

مدیریت مدرسه

چستی و چگونگی آن



مرتضی سمیعی زفرقندی

کارشناس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

/ چشم‌انداز /

بنابراین مدیران مدارس باید در مدرسه یک محیط پذیرش مناسبی را فراهم سازند تا معلمان راه‌های متفاوت تدریس و یادگیری را بیازمایند و به کار بندند.

وضع موجود اجرای دوره‌های آموزش معلمان

در وضع موجود برگزاری دوره‌های ضمن خدمت انتقال دانش و معلومات انجام می‌گیرد و در پاره‌ای موارد که از اساتید برجسته برای اداره کلاس استفاده می‌شود، تردیدی نیست. در پاره‌ای مواقع هم معلمان در وقت کاری خویش در دوره‌ها شرکت می‌کنند. اما انگیزه و رغبت واقعی در معلمان برای شرکت در این کلاس‌ها اندک است. گروهی از معلمان از روی نیاز واقعی در کلاس شرکت نمی‌کنند؛ هر چند در این صورت نیز آموزش انجام می‌شود ولی یادگیری عمیق، اصیل و پایدار که موجب تواناسازی معلمان شده به نحوی که این توانایی بر عملکرد آن‌ها در جریان کلاس درس مؤثر بوده و کیفیت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را افزایش دهد، مشهود نیست. به این دلیل است که در پاره‌ای موارد، برخی مدیران مدارس به منظور کسب نتایج مورد نظر همواره در صدد تغییر در نحوه برنامه‌ریزی و اجرای این دوره‌ها بوده‌اند و یا علاقه‌مند هستند مدارس سه‌م بیشتری از آموزش معلمان را عهده‌دار شوند. در برخی موارد مدیران مدارس اقداماتی را برای تشویق شرکت معلمان در دوره‌ها به عمل آورده و یا خود در مدارس، کلاس‌های آموزشی را هر چند به صورت پراکنده برگزار می‌نمایند و لکن اجرای موفق این برنامه‌ها مستلزم رعایت اصول علمی طراحی و اجرای دوره‌ها و هماهنگی است. نکته اساسی دیگر ایجاد زمینه افزایش علاقه و انگیزه معلمان برای شرکت در دوره‌هاست؛ به نحوی که معلمان با حضور فعال و مؤثر موجب افزایش کیفیت فعالیت‌های یاددهی و یادگیری شوند.

مراحل علمی طراحی و اجرای برنامه آموزش معلمان در مدرسه

برای حصول نتیجه مطلوب از آموزش‌های ضمن خدمت، ضروری است برای طراحی و اجرای این دوره‌ها فرآیندی علمی را در نظر گرفت. فرآیند آموزش که به صورت متعارف برای آموزش‌های ضمن خدمت معلمان به‌طور اعم از طرف بسیاری از صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان آموزشی مطرح شده است به شرح ذیل است:

• **نیازسنجی:** یعنی تعیین نیازهای آموزشی معلمان. در این مرحله مواردی هم‌چون: آگاهی از وضع توانمندی علمی معلمان، بررسی عملکرد آن‌ها، بررسی و دریافت

اشاره

یکی از موضوعات مهم که همواره باید مورد توجه مدیران مدارس قرار گیرد، ایجاد شرایط و زمینه لازم برای آموزش مداوم و مستمر معلمان مدرسه است. اگرچه ضروری است مدارس همواره شرایط لازم برای آموزش و ارتقای علمی و حرفه‌ای و به‌روزرسانی دانش و مهارت معلمان را فراهم آورند، لکن زمانی که مدارس در معرض تغییر برنامه‌ریزی درسی یا اصلاح جزئی و یا کلی برخی کتاب‌های درسی قرار دارند، مسئولیت مدیران مدارس در ایجاد شرایط و دسترسی معلمان به آموزش‌های جدید به روش‌های ممکن و مختلف بیشتر می‌شود.

کلیدواژه‌ها: محیط یادگیرنده، دوره‌های آموزشی، آموزش معلمان.

یکی از نکات اساسی در آموزش ضمن خدمت معلمان این است که معلمان اختیار دارند اعمال‌شان را بر اساس آموزش تغییر دهند یا تغییر ندهند؛ فقط هنگامی که معلمان خودشان تصمیم بگیرند که این تغییرات مطلوب و دست‌یافتنی باشد، تغییرات اصیل و واقعی اتفاق می‌افتد،

روش‌های یادگیری

آموزش یک مهارت کامپیوتری در امور دفتری مدرسه؛ لیکن اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌های مربوط به مهارت معلمی (کلاس‌داری، روش‌های تدریس و ...) کمی مشکل‌تر است. در هر صورت، نتیجه آموزش معلمان در کلاس درس و مدرسه در کلاس‌داری، روش تدریس معلم، ارتباط با دانش‌آموزان و اولیا و تسلط و امثالهم باید مشخص شود.

روش‌های مختلف مشارکت مدارس در آموزش معلمان

• ایجاد محیط یادگیرنده در مدرسه

به نظر پیتر سنگه، اندیشمند برجسته، ایده سازمان یادگیرنده، «یادگیری نیازمند تحول بنیادی در طرز تفکر انسان و حرکت اساسی برای بازبینی پیش‌فرض‌هاست.» انسان از طریق یادگیری خود را دوباره خلق می‌کند و به انجام کارهایی که تاکنون نتوانسته است توانا می‌شود. این نوع یادگیری معمولاً برون‌داد آموزش‌های رسمی نیست، بلکه نتیجه عمل پیچیده‌ی مدرسی است که یاد می‌گیرند؛ مدرسی که به مثابه اجتماع یادگیرنده‌اند؛ جایی که یادگیری سازمانی ترویج می‌شود و بر آزمون تجربه‌ها تأکید می‌گردد. در این مدارس امکان خلاقیت،

نقاط ضعف و نارسایی هریک از آن‌ها، دریافت نظرات معلمان در مورد نیازهایی که در انجام وظیفه احساس می‌کنند وجود دارد؛

• **تعیین هدف:** اهداف آموزش از نیازسنجی منتج می‌شود. محورهای عمده تعیین اهداف آموزش عبارت است از: ایجاد معلومات و شناخت شغلی که موجبات افزایش کارایی معلمان را فراهم می‌سازد، افزایش رشد کارایی متناسب با رشد شغلی معلمان، توجیه معلمان درباره برنامه‌های آموزشی و درسی جدید، به روز نگه‌داری معلومات آن‌ها متناسب با تحولات علمی و فناوری؛

• **نوع آموزش:** نوع آموزش بر حسب نیاز معلمان برنامه‌ریزی می‌شود. نوع آموزش محتوای آن را تعیین می‌کند. در این مورد، تطبیق هدف‌ها با محتوای آموزش انجام می‌شود.

• **تعیین زمان آموزش:** باید آموزش در زمان‌های مقتضی ارائه شود. زمان آموزش می‌تواند با نظرسنجی از معلمان تعیین شود. مهم این است که معلمان بتوانند با آرامش بیش‌تری در کلاس و برنامه آموزش حضور فعال داشته باشند.

• **شیوه‌های آموزشی:** آموزش اگر در نهایت موجب تحقق اهداف مربوط نشود و بازدهی مناسب نداشته باشد، نوعی به هدر رفتن سرمایه‌گذاری انجام شده تلقی می‌گردد. بنابراین بهتر است برای افزایش کیفیت آموزش شیوه‌های کاربردی مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در بهره‌گیری از شیوه‌های آموزش باید به انگیزش فراگیر به یادگیری، نیز توجه کرد. در انتخاب شیوه آموزش باید به هدف آموزش که ایجاد یادگیری اصیل و پایدار را شامل می‌شود، توجه کافی شود. در دیدگاه‌های جدید، یادگیری را به «خلق معنا در ذهن» تعبیر کرده‌اند و این که کدام شیوه می‌تواند موجب تحقق این مهم شود.

• **ارزشیابی از آموزش:** ارزشیابی یکی از اجزای مهم فرآیند آموزش محسوب می‌شود. ارزشیابی عبارت است از سنجشی که به وسیله آن، میزان تحقق اهداف برنامه معلوم می‌شود.

• **اندازه‌گیری اثربخشی آموزش:** به منظور بررسی میزان تحقق نهایی اهداف برنامه آموزش، علاوه بر ارزشیابی متعارف از آموزش، اندازه‌گیری میزان اثربخشی آن نیز ضروری است. در اثربخشی عمدتاً عملکرد فراگیران در قبل و بعد از آموزش، اندازه‌گیری شده و مورد مقایسه قرار می‌گیرد. اندازه‌گیری اثربخشی برخی برنامه‌های آموزش ممکن است مدت زمان کوتاهی بعد از سپری شدن آموزش امکان‌پذیر باشد؛ مثلاً به کارگیری

نوآوری و تفکر انتقادی گسترش می‌یابد. در چنین مدرسی، همهٔ افراد از یکدیگر می‌آموزند و معلمان از پرسش‌های دانش‌آموزان استقبال می‌کنند.

• آموزش معلمان به وسیله

پژوهش کاربردی درباره

برنامه‌های درسی: دوره‌های آموزش

معلمان باید این فرصت را فراهم آورد تا معلمان به خوبی با پدیده‌ها و مفاهیم جدید آشنا شوند و آن‌ها را در موقعیت‌های واقعی به کار بندند. همه می‌دانیم که یادگیری یک فعالیت شناختی و ذهنی پیچیده است که نمی‌تواند با عجله و سرعت اتفاق بیفتد. وقت زیاد و دوره‌هایی از تمرین نیاز است تا شخص بتواند در یک حوزه علمی به مهارت کامل برسد. یکی از راه‌های نیل به این هدف می‌تواند پژوهش معلمان در برنامه‌های درسی باشد. اجرای پژوهش علاوه بر توسعه توانمندی فردی معلمان می‌تواند موجب اصلاح و بهسازی برنامه‌های آموزش و درسی شود. بهترین مکان و موقعیتی که می‌تواند شرایط و زمینه این نوع فعالیت را برای معلمان فراهم آورد، مدارس هستند؛ زیرا پژوهش توسط معلمان با همکاری دانش‌آموزان دربارهٔ برنامه‌های درسی نه صرفاً تحقیق و دانش‌آفرینی به حساب می‌آید بلکه باعث اصلاح و بهبود برنامه‌ها و متناسب ساختن آن با نیازهای دانش‌آموزان می‌شود و موجبات توانمندسازی معلمان و ارتقاء حرفه‌ای آن‌ها را به شکل مناسبی فراهم می‌آورد.

• استفاده از ظرفیت شورای

مدرسه: شورای مدارس می‌تواند محلی برای دانش‌افزایی معلمان مورد استفاده قرار گیرد. با روش‌های مختلف امکان غنی کردن شوراهای مدرسه در جهت آموزش معلمان وجود دارد. دعوت از صاحب‌نظران، متخصصان موضوعی و مولفان کتاب‌های درسی در جلسات شورا می‌تواند مورد توجه مدیران قرار گیرد. طرح مباحث علمی از

طرف معلمان - بررسی مسائل و مشکلات دانش‌آموزان و راه‌های رفع آن و ... به‌واقع از جمله راه‌هایی است که مدیران مدارس می‌توانند در شوراهای مدرسه به آن بپردازند.

• استفاده از سایت کامپیوتر مدرسه: در حال حاضر اکثریت مدارس کشور

دارای سایت هستند؛ چنان‌که به‌جز اطلاع‌رسانی درباره برنامه‌های مدرسه از سایت مدرسه می‌توان برای افزایش اطلاعات و مهارت معلمان نیز استفاده نمود. این امر به کمک معلمان و جلب مشارکت آن‌ها بهتر امکان‌پذیر می‌شود. تازه‌های علوم و فنون، تغییرات برنامه‌ها و کتاب‌های درسی و درج خلاصه گزارش پژوهش‌های مرتبط با موضوعات آموزش و پرورش و دروس مختلف از جمله زمینه‌های این فعالیت است.

• جلسات گروه‌های آموزشی: جلسات گروه‌های آموزشی پایه در سطح مدرسه

و یا چند مدرسه و یا منطقه یکی از بهترین محل‌ها برای دانش‌افزایی معلمان است. چنان‌چه برنامه‌ریزی و هدایت مناسب برای این جلسات پیش‌بینی و اعمال شود، این امر ممکن است. در گروه‌های آموزش موضوعات تخصصی رشته و دروس مربوط قابل بحث و تبادل نظر است و هم‌چنین در مورد مسائل و مشکلات درسی دانش‌آموزان بحث و بررسی می‌گردد. هر دو موضوع چنان‌چه زمینه مشارکت فعال اعضای گروه فراهم شود، موجب یادگیری و دانش‌افزایی معلمان می‌گردد.

• شورای مشترک با سایر مدارس هم‌جوار: تشکیل گروه‌های مشترک

یا جلسات مشترک شوراهای مدارس با سایر مدارس هم‌جوار یا برخی مدارس دیگر با اهداف خاص تخصصی نیز می‌تواند موجب ایجاد زمینه دانش‌افزایی معلمان مدرسه شود. زیرا در این جلسات، افراد جدید حضور دارند و معلمان مدرسه با دیدگاه‌ها و نظرات علمی متفاوت آشنا می‌شوند.

• معرفی و توزیع کتاب‌های جدید مناسب برای معلمان: برای همهٔ

معلمان شاید دسترسی و آشنایی با تازه‌های چاپ در حوزهٔ آموزش و پرورش و علوم تربیتی و کتب تخصصی مربوطه فراهم نباشد، مدارس می‌توانند زمینهٔ آشنایی و دسترسی معلمان را با کتاب‌ها و مجلات متناسب به‌وجود آورند. امروزه با توجه به دسترس بودن و معرفی این‌گونه آثار در سایت‌ها و شبکه‌های مختلف، شرایط برای تحقق این مهم بسیار بهتر از قبل فراهم است. نشریات رشد اعم از مجلات عمومی و یا تخصصی، مجلات علمی تعلیم و تربیت و نوآوری‌های آموزشی، کتاب‌های جدید انتشارات مدرسه و سایر کتاب‌ها و مجلات علمی و تربیتی معتبر می‌تواند به سادگی در دسترس مدارس و مورد مطالعهٔ معلمان قرار گیرد.

• غنی کردن کتاب‌خانهٔ مدارس به منابع مورد نیاز معلمان: کتاب‌خانهٔ

مدارس معمولاً برای استفادهٔ دانش‌آموزان در اکثریت مدارس مناسب و تا حدود زیادی دارای منابع کافی و محل رجوع دانش‌آموزان است. لکن معلمان واحد آموزش تا چه حد از کتاب‌خانه مدرسه استفاده می‌کنند و منابع موجود در آن تا چه میزان جوابگوی نیاز معلمان می‌تواند باشد، موضوعاتی است که مدیران مدارس باید به آن توجه لازم را مبذول دارند. برای این کار دو فعالیت غنی کردن کتاب‌خانه به مجلات و کتاب‌های مرتبط و سی‌دی‌های مورد نیاز معلمان و هم‌چنین ایجاد زمینهٔ تبلیغ و تشویق بهره‌گیری آن‌ها از منابع ضروری است.

• توسعهٔ فناوری و تهیه انواع سی‌دی‌ها و نرم‌افزارهای آموزشی مفید

برای معلمان: امروزه یکی از نیازهای آموزشی معلمان ارتقای مهارت آنان در بهره‌گیری از رایانه، در زمینهٔ فناوری‌های نو و نرم‌افزارهای مختلف آموزشی است. امکانات موجود بسیاری از مدارس کشور در سال‌های اخیر بهبود یافته است. بسیاری از مدارس مجهز

امروزه یکی از مهمترین و اصلی ترین وظایف مدیران مدارس، برنامه ریزی لازم برای به روزآوری علمی و حرفه ای معلمان مدرسه است

به سایت های کامپیوتری هستند؛ از جمله روش های غنی سازی فعالیت های یاددهی و یادگیری بهره گیری معلمان از سی دی ها و نرم افزارهای آموزشی است. تحقق این امر مستلزم تسلط معلمان بر مهارت های مورد نیاز است که این مهم می تواند با برنامه ریزی مناسب در مدرسه انجام شود. مدارس می توانند شرایط استفاده معلمان را از امکانات فراهم نموده و سی دی های مورد نیاز را تهیه و در دسترس آن ها قرار دهند.

سخن پایانی

به نظر می رسد امروزه یکی از مهمترین و اصلی ترین وظایف مدیران مدارس، برنامه ریزی لازم برای به روزآوری علمی و حرفه ای معلمان مدرسه است. رشد ظرفیت علمی و حرفه ای معلمان یک اولویت است که نمی تواند خارج از مدرسه صورت گیرد و محیط و فضای مدرسه می تواند شرایط مناسبی برای تحقق این مهم فراهم آورد. پیشنهاد می گردد با اصلاح نظام آموزش معلمان فعالیت های مدارس در ارتقای علمی و حرفه ای معلمان به عنوان آموزش رسمی محسوب شده و امتیازات مناسب اداری و مادی و معنوی نیز برای آن اعمال گردد.

منابع

۱. احمدی، آمنه (۱۳۸۶) طرح کیفیت بخشی به اجرای برنامه های درسی در سطح مدارس با تکیه بر غنی سازی تمامی مؤلفه ها، شورای راهبردی طرح سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
۲. امام جمعه، محمدرضا و سعیدی نصرانی، محمود (۱۳۸۳) پژوهش حین عمل رویکردی نو در آموزش ضمن خدمت معلمان، فصل نامه تعلیم و تربیت، شماره یک
۳. تالیو پیتز، مترجم حمیدرضا اشرفی (۱۳۸۵)، چگونه دوره های آموزشی را طراحی کنیم؟ (راهنمای برنامه ریزی درسی مشارکتی)، دبیرخانه شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
۴. جان ای. گلاور، راجراچ برونیک، ترجمه علینقی خرازی (۱۳۸۵) روان شناسی تربیتی، اصول و کاربرد آن، مرکز نشر دانشگاهی
۵. جلالی، دکتر علی اکبر (۱۳۸۴)، بررسی و تدوین روش مناسب آموزش مجازی ضمن خدمت دبیران و آماده سازی و آزمون درس نمونه
۶. دبیرخانه طرح کیفیت بخشی (۱۳۸۱)، نظریه های درباره آموزش کارکنان به شیوه نظام دار
۷. سمیعی، مرتضی (۱۳۸۶)، گزارش اجرای طرح غنی سازی در مدارس استان یزد
۸. قدمی، دکتر محسن (۱۳۸۸)، جوامع و سازمان های یادگیرنده و یاددهنده



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله های رشد آشنا شوید

مجله های رشد توسط دفتر انتشارات کمک آموزشی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می شوند:

مجله های دانش آموزی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

- لشده کورک (برای دانش آموزان امدادی و پایه اول دوره دبستان)
- لشده نوآموز (برای دانش آموزان پایه های دوم و سوم دوره دبستان)
- لشده دانش آموز (برای دانش آموزان پایه های چهارم و پنجم دوره دبستان)
- لشده نوجوان (برای دانش آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- لشده جوان (برای دانش آموزان دوره متوسطه و پیش دانشگاهی)

مجله های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

- رشد آموزش ابتدایی
- رشد آموزش راهنمایی تحصیلی
- رشد تکنولوژی آموزشی
- رشد مدرسه فردا
- رشد مدیریت مدرسه
- رشد معلم

مجله های بزرگسال و دانش آموزی تخصصی

(به صورت فصل نامه و چهار شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره متوسطه)
- رشد آموزش قرآن
- رشد آموزش معارف اسلامی
- رشد آموزش زبان و ادب فارسی
- رشد آموزش هنر
- رشد مشاور مدرسه
- رشد آموزش تربیت بدنی
- رشد آموزش علوم اجتماعی
- رشد آموزش تاریخ
- رشد آموزش جغرافیا
- رشد آموزش زبان
- رشد آموزش ریاضی
- رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی
- رشد آموزش زیست شناسی
- رشد آموزش زمین شناسی
- رشد آموزش فنی و حرفه ای
- رشد آموزش پیش دبستانی

مجله های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش جویان مراکز تربیت معلم و رشته های دبیری دانشگاه ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می شوند.

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.

تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸