



- نخست پداگوژی آن‌گاه فن‌آوری
- بچه‌ها می‌بینند ...
- کروناترایی در آموزش و پرورش
- انتشار فرهنگ حال خوب
- ضرورت نگاه فلسفی در امور تربیتی
- پرواز بر فراز آینده



مهدی آذریزدی

کام کودکی اکثر کودکان این سرزمین با داستان‌های «مهدی آذریزدی» شیرین شده است و بی‌شک او در کتاب‌خوان کردن بسیاری نقش مهمی داشته و دارد. او می‌خواست برای بچه‌هایی که مثل خودش کتاب نداشتند، کاری بکند، و کرد؛ آن هم زمانی که کارهای جدی برای کودکان انجام نمی‌شد.

«مهدی آذرخرم‌شاهی» ملقب به مهدی آذریزدی، در سال ۱۳۰۱ در محله خرمشاه یزد در خانواده‌ای تازه مسلمان شده چشم به جهان گشود و کودکی‌اش پای منبرهای مذهبی گذشت، الفبا را از پدر آموخت و بعد در



کارگاه جوراب‌بافی کسی مشغول به کار شد که تصمیم داشت دومین کتابفروشی یزد را راه‌اندازی کند و داستان نویسنده‌شدن او از همین جا آغاز می‌شود. آذر یزدی در سال ۱۳۳۵، پس از خواندن قصه‌ای از «انوار سهیلی»، به فکر ساده‌نویسی قصه به شیوه‌ای مناسب برای کودکان افتاد که زمینه‌ساز نوشتن جلد اول کتاب «قصه‌های خوب برای بچه‌های خوب» شد. این مجموعه کتاب از متون ادبی قدیم فارسی نظیر کلیله و دمنه، مرزبان نامه، سندباد نامه، سیاست‌نامه گلستان مثنوی و آثار عطار بازآفرینی شده است. وی جوایز متعددی را از آن خود کرده است که از جمله مهم‌ترین آن‌ها جایزه یونسکو و شورای ادبیات کودک است.

۱۸ تیر سال‌روز وفات مهدی آذریزدی در سال ۱۳۹۲ توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی، به نام روز ملی ادبیات کودک و نوجوان نام‌گذاری شده است. ■

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- یادداشت سردبیر/ به سان رود که بر نشیب دره سر به سنگ می زند رونده باش..... ۲
- سخنرانی/ بچه‌های بینند و یاد می گیرند/ غلامعلی سفید..... ۴
- پداگوژی/ نخست پداگوژی، آن گاه فن آوری/ محمدرضا سرکارآرانی..... ۵
- نشست/ کروناترایی در آموزش و پرورش/ مرتضی مجدفر..... ۱۲
- گفت‌وگو مشارکت و کار گروهی یک امر اجتناب‌ناپذیر/ محمدرضا حکاک زاده..... ۱۵
- یادداشت/ جامعه بدون کودکی توسعه نخواهد یافت/ سمانه کوچک زاده..... ۲۰
- یادداشت/ امرهم شورا و بینهم/ عزت شهاب صفا..... ۲۲
- یادداشت/ نگاهی به مفهوم توانمندسازی با دو رویکرد مختلف/ یاسر در آگاه..... ۲۳
- یادداشت/ انسان‌های خوب آینده در گرو تحول دیجیتال/ الهام اعتمادی فر..... ۲۴
- یادداشت/ سفر به مقصد الکترونیک/ پوران خانی..... ۲۶
- یادداشت/ معجزه انگیزه و مدیران اعجازگر/ منصور زارع..... ۲۸
- یادداشت/ چندقدم تا رهبری خدمت‌گزار/ جواهر مکی زاده..... ۳۰
- یادداشت/ مدیر مشارکت جو و مشارکت‌های مدبرانه/ حمیدرضا برهانی..... ۳۱
- یادداشت/ طرح مدام و مداومت در شرایط کرونایی/ علی اکبر روناسیان..... ۳۲
- یادداشت/ جهت رشد و تعالی ساحت‌های علمی و فن آوری/ ندا ذاکریان..... ۳۲
- یادداشت/ نیم نگاهی به ماجرای مدرسه ما/ نادیه‌السادات حیدری..... ۳۳
- دانش‌آموزی/ پرواز بر فراز آینده..... ۳۴
- دانش‌آموزی/ به زحمتش می‌ارزید/ تانیا رضایی..... ۳۶
- دانش‌آموزی/ دل‌نوشته‌های من از نامردی کرونا/ آرشا شاهی..... ۳۷
- نشست/ ضرورت نگاه فلسفی در امور تربیتی/ خسرو باقری..... ۳۸
- نشست/ انتشار فرهنگ حال خوب/ علی اصغر احمدی..... ۴۲
- یادداشت/ مدرسه یک موجود زنده/ محمدحسن فراشاهی..... ۴۵
- گفت‌وگو/ از چهارمحال‌بختیاری تا مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه(ع)/ محمد حسین ابدی..... ۴۶
- مقاله/ الفبای مدیریت آموزشی/ مژگان شریفی‌نژاد..... ۵۰
- جستار/ حال خوب مدرسه/ الهام اعتمادی فر..... ۵۴
- معلمی/ چه گونه تو را به صورت مجازی پرورش دهم؟ سمیرا السادات خالویی..... ۵۶
- معلمی/ دانستنی‌های معلمان/ جمعی از معلمان پایه اول ناحیه ۲..... ۵۸
- معلمی/ مبنای آموزش اگر تعامل باشد در فضای مجازی هم محقق می‌شود/ زهرالسادات دعایی..... ۵۹
- معلمی/ علم بهتر است یا هنر/ محمدسالار سلطانی گردفرامریزی..... ۶۰
- معلمی/ دوروی سکه‌ای به نام زندگی/ منا فلاحتی..... ۶۱
- یادداشت/ سخنی از خانواده..... ۶۲
- معرفی کتاب..... ۶۴
- جستار/ نون‌والقلم/ مریم میرمحمدی..... ۶۶
- جستار/ مدرسه هوشمند: ورود تکنولوژی یا ورود عقل و دل/ محمود زارع..... ۶۸
- جستار/ مأموریت و ضرورت ورزش در مدارس/ محمدحسن پیمان‌فر..... ۶۹
- گزارش/ خاطره سازی با نوآموزان/ مهدیه ابطحی..... ۷۰
- فراخوان هنری..... ۷۲
- ایده‌های از آموزش و پرورش فنلاند..... ۷۳



مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع)



دو فصلنامه‌ی شماره ۱۵/ تابستان ۱۴۰۰
 صاحب امتیاز: مجتمع آموزشی جوادالائمه (ع) کویر یزد
 مدیر مسئول: سیدمحسن گلدانسانز
 سردبیر: مرجان زارع‌هرفته
 دبیرهیئت تحریریه: مریم میرمحمدی
 ویراستاران: هانیه نورسته، ناصربابایی
 طراح گرافیک: موسسه فرهنگی و هنری دید نو یزد؛ نجمه فتوحی
 عکاس: مجید دهقانی‌زاده
 لیتوگرافی و چاپ: سروش صبا
 آدرس: یزد، صفاییه، بلوار شهید قندی، دفتر مرکزی موسسه
 جوادالائمه (ع)
 صندوق پستی: ۱۱۴۶/۸۹۱۶۵
 کدپستی: ۸۹۱۵۸۷۸۳۱۵
 شماره تماس: ۰۳۵-۳۸۲۳۹۷۰۹
 فاکس: ۰۳۵-۳۸۲۳۹۷۱۶
 رایانامه: info@cjcf.org

به سان رود که در نشیب دره سر به سنگ می زند رونده باش

مرجان زارع، سردبیر نشریه‌ی «مدرسه ما»

فعالیت فرهنگی به زمان بر بودن و دشواری معروف است. زمانی که یک سازه‌ی عمرانی ساخته می‌شود، می‌توان تمام مراحل آن را دید و ارزیابی کرد. در واقع حاصل فعالیت عمرانی را نمی‌توان نادیده گرفت، چراکه خود را به هر چشمی تحمیل می‌کند. اگرچه نشریات هم در زمره‌ی سازه‌های فرهنگی قرار می‌گیرند اما آن چه با انتشارشان به ظهور می‌رسد تنها بخش اندکی از این سازه را نمایان می‌کند، سازه‌ای که کلمه به کلمه قدکشیده، با بتن‌ریزی اندیشه‌ها و گفتمان‌های فرهنگی محکم شده و قرار است تولیداتی نظیر علم، فرهنگ و هنر داشته باشد. دیدن بخش بزرگ‌تر و توجه به آن چه نادیدنی است، کار چشم و دلی مسلح به آگاهی است که در این دنیای پر شتاب قصد خواندن کند و ترجیحش یادگیری باشد. باری نشریه‌ی «مدرسه ما» هم از این قانون مستثنا نیست و در طول چند سالی که از حیاتش می‌گذرد با همه‌ی پستی و بلندی‌هایی که بر سر راهش داشته و دارد از پا نیفتاده و هم‌چنان به راه خویش ادامه می‌دهد. دلیل این استقامت را باید در استحکام پایه‌های این سازه دانست که «سیدمحسن گلدانساز» آن را در سال ۱۳۹۲ بنا کرد و امروز بدون اغراق با کم‌ترین امکانات و شانه به شانه‌ی نشریات مشابه خود در سطح کشور پیش می‌رود. این دست‌آورد ممکن نبود جز با همراهی کادر آموزشی مدارس، کارشناسان مجتمع آموزشی و تمام کسانی که در این سال‌ها با مطالب، پیشنهادات و البته نقدهای‌شان بر غنای آن افزودند. در این بین «غلام‌علی سفید» همواره بر تداوم این جریان تأکید داشته چراکه پیش از ما و به‌خوبی از اثربخش بودن کار فرهنگی به واسطه‌ی سال‌ها فعالیت و تجربه آگاه است.

تاکنون پانزده شماره از این نشریه منتشر شده که ابتدا به‌صورت فصل‌نامه و از شماره‌ی هشتم به بعد در قالب دو فصل‌نامه در اختیار مخاطبان قرار گرفته است. «مدرسه ما» یک نشریه‌ی موضوع‌محور است که هر شماره با ابلاغ موضوع شماره‌ی آتی به مدارس و کادر آموزشی، کار خود را آغاز می‌کند. هرچند مطالب به صورت قطره‌چکانی به دفتر نشریه می‌رسد اما در سه شماره‌ی اخیر، حضور رسمی نمایندگان نشریه در مدارس که بدون هیچ چشم‌داشتی، هم‌دلانه واسطه‌ای میان ما و کادر اداری و آموزشی شدند، این روند را سهولت بخشید به طوری که دریافت مطالب نسبت به گذشته با سرعت بیش‌تری اتفاق می‌افتد. این سطور فرصتی شد که در همین‌جا مراتب سپاس خود را از تک‌تک این عزیزان اعلام کنم.

مختصات این شماره:

اینک شماره‌ی پانزدهم با موضوع «تعالی و تدبیر مدیریت» پیش روی شماست. در صفحات اول این شماره از کلام شیرین دکتر «محمد رضا سرکارآرانی» بهره بردیم. ایشان پیش از دوران کرونا هر سال با حضور خود در نشست‌ها، کارگاه‌های درس‌پژوهی و درس‌کاوی، عطر امید و ایده‌های نو را در فضای آموزشی می‌پراکندند. در این شماره نیز با مطلب ایشان همراه هستیم و برآنیم تا از شماره‌های بعد سرکلیشه‌ای را با عنوان «پداگوژی» به بدنه‌ی نشریه اضافه کنیم و در هر شماره مطلبی با این مضمون داشته باشیم. بازتاب نشست‌هایی با دکتر «مرتضی مجدفر»، دکتر «خسرو باقری» و دکتر «علی‌اصغر احمدی» را خواهید خواند که بدون شک از

وزنه‌های آموزش و پرورش کشور بوده و نیاز به معرفی ندارند. هم‌چنین چند گفت‌وگو با مدیران مجتمع آموزشی برای دریافت نظرات و دیدگاه‌های ایشان در خصوص چه‌گونه‌گی مدیریت مجموعه انجام شده است. هم‌چنین در این شماره از مدیران مدارس خواستیم تا در قالب پاسخ به سؤالاتی که برای‌شان طرح شده بود، نظرات خود را بر اساس تجارب و بینشی که کسب کرده‌اند، بنویسند. مگر می‌شود مدیر باشی و حرفی نداشته باشی؟ مگر می‌شود از معلم و معاون خود گزارش بخواهی و به اعجاز قلم معتقد نباشی؟ این بود که اکثر قریب به اتفاق مدیران نوشتند. معلمان هم که هم‌راه وفادار و همیشه‌گی نشریه هستند، هنر معلمی خود را از این گذرگاه با دیگران به اشتراک گذاشتند تا ظرافت مطالب دوچندان شود.

در این شماره ما نیز سهم خود را از ره‌آورد اصلی کرونا یعنی ارتباطات سهل‌تر و سریع‌تر به واسطه‌ی فضای مجازی برداشتیم. به یمن همین ارتباطات توانستیم بخش دانش‌آموزی و سخنی از خانواده را که پیش‌تر جسته و گریخته به آن پرداخته بودیم مورد توجه بیش‌تری قرار دهیم چرا که معتقدیم پیش از برنامه‌ریزی برای بچه‌ها باید نیازها، حرف‌ها و رویاهای‌شان را از زبان خودشان بشنویم و با علم به این نیازها و خواسته‌ها برای سال تحصیلی جدید برنامه‌ریزی کنیم. مطالب بچه‌ها این نکته را گوشزد می‌کند که بدون گوشی شنوا و چشمانی باز به راه بادیه خواهیم رفت. مطلبی هم به قلم خانم مریم میرمحمدی دبیر هیئت تحریریه‌ی خلاق و خوش‌فکرمان نوشته شده است، این مطلب به‌عنوان یک منبع برای نوشتن علاقه‌مندان می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و خواندنش را به کسانی که از این پس برای‌مان خواهند نوشت، توصیه می‌کنم. بسیاری مطالب دیگر هم طبق روال شماره‌های پیش در این شماره وجود دارد که امیدواریم بعد از خواندنش ما را از نظرات خود بهره‌مند سازید.

...

در آخر باز می‌گردم به اول سخن، و اشاره‌ام به سختی و زمان‌بر بودن اثرگذاری کار فرهنگی. وقتی از سختی کار و دغدغه خود با آقای گلدان‌ساز صحبت می‌کردم از ایشان، کسی که از سال‌ها پیش در حوزه‌ی آموزش و پرورش و نشر گام‌های مؤثر و پرمایه‌ای برداشته است، پرسیدم که راه شما را چه کسانی ادامه خواهند داد؟ آیا نسل آینده برای نشر روش‌های نوین آموزش و پرورش و پرداختن به چالش‌ها و مشکلات آن، این سختی‌ها را به جان خواهند خرید؟ ایشان گفتند: «تعلیم و تربیت به طور مستقیم به نسل‌ها و شاگردپروری معطوف نیست. فرآیندی رو به رشد و تعالی است که نو به نو زایش و دست‌آورد و تجربه‌ی تازه دارد و در سطحی گسترده در جهان در حال طرح و ارائه است. کسانی موفق‌تر و روزآمدتر هستند که جست‌وجوگرهای خوب و دریافت‌کننده‌گان بانگیزه و پردازش‌گران پرسرعت و تیزهوشی باشند.»

پاسخ ایشان را یک‌بار دیگر و با دقت بخوانید. آن‌چه امروز در میان تغییرات بسیار در آموزش و پرورش حیاتی و نجات‌دهنده محسوب می‌شود نگاه درست به امروز برای دیدن آینده است. اما برای آن‌که بتوانیم اندکی جلوتر از زمانه خود را ببینیم، تنها راه این است که به یادگیرنده‌گانی مداوم، بانگیزه و تحلیل‌کننده تبدیل شویم. در این بین مدیر مدرسه که نقشی تأثیرگذار و تعیین‌کننده در تمام امور مدرسه دارد اگر دل به قالب‌هایی ببندد که به قولی امتحان‌شان را پس داده است و امن و بی‌خطر هستند، دست‌آوردش چیزی جز کلیشه‌ای ملال‌آور نخواهد بود، که هم دامن عوامل اجرایی و هم دامن دانش‌آموزان را خواهد گرفت. باشد که مطالب این شماره دریچه‌ای باشد بر مدیریتی تحول‌نگر و خلاق در تمام لایه‌های پیدا و پنهان آموزش. ■

بچه‌ها می‌بینند و یاد می‌گیرند

◀ گزیده‌ی سخنان «غلامعلی سفید» مدیرعامل مجتمع آموزشی حضرت جواد (ع) در نشست شورای مدیران

۱- ما از سال‌ها پیش به شدت خواهان ورود به ساحات مختلف تربیت بودیم. به‌خصوص تأکید آقای گلدان‌ساز بود من هم حرف‌های ایشان را تکرار می‌کردم. امروز کل وزارت آموزش و پرورش وارد این جریان شده است. البته به علت گسترده‌گی موضوع و امکانات کم و عدم آماده‌گی معلمین، دانش‌آموزان و خانواده‌ها معلوم نیست موفقیت به این شکلی که برای ما اتفاق افتاده، صورت گیرد. آن روز هم می‌گفتیم اگر این روش را شروع کنیم قرار نیست چیزی از ما کم شود و در برخی این ترس وجود داشت که اگر به این جریان بپردازیم دانش‌آموزان کم‌تری جذب خواهیم کرد. می‌شنوم و می‌بینم کسانی را که اتفاقن با دیدن فعالیت‌های اجتماعی مدارس ما، علی‌رغم این‌که در مدارس خود موفقیت تحصیلی خوبی هم کسب کرده‌اند باز هم اعلام می‌کنند که ای کاش در مدراس ما بودند. نمی‌گویم مشت نمونه‌ی خروار است، اما می‌خواهم بگویم این رویکرد هم جایگاه خودش را دارد و عده‌ای را جذب کرده است. این نکته‌ی خوبی است که شما سردمدار این جریان شدید. الان هم همه با هم، همه ابعاد وجودی انسانی را مورد توجه قرار دهید و تأکید دارم که بر این زمینه بیش از پیش کار کنیم.

۲- ورود به این درجات تربیتی، کار جدیدی است نسبت به کار آموزشی که قبلان انجام می‌دادیم ممکن است خطا کنیم و طبیعی است که عیب و ایراد هم باشد. امکان این‌که کار جدید با درصدی از خطا همراه باشد وجود دارد ممکن است جایی تند برویم یا کند برویم، بنابراین باید مرتب اصلاح و همراهی کنیم ولی سخت نگیریم. این را به خود می‌گویم، به هم‌کاران مجتمع آموزشی می‌گویم به مدیران و معلمان می‌گویم توبیخ و نگاه بد به شروع‌کنندگان نباشد که کسی که به تازه‌گی قدم در این مسیر گذاشته دل‌سرد نشود.

۳- اشاره کردم به اهمیت ساحات‌های تربیت، اما وقتی وارد بحث ساحات‌ها می‌شویم نمی‌توانیم بگوییم کدام ساحات برتر است. گزارش دادند که ۵۰ دانش‌آموز چاق شناسایی شدند که بعد از پی‌گیری به وضعیت قابل قبولی رسیده‌اند. شما می‌گویید این بهتر است یا این‌که بگویند کسی رتبه برتر کنکور شده است؟ وقتی یک استعداد هنری کشف شود و در آن زمینه رشد یابد بهتر است یا یک نمره بیست در زمینه‌ی شیمی، فیزیک، ریاضی؟ یا گزارش کردند در یک مدرسه پنج دانش‌آموز کتاب نوشته‌اند، تصور کنید یک نویسنده از این میان تربیت شود چه قدر ارزش دارد؟ یکی که رتبه‌ی تک‌رقمی کنکور شده ارزشش بیش‌تر است یا یک نویسنده که کتابی می‌نویسد و بر جامعه تأثیر می‌گذارد؟ چه کسی می‌تواند بگوید کدام ارزشش بیش‌تر است؟ من که نمی‌توانم بگویم و تصور می‌کنم هیچ فرد دیگری هم نمی‌تواند در این مورد ارزش‌گذاری کند. در همین راستا به این مسئله هم توجه شود که در تشویق‌ها در توجه‌ها به دانش‌آموزی که نمره خوبی در آزمون می‌آورد بیش‌تر توجه نشود و به دیگری که مهارتش در زمینه دیگری است کم‌تر توجه شود.

۴- تأکید من بر پرداختن بیش‌تر به جنبه‌ی عملی ساحات‌ها است. داشتن برنامه‌ی اجرایی در ساحات‌های مختلف تربیت، همان‌طور که به تربیت اجتماعی در دبیرستان‌های ما با عناوینی چون یادواره شهدا، اردوی جهادی یا نفس در قفس توجه می‌شود هم‌چنین در همه ساحات‌ها و در همه مقاطع برنامه‌هایی داشته باشیم.

۵- تنها با آموزش، صحبت کردن، تأکید کردن و امر کردن، تربیت حقیقی اتفاق نمی‌افتد. ما اداری‌ها اصطلاحی داریم که با بخش‌نامه کاری پیش نمی‌رود. تربیت، دستوری نیست به نظر می‌رسد با مسئولیت دادن به بچه‌ها، آن‌ها تربیت می‌شوند. کتابی از امام موسی صدر در باب تربیت در دست است که کتابی است توصیه شده و در اولین قدم بر کار جمعی و گروهی تأکید می‌کند و می‌گوید با این روش می‌توان بر بچه‌ها تأثیر گذاشت، در حین کار گروهی بچه‌ها رشد می‌کنند. یک کار جمعی دانش‌آموزی که خود بچه‌ها طرحش را می‌دهند برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند بعد هم خودشان پاسخ‌گو خواهند بود، بیش‌تر از هر روشی برای تربیت مؤثر است و این‌گونه می‌توان بچه‌ها را تربیت کرد.

۶- به همه‌ی دانش‌آموزان توجه کنید. با عیب در آوردن از بچه‌ها آن‌ها را جدا نکنید. پیش‌تر پیش می‌آمد که می‌گفتند بچه‌ای را به‌خاطر اشتباهاتش اخراج کنیم اما می‌گفتیم این بچه را رها کنیم که کجا برود. اگر در این‌جا که مدیر و معلم دل‌سوز تربیت است کاری برایش نشود، برود در مدرسه‌ای که این حساسیت‌ها و ظرافت‌ها کم‌تر است، چه اتفاقی برایش می‌افتد؟ سعی کنید به دلیل افراطی و تفریطی بودن بچه‌ای، او را طرد نکنید. همه تحت چتر تربیتی ما باشند. آن‌که نماز جماعت می‌آید آن‌که اهل فیلم و هنر است آن‌که اهل دانش است. به فکر حذف هیچ‌کس نباشید. این یک نوع تربیت است و به بچه‌ها یاد می‌دهید که چه‌گونه باشند. بچه‌ها می‌بینند و یاد می‌گیرند. ■

۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۰





نخست پداگوژی، آن گاه فن آوری

◀ محمد رضا سرکار آرائی

اشاره

آنچه در پی می آید متن سخنرانی دکتر «محمد رضا سرکار آرائی» در اولین همایش ملی آموزش در دوران همه گیری کرونا است که در روزهای ۱۳ و ۱۴ اسفندماه ۱۳۹۹ در شیراز برگزار شد. عنوان بحث ایشان، چنان که ملاحظه می کنید، «نخست پداگوژی، آن گاه فن آوری» بوده که روشن است مراد توالی خطی میان این دو نیست، بلکه هدف تأکید بیش تر بر پداگوژی در تعامل اثربخش با ابزار و فن آوری است؛ به ویژه از منظر طراحی مؤثر آموزش برای یادگیری. روشن است که فن آوری، به معنای عام این کلمه، و پداگوژی همواره در هم تنیده اند. در واقع بینش فن آورانه و سواد فن آورانه دو ویژگی حرفه ای معلمان است، تأکید دکتر سرکار آرائی بر پداگوژی بیش تر از آن جهت است که به زعم وی، فن آوری و ابزار هیچ گاه نمی تواند جای علم و هنر پداگوژیکی (معلمی) و بینش و اندیشه ی تربیتی پداگوگ (معلم) را بگیرد. در این جا، مباحث سرکار آرائی بیش تر ناظر به دوره ی ۹ ساله ی آموزش عمومی است، که البته بر همین سیاق می توان درباره ی آموزش دوره ی دوم متوسطه، آموزش فنی و حرفه ای و آموزش عالی نیز بحث و گفت و گو کرد. نشریه ی «مدرسه ما» افتخار دارد که برای اولین بار این سخنرانی را از نوار پیاده و در قالب این متن منتشر کرده است. برای دریافت فایل صوتی سخنرانی با دفتر نشریه ی مدرسه ما تماس بگیرید یا به شماره ۰۹۳۷۵۱۹۹۱۶۸ پیامک بزنید.

بسم الله الرحمن الرحيم

با تشکر از برگزارکنندگان همایش که این فرصت را به من دادند تا دقایقی را خدمت شما باشم. من سخن خود را با این پرسش اساسی آغاز می‌کنم که «آیا کرونا و پیامدهای شیوع جهانی آن رویکرد اجتماعی «تمنای یادگیری» را در میان ما تقویت می‌کند و فرصتی برای بازاندیشی در ایدئولوژی «امتناع از یادگیری» که سال‌هاست بینش و رفتار ما را در آموزش مدرسه‌ای در خود پیچیده است، فراهم می‌آورد؟ منظور من از امتناع از یادگیری این است که، چنان‌که همه می‌دانید، ما آموزش می‌دهیم ولی نمی‌دانیم واقعاً چه قدر یاد می‌گیریم؛ که بهتر است بگوییم کم یاد می‌گیریم. حالا کرونا هم آمده و صحنه‌ی آموزش ما را به هم ریخته است. لذا من می‌خواهم ببینم چه‌گونه می‌توان چالش‌ها و چشم‌اندازهای تازه‌ی یادگیری را در شرایط شیوع ویروس کرونا فهم‌پذیرتر کرد.

کلیدواژه‌ها

در این سخنرانی من چند کلیدواژه به کار خواهم برد که لازم است در ابتدا به هریک اشاره‌ای بکنم.

یکی از این کلیدواژه‌ها «تمنا» است؛ به معنی هنر، خلاقیت، بینش و طلب مدام برای نو شدن مستمر و تلاش برای «خودبودگی» و «خودمحقق‌شده‌گی». این به آن معناست که انسان نیاز دارد توانمند شود تا دستی بر زانوی اندیشه و عمل عاملیت و اختیار خود بگذارد و روی پای خود بایستد و مسئولیت‌پذیر باشد. از این منظر مدرسه و کلاس درس جایی است که به کودکان کمک می‌کند تا جهان خود را بسازند. انسانی که به خودشناسی رسیده است جهان خاص خود را می‌سازد. حالا می‌توان پرسید آیا کسی به ما اجازه داده است که جهان خاص خود را داشته باشیم یا این خودمان هستیم که می‌توانیم این جهان را بسازیم؟

کلیدواژه‌ی دیگر «یادگیری» است، یعنی تغییر مستمر و معطوف به بهبودی. بنابراین مدرسه و کلاس درس، جایی است که مربیان با صحنه‌پردازی حرفه‌ای یادگیری، که آموزش خوانده می‌شود، به کودکان یاری می‌کنند تا تغییرات شناختی (ذهن)، عاطفی (قلب)، حرکتی (دست)، خودشناسی، انتقادی و ... را موزون، کیفی، هم‌آهنگ و پیشرو به «جان» خود تبدیل کنند. اگر آموزش به جان تبدیل نشود رنجی است بی‌گنج و تلاشی است بی‌مزد و منت. آموزش بدون یادگیری به هدر دادن سرمایه‌های مادی و غیرمادی است.

یک کلیدواژه هم «پداگوژی» است، شامل علم، مهارت و هنر آموزش و یادگیری، به مثابه‌ی امری نظری، عملی، سیاسی و اخلاقی. بنابراین، با امری پیچیده و دشواری روبه‌رو هستیم. آموزشی که به جان آدمی تبدیل نشود، یادگیری و تربیت به هم‌راه ندارد. در نتیجه

اگر آموزش به جان تبدیل نشود رنجی است بی‌گنج و تلاشی است بی‌مزد و منت. آموزش بدون یادگیری به هدر دادن سرمایه‌های مادی و غیرمادی است.

سرنوشت محتوم آن فراموشی است، هرچند ممکن است گاهی به مثابه‌ی مناسکی رسمی و اجباری برای عبور از پایه‌های تحصیلی لازم آید. آموزش به مثابه‌ی مناسک، که برای رتبه و پایه و عبور از پایه‌های تحصیلی لازم است، شوقی در فرد برنمی‌انگیزد. در عین حال سازمان‌دهی آموزش معطوف به یادگیری کاری دشوار و پرنج است.

«تمنای یادگیری» هم یک کلیدواژه است و آن بازتاب انگاره‌های فرهنگی و رفتار اجتماعی اجتماعات محلی برای طلب یادگیری مستمر است. بنابراین، هزینه‌ی یادگیری و هم‌چنین کیفیت، فرآیند، پیچیده‌گی و ابزار آن در جوامع گوناگون متفاوت است.

این‌ها چالش‌ها و چشم‌اندازهایی است که از رنج یادگیری ناشی می‌شود. ترس از یادگیری «عجز جافتاده‌ای» است و همه‌جامی توان سرغش را گرفت. حالا سؤال این است که آیا کرونا و شرایط موجود می‌تواند به ما کمک کند تا از «دانستن هراسی» یا ترس از یادگیری و ترس از اندیشیدن عبور کنیم؟ چالش‌ها و چشم‌اندازهای ترویج رویکرد اجتماعی «تمنای یادگیری» و امکان ظهور اثربخش‌تر آن در شرایط شیوع و بروس کرونا در کشورهای مختلف قابل واکاوی است. به‌ویژه با توجه به اهمیت دوره‌ی ۹ ساله آموزش عمومی که زمینه‌ی بحث‌های این سخنرانی است. و اما برویم بر سر اصل مطلب:

چشم‌اندازها

مدت زیادی نیست که ما با مقولاتی مثل آموزش از راه دور، فضای مجازی، یادگیری الکترونیکی، خودآموزی‌های ابزار-بنیاد، سخت‌افزارهای دیجیتالی و هوشمند و سازه‌های گوناگون مجازی - واقعی در مدرسه و کلاس درس خو گرفته‌ایم، در حالی که در بعضی از نقاط جهان پیشرفته، این امر سابقه‌ی طولانی دارد. حالا کرونا آمده و پرده‌های انبارهای ابزار را به کناری زده و به سرعت سطح کارایی و ناتوانی‌های حرفه‌ای ما را در به‌کارگیری اثربخش از آن‌ها بر آفتاب افکنده است. در عین حال، معلمان ایران در شرایط کرونا، در مقایسه با شرایط آموزش رسمی عادی، خلاقیت‌هایی قابل تقدیری برای صحنه‌پردازی یادگیری بچه‌ها از خود نشان داده‌اند. در همین مدت کوتاه، «پداگوژی‌های دست‌ساز» معلمان در اجتماعات محلی و گروه‌های کوچک یادگیری مدرسه‌ای و خارج از آن راه‌هایی برای عبور از بحران فراهم ساخت و به سرعت ترویج شد. فرصتی فراهم آمد تا به اطراف‌مان نگاهی دوباره بیندازیم و تنوع‌ها، تفاوت‌ها و داشته‌های مان را مغتنم بشماریم. به‌ویژه مشاهده و تأمل در فرآیند رشد و تحول کودکان، به مثابه‌ی واقعه‌ای شگفت‌انگیز، جان بیش‌تری گرفت. بچه‌ها برای مربیان و والدین مشاهده‌پذیرتر شدند، در حالی که در شرایط عادی بیش‌تر سرگرم بودجه‌بندی کتاب‌های درسی و نقد محتوای زیاد آن‌ها و بعضی نامتناسب با رشد بچه‌ها بودند، یا هستند که از نظر موضوعی نیز محل کنکاش و نقد است. گویی تاکنون فرمان‌های ادارات مرکزی آموزش، ذهن‌های ما را تسخیر کرده بود و از دیدن بچه‌ها محروم بودیم. حالا اما بچه‌ها، فارغ از قالب‌های رسمی ارزش‌یابی دیده می‌شوند و امکان و کیفیت فرآیند متنوع رشد آن‌ها موضوع گفت‌وگوهای خانه و مدرسه قرار گرفته است. جوانه‌های تغییر پارادایم تازه‌ای، برای عبور از «ایدئولوژی امتناع از یادگیری» به سوی ترویج «رویکرد اجتماعی تمنای یادگیری» شکل گرفته است. توجه بیش‌تر به کودک به جای محتوا، تأکید بر پرسش به جای پاسخ، مهارت شنیدن معلمان به جای یک‌سویه گفتن و به عبارتی تشنه‌گی به جای آب نشسته است. کاسه‌های خالی ناتوانی در این یک سال در سراسر جهان به‌ویژه آن‌جایی که ما تشنه‌ی یادگیری بودیم، دست به دست می‌گشت. زیرا یادگیری امری دشوار، پیچیده و هم‌راه با مشقت و رنج است. رنج یادگیری، تغییر و دگرگونی برای بزرگسالان البته بیش‌تر است. بنابراین در دوره‌ی کرونا نترسیدن از اشتباه و تلاش نکردن برای کتمان آن، به علاوه توجه بیش‌تر به پرسش «چرایی» به جای «چیستی» و «چه‌گونه‌گی» جان بیش‌تری گرفت. بزک‌های اجتماعی در آموزش مدرسه‌ای تا حدودی رخت برست یا دست‌کم فرصت عشوه‌گری نیافت و به جای آن تعامل سازنده و احساس نیاز به تدبیرهای تازه جان گرفت.

ما، در تدریس، به توصیف و اشاره به اهمیت موضوعات توجه زیادی داریم و درباره‌ی آن‌ها بسیار سخن گفته و می‌گوییم، ولی این روزها به این مهم که چه‌گونه می‌توانیم موضوعات (حل مسئله‌ها) را در عمل محقق کنیم و چرا باید چنین کنیم بیش‌تر توجه می‌شود. در خانه و مدرسه، توجه به حقوق دانش‌آموزان و تأکید موزون بر حق، تکلیف و اختیار آن‌ها بیش‌تر شده است. صدای بلند تکلیف از طرف بزرگسالان، آرام‌آرام صدای بچه‌ها را

رنج یادگیری، تغییر
و دگرگونی برای
بزرگسالان البته بیش‌تر
است. بنابراین در دوره‌ی
کرونا نترسیدن از اشتباه و
تلاش نکردن برای کتمان
آن، به علاوه توجه بیش‌تر
به پرسش «چرایی»
به جای «چیستی»
و «چه‌گونه‌گی» جان
بیش‌تری گرفت.

بلند کرده که حقوق ما را بدهید و اختیار ما را نیز به رسمیت بشناسید. فراخوان توجه به هم روابط تار و هم روابط پود فرآیند روزمره‌ی آن‌ها شده است. در شرایط کرونا تعادل و نظم موجود روابط افقی و عمودی به هم خورد. حالا بچه‌ها بی‌رودربایستی و با صدای بلند می‌گویند اگر مناسبات ما را در «حلقه‌های یادگیری کوچک انتخاب و اختیار» به رسمیت نشناسید، ما نیز روابط عمودی اقتدار و تکلیف‌اندیش و سونامی فرمان‌های آموزش رسمی شما را به چالش خواهیم کشید، و در عمل چنین می‌کنند!

اهمیت یافتن پداگوژی‌های دست‌ساز به جای تولید انبوه بسته‌های آموزشی، همه‌جا آماده‌ی رونق گرفتن است و جست‌وجوی راه‌حل‌ها به جای یافتن جوابی از میان گزینه‌های استصوابی بیش‌تر حرمت یافته است. ما یاد گرفته بودیم که مرتب جواب بدهیم، آن‌هم از میان گزینه‌های محدود و مشخص و گاه غلط‌انداز! ولی حالا فرزندان ما آرام آرام هوشیار شده‌اند و می‌گویند که همیشه جواب‌های رسمی شما راه‌حل نیستند، کما این‌که گاه پرسش یا مسئله‌فردای آن‌ها خواهد بود. حالا، «فردی‌سازی آموزش» و «شخصی‌سازی یادگیری» جان گرفته است. اکنون دقیق‌تر متوجه می‌شویم که هر کودکی نسبت به کودک دیگر توانایی و سبک یادگیری خاص خود را دارد. این را به طور عقلانی دریافته بودیم ولی در عمل از آن غفلت کرده بودیم یا به دلایلی به آن دل نداده بودیم یا جسارت عملی در خود سراغ نداشتیم.

در این سال‌ها مدام در جست‌وجوی راه میان‌بری برای کاهش رنج تدریس و ترویج ماشین آموزش بوده‌ایم. حالا اما کاهش رنج یادگیری بچه‌ها به جای کوشش برای کاهش رنج آموزش معلمان و والدین رونق گرفته است. هم کرونا و هم بچه‌ها ما را هوشیارتر کرده‌اند که بیش‌تر از «آموزش» از سرنوشت و برآیند آن، یعنی «یادگیری» سخن بگوییم، و این دقیقین یعنی تغییر بینش پداگوژیکی به جای جست‌وجوی ابزارهای تازه. به تدریج داریم می‌فهمیم که ابزارها به سرعت کهنه می‌شوند، اما بینش‌های تربیتی به سختی و کندی از کهنه‌گی بیرون می‌آیند.

این عدم تعادل تا حدودی دشواری تغییر چشم‌اندازها و پارادایم‌های آموزش و یادگیری را به ما نشان می‌دهد. برای مثال به تاریخ تحول ابزارهای آموزشی و برآیندهای آن برای به‌سازی آموزش اشاره می‌کنم. ما از کاغذ، گچ، تخته و قلم تا رادیو و تلویزیون و غیره‌ی امروز و به‌ویژه سه نسل اخیر ابزارها: کامپیوتر، آی.سی.تی و گوشی‌های دیجیتال تا به این‌جا راه دراز و پرهزینه‌ای را پیموده‌ایم. در همین حال تجربه‌های ما نیز نشان می‌دهد که بدون یک پداگوگ (معلم) حرفه‌ای، لزومن با صرف داشتن این ابزارهای پرهزینه، یادگیری کیفی محقق نخواهد شد. این تجربه‌ها نه‌تنها در ایران بلکه در بسیاری از کشورها نیز نتایج مشابهی داشته است. این پداگوگ است که می‌تواند صحنه‌پرداز یادگیری باشد و زمینه‌ی رشد و بالنده‌گی ما را فراهم آورد. نسل تازه‌ی ابزارها، پیام‌رسانی را تعدیل و شرایط ارسال پیام را تسهیل می‌کند، ولی تا تعمیق یادگیری و برانگیختن آن راهی دراز در پیش است، چراکه این کار نیازمند معلمی حرفه‌ای و توانمند در یک صحنه‌پردازی هم‌آهنگ و غنی با سایر اجزا است. ابزارها موجب تغییر نگرش می‌شوند ولی پیام تولید نمی‌کنند و سنجه‌ی مناسبی برای کیفیت و اثربخشی پیام‌ها نیستند. جای خالی هدف‌های شوق‌انگیز مدرسه‌داری و تربیت را پر نمی‌کنند. این نقش مهم بر عهده‌ی پداگوگ‌های حرفه‌ای است تا به صحنه‌پردازی اثربخش برای تولید پیام از جانب همه‌ی اعضای گروه‌های یادگیرنده در کلاس درس یا اجتماعات محلی بپردازند. به خاطر داشته باشید که نسل تازه‌ی فن‌آوری‌ها، شکاف دیجیتالی در پیام‌رسانی را تعدیل می‌کند. اگرچه به شکاف‌های دیجیتالی و آموزشی تازه‌ی هم دامن می‌زند.

چالش‌ها

ویروس کرونا با سرعت شکل و کیفیت مسائل ما را تغییر داده، و به زعم من، امکان بزرگ اجتماعی با شمایل سخت‌افزارها و ابزارهای مدرن را غیرممکن می‌کند و ناتوانی‌های ما را یکی پس از دیگری از پرده بیرون می‌افکند. کرونا که آمد، مدارس اولین مراکز اجتماعات انسانی بود که به آسانی تعطیل شد! پیامد بی‌درنگ آن این بود که کیفیت پداگوژی رایج از پرده‌های صلب کلاس درس و مدرسه بیرون افتاد. معلوم شد چه چیزهای مهمی هست که ارزش یاد گرفتن دارد ولی ما یاد نگرفته‌ایم و ناتوان در راه مانده‌ایم. این‌که «تدریس، سخنرانی نیست» را می‌دانستیم، اما تاکنون در فضای شیشه‌ای تدریس نکرده بودیم. حالا پیچیده‌گی آموزش، کیفیت یادگیری، آثار نابرابری کیفیت تدریس و شرایط ره‌اشده‌گان و ترک تحصیل کرده‌ها بهتر درک می‌شود. در نتیجه گفت‌وگو درباره‌ی ضرورت غربال‌گری برنامه‌های درسی و محتوای کتاب‌های درسی رونق گرفته است. تشکیک در تأثیر این همه محتوای آموزشی تکلیف‌اندیش و نیاز آن‌ها به هرس، توجه مخاطبان بیش‌تری را به خود

به تدریج داریم می‌فهمیم
که ابزارها به سرعت کهنه
می‌شوند، اما بینش‌های
تربیتی به سختی و
کندی از کهنه‌گی بیرون
می‌آیند.

جلب کرده است. حالا، این پرسش حرفه‌ای که کتاب درسی چه ویژگی‌هایی دارد، همه‌گیر شده است. گفت‌وگوهای اجتماعی درباره‌ی آن بیش از پیش رونق گرفته و فهم‌پذیرتر گردیده است. بحران، همه‌ی ما را هوشیارتر کرده، و فرزندان ما، ما را هوشیار کرده‌اند تا ببینیم چه در گوش آن‌ها نجوا می‌کنیم و چه به یاد آن‌ها می‌سپاریم. شرایط تازه همه‌ی ما را هوشیار کرده تا هر کس با ما سخن می‌گوید تعداد واژه «باید» او را بشماریم. آیا شما می‌شمارید، به نظرم بچه‌ها می‌شمارند! من همیشه می‌شمارم. شما نیز چنین کنید.

تازه به هوش آمده‌ایم تا ببینیم آن چه می‌گوییم و می‌شنویم، دانش زنده است یا مرده! و از کدام عهد است؟ برای کدام سرزمین است؟ آیا این کوشش‌ها با عاملیت یادگیرنده نسبتی دارد و حق و اختیار او را به رسمیت می‌شناسد؟ و در اساس آیا به یادگیری و تربیت می‌انجامد؟ روش‌های ارزش‌یابی دانسته‌ها که به سرعت سرنوشتی جز فراموشی ندارند. اکنون موضوع گفت‌وگوهای مدرسه، خانواده و جامعه شده است. انگشت‌های اشاره که تا دیروز تنها معلمان و مدرسه را هدف گرفته بود حالا مدیران ارشد، تصمیم‌سازان آموزشی، شوراهای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزان درسی، مؤلفان کتاب‌های درسی، کیفیت و حجم و میزان اثربخشی بخش‌نامه‌های ستاد را نشانه گرفته است.

رهیافت‌ها

به تدریج در شرایط تازه متوجه تفاوت میان «فن‌آوری در آموزش» و «فن‌آوری برای آموزش» با «فن‌آوری آموزشی» شدیم. فن‌آوری آموزشی یا تکنولوژی آموزشی رشته‌ای تخصصی است که به فرآیند طراحی آموزش و صحنه‌پردازی یادگیری در تعامل با ابزار، محتوا و افراد و هدف‌ها می‌پردازد. طراحی در این جا به معنی گفت‌وگوی اثربخش با همه‌ی اجزای مادی و غیرمادی موقعیت‌های پداگوژی است، در ساحل، در دریا، در بازار، در مساجد، و ... برای مثال، فرزندان روستایی ما دیرزمانی از کنار مزرعه‌های گندم یا پشته‌های قنات‌های آب عبور می‌کردند و به مدرسه می‌آمدند. حکمت و فرآیند عمل قنات‌ها و سیستم حیات مزرعه‌های گندم برای آن‌ها و معلمان‌شان فرصت‌های اثربخش آموزش بود و فرآیند یادگیری را تسهیل و غنی می‌کرد، ولی ما از آن‌ها به خوبی استفاده نمی‌کردیم.

اندیشه درباره‌ی سیر تحول بارمعنایی پداگوژی و مطالعه در نقش فن‌آوری «در» آموزش و «برای» آموزش؛ و با «فن‌آوری برای آموزش» ما را متوجهی نظریه‌های تازه‌ی شناختی و یادگیری، رویکردهای آموزشی و تربیتی اثربخش و روش‌های اندیشه، عمل و بازاندیشی تدریس در مدرسه و کلاس‌های درس به صورت‌های حضوری، مجازی، از راه دور و مجازی، واقعی می‌کند. حاصل این اندیشه و بازاندیشی‌ها ما را توانا می‌سازد تا در استفاده از ابزار و عبور از فن‌آوری در آموزش و برای آموزش به «فن‌آوری آموزشی» که به معنی طراحی آموزشی و صحنه‌پردازی یادگیری است، ارتقا پیدا کنیم. در این شرایط است که هم تدریس هیجان‌انگیز و هم یادگیری شوق‌انگیز می‌شود و در نتیجه کیفیت یادگیری ارتقا می‌یابد. بنابراین، آموزش سخنرانی نیست! بلکه صحنه‌پردازی یادگیری است که متناسب با نیاز و درکی عمیق از توانایی و حضور تک‌تک بچه‌ها «طراحی» می‌شود. در این صورت متوجه می‌شویم که صحنه‌پردازی یادگیری یک‌نفره و خودبه‌خودی یا در میان خودمان به‌عنوان معلم ممکن نیست. بلکه به گفت‌وگوهای سازنده با موقعیت پداگوژیکی نیاز دارد که تک‌تک بچه‌ها در آن دیده می‌شوند، حضور دارند و روابط میان آن‌ها و حقوق و نیاز و توانایی‌شان به رسمیت شناخته می‌شود.

در مجموع، چالش‌های کرونا همه را به مطالعه فرا خوانده تا بار دیگر به پداگوژی ببیندیشیم و در فن‌آوری‌ها به مثابه‌ی پرسش‌های هیجان‌انگیز و محرک‌های برانگیزاننده نظر کنیم و نه فقط به راه‌حل‌ها! به‌ویژه به این مهم که برند ابزارها نمی‌تواند جای فلسفه‌ی آموزشی غلط را بگیرد و تاوان سازمان‌دهی غیرکارآمد برنامه‌های درسی و محتوای کتاب‌ها یا سیاست‌گذاری‌های غیراثربخش آموزشی را بپردازد. تجربه‌های گذشته در گسترش فن‌آوری برای آموزش از راه دور و هوشمندسازی مدارس و کلاس‌های درس نیز به روشنی نشان می‌دهد که ابزارها در عین این که می‌توانند تا اندازه‌ای آن‌چنان را آن‌چنان‌تر کنند؛ و البته با سرعتی بیش‌تر، نگرش‌های تازه‌ای خلق کنند، ولی ما را متوجه می‌سازند که ما نمی‌توانیم ناتوانی‌های خود را در مواجهه با بچه‌ها، به‌ویژه در غیبت مهارت‌های حرفه‌ای گفت‌وگو با موقعیت‌های

حاصل این اندیشه و بازاندیشی‌ها
ما را توانا می‌سازد تا در استفاده
از ابزار و عبور از فن‌آوری در
آموزش و برای آموزش به
«فن‌آوری آموزشی» که به معنی
طراحی آموزشی و صحنه‌پردازی
یادگیری است، ارتقا پیدا کنیم. در
این شرایط است که هم تدریس
هیجان‌انگیز و هم یادگیری

شوق‌انگیز می‌شود و در نتیجه
کیفیت یادگیری ارتقا می‌یابد.
بنابراین، آموزش سخنرانی نیست!

پداگوژیکی، به ابزار و گوشی‌های دیجیتال پیشرفته فرو کاهیم. ابزارها می‌توانند تا اندازه‌ای آن‌چنان را آن‌چنان‌تر کنند و به پرسش‌هایی مانند این که ما چه بوده‌ایم؟ داشته‌های ما چه بوده است؟ و ... بیش‌تر بپردازند. به نظر می‌رسد ما بیش از فن، به اندیشه، به پرسش چرایی و چه‌گونه‌گی فرآیند تولید ابزارهای نو نیاز داریم. آیا این جمله‌ی گریه‌ی خندان از داستان آلیس در سرزمین عجایب را که: «اگر نمی‌دانید دارید به کجا می‌روید پس مهم نیست کدام راه را انتخاب کنید» شنیده‌اید یا به خاطر دارید؟ این پیامی است که «تمنای یادگیری» و جوهره‌ی «پداگوژی» و گفت‌وگو درباره‌ی آن را بیش از پیش تبیین می‌کند. به‌ویژه از وقتی که نتایج آموزش مدرسه‌ای بیش از گذشته از پرده‌ها برون افتاده است و رفتار بچه‌ها و مربیان مشاهده‌پذیرتر شده است و همه‌گان بهتر پی برده‌اند که بچه‌ها با حفظ کردن، تکرار و یادآوری محتوای کتاب‌های درسی و سپس فراموشی آن، توانایی زیادی برای انجام عملی اثربخش اعم از بینشی، اندیشه‌ای و مهارتی ندارند. اگر به توانایی بیش‌تری نیاز داریم لازم است به بازاندیشی در راه طی شده و بازبینی در مناسبات و چیدمان عناصر صحنه یادگیری، یعنی آموزش، بپردازیم.

لازم است ضرورت توجه به اصل «فرآیند مداوم هم‌گرایی فن‌آوری» را مرور کنیم و بار دیگر به راه طی شده در دهه‌های گذشته بیندیشیم. از به‌کارگیری قلم، گچ و تخته شروع کردیم، مدارس و کلاس‌های درس، سالن‌های یادگیری و آموزش بسیار ساختیم، از مزارع گندم عبور کردیم، از کویر و کنار قنات‌ها رد شدیم، از ده‌ها کارگاه و گذرگاه تولید و توزیع کالا و خدمات گذشتیم تا به مدرسه رسیدیم، اما به نظر می‌رسد از همه‌ی آن‌ها به خوبی برای به‌سازی آموزش و غنی‌سازی یادگیری استفاده نکرده‌ایم.

کرونا که آمد همه‌ی ما را ناچار به بازبینی پیش‌فرض‌های ذهنی خود درباره‌ی نقش و توانایی فن‌آوری در تعامل با یک‌دیگر و البته پداگوژی کرد. تازه فهمیدیم معنای هوشمندبودن مدرسه و کلاس درس چیست. این همه تنش می‌تواند زمینه‌ای برای پرسیدن، اندیشیدن و تولید فن‌آوری فکر تازه‌ای باشد و من آن را، «فن‌آوری تشخیص قبله» می‌نامم. نماز واجب است ولی اگر قبله را کج بایستید، که از مقدمات نماز است، بازگشتی دوباره برای شناخت و عمل درست به مقدمات نماز لازم می‌آید! یک برنامه فکری که با استفاده از ابزارها، بینش‌ها و نگرش‌های ما درباره‌ی طراحی آموزش و صحنه‌پردازی یادگیری فراهم آمده است می‌تواند یک جهش، یک تأمل، یک تأنی یا پرسش تازه‌ای را فراهم سازد و ما را در بازسازی صحنه‌های یادگیری یاری کند.

پیشنهاده‌ها

اول، پیشنهاد می‌کنم از پناه بردن به ابزارها و اغراق درباره‌ی نقش آن‌ها در حل مسائل راه‌بردی بهره‌ییم و ناتوانی‌های حرفه‌ای خود را به بودن یا نبودن ابزارها حواله ندهیم. گفت‌وگوهای روزانه‌ی ما درباره‌ی برندهای ابزارها و نرم‌افزارها و سخت‌افزارها البته هیجان‌انگیز است ولی امری پداگوژیک در آموزش و یادگیری نیست. تمنای یادگیری گوهری ناب و نایاب است. اگر یادگیری اتفاق نیفتاد معلوم است آموزشی در کار نبوده؛ بلکه هرچه انجام شده مناسکی بعضی پرهزینه و شاید برای برخی قابل توجه بوده است. (البته شاید برای ساختار سنتی آموزش مدرسه‌ای یا مدرسه‌داران بی‌ارزش نباشد!)

دوم، بازاندیشی در راه طی شده و سازمان‌دهی دوباره‌ی تجربه‌های آموزشی در دوران همه‌گیری کرونا، می‌تواند در راستای ترویج رویکرد اجتماعی تمنای یادگیری باشد و همه ما را دعوت کند تا به پرسش‌ها، چالش‌ها و چشم‌اندازهای آموزش در این شرایط خاص بیش‌تر بیندیشیم، و به‌ویژه در این باره گفت‌وگو کنیم که آموزش صحنه‌پردازی یادگیری است و اگر در آموزش مدرسه‌ای یادگیری محقق نشده است معنی پیدا و پنهان آن این است که آموزشی (چه مجازی، چه حضوری و چه ...) صورت نگرفته است. تمهید تجهیزات و نصب ابزارها و نرم‌افزارها و ترویج آموزش مجازی شورآفرین، شورانگیز و آموزنده و امیدوارکننده است. می‌تواند فرآیند یادگیری را جذاب‌تر و تسهیل کند، ولی در عین حال به راهبری هوشمندانه پداگوژی نیاز دارد تا مبادا ابزار جانشین مقصد آموزش که یادگیری و تربیت است بشود. غفلت از نقش پداگوژیکی معلمان و مدرسه و کلاس درس چه بسا آموزش مجازی را به ابزاری برای اجرای رویه‌ها و مناسک اجرایی آموزش رسمی مدرسه‌ای درآورد.

سوم، به خاطر داشته باشید که پنیر سوپا (توفو) پنیر نیست! پنیر سوپا ممکن است در نگاه اول با پنیر هم شکل و رنگ به نظر برسد ولی مزه و ارزش غذایی و قیمت و کیفیت متفاوتی از پنیر واقعی دارد. رویکرد اجتماعی «تمنای یادگیری» راهی به امید و به بازاندیشی در عمل تربیتی و بازبینی برنامه‌های درسی، محتوای کتاب‌های درسی، سیاست‌های آموزشی و الگوهای آموزش و

یادگیری مجازی، واقعی و مجازی - واقعی برای همه‌گان است. به‌ویژه در روش‌های بهره‌گیری از فن‌آوری برای افزایش کیفیت یادگویی و یادگیری کودکان در دوره‌ی آموزش ۹ ساله عمومی.

چهارم، نگاه یادگویی به فن‌آوری داشتن، فاصله‌ها را کم می‌کند و یادگیری را کیفیت می‌بخشد، در غیر این صورت شکاف‌های موجود را بیش‌تر و واگرایی‌ها را بیش‌تر خواهد کرد. چه بسا ما را با نسل تازه‌ای از ترک تحصیل‌کننده‌گان مواجه سازد. نه به خاطر این که آن‌ها امکانات گویی یا رایانه ندارند، بلکه به خاطر این که تازه خود و خانواده‌های‌شان متوجه شده‌اند که در روزهایی که به مدرسه می‌رفته‌اند، که ممکن است باز هم بروند، خیلی چیزی یاد نگرفته‌اند و جز به مناسک وقت نگذرانده‌اند! در سنجهی سطح منحنی نرمال طبیعی، اجتماعی، اقتصادی و ... ما تا حالا با ترک تحصیل‌کننده‌گان سر منحنی (منهای یک و منهای دو و ...) روبه‌رو بوده‌ایم. ولی به زودی با موج تازه‌ای از ترک تحصیل‌کننده‌گان مواجه خواهیم شد که در سنجهی سطح منحنی نرمال اتفاق در سر دیگر منحنی‌اند (به علاوه یک و به علاوه دو و به علاوه سه و ...) به این معنی که حضور در مدرسه را وقت تلف کردن می‌دانند و سرمایه‌گذاری برای آموزش مدرسه‌ای تکلیف‌اندیش را مجاز نمی‌دانند. جامعه و ساختار آموزش رسمی به موج فرزندان فراری از مدرسه‌ای باید فکر کند که احتمالاً در فردای پساکرونا دیگر به مناسبات دیروز مدرسه باز نخواهند گشت و همه ما را دچار مشکلات تازه‌ای خواهند کرد. در آن صورت، وقتی یادگیری اتفاق نمی‌افتد، تنها انگشت اتهام را به سوی معلمان نشانه نمی‌رویم! بلکه ناتوانی‌های ساختاری، سیاست‌گذاری‌ها و سازمان‌دهی محتوا و کتاب‌های درسی را نیز برجسته می‌کنیم. انگشت‌های اشاره را در گروه‌های ارتباطی و تعاملی چندوجهی می‌کنیم، مسئولان با مسئولیت‌های بیش‌تری را زیر چتر انگشت اشاره‌ی آموزش بدون یادگیری آورده‌ایم. کرونا، در واقع، این فرصت بازاندیشی را برای ما فراهم ساخت که همه‌ی نارسایی‌ها را با عجز جافتاده‌ای

تنها به معلمان نسبت ندهیم. نمی‌توان همه چیز را به معلم مدرسه نسبت داد و کنار نشست؛ اگر معلمی دشوارتر شده است به طریق اولی سازمان‌دهی محتوا هم دشوارتر شده است؛ به طریق اولی وسواس در سیاست‌گذاری‌های اثربخش آموزشی هم بیش‌تر شده است؛ به طریق اولی حکم‌رانی در عرصه‌ی تربیت هم پیچیده‌تر و حرفه‌ای‌تر شده است؛ به طریق اولی بچه‌های ما هم به گوش‌های شنوتری نیاز دارند تا دهان‌هایی باز برای صدور فرمان! حالا یادگیری نه‌تنها برای فرزندان که برای همه مسئولیتی حیاتی شده است و استمرار آن اجتناب‌ناپذیر.

فرزندان ما بازیگران هوشیاری شده‌اند، اگر دیروز همه‌چیز را در سیمای معلم خلاصه می‌کردند، امروز سهم آن‌ها را در ناکارآمدی آموزش مدرسه‌ای برای یادگیری به عدالت تقسیم می‌کنند. انگشت‌های سبابه‌ی آن‌ها جاهای دیگری را نیز نشانه رفته است: مراکز سیاست‌گذاری با اختیار نامحدود ولی بدون قبول مسئولیت و پاسخ‌گو در برابر ناکارآمدی فرآیندها و برآیندها.

سخن پایانی

جهان امروز، جهان پساکرونا، در شرایط نابی برای ترویج تمنای یادگیری قرار دارد. به نظر می‌رسد شجاعت دانستن، ستایش پرسش، همه‌گیری گفت‌وگو و تمنای مداوم یادگیری همه‌گانی راهی به رهایی سامانه‌ی آموزش از تنگناهاست. شما را نمی‌دانم، ولی من امیدوارم!

من می‌گویم ایران فرصتی ناب برای تغییر از ایدئولوژی «امتناع از یادگیری» به رویکرد اجتماعی «تمنای یادگیری» یافته است. فرصت نابی برای همه‌گیری یادگیری، مسئولیت‌پذیری، گفت‌وگو و هم‌شنوی یافته‌ایم!

آیا از این فرصت استفاده خواهیم کرد؟

ز سحر خبر ندارم! ■

فرزندان ما بازیگران
هوشیاری شده‌اند، اگر دیروز
همه‌چیز را در سیمای معلم
خلاصه می‌کردند، امروز
سهم آن‌ها را در ناکارآمدی
آموزش مدرسه‌ای برای
یادگیری به عدالت تقسیم
می‌کنند.

کرونا تراپی در آموزش و پرورش

◀ نشست و گفت‌وگوی آنلاین با دکتر «مرتضی مجدفر»

اهالی تدریس به خوبی او را می‌شناسند و آن‌هایی که دغدغه‌ی بیش‌تری دارند، کتاب‌هایش را نیز مطالعه کرده‌اند. مرتضی مجدفر، دکترای مدیریت آموزشی و مؤلف بیش از سی عنوان کتاب در زمینه‌های آموزش، مدیریت و رشد است. در این روزهای ملتهب و تب‌دار آموزشی، طی یک نشست مجازی با دکتر مجدفر ایشان از چالش‌هایی که بیماری فراگیر کرونا در مسیر آموزش و پرورش ایجاد کرده و راه‌کارهای احتمالی آن صحبت کردند و در ادامه حضار جلسه سؤالات خود را پرسیدند.

■ مهم‌ترین چالش‌ها در آموزش آنلاین در دوران کرونا

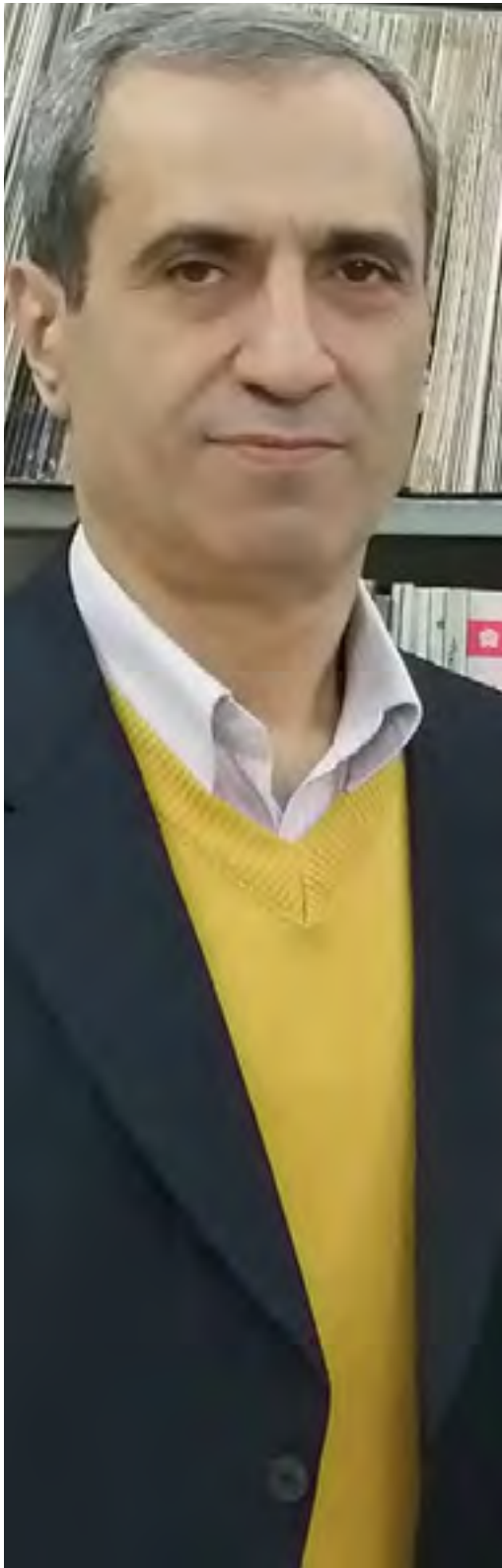
به عقیده‌ی من آموزش آنلاین علی‌رغم همه‌ی کاستی‌هایی که داشت، حلاوت‌ها و لذت‌هایی را به ما چشاند که حتی اگر کرونا نیز تمام شود دیگر به آموزش با شیوه‌ی قبل از کرونا باز نخواهیم گشت.

یکی از بحث‌هایی که در شورای عالی آموزش و پرورش و به‌واسطه‌ی این بحران شکل گرفت، این بود که آیا می‌توان بعضی دروس را به‌طور کامل از گردونه‌ی آموزش مدرسه‌ای حذف کرد، آن‌ها را به خوانش فردی خود دانش‌آموز سپرد و در پایان دوره، امتحانی از آن دروس گرفت یا نه؟ چرا تحصیل دوازده سال به درازا می‌کشد و این همه زمان بچه‌ها باید در رفت‌وآمد به مدرسه بگذرد؟ اگر هدف فقط انتقال دانش باشد می‌توان به‌راحتی و در زمان کوتاه‌تری می‌توان انواع دانش را به دانش‌آموزان منتقل کرد. در همین راستا این تفکر در شورای عالی ایجاد شده است که می‌شود بعضی از دروس به غیر از سه درس اساسی علوم، ریاضیات و خواندن را به خود دانش‌آموزان واگذار کرد.

یکی دیگر از چالش‌ها، تلقی غلط برخی از مسئولین دولتی درباره‌ی آموزش بود. در دومین افتتاحیه‌ی شبکه‌ی شاد، یکی از مسئولان سخنانی گفت که به مذاق ما تعلیم و تربیتی‌ها خوش نیامد. ایشان گفتند که تجربه‌ی دوران کرونا نشان داده است که می‌توان آموزش را ارزان‌تر برگزار کرد، یعنی نگاه‌ها به سمت مدارس و معلمان کم‌تر و فضاهای محدودتر برود. چالش جدی دیگر این است که اگر کرونا تمام شود و شرایط به دوران قبل از آن برگردد آن‌چه جای خالی‌اش حس خواهد شد، بحث تربیت است. ما باید دو عامل کرونا و تبعات ناشی از آن یعنی اولویت آموزش و در حاشیه قرار گرفتن تربیت و پرورش را به‌عنوان یک نکته، جدی در نظر بگیریم.

■ قرن چهاردهم و ضرورت تحول در آموزش

قرن جدید بحثی است که سؤالات خاص خودش را دارد و تحول را در آموزش به یک ضرورت تبدیل می‌کند. قرن در حال عوض شدن است باید دید با چه الزاماتی باید وارد قرن جدید شویم. به این منظور ابتدا باید ببینیم چه چیزهایی را می‌توانیم با خود از قرن چهاردهم به قرن پانزدهم ببریم؟ چه چیزهایی را قرار است در قرن چهاردهم جا بگذاریم؟ و اگر می‌خواهیم چیزهایی را با خود به قرن پانزدهم ببریم، چه تغییراتی باید در آن‌ها ایجاد کنیم؟



فضای مدرسه را می‌طلبد که با توجه به شرایط کنونی میسر نیست. راه‌کار چه می‌تواند باشد؟

ما یک شرایط اضطرار و یک شرایط عادی داریم. فعلاً در شرایط اضطرار قرار داریم و همان‌گونه که معلمان در این شرایط و در هر فرصتی فیلم‌های آموزشی ضبط می‌کنند، فایل می‌گذارند و کارهای مختلف انجام می‌دهند؛ مدیران هم باید شیوه‌ی خود را تغییر داده و دقیقاً همین‌طور عمل کنند. در طول ده سال گذشته شعار سند تحول ایجاد نگرش فرهنگی-تربیتی بوده است، اما یک ویروس آمد و همه‌ی این‌ها را در عرض چند ماه شست و از بین برد. یعنی به سه ماه نرسید که نگرش فرهنگی-تربیتی مان از بین رفت. ما در سند تحول دنبال این بودیم که آموزش را بعد از پرورش قرار دهیم و هدف ما از آوردن بچه‌ها به مدرسه، همه مواردی است که گفتید از جمله کارگروهی، مطالعات و ... آقای «محمدرضا سرکارآرانی» تحقیقی در ژاپن انجام دادند و از ۸۳۰ دانش‌آموز پرسیدند که اگر مدرسه‌ها باز شود اولین کاری که انجام می‌دهید چیست؟ از بین ۸۳۰ نفر، نزدیک ۷۵۰ نفرشان پاسخ‌شان دیدن دوستان بود. گفتند که می‌خواهیم برویم بازی کنیم، نقاشی‌های مان را به یکدیگر نشان دهیم و باهم درد دل کنیم. اولویت یازدهم در این نظرسنجی درس خواندن بود.

اما راه‌کار چه می‌تواند باشد؟ در این مدت معلمان، اولیا و بچه‌ها خسته شدند. برای توجه به پرورش باید برای این دوران آموزش‌هایی را پیش‌بینی کنیم. من دو دوره را در این ارتباط برگزار کردم؛ یکی مربوط به جای خالی تربیت در دوران کرونا و چه‌گونه‌گی پرکردن این جای خالی، که برای اولیا طراحی شده است و دیگری چالش‌های یادگیری مجازی در دوران کرونا که برای معلمان است. معلمان می‌خواهند با همان نگاه سنتی تدریس کنند و یادگیری معکوس هنوز از طرف خیلی از معلمان معنا و مفهومی ندارد. معلم ریاضی ساعت هشت شب چندین فایل برای دانش‌آموزان می‌گذارد و می‌گوید که بچه‌ها تا فردا ساعت هشت صبح فرصت دارند که فایل‌ها را گوش دهند. این فرصت کمی است. بچه‌ها باید مطالب را کامل ببینند و مرور کنند. من در رابطه با این موضوع به معلم اعتراض کردم. معلم گفت من از روش معکوس استفاده کرده‌ام در حالی که او روش معکوس را، معکوس فهمیده و اشتباه متوجه شده است.

دکتر تورانی در ویناری نقش مدیر را به اتصالاتی تشبیه کردند که بین لوله‌های آب قرار می‌گیرد و بین مدرسه و دانش‌آموز، بین مدرسه و اولیا، بین مدرسه و آموزش و پرورش و بین مدرسه و نهادهای محلی هم پیوندی دیگر پیوند برقرار می‌کند. حال نظر شما درباره‌ی این که مدیران چه نقشی را می‌توانند داشته باشند دارید یا این موارد را نقش کلی برای مدیران می‌دانید؟

بهترین مدیریت، مدیریت مرتدگونه است. در این رابطه باید آموزش‌های لازم را به معلمان، مدیران و معاونان بدهیم. شما چون مجموعه‌ای

با توجه به تغییر قرن و بحران‌های کنونی یکی از نیازهای امروز آموزش و پرورش، «آینده» و «آینده‌پژوهی» است. بنابراین باید اطلاعات کاملی در این مورد کسب کنیم تا بتوانیم روی مسائلی که در آینده به آن نیاز داریم، سرمایه‌گذاری کنیم. «آینده‌پژوهی» نه به معنای پیش‌گویی که به معنای پیش‌بینی است، یعنی امور را بر اساس شواهدی که رخ داده است پیش‌بینی کنیم. یکی از موارد کاربردی در آینده‌پژوهی این است که اگر لیست رشته‌های دانشگاهی را در مقابل خود بگذاریم خواهیم دید که نصف بیش‌تر این رشته‌ها تا سال ۲۰۳۵ منقرض خواهد شد و دیگر چنین رشته‌هایی را نخواهیم داشت. پس چه معنا دارد که بچه‌ها را برای این رشته‌ها تربیت و آماده کنیم؟

در مقاله‌ای در مجله‌ی «شوق تغییر»، آموزش را از تاسیس دارالفنون تا سال ۱۳۹۹ به ده دوره تقسیم کردم و مشخص شد که ما در هر دوره یک گام از بقیه‌ی کشورها در مسائل آموزشی عقب افتاده‌ایم. اگر در این دوران هم به خوبی عمل نکنیم و دقت نکنیم شکاف عمیق دیگری ایجاد می‌شود.

کتاب «رهبری نوکیش» که دکتر «حیدر تورانی» آن را ترجمه کرده است، کمک خواهد کرد تا بار دیگر از آموزش جهان عقب نیفتیم. این کتاب الگوهای عملی خوبی به مدیران می‌دهد. در چاپ جدید این کتاب، مطالب به‌روزرسانی شده و کرونا، مسائل و راه‌حل‌های آن نیز به مطالب قبلی اضافه شده است. به عنوان نمونه، چالش بزرگ امسال قبل از شروع سال تحصیلی این بود که مدرسه‌ها باز شود یا خیر؟ آیا آموزش به صورت آنلاین است یا آموزش حضوری و یا آموزش ترکیبی؟ مدیران نیز با انواع دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها روبه‌رو بودند. باید دید که مدیران ما در مقابل این دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های پی‌درپی چه کردند و چه می‌کنند؟ در این‌جا، مدیر مدرسه اگر رهبر مرتدگونه نباشد، منتظر می‌شود تا دستورات آموزش و پرورش را اجرا کند. نویسنده‌ی کتاب «رهبری نوکیش» عنوان می‌کند که باید از دین رایج مسئولین آموزش و پرورش ستادی برگردید، اگر به دین آن‌ها باقی بمانید از تحول خبری نیست.

چند سؤال را به عنوان جمع‌بندی این بخش از صحبت‌هایم می‌پرسم:

۱. کرونا چه تغییراتی را در آموزش به ما تحمیل کرده است.
۲. برای وارد شدن به قرن پانزدهم، برای تحول چه تمهیداتی اندیشیده‌اید؟
۳. آیا رهبری و مدیریت آموزشی ما قرار است کماکان رهبری و مدیریت آموزشی خطی باشد یا رهبری و مدیریت آموزشی نوکیش.
۴. آیا ضرورت تشکیل یک نهاد آینده‌پژوه در مدارس پیشرو از جمله جوادالائمه، حس می‌شود؟

پرسش و پاسخ:

همان‌طور که اشاره کردید در این دوران، پرورش به حاشیه رفته است. تربیت دانش‌آموزان برای مواردی هم چون ارتباط عاطفی، رهبری و مدیریت، مسئولیت‌پذیری و غیره

غیردولتی هستید، راحت‌تر می‌توانید چنین آزادی عمل‌هایی را به مدیران تان بدهید. مدیران مدارس دولتی این‌گونه نیستند و قوانینی هست که محدودشان می‌کند. مثلاً قانونی هست که اگر مدرسه ۲۹۹ دانش‌آموز دارد یک معاون و اگر ۳۰۱ نفر، دو معاون می‌شود. خیلی از مدیران برای این‌که بتوانند از دو معاون برخوردار شوند مجبورند آمار را بیش‌تر اعلام و بعد اصلاح کنند. در وهله‌ی نخست باید یک‌سری از قوانین را که کارآمد نیست کنار گذاشت و به شیوه‌ی دیگری مدیریت کرد. براساس تحقیقاتی که داشته‌ام، عنصر اصلی مدرسه‌های غیردولتی موفق، معلم راهنما است. معاون فن‌آوری رایانه هم یک نیاز اصلی برای مدارس است و اگر معلم راهنما یا معاون فن‌آوری بتواند به عملکرد بهتر کمک کند، آموزش و پرورش باید ساختار مدرسه را عوض کند و برای همه‌ی مدارس معلم راهنما اضافه کند. در صورتی که مدیر مدرسه شیوه مرتدگونه نداشته باشد، باید ارتباط مدیر با والدین و دانش‌آموزان به مراتب بیش‌تر شود چراکه در این دوران والدین و بچه‌ها سردرگم شده‌اند.

■ باتوجه به این‌که تصمیمات آموزش و پرورش به صورت متمرکز و بخش‌نامه‌ای است و هم‌چنین اساس آموزش ما در مدارس بر مبنای محتوای کتاب درسی بوده که آن نیز متمرکز است، آیا می‌توانیم مدیریت خطی را به مدیریت نوکیش تبدیل کنیم؟

سؤال خوبی است. آقای دکتر علاقه‌مند از متخصصین مدیریت آموزش کشورمان معتقد است که به دلیل گستردگی ایران، نظام آموزشی ما باید متمرکز باقی بماند ولی اجرا باید غیرمتمرکز باشد. اگر شرایط کرونایی الان را نگاه کنید، متوجه می‌شوید که مدارس مختلف، متفاوت عمل کرده‌اند. هر مدیری که خلاقیت و نوآوری داشته باشد حتی بدترین روش‌های متمرکز را هم می‌تواند به خوبی اجرا کند. در این‌جا لازم می‌دانم چند نکته از بحث‌های مدیریتی را برای ایجاد تحول در سازمان عنوان کنم.

ابتدا باید موانعی را که سد راه تغییر شده‌اند از میان برداشت. یکی از موانع تغییر، شرایط محیطی است، شرایطی که می‌تواند مانع تغییر و تحول باشد. اگر در شرایطی هستیم که درخواست تغییر منطقی است، باید ببینیم که شرایط محیطی نیز مهیا شده است یا نه؟ در حال حاضر مادر اتاق شیشه‌ای هستیم. وقتی خانم معلم کلمه آنلاین را به اشتباه گفت آیلا، مقصر او نیست، مقصر آموزش و پرورش است که شرایط را برای تغییر و تحول او ایجاد نکرده بود.

یکی دیگر از موانع تغییر، دفترچه‌ی دستورالعمل‌ها، بخش‌نامه‌ها، باید‌ها و نباید‌های آموزش و پرورش است. سند تحول نیز یکی از این دستورالعمل‌هاست که نقدهای بسیاری بر آن وارد شده‌است. حتی برخی از نویسندگان این سند که از منتقدان آن هم هستند، سند را به ادبیات مدرسه‌ای نزدیک نمی‌دانند. اگر به ادبیات مدرسه‌ای نزدیک نیست و آسمانی است پس چه‌گونه باید آن را به ادبیات مدرسه‌ای ترجمه کنیم؟ تغییرات روی کاغذ ممکن است خوب باشد

اما همان تغییرات در عمل کارآیی ندارند. مثلاً در سند آمده که مدرسه، کانون پیشرفت محله است از طرف دیگر، حوزه‌ی هنری و سازمان تبلیغات اسلامی هم یک هدف، تحت عنوان مسجد، کانون پیشرفت است، دارد که نشان می‌دهد این دستور عملیاتی نخواهد شد چون هرکدام (مسجد و مدرسه) کار خودشان را می‌کنند. نکته‌ی دیگر این‌که بپذیریم در هر مرحله از تغییر و تحول ممکن است اشتباه کرده باشیم و باید این اشتباه را جبران کنیم.

یکی دیگر از موانع، عشق به روش‌های قدیمی است. ما عادت کردیم سی سال یک روش تدریس را داشته باشیم. با این‌که می‌دانیم غلط است اما نمی‌توانیم روش‌های قدیمی را نادیده بگیریم. ابتدا و به تدریج باید تجربه‌های پیشین را مبنای قرار داده تا ببینیم به چه صورتی باید این روش‌ها را تغییر دهیم.

برای نمونه طرح درس نویسی در سیستم مجازی با طرح درس نویسی در سیستم سنتی متفاوت است. در فضای مجازی اهداف و قابلیت‌ها می‌تواند به صورت کدگذاری رنگ و تصویر دربیاید. تغییر و تحول در هر مدرسه‌ای از جمله مدرسه‌های جوادالائمه باید با هم‌کاری و دخالت نیروهای عملیاتی باشد. نیروهای عملیاتی باید در آفرینش تصمیمات شریک باشند، در غیر این صورت به خوبی هم‌کاری نخواهند کرد.

نکته‌ی بعدی، ایجاد امکان آموزش و توجیه نکات متعدد برای همه‌ی عوامل است که می‌تواند به شیوه کارگاهی، گفت‌وگو، فیلم‌های آموزشی کوتاه و استفاده از قابلیت‌های چند رسانه‌ای و ... باشد.

بحث امنیت شغلی هم بسیار مهم است. افراد امنیت شغلی را احساس می‌کنند. آمدن فضای مجازی و آموزش از طریق این فضا شاید در بعضی‌ها این تصور را ایجاد کند که در آینده ممکن است موقعیت من دچار تزلزل شود، چراکه انواع مهارت‌های آموزشی برتر در فضای مجازی در دسترس است. در حالی که باید معلم را توجیه کنیم که تعامل و ارتباط بین او و دانش‌آموزانش است که اهمیت دارد و این احساس تعلق است که نقطه‌ی قوت حرفه‌اش محسوب خواهد شد.

■ در پایان و در خصوص آن‌چه در این جلسه گفت‌وگو کردیم چه کتاب‌هایی برای مدیران و معلمان ما معرفی می‌کنید؟

در کنار کتاب «رهبری نوکیش» از دکتر تورانی، در رابطه با ایجاد نگرش خوب، کتاب «هنر خوب رهبری کردن» که کار مشترک من و آقای نایینی است به چاپ ششم رسیده و شیوه‌های مدیریتی یک مدیر ژاپنی را مطرح می‌کند که به‌عنوان یک منبع خوب می‌تواند در اختیار مدیران قرار گیرد.

کتاب دیگری به نام «کوزه و دریا» از آقای دکتر حیدر تورانی هست که نگاه مدیریتی به بعضی مسائل تعلیم و تربیت دارد. کتاب بعدی که برای ورود به قرن جدید مورد نیازتان می‌شود «روایت مدرسه ایرانی در مدار هزاره» تالیف دکتر علی خلخالی است. این کتاب رویدادهای آموزش و پرورش ایران را از بدو اسلام تا امروز نشان داده است. ■



مشارکت و کار گروهی، یک امر اجتناب ناپذیر

◀ گفت‌وگو با محمدرضا حکاک‌زاده، قائم مقام مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع)

◀ تنظیم: ناصر بابایی

شدم، تعهد دبیری دادم. بعد از فارغ‌التحصیلی، در آموزش و پرورش به‌عنوان دبیر در استان هرمزگان مشغول به کار شدم و هم‌چنین به جریان امور تربیتی پیوستم. دو دوره معاون پرورشی و یک دوره معاون برنامه‌ریزی نیروی انسانی استان یزد بودم. مقداری از فعالیت‌های خدمتم نیز در دبیرستان‌های استان یزد گذشت. حدود ده سال هم در دانشگاه تربیت معلم شهید پاک‌نژاد به تدریس مشغول بودم. تجارب کاری بنده مربوط به همین دوره‌ها است. در حال حاضر چند سالی می‌شود که در مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) در کنار سایر هم‌کاران این مجموعه، فعالیت‌های مدیریتی را در حوزه‌ی آموزشی و پرورشی مجتمع پیش می‌بریم.

■ نقش شما در مدیریت این سازمان چیست؟

به‌عنوان عضو هیئت امنا و هیئت مدیره همراه با مجموعه‌ای از مدیران در شوراهایی که در مجتمع تشکیل می‌شوند، حضور داریم و بالطبع در تصمیماتی که به شکل مشارکتی اتخاذ می‌گردد بنده هم سهمی دارم. لازم است تصمیماتی که در این جلسات و شوراها گرفته می‌شود به مرحله‌ی اجرا برسد و از آن جایی که بنده هم یک فرد اجرایی در این مجتمع هستم سعی می‌کنم با حضور در

پاندمی کرونا با تمام ویران‌گری و گرفتاری‌هایش، زمینه‌ای فراهم کرد تا برخی رویکردهای مدیریتی فرصت بروز و ظهور بیش‌تری داشته باشند، از جمله مطرح شدن سیستم‌های مدیریت غیرمتمرکز در سازمان‌ها و ادارات. به‌عنوان مثال می‌توان به مقوله‌ی دورکاری با استفاده از بستر ارتباطات برخط اینترنتی و آموزش الکترونیک دانش‌آموزان در سطح میلیونی اشاره کرد که برای موفقیت این فعالیت‌ها، مشارکت همه‌ی دست‌اندرکاران اعم از مدیران، کارکنان و کاربران ضروری است. در یک صبح اردیبهشتی به حضور محمدرضا حکاک‌زاده قائم مقام مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) رسیدیم تا دیدگاه‌های ایشان را در خصوص مدیریت یک سازمان آموزشی در شرایط امروز و چالش‌های پیش رویش جویا شویم.

■ به‌عنوان اولین سؤال داستان ورود شما به حوزه‌ی آموزش و پرورش چه بود و چه شد که وارد فضای آموزشی شدید؟

از همان دوران دانش‌آموزی به حوزه‌های تعلیم و تربیت علاقه داشتم. در دانشگاه اصفهان زمانی که در رشته‌ی شیمی قبول

صحنه‌های عمل، تمام آن کارهایی که لازمه‌ی پیش‌برد امور و دستورالعمل‌های مدرسه از ابتدا تا انتهای سال تحصیلی است را دوشادوش و قدم به قدم با مدارس مجموعه، اجرایی کنیم. حالا اگر توفیقی بوده است، امیدوارم که من هم در آن سهمی داشته‌ام.

■ فکر می‌کنید چه ویژگی در شما باعث موفقیت در سازمان شده است؟

این نکته‌ای است که دیگران باید نظر بدهند. اما اگر بخواهم به این پرسش پاسخ دهم باید بگویم که در وهله‌ی نخست، تجربه‌ام و مجموع فعالیت‌های آموزشی و تربیتی بنده در آموزش و پرورش و همچنین تدریس ده ساله در دانشگاه تربیت معلم بوده است که مرا در این حوزه یاری کرده است. دیگر این که سعی کرده‌ام همواره نظرات هم‌کاران و گروه‌های مختلف را در همین بدنه‌ی مجتمع و در شوراها بشنوم، به آن‌ها توجه کنم و برای این نظرات احترام قائل شوم و نظر فردی خود را بر دیگران تحمیل نکنم. هر زمان که تصمیم جمع بر انجام امری باشد با قاطعیت اجرا می‌شود. زیرا معتقدم باید تصمیمات اجرایی به نتیجه برسد. این مجموع رویکردهایی بوده که طی این چند سال داشته‌ام.

■ در جلساتی که در مجموعه‌ی جوادالائمه به منظور دانش‌افزایی و بهبود عملکرد برگزار می‌شود، انتظار چه بازخوردی از مدیران، معلمان و سایر کارکنان دارید؟ آیا بهبودی که مدنظر بوده رخ داده است؟

در جلساتی که به آن اشاره دارید از نویسنده یا کارشناس خبره‌ای در امر تعلیم و تربیت به منظور سخن‌رانی و گفت‌وگو دعوت می‌شود تا عملکرد نیروهای آموزشی در خصوص شیوه‌های تربیتی بهبود پیدا کند. این که انتظار داشته باشیم تا مدیران با آگاهی و شناخت بیش‌تری که هدف این جلسات است، رفتارهای بهبودیافته از خود بروز دهند یک مسئله است و این که انتظار داشته باشیم با برگزاری چند جلسه تغییرات چشم‌گیری ایجاد شود، مسئله‌ای دیگر. نمود بیرونی کارهای فرهنگی در حوزه‌ی مدیریت و بروز تغییرات رفتاری، امری زمان‌بر است و نیاز به بسترسازی دارد. ما باید همین مسیر تعامل، بحث و گفت‌وگو، دعوت از خبرگان به منظور گفتمان‌سازی و ارائه‌ی تئوری‌های جدید تعلیم و تربیت را ادامه دهیم. من به این مسیر خوش‌بین هستم و معتقدم آموزش‌هایی که ارائه داده‌ایم به طور مؤثری پیش می‌رود.

■ با چه ملاک و سنجه‌ای به این جریان خوش‌بین هستید؟

اگر به نشریه‌ی داخلی مدارس ما نگاه کنید، تأثیر جلسات و رویکردها در آن مشخص است. انتظاری که از یک مدرسه مطلوب کارآمد و مؤثر می‌رود، خواسته‌ها و همچنین رویکردهای جدید آموزشی و پرورشی در این نشریه بروز و ظهور پیدا کرده است. نکته‌ی بعدی این است که ما برای سال جدید فرم‌های نظرسنجی

برای خانواده‌ها، دانش‌آموزان و اولیای مدارس تهیه کرده‌ایم تا در مجموع بتوانیم خواسته‌ها و نظرات‌شان را رصد کنیم. قطعاً مشاهده خواهیم کرد که نگاه و چشم‌انداز ایشان دیگر مانند ده سال قبل نیست. خواسته‌ی خانواده‌ها عوض شده است. انتظارات جامعه و دیدگاه مسئولین نیز تغییر پیدا کرده و گفتمان‌های جدیدی وارد صحنه شده است که اگر مدارس ما با آن‌ها همراه نشود به طور حتم عقب می‌مانند. البته که تغییرات در جایی کندتر و در جایی دیگر سریع‌تر خودش را نشان می‌دهد. در مدارس ما، برخی مدیران جدید و برخی با سابقه‌تر هستند که تفاوت معناداری در مواجهه با رویکردهای جدید دارند، ولی در مجموع تغییرات مشهود است. به‌عنوان مثال حمایتی که از درس‌کاوی، درس‌پژوهی، پژوهش و مهارت‌آموزی در مدارس صورت گرفته نشان‌دهنده‌ی کارآمد بودن این طرح‌ها در مدارس مجتمع است.

■ امروز حرف از تغییرات مدیریتی و استفاده از اصطلاح رهبر به جای مدیر است با توجه به تجربه‌ی شما در حوزه‌ی آموزش و مدیریت نظرتان درباره‌ی این تغییرات چیست؟

در حوزه‌ی مدیریت فرهنگ و هنر به خصوص تعلیم و تربیت تغییرات بسیاری به وجود آمده است. در یک نگاه کلی، تصور ما از مدیر کسی است که دستور ابلاغ می‌کند، دوست دارد دیگران ضوابط را رعایت کنند، توقع دارد که سیستم هم‌آهنگ کار کند و کارایی و بهره‌وری سازمان افزایش یابد. در پی افزایش درآمد است. انتظار دارد همه‌گی وظایف‌شان را درست انجام دهند، لیکن مدیریت در فضای آموزش از جنس رهبری است. در خصوص تفاوت رهبر و مدیر باید گفت که رهبر انسان صوری است، بین افراد زیرمجموعه‌اش محبوبیت خاص دارد، توانایی بسیج نیروهایش را داشته و دستورات، رهنمودها و فرمان‌های الهام‌بخش است. این در حالی است که کار را نیز به صورت تیمی پیش می‌برد. مدیر در نقش رهبر می‌تواند مأموریت سازمان را هدایت کند و در همین راستا اهداف مجموعه را به سرانجام برساند. مدیر مدرسه اگر به‌عنوان رهبر پذیرفته شود دیگر کارکنان از رفتار او الگو خواهند گرفت و این ارزشمند است چون سبب بازدهی چند برابری سازمان در همه‌ی حیطه‌های اندیشه‌ای و فن‌آوری خواهد شد. به طور مثال وقتی رهبری ایده‌های جدید ارائه دهد اگر از سوی زیرمجموعه‌ی خود مورد پذیرش قرار گیرد، نتیجه‌اش این خواهد شد که آن‌ها برای تحقق این ایده‌ها تلاش مضاعفی انجام خواهند داد. به نظر می‌رسد اگر مقوله‌ی رهبری و ویژگی‌هایش را در حوزه‌ی مدرسه تبیین کنیم برای رسیدن به مدرسه‌ی مطلوب موفق‌تر خواهیم بود. امروزه علاوه بر نقش‌هایی که بر مبنای نظریات فایول و دیگران برای مدیریت مطرح است از قبیل سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، ارزش‌یابی و ... ویژگی‌های دیگری نیز برای مدیریت وجود دارد. از جمله این که مدیر باید رشددهنده باشد، یعنی تمامی کسانی که وارد سازمانی می‌شوند باید بتوانند افق رشد و ترقی خود را در زمینه‌ی رشد

درآمدی، علمی و شخصیتی به وضوح ببیند. اگر فردی امیدوار، با انگیزه و پرتلاش باشد پس برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی، فعالیت مؤثر و مضاعف از خود نشان خواهد داد. در سازمان مدرسه یک تفاوت ویژه وجود دارد؛ آن هم نقش بی‌بدیل و پرفرغ معلم است، معلم در بالاترین درجه‌ی سازمانی قرار داشته و بالاترین نقش را به عهده دارد. وقتی می‌گوییم برای معلم، سازمان باید رشد‌دهنده باشد، رشد شخصیتی، علمی و فرهنگی معلم را مدنظر داریم. رفتار ما نیز باید به گونه‌ای باشد تا معلم به تمامی باور کند که دارای شأن و منزلت بالای فرهنگی و اجتماعی است.

■ منظور شما این است که برای سنجش عملکرد مدیران بایستی میزان احساس مطلوبیت معلمان و دبیران مجموعه را در نظر بگیریم؟

کاملن درست است. سازمان موفق انگیزه‌ی لازم را در بدنه‌ی مجموعه‌ی خود برای رشد افراد فراهم آورده و روبه‌روز انگیزه و نشاط را در آن‌ها بالا می‌برد که حاصل آن توسعه و بالندگی سازمان در ابعاد گوناگون خواهد بود. البته تحقق این امر مهم راه کارهای خودش را دارد که اگر فرصتی شد و توفیق حاصل شد در یک شماره نشریه در مقاله یا گفتمانی ارائه خواهد شد.

■ دو محرک برای افزایش انگیزه‌ی کاری در کارکنان وجود دارد: محرک درونی و بیرونی. انگیزه‌های بیرونی که شامل تشویق و جوایز مادی است که معمولن تازمانی که باشد انگیزه هم هست و اگر قطع شود از بین می‌رود اما انگیزه‌ی درونی، آن چیزی است که سازمان‌ها برای حفظ نیروهای متخصص و کاربلد باید در نظر بگیرند. پیشنهاد شما برای مدیران جهت تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان چیست؟

در انگیزه‌های بیرونی بیش‌ترین سهم بر عهده‌ی سازمان است و در انگیزه‌های درونی سهم فرد بیش‌تر است، با این حال همه‌ی سازمان در رشد انگیزه‌های درونی یک‌دیگر مؤثر و نقش‌آفرین هستند. انگیزه‌های درونی در وهله‌ی اول با باورهای شخص سر و کار دارد. مدیر، معاون، معلمان و مشاوران و ... باید درباره‌ی شغل‌شان احساس رضایت کنند، محتوای آن را با کیفیت، مهم و با ارزش ببندارند، نقش تعیین‌کننده‌ای برای این شغل در جامعه قائل باشند به نحوی که اگر این شغل حذف شود، باور آن‌ها این باشد که جامعه با مشکلات شدید و افت فرهنگی و آموزشی روبه‌رو خواهد شد. حالا چه‌گونه این انگیزه‌ها را روبه‌روز تقویت کنیم؟ من فکر می‌کنم در ابتدا باید کسانی را جذب کنیم که انگیزه‌های درونی‌شان برای معلمی قوی است، کسانی که باور دارند با ورود به این جرگه می‌خواهند برای جامعه سازنده‌گی، فرهنگ، رشد استعداد و مهارت را به ارمغان بیاورند. هم‌چنین می‌توان با کمک‌گرفتن از کارشناسان برجسته‌ی حوزه‌ی تعلیم و تربیت، معلمین و مسئولین مدرسه را به رشد علمی و مهارتی ترغیب کنیم. سازمان در گفتمان‌هایی که ایجاد می‌کند شأن و منزلتی

برای معلم قائل می‌شود. افتخاراتی که فارغ‌التحصیلان به سبب رسیدن به مدارج علمی و فرهنگی کسب می‌کنند نیز می‌تواند انگیزه‌های درونی معلم را افزایش دهد.

■ مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) دوازده مدرسه را زیر پوشش دارد. برای اداره‌ی این مجموعه‌ی بزرگ با چه دشواری‌هایی روبه‌رو هستید؟ و در اداره‌ی آن‌ها از چه سبک مدیریتی پیروی می‌کنید؟

این خودش دو پرسش است. می‌خواهم ابتدا درباره‌ی سبک مدیریتی صحبت کنم. اصولن سبک‌های بسیاری برای اداره‌ی چنین مجموعه‌هایی مطرح است. مانند سبک باشگاهی، سبک متعادل و غیره. سبک‌ها به طور معمول هم‌پوشانی دارند، یعنی هیچ‌کدام به صورت صد درصد کامل نیستند. برای انتخاب سبک باید میزان انطباق و سازگاری مدیریت مجموعه با آن سبک را در نظر گرفت. هر سبکی که انتخاب شود نقش مدیر در آن بسیار مؤثر است. به‌عنوان مثال مدیری که به سبک استبدادی اعتقاد دارد و نگاهش فرماندهی و خودمحموری است، اگر رأس نهادی علمی فرهنگی قرار گیرد، از ذات استبدادی‌اش که نمی‌تواند عدول کند لذا مدیر موفقی در آن مجموعه نخواهد بود. در میان همه‌ی سبک‌های مدیریتی، بنده مدل مشارکتی را به‌عنوان مؤثرترین سبک برای نظام تعلیم و تربیت می‌دانم. در این روش مدیران با زیر مجموعه‌ی خود به گفت‌وگو می‌پردازند، شوراها فعال هستند، تصمیمات از بالا به پایین صادر نمی‌شود. تصمیمات طی تعامل بین نیروهای صف و ستاد بررسی و چکش‌کاری شده، صادر و سپس ابلاغ می‌شوند. این‌که چه تصمیماتی و در چه رده‌های سازمانی را می‌توان از طریق مشارکت اعمال کرد و چه سهمی از تصمیمات به عهده‌ی رهبران و مدیران میانی است، موضوع بحث دیگری خواهد بود. در مجتمع حضرت جوادالائمه (ع) سبک مشارکتی، هم در سطح مدارس و هم در دفتر مرکزی استفاده می‌شود. میزان مشارکت و سهم هریک از آن‌ها روشن دیده شده است. این سبک پرورش‌دهنده بوده و کارآیی مدارس را بالا می‌برد و اما مورد دیگر پرسش شما که در اداره‌ی مجموعه با چه مشکلاتی روبه‌رو هستید، بحث و گفتمان مفصل‌تری را می‌طلبید که در آینده به آن خواهیم پرداخت.

■ فارغ‌التحصیلان شما چه ویژگی دارند؟ چه خانواده‌هایی مجتمع جوادالائمه (ع) را برای تحصیل فرزندان‌شان انتخاب می‌کنند؟

این یک سؤال چالشی است. مثل کارخانه‌ای که محصولی ارائه می‌دهد، فارغ‌التحصیلان ما هم محصول ما هستند. شما توقع دارید محصولات یک کارخانه ویژگی‌های خوب و جدیدی ارائه دهند. محصول ما باید نوجوان و جوانی باشد که استعدادش شناخته شده، پرورش و رشد یابد، مهارت‌های زندگی را فرا گرفته و قانون‌مدار باشد، از نظر اخلاقی و اعتقادی، فردی مؤدب و متوجه اعمال

هر کدام به نحو خاصی اداره می‌شود. آشنایی با رویکردهای مختلف و مدارس گوناگون، مسیر را باز کرده و مرزهای بسته‌ی دیدگاه‌های سنتی را می‌شکنند. نکته‌ی دوم این است که با توجه به ساختار مقاطع مختلف تحصیلی از ابتدایی تا دوره‌های اول و دوم متوسطه، در دوره‌ی ابتدایی تغییرات بسیاری می‌توان وارد کرد. می‌توان درهای مدرسه را باز گذاشت، کلاس را شیشه‌ای کرد، درس‌پژوهی و درس‌کاوی را با قوت اجرا کرد، مشارکت دانش‌آموزان در کارهای تیمی را افزایش داد، مشارکت خانواده‌ها را بیش‌تر کرد. در دبیرستان به علت تخصصی‌تر شدن آموزش‌ها، تغییرات کندتر اتفاق می‌افتد. علی‌رغم این موارد در دبیرستان‌ها هم برخی کارها امکان‌پذیر هستند. یکی این‌که می‌توان درصدی از دروس را در مناطق جغرافیایی گوناگون بر مبنای زیست‌بوم منطقه تغییر داد و به اصطلاح بومی‌سازی کرد. دیگر این‌که سهم تحقیق و پژوهش دانش‌آموزی و هم‌چنین فعالیت‌های فرهنگی، مهارتی، پرورشی و ورزشی را افزایش داد. به نظر من شیب تغییرات و رویکردهای نوین در مجتمع با چشم‌انداز خوب همراه است و با تدارک زیرساخت‌های مناسب آموزش نیروی انسانی گام به گام رو به جلو می‌باشد.

■ اگر به عقب برگردید و بخواهید دوباره در مسیر آموزش قدم بردارید چه مسیری را انتخاب می‌کنید؟

اگر به عقب برمی‌گشتم اول برای تقویت شیوه‌های مدرسه‌محوری اقدام می‌کردم. امروز مدارس موفق دنیا به روش مدرسه‌محوری اداره می‌شوند. سازمان‌های کوچکی که با محوریت خودشان یک‌سری اصول کلی را رعایت می‌کنند، موفق‌تر هستند. در پروژه‌ی مدرسه محوری نیروهای انسانی رشد خوب و مؤثری خواهند داشت، در تصمیمات نیز شرکت فعال دارند و در حوزه‌های گوناگون آموزش و پرورش نقش‌آفرینی می‌کنند. به نقش بی‌بدیل معلم در حوزه‌های پرورشی، اجتماعی، علمی و اعتقادی توجه بیش‌تری می‌کردم. کارهای گروهی را در میان دانش‌آموزان و معلمان به یک اصل بدل می‌کردم. کتاب‌های بیش‌تری را مطالعه می‌کردم و تحصیل را ادامه می‌دادم. دیگر این‌که سعی می‌کردم اختیار و منابع مالی لازم را مهیا کنم تا از زمان تدریس معلم کم شود و معلم بتواند به طور مثال یک چهارم یا یک پنجم زمان موظفی را صرف مطالعه، تحقیق و پژوهش کند. در دوران معلمی یکی از آرزوهایم این بود برای ده تا پانزده سالی که در یک مدرسه هستم یک کلاس برای خودم داشته باشم، رنج می‌بردم از این‌که باید هر بار سر یک کلاس بروم، کلاس‌هایی که فقط یک تخته داشتند. شما الان به هر اداره‌ای بروید، هر کارمند یک میز ثابت با ادوات، سخت‌افزار، نرم‌افزار و لوازم مورد نیازش را دارد. ما چیزی نداشتیم. یک کیف داشتیم و سر کلاس می‌رفتیم؛ البته الان هم همین گونه است. در این کلاس کتاب‌خانه داشته باشم با کتاب‌هایی که دوست داشته باشم بچه‌ها آن‌را بخوانند. نقشه و جدول و تصویر دانشمندان مطرح را به دیوار بزنم. به من بگویند این کلاس تا پایان سال تحصیلی در اختیار تو

عبادی‌اش باشد. به این چنین جوانی نه تنها ما بلکه جامعه هم افتخار می‌کند. بنده تصور می‌کنم خانواده‌ها هم همین توقع را از ما دارند، منتها از جهاتی دیگر بحث استعداد علمی و نیل به مدارج بالای تحصیلی در رشته‌های خوب دانشگاهی هم وجود دارد که تا حدی به خاطر تبعات حاکمیت نظام کنکور است. در ادامه‌ی همین نظام و وجود رشته‌های به اصطلاح بورسی که متقاضی بسیار دارد، انتظار بعضی خانواده‌ها از ما، برآورده کردن این خواسته‌ها است. البته به نظر می‌رسد که در نگاه خانواده‌ها نیز به تدریج رویکرد توجه به مسائل مهارتی، تربیتی و فرهنگی پر رنگ‌تر شده است. آن‌ها علاقه دارند که فرزندان‌شان درس درست زندگی کردن، اجتماعی بودن، رعایت حقوق دیگران را در مدرسه همراه با رشد علمی خود بیاموزند. امیدوارم مسئولین نظام تعلیم و تربیت هم قدم‌های مؤثری در این زمینه بردارند. دانش‌آموزی ممکن است در حوزه‌ی علوم استعداد زیادی نداشته ولی در امور دیگر موفق‌تر باشد. ما باید کاری کنیم که او فردی با انگیزه و با نشاط باشد و با امید وارد مدرسه شده و ادامه‌ی تحصیل دهد و به‌عنوان محصول مدرسه وارد عرصه‌های دیگر جامعه شود.

■ با توجه به صحبت شما می‌شود گفت در مجتمع جوادالائمه(ع) نیاز آموزشی خانواده‌ها در وهله‌ی اول و نیاز فرهنگی در وهله‌ی دوم مورد توجه است؟

این نیازها دوشادوش هم مورد توجه است. سعی ما این است که از هیچ کدام کوتاهی نکنیم. در عرصه‌ی آموزش، نقش معلم و دبیر تعیین‌کننده است. ما فکر می‌کنیم بهترین معلمان و دبیران را این‌جا داریم. سپس بحث تجهیزات و زیرساخت‌ها است. در دوران کرونا تلاش شد تمامی تجهیزاتی که یک مدرسه‌ی خوب باید داشته باشد را فراهم کنیم. در حوزه‌ی برنامه‌ریزی، مجموع برنامه‌های اجرایی که در سال گذشته داشتیم بسیار کارآمد و مؤثر بوده است. در این مجتمع تلاش داریم دانش‌آموز بدون استرس و فشار اضافی، استعداد علمی‌اش به ظهور رسیده و در رشته‌ی مورد علاقه‌اش موفق باشد. در عین حال در بستر فعالیت‌های فرهنگی، مهارتی و پرورشی، یک فرد خسته‌ی بریده از سایر حوزه‌ها نباشد. اگر به نتایج قبولی این مؤسسه در پایه‌های مختلف نگاهی داشته باشیم، رتبه‌های خوب کسب شده را به همراه موفقیت در زمینه‌ی فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی به دست آورده‌ایم. اگر مدرسه رشد متعادل دانش‌آموز و تربیت همه جانبه او را مدنظر داشته باشد، هم رضایت خانواده و هم دانش‌آموز را فراهم می‌کند.

■ برای داشتن چنین فارغ‌التحصیلانی، آیا فکر نمی‌کنید نیاز باشد که مدارس از لحاظ سخت‌افزار و نرم‌افزار تغییرات زیادی بکنند؟

در وهله‌ی نخست مسئولین مدارس باید با نگاه جدید به آموزش‌های آکادمیک، با انواع شیوه‌های مدرسه‌داری آشنا شوند. امروزه بیش از صد مدل مدرسه در سراسر دنیا وجود دارد که

قرار دارد. این کار در همه‌ی مقاطع تحصیلی مؤثر است. ساختار فیزیکی و کالبد مدرسه هم موضوع مهمی است. این که کلاس را چه‌گونه بسازیم، نور و صدا چه‌گونه باشد، کتاب‌خانه، فضای ورزشی و نمازخانه‌ی مدرسه کجا قرار گرفته باشد، پلکان طبقات چه ویژگی‌هایی داشته باشد، فضاهای عمومی چه‌گونه باشد، فضای گل‌کاری برای زیبایی و طراوت حیاط مدرسه چه‌گونه طراحی شده باشد. مؤسسه‌ی ما برای مدارس تازه تأسیس خود این موارد را در نظر گرفته که به امید خدا به زودی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. مدرسه‌ای ارگانیک، زنده، پویا و با کارکردهای مطلوب.

کالبد مدرسه بسیار مهم است و حتی می‌تواند باعث تغییر نحوه‌ی آموزش شود.

بله. وقتی کلاس را طوری بسازیم که معلم بتواند گروهی کار کند، حتمن دستاوردهای گروهی هم خواهیم داشت؛ نه این که نیمکت را به زمین پیچ کنیم تا نشود کاری کرد. طراحی حیاط، آزمایشگاه، نمازخانه، کتابخانه و ... باید بتواند کارکرد مؤثری داشته باشد. امروزه در بسیاری از مدارس دنیا کارکرد خاص و سهم فضا و کالبد آموزشی را فوق‌العاده با اهمیت می‌بینند و روی این بخش سرمایه‌گذاری می‌کنند.

چشم‌انداز و برنامه‌های دراز مدت مجموعه‌ی جوادالائمه بر اساس چه نیازی در جامعه طراحی شده یا خواهد شد؟

ما با دعوت از نخبه‌ها و کارشناسان، برنامه‌ای را با افق ۱۵ ساله طراحی کرده‌ایم. در راستای رسیدن به چشم‌انداز مجتمع، استراتژی‌هایی تدوین شده است. این استراتژی‌ها با برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی در حال پی‌گیری است. یکی از مواردی که به آن خیلی معتقد هستیم تحقق آموزش مشارکتی هرچه بیشتر، تداوم آموزش مجازی اثربخش حتی پس از دوران کرونا، کارآفرینی و مهارت‌محوری، توجه به بُعد عاطفی و روانی و تربیتی و جسمی دانش‌آموزان، طراحی محیط ایمن و با نشاط، آموزش ضمن خدمت کادر آموزشی، تقویت ارتباط با مخاطبان و ذی‌نفعان، ایجاد نظام جامع ارزیابی و نظارت و بازنگری در کلیه‌ی فعالیت‌های سازمان و بسیاری موارد دیگر است که در نهایت به سازمانی یادگیرنده منجر شود.

برمی‌گردیم به سؤال درباره‌ی چالش. شما برای تحقق کامل اهداف در مجتمع حضرت جواد الائمه (ع) با چه چالشی روبه‌رو هستید؟

چشم‌انداز مجتمع حضرت جواد الائمه (ع) یک مدرسه‌ی برتر و مطرح در عرصه‌ی بین‌المللی است. یکی از چالش‌های چشم‌انداز ما این است که نظام ارزش‌یابی آموزش و پرورش هنوز نظام کمیته‌ی است. ما داریم این بحث‌ها را پیش می‌بریم. هرچند به تازه‌گی گفته‌اند که درصدی از رتبه و امتیاز کنکور از نمره‌های دوره‌ی دبیرستان محاسبه شود. باز هم این نظام کمیته‌ی خواهد بود نه

کیفیتی. با این حال در نظر داریم تا گام به گام به سمت مدرسی پیش برویم که نگاه جامع‌تر و کیفی‌تر در کارکرد مجموعه حاکم باشد. درون مدرسه نیز فعالیت‌های گوناگون دانش‌آموزان، کارهای گروهی آنها در حوزه‌های پژوهشی، علمی، پرورشی، هنری، ورزشی و غیره نمود داشته و در صحنه باشد. این گونه فعالیت‌ها اصول آموزش کیفی هستند. هر دانش‌آموز یک استعداد و توان خاصی دارد که باید زمینه‌ی رشد و بالنده‌گی و شکوفایی آن را فراهم کرد، ضمن آن که لازم است خود دانش‌آموز هم در مورد وظایف مدرسه و درس خود کوشا و پویا باشد. باید از مقایسه‌های فردی و شکننده خودداری کنیم و بخوایم تا خروجی هر مدرسه فردی امیدوار، رو به رشد و با شخصیتی سالم باشد که در مقاطع تحصیلی نیز موفق بوده است. امیدوارم که کارهای کیفی، انجام فعالیت‌های برجسته در همه‌ی حوزه‌ها برای تعیین رشته و جهت ادامه‌ی تحصیل مورد توجه قرار گیرد و امتیاز مشخصی برای آن‌ها منظور شود.

در آخر دوست دارید به چه نکاتی برای مدیران مجموعه، مدیران و کارکنان مدارس به‌عنوان ناگفته‌های خود اشاره کنید؟

اول این که قدر موقعیت خود را بدانیم. در فضایی قرار داریم که به‌طور تقریبی پنج هزار دانش‌آموز و حدود ششصد نفر به‌عنوان کادر آموزشی از معلم تا مدیر در اختیار داریم که عهده‌دار امر خطیر تعلیم و تربیت و سلامت جسم و روح‌شان دانش‌آموزان نیز هستیم. بدانیم این خشت اولی است که زمینه‌ی بروز استعدادهای گوناگون آن‌ها را فراهم می‌کند و کرامت و شأن دانش‌آموزان را مورد توجه قرار دهیم. می‌گویند آموزش و پرورش آینده‌ساز است، و ما می‌گوییم آموزش و پرورش همین اکنون را هم می‌سازد. بچه‌ها همین الان هم به کوچه و خیابان می‌روند. با جامعه زندگی می‌کنند و با رفتارشان می‌توانند جامعه را رشد داده یا ویران کنند. دوم سعی کنیم انگیزه‌های درونی خود را تقویت کنیم، یعنی از صبح که قدم به مدرسه می‌گذاریم با توکل به خدا و با انگیزه و برنامه، تلاش کنیم و نشاط در ما بجوشد. سومین نکته این که بزرگواران! ما نه تنها در فضای مدرسه معلم هستیم بلکه بیرون از مدرسه، در کوچه، خیابان و پارک، در مراسمی که شرکت می‌کنیم از نقش الگویی خود نباید فاصله داشته باشیم. نکاتی راجع به وظایف هم‌کاران در دفتر مرکزی هم این است که احترام کارکنان مان در مدارس را داشته باشیم. تلاش مضاعف کنیم تا کادر مدرسه با اطمینان و امنیت شغلی وظایف خود را انجام دهد. در حد توان مان حق و حقوق ایشان را به موقع پرداخت کنیم. برای ایشان و خانواده‌های‌شان برنامه‌های جنبی تعریف کنیم و کاری کنیم که با افتخار بگویند که ما معلم مجتمع حضرت جواد الائمه (ع) هستیم. انشاءالله که چنین باشد. ■



جامعه بدون کودکی توسعه نخواهد یافت

◀ سمانه کوچک‌زاده، مدیر پیش‌دبستان ناحیه ۱

کودک به پیچیده‌گی‌های وجود خود پی‌برد به خدانشناسی نیز خواهد رسید، به‌گونه‌ای که هویت او مستقل می‌گردد و به سوی خودسازی قدم بر می‌دارد. این خدانشناسی کودک را به فردی پرسش‌گر با قدرت تفکر بالا سوق می‌دهد. هویت فردی، یکی از ابعاد مهم حیات طیب است که در مرحله پیش‌دبستان تجلی می‌یابد.

● استراتژی مدرسه

استراتژی مدرسه به این معنا است که کدام فعالیت‌ها را باید انجام بدهیم (پورتر) و چرا باید آن فعالیت‌ها انجام شود (دراکر) و چه‌گونه انجام شود تا مزیت رقابتی داشته باشد. منظور از مزیت رقابتی نیز این است که آیا می‌توانیم ارزش بیش‌تری را به مخاطب برسانیم و آن‌ها را خوشحال و راضی نگه داریم یا خیر. این نمونه در صورتی به بقای ما می‌انجامد که در عین اعطای ارزش بیش‌تر به مخاطب، سودآور هم باشیم.

مدرسه باید به سه موضوع توجه داشته باشد:

- هم‌راستایی با نگرش آموزش و پرورش و برنامه‌های آن؛
- هم‌دلی با نیاز و نگرش خانواده نسبت به امور تربیتی؛
- حرکت در مسیر رفع نیازهای واقعی دانش‌آموزان.

● نتایج استراتژی مطلوب

- معلم‌ها و کارکنان از انگیزه‌ی بالا برخوردار می‌شوند؛
- دانش‌آموزان و والدین به مدرسه باور پیدا خواهند کرد؛
- دانش‌آموزان اندیشیدن بی‌غرور و تعصب را یاد می‌گیرند؛
- دانش‌آموزان می‌توانند مسیر خود را در زندگی پیدا کنند؛
- دانش‌آموزان در هر مقطع تحصیلی، رشد همه‌جانبه و مطابق با سن خود خواهند داشت مدرسه به تعادل خواهد رسید.

● نیازهای دانش‌آموزان و ارزش‌های حاکم بر مدرسه؛

- نیازهای آموزشی؛

سیاست‌گذاران تعلیم و تربیت کشور با استفاده از فلسفه‌ی تعلیم و تربیت بومی شده، تلاش کرده‌اند سندی را طراحی و تدوین کنند که جامع و کامل باشد و همه‌ی ابعاد تعلیم و تربیت را دربرداشته باشد. آن‌ها این برنامه را در قالب سند تحول ارائه داده‌اند. ما می‌توانیم با مطالعه و بررسی این سند جامع و کامل، آن بخش‌هایی که اجرای آن را در توان خود می‌بینیم و مباحث آن مربوط به گروه مخاطب پیش‌دبستانی است را انتخاب کرده و با در نظر گرفتن آن اهداف، مأموریت بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت خود را تدوین و تنظیم کنیم.

● گزیده‌ای از سند تحول و چشم‌انداز

رسیدن به جامعه‌ای فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مومن، رضایت‌مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه‌ی تعادل، سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن همه‌گی از چشم‌اندازهای این سند است.

در سند تحول بر حیات طیب هم تأکید شده است که منظور از آن حیاتی دارای وضعیت مطلوب در همه‌ی ابعاد فردی، اجتماعی، سیاسی، شغلی و غیره است؛ حیاتی که همان درست زندگی کردن براساس معیارهای اسلامی بوده و در ارتباط فرد با خداوند محقق می‌شود. با توجه به گروه سنی پیش‌دبستانی می‌توان طبق این فرموده عمل کرد که «مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ» و خودشناسی را مقدمه خدانشناسی دانست، همان خودشناسی که می‌تواند در سنین پیش از دبستان شکل گیرد. خودشناسی در این گروه سنی ابتدا از شناخت ظاهری بدن و توانایی‌های خود کودک شکل می‌گیرد و بعد از شناخت اعضای بدن، روش درست نشستن، قلم به دست گرفتن، آداب غذا خوردن و غیره به شناخت پیچیده‌گی‌های بدن، خودباوری، هویت فردی، خودتنظیمی و غیره خواهد انجامید. اگر مهارت‌ها و آموزش‌ها به سبک رفتارگرایی اجرا شود، نتیجه‌ی مطلوبی حاصل نخواهد شد ولی اگر بر اساس شناخت کودک باشد، اهداف خودشناسی محقق خواهد شد و اگر

• نیازهای پرورشی و مهارتی؛

• نیازهای جسمانی؛

ارزش‌های حاکم بر مدرسه نیز به معنای رفتارهایی است که انتظار داریم همه‌ی کارکنان و دانش‌آموزان با مداومت انجام دهند تا مأموریت مشخص شده، محقق گردد.

• مأموریت مدرسه

• ایجاد وضعیت فیزیکی مناسب و مطلوب برای مدرسه و در مدرسه؛

• آموزش فارغ التحصیلان و تسهیل مسیر اندیشه‌ورزی آنان؛

• تعیین نقش معلمان و کارکنان و وظایف آنها؛

• تعیین نسبت والدین در میان نقش‌های فوق و بررسی تفکر و رفتار آنان؛

• عوامل مؤثر بر مدرسه

یکی از تأثیرگذارترین سازمان‌ها بر مدرسه، آموزش و پرورش است که باید مشخص گردد چه انتظاری از مدرسه دارد تا در خدمات مدرسه در نظر گرفته شود. از دیگر عوامل اثرگذار بر مدرسه، محیط آن است که باید بررسی شود چه گونه می‌توانیم از آن برای ارتقای توانمندی‌های دانش‌آموزان بهره ببریم و یا اگر تهدیدی وجود دارد چه گونه آن را دفع کنیم. باید محدوده‌ی جغرافیایی مشخصی را برای حضور دانش‌آموز طراحی کنیم و نیازهای نوآموزان را در طراحی این فضا به دقت مورد بررسی قرار دهیم.

شناخت فلسفه‌ی آموزشی و تربیتی مدرسه

فلسفه‌ی آموزشی یعنی چرا این محتوا برای آموزش و یادگیری انتخاب شده است، چه گونه آن را یاد می‌دهیم، چه گونه یادگیری را ارزیابی می‌کنیم و چه گونه فرآیندهای فکری دانش‌آموز را رشد خواهیم داد. فلسفه‌ی تربیتی یعنی کدام نگرش و باورها را از چه طریق در دانش‌آموز به وجود بیاوریم و چه گونه سیستم فکری (فرآیندهای تفکر) مغز را رشد و ارتقا دهیم که کمک کند تا اثربخشی آموزش به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش پیدا کند و این به معنای این است که مدرسه تنها محتوای آموزشی ارائه نمی‌دهد، بلکه فرآیند تفکر را نیز بهبود می‌بخشد.

• تدوین اهداف بلند مدت مدرسه

اهداف بلندمدت مدرسه برای ۵ سال آینده و بر اساس موارد زیر پیش‌بینی خواهد شد:

• نتایج آموزشی؛

• نتایج تربیتی؛

• ساختار فیزیکی؛

• کیفیت فرآیندهای مدرسه؛

• توانمندی‌های منابع انسانی؛

• نگرش والدین دانش‌آموزان.

• تبلور ارزش‌های ما در تجربه‌ی چند سال پیش‌دبستان

تجربه نشان داده است که با هم‌افزایی می‌توان به نوآموزان خدمت کرد. سازمان‌های هم‌کار اعم از نهادهای دولتی و خصوصی در آگاهی‌بخشی، افزایش دسترسی به خدمات، ارزیابی و اثربخشی نقش به‌سزایی دارند. شناخت دقیق نیاز کودکان، مبنای طراحی

خدمات نوآورانه است و نوع خدمت می‌تواند به صورت حضوری، مکتوب و مجازی ارائه شود. تخصص هم‌کاران در حیطه‌هایی هم‌چون روان‌شناسی، سنجش و اندازه‌گیری، تعلیم و تربیت، دین، فن‌آوری اطلاعات، طراحی و معماری و هم‌چنین رسانه بسیار حائز اهمیت است. در این میان فعالیت‌هایی که به رشد مجموعه‌های پیش‌دبستانی کمک خواهد کرد، عبارت‌اند از:

• پژوهش در زمینه‌های مختلف روان‌شناسی رشد و علوم تربیتی برای سال‌های اولیه‌ی کودکی؛

• تحول نگرشی و ایجاد مهارت در بزرگسالان با استفاده از آموزش و جلسات هم‌اندیشی با والدین و مربیان؛

• برنامه‌های منسجم برای افزایش آگاهی و توان‌افزایی والدین؛

• طراحی کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر نیاز کودکان و اصول آموزشی برای مدارس؛

• تحول مرکز آموزشی به سازمان یادگیرنده که در آن همه از جمله کودکان، مربیان، مدیران و والدین رشد خواهند کرد.

• راه‌کارهایی برای رسیدن به اهداف

• پایه‌ریزی و اجرای ساختارهای رشد حرفه‌ای برای مربیان؛

• ارزیابی ابعاد مختلف محیط آموزشی با ابزارهای بین‌المللی؛

• طراحی پرونده‌ی رشد نوآموزان در حوزه‌های شناختی، عاطفی و اجتماعی؛

• بهبود دنیای میان کودک و محیط آموزشی؛

• برگزاری دوره‌های تحول نگرشی برای والدین؛

• ارزیابی پژوهشی پیش از آزمون، پس از آزمون و پی‌گیری مجدد پس از ۶ ماه.

• انواع سرمایه‌گذاری

سرمایه‌گذاری روی مربیان، کودکان و والدین آنها منجر به شکل‌گیری جامعه‌ای پویا شده و مهارت‌هایی نظیر تفکر انتقادی، حل مسئله، کار گروهی و مسئولیت‌پذیری را در وجود انسان شکل می‌دهد. سرمایه‌گذاری امروز در پیش‌دبستانی تأمین آینده‌ای روشن برای جامعه خواهد بود و کیفیت‌بخشی به سال‌های اولیه‌ی زندگی و دوران کودکی، تنها با هم‌افزایی و استفاده از ظرفیت تک‌تک افراد امکان‌پذیر خواهد شد. با حمایت مادی و معنوی از پروژه‌های رشد همه‌جانبه‌ی کودکان می‌توان به پیش‌برد اهداف کمک کرد.

• حمایت از پروژه‌های رشد

پروژه‌های رشد همه‌جانبه‌ی کودکان نیاز به حمایت‌هایی دارد که از جمله‌ی آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• ایجاد زیرساخت برای استفاده از بانک اطلاعات کودکان؛

• ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی؛

• ارائه‌ی گزارش‌های تحلیلی از وضعیت نوآموزان به فعالان این حوزه؛

• هم‌کاری با رسانه‌ها و نهادهای تخصصی حوزه‌ی کودک؛

• مطالبه‌ی عمومی و تقویت هم‌کاری بین نهادهای دولتی، عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد. ■



و امرهم شورا بینهم

◀ عزت شهاب صفا، مدیر دبستان دخترانه دوره اول، ناحیه ۱

با نگاهی گذرا به دوران مدیریت خود، زمانی که آموزش و پرورش بر معلم محوری پافشاری می کرد و حتی زمانی که نتایج منفی این تصمیم مشخص شد و سیستم را بر آن داشت تا بر محور دانش آموز بچرخد، من از ابتدای کار به دنبال مشارکت و اتخاذ تصمیم به شیوهی گروهی بودم. همیشه ثابت شده است که تصمیم گیران از یک ناحیه مرکزی حتی اگر بخواهند هم نمی توانند مطابق با بهبود عملکرد مدارس و به خصوص تعامل بین افراد در محیط آموزشی آن هم با نگاهی از بالا به پایین تصمیمات ثمربخش بگیرند.

می دانیم که از لحاظ علمی، مدرسه محوری بر اثر تمرکززدایی در نظام آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدرسه به وجود می آید. خوب است بدانیم که این تمرکززدایی بیش تر جنبه ی اداری دارد تا سیاسی. مختصری از مهم ترین اهداف خود را در برقراری سیستم مدرسه محور در طول دوران خدمتم به عنوان مدیر مدرسه با شما خواننده ی عزیز به اشتراک می گذارم.

- ایجاد خلاقیت و پویایی بین افراد، اعم از معاونان، معلمان و دانش آموزان؛
- ایجاد خود رهبری و استقلال جهت برنامه ریزی در زمینه های مختلف آموزشی و پرورشی؛
- کاهش مشکلات اقتصادی تحمیل شده؛
- تلاش برای جذب افراد شایسته؛
- ایجاد ارتباط صمیمانه تر با کارمندان و معلمان؛
- ایجاد حس تعلق و داشتن خانواده ای واحد با اولیای دانش آموزان؛
- تسهیل روند اجرایی دستورات مصوب از دفتر مرکزی؛
- دادن ارزش به ایده پردازان در محیط آموزشی؛
- اعتماد به فکر و نظر افراد جوان در محیط مدرسه؛

با این وجود هم چنان خود را در مسیر آموزش می بینم و آرزو دارم توانسته باشم رضایت خدا و خلق خدا را کسب کنم. خداوند متعال یار و نگهدار قلب سخاوتمند کسانی باشد که بی هیچ توقعی به خدمت به خلق الله ایمان و به ثمرات نیک آن باور دارند. ■

نگاهی به مفهوم توانمندسازی با دو رویکرد متفاوت

ياسر دراگاه، مدير دبستان پسرانه دوره اول، ناحیه ۲

حذف شرایطی است که موجب احساس عدم قدرت در کارکنان می‌شود. بعد از تحقق این امور، استفاده از نظام بازخورد و پاداش مبتنی بر شایسته‌گی و غنای شغلی خودنمایی می‌کند که با ایجاد انگیزه و حس نشاط شغلی و به تبع آن با افزایش کارآمدی همراه است.

به این ترتیب وارد حوزه‌ی رویکرد روان‌شناختی می‌شویم که می‌بایست برای حصول نتیجه و افزایش کارآمدی، احساس مؤثر بودن، احساس شایسته‌گی، احساس داشتن حق انتخاب و معناداری را در فرد ایجاد کرد، چراکه توانمندسازی روانی در این چهار بُعد تجلی می‌یابد. اگر ما در این بخش موفق عمل کنیم بخش اعظم راه را طی کرده‌ایم.

مسلم است که نقش آموزش حرفه‌ای که خود شامل دو حوزه‌ی تخصصی و عمومی است و نقش اساسی در ایجاد حس خودباوری و شایسته‌گی در افراد دارد را نمی‌توان نادیده انگاشت و در پی آن تکرار آموزه‌ها در بازه‌های زمانی مشخص برای ریشه دواندن صحیح مفروضات اساسی، امری قابل تأمل است. گاهی افزایش کارآمدی در سازمان‌های پویا منوط به داشتن خلاقیت می‌شود که داشتن خلاقیت، خود مستلزم فراغت و یک ذهن جوان و باز است که بتواند به فرآیند خطی و بی‌روح سازمانی پر و بال دهد و پرسنل بتوانند در این بازار مکاره، جنس اصل تحویل والدین نگرانی بدهند که والاترین ثمره‌ی زندگی‌شان را برای فرآیندی چنین مهم ساعاتی نزد آن‌ها به امانت می‌سپارند و این خود مستلزم برداشتن نگاه دست‌آوردگرایانه و محصول‌محور است که در طول زمان بزرگ‌ترین ضربه را به انسان‌ها زده است. باید این نگاه را با نگاه فرآیندمحور و انسانی به نوع عملکرد پرسنل جای‌گزین کرد. ریشه‌کن شدن این دیدگاه مستلزم تغییر دید مدیران در همهی سطوح مدیریتی است که به پرسنل مانند ماشین چاپ نگاه نکنند. موفقیت در حوزه‌ی روان‌شناختی نیازمند مطالعه‌ی کتب و محتوای ارزنده و نظارت بر روند استفاده و پیشرفت و رفع نواقص به صورت پیوسته است که تأمین و تهیه‌ی آن نیز کمک زیادی به برداشتن گام‌های مؤثر در زمینه‌ی افزایش بهره‌وری است. به طوری‌که هر روز لبه‌های تیز افزایش کارآمدی پرسنل بیش از پیش جسم فرسوده‌ی آموزش سنتی را می‌خراشد و این نیاز را دو چندان مهم می‌کند که برای ماندن در بازار رقابت تنگاتنگ مدارس امروزی می‌بایست مسیرمان را به سمت افزایش بهره‌وری و کارآمدی پرسنل تغییر دهیم و بنیان تفکرات سنتی را به هر شکل ممکن شخم زده و بذره‌ای خلاقانه‌تر بپاشیم. ■

توانمندسازی امری است دیرینه که از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. ناظر این مدعا زندگی گذشته و روند تکاملی آن طی گذشت قرون و اعصار متمادی است که خود را در تمامی زمینه‌های حیات نشان داده است.

تعاریف توانمندسازی

زیمزمن معتقد است که ارائه‌ی تعریفی از توانمندسازی سهل و ممتنع است. هر کس از آن تصویری در ذهن خود دارد و در حقیقت افراد کمی به آن اشراف کافی دارند. در فرهنگ لغت توانمندی معانی متفاوتی را تداعی می‌کند، از جمله اقتدار دادن، تفویض اختیار کردن، اختیار دادن، مأموریت دادن و ... اما در علم مدیریت به این بحث از یک دریچه نگریسته نمی‌شود چرا که فاکتورهای متعددی را برای توانمندی یک انسان قائل هستند.

در یک دید کلی می‌توان توانمندسازی را در سه دسته‌ی کلی طبقه‌بندی و بررسی کرد:

الف: توانمندسازی به‌عنوان تفویض اختیار یا رویکرد ساختاری؛

ب: توانمندسازی به‌عنوان ایجاد انگیزه یا رویکرد شناختی؛

ج: توانمندسازی براساس دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی.

در این متن به دو مورد اول خواهیم پرداخت.

در رویکرد اول یا رویکرد ساختاری صاحب‌نظران این عرصه عقیده دارند، بین توانمندسازی و تفویض اختیار ارتباط دو سویه وجود دارد و با تفویض اختیار احساس خودکارآمدی در افراد زنده خواهد شد. حال اگر این مقوله‌ی مهم و چالش‌برانگیز را بخواهیم در سطح مدرسه بررسی کنیم قبل از هر چیز لازم است که به اهمیت و جایگاه مدرسه و کارمندان‌اش اعم از مدیر، معاون، معلم و ... در اجتماع اشاره کنیم، افرادی که مسئول تربیت نسل بعدی هستند و دید عموم مردم به ایشان سراسر اعتماد، اتکا و احترام است. این مسئله در جامعه‌ی ایرانی - اسلامی ما نیز مشهود است و نظر به این اهمیت برای اداره و سامان‌دهی این ارگانیزم بزرگ و ضروری و قابل اعتماد، بودجه و تشکیلاتی مجزا در نظر گرفته شده و هیچ‌گاه به این افراد نمی‌بایست به دید سایر کارمندان نگریست. با ذکر این مهم چالش فرا روی افزایش کارآمدی را می‌شود در مرحله‌ی اول انتخاب پرسنل شایسته دانست که پتانسیل پذیرش ماهیت پویای این شغل را داشته و زمینه‌ی مساعدی برای پیاده‌سازی و پذیرش پروژه بزرگ انسان‌سازی داشته باشند، چراکه محصول نهایی در این عرصه، انسانی است در راه اجتماع بزرگ‌تر. این امر مسئولیت و اهمیت انتخاب آگاهانه پرسنل را دو چندان می‌کند. مرحله‌ی بعد شناسایی و

انسان‌های خوب آینده در گروی تحول دیجیتال

◀ الهام اعتمادی‌فر، مدیر دبستان دوره اول، ناحیه ۲

یک‌دیگر متصل باشند که اتصال آن‌ها به مکان وابسته نباشد و در هر نقطه بتوانند کار خود را انجام داده و پشتیبانی‌های لازم را به صورت دیجیتال دریافت کنند. تعامل خوب با هم‌کاران و دانش‌آموزان، ارتباط بهتر افراد تیم با هم، اشتراک‌گذاری اطلاعات و بهره‌وری از آن در این عصر با استفاده از بستر رسانه‌های اجتماعی محقق می‌شود. برگزاری وبینارها جهت ارتقای دانش و تخصص، گزارش به‌موقع، مشارکت در انجمن‌های برخط و فراهم آوردن فضای دور کاری از طریق جلسات برخط، نمونه‌ای از این فعالیت‌ها است.

● دانش‌آموزان این عصر

این دانش‌آموزان، بومی‌های عصر دیجیتال هستند. با فن‌آوری به دنیا آمده و بدون اطلاعات پایه این دنیا نگذاشته‌اند. فرآیند یادگیری در این بچه‌ها سریع‌تر از نسل‌های گذشته است. روحیه کارآفرینی دارند. دنبال ساختن شغل و جامعه هستند و نه به دنبال شغل. نسل مقلدی نیستند و صحبت‌های پدر و مادر را آن‌گونه که در نسل‌های گذشته شاهدش بودیم، دنبال نمی‌کنند. ممکن است به غلط تصور کنیم که آن‌ها احترام گذاشتن را بلد نیستند، در صورتی که آن‌ها سبک زندگی خود را دارند، به گونه‌ای که ابراز وجود کرده و در مورد علایق‌شان تمایل به گفت‌وگو دارند. می‌توانند تجربیات آنلاین و آفلاین را با هم تلفیق کنند. مباحث اطلاعات‌محور را بلد هستند، چراکه به راحتی در موتوهای جست‌وجوی اینترنتی به این اطلاعات دسترسی دارند. به دلیل هجوم اطلاعات و محرک‌های هیجانی، قدرت تمرکز در آن‌ها کاهش یافته است و مهارت استفاده از موبایل را به خوبی بلدند. البته باید به این نکته هم توجه داشت که مهارت استفاده از فن‌آوری به معنای سطح هوشی بالاتر در آن‌ها نیست.

● مدرسه در عصر دیجیتال

در عصر اطلاعات، مدرسه توسعه‌محور است، یعنی در این مدرسه، دانش‌آموزان به عنوان اصلی‌ترین عامل توسعه به بهترین شکل ممکن آموزش داده می‌شوند. شاخصه‌های مدرسه در عصر اطلاعات عبارت است از: علمی‌گرایی، مهارت‌پذیری، پژوهش‌گرایی، انعطاف‌پذیری و تفکر به شیوه سیستمی. در مجموع نهادینه شدن مهارت‌های پایه‌ای، مهارت‌های فکری و مهارت‌های شخصی باید میراث مدرسه در این عصر باشد. کادر آموزشی در مدرسه‌ی توسعه‌گرا برای میزبانی از دانش‌آموزان دیجیتالی نه تنها در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کند بلکه به دلیل داشتن انعطاف لازم از هرگونه تغییر و پیشرفت استقبال خواهد کرد.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: فرزندان‌تان را بر آداب خود تربیت نکنید، چرا که آن‌ها برای آینده و زمانی غیر از زمان شما آفریده شده‌اند. (امیرالمومنین، ۱۴۰۴). با توجه به ارتباط این حدیث گران‌قدر با موضوع مقاله بیاید در عصر دیجیتال، باب آفرینش را از نگاهی نو بنگریم و کتاب بینش را از نگاهی نو بنگاریم، چراکه تحول دیجیتال یک فرصت نیست، بلکه یک الزام است. در ابتدای امر جهت فهم بهتر لازم است تعاریفی را با توجه به موضوع ارائه دهیم.

● عصر دیجیتال

زمان حاضر است که در آن بسیاری از امور از طریق کامپیوتر انجام شده و حجم بسیاری از اطلاعات از طریق فن‌آوری در دسترس عموم قرار می‌گیرد. برهه‌ای از تاریخ که در آن استفاده از فن‌آوری‌های دیجیتال در سراسر دنیا رایج و گسترده شده و وابسته‌گی بشر به این فن‌آوری به بالاترین حد خود رسیده است. از ویژگی‌های عصر دیجیتال خلاقیت‌محور بودن آن است. افراد باید خلاق و ریسک‌پذیر باشند، از ابهام نهراسند و همواره حرکت را به سکون ترجیح دهند. تفکر نوآورانه داشته باشند و بر اساس آن عمل کنند. پلتفرم‌محوری، ویژگی دیگر عصر دیجیتال است. وجود یک پلتفرم خوب در سازمان، امکان تعامل تعداد قابل توجهی از افراد و ارائه‌ی فعالیت آن‌ها را به ساده‌ترین شکل ممکن فراهم می‌سازد. اکوسیستم‌محوری هم از ویژگی‌های این عصر است. در یک اکوسیستم کاری سالم، تمامی اقدامات و تعاملات به افزایش

عملکرد و بازدهی منجر می‌شود. عدم همراهی یک هم‌کار می‌تواند موجب نارسایی در عملکرد سایر اعضا و مخدوش کردن مجموعه شود. یکی از ویژگی‌های عصر دیجیتال تعامل و اتصال است که موجب می‌شود تا کارکنان

به گونه‌ای به



● آموزگاران این عصر

می‌بینیم که نه دانش‌آموزان همان دانش‌آموزان قدیمی هستند و نه مدرسه محدود به دیوارهای آجری می‌شود. بنابراین دنیای آموزشی متفاوت، معلم‌های متفاوت می‌خواهد. برای رسیدن به این هدف کادر آموزش باید سرمشق فکری خود را تغییر دهد. به عنوان نمونه اگر در بیست سال گذشته تغییر روش‌های سنتی آموزش یک انتخاب بود، امروزه یک الزام به شمار می‌آید. مغز دانش‌آموزان گنگلی شده و عطش شدیدی به جست‌وجو دارد، پس تنها با سوق دادن آن‌ها به سمت کشف آگاهانه و هدفمند در چارچوب قواعد علمی، می‌توان حضور روحی و جسمی ایشان را در کلاس درس تضمین کرد. اولیای مدرسه باید در بستر دیجیتال دست به تحول اندیشه‌ها و مهارت‌های خود بزنند. آموزگاران به عنوان مدیران کلاس باید در ایجاد رابطه‌ی دوستانه با دانش‌آموزان، توانمند باشند. با انجام شیوه‌های آموزش مشارکتی، تیم‌سازی و تعریف پروژه‌های مختلف، رابطه‌ای ایجاد کنند که در آن دانش‌آموز و معلم هر دو دل‌بسته‌ی کلاس درس باشند. آن‌ها می‌توانند در امور مختلف مشاور دانش‌آموزان بوده و چربی و چه گونه‌گی اهمیت هر درس را برای دانش‌آموزان تشریح کنند. اساس کار خود را بر پایه‌ی خودسنجی یا ارزیابی شخصی توسط دانش‌آموزان قرار دهند. نیازهای دانش‌آموزان را بر اساس هر نظریه‌ای شناسایی کرده و برنامه‌های کلاس را بر اساس آن تدوین کنند. گره‌زدن یادگیری درس به احساس افتخار، بالنده‌گی و غرور دانش‌آموزان موجب احساس شایسته‌گی، پیشرفت و تعلق خاطر به کلاس و مدرسه در آن‌ها خواهد شد. باید بدانیم و به بچه‌ها نیز بیاموزیم که تعریف دانایی در عصر دیجیتال تغییر کرده است. امروزه مالکیت اطلاعات ارزش چندانی ندارد بلکه توانایی دسترسی به اطلاعات است که دانشمندان را قدرتمند می‌سازد. از آنجایی که در این عصر، اطلاعات به‌وفور یافت می‌شود و در این میان ممکن است برخی اطلاعات نادرست و یا ضد و نقیض باشند، باید مهارت نقد و تفسیر اطلاعات را در دانش‌آموزان پرورش داد تا دانش‌آموزان در این دریای بی‌کران اطلاعات غرق نشده و بتوانند سره را از ناسره تشخیص دهند. توانایی یافتن پاسخ درست سؤالات از منابع قابل اعتماد و مقایسه انواع رویکردها در حل یک ابهام با استفاده از منابع برخط، نشانه‌ی دانایی است. یادگیرنده‌گان در این محیط نه تنها به یادگیری می‌پردازند بلکه مهارت‌های تفکر انتقادی، هدایت شده و از همه مهم‌تر مهارت چه گونه یادگرفتن را می‌آموزند و به یادگیرنده‌گانی مداوم تبدیل می‌شوند. (گریسون و آندرسون، ۱۳۸۴).

با توسعه‌ی فن‌آوری‌های دیجیتالی شکل، ماهیت، فرآیند و نحوه‌ی کارکرد اغلب فن‌آوری‌های پیشین دست‌خوش تحول شده است. در این بستر، نظام‌های آموزشی باید تلاش کنند تا کودکان امروز و شهروندان فردا با ماهیت، کارکرد، نحوه‌ی ارزیابی، توسعه و با نحوه‌ی طراحی این فن‌آوری‌ها آشنا شوند. سواد فن‌آورانه یکی از الزامات جامعه‌ی اطلاعاتی و اساس توسعه و تحولات

پیش‌روی دانش‌آموزان است. علاوه بر تغییرات ذکر شده باید توجه داشت که بهترین جایزه و تشویق برای متولدین دهه هشتاد و نود، دیده‌شدن در مدرسه و کلاس درس است که می‌توان در ارزیابی کار دانش‌آموزان علاوه بر سنجش صحت یافته‌های پژوهشی و محک‌زدن فرآیند تحقیقاتی، تولیدات رسانه‌ای دانش‌آموزان را نیز به نمایش گذاشت و رقابتی سالم مبتنی بر تلاش علمی و خلاقیت هنری-رسانه‌ای به راه انداخت.

بهتر است اساس کار آموزش را بر پایه‌ی تبدیل دانش‌آموزان به انسان‌های خوب آینده بنا کنیم و به جای آموزش محتوا، عملکرد دانش‌آموزان را بسنجیم، به این ترتیب است که ادبیاتی جدید وارد حوزه‌ی آموزش و پرورش می‌شود که مضمون آن تربیت نوآور خواهد بود. برای تربیت انسان‌های خوب در عصر دیجیتال لازم است تا تفکر فلسفی، استراتژیک، چابک (سریع فکر کردن و جایگزینی)، نقادانه و خلاق را در ذهن و ضمیر دانش‌آموز نشانده و مهارت توسعه‌ی فردی و مهارت برنامه‌ریزی را در آن‌ها پرورش داد.

● مدیران در عصر دیجیتال

مدیران مدارس نیز همانند مدیران سازمان‌های پویا و تحول‌گرا باید مهارت شناسایی و طرح مسئله را در خود پرورش داده و تمام توجه خود را به حل مسئله معطوف نکنند. پرسش‌گرویدن یکی از شاخصه‌های آموزش در مدارس توسعه‌گرا است. عصر دیجیتال نیاز به مدیران متفاوت، چابک و هوشیار دارد تا مدرسه را به انطباق با سرعت بی‌سابقه عصر اطلاعات برسانند. مدیران باید تصمیمات خود را بر اساس مستندات اخذ کنند و از داده‌ها و اطلاعات به خوبی بهره بگیرند. مدیران چابک روابط خوبی با دیگران دارند، به گونه‌ای که به دیگران انگیزه می‌دهند و الهام‌بخش فعالیت آن‌ها می‌شوند.

● پایان‌بندی:

با این آماده‌گی‌ها به سمت آموزشی خواهیم رفت که در آن بتوانیم هم مفاهیم را در نسل امروز جا بیندازیم و هم رابطه‌ی سالمی میان نسل‌ها ایجاد کنیم. قدم اول می‌تواند فهم و پذیرش نسل جدید باشد. در پایان باید یادآوری کرد که رسانه‌های دیجیتال آمده‌اند تا بمانند و فراگیر شوند. آن‌ها ابزارهای خوبی برای سرگرمی و آموزش هستند اما باید با احتیاط از آن‌ها استفاده کرد تا به قیمت از دست دادن تعاملات واقعی و روابط حضوری تمام نشود. ■

● منابع:

- ابن ابی‌الحدید، عبدالحمید. (۱۴۰۴)، «شرح نهج البلاغه»، ترجمه‌ی غلامرضا لایقی، جلد ۲، قم.
- گریسون، رندی و آندرسون، تری. (۱۳۸۴)، «یادگیری الکترونیکی در قرن بیست و یکم»، ترجمه‌ی سعید صفایی موحی، نشر علوم و فنون، تهران. ■

سفر به مقصد آموزش الکترونیک

◀ پوران خانی، مدیر دبستان دخترانه دوره دوم، ناحیه ۱

مدرسه‌ای بی سر و صدا، نیمکت‌هایی بی روح و فضایی مملو از سکوت همه‌ی آن چیزی است که از اسفند ۹۸ تا به امروز گریبان‌مان را گرفته است. هرگز مدرسه‌ای بدون دانش‌آموز در باورمان نبود. آن چه با همه‌گیری ویروس کرونا اتفاق افتاد ما را با بحرانی مواجه کرد که حتی حاشیه‌اندیشه‌مان نیز به سویش نرفته بود. در این میان کشتی همیشه استوار آموزش به صخره‌هایی تند و تیز از مشکلات اصابت کرد که چاره‌ای جز طرح اندیشه‌ای نوین برایش نداشتیم. کشتی فعالیت‌های آموزشی نباید متوقف می‌شد و به هر ترتیبی بود باید به سلامت به ساحل مقصد می‌رسید. جنبه تهدیدآمیز ماجرا، پوسیده‌گی‌هایی در بدنه‌ی کشتی بود که سال‌ها دانسته یا نادانسته از کنارش گذشته بودیم و حالا دامن‌گیرمان شده بود. آن چه در این مدت گذشت به راستی طوفانی گسترده بود که دست ذهن‌مان را برای سکان‌داری و هدایت کشتی ورزیده‌تر از پیش کرد. آن چه در ادامه خواهد آمد تنها بخشی از تهدیدها و فرصت‌های این مسیر است که به‌طور خلاصه به آن خواهیم پرداخت.

هر سازمانی نیازمند ایجاد استراتژی‌های مناسب جهت پیش‌برد اهداف خود است. برای تأمین این استراتژی‌ها، سازمان مورد نظر و محیط اطرافش باید مورد کنکاش و بررسی کامل قرار بگیرند. یکی از روش‌های تدوین راه‌برد مدیریتی مناسب استفاده از ماتریس SWOT است. با استفاده از این ماتریس و تقسیم عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان به دو دسته‌ی بیرونی و درونی، می‌توان بهترین رویکردها را در پیش گرفت. عوامل مؤثر درونی بر عملکرد سازمان شامل نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها هستند و عوامل مؤثر بیرونی، تهدیدها و فرصت‌هایی هستند که از خارج بر سر راه سازمان قرار می‌گیرند.

کرونا خود یکی از عوامل خارجی وارد بر سازمان بود که با خود تهدیدها و فرصت‌هایی را ایجاد کرد که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

● فرصت‌ها:

- استفاده از فن‌آوری‌های روز در آموزش؛
- مهیاشدن بستر مناسب برای یادگیری معکوس؛
- نمود کار معلمان نزد خانواده‌ها؛
- مشارکت بیش‌تر والدین در امر آموزش؛
- مقایسه عملکرد مدارس با یک‌دیگر و ایجاد فرصت برای مدیران مدارس جهت ارائه‌ی روش‌های خلاقانه؛
- استمرار فرآیند آموزش در زمان‌ها و مکان‌های متفاوت با شیوه‌های مناسب؛
- امکان استفاده هر دانش‌آموز از آموزش‌های متناسب با استعدادها و توانایی‌های فردی خود؛
- ورود مهارت‌های زندگی به کلاس درس و تلفیق آن با آموزش؛
- ایجاد ارتباط مستمر بین اولیای دانش‌آموزان و معلمان استفاده از شیوه‌های متنوع برای آموزش؛



- استفاده از سؤالات متنوع و منابع مختلف و متعدد آموزشی؛
- آموزش غیرمستقیم به دانش‌آموزان برای استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی؛

● تهدیدها:

- مهیانبودن زیرساخت‌های اینترنتی و سرعت پایین انتقال داده در فضای اینترنت؛
- پرهزینه‌بودن خدمات اینترنتی؛
- عدم مهارت و آموزش کافی معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها در استفاده از وسایل ارتباطی؛
- ناکارآمدی اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای بومی موجود؛
- درگیرشدن حواس پنج‌گانه دانش‌آموزان در حین آموزش؛
- عدم دسترسی همه‌ی دانش‌آموزان یک خانواده به وسایل ارتباطی؛
- عدم ارتباط دانش‌آموزان با یک‌دیگر در گروه هم‌سالان‌شان؛
- بی‌حرکی دانش‌آموزان و ایجاد مشکلات جسمی ناشی از آن؛
- ایجاد اضطراب و نگرانی در دانش‌آموزان، خانواده‌ها و معلمان؛
- نتایج غیرواقعی از ارزشیابی‌ها؛
- عدم توجه کافی به بعضی از دانش‌آموزان در آموزش مجازی؛
- عدم توجه به استعدادهای گوناگون دانش‌آموزان در فراگیری آموزش از طریق فضای مجازی؛
- به‌خطراتادن سلامت روان دانش‌آموزان و معلمان به‌واسطه‌ی فشارهای فضای مجازی؛

فرصت‌های ایجاد شده در این دوران و حتی تهدیدهای بر شمرده، نشان می‌دهد آن‌چه بعد از همه‌گیری ویروس کرونا و آغاز فعالیت مدارس در فضای مجازی باید مورد توجه قرار بگیرد، حرکت جامعه به سمت جامعه‌ی الکترونیک است. جامعه‌ای که در آن فضاهای مجازی نقش تعیین‌کننده‌ای در همه‌ی زمینه‌های اجتماعی برعهده دارند. بر همین اساس، مدیریت دانش و اطلاعات نیازمند تغییرات اساسی در بستر تکنولوژی‌های موجود است، به‌گونه‌ای که می‌توان با یک بازنگری کلی آموزش جامعه را به سمتی برد که حداکثر اطلاعات در حداقل زمان ممکن ارائه شود. جامعه‌ی پساکرونایی نیازمند بازنگری ویژه‌ای در حوزه‌ی نرم‌افزار و سخت‌افزار است، همچنین فرهنگ استفاده صحیح از این بستر می‌بایست طی آموزش مورد توجه قرار گیرد، چراکه اگر مراقبت نکنیم تبعات منفی زیادی گریبان‌گیر جامعه در آینده‌ای نه‌چندان دور خواهد بود. ■

معجزه‌ی انگیزه و مدیران اعجازگر

منصور زارع، مدیر دبستان پسرانه، ناحیه ۱

افراد از احساس برنده شدن، شایسته گی، موفقیت و محترم بودن لذت می‌برند، لذا لازم است تا مدیر انتظارات خود را دقیق و واضح برای کارمندان توضیح دهد و برای انجام موفق امور از آن‌ها تقدیر کند. درست مانند جمعیتی که ورزش کار برنده را تشویق می‌کنند.

● مدیریت مشارکتی

اگر می‌خواهید نیروهای تان انگیزه‌ی انجام کارهای عملی را داشته باشند و از خودباوری و اعتماد به نفس بالا لذت ببرند، باید این فرصت را به آن‌ها بدهید تا به‌طور منظم درباره‌ی کاری که انجام می‌دهند، معیارها و روشی که به کار می‌گیرند با شما صحبت کنند. هرچه بیش‌تر درباره‌ی کار و اقداماتی که باید انجام شود صحبت کنید و جلسات بارش فکری برگزار کنید، تعهد، وفاداری و اشتیاق بیش‌تری در افراد ایجاد خواهید کرد و آن‌ها احساس مالکیت بیش‌تری به کارشان خواهند داشت.

● پاداش و ترفیع

از آن‌جا که پاداش به افراد انگیزه می‌دهد و مشوق آن‌ها است، پس این پاداش باید بر مبنای عملکرد آن‌ها باشد. پاداش باید بر مبنای انجام موفقیت‌آمیز کارها و فعالیت‌هایی باشد که مجموعه را برای رسیدن به اهداف و افزایش بهره‌وری، کمک می‌کند. دو نوع پاداش وجود دارد. یکی پاداش ملموس است. مانند هدیه نقدی، مرخصی‌ها و اشیای مادی و دیگری پاداش ناملموس است. مانند لوح‌های تقدیر، تحسین و تقدیر که آشکارا در حضور دیگران به افراد بخشیده می‌شود و باعث افزایش دلگرمی، انگیزه و بهبود مداوم عملکرد در طولانی مدت خواهد بود. این پاداش احساسی است که هزینه کم و سود زیادی دارد.

● به رسمیت شناختن

یکی از بزرگ‌ترین عوامل ایجاد انگیزه به رسمیت شناختن افراد کارآمد و هم‌چنین کارهای مهم و استثنایی این افراد است. مدیر باید این افراد و کارهای ثمربخش‌شان را به شکل عمومی و خصوصی به دیگران بشناساند تا آن کارها تکرار گردد.

● تقویت

زمانی که با تحسین، رفتار افراد را تقویت کنید باعث خواهید شد که آن‌ها احساس فوق‌العاده‌ی نسبت به خودشان داشته باشند و مدام به دنبال فرصت‌های جدید برای تکرار رفتار تحسین‌آمیز خود باشند.

● پرداخت حقوق

حقوق و دستمزد از مواردی است که به صورت چند بعدی باعث افزایش رضایت شغلی و انگیزه‌ی کارکنان می‌شود. پول نه تنها به افراد کمک می‌کند تا نیازهای اولیه‌ی خود را تأمین کنند بلکه به تأمین

انگیزه، فرآیندی درونی است که رفتار را هدایت کرده، به رفتار نیرو بخشیده و آن را حفظ می‌کند. وقتی به فردی انگیزه می‌بخشیم، رفتار و مشغولیت او را نیرومند می‌سازیم و توانایی‌اش را برای انجام امور تقویت می‌کنیم. افراد زمانی برانگیخته می‌شوند که رفتارشان نیرومند، هدفمند و انعطاف‌پذیر باشد، پس می‌توان با افزایش انگیزه در فرد کارآیی او را افزایش داد تا از اتلاف وقت و نیروهای بالقوه جلوگیری کرد. در روانشناسی، انگیزه را نوعی محرک می‌دانند که موجود زنده را از درون به فعالیت وادار می‌دارد که به آن «داینامیک رفتار» می‌گویند. بزرگ‌ترین و گران‌بهارترین منبع هر سازمان افراد آن هستند. در آموزش و پرورش نیز رکن اصلی سازمان، معلمان هستند، معلمانی که دانش‌آموزان را در قالب سیستم تعلیم و تربیت پرورش داده و برای آینده‌ای بهتر مجهز می‌کنند.

در این مقاله سعی کردم تا به اختصار به راه‌کارهایی بپردازم که می‌توانند انگیزه‌ی معلمان را برای انجام خلاقانه‌ی امور افزایش دهد.

● تعامل بین مدیر و معلم

مهم‌ترین عامل در انگیزه‌بخشیدن به معلمان، تعامل صحیح و حداکثری میان مدیر و معلمان است. مهم‌ترین عملکرد مدیر، توانایی انگیزه بخشیدن به کارکنان است، به گونه‌ای که محیطی ایجاد شود تا توان بالقوه‌ای که در افراد وجود دارد به طور طبیعی و خود به خود آزاد شده و رابطه‌ای مثبت و هم‌دلانه میان‌شان برقرار شود. در این صورت است که عملکرد، بهره‌وری و بازده افراد به بالاترین سطح می‌رسد و در غیر این صورت بازدهی افراد سازمان کاهش می‌یابد. رابطه‌ی منفی و ناسالم مدیر با سایر کارکنان ایجاد ترس از شکست، عدم پذیرش امور و ایجاد احساس عدم تایید خواهد کرد. مدیری که یک محیط کاری مثبت و مناسب ایجاد می‌کند به گونه‌ای که در آن عزت نفس کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد، شاهد عملکرد بهتر، حضور بیش‌تر و اشتباهات کمتر کارکنان‌اش خواهد بود.

● انتخاب افراد مناسب

انتخاب افراد مناسب نقطه‌ی شروعی برای دستیابی به برتری در مدیریت است. ۹۵ درصد موفقیت شما به‌عنوان مدیر به توانایی انتخاب افراد مناسب بسته‌گی دارد. «جیم کالینز» در کتاب خود به نام «از خوب به عالی» عنوان می‌کند: «اولین وظیفه‌ی مدیر سوار کردن افراد مناسب به اتوبوس، هدایت افراد مناسب به صندلی‌های مناسب و سپس پیاده کردن افراد نامناسب است.» اگر افرادی را با رفتار و شخصیت مناسب به خصوص حرفه‌ی معلمی انتخاب کنید، می‌توانید آن‌ها را خوب آموزش دهید و هدایت‌شان کنید.

● شفافیت داشتن

داشتن احساس رضایت نسبت به خویشتن، ایجاد انگیزش خواهد کرد.

نیازهای روانی آن‌ها نیز کمک خواهد کرد.

● آموزش کارکنان

در آموزش و پرورش و دیگر سازمان‌ها افراد ارزش بالایی دارند، لذا باید توانایی آن‌ها را با برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت، به‌روز رسانی کرد و آن‌ها را با روش‌های جدید (اقدام‌پژوهی، درس‌پژوهی، درس‌کاوی، یادگیری مشارکتی و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و ...) آشنا کرد تا متوجه باشند که برای سازمان ارزشمند بوده و در حال تبدیل شدن به افرادی ارزشمندتر و مهم‌تر هستند.

● محیط کار

چنان‌چه محیط کار برای هم‌کاران دل‌انگیز باشد، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان افزایش پیدا می‌کند. نور کافی، رنگ مناسب و شاد، پاکیزه‌گی کلاس‌ها، قراردادن گلدان و تابلوهای نقاشی، استفاده از تصاویر زیبا، متون قشنگ، نواختن آهنگ‌های دلنشین در زنگ‌های تفریح، فراهم کردن وسایل و امکانات مورد نیاز معلم برای تدریس، آزمایشگاه مناسب و ... از عوامل مؤثر برای ایجاد محیط کار دوستانه و حمایت‌گر است.

● اعطای مسئولیت

وقتی به کارمندی مسئولیت بزرگ‌تری داده می‌شود، وی احساس توانمندی و عزت نفس خواهد کرد؛ در نتیجه رضایت شغلی و انگیزه‌ی بهتری برای کار کردن به دست می‌آورد.

● وجود سازمان مراقبتی و رفاهی

سازمان‌ها سیستم‌های مراقبتی خود را در اشکال مختلفی از جمله مراقبت درمانی از کارکنان، بیمه‌ی مناسب، بیمه‌های تکمیلی برای کارکنان و خانواده‌های آنان، در اختیار گذاشتن باشگاه‌های ورزشی و امور رفاهی مثل وام‌های کم بهره، بن خرید و غیره ارائه می‌دهند. وقتی افراد بدانند سازمانی که برای آن کار می‌کنند مراقب سلامت و رفاه آن‌ها است، نشاط و شادکامی بیش‌تری خواهند داشت و انگیزه‌ی شغلی آن‌ها بیش‌تر می‌شود.

● دوستی را به یاد داشته باشید

یکی از ویژگی‌های ارتباطی بسیار مهم که افراد را قادر می‌سازد تا نهایت تلاش‌شان را انجام دهند، ایجاد دوستی و صمیمیت میان کارکنان و مدیر و هم‌چنین میان خود کارکنان است. وقتی با افراد مؤدبانه و صمیمانه رفتار می‌کنید، باعث دلگرمی و انگیزه‌ی بیش‌تر در آن‌ها می‌شوید.

در ادامه به هفت عادت‌ی خواهیم پرداخت که می‌توانید با تقویت آن‌ها در خود به انگیزه‌بخشی به دیگران کمک شایان توجهی داشته باشید.

۱- لبخند بزنید

هر روز وقتی کسی را برای اولین بار می‌بینید به او لبخند بزنید و نشان دهید که از دیدنش خوشحال هستید. لبخند زدن به ۱۲ ماهیچه و اخم کردن به ۱۱ ماهیچه نیاز دارد. بنابراین لبخند زدن به افراد ساده‌تر است و باعث خوشحالی و انگیزه در آن‌ها می‌شود.

۲- از دیگران سؤال کنید

با معلمان صحبت کنید. سؤالاتی درباره‌ی حال امروزشان و پیشرفت کارها بپرسید. وقتی به دیگران علاقه‌ی واقعی نشان می‌دهید باعث می‌شود که احساس ارزش، احترام و اهمیت کنند و سعی می‌کنند با انجام یک کار خوب شما را نیز خوشنود کنند.

۳- به آن‌ها گوش دهید.

هنگام صحبت با دقت به آن‌ها گوش دهید. عمیق گوش دادن به سخنان افراد موجب آزاد شدن هورمون اندروفرین در مغز آن‌ها شده و باعث می‌شود احساس شادی و رضایت بیش‌تری نسبت به خود داشته باشند. وقتی به صحبت دیگران گوش می‌دهید سر تکان دهید، لبخند بزنید و مشتاقانه به صورت فرد مقابل نگاه کنید.

۴- مؤدب باشید.

همیشه هنگام صحبت با کارکنان خود مؤدب، فروتن و محترم باشید. طوری با آن‌ها رفتار کنید که گویی با استعداد، باهوش و حرفه‌ای هستند و هیچ چیز دیگری را در دنیا به صحبت با آن‌ها در این لحظه ترجیح نمی‌دهید.

۵- تشکر کنید.

برای هر کاری که افراد انجام می‌دهند، کوچک یا بزرگ از آن‌ها تشکر کنید. به خاطر حضور به موقع در کلاس درس، اجرای برنامه‌ها، ارائه اطلاعات، خلاقیت‌های کاری و تشویق دانش‌آموزان از معلمان خود تشکر کنید.

۶- افراد را مطلع نگه دارید.

کارکنان را از برنامه‌هایی که دارید، اتفاق‌هایی که شاید اثری بر کار یا امنیت شغلی‌شان داشته باشد آگاه کنید؛ گویی آن‌ها محرم راز شما هستند.

۷- پیشرفت مداوم را تشویق کنید.

افراد را تشویق کنید تا ایده‌هایی را برای انجام بهتر کار، مشارکت اولیا و آموزان مطرح کنند. ژاپنی‌ها پس از جنگ جهانی دوم اقتصاد خود را با سیستم «کایزن» احیا کردند که مخفف «بهبود مستمر» است. آن‌ها همه‌ی رده‌های کارمندان را تشویق می‌کردند تا به دنبال پیشرفت‌های کوچک و بزرگ در کارشان باشند.

عوامل دیگر مانند وضعیت استخدامی، دادن آزادی عمل در امر تدریس و آموزش، وجود نظم و عدالت در محیط کار، قدرشناسی مسئولان و اولیا، روشن بودن اهداف و انتظارات از معلمان، مشارکت معلمان در اهداف آموزشی، اردوهای بیرونی و درونی و وجود نظام پیشنهادات همه‌گی از جمله عوامل افزایش انگیزه و اشتیاق برای انجام وظایف معلمی است. امیدواریم بتوانیم با کمک یکدیگر نسلی پژوهش‌گر، خلاق، موفق و اجتماعی تربیت کنیم.

● منابع:

- مارشال ریو، جان. (۱۳۹۶)، «انگیزش و هیجان»، ترجمه‌ی یحیی سیدمحمدی، نشر ویرایش تهران.
- تریسی، برایان. (۱۳۹۲)، «انگیزه»، ترجمه‌ی ژان بغوسیای و بنفشه عطرساعی، چاپ اول، انتشارات برقی، قم. ■

چند قدم تا رهبری خدمت‌گزار

◀ جواهر مکی‌زاده، مدیر دبستان دخترانه دوره دوم، ناحیه ۲

برگرفته از مجله تدبیر، شماره ۱۹۳

برای اداره و مدیریت یک مدرسه، با توجه به تفاوت‌های فردی و رفتاری معلمان و همچنین موقعیت‌های گوناگون نمی‌توان از یک سبک رهبری استفاده کرد. گاهی ممکن است سبک رهبری مشارکتی باشد یا دموکراتیک و گاه تحول‌گرا، اما در فعالیت‌های عادی، از سبک رهبری خدمت‌گزار استفاده می‌کنیم و سعی می‌شود در این نوشته در این زمینه توضیحاتی داده شود.

رهبری خدمت‌گزار با عنوان «خدمت‌گزار در جایگاه یک رهبر» استفاده می‌شود. در این سبک، رهبر در وهله اول یک خدمت‌گزار است و قبل از این که خود را در نظر بگیرد باید به فکر نیازهای دیگران به ویژه اعضای تیم خود باشد. او باید دیدگاه دیگران را در نظر بگیرد و از آن‌ها حمایت کند تا کارشان را به خوبی انجام دهند و به اهداف شخصی خود نیز دست یابند. در زمان‌های مناسب آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهد و احساس مسئولیت و تعلق خاطر را در تیم خود ایجاد کند. رهبری خدمت‌گزار بیش‌تر یک شیوه‌ی رفتاری برای بلندمدت است و مکمل سبک رهبری مشارکتی.

رهبری خدمت‌گزار بر نیازهای افراد تمرکز دارد و نه احساسات آن‌ها، بنابراین اگر لازم باشد که تصمیماتی گرفته شود که برای افراد ناخوشایند است، از این کار اجتناب نخواهد نشد.

ویژگی‌های رهبران خدمت‌گزار عبارت است از:

۱. به حرف‌های دیگران خوب و دقیق گوش داده و به آن‌ها بازخورد نشان می‌دهند.
۲. زاویه دید خود را به طور موقت کنار می‌گذارند و برای دیدگاه دیگران ارزش قائل می‌شوند، آن‌گاه می‌توانند با هم‌دلی بیش‌تر و دید بازتر با مسائل روبه‌رو شوند.
۳. سلامت روحی و فیزیکی افراد برای آن‌ها بسیار مهم است و باید اطمینان حاصل کنند که افراد از دانش، حمایت و منابع کافی برای انجام کارآمد کارها و وظایف‌شان برخوردارند و می‌توانند به شکل شاد و فعالانه نقش خود را ایفا کنند.
۴. با دانستن نقاط ضعف و قدرت خود و گرفتن بازخورد از دیگران میزان خودآگاهی خود را افزایش داده و سعی می‌کنند احساسات خود را مدیریت کنند.
۵. در رهبری خدمت‌گزار برای تشویق افراد به انجام کارهای مورد نظر، به جای استفاده از قدرت و زور از روش‌های متقاعد کردن استفاده می‌شود. هم‌چنین سعی در به دست آوردن توافق جمعی است چراکه به این شکل، همه‌ی افراد از تصمیماتی که اتخاذ می‌شود، حمایت می‌کنند.
۶. یک رهبر خدمت‌گزار باید مسئولیت اقدامات و عملکرد تیم خود را به عهده بگیرد و پاسخ‌گوی نتایج نقشی که در سازمان ایفا می‌کند، باشد. او برای فکر کردن در مورد ارزش‌های خود و سازمان وقت می‌گذارد تا بداند برای انجام یا جلوگیری از چه کارهایی در این جایگاه قرار گرفته است.

۷. آینده‌نگری از خصوصیات یک رهبر است که توانایی پیش‌بینی آن‌چه که ممکن است در آینده رخ دهد را با تکیه بر تجربه‌های گذشته دارد.

۸. رهبران خدمت‌گزار متعهد به توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای همه‌ی اعضای تیم‌شان هستند و به رشد افراد کمک می‌کنند.
۹. ویژگی دیگر رهبر خدمت‌گزار این است که یک جمع هم‌دل با یک هدف مشترک در درون سازمان ایجاد می‌کند. برای ایجاد یک جمع هم‌دل باید فعالیت‌های اجتماعی متنوعی در کنار هم‌کاران و دور از محیط رسمی انجام شود. (گردش‌های جمعی، ورزش گروهی، صبحانه یا ناهار جمعی و ...)
۱۰. یک رهبر خدمت‌گزار خود را مافوق افراد نمی‌داند بلکه او فرد اول در میان افراد برابر است. یعنی او افراد تحت رهبری خود را همتایانی می‌بیند که به آن‌ها می‌آموزد و از آن‌ها یاد می‌گیرد اما اعتقاد ندارد که رهبری به او برتری می‌دهد. او بر نقاط قوت دنباله‌روهایش تکیه کرده و در صورت لزوم از آن‌ها پیروی می‌کند. او هم‌کاران را هدایت می‌کند تا در جای خودشان قرار بگیرند و بعد خود از زیر نورافکن بیرون می‌رود تا دیگران بدرخشند.
۱۱. باید به حرف‌های کسانی که او را انتخاب کرده‌اند گوش کرد و اهمیت داد. این رهبران مشتاق‌اند که وقت بگذارند و حرف‌های دیگران را بشنوند و این احترام دو جانبه از همین گوش کردن‌ها پا می‌گیرد.
۱۲. رهبر خدمت‌گزار به افراد اهمیت می‌دهد؛ به این ترتیب که به خواسته‌های آن‌ها پی می‌برد و در رسیدن به خواسته‌های‌شان کمک‌شان می‌کند و همیشه به افرادش اجازه‌ی رشد خواهد داد.

به‌عنوان یک مدیر برای آن‌که همیشه انرژی برای انجام کارهای تان داشته باشید می‌توانید از قدم‌های زیر شروع کنید:

- برای خودتان وقت بگذارید. ورزش، دیدن یک فیلم یا تئاتر، شرکت در کلاس مورد علاقه و ... کاری که مختص شما باشد و هیچ ربطی به شغل روزانه‌تان نداشته باشد.

- مطالعه کنید. این مطالعه نباید مربوط به کارتان باشد. ممکن است مطالعه‌ی یک رمان تاریخی همان قدر به شما کمک کند که مطالعه‌ی زندگی رهبران موفق. مطالعه در شما ایجاد خلاقیت می‌کند و تصاویر پیش‌رو را شفاف‌تر می‌بینید.

- با یک مربی یا هدایت‌گر خوب ارتباط داشته باشید تا از نظر حرفه‌ای نیز رشد کنید.

- همیشه باید کسانی را داشته باشید تا تقویت‌تان کنند. این افراد را در مجموعه‌ی خود با دقت انتخاب کنید و گرنه کسانی که در اوج هستند تنها خواهند ماند.

- برقراری روابط محکم با همتایان، صحبت کردن با مدیران دیگر بسیار مفید است چراکه متوجه می‌شوید دیگران هم همان مشکلاتی را دارند که شما دارید. این کار به شما کمک می‌کند بفهمید که تنها نیستید و راه‌هایی برای حل مسئله در پیش رو دارید. ■

مدیر مشارکت‌جو و مشارکت‌های مدبرانه

◀ حمیدرضا برهانی، مدیر دبستان پسرانه دوره دوم، ناحیه ۲

در جهت بر آوردن توقعات آنان (البته جهت‌دهی صحیح توقعات به سمت رشد و تعالی مدرسه باید باشد).

۵- چنان‌چه سعی شود مقصد نهایی تشکیل جلسات و جلب مشارکت‌ها، اخذ وجوہات و دریافت‌های مالی نباشد، بهتر است، چراکه اگر این کوشش‌ها و دعوت‌ها به گرفتن کمک‌های مالی ختم شود به نوعی نقض غرض خواهد بود و نه تنها اعتماد خانواده نسبت به مدرسه و زعمای تربیتی سلب خواهد شد که از اساس بنیان امر مشارکت در امور مدرسه آسیب و صدمه خواهد دید.

۶- در ارزیابی به مشارکت همه‌گانی و عمومی خانواده‌ها توجه شود و مورد تمجید و تجلیل قرار گیرد و در این مسیر همه‌ی نقش‌های کوچک و بزرگ، متناسب با ارزش آن‌ها در نظر گرفته شود. به‌طور قطع یک‌سونگری و التفات به نقش و اثر خاص و برجسته‌کردن اسم و شهرت فرد یا افراد معدود و بی‌توجهی به دیگر نقش‌ها ولو کوچک‌تر و جزئی‌تر، انگیزه مشارکت را از بین می‌برد و رغبت عمومی را تضعیف می‌کند.

۷- اکرام و احترام به همه اولیا فارغ از نوع شغل و جایگاه آنان و حرمت‌گذاری به همه مشارکت‌ها و پرهیز از هر گونه تبعیض در فرآیند این حرکت نوین و شایسته، فوق‌العاده مؤثر است.

۸- ایجاد یک کانال و گروه مجازی در تلگرام یا واتساپ جهت بازتاب و انعکاس مشارکت‌های دانش‌آموزان و اولیای آنان به‌طور جداگانه و بررسی نتایج آن با کمک خود اعضا. ■

در آموزش و پرورش پیشرو و پویا، میزان مشارکت دانش‌آموزان و اولیای آنان در جریان تعلیم و تربیت چشم‌گیر و معنادار است. از این رو لازم است تا در جهت بالابردن سطح و میزان مشارکت مؤثر و حقیقی آنان کوشش کرد. در این رابطه شرط اول قدم آن است که زمینه‌ی مشارکت دانش‌آموزان را در روند یادگیری و فعالیت‌های کلاس و مدرسه فراهم آورد. مشارکت دانش‌آموزان به مدرسه رونق می‌دهد و روحیه‌ی آن‌ها را برای آموختن و زندگی تحصیلی بالا می‌برد و به نحو شگفت‌انگیزی علاقه و انگیزه‌ی والدین آن‌ها را برای سهیم‌شدن در امور مدرسه ارتقا داده و مشارکت‌شان را معنادار خواهد کرد. در این صورت ما یک مدرسه‌ی مشارکتی را به خانواده معرفی خواهیم کرد. در یک مدرسه‌ی مشارکتی و پویا، خود به خود مسیر هم‌کاری و تعامل خانواده‌ها هموار، روشن و مبرهن است.

در عین حال یک مدیر مشارکت‌جو با روش‌ها و ابتکارات ذیل می‌تواند موجبات مشارکت بیش‌تر اولیا را فراهم آورد:

۱- توجه خانواده‌ها نسبت به نقش و اثر آنان در پیشرفت مدرسه و امور تحصیلی فرزندان‌شان و ارزشمندی مشارکت آنان.

۲- تقسیم نقش برای خانواده‌های داوطلب به‌طور فراگیر، با دقت لازم و مرتبط با توانمندی‌ها، مهارت‌ها و مشاغل اولیا.

۳- تشکیل جلسات کلاسی در ساعات فراغت خانواده‌ها و ارائه‌ی گزارش‌های لازم از نتایج مشارکت آنان.

۴- توجه به نظرات و خواست‌های معقول خانواده‌ها و کوشش



طرح مدام و مداومت در شرایط کرونایی

◀ علی اکبر روناسیان، دبیرستان پسرانه دوره اول

توانایی هر دانش آموز صورت می گرفت. در حال حاضر و با توجه به شرایط موجود نیز دانش آموزان در تشکیل گروه های درسی در فضای مجازی فعال هستند و جلسات آموزشی و پرورشی را با هم آهنگی مسئولان مدرسه برگزار می کنند و گروه های دانش آموزی فعالیت مستمر در زمینه ی آموزشی و پرورشی و امور خیر دارند.

اولویت دوم ما توانمندسازی نیروی های انسانی بود. با توجه به مسائلی که مؤسسه حضرت جوادالائمه (ع) در نظر داشت و با برپایی جلسات می کوشید تا نیروهای مدارس را به روز رسانی کند، تصمیم گرفتیم تا نیروهای جوان و قابل را در فضای مدرسه با نیروهای باتجربه و ماهر تلفیق کنیم تا به فضل خدا در آینده پشوتانه ای باشند برای شادابی و نشاط مسائل علمی مدرسه. به تدریج نیروهای جوان چه در زمینه ی مسئولیت های مختلف در کادر آموزشگاه و چه در زمینه ی تدریس شروع به کار کردند. در این میان مشکلاتی بود که با اعتقاد قلبی به این مسئله که نباید از سرزنش و نکوهش دوستان و خانواده ها هراسید با اصرار به ادامه ی برنامه، همت کادر آموزشی و فضل خدا این مشکلات مرتفع گردید. در حال حاضر کادر آموزشی مدرسه ی ما بسیار متبحر و به روز است و معلمانی با شایسته گی های بسیار داریم. در این مدت که شرایط کرونا بر مدارس حاکم شده است، لذت هم کاری با این عزیزان دو برابر شده، چراکه توانایی آن ها در فضای مجازی و تدریس فوق العاده بوده و با قدرت و روحیه ی شاداب به کارشان ادامه می دهند. ■

از آن جا که هر نهاد و سازمانی می بایست رشد مستمر داشته باشد، مدرسه ما نیز نمی توانست از این مسئله مستثنا بماند، پس ما نیز به جست و جوی الگویی شتافتیم تا این مسیر برای مان سهل تر گردد. در این راستا الگوهای تعالی مدیریت هم از طرف آموزش و پرورش و هم از جانب مؤسسه ارائه شد که ما از ده محور اصلی آن و بر اساس سیاست گذاری مؤسسه، اولویت بندی کرده و به ترتیب آن ها را اجرا کردیم. در دو سه سال گذشته اولویت مدرسه ی ما با تکیه بر سند تحول بنیادی و نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور و مشارکت جو بوده است، به گونه ای که گروه برنامه ریزی مدرسه را شکل دادیم و اولویت اول آن، که توسعه ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه بود را طی جلسات متعدد به بحث گذاشتیم. در نهایت تصمیم بر این شد تا جدای از تشکیل شورای دانش آموزی، گروه های خاص در قالب طرح مدام (مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه) در آموزشگاه تشکیل شوند و تمام مسائل اجرایی-پرورشی توسط خود دانش آموزان برگزار شود. در طرح مدام دو روز دانش آموزان در نقش مدیر، معاون آموزشی، دبیر و حتی خدمت گزار ظاهر می شدند و تمام امور از جمله برنامه صبح گاه، نماز جماعت، تشکیل گروه های مدرسه، برگزاری مسابقات ورزشی، برگزاری محافل انس با قرآن، برگزاری زیارت و پذیرایی، برگزاری مراسم افطاری، برگزاری آزمون ورودی هفتم، برنامه ریزی اردوهای دانش آموزی و غیره را با نظارت عوامل اجرایی مدرسه برعهده گرفته و انجام می دادند که تمامی این امور با مدیریت

جهت رشد و تعالی ساحت علمی و فن آوری

◀ ندا ذاکریان، دبیرستان دخترانه دوره اول

داده شود تا آن ها با توانمندی دوجندانی در این زمینه قدم بردارند. در پایان برای رشد و تحقق ساحت های علمی و فن آوری مدارس باید به موارد زیر توجه داشت:

- آموزش تخصصی دبیران و کادر مدارس با محوریت مباحث علمی، اخلاقی، تربیتی، دینی و روان شناسی با برگزاری جلسات هم اندیشی و آموزشی؛
- تنظیم تقویم اجرایی و تشکیل گروه های درسی؛
- حضور فعال دانش آموزان و کادر آموزشی در جشنواره ها و مسابقات علمی، فرهنگی و ...؛
- ارتباط با مشاوران و متخصصان جهت رفع مشکلات تربیتی و درسی دانش آموزان؛
- ایجاد شرایط و گسترش روحیه ی مطالعه و پژوهش؛
- تشکیل منظم جلسات شورای دبیران و شورای مدارس و افزایش بهره وری آن ها. ■

مربیان از ارکان اصلی فرآیند یاددهی-یادگیری هستند که نقش انکارناپذیری در کیفیت نظام آموزشی ایفا می کنند. این در حالی است که برای آموزش و ایجاد یادگیری پایدار باید دبیران سیستم آموزشی یکسری اطلاعات دانشی و مهارتی در زمینه های علمی، فن آوری و مشاوره ای داشته باشند که به آن شایسته گی های شغلی معلم می گویند. برای این که دانش آموزان خلاق، مسئولیت پذیر و ایده پرداز باشند، باید در مدارس به شیوه های صحیح و علمی در همه زمینه ها آموزش ببینند تا بتوانند نقش خود را در بازار کار و جامعه به درستی ایفا کنند. این امر مستلزم اصلاح شیوه های تدریس و افزایش مهارت معلمان و مدرسان است. جامعه و والدین، سیستم آموزشی به ویژه معلمان و مدیران را مسئول مستقیم یادگیری یا عدم یادگیری دانش آموزان می دانند. در این راستا یکی از راهبردهای یادگیری در برنامه درسی ملی، بهره مندی فزون تر از روش های علمی و فن آوری در مدارس است که لازم است ابتدا آموزش جامع به دبیران و کادر مدرسه

نیم‌نگاهی به ماجرای مدرسه‌ی ما

◀ نادیه السادات حیدری، مدیر دبیرستان دخترانه دوره دوم

در کنار توجه به جنبه‌های فنی و تخصصی آموزشی، ایجاد شرایط مطلوب در مدرسه می‌تواند متضمن رشد و تعالی دانش‌آموزان در همه‌ی ابعاد زندگی آن‌ها باشد.

اثر ارزش‌ها، نگرش‌ها و احساسات مشترک حاکم بر فضای مدرسه تنها محدود به دیوارهای فضای آموزشی نیست، بلکه می‌تواند بر کیفیت زندگی دانش‌آموز، ارتباطات اجتماعی، موفقیت تحصیلی و بهداشت روانی وی تأثیرگذار باشد.

لذا ایجاد شرایط مطلوب در مدرسه، پایه‌گذار تشکیل شرایط مطلوب در جامعه‌ی امروز و فردا است و از مهم‌ترین رسالت‌هاست. به همین دلیل است که معلمی را شغل انبیا دانسته‌اند، چراکه رسالت انبیا با تکامل و سعادت انسان‌ها ارتباط مستقیم دارد.

برای نیل به اهداف مدرسه و هدایت دانش‌آموزان به سوی پیشرفت و موفقیت تحصیلی و رفتاری، با اتکا به تجربه‌های موفق قبلی مدرسه و بهره‌گیری از توانایی‌های پرسنل توانمند، علاقه‌مند و پرتلاش برخی از اقدامات مؤثر را گرد هم آوردیم که در ادامه به شرح مختصری از آن‌ها می‌پردازیم.

خودکنترلی یا نهادینه‌کردن نظام ارزشی یکی از آرمان‌های اجتماعی بشر در همه‌ی نسل‌ها بوده است.

جامعه‌ای متعالی می‌گردد که بتواند این مهم را در بین افراد جامعه نهادینه کند. لذا یکی از محورهای فعالیت مدرسه معطوف به تقویت حس مسئولیت‌پذیری، عزت نفس، خودکنترلی و احساس تعلق خاطر به مدرسه با ایجاد ساختارهای دانش‌آموزمحور برای فعالیت‌های تکرارپذیر است که از آن دست می‌توان به حذف زنگ مدرسه و اعتماد به زمان‌شناسی دانش‌آموزان جهت حضور به موقع و منظم در کلاس بدون نیاز به صدا درآمدن زنگ اشاره کرد.

رعایت صداقت و امانت از تأکیدات دینی و به روایتی از امام صادق (ع) ملاک شناخت انسان‌ها است و این دو ارزش می‌تواند متضمن سعادت جامعه باشد. تعمیق این ارزش‌ها یکی از دغدغه‌های کادر مدرسه بوده و هست که برای این مهم با اعتماد به دانش‌آموزان نسبت به تأسیس بوفه‌ی بدون فروشنده اقدام شده است. سازوکار این بوفه بدین شکل است که دانش‌آموزان بدون وجود هیچ نظارتی، اقلام مورد نیاز خود را تهیه و خودشان هزینه را محاسبه و پرداخت می‌کنند. این کار این پیام را به دانش‌آموز مخابره می‌کند که قابل اعتماد بودن و قابل اعتماد ماندن ارزشمندتر از هر بهره‌مندی دیگری است.

آزادسازی زندانیان جرایم غیر عمد، بهانه‌ای بود تا به تمرین و تکرار مجموعه‌ای از ارزش‌ها در قالب جشنواره‌ی نفس در قفس بپردازیم. تأمین هزینه‌ی آزادسازی زندانیان در سال‌های قبل با کار گروهی دانش‌آموزان از طریق برپایی بازارچه‌ی خیریه و فروش محصولات صورت گرفت و لطف پروردگار و تلاش و کارآفرینی دانش‌آموزان منتج به آزادی ۱۳ زندانی جرایم غیر عمد گردید.

امسال نیز در دورانی که شیوع بیماری کرونا و محدودیت‌های آن رونق را از بازارها گرفت، خلاقیت دانش‌آموزان کارساز شد و پویش پر رونقی از هم‌دلی به نام قدم قدم تا آزادی زندانیان شکل گرفت. تعمیق هم‌دلی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عزت نفس، مهرورزی، کارآفرینی، روحیه‌ی کار تیمی و امیدآفرینی از جمله ارزش‌هایی هستند که در کنار این حرکت خیرخواهانه مورد توجه اولیای مدرسه بوده است.

با اعتقاد به این که مدرسه‌ای پویا و توانمند است که کادری پویا و توانمند داشته باشد، فعالیت‌های آموزشی و پرورشی را تنها معطوف به دانش‌آموزان ننموده و با برگزاری جلسات و دوره‌های دانش‌محور در مسیر تقویت توانمندی‌های کادر مدرسه پرداختیم که از آن جمله می‌توان به جلسات معرفی کتاب، خودشناسی، خداشناسی، ادبیات عرفانی و ... اشاره کرد. باشد که مهر و

توجه پروردگار در این مسیر یاری‌بخش قدم‌هایمان باشد. ■

پرواز بر فراز آینده

تنظیم: مریم میرمحمدی

درست به اندازه‌ی ریاضیات برایش وقت می‌گذاشتم تا دانش‌آموزانم به طور واقعی توانمند شوند و چیزهایی را بیاموزند که در زندگی برای‌شان کارایی داشته باشد.»

ندا محمدی دانش‌آموز دقیق و خوش‌کلام پایه‌ی نهم ابتدا به مشکلاتی که این روزها به نظرش می‌رسد می‌پردازد و در ادامه برای تک‌تک آن‌ها راه‌حلی در نظر می‌گیرد. از نظر ندا در حال حاضر و در امور آموزشی بزرگ‌ترین مسئله اینترنت است که به خاطر ضعیف بودنش کیفیت آموزش را کم کرده. او می‌گوید: «یکی از مهم‌ترین مسائلی که باید به آن پرداخت، ساخت پلتفرمی راحت توسط آموزش و پرورش است، پلتفرمی که امکان وصل شدن هم‌زمان صدا و تصویر همه‌ی دانش‌آموزان را داشته باشد تا یک فضای ارتباطی امن بین معلم و دانش‌آموز شکل بگیرد، چراکه ارتباط چهره به چهره از اثربخش‌ترین بخش‌های یادگیری است.» از نظر او همان‌طور که آموزش حق هر دانش‌آموزی است حالا که آموزش به داشتن اینترنت وابسته شده پس داشتن اینترنت رایگان هم حق تمامی دانش‌آموزان کشور است. او می‌گوید: «نداشتن اینترنت و وسیله‌ی ارتباطی مناسب باعث شده که عده‌ای از دانش‌آموزان کشور از آموزش محروم شوند.»

پریناز سکاکی دختر موفق و خوش‌قریحه‌ی پایه‌ی هشتم به نکته‌ی مهمی اشاره می‌کند. او می‌گوید: «ما داریم در مورد یک سیستم یعنی نظام آموزشی صحبت می‌کنیم. می‌دانیم که هر سیستمی از اجزایی تشکیل شده که به هم وابسته و پیوسته هستند. پس نمی‌توان روش آموزش معلم‌ها را تغییر داد، درحالی‌که کتاب‌ها و محتوای آن بدون تغییر مانده‌اند یا نمی‌توان محتوای کتاب‌ها را تغییر داد، درحالی‌که معلم‌ها آموزش لازم را ندیده‌اند و همه‌ی این‌ها یعنی نمی‌توان از تکنولوژی آموزش آنلاین حرف زد، در حالی‌که همه‌ی معلم‌ها محتواسازی الکترونیکی بلد نیستند و یا امکان آموزش الکترونیکی در اختیار همه‌ی دانش‌آموزان نیست.» پریناز درباره‌ی محتوای متون درسی می‌گوید: «من اگر مسئولیتی داشتم در مورد صفحه‌آرایی کتاب‌های درسی سعی می‌کردم از نقاشی‌های معروف و تصاویر هنری برجسته استفاده کنم تا ذوق دانش‌آموز برای مطالعه بیش‌تر شود. هم‌چنین در مورد محتوای کتاب‌ها به‌خصوص کتاب ادبیات از آثار بزرگان زبان فارسی استفاده می‌کردم. چرا آثاری از جمال‌زاده، دهخدا یا سیمین دانشور در کتاب ادبیات ما نیامده است؟ این‌ها بزرگان ادبیات معاصر ما هستند و اگر از آثارشان در محتوای کتاب‌مان استفاده شود بازدهی بهتری در حیطه‌ی ادبیات برای دانش‌آموزان وجود خواهد داشت.»

همان‌طور که از اسمش پیدا است این نشریه متعلق به همه‌ی ماست؛ از معلم و مدیر گرفته تا دانش‌آموزان و والدین آن‌ها. این چند صفحه هم دربست در اختیار مدیران آینده قرار دارد، یعنی در اختیار مردان و زنان کوچکی که فردا و فرداها قرار است جای ما بنشینند، تصمیم بگیرند و به فرزندان فرزندان‌مان آموزش دهند. پس به رسم هم‌دلی از این بزرگ‌زنان و مردان خواستیم تا برای‌مان بگویند که اگر در یکی از همین روزهای سخت کرونازده، در یکی از همین پیچ‌های تند آموزش اگر دنیا‌طوری چرخید و قرار شد که آن‌ها بر مصدر مدیریت بنشینند چه می‌کردند. به راستی که خواندن نوشته‌های‌شان چنان شوقی در جان ما انداخت که دل‌مان نیامد تنها یکی دو تا از آن‌ها را منتشر کنیم. پس مختصری از آن‌چه برای‌مان نوشتند را به رسم وفاداری در این جا می‌آوریم که دل‌مان روشن است و آینده روشن‌تر.

حسام‌الدین سلطانی پسر خوش‌بیانی که کلاس چهارم است برای ما نوشته که «اگر مدیر بودم اول از بچه‌ها تحقیق می‌کردم که به چه چیزی علاقه دارند و بعد کلاس‌هایی که بچه‌ها به آن بیش‌تر علاقه دارند را در فصل تابستان برگزار می‌کردم. مثل نجوم، تاریخ، هنر، حیوان‌شناسی، داستان‌نویسی و ...» این مدیر آینده در ادامه در نظر دارد تا با توجه به تعداد علاقه‌مندان و بودجه‌ی مدرسه این کلاس‌ها را ادامه دهد تا بچه‌ها به رشته‌هایی که علاقه دارند بیش‌تر تسلط و چه بسا در میان این راه آینده‌ی خود را نیز پیدا کنند.

نیلوفر افخمی کلاس چهارم، به شیرینی برای‌مان از خاطره‌ای می‌گوید که باعث شده تا این فکر در ذهن‌اش جرقه بزند که یادگیری مهارت زندگی، تنها به تحقیق اینترنتی ختم نمی‌شود. او تفاوت خودش را با پسر خاله‌اش در این می‌بیند که او مهارت گفت‌وگو و حل مسئله را آموخته است. «من فکر می‌کنم الان امیرمحمد از همه‌ی ما قوی‌تر است و در آینده موفق‌تر، شادتر و خوشبخت‌تر خواهد بود، چون او یاد گرفته که چه‌طور احساساتش را کنترل کند، ارتباط برقرار کند و به کارهایی که دوست ندارد نه بگوید.» نیلوفر می‌گوید: «من اگر مدیر مدرسه بودم حتمن آموزش مهارت‌های زندگی را جزء درس‌های اصلی قرار می‌دادم. اصلی یعنی

معمول و آموختن، حوزه‌های هنری، فنی و ورزشی را هم مورد توجه قرار می‌دادم.»

یاسمن بشرزاده از پایه‌ی نهم هم با دقت به مسائل مختلفی پرداخته است. از جمله به دغدغه‌ی دانش‌آموزانی که در مرحله‌ی تغییر رشته هستند. یاسمن می‌گوید: «ما اطلاعات کافی برای انتخاب رشته‌ی تحصیلی نداریم و اگر من می‌توانستم حتمن ترتیبی می‌دادم تا در سال نهم، دانش‌آموزانم با رشته‌های مختلف به خصوص آن‌هایی که در بین دانش‌آموزان بیش‌تر مورد بحث هستند، آشنا شوند. بازدید از مکان‌های شغلی مختلف می‌گذاشتم یا ترتیب دیدار با دانش‌آموزان دیگر در مقاطع بالاتر دبیرستان یا هنرستان را فراهم می‌کردم.»

ستایش نوروزی دختر خلاق پایه‌ی نهم هم در مقاله‌اش تایید می‌کند که «آموزش تئوری کافی نیست و دانش‌آموزان نیاز به آموزش عملی دارند؛ جایی که در آن متوجه‌ی توانمندی‌های فیزیکی خود بشوند.» او دلش می‌خواهد این القاب دانش‌آموز ضعیف و قوی را از میان بردارد و هرکس را با توجه به ویژگی‌ها و استعدادها فردی‌اش در نظر بگیرد. او با صراحتی که از یک نوجوان منتقد انتظار داریم، می‌گوید: «ما در کنار آموزش به پرورش هم نیاز داریم. یعنی مدرسه باید جایی باشد که در آن از اجتماع واقعی و نه آن چیزی که در داستان‌هاست به ما یاد داده شود. جایی که در آن از مواجهه‌ی با دزدی، آسیب روحی و دوران بی‌کاری حرف بزنند. نه به این شکل که ترس در دل دانش‌آموز بیفتد بلکه برای این که دانش‌آموز آگاه شود و آماده.» او مقاله‌اش را این‌طور پایان می‌دهد که «در مدرسه باید فکر را پرواز داد، این‌جا باید امن‌ترین پناه پرندگان باشد، جایی که همیشه به آن باز خواهیم گشت.»

به امید پرواز با شکوه تمامی دانش‌آموزان سرزمین‌مان. ما همه‌گی امید داریم تا تک تک این فکرهای بلند به وسعت الطاف پرورگار قد بکشند، شکوفا شوند و روزگاری به حوزه‌ی آموزش، این خانه‌ی امن همیشه‌گی برگردند و نسل‌های بعدی را نیز سیراب کنند.

در انتها از تمامی دانش‌آموزان مجموعه‌ی آموزشی جوادالائمه که در این شماره با مطالب خود فرصت شناخت نیازهای‌شان را برای ما فراهم کردند، تشکر می‌کنیم.

خانم‌ها آرشیدا اسلام‌پناه، زهرا مدرسی‌زاده، روژان غلام‌نژاد، آیلین آقایی، فاطمه محمدی، سلوا فلاحتی، نگار خاتمی، آرمینا اسماعیل‌نژاد، زهرا محمودی میمند، یسنا خواجوی.

آقایان امیرحسین گرانیان، سید آراد هاتف، آرشا شاهی، کورش عماري، امیرمحمد یزدانی، احمد زارع و پدرام دشتی. ■

فاطمه طیب‌زاده دختر خوش‌سلیقه‌ی کلاس ششم برای‌مان از لزوم شادی و نشاط در مدرسه می‌گوید. او دلش می‌خواهد مدرسه‌اش را به نقش و نگارهای شاد و جذاب آراسته کند تا دانش‌آموزانش روحیه بگیرند. فاطمه می‌گوید: «من اگر به جای مدیر بودم برای مدرسه فضای سبز بیش‌تری در نظر می‌گرفتم، از خلاقیت و کارهای هنری دانش‌آموزانم نمایشگاهی تهیه می‌کردم تا از کارهای بچه‌ها استقبال شود.» او قدم اول را در نوشته‌ی خودش برداشته. یک نوشته‌ی زیبا با کادری مرتب و رنگ‌های شاد.

شایان دهقانی پسر ورزش‌کار کلاس سوم به اهمیت ورزش در این روزهای بی‌حرکی کرونا پرداخته او می‌گوید: «من اگر مدیر بودم در دوران کرونا مسابقات هنری و ورزشی برگزار می‌کردم و دانش‌آموزان را بیش‌تر از قبل تشویق می‌کردم تا در این شرایط از وقت خود به خوبی استفاده کنند. به کسانی که در مسابقات مقام می‌آوردند هم جایزه‌ای مناسب با فعالیت‌شان می‌دادم. به‌عنوان مثال اگر در مسابقات ورزشی مقام آورده باشند وسایل ورزشی و در مسابقات نقاشی هم وسایلی مثل مدادرنگی، آبرنگ یا دفتر نقاشی جایزه می‌دادم.»

رها زینلیان دختر خوش‌فکر کلاس سوم می‌گوید: «برای مدرسه فضا یا سالی سرپوشیده اختصاص می‌دادم تا دانش‌آموزانم در شرایط آلودگی هوا، گرما یا سرما بتوانند در آن‌جا ورزش کنند و به خاطر این موضوعات زنگ ورزش تعطیل نشود.» او دلش می‌خواهد برای دانش‌آموزان مقطع ابتدایی از معلمان جوان و خوش‌ذوق استفاده کند چراکه معتقد است به‌عنوان یک دانش‌آموز مقطع ابتدایی می‌داند که هنوز کودک است و به نشاط بیش‌تری از سمت معلم نیاز دارد. رها می‌گوید که «اگر مدیر بودم یک زنگ از ساعت‌های درس را تعلق می‌دادم به تحلیل فیلم و کتاب یا بحث آزاد و گفت‌وگو درباره‌ی آرزوها و علاقه‌های دانش‌آموزانم، البته با همراهی یک فرد آگاه و بسیار خوش ذوق ...»

از نگاه مبینا جوکار دختر اندیشمند کلاس ششم، مدرسه مکانی برای شکوفایی استعدادها است. مبینا می‌گوید: «کسی که به مدرسه می‌رود باید از مکان مدرسه و درس‌خواندن لذت ببرد، در غیر این صورت آزرده‌خاطر می‌شود و فکر می‌کند که مجبور است به مکانی برود که اصلن به آن علاقه ندارد. این فرد شاید در درس پیشرفت نکند، نمرات خوبی به دست نیابد و حتی اگر استعداد زیادی در حوزه‌های دیگری داشت این استعداد پشت فشار درسی پنهان شود.» او در ادامه می‌گوید: «من اگر مدیر بودم این مکان را به جایی برای شکوفایی همه‌ی استعدادها تبدیل می‌کردم و در کنار درس‌های

اما به زحمت‌اش می‌ارزید

◀ تانیا رضایی کلاس سوم، دبستان دخترانه دوره دوم، ناحیه ۲

به بچه‌هایم گفتم: «همه‌گی به صف. می‌خواهم شما را به کلاس‌های تان راهنمایی کنم.»

همه پشت سر هم ایستاده بودند که عمو نوروز از صف بیرون پرید و گفت: «من دوست صمیمی حاجی فیروز می‌شه با هم باشیم؟» گفتم نه و چهارتا کلاس از بچه‌هایم درست کردم. خواستم که به کلاس‌های‌شان بروند. بعضی‌ها مثل راپونزل و سیندرلا از این‌که با دوستان‌شان در یک کلاس بودند، شادی می‌کردند و بعضی دیگر ناراحت بودند.

زنگ تفریح که شد عینکم را زدم و به کلاس سیندرلا رفتم. کلاس غرق در شادی و نشاط بود. زنگ پیش ساخت عروسک داشتند و هرکس عروسک مخصوص خودش را درست کرده بود. بچه‌ها داشتند با کمک هم، کلاس را تمیز و مرتب می‌کردند. آموزگارشان قول داده بود که هر هفته بچه‌ها یک عروسک تازه درست می‌کنند. قرار بود با گل هم کار کنند. با خودم گفتم: «گل بازی یا مجسمه سازی برای تمام بچه‌ها تا پایهی ششم دبستان توصیه می‌شود.» و عینکم را بالاتر بردم.

کلاس عمونوروز اما ساکت ساکت بود هرچند فریاد غم را به خوبی می‌شنیدم. بچه‌ها سرشان را روی میز گذاشته بودند. دلم گرفت. نمی‌خواستم بچه‌هایم ناراحت باشند. عمونوروز را صدا زدم. با ناراحتی پیش من آمد و گفت: «توی این کلاس هیچ‌کدام از بچه‌ها با دیگری دوست نیستند.» با خودم فکر کردم بالاخره دوستی باید از یک جایی شروع بشود که عمونوروز گفت: «درست است که همه باید با هم دوست شویم، ولی داشتن یک رفیق قدیمی در کلاس، حال و هوای همه‌مان را عوض می‌کند.» با خودم گفتم: «عجب حرفی زد. حالا عیبی هم ندارد که یکی دو تا از بچه‌ها را جابه‌جا کنم. مگر آسمان به زمین می‌آید. حتی اگر بیاید هم به دل‌خوشی بچه‌هایم می‌ارزد.» توی دفترم چیزی نوشتم و وارد کلاس رستم شدم.

بچه‌ها داشتند از آرزوهای‌شان می‌گفتند. قرار بود که در مدرسه صندوق آرزوها درست کنند. بچه‌ها آرزوهای قشنگ‌شان را درون آن بریزند و پایان سال چند نفر بیایند و بدون ترس از تحقیق‌شدن درباره‌ی آرزوهای‌شان سر صف حرف بزنند. به فکر رسید که از معلم ورزش قول بگیرم تا در هفته یک زنگ را به بازی بچه‌ها اختصاص دهد. بازی‌هایی مثل لی لی یا وسطی. فکر کردم که کاش می‌توانستم برای مدرسه‌ام یک ترامبولین بزرگ بخرم. از همین تشک‌های بپر بپر تا بچه‌ها هرچه‌قدر که دل‌شان خواست درجا رویش بپرند. کیف کنند و رنگ ناراحتی نبینند. به سطل مداد رنگی‌هایم نگاه کردم. شاید می‌شد رویش را یک پارچه بکشم و بشود ترامبولین. توی دفترم یادداشت کردم که بودجه‌ی مدرسه باید بیش‌تر از همه صرف شادی بچه‌هایم بشود.

وارد کلاس بعدی شدم. توی کلاس سفید برفی، غوغایی برپا بود. معلم بچه‌ها، چند مبصر انتخاب کرده بود. قرار بود تا آخر سال هر کدام از بچه‌ها چندبار مبصر بشوند و در کارها مشارکت کنند. هر کسی داشت برنامه‌های خودش را برای صبح‌گاه برای دوستش تعریف می‌کرد. خیلی قشنگ تعریف می‌کردند. فکر کردم خیلی از بچه‌ها استعداد قصه‌گویی و داستان‌خوانی دارند. توی دفترم نوشتم که باید کلاس داستان برگزار کنم و با یک ناشر خوب صحبت کنم تا کتاب‌هایی از داستان‌های بچه‌هایم چاپ شود. عینکم را درآوردم و به دفترم نگاه کردم. چه‌قدر کار داشتم، اما به زحمت‌اش می‌ارزید که مدرسه‌ی من پر از شادی و نشاط باشد. پر از صدای خنده در زنگ تفریح. کسی قرار نبود بچه‌های مدرسه‌ی من را دعوا کند. من بهترین مدرسه را می‌ساختم.

دیدم یکی من را صدا می‌کند.

-تانیا!!!...تانیا!!!

مادرم بود. گفت: «ماشالله خونه رو خوب ریختی بهم. پاشو عزیزم پاشو عروسک‌ها رو جمع کن.» دفترم را گذاشتم زمین. سارا و حاجی فیروز را با دست‌های خودم ساخته بودم. به بچه‌هایم به

عروسک‌هایم لبخند زدم. همه‌ی آن‌ها را دوست داشتم. ■

دل نوشته‌های من از نامردی کرونا

آرشا شاهی، کلاس چهارم، دبستان پسرانه دوره دوم، ناحیه ۲

باشیم و عکس کتاب را. خیلی وقت‌ها تصاویر و فیلم‌ها خوب باز نمی‌شود و زمان کلاس‌مان می‌رود و می‌رود تا این که کرونا برود. چه قدر سخت است که می‌بینم پدر و مادرم از کار و زندگی‌شان می‌گذرند تا خانه ساکت باشد برای ورود به سایت و شروع یک روز تحصیلی دیگر. همه‌ی این‌ها را از چشم تو می‌بینم ای کرونا بدجنس!

دلم تنگ شده برای چهره‌ی دوستانم، برای رو در رو حرف زدن‌هایمان، برای دیدن آقا مدیر و معلم پرورشی، حتی برای خانم بهداشت هم که همیشه به موهایم گیر می‌داد، دلم تنگ شده. کاش بزرگ بودم و می‌توانستم کاری کنم که حتی اگر کرونا ماند هم، بتوانیم از همین فضای مجازی هم‌دیگر را یک دل سیر ببینیم، بتوانیم با نشاط‌تر صبح را به ظهر برسانیم. حتمن از شهریه‌ی دانش‌آموزان برای‌شان اینترنت آماده می‌کردم تا همیشه نگران تمام شدن اینترنت‌شان نباشند و یک نرم‌افزار که صبح‌ها مدیر برای‌مان آرزوی موفقیت کند و دیدنش امیدی باشد برای ادامه‌ی روز. حتمن توی آن نرم افزار می‌توانستیم دوستان‌مان را ببینیم و آقای پرورشی را که می‌آمد و از ما می‌خواست تا هر هنری داریم طبق برنامه‌ریزی اجرا کنیم و ما لب‌خند به لب ساعت پرورشی را می‌گذرانیدیم. خسته شده‌ام از بس که در مدرسه‌ی مجازی نخندیدم و فقط درس بود و تکلیف و تکلیف و تکلیف.

دلم خنده می‌خواهد. مسابقه، جایزه و تشویق. دلم خنده می‌خواهد. ■

تقویم را که نگاه می‌کنم دلم تنگ می‌شود برای لحظه‌های خوش مدرسه؛ برای هیاهو و بازی با دوستان، خنده‌های سرکلاس، بوی کتاب نو و لباس آماده و اتو کشیده برای شروع یک سال درس خواندن. دلم تنگ می‌شود برای زنگ تفریح و لقمه‌های مدرسه، برای وقتی که بدون هیچ ترسی با دوستم راه می‌رفتم و لقمه را با هم می‌خوردیم، حتی برای ایستادن کنار سطل آشغال وقتی مدادمان را بدون نگرانی از ویروس کرونا می‌تراشیدیم.

کجاست آن روزهایی که سر صف پاهای خود را صد و هشتاد درجه باز می‌کردیم تا برای دوستان جا بگیریم. قدر لحظه‌های بی‌دغدغه و شاد در کنار دوستانم را حالا می‌فهمم.

زیباترین لحظاتمان را این مهمان ناخوانده از ما گرفت و شادترین دل‌خوشی‌هایمان را از بین برد، ولی این روزها هم می‌گذرد و روزی می‌رسد که دوباره دور هم جمع می‌شویم، بدون ماسک، دستکش و محلول ضدعفونی‌کننده، بدون هیچ دلهره و نگرانی. باز هم دل‌هایمان یکی می‌شود و باز هم مانند گذشته در کنار هم خاطرات خوبی را در دفتر زندگی ثبت می‌کنیم.

حالا درس خواندن به شومی قدم کرونا از مدرسه به فضای مجازی رسیده است. خوب است که هنوز درس می‌خوانیم و یاد می‌گیریم، اما خیلی سخت است ... خیلی، برای این‌که غیر از کیف و کتاب و دفتر و مدارنگی، حالا به خیلی چیزهای دیگر نیاز داریم، باید موبایل یا تبلت هم مجهز به شاید بتوانیم

یا کامپیوتر باشد آن اینترنت پرسرعت که صدای معلم را داشته



ضرورت نگاه فلسفی در امور تربیتی

◀ وینار با دکتر «خسرو باقری»، استاد فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه تهران

کتاب معلم و فیلسوف بهانه‌ای بود برای دعوت از آقای دکتر خسرو باقری، استاد دانشگاه تهران تا در هفتم بهمن ماه ۱۳۹۹ نشستی پربار با ایشان در دفتر مرکزی موسسه‌ی خیریه فرهنگی جوادالائمه (ع) داشته باشیم. گفتاری که می‌خوانید در دو بخش، یکی خلاصه‌ای از مباحث مطرح شده توسط ایشان و دیگری پرسش و پاسخ‌های حاضران پیرو صحبت‌های ایشان و همچنین مطالب کتاب ایشان با عنوان «معلم و فیلسوف»، تنظیم شده است.

دغدغه‌ی تمامی دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت این است که امور تربیتی شکل مناسب خودش را پیدا کند. با این حال نمی‌توان در تعلیم و تربیت تحولی ایجاد کرد، مگر این که به ابعاد فلسفی‌اش نیز توجه کنیم. تعلیم و تربیت مانند سایر پدیده‌ها و مفاهیم موجود در هستی یک منشور چند پهلو است که ابعاد اقتصادی، روان‌شناختی و اجتماعی مختلفی دارد. این مفهوم هم‌چنین با وجود پیچیده‌گی‌های ژرف انسان‌شناختی، نسبت به سایر پدیده‌ها از ظرافت بیش‌تری برخوردار است. همین موضوع نشان می‌دهد که معلم به‌عنوان یک رکن اساسی در مفهوم تربیت نباید کار خود را به خواندن یک کتاب، درس دادن، امتحان گرفتن و در آخر نمره دادن ساده‌سازی کند که اگر چنین کرد، یعنی به نوعی مرتکب سهل‌انگاری و ساده‌سازی یک پدیده‌ی پیچیده شده است.

قدم اول، دل به دریای فلسفه بزنید.

در کتاب «گفت‌وگوی معلم و فیلسوف»، زمینه‌ای فراهم شده است تا معلم بتواند تعلیم و تربیت را از منظری فلسفی نگاه کند. در این کتاب خواهیم دید که در مواجهه با تعلیم و تربیت می‌توان حداقل دو نوع پرسش فلسفی را مطرح کرد. یک نوع همان شکل سقراطی است که «چیستی» مفاهیم را مورد توجه قرار می‌دهد و دیگری رویکرد «کانت» است که چه‌گونه‌گی شکل‌گیری مفاهیم را از جهت شرط‌هایی که آن‌ها را ممکن می‌سازند، مورد توجه قرار می‌دهند. وقتی می‌گوییم که تعلیم و تربیت چیست؟ و از ماهیت و چیستی آن می‌پرسیم، به شکل سقراطی با این مفهوم روبه‌رو شده‌ایم. در این رویکرد به ویژگی‌های بنیادی یا ذاتی آن مفهوم توجه می‌کنیم، یعنی ویژگی‌هایی که وجودشان به آن مفهوم هویت می‌بخشد و نه ویژگی‌هایی که وابسته به شرایط یا موقعیتی خاص هستند. به‌عنوان مثال در گذشته معلم برای سهولت آموزش با گچ روی تخته می‌نوشت، حالا ممکن است در کلاس از پاورپوینت استفاده شود، هم‌چنین می‌بینیم که در کلاس درس عشاير ممکن است هیچ‌کدام از این ابزار نباشد، پس از این‌جا معلوم می‌شود که تخته و پاورپوینت هیچ‌کدام از ویژگی‌های ذاتی تعلیم و تربیت نیستند، چرا که اگر این‌ها هم نباشند تعلیم و تربیت وجود خواهد داشت. زمانی که این سؤال مطرح شود که چه چیزی در تعلیم و تربیت بنیادی و ماهوی است و از عوارض ویژگی‌های یک مفهوم فراتر رفته و به جست‌وجوی کُنه آن پرداخته شود، نگاهی فلسفی با رویکرد سقراطی در حال شکل‌گیری است. رویکرد کانتی نیز پرسش از امکان است، یعنی طرح این سؤال که چه‌طور ممکن است این مفهوم وجود داشته باشد؟ البته این چه‌گونه‌گی باید منطقی و مفهومی باشد و نه تجربی. برای مثال در مواجهه با تشویق به‌عنوان یک پدیده تربیتی اگر بپرسیم که چه‌طور ممکن است تشویق شکل بگیرد،

انسان‌شناختی شما را از آن بیرون بکشیم.

قدم سوم، مفاهیم تربیتی را صید کنید

یکی از موضوعات مهم در مفهوم تربیت، عاملیت انسان است. انسان یک ظرف خالی نیست بلکه موجودی عامل و خلاق است که عمل از او سر می‌زند. عمل در این جا یعنی کاری که منشا آن وجود است. البته عمل در خلأ اتفاق نمی‌افتد بلکه در شرایط ایجاد می‌شود. شرایط نمی‌توانند منشا عمل باشند بلکه شرایط منشا اثر هستند. انسان عامل بوده و منشا عمل، انسان است و شرایط این عمل را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به‌عنوان نمونه وقتی آفتاب به آب می‌تابد، آب بخار می‌شود اما منشا اثر، آب نیست بلکه خورشید است. درحالی‌که اگر انسان راه برود یا بخوابد، صاحب عمل خودش است. این فرق انسان با موجودات دیگر است. به عبارتی عاملیت انسان یک مسئله‌ی محوری بوده که در امور تربیتی باید به آن توجه ویژه‌ای داشت. این عمل در موقعیت اتفاق می‌افتد و موقعیت‌ها می‌توانند میدان عمل ما را تغییر دهند ولی نمی‌توانند مقوم و منشا عمل محسوب شوند.

در کتاب «عاملیت انسان؛ رویکرد دینی و فلسفی» به بحث قرآنی این موضوع پرداخته‌ام. جایی که پیامبر اکرم به مشرکان می‌گوید: «يَا قَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰی مَكَانَتِكُمْ اِنِّیْ عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ» شما که با من مخالف هستید در جایگاه خودتان و براساس دیدگاه خودتان عمل کنید، من هم به دیدگاه خودم عمل می‌کنم. همان‌طور که می‌بینید عاملیت انسان یک مفهوم فرا دینی و انسان‌شناختی است. یعنی به مفهوم انسان بودن مربوط است. خواه این انسان مسلمان باشد یا مشرک، زن باشد یا مرد، کوچک باشد یا بزرگ، سیاه باشد و یا سفید. بنابراین عاملیت انسان یک مفهوم بسیار کلیدی است و تربیت باید بر آن سوار شود. اگر شما انسان را به‌عنوان یک موجود عامل در نظر گرفتید که منشا عمل خودش است دیگر نمی‌توانید بگویید تربیت یعنی شکل‌دادن به کودکان توسط مربیان، بلکه مفهوم تربیت، به صورت تعامل در می‌آید. تعامل یعنی ارتباط متقابل عاملان. یعنی اگر انسان عامل است پس هم معلم و هم شاگرد عامل خواهند بود. زمانی که این عاملان در محیط تربیتی قرار می‌گیرند و با یک‌دیگر ارتباط برقرار می‌کنند، ما شاهد تعامل هستیم. تعامل بین پدیده‌های طبیعی مانند آب و آفتاب رخ نمی‌دهد بلکه در آن‌جا تأثیر متقابل ایجاد می‌شود. در تعامل باید طرفین عامل باشند یعنی منشأ رفتار خودشان باشند. بنابراین تربیت یعنی تعامل. تعاملی که در تربیت است، تعامل ناهم‌تراز است. معلم بار فرهنگ و تجربه را بر دوش دارد و در تراز فراتری ایستاده است، این در حالی است که کودک هم‌چنان که در ابتدای تولد عریان است به لحاظ اخلاقی، فرهنگی و ارزشی هم عریان بوده و به تدریج وارد فرهنگ می‌شود. به عبارتی کودک انسان، به تدریج عامل می‌شود و ارتباط در فضای تعاملی قرار می‌گیرد. همین ناهم‌ترازی یک شمشیر دو دم هست و می‌تواند مانع تعامل سالم شود، همان‌طور که رابطه پزشک با بیمار ناهم‌تراز است و

چه‌گونه‌گی تجربی تشویق را مطرح کرده‌ایم که در پاسخ می‌توان گفت که لازمه‌اش این است که شخصی باشد، هدیه‌ای باشد و ذهن مشتاقی که با هدیه به تکرار کار پسندیده تشویق شود. این‌ها همه لازمه تجربی تشویق است، اما فیلسوف نمی‌خواهد از این‌ها صحبت کند. فیلسوف می‌خواهد راجع به امکان‌های منطقی و مفهومی بگوید، یعنی چه زمانی می‌توان تشویق کرد و مفهوم تشویق باید چه پیش‌شرط‌هایی داشته باشد. به‌طور مثال مفهوم عمل پسندیده لازمه یا پیش‌شرط تشویق است. حال عمل پسندیده خودش یک پیش‌فرض مفهومی دیگری دارد و آن این است که عمل پسندیده با نیت انجام شده باشد یا سهوی. تعمد در هر عملی مهم است پس می‌بینید که زنجیره‌ای از مفاهیم به‌وجود می‌آید. معلمی که می‌خواهد یک دانش‌آموز را تشویق یا تنبیه کند باید خودش را برای پاسخ‌گویی به همه‌ی این سؤال‌ها آماده کند. به این ترتیب امکان‌هایی که ما به لحاظ منطقی مطرح می‌کنیم، شکل فلسفی پیدا خواهند کرد.

قدم دوم، در دریای فلسفه عمیق شوید.

وقتی کلمه‌ی تربیت را به کار می‌بریم، باید بپرسیم که مفهوم تربیت چیست؟ شاید کسی بگوید که تربیت کاری است که مربی روی متربی انجام می‌دهد، اما این یک معنای لغوی و یک طرفه است. ما می‌خواهیم فراتر از معنای لغوی رفته و در لایه‌های مفهومی کاوش کنیم. آیا واقعا تربیت کار مربی است؟ آیا مربی به تنهایی می‌تواند عامل تربیت باشد؟ آیا تربیت یک کودک مثل نجاری کردن است؟ آیا مربی می‌تواند مانند یک نجار که هرچه بخواهد از چوب می‌سازد، عمل کرده و فرد را هرطور که خواست تربیت کند؟

یکی از روانشناسان معروف رفتارگرا به نام «واتسون» اظهار داشت اگر تعدادی نوزاد به او بدهند هرچه بخواهند تحویل خواهد داد. به‌عنوان مثال دکتر، مهندس، دزد و یا خلاف‌کار. بنابراین یک تصور از تربیت این است که ما فکر کنیم کودک یک ماده خام است و ما بر حسب این‌که چه طرحی بر او می‌زنیم، او را شکل خواهیم داد. در صورتی‌که این تصور، قدیمی است و در طول تاریخ رشد مردود شده است. تاریخ رشد روان‌شناختی انسان نشان می‌دهد این‌گونه نیست و نمی‌توان گفت اگر مربی حاذقی وجود داشته باشد، تربیت نیز رخ خواهد داد. بسیار دیده‌ایم که مربیان بزرگ و کارآمد به مقصودشان نرسیده‌اند. تاریخ ادیان نیز نشان می‌دهد که پیامبران برگزیده و بی‌نقص خداوند نیز نتوانستند تمام افراد قوم خود را هدایت کنند. این نمونه‌ها نشان از پیچیده‌گی مفهوم تربیت دارد. رابطه‌ی مربی با متربی رابطه شکل‌دهی نیست بلکه انسان موجودی به‌غایت پیچیده است. بنابراین یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با تربیت، تصور ما از کودک به‌عنوان انسان است. چیستی تربیت در گروی پاسخ به چیستی انسان است. زمانی که شما به چیستی انسان پاسخی می‌دهید، تربیت نیز تعریفی متناسب با آن پیدا می‌کند و بالعکس؛ اگر شما تعریفی از تربیت بدهید ما می‌توانیم پیش‌فرض

پرسش و پاسخ:

برای ایجاد تحول تربیتی بر اساس فضای تعامل و عاملیت چه باید کرد؟ چه کنیم تا تعامل میان معلم و دانش‌آموز با در نظر گرفتن عاملیت هر دو، از تعادل خارج نشود؟

برای به‌کار بستن ویژگی عاملیت در تعامل معلم و شاگرد در وهله‌ی نخست باید به تربیت خود معلمان پرداخت. معلمان باید برای مواجهه با تعامل ناهم‌تراز تربیت بشوند و در همین تربیت نیز نقش معلم به‌عنوان انسانی که عامل است، در نظر گرفته شود، یعنی نظام تعلیم و تربیت عاملیت معلم را به رسمیت بشناسد. این مهم زمانی انجام می‌شود که نظام آموزشی نیز در سطحی بالاتر اصول و قواعد را به معلم دیکته نکند، بلکه رهنمودهایی ارائه دهد. طی فرآیند تربیت معلم نیز دو مسئله باید رعایت شود: یکی اهمیت دادن به بازخوردهای معلمان و دیگری بازنگری اختیارات آن‌ها است. در تعاملات انسانی و به‌خصوص در فرآیند تربیتی، گرفتن بازخورد بسیار مهم است. به‌عنوان نمونه در همین سند تحولی که نوشته شده و معایبی هم دارد، موضوع عاملیت معلم نادیده گرفته شده‌است و بازخوردگیری نیز انجام نشده است. باید نظر معلمان نسبت به این سند سنجیده شود و در بازنویسی سند دخالت داده شود و یا زمانی که بخش‌نامه‌هایی صادر می‌شود، باید بعد از مدتی و از طرف سازمان، بازخورد معلمان بررسی شود. این که نظرشان چه بوده؟ موافق هستند یا مخالف؟ دلیل‌شان چیست؟ همه‌گی موضوعاتی است که باید مورد توجه قرار گیرد. از طرفی دیگر باید ببینیم که چه قدر به معلم اختیارات داده می‌شود. معلم نباید یک مفهوم تک‌موضوعی تلقی شود، چراکه هر معلمی دارای خلاقیت‌های منحصر به فردی است که باید بتواند آن‌ها را عرضه کند. تمرکزگرایی در سیستم تربیتی ما زیاد است که باید کم شود. تمرکزگرایی وقتی که بیش از حد باشد تعامل را ضعیف می‌کند. در مناطق مختلف ایران اقتضائات مختلفی است که در برنامه‌ریزی‌های آموزشی هر منطقه باید دخالت داده شود. بنابراین می‌بینید که اگر بخواهیم فضای تعاملی و عاملیتی را در تعلیم و تربیت‌مان وارد کنیم، در سطوح مختلفی باید فعالیت کنیم. بعضی جاها ممکن است تا حدی فضای تعاملی وارد شود و بعضی جاها اصلن ورود پیدا نکند. این‌ها چیزهایی است که باید نسبت به آن حساس بوده و در نوشته‌ها، مقالات و سخنرانی‌های مان به آن انتقاد بکنیم تا انشاءالله در یک ارتباط طولانی و به تدریج اصلاح شوند. نکته‌ی مورد توجه این است که عاملیت انسان یک مفهوم توصیفی است نه یک مفهوم تجویزی و به همین دلیل است که اگر معلمی در یک نظام غلط تعلیم و تربیت قرار بگیرد، با وجود این که دست و بالش بسته می‌شود ولی عاملیتش صفر نخواهد شد. معلم می‌تواند در یک نظام تربیتی غلط، کارهایش را تا حد مناسبی انجام بدهد. ما به عاملیت معلم‌ها باید ایمان زیادی داشته باشیم و معلمان باید بدانند

اگر پزشک به عاملیت بیمار توجه نداشته باشد، آن را تبدیل به یک شیء می‌کند و اجازه حرف زدن به او نمی‌دهد، بین معلم و شاگرد هم می‌تواند این اتفاق تکرار شود. زمانی که معلم با اعمال، رفتار و ارتباطش با شاگردان می‌گوید که من می‌دانم و تو نمی‌دانی، کودک انسانی را تا حد یک شیء تقلیل می‌دهد. این ارتباط ناسالم می‌تواند بین کودکان و والدین نیز اتفاق بیفتد. هر کجا که رابطه‌ی ناهم‌ترازی است، عاملیت در معرض تهاجم و لغو شدن قرار می‌گیرد و کار سخت می‌شود. دکتر باید به حرف بیمار گوش دهد و متوجه مشکل و احساس او شود. همین‌طور که باید به برداشت بیمار از بیماری‌اش توجه کند تا در تشخیص بیماری یاری‌اش کند. در مفهوم تربیت نیز توجه به متری یک مسئله اساسی است چراکه اگر فردی نخواهد، هرگز یاد نمی‌گیرد. در اسلام هم خداوند در عالم تکوین رابطه‌ی پیامبر و آدمیان را به‌عنوان رابطه سیطره تعریف نکرده و پیامبر بر مردم مسلط نبوده است بلکه می‌فرماید من شما را هدایت می‌کنم، پذیرفتن یا نپذیرفتن آن به خواست شما است. پس می‌بینیم که رابطه معلم با شاگرد از جنس رابطه نجار و چوب نیست بلکه شبیه به ارتباط سنگ‌های چخماق برای آتش افروزی است. این دو سنگ را اگر به طور مناسب به هم بزنی آتش شکل می‌گیرد ولی جرقه در هیچ یک از سنگ‌ها نیست و تنها در برخورد مناسب وجود دارد. برخورد مناسب معلم و شاگرد می‌تواند به جرقه‌هایی منجر شود که آتش تربیت را می‌افروزد.

قدم نهایی، صید فلسفی خوراک تربیت خواهد شد.

کار دشوار تربیت در این است که بعد عاملیت و ناهم‌ترازی به آسانی در کنار هم قرار نمی‌گیرند. معلم باید در کنار هم‌تراز نبودن این تعامل به عاملیت دانش‌آموز نیز توجه کند. به عبارتی باید دانش‌آموز را به رسمیت بشناسد. به شناخت، گرایش‌ها و تصمیمات او اهمیت دهد تا رابطه‌شان هم‌گرا شود. وقتی معلم تصور دانش‌آموزش از درس و ضرورت درس خواندن را مورد توجه قرار می‌دهد، شناخت ایجاد می‌شود. در ادامه، مسئله‌ی گرایش‌ها مطرح می‌شود و معلم باید به خواست و میل مستقیم یا غیرمستقیم دانش‌آموز توجه کند. به عبارتی اگر فرد می‌خواهد درسی را مطالعه کند یا باید به میل مستقیم او باشد یا میل غیرمستقیم. این میل‌ها باید فراهم شوند. سرانجام تصمیم‌گیری، اراده و انتخاب وجود دارد که در عمل انسان امری اساسی است. اگر به قدرت انتخاب نیز توجه نکنید، کاری را در امر تربیت به پیش نمی‌برید.

در نتیجه برای بهبود بخشیدن به تعلیم و تربیت باید بعد فلسفی آن مورد توجه قرار بگیرد و معلم‌ها شامه‌ی فلسفی پیدا کنند. این به معنای فیلسوف شدن معلم نیست بلکه باید اشتیاق و نوعی نگاه فلسفی در معلم شکل بگیرد چراکه مفاهیمی هم چون تربیت، استعداد، رشد، توسعه، تعلیم و ... که معلمان به کار می‌برند همه‌گی از مفاهیم پیچیده‌ی فلسفی هستند.

که تعیین کننده هستند و راه‌های بسیاری وجود دارد که معلم‌ها می‌توانند عاملیت خودشان را نشان بدهند.

درب‌خی از خانواده‌ها با مشکل فرزندسالاری مواجه هستیم که گاهی به مدرسه هم انتقال پیدا می‌کند. چه گونه می‌توان با درنظر گرفتن عاملیت دانش‌آموز از فرزند سالاری نیز جلوگیری کرد؟

تعامل معیوبی که گفتیم ممکن است در تعامل ناهم‌تراز رخ دهد در این‌جا به شکل فرزندسالاری درآمده است که می‌تواند یک واکنش نسبت به سال‌هایی باشد که ارتباط خانواده و فرزندان به شکل پدرسالاری بود. وقتی که انحراف راننده‌ای در جاده به سمت راست زیاد باشد، مجبور می‌شود فرمان را به شدت بگرداند تا به سمت چپ برود، یعنی آن انحراف شدید اولیه این انحراف بعدی را به دنبال خودش ایجاد می‌کند. فرزندسالاری نیز انحراف شدیدی است که در برابر انحراف اولیه یعنی پدرسالاری به‌وجود آمده است. به هر صورت فرزندسالاری یک تعامل معیوب است که باید به فکر چاره‌اش باشیم، تعدیل‌اش کنیم و آن را به تعامل برسانیم. ابتدا باید بدانیم که چاره در مبارزه با خواسته‌های فرزندان و دیکته کردن خواسته‌های خانواده به آن‌ها نیست بلکه جریان سالم تربیتی یک جریان تعاملی است نه یک جریان سالاری. حالا چه پدرسالاری باشد، چه فرزندسالاری. این یکی از آن کارهایی است که مدرسه می‌تواند در ارتباط با خانواده‌ها انجام دهد. یکی از وظایف مدرسه این است که با والدین ارتباط داشته باشد و یکی از کارهایی که در ارتباط باید انجام شود، آگاهی بخشی والدین نسبت به ماهیت تربیت است. والدین می‌توانند از طریق مدرسه نسبت به اهمیت تعامل روشن‌بینی پیدا کنند و دریابند که تعامل چه نقش‌سازنده‌ای در تربیت دارد. به‌عنوان مثال اگر کودک یا نوجوانی در خانه پیشنهاد پدر را قبول نکند و بخواهد از آن طفره برود، ممکن است بعدها در کارش دچار مشکلاتی بشود چراکه تصمیمات فرزندان اغلب به‌خاطر عدم تجربه‌ی آن‌ها منجر به نتایج شکننده‌ای می‌شود. در آن نتایج شکننده است که پدر یا مادر می‌تواند نقش خودش را برای فرزند بازتعریف کند و نشان بدهد که چه گونه این مسئله را از قبل پیش‌بینی کرده یا تذکر داده است. این با ملامت‌گری متفاوت است بلکه یک آگاهی بخشی و یادآوری برای کودک یا نوجوان محسوب می‌شود که در پی آن قرار نیست فرزندان مان را سرزنش کرده و یا هر گونه حس ناخوشایندی در آن‌ها ایجاد کنیم. در این مرحله باید فرزندان را متوجه کرد که باید به دیدگاه‌های یک‌دیگر احترام گذاشته و تجربه‌ی پدر و مادر را به رسمیت شناخت. از طرفی والدین هم باید ریسک تصمیمات فرزندان‌شان را بپذیرند. ریسک‌پذیری نسل جوان همان‌طور که گاهی مشکلاتی ایجاد می‌کند، گاهی اوقات هم منشأ تحولات مهمی است. باید بتوانیم ضرورت ترکیب توانایی و ریسک نسل جدید با علم و تجربه‌ی والدین را برای خانواده‌ها روشن کنیم تا آن‌ها بتوانند این

رویکرد را در مورد فرزندان‌شان پیش بگیرند.

محتوای کتاب‌ها در آموزش و پرورش برای دختران و پسران با روحیات متفاوت، تقریباً یکسان است در این خصوص چه باید کرد؟

دختران و پسران هر دو انسان هستند و این نقطه‌ی اشتراک را نباید نادیده گرفت. گاهی به مسئله‌ی جنسیت جوری نگاه می‌شود که انگار باید دو آموزش و پرورش جدا برای دختران و پسران داشته باشیم. این جور خیابان‌کشی و خط‌کشی‌های جنسیتی درست نیست. نباید فراموش شود که در درجه‌ی اول هر دو انسان هستند و مفهوم عاملیت برای زن و مرد به طور یکسان، صادق است. در نتیجه تمام عوارض و نتایج تربیتی عاملیت برای هر دو لحاظ می‌شود. این را باید به‌عنوان سنگ بنا قبول کرد سپس به تفاوت‌ها پرداخت. این تفاوت‌ها حتی در بین هم‌جنس‌ها هم دیده می‌شود و استعدادهای افراد، قابلیت‌ها و زمینه‌هایشان متفاوت است. بنابراین باید در تعلیم و تربیت تفاوت‌های فردی را لحاظ کرد و در سطحی دیگر تفاوت‌های جنسیتی را مورد توجه قرار داد. همان‌طور که دختران و پسران، از لحاظ فیزیولوژیکی با هم متفاوت‌اند، از نظر عاطفی و روانی هم می‌توانند تفاوت داشته باشند. گاهی اوقات این تفاوت‌ها، تفاوت‌های فرهنگی _جنسیتی است نه این‌که ذاتی باشد بلکه این تفاوت‌ها ناشی از فضایی است که در آن زندگی می‌کنیم و ممکن است به اشتباه تصور کنیم که این تفاوت‌ها ذاتی است. تفکیک این مسائل پیچیده بوده و دقت زیادی می‌خواهد. روشن است که بدن دختر و پسر با یک‌دیگر فرق دارد و رشد جنسی، زمان و مکان آن‌ها نیز با هم متفاوت است. بنابراین در این سطح جنسیتی تا آن جایی که وظایف بهداشتی، شخصی و ... ایجاب می‌کند باید کتاب‌های درسی به دانش‌آموزان آگاهی بدهد و بعد از آن تفاوت‌های فردی است که باید در برنامه‌ی درسی لحاظ شود.

سؤالاتی که معلم از فیلسوف در کتاب «گفت و گوی معلم و فیلسوف» می‌پرسد بر چه اساسی نوشته شده است؟ آیا جامعه‌ی معلمان در نظر گرفته شده و این سؤالات بر اساس نیازهای آن‌هاست؟

در این کتاب نظر من بر این بوده است که معلم‌های عمل‌زده‌ای که فکر می‌کنند معلمی همین کاری است که بلدند را، به چالش بکشم و نشان دهم که چه‌طور می‌توان مفاهیمی که معلمان به راحتی استفاده می‌کنند را کالبد شکافی کرد. یکی از کارهای فیلسوف همین تبدیل مسئله‌ی بدیهی به مسئله‌ی غیر بدیهی یا تبدیل چیزهای عادی به غیر عادی است.

هدف من در این کتاب این بود که مفاهیم بدیهی معلمان را به مفاهیمی نو و غیر بدیهی تبدیل کنم تا مفاهیم خاک‌خورده‌ی قدیمی بار دیگر بازاندیشی شده و به کار بیایند. ■

انتشار فرهنگ حال خوب

نشست آنلاین با دکتر «علی اصغر احمدی»



توانمندسازی والدین به خصوص مادران برای برطرف کردن این مشکل و آموزش قواعد و اصول ارتباط و آموزش به فرزندان است.

هرگز حدیث حاضر غایب شنیده‌ای؟

مسئله‌ی دیگر، راه‌های گریز و فرار بچه‌ها از حضور در کلاس آنلاین است، به طوری که به ظاهر در کلاس درس حضور دارند ولی در حقیقت در حال استراحت و یا انجام کار دیگری هستند. این‌ها مسائلی در رابطه با دورزدن سیستم، یعنی یادگرفتن انواع و اقسام کلک‌ها و برقراری روابط جانبی است. به طور مثال، بچه‌های کلاس اول و دوم ابتدایی تصویر معلم را به وسیله‌ی نرم‌افزارها تغییر می‌دهند و برای یک‌دیگر ارسال می‌کنند. درحقیقت بچه‌ها شیوه‌های جدیدی برای عدم حضور در کلاس را پیدا کردند.

عزت نفس‌های لود نشده

یکی دیگر از مسائل روانی بچه‌ها، احساس نارضایتی از خود است. شما تصور کنید که مادر و پدر مدام از بچه انتقاد می‌کنند و لحن‌شان هم با شدت و تکرار همراه است، طوری که به‌مرور بچه از خودش بیزار می‌شود. به عبارت روان‌شناختی، عزت نفس بچه به شدت لطمه می‌خورد و مشکلات جدیدی را در پی دارد. این در حالی است که یکی از عناصر حال خوب، عزت نفس است به این معنا که انسان برای خودش احترام قائل شود. بنابراین عزت نفس بچه‌ها باید بالا برود؛ تنها در این صورت است که بچه‌ها دیگر تقلب نمی‌کنند. کسی که عزت نفس بالایی دارد در تلاش است تا به اعتماد معلم و خانواده پاسخ مثبت بدهد. بر این حسب پیشنهاد من این است که حال خوب را در دسته‌ی

با فراگیری بیماری کرونا و تغییرات آموزشی، بسیاری از دانش‌آموزان و خانواده‌های‌شان با انواع و اقسام سردرگمی، اضطراب و افسرده‌گی دست و پنجه نرم می‌کنند. با کمک دکتر «علی اصغر احمدی» مشاور وزیر آموزش و پرورش و استادیار دانشگاه تهران، برخی از مهم‌ترین این مشکلات را بررسی کرده و در پی راه‌کار مناسب هستیم.

مادران درمانده و

تلاش‌های بی‌ثمر

در این دوران مادران با سختی بسیار تلاش کرده و به بچه‌ها کمک می‌کنند تا آن‌ها از آموزش باز نمانند، ولی در این بین کم نیستند مادرانی که آن‌چنان از بی‌ثمر بودن تلاش‌های‌شان دچار فرسوده‌گی و خسته‌گی مزمن شده‌اند که فضای خانه برای‌شان غیرقابل تحمل است. این مسئله در مورد مادرهایی که یک فرزند دارند و شاغل هم نیستند، وجود دارد و آن‌هایی که شاغل‌اند و یا چند فرزند دارند، وضعیت بسیار اسفبارتری را تجربه می‌کنند.

خطوط ارتباطی ناسالم

یکی دیگر از پیامدهای آموزش مجازی این است که رابطه‌ی بین بچه و والدین خراب شده است. یکی از وظایف ما در این زمینه،

یکی از عناصر حال خوب، عزت نفس است به این معنا که انسان برای خودش احترام قائل شود. بنابراین عزت نفس بچه‌ها باید بالا برود؛ تنها در این صورت است که بچه‌ها دیگر تقلب نمی‌کنند. کسی که عزت نفس بالایی دارد در تلاش است تا به اعتماد معلم و خانواده پاسخ مثبت بدهد.

اصلی کارمان بگذاریم تا بنیاد یک ارتباط سالم را پی‌ریزی کنیم. یکی از شکایت‌های رایج از جانب دانش‌آموز این است که ما از کلاس درس بیرون افتاده‌ایم. این‌گونه مشکلات نرم‌افزاری که در ارتباط آنلاین وجود دارد گاهی برای بچه‌ها آن‌چنان بزرگ جلوه کرده که به آن‌ها احساس طردشدن می‌دهد و به تبع آن ارتباطشان با درس و کلاس کامل نخواهد شد.

این پیدای پنهان

تلاشی که وزیر محترم آموزش و پرورش انجام می‌دهد عبارت است از این که بچه‌ها و به‌خصوص بچه‌های پیش‌دبستان و پایه‌ی اول را به مدرسه بیاوریم، به دلیل این که آن‌ها نتوانسته‌اند با مدرسه ارتباط برقرار کنند. برای این دسته از دانش‌آموزان معلم یک مفهوم پنهان هست، به طوری که بچه‌ها مشتاق دیدن عکس معلم خود هستند. از طرفی دیگر در مقطع ابتدایی معلم‌ها ناگزیرند با لحن و زبان بچه‌گانه با دانش‌آموزان صحبت کنند و واجب است که رفتارهایشان به صورت نمایشی باشد؛ اما وقتی معلم، خانم باشد مشکلاتی دیگری هم به چشم می‌خورد. مانند نشستن پدرها و یا برادران بزرگتر در کنار بچه‌ها در حین پخش کلاس. دیروز یکی از معلمان می‌گفت که دانش‌آموزش گفته پدر من عاشق شما شده و تا من پی درسم می‌آیم در کنار من می‌نشیند و تماشا می‌کند. این موارد به‌رغم این است که گفته‌ایم معلم‌ها فقط برای بچه‌ها صحبت کنند و جز آن‌ها فرد دیگری نباید چهره و رفتار معلم را تماشا کند.

ابزارهای نو و روش‌های کهنه

ما باید منطبق با شرایط فعلی، فرهنگ خاصی را ایجاد کنیم. فرهنگی خاص برای این شرایط و استفاده از این وسایل. بسیاری از موضوعات وجود دارد که ما در آن‌ها از ابزارها و بسترهای جدید استفاده کرده ولی با روش‌های قدیم عمل می‌کنیم. ابزارهای نو و روش‌های قدیمی با یکدیگر تناسب ندارند و برخی از مشکلاتی که داریم ناشی از همین وضعیت است. ما باید منطبق با شرایط جدید یک آیین‌نامه‌ی جدید هم ایجاد کنیم که با این شرایط هم‌خوانی داشته باشد و نباید به قواعد کهنه‌ای که در گذشته به کارمان می‌آمد، اکتفا کنیم.

در الویت امور

این آیین‌نامه بستری دارد که یک امر مهم و ضروری برای ریشه‌کن کردن مشکلات به شمار می‌آید. برای تحقق این آیین‌نامه باید آموزش را به‌طور موقت کنار بگذاریم و ابتدا زیرساخت آن را ایجاد کنیم. زیرساخت که ایجاد شد سپس نوبت به آموزش و تربیت می‌رسد. بستر و زیرساختی که از آن می‌گوییم، ایجاد فرهنگ حال خوب است. ما باید حال خوب را رواج دهیم و به‌چشم یک فرهنگ‌سازی به آن نگاه کنیم. به هر صورت اگر بخواهیم از تلاش‌ها و کوشش‌های آموزشی‌مان نتیجه بگیریم

پیش از هرکاری باید حال‌مان از لحاظ روانی خوب باشد. تصور کنید یک فرد مضطرب بخواهد هدفی را دنبال کند. او تلاش می‌کند اما نتیجه‌ی کم و فرسوده‌گی زیاد عایدش می‌شود. زمانی هم که به نتیجه‌ی کامل و مطلوب نمی‌رسد، این اضطراب و در نتیجه‌ی آن افسرده‌گی‌اش تشدید خواهد شد. بنابراین حال خوب در الویت امور قرار دارد و باید آن را نهادینه کنیم. حال خوب یعنی امیدوار بودن، خوشحال بودن، خوشحال ماندن، راضی بودن، احساس توانایی در یادگیری و پیدا کردن راه‌حل.

این حال خوب باید در بچه‌ها، والدین و معلمان‌شان ایجاد شود تا از همه‌ی امور انتظار نتایج خوب را داشته باشیم.

ترک اعتیادهای مجازی

بر اساس آن‌چه به‌عنوان الویت قراردادن حال خوب و ایجاد یک آیین‌نامه گفتیم باید یک‌سری قواعد و مقررات هم تدوین کنیم. برای مثال استفاده از موبایل که خودش ابزاری برای تحصیل است، می‌تواند اعتیاد ایجاد کند. نشانه‌ی اعتیاد این است که آن ماده (ابزار) را از فرد بگیریم و بررسی کنیم که چه علائمی از خود نشان می‌دهد. علائم سندرم ترک اعتیاد عبارت است از بی‌قراری، آشفته‌گی و عصبی‌شدن.

اگر مخدر را از فردی بگیریم، خواهیم دید که آرام آرام بی‌قرار می‌شود، به زمین و زمان بد و بی‌راه می‌گوید، قهر می‌کند، پرخاش کرده و یا وسیله‌ای را پرتاب می‌کند. همه‌ی این‌ها در کنار علائم جسمی نشان می‌دهد که این فرد معتاد است.

حالا اگر موبایل را از بچه‌ها و یا حتی از برخی والدین بگیریم، خواهیم دید که آن‌ها هم نمی‌توانند آرام بنشینند، آرامش کافی ندارند و همین نشان می‌دهد که آن‌ها معتاد هستند. یکی از مقرراتی که باید گذاشته شود و در بین

ابزارهای نو و روش‌های قدیمی با یک‌دیگر تناسب ندارند و برخی از مشکلاتی که داریم ناشی از همین وضعیت است.

تمام اعضای خانواده رعایت شود این است که حداقل از ساعت ۱۱ شب تا ۸ صبح موبایل دست کسی نباشد و اینترنت هم قطع بشود. هیچ‌کس نباید با موبایل به تخت‌خواب برود و هیچ‌کس نباید شب‌ها آنلاین باشد. ملاک تحویل موبایل به بچه‌ها باید این باشد که به مرور نشان دهند فرهنگ استفاده از این وسیله را دارند. فرهنگ استفاده یعنی این ابزار باید سودمند واقع شود. اگر هم این فرهنگ‌سازی در عمل اتفاق نیفتاد نباید با جنگ و دعوا حال یک‌دیگر را خراب کنیم، فقط باید بدانیم که هنوز فرهنگ استفاده از این وسیله جا نیفتاده و باید وسیله را از فرد گرفت. درست مانند کسی که راننده‌گی بلد نیست و ماشین در اختیارش نمی‌گذارند.

سندرم مادران آنلاین

وقوع این گونه مسائل که مادران در حقیقت آنلاین هستند و بچه‌ها کار خودشان را می‌کنند، زیاد دیده می‌شود. همین مسئله نشان می‌دهد که در سیستم ما مشکلی وجود دارد که مادر ناگزیر به این اتفاق شده‌است. در حقیقت مادر به قدری در مدیریت بچه دچار ناتوانی شده‌است که حاضر شده بچه به دنبال کار خودش برود و او جای فرزندش پاسخ‌گو باشد. بعضی مادرها از روی ناچاری چنین می‌کنند. باید این معضل را به عنوان خطای رایجی پذیرفت و درصدد راهنمایی مادران برای مواجهه با مشکلات احتمالی خود و فرزندان‌شان برآمد. توانایی مادر باید در مدیریت فرزندش بالا برود و اعتماد به نفسش بهبود یابد.

مشکلات مسکوت مانده

آموزش به اعتقاد من یعنی مواجهه‌ی مستمر با مشکلات مختلف و پیدا کردن راه حل ماندگار. نباید مشکلات را مسکوت نگه داشت و از کنار آن‌ها به آرامی گذشت. این اتفاق بیش از هر چیزی در نمونه‌ای از مشکلات مربوط به تربیت جنسی دیده می‌شود. یعنی طوری از کنار قضایای مربوط به تربیت جنسی رد می‌شویم که انگار مورد مهمی نبوده‌است، در صورتی که نباید مسائل جنسی را رها کرد تا شیطان آن را هدایت کند. باید برای وقایعی که اتفاق می‌افتد یک موقعیت تربیتی سنجیده ایجاد کرد. موقعیت تربیتی یعنی این که چه گونه رفتار را مدیریت کنیم به گونه‌ای که ماندگار باشد.

آفلاین نخواهیم شد

هر شیوه‌ی جدیدی برای مستقرشدن، مشکلات خاص خودش را دارد. هنوز خیلی‌ها با شیوه‌های آنلاین امور بانکی نمی‌توانند کار کنند، اما به هر حال تغییرات مسیر خودش را می‌رود و انسان ناچار خواهد بود تا خود را به روز کند. این که اگر وضعیت ناشی از فراگیری کرونا به حالت عادی برگردد، وضعیت آموزش مجازی استمرار پیدا می‌کند یا خیر، بسته‌گی به برنامه‌ریزی خود ما دارد که تلاش کنیم تا در آینده نیز بخشی از برنامه‌ی آموزشی‌مان را از طریق همین فضای مجازی ارائه دهیم. برنامه‌ریزی وزارت خانه نیز همین است و به وضعیت سابق بر نمی‌گردد. شبکه‌ی شاد را از دست نخواهیم داد، بلکه اعتلا خواهیم بخشید. بنابراین مطمئن باشید در طول این بحران، تکنولوژی‌های جدید و مبتنی بر آموزش مجازی وارد سیستم آموزشی شده و تمام اشکالات هم به مرور زمان برطرف خواهد شد.

فرمول نهایی

در آخر برای این که همه‌ی آن‌چه تا کنون گفته‌ایم به خوبی انجام بگیرد باید به حال روانی دانش‌آموزان، والدین و معلمان توجه ویژه‌ای داشت. اگر هر کس در همین لحظه، خود را مسئول بهبود حال روانی‌اش بداند، به مرور احساس می‌کنیم که مورد توجه و محبت هستیم، به ما گوش می‌دهند و مشکلات ما را می‌فهمند. من این فرهنگ حال خوب را به عنوان نکته‌ی مهمی در جامعه‌ی خودمان مطرح می‌کنم و از شما می‌خواهم تا آن را در تمام امور از پاسخی ابتدایی به دانش‌آموز تا مدیریت‌های کلان در نظر گرفته و به کار ببندید. ■

تک‌نوازی در آموزش

گله‌ی دیگر این است که آموزش‌ها یکنواخت شده‌است. این در شرایطی است که می‌دانیم استفاده از ابزار و سیستم جدید امکان تنوع آموزش را بیش از پیش کرده اما هنوز معلمان به این امکانات احاطه‌ی کافی ندارند. در این فضای جدید امکان استفاده از اسلاید، برشی از یک فیلم و طراحی انواع مسابقه‌ها هست. با این وجود به نظر

بنابراین حال خوب در الویت امور قرار دارد و باید آن را نهادینه کنیم. حال خوب یعنی امیدوار بودن، خوشحال بودن، خوشحال ماندن، راضی بودن، احساس توانایی در یادگیری و پیدا کردن راه حل.

می‌رسد، کلاس‌های آنلاین بسیار خشک‌تر از کلاس‌های حضوری برگزار می‌شود. به اعتقاد من اشکال ناشی از مجازی‌شدن آموزش‌ها نیست بلکه اشکال از کوتاه‌بودن تجربه‌ی آموزش آنلاین است. به هر حال معلم‌ها باید خلاقانه‌تر عمل کنند. آن‌ها می‌توانند بر اساس طرح درس‌های‌شان، برشی از یک کارتون، فیلم یا سخنرانی را اضافه کرده و فضای مجازی را بهتر از پیش مدیریت کنند.

اضطراب در معلمان

در این میان اما نباید معلمان را نادیده گرفت آن‌ها نیز اضطراب زیادی را تجربه می‌کنند چرا که علاوه بر مدیریت فضای آنلاین که پیچیده‌گی‌های خاص خودش را دارد باید به مدرسه بروند، وسایل آموزشی‌شان را در خانه فراهم کرده و سپس در مدرسه اجرا کنند. در چنین وضعیتی باید زحمت و تلاش معلم با اولیا در میان گذاشته شود و جلساتی برای آگاه‌سازی آن‌ها تشکیل داد تا فشار مضاعفی از سوی والدین بر آن‌ها تحمیل نشده و تمام امور در بستری از تعامل و هم‌دلی، مدیریت شود.

مدرسه یک موجود زنده

◀ محمدحسن فراشاهی، کارشناس مقطع دبیرستان دوره اول

- نقش مدیریت راهبردی؛ به این وسیله چشم‌اندازها، باورها، ارزش‌ها و اهداف مدرسه و یا چه‌گونه‌ای مشارکت کلیه‌ی نیروهای مدرسه تثبیت می‌شود.

- مدیریت توسعه‌ی آموزش معلمان؛ به معنی توانمندسازی معلمان است، یعنی زمانی که من یاد می‌گیرم دانش‌آموزان نیز یاد خواهند گرفت.

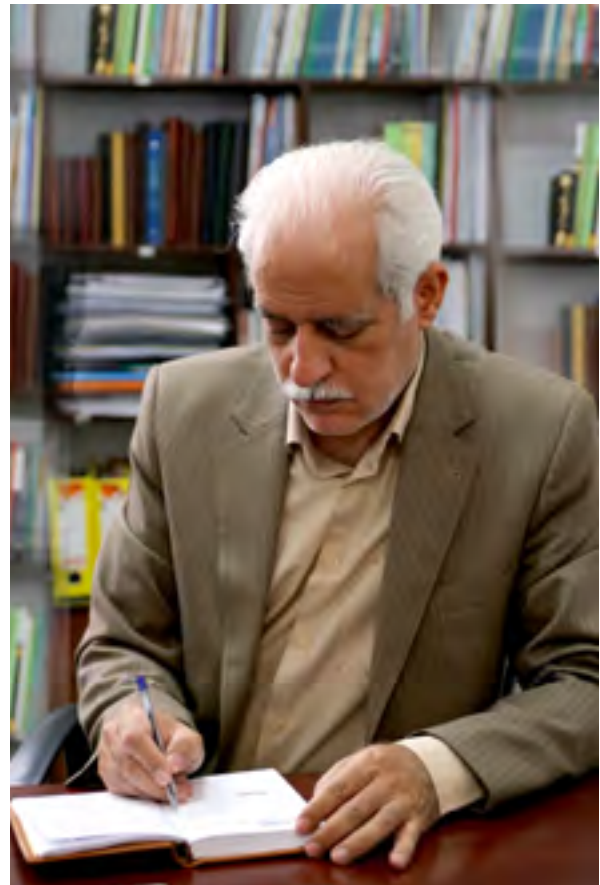
- مدیریت کیفیت؛ به این معنی است که تمام فعالیت‌های مدرسه انطباق لازم را با استانداردهای مورد قبول داشته باشد. رضایت از فعالیت‌های انجام گرفته برای مدرسه وجود داشته، تعریف فعالیت‌ها بر اساس نیازها صورت گرفته و کارآیی مدرسه در حدی باشد که از بیش‌ترین منابع برای منفعت ذی‌نفعان بهره ببریم.

- مدیریت کارکنان و منابع؛ یعنی مدیریت منابع اطلاعاتی، فیزیکی، مادی و ... هم‌چنین مدیریت کارکنان اداری مدرسه که نقش پشتیبان را دارند، به‌گونه‌ای که این شعار محقق شود: «زیبا کار کردن بهتر از سخت کار کردن است.»

- مدیریت ارتباطات؛ خود به دو بخش درونی و بیرونی تقسیم می‌شود. لازم است یک مدیر برای ایجاد ارتباط با عوامل خارجی و هم‌چنین تعامل درونی فعالیت کند. حال مدیر مدرسه باید هر از گاهی فضای درونی و ارتباطات بیرونی را بررسی کرده، محک زده و متناسب با آن تغییراتی را ایجاد کند، زیرا مدرسه را می‌توان به یک موجود زنده تشبیه کرد که ضرورت دارد عملکرد قسمت‌های مختلف آن بررسی شود.

می‌توانیم مدرسه را به یک کوه یخ تشبیه کنیم که دارای دو فضای رسمی و غیررسمی است. قسمت رسمی همان بخش آشکار کوه یخ است که با یک نگاه متوجه آن خواهیم شد مثل مدیر، معاونین و معلم‌های پر تلاش و قسمت غیررسمی همان بخش عظیم‌تر کوه یخ است که زیر آب بوده و دیده نمی‌شود. این بخش می‌تواند شامل عدم ارتباطات مؤثر بین کارکنان و یا اولیایی باشد که ممکن است نقش مخرب در اجرای برنامه‌های مدرسه داشته باشند. با این احوال اگر مشکلات و بیماری‌های مدرسه به‌عنوان یک موجود زنده به‌موقع و به‌درستی تشخیص داده شود، می‌توان یک مدرسه‌ی سالم داشت.

در پایان باز هم تأکید می‌کنم که یک مدیر باید با خودش روراست باشد تا مشکلات را شناسایی و حل و فصل کند، در غیر این صورت هرگونه ارزیابی از فعالیت‌های مدرسه می‌تواند شبیه به نتیجه‌ی آزمایش فردی باشد که بیماری قند دارد اما هربار قبل از انجام آزمایش رژیم می‌گیرد. به این نتیجه و ارزیابی نمی‌شود اطمینان کرد و آن را مورد استناد قرار داد. ■



در دنیای امروز مدرسه یک مکان نیست، یک امکان و ظرفیت است. مدرسه یک سازه نیست بلکه یک سازگار است که در آن دانش‌آموزان توانمند می‌شوند. در مدرسه به دانش‌آموزان روح و جان بخشیده می‌شود. در واقع نیاز است که مدرسه‌ی امروز، «مدرسه‌ی زندگی» نام گیرد. برای رسیدن به این هدف، محوری‌ترین و اثربخش‌ترین فرد، مدیر است. نقش مدیر به دو صورت مدیریت و رهبری بروز پیدا می‌کند، اگرچه هر دو صورت نام‌برده ارتباط نزدیکی با هم دارند، اما رهبری با تغییر هم‌راه است و مدیریت یک فعالیت ثابت و باقی عنوان می‌شود. مدیریت در واقع نگه‌داری مناسبات موجود است. گاهی اوقات سعی می‌کنیم با صرف زمان زیاد، کار نادرست را به درستی انجام دهیم اگر می‌خواهیم این اتفاق نیفتد، کلیدی‌ترین عنصر به‌سازی مدرسه، داشتن برنامه‌ی سالانه و تقویم اجرایی است. ممکن است برای شروع این برنامه‌ریزی‌ها کمی سخت به نظر برسد، اما همین‌که اولین گام برای اجرا برداشته می‌شود، برنامه‌ریزی سال‌های بعد سهل‌تر خواهد شد و مدرسه گام‌به‌گام به رشد و تعالی نزدیک‌تر می‌شود. البته لازم است که مدیر مدرسه در این برنامه‌های سالیانه نقش و شایسته‌گی خودش را نیز در نظر بگیرد. مدیریت ابعاد مختلفی داشته و نقش‌های گوناگونی را شامل می‌شود که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نقش رهبری در حوزه‌ی آموزش و تربیت؛ به این معنی که فرآیند یاددهی و یادگیری مدرسه مشخص و مدیریت می‌شود.

از چهار محال بختیاری تا مجتمع آموزشی جواد الائمه (ع)

گفت‌وگو با محمد حسین ابدی، کارشناس مقطع ابتدایی



جناب آقای ابدی از خودتان بگویید و این که چه طور به وادی آموزش کشیده شدید؟

در استان چهارمحال بختیاری و در یکی از روستاهای محروم به عنوان سپاهی دانش مشغول خدمت شدم. محبتی که از بچه‌ها و خانواده‌هایشان دیدم، شروع علاقه‌ی من به این شغل بود. شاید اگر آن تجربه برای من پیش نمی‌آمد، به سمت شغل پدرم و یا شغلی مثل کارمندی بانک یا کار دیگری در یکی از ادارات کشیده می‌شدم. به هر ترتیب آن محبت‌ها مرا جذب کرد. پس از خدمت نظام وظیفه به عنوان معلم استخدام شدم. چند سالی را در یکی از شهرستان‌های یزد به شغل معلمی مشغول بودم سپس معاون و مدیر مدرسه شدم. پس از مدتی هم به عنوان کارشناس آموزش ابتدایی و بعد معاون آموزش عمومی در اداره‌ی کل آموزش و پرورش یزد خدمت کردم. از سال ۱۳۷۲ هم در مجتمع آموزشی جوادالائمه به عنوان کارشناس آموزش ابتدایی مشغول هستم.

در طول این سال‌ها حتمن تجارب مختلفی از موفقیت و عدم موفقیت پشت سر گذاشته‌اید، یک مورد شاخص‌تر را برایمان بازگو کنید.

بنده نزدیک به نیم قرن تجربه‌ی آموزشی دارم. قطعن تجارب موفق و ناموفقی را از سر گذرانده‌ام. در سال ۱۳۷۷ طرح مدرسه‌ی شاد را در نزدیک به صد مدرسه‌ی استان اجرا می‌کردیم. در این طرح دانش‌آموزان هر هفته پنج ساعت به دروسی مثل زبان انگلیسی، کامپیوتر، قصه‌گویی، نقاشی، خوشنویسی و ... می‌پرداختند و صدهزار تومان از هر خانواده‌ای که استطاعت مالی داشت برای شرکت در این طرح گرفته می‌شد. روزی به اتفاق چند نفر برای بازدید به یکی از مدارس شهر یزد رفتیم، وقتی وارد مدرسه شدیم ساعت ۷ شب بود یکی از والدین که به دنبال فرزندش آمده بود از من خواست تا فرزندش را خبر کنم. به کلاس رفتم و او را صدا زدم، گفتم که پدرت آمده دنبال. گفت بگویید من الان نمی‌آیم. گفتم بگویم کی بیایند دنبال؟ گفت هر چه دیرتر بهتر. آن روز احساس کردم با در نظر گرفتن علایق بچه‌ها توانسته‌ایم بچه‌هایی را که به محض شنیدن صدای زنگ می‌خواهند از مدرسه به خانه بروند به مدرسه علاقه‌مند کنیم.

اما خاطره‌ی تلخی که دارم مربوط به روستایی در منطقه‌ی دستگردان در نزدیکی طبس است. سال ۷۹ بود که به عنوان بازدیدکننده به مدرسه‌ای در آن روستا که ۱۵ کیلومتر از آن شهر فاصله داشت رفتیم. مدرسه‌ای یک کلاسه که از سنگ‌های کوه ساخته شده بود و داخلش را با گل پوشانده بودند. به سختی از درب ورودی کلاس، نور وارد می‌شد و معلم برای آموزش ریاضی با چوب‌هایی که جمع کرده بود دسته‌های ده‌تایی درست کرده بود و داخل جعبه‌ای روی زمین گذاشته بود. کلاس بسیار تاریک بود و تجهیزات مدرسه سه چهار عدد میز و نیمکت مستعمل و فرسوده

و یک صندلی مخصوص آموزگار بدون قسمت پشتی بود. با یک زمین خاکی و پر از سنگریزه. دانش‌آموزان کلاس ۱۱ نفر بودند در سه مقطع که معلم به سختی در آن کلاس تدریس می‌کرد. پوستری بر روی دیوار نصب بود که نظرم را به خود جلب کرد. نزدیک شدم. روی آن نوشته بود «انقلاب ما انفجار نور بود». بعد از گذشت بیست سال از انقلاب، هنوز روستایی با فاصله ۱۵ کیلومتر از شهر چنین وضعیتی داشت. هر کس وارد آن فضا می‌شد تأسف می‌خورد که چرا مسئولین پس از ۲۰ سال، از یک کلاس درس مناسب برای دانش‌آموزان روستایی نه‌چندان دور دریغ کرده‌اند.

شما برای آن مدرسه چه کردید؟

تنها کاری که می‌توانستیم بکنیم ارائه‌ی گزارش به اداره‌ی کل و ارسال کیت‌های آموزشی ریاضی و علوم، بودجه‌ای برای سفید کردن آن کلاس درس، دلجویی از معلم کلاس و عذرخواهی از دانش‌آموزان بود.

به نظر شما مدیریت در حوزه‌ی آموزش از اولین سال‌های خدمت‌تان تا امروز چه تغییراتی کرده است؟ تا چه حد این تغییرات به نتایج بهتری منجر شده است؟

مدیریت در سال‌های اخیر به نظر سخت‌تر شده است. در گذشته مدیران با برنامه‌ریزی، نظارت، هم‌آهنگی، پی‌گیری، ارزیابی، تسلط و آگاهی به بعضی از قوانین و مقررات مدرسه‌ای، وظایف مدیر موفق را انجام داده بودند. در حوزه‌ی مدیریت خود فعالیت می‌کردند و بیش‌تر ضابطه‌مند بودند، اما امروز مدیر باید فعالیت‌های دیگری را هم سامان دهد. او در یک سازمان یادگیرنده قرار گرفته است. قبلن مدیر، معاون و معلم هر کدام فقط کار خود را انجام می‌دادند، ولی امروز حرف بر سر یک سازمان یادگیرنده است و همه با هم به صورت یک تیم فعالیت می‌کنند. در این سازمان، همه یاد می‌گیرند که چه‌گونه باید یاد بگیرند، چه‌گونه باید اندیشه و نظرات‌شان را باهم یکی کنند. قطعن شیوه‌ی مدیریتی که بر اساس سازمان یادگیرنده است، توفیق بیش‌تری نسبت به قبل خواهد داشت.

برای یک مدیر چه ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای را لازم می‌دانید؟

اولین چیزی که باید یک مدیر داشته باشد، تحصیلات عالی در رشته‌ی مدیریت آموزشی است و فکر می‌کنم که یک مدیر باید تجربه خوبی در حوزه تخصصی خودش داشته باشد، یعنی حرفه‌ی معلمی را انجام داده، معاونت را تجربه کرده باشد و سپس مدیر شود. از دانش و آگاهی، اطلاعات و مقررات مدیریتی بهره‌مند باشد. از نظر شخصیتی مدیر باید هم‌راه و پی‌گیر باشد و با سعه‌ی صدر، انگیزه و علاقه، نظارت دقیق و قاطعانه بر کارش داشته باشد و علاوه بر موفقیت در حوزه‌ی مدیریت در زندگی شخصی خود هم موفق باشد.

بارزترین ویژگی یک مدیر چیست؟

معمولن مدیرانی که رابطه‌مدار هستند از مدیران ضابطه‌مدار موفق‌تر هستند، یعنی هرچه مدیر رابطه‌ای خوبی با زیردستان و هم‌کارانش داشته باشد و با آن‌ها همراه باشد و یک تیم و گروه باشند، توفیق‌شان قطعاً بیش‌تر از مدیرانی خواهد بود که طبق قانون و مقررات و ضابطه کار می‌کنند.

منظورتان از رابطه‌مداری چیست؟

رابطه‌مداری آسیب‌هایی با خود به همراه دارد گاهی ممکن است مدیر به‌خاطر روابط دوستانه‌ای که برقرار می‌کند دچار عدم قاطعیت در تصمیم‌گیری‌ها شود و یا به دلیل رودربایستی ناشی از روابط دوستانه ملاحظات بکند. از این رو به نظر باید از افتادن به این چاله‌های مدیریتی پرهیز شود.

منظور از رابطه‌مداری روابط انسانی-سازمانی مدیریت است. با توجه به این‌که مدرسه یک نهاد اجتماعی محسوب می‌شود و از ارزش‌های فرهنگی جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند تأثیر می‌پذیرد، روابط انسانی مدیر در قالب روابط اجتماعی و فرهنگی اهمیت بیش‌تری می‌تواند داشته باشد که این امر موجب افزایش روحیه‌ی مطلوب و مثبت کارکنان و اعضای سازمان می‌شود. در نتیجه احساس رضایت یا سودمندی متقابل به وجود آمده و زمینه‌های انگیزش، رشد و تسهیل در رسیدن به اهداف سازمان شکل خواهد گرفت.

هرکس ممکن است در طول مدیریت و دوران کاری خود با انتقاداتی روبه‌رو شود که برخی سازنده است؛ کدام انتقاد توانسته در کار شما تأثیر مثبتی داشته باشد؟

یکی از ویژگی‌های من این است که در حوزه‌ی کاری خود آن‌چه را که تشخیص می‌دهم می‌تواند در امر مدیریت مؤثرتر باشد را به اجرا می‌گذارم. از نقدشدن و اهماه‌ای ندارم بلکه دوست می‌دارم. بعضی از انتقادات که درست بوده است را در نظر گرفته‌ام و تغییرات را ایجاد کرده‌ام.

فکر می‌کنید چه خصوصیتی در مدیریت شما وجود داشته که خاص شما است؟

زمانی که معلم بودم همیشه کار معلمی را دوست داشتم و چون علاقه‌مند بودم سعی می‌کردم به بهترین نحو آن را انجام دهم. در زمان مدیریت و معاونت هم همین‌طور، سعی می‌کردم آنچه در شرح وظیفه‌ام قید شده است را به بهترین شکل انجام بدهم و همیشه به‌عنوان فرد مسئولیت‌پذیر و متعهد معروف بوده‌ام. هیچ موقع نشد که به دنبال کم‌شدن یا تعطیل‌شدن کار باشم و همیشه کار را به تعطیلات و در خانه ماندن ترجیح می‌دهم.

مهم‌ترین چالش آموزش و پرورش از نظر شما چیست؟

من فکر می‌کنم که بزرگ‌ترین چالش آموزش و پرورش ما، طبقاتی‌شدن آن و عدم عدالت آموزشی است. متأسفانه با

دایرشدن مدارس خاص، مدارس دولتی از دانش‌آموزانی با انگیزه و علاقه‌مند به امور آموزشی و پرورشی خالی شده است، همان‌طور که از معلمانی کارآمد و متخصص در این امور خالی شده. راه‌کارش سخت است تا زمانی که مدارس غیردولتی، مدارس خاص (استعداد درخشان، نمونه، شاهد و ...) وجود دارد، همین وضعیت وجود خواهد داشت.

مدارس غیردولتی با چه چالش‌هایی مواجه هستند؟

مدارس غیردولتی بیش‌تر با مسائل و مشکلات پرورشی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. امور آموزشی را، هم خانواده‌ها خواستار هستند که بیش‌تر کار شود و هم معلمان و مدارس تمایل به انجام آن دارند. متأسفانه جای کارهای پرورشی در مدارس خالی شده است. رقابتی که بین مدارس غیردولتی وجود دارد، متأسفانه رقابت آموزشی است. خانواده‌ها و جامعه‌ی ما هم این را می‌خواهند، چون کنکور و ورودی دانشگاه‌ها از طریق آزمون‌های دانشی و آموزشی انجام می‌گیرد.

در طول این سال‌ها تغییری در نگرش خانواده‌ها نسبت به آموزش ایجاد نشده است؟

ببینید نگاه خانواده‌ها به صورت جزئی تغییر کرده است. به‌عنوان مثال اگر ۱۵ سال قبل ما می‌خواستیم همین کاری را که در حال حاضر در جوادالائمه در بخش ابتدایی انجام می‌دهیم (توجه به آموزش‌های همه‌جانبه، فعالیت‌های مهارتی، اخلاقی، اجتماعی، قرآنی، ورزشی، فرهنگی و هنری) محال بود خانواده‌ها و عوامل مدرسه‌ای بپذیرند. همیشه باید بین تقاضای خانواده و برنامه‌های یک مجموعه یک رابطه‌ی دو طرفه برقرار باشد و هرچه رابطه‌ی مدرسه و مسئولین مدرسه با خانواده‌ها بیش‌تر شود هم‌سوسازی بهتر انجام می‌گیرد. امید است که در سال‌های آینده خانواده‌ها به بحث پرورش در کنار آموزش بیش‌تر پی ببرند.

چه مشکلاتی درون آموزش و پرورش وجود دارد که برقراری ارتباط با خانواده‌ها به سهولت و سرعت اتفاق نمی‌افتاد؟

من فکر می‌کنم که مشکل عمده‌ی ما، مشکل کنکور است. تا زمانی که کنکور با مسائل دانشی سنجیده می‌شود و نیاز به اطلاعات در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، هنری و مهارتی ندارد، این مشکلات را هم داریم. اگر موضوع کنکور حل شود یا درصدی از آن تغییر کند، مطمئن باشید که خود به خود این ارتباطات صورت می‌گیرد.

مجموعه‌ی جوادالائمه چه دست‌آورد مهمی برای فارغ‌التحصیلانش دارد؟

من فکر می‌کنم با توجه به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌هایی که در رابطه با آموزش همه‌جانبه در چند سال گذشته در مقطع ابتدایی انجام شده است و هم‌چنین با توجه به همراهی خانواده‌ها

که خوش‌بختانه نسبت به سال‌های قبل بهتر شده، انشاءالله در آینده‌ای نزدیک فارغ‌التحصیلانی که از این‌جا راهی مدارس متوسطه می‌شوند، در همه‌ی ابعاد رشد پیدا کرده‌اند.

بحران کرونا، اتفاقات پیش‌بینی نشده زیادی را به همراه داشت، آیا در گذشته و تجربه‌ی مدیریتی خود با چنین بحران‌هایی روبه‌رو شده بودید؟ آن‌جا چه کردید؟ و فکر می‌کنید برای بحران‌های بعدی چه باید کرد؟

متأسفانه از زمانی‌که آموزش‌وپرورش تابع یک‌سری خط و خطوط حزبی، دسته‌ای و گروهی شده، همین تبعیت‌ها باعث شده که مدیریت‌ها ثابت نباشند. این عدم ثبات مدیریت چه در سطح کشور و چه در سطح استان، حرکت رو به جلو را مختل کرده و آن حرکت‌هایی هم که انجام شده نصفه و نیمه رها شده است. متأسفانه بسیاری از طرح‌های مؤثر با جابه‌جایی مدیران ایتر مانده‌اند.

جابه‌جایی مدیران و تغییر شیوه‌های مدیریتی و عدم برنامه‌ریزی صحیح کارشناسان، بحران‌هایی را در آموزش‌وپرورش به‌وجود آورده، به‌عنوان مثال در خرداد ماه سال ۷۴ قرار بود که حدود هزار نفر از فارغ‌التحصیلان تربیت معلم دو ساله و چهار ساله که فوق دیپلم ابتدایی بودند در سطح شهرستان، منطقه، استان یزد توزیع شوند و اول مهر به‌عنوان معلم باتجربه که از لحاظ آموزشی دوره‌ی کامل را در تربیت معلم و دانش‌سراها دیده بودند، مشغول به کار شوند، ولی به دلیل عدم برنامه‌ریزی کارشناسان (هم کارشناسان کشوری و هم استانی) قبل از مهرماه اعلام کردند که در کل کشور حدود سی هزار نفر از فارغ‌التحصیلان جذب نخواهند شد. هم ردیف حقوقی برایشان تعریف نشده و هم خیلی از استان‌ها نیازی ندارند. سال بسیار سختی برای آموزش‌وپرورش و خانواده‌های جدید فرهنگی بود. مشکل، زمانی جدی‌تر شد که به جای این فارغ‌التحصیلان تعدادی سرباز معلم جهت جایگزینی آن‌ها به دبستان‌ها اعزام کردند. در مجموعه‌ی جوادالائمه هم همین کرونا برای خودش بحران سختی بود. از اسفند ۹۸ که اعلام شد مدارس باید تعطیل شوند و به صورت مجازی کار را باید آغاز کنند با توجه به این‌که هم خانواده‌ها و هم معلمان ما تجربه‌ی آموزش و یادگیری در فضای مجازی را نداشتند و ابزار و وسایل آموزش در فضای مجازی هم صددرصد فراهم نبود، شوک بزرگی به بخش آموزش وارد شد. سه ماه از سال تحصیلی مانده بود و قسمتی از کتاب‌ها تدریس نشده بود، با این حال با توجه به همتی که معلمان ما داشتند و همراهی که خانواده‌ها و دانش‌آموزان از خود نشان دادند، خوش‌بختانه قضیه ختم به خیر شد و در ارزیابی که توسط آموزش‌وپرورش در پایان سال انجام شد، اعلام کردند که آن‌چه باید دانش‌آموزان در این دوران می‌آموختند بحمدالله یاد گرفتند. تصور ما این بود که این دوران برای جوادالائمه و مدارس دیگر بسیار سخت باشد که به خیر گذشت.

برای مدیران مجموعه‌ی جوادالائمه چه حرف ناگفته‌ای دارید؟

خوش‌بختانه مدیران جوادالائمه همراه هستند، منتها گاهی سلیقه‌ای عمل می‌کنند. بعضی از پیشنهادهایی که از دفتر مرکزی می‌شود و یا طرح‌هایی که فرستاده می‌شود، صددرصد اجرا نمی‌شود و این نشان‌دهنده‌ی عدم توجه کافی مدیران مجموعه نیست. چون مجتمع آموزشی بحث مالی را بر عهده‌ی مدیران گذاشته، به‌گونه‌ای که حدود ۵۰ درصد از وقت مدیران، صرف جمع‌آوری شهریه و بررسی دخل و خرج مدرسه می‌شود. اگر این مسئولیت از شمار مسئولیت‌های آنان کاسته شود، مدیران فارغ‌تر شده و راحت‌تر می‌توانند برنامه‌ها را اجرا کنند.

به نظر مدیران مجموعه متوجه این جریان هستند ولی چرا این تغییر اتفاق نمی‌افتد و سیستم حسابداری متمرکز نمی‌شود؟

در حال حاضر مدیران مدارس وظیفه دارند با توجه به پیش‌بینی‌های انجام شده از دانش‌آموزان ثبت نام به عمل آورند. دریافت وجوه شهریه و خدمات ویژه، کمک‌های خیری و ... را جذب کنند، برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی، حرکت بر اساس بودجه‌بندی انجام شده، نگاه‌داشتن حساب دخل و خرج مدرسه، پرداخت حقوق، پرداخت هزینه‌های مربوط به پشتیبانی و امور غیر مترقبه، جبران کسری‌های انباشته و ... همه و همه به عهده‌ی مدرسه و مدیر مدرسه است که چنان‌چه امور مالی از مدرسه منفک و به مجتمع واگذار شود، قطعاً مسئولیت مدیران مجتمع آموزشی ما بیش‌تر شده و با توجه به تعداد مدارس شاید در بعضی از مواقع مجتمع را در پرداخت‌ها با کسری و بحران مواجه کند که به‌طور حتم مدیران مجتمع آموزشی از پس این موضوع نخواهند آمد.

امید است فکری به حال این مسئله شود تا مدیران مدارس به‌طور تخصصی‌تر، حرفه‌ای‌تر و با تمرکز بیش‌تر به امور مدیریتی و مدرسه‌ای خود بپردازند. ■

الفبای مدیریت آموزشی

جستاری در باب نظریه‌های مدیریت

◀ مؤگان شریفی‌نژاد، معاون پایه دوم دبستان دخترانه دوره اول، ناحیه ۲

عنوان «اصول مدیریت علمی» در سال ۱۹۱۱ به چاپ رسانید که مورد استقبال مدیران قرار گرفت و به سرعت به عنوان یک مرجع استاندارد شناخته شد.

تیلور در نظریه‌ی خود برای مدیر نقش برنامه‌ریز و هماهنگ‌کننده قائل می‌شود و هم‌چنین برای تمام کارکنان انگیزه‌ی اقتصادی را مسلم می‌داند. او در مدیریت علمی چه‌گونه‌گی به کارگیری کارکنان را طی ۴ مرحله بررسی می‌کند. مرحله‌ی اول: یک وظیفه، یک مدیر و مجموعه‌ای از کارکنان. مرحله‌ی دوم: تجزیه و تحلیل وظیفه، تقسیم و تخصصی کردن کار توسط مدیر. مرحله‌ی سوم: انتخاب و آموزش. مرحله‌ی چهارم: نظارت مداوم، هماهنگی و برنامه‌ریزی توسط مدیر. این نظریه پس از همه‌گیری در آمریکا منتقدان زیادی پیدا کرد. مهم‌ترین نقدی که به این نظریه شد، نگاه ماشینی به انسان‌ها (کارکنان) بود اما با این حال مدیریت علمی تیلور هنوز هم به عنوان سنگ بنای اندیشه‌ی معاصر محسوب می‌شود. مکتب دیگری هم‌زمان با مکتب مدیریت علمی تحت عنوان «تئوری کلاسیک سازمان» ظهور کرد. در این تئوری چه‌گونه‌گی سازمان‌دهی گروه بزرگی از کارکنان به موثرترین شکل در یک ساختار مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

«ماکس وبر»^۲ یکی از افرادی است که شهرت بسیاری در این مکتب دارد. او ساختار بروکراسی را پیشنهاد کرد معتقد بود که این ساختار در تمامی سازمان‌ها کاربرد دارد. الگوی بروکراسی وبر با منطق، عقلایی بودن و کارآیی همراه شده است. او عقیده داشت که ساختار بروکراتیک هم‌واره موثرترین نگرش خواهد بود؛ این در حالی است که نظریه‌پردازان معاصر معتقدند که ممکن است در شرایط مختلف، ساختارهای سازمانی متفاوتی موثر واقع شوند.

مدیریت در لغت به معنای علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ کردن است. این تعریف ممکن است این سؤال را در ذهن ما پر رنگ کند که در مدیریت چه چیزهایی باید با هم هماهنگ شوند و چه‌گونه بهترین هماهنگی صورت می‌گیرد؟ در راستای پاسخ به این سؤال و سؤال‌های مشابه آن در طول سالیان متمادی افراد زیادی به نظریه‌پردازی و پژوهش پرداخته‌اند. حاصل تلاش آن‌ها به شکل‌گیری مسیری پر فراز و نشیب در تکامل این علم منجر شده است.

علم مدیریت دارای قدمتی کوتاه است. به دو دلیل این علم تاریخچه‌ی کوتاهی دارد در حالی‌که آثار و نشانه‌هایش از بدو شکل‌گیری جوامع بشری دیده می‌شود. یکی به دلیل عدم دسترسی به سازمان‌های بزرگ به عنوان آزمایشگاه‌های تحقیقات مدیریتی تا حدود یک‌صد سال پیش و دیگری انتصاب این علم به بخشی از اقتصاد و تصور این‌که اقدامات مدیریتی هر چه که باشد به طور طبیعی کارآمد و اثربخش است و به این ترتیب توجه کافی از طرف اقتصاددانان به این رشته‌ی علمی نشد. با این توضیحات علم مدیریت رشته‌ای جدید است که بیش‌تر یک علم اجتماعی است تا یک علم طبیعی.

یکی از اولین مکاتب مدیریت که در سال‌های اولیه‌ی قرن بیستم عمومیت یافت، مکتب «مدیریت علمی» بود. «فردریک تیلور»^۱ یکی از افرادی است که نامش بیش‌تر از سایرین همراه این مکتب آورده می‌شود. ابتدا کارآیی و بهره‌وری توجه تیلور را به خود جلب کرد. او جهت مقابله با پدیده‌ی کم‌کاری که در بین کارگران مشاهده کرده بود، متون متعددی را ابداع کرد و فعالیت‌های زیادی در موسسات صنعتی و شرکت‌ها به انجام رسانید، سپس کتابی با



«مک گریگور»^۴ و «آبراهام مازلو»^۵ مطرح شدند. مک گریگور در کتاب مشهور خود تحت عنوان «بعد انسانی سازمان» اعتقاد خود را چنین بیان کرد که مدیران به دو گونه‌اند و از دو دیدگاه مخالف یک‌دیگر به انسان‌ها می‌نگرند. بعضی از مدیران ویژگی‌های منطبق با تئوری x دارند. تئوری y نیز دیدگاه مثبت و خوش‌بینانه‌ای نسبت به کارکنان دارد.

مفروضات تئوری x عبارت بود از این که اشخاص کارکردن را دوست ندارند و سعی دارند از آن پرهیز کنند، بنابراین مدیران باید از طریق کنترل، هدایت، ترغیب و تهدید آن‌ها را وادار به انجام کار در جهت اهداف سازمانی نمایند. افراد ترجیح می‌دهند هدایت شوند و از قبول مسئولیت احتراز کنند. آنان خواهان امنیت بوده و غرور اندکی دارند، قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می‌شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می‌پردازند.

مفروضات تئوری y نیز چنین بیان می‌کرد که اشخاص به‌طور طبیعی از کارکردن ناراضی نیستند، کار بخشی از زندگی طبیعی آن‌ها را جهت دستیابی به اهدافی که به آن‌ها پای‌بند هستند، تشکیل می‌دهد. افراد از انگیزش درونی برخوردار می‌باشند و تا آن‌جا به اهداف سازمان متعهد می‌مانند که هنگام تحقق هدف‌های سازمانی، پاداش‌های شخصی مناسبی دریافت کنند. آن‌ها تحت شرایط مناسب، هم در جست‌وجو و هم پذیرای مسئولیت می‌باشند و جهت نوآوری در حل مسائل سازمانی از ظرفیت لازم برخوردارند. در این تئوری همه‌ی افراد با استعداد و زرنگ هستند اما تحت

هر دو مکتب فوق بر محور عقلایی بودن، کارآیی و یکنواخت‌سازی استوارند و در آن‌ها به نقش‌های فردی و گروهی درون سازمانی توجه کم‌تری شده است. به تدریج توجه‌ها به سمت کارکنان به عنوان انسان، نه ماشین جلب شد و اقداماتی در جهت بهبود شرایط کار کارگران به عمل آمد. در اوایل قرن بیستم روان‌شناس مشهور آلمانی «هوگو مانستربرگ»^۳ عقیده داشت که رشته‌ی روان‌شناسی می‌تواند دیدگاه‌های مهمی در موضوعاتی چون انگیزش و استخدام کارکنان جدید ارائه دهد. خانم ماری پارکر فالت در اوایل دهه‌ی ۱۹۰۰ به‌عنوان کارشناس مشاوره‌ی شغلی عقیده داشت که سازمان‌ها باید تلاش بیش‌تری جهت پاسخ‌گویی به نیازهای انسانی کارکنان به عمل آورند. تا مدت‌ها توجه‌ی به نظریات مانستربرگ و فالت نشد و تغییری در درک مدیران از رابطه‌ی فرد و محل کار وی صورت نگرفت، تا این‌که در حدود سال ۱۹۳۰ مطالعات هارتون در کارخانه‌ی هارتون متعلق به شرکت وستون الکتریک آمریکا انجام شد که تاکید کرد نقش‌های فردی و گروهی مهم‌تر از آن هستند که مورد توجه قرار نگیرند. این مطالعات منجر به ایجاد یک مکتب کاملن جدید در مدیریت به نام «نهضت روابط انسانی» گردید. اصول اساسی «نهضت روابط انسانی» عبارت بود از این که اشخاص در ابتدا نسبت به محیط اجتماعی خود عکس‌العمل نشان می‌دهند و انگیزش، بیش‌تر به نیازهای اجتماعی بسته‌گی دارد تا نیازهای اقتصادی. نتیجه‌ی این نهضت نشان‌دهنده‌ی این نکته بود که کارکنان راضی از شرایط اجتماعی، بیش‌تر از کارکنان ناراضی تلاش خواهند کرد. ارزش‌های روابط انسانی نیز توسط داگلاس

۴- Mac Gréagóir

۵- Abraham Maslow

۳- Hugo Münsterberg

شرایط حاکم بر اکثر سازمان‌ها از توان بالقوه‌ی آن‌ها استفاده‌ی کامل نمی‌شود. مک‌گریگور خود از تئوری Y که به طور عمومی نشان دهنده‌ی دیدگاه روابط انسانی است، طرفداری می‌کرد. در سال ۱۹۴۳ آبراهام مازلو تئوری جدیدی را در زمینه‌ی انگیزش کارکنان ارائه کرد. بر اساس تئوری مازلو انگیزش، ناشی از سلسله مراتب نیازها است. هنگامی که نیاز انسان در یک سطح ارضا می‌گردد نیاز مرتبه‌ی بعدی ظاهر خواهد شد.

حاصل آن‌چه تاکنون در عرصه‌ی مدیریت بیان شد به شکل‌گیری رشته‌ی مطالعاتی به نام «رفتار سازمانی» منجر شد. رفتار سازمانی از این جهت دارای اهمیت است که جنبه‌های مهمی از شغل مدیران را تفکیک کرده و در رابطه با بُعد انسانی مدیریت، دیدگاه‌های خاصی را پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از: انسان‌ها به عنوان اعضای سازمان، انسان‌ها به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان و انسان‌ها به عنوان موجوداتی منحصر به فرد. شناخت رفتار سازمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نیازها و انتظارات متنوع افراد را بهتر درک کنند؛ مشکلات محیط کار را بشناسند و کیفیت تجارب کاری کارکنان را افزایش دهند.

سه دیدگاه معاصر که بر رفتار سازمانی تأثیر گذاشته‌اند عبارت‌اند از: دیدگاه سیستمی، دیدگاه اقتضایی و دیدگاه مراوده‌ای.

دیدگاه سیستمی یا تئوری سیستم به این مطلب اشاره دارد که یک سیستم مجموعه‌ای از عناصر وابسته به یکدیگر است که به عنوان یک کل عمل می‌کند. یک سیستم سازمانی ۴ نوع ورودی از محیط دریافت می‌کند. مواد، انسان، منابع مالی و اطلاعات. سازمان، ورودی خود را ترکیب و تغییر شکل داده، آن‌ها را دوباره به شکل کالا و خدمات، سود، زبان، رفتار کارکنان و اطلاعات اضافی وارد محیط می‌کند و بر حسب خروجی‌های خود از محیط بازخورد دریافت می‌کند.

دیدگاه اقتضایی به این مطلب اشاره دارد که نسخه‌ی جهان شمولی برای مدیریت سازمان‌ها وجود ندارد و پیچیده‌گی‌های رفتار سازمانی و محیط‌های سازمانی در عمل، دستیابی به نتایج جهان شمول را غیرممکن کرده و اکثر موقعیت‌ها و نتایج در سازمان‌ها اقتضایی است.

دیدگاه مراوده‌ای یا روان‌شناسی ارتباطی به این مطلب اشاره دارد که رفتار فرد حاصل تعامل مداوم و چند جهتی ویژگی‌های فرد و موقعیت است و هر دو برهم اثر می‌گذارند.

تا این‌جا با نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلفی که در علم مدیریت شکل گرفته و تکامل یافته‌اند، آشنا شدیم و مسیر آن را از توجه کاملن مکانیکی به موضوع مدیریت در تئوری تیلور تا تأثیر بسیار پررنگ ویژگی‌های فرد بر موقعیت‌های مدیریتی در دیدگاه مراوده‌ای دنبال کردیم. در ادامه به حوزه‌ی مدیریت آموزشی که به طور قطع از این تحولات به دور نبوده است، خواهیم پرداخت.

با گذشت یک قرن از عمر مدیریت آموزشی به نظر می‌رسد

که هنوز نظریه‌ای مختص این رشته تدوین نشده است. به زعم «سر جیوانی»^۶ (۱۹۹۴) مدیریت آموزشی در چنبره‌ی ضرورت بسیاری از مفاهیم و استعاره‌های مختلف اقتباس شده از نظریه‌های گوناگون مانند نظریه‌ی سازمانی، نظریه‌ی مدیریت و جامعه‌شناسی گرفتار شده است. تلقی مدرسه به عنوان یک سازمان رسمی، سازمان حرفه‌ای، سازمان ارگانیک و غیره استعاره‌هایی هستند که در مدیریت عمومیت یافته‌اند؛ این در حالی است که مدرسه نه به عنوان یک سازمان بلکه باید به عنوان یک اجتماع تعریف شود. مدیریت آموزشی منجر به رویکردهای اداره‌ی مدرسه در سطح خرد و هدفدار کردن سازمان آموزش و پرورش در سطح کلان شده است. همه‌ی این رویکردها به تقویت فرهنگ بهره‌وری می‌انداخت. به طور کلی مدیریت آموزشی به مفهوم رهبری و راهنمایی و اصلاح و تغییر مورد نظر «از نظر اهداف» تعبیر می‌شود و فرهنگ بهره‌وری همان تحقق هدف‌های آموزشی و پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری است. در نظام آموزشی با دریافت یک مجموعه از درون‌دادها (دانشجویان، اساتید، منابع، کتاب‌ها، فضای آموزشی و تجهیزات و...) طی فرآیند خاصی (کاربرد تکنولوژی، روش‌های تدریس، سخنرانی، مصاحبه، مباحثه و تعامل بین استاد و دانشجو و دانش‌آموز و...) در جهت اهداف معین و مشخص، به بازده و برون‌داده‌ها (دانش‌آموختگانی که در آن‌ها تغییر رفتار صورت گرفته است) دست می‌یابیم.

همه‌ی این فعالیت‌ها از دید مدیر آموزشی، کسی که تصمیم‌گیری‌های آموزش و پرورش متأثر از رفتار و عمل اوست، ساخته و پرداخته می‌شود. قلمروی تصمیم‌گیری‌های مدیر در حیطه‌های نظارت و راهنمایی دبیران، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، روابط اجتماعی و فرهنگی در مناسبات انسانی، ایجاد و استقرار تغییر، ارزش‌یابی اجرایی، میانجی در حل مشکلات و بحران‌ها، حساب‌رسی و کنترل امور مالی و بودجه، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش‌آموزان، رشد سازمانی و امور کارکنان است.

پراکنده‌گی و گسترده‌گی دامنه‌ی فعالیت مدیریت آموزشی را تا حدی می‌توان به ماهیت این رشته و تنوع چشم‌اندازهای آن نسبت داد. در ادامه‌ی این متن به مطلب جالب توجه‌ی از دکتر «ویلیام گلسر»^۷ می‌پردازیم.

او نظریه‌ای در زمینه‌ی مدیریت آموزشی تدوین نکرده است اما معتقد است که تئوری انتخاب می‌تواند در حوزه‌ی روابط بین مدیر و کارمند، دانش‌آموز و معلم کارآمد باشد. از نظر گلسر معلمی کردن و آموزش به طور تقریبی مشکل‌ترین نوع مدیریت است. وی در کتاب «مدرسه‌ی کیفی»^۸ به مقایسه‌ی مدیریت رئیس‌مأبانه و مدیریت راهبرانه می‌پردازد. گلسر معتقد است که مدیریت

6- Ser Giovane

7- William Glasser

رئیس‌مأبانه هم کیفیت کار و هم خلاقیت و شکوفایی کارکنان را محدود می‌کند و باعث بروز مشکلات انضباطی در مدرسه می‌شود. مدیریت رئیس‌مأبانه چهار عنصر اصلی دارد: ۱- رئیس، معیارها و وظایفی که افراد قرار است انجام دهند را به طور معمول بدون مشورت با آن‌ها مشخص می‌کند. ۲- به جای این که به افراد به طور عملی نشان دهد که کار چه‌گونه انجام می‌شود، تنها به آن‌ها دستور می‌دهد که آن را چه‌گونه انجام دهند و به ندرت از افراد برای بهتر انجام شدن کار نظرخواهی می‌کند. ۳- کار افراد را ارزیابی می‌کند و چون رئیس، افراد را در این فرآیند ارزیابی دخالت نمی‌دهد، افراد تمایل دارند کار را در پایین‌ترین حد کیفیت مورد قبول انجام دهند تا فقط آن را انجام داده باشند، نه بیش‌تر ۴- زمانی که افراد در انجام وظایف‌شان مقاومت می‌کنند، رئیس با اعمال زور (معمولاً جریمه یا تنبیه) آن‌ها را به انجام کار خواسته شده وادار می‌کند، در این شرایط است که بین افراد و مدیر (فرد کنترل‌کننده) احساس خصومت و دشمنی به وجود می‌آید.

وقتی معلمان، مدرسه را محل امنی برای ارضای نیازهایشان نمی‌بینند، غیرممکن است که بتوان به انجام کار کیفی در مدرسه وادارشان کرد. تغییری که بیش از همه لازم است، جای‌گزینی مقداری خلاقیت و صبر به جای تنبیه است که البته هر دوی این‌ها بسیار کم‌یاب هستند. شیوه‌ی مدیریتی رئیس‌مأبانه در سطوح بالا آسیب بیش‌تری به کیفیت کار و خلاقیت معلمان وارد می‌کند. ویلیام گلسر بعد از تشریح اوضاع در فضایی که به صورت رئیس‌مأبانه اداره می‌شود، عنوان می‌کند که اساسی‌ترین تغییری که بدان نیاز داریم «مدیریت راهبرانه» است. متقاعد کردن و حل مسئله، دو ویژگی اصلی مدیریت راهبرانه است. مدیرانی که به شیوه‌ی راهبرانه مدیریت می‌کنند، تمام انرژی و زمان خود را صرف می‌کنند تا سیستم را به گونه‌ای اداره کنند که کارکنان بدانند انجام کار کیفی به نفع خودشان است.

مدیریت راهبرانه نیز چهار عنصر اصلی دارد:

۱- راهبر، کارکنان را تشویق می‌کند تا در بحث بر سر کیفیت کار انجام شده و زمان مورد نیاز برای انجام آن مشارکت کنند و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا اطلاعات خود را در اختیارش بگذارند.

۲- کار را به کارکنان نشان می‌دهد تا آن‌ها بتوانند انتظاری را که مدیر از آن‌ها دارد، به طور دقیق انجام دهند.

۳- هم‌زمان و پی‌درپی از کارکنان خواسته می‌شود اگر برای پیش‌برد بهتر کار پیش‌نهادی دارند، اعلام کرده و کیفیت کار خود را ارزیابی کنند. با این پیش‌فرض که راهبر پذیرفته است که کارکنان درباره‌ی کار کیفی اطلاعات زیادی دارند، پس به گفته‌های آن‌ها گوش فرا می‌دهد.

۴- راهبر بیش‌تر نقش یک پیش‌برنده و تسهیل‌کننده را دارد. او به کارکنان نشان می‌دهد که هر کاری لازم باشد، انجام می‌دهد تا برای آن‌ها بهترین ابزار، محل کار مناسب و جو آرام، دوستانه و غیر خصمانه‌ای

را فراهم کند تا آن‌ها بتوانند به انجام کار کیفی بپردازند.

گلسر در ادامه توضیح می‌دهد که بهترین مدیران تلاش می‌کنند هیچ وقت از اجبار استفاده نکنند. مقدار کمی از اجبار نیز شرایط را به طور کامل به هم می‌ریزد و آن‌جا را به یک محیط رقابتی تبدیل می‌کند. در این صورت کارکنان به مدیر هم‌چون یک فرد متقلب و متظاهر نگاه می‌کنند. زمان زیادی می‌برد تا کسانی را که به شیوه‌ی رئیس‌مأبانه مدیریت می‌شوند، متقاعد کنیم در شرایطی عاری از اجبار و تنبیه و با گفت‌وگو نیز می‌توانند کار خود را پیش ببرند. وقتی بین راهبر و کارکنان بحثی به وجود می‌آید، راهبر برای کارکنان توضیح می‌دهد که این مشکل را می‌توان با کمک یک‌دیگر حل کرد. راهبر بر این موضوع تأکید می‌کند که مشکلات هرگز با اجبار حل نخواهند شد و در صورتی که اولین راه‌حل مشکل را رفع نکند، دوباره مشکل را بررسی خواهند کرد و هرگز اجبار، راه حل و چاره‌ی آن نیست، بنابراین با این شیوه، کارکنان تقریباً غیرممکن است که دشمن و رقیب یک‌دیگر شوند. مدیری که می‌خواهد راهبر موفق باشد، باید مهارت‌های اجتماعی و مدیریتی را بیاموزد تا بتواند بین مدیران مافوق و معلمانی که مدیریت‌شان برعهده‌ی اوست، هم‌چون سپر دفاعی عمل کند. مدیریت رئیس‌مأبانه تاکنون توفیقی نداشته از این پس نیز نخواهد داشت، چرا که این شیوه‌ی مدیریت بر بنیاد چگونگی کارکرد مغز ما استوار نشده است.

یک مدیر آموزشی وظیفه دارد که با برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی محتوا، فرآیند آموزش، نیازهای اعضا، تعامل بین آنان و مسیر تحقق اهداف آموزشی و پرورشی را هم‌وار کند. البته از نظر گلسر روابط بین اعضا و مدیر یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت به حساب می‌آید و جوهره‌ی مدیریت خوب، در شفقت و دلسوزی نسبت به زیردستان و سخت‌کاری است.

با توجه به گسترده‌گی قلمرو تأثیرگذاری تصمیم‌گیری‌های یک مدیر، شایسته است که افراد قبل از پذیرفتن این مسئولیت خود را از نظر دانش و مهارت‌های لازم در این حوزه (به خصوص مهارت‌های ارتباطی) تقویت و آماده کنند. ■

منابع:

- گریفین، ریکی و مورهد، گرگوری. (۱۳۸۵)، «رفتار سازمانی»، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، نشر مروارید، تهران.
- ویلیام، گلسر. (۱۳۹۹)، «معلم مدرسه‌ی کیفی»، ترجمه‌ی علی اصحابی و فاطمه معین‌الغرابی، چاپ اول، نشر سایه سخن، تهران.
- حسین‌قلی زاده، رضوان و همکاران. (۱۳۹۵)، «سیری در تاریخ اندیشه‌های مدیریت آموزشی با نگاهی به تجربه‌های بین‌المللی»، مجله پژوهش‌نامه‌ی مبانی تعلیم و تربیت، سال ششم، شماره‌ی دوم.
- کشاورز لشکناری، روح‌الله. (۱۳۹۵)، «کندوکاوی در نظریه‌های مدیریت و کاربرد آن در مدیریت آموزشی»، کنفرانس بین‌المللی نخبه‌گان مدیریت.

حال خوب مدرسه

◀ الهام اعتمادی‌فر، مدیر دبستان دخترانه دوره اول، ناحیه ۲

«لَا غُلَّ كَالْتَدْبِيرِ»

هیچ خردی هم‌چون تدبیرمندی نیست.

نهج البلاغه، حکمت ۱۱۳

در این خصوص پاسخ به پرسش‌های زیر می‌تواند راه‌گشا باشد.

- چرایی «طرح تدبیر» یعنی فلسفه‌ی وجودی این برنامه و ضرورت آن چیست؟ مدیر و سایر عوامل تدوین برنامه به چه چیزهایی می‌خواهند برسند؟ به عبارتی کاربرد برنامه‌ی سالانه در مدرسه چه خواهد بود؟

- مؤلفه‌های چپستی «طرح تدبیر» که بیان‌گر تمامی تصمیمات، فعالیت‌ها و برنامه‌های گویای مدرسه است، کدام هستند؟
- چه‌گونه‌گی تدوین برنامه، مسیرهایی که باید طی شود و روش‌هایی که باید به کار گرفته شوند، چه هستند؟
- گام بعدی، هدایت مجموعه انسانی به سوی اندیشه و اندیشه‌ورزی است.

مدیر به‌عنوان راهبر آموزش و پرورش پس از دریافت فهرست انتظارات و فعالیت‌ها، با تشکیل جلسات مشارکتی، تلاش می‌کند تا حداکثر استفاده را از ظرفیت شورای معلمان، شورای دانش‌آموزی و انجمن اولیا و مربیان ببرد. با چنین مشارکت همه جانبه‌ای، نگرش بخشی به حداقل رسیده و حرکت تمام اعضا به صورت هم‌آهنگ و در مسیر تحول خواهد بود.

برنامه‌ریزی باید مبتنی بر ساحت‌های شش‌گانه‌ی تعلیم و تربیت بوده و اهداف دوره‌ی تحصیلی را ملاک قرار دهد. در این مرحله لازم است تا هم‌کاران و به‌خصوص معلمان که کارگزاران اصلی و از عوامل مهم کیفیت‌بخش در فرآیند یاددهی-یادگیری هستند، با ساحت‌های شش‌گانه‌ی تعلیم و تربیت و اهداف دوره‌ی تحصیلی آشنا باشند، هم‌چنین لازم است تا تعلیم و تربیت تمام ساحتی

تدبیر در لغت به معنای دوراندیشی است، یعنی پایان کار را نگریستن. تدبیر همان مایه‌ی قوام زندگی و اکسیر زندگی‌بخش امور است که به صورت سنجش دقیق، به فعل در می‌آید.

در همین راستا هر مدرسه‌ای به‌عنوان نخستین سازمان تربیتی، می‌بایست که هم خود بر پایه‌ی تدبیر شکل گیرد و هم از این قوه‌ی قوام‌بخش، در جهت تربیت فرزندان بشر بهره‌ها ببرد.

هر مدرسه با یک نقشه‌ی راه، با عنوان «برنامه سالانه» یا «طرح تدبیر» گام اول را برای رسیدن به این مهم بر می‌دارد، برنامه‌ای که بیان‌گر تفکر تربیتی و نشان‌دهنده‌ی سیاست‌ها و اولویت‌های هر مدرسه‌ای است. در صورتی که برنامه، دقیق باشد و بتواند فهرست انتظارات مدرسه را با در نظر گرفتن شرایط موجود، در خود بگنجانند و هم‌چنین مفاد اصلی «سند تحول بنیادین» را مبنا قرار دهد، امید آن می‌رود که برنامه، اثربخش بوده و تدبیرمندی صورت گرفته باشد.

تحقق این مأموریت مستلزم شناسایی نقشه‌ی راه و چه‌گونه‌گی پی‌مودن مسیر است.

در این راه، دانستن «چپستی»، «چرایی» و «چه‌گونه‌گی» این برنامه می‌تواند هم‌چون چراغی، مسیر را روشنایی بخشیده و ما را با جنبه‌های بنیادین این برنامه آشنا کند.



بر بنیان و نظام فکری مدرسه استوار باشد تا مدرسه هم‌چون نظامی پویا، هم راستا و منطبق با سیاست‌های آموزش و پرورش و «سند تحول بنیادین»، به رشد و شکوفایی خود ادامه دهد.

به این ترتیب ابتدا تدبیر بر پایه‌های نظام مدرسه سایه می‌اندازد و سپس یاری‌رسان فرزندان‌مان در زندگی خواهد بود، به گونه‌ای که دانش‌آموزان می‌توانند در مقابل انبوه انتخاب‌ها، بهترین‌ها را برگزینند و در قاموس ارائه، بهترین عملکرد را از خود نشان دهند و سرانجام سرمایه‌ی انسانی (فکر، انگیزه و احساس) به سرمایه اجتماعی تبدیل خواهد شد.

اگر مدرسه‌ای تحت تأثیر نگرش تعلیم و تربیت تمام ساحتی قرارگیرد، یعنی به‌طور کامل، ساحت‌های ششگانه‌ی وجود انسان را برای تربیت و تعالی مورد توجه قرار بدهد و بر این اساس، اندیشه‌ها، فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را بازنگری کند، این مدرسه یک سازمان یادگیرنده خواهد بود که توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد و به‌طور پیوسته می‌تواند عملکرد خود را بهبود بخشد.

این عملکرد خود نیز آثار مطلوبی را در فضای مدرسه ایجاد خواهد کرد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اخلاق، روابط انسانی و مهرورزی به گونه‌ای در آموزش‌ها دخیل می‌شود که هویت دانش‌آموزان به رسمیت شناخته شده، تفاوت‌های فردی در نظر گرفته می‌شود و به این ترتیب آرامش در وجود دانش‌آموزان به بار نشسته و بستر کارگروهی و هم‌کاری برای آنان فراهم خواهد شد.

- فضای تربیتی مدرسه متعادل شده و این فضا با شرایط رشدی و نیازهای دانش‌آموزان متناسب خواهد بود. تربیت به گونه‌ای نخواهد بود که به بخشی از جنبه‌های آن توجه شده و سایر جنبه‌ها مورد غفلت قرار گیرد بلکه به تمام ابعاد وجودی دانش‌آموزان توجه خواهد شد و روح در برنامه‌ی سالانه‌ای که مبتنی بر تربیت تمام ساحتی است، دمیده می‌شود.

- با وجود این که مأموریت اصلی مدرسه، تحقق برنامه‌های درسی بوده و تمام هدف‌گذاری‌ها متمرکز بر برنامه‌ی آموزشی است، اما پیوند این فعالیت‌ها از طریق برنامه‌های تربیتی و با هدف حرکت از حافظه‌محوری به مهارت‌پروری صورت گرفته و شوق یادگیری در دانش‌آموزان دو چندان خواهد شد.

- رقابت‌های فردی جای خود را به رفاقت‌های گروهی می‌دهند. کسب شایسته‌گی‌ها در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت اتفاق می‌افتد. این کسب به معنای انتقال نخواهد بود بلکه دانش‌آموز بر اساس آن‌چه که خود می‌خواهد و انگیزه دارد، شایسته‌گی‌ها را دریافت خواهد کرد.

- اعتماد به نفس دانش‌آموزان رشد کرده، اراده‌ی آن‌ها تقویت شده، قدرت نه گفتن در آن‌ها بالا رفته و سلامت روحی و روانی آن‌ها تأمین می‌شود. به این ترتیب مدرسه، محل تحقق امر تربیت خواهد شد.

- مدرسه، کانون تربیتی محله شده و تأثیر فرهنگی و تربیتی آن به هر شعاعی از محل خواهد رسید، به طوری که کارکرد مدرسه به سمت کارکردی فرهنگی و اجتماعی حرکت کند.

- در چنین مدرسه‌ای زمینه‌ی تربیت‌شدن فراهم شده و امر تربیت کردن ملاک نیست. مربی یک موجود ارزشمند است و مربیان، حافظ کرامت انسانی آن‌ها هستند.

در پایان لازم به ذکر است که چنین فعالیت‌هایی برای رسیدن به چنین هدفی، به صورت مستند انجام خواهد شد تا نشان دهد که هر فعالیت در راستای چه ساحت‌های تربیتی انجام گرفته است. اولیا نیز پیشاپیش با چنین رویکردی، آشنا، هم‌آهنگ و هم‌سو هستند.

امید است تا با هم‌کاری جمعی بتوانیم گام‌های استواری در اجرایی کردن «سند تحول بنیادین» برداشته و این وظیفه‌ی خطیر را هم‌چون امانتی گران‌قدر و به سلامت به مقصد تعالی برسانیم. ■



چه گونه تو را به صورت مجازی پرورش دهیم؟!

◀ سمیرا السادات خالویی، آموزگار پایه دوم دبستان دخترانه، ناحیه ۲



این سؤال از ابتدای سال تحصیلی ذهنم را درگیر کرده بود. مدام به این فکر می‌کردم که چه گونه بدون این که کنار دانش آموزانم باشم و رفتارشان را مشاهده کنم می‌توانم آن‌ها را پرورش دهیم. معتقدم که یکی از وظایفم به عنوان معلم علاوه بر تعلیم موضوعات درسی، کمک به رشد همه جانبه دانش آموزان است و صد البته که آن‌ها هم علاوه بر یادگیری دروس نیازهای دیگری دارند. پس قدم اول را برداشتم و با توجه به بستری که در فضای مجازی فراهم بود، متناسب با شرایط حاکم و با توجه به نیازها، فعالیت‌هایی را طراحی کردم و در ادامه به اجرای آن‌ها مشغول شدم تا بتوانم در حد امکان به رشد فردی، اجتماعی و مهارتی بچه‌ها توجه کافی داشته باشم.

از همین امکانات مجازی شروع کردم. نشانه‌ی چهره‌ی خودم را در تمام حالات ممکن ساختم. این قدم اول برای برقراری ارتباط بهتر و صمیمی‌تر با دانش آموزانم بود. دلم می‌خواست فضای کلاس واقعی تداعی شود. به مرور برای دانش آموزان هم نشانه‌های خودشان را برای حضور و غیاب طراحی کردم. نرم‌افزارهای مربوطه را که معرفی کردم، خود دانش آموزان دست به کار شدند، تا جایی که در کلاس مجازی ما، همه‌ی استیکرها از چهره‌های واقعی ما شد و این حس خوب و نوعی صمیمیت برایمان ایجاد کرده بود.

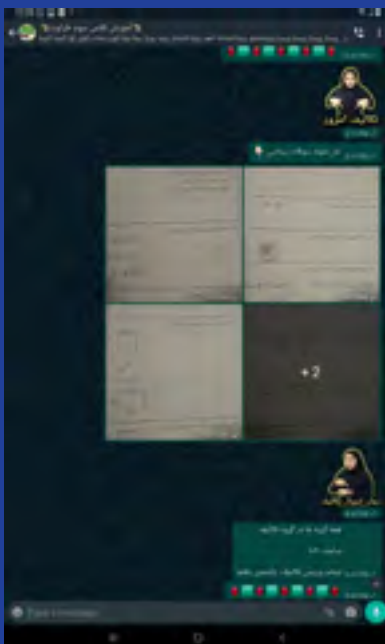
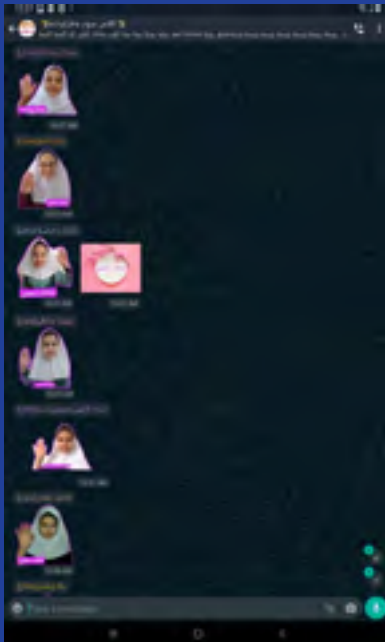
مبصر بودن هم خودش از آن دسته خاطرات دانش‌آموزی است که هرگز از یاد نمی‌رود چراکه به تعبیری اولین مسئولیت مهم کودکی ما است. پس برای تقویت مسئولیت‌پذیری و افزایش اعتماد به نفس دانش آموزان درست مثل کلاس حضوری، روزانه مبصری تعیین می‌کردم و وظایف مشخصی به او محول می‌شد. از جمله باز کردن گروه کلاسی، اجرای صبح‌گاه مجازی، حضور و غیاب، کمک به معلم در بررسی تکالیف و برقراری نظم در کلاس که این فعالیت‌ها مورد استقبال همه‌ی دانش آموزان قرار گرفت و با توجه به این که مبصر شدن هر فرد در گروهی کسب امتیازات مثبت بود، بچه‌ها انگیزه‌ی دوچندانی برای مطالعه‌ی دروس و انجام فعالیت‌های درسی و غیر درسی پیدا کردند و مشتاقانه در انتظار به عهده گرفتن این نخستین مسئولیت اجتماعی دوران کودکی بودند.

و اما تقویت مهارت کار گروهی که به نظر می‌رسید در آموزش مجازی امری ناممکن باشد، بالعکس در نظر من به راحتی امکان‌پذیر بود چراکه در فضای مجازی امکاناتی فراهم بود که فعالیت‌های گروهی را می‌توانست به راحتی قابل اجرا کند. به عنوان مثال ما در کلاس‌مان تجربه‌ی اجرای نمایش به صورت گروهی را داشتیم. به این صورت که دانش آموزان با توجه به موضوع نمایش که داستانی از کتاب فارسی بود به گروه‌های ۷ نفره تقسیم شدند، در پیام‌رسان واتس‌آپ گروه‌های مجازی تشکیل شد و یکی از اعضا به عنوان نماینده‌ی هر گروه انتخاب شد که وظیفه‌ی هم‌آهنگی، برقراری نظم، باز کردن و بستن گروه در ساعتی مشخص را به عهده داشت. اعضای گروه طی پنج روز در گروه خودشان به بحث و تبادل نظر، مشورت و هم‌فکری پرداختند و بعد از تقسیم کار، مشخص کردن نقش هر فرد و تعیین چه گونه‌گی اجرای نمایش تصمیم

نهایی را اعلام کردند. البته در تمام مراحل من به عنوان ناظر در کنار بچه‌ها بودم و اگر لازم بود پیشنهاداتی به آن‌ها ارائه می‌دادم. یکی از پیشنهادات ارائه شده استفاده از تکنیک «کروماکی» بود که در یکی از گروه‌ها مورد توجه قرار گرفت و پس از آشنایی بچه‌ها با این تکنیک از آن برای اجرای نمایش استفاده کردند. سرانجام بعد از ارسال فیلم‌ها، تنظیم و تدوین فیلم نهایی را انجام دادم که نتیجه‌ی کار بسیار رضایت بخش بود و مورد استقبال همه قرار گرفت. در همین حین مشاهده‌ی رفتار بچه‌ها، چه‌گونه‌گی مشورت و هم‌فکری، تقسیم وظایف، بحث و تبادل نظر آن‌ها بسیار برایم لذت‌بخش بود. این پایان کار نبود و بعدها بسیاری از مشارکت‌های گروهی نیز با همین روند پیش رفت.

در کلاس مجازی ما آموزش مهارت‌های زندگی هم تعطیل نشد و هر هفته یک مهارت کاربردی مثل نظم، خوب گوش دادن، خوب حرف زدن و تفکر خلاق در قالب فعالیت‌های مختلف با بچه‌ها تمرین می‌شد.

در همان ابتدای سال تحصیلی با چالشی روبه‌رو شدم که به شدت در برابر آن احساس مسئولیت می‌کردم. متوجه شدم دانش‌آموزی با اختلال گفتاری (لکنت) در بین دانش‌آموزانم دارم که تحت درمان است. با توجه به این‌که در کلاس مجازی یکی از مهم‌ترین راه‌های ارتباطی ما پیام‌های صوتی بود، این امر باعث شده بود که این دانش‌آموز اعتمادبه‌نفس کافی برای شرکت در مباحث کلاسی را نداشته باشد. بدیهی بود که هر کس دیگری هم جای او بود امکان داشت درگیر احساس خجالت یا ترس شود. باید دست به کار می‌شدم. بنابراین طی صحبتی که با مادر او داشتم برنامه‌ای را طرح‌ریزی کردم که طی آن دانش‌آموز در یک ویدیو به طور کامل خودش را برای دوستانش معرفی کرده و از مشکلی که داشت، صحبت می‌کرد. او درباره‌ی لکنت گفتاری و روشی که باید به کمک آن مسئله‌اش را بهبود می‌داد (روش رباتیک) با هم‌کلاسی‌هایش وارد گفت‌وگو شد. من هم در ادامه طی ویدیویی از او تشکر کردم و تلاش کردم به شیوه‌ی او (رباتیک) سخن بگویم و از دیگر دانش‌آموزانم دعوت کردم تا در این چالش یعنی صحبت کردن به روش رباتیک شرکت کنند که مورد استقبال تمام بچه‌ها قرار گرفت. خوش‌بختانه این فعالیت بازخوردهای مثبتی به همراه داشت و اعتماد به نفس دانش‌آموز مورد نظر به اندازه‌ای ارتقاء یافت که در تمام فعالیت‌ها و حتی در اجرای نمایش نیز دوستانش را همراهی کرد. خوشحالی این دانش‌آموز و رضایت مادرش احساس شعفی وصف‌ناشدنی در من به وجود آورد که تجربه‌ی شگفت‌انگیزی بود. حالا خوشحالم که ساده از کنار این مسئله عبور نکردم و با انجام یک فعالیت ساده توانستم با همراهی دانش‌آموزانم مشکلی که می‌توانست بسیار بزرگ جلوه کند و آسیب‌زننده شود را مرتفع کنم. من معتقدم معلمی فقط تدریس کتب درسی نیست چراکه نیاز یک دانش‌آموز چیزهایی فراتر از کتاب‌های درسی است. معلم باید کلاس خود را رهبری کرده و از کنار کوچک‌ترین مسائل به ساده‌گی عبور نکند. باید برای پرورش یک دانش‌آموز از هر بستر و فضایی که در آن قرار گرفته‌ایم استفاده کنیم تا به اهدافمان برسیم و این امر حتی در کلاس مجازی هم ناممکن نخواهد بود. ■



دانشتنی‌های معلمان

گزارشی از تجربه‌های آموزگاران در آموزش آنلاین، پایه‌ی اول دبستان پسرانه، ناحیه ۲

از آن‌جا که تدریس آنلاین، تجربه‌ی نوینی است و برای هرکدام از آموزگاران این تجربه خاص و متفاوت خواهد بود، خانم‌ها زهره خردمند، نعیمه حاجی‌رحیمیان، وحیده ردایی، رویا راغبی، نوشین محمدی و الهه ملکی‌نژاد در مدرسه، جمع شدیم و در جلسه‌ای صمیمی درباره‌ی تجربیات‌مان به گفت‌وگو نشستیم. آن‌چه در ادامه خواهد آمد، بخشی از این جلسه‌ی به یادماندنی است.

با آغاز سال تحصیلی جدید (۱۴۰۰-۱۳۹۹) آموزش‌ها از همان ابتدای کار به صورت مجازی انجام شد و آموزگاران در این فکر بودند که چه‌گونه می‌توانند دانش‌آموزان کلاس اول دبستان را به شرکت در کلاس‌های آنلاین مشتاق کنند. این پرسش از آن‌جایی مهم بود و پاسخش سخت به نظر می‌رسید که دانش‌آموزان کلاس اول با نشانه‌ها هیچ آشنایی نداشتند و باید جذب درس‌ها می‌شدند، پس آن‌چه در وهله‌ی اول باید مورد توجه قرار می‌گرفت، روش تدریس بود. ابتدا باید به تدریس‌های خود رنگ و رویی می‌دادیم تا بچه‌ها را به سمت درس‌خواندن و شرکت در کلاس‌های آنلاین خود، جذب کنیم. استفاده از برنامه‌های شاد و متنوع این اجازه را به ما می‌داد تا در ساعت مشخص بتوانیم راحت‌تر با بچه‌ها ارتباط برقرار کنیم. به عنوان مثال در بخش اول کتاب فارسی که آموزش بخش و صداکشی را داریم، در فیلم آموزشی خود بخش کردن را به نحوه‌ی سخن گفتن یک آدم آهنی ربط داده بودیم و بچه‌ها کلمات را مثل یک آدم آهنی یا رباط، بخش بخش، بیان می‌کردند. هم‌چنین در ریاضی و قرآن و تدریس‌های دیگر خود هم از این بازی‌ها برای جذب بیش‌تر دانش‌آموزان استفاده می‌کردیم.

فاصله گذاشتن بین کلاس‌های آنلاین و آفلاین هم توانست به ما کمک بیش‌تری کند چراکه بچه‌ها می‌توانستند، صبح‌ها که تدریس‌ها و تکالیف به صورت آنلاین برای آن‌ها ارسال می‌شد، زمانی را برای انجام دادن آن‌ها داشته باشند و راحت‌تر و با آماده‌گی بیش‌تر در کلاس آنلاین حضور پیدا کنند.

هم‌چنین استفاده از آهنگ‌های شاد و آرام‌بخش در آغاز کلاس آنلاین، زمانی که منتظر بودیم تا تمام بچه‌ها آماده شرکت در کلاس‌ها شوند در جذب دانش‌آموزان یاری‌بخش بود. برخورد خوب و مناسب آموزگار و تشویق به موقع دانش‌آموزان در بین دوستان‌شان در کلاس درس این انگیزه را ایجاد می‌کند تا آن‌ها بهتر و با اشتیاق بیش‌تر در کلاس حضور پیدا کنند.

درخواست و اجازه‌ی مشارکت به دانش‌آموزان به گونه‌ای که بتوانند به صورت داوطلبی در پاسخ به سؤالات شرکت کنند و یا این‌که در یک زمان تصویر و صدای سه دانش‌آموز وصل شود و هر کدام از دوست دیگر خود سؤالی مربوط به درس بپرسند هم برای دانش‌آموزان جذاب و مفید بود.

در کلاس ۳۰ تا ۳۵ دقیقه یک درس را کار می‌کردیم و یک استراحت ۵ دقیقه‌ای به دانش‌آموزان می‌دادیم و سپس ۳۵ دقیقه‌ی دوم را در خدمت آن‌ها بودیم. در این ۵ دقیقه استراحت از کلیپ‌های شاد و ورزشی استفاده می‌کردیم. درس‌هایی را هم که تمام دانش‌آموزان باید به آن‌ها پاسخ می‌دادند، از والدین می‌خواستیم که جداگانه به صورت یک فایل صوتی یا فیلم برای‌مان ارسال کنند. این تکالیف را در کلاس آنلاین خود نداشتیم تا برای بچه‌ها ایجاد تکرار و خسته‌گی نکند.

باتوجه به این‌که کلاس‌ها به صورت آنلاین برگزار می‌شد و سال سختی بود ولی نتایج رضایت‌بخشی داشتیم. اگرچه انتظار یادگیری بی‌نقص را نداشتیم اما در عمل دیدیم که دانش‌آموزان این مقطع به پیشرفت خوبی دست پیدا کرده‌اند. پایه اول، ۱۸۳ دانش‌آموز دارد که با تمام آن‌ها در این دوران تماس گرفته شده و به حمدالله همه‌گی از این پیشرفت رضایت خاطر داشتند. ■

مبنای آموزش اگر تعامل باشد در فضای مجازی هم محقق می‌شود

◀ زهرا السادات دعایی، آموزگار پایه دوم دبستان، ناحیه ۲

تصویر یک‌دیگر باهم صحبت می‌کردند یا اگر از تخته‌ی مجازی استفاده می‌شد فقط در حد خط‌خطی بود تا کشیدن یک نقاشی هدفمند. اما با گذشت زمان، هم‌کاری با یک‌دیگر و انجام کارهای گروهی در اتاق‌های زیر مجموعه به کشیدن نقاشی‌های گروهی، حدس کلمات، جمله‌سازی، بازی اسم فامیل و غیره مشغول شدند. در صورت بروز مشکل هم ناگزیر به گفت‌وگو و حل مسئله بودند. به مرور بازی‌ها نیز با تغییر همراه شد. به‌عنوان مثال نقاشی‌ها از گل و چمن و درخت و کوه با تنوع و جزئیات بیش‌تری همراه شد. این فضا هم‌چنین این امکان را ایجاد کرد تا دانش‌آموزان کم‌رو و خجالتی که تمایلی به صحبت کردن و یا دفاع از حق خود ندارند با مراقبت به مهارت لازم دست یابند. بعدها نیز سعی کردم در این فضا و با توجه به برگزاری روزانه دو ساعت کلاس آنلاین در سه زنگ و داشتن زمان بیش‌تر از حداکثر فعالیت‌های کلاس حضوری استفاده کنم. به‌عنوان نمونه دانش‌آموزان مانند سال‌های گذشته، هر روز به نوبت نماینده‌ی کلاس می‌شدند و یک‌سری مسئولیت‌های روزانه داشتند. آن‌ها در ساعت‌های درسی به معلمی و تدریس برخی از دروس به هم‌کلاسی‌های خود می‌پرداختند. برگزاری فروشگاه مجازی برای خرید و فروش و آشنایی با سکه‌ها و تبدیل پول در باجه‌ی بانک و یا بررسی تمام سؤالات کتاب و تمرین‌های درسی در کلاس توسط خود دانش‌آموزان و تکرار مداوم مفاهیم درسی از جمله‌ی این فعالیت‌ها بود. از ابتدا همه‌ی تلاش‌هایم این بود که دانش‌آموزانم به علت عدم حضور در مدرسه و نبودن بین گروه هم‌سالان خود از رشد روانی محروم نشوند و زمینه‌ی لازم برای پرسش‌گری، خلاقیت، صبوری، نظم‌پذیری، کار گروهی و مشارکت با توجه به ظرفیت‌های فضای مجازی برای‌شان فراهم شود.

به امید موفقیت تمامی کودکان این مرز و بوم و آبادانی سرزمین‌مان. ■

سال تحصیلی جدید با دغدغه و نگرانی‌های فراوانی شروع شد؛ نگرانی از این‌که چه‌گونه آموزش را با دانش‌آموزانی که نمی‌بینیم و نمی‌شناسیم پیش ببریم. به تدریج و با تعاملی که در کلاس آنلاین ایجاد شد، این نگرانی تا حد قابل توجهی کاهش یافت. شروع کلاس آنلاین در ابتدا به‌گونه‌ای بود که بچه‌ها امکان صحبت نداشتند، اما به مرور نحوه‌ی دسترسی و استفاده از میکروفون، دوربین و سایر ابزارهای کلاس را یاد گرفتند. زمانی‌که دانش‌آموزان با استفاده از میکروفون و سایر ابزارها وارد کلاس شدند برای ایجاد نظم و جلوگیری از هرج‌ومرج، قوانینی در توافق با خودشان تنظیم کردیم، اگرچه همیشه هستند دانش‌آموزانی که حتی هنگام حضور در مدرسه نیز نظم را رعایت نمی‌کنند که در این فضا هم بودند. به این ترتیب امکانی برای دانش‌آموزان فراهم شد تا تعامل بیش‌تری با معلم داشته باشند، اما ارتباط بین خود آن‌ها هم‌چنان کم‌رنگ بود. همان‌طور که در مسیر آموزش پیش رفتیم از یکی دیگر از امکانات فضای آنلاین (بیگ‌بلوباتن) برای تعامل بیش‌تر بین دانش‌آموزان استفاده کردیم؛ اتاق‌های زیرمجموعه در زنگ‌های تفریح، فضایی برای بچه‌ها فراهم می‌کرد تا بتوانند با یک‌دیگر صحبت کنند. آن‌ها به صورت گروه‌هایی با تعداد کم‌تر از جمعیت کلاس وارد این فضا می‌شدند و در زمان محدود که حدود ده دقیقه‌ای می‌شد به گفت‌وگو با یک‌دیگر می‌پرداختند. این فضا قبل از آن‌که برای خود دانش‌آموزان جذاب و لازم باشد به من هم این امکان را داد تا در زنگ‌های تفریح بین آن‌ها حضور پیدا کنم، چیزی که تا قبل از آموزش مجازی هرگز اتفاق نیفتاده بود. دیدن نحوه‌ی تعامل بچه‌ها با یک‌دیگر و موضوعات مورد صحبت آن‌ها، بسیار جذاب و دوست‌داشتنی بود و من را بیش‌ازپیش با دنیای کودکانی آن‌ها آشنا کرد.

الگوی تعامل بچه‌ها از شروع آموزش آنلاین شامل تغییراتی هم بود. در ابتدا آن‌ها فقط با روشن کردن دوربین و مشاهده‌ی

علم بهتر است یا هنر

◀ محمدسالار سلطانی گردفرامری، معاون پایه هشتم دبیرستان دوره اول

باید اذعان داشت که مدیریت در مدارس، امری چند لایه و چند سطحی است.

همه ارکان و سطوح مدرسه از مدیر تا خدمت‌گزار به نوعی درگیر مدیریت هستند. البته که در مدارس نیز همه نوع مدیریت به چشم می‌خورد. از مدیرانی که رهبری می‌کنند تا مدیرانی که تنها ریاست می‌کنند، اما نکته مهم این‌جا است که در مدارس به دلیل طیف گسترده مراجعین نمی‌توان تنها به دانش مدیریت اکتفا کرد. شاید اکتفا به دانش مدیریت در بدو امر ممکن به نظر برسد، اما به یقین می‌توان گفت مدرسه‌ای که مدیرش تنها یک رئیس باشد، چه برای معلمان، چه برای دانش‌آموزان و چه برای والدین دانش‌آموزان و برای تمامی کسانی که با این سبک مدیریت درگیر هستند، خوشایند و دل‌پذیر نیست و به واقع باید این مدیر را فقط تحمل کرد.

اما مدیرانی که علاوه بر دانش مدیریت به هنر رهبری کردن زیردستان‌شان نیز مزین و مسلط هستند، بهترین محیط را برای هم‌کاری متقابل تمامی ارکان مدرسه فراهم می‌کنند. اگر ضلع سومی به نام تجربه به این دو ضلع یعنی علم و هنر اضافه شود، مدینه‌ی فاضله‌ی مدیریت در مدارس تشکیل می‌شود و این همان چیزی است که سال‌ها است در مدارس ژاپن دنبال می‌شود. در ژاپن برای رسیدن به جایگاه مدیر مدرسه شخص باید علاوه بر تخصص‌های لازم، حداقل ۳۰ سال تجربه‌ی معلمی داشته باشد. این یعنی ۳۰ سال آموزش، ۳۰ سال تجربه، ۳۰ سال سروکله‌زدن با معلمان و دانش‌آموزان و خانواده‌ها و تمام بالادستی‌ها و پایین‌دستی‌ها.

سؤال این‌جا است که آیا دانشگاه می‌تواند اندوخته‌های این ۳۰ سال معلمی را به دانش‌جویان بیاموزد؟ آیا اصلن امکان دارد که در دانشگاه، محیطی که فقط با قفسه‌ی کتابخانه‌ها و صفحات کتاب‌ها و جزوه‌ها سروکار دارد، دانش مدیریت در مدارس را به کسی آموخت؟ به یقین که چنین کاری اگر محال نباشد، کاری دشوار است.

سردبیران مجله «هفته بازرگانی» می‌گویند که «مدیریت خوب دانش نیست، بلکه یک هنر انسانی است.» آن‌چه باید گفت این است که مدیریت اثربخش یک اثر هنری است که از دانش مدیریت بهره می‌گیرد و در کوره‌ی تجربه‌اندوزی‌های چندین و چند ساله آبدیده می‌شود و به اوج تکامل می‌رسد، لذا مدیریت به‌ویژه مدیریت در مدارس در حالی که دانش است، هنر و تجربه نیز هست. چه بسا می‌توان چنین نیز گفت که مدیریت مدارس بیش از هر دانشی، هنر است و بیش از هر هنری، تجربه. ■

یادش بخیر! مدرسه که می‌رفتیم، یکی از موضوعات ثابت کلاس‌های انشاء این موضوع بود که علم بهتر است یا ثروت. معلوم نیست اولین بار کدام شیر پاک خورده‌ای این موضوع را برای دانش‌آموزانش مطرح کرده است و احتمالاً هم تا سال‌ها به خودش بالیده که عجب موضوع جذاب و آموزنده‌ای به دانش‌آموزانم گفته‌ام. این دوگانه به همین‌جا ختم نشد بلکه در دانشگاه نیز به جامعه‌شناسی که رسید، شد دوگانه ساختار و کنش. در روان‌شناسی، شد دوگانه رفتار و ذهنیت (شخصیت). در مدیریت، شد دوگانه علم و هنر و حتی بیش از این‌ها به شکل اسفناکی به زندگی روزمره‌مان هم وارد شد و خیلی جاها خودش را نشان داد. دوگانه‌هایی از قبیل این که طلا بهتر است یا دلار؟ ملک بهتر است یا ماشین؟ بورس بهتر است یا بیت‌کوین (ارز دیجیتال)؟

اساسن حکایت این پرسش‌ها مثل این است که بپرسیم سبب بهتر است یا موز؟ گوش بهتر است یا چشم؟ چراکه علم و ثروت، ذهنیت و رفتار، ساختار و کنش، علم و هنر مثل چشم و گوش هر دو برای موفقیت مورد نیاز هست و بودن‌شان در کنار هم نه‌تنها هیچ منافاتی با هم ندارد که مکمل یک‌دیگر نیز هستند. چرا باید در بازی «سؤال اشتباه» به دنبال پاسخ‌های اشتباه مشغول شویم، در حالی که نسبت به سؤال هر پاسخی که بدهیم فرسنگ‌ها ما را از جواب اصلی دور می‌کند.

فی‌الحال این نوشته در باب دوگانه مدیریت است، یعنی دوگانه علم یا هنر. برداشتی به شکل سنتی وجود دارد که علم و هنر را دو مقوله جدا می‌داند. تصور بر این است که دانشمندان افرادی منطقی، تابع چارچوب‌های علمی خشک و علاقه‌مند به جزئیات ریز هستند. در مقابل هنرمندان، افرادی حساس بوده که تابع احساسات‌اند و صاحب دیدی کل‌نگر.

برخی مدیریت را «هنر» و برخی نیز «علم» دانسته‌اند. آنان که مدیریت را هنر می‌دانند بیش‌تر به توانایی‌هایی ذاتی و فردی مدیران در ایجاد انگیزش برای زیردستان تأکید دارند و به اصطلاح علم مدیریت، می‌توان آنان را مدیرانی رهبر نامید. رهبرانی که بیش‌تر با جان و دل کارکنان‌شان درگیر می‌شوند تا با بخش‌نامه و قانون. در مقابل این گروه کسانی هستند که مدیریت را علم می‌دانند که باید آن‌را در کتاب‌های دانشگاهی آموخت و برای به حداکثر رسانیدن منافع سازمان از هیچ تلاشی فروگذار نکرد. این‌ها بیش‌تر مدیرانی رئیس هستند. رئیس‌انی که بیش‌تر با پاداش و یا توبیخ‌های رسمی در کارکنان‌شان ایجاد انگیزه می‌کنند. برخی نیز میانه کار را گرفته و مدیریت را «هنر به کارگیری علم» تعریف کرده‌اند. گذشته از مدیریت در سازمان‌ها و ادارات که بحثی مجزا است،

دو روی سکه‌ای به نام زندگی

◀ منا فلاحتی، معاون پایه اول دبستان دخترانه، ناحیه ۲

روزها از پی هم می‌آیند و می‌روند و انسانی که روزگاری با دل‌بسته‌گی زندگی‌اش را آغاز کرده وسط یکی از روزمره‌گی‌هایش دچار دل‌کندن خواهد شد. دل‌کندن همان فعل تلخ ولی به غایت واقعی است که هیچ کس در هیچ جای این زندگی یادمان نداده. روزی که دل‌کندن مثل یک مهمان پشت در زندگی بایستد چه باید کرد؟ هیچ کدام مان برای این مهمان ناخوانده آماده نیستیم.

غزل قصه‌ی ما، دومین سالی است که پدر، مادر و برادر ۱۳ ساله‌ی خود را در سانحه‌ی آتش‌سوزی از دست داده است. در همین یک خطی که از زندگی غزل گفته شد سه زندگی پایان یافت و بسیاری عزادار شدند. غزل اما باید به زندگی‌اش ادامه می‌داد. مثل همه‌ی ما که گریزی از زندگی نداریم و تنها باید بپذیریم که هر دو روی این سکه واقعی است. در ماه‌های ابتدایی شروع سال تحصیلی که جلسات حضوری بود، غزل به مدرسه می‌آمد. با صورتی گرفته و پوشیده با ماسک، چشمانی غمگین، کم حرف و بی‌انگیزه. او تلاش و تکاپویی برای یادگیری، خواندن و نوشتن نداشت. با بیش‌تر شدن محدودیت‌های کرونایی همین کلاس‌های حضوری هم لغو شد. با بستگان غزل، مادر بزرگ و زن دایی‌اش تماس گرفتیم و خواهش کردیم که برای بهتر شدن حال روحی و جسمی غزل، او را به مدرسه بیاورند. روزهای اول فقط دست مرا محکم می‌گرفت و می‌خواست که در حیاط قدم بزنیم. از مشاور مدرسه، کمک می‌گرفتم و هر راه و کاری که از دستم برمی‌آمد را به کار می‌بستم، ولی او هم‌چنان خطوط دفترش را سیاه می‌کرد، سیاه سیاه و انتهای هر خط قلب‌هایی سیاه می‌گذاشت. چاره‌ای نبود. بغض‌های پی‌درپی‌ام را فرو می‌دادم و سعی می‌کردم لرزش صدا و دستانم را کنترل کنم. غزل سه روز در هفته به مدرسه می‌آمد. حالا با کادر مدرسه و به‌خصوص خانم مدیر هم آشنا شده بود. برخورد گرم خانم مدیر، زمینه‌ساز ارتباط عمیقی میان این دو عزیز شد. وقتی غزل به مدرسه می‌آمد اول به دفتر خانم مدیر می‌رفت. غزل ذوق و هیجان خاصی برای بازی داشت. بازی‌های فکری و حرکتی هم از قبل طراحی شده بود تا غزل با هر بار آمدنش با یکی از اعضای کادر آموزش این بازی‌ها را انجام دهد. به نظر می‌رسید حال دل غزل بهتر شده بود تا جایی که چندین بار فایل صوتی می‌فرستاد که می‌خواهم به مدرسه بیایم و در دفتر خانم مدیر بمانم. با بذل محبتی که تمامی کادر مدرسه داشتند، غزل علاوه بر این که از نظر روحی شاداب‌تر به نظر می‌رسید به درس خواندن و مشق نوشتن هم واکنش داد. چند خطی را در مدرسه می‌نوشت و دوست داشت برایش کتاب داستان بخوانیم، ضمن این که به همت و پیشنهاد خانم مدیر برایش در مدرسه تولد گرفتیم و با جمع شدن همه‌ی کادر در یکی از دفترها غافل‌گیرش کردیم. از غزل خواستیم کیک تولدش را به منزل ببرد و همراه با مادر بزرگ و بقیه بخورد اما او تأکید داشت که کیک تولدش بین همه تقسیم شود و همه از آن بخورند. آن روز یکی از هدیه‌هایش دفتر نقاشی بود. غزل اولین صفحه از دفترش را یک قلب قرمز کشید و چندین قلب صورتی اطراف آن.

قصه‌ی غزل ما هم‌چنان ادامه دارد و خنده‌هایش ماندگار شده است. هر شب قصه‌ی شب را که یکی از مهربانان مدرسه برایش می‌فرستد گوش می‌دهد و با حضور در مدرسه، هربار یکی از اعضای کادر آموزش برایش کتاب می‌خوانند. البته که این فقط قصه‌ی غزل نبود بلکه قصه‌ی تک تک ما بود که روزی دل‌بسته‌گی را چنان زندگی می‌کنیم که فردا روز برنامه‌ای برای آن روی دیگر سکه‌ی زندگی یعنی دل‌کندن نداریم. قصه‌ی همه‌ی ما هم‌چنان ادامه خواهد داشت. ■



توجه شود نام کودک برای حفظ حریم خصوصی‌اش تغییر یافته است.

سخنی از خانواده

در شماره گذشته باتوجه به نقش مهم خانواده در بحث آموزش و پرورش که در این روزها بیش از پیش بر همه‌گان مسجل شده گفت‌وگویی با برخی از والدین در مقاطع مختلف انجام شد که قطع خواندنش برای مسئولین دلسوز و دوراندیش، راه‌گشا و مؤثر بوده است. بنا داریم تا این صفحه را در اختیار والدین قرار دهیم که از نیازها پیشنهادات و انتقاداتشان، بیش‌تر بدانیم و خدماتی بهتر از قبل به ایشان ارائه دهیم. مطالبی که به نظر شما خواهد رسید یادداشت‌هایی است که چند نفر از مادران برای ما فرستاده‌اند و امیدواریم در شماره بعد نام پدران هم به این بخش اضافه شود که معمولن خودخواسته یا ناخواسته در امور این‌چنینی مغفول مانده‌اند.

روایتی مادرانه از روزهای کرونازده‌ی آموزش

◀ نگین خادمی، دبستان دخترانه و پسرانه دوره دوم، ناحیه ۲

امیدوارم که حال روحی تمام مادران این سرزمین خوب باشد، مادرانی که حال‌شان به حال تمام اعضای خانواده گره خورده است، نه از این گره‌های معمولی بلکه از آن گره‌های کوری که با دندان هم باز نمی‌شود. با تمام حرمتی که پدران زحمت‌کش دارند، این روزهای کرونازده این قرنطینه‌های هفتگی و ماهیانه و سالانه و این آموزش مجازی بار دیگر نشان داد که مادران کجای قصه‌ی یک خانواده نشسته‌اند.

اسفند ۹۸ که کلاس‌های حضوری برچیده شد و سایه‌ی ترس کرونا بر سر خانواده‌ها افتاد، آموزش مجازی سیاه‌چاله‌ای بیش نبود، سیاه‌چاله‌ای که هرچه به آن نزدیک‌تر می‌شدیم سرگردان‌ترمان می‌کرد. هنوز کرونا رخت برن بسته بود و من مادر دو دانش‌آموز بودم. سال تحصیلی جدید قرار بود از همان ابتدای کار به صورت مجازی شروع شود. خدا می‌داند که در چه ابهامی سیر می‌کردم. تنها امیدوار بودم که در فصل

تابستان مسئولین چاره‌ای کنند. زمان موعود فرا رسید. ۱۵ شهریور، مدارس کار خود را شروع کردند. از حق نگذریم در این شرایط معلمان عزیز تمام تلاش خود را کردند و با کمک خداوند بزرگ، معلمان مدارس جوادالائمه، همراهی بچه‌ها و البته خانواده‌ها کم کم با شرایط سازگار شدیم. بچه‌ها هم یاد گرفتند که چه باید کرد. والدین فهمیدند که چه‌طور بچه‌ها را همراهی کنند و معلمان روزبه‌روز با فضای مجازی خودی‌تر شدند. پیش از این راجع به «Home schooling» بسیار خوانده بودم اما متأسفانه هیچ تصویری از آن نداشتم و همین کرونای عالم‌گیر باعث شد که در حال حاضر این روش تحصیلی را بفهمم و با آن موافق باشم. برنامه‌ی درسی دخترم منظم پیش می‌رود. ارتباط من با معلمان او بیش‌تر از قبل هم شده، در جریان اشکالات هستم و روش‌های تدریس را بررسی می‌کنم. به نظرم فرآیند یادگیری بهتر صورت می‌گیرد اما جای روش‌های نوین، منعطف و خلاقانه خالی است. اگر تدریس به صورت خشک و کلاسیک نباشد و راه و رسم‌های جذاب‌تر مثل انیمیشن، کارتون، قصه و... به کار برده شود، فرآیند آموزش، ایجاد علاقه و لذت حین یادگیری در دانش‌آموزان نیز بیش‌تر و مؤثرتر خواهد بود.

باید همین‌جای نوشته‌ام از تلاش‌های مربی کتاب‌خوانی مدرسه دخترم تشکر کنم که نه تنها در دختر من بلکه در باورها و دیدگاه‌های من نیز تحول اساسی به وجود آورد. آموزش روش‌های قصه‌گویی، غلبه بر غول ناتوانی، باور خود و غیره روش‌هایی بود که با وجود ارتباط مجازی اما تأثیرهای واقعی داشت. بودند فعالیت‌هایی مثل خوش‌نویسی و یا ورزش که انتظار بیش از این‌ها داشتم و پیشنهادم این است که این دو فعالیت هم در برنامه‌ی کلاسی دانش‌آموزان به صورت جدی لحاظ شود. دانش‌آموزان در ساعت مورد نظر، حاضر و کلیپ آموزش را مشاهده و تکالیف خود را برای مربی مربوطه ارسال کنند. این همان کاری است که در خصوص خوش‌نویسی در مدرسه‌ی پسرانه انجام می‌شود. تدریس معلم و دل‌سوزی او برای پسر عزیزمان هم قابل تقدیر است، هرچند ارتباط با معلم و پی‌گیری امور درسی به سختی صورت می‌گیرد. یکی از مواردی که در تدریس مجازی از مدارس انتظار می‌رود، این است که با استفاده از نرم‌افزارهای مناسب، ایجاد ارتباط مستقیم تصویری دانش‌آموزان با معلم مربوطه مقدور باشد که متأسفانه این ارتباط در دبستان پسرانه وجود نداشت. هدف من به شخصه از فرستادن فرزندانم به مدارس جوادالائمه فقط دانش‌اندوزی نیست که صد البته بدیهی‌ترین نیاز است، بلکه از دید من مهم‌تر از آموزش، پرورش است و در همین راستا فعالیت‌های فوق‌برنامه اگر هدفمند و با اندیشه‌ای روشن اجرا شوند، می‌توانند یک تحول اساسی و بنیادین در روند تحصیل فرزندانمان ایجاد کنند.

یاران دبستانی، در صف خطوط مجازی

▶ فاطمه طالبی پور، پیش دبستان، ناحیه ۱

در این یادداشت قصد دارم تا در خصوص نگرانی‌های یک مادر بنویسم، مادری که دانش‌آموزی آماده‌ی ورود به پایه‌ی اول دبستان دارد. با تأثیرات پاندمی کرونا و تغییرات روش آموزشی، دغدغه‌های خاصی در این زمینه و برای این دسته از والدین ایجاد شده است که به آن‌ها اشاره می‌کنم و در حد توان خود نیز به راه‌کارهای پیشنهادی خواهیم پرداخت.

قبل از شیوع کرونا به لطف تغییرات صورت گرفته در سیاست آموزشی کشور، کودکان خردسال ما، پایه‌ی پیش دبستانی را در دو سطح پیش ۱ و ۲ می‌گذراندند و از آموزش‌هایی نظیر آشنایی با اعداد، نحوه‌ی به‌کارگیری از عبارات و مقایسه‌ها، آشنایی با حروف و غیره برخوردار می‌شدند. این نوگلان با جدایی موقت چند ساعته از خانواده با مسائلی هم‌چون نظم در خواب و بیداری، حضور به‌موقع در فضای پیش‌دبستانی، آشنایی با هم‌سالان و تجربه‌ی جامعه‌ی کوچک کلاس نیز از نظر تربیتی رشد کرده و قوانین آموزشی مدرسه را در یک فضای مهربان و لطیف تجربه می‌کردند. همین تجربه‌ها بستر لازم برای حضور آنان در پایه‌ی اول دبستان را فراهم کرده بود. بنابراین کادر آموزشی در پایه‌ی اول دبستان از این امتیاز برخوردار بودند که دانش‌آموزان ورودی پایه‌ی اول، با نکات اولیه آشنا باشند و به این ترتیب آن‌ها تمرکز خود را بیش‌تر بر روی نکات آموزشی قرار دهند.

با شیوع پاندمی کرونا از چند منظر این پیش‌فراگیری‌ها فاقد ارزش‌یابی صحیح گردید. بسته به شغل والدین دانش‌آموز، هر روز یک رابط از اعضای خانواده‌ی درجه‌ی یک یا دو هنگام برگزاری کلاس‌ها و آزمون در کنار دانش‌آموز بود. همین امر موجب شد تا بازتاب دقیق آموزش مجازی به‌صورت صحیح دریافت نشود. در این مدت همه‌گی شاهد این امر بودیم که گاهی محبت ناآگاهانه‌ی برخی از اعضای خانواده موجب می‌شد تا پاسخ‌گویی به سؤالات مطرح شده و تکالیف بر دوش والدین بیفتد و مسئولیت‌پذیری دانش‌آموز در این خصوص رشدی نداشته باشد.

از منظری دیگر نیز امکان شناسایی نوگلانی که در زمینه‌ی گفتاری، رفتاری، اوتیسم و غیره نیازمند مراجعه به مراکز مشاوره درمانی و یا حتی حضور در مدارس استثنایی در پایه‌ی اول بودند هم بسیار سخت گردید، چراکه مربیان نمی‌توانستند از نزدیک نحوه‌ی رفتار و حرکات دانش‌آموز را در یک بازه‌ی زمانی ۶ ساعته در روز و ۹ ماهه در سال بررسی کنند، لذا در جذب دانش‌آموزان پایه‌ی اول دبستان می‌بایست در مرحله‌ی گزینش اولیه دقت بیش‌تری انجام شود، به‌گونه‌ای که با رعایت پروتکل‌های بهداشتی زمان بیش‌تری در این زمینه صرف شده و گذراندن دوران پیش‌دبستانی حتی در مراکزی با سابقه‌ی درخشان آموزشی دیگر ملاک ورود و پذیرش نشود زیرا تجربه‌ی امسال در برخی از همین مراکز بیان‌گر این مطلب بوده است که علی‌رغم قوی بودن کادر آموزشی، متأسفانه این مراکز از امکانات مجازی مناسب برخوردار نبودند و نتوانسته‌اند ارتباط مناسبی با نوآموزان داشته باشند و تراز علمی گذشته‌ی خود را حفظ کنند.

نکته‌ی بعدی این‌که تا این لحظه اعلام شده است که تا ابتدای پاییز سال آینده کلیه‌ی افراد جامعه واکسن کرونا را دریافت خواهند کرد و در صورت صحت و انجام این امر، کلاس‌های سال آینده به‌صورت حضوری برگزار خواهد شد. بنابراین برگزاری مجدد کلاس‌ها به صورت حضوری نیازمند سعه‌ی صدر آموزگاران این پایه در زمینه‌ی آموزشی و رفتاری با دانش‌آموزانی است که نسبت به ورودی سال‌های گذشته به مراتب ضعیف‌تر و شکننده‌تر خواهند بود. امیدوارم که هرچه زودتر این پاندمی پایان بگیرد و کودکان ما از موهبت آموزش حضوری نیز بهره‌ها ببرند.

من یک مادرم

▶ مهلا خواجه‌مبارک، دبستان پسرانه دوره اول، ناحیه ۱

صدای هشدار ماشین لباس‌شویی درآمده، می‌روم که لباس‌ها را پهن کنم. معلم حضور غیاب می‌کند. پسرم حواس‌اش رفته پی جلد پاک‌کن‌اش. معلم اسم‌اش را صدا می‌زند. از بالکن می‌دوم داخل و می‌گویم بگو حاضر.

پیاذا را داخل تابه می‌ریزم، صدای اعتراض روغن که بلند می‌شود، می‌بینم پسرم از پاک‌کن‌اش کلافه شده. معلم از دوره‌های دور از جایی پشت صفحه‌ی مانیتور لپ‌تاپ دیکته می‌گوید و پسرم از دیکته عقب افتاده. تابه را رها می‌کنم و برایش پاک‌کن دیگری می‌آورم. پیاذا دیگر طلایی نیستند و بوی سوختن‌شان می‌آید. با خودم فکر می‌کنم این رنگ و این بو در برابر آموزش و سلامت روان پسرم چه اهمیتی دارد، با خودم فکر می‌کنم سال سختی است. برای همه سال سختی است و برای مادران هم. فکر می‌کنم که من می‌توانم که معلم دیگرش باشم. لبخندی می‌زنم و زیر لب می‌گویم: «من می‌توانم چون من یک مادرم.» ■

کوزه و دریا

رویکرد و نگاهی متفاوت به مدیریت، محیط زیست، انسانیت و روند تغییرات جهانی

دکتر حیدر تورانی

انتشارات پیشگامان پژوهش‌مدار، چاپ اول ۱۳۹۹، ۱۷۶ صفحه



کتاب کوزه و دریای دکتر تورانی با دیگر آثار ایشان تفاوت دارد و این تفاوت از عنوانی که برای آن انتخاب شده مشخص است. کتاب شامل مطالبی است که به گفته‌ی خود نویسنده هم‌چون کوزه‌ای از دریای تجارب تمامی انسان‌ها پر شده است و وی تلاش دارد تا در خلال آن، تجارب و به نوعی دغدغه‌های خویش را با مخاطب مطرح کند. تورانی بعد از شرح زندگی خود در کودکی و بخشی از زندگی حرفه‌ای‌اش در فصل اول با عنوان «من و دریا و شمشاد» از دغدغه‌ی مهم و جدی خود و جهان می‌نویسد یعنی طبیعتی که رو به نابودی است در حالی که دوام بشر در این کره‌ی خاکی بسته به مانایی طبیعت دارد و چه زیبا با دلیل و برهان، با آمار و ارقام آزرده‌گی‌اش را به‌عنوان یک انسان که پرورش یافته‌ی طبیعت است، فریاد می‌زند و ملتمسانه می‌خواهد تا از ستیز با آن دست برداریم.

در فصل دوم با عنوان «من و دریا و سروهای لاوسون» ۶۰ قاعده را بر می‌شمرد که از خلال زندگی‌اش بیرون کشیده است. او می‌خواهد تا از لایه‌ی سطحی آن‌چه در پیرامون‌مان در جریان است بگذریم و با لنزی دیگرخواه و فراتر از منیت‌های مرسوم به اطراف‌مان بنگریم. او در قاعده‌ی ۵ با نام «کوزه و دریا» می‌گوید که همه‌ی ما شهروندان جهانی هستیم که به هم متصلیم و با جمله‌ای از یک متخصص آلمانی که در راستای جلوگیری از فقر و قحطی در پکن اظهار داشته است، جان کلام را می‌گوید: «ما برای نجات آلمان این‌جا هستیم.» که ترجمان زیباییش همان چو عضوی به درد آورد روزگار دگر عضوها را نباشد قرار، است.

فصل سوم و چهارم به تجارب مؤلف درباره‌ی حرفه و تخصصش یعنی مدیریت و آموزش اختصاص یافته است. فصل سوم با عنوان «من و دریا و صدف‌های ساحل» نوعی سفرنامه‌ی یادگیری است، برگرفته از تجارب زیسته‌ی مؤلف در میان مدیران سازمان‌ها، کارگاه‌های آموزشی و بازدیدها و گردش‌های علمی که در قالب ۸۰ مطلب کوتاه به تحریر درآمده است و البته که چه کسی بهتر از حیدر تورانی تا مدیران و معلمان از تجاربش بهره ببرند.

فصل چهارم با عنوان «من و دریا و کاج» کاج را نماد مقاومت، ایستاده‌گی، اعتمادبه‌نفس و صبوری تعریف می‌کند. در این فصل با ۳۰ مطلب تحت عنوان «دل‌آویز» به مسائل و مصائب اجتماعی می‌پردازد. او معتقد است تغافل از آن‌ها به انحطاط شغلی و درونی افراد به خصوص یک مدیر یا معلم می‌انجامد.

فصل پنجم دربردارنده‌ی ۴۵ پیام کوتاه شوق‌انگیز صبح‌گاهی در آغازین روز هفته است که مؤلف در طول یک سال هر شنبه با هم‌کاران سازمانی خود به اشتراک گذاشته است، پیام‌هایی که نشان‌گر اهمیتی است که یک مدیر به خود و کارکنان خود می‌دهد، و نشان‌گر شوقی است برای یادگیری و یاددهی.

کتاب تورانی را بخوانید و هر شب جرعه‌ای از این کوزه که از آب دریا پر شده بنوشید تا لذت مدیریت، لذت انسانیت و لذت نو شدن را تجربه کنید. ■



همزیستی با کرونا

نگاهی متفاوت به زندگی پساکرونا کلیدهای مدیریت زندگی

عبدالعظیم کریمی

نشر صابرین، چاپ اول ۱۳۹۹، ۱۵۲ صفحه

کتاب در زمانی، برای زمانه‌ای نوشته شده که جامعه به شدت دچار بحران شده و نیازمند درمان است و بی‌گمان کم‌تر کسی بی‌تفاوت از کنارش خواهد گذشت. زمانه‌ای که به قول نویسنده نه خوب است، نه بد، نه زشت، نه زیبا، نه در خور ستایش و نه قابل نکوهش. در این کتاب دکتر «عبدالعظیم کریمی» روان‌شناس و استادیار دانشگاه، با نگاهی همه‌جانبه‌نگر و به قول خودش بی‌حب و بغض و وجه مختلف کرونا و تأثیراتش را بر زندگی روزمره انسان بررسی می‌کند و کرونا را به‌عنوان یک هشداردهنده و بیدارکننده به ما باز می‌نماید. او این ویروس را به کودک شجاع قصه «هانس کریستین آندرسون» تشبیه می‌کند که لخت‌بودن پادشاه جهان را برای ما آشکار می‌سازد و این همه را از برکت بی‌منت ویروس بی‌مقدار کرونا می‌داند که به‌رغم دشمنی با انسان، درس دوستی را به او آموخته است و رسالت انسانی این ویروس ضد انسان عبرتی ماندگار برای زندگی ضد ویروس انسان می‌داند. کرونایی که به زعم بسیاری چهارمین انقلاب جهانی بعد از انقلاب کوپرنیکی داروینی و فرویدی است و جهان بعد از کرونا جهانی است که از یک طرف به سمت ناامیدی از تمدن حاضر و از طرف دیگر به سمت دل بستن به اتفاقات جدید معنوی فراتر از دست و توان بشر خواهد رفت و جهان دیگری را رقم خواهد زد.

نویسنده بعد از دو بخش اول کتاب که به «کلیدهای فهم هستی‌شناسانه از جایگاه انسان و ویروس کرونا» و «کلیدهای چه‌گونه‌گی همزیستی‌بالنده با ویروس کرونا» می‌پردازد، در بخش سوم با عنوان «کلیدهای مدیریت در مواجهه با بحران‌های زندگی پساکرونایی» ضمن اشاره به بحران‌های مشابه پیشین ما را متوجه این نکته می‌سازد که ما با اعجوبه‌ای نوظهور طرف نیستیم و می‌توانیم با پذیرش رنج ناشی از این بحران، آن را مدیریت کنیم. آن‌چه نویسنده در این کتاب می‌آورد نظریه‌ای جدید نیست چون بحران یک بحران جدید نیست بلکه بحرانی است که بشر همواره با آن سروکار داشته و تکنیکی است که هر بحرانی را می‌تواند مدیریت کند و گشایش‌گر باشد. کلیدی که نویسنده ارائه می‌دهد از جنس معجزه نیست اما قطعاً راه پیش رو را روشن‌تر و هموارتر می‌سازد. ■

نون والقلم

◀ مریم میرمحمدی، نویسنده و مدرس دانشگاه

جهانی را تصور کنید که در آن تمام راه‌های ایجاد ارتباط با یکدیگر به کلی مسدود شده باشد، از وسایل ارتباط جمعی گرفته تا همین تلفن‌های گاه و بی‌گاه و پیامک‌های ضروری. زندگی در چنین جهانی دشوار خواهد بود. حالا یک قدم دیگر بردارید و راه تکلم یعنی زبان را هم بر جهانیان ببندید. چه خواهد شد؟ احتمالاً به اجداد خود نزدیک شده و از علم، فرهنگ و تکنولوژی فرسنگ‌ها فاصله گرفته‌ایم. زبان، اصلی‌ترین ابزار ارتباط بشر و موجب رشد علوم و شکوفایی تمدن بشری بوده است. ارسطو این فیلسوف باستانی که به او لقب «معلم اول» داده‌اند در این خصوص می‌گوید: «انسان، حیوان ناطق است.» به‌راستی که اگر زبان را از بشر بگیریم باید دوباره به غارها پناهنده شویم و بار دیگر برای بقا بجنگیم. خط نیز چهره‌ی نوشتاری و مکتوب زبان است که به آن زبان‌نگاره نیز می‌گویند. خط حدود ۵۰۰۰ سال قبل اختراع شد و به این ترتیب سنگ بنای تمدن بشری شکل گرفت. انسان از طریق خط توانست پیام خود را به‌طور غیرمستقیم و بدون محدودیت زمانی به گوش مخاطبین بیش‌تری برساند. در هزاره‌های بعدی صنعت چاپ نیز چنین تحولی در رشد علوم و فرهنگ به‌وجود آورد. در حال حاضر نیز سال‌هاست که نسخه‌های الکترونیکی نشریات، جای «کاغذ اخبار» و «وقایع اتفاقیه» را گرفته‌اند و با سرعت و سهولت بیش‌تری می‌توانند در اختیار گستره‌ی نامحدودی از مخاطبین قرار بگیرند. می‌بینیم که زبان و کارکردهای آن در طول تاریخ، پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته اما فلسفه‌ی زبان و ضرورت آن هم‌چنان همان است که بود؛ یعنی انتقال پیام و ایجاد ارتباط.

در ادامه و همان‌طور که می‌دانیم زبان به اعتبار بیان به دو زبان علمی و ادبی دسته‌بندی می‌شود. زبان مورد استفاده‌ی نشریات، کتب درسی، رسانه‌ها و همین‌طور زبان روزمره‌ی ما، از نوع زبان علمی است، یعنی همان زبانی که در آن هر کلمه به معنای روشن حقیقی خود به کار برده می‌شود، از آرایه‌های ادبی در آن خبری نیست و هرگونه پیچیده‌گی در آن عیب محسوب خواهد شد. پس با این مقدمه اگر قصد نوشتن یک متن آموزشی، خبری، گزارشی و یا یک مقاله را دارید باید بدانید که در این نوع زبان هرچه متن تولیدی موجزتر، ساده‌تر و شفاف‌تر باشد به کارکرد اصلی زبان یعنی سهولت و سرعت در انتقال اطلاعات و ایجاد ارتباط بهتر با مخاطب نزدیک‌تر شده‌ایم. در این مطلب قصد داریم تا آن دسته از خطاهای نگارشی و ویرایشی که در مطالب رسیده به دفتر نشریه‌ی «مدرسه‌ما» پر تکرار بود را بررسی کنیم و به این ترتیب در مسیر تولید متون شایسته‌تر و حفظ زبان و رسم‌الخط فارسی حرکت کنیم.

قدم اول برای نوشتن، توجه به میزان آگاهی خودتان است. اگر برای مخاطب خاصی می‌نویسید، در انتخاب موضوع دقت کنید. شما باید

آن دسته از موضوعاتی را برای نوشتن انتخاب کنید که در وهله‌ی اول خودتان به طور کامل به آن موضوع مسلط باشید. هرچه این تسلط بیش‌تر باشد، فرآیند نوشتن ساده‌تر صورت می‌گیرد. اگر به موضوع انتخابی خود آن‌گونه که شایسته است مسلط نباشید، این خطر وجود دارد که با نوشتن متون پیچیده، ناهمگون و گاهی متناقض، مخاطب را از موضوع دور کرده و میزان سواد و آگاهی خود را زیر سؤال ببرید. قدم دوم برای انتخاب موضوع، در نظر گرفتن گروه هدف یعنی همان مخاطب است. شما باید بدانید که مطلب‌تان کجا منتشر می‌شود و چه کسانی به آن دسترسی دارند. سن، میزان تحصیلات، سمت شغلی و دغدغه‌های مخاطب از جمله عواملی است که به شما کمک می‌کند تا موضوع مناسب‌تان را انتخاب کنید.

در مرحله‌ی بعدی شیوه‌ی نوشتن و قالب ظاهری مطلب، مورد توجه قرار خواهد گرفت. با در نظر گرفتن این نکته که فرم و محتوا همواره باید با یکدیگر در تناسب باشند، شما می‌توانید بهترین قالب را برای موضوع خود انتخاب کنید. به‌عنوان مثال برای نوشتن نظر شخصی خود در رابطه با مفهوم حریم شخصی می‌توانید یک یادداشت تنظیم کنید، اما انتخاب مقاله برای چنین موردی اشتباه خواهد بود. ما در قالب مقاله یک پرسش مشخص را در نظر گرفته و با پرداختن به مقدمه‌ای در باب پرسش مورد نظر، مفروضات و منابع معتبر را در ارتباط با پاسخ آن بررسی می‌کنیم و با نتیجه‌گیری در انتهای مطلب آن‌چه ارزیابی شده است را مورد تأکید قرار می‌دهیم. پس نوشتن از عقاید شخصی در قالب یک مقاله انتخاب مناسبی نیست.

حالا که موضوع و قالب مطلب مشخص شد، می‌توانید نوشتن را ادامه دهید و در مرحله‌ی بازخوانی دقت کنید که موارد زیر به درستی رعایت شود.

۱- متن نوشتاری ما نباید دارای دوگانه‌گی زبان محاوره و معیار باشد، به این معنی که نباید بخشی از متن به زبان معیار و کتابی و بخشی دیگر با زبان محاوره یا شکسته نوشته شود. به‌عنوان نمونه در این جمله: «مرد تبرش را برداشت تا به شکوندن هیزم‌ها برسد.» خطای دوگانه‌گی وجود دارد. جمله‌ی درست می‌تواند با در نظر گرفتن زبان معیار این‌گونه باشد: «مرد تبرش را برداشت تا به شکستن هیزم‌ها برسد.» و یا با در نظر گرفتن زبان محاوره به این جمله تبدیل شود: «مرد تبرش رو برداشت تا به شکوندن هیزم‌ها برسه.»

۲- راوی متن تا انتها باید یک صیغه‌ی مشخص باشد. اگر اول شخص مفرد را انتخاب کرده‌اید، این‌که بگویید «به نظرمان رسید که برنامه‌های‌مان را بازنگری کنیم.» غلط است و باید بگویید: «به نظرمان رسید که برنامه‌هایمان را بازنگری کنیم.»

۳- اگر مطلب شما مخاطب دارد، تا انتهای متن باید مخاطب شما دارای یک صیغه‌ی مشخص باشد. برای مثال نمی‌توانید در ابتدای متن بگویید: «شما را با اقسام آموزش مجازی آشنا خواهیم کرد.» و در جای دیگری بگویید: «اکنون که با اقسام آموزش مجازی آشنا

شدی می‌توانی بهترین شیوه را برگزینی.» در جمله‌ی اول مخاطب شما دوم شخص جمع و در جمله‌ی بعدی مخاطب شما دوم شخص مفرد است که باید در بازخوانی نهایی مطلب خود آن را تصحیح کنید.

۴- اعمال نیم‌فاصله، هم به حفظ رسم‌الخط فارسی کمک خواهد کرد و هم متن شما را خواناتر و منظم‌تر جلوه خواهد داد، به‌گونه‌ای که مغز انسان ارتباط بصری خوبی با آن برقرار کرده و متن شما مورد توجه قرار خواهد گرفت. برای شروع، بهتر است بدانید «ها» علامت جمع، «می» در صرف فعل‌ها، «تر» و «ترین» در صفت‌ها، دو جزء مصدر مرکب و فعل مرکب با نیم‌فاصله نوشته می‌شوند. بسیاری از واژه‌های پرکاربرد نظیر به‌عنوان، به‌سختی، هم‌شاگردی، دانش‌آموز، علاقه‌مند، همان‌طور، همین‌طور، این‌که و ... نیز با کمک نیم‌فاصله به نوشتار در می‌آیند. شما می‌توانید به‌راحتی علامت نیم‌فاصله را به صفحه‌کلید رایانه‌ی خود اضافه کنید. پیشنهاد می‌شود تا در صفحه‌کلید تلفن همراه خود که این روزها بیش‌تر از رایانه‌های شخصی و دفتر و کاغذ مورد استفاده قرار می‌گیرد نیز یک صفحه‌کلید فارسی اضافه کرده و از علامت نیم‌فاصله در گفت‌وگوهای روزانه‌ی خود بهره ببرید. هیچ آموزشی جای قدرت عادت را نخواهد گرفت.

۵- در مورد استفاده از همزه بهتر است بدانیم در مواقعی که این علامت هنگام تلفظ به کار برده می‌شود، باید آن را نوشت؛ مانند مسئله و نه مسئله یا تأثیر و نه تأثیر اما در مواقعی که تلفظ نمی‌شود مانند املا، انشا و امضا نباید آن را بنویسیم.

۶- آوردن تنوین با وجود این‌که از خط عربی برگرفته شده الزامی است. در این خصوص فرهنگستان زبان فارسی نیز چهره‌ی جدیدی از کلمات تنوین‌دار را مورد قبول دانسته است. در این چهره‌ی جدید، کلمات تنوین‌دار به همان ترتیبی که تلفظ می‌شوند، نوشته خواهند شد؛ مانند اتفاق، احیان و ... پس بهتر است این کلمات را یا به همان شکل تنوین‌دار، یا به شکل جدید بنویسید و از نوشتن آن به شکل اتفاقا یا احیانا بپرهیزید. گاهی هم می‌توانید معادل این کلمات را استفاده کنید و به‌جای مثلن بنویسید به‌عنوان مثال یا به جای اتفاق بنویسید به‌طور اتفاقی.

۷- در مورد کسره‌ی اضافه باید بدانیم که این نشانه در متن نمی‌آید و نیازی نیست که بنویسیم «دانش‌آموزان ابتدایی» مگر این‌که آوردن کسره از ابهام جلوگیری کند و به روان‌تر کردن متن منجر شود. برای مثال بهتر است بنویسم «اسب سواری» تا از «اسب سواری» متمایز شود. در همین راستا اگر مضاف به «ه» غیر ملفوظ برسد، از علامت یای میانجی کوچک «ه» و یا یای میانجی بزرگ «ی» استفاده می‌کنیم. به این ترتیب که می‌نویسم «مدرسه، خانه‌ی دوم کودکان است».

۸- استفاده‌ی درست و به‌موقع از نشانه‌های ویرایشی می‌تواند به هدف استفاده از زبان و خط کمک کند، به این ترتیب که با آوردن به موقع علامت‌هایی مانند نقطه، ویرگول و غیره می‌توانیم به فهم

آسان‌تر و سریع‌تر مطلب کمک کنیم. با این توضیحات بهتر است بدانید در پایان تمام جملات به غیر از جملات پرسشی و تعجبی نقطه می‌آید. پس از عبارات منادا، برای جدا کردن کلمات یا جملات هم‌عرض از ویرگول استفاده می‌کنیم. نکته‌ای که این روزها و با افزایش استفاده‌ی صفحه‌کلید باید به آن توجه کرد، این است که علائم سجاوندی یا همان نشانه‌های ویرایشی باید به کلمه‌ی قبل از خود بچسبند و از کلمه‌ی بعد از خود به اندازه‌ی یک کلمه، فاصله بگیرند. می‌نویسم «خدایا، به تو پناه می‌برم.» نه «خدایا، به تو پناه می‌برم.»

بازخوانی و ویرایش متون به‌قدری مهم است که بسیاری از آثار ادبی شاخص جهان پس از ویرایش به شهرت رسیده‌اند و یا تصحیح مکرر آن‌ها زبان‌زد بوده است، از همین حافظ خودمان گرفته که بارها غزل‌هایش را ویرایش می‌کرد و این خود دلیلی بر نسخه‌های متعدد از حافظ‌نامه و زیبایی وصف‌ناپذیر این اشعار است تا «تی. اس الیوت» شاعر معاصر انگلیسی. الیوت منظومه‌ای را سرود و آن را به دوست شاعر خود یعنی «ای. پاند» سپرد. پاند بیش از دو سوم این منظومه را دور ریخت، بخش‌های دیگرش را هم آن‌قدر پس و پیش کرد و تغییر داد که شاید بتوان گفت بار دیگر این منظومه توسط پاند سروده شد. اگرچه تی. اس الیوت این منظومه‌ی جهان‌گیر را به دوستش تقدیم کرده است، هم‌چنان الیوت شاعر پرآوازی این منظومه خوانده می‌شود.

در ادامه باید تأکید کرد، این نکاتی که مطرح شد تنها بخش اندکی از نیاز ما برای چه‌گونه نوشتن را مورد توجه قرار داده است. درباره‌ی نکات ویرایشی و رسم‌الخط نیز باید بگوییم، علاوه بر این‌که به بخش اندکی از این مقوله پرداخته‌ایم، این موضوع میان صاحب‌نظران در حوزه‌ی خط و زبان نیز مورد بحث بوده و اختلاف‌نظرهای فراوانی در آن وجود دارد. با همه‌ی این احوال تنها کاری که از دست ما اهالی زبان فارسی برمی‌آید این خواهد بود که به نکات مورد تأیید عموم صاحب‌نظران توجه کرده و آن‌ها را رعایت کنیم و در خصوص موارد دیگر، بر حسب دلایل و توجیهات زبانی که این متخصصان ارائه داده‌اند، دست به انتخاب بزنیم. در این انتخاب نباید اصل یک‌دستی متون را هم فراموش کرد، یعنی اگر منطق آن دسته از متخصصانی را پذیرفته‌ایم که معتقد هستند صفت‌های ملکی و ضمائر مفعولی را باید به صورت متصل نوشت، پس باید این اصل را در تمام متن خود به‌صورت یک‌دست رعایت کنیم.

این روزها با توجه به استفاده‌ی فراوان از صفحه‌کلید، زبان شکسته و برنامه‌های گفت‌وگومحور در فضای مجازی، نیاز به این دسته مطالب بیش از پیش احساس می‌شود، پس تلاش خواهیم کرد تا این مطلب را در شماره‌های آتی نیز ادامه دهیم، چراکه اهالی مدرسه همواره الگوی مهمی برای دانش‌آموزان در امور مختلف، به خصوص استفاده از زبان خواهند بود. ■

مدرسه هوشمند: ورود تکنولوژی یا ورود عقل و دل

محمود زارع، مشاور آموزشی مجتمع آموزشی جوادالائمه(ع)

- جای‌گزینی تفکر تحصیل به جای تدریس، این‌که صرفن آموزش‌دهنده نباشیم بلکه خود نیز مرتب در حال یادگیری باشیم.
- جای‌گزینی تفکر استفاده به جای نگاه‌داری، این‌که تفکر جمع‌آوری و نگاه‌داری نداشته باشیم. از داشته‌های موجود لذت ببریم و تا حد ممکن از آن‌ها استفاده کنیم. به عبارت دیگر انباردار نباشیم، چه در حوزه‌ی عقل و چه در حوزه‌ی تجهیزات. به زبان ساده‌تر هنر دور ریختن اطلاعات کهنه را داشته باشیم.
- جای‌گزینی تفکر تسلط بر ابزار به جای ابزار مسلط، یعنی اجازه ندهیم که ابزار بر ما تسلط پیدا کنند بلکه ما برای رسیدن به هدف خود از ابزار سود جسته و بر آن‌ها مسلط باشیم. فهم‌محور باشیم به جای تکنولوژی‌محور. بدانیم که فن‌آوری‌ها هدف ما نیستند بلکه ابزارهایی برای دست‌یابی به هدف هستند.
- جای‌گزینی تفکر ایده‌ی پیشرفته به جای ابزار پیچیده؛ ایده‌های جدید ابزارهای جدید طلب می‌کند و مهم این است که آن‌ها را به کار بگیریم.
- مربی به جای معلم؛ فقط درس ندهیم. تربیت‌کننده باشیم، آن هم از جنس تربیت همه‌جانبه.
- انگیزش به جای اجبار؛ توجه داشته باشیم که فرایند تحصیل متکی به حرکت دانش‌آموزان است و حرکت دانش‌آموزان متکی به انگیزه.
- عمل‌گرایی به جای نظریه‌پردازی؛ اهل فعل و عمل باشیم. توانایی‌محوری شعار مدرسه‌ی ما باشد.
- جای‌گزینی مناسب به جای وابستگی مطلق؛ به دنبال راه‌های جدید، کوتاه و با کیفیت باشیم. جست‌وجو کنیم، پیدا کنیم و به کار ببندیم، اما تا مسیرهای جدید در دستور کار قرار نگرفته مسیرهای قبلی نباید کنار گذاشته شود.
- عدالت به جای مساوات؛ مساوات همیشه یعنی برابر، اما عدالت یعنی حق به حق‌دار برسد. به عدالت رفتار کنید و حق را به حق‌دارش برسانید.
- قانون به جای اجتهاد؛ اجتهادها نوعی از تفکرات سلیقه‌ای و شخصی هستند که به‌طور معمول مبنای قانونی و فکری ندارند، اما نظریه می‌تواند مبنایی اصولی داشته باشد و در صورت تأیید قابلیت اجرایی پیدا کند. در این مورد باید توجه داشت که اظهارنظر نیز با اجتهاد متفاوت است.
- تعامل به جای تحکم؛ حاکمیت روابط انسانی محیطی آرام و دل‌پذیر می‌سازد. مدرسه محل حکومت نیست بلکه محل دل‌داده‌گی است، آن هم از جنس مهربانی. ■

آغاز نیمه‌ی دوم قرن نوزدهم با انقلاب در تولید تکنولوژی و فن‌آوری هم‌راه بود. قرن نوزدهم و به ویژه نیمه‌ی دوم آن، قرن انقلاب تکنولوژی نام‌گذاری شده است که در آن شش انقلاب مؤثر در حوزه‌ی دانش بشری به‌وقوع پیوسته است. اولین انقلاب، تولید کامپیوترهای تجاری و آخرین آن‌ها انقلاب در صنعت موبایل بود. در این مسیر، تکنولوژی و فن‌آوری‌های پیشرفته به تمامی وارد حوزه‌های صنعت، کشاورزی، خدمات و هنر شدند و نظام آموزشی هم از این ره‌گذر سود جست. ورود فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات مسیر آموزش را تغییر داد که به‌جرات می‌توان گفت شعار آموزش، همیشه، همه جا و برای همه به یک واقعیت تبدیل گردید.

این اواخر موضوع بیماری کووید ۱۹ نیز مزید بر علت شد و نظام آموزشی به برکت تجهیزات نیمه‌پیشرفته به شکل مجازی درآمد. این جریان به متولیان نظام تعلیم و تربیت فهماند که به جز شیوه‌ی موجود راه‌های مؤثر دیگری هم برای یادگیری وجود دارد.

نکته‌ی مهمی که مدت‌هاست اذهان را به خود مشغول کرده است درباره‌ی هوشمند بودن تکنولوژی و هوشمند بودن فضای آموزشی است. آیا داشتن ابزارهای آموزشی در آخرین پیشرفت‌های تکنولوژی می‌تواند به درجه‌ی هوشمندی برسند؟ آیا هوشمندبودن و هوشمندشدن مدارس به برکت وجود تکنولوژی‌های پیشرفته و وجود نرم‌افزارهای به‌روزشونده محقق می‌شود؟

شکی نیست که وجود سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای جدید آموزش را سرعت بخشیده و روش‌های نوین آموزشی را در اختیار ما گذاشته‌اند. مزایای روش‌های نوین آموزشی و آموزش سریع‌تر هم بر هیچ‌کس پوشیده نیست و مسیر آموزشی را بسیار هموار کرده است، اما زمانی این پازل کامل می‌شود که دو عنصر عقل و دل هم به میدان بیایند. به عبارتی این مفهوم حالا چهارپایه دارد و این چهارپایه، هم قدرت ایستاده‌گی را بیش‌تر کرده، هم قدرت تحمل وزن را بالا برده و هم از تعادل بیش‌تری برخوردار است. اگر در فضاهای آموزشی در کنار وجود فن‌آوری‌های زمینه، حاکمیت عقل و دل نیز فراهم شود، به طور قطع شاهد رشد، پیشرفت و موفقیت‌های بهتری در این حوزه خواهیم بود، به‌گونه‌ای که کیفیت آموزشی افزایش پیدا کرده و محیط آموزش مطلوب‌تر می‌شود و ما شاهد بهره‌وری مناسبی خواهیم بود. لذا برای دست‌یابی به این موقعیت لازم است جابه‌جایی‌هایی به شرح ذیل در تفکرات کارگزاران به وجود آید.

- جای‌گزینی تفکر مدیریت به جای تفکر مالکیت، این‌که درک کنیم ما مالک هیچ‌کس و هیچ چیز نیستیم. برای اموال و فضاهای آموزشی مدیر و برای دانش‌آموزان رهبر انسانی باشیم.

مأموریت و ضرورت ورزش در مدارس

محمدحسن پیمان‌فر، عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی

استانداردهای موجود کسب کند. اگر نگاه راهبردی به این مقوله داشته باشیم باید نقش خانواده و معلم ورزش را در این زمینه پررنگ‌تر ببینیم. سؤالی که مطرح است این خواهد بود که خانواده باید مدرسه را مجاب به توجه بیشتر به ورزش دانش‌آموزان کند یا مدرسه باید خانواده را مجاب کند به تشویق فرزندان برای فعالیت بدنی بیشتر؟ به نظر میرسد سیستم اقتصادی حاکم بر نظام آموزش مدارس، فرصت فعالیت، ورزش و نشاط را از دانش‌آموزان گرفته و خانواده‌ها نیز نداشته این سیاست اشتباه را حمایت کرده‌اند. شاید اگر مفهوم اصطلاحاتی چون بازی، ورزش، تربیت بدنی و فعالیت بدنی به‌درستی تفکیک و تفسیر شود، بتوان موضع‌سازی بهتری در ذهن خانواده‌ها و حتی مدیران مدارس ایجاد کرد. این مسئله می‌تواند به ضرورت ورزش در مدارس برای کیفیت بهتر ادامه‌ی تحصیل کمک کند، لذا جامعه‌ی دانشگاهی و معلم‌های ورزش باید در این زمینه اهتمام بیشتری بورزند.

مقوله‌ی مهم دیگری که در کنار تحرک و سلامت مطرح است، پرورش از طریق بازی می‌باشد. شاید بتوان گفت پرورش کودکان از طریق ورزش یکی از رسالت‌های بنیادین ورزش در مدارس است، چراکه مهارت‌هایی چون رهبری، احترام به قانون و ارزش‌ها و از همه مهم‌تر تمرین کار تیمی از مهم‌ترین مهارت‌های زندگی در دنیای امروزی است که دانش‌آموزان می‌توانند آن‌ها را در ورزش تمرین کنند.

در پایان باید اذعان داشت که مدرسه، دانش‌آموز و ورزش سه مقوله‌ی مهم برای رشد جوامع در قرن حاضر هستند و چه بهتر که دولت‌مردان از آن غافل نمانند و با حمایت‌های خود آینده‌ای بهتر را برای ایران عزیز رقم بزنند. ■

مطالعات سازمان‌ها در کشورهای سرآمد در حوزه‌ی آموزش نشان می‌دهد، امر به ورزش در مدارس امری مهم و ضروری به نظر می‌رسد، چراکه ورزش در مدارس، فرآیندی آموزشی است که در آن از فعالیت جسمانی و بازی‌ها به‌عنوان راهی برای کمک به دانش‌آموز به منظور کسب مهارت، دانش و ایجاد آمادگی برای زندگی بهتر استفاده می‌شود. یونسکو در سال ۱۹۷۸ در منشور خود، تربیت بدنی را به‌عنوان یکی از «حقوق اساسی بشر» به رسمیت شناخت و خواستار فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای تحقق آن در سیستم‌های آموزشی کشورها شد.

مطالعه و بررسی اسناد بالادستی ورزش کشورمان نیز نشان از حمایت از ورزش دانش‌آموزی دارد. تأکید بر تربیت بدنی و ورزش در اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران آمده است. همچنین در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران برخورداری از جامعه‌ای سالم و تندرست مورد تأکید قرار گرفته است. همین تأکید در ماده‌های ۹، ۱۳، ۱۷ و ۱۹ برنامه‌ی پنجم توسعه و ماده‌های ۵۳، ۶۹، ۷۳ و ۹۴ برنامه‌ی ششم توسعه نیز وجود دارد. از طرفی در سند تحول بنیادین وزارت آموزش و پرورش به مقوله‌ی تربیت بدنی و ورزش نگاه ویژه‌ای شده است، به‌گونه‌ای که امروز از لحاظ ساختاری، وزارت آموزش و پرورش با توجه به داشتن معاونت تربیت بدنی و سلامت بیش از هر زمان دیگری وظیفه‌ی توسعه‌ی ورزش دانش‌آموزی را بر عهده دارد، اما تحلیل میدانی و بررسی وضع موجود نشان می‌دهد که علی‌رغم حرکت رو به جلو در سال‌های اخیر، سرعت توسعه‌ی ورزش در مدارس کند است، چراکه وضعیت چاقی، میزان تحرک بدنی و حتی سواد حرکتی دانش‌آموزان امروز نمی‌تواند نمره‌ی قبولی را از

خاطره‌سازی با نوآموزان

◀ مهدیه السادات ابطحي، معاون آموزشی پیش دبستان، ناحیه ۱

آموزش مجازی دغدغه‌ای برای معلم‌ها شد و به دنبال راه‌های خلاقانه برای ارتباط هرچه بیشتر نوآموزان با یکدیگر بودند. طرح‌های مختلفی اجرا شد، از جمله تبریک تولد نوآموزان در کانال مدرسه و کلاسی، یادآوری به نوآموزان برای تبریک تولد به دوستان‌شان، گفت‌وگو و خوش‌ویش نوآموزان با یکدیگر در ابتدای کلاس آنلاین و ... ولی باز وقتی پای درد دل معلم‌ها می‌نشستیم از کم حوصله‌گی و بی‌علاقه‌گی بعضی بچه‌ها و عدم ارتباط با دوستان‌شان در کلاس می‌گفتند. به هر حال با هدف ایجاد انگیزه‌ی بیشتر برای شرکت در کلاس آنلاین، برقراری ارتباط و شناخت بهتر نوآموزان با یکدیگر، مهارت دوست‌یابی، شناخت بیشتر مسئولین مدرسه، یکی از معلمین طرح خلاقانه‌ای اجرا کرد. در برنامه‌ی واتساپ یک کلاس آنلاین با حضور مسئولین مدرسه تشکیل شد و از خانواده‌ها درخواست شد رأس ساعت مشخص‌شده آنلاین شوند تا نوآموزان در مورد علایق خود و احساس‌شان نسبت به یکدیگر صحبت کنند. پس از خوش‌آمدگویی معلم، مدیر و معاونین به نوآموزان، معلم کلاس بریده فیلمی در مورد موضوعات مختلف ارسال کرد و از علایق خود گفت و عکس‌هایی از فعالیت موردعلاقه‌اش که

سخت و عجیب گذشت ساعت‌هایی که به قاب گوشی چشم دوختیم تا برای لحظاتی حضور بچه‌ها را کنار خود احساس کنیم. روزها از پی هم گذشت، معلم‌ها درگیر آموزش مجازی بودند و نوآموزان مشغول انجام تکالیف. همه چیز شکل دیگری به خود گرفته بود. آموزش مجازی به خوبی پیش می‌رفت و بعد از مدتی، روالی به نسبت عادی را طی می‌کرد، اما یک جای کار می‌لنگید و کمبودهایی احساس می‌شد. از در و دیوار مدرسه دل‌تنگی می‌بارید. مدت‌ها بود از هیاهو، شادی و قهقهه‌های کودکان خبری نبود. دل‌مان برای صدای جیغ و بازی بچه‌ها تنگ شده بود، برای وقتی که دست در دست هم می‌چرخیدند و عمو زنجیرباف می‌خواندند و گوشه‌ای آن طرف‌تر دست‌های کوچکی که با شاخه‌های زیتون بازی می‌کرد با لحن شیرین می‌پرسید: «خانم این چه درختیه؟»

هر روز گوشه‌ای از این خاطرات در ذهن‌مان مرور شد و دل‌خوش کردیم به آمدن گاه و بی‌گاه بعضی نوآموزان برای رفع اشکال. این احوال فقط برای ما نبود، انگار بچه‌ها هم خسته و دل‌تنگ بودند. نیاز به یک انگیزه‌ای فراتر از آموزش برای آنلاین‌شدن داشتند. دوستی‌ها را کم داشتند. به مرور این احساسات در کنار





برای دیدار یکدیگر با حضور معلم و مدیر مدرسه قرار بگذارند. طرح متفاوتی هم در کلاس دیگری اجرا شد. معلم کلاس دیگری بچه‌ها را گروه‌بندی کرد و از آن‌ها خواست تا یک وسیله‌ی بازی با خود به مدرسه بیاورند. در حیاط مدرسه میز و صندلی چیده شد. بچه‌ها در ساعات مختلف به‌صورت گروهی به مدرسه آمدند و با هیجان عجیبی به استقبال هم رفتند، با هم بازی کردند، با مهربانی وسایل خود را به هم قرض دادند و نقاشی کردند. برق شادی در چشمان‌شان موج می‌زد که نشانه‌ی لبخند پنهان شده‌ی پشت ماسک‌های‌شان بود. نوآموزان در این لحظات، لذتی را تجربه کردند که سال‌های پیش برای ما و نوآموزان دیگر عادی بود. و این‌چنین با دیدن شادی و هیاهوی بچه‌ها، پایان سالی شیرین برای‌مان رقم خورد. ■

نقاشی و طراحی بود، فرستاد. بچه‌ها پس از سلام و احوال‌پرسی با معلم و دوستان خود، برای مدیر و معاونین پیام گذاشتند و ابراز علاقه کردند. سپس شروع به ارسال فیلم و عکس کردند، از اتاق و عروسک مورد علاقه خود، حیوان خانگی، سازی که می‌زدند و ورزشی که انجام می‌دادند. کم‌کم گفت‌وگوهای دوستانه شکل گرفت و با دیدن عکس و فیلم یک‌دیگر خوشحال شدند و با صدای خود ابراز علاقه کرده و شناخت بیشتری از هم پیدا کردند.

با توجه به بررسی معلم کلاس، بعد از این اردوی مجازی بچه‌ها با روحیه‌ی بهتر و شاداب‌تری در کلاس آنلاین شرکت می‌کردند و جوایز حال یک‌دیگر بودند. همین برنامه باعث شد که بعد از پایان سال تحصیلی، نوآموزان قدم دیگری بردارند و در پارک

Peace Pals International Art Exhibition & Awards Theme for 2021



MAY PEACE PREVAIL ON EARTH

GET CHILDREN INVOLVED ~ AGE 5 - 16

WWW.PEACEPALSINTERNATIONAL.ORG

بیست و چهارمین مسابقه بین المللی یاران صلح ۲۰۲۱

موضوع: مهربانی

نکته مهم: در نقاشی حتما باید جمله زیر نوشته شده باشد، در غیر این صورت در مسابقه شرکت نخواهد

یافت: May peace prevail on earth «برقرار باد صلح در سراسر جهان»

مهلت ارسال آثار: ۳۱ آگوست ۲۰۲۱ برابر با ۹ شهریور ۱۴۰۰

اعلام نتایج: ۱۳ نوامبر ۲۰۲۱ برابر با ۲۲ آبان ۱۴۰۰ مصادف با روز جهانی مهربانی

گروه‌های سنی: ۵-۷ سال | ۸-۱۰ سال | ۱۱-۱۳ سال | ۱۴-۱۶ سال

آثار باید به صورت دستی نقاشی شوند (تکنیک‌های دیجیتال مورد قبول مسابقه نیست) و با ترسیم رویاها و آرزوهای فرد، عشق او نسبت به صلح و مهربانی را نمایش دهند.

اندازه آثار: افقی یا عمودی با ابعاد ۱۲.۷ در ۱۷.۷ سانتیمتر باشد.

راه ارسال آثار: اینترنتی یا از راه پست

راه اول: اینترنتی: ابتدا باید مشخص کنید که والدین/سرپرست قانونی کودک هستید یا معلم/مدرسه او.

سپس مشخصات خود و نشانی، شهر، کشور، تلفن، ایمیل و پست‌دندان را وارد و در سایت ثبت نام یا رجیستر کنید:

[/https://peacepalsinternational.org/registration](https://peacepalsinternational.org/registration)

بعد صفحه‌ای اختصاصی و شماره‌ی ثبت نام، برای تان ایجاد می‌شود. با استفاده از آن می‌توانید مشخصات

کودک، سن، جنسیت، و ایمیل او را در صفحه‌تان اضافه کرده و اثرش را بارگذاری کنید (اسکن اثر حتما ۳۰۰ dpi و فرمت jpg باشد).

می‌توانید در صفحه اختصاصی تان، نام و آثار چند کودک را نیز اضافه کنید.

به تمام شرکت‌کننده‌گانی که اثرشان را در سایت بارگذاری می‌کنند، گواهی شرکت در مسابقه اهدا خواهد

شد که در همین صفحه اختصاصی، قابل دانلود است.

راه دوم: ارسال اثر از راه پست

می‌توانید اثر را به صورت پستی به نشانی زیر بفرستید: Peace Pals International

Benton Road 26

Wasaic, NY 12592

USA

6093-877-845

اطلاعات بیشتر از راه تماس با ایمیل: peacepals@worldpeace.org

علاوه بر اهدای جوایز به نفرات اول تا سوم، به منتخبان نهایی مسابقه گواهی شرکت در مسابقه و جوایزی

اهدا می‌شود.



ایده‌هایی از آموزش و پرورش فنلاند

◀ منبع: مدرسه خوب هر روز باید از نو ساخته شود!

مادربزرگ‌ها و پدربزرگ‌ها مشوق بچه‌ها در سواد خواندن:

خواندن یکی از اساسی‌ترین مهارت‌ها برای دانش‌آموزان مخصوصن در دوره ابتدایی است. مهارت خواندن شامل جنبه‌های مختلفی است که مهارت درک مطلب و خواندن صحیح در آن وجود دارد. در بسیاری از کشورها مهارت‌های خواندن کودکان کاهش یافته است. این باید در مدرسه و خارج از مدرسه مورد توجه قرار گیرد. مهارت‌های خواندن ضعیف تأثیر منفی بر موفقیت مدرسه و ادامه تحصیل کودک می‌گذارد. یک شیوه نوآورانه برای حل مساله کاهش مهارت‌های خواندن که در بیش از ۶۰ مدرسه فنلاندی به کار گرفته شده است، جذب و آموزش خواندن به مادربزرگ‌ها و پدربزرگ‌ها و استفاده از آن‌ها در کمک به خواندن دانش‌آموزانی است که نیاز به کمک و پشتیبانی اضافی دارند. مادربزرگ‌ها و پدربزرگ‌های آموزش دیده با مراجعه به مدارس به مدت نیم ساعت برای خواندن با کودکان به معلمان کمک می‌کنند. در این جلسات کودکان و سالمندان کتاب‌های مختلفی از جمله داستانی و غیرداستانی را می‌خوانند و بحث می‌کنند. این حضور برای بچه‌ها مشوق خوبی است و حتی ممکن است باعث علاقه زیاد آن‌ها به خواندن در طول زندگی شود. البته لازم نیست که حتمن از پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های خود بچه‌ها در این طرح استفاده کرد. سالمندان علاقه‌مند و آموزش دیده برای این کار که بتوانند هر هفته نیم ساعت در مدرسه حضور پیدا کند و در اجرای طرح به معلم کمک کنند، ارجحیت دارند. ■



مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع)

License Holder: Javad-Al-Aemeh Educational Complex

Managing Director: Seyed Mohsen Goldansaz

Editor-in-chief: Marjan Zare Harofteh

The Secretary of Editorial Board: maryam mirmohammadi

Editor: hanie noraste, naser babaei

Graphic Designer: Najme Fotoohi

Photographer: Majid Dehghanizadeh

Address: Javad-Al-Aemeh Central Office, Shahid Ghandi Blvd, Safaieyeh, Yazd, Iran

Postal Code: 8915878315

Tel: 00983538239710

Fax: 00983538239716

E-mail: info@cjcf.org



«۱۴ تیر روز قلم گرامی باد»