



ISSN: 1735-4889

۵

رشد



دانشگاه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر نشریات و فناوری آموزشی

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی | برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و دوم
شماره بی در بی ۱۴۸ | بهمن ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

www.roshdmag.ir

گذر از عاداتِ ها

ایران زیبا
کوچک زیباست
حال خوب دانش‌آموزان فراتر از یادگیری
مدرسه، محل شکوفایی





روز ۲۲ بهمن و راهپیمائی ۲۲ بهمن مظهر اقتدار ملی است؛ مظهر اقتدار ملت ایران است؛ مظهر حضور مردمی و اراده و عزم ملی ملت ایران است که مرد و زن و پیر و جوان، در همه شرائط به خیابان‌ها می‌آیند و خودشان را در سرتاسر کشور در مقابل چشم بینندگان قرار می‌دهند؛ این خیلی با عظمت است.

۱۳۸۶/۱۱/۱۹



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست و دوم | شماره پی در پی ۱۴۸ | بهمن ۱۴۰۲ | ۴۸ صفحه



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

مدیر مسئول:

محمد صالح مذنبی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی،

سید محمد نوروزیان امیری، طاهره ملک زاده

و دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارسا نژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویر ساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲، ۸۸۴۹۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پيامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۴۳۲۰۸

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



@roshd_modiriat



nazar.roshdmag.ir

خانواده مجلات رشد

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

قیمت ۱۱۰۰۰ ریال

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

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

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امنا و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به مقالات چاپ شده در این نشریه تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۳-۱ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.



برای اشتراک مجله، رمزین را بپوش کنید.

ایران زیبا

● دکتر حیدر تورانی

ما را بنا به شواهد نظامیان ارشد و دوستدار پهلوی و نیز صدها سند معتبر به چشم دست‌نشانده و برده می‌پنداشتند، کار کمی نیست.

گذر از وحشت‌افکنی‌های خیابانی منافقین، هشت سال تجاوز سهمگین به ایران از سوی فردی جانی با حمایت جهانی، بدون از دست دادن وجبی از خاک و عبور از آن دسته توطئه‌ها و فتنه‌ها و اغتشاش‌های هر از چندگاه که در امیال و هوس‌های بیگانگان، با هدف تکه‌پاره کردن و تجزیه ایران یکپارچه ریشه داشته است، کار بزرگی است که به دست مردم رشید و میهن‌دوست و خدایار ایران به سرانجام رسید.

عبور از منجلاب فساد اخلاقی سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده در رأس حکومت پهلوی، با هدف ویرانی باورهای ملی و دینی ایرانیان مسلمان و مذهبی، چرخش کمی نیست که به یمن انقلاب اسلامی اتفاق افتاده است. البته نمی‌خواهم منکر برخی بی‌اخلاقی‌های جاری در زیر و روی پوست شهرها باشم، ولی شدت و حدت آنچه در آن زمان عامدانه و با برنامه اتفاق می‌افتاد و آشکارا، بدون نیاز به هیچ برهانی، در سراسر کشور قابل مشاهده بود، غیرقابل اغماض و فراموشی است. تصور کنید ادامه آن راه اکنون ما را به ناکجا که نمی‌رساند!

اطمینان دارم برخی از شما با خواندن این فرازها از من بپرسید: مگر وضعیت امروزمان بهتر از آن روزهاست؟ در جواب باید عرض کنم که به باور من، همان‌قدر که مطلوب دیدن وضعیت کشور مضر و ساده‌اندیشانه است، به همان اندازه و حتی بیشتر، مخروب دیدن کشور هم خودستیزانه و بنیان‌افکن است. راز برخورداری از نگرش مثبت، امیدواری و شوق به تغییر و ایمان و باور به توان مردم ایران زمین است. مثبت‌اندیشان و نه ساده‌اندیشان، اهالی تغییرند و منفی‌اندیشان وبال تغییر. کنشگران مرزی باشیم و داشته‌هایمان را قدر بدانیم و بر حفظ آن‌ها بکوشیم تا بر بادرفته‌هایمان، با بادهای مخالف و مثبتی که خلق می‌کنیم، به سرمنشأ اصلی خویش بازگردند.

ایران زیبا در همه دوره‌های تاریخ، به‌ویژه در دو سده اخیر، طعم شیرین و لذیذی برای همه کشورگشایان، چشم‌چرانان و قدرتمندان جهان بوده و هست. به‌زعم برخی از سیاستمداران و تاریخ‌نگاران، اتخاذ سیاست‌ها و جبهه‌گیری‌های درست، عاقلانه و آینده‌نگرانه در برهه‌هایی از تاریخ، تنها توانست از میزان طمع و جاه‌طلبی و حمله دشمنان ایران بکاهد، در این روزهای طوفانی، هنوز هم دشمنی‌های بسیاری را با ایران اسلامی، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، در قالب وحشت‌افکنی (ترور)های فردی و جمعی (از به‌شهادت‌رساندن نخبگان تا توده مردم عزیز ایران) از مرزهای غزه تا کرمان شاهدیم. لکن هیچ‌یک نتوانست شیرینی و لذت ایران زیبا و فریبا را از چشم طمع‌طماعان بیندازد، که نینداخته است. گویی گرگ‌های دریده تاریخ، به‌ویژه گرگ‌های امروزین، برای بلعیدن آن، گوی سبقت را از هم ربوده و می‌ریابند. از این رو، در حراست و حفاظت مدیرانه، هوشیارانه و دلاورانه از ایران و ایران‌زمین درنگ جایز نیست و پیوسته باید علاوه بر آمادگی لحظه‌ای، برای آینده‌ایمن نیز نقشه و اهتمام داشت. هرچه ایران زیباتر و قدرتمندتر شود، گرگ‌ها نیز چاق‌تر و تیزدندان‌تر و بی‌حیاتر به سراغش خواهند آمد. هجمه‌ها و ارتباطات ریاکارانه و گستاخانه و نگاه خان به رعیت و ارباب به نوکر، کم‌وبیش در انگاره بیگانگان تداوم داشته و دارد.

به یمن پیروزی انقلاب اسلامی و شکوفایی قدرت و اراده و ایمان مردم و گره خوردن آن به باور، نفس سلیم و شجاعت رهبری دانا و حکیم به نام **سید روح‌الله الموسوی‌الخمنی (ره)**، پرونده این طمع‌ها و تجاوزها به‌طور گسترده و چشمگیری بسته و بر سر راه نفوذ مجددشان موانع بسیاری نهاده شد. این اتفاق، اتفاق کمی نیست که بشود از آن چشم پوشید. برای به‌دست آوردن این پیروزی، بهای بسیار سنگینی پرداخته شد. تغییر رژیمی که از حیث نظامی، امنیتی و سیاسی، به‌تمامی در دامن و زیر سلطه بیگانگان غلطیده و از قضاوت‌سپاری‌ها (کاپیتولاسیون‌ها) تغذیه می‌شده و مستشاران نظامی و فرهنگی آنان، مردم و نظامیان



اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان

راهکاری برای مدیران مدرسه‌ها

● منیره زمانی، دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی

کلیدواژه‌ها: اجتماعات یادگیرنده حرفه‌ای

اقدام پژوهی و تحقیق جمعی در زمینه سؤالات مهم یادگیری و آموزش می‌پردازند؛ جایی که در آن چرخه‌های بهبود مستمر به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایندهای جاری مدرسه تبدیل شده‌اند و گردآوری شواهد یادگیری دانش‌آموزان به صورت پیوسته مورد توجه قرار می‌گیرد» (Dufour, Eaker & Many, 2006).

ایجاد و تداوم اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای در مدرسه‌ها مستلزم رهبری و هدایت است. مدیر مدرسه می‌تواند در ایجاد این ساختار نقش کلیدی ایفا کند. بیشتر محققان، مدیران را مسئول تفاوت در نحوه عملکرد مدرسه‌ها و مهم‌ترین، بنیادی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل تغییر و تحول در مدرسه‌های کنونی می‌دانند. مدیران می‌توانند فرایند تغییری سازمان‌دهی شده را برای شکل دادن اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای در مدرسه ایجاد کنند، ظرفیت‌های حل مسئله را بهبود بخشند، درک و ارتباط را افزایش دهند، و به عنوان رهبران آموزشی، مدرسه‌های خود را به یک اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای بدل کنند (Olivier & Hipp, 2010). برای اینکه مدیران بتوانند شرایطی فراهم کنند که معلمان بتوانند در محیط جمعی به صورت همکارانه یاد بگیرند و با

موفقیت در تدریس تا حد زیادی به این بستگی دارد که معلمان برای اشتراک‌گذاری تجربه‌ها چگونه به کارهای جمعی می‌پیوندند (Little, 2002: 917-946). بدین منظور، اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌توانند موقعیتی را فراهم کنند که این مهم در مدرسه‌ها محقق شود. زیربنای اجتماعات یادگیرنده را دو فرض اصلی تشکیل می‌دهد. اول، فرض می‌شود دانش در تجربه‌های زندگی روزمره معلمان جای دارد و از طریق سهیم‌شدن در تجربه‌های دیگران، بهتر درک می‌شود. دوم، فرض می‌شود شرکت فعال معلمان در اجتماعات یادگیرنده حرفه‌ای، بر دانش حرفه‌ای آنان می‌افزاید و به افزایش یادگیری دانش‌آموزان منجر خواهد شد (عبداللهی، ۱۳۹۵). اجتماعات یادگیرنده حرفه‌ای بر پایه این رویکرد فعالیت می‌کنند که کلید بهبود یادگیری دانش‌آموزان، یادگیری پیوسته معلمان است؛ به طوری که به بخشی از شغلشان تبدیل شده باشد. اجتماع یادگیرنده حرفه‌ای «مدرسه‌ای است که در آن افراد با هدف مشترک، چشم‌انداز مشترک، تعهدات جمعی و اهداف خاص و قابل اندازه‌گیری، متحد هستند و گروه‌های همکارانه به

انتظارات و مفهوم‌سازی توسط مدیران می‌تواند زمینه‌های اقتناع، همسویی و همکاری کارکنان را فراهم کند و کانون مدرسه را در راستای چشم‌اندازی یکپارچه و منسجم شکل دهد. همچنین، نقش الگویی مدیران موجب می‌شود نگرش‌ها، اهداف، فعالیت‌ها و شایستگی‌هایی که در اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان موردنیازند، به‌صورت عینی مدل‌سازی شوند.

جلب مشارکت همه‌ذی‌نفعان: مدیران می‌توانند با تحریک همکاری و سازگاری بین کارکنان، تشویق مسئولیت‌پذیری جمعی و تقویت همبستگی و هویت و تعهد گروهی، مشارکت‌دادن همه‌ذینفعان در مراحل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی، و اعمال هر گونه تغییر با حمایت و تأیید گسترده در مدرسه، از طریق شنیدن همه‌صداها و ایده‌ها و ترتیب اثر دادن به نظرات و ایده‌ها، مشارکت همکاران را جلب کنند. تفویض اختیار، توزیع مسئولیت و اعطای قدرت و ایجاد موقعیت برای تصمیم‌گیری به‌صورت جمعی، طرح موضوعات و مسائل در جلسات و نشست‌ها، استفاده از نظرات، تجربه‌ها و ایده‌های همکاران، منجر می‌شود افراد خود را در فعالیت‌ها و برنامه‌ها بیشتر درگیر بدانند و همکاری بیشتری بروز دهند. کینگ (۲۰۱۱) می‌گوید: «مدیران در اجتماع یادگیری حرفه‌ای به معلمان اعتماد می‌کنند و به آن‌ها استقلال می‌دهند. از طریق توسعه ظرفیت‌سازمانی از آن‌ها حمایت می‌کنند و به آن‌ها فضای کار و اختیار عمل می‌دهند». پرهیز از اجبار، کنترل‌گری و دستوردهی در این باره حائز اهمیت است.

جهت‌دادن به تغییرات متناسب با

زمینه‌سازمانی و مدیریت مقاومت در مقابل

تغییر: در صورتی که اقدامات مدیر بدون توجه به بستر مدرسه و وضعیت کارکنان مدرسه‌اش صورت گیرد و کارکنان مدرسه به هر دلیلی برای انجام فعالیت‌ها و تغییر در راستای رشد حرفه‌ای جمعی مقاومت کنند، این امر خود مانند ترمز از پیشروی مجموعه جلوگیری خواهد کرد. از همین رو، مدیریت مطلوب مقاومت‌های کارکنان در خصوص اقدامات و برنامه‌های تصمیم‌گیری شده ضرورت دارد.

ایجاد ساختارهای گروهی و شبکه‌های یادگیری

همتا: مدیران با ایجاد ساختارهای گروهی، مجاورت‌های فیزیکی، تیم‌سازی، ایجاد کارگروه‌ها، انجمن‌ها، برنامه‌های مربیگری، کلاس‌های در باز و افزایش تعامل میان همکاران، می‌توانند یادگیری مشارکتی را تقویت و هم‌آموزی را افزایش دهند و شرایطی فراهم کنند که به توانمندسازی همکاران در قالب شبکه‌های یادگیری همتا منجر شوند. این تصور که کلاس درس برای معلم فضایی خصوصی محسوب می‌شود که باید از نشر و پخش آن خودداری کند و تدریس اساساً باید پشت درهای بسته صورت گیرد، یک فرهنگ سنتی است. اجتماعات یادگیری حرفه‌ای تابع چنین فرهنگی نیستند. مدیران برای شکل دادن به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان درهای بسته کلاس‌ها را

یکدیگر کار کنند، پژوهش‌های متعدد، راهکارها و رفتارهایی پیشنهاد داده‌اند. برخی از این رفتارها و راهکارها که در تشکیل و استمرار اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان مؤثرند، در اینجا ارائه می‌شوند:

بستر سازی و برنامه‌ریزی: تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای

به این وابسته است که مدیران برای رشد حرفه‌ای معلمان نیازسنجی کنند و با توجه به اولویت‌های شناسایی شده، برنامه‌ریزی صورت گیرد. همچنین، لازم است برنامه‌های رشد حرفه‌ای با ساختار و زمان‌بندی ازپیش تعیین شده، به‌طور مستمر در مدرسه پیگیری شوند.

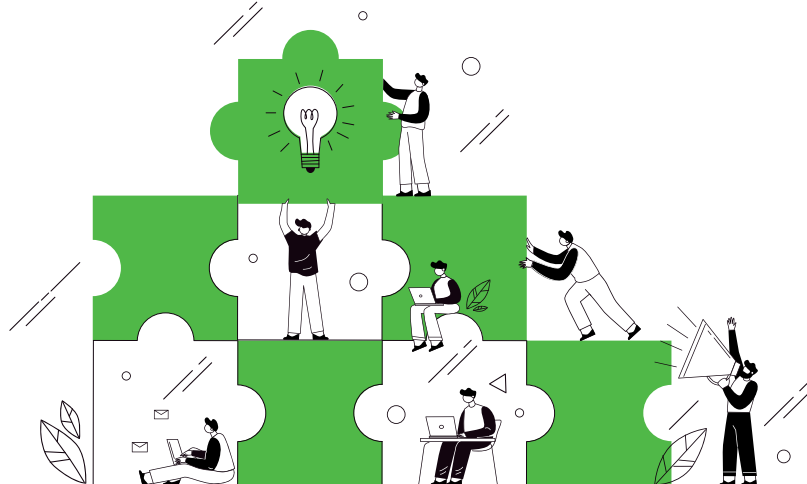
پشتیبانی و حمایت‌گری: مدیران می‌توانند

با رفتار محترمانه و دوستانه با کارکنان و اولیا، ایجاد ارتباط و پیوندهای شخصی با همکاران، افزایش تعاملات و تسهیل الگوهای ارتباطی، ایجاد محیطی شاد و سرزنده در مدرسه، همدلی با همکاران مبتدی، مدیریت مطلوب درگیری‌های ارتباطی میان کارکنان و جهت‌دادن به روابط کارکنان، زمینه‌های لازم را برای اعتماد و امنیت و جلب همکاری و تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای فراهم کنند. تسهیلگری و رفع نیازهای همکاران، از جمله پرهیز از چوب لای چرخ گذاشتن و مچ‌گیری، و در عوض توجه کردن به وضعیت تک‌تک همکاران و رفع نیازها و خواسته‌های آن‌ها نیز اهمیت زیادی دارد. همچنین، تشویق و دادن پاداش به دستاوردهای معلمان، امکان جلب همکاری آن‌ها را در آینده بیشتر می‌کند و به دلگرمی و برداشتن گام‌های بعدی منجر می‌شود.

انجام بخشی و ایجاد هماهنگی و

همسویی: نقش مدیران این است که تصویری کلی را به مردم یادآوری کنند و همه را در جهت دلخواه حرکت دهند؛ به‌طوری که همه چیز را در یک راستا نگه دارند. هر مدیر باید از مسیری که مدرسه باید به آنجا برود درک روشنی داشته باشد و با توجه به شکاف بین آنچه در حال رخ‌دادن است و آنچه ممکن است اتفاق بیفتد، دیگران را به خدمت بگیرد. تبیین

اجتماعات یادگیرنده حرفه‌ای برپایه این رویکرد فعالیت می‌کنند که کلید بهبود یادگیری دانش‌آموزان، یادگیری پیوسته معلمان است



می‌گشایند و اندیشه‌ها و شیوه‌های تربیتی را در معرض دید و مذاقه و تأمل قرار می‌دهند. این امر زمینه‌ای برای هم‌آموزی و خودآموزی از طریق تأمل در فرایندهای کلاسی فراهم می‌کند؛ موقعیتی که معلمان بتوانند تدریس یکدیگر را مشاهده کنند و از یکدیگر بیاموزند.

ارتباط با منابع توسعه حرفه‌ای بیرونی: از دیگر شیوه‌های رفتاری مدیران برای توانمندسازی شبکه‌ای معلمان، برقراری ارتباط بین مدرسه و منابع توسعه حرفه‌ای بیرونی است. این شیوه یادگیری را ارتقا می‌دهد و زمینه توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای را فراهم می‌کند. توانمندسازی معلمان در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در

ارتباط با سایر همکاران و منابع یادگیری مورد توجه است. مدیر برای تحقق اجتماعات یادگیری می‌کوشد دسترسی همکاران را به این منابع یادگیری افزایش دهد. این منابع می‌توانند از مؤلفان کتاب درسی، مشاوران آموزشی و تربیتی، کارشناسان اداری، استادان دانشگاه، سرگروه‌های آموزشی سطح منطقه و استان تا عضویت در نشریات و کتابخانه‌های برون‌مدرسه‌ای باشند.

ایجاد موقعیت اشتراک‌گذاری تجربه‌ها: اشتراک‌گذاری تجربه‌ها، طرح موضوعات و مسائل در جلسات و نشست‌ها، استفاده از نظرات، تجربه‌ها و ایده‌های همکاران کمک می‌کنند افراد از یکدیگر بیاموزند. نشست‌ها و کارگروه‌های گوناگون در سطح مدرسه می‌توانند زمینه گفت‌وگو درباره برنامه‌ها و مسائل آموزشی باشند. این کارگروه‌ها و نشست‌ها می‌توانند قالب گروه‌های مطالعه، اتاق فکر، شورای معلمان، گروه‌های هم‌پایه و کارگروه کیفیت‌بخشی در مدرسه‌ها تشکیل شوند. این شرایط بستر افزایش تعامل و یادگیری است و غنابخشی به این جلسات برای تحقق اجتماعات یادگیری حرفه‌ای ضروری است.

حمایت از یادگیری و بهبود فردی معلمان و آموزش

مهارت‌های پیش‌نیاز: مدیران برای تشکیل و تقویت اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌توانند مهارت‌هایی مانند همکاری، کار با داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها را در کارکنان تقویت کنند و به بهبود فردی آن‌ها اهمیت دهند و به‌طور مستمر برای رشد فردی کارکنان برنامه‌ریزی کنند. شاید بتوان گفت، بهبود فردی پیش‌نیاز انگیزه و حرکت در فعالیت‌های بهبود جمعی است. یادگیری ابتدا در افراد، سپس در گروه‌ها و سپس در سازمان تسری می‌یابد. از همین رو، مدیران اجتماعات یادگیری به توانمندی‌های فردی افراد اهمیت می‌دهند.

نواوری و خطرپذیری: میشل و ساکنی (۲۰۰۶) به نقل از یک معلم در اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدرسه‌ها عنوان می‌کنند: «معلمان اینجا آزادند کارها را انجام دهند، مشکلات را حل کنند، ایده‌های جدید ارائه دهند و خطر کنند. اگر اشتباه کنیم، مدیر مدرسه از ما انتقاد نمی‌کند. او به ما این آزادی را می‌دهد که از اشتباهات خود درس بگیریم و آن‌ها را اصلاح کنیم. او به ما این فضا را می‌دهد که به‌عنوان یک حرفه‌ای، مشکل را حل و رشد و توسعه پیدا کنیم. این شرایط

روحیه حرفه‌ای را تقویت و انرژی خلاقانه معلمان را آزاد می‌کند.» مدیران اجتماعات یادگیرنده بر بررسی گزینه‌های جایگزین، دادن اختیار برای امتحان کردن تجربه‌های جدید همراه با ارزیابی نتایج، و دادن آزادی به معلمان برای آزمایش شیوه‌های جدید حل مشکلات تأکید دارند.

حضور و همراهی و پای کار بودن مدیر: موقعیت سازمانی و دانش مدیران به آن‌ها دیدی سراسرنما (پانوراما) از آموزش و یادگیری می‌دهد. مدیرانی که از این دیدگاه نظام‌دار بهره می‌برند، متوجه می‌شوند که در کلاس‌های درس شباهت‌ها و تفاوت‌هایی وجود دارند. این بینش آنان را قادر می‌سازد کارکنانی را که ممکن است از همکاری با یکدیگر سود ببرند، به یکدیگر پیوند دهند، مسائلی را برای بررسی مطرح کنند، انتظاراتی را در سطح مدرسه برای کارکنان و رفتار دانش‌آموزان ایجاد کنند و ایده‌های آموزشی و راهبردهای آموزشی را در مدرسه گسترش دهند (Mitchell & Sackney, 2006).

پایش مستمر تا حصول نتیجه: مدیران در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، با رهانکردن کارها، تمرکز بر هدف اصلی و مراقبت از کلیشه‌ای شدن و انحراف فرایندها از اهداف و رساندن برنامه‌ها به سرمنزل مقصود می‌کوشند. به اهداف و رساندن برنامه‌ها به سرمنزل مقصود می‌کوشند تا به اهداف مدرسه جامعه عمل ببوشانند. برای تحقق اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان، نظارت مستقیم مدیر بر فرایندهای آموزشی و اجرایی، کارها را رهانکردن و به نتیجه رساندن تلاش جمعی معلمان، نمایش دادن این نتایج و موفقیت‌ها در سطح مدرسه و بالاتر از آن و از این طریق ایجاد انگیزه کردن برای کارهای بعدی ضروری است.

منابع

۱. عبدالهی، بیژن (۱۳۹۵). مدیریت و رهبری در مدرسه‌ها، نظریه و عمل مبتنی بر رویکردهای اسلامی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
2. Ufouir, R., Dufour, R.; Eaker, R. & Many, T. (2006). Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work. Bloomington, IN: National Education Service.
3. King, F. (2011). The role of leadership in developing and sustaining teachers' professional learning. Management in Education, 25(4), 149-155.
4. Little, J. w. (2002). Locating learning in teachers' communities of practice: Opening up problems of analysis in records of everyday work. Teaching and Teacher Education, 18(8).
5. McGuigan, L. & Hoy, W. K. (2006). Principal leadership: Creating a culture of academic optimism to improve achievement for all students. Leadership and Policy in Schools, 5(3): 204-229.
6. Mitchell, C. & Sackney, L. (2006). Building Schools, Building People: The School Principal's Role in Leading a Learning Community. Journal of School Leadership.
7. Olivier, D. F. & Hipp, K. K. (2010). Assessing and Analyzing Schools as Professional Learning Communities. In K. K. Hipp & J. B. Huffman (Eds.). Demystifying professional learning communities: School leadership at its best. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.
8. Park, J.; Lee, I. H.; & Cooc, N. (2018). The Role of School-Level Mechanisms: How Principal Support, Professional Learning Communities, Collective Responsibility, and Group Level Teacher Expectations Affect Student Achievement. Educational Administration Quarterly, 55(5): 742-780.
9. Turbill, J. (2002). The role of a facilitator in a professional learning system: The Frameworks project. Teacher learning for educational change, Buckingham: Open University Press. 94-114





گذر از عادت‌ها

تأملی در فرایند و تحلیل نتایج تیمز و پرلز در گفت‌وگو با دکتر مسعود کبیری

● ائلداد محمدزاده صدیق

● عکاس: مرتضی سلطانی

کلیدواژه‌ها: تیمز و پرلز، کیفیت آموزش، پیزا

به منظور آشنایی با فرایند طراحی و اجرای آزمون‌های تیمز و پرلز، تحلیل نتایج و هر آنچه در این رابطه وجود دارد، آقای دکتر علی خلخالی، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه، با آقای دکتر مسعود کبیری، مدیر ملی مرکز ملی مطالعات تیمز و پرلز و هماهنگ‌کننده ملی مطالعه پرلز ۲۰۲۱، گفت‌وگویی انجام داده است. دکتر کبیری با بیان اینکه تیمز موضوعی برای بررسی است، گفت: «تیمز را به عنوان داده خام نگاه کنید. تحلیل کنیم و ببینیم چه چیزی از آن به دست می‌آید. ما بر اساس زمان آموزشی و تحلیل‌هایی که در تیمز وجود دارد، توصیه‌نامه‌ای نوشتیم. مهم‌ترین کاری که مدیر باید انجام دهد، مراقبت از کیفیت آموزش است. مدیر مسئول تضمین کیفیت آموزشی (برنامه درسی) است.

از هم هستند. ایران از سال ۱۹۶۷ به این طرف عضواً این مراکز مطالعاتی شده و بیش از ۵۰ سال است عضو انجمن بین‌المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی «آی‌ای‌ای» است؛ چه در مطالعات شرکت کند و چه شرکت نکند. ایران در سال ۱۳۵۲ در اولین دور مطالعات شرکت کرد. آن موقع در قسمت خواندن از آسیا تنها ایران و ژاپن شرکت کرده بودند. در ادامه و بعد از یک وقفه، از سال ۱۹۹۵ دوباره در این مطالعات شرکت کرد.

■ نگاه اسناد بالادستی ایران در رابطه با مشارکت در این مطالعات چه بوده است؟

در سال ۱۳۸۱ عضویت ایران در انجمن بین‌المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی آی‌ای‌ای تصویب شد. سند تحول در راهکار ۱۹-۱ درباره ارتقای جایگاه ایران در ارزیابی‌های جهانی سخن

■ هدف از این گفت‌وگو بررسی فرایند طراحی و اجرای آزمون‌های پرلز است. در ابتدا از چگونگی عضویت و ثبت قرارداد برای مشارکت در این مطالعات توضیح دهید؟

حضور در مطالعات کلان مقیاس کاملاً داوطلبانه است، هیچ کشوری مجبور به وارد شدن نیست. اما به دلیل فایده‌های بسیاری که این نوع مطالعات دارند، اکثر کشورها به حضور در مطالعات در مقیاس بزرگ تمایل دارند و در مجموع نیمی از کشورهای دنیا علاقه‌مندند وارد آن‌ها شوند. زیرا اطلاعات بسیار زیادی در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد. از طرف دیگر، مطالعات قابل اعتمادی است. اما فرایند حضور هزینه‌بر است. کشورهایی که وارد این نوع مطالعات می‌شوند، با یک مجموعه هزینه‌های داخلی و هزینه‌های حق مشارکت مواجه هستند که در ایران، به دلیل بالا رفتن نرخ ارز، افزایش یافته است. هزینه مشارکت و هزینه عضویت دو مقوله جدا

می‌گوید. همچنین می‌گوید، کاری کنیم که وضعیت ایران بهتر شود. در مصوبهٔ شورای عالی آموزش و پرورش، مصوبهٔ ۸۷۵، شرکت ایران در مطالعات تیمز و پرلز الزامی شده است. در زیرنظام پژوهش ارزشیابی نیز ماده‌هایی وجود دارند که می‌گویند ایران باید در این مطالعات شرکت و وضعیتش را بهتر کند.

■ شیوه کار در ایران چگونه است؟

در مجموع، مطالعات تیمز و پرلز، به‌عنوان بزرگ‌ترین مطالعات تطبیقی، با دولت ارتباط دارد. همچنین، هر ایالت، دولت خودمختار، استان و شهر امکان شرکت در آن را دارند. بعد از بسته‌شدن قرارداد، یک نفر به‌عنوان مسئول انتخاب می‌شود که در اصطلاح «هماهنگ‌کنندهٔ تحقیقات ملی»^۲ نامیده می‌شود. تمام کارهای داخلی با ارتباطات به عهدهٔ اوست. نفر بعدی «مدیر اطلاعات»^۳ است که ارتباطات محدودی با وی وجود دارد. یک مجموعه اجلاس هم وجود دارد که بتواند مطالعاتی را پیش ببرد. در پنج‌سال گذشته، از کشور ما هیچ گروهی در نشست‌های این مطالعات شرکت نکرده است، مگر اینکه به لطف کرونا جلسه‌ای مجازی برگزار شده باشد!

■ تفاوت مطالعه تیمز و پرلز با مطالعه پیزا چیست؟

مطالعهٔ پیزا می‌گوید، من طراحی می‌کنم و سؤالات را این‌گونه بیان می‌کنم، اگر تمایل دارید، شرکت کنید. اما تمام تصمیم‌های مطالعه تیمز بر اساس اجماع است، یعنی حتی اگر بگوییم ما این را نمی‌خواهیم، آن‌ها مجبورند قبول کنند. اصل طراحی سؤال با در نظر گرفتن بخش (سیلابس) هاست. در واقع نقش مجمع عمومی اصل است. آن‌ها فقط هماهنگ‌کننده هستند و هیچ چیز اجبار نمی‌شود. پرلز ۲۰۲۱ قرار بود در دسامبر اجرایی شود، اما به دلیل زیاد شدن کار، به ماه می افتاد.

■ نماینده کشورمان چگونه انتخاب می‌شود؟ به نظر شما نیازمند نماینده ثابت هستیم؟

باید بگویم خیلی کم در این جلسه‌ها شرکت کرده‌ایم. مثلاً در تیمز اصلاً نرفته‌ایم یا در پرلز به‌ندرت شرکت کرده‌ایم. در واقع، شخصی باید در آن‌ها شرکت کند که در جلسات قبلی و در جریان کارها باشد. در واقع، از نظر فنی، شرکت در این جلسات خیلی مهم است. برای ارتقا در تیمز و پرلز نیازمند فن هستیم.

■ آیا در کشورمان آزمون مشابهی برگزار شده است یا امکان داخلی سازی آن وجود دارد؟

ما چند سال پیش یک مطالعه تیمز و پرلز در شهر تهران انجام دادیم؛ مطالعه‌ای بومی شبیه به تیمز و پرلز در پایهٔ ششم در درس ریاضی. تمام فن‌هایی را که آنجا باید انجام می‌شد، اینجا در داخل کشور انجام دادیم. نتیجه فوق‌العاده بود. ظرفیت ایران بالاست، اما نیازمند تمرکز هستیم. باید یک عده را مسئول این کار کنیم و یک

مجموعه منابع در اختیارشان بگذاریم که کار کنند تا ببینیم برای ارتقا باید چه کار کنیم. ما هم‌اکنون در مرحله‌ای هستیم که علاوه بر پژوهش در راستای داده‌ها، توصیه‌نامه هم ارائه می‌دهیم.

■ بعد از پذیرش وارد کدام مرحله می‌شویم؟

بعد از مرحلهٔ پذیرش، مرحلهٔ مداخله است. می‌گوییم این کارها را در راستای عدالت آموزشی انجام دهیم. مثلاً می‌گوییم، اگر می‌خواهی خوب بشوی، باید این کارها را انجام دهی. بحث بعدی این است که کلیت آموزش و پرورش، چه سیاست‌گذار، چه معلم و چه مدیر، به این کار تن دهد و از عادت‌های معمول خود دست بردارد. از بالا و کلان‌تر نگاه کند و وارد این شود که ما با این دست‌فرمان به این نتیجه نمی‌رسیم و باید کار را کمی تغییر دهیم. ما در این بخش‌ها کمی مشکل داریم. باید تغییراتی بدهیم تا به ریل برگردیم و جلو برویم.

■ در مرحله اجرا چگونه باید اقدام کرد؟

دو مرحله دارد: در مرحلهٔ اول تصمیم می‌گیرند در چه زمینه‌ای طراحی سؤال انجام دهند که یکی از موضوعات اجلاس به همین موضوع اختصاص دارد. مثلاً ما می‌گوییم تفریق دو رقمی اعشاری جزو مباحثی که مامی‌خوانیم، هست یا نیست؟! آنجا تصمیم می‌گیرند تنها از مباحثی آزمون گرفته شود که بیشتر کشورها در آن زمینه آموزش داشته‌اند. در مرحلهٔ دوم می‌گویند یک مجموعه روش‌هایی وجود دارد که آن‌ها اعلام می‌کنند. در جلسات طراحی سؤال، شما نماینده می‌فرستید و اینجا جایی است که چند نفر به‌صورت گروهی مشارکت می‌کنند. دور هم می‌نشینند و سؤال طراحی می‌کنند. ما معمولاً در آنجا نیستیم!

■ انطباق آزمون و مرحله آزمایشی به چه شیوه‌ای انجام می‌شود؟

جدولی به‌عنوان «انطباق آزمون یا سؤال»^۴ وجود دارد. در این جدول برای نمونه ۱۸۰ سؤال ریاضی پایهٔ چهارم وجود دارد. از این تعداد سؤال، ما ۲۰ سؤال یا موضوع را آموزش نمی‌دهیم که این موضوع به برنامهٔ درسی هر کشور مربوط می‌شود. در این رابطه تحلیلی انجام می‌دهند و می‌گویند، مثلاً ژاپن ۱۴۰ سؤال را آموزش می‌دهد و ۴۰ تا را آموزش نمی‌دهد. بعد می‌گویند ببینیم بر اساس برنامهٔ درسی ژاپن چقدر می‌شویم. بر اساس تحلیل صورت‌گرفته، مشخص می‌شود اگر آن ۲۰ سؤال را از آزمون برمی‌داشتیم و شما را بر اساس برنامهٔ درسی خودتان می‌سنجیدیم، چه وضعی داشتید؟ آن‌ها تحلیلی انجام می‌دهند و می‌گویند، بر اساس سؤال‌هایی که خودتان عنوان کردید بچه‌ها سر کلاس می‌خوانند، می‌سنجیم و نتیجه نشان می‌دهد فرقی وجود ندارد. بنابراین، مشکل ما این نیست و جای دیگر است. کنشگری فعال چیز دیگری است. این مرحله آزمونه‌ای یا مقدماتی است.

آن‌ها می‌دانند
ایرانی‌ها
بر نمی‌تابند که
ضعیف‌تر شوند
و این زنده و
پویا بودن ما را
نشان می‌دهد که
حس خوبی هم
هست



■ سایر مراحل چگونه طی می‌شوند؟

پس از طی شدن این مراحل، وارد مرحله مقدماتی می‌شویم. در مرحله مقدماتی، مثلاً در مدرسه‌های ایران (۵۰ مدرسه) آزمون می‌شود و نتایجش بیرون می‌آید. بررسی می‌کنند و می‌گویند ما می‌خواهیم از هر دو سؤال یک سؤال انتخاب کنیم. سپس می‌بینند یک سؤال وجود دارد که جوابش در ایران خوب در نیامده یا به‌طور عجیبی بد در آمده است. با به‌دست آمدن نتایج این مرحله، می‌گویند این سؤال برای کشور شما مشکل دارد. آن را انتخاب نمی‌کنند. فقط سؤالی انتخاب می‌شود که همه ضوابط را رعایت کرده باشد. طراحی‌اش خوب باشد. خوب ترجمه شده باشد. صفحه‌آرایی آن خوب باشد. خوب اجرا شده باشد، نتایج را جواب داده باشد و بر اساس داده‌های آماری باشد. در نهایت آن سؤال به سؤالات اضافه می‌شود و برای اجرای نهایی می‌رود که معمولاً یک سال فاصله آن است. چاپ در خود ایران انجام می‌شود. بعد از اینکه مجوز چاپ گرفته شد، نسخه پی‌دی‌اف برای تأیید ارسال می‌شود. سؤالات به زبان فارسی طراحی می‌شوند. آن‌ها نماینده ایرانی دارند، بدون اینکه ما او را بشناسیم. او تأیید می‌کند و بعد اجازه می‌دهد. فرایندی که انجام می‌شود، کاملاً نظارتی است. مثلاً برای اینکه اجرا کاملاً درست شود، می‌گویند یک مجموعه قوانین و دستورالعمل داریم. ما باید اینجا ناظر ملی تعیین کنیم و آن‌ها را آموزش دهیم. یک متخصص ایرانی از طرف تیمز و با هماهنگی ما به‌عنوان ناظر انتخاب می‌شود. سپس در حدود ۳۰ مدرسه بررسی می‌کند که کار ما درست بوده است یا نه؟

در ادامه به مرحله تحلیل می‌رسیم. آی‌آرتی در مرحله تحلیل صورت می‌گیرد. برای تحلیل سؤال دو فن کلاسیک و آی‌آرتی وجود دارند. از هر دو با آخرین فناوری موجود دنیا استفاده می‌شود تا بفهمند سؤالات خوب هستند یا نه. تحلیل ارائه‌شده ملی نیست. یک تحلیل کلی به همراه داده‌هاست. داده‌ها کارکردهای بسیار زیادی دارند و با بهره‌مندی از آن‌ها می‌توان گزارش‌های متعددی به دست آورد.

مرحله آزمون‌های در سطح ۵۰ مدرسه یا یک‌پنجاهم مدرسه‌ها انجام می‌شود که انتخاب مدرسه‌ها و نمونه‌گیری کشوری است. نمونه‌گیری تیمز و پرلز نمونه‌گیری کلی ایران است و لایه استانی ندارد. در این‌ها تمام سؤالات طراحی شده را اجرا می‌کند.

■ آماده‌سازی سؤال‌ها به زبان بومی هر کشوری به چه ترتیبی صورت می‌گیرد؟

مرحله ترجمه قبل از مرحله آزمون‌های است. در این مرحله، سؤالات را به دست مترجم خیلی خوبی می‌دهند که هم زبان مادری و هم زبان اصلی آزمون را خوب بشناسد. در ضمن باید آموزش را هم بشناسد و با واژگان کلیدی آشنا باشد. به‌طوری که ترجمه‌ها نه در راستای ساده‌سازی و نه در راستای دشوارسازی باشند. مثلاً لیور در علوم هم کبد ترجمه می‌شود و هم کلیه. یا خاریشت جوجه‌تیغی هم ترجمه می‌شود. مثلاً جایی می‌گویند جوجه‌تیغی چگونه از خود دفاع می‌کند؟ اگر به جای جوجه‌تیغی از خاریشت استفاده کنیم، در حال ساده‌سازی هستیم. بعد از انجام این کار، این موضوع باید در دو مرحله تأیید شود. به این ترتیب، هر متنی که داشته باشیم، نمی‌توانیم بگوییم ۱۰۰ درصد به زبان اصلی است. نکته این است که آیا بچه‌ها به خاطر اینکه ما کلمه را تغییر ندادیم تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟ ما داریم مطالعه تطبیقی انجام می‌دهیم. در واقع به زبان‌های متفاوت ترجمه می‌شود. مثلاً به زبان عربی هم ترجمه می‌شود. بعضی سؤالات ممکن است از عربی به انگلیسی بروند و از انگلیسی به زبان دیگر وارد شوند. در واقع، زبان اصلی سؤال لزوماً انگلیسی نیست. در مرحله ترجمه، بعد از اینکه کار تمام شد، باید دو تأییدیه گرفته شود: ابتدا تأییدیه ترجمه. همه کاری را که انجام دادید، باید کارشناس آی‌آی‌ای تأیید کند. تغییرات را نیز باید ببیند. این تغییرات باید در برگه‌ای وجود داشته باشند و مصور شوند. سپس به مرحله تأییدیه صفحه‌آرایی (لی‌آت) می‌رویم که مرحله مهمی است.

■ چه کار کنیم در مطالعات پرلز و تیمز بهتر شویم؟

برای چه در تیمز بهتر شویم؟ باید آموزش و پرورش را بهتر بکنیم. چون که ۱۰۰ آمد، ۹۰ هم پیش ماست. باید به مدرسه‌های محروم برسیم. کاری کنیم که در مرحله اول ۲۰ درصد شود، خودبه‌خود نتیجه تیمز بالا می‌رود. گاهی اوقات می‌گویند معلم‌ها در این باره اطلاع ندارند. من می‌گویم، اصلاً چرا باید اطلاع داشته باشند. تیمز روی آموزش متمرکز است. ممکن است شما بگویید درصد تخصیص بودجه به آموزش و پرورش باید دو برابر شود. این یک بحث است و باید بررسی کرد. موقعی ما می‌گوییم این‌ها دستاویزهای خوبی هستند که لازم باشد از بیرون به آن‌ها توجه شود.

پیزا هم یکی دیگر از شاخص‌هاست. در درون شروع کن و بیرون را هم به کار ببنداز. نکته دیگری که باید به آن توجه کنیم، این است که خود تیمز و پرلز را باید شاخص در نظر بگیریم. این هدف نیست. مثل شاخص توسعه انسانی که آن هم ابزار است تا ببینیم وضعیت چگونه است. اما ابزار دقیقی است. ما باید پیام‌وزیم به معارف بشری احترام بگذاریم، وگرنه کارمان پیش نمی‌رود. نباید بگوییم چون خاستگاه این آزمون‌ها کشورهای غربی است، پس آن‌ها را کنار بگذاریم. همان فنلاند را در نظر بگیرد. فنلاند در پیزای ۲۰۰۹ کشور اول بود. اما الان در پیزا نیست. جایگاهش را در فن و فناوری ببینید که چه شده است! تیمز در پایه‌های چهارم و هشتم می‌خواهد بگوید چهار سال آینده که وارد بازار کار می‌شوند، چه وضعیتی وجود خواهد داشت. نسل آموزش و پرورش مثل تیم فوتبال است که وقتی نوجوانان قهرمان می‌شوند، چند سال دیگر در جام جهانی حرفی برای گفتن خواهند داشت. بحث این است که نباید عجله کرد. در واقع ما باید به‌شدت به اجرای برنامه توجه کنیم. اگر مدیر

را به‌عنوان راهبر آموزشی شناسیم، او باید بررسی کند و ببیند کار درست انجام شده است یا نه؟ در غیر این صورت مدیر به جای راهبر آموزشی، به تدارک‌کچی نزول می‌کند. اگر برای اجرای تیمز، آموزش‌مان را با سازوکار و پایشی (کنترلی) انجام دهیم، قطعاً نتیجه فرق خواهد کرد. در حال حاضر زمان آموزش تقریباً دوسوم زمان مقررمان در حال محقق شدن است. وقتی می‌گوییم ۹ ماه تحصیلی، اما در عمل هفت ماه و نیم است، دیگر تکلیف بقیه موارد مشخص است! رعایت زمان مصوب خیلی مهم است. کلی پیمایش داریم که در آن‌ها معلم‌ها می‌گویند، حجم برنامه درسی زیاد است. یعنی نسبت برنامه آموزش داده‌شده به زمان مشخص است. ما زمان را کم می‌کنیم، برنامه آموزش بالا می‌رود.

معاونت آموزشی باید بررسی کند چه اتفاقی می‌افتد که ۴۱ درصد دانش‌آموزان ما به «محک‌زنی» (بنچ مارکینگ) نمی‌رسند تا در این راستا هزینه کند. ما از قدیمی‌ترین کشورها در راستای اجرای تیمز و پرلز هستیم. بنابراین، هر حمایتی، باید در راستای استفاده از یافته‌ها باشد. در سطح‌های گوناگون، خیلی از انرژی‌های ما صرف این می‌شود که بگوییم این درست است. به جای شکستن آینه، خودمان را اصلاح کنیم.

■ تیمز و پرلز یک ابزار مدیریتی است. وقتی می‌خواهد داخل کشور اجرا شود، آیا نیاز است روایی منطبق با ایران بگیرد یا نیازی نیست؟

یک بخش آن را چون پول می‌دهیم، انتظار داریم به ما بدهند. آن‌ها تحلیل‌های مربوط به ایران را به‌عنوان خروجی به ما می‌دهند. الان چند دوره است که چیزهایی به تیمز اضافه می‌کنیم. بنابراین، ملی‌سازی داریم. پرسش‌نامه‌هایی که اضافه می‌شوند، بخشی مربوط به ایران هستند. اما چنان تلفیق می‌شود که پاسخ‌گو نمی‌فهمد کدام مربوط به ایران است. خیلی از نتایجی که ما به دست آوردیم، از همین بخش اضافه کرده‌ایم. آن‌ها می‌دانند ایرانی‌ها بر نمی‌تابند که

ضعیف‌تر شوند و این زنده و پویا بودن ما را نشان می‌دهد که حس خوبی هم هست. در ایران خیلی از چیزها خوب است. در نتایج به‌دست‌آمده، جو روانی مدرسه‌های ما خیلی خوب است. قلدری در مدرسه یکی از مشکلات آمریکاست و اصلاً معضل است. مشکلی که ما داریم این است که نه خوبی را می‌بینیم و نه بدی را. در واقع تیمز موضوعی برای بررسی است. تیمز را به‌عنوان داده خام نگاه کنید. تحلیل کنیم و ببینیم چه چیزی از آن به دست می‌آید. ما بر اساس زمان آموزشی توصیه‌نامه‌ای نوشتیم. بر اساس تحلیل‌هایی که در تیمز وجود دارد، مهم‌ترین کاری که مدیر باید انجام دهد، مراقبت از کیفیت آموزشی است. این حرف خیلی ساده است، اما توجهی به آن نمی‌شود. مدیر مسئول تضمین کیفیت آموزش (برنامه درسی) است.

ابتدا باید استانداردها را رعایت کند. بداند باید چند واحد یادگیری را در مدرسه عرضه کند. اگر نمی‌داند، کمک بگیرد، پایش (مانیتور) کند و ببیند چه اتفاقی دارد می‌افتد. زمان آموزش را بر اساس استاندارد رعایت کند. دومین کاری که باید به آن توجه کرد، عدالت آموزشی است. آیا بچه‌هایی که پدرشان خوب نیست یا خوب است، یک‌جور آموزش می‌بینند؟ (موضوع تفاوت‌ها) وقتی می‌گوید ۴۱ درصد دانش‌آموزان به محک‌زنی نمی‌رسند، در واقع روی عدالت آموزشی دست گذاشته است. یعنی ۴۱ درصد دانش‌آموزان، حداقل آموزش را یاد نگرفته‌اند. اگر هر مدیری مجاب شود دانش‌آموز در صورتی که ۱۵ هدف را محقق کند، بالا برود، وگرنه باید به‌قدری برایش فرصت ایجاد کرد که این ۱۵ هدف را بیاموزد، همین نکته ساده، تحول وحشتناکی در جامعه آموزشی ما ایجاد می‌کند. اگر استانداردها خوب رعایت شوند، خیلی از مشکلات خودبه‌خود حل می‌شوند.

پی‌نوشت‌ها

1. IEA
2. National Research Coordinator (NRC)
3. Data Manager
4. TCMA



پنجره شکسته

● دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: نظریه‌های مدیریتی، پنجره شکسته

عادی شده‌اند. خیلی‌ها به راحتی به خودشان اجازه می‌دهند رشوه بدهند، رشوه بگیرند، دروغ بگویند و به اصطلاح بدرفتاری و آبروریزی کنند. وقتی به این‌ها پاداش داده شود، طبیعی است که جامعه سالم نمی‌شود. در واقع، معروف منکر و منکر معروف می‌شود.

این نظریه می‌گوید، باید در محیط کارمان بسیاری از مواردی را که به وجود می‌آیند، به سرعت به دادشان برسیم. مثلاً اگر یک جایی از خودرویتان زدگی یا خط خوردگی دارد، نگویید اشکالی ندارد، چرا که این خط خوردگی ممکن است به فردی که از کنارش رد می‌شود اجازه دهد وسوسه شود و چهار خط دیگر به آن بیفزاید. یا اگر در حین رانندگی یکی به خودروی شما بزند، اصلاً پیاده نمی‌شوید که حتی نگاهی بکنید و می‌گویید ده تا خط خورده، این هم روی آن! اما اگر شما از همان اول به این نکته دقت داشته باشید و عیب‌ها را از کوچک‌ترین آن‌ها رفع کنید، دقت و حساسیت شما بالا می‌رود و هر کسی به خودش اجازه نمی‌دهد به حریم شما تجاوز و اهانت کند.

باز هم یک مثال دیگر. می‌گویند وقتی یک ساختمانی پنجره‌اش می‌شکند و صاحب منزل آن را به موقع تعمیر می‌کند و نمی‌گذارد پنجره‌ها به همان شکل شکسته باقی بمانند، در واقع از شکستن پنجره‌های بعدی توسط عابران مزاحم جلوگیری کرده است. بر مبنای نظریه پنجره شکسته، بلافاصله باید پنجره شکسته را تعمیر یا تعویض کنیم.

این نظریه محصول فکر دو جرم‌شناس آمریکایی به نام‌های **جیمز ویلسن** و **جورج کلینک** است. آن‌ها اشاره می‌کنند که جرم نتیجه ناسامانی است. علائم و پیامی که جرم‌های کوچک به جامعه می‌دهند، این است که ارتکاب جرم آزاد است. هرچند که خود این جرم‌ها فی‌نفسه کوچک هستند. وقتی ما مشکلی را به موقع رفع نکنیم، این پیام منفی یا پیام نامعقول داده می‌شود که پس می‌شود خلاف کرد و ما هم می‌توانیم خلاف کنیم.

یکی از نظریه‌های مهم مدیریتی که می‌تواند برای مدیران مدرسه کاربرد داشته باشد، نظریه پنجره شکسته است. قلب این نظریه می‌گوید که لازم نیست تغییرات بنیادی و اساسی باشند. از تغییرات کوچک باید شروع کرد و خیلی هم سریع باید آن‌ها را آغاز کرد. تئوری پنجره شکسته نه فقط در مدیریت شهری، بلکه در مدیریت همه سازمان‌ها، چه خصوصی و چه دولتی، بسیار کارآمد است. در مدرسه هم می‌تواند بسیار مؤثر باشد. مفهوم پنجره شکسته از اسمش مشخص است. می‌گوید، وقتی مشکلی در سازمانتان به وجود می‌آید، مثلاً پنجره‌ای حتی کوچک شکسته می‌شود، بلافاصله آن را تعمیر کنید. حتی وقتی پنجره‌ای دارد می‌شکند، قبل از اینکه بشکند، آن را در سر جایش محکم کنید. یعنی نگذارید که پنجره بشکند. نظارت مستمر داشته باشید بر کار و محیط اطرافتان.

این نظریه همچنین می‌خواهد بگوید، چنانچه دقت نکنید و در مدرسه قبح رفتار و عملی ناهنجار بریزد، در واقع سدهای بعدی راحت‌تر می‌شکنند. وقتی ما در مقابل یک مجموعه قبح‌های کوچک سکوت می‌کنیم و بدرفتاری‌های کوچک را نادیده می‌گیریم، بدرفتاری‌های بزرگ‌تر شکل می‌گیرند. رعایت نکردن آیین‌نامه‌ها، بی‌توجهی‌ها به تأخیر کارکنان یا بی‌انضباطی دانش‌آموزان از جمله این موارد هستند. مثلاً وقتی دانش‌آموزی بدون اجازه دست در کیف دانش‌آموز دیگر می‌کند یا در صف صبحگاهی رعایت بغل‌دستی‌اش را نمی‌کند یا هنگامی که دانش‌آموزی از دوستش پیشی می‌گیرد یا در صف آب‌خوری یا در صف دستشویی نوبت را رعایت نمی‌کند، این را نباید کوچک تلقی کنیم. اگر این‌ها بشکنند و خدشه‌دار شوند، مطمئن باشید بدرفتاری‌های دیگر شکل می‌گیرند. یا قبح یا بدرفتاری در مدرسه شکل می‌گیرد، یا در محیط کار یا در خانواده و جامعه. اگر ریشه‌ای رفع نشود و بلافاصله رفعش نکنیم، عادی می‌شود. می‌گوییم که طبیعی است و اشکالی ندارد و ما می‌توانیم چنین کاری انجام دهیم. در سطح جامعه هم خیلی از اختلاس‌ها و حرام‌خوری‌ها نه تنها چندان قبحی ندارد، بلکه

حدیث سکوت

● شهناز ابراهیمی دهقان پور

دبیر متوسطه شاهد (شهید مهین حبیبی)، همدان
برگزیده مسابقه خاطره‌نویسی رشد مدیریت مدرسه

نمره بعدی حدیث که زیر ۱۰ بود، باز هم سؤال دیگری شد برای مشغول کردن ذهنم.

با همکاران مشورت کردم. جالب بود. بعضی از همکاران حرف مرا تأیید می‌کردند و گروهی هم اصلاً به این موضوع دقت نکرده بودند.

با خودم قرار گذاشتم از آن به بعد، موقع املاگفتن، نزدیک نیمکت حدیث بایستم و میزان تمرکز و وضعیت نوشتن او را رصد کنم. نتیجه بسیار جالب بود. نمرات حدیث بسیار خوب و رضایت‌بخش بودند. ناگهان فکری مثل برق، فضای ذهنم را روشن کرد. نکند حدیث مشکل شنوایی داشته باشد؟

از مدیر مدرسه خواستم با والدین او صحبت کند و از آن‌ها بخواهد حدیث را دکتر ببرند. وقتی نظر دکتر را شنیدم، اصلاً تعجب نکردم. من در این مدت مطمئن شده بودم که حدیث از نظر شنوایی مشکل دارد. خوش‌حال بودم که توانسته بودم قدم کوچکی برای رفع مشکل او بردارم.

با وجود تنگدستی خانواده حدیث، با کمک مدیر مدرسه، بعضی از همکاران و عده‌ای از اقوام، هزینه عمل جراحی او فراهم شد و عمل جراحی او تا قبل از شروع امتحانات نوبت اول انجام شد. نتیجه رضایت‌بخش بود.

حالا وقت آن بود که مشکل نبود اعتمادبه‌نفس او را چاره کنم. با کمک مشاور مدرسه، دوستان حدیث و بقیه همکاران، این مشکل هم تا حدودی برطرف شد.

هرگز فراموش نمی‌کنم جلسات آخر درس نگارش را. وقتی حدیث داوطلبانه و خودخواسته از من خواست انشایش را بخواند، پنهان کردن اشک شوق کار بسیار سختی بود! چه دشوار است مانع اشک‌هایی شوی که بی‌صبرانه سعی در فروریختن دارند!

از شادی در پوستم نمی‌گنجیدم. راستش را بخواهید، گرچه بابت این اتفاق تا حدودی به خودم می‌بالیدم، اما تازه داشتم متوجه می‌شدم چه مسئولیت بزرگی بر دوش گرفته‌ام. از خودم می‌پرسیدم، آیا تا زمان بازنشستگی و پایان رسالت معلمی، در کوران روزمرگی‌ها و دشواری‌های زندگی پیش رو توان به‌دوش کشیدن این همه را در خود می‌بینی؟

مدتی بود توجهم را به خودش جلب کرده بود. کمتر حرف می‌زد و وقتی نگاهش می‌کردم، شرم، نگاهش را که ناشیانه سعی در پنهان کردنش داشت، از من می‌دزدید.

معلم تازه‌کاری بودم که هر روز باید برای رسیدن به مدرسه محل خدمتم هشتادوپنج کیلومتر مسافت را طی می‌کردم. در مدرسه‌ای شبانه‌روزی در منطقه‌ای دورافتاده خدمت می‌کردم و هنوز جسارت و تجربه روبروشدن با یک دانش‌آموز خاص را نداشتم. اما هر جلسه، همین سکوت، همین شرم و همین نگاه سؤالی می‌شد در ذهنم که تا پایان روز مرا درگیر خودش می‌کرد. تصمیم گرفتم جای حدیث را عوض کنم. می‌خواستم او را نزدیک خودم بنشانم و این‌گونه بیشتر هوایش را داشته باشم، اما او با صدایی آرام و شرمگین اعلام کرد که راضی به این کار نیست. گفت: «اینجا راحت‌تر» و من هم بیش از آن نتوانستم اصرار کنم.

بعد از تصحیح برگه‌های آزمون ماهانه، خیالم راحت‌تر شد. در درس فارسی ۱۶ و در درس املا ۱۹ گرفته بود. با خودم گفتم: «خب، نوجوان است و درون‌گرایی ویژگی بارز نوجوان‌هاست.» اما دو هفته بعد، وقتی برگه جدید او را در درس املا دیدم، خشکم زد. ۵ گرفته بود. خیلی عجیب بود.

سعی کردم با او صحبت کنم، اما او فقط با انگشتان دستش بازی می‌کرد و همان شرم و همان نگاه.

در آزمون بعدی، چیش نیمکت‌ها را طوری قرار دادم که نسبت به برگه او اشراف داشته باشم و بتوانم به او نزدیک‌تر باشم. نتیجه جالب بود. نمره حدیث ۲۰ شد.

همان روز، در درس نگارش حدیث را صدا زدم انشایش را بخواند. دفترش را پیش من آورد و با صدایی بسیار آرام و نامفهوم گفت: «خانم نوشته‌ام، ولی نمی‌خوام بخونمش. می‌شه برام بخونیدش؟» تلاش‌های من برای مجاب کردن او بی‌فایده بود. آن روز ناچار شدم انشایش را خودم بخوانم. از بقیه دانش‌آموزان خواستم او را تشویق کنند. لبخند معصومانه‌اش عجیب به دلم نشست!



درک تربیتی

چه کسی درباره تربیت درست می‌اندیشد؟

● ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

کلیدواژه‌ها: درک تربیتی، تشخیص، فهم

«درک تربیتی» بحث دیگری است که در ادامه موضوعات تربیت‌شناسی به آن می‌پردازیم. با آنکه واژگان آشنا هستند، اما نویسنده به درک تربیتی نگاه متفاوتی دارد. درک تربیتی چیست و چه ملاک‌هایی دارد؟ شما هم این بحث را دنبال کنید.

فهم و تشخیص درست

برای همه ما پیش آمده است که برای معاینه یا درمان یک بیماری دنبال پزشک بگردیم. آنچه عجیب و غیرعادی به نظر می‌رسد، این است که هر کس پزشکی را معرفی می‌کند و اعتقاد راسخ دارد فردی که او معرفی می‌کند پزشک بهتری است؛ چرا؟ مگر همه پزشک‌ها مدرک تخصصی ندارند؟ در نهایت، وقتی دلیل می‌پرسیم، این جواب را می‌شنویم که مدرک، سابقه و سن و سال پزشک مهم نیست، بلکه توانایی «تشخیص» مهم است. از دید عموم، پزشک خوب کسی است که درک بهتری از کارش دارد و مشکل را دقیق‌تر و سنجیده‌تر از دیگر پزشک‌ها تشخیص می‌دهد.

شاید در تربیت کمتر به این موضوع پرداخته‌ایم که در مسائل تربیتی چه کسی درست تشخیص می‌دهد و ملاک ضعف و قوت یک دیدگاه، تحلیل و تصمیم چیست. در شرایط زیادی، اعم از موضوعات سطح کلان مانند دولت یا وزارت آموزش و پرورش و

موضوعات سطح خرد، مانند ادارات و مدرسه و حتی کلاس، وقتی بحث یا اختلاف‌نظری در خصوص مسائل تربیتی پیش می‌آید، باید به چه ملاکی استناد کرد: سلسله‌مراتب، سابقه و پیشینه، قدرت تحلیل و توجیه یا توانایی تشخیص؟

در تربیت هم مدرک، سابقه، تجربه، مقام و قدرت اجرایی می‌تواند مزیت باشد، اما این‌ها هم مانند همه حوزه‌های تخصصی دیگر، کافی نیستند. اگر تربیت یک تخصص است، پس الزاماً همه متخصصان یا مدعیان تخصص در تربیت، یکسان نیستند. تربیت، علاوه بر تخصص، به فهم درست و تشخیص سنجیده نیاز دارد. همان پزشکی که تشخیص بهتری از بیماری دارد، کسی است که به فهم درست‌تری از تخصص خود و جزئیات آن رسیده است.

یک استنباط مهم از این موضوع آن است که اگرچه تربیت شمول عمومی دارد و هر کس به نحوی با مسائل آن مرتبط است، اما منطقی و موجه نیست که همه درباره آن نظر بدهند. حتی سمت و

جایگاه رسمی و غیررسمی هم مجوز ورود به موضوعات تخصصی تربیتی نیست. شاید بتوان باز این نکته را با پزشکی قیاس کرد. ممکن است افراد عادی هم در مورد موضوعات پزشکی نظر بدهند، اما در نهایت آن که اجازه معاینه و تجویز دارو دارد، فقط پزشک است. در تربیت هم شاید افراد عادی بتوانند حرفی بزنند، اما هر حرفی نباید ملاک عمل قرار گیرد.

پس تربیت یک تخصص است. در این تخصص فهم درست اهمیت دارد و فهم همه در مسائل تربیتی یکسان نیست. فهم درست به تشخیص درست و سنجیده کمک می‌کند. طبیعی است، تشخیص درست به تصمیم‌ها و اقدامات موجه و مؤثر منجر می‌شود.

بسیاری از معضلات ما در تربیت حل نمی‌شوند، چون تشخیص مشکل به‌درستی صورت نمی‌گیرد. بسیاری از برنامه‌ها و فعالیت‌های نادرست به شکل دستوری ابلاغ می‌شوند و در نتیجه ناموفق و عقیم می‌مانند، چون پشتوانه محکمی از فهم و تشخیص پشت آن‌ها نبوده است. بسیاری از فرصت‌های تربیتی هم هدر می‌روند، چون بر مبنای تشخیص‌های نادرست یا ضعیف اقدام شده‌اند.

ملاک‌های درک تربیتی

برای هم‌فهمی بیشتر و اجتناب از سوءبرداشت، مجموع آنچه را در خصوص فهم درست و تشخیص سنجیده گفتیم، «درک تربیتی» می‌نامیم. مدیر و معلم و هر فرد مرتبط دیگر با تربیت، ممکن است دانش، سابقه و تجربه تربیتی داشته باشند و چه‌بسا اقدام‌ها و تصمیم‌های آن‌ها هم موجه به نظر برسند، اما اصالت، تأثیرگذاری و

ثبات در اقدام، مستلزم درک تربیتی است. درک تربیتی جان‌مایه تربیت است و هر کس، اعم از مادر، پدر، معلم، مدیر و متولیان، به این جان‌مایه نزدیک‌تر شود، مربی بهتری خواهد بود.

درک تربیتی یعنی شناخت واقع‌بینانه از زندگی و انسان، برداشت درست و عمیق از مفاهیم فرهنگ و تربیت، بهره‌مندی از نگاه آسیب‌شناسانه، بدون تعصب و تحلیل دیدگاه‌ها، رهنمودها و راهکارها و قدرت پیش‌نگری در مسائل تربیتی و روندهای مؤثر بر آن. به بیان دیگر، درک تربیتی فهم و تشخیص درست از مسائل است که می‌تواند وجه تمایز مهمی بین پرورش‌کاران باشد.

درک تربیتی را چگونه می‌توان سنجید؟ آنچه در تعریف درک تربیتی آمد، تا حدی چارچوب موضوع را نشان می‌دهد. ملاک‌های درک تربیتی می‌توانند متفاوت و قابل‌بحث و نقد باشند. این ملاک‌ها به نظر مهم‌اند:

فهم عمیق مفاهیم

کلنجار رفتن با مفاهیم تربیت، بررسی و نقد و تحلیل دیدگاه‌ها و رسیدن به درکی شخصی از مفاهیم، از نشانه‌های اولیه درک تربیتی است. هر مربی واقعی باید از تعریف تربیت، مبانی تربیت، اصول تربیت و مفاهیم وابسته آن درک روشن و عمیقی داشته باشد. درک مفاهیم در دیدگاه‌ها و اقدامات تربیتی نقش مهمی دارد. همان‌گونه که قبلاً بیان شد، اینکه مربی چه تعریفی از تربیت

داشته باشد، در دیدگاه‌ها و اقدامات او تأثیر قابل‌توجهی دارد.

آشنایی با رویکردها و نظریه‌ها

تربیت فقط مجموعه‌ای از آموزه‌ها یا حتی گستره‌ای از تجربه‌ها نیست. اینکه تصور کنیم دانشگاه رفته‌ایم و فلان مدرک را گرفته‌ایم یا پیشینه‌ای طولانی در مدیریت و معلمی داریم، ضمانتی برای فهم تربیتی ایجاد نمی‌کند. مربی واقعی، اندیشمند است، پویاست، جست‌وجوگر است، از تعصب و محدوداندیشی دور

است و هیچ‌گاه خود را کامل و جامع نمی‌داند.

مطالعه و بررسی و تحلیل رویکردهای تربیتی،

آشنایی با ایده‌های مربیان بزرگ، اشراف بر

نظریه‌های یادگیری و مدل‌های آموزش، و

هر چه به وسعت نگاه فرد کمک کند، از

الزامات رسیدن به درک تربیتی هستند.

الگوگیری از نظریه‌ها و روش‌ها ذهن

مربی را باز می‌کند و گاهی حتی به خلق

دیدگاه‌های متفاوت و جدید منجر می‌شود.

درک شأن زندگی و انسان

احترام به شأن و شخصیت افراد و پذیرش

تفاوت‌ها از اصول موردتوافق در مسائل

انسانی است، اما درک تربیتی چیزی فراتر

از این احترام است. نگاه به زندگی و انسان

در رویکرد و رفتار تربیتی تأثیر مهمی دارد.

به‌عنوان مثال، اینکه بپذیریم زندگی تا چه

اندازه بارز است، انسان ذاتاً خوب یا

بد است یا چقدر اراده و اختیار دارد، همه

مقدمه‌ای بر فهم تربیتی ما هستند و درک

تربیتی بر این اساس شکل می‌گیرد. نگاه مربی

واقعی به زندگی و انسان از تعصبات گوناگون

فارغ است. او تربیت را ضرورتی همگانی و بالسویه

می‌داند.

نگاه اصلاح‌گر

یکی از مقاصد تربیت تغییر مطلوب رفتار است. در بحث درک تربیتی باید به تغییر رفتار، نگاه اصلاح‌گر را هم اضافه کنیم. دید مربی واقعی به همه مسائل تربیتی مصلحانه و اصلاحی است. با این نگاه، مطلق‌اندیشی در خصوص اصلاح رفتار قابل قبول نیست.

جسارت و متفاوت‌اندیشی

مربی واقعی به رویکردها و نظریه‌ها مراجعه می‌کند، دیدگاه‌ها را می‌شنود و از تجربه‌ها و الگوها بهره می‌برد، اما اگر لازم باشد، با اندیشه و رفتار مستقل عمل می‌کند. مربیان بزرگ هم کسانی بوده‌اند که به یافته‌های جدیدی رسیده‌اند، متفاوت اندیشیده‌اند و اگر لازم بوده، با مقاومت و سرسختی به ایده‌های خود جامه عمل پوشانده‌اند. تقلید صرف و رونویسی و کلیشه‌سازی از روندهای موجود، حتی اگر به شیوه‌های جذاب و کم‌وبیش متفاوت باشد، از درک تربیتی فاصله دارد.

مدارا و صلح‌دوستی

مربی واقعی نوع‌دوست است، اهل ملایمت و آرامش و دوستی است، صمیمی و صادق است. این نگاه شامل همه در همه جای جهان می‌شود. درک تربیتی کمک می‌کند مربی برای همه مردم جهان آرزوی دوستی و آرامش بکند و تا جایی که می‌تواند در تحقق این آرزو نقش مؤثر داشته باشد.

احترام به شأن و شخصیت افراد و پذیرش تفاوت‌ها از اصول موردتوافق در مسائل انسانی است، اما درک تربیتی چیزی فراتر از این احترام است

بخش سوم

کوچک زیباست

آموزه‌های رهبری در انجمن ملی مدیران مدارس ابتدایی

● دکتر علی خلخالی - دکتر حیدر تورانی

● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: انجمن ملی مدارس، آموزش و پرورش، مدیریت و رهبری مدرسه، استانداردهای حرفه‌ای

انجمن مدیریت آموزشی در اغلب کشورهای پیشرفته فعالیت ویژه‌ای دارد و برای مدیران مدرسه در دوره‌های گوناگون تحصیلی توصیه‌های قابل اعتنایی ارائه می‌کند که آن‌ها را برای دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت و یادگیری دانش‌آموزان یاری می‌دهند. این بار فرصتی پیش آمد تا توصیه‌های انجمن مدیریت آموزشی کشور آمریکا را، که سابقه‌ای طولانی دارد، از منظر معرفی و نقد و بررسی تجربیات کشورهای مختلف مطلق نظر قرار دهیم. باشد تا در مراحل و فرصت‌های بعدی به تدریج سایر انجمن‌های دیگر کشورها نیز بررسی شوند.

در این نوشته، بر مبنای بن‌سازه (پلتفرم) انجمن ملی مدیران مدارس ابتدایی^۱، راهبردها و فنون مدنظر و جاری این نهاد (انجمن) به اختصار معرفی شده‌اند. مطالعات انجام‌شده در حوزه رهبری مدرسه نشان می‌دهد، مدیران مدرسه رهبران آموزشی اولیه در جامعه هستند. ضروری است مدیران مدرسه از اختیار و استقلال برای تصمیم‌گیری در سطح مدرسه (از جمله تعیین تکلیف کارکنان، ارزیابی کارکنان، تخصیص بودجه و منابع، نظم و انضباط، طراحی و اجرای برنامه درسی، ارزیابی دانش‌آموزان، توسعه برنامه‌ها و افراد و سایر حوزه‌های مسئولیت) برخوردار باشند. سومین و آخرین قسمت این آموزه تقدیم می‌شود.

اندازه مدرسه و کلاس

مطالعات انجمن ملی مدیران مدارس ابتدایی نشان می‌دهد، مدرسه‌های کوچک به احتمال زیاد حس تربیت، تعلق و جامعه مدرسه را تقویت می‌کنند. انجمن، جمعیت مدرسه‌هایی ابتدایی را که بیش از ۴۰۰ نفر نباشد، تأیید می‌کند. اگر مدرسه ابتدایی و متوسطه اول بیشتر از ۴۰۰ نفر دانش‌آموز داشته باشد، انجمن توصیه می‌کند به تعداد مدیران مدرسه افزوده شود.

سوءمصرف مواد مخدر

انجمن اثرات جدی سوءمصرف مواد را در مدرسه تشخیص و هشدار می‌دهد. همچنین، افزایش تلاش‌ها را برای بهبود آموزش و پیشگیری از سوءمصرف مواد در مدرسه توصیه می‌کند تا در مورد اثرات مضر استفاده از مواد مخدر اطلاعاتی ارائه کند. این عناصر شامل «تنباکو، دستگاه الکترونیکی تحویل نیکوتین، و مواد غیرقانونی» است، اما به آن‌ها محدود

هنگام تصمیم‌گیری است.

ارزیابی

انجمن تشخیص می‌دهد، دانش‌آموزان توانایی‌های متنوع، ظرفیت یادگیری و مهارت زبان دارند که باید شناسایی و توسعه داده شوند. برای تعیین نیازهای فردی دانش‌آموزان باید از معیارهای متعددی از جمله ارزیابی‌های تکوینی و جمعی منصفانه، معتبر و قابل اعتماد استفاده کرد. زبان‌آموزان جهانی، تا زمانی که به زبان انگلیسی مسلط نباشند، نباید به ارزیابی دولتی ملزم باشند. انجمن معتقد است، قبل از توسعه روش‌های ارزیابی، و برای معتبر و مفید بودن اطلاعات ارزیابی، استانداردهایی آموزشی که مشخص می‌کنند انتظار می‌رود دانش‌آموزان چه چیزی را بدانند و قادر به انجام آن باشند، باید به وضوح تعریف شوند. همچنین لازم است، تعداد ارزیابی‌های سالانه موردنیاز سامانه‌های پاسخگویی ستاد و استانی کاهش یابد. استان‌ها و سامانه‌های محلی باید برای تعیین تعداد ارزیابی‌ها و اطمینان از مناسب بودن آن‌ها از نظر توسعه، انعطاف‌پذیر باشند.

انجمن معتقد است، مربیان باید در ممیزی‌های ارزیابی استانی و محلی و همچنین طراحی و اجرای طرح‌های ارزیابی مشارکت داشته باشند. داده‌ها باید در قالب‌های قابل استفاده و قبل از پایان سال تحصیلی، که در آن ارزیابی برای هر دو ارزشیابی تکوینی و جمعی اجرا شده است، گزارش شوند. داده‌های ارزشیابی باید منصفانه، منعطف، معتبر و منعکس‌کننده رشد تحصیلی دانش‌آموزان در طول زمان باشند. انجمن از انعطاف‌پذیری ارزیابی‌های استانی به عنوان معیار پاسخگویی در شرایط کاهش‌دهنده، مانند بلایای طبیعی، بلایای انسان‌ساز، و بیماری‌های همه‌گیر پشتیبانی می‌کند. انجمن معتقد است، قبل از اجرای هر ارزیابی مبتنی بر فناوری، دانش‌آموزان باید بتوانند به طور مؤثر از فناوری استفاده کنند تا اطمینان حاصل شود که دانش محتوا، به جای مهارت کار با ابزارهای فناوری، ارزیابی می‌شود. پشتیبانی و منابع کافی و عادلانه، از جمله زیرساخت‌ها، باید قبل و در حین اجرای هر ارزیابی برای کارکنان و دانش‌آموزان فراهم شود. انجمن با استفاده از ارزیابی‌های استاندارد به عنوان تنها معیار اولیه برای سنجش عملکرد دانش‌آموزان مخالف است.

شهروندی ملی و جهانی

انجمن معتقد است، مدرسه‌های دولتی سنگ بنای مردم‌سالاری هستند. مدرسه دولتی باید مطمئن شود که

نیست. انجمن از حذف سیگار و سیگارکشیدن و تمام سیگارهای الکترونیکی در مدرسه و کلیه فضاهای آموزشی حمایت می‌کند و اقدام مشترک گروه‌های مناسب را برای جلوگیری از دسترسی و استفاده از این مواد در مدرسه توصیه می‌کند. انجمن در دسترس بودن منابع فوری نجات‌دهنده را برای مصرف بیش از حد دارو توصیه می‌کند. انجمن رسانه‌ها، شرکت‌های دخانیات و صنعت سرگرمی را به شدت تشویق می‌کند تا هرگونه تمجید از مصرف و سوءمصرف مواد را که در برنامه‌نویسی و تبلیغات به تصویر کشیده می‌شود، حذف کنند.

سلامت و تندرستی دانش‌آموزان

انجمن بر این باور است که سلامتی و تندرستی اهدافی مادام‌العمر هستند که به رفاه کلی کمک می‌کنند. آموزش و حمایت در زمینه‌های تناسب اندام، تغذیه، استفاده از اوقات فراغت، سلامت روان و مدیریت فشار روانی را مهم تشخیص می‌دهد. انجمن معتقد است باید مدرسه‌ها را به منابع نجات‌دهنده و آموزش کارکنان مجهز کرد. والدین، مربیان، بنگاه (آژانس)‌های اجتماعی، گروه‌های اجتماعی و متخصصان بهداشت باید به مسائل مربوط به سلامت جسم و روان و سلامت دانش‌آموزان رسیدگی کنند تا اختلال در آموزش آن‌ها به حداقل برسد. انجمن اهمیت تغذیه خوب را تشخیص می‌دهد. برنامه غذایی مدرسه باید صبحانه و ناهار مغذی و متعادل را مطابق با مقررات ستاد و استان ارائه دهد. انجمن معتقد است، باید برای برنامه‌های غذایی مدرسه بودجه کافی ستادی و استانی فراهم شود. دانش‌آموزان باید در فعالیت‌های بدنی، تحت نظارت، شرکت کنند. ورزش روزانه و استراحت از اجزای مهم رشد جسمی و اجتماعی دانش‌آموز است. انجمن بر این باور است که هر مدرسه برای اطمینان از راهنمایی دانش‌آموزان در رفع نیازهای عاطفی، ذهنی و اجتماعی، باید یک مشاور معتبر تمام‌وقت یا سایر کارکنان واجد شرایط را داشته باشد. هر مدرسه باید یک پرستار دارای گواهی برای رسیدگی به نیازهای پزشکی، بهداشتی و تندرستی دانش‌آموزان داشته باشد.

حفظ و ارتقای اجتماعی

انجمن معتقد است، حفظ و ارتقای اجتماعی باید بر اساس نیازهای فردی دانش‌آموزان باشد. تصمیم برای ارتقا یا حفظ دانش‌آموزان باید بر اساس معیارهای متعدد باشد و انجمن با استفاده از نمرات آزمون استاندارد به عنوان تنها معیار مخالف است. معیارهای متعددی باید نیازهای اجتماعی، عاطفی، رفتاری و فیزیکی و همچنین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموز را در نظر بگیرند. انجمن رویکردی مشارکتی را توصیه می‌کند که شامل خانواده‌ها و کارکنان مدرسه در

مشارکت جامعه در مدرسه

انجمن معتقد است، مدیران مدرسه باید از تلاش‌های هماهنگ محلی برای مشارکت جامعه به‌منظور تقویت فرصت‌های آموزشی برای دانش‌آموزان فعالانه حمایت کنند. مدرسه‌ها مراکزی اجتماعی هستند و باید برای برنامه‌های آموزشی، مدنی، اجتماعی و تفریحی مورد استفاده قرار گیرند. مدرسه‌ها باید استفاده از داوطلبان باکیفیت را که طبق قوانین و مقررات استانی به‌درستی غربالگری شده‌اند، برای حمایت از برنامه‌های مدرسه ترویج کنند.

آموزش پاسخگو و مرتبط فرهنگی

انجمن معتقد است، برنامه درسی جامع ابتدایی و متوسطه برنامه‌ای است که متنوع، عادلانه و فراگیر باشد. انجمن به ارزش‌ها احترام می‌گذارد و ویژگی‌ها و دیدگاه‌های منحصر به فرد جمعیت‌های متنوع در مدرسه‌ها را گرامی می‌دارد. ما معتقدیم، همکاری مؤثر همه‌گروه‌های ذینفع، صداهای لازم و منحصر به فردی را فراهم می‌کند که پاسخگویی فرهنگی و فراگیری لازم برای موفقیت دانش‌آموز را به ارمغان می‌آورد.

مشارکت والدین و جامعه

انجمن معتقد است، مدرسه‌ها برای مشارکت در آموزش باید به‌طور گسترده‌تر به والدین و جامعه مراجعه کنند. والدین در توسعه کامل ظرفیت دانش‌آموزان، مسئولیت اصلی کمک به آن‌ها را بر عهده دارند. انجمن معتقد است، جامعه بزرگ‌تر مسئولیت دارد به‌طور مثبت به دانش‌آموزان کمک کند تا ظرفیت کامل خود را توسعه دهند و با مدرسه، از طریق ترویج و کمک به پیشرفت و یادگیری دانش‌آموزان، فعالانه در تعامل باشند. انجمن معتقد است، مدیران مدرسه باید در کمک به والدین و سرپرستان، در دستیابی به منابعی که از رشد استدلال فکری، سلامت شخصی، فیزیکی، اجتماعی، عاطفی و روانی دانش‌آموز حمایت می‌کنند، نقش فعالی داشته باشند. انجمن مدافع این نکته است که والدین و سرپرستان در آموزش فرزندان خود در خانه و مدرسه مشارکت فعال داشته باشند. والدین، سرپرستان و کارکنان مدرسه باید در ایجاد احترام عمیق برای موفقیت و یادگیری همکاری کنند. انجمن از تلاش‌های داوطلبان و گروه‌های والدین، معلم و اتحادیه‌ها در مدرسه‌ها تمجید می‌کند. این افراد و گروه‌ها به‌عنوان حامیان دانش‌آموزان عمل می‌کنند و از موفقیت همه‌فراگیرندگان ارزشمندانه حمایت می‌کنند.

پی‌نوشت

1. National Association of Elementary School Principals (NAESP)

منبع

مصوبه بهمن ۱۳۹۹؛ هیئت‌مدیره انجمن ملی مدیران مدارس به نشانی: <https://www.naesp.org/wp-content/uploads/2021/12/NAESP2021-22-ProposedResolutions.pdf>

هر دانش‌آموز نشان تفکر انتقادی، ارتباط، همکاری، خلاقیت و شفقت، و همچنین درک دموکراسی، شهروندی و اهمیت زندگی در جامعه جهانی را دارد. انجمن مدیران مدرسه را تشویق می‌کند محیطی ایجاد کنند که به تنوع احترام بگذارد. انجمن بر این باور است که مدرسه‌ها در تشویق دانش‌آموزان برای شرکت در برنامه‌هایی که شهروندی مثبت را پرورش می‌دهند و احساس مسئولیت در قبال جامعه ایجاد می‌کنند نقش کلیدی ایفا می‌کنند. انجمن، اصول مردم‌سالاری (دموکراسی) را که در فرصت‌های رهبری قوی و فعال دانش‌آموزان دوره ابتدایی یا متوسطه اول وجود دارد، تأیید می‌کند. انجمن توصیه می‌کند، برنامه‌های مشارکتی قوی خانه مدرسه ایجاد شود که شهروندی و شخصیت مثبت تشویق شوند. انجمن معتقد است، همه مدرسه‌ها باید فرصت‌های یادگیری خدماتی و آموزش شخصیت از جمله یادگیری اجتماعی عاطفی را برای ارتقای پیشرفت تحصیلی، توسعه شخصیت و شهروندی جهانی بپذیرند.

ارتباط با سایر گروه‌های آموزشی

انجمن در حمایت و پشتیبانی از مدیران سطح‌های ابتدایی و متوسطه و سایر رهبران آموزش ملی و بین‌المللی در تعهد آن‌ها به همه دانش‌آموزان پیشرو است. انجمن معتقد است، جلب حمایت از سایر گروه‌های آموزشی و کار مداوم با آن‌ها ضروری است. انجمن توسعه فرایندها و ساختارهایی را تشویق می‌کند که همکاری مداوم بین سازمان‌های حرفه‌ای را تضمین می‌کنند. انجمن معتقد است استقلال هر انجمن باید حفظ شود.

تغییر جمعیتی، تأثیر بر برنامه‌ریزی آموزشی

انجمن تشخیص می‌دهد، تغییر جمعیتی بر ارائه برنامه‌های آموزشی و توانایی مدرسه برای مطابقت با استانداردهای استانی و ستادی تأثیر مهمی دارد. دولت و آموزش و پرورش باید برای برنامه‌ها و خدمات کمک‌های مالی کافی ارائه دهند تا به تغییرات جمعیتی مدرسه و نیازهای هر دانش‌آموز پاسخ دهد. توجه ویژه باید به منطقه‌ها و مدرسه‌هایی داده شود که بیشترین تراکم دانش‌آموزان محروم و نیازمند را دارند. این افزایش بودجه، با انعطاف‌پذیری، برای هر منطقه و مدرسه به‌طور جداگانه و برای طراحی برنامه‌های مناسب مورد توجه و تأکید است. انجمن معتقد است، مدیران مدرسه باید در برنامه‌ریزی دقیق با شورای آموزشی، کارکنان، والدین و اعضای جامعه مشارکت داشته باشند تا با چالش‌های تغییر نام‌نویسی و پیامدهای بودجه ناشی از آن مقابله کنند. مدیران مدرسه باید در ابداع روش‌های جایگزین برای استفاده از کارکنان و حفظ برنامه‌های مدرسه در رفع نیازهای دانش‌آموزان نقش رهبری را ایفا کنند.

مقدم مبارک دکتر تورانی
سر دبیر مجله رشد مدیریت
مدرسۀ دکتر حسینی عضو
هیأت علمی مطالعات
آموزش و پرورش
مدیریت

با مدیران مدرسه‌ها

نشست مدیران مدرسه‌های شهر دلجان

حال خوب دانش‌آموزان فراتر از یادگیری

● تنظیم‌کننده گزارش: ائدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: رشد اخلاقی، تجربه‌های مدیریتی، اصلاح فرایند

نشست اعضای هیئت تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه با جمعی از مدیران مدرسه‌های شهر دلجان در شهریورماه سال جاری برگزار شد. این نشست با حضور دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، دکتر محمد حسینی، سرپرست پژوهشکده مطالعات برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، سید مجتبی کوچکی، رئیس آموزش و پرورش دلجان، و معاونان و مدیران مدرسه‌های منتخب برگزار شد؛ مدرسه‌هایی از انواع شهری و از حاشیه شهر تا مدرسه‌های برگزیده و شناخته‌شده سطح منطقه.

نشست مدیران مدرسه‌ها در دلجان

در ابتدای این نشست دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه گفت: «فرصت‌های خدمت همانند برقی در تاریکی هستند که اگر از آن‌ها استفاده کردیم، برده‌ایم؛ وگرنه همگی خسران خواهند بود.» او با بیان اینکه فاصله بین کار و تفریح دوست‌داشتن کار است، ادامه داد: «اگر کاری را دوست داشته باشیم، تلاش می‌کنیم آن را خوب انجام دهیم. او خطاب به مدیران مدرسه‌ها ادامه داد: «برای اینکه از کارمان لذت ببریم، باید آن را خوب یاد بگیریم و با علاقه انجام دهیم. مدیریت یک علم است و بسیاری از تحولات دنیای نوگرایی (مدرن) و پسانوگرایی مدیون این علم هستند.» عضو هیئت علمی پژوهشی برنامه‌ریزی درسی وزارت آموزش و پرورش، با بیان اینکه مدیریت کار بسیار مهم و پیچیده‌ای است، ادامه داد: «برخورد علمی با موضوع

مدیریت سبب موفقیت در آن خواهد شد. مدیریت مدرسه موضوع پیچیده‌ای است و علم خاصی می‌خواهد.» تورانی با اشاره به پیچیدگی دنیای نوگرا گفت: «دنیا و نسل امروز پیچیده و برعکس، امکانات و منابع کمتر و ضعیف‌تر شده است. مدیریت در دنیای کنونی، همانند شناکردن خلاف جهت آب است. سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه گفت: «حال که ما این کار را قبول کردیم، باید سعی کنیم آن را خوب انجام دهیم و تجربه‌هایمان را به اشتراک بگذاریم. وقتی انگیزه به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها را داشته باشیم، آن موقع یاد می‌گیریم از تجربه‌های دیگران هم استفاده کنیم.» او درباره مجله رشد مدیریت مدرسه گفت: «مجله رشد مدیریت مدرسه بسیار مفید است. افرادی که این مجله را تولید می‌کنند، نیازهای شما را می‌دانند و من خواندن آن را به مدیران مدرسه‌ها توصیه می‌کنم.»

یادگیری در جو مناسب رخ می‌دهد

دکتر محمد حسینی، سرپرست پژوهشکده مطالعات برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی وزارت آموزش و پرورش، در ادامه این نشست تخصصی گفت: «معلمی و مربیگری در این دوران بسیار سخت و پیچیده شده است. اکنون شاهد دوران بسیار پرچالشی برای نظام آموزشی و مدیران مدرسه‌ها هستیم. او گفت: «برای شناکردن، علاوه بر آب، یعنی بستر، نیازمند مهارت هستیم. در واقع، اگر بستر یا آب مهیا نباشد، هرچقدر هم مهارت داشته باشیم، امکان شناکردن وجود نخواهد داشت.» حسینی ادامه داد: «اگر مدرسه باشد، اما زیرساخت در آن نباشد، یادگیری و تعلیم و تربیت رخ نخواهد داد. یادگیری به بستر و زیرساخت نیاز دارد و مدیر مدرسه باید زیرساخت را آماده کند.» او ادامه داد: «زیرساخت فقط کالبد نیست. فرش، سقف، دیوار و پنجره نیست. چیزی دیگر است که در آن یادگیری رخ می‌دهد. متخصصان مدیریت آموزش، استادتمام مدیریت آموزشی هستند. در فضای تعلیم و تربیت اصطلاحی وجود دارد به نام جو. مدرسه بماهو مدرسه، یعنی جو مدرسه به مثابه آبی است که در آن شنا یا یادگیری رخ داده است. دیواره‌های استخر فضای کالبدی هستند. اگر بهترین فضای کالبدی فراهم شود، اما جو مناسب نباشد، یادگیری رخ نخواهد داد.»

دکتر حسینی با اشاره به مطالعه‌ای که در این باره انجام داده است، ادامه داد: «بستر و آبی که باید وجود داشته باشد تا یادگیری رخ دهد، مناسبات درونی مدرسه است که اسم آن را جو می‌گذاریم.» او در خصوص جو اخلاقی حاکم بر هر مدرسه گفت: «جو اخلاقی بر درک و فهم ذینفعان مدرسه از کیفیت مناسبات درونی مدرسه استوار است. به محض اینکه وارد مدرسه می‌شوید و با چند دانش‌آموز و معلم صحبت می‌کنید،

تا حدودی متوجه می‌شوید که این مدرسه چگونه مدرسه‌ای است. کلاس‌ها را سر می‌زنید و گفت‌وگوها را می‌شنوید. به این ترتیب، درک می‌کنید چه حال و هوایی در مدرسه حاکم است. لذا تأکید من بر این است که در مدرسه، آنچه مهم است، فضای اخلاقی است. یعنی مدرسه ابتدا باید زیستگاهی باشد که در آن یادگیری بهتر رخ می‌دهد. تجربه‌های جهانی هم نشان می‌دهند، اگر مدرسه از ارزش‌های اخلاقی و مناسبات درست اخلاقی آکنده باشد، در آنجا یادگیری بهتر رخ می‌دهد. سخت‌ترین یادگیری‌ها در آنجا شیرین‌ترین فعالیت و لذت‌بخش هستند.» او اصل اساسی در مدرسه را دانش‌آموز دانست و گفت: «باید فراموش کنیم که اصل اساسی در مدرسه این است که دانش‌آموز مهم است نه درس. یادمان نرود که مدرسه، معلم و همه امکانات آموزش و پرورش برای این هستند که بچه‌ها درس بخوانند و رشد کنند. بنابراین، دانش‌آموز را فدای درس نکنید. البته نه اینکه یادگیری مهم نیست، اما باید اولویت‌بندی کرد. باید دید جان و روان و روح و نشاط کودک اولویت دارد یا آموزش جدول‌ضرب! اگر ما آن مسائل را حل کنیم، قطعاً می‌توانیم یادگیری بسیار بهتری داشته باشیم.» او با بیان اینکه در ادبیات مدیریت در این باره کم بحث شده است که مدیر چگونه مدرسه‌اش را از مناسبات اخلاقی آکنده کند، ادامه داد: «متخصصان می‌گویند ما باید بیش از همه به ارزش‌های اخلاقی بپردازیم. اوضاع و احوال جامعه نشان می‌دهد، جوانان ما دچار فقر و درک اخلاقی هستند.» او تأکید کرد: «اکثر مدرسه‌های ما همانند استخرهای کم‌آبی هستند که امکان شنا در آن‌ها وجود ندارد و تنها می‌شود پا را در حد سر زانو خیس کرد.» در ادامه این نشست تخصصی، مدیران تجربه‌های خود را درباره سؤالات هیئت تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه مطرح کردند.

لزوم توازن بین مدرسه‌ها

مرضیه ابراهیمی، مدیر دبیرستان متوسطه اول ولایت نیز در پاسخ به این سؤال که شکست یا آسیبی را برشمارید که به جهت نوع و سبک مدیریت شما مدرسه‌تان دچار آن شد، گفت: «مدرسه ما در حاشیه شهر قرار دارد و دانش‌آموزان متوسط رو به ضعیف دارد. اما با ترفندهایی که به کار بردیم، توانستیم فعالیت‌های خوبی داشته باشیم. اما متأسفانه جو

خوب ما با ثبت‌نام بیش از حد دانش‌آموزان (هر کلاس ۳۶ نفر) به هم خورد. در واقع، فرصت ایجادشده به تهدید تبدیل شد و دبیران ما نیز یا منتقل یا بازنشسته شدند. او با بیان اینکه جمعیت دانش‌آموزی مدرسه ۳۶۰ نفر است، ادامه داد: شهر نراق نزدیک ماست و در فاصله ۱۵ کیلومتری ما قرار دارد. همکار من در شهر نراق تدریس می‌کند که هم پاداش سهمیه روستا را می‌گیرد و حقوقش افزایش پیدا می‌کند و هم کلاس‌هایش ۱۰ نفره هستند. به نظر شما این شخص حاضر است در کلاس شهری تدریس کند؟!»

برنامه‌ریزی درسی و اجرای صحیح

عباس سلمانی، مدیر دبیرستان شبانه‌روزی علی‌بن‌ابیطالب (علیه‌السلام)، در پاسخ به این سؤال که موفقیت یا فعالیتی را نام ببرید که اگر شما مدیر آن مدرسه نبودید به وقوع نمی‌پیوست، گفت: «ما در سالی تصمیم گرفتیم در رشته ریاضی فیزیک دانش‌آموز بپذیریم. دانش‌آموزان خوب، در مدرسه‌های دیگر پذیرش شده بودند. عموم دانش‌آموزانی که در رشته ریاضی فیزیک مدرسه ما ثبت‌نام کرده بودند، ضعیف بودند. ما در ابتدا منابع درسی را برای دانش‌آموزان تأمین کردیم. سپس کلاس‌های فوق‌برنامه را تعریف کردیم. دبیران خوبی را برگزیدیم و از آن‌ها خواستیم نصف شهریه را دریافت کنند. در ادامه، به‌صورت ماهانه برای دانش‌آموزان آزمون‌هایی برگزار کردیم. در طول آزمون‌ها و کلاس‌ها نیز از دانش‌آموزان پذیرایی می‌کردیم. انجام این کار در نهایت سبب شد از یک کلاس با ورودی سطح پایین و معدل پایین، ۱۰ نفر در مهندسی دانشگاه‌های دولتی قبول شوند.



استفاده بهینه از وسایل و لوازم کارگاهی



محمود یدالله نبی، مدیر هنرستان کار و دانش، در پاسخ به این سؤال که موفقیت یا اقدامی را نام ببرید که در زمان مدیریت شما بدون تزریق منابع جدید و صرفاً برای اصلاح فرایند نصب مدرسه‌تان شده باشد، گفت: «در این رابطه در سطح هنرستان موفقیت‌های خوبی داشتیم که به استفاده بهینه از وسایل و لوازم کارگاهی و شناخت دانش‌آموزان مربوط بود. ماضی که داشتیم، از بین رفتن امکانات مدرسه بود. دیدیم بچه‌ها از طولانی شدن ساعت کلاس حوصله‌شان سر می‌رود و دست به خراب کردن تجهیزات می‌زنند! روال هنرستان این بود که زنگ اول دانش‌آموزان ساعت تفریح نداشتند. در واقع کارگاه از صبح تا ساعت ۱۱ یکسره بود. سپس وقت تفریح داشتند. ضمن صحبت با بچه‌ها، ساعت تفریح را برایشان مثل کلاس‌های عمومی تعریف کردیم. از طرف دیگر، تأمین تجهیزات سبک و کوچک را به عهده خودشان گذاشتیم. به این ترتیب، هم در مصرف صرفه‌جویی شد و هم وقتی که می‌گذاشتند بروند آن تجهیز را از انبار بگیرند، در زمانش صرفه‌جویی شد.»

اهمیت هدایت تحصیلی صحیح دانش‌آموزان



منصوره حسینی، مدیر دبیرستان متوسطه اول بنت‌الهدی، گفت: «در آموزشگاه‌های متوسطه اول، هدایت تحصیلی مهم‌ترین کار محسوب می‌شود و من همواره تلاش خود را در هدایت تحصیلی صحیح دانش‌آموزان انجام داده‌ام. در تجربه‌ای، دانش‌آموزی داشتم که در انتخاب رشته، فقط به خاطر اینکه دوست داشت یک رشته دهان‌پُرکن برود، با علم به اینکه ریاضی‌اش خیلی خوب بود، به رشته مکانیک دانشگاه‌ها رفت؛ در حالی که مناسب رشته دبیری بود. او بعد از اتمام تحصیلات، وقتی با من روبرو شد، به اشتباه خود اعتراف کرد و گفت که کاش از ابتدا در رشته دبیری ریاضیات تحصیل می‌کرد. هر چند که امروز همکار ماست.» حسینی ادامه داد: «به همین منظور هدایت تحصیلی را به شخصه به عهده گرفته‌ام. رشته‌های تحصیلی و بازار کار را به دانش‌آموزان معرفی می‌کنم و با توجه به اینکه خودم سه سال با دانش‌آموزان درس خوانده‌ام، با ویژگی‌های آن‌ها به‌خوبی آشنا هستم و دانش‌آموزان را راهنمایی می‌کنم با تغییر رشته و مشکل تحصیل دوباره مواجه نشوند.»

آگاه‌سازی اولیا از جایگاه هنرستان‌ها



پری کاوه، مدیر هنرستان دخترانه فدک، با بیان اینکه هنرستان در سال‌های گذشته در جامعه‌ی دلجان جایگاه خوبی نداشت، گفت: «با هدایت تحصیلی خوب، این مشکل برطرف شد. ما با متوسطه اول همراه شدیم و دانش‌آموزان را هدایت کردیم. اولیا را به‌طور جداگانه به هنرستان دعوت و بخش‌های هنرستان را معرفی کردیم. در جلسه جداگانه‌ای دانش‌آموزان را دعوت کردیم و رشته‌های دانشگاه را به آن‌ها معرفی کردیم. موفقیت‌هایی را که در هنرستان شکل گرفته بودند، به آن‌ها گفتیم. همچنین، در هنرستان نمایشگاهی از آثار بچه‌ها برقرار و از دانش‌آموزان پایه نهم دعوت کردیم کارهای بچه‌ها را ببینند. کلاس به کلاس دانش‌آموزان را به آنجا بردیم. این موضوع در تغییر دیدگاه دانش‌آموزان تأثیر بسیاری داشت؛ به‌طوری که امسال رتبه ۹ آزمون سراسری هنر از آن مدرسه ما بود.»

لزوم مشارکت فعالانه اولیا و مربیان



احمد تقی پور، مدیر مدرسه ابتدایی امام جواد (علیه‌السلام)، با بیان اینکه نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه در اختیار آموزش و پرورش است و تا زمانی که مدیران به این نکته توجه داشته باشند، در اهداف و کار خود موفق خواهند بود، ادامه داد: «مدیر موفق می‌تواند از هیچ همه‌چیز بسازد. تفکر مدیر باید این باشد که مدرسه دانش‌آموزان من رشددهنده است. یعنی باید به شخصیت دانش‌آموز بها و اعتماد به نفس داد. در این راستا ارکان مدرسه می‌تواند کمک کند. او بهره‌مندی از انجمن اولیا و مربیان را در این راستا مؤثر دانست و گفت: «من همواره از مشارکت فعالانه اولیا و مربیان بهره‌مند شده‌ام.»

لزوم داشتن رابطه خوب با دانش‌آموزان و همکاران



محمد حاج جعفری، مدیر مدرسه حافظ در دوره دوم ابتدایی، گفت: «همواره با دانش‌آموزان و همکاران رابطه صمیمانه و خوب داشتیم. در طول سال‌های خدمتم، حتی یک ساعت برای همکاری غیبت رد نکرده‌ام. همیشه با دوستی و رفاقت مسائل را بین خودمان حل کرده‌ایم. تمام مسائل و مشکلات در جلسه شورای معلمان مطرح می‌شد و درباره‌شان بحث می‌کردیم. جو حاکم در مدرسه کاملاً دوستانه و دلسوزانه بود و این سبب شد علاوه بر معلمان، مردم هم علاقه داشته باشند فرزندان خود را به مدرسه ما بفرستند.» او به بهره‌مندی از توان اولیا در تخصص‌هایشان اشاره کرد و گفت: «برای نمونه، اگر می‌خواستیم اردویی برگزار کنیم و یکی از اولیا اتوبوس یا مینی‌بوس داشت، در ابتدا سعی می‌کردیم از او بهره‌مند شویم. البته نه اینکه هزینه‌ای پرداخت نکنیم، بلکه این کار را با هزینه کمتر انجام می‌دادیم، یا از اولیایی که در بخش تأسیسات و تعمیرات بودند، برای رفع مشکلات مدرسه کمک می‌گرفتیم.»

ایجاد جو خوب و آرامش روانی در مدرسه



دینا توکلی، مدیر متوسطه اول بهشت، در این باره گفت: «با آرامش روانی و جو خوبی که در مدرسه ایجاد کردیم، سبب شدیم دانش‌آموزان نمره‌های بالایی کسب کنند.»

بهره‌مندی از تجربه‌های پیشکسوتان



فاطمه آرمان، مدیر مدرسه دوره اول دبستان مفتح، با اشاره به اینکه دو سال است مدیریت این مدرسه را برعهده گرفته است، گفت: «مدرسه من ۹ کلاس داشت و با ۷ نیروی جدید سال اولی کارم را شروع کردم. متوجه شدم همگی دلپره دارند. به همین دلیل، طی جلساتی، به آن‌ها امیدواری دادم. با همکاران سابقه‌دار هم‌اندیشی و مشورت کردم و از آن‌ها خواستم به کارکنان آموزشی جوان من کمک کنند. آن‌ها هم با روحیه جهادی به من کمک کردند.»

تعامل مدیران مدرسه در نوبت‌های مخالف



علی ظهیری، معاون آموزشی آموزش و پرورش دلیجان، گفت: «یکی از نکاتی که خیلی برای من مهم است، این است که با توجه به شرایط شهرستان دلیجان، که اکثر مدرسه‌ها دونوبته اداره می‌شوند، با مدیر مدرسه نوبت مخالف تعامل داشته باشیم تا بتوانیم از ظرفیت انجمن اولیای آن مدرسه هم استفاده کنیم.» او تجربه‌ای را بیان کرد و گفت: «دو سالی که مدیر مدرسه مفتوح بودم، با مدیر مدرسه نوبت مخالف برای زیباسازی مدرسه هم‌اندیشی کردیم. بین انجمن دو مدرسه و شورای دو مدرسه جلسه‌ای مشترک برگزار کردیم و از ظرفیت خواهانی که می‌توانستند در هنر نقاشی مدرسه به ما کمک کنند، استفاده کردیم.» او با اشاره به خستگی معلم در دو نوبت کاری، گفت: «من با دو نفر از اولیایی که خواربارفروشی، لبنیاتی و نسکافه‌فروشی داشتند، صحبت کردم و برای نوبت صبح، صبحانه و برای نوبت بعدازظهر نسکافه برای همکاران در نظر گرفتم. در مدرسه شهرک امام رضا (علیه السلام) که با چالش‌های گوناگونی روبه‌رو بودیم، برای ایجاد روشنایی در حیاط مدرسه، از ظرفیت اداره برق استفاده کردم؛ به طوری که از آن‌ها خواستیم، وقتی تیر چراغ‌برق می‌زدند، یک چراغ‌برق هم برعکس به داخل حیاط مدرسه بزنند.» او تأکید کرد: «برای بهره‌مندی از ظرفیت سایر اداره‌ها، همواره تعامل، همکاری و رفتار مناسب را سرلوحه کارهایمان قرار دادیم.»

بهره‌مندی از ظرفیت سایر نهادهای



مرضیه قاسمی، مدیر دبستان عترت، به بهره‌مندی از ظرفیت اولیا به منظور زیباسازی مدرسه و ایجاد فضای سبز ۲۰۰ متری اشاره کرد و گفت: «با همکاری شهرداری، فرمانداری و سایر سازمان‌ها، فضا نقشه‌کشی شد. تپه‌ها برداشته شدند و درختان مناسب در آن فضا کاشته شدند. همان فضا هم‌اکنون بسیار زیبا و ماندگار شده است و برای آرامش و آسایش دانش‌آموزان فضایی عالی ایجاد شده است. همچنین، در رابطه با خرید تخته‌های هوشمند، سرانه‌ای از وزارتخانه واریز شد که پاسخ‌گو نبود. با توجه به اولیا، توانستم پول جمع کنم تا چندین تخته هوشمند و رایانه کیفی (تبلت) برای مدرسه بخریم. در رنگ‌های تفریح، برای اشاعه فرهنگ مطالعه و کتاب‌خوانی، یک دانش‌آموز کتابی را می‌خواند و خلاصه آن را برای سایر دانش‌آموزان تعریف می‌کرد و این با تشویق سایر دانش‌آموزان همراه می‌شد. این موضوع سبب رقابت دانش‌آموزان در مطالعه بیشتر کتاب شد، تا هر کسی بیاید و کتابی را که خوانده است در رنگ تفریح برای سایر دانش‌آموزان تعریف کند.»

بهره‌مندی از توانایی‌های فرهنگی و هنری والدین



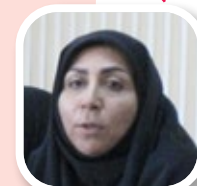
منیر احمدی، مدیر دبستان شهیده محبوبه دانش، نیز درباره موفقیت‌هایی که در مدرسه داشتند، گفت: «بیشترین آمار موفقیت‌ها را در بحث فرهنگی هنری در منطقه و استان مدرسه داشتیم که به دلیل انجام مشارکتی آن بود. مثلاً هر سال به والدین اعلام می‌کنیم، کسانی که در شاخه‌های هنری توانایی‌هایی دارند، به ما اعلام کنند. در ساعت‌های هنر، یک ساعت را به صورت داوطلبانه از ایشان کمک می‌گیریم یا در قصه‌گویی از ظرفیت والدین قصه‌گو بهره می‌بریم، تا والد در کنار معلم به آموزش دانش‌آموزان بپردازد. امروز، ۹۵ درصد دانش‌آموزان ما از نظر خوشنویسی عالی هستند. ما هر سال یکی از دانش‌آموزان را به عنوان مجری برنامه انتخاب می‌کنیم و شیوه‌ها و فنون را به او آموزش می‌دهیم. امسال دو نفر از دانش‌آموزان ما مجری شبکه‌های محلی و استانی شده‌اند.»

مشارکت جویی و ارتباط مؤثر



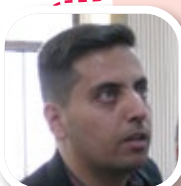
حسین علی نجفی، معاون پرورشی و تربیت بدنی نیز در رابطه با مشارکت جویی، ارتباط مؤثر و تعامل تأثیرگذار در موفقیت فرد، تجربه‌هایی را بیان کرد. برای نمونه گفت: «در خصوص زیباسازی و فضاسازی دیوار مدرسه‌ها با شهرداری تعامل کردیم. تعامل و آگاهی از فرصت‌ها و بهره‌مندی از آن‌ها بسیار مؤثر و سازنده است.»

حمایت از دانش‌آموزان در هر شرایطی



فرشته عابدینی، مدیر دبیرستان نمونه دولتی الزهراء، درباره حادثه یا اتفاقی که به شجاعت مدیر وابسته باشد و شاید اگر مدیر دیگری بود، این اتفاق نمی‌افتاد، صحبت کرد. او توضیح داد: «سال اول مواجهه با کرونا، با توجه به اینکه مدرسه‌ها در فروردین ماه هم تعطیل شدند و متوسطه دوم شرایط خاصی داشت، به فکر تدبیر افتادیم. به عنوان مدیر دبیرستان تصمیم گرفتیم با بهره‌مندی از دوربین مدرسه و امکانات اندک آن فیلم‌هایی را به کمک یکی از دانشجویان آماده کنیم. بهترین دبیران را دعوت کردم تا موارد درسی را درس به درس در اتفاقی که برای فیلم‌برداری آماده کرده بودیم، ارائه دهند. فیلم به دست آمده را در اختیار تمام مدرسه‌ها قرار دادیم و در آپارات بارگذاری کردیم. بیش از دو هزار نفر بازدیدکننده داشت.»

نیازسنجی برای تأسیس رشته جدید



مهدی محمدی، مدیر آموزشگاه استثنایی باغچه‌بان نیز گفت: «سال گذشته وقتی دانش‌آموزان ما می‌خواستند وارد دوره متوسطه حرفه‌ای بشوند و ما می‌خواستیم برای اولین بار رشته جدید دایر کنیم، سطح شهرستان را بررسی کردیم تا ببینیم شهر دلیجان به چه رشته‌ای نیاز دارد. بر اساس بررسی‌ها متوجه شدیم، دلیجان گلخانه کم دارد. آمدم در مدرسه یک گلخانه ساختم، به دانش‌آموزان آموزش دادیم و از طریق فروش گل برای مدرسه درآمدزایی کردیم. مدرسه‌های دیگر هم مثلاً در روز معلم یا مناسبت‌های دیگر از مدرسه ما گل خریدند.»

نظارت، مهم‌ترین فرایند



علی اکبر محمدیان، مدیر متوسطه اول ولیعصر، گفت: «در تمام فعالیت‌های مدیریتی، مهم‌ترین فرایند نظارت است. اگر نظارت از شخص مدیر گرفته شود، همانند فردی نابینا خواهد بود. دومین مورد حاکمیت نظم است. از فرایند نظارت در مجموعه مدیریتی، نگاه ما باید به جاهای متفاوت مدرسه باشد و حاکمیت نظم را در مدرسه خودمان بر پا کنیم. هیچ مدرسه‌ای نمی‌تواند بگوید من بدون مشکل هستیم. ما در اولین کار، موارد و مشکلات را از معلمان گرفتیم و اولویت‌بندی کردیم تا برایشان راهکار پیدا کنیم. چراغ‌های خطر را در مدرسه شناسایی می‌کردیم و تک‌به‌تک با هم‌فکری دبیران آن‌ها را خاموش می‌کردیم. من دانش‌آموزانی را پذیرفتم که از همه‌جا رانده شده بودند. ابتدا آن‌ها را تحویل می‌گرفتیم. سپس با صحبت متقاعدشان می‌کردیم که با معدل‌های ۱۰ و ۱۱ هیچ‌جا آن‌ها را نپذیرفته‌اند. به مرور پیشرفت تحصیلی را در آن‌ها که غالباً از خانواده‌های ضعیف بودند، مشاهده کردیم. خدا را شاکرم که به من این توفیق را داد و امروز بین این خانواده‌ها محبوبیت دارم.»

رونق مدرسه با ایجاد انگیزه در اولیا



آسیه نوروزی، مدیر دبستان قرآنی حضرت معصومه (س) با اشاره به اینکه دلچان یک مدرسه قرآنی دارد، گفت: «به دلیل درحاشیه شهر بودن مدرسه و ناتوانی خانواده در هزینه کردن، با چالش‌های متعددی روبه‌رو بودیم. از طرف دیگر، به دلیل هیئت‌امنایی بودن، مدرسه باید خودگردان می‌بود. این موضوع را در انجمن به اولیا توضیح دادیم. ایجاد انگیزه در اولیا سبب رونق مدرسه می‌شود. اولیا همگی با ما همکاری دارند. هر یک به شیوه‌ای به ما کمک می‌کند. هر شغلی را که شما بگویید، ما به شیوه‌ای در مدرسه از آن مشارکت گرفتیم و بهره بردیم.»

همراه‌بودن با دانش‌آموزان



مریم حسینی، مدیر متوسطه دوم پروین اعتصامی نیز گفت: «امروز جوان ما نیازمند درک‌شدن است. قوانینی که امروز در مدرسه‌های ما اجرا می‌شوند، چند سال پیش هم بوده‌اند. بچه‌های ما جدید و به‌روز شده‌اند و مرتب از فضای مجازی ایده می‌گیرند. به‌نوعی فضای مجازی جزئی از بچه‌های ما شده است. قانونی که من وضع می‌کنم و مجری آن هستم، عوض شده است. من قبلاً از حالت استدلالی استفاده می‌کردم، اما الان دانش‌آموز می‌خواهد به حرفش گوش کنم و همراهش شوم.»

بهره‌مندی از کمک خیرین

اعظم حسینی، مدیر دبستان نرجس، گفت: «دو سال قبل مدرسه‌ای را تحویل گرفتم که ۴۵ سال ساخت است. وسایل دفتر بسیار فرسوده بود. حتی چرم روی صندلی‌ها پاره شده بود. در واقع از صفر شروع کردم و با کمک انجمن، خیرین بسیار خوب شهرستان و مدیر نوبت مخالف مدرسه، تغییراتی اساسی در مدرسه ایجاد کردیم.»

حمایت همه‌جانبه خیرین



اکرم قهاری، مدیر دبستان صدیقه طاهره (س)، با بیان اینکه دانش‌آموزان ساکن منطقه‌شان اکثراً از فرهنگ‌های متفاوت و دچار فقر اقتصادی و مهاجر هستند، گفت: «من به مدیریت چنین مدرسه‌ای افتخار می‌کنم. در ابتدا تماس‌های مکرری با خیرین داشتیم. ما دانش‌آموزی داشتیم که پول درمان نداشت. من مجبور بودم گاهی به یکصد خیر زنگ بزنم تا دانش‌آموزم درمان شود. الان مدرسه من به جایی رسیده است که واریزی‌هایی به حسابم می‌آیند که حتی طرف حسابم را نمی‌شناسم. الان به جایی رسیده‌ام که خیرین شب عید مراجعه می‌کنند و برای کمک به مدرسه مبالغ قابل‌توجهی به ما می‌دهند. من دانش‌آموزان را همه‌جوره تحت پوشش دارم. ما لباس، کیف، هزینه درمان، خورد و خوراک و هزینه تحصیل دانش‌آموزان را تأمین می‌کنیم.»

استفاده درست از اختیارات مدیران

احمد تقی‌پور، مدیر دبستان امام جواد (علیه‌السلام)، درباره اختیارات مدیر مدرسه، به سند تحول بنیادین اشاره کرد و گفت: «شاید یکی از اهداف آموزش و پرورش این باشد که دانش‌آموز هنگام اتمام تحصیل و خروج از مدرسه باید مهارتی داشته باشد. آموزش صرف کفایت نمی‌کند. مدیر مدرسه می‌تواند ۲۰ درصد فعالیت را به مهارت‌افزایی دانش‌آموزان اختصاص دهد. ما خیلی جاها اختیاراتی داریم، اما به دلیل توانمند نبودن، از آن اختیارات به‌خوبی استفاده نمی‌کنیم. لازم است بتوانیم این کار را انجام دهیم.»

استفاده صحیح از راهبردهای آموزشی

جمع‌بندی: حسن مدیریت و انسانیت دو وجه لازم برای مدیریت مدرسه است. تمام نکاتی که مدیران محترم شرکت‌کننده در این نشست بیان کردند، نکاتی بود که انتظار می‌رفت. این که گفته شد من از همه مدرسه‌ها رانده‌ها را جذب می‌کردم و آغوشم برای همه باز بوده است، یکی از ویژگی‌های اخلاقی در مدرسه است. وقتی می‌بینید این‌گونه پذیرفته می‌شود، به خاطر همین حس انسانیت در مدرسه‌هاست. یکی از مدیران گفتند ما بچه‌ها را با عملکرد ضعیف آوردیم و گفتیم از شما انتظار می‌رود پیشرفت بیشتری داشته باشید، این یکی از عناصر جو انسانی است. جو خوب انتظارات مثبت ایجاد می‌کند. نکته‌ای که می‌شود به صحبت‌های

مدیران اضافه کرد این است که شما مدیر پداگوژی مدرسه هستید و سطح استفاده صحیح از راهبردهای آموزشی را در مدرسه‌ها بالا می‌برید. امروزه با بهره‌مندی از اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در کلاس‌های ضمن خدمت، ارتقای حرفه‌ای آموخته می‌شود. به‌طوری که با مطرح شدن مسائل مبتلابه و تجربه‌های زیسته، از آن‌ها درس جدید گرفته می‌شود. این شرایط با توجه به امکانات فضای مجازی و جلسات تبادل تجربه امکان‌پذیر می‌شود. در پایان بر مطالعه مجلات رشد تأکید می‌شود. همکاران باید دورهمی فصلی داشته باشند تا بتوانند تجربه‌ها را منتقل کنند. مجله‌های رشد را در اختیار معلمان، مدیران و دانش‌آموزان قرار دهید و نوشتن را تجربه کنید. تا نویسیم دانا نشویم!

منابع گران بهارا حفظ کنیم

گفت و گو با سید مجتبی کوچکی، رئیس آموزش و پرورش دلیجان

● شهلا فهیمی

کلیدواژه‌ها: انگیزه بخشی، اثربخشی، اصلاح فرایندها

سید مجتبی کوچکی با سابقه ۲۷ ساله در آموزش و پرورش، خدمت خود را از کلاس‌های پنج پایه روستایی شروع کرده است. او که در حال حاضر دانشجوی کارشناسی ارشد تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش است، در ناحیه‌های گوناگون شهرستان دلیجان ۲۱ سال سابقه مدیریت مدرسه دارد. درباره این دوره کاری‌اش می‌گوید: «در دوران مدیریتم در مدرسه تلاش کردم نیروهای مطلوب و شایسته‌ای برای نظام آموزش و پرورش تربیت کنم؛ به گونه‌ای که اکثر افرادی که با من کار کردند، یا در حوزه آموزگاری جزو برترین‌های شهرستان‌اند، یا به عنوان مدیر و معاون در سطح مدرسه در حال فعالیت‌اند».

کسب چندین رتبه برتر در جشنواره علمی مدیران شهرستان، الگوهای برتر تدریس و مدیر نمونه در سطح استان و شهرستان در کارنامه کاری او هستند. کوچکی حدود یک سال است به ریاست آموزش و پرورش شهرستان دلیجان منصوب شده است. آنچه در ادامه می‌خوانید، خلاصه گفت‌وگوی ما با سید مجتبی کوچکی درباره اقدامات و برنامه‌های او در زمینه بهبود جایگاه آموزش و پرورش شهرستان دلیجان، اصلاح فرایندها و افزایش انگیزه در معلمان است.

بازدید از مدرسه مدیران برتر است. حتی گاهی مدیر مدرسه فکر می‌کرد ما برای نظارت بر کار آن‌ها رفته‌ایم، ولی به آن‌ها می‌گوییم برای عرض خسته نباشید و جویا شدن از مشکلات مدرسه، خدمت شما رسیدیم.

■ در زمینه آموزش ضمن خدمت همکاران چه برنامه‌هایی دارید؟

در این زمینه هم کارهایی را آغاز کرده‌ایم. سعی می‌کنیم به‌طور مداوم از استادان برجسته برای آموزش معلمان دعوت کنیم. تشکیل جلسات انتقال تجربه بین مدیران برای ما تجربه خوبی بود. قصد داریم در آینده هم این جلسات را ادامه دهیم. همچنین، نشست با حضور مدیران و معاونان مدرسه‌ها برگزار کردیم؛ با موضوع: «چه کنیم که مدرسه‌های ما مدرسه‌هایی شایسته و بایسته شوند؟»

■ گفتید که از همکاران خوب و با سابقه می‌خواهید به همکاری ادامه دهند. چگونه رضایت آن‌ها را جلب می‌کنید؟

با بیان صادقانه مشکلات، گوش کردن به درد دل‌هایشان و ایجاد رابطه عاطفی. نه فقط در مورد ادامه همکاری، بلکه به این طریق برخی از مشکلاتمان را هم رفع کردیم. برای مثال، در یکی از

■ به عنوان مدیر، تا به حال برای اصلاح فرایندها و آموزش بهتر چه اقداماتی انجام داده‌اید و برای آینده چه برنامه‌هایی دارید؟

من مدت زیادی نیست که این مسئولیت را قبول کرده‌ام. همان‌طور که می‌دانید، ورودی‌های نظام دست ما نیستند، اما نگاهداشت، پرورش و رشد آن‌ها دست ماست و این موضوع بسیار مهمی است. یکی از اقداماتی که در این باره، طی این چند ماه انجام دادم، صحبت با همکارانی بود که در شرف بازنشستگی بودند تا با نگاهداشت این افراد، از تجربه‌های این منابع گران بها استفاده کنیم. با اینکه بر اساس قانون، ادامه همکاری این افراد به نفعشان نبود، اما قبول کردند و ماندند.

از اقدامات دیگر، استفاده و به اشتراک گذاری تجربه‌های رؤسای آموزش و پرورش در مناطق هم‌جوار، مثل محلات، خمین و سایر شهرهای استان مرکزی است. حتی در خصوص انتقال درست نیروها و استفاده از نیروی مازاد یکدیگر با هم هماهنگ شدیم. این کار به شکلی انجام شد که هم مشکلات ما تا حدودی حل شود و هم مشکل معلمان. در کنار آن انتظارات نظام نیز برآورده شوند. در نتیجه این کار موفق شدیم معلمان و مدیران را در نظام نگه داریم. حتی در سطح شهرستان تفرش هم این جابه‌جایی نیروها را داریم. از کارهای دیگری که من و همکارانم انجام می‌دهیم، سرکشی و

هنرستان‌ها تعداد زیادی صندلی نیاز داشتیم و بودجه‌ای برای آن نداشتیم. با چند مدرسه تماس گرفتیم و مسئله را با آن‌ها در میان گذاشتیم. تعداد زیادی از صندلی‌های موردنیاز را همکاران ما در سایر مدرسه‌ها، با اهدای صندلی‌های مازاد، تأمین کردند. بسیاری مواقع مشکلات مدرسه‌ها را به همین روش حل می‌کنیم.

■ **با توجه به راهبرد «تفریق موانع به جای تزریق منابع»، موانع پیش روی پیشرفت مدرسه‌تان را با ذکر مصداق بیان کنید و راه‌های برون‌رفت از آن را پیشنهاد دهید؟**

موضوعی که من و سایر مسئولان باید به آن توجه کنیم، استفاده از ظرفیت‌های موجود در شهرستان‌هاست. برای مثال، یکی از مشکلات ما که فکر می‌کنم در سطح کشور هم وجود دارد، کمبود نیروی خدماتی در مدرسه است. ما با تعامل با سایر اداره‌ها، برای مثال اداره صمت دلیجان، این مشکل را حل کردیم. به این نحو که دستمزد یک مستخدم در طول سال به واسطه این اداره، از طرف یک شرکت یا کارخانه، پرداخت شد. در بعضی منطقه‌ها این مسئله به کمک اهالی همان روستا برطرف می‌شود. یا مدرسه‌هایی هم هستند که کتابخانه‌هایی خوب و غنی و گاهی از بعضی کتاب‌ها چند جلد دارند. از مدیران این مدرسه‌ها خواستیم کتاب‌های اضافی را به ما بدهند تا در مدرسه‌های دیگر توزیع کنیم. به این ترتیب کتابخانه‌های چندین مدرسه محروم تجهیز شدند.

از اقدامات دیگری که در این مدت به کمک همکارانم انجام دادم، سرکشی به انبارهای مدرسه‌ها بود. این موضوع در سطح شهرستان مهم و گاه معضل است. ما مدرسه‌ای داشتیم که دو یخچال نو را که اهدایی خیرین بود، در انبار داشت و در جای دیگر، مدرسه‌ای یخچال نداشت. گاهی مدیران روی اموال مدرسه حس مالکیت دارند. به نظر من چرخش مدیریت در آیین‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدرسه یکی از بهترین طرح‌هاست. مدیری که چند سال در یک مدرسه خدمت کرده است، می‌تواند با تصمیم کارگروه انتصابات مدیریت، و البته با رضایت خودش، به مدرسه دیگری منتقل شود. این کار از نظر من دو حسن دارد: یکی از جنبه آموزشی و دیگر به لحاظ تأمین مایحتاج مدرسه از وسایل مازاد مدرسه‌های دیگر که در حال ازبین‌رفتن هستند. ما در پیام‌رسان شاد به همه مدرسه‌ها اعلام کردیم تجهیزات موردنیاز خود را فهرست کنند و بفرستند. و تا جایی که امکان داشت، این تجهیزات را از مازاد مدرسه‌های دیگر تأمین کردیم. به این ترتیب تلاش می‌کنیم بدون اینکه پولی پرداخت کنیم، مشکلاتمان را حل کنیم.

■ **لطفاً قدری هم درباره طرح شهید عجمیان که در سطح این شهرستان اجرا شده است، توضیح بدهید؟**

از جمله اقدامات دیگر که برگزیده کشوری هم شد، طرح شهید عجمیان است. این طرح با هدف بهسازی و شاداب‌سازی فضای

مدرسه‌ها در زمینه‌های رنگ‌آمیزی، زیباسازی و تعمیرات جزئی میز و صندلی برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها و استفاده بهینه از امکانات موجود، با استفاده از ظرفیت نیروهای جهادی و در کل کشور اجرا می‌شود. برای اجرای آن مدیران مدرسه‌های این شهرستان وارد پایگاه اینترنتی «اتناب» شدند و مشکلاتشان را فهرست کردند. به این ترتیب، وزارتخانه برای مدرسه‌های روستایی موردتأیید ۱۵ و برای مدرسه‌های شهری ۲۰ میلیون تومان بودجه اختصاص داد. البته ما برای دریافت این مبلغ برای همکارانمان یک شرط گذاشتیم و آن اینکه این بودجه فقط صرف خرید تجهیزات شود. دستمزد را از خود مردم روستا، شورای روستا و خیرین دریافت کنند یا از توان مردم منطقه استفاده شود. همین باعث شد در مدرسه‌هایی که شامل این طرح شدند، یک ریال پول هم دستمزد ندهیم. به این ترتیب، برخی مدرسه‌های ما مانند مدرسه روستایی راهو، که پرجمعیت‌ترین مدرسه روستایی این شهرستان است، در حال حاضر فوق‌العاده شکیل و زیبا شده‌اند.

■ **در زمینه ایجاد انگیزه مطالعه در دانش‌آموزان، معلمان و به‌ویژه مدیران مدرسه هم اقدامی انجام داده‌اید؟**

بله. با مدیر کتابخانه‌های عمومی شهرستان همکاری نزدیک داریم و در اکثر فعالیت‌های آن‌ها دانش‌آموزان ما حضور فعال دارند. همچنین، در برگزاری مسابقه‌ها هم، در انتخاب مدرسه، با ما مشورت می‌کنند. در جلسه‌هایی که با مدیران مدرسه‌ها داریم، ترتیبی داده شده است تا آنان از تجربه‌های مطالعاتی یکدیگر استفاده کنند. به این ترتیب شاید همکاران ما در یک جلسه یک‌ساعته با ۱۰ جلد کتاب خوب آشنا شوند! از دیگر اقدامات من در این مدت، شناسایی و تهیه کتاب‌های مناسب و ارزشمند در حوزه مدیریت، آموزش و همچنین جهاد تبیین بود. این کتاب‌ها را به مدرسه‌ها فرستادیم و از محتوای آن‌ها بین همکاران مسابقه‌هایی برگزار کردیم.

■ **از برنامه‌های آینده‌تان هم صحبت کنید.**

شهر دلیجان از جمله شهرهایی است که افراد خیر بسیاری دارد. یکی از برنامه‌های آینده ما، هدفمند کردن کمک‌های این خیرین است. مطمئناً فرد نیکوکاری که به مدرسه کمک می‌کند و مدیری که در جذب این کمک‌ها نقش دارد، حتماً می‌خواهند این کمک‌ها هدفمند هزینه شوند و اثربخشی لازم را داشته باشند. توجه به عیدها بسیار لازم و ضروری است، اما مدیر مدرسه باید بودجه را تقسیم‌بندی کند و درست تخصیص دهد. همه امور آموزشی، پرورشی، عمرانی و جاری باید سهم‌بندی شوند. در این سهم‌بندی به نیازهای خاص هر مدرسه و شرایط و خصوصیات دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها نیز توجه شود.

در پایان لازم می‌دانم از زحمات همکارانم تشکر کنم. روزهایی بوده است که همکارانم تا پاسی از شب کنار من کار و تلاش کردند تا مشکلات و مسائل مدرسه‌ها و همکاران حل شود. همین‌طور می‌خواهم از صبوری مردم دلیجان هم تشکر کنم.

**ورودی‌های نظام
دست‌مانیست، اما
نگاهدشت، پرورش
ورشده‌تان دست
ماست. این موضوع
بسیار مهم است**

**تشکیل جلسات
انتقال تجربه بین
مدیران برای ما
تجربه خوبی بود.
قصد داریم در آینده
هم این جلسه‌ها را
ادامه دهیم**

مدرسه، مح

لزوم احیای فعالیت های هنری در مدرسه

فعالیت های هنری، به ویژه فعالیت های هنری گروهی، از جمله سرآدم ها پا می گذارد. در این آمد و شد، گاه کشفی شگفت انگیز در از شکفتگی هاست؛ روحی که تا دیروز فقط تکیه گاهی برای کالبد و می نماید و می خواهد برایش جا باز کنند. توانایی های هنری غالباً در و به بار می نشینند.

بخشی از این ماجرا به طور مستقیم به هنر مربوط می شود، اما بخشی هر چند ممکن است یک دانش آموز در آینده هیچ سروکاری با هنر پیدا گوش بسپارد، با چهره ای بشاش در کلاس درس حاضر می شود.



اهمیت فعالیت های هنری

فعالیت هنری در مدرسه، ضمن اینکه نشاط و شادابی در پی دارد و لذت حاصل از آن تا سال های سال در ذهن بچه ها باقی می ماند، چه بسا موجب شکوفایی استعداد های هنری نهفته بچه ها شود و زمینه های رشد های آتی را فراهم کند.

متأسفانه، فعالیت های هنری، به دلایل متعدد، در مدرسه ها کم رنگ و کم رونق شده اند. به نظر می رسد، با فراهم کردن اندک شرایطی برای بچه ها و میدان دادن به فعالیت های هنری آن ها، می توان شادابی و رونق گذشته را به مدرسه بازگرداند. این فعالیت ها می تواند شامل سرودخوانی، نمایش، برپایی نمایشگاهی از آفریده های دست بچه ها و برنامه های ادبی و هنری باشد.

تشکیل گروه یا گروه های نمایش

یکی از فعالیت های هنری جذاب نمایش است. نمایش می تواند با کلام باشد یا بی کلام. موضوع آن می تواند جدی باشد یا طنز. می توان نمایش را توسط یک گروه اجرا کرد، یا یک نفر. نمایش ایمایی (پانتومیم) مثال بارزی برای نمایش های تک نفری است. شکل دیگر آن شوخی پردازی روی صحنه (استندآپ کمدی) است که در آن یک اجراکننده به صورت مستقیم با شنوندگان صحبت می کند. در این نوع از نمایش که طی سال های اخیر رونق گرفته است، مضمون های مطرح جامعه با زبان طنز مورد توجه می گیرند.

اگر از هنر به درستی استفاده کنیم، می توانیم در مسیر ترویج مسائل انسانی و اخلاقی و به کار انداختن اندیشه بچه ها از آن بهره بگیریم. فکر دیگران بودن، تعالی و سعادت در زندگی، ارزش کار - هنر - همت، اتکا به خود و مسائلی از این دست، می تواند دستمایه فعالیت های هنری قرار گیرد.

برای ایجاد تنوع می توان اجازه داد گروه های نمایش مدرسه در مدرسه های دیگر منطقه حاضر شوند. همین طور از گروه های نمایش مدرسه های دیگر برای حضور و اجرای نمایش دعوت کرد.

برگزاری نمایشگاه هایی از آثار دانش آموزان

برگزاری نمایشگاه های هنری متعدد از آثار دانش آموزان، از دیگر فعالیت های جذاب است. تکرار برگزاری این نمایشگاه ها در مدرسه، به تدریج روح هنر، زیبایی شناسی و خلاقیت را در مدرسه زنده می کند. موضوع هر نمایشگاه با توجه تعداد دانش آموز و امکانات مدرسه قابل تغییر است. اگر تعداد دانش آموزان محدود باشد، می توان تمام هنرهایی را که بچه ها می آفرینند در یک نمایشگاه عرضه کرد و اگر تعداد بچه های هنرمند به اندازه کافی باشد، می توان دامنه آثار را وسیع تر گرفت و چندین نمایشگاه برای نمایش آثار ترتیب داد. به نظر می رسد، در اوایل اجرای برنامه ها، بهتر است از محدود کردن آثار چشم پوشید تا تعداد آثار رسیده زیاد باشد.

نمایشگاهی از آثار دانش آموزان می تواند شامل این موارد باشد:

● نقاشی (رنگ روغن، گواش، آبرنگ، دیوارنگاری، تصویرسازی و تکه چسبانی)؛

لشکوفایی

● بهروز رضایی کهریز، کارشناس تعلیم و تربیت

ود و نمایش، برای دانش آموزان جذاب هستند. هنر به درون و قلب درون و روح آدم‌ها رخ می‌دهد. مدرسه و گروه هم‌سالان محل بسیاری جنبش آن بود و شاید نادیده گرفته می‌شد، ناگهان نیرومند و با ابهت سال‌های مدرسه‌اند که جوانه می‌زنند؛ اگر چه در سال‌های بعد می‌بالند

از این فعالیت‌ها موجب طراوت و شادابی دانش آموزان مدرسه می‌شود؛ نکنند، اما به جای آنکه امروز با چهره‌ای گرفته به معلم علوم و ریاضی

- طراحی (گرافیک، پوستر، نشان، پارچه و لباس، با ابزار گوناگون مداد، زغال و رایانه و دیگر ابزارهای طراحی)؛
- کاریکاتور و طنز؛
- خوش‌نویسی، نقاشی خط؛
- عکاسی.

بدیهی است برگزاری چنین نمایشگاه‌هایی در هنرستانی که بچه‌های آن هنر را به شکل تخصصی دنبال می‌کنند، آسان‌تر است. در این مدرسه‌ها حتی می‌توان پای آثاری در زمینه فیلم‌سازی را که از جذابیت افزونی برخوردارند و نیز آثار چاپی، حجم‌سازی و صنایع‌دستی را به فعالیت‌ها گشود.

طبیعی است، هنرستان می‌تواند به کرات، حتی هر ماه، چنین نمایشگاه‌هایی را برگزار کند. اما مدرسه‌های دیگر، با توجه به امکانات خود، می‌توانند به مرور این نمایشگاه‌ها را گسترش دهند.

تشکیل گروه سرود

تشکیل گروه سرودی از دانش آموزان علاقه‌مند در مدرسه، و بهره‌گرفتن از شوق و توانایی آن‌ها در مناسبت‌ها و برنامه‌ها، از دیگر فعالیت‌های سودمند است.

می‌توان ترتیبی اندیشید که هر ماه از هنر این گروه در برنامه‌های مدرسه سود برد. همچنین، می‌توان یک یا دو بار در برنامه‌های منطقه یا مدرسه‌های دیگر شرکت جست و بالاخره زمینه حضور گروه را در جشنواره‌های منطقه‌ای و کشوری فراهم آورد.

فعالیت‌های ادبی

یکی دیگر از فعالیت‌های جذاب برای مدرسه، برگزاری مسابقات و فعالیت‌های ادبی‌هنری است. فعالیت‌هایی ادبی‌هنری می‌توانند شور و نشاطی زائدالوصف به مدرسه تزریق کنند؛ فعالیت‌هایی مانند شعرخوانی، قصه‌نویسی، قصه‌خوانی، نمایش‌نامه‌نویسی و طنز.

اگر در پی برگزاری مسابقه ادبی هستید، توجه داشته باشید که حتماً یک بخش آزاد برای مسابقه پیش‌بینی کنید تا همگان امکان شرکت در آن را داشته باشند.

توازن و تنوع در برنامه‌ها

نکته‌ای که در اجرای فعالیت‌ها نباید از نظر دور داشت، حفظ توازن و تنوع و رعایت فاصله زمانی کافی در این برنامه‌هاست؛ به‌نحوی که ضمن پاسخ‌گویی به نیاز بچه‌ها، تازگی و جذابیت خود را از دست ندهند. می‌توان ترتیبی اندیشید تا به همه گروه‌های هنری فرصت کافی داده شود.

همچنین، ممکن است یک مدرسه، بسته به شرایط خود، بخشی از این فعالیت‌ها را اجرا کند. همکاری و تعامل با مدرسه‌های دیگر منطقه، فعالیت‌های ما را از غنای بیشتری برخوردار می‌کند؛ مثلاً در برخی مناسبت‌ها استفاده از امکانات منطقه، مانند سالن نمایش، به برنامه تنوع می‌بخشد.

ناگفته نماند، این برنامه‌ها منافعی فعالیت‌های دیگر، مانند فعالیت‌های علمی و ورزشی یا برگزاری نمایشگاه کتاب یا حضور در نمایشگاه کتاب در مدرسه نیستند.



جادوی انضباط فردی

● محمد نیرو

کلیدواژه‌ها: انضباط، انگیزه، بهره‌وری

انضباط فردی به ما کمک می‌کند کارهای درست را در زمان مناسب و مستقل از شرایط درونی و بیرونی انجام دهیم. این انضباط به اراده قوی و نظارت دائمی بر خود نیاز ندارد. ممکن است ما در محیط خود عواملی را تغییر دهیم یا رویکردهای جدیدی را بپذیریم تا کارهای لازم را در زمان مناسب انجام دهیم. انضباط فردی یک مهارت قابل یادگیری است. از شما دعوت می‌کنم این مهارت را در خود پرورش دهید و در مدیریت مدرسه از آن استفاده کنید.

بدون تکرار مطالب یادداشت قبلی در موضوع مدیریت انرژی، فرض می‌گیریم شما از نظر انرژی فیزیکی، احساسی، فکری و روحی به‌عنوان زیرساخت انضباط فردی در شرایط مطلوبی قرار گرفته‌اید. آقای وینس لومباردی^۱ از مربیان بزرگ ورزش، و برخی دیگر، به این موضوع قائل هستند که فرد خسته و بی‌انرژی نمی‌تواند تصمیم‌های بزرگ و درست بگیرد. با این فرض و در ادامه، به شش ایده اصلی می‌پردازیم که با پیروی از آن‌ها و تبدیلشان به عادت، می‌توانید در هر شرایطی کارهای لازم را انجام دهید:

۱. اقدام بدون انگیزه

از دوران مدرسه یاد گرفتیم اگر حالمان خوب نیست یا کسالتی داریم، می‌توانیم به مدرسه نرویم و روزی تعطیل داشته باشیم. این موضوع غالباً از کودکی به عادت ذهنی ما تبدیل شده است. برای موفقیت، باید این تفکر را رها کنیم و به خودمان متذکر شویم که لزومی ندارد کارهای سخت و پیچیده، صرفاً در شرایط و انگیزه عالی انجام شوند. انگیزه را فراموش کنید و به مغزتان القا و با خود تکرار کنید که در عین بی‌انگیزگی و بی‌حوصلگی هم می‌شود کارهای مهم را انجام داد! خاطرنشان کنم که این موضوع، نفی اهمیت انگیزه نیست، بلکه نقد تلقی تنها علت انجام کار است.

جمله تأمل‌برانگیز یکی از مشهورترین نقاشان به نام آقای چاک کلوژ^۲ در یک مصاحبه تلویزیونی این است: «انگیزه برای مبتدی‌هاست؛ حرفه‌ای‌ها بلند می‌شوند و کارشان را انجام می‌دهند.» شروع هر کار سخت‌ترین بخش آن است. اگر انگیزه ندارید و نمی‌خواهید کار را شروع کنید، می‌توانید از «قانون دو دقیقه» دیوید آلن در کتاب «انجام کارها: ۱۰ گام به سمت بهره‌وری بدون استرس»^۳ استفاده کنید. این قانون به شما می‌گوید اگر زمان انجام کاری کمتر از دو دقیقه است، همان موقع آن را انجام دهید و آن را به آینده موکول نکنید. و اگر بیشتر از دو دقیقه است، تنها دو دقیقه از آن را انجام دهید؛ حتی اگر انگیزه و حوصله نداشته باشید. چنانچه بدانید که زمان انجام کار فقط دو دقیقه است، انجام آن آسان می‌شود و این شما را به شروع کار ترغیب می‌کند.

بیشتر وقت‌ها، هنگامی که شروع به کار می‌کنید و تنها قسمت کوچکی از آن را انجام می‌دهید، بدن و ذهن شما به‌طور ناخودآگاه مایل به ادامه آن هستند. بنابراین، داشتن انگیزه و انجام کار، دو موضوع مجزا هستند و برای انجام کار، لازم نیست همیشه با همدیگر همراه باشند. می‌توانید بدون انگیزه باشید و کارتان را با کیفیت انجام دهید. این اولین و مهم‌ترین نکته در انضباط فردی است.

۲. اقدام‌های کوچک همراه با تصویر دستاورد بزرگ

همواره تصویر هدف یا دستاورد بزرگ‌تر^۴ خود را در منظر یا ذهنانتان حفظ کنید. این تصویرسازی به شما یادآوری می‌کند هر کاری که انجام می‌دهید، بخشی از این دستاورد بزرگ‌تر و مهم‌تر است. برای مثال، اگر به دنبال یادگیری زبانی جدید هستید، تصویر خود را در آینده، به‌عنوان فردی که به‌راحتی در خارج از کشور صحبت می‌کند، تصور کنید.

پیشنهاد می‌کنم این تصویر بزرگ‌تر را با نوشتن یا قرار دادن عکسی از آن، در محیط کاری یا صفحه نمایش رایانه خود، مقابل چشمتان قرار دهید. این تصویر بزرگ‌تر به شما انگیزه می‌دهد در روزهای خسته‌کننده و هنگام انجام کارهای روزانه، هدف اصلی خود را به یاد داشته باشید و از انجام کار دلسرد نشوید. همچنین، شما را به سمت دستاوردهای بزرگ‌تر و مهم‌تر هدایت و انضباط فردی‌تان را تقویت می‌کند.

۳. اثر برنده^۵

ایده ششم که آقای یان رابرتسون^۶ در کتابی به همین عنوان ارائه کرده است، تأکید دارد که با ایجاد موفقیت‌های کوچک در فعالیت‌های روزانه، اثر برنده‌ای در فرد شکل می‌گیرد که اعتماد به نفس و انگیزه او را برای ادامه کارها و تلاش در موارد بزرگ‌تر افزایش می‌دهد. اثر برنده در اغلب بازی‌های رایانه‌ای یک‌نفره نیز استفاده می‌شود؛ به‌طوری که ابتدا با ایجاد مراحل ساده، بازیکنان را به پیشروی و ادامه بازی ترغیب می‌کند. مدیران با این ایده می‌توانند کارکنان جدید یا افرادی را که با چالش‌هایی مواجه هستند، از طریق تعیین هدف‌ها و دستاوردهای کوچک و استفاده از اثر برنده، به تلاش بیشتر ترغیب کنند. بنابراین، نخست به جای تمرکز بر کامل‌گرایی، بهتر است کارهای کوچک را شروع کنید و در این راه با هر پیشرفت مختصر، احساس برنده بودن داشته باشید و حتی به خودتان پاداش بدهید. به‌خصوص که بسیاری از افراد بر اثر تربیت خانوادگی یا فشارهای اجتماعی، عادت کرده‌اند بیشتر خودشان را تخریب کنند تا پاداش دهند! از این رو، احساس می‌کنند اگر کاری را درست انجام می‌دهند، وظیفه‌شان است و اگر درست انجام ندهند، مستحق تنبیه و مجازات هستند. با اثر برنده و پاداش به خود، بر احساس ارزشمندی و عزت نفس شما نیز افزوده می‌شود.

۴. تعهد اجباری^۷

تعهد اجباری راهی مؤثر برای افزایش انضباط فردی و دستیابی به اهداف است و به آن‌ها کمک می‌کند بر تمرکز خود بیفزایند. هنگامی که شما وعده یا قول انجام کاری را می‌دهید و راهی برای بازگشت خود باقی نمی‌گذارید، با تمام تلاش، در عمل به تعهد و حفظ آبروی خود سعی خواهید کرد. مانند حکایتی تاریخی از ارتشی که برای فتح جزیره‌ای با کشتی به آنجا رفتند و به محض رسیدن، دستور داده شد کشتی‌ها را آتش بزنند و به عبارتی پل‌های پشت سر را خراب کنند و آن‌ها چاره‌ای جز پیروزی نداشتند. در اینجا استفاده از نرم‌افزارهای یادآور (مانند تو دو ریماپندر ویت آلام^۸ یا گوگل کیپ نوتس^۹)، یا استفاده از قابلیت «حالت تمرکز» در گوشی‌های تلفن همراه توصیه می‌شود.

۵. اثر پیش فرض^{۱۰}

اثر پیش فرض یک مفهوم روان‌شناختی است که به تأثیر محیط و شرایط پیرامونی بر تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای انسان اشاره دارد. این اثر نشان می‌دهد، چگونه شرایط پیش فرض می‌توانند تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات ما را تحت تأثیر قرار دهند؛ حتی زمانی که ما فکر می‌کنیم تصمیم‌های خود را به‌طور مستقل می‌گیریم. به عبارت دیگر، ما به‌طور ناخودآگاه تمایل داریم راهبردهای معمول و پیش فرض را انتخاب کنیم؛ حتی اگر این انتخاب‌ها برای ما بهترین گزینه‌ها نباشند. در مورد تمایل افراد به اهدای عضو بعد از مرگ، یک آزمایش جالب، بر اساس تکمیل برگه‌هایی در دو گروه از کشورهای اروپایی صورت

گرفت. در گروه اول، بیش از نیمی از افراد تصمیم گرفتند اعضای بدنشان را به نیازمندان اهدا کنند، در حالی که در گروه دوم، این آمار خیلی پایین‌تر بود. این تفاوت، به این دلیل بود که طراحان این آزمایش، برگه گروه اول را به‌صورت پیش فرض، با موافقت در اهدای عضو تنظیم کرده بودند و چنانچه فردی نمی‌خواست اهدا کند، باید دلیلی می‌نوشت. برگه‌های گروه دوم با پیش فرض معکوس تنظیم شده بودند.

بر این اساس، برای انضباط فردی، می‌توانید شرایط و محیط را تغییر دهید. به‌طوری که انرژی شروع کارهای مفید را کم و انجام آن‌ها را آسان‌تر کنید. همچنین انرژی شروع کارهای نامفید را زیادتر و انجام آن‌ها را سخت‌تر کنید. برای مثال، اگر قبل از خوابیدن قصد کتاب‌خوانی دارید، آن را با ایجاد یک قسمت کوچک در کنار رختخواب که کتاب‌ها در آن قرار دارند، آسان‌تر کنید. یا محیط کار خود را طوری تغییر دهید که شروع کار و آماده‌سازی ابزارهای مربوطه به سهولت و سرعت انجام شود. از سوی دیگر، مثلاً تنقلات مضر را خارج از دسترس یا دور دست قرار دهید.

۶. تغییر اطرافیان

دوستان و همکاران نزدیک شما می‌توانند روی انضباط فردی و رسیدن شما به اهداف تأثیر مثبت یا منفی داشته باشند. در روایات نیز آمده است: هم‌نشینی‌ها تأثیر گذارند^{۱۱}. در باب اول گلستان سعدی هم داریم: تو اول بگو با کیان دوستی، من آنکه بگویم که تو کیستی. به گفته جیم ران، کارآفرین و سخنران انگیزشی: شما میانگین پنج نفری هستید که بیشترین وقتتان را با آن‌ها می‌گذرانید! در صورت ناتوانی در تغییر اطرافیان خود، با مطالعه روزانه کتاب‌ها یا سخنرانی‌های افراد موفق، می‌توانید آن‌ها را حتی در خارج از دسترس، به دایره نزدیکانتان اضافه کنید.

سخن پایانی

اگر ما برای انضباط فردی تلاش‌های زیادی انجام و برنامه‌های محکمی برای انجام کارهای مهم ایجاد کنیم، همچنان ممکن است با کوتاهی‌ها و شکست‌ها مواجه شویم. در این حال، احساس گناه و شکست نکنیم و با خودمان مهربان‌تر باشیم. انجام کارهای مهم و ایجاد عادت‌های موفقیت‌آمیز ممکن است با دشواری و شکست همراه باشد، اما مهم‌ترین نکته این است که از انضباط فردی ناامید نشویم و به خودمان فرصت بدهیم بهترین نسخه خودمان شویم.

پی‌نوشت‌ها

1. lombardi
۲. چارلز توماس کلوز (Charles Thomas Close) معروف به چاک کلوز (Chuck Close) (۱۹۴۰ - ۲۰۲۱)
3. Allen, D., & Hall, B. (2019). The Getting Things Done Workbook: 10 Moves to Stress-Free Productivity. Penguin Books.
4. Big Picture
5. Winner Effect
6. Robertson, I.H. (2012). The Winner Effect: The Neuroscience of Success and Failure (Kindle Edition). Thomas Dunne Books.
7. To Do Reminder with Alarm
8. Google Keep Notes
9. Default Effect
۱۰. حسینی، سیدمجتبی. المجالسه مؤثره: شرح زیارت جامعه کبیره. ج ۱. ص ۷.

منبع

1. Lombardi, V. (2002). The Lombardi Rules: 26 Lessons from Vince Lombardi--The World's Greatest Coach. McGraw Hill.

عشق بی‌اگر!

دکتر عبدالعظیم کریمی

کلیدواژه‌ها: عشق حقیقی، استغنا، منفعت‌طلبی

باب این سخن عمیق‌تر می‌شویم، امکان درک‌ناشدن آن را بیشتر حس می‌کنیم. لازمه درک مفهوم عشق این است که قبل از هر چیز به این پرسش پاسخ دهیم که چگونه می‌توان کسی را از چیزی که به آن تعلق ندارد محروم کرد؟ چگونه می‌توان کسی را که به آن چیز نیاز ندارد نیازمند کرد؟ چگونه می‌توان آن کس

را که به استغنا بی‌نیازی رسیده است، وابسته خود ساخت؟ زیرا آنچه نداریم، واقعی‌تر از آن چیزهایی است که داریم. داشته‌های ما پنداشته‌های ما هستند، اما نداشته‌های ما از جنس توهم نیستند و اگر از داشته‌های فانی بگذریم، به آنچه باقی است دست می‌یابیم:

هر چه در این راه نشانت دهند
گر نستانی به از آنت دهند

(خمسۀ نظامی، بخش ۱۴)

ما آنچه «داریم» نیستیم، بلکه آنچه «هستیم» داریم. به بیانی دیگر، ما آنچه را که هستیم از دست نمی‌دهیم، اما آنچه داریم از دست ما می‌رود. پس بهترین هدیه به معشوق خویش داشته‌های ما نیست، بلکه نداشته‌های ماست.

بخشیدن تا سرحد «هیچ شدن» ما را به اوج «غنی شدن» سوق می‌دهد، زیرا هر قدر مرکز «همانیدگی» خود با اشیا و داشته‌های خود را به هیچ نزدیک کنیم از آنچه نیستیم آزاد می‌شویم و به آنچه هستیم بازمی‌گردیم. از این رو، غنی‌ترین انسان‌ها تهی‌ترین هستند و «تهی‌شدگی» به مثابه رهایی از هم‌هویتی با داشته‌های فناپذیر است. پس آنچه نداریم، از اصالت واقعی‌تری برخوردار است و آنچه داریم چیزی جز توهمات و داشته‌های فناپذیر نیست. بخش حقیقی از این منظر، دادن آن چیزی است که نداریم، به آن کس که به آن چیز نیاز ندارد. یعنی بخشیدن «گنجینه هیچ‌شدگی» به کسانی که به مقام «هیچ‌خواهی»

از ژاک لکان در چستی عشق پرسیدند. گفت: «عشق یعنی بخشیدن آنچه نداری، به آن کس که به آن چیز نیاز ندارد» (Sheridan, 1977). برای فهم این گزاره عجیب و غریب از معنی عشق، باید همه فهمیده‌های عادی از عشق را به حالت تعلیق در آوریم، تا با خلق فضایی آزاد از پیش‌فرض‌های رسوب‌یافته در ذهن، قادر به درک این گزاره به ظاهر موهوم باشیم.

گفت: «زنهار مگویید که فهم کردم! هر چند بیش فهم و ضبط کرده باشی، از فهم عظیم به دور باشی. فهم این، بی‌فهمی است. خود بلا و مصیبت و حرمان تو از آن فهم است. تو را آن فهم، بند است. از آن فهم می‌باید رهیدن تا چیزی شوی!» (مولوی ۱۳۷۴: ۱۳۰).

عشق حقیقی را نمی‌توان با ذهنیت خودمدارانه و نگاه خودخواهانه درک کرد، زیرا عشق زمانی قابل فهم است که فاعل فهم از فهم خود فانی شده باشد. زیرا چگونه می‌توانیم چیزی را که خود از آن برخوردار نیستیم، به دیگری ببخشیم؟ آن هم به کسی که به آن چیزی که قرار است به او ببخشیم اساساً نیازی ندارد؟

گویا فهم این گزاره سراسر تناقض آلود، با ساختار ادراکی انسان معمول قابل انطباق نیست. زیرا ما عادت کرده‌ایم بخشیدن را فقط در دادن چیزی به دیگری معنا کنیم. اما هیچ‌گاه نمی‌توانیم تصور کنیم که چگونه با نداشتن چیزی می‌توان آن را به دیگری هدیه کرد.

برای مثال، نمایشنامه «در انتظار گودو» اثر **ساموئل بکت** که از گونه‌های پوچ‌گرا و معنا باختگی در ادبیات مدرن است، فراخوانی است پرشور برای نوعی ایمان جدید که حامل همین معنای وارونه از معنا باختگی و معنا یافتگی است.

ظاهر این نمایشنامه بسیار بی‌معنا و ناامیدکننده است، اما لایه باطنی آن به یقین ماهیتی مابعدالطبیعی دارد. چاره درد این موجودات حزن‌زده (شخصیت‌های این نمایشنامه) نه پیشرفت اقتصادی، نه روش‌های روان‌درمانی و نه داروهایی است که روان‌پزشکان تجویز می‌کنند، بلکه تعریفی جدید از انسان و رابطه جدید او با عالم هستی است؛ انسانی که تا به این حد محتاج معنویت است، یا تعریف‌های کهنه‌شده از انسان و خدا را تجدید خواهد کرد، یا به دنبال تعریف‌هایی جدید خواهد گشت.

اوژن یونسکو که خود یکی از مشهورترین و برجسته‌ترین نمایشنامه‌نویسان تئاتر معنا باختگی است، در مقاله‌ای راجع به **کافکا** به همین نکته اشاره می‌کند و می‌نویسد: «هنگامی که انسان از ریشه‌های دینی، لاهوتی و متعالی خود جدا شود، دیگر سرگردان می‌ماند؛ همه اعمالش عاری از مفهوم، معنا باخته و بی‌ثمر می‌شوند» (کاپلستون، ۱۳۸۸).

آمبروز، اسقف اعظم قرن چهارم میلادی^۱، گفته است: «وقتی به نیازمندی کمک می‌کنی، بخشی از داشته‌هایت را به او نمی‌بخشی. چیزی را به او می‌بخشی که از آن خود اوست. زیرا چیزی را که برای استفاده همه ما بخشیده شده است، به تصرف خود درآورده‌ای» (مک‌گراث، ۱۳۸۴). برای درک این گزاره‌ها باید به تغییر قالب ذهنی و دگرگونی ساختار منطق و معیار خود از مفاهیم عشق و بخشش و نیاز برآییم. هر قدر در

رسیده‌اند. آنگاه این فقر حقیقی (خالی شدن از هستی مجازی و دارایی فناپذیر)، ما را بی‌نیاز و تو پر (صمدواره) می‌کند. برای درک بهتر این نکته باید از تعریفی که **آروین یالوم** (۱۳۸۸) از «نیرومندی» می‌کند یاری بگیریم. آنجا که می‌گوید: «برای نیرومند شدن ابتدا باید ریشه‌هایت را در «هیچ» فرو ببری!

«پاشنه آشیل» همه‌ما انسان‌ها نیازمندی‌های ماست و آن کس که بتواند تمامیت هستی خود را با «آب هیچ‌شدگی» تپه‌پیر کند، به روپین تنی جاودانه‌ای دست می‌یابد. در واقع، با این تحول بزرگ، نقطه‌ضعف خود را به هیچ رسانده است.

عشق حقیقی یعنی رسیدن به چنین مقامی از عدم تعلق و تعین، و رهاشدن از همه‌داشته‌های وابسته‌ساز و آنگاه بخشیدن این دارایی بی‌مثال به کسی که خود از نیازهای وابسته‌ساز بی‌نیاز است و بسیار غنی‌ساز و نیروبخش است.

این تعلق ناپذیری به معنای دارنبودن نیست، بلکه دارایی بدون تعلق است و این دارایی بدون تعلق اصیل‌ترین دارایی است که قابل بخشیدن به آن کسی است که به او عشق حقیقی داریم، نه عشق ابزاری.^۲

کریستین بوین گفته است:

«چه چیزی به شما زندگی می‌بخشد؟ و پاسخ می‌دهد: همه‌چیز.» هر آنچه از جنس «من» نیست، مرا روشن می‌کند. تمام آن چیزهایی که نمی‌دانم و منتظرشان هستم... انتظار هیچ چیز را غیر از آنچه غیرمنتظره است، نکشیدن. این دانش من از دوردست می‌آید. دانشی که دانش نیست، بلکه یک اعتماد است، زمزمه است و ترانه. این دانش را از تنها استادی که داشته‌ام فراگرفته‌ام: از یک درخت. از تمامی درختان در شب ذوق‌زده؛ آن طور که آن‌ها هر لحظه را طالعی سعد می‌انگارند (۱۳۸۶: ۵۱).

عشق حقیقی باید آزاد از هرگونه تعلق به دلیل و سبب باشد. عشق اگر «بی‌اگر» باشد عشق ناب است. عشق به خدا نیز باید این‌گونه باشد. خدا را بی‌دلیل دوست‌داشتن، عین خداپرستی است، اما اگر با دلیل (منفعت‌طلبی خودخواهانه) دوست داشته باشیم، دیگر خداپرستی نیست، بلکه خودپرستی است. عشق از این منظر، یعنی به خاطر معشوق از درخواست‌های خود چشم‌پوشیم. او را برای خودش و آزاد بخوایم، نه برای خودمان. اگر عشق به «اگرها» مشروط شود، عشق بیمارگونه و خودخواهانه می‌شود. از این روست که نیچه می‌گوید: «عشق به آدم‌ها هرچه بیشتر می‌شود، عاشقان بی‌پروا تر می‌شوند، تا آنجا که سرانجام دیگر

شایسته‌ عشق نیستند و به‌راستی کدورتی در میانه پدیدار می‌شود. عشق به هم‌نوع، در مقایسه با هراس از هم‌نوع، پیوسته بی‌اهمیت، تا حدودی قراردادی و ظاهری بوده است. این نوع عشق شاید طبیعی‌ترین و خودجوش‌ترین تجلی خودخواهی انسان باشد! این برداشت عامیانه باید توسط کسانی انجام شده باشد که کامروا نشده و چیزی جز اشتیاق در تملک خود نداشته‌اند؛ این عده احتمالاً همیشه زیاد بوده‌اند. عشق فریبنده و ویرانگر است نه نجات‌بخش.»

اغلب ما همواره معنای عشق را با تصاحب کردن و مالک شدن یکی می‌پنداریم. برای همین است که عشق نیز معنایی متضاد و متعارض دارد. وقتی کسی می‌گوید من عاشق فلان غذا هستم، به همان معنا می‌گوید من قاتل آن غذا هستم. در اینجا عشق داشتن به چیزی، معنایی متضاد به خود می‌گیرد.

بنابراین، عشق حقیقی، رهاکردن است و نه تصاحب کردن. آزاد کردن است، نه برای خود نگه‌داشتن. اما در فرهنگ رایج، آن که را که بیشتر دوست داریم، حس مالک کردن آن در ما بیشتر می‌شود.

عاشق راستین آن است که تا جای ممکن به نسبت جهان احساس تملک و مالکیت نداشته باشد. چیزی یا کسی را اسیر و ملک خود نداند و هم خود اسیر و در بند دیگری نباشد. میل به تصاحب نداشته باشد. عارفان راستین نه تنها در تصاحب کردن و به‌چنگ آوردن لذتی نمی‌دیدند، بلکه تمامی شیرینی و لذت را در باختن و رهاکردن می‌دانستند.

پس مانا‌ترین و ارزنده‌ترین سرمایه هرکس، نه داشته‌های او، بلکه نداشته‌های اوست. از این روست که لکان می‌گوید: عشق حقیقی یعنی بخشیدن آنچه نداریم! زیرا آنچه نداریم، از قضا مهم‌ترین داشته‌ماست و آنچه داریم چیزی جز امور فانی و توهمی نیست. آنچه نداریم، هنوز به عرصه حصول و ظهور مادی نرسیده است و اما آنچه داریم، در حد امور مادی و فانی فروکاسته شده است. «عشق امری درک‌شدنی است، اما آنچه درکش محال باشد، زیستنش بس ساده است» (بوین، ۱۳۸۴).

عین‌القضات همدانی به زیبایی تمام بیان کرده است:

در عشق اگر نیست شوی هست شوی
در عقل اگر هست شوی پست شوی
وین بوالعجبی ببین که از باده عشق
هشیار گهی شوی که سرمست شوی
(عین‌القضات همدانی «لوايح» فصل ۱۶۳)

پی‌نوشت‌ها

۱. اربلوس آمبرسیوس یا آمبروز (Ambrose) (ج. ۳۴ - ۴ آوریل ۳۹۷) قدیس مسیحی و اسقف اعظم میلان بود که به تأثیرگذارترین شخصیت مذهبی سده چهارم میلادی بدل شد.
۲. «بگذار عشق خاصیت تو باشد، نه رابطه خاص تو با کسی» (نلسون ماندلا).

منابع

۱. بوین، کریستین (۱۳۸۶). تصویری از من در کنار رادیاتور. ترجمه منوچهر بشیری‌راد. اجتماع. تهران.
۲. کاپلستون، فردریک (۱۳۸۸). فردریک نیچه (فیلسوف فرهنگ). ترجمه علی‌رضا بهبهانی و علی‌اصغر حلبی. زوار. تهران.
۳. کریستین بوین (۱۳۸۴). رفیق اعلی. ترجمه پیروز سیار. طرح نو. تهران.
۴. مولانا، جلال‌الدین محمد بلخی (۱۳۸۷). مثنوی معنوی. تصحیح رینولد نیکلسون. امیر مستعان. تهران.
۵. مولوی، جلال‌الدین. فیه ما فیه، مقالات مولانا (۱۳۷۴). با ویرایش جعفر مدرس صادقی. مرکز تهران.
۶. بکت، ساموئل. در انتظار گودو. ترجمه اصغر رستگار (۱۴۰۲). نگاه. تهران.
۷. مک‌گراث، آلیستر. درسنامه الهیات مسیحی. ترجمه بهروز حدادی (۱۳۸۴). قم. مرکز مطالعات و تحقیقات ادیان و مذاهب.
۸. نیشابوری، فریدالدین عطار (۱۳۷۰). تذکرة الاولیاء به سعی و اهتمام و تصحیح: رنولد الن نیکلسن. دنیای کتاب. چاپ سوم. قم.
۹. یالوم، آروین (۱۳۸۸). وقتی نیچه گریست. برگردان سپیده حبیب. کاروان. چاپ هفتم. تهران.
10. Lacan, Jacques (1977). *Ecrits: A Selection*, trans. by Alan Sheridan (New York: Norton & Company).

مروری بر مؤلفه‌های کیفیت فراگیر در مدرسه‌داری

تربیت یا قطعه‌سازی؟

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: کیفیت، کنترل کیفیت، یکپارچه‌سازی

در شماره‌های قبل از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن گفته‌ایم. در نخستین شماره، برای آنکه با مفهوم کیفیت بیشتر آشنا شوید، چند مطالعه موردی واقعی را که مؤلف این سلسله مطالب همه آن‌ها را از نزدیک دیده و در هنگام وقوع آن‌ها حاضر بوده است، ذکر کردیم. در شماره‌های دوم و سوم تعریف‌ها، ده پرسش و هدف اساسی در مفهوم کنترل و کیفیت را با پیگیری دو مثال به زبان مدرسه‌ای ترجمه کردیم. در شماره قبل هم یکپارچه‌بودن رویکرد کیفیت را مطرح کردیم. در این شماره همین مفهوم ادامه می‌یابد. در شماره بعد به موضوع عملیات کیفیت می‌پردازیم.

هدف‌های شناختی

پس از خوانش بخش قبلی و این بخش، با جست‌وجو در منابع دیگر و تکمیل دانسته‌های خود، باید در مقام آموزشکار و خوانشگر حرفه‌ای بتوانیم:

● مفهوم کیفیت و ضرورت کنترل آن را در آموزش درک کنیم.

● اصول کنترل کیفیت در مدرسه را شرح دهیم.

● فهرستی از اهداف برنامه کنترل کیفیت در مدرسه ارائه دهیم.

● زمینه‌های بروز برنامه کنترل کیفیت مدرسه خود را بیان کنیم.

● فرایند کنترل ورودی‌های مدرسه را توضیح دهیم.

● هزینه‌هایی را که از اجرای برنامه‌های کنترل کیفیت در مدرسه ایجاد می‌شوند، تجزیه و تحلیل و هزینه‌فایده آن را استخراج کنیم.

● مزایایی را که از برنامه کنترل کیفیت در مدرسه حاصل می‌شوند، فهرست‌بندی کنیم.

«کیفیت برتر» کلید معرفی هر آموزشگاه موفق است.

نشان دادن جنبه‌های کیفی فعالیت‌های هر مدرسه، به صورت ظاهری و عمقی، نیاز ضروری هر محیط آموزشی است. اگر می‌خواهیم در مدرسه فارغ‌التحصیلانی باکیفیت، از هر لحاظ، داشته باشیم، باید روی تک‌تک رفتارهای دانش‌آموختگان خود و نیز آموزشکاران مدرسه حساس باشیم. کنترل کیفیت مدرن، رویکردی یکپارچه به عملکرد کیفیت در هر سازمان آموزشی است. وقتی از رویکرد یکپارچه سخن می‌گوییم، منظور آن است که کیفیت در همه اجزای مدرسه جاری و ساری شود. به عبارت دیگر، نمی‌توان کلاس‌های موفق بر گزار کرد، ولی ساعات‌های تفریح و زنگ بازی نداشت! نمی‌توان کتابخانه فعالی داشت، ولی در زنگ‌های تفریح یا ورزش فقط جلوی دانش‌آموزان تویی انداخت و دیدن بی‌هدف بچه‌ها را به نظاره نشست. در نهایت، نمی‌توان معاون خوش‌زبان، مهربان و فهیمی داشت که با بچه‌ها از در مهر و دوستی سخن بگوید، ولی در مقابل، بددهنی و بی‌اخلاقی نهمیان ورودی مدرسه را تحمل کرد.

هدف اصلی از رویکرد یکپارچه، تضمین کیفیت قطعی در تمامی فعالیت‌های مدرسه، با رعایت حد معقولی از هزینه‌های

انجام شده برای تحقق کیفیت است. یعنی کیفیت باید در همه مراحل ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و بازخوردهای هر مجموعه آموزشی رعایت شود.

هست و نیست کیفیت

کیفیت آموزشی صرفاً به معنای خوب بودن یا نبودن دانش‌آموز فرهیخته (فارغ‌التحصیل یا با بهره‌گیری از مفهوم کیفیت در صنعت یا محصول) نیست؛ اگرچه هدف نهایی هر سازمان آموزشی، تربیت دانش‌آموز باکیفیت است. این همان چیزی است که در شماره قبل گفتیم و انتظار جامعه از فارغ‌التحصیلان باکیفیت یک آموزشگاه هم همین است. برای دستیابی به این شرایط، ضروری است کل فرایندهای مدرسه، از لحظه ورود دانش‌آموز به نخستین پایه همان مدرسه، تا فارغ‌التحصیلی و خروج او از نظام آموزشی، بر کیفیت مبتنی باشند. شاید مثالی در این مسیر رهگشا باشد. این مثال واقعی است و نمونه‌های مشابه فراوانی در تهران و شهرستان‌ها دارد.

مدرسه‌ای در دوره دوم متوسطه، تعدادی دانش‌آموز با معدل بالای ۱۹ را از چند دبیرستان دوره اول متوسطه گلچین و ثبت‌نام می‌کند. درس‌های چندساختی مانند علوم اجتماعی، محیط زیست، سواد رسانه‌ای، تاریخ، دینی و مواردی از این دست را که نه تأثیری در آزمون سراسری دارند و نه دارای امتحان متمرکز کشوری یا استانی هستند، از برنامه‌های درسی رسمی خود حذف و به جای تدریس و کنکاش روی مباحث درسی این برنامه‌ها، به دادن نمونه سؤالات گزیده‌ای از این درس‌ها اکتفا می‌کند. آنگاه ساعت‌های اضافی به‌دست آمده در برنامه هفتگی را به ساعت درس‌هایی مانند ریاضیات، فیزیک، شیمی و درس‌هایی از این دست اضافه می‌کند.

این آموزشگاه دانش‌آموزان را از همان پایه دهم، از اوایل تیرماه، به مدرسه می‌کشاند و از آغاز سال تحصیلی هم تا پاسی از شب، تحت عنوان اردوهای مطالعاتی، آن‌ها را در مدرسه نگه می‌دارد و با آن‌ها آزمون و مباحث مربوط به آزمون سراسری را تمرین می‌کند. در این مدرسه از اردو، فعالیت‌های فرهنگی، کتاب‌خوانی و آموزش مهارت‌های زندگی خبری نیست، یا این آموزش‌ها ظاهرسازی

می‌شوند و صرفاً برای نمایش به مسئولان فرادست در اداره آموزش و پرورش صورت می‌گیرند. جالب اینکه اغلب این مسئولان هم از چنین مدرسه‌هایی تمجید می‌کنند و حتی عنوان باکیفیت هم به آن‌ها اطلاق می‌شود.

در این مدرسه‌ها همه چیز و همه چیز برای قبولی در آزمون سراسری و سایر موارد چشم‌پُرکن، مانند المپیادها، مسابقات رباتیک، سازه ماکارونی، حمل تخم مرغ، جشنواره خوارزمی و سایر مسابقات رقابتی تنظیم می‌شود که اتفاقاً جواب هم می‌دهد. از سر تصادف و البته کنجکاوی، نگارنده مدرسه دیگری از این دست مدرسه‌ها را سراغ دارم که در همین تابستان گذشته، از ۱۰۵ دانش‌آموز کلاس دوازدهم آن، ۵۶ نفر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی قبول شده‌اند و البته با تردستی، «کیفیت برتر در آموزش» نیز به شعار این مدرسه تبدیل شده است.

آیا این آموزش باکیفیت است؟ آیا از لحاظ کیفیت گرایشی می‌توان به مدرسه‌ای با چنین فرایندهایی مهر تأیید زد و حتی کیفیت آن را برتر در آموزش دانست؟! بحث کنید.

این یا آن؟!

پس از اینکه دانش‌آموز فارغ‌التحصیل ما در خانواده، بازار کار یا جامعه حضور پیدا کرد، واکنش‌ها درباره او به مدرسه تربیت‌کننده‌اش باز می‌گردد و این گونه است که باید تضمین کیفیت به شکلی مستمر ادامه یابد.

کیفیت آموزشی در تمامی مراحل تربیت و یادگیری معنی دارد و به معنای تحقق کیفیت ورودی‌ها، فرایندها و محصول است. در غیر این صورت، ضعف یا کاستی در هر مرحله و هر حوزه، سبب شرمساری سایر حوزه‌ها خواهد شد که در مورد محصولات آموزشی، یعنی دانش‌آموزان، نمود «حوزه فرهنگی» بیش از سایر حوزه‌ها و بارزتر است. در بخش‌های بعدی در مورد فرهنگی بودن مقوله کیفیت سخن خواهیم گفت.

همه دخیل‌اند!

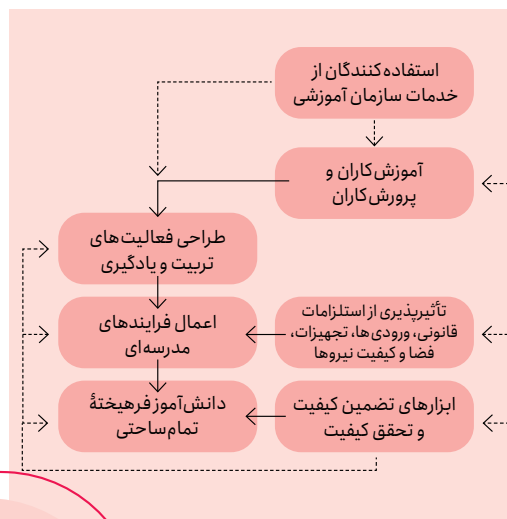
در هر سازمان آموزشی، کیفیت تمام بخش‌ها و همه گروه‌های انسانی دخیل در تربیت و یادگیری، مواد و تجهیزات و امکانات سخت‌افزاری، قوانین و استلزامات اجرایی و نمودهای نرم‌افزاری و از همه مهم‌تر محیط فرهنگی محاط بر سازمان را شامل می‌شود. این ایده را می‌توان به صورت شماتیک در شکل صفحه بعد نشان داد:

اگر می‌خواهیم
در مدرسه
فارغ‌التحصیلانی
با کیفیت، از هر
لحاظ، داشته
باشیم، باید روی
تک‌تک رفتارهای
دانش‌آموختگان
خود و نیز
آموزشکاران
مدرسه حساس
باشیم

کیفیت انطباق و فن‌های کنترل کیفیت مربوط می‌شود؛ هر چند به بهبود کیفیت طراحی حاصل از تجزیه و تحلیل نظرات مصرف‌کنندگان و مشکلات تولید نیز کمک کرده است.

صنعت دنیای شبیه‌سازی است، ولی ما که در آموزش دنبال قطعه‌سازی و مشابه‌سازی محصولاتی در یک بعد و اندازه نیستیم. محصولات ما، یعنی دانش‌آموزان تربیت‌یافته، با وجود انتظارات تقریباً یکسانی که از اغلب آن‌ها داریم و ویژگی‌هایی که برایشان تعریف می‌کنیم (همانند دانش‌آموز تراز معرفی‌شده در سطرهای نخست سند تحول بنیادین)، قطعه‌ای استاندارد و دارای تعریف‌ها و بعدهای ازپیش‌تعیین‌شده نیست. به همین دلیل است که عده‌ای از صاحب‌نظران تعلیم و تربیت با انتقاد از گرده‌برداری مستقیم از صنعت، کاربرد واژه «استاندارد» را

در حوزه آموزش برنمی‌تابند و از واژه‌ها و عبارت‌هایی مانند مدرسه استاندارد، آموزش استاندارد، تربیت استاندارد، تدریس استاندارد و در نهایت دانش‌آموز استاندارد استفاده نمی‌کنند. شاید به همین دلیل هم باشد که طلیعه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در هنگام تصویب نهایی دستخوش تغییر شد. در نسخه اولیه سند تحول، دانش‌آموز تراز جمهوری اسلامی فرد فرهیخته‌ای تعریف شده بود که در پایان تحصیلات دبیرستانی به ۴۹ ویژگی حیات طیبه دست پیدا کند. این تعریف دقیقاً همان دانش‌آموز استاندارد بود؛ با استانداردنامه‌ای مشتمل بر ۴۹ ویژگی. ولی مگر ما در حال قطعه‌سازی هستیم؟ مگر خط تولید زده‌ایم که در پایان مسیر تولید، خورده‌هایی با مشخصاتی ازپیش‌تعیین‌شده تولید شوند؟ به همین دلیل، در هنگام تصویب نهایی سند تحول بنیادین، با افزودن عبارت «مراتبی از...» به حیات طیبه، خط تولید دانش‌آموزی اندکی از نگاه خط تولیدی خارج شد. این مبحث را در شماره بعدی خواهیم گرفت.



کیفیت آموزشی در تمامی مراحل تربیت و یادگیری معنی دارد و به معنای تحقق کیفیت ورودی‌ها، فرایندها و محصولات است



تفاوت کیفیت در صنعت و آموزش

در صنعت، کیفیت در دو معنای متمایز به کار برده می‌شود: کیفیت طراحی و کیفیت انطباق.

کیفیت طراحی به تفاوت در مشخصات محصولاتی اشاره دارد که کاربرد یکسانی دارند. برای مثال، خودروهایی با دو نشان تجاری (مارک) متفاوت، اگرچه ممکن است عملکرد یکسانی از خود بروز دهند، ولی بالاخره از لحاظ کیفیت با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. در این مورد مقایسه کنید برخی خودروهای شاسی‌بلند چینی را که با برخی خودروهای ساخت سایر کشورها ظاهر مشابه و حتی یکسانی دارند، ولی همه به باکیفیت بودن خودروهای غیرچینی اذعان دارند. همچنین، ممکن است انواع نشان‌های (مارک) تیغه‌های برش فلزی، از نظر تیزی و برندگی تیغه‌ها، با توجه به فولاد مورد استفاده متفاوت باشند، ولی از لحاظ هدف یکسان باشند.

ولی کیفیت انطباق به توانایی حفظ کیفیت مشخص طراحی اشاره دارد. روش کنترل کیفیت در درجه اول به

بیشتر بدانیم و بخوانیم

- کیفیت‌بخشی آموزش و پرورش دوره ابتدایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع/ نوشته دکتر حیدر تورانی. انتشارات قو.
- کیفیت زندگی. نوشته آمارتیا سن و مارتا نوسباوم. ترجمه حسن فشارکی. انتشارات شیرازه.
- دسترسی به کیفیت برتر. نوشته حسین ظهوریان. نشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- کیفیت آموزش با توجه به روش‌های جدید. نوشته زینت‌السادات فخار. انتشارات ادیب قزوین.



خلاقیت را جدی بگیرید

● ترجمه و تلخیص: شهلا فهمی

اگر مدرسه‌ای را اداره می‌کنید، بدون شک باید خلاقیت را جدی بگیرید. کارکنان شما باید قادر باشند ایده‌های جذاب، کار گروهی و مهارت‌های حرفه‌ای عالی داشته باشند. با این حال، این قابلیت به‌طور طبیعی در افراد وجود ندارد. این شما هستید که باید با برگزاری جلسات آموزشی پربار و تخصصی این قابلیت را در کارکنانتان تقویت کنید.

خلاقیت برای بقای هر حرفه ضروری است. در این جهان در حال تغییر، خلاقیت در دستیابی و حفظ برتری رقابتی حیاتی است. بنابراین، تقویت و تشویق خلاقیت یک انتخاب راهبردی برای هر کار موفق است. برای یادگیری و آموزش کارکنانتان این راهنمایی‌ها را جدی بگیرید:

وظایف را جذاب و جالب تعیین کنید

هیچ‌کس دوست ندارد وظایف خسته‌کننده و کسل‌کننده را، هر چند با حقوق بالا، انجام دهد. به یقین، محیط کاری جذاب برای رشد فرهنگ نوآوری، نسبت به پاداش‌های مالی، اهمیت بیشتری دارد.

بنابراین اطمینان یابید که وظایف را بر اساس علاقه‌های کارکنان توزیع کرده‌اید. به‌عنوان مثال، نمی‌توانید وظیفه توسعه برنامه درسی را به دوش یک طراح گرافیک بگذارید.

محیط دوستانه ایجاد کنید

به‌طور کلی، کارکنان در هفته ساعت‌های زیادی را در محل کار خود سپری می‌کنند و این ممکن است خسته‌کننده و فشارزا باشد. چنانچه کارکنان با حمایت و پشتیبانی و در محیطی دوستانه کار کنند، عملکرد بهتری خواهند داشت. محیط امن و دوستانه کمک می‌کند آنان در بیان ایده‌ها و اندیشه‌های نوآورانه خود احساس آزادی کنند و نتیجه این روحیه به رشد مدرسه شما کمک خواهد کرد.

برنامه کاری انعطاف‌پذیر داشته باشید

تعیین برنامه کاری مشخص ممکن است کارکنان را به جای تحریک، محدود کند. مدیران غالباً انتظار دارند کارکنان از ساعت مشخصی کارشان را شروع کنند و در ساعت مشخصی آن را به پایان برسانند. تا جایی که امکان دارد برای داشتن ذهن خلاق‌تر، به کارکنان اختیار عمل و آزادی بدهید.

پاداش دهید

ببینید کدامیک از کارکنان به کار خود عشق می‌ورزد. اگر کارکنان شما همه تلاش خود را به کار می‌گیرند و حتی فراتر از وظیفه خود کار می‌کنند، مستحق پاداش‌اند. این کار نه تنها تقدیر و تشکر، بلکه راهی برای ایجاد انگیزه در آنان است تا کار خود را ادامه دهند و بیشتر تلاش کنند. یکی از راه‌های ترویج این کار، ارائه مشوق‌های مالی است!

از شکست نترسید

ترس از شکست، بزرگ‌ترین دشمن خلاقیت است. بنابراین، به کارکنان بگویید شکست خوب است و حتی ممکن است تبعات مثبت نیز داشته باشد. کارکنان با شکست خوردن می‌توانند یاد بگیرند، اصلاح کنند و فرایندهای نوآورانه ارائه دهند.

منبع

<https://cinema8.com/blog/creativity-in-human-resources>

درهای خوب، درهای بد

نیم‌نگاهی به ضوابط طراحی ساختمان‌های آموزشی

● محمد تاپش، طراح و پژوهشگر معماری مدرسه

کلیدواژه‌ها: نشریه ۶۹۷، امنیت، در کلاس، ضوابط طراحی، استانداردهای کلاس

توجه به کارآمدی و ایمنی فضاهای مدرسه، زمانی که آن مدرسه در مرحله طراحی برای ساختن یا بازسازی است، بسیار اهمیت دارد. در کارآمدی و ایمنی ساختمان مدرسه مؤلفه‌های گوناگونی تأثیر گذارند، اما بدون تردید، در نظر داشتن ضوابط و استانداردهای طراحی فضاهای مدرسه یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. این مجموعه مقالات به مدیران مدرسه کمک می‌کنند با پرداختن به منتخبی از این ضوابط، با نگاهی ساده‌سازی شده و کاربردی، با آن‌ها آشنایی بیشتری پیدا کنند و در عین حال در پاره‌ای از موارد، به ابهام‌هایی که در برخی از این ضوابط وجود دارند و نیاز به نوسازی در آن‌ها احساس می‌شود، اشاره می‌شود. منبع و مرجع ضوابط در این مجموعه مقالات، ضابطه شماره ۶۹۷ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است که به نشریه ۶۹۷ شهرت دارد. علاقه‌مندان به مطالعه بیشتر می‌توانند از طریق این رمزین به متن کامل ضابطه ۶۹۷ دسترسی پیدا کنند.



ضابطه ۶۹۷

از بروز آسیب جلوگیری کنند و هم می‌توانند به خاطر غیراستاندارد بودن، خطر ساز باشند. وقتی درهای ورودی کلاس‌ها این ظرفیت را دارند که خطر آفرین باشند، توجه به آن‌ها در طراحی یا بازسازی مدرسه برای آن مدرسه و مدیران آن اهمیت بالایی پیدا می‌کند.

اهمیت شناخت درست ضوابط توسط مدیران

آشنایی با بایدها و نبایدهای مرتبط با درهای مدرسه برای مدیر مدرسه بسیار ضروری است. فرض کنید مدیر یک مدرسه مطلع شده است که طبق ضوابط، در ورودی کلاس باید به سمت بیرون باز شود. او تصمیم می‌گیرد در فصل تابستان، در راستای بازسازی فضاها، تمام درهای کلاس‌های مدرسه‌اش را که همه آن‌ها به سمت داخل کلاس باز

بایدها و نبایدهای درها در مدرسه

در شماره‌های قبل به موضوع ظرفیت و سرانه فضاهای مدرسه و همچنین استانداردهای داخل کلاس‌های درس، در محدوده نیازهای مدیران محترم مدرسه پرداخته شد. در این شماره ضوابط و استانداردهای درهای ورودی فضاهای مدرسه را مرور می‌کنیم.

ضوابط و استانداردهای درها در مدرسه

ساختمان هر مدرسه اجزای گوناگونی دارد که بازشوهای آن از جمله مهم‌ترین بخش‌هایی هستند که از اهمیت بالایی برخوردارند. شکل، نوع، ابعاد و کیفیت درها از جمله مسائلی هستند که می‌توانند در کیفیت، کاربری و حتی ایمنی فضاها بسیار اثرگذار باشند. درها هم می‌توانند با طراحی درست،



ناگهانی مدرسه در زمان رخ دادن حوادث، به مراتب جدی‌تر می‌شود. به‌طوری که ممکن است موانع خروج از مدرسه برای فرار از یک حادثه، بیش از خود آن حادثه خسارت ایجاد کند. یکی از مواردی که می‌تواند خروج از فضاهای با جمعیت بالا و همچنین خروج کامل از مدرسه را آسان‌تر و روان‌تر کند، جهت و راستای باز شدن درهاست. جهت بازشوی درهای همه فضاهایی که ظرفیت دانش‌آموزان مستقر در آن‌ها بیش از هشت نفر باشد، باید به سمت بیرون باشد. همچنین، این درها باید به‌گونه‌ای باشند که هنگام باز شدن خطری برای افراد بیرون از آن فضاها ایجاد نکنند. همان‌گونه که اشاره شد، وقتی در باز می‌شود، بیش از ۱۸ سانتی‌متر از آن نباید در فضای بیرون قرار گیرد و تبدیل به مانع برای افراد آن شود. به‌طور کلی، درها چه رو به بیرون و چه به سمت داخل باز شوند، محل نصب آن‌ها باید به صورتی باشد که باز و بسته‌شدنشان، خطر یا مانعی ایجاد نکند. برای همین است که معمولاً درها در ابتدا یا انتهای هر فضا قرار می‌گیرند. در غیر این صورت باید مراقب بود در باز شده یا در حال باز شدن، در مسیر رفت و آمد نباشد و اگر چنین چیزی ضرورت پیدا کند، آن بخش از مسیر، در شرایط بسته‌بودن در هم از محدوده رفت و آمد خارج باشد. مثلاً با جاسازی باغچه یا قراردادن گلدانی بزرگ، محدوده مسیر اطراف در، خارج از دامنه رفت و آمد افراد قرار گیرد.

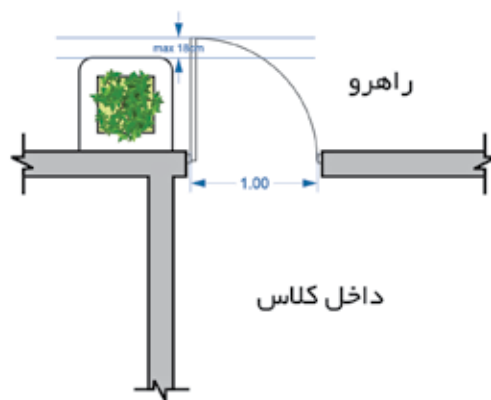
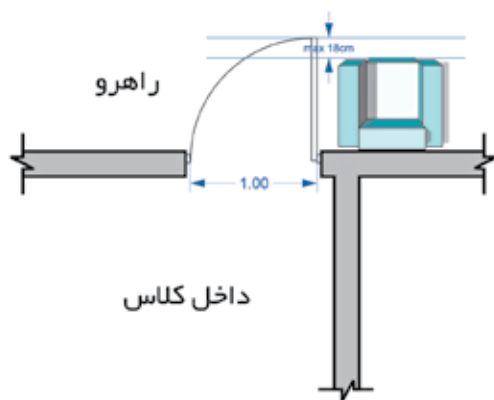
می‌شوند، به‌گونه‌ای تغییر دهد که به سمت بیرون از کلاس و راهروهای مجاور آن‌ها باز شوند. اما او نمی‌داند که وقتی در به سمت راهرو باز می‌شود، نباید بیش از ۱۸ سانتی‌متر در فضای راهرو به شکل مانع قرار گیرد. شناخت ناقص او به این موضوع منجر می‌شود که درها به شکل خطرناکی رو به بیرون باز می‌شوند و به شکل کامل در فضای راهروها قرار می‌گیرند و این موضوع منجر به برخورد مکرر دانش‌آموزان در مسیر حرکت خود در راهرو با این درها و بروز آسیب‌های زیادی می‌شود.

آگاهی کافی از این ضابطه و سایر ضوابط مرتبط با درها در مدرسه می‌تواند زمینه‌ای را فراهم کند که تغییرات کالبدی در مدرسه، علاوه بر پیشگیری از این خطرات، بر کیفیت و کارآمدی محیط مدرسه بیفزاید. در این مقاله تلاش می‌شود مدیران محترم مدرسه، با هدف کمک به فراهم‌شدن زمینه، با این ضوابط بیشتر آشنا شوند.

جهت باز شدن درها در فضاهای مدرسه

درهای ایمن در مدرسه به‌طور معمول به‌گونه‌ای تعریف می‌شوند که فرایند ورود و خروج در مدرسه آسان و روان باشد. به‌طور معمول، ورود به مدرسه به شکل تدریجی رخ می‌دهد، اما خروج از مدرسه تراکم جمعیتی بیشتری را در محدوده درها ایجاد می‌کند. این موضوع هنگام تخلیه

تصویر ۱. درهای خطرناک که در مسیر رفت و آمد دانش‌آموزان قرار گرفته‌اند



تصویر ۲. درهایی که رو به بیرون باز می‌شوند، با قرار گرفتن گلدان یا مبیل در پشت آن‌ها، از مسیر رفت‌وآمد خارج می‌شوند.

ورزشی، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها و در مجموع فضاهای به نسبت درشت‌دانه، معمولاً با درهای دولنگه ساخته می‌شوند. ارتفاع درها از سطح زمین تا بالای در مدنظر است. درهای کلیه فضاهای آموزشی، کمک آموزشی و پرورشی، نباید آستانه یا پاخور داشته باشند تا در هنگام رفت و آمد دانش‌آموزان، مانعی در برابر آن‌ها قرار نگیرد.

البته این پیشنهاد در شرایطی پذیرفتنی است که امکان اصلاح اساسی مطابق ضوابط وجود نداشته باشد. برای درهایی که رو به بیرون از کلاس باز می‌شوند، الگوهای قابل قبول گوناگونی وجود دارند که دو نمونه از آن‌ها را در تصویر ۳ می‌توان مشاهده کرد.

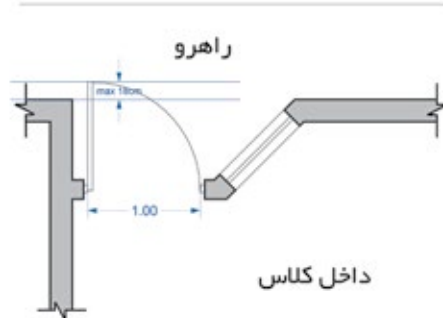
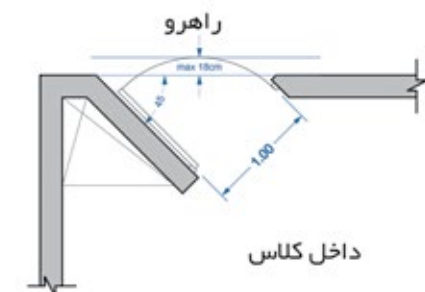
فضاها و تعداد درهای آن‌ها

ایمنی دانش‌آموزان و سایر افراد در مدرسه استاندارد، فوق‌العاده اهمیت دارد. مدرسه‌ای که هر طبقه آن دو در خروجی دور از هم ندارد، استاندارد نیست. افراد در چنین مدرسه‌هایی، هنگام بروز حوادثی که نیاز به تخلیه فوری ساختمان به وجود می‌آید، بیشتر آسیب خواهند دید. به‌طور کلی، نه فقط هر طبقه، بلکه هر فضایی که ظرفیت بیش از ۵۰ نفر دارد یا مساحت آن بیش از ۹۵ مترمربع است، باید دو در خروجی داشته باشد. کلاس‌هایی که طول آن‌ها بیش از ۹ متر باشد نیز باید دو در، یکی در ابتدا و دیگری در انتهای کلاس، داشته باشند.

روح حاکم بر همه این ضوابط، بر افزایش ایمنی در فضاهای مدرسه مبتنی است. برنامه مدیران مدرسه در ایجاد تغییرات در محیط مدرسه نباید به زیباسازی محیط محدود باشد، بلکه توجه به ایمنی و توسعه آن در محیط، می‌تواند یکی از محورهای مهم تغییرات در محیط مدرسه باشد. شاید مدرسه‌هایی که سالن‌های بزرگ یا پر ظرفیت آن‌ها یک در داشته باشند، بتوانند در برنامه بازسازی مدرسه، به شکلی به‌نسبت آسان، تعداد این درها را افزایش دهند. اما اگر ساختمان مدرسه‌ای در هر طبقه یک در برای خروج داشته باشد و در عمل تنها یک مجموعه پله در مجاور در خروجی هر طبقه قرار داشته باشد، نتواند به‌سادگی این شرایط را به شکل استاندارد تبدیل کند. بیشتر مدرسه‌هایی که ساختمان‌های آن‌ها قدیمی و غیراستانداردند، یا خانه بوده و به مدرسه تغییر کاربری داده‌اند، با چنین موضوعاتی روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، تغییرات در مدرسه نیازمند برنامه‌ریزی گسترده و صرف هزینه‌های قابل توجه است.

بررسی انواع درها در مدرسه

علاوه بر جهت باز شدن درها، نوع و شکل درها هم در ورود و خروج آسان و روان، در فضاهای مدرسه



تصویر ۳. درهایی که رو به بیرون باز می‌شوند و مانعی برای رفت و آمد در خارج از کلاس نیستند.

ابعاد درها در مدرسه

مدیران مدرسه‌هایی که به فکر بهسازی درهای مدرسه خود هستند، لازم است از ابعاد استاندارد درها نیز آگاه باشند. ارتفاع مفید کلیه درها در فضاهای مدرسه ۲۱۰ سانتی‌متر تعیین شده است. اما در مورد عرض یا پهنا، درها به دو دسته تک‌لنگه و دولنگه تقسیم شده‌اند. عرض مفید درهای تک‌لنگه، ۹۱ تا ۱۰۰ سانتی‌متر و درهای دولنگه، برای هر لنگه، ۸۰ تا ۸۵ سانتی‌متر تعریف شده است. فضاهایی همچون سالن نمازخانه، پایگاه (سایت) رایانه، سالن‌های



تصویر ۵. یک فضای آموزشی دوست‌داشتنی، بدون در ورودی و ساختارهای کالبدی متعارف.



تصویر ۴. استفاده از در شیشه‌ای مستحکم چارچوب‌دار برای کلاس قانونی نیست، اما از ایمنی کافی برخوردار است.

می‌رسد تا صرف‌نظر از ضوابط، مراقبت شود دستگیره‌های گوشه‌های تیز انتخاب نشوند. این موارد همگی از تلاش برای بی‌خطر شدن درها حکایت می‌کنند.

اما بی‌خطرترین درها آن‌هایی هستند که کاملاً از چارچوب درآمده باشند! در واقع، فضایی که اصلاً در ندارد، خودبه‌خود بسیاری از این خطرات را هم نخواهد داشت. شاید در ابتدا طرح این موضوع شوخی به نظر برسد، اما باید گفت که می‌تواند موضوعی کاملاً جدی و قابل‌بررسی فرض شود. اینکه چه فضاهایی در مدرسه می‌توانند بدون در فرض شوند، در ضوابط نیامده است یا اگر هم باشد، نویسنده این مقاله مشاهده نکرده است. اما این به این معنا نیست که اصلاً نمی‌توان به آن فکر کرد.

فضاهایی مانند سالن‌های چندمنظوره، نمازخانه، ناهارخوری و حتی برخی از کتابخانه‌ها با رویکردهایی که نیاز به قرائت‌خانه‌ای با سکوت مطلق را از دستور کار خود خارج کرده‌اند، از جمله فضاهایی هستند که اگر بحث حفظ انرژی و همچنین گرمایش و سرمایش در آن‌ها یا امنیت حفظ وسایل موجود در آن‌ها به شکل درستی تدبیر شده باشد، می‌توانند بدون در باشند.

طرح موضوع بدون در بودن فضاها فقط برای بی‌خطر شدن نیست. توجه‌دادن به این موضوع کمک می‌کند مدیرانی که علاقه‌مندند فضاهایی از مدرسه خود را در پیوند قوی‌تری با متن مدرسه قرار دهند، از این روش استفاده کنند. فضاهایی که کارآمدی آن‌ها در صورت کشیده شدن به متن مدرسه و پیوند قوی‌تر با سایر فضاها افزایش می‌یابد. در اینجا تعریف مدیران و گردانندگان مدرسه از هر فضا، با رویکردهایی جسورانه و در عین حال پویا و منعطف، در تصمیم‌گیری مؤثر واقع می‌شود. بازتعریف این‌چنینی فضاها و رویدادهای درون آن‌ها می‌تواند به ایجاد شکل و شمایل جدید در کالبد مدرسه منجر شود. شاید این شمایل جدید بتواند محیط مدرسه‌های ما را کارآمدتر و دوست‌داشتنی‌تر کند.

در شماره بعد به بخش‌های دیگری از ضوابط فضاهای آموزشی در محدوده نیازهای مدیران محترم مدرسه پرداخته می‌شود.

اثرگذار است. درها از نظر باز و بسته‌شدن در سه نوع قابل‌بررسی هستند: درهای معمول و متداول لولایی که از یک جهت باز می‌شوند، درها با بازشوی دوطرفه یا به اصطلاح درهای بادبزی و همچنین درهای کشویی. درها در فضاهای مدرسه، به جهت ایجاد ایمنی بیشتر و سهولت در ورود و خروج دانش‌آموزان، باید از نوع اول باشند. درهای کشویی در هنگام خروج جمعیت پرتعداد، با ایجاد ازدحام و گره در محل مواجه می‌شوند. استفاده از درهای بادبزی هم به دلیل برخورد آسیب‌زا به افراد پیرامون آن، ممنوع است.

از سوی دیگر، درها به دو نوع شیشه‌ای و غیر آن تقسیم می‌شوند. مطابق ضوابط، استفاده از درهای شیشه‌ای بدون چارچوب ممنوع است. حتی اگر این درها از جنس شیشه مستحکم (سکوریت) باشند، شیشه‌های مستحکم از ناحیه گوشه‌ها و لبه‌ها به شدت آسیب‌پذیرند و اگر درون چارچوب نباشند، در وضعیتی شکننده قرار دارند. بنابراین، درهای شفاف یا شیشه‌ای حتماً باید به چارچوب مجهز باشند. این چارچوب می‌تواند از انواع چوب، فلز یا پروفیل‌های یوپی‌وی‌سی باشد.



البته در یکی از ضوابط، شرط وجود پنجره شیشه‌ای روی درها، قرارگیری کف آن پنجره در تراز بالاتر از ۱۳۰ سانتی‌متر بیان شده است. به عبارت دیگر، ارتفاع لبه پایینی شیشه در تا کف زمین حداقل ۱۳۰ سانتی‌متر تعریف شده است که این ضابطه با توجه به بی‌خطر بودن درهای چارچوب‌دار شیشه‌ای با شیشه مستحکم و چندلایه (لمینیت‌شده)، قابلیت تجدیدنظر دارد. این موضوع تجربه شده است که درهای کاملاً شیشه‌ای چارچوب‌دار، بارها توانسته‌اند مجوز پدیدار شدن در مدرسه را به دست آورند؛ موضوعی که در همراهی ناظران آگاه سازمان‌نوسازی مدرسه، با شناخت نسبت به بی‌خطر بودن این نوع درها، از طرف آن‌ها دیده شده است.

درهای بی‌خطر

در ضوابط، حتی به دستگیره در هم اشاره شده است. اینکه لباس یا بند کیف به آن گیر نکند و در عین حال به راحتی در دست قرار گیرد. البته این ضابطه قدری مبهم به نظر



یادکن از خدمت یاران خویش

نگاهی به کتاب اخلاق شمسیه از منظر مدیریت و رهبری

● دکتر محمد جلالی، مدیر دبیرستان روزبه، تهران

کلیدواژه‌ها: اخلاق، اخلاق شمسیه، قدرشناسی، غصب، رفق

چه هر دلی که از او حرفی خوانده، به گوش ارباب دین و دولت رسانیده تا آن دستور گردد و خزاین دل‌ها از آن معمور شود (حسن بن روزبهان، ۱۳۹۴: ۳-۲).

مؤلف کتاب «اخلاق شمسیه» انحطاط افکار مردمان زمان خود از فراخنای معنویت به تنگنای جهان مادی را نیک دریافته است و با آگاهی بر آنکه غریب نباشد نوشتارش مورد استقبال واقع نشود، باز هم دست از نگاشتن فرو نگذاشته و سهم خود را در بیدارگری اجتماعی به جای رسانیده: «در این روزگار ناسازگار که فراغت خاطر به کلی از میان برخاسته و رفاهیت از جانب مردمان عنان برتافته... که اهل عالم چندان مستغرق اشتغال به دنیا و حریص در جمع مال شده‌اند و اطاعت و اوامر حق را پس پشت کرده، کجا به مطالعه این سخنان التفات می‌نمایند» (همان، ص ۵).

ما نیز با اشرافی نسبی بر اوضاع و احوال ناروای عصر معاصر و اذان^۱ به بی‌بضاعتی، کوشیده‌ایم با ارائه گلچینی از رشحات خامه توانمند حسن بن روزبهان در این نوشتار، اشاعه اخلاق را بر خویشستن و جامعه وارسته مدیران فرهنگ‌ساز عرصه تربیت مکرر نماییم.

«امیدوار چنانم که هم ز اهل کرم
شود به خیر دعایی نصیب من ناگاه
ز نظم و نثر که خواهم نوشت، نیست
غرض به غیر دعایی، خدا بود آگاه» (همان، ص ۷)

سعادت کسی یابد از روزگار
که خلق نکو یادگارش بود

فصل الخطاب کتاب‌های اخلاق متقدمین، تهذیب نفس و تربیت فردی است. ناسازی‌های رنج‌آور زندگی امروزه در توقع اخلاق‌مداری از دیگران و اهمیت‌ندادن به نهادینه کردن درست‌کاری در وجود خود ریشه دارد.

همه بر این واقعیت متفق هستیم که اصلاح فردی می‌تواند به تبلور شایستگی اجتماع منجر شود. راهکار توسعه صفات‌های نیک اخلاقی، راهی جز اهتمام هر فرد با تمایلی درونی برای کسب فضایل و دفع رذایل ندارد. لذا برجسته‌ترین سازوکار بهبود روش‌های زیست جمعی و ارتقای سطح سازگاری اجتماعی، ترغیب تک‌تک افراد به خودسازی است.

تو نگو همه به جنگ‌اند و ز صلح من چه آید

تو یکی نه‌ای هزاری، تو چراغ خود برافروز (مولانا)

کتاب‌های اخلاقی با ارائه سخنان بزرگان هر عصر و معرفی اسوه‌های نیک اخلاقی تاریخ بشریت، گامی مؤثر و کارا در این رهگذار برداشته‌اند.

«بر رأی اوالالباب مخفی نماند که در هر زمان صاحب زبانی و در هر روزگار سخن‌گزار و در هر جایی داستان‌سرایی بوده که احوال و اوضاع و اطوار اکابر زمان را، جهت تهذیب اخلاق مردم آن روزگار بر چهره صحایف، به زبان قلم رقم می‌نموده: بدین واسطه آن رسوم و اطوار بر سبیل استمرار تا این غایت مانده و



رهنمودهای مدیریتی

● همواره این سخن در ذهن خوانندگان تاریخ متبادر می‌شود که بزرگانی چون خواجه نصیر و خواجه نظام‌الملک که اهل فضل و تقوا بوده‌اند، چرا در تقرب سلاطین جائر می‌زیسته‌اند و اصلاً ایشان را با صاحبان زر و زور و مطامع ناچیز دنیایی چه کار؟ پاسخ واضح و صریح حسن روزبهان در حکایت زیر چنین آمده است: برای رضای خدا!

«بسیاری از اکابر و علما و حکما خدمت ملوک را به واسطه همین اختیار کرده‌اند: چنانکه مشهور است، یکی از مشایخ فارس در یک روز هفتاد نوبت پیش عضدالدوله رفته بود [به] جهت مهم مسلمانان و ساخته نمی‌شد تا در آخر عضدالدوله فرمود: ای شیخ، عجب مردی بوده‌ای! این همه آمدی و کار تو ساخته نگشت و دگر بازمی‌آیی و منفعل نمی‌شوی؟ گفت: ای ملک! کار من ساخته شد، چرا که نیت من رضای خداست

و می‌دانم که خدای را از [این] آمد و شد من خوشنودی است. اما کار تو ساخته نگشت که در مهم مردمان اهمال می‌نمایی و محتاجان را ناامید می‌سازی و ندانستی تا اهل دولت کاری نسازد، کار دنیا و آخرتش ساخته نگردد» (همان، ص ۶۴-۶۳).

و این مثل مقرر است نزد هوشمندان که آدمی که در قید حیات است و مردم از او نفعی نمی‌گیرند و از او خبری به دردمندی نمی‌رسد، از خیل مردگان است (همان، ص ۹۰).

● در کلام بزرگان منقول است که بسیاری از ناکامی‌های انسان در نیک‌فرجامی امور به واسطه «فساد نیت ابتداست». برخی از افراد نامهربانی‌های بالادستی‌ها را در ذهن خود جاگیر می‌کنند تا به وقت قدرت و قوت عوضش را به جای آورند. این امر از مفاسد نیت صاحبان فرمان، قبل از به‌قدرت‌رسیدن و از مصدرهای ترویج نااخلاقی اجتماعی و رخنه‌ای سترگ در شایستگی روحی مدیران است:

«هر آن که کرد تو را وقت ناتوانی خوار تو وقت عزت و تمکین خود عزیزش دار خوش است از همه کس خوی نیک و سیرت خوب علی‌الخصوص از آن‌ها که اهل فرمان‌اند رسد اگر چه به آفاق دستشان، لیکن کنند آنچه بشاید، نه آنچه بتوانند (همان، ص ۳۲).

● «حکما چنین گفته‌اند: طریق محبت و مؤاخات آن است که چون از دوست خود عیبی مشاهده کند، با او اظهار موافقت نماید بر وجهی که متضمن تنبیهی لطیف باشد و طریق تنبیه آن است که ایراد کند مثلی یا حکایت گیری که او را از آن آگاهی دهد. اگر نافع نیاید، به کنایت اشاره‌ای باز نماید. اگر به تصریح احتیاج افتد، در خلوت، بعد از تمهید مقدمات، که مقتضی وثوق باشد، ادا کند و از غیر او اگر چه دوستان باشند اخفا کند» (همان، ص ۲۰۱).

● یادکرد خدمتگزاران پیشین و بزرگداشت شأن و حق‌شناسی خدمات ایشان از جمله عزایم امور مدیریتی برای دلگرمی

کارکنان حاضر و آینده‌سازمان‌ها و توسعه اخلاق قدرشناسی است.

نور ده از مهر و صفا سینه را
سهل‌مدان صحبت پیشینه را
روی مگردان ز رفیقان خویش
یاد کن از خدمت یاران خویش

منقول است که روزی پیرزنی به خدمت شاه اولیا و انبیا صلوات‌الله علیه و آله آمد. حضرت نبوی از خلق کریم خود برجست و پیش دوید و دست او گرفته، پهلوی خویش بنشاند و پرسش بسیار نمود. بعد از ساعتی که پیرزن برفت، یکی گفت: یا رسول الله، این همه تعظیم و اکرام این زن چه بود؟ حضرت آب در چشم بگردانید و فرمود: این عورتی است که در ایام حیات خدیجه نزد ما تردد می‌کردی و وقت‌ها از حال ما پرسیدی. لذا بدان واسطه خاطر به حال او نگران بود.

رعایت حسن عهد از جمله ارکان ایمان است.
هر که حق را شناخت می‌دانم
که به هر حال حق‌شناس بود (همان، ص ۲۳۲).

«لقمان حکیم می‌گوید: اصل شکر آن است که چون کسی تو را به نعمتی اندک و بسیار سرافراز سازد تا زنده باشی آن را فراموش نکنی و همیشه شکر شکر او گزاری که هر که قدر نعمت اندک نداند، قدر بسیار نیز نداند. هر که شکر مردمان نگذارد، شکر خدای نیز نتوان کرد. چنانچه در حدیث واقع شده است: من لم یشکر الناس لم یشکر الله» (همان، ص ۱۲۲).

● «فریدون را پرسیدند: که دل خلق را به چه چیز صید توان کرد؟ گفت: به ملاطفت و خوش‌رویی و تحمل [گرانی] از ایشان. گفت: مشکل‌ها به چه چیز حل توان نمود؟ فرمود: به رفق و سازگاری.

مهمی که بسیار مشکل بود
به رفق و مدارا توان ساختن
توان ساخت کاری به ترمی چنان

که نتوان به تیغ و سنان ساختن
و هم در حدیث است که اگر رفق یکی از آدمیان بودی، هیچ شکل زیباتر از آن نبود و اگر غضب به صورت مخلوقی بودی، قبیح‌تر از آن هیچ صورت نبود! (همان، ص ۲۷).

«الها، پادشاهای این گلستان
که هست ایمن زآفات زمستان
به هر خواننده‌اش محبوب گردان
به پیش اهل دل مرغوب گردان» (همان، ص ۱۱).

پی‌نوشت
۱. اذان: آگاهی

منبع

شیرازی، حسن‌بن روزبهان (۱۳۹۴). تصحیح انتقادی از علی‌محمد پشت‌دار و زهرا رضاپور. فرهنگ صبا. چاپ اول. تهران.



معاونی که مدیر نبود!

● شهلا شهبازی

داشت، از همکارم خواستم به ایشان کمک کند. او نیز تلاش کرد، ولی موفق نشد فایل مقاله موردنظر را باز کند. خانم با لحنی طلبکارانه، خطاب به آن همکار گفت: «معلوم بود این کاره نیستی!»

همکار دیگرم به او اعتراض کرد: «او فقط تلاش کرد به شما کمک کند.»

خانم گفت: «من با شما صحبت نکردم!»

حال و هوای اتاق بسیار سنگین و ناراحت کننده شد. در حالی که سعی می کردم خودم را مدیریت کنم، از او خواستم با من به بخش بایگانی مجلات بیاید تا مقاله موردنظر را از بین مجلات قدیمی پیدا کنم. خانم معاون بلند شد و بدون اینکه تشکر کند، دنبال من به راه افتاد.

در راه به این فکر می کردم که آیا چنین فردی شایستگی لازم را برای معاونت مدرسه دارد؟ آیا نیروهای آموزشی و اجرایی قبل از ورود به مدرسه نباید از نظر سلامت روح و روان سنجش شوند؟ چرا تحصیلات دانشگاهی نمی تواند اخلاق افراد را رشد دهد؟ و...

در دفتر مجله به شدت مشغول کار بودیم. خانمی غرولندکنان وارد شد. ظاهری به هم ریخته داشت: مانتو و شلوار چروک، کفش هایی خاکی و مقنعه ای کج و کوله روی سرش. چهره اش درهم و اخمو بود و به زمین و زمان غر می زد و بد و بیراه می گفت. همه با تعجب نگاهش کردیم. با احترام سلام کردم. از او خواستم بنشیند. به زور جواب سلامم را داد.

سؤال کردم: «مشکلی پیش آمده؟»

گفت: «من معاون یک مدرسه هستم و دانشجوی دکترای یکی از دانشگاه ها. یکی از استادانم از من خواسته است مقاله ای را که سال ها پیش از ایشان در نشریه شما چاپ شده است پیدا کنم تا نمره ای را که لازم دارم، به من بدهد! ولی هر چه گشتم پیدا نکردم.»

گفتم: «با مراجعه به وبگاه مجلات رشد می توانستی مقالات چاپ شده قبلی را ببینی.»

گفت: «وبگاه را دیدم. این چه وبگاهی است که شما دارید؟ مقاله را پیدا کردم، ولی باز نمی شود.»

به دلیل اینکه کاری که در حال انجام آن بودم، فوریت



کاوش ۱

این همه ماجرا نیست

قوتی ببینیم که تاکنون ندیده‌ایم! همان‌طور که ممکن است بسیاری از ضعف‌ها برای ما آشکار شوند. در روایت کوتاهی که خواندید، هم ابژه (راوی) و هم سوژه (ارباب‌رجوع) از ضعف در مهارت چندجانبه‌نگری در رنج بودند. این مهارت یکی از مهارت‌های نرم است که در میان مهارت‌های زندگی نیز گنجانده شده است. بیایید تمامی زوایای دید در این داستان را معکوس کنیم:

در دفتر نشریه بودم. خانمی که خودش را دانشجوی دکترا معرفی کرد و مشخص بود کلافه و سردرگم شده، وارد شد. در ادامه دانستیم که معاون یک مدرسه نیز هست و از همکاران فرهنگی ماست. ظاهراً هم خودش و هم استادش نتوانسته بودند مقاله موردنظرشان را از وبگاه مجله ما بازگیری کنند. اتفاقاً صداقت کلام عجیبی هم داشت. گفت که استادش گفته است اگر مقاله را برایم بیاوری، نمره تشویقی می‌گیری! سرمان شلوغ بود، ولی به کلمه «ارباب‌رجوع» فکر کردم و حس کردم آن «ارباب» تشخیصی برای مراجعه‌کننده قائل شده و من نیز باید او را گرمای بدارم. پس بررسی کردیم. راست می‌گفت. مقاله مندرج در وبگاه مجله مشکل داشت. وقتی تلاش همکاران نتیجه نداد، نگذاشتیم دلخوری‌اش بیشتر شود. خودم بلند شدم تا با هم به بایگانی مجلات قدیمی برویم. در راه فکر می‌کردم چقدر به او زحمت دادیم که مجبور شده است حضوری این‌همه راه بیاید. بی‌اینکه منتظر کلامی از سمت او باشیم، در مسیر بایگانی به فکر اصلاح وبگاه مجله افتادم.

● **فکر می‌کنید در نگرش دوم، آیا در ادامه داستان تنش میان دو شخصیت در اتاق بایگانی در خواهد گرفت؟ آیا این نگاه به بهبود کیفی مجله هم منجر نخواهد شد؟ چقدر این چندجانبه‌نگری و خود را به جای دیگری انگاشتن در بهبود اوضاع مؤثر بود؟**

مولانا علیه‌الرحمه در «مثنوی معنوی» می‌فرماید:

پیش چشمت داشتی شیشه کبود
زان سبب عالم کبود می‌نمود
گر نه کوری این کبودی دان ز خویش
خویش را بد گو، مگو کس را تو بیش

فریبا کیا، کارشناس تعلیم و تربیت

قبل از شروع بحث، بیایید ادامه قصه را با هم حدس بزنیم. فکر می‌کنید در بایگانی مجلات چه اتفاقی رخ داده باشد؟

اتفاق روایت مذکور را می‌توان از ابعاد گوناگون به گفت‌وگو نشست، اما به نظر می‌رسد بارزترین مشخصه این قصه، که آبشخور نقدهای متعدد است، ریشه در یک مفهوم دارد: «یک‌جانبه‌نگری»!

آنجا که راوی داستان «به‌شدت مشغول کار» است و احتمالاً سعی در القای این حس دارد که کار او هم مفید و هم ضروری است. در سوی دیگر، از نگاه او، آن مراجعه‌کننده ژولیده، نامرتب، بی‌مبالات و عبوس، چون زنبور عسل، کم‌بهره از آموخته‌ها، حق به‌جانب و حتی مظنون به وجود مشکلاتی در سلامت روح و روان است!

از نگاه شخصیت اصلی (معاون مدرسه مراجعه‌کننده) نیز کارکنان دفتر مجله افرادی کارنابلد، مغرور، بی‌مسئولیت و ناتوان در مدیریت وبگاه مجله‌اند. آن‌ها تا بدان حد به احوالات ناآگاه نشریه‌اند که تا الان هم نمی‌دانستند مقاله از وبگاه قابل‌برداشت نیست! در یک کلام، به قول خودش «این کاره نیستند!» و او را به زحمت مراجعه حضوری انداخته‌اند. از نگاه او، این جماعت حتی سزاوار سپاس هم نیستند!

حتی ما خوانندگان این داستان نیز در معرض قضاوت‌های یک‌جانبه هستیم. ممکن است با خود در مورد آن استاد نگون‌بخت اندیشیده باشیم که چگونه دانشجویان را با ابزار نمره استثمار می‌کند و ایشان را به کارهای عبث می‌گمارد! یا حتی ممکن است فکر کنیم چه بر سر دوره تحصیلی دکترا آمده است که شاخص‌های کسب نمره و ارتقا در آن تا این حد تنزل یافته‌اند!

اینجاست که باید چیزی در درون ما، جلوی پیشروی اندیشه را بگیرد؛ چیزی نهیب بزند که: شاید اینکه دریافت کرده‌ای همه ماجرا نباشد!

در این مجال، درباره نگاه نقادانه بحث می‌کنیم. نقد اگر چه در تفکر عامه به‌عنوان برشمردن کاستی‌ها و عیوب جلوه کرده است، اما در اصل به معنی نگاه به پدیده‌ها در قالب‌های جدید است. طبیعی است، وقتی قالب، زاویه نگاه و معیارهای بررسی را عوض کنیم، شاید نقاط



کاوش ۲

گمشده نظام آموزشی

دکتر محمد حسنی

سرپرست پژوهشکده مطالعات برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی

ظرفیت انسان‌ها در مواجهه با وقایع، رویدادها، چالش‌ها و بحران‌های زندگی متفاوت است. هر انسانی با توجه به درک و فهم، تفسیر خود و توانایی‌ها و ظرفیت‌های تحقق‌یافته خود نسبت به وقایع و رویدادها واکنش نشان می‌دهد.

در خصوص این رویداد، به‌نظر من نتیجه‌گیری راوی شتاب‌زده و اندکی نسنجیده است. زیرا عامل اصلی واکنش‌های خانم معاون به‌درستی لحاظ نشده است. واقعیت این است که بدون در نظر گرفتن دلایل بروز این رفتار، قضاوت و داوری دشوار و نتیجه نادرست خواهد بود. از روایت چنین برمی‌آید که عامل اصلی این رفتار، به دور از آداب

و اخلاق خانم معاون، انتظار غیرحرفه‌ای استاد ایشان است. من این درخواست استاد را خارج از شئون اخلاق حرفه‌ای معلمی و استادی می‌دانم. این انتظار نوعی بیگاری کشیدن از دانشجو به بهانه نمره است. نمره‌ای که باید حاصل کسب توانایی‌های ضروری و پیش‌بینی‌شده در آن درس و بحث باشد، به پیداکردن گمشده استاد مؤکول شده است. من این رفتار استاد را مانند نظام گماشتگی در ارتش دیدم. اگر چه خانم مدیر بر زبان نیاورده‌اند، اما به‌درستی عصبی‌شدن ایشان، که تا حدی طبیعی هم می‌نماید، از انتظار نادرست استاد و تلاش‌های بی‌ثمرش برای پیداکردن مقاله استاد برخاسته است. راستش، آنچه می‌تواند به تعالی اخلاقی و روحی دانشجویان کمک کند، نه محتوای کتاب‌های درسی، بلکه فضای اخلاقی حاکم بر محیط دانشگاهی و نیز مدرسه و کلاس درس است.

پی‌نوشت

1. Perspective Taking

شیفته کار یا شیدای پاداش؟

● منوچهر نوری

کلیدواژه‌ها: مدیر و رهبر مسئولیت‌محور، مدیر و رهبر پاداش‌محور، چالش‌های مدیریت در رهبری

در این نوشته تلاش بر این است که به دو سؤال اساسی پاسخ داده شود: «انگیزه یک رهبر چگونه در موفقیت سازمان نقش دارد؟ و چگونه این انگیزه بر فعالیت‌های روزمره او اثر می‌گذارد؟»
زمانی که این نوشته را می‌خوانید، نقش خویش را به‌عنوان رهبر سازمان به‌طور مداوم همسوسازی کنید و فراموش نکنید خود اولین مخاطب هستید.

مقدمه

بگیرید. ظاهراً انگیزه اصلی بسیاری از افراد برای رهبری سازمان، برخورداری از پاداش‌هایی مانند شهرت، مقام و قدرت است که متصور است با رهبری به دست می‌آیند. آنانی که با این انگیزه عهده‌دار مدیریت و رهبری سازمان می‌شوند و پس از مدتی متوجه می‌شوند پاداش‌ها مناسب و درخور کاری که انجام داده‌اند نیست، وظایف لازم برای رهبری را انجام نمی‌دهند.

چالش‌های اصلی در رهبری هر سازمان از آنجا آغاز می‌شود که برخی رهبران انجام اموری را که ناخوشایند به نظر می‌رسند، به دیگران واگذار می‌کنند و بدین‌سان از رهبر مسئولیت‌محور به رهبر پاداش‌محور تنزل می‌یابند. تا زمانی که انگیزه درستی برای رهبری نداشته باشید، نباید رهبری سازمان را بر عهده

انتخاب چنین انگیزه‌هایی برای رهبری، همان قدر که رایج است، خطرناک نیز است. بعضی رهبران در سالم نگه‌داشتن سازمان خود موفق نیستند، زیرا ناخودآگاه نمی‌خواهند کارهای دشوار را انجام دهند و با شرایط چالش‌برانگیز مواجه شوند. این بی‌میلی از انگیزه اشتباه و خطرناک آن‌ها برای پذیرش مدیریت ناشی می‌شود. رهبری مستلزم سختی کشیدن است. برخی با این آورده مخالفانند و استدلال می‌کنند: «رهبری یک امتیاز ویژه است و نباید تصور کرد به فداکاری نیاز دارد، بلکه کاری لذت‌بخش است». برخی‌ها درست می‌گویند، چرا که معتقدند، این مدیریت است که حق و پاداش است، نه رهبری. واقعیت این است که افراد بسیار اندکی انگیزه رهبری مشابه آنچه برخی‌ها معتقدند، دارند (لنچونی، ۱۴۰۱).

دو انگیزه رایج رهبری

معمولاً برای رهبری هر سازمان دو انگیزه بیشتر رایج است و در عمل نیز مشاهده می‌شود:

۱. **خدمت به دیگران:** می‌خواهد برای فایده‌رساندن به زیردستان و پیروانش، هر آنچه لازم است انجام دهد. او می‌داند که باید در این راه سختی کشید و از خودگذشتگی کرد و تنها انگیزه معتبر برای رهبری، خدمت به دیگران است.

۲. **پاداش گرفتن:** بسیار رایج اما بی‌ارزش است. گروهی از افراد رهبری را جایزه‌ای برای سال‌ها کار دشوار می‌دانند و درگیر دام‌هایی مانند شهرت، مقام، قدرت و ثروت هستند. وقتی انگیزه رهبر دریافت پاداش باشد، از شرایط نامطلوب و فعالیت‌های ویژه رهبر می‌گریزد و از زیر بار مسئولیت‌های دشوار و خسته‌کننده که برایش نفع مالی ندارد شانه خالی می‌کند. کارکنان هم چنین رهبر بی‌مسئولیت و مسامحه‌کار را باور ندارند.

رهبران پاداش‌محور که کارشان را ساده و خوشایند تصور می‌کنند، به راحتی مسائل و مشکلاتی را که تنها رهبر قادر به حل آن است به دیگران واگذار می‌کنند و از انجام آن سرباز می‌زنند یا به کل انکار می‌کنند. در نتیجه، وضعیت آزاردهنده و مخربی در سازمان مستولی می‌شود و متأسفانه متوجه نمی‌شوند انگیزه رهبری‌شان فی‌نفسه اشتباه است و حتی به آن افتخار نیز می‌کنند (یاوری، ۱۴۰۱). به عنوان مثال، از پدری که هنوز درک نکرده است پدربودن راحت نیست و چرا باید برای فرزندان خویش وقت بگذارد یا به فعالیت‌های آنان توجه داشته باشد و بر این باور است که پدر نباید خواسته‌های خود را قربانی نیازهای فرزندان کند، نمی‌توان انتظار داشت با فرزندان بازی کند و به مراکز تفریحی برود، چه برسد به اینکه پوشکشان را نیز عوض کند، برایشان قصه بگوید و آن‌ها را بخواباند و در انجام تکلیف مدرسه به آن‌ها کمک کند. البته چنین پدری، تنها با تغییر اصولی نگرش خود به معنای والدبودن، می‌تواند به پدری خوب تبدیل شود.

همچنین، مدیر و رهبر پاداش‌محور باور دارد که رهبربودن پاداش است برای کار سخت. بنابراین، تجربه رهبری باید

خوشایند و لذت‌بخش باشد، وظایف رهبر آزادانه انتخاب شوند و از هر کار پیش‌پاافتاده ناخوشایند آزاردهنده دوری شود.

اما رهبر مسئولیت‌محور بر این عقیده است که رهبربودن یک وظیفه است. بنابراین، تجربه رهبری باید دشوار و چالش‌برانگیز باشد (یاوری، ۱۴۰۱).

نکته قابل توجه اینکه هیچ مدیری نمی‌تواند به طور کامل پاداش‌محور یا مسئولیت‌محور باشد.

در ادامه و برای روشن‌سازی بیشتر، مثالی آورده می‌شود: دو دسته از افراد را در نظر بگیرید: دسته اول آنانی که مقام و جایگاه رهبری نصیبشان می‌شود و به خاطر صاحب‌شدن آن مقام احساس موفقیت و آرامش می‌کنند و در انتظار پاداش و دستمزد خوباند و به داشتن خانه خوب و اتومبیل

خوب فکر می‌کنند. دسته دوم افرادی هستند که از بابت مقام و سمتی که کسب کرده‌اند، خوش‌حال و راضی‌اند و درصددند که با کار و تلاششان ارزش‌های خویش را به دیگران بفهمانند و ثابت کنند. اینان در پی برنامه‌ریزی آینده‌ای بهتر برای سازمان هستند و از اینکه در آینده نزدیک دیگران او را رهبری موفق بنامند و بدانند، لذت می‌برند. بدیهی است، این دو با هم تفاوت بنیادی دارند. دسته اول در هیچ شرایطی انتظار را برآورده نمی‌کنند، اما دسته دوم همیشه فراتر از انتظارند.

اکنون این سؤالات مطرح می‌شود که انگیزه یک مدیر چگونه در موفقیت سازمان نقش دارد؟ یا چگونه این انگیزه بر فعالیت‌های روزمره او اثر می‌گذارد؟

پاسخ این پرسش‌ها با طرز رفتار مرتبط است. رهبر پاداش‌محور از انجام وظیفه‌ای که به او محول می‌شود طفره می‌رود. در طول زمان کاری‌اش به اندازه رهبر مسئولیت‌محور مطالعه و تفکر نمی‌کند و لذا در حین کار که قرار است تصمیم سختی بگیرد،

سهل‌انگاری می‌کند، یا از برخورد به موقع با کارکنانی که در انجام وظایفشان کوتاهی می‌کنند، امتناع می‌ورزد و با تعامل بی‌جایی کند. برای مثال، دو نامزد مجلس را در نظر بگیرید. یکی دستیابی به جایگاه (کرسی) مجلس برایش پیروزی و روز جشن است و دیگری آغاز تلاش برای خدمت بیشتر به مردم. تعجب ندارد که اولی در وقت‌گذاری برای مردم حوزه انتخابی خویش و نیز حضور پیوسته و فعال در گروه و صحن علنی مجلس بی‌انگیزه و بی‌رغبت است، اما دومی خدمت به مردم و تلاش مضاعف را با آغوش باز پذیراست.

رهبرانی که در پیش‌پاافتاده‌ترین و ناخوشایندترین امور سازمان خود را مسئول می‌دانند و در پی رتق و فتق این گونه امور نیز هستند، قادر خواهند بود سازمان خود را به درجه‌های بالاتر از حد انتظار برسانند. نمونه‌های آن را در جامعه شاهدید. شایان ذکر است، هیچ یک از ما رهبر کاملی نیستیم. همه شاید وسوسه شده‌ایم پاداش‌محور باشیم و دوست داشته باشیم مدام از ما تعریف و تمجید کنند و کمتر ما را به چالش بکشند. به دنبال فرصت‌هایی بگردیم که برایمان مطلوب است و کارهای

رهبرانی که در
پیش‌پاافتاده‌ترین
وناخوشایندترین
امور سازمان خود
رامسئول می‌دانند
قادر خواهند بود
سازمان خود را به
درجه‌های بالاتر از
حد انتظار برسانند



خسته کننده یا ناخوشایند را رد کنیم. اما رهبران مسئولیت محور در درازمدت، فعالیت‌ها و شرایطی را که به نظرشان خسته کننده و ناخوشایند می‌رسند، وظیفه اصلی خویش به عنوان رهبری ایثارگر و نوع دوست می‌دانند و از آن لذت می‌برند.

فراز و فرودهای پیش روی رهبران سازمان‌ها

با وجود اینکه هر رهبری به دنبال اهمیت بخشیدن و ضروری جلوه دادن گروه رهبری خویش است، رهبران پاداش محور غالباً در پی واگذار کردن و کناره گیری از متحول ساختن گروه رهبری هستند. در حالی که از وظایف رهبر سازمان است که مسئولیت تشکیل گروه خود و شرکت فعالانه در گروه را

به شخصه بر عهده بگیرد. رهبران مسئولیت محور، کار گروهی را فعالیتی احساسی و کم ارزش نمی‌دانند و آن را بر امور فنی مانند مالی یا بازاریابی یا راهبردی ترجیح نمی‌دهند. آن‌ها به گفت و گوهای سنگین و احساسی با زیردستان اهمیت می‌دهند و پذیرای لحظه های ناخوشایند هستند و ترجیح می‌دهند دیگران با آن‌ها دست و پنجه نرم کنند و آن‌ها را به چالش بکشند. در حالی که رهبران پاداش محور افراد دیگری را مسئول رسیدگی به امور انسانی و احساسی می‌کنند و خودشان ترجیح می‌دهند به امور فنی بپردازند و خویش را در حاشیه ای امن نگاهدارند. آن‌ها از درگیری و تنش پرهیز می‌کنند و به دنبال کسب مزایای ناشی از گروهی هستند که هرگز به نتیجه نمی‌رسد. رهبران پاداش محور و پاداش دوست از زیر بار مدیریت افراد شانه خالی می‌کنند و خود را با این جملات که «من مدیران باتجربه استخدام کرده ام، به آنان اعتماد دارم و آن‌ها نیازی به مدیریت من ندارند، توجیه می‌کنند.» در حالی که این حرف بی معناست. چرا که مدیریت افراد نه تنبیه است نه دلیل بی اعتمادی و ربطی به ارشد بودن یا سابقه کار نیز ندارد!



اگر احساس می‌کنید صرف وقت برای بهبود رابطه بین اعضای گروه کاری زائد یا اتلاف وقت است، یا ترتیب دادن فعالیت‌های گروهی و داشتن گفت و گوهای پرتنش و سنگین درباره رفتارهای جمعی کاری بیهوده است، شما انگیزه درستی برای رهبری ندارید و باید در نگرش و رفتار خود تجدیدنظر جدی کنید. رهبری افراد یعنی به آن‌ها کمک کنید سمت و سوی کلی خود را تنظیم کنند و اطمینان یابید با همکاران خود همسو هستند و یکدیگر را درک می‌کنند. از این راه است که می‌توانید برای شناسایی زود هنگام موانع و مشکلات احتمالی، اطلاعات لازم و کافی را به دست آورید. به عبارت دیگر، مدیران و کارکنان زیردست خود را از نظر رفتاری رشد دهید و فرصت موفقیت بیشتری به دست آورید.

اینکه رهبران سازمان‌ها اطمینان یابند مدیران یک درجه

پایین تر نیز افراد خود را درست مدیریت می‌کنند یا نه، معمولاً فراموش شده ترین مسئولیت‌هایی است که رهبران ارشد از یاد برده اند. بسیاری از رهبرانی که افراد را بسیار خوب مدیریت می‌کنند، از مدیران خود نمی‌خواهند همان روش را برای کارمندان‌شان اجرا کنند. متأسفانه واقعیت این است که رهبران واقعاً باهوش و سخت کوش به طور عمده به چنین موارد ابتدایی و مهمی توجه لازم را ندارند (یاوری، ۱۴۰۱).

رهبری یعنی همسو کردن کار، رفتار و نظر افراد با نیازهای سازمان، و اطمینان یافتن از اینکه مشکلات کوچک به دشواری‌های بزرگ بدل نشوند. دور ماندن از این مسئولیت، چیزی جز سهل انگاری نیست!

یکی از مهم ترین مسئولیت‌های هر رهبری رویارویی سریع، شفاف و محبت آمیز با مسائل و مشکلات غیرمنتظره و گره گشایی آن‌هاست. البته کمتر مدیر یا رهبری است که هنگام نیاز به «خطر کردن» و داشتن گفت و گویی سنگین درباره مسائل و مشکلات سازمان، پا پس نکشیده باشد! همین طفره رفتن، موفقیت گروه و سازمان را به طور کلی به مخاطره می‌اندازد. تنها رهبرانی از این آسیب مستثنا هستند که صاحب مسئولیت و پاسخ گو باشند. آن‌ها دوست دارند به افرادی که نیاز به اصلاح دارند نزدیک شوند و با خوش رویی به آنان بگویند تنها خودشان می‌توانند رفتار یا نگرش خود را تغییر دهند. و به آن‌ها اطمینان دهند اگر توان تغییر ندارند، هنوز با آن‌ها دوست هستند، ولی نمی‌توانند به کارشان در سازمان ادامه دهند.

سخن پایانی

تشکیل گروه رهبری، مدیریت زیردستان، داشتن گفت و گوهای سنگین، برگزاری نشست‌های مؤثر و تکرار مداوم پیام‌ها به کارکنان، از وظایف اصلی رهبر سازمان نیستند، بلکه صرفاً شرایط و موقعیت‌هایی هستند که رهبران سازمان‌ها، بسیاری اوقات از آن‌ها دوری می‌کنند و آن زمانی است که خود را موظف نمی‌دانند کاری را که فقط و فقط در توان و حوزه مأموریتشان است انجام دهند. خدمت به دیگران و دریافت پاداش دو انگیزه بنیادی هستند که افراد را به رهبر شدن در سازمان‌ها علاقه مند می‌کنند. اولی مورد انتظار است و دومی نه. امروزه هستند رهبران زیادی که نقش خود را بیشتر امتیاز یا فرصت می‌دانند نه خدمت. آن‌ها فکر می‌کنند مدیریت و رهبری یک حق و پاداش است. آن رهبرانی به درجات بالاتر از حد انتظار رسیده اند که انجام دادن پیش پا افتاده ترین و ناخوشایندترین امور را وظیفه خود می‌دانند، چرا که اگر با مشکلات کوچک به سرعت روبه رو نشویم و تا سر حد ممکن به جزئیات توجه نداشته باشیم، آن مشکلات به یقین بزرگ و بزرگ تر خواهند شد.

منبع

۱. لنچونی، پاتریک (۱۴۰۱). ترجمه فریبا یاوری. پنج چالش رهبری. فرا: تهران.



دلدادگان بیراهه‌ها

● دکتر علی خلغالی



● برای پاسخ به چنین پرسش‌هایی، برای لحظه‌ای تلفن همراهان را از صافی سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ عبور دهیم. شبکه‌ها و گروه‌هایی را که عضو هستیم مرور کنیم. هر آنچه را خوانده‌ایم و برای دیگری ارسال یا نقل کرده‌ایم، فهرست کنیم. در این بین، یکی از مهم‌ترین نشانه‌ها، میزان حظ و لذتی است که از دروغ‌خوانی و دروغ‌پراکنی می‌بریم، در حالی که این وضعیت را انکار می‌کنیم. حال اگر بخت یارمان شود و ته‌مانده‌ای از وجدان ناآلوده به سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ، سالم مانده باشد، می‌توانیم داوری کنیم تا چه اندازه به صفت سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ آلوده هستیم.

● آموزش دیدن، باسواد شدن، متخصص بودن، متفکر بودن، تفکر انتقادی خواندن و بسیاری از راه‌حل‌های مرسوم دیگر نتوانسته‌اند ما را از ابتلا به صفت سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ مصون بدارند.

● سرشکسته اعتراف می‌کنم، من راه‌حلی ندارم. فقط «پناه می‌برم به خدا از شر سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ بودن»!

● ابتدای آیه ۴۲ سوره شریفه مائده با عبارت تکان‌دهنده «سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ» آغاز می‌شود. این عبارت یک صفت است و همانند هر صفتی، به تدریج و ذره‌ذره شکل می‌گیرد.

● سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ شنوندگان دروغ هستند. سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ گوش‌سپردگان به دروغ هستند. سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ مشتاقان دروغ هستند. سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ خریداران دروغ هستند. سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ پذیرندگان دروغ هستند. سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ لذت‌برندگان از دروغ هستند. سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ ناقلان دروغ هستند.

● هشدار باید داد که زیستن در سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ اثر وضعی دارد. این‌طور نیست که در دروغ غوطه‌ور باشیم و در عین حال در امان بمانیم و تردمان نشویم. برای اینکه از سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ بودن نگران و هولناک شویم، باید مرتب از خود بیرسیم، چه اندازه در محاصره همکاران، دوستان و نزدیکان حضوری و مجازی‌ای هستیم که مروج یا مبتلا به صفت سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ هستند. و فاجعه‌بارتر اینکه چقدر خودمان در عمل سَمَاعُونَ لَلْكَذِبِ شده‌ایم؟

چاشنی‌های انگیزه

راهکارهای عملی انگیزه‌بخشی به معلم و مربی

- امیر مقصودگردان، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مدیر دبیرستان‌های سیلوانا، ارومیه
- درخشان عبداللهی، دبیر دبیرستان‌های سیلوانا

کلیدواژه‌ها: انگیزش، فضای آموزشی، سبک مدیریت

نیروی انسانی مهم‌ترین رکن هر سازمان است و موفقیت یا موفق نبودن سازمان با عملکرد کارکنان آن ارتباط تنگاتنگی دارد. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها سعی کرده‌اند از طریق ایجاد انگیزش در نیروی انسانی، آن‌ها را به مشارکت مفید و سازنده در طرح‌هایی که به‌وسیله سازمان رو به گسترش است، وادارند. هر قدر معلمی از انگیزه کاری بالاتری برخوردار باشد، به همان میزان می‌تواند در کلاس کارایی بیشتری داشته باشد. ارضای نیازهای روانی اجتماعی همچون اعتبار، احساس تعلق، مسئولیت و مشارکت، ارضای نیازهای شناختی مانند چالش‌ها، خلاقیت، وظایف متنوع، و در نهایت عامل مادی هم در گروه عوامل انگیزشی یا نیروی پیش‌برنده در حرفه و شغل قلمداد می‌شوند (جهانیان، ۱۳۹۰). بر اساس یافته‌های هرزبرگ، اگر مردم از شغل خود ناراضی باشند، منظورشان محیط و شرایط کار است که شامل امنیت شغلی، زندگی شخصی، شرایط کار، حقوق، قوانین سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی و مدیریت، و روابط متقابل با همکاران و سرپرستان است. اگر این عوامل تأمین نشوند، افراد احساس نارضایتی خواهند کرد (میرکمالی، ۱۳۷۱).

راهکارهای عملی انگیزه بخشی در مدرسه

الف) توجه به عوامل فیزیکی (ساختمانی)

دل انگیز کردن محیط کار، ایجاد نور کافی، رنگ مناسب، پاکیزگی اتاق ها، قراردادن گلدان و تابلوهای نقاشی و تصویرهای زیبا در محیط، تأمین و آماده کردن وسایل و امکانات مورد نیاز تدریس.

یکی از عوامل مؤثر تربیتی در آموزش و پرورش نوین، چگونگی معماری فضای مدرسه است. معلم، کتاب، دانش آموز، روش های تدریس، مدیریت آموزشی و خانواده از جمله عواملی هستند که معمولاً در فرایند یادگیری مؤثرند و مورد بررسی و کندوکاو قرار می گیرند. در تعلیم و تربیت جدید، فضای فیزیکی مدرسه نه تنها محیطی خشک و بی روح و بی تأثیر در فرایند یادگیری محسوب نمی شود، بلکه به عنوان عاملی زنده و پویا در کیفیت فعالیت های آموزشی و تربیتی دانش آموزان ایفای نقش می کند. به عقیده صاحب نظران تعلیم و تربیت، در یک نگاه، چگونگی معماری مدرسه ها و عناصر تشکیل دهنده آن نظیر رنگ، نور، صدا، تجهیزات و حیاط مدرسه می توانند در کنار سایر عوامل آموزشی و تربیتی، اثرات قابل توجهی بر فراگیرندگان و دانش آموزان بگذارند. مدرسه زیبا و سرسبز یادگیری را آسان می کند، نشاط و شادابی را برای کودکان و نوجوانان به ارمغان می آورد و در مقابل، مدرسه نامناسب و کثیف، تنگ و تاریک، خشک و بی روح، خمودگی و کسالت و افسردگی را برای دانش آموزان همراه دارد و بر میزان یادگیری و حضور فعال و با نشاط آنان در مدرسه تأثیر منفی می گذارد. از سوی دیگر، اگر با توجه به دستاوردهای مفید علم ارتباطات، آموزش و پرورش را نوعی اطلاع رسانی بدانیم، در این نگرش نیز تعلیم و تربیت دانش آموزان تنها تحت تأثیر کلام معلم نیست، بلکه عناصر متعدد دیگری در انتقال پیام به آنان نقش دارند. به اعتقاد صاحب نظران این رشته، آموزش های غیر کلامی و رفتار غیربائی بیش از سایر عوامل در انتقال پیام به فراگیرندگان نقش دارند (بهادری و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین، یادگیری تنها در کلاس درس اتفاق نمی افتد، بلکه در و دیوار مدرسه نیز همانند معلم و کتاب برای دانش آموزان حامل پیام هستند و با کودکان و نوجوانان سخن می گویند. دیوارهای بلند و ضخیم، راهروهای تنگ و طولی، محصور بودن و زندانی شدن را تداعی می کنند و حیاط پرگل و سرسبز، کلاس های تمیز و دارای رنگ مناسب و دل نشین، آرامش و نشاط را تلقین می کنند.

ب) توجه به عوامل مالی

در هر سازمانی، افراد معمولاً تلاش و کوشش و آنچه را نتیجه آن است، در مقابل دریافتی خود از آن سازمان (حقوق و مزایا) قرار می دهند. اگر آنچه کارکنان به سازمان می دهند (کار، تلاش، فکر و وقت)، بیشتر از آنچه باشد که از سازمان دریافت می کنند، دچار دوگانگی و فشار روانی می شوند و با رعایت عدالت و عدم تبعیض می توان انگیزه را پررنگ تر کرد (پرداختچی و همکاران، ۱۳۸۷). معلم راضی، قادر به استفاده بهینه از انرژی و ظرفیت خود است و این به عملکرد بالاتر منجر می شود. رضایت در معلم، برای کاربرد حداکثر توانایی خود، تمایل ایجاد می کند. عملکرد بهتر معلم به عملکرد مطلوب آموزش و پرورش کمک می کند. در

صورت نبود انگیزه، معلم ممکن است نسبت به اهداف سازمانی بی تفاوت شود و حداقل سطح عملکرد را داشته باشد. انگیزه نگرش منفی را از بین می برد و نگرش مثبت نسبت به کار را که به تحقق اهداف سازمانی منجر می شود، توسعه می دهد.

پ) توجه به عوامل سازمانی

سبک مدیریت و رهبری مدیران سازمان آموزش و پرورش، صدور بخشنامه های فراوان و مکرر و تدوین خط مشی های گوناگون سازمانی، دسترسی نداشتن به مراجع تخصصی در مدرسه که پاسخ گوی مسائل و مشکلات مربوط به حرفه معلمان باشند، باعث فشار روانی معلمان می شود. در حالی که با مشخص کردن دقیق وظایف خواسته شده از شخص و حمایت اجتماعی در محیط کار، می توان در احساس اعتماد به نفس و احساس به کمال رسیدن فرد و رضایت شغلی او اثر مثبت ایجاد کرد. رهبری و مدیریت مناسب روحیه خلاقیت و نوآوری را در کارکنان به وجود می آورد. درک محدودیت های فردی و زمانی از جانب مدیران، موجب تلاش دوچندان کارکنان می شود. عواملی از قبیل حضور به موقع معلم سر کلاس، انگیزش شغلی، برخورد های مناسب، وضعیت ظاهری، انجام وظایف شغلی و غیر شغلی جانبی، فاصله مسکن تا محل کار، جنسیت، حقوق و مزایا، وضعیت استخدامی، و تأهل و تجرد با عملکرد شغلی معلم یا فرسودگی شغلی او رابطه مستقیم دارند. به طور اجمالی، احترام متقابل بین مدیر و معلم، دادن آزادی عمل در تدریس و آموزش، عمل کردن به وعده ها توسط مسئولان، وجود فضای مناسب و صمیمی برای بیان نیازها، عدالت در قضاوت مدیران و مسئولان و...

نتیجه

بررسی نتایج مطالعات در حوزه راهکارهای افزایش انگیزه شغلی معلمان نشان می دهد، معلمان به عنوان کلیدی ترین عنصر توسعه، برای کسب شایستگی های حرفه ای خود، از عوامل بی شماری همچون تفاوت های فردی، نیازها، عوامل محیطی و اهدافی متأثرند که در فرایند آموزش و پرورش از طریق جذب، توانمندسازی، سامانه های نظارتی و دستورالعمل ها و قوانین حمایتی متجلی می شوند. از این رو ضروری است سیاست گذاران و مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت نسبت به پیوند عوامل انگیزشی با اهداف سازمانی و فهم نیازها و انتظارات معلمان، علاوه بر فراهم آوردن شرایط مطلوب، دستیابی به اهداف سازمانی را نیز امکان پذیرتر کنند.

منابع

۱. میر کمالی، محمد (۱۳۷۱). انگیزش در سازمان های آموزشی، مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱.
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ ساسان گهر، پرویز (۱۳۹۳). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. چاپ دوازدهم مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران. تهران.
۳. بهادری، محمد کریم؛ رعابدادی، مهدی؛ تیمورزاده، احسان؛ یعقوبی، مریم (۱۳۹۳). تحلیل عاملی تأییدی الگوی انگیزش شغلی هرزبرگ در سازمان های بهداشت و درمان نظامی ایران. مجله طب نظامی، دوره ۱۷، شماره ۲.
۴. پرداختچی، محمدحسن؛ حجازی، یوسف؛ شاه پسند، محمدرضا (۱۳۸۷). انگیزش در سازمان انتشارات دانشگاه تهران.
۵. جهانیان، رمضان (۱۳۹۰). مدیریت آموزشی و آموزشی کرج. سرافاز. کرج.

کتابخانه مدیریت



مدیریت مدرسه در عصر دیجیتال
 نویسنده: دکتر حیدر تورانی
 سال انتشار: ۱۴۰۲
 ناشر: کجا

رهبران مدارس، در قامت رهبران نوگرا و جسور، باید با اصول و قوانین و ویژگی‌های نوین رهبری مدارس آشنا شوند، مفاهیم و گزاره‌های آن را به درستی دریافت و در مدرسه خویش اعمال کنند و سپس این اصول و قوانین را با معلمان، دانش‌آموزان و والدین به اشتراک بگذارند. این کتاب قالب‌ها و بسته‌بندی‌های آموزشی تربیتی جدید دیجیتال و الکترونیکی را به رهبران مدارس ارائه می‌کند و تلاش می‌کند راهی برای دستیابی به یک آموزش و پرورش جمعی و مرتبط را به خوانندگان معرفی کند. یکی از عمده‌ترین نکات قابل توجه در آن «اتصال دیجیتال» است که به ما قدرت بهره‌برداری از هوش، تجربه و نوآوری معلمان را می‌دهد.

ایده‌های مطرح‌شده در این کتاب برگرفته از مطالعات جهانی و تجربه‌های رهبران مدارس است که اهمیت زیادی به دانش‌آموزان و یادگیری می‌دهند. معلمان با خواندن این کتاب برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان، از طریق تسهیل روش‌های تدریس پاسخ‌گوتر، توانایی لازم را به دست خواهند آورد، چرا که آمادگی معلمان در استفاده از فناوری‌های دیجیتال، از آمادگی مدرسه، مدیریت و رهبری آن متأثر است.

نقاط کور

● لاله تقی‌زاده

دلیل مخفی‌ماندن مشکلات در سازمان‌ها می‌تواند شامل این موارد باشد:

● افراد از ترس اینکه تنبیه و توبیخ شوند یا تنزل جایگاه پیدا کنند، می‌کوشند مشکلات را اصلاً مطرح نکنند، چرا که دوست ندارند بگویند احتمالاً در جایی اشتباه کرده‌اند یا در بروز مشکل حتماً کمی مقصر بوده‌اند.

● گاهی ساختار پیچیده سازمان‌ها مانند دیواری از درختان انبوه عمل می‌کند که نمی‌گذارد نور خورشید به زمین کف جنگل بتابد. در واقع، لایه‌های چندگانه، روابط گیج‌کننده در گزارش‌دهی‌ها، ساختارهای ماتریسی عجیب و غریب، همه و همه رسیدن پیغام به مدیران اصلی سازمان را دشوار می‌کنند. حتی وقتی یک پیغام یا هشدار بتواند از تمامی این لایه‌های درهم‌تنیده نیز عبور کند، زمانی که به رهبر سازمان می‌رسد، دیگر آن قدر شسته شده و رنگ و رو رفته یا حتی تغییر رنگ داده است که ممکن است مفهوم کاملاً متفاوتی از آن برداشت شود.

● حضور و نیز قدرت پالایه (فیلتر)ها در سازمان‌ها، گاهی از رسیدن خبرهای ناگوار به گوش مدیران ارشد جلوگیری می‌کند (ولو اینکه در برخی موارد، این پالایش اطلاعات می‌تواند به مصلحت‌اندیشی و نیت خیر افراد نیز مربوط باشد).

● تأکید بیش‌ازحد بر تحلیل‌های رسمی مسائل (و به دنبال آن اظهار بی‌اعتنایی به استدلال‌های غیررسمی افراد) گاهی باعث می‌شود مجموعه‌ای از مشکلات به مدت بسیار طولانی مخفی بمانند.

● بسیاری از سازمان‌ها به کارکنان خود آموزش نمی‌دهند چگونه مشکلات را تشخیص دهند. شاید اگر به افراد یاد می‌دادیم چگونه مشکلات بالقوه را جست‌وجو کنند، در حین انجام کار حواسشان به چه سرنخ‌هایی باشد و چگونه نگرانی و حدس خود را به مدیران خود اعلام کنند، مسائل سازمان بزرگ نمی‌شدند و کمتر بروز می‌کردند.



هر روزتان عید باد!

سلام بر آفتابی که از مشرق کعبه طلوع می کند. سلام بر خانه زاد پروردگار، برادر پیامبر، محبوب و همدم و همراه دردمندان، قهرمان محراب و منبر و میدان.

سلام بر پدر همه بی پناهان، یار و غمخوار دل شکستگان و زمین زدگان.

سلام بر شانه های صبور و آغوش یتیم نواز کودکان؛ همسایه سوز و سازهای مردم، همبازی کودکانی که غروبگاهان نوازش و لبخندهای مهربانانه او را چشم انتظار بودند.

ما همراه به علی علیه السلام، نیازمندیم. اگر قلب ها خانه خداست و حرم او، باید هر روز در قلب و جان ما، علی علیه السلام، طلوع کند و ما در اندیشه و قلب خویش ولادت اندیشه و آرمان علی علیه السلام را جشن بگیریم. اگر پیامبر، صلی الله علیه و آله، مدینه علم است و علی علیه السلام، دروازه آن، باید از معبر علی علیه السلام، به پیامبر، صلی الله علیه و آله، به قرآن و به همه راستی و درستی و زیبایی و بایستگی برسیم.

خوشایستی که نام و یاد و راه و منش او بر پیشانی آن نگاشته شود؛ زیستی که به قول خود مولادر نهج البلاغه، هر روزش «عید» باشد و «و کلّ یوم لایعصی الله فیه فهو یوم عید» هر روزی که در آن روزگناه و ناروایی و کثروی نباشد، آن روز عید است.

همه روزتان عید و عید ولادت مولی الموحدين مبارک!

پی نوشت

نهج البلاغه، ترجمه محمد مهدی فولادوند (۱۳۸۰)، صائب، حکمت ۴۲۸.

دکتر محمد رضا سنگری

حرف اول

شتاب یادگیری تازه‌ها

امروزه در سایه تغییرات پرشتاب فراوان، آنچه می‌دانید، اهمیت ندارد، زیرا دانسته‌ها زود کهنه می‌شوند؛ شتاب یادگیری تازه‌ها مهم است. تازه‌ها را بیابیم، آن‌ها را درست بشناسیم و برای چشیدن طعم شیرینشان کاممان را مصفا کنیم و جلا دهیم. چنین است که می‌توانیم دیگران را به مهمانی خوان گسترده‌مان دعوت کنیم.

حیدرتورانی

