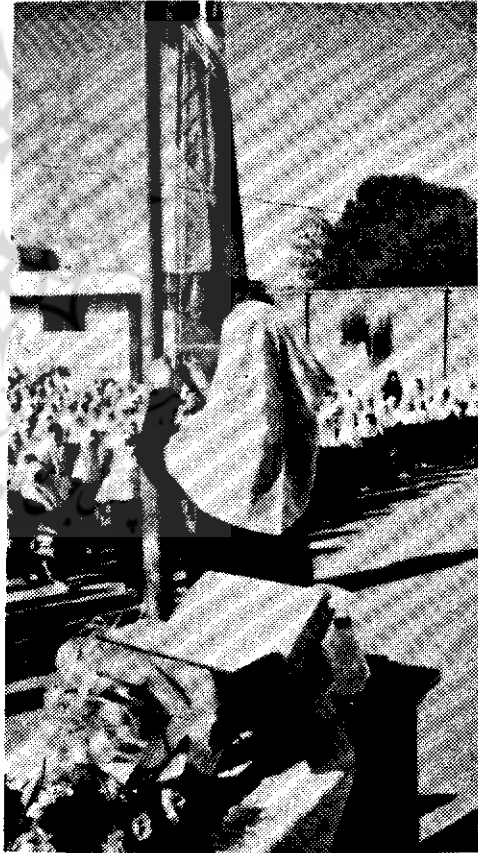


مدرسه پویا

سید احمد زرهانی

امروزه در کشور ما مظاهری از رفتارهای نابهنجار و روش‌های ناخوشایند در مناسبات اجتماعی برخی از شهروندان مشهود است و در اثر افزایش روند بروز این کنش‌ها و واکنش‌ها مردم نگران آینده فرزندان خویش هستند. علت توسعه این روش‌ها و منش‌های نامطلوب از دیدگاه جامعه‌شناسی و روان‌شناسی اجتماعی، اقتصاد و توسعه، مدرنیزاسیون و رشد وسایل ارتباط الکترونیک در خور بررسی‌های جداگانه و مستقلى است. اگر این کاوش‌ها انجام پذیرد طبعاً بر اساس تبعات اهل فن زنجیره‌ای از راه‌کارها برای بهبود مسیر تحول جامعه جوان ایران پیشنهاد می‌شود که عمل به آن‌ها در رسیدن به هدف تأثیر دارد و به کاهش نگرانی‌ها و دلوپسی‌ها می‌انجامد. این پژوهش‌های علمی اهمیت دارند و باید بر وفق دست‌آوردهای آنان، برای اصلاح امور همت گماشت. همان‌طور که سلامت مردم از طرق گوناگون به وسیله دستگاه‌های تخصصی، پزشکان و مستخصسان بهداشت با کمک مطالعه، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اقدامات بهداشتی و درمانی تضمین و تأمین می‌گردد، لازم است کارشناسان خبره اجتماعی نیز با تفحص در مبانی رفتارهای اجتماعی و با تمسک به علم تحولات جامعه، در اندیشه حفظ تعادل آمیخته با تکامل جامعه باشند و با هشدارهای به موقع و تجویز راه‌کارهای معقول جلو بروز طغیان‌ها و عصیان‌ها را بگیرند و در روند پدیده‌هایی از قبیل اعتیاد، سرقت، تجاوز به عنف، خودکشی، ولگردی، فحشا، اختلاس، ارتشا و فرار از خانه تعدیل ایجاد کنند. این حداقل حقی است که مردم بر گردن دولت و دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی و اجرایی دارند.

هر چند با انجام این مطالعات علمی گام



تحویلی به ارمغان نمی آورد.

با عنایت به نقش سازنده مدرسه پویا، شایسته است که کارشناسان و صاحب نظران در نظام آموزشی کشور به تفحص و تحقیق بپردازند و تصویر درستی از مدرسه کارآمد و فعال را در پیش روی مدیران مدارس و معلمان و مربیان قرار دهند. در این نوشتار تلاش می شود تا در حد بضاعت مزجیات نگارنده، سیمای مدرسه پویا ترسیم گردد و ابعاد کار مدرسه داری مورد بررسی قرار گیرد. امید است در آینده شاهد تألیفات و تحقیقات غنی تری در این زمینه باشیم.

مدرسه پویا چه ویژگی هایی دارد؟

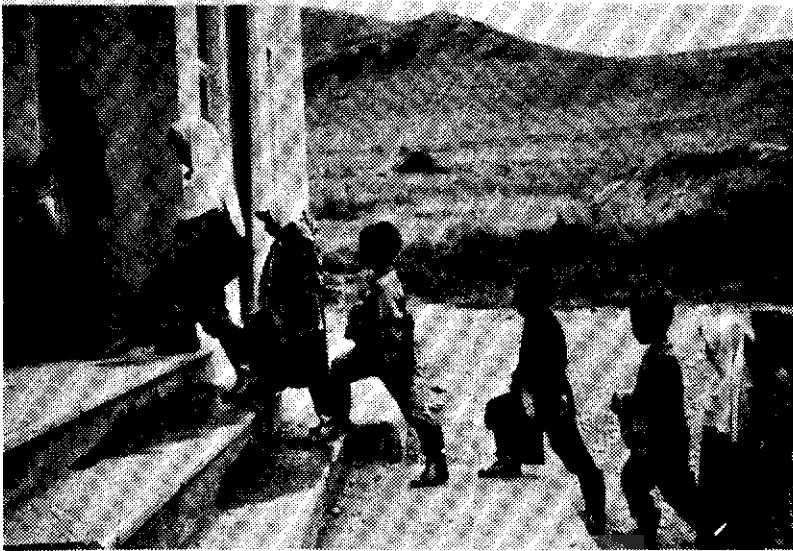
در یک مدرسه پویا، حرکت چند جانبه ای با مشارکت دانش آموزان، معلمان و مربیان، پدران و مادران برای رسیدن به اهداف آموزشی و فرهنگی معینی جریان می یابد، به نحوی که در پایان هر مرحله از تحصیل، دست آوردها رضایت بخش و امید آفرین می باشد. اکنون گام به گام به بررسی مسائل مربوط به ارکان مدرسه پویا می پردازیم و نقش هر کدام را به اختصار توضیح می دهیم.

مدرسه پویا دارای استراتژی است

به طور اساسی هر مجموعه هدف داری باید در چارچوب اصول روشنی حرکت کند و برای نیل به مقاصد از پیش تعیین شده ای تکاپو نماید. مدرسه ای که استراتژی (راه بُرد) ندارد و نمی داند در بلند مدت به کجا می رود تأثیری در ساختن جامعه و مهندسی تحولات اجتماعی نخواهد داشت. در استراتژی مدرسه داری باید نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها در محیط درونی و بیرونی روشن گردد و در چارچوب زنجیره ای از اصول و سیاست های مورد توافق برای دست یابی

مؤثری در راه ایجاد ثبات و آرامش و به سازی محیط زیست برداشته می شود اما به نظر می رسد اصلاحات اجتماعی باید از خانه و مدرسه آغاز گردد. کلید در نیک بختی شهروندان در دست ماساران و پدران و معلمان است. کودکان و نوجوانان دوازده سال در مدرسه زندگی می کنند، یاد می گیرند و ساخته می شوند. اگر برنامه آموزشی مدارس کارآمد باشد و در جهت شناخت و پرورش استعدادهای دانش آموزان مؤثر واقع شود، به تدریج فضای جامعه اصلاح می گردد. مدرسه سرچشمه مناسبات اجتماعی و رفتارها و کردارهای نسل آینده است. البته مدرسه را باید در کل جامعه دید و به دادوستد فکری و فرهنگی آن با سایر بخش های محیط توجه کرد و در کوتاه مدت نباید انتظار معجزه از این نهاد تربیتی داشت. با این وصف در بلند مدت، کل جامعه محصول فرهنگی مدرسه قلمداد می گردد.

مدرسه اگر مشمول روش های فرهنگی و تربیتی حاکم بر جامعه باشد و به منزله جزئی از کل از وضع موجود پیروی کند نقش چندانی در اصلاح نابهنجاری ها و بهبود روش ها ایفا نخواهد کرد. مدارس منفعل و بی برنامه اگر مشکلی بر مشکلات جاری نیفزایند، نقشی هم در رفع کاستی بر عهده نمی گیرند. در ساختار و محتوای نظام آموزشی ما معایب و نارسایی هایی وجود دارد. اگر این عیب ها از میان نروند، از سرچشمه مدرسه آب زلال به پهن دشت استعدادهای دانش آموزان جریان نمی یابد و تلقیقی از بهنجارها و نابهنجارها، خواه ناخواه از طریق مدرسه به نسل آینده منتقل می گردد. مدرسه منفعل و ناتوان حلقه ای از چرخه معیوب خانه، جامعه و آموزش و پرورش است و کارکرد آن مشابه سایر حوزه های تأثیرگذار محیط بوده،



می‌کند. الگوی زیر نشان می‌دهد که چگونه یک مدیر می‌تواند برای اداره مدرسه خود استراتژی تدوین کند.

الگوی ساده تدوین استراتژی

مدرسه‌داری

آقای امینی مدیر دبیرستان شفق تصمیم گرفته است که دبیرستان را از حالت روزمرگی و بی‌برنامگی خارج کند و با تدوین یک استراتژی به آن سر و سامان بدهد. او سه ماه است که به این دبیرستان آمده است و بیش‌تر وقتش در این ایام صرف مطالعه وضع موجود و شناخت همکاران و اولیای دانش‌آموزان شده است. آقای امینی یکی از دانش‌آموزان و دو تن از اولیای صاحب‌نظر و سه تن از معلمان علاقه‌مند را برای تشریح مساعی دعوت می‌کند. گروه تدوین استراتژی ساعت‌ها با هم بحث و تبادل نظر می‌کنند و سرانجام درباره موارد ذیل به توافق می‌رسند.

به اهداف اهتمام شود. کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان چشم‌اندازی مشترک در پیش روی دارند و همه با هم با التزام به رسالت مدرسه به سوی آینده قدم بر می‌دارند. اگر مدرسه یک نهاد بی‌ابتکار و تابع بخش‌نامه‌های اداری باشد، فرصتی برای پرداختن به این مفاهیم به دست نمی‌آورد. از این رو باید به مدارس دولتی و مردمی استقلال و میدان عمل داد تا به عنوان مؤسسات آموزشی مسئول به تدوین استراتژی آموزشی همت گمارند، با نگاه بلند مدت برنامه‌ریزی کنند و روی پای خود بایستند. ممکن است کسانی بگویند که تدوین استراتژی کار استراتژیست‌های متخصص است و یک مدیر و چند معلم و مربی یارای چنین کاری را ندارند. این ایراد تا حدی درست است، اما باید دانست که هدف از طرح این موضوع دستیابی به استراتژی پیچیده نیست، مقصود این است که مدرسه چشم‌انداز روشن و برنامه کار آمدی داشته باشد و بداند که به کدام سمت حرکت

الف) نقاط قوت مدرسه:

۱- دبیرستان دارای سی سال سابقه است و عده‌ای از بزرگان و مدیران شهر روزگاری در این مدرسه درس می‌خوانده‌اند.

۲- شماری از دبیران از فرهنگیان محبوب هستند.

۳- در بین اولیای دانش‌آموزان چند کارمند سرشناس و مدیر اجرایی وجود دارد.

۴- حیاط دبیرستان بزرگ است.

۵- دبیرستان، کتاب‌خانه و آزمایشگاه دارد.

۶- در بین دانش‌آموزان چند نفر خوش‌نویس و نقاش و گرافیکست وجود دارد.

ب) نقاط ضعف مدرسه:

۱- عده‌ای از دانش‌آموزان در زیر خط فقر زندگی می‌کنند.

۲- آزمایشگاه و کتاب‌خانه دبیرستان نیمه فعال‌اند.

۳- در مدرسه امکانات ورزشی مطلوب وجود ندارد.

۴- افت آموزشی در بین دانش‌آموزان کم‌بضاعت مشهود است و در مجموع بازده علمی مدرسه خوب نیست.

۵- رابطه بعضی از دانش‌آموزان با دبیران منطقی نیست.

۶- در و دیوار مدرسه نامرتب و پر از نوشته‌های نامفهوم و غیر ضروری است.

ج) فرصت‌ها:

۱- آقای اسدی یکی از اعضای شورای شهر، عضو انجمن اولیا و مربیان مدرسه است. ایشان قبلاً در این دبیرستان درس می‌خوانده است.

۲- شهرداری یک سالن ورزشی به کمک اداره

تربیت بدنی در حوالی مدرسه احداث کرده است.

۳- رئیس اداره آموزش و پرورش قول داده است که به تربیت بدنی و امور هنری مدارس فعال کمک کند.

۴- وزارت آموزش و پرورش تصمیم دارد امسال از عملکرد مدارس ارزش‌یابی کند و بهترین را برگزیند.

د) تهدیدها:

۱- تحول در دبیرستان‌های مجاور باعث جذب دانش‌آموزان با استعداد از مدرسه به سوی آن‌ها می‌شود.

۲- مشاغل کاذب در خارج از مدرسه زمینه‌ساز ترک تحصیل دانش‌آموزان فقیر می‌شود.

۳- معلمان خوب برای تأمین معاش به شغل‌های دوم روی می‌آورند.

۴- عده‌ای از اولیا انگیزه مشارکت ندارند.

ه) رسالت دبیرستان:

دبیرستان شفق خود را موظف به انجام موارد ذیل می‌داند:

۱- شناخت و پرورش استعدادها و دانش‌آموزان.

۲- تأمین مشارکت اولیای دانش‌آموزان در اداره امور دبیرستان.

۳- بهبود فرآیند آموزشی و کاهش افت تحصیلی.

۴- توجه به حفظ بهداشت محیط دبیرستان.

۵- کمک علمی و مادی به دانش‌آموزان کم‌بضاعت.

۶- ایجاد هم‌بستگی و هم‌جهتی بین دانش‌آموزان و معلمان و پدران و مادران برای رسیدن به اهداف.

و) چشم‌انداز آینده:

دبیرستان شفق درصدد است که در تأمین نیروی انسانی متخصص و متمهد، یکی از مدارس مطرح و سرنوشت‌ساز منطقه قلمداد گردد.

ز) اقدامات عملی و راه کارها:

آقای امینی پس از رای‌زنی با نمایندگان اولیا، معلمان و دانش‌آموزان در جلسه مشترکی خطاب به اولیا و مربیان می‌گوید: ما امروز موفق شده‌ایم با کمک شما قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های پیرامون خود را دسته‌بندی کنیم و تصویری از رسالت و چشم‌انداز آینده مدرسه خود ترسیم نماییم. هدف ما از این اجلاس این است که با کمک هم تا آن جا که ممکن است ضعف را به قوت تبدیل کنیم و از قوت‌ها برای پیش‌رفت مدرسه بهره‌گیریم. هم چنین از دامنه تهدیدها بکاهیم و فرصت‌ها را برای تحقق رسالت دبیرستان مغتنم شماریم. برای تحقق این هدف فهرستی از فعالیت‌ها را با کمک نمایندگان شما تنظیم کرده‌ایم که اهم آن‌ها بدین قرار است:

۱- کمیته هنری دبیرستان با مشارکت دانش‌آموزان هنرمند و دو تن از اولیا و معلمان تشکیل می‌شود تا ضمن توسعه فعالیت‌های هنری و تزیین محیط مدرسه، دانش‌آموزان مستعد را برای شرکت در مسابقات هنری آماده سازد.

۲- کمیته رفاهی و مالی زیر نظر رییس انجمن اولیا و مربیان تشکیل می‌شود و به عده‌ای از دانش‌آموزان متقاضی از محل اعتبارات انجمن اولیا و مربیان مدرسه وام تحصیلی پرداخت می‌کند.

۳- کمیته ورزشی زیر نظر دبیر تربیت بدنی تشکیل می‌شود تا با کمک آقای اسدی عضو محترم شورای شهر اولاً، در صورت امکان از

سالن جدید الاحداث ورزشی در نزدیکی دبیرستان استفاده شود و ثانیاً با کمک شهرداری امکانات ورزشی در حیاط مدرسه نصب گردد.

۴- کمیته آموزشی با مسئولیت دبیر فیزیک و مشارکت عده‌ای از دانش‌آموزان ممتاز و فارغ‌التحصیلان دبیرستان شفق و دو تن از اولیا که تجربه آموزشی دارند تشکیل می‌شود و درباره گروه‌بندی دانش‌آموزان و ایجاد رقابت بین آنان از طریق مسابقات علمی و برگزاری کلاس‌های فوق برنامه و فعال کردن کتاب‌خانه و آزمایشگاه چاره‌اندیشی می‌کند. کمیته رفاهی و مالی هم مساعدت به عمل خواهد آورد. شایان ذکر است



خوش‌نویسی مقام دوم را به دست آورد و از تسهیلات حمایتی اداره آموزش و پرورش برخوردار شد.

۶- آزمایشگاه دبیرستان با همت مادر یکی از دانش‌آموزان تجهیز و فعال گردید.

۷- کتاب‌خانه دبیرستان توسط دانش‌آموزان فعال گردید و به مکان مناسبی برای مطالعه و تحقیق تبدیل شد.

۸- در و دیوار مدرسه با خوش‌نویسی و طرح‌های زیبای هنری تزئین گردید.

۹- شمار دبیرانی که شغل دوم داشتند کاهش یافت و عده‌ای از آنان در کلاس‌های فوق برنامه به تدریس مشغول شدند.

۱۰- سطح مشارکت دانش‌آموزان و اولیا در

اطلاعاتی که از فرم‌های ثبت‌نام استخراج کرده‌ام، نشان می‌دهد که در جمع شما دو خانم وجود دارد که یکی از آن‌ها فارغ‌التحصیل دوره کارشناسی علوم آزمایشگاهی و دیگری تحصیل کرده رشته گرافیک است. من برای هر دو خواهر گرامی دعوت نامه‌ای تنظیم کرده‌ام تا در کمیته هنری و کمیته آموزشی به ما کمک کنند.

۵- کمیته دانش‌آموزی هم زیر نظر یکی از دانش‌آموزان و با مشارکت نمایندگان آنان به طور منظم جلساتی تشکیل می‌دهد و برای تنظیم ارتباط دانش‌آموزان با مدرسه چاره‌اندیشی می‌کند. بنده و رئیس کمیته آموزشی هم با دو تن از فارغ‌التحصیلان دبیرستان در این جلسات شرکت می‌کنیم.

شرط موفقیت ما در اجرای این برنامه‌ها توکل به خداوند، اعتماد به هم‌دیگر و همکاری سه جانبه بین اولیا، معلمان و دانش‌آموزان است و ما باید با همدلی راه نسبتاً سختی را طی کنیم و با نقد عملکرد خویش در جهت رفع خطاها همت گماریم. هر چند فاصله ما با وضع مطلوب زیاد است ولی با لطف خداوند کار خود را آغاز می‌کنیم.

سه سال بعد این تحولات در مدرسه رخ داد:

۱- انجمن فارغ‌التحصیلان دبیرستان تشکیل شد و برای تأمین نیازهای مدرسه فعال گردید.

۲- افت آموزشی در مدرسه کاهش یافت.

۳- دبیرستان شفق اجازه گرفت هفته‌ای دو ساعت از سالن سرپوشیده مجاور دبیرستان استفاده کند.

۴- مقداری وسایل ورزشی در حیاط بزرگ دبیرستان نصب گردید.

۵- دبیرستان در مسابقات گرافیک و



فعالیت‌های مدرسه افزایش یافت و پیوند خانه و مدرسه در امور آموزشی و تربیتی معنی‌دارتر گردید.

۱۱- شماری از دانش‌آموزان کم‌بضاعت با دریافت وام تحصیلی از نشاط و سرزندگی بیش‌تری برخوردار شدند.

۱۲- رابطه دانش‌آموزان با معلمان صمیمانه‌تر گردید.

۱۳- دبیرستان شفق به عنوان دبیرستان ممتاز انتخاب شد.

۱۴- با حمایت انجمن اولیا و مربیان و انجمن فارغ‌التحصیلان دبیرستان یک کاروان سی نفری متشکل از دانش‌آموزان برتر درسی، هنری و ورزشی به همراه دو تن از دبیران، یک هفته به شهر تاریخی اصفهان رفتند.

۱۵- با همت کمیته آموزشی و مشارکت علمی دانش‌آموزان اولین شماره نشریه "شفق علم" منتشر گردید.

استراتژی مدرسه‌داری نپرداخته‌اند. از این‌رو مدل فوق در خور نقد و اصلاح است و جا دارد که نهادی در آموزش و پرورش بر اساس تحقیقات علمی، دست‌آوردها و رهیافت‌های تجربی مدل‌های متنوعی را در دسترس مدیران مدارس قرار دهد تا هر مدیری در آغاز کار با طرح پرسش "چه باید کرد؟" در آستانه انتخاب و یا ابداع مدلی برای تدوین استراتژی مدرسه‌داری قرارگیرد و با طرح و برنامه و شناخت مناسب وارد عرصه شود. در نیم قرن اخیر عده زیادی از مدیران توانسته‌اند با ابداع روش‌های جدیدی در مدرسه‌داری گام‌های امیدبخشی در راه رشد نیروی انسانی و تربیت انسان‌های کارآمد بردارند، اما این تجارب به صورت علمی مدون نشده است و اگر این کار روزی انجام پذیرد چندین جلد کتاب در باب فرهنگ مدرسه‌داری در اختیار اهل فن قرار خواهد گرفت و مدارس ما از فقر در روش و بینش نجات می‌یابند.

مدرسه پویا دارای مدیری دانا و تواناست

مدیر مدرسه، قائم مقام وزیر آموزش و پرورش در واحد آموزشی است و از یک سو مدرسه را به خانه متصل می‌کند و پیام‌آور مشارکت اولیا با معلمان و مربیان است، از یک سو با تدوین برنامه آموزشی و نظارت بر اجرای آن ارتباط معلمان و دانش‌آموزان را تسهیل می‌کند و از سوی دیگر به منزله سکان‌دار مدرسه تلاش می‌کند تا این کشتی را به ساحل توفیق و تعالی برساند. مدیر مدرسه رئیس معلمان نیست، او معلمی است در جمع معلمان که باید برای رشد عقلی، رشد عاطفی، رشد ذهنی، رشد اجتماعی، رشد بدنی و رشد سیاسی و اجتماعی دانش‌آموزان همت گمارد. مدیر مدرسه بودن کاری سهل و

تابلوی بالا نشان می‌دهد که تدوین و اجرای استراتژی^۱ مدرسه داری کار حاد و پیچیده‌ای نیست. نگارنده این سطور که سالیان متمادی با مدارس کشور سروکار داشته است و با محدودیت‌ها و امکانات آموزش و پرورش آشنایی دارد، از نزدیک شاهد تدوین و تحقق صدها استراتژی در مدارس کشور بوده است و بر این باور است که در پرتو اراده، برنامه‌ریزی و مشارکت می‌توان راه‌های طی نشده را پیمود و برگ‌هایی درخشان بر کتاب اندیشه مدرسه‌داری افزود. در کشور ما مفهوم استراتژی غالباً در امور نظامی و کسب و کار و اداره شرکت‌ها به کار می‌رود و هنوز به اندازه کافی صاحب‌نظران در تعلیم و تربیت به ارائه مدل‌هایی برای تدوین

کارشناسی قلمداد گردد تا با جابه‌جایی رؤسای ادارات در معرض عزل قرار نگیرند.

۳- برای انتخاب مدیران جدید با معلمان و اعضای انجمن اولیا و مربیان مدارس مشورت شود و از آنان بخواهند که اگر کسی را مدنظر دارند به اداره معرفی کنند.

۴- هر سال چند ماه پیش از آغاز سال تحصیلی با ذکر مشخصات علمی و تجربی از داوطلبان پست مدیریت مدارس ثبت‌نام به عمل آورند و از بین آنان خیرالموجودین را برگزینند.

۵- از داوطلبان سمت مدیریت مدارس بخواهند تا استراتژی مدرسه‌داری و طرح و برنامه خود را ارائه کنند و در حقیقت اداره آموزش و پرورش برای افراد به اعتبار دانش و تجربه و استراتژی و برنامه آن‌ها حکم مدیریت صادر کند و در بازرسی‌ها بررسی کند که مدیر تا چه اندازه به اصلاحات تربیتی و آموزشی مندرج در برنامه‌اش توجه کرده است.

۶- در استان‌ها و شهرها انجمن‌های صنفی مدیران مدارس تشکیل شود و در این انجمن‌ها در باره آموزش پیش از خدمت، آموزش ضمن خدمت مدیران، نحوه ارزش‌یابی از کار مدیران و شیوه‌های جسدیدی مدرسه‌داری بررسی و چاره‌اندیشی شود.

مدیر مدرسه افزون بر انجام وظایف اداری باید دارای این ویژگی‌ها و عهده‌دار این مسئولیت‌ها باشد:

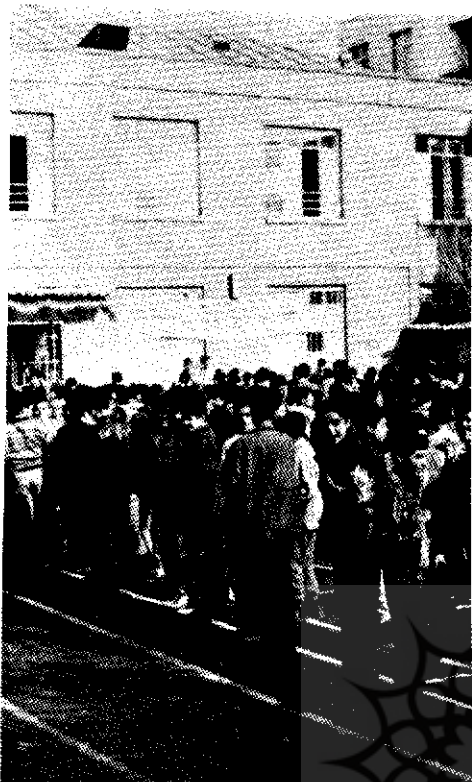
۱- با معلمان رابطه‌ای دو جانبه، صمیمی و کارساز داشته باشد و به حل مشکلات شخصی آنان دل‌بستگی نشان دهد.

۲- از موقعیت اجتماعی و علمی اولیای دانش‌آموزان مطلع باشد و از نفوذ آنان در پیش‌رفت کار مدرسه بهره جوید.

ممتنع است، یعنی اگر مدیر کمی سهل‌انگار باشد می‌تواند همه کارها را به معاون یا معاونان خود تفویض کند و خود دورادور بر جریان امور نظارت داشته باشد و طبق روال متعارف در جلسات رسمی شرکت کند و گزارش برای اداره بفرستد. در این حالت مدیریت امر سهل و آسانی است ولی ارزش چندانی ندارد. اما مدیر اگر مدیر باشد به نقش تشریفاتی راضی نمی‌شود و به عنوان یکی از معماران تعلیم و تربیت وارد صحنه می‌گردد و ابتکار عمل را به دست می‌گیرد. در این صورت، مدیر مدرسه بودن از کارهای خطیر و دشوار قلمداد می‌گردد. اولین نکته این است که مدیریت مدرسه نباید به کسی تحمیل شود. مستعد بودن و علاقه داشتن در احراز مدیریت مدارس اهمیت بسزایی دارد. چرا باید به کسی که آمادگی ندارد و ما در روابط محدود خود او را کارآمد می‌دانیم تحمیل کنیم که مدیریت مدرسه را بپذیرد؟ مدیریت تحمیلی اگر در شاخه‌های دیگری کارآمد باشد در مدرسه فاقد وجهت علمی است زیرا مدرسه کارگاه انسان‌سازی است و به کسی که خود را مهیای این کار نمی‌داند و استنکاف او از سرفروتنی نیست و طرح و برنامه ندارد، نباید زور گفت و او را به این کار حساس و سرنوشت‌ساز ملزم کرد. از این‌رو بهتر است این نکات در انتخاب و بهره‌وری از مدیران مدارس رعایت شود:

۱- برای تأمین ثبات و امنیت شغلی مدیران، دوران مدیریت آنان زمان‌دار شود. یعنی مدیران برای یک دوره چهار یا پنج ساله انتخاب گردند و عزل زودهنگام آنان تابع تشریفات و ضوابطی قابل اعتماد باشد تا به سادگی با تغییر رؤسای ادارات جابه‌جا نشوند.

۲- مدیریت مدرسه پست غیرسیاسی و



۳- با دانش‌آموزان معاشرت و ارتباط داشته باشد و گاهی در برنامه بازی و ورزش آنان شرکت کند.

۴- طرح و برنامه و استراتژی داشته باشد و از تشریک مساعی افراد برنامه‌ریز استقبال کند.

۵- فرصتی را برای فکر کردن و مشورت پذیرفتن اختصاص دهد.

۶- از نوآوری معلمان و دانش‌آموزان استقبال کند.

۷- اسباب مشارکت دانش‌آموزان با معلمان و اولیا را فراهم آورد.

۸- اصل تقسیم کار و تفویض اختیار را رعایت کند.

۹- به اصل ارزش‌یابی و تشویق و تنبیه بها بدهد.

۱۰- از دست‌آوردهای علمی معلمان، کارنامه مدرسه و نقاط قوت آن در جمع به نیکی یاد کند.

۱۱- با عمل خود دیگران را به نظم دعوت کند.

۱۲- برخلاف عرف گاهی در نظافت مدرسه و سامان دادن به امور کلاس‌ها کمک کند.

۱۳- از دانش‌آموزان بیمار عیادت کند و یا حال آنان را جویا شود.

۱۴- مطالعه کند و در زمینه مدیریت، علوم تربیتی و تعلیم و تربیت اسلامی دانش خود را وسعت بخشد.

۱۵- سلیقه سیاسی خود را بر فضای مدرسه تحمیل نکند و مروج حق‌باوری و آزادگی باشد.

۱۶- در روز معلم و ایام دیگر به معلمان و دانش‌آموزان و اولیای سخت‌کوش لوح قدردانی و هدیه بدهد.

۱۷- در مراسم نماز جماعت مدرسه شرکت کند و دین‌داری را با رفتار و گفتار به دیگران پیاموزد.

۱۸- از همکاران بخواهد تا بدون ذکر نام و

نشان و با درج علامت در برابر سؤال‌های چهار گزینه‌ای به او نمره بدهند و کارکرد وی را بسنجند.

۱۹- از دانش‌آموزان بخواهد تا کارکرد آموزشی و تربیتی مدرسه را نقد کنند و بر اساس یافته‌ها زمینه اصلاح در روند امور را فراهم آورد.

۲۰- پیش‌گام تنظیم ارتباط خانه و مدرسه باشد و از مراجعات اولیا استقبال کند.

۲۱- در جلسات تخصصی مدرسه از قبیل انجمن اولیا و مربیان، شورای معلمان، شورای دانش‌آموزان و شورای مدرسه، هنر درست شنیدن و یادداشت برداشتن را از خود نشان دهد و کم‌تر متکلم‌الوحده باشد.

۲۲- ارتباط مدرسه را با مراکز علمی، اقتصادی،

هد دانش‌آموزان در مدرسه افزون بر کلاس درس از آزمایشگاه، نمازخانه، کتابخانه و فضای ورزشی و فرهنگی هم برخوردارند و بخشی از اوقات خود را در آن فضاها می‌گذرانند.

ع دانش‌آموزان در مدرسه آموختن را فقط بر طریق گوش دادن تجربه نمی‌کنند، که افزون بر گوش کردن از امکان دیدن و تجربه کردن و استفاده جستن از فناوری آموزشی برخوردار هستند.

دینی و اجتماعی تنظیم کند و از امکانات محیط برای رشد استعدادهای دانش‌آموزان بهره گیرد.

۲۳- از افراط در نصیحت دانش‌آموزان پرهیز کند و برای ترساندن آنان متوسل به تهدید نشود.

۲۴- از افراد بصیر و خیره در علوم و معارف برای گفت‌وگو با دانش‌آموزان و از طریق خودآنان به مدرسه دعوت به عمل آورد.

در مدرسه پویا تعلیم و تربیت منحصر به کلاس نیست

وسعت مدرسه فراتر از چهار دیواری کلاس است و جریان آموزش خارج از چارچوب کلاس در سایر بخش‌ها نیز اتفاق می‌افتد. در مدرسه پویا دانش‌آموزان با محیط اجتماعی و اقتصادی مواجه می‌گردند و از رهگذر این تماس‌ها فرصت رشد پیدا می‌کنند. در این جا به چند مورد از این تماس‌های آموزشی اشاره می‌شود:

۱- دانش‌آموزان در معیت معلمان به اردو می‌روند، در دامن طبیعت با آثار صنع خداوند آشنا می‌شوند و آداب حفظ محیط زیست را فرا می‌گیرند.

۲- دانش‌آموزان همراه مربیان از موزه‌ها، بوستان‌ها، کارخانه‌ها و مراکز صنعتی، آموزشی، رفاهی و تاریخی بازدید می‌کنند.

۳- دانش‌آموزان با کمک اولیا و مربیان به سفر می‌روند و در یک فرآیند با نشاط با فرهنگ اقلیم‌های گوناگون کشور خود آشنا می‌گردند و نسبت به میهن خود علاقه‌مندتر می‌شوند.

۴- دانش‌آموزان فرصت می‌یابند تا با شرکت در مسابقات جشنواره‌های ورزشی، هنری و فرهنگی، دیگران را تشویق کنند و با ابراز احساسات و جانب‌داری از دوستان خویش، فن هم‌بستگی را تجربه نمایند.



مدرسه پویا یک فضای آواسته است

اهتمام در آرایش مدرسه یکی از وجوه تعلیم و تربیت معاصر است. فضای کلاس اول دبستان یا فضای کلاس دوم دبیرستان باید متفاوت باشد. درو دیوار مثل کوچه و بازار الهام بخش و شخصیت پرداز هستند. اگر دانش آموز وارد کلاسی شود که به غیر از تخته سیاه و دیوارهای بی جان چیزی در آن مشاهده نشود، احساس دل تنگی می کند. یک کودک دبستانی وقتی وارد کلاس می شود بیش از هر چیز مجذوب پیام های در و دیوار می گردد. در هر کلاس باید متناسب با سن و سال و درس و رشته علمی دانش آموزان تصاویر و نوشته هایی به دیوار نصب شود. بهتر است در کنار این تابلوها، برخی از وسایل کمک آموزشی مثل کتاب، نقشه جغرافیایی، کره و انواع جدول ها هم در دسترس دانش آموزان قرار گیرد. اگر این تصاویر و نوشته ها با همت و مشارکت دانش آموزان فراهم آیند تأثیر بهتری در روند آموزش دارند. بچه ها دوست دارند دست آوردها و نام و نشان خود را در مدرسه مشاهده کنند و از این ره گذر به نوعی از پذیرفتگی اجتماعی دست یابند. آراستن مدرسه نباید مستلزم هزینه های سنگین و انجام کارهای تجملی گردد، که باید با ابتکار و خلاقیت و دید آموزشی مفاهیمی را در قالب تصویر و کلام به در و دیوار زد و با این کار روند آموزشی را تسهیل کرد.

در مدرسه پویا نقش های گوناگونی برای دانش آموزان تعریف می شود

در تعدادی از مدارس کشور وظیفه معلم درس دادن و نقش دانش آموزان فراگرفتن و حفظ کردن دروس است. معلم در کلاس غالباً مستکلم الوحده است و دانش آموز اگر به

سرگرمی های زیر میزی و نچوهای ماهرانه روی نیاورد، کارش گوش دادن و یادداشت برداشتن است و گه گاه هم پرسشی بر زبان می آورد. روح تعلیم و تربیت در این قبیل مدارس کدر و فضای تفاهم کم رنگ و ناخوشایند است.

یکی از شگردهای مدرسه داری جان بخشیدن به جریان تعلیم و تربیت و جذب مشارکت دانش آموزان از طریق ارائه نقش های سازنده تربیتی و فرهنگی است. اگر دانش آموزان در گروه های مختلفی تقسیم شوند و هر گروه عهده دار مسئولیتی در باب یکی از امور آموزشی و فرهنگی باشد فضای مدرسه متحرک و سرشار از تفاهم و صمیمیت می گردد. البته هدایت و نگاه داری گروه ها کار حساس و با اهمیتی است. اساساً نحوه اداره کلاس حتی المقدور باید دو جانبه باشد و برای دانش آموز فرصت اظهار نظر و هم اندیشی فراهم گردد.

باید به دانش آموزان عادت به زندگی در پناه قانون را در مدرسه تمرین و تعلیم داد. بدون آن که سخت گیری اعمال شود می توان بخشی از نظم مدرسه را به دانش آموزان سپرد و به آنان فرصت داد که برای تصدی امور انتخاب شوند و انتخاب کنند و طعم پیروزی و شکست را بچشند و در عمل راه کسب موفقیت و پذیرش واقعیت را یاد بگیرند. در تعلیم و تربیت سه اصل کاشت و داشت و برداشت تا حد زیادی کاربرد دارد. اگر امروز بخشی از جامعه ما از قانون شکنی، تحمل ناپذیری، زودرنجی و بانده بازی رنج می برد، تارهایی از ریشه این نابهنجاری ها را باید در آموخته های افراد مختلف جست و جو کرد. اگر در مدارس دانش آموزان در معرض رقابت های سالم و در چرخه مشارکت های فرهنگی و اجتماعی قرار گیرند و آداب زندگی جمعی را بیاموزند، با

اجتماعی نایل می‌گردند و روند جامعه‌پذیری آنان تسهیل می‌شود.

ارکان مشارکت در مدرسه پویا، فعال و با نشاط هستند

در مقررات جاری آموزش و پرورش چند نهاد مشارکتی در مدرسه پیش‌بینی شده است که اهم آن‌ها عبارتند از: انجمن اولیا و مربیان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزان و شورای معلمان و ممکن است در آینده هم با تدبیر برنامه‌ریزان کلان نهادهای مشابهی ایجاد گردد. هدف اصلی از به وجود آوردن این مراکز، تأمین مشارکت دانش‌آموزان، معلمان و پدران و مادران و افزایش بازده کار مدرسه است. اگر این نهادها به صورت تشریفاتی شکل بگیرند و نقش آفرین و تحول‌ساز نباشند، بود و نبود آن‌ها با هم تفاوت محسوسی ندارد. ممکن است همه اولیا به علت کثرت مشغله و دشواری‌های زندگی فرصت مشارکت در تمشیت امور مدرسه را نداشته باشند اما تجربه نشان می‌دهد که معمولاً چند نفری از بین آنان با انگیزهٔ بیش‌تر آمادهٔ همکاری هستند و از این حرکت فرهنگی استقبال می‌کنند. مدرسه باید قدر این جمع را بداند و از آنان برای سامان‌دهی امور بهره‌مند گردد. البته مدرسه برای جذب اولیای کم‌ رغبت می‌تواند ابتکار دیگری به خرج دهد از جمله، ارتباط ولی دانش‌آموز را برحسب نیاز با معلم او برقرار کند و بابتی از تعامل برای رفع نارسایی‌های آموزشی بگشاید. در ایران انجمن‌های اولیا و مربیان گاهی مظهر مشارکت مادی قلمداد می‌شوند و اولیا احتمال می‌دهند که معنای دریافت هر دعوت‌نامه‌ای، پرداخت مقداری کمک نقدی به مدرسه است. این برداشت خواه درست و خواه نادرست، برداشت زیان‌باری

پشتوانهٔ ذهنی و تجربی بهتری وارد جامعه می‌شوند و به عنوان شهروندان آزموده با شایستگی بیش‌تری مسئولیت می‌پذیرند. در بعضی از مدارس وقتی اولیا را به مدرسه دعوت می‌کنند فقط برای آنان حرف می‌زنند و در نهایت به یک یا دو سؤال پیش پا افتادهٔ آنان جواب می‌دهند، در حالی که ممکن است کسانی که در سالن نشسته‌اند به مراتب از افرادی که در پشت تریبون قرار می‌گیرند با تجربه‌تر باشند و اگر به آنان فرصت مشارکت فکری داده شود بتوانند برخی از معضلات را مرتفع کنند و با عرضهٔ پیشنهادها، معقول زمینهٔ پیش‌رفت مدرسه و سربلندی مدیریت آن را فراهم آورند. در همان مدارس ممکن است با دانش‌آموزان هم برخورد مشابهی انجام دهند و همه چیز را به آنان دیکته کنند. در این صورت وقتی مدرسه به جای پدر و مادر و دانش‌آموزان و معلم چاره‌اندیشی و تصمیم‌سازی کند و یک تنه همهٔ مسئولیت را برعهده بگیرد، ارکان مشارکتی مدرسه‌انگیزه‌ای برای دخالت پیدا نمی‌کنند و مصرف‌کنندهٔ کالای مدرسه قلمداد می‌شوند. چه اشکالی دارد که دانش‌آموزان در ادارهٔ آزمایشگاه، نمازخانه، کتاب‌خانه، فضای هنری و ورزشی مدرسه سهیم باشند و از حیث مدیریت و نوآوری مورد ارزش‌یابی دوستانشان قرار گیرند و با فراز و نشیب زندگی اجتماعی آشنا شوند؟ اگر در استراتژی مدرسه هدف‌های رفتاری دانش‌آموزان در هر پایهٔ تحصیلی روشن باشد، مدرسه ناچار است برای تحقق آن اهداف رفتاری، برنامه‌های تعریف شده‌ای داشته باشد. وقتی دانش‌آموزان به تعامل با یک‌دیگر فراخوانده می‌شوند و برنامه‌های متنوعی برای فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی تدارک دیده می‌شود، به تدریج به رشد



فرهنگی است. پس مدرسه باید پرچم‌دار
مشارکت فکری باشد و بداند که به مصداق:

آب کم جو تشنگی آور به دست

تا بجوشد آبت از بالا و پست

با جلب مشارکت فکری اولیا می‌تواند محیط تعلیم
و تربیت دانش‌آموزان را غنای بیش‌تری بخشد. در
این باب باز هم جای بررسی و کاوش وجود دارد
که به فرصتی دیگر موکول می‌گردد.

پی‌نوشت:

۱- برای شناخت اجزای استراتژی و انواع
استراتژی‌ها باید به کتب علمی که در این باب تألیف
شده است مراجعه شود. هدف نگارنده در این جا ارائه
یک الگوی ساده تحول‌آفرینی در کار مدرسه است.

است و نهادینه شدن آن در ذهن مردم، مدارس را
از پشتوانه فکری اهل فرهنگ محروم می‌کند. مدیر
مدرسه باید پرچم‌دار مشارکت فکری باشد و
مشارکت مالی را در درجه دوم قرار دهد. نگارنده
این سطور می‌داند که تعداد کثیری از مدارس
دولتی از کمبود اعتبارات و امکانات رنج می‌برند و
دولت هم علی‌رغم حسن نیتی که نشان می‌دهد
خیلی بیش از این نمی‌تواند بودجه آموزش و
پرورش را افزایش دهد و چاره‌ای جز استمداد از
مردم وجود ندارد. با این وصف باید اذعان داشت
که اولیا اگر از حیث ذهنی و فکری اهل مشارکت
نیباشند، از حیث مالی و مادی هم چهره
مشارکت‌پذیری از خود ارائه نمی‌کنند و غالباً با
اکراه بخشی از دارایی خود را در اختیار مدرسه
قرار می‌دهند. بر عکس اگر اولیا اهل مشارکت
فکری و فرهنگی باشند، در اختصاص بخش
بیش‌تری از دارایی و درآمد خود به مدرسه
فرزندانشان رغبت نشان می‌دهند. یعنی زیر بنای
مشارکت مالی و مادی همانا مشارکت فکری و