



ــــتهاند کـــه از دید خــــهدم «بگانه ه بهترین ایده بــرای بهســازی آموزشُوپرورش»ُ را بنویسـم. هنگامی که شــما تنهــا فرصت یک همان طور که هر کسی اندیشه ای در خشیان تر دارد- درخشیان ترین ایـدهام را بـه اشـتراک می گذار مً.

## مدل کار خانهای مدیریت ریشهای ترین علت

به گیری دربــاره یگانــه و ا ــرای تص ايده بهسازي آموزش ويرورش، بايــد بزرگترين " دشواری این سامانه را یافت. از دید من بزرگترین دشواری دل بستن به مدل کارخانهای مدیریت آموزش و پـرورش و بکار گیــری این مدل اســت. مدلی که در آن، هر چیزی بـرای مقیاس پذیری [scalability] و کارآیی «سامانه» برنامهریزی می شود و دانش آموزان، آموزگاران، پدر و مادران و مدیران باید با آن هماهنگ شـوند. سـامانهای مانەاي کُه همواره بــافزایش هزینــه و کاهش کارآیی و دلسردکردن یکسان دانش آموزان، آموزگاران و

پدر و مادران به پیش میرود. اما از آنجایی کــه مدل کارخانــهای مدیریت خیلی خــوب کار نمی کند، حتی در کمشــمار کارخانههایی که هنوز در این کشور هستند- یا کارخانههایی که هنوز در این کشور هستند- یا راستش را بخواهید در هر جای دیگر در محیط کار- پس به هیــچرو نباید از این که این مدل در آموزش وپرورش خوب کار نمی کند، شگفتزده شویم. این فرض که سامانه آموزشی آنچنان که بیداست در دردسر است ما را به این اندیشه «مدیریتی نیرومندتر» یا «مدیریتی خشن تر» هستیم؛ «مدیریتی» کـه مـدل کارخانهای مدیریت پنداشته میشود. این پندار، مدیریت مدیریت پنداسته میشود این پنداز، مدیریت از بالا به پایین و کنترلهای سخت تو سیاست هویج و جمای بیشتر را دریسی دارد. این پندار بیرون کردن سنگدلانه «آدمهای به درد نخور» را در بی دارد. این اندیشه البته در دل سیاست سیاست رُمسابقه برای اوّل شــدن» و «هیچ کودگی جا نماند» هم جای دارد.

این شــیوهها به شــیوههای شکست خور ده در بخش خصوصی شــناخته می شوند. از آن رو که کار کنان را دلســرد می کنند و توانایی شان یک دار نشان را دانسرد می نند و موانیم شکری را در عرضه قندرت تخیـل و آفرینشگری محدود می کنند. آدمها را سرخورده می کنند و هر سـازمانی را که دل به آنهـا می نیدد، نابود می سـازند. پس چِرا باید از آنهـا انتظار چیزی متفاوت در بخش آموزش داشته باشیم؟

هنگامی کـه دشـواریها پیـش از هرچيز با معرفی عمل «مدیریت» ریشه یابی شده باشد و پس از آن نوع «مدیریتی» جدی تر جستوجو شود، تنها به بدتر شـدن اوضاع میانجامد. این لطی می ماند کار به عمـل پزشـکان قرونوس ک تالاش میکردند بیماران را با زالوها درمان کنند؛ کاری که تنها حال بیماران را دُتر مي كرد. نامناسب بودن اين شيوه ها با دگرگونیهای اقتصادی افزون می شود. چندی پیش، توانســتیم پیش.بینی کنیــم چُه کارها و پیشههایی در بزر گسـالی در دسترس کودکان خواهد بود. آموزش وپــرورش در این که بچهها

باید چه چیــزی را بخوانند تا برای زندگی آماده مهارتهای بنیادینی همچون خواندن، نوشتن، ریاضی، اندیشیدن، خیالورزی و آفرینشگری، نمی توانیم بدانیم چــه دانش یا مهارتهایی در بزر گسالی به کار بچههای کنونی خواهند آمد. **یگانه و بهتر بن ایده** 

برای بهسازی آموزش و پرورش

با آنچـه که در بـالا آمد، بـاور من این اسـت کـه یگانـه و مهم تریـن ایـده بـرای بهسـازی آموزش وپرورش با دگر گونی در هدف پیوند دارد. هدف باید از ساختن ســامانهای که برنامه درسی را به شیوهای کار آمدتر به بچهها آموزش می دهد را به سوفای کارامد به بوجها مورس می دهد به ساختن سامانهای کار آنر با الهام گرفتن از یادگیری همه عمر در دانش آصوزان تغییر کند تا آنان بتواننددر یک اقتصاد به سرعت دگرگون شونده، زندگی بربار و زایایی داشته باشند.

سونده، رند نی پر بار و رو اینی ناسته باسد. جندههای نهفته پذیرش دگرگونی در هدف این کار، هدف به جلو بردن سامانه برای خود سامانه (شسما می خوانید آنچه که ما می گوییم، یی وییم به بو ییدان مصحوم به عدایی بریم. به آن روشتی که ما می گوییــم و در مکلی که ما می گوییــم) را بــه تمرکز بر هــدف بنیادی یادگیری (هدف مــا باید بــه دانش آموزانمان ۔ ۔د تــا یادگیرندگانی هم المام بخ عشق به یادگیری شوند تا این که بتوانند هر آن

آموزش و پرورش، باید بزرگترین دشواری این سامانه را یافت. از دید من بزرگترین دشــواری دل بســتن به مدل کارخانهای مدیریت آموزش و پرورش و بکارگیری این مدل است. مدلی که در آن، هر چیسزی بسرای مقیاس پذیسری [scalability] و کار آیی «س برنامهریزی می میشود و دانش آموزان، آموزگارن، بدر و مادران و برنامهریزی می شود و دانش آموزان، آموزگارن، بدر و مادران و مدیران باید با آن هماهنگ شوند. سامانهای که همواره با افزایش هزینـه و کاهـش کار آیـی و دلسـردکردن یکسـان دانش آموزان، آموزگاران و پدر و مادران به پیش میرود.

زندگی آماده شـوند، پاسـخ های اندکی دارد. ما به هیچرو نمی دانیم کُه در یک دوره ۲۰ ســاله آینده چه مشــاغلّی وجود خواهُند داشت. امروزُه جـداً از مهارتهـای بنیادینی همچـونُ خُواندُن، نوشـتن، ریاضی، اندیشـیدن، خیالورزی و آفرینشـگری، نمی توانیم بدانیم چه دانـش یـا مهارتهایی در بزرگسـالی بـه کار بچههـای کنونی خواهند آمد.

برخور دمی کنند، رفع کنند. نُقــش آزمونُ ها: به جای این کــه آموز گار یا مدير به داوري پيشــر فت بير دازنــد مقياس هاي مدیر به داوری پیشـرف بپردارت مقیاسهای روشــنی وجـود دارد کـه به وسـیله آنهــا هم دانشآصوزان و هــم آصـوزگاران، خودشان چگونه میتوانند دریابند کـه (در زمان خودش) چگونه عمـل میکنند؛ بنابرایــن یادمیگیرنــد چگونه پيشرفت كنند.

۴- از قانون گودهارت (Goodhart 's low ) : مركز كنوني بر أزمونها باعث شده نتيجههاي نمو در مولی بر راموی به عنت اسده بیجهانی [روینی را بعنـوان هـدف انها را یک بیمانیه و شمار آورد به جای این کـه آنها را یک بیمانیه و هدف یعنی سنجش در نظر گیرد. دگرگونی در هدف یعنی است. بکارگیـری آزمون هـا بعنـوان هدف. قانون گودهارت را نادیـده می گیرد: هُنگامی که اندازه گیری، هدف شـود نمی توانـد اندازه گیری

ئار آمدی باشد. . يوه پاســخگويى: بەجــاى اندازەگيرى ۔ ۵- شـ پیشرفت از رهگذر آزمونهای بالاب پایین و »» بوروکراسی، سامانه آموزشی باید به روشی پویا با یادگیری خودگردان دانش آموزان در پیوند باشد. موزش و پرورش باید از پاسـخگویی با استفاده از برنامه هـا، آيين نامه ها، فرآيندهـا و گزارش هاي جزیے۔ که هم هدف و هم ابزار رسیدن به آن را بهطور دقیق روشن می سازند- دست بکشد. در عوض به «پیوندسازی پویا» نیازمند است. بدین معُنا که: الفُ) کار در دوره های کوتاه انجام پذیرد؟ ب) آموزگار هدف های یادگیری دوره را تنظیم سازد؛ پ) تصمیمها درباره شیوهای که یادگیری بایـد رِخ دهــد برعهــده دانش آمــوزان باش ت) فرآیند برحسب پرسشهایی اندازه گیری شود که دانش آموزان توانا به پرسیدن آنها سود به دانس،مـوران توات به پرسـیدن، ایه میشـوند نه تنها پاسـخهایی که آنهـا می توانند طوطــیوار بازگو کننــد؛ ث) دانش آمــوزان باید بتوانند خودشان پیشرفتشان را اندازه بگیرند-آنها وابســته به آزمونهای آموزگاران نیسـتند. (ابزار ارزشــیابی ELLI رویکرد امیدوار کنندهای ، در رو . . . ی ۱۰ انجام این ارزشیابی هدفها دارد.) ۱- تغییر ارتباطها از فرمانروایی به گفتوگو:

یعنے دگر گونی روابط از بالا به پاییے (فرزانه فرمانے روا) کے اغلب از شـیوەنامەھای سلسـله مراً تبــــیُّ تشــکیل می شُــوندُ، بــه گفتوگوهای همتراز (راهنمایی حاشیهای) که به دانشآموزان در کشُفُ منابع تازه، راهحلها و أفريدن بينشي -ر مسبع مدیع درمارد من و درید، پیسی تازه کمک میکند. ۲-برنامه کاری تحققپذیر: برخلاف بسیاری از

ا ا برمیند عری د لی چیز بر ۔ ۔ . . . . ر . ر ایدهای دیگ ر که هماکنون در آملوزش و پرورش دنبال می شـوند، دگر گونـی در هـدف نیازمند ســال ها يژوهش يا جمعيت مشــاوران يــا بودجه هنگفت نیست. این کار در گیر از نو ساختن چرخ نمیشــود. هزاران مدرسه مونته ســوری ، سال.ها با نیکی دستاوردهای درخشان در این مسیر رفتهاند.از بروندادها به برآمدها: البته جنبه نهفته در دگرگونی دُرُ هــدف، دگر گونــی ضمنی از تحویــل بروندادها (شــمار دانش آموزانی که آزمون های اســتاندارد را پشتسـر می گذرانند) به برآمدها (برحسب آنچه دانش آمسوزان به عنوان نتيجه آموزش شسان توانا به انجام آن میشوند) را هم دربرمی گیرد. در اصل، این کار دگرگونی از تمرکز بر چیزها به تمرکز بر انسان ها وهدف راستین آموزش و پرورش است.

## بع:نشريەفوربس

«استیو دنینگ، نویسنده شــماری از کتابهای مدیریتے است. برای نمونے کتاب «راهنمایی برای رهبری مدیریت رادیکال» که در سال ۲۰۱۰ ئىر شــد. دنينگ به مدت چهار ســال (۲۰۰۰-۱۹۹۶) مدیر بخش مدیریت دانش در بانگ جهانی بوده است.

## یر خاشگری، پر خاشگری می آفریند...



مور دنظــر که بــرای مثال، مکانــی اداری یا

آنوقت است که از کرده خود پشیمان

انوفت است نداز کرده خود پشیمان شده و ترجیح می دهید کـه سوالات بانکیتان را بسرای خودتان نگـه دارید. در مسر بازگشت با خود درحال فکر کردن و مسرور اتفاقـات پیشآمده هستید کـه ناگهان تصور می کنید گوبا پای راستتان

کمی به زمین میچسـبد. وقتـی پایتان را بلنــد کرده، مشــاهده میکنید کــه با یک

آدامس بسیار چسبناک در کف کفشتان

ادامس سیار چسبنا کا در هک هشتان طی مسیر کرده اید وارد خانه می شوید تا برای استراحت و کمی آرامش و تمدد اعصاب، دوش چند دقیقهای بگیریـد کـه متوجـه می شوید همسایه طبقـه

پایین فلکه اصلی آب سناختمان را قطع کنرده تنا لولههای خانبهاش را تعوینض

کند در حالی که به شــما اطلاع نداده است.

درچنین شرایطی اگر کسی با شما روبه رو شده و درخواستی هر چند کوچک کند، یا

به هر شکلی با شــما ار تباط برقرار کند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ آتشفشــان خشم شما

فوران خواهد کرد. ممکن اســت فرد مقابل

رین نیز ناراحت شده و در برخورد با فرد دیگری

به او پُرخاشــگری کند و این سلسـله ادامه

. یابد. پـس در چنین مواقعی چطـور باید با دیگران برخورد کرد یا بهتـر اینکه چگونه

- رای بر حرب در یا بهسر این ده چکونه میتوان از پرخاشـگری کردن بــه دیگران امتناع کرد؟

برای پاسخ به این پرسش لازم است که کمی بیشتر با خشم و نحوه به وجود آمدن آن آشینا شرویم. در ابتدا لازم است

دیگران

ـرود. نتيجـه بهوجود آمدن خشـم عملي است به نام پر خاشگری که می تواند متوجه خود فـرد یا دیگران شـود. اگر بـه ابتدای امور روزمــره خود از خانه خارج میشـوید یادداشت نگاهی دوباره بیفکنیم درمی یابیم که اغلب، خشونت و پرخاشگری تنها با یک درنُظُرُ أُوریــد. لبّاسُهایتان را پوشــیدهّاید و عازم محل کار یا دانشــگاه و... می شوید. از در خانه خارج شده و وقتی سـر خیابان یا کوچه میرسـید، ناگهان صدای سـر و صدا و همهمه جمعیت را میشـنوید که در گیر مورد به وجود نمی آید و اگر نگوییم همیشه، در بیشتر موارد در نتیجه خشمهای انباشته شده از موقعیتها و شـرایط متفاوت بروز د جداکردن دو نفر درحال زدوخورد هستند، جداکردن دو نفر درحال زدوخورد هستند، رد شده و سوار تاکسی میشوید وقتی کرایه را پرداخت میکنید با احسم راننده در آینه مییابد. برای پیشگیری از ابراز پرخاشگری باید با مهارت مهارخشــم آشــنایی داشــته باشــید. اگر فــردی هنــگام روبهرو شــدن ر پر روبهرو میشــوید که میگوید باید کرایه را کامل پرداخت کنید: به من چه که شــما از با شرایط ناکام کننـده بـا ایـن مهارت آشنایی کافی داشــته باشــد، میتوانــد از بـه وجــود آمــدن آتشفشــان خشــمش ه مسیر سوار شده اید! در چنین شرایطی ما دو انتخاب دارید: ۱) بــا عذر خواهی از . جلوگیسری کنند و بنا تخلیسه جرعه جرعه . هیجان خـوداز فوران آن پیشـگیری کند. مـا هـر روز دسـتخوش طوفان حـوادث راننده محّرم، حرفٌ نامعقول او را پُذیرُفته وُ کل کرایـه را تقدیــم کنیــدو ۲) غرغرهای زندگی هستیم و تنها با استفاده از این راننده را تا انتهای مسیر تحمل کرده و مهارت است که میتوانیــم خــود را در برابر ناکامیهـا و ناراحتیهایــی که روزانه م مهمتر این کــه هنگام پیادهشــدن مطمئن باشید که ماشــین بهطور کاملا اتفاقی(!) با لبه جوی مماس شده و بهطور قطع شما باید در جوی آب پیادہ شــوید! بگذریم. 1.00.04

برایرمان می کنا و ناراحی هاییی که روزانه برایمان پیش می آید ایمن سازیم. متأسفانه، در بیشتر مواردی که افراد به دلیل مشکلات ار تباطی بسه روانشناس مراجعـه میکنند، خشـــــهما و ناکامیهایی

هنگامی به وجود می آید که فرد در رسیدن به مقصد یــا هدفی به مانــع برخورد کند یا کارهــا، آنطورکــه موردنظــر اوســت پیش

پرانتز



وجـود دارد که ارتبـاط ناموثـر را موجب شـده اسـت. رنجشهـا و ناراحتیهـای اوليسه در روابط افراد موجب ايجاد خشم و ریے در روب در نیز دی بیا یہ در این استارین پرخاشــگری در آیندہ میشــوند. بنابراین اگــر تمریــن کنیم کــه در زمان بــه وجود امدن رنجش میم سے در رمان ہے وجود آمدن رنجش و ناراحتی از رفتار دیگران، به جای پرخاشہ گری متقابل، در زمان و مکان . . . کېر مناسب این موضوع را با آنهــا مطرح کرده و بیــان احســاس کنیــم، میتوانیــم مانع از خشــونتهای قابل توجـه بعدی شــویم. از حشوفتهای قابل موجه بعدی شعویم. متاسفانه در اکثر صوارد پاسخی که بعد از آزرده شدن نسیت به رفتار یک فرد از ما سرمیزند، سکوت کردن منفعلانه یا پرخاشگری متقابیل است که البتیه هر دوی ایسن پاسیخها نیز به ناکامی و سیپس

رت - ت» ب ۲۵٫۰۰۰ یارد. پرخاشگری بیشتری میانجامد. یکی از فنونــی که در مهارت مهارخشـــم یکی از فتونی که در مهارت های و تفاس مطرح می شـود، ایجاد وقفه زمانی و تنفس مناسب و عمیتی است، بدین معنا که هر زمـان احسـاس می کنید تحت فشـار روانـــــر زیادی هسـتید و احتمــال هر گونه پر خاشگری در روابط خود دارید، موقعیت را پر کمر وی ورز مکانی خلوت، کمی تمرین ترک کردہ و در مکانی خلوت، کمی تمرین نفس کشیدن انجام دھید و اگر مناسب است فن آرامساری عضلانی را که روش دیگری برای مهار خشم است اجرا کنید. البته باید آموزش استفاده از این روش را دیده باشید تا

در زُمان لازم بتوانید بهره کافی ببرید. بنابراین همانطور که ذکر شــد خشم یک هیجان طبیعی است که احتمال بروز آن در موقعیتهای مختلف در جامعه و برای همه افراد وجود دارد. وظيفه ما به عنوان يک شهروند دانا، آگاهی و تمريس برای یک سمبروس دیگر میک پیشگیری از آسیبزدن به خود و دیگران بهواسطه خشم در این موقعیتهاست.



ـههای «بهســازیهای» کنوا این سامانه، میتوانند در معنای واقعیشان ین صحب بی و صحب در تعدی و طبی سی و طبی سی همچون برنامه و کارهایی نگریسته شوند که در عمل کارها را بدتر میکنند. ش**ماری از جنبههای نهفتهای** که این رویکر د دربر دارد: ۱- نقت آیورویمره دور بودادی.
۱- نقت آموزگاران و پیدر و مادران: آموزشوپرورش باید از دستگاه منتقل کننده بسته ایستایی از دانش، به دستگاه منتقل کننده هدف پویای توانمندسازی دانش آمــوزان برای

پدیدآوردن دانـش و به کار بســتن مهارت.ها در موقعیت.هـای تــازه دگرگون شــود؛ بــدون این نگرانی که ایـــن رهیافت به چه خواهــد انجامید. در جهــان کنونی آمــوزش دادن بــا روش انتقال اطلاعات به خوبی عمــل نخواهد کرد. در رو یکرد تازه، آموزگاران (و پدر و مادران) تبدیل به کسانی میشـوند که دانشآمـوزان را بـرای یادگیری می مسوعات حامل مسوران را بسرای یا نیزی توانمنــد می ســازند و در شــکوفایی تواناییها و استعدادهایشان الهام بخش آنها می شوند. ۲- نقش مدیران: مدیــران باید درک کنند که

له مراتبي مديريت آموزگاران بــا كنترل سلس سنتی و با یاری سیاست هویچ و چماق، کار را از آنچه کـه در صنعت می گـذرد بهتر نخواهد سـاخت. اگر آموز گاران خودشـان شـوق کاری نداشته باشــند، دور از ذهن است که بتوانند الهام بخش دانش آموزان شان شوند. نقش مدیران باید ز از «کنترل کننده» بودن به «زمینهساز» بودن تغییر کند تا تسوان و استعدادهای آموزگاران را آزاد سیازند و مانعهایسی را که در کارشسان با آن

بـرای تصمیمگیـری دربـاره یگانــه و بهتریــن ایــده بهس امانه»

آموزشو پرورش در این که بچه ها باید چه چیـزی را بخوانند تا برای

چیزی را یادگیرند که بایـــد یادگیرند) دگر گون ) سازد. همهٔ بخشهای آموزشوپرورش -وزگاران، مدیران، اتحادیدها، پـدر و مادران و دانشُ آمــوزانَ- بايد پذيراى ايــن هُدف تازه

م منگامی که ما این هدف را می پذیریم می توانیم ببینیم که بســیاری چیز ها باید برای رســیدن به آن دگرگون شــوند. ما همچنیــن درمی ابیم که