



و:

برخیز و مخور غم جهان گذران
بنشین و دمی به شادمانی گذران
در طبع جهان اگر وفایی بودی
نوبت به تو خود نیامدی از دگران

(خیام)

و:

هر که در این سرا درآید
نانش دهید و از ایمانش مپرسید
چه، آن کس که به درگاه باری تعالی به جان ارزد
البته بر خوان بوالحسن به نان ارزد.

(ابوالحسن خرقانی)

به امید فرا رسیدن روزی هستیم که خانواده‌های ایرانی در ۲۴ ساعت شبانه‌روز، ۲۴ دقیقه کنار هم بنشینند و گنجینه بزرگ ادبیات فارسی را با هم بخوانند و بهره بگیرند؛ به قول مولانا:

آب دریا را اگر نتوان کشید
هم به قدر تشنگی باید چشید

یکی از راه‌های ایجاد نشاط در کلاس‌های درس نیز پناه بردن به همین گنجینه ادب فارسی است. اگر در هر جلسه، شعرها و حکایت‌های ناب و پندآموز را برای دانش‌آموزان بخوانیم، کلاس شاداب‌تری خواهیم داشت. پیشنهاد می‌کنم کلاس‌های خودتان را با شعر و حکایت کوتاه و پندآموز آغاز کنید. این سه چهار دقیقه، تمام کلاس شما را بیمه می‌کند و دانش‌آموزان در پایان سال تحصیلی حکایت‌های فراوانی را از شما در ذهن و قلبشان به یادگار خواهند داشت و گاه و بی‌گاه از آن آبشخور زلال، آب گوارایی را می‌نوشند. اگر همه همکاران فرهیخته به این نکته مهم به دیده عنایت بنگرند، مدرسه به فرهنگستان و ادبستان تبدیل می‌شود. در این میان، دانش‌آموزانی هم هستند که وقتی مطلب یا حکایت جالبی می‌شنوند، آن را برای خانواده خود تعریف می‌کنند که در این صورت، ما به طور غیرمستقیم به آن‌ها نیز آموخته‌ایم. حسن ختام این جستار دو حکایت است که دو کتاب عرفانی:

حکایت نخست:

بشر حافی در شاهراهی می‌رفت. کاغذ پاره‌ای یافت که بر وی نام الله نوشته بود. برگرفت آن را و به بوی خوش معنبر و معطر کرد. همان شب در خواب او را گفتند: تو نام ما خوش‌بوی کردی، ما نیز نام تو در دو جهان خوش‌بوی کردیم.

کشف‌الاسرار، میبیدی

و حکایت دوم:

یعقوب (ع) مناجات کرد؛ از پس آنکه یوسف را باز یافته بود. گفت: الهی، این بلا که بر من آمد به چه سبب آمد؟ جواب آمد که یا یعقوب! فلان وقت تو را مهمانی بیامد و اندر خانه تو گوسپندکی بود با بجگک. آن بچه را پیش مادر بکشتی و بریان کردی و پیش مهمان نهادی. دل آن مادر بریان گشت، به ما بنالید. ما دل تو را به فراق فرزند بسوختیم تا بدانی که درد فرزند چگونه باشد!

(شرح تعرف، مستملی)

برنامه کاری یک مدیر:

روابط انسانی، شالوده

مدیریت

گپ و گفتی با معصومه داداشیان
و مدیر دبستان پروین اعتصامی
شهرستان ابهر
گفت و گو: ائل‌دار محمدزاده صدیق
عکس: رضا بهرامی

اشاره

معصومه داداشیان مدیر دبستان پروین اعتصامی شهرستان ابهر است. او که بیست و دومین سال خدمت خود در آموزش و پرورش را می‌گذراند، هدف خود را از معلمی والایتر از داشتن یک شغل می‌داند و برای بهبود روند کیفی - آموزشی در هر لحظه تلاش می‌کند. تحصیلات او به ترتیب کاردانی آموزش ابتدایی، کارشناسی مدیریت امور فرهنگی و کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه تهران بوده است. او آموختن و سپس آموختن را بزرگ‌ترین هدف‌های زندگی حرفه‌ای خود می‌داند.

شنیده‌ایم که شما توسعه ارتباطات انسانی در آموزشگاه را جزء اولویت‌های اساسی خود قرار داده‌اید؛ برای عملیاتی کردن این تفکر، کدام منابع نظری را مبنا قرار داده و از کدام تجارب عملی و چگونه بهره‌برده‌اید؟ وجود «ارتباطات انسانی» در یک سازمان همواره مورد توجه نظریه‌پردازان و متخصصان مدیریت آموزشی بوده و از کارکردهای مهم مدیریتی به‌شمار رفته است. مدرسه دارای دستگاه‌های کارخانه‌ای و خودکار و غیر خودکار نیست، بلکه تشکیل شده است از افرادی که با یکدیگر سروکار دارند و عنصری به نام «ارتباط» که به فعالیت‌های این سازمان، تحرک و پویایی می‌بخشد. روابط



من در ایجاد این زمینه بوده‌اند. همچنین، با کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان محل، در جهت هدایت و پرورش استعداد‌های خاص دانش‌آموزان از طریق بها دادن به ایفای نقش آنان در تئاتر و قصه‌گویی نیز ارتباط مستمر داشته‌ام.

این روزها مطالعه‌گریزی در میان معلمان و مدیران بیداد می‌کند. براساس کدام بخش از طرح شکل‌دهی و توسعه ارتباطات انسانی، فرهنگ ترویج مطالعه در مدرسه شما در ابعاد گوناگون شکل گرفته است؟

در نگاه اول، این رابطه بین عوامل و کارکنان مدرسه به چشم می‌خورد. اولین کاری که در این زمینه به ذهن من رسید، این بود که ارتباطات سلسله‌مراتبی در مدرسه بین کارکنان و گروه مدیریتی مدرسه از میان برداشته شود و بیشتر به «فرایندها» فکر کنیم تا به نتایج؛ یعنی همه عوامل بدون در نظر گرفتن پستی که دارند، در کارهای مربوط به مدرسه همکاری داشته باشند و اگر در زمینه‌ای به وجود آن‌ها نیازی بود و دانش و تجربه لازم را هم در آن مورد داشتند، به راحتی ورود پیدا کنند. از این رو در تصمیم‌گیری‌ها، هدف‌گذاری و طراحی برنامه‌ها، مدل‌های مربوط به میلمان آموزشی، چینش وسایل، دکوراسیون کلاس‌ها و مدرسه و سایر موارد، نظر همه مورد توجه قرار گرفت و به همه نظرات بها داده شد. مورد دیگر این بود که برای ایجاد صمیمیت بیشتر، تصمیم گرفتم وقتی معلمان در زنگ‌های تفریح به دفتر مدرسه می‌آیند، محیط کاری خودم از آن‌ها جدا نباشد. اعتقادم بر این است که آن‌ها نیاز دارند در این مواقع با من هم‌صحبت شوند و از مشکلات خودشان برایم بگویند تا راه‌حلی برای آن‌ها پیدا

انسانی تأثیر شگرفی بر مدیریت آموزشگاه دارد. جوانب مهم روابط انسانی همچون انگیزه، ادراک، ارتباط، ساختار قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری، رهبری و جز آن، هر کدام در جای خود مؤثر و کارآمدند. مطالعات من در دوران دانشجویی نیز بیشتر در این زمینه بود؛ به این صورت که خواندن مقالات پژوهشی و علمی در زمینه «ارتباطات انسانی» باعث شد «شکل‌دهی و توسعه ارتباطات انسانی در آموزشگاه» را جزء اولویت‌های برنامه کاری خودم قرار دهم و بر مبنای این اصل کلی و چترگونه، فعالیت‌های اصلی موردنظر خود را برنامه‌ریزی کنم.

مدرسه شما جزء مدارس دولتی و تازه‌تأسیس است. شکل‌دهی و توسعه ارتباطات انسانی چگونه توانسته است در علاقه‌مندسازی دانش‌آموزان به محیط آموزشگاه مؤثر باشد؟

من دومین سال تجربه مدیریتی خودم را می‌گذرانم (این گفت‌وگو در واپسین روزهای سال تحصیلی گذشته انجام شده است). اولین تجربه مدیریتی من، مربوط به سال‌ها پیش است و به دوازدهمین سال خدمت آموزشی‌ام برمی‌گردد. آن موقع هم با وجود اینکه هنوز دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی نبودم، اساس برنامه‌هایم «ارتباطات انسانی» بود و به‌رغم اینکه هیچ کار علمی و مبتنی بر ارزیابی دقیقی انجام نداده بودم، از بازخوردهایی که هنوز هم از همکاران آن زمان دریافت می‌کنم، می‌فهمم که موفق عمل کرده‌ام. کلاس درس و ارتباط با بچه‌ها بیشترین کمک را به من کرده‌اند تا به جنبه‌های مهم روابط انسانی پی‌ببرم و بر تجربه و دانش خود در این زمینه بیفزایم. بچه‌ها بزرگ‌ترین معلمان

کنیم یا از طرف دفتر مدرسه پیگیری شود. همچنین، شرایطی پدید آوردیم که با لذت از لحظه‌های شیرین کلاس‌های خود در دفتر سخن بگویند و خودم نیز با ذوق آن‌ها به هیجان می‌رسیدم. همین‌طور چون می‌دیدم آن‌ها در زنگ‌های تفریح هم به گفت‌وگو در مورد مشکلات درسی و رفتاری پیش آمده از طرف بچه‌ها می‌پردازند، تصمیم گرفتم به این کار خوب آن‌ها جهت بدهم تا به نتیجه مطلوب برسند. در نتیجه، اسم دفتر معلمان و دفتر خودم (دفتر مدرسه) را گذاشتم «دفتر همیشه درس‌پژوهی». یک جلد دفتر ۶۰ برگی هم در اختیار هر یک از معلمان گذاشتم و از آن‌ها خواستم هر کس دربارهٔ مشکلی که

در جمع مطرح شده است راه‌حلی دارد، آن را یادداشت کند. این کار هم نوعی مستندسازی محسوب می‌شود و هم به رفع نقایص و اشکالات کمک می‌کند. حسن بزرگ دیگری هم دارد و آن این است که به طرح اصلی من، یعنی شکل‌دهی و توسعهٔ ارتباطات انسانی، نیز مربوط می‌شود. این گفت‌وگوها، ناخودآگاه، صمیمیت بین معلمان را افزایش می‌دهد.

برای شکل‌دهی این گفت‌وگوها، معلمان به ابزار دیگری هم نیاز دارند که صرفاً از طریق «مطالعه و مطالعه» پدید می‌آید. از این‌رو، بخش دیگری از طرحم به اجرا درآمد؛ کتاب و کتاب‌خوانی، که از مهم‌ترین اهدافی بود که برای بالا بردن سطح دانش و آموزش معلمان و اولیا در نظر داشتم. در

جایی خوانده و در تجربه‌های مریدان بزرگ ایرانی، از جمله زنده‌یاد خانم میرهادی در مدرسهٔ فرهاد، خواننده بودم که کتابخانه قلب آموزشگاه است و به همین سبب، کتابخانه در مدرسهٔ ما شد کتابخانه‌ها. ما در سه بخش جداگانهٔ مدرسه، کتابخانه تشکیل دادیم و منابع آن‌ها تأمین شدند. کتابخانهٔ معلمان که در دفتر مدرسه قرار دارد و به هنگام درس‌پژوهی ساده و نیز درس‌پژوهی سامان‌یافته‌تر و علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به‌طور غیرمستقیم هم باعث می‌شود معلمان در زمینهٔ کاری خود مطالعه داشته باشند؛ کتابخانه‌های کلاسی که به‌طور مجزا در هر کلاس شامل یک کتابخانهٔ جمع‌وجور برای دانش‌آموزان است و بچه‌های همان کلاس هم تأمین کتاب‌های آن را بر عهده دارند، و همین‌طور کتابخانهٔ اولیا برای دانش‌افزایی و آگاهی پدر و مادرها از نحوهٔ تربیت فرزندانشان و برخورد با آن‌ها.

به نکتهٔ مهمی اشاره کردید: نقش مغفول اولیا در تربیت فرزندان و رهاسازی آن‌ها. برای برقراری ارتباط با اولیا چگونه اقدام کردید و نقش اولیا را چگونه دیدید؟

همان‌طور که اشاره شد، این مدرسه جزء مدارس است که بیشتر دانش‌آموزان آن از خانواده‌های مهاجر می‌آیند. در نخستین مشاهداتم از مدرسه در روزهای آغازین کارم، احساس تعلق داشتن به منطقه را در مردم کم‌رنگ دیدم. این امر از میزان همکاری اولیا برای پیشبرد اهداف مدرسه می‌کاست. از این‌رو، از اولیای علاقه‌مند دعوت کردم که در روزهای کاری کتابخانهٔ اولیا در مدرسه باشند و خودشان به مدیریت آن بپردازند. این امر می‌توانست ارتباط افراد منطقه را که بچه‌هایشان به مدرسهٔ ما می‌آمدند، بیشتر کند. در نتیجهٔ این اقدام مشارکتی، تعامل‌ها بیشتر شد و در عمل، آشنایی‌هایی اتفاق افتاد. این آشنایی‌ها از تنش‌هایی که اوایل سال بین بعضی از اولیا دیده می‌شد، می‌کاست و باعث می‌شد آن‌ها نسبت به یکدیگر دیدگاه بهتری پیدا کنند. همین‌طور، این افراد گروهی را تشکیل دادند که در بیشتر مراسم و کارهای مدرسه به‌صورت داوطلبانه با عوامل مدرسه همکاری دارند. کارگاه‌های آموزشی متعددی برای بالا بردن سطح آگاهی و آموزش اولیا نیز در این ارتباط تشکیل شد. از ابتدای سال تحصیلی، ۸ کارگاه آموزشی با عناوینی چون مهارت‌های اجتماعی و پدران، نقش اولیا در تربیت صحیح فرزندان، نحوهٔ یادگیری بچه‌ها و نقش بازخورد، نقش تمرکز در یادگیری بچه‌ها و روش‌های برخورد صحیح با فرزندان لجباز تشکیل شد که اولیا در آن‌ها شرکت فعال داشتند. این کارگاه‌ها ارتباط اولیا با مدرسه و آشنایی آن‌ها با دیگر اولیا را افزایش داد.

بهتر است به بخش دیگر طرح شکل‌دهی و توسعهٔ ارتباطات انسانی در مدرسهٔ پروین اعتصامی بپردازیم. چگونه به عنصر بازی و جست‌وجو به‌عنوان عناصر اصلی ارتباط با دانش‌آموزان رسیدید؟

جملهٔ معروفی هست که «آموزش ابتدایی یعنی بازی، شادی و کسب تجربه». اذعان می‌کنم که اگر پیش از این در کلاس تدریس نکرده و تجربه‌ای در آموزگاری نداشتم، نمی‌توانستم نیازهای بچه‌ها را به‌خوبی بفهمم و برای مدرسه و محیط یادگیری آن‌ها قدمی بردارم. کلاس و تدریس، تجربه‌های زیادی برای من داشت و با تکیه بر آن‌ها وقتی مدیر مدرسه شدم، مسیر پیش‌رویم معلوم بود و می‌دانستم که می‌خواهم برای بالا بردن سطح یادگیری بچه‌ها تلاش کنم. بسیاری از پدر و مادرها فکر می‌کنند که فرزندانشان با نوشتن مشق بیشتر، روخوانی و حفظ مطالب به یادگیری می‌رسند. این دقیقاً مانند تصورشان از پزشک حاذق است و او را فردی می‌دانند که داروی زیادی تجویز می‌کند. به همین قیاس، معلمی را هم معلم خوب می‌دانند که مشق زیادی به بچه‌ها بسپارد، اما من به تجربه و از راه مطالعه دریافته بودم که تنها بازی و فعالیت است که به بالندگی بچه‌ها کمک می‌کند و قدرت یادگیری‌شان را بالا می‌برد. توجه به بخش‌های کاربردی بحث اختلالات یادگیری، نمونهٔ جالبی است در زمینهٔ یادگیری بچه‌ها. با مطالعهٔ برخی کتاب‌های مرتبط، فهمیدم که باید از زنگ‌های تفریح که در اختیار مدیر و معاونان آموزشی و پرورشی است، استفاده لازم را ببرم. از استادان مربوطه کمک خواستم تا بازی‌های مناسب را برای رفع اختلالات یادگیری در بچه‌ها به من معرفی کنند. تأکید یکی از این



استادان «استفاده از ماز» بود و همچنین پیدا کردن تفاوت‌ها در تصاویر، اما چگونه می‌توانستم بودجه لازم برای این کار را تأمین کنم؟ روشی که به ذهنم رسید این بود که طرح‌های مختلف از مازها را روی بستر چاپ کرده و روی دیوار راهروها بچسبانم. درمورد پیدا کردن تفاوت‌های موجود در تصاویر هم به همین روش عمل کردم. نتیجه واقعاً زیبا و هیجان‌انگیز بود. بچه‌ها در اغلب زنگ‌های تفریح سال گذشته، در کنار این بنرها بودند و با سرانگشت‌های کوچکشان مسیرها را پیدا می‌کردند یا تفاوت‌های تصاویر را به هم نشان می‌دادند. دیدن این لحظه‌ها برای من واقعاً شیرین بود.

معلمان ورزش معمولاً در مدارس در حاشیه‌اند. در طرح شما زنگ ورزش و معلم ورزش یا معلمانی که کار تربیت‌بدنی انجام می‌دهند، چگونه جایگاه و شأن پیدا کردند؟

در این زمینه هم راهکار من بها دادن به معلمان ورزش و فعالیت‌هایی بود که آن‌ها با بچه‌ها در زنگ‌های ورزش داشتند؛ چرا که آن‌ها می‌توانستند هنگام لی‌لی، مارپیچ رفتن و فعالیت‌هایی از این قبیل، به شناسایی دانش‌آموزانی که اختلالات یادگیری داشتند کمک شایانی کنند. بعد، با انجام دادن بازی‌های مربوط، در جهت رفع مشکلات حرکتی دانش‌آموزان بکوشند تا معلم هم در ادامه این فعالیت‌ها، در کلاس درس برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان تلاش کند. از معلمان ورزش بیش از معلمان دیگر شرح گزارش می‌خواستم و آن‌ها هم همکاری خوبی داشتند. محوطه حیاط از نقاشی‌های منج و ماروپله و لی‌لی و مارپیچ، پر شد و امکان بازی‌های دیگر همچون پرتاب حلقه و توپ و حلقه و... را هم معلمان ورزش فراهم کردند.

چگونه در برنامه‌های خود به تلفیق بازی، تفکر و پژوهش رسیدید؟ ارتباط این موارد را با ارتباطات انسانی چگونه تبیین کردید؟ طرح از خودتان بود یا جمع طرح‌های دیگران و نظرات جدید بود؟

برای علاقه‌مند کردن بچه‌ها به پژوهش و مطالعه، باید دست به کار می‌شدم. در آخرین سال‌هایی که معلم بودم، برای توسعه سواد خواندن، کار هر ساله من تهیه کتاب‌های سه‌گانه اروپا، لافونتن و بیدپا در کلاس درس بود و در طول سال با بچه‌ها این کتاب‌ها را می‌خواندیم، کار می‌کردیم، بازی می‌کردیم و دست‌ورزی‌های پژوهشی انجام می‌دادیم. امسال، فراتر از کلاس عادی یک معلم، در مقام مدیر با یک مدرسه طرف بودم و از طرفی خرید کتاب‌ها برای بیشتر بچه‌ها امکان‌پذیر نبود. پس تصمیم گرفتم باز هم از زنگ‌های تفریح بهره ببرم. داستان‌هایی را از کتاب‌ها انتخاب و با سؤالاتشان چاپ می‌کردیم و روی تابلو اعلانات می‌گذاشتیم. بچه‌ها در زنگ‌های تفریح داستان‌های موردنظر را می‌خواندند، به سؤالاتشان جواب می‌دادند و گاهی هم برایشان نقاشی می‌کشیدند. کار دیگری هم که انجام شد این بود که کتاب‌های رنگین‌کمان پژوهش، برنامه‌ریزی در درس خواندن با ریبا و نیز گنج موفقیت در اختیار بچه‌ها قرار گرفت. بچه‌ها گروه‌بندی شدند و هر گروه، قسمتی از کتاب را به صورت روزنامه‌دیواری درآورد و روی تابلویی که مربوط به پژوهش دانش‌آموزی بود، چسباند. به این ترتیب،

بچه‌ها هم کتاب را مطالعه کردند و هم آن را برای دوستان دیگرشان به نمایش گذاشتند. برای توسعه سواد خواندن، یک طرح تلفیقی هم با طرح ماز انجام گرفت؛ بدین صورت که داستانی را انتخاب می‌کردیم و در اختیار بچه‌ها می‌گذاشتیم تا هر کدام یک صفحه از آن را برای ما تایپ کنند. بعد از پرینت، در زیر هر صفحه شماره صفحه و یک نشانی نوشته می‌شد. این بر گه‌ها در جاهای مختلف مدرسه چسبانده می‌شدند. حالا نوبت بچه‌ها بود که با نشانی‌هایی که زیر هر برگه می‌دیدند، به دنبال ادامه داستان بروند؛ آن را بیابند و بخوانند. برای مثال، گفته می‌شد برای خواندن صفحه ۲ به کنار در ورودی سالن بروید و... .

از دیگر ذی‌نفعان مدرسه چگونه در این طرح یاری می‌گیرید؟

ارتباطات انسانی مدرسه ما صرفاً با ایجاد ارتباط با معلمان، دانش‌آموزان و اولیا پایان‌پذیر نیست بلکه سعی کردم با همسایه‌های مدرسه هم ارتباط داشته باشم؛ مثلاً نزدیک ایام عید با یک جعبه شیرینی و پیام تبریک، از همسایه روبه‌روی مدرسه به خاطر تحمل سروصدای مدرسه در طول سال تشکر می‌کنم. همچنین همیشه در تلاشم در فرصت‌های پدید آمده، با دانش‌آموزان شیفت مخالفان که پسر هستند گرم صحبت شوم؛ برای اینکه همه فعالیت‌های شیفت ما را نیز متعلق به خودشان بدانند؛ چون در این صورت، علاوه بر اینکه به فعالیت‌های نوبت ما آسیب نمی‌رسانند، معلمی را نیز تنها در شیفت خودشان خلاصه نمی‌کنند و آن را یک امر مستمر می‌دانند. از دید من، آن‌ها هم دانش‌آموزان مدرسه‌ام هستند.

لطفاً درباره نقش همسران در اداره مدرسه بگویید.

همسر گران‌قدرم، سیدداوود ابراهیمی، که در قسمت کارگزینی اداره مشغول به کار است، همواره همراه و یاور من در مدیریت مدرسه بوده است و خیلی از کارهای اداری و جنبی مدرسه با تدبیر و کمک ایشان انجام می‌گیرد. وی همیشه کارهایی را که به او محول کرده‌ام، با سعه صدر و متانت انجام داده است تا من بتوانم محیطی آرام، مطمئن و شاد برای بچه‌ها بسازم.

سخنی با مدیران آموزش و پرورش

از همکاری و مساعدت مسئولان محترم آموزش و پرورش، اعم از اداره شهرستان ابهر و استان زنجان، کمال تشکر را دارم. مدرسه ما تازه تأسیس و فاقد امکانات قابل توجه و گسترده است و بنابراین، درخواست می‌کنم امکانات آموزشی بیشتری در اختیارمان قرار گیرد تا با فراغ‌بال بهتری کار کنیم. برای تأمین همه‌چیز نمی‌توان روی کمک اولیا و نهادهای خیریه حساب باز کرد. آموزش ابتدایی فرصتی است که امکان تجربه آن برای هر فرد فقط یک‌بار وجود دارد. مطمئناً هر چه امکانات آموزشی و تجهیزات دیگر بیشتر باشد، امکان بروز رشد خلاقیت‌های بی‌شمار بچه‌ها افزایش خواهد یافت.