



لیلاسلیقه‌دار  
دکترای برنامه‌ریزی آموزشی  
مریم حسین‌زاده  
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

# تجربه‌های مدیران در تأمین و توسعه محیط‌های یاد

## اشاره

یکی از ارکان کلیدی و مؤثر در جریان تحول در آموزش و پرورش، مدیران به ویژه مدیران مدارس، هست. دانش آموزان، از امکان بیشتری برای توسعه و تحقق مقاصد اصلی در آموزش و پرورش برخوردارند و به همین سبب در دریافت نقش و جایگاه خود در برنامه درسی ملی اهمیت بسزایی دارد. در نشست‌هایی که با تعدادی از مدیران آگاهی‌دهنده و تعالی‌بخش معلمان را به بحث گذاشتیم. در شماره گذشته، ضمن اشاره به شیوه‌های مبتنی بر مدرسه و افزایش آگاهی معلمان و دانش آموزان از برنامه درسی ملی، به محدودیت‌هایی در این باره نیز اشاره شد. می‌تواند ضمن گسترش محیط یادگیرنده در مدرسه، به تعریف و اهدافی در برنامه درسی ملی نیز مرتبط باشد. در محیط‌های چهارگانه یادگیری که شامل مدرسه، خانواده، اجتماع و رسانه‌هاست، مدیر در بخش مدرسه به‌صورت نقش مؤثر دارد و می‌تواند با طراحی و اجرای برنامه‌هایی، به نیازهای فطری دانش آموزان پاسخ دهد. این برنامه بهره‌گیری از فضاهای آموزشی مانند آزمایشگاه و کتابخانه و نیز فضاهای مجازی را شامل شود و هدایت و توسعه دربرگیرد. بر این اساس و با توجه به تعریف مدیر در برنامه درسی ملی به عنوان کسی که مسئولیت تأمین و توسعه دانش آموزان بر عهده دارد، شما را به مطالعه ادامه مباحث مطروح در جلسه تجربه‌مدارانه مدیران دعوت می‌کنیم.

## قطب‌های هم‌اندیشی

**بی‌بی طیبه شریفی**، مدیر دبستان هاجر، منطقه ۷ شهر تهران، محاسن برگزاری جلسات شورای هماهنگ میان مدارس را چنین عنوان می‌کند: «کنار هم قرار گرفتن معلمان مدارس، امکان تبادل تجربه را برای آن‌ها فراهم می‌کند و در صرفه‌جویی برخی هزینه‌ها در برگزاری شورا نیز بی‌تأثیر نیست. این شرایط بخشی از آموزش معلمان را شامل می‌شود.»

این پیشنهاد تداعی‌گر پیشنهاد «تشکیل هسته‌های هم‌اندیشی معلمان»، برای **مریم دلاور**، مدیر دبیرستان فرهنگ، است که آن را با تأسی از تجربه‌های مشابه برای دانش آموزان به دست آورده است. او می‌گوید: «در این گروه‌ها، معلمان مدارس مختلف در قطب‌هایی دسته‌بندی می‌شوند و با برنامه از پیش تعیین‌شده، در جلساتی شرکت می‌کنند که انتقال تجربه، نقد آن و بررسی امکانات اجرایی آن، حول محوری معین به بحث و تبادل نظر گذاشته می‌شود. بدیهی است، برای انجام چنین کارهایی در سطحی که همه معلمان را درگیر کند، باید به پیشنهاد افزایش ساعت کار موظف معلمان و داشتن ساعت کاری غیر از ساعت تدریس اشاره دوباره داشت تا آن‌ها بتوانند با فراغ خاطر دست به این هم‌اندیشی و تبادل تجربه بزنند.»

به این ترتیب، راه دیگر آموزش و ارتقای



دکتر سلیقه‌دار، فاطمه مهر آرا، بی‌بی طیبه شریفی و دکتر یغما

# ن سعه گیری

حرفه‌ای معلمان روشن می‌شود که علاوه بر برگزاری کلاس‌های آموزشی و تقویت شوراها، می‌توان از هم‌اندیشی و تبادل تجربه آنان بهره گرفت و در این زمینه باز شدن در کلاس هر معلم به روی همکارانش مثمر فایده و نتیجه‌بخش به نظر می‌رسد. آیا چنین تجربه‌ای در مدارس به ظهور رسیده است؟

## ما خواهر خوانده هستیم

دلاور با توضیح در مورد طرح خواهرخواندگی در مدرسه خود، معایب و محاسن اجرای آن را شرح می‌دهد: «در طرح خواهرخواندگی، دو معلم به انتخاب خود و بدون محدودیت هم‌رشته یا هم‌پایه بودن می‌توانستند خواهر خوانده هم شوند. انتظار این بود که آن‌ها با حضور در کلاس‌های یکدیگر و مشاهده روند کلاس به گفت‌وگو بنشینند و فرم‌هایی را برای ارائه به دفتر مدرسه کامل کنند که اساس آن نقد کار همکار خود و ذکر پیشنهادات و انتقادات بود. اما این روند در عین محاسن آن که می‌توانست به بهبود و تحکیم روابط همکاران کمک کند، یا ایده‌هایی را برای کلاس خودشان ایجاد کند، در برخی موارد موجب شده بود که آن زمان از دست برود و به یک مهمانی تبدیل شود. یا اینکه برخی به واسطه دوستی و ترس از خراب شدن، انتقادات و پیشنهادات خود را سانسور کنند. همین دلایل هم موجب توقف طرح شد.»

## تابلوی پاداش معنوی

شریفی برای ارتقای غیرمستقیم معلمان مدرسه، طرح تابلوی پاداش معنوی را تجربه کرده است. او می‌گوید: «در سالن اصلی مدرسه و در مکانی که امکان ملاحظه معلمان و دانش‌آموزان وجود دارد، تابلوی پاداش معنوی نصب شده است. روی این تابلو اسامی همکارانی به چشم می‌خورد که ویژگی یا رفتار خاصی دارند و تأیید و تقدیر می‌شوند. برای مثال معلمی که تکالیف روزانه دانش‌آموزان را با دقت بازبینی می‌کند، با بیان جمله‌ای شیوا از سوی کادر مدرسه، اولیا یا دانش‌آموزان تقدیر می‌شود. این کار محاسن بسیاری دارد و در ایجاد انگیزه و تقویت معلمان مؤثر بوده

است. غالباً هم موجب هم‌افزایی و یادگرفتن از یکدیگر شده است. اما معایبی هم داشته است. گاهی برخی همکاران نسبت به اینکه چرا نام فردی بالاتر نوشته شده و... اعتراض می‌کنند. این موضوع در جای خود قابل پیگیری و رفع است، اما در مجموع محاسن آن بیشتر از معایب آن بوده است.»

## مهمانی در کلاس

فاطمه مهرآرا، مدیر دبستان شهید هاشمی‌نژاد، که این تجربه را مثبت ارزیابی می‌کند، سؤالش این است که اگر معلمی با وجود همه این تلاش‌ها، هیچ حرکت قابل تقدیری از خود نشان ندهد، چه تدبیری

**استفاده از انتظارات و خواسته‌های دانش‌آموزان از معلمان خود، می‌تواند موجب ایجاد انگیزه معلمان برای تلاش بیشتر و ارتقای مهارت‌های خود شود**

**بهره‌گیری از انواع زمینه‌های ارتباطی اعم از فناوری‌های نوین در مدرسه، موجب ایجاد انگیزه معلمان و دانش‌آموزان در استفاده از تنوع شیوه‌های ارتباطی در تعلیم و تربیت می‌شود**

می‌تواند در او اثرگذار باشد؟

شریفی این پرسش را با فعالیت مهمانی در ساعت تفریح پاسخ می‌دهد: «گاهی لازم است برای ایجاد انگیزه یا گاهی نیز برای بهره‌گرفتن از یک تجربه خوب، به کلاس همکارانمان برویم. برای اینکه این حضور نمایشی یا ناراحت‌کننده نباشد، در یکی از ساعات تفریح از همکاران دعوت می‌کنیم در کلاسی که بنا به شرایط انتخاب شده است، حضور پیدا کنند. آن روز و در آن ساعت همکاران به جای آمدن به دفتر مدرسه، به کلاس آن همکار می‌روند و در همان جا پذیرایی می‌شوند. این زمان فرصت خوبی است تا از میزبان و کسی که به کلاسش رفته‌ایم بخواهیم یک تجربه خوب خود را

تند. این گروه به دلیل رویارویی مستقیم با معلمان و نیز به دلیل تلاش آن‌ها در جهت افزایش آگاهی و توانایی معلمان در مدارس داشتیم، موضوع نقش آنان در ایجاد زمینه‌های یادگیری مدبران مدعو در راه ایجاد فضای یادگیرنده در مدارس، در ادامه گفت‌وگو تجربیاتی از مدیران بیان می‌شود که

سبب، تلاش آن‌ها در جهت افزایش آگاهی و توانایی معلمان در مدارس داشتیم، موضوع نقش آنان در ایجاد زمینه‌های یادگیری مدبران مدعو در راه ایجاد فضای یادگیرنده در مدارس، در ادامه گفت‌وگو تجربیاتی از مدیران بیان می‌شود که





دکتر مریم دلاور

با دیگر همکاران در میان بگذارند. گاهی با مطالعه و بررسی قبلی، این تجربه را خودمان انتخاب می‌کنیم و گاهی انتخاب را به خود او می‌سپاریم. این مهمانی همواره نتایج دلنشین و تأثیرگذاری داشته و موجب شده است تا در هر همکار ویژگی خاص و یا فعالیتی قابل تقدیر پیدا شود.»

### فیلم‌های انگیزه‌بخش

مهرآرا برای تقویت انگیزه و تلاش معلمان، به ابزار دیگری اشاره می‌کند و می‌گوید: «ما در سالن مدرسه ویدئو پروژکتوری گذاشته‌ایم که در ساعات تفریح، فیلم‌هایی را که دانش‌آموزان برای کلاس خود تهیه کرده‌اند، نمایش می‌دهد. استقبال بچه‌ها از تماشای این فیلم‌ها ناخوابسته معلمان را به تهیه و نمایش فیلم‌های آموزشی توسط دانش‌آموزانشان دعوت می‌کند و موجب می‌شود برای نمایش توانمندی‌های خود و دانش‌آموزان کلاسشان بیشتر بکوشند.»

دلاور که ارتباط بین دانش‌آموزان و معلمان دوره متوسطه را دنیایی متفاوت از کودکان دوره ابتدایی می‌داند می‌گوید: «در دوره متوسطه گاهی لازم است تلاش کنی تا بتوانی رابطه‌ها را لطیف‌تر کنی. چیزی که در دوره ابتدایی به راحتی و به‌طور عادی مشاهده می‌شود. به همین دلیل، در یک طرح، از دانش‌آموزان هر کلاس خواستیم با نظر جمعی از بین دبیران خود یک یا دو نفر را انتخاب کنند تا از این پس تمام مسائل خود را با

ایشان در میان بگذارند و آن دبیر مسئولیت داشته باشد انتظارات و مسائل دانش‌آموزان را به دفتر مدرسه منتقل و آن را پیگیری کند. البته برای این انتخاب رضایت دبیر هم مطرح است و باید تمایل دوطرفه وجود داشته باشد. حسن این کار بالا رفتن رابطه عاطفی بین دانش‌آموزان و دبیران است. از سوی دیگر، موجب شده تا دبیران با کاستی‌ها و مشکلات مدرسه برای اجرای برنامه‌ها بیشتر آشنا شوند و در عین حال از انتظارات و مسائل دانش‌آموزان خود مطلع شوند. به این ترتیب، همدلی میان مدرسه، دبیران و دانش‌آموزان افزایش می‌یابد. از معایب این کار هم می‌توان به محدود بودن ساعت حضور معلمان در مدرسه، به‌ویژه در دوره متوسطه، اشاره کرد که گاهی دبیران ناچارند ساعات کاری خود را در چند مدرسه پر کنند و همین موجب کم شدن تمرکز آن‌ها بر مسائل یک مدرسه می‌شود.»

این تجربه و نیز تجربه پخش فیلم در مدرسه هاشمی‌نژاد و دیگر تجربه‌های یادشده، این اندیشه را تقویت می‌کند که اگر مدیران انتظار دارند معلمان به شیوه خاصی با دانش‌آموزان رفتار کنند، آن‌ها هم باید به همان شیوه با همکاران خود رفتار کنند. اگر بناسست بخواهیم از ابزار و فناوری نوین بهره گرفته شود، باید در برنامه‌ها و فعالیت خود نیز از این فناوری بهره بگیریم و دیگر مثال‌ها در این رابطه.

شریفی به‌عنوان سخن پایانی خود، از اعطای مسئولیت به دانش‌آموزان سخن می‌گوید: «ممکن است تصور کنیم هر قدر دانش‌آموزان کم‌سن‌تر باشند، به همان اندازه در انجام کارهای مهم ناتوان‌اند. اما این تصور اشتباهی بیش نیست، ما در مدرسه تلاش می‌کنیم از هر فعالیتی برای پرورش مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان استفاده کنیم. برای مثال، تعدادی از دانش‌آموزان یاد گرفته‌اند در ساعات تفریح، طبق برنامه‌ای که برای آن‌ها تعیین کرده‌ایم، مسئول پاسخ دادن به تلفن مدرسه باشند. آن‌ها برای این کار آموزش دیده‌اند و در طول این تجربه به راحتی می‌توانند تماس‌ها را مدیریت کنند و به‌درستی پاسخگوی هر تماس باشند. آن‌ها

همچنین به‌طور مستمر برنامه داستان‌نویسی و قصه‌گویی دارند و در هر دوره تلاش می‌شود حس قدرشناسی و تقدیر کردن از کسانی که برای آن‌ها زحمت می‌کشند، مانند معلم، در موضوع قصه‌ها مورد تأکید و توجه قرار گیرد. با تکیه بر همین تجربه، یکی از برنامه‌های آینده مدرسه این است که در ساعات تفریح میزی در حیاط قرار گیرد و با حضور مدیر مدرسه، جلسه گفت‌وگوی آزاد با بچه‌ها ترتیب داده شود. این فعالیت با هدف ایجاد ارتباط بیشتر با دانش‌آموزان و ایجاد زمینه پرورش آزاداندیشی و بیان نظرات آن‌ها طرح‌ریزی شده است.»

مهرآرا جلسات هم‌اندیشی را به سبک دیگری در مدرسه خود و با مدیریت دانش‌آموزان تجربه کرده است. او می‌گوید: «الاحیق وسط حیاط مدرسه محلی است برای اینکه دانش‌آموزان پایه‌های بالاتر بتوانند نمایش‌های عروسکی خود را در طول ساعت تفریح به معرض نمایش دانش‌آموزان کلاس‌های اول و دوم بگذارند که با استقبال بسیار آن‌ها هم روبه‌رو است. از برنامه‌های آینده مدرسه نیز این است که امکان تولید و فروش دست‌سازهای دانش‌آموزان در مدرسه فراهم شود و آموزش مدیریت اقتصادی هم در طول فعالیت به آنان آموزش داده شود.»

### نتیجه‌گیری

گاه تجربه‌ها و فعالیت‌های مدرسه بسیار کوچک و گاهی نیز نه چندان مهم تصور می‌شود، اما نباید فراموش کرد که همین اندک‌ها بخشی از تربیت و آموزش دانش‌آموزان را بر دوش می‌کشند و موجب می‌شوند در زندگی آن‌ها نتایج گاه بزرگ و مهم به‌دست آید. محیط متنوع و سرشار از فعالیت، زمینه‌ساز جلب توجه دانش‌آموزان با انواع سلیقه‌ها و علاقه‌هاست و به ایجاد انگیزه حضور و یادگیری آن‌ها منجر می‌شود. ضمن آنکه چنین محیطی در تلاش و بهره‌گیری از خلاقیت بر شوق معلمان و دیگر کارکنان مدرسه می‌افزاید و مهم‌تر از آن، موجب می‌شود مدرسه و کلاس از روال ثابت و خسته‌کننده خارج شوند و اندیشه‌های نو و بدیع امکان پرواز و جاری شدن پیدا کنند.