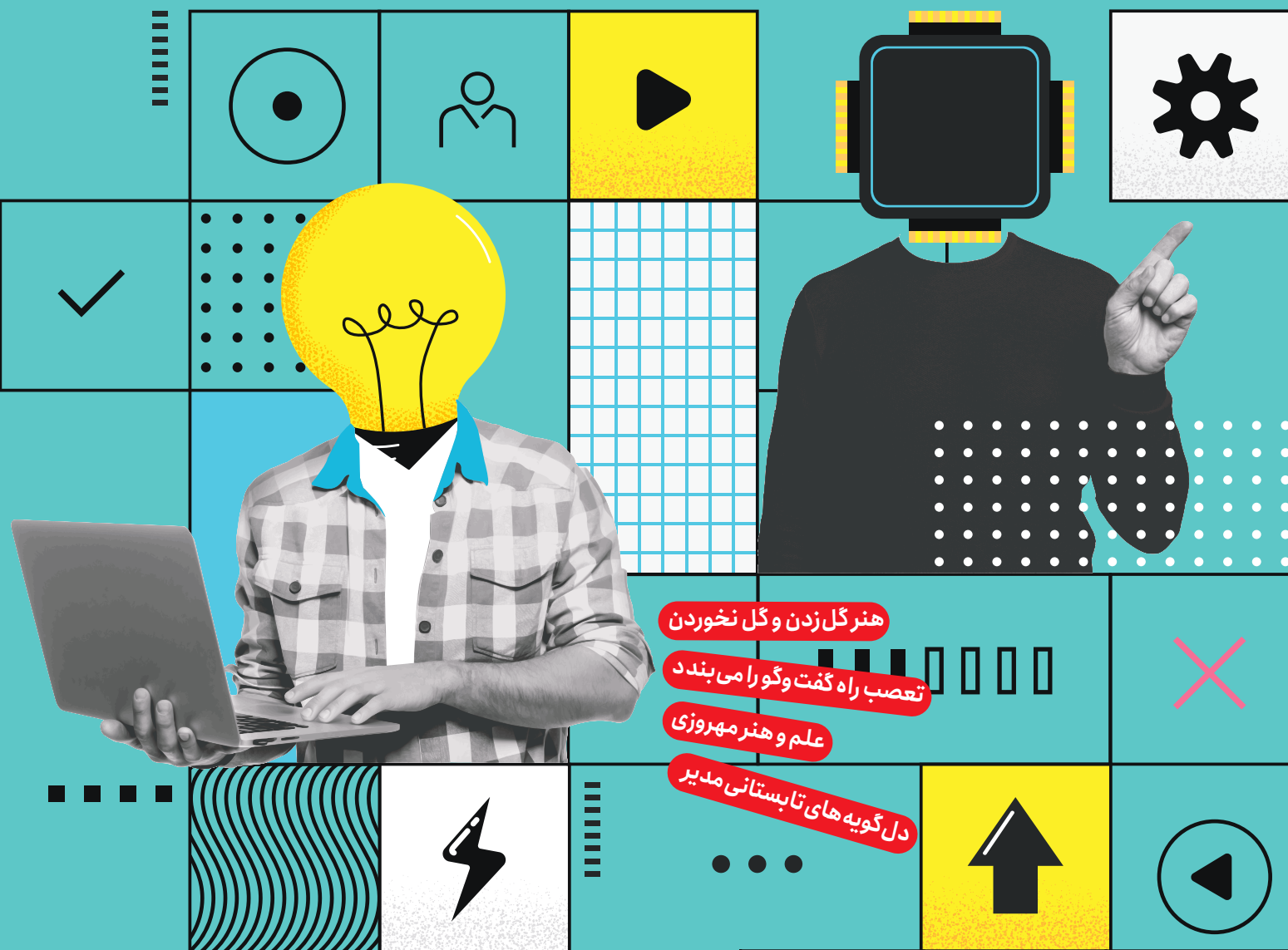


رشد



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدرسه و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره بیست و سوم
شماره بی در پی ۱۵۹ اردیبهشت ۱۴۰۴ | ۴۸ صفحه | پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵
www.roshdmag.ir

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



هنر گل زدن و گل نخوردن

تعصب راه گفت و گورامی بندد

علم و هنر مهریزی

دل گوینده‌های تابستانی مدیر

مدرسه تعطیل نیست!



حرف اول

برنامه ریزی کلید موفقیت است

خبر خوش این است که برنامه ریزی می تواند دستیابی به هدف را تسهیل کند. هر چه قبل از شروع به کار، برنامه ریزی دقیق تری بکنیم، در کار برنامه ریزی به تخصص و مهارت بیشتری دست پیدا می کنیم. هرچه بهتر برنامه ریزی کنیم، منابع و فرصت های مطلوب بیشتری به سمت ما حرکت می کنند و ما بهتر به هدف های خود دست می یابیم.

صادق صادق پور



ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش
دوره بیست و سوم شماره پی در پی ۱۵۹ | اردیبهشت ۱۴۰۴ | صفحه ۴۸



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

مدیر مسئول:

سیدسعید بدیعی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی،

دکتر سید محمد نوروزیان امیری،

سیده فاطمه شبیری

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

دبیر عکس:

اعظم لاریجانی

ویراستار:

کبری محمودی

مدیر هنری:

کوروش پارساژاد

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویر ساز:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۰۲۲۲ ۸۸۴۹۰ شماره: ۱۴۷۸ ۸۸۳۰

وبگاه: www.roshdmag.ir

رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۰۳۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۶

تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۶۳۳۲۰۸

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



@roshd_modiriyat



nazar.roshdmag.ir

ميثاق نامه مدير مدرسه / ۲

جلوی درهای بسته انتظار نکشیم! / بتول اله داد / ۳

تعصب راه گفت و گو را می بندد / علی اصغر محمدی / ۴

علم و هنر مهرورزی / دکتر مرتضی مجدفر / ۷

دل گویه های تابستانی مدیر / دکتر علی خلخالی / ۱۰

مدیر متعادل / ابراهیم اصلانی / ۱۵

هنر گل زدن و گل نخوردن / دکتر حیدر تورانی / ۱۷

تابستان، آزمایشگاه نوآوری / دکتر سید محمد نوروزیان امیری / ۲۰

مدرسه تعطیل نیست! / حسین مولوی / ۲۲

کتاب نوش / دکتر اکرم عینی / ۲۴

آماده سازی معمارانه / محمد تابش / ۲۶

شما هم بازی کنید... / دکتر اشرف السادات شکر باغانی / ۳۰

برنامه تابستان و اصول طراحی آن / ترجمه زهرا زارعی / ۳۲

پژوهش؛ شریان حیاتی تعلیم و تربیت / دکتر مقصود رزم آرا / ۳۵

معلم هم خانواده دارد! / دکتر لیلا سلیقه دار، فهیمه مظلومیان / ۳۸

به دنبال معلم راهنما / دکتر شهین ایرانی / ۴۰

من که ملول گشتمی / دکتر محمد نیرو / ۴۲

مدیریت ایرانی زیر ذره بین / علی اصغر محمدی / ۴۴

ابراهیمم آرزوست! / منوچهر نوری / ۴۷

معرفی کتاب / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

● مقاله هایی که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستند سازی شده مدرسه ای استقبال می کند. ● نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● حجم مقاله بیش از ۱۵۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدید آورندگان آثار است.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۱۳۹۱/۵/۲۳ هیئت های امنا و هیئت های 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 می گیرد.



برای اشتراک مجله، رمزینره را پویش کنید.

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

قیمت: ۱۸۰.۰۰۰ ریال

میثاق نامه مدیر مدرسه

به دیگران می‌دهم. از برخی اشتباهات دیگران اغماض می‌کنم. سکوت می‌کنم. بی‌دلیل برآشفته نمی‌شوم. نگرش مثبت را از طریق رفتار به دیگران منتقل می‌کنم. به تفاوت‌های ترجیحی و تشابه‌های تکمیلی پاداش می‌دهم.

در مراقبت و محاسبه نفس خویش می‌کوشم. می‌دانم که هر چه بیشتر از نفس خود مراقبت کنم، مدیری با بصیرت‌تر می‌شوم و حق را بهتر از باطل تمیز می‌دهم. به کسب علم، هنر و حرفه خویش توجه دارم. مطالعه هدفمند دارم. به انجام آگاهانه کارها معتقدم. تا به تشخیص درست نرسم، دست به اقدام نمی‌زنم. برای رسیدن به تشخیص درست، در عقل دیگران شریک می‌شوم. به مدیریت زمان آگاهم. زمان را به گونه‌ای مدیریت می‌کنم که فرصت اندیشیدن، تفریح و استراحت و سفر برای خود و خانواده خود فراهم کنم. به کار اعتیاد ندارم. زیباکار کردن را به سخت‌کار کردن ترجیح می‌دهم. می‌دانم در شرایط بحرانی و سخت چگونه اعتمادبه‌نفس داشته باشم و این اعتمادبه‌نفس را به دیگران منتقل کنم. خودشیفته نیستم، لذا کمتر دچار توهم و خطاهای هاله‌ای می‌شوم. بیشتر فکر می‌کنم. کمتر حرف می‌زنم. کمتر می‌خورم و بیشتر ورزش می‌کنم. به سلامت جسم خود اهمیت می‌دهم. خودرأی و خودسر نیستم. ادب اداری را رعایت می‌کنم. خوش‌رو و بشاش هستم. صریح و صادق هستم. از دروغ و غیبت پرهیز می‌کنم. شیفته قدرت و مقام نیستم. منت نمی‌گذارم و دیگران را بی‌دلیل سرزنش نمی‌کنم. نصیحت کردن را دوست ندارم. تلخی برخورد صادقانه را به شیرینی کاذب منافقانه ترجیح می‌دهم. افسوس حرف‌های نزنده را به دلم نمی‌گذارم. بی‌دلیل به دیگران قول نمی‌دهم. چنانچه عهده‌ی بیندم یا قولی بدهم، به آن پایبندم. رودربایستی ندارم. امانت‌دار راز دیگران هستم. خوب گوش می‌کنم و در هنگام گوش دادن نزاکت و آداب گوش دادن را رعایت می‌کنم. هر کس مرا نیک پندارد، گمانش را به دست می‌آورم. آرامش و صبوری را با رفتارم به زیردستانم منتقل می‌کنم. به توسعه و ترویج گفتمان معتقدم. رهبری را یک گفتمان می‌دانم. در سلام کردن پیشی می‌گیرم. قدرشناس زحمت دیگران هستم و به موقع و به‌جای زحمات‌هایشان قدردانی می‌کنم و شهادت عذرخواهی دارم و آن را شجاعت و مهارت می‌دانم، نه حقارت.

من برای اینکه مدیر و رهبر اثربخشی برای مدرسه‌ام باشم: نوآوری و کارآفرینی را تشویق می‌کنم. نسبت کارآیی به نوآوری را به‌درستی تشخیص می‌دهم. می‌دانم برای افزایش کارآیی مدرسه باید نوآوری کرد و به معلمان به مثابه دانشگران، دانش‌ورزان و کارآفرینان نگریم، نه کارمندانی سرسپرده. مدیری دو رگه هستم. هم به پیروزی می‌اندیشم و هم متوجهم که شکست نخورم. به مدرسه نگاهی پیرامونی و جامع دارم. به داشته‌هایم دل بسته‌ام. مخالفت‌ها را برمی‌تابم و به همه فرصت می‌دهم حرف‌هایشان را به‌راحتی بزنند، چرا که معتقدم مخالفت‌ها باعث رشد و توسعه مدرسه می‌شود. بنابراین، به مخالفان سخت نمی‌گیرم و آنان را به‌خوبی می‌شناسم، زیرا در صورت سخت‌گیری، به منافق و افراد نقاب‌دار و دو‌چهره تبدیل می‌شوند و این برای مدرسه بسیار خطرناک است. نیک می‌دانم که داشتن صد نیروی مخالف بهتر از یک نیروی منافق و ریاکار است. ریاکار باعث لختگی سازمان مدرسه می‌شود. برعکس، مخالفان همچون تیل‌های داخل رنگ‌های افشانه‌ای (اسپری)، از لختگی مدرسه جلوگیری می‌کنند.

نگاه من نگاهی مثبت‌اندیش است. شوق تغییر دارم. وسعت اندیشه و نگاه دارم. همه کارکنان مدرسه خود را در آینه مدیریت خویش می‌بینم. احدی از مدرسه خود را در حاشیه نمی‌بینم. به فرهنگ سازمانی اهمیت می‌دهم. کاری می‌کنم همه افراد نسبت به مدرسه احساس تعلق کنند و منافع مدرسه را بر منافع خویش ترجیح دهند. از نظام پاداش مناسبی پیروی می‌کنم. به افرادی پاداش می‌دهم که سخت کار می‌کنند و نوآرند. کارآفرین‌اند و در اندیشه پیشرفت مدرسه و نیل آن به اهداف هستند، نه افرادی که سروصدا می‌کنند و پرتلاش به نظر می‌رسند. به قوانین و مقررات و نظم و انضباط پایبندم و همه را بدان سفارش می‌کنم. خود عامل هستم. به آنچه می‌گویم عمل می‌کنم. دانای بدون عمل نیستم. در چهره کارکنانم چهره فرزندان، برادران و خواهرانم را می‌بینم. کمتر حرف می‌زنم و بیشتر عمل می‌کنم. از فناوری‌های جدید بهره می‌برم. در نوسازی ناوگان اداری کوشا هستم و به‌راحتی برای ارتقای سامانه عامل مدرسه هزینه می‌کنم. مسئولیت‌پذیرم. شکست را ابتدا خود بر عهده می‌گیرم. دیگران را شمانت نمی‌کنم. فرصت اشتباه و جبران را



جلوی درهای بسته انتظار نکشیم!

● بتول اله‌داد، کارشناس تعلیم و تربیت

نمی‌دانم‌ها رها کند. نقطه‌ضعف دیگران را بزرگ نکنیم تا همه قوت‌هایشان قربانی آن یک نقطه‌ضعف نشود. غافل از آنکه او مثبت‌های فراوانی دارد، یا شاید آنچه را ما نقطه‌ضعف می‌پنداریم، نقطه‌ضعف او نباشد، بلکه محدودیتی است که او بنا به دلایل گوناگون دچار آن شده است.

نداشته‌هایمان را بزرگ نکنیم و برای رهایی از تنگناها و محدودیت‌ها، دائم بر طبل تزریق منابع مالی و پولی نکوبیم. اگر چه بخشی از تنگناها با تزریق منابع مالی و پولی رفع می‌شود، اما فراموش نکنیم که خروجی و بازده، محصول فرایند است و بسیاری از تنگناها و محدودیت‌ها در گروی تفریق و رفع موانع نگرشی، ساختاری و قانونی است، نه تزریق منابع مالی و پولی.

علاوه بر این، تکیه‌زدن بر روش‌های ناکارآمد و به‌اصطلاح از رده‌خارج و اصرارورزیدن بر اجرای آن‌ها، و به‌واسطه این نابدی‌ها، هر روز شاهد ناکامی‌ها بودن و همچنان بر اعمال نظرات خویش اصرارورزیدن، مطلوب رهبری اثربخش نیست و نتیجه‌ای جز توبیخ و سرزنش خود و دیگران ندارد. تصمیم جدی بگیریم که رهبری آموزشی و تربیتی اثربخش و ابعاد و مؤلفه‌های آن را در مدرسه تحت رهبری خویش به‌درستی فهم کنیم تا به کمک این آموزه‌ها سازمان تحت رهبری‌مان را به‌طور مؤثر و کارآمد نظارت، راهنمایی، هدایت و تنظیم کنیم.

خودمان را باور کنیم و پیش‌دانسته‌های خود و دیگران را ارج نهیم. نگاهمان پیش و بیش از آنکه به دهان و نوشتار دیگران باشد به خودمان باشد. بدانیم خیلی از چیزها را می‌دانیم، لکن تصور می‌کنیم نمی‌دانیم. قدری سخاوت و بخشش به خرج دهیم و حسادت شریک‌شدن در عقل و دانش همدیگر را از خود دور کنیم. سخاوتمندانه آنچه را می‌دانیم به منصه ظهور و در معرض دید همگان قرار دهیم. آن وقت است که شاهد حل بسیاری از مسائل به دست و فکر و توانایی خودمان خواهیم بود.

برای رهبری مؤثر و کارآمد، عادت کنیم و یاد بگیریم داشته‌هایمان را به‌دقت ببینیم و وارسی کنیم و دائماً برای نداشته‌هایمان ننالیم. برخی از ما ظاهراً مغزمان را به‌گونه‌ای چیدمان کرده‌ایم که چشم‌هایمان قوت‌های موجود و فرصت‌های پیش‌رویمان را نبیند. در دنیای امروز، کافی است به‌واسطه وفور امکانات، تسهیلات و منابع، قدری اهتمام بورزیم و روش‌های جست‌وجو و کاویدن را بیاموزیم. آنگاه متوجه می‌شویم که برای حل بخش عظیمی از سؤال‌هایمان در ابعاد گوناگون زندگی، به فرد دومی که بر ما وارد شود و همه چیز را به ما دیکته کند، نیاز نداریم.

اتصال به دنیای مجازی که امروز دیگر مجازی نیست و عین واقعیت است، می‌تواند ما را از خیل عظیمی از

تعصب راه گفت و گورامی بندد

تأملی بر اهمیت روان‌شناسی در فضای تعلیم و تربیت در گفت و گو با دکتر ایران‌دخت فیاض

● علی اصغر محمدی



کمک گرفتن از خدمات روان‌شناختی در مدرسه برای رفاه دانش‌آموزان و بهبود کیفیت آموزش ضروری به نظر می‌رسد. حضور روان‌شناس در مدرسه فقط به معنای حمایت روان‌شناختی نیست، بلکه به‌طور مستقیم بر پیشرفت تحصیلی آنان تأثیر می‌گذارد. روان‌شناسان مدرسه با شناسایی زود هنگام انواع اختلالات یادگیری و رفتاری در دانش‌آموزان و همچنین ارزیابی روان‌شناختی آن‌ها برای تعیین نقاط ضعف و قوت، کمک می‌کنند اعتماد به نفس آن‌ها بهبود پیدا کند و بتوانند ارتباط و تعامل بهتری با سایر دانش‌آموزان برقرار کنند. امروزه موضوع روان‌شناسی مدرسه به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است و از دیگر وظایف این جایگاه، یعنی ارزیابی، مداخله، جلوگیری، پژوهش و برنامه‌ریزی خبری نیست.

در این باره گفت‌وگویی با دکتر ایران‌دخت فیاض، دکترای فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی، عضو هیئت علمی گروه فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی دانشگاه علامه طباطبائی و عضو شورای عالی آموزش و پرورش، انجام داده‌ایم که ماحصل آن در پی می‌آید.

کلیدواژه‌ها: روان‌شناسی اسلامی، مشاوره، تربیت، رفتار، ارتباط

عمیق هستیم و همین سطحی‌نگری بر رنجشان می‌افزاید. نمی‌بینیم، چون دغدغه آن‌ها را نمی‌فهمیم یا نمی‌خواهیم بفهمیم. نمی‌خواهیم بدانیم قصه و مسئله آن‌ها چیست؟ از ناراحتی‌ها، خوشی‌ها و رویاهای آن‌ها اطلاع نداریم. نمی‌دانیم در شغلشان چه هدفی را دنبال می‌کنند. تا زمانی که ما این‌ها را ندانیم و نبینیم و آن‌ها دیده نشوند، احساس عزت و شخصیتشان خدشه‌دار و از تعلق خاطر و وابستگی‌شان به نظام آموزشی کاسته می‌شود. بنابراین، برای اینکه به تربیت عمق بخشیم و تربیت به مفهوم واقعی محقق شود، باید ذی‌ربطان تربیت را ببینیم و آن‌هایی را که مأموریت تربیت را بر عهده دارند، جدی‌تر بگیریم.

■ امروز مدرسه ایرانی را نه مکتب‌ها که روش‌های روان‌شناسانه احاطه کرده‌اند و فضای عمومی و رسانه‌ها نیز تجویزات روان‌شناسانه خود را بر ساکنان مدرسه تحمیل می‌کنند. همین موجب شده است ساکنان مدرسه دچار دوگانگی شوند. شما راه‌چاره را چه می‌دانید؟

پرسش شما در واقع دو بخش دارد: بحث نخست اینکه مدرسه توسط محیط بیرونی محاط شده است و حالا این محیط بیرونی جنبه علمی یا رسانه‌ای دارد. بحث دیگر که کاملاً متفاوت است، این است که ما در دوگانه کمال‌طلبی یا کمال‌گرایی سیاست‌گذار، برنامه‌ریز و مدیران ارشد و بی‌هدفی نظام آموزش، یعنی معلم و کارکنان آموزشی و دانش‌آموز قرار داریم که دوگانه خیلی بدی است. از طرف دیگر، آن کمال‌گرایی بیش‌ازحد با سازوکارهای غلط در حال اتفاق افتادن است که در روش‌ها و شیوه‌هایی که امروز در نظام آموزشی از آن‌ها استفاده می‌شود، به‌طور مؤثر، کارآمد و متعالی، پیگیری نمی‌شود و چه‌بسا همان دغدغه‌های متعالی هم متأسفانه با روش‌های غلط پیگیری می‌شوند.

بنابراین، دانش‌آموز این وسط سرگردان است که آن هدف و تعریفی را که نظام آموزشی از هدف‌ها، رویاها، خواسته‌ها، آینده، برنامه‌ها و سرنوشت پیش‌رو برای او در نظر دارد، با آنچه وی برای خودش به تصویر کشیده، آن هم با سازوکارهای غلط، بسیار متفاوت است و دانش‌آموز چیز دیگری می‌خواهد. یعنی انگار مدرسه ما (دانش‌آموز، کارکنان مدرسه و مدیر و معلم، نه کالبد

■ از منظر دانش روان‌شناسی، مدرسه ایرانی در سیر تطور خود گاه میان دوگانه روان‌شناسی و تربیت ایستاده و ناظر به موقعیت‌های متفاوت، وزن هر یک از دو قطب یادشده متفاوت بوده است. شما از منظر دانش روان‌شناسی، سهم رضایت معلم از شغلش را با شرایط روحی و روانی او چگونه تحلیل می‌کنید؟

امروزه ما به‌طور عمده دچار بحران دل‌بستگی به شغلان هستیم. معلم، مدیر و کارکنان مدرسه به دلایل متعدد انگیزه و علاقه چندانی به شغلشان ندارند و کسی که دغدغه‌های شخصی‌اش بر دغدغه‌های شغلی او پچرید و ذهن او دائم در پی مسائل شخصی باشد، نه فرصت و نه علاقه‌ای دارد و نه مسئله او شغلش است. به عبارت دیگر، مسئله‌م‌تری مسئله او نیست. معمولاً بین مسئله مدیر و مسئله نظام آموزشی و مسئله دانش‌آموزان یا والدینشان فاصله‌ای روانی و ذهنی وجود دارد. این فاصله، این ذهنیت و هدف، گاه بسیار عمیق است. این فاصله بین ذهنیت نظام مدیریتی و ذی‌ربط را که دانش‌آموز یا متعلقات دانش‌آموز است، ناکارآمدی پر می‌کند.

این ناکارآمدی به‌مثابه اضطراب مداوم شناور است. نظام زمانی می‌تواند ادعا کند در کار تربیت موفق است که فاصله بین ذهنیت مربی و مربی، ذهنیت مدیر و ذی‌ربط و ذی‌علاقه را به هم نزدیک کند. در علم روان‌شناسی معتقدیم، رضایت شغلی به معنای رضایت از زندگی است، چون فرد شاغل، به‌خصوص در نظام آموزشی، تمام‌وقتش را درگیر شغلش است؛ حتی وقتی به خانه می‌آید هم لازم می‌داند به مسئله دانش‌آموز، موضوع تربیت و حتی ساختار مدرسه فکر کند. بنابراین، کسی که از شغلش رضایت و دل‌بستگی ندارد، از نظر روانی در رنج است.

■ چگونه می‌توان این رنج را التیام بخشید؟

وقتی می‌توانیم این رنج را التیام دهیم که ابتدا توجه‌مان را به مدیر و نظام آموزشی معطوف و به نیازهای او رسیدگی کنیم. در سطح بالاتر، ما در نظام آموزشی مربیان، متریان و مدیرانمان را به جای دیدن، دید می‌زنیم. به اصطلاح قد و وزن رفت و آمدشان را می‌بینیم. در واقع دچار نوعی سطحی‌نگری بسیار

فیزیکی مدرسه) در دو جهان پیش‌نویس و نوگرا، مانند دانه‌ای بین دو سنگ آسیاب، در حال له‌شدن است!

در فضای نوین، به‌قدری کثرت برنامه‌ها و انتخاب‌ها زیاد است که نمی‌توان یک انتخاب را به‌عنوان تنها انتخاب به دانش‌آموز و نظام آموزشی تحمیل کرد. جهان نوین جهان انتخاب‌ها در بین کثرت‌های متعدد است. لذا وقتی کثرت‌ها و انتخاب را به رسمیت نشناسیم و امکان انتخاب را به دانش‌آموز ندهیم و اصرار کنیم راه همین است که من می‌روم و هدف همین است که من پیگیری می‌کنم، یعنی دوباره همان تکرار فاصله زیاد بین ذهنیت نظام آموزشی و ذهنیت دانش‌آموز و کارکنان آموزشی مدرسه. بنابراین، آن کمال‌گرایی هم به همان پوچ‌گرایی مبتلا می‌شود و به نتیجه نمی‌رسد. ضمن اینکه دانش‌آموز دچار نوعی اختلال هویتی است؛ همان که من کی هستم و چه تعریفی از خودم دارم؟ نظام آموزشی، جامعه، مدرسه، خانواده و دوستان چه تعریفی از من دارند. او بین این تعریف‌ها و هویت‌های متعدد که از او توقع می‌رود، کیست؟

بنابراین، فکر می‌کنم مجدداً باید فاصله بین کمال‌گرایی نظام آموزشی و پوچ‌گرایی دانش‌آموز یا ذی‌ربط تعلیم و تربیت پر شود. وقتی قادریم این فاصله را پر کنیم که به نوعی واقع‌گرایی منطقی برسیم و این واقع‌گرایی ضرورت اجتناب‌ناپذیر نظام آموزشی ماست. واقع‌گرایی آن است که این طرف را هم ببیند، جهان را از دید متربی و خانواده تعلیم و تربیت هم ببیند. این واقع‌گرایی منطقی ما را به سمت آموزه مهم قرآنی هم سوق می‌دهد و آن آموزه وسع‌پذیری (ظرفیت، موقعیت، اقتضائات و شرایط) متربی و سعی و تلاش اوست. از طرف دیگر، سعی افراد است. سعی وقتی اتفاق می‌افتد که واژه مهم انتخاب را به رسمیت بشناسیم. ما هنوز انتخاب را به رسمیت نشناخته‌ایم؛ در حالی که جهان جهان انتخاب‌هاست و اگر آن را به رسمیت نشناسیم، در هر حال او راهش را خواهد رفت.

■ خانم دکتر! یعنی ما در نظام آموزشی دچار نوعی بدفهمی شده‌ایم؟

بله. در نظام آموزشی دچار نوعی بدفهمی شده‌ایم. بدفهمی این است که ما به ساختار بیش از حد بها داده و افراد (منابع انسانی) را در اولویت بعدی قرار داده‌ایم. یعنی وقتی فرد مدیر است، خیلی آدم خاص می‌شود! خوب در کدام آموزه دینی داریم که هر کسی روی این صندلی نشست خاص است و همه باید تابع او باشند. یعنی این ساختارها تقدس را تعیین می‌کنند نه افراد. نظام تعلیم و تربیت ما تا این تقدس را به آدم‌ها ندهد که آن‌ها را با ارزش‌هایشان بررسی کند، نه با نظریاتشان، بدفهمی ادامه خواهد داشت. ما ارزش‌ها و نظریه‌هایی داریم. قاعده این است که برای ما باید ارزش‌ها مهم باشند نه نظریه‌ها! ما نباید روی نظریه‌ها تعصب داشته باشیم. نظر من درباره موضوعی این است، اما ارزش‌های من چیز دیگری است. نظام آموزشی و نظام فرهنگی ما خیلی بیش از حد روی نظریه‌ها و تقدس ساختاری تأکید می‌کند. برای مثال، وزیر می‌شود آدم مقدس! و مقدس دیگر قابل نقد نیست. از بالا به پایین نگاه می‌کند و کسی از پایین نمی‌تواند چیزی به او بگوید.

جهان نوین این تقدس‌ها را از بین می‌برد و آدم‌ها را رخنه می‌کند. پس باید اقتضائات جهان نوین را به رسمیت بشناسیم. اجازه دهیم دانش‌آموز ما را نقد کند، روش‌های ما را زیر سؤال ببرد و سیاست‌های ما را حتی نپذیرد. ما در این جهان دچار بحران گفت‌وگو هستیم، چرا؟ چون تقدس ساختاری نمی‌گذارد با هم گفت‌وگو کنیم.

جهان نوین می‌گوید اقناع کن و برای من دلیل بیاور و تا زمانی که مرا قانع نکنی و منطقی و استدلال‌نیاوری، من اجازه دارم حق انتخاب را نپذیرم. ما تقریباً از دانش‌آموز حق انتخاب را گرفته‌ایم و بیشتر به بحران گفت‌وگو دامن می‌زنیم.

■ در حال حاضر جایگاه روان‌شناسی به روان‌شناسی آموزشی و

مشاوره تقلیل پیدا کرده، آیا این کار درست است؟ اصولاً در عناصر مدیریت و برنامه درسی باید چه جایگاهی برای روان‌شناسی قائل شد؟

معتقدم باید یک سطح بالاتر برویم. الان در سطح بالاتر با فضایی رسانه‌ای، مجازی، اجتماعی و عمومی، با موضوعی تحت عنوان روان‌شناسی زرد، مواجهیم که خوراک روانی و فکری جامعه جدید را تأمین می‌کند و خیلی‌ها به آن وابستگی و تعلق دارند و با همان هم پیش می‌روند و دچار بحران‌های روانی و روان‌شناختی می‌شوند. به جامعه علمی بی‌اعتماد می‌شوند و خودشان را از خدمات مشاوره روان‌شناختی علمی هم محروم می‌کنند. برای اینکه می‌گویند ما رفتیم دیدیم و نتیجه نداد. برای مثال، ما در روان‌شناسی زرد یا غیردانشگاهی، بحث داریم با عنوان انرژی مثبت و منفی، و بعد توصیه می‌کنند اگر شما با افراد یا موقعیتی مواجه شدید که سخت، دشوار و آزاردهنده بود و حالتان را گرفت و انرژی منفی داد، از این موقعیت پرهیز کنید.

در حالی که روان‌شناسی صحیح، که بر آموزه‌های قرآنی مبتنی باشد، هرگز چنین توصیه‌هایی نمی‌کند. اتفاقاً در روان‌شناسی، با تکیه بر متن‌های دینی و اسلامی، روی این موضوع تأکید می‌شود که ما باید خیرخواه دیگران باشیم. یعنی روان‌شناسی زرد می‌گوید تو از جایی که در آن به رنج می‌آیی پرهیز کن. اما مبتنی بر آموزه‌ها و تجربی که آموختیم می‌گویم که ما نسبت به دیگران مسئول هستیم و باید خیرخواه آنان باشیم و سهمی از رنج و درد، مصیبت، مشکلات و گرفتاری‌های مردم و دیگران داشته باشیم. من نباید رابطه‌ام با دیگری را بر حسب منافع و سود و زیان تعریف کنم! این رابطه با دیگری لزوماً از جنس منفعت و ضرر نیست، بلکه از جنس مسئولیت است.

بنابراین، وقتی با رویکرد و نگرش روان‌شناسی زرد به مدرسه می‌رویم، آنجا چه تربیتی را صورت‌بندی می‌کنیم و چه شکلی از ارتباطات را توصیه می‌کنیم؟ شکلی از رابطه که فرد آن‌قدر می‌رود توی فضای شخصی که همه چیز در «من» تعریف می‌شود و این من به حدی بزرگ می‌شود که فرد را منزوی (ایزوله) می‌کند. یعنی در کثرت روابط، ما را تنها می‌کند و فرد در کثرت روابط سطحی بی‌پایان، به شدت احساس غربت می‌کند. با مادر بزرگش ارتباط ندارد، چون بیمار است و ناله می‌کند. بابام ضدحال و گزنده‌گوست، از عمه‌ام خوششم نمی‌آید، چون نظام فکری‌اش با من هم‌خوانی ندارد و... پس همه با من تعریف می‌شوند. در حالی که قرآن در روان‌شناسی اسلامی می‌گوید تو باید همه را با خدا تعریف کنی، نباید همه را با خودت تعریف کنی!

این‌ها همه عوارض جهان نوین هستند که انسان‌گرایی (اومانیزم) به‌قدری بزرگ می‌شود که همه چیز می‌شود من خود (سلف) و بعد فاصله این من با من دیگری تعریف می‌شود و بعد تو مسئولیتی بین این دیگری و من دیگری برای خودت تعریف نمی‌کنی. خوب ما اینجا باید برگردیم روان‌شناسی علمی مبتنی بر آموزه‌های قرآنی را به مدرسه ببریم. آن وقت اتفاقی می‌افتد که تو خیرخواه دیگران هستی، به خیلی از چیزهایی اعتقاد پیدا می‌کنی که در جهان مبتنی بر ماده‌انگاری (ماتریالیستی) و جدانگاری دین از سیاست (سکولاریستی) نیست و اینکه از این خیرخواهی خداوند محسنین را دوست دارد و اجر محسنین بلافاصل است و خدا پاداش محسنین را می‌دهد. پس تو اعتقاد پیدا می‌کنی با این باری که از دوش دیگران برمی‌داری و سهمی که از رنج دیگران برای خودت قائل هستی، در واقع به زندگی خودت خیررسانی می‌کنی و به خودت وسعت مادی و معنوی می‌دهی. روان‌شناسی اسلامی هر چه آدم‌ها را بزرگ‌تر می‌کند، یعنی سهمی که از رنج دیگران بر دوش او می‌گذارد، عمیق‌تر و وسیع‌تر است. ولی این رنج نیست و این توصیه‌ها دقیقاً تو را بالا می‌برند و وجودت را بزرگ می‌کنند و به تو شرح صدر می‌دهند.

بنابراین، اگر ما با روان‌شناسی به مفهوم واقعی برخورد کنیم، باید محتوای روان‌شناسی اسلامی را در عناصر و محتوای برنامه درسی پیاده کنیم. ما در

جهان، جهان
انتخاب‌هاست و
اگر آن را به رسمیت
نشناسیم، در هر
حال او راهش را
خواهد رفت

چیزی که من
به شخصه به آن
اعتقاد دارم، این
است که معلم
باید به طور جدی
از تعصب به دور
باشد و راه‌گشودگی
داده‌های جدید را بر
خودش نبندد

که این دیگری درد، رنج، غرولند، ناله و ضعف‌های شخصیتی هم دارد. ممکن است کم‌توانی جسمی هم داشته باشد. دیگری دیگری واقعی است و من و این دیگری واقعی در کنار هم کامل می‌شویم و با هم باید تبادل انرژی کنیم.

■ با توجه به یافته‌های مطالعات عصب روان‌شناختی در باب رفتار انسان و یادگیری، آیا می‌توان از مدرسه‌های آزمایشگاهی در ایران و نقش آن در تحول بنیادین آموزش و پرورش سخن گفت؟ آیا زیرساخت چنین مدرسه‌هایی مهیا است؟

اینکه بیاییم و نظام‌هایی آزمایشگاهی بگذاریم و نوعی روان‌شناسی تجربی را بیازماییم، در حال حاضر چنین زیرساخت‌هایی فراهم نیست و اصلاً چنین چیزی نداریم و مسئله ما نیست. به قدری مسائل مهم‌تر، واقعی‌تر، بزرگ‌تر و در لحظه داریم که هرگز به این زیرساخت‌های تربیتی فکر نمی‌کنیم.

من معتقدم، حتی به جای مرکز علوم‌شناختی بیاییم در پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش مرکز «مطالعات کودکی و نوجوانی» داشته باشیم، به‌طوری که فرایندهای رشد کودک را و اینکه خود کودک چیست و تفکر و فهم او چیست، بررسی کند. ما تقریباً از این فرایندهای بی‌خبریم؛ در حالی که جهان نوین مطالعات جدیدی را با رویکرد و روش‌های جدید روی کودکان انجام می‌دهد.

■ در راستای آنچه به آن‌ها اشاره کردید، چه ویژگی‌هایی برای معلم یا مدیر مدرسه قائل هستید؟

خب طبیعی است باید ویژگی‌های تربیتی و به‌طور ویژه معلم را داشته باشند. یعنی امروز معلم نباید فقط واجد داده‌های تخصصی باشد، بلکه باید چیزی بیشتر از داده‌های تخصصی باشد. چون دانش آموز ما با کثرت سؤالات مواجه است، بنابراین معلم باید با استدلال پاسخ بدهد. چرا که دانش آموز خودش تحلیلگر است. گاهی سؤالات دانش آموزان به حدی قوی، عمیق و چندجانبه هستند که معلم واقعاً نمی‌تواند پاسخ آن‌ها را بدهد. معلمان باید قدرت تحلیلگری، تفکر تعاملی و انتقادی داشته باشند.

چیزی که من به‌شخصه به آن اعتقاد دارم، این است که معلم باید به طور جدی از تعصب به دور باشد و راه گشودگی داده‌های جدید را بر خودش نبندد. تعصب به‌شدت راه گفت‌وگو را می‌بندد و اندیشیدن را مسدود می‌کند. جهان جدید جهان اندیشه و اندیشیدن است و معلمان متعصب نمی‌توانند دانش آموز را رشد بدهند. معلمان متعصب روی اندیشه‌های خودشان هستند؛ مانند دوی ثابت (تردمیل) که ساعت‌ها می‌دوند، اما سر جای اول هستند و جلو نمی‌روند. در حالی که جهان روبه‌رشد و پیشرفت است. ■

محتوای برنامه‌ها محتواهای میان‌تهی و پوچی داریم. الان بچه ما سالی یک‌بار هم به مادر بزرگش تلفن نمی‌کند! اصلاً عمو و دایی را نمی‌شناسد! نمی‌داند عمو و دایی کی هستند! می‌گوید رابطه من با این‌ها چند است و چه سودی برای من دارند! هیچ. من با این‌ها حال نمی‌کنم. اما ما باید بگوییم حال کردن چیز دیگر و جور دیگری است. روابط جور دیگری است. تو وقتی به مادر بزرگت تلفن می‌کنی و حال او را می‌پرسی، در واقع به او ارزش می‌دهی. به او مهریانی می‌کنی و مادر بزرگت دیگر احساس بی‌ارزشی نمی‌کند که من عمرم را تباه کردم. واقعیت این است که خیلی از سال‌خوردگان می‌گویند این همه زحمت کشیدیم و عمرمان را تباه کردیم، این از بچه و این هم از نوه و این هم از جهان بیرونمان. آن‌ها احساس بی‌هویتی و بی‌ارزشی می‌کنند.

■ این «من» هر روز پررنگ‌تر می‌شود. همه چیز در «من» تعریف شده است و «ما» جایگاهی ندارد. راه چاره چیست؟

همان‌طور که گفتم، در جهان نوین همیشه یک «من» و یک «دیگری» تعریف شده و این من فقط با منافع و ضررهایش تعریف می‌شود. برای همین تو پاک‌کن خودت را به بچه دیگری نده، از خوراکت به بچه دیگری نده. اگر پرسیدند کلاس زبان می‌روی، نگو کلاس زبان می‌روم. اگر کلاس خصوصی می‌روی، به کسی نگو و... این‌ها را خانواده و نظام به بچه‌ها یاد می‌دهند. یعنی این «من» فقط تو هستی. موفقیت تو، خواست تو، شرایط تو و همه چیز تو بر دیگری ارجح است و مایی وجود ندارد!

در تفکر اسلامی «ما» وجود دارد. این ما را خانواده باید از همان اول در خانه و انجمن اولیا و مربیان در مدرسه به بچه‌ها آموزش بدهند. وظایف انجمن اولیا و مربیان خیلی سطحی است و با خانواده‌ها رابطه عمیقی ندارد. اول ما از همان ابتدا «ما» را شکل بدهیم، نه «من» و «دیگری» را، و دوم ما یک اشتباه تاریخی می‌کنیم که از دیگری شخصیتی مطلوب می‌سازیم (این دیگری حالا می‌خواهد مادرم، دوستم، معلمم، پدر بزرگم یا هر کس دیگر باشد) و دیگری بزرگی درست می‌کنیم که از یک طرف بی‌نقص است و از طرف دیگر باید همه نیازهای من را تأمین کند. ما حتی در روابط زناشویی هم این دیگری غلط را تعریف می‌کنیم که مرد فکر می‌کند وقتی ازدواج کرد، آن دیگری باید آدمی متعالی باشد و تمام نقص‌ها، ضعف‌ها، آرزوها، رؤیاهای او را تأمین کند و زن هم همین‌طور فکر می‌کند.

در حالی که قرآن، آن دیگری را دیگری واقعی تعریف می‌کند و دیگری قرار نیست رخت‌پوش تو باشد. این دیگری با سلسله‌ضعف‌ها و واقعیت‌هایی همراه است و ویژگی‌هایی مثبت و منفی دارد. پس وقتی دیگری را به شکل واقعی ببینیم، می‌پذیریم



علم و هنر مهرورزی

توصیه‌هایی برای انجام بهینه «پروژه مهر»

مرتضی مجدفر، دکترای مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: پروژه مهر، بازگشایی مدرسه‌ها، خلاقیت، نوآوری در مدیریت

«پروژه مهر» مجموعه فعالیت‌هایی است که توصیه می‌شود مدرسه‌های سراسر کشور در ماه منتهی به شروع سال تحصیلی جدید، یعنی شهریورماه، انجام دهند. در این پروژه که سال‌هاست آموزش و پرورش اجرای آن را توصیه می‌کند، بیشتر به آماده‌سازی‌های فیزیکی و محیطی مانند تعمیرات، رنگ آمیزی فضاها، گلکاری و اموری از این دست توجه می‌شود و وظایف و نقش‌های خلاقانه معلمان، که می‌توان آن را جشن تولد مدرسه و شور و شوق دوستی نامید، به عمد یا به سهو، نادیده گرفته می‌شود. در حالی که اگر به دنبال آنیم که با بازشدن غنچه‌های مهر، خزان را به فراموشی بسپاریم و تربیت و یادگیری را با نشاط و شادابی بیشتری دنبال کنیم، باید نقش و جایگاه معلمان را جدی بگیریم.

در این نوشته که بر تجربه‌های زیسته و فعالیت‌های مدرسه‌داری مبتنی است، وظایف و نقش‌های خلاقانه معلمان در پروژه مهر را در سه بخش جدا از هم بررسی می‌کنیم.

● معلمان باید برای امکان‌سنجی و مدنظر قرار گرفتن همهٔ پیشنهادها توسط تیم مدیریتی مدرسه (بر اساس شرایط، امکانات و توزیع مناسب خدمات آموزشی بین همهٔ کلاس‌ها و معلمان) مکان‌های بازدیدی سال تحصیلی را، بر اساس طراحی آموزشی انجام‌گرفته، تا اول مهر (و با تأخیر حداکثر تا دهم مهر) به مدیریت مدرسه اعلام کنند.

● در صورتی که قرار باشد فضای آموزشی مورد استفادهٔ معلم در طی سال تحصیلی، به غیر از کلاس درس، به تناوب جاهای دیگری از جمله حیاط، آلاچیق یا چادر داخل حیاط، نمازخانه، آزمایشگاه، اتاق رایانه، اتاق بازی، کتابخانه و حتی فضاهای خارج مدرسه مانند بوستان‌ها و فرهنگ‌سراها باشد، معلمان باید قبل از مهر آن‌ها را به تیم مدیریتی مدرسه اعلام کنند.

● معلم باید وسایل آموزشی سالانهٔ موردنیاز خود (مانند نقشه‌ها، نمودارها، مولاژها، پوسترها، وسایل آزمایشگاهی و لوحه‌ها) را تا اول مهر (و حداکثر تا دهم مهر) برای امکان‌سنجی و خرید یا تهیهٔ احتمالی، به مدیر اعلام کند تا این امکانات بر اساس شرایط و امکانات مالی مدرسه تهیه به‌طور مناسب توزیع شوند.

● ممکن است معلم در طول سال تحصیلی و بر اساس طرح درس سالانهٔ خود، به کتاب‌ها، سی‌دی‌ها، مجله‌ها، بازی‌ها و سایر اقلام مشابه نیاز داشته باشد. لازم است معلم فهرست این موارد را (تا اول مهر و حداکثر تا پایان مهر) به مدرسه اعلام کند تا امکان‌سنجی و توسط مدرسه خرید یا تهیه شود.

● ممکن است برخی از درس‌ها و کتاب‌های درسی به انتخاب محتوای تکمیلی نیاز داشته باشند. محتواها غالباً در چهار دسته طبقه‌بندی می‌شوند و معلم باید قبل از مهرماه چگونگی استفادهٔ خود از این محتواها را به مدرسه اعلام کند:

● معلمان با همراهی مدیران و برای رعایت اصول مدیریت زمان، باید با مرور روزهای شش‌ماههٔ مهر تا اسفند سال تحصیلی و نیز با به‌دست‌آوردن تقویم سال بعد و مرور دو ماه فروردین و اردیبهشت، زمان‌های در اختیار برای هر سال تحصیلی را استخراج کنند و از همان ابتدای مهرماه، آمار تعطیلی‌های حتمی سال تحصیلی در اختیارشان باشد.

● معلمان باید فایل یا اصل کتاب‌های درسی درنظرگرفته‌شده برای تدریس یک سالشان را به‌دست آورند و از آخرین تغییرات هر یک از کتاب‌ها برای استفاده در طی سال تحصیلی آگاهی یابند.

● معلمان باید فرایند طراحی آموزشی برای برنامه‌ها و درس‌های طول سال تحصیلی را طی کنند.

● معلمان باید نگارش طرح درس سالانهٔ هر یک از برنامه‌ها و درس‌های طول سال تحصیلی را تدوین و ارائه کنند. نگارش طرح درس سالانهٔ هر درس، در یک برگ A4 به‌صورت جدولی صورت می‌پذیرد.

● معلمان باید پیش‌نویس اولیهٔ طرح درس روزانه یا هفتگی هر یک از درس‌ها یا برنامه‌هایی را که قرار است در دو هفتهٔ اول سال تحصیلی تدریس کنند، بنویسند و ارائه دهند. ذکر پیش‌نویس اولیه به این معناست که در همان دو هفته، ممکن است مرشد (مخاطبان، رفتار، شرایط و درجهٔ موفقیت کلاس) به دلایل گوناگون تغییر یابند. مرشد را اصطلاحاً مرشد و هدایتگر کلاس می‌نامند.

● معلمان بهتر است نیم‌رخ اجتماعی دانش‌آموزان خود را با مطالعهٔ پروندهٔ تحصیلی یکایک آنان، از لحاظ وضعیت آموزشی و تربیتی بچه‌ها، موقعیت خانواده، بیماری‌ها و اختلال‌های ممکن استخراج کنند و گزارشی در اختیار داشته باشند.

قصه و داستان، بازی، نمایش فیلم و دیگر ابزارهای تعاملی تلفیق کنند.

● دو یا سه هفتهٔ اول مهر، زمان تدوین پیش‌نویس اولیهٔ قواعد مدیریت کلاس درس و نهایی کردن آن با مشارکت دانش‌آموزان است. این قواعد نشانگر تعامل معلم با بچه‌ها و وظایف معلم و دانش‌آموزان است. وقتی این قواعد نهایی شدند، متن آن به مدت سه هفته روی دیوار کلاس یا در گروه‌های کلاسی در فضاهای مجازی به نمایش در می‌آید و از هفتهٔ سوم مهر به بعد، با درنظرگرفتن سه اصل «سادگی، انعطاف‌پذیر بودن و تناسب با سن و جنس و شرایط خاص دانش‌آموزان، نهایی می‌شود و تا پایان سال تحصیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

● معلمان طرح درس روزانه یا هفتگی دو هفتهٔ اول سال تحصیلی را طراحی کنند و متعاقب آن، متن طرح درس‌ها را به مدرسه تحویل دهند.

● تور مدرسه‌گردی برای دانش‌آموزان کلاس‌ها و پایه‌های ورودی مدرسه توسط معلمان (در ابتدایی) و کارکنان مدیریتی، با همراهی معلمان (در دورهٔ متوسطه) برگزار شود.

● ساختار سازمانی مدرسه در تختهٔ کلاس‌ها رسم شود و نقش‌ها و جایگاه هر یک از اعضای تیم مدیریتی و اداری مدرسه در آن‌ها توضیح داده شود.

● هر چند استفاده از روش‌های فعال و مشارکتی در تدریس همواره برای دانش‌آموزان جذابیت دارد و حال آنان را خوب می‌کند، ولی توصیه می‌شود برای جذب دانش‌آموزان، در دو هفتهٔ اول مهر، معلمان تدریس خود را به شیوه‌های فرح‌بخش، شاداب و تعاملی ارائه دهند.

● توصیه می‌شود مدیران مدرسه ترتیبی بدهند که همهٔ معلمان بتوانند رنگ‌های درسی دو هفتهٔ اول مهر را کوتاه‌تر برگزار کنند و برای ایجاد انگیزه و علاقه‌مند کردن بچه‌ها به یادگیری و حضور در مدرسه، درس‌ها را با انواع هنرها،

● هفته سوم مهر، زمان نهایی کردن قواعد مدیریت کلاس درس، پس از دریافت بازخوردهای دو هفته اول و نظرات دانش آموزان و محدودیت و مشکلات اجرایی و استفاده از این قواعد تا پایان سال تحصیلی است.

● معلمان انجام یک کار را به صورت مستمر و ویژه، در ابتدای هر روز، برای دانش آموزان مدنظر داشته باشند و پس از مدتی که بچه‌ها با این کار خو گرفتند، اجرای آن را به صورت نوبتی به دانش آموزان بسپارند؛ مانند: خواندن دعا، خواندن لطیفه یا داستانتک، خواندن شعری کوتاه، گرفتن فال حافظ، معرفی کتاب و بازتعریف یک خبر خوش.

● معلمان با هماهنگی مدیر مدرسه و بسته به نوع و جنسیت دوره تحصیلی و جنسیت معلم و دانش آموزان، برای انتخاب دستیار از میان مادران دانش آموزان (در دوره ابتدایی) و یاور کلاس از میان مادران و پدران دانش آموزان اقدام کنند. همچنین معلمان دقت کنند به هیچ عنوان وارد رابطه اقتصادی و بده‌بستان مالی با خانواده‌ها نشوند. این قبیل امور، به‌طور کلی از طریق تیم مدیریتی مدرسه انجام شود.

● معلمان شرایطی ایجاد کنند که تا پایان مهرماه همه دانش آموزان کلاس به یک دلیل یا بیشتر (هر موردی که می‌تواند باشد) تشویق شوند.

- محتوای تکمیلی منتشرشده در قالب کتاب‌های کمک‌درسی و آموزشی (تهیه یک نسخه‌ای برای استفاده معلم یا نگهداری در کتابخانه مدرسه بلامانع است، اما در صورت تهیه به تعداد دانش آموزان، حتماً کتاب باید تأییدی طرح سامان‌بخشی کتاب‌های آموزش و پرورش براساس مصوبه ۸۲۸ شورای عالی آموزش و پرورش را داشته باشد.

- محتوای تکمیلی توصیه‌شده توسط گروه‌های آموزشی منطقه (شهرستان)، اداره کل و وزارتخانه.

- محتوای تکمیلی تولیدی معلم یا گروه‌های آموزشی مدرسه. در این صورت می‌توان محتوا را به صورت فایل در وبگاه گروه یا سایر فضاهای مجازی موردتأیید مدرسه بارگذاری کرد.

- محتوای تکمیلی تولیدی معلمان سایر مدرسه‌ها و مناطق که در فضاهای مجازی موجود است. به شرط اطمینان از صحت و علمی بودن محتوا و رعایت اصلی حق‌نشر می‌توان از آن‌ها استفاده کرد.

در کنار این چهار نوع محتوای تکمیلی، معلم باید وضعیت جزوه‌های تکمیلی آموزش‌های اضافه خود به شکل ترکیبی و در صورت تبدیل شدن آموزش حضوری به غیرحضوری را هم مشخص و حداکثر تا دهم مهر به مدرسه اعلام کند.

● سال‌هاست آلودگی هوا، بارش شدید برف و باران و رویدادها و شرایط خاص اجتماعی، مدرسه‌ها را به تعطیل شدن می‌کشاند. معلمان باید همان اول سال تحصیلی، سناریوهای جایگزین آموزش حضوری در حالت‌های قطع‌شدن یا وقفه‌های کوتاه مدت اجتناب‌ناپذیر یا قطع درازمدت (شرایطی مانند کرونا) را پیش‌بینی و به مدرسه اعلام کنند؛ به گونه‌ای که حتی با اولین تعطیلی آموزش حضوری، امکان تغییر وضعیت از آموزش حضوری به غیرحضوری میسر باشد.

منابع

۱. اصلانی، ابراهیم (۱۴۰۳). مدرسه‌کاوی برای مدیران مدارس. پیشگامان پژوهش‌مدار، تهران.
۲. تورانی، حیدر (۱۴۰۱). راهنمای عملی برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه. پیشگامان پژوهش‌مدار، تهران.
۳. مجدفرد، مرتضی و دیگران (۱۴۰۰). راهنمای نگارش برنامه مدرسه. مرکز یادگیرنده موات، تهران.
۴. دکتر رابرت دی. برنری (۱۴۰۳). ۵۰۱ نکته برای معلمان. ترجمه مرتضی مجدفرد. قدیانی (چاپ هشتم)، تهران.

کلاس، از یک نماد ارتباطی مانند عروسک، پرچم، اسباب‌بازی، قطعه شعری کوتاه و... استفاده کنند.

● معلمان در نظر داشته باشند همه اطلاعات مربوط به دانش آموزان را از روی پرونده‌های تحصیلی تربیتی آنان استخراج کنند و هیچ موردی را از خود آنان نپرسند. برای مثال، پرسیدن شغل والدین، به‌ویژه در محلاتی که والدین شغل ضعیف‌تری دارند یا حتی بیکارند، جایز نیست.

● معلمان ترتیبی اتخاذ کنند که در مورد همه دانش آموزان انگیزاننده‌های مثبت به کار ببرند.

● معلمان حتماً استفاده از نیم‌رخ اجتماعی کلاس درس را که قبلاً استخراج و ترسیم کرده‌اند، از همان دو هفته اول مهر و بقیه سال تحصیلی در دستور کار قرار دهند.

● معلمان حتماً اولین جلسه دیدار با اولیا را قبل از اتمام هفته دوم برگزار کنند.

● معلمان در تمام طول سال تحصیلی و به‌ویژه در اول مهر و دو هفته اول باید به سادگی، تمیزی، آراستگی و متناسب و شادبودن لباس و ظاهرشان در هنگام مواجهه با دانش آموزان دقت کنند.

● معلمان باید در اول مهر و دو هفته اول مهر خود را با زبانی ساده و صمیمی به بچه‌ها معرفی کنند. حتی نوشتن نام و نام‌خانوادگی معلم برای دانش آموزان انگیزه‌بخش است.

● بهتر است معلمان با هماهنگی و مساعدت مدیران مدرسه‌ها، در همان دو هفته اول مهر، شگفتانه ساده‌ای مانند هدیه، بازی و قصه برای دانش آموزان پیش‌بینی کنند، حتی ممکن است معلمان هدیه را خود تهیه کنند یا از افراد خیر یاری بگیرند.

● بهتر است از همان آغاز سال تحصیلی، معلمان برای ارتباط با بچه‌ها - بسته به جنس، دوره تحصیلی و کشش

دل‌گویه‌های تابستانی مدیر

● علی خلخالچی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن

کلیدواژه‌ها: زیباندیشی مدیران، خانواده، معلمان، دانش‌آموزان

در ذهن تابستانی مدیر مدرسه چه می‌گذرد؟ در روزهای تابستان که به‌طور معمول حیاط، راهروها، اتاق‌ها و کلاس‌های مدرسه تقریباً خالی از ساکنان آن است و برای لحظه‌هایی ممکن است فقط آوازهای کلاغ‌های دل‌تنگ نشسته روی تک‌درخت کنار مدرسه، یا راه رفتن گریه‌ای کلافه از گرمای تابستانی روی دیوارهای مدرسه، یا ورود گذرای کسی سکوت مدرسه را بشکنند، مدیر مدرسه در روزهایی که مکلف است و یا حتی مکلف نیست در مدرسه باشد، به چه فکر می‌کند؟

نویسنده متن حاضر با تصویر و پرسشی که مطرح شد، به سراغ چند مدیر مدرسه رفت و در گفت‌وگو با آن‌ها و کشاندن مسیر گفت‌وگو به دل‌گویه‌های تابستانی آنان، دریافت که تابستان فرصت و بهانه‌ای برای زیباندیشی مدیر مدرسه است. در کنار دغدغه‌های گاه خارج از مدیریت مدرسه، فکر کردن به سال تحصیلی آینده، ذهن وی را از آرزوهای زیبا آکنده می‌سازد. وقتی در تابستان گرم، کنار مدیر مدرسه بنشینید و به وی گوش بسپارید، خواهید شنید که چیزهایی را زمزمه می‌کند. احتمالاً می‌شنوید که با خودش، با خانواده‌ها، با دانش‌آموزان و با معلمان، در حال دل‌گویه‌های زیبایی است.

والدین محترم، اولویت اول من ایمنی و رفاه همه دانش‌آموزان است. امسال می‌خواهم به همه اطمینان دهم که شیوه‌نامه‌های ایمنی قوی، از جمله سامانه‌های امنیتی به‌روز و آموزش منظم کارکنان در مورد واکنش اضطراری در شرایط بحران را خواهیم داشت.

والدین عزیز، در سال تحصیلی تازه، هنگامی که با کارکنان آموزشی حرفه‌ای ما ملاقات می‌کنید، با استانداردهای علمی بالایی آشنا خواهید شد که برای همه دانش‌آموزان در این مدرسه تعیین می‌کنیم. برنامه درسی ما برای به‌چالش کشیدن و الهام‌بخشیدن به دانش‌آموزان طراحی شده است و آن‌ها را برای موفقیت در تحصیلات بعدی و فراتر از آن آماده می‌کند.

والدین محترم، ما معتقدیم که آموزش یک تلاش مشترک بین مدرسه و خانه است. امسال، هدف ما تقویت اجتماع مدرسه از طریق ایجاد خطوط ارتباطی باز و فراهم کردن فرصت‌های متعدد برای همکاری والدین، معلمان و دانش‌آموزان است. ما از شما دعوت می‌کنیم به‌طور فعال در کمیته‌های مدرسه و برنامه‌های داوطلبانه ما شرکت کنید. خانواده‌های عزیز، ما خود را وقف حمایت از مسیر منحصر به فرد هر دانش‌آموز به‌سوی موفقیت خواهیم کرد. امسال شما این فرصت را خواهید داشت که از قبل در مورد منابع در دسترس فرزندتان، از جمله برنامه‌های آموزشی، خدمات مشاوره و پشتیبانی آموزشی ویژه، اطلاعات کسب کنید. ما اینجا هستیم تا به هر طریقی که می‌توانیم، فرزندان شما را کمک و راهنمایی کنیم. خانواده عزیز، ما سرشار از خوش‌بینی

سهم اولیا در دل‌گویه‌های تابستانی مدیر

والدین و سرپرستان محترم، امیدوارم تابستانی آرام و لذت‌بخش را در کنار خانواده سپری کرده باشید. فرصتی دست داد تا همان‌طور که برای استقبال از دانش‌آموزان خود در سال تحصیلی جدید آماده می‌شویم، برخی از اطلاعات و به‌روزرسانی‌های مهم را با شما به اشتراک بگذارم. اول و مهم‌تر از همه، مایلیم به همه خانواده‌های جدیدمان که امسال به جامعه مدرسه ما ملحق شده‌اند، خوشامد بگویم. ما خوشحالیم که شما را در کنار خود داریم و مشتاقانه منتظر آشنایی شما و فرزندان شما هستیم. برای خانواده‌های بازگشته هم مشتاقیم که همکاری خود را با شما در ایجاد محیط آموزشی حمایتی و غنی برای فرزندان ادامه دهیم. اولیای محترم، امسال برنامه‌ای ترتیب داده‌ایم که به شما امکان می‌دهد از کلاس‌های درس فرزندتان دیدن کنید، با معلمان او ملاقات کنید و در مورد برنامه درسی و انتظارات مدرسه برای امسال بشنوید و پرسش‌هایتان را مطرح کنید.

هم‌زمان با تبریک آغاز سال تحصیلی جدید به همه خانواده‌های بازگشته و جدیدمان، می‌خواهم بر نقش مهمی که والدین و سرپرستان در موفقیت تحصیلی فرزندان خود ایفا می‌کنند، تأکید کنم. به آن‌ها خواهیم گفت، تحقیقات نشان می‌دهد، وقتی والدین به‌طور فعال در آموزش فرزندشان مشارکت دارند، احتمال موفقیت دانش‌آموز بیشتر است. ما شما را تشویق می‌کنیم در رویدادهای مدرسه مشارکت فعال داشته باشید و ارتباط باز با معلمان و کارکنان مدرسه را حفظ کنید.

مسئولانه ترکیب کرده‌ایم. ما معتقدیم این مهارت‌ها برای رفاه و موفقیت کلی دانش‌آموزانمان، هم در مدرسه و هم در زندگی، ضروری هستند. علاوه بر این برنامه‌های جدید، ما همچنان به برتری علمی و توسعه شخصیت قوی در دانش‌آموزان خود اولویت خواهیم داد. معلمان و کارکنان حرفه‌ای ما به ارائه آموزش با کیفیت بالا متعهد هستند که نیازهای همه فراگیرندگان را برآورده کند. ما همچنین به ارائه انواع فعالیت‌های فوق برنامه از جمله ورزش و هنر ادامه خواهیم داد تا اطمینان حاصل کنیم دانش‌آموزان ما فرصت‌هایی برای کشف علاقه‌ها و استعدادهای خود در خارج از کلاس دارند.

ما درک می‌کنیم که شروع سال تحصیلی جدید می‌تواند طیف وسیعی از احساسات را برای دانش‌آموزان و والدین ایجاد کند. لطفاً بدانید که ما اینجا هستیم تا در هر مرحله، از شما و فرزندانتان حمایت کنیم. اگر سؤال یا ابهامی دارید، لطفاً با معلم فرزندتان، مشاور مدرسه یا خود تماس بگیرید. ما برای ارتباط همه‌جانبه و دوسویه ارزش قائل هستیم و معتقدیم که کار با هم به‌عنوان یک گروه، برای موفقیت دانش‌آموزان ضروری است.

اولیای محترم، با شروع این سال تحصیلی جدید، شما را تشویق می‌کنم در اجتماع مدرسه مشارکت کنید. چه از طریق داوطلب شدن و چه شرکت در رویدادهای مدرسه یا شرکت در انجمن اولیا و مربیان مدرسه، مشارکت شما تفاوت قابل توجهی در زندگی دانش‌آموزان ایجاد و جامعه مدرسه را تقویت می‌کند. والدین و سرپرستان محترم، ما متعهد هستیم محیط آموزشی حامی و چالش‌برانگیزی فراهم کنیم که در آن فرزندان شما بتوانند رشد کنند. من مشتاقانه منتظر همکاری نزدیک با شما هستم تا اطمینان حاصل شود که این سال تحصیلی موفق خواهد بود.

هر سال تحصیلی فرصتی تازه برای تقویت شیوه‌های آموزشی و اطمینان از استانداردهای بالا در همه پایه‌ها است. هدف ما این است که دانش‌آموزان را به مهارت‌های تفکر انتقادی و پایگاه دانشی قوی مجهز کنیم و آن‌ها را برای آینده آماده کنیم. امسال ما منابع و برنامه‌های بیشتری را برای حمایت از برنامه درسی خود و افزایش تجربه‌های یادگیری دانش‌آموزان خود معرفی می‌کنیم. حمایت شما در تقویت این اهداف آموزشی در خانه بسیار ارزشمند است. امسال ما مشتاق استقبال از چند معلم و کارمند جدید هستیم که تجربه و اشتیاق فراوانی را به جامعه مدرسه ما می‌آورند. علاوه بر این، ما در حال راه‌اندازی برنامه‌های جدیدی هستیم که برای غنی‌سازی تجربه آموزشی دانش‌آموزان طراحی شده است.

والدین گرامی، حضور منظم برای موفقیت دانش‌آموزان بسیار مهم است. با شروع این سال تحصیلی جدید، لطفاً با اطمینان از حضور فرزندتان در مدرسه هر روز و آماده برای یادگیری، به ما کمک کنید. غیبت در مدرسه می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر توانایی دانش‌آموز برای موفقیت در کلاس درس و فراتر از آن تأثیر بگذارد. بیاید با هم برای ترویج حضور خوب و وقت‌شناسی کار کنیم. اولیای محترم، ایمنی و رفاه دانش‌آموزان ما در درجه اول اهمیت قرار دارد. امسال ما شیوه‌نامه‌های ایمنی و برنامه‌های سلامت بهبودیافته را اجرا کرده‌ایم تا اطمینان حاصل کنیم مدرسه ما مکانی امن و پرورشی برای همه دانش‌آموزان باقی

نسبت به سال تحصیلی آینده هستیم. ما یک گروه برجسته از دانش‌آموزان و یک تیم با استعداد از مربیان و معلمان داریم که همه متعهد هستند امسال را به سالی فوق‌العاده تبدیل کنند. من معتقدم که با هم می‌توانیم بر هر چالشی غلبه کنیم و موفقیت‌های متعددی را جشن بگیریم. پیشاپیش از تعهد شما به آموزش فرزندتان و بخشی از جامعه مدرسه متشکریم.

روزهای مدرسه نزدیک است و ما با پشتکار تلاش کرده‌ایم مطمئن شویم همه‌چیز برای شروعی آرام آماده است. معلمان ما کلاس‌های درس خود را آماده می‌کنند، برنامه‌های درسی جذابی را توسعه می‌دهند و در توسعه حرفه‌ای شرکت می‌کنند تا مهارت‌های خود را افزایش دهند. کارکنان پشتیبانی ما نیز سخت کار کرده‌اند تا اطمینان حاصل کنند که مدرسه ما تمیز، ایمن و آماده برای یادگیری است.

امسال، ما مشتاق معرفی چندین ابتکار و برنامه جدید هستیم که برای افزایش تجربه یادگیری دانش‌آموزان طراحی شده‌اند. این ابتکارات، برنامه جدید فرصت‌های یادگیری عملی و مبتنی بر تحقیق را در این زمینه‌های حیاتی برای دانش‌آموزان فراهم می‌کنند. ما بر این باوریم که چنین برنامه‌هایی، دانش‌آموزان را برای کشف و توسعه علاقه‌های خود در ساحت‌های متنوع تشویق و برای موفقیت‌های آینده آماده می‌کند.

ما همچنین خوشحالیم که برنامه درسی رسمی را با توسعه مهارت‌های دانش‌آموزان در زمینه‌هایی مانند خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، ایجاد رابطه و تصمیم‌گیری



از اینکه آموزش فرزندانمان را به ما سپرده‌اید سپاسگزاریم. من مشتاقانه منتظر دیدار شما و فرزندانمان در اولین روز مدرسه و در طول سال هستم.

سهم دانش‌آموزان در دل‌گویه‌های تابستانی مدیر

دانش‌آموزان عزیزم، به نمایندگی از همهٔ معلمان و کارکنان، خوشحالم که از بازگشت شما به مدرسه استقبال خواهیم کرد. شروع سال تحصیلی جدید همیشه زمان انرژی‌های تازه و شروع‌های تازه است و من مطمئن هستم امسال پر از دستاوردهای چشمگیر و تجربه‌های به‌یادماندنی خواهد بود. به‌عنوان مدیر مدرسه شما، هدف اصلی من ایجاد محیطی است که در آن احساس حمایت، چالش و الهام‌گیری داشته باشید. معلمان و کارکنان متعهد ما در طول تابستان با پشتکار تلاش کرده‌اند درس‌های جذاب و نوآورانه‌ای را آماده کنند که رشد فکری شما را تقویت کند و کنجکاوای شما را برانگیزد. ما به ارائه آموزش جامعی متعهد هستیم که نه تنها بر برتری تحصیلی تأکید می‌کند، بلکه رشد شخصیت، خلاقیت و انعطاف‌پذیری شما را نیز

به‌عنوان مدیر مدرسه شما، هدف اصلی من ایجاد محیطی است که در آن احساس حمایت، چالش و الهام‌گیری داشته باشید

تشویق می‌کند.

امسال ما چندین طرح و برنامه جدید را معرفی می‌کنیم که برای افزایش تجربه یادگیری شما طراحی شده‌اند. ما زیرساخت فناوری خود را به‌روز کرده‌ایم تا اطمینان حاصل کنیم شما به جدیدترین ابزارها و منابع دیجیتال دسترسی دارید. علاوه بر این، ما در حال راه‌اندازی فعالیت‌ها و باشگاه‌های فوق‌برنامه جدید هستیم تا در کشف علاقه‌ها و توسعه مهارت‌های جدید به شما کمک کنیم. من شما را

می‌ماند. لطفاً همان‌طور که در کتابچه راهنمای والدین و در وبگاه مدرسه ما آمده است، با دستورالعمل‌ها و روش‌های ایمنی ما آشنا شوید.

والدین گرامی، مشارکت شما در امور مدرسه‌ای در جامعه ما تفاوت قابل توجهی ایجاد می‌کند. امسال فرصت‌های داوطلبانه متعددی وجود دارند؛ از کمک به کلاس درس گرفته تا برنامه‌ریزی رویدادهای ویژه. داوطلب شدن راهی فوق‌العاده برای تعامل با جامعه مدرسه و حمایت از محیط آموزشی فرزندان است. لطفاً برای ایفای یک یا چند نقش داوطلبی ثبت‌نام کنید. ما با افتخار از مشارکت شما استقبال می‌کنیم. این مدرسه، به‌عنوان بخشی از تعهد آماده‌سازی دانش‌آموزان برای آینده، به ادغام فناوری در برنامه‌های آموزشی خود ادامه خواهد داد. امسال ما از سکوه‌های یادگیری جدید و ابزارهای دیجیتال برای تقویت آموزش استفاده خواهیم کرد. ما شما را تشویق می‌کنیم این فناوری‌ها را در خانه کشف و از فرزندان در تبدیل شدن به شهروندان دیجیتال ماهر و مسئولیت‌پذیر حمایت کنید.

والدین عزیز، ما باور داریم هر دانش‌آموزی به‌طور متفاوتی یاد می‌گیرد و ممکن است برای رسیدن به اهداف تحصیلی خود به حمایت بیشتری نیاز داشته باشد. امسال ما برنامه‌های تدریس خصوصی و در دسترس بودن منابع خود را برای حمایت بهتر از نیازهای آموزشی متنوع دانش‌آموزان گسترش داده‌ایم. اگر فکر می‌کنید فرزندان می‌تواند از این منابع بهره‌مند شود، شما را تشویق می‌کنیم که با معلمان فرزندان یا مشاور مدرسه ما تماس بگیرید.

خانواده عزیز، احترام، مسئولیت و مهربانی ارزش‌های اصلی این مدرسه هستند. امسال ما به تمرکز بر ساختن اجتماعی ادامه خواهیم داد که در آن هر دانش‌آموز، کارمند و والدین احساس ارزشمندی و احترام کنند. ما شما را تشویق می‌کنیم در مورد این ارزش‌ها با فرزند خود صحبت و آن‌ها را در تعاملات خود در جامعه ما سهیم کنید.

خانواده‌های محترم، با شروع این سال تحصیلی جدید، من سرشار از خوش‌بینی هستم. با حمایت کارکنان باورنکردنی و والدین متعهدمان، مطمئن هستم بر چالش‌ها غلبه خواهیم کرد و موفقیت‌های بسیاری را جشن

خواهیم گرفت. بیایید چشم‌انداز مثبتی داشته باشیم و با هم کار کنیم تا اطمینان حاصل کنیم امسال برای همه به‌یادماندنی و سازنده است. من پیشاپیش از حمایت و همکاری مستمر شما تشکر می‌کنم. من مطمئن هستم که این سال تحصیلی سالی سرشار از رشد، یادگیری و موفقیت برای همه دانش‌آموزان ما خواهد بود. ما با هم می‌توانیم محیطی مثبت و پرورشی ایجاد کنیم که در آن هر دانش‌آموز بتواند در آن پیشرفت کند.



سهام معلمان در دل گویه‌های تابستانی مدیر

معلمان عزیز، امیدوارم همگی تعطیلات تابستانی شادابی را سپری کرده باشید. هم‌زمان با آغاز این سال تحصیلی جدید، می‌خواهم از فداکاری بی‌دریغ شما نسبت به دانش‌آموزان و اجتماع خودمان تشکر کنم. تلاش‌های شما تفاوت چشمگیری ایجاد می‌کنند و من مشتاقانه منتظر دیدن همه باورنکردنی‌هایی هستم که امسال با هم به دست خواهیم آورد. بیایید به الهام گرفتن ادامه دهیم. امیدوارم پس از تعطیلات تابستانی سرحال و سرزنده بیایید. همان‌طور که ما برای سال تحصیلی هیجان‌انگیز دیگری آماده می‌شویم، می‌خواستم لحظاتی را به اشتراک بگذارم و از فداکاری شما تشکر کنم و اهداف خود را برای سال آینده ترسیم کنم.

پیش از همه، اشتیاق و انرژی‌ای که شما به مدرسه ما می‌آورید واقعاً ارزشمند است. تعهد شما به رشد تحصیلی و پیشرفت شخصی دانش‌آموزان این مدرسه الهام‌بخش است. من به‌طور مستمر تحت تأثیر توانایی شما برای ایجاد محیط کلاس درس پرورش‌دهنده و محرک هستم. در طول تابستان، تیم اداری ما در اجرای چندین طرح جدید برای افزایش تجربه یادگیری مدرسه سخت کار کرده است. یکی از مهم‌ترین تغییرات، ادغام فناوری‌های جدید در کلاس‌های درس است. ما معتقدیم، این امر نه تنها دانش‌آموزان را به‌طور مؤثرتری درگیر می‌سازد، بلکه آن‌ها را برای دنیای فناوری‌محور آماده می‌کند.

معلمان و مربیان مبتکر عزیزم، جهان به‌سرعت در حال تحول است و روش‌های آموزشی ما نیز باید همین‌طور باشد. امسال شما را تشویق می‌کنم خلاقیت و نوآوری را به کلاس‌های درس خود بیفزایید. بیایید با ادغام فناوری و رویکردهای آموزشی جدید، یادگیری را تعاملی و جذاب کنیم. من هیجان دارم ببینم ایده‌های نوآورانه شما چگونه عملی می‌شوند. علاوه بر این، ما برنامه توسعه حرفه‌ای خود را اصلاح کرده‌ایم. امسال ما مجموعه‌ای از کارگاه‌ها و هم‌اندیشی‌ها را با تمرکز بر راهبردهای آموزشی نوآورانه، مدیریت کلاس درس و استفاده از فناوری در آموزش ارائه خواهیم داد. ما شما را تشویق می‌کنیم از این فرصت‌ها برای توسعه بیشتر مهارت‌های خود و همکاری با همکاران، نهایت استفاده را ببرید. همان‌طور که برای یک سال تحصیلی هیجان‌انگیز دیگر آماده می‌شویم، می‌خواهم بر ارزش کار تیمی و همکاری تأکید کنم. موفقیت دانش‌آموزان به توانایی ما در همکاری، به‌اشتراک گذاشتن بینش و حمایت از یکدیگر بستگی دارد. امسال هر یک از شما را تشویق می‌کنم فعالانه در جامعه‌های یادگیری حرفه‌ای خود مشارکت کنید و در محیطی مشارکت کنید که همه ما با هم رشد کنیم. در حالی که نگاهی به آینده

تشویق می‌کنم از این فرصت‌ها استفاده و در فعالیت‌هایی شرکت کنید که شور و شوق شما را برمی‌انگیزند و به شما امکان می‌دهند با همسالان خود ارتباط برقرار کنید.

یکی از اولویت‌های کلیدی ما در سال جاری

این است که نوعی حس قوی اجتماعی بودن و فراگیری را در مدرسه خود تقویت کنیم. ما معتقدیم، هر دانش‌آموزی باید احساس ارزشمندی و احترام کند و به ترویج فرهنگ مهربانی، همدلی و احترام متعهد هستیم. ما برنامه‌های جدیدی را با تمرکز بر یادگیری اجتماعی - عاطفی و راهنمایی همسالان اجرا خواهیم کرد و من از شما می‌خواهم که فعالانه در این طرح‌ها شرکت کنید. به یاد داشته باشید، هر یک از ما در ایجاد محیط مدرسه مثبت و دلپذیر نقشی حیاتی ایفا می‌کنیم.

همان‌طور که با هم این سفر جدید را آغاز می‌کنیم، می‌خواهم به شما یادآوری کنم، آموزش شما مشارکتی بین شما، معلمان و خانواده شماست. ارتباط و همکاری برای موفقیت شما ضروری است و من شما را تشویق می‌کنم هر زمان که سؤالی دارید، یا به حمایت نیاز دارید با معلمان خود تماس بگیرید. فداکاری و سخت‌کوشی شما کلید دستیابی به اهدافتان است و ما اینجا هستیم تا شما را در هر مرحله راهنمایی کنیم.

دلم می‌خواهد شور و اشتیاق و خوش‌بینی خود را برای سال تحصیلی پیش رو ابراز کنم. من مطمئن هستم، با تعهد شما و تلاش جمعی ما، امسال را به یکی از بهترین‌ها تبدیل خواهیم کرد. بیایید با ذهنی باز و روحیه‌ای مصمم، چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو را در آغوش بگیریم. ما با هم برای برتری تلاش خواهیم کرد و این سال تحصیلی را واقعاً فوق‌العاده خواهیم کرد.

**در حالی که نگاهی
به آینده داریم،
هدف اصلی ما،
یعنی ایجاد محیطی
امن، حمایتی و
چالش‌برانگیز برای
دانش‌آموزان، ثابت
است. برای رسیدن
به این هدف، باید
به عنوان گروه با هم
کار کنیم، از یکدیگر
حمایت کنیم و
تخصص خود را به
اشتراک بگذاریم**

داریم، هدف اصلی ما، یعنی ایجاد محیطی امن، حمایتی و چالش برانگیز برای دانش‌آموزان، ثابت است. برای رسیدن به این هدف، باید به‌عنوان گروه با هم کار کنیم، از یکدیگر حمایت کنیم و تخصص خود را به اشتراک بگذاریم. نقش شما به‌عنوان معلم یا مربی بسیار مهم است و من شک ندارم که فداکاری مداوم شما تأثیر قابل توجهی خواهد داشت. از نظر برنامه درسی، ما در حال معرفی یک برنامه جدید با هدف بهبود قابلیت‌ها و شایستگی‌های تمام‌ساختی در تمام پایه‌های تحصیلی هستیم. این ابتکار بخشی از تلاش‌های گسترده‌تر ما برای اطمینان از این است که هر دانش‌آموز در تمام زمینه‌های تحصیلی به ظرفیت کامل خود دست می‌یابد. من مطمئن هستم، با تخصص و اشتیاق شما، این برنامه به موفقیت بزرگی خواهد رسید. امسال مدرسه ما بیشتر روی پایداری و مسئولیت زیست‌محیطی تمرکز خواهد کرد. من شما را تشویق می‌کنم این موضوعات را در برنامه درسی خود ادغام کنید و در ترویج شیوه‌های دوستدار محیط‌زیست در مدرسه ما الگو باشید. ما با هم می‌توانیم دانش‌آموزان را آماده کنیم شهروندان جهانی و باوجدان باشند.

قدرت جامعه ما در تنوع آن نهفته است. در این سال تحصیلی، از پیشینه فرهنگی غنی دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان استقبال می‌کنیم و جشن می‌گیریم. من از شما دعوت می‌کنم آموزش چندفرهنگی را در برنامه‌های درسی خود بگنجانید و فضایی کلاسی ایجاد کنید که به همه صداها و دیدگاه‌ها احترام بگذارد. رشد حرفه‌ای نه تنها برای پیشرفت شغلی، بلکه برای بهبود شیوه‌های آموزشی ضروری است.

امسال مدرسه ما روی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای جامع سرمایه‌گذاری کرده است که در رسیدن به اهداف آموزشی و رفع نیازهای متنوع دانش‌آموزان به ما کمک می‌کنند. من از همه می‌خواهم که از این منابع نهایت استفاده را ببرند. امسال ما چندین برنامه جدید را معرفی خواهیم کرد که هدف آن‌ها ارتقای آموزش و یادگیری در مدرسه ماست. این‌ها شامل برنامه‌های خاصی هستند که به اعتقاد من به‌طور قابل توجهی بر راهبردهای آموزشی و مشارکت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارند. من همه شما را تشویق می‌کنم

معلمی حرفه آسانی نیست، اما اشتیاق شما برای آموزش و شکل دادن به ذهن‌های دانش‌آموزان چیزی است که مدرسه ما را به مکانی خاص تبدیل می‌کند

که درگیر شوید، بازخورد ارائه دهید و به ما کمک کنید این ابتکارات را در حین پیشرفت اصلاح کنیم. به‌عنوان مربی، مسئولیت ما فراتر از اهداف آموزشی است. امسال بیایید تمرکز جدیدی مان را بر رفاه و سلامت عاطفی دانش‌آموزان خود بگذاریم. بیایید با هم محیطی فراگیر بسازیم که در آن هر دانش‌آموز احساس امنیت، احترام و ارزش داشته باشد. نقش شما در این تلاش بسیار مهم است و من آماده هستم به هر نحوی که می‌توانم از شما حمایت کنم. من همچنین می‌خواهم بر اهمیت ارتباط تأکید کنم. باز نگه داشتن خطوط ارتباطی با دانش‌آموزان، والدین و همکاران برای ایجاد محیط آموزشی منسجم و حمایتی ضروری است. لطفاً در صورت داشتن هر گونه نگرانی یا پیشنهاد، با من یا یکی از اعضای مدیریت تماس بگیرید. بازخورد شما برای ما ارزشمند است، زیرا ما در تلاش برای بهبود مدرسه خود هستیم. ارتباط مؤثر با والدین دانش‌آموزان برای تقویت مشارکت آموزشی که از پیشرفت دانش‌آموزان حمایت می‌کند، حیاتی است. امسال همه را تشویق می‌کنم ارتباط منظم و فعالانه‌ای را با خانواده‌ها حفظ کنید. بیایید اطمینان حاصل کنیم والدین در آموزش فرزندان خود احساس آگاهی، مشارکت و سرمایه‌گذاری می‌کنند. با شروع این سال تحصیلی، می‌خواهم به چالش‌هایی که ممکن است با آن روبه‌رو شویم، اعتراف کنم. با این حال، من به توانایی خود برای غلبه بر آن‌ها اطمینان دارم. اشتیاق، انعطاف‌پذیری و فداکاری شما چیزی است که مدرسه ما را به مکانی ویژه برای یادگیری و رشد دانش‌آموزان تبدیل می‌کند. بیایید امسال را با اشتیاق و تعهد به تعالی نزدیک کنیم. من درک می‌کنم که معلمی حرفه آسانی نیست، اما اشتیاق شما برای آموزش و شکل دادن به ذهن‌های دانش‌آموزان چیزی است که مدرسه ما را به مکانی خاص تبدیل می‌کند. تلاش‌های شما بی‌توجه نمی‌ماند و من عمیقاً از هر کاری که انجام می‌دهید سپاسگزارم. بیایید به یاد داشته باشیم که همه ما در این سال با هم هستیم. بیایید امسال را به بهترین سالی تبدیل کنیم که پر از رشد، یادگیری و تجربه‌های به یادماندنی برای دانش‌آموزان ما باشد.

بخش پایانی

آنچه نقل شد، بازگویی جنبه‌هایی از ذهن تابستانی مدیر مدرسه است که سرشار از پاره‌گفتارهای زیبا و تعهدافراست. گرما و سکوت مدرسه در روزهای تابستان، فرصتی را برای مدیر مدرسه مهیا می‌کند تا فراتر از درگیری‌های روزمره‌ای که معمولاً در طول سال تحصیلی با آن‌ها مواجه است و فرصت فاصله گرفتن از آن‌ها را ندارد، ذهن خود را به محیطی مساعد برای زیباندیشی تبدیل کند. این ذهن تابستانی زیباندیش، با تولید و تکرار اندیشه‌های زیبا، می‌تواند در نوعی خودبازسازی روانی مدیر مدرسه مؤثر واقع شود. بخش مهمی از این زیباندیشی حاصل گفت‌وگوهای درون‌ذهنی مدیر مدرسه با اولیا، دانش‌آموزان و معلمان است. اما این پرسش همچنان قابل طرح است که در ذهن تابستانی مدیر مدرسه چه می‌گذرد؟

مدیر متعادل

کارآمدی و موفقیت مدیر
از مدیریت خود شروع می‌شود

● ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

در مباحث مدیریتی، یکی از موضوع‌هایی که به توجه بیشتری نیاز دارد، ویژگی‌های انسانی و مسائل روان‌شناختی و شخصیتی مدیر است. مدیران در ویژگی‌های شخصیتی متفاوت هستند و در توجه به مسائل سلامت جسمی و روانی خود نیز متفاوت عمل می‌کنند. این یادداشت تلاش دارد مدیریت و مدیر را از زاویه تعادل در زندگی و کار ببیند و به‌ویژه مدیر را متوجه کند که مراقبت از خود چقدر برای کارایی و اثربخشی بیشتر اهمیت دارد.

کلیدواژه‌ها: سلامت روان، مدیریت زمان، تعادل، مدیریت خود

مدیر و شلوغ‌کاری

مدیری هست که از حجم کارها می‌نالند؛
مدیری هست که می‌گوید صبح زود می‌آید و عصر دیر وقت
باز می‌گردد؛

مدیری هست که از ناهماهنگی کارها و عوامل شاکی است؛
مدیری هست که اولویت‌ها را گم کرده است؛
مدیری هست که می‌خواهد همه‌چیز را تحت اختیار داشته
باشد؛

مدیری هست که از کم‌اثربودن نتایج فعالیت‌ها ناراضی است؛
و من مدیران اندکی را می‌شناسم که بر شلوغ‌کارها فائق
آمده‌اند و می‌توان آن‌ها را مدیران مسلطی نامید.

مدیریت در فرهنگ ما با ویژگی‌های خاصی همراه است. برای
مثال، این تصورات وجود دارند که مدیر باید دستور بدهد، مدیر
باید از همه چیز مطلع باشد، مدیر باید کار را دارد، و مدیر باید بیش
حساب ببرند، مدیر بیشترین حجم کار را دارد، و مدیر باید بیش
از همه برای کارش وقت بگذارد. هر یک از این موارد قابل‌بررسی
و تحلیل است، اما فعلاً تمرکز بر حجم فعالیت‌ها و شلوغ‌بودن سر
مدیر مهم است. به نظر من، ویژگی شلوغ‌کاری یک نشانه منفی
برای مدیر است؛ مدیری که به‌عمد یا غیرعمد حجم زیادی کار
سر خودش می‌ریزد، یا طوری اوضاع را اداره می‌کند که فرصت
سر خاراندن ندارد و حتی از خودش غافل می‌شود، یک اصل مهم
زندگی و مدیریت را نادیده گرفته است؛ «تعادل».

«تعادل» یکی از اصول و الزامات زندگی است. در هر نظامی،
وقتی تعادل به هم می‌خورد، نظام تلاش می‌کند خود را به
وضعیت تعادل بازگرداند، و اگر نتواند، به‌مرور دچار آشفتگی
و استهلاک خواهد شد. وقتی در زندگی شخصی تعادل برقرار
نیست، شاید روزها را پشت سر می‌گذاریم و ظاهراً هم امور پیش
می‌روند، ولی خودمان هم احساس می‌کنیم اوضاع خوب نیست

یا نباید این‌گونه باشد. در همه جوانب مدیریت هم، از جمله
شخص مدیر، بر ضعف در تعادل پیچیدگی غیرموجه شرایط
می‌افزاید و آرامش مجموعه را مختل می‌کند.

شما چه می‌گویید؟

نظر شما به‌عنوان مدیر درباره شلوغ‌کاری چیست؟ مدیر چرا
باید زیر آوار حجم کارها خفه شود؟ اینکه مدیر زمان زیادی از
ساعات‌های روز را صرف کارش کند و برای خود و خانواده فرصت
اندکی باقی بگذارد، رفتاری مثبت است؟ چرا مدیر باید در ایجاد
«تعادل» دچار مشکل باشد؟ دانش مدیریت و یافته‌های علمی و
تجربی در این باره چه می‌گویند؟

اگر منطقی و منصفانه تحلیل کنیم، به پاسخ‌هایی خواهیم
رسید که شاید پذیرفتنشان سخت باشد. در آموزش‌های
دانشگاهی و کتاب‌ها و منابع مدیریتی، از هدفمندی، برنامه‌ریزی،
سازمان‌دهی و مدیریت زمان سخن گفته می‌شود. مدیری که
دچار شلوغ‌کاری و آشفتگی است، باید به این سؤال جواب
بدهد که منابع علمی مدیریتی اشکال دارند یا روش مدیریتی
خودش؟! بدون تعارف می‌توان گفت، مدیری که در کارش تعادل
ندارد، مدیر نیست. کارآمدی و موفقیت مدیر از مدیریت خود
شروع می‌شود و تعادل یکی از الزامات و شرط‌های اصلی مدیریت
خود است. نگاهی به مصداق‌های عملی تعادل می‌اندازیم.

مدیر و زمان

مدیریت زمان یکی از موضوعات مهمی است که هر مدیر باید
بر آن تسلط کامل داشته باشد. زمانی دوست خوبم، زنده‌یاد
یحیی امیری (۱۳۸۴-۱۳۳۹) که در دانش و عمل او را مدیری
موفق می‌دانستیم، رئیس آموزش و پرورش منطقه ۱ شهر تهران
بود. چند باری که در محل کارش به دیدن او رفته بودم،

تمایل دارد، تقسیم وظایف را چگونه می‌بیند و چقدر به تفویض اختیار پایبند است، چقدر نظم فکری و کاری دارد و تا چه اندازه در آرامش سازمان سهیم است، و مواردی از این قبیل، رویکرد کاری او را نشان می‌دهد.

البته باز نمی‌توان مسائل فرهنگی و فرهنگ حاکم کاری را نادیده گرفت. ممکن است شرایط طوری باشد که مدیر ترجیح بدهد رویکردی کنترل‌گرا، دستوری و اقتداری در پیش بگیرد، اما مدیران پیشگام و اصول‌گرا می‌دانند که رفتار درست را به هیچ قیمت نباید تغییر داد.

مدیر و مدیریت خود

بیشتر مدیران آن‌قدر در کارشان غرق می‌شوند که خود را کمتر می‌بینند. اما مدیران خاص و بسیار متفاوت با یک ویژگی شاخص شناخته می‌شوند: آگاهی. آنان نه تنها نسبت به اوضاع و موقعیت کار آگاهی دارند و نه تنها بر کارشان مسلط هستند، بلکه بیش از همه از خودشان آگاه هستند.

باید پذیرفت، برخلاف تصورات رایج، موفقیت در مدیریت به سخت‌کوشی، پشتکار، دانش زیاد و حتی بهره‌مندی از منابع مالی نیست. مدیریت موفق مستلزم «تعادل» است؛ تعادلی که همیشه دچار چالش می‌شود، اما با یادگیری، تمرین و تجربه، به مسیر منطقی بازمی‌گردد و دوباره به تعادل می‌رسد.

اصلاح تابستانی!

مدیریت فرایندمدار همیشه در حال دریافت بازخورد و اصلاح خود است. با این همه، فرصت‌هایی مانند پایان دوره کاری می‌تواند زمان مناسبی برای جمع‌بندی بازخوردها و بازنگری کلی باشد. در مورد مدرسه، تابستان زمان چنین فرصتی است. بنابراین، یکی از برنامه‌های اصلی تابستان باید این باشد که تحلیل و ارزیابی کنیم تا چه اندازه در مدیریت تعادل داشته‌ایم و مدیر متعادلی بوده‌ایم. نتایج حاصل از این ارزیابی شاید نشان بدهد لازم است درباره مدیریت زمان بیشتر بخوانیم، اولویت‌ها را بازنگری کنیم، نقطه‌ضعف‌ها در رویکرد مدیریتی را بیابیم و مهم‌تر از همه، خود را از نو مدیریت کنیم!

به‌طور معمول یکی دو ساعت بعد از پایان ساعت کار رسمی، او هم از اداره بیرون می‌آید. یک بار پرسیدم، در شرایطی که خیلی از مدیرها افتخار می‌کنند به اینکه زودتر از همه می‌آیند و دیرتر از همه می‌روند، چگونه است شما تقریباً سر موقع می‌روید؟ جواب داد: «من کارم را بلد هستم».

مدیری که دانش مدیریتی دارد و مدیریت زمان را خوانده و تجربه کرده است، اصولاً باید توانایی مدیریت آمدن و رفتنش را داشته باشد. از دست دادن تعادل در رعایت مدیریت زمان می‌تواند نشانه انواع اختلال باشد. گاهی این اختلال یک آسیب فرهنگی و نمونه‌ای از یک بیماری وسیع مدیریتی در سطح کشور است.

مدیر و زندگی شخصی

مدیر برای آنکه کار کند، بتواند به کارش ادامه دهد و در کارش اثربخش و موفق باشد، به سلامت جسمی و روانی نیاز دارد. مدیران زیادی هستند که در کفه بین کار و زندگی شخصی، به شدت نامتعادل هستند و نه برای خودشان وقت صرف می‌کنند و نه برای خانواده. داشتن روزهای پرمشغله و گاهی پرتنش، بدون داشتن زمان‌های مناسب استراحت و آرامش و تفریح، هر انسانی را فرسوده می‌کند.

مدیری که تعادل بین کار و زندگی شخصی را رعایت نمی‌کند و دچار مشکلی هم نمی‌شود، یا واقعاً کار نمی‌کند یا نسبت به کارش تعهد ندارد! مدیریت پرهیاهو و به‌ظاهر پرمشغله می‌تواند نشانه‌ای از فریبکاری و اغواگری باشد.

مدیر متعادل باید در زمان حضور در محل کار بیشترین تعهد و تمرکز را نسبت به کارش داشته باشد. همین مدیر باید زمان‌هایی را به شخص خودش اختصاص دهد تا تجدید انرژی کند. همین‌طور باید زمان‌هایی را هم برای خانواده و اطرافیان بگذارد تا نقش‌های دیگر خود در زندگی را به‌خوبی ایفا کند.

مدیر و رویکرد کاری

در این فرصت نمی‌شود وارد مباحث مدیریتی شد، ولی یادآوری یک نکته راهگشا خواهد بود. تشخیص رویکرد مدیریتی می‌تواند به مدیر کمک کند نقطه‌ضعف‌های خود را در رعایت تعادل بیابد. اینکه مدیر تا چه اندازه کنترل‌گراست یا به سلطه

مطالعه این منابع توصیه می‌شود:

۱. اصلانی، ابراهیم (۱۴۰۳). مدرسه‌کاوی برای مدیران مدارس / ۱۱۱ نکته کاربردی برای مدیریت در مدارس متفاوت و موفق. پیشگامان پژوهش مدار. تهران.
۲. خنیفر، حسین (۱۳۹۷). مدیریت زمان. مرکز آموزش و برنامه‌ریزی دیوان محاسبات کشور. تهران.
۳. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۸۷). روان‌شناسی تربیت و تدریس. اطلاعات. تهران.

هنر گل زدن و گل نخوردن

راهکارهای مدیریت اثربخش مدرسه

حیدر تورانی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، فرهنگ سازمانی، مدیریت مثبت‌اندیشانه، مدیریت اثربخش

مدیریت راهبردی مدیریت آینده‌نگر است؛ مدیریتی است که فرصت‌ها را می‌شناسد و به‌موقع از آن‌ها بهره می‌گیرد. مدیریت راهبردی به‌طور پیوسته قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را پایش و رصد می‌کند و با توجه به شرایط حاصل از تجزیه و تحلیل این چهار عنصر، راهبردی جدید خلق می‌کند. مدیریت راهبردی، نوآوری و کارآفرینی را تشویق می‌کند. نسبت کارایی به نوآوری را به‌درستی تشخیص می‌دهد. می‌داند برای افزایش کارایی سازمان، باید نوآوری کرد و به کارکنان به‌مثابه دانش‌گران، دانش‌ورزان و کارآفرینان نگرین است نه یک کارمند سرسپرده.

خود عامل است. به آنچه می‌گوید عمل می‌کند. دانای بدون عمل نیست. در چهره کارکنانش چهره فرزندان را می‌بیند. کمتر حرف می‌زند و بیشتر عمل می‌کند. از فناوری‌های جدید بهره می‌برد. در نوسازی ناوگان اداری کوشاست و به‌راحتی برای ارتقای سامانه عامل هزینه می‌کند. مسئولیت‌پذیر است. شکست را ابتدا خود به عهده می‌گیرد. دیگران را شمتان نمی‌کند. به دیگران فرصت اشتباه و جبران می‌دهد. تغافل می‌کند. سکوت می‌کند. بی‌جهت برآشفته نمی‌شود. نگرش مثبت را از طریق رفتارش به دیگران منتقل می‌کند. به تفاوت‌های ترجیحی و تشابه‌های تکمیلی پاداش می‌دهد.

در مراقبت و محاسبه نفس خویش می‌کوشد. می‌داند هرچه بیشتر از نفس خود مراقبت کند، مدیری بایصیرتر می‌شود و حق را بهتر از باطل تمیز می‌دهد. به کسب علم، هنر و حرفه خویش توجه دارد. مطالعه هدفمند می‌کند. به انجام آگاهانه کارها معتقد است. تا به تشخیص درست نرسد، دست به اقدام نمی‌زند. برای رسیدن به تشخیص درست در عقل دیگران شریک می‌شود. به مدیریت زمان آگاه است. زمان را به‌گونه‌ای مدیریت می‌کند که فرصت اندیشیدن، تفریح و استراحت و سفر را برای خود و خانواده خود فراهم کند. اعتیاد به کار ندارد. زیباکار کردن را به سخت‌کار کردن ترجیح می‌دهد. می‌داند چگونه در شرایط بحرانی و سخت اعتمادبه‌نفس داشته باشد و این اعتمادبه‌نفس را به دیگران منتقل کند. خودشیفته نیست و کمتر دچار توهم و خطاهای هاله‌ای می‌شود.

مدیریت راهبردی، مدیریت اثربخش

بخش عمده نفوذ رهبران مؤثر، در روح سخاوتمند آنان ریشه دارد. از پیتر دراگر سؤال کردم: به کدام یک از ۲۶ کتابی که نوشته‌ای، بیشتر

مدیر و رهبر اثربخش مدرسه، رهبری مثبت‌اندیش و تحول‌گراست. او صبور، انتقادپذیر، منعطف، مسئله‌شناس و شنونده خوبی است. نگاه جامع و عمیق دارد. در عین داشتن نگاه عمیق و پیرامونی، نگاه مستقیم نیز دارد. داشته‌ها را بیشتر از نداشته‌ها می‌بیند. با این که کل‌نگر است، جز‌نگر نیز می‌باشد. بیش از توجه به درون‌دادها، به فرآیندها دل بسته است. اصلاح فرایند و بهبود مستمر کیفیت، دغدغه ذهنش است. یعنی همه چیز را پول نمی‌داند و معتقد است، مهم‌تر از پول، فکر است و منظور از فکر یعنی تعقل، تعهد، نوآوری و اصلاح روش‌ها و فرآیندها و استفاده بهینه از منابع انسانی، اطلاعاتی و نرم‌افزارها. رهبر مثبت‌اندیش، با شعار بنیادین و زیبایی «من می‌توانم» مانوس است. صادق است، اعتماد به نفس دارد و با تدبیر و دوراندیشی، به احساس مسئولیت فردی و جمعی بهای ویژه می‌دهد. خداجو و خداترس و اهل حرام و حلال است. در پی بهاست نه بهانه. به بهانه‌هایی چون دستگاه خراب است، دوره و زمانه بد شده است، خدا نخواست است، قسمت نبوده است، فراق‌کنی نمی‌کند. مسئولیت کارهای کرده و نکرده‌اش را می‌پذیرد و پاسخ‌گوست. توجیه‌گر امور نیست. به نارسایی در عملکرد و بازده خود اعتراف می‌کند، آمارساز و کمی‌گرا و اهل جدول و شکل‌سازی نیست. به عقل و خرد جمعی بها می‌دهد و خلاصه آنکه، مشارکت‌پذیر است. برای اثبات خویش نفی دیگران نمی‌کند. نمی‌گوید همه چیز را بلد است، بلکه معتقد است همه چیز را همگان می‌دانند. حُسن ظن دارد و در عقل دیگران شریک می‌شود چون براین باور است که برای انجام هر کاری یک روش بهتر نیز وجود دارد. آنچه برایش مهم است هم‌پایانی است نه هم‌روشی، یعنی روش کار خودش را بهترین نمی‌داند. معتقد است که برای رسیدن به یک هدف و مقصود راه‌های مختلفی وجود دارد. در پی تحول و اثربخشی است و با زمینه‌ها و الزامات آن آشنایی دارد.

نادرست چرخه باطلی است که هر روزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، اما کمتر در پی اصلاح آن برمی‌آیند. به قول دراگر (۱۳۹۵)، چیزی بدتر و ناکارآمدتر از یک واحد مهندسی که به سرعت برای محصولی غلط طرح‌های زیبایی تولید می‌کند، وجود ندارد. کار روی چیزهای درست چیزی است که کاردانشی را اثربخش می‌کند. این نوع کارها را نمی‌توان با معیارهای معمول اندازه‌گیری در کارهای یدی سنجید. نتیجه اینکه، اگر درست فکر نکنیم، فقط وقت تلف کرده‌ایم.

چه بسیار هزینه‌هایی که صرف انجام درست کارهای نادرست می‌شوند! فاجعه‌بار است زمانی که به نادرستی آن کار هم واقفیم. در کشوری زندگی می‌کنیم که کمبود آب بیداد می‌کند، محیط زیست در خطر است، بسیاری از وسایل حمل و نقل ایمنی لازم را ندارند، حجم بالای پذیرش دانشجو در دوره‌های تحصیلات تکمیلی، کیفیت را به صفر نزدیک کرده است، روش‌های سنتی تدریس ناکارآمدند و بسیاری از مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های تحصیلی اعتبار علمی ندارند، لکن به دلایل واهی و فرار از دشواری و سختی کار یا بی‌مبالاتی عملی و اخلاقی، باز هم بر انجام درست کارهای نادرست اهتمام می‌ورزیم و در آن هزینه صرف می‌کنیم و وقت می‌گذاریم. البته بخش مهمی از علل انجام درست کارهای نادرست، که آن‌ها را چرخه بدون کیفیت و پزشکی بدون درمان نیز می‌توان نامید، تشخیص غلط کار درست است. وقتی تشخیص ندهیم کدام کار درست و کدام کار غلط است، ابایی در انجام آن نداریم، اما اگر بدانیم کاری را که می‌خواهیم انجام دهیم کار نادرستی است و چه هزینه‌ها و عواقب بدی دارد، از انجام آن پرهیز خواهیم کرد.

در علوم پزشکی، با تشخیص درست بیماری به کمک ابزارهای نوین تشخیص، کمتر مرتکب اشتباه در انجام کارهای نادرست می‌شویم. پزشکان سعی می‌کنند با تشخیص درست بیماری، مثلاً از جراحی درست معده به جای قلب اجتناب کنند. این اتفاق درست می‌تواند در سایر حرفه‌ها و شغل‌ها نیز حاصل شود. اما به دلایل تشخیص‌ندادن درست یا فرار از تشخیص درست یا کتمان آن، بسیار تلاش می‌کنیم کار نادرستی را به درستی انجام دهیم. این یعنی فاجعه هدررفت منابع در نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی. این یعنی نوعی خیانت که کمتر به‌شمار می‌آید. راستی در آموزش و پرورش و از جمله در مدرسه یعنی مرکز ثقل تحقق همه برنامه‌های آموزشی و تربیتی، چه اتفاقی می‌افتد؟ چقدر از کارهایی

افتخار می‌کنی؟ او با تحکم گفت: «به کتاب بعدی.» جیمز کالینر ۳۵ ساله که دراگر را به منزل رسانده بود، می‌گوید: در حین پیاده‌شدن دراگر، از او پرسیدم: چگونه می‌توانم این همه مهربانی را جبران کنم؟ پیتز جواب داد: دین مرا پرداخته‌ای و حق بر گردنت ندارم. امروز از گفت و شنود با تو چیزها آموختم. از خودرو که پیاده می‌شد گفت: «برو بکوش تا سودمند باشی.»

دراگر خطاب به افراد تحت رهبری‌اش گفت: «اگر شما نتوانید به آنچه از شما چشم‌دارم عمل کنید، این منم که باید سرزنش شوم.» مدیریت اثربخش از خود شروع کردن است. اثربخشی در مدیریت این نیست که فرد مقبول، زیرک و مطیع باشد، یا زیاد کار کند، یا استعدادهای خاص و قابلیت‌های خاص داشته یا آموزش‌های خاص ببیند، بلکه لازمه اثربخشی انجام کارهای خاص و کاملاً ساده است. مشتمل است بر یک رشته کارهای کوچک. کسی ذاتاً اثربخش نیست، آن را باید بیاموزد و برای آموختن آن تمرین کند تا به عادت برسد. اثربخشی را می‌توان آموخت و نیز باید آموخت. بدون اثربخش عملکرد معنا ندارد (دراگر، ۱۳۹۳). در همین کتاب، اشاره شده است که مدیر اثربخش مدیری است که همه منابع در اختیارش را در مسیر دستیابی به اهدافش، به بهترین نحو قرار می‌دهد. در سازمان‌های اثربخش، همه توانمندی کارکنان به کار گرفته می‌شود و هیچ استعدادی هدر نمی‌رود. مدیر اثربخش چگونگی مدیریت بالادستان خود را نیز می‌داند و با رئیس و سرپرست خود ارتباط مؤثر دارد.

مدیر اثربخش در پی رفع تکلیف و انجام کار نیست، بلکه همواره به دستاوردها و نتایج کار چشم دارد و در پایان کار نیز، چنانچه نتیجه مطلوب حاصل نشود، به دلیل سوء مدیریتش، خود را سرزنش می‌کند، نه کارکنانش را. کوروش که پیتز دراکرشویه مدیریت و رهبری‌اش را تحسین کرده است، در این باره، خطاب به افراد تحت رهبری‌اش می‌گوید: «اگر شما نتوانید به آنچه از شما چشم‌دارم عمل کنید، این منم که باید سرزنش شوم.» و به قول سعدی:

ریاست به دست کسانی خطاست

که از دستشان دست‌ها بر خداست (بوستان، باب اول).

چرا به اثربخشی نیاز داریم؟

به اثربخشی نیاز داریم، چون نقطه آغاز اثربخشی از تشخیص درست است. اگر درست تشخیص ندهیم که چه کاری درست و چه کاری نادرست است، دست به انجام کارهای نادرست می‌زنیم. آنگاه از انجام درست کار نادرست هم نه‌تنها ره به جایی نمی‌بریم، بلکه هزینه زیاد می‌کنیم و همه داشته‌هایمان را نابود می‌سازیم. انجام درست کارهایی

اگر بدانیم کاری را که می‌خواهیم انجام دهیم کار نادرستی است و چه هزینه‌ها و عواقب بدی دارد، از انجام آن پرهیز خواهیم کرد



که سعی در انجام درست آن داریم نادرست و غلط هستند و همه تلاش‌هایمان را صرف می‌کنیم تا این کار نادرست درست انجام گیرد؟ به‌طور مثال:

- چقدر زحمت می‌کشیم دانش‌آموزان دختر در کلاس درس، که محرمیت کامل برقرار است، حجابشان را کامل نگه دارند؟
- چه اندازه سخت می‌گیریم تا همه دانش‌آموزان پسر موهای سرشان را با ماشین نمرة ۴ کوتاه کنند؟
- چقدر تلاش می‌کنیم والدین در کلاس درس فرزندانشان حاضر نشوند؟

- چقدر وقت می‌گذاریم تا دانش‌آموزان با استفاده از

محرک‌های بیرونی، نمرة بالایی کسب کنند؟

- چقدر تلاش می‌کنیم حجم دانسته‌های دانش‌آموزان را از طریق کتاب‌های آموزشی آموزشگاه‌های بیرون از آموزش و پرورش افزایش دهیم؟

- چقدر کار می‌کنیم تا دانش‌آموزان روپوش‌هایی با رنگی که ما دوست داریم بپوشند؟

- چقدر زحمت می‌کشیم تا معلمان آن‌گونه تدریس کنند و کلاس‌داری کنند که ما می‌خواهیم؟
- چقدر تلاش می‌کنیم برخی از خواسته‌های به‌ناحق والدین را با اصرارهای بی‌جا به معلمان، محقق کنیم؟

- چقدر تلاش می‌کنیم برخی از برنامه‌های غیرواقعی ابلاغ‌شده از ستاد یا استان و منطقه را فقط به دلیل رعایت سلسله‌مراتب، عیناً و به‌اجبار، به معلمان، دانش‌آموزان و والدین تحمیل کنیم؟
- چقدر تلاش می‌کنیم دانش‌آموزان ما رتبه‌هایی را در جاهای گوناگون، به قیمت دورماندن از تربیت و اخلاق، کسب کنند؟

- چقدر تلاش می‌کنیم مافوق از ما خوشش بیاید و مدیریت ما را یک سال دیگر تمدید کند؟

- چقدر زحمت می‌کشیم زبردستانمان، برنامه‌هایی را که ما

غیرعلمی تدوین کرده‌ایم، به‌اجبار و بدون نظر عملیاتی کنند؟

- چقدر تلاش می‌کنیم معلمان مدرسه در شورای مدرسه کمتر نقد کنند و ایراد بگیرند و بیشتر به ما احسنت بگویند؟

- چقدر تلاش می‌کنیم همه کارکنان مدرسه و والدین ما را دوست داشته باشند و بگویند چه مدیر خوبی است؟ و...

راستی چرا برای تشخیص اینکه کدام کار درست و کدام کار غلط است سعی نمی‌کنیم؟ چرا ابزارها، روش‌ها و فنون تشخیص را یاد نمی‌گیریم؟ چرا به جای روش‌های علمی از روش‌های صرفاً تجربی، عادت‌شده و شهودی استفاده می‌کنیم؟ آیا تاکنون به هزینه‌های بالای این بی‌مبالاتی و بی‌دقتی فکر کرده‌ایم؟ بله. کار مدیریت و رهبری، سخت و پیچیده است، لکن وظیفه و ارزش ما هم در همین جاست که کارهای مهم رهبری و مدیریت را سبک نشمریم و بی‌پروا و بی‌تقوا به انجام کاری که به‌درستی آن ایمان و باور نداریم، مبادرت نورزیم!

مدیریت راهبردی درباره انسان است. وظیفه‌اش توانمند کردن افراد برای انجام کار گروهی است. نقاط قوتشان را مؤثر و نقاط ضعفشان را بی‌اثر می‌کند. مدیریت راهبردی به معنای یکپارچه‌سازی افراد در یک کار مشترک است. مدیریت راهبردی مدیریت افراد است. رهبری آنان و بهره‌ور کردن قوت‌ها و دانش خاص هر فرد است. به‌طور عمیق ریشه در فرهنگ دارد. دراکر در کتاب اصول دراکر می‌گوید: «کارهایی که مدیران در آلمان غربی، بریتانیا، ایالات متحده، ژاپن یا برزیل انجام می‌دهند، دقیقاً یکسان است، اما اینکه چگونه کارها را انجام می‌دهند، ممکن است کاملاً متفاوت باشد. بنابراین، یکی از چالش‌های اصلی مدیران کشور در حال توسعه، یافتن و شناسایی آن بخش‌هایی از سنت، تاریخ و فرهنگ آن است که می‌توانند به‌عنوان اجزای سازنده ساختمان مدیریت استفاده شود. تفاوت بین موقعیت اقتصادی ژاپن و عقب‌افتادگی نسبی هندوستان را می‌توان تا حدود زیادی این‌گونه توضیح داد که مدیران ژاپنی قادر بودند مفاهیم وارداتی مدیریت را در خاک فرهنگ خودشان بکارند و پرورش دهند» (دراکر، ۱۳۹۵).

کار مدیریت و رهبری، سخت و پیچیده است، لکن وظیفه و ارزش ما هم در همین جاست که کارهای مهم رهبری و مدیریت را سبک نشمریم و بی‌پروا و بی‌تقوا به انجام کاری که به‌درستی آن ایمان و باور نداریم، مبادرت نورزیم

خلاصه سخن

همه تلاش‌ها باید به این نکته مهم معطوف شود که از انجام درست کارهای نادرست پرهیز کنیم و منابع انسانی، مادی و اطلاعاتی را برای انجام کاری هزینه کنیم که به‌درستی آن اطمینان داریم. این‌گونه است که نتایج کارمان اثربخش خواهد بود. البته شرط لازم آن داشتن شایستگی و قابلیت در مدیریت است.

منابع

۱. دراکر، پیتر (۱۳۹۵). اصول دراکر. ترجمه علی شیرازی. فرا. تهران
۲. لطفی، فریبا (۱۴۰۰). فصلی بر بهترین‌های مدیریت. جلد اول. چاپ دوم. فرا. تهران.
۳. دراکر، پیتر (۱۳۹۳). مدیریت اثربخش. ترجمه فصل‌الله امینی. فرا. تهران.



تابستان، آزمایشگاه نوآوری

سید محمد نوروزیان امیری، دکترای مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه

مدیریت مدرسه صرفاً یک وظیفه اجرایی نیست، بلکه هنری است که نیازمند خلاقیت، آینده‌نگری و نوآوری است. مدرسه‌ها، به‌عنوان نهادهایی پویا، همواره باید در مسیر بهبود و تحول گام بردارند. اما این تحول چگونه ممکن است، وقتی بسیاری از مدیران، تابستان را صرفاً دوره استراحت یا انجام کارهای اداری معمول می‌بینند؟ آیا می‌توان این ایام را به فرصت بازطراحی مدرسه تبدیل کرد؟ واقعیت این است که مدرسه‌های امروزی با چالش‌های پیچیده‌ای روبه‌رو هستند؛ از کاهش انگیزه دانش‌آموزان گرفته تا نیاز به روش‌های نوین یادگیری و بهینه‌سازی فضای فیزیکی مدرسه. در این میان، تابستان می‌تواند آزمایشگاه اجرای ایده‌های جدید باشد؛ دوره‌ای که در آن مدیران، بدون فشار روزمره کلاس‌ها و برنامه‌های آموزشی، می‌توانند فرایندهای مدرسه را بازنگری کنند و روش‌های خلاقانه‌ای برای بهبود کیفیت یادگیری و محیط آموزشی بیابند. اما چرا بسیاری از مدرسه‌ها از این فرصت استفاده نمی‌کنند؟ یکی از دلایل اصلی، نگرش سنتی به مدیریت مدرسه است که تابستان را صرفاً یک فصل تعطیلی یا دوره‌ای برای انجام کارهای اداری می‌بیند. این در حالی است که در مدرسه‌های پیشرو، تابستان زمان بازآفرینی، بهینه‌سازی و نوآوری در نظر گرفته می‌شود. مدیران موفق، این دوره را به فرصت برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود فرایندهای آموزشی، تجهیز فضاهای یادگیری و توانمندسازی معلمان تبدیل می‌کنند. در این یادداشت، ۹ ایده خلاقانه مدیریتی معرفی خواهد شد که مدیران مدرسه‌ها می‌توانند از آن‌ها برای ایجاد تحول مؤثر در مدرسه خود استفاده کنند. این ایده‌ها نه تنها راهکارهایی برای بهبود کیفیت آموزش و محیط مدرسه ارائه می‌دهند، بلکه فرهنگ نوآوری و مشارکت را نیز در میان دانش‌آموزان، معلمان و والدین تقویت می‌کنند. اگر مدیران تابستان را فرصت رشد و توسعه ببینند، مدرسه‌ها به مراکزی پویا، الهام‌بخش و متناسب با نیازهای آینده تبدیل خواهند شد.

کلیدواژه‌ها: بهبود کیفیت آموزش، نوآوری، مشارکت، اتاق فرار، گردشگری آموزشی

۱. اتاق فرار چالش‌های آموزشی

بسیاری از معلمان، هنگام مواجهه با چالش‌های آموزشی، به شیوه‌های سنتی و تکراری متوسل می‌شوند. مدیران می‌توانند در تابستان «اتاق فرار» آموزشی‌ای طراحی کنند که در آن معلمان برای حل معماهای مرتبط با مسائل آموزشی، مانند افت تحصیلی، بی‌انگیزگی دانش‌آموزان و مدیریت کلاس، راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهند.

پیشنهاد: مدیر مدرسه می‌تواند یک کارگاه عملی طراحی کند

که در آن معلمان باید برای حل مشکلات رایج مانند بی‌نظمی در کلاس، مشارکت کم دانش‌آموزان یا دشواری تدریس برخی مفاهیم، راه‌حل‌هایی پیدا کنند. هر پاسخ صحیح، آن‌ها را به مرحله بعدی هدایت می‌کند و در نهایت به جمع‌بندی عملیاتی می‌رسند.

۲. گردشگری آموزشی برای مدیران

مدرسه‌ها غالباً برای مشاهده و یادگیری از مدرسه‌های دیگر فرصت کافی ندارند. تابستان فرصتی عالی است تا از مدرسه‌های

تشکیل دهد که بخش‌های گوناگون مدرسه را بررسی کنند و برای بهبود فضا، روش‌های تدریس و تعاملات آموزشی پیشنهادهایی عملی ارائه دهند. نتایج این بررسی‌ها در جلسه‌های تصمیم‌گیری مدرسه مطرح می‌شوند.

۷. مدرسه در خواب تابستانی؛ بیداری نوآورانه

در این شیوه، تابستان فرصت آزمایش و اجرای ایده‌های جدید است. مدیران می‌توانند در این مدت روش‌های نوین تدریس، شیوه‌های جدید ارزیابی و برنامه‌های مهارتی را به‌صورت آزمایشی اجرا کنند.

پیشنهاد: یک هفته از تابستان را می‌توان به «مدرسه آزمایشی» اختصاص داد که در آن روش‌های جدید تدریس مانند آموزش تعاملی، یادگیری مبتنی بر پروژه یا ارزشیابی کیفی آزمایش می‌شوند. معلمان و دانش‌آموزان پس از این دوره تجربه‌های خود را به اشتراک می‌گذارند تا بهترین روش‌ها در سال تحصیلی اجرا شوند.

۸. بازسازی فرایندهای اداری

مدیران مدرسه‌ها می‌توانند فرایندهای اداری را از طریق فن‌های بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) جذاب‌تر کنند.

پیشنهاد: مدیر می‌تواند یک نظام امتیازدهی برای معلمان طراحی کند که در آن انجام وظایف اداری، ارائه پیشنهادها، نوآورانه و اجرای برنامه‌های بهبود مدرسه امتیازهایی به همراه داشته باشد. این نظام می‌تواند به شکل تابلوی امتیازات یا برنامه‌ای برخط اجرا شود و برترین‌ها جایزه دریافت کنند.

۹. آزمایشگاه شکست‌های آموزشی

مدیران می‌توانند فضایی ایجاد کنند که در آن معلمان و کارکنان بدون ترس از قضاوت، درباره اشتباهات آموزشی و مدیریتی خود صحبت کنند و برای پیشرفت راهکارهای جدید ارائه دهند.

پیشنهاد: مدیر مدرسه می‌تواند جلسه‌هایی با عنوان «چالش‌ها و راه‌حل‌ها» برگزار کند که در آن معلمان درباره روش‌های ناموفق آموزشی‌ای که در سال گذشته تجربه کرده‌اند، صحبت کنند. سپس در یک فرایند گروهی، روش‌هایی بهینه برای بهبود آن‌ها پیشنهاد و در سال جدید به کار گرفته شوند.

جمع‌بندی

مدیریت مدرسه در تابستان نباید تنها به برنامه‌ریزی‌های معمول و کارهای اداری محدود شود. این فصل می‌تواند بستر تحول، آزمایش روش‌های جدید و بازطراحی مدرسه برای سال تحصیلی بعد باشد. با اجرای این ده ایده، مدیران می‌توانند مدرسه را به محیط یادگیری خلاقانه، منعطف و الهام‌بخشی برای دانش‌آموزان و معلمان تبدیل کنند. آینده آموزش از آن مدیرانی است که به جای پیروی از روال‌های قدیمی، جرئت نوآوری دارند.

نوآور بازدید کنند، با مدیران موفق تعامل کنند و بهترین ایده‌ها را برای مدرسه خود به کار گیرند.

پیشنهاد: مدیران می‌توانند با تشکیل گروه‌های مطالعاتی، از مدرسه‌های موفق شهرهای دیگر بازدید و نحوه مدیریت منابع، شیوه‌های نوین تدریس و فضای یادگیری را بررسی کنند. سپس در جلسه‌های داخلی مدرسه، یافته‌های خود را به گروه آموزشی عرضه و برای سال تحصیلی آینده روش‌هایی کاربردی را تدوین کنند.

۳. رقابت ایده‌های نو برای تحول مدرسه

در این روش، گروه‌هایی از معلمان، دانش‌آموزان و والدین در یک رقابت فکری شرکت می‌کنند و در مدت مشخصی ایده‌هایی برای بهبود مدرسه ارائه می‌دهند.

پیشنهاد: مدیر مدرسه می‌تواند یک رویداد طراحی کند که در آن معلمان، دانش‌آموزان و والدین در گروه‌های جداگانه، مشکلاتی مانند افت تحصیلی، کاهش انگیزه یا شیوه‌های نوین تدریس را بررسی کنند و بهترین راهکارها را پیشنهاد دهند. ایده‌های برتر می‌توانند در طول سال تحصیلی اجرا شوند.

۴. شبیه‌سازی مدرسه آینده

یکی از دغدغه‌های مدیران، آماده‌سازی مدرسه برای آینده است. در این برنامه، معلمان و دانش‌آموزان یک سناریوی آموزشی آینده‌نگر را تجربه می‌کنند که شامل فناوری‌های نوین، روش‌های یادگیری ترکیبی و مدل‌های آموزشی متفاوت است.

پیشنهاد: مدیر می‌تواند یک رویداد آزمایشی برگزار کند که در آن از روش‌های تدریس آینده، مانند استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل روند یادگیری دانش‌آموزان یا تدریس تعاملی با واقعیت مجازی استفاده شود. پس از این تجربه، معلمان و دانش‌آموزان بازخورد می‌دهند و بهترین روش‌ها را برای بهبود آموزش پیشنهاد می‌کنند.

۵. پروژه بازیافت مدرسه

در بسیاری از مدرسه‌ها فضاهای آموزشی بی‌استفاده یا تجهیزاتی قدیمی وجود دارند که با کمی خلاقیت می‌توانند به فضاهای یادگیری جدیدی تبدیل شوند.

پیشنهاد: مدیران مدرسه‌ها می‌توانند با همراهی معلمان و دانش‌آموزان، کلاس‌های بدون استفاده را به اتاق‌های مطالعه، استودیوهای تولید محتوای آموزشی یا آزمایشگاه‌های مهارتی تبدیل کنند. همچنین، تجهیزات فرسوده می‌توانند با کمک کارگاه‌های دانش‌آموزی بازسازی شوند و مورد استفاده مجدد قرار گیرند.

۶. تابستان کارآگاهان مدرسه

در این برنامه، گروه‌هایی از معلمان، والدین و دانش‌آموزان به عنوان «کارآگاهان مدرسه» مشکلات را بررسی و گزارش‌هایی برای بهبود ارائه می‌کنند.

پیشنهاد: مدیر می‌تواند گروه‌هایی از دانش‌آموزان و معلمان



مدرسه تعطیل نیست!

حسین مولوی، دکترای فقه و مبانی حقوق اسلامی - استان مرکزی

همه ما تصور می‌کنیم مدرسه‌ها در تابستان تعطیل هستند و مدیران نیز استراحت می‌کنند، اما واقعیت این است که مدرسه‌ها در تابستان نه تنها تعطیل نیستند، بلکه فعالیت‌های آن‌ها حتی بیشتر می‌شود. به عبارت دیگر، شاید کلاس‌های درس تعطیل باشند، اما مدیران مدرسه‌ها به هیچ عنوان تعطیل نیستند. مدیران مدرسه‌ها بدون آنکه سال تحصیلی قبلی را تمام کرده باشند، وارد سال جدید می‌شوند و برنامه‌ریزی سال تحصیلی آینده از نیمه سال تحصیلی جاری آغاز می‌شود. این شرایط باعث می‌شود مدیران بدون هیچ استراحت یا بازسازی روحی و روانی، مسئولیت‌های هر دو سال تحصیلی را به دوش بکشند.

ممکن است تصور شود استفاده از فناوری‌های نوین و سامانه‌های الکترونیکی کار مدیران را آسان کرده است، اما متأسفانه گسترش این فناوری‌ها، نه تنها به تسهیل امور منجر نشده، بلکه پیچیدگی‌های بیشتری به همراه داشته است. در واقع، این فناوری‌ها به مدیران و معاونان مدرسه‌ها فشار بیشتری وارد کرده‌اند، به طوری که تمامی مسئولیت‌ها در نهایت بر دوش آن‌هاست؛ بدون اینکه نیروی انسانی جدیدی به مجموعه افزوده شود. متأسفانه، آموزش و پرورش نتوانسته است برای تسهیل امور مدیران و معاونان مدرسه‌ها تدبیری اتخاذ کند.

کلیدواژه‌ها: تابستان، ثبت‌نام کتاب‌های درسی، پروژه مهر، امتحانات

ثبت‌نام دانش‌آموزان

ثبت‌نام دانش‌آموزان از اواسط اردیبهشت‌ماه آغاز می‌شود و تا مهرماه ادامه دارد. والدین و دانش‌آموزان، هر زمان که مراجعه کنند، انتظار دارند در همان مدرسه‌ای که انتخاب کرده‌اند، ثبت‌نام شوند. در فرایند ثبت‌نام در سامانه «سیدا» مشکلات فراوانی وجود دارد. اگر در مرکز سامانه مشکلی ایجاد شود، فشار زیادی به مدرسه وارد می‌شود. علاوه بر این، مشکلات زیادی در فرایند ثبت‌نام وجود دارند که مدیر باید با دقت و تدبیر آن‌ها را حل کند. این مشکلات شامل مواردی هستند، مانند:

- رعایت دقیق ترسیمه (کروکی) موقعیت مکانی و نقشه در مدرسه‌های دولتی؛
- راهنمایی نوآموزان برای انجام سنجش پیش از دبستان؛
- جمع‌آوری هزینه‌های بیمه و کتاب و حل مشکلات مرتبط؛
- هماهنگی با شرکت‌ها و رانندگان برای سرویس مدرسه؛
- انتخاب و معرفی لباس همسان دانش‌آموزی.

سامانه ثبت‌نام کتاب‌های درسی

گرچه به نظر می‌رسد والدین خودشان می‌توانند برای فرزندشان کتاب درسی ثبت‌نام کنند، اما به دلیل ناآگاهی از اهمیت ثبت‌نام صحیح، مدیران مدرسه‌ها باید خود با والدین تماس بگیرند یا به طور شخصی ثبت‌نام تمامی دانش‌آموزان را انجام دهند. در غیر این صورت سامانه به سرعت گزارش می‌دهد و مدیران ممکن است به دلیل این نبود ثبت‌نام مناسب، مدیرانی ضعیف معرفی شوند.

دریافت و توزیع کتاب

پس از اتمام ثبت‌نام کتاب‌ها، فرایند دریافت و توزیع کتاب آغاز می‌شود. مدیران مدرسه‌ها باید به طور مرتب برای دریافت کتاب به انبار مراجعه کنند، زیرا تمامی کتاب‌ها به موقع وارد انبار نمی‌شوند. همچنین، در صورتی که دانش‌آموزی در اواخر شهریور یا مهرماه ثبت‌نام کند، دریافت کتاب برای وی به چالشی بزرگ برای مدیر تبدیل می‌شود.

تأیید ابلاغ معلمان

زمانی که معلمان و کارکنان اجرایی توسط اداره سازمان‌دهی می‌شوند و ابلاغ آن‌ها صادر می‌شود، این ابلاغ‌ها باید به تأیید مدیر مدرسه برسد. بنابراین، مدیران باید به طور مرتب سامانه ابلاغ را بررسی و ابلاغ‌ها را تأیید کنند. در غیر این صورت، حقوق معلم برقرار نخواهد شد. در این شرایط مسئولیت این وضعیت بر عهده مدیر است.

پایگاه اوقات فراغت

مدیران همچنین باید کلاس‌های اوقات فراغت را برگزار کنند. مدرسه‌ها به تناسب توانمندی‌های خود، بخشی از کلاس‌های اوقات فراغت را اجرا می‌کنند.

پروژه مهر بدون اعتبار (سرانه)

تابستان فصل بهسازی مدرسه‌ها، بازسازی کلاس‌ها و آماده‌سازی حیاط برای پروژه مهر است. هرگونه ساخت‌وساز یا بهسازی به اعتبار مالی نیاز دارد، اما مدیران مجبورند با استفاده از مهارت‌های خاص خود، اولیا را قانع کنند که به‌صورت داوطلبانه به مدرسه کمک مالی کنند. این کار باید به‌گونه‌ای انجام شود که هیچ کدام از والدین ناراضی نباشند و به اداره شکایت نکنند. در غیر این صورت، ارزیابی عملکرد اداره ممکن است مدیر را به‌عنوان متخلف به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری معرفی کند.

پروژه مهر با فرض وجود اعتبار (سرانه)

اگر فرض کنیم اعتبار موردنیاز موجود باشد، که معمولاً چنین نیست، مدیران مدرسه‌ها در تابستان باید زمان زیادی را برای آماده‌سازی ساختمان‌ها و رفع فرسودگی‌ها صرف کنند تا شرایط مدرسه برای آغاز سال تحصیلی جدید آماده شود. خرید تجهیزات، نوسازی و بهسازی فضاها به هیچ عنوان به روزهای دوشنبه و چهارشنبه که مدرسه باز است محدود نمی‌شود. مدیر دغدغه‌مند برای انجام این کارها نه تنها در تمام روزهای هفته مشغول کار است، بلکه گاهی در هر دو نوبت صبح و بعدازظهر نیز در مدرسه حضور دارد.

الکترونیکی شدن امتحان‌ها

با الکترونیکی شدن امتحان‌ها، به‌ویژه امتحان‌های نهایی، تمامی مدیران مدرسه‌ها درگیر فرایند برگزاری آزمون‌ها، تصحیح اوراق و اعلام نتایج هستند. مدیران باید برای دریافت کارت امتحانات و انجام سایر امور مربوط به امتحان‌های نهایی نیز تلاش کنند. از آنجا که از سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ تصحیح اوراق امتحان‌های نهایی توسط

معلمان همان مدرسه انجام خواهد شد، این به این معناست که مدیران در تابستان باید میزبان معلمان باشند تا کار تصحیح اوراق بدون مشکل انجام شود. با توجه به تجربه سال‌های گذشته و بی‌انگیزگی معلمان در تصحیح اوراق تابستانی، انتظار می‌رود مشکلات مدیران در این زمینه از سال‌های پیشین بدتر شود.

سامانه‌ها و ثبت اطلاعات

من از نام‌بردن بسیاری از سامانه‌ها که مدیران باید اطلاعات مدرسه را در آن ثبت کنند، خودداری می‌کنم. از سامانه «نورینو» گرفته تا سامانه‌های «نماد»، که در آن مدیر باید هم آسیب‌های اجتماعی مدرسه‌اش را ثبت کند، هم دانش‌آموزان را ترغیب کند در سامانه غربالگری شرکت کنند و هم سامانه‌ای که در آن وضعیت نماز مدرسه‌اش را ثبت می‌کند.

چالش‌های مدیران در تابستان

آنچه گفته شد، تنها بخشی از مشکلات مدیران در فصل تابستان است؛

مدیری که نه ماه سال تحصیلی را با انواع چالش‌ها پشت سر گذاشته، کارنامه‌ها را توزیع کرده و هنوز یک فنجان چای استراحت ننوشیده است، باید برای کارهای پروژه‌های تابستانی و مهر آستین‌هایش را بالا بزند.

مدیری که بسیاری از کارهای سامانه‌ای را در خانه و در وقت استراحت و با وسایل شخصی خود انجام می‌دهد.

مدیری که اگر صدها کار خوب و بجا انجام دهد، همه را وظیفه خود می‌داند، ولی اگر بخشی از کار مدرسه ضعیف باشد، تذکر می‌گیرد و توبیخ می‌شود.

مدیری که با وجود آنکه بیشترین مسئولیت بر دوش اوست و روزانه صدها جان‌گراں‌قدر در چهاردیواری مدرسه‌اش حضور دارند، حق مدیریت او در پایین‌ترین سطح قرار دارد.

و از همه مهم‌تر، این پیوستگی کارها و دوختن سال تحصیلی جاری به سال تحصیلی آینده، باعث فرسودگی مدیران می‌شود.

آیا در مدرسه نیروی انسانی‌ای مؤثرتر از مدیر داریم؟

مگر نه اینکه کلید هر تحول و ارتقا و تعالی‌ای در مدرسه در دست مدیر است؟

چرا به‌ازای اضافه‌شدن هر کار و مسئولیت مدرسه، نیروی انسانی اضافه نمی‌کنیم؟ آیا با ایجاد این میزان سامانه الکترونیکی، نیاز نبود نیروی انسانی مختص این کار را به مدرسه اختصاص دهیم؟ برای حفظ روحیه و ارتقای توانمندی این نیروی انسانی مؤثر چه تدبیرهایی اندیشیده‌ایم؟

آیا اداره‌ها و وزارتخانه‌ها برای بازسازی و افزایش روحیه مدیران وظیفه دارند یا خیر؟ آیا در بودجه وزارت آموزش و پرورش، علاوه بر ساخت‌وسازها و فیزیک ساختمان مدرسه، نباید به فکر روحیه و رفاه اصلی‌ترین ستون مدرسه یعنی مدیر باشیم؟ مدیران مدرسه‌ها کی قرار است استراحت کنند و ما برای آنان چه تفریحی تدارک دیده‌ایم؟





برای آشنایی بیشتر با جشنواره کتابنوش، پویش کنید.

کتابنوش

فراگیرترین جشنواره کتابخوانی
معاونت پرورشی و فرهنگی

● اکرم عینی، دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی

در سند تحول بنیادین، مراکز یادگیری و کتابخانه‌ها به عنوان فضاهای تربیتی در نظر گرفته شده‌اند (ص ۳۶۳) و از اصول ناظر بر زیرنظام فضا، تجهیزات و فناوری، تجهیز محیط‌های تربیتی به کتاب و کتابخانه و دیگر منابع تربیتی شمرده شده است (ص ۴۰۵). در بند ۶ این سند، به تنوع‌بخشی به محیط‌های یادگیری در فرایند تعلیم و تربیت اشاره شده است. پس باید به این مهم توجه کرد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ کتابخوانی، جشنواره، فعالیت‌های آموزشی، بازی‌وارسازی

به یاری آن‌ها می‌آیند و موفقیت را قطعی می‌کنند. خواندن کتاب برای دانش‌آموزان و نوجوانان مزیت‌های فراوانی دارد. این عادت می‌تواند توسعه ذهنی، افزایش دانش، بهبود مهارت‌های زبانی، افزایش خلاقیت و تقویت تفکر منطقی را ترویج کند. همچنین، خواندن کتاب‌های متنوع می‌تواند در افزایش تجربه زندگی و توسعه هویت شخصی نیز تأثیرگذار باشد.

خواندن کتاب می‌تواند به بچه‌ها کمک کند مهارت‌های اجتماعی خود را بهبود بخشند، به دنیای دیگران بپردازند و از دیدگاه‌های متفاوت زندگی آگاه شوند. این فرایند، افزایش تحمل نسبت به تفاوت‌ها و تقویت اخلاقیات فردی را همراه دارد. به علاوه، خواندن کتاب می‌تواند افزایش توانایی حل مسئله، تقویت حافظه، و افزایش تمرکز و توجه را نیز در پی داشته باشد.

حق خواندن و مطالعه یکی از حقوق اساسی کودکان محسوب می‌شود. تأثیر کتابخوانی به عنوان یکی از عادت‌های مفید

مدیر مدرسه به عنوان فردی که محوریت انجام فعالیت‌های آموزشی و پرورشی در مدرسه را بر عهده دارد، می‌تواند در مورد کتابخوان کردن دانش‌آموزان و ایجاد انگیزه در آنان نقشی حساس و تعیین‌کننده داشته باشد. این امر بدیهی است که درایت و برنامه‌ریزی مدیر مدرسه چقدر می‌تواند در موفقیت مدرسه مؤثر باشد. از این رو، آگاهی و علاقه‌مندی مدیر نسبت به تشویق دانش‌آموزان به مطالعه و کتابخوانی، یکی از شرط‌های مهم و اساسی رسیدن به نتایج مطلوب در این باره است. نقش مدیر در مدرسه به عنوان محور اصلی فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، بسیار حساس و تعیین‌کننده است. تجربه نشان داده است، موفقیت مدرسه در امور گوناگون بستگی زیادی به آگاهی، درایت و برنامه‌ریزی مدیر آن دارد. یکی از شرط‌های اصلی رسیدن به نتایج مطلوب در ایجاد علاقه و عادت به مطالعه در دانش‌آموزان، آگاهی و علاقه مدیر نسبت به این کار است. اگر مدیران به اهمیت کار معتقد شوند و خودشان محور حرکت باشند، سایر عوامل موجود در مدرسه

در زندگی، شامل افزایش تمرکز و توجه، بهبود مهارت‌های خواندن و نوشتن، گسترش دایره لغت، بهبود مهارت‌های شنیداری و گفتاری، تقویت مهارت‌های تفکر و تحلیل و بهبود مهارت‌های ارتباطی است. مدرسه به عنوان دومین نهاد اجتماعی که کودک بعد از خانواده در آن پای می‌گذارد، در زمینه ایجاد انگیزه و تشویق به کتاب‌خوانی (با ارزش قائل شدن به کتاب و مهم جلوه دادن کتاب‌خوانی از سوی معلمان) در دانش‌آموزان، نقشی محوری و اساسی بر عهده دارد. مدرسه‌ها در کمک به دانش‌آموزان برای یادگیری خواندن، نقش اساسی ایفا می‌کنند. خواندن دروازه‌ای به سوی یادگیری است. مدیران مدرسه در ایجاد محیطی دوستانه

برای خواندن نقش ضروری دارند و دانش‌آموزان را تشویق می‌کنند با کتاب‌ها ارتباط برقرار سازند و علاقه مادام‌العمر به خواندن را در خود پرورش دهند. آن‌ها می‌توانند دانش‌آموزان را توانمند کنند تا عادت‌های خواندن مستقل خود را شکل دهند که این به پیشرفت تحصیلی، بهبود سلامت روان و پیوندهای قوی‌تر با جامعه منتهی می‌شود. همچنین، موجب رشد و توسعه فرهنگ کتاب‌خوانی در مدرسه شوند (گروه کتاب‌خوانی بین استاک، ۲۰۲۴). یکی از این ابتکارات، ترویج کتاب‌خوانی است. برای ارتقای فرهنگ کتاب‌خوانی، مدیر مدرسه می‌تواند طرح‌هایی ابتکاری را در سطح مدرسه پیاده کند که کتاب‌خوانی را به عنوان فعالیتی ارزشمند رواج دهد. یکی از راهبردهای مؤثر، آغاز یک چالش برای خواندن است که در آن دانش‌آموزان تشویق می‌شوند به مدت معینی کتاب بخوانند. مدیران می‌توانند اهدافی تعیین و مشوق‌هایی از جمله جایزه یا شناسایی را به عنوان انگیزه‌های مشارکت دانش‌آموزان فراهم کنند.

مدیران مدرسه می‌توانند دانش‌آموزان را به پیوستن به طرح‌های کتاب‌خوانی تشویق کنند. این ابتکار تعامل و بحث میان هم‌سالان را حول کتاب‌ها ترویج و به دانش‌آموزان امکان می‌دهد افکار، دیدگاه‌ها و توصیه‌های خود را با هم‌کلاسی‌ها به اشتراک بگذارند. با تسهیل این تجربه‌های مشترک خواندن، مدیران می‌توانند محیطی حمایتی و جذاب ایجاد کنند که به دانش‌آموزان اجازه می‌دهد به تمام جنبه‌های کتاب‌خوانی بپردازند. به دانش‌آموزان کمک کنند بفهمند کتاب‌خوانی نه تنها یک مهارت، بلکه ابزار یادگیری، رشد و گسترش افق دید آنان است.

برگزاری رویدادها و فعالیت‌های خاص مثل جشنواره کتاب، مسابقه خواندن و تشویق به ارائه گزارش‌های خواندن، انگیزه را در دانش‌آموزان افزایش می‌دهد. همچنین، ایجاد فضاهای دوستانه و محیط‌هایی که خواندن را جذاب و کنند، در ایجاد انگیزه نقش مهمی دارد.

جشنواره کتاب‌نوش یک جشنواره کتاب‌خوانی دانش‌آموزی است که از سال گذشته با رویکردی نوین، کنش‌محور و بازی‌وارسازی شده توسط اداره کل فرهنگی هنری، اردوها و فضاهای پرورشی معاونت پرورشی وزارت آموزش و پرورش برنامه‌ریزی و برگزار می‌شود.

این طرح با هدف کتاب و کتاب‌خوانی و ارتقای سواد خواندن در سطح مدرسه برگزار می‌شود. در جشنواره کتاب‌نوش، دانش‌آموزان پس از مطالعه کتاب، از طریق وبگاه ketabnoush.ir به کنشگری محتوایی، هنری و خلاقانه متناسب با محتوای هر کتاب دعوت می‌شوند.

این جشنواره مخصوص دانش‌آموزان سراسر کشور است که ضمن برگزاری جشنواره، راهکاری برای تسهیل در دسترسی و توزیع آسان کتاب‌های مفید و مناسب ایجاد کرده است به این صورت که دانش‌آموزان پس از مشاهده موشن‌گرافی معرفی کتاب، کتاب‌های موردعلاقه خود را انتخاب و به مدیر مدرسه خود اعلام می‌کنند. سپس مدیر مدرسه کتاب‌های درخواستی دانش‌آموزان را با ۴۰ درصد تخفیف، در سامانه مربوطه سفارش می‌دهد و در مدت زمان کوتاهی آن‌ها را از طریق پست در مدرسه دریافت می‌کند.

کتاب‌های معرفی شده در کتاب‌نوش، بعد از برگزاری جلسه‌های متعدد کارشناسان حوزه کتاب متناسب با هر دوره تحصیلی انتخاب شده‌اند. این کتاب‌ها در سامانه دارای نشان رشد هستند. نشان رشد یک نشان داخلی است که از دهه ۱۳۷۰ کار خود را آغاز کرده است. نشان رشد میان‌بری است برای پیداکردن کتاب‌های خوب، خواندنی و اثربخش در میان عموم مردم که در جشنواره کتاب رشد به ناشران منتخب اعطا

می‌شود. جشنواره کتاب رشد یک جشنواره فرایندی است که بر اساس مصوبه هشتصد و بیست و هشتمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۱۳۸۹/۶/۲ موضوع آیین‌نامه سامان‌دهی منابع آموزشی و تربیتی (مواد و رسانه‌ها) شکل گرفته و بستری برای سامان‌دهی منابع آموزشی و تربیتی به منظور ورود به مدرسه‌ها فراهم کرده است. این بستر شامل کلیه تولیدات ناشران و تولیدکنندگان منابع آموزشی برای رده‌های سنی صفر تا ۱۸ سال می‌شود و همچنین شامل منابع چاپی و غیرچاپی است. تولیدات ناشران برای ورود آن‌ها به مراکز آموزشی مستلزم صدور مجوز سازمان پژوهش است.

هر سال برای مدیران مدرسه شیوه‌نامه‌ای ارسال می‌شود و در مردادماه هم با معرفی برگزیدگان جشنواره به اتمام می‌رسد. گروه‌های کتاب‌خوانی دانش‌آموزان متوسطه‌های اول و دوم که به حدنصاب امتیاز لازم دست یابند، به اردوی اختتامیه کشوری دعوت می‌شوند و جایزه‌های ایشان تقدیمشان می‌شود.

**این جشنواره
مخصوص
دانش‌آموزان سراسر
کشور است که ضمن
برگزاری جشنواره،
راهکاری برای تسهیل
در دسترسی و توزیع
آسان کتاب‌های
مفید و مناسب
ایجاد کرده است**

آماده‌سازی معمارانه

تمهیدات تابستانی مدیر مدرسه برای آغازی متفاوت

محمد تابش، طراح و پژوهشگر در زمینه معماری مدرسه

آماده‌سازی مدرسه برای سال تحصیلی جدید یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران و گردانندگان مدرسه است که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق مبتنی بر تصمیم‌های آگاهانه و همچنین اجرای مؤثر و اصولی آن برنامه‌هاست. مدرسه در طول سال تحصیلی به خاطر برگزاری متراکم کلاس‌ها و سایر فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، نیازمند آرامش و تمرکز بیشتر روی این فعالیت‌هاست و امکان تغییرات جدی در ساختمان و مبلمان محیط کمتر فراهم می‌شود. این امکان در دوره تابستان، به خاطر کاهش تراکم فعالیت‌های مدرسه، تا حدودی فراهم می‌شود. این مقاله برخی از اقداماتی را بررسی می‌کند که مدیران مدرسه می‌توانند در این دوره انجام دهند تا برای سال تحصیلی جدید مدرسه را در شرایط کالبدی و فضایی بهتری قرار دهند. در این نوشته کوتاه به موضوعاتی مانند ارزیابی فضاها و شناخت نیازها و اولویت‌ها تا زیباسازی مدرسه، یا توجه به ایمنی و حفظ انرژی و همچنین پشتیبانی از دانش‌آموزان با توانایی‌های متفاوت اشاره شده است.

تغییر در نورپردازی و روشنایی یکی از روش‌های تغییر در محیط مدرسه

کلیدواژه‌ها: فضای آموزشی، تابستان، رنگ‌آمیزی، حفظ انرژی، ایمنی، استانداردسازی، نورپردازی

خیلی زود مهر می‌رسد...

فرصت تابستان بسیار کوتاه است و برنامه‌ریزی و نیازسنجی بر پایه درک اولویت‌ها و ضرورت‌ها به‌منظور تغییرات و آماده‌سازی مدرسه در زمینه تجهیزات و معماری محیط‌های یادگیری و مبلمان این محیط‌ها باید پیش از شروع تعطیلات تابستان صورت پذیرد تا در طول تابستان فرصت کافی برای اجرای آن فراهم باشد. این برنامه‌ریزی بر پایه فعالیت‌هایی بیشتر از جنس ارزیابی، مطالعه، طراحی و برآورد انجام می‌شود. طراحی به شکل درست و اصولی می‌تواند تابستان را به فرصت مناسبی برای انجام تغییرات لازم به‌منظور بهبود کارآمدی و زیباسازی محیط‌های یادگیری تبدیل کند.

ارزیابی فضاها در سال تحصیلی گذشته

اولین گام در فرایند آماده‌سازی مدرسه برای سال تحصیلی جدید، ارزیابی فضاهای آموزشی و معماری مدرسه در سال تحصیلی گذشته است. این ارزیابی شامل بررسی نقاط قوت و ضعف فضاهای موجود، شناسایی مشکلات زیرساختی و نیازهای جدید می‌شود. مدیران می‌توانند با جمع‌آوری بازخورد از معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها، در مورد کارایی فضاها و نیازهای محیطی مدرسه اطلاعات مفیدی به دست آورند. این ارزیابی بسیار اهمیت دارد. اگر پذیریم که هزینه‌کردن در یک مدرسه در چنین شرایط اقتصادی‌ای باید با دقت و اولویت‌بندی انجام شود، بهتر می‌پذیریم که این ارزیابی‌ها



استفاده از کاغذ دیواری سفارشی در جهت توسعه زیبایی و یادگیری

چقدر اهمیت پیدا می‌کنند. وقتی شرایط پله در یک مدرسه خطرناک و ناایمن است و بودجه شما چنان محدود است که باید از بین ایمن‌سازی یا زیباسازی پله‌ها، یکی را انتخاب کنید، نگاه آگاهانه به شما می‌گوید که زیباسازی این محیط را به تابستان آینده موکول کنید و در این تابستان خطرات پلکان را مرتفع کنید. اما این اولویت‌ها همیشه آن قدر واضح نیستند و لازم است که در شناخت آن‌ها از همه نگاه‌ها استفاده کرد. گاهی نگاه مدیر به تنهایی ناقص است و قرار گرفتن نگاه او در کنار نگاه‌های معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای مدرسه، به نگاهی به‌مراتب کامل‌تر تبدیل می‌شود.

جمع‌آوری بازخورد از جامعه مدرسه

در این زمینه فعالیت‌های گوناگونی می‌توان انجام داد. مثلاً نظرسنجی از معلمان و کارکنان مدرسه با استفاده از پرسش‌نامه‌ها یا برگزاری جلسه‌های حضوری برای جمع‌آوری دیدگاه‌ها و تجربه‌های آن‌ها می‌تواند راه‌گشا باشد. همچنین، گفت‌وگو با دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها با برگزاری جلسه‌ها و گفت‌وگوهای گروهی با دانش‌آموزان و والدین برای دریافت بازخورد، و در ادامه آن، برگزاری نظرسنجی به کمک پرسش‌نامه‌های استاندارد به شکل غیرحضوری و به کمک انواع نرم‌افزارهای نظرسنجی تحت وب، از گزینه‌های دیگر در این زمینه هستند.

همچنین، اگر در یک مدرسه به شکل منظمی از کیفیت فضاها و امکانات محیطی آن گزارش تهیه می‌شود، می‌توان با بررسی این گزارش‌ها و سایر گزارش‌های عملکرد سالانه مدرسه، که شامل اطلاعاتی درباره استفاده از فضاها و مشکلات موجود در آن‌هاست، به ارزیابی محیط پرداخت. تحلیل داده‌های میزان حضور مشتاقانه و سودمند دانش‌آموزان در فضاها، گوناگون مدرسه یا حضور مشکل‌ساز و بیش از ظرفیت در برخی از فضاها هم بسیار مفید است. بررسی الگوهای انواع حضور دانش‌آموزان می‌تواند به شناسایی مشکلاتی مانند ازدحام منجر به اختلال در نقاطی از مدرسه، یا انتشار مزیت‌های قابل توسعه در برخی از فضاها، جذاب از نظر دانش‌آموزان، در سایر فضاها، کمک کند.

منظم از تمامی بخش‌های مدرسه بازدید کنند و وضعیت فضاها و امکانات آن‌ها را به‌شکل مستقیم و مستقل از گزارش‌های دیگران، ارزیابی کنند. نتیجه این بازدیدها می‌تواند به شکل مستند، مبنای دیگری در شناسایی ضرورت‌ها و اولویت‌های مرتبط با تغییر در فضاها، مدرسه در طول تابستان باشد. مدیران با بررسی مستقیم و مشاهده میدانی بدون واسطه از تجهیزات و امکانات مدرسه، از وضع موجود، در کنار بازخوردهای سایر زیرمجموعه‌ها، ارزیابی بهتری پیدا می‌کنند. برای نمونه، ممکن است سر و صدای بسیار زیاد در ساعت صرف غذا در یک سالن غذاخوری در مدرسه، برای دانش‌آموزان موجود در آن، تکراری و در نتیجه عادی شده باشد و در هنگام ارائه بازخورد به آن توجه نکنند، اما حضور مدیر یا سایر مسئولان اجرایی در این فضا و جلب توجه به این موضوع، بتواند ضرورت تغییر در وضعیت آکوستیک این سالن را آشکار کند.

مشاوره با کارشناسان

گاهی اوقات برخی از کاستی‌ها و نیازهای محیطی یک مدرسه از نظر مدیریت آن، هم به خاطر حضور دائم در آن فضا و عادت به برخی از آن مشکلات، یا به دلیل ناآگاهی کافی از شرایط و استانداردها، ممکن است مورد غفلت واقع شود. در اینجا به کارگرفتن دانش و تجربه مشاورانی که در زمینه طراحی و مبله‌مان محیط مدرسه دانش و تجربه بهتری دارند، یاری‌رسان این مدیران می‌شود. استفاده از تخصص مشاوران در زمینه معماری و طراحی فضاهای آموزشی می‌تواند هم به شناسایی مشکلات و هم ارائه راهکارهای بهینه در رفع آن مشکلات کمک کند.

ارزیابی به کمک مقایسه با استانداردها

بررسی تطابق با استانداردهای ملی و بین‌المللی یکی دیگر از راهکارهای ارزیابی اصولی برای شناخت و اولویت‌بندی نیازهاست. ارزیابی فضاها بر اساس استانداردهای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در نشریه ۶۹۷ یا سازمان نوسازی و تجهیز مدارس و سایر نهادهای مرتبط، همچنین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، یکی از زاویه‌های نیازمند توجه در این زمینه است. البته با توجه به اینکه برخی از این استانداردها به تغییر و روزآمدی بیشتری نیاز دارند، مراجعه به منابع معتبر نوین که محصول تلاش کارشناسان داخلی و همچنین ضوابط و اسناد



چهار رکن ارزیابی قبل از اقدام در یک نگاه

بازدید و بررسی فیزیکی فضاها

بازدیدهای میدانی یکی دیگر از روش‌های ارزیابی محیط‌های مدرسه‌هاست. مدیران و تیم اجرایی مدرسه باید به‌صورت



ایجاد تغییرات مؤثر و به نسبت کم هزینه

یکی از چالش‌های اصلی مدرسه، ایجاد تغییرات مؤثر و کم هزینه است. برخی از این تغییرات شامل رنگ آمیزی دیوارها، تعمیر و نگهداری تجهیزات موجود، بهبود نورپردازی و تهیه مناسب است. همچنین، استفاده از مواد بازیافتی و کم هزینه برای بهبود آرایه‌گری و زیباسازی محیط می‌تواند به خلق فضایی دل‌نشین‌تر کمک کند. ایجاد تغییرات مؤثر در زیباسازی و کارآمدی محیط‌های یادگیری می‌تواند بر تجربه آموزشی دانش‌آموزان تأثیر قابل توجهی داشته باشد. تغییرات کوچک اما مؤثر می‌توانند محیط مدرسه را دلپذیرتر و دوست‌داشتنی‌تر کنند.

رنگ آمیزی دیوارها

به‌طور معمول، اولین چیزی که در مجموعه پیشنهادها ساده و در دسترس به ذهن متبادر می‌شود، رنگ آمیزی جدید در محیط است. تا همین چند سال پیش، وقتی با اصطلاح «یکدست رنگ بزن» روبه‌رو می‌شدیم، یک رویداد بسیار کم هزینه و آسان مورد فرض قرار می‌گرفت، اما اکنون هزینه هر کاری زیاد شده است و تقریباً کار کم هزینه وجود ندارد. بنابراین، این پیشنهاد و سایر پیشنهادهایی که در این بخش از آن‌ها صحبت می‌شود، به‌طور نسبی و مقایسه‌ای، در عین مؤثر بودن، کم هزینه فرض می‌شوند. در اینجا علاقه‌مندان به موضوع رنگ در مدرسه را به مطالعه مجموعه مقاله‌های تریدهای رنگارنگ دعوت می‌کنیم که در آن‌ها به تفصیل به موضوع رنگ آمیزی در محیط‌های یادگیری پرداخته شده و در شماره‌های چهار تا هشت مجله رشد مدیریت مدرسه در سال تحصیل ۱۴۰۰-۱۴۰۱ منتشر شده‌اند.

توسعه روشنایی و نورپردازی

تعویض لامپ‌های قدیمی با لامپ‌های نسل ال‌ای‌دی با همان صفحه‌های اس‌ام‌دی، یکی از کارهایی است که می‌تواند در فضاهای گوناگون مدرسه مؤثر واقع شود. این کار علاوه بر ایجاد زیبایی بیشتر در محیط، نه تنها از هزینه‌های انرژی می‌کاهد، بلکه نور بهتری برای مطالعه و یادگیری فراهم می‌کند. البته همیشه باید با اولویت‌دادن نور طبیعی، تا حد امکان موانع رسیدن این نور به درون فضاها را برچید و تلاش کرد محیط‌های یادگیری سرشار از نور طبیعی ایجاد شوند.

مؤسسه‌های بین‌المللی است، توصیه می‌شود. کتاب‌هایی مانند «پیش‌نویسی برای فردا»^۱ یا «زبان طراحی مدرسه»^۲، مقاله‌های مرتبط با معماری محیط‌های یادگیری، از جمله مقاله‌هایی که در مجله‌های رشد مدیریت مدرسه و رشد معلم چاپ شده‌اند و همچنین بررسی و گزینشی از استانداردهای بین‌المللی، مانند لید^۳، در بخش مدرسه آن^۴ یا گزارش «محیط‌های آموزش و یادگیری مؤثر» سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۵، و توجه به برخی از استانداردهای یونسکو برای طراحی فضاهای آموزشی که می‌تواند با فرهنگ و بوم ما سازگار باشد، می‌تواند به شناخت استانداردهای روزآمد کمک بیشتری کند.



گزارش محیط‌های آموزش و یادگیری مؤثر سازمان OECD



لید (LEED) برای مدرسه

نیازهای آشنا

اینکه در پی بررسی همه‌جانبه مدیران مدرسه برای ارزیابی نیازها و اولویت‌بندی آن‌ها، هر مدرسه به چه نیازها و الگویی می‌رسد، قطعاً آن الگو یک الگوی همه‌شمول نیست. بنابراین بدیهی است، در این مقاله هم نمی‌توان الگوی جامع و همه‌شمولی تعریف کرد. اما در اینجا از بین انبوه موضوعات نیازمند بررسی و اصلاح در دوره تابستان، به شکل محدود، به برخی از مواردی که نگارنده با توجه به تجربه‌هایی که در همکاری با مدرسه‌های متعدد در طول این سال‌ها داشته است، به شکلی گذرا اشاره می‌شود.



اصلاح و نوآوری در میلمان مدرسه یکی دیگر از تغییرات مؤثر



افراد با توانایی‌های متفاوت باید بتوانند در کنار هم و به شکلی عادلانه پشتیبانی شوند

اصلاح ایمنی فضاها، توجه به موضوع انرژی در تقابل با ناترازی‌های آن، پشتیبانی محیطی از دانش‌آموزانی با توانایی‌های متفاوت و توسعه استفاده از فناوری‌های نوین، از دیگر مواردی هستند که می‌توانند در طول تابستان به عنوان موضوع اصلاح محیط مدرسه و آماده‌شدن برای سال تحصیلی جدید مورد توجه قرار گیرند.

با توجه به محدودیت حجم محتوا برای چاپ مقاله، در صورت تمایل، ادامه این مقاله را به صورت الکترونیک از طریق این رمزین مطالعه فرمایید.



جمع‌بندی پایانی

آماده‌سازی مدرسه برای سال تحصیلی جدید، نیازمند ارزیابی، برنامه‌ریزی دقیق و اجرای مؤثر تغییرات است. با ارزیابی فضاها، ایجاد تغییرات نسبتاً کم‌هزینه، توجه به فناوری‌های نوین، و بهبود ایمنی و امنیت، مدیران مدرسه می‌توانند محیطی مناسب و دلپذیر برای دانش‌آموزان فراهم کنند. این تغییرات نه تنها به بهبود کیفیت آموزشی کمک می‌کند، بلکه محیطی دلپذیر و دوست‌داشتنی را برای همه دانش‌آموزان ایجاد می‌کند. شاید برخی از این پیشنهادها در دسترس نباشند. اما برای آینده‌ای که در آن، آموزش و پرورش بتواند نقش واقعی خود را ایفا نماید، حمایت دولت، فعالان بخش خصوصی و خیرین از مدرسه در سطحی به مراتب بیش از این، ضرورت دارد.

پی‌نوشت‌ها

۱. (۱۴۰۲). پیش‌نویس برای فردا. ترجمه ثمانه ایروانی. تهران. طلایی.
۲. نیر، پرکاش و همکاران (۱۳۹۱). زبان طراحی مدرسه. ترجمه ثمانه ایروانی. تهران. راه‌دان.

3. LEED: Leadership in Energy and Environmental Design
4. LEED For Schools
5. OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

مطالعه مقاله‌های سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ مجله رشد مدیریت مدرسه که دو مقاله از آن در مورد آفتاب و نحوه استفاده از آن با کمترین عوارض و همچنین شش مقاله دیگر در مورد نور و روشنایی مصنوعی در فضاهای مدرسه است، در این زمینه پیشنهاد می‌شود.

توجه به تأثیر مبلمان در محیط

بسیاری مواقع با تغییراتی مختصر در مبلمان محیط، تأثیرات به نسبت گسترده‌ای ایجاد می‌شوند. این تغییرات گاهی در سطح تغییر در چینش آن مبلمان به شکلی مناسب‌تر و کارآمد است. گاهی این چیدمان جدید به خلق گوشه‌ها و فضاهای جدید در دل فضایی دیگر ختم می‌شود. ایجاد کنج‌هایی برای مطالعه یا یادگیری گروهی با استفاده از نوع جدید چیدمان همان مبلمان، یکی از این روش‌هاست. گاهی این چیدمان به ایجاد فضایی چندمنظوره با هویتی جدید و متفاوت منجر می‌شود که حاصل طراحی فضاهایی است که می‌توانند به صورت چندمنظوره برای فعالیت‌های گوناگون استفاده شوند. از سوی دیگر، بازسازی و تعمیر مبلمان موجود به جای خرید مبلمان جدید هم می‌تواند مؤثر واقع شود. در صورت توان بیشتر برای هزینه‌کردن در مبلمان محیط، تهیه و استفاده از مبلمان قابل تنظیم و متحرک، به معلمان و دانش‌آموزان اجازه می‌دهد بر اساس نیازهای آموزشی و روش‌های گوناگون یادگیری فضا را تغییر دهند.

اضافه کردن عناصر طبیعی

شاید کمتر عاملی بتواند به اندازه گل و گیاه، تغییراتی جدی و مؤثر در محیط ایجاد کند. گاهی ورود یک گلدان به محیط، به‌طور کلی حال و هوای آن محیط را تغییر می‌دهد. ضمن اینکه استفاده از گیاهان آپارتمانی در فضاهای داخلی مدرسه، علاوه بر زیباسازی، می‌تواند به بهبود کیفیت هوا نیز کمک کند. عناصر طبیعی فقط از نوع گیاهان زنده نیستند. گاهی وجود عناصر چوبی در تزئینات داخلی محیط‌های یادگیری می‌تواند حس آرامش و ارتباط با طبیعت را تقویت کند. در شماره‌های ششم و هفتم نشریه رشد معلم در سال تحصیلی ۹۵-۹۶ به‌طور تفصیلی به این زمینه پرداخته شده است.

استفاده از مواد بازیافتی

اجرای پروژه‌های هنری تزئین کلاس‌ها و راهروها با مواد بازیافتی، با تشویق دانش‌آموزان به خلق آثار هنری از مواد بازیافتی یا دورانداخته‌شده، می‌تواند زمینه دیگری از ایجاد تغییرات مؤثر و کم‌هزینه باشد. زیباسازی به کمک مواد بازیافتی یا طراحی و ساخت مبلمانی که از مواد بازیافتی ساخته شده باشند، می‌تواند از هزینه‌ها بکاهد و به محیط زیست کمک کند. در عین حال، در محیط مدرسه تأثیرات مفیدی داشته باشد. گاهی اوقات می‌توان از یک شیشه سکوریت، که به دلیل تغییراتی در گذشته، سال‌هاست در گوشه‌ای از مدرسه بدون استفاده رها شده است، یک تابلوی شیشه‌ای زیبا خلق کرد. کافی است پشت آن شیشه را با برجسب رنگی ساده و روشن پوشانند. در این صورت با هزینه‌ای به نسبت اندک، تابلوی شیشه‌ای رنگی زیبایی دارید که می‌توانید با مازیک مارکر روی آن بنویسید.



شما هم بازی کنید...

نقش مدیران مدرسه در تسهیل آموزش با اجرای راهکار «بازی وارسازی آموزشی»

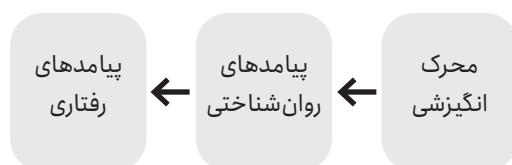
● اشرف السادات شکر باغانی، دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

بازی وارسازی به معنای استفاده از قابلیت‌ها و ویژگی‌های طراحی بازی در زمینه‌هایی غیر از بازی است که ذاتاً به بازی ربطی ندارند. به عبارت دیگر، به استفاده از ویژگی‌های بازی در زندگی واقعی، بازی وارسازی می‌گوییم.

مدیران مدرسه‌ای لازم است معلمان را به به کارگیری راهکار آموزشی بازی وارسازی راهنمایی کنند، زیرا بازی وارسازی یک راهکار آموزشی است که به صورت تجربه یادگیری فعال در چارچوب بازی در نظر گرفته می‌شود. این تجربه یادگیری در محیط‌های بازی واقعی و مجازی، اهداف روشن و چالش برانگیزی را برای فراگیرندگان تعریف و اهداف یادگیری مشخصی را همراه با نتایج قابل اندازه‌گیری دنبال می‌کند.

امروزه یادگیری مبتنی بر بازی، برای ایجاد انگیزه، ایجاد تفکر انتقادی و قدرت تصمیم‌گیری، پرورش خلاقیت، مشارکت دانش‌آموزان، و محوریت آنان در یادگیری، مورد توجه متخصصان علوم تربیتی و روان‌شناسی است (یافتیان و عبدی، ۱۳۹۹).

خلاصه‌ای از تأثیرگذاری بازی وارسازی عبارت است از:



با توجه به تحولات سریع در شیوه‌های آموزش و فناوری، نیاز به استفاده از روش‌های جدید بیشتر احساس می‌شود و نمی‌توان دانش‌آموزان را با شیوه‌های مرسوم آموزش داد. محیط‌های آموزشی کسل‌کننده، دانش‌آموزان را از خلاقیت و شکوفایی به سمت تکرار و تمرین هدایت می‌کنند. این در حالی است که آموزش فرایندی فعال است و برای شروع، ماندگاری و تداوم، توجه به عوامل انگیزشی بسیار اهمیت دارد.

با توجه به اهمیت در نظر گرفتن ویژگی‌های عاطفی، هیجانی و برانگیختگی‌های روانی دانش‌آموزان نظیر اضطراب و انگیزه در درس‌ها، به کار بردن شیوه‌های مناسب و نوین تدریس می‌تواند در بهبود عملکرد و لذت بخش تر شدن فراگیری درس‌ها نقش مهمی داشته باشد. از جمله این گونه روش‌های نوین و فعال می‌توان به استفاده از بازی وارسازی و بازی‌های آموزشی اشاره کرد (Kalogiannakis, et al, 2021). افزودن بازی وارسازی به فرهنگ ساختاری آموزش، بر میزان مشارکت دانش‌آموزان تأثیرگذار خواهد بود (Cunha, et al., 2019). لذا به کارگیری آن در تدریس می‌تواند چشم‌انداز جدیدی برای بهبود روش‌های آموزشی ایجاد کند.

فرایند آموزش دانش‌آموزان در مدرسه باید لذت بخش باشد تا به یادگیری منجر شود و لذت بخش بودن یادگیری، با انگیزه یادگیرنده در ارتباط است. برای برانگیختن انگیزه یادگیرنده روش‌های نوینی پیشنهاد و به کار گرفته شده‌اند که امروزه «بازی وارسازی» یکی از آن‌ها محسوب می‌شود.

بازی وارسازی به جهت استفاده از تفکر بازی گونه و عناصری از بازی که با عنصر لذت بخش بودن سازگارند، توجه و انگیزه یادگیرنده را به محتوای اصلی آموزش جلب و هدایت می‌کند.

می‌تواند بر توسعه فکر و رشد دانش‌آموزان مؤثر باشد (Sanchez, et al., 2020). پس معلم می‌تواند به‌درستی بر اساس اهداف یادگیری و انتظارات دانش‌آموزان، از ابزار و نقاط قوت هر دو رویکرد یادگیری مبتنی بر بازی و بازی‌وارسازی برای خلق تجربه یادگیری اثربخش بهره بگیرد و مدیر با تعامل با معلم به این موضوع کمک می‌کند. امروزه کافی است مدیران از معلم درس‌های گوناگون بخواهند با هوش مصنوعی و کاربردهای آن آشنا باشند. در این وضعیت، معلمان به‌راحتی می‌توانند با ورود به هوش مصنوعی همانند «دیپ‌سیک» بازی متناسب با مطلب درسی را درخواست و از بازی آماده‌شده توسط هوش مصنوعی در کلاس درس استفاده کنند. در ادامه یک نمونه از این گونه بازی مشاهده می‌شود که تهیه آن از هوش مصنوعی درخواست شده است.

بازی تهیه‌شده برای مبحث سنگ‌ها (درس ششم) از کتاب علوم تجربی پایه چهارم ابتدایی، با استفاده از هوش مصنوعی دیپ‌سیک

اسم بازی: شکار سنگ‌ها

هدف: دانش‌آموزان باید با شناسایی ویژگی‌های سنگ‌ها، آن‌ها را در دسته‌های صحیح (سنگ‌های آذرین، رسوبی و دگرگونی) قرار دهند.

وسایل موردنیاز

- نمونه‌های واقعی یا تصویر انواع سنگ (گرانیت، بازالت، سنگ آهک، ماسه‌سنگ، مرمر و ...).
- کارت‌های اطلاعاتی شامل توضیح ویژگی‌های هر سنگ (مانند رنگ، بافت، نحوه تشکیل و کاربرد).
- جعبه یا سطل برای دسته‌بندی سنگ‌ها.
- برگه‌های راهنمای دانش‌آموزان (شامل توضیح مختصری درباره انواع سنگ‌ها).

مراحل بازی

● آماده‌سازی:

نمونه‌های سنگ یا تصویرهای آن‌ها را در فضایی باز یا در کلاس پخش کنید.

سه جعبه و هر کدام با یکی از برچسب‌های «سنگ‌های آذرین، سنگ‌های رسوبی و سنگ‌های دگرگونی» آماده کنید.

● شروع بازی:

دانش‌آموزان را به گروه‌های کوچک تقسیم کنید. به هر گروه یک برگه راهنما و یک مجموعه کارت اطلاعاتی بدهید.

● مرحله شناسایی:

دانش‌آموزان باید با استفاده از ویژگی‌های ذکرشده در کارت‌ها، هر سنگ را شناسایی کنند و در جعبه مربوط به دسته خود قرار دهند. برای افزایش هیجان می‌توانید برای این مرحله زمان‌بندی در نظر بگیرید.

● **بررسی نتیجه:** بعد از اتمام زمان، هر گروه توضیح می‌دهد که چرا هر کدام از سنگ‌ها را در دسته‌های خاصی قرار داده است. پاسخ‌ها را بررسی کنید و به گروه‌ها امتیاز بدهید.

● **جایزه:** به گروه برنده یک جایزه کوچک (مثل مدال متخصص سنگ‌ها) بدهید تا تشویق شود.

● **یادگیری مفاهیم:** دانش‌آموزان با ویژگی‌های سنگ‌های آذرین، رسوبی و دگرگون آشنا می‌شوند.

راهکارهای پیشنهادی به مدیران مدرسه برای اجرای بازی‌وارسازی در کلاس‌های درس

- هوش مصنوعی را برای معلمان تعریف کنید.
- معلمان را به شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزش ضمن خدمت آموزش بازی‌وارسازی و همچنین هوش مصنوعی تشویق کنید.
- به ایجاد محیط پویا برای آموزش به‌طور ویژه توجه کنند.
- فضای آموزشی مناسبی را با امکانات بازی، شادی و نشاط، و محرک حس کنجکاوی دانش‌آموزان مجهز کنند، زیرا محیط‌های یادگیری بازی‌وارسازی به خلق تجربه‌های یادگیری جدید و منحصربه‌فرد می‌انجامد.
- فضای آموزشی یادگیری را با شرایطی همراه کنند که دانش‌آموزان با یکدیگر ارتباط داشته باشند و از توانایی‌های یکدیگر بهره‌مند شوند.
- نیازهای مالی معلمان را برای اجرای آموزش با راهکار بازی‌وارسازی برطرف کنند.

● با توجه به تنوع فرهنگی شهرهای کشور عزیزمان، از ابتدای سال تحصیلی از معلمان بخواهند خودشان با توجه به فرهنگی که در آن شهر تدریس می‌کنند، طرح درس برخی از درس‌ها را با روش بازی‌وارسازی تدوین کنند تا یادگیری درس با بازی همراه شود.

● با توجه به نیازهای دانش‌آموزان در استفاده از بازی‌وارسازی، از ابتدای سال تحصیلی از معلمان بخواهند خودشان با توجه به نیازهای دانش‌آموزان، طرح درس برخی از درس‌ها را با روش بازی‌وارسازی تدوین کنند تا نیازهای دانش‌آموزان در یادگیری درس با اجرای بازی تسهیل شود.

- برای داشتن معلمان توانا، به نیازهای آن‌ها توجه ویژه کنند.
- با راهکارهای جدید آموزشی، همچون بازی‌وارسازی و کاربرد هوش مصنوعی، آشنا باشند.
- دوره‌های دانش‌افزایی آموزش بازی‌وارسازی و کاربردهای

of gamification in mathematics learning in primary school children. Proceedings - Frontiers in Education Conference, FIE, 2018-Octob, 1-4.

3. Kalogiannakis, M., Papadakis, S., Zourmpakis, A.-I. (2021). Educ.Sci. 2021, 11(1), 22; <https://doi.org/10.3390/educsci11010022>.

4. Sanchez, D. R., Langer, M., & Kaur, R. (2020). Gamification in the classroom: Examining the impact of gamified quizzes on student learning. Computers & Education, 144, 103666.

منابع

۱. یافینان، نرگس؛ عبیدی، حدیث (۱۳۹۹). بررسی تأثیر آموزش به کمک گیمیفیکیشن بر اضطراب ریاضی و انگیزه ریاضی دانش‌آموزان پایه نهم. مجله پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی. شماره ۳۳.
2. Cunha, G. C. A., Barraqui, L. P., & De Freitas, S. A. A. (2019). Evaluating the use

برنامه‌تابستان و اصول طراحی آن

● ترجمه زهرا زارعی، کارشناس ارشد فلسفه تعلیم و تربیت

بارها بر مزیت‌های برنامه‌هایی آموزشی از قبیل پیشرفت تحصیلی، ارتقای سلامت جسمی، روانی، رفاه و کیفیت زندگی اجتماعی برای تابستان تأکید شده است. تنها دانش‌آموزان نیستند که از این برنامه‌ها بهره‌مند می‌شوند، بلکه این برنامه‌ها فرصت تقویت مشارکت خانواده‌ها، سازمان‌های محلی، کسب و کارها و شهرداری‌ها را ایجاد می‌کنند. به‌خصوص بعد از دوران کرونا، مدرسه‌ها تابستان را به‌عنوان فرصت بسیار خوبی برای آموزش و یادگیری موردتوجه قرار می‌دهند. برنامه‌های تابستانی متناسب با اهدافی که تنظیم می‌شوند، در جایی که قرار دارند، توسط ارائه‌دهندگان آن‌ها، فرصت‌ها و مزیت‌های فراوانی ایجاد می‌کنند. برنامه‌های آموزشی تابستانه باید سیاست‌ها، روش‌ها، ابزارها، اصول، راهبردها و منابع مستند و علمی را که تحقیقات برای برنامه‌های مؤثر پیشنهاد می‌کنند، به کار ببرند. در ذیل این موارد به تفصیل بررسی می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: طراحی برنامه، برنامه‌های آموزشی، تابستان، خانواده

۱۰ اصل مستند برای طراحی برنامه آموزشی تابستانه

دست‌اندرکاران این برنامه‌ها عبارت‌اند از: مدیران مدرسه، معلمان، خانواده‌ها، مدیران مناطق آموزش و پرورش، مسئولان مراکز کسب و کارهای فعال در هر منطقه، مراکز توسعه حرفه‌ای کارکنان و دانشگاه‌های فعال در این مناطق. این اعضا با پیروی از چند اصل می‌توانند برنامه‌های جامعی را برای مدرسه در فصل تابستان، برای افزایش بهره‌وری از امکانات و ساختمان مدرسه، طراحی و اجرا کنند.

۱. **برنامه‌ریزی و ارتباطات:** برنامه‌ریزی برای تابستان باید جامع و سریع باشد و همه دیدگاه‌ها، صداها و تجربه‌های زیسته متعدد را دربرگیرد. همچنین، باید بر حداقل زمان آموزشی که در دوره تابستان وجود دارد، تمرکز کند. برای این کار، کمیته‌ای متشکل از کارکنان آموزشی و برنامه درسی و مدیران مدرسه، و والدین دانش‌آموزان تشکیل می‌شود.

۲. **طرح برنامه:** طرح برنامه باید این اطمینان را ایجاد کند که برای دانش‌آموزان دوره ابتدایی، برای حداقل ۲۵ روز، ۳ ساعت در روز و در گروه‌های کوچک فرصت فعالیت ایجاد می‌کند. این کارها ترکیبی از فعالیت‌های درسی و آموزشی و فعالیت‌های فوق برنامه و تقویتی هستند.

۳. **جو برنامه و شرایط فرهنگی:** باید این اطمینان را ایجاد کرد دانش‌آموزانی که در این برنامه‌ها شرکت می‌کنند، احساس امنیت، آرامش و حمایت‌شدن داشته باشند. - فرصت‌هایی را برای دانش‌آموزان، به‌خصوص آن‌ها که در دوره نوجوانی هستند، ایجاد کنید که حس کنند در مسیر رشد هویت خودشان عامل مهم و مؤثری هستند. حس عامل‌بودن به دانش‌آموزان کمک می‌کند از مهارت‌های شناختی خودشان از قبیل استدلال و کنترل سطح بالا بر فرایندهای تفکر برای حل مشکلات به‌صورت مؤثر یا برداشتن قدم‌هایی برای دستیابی به اهدافی که آن‌ها را دنبال می‌کنند، استفاده کنند. وقتی از آنچه

انجام دادند، بازخورد می‌گیرند (چه به‌صورت شفاهی و یا تجربه موفقیت مانند حل مشکلات یا غلبه بر چالش‌ها)، حس خودکارآمدی و شایستگی آن‌ها ارتقا می‌یابد. - بین توانایی دانش‌آموزان برای انتخاب فوق برنامه‌ها و برنامه‌های آموزشی، منطبق با علاقه‌های آن‌ها تعادل ایجاد کنید. چون دانش‌آموزان در سن رشد هستند، مهم است آن‌ها مطمئن شوند آموزش خوبی دریافت می‌کنند. توجه داشته باشید، آن‌ها متناسب با سن به حمایت‌هایی همچون توجه به



تفاوت‌های جنسیتی، رشد عزت‌نفس در دختران یا توجه به زبان مادری برای دانش‌آموزانی که به زبانی غیر از زبان مرسوم آموزشی کشور صحبت می‌کنند، نیاز دارند.

- ارزش این نوع آموزش‌ها آن است که دانش‌آموزان در طول روز با مشارکت بزرگسالان برنامه‌ها را پیش ببرند. این می‌تواند با همکاری با سایر بخش‌ها از قبیل حمل‌ونقل، رشد حرفه‌ای، خدمات غذا (دادن میان وعده‌های سالم)، بهداشت و امنیت و برنامه‌داری برای ایجاد فرهنگی همسو با تجربه‌های یادگیری رسمی و غیررسمی و محیط‌های اجتماعی اتفاق بیفتد.

- مشارکت خانواده‌ها: در منطقه آموزش و پرورش که مدرسه در آنجاست، مسئولیت بخش مشارکت والدینی را ایجاد کنید که مسئولیت ارتباط مستمر با خانواده‌ها را داشته باشد و با والدین، به‌صورت حضوری یا از طریق شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی ارتباط مستمر برقرار کند تا والدین بتوانند در جریان فعالیت‌ها قرار گیرند. این کار نیازمند تلاش شبانه‌روزی است. نباید خانواده‌ای این حس را داشته باشد که به آن‌ها توجه نشده است. با ارائه فرصت بازخورد روزانه به والدین، مسئولان این حوزه می‌توانند مسئله را فوراً موردتوجه قرار دهند؛ به جای اینکه خودشان را معطل شایعات کنند. در عصر شبکه‌های اجتماعی که والدین غالباً شکایت‌های خودشان را برخط ارسال می‌کنند، مشارکت فعال و مستمر والدین به‌صورت حضوری، با اینکه زمان‌بر است، می‌تواند ارتباط و تعامل آن‌ها با مدرسه را تقویت کند.

۴. بودجه‌بندی: بودجه‌بندی باید جامع و مبتنی بر اطلاعات و داده‌ها باشد و هزینه فایده و همچنین

دانش و قابلیت‌های افراد را نیز موردتوجه قرار دهد. در این زمینه، استفاده از برنامه‌های مراکز یادگیری اجتماعی قرن بیست‌ویکم^۱ می‌تواند کمک‌کننده باشد. این مرکز تنها منبع مهم فدرال بودجه‌ریزی در آمریکا برای بسیاری از برنامه‌های یادگیری بعد از مدرسه، قبل از مدرسه و مدرسه تابستانی محلی است. این برنامه از طریق کمک‌های مالی اعطایی آژانس‌های آموزشی ایالتی، به بیش از یک‌ونیم میلیون نوجوان و خانواده‌های آن‌ها خدمت می‌کند. هر ایالت بر اساس سهم خود از بودجه، با عنوان‌های مشخص، برای دانش‌آموزان کم‌درآمد بودجه دریافت می‌کند. کمک‌های مالی از مدرسه محلی و سازمان‌های مردم‌نهاد از برنامه‌های یادگیری بعد از مدرسه و تابستانی برای دانش‌آموزانی که با فقر بالا و عملکرد پایین تحصیل می‌کنند، ارائه می‌دهند. این مرکز در سال ۲۰۱۵ به‌عنوان بخشی از قانون هر دانش‌آموز موفق می‌شود،^۲ مجوز گرفت. پشتیبانی از برنامه‌های:

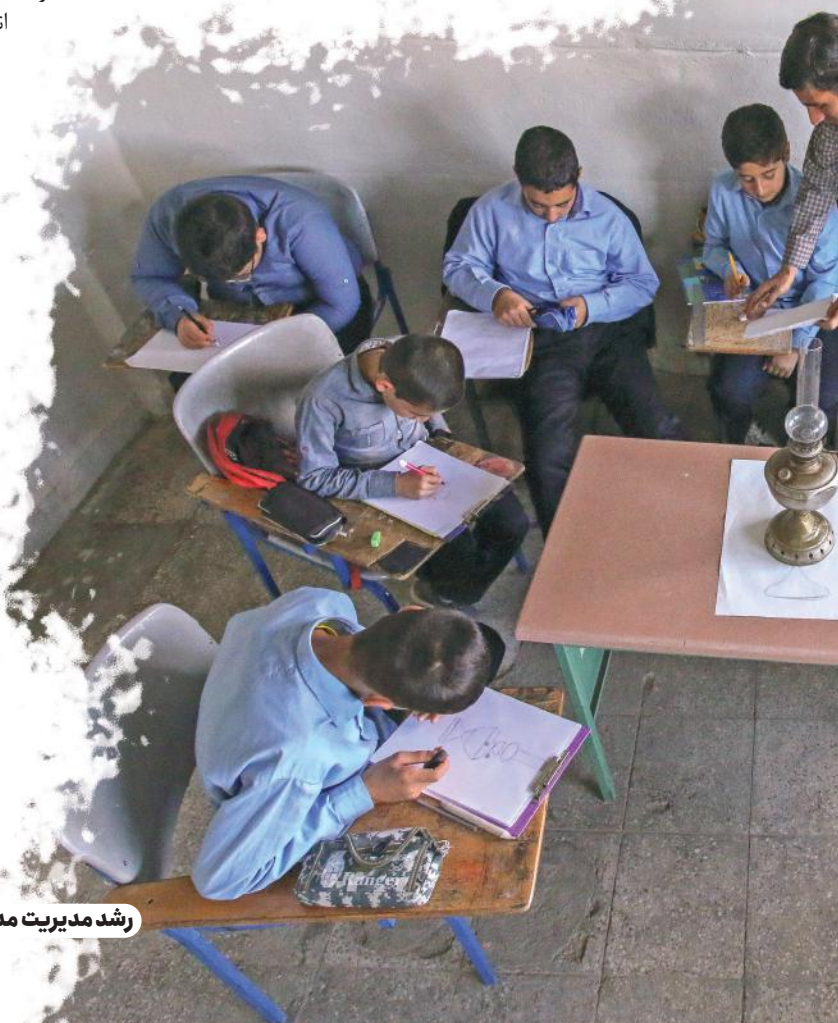
- فعالیت‌های غنی‌سازی تحصیلی که می‌توانند به دانش‌آموزان کمک کنند استانداردهای پیشرفت ایالتی و محلی را برآورده کنند؛ مانند کلاس‌های تقویتی ریاضی، حمایت‌های اجتماعی و درسی از دانش‌آموزانی که دوره تحصیلی مثلاً ابتدایی را به اتمام رسانده‌اند و وارد دوره جدید تحصیلی راهنمایی یا متوسطه می‌شوند.

- طیف گسترده‌ای از کلاس‌های تقویتی که برای تقویت و تکمیل برنامه منظم آموزشی که در مدرسه ارائه می‌شود، مانند برنامه‌های پیشگیری از مواد مخدر و خشونت، برنامه‌های شغلی و فنی، برنامه‌های مشاوره، برنامه‌های هنری، موسیقی، برنامه‌های استیم، برنامه‌های آموزش فعالیت بدنی و تغذیه طراحی شده‌اند. این برنامه‌ها به‌صورت انعطاف‌پذیر برگزار می‌شوند. مثلاً: اجرای برنامه جمعه جذاب: محتوایی که در این روز آموزش داده می‌شود، آموزش مسائل مربوط به عدالت اجتماعی با ارتقای سواد اجتماعی-عاطفی^۳ مثبت، با روش‌های تدریس یادگیری اکتشافی و یادگیری پروژه‌محور است. مداخلات و حمایت‌های رفتاری مثبت^۴ برای بهبود رفتار دانش‌آموزان در عملکرد تحصیلی، ایمنی، ایجاد و حفظ فرهنگ رفتار مثبت به کار می‌رود.

- سوادآموزی و خدمات توسعه آموزشی مرتبط با خانواده‌های کودکانی که در این برنامه خدمت می‌کنند (<http://AfterschoolAlliance.org/policy21steelc.cfm>).

۵. جمع‌آوری و تحلیل مستمر

داده: این عملیات با استفاده از طرح هدف‌گذاری اسمارت^۵ انجام می‌شود. تحلیل‌ها باید سامان‌مند و جامع در مورد کیفیت برنامه، رضایت دست‌اندرکاران و نتایج آن برای دانش‌آموزان انجام شوند. سپس نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت آن در سطح محلی و منطقه‌ای، پس از تحلیل توسط مراکز



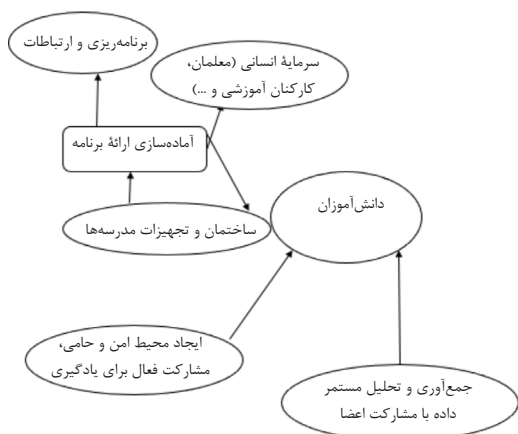
برنامه‌ریزی و اجرا شوند که فعالانه و فعالیت‌های متوالی همسو با اجرای برنامه‌های تحصیلی و نظارتی باشند. این اطمینان وجود داشته باشد که کسانی که این برنامه‌های تقویتی را برگزار می‌کنند، دانش محتوایی قوی داشته و در مدیریت رفتار، خوب آموزش دیده باشند.

برای دانش‌آموزان بزرگ‌تر، فرصت‌هایی که در این نوع برنامه‌ها ارائه می‌شوند، منعکس‌کننده رشد علاقه‌های شغلی آن‌ها از قبیل هنر، موسیقی و برنامه درسی علم، فناوری، مهندسی و ریاضیات^۶، با برگزاری کلاس‌های رایانه، تغذیه سالم، فضای خلاقیت^۷ (مانند صنایع‌دستی، برنامه‌نویسی و کارهای چوبی) باشد.

۱۰. مشارکت اجتماع و خانواده: باید با ارتباطی که از قبل بین مدرسه و اجتماع و خانواده وجود دارد، برنامه‌هایی تنظیم‌شده، اولویت‌بندی‌شده و برنامه‌هایی قوی‌تر پیشنهاد شوند. با همکاری سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانیم در مورد اهمیت برنامه‌های آموزشی دوره تابستان به خانواده‌ها آموزش دهیم.

جمع‌بندی

در ۱۰ اصلی که از تحقیقات متعدد مستند و ارائه شد، دانش‌آموزان محور اصلی برنامه‌هایی هستند که مدرسه برای تابستان طراحی می‌کند (نمودار ۱).



شکل ۱. الگوی اکوسیستم حامی برای برنامه آموزشی تابستانه



علمی و دانشگاهی، اولویت‌بندی شوند.

۶. فرایند استخدام افراد: برنامه‌های تابستانی باید جامع باشند. آن‌ها باید به استخدام و به کارگیری معلمان و کارکنان آموزشی و پرورشی و پیشرفت و توسعه حرفه‌ای آن‌ها توجه کافی داشته باشند. نرخ تعداد دانش‌آموز به معلم به صورت مناسب توزیع شود. همچنین، توسعه حرفه‌ای کارکنان مورد توجه قرار گیرد. معلمان را به کار بگیرید که در پایه‌ای که با بچه‌ها کار می‌کنند، تجربه کافی داشته باشند. قبل از آغاز برنامه، آن‌ها را با محتوای برنامه و شرایط آن کاملاً آشنا کنید. با سازمان‌های غیردولتی فعال در حوزه آموزش و پرورش کودکان و نوجوانان مانند مراکز مشاوره روان‌شناسی و مددکاری اجتماعی، برای ارائه بسته‌های حمایتی به دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها همکاری کنید. همچنین می‌توانید برای راهبری و ارشادگری از معلمان و مدیران بازنشسته استفاده کنید.

۷. تبلیغات و نحوه جلب مشارکت دانش‌آموزان: باید توجه داشت، محتوا و راهبردهای دقیق، زمان‌بندی‌شده و شخصی‌سازی‌شده برای ثبت‌نام و نیز سازوکارهای ارتقای مشارکت عالی را در این مورد باید طراحی کرد.

۸. آموزش‌های علمی و محتوای درسی: این نوع آموزش‌ها باید محتوای آموزشی با کیفیت بسیار عالی را انتخاب کنند و با استانداردهای تحصیلی و نیازهای دانش‌آموزان همسو باشند. همسو با این آموزش، به معلمان و سایر کارکنان بازخورد داده شود.

۹. فعالیت‌های فوق برنامه: این نوع فعالیت‌ها باید طوری

پی‌نوشت‌ها

1. The Nita M. Lowey 21st Century Community Learning Centers (21st CCLC).
 2. Every Student Succeeds Act (ESSA).
 3. Social Emotional Learning - Social Emotional Development (SEL)
- روشی آموزشی که هدف آن پرورش مهارت‌های اجتماعی و عاطفی در برنامه‌های درسی مدرسه است.
4. positive behavioral interventions and supports (PBIS).
 5. SMART goals
- هدف‌گذاری اسمارت در واقع از سرواژه کلمه‌های لاتین مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، قابل دستیابی (Achievable)، واقع‌گرایانه (Realistic) و زمان‌مند (Time-bound) تشکیل شده است. بنابراین، این شیوه در هماهنگی با تمامی این معیارها به شما کمک می‌کند روی تلاش‌های خود متمرکز شوید و بر احتمال موفقیت خود بیفزاید.
6. STEM
 7. maker space

فضای خلاقیت نوعی فضای کار مشترک در داخل یک مدرسه، کتابخانه یا تأسیسات عمومی/خصوصی مجزا برای ساخت، یادگیری، کاوش و به اشتراک گذاری است که از فناوری پیشرفته اما بدون ابزارهای فناورانه بهره می‌برد.

منابع

1. Sean Worley, Scott Palmer, Nathan Woods (2022), Building, Sustaining, & Improving, Using federal funds for summer learning and afterschool: A guide for providers, school districts, and intermediaries, www.educationcounsel.com and www.wallacefoundation.org.
2. Applying Summer Learning Evidence How Texas State Policy Supports Strong Programming, Findings From the TEXAS SUMMER LEARNING STUDY, <https://doi.org/10.59656/YD-OS5185.001>, www.wallacefoundation.org.
3. Supporting Quality in Summer Learning: How Districts Plan, Develop, and Implement Programs (2022) Education Development Center (EDC), www.wallacefoundation.org, <https://doi.org/10.59656/YD-OS3982.001>.



پژوهش؛ شریان حیاتی تعلیم و تربیت

● دکتر مقصود رزم آرا

جمال نالوسی، دکترای عمران، با ۳۰ سال تجربه آموزشی، مدیریت دبیرستان استعدادهای درخشان استان آذربایجان غربی (شهید بهشتی شهرستان مهاباد) را با ۱۰۳ دانش آموز، ۲۵ دبیر در رشته‌های ریاضی فیزیک و علوم تجربی به مدت هشت سال عهده‌دار بوده است. وی معتقد است، مدنظر قرار دادن آموزش پژوهش محور، رخدادهای بسیار خوبی برای نظام انسان ساز تعلیم و تربیت به ارمغان می آورد و این امر نیازمند تعامل و همکاری همه ارکان مدرسه است. اجرای فعالیت‌های متنوع پژوهشی، کسب رتبه‌های ملی، استانی و منطقه‌ای در این واحد آموزشی و تجربه گردانی دستاوردهای مطلوب، بهانه‌ای شد تا مصاحبه‌ای با ایشان انجام دهیم.

● نقش پژوهش و فعالیت‌های علمی را در مدرسه چگونه ارزیابی می‌کنید؟

پژوهش شریان حیاتی و پویایی تعلیم و تربیت محسوب می‌شود، لذا در مدرسه برای گرایش دانش آموزان به سمت فعالیت‌های پژوهشی، باید نهادینه و تقویت شود. برنامه‌های پژوهشی باید در سنین پایین در جامعه مورد توجه باشد تا کودکان و نوجوانان با چگونگی فکر کردن و یافتن راه حل برای پاسخ مسئله، آشنایی پیدا کنند. پژوهش یکی از مهم ترین مؤلفه‌های توسعه و پیشرفت کشور است که جامعه را به سمت تحرک علمی سوق می‌دهد. متأسفانه امروزه پژوهش در مدرسه تا حد زیادی به دست فراموشی سپرده شده است. این شرایط ممکن است از نبود زیرساخت‌ها و امکانات لازم، مقاومت در برابر تغییر، تناسب نداشتن ساختار ارزشیابی دانش آموزان وابسته به حافظه محوری، مشکلات انگیزشی

بین دانش آموزان و تطابق نداشتن برنامه‌های درسی موجود با نیازهای یادگیری پژوهش محور و کمبود زمان در برابر حجم بالای کتاب‌های درسی باشد.

● به نظر شما جایگاه پژوهش در سند تحول بنیادین، به ویژه در سطح مدرسه، چگونه است؟

با عنایت به اسناد بالادستی، از جمله سند تحول بنیادین و توجه ویژه به چرخش‌های تحول آفرین در زیرنظام پژوهش و ارزشیابی، معلم کارمند نیست، بلکه پژوهشگر است. فعالیت‌های آموزشی باید در کنار فعالیت‌های پژوهشی انجام گیرند. یعنی آموزش با پژوهش همراه باشد. بر این اساس، در تقویم رسمی کشور، هفته آخر آذرماه به عنوان هفته پژوهش نام گذاری شده است. در این هفته از پژوهشگران برتر حوزه‌های گوناگون تقدیر به عمل می‌آید. در



سیاست‌های سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان و دانش‌پژوهان جوان، بر اساس شرح وظایف مصوب محوله و برنامه اجرایی مدون، با همکاری عوامل اجرایی و دبیران و انجمن‌های مدرسه، به سامان‌دهی حوزه‌های آموزشی، پرورشی و مالی اقدام کردم. خدا را شاکرم که در کمترین زمان ممکن به بسیاری از اهداف از پیش تعیین‌شده نائل آمدم.

اما در این میان، خلأ بزرگی را در دانش‌آموزان احساس می‌کردم که همواره یکی از دغدغه‌های اصلی‌ام به حساب می‌آمد، چرا که شور و شعفی را در آنان مشاهده نمی‌کردم. انگار به اختیار به مدرسه نمی‌آمدند. زور و اکراه عجیبی را در چهره معصومان‌شان می‌دیدم. کاملاً خالی از نشاط و هیجان بودند. ناامیدی و وهمناسی بر رفتار و اعمال‌شان سایه انداخته بود. از تعطیلی مدرسه لذت می‌بردند. اعتمادبه‌نفس از میانشان رخت بر بسته بود. در فعالیت‌های جمعی، خودی نشان نمی‌دادند. فقط می‌آمدند و می‌رفتند. گویی فعالیت‌شان فقط برای رفع تکلیف است.

با بسیاری از دوستان و صاحب‌نظران و تک‌تک اولیای دانش‌آموزان در جلسات متعدد صحبت کردم. نکته‌برداری‌ها کردم. با حول و قوه الهی درد را با درمان یافتم. موضوع را در جلسه شورای مدرسه مطرح کردم. در اولین فرصت ممکن، کارگروهی با عضویت صاحب‌نظران و عوامل اجرایی مدرسه و تعدادی از دانش‌آموزان، با موضوع «آموزش پژوهش‌محور» تشکیل دادم. برای کارگروه مذکور دبیر اجرایی تعیین کردم و توانمندترین مدرس و دبیر منطقه را در زمینه فعالیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی به کار گرفتم. برنامه اجرایی فعالیت‌های «آموزش پژوهش‌محور» تدوین کردم و به کمک سایر اعضای کمیته مذکور، اعتبار موردنیاز را پیش‌بینی و تصویب کردم. انجمن اولیا و مربیان و اولیای دانش‌آموزان را در جلسه‌های متعدد و به طرق متفاوت برای همکاری در منزل و مدرسه توجیه و ترغیب کردم. محور کار کلیه دبیران و دانش‌آموزان را برای انجام فعالیت‌های

درسی و آموزشی، «پژوهش» قرار دادم. با مرکز پژوهش‌های هسته‌ای اروپا و آزمایشگاه سرن فراهمایی ویدیویی برگزار کردم. زمینه لازم برای شرکت دانش‌آموزان را در جشنواره‌هایی کشوری همچون خلاقیت ابن‌سینا و جشنواره‌هایی بین‌المللی همچون جشنواره نور و مسابقه‌های کدنویسی و برنامه‌نویسی فراهم کردم. در تمامی درس‌ها کارگاه‌های آموزشی و کارسوق‌های علمی‌پژوهشی

آموزش و پرورش هم این گرامیداشت برگزار می‌شود، لیکن تفاوت گرامیداشت هفته پژوهش در نظام تعلیم و تربیت با سایر نهادها و اداره‌ها در این است که در آموزش و پرورش، بنا به ماهیت آموزشی آن، تمامی روزها و هفته‌های سال، نباید از تقدیر پژوهشگران در این عرصه غافل بود.

بی‌شک پیامدهای مدنظر قراردادن آموزش پژوهش‌محور رخدادهای بسیار خوبی مثل تقویت روحیه پژوهشگری، کاربردی‌کردن درس‌ها، به مسائل زندگی نگرش علمی خواهد داشت. در واقع نظام آموزشی ما از غیرکاربردی بودن محتوای آموزشی به شدت رنج می‌برد. دانش‌آموز ما ریاضیات می‌خواند، لکن کاربرد آن در زندگی روزمره‌اش محسوس نیست. علوم تجربی می‌خواند، اما از کاربرد آن در زندگی شخصی و اجتماعی غافل است. در مورد سایر درس‌ها هم به همین شیوه است.

اگر دانش‌آموزان، موارد استفاده هر کدام از درس‌های تدریس‌شده را تشخیص دهند، قطعاً با انگیزه و علاقه بیشتری در کلاس‌های درس حضور پیدا می‌کنند و به یادگیری اهتمام خواهند ورزید. آخرین ارمغان همراهی آموزش و پژوهش عبارت است از تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده در اسناد بالادستی و حل مسائل نظام تعلیم و تربیت به دست معلمان باکفایت و فرهیخته.

**آخرین ارمغان
همراهی آموزش و
پژوهش عبارت است
از تحقق اهداف
پیش‌بینی‌شده در
اسناد بالادستی و
حل مسائل نظام
تعلیم و تربیت
به دست معلمان
باکفایت و فرهیخته**

● در راستای فعالیت‌های علمی و پژوهشی مدرسه چه برنامه‌هایی را انجام داده‌اید؟

چند سال قبل، آنگاه که با عنایت الهی، توفیق خدمتگزاری در عرصه مدیریت دبیرستان استعدادهای درخشان شهید بهشتی مهاباد برای این‌جانب حاصل شد، همچون بسیاری از خدمتگزاران عرصه تعلیم و تربیت در مدیریت مدرسه، بر اساس تجربه‌های مدیریت‌های قبلی خود و در راستای



ترتیب دادم و با بنیاد ملی نخبگان همکاری و مراوده برقرار کردم. واحد درسی تحقیق و پژوهش را در برنامه درسی دانش‌آموزان گنجاندم و در آموزش درس‌های پایه از نظام استیم استفاده و کارگاه‌های نوآفرینی را برای دانش‌آموزان برگزار کردم. در راستای نهادینه کردن پژوهش در دبیرستان، با بوستان‌های علم و فناوری استان‌ها و پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی کشور ارتباط مستقیم برقرار کردم.

● استقبال دبیران، دانش‌آموزان و اولیا از فعالیت‌های علمی و پژوهشی چگونه است؟

با عنایت به ایجاد بستر مناسب علمی و پژوهشی در این دبیرستان و همچنین ترغیب و تشویق دبیران، دانش‌آموزان و اولیا از طرق متفاوت و ایجاد فضای سرشار از اعتماد و شور و شمع در میان دانش‌آموزان، استقبال چشمگیری در زمینه مسائل علمی و پژوهشی مشاهده می‌شود. ولی نیازمند برنامه‌های گفتمان‌سازی و فرهنگ‌سازی بیشتری در این حوزه هستیم. شاید یکی از موانع اصلی استقبال نکردن زیاد دانش‌آموزان و دبیران و اولیا از فعالیت‌های پژوهشی، موضوع آزمون سراسری و دغدغه بسیار زیاد برای موفقیت در این ماراتن باشد!

● همراهی شریک‌های مدرسه در فعالیت‌های پژوهشی مدرسه چگونه است؟

بی‌شک هر موفقیتی که حاصل می‌شود، نتیجه کار گروهی و سازمان‌دهی شده است. این‌جانب با تعامل و همراهی و همکاری با اداره استعدادهای درخشان استان و مدیریت محترم آموزش و پرورش شهرستان و پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی و همچنین پارک‌های علم و فناوری توانسته‌ام در راستای نیل به اهداف علمی و پژوهشی موفقیت‌های چشمگیری را نصیب دانش‌آموزان عزیز دبیرستان کنم.

● آیا دانش‌آموزان و دبیران در جشنواره‌های علمی و پژوهشی شرکت کرده‌اند؟ چه نتایجی به‌دست آمده است؟

با توجه به پژوهش‌محور بودن فعالیت‌های دبیرستان و همراهی و همدلی مجموعه دبیران و کارکنان دبیرستان و با استعانت از پروردگار متعال، دانش‌آموزان عزیز و دبیران محترم و سایر کارکنان دبیرستان در اکثر جشنواره‌ها و فعالیت‌های علمی و پژوهشی و مسابقات شرکت فعال داشته‌اند و همواره در تمامی فعالیت‌ها نقش ارزنده‌ای ایفا کرده‌اند.

کسب رتبه‌های: اول کشوری در جشنواره تجربه‌های برتر، اول کشوری در جشنواره بین‌المللی «الف تا»، برتر در جشنواره‌ها و مسابقات علمی منطقه‌ای و کشوری و بین‌المللی، دوم کشوری در مسابقات برنامه‌نویسی و کد نویسی دانش‌آموزان رشته ریاضی و فیزیک، اول کشوری در جشنواره پویا ملی به‌وقت مقاومت و سوم کشوری در مسابقات سراسر جشنواره خلاقیت ابن‌سینا، از جمله افتخارهای این دبیرستان هستند.

● در راستای فعالیت‌های پژوهشی، علمی و فرهنگی چه برنامه‌هایی را اجرا کرده‌اید؟

از مهم‌ترین کارها و اقدامات می‌توانم به برگزاری وب‌نشست‌های علمی به‌صورت حضوری و برخط، برگزاری کارسوق‌های علمی، ارتباط مستمر با پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی کشوری، ارتباط تنگاتنگ با بوستان‌های علم و فناوری، بازدیدهای علمی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی با حضور استادان و نخبگان دانشگاهی اشاره کنم.

● برای آینده چه برنامه‌هایی پیش رو دارید؟

به امید خدا، راه‌اندازی پژوهش‌سرای دانش‌آموزی در بخشی از دبیرستان، راه‌اندازی کارگاه هوش مصنوعی، تمهید مقدمات لازم برای کسب مجوز تأسیس هنرستان استعداد درخشان در جوار دبیرستان و بوستان علم و فناوری از طریق مسئولان محترم و مبادی ذی‌ربط و ایجاد فضای دیجیتال و بسترشدن دانش از برنامه‌های آینده‌ماست. امیدوارم پژوهش و پژوهش‌محوری در ساختار مدرسه به‌خوبی فهمیده، به‌خوبی اجرا و نهادینه شود. به امید آن روز!

یکی از موانع اصلی استقبال نکردن زیاد دانش‌آموزان و دبیران و اولیا از فعالیت‌های پژوهشی، موضوع آزمون سراسری و دغدغه بسیار زیاد برای موفقیت در این ماراتن است!

معلم هم خانواده دارد!

اهمیت توجه به خانواده معلم در بهره‌وری او

● دکتر لیلا سلیقه‌دار، مشاور و مدرس کشوری آموزش خانواده و معلمان

● فهیمه مظلومیان، مدیر دبیرستان دوره اول

کیفیت بخشی به فرایند تربیت و آموزش در مدرسه از جمله مقصدهایی است که مدیران مدرسه‌ها دنبال می‌کنند. به این منظور، توجه به تمام آنچه در عملکرد معلمان مؤثر است، می‌تواند راهکاری ساده و در عین حال سازنده برای تقویت و ارتقای کیفیت احوال معلمان در مدرسه باشد. این عوامل گستره وسیعی دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به خانواده اشاره کرد. هر معلم از خانواده‌ای اثر می‌گیرد و هر اندازه قابلیت‌ها و شایستگی خانواده بالاتر باشد، به همان نسبت اعضای خانواده نیز از آرامش و حال خوبی برخوردارند. به این لحاظ، پرداختن به آموزش خانواده معلم و دیگر کارکنان، در کیفیت بخشی مدرسه اثری مستقیم و مؤثر دارد.

کلیدواژه‌ها: خانواده، بهداشت روان، سلامت روان، افزایش بهره‌وری

خانواده در مدرسه

زندگی شغلی و خانوادگی دو بخش جدانشدنی زندگی اکثریت افراد جامعه به شمار می‌رود. این دو بخش رمز موفقیت افراد در پیشبرد مقاصدشان هستند. عوارض ناشی از بروز مشکل برای فرد، چه در مسیر زندگی شغلی یا خانوادگی‌اش، نه تنها فرد را درگیر می‌کند، بلکه سازمان‌ها و جامعه را نیز بی‌نصیب نخواهد گذاشت.

خانواده پایدار آن است که کانون محبت، انعطاف و رحمت و مودت باشد. از این رو، آرامش روانی و کاهش اضطراب‌ها، مهم‌ترین کارکرد خانواده پایدار قلمداد می‌شود. در نظام‌های سالم خانوادگی، نقش‌ها، همگی سالم هستند و محیط خانواده بر عملکرد و حال درونی اعضای خانواده تأثیر مستقیم دارد.

عوامل مؤثر بر سلامت روان

سلامت روحی و روانی در یک نگاه به معنی کیفیت زندگی

است. لذت بردن از زندگی، شاکر و امیدوار بودن، تأمین نیازها، بهره‌مندی از امنیت و آرامش اجتماعی و وجود رابطه عاطفی از جمله مؤلفه‌های مهم آن به شمار می‌روند. سلامت روان ابعاد بسیار گسترده‌ای دارد و علاوه بر شخص، خانواده، جامعه، اقتصاد و فرهنگ را نیز در بر می‌گیرد. در این جدول شماری از عوامل ایجاد و تهدیدکننده آن به تفکیک بیان شده‌اند. به نظر می‌رسد در دنیای امروز تعریف رضایتمندی و موفقیت بر اساس عواملی مادی همچون ثروت، شهرت و پایگاه اجتماعی کم‌رنگ‌تر شده و تلاش برای جست‌وجوی معنا، هدف زندگی، رضایت و آرامش درونی افزایش یافته است. برای مثال، اگر چه جوان بودن، برخورداری از سلامت جسم، تحصیل، شغل و درآمد مناسب و... می‌تواند در شادمانی و سلامت روان تأثیرگذار باشد، اما در بعضی موارد ثروت و امکانات زیاد با خشونت، یأس و انزوایی همراه است.

عوامل مؤثر بر سلامت روان	
عوامل محافظت‌کننده	عوامل خطر ساز
وضعیت اقتصادی مناسب	فقر/ بیکاری/ درآمد کم
برخورداری از رژیم غذایی مناسب	تغذیه ناسالم و ورزش نکردن
روابط مثبت با دیگران	جنگ
حمایت اجتماعی از جانب خانواده و دوستان	استرس شغلی
تحصیلات	شکست تحصیلی
سرمایه و اعتماد اجتماعی	زندگی در شهر
تأهل	احساس تنهایی
دین‌داری	بحران هویت
عزت‌نفس	اختلاف و ناسازگاری خانوادگی
برخورداری از مهارت‌های زندگی	دل‌بستگی نداشتن به خانواده
مدیریت تنش	دسترسی آسان به مواد مخدر
استقلال	والدین یا بستگان معناد و دوستان ناباب

وارث ناهنجاری‌های خانوادگی بوده‌اند. بنابراین، موضوع سلامت روانی خانواده به‌عنوان پایه و اساس بهداشت و سلامت روان فرد و جامعه باید مورد توجه زیادی قرار گیرد. در این راستا، مواردی چون «تعیین مرزهای ارتباط سالم به‌صورت صریح و روشن در خانواده، تعیین حریم افراد در ساختار خانواده، روحیه سپاسگزاری بین اعضا، ایجاد احساس عزت‌نفس در یکدیگر، مهارت‌های ارتباطی مؤثر، حمایت‌های اجتماعی خانواده، تعلیم و آموزش‌های صحیح اخلاقی و اجتماعی» را می‌توان از جمله عوامل مؤثر در سلامت روانی خانواده به شمار آورد. علاوه بر این، برای مقابله با مسائل و مشکلات دیگری که سلامت روان را با خطر مواجه می‌کنند، روش‌های گوناگونی وجود دارند که تصمیم‌گیری در مورد کاربرد هر روش به شرایط فرهنگی و اجتماعی، نوع شخصیت، هویت فردی و شرایط خانوادگی بستگی دارد. اما در مجموع، از جمله روش‌های ایجاد آرامش ذهن و روان، پرورش ویژگی‌هایی شخصیتی همچون: واقع‌بینی، توانایی لذت‌بردن از زندگی، احترام به شخصیت خود و دیگران، رعایت تعادل، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، مدارا با تنش‌های روزانه و داشتن ارتباط سالم با دیگران است.

سهم مدرسه در تقویت خانواده معلم

یکی از شیوه‌های تقویت و تحکیم خانواده، آموزش و برگزاری کارگاه‌های توانمندسازی مبتنی بر سلامت روان در خانواده است. اگر در برگزاری آموزش خانواده، به خانواده معلم اعتنای ویژه و از آن‌ها برای بهره‌مندی از برنامه دعوت شود، به‌نوعی زمینه ارتقای آن‌ها فراهم شده است. از دیگر موارد، برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه بر اساس نیازسنجی و نیاز آفرینی، صرفاً برای خانواده معلم است. به این منظور لازم است ابتدا شرایط خانوادگی هر معلم شناسایی شود. برای مثال، تعداد مجردها، متأهل‌ها، کسانی که مادر یا پدر شده‌اند، سن ازدواج و مواردی از این دست بررسی شود. سپس دوره‌هایی متناسب با افراد طراحی شوند. ممکن است دوره توسعه و رشد شخصی در خانواده، آموزش شیوه‌های تحکیم خانواده، ارتباط مؤثر در خانواده و دیگر موضوع‌ها، به فراخور کارکنان، بتوانند در خانواده معلم مورد استقبال و اثرگذاری قرار گیرند. همچنین است برگزاری برنامه‌هایی در مناسبت‌های گوناگون، که با حضور خانواده معلم برگزار می‌شوند و زمینه ارتباط مؤثر و نیز جایگاه‌بخشی به خانواده و همکار معلم را فراهم می‌آورد.

برگزاری کارگاه‌های آموزشی ویژه خانواده‌های معلمان، به‌نوعی نشانه‌گیری ارتقای کیفی مدرسه است

توانمندسازی خانواده و توجه ویژه به خانواده‌های همکاران در مدرسه، عملکرد کلی مدرسه را نیز تقویت می‌کند

بهداشت روان و خانواده

خانواده اولین و مهم‌ترین نهاد اجتماعی است که بسیاری از هنجارها و ناهنجاری‌های اجتماعی در آن شکل می‌گیرند. امن و سالم بودن محیط خانواده در روحیه اعضای آن تأثیر مثبت می‌گذارد و این تأثیرات مطلوب به جامعه منتقل می‌شود. از سوی دیگر، محیط نامساعد و ناهنجار خانواده، با تأثیر مخرب بر اعضای آن، جامعه را نیز متأثر می‌کند. روابط سالم و انسانی میان اعضای خانواده بسیار پراهمیت است و پایه سلامت روان اعضای خانواده به شمار می‌رود. نزاع، درگیری‌های خانوادگی و طلاق عامل اصلی بسیاری از ناهنجاری‌های روانی همانند افسردگی، اضطراب و در نتیجه کاهش سطح بهداشت روانی فرد و اجتماع هستند. بررسی مقوله بهداشت روانی افراد و عوامل مؤثر بر آن، از زمان پیش از تولد تا بزرگسالی، در ارتقای سطح سلامت و پیشگیری از ابتلا به اختلال روانی نقش مهمی دارد.

بدون شک نقش خانواده به‌عنوان عنصر اصلی تأثیرگذار بر روابط، رفتارها و خصوصیات ذاتی و اکتسابی اعضا، واضح و غیرقابل تردید است و خانواده همواره به‌عنوان عنصر اصلی مطالعات و پژوهش‌های اجتماعی مورد توجه بوده است. خانواده سالم بستر مناسبی برای رشد و شکوفایی و بالندگی اعضای خود فراهم می‌کند و در حفظ و ارتقای سلامت جسمی و روانی آن‌ها تأثیر فراوان و انکارناپذیری دارد. در مقابل، خانواده ناسالم زمینه را برای ایجاد اختلاف در ابعاد جسمی، روانی و اجتماعی فراهم می‌کند و افراد را به سمت بزهکاری، وابستگی به مواد مخدر و... سوق می‌دهد.

برخی عوامل سلامت خانواده

همان‌گونه که بیان شد، بسیاری از مشکلات اخلاقی جامعه امروز در اختلافات خانوادگی ریشه دارد. آمارهای مربوط به مسائل اخلاقی نشان می‌دهد، اغلب افراد بزهکار از نعمت خانواده سالم محروم و

بیشتر بخوانیم، بیشتر بدانیم

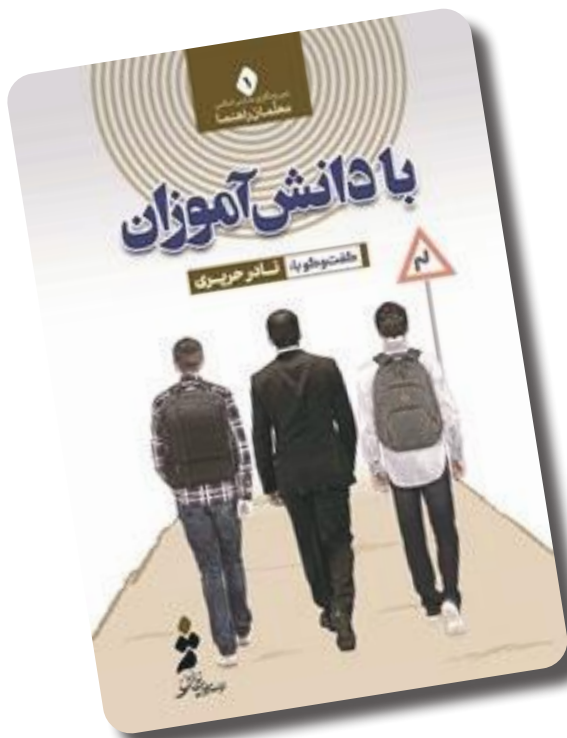
۱. شیرعلی، اسماعیل؛ سراقی، بهروز (۱۴۰۱). مؤلفه‌های خانواده پایدار و کارآمد از منظر امام رضا (ع). مجله بصیرت و تربیت اسلامی. شماره ۶۰.
۲. عرفانی، فرزانه (۱۳۹۹). خانواده پایدار و بهزیستی روان‌شناختی (شادکامی و کیفیت زندگی). هفتمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، مشاوره و علوم تربیتی.
۳. دانش، عصمت (۱۳۹۵). تأثیرات تربیت دینی بر خانواده پایدار (بررسی تطبیقی موانع ازدواج پایدار از منظر روان‌شناسی اسلامی و انسان‌گرایی). فصلنامه پژوهش‌نامه تربیت تبلیغی. شماره ۵.

به دنبال معلم راهنما

مقدمه‌ای بر کتاب

«با دانش آموزان: مصاحبه با آقای حریری»

● شهین ابروانی، دکترای فلسفه تعلیم و تربیت



کتاب حاضر مجموعه‌ای از تجربه‌های یک معلم راهنمای با سابقه را ارائه داده است. معلم راهنما، با توجه به محتوای این کتاب، فردی است که ضمن تدریس، مسئولیت امور آموزشی و پرورشی دانش آموزان ورودی یک پایه را در طول سال تحصیلی و تابستان بر عهده دارد و با هدف از میان برداشتن موانع تحصیلی و تربیتی ایشان، در پی ارتقای هر چه بیشتر آن‌هاست. از آن جا که روایتگر این موضوع یکی از معلمان راهنمای توانمند و با تجربه دبیرستان علوی است، روایت‌های ایشان جوانب فعالیت‌های معلم راهنما را به تفصیل نشان می‌دهد و نمایانگر مسائل متنوع دانش آموزان در مدرسه و قابلیت‌های گسترده‌ای است که معلم راهنما باید واجد آن‌ها باشد. با توجه به روش انتخابی، کتاب حاضر از تجربه‌های معلم راهنما و به تصویر کشیدن موقعیت‌ها و شرایط واقعی در عرصه عمل سرشار است و از شرایط مدرسه در عرصه مسائل تربیتی و گاه آموزشی، در کنار دغدغه‌های والدین و انواع تعامل ایشان با مدرسه و معلم راهنما دریافت روشنی ارائه می‌دهد. با این حال، مطالعه متن به تنهایی برای روشن شدن این نکته که این تلاش‌ها چقدر با توفیق قرین بوده‌اند، کافی نیست. لذا ارزیابی نتایج تلاش‌های ایشان خود نیازمند پژوهش مستقلی است.

کلیدواژه‌ها: معلم راهنما، تجربه‌های تربیتی، مستندسازی تجربه‌های آموزشی

ریشه ظهور معلم راهنما و سابقه تاریخی آن

در کشور ما پدیده معلم راهنمای مدرسه با نام دبیرستان علوی و مدرسه‌های اسلامی پس از آن گره خورده است. این پدیده با دبیرستان علوی آغاز شده است. اما چرا دبیرستان علوی وجود معلم راهنما را برای دانش آموزان هر پایه لازم دیده است؟ علت اصلی این احساس، نیاز آموزش محور شدن و کم توجهی به جنبه‌های تربیتی مدرسه در نظام نوین آموزشی است. این در حالی است که مدیران دبیرستان علوی با اهداف تربیت دینی وارد عرصه مدرسه‌داری شدند و تربیت جنبه‌های تربیتی و دینی در مدرسه اولویتشان بود. به همین دلیل، مدیر آموزشی دبیرستان اسناد روزه که در دهه چهل شمسی طرحی را برای معلم راهنما یا معلم مشاور تنظیم کرده است، به پیامدهای چنین شرایطی تحت عنوان ضرورت‌های موجه می‌پردازد. توضیح استاد مؤید آن است که محوریت آموزش و تخصصی شدن درس‌ها موجب شده است که دانش آموزان یک کلاس معلمان متعددی را در برنامه هفتگی درسی خود تجربه کنند. هر یک از این معلمان، بدون اطلاع یکدیگر، روش تدریس و رفتار مختص به خود و انتظارات معینی از دانش آموزان دارند که می‌تواند طیف گسترده‌ای از رفتارها و روش‌ها را تشکیل دهد؛ در حالی که گروه واحدی از دانش آموزان مخاطب ایشان هستند و چه بسا این تفاوت‌ها دانش آموزان را دچار سرگشتگی یا چندگانگی کند. به این ترتیب، معلم راهنما ضمن اینکه خود نیز یکی از معلمان

کلاس است، باید نقش واسطه را، هم میان معلمان با یکدیگر و هم با دانش آموزان ایفا کند. از سوی دیگر، دوره متوسطه دوم دوره بلوغ تحول و بحران دانش آموزان نوجوان است که رسیدگی به آن، با توجه به شرایط چند معلمی، متکفلی ندارد. همچنین، راهنمایی‌های شغلی و تحصیلی و آماده‌سازی دانش آموزان برای ورود به دانشگاه، همگی نیازمند حضور و همراهی فردی آگاه و توانمند با دانش آموزان است و کسی که این نقش را ایفا می‌کند معلم راهنمای پایه خواهد بود. علامه کرباسچیان نیز که همراه با مرحوم روزبه مبدع طرح معلم راهنما بود، بعدها در دهه هفتاد شمسی، طرحی عملیاتی را برای این نقش تنظیم کرد که مؤید انتظارات مدرسه از معلم راهنماست. این دو مدیر، با نگاهی جامع، تمام هم‌وغم و زندگی خود را صرف تحقق هدف‌های آموزشی و پرورشی خود کردند و راهنمای تمام و کمال دانش آموزان شدند. ایده معلم راهنما نیز از همین رویکرد متولد شد. ویژگی‌ها و عملکردی که آقای حریری در خلال مصاحبه‌ها، به عنوان ضروریات معلم راهنما بودن مطرح می‌کند، در سایه همین نگاه حرکت می‌کنند. وی به کرات از اقدامات علامه در موقعیت‌های گوناگون می‌گوید و عملکرد خود و مدرسه را با آن مقایسه می‌کند.

گسترده‌گی وظایف و تعدد ویژگی‌های ضروری معلم راهنما

آن گونه که در طرح‌های مدیران علوی به‌صراحت ذکر شده و آقای

حریری و کمک معلم راهنمای ایشان نیز توضیح می‌دهند، در عمل هر آنچه به هر دانش‌آموز یک پایه مربوط است، در حیطه وظایف معلم راهنما قرار می‌گیرد؛ ثبت‌نام؛ وضعیت درس‌خواندن؛ تعامل معلم با دانش‌آموز؛ تعامل دانش‌آموز با دیگر معلمان و سایر نیروهای مدرسه؛ تعامل دانش‌آموزان با دوستان و دوستی‌ها؛ مسائل خانوادگی؛ ضعف‌ها و قوت‌های دانش‌آموز؛ سؤال‌ها؛ فراز و نشیب‌های فکری و عملی دانش‌آموز؛ اوقات داخل کلاس؛ اوقات خارج از کلاس؛ ساعت مدرسه و ساعت‌های خارج از مدرسه؛ نوع و میزان تفریح؛ اوقات فراغت؛ رشد؛ تداوم تحصیل؛ اخراج یا ثبت‌نام مجدد؛ تصمیم‌های مدرسه درباره دانش‌آموز؛ پاسخ‌گویی

به والدین؛ پاسخ‌گویی و توجیه مدرسه درباره مسائل دانش‌آموز.

علاوه بر این‌ها، ارتباط معلم راهنما با معلمان، ارزیابی کلاس و معلمان، پیگیری روش تدریس ایشان و مسائلی که ممکن است در کلاس پیش آیند و بسیاری دیگر که در اینجا مجال اشاره نیست و در طرح‌های پیشنهادی و گوشه کنار مصاحبه‌ها خود را نشان می‌دهند. در کنار تمام این‌ها، معلم راهنما یک معلم است که باید تدریس کند و تمامی وظایف معلم را نیز بر عهده گیرد.

برخورداری معلم راهنما از قابلیت‌ها و ویژگی‌های منحصر به فرد

فهرست طویل وظایف به این دلیل تعیین شده است که مدرسه به هدف‌های خود درباره دانش‌آموزان نائل شود. بنابراین، لازم است معلم راهنما قابلیت‌های بسیار و برای فعالیت‌های گسترده‌اش توان جسمی و روحی کافی داشته باشد. مجموعه وظایف و فعالیت‌های معلم راهنما مؤید آن است که معلم راهنما معلمی است که ضمن فعالیت برای

جمع دانش‌آموزان، باید چیزی شبیه به نظام آموزش‌های انفرادی را برای تک‌تک دانش‌آموزان مدرسه اجرا کند؛ برای هر دانش‌آموز با توجه به اقتضائات و شرایط خودش. نمونه‌هایی که آقای حریری مطرح کردند نیز مؤید همین تلاش است.

تنش‌ها و تعارض‌های معلم راهنما

تشخیص اینکه معلم راهنمای متعهد، با توجه به گستردگی و انواع وظایف و موانع معمول انجام وظیفه مطلوب، دچار فشار و تنش می‌شود، کار چندان دشواری نیست. معلم راهنما در مسیر انجام وظایفش با انواع تنش و تعارض مواجه می‌شود. در متن پیش رو، آقای حریری به کرات به مشکلاتی اشاره می‌کند که در راه انجام وظایفش با آن‌ها مواجه است؛ از جمله: ناهماهنگی‌ها و تفاوت دیدگاه‌ها در مدرسه؛ مقاومت دانش‌آموزان در پذیرش معلم راهنما و همراهی با او؛ انتظارات بی‌جای دانش‌آموزان از معلم و مدرسه؛ انتظارات بی‌جای والدین از مدرسه؛ مشکلات خانوادگی و آسیب‌های ناشی از آن در دانش‌آموزان. پیامدهای مثلث وظایف، مشکلات و زمان، معلم راهنما را

دچار تعارض‌هایی می‌کند که در عمل با آن‌ها مواجه می‌شود. این تعارض‌ها را می‌توان در سه محور یافت:

الف) تعارض نقش اجرایی و نقش مربیگری معلم راهنما (تقابل پذیرش و حذف)؛

معلم راهنما برای تأثیرگذاری بر دانش‌آموز نیازمند آن است که دانش‌آموز او را انتخاب کند و به‌عنوان الگو بپذیرد. حتی از او اطاعت کند. اما وظایف اجرایی او در قبال مدرسه و مجموعه دانش‌آموزان، لاجرم او را به نقض رازداری و نپذیرفتن مطلق دانش‌آموز و حتی اخراج او وامی‌دارد. در نتیجه، دانش‌آموزان نسبت به معلم راهنما دچار تردید می‌شوند و از وی فاصله می‌گیرند.

ب) تعارض نقش حرفه‌ای معلم راهنما با نقش‌های خانوادگی او؛

ریشه این تعارض به شباهت‌های معلم راهنما با پزشک کشیک در خانه یا محل کار برمی‌گردد. با این تفاوت که پزشکان طبق برنامه، در اوقاتی معین، این مسئولیت را دارند، اما معلم راهنما به اقتضای تنوع و جنس وظایفش هر روز و ساعت هفته ممکن است فراخوانده شود. (ج) تعارض معلم راهنما در میانه انتظار و امکان در مدرسه؛

ریشه این تعارض به جایگاه معلم راهنما در مدرسه و حدود اختیاراتش بازمی‌گردد. وظایف معلم راهنما تمام جوانب مسائل هر دانش‌آموز و مجموعه دانش‌آموزان را در برمی‌گیرد، اما نمی‌تواند بنا بر تشخیص خود درباره آن‌ها اقدام کند. حتی اگر مدیر مدرسه با اعتماد به تشخیص و نظر معلم راهنما از وی حمایت کند، مدرسه اجزای دیگری مانند شورای مدرسه، نیروهای اجرایی بخش‌های گوناگون، معلمان و حتی والدینی دارد که لزوماً نگاه تأییدی نسبت به معلم راهنما ندارند. لذا وی برای انجام وظایف و اجرای برنامه‌هایش مدام باید در کش‌وقوس ملاحظه و اثبات خویش باشد.

سخن آخر

شکی نیست که با توجه به سنگینی وظایف و تعارض‌هایی که هر معلم راهنما در طول سال‌های خدمت با آن مواجه می‌شود، برای نیل به نتایج مورد انتظار، لازم است بازبینی نظام معلم راهنما موضوع بررسی برنامه‌ریزان و کارگزاران مدرسه‌های اسلامی قرار گیرد. اما نمی‌توان فراموش کرد که با وجود محدودیت‌ها و مشکلات، همان‌طور که آقای حریری نیز اشاره کرده است، گروهی از تلاشگران مدرسه که سال‌ها این مسئولیت را بر عهده داشته‌اند، تجربه‌های بسیار ارزشمند تربیتی‌ای در شناخت ویژگی‌های دانش‌آموزان نوجوان و موفقیت‌های قابل توجهی در هدایت دانش‌آموزان داشته‌اند که خود می‌تواند مولد نوعی دانش تربیتی بومی باشد. همین موضوع نیز تجربه‌نگاری این تلاشگران عرصه تربیت دینی را ضروری می‌سازد.

معلم راهنما معلمی است که ضمن فعالیت برای جمع دانش‌آموزان، باید چیزی شبیه به نظام آموزش‌های انفرادی را برای تک‌تک دانش‌آموزان مدرسه اجرا کند

من که ملول گشتمی

چالش‌ها و راهکارهای مدیریت معلمان بی‌انگیزه و خسته

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

مدرسه‌ها به‌عنوان نهادهایی تربیتی و آموزشی، به معلمانی پرانرژی و با انگیزه نیاز دارند تا بتوانند فضای یادگیری را برای دانش‌آموزان پویاتر و اثربخش‌تر کنند. اما در برخی موارد، معلمان به دلایل گوناگون، از خستگی شغلی یا کاهش انگیزه رنج می‌برند. این وضعیت می‌تواند بر عملکرد آموزشی، فضای مدرسه و حتی روحیه سایر معلمان تأثیر منفی بگذارد. مقاله حاضر این موضوع را با تمرکز بر تجربه‌های مدیران مدرسه بررسی می‌کند و راهکارهایی عملی برای مدیریت این چالش ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: معلمان بی‌انگیزه، معلمان خسته، رویکرد حمایتی، فرسودگی شغلی

نشانه‌های بی‌انگیزگی و خستگی معلمان

● تدریس یکنواخت و بی‌نشاط

در مدرسه‌ها گاهی معلمان سال‌ها از همان طرح درس‌ها و روش‌های قدیمی تدریس استفاده می‌کنند. مثلاً در یکی از مدرسه‌های دولتی، معلم علوم بدون تغییر در روش‌های خود، تنها به خواندن کتاب درسی اکتفا می‌کرد، در حالی که دانش‌آموزان از این روش خسته و به آن بی‌علاقه شده بودند.

● تعامل نداشتن با دانش‌آموزان

در یک مدرسه متوسطه، معلم کمتر به سؤال‌های دانش‌آموزان پاسخ می‌داد و حتی نسبت به مشکلات یادگیری برخی از آن‌ها بی‌توجه بود. این معلم غالباً در حال مرور مطالب کتاب بود، بدون اینکه از دانش‌آموزان بازخوردی بگیرد.

● بی‌تفاوتی نسبت به فعالیت‌های گروهی و مدرسه‌ای

در یک مدرسه ابتدایی، یک معلم حتی در جشنواره‌های علمی یا فعالیت‌های فرهنگی مدرسه شرکت نمی‌کرد و غالباً وظایف خود را به معلمان دیگر وامی‌گذاشت.

● نارضایتی آشکار یا پنهان از شغل

در یک مدرسه غیرانتفاعی، معلم پس از هر جلسه کلاس، آشکاراً از حجم کاری خود انتقاد می‌کرد و این رفتار بر روحیه سایر همکاران تأثیر منفی گذاشته بود.

چرا این ویژگی در معلمان ایجاد می‌شود؟

الف) عوامل فردی

● فرسودگی شغلی

یکی از مدیران در استان خراسان رضوی اشاره کرد، معلمی با بیش از ۲۰ سال سابقه تدریس، به دلیل مسئولیت‌های مکرر و استراحت ناکافی، به‌وضوح خسته و بی‌نشاط شده بود. این خستگی از کیفیت تدریس و حتی تعامل او با دانش‌آموزان کاسته بود.

● مشکلات شخصی و خانوادگی

در یکی از مدرسه‌های تهران، معلم به دلیل مشکلات خانوادگی، از تعامل با همکاران و حتی تدریس مؤثر بازمانده بود. مدیر مدرسه با برگزاری جلسه‌های مشاوره توانست به او کمک کند بخشی از این مشکلات را مدیریت کند.

ب) عوامل محیطی و سازمانی

● فشار کاری زیاد

در مدرسه‌هایی که برنامه‌ریزی مناسبی برای تقسیم وظایف ندارند، معلمان غالباً دچار خستگی و کاهش بهره‌وری می‌شوند. در یک مدرسه متوسطه در استان فارس، معلمی، علاوه بر تدریس، مسئولیت تهیه گزارش‌های هفتگی، مدیریت برگزاری اردوهای دانش‌آموزی و نظارت بر آزمون‌های آزمایشی را بر عهده داشت. این حجم کاری باعث شده بود او به‌طور مداوم خسته و کم‌انرژی در کلاس حاضر شود. مدیر مدرسه پس از دریافت بازخورد از سایر همکاران، با واگذاری برخی از وظایف اداری به کارکنان اجرایی مدرسه، توانست این مشکل را مدیریت کند تا معلم به تدریس انرژی خود را باز یابد.

● حمایت نکردن مدیران

معلمانی که در یادگیری یا استفاده از روش‌ها و ابزارهای جدید آموزشی تنها گذاشته می‌شوند، غالباً ناامید و کم‌انگیزه می‌شوند. در یکی از مدرسه‌های غیرانتفاعی تهران، مدیر مدرسه تصمیم گرفت استفاده از یک نرم‌افزار هوشمند مدیریت کلاس را اجباری کند. یکی از معلمان باتجربه، به دلیل آشنایی با این فناوری، احساس کرد از سایر همکاران عقب‌مانده است و در جلسه‌های آموزشی نیز، به دلیل ترس از قضاوت دیگران، سؤال نمی‌پرسید. مدیر مدرسه با برگزاری یک جلسه اختصاصی و کمک گرفتن از یک دانش‌آموز برای کمک به معلم در استفاده از نرم‌افزار، توانست اعتماد به نفس و انگیزه او را بازگرداند.

ج) عوامل حرفه‌ای

● نبود فرصت‌های رشد حرفه‌ای

در یک مدرسه دولتی، معلمان از نبود دوره‌های آموزشی جدید شکایت داشتند و احساس می‌کردند مهارت‌های آن‌ها با نیازهای دانش‌آموزان امروزی همخوانی ندارد. این شکایت به کاهش انگیزه معلمان منجر شده بود.



دانش‌آموزان را با تأخیر تصحیح می‌کرد، شکایت داشتند. این موضوع باعث شد مدیریت مدرسه به تنظیم جلسه‌ای برای رسیدگی به این مسئله مجبور شود.

مدیر چگونه باید با معلمان بی‌انگیزه و خسته تعامل کند؟

● شناسایی دلایل بی‌انگیزگی از طریق گفت‌وگو

مدیران باید با برگزاری جلسه‌های خصوصی و همدلانه، ریشه مشکلات معلمان را شناسایی کنند. یکی از مدیران در یک مدرسه دولتی در کرمان، با معلمی که به‌طور دائم از شرایط کاری شکایت داشت، جلسه‌ای خصوصی برگزار کرد. مشخص شد او به دلیل مشکلات مالی، مجبور به داشتن شغل دوم است. مدیر با کاهش ساعت کاری و ارائه فرصت تدریس خصوصی، به او کمک کرد بخشی از فشارهای خود را مدیریت کند.

● ارائه فرصت‌های رشد حرفه‌ای

برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند بر انگیزه معلمان برای یادگیری و پیشرفت بیفزاید. در یک مدرسه غیرانتفاعی، مدیر با برگزاری دوره‌ای درباره «روش‌های خلاقانه تدریس با فناوری»، به معلمان کمک کرد از ابزارهای نوین در کلاس‌های خود استفاده کنند. این اقدام به افزایش انگیزه و اشتیاق آن‌ها منجر شد.

● قدردانی و تشویق عملکرد مثبت

تقدیر از معلمان برای تلاش‌هایشان می‌تواند در افزایش انگیزه آن‌ها تأثیر بسزایی داشته باشد. مدیر یکی از مدرسه‌ها در یزد برای معلمانی که بهترین روش‌های تدریس را ارائه داده بودند، گواهی تقدیر و پاداش مالی در نظر گرفت. این اقدام باعث شد سایر معلمان نیز برای بهبود عملکرد خود بیشتر تلاش کنند.

● کاهش فشار کاری و تنظیم وظایف

منعطف

مدیران باید با تنظیم برنامه‌های کاری، تعادل مناسبی بین کار و استراحت معلمان ایجاد کنند. در یک مدرسه روستایی، مدیر با کاهش تعداد کلاس‌های یک معلم خسته و ارائه زمان بیشتر برای استراحت، توانست انگیزه و انرژی او را بازگرداند.

● بهبود فضای مدرسه

ایجاد محیط مثبت و همدلانه می‌تواند روحیه معلمان را بهبود بخشد. در یک مدرسه دولتی در اصفهان، مدیر جلسه‌هایی هفتگی با معلمان برگزار کرد که در آن‌ها همه می‌توانستند مسائل و پیشنهادهای خود را بیان کنند. این جلسه‌ها باعث تقویت همدلی و تعامل مثبت بین کارکنان آموزشی شد.

نتیجه‌گیری

معلمان بی‌انگیزه و خسته چالشی جدی برای مدرسه‌ها هستند، اما با رویکردهای حمایتی و انگیزشی می‌توان این وضعیت را بهبود بخشید. شناسایی مشکلات، ارائه فرصت‌های رشد، قدردانی از تلاش‌ها و ایجاد محیطی مثبت، می‌تواند به بازگشت انگیزه و نشاط معلمان کمک کند و فضای مدرسه را بهبود بخشد. مدیران مدرسه‌ها با اتخاذ این راهکارها، نه‌تنها به معلمان، بلکه به کل نظام آموزشی سود می‌رسانند.

معلمانی که در
یادگیری یا استفاده
از روش‌ها و ابزارهای
جدید آموزشی تنها
گذاشته می‌شوند،
غالباً ناامید و
کم‌انگیزه می‌شوند

● کمبود قدردانی

معلمانی که تلاش‌هایشان نادیده گرفته می‌شود، به تدریج انگیزه خود را از دست می‌دهند. برای مثال، در یک مدرسه غیردولتی، معلمی که خلاقانه‌ترین روش تدریس را ارائه داده بود، بدون هیچ قدردانی‌ای از جانب مدیریت، به‌مرور دچار بی‌انگیزگی شد.

آسیب‌های حضور معلمان بی‌انگیزه و خسته در مدرسه

● افت کیفیت یادگیری دانش‌آموزان

یکی از دانش‌آموزان در کرج از معلمی شکایت داشت که تنها به خواندن متن کتاب می‌پرداخت و هیچ توضیح اضافی یا مثالی ارائه نمی‌داد. این مسئله به کاهش علاقه دانش‌آموزان به درس و افت تحصیلی آن‌ها منجر شد.

● ایجاد فضای منفی در مدرسه

در یک مدرسه دولتی، معلمی که به‌طور دائم از شرایط کاری شکایت می‌کرد، این نگرش منفی را به سایر همکاران نیز منتقل کرد. این مسئله باعث شد تعامل بین کارکنان آموزشی کاهش یابد.

● کاهش روحیه دانش‌آموزان

در یک مدرسه ابتدایی، معلمی که به‌طور مداوم خسته و بی‌نشاط بود، نتوانست انگیزه لازم را در دانش‌آموزان ایجاد کند. دانش‌آموزان او غالباً شکایت داشتند که کلاس‌هایش خسته‌کننده و بی‌روح است.

● افزایش شکایت والدین

در یک مدرسه غیرانتفاعی، والدین از معلمی که تکلیف

مدیریت ایرانی زیر ذره بین

گزارشی از نشست «مدیریت مدرسه در ایران؛ چالش در اجرا و آموزش»

● علی اصغر محمدی ● عکاس: مرتضی سلطانی



نشست «مدیریت مدرسه در ایران؛ چالش در اجرا و آموزش»، ۲۹ دی ۱۴۰۳ به همت گروه علوم تربیتی خانه اندیشمندان علوم انسانی، با حضور جمعی از صاحب‌نظران، کارشناسان و مدیران مدرسه برگزار شد. در این نشست دکتر مرتضی مجدفر، سردبیر مجله شوق تغییر، آنتیا همایون‌فرد، غلامحسین برزگر، سیدعلی شاه‌طاهری و نجمه مشروحی‌فرد، از مدیران مدرسه‌ای و نرگس ملک‌زاده، معلم و فعال صنفی، سخنرانی کردند. فرانک جوبنده‌رزق، مدیر مدرسه، نیز دبیر نشست بود. آنچه در پی می‌خوانید، گزارشی از این نشست است.

مدیر مدرسه حمایت نمی‌شود

از چالش‌هایی بود که من با آن مواجه بودم و همکاری با رشته‌های غیرمرتبط به تدریس مشغول بودند. ملک‌زاده گفت: «برچالش من در سال‌های اخیر، ابرچالشی بود که با دانش‌آموزان داشتم. با توجه به مسائل سیاسی اجتماعی کشور، دانش‌آموزان میل به تغییر پیدا کردند و در برابر مسائل و انضباط و حتی قوانین مدرسه ناسازگارند.»

نرگس ملک‌زاده، معلم و فعال صنفی، در ابتدای این نشست گفت: «۱۵ سال سابقه مدیریت دارم. الان مدیر نیستم و تدریس می‌کنم. من از تجربه زیسته خودم می‌گویم. در این مدت مدیر هنرستان و دوره متوسطه اول بودم. چالش‌های هنرستان با متوسطه متفاوت بود.»

وی افزود: «با تغییر نظام آموزشی، فرصت‌هایی از آموزش و پرورش گرفته شد. مدیران به جای اینکه رهبر آموزشی باشند و راهبری کنند، نقششان به مدیریت کاستی‌ها تنزل پیدا کرده است. مدیر مدرسه باید مدیر منابع مالی و مسئول پاسخ‌گویی به اتفاق‌هایی باشد که در مدرسه می‌افتند؛ در حالی که خودش هیچ پشتوانه حمایتی و مالی ندارد. از طرف دیگر، باید اهرم اجرایی سیاست‌گذاران آموزشی باشد.» این معلم و فعال صنفی اظهار کرد: «یک چالش این است که مدیران همچون معلمان، آموزش‌های بدو استخدام ندارند. نظام آموزشی ما متمرکز است و مدیر در ابتدای ورود درگیر کاغذبازی‌ها و بخش‌نامه‌هایی می‌شود که خلایق را از او می‌گیرند.»

کمبود نیروی انسانی و مقاومت همکاران در مقابل تغییر و نقش‌های جدید، از دیگر چالش‌ها هستند. نداشتن معلم باکیفیت و متخصص، به‌ویژه در متوسطه اول، یکی

نگاه حرفه‌ای و تخصصی نداریم

آنتیا همایون‌فرد، مدیر دوره متوسطه دوم سمپاد، سخنران بعدی این نشست بود. او گفت: «مدیران مدرسه اهرم اجرایی





به‌ویژه هنرآموزان جدید است. هنرآموزان برای آموزش هنرجویان مهارت کافی ندارند. همچنین، خلاق نبودن عموم هنرآموزان از دیگر مشکلات هنرستان‌هاست. خیلی از هنرآموزان خلاقیت ندارند. نحوه ورود هنرجویان به آموزش عالی هم دغدغه دیگر هنرستان‌هاست.»

اولیا بچه‌ها را درک نمی‌کنند

سیدعلی شاه‌طاهری، مدیر یک مدرسه غیردولتی، در ادامه این نشست اظهار کرد: «ما از چهار منظر روی اهداف آموزشی، تربیتی و رشد اجتماعی بچه‌ها کار می‌کنیم. منظر نخست، ذی‌نفعان هستند که شامل دانش‌آموزان، اولیا، معلمان و کارکنان مدرسه و دانش‌آموختگان می‌شود. منظر دوم فرایندهای داخلی مدرسه، اعم از روش‌های یادگیری و ارتباط با خانواده‌ها و برنامه‌های فوق‌برنامه و جنبی مدرسه هستند. منظر سوم، رشد و یادگیری است، یعنی آموزش نیروی انسانی و خانواده‌ها. منظر چهارم نیز منظر مالی و امکانات است.»

وی افزود: «در منظر نخست، مشکل اصلی بی‌انگیزگی دانش‌آموزان است. برای ایجاد انگیزه در بچه‌ها، معلمان و کارکنان مجموعه باید انگیزه بالایی داشته باشند تا به دانش‌آموزان انتقال دهند. افزون بر این، با توجه به نهایی شدن امتحان‌های پایه‌های دهم، یازدهم و دوازدهم، اضطراب و فشار روانی زیادی به دانش‌آموزان وارد می‌شود. همچنین، فاصله بین اولیا و دانش‌آموزان زیاد شده است. اولیا بچه‌ها را درک نمی‌کنند و نیازهای آن‌ها را نمی‌دانند.»

شاه‌طاهری گفت: «مورد بعدی معلمان و کارکنان مدرسه است. معلم برای تدریس فقط به دانش نیاز ندارد، دانش و هنر معلمی (پداگوژی)، روش تدریس و استفاده از فناوری هم مهم است. با توجه به امکانات و فضای مجازی، دانش‌آموزان به راحتی حرف من معلم را نمی‌پذیرند، پس من معلم باید به‌روز باشم. مشکل اصلی ما بحث مدیریت سرمایه انسانی است. در بحث نیروی انسانی باید سه جنبه نظام جذب و استخدام، نظام حفظ و نگهداشت نیروی انسانی و نظام آموزش و بهسازی نیروی انسانی اجرا شود.»

سیاست‌ها و رویه‌های آموزشی هستند و مسئولیت خطیرشان ارتباط با ذی‌نفعان است که تفاوت‌های فردی دارند. جدیداً هم که عنوان می‌شود مدیر باید رهبر آموزشی باشد!»

وی افزود: «ما در ایران با اسم‌ها بازی می‌کنیم. اسم مدرسه اثربخش و رهبری را می‌آوریم. چالش عمده ما این است که نگاه حرفه‌ای و تخصصی نداریم. برنامه و تعریف عملیاتی دقیقی از مدرسه اثربخش ارائه نشده است. یکی دیگر از چالش‌ها، بخشنامه‌های موازی و متعدد و پاسخ‌گویی به آن‌هاست. چالش بعدی منعطف نبودن برنامه‌های درسی مدرسه و انبوه حفظیات است؛ در حالی که مدرسه‌ها نیاز دارند خلاق تر و نوآورتر باشند و برنامه درسی قدری از حالت تمرکز خارج شود.»

همایون فرد دیوان‌سالاری (بوروکراسی) اداری را چالش بعدی برشمرد و گفت: «ساختار متمرکز و هرمی شکل آموزش و پرورش و نگاه بالا به پایین باعث می‌شود تصمیم‌گیری لزوماً در بخش‌های بالا انجام شود. چالش دیگری که امروز در متوسطه دو وجود دارد، بحث اردوها و همکاری نکردن سازمان‌های فرامدرسه‌ای است.»

وی اظهار کرد: «دقیق نبودن جریان انتخاب رشته بچه‌ها، یکی دیگر از چالش‌هاست. به‌روز نبودن آیین‌نامه‌های هدایت تحصیلی و شغلی موجب می‌شود بچه‌ها در پایه‌های بالاتر تغییر رشته بدهند. آزمون سراسری و نهایی شدن امتحان‌ها هم چالشی است که مانع خلاقیت بچه‌ها شده و از پایه دهم فشار روانی و اضطراب زیادی به بچه‌ها وارد می‌کند.»

دوری مدیران از رسالت واقعی‌شان

غلامحسین برزگر، مدیر یک هنرستان، نیز در این نشست گفت: «امروزه مدیریت در هر مدرسه‌ای واقعاً مدیریت بحران است. در آن واحد بخشنامه‌ای می‌آید که تا ظهر همان‌روز یا روز بعد باید پاسخ بدهیم. کار مدیران پاسخ‌گویی به بخشنامه‌ها شده و از رسالت و مسئولیت واقعی مدیر غافل شده‌ایم.»

وی ناآشنایی هنرجویان با رشته‌های تحصیلی را از چالش‌های مدیران هنرستان‌ها برشمرد و اظهار کرد: «یکی از علل این کار

تعدد و نزدیکی اسم برخی رشته‌هاست. نکته بعدی تفاوت جنس هنرستان با دبیرستان است. ما در

هنرستان افزون بر دغدغه مسائل مالی، نگران بحث تجهیزات، مواد مصرفی و تعمیرات لوازمی هستیم که هنرجویان با آن‌ها کار می‌کنند.»

برزگر مطابقت نداشتن مطالب کتاب‌های درسی با تجهیزات هنرستان‌ها و متناسب نبودن نیروی انسانی با سرفصل‌های آموزشی و مهارتی را دو چالش دیگر دانست و گفت: «پیش‌تر ما در کارگاه‌ها در کنار هنرآموز یک استادکار داشتیم. به ازای هر ۱۵ هنرجو یک هنرآموز اضافه می‌شد، اما امروز به‌ازای هر ۲۵ هنرجو یک هنرآموز تعلق می‌گیرد.»

او در ادامه توضیح داد: «چالش دیگر ناتوانی هنرآموزان،

ساختار متمرکز
و هرمی شکل
آموزش و پرورش و
نگاه بالا به پایین
باعث می‌شود
تصمیم‌گیری لزوماً
در بخش‌های بالا
انجام شود



متناسب نبودن اختیارات و مسئولیت مدیران

نجمه مشروحی فرد، دیگر سخنران این نشست، گفت: «اختیارات مسئولیت می آورد و مسئولیت هم پاسخ گویی. اما آیا ما مدیران مدرسه میزان پاسخ گویی و اختیاراتمان متناسب است؟ مطمئناً نه و این بزرگ ترین چالش مدیران مدرسه است. الان به خاطر نبود نیروی انسانی، سمت (پست) ها یکی یکی در حال حذف شدن هستند. مشاوران ناکارآمد و کمبود خدمتگزار هم از دیگر چالش هاست.»

وی اظهار کرد: «از چالش های دیگر می توان به نبود نظارت لازم مسئولان و نظام ارزشیابی نادرست، دوره های ضمن خدمت یا توانمندسازی که بسیار مهم است، اما سال هاست به صورت مجازی و بی کیفیت برگزار می شود و نیز به بخشنامه های متعدد که بی فایده و آسیبزا هستند، اشاره کرد.»

بی توجهی به نوآوری های آموزشی

دکتر مرتضی مجدفر، سردبیر مجله شوق تغییر، آخرین سخنران این نشست بود که طی سخنانی گفت: «قبل از پرداختن به چالش ها، به چند گزاره اشاره می کنم که خیلی به ما کمک می کنند. گزاره نخست اینکه دانش نظری به زبان فارسی درباره مدیریت آموزشی و رشته های وابسته، به قدر مکفی موجود است، اما وقتی با مدیران صحبت می کنیم، نسبت به این منابع بی اطلاع یا کم اطلاع هستند.»

اصلی ترین وظیفه مدیران مدرسه که الان فراموش شده، توسعه راهبردهای یاددهی یادگیری و هدایت یادگیری است

وی افزود: «گزاره دوم این است که آموزش و پرورش ما به دلیل متمرکز بودنش، غالباً به اتفاقات و رویدادهای در حال رخ دادن بی توجه است. گزاره سوم اینکه بین آموزش و پرورش و دانشگاه ها، برای پیشبرد دانش مدیریت و روش های آموزش مدیریت، ارتباط معنادار وجود ندارد. گزاره بعدی، بی توجهی آموزش و پرورش به اتفاقات خوبی است که در مدرسه موفق غیردولتی رخ می دهد. نکته بعدی هم بی توجهی به نوآوری های آموزشی جهان است.»

سردبیر مجله شوق تغییر گفت: «یکی از چالش هایی که همکاران به آن اشاره کردند، نسبت معلم به دانش آموز است. در دبیرستان های کره جنوبی نسبت معلم به دانش آموز یک به ۶۲ است. منتها معلم حرفه ای پرورش داده اند که می تواند کلاس را اداره کند. گزاره دیگر اینکه برخی می گویند دانش آموزان دوره دوم متوسطه عوضی شده اند! من خواهش می کنم چنین حرفی نزنید. بگویید بچه ها عوض شده اند، نه عوضی. پس از توسعه فضای مجازی، تعداد پرسش هایی که بچه ها در کلاس می پرسند، کاهش پیدا کرده است. دلیلش این است که بچه می گوید چرا این پرسش را از معلم بپرسم تا برای پاسخ آن آسمان را به زمین بیاورد. در اینترنت جست و جو می کنم و چندین تکه فیلم راجع به آن می بینم.»

وی افزود: «نکته دوم نوع معلمانی است که با این دانش آموزان برخورد می کنند. از چند روز قبل و از ابتدای سال ۲۰۲۵ میلادی نسل «بتا» در حال به دنیا آمدن هستند. نسل آلفا از سال ۱۳۹۰ با پدید آمدن اینستاگرام شروع شد. این بچه ها به غیر از رایانه، اینترنت و فضای مجازی، با چیز دیگری ارتباط ندارند. پس معلمی که می خواهد با این بچه ها کار کند، باید بلد باشد و بتواند با این ها ارتباط برقرار کند. معلم امروزی باید همچون بچه ها برخورد کند.»

مجدفر با بیان اینکه از دید من سه چالش مهم، افزون بر چالش های مطرح شده، وجود دارد، اظهار کرد: «یکی این است که اصلی ترین وظیفه مدیران مدرسه که الان فراموش شده، توسعه راهبردهای یاددهی یادگیری و هدایت یادگیری است. دومین چالش، چالش های رفتاری فرهنگی است. مدیر مدرسه باید مهارت گفت و گو و مشارکت کردن با بچه ها را بلد باشد. آخرین چالش، ایجاد حال خوب یادگیری است. باید بین بچه ها حال خوب برای یادگیری ایجاد کرد.»



ابراهیمم آرزوست!

● منوچهر نوری

انسان در زندگی به مشکلات زیادی برمی‌خورد که به حل آن‌ها نیاز دارد و اصولاً هر سؤال‌ای که انسان با خود مطرح می‌کند و جوابش را نمی‌داند، خود مشکلی به شمار می‌رود. معمولاً انسان با موضع‌گیری‌های زیادی مواجه می‌شود که مشکل به حساب می‌آیند و این هنگامی است که او هدفی مشخص دارد و برای تحقق آن تلاش می‌کند، اما راهی که منتهی به تحقق هدفش باشد، نمی‌شناسد، یا مانعی وجود دارد که او را از رسیدن به هدفش باز می‌دارد.

کلیدواژه‌ها: تفکر، فرضیه‌سازی، مسئله، مشکل

الف) مراحل تفکر در حل مشکلات

● **احساس وجود مشکل:** سیر تفکر با احساس وجود مشکلی که برای انسان اهمیت دارد آغاز می‌شود. انسان در این مرحله نوعی انگیزه قوی احساس می‌کند که او را به حل مشکل تشویق می‌کند. اصولاً احساس وجود مشکل، نخستین مرحله از سیر تفکر را تشکیل می‌دهد.

● **جمع‌آوری مدارک درباره موضوع (مشکل):** وقتی انسان وجود مشکل را حس می‌کند، معمولاً به جست‌وجوی آن از تمام جنبه‌ها می‌پردازد تا آن را به خوبی درک کند. بعد به جمع‌آوری کلیه اطلاعات و مدارک متعلق به آن و بررسی آن‌ها، به منظور شناختن درجه تناسب یا نبود تناسبشان با موضوع، می‌پردازد و اطلاعاتی را که مناسب حل مشکل هستند ضبط می‌کند و آن‌ها را که نامناسب هستند کنار می‌گذارد. جمع‌آوری اطلاعات و اسناد متناسب با موضوع به روشن شدن و فهمیدن و مشخص شدن دقیق آن‌ها کمک می‌کند.

● **فرضیه‌سازی:** فرضیه در واقع راه‌حل پیشنهادی برای مشکل است و تمامی راه‌حل‌های پیشنهادی و احتمالی را که به ذهن‌خاطر می‌یابند شامل می‌شود.

● **ارزیابی فرضیه‌ها:** وقتی محقق برای حل مشکل فرضیه‌ای می‌سازد، معمولاً آن فرضیه را در چارچوب اطلاعات و مدارکی که در اختیار دارد، به‌طور عمیق بررسی و درباره آن بحث می‌کند تا از تناسب آن با مسئله (مشکل) و صلاحیتش برای حل آن مطمئن شود. گاهی محقق درمی‌یابد، فرضیه‌ای که ارائه داده است با برخی از

اطلاعات و حقایق درباره آن مشکل، هماهنگ و متناسب نیست. از این رو فرضیه مزبور را به دلیل شایستگی نداشتن در حل مشکل، کنار می‌گذارد و به ساختن فرضیه‌ای دیگر می‌پردازد. این روند آن‌قدر تکرار می‌شود تا سرانجام به یک فرضیه پذیرفته‌شده و متناسب با اطلاعات و حقایق موجود درباره آن مشکل برسد.

● **اطمینان از صحت فرضیه:** پس از کنار گذاشتن فرضیه‌های نامناسب و رسیدن به فرضیه متناسب با راه‌حل مشکل، محقق معمولاً به گردآوری مدارک و اسناد دیگری نیز می‌پردازد و به نکته‌های تازه‌ای می‌رسد، یا برای اطمینان از صحت این فرضیه آزمایش‌هایی انجام می‌دهد. این‌ها مراحل هستند که فکر، معمولاً در جریان حل مشکلات پشت سر می‌گذارد. ما نیز برای حل کلیه مشکلاتی که در زندگی روزمره دامن‌گیرمان می‌شوند، همین مرحله‌ها را طی می‌کنیم. قرآن برای مرحله‌های سیر تفکر در جریان حل مشکلات، نمونه‌ای به ما می‌دهد. این نمونه را در داستان ابراهیم و روشی که او در سیر تفکر برای رسیدن به معرفت پروردگار بزرگ و قادر هستی آفرین، در پیش گرفت، می‌یابیم.

مرحله‌های تفکر و حل مشکلات در ساحت قرآن کریم

سوره انعام، آیات ۷۴ تا ۷۹: «و یاد کن وقتی را که ابراهیم به پدرش آزر گفت: آیا بت‌هایی را به خدایی اختیار کرده‌ای؟ و من به راستی تو و پیروانت را در گمراهی آشکار می‌بینم.





قانون حذف

در روز کارهای متعددی انجام می‌دهیم یا نمی‌دهیم. در این میان به یک مهم توجه کنیم. انجام دادن يك کار می‌تواند به معنای حذف کار دیگر باشد. هرگاه کاری را شروع می‌کنیم، دانسته یا ندانسته تصمیم می‌گیریم کار دیگری را انجام ندهیم. اینکه عاقلانه تصمیم بگیریم چه کاری را اول انجام دهیم و چه کاری را دوم و چه کاری را ابتداً انجام ندهیم، بر موفقیت و زندگی کاری ما تأثیر فراوان دارد.

دکتر سید محمد نوروزیان امیری



حضرت امام صادق علیه السلام: بهترین چیزی که انسان از خود بر جای
می گذارد، سه چیز است: فرزند نیکی که برایش طلب آموزش کند، روش
نیکویی که در آن از او پیروی شود، و صدقه جاری.

الأمالی للطوسی، ص ۲۳۷، ح ۴۲۰.

باز طراحی آموزشی

نویسندگان: کنت ویلسون و بنت دیویس
مترجمان: آرش اردهالی و امین هاشمی
ناشر: اختران (۱۴۰۳)



این کتاب نقدی سازنده از وضعیت آموزش عمومی و اصلاحات آموزشی در ایالات متحده است. ناکارآمدی آموزش عمومی ایالات متحده در حالی است که این کشور سال‌ها سابقه پژوهش‌های دانشگاهی و اصلاحات آموزشی ریز و درشتی را دارد که میلیاردها دلار خرج برداشته است. کتاب به بررسی علل موفق نبودن این اصلاحات می‌پردازد و طرحی راهبردی برای نیل به اصلاحات کارآمد آموزش عمومی پیشنهاد می‌دهد. کتاب در ۸ فصل منتشر شده است: فصل اول به بازتعریف ماموریت و معنای آموزش در ایالات متحده آمریکا اشاره دارد. در فصل دوم، به قدرت فزاینده بازطراحی نظام آموزشی و فوایدش برای قدرت گرفتن طبقه متوسط و ضعیف جامعه از جنبه‌های اقتصادی اشاره دارد. در فصل سوم، به اهمیت خواندن صحیح به عنوان پیشگام فرآیند بازطراحی نظام آموزشی پرداخته شده است و توصیه‌های ارزشمندی برای نظام‌های آموزشی جدید ارائه می‌کند. فصل چهارم به این پرسش پاسخ می‌دهد که چرا گاهی، حرفه معلمی، مانع توسعه نوآوری و خلاقیت در میان دانش‌آموزان شده و برای برون‌رفت از این بن‌بست، چه کارهایی باید در دستور کار طراحان نظام آموزشی قرار گیرد. در فصل پنجم، به مفهوم فرهنگ مدرسه و جوانب سیاسی آموزش اشاره دارد که در بحث بازطراحی نظام آموزشی بسیار مهم است. فصل ششم کتاب، نویسنده تلاش کرده تا اهمیت فوق‌العاده ارزیابی و ارزشیابی در بازطراحی آموزش را مورد تأکید قرار دهد. فصل هفتم ساختارهای جدید در مدرسه بازطراحی شده را معرفی می‌کند و فصل پایانی کتاب، به مقوله مدرسه و بازطراحی سیستم‌ها اشاره می‌کند.

همچنین، ما به ابراهیم ملکوت و باطن آسمان‌ها و زمین را نشان دادیم تا به مقام اهل یقین رسد. پس چون شب تاریک نمودار شد، ستاره درخشانی را دید. (برای هدایت مشرکان) گفت، این پروردگار من است. پس چون آن ستاره غروب کرد، گفت، من چیزی را که نابود شود به خدایی نخواهم گرفت. پس چون (شب شد و) ماه تابان را دید، باز گفت، این خدای من است. وقتی آن هم نابود شد گفت، اگر خدای من مرا هدایت نکند، همانا من از گروه گمراهان عالم خواهم بود. پس چون (صبح) خورشید درخشان را دید، باز گفت، این است خدای من. این بزرگ‌تر است. چون آن نیز نابود شد گفت، ای گروه مشرکان، از آنچه شما شریک خدا قرار می‌دهید بیزارم. من با ایمان خالص رو به سوی خدایی می‌آورم که آفریننده آسمان‌ها و زمین است و من هرگز با مشرکان موافق نخواهم بود.

ابراهیم (ع) نادرستی عبادت بت‌ها توسط قوم خود را احساس کرده بود، چون فکر می‌کرد انسان سازنده این بت‌هاست. بنابراین ساخته دست بشر شایسته پرستش نیست. «ابراهیم گفت: آیا شما چیزی را به دست خود بتراشید و آن را پرستش کنید؟» (صافات / ۹۵) همین احساس ابراهیم (ع) نسبت به نادرستی عبادت بت‌ها و ناشایستگی آن‌ها برای خداشدن، مشکلی در نفسش برانگیخت که بر او فشار می‌آورد و بر تفکرش چیره می‌شد. آن مشکل این بود: «خدای این هستی کیست؟»

هم‌زمان با احساس این مشکل، ابراهیم (ع) نوعی انگیزه قوی در خود حس کرد که او را برای رسیدن به شناخت آفریدگار هستی، به تفکر درباره این مشکل واداشت. (البته در ایجاد این انگیزه، علاوه بر هدایت و توفیق الهی، فطرت سالم و روح صاف و زلال ابراهیم (ع) نیز به او کمک کرد.)

ابراهیم (ع) سپس به مرحله مشاهده و جمع‌آوری اطلاعات و مدارک رسید. پدیده‌های گوناگون هستی در آسمان و زمین را مشاهده کرد تا شاید از طریق آن‌ها به شناخت خداوند برسد و در جریان مشاهده و گردآوری اطلاعات در ذهن خود فرضیه‌هایی ساخت. مثلاً وقتی تاریکی شب همه‌جا را گرفت و او ستاره‌ای دید که در آسمان می‌درخشد، فرضیه‌ای ساخت که نتیجه‌اش اعتقاد به خدا بودن ستاره بود. و هنگامی که ستاره غروب کرد، فرضیه مزبور را کنار گذاشت، زیرا فرضیه‌ای غیرمناسب با حل مشکل بود (همچنین این مرحله را برای ماه و خورشید نیز تکرار کرد). ابراهیم (ع) پس از اینکه همه فرضیه‌ها را به سبب تناسب‌ناداشتنشان با حل مشکل کنار گذاشت، سرانجام فرضیه‌ای ساخت که او را به خدا معتقد کرد. او گفت: «من به خدایی ایمان آوردم که آفریننده آسمان‌ها و زمین است و من هرگز با مشرکان موافق نخواهم بود.» بدون شک او قبلاً به این فرضیه که سرانجام به آن رسیده، فکر کرده و اطلاعات زیادی درباره دیگر پدیده‌های هستی نیز گرد آورده بود و نه تنها چیزی که فرضیه‌اش را نقض کند در آن‌ها ندیده بود، بلکه برعکس، دریافته بود که هر آنچه مشاهده کرده است، از شگفتی‌های آفرینش و خلقت خداست. بنابراین می‌بینیم که چگونه قرآن مرحله‌های سیر تفکر در حل مشکلات را به‌طور دقیق و روشن توصیف کرده است.

منبع

محمد عثمان نجاتی. قرآن و روان‌شناسی.

http://ghalamngo.com/pages/maghalat/mahartha/hale_masale/hale_masale1.htm