

رشد

۲



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

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

پرونده ویژه

مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه

تربیت؛ حاصل تعامل مربی و متربی
یک سال نوری در مدرسه
مشاوره کافی نیست!

حرف اول

توانمندی هایمان را آزاد کنیم

توانایی در هدف گذاری از مهارت های اصلی موفق شدن است. بدون هدف تحت تأثیر جذر و مد زندگی بالا و پایین می رویم، اما با داشتن هدف، چون تیری از کمان دررفته، به سوی هدف به حرکت در می آییم تا به آن اصابت کنیم. هدف سوخت کوره موفقیت است.

صادق صادق پور





ماهانامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست‌وسوم | شماره بی در پی ۱۵۳ | آبان ۱۴۰۳ | ۴۸ صفحه

۲

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

قیمت: ۱۸۰,۰۰۰ ریال

آبانتان آباد / دکتر حیدر تورانی / ۲
تربیت: حاصل تعامل مربی و مربی / دکتر خسرو باقری / ۳
عبادالرحمانم آرزوست! / منوچهر نوری / ۶
مشاوره کافی نیست! / علی‌اصغر محمدی / ۸
چهارده‌های بسیار / بتول الهداد / ۱۰
خاطرات مدرسه‌ای، مستندسازی دانش ضمنی / دکتر محمدحسن پرداختچی / ۱۱
خانواده سبز / دکتر لیلا سلیقه‌دار / ۱۴

پرونده یکم: مدیریت جریان‌های مدرسه‌ای

داستان یک پرونده / دکتر علی خلخالی / ۱۶
مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه‌ای / دکتر علی خلخالی / ۱۷
بدیهیات پنهان! / دکتر حیدر تورانی / ۲۰
بر مدار تربیت / ابراهیم اصلانی / ۲۱
کارهای تکراری و خلاقانه / دکتر مرتضی مجدفر / ۲۲
مدیر، هادی جریان‌های تربیتی / مرضیه مسگرزاده / ۲۴
جریان‌های زیسته مدرسه‌ای / مونس پازوکی / ۲۴
بازاندیشی مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه / دکتر سیدمحمد نوروزیان‌امیری / ۲۶
دیروز، امروز، هنوز / زبیده پورحسینی / ۲۸
قرارهای یک مدیر بی‌قرار / احمد طالبیان / ۳۰
سخن پایانی / ۳۳

فرصت‌سازی با کودک درون / فرزانه نوراللهی / ۳۴
سهم والدین / دکتر رابرت دی. رمزی / ترجمه فاطمه قائمی / ۳۷
یک سال نوری در مدرسه / دکتر صغری ملکی / ۴۰
مدیریت و پایش سلامت روان معلمان / دکتر محمد نیرو / ۴۴
سرنخ‌های انگیزش / دکتر شیمای زرگربالای جمع / ۴۶
تا راه گم نشود! / دکتر محمدابراهیم محمدی / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله‌هایی که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً 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 ۱۵/۱۱۳/۱۵۹ به تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امانا 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، رمزبانه را بپوش کنید.



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

مدیر مسئول:
محمد صالح مدنی
سر دبیر:
دکتر حیدر تورانی
هیئت تحریریه:
دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی
صادق صادق‌پور، ابراهیم اصلانی،
دکتر سیدمحمد نوروزیان‌امیری،
سیده فاطمه شبیری
مدیر داخلی:
شهلا فهیمی
دبیر عکس:
اعظم لاریجانی
ویراستار:
کبری محمودی
مدیر هنری:
کوروش پارس‌نژاد
طراح گرافیک:
سید جعفر دهنی
تصویر ساز:
سید میثم موسوی
نشانی دفتر مجله:
تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۴۹۰۳۳۲ نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
وبگاه: www.roshdmag.ir
رایانامه: modiriat@roshdmag.ir
پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

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



@roshd_modiriyat



nazar.roshdmag.ir



آبانتان آباد

دکتر حیدر توراتی



برنامه‌هایشان را برای بهتر شدن مدرسه از حیث ظاهر و نیز ارتباط و مناسبت‌های انسانی ارائه دهند.

شما نیز پیشنهادهایتان را برای بهتر شدن مدرسه با آنان در میان بگذارید و تأکید کنید دریافت نظرات آنان برای شما بسیار اهمیت دارد و بدون داشتن نظرات آنان، پیشنهادهایتان ارزش بالایی نخواهد داشت. مثلاً از والدین و دانش‌آموزان بخواهید در یادگیری کلاس درس مشارکت و از این حیث آورده‌هایشان را ارائه کنند. یا از آنان بخواهید به چند مسئله مهم مدرسه به ترتیب اولویت اشاره کنند و برای مهم‌ترین مسئله یک راه حل عملی پیشنهاد کنند. در همه این موارد، معاونتان شما را همراهی کنند تا به‌طور مستقیم در جریان باشند.

از والدینی که وقت آزاد دارند بخواهید به مدرسه مراجعه کنند و برخی از امور مدرسه را که در اداره‌های محلی همچون شهرداری و شورای محل و مسجد نیاز به پیگیری دارد، پیگیری کنند و به سرانجام برسانند.

در ماه دوم سال تحصیلی، انجمن اولیا و مربیان شکل گرفته است. آنان را در تدوین برنامه ۹ ماهه‌ای تا تیرماه و سال بعد مشارکت دهید و آن را در قالب یک نمایه زمان‌بندی شده در آورید. برای آنکه ضمانت اجرایی بالایی داشته باشد، به همه خانواده‌ها هم اعلام کنید.

این ماه فرصت خوبی است تا جشن‌های مدرسه‌ای را به بهانه‌های گوناگون و متناسب با هرماه نام‌گذاری و با حضور معلمان، دانش‌آموزان و والدین اجرا کنید. مثلاً جشن روز دانش‌آموز، جشن تولد بابای مدرسه، جشن تولد معلمان و دانش‌آموزان و والدینی که در یک ماه متولد شده‌اند. این جشن به‌ظاهر کوچک اما در باطن بزرگ، فضای مدرسه‌تان را شاد می‌کند و مناسبت‌های بین کارکنان و مدرسه و والدین را تعمیق می‌بخشد.

این قدم‌های کوچک است که هدف‌های بزرگ را محقق می‌سازد. قدرشان را بدانید و آن‌ها را کوچک شمارید. اندیشه‌هایتان را زمینی کنید تا سرزمین دل‌هایتان سرسبز و خرم شود. ■

اینک که دومین ماه از سال تحصیلی را در کنار دانش‌آموزان عزیز، والدین ایشان و معلمان تجربه می‌کنید، لحظه‌ها را قدر بشناسید و از ظرفیت‌های آن‌ها به‌صورت بهینه استفاده کنید. استفاده بهینه از لحظه‌ها، با گفت‌وگو و نگاه مهربانانه آغاز می‌شود. دلایل زیادی وجود دارند که می‌توانید آن‌ها را بهانه قرار دهید و باب صحبت را با اهالی و سکنه مدرسه دامن بزنید. اغلب مدرسه‌ها با معلمان و دانش‌آموزان تازه‌وارد مواجه هستند. بهتر است اولویت را به آن‌ها بدهید و شرایط روحی و روانی آنان را نسبت به مدرسه و جو آن جویا شوید. به آن‌ها بگویید، به خاطر بودنشان در این مدرسه خوش‌حالی و یکی از عوامل متفاوت بودن مدرسه امسال شما نسبت به سال گذشته به خاطر وجود آن‌هاست. از آن‌ها بپرسید، از اینکه این مدرسه را انتخاب کرده‌اند، چه احساسی دارند؟ چه چیزهایی در این مدرسه آنان را بیشتر خوش‌حال می‌کند و احیاناً چه چیزهایی برایشان ملال‌آور است؟ از آنان بخواهید پیشنهادهایتان را برای بهتر شدن وضع مدرسه ارائه دهند. به آن‌ها اطمینان دهید نظر آن‌ها نسبت به سایرین برای شما مهم‌تر است، چرا که محل زندگی و تحصیل جدیدی را تجربه می‌کنند و هنوز عدسی چشمان و زاویه دید ذهنشان به محیط جدید عادت نکرده است. لذا می‌توانند چیزهایی را مشاهده کنند که دیگران از دیدنشان عاجزند.

در این راستا، صحبت‌های مشابه با والدین دانش‌آموزان تازه‌وارد را فراموش نکنید. از آن‌ها نیز بخواهید تفاوت‌های مدرسه امسال فرزندشان را در باب روش‌های یادگیری و امور پرورشی و فضای کالبدی و فرهنگی با مدرسه سال گذشته او برای شما بیان کنند و شما فقط به‌دقت به حرف‌هایشان گوش کنید و کمتر حرف بزنید و مرتب یادداشت کنید. به این ترتیب آن‌ها تشویق می‌شوند هم بیشتر حرف بزنند و هم حرف‌ها و مکتوبات قلبی‌شان را برای شما بازگو کنند. البته والدین و معلمان و دانش‌آموزان سال گذشته را در این بین فراموش نکنید. برای آنان نیز فرصت‌هایی فراهم کنید تا مشارکتشان را افزایش دهند. به‌طور مثال، از آنان بخواهید

تربیت؛ حاصل تعامل مربی و متربی

• دکتر خسرو باقری، استاد تمام فلسفه دانشگاه تهران • عکاس: اعظم لاریجانی

مقدمه

تربیت فراهم‌شدن وضع مطلوب است، اما معیار مطلوبیت تنها در نزد متربی یا تنها در نزد مربی نیست، بلکه در وضعی میانی قرار دارد که حاصل توافقی است که در آن، هر یک از دو طرف، هم برخورداری ویژه خود را دارد و هم به نفع دیگری باید تن به گونه‌ای از محدودیت بدهد و دست از اموری بشوید. در این حالت میانی، هم قالب آماده مربی و هم ماده موجود اما نامشخص وجود متربی دخالت دارند. هر بار که قالب آماده بر این ماده افکنده می‌شود، قسمت‌هایی را می‌پوشاند و قسمت‌هایی را یارای پوشاندن ندارد. بنابراین، باید در انتظار بروز چالشی بود که از ناحیه بخش‌های دیده‌نشده موجودیت متربی نشئت می‌یابد و به بازسازی قالب‌های مربیان منجر می‌شود و این چرخه همچنان ادامه می‌یابد.

پرسش مهمی که در این حالت با آن مواجهیم، این است: برخورداری و محدودیت هر یک از دو قطب مربی و شاگرد در فراهم‌آوردن وضع مطلوب چیست و چگونه می‌توان توازنی مناسب میان آن‌ها برقرار کرد؟ در ادامه، به هر یک از این دو جنبه اشاره می‌کنیم:

سهم مربی در تعامل

نخست به برخورداری و محدودیت مربیان در نیل به وضع مطلوب تربیتی بپردازیم. برخورداری مربیان در حالت مطلوب، سهم ویژه‌ای را برای آنان رقم می‌زند. در تعیین وضع مطلوب تربیتی، نظر مربیان مهم است. داشته‌های انباشته آدمیان که در انبان مربیان قرار دارند، وضعیت‌های مطلوب را مشخص می‌کنند. اگر این داشته‌ها در نظر گرفته نشوند، باید کودک را در جنگل وانهیم تا خود از صفر آغاز کند. دانش‌ها، ارزش‌ها و روش‌هایی که از گذشته انباشته شده‌اند، در ترسیم وضع مطلوب تربیتی نقشی اساسی دارند. اما محدودیتی که مربیان در این توافق باید به آن تن در دهند چیست؟ آنان باید به تملک گذشته اکتفا و از تملک آینده صرف‌نظر نکنند. آنان باید بدانند، آینده از آن کسی نیست که گذشته از آن اوست. بر این اساس، آنان در خواهند یافت، ممکن است دانش‌ها، ارزش‌ها و روش‌های آنان در عرصه فردا دیگر دانش، ارزش و روش مطلوب محسوب نشوند و به فراهم‌آوردن دانش‌ها، ارزش‌ها و روش‌های دیگری نیاز باشد. این

دریافت از داشته‌ها مربیان را از جزمیت و قاطعیت به فروتنی فرامی‌خواند. در این تلقی از تربیت، فروتنی مربیان یکی از پیش‌فرض‌های مهم و اساسی است. آنان گمان نخواهند داشت که همه جنبه‌های مطلوبیت در تربیت را بازشناخته‌اند، بلکه همواره در انتظار بروز و ظهور ناشناخته‌های حالت مطلوب تربیتی خواهند بود. البته اگر مربیان این فروتنی را نشان ندهند، ممکن است محرومیت آنان به‌صورت تحمیلی و در نتیجه نارضایتی متربیان شکل بگیرد.

سهم متربی در تعامل

از سوی دیگر، در قطب شاگرد نیز برخورداری و محدودیتی وجود خواهد داشت. باید ببینیم نقش ویژه شاگرد که باید در جریان تربیت دیده شود چیست و همچنین شاگرد به چه اموری (که همانا نقش ویژه معلم است) باید تن در دهد. برخورداری یا سهم شاگرد در تعیین وضع مطلوب تربیتی، از تنگناهای موجود در انباشته‌های پیشین بر می‌خیزد. دانش‌ها، ارزش‌ها و روش‌های انباشته از پیش، نه به‌ضرورت درست‌اند و نه به‌ضرورت برای سامان‌دهی زندگی آدمی کافی‌اند.





موجودیتی دارد و نقش‌هایی می‌تواند داشته باشد. به اضافه اینکه بعضی از امور محتوایی خوب یا بد هم ممکن است در ما وجود داشته باشند، مثل بعضی از صفت‌های ژنتیکی. تحقیقات دانشمندان در این زمینه نشانگر مسائلی هستند از قبیل اینکه ممکن است کودکی با دستگاه عصبی خاصی متولد شود و خیلی زود برانگیخت یا خیلی دیر برانگیخت باشد. این ویژگی‌ها به خصلت‌های اخلاقی دامن می‌زنند. بنابراین، اموری درونی از ناحیه شاگرد وجود دارند، اعم از امور وجودی یا امور ماهیتی غیرتعیین‌بخش، و همین‌طور یک رشته گرایش‌های مثبت و منفی اولیه که تعیین‌بخش نیستند، به آن معنایی که تکلیف آدم را مشخص کنند؛ مثل دانه سب که تکلیف سبب را مشخص می‌کند و اگر آن را زیر خاک بگذاریم، به درخت سبب تبدیل می‌شود. در مورد آدمی این‌گونه نیست.

پیش‌فرض انسان‌شناختی در تربیت تعاملی

مهم‌ترین مانع بر سر راه نگرش ابزاری به تربیت انسان، ویژگی وجودی عاملیت در اوست. این ویژگی بیانگر آن است که انسان واجد عمل است. عمل، حالت یا رفتاری است که تبیین آن تنها با توسل به سازوکارهای مقدم بر آن و بدون فرض منشأبودن خود انسان در آن میسر نیست. در مورد اشیاء، گیاهان و حیوانات، چنین تبیینی ممکن است. نیرو وارد کردن به یک شیء موجب حرکت آن می‌شود، فراهم کردن آب و خاک و نور برای گیاه موجب رشد آن می‌شود، غرایز حیوان رفتارهای او را شکل می‌دهند. اما در انسان، علاوه بر وجود چنین حالت‌هایی، حالت‌ها و رفتارهایی نیز وجود دارند که تنها با تصمیم خود او تحقق می‌یابند و فشار نیروهای بیرونی یا فشار غریزی درونی برای بروز آن‌ها کافی نیست. به عبارت دیگر، انسان ممکن است برخلاف اشیاء، تحت فشار نیروی فیزیکی قرار گیرد، اما از آن فرمان نبرد؛ چنانکه ممکن است، برخلاف گیاهان در شرایط مساعد قرار

هنگامی که نادرستی‌ها از حیث نظری، و نبود کفایت‌ها، از حیث عملی، در انباشته‌های پیشین آشکار می‌شوند، جا برای نوآوری و خلاقیت شاگردان گشوده می‌شود. ظهور دانش‌ها، ارزش‌ها و روش‌های جدید از همین زاویه‌ها رخ می‌دهد. البته این ظهور آسان و راحت نیست، بلکه همچون زایمانی سخت و جانکاه آشکار می‌شود. مقاومت و سرکوب از ناحیه داشته‌های پیشین بسیار سترگ است و نفوذ در پیکر آن‌ها به قدر قدمت آن‌ها دشوار و دیرپا خواهد بود. نظام‌های تربیتی هر قدر به نوآوری، خلاقیت و تفکر نقاد شاگردان بها دهند و از آن‌ها استقبال کنند، تصور مناسب‌تری از تربیت و نیل به وضع مطلوب را احراز کرده‌اند. در مقابل، هر قدر به این جنبه‌ها بی‌اعتنا و در برابر آن‌ها مقاوم باشند، یکجانبه‌نگری بیشتری خواهند داشت و این حاکی از داشتن تصور نامناسب از تربیت است.

در عین حال، نیل به وضع مطلوب تربیتی در حالت مورد بحث، مستلزم آن است که شاگرد نیز تن به محدودیت‌هایی به نفع مطلوبیت از دید مربیان بدهد. سوئیه محدودیت در قطب شاگرد، از نقاط قوت سنت‌ها و پیش‌داشته‌هایی ناشی می‌شود که مربیان آن‌ها را در اختیار دارند و عرضه می‌کنند. از این حیث، فرهنگ‌پذیری، بخشی مسلم از وجه مطلوبیت تربیت است، بدون آنکه به نحو انحصاری مترادف با تربیت باشد. تربیت مترادف با فرهنگ‌پذیری نیست، اما بدون آن نیز قابل تحقق نیست. به عبارت دیگر، فرهنگ‌پذیری شرط لازم تربیت است، اما نمی‌توان آن را شرط لازم و کافی تربیت دانست، زیرا هر فرهنگی نقاط کور و تاریکی دارد که مطلوبیت وضع تربیتی مستلزم فراتر رفتن از آن‌هاست.

برای اینکه مفهوم قابل‌قبولی از امر درونی یا فطری فراهم آوریم، باید بین امور وجودی و امور ماهیتی تفصیل ایجاد کنیم. بعضی از امور ما وجودی هستند. مانند اینکه انسان عقل دارد یا اینکه انسان اراده دارد و تصمیم می‌گیرد. این‌ها اموری وجودی و جزو امور درونی ما هستند. در حالی که غالباً کسانی که از فطرت صحبت می‌کنند، سراغ امور محتوایی می‌روند و می‌گویند ما نسبت به فلان چیز گرایش معین یا ادراکات معینی داریم. ولی بعضی از ویژگی‌های درونی ما وجودی‌اند؛ مانند داشتن اراده. اراده محتوا ندارد، زیرا معلوم نیست اراده من به چه چیزی تعلق بگیرد، اما اگر تربیت این موجودیت انسان را نادیده بگیرد، واکنش خواهد دید. بنابراین، اگر شما تربیت اجباری و قهری را دنبال کنید، این تربیت به بن‌بست می‌خورد، زیرا به اقتضائات درونی آدمی توجه نکرده است.

این اقتضائات درونی هم می‌توانند امور وجودی باشند و هم امور ماهیتی یا محتوایی. از جمله گرایش آدمی به خدا، گرایشی کنجکاوانه و درونی است که معلوم نیست از که و کجا ناشی می‌شود و در عین حال اگر محتوایی هم باشد، نزد ما انسان‌ها تعیین‌بخش نیست. این امور را نباید تعیین‌بخش تلقی کرد، به این معنا که ما را در مسیری قطعی حرکت می‌دهد، ولی در عین حال، در آنجا چیزی یا سرمایه‌ای هست که



شده است. از سویی در قرآن گفته می‌شود پیامبر، به‌عنوان مربی، تزکیه‌کننده و پاک‌کننده و تعلیم‌دهنده است (يُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ^۱)، اما مگر پیامبر می‌تواند این کار را خودش تمام کند؟ خیر، نمی‌تواند. لذا در تکمیل این رویکرد، خدا به پیامبر می‌فرماید: بدان که تو بر مردم مسلط نیستی (لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيْطِرٍ^۲). یعنی فکر نکن که می‌توانی آنان را مثل موم شکل بدهی! این یک سوی مسئله است.

سوی دیگر این است که انسانی که قرار است تحول پیدا کند، باید از درون حرکتی داشته باشد. از این رو، در قرآن این بیان هم آمده است: «در مسجدها انسان‌هایی هستند که می‌خواهند پاکیزه شوند.» (فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا^۳). این «می‌خواهند» اگر نباشد، کار پیش نخواهد رفت. از این روست که دین‌داری با زور محقق نمی‌شود (لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ^۴). این نشان می‌دهد که در موضوع تدین، هم پیامبر دخیل است، اما نه به‌صورت انحصاری، و هم خود آدمی دخیل است، اما نه به‌صورت انحصاری، چون باید هدایت صورت بگیرد.

در نتیجه، تربیت دینی کار مربی نیست، همان‌طور که کار مربی هم نیست. این کار یکطرفه نیست، بلکه جریانی دوسویه است که هرکدام از این دو طرف در آن سهم خودش را بازی می‌کند. تمثیل برخورد سنگ‌های چخماق را در نظر بگیریم که تنها از خلال این برخورد، جرقه بیرون می‌چهد. هر دوی این سنگ‌ها لازم‌اند، ولی آتش در برخورد این‌هاست که آشکار می‌شود و آن هم برخورد مناسبی که باید اتفاق بیفتد.

به‌عنوان سخن نهایی، در تعریف تربیت می‌توان چنین گفت: تربیت جریان تعاملی ناهمترازی میان مربی و متربی است؛ تعامل ناهمترازی که با فرادستی معلم آغاز می‌شود، برای تحول ناهمترازی که با فرادستی شاگرد پایان می‌گیرد. در واقع، ما دو ناهمترازی در جریان تربیت داریم. در شروع این ناهمترازی، معلم بالا ایستاده، چون فرهنگ بر دوش اوست و کودک تهی‌دست است. اما این جریان به سمت تحولی پیش می‌رود که آن هم ناهمتراز است. در حالی که تحول هم در معلم و هم در شاگرد رخ می‌دهد، اما این بار ناهمترازی در قطب شاگرد است؛ یعنی بیشترین تحول قرار است در شاگرد رخ بدهد.

خلاصه کلام، اگر ما تصور خود را از تربیت به‌طور کلی و به‌تبع آن از تربیت دینی مشخص کنیم، این تصور بنیادین، در مسیر، راهنمای ما خواهد بود تا گم نشویم. این تصور بنیادین همچون قطب‌نمایی است که اثر مغناطیسی آن بر ابعاد تربیت نمایان خواهد بود؛ یعنی بر روش‌ها و اصول تربیت تأثیر می‌گذارد. ■

پی‌نوشت‌ها

۱. آل‌عمران، ۱۶۴
۲. غاشیه، ۲۲
۳. توبه، ۱۰۸
۴. بقره، ۲۵۵

گیرد، اما به مقتضای آن‌ها اقدام نکند و چنانکه ممکن است، برخلاف حیوانات تسلیم فشار غریزی نشود.

وقتی این نوع نگاه به انسان را بپذیریم، در ارتباط تربیتی بین مربی و شاگرد به تعامل می‌رسیم؛ زیرا اگر انسان‌های عامل با هم در تماس باشند، پدیده‌ای که ظهور می‌کند، تعامل است. این مفهوم، هم در بحث تربیت به معنای عام، می‌تواند تعقیب شود و هم در بحث تربیت دینی. در قرآن، موضوع عاملیت انسان در تربیت دینی به‌عنوان یک پیش‌فرض انسان‌شناختی لحاظ شده است.

نتیجه‌گیری

تربیت یعنی ایجاد وضع مطلوبی که هم برای مربیان مطلوب باشد، که می‌خواهند فرهنگ خود را در اختیار متربیان بگذارند، و هم برای متربی مطلوب باشد، به این معنا که اقتضائات گوناگون درونی او را لحاظ کنیم. اما کنار آمدن این دو عنصر با هم، مستلزم آن است که هر دو یکدیگر را به رسمیت بشناسند. وقتی فرهنگ نسل جدید را به رسمیت بشناسد، یعنی باید به نقادی و پالایش تن بدهد. بنابراین، مربیان باید فروتن بشوند، مربیان دیکته نکنند و آماده تغییر باشند؛ فرهنگ نیز آماده پالایش خواهد بود. از طرف دیگر هم، در واقع اقتضائات درونی متربی قربانی نمی‌شود، بلکه در نظر گرفته می‌شود و ابداعات می‌توانند به ظهور برسند. فرهنگ باید بیشتر بر گذشته استوار باشد، یعنی مالکیت آینده را طلب نکند. نسل جدید چشم‌هایش به سمت آینده است، ولی باید گذشته را به رسمیت بشناسد و پشتوانه خودش تلقی کند و بدون آن باید به جنگل بی‌شکل برود؛ چه جنگل بی‌دینی باشد و چه جنگل بی‌تمدنی و بی‌فرهنگی. در این صورت، تربیت دینی را هم یک جریان دوسویه خواهیم دید. در غیر این صورت، اسم آن تربیت نیست، بلکه می‌تواند تلقین‌گری یا مصداق مفاهیم مشابه باشد. در متن‌های اسلامی، به‌خصوص خود قرآن، بر این دوسویگی بسیار تأکید

عباد الرحمنم آرزوست!

● منوچهر نوری

جانمان را به مهر جانان شست و شو 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 همه چیز 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

ننگرند، بلکه با دل آگاه و چشم بینا آن را مشاهده کنند تا بر مقام معرفت و ایمانشان بیفزایند.

■ هنگام دعا با خدای خود گویند پروردگارا به ما فرزندی خلف و صالح عطا فرما که مایه روشن چشم ما باشند و پیشوای اهل تقوا قرارشان ده.

که چنین بندگانی با چنین اوصافی، پاداش صبرشان را دریافت خواهند کرد و در جنت با شادمانی یکدیگر را ملاقات کنند و در بهشت بسیار نیکو از منزل و مقامی تا ابد متنعم خواهند بود.

آنچه را از این آیات می‌توان ره‌توشه خود کرد و در زندگی فردی و سازمانی از آن بهره جست، می‌شود در مصداق‌ها و نشانه‌هایی یافت و آن‌ها را به کار بست:

■ من از امروز تصمیم گرفتم در برابر افرادی که مرا به سخره می‌گیرند و بی‌ادبانه و بدون در نظر داشتن اخلاق (شخصی و حرفه‌ای) سعی در تخریب من دارند، همانند آنان عمل نکنم، بلکه مواجهه‌ای مؤدبانه، عاقلانه و صبورانه، با زبانی خوش و لحنی نرم داشته باشم، یا در صورت ضرورت، آرام و بی‌توجه از کنارشان بگذرم.

■ از برخورداری جاهلانۀ جاهلان برنیاشویم و از مرز تقوا و خویشتن‌داری عبور نکنم و از خدای متعال بخواهم هم من و هم آنانی را که در حق من به ناحق جفا می‌کنند، ببخشاید، چرا که عذاب الهی در این رابطه بسیار سخت و مهلک و دائمی است. ■ در کمک به نیازمندان بدون ریا و ظاهر فریبی وارد میدان شوم و

در منابع و نوشته‌های متعدد، ویژگی‌های انسان‌های خوب و بافضلیت توصیف شده‌اند. اما هیچ ویژگی‌ای به زیبایی و جامعیت آن‌هایی نیست که در آیات ۶۳ تا ۷۵ سوره فرقان از آنان نام برده شده است. از این رو، مبتنی بر آموزه‌های این آیات مقدس قرآنی، می‌توان ویژگی‌های بندگان (خاص) خدای رحمان را به این شرح دسته‌بندی و توصیف کرد:

■ روی زمین با تواضع و فروتنی راه می‌روند و هرگاه مردم جاهل به آن‌ها خطاب و عتابی کنند، با سلامت نفس و زبان خوش جواب می‌دهند.

■ دائم به دعا و تضرع گویند، پروردگارا، عذاب جهنم را از ما بگردان. که سخت عذابی مهلک و دائمی است و بسیار بد قرارگاه و منزلگاهی است.

■ هنگام اتفاق به مسکینان اسراف نمی‌کنند و بخل نمی‌ورزند، بلکه در احسان میانه‌رو و معتدل‌اند.

■ با خدای یکتا کسی را شریک نمی‌خوانند.

■ نفس محترمی را که خدای حرام کرده است به قتل نمی‌رسانند.

■ هرگز گرد عمل زشت نمی‌گردند که عذابش در قیامت مضاعف است و با ذلت و خواری به دوزخ داخل شوند، مگر توبه کنند، که خداوند بسیار آمرزنده و مهربان است.

■ به ناحق شهادت نمی‌دهند و هرگاه با عمل لغوی (از مردم هرزه) مواجه شوند، بزرگوارانه از آن درگذرند.

■ هرگاه متذکر آیات خدای خود شوند، کر و کور در آن آیه‌ها

و خدای متعال را به خاطر همه داده‌ها و نداده‌هایش بسستایم. معتقدم که این روحیه سستایش از خداوند در برابر نعمت‌هایی که به من داده است، مرا بر می‌انگیزد تا بتوانم و تشویق شوم به تشکر و قدرشناسی از کسانی که به من محبت می‌کنند و باری از زندگی من برمی‌دارند.

■ نه فقط برای عاقبت‌به‌خیری خود و فرزندان خود دعا می‌کنم، بلکه همه آنانی را که در زندگی من نقش دارند و برای عمران و آبادی و تعالی مادی و معنوی من می‌کوشند نیز مشمول دعا‌های خویش می‌دانم و از خدای متعال برای آنان آرزوی عاقبت‌به‌خیری می‌کنم. این روحیه کمک می‌کند هم خویش آرام گیرم و هم خداوند محبت مرا در دل‌های آنانی که خیرخواهشان هستم افزون کند.

و اما حلاوت جانان

یقین دارم عمل به این صفاتی که خداوند در آیه‌های ۶۳ تا ۷۵ سوره فرقان درباره بندگان خاص خود برشمرده است، مرا در زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی باری می‌کند تا هم بنده خوبی برای او باشم و هم با رعایت این صفات و متصف شدن به آن‌ها احساس آرامش و نشاط کنم، چرا که این دستورالعمل برای بنده خاص و خوب خدا را خود خدا در کتاب آسمانی‌اش به پیامبرش فرموده است و نسخه‌ای است با درمان قطعی که هیچ تردیدی در آن نیست.

در آیه ۴۵ سوره عنکبوت آمده است: ای رسول ما، آنچه را از کتاب آسمانی قرآن بر تو وحی شد، بر خلق تلاوت کن و نماز را به جای آور که همانا نماز است که اهل نماز را از هر کار زشت و مکر باز می‌دارد و همانا ذکر خدا بزرگ‌تر و برتر از حد و اندیشه خلق است و خدا به هر چه کنیدی آگاه است.

در ترجمه قرآن کریم از استاد الهی قمشهای^۱، به نقل از امام صادق (علیه‌السلام) آمده است:

«آن مقدار از نماز که ما را از زشتی‌ها و وقایع باز داشته است، پذیرفته است که تو را از انجام گناه و خلاف شرع باز دارد، والا ارزشی ندارد». به عبارت دیگر، اگر عمل و رفتاری بر فلسفه و علت وجودی آنچه خداوند متعال برای بندگان در نظر گرفته است منطبق باشد، پذیرفته و مقبول است و در غیر این صورت اصالت و فضیلت ندارد.

در آیه ۶۶ سوره آل عمران آمده است:

«گیریم در آنچه می‌دانید شما را مجادله روا باشد، چرا در آنچه عالم نیستید، باز جدل و گفت‌وگو به میان می‌آورید و خدا همه چیز می‌داند و شما نمی‌دانید؟»

این آیه جواب محکمی است به افرادی که خویشتن را عقل کل می‌دانند و در همه امور و همه تخصص‌ها و مباحث وارد گفت‌وگو و حتی چانه‌زنی می‌شوند، بدون آنکه در آن حوزه علم و آگاهی داشته باشند. مصداق این قبیل صحنه‌های ناخوشایند و اغلب هزینه‌ساز را در جای جای سازمان‌ها و مؤسسه‌ها، کلاس‌های درس، جمع خانوادگی و جمع دوستان به وضوح مشاهده می‌کنید. اینکه چگونه یک نفر خود را همه‌فن حریف و همه‌چیزدان می‌داند و از مباحث مربوط به جان آدمیزاد تا شیر مرغ اظهار نظر می‌کند و جالب‌تر اینکه بر درستی نظرش تأکید و اصرار دارد. ■

پی‌نوشت

۱. قرآن کریم، مهدی الهی قمشهای، چاپ بیست و سوم ۱۳۸۴، پیام آزادی، تهران.



از میانه‌روی و اعتدال خارج نشوم. در عین حال از خدای بخشنده و مهربان بخواهم که در کنار داشته‌های مادی و مالی که نصیبم کرده، دست بخشنده و دلی مهربان دهد تا بتوانم از آنچه دارم بگذرم.

■ باور داشته باشم که خدای متعال مرا کفایت می‌کند و نیازی نبینم قدرتی را به جای او بنشانم و برای تنعم و تعیش موقت چندصباحی به آن دل خوش کنم که این بد مهلکه‌ای است.

■ تخریب شخصیت، ریختن آبروی افراد و بر ملا کردن عیب‌های آنان (که خداوند خود ستار آن‌هاست) را عملی ناشایست و ناجوانمردانه بدانم و در رعایت این گزاره مهم تمام سعی و دقت را به کار بندم.

■ همه توجهم را به نبود نگاه هوس‌انگیز و شیطانی به افرادی متمرکز کنم که با من کار می‌کنند یا در اطراف و اکناف زندگی من حضور دارند، و اگر خدای ناکرده خطایی از من سر بزند، فوراً در جبران آن می‌کوشم و از خداوند بخشایشگر می‌طلبم که مرا ببخشد. تلاش می‌کنم به گونه‌ای در جمع همگان حضور یابم که از بودن در کنار من احساس آرامش و امنیت خاطر کنند.

■ چنانچه از هر یک از اطرافیانم، به‌ویژه افرادی که با من از نزدیک کار می‌کنند، عمل لغو و بیهوده و سبکی سر بزند، تغافل کنم و آن را حداقل برای بار اول و گاه بار دوم نادیده بگیرم تا موجب نشود فرد سبک‌سر از کرده خویش پشیمان و خجل‌زده شود، بلکه در جبران آن بکوشد.

■ داشته‌های خود و سازمان و پیرامون خویش را قدر بدانم

مشاوره کافی نیست

**جایگاه روان‌شناسی تربیتی در مدرسه
در گفت‌وگو با دکتر فریبرز دُر تاج
استاد روان‌شناسی تربیتی
دانشگاه علامه طباطبائی**

● گفت‌وگو کننده و عکاس: علی اصغر محمدی

دکتر فریبرز دُر تاج استاد تمام و مدیر گروه روان‌شناسی تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی است که مسئولیت معاونت پژوهشی سازمان نظام روان‌شناسی و مشاوره کشور را نیز عهده‌دار است. مسئولیت‌هایی همچون معاونت پژوهشی دانشگاه علامه طباطبائی، معاونت پژوهشی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی وزارت علوم، ریاست انجمن پژوهش‌های آموزشی ایران، عضویت در هیئت ممیزه مرکزی وزارت علوم، مدیریت گروه روان‌شناسی و هنر جشنواره بین‌المللی فارابی و نمایندگی وزیر علوم در سازمان نظام روان‌شناسی و مشاوره، در کارنامه دکتر دُر تاج دیده می‌شوند. با دکتر دُر تاج درباره نقش و جایگاه روان‌شناسی تربیتی در مدرسه، سواد روان‌شناختی مدیران مدرسه‌های ایرانی و آینده مدرسه‌های ایران گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در پی می‌خوانید.

است و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تربیت نسل آینده دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. از این رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در انتخاب مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است.

از طرف دیگر، ترقی هر جامعه‌ای در گرو نوع و چگونگی تربیت و آموزشی است که در مدرسه‌هایش انجام می‌گیرد. از نظر آلبرت بندورا، کودکان از طریق تقلید و مشاهده بسیاری از اصول و مفاهیم تربیتی را فرا می‌گیرند. از آنجا که دانش‌آموزان بخش عمده‌ای از وقت خود را در مدرسه می‌گذرانند و با ورود به مدرسه الگوهای آن‌ها افزایش می‌یابد و افزون بر پدر، مادر،

■ از منظر دانش مدیریت آموزشی، مدرسه ایرانی در سیر تطورات خود میان دوگانه مدیریت و تربیت ایستاده و ناظر به موقعیت‌های متفاوت، وزن هر یک از دو قطب یادشده در تاریخ، متفاوت بوده است. شما از منظر دانش روان‌شناسی، این مواجهه و بهتر بگوییم این ملاقات را چگونه تحلیل می‌کنید و اصالت را به کدام قطب می‌دهید؟

باید به این دو قطب در کنار هم، در موازات هم و به نوعی کامل‌کننده یکدیگر نگاه کرد که وجود یکی بدون دیگری امکان‌پذیر نیست و معنایی ندارد. از یک طرف، عصر امروز عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. نظام آموزشی هم از این امر مستثنا نیست. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور

خواهر و برادر، معلم، مدیر و سایر متولیان آموزشی و دوستان به این الگوها اضافه می‌شوند، نقش مدرسه در تربیت کودک بسیار پررنگ می‌شود. همچنین، با توجه به اینکه سن ورود به مدرسه در ایران هفت‌سالگی است و ۷ تا ۱۲ سالگی حساس‌ترین دوره تربیتی است و بعد از این سن شخصیت کودک تقریباً شکل گرفته است، از این منظر نیز نقش مدرسه در تربیت مشخص می‌شود. در نتیجه تمامی متولیان آموزشی باید به دانش و آگاهی مدیریتی مجهز باشند تا دانش‌آموزان را در مسیر درست هدایت کنند. بنابراین، اثر مدیریت به‌عنوان راهبر آموزش و تربیت در مدرسه را نمی‌توان نادیده گرفت، زیرا مدیریت آموزشی در پیشبرد اهداف تربیت نقشی حیاتی و حساس دارد. به‌عنوان مثال، اگر مدرسه‌ای را در نظر بگیریم که مدیر آن با روش‌های درست تعلیم و تربیت و همکاری در این باره آشنایی نداشته باشد، مسلماً بزرگ‌ترین و مهم‌ترین هدف نظام آموزشی کشور که تربیت نسل آینده جامعه است، محقق نخواهد شد.

■ **مدرسه‌ها را نه مکتب‌ها که روش‌های روان‌شناسانه احاطه کرده‌اند و فضای عمومی و رسانه‌ها نیز تجویزات روان‌شناسانه خود را بر ساکنان مدرسه تحمیل می‌کنند. همین امر موجب شده است ساکنان مدرسه در میانه دو قطب کمال‌گرایی و پوچ‌گرایی (نبیهلیسم) گرفتار شوند. شما راه چاره را چه می‌دانید؟**

دیدگاه استفاده و کاربرد نظریه‌ها و اصول روان‌شناسانه در آموزش دیدگاه کمال‌گرایانه‌ای نیست و چه بسا ضروری هم باشد. علم روان‌شناسی بر آموزش و شیوه‌های آن تأثیر بسزایی داشته و دارد، تا جایی که حتی یکی از زیرمجموعه‌های آن به‌نام روان‌شناسی تربیتی صرفاً به این مضمون می‌پردازد. استفاده از روان‌شناسی می‌تواند باعث بهبود بسیاری از مشکلاتی شود که در فرایند آموزش در مدرسه به وقوع می‌پیوندد. سند ملی آموزش و پرورش ایران فرصت مناسبی است تا دانش روان‌شناسی، به خصوص روان‌شناسی تربیتی، که در ارتباط بنیادی و همه‌جانبه با آموزش و پرورش است، به‌عنوان یکی از پشتوانه‌های اساسی تعلیم و تربیت کودکان، نوجوانان و جوانان ایران، نقش مؤثر خود را ایفا کند. در عین حال، توجه به این نکته نیز ضرورت دارد که دانش روان‌شناسی و روان‌شناسی تربیتی در عصر حاضر از گستردگی عظیمی برخوردار است و همچنان مستلزم شکوفایی و کاربرد بیشتر است.

■ **در مدرسه‌ها گویا امر روان‌شناسی مدرسه به مشاوره تقلیل یافته و از دیگر وظایف این جایگاه یعنی ارزیابی، مداخله، جلوگیری، پژوهش و برنامه‌ریزی خبری نیست. این جایگاه چه ضرورتی دارد و شما چاره را چه می‌دانید؟**

به‌طور کلی، پرداختن به روان‌شناسی مدرسه در تمامی حوزه‌ها، اعم از پیشگیری، تشخیص و مداخله زودهنگام،

مشاوره، غربالگری دانش‌آموزان با نیازهای ویژه، برگزاری دوره‌ها و نشست‌های افزایش دانش و آگاهی روان‌شناختی متولیان امر آموزش، پژوهش، برنامه‌ریزی و ... امری ضروری و حیاتی است و نیاز به توجه بیشتر دارد. سلامت و بهداشت روان یکی از مؤلفه‌های مرتبط و مهم با عملکرد تحصیلی است. مدرسه در رشد و تربیت کودکان و نوجوانان نقش مهمی دارد. معلمان و مربیان همیشه تلاش می‌کنند بهترین آموزش‌ها را به دانش‌آموزان ارائه دهند، اما گاهی اوقات، دانش‌آموزان ما با مسائل و مشکلاتی روان‌شناختی روبه‌رو می‌شوند که به راهنمایی و حمایت تخصصی نیاز دارند. همین موضوع باعث شده است امروزه بسیاری از مدرسه‌ها در سراسر دنیا از خدمات روان‌شناسی مدرسه بهره‌مند شوند. حضور روان‌شناس در مدرسه می‌تواند مزیت‌های بسیاری برای دانش‌آموزان، معلمان و خانواده‌ها داشته باشد و تغییرات مثبت و قابل توجهی در فرایند آموزشی و رفاه دانش‌آموزان در زمینه‌های گوناگون تحصیلی، اجتماعی، ارتباطی، فردی و خانوادگی ایجاد کند. بنابراین، در حال حاضر یکی از مهم‌ترین وظایف نظام آموزشی کشور، سوق دادن برنامه‌های مشاوره‌ای مدرسه به سمت خدمات تخصصی و حرفه‌ای و استفاده از افراد متخصص در این زمینه، با دانش و رشته تحصیلی مرتبط است که به افزایش و بهبود حوزه‌های روان‌شناسی مدرسه که در ابتدا به آن اشاره شد، کمک خواهد کرد.

■ **سواد روان‌شناختی مدیران مدرسه‌ها را تا چه اندازه حدس می‌زنید و ارتقای این سواد چه استلزاماتی دارد؟**

بچه‌ها بعد از والدین بیشتر وقت خود را با افراد حاضر در مدرسه خود می‌گذرانند. مدرسه در رشد و تکامل ذهنی کودکان نقش بسزایی دارد. مدرسه خانه دوم نامیده می‌شود؛ جایی که آن‌ها نه تنها موضوعات مربوط به خود را یاد می‌گیرند، بلکه نحوه گذراندن زندگی را نیز می‌آموزند. مدرسه نخستین مکان مواجهه فرزندان ما با اجتماع است. بنابراین، ارائه راهنمایی مناسب برای دانش‌آموزان، یکی از وظایف اصلی معلمان، مدیران و تمامی کارکنان آموزشی مدرسه است. از این رو، نه تنها مدیران، بلکه تمامی کارکنان مدرسه باید از حداقل سواد و دانش روان‌شناسی برخوردار باشند تا بتوانند به نحو مؤثری به دانش‌آموزان آموزش دهند.

سلامت روان بخش مهمی از سلامت کلی فرزندان ماست که رابطه تعاملی بسیار پیچیده‌ای با سلامت جسم و محیط دارد. ما به‌عنوان والدین، مدیر یا معلم، در سلامت روان فرزند خود نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنیم. مدیران و معلمان باید آگاهی خوبی از روان‌شناسی دانش‌آموزان خود داشته باشند. درک الزامات، ظرفیت‌ها، سبک‌های یادگیری و رفتارهای روان‌شناختی آن‌ها بخشی از این موضوع است. آن‌ها می‌توانند از این دانش در

تدوین سند ملی آموزش و پرورش ایران فرصت مناسبی است تا دانش روان‌شناسی، به‌عنوان یکی از پشتوانه‌های اساسی تعلیم و تربیت کودکان، نوجوانان و جوانان ایران، نقش مؤثر خود را ایفا کند

چه دانم‌های بسیار

● به انتخاب: **بتول الهداد**، کارشناس مدیریت آموزشی

مگو دیگر که حافظ نکته‌دان است که ما دیدیم و محکم جاهلی بود این روزها فرصت بیشتری برای مطالعه پیدا می‌کنم. چیزهایی را که شتاب‌زده خوانده بودم، با شکیبایی مرور می‌کنم و نکته‌های دیگری در آن‌ها می‌یابم و از همه مهم‌تر اینکه هر چه بیشتر می‌خوانم، بیشتر به نادانی خود پی می‌برم. به قفسه کتاب‌ها که نگاه می‌کنم، افسوس می‌خورم از اینکه فرصت خواندن همه آن‌ها برایم میسر نیست و با پی‌بردن به وسعت دانشی که در اطرافم هست، از ندانستن‌های خود شرمسار می‌شوم! زمانی کتابی ترجمه کردم با عنوان آیین تندخوانی، که در آن نویسنده مهارت‌های تندخواندن را تعلیم می‌داد. حال فکر می‌کنم چه وقتی را به عبث صرف برگرداندن آن کردم! مگر می‌شود با تندخواندن به عمق مطالب پی برد. باید کند خواند و تأمل کرد و تعمق، و آن‌گاه شک کرد به اینکه مطلب را درست فهمیده‌ایم! کتاب‌ها را باید تورق کرد تا از میان آن‌ها بهترینشان را یافت و با دقت و موشکافی خواند. من این روزها کتاب‌های معدودی را برگزیده‌ام و با دقت می‌خوانم و با این کار به نادانی‌های خودم واقف می‌شوم و این آگاهی متواضع می‌سازد تا از دانسته‌های خود خیلی مغرور و سرفراز نشوم؛ به قول مولانا:

«چه دانم‌های» بسیار است، لیکن من نمی‌دانم که خوردم از دهان‌بندی در آن دریا کفی افیون در شرح احوال **نیوتن** این گفته او را خواندم که: «تمی‌دانم دنیا مرا چگونه آدمی می‌پندارد؟ لکن در نظر خودم همچون کودکی بوده‌ام که روی شن‌های ساحلی مشغول بازی بوده‌ام و گاهی با یافتن سنگی صاف‌تر و زمانی با پیدا کردن گوش‌ماهی زیباتری به وجد و سرور درآمده‌ام؛ در حالی که اقیانوس عظیم واقعیت در تبادل چشم‌انمن ناشناس و دست‌نخورده، همچنان باقی مانده است» (برنوسکی، ۱۳۶۷). ■

منبع

برنوسکی، ژاکوب. عروج انسان. ترجمه سیاوش شفق (۱۳۶۷). کاوش. تهران.

انتخاب راهبردهای آموزشی مناسب برای هر دانش‌آموز و برقراری ارتباط مؤثر با او استفاده کنند. دانش روان‌شناختی می‌تواند به مدیران مدرسه کمک کند مدیریت مدرسه خود را ارتقا دهند. آن‌ها می‌توانند از روش‌ها و راهبردهایی استفاده کنند که از رفتارهای نامطلوب در مدرسه می‌کاهند و محیط یادگیری مثبت‌تری ایجاد می‌کنند.

■ **با توجه به پیشرفت‌های حوزه علوم شناختی، از مدرسه‌های آینده ایران چه تصویری دارید و مدیران آموزش و پرورش از یک‌سو و مدیران مدرسه از سوی دیگر نیازمند چه شایستگی‌هایی هستند؟**

مسئله نسل آینده با نسل امروز متفاوت خواهد بود و قطعاً نیازها و الزامات نیز تغییر خواهند کرد. بنابراین، از امروز باید برای دانش‌آموز آینده برنامه‌ریزی کرد. همان‌طور که در پاسخ به پرسش قبلی نیز اشاره کردم، با توجه به ارتباط نزدیک بین مؤلفه‌های روان‌شناختی و پیشرفت آموزشی و تحصیلی، و همچنین دست‌وپنجه نرم کردن نسل امروز (و چه بسا نسل آینده) با مشکلات روان‌شناختی و افزایش اختلالات روانی در سنین پایین و نیاز به شناسایی و مداخله زودهنگام به‌منظور پیشگیری و جلوگیری از حادث شدن این مشکلات، یکی از ویژگی‌های مدرسه‌های آینده باید مجهز بودن به کارکنان آگاه در زمینه مسائل روان‌شناختی و نیازهای روانی آن نسل باشد.

افزون بر این، طبق تحقیقاتی کیفی که در رابطه با ویژگی‌ها و توانمندی‌های مدیریتی مدرسه‌های آینده در داخل کشور انجام شده‌است، متغیرهای مهارتی (مهارت‌های فنی تخصصی، انسانی و ادراکی)، صلاحیت حرفه‌ای با دانش وسیع مدیریتی، توانایی در ترسیم افق جامعه، توانایی درک و هدایت متعلمان، و شایستگی‌های رهبری^۱ جایگزین خواهند شد. توانایی ایجاد آرامش، توانایی در برقراری ارتباط شخصیتی آگاه به اصول تعلیم و تربیت و روان‌شناسی، به‌ویژه روان‌شناسی تربیتی در مدرسه، توانایی در تبدیل اهداف تربیتی به رفتاری، تسلط مدیریت مدرسه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد مدرسه‌ای منطبق بر استانداردهای تربیتی به‌روز، آشنا با فناوری‌های نوین، دانش تخصصی و مدیریت علمی، مهارت ایجاد انگیزه در معلمان و کارکنان مدرسه، توانایی در همگامی پیشرفت و تحولات و همراهی با روند توسعه علمی و فناوری، توانا در شناخت ویژگی‌های محیطی، توانایی مدیریت ساختارهای در حال تغییر، انتخاب شیوه‌های مهم و برجسته آموزشی، تبادل نظر، توجه به اهمیت منابع انسانی، اتخاذ تصمیم برای مدیریت مؤثر و ... مؤلفه‌ها و ویژگی‌های مطلوب مدیران در مدرسه‌های آینده بوده‌اند که شناسایی شده‌اند. تعداد زیاد ویژگی‌های شناسایی شده برای مدیران مدرسه‌های نسل آینده، نشان‌دهنده اهمیت و نقش مؤثر آن‌ها در آموزش و پرورش است. ■

پی‌نوشت

۱. در دنیای کنونی، بحث شایستگی‌های رهبری در مدرسه‌ها مطرح است، نه مدیریت. لذا در اندک زمانی، به‌جای مدیریت مدرسه، رهبری مدرسه جایگزین خواهد شد.

خاطرات مدرسه‌ای

مستندسازی دانش ضمنی

● دکتر محمدحسن پرداختچی

عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی



کتاب «تأسیس مدرسه روشنگر» به روایت فریده حدادیان، یکی از کتاب‌های انتشارات مؤسسه تعالی نسل (متن) است که به تجربه‌نگاری مدیران مدرسه‌های اسلامی اقدام کرده است. این کتاب علاوه بر تنظیم گفت‌وگوها و مصاحبه‌های خانم حدادیان، با چهار پیوست در زمینه‌های جذب نیرو، اهمیت عزت نفس در تربیت دختران، ویژگی‌های مدرسه‌های دخترانه و تصویرهای مرتبط با تاریخچه مدرسه روشنگر کامل شده است. مقدمه این کتاب را دکتر محمدحسن پرداختچی، استاد دانشگاه شهید بهشتی و متخصص مدیریت و برنامه درسی نوشته است. در این مقدمه، قبل از پرداختن به محتوای کتاب، در زمینه مستندسازی دانش ضمنی موجود در مدرسه‌ها نکات مهمی بیان شده است. با توجه به جامعیت مقدمه، این بخش از کتاب به پیشنهاد مؤسسه متن با کمترین تلخیص، به خوانندگان عزیز تقدیم می‌شود.

برای روشن شدن اهمیت، ضرورت و ارزش راهی که «متن» با هدف جمع‌آوری، تدوین و اشاعه تجربه‌های پیشکسوتان مدیریت مدرسه‌ها آغاز کرده و پیش از بیان برداشت این جانب و تعدادی از دانش‌آموزان و دبیران روشنگر درباره این کتاب، اشاره به چند نکته درباره مفهوم و معنای تجربه، جایگاه و اهمیت آن و ضرورت مستندسازی، تدوین و انتقال تجربه، ضروری است.

نکته نخست

از موهبت‌هایی که انسان از آن برخوردار است، همانا کسب تجربه، طبقه‌بندی آن، درس گرفتن و عبرت‌آموزی از آن، تعمیم اصول و قواعد حاصل و بالاخره انتقال تجربه به دیگران است.

اگر تجربه را در مواجهه با دنیای پیرامون و آنچه در آن هست و تأثیرگذاری بر آن و تأثیرپذیری از آن تعریف کنیم، در یک تقسیم‌بندی کلی، یا مستقیم است یا غیرمستقیم. تجربه مستقیم از مواجهه فرد با دنیای پیرامون او حاصل می‌شود و تجربه غیرمستقیم دستاورد مواجهه دیگران با دنیای پیرامون است.

انتقال تجربه به صورت‌های گوناگون و از راه‌های مختلف، مخصوص انسان است و ظاهراً خداوند این موهبت را تنها به انسان ارزانی داشته است. قسمت عمده علم و اطلاعاتی که امروز در رشته‌ها و زمینه‌های مختلف در اختیار بشر است و از آن بهره می‌برد، محصول تجربه‌های پیشینیان است. عمر هیچ کس کفاف نمی‌دهد که همه چیز را در همه زمینه‌ها به تنهایی بیازماید و بر تجربه مستقیم متکی باشد.

لذا گفته معروف نیوتون که «من بر شانه غول‌ها قرار گرفته‌ام و از آنجا دنیا را نظاره می‌کنم»، در حقیقت استعاره‌ای است از اینکه «کشف حقیقت بر پایه اکتشافات و تجربه‌های پیشین است.» شاید بتوان گفت، قصص گوناگون قرآن مجید نیز به نوعی انتقال تجربه اقوام و ملل پیشین به فرزندان بشر است.

نکته دوم

اگر «علم» را دانستنی قابل اثبات تعریف کنیم، روش شناخت در علوم طبیعی، عمدتاً تجربه و آزمایش، و در علوم انسانی-اجتماعی، عمدتاً

مشاهده و مقایسه تجربه‌هاست. «دانش» را به دو دسته «دانش رسمی یا آشکار»^۱ و «دانش ضمنی یا تلویحی»^۲ تقسیم کرده‌اند. دانش رسمی یا آشکار، مستندسازی و طبقه‌بندی شده و قابل انتقال به دیگران است؛ در حالی که دانش ضمنی یا تلویحی در ذهن افراد و مبتنی بر تجربه شخصی آنان است؛ لذا لزوماً مستندسازی طبقه‌بندی نشده و توضیح و انتقال آن به دیگران معمولاً دشوار است.

آنچه در دانشگاه‌ها و مراکزهای آموزش عالی در ارتباط با مدیریت آموزشی ارائه می‌شود، در حقیقت دانش رسمی یا آشکار است. آنچه در فکر و ذهن مدیران مدرسه‌ها در ارتباط با چگونگی کارکردها و وظایف مدیریت آموزشی در میدان عمل شکل می‌گیرد و توسعه می‌یابد، مبتنی بر تجربه شخصی آن‌ها و در حقیقت دانش ضمنی یا تلویحی در زمینه مدیریت آموزشی است. از جمله روش‌های تبدیل دانش ضمنی و تلویحی به دانش رسمی یا آشکار، «تجربه‌نگاری» است که متأسفانه در کشور ما رایج نیست و کتاب‌هایی که درباره تجربه‌های مدیران مدرسه‌ها نوشته شده، بسیار محدود است.

نکته سوم

مدیریت آموزشی یک «حرفه» است. دیدگاه صنعتی در مورد متخصصان یا دست‌اندرکاران حرفه‌ها و از جمله مدیران آموزشی، آن بود که آنچه را در دوران تحصیلات دانشگاهی در این زمینه فراگرفته‌اند (دانش رسمی یا آشکار) با خود به محیط کار می‌برند و در تک‌تک قضایا و مواردی که در میدان عمل با آن برخورد می‌کنند، به کار می‌بندند.

دونالد شون در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که دیدگاه سنتی در مورد چگونگی عمل متخصصان و تصور استفاده عملی و عینی آن‌ها از دانش تخصصی - که در مراکزهای دانشگاهی آموخته‌اند - صحیح

نیست، بلکه آن‌ها دانش و اطلاعات عملی و کاربردی خویش را بیشتر هنگام کار و به‌صورت ضمنی کسب می‌کنند و در خلال درگیری و اشتغال در کار و موارد و قضایای مربوط به آن، آموخته‌های تخصصی خویش را به‌صورت تجربی به دست می‌آورند و بصیرت می‌یابند که در هر قضیه یا مورد، چه بخشی از دانش و اطلاعات و تجربه خویش را به کار برند و چگونه از آن بهره‌جویند.^۵ بنابراین، واقعیت آن است که: ● مفاهیم، نظریه‌ها، اصول و قواعد ارائه‌شده در مرکزهای آموزش عالی، خود مبتنی بر تجربه‌های گذشته و حال مدیران و دست‌اندرکاران اداره امور مدرسه‌هاست؛

● تعمیم‌پذیری این مفاهیم، نظریه‌ها، اصول و قواعد، همانند سایر یافته‌های علوم انسانی- اجتماعی بسیار ضعیف است. از این رو باید در کاربست آن، اقتضای شرایط و موقعیت را در نظر گرفت. یعنی در حقیقت باید در نظر داشت که مدیریت فرایندی انسانی- موقعیتی است و در شرایط زمانی- مکانی خاص برای حصول هدف‌های مشخص، موجب هماهنگی تلاش متنوع افراد در جهت تحقق هدف‌های موردنظر می‌گردد؛

● آنچه با عنوان مباحث مختلف مدیریت آموزشی در دانشگاه‌ها و مرکزهای آموزش عالی ارائه می‌شود، در ایجاد آمادگی ذهنی مدیران برای درک و تشخیص شرایط و موقعیت و انتخاب نحوه برخورد مناسب، لازم است؛ ولی کافی نیست. تجربه‌های عینی و واقعی کسانی که در این وادی عمر خود را سپری کرده و فراز و نشیب‌های مدیریت را در میدان عمل پیموده‌اند، مکمل مطالب دانشگاهی و در حقیقت مصداق «تعریف عملیاتی» مفاهیم، نظریه‌ها و اصول و قواعد دانشگاهی است.

نکته چهارم

بر اساس نظریه یادگیری تجربی^۶، دانش از طریق کسب تجربه، تغییر و تبدیل و تفسیر استحاله آن حاصل می‌شود. در همین راستا، **جان دیویی** یادگیری را «بازسازی تجربه»^۷ تعریف کرده است.

برداشت‌هایی از این کتاب

از دخترتم درخواست کردم از هم کلاس‌های دوران تحصیل خود در مدرسه روشننگر بخواهد تا در یک یا دو جمله، سرکار خانم حدادیان را توصیف کنند. نتیجه چنین بود:

- اخلاص در عمل داشت؛
- از پستوانه علمی و مذهبی برخوردار بود؛
- معلم اخلاق بود و تهذیب نفس می‌کرد؛
- تدابیر سنجیده و اثربخشی در تربیت دانش‌آموزان می‌اندیشید؛
- رفتار او و دبیران مدرسه برای ما آموزنده بود؛
- صبوری، گذشت و تواضع داشت؛
- اقتداری توأم با محبت و صمیمیت داشت؛
- با وجود فاصله سنی با بچه‌ها، آن‌ها را درک می‌کرد و در حیاط مدرسه، در فعالیت‌های مختلف آنان شرکت می‌کرد؛
- برای آگاهی از نظرات، مسائل و مشکلات بچه‌ها گوش شنوا داشت؛

- بیش از آنکه برای ما مدیر باشد، مادر بود؛
 - برای دانش‌آموزان ارزش قائل می‌شد و به آن‌ها بها می‌داد؛
 - در تربیت، به ابعاد مختلف شخصیت بچه‌ها (هنر، خوشنویسی، نقاشی، طراحی و ورزش) توجه داشت؛
 - به آنچه می‌گفت و نصیحت می‌کرد، عامل بود؛
 - اعتقاداتی که به ما آموخت، ریشه‌ای و درونی شد؛
 - به دانش‌آموزان اعتماد می‌کرد و به آن‌ها مسئولیت می‌سپرد؛
 - تربیت و رفتار ایشان باعث شد که آموزه‌های دینی در قلب و دل ما نفوذ کند و جای گیرد.
- از یکی از دبیران با سابقه دبیرستان روشننگر نیز درخواست کردم که

برداشت خود را درباره خانم حدادیان ارائه دهد که برداشت ایشان نیز در همین راستا و مؤید برداشت دانش‌آموزان بود.

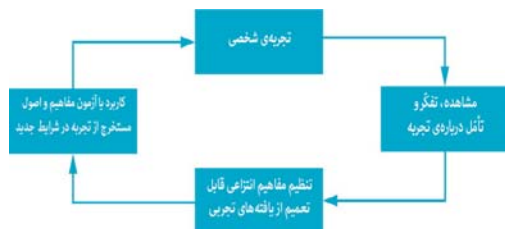
در دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰- که مجله «مدیریت در آموزش و پرورش» منتشر می‌شد- در یکی از جلسه‌های هیئت تحریریه، **دکتر احمد صافی**، یکی از اعضای این هیئت، عین پرسش‌نامه نظرخواهی مدرسه روشننگر را - که مدیریت مدرسه برای نظرخواهی از بچه‌ها توزیع کرده بود- ارائه داد تا بر اساس آن، زمینه تهیه مقاله‌ای در ارتباط با نظرخواهی از دانش‌آموزان فراهم شود.

نظرات دانش‌آموزان در پرسش‌نامه‌های مذکور درباره امور مختلف مدرسه، با آنچه تعدادی از آن‌ها امروز به شرح فوق مطرح کرده‌اند، هماهنگی کامل دارد. آنچه در فصل «داره مدرسه» (صفحه ۱۱۹ کتاب) آمده نیز در راستای همین برداشت‌هاست.

جمع‌بندی

یونسکو در تهیه اطلس آموزش و پرورش جهان در سال ۱۹۹۳ میلادی، یادگیری را این‌گونه تعریف کرده است: «یادگیری یعنی تغییر نسبتاً ثابت در رفتار، اطلاعات، دانش، شناخت، نگرش، مهارت‌ها و توانمندی‌هایی که ناشی از رشد جسمانی یا بروز الگوهای رفتاری موروثی نباشد.»

کار اصلی نظام آموزشی، «یاددهی-یادگیری» است و در اکثر تعریف‌ها، یادگیری را تغییر نسبتاً ثابت در رفتار دانسته‌اند. از طرف دیگر، سطوح تغییر را بر حسب میزان دشواری تغییر و زمان لازم برای آن، می‌توان به این شرح بیان کرد:^۸



برای ایجاد تغییر در رفتار افراد می‌توان از گوشه سمت راست بالای شکل وارد شد و با اهرم‌های سازمان (مانند پاداش، تنبیه و ضوابط) افراد را به رفتار موردنظر واداشت. راه دیگر تغییر رفتار، ورود از گوشه سمت چپ پایین شکل و استفاده از قدرت شخصی است. قدرت شخصی شامل تخصص و فرمندی (کاریزما) است. البته این مسیر طولانی‌تر و دشوارتر است، ولی اگر تغییری از این طریق حاصل شد، ماندگاری آن بیشتر خواهد بود.

در صفحه ۱۲۳ کتاب، به نقل از خانم حدادیان، آمده است که مدیر مدرسه نباید رئیس باشد، بلکه باید رهبر و دارای مقبولیت باشد. رهبری سازمان - که مورد اشاره اوست- یعنی نفوذ بر کارکنان و دانش‌آموزان، به‌گونه‌ای که وظایف و تکالیف خویش را مشتاقانه و از روی میل و هماهنگی انجام دهند.

مدیر برای تحقق نفوذ موردنظر یا از قدرت سازمان (شامل اهرم‌هایی چون پاداش، تنبیه و ضوابط) استفاده می‌کند یا از قدرت شخصی (شامل اهرم تخصص و فرمندی) بهره می‌برد.

فرمندی یا کاریزما را در مباحث مدیریت می‌توان تحت عنوان «قدرت مرجعیت» مطرح کرد که در بیشتر موارد با اعتماد، تشابه، پذیرش، محبت، میل به همراهی و تعلق روحی همراه است.

رهبری فرمند یا کاریزماتیک را عطیه الهی نیز گفته‌اند. شاهبیت رهبری فرمند، مطابقت حرف و عمل مدیر است؛ یعنی همان مطلبی که در صفحه‌های ۱۳۴ و ۱۳۶ کتاب ذکر شده است: کونوا دعاة للناس به غیر السنتمکم (کافی/ ج ۲، ص ۷۸). یا همان طور که در قرآن مجید بیان شده است: یا ایها الذین آمنوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (صف، ۶۱). یا آنچه در ادبیات ما آمده است: «دو صد گفته، چون نیم کردار



در آستانه تهنیه مطالبی روشنگر از انسان روشنگری چون **سرکار خانم فریده حدادیان**، متأسفانه با خبر فوت ایشان مواجه شدیم. به پاس تلاش‌های صادقانه و متعهدانه ایشان در امر تعلیم و تربیت فرزندان این مرز و بوم، پیام تسلیت وزیر محترم آموزش و پرورش را در قدرشناسی از معلمان پرافتخار کشور درج می‌کنیم:

بسم الله الرحمن الرحيم

انا لله و انا اليه راجعون

در اربعین سید و سالار شهیدان، شنیدن خبر درگذشت بانوی مکرمه، سرکار خانم حدادیان، که عمر با برکت خود را در مسیر اعتلای تعلیم و تربیت سپری کرده‌اند، موجب تأسف شد.

اهتمام جدی و تلاش خستگی‌ناپذیر او در ترویج روش‌های نوآورانه برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش فرزندان این کشور، از مصادیق عمل صالح است که خداوند متعال پاداش آن را تضمین کرده است.

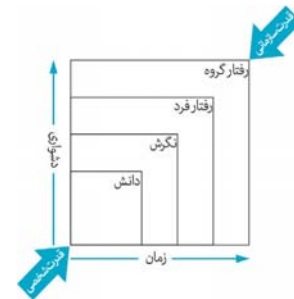
این جانب ضمن تسلیت فقدان این معلم فرهیخته به بیت مکرم، بازماندگان و خانواده بزرگ فرهنگیان، از خداوند متعال علو درجات معنوی را برایشان مسئلت می‌کنم.

علیرضا کاظمی

وزیر آموزش و پرورش

نیست» یا «به عمل کار برآید، به سخن دانی نیست» اگر نفوذ و تأثیری در کلام خانم حدادیان بوده و هست، هماهنگی قول و فعل ایشان است. وقتی این هماهنگی باشد، خداوند به کلام انسان تأثیر می‌بخشد. به نظر من، مشکل عمده در جامعه ما، از لحاظ تربیتی، مغایرت قول و فعل مربیان و مدیران در سطوح مختلف است و رمز موفقیت و درخشش خانم حدادیان، یکی بودن قول و فعل و اخلاص در عمل و ایمان قلبی، زبانی و عملیاتی اوست.

برای حسن ختام، نمونه‌ای از یکی بودن گفتار و کردار ایشان را ذکر می‌کنم. خاطره مربوط به دوران دبیرستان دخترم **مریم** است. من عادت دارم که خیلی با سروصدا و شوخی با عیال و بچه‌ها وارد منزل می‌شوم. یک روز همسرم گفت: «هیس! مریم امتحان دارد.» مریم مریض بود و به مدرسه نرفته بود. حرف عیال را به گوش جان خریدم. بعد از مدتی و در وقت مقرر، مریم با روپوش و مقنعه از اتاقش بیرون آمد. ورقه امتحانی نیز در دستش بود. گفتم: «داستان چیست؟» گفت: «چون مریم مریض بوده و به مدرسه نرفته، خانم حدادیان سوالات امتحانی را با یادداشتی فرستاده»:



ایمن عمل مصداق کامل اعتماد کردن به بچه‌ها بود و نتیجه و تأثیر شسیرین و عمیق این نحوه برخورد آن است که هنوز هم هر وقت نام خانم حدادیان را می‌آورم، چشم‌های مریم پر از اشک می‌شود و از صمیم قلب برای ایشان آرزوی طول عمر و سعادت و سلامت می‌کند. قطعاً بقیه بچه‌ها هم احساسشان نسبت به وی همین است و این همان ثمره یکسانی حرف و عمل است.

کلام آخر، تعلیم و تربیتی که او در عمل پیاده می‌کرد، تمام ابعاد وجود دانش‌آموزان را در نظر داشت و علاوه بر تعلیم مفاد و محتوای درسی مقرر، مهارت‌های اجتماعی را نیز به نحو احسن به آن‌ها می‌آموخت. وقتی که مهارت‌های اجتماعی ده‌گانه توصیه‌شده از سوی سازمان بهداشت جهانی^۹ را با یادداشت بچه‌ها و محتوای کتاب و نحوه عمل خانم حدادیان مقایسه کردم، دیدم از آموزش هیچ‌یک از مهارت‌های اجتماعی در کنار تعمیق دین و ایمان غافل نبوده است.

در خاتمه، امید است که امر مهم تجربه نگاری و یادداشت‌برداری روزانه از سوی مدیران و معلمان در نظام آموزشی ما جدی گرفته و رایج شود. یکی از فنون راهنمایی، آموزش بالینی یادداشت‌برداری روزانه توسط مدیران و معلمان است که متأسفانه هنوز در کشور و نظام آموزشی ما رایج نیست. ■

پی‌نوشت‌ها

1. Science
2. Knowledge
3. Formal or explicit
4. Tacit or implicit
5. A. Schon, Donald (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action. USA: Basic Books Inc.
6. Experiential Learning
7. Reconstruction of Experience
۸. هرسی، پال و کنت بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: امیرکبیر، ۱۳۹۶.

۹. مهارت‌های ده‌گانه توصیه‌شده از سوی سازمان بهداشت جهانی: خودآگاهی، همدلی، روابط بین فردی، ارتباط مؤثر، مقابله با استرس، مدیریت هیجان، حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر خلاق و تفکر نقادانه. ر.ک: The WHO (World Health Organization)'s Health Organization's "Information Series on School Health". Document 9: Skills for Health (Skills-based health education including life skills: An important component of a Child-Friendly/Health-Promoting School)



همراهی با آموزش خانواده در مدرسه

خانواده سبز

در هر مورد به این سؤال پاسخ دهید: «آیا این ویژگی در طول دوران زندگی من تغییری کرده یا زمان زیادی است که به همین شکل بوده‌ام؟»

■ ویژگی‌های اعضای خانواده را فهرست و دست‌کم به ده مورد اشاره کنید. همواره در این اندیشه و تردید باشید که شاید برداشت شما درباره هر ویژگی این گونه است و این برداشت می‌تواند اشتباه باشد.

■ حساب همسران را از فرزند خود جدا کنید. شما مسئول تربیت فرزند خود هستید و این از حقوق او به حساب می‌آید که به‌واسطه نظارت و هدایت شما از محیط و جریان درست و هدفمند تربیتی برخوردار شود، اما این موضوع در مورد همسر شما صدق نمی‌کند. شما فقط می‌توانید انتظاراتتان را با او در میان بگذارید، نه اینکه ضامن تغییراتی در او شوید.

■ خودارزیابی را بر دگرارزیابی مقدم قرار دهید و همواره خود را نقد و مطالعه کنید. به این منظور، هر روز در زمان‌هایی مناسب، رفتار و عملکرد خود را بازبینی و بررسی کنید. این شیوه یکی از مؤثرترین روش‌های خودارزیابی به شمار می‌رود.

■ انگیزه‌های درونی خود را برای انجام هر کاری بررسی کنید و متوجه حس درونی خود باشید. در این صورت می‌توانید دریابید هم‌اکنون به چه علت مشغول بدگویی در مورد فردی هستید؟ این بدگویی از سر حسادت و برتری وی در شرایط خاص است، یا قصدتان آگاه‌سازی مخاطب و پیشگیری از اتفاقات بد آینده است؟ این اقدام به شما کمک می‌کند ضمن مدیریت رفتار خود، از طریق شناسایی منابع و دلایل، عادت کنید اعضای خانواده و رفتارهایشان را نیز از زاویه دیگری مورد نقد قرار دهید.

■ تحمل انتقاد را در خود تقویت کنید. به این منظور، علاوه بر نقد خود،

یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در خانواده، تفاهم و همدلی است. این توانایی در تحکیم ارتباط در خانواده مؤثر است و به همین دلیل از بسیاری آسیب‌های اجتماعی پیشگیری می‌کند. از این رو تلاش برای توانمندسازی خانواده در این زمینه به‌شدت توصیه می‌شود. این مهارت بر میزان تفاهم و درک متقابل والدین از مدرسه و معلم نیز می‌افزاید. در نوشته پیش رو راهکارها و فن‌هایی برای افزایش رفتارهای همدلانه در خانواده آمده‌اند. شما می‌توانید به شیوه‌های گوناگون و از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نشست‌های هم‌اندیشی و دیگر قالب‌ها، از آن‌ها بهره‌مند شوید و پیش از آن تلاش کنید رفتارهای همدلانه را در خود، همکاران و خانواده‌های مربوط تقویت کنید.

کلیدواژه‌ها: خانواده، توانمندسازی خانواده، تفاهم، همدلی، مهارت انتقاد کردن

از فردگرایی تا درک یکدیگر

سخن از همدلی و درک متقابل در خانواده، برداشت‌های متعدد و گوناگونی را به ذهن ساطع می‌کند که لزوماً بسیاری از آن‌ها نماینده تفاهم و همدلی نیستند. برای نمونه، ممکن است برخی تصور کنند خانواده خوشبخت شامل کسانی است که می‌توانند مانند هم فکر کنند، در هر زمینه‌ای انتخاب‌های مشترک داشته باشند، سرگرمی‌های یکسان و رنگ و غذا و ورزش‌های موردعلاقه‌شان مشترک باشد و کار را تا جایی پیش می‌برند که در نهایت از هر یک از اعضا به‌تنهایی چیزی به‌عنوان انسانی دارای تعقل و اراده باقی نمی‌ماند!

بدیهی است که در چنین شرایطی، اعتمادبه‌نفس و هویت فردی افراد خانواده زیر سؤال می‌رود و فرزندان نمی‌توانند پایداری اراده و قدرت تصمیم‌گیری را در زندگی خود بشناسند و آن را به کار گیرند. از سوی دیگر، در خانواده‌هایی که «زبان درک یکدیگر» در میانشان از سطح پایینی برخوردار است و در آن‌ها فردگرایی جای همدلی و همراهی را می‌گیرد، فرزندان برای پناه‌بردن به جمعی که بتوانند احساس و باورهای او را درک کنند و او را با ویژگی‌هایی که دارد بپذیرند، به افراد و جمع‌هایی جز خانواده روی می‌آورند و همین سرآغاز تهدیدهایی از آسیب‌های اجتماعی خواهد بود.

برای افزایش توانایی و رفتار همدلانه در خانواده، مطابق این راهکارها اقدام کنید. هر راهکار بر بخشی از توانایی تفاهم می‌افزاید:

■ پیش از هر چیز تلاش کنید همسر و فرزندان خود را بشناسید. به این منظور، صرفاً گذشته را بررسی نکنید! همه ما در حال تغییر هستیم و مهم است اکنون همسر و فرزندان خود را نیز ببینید و متوجه تغییرات آن‌ها باشید.

■ برای کسب آگاهی و شناخت بیشتر هر یک از اعضای خانواده، تنها به برداشت‌های شخصی خود تکیه نکنید. بکوشید برداشت خود را با اعضای خانواده در میان بگذارید. به این منظور، گفت‌وگوهای خانوادگی ترتیب و بخشی از هر جلسه خانوادگی را به بحث و ابرازنظر در مورد ویژگی‌های اعضا اختصاص دهید. مراقب باشید این جلسات به نقادی و مشاجره منجر نشوند. ویژگی‌های منفی و حساسیت‌برانگیز را در جمع بیان نکنید!

■ در گام مهم و اولیه، برای شناخت خودتان اقدام کنید. شرط لازم و ضروری برای شناخت و پذیرش دیگران، خودشناسی است. به این منظور، ویژگی‌های خود را فارغ از مثبت یا منفی بودن آن‌ها فهرست کنید و سپس

در خانواده‌هایی که «زبان درک یکدیگر» در میان‌شان در سطح پایینی است و در آن‌ها فردگرایی جای همدلی و همراهی را می‌گیرد، فرزندان برای پناه بردن به جمعی که بتوانند احساس و باورهای او را درک کنند، به افراد و جمع‌هایی جز خانواده روی می‌آورند و همین سرآغاز تهدیدهایی از آسیب‌های اجتماعی خواهد بود

کنید و حتماً بابت آن‌ها با یکدیگر صحبت کنید. گاهی لازم است برخی مسائل بدون گفت‌وگو و به‌طور فردی در ذهن خانواده بررسی شود و چه‌بسا حرف‌زدن در مورد آن‌ها کار را دشوارتر کند.

■ از ایجاد شریطی که به تابعیت کورکورانه افراد خانواده منجر شود دوری کنید. به این منظور، اجازه دهید در جمع خانواده، هر یک از اعضا نظر و احساس خود را در هر مورد خاص بیان کند، بدون آنکه با جبهه‌گیری و تعصب دیگر اعضای خانواده مواجه شود.

■ از اتفاقات اطراف خود برای پرورش قدرت انتقاد در اعضای خانواده بهره بگیرید. برای مثال، گاهی داستان یک مجموعه تلویزیونی یا فیلم اجتماعی را نیز به‌طور همگانی در خانواده بررسی کنید. در چنین شریطی، به‌طور غیرمستقیم کمک می‌کنید نقادی حرفه‌ای تقویت شود.

■ جدای از سرگرمی‌های خانوادگی که انجام و توجه به آن‌ها توسط همه اعضای خانواده می‌تواند تأثیرات قابل‌توجهی داشته باشد، بپذیرید که هر یک از افراد خانواده شخصیتی مستقل دارد که به فراخور آن، جذابیت‌های فعالیت‌های سرگرمی، اجتماعی و ورزشی نیز متفاوت است. اگر یکی از فرزندان ترجیح می‌دهد زمانی را به دوچرخه‌سواری مشغول شود و دیگری در خانه بماند و تلویزیون تماشا کند، هرگز به معنای آن نیست که شما در تربیت خود موفق عمل نکرده‌اید.

■ در مطالعه رفتاری هر یک از اعضای خانواده، متوجه می‌شوید مناسب‌ترین زمان برای گفت‌وگو با هر یک از اعضا کدام است. براساس همین آگاهی عمل کنید و هنگامی برای گفت‌وگو سراغ هر عضو خانواده بروید که او در مناسب‌ترین زمان خود است.

■ همه افراد ممکن است از چیزی عصبانی و خشمگین شوند؛ حتی اگر فرزند شما باشند. اما مهم این است که با رفتار خود در زمان عصبانیت، به او نشان دهید خشم با خشونت متفاوت است و مدیریت خود در چنین مواقعی، هر چند سخت، اما ارزشمند و در خور انسان است.

■ هنگامی که از حق خودتان به نفع فرزندان می‌گذرید، به او یادآوری کنید می‌توانستید به جای آن، کار دیگری انجام دهید و تنها به دلیل آنکه او را دوست دارید یا مصلحت می‌بینید، چنین تصمیمی گرفته‌اید.

■ فرهنگ تشکر کردن را در خانواده به عادت دائمی و پسندیده تبدیل کنید. همواره در این فکر باشید که حتی پیش از دریافت خدمتی که انتظار دریافت آن را از هر عضو خانواده دارید، از او تشکر کنید. ■

بیشتر بخوانیم، بیشتر بدانیم

۱. سلیقه‌دار، لیلا (۱۴۰۱). معلمی و آداب زندگی. فاطمی. تهران.

۲. بردفورد، دیوید و رابین، کارول (۱۴۰۲). همدلی، برقراری روابط صمیمانه با خانواده، دوستان و همکاران. ترجمه مرجان مهدی‌پور. اختران. تهران.



● دکتر لیل سلیقه‌دار

مشاور و مدرس کشوری آموزش خانواده و معلمان

در برابر انتقاد خانواده، به نیت و منظور اصلی آن‌ها که ایجاد شرایط مطلوب در خانواده است فکر کنید و البته هنگامی که نوبت به نقد دیگر اعضای خانواده می‌رسد نیز به یاد داشته باشید که باید به‌عنوان الگوی نقاد مناسب رفتار کنید و از دخالت احساس در آن ممانعت به عمل آورید.

■ حین بررسی و اظهارنظر در مورد هر یک از اعضای خانواده، ادب، احترام و حریم شخصی وی را در نظر داشته باشید. همچنین مراقب باشید، گاهی لازم است برخی نظرات به‌صورت جداگانه و خصوصی مطرح شوند.

■ پس از شناسایی صفت‌هایی که وجودشان را در خود نمی‌پسندید، به این سؤال پاسخ دهید که چگونه می‌توانید آن‌ها را تغییر دهید. بد نیست به‌عنوان پایه بنیادی خانواده، جریان و تصمیم‌گیری خود را برای ایجاد تغییر در خود، به اطلاع خانواده نیز برسانید تا فرزندان هم شاهد تلاش و مداومت شما برای رسیدن به شرایط مطلوب باشد. این کار موجب می‌شود او هم برای تغییرات در خود آمادگی و پذیرش داشته باشد.

■ از ارائه نظرات خود به سایر اعضای خانواده و کنترل مداوم آن‌ها دست بردارید. یادتان باشد، هر قدر فرزندان تحت تأثیر توصیه‌های مستقیم والدین قرار بگیرند، به همان اندازه توانایی نقد خود در شرایط دیگر را از دست می‌دهند و این شرایط به تسلیم زودتر آن‌ها در برابر آسیب‌های اجتماعی منجر می‌شود.

■ هنگامی که نسبت به همسر و فرزند خود احساس خوبی دارید، بدون معطلی و بدون اینکه نگران باشید ممکن است مدیریت خانواده از دست شما خارج شود، آن‌ها را در آغوش بگیرید و احساس خود را بیان کنید.

■ تلاش نکنید تمام مسائل و اتفاقات پیش‌آمده در خانواده را حل و فصل

داستان یک پرونده

تأملی بر جریان های اصلی مدرسه

از شعرم خلقی به هم انگيخته ام / خوب و بدشان به هم در آميخته ام
خود گوشه گرفته ام تماشا را کاب / در خوابگاه مورچگان ريخته ام (نيما)

کارکردهای اصلی هر مدیر مدرسه باشد. در قسمت پنجم، **مرضیه مسگرزاده**، کارشناس آگاه و باتجربه و فردی که سال ها تجربه مدیریت در صف و ستاد را در کارنامه خویش دارد، اظهار می دارد نحوه مواجهه با جریان های اصلی مدرسه های بسیار مهم است. وی معتقد است، مبنای تفاوت در عملکرد مدرسه ها، اساساً نحوه رویارویی مدیران مدرسه با فعالیت های تکراری و مستمر است.

در قسمت ششم **مونس پازوکی**، مدیر با سابقه مدرسه و اهل کنشگری و دغدغه ورزی در تعلیم و تربیت، آگاهی و پابندی به اسناد بالادستی را مهم ترین عامل اجرای مؤثر جریان اصلی مدرسه تعریف می کند.

در ادامه، **دکتر سید محمد نوروزیان امیری**، محقق تربیتی و حکمت پژوه معاصر، از منظر منتقدان احتمالی، ایده مدیریت جریان های اصلی مدرسه های را نقد می کند. از منظر وی این نقدها می توانند در بسط و توسعه ایده مدیریت جریان های اصلی مدرسه ای مؤثر باشند.

در هشتمین بخش **زیبده پور حسینی**، معاون مدرسه ای ابتدایی و فردی علاقه مند و پویا، در واقعی ترین شکل، روایتی دقیق از روزمرگی های مهم و حیاتی مدیر و معاون مدرسه عرضه می کند. این تجربه زیسته «جریان های اصلی مدرسه» را از زمینه به شکل انتقال می دهد تا اهمیت و ضرورت توجه به آن در معرض دید خوانندگان قرار گیرد.

در آخرین قسمت، **احمد طالبیان** آموزگار دبستان پسرانه نیز تلاش کرده است تا روایتی مستند از تجربه زیسته یک مدیر مدرسه ارائه کند. ضرب آهنگ نفس گیر رویدادهای هر روزهای که طالبیان از این مدیر مدرسه روایت می کند، خواننده را به لایه های سهل و ممتنع مدیریت جریان اصلی مدرسه ای نزدیک می کند.

با توافق مدیرمسئول و سردبیر ماهنامه رشد مدیریت مدرسه، مقرر شد در سال ۱۴۰۳ سه پرونده مستقل به همراه شماره های جاری این ماهنامه منتشر شود. همچنین، در جلسه هیئت تحریریه این ماهنامه، توافق شد ایده نویسنده متن حاضر، **دکتر علی خلخالی**، تحت عنوان «مدیریت جریان های اصلی مدرسه های»، به عنوان نخستین پرونده، آماده و منتشر شود. آنچه در این پرونده آمده است، حول همین ایده متمرکز شده است.

در مقاله یکم، برای نخستین بار «نظریه مدیریت جریان اصلی مدرسه ای» معرفی و تبیین شده است.

در نوشته دوم **دکتر حیدر تورانی** به عنوان با سابقه ترین مدیر فعلی آموزش و پرورش ایران که حدود نیم قرن در سطح های گوناگون آموزش و پرورش تجربه اجرایی داشته است و هم زمان به عنوان استاد تمام در بالاترین رتبه علمی دانشگاهی به تدریس و پژوهش اشتغال دارد، ضمن توصیف ابعاد واقعی تری از مسئله «مدیریت جریان های اصلی مدرسه ای»، از این ایده به عنوان «غفلت بزرگ» یاد می کند.

در یادداشت سوم **ابراهیم اصلانی**، به عنوان روان شناسی تربیتی، با سال ها تجربه در همه ارکان مدرسه، تأکید می کند، «جریان اصلی مدرسه ای» یعنی توجه به «اصل تربیت»، و این نمونه ای مهم از توجه به ایده جریان اصلی مدرسه ای است. وی با درک درست مسئله، «تربیت» را «گرانیگاه مدیریت جریان های اصلی مدرسه ای» می داند.

در نوشته چهارم **دکتر مرتضی مجدفر**، هم به عنوان مدیری باتجربه و هم در مقام چهره ای ماندگار و اندیشه ورز حرفه ای در عمل مدرسه ای، نشان می دهد که هر مدرسه یک جریان اصلی منحصر به فرد دارد که باید همان را به وجهی با کیفیت تر انجام دهد. مجدفر با عبارت «کارهای تکراری و خلاقانه» تأکید می کند، خلاقانه و زیبا انجام دادن روزمرگی های مدرسه ای می تواند بخشی از

مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه‌ای



دکتر علی خلجالی، دانشیار مدیریت آموزشی

... من که از بازترین پنجره با مردم این ناحیه صحبت کردم، حرفی از جنس زمان نشنیدم! هیچ چشمی عاشقانه به زمین خیره نبود، کسی از دیدن یک باغچه مجذوب نشد، هیچ‌کس زاغچه‌ای را سر یک مزرعه جدی نگرفت! من به اندازه یک ابر دلم می‌گیرد

(سهراب سپهری، شعر ندای آغاز از کتاب حجم سبز، ۱۳۴۶).

مقدمه

پذیرش اینکه نوآوری مهم است، خلاقیت برانگیزاننده است و تلاش برای تجربه راه‌های جدید، هیجان‌انگیز است، چندان دشوار نیست، اما تردیدی نباید داشت که در مقیاس وسیع، «زندگی در جریان اصلی» ادامه دارد. منظور از جریان اصلی همان بخش بزرگی از زندگی است که همیشه بوده و همین‌ان هم جاری است و با بنیادهای زیستی روانی و جامعه‌شناختی انسانی پیوند خورده است. بعد از اینکه هیجانات خوشایند ناشی از شگفتانه‌های حاصله، همانند قرص‌های جوشان فروکش کرد، تقریباً همه منتقدان، نوآوران و تحول‌طلبان دوباره با بنیادها و واقعیت‌های اصلی زندگی مواجه می‌شوند و به جریان اصلی زندگی باز می‌گردند. کلمه ارتجاع از لحاظ ادبیات سیاسی واژه‌ای با آهنگی منفی است، اما به‌طور عمیق بیانگر تمایل به بازگشت به جریان اصلی، بعد از هر تلاش، برای انحراف از جریان اصلی تحت عنوان نوآوری و خلاقیت است.

ایده جریان اصلی یک نظریه فراگیر است و ناظر بر همه امور انسانی است. تأکید این نظریه بر «هوشیارسازی نسبت به هسته اصلی و کانونی امور انسانی» و تفکیک و تمایز «زنده‌های جذابی که با انگیزه معنی‌بخشی» به این هسته کانونی تحمیل شده‌اند و تا جایی توسعه یافته‌اند که جایگزین آن شده‌اند، است و شاید لازم است مثال‌هایی برای واضح‌سازی ایده جریان‌های اصلی ارائه شود.

سه نمونه برای درک مفهوم جریان اصلی

بنیادی‌ترین لایه وجودی انسان «وجه زیستی» آن است. وجه زیستی ضرورت زیستی محسوب می‌شود. وجه بنیادین از آگاهی و هویت نشئت می‌گیرد. جلوه‌های این وجه زیستی در جریان اصلی، «خوردن، خوابیدن و حرکت» است. اما تنوع افراطی در تدارک خوردنی و خوابیدنی، به جریان اصلی زندگی ربطی ندارد و به تدریج به رفتاری خوش سوگنامه (کمدی-تراژیک) و هولناک تبدیل می‌شود. مشاهده تکاپوی انسان‌هایی که به‌واسطه جابه‌جایی «جریان اصلی زندگی» با «جایگزین‌های متنوع و جذاب»، همانند اهالی سنگستان **اخوان ثالث**، به‌طور تأسف برانگیز، بیهودگی را تکرار می‌کنند، غمناک است. این مثال را درباره جنبه‌های روان جامعه‌شناختی انسان نیز می‌توان تعمیم داد. برای هر ذهن هوشیار نسبت به بنیادهای زندگی انسانی، مشاهده سرگردانی خوشایند انسان‌ها در جست‌وجو و رقابت برای خوردنی، پوشیدنی، نوشتیدنی و اقامتگاه‌های متنوع و متفاوت ترجمه‌برانگیز است. این احساس ترجمه هنگامی شدیدتر می‌شود که این غبار رنگارنگ نشسته بر بنیادهای اصلی زندگی، معادل

زندگی انسانی تر تلقی می‌شود.

از اداره یک شهر نیز می‌توان مثالی عینی‌تر برای فهم جریان اصلی ارائه کرد. روزانه و هر روز هزاران تن زباله تحت مدیریت یک شهردار جمع‌آوری و سامان‌دهی می‌شود. همه این عملیات تقریباً در تاریکی و دور از دیدگان اهالی شهر، به‌طور مستمر در جریان است. اما کمتر کسی شهردار را به‌واسطه چنین عملیات سترگ و حیاتی قابل تحسین می‌داند. اما اگر همین شهردار، جمعی صاحب اندیشه و هنرمند را گرد آورد و جشنواره‌مانندی برگزار کند، موافقان و منتقدان به دفعات در له و علیه او سخنرانی می‌کنند یا چیزی می‌نویسند و این‌ها در کارنامه خدمتی او به‌طور برجسته ثبت می‌شوند. این نوعی انحراف ظاهراً جذاب اما تأسف بار است. فرایند تکراری و غیر جذاب جمع‌آوری زباله، همان مدیریت جریان اصلی است که ضامن تداوم حیات انسانی ساکنان شهر است. در چنین شرایطی، دیگر لازم نیست این شهردار به ارتقای کیفیت فرایند جمع‌آوری زباله‌ها فکر کند، بلکه شهرت، خوش‌نامی و امتیاز اجتماعی در نوآوری‌هایی بی‌ربط با جریان اصلی حاصل می‌شوند.



مفهوم جریان اصلی در مدرسه

در زندگی مدرسه‌ای نیز همین وضعیت صادق است. زندگی مدرسه‌ای الان، اکنون و اینجا جاری است. میلیون‌ها دانش‌آموز، معلم و مدیر درگیر امور روزمره مدرسه‌ای هستند. زندگی روزمره‌ای که برای آنانی که همین الان و اکنون و اینجا درگیر آن هستند، تکرار نشدنی است. این ظلم بزرگی است که زندگی روزمره ساکنان فعلی مدرسه‌ای، فدای تفکرات انتقادی و نوآورانه نسبت به این جریان زندگی روزمره باشد. شواهد نشان می‌دهند، در بیشتر موارد صاحبان اندیشه‌های انتقادی در تربیت، فقط در سطح اندیشه سبکی متفاوت دارند، اما در عمل همان زندگی جاری را تجربه و دنبال می‌کنند. لذا مجاز نیستند فضا را برای آن‌هایی که فقط یک بار فرصت تجربه زندگی مدرسه‌ای دارند، مایوسانه و نکبت‌بار روایت کنند. پژوهشگران تربیتی و دست‌اندرکاران امور مدرسه‌ای می‌توانند درباره همه انواع تحولات آتی در عرصه آموزش و یادگیری بیندیشند، پژوهش کنند، بنویسند و سخنرانی کنند، اما نباید فراموش کنند که همین الان زندگی مدرسه‌ای به‌طور تکرارناپذیری برای یک نسل ساری و جاری است. به‌ویژه از منظر مدیریت و رهبری مدرسه، توجه کانونی باید بر انجام با کیفیت همین جریان اصلی باشد. در ادبیات تاریخی مدیریت و رهبری مدرسه، معمولاً می‌توان فهرستی از روش‌های تربیتی انتقادی و نوآورانه را مثال زد، لیکن در بیشتر موارد، این نمونه‌های نوآورانه چیزی بیشتر از استثناهای هیجان‌انگیز نیستند. هر یک از این نوآوری‌های مدرسه‌داری، نسبت به جریان اصلی، تجربه‌های متفاوت و تاحدی موفق از اداره مدرسه را در عرصه‌های متنوعی از معماری مدرسه تا روش‌های مدیریت، آموزش، یادگیری و ارزشیابی به نمایش گذاشته‌اند، لیکن همه این‌ها سهم بسیار ناچیزی از جمعیت دانش‌آموزی در حال تحصیل در جریان اصلی را تحت پوشش قرار داده‌اند. در بسیاری از موارد این نوآوری‌ها همانند بسیاری از مدها، تاریخ‌مصرف داشته‌اند و بعد از یک دوره اوج، به جریان اصلی مدرسه‌ای تن داده‌اند.

برای مثال، در دوره معاصر، با توجه به تحولات سریع در حوزه‌های فناوری، به‌طور مستمر سعی شده است پیوندهای این فناوری‌های نوظهور، با حوزه عمومی تربیت و به‌ویژه در قلمرو امور مدرسه‌ای مورد توجه قرار گیرد. نسل جدید هوش مصنوعی از تازه‌ترین دستاوردهای فناوری محسوب می‌شود که بسیاری را برای درهم‌آمیزی آن با امور مدرسه‌ای برانگیخته است. بسیاری از پژوهندگان و کنشگران امور مدرسه‌ای با هیجانی وصف‌ناپذیر درباره تأثیر و تأثرات هوش مصنوعی در تربیت سخن می‌رانند و قلم می‌زنند و با هشدار، می‌کوشند دست‌اندرکاران مدرسه‌ای را به تبدیل شدن به کاربران این نوع فناوری دعوت کنند، در حالی که هنوز در مورد پیوندهای آن‌ها با جریان اصلی مدرسه‌ای بیندیشیده‌اند. نکته عجیب و قابل تأمل این است که بسیاری از مشتاقان و دعوت‌کنندگان به تزریق هوش مصنوعی به حوزه تربیت، در حالی که کمترین دانش و مهارت را درباره زبان‌های برنامه‌نویسی و نیز سایر ادبیات تخصصی مربوط به این حوزه دارند، و نیز اطلاع دقیقی از آنچه به‌طور محرمانه در آزمایشگاه‌ها و مراکز پژوهشی حوزه فناوری در جریان است، ندارند، لیکن با اعتماد به نفس شگفت‌انگیزی درباره کاربست‌های هوش مصنوعی در مدیریت مدرسه می‌نویسند و سخنرانی می‌کنند. آن‌ها توجه ندارند که تنها فناوری‌هایی می‌توانند با امور مدرسه‌ای پیوند داده شوند که با فهم، درک و پذیرش جریان‌های اصلی مدرسه‌ای همراه شوند. تجربه تاریخ تحول علم و فناوری نیز مؤید این موضوع است. تجربه شکست سیاست افزودن تابلوهای هوشمند به کلاس درس در ایران و بسیاری از نقاط دیگر جهان، نه به دلیل ضعف در فناوری یا کمبود منابع مالی، بلکه به واسطه ناهمگونی با جریان

«مادرانگی» هم نمونه‌ای متعالی از یک جریان اصلی زندگی است. مادرانگی حجم انبوهی از فعالیت‌های تکراری و مستمر اما حیاتی و بنیادی است. قوام و دوام جامعه کاملاً به کیفیت مادرانگی وابسته است. اما از زاویه دید ناظر بیرونی، به‌ویژه از نوع روشنفکری انتقادی رایج، مادرانگی چیزی جز همین تکرارهای ملال‌آور نیست. تمایل نداشتن سیاست‌گذاران برای تعیین بهای واقعی این فعالیت‌های مادرانه نیز از همین نوع نگاه، یعنی «بی‌ارزش دانستن اداره جریان‌های اصلی زندگی»، ناشی می‌شود. اما اگر همین مادر با ورود به دنیای غیرمادری و انجام فعالیت‌های بیرون از جریان اصلی مادرانگی، موفقیت کسب کند، از متن به شکل انتقال می‌یابد و بهتر و تحسین‌برانگیز دیده می‌شود.

تلاش برای درک درست مفهوم جریان اصلی

البته در بعضی از حوزه‌های زندگی اجتماعی هم از عبارت جریان اصلی برای مخاطب قراردادن «جریان‌های صاحب قدرت و صدا» استفاده می‌شود که نباید با «بده جریان اصلی» که بر بنیادهای اصلی و ماهیتی زندگی انسانی «ناظر است، یکی تلقی شود. در واقع بسیاری از اندیشه‌های انتقادی در برابر «جریان اصلی به‌عنوان نهادهای سلطه‌جو (هژمونیک)» ظاهر می‌شوند و تلاش می‌کنند «جلوه‌های دیگری از زندگی» را در مقابل این «نهادهای هنجاری شده سلطه‌جو» عرضه کنند. اتفاقاً در کنه «اندیشه‌های انتقادی نسبت به جریان‌های اصلی قدرت‌مدار»، نوعی «اعتراض به دورماندگی از بنیادهای اصلی زندگی انسانی» قابل‌یادشناسی است. بنابراین، هر تلاشی برای هوشیارسازی نسبت به وجود غبارهای جذاب چندلایه نشسته بر هسته کانونی وجود انسانی، از جمله اندیشه‌های انتقادی و دگراندیش، خود مفهوم «نظریه جریان اصلی انسان‌مدار» است.

در عین حال نمی‌توان نادیده گرفت که بخشی از آنچه امروز جریان اصلی خوانده می‌شود، روزی چیزی در قلمرو «نوآوری و خلاقیت‌های جسورانه» بوده‌اند. آخرین نمونه از «پیوند یک نوآوری با جریان اصلی»، فضای مجازی مبتنی بر فناوری‌های رایانه‌ای است، اما تاریخ تحولات نشان می‌دهد، تبدیل یک نوآوری به جریان اصلی، انرژی زیادی می‌طلبد و زمان‌بر است و تابع شرایط احتمالی است. و مهم‌تر اینکه در اکثر موارد، یک نوآوری زمانی فرصت می‌یابد با جریان اصلی پیوند بخورد که امور در جریان اصلی در بهترین وضعیت خود باشند و نقش نوآوری حرکت از حال خوب به حال خوب‌تر باشد. اما در زمان و شرایطی که امور در جریان اصلی خوب پیش نمی‌روند، راه‌حل‌های نوآورانه کمتر مشکل‌گشا خواهند بود، بلکه راه‌حل، «بازگشت به انجام درست امور در جریان اصلی» است.



اصلی تربیت مدرسه‌ای، آخرین نمونه خسران تربیتی ناشی از بی توجهی به جریان‌های اصلی مدرسه‌ای و تمایل هوس‌الودن و مغزسپردن به امواج متلاطم سلیقه‌های رواج یافته است.

خارج از جریان اصلی مدرسه می‌توان از لختی (اینرسی) مدرسه در برابر تحول و تغییر ابراز تأسف کرد و روشنفکرانه از نبود آموزش تفکر انتقادی در مدرسه انتقاد کرد، اما جریان اصلی مدرسه‌ای با صبر و حوصله به این انتقادهای گوش می‌دهد و در همان حال تلاش می‌کند با سخنرانی معلم، تابلوی ساده کلاس درس، قلم و کاغذ، الفبا و چهار عمل اصلی ریاضی را درست و کامل آموزش دهد. مدیران مدرسه‌ای در کارگاه‌های آموزشی و میزگردهای تخصصی می‌توانند و باید درباره روش‌های نوآورانه و خلاقانه اداره امور مدرسه بیاموزند و در آن مشارکت داشته باشند و به سخنان انتقادی سخنرانان انگیزشی نسبت به امور جاری مدرسه‌ای گوش دهند، لیکن مجاز نیستند «خیال‌پردازی‌های خوشایند» را جایگزین وظایف و کارکردهای اصلی روزمره مدرسه‌ای کنند.

کیفیت مدرسه برآیند تکرار ناب

مفهوم ناب و مدیریت ناب مدرسه به وجه متنوعی اشاره می‌کند، لیکن در کانون ادبیات ناب، پیرایش و زدودن همه ضایعات و ائتلاف‌ها از پیکره مدرسه و فعالیت‌های آن است. ناب بودن مستلزم نزدیک شدن هرچه بیشتر به بنیادهای جریان‌های اصلی مدرسه است. از سوی دیگر، کیفیت مدرسه نیز برآیند تکرارهای ناب است. زمانی کیفیت تحقق می‌یابد که تکرار و روزمرگی تضمین شود. در ادبیات بازار، مشتری یک محصول را به واسطه اطمینان از تکرار حدی از کیفیت توافق شده، به‌طور مستمر انتخاب می‌کند. در فرایندهای مدرسه‌ای هم، تأکید بر تکرار ناب، برای ساکنان مدرسه حس کیفیت را به همراه می‌آورد. زندگی مدرسه‌ای ترکیبی از رویه‌های عملیاتی استاندارد شده است. این رویه‌های عملیاتی استاندارد شده، بخش بنیادی جریان اصلی مدرسه‌ای هستند و اصرار و تعهد به اجرای دقیق آن‌ها به‌واسطه این تکرار ناب، کیفیت مدرسه را تضمین می‌کند.

روزمرگی‌های حیاتی مدرسه‌ای

اگر «ایده مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه‌ای» خوب فهم شود، باید در برابر مدیر مدرسه‌ای که «اصرار و استمرار بر اجرای دقیق رویه‌های عملیاتی ناشی از جریان‌های اصلی مدرسه‌ای» دارد، سر تعظیم فرود آورد. هر چند معمولاً روشنفکران و منتقدان تربیتی دورافتاده از جریان اصلی تمایل دارند این اصرار بر اجرای دقیق رویه‌های عملیاتی ناشی از جریان‌های اصلی مدرسه‌ای را با «برجسب روزمرگی» تحقیر کنند، لیکن مدیران مدرسه نباید از اینکه آن‌ها را متهم به روزمرگی کنند، نگران شوند، زیرا ماهیتاً بخشی از وظایف اصلی آن‌ها «انجام دقیق و باکیفیت روزمرگی‌ها» است. مدیر مدرسه‌ای که خود را به جریان‌های اصلی مدرسه‌ای متعهد می‌داند، به سطحی از ذهن آگاهی رسیده است که با گذشته درگیر نباشد و با وقت‌گذرانی در آینده‌اندیشی، فرصت‌های اکنون و اینجا را از دست ندهد، زیرا نه گذشته الان برای مدرسه، معلم و دانش‌آموز کاری انجام می‌دهد و نه آینده، نوآوردهای یقینی برای این لحظه به ارمغان دارد. اما تردیدی نیست که این لحظه، هم‌اکنون و اینجا در اختیار است. مدیر هوشیار نسبت به جریان اصلی مدرسه‌ای، روی تجربه زنده‌ای که هم‌اکنون در حال وقوع است متمرکز می‌شود تا خوشبختی را در انجام درست کار درست و در زمان درست بیافریند. این مدیر اینجا و اکنون، با دقت گزارش هفتگی را تنظیم می‌کند، به زمره‌های دانش‌آموزان گوش می‌سپارد، با غرولند معلم همراهی می‌کند و در حالی که به تمیزبودن کلاس‌ها می‌اندیشد، در همان لحظه حواسش به دانش‌آموزی که در گوشه‌ای تنها

و خیره ایستاده است، هم هست. همه این‌ها و خیلی امور دیگر هم‌زمان در حال روی دادن هستند و متوقف نمی‌شوند. این امور بیش و کم تجربه همه‌روزه هر مدرسه و بخشی از جریان اصلی مدرسه‌ای هستند که مدیر در حال اداره کردن آن‌هاست. تقریباً بیشتر مدیران احتمالاً چنین فهرست مشابهی را گزارش می‌کنند، اما این فهرست برای جست‌وجوگران نوآوری و نواندیشی ملال‌آور خواهد بود، زیرا آن‌ها در پی یافتن رویدادهای تکرارنشده و قهرمانانی هستند که چیزی متفاوت‌تر از این روزمرگی‌ها را به نمایش بگذارند. کتاب‌های تربیتی مملو از داستان قهرمانانی هستند که نسبت به روندهای عملیاتی تکرار شونده به گونه‌ای متفاوت عمل کرده‌اند. احتمالاً آن‌ها موفق بوده‌اند زندگی‌شان ارزش بازگویی داشته باشد، اما واقعیت آن است که این قهرمانان، سازندگان اصلی زندگی مدرسه‌ای در مقیاس وسیع نیستند. سازندگان اصلی زندگی مدرسه‌ای مدیرانی هستند که روزمرگی‌های تکرار شونده حوصله‌سربر اما حیاتی و بنیادی مدرسه‌ای را با کیفیت و دقت و به‌طور مستمر انجام می‌دهند. این همان مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای است.

درس‌هایی برای سیاست‌گذاران

سیاست‌گذاران نظام‌های آموزشی باید یاد بگیرند قدر دان انبوه مدیران مدرسه‌ای باشند که صرفاً بر مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای تمرکز دارند. خطای بنیادی بسیاری از سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان نظام‌های آموزشی از آنجایی آغاز می‌شود که به جای جست‌وجوی موفقیت با توجه و تمرکز بر بنیادها و بنیان‌ها، و نیز حمایت و پشتیبانی از «اداره روزمرگی‌های حیاتی مدرسه‌ای»، در تکاپوی یافتن و جاری‌سازی «نوآوری‌هایی بر نیامده از جریان اصلی تربیت مدرسه‌ای» باشند. شوربختانه این خطایی فراگیر و در عین حال تمجید شده است. ایده جریان اصلی مدرسه‌ای به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان در همه سطح‌های هر نظام آموزشی و پرورشی اکیدا توصیه می‌کند درصدد ارائه طرح‌های نوآورانه تحولی بی‌ربط به بنیان‌های ذاتی مدرسه‌ای نباشند. البته اگر سیاست‌گذاران بدانند که طی سال‌های گذشته بیش از صدها برنامه اصلاحات آموزشی در بیش از ۳۰ کشور عمدتاً توسعه یافته دنیا با شکست‌های مفتضحانه مواجه شده‌اند، شاید کمی آرام بگیرند. و مهم‌تر اینکه عامل اصلی این شکست‌ها، نامربوطی طرح‌های تحولی و اصلاحی با جریان‌های اصلی مدرسه‌ای بوده است. حال چه کار باید کرد، در حالی که لذت سیاست‌گذاربودن در صرف تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری است! در اینجا باز هم ایده جریان اصلی مدرسه‌ای به سیاست‌گذاران توصیه می‌کند به جای تصمیم‌گیری نامربوط، از خود مدیر هر مدرسه بپرسند به چه کمکی نیاز دارد؟ تردید نکنید پاسخ مدیران مدرسه‌ها، مربوط‌ترین به جریان اصلی مدرسه‌ای است.

اگر روزی وزیر آموزش و پرورش به همراه نماینده‌ای از مجلس، مدیرکل آموزش و پرورش منطقه یا استان و رئیس آموزش و پرورش شهرستان سرزده وارد مدرسه‌ای شوند و از مدیر مدرسه بپرسند چه کمکی از دست آن‌ها برمی‌آید، چنانچه ذهن خوانی بدانید، می‌شنوید مدیر مدرسه زیر لب تقسیم کار می‌کند: رئیس آموزش و پرورش شهرستان به جای معلمی که امروز به مدرسه نیامده، کلاس را اداره کند. مدیرکل آموزش و پرورش استان دفتر ثبت نمره‌های مدرسه را کامل و وارد رایانه کند. وزیر آموزش و پرورش در انجمن اولیای مدرسه برای جمع‌آوری منابع مالی شرکت و سخنرانی کند و نماینده مجلس محوطه مدرسه را سرکشی کند. این‌ها جریان اصلی مدرسه هستند.

گویند اسکندر مقدونی به دیدار «دیوژن» رفت، از او پرسید آیا به چیزی نیاز داری؟ دیوژن گفت: «بله، لطفاً از جلوی آفتاب کنار برو!» ■

بدیهیات پنهان!



دکتر حیدر تورانی، استاد مدیریت آموزشی

خوشی نخواهند داشت. نوآوری‌ها و برنامه‌های کارآمد و جریان اصلی مدرسه که شاهراه رسیدن به اهداف هستند، باید در راستای اهداف و در خدمت همدیگر قرار گیرند. چنانچه به هر کدام از این ملاحظات مدیریتی کم‌توجهی شود، به مقصود نخواهیم رسید. بستر و به اصطلاح خاستگاه یادگیری همین کارهایی است که بدیهی به نظر می‌رسند. حال آنکه باید بدیهیات را جدی بگیریم و از آن‌ها غافل نشویم.

به دیگر سخن، بارها شنیده‌اید در هر مدرسه یا سازمان، چه مدیر داشته باشد یا نه و مدیرش قوی باشد یا ضعیف، یک مجموعه کارها به شکل عادی و معمول انجام می‌شوند. کارمندان می‌آیند و می‌روند، کارهای موظف خویش را انجام می‌دهند. معلم هم می‌آید سر کلاس و آخر ماه حقوقش را می‌گیرد. عجیب اینجاست که انجام درست و بهینه این امور را قدر نمی‌شناسیم و مهم نمی‌دانیم. صرفاً به این می‌اندیشیم که چه کار خلاقانه و نوآورانه‌ای در مدرسه انجام می‌شود. البته این مهم و ضروری است، اما رها کردن جریان اصلی مدرسه و دل خوش کردن به کارهای نو و جدید و به اصطلاح فراموش کردن بستری که این کارهای نو باید در آن و بر آن جریان یابند، ره به مقصود نمی‌برد.

ایده مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای امری بدیهی است که از آن غفلت شده است. ای کاش جریان اصلی مدرسه را فرعی و حاشیای نمی‌پنداشتیم و از سال‌ها قبل بدان‌ها با نگاهی جدید، اهتمام ویژه می‌ورزیدیم. از جمله بدیهیات و به ظاهر روزمرگی‌هایی که باید جدی گرفته شود، ۹۷/۵ درصد بودجه آموزش و پرورش است که صرف حقوق و دستمزد می‌شود و ما به راحتی و بدون توجه به استفاده بهینه از آن همه بودجه هنگفت، از کنارش عبور می‌کنیم و صرفاً آن را ذمه آموزش و پرورش می‌پنداریم و برای بهره‌وری آن بودجه کلان برنامه‌ای نداریم. این قبیل بدیهیات جدی گرفته نشده، فقط در حوزه حقوق و دستمزد نیستند و در بسیاری از امور دیگر و از جمله در فضاهای آموزشی، ورزشی و اردویی، در سطح‌های گوناگون مغفول مانده‌اند.

روزمرگی بهنگام و درست، بد نیست، بلکه لازم است. تکرار کارهای بیپه‌وده بد است. چاه‌کنی که برای کندن چاه، کلنگ‌زدن را هزاران بار تکرار می‌کند، بد که نیست، بلکه لازم و ضروری است. ظاهراً تکراری است اما کلنگ هزارمی متفاوت از کلنگ قبلی است. بنابراین، چنانچه همین کارهای روزمره را خوب و درست و به‌جا و به دور از بیهودگی انجام دهیم، می‌توان به نتایج امیدبخش و کارا و مؤثر امیدوار بود. ■

فرض کنید من مدیر مدرسه هستم. در مدرسه من هر روز کارها و فعالیت‌هایی در حال انجام هستند. دانش‌آموزان به مدرسه می‌آیند، معلمان وارد کلاس می‌شوند و برنامه کلاسی مخصوص خودشان را اجرا می‌کنند. والدین به‌طور دائم در رفت‌وآمد هستند. زنگ تفریح چندبار در روز تکرار می‌شود و ظهرها به اقتضا نماز جماعت برگزار می‌شود. از این نوع کارها و فعالیت‌ها هر روز تکرار می‌شوند و به‌ظاهر مشابه هم به نظر می‌رسند. مثل جریان آب در مسیر رودخانه که تکراری است، نه شبیه هم. بعضی‌ها می‌گویند بالاخره هر کسی مدیر مدرسه باشد، این کارها انجام می‌شوند. مدیر مدرسه نداشته باشیم هم این کارها انجام می‌گیرند. گویی بر این باورند که این قبیل امور مهم نیستند، بلکه مهم آن است که مدرسه چقدر بتواند نوآوری و خلاقیت داشته باشد.

اما مطابق ایده جریان اصلی مدرسه‌ای، برای مدیر خودآگاه مدرسه، همه امور جاری و تکراری مدرسه باید مهم تلقی شوند. این مدیر مرتب و هر روز درباره اینکه معلم با چه انگیزه‌ای وارد کلاس درس می‌شود، چقدر حوصله و نشاط دارد؟ دانش‌آموزان با چه انگیزه و روحیه‌ای سر کلاس می‌نشینند؟ با نشاط و شادابی می‌آیند یا افسرده و بی‌انگیزه؟ آیا نمازخانه، سرویس‌های بهداشتی و آب‌خوری‌ها آماده و تمیز هستند؟ آزمایشگاه، کارگاه، کتابخانه و همه محیط مدرسه آماده استفاده و بهداشتی هستند؟ و ... فکر می‌کند و اقدام لازم را انجام می‌دهد.

کارکرد و عملکرد همه این‌ها یعنی کیفیت بخشی جریان‌های اصلی مدرسه و رقم‌زدن و احیای کارکرد اصلی مدرسه. مدیر مدرسه هر نوآوری‌ای را که از محیط مدرسه، از افراد و کارشناسان متعدد و از مطالعات و دانش جدید می‌گیرد، باید در خدمت جریان‌های اصلی مدرسه قرار دهد. اگر جریان‌های اصلی مدرسه را ضعیف و ناچیز و غیرمهم بدانیم و به آن‌ها توجه نداشته باشیم، به خطا رفته‌ایم. جریان‌های اصلی مدرسه باید تقویت شوند تا بتوانند اهداف مدرسه را به‌مثابه بستری آماده و کارآمد به سرانجام برسانند، وگرنه حتی اگر خلاقیت و نوآوری هم داشته باشیم، اما این نوآوری و خلاقیت یا کارهای جدید مطالعاتی نتوانند از طریق جریان‌های اصلی مدرسه پشتیبانی و تقویت شوند و فرایندها را تسهیل کنند، سرانجام

برمدار تربیت



اِبراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی



می‌کند امور جاری را در سکوت انجام دهد و رویه‌ای را در پیش بگیرد که نه کسی از کارهایش سر در بیاورد و نه کسی دخالت یا مشارکتی کند. باید به مدیران مدرسه‌ها اختیار عمل داد تا جریان‌های اصلی مدرسه را در شرایط مطلوبی پیش ببرند.

نکته سوم ضرورت انسجام در جریان‌های اصلی مدرسه‌ای است. در این باره سه موضوع را قابل یادآوری می‌دانم:

اول: درک جریان‌های اصلی مدرسه و کارکردهای آن‌ها. گاهی جریان‌های اصلی مدرسه دیده می‌شوند، اما جامع و بالغ نیستند. برای مثال، ارزشیابی اجرا می‌شود، اما هدف آن به جای اصلاح و بهبود، کنترل و اخطار است. یا یادگیری در مدرسه جریان دارد اما به جای انگیزش شوق و علاقه، موجب یادگیری‌گریزی می‌شود.

دوم: متعادل نبودن جریان‌ها. ممکن است دلایلی موجب شوند یک یا دو جریان بیشتر مورد توجه قرار گیرند و از اهمیت و کارکرد بقیه غفلت شود. مثلاً به‌طور معمول مدرسه‌ها آن قدر که به آموزش و ارزشیابی اهمیت می‌دهند، به جریان راهنمایی و کارکردهای مؤثر آن کمتر توجه دارند. یا حتی تنوع در روش‌های مدیریت و بهره‌گیری از مدیریت علمی و تخصصی جایگاهی درخور نمی‌یابد.^۱

سوم: فداشدن جریان‌های اصلی. این هم پیش می‌آید که مدرسه آن قدر درگیر ایده‌های جدید و نوآوری می‌شود که جریان‌های اصلی رنگ می‌بازند. مدرسه به قدری در موضوعاتی چون خلاقیت، اختراعات، المپیادها، موفقیت جشنواره‌ها و امثال آن غرق می‌شود که جریان‌های اصلی در حاشیه قرار می‌گیرند. ■

پی‌نوشت

۱. در کتاب «مدرسه‌کاوی برای مدیران مدرسه‌ها / ۱۱۱ نکته کاربردی برای مدیریت در مدارس متفاوت و موفق»، به نمونه‌هایی از کارکردهای متنوع جریان‌های اصلی مدرسه پرداخته‌ام. این کتاب را انتشارات پیشگامان پژوهش‌مدار در سال ۱۳۹۶ منتشر کرده است.

به نظر می‌رسد ایده «مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه»، نوعی «بازگشت به مدار تربیت» است. در روال عادی، انتظار می‌رود مدرسه فعالیت‌های آموزشی مؤثری انجام دهد، برای انگیزش دانش‌آموزان برنامه داشته باشد، به فضا و معماری مدرسه دقت کند، در مورد ارزشیابی تمهیدات لازم را مهیا کند و سایر اقدامات و هماهنگی‌ها در مدرسه انجام شوند، اما مسئله مهم‌تر این است که آیا همه این اقدامات جاری و مستمر، بر چارچوب‌های تربیت مبتنی هستند؟ حتی اگر از مدرسه انتظار نداشته باشیم کار نوآورانه و ویژه‌ای انجام دهد، ولی این توقع کاملاً بجاست که جریان‌های اصلی درست، سنجیده، منسجم، معتبر و بر مدار تربیت باشند.

به این ترتیب، محک اولیه اصلی ارزیابی مدرسه و کیفیت آن الزاماً نوآوری و خلاقیت و جریان‌سازی نیست، بلکه درک مفهوم تربیت، عمل مبتنی بر چارچوب تربیت در همه فعالیت‌ها و مداومت بر مدار تربیت است. این نکته در مدرسه‌های کشور ما فوق‌العاده اهمیت دارد، چرا که مصداق‌های اقداماتی که مبنای تربیتی درستی ندارند، کم نیستند. یعنی ظاهراً مدرسه دارد کار خودش را می‌کند و جریان‌های اصلی را پیش می‌برد، اما با درک نادرست و روش‌های غلط. آسیب‌شناسی چنین وضعیتی یک ضرورت جدی است. چه دلایل و شرایطی موجب می‌شوند مدرسه جریان‌های اصلی را درست هدایت نکند؟

نکته دوم در بحث جریان‌های اصلی مدرسه، بهره‌گیری از کارکردهای همکاری، تعامل و مشارکت است. هر مدرسه‌ای باید کارهای جاری‌اش را انجام دهد، اما کنار هم قرار گرفتن شاید از احتمال خطاها و انحراف‌ها کمتر کند. در سال‌های اخیر، ایده‌هایی اجرا شدند تا مدرسه‌های دولتی در قالب مجتمع یا شکل‌های دیگر، با هم کار کنند. اما این ایده‌ها چون دستوری و بخشنامه‌ای بودند، چندان جواب ندادند. آنچه می‌تواند به مدرسه‌ها انگیزه بدهد که کنار هم باشند و اقداماتشان را به اشتراک بگذارند، کاهش تمرکزگرایی و کاهش کنترل‌گرایی است. تا وقتی مدیر مدرسه اختیار عمل لازم را ندارد و همه کارهایش تحت نظر است، سعی

کارهای تکراری و خلاقانه



دکتر مرتضی مجدفر، کارشناس تعلیم و تربیت

جریان‌های اصلی مدرسه‌ای را می‌توان از زاویه‌های گوناگون بررسی کرد. در این یادداشت کوتاه، من از زاویه عملیاتی به ماجرا نگاه می‌کنم که اغلب دست‌اندرکاران امور اجرایی تعلیم و تربیت با آن روبه‌رو بوده‌اند.

تایستان هر سال که فصل تغییر مدرسه و نام‌نویسی دانش‌آموزان فرا می‌رسد، اولیایی که دنبال ثبت‌نام بچه‌های خود در مدرسه‌های خوب هستند، بدون داشتن هیچ نوع دانش و هنر معلمی (پداگوژیکی) و بدون شناخت کامل تربیتی و اشراف به همه مسائل تربیت و یادگیری، یک سؤال خیلی ساده می‌پرسند و می‌گویند لطفاً یک مدرسه خوب به ما معرفی کنید. بعد یک پرسش خیلی ساده و غلط‌تر هم به پرسش اصلی خود ضمیمه می‌کنند و می‌پرسند این مدرسه آموزشی است یا پرورشی؟

ما که حوزه کاری و اشتغال فکری‌مان تعلیم و تربیت است، این تفکیک را قبول نمی‌کنیم. ما آموزش و پرورش جدا از هم نداریم، ما تعلیم و تربیتی متصل به هم داریم، تربیت و یادگیری داریم که هر دو با هم است. ولی آن سؤالی که اولیا می‌پرسند، شکل تقلیل یافته و غلط همین مسئله است که در واقع دارند در مورد جریان اصلی مدرسه موردنظر خود یا جریان‌های اصلی مدرسه مطلوب خود پرسش می‌کنند؟

چون قرار است این یادداشت منتشر بشود، اسم مدرسه‌ای را که می‌خواهم در مورد آن صحبت کنم، مطرح نمی‌کنم، ولی می‌خواهم از یک مدرسه غیردولتی سخن بگویم که با راه‌اندازی دبیرستانی به شدت کنکورمحور شروع به کار کرد، و شعار اصلی‌اش این بود که فرزند شما را به هر طریقی شده به دانشگاه رهنمون می‌کنیم. سپس این مدرسه در مسیر توسعه عددی و شعبه باز کردن‌های مکرر قرار گرفت و چند سال بعد از توسعه دبیرستان‌های خود، با همان تأکید، دبستان‌های متعدد نیز تأسیس کرد. ولی با تعجب ملاحظه کردیم که مدرسه‌های ابتدایی این مجموعه مدرسه‌ها، به رغم شعار اصلی‌اش در دبیرستان، و در حالی که در مسیر نمانم (برند) شدن قرار گرفته بود، اتفاقاً به اندازه دبیرستان در دبستان‌های خود موفق نشد. علتش این است که جریان اصلی این قبیل

مدرسه‌ها، با شعبه‌های متعدد دبیرستانی‌اش، تربیت دانش‌آموز برای گذر از سد آزمون سراسری بود. آزمون‌های هفتگی، اول هفته، آخر هفته و آزمون‌های ماهانه گوناگون، نگه داشتن‌های شبانه دانش‌آموز در مدرسه با عنوان‌هایی چون اردوی مطالعاتی و شرکت دادن دانش‌آموزان در آزمون‌های چند مدرسه‌ای، همه و همه فقط در مسیر نمره بود. و اینکه بچه مثلاً زیر فلان رتبه را به دست بیاورد. جریان اصلی مدرسه، نمره و آزمون بود و بس. تا اگر مراجعه‌کننده‌ای به مدرسه آمد، بگویند مدرسه ما این‌قدر رتبه زیر ۱۰۰۰ دارد و چه و چه.

آنان با این رویکرد به سوی توسعه مدرسه‌های ابتدایی رفتند. دوره ابتدایی محل آشناسدن دانش‌آموز برای اجتماعی شدن و پرورش خلاقیت و مهارت‌های زندگی است و حتی نظام آموزش و پرورش هم سال‌هاست با توسعه ارزشیابی توصیفی کیفی درصدد تغییر این رویکرد برآمده است. آماده کردن دانش‌آموزان برای ورود به مدرسه‌های تیزهوشان و مدرسه‌های چهره و شهره هم از رویکردهای غلطی است که در این مدرسه‌ها و البته بسیاری مدرسه‌های دیگر دیده می‌شود. در دوره ابتدایی دانش‌آموز باید از آمدنش به فضای یادگیری مدرسه و حتی حضور در جلسه امتحان لذت ببرد. نمره، شاید



آماده کنیم و دیگر تمام. مادر دیگری می‌گوید ضمن اینکه غذا می‌پزم، سعی می‌کنم خوش‌مزه، خوش‌منظر و سالم هم باشد. ضمن اینکه وقتی لباسی فراهم می‌کنم، تلاشم بر این است که زیبا و خوش‌دوخت هم باشد؛ خوش‌رنگ و مورد توجه اعضای خانواده هم باشد. و دائم این نوع نگاه را توسعه می‌دهد. جریان اصلی مدرسه مانند لباس، غذا و بهداشت خانواده است، مادری خیلی ساده برگزار می‌کند و مادر دیگری آن‌ها را در قدر توان خود توسعه می‌دهد. خب آنجا هم آن مدرسه می‌گوید جریان اصلی مدرسه کتابخانه و کتاب‌خوانی است. الان یکی از بحث‌هایی که در بعضی از مدرسه‌ها می‌بینیم، تأکید روی کتاب‌خوانی است. اما چه کار می‌کنند؟ می‌آیند یک مسابقه کتاب‌خوانی برگزار می‌کنند و تمام. تازه همه بچه‌ها هم حضور ندارند. من همیشه گفته‌ام، مدرسه‌ای که مسابقه کتاب‌خوانی را صرفاً با یک کتاب برگزار می‌کند، به غیر از ایجاد افزونه (رانت) و به غیر از تک‌محور بارآوردن دانش‌آموزان، کار مهمی انجام نمی‌دهد و جریان اصلی این مدرسه کتاب‌خوانی نیست. مثلاً کتاب «الف» نوشته آقا یا خانم «ب» را به عنوان محور مسابقه اعلام می‌کند. بچه‌ها از روی محتوای این کتاب مسابقه می‌دهند، حتی اگر محتوا و سبک آن کتاب مورد توجهشان نباشد. این ظاهراً کتاب‌خوانی است، ولی شما می‌بینید که یک مدرسه می‌گوید جریان اصلی من کتاب‌خوانی است، ولی آن قدر تنوع برای این کتاب‌خوانی ایجاد می‌کند که وقتی از بیرون به این مدرسه نگاه می‌کنیم، یکی از زمینه‌های مزیت نسبی مدرسه می‌شود کتاب و کتاب‌خوانی. گفتم ایام تابستان که فصل معرفی مدرسه است، اغلب پدران و مادران دنبال مدرسه‌ای هستند که خیلی مطلق آموزشی نباشد، پرورشی هم به معنای رایج آن نباشد، ولی کار فرهنگی عمیق و ناب هم بکنند. من یک بُعد از فهمم از جریانات اصلی مدرسه‌ای، همین محوری است که توضیح دادم.

به عبارت دیگر، می‌توان گفت جریان‌های اصلی مدرسه مجموعه‌ای از کارهای معمول و تکراری است که در مدرسه انجام می‌شود منتها من اینجا کنارش یک تبصره می‌گذارم و می‌گویم جریان‌های اصلی مدرسه مجموعه‌ای از کارهای معمول یا تکراری خلاقانه است. عبارت معمول خلاقانه، یک ناسازنما (پارادوکس) ایجاد می‌کند. مثالی بزنم. اکثر مدرسه‌ها هر روز صبحگاه برگزار می‌کنند، صبحگاه‌هایی که بچه‌ها معمولاً با عوامل مدرسه همراهی نمی‌کنند، چراکه موضوعات و فعالیت‌هایی را که برای بانشاط جلوه‌دادن مراسم صبحگاه انتخاب می‌کنند غیرمرسوم بوده و چندان دلچسب نیست و حتی تکراری و ناخوشایند جلوه می‌کند. ■

پی‌نوشت

۱. مدارس اسلامی موفق: در جست‌وجوی شاخص‌ها و ویژگی‌های کیفی (به سفارش همایش کاربرد مدیریت اسلامی در مدیریت آموزشی). پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. پژوهشگر: مرتضی مجدفر، همکاران: لیلا سلیقه‌دار، ابراهیم اصلانی / ناظران پژوهش: دکتر علیرضا کیامانش، دکتر عادل پیغامی. ۱۳۹۱.

در اولویت دوم، سوم و شاید هم در اولویت دهم از ده اولویت جریان‌های مدرسه‌ای قرار بگیرد.

این‌ها سؤال‌هایی هستند که اولیا هنگام ثبت‌نام فرزندشان، از ما به عنوان افرادی که با آموزش و پرورش در ارتباط هستیم، می‌پرسند. حتی می‌گویند یک مدرسه آموزش محور معرفی کنید، حتی ممکن است بگویند نمی‌خواهیم مدرسه خیلی هم مذهبی باشد، یک مدرسه معمولی باشد. یعنی اگر جریان اصلی مدرسه با مدرسه‌های ماندگاری مثل فرهاد، علوی و... زمین تا آسمان هم فرق کند، اشکالی ندارد.

یا مطالعاتی که من و دوستان پژوهشگرم، ابراهیم اصلانی و دکتر لیلا سلیقه‌دار، در ۵۵ مدرسه اسلامی انجام دادیم^۱، یکی از جریان‌های اصلی دبستان و بعد دبیرستان علوی، وجود کتابخانه‌ای قوی، مجهز و تدوین برنامه‌های مدرسه حول و حوش کتاب‌خانه بود، مانند: پژوهش دانش‌آموزی، مطالعه گروهی، خواندن و نقد کتاب، بحث گروهی در مدرسه و ده‌ها کار دیگر. همه این‌ها محصول و برآیند تفکر مدیر و دست‌اندرکاران اصلی و راهبردی مدرسه هستند و مدیر برای مدرسه خودش مادرانگی می‌کند. مادری داریم که می‌گوید من وظیفه دارم غذایی برای اعضای خانواده بپزم و لباس آن‌ها را

مدیر، هادی جریان‌های تربیتی



مرزیه مسگرزاده، کارشناس آموزش و پرورش

خوردن، خوابیدن، رفت‌وآمد، معاشرت با دیگران و ... همه از نوع فعالیت‌های دست‌اول هستند که زندگی با آن‌ها عجین شده است و ترک هر کدام می‌تواند انسان را دچار بیماری‌ها و عارضه‌های جبران‌ناپذیری کند. اما آنچه مهم است، نوع برخورد افراد با این فعالیت‌های معمول است. انجام درست یا نادرست هر فعالیت در کیفیت و میزان اثربخشی آن سهم بسزایی دارد. این قاعده در خصوص هر مسئولیت اجتماعی هم صدق

انسان در طول زندگی خود فعالیت‌های متعددی انجام می‌دهد. این فعالیت‌ها گاهی معمول و تکراری و گاهی خلاقانه و نوآورانه‌اند. اهمیت فعالیت‌های معمول و تکراری نه تنها نسبت به انواع خلاقانه و نوآورانه کمتر نیست، بلکه شاید بتوان گفت حائز اهمیت بالاتری هستند، چرا که فعالیت‌هایی اصلی، بنیادی و حیاتی به شمار می‌روند که غالباً هویت مدرسه را می‌سازند؛ به گونه‌ای که کاستی در انجام هر یک ممکن است بر زندگی انسان لطمه جبران‌ناپذیری وارد کند.



جریان‌های زیسته مدرسه‌ای



مونس پازوکی، مدیر، شهر تهران

موضوع بعدی، انرژی و انگیزه‌ای است که مدیر به معلمان می‌دهد. تجربه نشان داده است، این نگاه به دلیل چالش کمبود نیروی انسانی آسیب دیده و بسیاری از مدیران نتوانسته‌اند در ایجاد انگیزه و نشاط سازمانی و همه ظرفیت‌های موجود موفق عمل کنند. اتفاقاً مدیران موفق در همین جریان مدرسه‌ای، این توانایی را دارند که از نیروهای اطرافشان استفاده کنند. نیروهای موجود را با توجه به امکاناتی که در اختیار دارند تشویق کنند که به‌طور مثال ساعت اضافه تدریس بگیرند. تبدیل فضا و جو سازمانی و فرهنگی مدرسه به خانه‌ای امن برای زندگی، در ارتباط بین فردی و روابطی انسانی ریشه دارد که مدیران آگاه و با تجربه‌های زیسته مفید به‌خوبی به اهمیت و ضرورت این عامل بسیار مهم پی برده‌اند.

ما زمانی می‌توانیم فعالیت‌های مدرسه را به‌عنوان جریان اصلی ببینیم که در خدمت مدرسه باشد. توجه به جریان اصلی مدرسه‌ای، متمرکز نبودن نظام آموزشی را می‌طلبد تا مدیر مدرسه تمامی جریان‌های فکری و عملی و پدیده‌های مدرسه

وقتی از منظر یک مدیر مدرسه درباره جریان‌های اصلی مدرسه‌ای می‌اندیشیم، تجربه کاری مدیران، به‌ویژه مدیرانی که در مدرسه‌های گوناگون، از مدرسه عادی در حاشیه شهرها تا مدرسه‌های خاص خدمت کرده‌اند، مهم‌ترین و موفق‌ترین منبع اطلاعاتی برای شناسایی و تجزیه و تحلیل این پدیده است. ممکن است عده‌ای از صاحب‌نظران و پژوهشگران علوم تربیتی موضوع را از منظر علمی در طرح‌واره‌ها و الگوهای نظری و یافته‌های علمی کنترل‌شده بررسی و تجزیه و تحلیل کنند، ولی آنچه در صحن مدرسه اتفاق می‌افتد، و رای این یافته‌های کنترل‌شده است. ما وقتی می‌توانیم از جریان مدرسه به‌عنوان جریانی ساده صحبت کنیم که هر کسی بتواند آن را شناسایی کند و بر بستری کاملاً واقعی به توصیف و تحلیل پدیده‌های اصلی بپردازد و این از عهده مدیرانی بر می‌آید که در فرایند شناسایی و انتصاب آن‌ها قانونمندی و آن مسائل مهمی که در انتخاب یک مدیر، مثل تخصص در حوزه مدیریت یا تجربه‌های زیسته ارزشمند وجود داشته و دارد، لحاظ شود.

می‌کند. به‌طور مثال، هر مدیری در محیط کار خود دسته‌ای از وظایف را بر عهده دارد که جزو وظایف اصلی است و ترک کردن آن‌ها به معنای ترک انجام وظیفه است. فرماندهی و رهبری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، پایش و نظارت، و بودجه‌بندی از جمله وظایف اصلی هر مدیری هستند که نمی‌تواند از آن‌ها سرباز بزند. اما آنچه در این میان اهمیت دارد، شیوه انجام این وظایف است که با نگاهی جدید، روشی خلاقانه و جذاب ارائه شود یا روش‌های معمول و کم‌اثر یا بعضاً با اثرگذاری منفی روبه‌رو شود.

مدیران مدرسه‌ها نیز براساس آیین‌نامه اجرایی مدارس، مصوب شورای عالی آموزش و پرورش، موظف هستند بر مداری از وظایف حرکت کنند که انجام‌دادن هر یک، روند کار مدرسه‌ها را با اختلال روبه‌رو می‌کند. از جمله این وظایف می‌توان از «برنامه‌ریزی عملیاتی و سالانه، تنظیم برنامه هفتگی کلاس‌های درس، ثبت‌نام دانش‌آموزان، تشکیل پرونده تحصیلی دانش‌آموزان، کلاس‌بندی دانش‌آموزان، سازمان‌دهی نیروی انسانی، تشکیل کلاس‌های درس براساس جدول مصوب درس‌ها، نظارت تدریس معلمان و ارائه بازخورد مؤثر به

آنان، تشکیل مستمر شوراهای درون‌مدرسه‌ای اعم از شورای مدرسه، شورای معلمان، شورای دانش‌آموزی و انجمن اولیا و مربیان و کمیته‌های متشکله ذیل آن و جلب مشارکت‌های درون و برون‌مدرسه‌ای به‌منظور شناسایی و برنامه‌ریزی برای رفع مشکلات دانش‌آموزان و مدرسه، برگزاری مراسم و آیین‌های ملی و مذهبی» و ده‌ها وظیفه مهم دیگر نام برد.

اگرچه هر ساله این فعالیت‌ها جزو جریان‌های اصلی مدرسه به‌شمار می‌رود، ولی نحوه روبه‌رویی مدیران مدرسه‌ها با آن‌ها متفاوت است و همین نوع مواجهه مدیران با این مسئولیت‌ها، آن‌ها را نسبت به هم متفاوت می‌کند و در درجه‌ها و سطح‌هایی از عملکرد قرار می‌دهد. نگاه از دریچه‌های جدید و بررسی کارشناسانه امور و برنامه‌ریزی خلاقانه و به‌کارگیری روش‌های نو در انجام وظایف ثابت و تکراری، به آن مسئولیت‌ها جان می‌بخشد و خون تازه‌ای در شریان‌های مدرسه جریان می‌یابد. این‌گونه است که مدرسه‌ای با مدیریت دو مدیر متفاوت به لحاظ سبک مدیریت و روش‌ها، چهره‌ای بسیار متفاوت از مدرسه‌ای خنثا تا مدرسه‌ای پویا، اثربخش و کارآمد یعنی مدرسه زندگی را به نمایش می‌گذارد. ■

را برای توسعه و پیشرفت مدرسه به خدمت بگیرد، نه اینکه تنها وظیفه‌اش ارائه گزارش به مرجع بالادستی باشد و جریان تعلیم و تربیت مدرسه در خدمت گزارش‌نویسی و نشان‌دادن کارایی نظام مرکزی و کنترل‌گر باشد!

به‌طور مثال، نظافت مدرسه‌ها خودش دغدغه‌ای بزرگ در مدیریت مدرسه است که اتفاقاً کمتر به آن پرداخته می‌شود و برای برخی از مدیران از جریان‌های مدرسه نیست. در تعالی یا تدبیر عواملی مانند نگرش کارشناسان و مدیران یا ارزیابان این طرح‌ها، بیشتر بر خروجی‌هایی مانند جشنواره‌هایی مبتنی است که کسب امتیاز آن توسط مدرسه برای منطقه یا استان هم امتیازآور است.

ما مشاهده می‌کنیم، مدیر مسابقه‌ای برگزار می‌کند و یک خروجی جشنواره‌ای دارد. دانش‌آموزانش مثلاً در مسابقات علمی-فرهنگی شرکت می‌کنند و رتبه به دست می‌آورند. اتفاقاً این مدیر شایستگی مطرح‌شدن و نمونه‌شدن، جام گرفتن و چهره‌شدن را نیز دارد. ما فقط به مدیر می‌گوییم طبق بخشنامه و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها کار انجام بدهد، اما چگونگی انجام آن که در خدمت یادگیری دانش‌آموزان باشد، برای بسیاری از مدیران ناشناخته است.

در فرایندی بسیار معمولی، مثل ثبت‌نام مدرسه، مدیر مدرسه همچنان دست و پا بسته و مقهور شرایط است. نظام از یک سمت به مدیر مدرسه می‌گوید در زمان ثبت‌نام مسائل مالی و کمک‌ها یا هزینه‌های ثبت‌نام مطرح نشود، اما به فاصله کمتر از یک ماه در همان برکه‌های تعالی و گزارش‌ها و برنامه‌های منطقه‌ای و استانی و ملی، پیش‌بینی و تأمین منابع مالی از چالش‌های اساسی مدیر است. شاید دچار بدفهمی هستیم وقتی مدیر مسئولیت یک مدرسه را می‌پذیرد، وارد مجموعه‌ای می‌شود که باید بداند هر لحظه ممکن است اتفاق جدیدی

برایش حادث شود و بعد کل سازمان و کل مجموعه او را مسئول و پاسخ‌گوی این جریان باید بدانند.

به نظر می‌رسد جریان جاری در مدرسه‌ها به شیوه نوآورانه و خلاقانه اتفاق نخواهد افتاد، مگر آنکه خود ستاد نیز به اصول و قوانین و اسناد مصوبشان پایبند باشد. به‌طور مثال، برنامه ویژه مدرسه (بوم) که وزارت آموزش و پرورش (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی) آن را بسیار حرفه‌ای و حساب‌شده شروع کرد، به آموزش، راهبری و تبدیل آن به جریانی آموزشی که در خدمت یادگیری دانش‌آموزان باشد، نیاز دارد. اما در حال حاضر در آموزش و پرورش متولی ندارد و جریان نامرئی «همسویی با مدیران ستادی»، آن را دچار تقلیل، تحریف یا تخفیف کرده است.

اعتماد به صلاحیت‌های کارکنان مدرسه نیز یک اتفاق خیلی مهم است. اما به‌طور مرتب برای جزئیات به افراد درون مدرسه نسخه می‌دهیم و آن‌ها را به گزارش‌دادن وادار می‌کنیم و به این ترتیب تقریباً داریم با جریان نوآوری در کارهای معمول مدرسه مقابله می‌کنیم؛ هر چند ناخواسته باشد.

بنابراین، بزرگ‌ترین نکته در اینکه نوآوری در جریان مدرسه اتفاق بیفتد، این است که ما در انتخاب مسئول مدرسه، راهبر و تسهیلگر انتخاب اصلح داشته باشیم و به آن فرد اعتماد کنیم. تا زمانی که نگاه ما به تعلیم و تربیت این است، تا زمانی که نگاهمان جزیره‌ای است، نگاهمان این است که مدرسه باید کاملاً در دست آموزش و پرورش باشد، نگاه نوآورانه بسیاری از مدیران ما هم در همان مدرسه خفه خواهد شد و اتفاق خوبی نخواهد افتاد. ضمن اینکه باز هم تأکید می‌شود، بسیاری از مدیران ما شاید دیده نشدند، ولی در حال حاضر با کار نوآورانه دارند مدرسه‌ها را اداره می‌کنند. ■

بازاندیشی

مدیریت جریان های اصلی مدرسه



دکتر سید محمد نوروزیان امیری، مدرس دانشگاه فرهنگیان مازندران

مقدمه

ایده «مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای» خواننده را در دوگانگی نوآوری مدرسه‌ای و جریان اصلی مدرسه‌ای قرار می‌دهد. این ایده به منزله مفهومی مهم و بنیادی به منظور بهبود عملکرد و کیفیت آموزشی مدرسه‌ها مطرح شده است. این مفهوم به تعریف و بهینه‌سازی فرایندها، ساختارها و الگوهای مدیریتی در مدرسه‌ها اشاره دارد که به منظور ارتقای محیط آموزشی و بهبود عملکرد دانش‌آموزان توسط مدیران مدرسه اعمال می‌شود. با وجود این، به نظر می‌رسد ممکن است برای خوانندگان، نسبت به مفهوم جریان اصلی ملاحظات و تردیدهایی ایجاد شود. این یادداشت نقدهای احتمالی به مفهوم مدیریت جریان اصلی در مدرسه‌ها را ارائه و بررسی می‌کند.

نقد فلسفی

مفهوم جریان اصلی مدرسه‌ای به‌طور مشخص لازم است بر مبانی فلسفی روشنی پایه‌ریزی شود. هرچند به‌صورت ضمنی از دیدگاه‌های محافظه‌کارانه حمایت می‌کند، اما فعلاً نمی‌توان مبانی فلسفی مشخصی را در متن و بطن آن یافت. ارائه مبانی فلسفی و تبیین دیدگاه‌های فلسفی می‌تواند به تعمق و قوت تحلیل‌های مربوط به جریان اصلی بیفزاید. با ارائه مبانی فلسفی مشخص، ارجاع به پژوهش‌های علمی و پذیرش نوآوری‌ها به‌عنوان فرصت‌های بهبود، می‌توان به تحلیل جامع‌تر و عمیق‌تری دست یافت که نه تنها محافظه‌کارانه، بلکه پیشرو و تحول‌گرا نیز باشد. اهمیت وجود مبانی فلسفی در مفهوم‌سازی جریان اصلی مدرسه‌ای به‌عنوان ستون اصلی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شناخت و تعریف ارزش‌ها، اولویت‌ها و اهداف جریان اصلی دارد که فرایندها، ساختارها و راهبردهای آموزشی به‌وسیله آن تدوین و پیاده‌سازی خواهند شد. در نتیجه، وجود این مبانی به مدیران مدرسه‌ها اجازه می‌دهد در مسیر تحول و بهبود مستمر قرار گیرند و اعضای مدرسه در قبال مأموریت‌ها و اهداف مشترک احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند.

توجه به ماهیت پویای جریان اصلی

ایده جریان اصلی، آموزش و پرورش را مجموعه‌ای ایستا و ثابت از هنجارها و رویه‌ها معرفی می‌کند. این دیدگاه تا حدودی به دور از واقعیت به نظر می‌رسد. در نگاه اول، این پرسش به ذهن متبادر

می‌شود که چرا از جریان اصلی مدرسه‌ای به‌منزله فرایندی پویا و در حال تحول که به‌طور دائم تحت تأثیر عوامل گوناگون، از جمله نوآوری‌ها، تحقیقات جدید و تغییرات اجتماعی و فرهنگی است، سخنی به میان نمی‌آید؟ برای مثال، در دهه‌های اخیر، شاهد تحولات چشمگیری در جریان اصلی مدرسه‌ای بوده‌ایم، از جمله تأکید فزاینده بر آموزش برای همه، توجه به تنوع و برابری، و استفاده از فناوری‌های جدید در یادگیری. این تحولات نشان می‌دهند، جریان اصلی مدرسه‌ای نه تنها ایستا و ثابت نیست، بلکه ظرفیت انطباق و دگرگونی در پاسخ به نیازها و چالش‌های جدید را دارد.

روزمرگی و نوآوری: تعارض یا تکامل؟

ایده جریان اصلی مدرسه‌ای، با طرح دیدگاه دوگانه‌گرایی، نوآوری را در تقابل با وظایف روزمره در نظام‌های آموزشی قرار داده و بر اهمیت انجام دقیق وظایف روزمره مدرسه‌ای تأکید و از «خیال‌پردازی‌های خوشایند» انتقاد می‌کند. این دیدگاه از منظر دیالکتیک مفهومی با چالش‌هایی مواجه است. آیا به جای آنکه مفاهیمی چون «نوآوری و جریان اصلی، ثبات و تغییر، انتقاد و عمل، و وظایف روزمره و خلاقیت» به‌عنوان «مفاهیمی متضاد» تعریف

مثال، استفاده از فناوری‌های جدید در کلاس درس، روش‌های فعال تدریس و یادگیری مشارکتی، و تأکید بر پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی و حل مسئله، همگی نمونه‌هایی از نوآوری‌هایی هستند که به‌طور فزاینده‌ای در جریان اصلی مدرسه‌ای حضور دارند. این امر نشان می‌دهد نوآوری صرفاً به ایده‌های حاشیه‌ای و دور از دسترس محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند به‌عنوان نیروی محرکه بهبود کیفیت فرایندهای مدرسه‌ای در سطوح‌های گوناگون عمل کند.

دوگانگی اخلاقی

ایده جریان اصلی مدرسه‌ای بر اهمیت انجام وظایف روزمره تأکید می‌کند و هرگونه دوری از این وظایف را ناپسند می‌شمارد. اما از دیدگاه اخلاقی، آیا اگر نوآوری‌ها بتوانند کیفیت آموزش را بهبود بخشند و عدالت آموزشی را تقویت کنند، نادیده گرفتن آن‌ها غیراخلاقی نیست؟ اخلاق مدیریتی باید به کیفیت و عدالت آموزشی نیز توجه داشته باشد، نه تنها به ثبات و محافظت از جریان اصلی مدرسه‌ای.

مواجهه اصیل با جریان اصلی مدرسه‌ای

ایده جریان اصلی مدرسه‌ای تلاش می‌کند دانش‌آموزان را به شهروندانی همگام با انتظارات اجتماعی تبدیل کند، اما این فرایند ممکن است به ازدست‌دادن خودآگاهی و اصالت فردی منجر شود، زیرا در پی تبعیت از جریان اصلی، فرصت پرسشگری و کاوش در عمق مسائلی که واقعاً برای فرد معنادارند، از دست می‌رود. از این رو، نگارنده معتقد است مواجهه با این جریان باید از نوع «مواجهه اصیل» باشد. مدیران مدرسه‌ها امروز باید برای مواجهه اصیل با جریان اصلی مدرسه‌ای شجاعت و توانایی مخالفت و بازاندیشی در مفروضات و هنجارهای موجود را داشته باشند، چرا که مسیر تربیت، مسیر خودآگاهی عمیق و تمایل به جست‌وجوی حقیقت است؛ حتی اگر این حقیقت با ارزش‌ها و باورهای عمومی در تعارض باشد. در این راستا، مطالعه فلسفه و علوم انسانی می‌تواند ابزارهایی مفید را برای تفکر انتقادی و «معنابخشی» به فرایندهای «مکرر» جریان اصلی مدرسه‌ای فراهم آورد. بنابراین، مواجهه اصیل با جریان اصلی مدرسه‌ای، نه تنها به معنای مقاومت در برابر هنجارهای غالب، بلکه به معنای پذیرش مسئولیت فردی برای یافتن و دنبال کردن مسیرهای اصیل و واقعی است که به رشد و توسعه شخصیت و خودآگاهی مدیران مدرسه‌ها کمک خواهد کرد.

سخن آخر: رقص ظریف میان سنت و تحول

در پاسخ به این پرسش که چه باید کرد، می‌توان گفت، همان‌طور که دکتر خلخالی در نوشته‌اش (صفحه ۱۷ همین پرونده) به‌درستی اشاره می‌کند، نوآوری در مدرسه پدیده‌ای پیچیده و چندوجهی است و صرفاً به معنای کنار گذاشتن روش‌های سنتی و جایگزینی آن‌ها با ایده‌های جدید نیست، بلکه فرایندی ظریف و پیوسته است که نیازمند درک عمیق نقاط قوت و ضعف نظام‌های موجود مدرسه‌ای، خلاقیت و جسارت برای ارائه ایده‌های جدید، و تعهد به بهبود مستمر کیفیت است. در این راستا، معلمان و مدیران مدرسه نقشی کلیدی ایفا می‌کنند. آن‌ها باید به‌عنوان پل ارتباطی بین سنت و تحول عمل کنند و با استفاده از تفکر انتقادی، نوآوری را در چارچوب جریان اصلی آموزش ادغام کنند. ■



شوند، نمی‌توان آن‌ها را به‌عنوان «عناصر مکمل و متعامل» در نظر گرفت؛ به نظر می‌رسد برای بهبود نظام آموزشی و بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های آن، نیاز است این مفاهیم در تعامل با یکدیگر دیده شوند و به‌عنوان مراحل یک فرایند دیالکتیکی مورد توجه قرار گیرند. نوآوری می‌تواند به‌عنوان ابزار بهبود جریان اصلی در مدرسه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال، استفاده از فناوری‌های جدید در تدریس، روش‌های فعال تدریس در یادگیری عمیق‌تر مفاهیم، و تأکید بر پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی می‌تواند در آماده شدن برای چالش‌های دنیای واقعی به دانش‌آموزان کمک کند.

نوآوری یا استثنائات هیجان‌انگیز!

در متن و بطن ایده جریان اصلی مدرسه‌ای، نوآوری را مجموعه‌ای از ایده‌های جذاب و دور از جریان اصلی مدرسه‌ای معرفی می‌کنند که در نهایت به‌ندرت در نظام‌های آموزشی ادغام می‌شوند. این دیدگاه تا حدی تقلیل‌گرایانه به نظر می‌رسد. در واقع نوآوری طیف گسترده‌ای از ایده‌ها و روش‌ها را شامل می‌شود که می‌توانند در سطوح‌های گوناگون، از اصلاحات جزئی در شیوه‌های تدریس تا دگرگونی‌های بنیادین در نظام مدرسه‌ای رخ دهند. برای

دیروز، امروز، هنوز

برگی از تقویم یک معاون



زبیده پورحسینی، معاون دبستان

کرده بودیم روی میز گذاشتم. اسامی دانش آموزان را یک به یک نوشتم. به آن‌ها توضیح دادم که برای ثبت نام پایه اول ابتدا باید وارد سامانه «های مدیو» شوند و پیش ثبت نام پایه اول را انجام دهند و مدرسه ما را انتخاب کنند تا اسامی آن‌ها در سید مشخص شود و مدیر بتواند آن‌ها را تأیید کند. برای تک تک آن‌ها این جمله را تکرار کردم. باز هم سؤال می پرسیدند. از آن‌ها خواستم از فهرست مدارک مورد نیاز برای ثبت نام عکس بگیرند. کارت شناسایی چاپخانه دریافت پوشه مخصوص مدرسه را هم به آن‌ها دادم. مدیر مدرسه و من، از قبل با یک چاپخانه هماهنگ کرده بودیم که یک پوشه مخصوص مدرسه آماده کند و داخل آن سه پوشن (کاور) کوچک برای رونوشت شناسنامه‌ها و سه پوشن بزرگ، یکی برای کارنامه‌ها و سنجش، دومی برای مدارک تحصیلی پدر و مادر، اجاره نامه و برگه‌های مدرسه به اولیا، و پوشن سوم هم مخصوص کارت واکسن، کارت بهداشت و مدارک بهداشتی بچه‌ها باشد. به آن‌ها گوشزد کردم حتماً بعد از ثبت نام الکترونیکی، مدارک را داخل این پوشه به مدرسه تحویل دهند. از همه مهم‌تر برای ثبت نام حتماً باید در محدوده جغرافیایی ما باشند. در غیر این صورت ثبت نام دانش آموز در مدرسه ما امکان ندارد. آن‌ها را به تابلوی اعلانات بیرون دفتر ارجاع دادم که هم مدارک مورد نیاز ثبت نام و هم محدوده جغرافیایی و هم بارکد نظرسنجی روی آن قرار داشت.

اولیا دوباره با هم پیچ کردند و از دفتر خارج شدند. با خارج شدن آن‌ها، دو نفر از اولیا برای ثبت نام میان پایه وارد شدند. علت جابه جاکردن مدرسه شان را جویا شدم. متوجه شدم قرار است مدرسه‌ای که فرزندانشان در آنجا درس می خواندند، منحل شود. آن‌ها برای ثبت نام و طبق محدوده جغرافیایی به مدرسه ما مراجعه کرده بودند. من اسم این دو دانش آموز را در ردیف فهرست انتظار دفتر ثبت نام نوشتم. تا اینجا به ترتیب در پایه دوم ۲۰، پایه سوم ۱۲، پایه چهارم ۱۵ و پایه ششم ۱۲ دانش آموز را در فهرست انتظار ثبت کردیم، اما در پایه پنجم هیچ موردی را قبول نکردیم، چون ظرفیت کلاس پنجم ما تکمیل بود. منتظر بودیم کارنامه‌ها را

امروز دومین امتحان کشوری پایه ششم در حال برگزاری است. ساعت هفت از منزل حرکت کردم و راهی مدرسه شدم. اولین کاری که کردم، روشن کردن رایانه مدرسه بود. پی دی اف سؤالات را روی صفحه نمایش آماده کردم. من و خانم مدیر منتظر آمدن رمز سؤالات بودیم. از پنجره به حیاط مدرسه نگاه کردم. بچه‌ها کم کم وارد مدرسه می شدند. با ورود و سرو صدای آن‌ها، مدرسه جان تازه گرفت. آزمون قرار است ساعت هشت و نیم برگزار شود. با کمک مربی پرورشی دانش آموزان را راهی محل امتحانات کردیم. به ساعت نگاه کردم. ساعت هشت و بیست و پنج دقیقه بود. خیلی نگرانی داشتم. با کمبود نیروی انسانی در مدرسه‌ای به این بزرگی، انرژی زیادی از من صرف می شد.

در افکارم غرق بودم که با صدای خانم مدیر به خودم آمدم. برنامه شاد پریدا ای خدا حالا چه کار کنیم. رمز سؤال اومده. من با شتاب از میز خودم به سمت میز خانم مدیر دویدم. واقعا شاداش گیر (هنگ) کرده بود. گوشه همراه خودم را باز کردم. بله، شاد من هم مشکل داشت. زنگ زدیم اداره و رمز را تلفنی گرفتیم. سراغ رایانه رفتیم. رمز را وارد پی دی افی کردم که قبلاً باز کرده بودم. خدا را شکر توانستم سؤال‌ها را چاپ کنم. سریع به سمت اتاق تکثیر رفتیم. خانم مدیر به همراه مربی پرورشی، دفتر را بستند. به سمت محل امتحانات رفتند. من هر صفحه‌ای را که رونوشت (کپی) می شد مهر می زدم. وقتی تکثیر صفحه اول تمام شد، صفحه دوم را در دستگاه گذاشتم. به سمت محل امتحانات دویدم. در راهروی پایین اولیا منتظر ثبت نام بودند. دیگر به آن‌ها نگاهی نکردم. فقط به این فکر می کردم که برگه‌ها را سریع‌تر به بچه‌ها برسانم. دوباره به سمت طبقه پایین آمدم. از صفحه‌های دوم و سوم رونوشت گرفتیم. به سمت دفتر رفتیم و متنگه را برداشتیم و به سمت محل امتحانات رفتیم. برگه را تحویل خانم مدیر دادم. خودم راهی دفتر مدرسه شدم. قبل از ورود به دفتر، مهر مدرسه را گرفتم و با خودم به اتاق مدیریت بردم.

اولیا، هم برای ثبت نام پایه اول و هم میان پایه یک به یک وارد اتاق شدند. دفتری را که برای ثبت نام به همراه خانم مدیر تهیه



می آمدند. واقعاً کمبود نیرو احساس می شد. مدارک را یک به یک تحویل می گرفتم و برگه هایی را که باید به اولیا می دادم تا پر کنند هم تحویلشان می دادم. یک آن دفتر مدرسه بسیار شلوغ شد. باید تک تک مدارک را در جای مخصوص قرار می دادم. تقریباً پرونده یک کلاس آماده شد. در گروه کلاسی اطلاع دادم برای گرفتن پرونده به مدرسه مراجعه کنند. از معلم دیگر پایه ششم هم خواستیم فردا برای امضای کارنامه به مدرسه مراجعه کند. برای این کلاس هم کارنامه را رونوشت گرفتیم و خانم مدیر امضا زد. وقتی خواستیم مهر بزنم، دفتر شلوغ شد. معلم پایه ششم پیشنهاد کرد خودش تمپر و امضا را بزند و داخل پرونده ها بگذارد. من خوش حال شدم و راهنمایی لازم را به ایشان دادم و آن ها را راهی یک کلاس کردم و در کلاس را بستم.

وارد دفتر شدم. خانم مدیر در حال گفت و گو با والدین یک دانش آموز میان پایه بود که برای ثبت نام آمده بودند. خانم مدیر تأکید داشت دانش آموزان باید به ترتیب ثبت نام شوند، اما پدر دانش آموز اصرار می کرد خانه من نزدیک همین مدرسه است. من باید اینجا ثبت نام کنم. خانم مدیر در جوابش گفت: برادر من ظرفیت کلاس پر است. شما باید منتظر بمانید تا یک نفر خارج شود و من بتوانم ثبت نام کنم. تازه، شما در انتهای فهرست انتظار هستید. چگونه شما را که آخر هستید ثبت نام کنم و آن اولین نفر را ثبت نام نکنم! وجدانم قبول نمی کند. آن آقا با داد و بیداد از دفتر مدرسه خارج شد. خودمان را جمع و جور کردیم تا شاید بتوانیم از تحلیل انرژی و توانمان در برابر برخی از رفتارها مراقبت کنیم.

تصمیم گرفتیم کارنامه های سایر پایه ها را هم چاپ کنیم و در گروه اطلاع رسانی کنیم تا دانش آموزان خروجی مشخص شوند، بلکه بتوانیم ثبت نام جدید داشته باشیم. به محض نشستن روی صندلی خودم، اطلاع رسانی کار خودش را کرد و اولیای پایه ششم یکی یکی به مدرسه آمدند و وارد دفتر شدند. ظاهراً حق نشستن نداشتیم. باید پرونده هر دانش آموز را به ولی مربوطه تحویل می دادم. ابتدا قسمت کارنامه را یک به یک تحویل دادم و سپس کارت واکسن، برگه تطبیق و سایر مدارک را به اولیا نشان دادم و از آن ها در دفتر رسید امضا گرفتیم. دفتر رسید را که بررسی می کردم، حدود بیست نفر از سی و هفت نفر برای گرفتن پرونده ها مراجعه کرده بودند. آمار را به خانم مدیر اطلاع دادم. ایشان فرمودند اگر فردا بقیه اولیا برای گرفتن پرونده نیامدند، به آن ها زنگ بزنیم. شاید گروه ها را در شبکه اجتماعی نگاه نکرده باشند!

در همین حین گوشی همراهم به صدا درآمد. دختر کوچکم تماس گرفته بود. می پرسید مامان کجایی؟ ساعت را نگاه کردم. چقدر روز کاری سریع گذشت. از دخترم خداحافظی کردم. مدرسه لبریز از سکوت بود. فقط من مانده بودم و مدیر مدرسه. مثل هر روز با کمک هم دروازه مدرسه را بستیم و راهی خانه هایمان شدیم.

من معاون مدرسه هستم و همچنان با شور و شوق دوره می کنم شب را و روز را، هنوز را ... ■

بدیهیم تا اولیایی که قصد رفتن دارند زودتر بیایند و ما بتوانیم ذخیره ها را ثبت نام کنیم. اما از امروز تماس ها و فشارها از اداره برای ثبت نام سفارشی ها شروع شد. واقعاً این فشارها سخت بودند. نه تنها از اداره تماس می گرفتند، بلکه آشنایان خودمان هم برای ثبت نام واسطه می شدند. اما من و خانم مدیر عذاب وجدان داشتیم و رعایت حقوق دانش آموزانی که در فهرست انتظار بودند و به آن ها قول داده بودیم که به ترتیب ثبت نامشان کنیم، سخت اذیتمان می کرد. تصمیم گرفتیم در اولین ملاقات این موضوع را با رئیس اداره در میان بگذاریم.

حدود ساعت ۱۱ بود که مسئول تربیت بدنی اداره وارد دفتر مدرسه شد. به ما اطلاع دادند قرار است بابت چمن مصنوعی برای حیاط مدرسه سرانه ای تخصیص داده شود تا حیاط را چمن کاری کنیم. طبق پیش بینی او، اندازه مورد نظر اداره کل حدود ۵۰۰ متر است. بر این اساس قراردادی را با خانم مدیر امضا کردند. قرار شد ما با کارپرداز در مورد خرید چمن صحبت کنیم. طبق برآورد کارپرداز، ما حدود ۴۰ میلیون تومان کم داشتیم. ناچار باید از طریق اولیای مدرسه و خیرین تأمین اعتبار می کردیم. برای لحظه ای نگاه من و مدیر با هم تلاقی کرد. احساس کردم مثل من، بخشی از ذهن مدیر هم با این دغدغه تازه اشغال شد.

الان مطلع شدیم سامانه سیدا برای تحویل کارنامه آماده شد. بنابراین، در کنار برگزاری آزمون، ثبت نام ورودی اول، ثبت نام میان پایه، تأمین هزینه چمن، کار رونوشت کارنامه و دادن پرونده دانش آموزان پایه ششمی هم به بقیه کارهای امروز افزوده شد. من و خانم مدیر تصمیم گرفتیم کارنامه های ششمی ها را چاپ کنیم و پرونده ها را آماده کنیم تا دانش آموزان بتوانند به موقع ثبت نام پایه هفتم را انجام دهند. کارنامه ها را رونوشت گرفتیم و خانم مدیر امضا کرد و من هم به ایشان کمک کردم تا مهر بزند. سپس تمپر را در جای مخصوص الصاق کردیم و تحویل معلم دادیم تا معلم هم امضا بزند. بعد از معلم مربوطه خواستیم برای گذاشتن کارنامه در داخل پرونده ها به من کمک کند.

در همین حین اولیای جدید هم همچنان برای ثبت نام و ذخیره می آمدند. اولیای پایه اول هم برای تحویل پرونده

قرارهای یک مدیر بی قرار



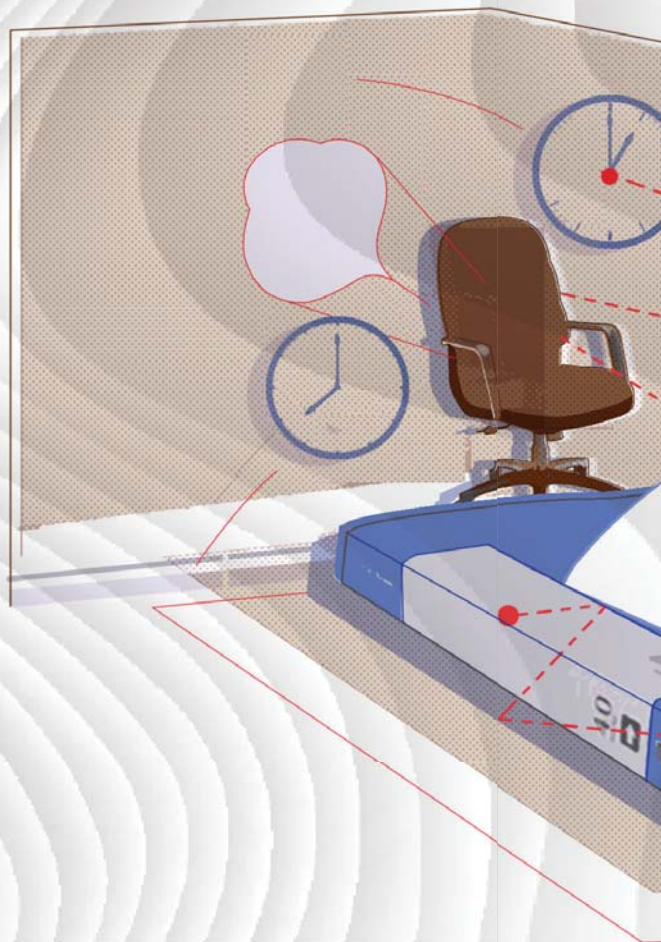
احمد طالبیان، آموزگار



در یک روز گرم تابستانی، ساعت هفت صبح، پس از صرف صبحانه، مهيای رفتن به مدرسه شدم. فاصله منزل تا مدرسه نزدیک است. دیروز هنگام بازی فوتبال پایم آسیب دید و فعلاً می‌لنگم. ساعت هفت و بیست و پنج دقیقه با خودروی شخصی راهی مدرسه شدم. هشدار هواشناسی مبنی بر افزایش دمای هوا را از همان ابتدای صبح می‌شد احساس کرد. وقتی به در مدرسه رسیدم، هم‌زمان همکار خدماتی مدرسه در حال باز کردن دروازه ورودی مدرسه بود. ظاهراً یک لنگه در خوب باز نمی‌شد. طوری جلو آمده بود که یک خودرو به سختی می‌توانست وارد مدرسه شود. خودرو را بیرون پارک کردم. کیف رایانک و وسایل مورد نیاز را از ماشین برداشتم و لنگان وارد محوطه مدرسه شدم. با همکار خدماتی وارد دفتر شدیم. همکارم تلویزیون را روشن کرد و شبکه خبر را گرفت. قدری حال و احوال و چاق سلامتی کردیم. از او خواستم با یک تعمیرکار تماس بگیرد تا در ورودی مدرسه را تعمیر کند. هنوز سایر همکاران نرسیده بودند. رایانه مدرسه را روشن کردم. امروز باید هم کارهای ثبت نام رایانه‌ای دانش آموزان را انجام می‌دادیم و هم اسناد مالی مدرسه را به صورت رایانه‌ای ارسال می‌کردیم.

در حین ورود به سامانه بودم که ابتدا معاون آموزشی و بعد از چند لحظه معاون پرورشی نیز وارد دفتر شدند. بعد از احوال‌پرسی، از معاون پرورشی خواستم با دانش آموزان متقاضی حضور در کلاس قرآن طرح تابستانه تماس

بگیرم و اعلام کند کلاس‌ها از هفته آتی برگزار خواهد شد. از معاون آموزشی نیز درخواست کردم طبق فهرست، مشخصات دانش آموزان را آماده ورود به رایانه کند. سامانه دانش آموزی (سیدا) با کندی بالا می‌آید و این مشکلی است که تقریباً همیشه با آن دست و پنجه نرم می‌کنیم. واقعاً اختلال سامانه موجب می‌شود تمام برنامه‌ریزی‌هایی که برای آن روز کرده‌ایم ناتمام بماند. حدود یک ربع با سامانه کلنجار رفتیم، اما نشد که نشد. به ناچار از معاون خواستم برای اینکه زمان هدر نرود، مدارک و مستندات مالی را بازگذاری کنیم. چون بعد از ساعت نه‌ونیم معمولاً اولیا برای دریافت کارنامه و ثبت نام دانش آموزان مراجعه خواهند کرد و ما معمولاً کارهای اساسی را در بازه زمانی هشت تا نه‌ونیم صبح انجام می‌دهیم تا هنگام مراجعه اولیا بهتر پاسخگوی آن‌ها باشیم. همین لحظه همکار خدماتی مدرسه پس از آوردن چای گفت با تعمیرکار تماس گرفته و متأسفانه به خاطر مشغله وی، تعمیر در به روز دیگری موکول خواهد



است، این یعنی خبری بد! این مادر تقاضای ثبت‌نام فرزندش را مطرح کرد. پس از کمی گفت‌وگو متوجه شدم اهل این منطقه نیستند. اطلاع دارم که تعدادی از مدرسه‌های روستایی چندپایه در حال توقف فعالیت هستند. مدرسه‌های مستقلى مانند مدرسه ما باید طبق بخشنامه محدودبندى از دانش‌آموزان این مدرسه‌ها ثبت‌نام کنند. بعد از بررسی پرونده دانش‌آموز متوجه شدم که متقاضی ثبت‌نام در پایه چهارم است. ظرفیت این پایه با ثبت‌نام‌های قبلی کامل است. همچنین، در پرونده دانش‌آموز مدارک سکونت خانواده موجود نبود. پرسیدم کجا سکونت دارید؟ پاسخ داد: قرار است در همین منطقه ساکن شویم. گفتم: باید محل سکونت شما مشخص باشد، چون از همین مدرسه ۵۰۰ متر پایین‌تر جزو محدوده ثبت‌نام مدرسه ما نیست. بافت این منطقه به‌گونه‌ای است که روستاها درهم‌تنیده هستند و فاصله چندانی بین آن‌ها نیست. مادر از توضیح من قانع نشد و با قدری ناراحتی و عصبانیت گفت: من می‌خواهم فرزندم در همین مدرسه ثبت‌نام شود. گفتم: مدرسه در این پایه ظرفیت ندارد. به هر حال، اگر شما مدارک سکونت خود را ارائه دهید، شاید بتوانیم از اداره تقاضا کنیم ظرفیت ما را افزایش دهد. فعلاً نمی‌توانم مسئولیت ثبت‌نام دانش‌آموز شما را بر عهده بگیرم، چون ممکن است با افزایش ظرفیت موافقت نشود و شما فرصت ثبت‌نام در مدرسه‌ای دیگر را از دست بدهید. بهتر است در این زمینه به‌طور مستقیم به اداره مراجعه کنید. اما همچنان توضیح من کافی نبود و مادر تأکید داشت با این منطقه آشنا نیست و همسرش هم تمام‌وقت مشغول کار است و فرصت رفتن به اداره را ندارد. مجاب شدم خودم با کارشناس آموزش ابتدایی اداره تماس تلفنی بگیرم. چند بار تماس گرفتم، اما پاسخگو نبود. ناچار با معاون آموزشی اداره تماس گرفتم. ایشان هم بعد از چند دقیقه پاسخ دادند و گفتند، شماره تماس چنین مراجعه‌کنندگانی را بگیرید تا در یک جلسه، با هم تکلیف ثبت‌نامی‌های جدید را مشخص کنیم.

مادر دانش‌آموز شاهد گفت‌وگوی ما بود. احساس کردم تا حدی از پیگیری من حس رضایت دارد. قرار شد هرچه زودتر محل سکونت خود را هم مشخص کند و به مدرسه اطلاع دهد.

هم‌زمان با این گفت‌وگو، آموزگار پایه پنجم برای برگزاری کلاس‌های خوشنویسی وارد دفتر شد. وقتی متوجه شد از معاون آموزشی اداره جویای ظرفیت دانش‌آموزی هستیم،

شد. بعد رفت تا کلاس‌ها را آماده برگزاری کلاس قرآن کند. مشغول ثبت‌اسناد مالی شدیم. مادر یکی از دانش‌آموزان پایه ششم وارد دفتر شد تا پرونده دانش‌آموز خود را دریافت کند. معاون آموزشی به ایشان گفت طبق قانون پدر باید برای دریافت پرونده تشریف بیاورد، مگر اینکه مادر حضانت دانش‌آموز را عهده‌دار باشد. مادر دانش‌آموز ناراحت شد و اصرار کرد که پرونده را تحویل بگیرد. معاون آموزشی با تحویل کارنامه دانش‌آموز به مادر، تا حدی وی را متقاعد کرد که همسرش باید برای دریافت پرونده تحصیلی به مدرسه مراجعه کند.

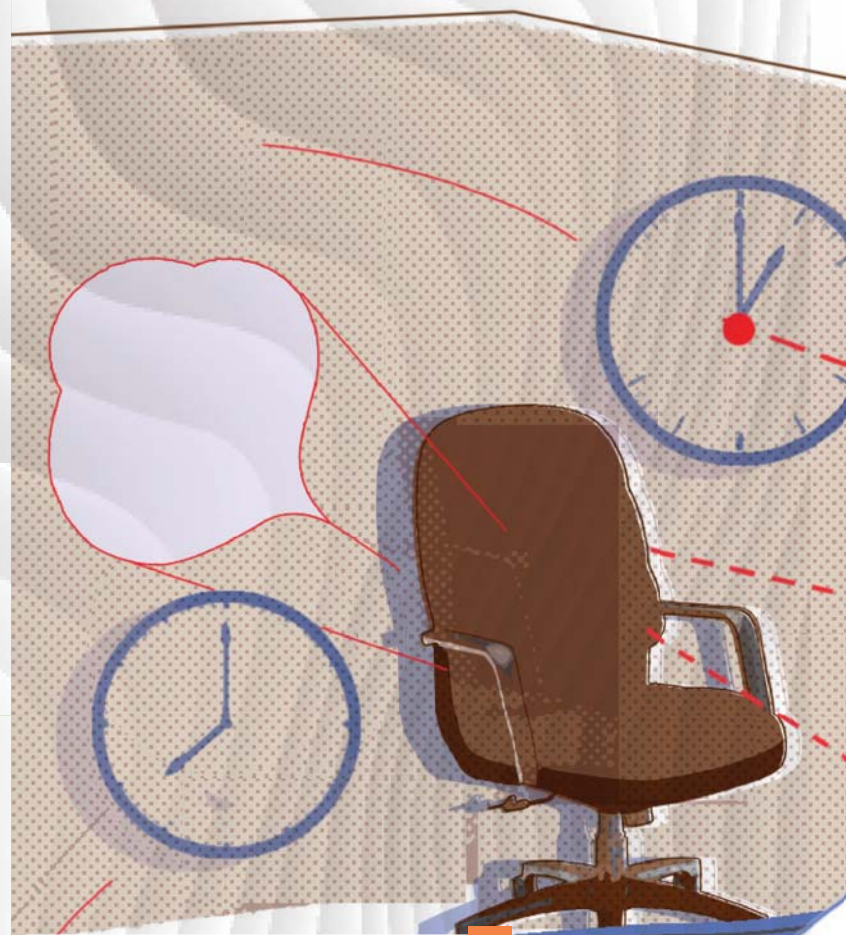
در همین حین، تعدادی از اولیا برای ثبت‌نام و دریافت کارنامه وارد دفتر شدند. معاون آموزشی در حال ثبت‌نام دانش‌آموزان بود و من هم در رایانه کیفی مشغول ثبت‌اسناد مالی بودم که خانمی با پرونده‌ای در دست وارد دفتر شد. این صحنه در فصل ثبت‌نام به‌منزله ورود دانش‌آموز جدید به مدرسه است و با توجه به اینکه مدرسه ما از لحاظ تراکم جمعیتی و تعداد دانش‌آموز بالاتر از شاخص ابلاغی اداره

اولیا مرتب برای دریافت کارنامه وارد دفتر می‌شدند. پس از چند دقیقه معلم پایه پنجم دوباره وارد دفتر شد و تقاضا کرد از فایلی که در گروه ارسال کرده است، به تعداد ۱۰ برگ رونوشت گرفته شود. به معاون پرورشی گفتم فایل مدنظر را چاپ کند و به معلم تحویل دهد. دو برگ از فایل را چاپ گرفته بود که دستگاه چاپگر اخطار اتمام پودر داد. ما هر سال در فصل تابستان با یک تعمیرکار تماس می‌گیریم که دستگاه را به‌طور کامل بررسی کند که در طول سال تحصیلی به مشکل برخوردیم. به معاون گفتم با تعمیرکار تماس بگیرد و زمانی را برای بررسی و تعمیر دستگاه مشخص کند. چند برگ باقی‌مانده را هم با دستگاه چاپگر کوچک‌تر مدرسه چاپ گرفتیم.

با خروج معلم، همکار خدماتی وارد دفتر شد و برای نظافت تقاضای تی زمین‌شوی نحی کلاس‌ها کرد. گفتم حتماً تهیه می‌کنم. سپس با هم به طبقه دوم رفتیم. از وی خواستم آزمایشگاه را نیز نظافت و آماده کند تا تابلویی هوشمند را که قبلاً تهیه کرده بودم، در این آزمایشگاه نصب کنیم.

به دفتر برگشتم. دوباره سامانه سیدا را بررسی کردم. کماکان دچار اختلال بود. معاون آموزشی گفت: سامانه سیدا شب‌ها بهتر و با سرعت بیشتری بالا می‌آید. این یعنی تکلیف شب برای مدیر مدرسه! قرار شد کارهای ثبت‌نام و ثبت اطلاعات را در منزل انجام دهم تا تأخیر نداشته باشیم. به ساعت پایانی مدرسه رسیدیم. فهرست مشخصات دانش‌آموزان را از معاون گرفتم تا با خود به منزل ببرم و امتحان کنم و در صورت ورود به سامانه، ثبت‌نام‌ها را انجام دهم. تلفن همراهم زنگ خورد. از طرف شورای شهر بود. یادم آمد با اعضای شورای شهر و امام‌جمعه جلسه دارم. قرار بود در مورد برخی مشکلات مدرسه بحث و گفت‌وگو کنیم. وسایلم را جمع کردم. پس از امضای دفتر حضور و غیاب، با همکاران خداحافظی کردم. لنگان سوار خودرو شدم. با همسرم تماس گرفتم تا به او اطلاع بدهم که به دلیل جلسه، دیرتر به خانه می‌آیم. با تعجب گفت مگر فراموش کرده‌ای عصر نوبت دکتر داریم! در موقعیتی دوگانه دیگر قرار گرفتم. با خودم فکر کردم، این دوگانه‌ها فقط برای من روی می‌دهند، یا مدیران مدرسه‌های دیگر هم تجربه مشابهی دارند؟ ماشینم را روشن کردم و به راه افتادم. هوا همچنان گرم و کلافه‌کننده است! ■

پرسید: امسال ثبت‌نام جدید داریم؟ گفتم مراجعه‌کننده داشتیم. بعضی را به دلیل نبودن در محدوده‌بندی ثبت‌نام نکردیم، ولی تعدادی را باید ثبت‌نام کنیم. گفت: خواهش می‌کنم از ثبت‌نام دانش‌آموز جدید خودداری کنید. تدریس در کلاسی با تعداد ۳۷ دانش‌آموز، هم واقعاً دشوار است و هم بازدهی مطلوب ندارد. گفتم: حق با شماست، اما وقتی خودم را جای اولیای دانش‌آموزان می‌گذارم، می‌فهمم کاری از دستشان ساخته نیست. توان ثبت‌نام در مدرسه غیردولتی را ندارند و تنها امیدشان به ثبت‌نام در همین مدرسه است. این یک چالش تصمیم‌گیری است. نه مدرسه از لحاظ فیزیکی برای افزودن تعداد کلاس و تخصیص معلم جدید ظرفیت دارد و نه می‌توان دانش‌آموزی را از ثبت‌نام در مدرسه‌های دولتی محروم کرد. این بن‌بست مسئولیت و اخلاق است. معلم پایه پنجم در سکوتی سرشار از ناگفتنی ابزار خود را برداشت و رفت تا کلاس خوشنویسی را برگزار کند.



سخن پایانی

مرحله است که «امر تربیت» برای مدیر مدرسه اندیشیدنی و شدنی خواهد بود. بعضی از اندیشمندان باورمند به این رویکرد معتقدند، بسیاری از مدرسه‌های ما هنوز به سطح «مدیریت امر تربیتی» نرسیده‌اند و همچنان با «مدیریت تدارکاتی و خدمات پشتیبانی مدرسه‌ای» دست و پنجه نرم می‌کنند.

در مقابل و از زاویه‌ای دیگر، «ایده مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای» بر این تأکید دارد که درون مدرسه، چنین دوگانه‌ای واقعی و پذیرفتنی نیست و اساساً «مدیریت امر تربیتی» چیزی جز «مدیریت جریان‌های اصلی مدرسه‌ای» نیست. مدیر مدرسه با تمرکز، فهم و مواجهه آگاهانه و مسئولانه نسبت به «جریان‌های اصلی مدرسه‌ای»، شرایطی را ایجاد می‌کند تا دانش‌آموزان به تربیت خود بپردازد. این خود مهم‌ترین و کانونی‌ترین وجه مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای است. ■

ماجرای این پرونده در همین‌جا به پایان می‌رسد، اما موضوع «مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای»، هم‌اکنون در هزارتوی روابط امور مدرسه‌ای جاری و ساری است و همچنان تداوم خواهد داشت. در عین حال، تمایلات تنوع‌طلبانه، با طرح ایده‌های شبه‌نوآورانه سطحی و زودگذر، به جست‌وجوی گریز یا کم‌اهمیت جلوه‌دادن جریان‌های اصلی مدرسه‌ای گرایش دارد.

ایده مدیریت جریان اصلی مدرسه‌ای از یک زاویه از نوع «خدمات پشتیبانی مدرسه» تلقی می‌شود. این برداشت تا حدی نامربوط نیست، لیکن هنگامی که چنین تصویری در ذهن تداعی می‌شود، در عمل نوعی دوگانگی «امر تربیتی مدرسه» و «امر پشتیبانی مدرسه» پذیرفته شده است. یعنی گویا در مدرسه دو لایه مستقل از یکدیگر وجود دارند: لایه‌ای بر «محور امر تربیت مدرسه‌ای» می‌چرخد و لایه‌ای «متمرکز بر خدمات پشتیبانی و آماد (لجستیک) مدرسه».

از این نگاه، «امر تربیت مدرسه‌ای» زمانی آشکار می‌شود که «خدمات پشتیبانی مدرسه‌ای» به سطحی قابل قبول یا استاندارد رسیده باشد. تنها بعد از این

فرصت سازی با کودک درون

گفت و گو با مولود اعظمیان، مدیری از آران و بیدگل

● گفت و گو کننده: فرزانه نوراللهی



به سبب کارگاه های آموزشی متعددی که برای معلمان در استان ها و مناطق کشور برگزار می کنم، با معلمان و مدیران زیادی در گوشه و کنار کشور آشنایی دارم و توفیق هم صحبتی و استفاده از تجربه های ارزشمند ایشان برایم فراهم شده است. مطلب این شماره حاصل یکی از این برخوردهای مؤثر و آشنایی از طریق کارگاه طراحی آموزشی است.

به نظر شما مدیر موفق چه ویژگی هایی دارد؟ چه اقداماتی را در مدرسه، در اولویت کاری خود قرار می دهد؟ چگونه می تواند احساس امنیت، آرامش و رضایت را در دانش آموزان ایجاد کند؟ آیا مدیریت خوب منوط به داشتن بهترین معلمان است؟ آیا حل مشکلات مدرسه صرفاً در گروی هزینه کردن اقتصادی است؟ مدیر باید بیشترین وقت را برای دانش آموزان بگذارد یا معلمان یا هر دو؟ مدیر باید خوب صحبت کند یا خوب گوش کند؟ ارتباط مدیر با اولیای دانش آموزان چگونه باید باشد؟ چه برنامه هایی می توانند مدرسه را به خانه دوم دانش آموزان بدل کنند؟

سؤالاتی از این قبیل انگیزه ای شدند تا به سراغ مدیران موفق مدرسه ای برویم و پای صحبت هایشان بنشینیم. از این پس قرار است در این صفحه حاصل این گفت و گوها را برای شما بیاوریم.

وجد آمده بودم که خستگی روز اول بعد از تعطیلات نوروز را فراموش کردم و البته به خاطر این برنامه ریزی دقیق و منظم، مشتاق دیدار و بازدید از نمایشگاه شدم. گرچه برنامه کاری یک ماه بعد خود را نمی دانستم، اما پیگیری دلسوز این مدیر آگاه و مدبر مرا مجاب کرد به او قول حضور در نمایشگاه مدرسه را بدهم.

پرده دوم

با یکی از مدیران خلاق و توانمند شهر اردکان، الهام کردی، برنامه سفر به آران و بیدگل را ریختیم و به اتفاق هم صبح زود سه شنبه ۱۱ اردیبهشت، وارد دبیرستان فرزنانگان آران و بیدگل شدیم. خانم اعظمیان با صفا و صمیمیتی خاص ما را پذیرفت و با وجود کارهای بسیاری که برای برپایی نمایشگاه در حال انجام بود، با آرامش و دقت برای ما وقت صرف کرد و بخش های نمایشگاه را معرفی کرد. سادگی و پرهیز از حالت خاص مدیریتی در نگاه اول، توجه ما را به ایشان جلب کرد. نقش ایشان در میان دانش آموزان به سان فرمانده یک گروه آموزشی و اجرایی بود که حس اعتماد و احترام را در مخاطب به وجود می آورد. به طور متقابل در پاسخ به این احساس، راهنمایی و گفت و گوهای سازنده باعث پیشبرد دقیق کارها در برپایی مقدمات

مولود اعظمیان بیدگلی، مدیر مرکز آموزشی دخترانه استعدادهای درخشان فرزنانگان امین آران و بیدگل است. او با مدرک فوق دیپلم علوم اجتماعی وارد آموزش و پرورش شد و هم اکنون دانشجوی دکترای تاریخ است. در سال ۱۳۹۲ مرکز آموزشی استعدادهای درخشان در آران و بیدگل پایه گذاری شد و در همان سال مدیریت این مرکز به وی محول شد. او ۱۸ سال سابقه دبیری در دوره های اول و دوم متوسطه دارد و معلم نمونه کشوری در سال ۱۳۸۹، معلم نمونه استانی در ۱۳۸۷، معلم نمونه شهرستانی در ۱۳۸۶، معلم پژوهنده در دو سال متوالی در سطح استان، پژوهشگر برتر استان در سال ۱۳۹۰ بوده است.

پرده اول

اولین روز تحصیلی سال جدید، ۱۴ فروردین ماه، یک تماس تلفنی، مرا غرق شور و هیجان کرد. ارتباط از شهر آران و بیدگل برقرار می شد. خانمی با صدای صمیمی و مهربان، خود را مدیر دبیرستان فرزنانگان معرفی کرد و با اشتیاق فراوان، تعدادی از کارهای پژوهشی دانش آموزانش را معرفی کرد و در پی آن دعوت کرد یک ماه دیگر در نمایشگاهی که دانش آموزانش برپا می کنند شرکت کنم. آنچنان به

تجربه پیشین
معلمی خیلی به
مدیر کمک می کند
تا برنامه ریزی،
پیش بینی، نظارت
و خواسته های
منطقی و به جا
داشته باشد



■ اولویت کاری شما در مدرسه به عنوان مدیر چیست؟

ارتباط تنگاتنگ با معاونان، ایجاد فضای همدلی و همفکری و بهادادن به مشورت و نظرات ایشان باعث می شود دانش آموزان مدیر و معاونان را همسو ببینند و در اطاعت از قوانین مدرسه موظف و کوشا باشند. گرچه در مدرسه حرف آخر را مدیر می زند، ولی ایجاد این فضای یکرنگی و صمیمیت به نفع همه ارکان مدرسه است.

در مرحله بعد، ایجاد فضای صمیمی و دوستانه با عموم دانش آموزان است. کودک درون من بسیار فعال است و همیشه در جمع های دانش آموزان و در موقعیت های متفاوت ظاهر می شوم. در کنارشان غذا می خورم، در مورد کارهایشان به گفت و گو می نشینم، با ایشان عکس یادگاری می گیرم و در فضای مجازی می نویسم و از احساساتم برایشان می گویم. به شکلی کاملاً دوستانه در مورد کارهایشان نظر می دهم و بدون اینکه نظرم را تحمیل کنم، راهنمایی شان می کنم. حتی فرصت های خوب و مناسبی از قبیل اردوهای خارج مدرسه فراهم می کنم تا بتوان این فضای دوستانه و صمیمانه را تحکیم کرد. خلاصه تلاشم این است که از همه شرایط و موقعیت ها، فرصت های رشد تربیتی و علمی ایجاد کنم. این اقدامات باعث شده اند دانش آموزان هم با جدیت همراهی کنند و در صورتی که عملی یا حرفی برخلاف خواست و نظرشان باشد، بپذیرند و همراه شوند.

به هر حال، در امور تربیتی و اخلاقی، صمیمیت و رفاقت همراه با قاطعیت بسیار راهگشاست.

نظم و برنامه ریزی دقیق هم در رأس امور است. بدون زمان بندی صحیح نمی توان در مدرسه از برنامه های متنوع فرهنگی، آموزشی و پژوهشی بهره برد. این نظم و دقت در انجام با کیفیت و مؤثر فعالیت ها نقش اساسی دارد. به عنوان نمونه، در برگزاری این نمایشگاه، از قبل با طرح های پژوهشی تک تک گروه ها همراه می شوم، خواسته و نیازهایشان را پیگیری می کنم، امور اجرایی و تدارکاتی را از مدت ها قبل برنامه ریزی می کنم، افراد و گروه های معروف و توانمند شهر را تک به تک و شخصاً دعوت می کنم، برای دعوت امام جمعه شهر به دفتر

نمایشگاه می شد. با وجود این مدیریت عاطفی و آگاهانه، شور و هیجانی وصف ناشدنی در چهره ایشان موج می زد. چنان از جزئیات پروژه های دانش آموزی خبر داشت که گویی مدیر مدرسه، در گروهی واحد و مشترک با دانش آموزان به تحقیق و پژوهش پرداخته است. پس از بازدید میسوط از بخش های مدرسه و گفت و گو با دانش آموزان، فرصتی پیش آمد تا مستقیم با مدیر دبیرستان به گفت و گو بنشینیم. حاصل این گفت و گوی دوساعته را در ادامه می خوانید.

■ به نظر شما عامل موفقیت مدیر در نقشی که برعهده دارد چیست؟

اعتقاد شخصی من این است که هر مدیری باید قبل از گرفتن این سمت، معلم بوده باشد. من ۱۸ سال معلم بودم و پس از آن سمت مدیریت را پذیرفتم. با توجه به سابقه معلمی، روحیه معلمان را بهتر می شناسم. به ارتباط بین دانش آموزان پایه های گوناگون با معلمان توجه می کنم و شرایط معلم را در لحظات حضور در مدرسه درک می کنم. بنابراین، بسیار مراقب درخواست ها و انتظاراتم از معلمان هستم. می دانم چه زمانی چه بگویم و مشکلات و مسائل دانش آموزان را چه وقتی با ایشان در میان بگذارم؟

به عبارت دیگر، از نظر من، مدیری که از قبل تجربه معلمی نداشته باشد، نمی تواند در جایگاه مدیریت موفق عمل کند. تجربه پیشین معلمی خیلی به مدیر کمک می کند تا برنامه ریزی، پیش بینی، نظارت و خواسته های منطقی و به جا داشته باشد. گاهی بخش نامه هایی از مراتب بالاتر به دست ما می رسند که به هیچ ترتیبی با موازین منطقی مدرسه هماهنگ نیستند. این در شرایطی است که مدیر و طراح بخش نامه تجربه آموزشی و معلمی ندارد و نمی تواند شرایط مدرسه و دانش آموزان را درک کند. لذا آن بخش نامه ناکارآمد خواهد بود.

من در زمان معلمی با مدیران متعدد و متنوعی کار کردم و در جایگاه معلمی سعی کردم نقش خود را خوب ایفا کنم. وقتی به مدیریت منصوب شدم، دیدگاه معلمان و نیازهای ایشان را درک می کردم.



او می‌روم و برای بازدید از نمایشگاه توجیه‌شان می‌کنم. جالب است که ایشان پارسال دو بار برای بازدید آمدند. باور نمی‌کردند طرح‌های پژوهشی دانش‌آموزی می‌توانند این قدر قوی باشند.

■ آیا می‌توانید شغل مدیریت را از نگاه خودتان توصیف کنید؟

وقتی فردی قرار است مدیر مدرسه‌ای شود، به نظر من دو حالت دارد. یا خدا او را مستحق این منصب دانسته و به او فرصت داده، یا قرار است خدا به واسطه این موقعیت، ضعف‌هایش را نشان دهد. دیگر به خود فرد بستگی دارد که چگونه بتواند از این فرصت استفاده کند. اگر فکر کنید این میز جایگاهی است که دیگران باید به خاطر آن به شما احترام بگذارند، دیگر معنایی به نام مدیریت وجود نخواهد داشت و اثرات معنوی و اخلاقی این موقعیت از شما گرفته خواهد شد. به عبارت دیگر، مدیر در هر لحظه باید همه‌جانبه تمام موقعیت‌ها را رصد کند و در همه‌جا حاضر و ناظر باشد تا به همه امور مسلط شود.

■ مدیریت را در سه کلمه تعریف کنید.

توکل بر خدا، عشق، خلاقیت
اگر کارها را به خدا بسپارید، قطعاً عاشق می‌شوید و نیروی عشق خلاقیت را در انسان می‌افزاید. در هر مدرسه‌ای چالش‌های زیادی وجود دارند که در نگاه اول می‌توان از زیر بار آن‌ها کنار رفت و به معلمی پرداخت. شاید خیلی‌ها به این فکر کنند چه نیازی است که این همه فشار و سختی را تحمل کرد. اما دقیقاً در اوج مشکلات، وقتی تنها تکیه‌گاهت خدای حکیم است، با نیروی عشق، خلاقیتی در تو شکل می‌گیرد که می‌توانی با نیروی مضاعفی مشکلات و چالش‌ها را حل کنی. این کار در شرایط عادی و بدون توکل واقعاً امکان‌پذیر نیست.

■ آیا از تجربه مدیریت می‌توان خارج از

مدرسه هم بهره برد؟

بله! دقیقاً نقش و تجربه‌ای که مدیر به دست می‌آورد، در خانواده و فضاهای دیگر هم به او بسیار کمک می‌کند. این همه سونگری و مفاهمه باعث تأثیرگذاری و کارآمدی او در فضاهایی غیر از محیط مدرسه می‌شود. دیگران او را به عنوان الگو می‌پذیرند و رفتار و گفتار او را با دقت مورد توجه قرار می‌دهند. بنابراین، مدیر ناخواسته به رفتار و گفتار خود بیشتر توجه می‌کند و این باعث خودسازی فردی بیشتر می‌شود که به نظر من یکی از حسن‌های این سمت است.

■ چقدر برای مدیریت خود وقت می‌گذارید؟

خیلی زیاد. بهتر است پاسخ این سؤال را این گونه بدهم که شاید در طول روز حدود دو ساعت برای خودم وقت می‌گذارم. اگر در این سمت زیاد وقت صرف نکنید، نمی‌توانید موفق شوید. مدیریت شغل بسیار حساس و پرمسئله‌ای است. تا جایی که خیلی وقت‌ها

ناچار می‌شوم وقت‌های اختصاصی خود را صرف مسائلی که جدید پیش می‌آیند کنم. البته این را بگویم که من از مدرسه بسیار انرژی می‌گیرم. مثلاً اگر یک روز جمعه در خانه بی‌کار باشم، احساس می‌کنم خیلی حالم بد است.

■ اگر مدیر خود را به میز مدیریت متکی بدانند چه عواقبی دارد؟

در این جایگاه باید بیش از سمت‌های دیگر نعمت‌های الهی را دید و بسیار شاکر خدا بود تا از آفت غرور دور شویم. اخلاص در کارها و همواره خدا را شاهد و ناظر دیدن، ما را از غفلت و غرور کاذب دور می‌کند. باید به‌طور مرتب آگاه باشیم که موفقیت‌هایمان از اوست. در عوض خدا به ما عزت و سربلندی عنایت می‌کند.

در ضمن، در این مسیر با دعا و تلاش آگاهی‌ها و دانش خود را به‌روز کنیم. اعتقاد دارم باید به‌روزر بودن را بروز و نشان دهیم که در مسیر رشد و تعالی هستیم. آفت مدیریت یکنواختی است. روزمرگی‌ها و چسبیدن به میز مدیریت، مدیر را از رفتارها و عملکردهای خلاقانه دور می‌کند. شرط موفقیت مدیر این است که انتقادپذیر باشد و کارهای خود را به‌صورت مستمر بازنگری و اصلاح کند و خودرأیی نداشته باشد. شهادت‌پذیرش اشتباهات و جبران آن‌ها را هم داشته باشد.

■ آیا در این جایگاه نگرانی هم دارید؟

نگرانی‌ام از این است که حقی به گردن داشته باشم و بابت کم‌کاری‌های احتمالی مؤاخذه شوم؛ کوتاهی‌هایی که در حق خانواده داشتم، ظلم‌های احتمالی که به خودم روا داشتم. بابت همه این‌ها از خدا طلب بخشش دارم. ■

اگر فکر کنید این میز جایگاهی است که دیگران باید به خاطر آن به شما احترام بگذارند، دیگر معنایی به نام مدیریت وجود نخواهد داشت و اثرات معنوی و اخلاقی این موقعیت از شما گرفته خواهد شد

سهم والدین

بخش دوم

راه‌های افزایش موفقیت فرزندان در مدرسه



● دکتر رابرت دی. رمزی / ترجمه 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 به پیشرفت تحصیلی فرزند خود کمک کنند. 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.

■ آن‌ها کتاب می‌خوانند، خواندن را زودتر، راحت‌تر، سریع‌تر و بهتر از بچه‌های دیگر یاد می‌گیرند.

■ از ایجاد تنش در مورد سخت‌بودن خوانش برخی واژگان در اوایل کار بپرهیزید. کلمات قدرت هستند. مطمئن شوید این قدرت را به فرزندان خود می‌دهید که بتوانند موفق شوند.

■ برخورد با تنوع و کنار آمدن با افراد متفاوت، از مهارت‌های آموخته‌شده‌ای است که برای موفقیت در مدرسه و زندگی ضروری است. به‌عنوان پدر یا مادر، با تعصب خود روبه‌رو شوید. نحوه رفتار شما با افراد متفاوت، درس‌های مهمی به فرزندان شما می‌دهد.

■ در خانه برای روابط الگوی خوبی داشته باشید. این کار به بچه‌ها کمک می‌کند یاد بگیرند با دیگران کنار بیایند. همراهی یکی از راه‌های موفقیت در مدرسه است.

■ سعی نکنید یک چپ‌دست را مجبور کنید راست‌دست شود. با این کار، فقط کودک و خودتان را ناامید خواهید کرد. امروزه در مدرسه چپ‌دستی مشکل شناخته نمی‌شود.

■ به فرزندان انتخاب‌های زیاد و متنوع بدهید. این کار تصمیم‌گیری و حل مسئله را آموزش می‌دهد.

■ همه یادگیرندگان موفق از خود تصویر مثبتی دارند و معتقدند کافی‌اند؛ یعنی وجودشان را توأم با خوش‌بینی می‌انگارند. با چند کار ساده زیر، یاریگر این کار باشید و علی‌الحساب به عزت‌نفس فرزندان کمک کنید:

- عشقتان را نشان بدهید.
- از آن‌ها انتظار داشته باشید بهترین کار را انجام دهند و بهترین خودشان باشند، نه اینکه بهترین باشند.
- به توانایی‌های خاص هر کودک احترام بگذارید.
- با هر یک از آن‌ها وقت بگذارید.

■ نگرش مثبت به آینده را الگوسازی کنید. امید، بچه‌ها و حتی بزرگسالان را، در زمانی که شرایط سخت می‌شود، حفظ می‌کند. بدبین‌ها یادگیرندگان ضعیف و رهبران ضعیف می‌سازند.

■ علاقه‌های فرزندان را دنبال کنید. هر علاقه‌ای دعوت به یادگیری جدیدی است.

■ تظاهر به نوشتن (خط‌نویسی) فرزندان را تمجید و تشویق کنید. این کار راه دیگری برای حمایت از علاقه آن‌ها به یادگیری نحوه خواندن است.

■ برای فرزندان زیاد بخوانید، این کار فقط یک کلیشه نیست، روشی کاربردی است. کودکانی که والدینشان به‌طور مرتب برای



وقتی با کودکان پیش‌دستانی در مورد حرف‌های الفبا صحبت می‌کنید، از صدای حرف‌ها استفاده کنید، نه اینکه فقط نام حرف‌ها را بگویید. این کار باعث می‌شود کودک شما شروع به خواندن کند. این کاری است که آواها به او می‌آموزند.

در فکر ایجاد محله‌ای تربیتی با کمک همسایگان و مراکز موجود در جامعه محلی خود برآیید. این کار کمک می‌کند کودکان جلوی چشم و در اولویت باشند. تحقیقات نشان می‌دهند، وجود یک محله دلسوز به بچه‌ها کمک می‌کند در مدرسه موفق شوند و دفعه‌های انجام رفتارهای منفی خطرناک یا در معرض خطر کاهش یابند.

اگر به دنبال فعالیتی هستید که تناسب اندام را تقویت کند، هماهنگی و زیبایی حرکت را بهبود بخشد، اعتمادبه‌نفس را افزایش دهد، سرسختی ذهنی را القا کند و نظم و انضباط شخصی را آموزش دهد، یک ورزش رزمی، به‌ویژه کاراته، را امتحان کنید. تأثیرگذاری این ورزش البته در پسران بیشتر است.

همان‌طور که داستان‌های ماجراجویی (اکشن) را می‌خوانید یا مشاهده می‌کنید، با فرزندان در مورد آنچه شخصیت‌ها باید درمورد آن احساس یا فکر کنند، صحبت کنید. پسران و دختران باید بیاموزند که خشونت، انفجار، تصادف خودرو و مانند آن‌ها، ترسناک و آسیب‌رسان هستند و می‌توانند به‌طور جدی به زندگی مردم آسیب بزنند. صحبت درباره این مسائل، به رشد کودکی حساس‌تر، همدل‌تر و دلسوزتر کمک می‌کند. اکثر دانش‌آموزان موفق این ویژگی‌ها را دارند.

برای کمک به زبان‌آموزان کوچک در تشخیص حرف‌های الفبا و صداهاشان، از آن‌ها بخواهید در حالی که صدای حرف‌ها را ادا می‌کنند، حرف را در شن و ماسه با انگشتان خود ردیابی کنند. یادگیری لمسی با کودکان تمام سنین جوابگوست.

هنگام بررسی مدرسه آینده‌نگر، به دنبال نشانه‌هایی از هیجان، خنده، سرگرمی و غرور باشید. چهره دانش‌آموزان می‌تواند خیلی بیشتر از دست‌اندرکاران مدرسه و برنامه‌های درسی به شما اطلاعات بدهد. هرگز مدرسه را از روی ظاهر، به‌ویژه فضای آموزشی آن، قضاوت نکنید. آنچه در داخل می‌گذرد مهم است.

اگر فقط یک انتخاب داشته باشید که درباره مدرسه‌ای که برای فرزندان در نظر گرفته‌اید چیزی بدانید، حتماً درباره مدیر مدرسه پرس‌و‌جو کنید. مدیر خوب بی‌شک اصول درست تربیت و یادگیری خوب را ممکن می‌کند.

همان‌طور که چارلز سایکس در کتاب «احتمال کردن بچه‌هایمان» نوشته است، چیزهایی را که در کتابچه راهنمای

مدرسه می‌خوانید، ملاک ارزشیابی مدرسه فرزندان قرار ندهید. اگر می‌خواهید بدانید برای ارزیابی مدرسه چه چیزی واقعاً مهم است، از مدیر نپرسید، بلکه توجه کنید آیا غلط‌های املایی و دستور زبان روی برگه‌های کودکان، در برگه‌هایی غیر از این دو درس هم تصحیح شده‌اند یا خیر.

مدرسه محل چالش‌های فراوان است. مدرسه‌ای را انتخاب کنید که برای راحتی بزرگسالان، به‌ویژه پدران و مادران و معلمان اداره نمی‌شود.

به‌منظور آماده‌سازی فرزندان برای روز رفتن به پایه اول ابتدایی، و ورودی دوره‌های اول و دوم متوسطه، یک تمرین لباس برگزار کنید. منظور تمرین پوشش هم‌ساز (یونیفورم) مدرسه در منزل و رفع نقص‌های احتمالی موجود در لباس است.

بدون اینکه اصول اخلاقی را زیر پا بگذارید، از به‌کارگیری روش‌های مخفی برای ارزیابی مدرسه نهراسید. برای مثال:

- با متولیان و رانندگان سرویس مدرسه صحبت کنید. اغلب آن‌ها از زیر پوست مدرسه خبر دارند و می‌دانند واقعاً چه خبر است.
- به دنبال علائمی گروهی باشید که ممکن است در دانش‌آموزان دیده شوند (مدشدرن پوشش خاص، ادبیات مخفی ویژه و...)
- تعداد تماس‌های پلیس با مدرسه را بررسی کنید.
- تعداد حضور فوریت‌های پزشکی در مدرسه را بررسی کنید.
- به نحوه برخورد مسئول روابط عمومی یا افراد مستقر در ورودی مدرسه با مردم دقت کنید. مهم است این افراد چقدر پدران و مادران را می‌شناسند، چطور گوش می‌دهند و چگونه به سؤالات پاسخ می‌گویند.

اگر فرزندان (به‌ویژه فرزند پسر) مهارت‌های اجتماعی شدن،



و موارد مورد نیاز کودکان برای حضور در مدرسه را که تقریباً اختصاصی است، شما تهیه کنید.

■ در روز اول مدرسه یک پیام تشویق کننده برای فرزندان بنویسید یا آن روز را با رویدادی همسان کنید. برای مثال، برخی پدران و مادران، رفتن یا بازگشت فرزند خود از مدرسه را با جشن ساده‌ای همراه می‌کنند. این تقارن نشان می‌دهد آن روز چقدر خاص است.

■ از همان آغاز تحصیل فرزندان، کلیشه‌های شغلی را بشکنید. همه دانشمندان، پیرمردان عجیب و غریب شاغل در آزمایشگاه‌ها نیستند. همه پرستاران زن نیستند. هرچه گزینه‌های بیشتری پیش روی کودک شما باشد، او هیجان بیشتری خواهد داشت تا بیاموزد که برای انتخاب گزینه مناسب چه چیزی لازم است.

■ از اولین روز مدرسه فرزندان کار بزرگی انجام دهید. شاداب و آرام باشید. از داستان‌های ترسناک دوران جوانی خود بگذرید. گریه نکنید. ضمن احترام به هم‌ساله (یونیفرم) مدرسه، به کودک خود اجازه دهید انتخاب کند چه چیزی بپوشد و حتی یک اسباب‌بازی سبک همراه داشته باشد. همچنین، اگر می‌توانید رخدادهای روز اول مدرسه، مانند ورود به مدرسه، دیدار دوستان و معلمان و حضور فرزندان را ضبط کنید.

■ برای کمک به کاهش اضطراب جدایی فرزندان در روز اول پیش‌دستان (یا دبستان)، اضطراب خود را پنهان کنید. همه چیز را از قبل توضیح دهید. بدون ساختن صحنه خاصی خداحافظی کنید و بدون تزلزل اجازه دهید زندگی مدرسه‌ای او آغاز شود. یک کار بزرگ در زمان جداشدن فرزندان با لبخند، در آغوش گرفتن اوست. بچه‌ها به سرعت متوجه می‌شوند نمی‌توانند بدون رها کردن مادر یا پدر خود، اوقات خوشی در مدرسه داشته باشند.

■ از نخستین روزی که فرزندان به مدرسه می‌رود، مطمئن شوید که نام معلم (یا معلمان)، نام مدیر، شماره تلفن مدرسه، مسیرهای اتوبوس و روش‌های ارتباط اضطراری را می‌دانید. هرگز نمی‌دانید چه زمانی به این اطلاعات نیاز پیدا خواهید کرد.

■ کودک خود را تشویق کنید در آماده‌شدن برای رفتن به مدرسه (برای روز نخست و سایر روزها) بازبینی (چک‌لیست) وظایف تهیه کند. با استفاده از بازبینی، سازمان‌دهی را آموزش و تق‌زدن را کاهش می‌دهید.

■ به ظاهر فرزندان خود توجه کنید. به آن‌ها کمک کنید هر روز بهترین ظاهر خود را داشته باشند. اگر آن‌ها احساس خوبی نسبت به لباس و ظاهرشان داشته باشند، در مدرسه بهتر عمل خواهند کرد. بزرگسالان برای موفقیت لباس می‌پوشند، چرا بچه‌ها همین کار را انجام ندهند؟ ■

بلوغ یا رشد مهارت‌ها را دوست دارد، تأخیر در ورود به مدرسه را مدنظر قرار دهید. یک سال تأخیر ممکن است در کسب مهارت‌ها و توانایی مقابله و رقابت برتری بیشتری به فرزند شما بدهد. اولیایی که با تغییر روز و ماه تولد فرزند خود، در فرستادن او به مدرسه عجله می‌کنند، آسیب بزرگی به کودکان خود می‌زنند. (در ایران، اصرار والدین بر جهشی درس خواندن دانش‌آموزان، در حالی که کودک هنوز مراحل رشد خود را پشت سر نگذاشته، از این موارد است.)

■ آمادگی به‌خودی‌خود اتفاق نمی‌افتد. با کودک خود کار کنید تا از آمادگی مناسب او برای شروع مدرسه اطمینان یابید. بیشتر بچه‌ها قبل از ورود به پیش‌دستان می‌توانند رنگ‌ها را نام ببرند، حروف الفبا را تشخیص دهند و تا بیست یا بیشتر بشمارند. مهارت‌های اولیه با آموزش‌های دانشگاهی بعدی مرتبط است.

■ اگر می‌خواهید به فرزندان کمک کنید نوشتن حرف‌های الفبا را یاد بگیرد، مانند مدرسه، به جای نشان دادن حرف‌ها یا کلیت کلمه، ابتدا از مهارت شنیداری بچه‌ها استفاده کنید و به مرور وارد الفبا شوید. در آموزش هم، روش غالب اکثر برنامه‌های درسی و معلمان این است که به دلایلی با حرف‌های بزرگ شروع کنند. حرف‌های بزرگ شکل‌های متصلی هستند که به‌طور عمده خط‌های مستقیم دارند، در حالی که حرف‌های کوچک تعداد زیادی منحنی، چرخش و حلقه دارند که نوشتن آن‌ها برای دست‌های کوچک دشوارتر است.

■ اکثر مدرسه‌ها فهرستی از لوازم ضروری و مورد نیاز در مدرسه را ارائه می‌دهند. برای مثال مداد، قیچی، دفترهای خاص، کاغذهای رنگی و... اما والدین باهوش می‌دانند که مواردی چون کلید خانه، دستمال کاغذی، شماره تلفن‌های ضروری و مدارک شناسایی نیز برای فرزندان الزامی است. این فهرست و وسایل

یک سال نوری در مدرسه

● **صغری هلکی،** کارشناس تعلیم و تربیت

زنگ تفریح بود و صدای دانش آموزان در راهروها پیچیده بود. ناگهان دیدم یک برگه ۴ پشت مقنعه یکی از بچه‌ها سنجاق شده است. نزدیک‌تر رفتم. نوشته‌ای که دیدم قلبم را لرزاند: «من تنبل‌ترین دانش آموز کلاس خانم حیدری هستم.» دانش آموز مقنعه را جلو کشیده بود تا نوشته پیدا نباشد. خشم و غم وجودم را فرا گرفت.

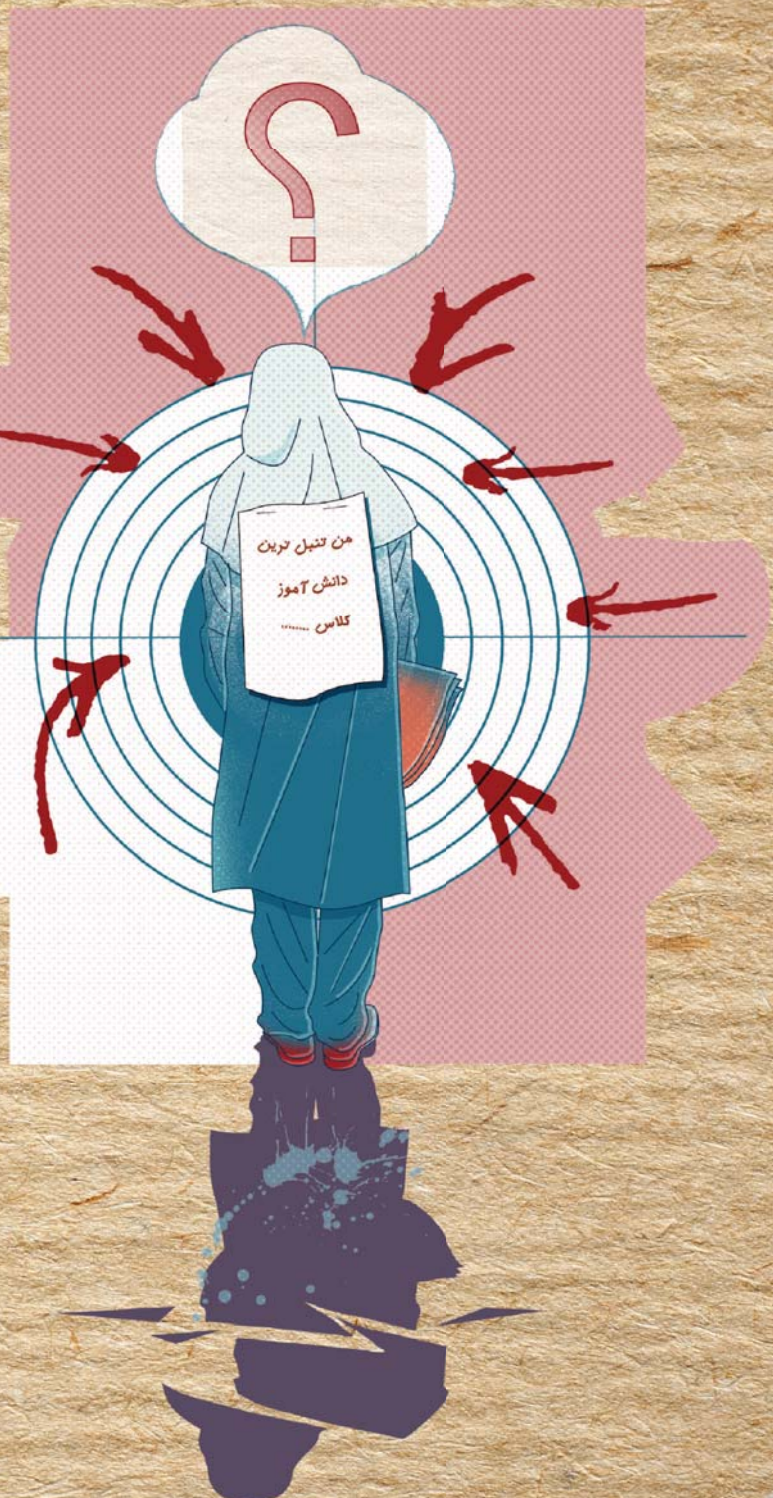
مطمئن بودم مدیر و معاون هم از این تنبیه بی‌خبر نیستند. چون تازه به این مدرسه آمده بودم، آن روز سکوت کردم. چند روز بعد، در گروه مجازی مدرسه، پس از دریافت بخش‌نامه‌ای از مدیر، ضمن تشکر، از ایشان سؤالی پرسیدم و ایشان هم با لفظ «عزیزم» مرا راهنمایی کردند. ساعتی بعد، خانم حیدری زیر پیام مدیر نوشت: «عزیزم عزیزم چیه راه انداخته‌اید؟» من هم نشانه لیخندی زیر پیام ایشان گذاشتم. چند هفته بعد، باز هم متوجه تنبیه یکی دیگر از دانش آموزان خانم حیدری به همان شکل قبلی شدم. زنگ تفریح بود. جای به دست کنار خانم حیدری نشستم و به آرامی با لبخند گفتم: «خانم حیدری، دانش‌آموزی از کلاس شما را دیدم که پشت مقنعه‌اش نوشته بود... به نظرم غرور بچه می‌شکند.» بلافاصله شروع کرد به داد و بیداد. گفت: «حالا من یک کاری کردم، شما چرا با هلهله و غوغا به بقیه معلمان اعلام می‌کنید؟ اصلاً شما دانش‌آموز مرا نمی‌شناسید، شما قصد دارید...» ادامه حرف‌هایش را نشنیدم. تمام که شد، گفتم: «کسی صدایم را نشنید. خودت دیگران را متوجه کردی. تازه نیازی به گفتن من نیست، همه می‌بینند...»

از فردای آن روز، به محض ورود من به دفتر، با خشم بلند می‌شد و می‌رفت آبدارخانه. چند روزی هم با دو تا از معلمان دیگر، به دفتر نیامد.

مدتی بعد، خانم نوری، معاون مهربان مدرسه، صدایم زد و گفت زنگ قبل خانم حیدری با عصبانیت به دفتر مدرسه آمد و گفت خانم فلائی نمی‌تواند کلاسش را مدیریت کند. سر و صدای دانش‌آموزان امانش را بریده است و نمی‌تواند تدریس کند.

خودم را جمع‌وجور کردم و به شوخی گفتم: «خانم نوری جان، حتی اگر بچه‌های کلاس من فریاد بکشند هم صدای آن‌ها به کلاس خانم حیدری نمی‌رسد!» کلاس من ته راهرو بود و کلاس خانم حیدری در انتهای دیگر راهرو. خانم نوری گفت: «حالا سعی کن کلاست را آرام‌تر نگهداری.»

گفتم: «به روی چشم.» این ماجرا چند بار دیگر هم تکرار شد. یک بار به خانم نوری





حرف بزنیم.»

- چی شده خانم مدیر؟

- چند تا از دانش‌آموزان زنگ ورزش در نمازخانه لباس‌هایشان را درآورده‌اند و ...

- امکان نداره خانم مدیر! کدامشان؟ کی گفته؟

- فردا صحبت می‌کنیم.

روز بعد رفتم سراغ مدیر و پرسیدم: «چه اتفاقی افتاده؟»

- دیروز زنگ ورزش شما، بچه‌های خانم حیدری، بچه‌های تو را در نمازخانه دیده‌اند که ...

همین‌که گفت خانم حیدری، نفس راحتی کشیدم. گفتم «خانم مدیر، کاش همان دیروز می‌گفتید خانم حیدری گفتند!»

اما مدیر با جدیت گفت: «پیدایشان می‌کنم.»

آن روز دو کلاس را در نمازخانه ادغام کرده و مشغول حل نمونه سؤال بودم که ناگهان مدیر و خانم حیدری و یکی از دانش‌آموزانش به نمازخانه وارد شدند. مبینا فوری اجازه گرفت و خواست از کلاس خارج شود. احساس کردم می‌خواست فرار کند. نگهش داشتند و او را همراه چند دانش‌آموز دیگر به دفتر بردند.

چند دقیقه بعد به دفتر رفتم. خانم نوری گریه می‌کرد و مدیر مشغول خط‌نشان کشیدن برای دانش‌آموزان بود. چند نفرشان از شدت گریه به نفس‌نفس افتاده بودند. آن‌ها را در آغوش گرفتم و گفتم، شما بهترین دخترهای دنیا هستید...

قسم می‌خوردند چنین کاری نکرده‌اند و من باورشان داشتم. از خانم نوری پرسیدم: «تو چرا گریه می‌کنی؟» گفت: «به خاطر کار کثیف بچه‌ها». گفتم: «باور نکنید. من این دانش‌آموزان را می‌شناسم، امکان ندارد...»

فردای آن روز به دفتر مدرسه احضار شدم.

- چی شده خانم نوری؟

- از حوزه بازرسی و رسیدگی به شکایات اداره آمده‌اند و می‌خواهند شما را ببینند. چرا؟

با هم وارد شدیم. بازرس اداره با سه همراه آمده بود. بدون توجه به ترسم، با اعتمادبه‌نفس وطمأنینه به تمام سؤال‌هایشان جواب دادم. سؤال‌ها در ابتدا حالت بازرسی داشتند، اما به‌مرور از سختگیری جلسه کم شد. در انتهای جلسه مدیر و معاون هم در حمایت از من کوتاهی نکردند.

فقط یک مورد مانده بود؟ چه کسی خبر مدرسه ما را تا اداره برده بود و بازرسی منطقه چگونه علاوه بر ماجرای دیروز، از صحبت‌های من که در پاییز همان سال درباره سند بیست‌سی در دفتر مدرسه داشتم، خبر داشت؟ اما هرچه سعی کردم نتوانستم به‌درستی متوجه علت بروز خبر شوم.

این ماجرا و ماجراهای آن سال گذشت.

در پایان سال، باخبر شدیم خانم حیدری به مدرسه دیگری منتقل شدند. ■

گفتم: «چرا معلمان دیگر که کلاسشان نزدیک کلاس من است معترض نمی‌شوند! ایشان هم معلم کلاس چهارم را فراخواندند و در حضور خودم از سر و صدای کلاس پرسیدند. او هم گفت از این لحاظ مشکلی ندارد.

بالاخره خانم نوری قانع شد و به خانم حیدری گفت. اما او معترضانة گفته بود: «فلانی سوگلی شما شده، از عزیزم گفتنتان پیداست...»

تا چند روز خبری از این دست اعتراضات نبود. به خیال خودم ماجرا تمام شده بود. غافل از اینکه او مشغول طرح‌ریزی نقشه‌های دیگر بود. یک روز در کلاس زده شد. خانم حیدری همراه یکی از شاگردانش و پدر آن دانش‌آموز و خانم نوری، دم در ظاهر شدند. دانش‌آموز دستش را به سمت یکی از شاگردان من برد و گفت: «اوست.»

خانم نوری دانش‌آموز مرا صدا زد و به دفتر برد. دانش‌آموزم چند دقیقه بعد با چشم‌گریبان برگشت. چند روز بعد دوباره همین اتفاق با دانش‌آموز دیگری افتاد. من هر بار دانش‌آموزانم را دل‌داری می‌دادم و از آن‌ها می‌خواستم حتی اگر از دست دانش‌آموزان کلاس خانم حیدری کتک خوردند، عکس‌العملی نشان ندهند. اما دانش‌آموزان من در آستانه سن بلوغ بودند. طاقت نمی‌آوردند و تلافی می‌کردند.

کم‌کم در مدرسه شایعه شد من نمی‌توانم بچه‌های قلدر کلاس را آرام کنم. فشار زیادی روی خودم احساس می‌کردم. یکی از روزها که دوباره مورد اعتراض خانم حیدری قرار گرفتم و خانم نوری هم به من تذکر داد، به محض ورود به کلاس، از شش دانش‌آموز که پاسخ‌آزار دانش‌آموزان خانم حیدری را داده بودند، خواستم پای تخته بیایند. بعد که با برخورد تندو خشن من مواجه شدند، ناباورانه گریستند و در این لحظه کلاس در سکوت فرو رفته بود.

با دست‌انتم صورتم را گرفتم و عاجزانه نالیدم: «چرا مرا وادار به این کار کردید؟»

سرم را بالا آوردم. هستی کوچولو هنوز دستش را از صورتش برنداشته بود. اشک در چشمانم حلقه زده بود: «هستی می‌آیی پیشم؟» نیامد...

اشک‌هایم سرازیر شدند. هستی آمد. او را در آغوش گرفتم و زار گریستم. دستانم را بازتر کردم و بقیه را به آغوشم فراخواندم. همه آمدند و همه گریستیم.

یک بار مدیر و معاون برای رفع کدورت هر دوی ما را به دفتر فراخواندند. بلند شدم و روی صندلی کناری خانم حیدری نشستم و او را در آغوش گرفتم. اما او آخر جلسه گفت: «مثل اینکه من توی این مدرسه مزاحم.»

می‌خواست برای درخواست تعویض مدرسه به اداره برود. دنبالش رفتم و او را منصرف کردم. بعد از جلسه، خانم نوری گفت کاش منصرف نمی‌کردی!

در یکی از روزهای بهار، مدیر صدایم کرد: «فردا باید با هم



درک و همدلی

ایرج خوش خلق، عضو هیئت علمی و بازنشسته پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

- تنبیه‌هایی از این نوع واکنش‌های منفی عاطفی در دانش‌آموزان ایجاد می‌کنند و چرخه‌ای از انتقام و درگیری را به وجود می‌آورند.
- تنبیه‌های تحقیرآمیز خانم حیدری باعث کاهش انگیزه و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان می‌شوند و باید به‌شدت مورد انتقاد قرار گیرند. معلمان باید از روش‌های تربیتی مثبت استفاده کنند.
- تنبیه‌ها انگیزه درونی دانش‌آموزان را ضعیف می‌کنند و نیازهای استقلال و شایستگی آنان را نادیده می‌گیرند و این بر مشارکت و عملکرد تحصیلی آنان تأثیر منفی می‌گذارد.
- این رفتارها رشد اجتماعی و عاطفی دانش‌آموزان را مختل می‌کنند، باعث افزایش فشار روانی و اضطراب می‌شوند و از روابط مثبت بین هم‌سالان و معلمان می‌کاهند.
- رفتارهای تنبیهی ممکن است تجربه‌های منفی قبلی دانش‌آموزان را تشدید کند و به افزایش فشار روانی منجر شود. مدرسه‌ها باید محیطی ایمن و حمایت‌کننده فراهم کنند.
- روابط مثبت معلم و دانش‌آموز برای یادگیری مؤثر و حمایت عاطفی ضروری است.
- مدیران باید به حل منصفانه تعارضات و ایجاد محیطی حمایتی توجه کنند.
- از این رو ادغام همدلی و درک در شیوه‌های آموزشی، پیاده‌سازی برنامه‌های آموزش مهارت‌های اجتماعی و عاطفی، و فراهم کردن خدمات مشاوره و سلامت روان برای دانش‌آموزان ضروری است.



ضرورت بهبود مدیریت آموزشی

دکتر حیدر تورانی

این روایت به بررسی مسائل مدیریت آموزشی و برخی موارد شامل استفاده از تنبیه‌های تحقیرآمیز، ضعف در همکاری میان معلمان، مدیریت بحران، نقش مدیر و معاون در حل مشکلات، و ایجاد فضای حمایتی پرداخته است.

- **تنبیه‌های تحقیرآمیز:** خانم حیدری از تنبیه‌های تحقیرآمیز استفاده می‌کند که با اصول تربیتی منطبق نیست و بر دانش‌آموزان تأثیر منفی دارد. به‌عنوان مدیر آموزشی، مسئولیت من آن است که چنین رفتارهایی را متوقف کنم و محیطی حمایتی برای دانش‌آموزان فراهم آورم.
- **ضعف در همکاری:** تنش و اختلاف میان معلمان، به‌ویژه بین خانم حیدری و معلم جدید، نشان‌دهنده ضعف در تعامل و ارتباط درون مدرسه است. مدیران باید به ایجاد محیطی مشارکتی و حمایت‌کننده توجه کنند. آموزش مهارت‌های ارتباطی و حل اختلاف می‌تواند بهبود روابط را تسهیل کند.
- **مدیریت بحران:** در شرایطی مانند تنبیه‌های تحقیرآمیز یا اتهام، مدیران و معاونان باید توانایی مدیریت بحران را داشته باشند. واکنش نامناسب نشان‌دهنده ضعف در این زمینه است و آموزش‌های لازم باید به کارکنان داده شود.
- **نقش مدیر و معاون:** دخالت نکردن مدیر و معاون در حل مسئله، ضعف در رهبری را نشان می‌دهد. مدیران باید با استفاده از سبک‌های رهبری مشارکتی و حمایت‌کننده، محیطی مثبت برای یادگیری ایجاد کنند.
- **ایجاد فضای حمایتی:** ایجاد فضایی حمایتی و انگیزشی برای معلمان و دانش‌آموزان ضروری است. مدیریت آموزشی باید روحیه و انگیزه را تقویت و محیطی امن و محترم فراهم کند. در مجموع، این روایت نیاز به بهبود مدیریت و رهبری آموزشی را نشان می‌دهد.



عادت‌های رسوب‌کرده

دکتر جلال کریمیان، دانش‌آموخته فلسفه تعلیم و تربیت

خانم حیدری با تحقیر و تنبیه نامناسب به مشکلات دامن می‌زند و پس از تذکر همکارش، به رفتارهای عجیب و غیرقابل قبول روی می‌آورد. مدیر مدرسه نیز به جای مداخله مثبت و اصلاح وضعیت، تنها به حفظ حریم شخصی خود می‌پردازد و از اقدامات مؤثر خودداری می‌کند.

با توجه به اهمیت بستر اجتماعی و تأثیر آن بر رفتارهای فردی، اگر محیط اجتماعی پویاتر و تحت تأثیر باورهای نادرست نباشد، احتمال وقوع آسیب‌ها کاهش می‌یابد. معلم باید آگاه باشد که رفتارهای تحقیرآمیز و تنبیه ناپسندند، اما در محیطی که باورهای نادرست و عادت‌های نهادینه‌شده وجود دارند، این رفتارها به راحتی نادیده گرفته می‌شوند. رفتارهای افراد به‌طور عمده تحت تأثیر عادت‌ها و باورها رسوب کرده‌اند و تغییر آن‌ها دشوار است.

چنانچه تحلیل‌ها به سمت اخلاق‌زدایی و عاملیت‌زدایی حرکت کنند، این به معنای نفی اصول اخلاقی نیست، بلکه باید نشان داد عمل درست در این شرایط دشوار است و کنش اخلاقی یا خردورزانه به راحتی امکان‌پذیر نیست. با بررسی شرایطی اجتماعی نظیر تأثیر اقتدار غیرم مشروع، استقلال‌نداشتن مدرسه، و ریاکاری در دستگاه‌های دولتی، درک چرایی این رفتارها بهتر می‌شود. لازم است پیش از قضاوت، به بسترها و زمینه‌های اجتماعی توجه کرد.



جنگ سرد

دکتر صغری ملکي

کارشناس تعلیم و تربیت

این روایت نبود خردمندی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات افراد درگیر را به وضوح نشان می‌دهد.

● **تصمیم‌ها و اقدامات خانم حیدری:** خانم حیدری با اقداماتی چون چسباندن برگه به پشت دانش‌آموزان، تحریک دانش‌آموزان و شکایت‌های مکرر، تنش‌ها را تشدید می‌کند. طبق نظریه نردبان استنتاج کریس آرگریس، خانم حیدری بدون درنگ و تأمل به قضاوت‌های منفی و اقداماتی انتقامی می‌پردازد که نشان‌دهنده نبود خردورزی است. او به جای تحلیل دقیق و بررسی منطقی وضعیت، به سرعت به نتیجه‌گیری‌های منفی و تصمیم‌های مخرب می‌رسد.

● مدیر با اتخاذ تصمیم‌هایی نظیر تذکر، سکوت در برابر تنش‌ها، و در نهایت درخواست جایگزینی خود، با خانم حیدری برخورد می‌کند. با اینکه موقعیت پیچیده‌ای را تجربه کرده است، به نظر می‌رسد تصمیم‌های او خردورزی و صبوری لازم را ندارد و به جای بهبود وضعیت، به تشدید مشکلات کمک کرده است.

● مدیر و معاون مدرسه با انفعال و نبود اقدام مؤثر در مواجهه با مشکلات، به تشدید وضعیت کمک می‌کنند. آن‌ها تنها به برگزاری جلسه‌ای تشریفاتی بسنده می‌کنند و به نظر نمی‌رسد در حل مسائل و ایجاد فضای آموزشی مثبت موفق باشند.

● **راهکار عملی:** برگزاری جلسات روایت‌کاوی می‌تواند به شفاف‌سازی دیدگاه‌ها و بهبود تصمیم‌گیری‌ها کمک کند. این نشست‌ها می‌توانند به مدیران کمک کنند با تجزیه و تحلیل وضعیت‌ها و تجربه‌های مشابه، رویکردهای خردمندانه‌تری را پیاده کنند.

مدیریت و پایش سلامت روان معلمان

محمد نیرو

معلم و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات

کلیدواژه‌ها: معلم، سلامت روان، حمایت عاطفی، تیم‌سازی، جامعه حمایتی

آیا مدیران مدرسه در حمایت از سلامت روان معلمان نقش اساسی دارند؟ پاسخ کوتاه بله است. رهبری در مدرسه فراتر از هدایت دانش‌آموزان است. این امر شامل پرورش و حمایت کلیدی از معلمانی است که در شکل‌دهی ذهن‌های جوان نقش محوری دارند. بیا بید نحوه حمایت مؤثر رهبران مدرسه از سلامت روان معلمان را بررسی کنیم. این مقاله با الهام از مطالب منتشرشده در وبگاه اتوپیا^۱ و مقاله‌ای با عنوان «مدیران چگونه می‌توانند به موفقیت معلمان کمک کنند؟»^۲ نوشته شده است. در این مقاله نقش مدیران مدرسه در حمایت از سلامت معلمان بررسی می‌شود و راهکارهای ایجاد محیط مثبت و حمایتی برای معلمان ارائه می‌شود.

ایجاد محیط کاری مثبت

محیط کاری سالم برای سلامت روان معلمان ضروری است. رهبران مدرسه می‌توانند با تقویت ارتباط باز، احترام متقابل و همکاری بین کارکنان، فضایی مثبت ایجاد کنند. این محیط مثبت می‌تواند از سطح تنش بکاهد و روحیه کلی را بهبود بخشد. علاوه بر این، اجرای سیاست‌های مدیریت حجم کار و ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای می‌تواند بر رضایت شغلی بیفزاید. زمانی که معلمان احساس حمایت و ارزش کنند، به احتمال زیاد عملکرد بهتری خواهند داشت و به حرفه خود متعهد می‌مانند.

ارائه حمایت عاطفی

حمایت عاطفی برای ارتقای سلامت روان معلمان ضروری است. رهبران مدرسه باید چالش‌های عاطفی‌ای که معلمان با آن‌ها روبه‌رو هستند را درک کنند و برنامه‌های حمایتی لازم را ارائه دهند. این حمایت می‌تواند از طریق برنامه‌های راهنمایی، مشاوره حرفه‌ای یا صرفاً گوش دادن به نگرانی‌های معلمان باشد. علاوه بر این، تشویق به تعادل بین کار و زندگی می‌تواند از فرسودگی شغلی جلوگیری کند. رهبرانی که همدلی و درک نشان می‌دهند، می‌توانند بر سلامت عاطفی معلمان تأثیر قابل توجهی داشته باشند.

تشویق به مراقبت از خود

ترویج شیوه‌های مراقبت از خود در بین معلمان، نقش حیاتی دیگری است که بر عهده رهبران مدرسه است. رهبران می‌توانند معلمان را تشویق کنند به‌طور منظم استراحت کنند، برای خودشان محدودیت قائل شوند و در فعالیتهایی شرکت کنند که باعث آرامش و سلامت آن‌ها می‌شود. برگزاری کارگاه‌ها و آموزش‌هایی در مورد مدیریت فشار روانی و فن‌های مراقبت از خود نیز می‌تواند مفید باشد. زمانی که معلمان به سلامت خود اهمیت دهند، در نقش آموزشی خود سالم‌تر و مؤثرتر عمل می‌کنند.

شناسایی و پاداش دادن به تلاش‌ها

تشویق در ارتقای سلامت روان معلمان نقش مهمی دارد. رهبران مدرسه باید به‌طور منظم از زحمات و دستاوردهای معلمان خود قدردانی کنند و آن‌ها را جشن بگیرند. این قدردانی می‌تواند از طریق هدایای جایزه، تقدیرنامه‌های عمومی یا یادداشت‌های تشکر ساده باشد. پاداش‌ها همچنین می‌توانند ملموس باشند؛ مانند مرخصی اضافی یا فرصت‌های رشد حرفه‌ای. زمانی که معلمان احساس ارزشمندی کنند، انگیزه، مشارکت و تعهد بیشتری نسبت به کار خود پیدا می‌کنند.

ایجاد جامعه حمایتی

ایجاد حس جامعه در مدرسه برای سلامت روان معلمان ضروری است. رهبران مدرسه می‌توانند فعالیت‌های تیم‌سازی، رویدادهای اجتماعی و فرصت‌هایی برای ارتباط و حمایت معلمان از یکدیگر را سازمان‌دهی کنند. هر جامعه حمایتی قوی می‌تواند شبکه‌ای را فراهم کند که در آن معلمان بتوانند تجربه‌ها، منابع و تشویق را به اشتراک بگذارند. این حس تعلق می‌تواند به‌طور قابل توجهی روحیه و سلامت روان معلمان را تقویت کند. در ادامه چند مثال مشخص برای ایجاد جامعه‌ای حمایتی در مدرسه می‌آوریم:

فعالیت‌های تیم‌سازی

● **روزهای تیم‌سازی:** برگزاری روزهای مخصوص تیم‌سازی که شامل بازی‌ها و فعالیت‌های گروهی است. به‌عنوان مثال، می‌توان روزهایی را به برگزاری مسابقات ورزشی بین معلمان یا فعالیت‌های هنری گروهی اختصاص داد.

● **کارگاه‌های آموزشی:** برگزاری کارگاه‌های آموزشی که نه تنها به توسعه حرفه‌ای معلمان کمک می‌کنند، بلکه فرصت همکاری و تعامل بین آن‌ها خواهند بود؛ کارگاه‌هایی مانند روش‌های تدریس خلاق، مدیریت کلاس و مهارت‌های ارتباطی می‌توانند مفید باشند.

رویدادهای اجتماعی

● **مراسم جشن و مناسبت‌ها:** برگزاری مراسم جشن به مناسبت‌های متنوع مانند روز معلم، نوروز یا تولد معلمان. این مراسم می‌تواند شامل اهدای هدیه، اجرای موسیقی و فعالیت‌های تفریحی باشد.

● **گردهمایی‌های غیررسمی:** سازمان‌دهی گردهمایی‌های غیررسمی مانند گردش (پیک‌نیک)‌های خانوادگی، شام‌های دسته‌جمعی و گردش‌های علمی. این رویدادها می‌توانند فرصت استراحت و ارتباط نزدیک‌تر با همکاران را به معلمان بدهند.

فرصت‌هایی برای ارتباط و حمایت از یکدیگر

● **برنامه‌های مشاوره و راهنمایی:** ایجاد برنامه‌های مشاوره و راهنمایی تا معلمان باتجربه‌تر بتوانند به معلمان جدیدتر کمک کنند. این برنامه‌ها می‌توانند به اشتراک‌گذاری تجربه‌ها و ارائه راهنمایی‌های عملی اختصاص یابند.

● **گروه‌های حمایتی:** تشکیل گروه‌های حمایتی کوچک تا معلمان بتوانند در آن‌ها مسائل و چالش‌های خود را مطرح کنند و از تجربه‌ها و پیشنهادها یکدیگر بهره‌مند شوند. جلسات این گروه‌ها می‌توانند به‌صورت منظم برگزار شوند.

مثال‌های موفقیت‌آمیز در ایجاد جامعه حمایتی

● **مدرسه‌ای در تهران:** این مدرسه با برگزاری اردوهای سالانه برای معلمان و خانواده‌هایشان، فرصت استراحت و تعامل فراهم

می‌کند. همچنین، جلسات ماهانه‌ای برای بحث و تبادل نظر درباره مسائل حرفه‌ای و شخصی برگزار می‌کند.

● **مدرسه‌ای در اصفهان:** این مدرسه با ایجاد باشگاه‌های ورزشی و هنری برای معلمان، زمینه ایجاد روابط دوستانه و کاهش فشارهای روزمره را فراهم کرده است. معلمان می‌توانند در این باشگاه‌ها به فعالیت‌های موردعلاقه خود بپردازند و از حمایت همکاران بهره‌مند شوند.

سؤالات متداول

چرا سلامت روان معلمان مهم است؟

سلامت روان معلمان برای سلامت کلی و اثربخشی آن‌ها در کلاس درس ضروری است. معلمان شاد و سالم می‌توانند تجربه یادگیری بهتری برای دانش‌آموزان فراهم کنند.

رهبران مدرسه چگونه می‌توانند از نیازهای عاطفی معلمان حمایت کنند؟

رهبران مدرسه می‌توانند برنامه‌های راهنمایی، مشاوره حرفه‌ای و گوش‌دادن و ارائه حمایت را ارائه دهند. تشویق به تعادل سالم بین کار و زندگی نیز حیاتی است.

برخی از راه‌های قدردانی از تلاش‌های معلمان چیست؟

اهدای تقدیرنامه‌های عمومی، جایزه، یادداشت‌های تشکر و پاداش‌های ملموس مانند مرخصی اضافی یا فرصت‌های توسعه حرفه‌ای.

آیا یک جامعه حمایتی می‌تواند بر سلامت روان معلمان تأثیر بگذارد؟

بله، هر جامعه حمایتی شبکه‌ای برای معلمان فراهم می‌کند تا منابع، تجربه‌ها و تشویق را به اشتراک بگذارند و این امکان به‌طور قابل توجهی روحیه و سلامت روان آن‌ها را تقویت می‌کند.

هر جامعه حمایتی قوی می‌تواند شبکه‌ای را فراهم کند که در آن معلمان بتوانند تجربه‌ها، منابع و تشویق را به اشتراک بگذارند

رهبران مدرسه در واقع در حمایت از سلامت روان معلمان نقش محوری دارند. رهبران با ایجاد محیط کاری مثبت، ارائه حمایت عاطفی، تشویق به مراقبت از خود، شناسایی و پاداش‌دادن به تلاش‌ها و ایجاد جامعه حمایتی، می‌توانند اطمینان حاصل کنند معلمان برای آموزش و الهام‌بخشیدن به دانش‌آموزان به‌خوبی مجهز هستند. سلامت روان معلمان به‌طور مستقیم بر کیفیت آموزش تأثیر می‌گذارد و این باعث می‌شود اولویت‌دادن به سلامت روان معلمان برای رهبران مدرسه ضروری باشد. ■ ■ ■

پی‌نوشت‌ها

1. Edutopia

2. <https://www.edutopia.org/article/how-administrators-can-help-ensure-teachers-success>

سرنخ‌های انگیزش

تجربه‌ای از یک مدرسه روستایی

● دکتر شیمای زرگربالای جمع، معاون آموزشی، رباط کریم

کلیدواژه‌ها: مدیران جدید، تجربه‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی

انگیزه و انگیزش از مهم‌ترین عوامل تقویت نوآوری در مدرسه به شمار می‌روند و تحول‌خواهی مثبت مبتنی بر این زیربنا، نظام تعلیم و تربیت را تقویت خواهد کرد. توجه به مناطق روستایی و محروم لازمه شناخت استعدادها و بالقوه است و رعایت عدالت آموزشی استوار بر بنیان‌های انگیزشی خلاق، نوید آینده‌ای بهتر را خواهد داد. بر این اساس، با تکیه بر ارتقای توانمندی‌ها و ارتقای مهارت‌ها بر آن شدم برای مدیریت این مهم چاره‌ای بیندیشم. به یاری خداوند توانستم روی جامعه آماری ۱۶۰ دانش‌آموز در دبستان مختلط «مهندس پویا»، واقع در روستای اصغرآباد، از طریق اجرای فرایندهای انگیزشی و ایجاد فرصت‌های خلاق، انگیزه‌های دانش‌آموزان را بهبود بخشم.

هدف‌ها و یافته‌ها

در مواجهه با وضع نامطلوب اولیه پرسش‌هایی ایجاد شد: ۱. میان به‌کارگیری فرایندهای انگیزشی و بهبود انگیزه دانش‌آموزان و اولیا در این منطقه کم‌برخوردار چه ارتباطی وجود دارد؟ ۲. آیا مدیریت خلاق و ایجاد تغییر بر توسعه توانمندی‌های علمی تربیتی تأثیرگذار است؟ پس از بررسی‌های لازم، فعالیت‌هایی خلاق طرح‌ریزی و اجرا شدند که در ادامه به‌اختصار توضیح داده می‌شوند:

کتابخانه‌های کلاسی و فعالیت‌های تعاملی

پس از تبادل نظر با همکاران، کتابخانه‌های کلاسی، به تناسب گروه سنی هر پایه، آماده شدند و فعالیت‌هایی که رغبت بچه‌ها را به مطالعه بیشتر می‌کردند، اجرا شدند. پیشنهاد شد آموزگار پایه اول کتاب‌هایی جذاب و آموزنده را در کلاس بخواند و پس از نمایش تصویرها، به مرور از آن‌ها بخواهد به روش پرسش و پاسخ دوسویه، در مورد شخصیت‌های اصلی اظهار نظر کنند. آموزگار پایه دوم هم کتاب‌هایی درباره حیوانات به کلاس برد و از دانش‌آموزان بخواهد پیام اصلی را به بیان خودشان بازگو کنند.

گروه‌های نمایشی و روزنامه دیواری

آموزگار پایه‌های سوم و چهارم چند جلد کتاب به کلاس برد و با گروه‌بندی دانش‌آموزان از آن‌ها خواست محتوا را به‌صورت نمایشی جذاب یا روزنامه دیواری اجرا کنند.

طرح همیار معاون

مسئولیت‌پذیری و مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های آموزشی تربیتی مدرسه در قالب طرح همیار معاون به اجرا آمد.

برنامه هفتگی فعالیت کتابخانه مدرسه

با مشارکت همکاران، برنامه هفتگی حضور در کتابخانه برای عموم تنظیم و فرصتی فراهم شد تا در قالب گروه‌های کلاسی، به‌طور ملموس در فضای کتابخانه قرار گیرند و با یکدیگر گفت‌وگو کنند. آموزگار پایه‌های پنجم و ششم نیز با رجوع دانش‌آموزان به منابع علمی، به آن‌ها فعالیت‌های پژوهشی توأم با ابتکار واگذار کرد.

زنگ تفریح همراه با دوست خوب کتاب

به‌طور مستمر، با مشارکت داوطلبانه دانش‌آموزان، یک روز در زنگ تفریح هر هفته، ضمن آماده‌سازی یک صندلی در وسط حیاط، دانش‌آموزان با نوبت‌گیری از پیش تعیین‌شده و شرکت در آزمون اولیه، روی صندلی نشستند و برای سایرین کتاب خواندند. این طرح با تبادل نظر خودجوش دانش‌آموزان ما ادامه می‌یافت. نظارت بر این لحظه‌های ناب به‌نوبه خود بسیار کم‌نظیر بود.





پیوست ۲

ساعات‌های زنگ کتابخانه				روزهای هفته
زنگ اول	زنگ دوم	زنگ سوم	زنگ چهارم	
				شنبه
		سوم	دوم	یکشنبه
			اول	دوشنبه
		پنجم	چهارم	سه‌شنبه
			ششم	چهارشنبه

مسابقه‌های قرآنی

یکی از برنامه‌های مداوم، پخش و قرائت آیه‌الکرسی (علاوه بر سوره‌های قرآن) در صبحگاه بود که دانش‌آموزان با آن مانوس شدند و فرصت خوبی برای سوق بیشتر به مطالعه همراه با تدبیر قرآن کریم ایجاد شد.

نویسنده خلاق مدرسه ما

این طرح با هدف شناخت استعداد داستان‌نویسی در موضوع‌های مناسبی مانند شب یلدا اجرا شد. دانش‌آموزان با نظارت اولیا به نگارش داستان و تنظیم آن در قالب کتاب اقدام کردند. نتیجه این رقابت نیز خلق آثار ارزشمند و افتخارآفرینی برای مدرسه بود.

ایستگاه مطالعه ویژه اولیا

با توجه به اهمیت تسهیلگری نقش خانواده بر یادگیری دانش‌آموزان، اولیا نیز به‌طور فعال وارد این پژوهش شدند. در این راستا قفسه‌ای شامل کتاب‌ها و مجله‌های متنوع داخل راهرو قرار گرفت تا انگیزه آنان به آگاهی‌بخشی در منزل نیز مساعد شود.

بازی، خلاقیت، یادگیری

آموزش غیرمستقیم در جایگاه مهمی از مسیر انگیزش و ابتکار قرار گرفته است و بخش عمیقی از جریان بالفعل کردن توانمندی‌های بالقوه دانش‌آموزان را به خود اختصاص داده است. در این نوع از آموزش، یادگیری از طریق پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی و ایفای نقش در قالب بازی‌های سنتی و به‌روز صورت گرفت.

جدول برنامه‌ریزی

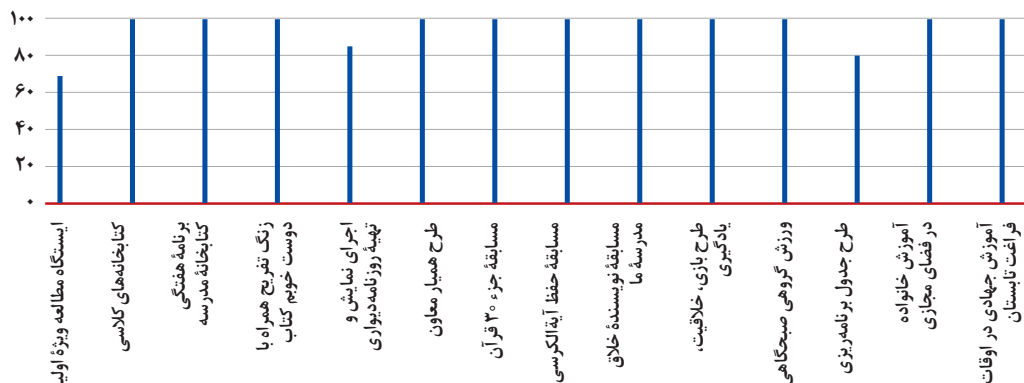
نداشتن برنامه‌ریزی مانع تمرکز دانش‌آموزان می‌شود که به‌طور مستقیم باعث شکل‌گیری انگیزه ناکافی آن‌ها می‌شود. با تدوین جدول برنامه‌ریزی و برگزاری جلسه‌های مشاوره‌ای، زمان ارزشمند آن‌ها به بهترین نحو هدایت شد.

آموزش جهادی زبان انگلیسی در اوقات فراغت تابستان

با هدف غنی‌سازی اوقات فراغت تابستان و تشویق دانش‌آموزان به انجام کارهای خیر، کلاس آموزش زبان انگلیسی را به‌صورت رایگان و جهادی در مدرسه برگزار کردم و خوشبختانه با استقبال بسیار بچه‌ها و اولیا روبه‌رو شد.

به لطف حق تعالی و پیگیری‌های مداوم فرایندهای انگیزشی، استقبال بی‌نظیر دانش‌آموزان و اولیا با رشد روزافزون همراه بود؛ به‌گونه‌ای که به علت آمار بسیار زیاد تقاضا برای شرکت در فعالیت‌های خلاق، درخواست‌ها در نوبت قرا می‌گرفت. کلیه مشارکت‌های همکاران تشویق شد و دانش‌آموزان و اولیای فعال معرفی شدند. این انگیزه‌های بی‌رونی نیز در پیشبرد پروژه‌ها تأثیر بسزایی داشت. ■

درصد پیشرفت فرایندهای انگیزشی خلاق





تاراه گم نشود!

● دکتر محمد ابراهیم محمدی، کارشناس تعلیم و تربیت

همه ما دنیایی از تجربه و تلخی و شیرینی‌های زیاد داریم. بعضی از ما مجال آن را یافته‌اند که این زیسته‌ها را به قلم بیاورند و مستند کنند و برخی هنوز نه. مستندسازی، به‌خصوص اگر حاشیه‌های آن سرشار از تجربه‌اندوزی و عبرت‌آموزی شود، می‌تواند درس آموز و قابل مطالعه و ملاحظه شود.

از میان سرگذشت‌نگاری‌هایی که احساس کردم طرح آن‌ها در این زمانه خالی از فایده و لطف نیست، توصیف و شرح فعالیت مربی تربیتی دوران متوسطه‌ام در دبیرستان دانش شهرمان بجنورد است. **امیرعلی فیروزی** مربی‌ای آزاده، صادق و صمیمی بود. آزاده بود، چون تکلفی نداشت و با خود راحت بود و با دیگران صمیمی. با تمام وجود محبتش را به دوستان ابراز می‌کرد. در کنارش که بودی، کمبودی از جنس محبت احساس نمی‌کردی، بی‌دریغ و بی‌اندازه! هر کس او را می‌دید، فکر می‌کرد او را بیشتر از همه دوست می‌دارد و با او دوست‌تر از همه است! سبک‌بال و رها از تقیدات و تشریفات بود. آقای فیروزی با دانش‌آموزان چنان راحت و صمیمی بود که کسی تشخیص نمی‌داد او همان مربی معروف و خوش‌آوازه است! با بچه‌ها چنان شمع در میان جمع بود. همدلانه با او حرف می‌زدند و گدغه دوستانه داشتند و گاه هم‌نشینی با او، گذشت زمان را احساس نمی‌کردند.

آقای فیروزی درس خوانده و در کار خود متخصص بود. بهتر می‌دانست، خوب تحلیل می‌کرد و فهم و دریافت خوبی از اوضاع به دست می‌داد. اما این معلومات را چنان در بستر گفت‌وگو می‌نشاند که هر کس فکر می‌کرد دارد با آقای فیروزی هم‌فکری می‌کند!

آقای فیروزی نگران چیزی نبود جز دانش‌آموزانی که می‌خواست هم‌سفر روزهای زندگی آموزشی و تربیتی ایشان باشند. خوب که نگاه

می‌کردی، این احساس را در چهره‌اش می‌خواندی. او فقط یک نگرانی داشت! و گویی تمام دارایی‌اش را پای همین نگرانی آورده و با تمام وجود پای آن ایستاده بود. تو گویی بچه‌ها فرزندان او و بهتر باشد بگویم تمام سرمایه او در زندگی آموزشی بودند. او برای بچه‌ها نگران می‌شد، تب می‌کرد، می‌سوخت و خوابش را به قیمت کسالت‌های سخت، پریشان می‌کرد!

آن روزها من نمی‌دانستم چرا ایشان این اندازه به بچه‌ها حساس است! این حساسیت را نه در زبان، بلکه در رفتار و رنگی که اگر در نیم‌رخش می‌بودی، می‌دیددی؛ که بالا آمده و مثل تپش‌های قلبش به نگرانی می‌زند! خیلی‌ها به شکل‌های متفاوت، این دلواپسی‌ها و دغدغه‌های او را نسبت به بچه‌ها خرده می‌گرفتند و حتی برخی دوستانه مورد عتاب قرارش می‌دادند. اعتراض‌ها همه بر سر این بود: چرا این همه برای بچه‌های مردم بی‌تابی و احساس نگرانی می‌کنی؟ مدیر دبیرستان هم که خود یک چهره جالفتاده و پخته آموزش‌وپرورشی بود، هر از گاهی به ایشان تذکر می‌داد که عزیز جان! داری خودت را خسته و هلاک می‌کنی و دست بر شانه‌اش می‌گذاشت و به مزاح می‌گفت: عزیزم، تو که پیامبر نیستی! چرا این همه پی بچه‌های مردمی! برای ایشان بی‌تابی، غم می‌خوری و ماتم می‌گیری! آقای امیرعلی فیروزی یک مربی ساده نبود، بلکه فراتر از آن یک پشتوانه بود، نه برای من که با ایشان بیشتر مانوس بودم، برای همه. دیگر آوازه‌مهریانی، خوش‌خویی و روابط صمیمانه ایشان زبانزد همه، حتی اولیا و مسئولان شهر شده بود. فیروزی به‌گونه‌ای با خانواده‌ها تعامل و صادقانه همراهی و همراهی می‌کرد که مادران و پدران نیز ایشان را طرف مشورت و امین خود می‌دانستند و حرف‌های مگوی خود را به ایشان می‌زدند. حتی پدر و مادرهایی که میانه مناسبی با فرزند خود نداشتند، به ایشان دل‌بسته بودند و از ایشان کمک می‌گرفتند!

آقای فیروزی یک سرمایه برای ما و خانواده‌ها بود و تو گویی ایشان نیز سرمایه عظیمی داشت. سرمایه ایشان دانش‌آموزان دیرپای مدرسه دانش بودند! من هر چند مثل ایشان شکمیا و پرتلاش و دلسوز و مهم‌تر از همه با معنویت نمی‌توانستم باشم، ولی غبطه ایشان را می‌خوردم و خیلی دوست داشتم این ویژگی‌ها را من هم توأمان داشته باشم. دوست داشتم یک آقای فیروزی در کالبد خودم باشم! البته این دلسوزی و دردمندی ایشان خود رازی داشت و بهتر باشد که بگویم ریشه! ریشه آن مهریانی او بود و دنیای سخاوتی که به دریایی می‌ماند بی‌کرانه و شکوهمند. او نمی‌خواست در لذت‌های معنوی و حتی مادی تنها باشد. او دوست داشت به شکرانه لطف و موهبت‌های الهی دست‌های زیادی را بگیرد و کنار سفره الهی بنشاند و بچشاند! دوستان زیادی که مثل من با دین میانه خوبی نداشتند و حتی از مربی و امور تربیتی ذهنیت‌های ناصوابی داشتند، وقتی به تور ایشان می‌افتادند، دیگر نمی‌خواستند یا نمی‌توانستند از تور مهر ایشان خارج شوند! و نشدند.

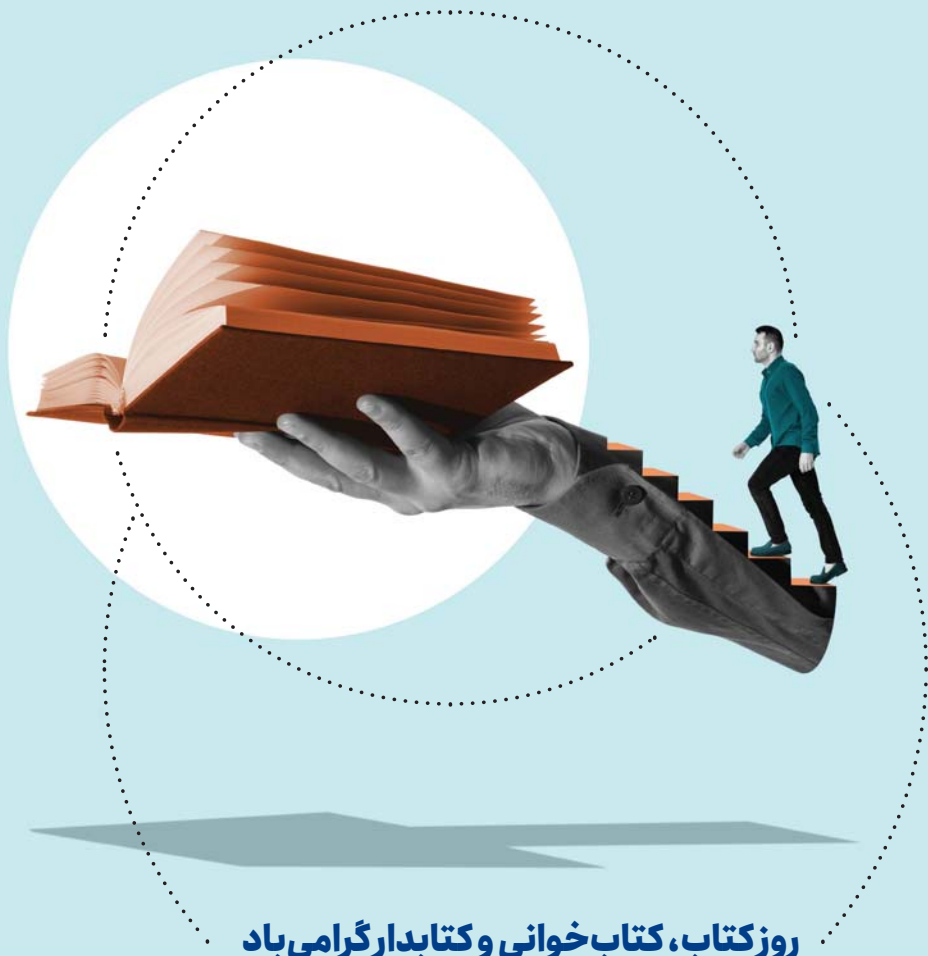
امروز ما هر چند برای خودمان به‌ظاهر کسی شده‌ایم، اما با آن کسی که آقای فیروزی از ما می‌ساخت، فاصله زیاد داریم! ما در سایه غم، اندوه و صبر و تاب‌آوری آقای فیروزی، نشان ایشان را در خود ثبت کردیم و به زیور بندگی خدای ایشان آراسته شدیم؛ اما او کس دیگری بود. پس از این همه سال فهمیدم، اگر آقای فیروزی پای کژتابی‌های نامنی‌نشست، خدا می‌داند کجا بودیم و چه می‌کردیم! فهمیدم، بعضی خون دل خوردن‌ها جواب می‌دهد؛ هر چند دیر، اما پاسخ آن حتمی است! ■



از نسل کشی تا مدرسه کشی

رژیم صهیونیست اسرائیل، از بدو پیدایش در روز موسوم به نکبت و نیز تداوم نکبت بار حیات خود، به طور اجتناب ناپذیری می بایست با روایتی مجعول، فلسطین را سرزمینی تهی از اندیشه، دانایی، فرهنگ، میراث و تاریخ معرفی می کرد. هم اکنون اما در سطح جهان و بین اذهان دردآشنایان اندیشمند، برای توصیف رژیم اسرائیل، در کنار صفت های نسل کشی و کودک کشی، واژگان نسل کشی علمی، نسل کشی فرهنگی و نسل کشی تاریخی، به طور پرپسامدی در حال تکرار هستند، اما عبارت رژیم مدرسه کش، تصویر گویاتری از ماهیت ذاتی این رژیم صهیونیست و حامیان آشکار و نهان آن در فضای مدرسه ای و دانشگاهی عرضه می دارد. عادی سازی مدرسه کشی، نشان دهندۀ بحرانی عمیق تر در ارزش های جهانی است؛ جایی که دیگر حمایت از بی گناهان تضمین نمی شود و ساختار انسانیت در حال فروپاشی است و...

مقاله کامل این موضوع را، به نقل از دکتر علی خلخالی، در شماره آینده رشد مدیریت مدرسه بخوانید.



روز کتاب، کتاب خوانی و کتابدار گرامی باد

امروز کتاب خوانی و علم آموزی نه تنها یک وظیفه ملی، که یک واجب دینی است.

پیام مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) به مناسبت آغاز هفته کتاب، ۱۳۷۲