

ابراهیم اصلانی
روان‌شناس تربیتی

یک مدرسه متفاوت

پیشنهادهایی برای تعالی مدرسه

اشاره

سال‌ها پیش که در آموزش و پرورش منطقه ۶ تهران کار می‌کردم، گاهی با دوست خوبم، یحیی امیری، که آن زمان معاون آموزش ابتدایی منطقه بود، سری به مدارس می‌زدیم. بازدید امیری از مدارس بسیار ساده و صمیمانه بود. مدیر هم احساس می‌کرد که کسی برای راهنمایی و هم‌فکری آمده است، نه معاونی که فقط قصد دستور و تذکر دارد. بیرون که می‌آمدیم، می‌دیدم او چه نکته‌های ظریفی را دیده، اما از بیان همه آن‌ها اجتناب کرده است تا مدیر دستپاچه نشود و در فرصت‌های دیگر در مسیر بهبود و اصلاح قرار بگیرد. این انسان خوب و مدیر با کیفیت در سال ۱۳۸۴ هنگامی که رئیس منطقه ۱ بود، از دنیا رفت. خدایش رحمت کند. الان هم پیش می‌آید که زمان حضور در مدرسه‌ای، مدیر سؤال می‌کند یا موضوعی جلب توجه می‌کند و خلاصه ضرورتی احساس می‌شود تا نکته‌ای را به عنوان راهنمایی و پیشنهاد بگویم. به طور معمول، مدیران هم از این نوع پیشنهادها استقبال می‌کنند؛ به خصوص اگر علاقه‌مند باشند که کار متفاوتی انجام دهند و در مدیریت مدرسه نوآوری‌هایی داشته باشند. آنچه از این شماره تقدیم می‌شود، شامل نکته‌های گاه ساده‌ای است که تصور می‌کنم هر کدام می‌تواند در بالندگی و تعالی مدرسه مؤثر باشد. اگر شما هم نکاتی از این دست دارید، آن‌ها را بفرستید تا با دوستان دیگر به اشتراک بگذاریم.

کلیدواژه‌ها: مدرسه، تعالی، تعالی مدرسه

به کمک منابع علمی و با بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب افراد گوناگون، سعی کنید به نگاهی همه‌جانبه و چندبعدی درباره مسائل مدرسه برسید.

مدیری را می‌شناسم که به فعالیت‌های آموزشی مدرسه توجه خاصی دارد؛ مدیری دیگر سعی دارد به معلمان برسد و آن‌ها را راضی نگه دارد؛ تلاش‌های یک مدیر بیشتر معطوف به خواسته‌های



یک فصل نامه معتبر بین‌المللی

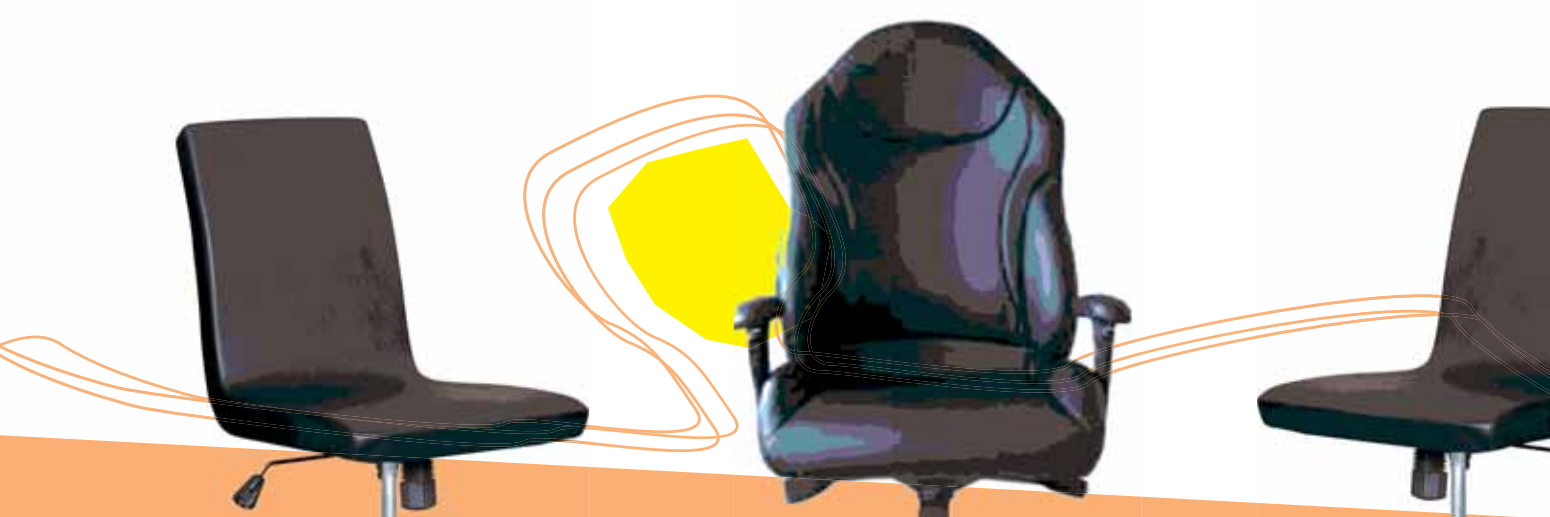
هدایت آگاهی‌های مدیران مدارس تا سطح مرزهای دانش، مستلزم رصد کردن گزارش‌های پژوهشی اصیل و در دسترس قرار دادن آن‌ها به‌طور نظام‌مند در سطح ملی و جهانی است. به همین منظور، در این بخش یکی از معتبرترین نشریات مرتبط با مدیریت مدرسه به اجمال معرفی می‌شود.

فصل نامه «مدیریت و رهبری آموزشی»، نشریه‌ای با داوری علمی است که توسط انتشارات SAGE منتشر می‌شود. این مجله مقاله‌های اصیل و انتقادی در زمینه‌های متنوع مدیریت آموزشی مانند مدیریت مدرسه و مؤسسات آموزش عالی، سیاست‌گذاری‌های آموزشی در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، و نیز تدریس مدیریت آموزشی و تربیت مدیران مدارس را منتشر می‌کند.

تاکنون مقاله‌های طیف گسترده‌ای از مدیران سیستم‌های آموزشی، اعم از صاحب‌نظران دانشگاهی، سرگروه‌های آموزشی، معلمان و مدیران مدارس در این فصلنامه به چاپ رسیده است.

فصل نامه مدیریت و رهبری آموزشی وابسته به انجمن انگلیسی مدیریت و رهبری آموزشی (BELMAS) است و از سال ۱۹۷۲ به‌طور مداوم منتشر شده است. سردبیر این فصلنامه، پروفیسور تونی بوش، استاد هم‌زمان دانشگاه‌های ناتینگهام در انگلستان و مالزی، و دانشگاه ویتواترزند در ژوهانسبورگ آفریقای جنوبی است. تونی بوش یکی از معروف‌ترین نظریه‌پردازان معاصر در حوزه مدیریت آموزشی است و سال‌ها به‌عنوان مشاور استقرار و اصلاح سیستم‌های آموزشی در کشورهای آسیایی و آفریقایی فعالیت داشته است. «تنوع‌بخشی مفهومی مدل‌های مدیریت و رهبری آموزشی» مهم‌ترین تئوری این نظریه‌پرداز برجسته است.

فصل نامه مدیریت و رهبری آموزشی در نشانی <http://intl-ema.sagepub.com> در دسترس می‌باشد.



و تشویق، بهداشت و سلامت، امکانات و تجهیزات، کتابخانه، آب‌خوری‌ها، راهروها، حیاط و فضاهای غیر کلاسی، مناسبت‌ها و خلاصه خیلی چیزهای دیگر.

تعدادی کتاب مرجع تربیتی تهیه کنید و در دسترس معلمان قرار دهید.

به‌طور معمول، در دفتر مدیر مدرسه قفسه کتابخانه‌ای دیده می‌شود که در آن چندین و چند کتاب گنجانده‌اند؛ چند نمونه فرهنگ‌نامه و لغت‌نامه به همراه کتاب‌هایی با موضوعات متنوع دیگر که گاهی حتی ربطی به تربیت و آموزش هم ندارند. در این میان، اگرچه دیدن چند کتاب مدیریتی یا کتاب‌های متفرقه با موضوعات تربیتی امیدوارکننده است، به نظر نمی‌رسد که تفکر و نگرش خاصی در انتخاب و خرید کتاب‌ها وجود داشته است. در دفتر معلمان هم اگر کتابخانه‌ای وجود داشته باشد، وضعیت همان است.

مدیر براساس نقش راهنمایی‌کننده خود، خوب است تعدادی از کتاب‌های مرجع و شاخص را تهیه کند و در دسترس معلمان - چه در دفتر مدیر و چه در دفتر معلمان - قرار دهد؛ کتاب‌هایی که در موضوعات مورد نظر راهنمای کاملی هستند و می‌توانند به هنگام نیاز معلمان، منبعی کاربردی و قابل اطمینان باشند. این کتاب‌ها باید بر مبنای نیازهای علمی معلمان تهیه شوند و از جمله در حوزه‌های روان‌شناسی تربیتی، روان‌شناسی رشد، روان‌شناسی یادگیری، روان‌شناسی انگیزش، تکنولوژی آموزشی و سنجش و ارزشیابی باشند.

گاهی مدیران می‌گویند که حتی اگر چنین کتاب‌هایی در مدرسه باشد، معلمان به آن‌ها مراجعه نمی‌کنند. این فرض دلیل موجهی برای نبود کتاب‌های مرجع تربیتی در مدرسه نیست. وظیفه راهنمایی حکم می‌کند که مدیر امکان دسترسی به منابع لازم را فراهم سازد؛ حتی اگر کسی به سراغ آن‌ها نرود. از طرفی، مدیر اگر نگرشی آموزشی داشته باشد و به ارتقای دانش همکاران اهمیت بدهد، می‌تواند از راهکارهایی

اداره و پاسخ‌گویی سریع به نامه‌ها و بخشنامه‌هاست؛ مدیری هم رسیدگی به در و دیوار مدرسه را در اولویت قرار می‌دهد. می‌توان از مدیران دیگری با اولویت‌های متفاوت صحبت کرد اما مدیریت موفق مدرسه به نگرشی همه‌جانبه و چندبعدی نیاز دارد.

چه چیزی باعث می‌شود مدیر توجه به یکی دو موضوع را به نگاه همه‌جانبه ترجیح دهد؟ شاید مدیر با محدودیت‌هایی در برنامه‌هایش مواجه باشد و توجه همه‌جانبه به مسائل را کار دشواری بداند، اما به نظر می‌رسد موضوع مهم‌تر، نگرش اوست. حتی اگر در عمل امکان توجه و رسیدگی به همه مسائل ممکن نباشد، این نکته مهم است که مدیر همه چیز را با هم ببیند. نگاه همه‌جانبه و چندبعدی مدیر به مسائل مدرسه موجب می‌شود:

- مسائل مدرسه شناسایی و دسته‌بندی شوند.
- فهرستی از اولویت‌ها در دسترس باشد.
- بسیاری از موضوعات پنهان و مغفول در مدرسه، به چشم بیاید و برجسته شود.
- مدیر و عوامل اجرایی در برنامه‌ریزی امور مدرسه اشراف بیشتری داشته باشند.
- توانایی پاسخ‌گویی مدیر در مورد مسائل مدرسه افزایش یابد.

مدیر مدرسه می‌تواند به مدد بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب افراد گوناگونی که با مسائل مدرسه آشنا هستند و مشورت با افراد صاحب نظر، به نگاهی جامع و منسجم برسد. معلمان و نیروهای مدرسه، بخصوص افراد باسابقه و پیشکسوت و همچنین نیروهایی که از انگیزه‌های بالایی برخوردارند، به‌طور معمول، گفته‌ها و نکته‌های مؤثرتری دارند.

مطالعه منابع علمی در زمینه‌های تربیت و مدیریت نیز در این مسیر راه‌گشاست.

به این ترتیب، می‌بینید که مدرسه شامل مجموعه‌ای از مسائل گوناگون و متنوع است و گاهی مسائلی به چشم نمی‌آیند یا ناخواسته مورد غفلت قرار می‌گیرند. به مسائل ریز و درشت مدرسه بیندیشید: تدریس و آموزش، روابط انسانی، نیازهای معلمان، انضباط، انگیزش

مدیر مدرسه می‌تواند به مدد بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب افراد گوناگونی که با مسائل مدرسه آشنا هستند و مشورت با افراد صاحب نظر، به نگاهی جامع و منسجم برسد



داشته باشد. این فهرست باید شامل چه تخصص‌هایی باشد؟ چنین فهرستی براساس شرایط مدرسه و موقعیت محلی می‌تواند متفاوت باشد اما مواردی عمومی وجود دارد که به درد همه می‌خورد. این تخصص‌ها را شناسایی کنید.

تخصص‌های لازم در «فهرست ارجاع» خود را شناسایی کنید و با متخصصان مربوط ارتباط برقرار نمایید.

در فهرست ارجاع، شناسایی افراد یا مراکزی با تخصص‌های زیر ضروری است:

- مشاور، هم به معنای عمومی و هم در حوزه‌های خاص مانند اختلالات یادگیری یا مسائل خانواده
- روان‌پزشک و متخصص مغز و اعصاب
- پزشک عمومی و پزشک متخصص داخلی
- مددکار اجتماعی و زمینه‌های دیگر براساس شرایط محلی
- یک مرکز مشاوره معتبر که تخصص‌های گوناگون در آن موجود باشد.

در تهیه و تنظیم فهرست ارجاع می‌توانید از توانایی‌ها و قابلیت‌های والدین بهره بگیرید. اگرچه شرایط والدین در همه مناطق مثل هم نیست، به‌طور معمول می‌توان والدینی را یافت که خود یا نزدیکانشان امکانات و خدماتی برای ارائه دارند. در مورد فهرست ارجاع توجه به بعضی نکات مهم است.

از جمله اینکه اگر فهرست ارجاع شما فقط شامل اسامی افراد و نشانی آن‌ها باشد، کافی نیست. بهتر است با افراد مورد نظر از نزدیک آشنا شوید و هماهنگی‌هایی نیز برای ارجاع به‌عمل آورید. تجربه نشان می‌دهد که ارجاع با هماهنگی قبلی و براساس آشنایی و شناخت، نتایج مؤثرتری دارد. مطمئن باشید وقت گذاشتن برای آشنایی با افرادی با تخصص‌های گوناگون و هماهنگی با آن‌ها، ارزش بسیاری دارد.

نکته دیگر، استفاده از تخفیف‌ها و کمک‌های دیگر است. متخصصانی که شما برای ارجاع انتخاب کرده‌اید، شاید بتوانند برخی مراجعان را رایگان یا دست کم با تخفیف ویزیت کنند. این موضوع بخصوص در مناطق محروم یا کم‌برخوردار می‌تواند بسیار تعیین‌کننده باشد.

روش ارجاع هم اهمیت دارد؛ می‌توانید یک نشانی به دست مردم بدهید و کار خودتان را راحت کنید. اما بهتر است ارجاع، بخصوص اگر طرف ارجاع با شما هماهنگ باشد، با نامه‌ای از طرف مدرسه و با رعایت احترام صورت پذیرد. در مواردی هم که می‌خواهید نکاتی را به صورت محرمانه به طرف ارجاع اطلاع دهید، نامه را توسط شخص دیگری بفرستید یا دست کم آن را به صورت در بسته و مهر شده به دست والدین بدهید.

نکته آخر، پیگیری ارجاعات است. وقتی زحمت می‌کشید و با طی مراتبی، دانش‌آموز یا والدین را به متخصصی ارجاع می‌دهید، نتیجه کار را هم پیگیری کنید. به این ترتیب، می‌فهمید که طرف ارجاع شما چقدر مؤثر عمل کرده است و به این ترتیب، برای ارجاعات بعدی هم می‌توانید بهتر تصمیم بگیرید.

برای بهره‌برداری مناسب از کتاب‌های مرجع استفاده کند. این کتاب‌ها می‌توانند:

- در جلسات شورای معلمان با برنامه مطالعه گروهی، روخوانی ساده، و کنفرانس‌های نوبتی با انتخاب قسمت‌های محدودی از یک کتاب و روش‌های احتمالی دیگر مورد استفاده قرار گیرند.
- براساس نیازهای معلمان، نکات برجسته و مهمی از آن‌ها استخراج شود و در معرض دید قرار گیرد.
- بروشورها و کتابچه‌هایی خلاصه شده از مباحث، تهیه و بین معلمان توزیع شود.

نام بردن از کتاب‌هایی که وجود آن‌ها در هر مدرسه‌ای ضرورت دارد، کار سختی نیست ولی شاید بهتر باشد به خودمان حق انتخاب بدهیم. ۵ تا ۱۰ کتاب مرجع در مدرسه کافی است؛ به شرط اینکه کتاب‌ها با دقت و مشورت اهل فن انتخاب شوند.

یک «فهرست ارجاع» تنظیم کنید تا در موارد ضروری دستتان باز باشد.

معلمی می‌پرسد: «دانش‌آموزی دارم که در تمرکز دچار مشکل است. تاکنون هر کاری کرده‌ام، مؤثر نبوده است. چه باید کنم؟» مادری از احتمال افسردگی فرزندش نگران است. پدری از رفتارهای عصبی فرزند نوجوانش شاکی است و به دنبال راهکارهای مناسب می‌گردد. در مدرسه‌ای رفتارهای ناهنجار یک دانش‌آموز همه را کلافه کرده است.

مدرسه نمی‌تواند در بهبود شرایط دانش‌آموزان و حل همه مسائل و مشکلات آنان مؤثر باشد و در موارد زیادی ضرورت دخالت‌های تخصصی و حرفه‌ای پیش می‌آید. اگر یکی از مواردی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، پیش بیاید، چه می‌کنید؟ وقتی دانش‌آموزی دارید که دیگران را اذیت می‌کند و نمی‌توانید با روش‌های معمول شرایط را تغییر دهید، به چه روش دیگری می‌اندیشید؟ وقتی مادر یا پدری کمکی می‌خواهد و می‌داند کمک به او در تخصص و توان شما نیست، چه پیشنهادی می‌دهید؟

در مشاوره و راهنمایی و رشته‌های مرتبط با بهبود و درمان، یکی از مهارت‌های مهم «ارجاع» است. مثلاً کسی که با مشکل پرخاشگری پیش مشاور یا روان‌شناس می‌رود، ممکن است براساس تشخیص درمانگر، به روان‌پزشک ارجاع داده شود. گاهی حتی لازم می‌آید که یک متخصص داخلی مراجع را معاینه کند و شاید بعد از او مراجع به افراد متخصص دیگری هم ارجاع داده شود. بسیار پیش می‌آید که فردی نزد روان‌پزشک می‌رود و روان‌پزشک او را برای انجام آزمون‌های روانی یا اقدامات دیگر نزد روان‌شناس می‌فرستد.

در هر حال، ارجاع مهارتی مهم و گاه سرنوشت‌ساز در امر بهبود و درمان به‌شمار می‌رود. مدیر مدرسه اولاً باید ضرورت ارجاع‌های بجا را باور داشته باشد و ثانیاً یک «فهرست ارجاع» تنظیم کند تا در موارد لازم معطل نماند. فرض کنید مادری نزد شما می‌آید و مشکل فرزندش را مطرح می‌کند. تشخیص می‌دهید که مثلاً استفاده از خدمات مشاوره برای او ضروری است. اما وقتی مادر می‌پرسد به چه کسی یا کجا باید مراجعه کند، جوابی ندارید. برای چنین مواردی، مدیر مدرسه باید یک فهرست ارجاع آماده