



## معلم، هم‌سایه‌مدیر

گفت‌وگو با محمود شیخیان، مدیر مدرسه رهیار استان تهران درباره‌ی مدرسه، مدیریت و تعامل با معلمان

علیرضا منسوب‌بصری

مدرسه مجموعه‌ای از افراد است که هر کدام در آن نقشی دارند اما نکته‌ی مهم این است که نقش‌ها منفک از هم نیستند، بلکه درهم‌تنیده‌اند. اگر قرار باشد در مدرسه هر کس خود را عضوی جدا ببیند و فقط کار خود را بکند، هم مفهوم سازمانی مدرسه مخدوش خواهد شد و هم فرایند تربیت درست پیش نخواهد رفت. مدیریت امروزی مدرسه ایجاب می‌کند که در کنار شرح وظایف افراد، همه‌ی عوامل جزئی از یک کل یک‌پارچه و منسجم و تعاملی تلقی شوند. انتظار می‌رود مدیر مدرسه با یقین داشتن به این نگرش، زمینه‌ها و بسترهای تعامل فعال و سازنده بین همه‌ی عوامل مدرسه را فراهم آورد.

محور گفت‌وگوی حاضر با محمود شیخیان، مدیر مدرسه غیردولتی رهیار، چنین نگرشی در مدیریت مدرسه است؛ نگرشی که بر اساس آن، گروه مدیریتی مدرسه حضور معلمان و سایر عوامل را دارای نقش و تأثیر جدی بر عملکرد مدرسه می‌دانند.

است آینده‌ای را خلق کند. **تکلیف کارهای معمول مدرسه چه می‌شود؟ دو حوزه آموزشی و اجرایی چگونه می‌توانند با هم مرتبط باشند؟**

این چالش در عمل وجود دارد؛ یعنی واقعا بین چیزهایی که اسمش را راهبری آموزشی گذاشته‌اند (مثل

پس در گام اول باید مشخص شود که خواسته‌ی مجموعه چه چیزی است. در مدرسه ما ابتدا اهدافی تعیین و چشم‌انداز و مأموریتی ترسیم گردید. سپس از من خواسته شد که با توجه به آن اهداف و چشم‌انداز، آینده‌ی جدیدی را در این مسیر برای مدرسه خلق کنم. به نظر من، مدیر رهبر کسی است که قرار

● **تعریف شما از رهبری آموزشی چیست؟ رهبر آموزشی چه کارهایی باید انجام دهد؟**

از نظر کسانی که مرا به‌عنوان مدیر مدرسه منصوب کرده‌اند، قرار بوده است من کار جدیدی انجام دهم یا به عبارتی، به خلق آینده‌ای جدید برای سازمانی که در آن هستم (مدرسه)، کمک کنم.

اینکه کلاس، دانش‌آموز و یادگیری او دغدغه جدی مدیر باشد، و از سوی دیگر، کارهای اجرایی مدرسه (مثل اینکه افراد آخر ماه حقوقشان را بگیرند، صبحانه‌شان مشکلی نداشته باشد و آب و برق مدرسه قطع نشود) فاصله‌ای هست اما در حقیقت این دو حوزه - یعنی حوزه اجرایی و حوزه آموزشی - با هم مرتبطند و روی هم اثر می‌گذارند. من متوجه شده‌ام که نمی‌شود رهبر آموزشی بود ولی بخش اجرایی مدرسه را از کارهای آموزشی جدا دانست و حتی آن را واگذار کرد. برای شما از تجربه خودمان در مدرسه مثالی می‌زنم؛ یک بار معلم پس از کلی صرف وقت برای طراحی تعدادی کاربرگ آموزشی، به دلیل ضعف در پیگیری و به‌موقع نرسیدن طراحی‌های آموزشی، دلخور شدند و انگیزه‌هایشان ضعیف شد. این امر مرا به این نتیجه رساند که نمی‌شود به امور اجرایی بی‌توجه بود و فقط روی مسائل آموزشی تمرکز داشت. بیشتر اوقات تصمیماتی که در زمینه آموزش و فرایند یاددهی - یادگیری گرفته می‌شود، برای بخش اجرا پیامدهایی

دارد که اگر آن‌ها را در نظر نگیریم، با مشکل مواجه می‌شویم.

### ● گروه مدیریتی مدرسه، یعنی شما و معاونان آموزشی و اجرایی، چگونه با معلمان تعامل دارید؟

ما به دنبال این هستیم که معلم از حالت میهمان کلاس به میزبان اصلی کلاس تبدیل شود. در گذشته این‌طور بوده که معلم ساعت‌هایی برای تدریس به مدرسه و کلاس می‌آمده است و ما در حال تغییر این رسم هستیم. معلم کسی است که تعدادی دانش‌آموز را در اختیار او قرار می‌دهیم. مدیریت آموزشی و رفتاری این دانش‌آموزان و تمام مسائل مربوط به آن‌ها با معلم است و او در تمام مسائل مدرسه درگیر است. امروزه ما تقویم آموزشی را در حضور معلمان می‌نویسیم؛ در حالی که در گذشته تقویم را کارکنان اجرایی مدرسه می‌نوشتند و معلم موظف به اجرای آن بود. معلم‌ها در هر تصمیمی که در مدرسه گرفته می‌شود، دخیل‌اند و نسبت به آن موضع دارند. به‌علاوه، این فرصت به آن‌ها داده شده است که نظراتشان را اعمال کنند.

ما علاوه بر شورای واحد آموزشی که آموزش و پرورش آن را به رسمیت می‌شناسد، چند شورای دیگر نیز داریم؛ از جمله: شورای آموزگاران، شورای پایه و همچنین گروه (دپارتمان)‌های آموزشی.

معاونان آموزشی و اجرایی در همه شوراها شرکت نمی‌کنند. معاون اجرایی فقط در شورای اصلی مدرسه حضور دارد. اصولاً معاون اجرایی آن قدر مشغله دارد که نمی‌تواند در تمام جلسات شرکت کند ولی از تصمیمات نشست‌ها و شوراها آگاه است. از سوی دیگر، عنوان معاون آموزشی در مدرسه ما «معاون طراحی و توسعه» است و هر رویدادی که قرار است در مدرسه برگزار شود، توسط ایشان و با هماهنگی معاون اجرایی طراحی می‌گردد. معلمان نیز به فراخور موضوعات در نشست‌های مختلف شرکت می‌کنند.

معلمان به‌طور تمام‌وقت در مدرسه هستند. هر یک از آن‌ها در قالب طرحی که آن را «معلم کلاس» می‌نامیم، حدود ۶۰ درصد از زمان حضورش در مدرسه را مشغول تدریس است و بقیه این زمان را در قالب جلسات و نشست‌هایی با معاون طراحی و توسعه، و مسئول پایه یا گروه (دپارتمان)‌های آموزشی، به طراحی فرایندهای آموزشی و پرورشی مدرسه می‌پردازد.

### ● تجربه‌های شما در ایجاد فرصت‌های یادگیری در مدرسه برای این معلمان چه بوده است؟

یکی از بخش‌های مدرسه، گروه‌های آموزشی است و آموزش معلمان در این گروه‌ها شکل می‌گیرد. برنامه گروه‌های ما مختص تابستان نیست و در طول سال تحصیلی هم برنامه‌های مختلفی برای آموزش و همین‌طور همراهی معلم (به نوعی کوچ کردن معلمان ضمن تدریس) طراحی و اجرا می‌شود. در یک هفته ۳۰ زنگ کلاس داریم. معلمان بسته به پایه، بین ۱۵ تا ۲۰ زنگ کلاس دارند و تعدادی از این زنگ‌های خالی به جلسات گروه و آموزش و همراهی معلمان اختصاص دارد. کارشناسانی

### نقش‌های اساسی معلم اصلی کلاس

عبارت‌انداز:

- بودن و عمل کردن براساس معیارهای معلم کیفی و ارائه الگوی عینی از این نقش
- آموزش یک یا چند درس به دانش‌آموزان کلاس
- پایش مستمر وضعیت درسی تحصیلی هر دانش‌آموز کلاس
- پایش مستمر وضعیت رفتاری و ارتباطی هر دانش‌آموز کلاس
- برگزاری کلاس‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با رشد و توسعه فردی و گروهی دانش‌آموزان کلاس در جنبه‌های مختلف پرورشی
- پیگیری تحقق و پیاده‌سازی الزامات پرورشی دانش‌آموزان در برنامه راهبردی رهبر (توانمندی‌های دانش‌آموزی، شاخصه‌های فرهنگی، ...)
- پیگیری تحقق و پیاده‌سازی الزامات ایجاد کلاس کیفی (محیط کلاسی کیفی، روابط کلاس کیفی، آموزش کیفی، آموزش مبتنی بر کفایت و شایستگی)
- پایش فعالیت‌های یادگیری دانش‌آموزان کلاس، در بیرون از محدوده کلاس (فعالیت‌های دانش‌آموزی، تکمیلی، فوق برنامه و ویژه در مدرسه و وظایف و فعالیت‌های یادگیری در منزل)
- مشاوره درسی، تحصیلی، رفتاری و ارتباطی دانش‌آموزان کلاس
- ارتباط با والدین دانش‌آموزان، سایر معلمان کلاس و مسئولان ستادی مدرسه در راستای بهبود عملکردها و کیفیت‌ها در کلاس مربوطه
- برگزاری و اداره نشست‌های کلاسی، دایره‌های حل مسئله، اتاق تأمل و رابطه و سایر ابتکارات مشابه
- عضویت در شورای آموزشی پایه



مصادق‌هایی را که در گام نخست به اشتراک گذاشته شده بود، بررسی کردیم و بر سر آن‌هایی که در ابتدا در موردشان اختلاف نظر بود، با تعریف به دست آمده در تشخیص قلدری بودن یا نبودن مصادق‌ها به سرعت به توافق رسیدیم.

در ادامه، تمرکزمان را روی رویکردهای مواجهه با قلدری قرار دادیم. شش رویکرد مواجهه با قلدری را که در مقاله‌ای توسط یکی از معلمان ترجمه شده بود، مورد بررسی دقیق قرار دادیم. همچنین، تمام رویکردهایی را که افراد حاضر در نشست در پیگیری موارد قلدری به کار گرفته بودند، به اشتراک گذاشتیم و بررسی نمودیم. در بررسی‌ها به چند مورد توجه می‌کردیم؛ از جمله اینکه رویکرد مورد توجه در چه موقعیت‌هایی مناسب و در چه موقعیت‌هایی نامناسب است، چه ملاحظاتی در استفاده از آن باید مورد توجه قرار گیرد، و چه باید‌ها و نبایدهایی در آن لازم است مورد توجه باشد.

تلاش خواهیم کرد تجربه خود را در مدرسه با سایر مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش به اشتراک بگذاریم تا ادامه مسیر پیش رویمان در این حوزه، روشن‌تر و دقیق‌تر و اثرگذارتر باشد. ■

نشست‌هایی با حضور معلمان داوطلب با هدف تدوین سیاست مواجهه با قلدری در دبستان تشکیل شد. بررسی این پدیده به روش پژوهش در عمل انجام گرفت و با رفت و برگشت‌های زیاد بین مسائل نظری و مصادق‌های عینی قلدری در مدرسه، ادامه پیدا کرد.

ابتدا از معلمان خواستیم دو مصادق از رفتاری را که به نظرشان قلدری است، بنویسند و با خود به جلسه بیاورند. در ادامه، درخواست کردیم که برگه‌های خود را روی تخته نصب کنند. قرار شد هر کس نوشته‌های دیگران را بخواند و اگر نمونه خوانده شده را مصادق قلدری می‌داند، علامت سبزرنگ، اگر آن را قلدری نمی‌داند، علامت قرمز رنگ و اگر از قلدری بودن یا نبودن آن اطمینان ندارد، علامت بنفش روی آن نصب کند. در نشست‌های بعدی، بر استخراج متغیرهای نمونه‌هایی تمرکز کردیم که علامت سبز داشتند؛ یعنی همه توافق داشتند که رفتار ذکر شده قلدری است. در این مسیر، تعاریف رایج قلدری در دنیا را نیز بررسی کردیم و مدنظر قرار دادیم. کتاب «قلدر، توسری‌خور و تماشاچی» هم مطالعه شد و مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت در جلسه هشتم بر سر تعریف «قلدري» توافق حاصل شد. با این تعریف، تمام

در کنار ما هستند که با معلمان کار می‌کنند و یکی از وظایفشان یکپارچه‌سازی است یا گام‌های معلمان را برای حرکت در راستای مأموریت‌ها و چشم‌انداز مدرسه تنظیم می‌کنند.

ما «کمک معلم» هم داریم که از میان افرادی انتخاب می‌شوند که سابقه معلمی ندارند ولی عشق به معلمی دارند. این افراد همراه معلم به کلاس درس می‌روند، او را کمک می‌کنند و طی آموزش‌هایی که در طول سال می‌بینند، کم‌کم به معلم کلاس تبدیل می‌شوند. این اتفاق کمک کرد که اعتماد به نفس ما بیشتر شود و معلم‌هایی که به این شکل به مجموعه ما اضافه شده‌اند، از هر لحاظ در نظرسنجی‌ها و پیمایش‌های بیرونی و داخلی موفق بوده‌اند.

● شما روی مشارکت معلمان در تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌ها خیلی تأکید کردید. اگر امکان دارد، نمونه‌ای از این مشارکت را برای مخاطبان مجله توضیح دهید. از سال تحصیلی ۹۷-۹۸ به پیشنهاد برخی معلمان و علاقه‌مندان حوزه آموزش تصمیم گرفتیم درباره پدیده «قلدري در مدرسه» با یکدیگر گفت‌وگو کنیم. بر این اساس، سلسله