



■ **روبا شهنازی: کارشناس مسئول آموزش نیروی انسانی منطقه ۴**

برای اجرای اسناد تحولی به افرادی با انگیزه، پویا، سرزنده، خلاق و علاقه‌مند نیاز داریم در مدرسه چه باید کرد که بشود اسناد تحولی را در آن اجرایی کنیم؟ به نظر بنده، مدرسه برای انجام این کار به افرادی با انگیزه، پویا، سرزنده و خلاق و علاقه‌مند نیاز دارد تا بتواند وظیفه خود را درست انجام دهد. ما در حال حاضر تعدادی افراد با انگیزه و دارای روح جست‌وجوگر و تشنه دانایی را تحویل می‌گیریم و با فشارهایی که در ساعات درسی حسابان، هندسه، فیزیک و... به روح و جسم آن‌ها وارد می‌کنیم، برنامه‌هایی جنبی را که در جای خود اصلی و مؤثرند اجرا نمی‌کنیم. به‌طور مثال، اردوی دانش‌آموزی را به دلیل مخالفت دبیر ریاضی لغو می‌کنیم و به تبعات آن توجه نداریم. ما در چنین شرایطی تلاش کردیم با افزودن ساعات آموزشی بعد از ساعات درسی و پرداخت حق‌الزحمه به دبیر مربوطه، برنامه‌های جمعی و تفریحی و نشاط‌انگیز دانش‌آموزان را لغو نکنیم. توجه به همین نکات ظریف می‌تواند در کار اجرای اسناد تحولی هم مورد توجه و مؤثر واقع شود.

■ **یدالله رهبری نژاد، کارشناس مسئول شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی:** اگر از همکارانی که دوره آشنایی با اسناد را طی کرده‌اند بپرسید ویژگی معلم مورد نظر این سند چیست، نمی‌دانند! به نظر بنده، ما باید نقدی درونی از کار خودمان داشته باشیم. من اعتقاد دارم که سطح بسیاری از برنامه‌های ما از جمله همین اسناد تحولی، ابلاغی است نه الحاقی! معمولاً ویژگی برنامه‌های ابلاغی این است که

اشاره
در شماره قبل با نظرات و پیشنهادات شرکت‌کنندگان در میزگرد «بررسی راه‌های تسهیل در اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش» آشنا شدید. در این شماره ادامه مباحث موضوع قبل را با هم می‌خوانیم.

|| محمددشتی ||

تدوین نقشه‌های کاری باید کرد! تغییر نگرش را از مدیران شروع کنیم، تحول آغاز خواهد شد

واکاوی نقش مدیران مدارس و معلمان در تسهیل اجرای اسناد تحولی آموزش و پرورش
(قسمت دوم)



آورد، نمی‌دانم این اسناد بعدی تا چه حد تولید شده است؟

کلمه به کلمه این اسناد به ترجمه نیاز دارد و باید به زبان مورد وثوق مخاطب ترجمه شود. این موضوع از جمله اقداماتی است که من گمان می‌کنم انجام نشده است.

یک مثال روشن و عینی بزنم. من خودم به عنوان یک کارشناس در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی خدمت می‌کنم، ولی اگر از من بپرسید سازمان مبتنی بر این اسناد تحولی چگونه سازمانی است، گمان نمی‌کنم جوابی قانع‌کننده و مبتنی بر استدلال و شناخت داشته باشم.

ما در این دوره‌ها کتاب‌های مربوط به اسناد را روخوانی و تا حدودی تبیین می‌کنیم، ولی اگر همه در این کار مشارکت داده می‌شدند و به‌طور مثال معلمان مدرسه یا منطقه‌ای دور هم می‌نشستند و در مورد آن بحث و تبادل نظر می‌کردند، مفیدتر و مثمرتر بود.

به نظر بنده تسهیل در اجرای اسناد تحولی به بسترسازی منسجم‌تر و گسترده‌تری نیاز دارد تا بتواند زمینه مفاهیم و همدلی و همراهی لازم با این اسناد مهم را فراهم آورد.

در حال حاضر هم معلمان ما کتاب درسی را اجرا می‌کنند نه برنامه درسی را و عامه جامعه هم از ابعاد وسیع و گسترده برنامه درسی ملی بی‌اطلاع هستند.

■ **علیرضا طاهری؛ مدیر مدرسه راهنمایی رشد منطقه ۱:**

مدارس غیردولتی سال‌هاست که اجرای اسناد تحولی را آغاز کرده‌اند!

خیلی کوتاه عرض کنم که بنده از راهی دور و از جزیره‌ای دور افتاده به نام مدرسه غیردولتی خدمتتان رسیده‌ام. از این جهت سختم را با این مقدمه خیلی کوتاه آغاز کردم که گاهی همکاران ما در مدارس دولتی گمان می‌کنند ما با اسناد تحولی بیگانه هستیم، در صورتی که بسیاری از مصادیق مفاهیم این اسناد سال‌هاست در مدارس غیردولتی اجرا می‌شود و اگر توفیق و تفاوتی هم بوده و مدارس غیر دولتی را در رتبه برتری قرار داده است، همین توجه به ماهیت و محتوای اسناد تحولی بوده است. و امروز خوشحال و خرسندیم که چنین اسنادی تدوین و ابلاغ شده است و قرار است در مدارس دولتی هم اقدامات خوب و مؤثری صورت گیرد. حالا صحبت این است که اگر واقعا قرار است انقلابی آموزشی صورت گیرد، معمولاً حرکت‌های انقلابی و عمیق الزامات و مشخصاتی دارند که ما آن‌ها را در آموزش و پرورش، حداقل اکنون آن‌گونه که انتظار داریم، ملاحظه نمی‌کنیم.

در این اسناد مفاهیمی وجود دارند که عملیاتی شدن آن‌ها از رویکردی جدید حکایت می‌کند. به‌طور مثال،

خیلی تعهدآور نیست! همان‌گونه که دوستان هم اشاره کردند، تحول امری تکلیفی نیست و این‌گونه نیست که ما تکلیف کنیم و براساس همین تکلیف، تحول انجام شود. ویژگی دیگر این برنامه‌ها آن است که در پایین‌ترین و نازل‌ترین سطح و معمولاً برای رفع تکلیف اداری صورت می‌گیرند. نمونه‌اش را ما در اجرای همین اسناد تحولی هم می‌بینیم. با وجود همه تأکیدی که می‌شود، باز هم دانش‌آموز می‌خواند که امتحان بدهد، نمی‌خواند که عمل کند و مهارتی یاد بگیرد.

همین الان معلمان ما دارند دوره‌های آموزشی مربوط به اسناد را طی می‌کنند، اما اگر شما از همین همکاران بپرسید که ویژگی معلم مورد نظر این سند چیست، نمی‌دانند!

اما گاهی اوقات برنامه‌های ما از نوع برنامه‌های الحاقی است. معلم آن برنامه را از آن خود می‌داند و نسبت به آن احساس تعلق می‌کند که در چنین وضعیتی نتیجه بسیار متفاوت خواهد بود. همکاران خوب می‌دانند که رفتار افراد بینشی است که دارند و اساساً بینش‌ها روش‌ها را پدید می‌آورند.

سؤال من این است که مجریان برنامه‌های آموزشی ما در ارتباط با اسناد تحولی، خودشان تا چه اندازه به این اسناد باور دارند. آیا فرهنگ‌سازی لازم در سطح همین همکاران اتفاق افتاده است.

کلمه به کلمه این اسناد به ترجمه نیاز دارد و باید به زبان مورد وثوق مخاطب ترجمه شود

بخش دوم صحبت‌م درباره استلزامات اجرای این اسناد است. خوب می‌دانیم که این سند مادر است و باید مبنای تولید اسناد دیگری می‌شد که آن مفاهیم و زمینه تشریح مساعی در خصوص این اسناد را فراهم

سؤال من این است که مجریان برنامه‌های آموزشی ما در ارتباط با اسناد تحولی، خودشان تا چه اندازه به این اسناد باور دارند



یداله رهبری‌نژاد



بخش ما را مکلف می‌کند که پس از این همگی پژوهشگر، محقق و برنامه‌ریز درسی باشیم و برای سطح مدارس که گاهی دوستان از آن به‌عنوان جزایر دورافتاده یاد می‌کنند و امیدواریم هیچ‌وقت این‌گونه نباشد، برنامه‌ریزی و اقدام کنیم. در چنین فرضی، همه مدارس ما خود یک استاد هستند که اختیار و امکان برنامه‌ریزی و اقدام مستقل براساس تشخیص خود در بخشی از کارشان را دارند.

■ **نوریه شادالویی؛** عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه:

الزامات و مقدمات اجرای اسناد تحول بنیادین تا چه حدی فراهم شده است؟

سؤال من از آقای رون این است که این الزامات و مقدمات تا چه حدی فراهم شده است که ما و شما به وضعیت کنونی رسیده ایم و از معلمان و مدیران انتظار همکاری داریم؟ این سؤال من را در تعداد همکاری که قرار است با ما همراه شوند ضرب کنید و ببینید تا چه حد پاسخ به این سؤال می‌تواند قانع‌کننده باشد.

■ **سید امیر رون؛** اولین نشانه تحول همین است که ما دور هم گرد آمده‌ایم تا درباره تحول حرف بزنیم! از نگاه من اولین نشانه تحول همین گردهم آمدن همکاران است تا به فهم مشترکی در این خصوص برسیم. این همنشینی می‌تواند مفاهمه و همدلی ایجاد کند و مسئله مهم این است که ما و شما در مرحله بعد، همین اطلاعات را به همکاری که در سطوح بعد قرار دارند منتقل کنیم و همین اتفاق در آنجا هم بیفتد و این مفاهمه در رده‌های بعد هم ادامه یابد.

عرضم این است که تشکیل پایه ششم یک کار ساختاری و شکلی بود که هیچ‌گاه نباید تحول را همسنگ با آن بدانیم و سطح تحول بنیادین را با چنین قیاسی به سطح پایینی تنزل دهیم. چنین نگاهی ظلم به این طرح است. پس نگاه ما باید به قله باشد و با نظر خواهی و نیازسنجی از همکاران راهکارهای عبور از تپه ماهورهای مسیر تا رسیدن به قله را معین کنیم و راه رشد را تا رسیدن به قله فلاح و رستگاری ببیماییم.

■ **دکتر محمود امانی طهرانی؛** دبیر شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و مؤلف کتاب‌های درسی

در این اسناد از معلم محور بودن صحبت شده است، اما عرض بنده این است که اگر در اسناد تحولی معلم محور کار است، تا اینجای کار ما تا چه حد معلمان خود را حداقل از لحاظ ذهنی با این طرح همراه کرده‌ایم؟! به نظر من، فضای اجبار در اجرای اسناد تحولی مقداری کدورت بین معلمان به وجود آورده است که باید برای تسهیل در اجرای این اسناد، همراه شدن معلمان و تحقق ایده معلم محور بودن طرح، این کدورت‌ها که شاید ناشی از عدم مفاهمه مشترک باشد، رفع و برطرف شود.

در این رقابت، برخی مدارس ما از مدرسه به آموزشگاه تبدیل شده‌اند

به نظر من گیر کار ما در اجرای اسناد تحولی، مقاومت در مقابل تغییر است. متأسفانه در این رقابت ناخواسته برخی مدارس ما از مدرسه به آموزشگاه تبدیل شده‌اند و کارکرد اصلی خود را به‌عنوان محل زندگی یا به تعبیر آقای دکتر امانی، به‌عنوان زیستگاه، از دست داده‌اند. من هم تأکید می‌کنم که فرهنگ‌سازی در این زمینه امر بسیار مهمی است و برگزاری جلسات و میزگردهایی از این نوع بین مدیران و عوامل اجرایی مدارس می‌تواند تأثیر زیادی در ایجاد هم‌فهمی و مفاهمه بین ارکان ستاد و صف در آموزش و پرورش داشته باشد.

■ **سید امیر رون؛** کارشناس مسئول دفتر تألیف کتب درسی

برای اجرای این اسناد باید همگی پژوهشگر، محقق و برنامه‌ریز درسی باشیم

پس اولین گام در تسهیل اجرای این اسناد، از منظر تحول نگریستن به آن‌هاست. باید مفاهمه لازم درباره آن، بین همه اعضا صورت گیرد تا راهکارهای عملیاتی آن مشخص و پیموده شود.

ما در اجرای این اسناد سه رکن اساسی داریم که باید به آن‌ها توجه شود: رکن تجویزی، رکن نیمه تجویزی و رکن غیر تجویزی.

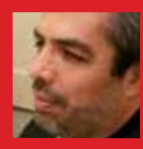
به این معنا که در اجرای این اسناد، بخشی از برنامه‌ها الزامی است، بخشی انتخابی و بخشی اختیاری. نقش همکاران ما هم در بخش اختیاری پر رنگ و مهم است و باید بکوشند در آن بخش نظرات و دیدگاه‌های خود را منطبق بر شرایط و امکانات موجود، عملیاتی کنند. همین

بسیاری از مصادیق مفاهیم این اسناد سال‌هاست در مدارس غیردولتی اجرا می‌شود و اگر توفیق و تفاوتی هم بوده و مدارسی غیر دولتی را در رتبه برتری قرار داده است، همین توجه به ماهیت و محتوای اسناد تحول بوده است



عبرشا طاهری

از نگاه من اولین نشانه تحول همین گردهم آمدن همکاران است تا به فهم مشترکی در این خصوص برسیم. این همنشینی می‌تواند مفاهمه و همدلی ایجاد کند



سید امیر رون

اصل تولید این اسناد از افتخارات جمهوری اسلامی

ایران است

من واقعاً نسبت به این اسناد یک حس درونی هم دارم و آن این است که اگر ده سال قبل از ما می‌پرسیدند شما یک انقلاب فرهنگی کردید، بگوئید در باب مبانی نظری آموزش و پرورش چه کردید، واقعاً دستمان خالی بود. اما امروز الحمدلله این‌گونه نیست. من این را به این لحاظ عرض می‌کنم که با آموزش و پرورش برخی کشورهای دیگر هم آشنا هستم و می‌دانم که داشتن فلسفه آموزش و پرورش چقدر مهم و اثرگذار است. فراموش نکنیم که اصل حرکت و تدوین فلسفه آموزش و پرورش کشور، تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تولید برنامه درسی ملی، کار کم و کوچکی نیست و اگر ما امروز بر سر اجرای آن با هم بحث و جدل و در نهایت همفکری و همدلی کنیم، در اصل موضوع و اهمیت و ارزش آن خللی وارد نمی‌شود. بلکه در صورت اجرای صحیح و درست می‌تواند منشأ برکات و خیرات زیادی برای نظام آموزشی کشور باشد.

دکتر حیدر تورانی؛ سردبیر مجله رشد مدیریت

مدرسه:

نظام ۳-۶-۳ تنها یک نیم‌رخ است، تحول را

مساوی با این نظام ندانیم

ما در مورد نظام ۳-۳-۶ در شماره‌های قبلی مجله صحبت کرده و به ابعاد گوناگون آن پرداخته‌ایم. من در آن جلسات هم مثالی را بیان کردم و گفتیم که ما باید ۳-۳-۶ را تنها یک نیم‌رخ بدانیم و تحول را مساوی با این نظام ندانیم. نمای هر ساختمان تنها نیم‌رخ از ظاهر و بیرون آن را نشان می‌دهد و قطعاً محتوای آن متفاوت‌تر، غنی‌تر و کامل‌تر از این نمای ظاهری است. محدود کردن بحث تحول به نظام ۳-۳-۶ هم مانند این است که ما از زاویه‌ای از ساختمان محل سکونت خود عکس بگیریم و آن را به همه نشان بدهیم و بگوئیم این خانه ماست! این عین بی‌سلیقگی است که ما خواهیم چنین تصویری از تحول داشته باشیم.

برای عملیاتی شدن اسناد تحول باید اجرای شش

زیر نظام با هم کلید بخورد

بالاخره نظام تحول بنیادین شش زیر نظام دارد که عبارت‌اند از: نظام رهبری و مدیریت، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، منابع انسانی، پژوهش و ارزشیابی، منابع مادی و فضا و تجهیزات و فناوری. برآیند انجام این شش زیر نظام به تحول بنیادین می‌انجامد. به نظر می‌رسد، فعلاً یک بخش با یک تنه این بار را به دوش می‌کشند، و آن بخش برنامه‌ریزی آموزشی و درسی است. نظام رهبری و مدیریت هنوز خوب تدوین نشده است. ما داریم به معلم آموزش می‌دهیم، در صورتی که برای انجام این کار بزرگ، مدیر مدرسه هم باید در شرایط تغییر قرار

بگیرد. آنچه می‌توان در اینجا به‌عنوان پیشنهاد مطرح کرد، این است که اجرای این شش زیر نظام باید با هم کلید بخورد و اجرای ناهماهنگ آن باعث خواهد شد که اهداف پیش‌بینی شده برنامه در جای خود محقق نشوند.

دکتر محمود امانی طهرانی:

استقرار نظام آموزشی ۳-۳-۶ شروع خوبی برای

تحول در آموزش و پرورش نبود

من بسیار متأسف شدم که در آموزش و پرورش بحث تحول بنیادین را از استقرار نظام آموزشی ۳-۳-۶ شروع کردیم. یعنی یک جنبه کار را نسبت به کلیت آن، به نماد تحول در کشور تبدیل کرده‌ایم. شاید این یک ضرورت و به نوعی الزام هم بود، اما اثر خود را گذاشت و در حال حاضر به محض اینکه بحث تحول مطرح می‌شود، معلمان و مدیران و خانواده‌ها و حتی رسانه‌ها در جامعه از این نظام صحبت می‌کنند. از طرفی هم چون تغییر با سختی و تحمل مسائل جدید همراه است بسیاری از مردم ما عادت کرده‌اند که حتی در صورت همراهی با امری مانند تحول و تغییر، همان جنبه ملموس، قابل دسترسی و تا اندازه‌ای آسان و متأسفانه کم اثر آن را مورد توجه قرار دهند. باید تلاش کنیم اثرهای این آسیب کمتر شود و اتفاقاً یکی از راه‌های آن همین گفت‌وگو و مفاهمه با عوامل آموزشی از طریق رسانه‌ها و از جمله مجلات رشد است که گمان می‌کنم مجله مدیریت مدرسه و آقای دکتر تورانی به خوبی به آن پرداخته‌اند.

هنوز هم آسیب‌شناسی و رفع مشکلات امر لازم و

مهمی است که نباید فراموش شود

اصل مطلب این است که ما در داخل این ظرف جدید قرار است چه محتوایی بریزیم، و گرنه این اعداد که به خودی خود معجزه نخواهند کرد. الان هم انگار همه انرژی و توان دست‌اندرکاران و حتی مردم روی همین ۳-۳-۶ گذاشته شده و مابقی ماجرا را که اتفاقاً اصل موضوع است به فراموشی سپرده‌اند. البته این مسائل اشاره به آسیب‌های مسیر اجراست و قرار بود که ما به نقد نپردازیم و راه‌های تسهیل اجرای اسناد را از نگاه خودمان بیان کنیم اما عرضم این است که بدون شناختن این آسیب‌ها نخواهیم توانست مسیر اجرای درست و مؤثر را پی بگیریم.

به نظر من اگر یک سال هم وقت خودمان را در مجله رشد مدیریت مدرسه روی واکاوی و همراهی با این اسناد متمرکز کنیم، ضرر نکرده‌ایم. این کار کمک خواهد کرد که با ایجاد مفاهمه بیشتر و همه‌فهمی مشترک بین همه اعضای این خانواده بزرگ، مسیر واحد و مؤثری را در کنار هم پی بگیریم و ان‌شاءالله این اسناد به اهداف آرمانی و ارزشمند خود در صحنه عمل برسند.

ادامه دارد.

اگر ده سال قبل از ما می‌پرسیدند شما یک انقلاب فرهنگی کردید، بگوئید در باب مبانی نظری آموزش و پرورش چه کردید، واقعاً دستمان خالی بود. اما امروز الحمدلله این‌گونه نیست



دکتر محمود امانی طهرانی