مسئولیتی همگانی است، نه مسئولیتی برعهده مدیران ارشد یا مدیران میانی. از این گذشته، کیفیت اتفاقی فرایندی است و با گماردن افرادی تحت‌عنوان بازرس، کنترلگر و مشاهده‌گر در بخش‌های گوناگون حاصل نمی‌شود. فرض کنید در پایان سال تحصیلی که کار از کار گذشته است، به بازمینی نمرات بپردازند و هشدارهای لازم را بدهند. این کیفیت نیست و تنها اتفاقی که خواهد افتاد، شناسایی عوامل بروز بی‌کیفیتی است. در کیفیت از نوع فرهنگی، همه اعم از مدیران ارشد تا مدیران مدرسه‌ای و معلمان، باید به ارزش و اهمیت کیفیت و نقش کیفیت در حیات سازمان و در پی آن، زندگی کاری و شخصی افراد، اعتقاد و ایمان داشته باشند.

نظریه جدید کیفیت

در نظریه کلاسیک کیفیت، صرفاً به دنبال درجه تطابق محصول یا خدمت با استاندارد از پیش تعیین شده بودند (شکل ۱).



شکل ۱

فرض کنید خدمت مورد انتظار، فارغ‌التحصیلی یک دانش‌آموز ششم ابتدایی از دوره دوم ابتدایی بود. برای این منظور، مشخصات تعیین می‌شد و در صد بودند دانش‌آموز ششم فارغ‌التحصیل شده به این ملاک‌ها برسد؛ یعنی



(طبق شکل ۲ اظهار رضایت نمی کنند) و درصدد انعکاس اطلاعاتی هستند که این ضعفها را نشان دهد، از همین نگاه جدید به کیفیت ناشی می شود. براساس این دیدگاه، کسانی که تولید محصول یا خدمت را برعهده دارند، به ارزش مصرف کنندگان و بهره برداران که تعیین کنندگان، تشخیص دهندگان، خریداران و استفاده کنندگان محصولات و خدمات هستند، تکیه دارند و فلسفه جدید کیفیت را که «مصرف کننده، برترین و اولین» است، به کار می گیرند.

در عصری که ما زندگی می کنیم، دیگر نمی توان کوتاهی، تأخیرها، اشتباهها، مواد اولیه و روش های به کار گرفته شده نارسا و از رده خارج و کار معیوب و محصول یا خدمت دارای عیب را مانند زمان های گذشته، با این عنوان که در هر حال در حد قابل قبول است، روانه میدان رقابت کرد.

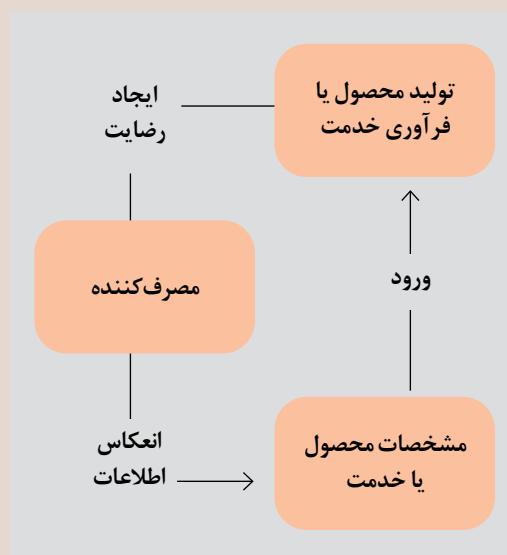
در شرایط فعلی جهان، تولید محصول یا عرضه یک خدمت فرهنگی با کیفیت خوب، به تنهایی کافی نیست، بلکه این محصول یا خدمت باید در ردیف بهترین ها باشد. یک محصول یا خدمت بی نقص تنها راه موفقیت نیست، بلکه فقط می توان محصول یا خدمتی ارائه کرد که درجه یک و از لحاظ کیفیت در برتری مطلق باشد.

با تجدیدنظر در فرایندها و اصلاح روندها می توان محصول یا خدمتی را عرضه کرد که ارزان تمام شود، ولی باکیفیت باشد و می شود محصول یا خدمتی را با گران ترین قیمت و بدترین فرایندها و روش ها، با کیفیتی نازل، پدید آورد.

کیفیت مقوله ای صرفاً مبتنی بر عدد و رقم و محاسبات ریاضی نیست، مقوله ای فرهنگی است که بیشتر از نوع نگرش و مغزافزارها حاصل می شود.

در شماره بعد هم در این باره بیشتر سخن خواهیم گفت. ■

نازل ترین حد کیفیت یا همان کمیت که در شماره های سال قبل در مورد آن ها بحث کردیم. رضایت مصرف کننده تولید یا خدمت در نظریه جدید کیفیت، رضایت مصرف کننده تولید یا خدمت (یا مطابقت و تناسب در مصرف) مدنظر است (شکل ۲).



شکل ۲

اینکه جامعه، خانواده یا دانشگاه (مصرف کنندگان) دیپلمه های فراوری شده نظام آموزشی را به عنوان خدمت تولید شده بر نمی تابند و نسبت به آن اعتراض هایی دارند

ساعت سیکوه من

● آرمان حسنی، مدیر آموزگار، منطقه زیویه استان کردستان

بود، جلوی در کلاس ایستاده بود. مادر با صدایی خسته و غمگین مرا صدا زد و با لحنی مملو از عصبانیت، طوری که دانش‌آموزان کلاس هم متوجه شدند، گفت: «آقا معلم، پسرم دیشب وقتی به خانه برگشت، این ساعت مچی را که گویا ساعت شماست، دزدیده و با خود به خانه آورده است. من از دیشب چند بار کتکش زده‌ام.»

مادر ساعت را به من داد و گفت: «لطفاً شما هم برخورد تندی بفرمایید تا دیگر این کار را تکرار نکند.»

در آن لحظه، در حالی که از پیداشدن ساعت خوش‌حال بودم، نگاهی به آن دانش‌آموز انداختم که با چشمانی نگران و پر از ترس به من نگاه می‌کرد. صدای پیچ دانش‌آموزان آزارم می‌داد. لحظه‌ای سخت بود. احساس کردم در لحظه‌ای حساس قرار دارم و باید کاری کنم. خم شدم و اشک صورت دانش‌آموز را پاک کردم. به مادرش، با صدای بلند و به‌صورتی که دانش‌آموزان متوجه شوند، گفتم: خواهر من، او ساعت را ندزیده بود، بلکه من خودم آخر وقت دیروز ساعت را به او دادم، چون در خواندن ساعت مشکل داشت. گفتم امشب پیش تو باشد و از آن استفاده کن تا ساعت‌خواندن را خوب یاد بگیری.

رنگ چهره مادر تغییر کرد، چهره شرمگینش خوش‌رنگ شد. خم شد و کودکش را بوسید و گفت: «چرا به من نگفتی؟!»

من هم در ادامه گفتم، قرار گذاشته‌ام هر شب ساعت را به یکی از دانش‌آموزان بدهم تا با خود به خانه ببرند و شب با آن تمرین کنند و فردا آن را به کلاس بیاورند. البته در لحظه تحویل اولاً ساعت باید سالم باشد، دوماً باید به سؤالات من در خصوص ساعت پاسخ دهند. در همین لحظه، جلوی مادرش چند سؤال هم از سعید پرسیدم که همگی را درست پاسخ داد.

دانش‌آموزی که ساعت را برداشته بود، به طرز عجیبی به من نگاه می‌کرد، طوری که می‌توانستم محبت و علاقه او را نسبت به خودم به‌راحتی احساس کنم. سر و صدای دانش‌آموزان و طرز نگاه کردن آن‌ها به دانش‌آموز خاطی تغییر کرد. مادر در حالی که نمی‌توانست خوش‌حالی خود را پنهان کند، خداحافظی کرد و رفت. از آن پس، هر شب ساعت را به یکی از دانش‌آموزان می‌دادم تا با خود به خانه ببرند. همان دانش‌آموز، تا پایان سال دو بار دیگر ساعت را شبانه با خود به خانه برد. بعدها او خیلی با من دوست شد. چندین بار هم از من به خاطر کاری که کرده بودم تشکر کرد.

به خود آمدم. دوباره چهره‌اش را بوسیدم. در کنار خودم برایش جایی خالی کردم و در مورد کار و زندگی‌اش سؤال کردم. دانش‌جویی آگاه و باسواد شده بود. خدا را بسیار شاکر شدم. ساعت مچی‌ام را به یاد آن روزها از میچم درآوردم و گفتم: این همان ساعت است. هنوز کار می‌کند و زمان را به‌درستی به من نشان می‌دهد. ■

عصر یکی از روزهای سرد پاییز، همراه همسر و فرزندم در مطب یکی از پزشکان شهر منتظر نوبت بودم که جوانی خوش‌قیافه و شیک‌پوش، با قدی بلند و صورتی پهن همین که من را دید، به طرفم آمد. با برخوردی مناسب و همراه با احترام با من دست داد. خواست دستم را ببوسد که مانع شدم. با من روبوسی کرد. در حالی که از طرز برخوردش خوش‌حال بودم، احساس کردم یکی از دانش‌آموزان قدیمی من است. او مرا می‌شناخت، اما من نمی‌توانستم او را به یاد بیاورم، چون گذشت زمان چهره‌اش را تغییر داده و مرا هم کمی پیر و کم‌حافظه کرده بود.

پس از سلام و احوال‌پرسی با من و خانواده‌ام، گفت: آقای ... من را نمی‌شناسی؟ گفتم: می‌دانم دانش‌آموزم بوده‌ای، اما اسمت یادم نمانده است. گفت من سعید هستم؛ همان دانش‌آموزی که سال‌ها پیش ساعت شما را چند شب با خود به خانه بردم تا خواندن ساعت را بیاموزم و ...

تمام آن خاطره در یک آن از خاطرم گذشت. در سومین سال خدمت و اولین سال خدمت در مدرسه‌های سطح شهر، در یکی از دبستان‌های شهر سفر که در محله‌ای فقیرنشین واقع بود، در سمت آموزگار پایه پنجم مشغول به کار شدم. شور و شوق و علاقه زیادی به تدریس داشتم و این کار در مدرسه‌های محلات فقیرنشین به من لذت بیشتری می‌داد.

مدتی که از سال تحصیلی گذشت، روزی با مقدار زیادی از حقوق ماهیانه‌ام، یک ساعت مچی «سیکو ۵» زیبا با دستبند نقره‌ای و درخشان خریدم. داشتن آن یکی از آرزوهایم بود. چون ساعت تازه و گران‌قیمت بود، وقتی وارد کلاس می‌شدم، آن را از دستم بیرون می‌آوردم و روی میز معلم می‌گذاشتم. بعد از پایان کلاس آن را دستم می‌کردم. دیگر این کار برایم به‌صورت عادت درآمده بود. در فاصله‌های کوتاهی آن را از روی میز بلند می‌کردم و نگاهی به آن می‌انداختم.

مدتی گذشت. یک روز، زنگ آخر که به صدا درآمد و همه دانش‌آموزان از کلاس بیرون رفتند، من هم آماده رفتن شدم که متوجه شدم ساعت مچی‌ام نیست. خیلی ناراحت شدم؛ بیشتر به خاطر اینکه ساعت موردعلاقه و گران‌قیمتم گم شده بود. نگران شدم، چون در کلاس یک دانش‌آموز با رفتار نابهنجار دزدی وجود داشت. در آن لحظه هیچ کاری نمی‌توانستم انجام دهم، چون دانش‌آموزان از کلاس بیرون رفته و با خیل پانصد شش‌صد دانش‌آموزان مدرسه همرنگ شده بودند. به خانه رفتم. شب بسیار فکر کردم که فردا چکار کنم؟ و چگونه با این قضیه برخورد کنم؟ آیا باز ساعت را خواهم دید؟

روز بعد با حالتی کمی گرفته و غمگین وارد کلاس شدم؛ هر چند بسیار سعی می‌کردم به روی خودم نیاورم. پس از سلام و احوال‌پرسی، مشغول حضور و غیاب شدم که در کلاس به صدا درآمد. یکی از دانش‌آموزان، با چشمانی اشک‌آلود و گریه‌کنان، در حالی که مادرش مچ دستش را گرفته

همراهی با آموزش خانواده در مدرسه

هم سفران آرام

دکتر لیلا سلیمه دار

مشاور و مدرس کشوری آموزش خانواده و معلمان

کلیدواژه‌ها: آموزش خانواده، مهارت‌های زندگی، توانمندسازی والدین، آرامش در خانواده



در دنیای امروزی، محیط و پیشرفت فناوری و ارتباطات نه تنها به عنوان تنها منابع ایجاد و گسترش اعتیاد مورد پذیرش عموم نیستند، بلکه سهم بالای دانایی افراد و تدبیر در خانواده، در پیشگیری از هر نوع اعتیاد، اعم از مواد مخدر یا وابستگی‌های افراد به دنیای مجازی و بهره‌گیری از آن، بدیهی شمرده می‌شود. به همین سبب، تمام توجه به اصلی‌ترین کانون مؤثر در پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، یعنی خانواده، متمرکز شده است. این بدان معنا نیست که خانواده به تنهایی می‌تواند تمام راه را به تنهایی طی کند، بلکه به همراهی و همیاری دیگر نهادها نیاز دارد. از جمله آن‌ها مدرسه است. اگر بپذیریم مدرسه خانه دوم دانش‌آموزان است و والدین در خانه و اولیای مدرسه سرپرستان تربیت محسوب می‌شوند، باید ارتباط و هماهنگی بالایی میان این دو وجود داشته باشد. سهم مدرسه در این زمینه، برگزاری دوره‌ها و زمینه‌های آموزشی برای خانواده است که به شکل‌های گوناگونی ممکن است: مانند برگزاری جلسات گروهی، اجرای کارگاه‌های آموزشی، ارسال متن و تشویق به کتاب‌خوانی.

در این نوشته، به قسمتی از آنچه در گام اول می‌تواند تغذیه مناسب آموزش خانواده توسط مدرسه باشد، اشاره شده است. این نگاه بر تحکیم خانواده و ارتقای مهارت‌های آن به منظور پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی مبتنی است. شما می‌توانید به شیوه‌های گوناگونی از محتوای این مقاله برای توانمندسازی والدین بهره ببرید و در عین حال در خانواده خود نیز سرمایه‌گذاری کنید.

خانواده، جایی برای آرامش، امنیت و احترام

از جمله دلایلی که به آسیب‌های اجتماعی منجر می‌شود، نداشتن احساس تشخیص، امنیت، احترام و جایگاه خاص و قابل قبول در خانواده است. اغلب والدین از چنین جمله‌ای این برداشت را دارند که باید به فرزند خود احترام بگذارند و بر این اساس گاهی در حالت اغراق آمیز نام فرزند خود را، حتی در جمع‌های خانوادگی، همراه با قید خانم یا آقا، به زبان می‌آورند. هر چند چنین رفتارهایی از احترام کلامی و رفتاری مستقیم به فرزند نشان دارد (البته نه به آن شکل اغراق آمیز و غیرصمیمانه)، اما حس احترامی که به واسطه آن امنیت و آرامش را برای فرزندان به همراه دارد، لزوماً از این طریق به دست نمی‌آید و غالباً به رابطه بین والدین با یکدیگر مربوط است.

هنگامی که فرزندی نمی‌تواند در رابطه بین مادر و پدر خود محبت و احترام را بشنود و ببیند، یا هنگامی که فرزند دختر خانواده، آینده خود را در امروز مادری می‌بیند که در خانواده جایگاه مقبول و محترم اجتماعی ندارد، یا وقتی فرزند پسر خانواده، فردای خود را در اکنون پدری می‌جوید که تمام لحظه‌های آن از تهدیدهای گوناگون مانند جدایی از همسر آکنده است، در چنین شرایطی، آقا و خانم گفتن فرزندان، در

ایجاد احساس خوب در او تأثیری نخواهد داشت. همسرانی که عادت می‌کنند در شرایط عادی و همیشه به یکدیگر احترام بگذارند، در این صورت قادرند در مشاجره و اختلاف‌ها هم به درستی مسئله را حل کنند و از بی‌احترامی، تهدید، سرزنش و ایجاد فضای پرتنش جلوگیری کنند. چنین افرادی به سادگی راه تفاهم با یکدیگر و کنار آمدن با چالش‌های زندگی مشترک را پیدا می‌کنند و در صورتی که گریزی جز جدایی نباشد، در شرایطی دست به این کار می‌زنند که آسیب کمتری متوجه خود و فرزندان‌شان شود. هر چند نمی‌توان انکار کرد که هر جدایی، مانند هر حادثه ناگوار دیگر، اثرات مخرب خاص خود را دارد.

در ادامه با راه‌هایی آشنا می‌شوید که می‌توانند به ایجاد احساس امنیت و آرامش در خانواده، والدین و در نهایت فرزندان کمک کنند. این راه‌ها، در عین حال که ظاهری ساده دارند، در درون و ماهیت خود، قدرت و تأثیرگذاری بالایی دارند که توجه به هر یک و رعایت آن‌ها می‌تواند به درستی و البته به سهولت، امنیت، احترام و مفهوم عشق را در خانواده تداعی کند.

هر روز زمانی را به گفت‌وگو با همسر خود درباره مسائل روزمره اختصاص دهید.



مقصودتان را با اعضای خانواده در میان بگذارید.

● در شروع هر هفته و بعد از آن، زمانی را به برگزاری جلسه خانوادگی اختصاص دهید. در جلسه خانواده همه اعضا در کنار هم بنشینید و اوایل که شاید حرفی مشترک برای گفت و گو در خانواده نیست، به چای خوردن یا صرف میوه بسنده کنید. موضوعات خانواده و تصمیم گیری ها را به بحث در جلسات خانوادگی اختصاص دهید. اگر قرار است فرزندان در خانه مسئولیت جدیدی داشته باشند، یا بناست برای سفر تصمیم بگیرید، حتماً این موضوعات را در جلسه خانوادگی مطرح کنید.

● اجازه بدهید خودتان، همسران و دیگر اعضای خانواده، زمانی را به انجام فعالیت مورد علاقه خود اختصاص دهند. برای انجام چنین فعالیتی، با خانواده و به ویژه با همسر خود هماهنگ شوید و زمانی را به آن اختصاص دهید که لطمه ای به شرایط خانواده وارد نکند. اگر بناست همسران کار مورد علاقه اش را انجام دهد و شما آن را پذیرفتید، دیگر در آن زمان مزاحم او نشوید و از او انتظار انجام کار دیگری نداشته باشید.

● به روزهای اول آشنایی و ازدواجتان فکر کنید. اگر رفتارهایی در همسران موجب ناراحتی شماست که تا پیش از این نیز بوده، بهتر است دیگر آن را کاملاً بپذیرید و انرژی خود را برای ایجاد تغییر در او هدر ندهید.

● یادتان باشد، شما، همسران و فرزندانان مهره های اصلی تشکیل دهنده خانواده هستید. لازم است همیشه در اولویت باشید. اولویت داشتن خانواده به معنای آن است که هرگز نباید پیش قدم انجام کاری برای دیگران شد که انرژی و زمان آن برای خانواده اهمیت و ضرورت بیشتر دارد.

● هرگز، حتی در شوخی هم، احترام همسران را زیر پا نگذارید.

● یکدیگر را با القابی که بار منفی دارند خطاب نکنید.

● عبادت های دسته جمعی انجام دهید و این عادت را در خانواده باب کنید.

● تلاش کنید حداقل یکبار در روز غذا را در کنار خانواده صرف کنید.

● همیشه قبل از خوردن غذا و بعد از نام خدا، از خانواده هم که سهمی در تهیه غذا داشتند، تشکر کنید.

● هرگز رفتار یا نکته بدی درباره همسران به فرزندان بیان نکنید.

● همیشه از طرح اینکه فرزندان رفتار یا ویژگی بدی را از همسران به ارث برده است، پرهیز کنید.

● در مورد خانواده همسران و دیگر اقوام بدگویی نکنید. در عوض رفتارهای خوب هر یک از اقوام را ببینید و هر از گاهی از آن ها یاد کنید.

● در موقعیت های گوناگون، از دورانی که هم سن فرزند خود بودید یاد کنید و از این خاطره در جهت ایجاد خودباوری مثبت در فرزندان استفاده کنید.

● حضور اعضای ناخوانده در خانواده، مانند شبکه های اجتماعی را به میزان متعادل برسانید تا شرایط عادی تری در خانواده شما حاکم شود.

● هر روز تلاش کنید زمانی را، هر چند اندک، صرف نگاه کردن و توجه به اعضای خانواده خود و شنیدن صدای آن ها کنید. ■

● در جریان صحبت با همسر خود، از کلماتی که به گذشته مربوط می شوند و بار منفی دارند پرهیز کنید.

● هنگام ورود همسران به خانه، از جای خود بلند شوید و به استقبالش بروید.

● هر روز موقع خدا حافظی یا سلام دادن، با همسران مصافحه کنید و او را در آغوش بگیرید.

● هر بار که به او پیامکی می دهید، سلام کنید و حالش را بپرسید.

● به او نیز همانند فرزندان بگویید که دوستش دارید و منتظر بهانه برای بیان این عبارت نباشید.

● تابلویی خانوادگی برای درج گفت و گو در خانه داشته باشید؛ مانند در یخچال که مقابل دید همه اعضای خانواده قرار دارد. روی تابلوی خانواده، به چیزهایی که در زندگی دارید اشاره و خدا را بابت آن ها شکر کنید. روی تابلو گاهی بنویسید: «از اینکه فرزندی داریم که ... را انجام می دهد (اشاره به یکی از کارهای خوب او) خدا را شکر می کنیم.» استفاده از تابلو را با گذاشتن مایک یا برگه های کاغذی در کنار آن آسان کنید تا این ارتباط توسط همه اعضای خانواده امکان پذیر باشد.

● در حین ناراحتی و عصبانیت، تلاش نکنید منظور و

مدیریت فضامند مدرسه

بخش اول

چارچوبی برای ارتقای آموزش و تربیت تمام‌ساختی

سیدمحمد نوروزیان‌امیری، مدرس دانشگاه فرهنگیان مازندران

کلیدواژه‌ها: مدیریت فضامند، تربیت فضامند، مدیریت فضامند مدرسه

طراحی و سازمان‌دهی فضای مدرسه باید به گونه‌ای باشد که بتواند به نیازهای فیزیکی و اجتماعی دانش‌آموزان پاسخ دهد. از این رو، مدیریت فضا در مدرسه باید به عواملی همچون زمان، مکان و شرایط اقتصادی توجه ویژه‌ای داشته باشد. برای مثال، طراحی فضاهایی برای تعامل غیررسمی، نظیر خانه‌های گفت‌وگو، می‌تواند به تقویت روابط اجتماعی و ایجاد محیطی دوستانه کمک کند.

مدرسه و تولید فضای مدرسه‌ای

مدرسه نه تنها محیطی آموزشی است، بلکه فضایی است که باید به طور فعال و آگاهانه تولید و مدیریت شود تا تمامی جنبه‌های تربیتی، آموزشی، اجتماعی و فرهنگی دانش‌آموزان را پوشش دهد. در این راستا، نظریه‌های هانری لوفور درباره تولید فضا می‌توانند به عنوان چارچوبی مهم برای درک و طراحی این فضاها مورد استفاده قرار گیرند. او معتقد است، فضای انسانی و زمان انسانی نیمی در طبیعت و نیمی در انتزاع است و انسان به شکل اجتماعی زیسته و تولید می‌شود. این دیدگاه به ما کمک می‌کند فضای مدرسه را نه تنها به عنوان یک ساختار فیزیکی، بلکه به عنوان یک موجود زنده و پویا که تحت تأثیر کنش‌های اجتماعی و فرهنگی قرار دارد، درک کنیم. اگر بخواهیم براساس این نظریه فضای تولیدشده مدرسه را طبقه‌بندی کنیم، به سه وجه زیر خواهیم رسید:

۱. **فیزیک فضایی:** این بعد فضا را به عنوان یک شکل فیزیکی می‌بیند که شامل ساختمان‌ها، محوطه‌ها و تجهیزات مدرسه هستند. در اینجا فضای فیزیکی مدرسه باید به گونه‌ای طراحی شود که از نظر ارگونومیک و زیبایی‌شناختی مناسب باشد و نیازهای دانش‌آموزان را برآورد.

۲. **بازنمایی‌های فضا:** این وجه شامل نقشه‌ها، برنامه‌ریزی‌های شهری و طراحی‌های معمارانه است که فضای مدرسه را به عنوان ساختاری ذهنی در نظر می‌گیرد. در اینجا مدیران و طراحان مدرسه باید به استفاده از دانش‌های رسمی و منطق معماری برای ایجاد فضایی مناسب توجه کنند.

۳. **فضاهای بازنمایی:** این بعد فضا را به عنوان موجودی زنده و نمادین می‌بیند که در طول زمان و با استفاده مداوم تولید و تغییر می‌کند. این جنبه شامل تجربه‌های روزمره دانش‌آموزان، تعامل اجتماعی و فرهنگی آن‌ها، و نمادگرایی موجود در فضا است.

فضای مدرسه باید به گونه‌ای طراحی و مدیریت شود که این سه وجه به طور هماهنگ با هم عمل کنند. برای مثال، فضای مدرسه نه تنها باید از نظر فیزیکی مناسب باشد، بلکه باید «نمادگرایی و معناهای فرهنگی و اجتماعی» نیز در آن نمایان باشد. این فضا باید به گونه‌ای باشد که دانش‌آموزان احساس کنند در محیطی حمایتی و پویا قرار دارند که از تمامی جنبه‌های زندگی آن‌ها حمایت می‌کند. به این ترتیب، مدیریت مدرسه باید فراتر از تمرکز بر مسائل آموزشی صرف، به ایجاد و مدیریت فضایی توجه کند که تمامی جنبه‌های تربیتی، اجتماعی و فرهنگی دانش‌آموزان را پوشش دهد. این رویکرد می‌تواند به توسعه محیط یادگیری جامع و هماهنگ با نیازهای دانش‌آموزان کمک و آن‌ها را برای زندگی فردی و اجتماعی آماده کند.

مدرسه و مدیریت معمارانه

مدیریت معمارانه در مدرسه به معنای بهره‌گیری از اصول مشخصی است که به دنبال ایجاد و سازمان‌دهی فضایی است که بهینه‌ترین شرایط را برای یادگیری و تربیت دانش‌آموزان فراهم کند. این نوع مدیریت تأکید دارد فضای مدرسه تنها یک محیط فیزیکی نیست، بلکه به عنوان فضایی اجتماعی، فرهنگی و روانی در تجربه یادگیری دانش‌آموزان نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند.

در مدیریت معمارانه، اهمیت دارد که عناصر ثابت، نیمه ثابت و

غیر ثابت فضا به درستی در کنار هم قرار گیرند. عناصر ثابت شامل ساختمان‌ها و ساختارهای اصلی مدرسه هستند که به آهستگی تغییر می‌کنند. عناصر نیمه ثابت شامل مبلمان و تجهیزات قابل تغییرند که می‌توانند متناسب با نیازهای متفاوت، به سرعت تنظیم شود. عناصر غیر ثابت نیز شامل فعالیت‌ها و تعامل‌های اجتماعی روزمره در مدرسه است که سازمان‌دهی فضا و زمان آن‌ها را مدیریت می‌کند.

مروری بر ادبیات مدیریت فضا

در دنیای پیچیده و چندبعدی آموزش، بهره‌گیری از مطالعات بین‌رشته‌ای و مفاهیم حوزه‌های متفاوت علمی در مدیریت مدرسه، نه تنها ضروری بلکه اجتناب‌ناپذیر است. این رویکرد با ترکیب دانش و تخصص‌های متنوع، به غنای علمی و عملی مدیریت آموزشی می‌افزاید و امکان ایجاد فضایی پویا و کارآمد را فراهم می‌کند که در آن تمامی جنبه‌های وجودی دانش‌آموزان به بهترین شکل ممکن رشد می‌یابند و شکوفا می‌شوند. در ادبیات مدیریت آموزشی، مفهوم «جو مدرسه» به طور گسترده‌ای به کار رفته است. این مفهوم جنبه‌های روانی و اجتماعی محیط مدرسه و تأثیر آن را بر یادگیری و رفتار دانش‌آموزان



نگاهی به آینده و با توجه به تغییرات اجتماعی و اقتصادی، به دنبال ایجاد محیط‌هایی است که بتوانند به بهترین شکل ممکن به تربیت و آموزش دانش‌آموزان کمک کنند.

مدیریت فضا در مدرسه: بررسی تأثیرات ایدئولوژیک، اقتصادی و سیاسی

براساس مطالعه دویل و سواپتا (۲۰۱۹) می‌توان گفت، فضا در مدرسه محصول نیروهای ایدئولوژیک، اقتصادی و سیاسی است که به‌عنوان عاملی بنیادی در فهم نظام‌های سرمایه‌داری ایفای نقش می‌کنند. همان‌طور که زندگی روزمره تحت تأثیر سرمایه‌داری قرار گرفته است، فضای معماری مدرسه نیز از تبعات و تأثیرات جریان سرمایه‌داری مصون نمانده است. در واقع، هژمونی سرمایه‌داری از طریق هدایت منابع مالی به‌سوی ساخت‌وسازهای آموزشی، توسعه فضا و واپایش (کنترل) ساختار و طرح فضاهای مدرسه، نظم‌بخشی به جامعه را تضمین می‌کند (لوفور، ۱۹۹۱). براساس نظریه لوفور، فضای مدرسه به‌سه بعد یا فرایند دیالکتیکی تقسیم می‌شود: فضای ذهنی یا ایدئولوژیکی (قلمرو معماران و طراحان)، فضای فیزیکی یا طبیعی (محیطی که در آن زندگی می‌کنیم) و فضای اجتماعی (روابط اجتماعی و قدرت). این ابعاد به‌هم پیوسته و متداخل هستند و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. به‌ویژه در مدرسه، این تعامل‌ها به شکل‌گیری هویت دانش‌آموزان و روابط اجتماعی آن‌ها کمک می‌کند.

بنابراین، مدیریت معمارانه در مدرسه به دنبال ایجاد فضایی است که نه تنها از نظر فیزیکی مناسب باشد، بلکه از لحاظ اجتماعی و فرهنگی نیز غنی و الهام‌بخش باشد. این نوع مدیریت با استفاده از اصول معماری، به بهبود کیفیت محیط آموزشی و تربیتی مدرسه کمک می‌کند و به دانش‌آموزان امکان می‌دهد در فضایی پویا و متنوع به یادگیری بپردازند. ■

**مدیریت مدرسه
باید فراتر از تمرکز
بر مسائل آموزشی
صرف، به ایجاد و
مدیریت فضایی
توجه کند که تمامی
جنبه‌های تربیتی،
اجتماعی و فرهنگی
دانش‌آموزان را
پوشش دهد**

بررسی می‌کند. با این حال، «مدیریت فضا» در مدرسه یک مفهوم پردازی بین‌رشته‌ای است که برای مدیریت مدرسه از ادبیات حوزه معماری بهره می‌برد. این رویکرد در تلاش است فضاهای فیزیکی مدرسه را با هدف ایجاد محیطی مناسب برای یادگیری و پیشرفت همه‌جانبه دانش‌آموزان طراحی کند و بهبود بخشد. فضا در این رویکرد دیگر ساختاری عینی و منفعل در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه نتیجه‌ای از کنش‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی لحاظ می‌شود. مدیریت فضا در مدرسه فضاهایی ایجاد می‌کند که براساس نیازها و تعاملات اجتماعی دانش‌آموزان و معلمان طراحی شده‌اند و می‌توانند کیفیت آموزش و تربیت را بهبود بخشند. این رویکرد با استفاده از مفاهیم معماری، نظیر سازمان‌دهی فضا و طراحی محیط‌های آموزشی، به دنبال ایجاد فضایی است که نه تنها از نظر فیزیکی، بلکه از نظر اجتماعی و روانی نیز مناسب باشد. فضای مدرسه تحت تأثیر نیروهای ایدئولوژیک، اقتصادی و سیاسی شکل می‌گیرد. این نیروها به‌عنوان عاملی بنیادی در فهم و تحلیل نظام‌های سرمایه‌داری نقش ایفا می‌کنند و منابع مالی را به‌سوی توسعه فضاهای آموزشی هدایت می‌کنند. تسلط (هژمونی) سرمایه‌داری از طریق واپایش (کنترل) و طراحی فضاهای مدرسه، به تفکیک و نظم‌بخشی به جامعه کمک می‌کند و این فضاها را به‌گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کند که به تحقق اهداف تربیتی و آموزشی کمک کند. براساس نظریه دیالکتیک فضای لوفور (۱۹۹۱)، فضای مدرسه می‌تواند به‌سه بعد یا فرایند تقسیم شود: فضای ذهنی یا ایدئولوژیکی، فضای فیزیکی یا طبیعی، و فضای اجتماعی.

در مدیریت فضا در مدرسه، این سه بعد به‌هم پیوسته و متداخل هستند و بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این تعاملات به شکل‌گیری هویت دانش‌آموزان و روابط اجتماعی آنان کمک می‌کنند و محیطی می‌سازند که به رشد همه‌جانبه آنان کمک می‌کند.

با این توصیف، مدیریت فضا در مدرسه با استفاده از مفاهیم بین‌رشته‌ای و بهره‌گیری از ادبیات حوزه معماری، به دنبال ایجاد فضاهایی است که بتوانند نیازهای فیزیکی، تربیتی و اجتماعی دانش‌آموزان را پاسخ دهند. این رویکرد جامع به تولید فضایی منجر می‌شود که علاوه بر برخورداری از ابعاد فیزیکی، ابعاد اجتماعی نیز داشته باشد و هویت و روابط اجتماعی دانش‌آموزان را تقویت کند. مدیریت فضا در مدرسه

- منابع
1. Lefebvre, H. (1991). The Production Of Space. Trans. & ed. by Donald Nicholson-Smith. Oxford, England: WileyBlackwell
 2. Rapoport, A. (1977). Human Aspect Of Urban Form: Towards A Man Environment Approach To Urban Form And Design. Oxford: Pergamon Press.
 3. Soaita, A.M. C.Dewilde (2019). "A Critical-Realist View Of Housing Quality within The Post Communist EU States: Progressing Towards A Middle-Range Explanation". Housing, Theory and Society 36(1): 44-75





روایت «علوی» مروری بر یک مستندنگاری تربیتی

به مناسبت انتشار کتاب «همیشه همان»
ماحصل گفت‌وگو با محمدحسین کرباسچیان، مدیر دبیرستان علوی

● عبدالرضا سبحانی، استاد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

کلیدواژه‌ها: مستندسازی، تجربه‌نگاری، مدرسه علوی، اندیشه‌ورزی

علم محصول سؤال و حیرت انسان‌ها و تلاش برای برون‌رفت از آن حیرت و سؤال است. درون‌زایی عیار سنجش علم اصیل و پاسخ به این سؤال است که آیا علم و فناوری آموخته‌شده و به‌کار بسته در جامعه، محصول سؤال و تفکر مردم و دانایان همان جامعه است یا سؤال و جواب از جای دیگر آمده است؟ گاه مردم و اندیشمندان جامعه به سؤالی برانگیخته می‌شوند، می‌اندیشند و بالاخره با اندیشه‌ورزی به پاسخ و کشف و یافته‌هایی می‌رسند. یافته‌های آن‌ها صورت علمی پیدا می‌کند، در مدرسه و دانشگاه‌ها در فرایند یاددهی‌یادگیری قرار می‌گیرد و بالاخره در منابع علمی ترویج می‌شود. حالت دیگر این است که جامعه نه سؤال دارد و نه جواب! اگر جواب یا جواب‌هایی از جای دیگر رسیدند، بی‌آنکه سؤال مقدر آن جواب را جست‌وجو کند، ممکن است از محصول آن که نظریه‌ای علمی یا محصولی فناورانه باشد، بهره‌مند شود؛ البته با حیرت و تعجب فراوان از پیدایش آن نظریه یا محصول! همان‌گونه که بسیاری از کشورهای غیراروپایی، پس از انقلاب صنعتی در برابر دستاوردهای علمی اروپا مانند حرکت ماشین و پرواز هواپیما و درمان بیماری‌ها و سایر دستاوردهای علمی آن با چنین حیرتی مواجه بودند. دیری است که بعضی جامعه‌ها از این ذهن‌انگیزی و سؤال و جواب باز مانده‌اند و به پخته‌خواری علم عادت کرده‌اند. هر چند در این قاعده استثناهایی نیز روی داده که چون شمع در تاریکی و تک‌درختی در کویر موجب طراوت و امید شده‌اند. یعنی در همان جامعه‌های بی‌سؤال و بی‌جواب، عده‌ای به محیط پیرامونی خود حساس شده‌اند و با طرح سؤالاتی در پی یافتن پاسخ آن براساس تجربه و تفکر مستقل خویش برآمده‌اند.

تکوین دانش تعلیم و تربیت بومی

دانش تعلیم و تربیت نیز در این قاعده و استثنا قرار دارد. هم شواهدی از پخته‌خواری در آن می‌توان دید و هم برانگیختگی و اندیشه‌ورزی و طرح سؤال‌هایی دربارهٔ تربیت نسل و تلاش‌های تحسین‌برانگیزی برای یافتن پاسخ و عمل به آن! یکی از دستاوردهای نواندیشی اروپا مدرسه‌های جدید بود که با اصول و پایه‌های معرفت‌شناسی، انسان‌شناسی و هستی‌شناسی جدید شکل گرفت. در واکنش به این پدیدهٔ نوظهور که منطق و کاربردی متفاوت از نظام‌های آموزشی سنتی داشت، اکثر کشورهای جهان از آن استقبال کردند. بعضی کشورها با ترجمه و تقلید و اقتباس محض در یک‌سوی طیف و بعضی با اندیشه‌ورزی و انطباق این مدرسه‌ها با فرهنگ بومی یا مقاومت در برابر آن، در میانه یا سوی دیگر طیف قرار گرفتند.

مهاجران و مسافران ایرانی نیز که در سدهٔ سیزدهم هجری، مدرسه‌های نوین برخاسته از تحولات رنسانس و انقلاب صنعتی اروپا را دیدند، تردید نکردند که مدرسه‌های جدید باید جایگزین مکتب‌خانه‌های قدیم و کودکان و نوجوانان باید به این‌گونه مدرسه‌ها سپرده شوند. از آن پس، ترجمهٔ کتاب‌ها و مقاله‌ها و اقتباس از مبانی و روش‌های آن مدرسه‌ها آغاز و تاکنون استمرار یافته است. نظام تربیت‌معلم، دانشکده‌های علوم تربیتی، تألیف کتاب درسی و سایر نهادها و شئون تعلیم و تربیت، تحت تأثیر این اقتباس شکل گرفتند و هنوز ادامه دارند.

مدرسه‌داران دولتی و غیردولتی که جایگزین مکتب‌داران قدیم شده بودند نیز در دو سر طیف قرار داشتند. هر چند مقلدان و مترجمان از نظر فراوانی و تأثیرگذاری بیش از تجربه‌گران اندیشه‌ورز بودند و نظام تعلیم و تربیت امروز ما تا حدود زیادی محصول تسلط تقلید و ترجمه بر تفکر و تجربه است، اما کنشگری گروه دوم نیز نظام تعلیم و تربیت را در محدودهٔ کوچک‌تری تحت تأثیر قرار داد. این گروه، علاوه بر نگاه به دستاوردهای نوین دانش تعلیم و تربیت در غرب، به مبانی علمی و فلسفی و دینی و تجربه‌های گذشتهٔ بومی نیز توجه داشتند. اینان با ایمان و اعتماد به سرمایه‌های فرهنگ خودی، نگاه بیرونی و تقلیدی صرف را وانهادند و دربارهٔ مسائل کودکان و مدرسه‌ها به تفکر در ارزش‌ها و تجربه‌های زیستهٔ فردی و اجتماعی خود پرداختند و برای مشکلات جاری راه‌حلی متمایز از راه‌حل‌های وارداتی اندیشیدند.

تجربه‌نگاری تعلیم و تربیت

دانش تعلیم و تربیت مانند سایر علوم با مجموعه‌ای از اصول و مبادی عقلی و تجربی شکل گرفته است. مرور و بازنمایی تجربه‌های تعلیم و تربیت مانند هر رشتهٔ علمی دیگر، از مهم‌ترین عوامل تکوین و بازسازی این رشته از دانش بشری است. جامعه‌هایی که به تجربه‌های مدرسه‌داری و کلاس‌داری



منظور از

مستندسازی

تجربه‌ها، تبدیل

دانش ضمنی و

پنهان خارج از

دسترس، به دانش

صریح و آشکاری

است که همگان به

آن دسترسی دارند

به‌عنوان سرمایهٔ دانشی نگاه کرده‌اند و آن را مکتوب و محفوظ داشته‌اند و براساس تجربه‌های گذشته، حال و آینده را ساخته‌اند، نظام‌های آموزشی موفق را شکل داده‌اند و آن‌ها که تجربه‌های زیستهٔ خویش را نادیده گرفته‌اند، به‌طور عمومی به ترجمه و اقتباس وابسته مانده‌اند.

باید اذعان کرد، از تأسیس اولین مدرسه‌های جدید در ایران و حتی مکتب‌خانه‌های قدیم، منابع قابل‌اعتنایی از روایت گذشته در دست نیست. گویا روایت‌نگاری مدرسه‌ها در کانون توجه کارگزاران و متصدیان تعلیم و تربیت نبوده یا آن را مهم تلقی نکرده‌اند. اگر در صد و اند سال اخیر که از عمر مدرسه‌های نوین در ایران می‌گذرد، تجربه‌های معلمان، مربیان و مدیران مدرسه‌ها توصیف و روایت می‌شد، فرصت‌های متفاوتی برای نظریه‌پردازی، نوشتن اسناد بالادستی و برنامه‌های راهبردی و اجرایی فراهم بود! امروز نیز نباید تجربه‌های معلمان و مدیران مدرسه‌ها و حتی دانش‌آموزان و پسران مادرها را از دست داد. چنین روایت‌هایی برای سیاست‌گذاری‌ها و تنظیم اسناد بالادستی و ساخت آیندهٔ نظام تعلیم و تربیت پرکاربرد و اثرگذارند. چنین روایت‌هایی موجب می‌شوند مردم، نخبگان و دولت‌مردان با حیاط‌خلوت جریان تعلیم و تربیت بیشتر آشنا شوند و کنشگری بیشتری با معلمان و مدرسه‌ها و نظام

تعلیم و تربیت داشته باشند.

تعلیم و تربیت تعیین کننده ترین عامل ساخت آینده و پیشرفت کشور است. تجربه نگاری و روایت رویدادهای مدرسه ها بهانه ای است برای حساس کردن جامعه و دعوت بیشتر به اندیشیدن، مداخله و حضور بیشتر مردم و دولت مردان درباره آنچه در مدرسه ها می گذرد، تا معلوم شود چگونه باید بگذرد! در این صورت، نظام تعلیم و تربیت سرنوشت دیگری خواهد داشت. سودمندی دیگر مصاحبه ها و خاطرات و زندگی نامه های خودنوشت و روزنگارهای معلمان و مدیران مدرسه ها و دانش آموزان و والدین منبعی ارزشمند برای ساخت فیلم و نگارش رمان و داستان است که خود موجب غنای ادبیات داستانی و هنری با موضوع مدرسه و تربیت خواهد شد.

تجربه نگاری مدرسه علوی

مرحوم علامه حاج شیخ علی اصغر کرباسچیان و مرحوم استاد رضا روزبه از جمله چراغ های روشنی بخش و درختان سایه گستر در شکل دادن دانش تعلیم و تربیت بومی اند که نزدیک هفتاد سال پیش، به این پرسش و پاسخ برانگیخته شدند و در سال های استبداد و دین ستیزی رژیم پهلوی و پس از کودتای ۲۸ مرداد در سال ۱۳۳۵، مدرسه علوی را تأسیس و مسیر اندیشه ورزی درباره تعلیم و تربیت بومی و متعهد را در عمل هموار کردند.

این مدرسه که تاکنون زایش و رویشی تدریجی و آرام داشته است، از سرمایه های دانش بومی و قابل اتکای تعلیم و تربیت کشور به شمار می رود و شواهد و علامت های فراوان از بهره مندی نقادانه از نظریه های پیشرفته تعلیم و تربیت در عملکرد آن دیده می شود. بی تردید، تاریخ مدرسه علوی یکی از منابع معتبر در تولید دانش تعلیم و تربیت بومی در جامعه ماست که مستندسازی و بازخوانی آن تاکنون به تأخیر افتاده است!

منظور از مستندسازی تجربه ها، تبدیل دانش ضمنی و پنهان خارج از دسترس، به دانش صریح و آشکاری است که همگان به آن دسترسی دارند. دانش ضمنی، همان گونه که از نامش پیداست، پنهان و مستتر است و مهم ترین منبع آن خاطرات و روایت های متنوع از تجربه های زیسته افرادی است که در لایه های گوناگون مدرسه حضور داشته اند.

معلمان و مدیران و کارکنان، دانش آموزان و دانش آموختگان و پدر و مادرهایی که خدمات این مدرسه را تجربه کرده اند، همه از منابع و ذخیره های دانش ضمنی این مدرسه به شمار می روند. هر چند مدرسه علوی با درست داشتن میراثی از فرهنگ مدرسه داری، با استحکام و جدیت، توسط تربیت شدگان نسل اول و بنیان گذاران آن اداره می شود، اما چون تا چند سال پیش اثر مکتوبی از این تجربه ها ثبت و منتشر نشده بود و بیشتر بر نقل سینه به سینه افراد تکیه داشت، به فراموشی در گذر

زمان تهدید می شد. از چند سال پیش که به همت مؤسسه مطالعاتی «متن» سلسله مصاحبه هایی با مدیران و پیشکسوتان این مدرسه و اقمار آن منتشر شده است، دغدغه و نگرانی از بین رفتن این یادگار بزرگ فرهنگی و آموزشی کم شده است.^۱ اما هنوز نانوشته ها و ناگفته هایی فراوان در نسل های اول و دوم مدرسه علوی وجود دارد که خطر پیری و فراموشی آن ها را تهدید می کند و باید هر چه سریع تر آن ها را دریافت! کتاب اشاره شده حاصل شش جلسه مصاحبه با محمدحسین کرباسچیان، مدیر دوره متوسطه دوم دبیرستان علوی است که در محیط خانواده، تحت تربیت مرحوم علامه کرباسچیان بوده و دوره دانش آموزی و معلمی خود را نیز در این مدرسه گذرانده و تجربه های منحصربه فردی از زاویه های دقیق این میراث گران بها را رمزگشایی کرده است.

محمدحسین کرباسچیان از فارغ التحصیلان دوره ششم مدرسه علوی است که پس از فارغ التحصیلی از دوره متوسطه، در سال ۱۳۴۶ دوره کارشناسی مهندسی شیمی را در دانشگاه شیراز گذراند و در حین سربازی، در دوره راهنمایی مدرسه علوی نیز مشغول به کار شد. پس از سربازی، به تدریس در متوسطه مشغول شد و به درخواست پدر، مرحوم علامه کرباسچیان، تاکنون خدمت فرهنگی و تربیتی خویش را در این مدرسه ادامه داده است. آقای کرباسچیان مدت ۲۹ سال زیر نظر مرحوم آقای دکتر محمد رضا خسروی، مدیر پیشین دبیرستان علوی، مدیریت داخلی مدرسه را بر عهده داشت و پس از فوت ایشان در سال ۱۳۸۱ به طور رسمی مدیریت دبیرستان علوی را بر عهده گرفت.

در این گفت و گو که شواهد عینی و تجربه شده یک مدیر با سابقه نظام مدیریت مدرسه بازنمایی شده است، به شاخص ها و مؤلفه هایی اشاره می شود که برای خواننده، به خصوص مدیران و معلمان، قابل تأمل و بعضاً قابل الگوبرداری و پیاده سازی هستند.

اقدام مؤسسه متن برای مستندسازی این تجربه تاریخی که امکان دسترسی مدیران و معلمان مدرسه ها به این تجربه ها را فراهم ساخته، ستودنی است. امید که با استمرار آن، این فرصت بیش از گذشته فراهم شود و با طرح و نقد آن در مجامع علمی و دانشگاهی، گامی در تکوین و تکامل و تحقق تعلیم و تربیت اسلامی و بومی برداشته شود. خداوند از کلیه کسانی که در این راه گام نهاده اند، به شایستگی بپذیرد و بهترین پاداش را مرحمت فرماید. ■

پی نوشت

۱. تاکنون مصاحبه هایی با مدیران، مصاحبه با معلمان دینی، مصاحبه با معلمان راهنما و تجربه نگاری های تربیتی منتشر شده است که علاقه مندان برای مشاهده آن ها می توانند به وبگاه مؤسسه متن به نشانی mmtn.ir مراجعه کنند.

مدرسه علوی که
تاکنون زایش و
رویشی تدریجی و
آرام داشته است، از
سرمایه های دانش
بومی و قابل اتکای
تعلیم و تربیت کشور
به شمار می رود

گوشه‌های بازیگوشی

طراحی محیط‌های بازی در مدرسه

● محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه‌ها

کلیدواژه‌ها: بازی، محیط‌های بازی، فضاهای آموزشی، رویکرد آموزشی بازی‌محور

بخش خوش خاطرات بسیاری از افراد از دوران تحصیلشان در مدرسه، به شکلی تنگاتنگ و جدایی‌ناپذیر، با لحظاتی از حضور در مدرسه گره خورده است که در آن به بازی مشغول بوده‌اند. در بیشتر مدرسه‌ها، این موضوع به فضاها و زنگ‌های بسیار محدودی ختم می‌شود، اما می‌توان گفت که مدرسه این ظرفیت را دارد که بسیاری از زمان‌ها، فضاها و همچنین فعالیت‌های خود را به فضاها و زمان‌های بازی‌های متناسب با نیازهای علمی، روحی و جسمی دانش‌آموزانش در هر دوره تحصیلی تبدیل کند. در این رشته مقالات کوتاه تلاش شده است مدیران و گردانندگان مدرسه‌ها با این موضوع بیشتر آشنا شوند، به شکلی که به کمک شیوه‌های مناسبی بتوانند محیط مدرسه را ظرف مطلوبی برای انواع بازی‌ها در رده‌ها و کیفیت‌های متناسب با شرایط مدرسه خود قرار دهند.

و جسمی دانش‌آموزانش را تا حد امکان برطرف کند. شاید آرزوی یک مدیر مدرسه روزآمد و آشنا به شیوه‌های نوین مدرسه‌داری همین باشد که دانش‌آموزانش بگویند حضور در این مدرسه برای ما چنان لذت‌بخش است که انگار در یک مجتمع تفریحی مشغول گذران زمان هستیم. به شکلی که وقتی به خود می‌آییم، می‌بینیم به شکل بسیار ارزشمندی به آموخته‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های ما افزوده شده است.



تصویر ۲. بسیاری از نیازهای علمی و آموزشی دانش‌آموزان می‌تواند در قالب بازی برطرف شود.

ضرورت شناخت مدیران از جایگاه بازی در مدرسه

درک این موضوع در دوره‌های تحصیلی ابتدایی بسیار آسان است. کودکان با بازی کردن تجربه می‌کنند و همین تجربه‌های بازی‌محور به آن‌ها کمک می‌کند بتوانند بسیاری از مفاهیم اولیه پیرامونی خود را بشناسند و آن‌ها را احساس و ادراک کنند و در نهایت به شکلی پایدار بیاموزند. اما آیا این به گروه تحصیلی در رده ابتدایی محدود است؟ آیا طراحی بازی فقط برای درک مفاهیم یا شناخت موضوعات اولیه است؟ بدیهی است پاسخ این سؤالات منفی است. برای مثال، همه ما

مجتمع آموزشی یا مجتمع تفریحی؟!

«دوستانی که تکالیف را انجام ندادند یا سر کلاس توجه کافی ندارند، گویا فراموش کرده‌اند اینجا یک مجتمع آموزشی است و پا به یک مجتمع تفریحی یا گردشگری نگذاشته‌اند!» این‌ها جمله‌هایی هستند که ۳۰-۲۰ سال قبل، نگارنده همین مقاله در سال‌های ابتدایی تدریس در کلاس درس هندسه به دانش‌آموزانش زده‌است. البته همین نویسنده، با تغییراتی در رویکرد و نگرش خود در آخرین سال‌های تدریسش، تلاش کرده است بیشتر با بازی و تفریح دانش‌آموزانش را با هندسه و مفاهیم آن آشنا کند؛ رویکردی که او اکنون در معماری مدرسه‌ها به دنبال تحقق آن است.



تصویر ۱. مدرسه در فضاهای گوناگون آن می‌تواند با رویکردهای بازی‌محور بازطراحی شود.

مدیر مدرسه هم می‌تواند در رویکرد اداره مدرسه با طراحی، تجهیز، آرایش و پیرایش فضاها مبتنی بر برنامه‌های بازی‌محور، تلاش کند سایه سنگین آموزش رسمی و دشواری‌های آن را از سر راه دانش‌آموزانش بردارد یا حداقل کمرنگ کند، تا در شکلی مفرح و سرشار از انواع بازی‌ها، نیازهای علمی، روحی

تصویر ۳. کار سخت و دویدن زیاد در چارچوب بازی فوتبال، به کاری فرحبخش تبدیل می‌شود.

آموزشی، حرکتی و مهارتی را در تناسب با هر دوره تحصیلی در گوشه و کنار مدرسه، با رنگ و لعاب گوناگون و جذاب به ارمغان آورد. کلاس‌های درس را حتی در دوره دوم متوسطه به انواع بازی‌ها بیامیزد. این تغییر نگرش زمانی رخ می‌دهد که مدیر مدرسه نسبت به ارزش و اهمیت چنین رویکردی آگاهی کامل داشته باشد و در عین حال باور کند چنین چیزی امکان‌پذیر است و در حد شعار و کلیات باقی نمی‌ماند.

پایه‌های معماری و طراحی محیط‌های بازی در مدرسه

هر زمان و در پی هر نوع تصمیمی که قرار است آن تصمیم در محیط و کالبد مدرسه تأثیر عینی پیدا کند، لازم است قبل از هر نوع اقدام عملی، پایه‌های علمی و همچنین نیازسنجی و در عین حال امکان‌سنجی آن به‌خوبی بررسی و ارزیابی و در نهایت به شکلی فنی و دقیق طراحی شود؛ نوعی از طراحی که همه جوانب آن سنجیده شده باشد. مثلاً بازی‌هایی که به دویدن زیاد و جست‌وخیز فراوان نیاز دارند، در محیط کوچک قابل طراحی نیستند. از سوی دیگر، تعریف و طراحی فضا برای بازی‌های فکری که به تفکر عمیق و تمرکز بالا نیاز دارند، در مجاورت فضاهای ورزشی بسیار پر سر و صدا، معقول و منطقی نیست. هر چند برخی از ترکیب‌های متضاد در کنار هم و در یک محیط می‌توانند جذابیت‌های زیادی ایجاد کنند، اما همان‌گونه که در ابتدا اشاره شد، باید همه زاویه‌ها و جوانب آن به خوبی سنجیده شوند. به‌خصوص در این زمانه که هزینه‌های ساخت و ساز بسیار بالا هستند و پشیمانی بعد از ساخت، با از بین رفتن سرمایه زیادی از مدرسه مترادف می‌شود.

شایسته است مدیران مدرسه‌ها بتوانند با آگاهی همه‌جانبه از پایه‌های معماری و طراحی محیط‌های بازی، تصمیم‌هایی برای توسعه بازی‌های کارآمد و مؤثر در مدرسه بگیرند که بر رویکردهای درست علمی مبتنی و در عین حال ثمربخش و ماندگار باشد.

می‌دانیم که بیشتر کودکان و نوجوانان و حتی بزرگسالان، بیش از هر چیزی، به بهانه بازی به تحرک و ورزش علاقه‌مند می‌شوند و آن را پیگیری می‌کنند. معمولاً شکل و صورت هر مسابقه ورزشی با قواعدی بازی گونه تعریف می‌شود. به‌خصوص ورزش‌های گروهی که نمونه‌های بسیار جذابی از همین نوع بازی‌ها هستند. افراد در حال بازی هستند و در عین حال ورزش می‌کنند. تفریح و بازی آن‌ها به رویدادهایی چندبعدی منجر می‌شود که علاوه بر تحرک و ورزش، تعاملات اجتماعی و کار گروهی را نیز به‌نحوی می‌آموزند.

با توجه به این مثال و نمونه‌های مشابه آن، هر مدیر مدرسه در هر دوره تحصیلی می‌تواند یک بار از ابتدا مدرسه خود را با نگرشی تازه بازبینی کند. او می‌تواند با خود بگوید دویدن زیاد آمیخته با تمرکز بالا که کار دشواری است، در چارچوب قواعد یک بازی ورزشی به اسم فوتبال، به فعالیتی فرحبخش تبدیل می‌شود. پس شاید بتوانم بسیاری از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه‌ام را که چه بسا اجرای متداول و رسمی آن‌ها دشوار و سنگین است، با نگرشی تازه، به بازی‌هایی مفرح و پرنشاط تبدیل کنم.

صحبت از نگرشی تازه است که می‌تواند رنگ و روی مدرسه را کاملاً متحول کند. می‌تواند به جای یک زنگ ورزش در هفته، بیشتر ساعت‌ها و لحظه‌های حضور در مدرسه را به تحرک و ورزش بازی‌محور تبدیل کند. می‌تواند انواع بازی‌های فکری،



تصویر ۴. برخی از بازی‌ها در مدرسه در یک کنج کوچک تعریف پذیرند.

برای همین است که به نظر می‌رسد شناخت نقطه آغاز در این موضوع در یک مدرسه دشوار است و نیاز به بررسی بیشتری دارد. نقطه‌ای که از یک سو ما را در قید و بند مباحث پیچیده نظری متوقف نکند و از سویی دیگر تصمیمات و اقدامات عملی آگاهانه، سودمند، ایمن و ماندگار را به ارمغان آورد.

بدون شک این نقطه آغاز، برای هر فرد یا هر مدیر مدرسه متفاوت است و شرایط هر مدرسه با مدرسه دیگر تفاوت دارد، اما شاید بتوان یک پیشنهاد به نسبت فراگیر را طرح کرد که جایی بینابین مبانی نظری و اقدامات عملی قرار دارد. یعنی از یک جایی بین مبانی نظری و واقعیت‌های عملی که حتی برخی از آن‌ها در مدرسه شما وجود دارد وارد شوید. این موضوع به عنوان «اولین پیشنهاد»، اگر با جدیت دنبال شود، خود به خود نیاز به بررسی مبانی و در ادامه آن طراحی درست و معمارانه برای ایجاد محیط‌های بازی اثربخش و کارآمد را ضروری می‌کند.

از کجا شروع کنیم؟

اینکه نقطه آغاز کجاست، برای هر فعالیتی اهمیت زیادی دارد. معمولاً هم پیدا کردن این نقطه کار چندان آسانی نیست. یک نفر می‌تواند شروع به راندن دوچرخه کند، بدون اینکه از اصول تنظیم ارتفاع زین دوچرخه آگاه باشد. پس از آن به تدریج با آن آشنا می‌شود و اهمیت فوق‌العاده زیاد آن را درک می‌کند. اما قطعاً قبل از اولین سوار شدن باید کارکرد پدال‌های محرک و همچنین ترمزهای دوچرخه را تا حدودی بشناسد. اگر این شناخت را نداشته باشد، ممکن است این سواری به اولین و آخرین دوچرخه سواری او تبدیل شود!

تبدیل مدرسه به محیط بازی محور هم برای مدیر مدرسه به نقطه آغاز نیاز دارد. مطالعه کافی روی موضوعات روان‌شناسی بازی‌ها و مبانی نظری مرتبط با این موضوع، خیلی اهمیت دارد، اما آیا این یک نقطه آغاز مناسب است یا شاید منجر به این شود که نقطه‌های آغاز و پایان در یک جا با هم ادغام شوند و هیچ حرکت عملی‌ای در مدرسه رخ ندهد. یا برعکس، هزینه کردن برای انواع وسایل بازی و آوردن آن‌ها به مدرسه و چیدن آن‌ها در گوشه و کنار مدرسه، بدون هیچ نوع بررسی، برای برخی از مدیران که به عملکرد خود افتخار می‌کنند، می‌تواند باز هم نقطه آغازی باشد که فوراً با برخورد به نقطه پایان، به خاموشی و افول این رویکرد در آن مدرسه منجر شود. و حتی حرکت‌هایی که در ظاهر هزینه اولیه ندارند، مانند استفاده از وسایل ورزشی اهدایی از شهرداری یا خیر مدرسه‌ساز و استفاده بدون مطالعه از آن‌ها در مدرسه، صدمه‌هایی به کودکان معصوم مدرسه وارد کند که از اتلاف هر هزینه‌ای برای مدیر آگاه، گزاف‌تر و تلخ‌تر باشد!



تصویر ۵. شاید حتی ساخت یک استخر ماسه کوچک برای یک مدرسه خوب و برای مدرسه دیگر نامطلوب باشد.

اولین پیشنهاد

نخستین پیشنهاد می‌تواند بازی‌بینی همان مدرسه‌ای باشد که در آن مدیریت می‌کنید؛ به شکلی که خود را در معرض انبوهی از پرسش‌هایی قرار دهید که به موضوع ارتباط دارند. مدیر مدرسه، وقتی وارد مدرسه‌اش می‌شود، مثلاً اگر اولین جایی که می‌بیند حیاط مدرسه باشد، باید از خود بپرسد، بپرسد و بپرسد: اکنون چه بازی‌هایی در این حیاط اجرا می‌شوند؟ آیا این بازی‌ها جذابیت کافی دارند؟ اگر بله، آیا برای همه به یک اندازه جذابیت دارند؟ جای کدام دانش‌آموز در حیاط تقریباً همیشه خالی است؟ آیا از همه ظرفیت‌های حیاط برای ابعاد گوناگون وجودی دانش‌آموزان استفاده می‌شود یا حیاط فقط یک محیط با دو سه بازی ورزشی است؟ آیا تکرار بازی‌های موجود در محیط حیاط مدرسه همواره نشاط‌آور و آموزنده است یا تکراری و کسل‌کننده شده است؟ جای چه عناصری برای توسعه بازی‌ها در حیاط خالی است؟ آیا از عناصر طبیعی با رویکرد بازی با طبیعت هم استفاده شده است؟ آیا از ظرفیت آفتاب، چرخه آب یا بارش باران برای بازی‌های آموزنده استفاده شده است؟ آیا به بازی‌هایی که تعامل سودمند اجتماعی را در مدرسه گسترش می‌دهند فکر شده است؟ آیا بازی‌هایی که به دوستی بیشتر دانش‌آموزان با محیط زیست منجر می‌شوند، در حیاط مدرسه وجود دارند؟ اصلاً آیا بازی‌هایی که در آن‌ها تجربه‌هایی از جنس زندگی واقعی به وجود می‌آیند، در حیاط مدرسه طراحی و اجرا شده‌اند؟ آیا بازی‌های موجود از ایمنی کافی برخوردارند؟ آیا عناصر ساختمانی موجود در حیاط، مشوق بازی هستند یا به علت‌های گوناگون، از جمله ایمنی پایین یا یکنواختی زیاد، مانع از آن می‌شوند؟

و بسیاری سؤالات که دیگر ظرفیت نگارش آن‌ها وجود ندارد. مدیر باید از خود بپرسد و بپرسد و این سؤالات را مکتوب کند و از معاونان و همکارانش هم بخواهد از دریچه نگاه خود مواردی



را به این سؤالات اضافه کنند.

تصویر ۶. از خود بپرسید
حیاط مدرسه شما چه
ظرفیت‌هایی برای انواع
بازی دارد؟

همین کار را می‌توان برای هر کلاس درس، کتابخانه، آزمایشگاه، کارگاهی که سرشار از ظرفیت‌های بازی‌محور جذاب و سودمند است و حتی راهروها، نمازخانه و ناهارخوری مدرسه انجام داد. وقتی این سؤالات به خوبی و دقت جمع‌آوری، تدوین و دسته‌بندی شوند، شما می‌بینید که در موقعیتی واقع شده‌اید که از یک سو لازم نیست همه آنچه را در دنیای علم بازی‌ها تعریف و مطرح شده است مطالعه کنید، بلکه به شکلی هدفمند و گزینشی، به دنبال پاسخ سؤالات خود می‌گردید و البته چه بسا در این جست‌وجو به مواردی بسیار برمی‌خورید که در سؤالات شما موجود نبوده‌اند، اما می‌توانند در تبدیل مدرسه و ظرفیت‌های آن به محیط بازی‌محور کارآمد راهنمای شما شوند. از سوی دیگر، برای اقدامات عملی، تا حدود زیادی آماده می‌شوید و به اصطلاح بی‌گدار به آب نمی‌زنید. زیرا همه جوانب را تا حد امکان بررسی و مطالعه کرده‌اید، بدون اینکه در مرحله مبانی نظری و پیچیدگی‌های آن گرفتار و متوقف شده باشید. هر چند پرسشگری هم کار چندان آسانی نیست، اما برای مدیر آگاه و با تجربه، اصلی اساسی در همه زمینه‌ها، از جمله موضوع مورد بحث ماست.

سخن آخر

مدیران روزآمد کاملاً واقف‌اند که محیط‌ها و امکانات بازی در مدرسه تنها به زمین فوتبال یا تاب و سرسره و استخر توپ ختم نمی‌شود. برای این مدیران، توجه ویژه و همچنین پرسشگری در این زمینه و تلاش برای توسعه و رسیدن به پاسخ‌های عملی آن پرسش‌ها بسیار اهمیت دارد. در شماره‌های آینده با این مدیران همراهی می‌کنیم تا با طرح برخی از این پرسش‌ها و پرداختن به پاسخ‌های احتمالی آن‌ها، به‌نجوی که برای بیشتر مدرسه‌ها قابلیت استفاده نظری و عملی داشته باشد، تا حدودی مسیر را برای توسعه مدرسه‌ها به سمت رویکرد بازی‌محوری در طراحی محیط‌های این بازی‌ها هموار کنیم. البته تلاش می‌شود ضمن توجه به ویژگی‌های محیط‌های بازی در مدرسه، به نمونه‌های عینی و عملی در این رابطه هم اشاره شود. ■



حکایت گوشت خر

قاسم یزدان پناه، کارشناس تعلیم و تربیت



سال ۱۳۶۳ در امارات متحده عربی شهر دبى، معاون مجتمع آموزشی ایرانیان بودم. سال چهارم خدمتم در آموزش و پرورش بود و تجربه چندانى نداشتم. در یکی از ساعت‌های تفریح، دبیر حرفه‌وفن لبخند بر لب وارد دفتر شد و ورقه دانش‌آموزی را نشان همکاران داد و اشاره کرد: «بینید من چه سؤالی داده‌ام و دانش‌آموز چه پاسخی به سؤالم داده است!»

همه کنجکاو شدند بینند موضوع چیست؟ با صدای بلند سؤال را خواند: «برای مبارزه با آفت‌های گیاهی چه باید کرد؟»

پاسخ جالب بود: «برای مبارزه با آفت‌های گیاهی ما نباید گوشت خر بخوریم، اگر بخوریم دلمان درد می‌گیرد!» همه یک‌صدا خندیدند و از پاسخ دانش‌آموز تعجب کردند! هر کس چیزی می‌گفت. یکی گفت: «این بچه را من می‌شناسم! او عقب‌مانده ذهنی است!» دیگری گفت: «او بچه آرام و گوشه‌گیری است و کمتر حرف می‌زند!» یکی دیگر اشاره کرد که او تنبل‌ترین شاگرد کلاس است!

من همچنان ساکت بودم. بچه را می‌شناختم؛ هنوز هم قیافه او در ذهنم است: سری بزرگ، صورتی‌رنگ‌پریده و چشمانی بی‌حال داشت. از همه بچه‌ها هم ساکت‌تر بود. یکی گفت: «بچه را صدا بزنید بینیم چرا به این سؤال جواب بی‌ربط داده است! شاید می‌خواسته دبیرش را دست بیندازد!»

به دفتر احضارش کردند. آمد. ساکت و آرام ایستاد. دبیر حرفه‌وفن با ناراحتی از او پرسید: «این چه جوابی است که به سؤال من داده‌ای؟»

خیلی آرام و متین گفت: «درست جواب داده‌ام. و دیگر هیچ نگفتم!»

با پرخاش از دفتر بیرونش کردند. این خاطره همیشه در ذهنم مانده بود.

به قول سینمایی‌ها ۲۰ سال بعد!

به مناسبتی در آن کشور بودم. به یکی از دوستان گفتم، اینجا غذاخوری ایرانی خوبی هست، می‌توانیم شام را آنجا صرف کنیم. به غذاخوری رفتیم؛ جای بسیار دنجی بود؛ با غذایی عالی و چشم‌اندازی زیبا!

به سلیقه ایرانیان درود فرستادم که در کشوری بیگانه چنین جای زیبایی طراحی کرده‌اند و پاتوق خوبی برای هم‌وطنانمان فراهم شده است.

موقعی که خواستم صورتحساب را پرداخت کنم، صندوقدار گفت، میز شما قبلاً حساب شده است! تعجب کردم! پرسیدم چه کسی حساب کرده است؟ دیدم مردی شیک‌پوش، با قدی بلند و لبخندی بر لب نزدیک می‌آید. سلام کرد. شناختمش! همان بچه کلاس اول راهنمایی بود که در پاسخ به سؤال دبیر حرفه‌وفن‌اش نوشته بود: «برای مبارزه با آفات گیاهی، ما نباید گوشت خر بخوریم، زیرا دلمان درد می‌گیرد!»

وقتی به اسم کوچک صدایش کردم، متعجب شد! معمولاً بچه‌ها معلم‌ها را به خاطر می‌سپارند، اما معلم‌ها به خاطر تغییر چهره و فیزیک بدنی، بچه‌ها را در سنین بالا تشخیص نمی‌دهند. با وجود این، ماجرای این بچه باعث شده بود چهره‌اش در خاطرم بماند.



زاویه دید مهم است

دکتر سید محمد نوروزیان امیری، مدرس دانشگاه فرهنگیان
مازندران

توجه به هر فرد

در این خاطره مشاهده می‌شود، دبیر حرفه‌وفن به دانش‌آموز توجه خاصی نداشته و به جای اینکه او را درک کند، سرزنشش می‌کند. در مدیریت آموزشی، توجه به هر فرد به‌عنوان یک شخصیت منحصر به فرد و نیازهای آموزشی و روانی او بسیار مهم است.

ارزش قضاوت صحیح

افراد حاضر در این خاطره، با توجه به پاسخ دانش‌آموز به سؤال دبیر، به‌طور اشتباهی او را انتقاد و سرزنش می‌کنند، در حالی که پاسخ او از دیدگاه اخلاقی صحیح و هوشمندانه است. در مدیریت آموزشی، ارزش قضاوت صحیح و عادلانه بسیار ارزشمند است.

توجه به توانایی هر دانش‌آموز

حتی دانش‌آموزانی که به نظر عموم عقب‌مانده می‌آیند، ممکن است توانایی‌های خاصی داشته باشند که به شناخت و توجه نیاز دارند. در مدیریت آموزشی، ایجاد محیطی که به هر دانش‌آموز، با توجه به توانایی‌ها و نیازهایش احترام گذاشته شود، بسیار مهم است.

تأثیر مثبت معلمان

در نهایت معلمان و مدیران آموزشی با روش‌های خود، در تربیت و شکوفایی دانش‌آموزان تأثیرگذارند. رویکردهای مثبت و احترام‌آمیز معلمان و مدیران می‌تواند به توسعه توانایی‌ها و اعتماد به نفس دانش‌آموزان کمک کند.

با توجه به این نکات، مدیران آموزشی می‌توانند از تجربه‌های منفی و مثبتی که در این خاطره مشاهده می‌شود، برای بهبود رویکردها و رهبری در محیط‌های آموزشی استفاده کنند. ■



با تعجب پرسیدم اینجا چه می‌کنی؟ گفت: «من مدیر رستوران هستم!» از زندگی‌اش پرسیدم. پاسخ داد صاحب همسر و دو فرزند است و از زندگی و کارش بسیار رضایت دارد. در آغوش کشیدم و صورتش را بوسیدم.

بلافاصله یاد دبیری افتادم که او را مسخره می‌کرد. او حالا بازنشست شده و در یکی از شهرهای شمالی ایران با حقوق بازنشستگی زندگی‌اش را می‌گذراند.

بعدها با خودم اندیشیدم، این بچه‌ای که همه او را خنگ می‌پنداشتند، با ذهن کودکانه خود چه پاسخ درستی به سؤال داده است! او با خودش فکر کرده است: «اگر گیاهان آلوده به سم را هر حیوانی بخورد هم خودش مسموم می‌شود و هم گوشتش و انسان با خوردن چنین گوشتی دل‌درد می‌گیرد.»

فهمیدم همه باید به دبیر این بچه می‌خندیدند، نه به او. معلم گرامی، استاد ارجمند! مدیر عزیز، هیچ‌گاه هیچ‌کس را تحقیر نکنید. روزگار چرخش و گذران عجیبی دارد!

سهم والدین

بخش اول

راه‌های افزایش موفقیت فرزندان در مدرسه

● دکتر رابرت دی. رمزی / ترجمه و نگارش فاطمه قائمی، کارشناس تعلیم و تربیت

کلیدواژه‌ها: موفقیت، والدین، فرزندان، پیشرفت تحصیلی

همه والدین می‌خواهند به فرزندان خود کمک و برای دستیابی به برتری در مدرسه، آن‌ها را تشویق و حمایت کنند، اما غالباً نمی‌دانند چه کاری انجام دهند یا چگونه آن را انجام دهند. در سلسله‌مطالبی که در این دوره از رشد مدیریت مدرسه خواهید خواند، به قلم دکتر رابرت رمزی، آموزشکار شناخته‌شده جهانی، مجموعه‌ای قدرتمند از ایده‌های آزمایش‌شده، برای کاربران، یعنی پدران و مادران، ارائه خواهد شد. هر ایده به فراخور موقعیت و ویژگی‌های کودکان، خانواده‌ها و مدرسه‌ها، می‌تواند موردپسند قرار گیرد و به والدین کمک کند پیشرفت تحصیلی فرزند خود را سرعت بخشند. در هر شماره نکته‌هایی را مطرح خواهیم کرد که در ابتدا امیدواریم مدیران مدرسه‌ای آن‌ها را بخوانند و آن‌گاه به نحو مقتضی و از طریق آموزش‌های خانواده در دسترس و مورد استفاده پدران و مادران قرار دهند. لازم به یادآوری است، همه مواردی که در متن اصلی آمده‌اند، در ترجمه ارائه نشده‌اند و برخی از آن‌ها به خاطر تفاوت‌های فرهنگی، حذف یا بومی شده‌اند.

که همیشه به آن نیاز داشته‌اند: نظم و انضباط، ساختار، چالش‌ها، احترام، به رسمیت‌شناختن فرصت‌های انتخاب، فرصت‌های دوم و حتی بیشتر، عفو و عشق. یافتن راه‌هایی برای برآوردن این نیازها همان است که در مباحث فرزندپروری درباره آن‌ها صحبت می‌شود و شما می‌توانید اطلاعات خود را در این زمینه افزایش دهید.

۴ انتظارات بالایی داشته باشید. انتظارات بالا می‌توانند هر مانعی را متحول کنند. موفقیت را باید فرض کرد و این می‌تواند همواره به یک پیشگویی خودکار تبدیل شود.

۷ توقع همه‌چیز را نداشته باشید. مهم نیست فرزندان چقدر باهوش است، توقعات سفت‌وسخت و غیرواقعی باعث می‌شود بچه‌ها احساس کنند باید محبت‌های مادرانه و پدرانه را با رعایت استانداردهای غیرممکن به‌دست آورند. وظیفه شما این است که به فرزندان کمک کنید خودشان باشند. راه همین است. آن‌ها بهترین‌ها را یاد خواهند گرفت.

۸ در مورد موفقیت‌های مدرسه واقع‌بین باشید. منتظر مشکلات باشید و نیز منتظر راه‌حل‌ها. مطمئن باشید از هیچ کدام ناامید نخواهید شد.

۹ موفقیت در مدرسه موضوعی خانوادگی است. هیچ

۱ موفقیت در مدرسه قابل یادگیری است. شما باید با این باور شروع کنید که همه دانش‌آموزان می‌توانند بهتر درس بخوانند، قدرت طبیعی خود را بیشتر حفظ کنند، نهاد مدرسه را به نفع خود به کار بگیرند و خود را در موقعیت موفق شدن قرار دهند. اگر شما و فرزندان به این باور نرسید، موفقیت اتفاق نخواهد افتاد، و اگر باور داشته باشید، در مسیر موفقیت در مدرسه قرار گرفته‌اید. خواندن این نکات می‌تواند در این مسیر به شما کمک کند.

۲ کمک به موفقیت فرزندان در مدرسه، غالباً به انجام کم‌وبیش این موارد مربوط است:

- بیشتر گوش دهید، کمتر حرف بزنید.
- بیشتر پرسش کنید، کمتر نق بزنید.
- بیشتر تمجید کنید، کمتر نیش بزنید.
- بیشتر پیشنهاد دهید، کمتر نصیحت کنید.

۳ موفق شدن در مدرسه یک تصمیم است. شما و فرزندان باید با هم این تصمیم را بگیرید.

۴ به فرزندان بیشتر ابراز دوستی کنید و آن‌ها را همان‌طور که هستند بپذیرید.

۵ امروزه بچه‌ها برای موفقیت در مدرسه به چیزی نیاز دارند



۱۸ در تمام فراز و نشیب‌های روزانه، اهداف آموزشی بلندمدت فرزندان را در ذهن داشته باشید. داشتن ستاره‌ای در آسمان تربیت و یادگیری فرزندان، در دنبال کردن اهداف کمکتان می‌کند.

۱۹ وقتی چیزها یا کارهای مدرسه‌ای خراب می‌شوند، به یاد داشته باشید که فرزند شما بد، تنبل یا احمق نیست، فقط جوان است!

۲۰ فرزندان شما می‌توانند حد آموزش موردنظر شما برای خودشان را داشته باشند. این ممکن است به تلاش زیاد، انتخاب‌های سخت، فداکاری و قاطعیت نیاز داشته باشد، ولی به هر حال شدنی است. اگر این‌طور نیست، ممکن است برخی از معلمان و کارکنان مدرسه مقصر باشند، اما دلیل واقعی این خواهد بود که شما و فرزندان به اندازه کافی تلاش نکرده‌اید یا حدی خارج از تصور و توان برای فرزندان تعیین کرده‌اید.

۲۱ ارتباطات مغزی کودک شما بلافاصله پس از تولد (و حتی قبل از آن) به موفقیت آینده او در مدرسه کمک می‌کند. کودک خود را از همان روزهای اول در معرض انواع محرک‌ها قرار دهید. هیچ‌وقت خیلی زود یا خیلی دیر نیست که بخواهید برای فرزندان مرز تعیین کنید.

۲۲ اسباب‌بازی‌های کاربردی و فعالیت‌محور بخرید که به توسعه هماهنگی و بهبود مهارت‌های حرکتی کمک می‌کنند. همچنین، تهیه اسباب‌بازی‌های خلاقانه‌ای که خوداظهاری را تحریک می‌کنند، در دستور کار قرار دهید. اسباب‌بازی می‌تواند ابزار یادگیری باشد. البته لازم نیست اسباب‌بازی را همیشه از جایی خرید؛ چه بسا گشت‌وگذار در انباری منزل، اسباب‌بازی‌هایی در اختیاران قرار دهد که اصلاً فکرش را هم نمی‌کردید.

۲۳ همیشه از سؤال استقبال کنید و هرگز کنجکاوی را جریمه نکنید.

دانش‌آموزی نمی‌تواند به تنهایی این کار را انجام دهد. مطمئن شوید هر کس وظیفه خود را انجام می‌دهد.

۱۰ موفقیت در مدرسه یک هدف ارزشمند است و کمال‌گرایی نیست. به فرزندان یا خودتان خیلی سخت نگیرید و به یکدیگر اجازه ناقص بودن هم بدهید.

۱۱ همیشه بهترین تلاش را به‌عنوان موفقیت بپذیرید.

۱۲ اگر می‌خواهید موفقیت فرزندان در مدرسه برایتان امتیازی به حساب آید، سرزنش شدن در هر شکستی را هم پذیرا باشید.

۱۳ شما نمی‌توانید موفقیت در مدرسه را بخرید. برای انجام کارهای مدرسه به فرزندان پول ندهید. این کار از او دانش‌آموزی بی‌هنر می‌سازد.

۱۴ از فرزندان درخواست یا انتظار لطف نداشته باشید. دانش‌آموزان با انجام دادن کارها به تنهایی قوی‌تر می‌شوند، نه با انجام گرفتن کارها برای آن‌ها.

۱۵ حد وسط را ستایش نکنید. تمجید به خاطر حد وسط و کاری که با باری به هر جهت نگاه کردن به آن کار صورت می‌پذیرد، ارزان کردن دستاوردهای واقعی است. از تلاش و دستاوردهای واقعی تمجید کنید. تمجید از هر چیزی کمتر از این، عهده‌ی دروغین است.

۱۶ در تمام کارهایی که برای افزایش موفقیت فرزندان در مدرسه انجام می‌دهید، سعی کنید بیشتر از اینکه منتقد باشید، الگو باشید.

۱۷ گاهی اوقات بهترین راه برای کمک به موفقیت فرزندان این است که فقط برای گوش دادن در دسترس باشید.

۲۴ کودکانی که در مدرسه خوب عمل می کنند، حداقل یک بزرگسال دلسوز و شایسته در زندگی خود دارند که برای آموزش و رفتار اجتماعی ارزش قائل است. این فرد شما هستید. مقابل دیدگان فرزندان باشید!

۲۵ درک کنید که کودکان از طریق بازی یاد می گیرند. زمان آزاد بازی خلاقانه را جدی بگیرید. بازی روشی است که بچه ها زندگی را تمرین کنند.

۲۶ روش های تکرارشونده یا عادت هایی ایجاد کنید. معجزه می کنند. بچه ها در ساختار رشد می کنند. اگر دقت کرده باشید، کودکان، به ویژه در سال های قبل از دبستان، از انجام یک بازی تکراری، دیدن یک پویانمایی برای چندمین بار و شنیدن قصه ای که بارها شنیده اند، خسته نمی شوند.

۲۷ توجه کنید فرزندان چه زمان پیشرفت می کند؛ یعنی در چه اوقات و چه شرایط در مسیر موفقیت قرار می گیرد.

۲۸ بدون احساس شرم و تقصیر، اجازه اشتباه کردن را به او بدهید. چرا که شکست یک رخداد است، نه صرفاً حاصل عملکرد یک شخص.

۲۹ کودک خود را در معرض طبیعت قرار دهید. طبیعت بزرگترین معلم زندگی است.

۳۰ در خانواده خود موقعیتی ایجاد کنید که در آن اشتباه کردن عادی باشد و مورد شمانت قرار نگیرد بلکه حتی پاداش داده شود. سعی کنید، ولی اگر شکست خوردید یا ایده بدی داشتید، مهم نیست. بدون این اجازه و پذیرش امکان رخداد شکست، فرزند شما نمی تواند به اندازه کافی برای موفقیت خطر کند.

۳۱ از فرزندان انتظارات بیهوده، همواره منطقی، ثابت یا معجزه های دیگر نداشته باشید.

۳۲ راه های مثبت آرام بودن را به فرزندان نشان دهید.

۳۳ هرگز تخیلات فرزندان خود را کوچک شمارید و رؤیاهای آنها را خفه نکنید. بچه هایی که رؤیاهایی بزرگ دارند، غالباً به موفقیت بیشتری دست پیدا می کنند.

۳۴ ذهن کودک خود را با پرسیدن سؤالات باز پاسخ به چالش بکشید. همه کودکان می توانند مهارت های تفکر سطح بالاتر را یاد بگیرند، فقط به تمرین نیاز دارند.

۳۵ وقتی دوستان برای بازی با کودک پیش دبستانی شما به منزلتان می آیند، یا تحت نظارت شما در مکانی تجمع می کنند، از یک جدول زمانی برای آموزش دادن به نوبت استفاده کنید. این جدول هم می تواند در کارهایی که خود بچه ها انجام می دهند و هم در مورد آموزش پدران یا مادران به کار آید. آنها به این مهارت نیاز دارند تا بعداً در مدرسه با هم کنار بیایند. اغلب معلمان حرفه ای هم از چنین جدول زمانی ای برای رعایت آستانه تحمل بچه ها در کلاس های درس خود و خیلی موقعیت های دیگر استفاده می کنند.

۳۶ تشریفات و تکلف های آموزش را کم کنید و هر روز را به تشریفات راحت شروع کنید و به پایان برسانید. بچه ها برای تمرکز و کاهش تنش به لنگر یا نگاه دارنده نیاز دارند.

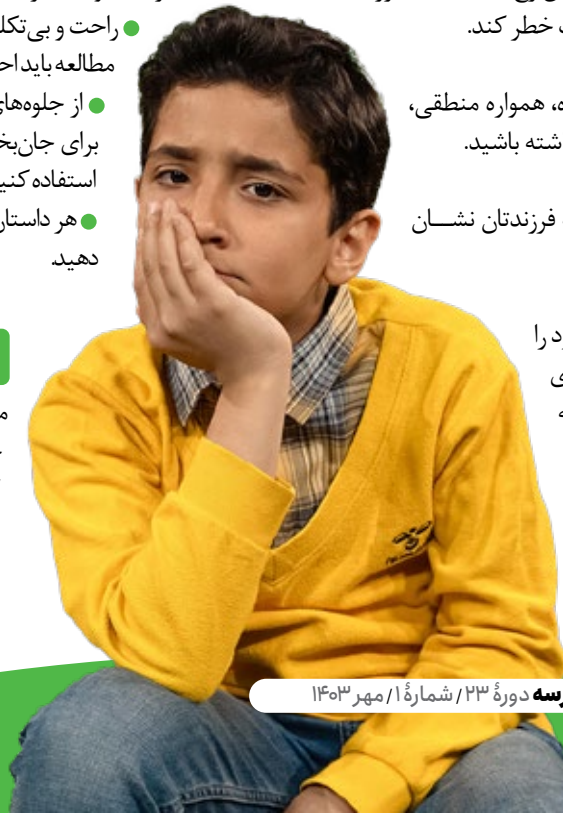
۳۷ با پرسیدن سؤالات محرک مانند «راه دیگری برای انجام آن وجود دارد؟» یا «به چه چیز دیگری می توانید فکر کنید؟»، تفکر واگرا را تشویق کنید.

۳۸ یک مدل نزاکت (رفتار خوب) داشته باشید. بچه ها می توانند آن را یاد بگیرند. معلمان آن را دوست دارند و جامعه نیاز بیشتری به آن دارد. از دید شما مدل نزاکتی چه ویژگی هایی دارد؟

۳۹ هنگامی که برای کودکان پیش دبستانی خود کتاب می خوانید، به احتمال زیاد علاقه آنها را برای تنهاخواندن تحریک خواهید کرد، اگر:

- راحت و بی تکلف باشید (خواننده و شنونده برای مطالعه باید احساس خوبی داشته باشند).
- از جلوه های صوتی کلامی و صداهای گوناگون برای جان بخشیدن به مطالبی که می خوانید، استفاده کنید.
- هر داستان را به تجربه های آشنای زندگی ربط دهید

۴۰ به فرزندان خود در خانه مسئولیت بدهید. آنها مسئولیت را دوست دارند و به آن عادت خواهند کرد. بی شک نتایج آن بعداً به کار مدرسه آنها خواهد آمد. ■



از مدرسه ملولم و...

مفهوم فرسودگی تحصیلی و خستگی ناشی از مدرسه

● تنظیم کننده: شهلا فهیمی

کلیدواژه‌ها: روان‌شناسی مدرسه، خستگی تحصیلی، فرسودگی تحصیلی

روانشناسی مدرسه در زمینه‌های هیجانی، اجتماعی و تحصیلی به دانش‌آموزان کمک می‌کند. هدف روان‌شناسی مدرسه، همکاری با اولیا، معلمان و دانش‌آموزان برای ایجاد محیط آموزشی سالم، با تمرکز بر نیازهای دانش‌آموزان است. در این راستا، انجمن روان‌شناسی تربیتی ایران با برگزاری همایش بین‌المللی روان‌شناسی مدرسه، به دنبال انتقال بهترین تحقیقات و ایده‌ها در این زمینه از سراسر جهان است. مخاطبان همایش شامل اولیا و معلمان، مدیران، دانشجویان، استادان و پژوهشگران حوزه آموزش هستند. هفتمین همایش بین‌المللی روان‌شناسی مدرسه را انجمن روان‌شناسی تربیتی ایران با همکاری وزارت آموزش و پرورش و پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش در بهمن‌ماه ۱۴۰۲ برگزار کرد. به دلیل اهمیتی که مباحث مطرح‌شده در این همایش دارند، بر آن شدیم تعدادی از سخنرانی‌های مراسم را تنظیم و تقدیم مخاطبان مجله کنیم.

آنجلیکا کلشجوسکا آلبینسکا دکترای روان‌شناسی و استادیار دانشگاه مدیریت علوم کاربردی ورشوی کشور لهستان

مجموعه رویکردهایی منفی در قبال مدرسه از خود بروز می‌دهد. در نتیجه، دانش‌آموز از مدرسه، نظام آموزشی، معلمان یا هم‌کلاسی‌های خودش گله می‌کند و در ادامه رویکردهای منفی بیشتری از این دست پیدا می‌کند. او معمولاً وقتی درباره دانش‌آموزان دیگر فکر یا صحبت می‌کند، احساس می‌کند به هیچ‌جا و هیچ‌کس تعلق ندارد. واقعاً احساس تنهایی می‌کند و دچار سوءتفاهم‌هایی درباره سایر اشخاص می‌شود. معمولاً در این مرحله، خستگی زیاده‌روانی، شناختی و جسمی را تجربه می‌کند. احساس غم و ناراحتی دارد و احساس می‌کند گم شده است. حتی گاهی نسبت به شرایط مربوط به فعالیت‌های تحصیلی که از نظر او افراطی هستند، احساس عصبانیت می‌کند. زمانی که درباره توانایی‌های شناختی خود فکر می‌کند، احساس ناتوانی و خستگی می‌کند و می‌گوید زمان برای خواب کافی ندارد. در نتیجه و با گذشت زمان احساس تپاهی، خستگی و ناخرسندی بیشتری به او دست می‌دهد. خستگی تحصیلی به تدریج بیشتر می‌شود، دانش‌آموز احساس می‌کند فشار روانی (استرس) دارد و از ناکامی‌های تحصیلی می‌هراسد؛ ترسی که اغلب مواقع آن را تجربه می‌کند.

در این بیان سعی دارم مفهوم خستگی تحصیلی و ایده‌های پنهان‌شده در پس این مفهوم را ارائه دهم. جدیداً نظریه‌های جدیدی در مورد خستگی تحصیلی در کودکان و نوجوانان ارائه شده‌اند. بنابراین، در این گفتار و بر اساس مطالعاتی که روی کودکان و نوجوانان حاضر در مدرسه‌های عادی انجام شده‌اند، به این مفهوم به‌نسبت جدید «خستگی تحصیلی» خواهیم پرداخت.

خستگی تحصیلی چیست؟

خستگی تحصیلی با آنچه دل‌زدگی کاری می‌دانیم، کاملاً قابل‌مقایسه است. بنابراین، به مجموعه احساسات بد و مشکلاتی مربوط می‌شود که فرد به آن‌ها دچار می‌شود و در طول زندگی خود احساسشان می‌کند. این دل‌زدگی با کاهش اقبال مشارکت در برخی فعالیت‌های مرتبط با مدرسه آغاز می‌شود. دانش‌آموز تمایل ندارد به مدرسه برود و برای شرکت در برخی فعالیت‌های فوق‌برنامه رغبتی از خود نشان نمی‌دهد. حتی گاهی، در انجام فعالیت‌های عادی تحصیلی، مانند امتحان‌دادن، انجام تکالیف و غیره هم مشکلاتی دارد. در این فرایند،



مراحل پیشرفت خستگی تحصیلی

خستگی تحصیلی مراحل دارند که لازم است آن‌ها را بشناسیم:

- این نوع خستگی با بعضی علائم جسمانی شروع می‌شود. مثلاً دانش‌آموز از سردرد شکایت می‌کند، یا به راحتی بیمار می‌شود و در نتیجه از درس عقب می‌ماند.
- در ادامه بعضی مشکلات اجتماعی بروز می‌کنند. کودک یا نوجوان سعی می‌کند از هر رابطه‌ای که قبلاً داشته یا پس بکشد، زمان بیشتری در منزل می‌ماند و در اوقات استراحت مدرسه را به تنهایی سپری می‌کند. گوشه‌گیر می‌شود و رفته‌رفته انزوایی که در آن قرار گرفته است وسعت می‌یابد.
- پس از آن نشانه‌های شناختی پدیدار می‌شوند. در نتیجه، کودکان و نوجوانان در به یادآوری و تمرکز روی

برخی مطالب جدید مشکلاتی را از خود بروز می‌دهند. در نوشتن پاسخ‌های برگه امتحانی یا پاسخ‌دادن به سؤال‌های معلم نیز مشکل دارند. در چنین شرایطی، آنان واقعاً نمی‌دانند چه کنند. احساس می‌کنند نسبت به هم‌کلاس‌های خود عملکرد ضعیف‌تری دارند.

بعد از این مرحله برخی مشکلات روانی احساسی نیز نمایان می‌شوند. این افراد بسیار حساس، زودخشم، آشفتگی و آزردگی می‌شوند. ممکن است بحران‌هایی روحی را نیز تجربه کنند.

و آخرین مرحله، تشدید خستگی تحصیلی به مشکلات روحی منجر می‌شود. در این مرحله فرد حس می‌کند زندگی‌اش بدون معنا و احساس است، به هیچ جایی تعلق ندارد و هیچ چیز خوبی در این دنیا وجود ندارد که او منتظر آن باشد. تا حدودی علائم افسردگی در فرد بروز می‌کنند.

اثرات خستگی تحصیلی

برای تشخیص خستگی تحصیلی لازم است روی برخی علائم آن در بچه‌ها تمرکز کنیم. خستگی تحصیلی معمولاً با یک مجموعه مشکلات جسمی شروع می‌شود و روی عملکرد کودک تأثیر می‌گذارد. وقتی خستگی تحصیلی برای مدت طولانی با کودک باقی بماند، ممکن است او را به برخی مشکلات و بیماری‌های قلبی، گوارشی یا اختلالات هورمونی دچار کند. پس اگر می‌بینید کودکی از مشکلات جسمی و سلامتی رنج می‌برد، باید به اتفاق‌هایی که برای این فرد می‌افتند و احساس‌هایی که تجربه می‌کند، توجه بیشتری داشته باشیم. یکی دیگر از نشانه‌های خستگی تحصیلی، تمایل به کناره‌گیری از دیگران است. بنابراین، کودکی که از انجام تکلیف مدرسه سرباز می‌زند و به بودن در تنهایی تمایل دارد، با دیگران ارتباطی برقرار نمی‌کند، در هیچ فعالیتی با سایر افراد اطرافش شرکت نمی‌کند، در یادگیری و به‌حفاظه‌سپردن مطالب و همچنین در تمرکز کردن روی مطالب مشکل دارد، احتمالاً به خستگی تحصیلی دچار شده است.

معضل دیگری که در افراد خسته از مدرسه مشاهده می‌کنیم، به تصمیم‌گیری مربوط می‌شود، چون این افراد در اتخاذ تصمیم‌های شخصی مشکلات زیادی دارند. در تصمیم‌گیری چشمشان به بقیه است و از دیگران می‌خواهند به جای آن‌ها تصمیم بگیرند. دلیل این کار آن است که واقعاً نمی‌دانند در شرایط گوناگون چه کاری انجام دهند. ممکن است احساس کنند بی‌دفاع هستند، احساس کنند با شرایط و گروه‌هایی که در آن‌ها هستند سختی ندارند و در نتیجه ممکن است به نقض کردن برخی هنجارهای اجتماعی دست بزنند. بنابراین، در هنگام مشاهده کودکی که پرخاشگر است و رفتار نامناسبی دارد، باید به احساس آن‌ها نسبت به مدرسه توجه کنیم و اینکه آیا خستگی و دل‌زدگی از مدرسه را تجربه می‌کنند یا خیر. به‌طور کلی، زمانی که فرد واقعاً از مدرسه خسته است، معمولاً رضایت از زندگی خودش را نیز از دست می‌دهد. کیفیت زندگی او به‌سرعت کاهش می‌یابد و ممکن است حس کنند استقلال فردی را از دست داده است. در این شرایط احساس می‌کند گم‌شده، غمگین و افسرده است و نگران است در ادامه چه اتفاقی برایش خواهد افتاد.

عوامل بروز خستگی تحصیلی

از آنجا که در مورد مشکلات مربوط به عملکرد دانش‌آموزان دچار خستگی تحصیلی صحبت می‌کنیم، باید به مجموعه عواملی اشاره کنیم که به بروز و تشدید خستگی تحصیلی ربط دارند: مؤلفه‌هایی که با محیط طبیعی مرتبط هستند. شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی حاکم در کشور یا منطقه‌ای که فرد در آنجا زندگی می‌کند. در صورتی که افراد از توجه ناکافی رنج ببرند، یا گریبانگیر برخی مشکلات اقتصادی باشند یا مجبور باشند با برخی فرایندهای نظارتی نامتناسب با زندگی خود و شرایطی که در آن قرار دارند، مواجه شوند، بیشتر مستعد ابتلا به خستگی تحصیلی خواهند بود. برای مثال، اگر قوانین آموزشی با نیازهای پرورشی دانش‌آموزان متناسب نباشند، در این صورت آنان بیشتر در معرض ابتلا به خستگی تحصیلی قرار خواهند گرفت.

مؤلفه دیگر به محیط مدرسه مربوط است. اگر دانش‌آموز حس کند در مدرسه توسط دانش‌آموزان دیگر، معلمان و بزرگ‌سالان شاغل در آنجا درک نمی‌شود، احتمال دارد دچار مشکلات احساسی و شناختی و همچنین جسمانی شود. اگر زمان شروع به کار مدرسه برای کودک یا نوجوان بیش از اندازه زود باشد و دانش‌آموز مجبور باشند زمانی که انتظار می‌رود خواب باشند در مدرسه حاضر شوند هم بیشتر در معرض ابتلا به خستگی تحصیلی قرار خواهند گرفت.

مورد بعدی خانواده‌ای است که کودک یا نوجوان در آن زندگی می‌کند. اگر رویکردهای مراقبتی در قبال کودک بیشتر روی کارایی او در مدرسه (نمرات و غیره) متمرکز باشند، در این صورت کودک احساس گم‌گشتگی خواهد کرد. او احساس می‌کند محبوبیتش به اندازه نمره‌هایی است که کسب می‌کند. در نتیجه





حتماً می‌یاره...

● زهرا اکبری پور

معاون آموزشی دبستان شهدای نیروی دریایی رشت

مریم با ناراحتی آمد داخل دفتر مدرسه و گفت: «جازه خانم ناظم، گوشواره‌هام را که برای نمایشگاه آورده بودم، نیستند. لابد یکی اشتباهی برداشته!»

گفتم: «ناراحت نباش. یکی از بچه‌ها خیلی خوشش اومده بود، نمی‌دونست برای کیه، از من اجازه گرفت تا به مادرش نشون بده که با هم براش درست کنند.»

- خانم، اسمش چی بود؟

- یادم نیست.

لبخندی زدم و گفتم: «نگران نباش. حتماً می‌یاره برات.»

بعد از پایان زنگ تفریح رفتم داخل کلاس‌ها و اعلام کردم یکی از دانش‌آموزان گوشواره‌های مریم رو با اجازه من برداشت تا بیره به مادرش نشون بده که با کمک مادرش مثل همون رو درست کنن. مریم گوشواره‌هاش رو خیلی زیبا درست کرده. منم خیلی خوشم اومده. فقط بچه‌ها من خیلی سرم شلوغ بود. یادم نمی‌یاد کدوم یکی از شماها بودین. هر کی که برده، دیگه تا فردا بیاره به من بده که به مریم پس بدم. فردای آن روز زنگ تفریح بود که یکی از بچه‌ها آمد کنار من و گفت: «جازه خانم ناظم، می‌شه با شما تنها صحبت کنم؟» لبخندی زدم و گفتم بله دخترم. با شرمندگی گفت: «خانم می‌شه اسم من رو به مریم نگید! من اشتباه کردم. حواسم نبود. ببخشید.» بعد هم مشت‌هایش را باز کرد و گوشواره‌ها را به من داد. گوشواره‌ها را گرفتم و گفتم: «من مطمئنم دیگه تکرار نمی‌کنی دخترم. ممنون ازت.» چشمانش پر از اشک شد. گفت: «قول می‌دم خانم. من از شما ممنونم که آبروی منو پیش بچه‌ها حفظ کردین. خیلی دوستون دارم.» او را در آغوش گرفتم و درحالی که قلب پاکش و صداقت کلامش همه وجودم را در خودش غرق کرده بود، گفتم: «منم دوستت دارم دخترم.» ■

بیشتر هم در معرض ابتلا به خستگی تحصیلی خواهد بود. همچنین، برخی ویژگی‌های فردی از جمله خصوصیت‌های مزاجی، توانایی کودک در مواجهه با شرایط تنش‌زا، مواجه شدن با سختی‌ها، میزان انعطاف‌پذیری هم خطر ابتلا به خستگی تحصیلی را زیاد می‌کنند. اگر کودکی چگونگی مواجهه با شرایط دشوار را بلد نباشد و سطح پایینی از انعطاف‌پذیری را از خود بروز دهد، به‌واقع در معرض ابتلا به خستگی تحصیلی خواهد بود.

مؤلفه‌های مراقبتی

علاوه بر عوامل محیطی، باید جنبه‌های فردی و عملکردی کودک یا نوجوان هم در این زمینه مدنظر قرار گیرند. دانش‌آموزان پسر کمتر در معرض ابتلا به خستگی تحصیلی قرار دارند. همچنین، کودکان و نوجوانانی که در طول سال تحصیلی دستاوردهای زیادی دارند، کمتر در معرض ابتلا به خستگی تحصیلی هستند. وقتی کودک یا نوجوانی انگیزه درونی کافی دارد و خود را کارآمد احساس می‌کند و قدر و ارزش خود را می‌داند، می‌توانیم در خصوص سلامت روحی و آرامش او قدری مطمئن باشیم، چرا که میزان ابتلای این فرد به خستگی تحصیلی پایین است. از سوی دیگر، دانش‌آموزان دختری که در مدرسه دستاوردهای چندانی ندارند، فقط از بیرون انگیزه می‌گیرند و کارایی خودشان را ضعیف می‌دانند، بسیار در معرض خستگی تحصیلی هستند. همچنین، هنگام بررسی متغیرهای محیطی، باید به حمایت بیرونی هم نیم‌نگاهی داشته باشیم. والدین، معلمان و کارکنان مدرسه افرادی هستند که می‌توانند از چنین دانش‌آموزانی حمایت زیادی کنند. این شرایط می‌تواند از مشکل خستگی تحصیلی بکاهد.

مورد بعدی، راضی بودن از مدرسه است. فضای مدرسه، ویژگی‌های عملکردی در جامعه مدرسه و نوع ارتباطی که کودک و نوجوان با هم‌نوعان و هم‌کلاسی‌های خود و همچنین سایر کارکنان مدرسه دارد، در این زمینه دخیل‌اند. طراحی برنامه تحصیلی لذت‌بخش، برنامه‌ای که با نیازهای رشدی فرد متناسب باشد، همراه با طراحی فعالیت‌های لذت‌بخش دیگری مانند سرگرمی‌ها، فعالیت‌های ورزشی و غیره، از عواملی هستند که از احتمال ابتلا به خستگی تحصیلی می‌کاهند.

سخن آخر

آنچه مدیران مدرسه می‌توانند انجام دهند تا بخشی از آلام دانش‌آموزان از حیث خستگی تحصیلی کاسته شود و نشاط و شادابی دانش‌آموزان و مدرسه افزایش یابد، توجه به مؤلفه‌ها و زمینه‌هایی است که در این مجال به آن‌ها پرداخته شده است. همچنین، عوامل دخیل در خستگی تحصیلی ممکن است به‌نوعی در معلمان و سایر کارکنان مدرسه نیز بروز و ظهور کنند. بنابراین، مواجهه کارشناسانه و خبرگی مدیر مدرسه در کاهش آسیب‌های ناشی از خستگی تحصیلی و خستگی کاری، مدرسه‌ای شاداب را در پی خواهد داشت. ■





گفت وگو با اسدالله قاسمی، مدیر دبیرستان، تهران

مدیر؛ عامل وصل نه فصل

● هوشنگ غلامی

کلیدواژه‌ها: ارتباط خانه و مدرسه، مشارکت خانواده، انجمن اولیا و مربیان

آموزش و پرورش اولویت اول کشور نیست. آموزش و پرورش چندین سال است پیشرفت ملموسی نداشته است. متأسفانه بسیاری از نیروهای موجود و تازه استخدام، از سر ناچاری به شغل معلمی روی آورده‌اند. اولیا نیازمند آموزش هستند. خیلی از مدرسه‌ها از آموزش اولیا غافل‌اند. مدرسه و خانه از هم جدا نیستند و این مهم باید در باور اولیا بنشیند. از جمله عوامل اصلی ضعف در ارتباط بین خانواده‌ها و مدرسه‌ها، ما مدیران مدرسه‌ها هستیم.

اسدالله قاسمی مدیر دبیرستان دوره دوم شاهد شهید قاسمی در منطقه ۱۷ تهران است. ۲۹ سال سابقه خدمت دارد که ۱۷ سال آن سابقه مدیریت است. ۷ سال معاون بوده و چندسالی هم تدریس کرده است. ۹ سال است که در این دبیرستان مشغول کار است. متن کامل گفت وگو را با هم پی می‌گیریم.

و مدرسه‌های متفاوت کار کرده‌ام. مدیر اگر برنامه داشته باشد، خانواده‌ها همراهی‌اش خواهند کرد.

قوانین و مقررات وجود دارند، ولی غالباً دست مدیر را باز گذاشته‌اند. می‌گویم شما برنامه داشته باش، از اولیا هم کمک بگیر. وقتی اول سال برنامه خود را ارائه می‌کنیم و مثلاً کلاس فوق برنامه می‌گذاریم، به اولیا می‌گوییم ده جلسه کلاس فلان درس را به دوازده جلسه افزایش می‌دهیم. دو جلسه اول رایگان است تا بچه‌ها بیایند بنشینند و اگر احساس کردند به درد آن‌ها می‌خورد، هزینه ده جلسه دیگر را پرداخت کنند. آن‌ها حتی آزادند آن دو جلسه را رایگان شرکت کنند.

■ **شیوه و روش بهینه جلب مشارکت خانواده‌ها در مدرسه چگونه است؟**
من در نظافت مدرسه تا اولویت‌های دیگر، از خانواده‌ها کمک گرفته‌ام. این در همه مسائل، اعم از تأسیساتی و فرهنگی و آموزشی بوده است. مثلاً پدر

■ چگونه می‌توانیم تعاملات خانه با مدرسه را افزایش دهیم؟
من در آغاز سال تحصیلی یک جلسه کلی برای خانواده‌ها می‌گذارم و برنامه‌های مدرسه را به آن‌ها ارائه می‌دهم. وقتی خانواده‌ها با برنامه‌های مدرسه آشنا می‌شوند، با مدرسه همکاری می‌کنند. جلساتی با خانواده‌ها داریم که گاهی اوقات کلاسی هستند، گاهی انفرادی و گاهی هم پایه‌ای و گروهی.

■ **چرا در برخی مدرسه‌ها ارتباط بین خانواده‌ها و مدرسه‌ها ضعیف است؟**
این موضوع به مدیر مدرسه برمی‌گردد. اگر قرار باشد تقصیری را به گردن کسی بیندازیم، در این زمینه، حداقل شخص مدیر مدرسه است. بسیاری از امور به مدیر مدرسه بستگی دارد. من قبل از اینکه مدیر دبیرستان شوم، مدیر مدرسه‌ای دولتی و عادی در همین منطقه بودم. در منطقه‌های دیگر هم کار کرده‌ام؛ معاون بوده‌ام، معلم بوده‌ام، در غیردولتی، تیزهوشان

خانواده مربی فوتبال است، از او در آموزش فوتبال استفاده می‌کنیم. یا مثلاً مربی تکنو دوست، می‌گوییم بیا با بچه‌ها صحبت کن. چون مدرسه و من مدیر قطعاً توانایی آن را ندارم در همه زمینه‌ها استعدادها بچه‌ها را دقیقاً بسنجیم. استفاده از تخصص و مهارت اولیا اولویت خوبی است که مدیران باید به آن توجه کنند.

■ با توجه به مفاد سند تحول بنیادین، خانواده‌ها چگونه می‌توانند در تربیت و یادگیری دانش‌آموزان مشارکت کنند؟

ما در درجه اول باید به اولیا آموزش بدهیم. متأسفانه خیلی از مدرسه‌ها از آموزش اولیا غافل هستند. من برای موضوع تربیت بدنی در مدرسه با خانواده‌ها جلسه گذاشتم. اگر بتوانیم خانواده‌ها را آموزش بدهیم و برنامه‌های خود را به آنان ارائه و معرفی کنیم، مطمئن باشیم خانواده‌ها کمک و همراهی می‌کنند. خیلی از مدیران نخست به جنبه‌های مالی توجه می‌کنند. من این نگاه را ندارم. اصلاً دیدگاه مالی اولویت نخست من در مدرسه نیست، چون می‌دانم اگر خوب کار کنیم خانواده‌ها کمک و همراهی می‌کنند؛ حالا چه مالی و مادی باشد و چه فکری و آموزشی. در همین راستا، من در نخستین جلسه با خانواده‌ها، می‌گویم اگر احساس کردید در جلسه‌ای می‌خواهم درباره امور مالی صحبت کنم، جلسه را ترک کنید. باید بتوانیم به اولیا اطمینان دهیم مدرسه چیزی جدا از خانه نیست، بلکه یک بخش از خانه است. چیزی جدا از هم نداریم. اگر من در مدرسه کوتاهی کنم، دانش‌آموز دچار مشکل می‌شود و اگر شما هم در خانه کوتاهی کنید، دانش‌آموز دچار مشکل می‌شود. هدف ما این است که دانش‌آموز درست تربیت شود. باید با هم و هماهنگ کار کنیم. اگر قواعد مثلث دانش‌آموز، خانه و مدرسه رعایت شوند، دانش‌آموز درست تربیت می‌شود. قطعاً باید آن هم‌گرایی به وجود بیاید و وحدت‌رویه ایجاد شود. همیشه به خانواده‌ها می‌گویم هر جا احساس کردید با دانش‌آموزان مشکل دارید، به مدرسه و معلمان و مشاوران آن مراجعه کنید. خانواده‌ها نیز

معتقدند بچه‌ها در هر زمینه‌ای از مدرسه بیشتر حرف‌شنوی دارند تا خانه. ما دانش‌آموزی داریم که مثلاً می‌گوید من می‌خواهم بروم فلان رشته. به خانواده‌ها می‌گوییم شما اصلاً اصرار نکنید که باید بروم فلان رشته و فلان دانشگاه. بیا بید بنشینیم با هم صحبت کنیم، یا دانش‌آموز ما را قانع می‌کند که حرفش درست است، یا ما او را قانع می‌کنیم. اگر این ارتباط و تعامل و گفت‌وگو باشد، مسلماً کمتر دچار مشکل می‌شویم.

■ برای تولید برخی از محتواها و همچنین برگزاری اردوها و همایش‌ها و برنامه‌های دیگر چگونه از مشارکت اولیا استفاده کنیم؟

در مورد تخصص اولیا، ابتدای هر سال، هنگام ثبت‌نام، برگه‌ای را به خانواده‌ها می‌دهیم و می‌گوییم کسانی که در هر زمینه‌ای می‌توانند به مدرسه کمک کنند، اعلام نظر کنند. برای مثال یکی در زمینه تأسیسات می‌تواند به مدرسه کمک کند. همین امسال یکی از والدین اعلام کرد من به واسطه شغلم می‌توانم اردوهای یک‌روزه برای دانش‌آموزان برگزار کنم. یا مثلاً می‌خواستیم بچه‌ها را به مشهد ببریم. یکی از اولیا گفت یکی از دوستانش در مشهد یک هتل تازه تأسیس دارد و می‌تواند هماهنگ کند. به یقین خانواده‌ها دوست دارند در همه موارد مشارکت کنند.

■ بهتر است اولیا در چه زمینه‌هایی بیشتر آموزش ببینند؟

رفتار با نوجوان و مشاوره تحصیلی خیلی مهم است. خیلی از اولیا هنوز درگیر حال و هوای ۲۰ تا ۲۵ سال قبل هستند. غافل از آنکه بچه‌های امروزی با ۲۵ سال قبل زمین تا آسمان فرق دارند. ما اگر آشنا باشیم که چگونه با این بچه‌ها رفتار کنیم، خیلی از مشکلاتمان حل می‌شود. اکنون محتوای جلسات مشاوره خانواده بیشتر در بحث مشارکت تحصیلی به‌اضافه مشاوره فردی و رفع مشکلات است. استقبال اولیا نیز تاکنون بسیار خوب بوده است، به گونه‌ای که در جلسات مشاوره خانواده تقریباً غایب نداریم.

■ مدیران مدرسه‌ها و اعضای انجمن‌های اولیا و مربیان نسبت به مفاد سند تحول بنیادین در باب تعامل خانواده و مدرسه چه میزان شناخت و به آن اشراف دارند؟

اشراف و شناخت لازم وجود ندارد. متأسفانه ما و بیشتر مدرسه‌ها در این زمینه مشکل داریم. همکاران فکر می‌کنند سند آمده دست‌وپای آن‌ها را ببندد. فکر می‌کنند باید بنشینند و سند را بخوانند. جلساتی که در چندسال اخیر در رابطه با سند تحول برای خانواده‌ها برگزار کردیم، خیلی استقبال نشده‌اند. معتقدم در زمینه روشن‌گری و اشاعه مفاهیم سند ضعیف کار شده است. از سوی دیگر، مدرسه‌ها با تراکم دانش‌آموزی و مشکلات روزمره و فهم ناچیز از آموزه‌های سند، خیلی نمی‌توانند درگیر آن شوند. مدرسه‌ها با کمبود شدید نیرو و امکانات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری روبه‌رو هستند. در این خصوص بالادستی‌ها پاسخ‌گو نیستند و حتی با تفویض‌نکردن اختیارات لازم و کافی، دست مدیران و مدرسه‌ها را بسته‌اند. وانگهی مفاد سند تحول بیشتر کلی و انتزاعی است و دور از چشم‌انداز و ذهن ماست و تا حدودی غیرعملیاتی است و مفاهیم آن برای معلمان و خانواده‌ها روشن و ملموس نیست.

■ چنانچه نکته و مطلب پابانی‌ای دارید بفرمایید.

من معتقدم، آموزش و پرورش باید اولویت کشور و دولت باشد. اگر این اتفاق بیفتد، خیلی از مسائل مرتفع می‌شوند یا بسیار کاهش خواهند یافت. چندین سال است که آموزش و پرورش ما درجا می‌زند و حتی در جاهایی پسرفت دارد. من چهار پنج سال است که حسرت معلمان ده سال قبل را می‌خورم. الان نیروها کیفیت لازم را ندارند، در حالی که برخی از آن‌ها مدرک کارشناسی ارشد و دکترا دارند. ■

رفتار با نوجوان و مشاوره تحصیلی خیلی مهم است. خیلی از اولیا هنوز درگیر حال و هوای ۲۰ تا ۲۵ سال قبل هستند

بسیاری از مدرسه‌ها از آموزش اولیا غافل هستند



تازه‌کاران کاردان

چه نکته‌هایی را باید رعایت کنید تا مدیریت شما کارآمد باشد

● ترجمه مهتاب خسروشاهی

کلیدواژه‌ها: مدیران جدید، تجربه‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی

آغاز هر کاری همواره با دشواری‌هایی همراه است؛ به‌ویژه اگر قرار باشد در رأس یک مجموعه قرار گیرید و سکان هدایت آن را به دست بگیرید. هماهنگ‌شدن با محیط تازه، قلق‌های تازه می‌طلبد. علاوه بر اینکه عملکرد شما به‌عنوان مدیر جدید، قطعاً تا مدت‌ها با مدیر قبلی محک خورده و سنجیده خواهد شد. بنابراین، در نخستین سال شروع فعالیت حرفه‌ای به‌عنوان مدیر یا نخستین سال شروع مدیریت در مکانی تازه، با دشواری‌های خاص خود روبه‌رو خواهید بود. شاید چند راهکار بتوانند برای عبور از این مسئولیت نو کمک‌کننده باشند. آنچه در پی می‌خوانید، تجربه‌های مدیریتی فردی است در سمت دستیار (ناظم) مدرسه، که از یک سال پیش به‌عنوان مدیر فعالیتش را ادامه داده است. وی تجربه‌های مدیریتی خود در نخستین سال به عهده‌گرفتن این مسئولیت را با مدیران به شرح نکاتی در میان گذاشته است.

دست نگه دارید

به‌عنوان مدیر جدید حتماً میل دارید تغییرات بسیاری در حوزه کاری جدید خود ایجاد کنید، اما دست نگه دارید. تغییر در ساختار باید به‌تدریج انجام شود تا کارکنان آموزشی پذیرای آن باشند؛ به این دلیل که معمولاً مقاومتی نسبت به تغییر وجود دارد؛ حتی اگر کارکنان آموزشی آن‌طور که باید با ساختارها، اصول، قوانین و روش‌های مدیر پیشین همراه نبوده باشند. بنابراین، با شروع کار، برای تغییرات به‌تدریج عمل کنید.

روابط را چشم‌اسفندیار بدانید

روابط کاری اهمیت فراوانی دارند. اما برای مدیر تازه‌کار یا مدیری که به‌تازگی به سمت مدیریت در مدرسه‌ای انتخاب شده، روابط کاری حکم کلید موفقیت یا شکست هستند. در واقع مرز باریک بین شکست و موفقیت در کار، همین نقطه است. بنابراین، مدیر باید با کارکنان آموزشی، کارکنان خدماتی، مدرسه، دانش‌آموزان و والدین دانش‌آموزان تلاش درست، مؤثر و معناداری برقرار کند. این روابط می‌توانند مسیر شما را برای اجرای دقیق و کامل برنامه‌ها فراهم کنند. برگزاری نشست‌های عمومی با کارکنان آموزشی، والدین دانش‌آموز، دانش‌آموزان به تفکیک هر کلاس و دوره تحصیلی، جلسه‌های چندنفره با آموزگاران برای آشنایی با تک‌تک آن‌ها و حتی حضور در کلاس‌های درس برای ارتباط بیشتر با فضای کاری آموزگاران و ارتباط آن‌ها با دانش‌آموزان، از جمله راهکارهای مهم برای پایه‌ریزی روابط کاری درست و محکم هستند. در روابط کاری درست، نکته مهم دیگری نیز نهفته است: بالا رفتن کارایی (راندمان) دوسویه. به این معنی که هم آموزگاران تدریس بهتری خواهند داشت و هم دانش‌آموزان در فضای آموزشی بهتری آموزش خواهند دید. افزایش کارایی و آموزش بهتر، قطعاً از اهداف اصلی همه مراکز آموزشی فرهنگی است.

مرز و محدوده‌ها را معین کنید

هیجان و اشتیاق یا شاید هم تنش و اضطراب شروع کار تازه، گاهی باعث می‌شود مرز میان کار و استراحت را گم کنید. اما از همان ابتدای کار، میان کار اداری و امور شخصی مرز و محدوده مشخصی تعیین کنید. این مرزها و تقسیم‌بندی‌ها علاوه بر اینکه باعث تسهیل کار شما می‌شوند، باعث ایجاد ثبات و نظم در کارها و برنامه‌ریزی نیز خواهند شد.

نماینده داشته باشید

تقسیم کار با ساختار فکری مدیر تازه کار هم خوان نیست! به عنوان مسئولی که به تازگی در محیطی قدم گذاشته‌اید، قطعاً دوست دارید خودتان را نشان دهید. علاوه بر اینکه تلاش می‌کنید رشته امور را به دست بگیرید و به اصطلاح به اوضاع مسلط شوید. اما هر چقدر هم که دشوار باشد، برای انجام امور از دیگران کمک بگیرید و برای کارهای گوناگون «نماینده» انتخاب کنید. این تفویض اختیارها نشان می‌دهد اولاً به عنوان رهبر از مهارت بیشتری برای هدایت گروه برخوردارید، دوم اینکه اهل مدارا و مشارکت هستید و سوم اینکه به دیگران (همکاران) اعتماد دارید. علاوه بر اینکه با تقسیم کارها، از بار فکری اضافه خود می‌کاهید و می‌توانید بهتر برنامه‌ریزی کنید و تصمیم بگیرید. این نکته را هم اضافه کنید که گرچه شما رهبرِ مدیر مجموعه خود هستید، اما به همه کارها تسلط ندارید و متخصص نیستید. بنابراین، باید از نقاط قوت دیگران برای راهبرد بهتر مجموعه کمک بگیرید. در مواردی می‌توانید از خود دانش آموزان نیز کمک بگیرید و آن‌ها را به عنوان نماینده برای انجام کارها انتخاب کنید. مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه، بر علاقه آن‌ها به فضای آموزشی و کارکنان آموزشی نیز می‌افزاید.

از دفترتان بیرون بروید

دفتر کار ویژه مدیر است. اما اینکه فقط در اتاق کار خودتان بنشینید، مدیریت نیست. نخستین نکته ناخوشایند، دور شدن و فاصله شما از همکاران است. بنابراین، مدیر باید ساعت‌های بسیار کمی را در اتاق کار خود باشد و بیشتر وقت خود را با همکاران بگذراند. حتی بهتر است چند دقیقه‌ای را در حیاط مدرسه قدم بزنید. گاهی به کلاس‌ها سر بزنید و در کلاس درس بنشینید. در ساعت صرف صبحانه یا نهار، اگر چنین فرصتی در مدرسه در نظر گرفته شده است، حتماً همراه همکاران باشید. شما زمانی می‌توانید از مشکلات موجود در فضای مدرسه (از خرابی سرویس‌های بهداشتی تا شکستگی پله‌ها و...)، مشکلات دانش آموزان و مشکلات همکاران آگاه شوید که در میان آن‌ها و نه در دفتر کارتان باشید.

الگو داشته باشید

نوشتن مشق از روی دست مدیران موفق را فراموش نکنید. مطالعه کتاب‌های حوزه مدیریت، گفت‌وگو با مدیران موفق، شرکت در جلسه‌های کارگاهی مرتبط به حوزه مدیریت و فیلم‌های آموزشی همگی راهکارهای ارتقای سطح کیفی کار شماست. از سر این راهکارها دست برندارید. اگرچه شاید بعضی از الگوهای مدیریتی با بعضی از فرهنگ‌ها متناسب نباشند، اما با تغییراتی، می‌توان از آن‌ها نیز به شکل مفیدی استفاده کرد.

از اشتباه شرمند نباشید

قرار نیست به عنوان مدیر اشتباه نکنید، اما قرار است پس از اشتباه، آن را تصحیح کنید. هر چقدر هم که تحصیل کرده یا مطالعه کرده باشید، تا زمانی که به عنوان مدیر فعالیت خود را در واحد آموزشی آغاز نکنید، نمی‌توانید میزان توانایی خود را محک بزنید و از نقاط ضعف و قوت خود آگاه شوید. نگران مشورت گرفتن از همکاران یا اولیای دانش آموزان نباشید. این نشانه ناتوانی شما در حل مشکلات نیست. بنابراین، با برگزاری جلسه‌های مشورتی، مشکلات را بیان و تلاش کنید همراه با همکاران و اولیای دانش آموزان آن‌ها را برطرف کنید. مدیریت مدرسه فقط یک شغل نیست، یک ماجراجویی است که باید آن را با همه ابعادش در آغوش بگیرید و ماجرا را پیش ببرید. ■

منبع

William, Sullivan (2023). Tips for Surviving Your First Year as a School Administrator. Education Week, September 12.

جهت حرکت

جهت حرکت مهم‌تر از سرعت است. بسیاری با سرعت زیاد اما در مسیر اشتباه حرکت می‌کنند. به عبارت دیگر برای ناخدایی که به مقصد و هدف نمی‌اندیشد، هیچ بادی موافق نیست.



همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها

روش‌های جلب مشارکت مادران و پدران برای موفقیت دانش‌آموزان

نویسنده: کارن مپ، الین کارور و جسیکا لندر (۲۰۱۷)

مترجم: دکتر احمد به‌پژوه، زهرا جمشیدی بورخانی و سید رضا افتخاری (۱۴۰۰)

ناشر: انتشارات انجمن اولیا و مربیان

آیا می‌خواهید به‌عنوان معلم احساس موفقیت و مؤثر بودن کنید؟

آیا می‌خواهید در مقام معلم احساس رضایت شغلی کنید؟

آیا می‌دانید شرط موفقیت شما، همراهی و همکاری با خانواده‌هاست؟

آیا باور دارید که تعلیم و تربیت ارزشمندترین، دشوارترین، ظریف‌ترین و پیچیده‌ترین امور قلمداد

می‌شود و اولیا و معلمان تأثیرگذارترین عوامل بر تربیت و رشد انسان به شمار می‌آیند؟

نویسندگان این کتاب سعی کرده‌اند نشان دهند همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها، نه تنها برای

افزایش یادگیری و موفقیت دانش‌آموزان مهم و ضروری است، بلکه در بهزیستی روانی، رضایت

شغلی و موفقیت معلم عاملی مهم محسوب می‌شود. گفتنی است، در شرایط حاضر، به‌ویژه در

دوران شیوع ویروس کرونا، ضرورت همکاری و ارتباط متقابل مدرسه با خانه و خانه با مدرسه بیش

از هر زمان دیگری احساس می‌شود. در این کتاب چهار نوع «مدرسه پادگانی، مدرسه اگر ما تماس

گرفتیم بیایید، مدرسه در باز و مدرسه مشارکتی» توصیف شده‌اند.

کتاب همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها که در شش فصل نوشته شده است، راهنمایی آموزنده

و عملی برای معلمان است. در پایان کتاب، با این باور که انسان است که سرنوشت انسان را رقم

می‌زند، مقاله معلم موفق کیست، بر غنای محتوای آن افزوده است.

امیدواریم کتاب همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها مورد توجه معلمان عزیز و خانواده‌های محترم

واقع شود، برای مدیران مدرسه و مدرسان آموزش خانواده سودمند افتد و گامی در جهت تحول

نظام آموزشی ایران قلمداد شود. ■

معرفی کتاب





رفتار سازمانی مثبت‌گرا از امید، شادی، خودباوری، اعتماد و تاب‌آوری سخن می‌گوید و اندوه، بدبینی و پریشانی را کنار می‌نهد. وقتی می‌توان شادمانه زیست، چرا غم‌بارگی پیشه کنیم و وقتی می‌توان با اعتماد به خود و دیگران سرمایه‌ای بزرگ فراهم آورد، چرا چنین نکنیم و اسیر بدبینی‌های رنج‌آور شویم! شاید بگویید این‌ها رؤیای پردازی است! بگذارید لحظاتی از عمر خود را هم در رؤیاهای شیرین سپری کنیم و از واقعیت‌های سخت و آزاردهنده به رؤیاهای آرام‌کننده پناه ببریم. چرا نمی‌خواهیم بپذیریم رؤیاهای خوب را می‌توان به واقعیت مبدل کرد و چشم‌اندازهای آرمانی را جامه عمل پوشاند! چرانتوانیم؟ به اطرافتان نگاه کنید. آن‌ها که خواسته‌اند و تلاش کرده‌اند، به خواسته‌هایشان رسیده‌اند. بنابراین، از معجزه‌گری انسان‌هایی که به دنبال خواسته‌هایشان هستند، غافل نشوید.

استاد سید مهدی الوانی

فراخوان

سیزدهمین دوره جشنواره ملی دوسالانه عکس و تصویرگری رشد

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

محورهای این دوره از جشنواره، بر فضاسازی مدرسه‌های امروزی، روش‌های نوین آموزشی و نیازهای تصویری مجلات رشد، کتاب‌های درسی و عموم منابع آموزشی و تربیتی تمرکز ویژه دارند.

عکاسان و تصویرگران می‌توانند در دو گروه سنی در این جشنواره شرکت کنند:

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

تبصره: معلمان و مربیانی که در سمت‌های اداری آموزش و پرورش هستند، مشمول گروه (ب) می‌شوند.

موضوعات جشنواره در هر گروه سنی:
الف) **هنرمندان بزرگسال:**

۱. **مدرسه، خانه دوم**
محورها: الف) موقعیت‌های متنوع تربیتی (مناسبت‌ها، انواع مراسم، اردوها و جشن‌ها)؛ ب) اتفاقات و رخدادها جالب مدرسه.

۲. **نهاد خانواده**
محورها: الف) مدرسه و خانواده؛ ب) مسجد و خانواده؛ ج) مدرسه، مسجد و خانواده

۳. **کتاب درسی**
محورها: بازآفرینی تصویری؛ الف) قصه‌ها، شعرها

ب) هنرمندان دانش آموز:

۱. **آزاد**
۲. **کتاب‌های درسی:** تمام موضوعات و رخدادها در همه گونه (ژانر)های عکاسی و تصویرسازی که مستقیم یا غیرمستقیم با کتاب درسی ارتباط داشته باشند.

مقررات جشنواره

شرکت همه عکاسان و تصویرگران در این جشنواره آزاد است.

هر هنرمند بزرگسال می‌تواند با ارسال پنج اثر در هر موضوع جشنواره شرکت کند.

دانش آموزان می‌توانند حداکثر هفت عکس یا تصویر ارسال کنند.

در صورت راه یافتن عکس و تصویرسازی به نمایشگاه، ضروری است هنرمند اثر را در اندازه اصلی بفرستد.

اصلاح نور، رنگ و برش در عکس‌ها، در حدی که اصالت عکس را تغییر ندهد، مجاز است.

فن (تکنیک) و شیوه خلق آثار برای تصویرگران آزاد است.

ارسال حکم کارگزینی برای معلمان و مربیان الزامی است.

آثار باید با حجم کمتر از ۵۰۰ کیلو بایت روی وبگاه جشنواره بارگذاری شوند.

ضروری است هر هنرمند نام، نام خانوادگی، شماره تماس، نشانی محل سکونت، کد ملی و نشانی پیام‌نگار را به طور کامل و مطابق با نمون برگ فراخوان، تکمیل و به همراه آثار ارسال کند.

در صورت اثبات ادعای مالکیت آثار، در هر مرحله، آثار از رقابت حذف می‌شوند و عواقب حقوقی و جزایی آن به عهده شرکت‌کننده است.

داشتن عنوان و درج زمان و مکان عکس برداری الزامی است.

امتیازها:
آثار برگزیده به صورت نمایشگاهی در معرض دید عموم قرار خواهند گرفت.

به صاحبان هر یک از آثار (راه یافته به نمایشگاه)، مبلغی متناسب با تعرفه‌های سال ۱۴۰۳ سازمان پژوهش به عنوان حق التألیف پرداخت خواهد شد.

برای هنرمندانی که آثارشان به نمایشگاه راه یابد، گواهی شرکت در نمایشگاه صادر خواهد شد.

جوایز:

بخش هنرمندان بزرگسال (عکاسان و تصویرگران حرفه‌ای، معلمان و مربیان):

مدرسه، خانواده دوم

نفر اول: تندیس جشنواره، لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر دوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر سوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی.

جایزه ویژه: لوح تقدیر و جایزه نقدی.

نهاد خانواده

نفر اول: تندیس جشنواره، لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر دوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر سوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی.

کتاب درسی

نفر اول: تندیس جشنواره، لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر دوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر سوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی.

بخش جنبی

نفر اول: تندیس جشنواره، لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر دوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی؛

نفر سوم: لوح تقدیر و جایزه نقدی.

بخش دانش آموزی

۱. **آزاد**

به سه نفر، هر کدام به مقدار مساوی جایزه نقدی و لوح تقدیر داده خواهد شد.

۲. **کتاب‌های درسی**

به سه نفر، هر کدام به مقدار مساوی جایزه نقدی و لوح تقدیر داده خواهد شد.