



مباحث ویژه در مدیریت آموزشگاهی

|| ناصرنوروزی ||

به ظاهر ساده اما مهم - بخش سوم

دیوار، هم گوش داره، هم چشم!

مروری بر مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشگاهی

ر. الف، معاون آموزشی یکی از مناطق آموزش و پرورش شهر تهران، با رجوع به خاطرات خودش در این زمینه می گوید: «از بی توجهی برخی مدیران نسبت به اطلاعات موجود در در و دیوار مدرسه خود زجر می کشیدم. وقتی اردیبهشت ماه به بازدید مدرسه می رفتم، می دیدم هنوز تبریک دهه فجر روی دیوارهای سالن خودنمایی می کند یا اول مهرماه برای شرکت در مراسم بازگشایی در مدرسه حاضر می شدم، می دیدم روی پنجره ورودی به سالن و کلاس های مدرسه که همه بچه ها از مقابلش می گذرند، توصیه هایی برای شرکت در امتحانات نوشته شده است. نمی دانستم از ناراحتی چه کنم. حتی وقتی می دیدم مدرسه های سال هاست هیچ تغییری در اطلاعات دیواری اش نداده است، با خود می گفتم چرا این مدیران محترم به راحتی از چنین امکان جالب توجهی درمی گذرند. جالب این که همان سال ها یک شرکت تولیدکننده مواد غذایی به ما مراجعه کرد و گفت بخشی از دیوارهای ۱۱۰ مدرسه ابتدایی خودتان را برای یک سال در اختیار ما بگذارید و اجازه دهید ما با نقاشی های کارتونی و تصویرسازی های

در الگوی لاوری برای مدارس استاندارد، «اطلاعات» یکی از عناصر یازده گانه است. براساس نهاد این بند از الگوی لاوری، اطلاعات مورد نیاز کارکنان، دانش آموزان و پدران و مادران، باید به زبان مناسب و روشن به آنان عرضه شود؛ ارائه اش اثربخش باشد و در انتقال به مصرف کنندگان از شیوه های گوناگونی بهره گرفته شود. در کنار ده ها روش جدید و قدیم (از بخش نامه و کتابچه اطلاع رسانی گرفته تا ارسال پیامک و رایانامه و...)، در و دیوار مدرسه نیز به عنوان مکان های عمومی در اختیار، ظرفی است برای انتقال انواع و اقسام اطلاعات آموزشی، اجرایی و تبلیغی. اطلاعات دیواری، فرصت یادگیری ویژه ای را در اختیار همه کارکنان مدرسه قرار می دهند. دیوارهای مدرسه شامل دیوارهای دفتر، کلاس ها، سالن ها و حیاط مدرسه مکان های بی بدیلی هستند برای یادگیری دانش آموزان درباره موضوعات گوناگون و نیز مشاهده پیام های درج شده در آن ها توسط کارکنان مدرسه و پدران و مادران دانش آموزان و نیز سایر مراجعان مدرسه که برای لحظاتی در معرض اطلاعات هستند؛ منتها بشرطها و شروطها.

اشاره
پس از چاپ دو بخش گذشته سلسله مطالب به «ظاهر ساده اما مهم» که به بررسی مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشگاهی اختصاص دارد، بسیاری از خوانندگان مجله با ما تماس گرفتند و اطلاعاتی را در اختیارمان قرار دادند که از همه آن ها متشکریم.
در این شماره به سراغ موضوع دیگری رفته ایم که شاید خیلی مورد توجه مدیران مدارس قرار نگیرد: اطلاعات دیواری مدارس. در بررسی های میدانی برای کسب اطلاعات دقیق تر و به روزتر راجع به این موضوع، از یاری خانم ام لیلیا صمدی لولایی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی بهره مند شده ایم که در همین آغاز مطلب از ایشان سپاسگزار می کنیم.

از کدام مدرسه‌ها؟ البته ممکن است شما حرف ما را قبول نکنید و بگویید از کجا معلوم همین‌طور ذهنی خودشان چیزهایی را ردیف کرده باشند. باور کنید چنین نیست. از این گذشته، چون عمدتاً تصویری که از این مدرسه‌ها ارائه شده است، مطلوب نیست، می‌ترسیم درج مشخصات آن‌ها به ضرر مدیران تمام شود. لذا اگر حتی فکر می‌کنید توضیحات ما ساختگی است، توجه کنید. این بازدیدها در آبان و آذرماه سال ۹۱ صورت پذیرفته است.

دفتر مدرسه‌ها

دفتر در اکثر مدرسه‌ها محل نشستن و رفت و آمد همهٔ معلمان و کارکنان و حتی در برخی موارد مراجعان است. انتظار داشتیم اطلاعات خوبی برای استفادهٔ معلمان روی دیوار دفتر مدرسه نصب شده باشد. همچنین، اطلاعاتی که کارکنان و معلمان مدرسه چیزی از آن یاد بگیرند. به‌غیر از تابلوی عمدتاً چوبی یا تهیه شده از موکت یا بریده و چسبانده شده از مقوا، از فضاهای دیگر دفترها استفاده نشده و آن‌ها عمدتاً خالی بودند. در همهٔ مدرسه‌ها، برتری با بخش‌نامه‌های یک صفحه‌ای و چندصفحه‌ای بود که روی آن‌ها هم امضایی به چشم می‌خورد. اطلاعات و پیام‌های دیواری نصب شده بر دیوار دفتر مدرسه‌های ۹ گانه بررسی شده چنین بود:

آمار دانش‌آموزان، لوح‌های سپاس از اداره و انجمن اولیا و مربیان، لوح تقدیر از معلمان مربوط به سال ۱۳۸۳ (در یکی از مدرسه‌ها؛ آیا این لوح بعد از گذشت ۹ سال ایجاد انگیزه می‌کند؟)، اسامی، مشخصات و شمارهٔ تلفن همراه همکاران در یکی از مدرسه‌ها (آیا نیازی است که اطلاعات شخصی کارکنان - شمارهٔ تلفن - را به دیوار مدرسه نصب کنیم؟)، اطلاعیهٔ روز جهانی بهداشت مربوط به ۱۰ فروردین ۱۳۸۲ (در یکی از مدرسه‌ها؛ آفرین به این سرعت عمل!)، کارت شناسایی واحد آموزشی در بالای میز مدیر مدرسه (ظاهراً امری بخش‌نامه‌ای است، چون در ۸ مدرسه از ۹ مدرسه دیده شد)، برنامهٔ ساعات کار و زنگ کار مدرسه، اهداف دورهٔ راهنمایی تحصیلی (فقط در یک مدرسه)، نمودار درصد قبولی نوبت دوم سال تحصیلی گذشته (توجه: بازدید در آذر ۹۱ صورت پذیرفته است!)، برنامهٔ صبحگاهی، برنامهٔ هفتگی مدرسه، تاریخ جلسات شورای معلمان، بخش‌نامهٔ اولین جمع هنر، اطلاعیهٔ مسکن مهر بازنشستگان، بخش‌نامه‌ای مبنی بر شرکت برخی دبیران در جلسه (توجه: به‌جای اطلاع‌رسانی فردی، به همه اطلاع‌رسانی شده است)، اسامی طراحان سؤال امتحانی نوبت دوم - خرداد ۹۱ (آفرین، حالا تشریف داشتید، مگر چند ماه از خرداد گذشته است؟!)، نقشهٔ جهان، اطلاعاتی راجع به ساختمان مدرسه، شمارهٔ تلفن‌های

زیبا، مواد غذایی مان را تبلیغ کنیم. در عوض ما حاضریم فلان قدر پول به شما بدهیم یا مواد پذیرایی تمامی جلسه‌های اداره را تا آخر سال تحصیلی، با مواد تولیدی خودمان تأمین کنیم. البته ما این پیشنهاد را به دلایلی نتوانستیم بپذیریم، ولی متوجه شدیم که بیرونی‌ها بیشتر از خودمان به ظرفیت اطلاع‌رسانی در دسترس ما آموزش و پرورش‌ها واقف‌اند.»

البته این معاون آموزشی سابق حرف‌های دیگری هم می‌زند، ولی چون اولاً به ما اجازه نداد اسمش را کامل بنویسیم و نیز به دلیل آنکه در مورد اطلاعات دیواری حرف‌های دیگری داریم، از درج سخنان دیگر وی درمی‌گذریم.

تصویربرداری از مدرسه‌ها

برای آنکه تصویری واقعی از اطلاعات دیواری موجود در بخش‌های گوناگون مدرسه‌ها مانند دفتر مدرسه، سالن‌ها، کلاس، حیاط و نمازخانه به‌دست آوریم، از ۹ مدرسه از هر سه دورهٔ تحصیلی، در استان مازندران و شهر تهران بازدید کردیم. اصرار نکنید بگوییم

اطلاعات دیواری، فرصت یادگیری ویژه‌ای را در اختیار همهٔ کارکنان مدرسه قرار می‌دهند



برنامه و تفکری به در و دیوار سالن‌های خود چسبانده‌اند. نکته مهمی که آزاردهنده بود (و البته همیشه هم چنین بوده، سپری شدن بازده زمانی اکثر دیوارنوشته‌های موجود و اقلام تبلیغاتی است. بد نیست به چند مورد اشاره کنیم؛ البته تاریخ بازدهیایی که انجام دادیم یادتان نرود: آخر آبان و دهه اول آذر ۹۱: فراخوان پرسش مهر (این فراخوان مهرماه منتشر می‌شود)؛ عضوگیری برای تشکیلات دانش‌آموزی (قاعدتا باید در آذر عضوگیری‌ها صورت پذیرفته باشد)؛ گرامیداشت ۱۳ آبان و از همه شاهکارتر جمله‌ای از امام صادق(ع) پیرامون اهمیت سال اصلاح الگوی مصرف، پس از گذشتن سه سال از سالی که به همین عنوان نامگذاری شده بود.

از انصاف نگذیریم، چند مورد مثبت و مرتبط هم دیدیم: اطلاعیه مربوط به ۸ آذر، مانور سراسری زلزله، تبریک به متولدان پاییز (مهر، آبان و آذر) در یک مدرسه دخترانه که به گفته مدیر به متولدان تابستان در مهرماه تبریک می‌گویند و به متولدان پاییز، زمستان و بهار به ترتیب در آذر، اسفند و اردیبهشت و برنامه‌های هم برایشان دارند.

کلاس‌های درس

در کلاس‌های مدرسه‌های راهنمایی و دبیرستان‌هایی که بازدید کردیم، تقریباً اطلاعات دیواری چشمگیری دیده نمی‌شد، ولی کلاس‌های مدرسه‌های دوره ابتدایی پر از اطلاعات بود که از جمله آن‌ها می‌توانیم به این موارد اشاره کنیم: جدول‌های تشویقی و انضباطی (با مبانی علمی و بدون مبانی و با هدف ترغیب دانش‌آموزان به رقابت‌های منفی)؛ نقاشی و کاردستی‌های بچه‌ها؛ ذکر ایام هفته؛ برنامه هفتگی کلاس؛ نمایش حروف الفبا برای پایه‌های اول و دوم؛ نقشه جهان و قاره‌ها؛ برنامه امتحانات هفتگی (قابل توجه مسئولان محترم ارزشیابی مستمر و استنادی که بر حذف امتحان تأکید می‌کنند)؛ ذکر آیت‌الکرسی؛ پوشش گیاهی ایران و آسیا؛ شعار دبستان (همان یک دبستانی که از آن نام بردیم) و برخی اطلاعات دیگر.

حیاط مدرسه

حیاط مدرسه مکانی است که علاوه بر درج اطلاعات بر دیوار، از کف آن نیز می‌توان استفاده کرد. وضعیت حیاط‌های مدرسه‌های مورد بازدید نسبت به مکان‌های دیگر نسبتاً بهتر بود. از جمله نکته‌ها، تصویرها و نوشته‌هایی که در این مدرسه‌ها دیدیم، می‌توان به چند مورد اشاره کرد:

کار هر روز را همان روز انجام بده؛ هر روز یک کار خوب انجام بده؛ به پدر و مادر خود نیکی کنید؛ به گلستان تعلیم و تربیت خوش آمدید؛ تصویرهایی از جنگ

اداره و هلال احمر و آتش‌نشانی. نکته جالب اینکه تنها در یکی از مدرسه‌های ابتدایی دخترانه، شعار مدرسه به شکل زیبایی بر دیوار دفتر نصب شده بود: «آموزش بهینه با بهره‌موری بهینه از امکانات»؛ ولی از اولین امکان در دسترس، یعنی در و دیوارهای دفتر، هیچ استفاده دیگری نشده بود.

راهروها و سالن‌های مدرسه‌ها

راهروها و سالن‌ها، مکان‌های عمومی و پر رفت‌وآمدی هستند که می‌توان انواع اطلاعات مورد نیاز دانش‌آموزان، معلمان، کارشناسان و... را از طریق در و دیوار آن‌ها به اطلاع عموم رساند.

در بررسی ۹ مدرسه تحت بازدید، به‌طور پراکنده این اطلاعات را مشاهده کردیم: روزنامه‌های دیواری با موضوع منابع غذایی گیاهان؛ پوستر ساختمان چشم انسان؛ پوستر دستگاه گردش خون؛ پوستر پوشش بدن انسان؛ پوستر راه‌های دفاع از بدن (همه این موارد در یک دبستان مشاهده شد)؛ نقشه ایران؛ تصاویر نرمش صبحگاهی همراه با توضیح چگونگی اجرای هر نرمش برای بچه‌های دوره ابتدایی؛ اطلاعاتی درباره مسابقه‌های گوناگون مانند پرسش مهر، جابربین حیان و... (این موارد هم در یک دبستان مشاهده شد)؛ دیوارنوشته‌های درباره برخی از اصول تعلیم و تربیت (تنها در یک مدرسه)؛ برنامه مراسم صبحگاه؛ اسامی بهداشت باران؛ فهرست تمامی کتاب‌های کتابخانه مدرسه؛ اسامی مسئولان و کارکنان مدرسه (موارد اخیر در یک دبستان مشاهده شده است)؛ دیوارنوشته‌ها و دیوارکوب‌های فراوانی در ارتباط با نماز (این مورد اخیر از همه موارد تبلیغی بیشتر بود).

نکته جالب دیگر نصب یک لوح پارچه‌ای بزرگ در دفتر یکی از مدرسه‌ها بود، با این مضمون: «مؤسسه در راه حق، پاسخگوی پرسش‌های نسل جوان». در همین دبیرستان دخترانه، جملات بسیاری در تراکت‌های کاغذی A۴ و A۳ رنگی تکثیر و روی دیوارهای دفتر نصب شده بودند که متن مهم‌ترین آن‌ها که در کاغذ A۳ بود و بیشتر به چشم می‌آمد، این بود: «نماز شب برای صاحبش چراغی است در تاریکی شب». آفرین به این مخاطب‌شناسی بسیار جالب!

نشانی وبگاه و رایانامه مدرسه، فهرست و تاریخ آزمون‌های علمی آینده‌سازان، فهرست مکان‌های نامناسب پناه‌گیری هنگام وقوع زلزله، نظرسنجی از دانش‌آموزان درباره مسابقه‌های علمی و دینی، شماره تلفن‌هایی برای تماس اولیای محترم در صورت وجود مشکل، کمد جوایز، آموزش مهارت‌های اساسی بدمینتون و یادآوری نکات مهم هنگام مطالعه و چند پوستر و دیوارنوشته دیگر هم ملغمه‌ای بود که در سالن یک مدرسه راهنمایی دیدیم. به نظر می‌رسید این دوستان هرچه را به دستشان رسیده است، بی هیچ

راهروها و سالن‌ها، مکان‌های عمومی و پر رفت‌وآمدی هستند که می‌توان انواع اطلاعات مورد نیاز دانش‌آموزان، معلمان، کارشناسان و... را از طریق در و دیوار آن‌ها به اطلاع عموم رساند



تحمیلی؛ تصویر خرگوشی که مسواک در دست به طرف آب‌خوری مدرسه می‌رود (در یک مدرسه)، درج متن شعر سرود جمهوری اسلامی ایران روی دیوار محلی که صف مقابل آن تشکیل می‌شود؛ نمایش جدول ضرب؛ نقشه ایران و جهان به صورت نقاشی شده روی دیوار.

دیوارها و محوطه بیرونی مدرسه‌ها

درست است این مورد را آخر از همه بررسی می‌کنیم، ولی در ورودی و تابلوی سردر، شناسنامه هر مدرسه‌ای است. هرچند همه مدرسه‌ها تابلویی برای درج نام و مشخصات مدرسه داشتند، ولی کیفیت‌ها و حتی اطلاعات درج شده روی هر یک از تابلوها بسیار متفاوت بود. به نوع رنگ‌آمیزی و تصویرهای روی در مدرسه‌ها هم می‌توانستیم در مقیاس صفر تا ۱۰، نمراتی از ۲ تا ۸ بدهیم. از تابلوها که بگذریم، دیوارهای پیرامونی مدرسه هم باید به نوعی نشانگر این باشد که در محدوده یک واحد آموزشی در حال قدم زدن هستیم. متأسفانه در بازدیدها این مورد خیلی مقبول نیفتاد و ما به غیر از چند شعار (مانند: همانا با یاد خدا دل‌ها آرام می‌گیرد) هر کس که خداوند برای او خیر بخواهد دوستی شایسته نصیب وی خواهد کرد/ از دروغ دوری کنید که با ایمان ناسازگار است) چیز دیگری ندیدیم.

این‌ها را به یاد بسپاریم

● درست است که کارشناسان گرافیک و اطلاعات بصری معتقدند هرچقدر اطلاعات در فضاهای باز و با سفیدخوانی بیشتر ارائه شود، امکان انتقال پیام بیشتر است، ولی توجه به بهره‌گیری مناسب از اطلاعات دیواری و فضاهای موجود در مدرسه‌ها ضروری است.

● وجود اطلاعات دیواری و نوشته‌هایی که شامل مرور زمان شده‌اند، علاوه بر آن که نشانگر بی‌نظمی و بی‌توجهی مدیر و کارکنان مدرسه است، اثرگذاری سایر اطلاعات را هم بی‌رمق می‌کند. بیایید همیشه یک نگاهمان به در و دیوار باشد، نگاه دیگرمان به تقویم و با این نگاه توأمان، اطلاعات تاریخ گذشته را حذف کنیم.

● درست است دانش‌آموزان ابتدایی با دوره‌های دیگر تفاوت‌هایی دارند، ولی بهتر است مدیران دوره‌های بالاتر، اطلاعات دیوار مدرسه‌های دوره ابتدایی را دوباره با نگاه خریدار بنگرند و مطمئن باشند که حتماً الگویی خواهند گرفت که قابل به کار بستن است.

● به محل نصب اطلاعات توجه کنیم. در مدرسه‌ای، اطلاعات پشت میله‌های در ورودی سالن نصب شده بود که به سختی خوانده می‌شد یا در یکی از مدرسه‌ها آیین‌نامه انضباطی، درست جایی چسبانده شده بود که وقتی سه چهار دانش‌آموز اراده می‌کردند بایستند و آن را مطالعه کنند، عملاً مزاحم آمد و شد بقیه می‌شدند. ضمن اینکه آیین‌نامه‌ای با بندهای فراوان

که نیمی از دیواری بزرگ را اشغال کرده است، قابلیت تبدیل شدن به یک پیام دیواری را ندارد.

● اکثر اطلاعات دیواری، تنها دانش‌آموزان را مخاطب خود قرار می‌دهند و سهم کمی به معلمان و سایر کارکنان اختصاص می‌یابد. ارائه پیام به معلمان، به‌ویژه در محل‌های قابل دسترس، نباید از نظر دور بماند.

● توجه به مفهوم و محتوای پیام و تطبیق متن پیام با ویژگی‌های روان‌شناختی و سنی عقلی دانش‌آموزان الزامی است. در دبستانی که در نوبت مخالف آن فقط دانش‌آموزان پایه‌های اول تا سوم حضور دارند، نوشته شده بود: «حجاب، مهم‌ترین راه مقابله با تهاجم فرهنگی است». بدیهی است این پیام برای مخاطب زیر ۹ سال اثربخش نخواهد بود.

● هم‌چنان که گفتیم مدیران دوره‌های بالاتر از ابتدایی‌ها یاد بگیرند، بهتر است مدیران مدرسه‌های پسرانه هم از دخترانه‌ها یاد بگیرند، چراکه لطافت، ظرافت، ریزبینی و آرامش موجود در پیام‌های مدرسه‌های دخترانه در مجموع بهتر از پسرانه‌ها بود.

● پاک‌سازی و بهسازی اطلاعات دیواری مدارس، از جمله ضرورت‌هاست. این به غیر از موردی است که درخصوص سپری شدن بازه زمانی پیام‌ها مطرح کردیم؛ هر چند پیام‌هایی که می‌مانند خود به خود کثیف و بد هم دیده می‌شوند.

● مدرسه جای تبلیغات غیرضروری برای دیگران نیست. اگر بچه‌های ما در آزمونی شرکت کرده‌اند یا از جایی چهار تا پوستر گرفته‌ایم، نباید غلام بی‌جیره و مواجب مؤسسه برگزارکننده آزمون و شرکت اهداکننده پوستر شویم.

● نکته پایانی، هنرمندی و توجه به ریزه‌کاری‌های گرافیکی و زیبایی‌شناسی تصویری است. در مدرسه‌ای، اطلاعیه فراخوان دانش‌آموزان به جشنواره خوارزمی، در یک برگه A_۴ با خودکار آبی نوشته شده بود که اصلاً از پشت شیشه دفتر به سمت حیاط مدرسه دیده نمی‌شد.

تمرین

خب! خسته نباشید. دفترچه یادداشت‌های روزانه و اگر ندارید کاغذ و قلمی بردارید و از مدرسه خارج شوید. بله. تنها چند قدمی از مدرسه دور شوید، به‌طوری که بتوانید در ورودی مدرسه و دیوارهای کناری آن را به راحتی ببینید. خب! حالا چشمتان را ببندید و اگر توانستید بشوید که باید جور دیگری ببیند. قرار است تمام اطلاعات دیواری مدرسه را از تابلوی دم در تا تک‌تک جاهایی که در این متن از آن‌ها یاد کردیم، واکاوی کنید. برای‌تان در این مأموریت حداکثر نیم ساعته آرزوی موفقیت می‌کنیم. خدا یارتان و موفق باشید.

اکثر اطلاعات دیواری، تنها دانش‌آموزان را مخاطب خود قرار می‌دهند و سهم کمی به معلمان و سایر کارکنان اختصاص می‌یابد

