

# چگونه

## سند تحول

دکتر تورانی به عنوان مسئول کمیته آموزشی و ترویج سند ملی آموزش و پرورش به چند سند اشاره می‌کند و سند تحول راهبردی را عهدنامه نظام تربیت رسمی آموزش و پرورش می‌داند و می‌گوید: «این مدارک، تلفیقی از مطالعات و پژوهش‌هایی است که باید علاوه بر تأیید شورای عالی آموزش و پرورش به تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز برسد. حال در طی مباحثه‌ها و مصاحبه‌هایی که با ریاست محترم سازمان پژوهش و دکتر محمود مهرمحمدی به عنوان مجری سند ملی آموزش و پرورش و دکتر صدیقی مسئول

## اشاره

تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش کشور، مبتنی بر آرمانهای بلند پایه نظام اسلامی، معطوف به چشم اندازی است که در افق درخشان ایران ۱۴۰۴، ترسیم‌گر کشوری توسعه یافته با جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فن‌آوری در سطح منطقه و با هویتی اسلامی-انقلابی و دارای تعاملی سازنده در عرصه روابط بین‌المللی است. در این فرصت و با این وصف باید دید از نظر مدیران مدارس چه دیدگاهی بر این سند حاکم است و چگونه می‌توان اجراکننده آن بود. هرچند در سه دهه گذشته تلاش‌های بسیاری کرده‌اند، اما بنا به فرمایش مقام معظم رهبری، «آموزش و پرورش کنونی ما، ساخته و پرداخته فکر و فلسفه ما نیست. بنای کاربر آن فلسفه‌ای نبود که ما امروز دنبال آن هستیم»<sup>۱</sup>. بنابراین این توضیحات و اهمیتی که این تحول دارد و افراد متعدد متخصص که پیرامون آن فعالیت دارند، مجله رشد مدیریت مدرسه بر آن شد تا طی میزگردی با حضور تنی چند از مدیران مدرسه‌ها و نیز مسئولان و مجریان این دگرگونی بنیادین، هم‌چون دکتر حیدرتورانی مسئول کمیته آموزش و ترویج و عضو کمیته تلفیق مطالعات سند ملی آموزش و پرورش، آقای محمد فاضل، معاون سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، خانم مهدوی مدیر مؤسسه آموزشی شهید فخری و دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت با ۳۳ سال سابقه خدمت، آقای مرتضی مجدفر عضو کمیته آموزش و ترویج سند تحول و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، آقای احسان الله جمالی مدیر هنرستان سپاه تهران، از منطقه ۱۳ و کارشناس ارشد مدیریت به واکاوی و معرفی طرح و مصادیق آن و نتایجی که می‌تواند در مدارس داشته باشد، بپردازد.

## مدرسه محور است

فاضل می‌گوید: «من کنکاش بسیاری کردم تا بدانم سند راجع به چیست و چه می‌گوید. فکر کنم خلاء سند ملی در آموزش و پرورش ما به چشم می‌آید و البته آن‌چه مسلم است پیشرفت ما به سمتی است که بتوانیم در مدرسه‌ها اهداف نظام تعلیم و تربیت مدنظر جمهوری اسلامی را پیاده کنیم. همه اینها نیز نیازمند ایجاد تفاهم و اشتراک بین دست‌اندرکاران حوزه تعلیم و تربیت کشور است. در این زمینه ایجاد فضا و زمینه‌ی مناسب برای اجرای برنامه توسعه محورهای تحول بسیار ضروری می‌نماید و برای این که بتوانیم برنامه را اجرایی کنیم باید به بحث مدرسه محوری توجه داشته باشیم. یعنی هر چه بتوانیم محیط‌های تصمیم‌گیری را کوچک‌تر کنیم، قطعاً می‌توانیم به اجرایی شدن نظریات کمک کنیم.

به عبارتی مدرسه باید محور باشد. مدرسه باید این توانمندی را داشته باشد و بر اساس نقش مدیر، اولیا و روابط دانش‌آموزان و فعالیت‌های درسی و بسیاری مسائل مربوط باز تعریف شود. به نظر من باید مدرسه‌ها را برای پذیرش این مسئولیت آماده کنیم. تجربه نشان داده که ما قوانین و ضوابط مناسبی داشته‌ایم؛ اما در مرحله تحقق، به دلیل عدم زمینه‌سازی لازم، نتوانستیم موفق شویم.

مهم‌ترین موضوعی که در مدرسه‌های ما باید به آن توجه شود، عامل نیروی انسانی است. مدیریت مدرسه نیز متناسب با انتظارات

کمیته تلفیق مطالعات از طریق این مجله در شماره‌های قبل انجام شد، چیستی و چرایی و ویژگی‌های سند ملی مطرح و تبیین شد تا به این سوالات پاسخ دهیم:

- چگونه باید این اسناد در مدارس معرفی شوند و به انجام برسند؟
- از مدیران چه انتظاری داریم و معلمان چه باید بکنند؟
- با تدوین و تأیید سند ملی چه اتفاقی در مدارس می‌افتد؟
- آیا ساختار مدرسه و برنامه کلاسها تغییر می‌کند؟

لازم به ذکر است که از نظر مسئولان، نظرات لایه‌های پایین‌تر مدیریت که در مدارس فعالیت می‌کنند اهمیت دارد و باید دید از منظر این گروه، این سند و این اتفاق تا چه اندازه شدنی و طبیعی است و چه قدر می‌تواند کاربردی باشد؟ در واقع عکس‌العملها نسبت به این مطالعات چه قدر مثبت و یا منفی خواهد بود؟

مسئول کمیته آموزش و سردبیر مجله رشد مدیریت می‌افزاید: «به هر حال یکی از وظایف ما در مجله انعکاس این رویداد است و ما می‌خواهیم سؤال کنیم که آیا اصولاً این تغییرات از کی در مدارس رخ می‌دهد؟»

در ابتدا از آقای فاضل، که اکنون نیز از مدیران نظام تعلیم و تربیت هستند، می‌پرسیم که آیا از دیدگاه ایشان وجود این سند ضروری است؟ مدرسه در این طرح چه جایگاهی دارد؟»

## اسناد تحول بنیادین از دید مدیران مدارس

تنظیم: اصغر ندیری

انتخاب شود. الان برای تغییر و اتفاقات جدید که مدنظر است، توانمندی و علاقه معلم‌ها با شرایطی که برایشان ایجاد می‌کنیم متناسب نیست. قوانین نیز در نظام آموزشی ما به صورت متمرکز آماده شده و به مدرسه تزیق می‌شود و در حال حاضر غیر از این نمی‌تواند باشد. با این دید، مسلماً پیاده کردن سند ملی بسیار مشکل خواهد بود.»

### تغییر از سطوح پایین

سال‌هاست که درباره تحول بنیادین در آموزش و پرورش صحبت می‌شود. دیدگاه مقام معظم رهبری نیز از سالهای ۶۷-۱۳۶۵ به بعد بر تغییر تکیه دارد. بر اساس این نگاه جمالی می‌گوید: «مدیران نیز نظراتی دارند. ما اگر بخواهیم تحولی ایجاد کنیم باید از سطوح پایین‌تر برنامه‌ریزی تغییر را انجام دهیم. اگر این برنامه‌ریزیها از مدیران و مدرسه و در واقع نیروی انسانی آغاز شود، جواب‌گو خواهد بود. مدرسه‌ای قدرتمند است که مدیر قدرتمند داشته باشد؛ اما باید دید در وضعیت فعلی دیدگاه مدیران چیست؟ در رابطه با تحول در مدرسه، مدیران باید به جایی برسند که خودشان را باور کنند. البته مدیران به قدری مشغله دارند که فرصت این باور در آنها دست نمی‌دهد. در بحث مدرسه‌محوری نیز نکته اصلی قدرتمندی مدیر است. اما ملاحظه می‌فرمایید که الان مدیران بیشتر کارهای عمرانی و خدماتی مدرسه را انجام می‌دهند. به قول معروف تدارکات‌چی هستند.

مدیران ما اول مهر که می‌خواهند مدرسه را افتتاح کنند، در باره ساماندهی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی مدرسه دغدغه بسیار دارند. از آن طرف هنگام ثبت نام ناظرانی می‌آیند و با عناوین گوناگون مدیران را در تنگنا قرار می‌دهند. الان در دوره متوسطه ثبت‌نام اینترنتی شده است. ملاحظه می‌کنید آیا همه مدارس این آموزشها را ندیده‌اند. بحث معلمها، بحث نیروهای اداری و بحث معاونان نیز همین‌طور، آنها نیز آموزش ندیده‌اند. و به طور کلی ما الان مشکل عمده‌ای به نام عدم‌انگیزه در نیروی انسانی داریم. بنابراین اگر تحولی بخواهد ایجاد شود باید این بسترسازیها آماده شود.»

### و باز مدرسه مهم است

برای تهیه و تدوین سند ملی آموزش و پرورش صحبت‌های کارشناسی بسیاری شده است. اما برای آماده‌سازی مدرسه‌ها باید چه کارهای دیگری نیز انجام داد؟ دکتر تورانی این بار از خانم مهدوی می‌پرسد: «مدرسه‌ها باید چه شرایطی داشته باشند تا پذیرای تغییرات

و این تحول بنیادین باشند؟ شما به عنوان مدیری که از وضعیت مدارس اطلاع دارید، زمینه‌های انجام این اتفاق و تحول در مدرسه را توضیح دهید.»

مهدوی اظهار می‌دارد: «همان‌طور که می‌دانید با بخش‌نامه و تغییرات جزئی تحول ایجاد نمی‌شود. اگر قرار است تغییری انجام شود باید این تغییر و اتفاق در داخل مدرسه باشد، نه در پشت درهای بسته که بنشینند و قانونی تصویب کنند. این حرکتها باید حتماً در مدرسه و ارتباط با تک‌تک افراد از مدیر تا همه دانش‌آموزان، انجام شود. باید آینده را ببینیم.»

مسئول کمیته آموزش و ترویج طی توضیحاتی از مهدوی می‌پرسد: «فرض می‌کنیم سند تحول راهبردی، سندی بسیار مرفقی است و به تصویب هم رسیده است. مدرسه‌ها اگر بخواهند یک تحول واقعی را دنبال کنند باید چه تمهیداتی بیندیشند؟ به عبارتی دیگر، مدرسه شما چه امکاناتی فراهم کرده است تا مدرسه در نقطه استاندارد قرار بگیرد؟»

مهدوی جواب می‌دهد: «در مرحله اول، عوامل انسانی مدرسه مهم هستند و تغییر و تحول در آنها باید ایجاد شود. اگر مدیر به این دگرگونیها اعتقادی نداشته باشد، هیچ کاری انجام نخواهد شد. و در وهله اول نیز باید خودش را تغییر دهد. سپس با فراهم کردن امکانات و برنامه‌ریزی منظم و خلاقانه می‌توان به اهداف مورد نظر رسید. مدیران خلاق می‌توانند معلم‌ها را به خلاقیت وادار کنند.»

آنها جان‌ساز هستند!

## آگاهی، درک و باور

دکتر تورانی دنبال کردن سه اصل در هر تغییر را ضروری می‌داند و می‌گوید: «گسترش آگاهی و درک روشن نسبت به تغییر و ایجاد باور عمیق در میان مجریان، سه اصل تعیین‌کننده در ایجاد هر تحول و دگرگونی است.» او در ادامه مجدداً از مهدوی سؤال می‌کند و می‌گوید: «اگر بخواهیم نگرش مدیران و نیروی انسانی و حتی والدین را در راه این تحول، تغییر دهیم باید از کجا آغاز کنیم؟»

مهدوی می‌گوید: «به نظر من خوب بود سؤال می‌کردید، قبل از نوشتن سند باید چه می‌کردیم؟ باید فکرش را در مدرسه‌ها جاری می‌کردیم و از آنها بازخورد می‌گرفتیم. در این صورت زودتر به نتیجه می‌رسیدیم. تغییر نگرش مدیران و نیروی انسانی مرحله‌ای دارد. مرحله بعد از اطلاع‌رسانی اولیه، آگاهی‌دادن است. یعنی باید راه‌های عملی پیدا کنیم. چراکه برگزاری سمینار و همایش به همان نتیجه منجر می‌شود که بر سر خیلی از برنامه‌ها آمده است.»

وی ادامه می‌دهد: «مخاطبان مهم هستند. خانواده‌ها فرزندانشان را به ما می‌سپارند و باید پذیرای تغییر و برنامه‌های خوب باشند. در این بخش در سراسر جهان کارهای خوبی انجام شده است. امروز در مدارس عادی و دولتی دست مدیر باز است تا از تجربیات استفاده کند و با توجه به امکانات موجود و فکر خلاق خودش، در کنار بازخورد گرفتن از اولیا و معلمان به تغییر و تحول برسد.»

اما به اعتقاد من سیستم آموزشی، به این نحوی که پیش‌رو داریم، نمی‌تواند موفق شود؛ سیستمی که آخرش به کنکور می‌رسد و دانش‌آموز واقعاً با مشکل مواجه می‌شود.»

ظاهراً بحث نقص قوانین آموزشی جدی است. دکتر تورانی با اشاره به آن می‌پرسد: «خانم مهدوی در مدرسه برای تغییراتی که می‌خواهید انجام دهید به چه قانونی نیاز دارید؟»

مهدوی می‌گوید: «از لحاظ آموزشی مثال بزنم. در دوره راهنمایی کتابها از قالبی بودن بیرون بیایند. البته تدوین مناسبی دارند اما به گونه‌ای تألیف شده است که باید از یک قسمت خاص تا قسمت خاص

**عوامل انسانی مدرسه مهم هستند و تغییر و تحول در آنها باید ایجاد شود.  
اگر مدیر به این دگرگونیها اعتقادی نداشته باشد، هیچ کاری انجام نخواهد شد.  
و در وهله اول نیز باید خودش را تغییر دهد**

دیگر تدریس شوند و بعد هم آزمون. این شیوه مناسبی نیست. باید به تدریس تلفیقی توجه کرد.»

دکتر تورانی در تکمیل سخنان مهدوی اضافه می‌کند: «یعنی اگر بخواهیم در مدرسه‌ها و از پایین تغییر را شروع کنیم، مقرارت و حتی سلیقه‌ها و نوع مدیریت بالادستیها نمی‌گذارد. پس به این نتیجه می‌رسیم که از لحاظ عملی کاری شروع نشده است. ما می‌خواهیم تحولی حاصل شود، اما به مشکلات اساسی برخورد ایم و تجربه‌های جهانی برای حل این معضل حرف‌هایی برای گفتن دارد و مجموعه‌ای از آنها می‌تواند به کمک ما بیاید. در این زمینه هم‌چنین از منابع مکتوب می‌توان استفاده کرد.»

مدرسه محوری می‌تواند نقطه عزیمت و خاستگاه اجرای سند ملی آموزش و پرورش باشد. مدیر مدرسه با یک سطح تحصیلات خاص و روند گزینشی خاص برای این قالب انتخاب شده و اگر بخواهد فرد مورد نظر ما شود، باید به قابلیت‌هایی برسد. از دیگر مسائل، میزان حقوق و دستمزد است و بعد حوزه‌ی اختیارات مدیر که چندان قدرت مانور ندارد. به عنوان مثال در نظام آموزشی فرانسه طبق قانون، دانش‌آموزان محجبه نمی‌توانند در کلاس حضور داشته باشند. اما اجرا یا عدم اجرای این قانون در اختیار مدیر مدرسه است.»

در ادامه جلسه، مهدوی به بحث تمرکز تألیف کتابهای درسی اشاره می‌کند و این که وظیفه آموزش و پرورش باید در تبیین سرفصلها و تدوین برنامه درسی کلان باشد. به نظر وی دلیلی ندارد رده بالای





### معلمان تمام وقت

هر برنامه یا طرحی ممکن است دچار تهدید و آسیب شود. سند تحول راهبردی و برنامه درسی نیز به همان منوال با آسیب‌هایی تهدید می‌شود. در این باریک‌بینی، مرتضی مجددر سردبیر مجله رشد آموزش ابتدایی می‌گوید: «بحث‌های جدی و کارشناسی بسیاری در حول و حوش سند انجام شده است و اگر در اختیار جامعه آموزشی قرار گیرد، به ندرت می‌توانند عیبی بر آن بگذارند. ولی مهم‌ترین مسئله این است که قرار است مدیران و معلمان آن را اجرا کنند. به نظر من غیر از تمهیدات قانونی و سازمانی، لازم است تک تک موارد سند هم با چند قانون دیگر توجیه شود. یکی از بندها می‌گوید معلم تمام وقت شود. مثلاً خبیری به نام آقای آمار مدرسه‌ای را ساخته و تحویل آموزش و پرورش داده است. اما چند شرط هم برای استفاده از آن گذاشته است که تیز هوش ثبت‌نام نکنید. مدرسه، شبانه‌روز باز باشد. معلم از آموزش و پرورش بگیرد. چرا چنین کرده است؟ برای این که معلم دغدغه کار دوم نداشته باشد. این قانون الان در دانشگاه‌ها به نوعی اعمال می‌شود.

از آن جهت گفتم قانون توجیهی نیاز است؛ چون معلم مانند مارگزیده‌ای شده که از ریسمان سیاه و سفید می‌ترسد. زمانی گفتند «کار دانش» شاه کلید نظام متوسطه است. من هم به‌عنوان یک مسئول منطقه‌ای، شروع به تبلیغ کار دانش کردم. سالها گذشت. در جلسه‌ای آقایایی به من گفت: «از کار دانش‌تان چه خبر ... فرزند مرا

● با اجرای سند ملی آموزش و پرورش نباید مدرسه‌ها و بچه‌ها جداسازی شوند

● اگر مدرسه محوری اتفاق بیفتد و مشارکت و کار گروهی در کلاس درس تحقق یابد، هر کسی متناسب با استعدادی که دارد پیشرفت می‌کند و نیازی به جداسازی نیست

مدیریت برای فعال کردن مدرسه و معلم، کتاب‌هایی چاپ کنند و در اختیار سطوح پایین قرار دهند. از طرفی چندتألیفی رعایت شود و افراد و شرکتهای مختلف و واجد شرایط بتوانند در این امر دست به کار شوند.

### نقش خانواده‌ها در تحول

در ادامه جلسه، جمالی در پی صحبت‌های گذشته، به اهمیت و نقش خانواده‌ها در تحول آموزش و پرورش و مدرسه اشاره می‌کند و می‌گوید: «مدارس دولتی مشکلاتی دارند و اگر بخواهیم تحولی ایجاد شود، باید برای تغییر نگرش خانواده‌ها نیز اقدام کنیم. خانواده‌ها دنبال قبولی فرزندشان هستند و این بسته به کیفیت نیروی انسانی است. اگر بخواهیم معلم خلاق داشته باشیم، باید برای او آرامش روحی ایجاد کنیم. این آرامش شاید در نظر بعضی‌ها رفع دغدغه‌های مالی باشد؛ اما در کنار آن رعایت و در نظر داشتن شأن و منزلت معلم‌ها نیز مهم است. بنابراین به نوعی در رسیدن به تحول باید حیطة اختیارات معلم بالا برود.»

دکتر تورانی می‌پرسد: «این اختیارات برای یک مدیر چیست که فکر می‌کنید از آن محروم است؟» جمالی پاسخ می‌دهد: «مثلاً در بحث انتخاب نیروی انسانی، درس فنی؛ می‌خواهم نیروی خرید خدمات بیاورم، نمی‌شود. یا در مقابل دانش‌آموز مسئله‌دار که در کلاس تنش ایجاد می‌کند و معضلات تربیتی دارد و باعث آسیب‌پذیری چند دانش‌آموز دیگر می‌شود، دست‌مان بسته است. می‌گویند باید مشاور روی اینها کار کند، می‌بینیم که مشاور نداریم و امکان اخراج یا جابه‌جایی دانش‌آموز خاطی نیز عملاً وجود ندارد، چون از بالا چنین دستور داده‌اند. اگر معاون پرورشی هم وجود دارد او نیز درگیر کارهای کلیشه‌ای و پی‌گیری برگزاری مناسبت‌های ماه است.»

سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه اضافه می‌کند: «در بخشی از سخنان خانم مهدوی بحثی آمده است که با اجرای سند ملی آموزش و پرورش نباید مدرسه‌ها و بچه‌ها جداسازی شوند. یعنی مدرسه‌ای به نام تیزهوشان یا کودکان استثنایی نداشته باشیم. سعی کنیم این بچه‌ها با هم باشند. مهدوی می‌گوید: «باید در آموزش و یادگیری، مشارکت و کار گروهی وجود داشته باشد. در بسیاری از کشورهای پیشرفته نمی‌آیند معلولان را جدا کنند. باید آگاهی و آموزش داد و مدرسه‌ها وارد عمل شوند و به نیروی انسانی نحوه کار با این بچه‌ها را یاد بدهند. بچه‌ها نیز در گروه‌های آموزشی به فعالیت بپردازند. ما الان کمتر مدرسه‌ای را داریم - حتی در دوره ابتدایی - که به صورت گروهی کار کنند. اگر مدرسه محوری اتفاق بیفتد و مشارکت و کار گروهی در کلاس درس تحقق یابد، هرکسی متناسب با استعدادی که دارد پیشرفت می‌کند و نیازی به جداسازی نیست.»



## مدرسه محوری می تواند نقطه عزیمت و خاستگاه اجرای سند ملی آموزش و پرورش باشد

بدبخت کردید. او را به این دوره فرستادم؛ در حالی که می توانست تجربی یا ریاضی فیزیک بخواند.» ما هنوز هم می گوئیم کار دانش خوب است؛ اما آمدند عوض کردند. برای همین گفتم مارگزیده‌ایم و اگر قرار است سند اجرا شود که برای سال ۱۴۰۴ نتیجه دهد، باید برای اجرای آن اعتمادسازی کرد. حدود ۸۰ درصد مدیرها و معلمها به قوانین بی‌اعتمادند. در ظاهر از آن تعریف می‌کنند؛ اما وقتی به کلاس و مدرسه می‌روند، کار خودشان را می‌کنند. با این دید ما هنوز در زمان امیر کبیر هستیم. اگر می‌خواهیم کار کنیم، باید روی این ۸۰ درصد کار کنیم؛ کسانی که اعتماد ندارند.

درباره طراحی برنامه درسی با ساختار سه وجهی از مواردی که الزامی است، مثل امنیت ملی صحبت شده است. برنامه درسی باید، هم تجویزی و هم انتخابی باشد. اما در سند و صحبت‌های آقای دکتر مهرمحمدی در کمیته تلفیق مطالعات چیزی که از آن صحبت نشده، تربیت عاطفی است. برخلاف آن که اشاره کرده‌اند، حتی نام وزارتخانه به وزارت تربیت تبدیل شود. تربیت سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، و ... دیده می‌شود و تنها اثر این واژه یک جمله از سقراط بود که چنین می‌گوید: «اگر می‌خواهی کسی چیزی را یاد بگیرد، اول ببین او می‌خواهد یا نه. اگر مخاطب نخواهد، تلاشت بی‌فایده است.»

موضوع دیگری که ظاهراً در سند به آن پرداخته نشده است شیوه ارزیابی بازرسان اداری و نوع سنجشی است که در مدرسه وجود دارد. در این جا نکته‌ای درباره کم کردن فاصله بین نیروی انسانی آموزش و پرورش با دانش‌آموزان است. در کارگاه آموزشی که برای مدیران داشتیم، خواستیم در یک دقیقه هر تغییری که در ظاهر خود می‌توانند، انجام دهند. یک نفر که جسارت بیشتری داشت، حاضر شد و حداکثر سه تغییر در ظاهر خود انجام داد. اما یک دانش‌آموز راهنمایی بیش از ۲۸ تغییر در ظرف یک دقیقه در

ظاهرش ایجاد کرد. بنابراین هم باید فاصله‌ها را کم کرد و هم باید میزان علاقه نیروی انسانی مدرسه‌ها را افزایش داد. چون این را هم در کارگاهی آموزشی سنجیدیم. سؤال شد اگر سمتی با شرایط بهتر در بیرون از آموزش و پرورش پیشنهاد شود، چند نفر حاضرند آن را بپذیرند. بیش از ۹۰ درصد گفتند آن پیشنهاد را می‌پذیرند.»

پس از صحبت‌های ایشان از آقای جمالی و خانم مهدوی می‌پرسد: «حال بر فرض این که سند ملی اعلام شد و طبق آن گفتند معلمها تمام وقت شوند. چه تغییراتی در مدرسه باید رخ دهد. آیا این شدنی است؟»

جمالی که با این طرح موافق است، می‌گوید: «آن وقت ما می‌توانیم مدرسه را در اختیار بگیریم و حتی در اختیار محله قرار دهیم. به خانه‌های فرهنگ شهرداری نگاه کنید. ما باید کلاسهای هنر و کلاسهای تحقیق و پژوهش را گسترش دهیم. معلمی که تا ۲۴ ساعت تدریس می‌کند، می‌تواند وقت اضافه‌اش را به تشویق دانش‌آموزان در تحقیق و پژوهش صرف کند. فاضل در جواب به سؤال مجدفر می‌گوید: «من فکر می‌کنم اگر مجموعه را با هم ببینیم، می‌توانیم جواب را دقیق‌تر بیان کنیم. در شرایطی که ما داریم ممکن است گاهی وجود معلم تمام وقت در مدرسه مشکل جدیدی برای مدیر ایجاد کند؛ یعنی سازماندهی و افزایش حدود اختیارات و اعتبارات و تغییراتی که در قوانین آموزشی پیش می‌آید خودش یک مسئله است. گاهی وجود معلم مازاد در مدرسه تنش ایجاد می‌کند.»

و اینها یعنی این که مدیر مدرسه اختیار و امکانات تام و کافی نیاز دارد. خانم مهدوی نیز می‌گوید: «باید برنامه‌ریزی مشخص باشد. هدف از معلم تمام وقت بودن این است که کنار کار کلاسی به ارتقای سطح علمی خود و پژوهش بپردازد. باید از طرفی ببینیم در مدارس دولتی اگر بخواهیم چنین اقدامی به عمل آوریم چه کارهای دیگری نیازمند اجراء است؟ غیر از مسئله حقوق به چه تغییرات دیگری هم باید توجه کرد؟ باید در نگرش مدیر نسبت به آموزش، تربیت، ارتباطات دانش‌آموزان با معلم و معلم با خانواده تغییرات ایجاد شود. در مورد پذیرش معلمها جای سؤال وجود دارد. تمام وقت بودن معلمان به تنهایی ارزش نیست. در دوره راهنمایی تحصیلی، دانش‌آموز دبیر خود را حداکثر در سه کلاس می‌بیند. در حالی که دبیری که باید منش و زندگی را به دانش‌آموز یاد بدهد، بعد از کلاس می‌رود تا هفته یا جلسه بعد. در حقیقت این حضور روانی و عاطفی قطع می‌شود.» ■

### پی‌نوشت

۱. سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۹/۳/۲، صفحه ۴.