



به ظاهر ساده اما مهم - بخش چهارم

موفقیت کیلویی چند؟!

مروری بر مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشی

ناصر نوروزی

من این طوری فکر می‌کنم، پس عمل می‌کنم! هر چند ادبیات علوم تربیتی در کشورمان به قدر کافی غنی است و تقریباً در مورد همه مفاهیم تربیتی مورد بحث و توجه در مدارس، کتاب‌های ارزشمند فراوانی در بازار کتاب‌های علوم تربیتی یافت می‌شود، ولی سلیقه‌ای عمل کردن در زمینه‌های گوناگون، هنوز از مدارس رخت برنسته است. برای مثال، دربارهٔ ایجاد انگیزه در بچه‌ها، جایزه دادن، رقابت و مسابقه، تعریف موفقیت و مباحثی از این دست می‌توانیم با جست‌وجویی در منابع، به کتاب‌های ارزشمند و پژوهش‌های قابل اعتنا دست یابیم. حتی کافی است در کادر جست‌وجوی یک موتور جست‌وجوگر اینترنتی (فرض کنید گوگل) به زبان فارسی بنویسیم: «روان‌شناسی تربیتی + رقابت» یا «روان‌شناسی تربیتی + جایزه دادن + ایجاد انگیزه + کتاب» یا «پژوهش + موفقیت در مدرسه» و مواردی از این دست، تا با دهها و صدها منبع گوناگون روبه‌رو شویم. مضاف بر این، اگر

اشاره

در ادامهٔ سلسله مطالب به ظاهر ساده اما مهم، که مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشی را بررسی می‌کند، این بار به سراغ تجلیل از موفق‌ها و مقولهٔ موفقیت در مدرسه و چگونگی برخورد مدیران با این مسئله رفته‌ایم. ماجرا در چند سناریوی جدا از هم بررسی می‌شود و نتیجه‌گیری را به خوانندگان محترم واگذار می‌کنیم.

پیشگامان این مباحث در کشورمان را بشناسیم (برای مثال دو علی اکبر شناخته شده: **دکتر شعاری نژاد** و **دکتر سیف**)، یقیناً جست‌وجویمان راحت‌تر به نتیجه خواهد رسید. با وجود این، بسیاری از مدیران مدارس، بدون ارجاع به منابع علمی و بهره‌گیری از آن‌ها، هر طور که فکر می‌کنند (یا هر طور که بازار یک چیزی شایع است)، دست به اقدام می‌زنند که ممکن است درست باشد و نیز احتمال دارد نادرست از آب دربیاید. در حالی که مراجعه به منابع و نظرات صاحب‌نظران، کار ما را راحت‌تر و علمی‌تر خواهد کرد.

در ادامه، چهار سناریوی برخورد با موفقیت را که در چهار مدرسه واقعی مدنظر بوده است، می‌آوریم. لطفاً خیلی زود قضاوت نکنید. در پایان بحث، پرسش‌هایی برای بحث و گفت‌وگو و تبادل نظر پیش‌بینی شده است. البته به‌رغم واقعی بودن سناریوها، اسامی افراد و مدارس تغییر داده شده‌اند.

سناریوی اول: همه هستند!

امتحانات نوبت اول به تازگی تمام و اسامی دانش‌آموزان برتر تمامی پایه‌ها مشخص شده بود. آخرین باری که **آقای احمدی**، مدیر مدرسه، برای دانش‌آموزان صحبت کرد، سه روز قبل از فرارسیدن اولین امتحان نوبت اول بود. آقای احمدی گفت: «به رتبه‌های اول تا پنجم هر کلاس جایزه خواهیم داد. همچنین، به کسانی که نمرات آن‌ها از ۲ تا هر چند درس، نسبت به امتحانات میان‌ترم نخست افزایش یافته باشد، جایزه می‌دهیم». مدیر مدرسه، علاوه بر این‌ها گفته بود: «در هر کلاس به دو فعال اخلاقی، دو فعال ورزشی و دو نفر که در زمینه فعالیت‌های گروهی و فوق برنامه مذهبی تلاش ویژه داشته باشند، جایزه خواهیم داد». آقای احمدی به بچه‌ها گفته بود جوایز نوبت اول را بلافاصله بعد از اتمام امتحانات و هم‌زمان با میلاد رسول اکرم (ص)، در جشنی که حتماً پدران و مادران هم در آن حضور خواهند داشت، توزیع خواهد کرد.

گفته‌های مدیر مدرسه، ولوله و هیجان خاصی در میان دانش‌آموزان ایجاد کرده بود. همچنین، برخی از همکاران می‌گفتند: «کرم آقای مدیر خیلی بالاست». علاوه بر پنج نفر رتبه اول تا پنجم، حتماً پنج شش نفر

یا حتی بیشتر نسبت به امتحانات میان‌ترم اول افزایش رتبه خواهند داشت و وقتی شش نفر فعال اخلاقی، ورزشی و فعالیت‌های گروهی و فوق برنامه را هم به این جمع اضافه کنیم، به عدد قابل قبولی از جمع اعضای هر کلاس می‌رسیم. یعنی اینکه شانس جایزه گرفتن بچه‌ها خیلی بالاست». همین همکاران می‌گفتند: «این، یعنی اینکه آقای مدیر می‌خواهد هر کسی برود از این گلستان ورقی!»

و مدیر مدرسه در پاسخ اعتقاد داشت: «اگر بچه‌ها نسبت به تون، علاقه‌ها و استعداد خودشان شانس برای دریافت جایزه نداشته باشند، به راحتی گوشه عزلت اختیار می‌کنند و چون خودشان را در زمره جایزه بگیران نمی‌یابند، احساس می‌کنند هر تلاشی هم از خود بروز دهند، مدرسه آن را نخواهد دید. بنابراین چنین دانش‌آموزی، در مقایسه با کسانی که با او تفاوت‌های گوناگون دارند، قافیه را خواهد باخت. ما هر دانش‌آموز را با خودش مقایسه می‌کنیم، ولی چون می‌خواهیم قدری استرس و هیجان را هم چاشنی کار کنیم، یک رتبه‌بندی کوچولوی نامحسوس رقابتی هم انجام می‌دهیم و به نفرات اول تا پنجم هر کلاس نیز جایزه می‌دهیم». آقای مدیر با توضیحاتی که می‌داد، نارضایتی خودش را از این وضعیت اعلام می‌کرد و می‌گفت: «اگر دست خودمان بود و اداره ما را با مدارس دیگر مقایسه نمی‌کرد، همین رتبه‌بندی را هم حذف می‌کردیم. ولی چون احساس می‌کنیم وجود یک جو رقابتی ساده و مختصر، شاید به ارتقای وضعیت مدرسه در قیاس با مدرسه‌های دیگر کمک اندکی بکند، ما هم ناخواسته وارد این وادی می‌شویم».

معلمان مدرسه می‌گفتند: «درست است که با این روش آقای احمدی بچه‌ها باید در فعالیت‌های گسترده‌ای پایش و فعالان و برگزیدگان همه بخش‌ها برگزیده شوند، ولی حسنش این است که همه امیدوارند و فرصت جایزه گرفتن و موفق شدن برای همه فراهم است».

مراسم اهدای جوایز فعالان درسی (رتبه‌ای و ارتقا یافتگان دروس)، اخلاقی، ورزشی و فعالیت‌های گروهی و فوق برنامه‌ای در مدرسه جوانه‌ها، هم‌زمان با میلاد حضرت رسول اکرم (ص) برگزار شد. البته آقای احمدی



در آخرین جلسه ستاد تربیتی مدرسه و قبل از آنکه روز جشن فرا برسد، پیشنهادی داد که تعداد جایزه‌بگیرها باز هم افزایش یابد. او گفت: «به هر یک از معلمان سهمیه‌ای بدهیم و بگوییم یک یا دو نفر از هر کلاس را با متصف کردن به یک ویژگی مثبت به دفتر معرفی کند».

او از معاونان مدرسه خواست به معلمان کمک کنند این افراد از میان دانش‌آموزانی انتخاب شوند که به هیچ روی در گروه‌های دیگر قرار نگرفته‌اند.

در روز جشن، تقریباً اسم همه بچه‌ها به گونه‌ای از تربیون قرائت شد. عده‌ای جایزه فردی گرفتند و تعدادی جایزه گروهی دریافت کردند. دسته‌ای از بچه‌ها در گروه‌های چندین نفری در روی سن جمع و به صورت دسته‌جمعی تشویق شدند و تعدادی هم جوایز خودشان را از دست پدر و مادرها دریافت کردند. هر چند جوایز متفاوت بود، ولی معمولاً بچه‌ها با خود جوایز کاری نداشتند، برای آن‌ها مهم این بود که در جمع تجلیل می‌شوند. ضمن اینکه آقای مدیر قول داد در سه شب از شب‌های دهه فجر، اردوی «شبی در مدرسه»، به صورت تفکیکی، با شرکت دانش‌آموزان پایه‌های گوناگون برگزار شود؛ اردویی که بچه‌ها عاشق آن هستند و از هر اردویی که در خارج از مدرسه برگزار می‌شود، برایشان دلچسب‌تر است.

سناریوی دوم: مراسمی با حضور ۳۰ نفر!

در مدرسه ۱۰ کلاس خانم شکوفی، مدیر آموزشگاه آزادگان، پس از پایان امتحانات میان ترم اول و دوم و نیز امتحانات نیم‌سال اول، در سه مراسم جداگانه، به دانش‌آموزان رتبه‌های اول تا سوم هر کدام از ۱۰ کلاس، جایزه و تقدیرنامه‌هایی داده می‌شود. خانم شکوفی بر برگزاری دقیق این مراسم تأکید دارد و با تهیه جایزه‌های بسیار خوب و تقدیرنامه‌ای بسیار شیک، به قول خودش سنگ تمام می‌گذارد. او می‌گوید: «جایزه

باید آن قدر بزرگ و نفیس باشد که به چشم بیاید و بتواند بقیه را هم ترغیب کند برای رسیدن به آن تلاش کنند. ما به جای آن که به ۱۵۰ نفر جایزه‌های کوچولو بدهیم، به ۳۰ نفر جایزه ارزشمند می‌دهیم».

ولی خانم محرابی، معاون آموزشگاه، که اجرای این سه مراسم را برعهده دارد، معتقد است: «این کار ما چند عیب بزرگ دارد. نخست آنکه ما بزرگ‌ترین بخش کارمان، یعنی تجلیل از برگزیدگان آزمون نوبت دوم، را به خاطر تعطیل شدن مدرسه فراموش می‌کنیم. دیگر آنکه در مراسم، مخاطبان اصلی ما فقط همان ۳۰ نفری هستند که قرار است جایزه بگیرند که آن‌ها هم غالباً از قبل می‌دانند جزو برگزیده‌شدگان هستند. البته به دلیل معلوم نبودن نتایج، ۱۰-۲۰ نفری هم که لب مرزدند و ممکن است جزو برگزیدگان باشند، به حرف‌ها گوش می‌دهند. ولی برای بقیه اصلاً مهم نیست که مراسمی برگزار می‌شود یا نه. آن‌ها می‌دانند هیچ وقت جزو برگزیدگان نخواهند شد، لذا اصلاً در مراسم نیستند و تذکرات فراوان ما هم بی‌فایده است».

خانم محرابی می‌گوید ما جایزه نمی‌دهیم، پول، وقت و انرژی خودمان را دور می‌ریزیم. با این حال، خانم شکوفی معتقد است سامانه ایجاد انگیزه مدرسه، علمی و به دور از هرگونه شائبه است. او حتی به مدرسه همسر خود اشاره می‌کند و می‌گوید: «حیف که اینجا مدرسه پسرانه نیست، والا طرح همسرم را پیاده می‌کردم». همسر او از اول مهرماه، در مدخل ورودی مدرسه، سه عدد دوچرخه را از سقف آویزان می‌کند. بعد آیین‌نامه دریافت کارت امتیاز را در همان ورودی سالن روی ویتترین جایزه می‌پسباند و به بچه‌ها می‌گوید برای دریافت دوچرخه باید تا ۲۵ اردیبهشت، فلان قدر امتیاز بگیرد. بعد رقابت نفسگیر بچه‌ها شروع می‌شود و عامل ایجاد انگیزه، یعنی دوچرخه، زمانی به دست دانش‌آموزان می‌رسد که چند روز دیگر مدارس تعطیل خواهد شد.

سناریوی سوم: همه چیز در بیرون از مدرسه!

برای آقای شعشعانی، مدیر دبیرستان یاسین، همه چیز موفقیت در بیرون از مدرسه و در قالب بلاکاردهای تبلیغی تجلی می‌کند:

- کسب موفقیت دانش‌آموزان فلاتی، بهمانی و بیساری را در آزمون‌های متمرکز هفتگی کاغذچی تبریک می‌گوییم.

- دریافت مدال شنا در مسابقه‌های منطقه‌ای را به نور چشم عزیزمان... تبریک می‌گوییم.

- پیروزی ۲۵ نفر از دانش‌آموزان پایه اول در مسابقه‌های ریاضی دانش‌پژوهان جوان مبارک باد!

البته بعد از اعلام نتایج کنکور، جلوی این دبیرستان به معرکه کبرایی تبدیل می‌شود و ده‌ها تابلو نوشته

با ذکر قبولی‌های دانشگاه‌های دولتی، آزاد، پیام نور، غیرانتفاعی و... تمامی در و دیوار مدرسه را می‌پوشاند.

وقتی از آقای شعشعانی می‌پرسیم که حالا چرا همه چیز را بیرون مدرسه نصب می‌کنید، در حالی که بهتر است

عوامل انگیزشی از جمله پارچه نوشته‌ها، داخل مدرسه و در فضاهای مقابل دیدگان بچه‌ها باشد، می‌گوید: باید

همه خبردار باشند ما موفقیم!

سناریوی چهارم: رودخانه‌ای پر تلاطم در راهروی

مدرسه!

آقای پاک‌سرشت، مدیر دبستان پارسایان، کارشناس ارشد روان‌شناسی تربیتی است. او معتقد

است در مدرسه او بچه‌ها با یکدیگر مقایسه نمی‌شوند و نوع تشویق، بر انگیزش‌های درونی مبتنی است. با

این حال، در راهروی مدرسه، روی یکی از دیوارها رودخانه پر تلاطمی نقاشی شده که دقیقاً شبیه یک

رودخانه است با اعماق گوناگون و گیاهان و جانوران درونش؛ از جمله ماهی‌ها. با این تفاوت که ماهی‌های

این رودخانه حالت برجسبی دارند و روی هر ماهی، عکس دانش‌آموزی نصب شده است که در اعماق

متفاوت آب قرار دارد؛ از کف روی آب تا عمیق‌ترین

نقطه آن. به گفته آقای مدیر، دانش‌آموزان بسته به امتیازاتی که می‌گیرند در این رودخانه به جلو و نیز

به عمق حرکت می‌کنند. وقتی به آقای مدیر می‌گوییم

اینکه انگیزش بیرونی است و شما دارید بچه‌ها را با هم مقایسه می‌کنید و تازه، آن قدر تابلو بازی درآورده‌اید

که همه ماجراهای مدرسه را جلوی چشم بچه‌ها و به شکلی رقابتی به نمایش می‌گذارد، ما را متهم می‌کند

که از نظریه‌های انگیزشی چیزی نمی‌دانیم و بچه‌های ابتدایی دوست دارند که رقابت کنند و اگر به این رقابت

شکل جذاب داستانی و مسابقه‌ای هم بدهیم، به‌طور یقین نتیجه را خواهیم دید. او می‌گوید: «عامل موفقیت

مدرسه ما، همین رودخانه است!»

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. چهار سناریوی مطرح شده را در جدولی به شکل

زیر مقایسه کنید.

شماره عنوان سناریو	محاسن	معایب	پیشنهادات شما برای اصلاح

۲. در مورد روش‌های گوناگون ایجاد انگیزه در

دانش‌آموزان جست‌وجو و لااقل سه کتاب را در این زمینه معرفی کنید.

۳. آیا در مدرسه شما نظام‌نامه‌ای مکتوب برای

جایزه دادن، امتیاز دادن، مسابقه گرفتن، مقایسه کردن یا نکردن و... وجود دارد؟

۴. آیا با مقوله‌ای به اسم ایجاد رقابت سالم در میان

دانش‌آموزان موافقت می‌کنید؟ آیا واقعا رقابت به سالم و ناسالم تقسیم می‌شود؟ بحث کنید.



حال طرح خودتان را برای پاسداشت موفقیت

دانش‌آموزان مدرسه خود ارائه دهید. از دید شما موفقیت کیلویی چند است؟

