

نظام انگیزشی تدوین شده‌ای داشته باشید و آن

را اطلاع‌رسانی کنید

وقتی از انگیزش در مدرسه صحبت می‌کنیم، به‌طور معمول، موضوعاتی مانند تشویق و جایزه یا توبیخ و تنبیه تداعی می‌شوند اما وقتی «نظام انگیزشی» مطرح می‌شود، منظور تعیین چارچوبی برای انگیزش در مدرسه است که هم از مبانی نظری مشخصی برخوردار باشد و هم روش‌های اجرایی و عملیاتی کردن مبتنی بر همان مبانی نظری را تبیین کند. یکی از رموز موفقیت تربیت غیررسمی بهره‌مندی از نظام انگیزشی معتبر و مؤثر است. نظام انگیزشی یکی از مهم‌ترین راهبردهای تربیتی مدرسه محسوب می‌شود. در اینجا، چگونگی شکل‌گیری و تدوین یک نظام انگیزشی در مدرسه را به اختصار مورد بحث قرار می‌دهیم. در بهترین حالت، برای



طراحی و تدوین یک نظام انگیزشی، خوب است کارگروهی شامل مجموعه مدیریتی مدرسه، یکی دو نفر از استادان و کارشناسان علوم تربیتی، به همراه نمایندگان از معلمان و والدین، که افراد علاقه‌مند و مطلعی باشند، تشکیل شود. حتی می‌توان از مرحله دوم، نمایندگانی از دانش‌آموزان را هم به مشارکت طلبید. طراحی یک نظام انگیزشی مستلزم اقدامات و تلاش‌هایی در دو مرحله است.

مرحله اول:

* مطالعاتی درباره نظریه‌های یادگیری و انگیزش
* مطالعه و مقایسه کارکردهای روش‌های انگیزش بیرونی، به‌ویژه موضوعاتی مانند جایزه، رقابت و رتبه‌بندی با روش‌های انگیزش درونی مانند تلاش فردی، یادگیری معنادار و یادگیری مشارکتی

مخزن انگیزه

و انرژی مثبت باشید

نکته‌های پیشنهادی برای تعالی مدرسه

ابراهیم اصلانی

روان‌شناس تربیتی

کلیدواژه‌ها: انگیزه، انگیزش، موقعیت یادگیری، تعالی مدرسه

تا این شماره، درباره ۲۸ نکته از موضوعات گوناگون مدیریتی در مدرسه صحبت کرده‌ایم. در ادامه، شش نکته دیگر را که بیشتر ماهیت انگیزشی دارند، مطرح می‌کنیم. از این نکات، دو نکته به مجموعه مدیریتی مدرسه مربوط است و آن را در نگاه نظام‌مند و منسجم به انگیزش، راهنمایی می‌کند. یک نکته به‌طور مشخص بر دانش‌آموزان متمرکز است اما می‌تواند از ابعاد متعدد مورد توجه قرار گیرد. دامنه بحث افزایش پیامدهای مثبت یادگیری فقط به معلم و دانش‌آموز محدود نمی‌شود و امیدواریم حساسیت‌های مدیریتی را در زمینه انگیزش یادگیری تحریک کند.

سه نکته باقی‌مانده به همکاران مربوط است؛ اعم از آنان که در مدرسه حضور دارند و کسانی که زمانی در مدرسه منشأ خدمت بوده‌اند و اینکه به هر دلیلی در آنجا حضور ندارند.



- * بهره‌گیری از اندیشه‌ها و تجارب استادان و کارشناسان
- * برگزاری جلسات و کارگاه‌هایی برای درک و تعمیق مفاهیم اساسی
- * تعیین جهت‌گیری انگیزشی مدرسه؛ مثلاً تأکید بر انگیزش بیرونی یا انگیزش درونی / استناد به نظریه‌های رفتارگرایی یا شناختی
- * تدوین پیش‌نویس نظری و عملی انگیزش در مدرسه

مرحله دوم:

- * بحث و تبادل نظر دربارهٔ مصادیق عملی نظام انگیزشی موردنظر
- * بررسی امکانات مادی و معنوی لازم برای تحقق نظام انگیزشی
- * پیش‌بینی مراتب اطلاع‌رسانی و آماده‌سازی مخاطبان
- * پیش‌بینی روش‌های ارزشیابی از نتایج طرح و بازده‌های آن
- * زمینه‌سازی برای اجرای طرح جدید یا جایگزینی آن با برنامه قبلی
- * اطلاع‌رسانی با بهره‌گیری از انواع ابزارها؛ بیان مختصری از مبانی نظری و موارد تفصیلی روش‌ها و اقدامات.
- شاید ورود به چنین بحثی چالشی جدی را برای مدرسه آغاز کند. دست‌کشیدن از روش‌هایی چون دادن انواع کارت‌های تشویقی، تخصیص امتیاز، غرفهٔ جوایز، اعلام اسامی افراد برتر و نصب تصاویر آنان بر تابلو، تمرکز بر نمره، ترغیب به رقابت و تأکید بر رتبه، شاید کار راحتی نباشد. امروزه جهت‌گیری مباحث انگیزشی کاملاً تغییر یافته است و به جای جایزه و رقابت، بر تلاش فردی، همکاری و مشارکت تأکید می‌شود. در چنین روندی، همراه‌سازی مجموعهٔ مدیریتی، معلمان، والدین و حتی خود دانش‌آموزان ممکن است کار آسانی نباشد. یادآوری می‌کنیم جدی گرفتن این نکته و اقدام برای عملی ساختن آن به نواندیشی، کندوکاو، تحلیل و مطالعات تخصصی بیشتر نیاز دارد!

گاهی لازم است فرصت‌هایی را برای تشریح و

توجیه منطقی برنامه‌ها یتان پیش‌بینی کنید

همان‌طور که هماهنگی با مجموعهٔ مدیریتی لازم است، باید سطحی از هماهنگی با گروه‌های مرتبط، یعنی معلمان، دانش‌آموزان و والدین هم حاصل شود. ممکن است مجموعهٔ مدیریتی مدرسه تمایل به هر نوع مشارکت والدین نداشته باشند. این مجموعه گاهی هم با دلایل و توجیه‌هایی، حتی اگر در حرف مدعی ارتباط با دیگران باشد، در عمل سعی می‌کند با همه، اعم از معلمان، والدین و دانش‌آموزان، حدی از فاصله را حفظ کند. در واقع، مجموعهٔ مدیریتی کار خود را می‌کند و انتظار دارد دیگران ضمن اعتماد به آن، خواسته‌ها و دستوراتش را بپذیرند و در هر اقدام و فعالیت مقرر، مشارکت داشته باشند. نتیجهٔ چنین نگرشی در مدرسه، به وجود آمدن فضایی یک‌طرفه است که در آن، هرگونه درخواست توضیح، نقد، ایراد و اعتراض نادیده گرفته می‌شود.

یکی از معمول‌ترین توجیه‌ها برای استقبال نکردن از مشارکت دیگران، نبود زمینه‌ها و شرایط لازم برای مشارکت است. با این

همه، موضوع مشارکت یکی از ضرورت‌های سازمان‌های پویای امروزی محسوب می‌شود. اگر مدرسه بخواهد به‌عنوان سازمانی فعال و پویا عمل کند و شناخته شود، باید گام‌هایی برای مشارکت بردارد. گام اول در این مسیر، احترام قائل شدن برای مخاطبان و توجیه و تشریح منطقی برنامه‌ها در فرصت‌های مناسب و مستمر است. لازم است مجموعهٔ مدیریتی مدرسه برای معلمان، دانش‌آموزان و والدین فرصت‌هایی را به گفت‌ووشنود اختصاص دهند. به‌طور معمول، معلمان اطلاعات بیشتری از مدرسه دارند و خواه ناخواه، با برنامه‌های آن بیشتر همراه می‌شوند اما شاید چنین امکانی برای دانش‌آموزان و والدین، کمتر فراهم شود.

برنامه‌های زیادی در مدرسه وجود دارند که خوب است دانش‌آموزان دربارهٔ آن‌ها توجیه شوند تا در عمل تمایل و حس مشارکت بیشتری نشان دهند. به‌طور کلی، یک کار ارزشمند این است که مدیر گاهی سر کلاس‌ها - حتی در دورهٔ ابتدایی - حاضر شود و دقایقی را به گفت‌ووشنود با دانش‌آموزان اختصاص دهد. دادن چنین فرصتی به دانش‌آموزان، بخشی از فرایند تربیت اجتماعی و تقویت مهارت تفکر انتقادی تلقی می‌شود. برای فعالیت‌ها و اقداماتی که احتمال می‌رود چالش یا تنش به‌وجود آورند، فرصت‌های توجیهی ضرورت بیشتری دارد.

برای والدین نیز چنین فرصت‌هایی را می‌شود در نظر گرفت تا طی آن‌ها موضوعاتی مانند گزارش وضعیت درسی دانش‌آموزان و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، تبیین برنامه‌های جدید، دیدگاه‌های دانش‌آموزان دربارهٔ مسائل مدرسه و رویکردهای مدرسه در موضوعات گوناگون، مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد.

همواره بر افزایش پیامدهای مثبت یادگیری تأکید

کنید

فرایند آموزش و یادگیری در مدرسه گاهی مسیری را طی می‌کند که نتیجه آن افت انگیزشی و به‌نوعی، فرار از یادگیری است. وضعیت فرهنگی و اجتماعی امروزی هم این جریان را تقویت می‌کند. امروزه، شوق یادگیری جای خود را به یادگیری گریزی و لذت یادگیری به‌عنوان یکی از لذت‌های اصیل زندگی، جای خود را به لذت‌های کاذب و سطحی داده است. نه فقط دانش‌آموزان بلکه شاید بسیاری از مردم، با دلایل خودآگاه و ناخودآگاه، جایگاه و شأن یادگیری را زیر سؤال می‌برند و به این ترتیب، ضرورت‌ها و کارکردهای یادگیری هر روز کم‌رنگ‌تر می‌شود.

در چنین شرایطی، روش‌های انگیزشی معمول مانند نمره، اجبار به انجام دادن تکالیف، ارائهٔ تکالیف دشوار، رقابت، رتبه‌بندی، تهدید، توبیخ و حتی جایزه و پاداش و سایر روش‌هایی که برای وادار کردن دانش‌آموزان به یادگیری اعمال می‌شوند، تأثیرگذاری موردنظر را نخواهند داشت.

یکی از اصول نظام انگیزشی مدرسه، باید این باشد که تا حد امکان، پیامدهای منفی مشارکت یادگیرندگان در فعالیت یادگیری کاهش یابد و در مقابل، پیامدهای مثبت یادگیری مورد تأکید قرار گیرد. (سیف، ۱۳۹۵) در بحث فنون ایجاد انگیزش در

یادگیرندگان، به عواملی توجه کند که ممکن است در جریان یادگیری باعث دلسردی دانش‌آموزان شود. او تأکید دارد که مشارکت یادگیرندگان در جریان یادگیری باید با تقویت مثبت مواجه شود تا موجب دلسردی آن‌ها نشود. پس معلم باید بکوشد که از پیامدهای آزارنده این کار جلوگیری کند.

نظام انگیزشی مدرسه می‌تواند شرایطی را تدارک ببیند که در آن، بر کاهش پیامدهای منفی و افزایش پیامدهای مثبت تأکید شود. به‌طور حتم، رمز موفقیت چنین برنامه‌ای بهره‌گیری مناسب از نقش معلمان خواهد بود. به پیشنهادهای زیر توجه و با استفاده از دیدگاه‌های مجموعه مدیریتی، مواردی را به آن‌ها اضافه کنید.

* توجه بیشتر به فنون انگیزش درونی

* استفاده آگاهانه و هدفمند از جنبه‌های جذاب دروس

* اجتناب از واداشتن دانش‌آموزان به ساکت و آرام نشستن و گوش دادن به سخنرانی معلمان

* استفاده معلمان از روش‌های فعال و مشارکتی تدریس

* توجه بیشتر به کوشش‌های دانش‌آموزان

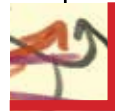
* اجتناب از واداشتن افراد به رقابت و به رخ کشیدن دانش‌آموزان

برتر

* دادن تکالیف متناسب با سطح توانایی و تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان

* تدارک برنامه‌هایی برای تقویت شوق یادگیری و درک مفهوم واقعی لذت یادگیری.

امروزه دیدگاه‌ها و نظریه‌هایی وجود دارند که می‌توانند به مدرسه و معلمان در تنوع روش‌های آموزش و افزایش پیامدهای مثبت یادگیری کمک کنند. نظریه هوش‌های چندگانه یادگیری هاوارد گاردنر از جمله این موارد است. به تعبیری، این نظریه ناجی یادگیرندگانی است که تا دیروز نگاه‌ها به آنان چندان مثبت و روشن نبوده است^۲ (آقازاده و سنه، ۱۳۹۵).



همیشه برای همکاران نقش انگیزه‌دهنده و مشوق داشته باشید

در مدرسه گاه با همکارانی مواجه می‌شوید که تحلیلگر و نقادند؛ البته بیشتر از بعد منفی. اینان از همه چیز ایراد می‌گیرند؛ از مسائل بیرون گرفته تا اقدامات و برنامه‌های مدرسه، و دائم در حال کشف مصادیقی برای اثبات ادعاهای خودشان هستند. حتما در میان والدین هم به کسانی با این طرز فکر برمی‌خورید.

یادتان باشد که هرگونه همراهی شما با دیدگاه چنین افرادی، به نوعی به افت انگیزشی و افسرده‌تر شدن فضای مدرسه کمک می‌کند. اگر شما هم وارد دسته نزن‌ها و ایرادگیرها بشوید و به هر دلیلی بخواهید با آن‌ها همراهی و همنوایی کنید، در هر گوشه مدرسه، موقعیتی برای گفت‌وگوها و مراودات منفی‌گرا فراهم خواهد شد و چه بسا، این جو به دانش‌آموزان هم سرایت کند.

مدیر باید تا حد امکان، منبع انگیزه و انرژی مثبت در مدرسه باشد. البته شاید بگویید که تحقق این خواسته در همه‌جانبه نمی‌تواند یکسان باشد. می‌توان پذیرفت که نقش انگیزشی مدیر براساس عواملی چون شخصیت وی، موقعیت کاری، طیف همکاران و حتی شرایط و امکانات، متفاوت است. با این همه، باز هم مدیر

نقش اصلی را در تعیین سطح انگیزشی مدرسه دارد. به بیان بهتر، مجموعه مدیریتی مدرسه و به‌ویژه شخص مدیر، موتور محرک انگیزش مدرسه‌اند و همیشه باید نقش انگیزه‌دهنده و مشوق برای همکاران داشته باشند. بنابراین، به‌عنوان مدیر مدرسه، هم مراقب باشید که خواسته یا ناخواسته، ضدانگیزشی رفتار نکنید و هم به خودتان بقبولانید که هر چه روحیه، منش و رفتارهای شما مثبت و برانگیزاننده باشد، جو عمومی مدرسه، مثبت‌تر و سطح انگیزشی برای تلاش و موفقیت، بالاتر خواهد بود^۳.

گروه‌های آموزشی و جلسات شورای معلمان را به

موقعیت‌هایی برای یادگیری و انگیزش تبدیل کنید

گروه‌های آموزشی فعال و پویا می‌توانند قلب تپنده فرایند آموزش در مدرسه باشند. بخش عمده‌ای از کیفیت فعالیت و ماهیت روابط اعضای گروه‌های آموزشی، به عملکرد مجموعه مدیریتی مدرسه بستگی دارد. کمرنگ شدن نقش گروه‌های آموزشی در فرایند آموزش و یادگیری، به ضرر مدرسه و دانش‌آموزان است. در مدرسه‌ای که هر معلم راه خود را می‌رود و به عبارتی، معلمان با هم تعامل ندارند یا حتی گاهی رو در روی هم قرار می‌گیرند، فرصت‌ها تلف می‌شود و جو علمی و آموزشی مدرسه لطمه می‌بیند. گروه‌های آموزشی مدرسه بهترین موقعیت برای کارگروهی و هم‌افزایی است و می‌تواند بخشی از موفقیت‌های آموزشی مدرسه را تضمین کند. به گروه‌های آموزشی واقعا اهمیت بدهید و حتما خودتان هم گاهی در جلسات آن‌ها شرکت کنید. یک وجه دیگر مشارکت معلمان در امور مدرسه، شورای معلمان است. با آنکه امروزه استفاده از مشارکت فکری کارکنان در اداره امور سازمان‌ها بسیار مورد تأکید است، معمولاً نقش شورای معلمان در مدرسه چندان جدی گرفته نمی‌شود. تشکیل جلسات کلیشه‌ای که یک‌طرفه اداره می‌شوند و در آن‌ها معلمان فقط می‌نشینند و بیشتر شنونده‌اند، لوث کردن ماهیت شورای معلمان است. شورای معلمان برای آن نیست که یک نفر به‌صورت تشریفاتی به‌عنوان نماینده معلمان انتخاب شود، مدیر بخشنامه‌های رسیده را توضیح بدهد، یکی از معاونان تذکرات انضباطی را یادآوری کند، معاون دیگر یا خود مدیر در بخشی دیگر از جلسه گزارشی از وضعیت آموزشی بدهد، معاون اجرایی بخواهد که معلمان مدارک خود را تحویل دهند و فرم‌های مربوط را تکمیل کنند، چند نفر از معلمان هم حرف‌هایی بزنند و پیشنهادهایی بدهند (البته خیلی خلاصه، تا جلسه زیاد طول نکشد!) و در نهایت، جلسه با جملاتی تعارفاتی کلیشه‌ای و پذیرایی خاتمه یابد.

اگر برای برگزاری مؤثر شورای معلمان برنامه داشته باشید، این جلسات می‌توانند به موقعیت‌هایی برای یادگیری و انگیزش تبدیل شوند. برنامه‌ریزی برای شورای معلمان باید یکی از محورهای جلسات مجموعه مدیریتی مدرسه قبل از آغاز سال تحصیلی باشد. برای آنکه شورای معلمان فعال و پویایی داشته باشید، خوب است به نکات زیر توجه کنید^۴.

- ارزیابی تجربه‌های سال‌های قبل.

- تعیین برنامه زمانی جلسات با در نظر گرفتن ملاحظات خاص و دقت در تقویم؛ مثلاً جلسه گذاشتن در روزی که بعد از آن

یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر سازمانی برای نیروها این است که با ارزش شمرده شوند و مورد احترام قرار گیرند



به صورت فردی یا گروهی به مدرسه دعوت و طی مراسم ساده‌ای از آنان تشکر کنید. اگر شرایط اجازه می‌دهد، گاهی با چند نفر از همکاران به منزل همکار بازنشسته بروید و دقایقی را کنار هم بگذرانید.

* گاهی شانس آن را دارید که در محله یا کوچه و خیابانی که مدرسه شما در آن واقع است استادی بزرگ و شاخص زندگی می‌کند. خوب است که از این موضوع مطلع باشید و حیف است که قدر این موقعیت را ندانید. نکوداشت چنین افرادی را هم در برنامه‌های مدرسه بگنجانید.

سخن آخر

«انگیزش» را می‌توان یکی از مهم‌ترین مسائل سازمانی دانست. در مدرسه هم انگیزش موضوعی است که با همه، اعم از دانش‌آموزان، معلمان، مربیان و والدین سروکار دارد. به علاوه، رد پای انگیزش را در همه برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه می‌توان دید. استفاده مناسب از کارکردهای انگیزش یکی از ملاک‌های مهم در ارزیابی موفقیت مدرسه است.

بنابراین، انگیزش در مدرسه باید فراتر از نگاه‌های عادی مورد توجه قرار گیرد و نباید دست کم گرفته شود. مجموعه مدیریتی مدرسه می‌تواند با طراحی یک نظام انگیزشی مشخص، از کارکردهای انگیزش به صورت هدفمند، منسجم و مؤثر بهره‌بردارد. در این نظام انگیزشی باید:

- دانش‌آموزان و یادگیری آنان جایگاه برجسته‌ای داشته باشد؛
- برای همکاران برنامه‌های انگیزشی مؤثری تدارک دیده شود؛
- همه کسانی که برای مدرسه منشأ خدماتی بوده‌اند، مورد تقدیر و تکریم قرار گیرند.

پی‌نوشت‌ها

۱. مطالعه مقاله «مدیریت بر مدار مشارکت» نوشته حیدر تورانی، در لینک زیر توصیه می‌شود: <http://www.roshdmag.ir/fa/article/17773>
۲. مطالعه کتاب «کاربرد هوش‌های چندگانه در کلاس درس»، تألیف محرم آقازاده و افسانه سته، که نشر مرکز نوآوری‌های آموزشی مرآت آن را چاپ کرده است، توصیه می‌شود.
۳. در کتاب «مدرسه موفق، مدیر موفق»، نوشته مرتضی مجدفر، یکی از مباحث جالب، بخش مربوط به تیپ‌شناسی معلمان و از جمله، معلم نق نقوست.
۴. مرتضی مجدفر در کتاب «مدرسه موفق، مدیر موفق»، یک فصل را به موضوع شورای معلمان اختصاص داده و در آن علاوه بر بیان ۹۹ نکته کاربردی در برگزاری شوراهای کارآمد معلمان، به بررسی اهداف شورای معلمان و تیپ‌شناسی شرکت‌کنندگان پرداخته است.
۵. مطالعه کتاب «مدیریت منابع انسانی پیشرفته» رویکردها، فرایندها و کارکردها» نوشته عباس عباس‌پور از انتشارات سمت، توصیه می‌شود.

تعطیلی است، مناسب نیست.

- بحث درباره محتوای کلی جلسات؛ مثلاً تقسیم هر جلسه به دو یا چند قسمت.

- انتخاب موضوعات محوری درباره آموزش، یادگیری، انگیزش و... برای جلسات.

- تصمیم‌گیری درباره موضوعاتی از قبیل وظایف رئیس جلسه و شرکت‌کنندگان، روش نوشتن صورت‌جلسات، پیگیری مصوبات و تصمیم‌ها و موارد دیگر.

بهترین کار این است که مجموعه اقدامات مربوط به مدیریت شورای معلمان، در قالب آیین‌نامه‌ای تنظیم، تدوین و اطلاع‌رسانی شود.

برای نکوداشت همکاران و تقدیر از آن‌ها به

مناسبت‌های گوناگون برنامه‌هایی طراحی و اجرا کنید

یکی از مهم‌ترین جاذبه‌های هر سازمانی برای نیروها این است که با ارزش شمرده شوند و مورد احترام قرار گیرند. این موضوع، یکی از مباحث مهم جهانی در حوزه مدیریت سازمانی است، از این‌رو، ترجیح می‌دهند به جای اصطلاح «نیروی سازمانی» از «منابع سازمانی» استفاده کنند. واقعاً هم انسان‌ها منبع، پشتوانه و ذخیره سازمان‌ها هستند.^۵

مدرسه به‌عنوان سازمانی که ماهیت انسانی و تربیتی دارد، باید نگاهی متفاوتی به منابع خود داشته باشد؛ چه در مورد آن‌ها که شاغل‌اند و چه آن‌ها که بازنشسته شده‌اند. درباره «معلم» تعریف‌ها و توصیف‌های زیادی وجود دارد و به‌طور حتم، مدرسه جایی است که معلم باید بیش از هر موقعیتی، قدر ببیند و در صدر نشیند. اگر مدرسه و مجموعه مدیریتی آن، ارزش لازم را به معلمان و سایر نیروهای مدرسه ندهند، در واقع، به شأن معلمی لطمه زده‌اند.

خوب است در مدرسه برنامه‌هایی برای نکوداشت همکاران شاغل و بازنشسته و تقدیر از آنان پیش‌بینی و اجرا کنید. چنین برنامه‌هایی می‌توانند ساده و کم‌هزینه با محوریت موضوع تکریم و احترام باشند. برای برنامه‌های نکوداشت، موضوعات گوناگونی می‌توان پیشنهاد داد؛ از جمله:

* برای همکاران شاغل به مناسبت‌هایی برنامه‌هایی اجرا کنید تا هم بدانند به یادشان هستید و هم تلاش‌های آنان را ارج می‌نهدید. نکوداشت‌ها را به مناسبت‌های رسمی، مانند روز معلم، محدود نکنید. گاهی برای احترام به یک همکار، موضوعاتی مانند روز تولد، یک موفقیت، یک نوآوری، تولد فرزند یا نوه، چاپ مقاله یا کتاب و موارد مشابه، می‌توانند بهانه مناسبی باشند. البته منظور، برگزاری مراسم برای هر موضوع کوچک و بزرگ نیست، کافی است برای هر همکار، طی سال تحصیلی یکی دو موضوع جور کنید. گاهی برای یک مراسم ساده، ۱۵-۱۰ دقیقه زمان کفایت می‌کند. گاهی هم می‌توانید مراسمی را هم‌زمان برای چند نفر اجرا کنید.

به‌عنوان یک مدیر فرهنگ‌دوست و قدرشناس، همکاران بازنشسته را جزء منابع انسانی مدرسه به حساب بیاورید؛ کسانی که می‌توانید از تجارب آنان بهره‌بردار کنید و هم ارزش آن را دارند که مورد تکریم و تقدیر قرار گیرند. آن‌ها را به مناسبت‌هایی،