

## الزامات اجرای طرح تحول بنیادین در آموزش و پرورش از نگاه چند مدیر مدرسه

اشاره

در شماره‌های قبل چپستی و چگونگی اجرای طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران عالی و دست‌اندرکاران آن مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در این شماره، الزامات اجرایی طرح فوق را از نظر چند مدیر باسابقه مدارس کشور در دوره‌های مختلف تحصیلی به رشته تحریر درآورده‌ایم. حداقل فایده این مباحث این است که دست‌اندرکاران به اهمیت و ضرورت اجرای طرح تحول و مراقبت از آن در حین عمل و در مراحل و فرایندها آشنایی بیشتری پیدا کنند و درمی‌یابند که اینک، زمان آن است تا همه از عاملان تغییر باشیم نه شاهدان آن. مدیران مدارس به این سوال پاسخ داده‌اند: اگر از شما بپرسند که تحول بنیادین در نظام آموزشی را در مدرسه خود اجرا کنید، از کجا شروع می‌کنید؟

کلیدواژه‌ها: تحول بنیادین، نگرش، فناوری نوین ارتباطی.

# تحول را از کجا شروع کنیم؟

مریم احمدی

کارشناس روابط عمومی دبستان رشد  
منطقه یک تهران

— مدیران جلودار و الگوی عملی تحول؛ مدیران به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تحول، نقش‌های متعددی در اجرای برنامه‌های تحولی دارند. به همین دلیل همان‌طور که می‌تواند با پشتیبانی، حمایت و هدایت برنامه، نقش پیش‌برنده داشته باشند. قادرند در زمره مهم‌ترین موانع اساسی بازدارنده نیز قرار گیرند.

به طور کلی می‌توان تحول را به شکل زیر تقسیم نمود:

طبقه‌بندی سطوح تحول در مدرسه:

۱. تحول در ساختار مدرسه؛
۲. تحول در فناوری مدرسه؛
۳. تحول در افراد یا به عبارتی نیروی انسانی مدرسه؛
۴. تحول در کتاب‌های درسی؛
۵. تحول در شیوه‌ها و روش‌های تدریس آموزگاران؛
۶. تحول و هماهنگی با تکنولوژی روز دنیا؛
۷. توجه به نقش و شأن معلمان مدرسه؛
۸. تحول و ایجاد فضای مطلوب برای دانش‌آموزان؛
۹. توجه به انجمن اولیا و مربیان که ایجاد پیوند میان خانه و مدرسه است.

فریبا امیدی - مدیر دبستان محمد باقر صدر - منطقه ۲ تهران

■ امروز مدیران با جو سازمانی پرابهام، پویا و در حال تحول روبه‌رو هستند. تغییرات و تحولات شگرف و مداوم در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر هستند. بدین جهت مواردی را که در چگونگی ایجاد تحول در مدرسه می‌توان اجرا کرد، بیان می‌کنم.

— **تعیین اهداف تحول؛** تحول در پی تعیین اهداف آن قابلیت برنامه‌ریزی و اجرا می‌یابد.

— **توجه به نیاز درونی مدرسه؛** نیاز درونی مدرسه، زمینه‌ساز ضرورت تحول می‌شود.

— **تبدیل مشکلات و تهدیدها به فرصت؛** هنر سازمان‌های پیش‌رونده، تبدیل مشکلات به فرصت است؛ چرا که این سازمان‌ها از مشکلات موجود در مسیر تحول استقبال می‌کنند و آن‌ها را با دانش و درایت مدیریت به فرصت تبدیل می‌کنند.

— **جلب همدلی، همراهی، همفکری و همکاری تمامی اعضای مدرسه؛** تحول همدلی، همراهی، همفکری و همکاری تمامی اعضا مدرسه را می‌طلبد؛ چرا که تغییر در دانش، نگرش، باورها و اندیشه‌های نیروی انسانی در مدرسه، مقدمه ایجاد تحول و رکن اصلی تحول نیروی انسانی است.

■ ابتدا نگاه نو به منابع انسانی خواهیم داشت. اهمیت نقش معلمان - دانش آموزان و اولیاء را مورد توجه قرار خواهیم داد. در بین معلمان و کادر مدرسه ایجاد نگرش نو می‌کنم. در تحول بنیادین، مدرسه باید محور اصلی فعالیت‌ها قرار گیرد. برای من میزان استقلال مالی و اداری در مدرسه اهمیت خاص خواهد داشت. مدرسه را به عنوان کانون تربیت و آموزش در محله در نظر می‌گیرم و از این ظرفیت بالقوه برای توسعه سطح فرهنگی جامعه دانش آموزی و خانواده‌ها استفاده می‌کنم. به طور کلی توجه به اصول مشارکت‌پذیری، تربیت دینی، هوشمندسازی مدرسه، آموزش معلمان و خانواده و روابط انسانی، یک شروع خوب است.

**احسان اله جمالی - مدیر هنرستان سپاه - منطقه ۱۳ تهران**

■ تحول بنیادین در آموزش و پرورش را از خودم شروع می‌کنم. اگر من در جایگاه واقعی تعلیم و تربیت نشسته باشم، اهداف تعلیم و تربیتی دانش آموزان خصوصاً مخاطبان خود را که دانش آموزان مقطع ابتدایی هستند می‌شناسم، سپس با ایجاد رغبت و انگیزه در آموزگاران، آنان را با اهداف آشنا می‌کنم و زمینه‌های خلق و شکوفایی را در آنان می‌پرورانم. آن‌گاه به صورت خودجوش به سمت تحول در آموزش و پرورش بچه‌ها حرکت خواهیم کرد.

**نرگس وحدتی - مدیر دبستان راضیه شاهد - منطقه ۸ تهران**

■ با توجه به متمرکز بودن نظام آموزشی در کشور ما بدیهی است که ایجاد تحول در این نظام باید به صورت کلان و کشوری صورت پذیرد. به همین دلیل موضوعاتی که باید مورد توجه قرار گیرد از نظر من به این شرح است:

۱. تغییر در نگرش اساسی همه ارکان تصمیم‌گیرنده کشور؛ طوری که آموزش و پرورش را مولد و موتور محرکه برای توسعه و پیشرفت بدانند؛

۲. بازبینی مجدد اهداف تعیین شده برای دوره‌های مختلف تحصیلی و به خصوص برای دوره ابتدایی که پایه و اساس دوره‌های بالاتر است، آن هم با توجه به تغییر و تحولات جهانی؛

۳. توجه ویژه به معلم در همه ابعاد به عنوان اصلی‌ترین نقش‌آفرین عرصه تعلیم و تربیت.

**حمید افشار - مدیر دبستان تلاش - منطقه ۲ تهران**

■ تحول بنیادین به ایجاد تغییر در راستای اهداف از پیش تعیین شده نظام آموزشی اشاره دارد؛ بنابراین لازم است در واحد آموزشی با توجه

به بستر اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی جامعه مدرسه، نسبت به برنامه‌ریزی مناسب سالانه اقدام شود و البته در کنار برنامه‌ریزی و نظارت قوی در مدیریت بر مراحل اجرا و ارزیابی، در ارتباط با بهبود مستمر برنامه‌ها و اقدامات مدرسه نیز، دقت نظر کافی صورت گیرد. البته مسلم است که تحول بنیادی در نظام آموزشی یک مدرسه، زمانی می‌تواند اثرگذار باشد و «تحول بنیادین» محسوب شود که مسئولان تراز بالای یک نظام آموزشی نیز به راستی به دنبال ایجاد تحول بنیادین و در پی اصلاح ریشه‌ها و ساختار نظام آموزشی باشند. در غیر این صورت مدرسه صرفاً در یک چارچوب بسته و در مواجهه با تغییرات لفظی و روبنایی قرار می‌گیرد که خود می‌تواند زمینه‌ساز مشکلاتی دیگر شود.

**آریادخت قمی - مدیر مدرسه مشکوه - منطقه ۳ تهران**

■ هیچ انسانی بر شما فاش نکند مگر آن راز که در پگاه اندیشه‌تان نیمه خواب است و نیمه بیدار. جبران خلیل جبران

تحول بنیادین را کسی از بیرون مدرسه به درون نمی‌تواند وارد کند مگر این که من خودم را تغییر دهم. من تحول را از خودم شروع می‌کنم.

**فرحناز جوادزاده - مدیر دبیرستان آفاق - منطقه ۲ تهران**

■ با توجه به این که محیط آموزشی بخش مهمی از زندگی دانش آموزان را تشکیل می‌دهد و در فرایند جامعه‌پذیری و سرنوشت آنان تأثیر بسیار دارد، ایجاد تغییرات بنیادی، برنامه‌ریزی شده و هدفمند در برنامه‌های مدرسه باعث پیشرفت و موفقیت هرچه بیشتر دانش آموزان می‌شود.

از جمله سرفصل‌هایی که در بهینه‌سازی تحولات اجرایی نقش مهمی دارند عبارت‌اند از:

- توجه خاص به مبلمان کلاسی و تغییر در چینش میز و صندلی‌ها و نیمکت‌های کلاس؛

- تجهیز کلاس‌ها به سیستم‌های صوتی، تصویری (ویدئوپروژکتور، تلویزیون، رایانه و ...)

- برگزاری کلاس‌های آموزشی تخصصی برای کارکنان و آشنا کردن آنان با استفاده هدفمند از امکانات فناوری‌های نوین؛

- استفاده از امکانات فناوری نوین ارتباطی و اطلاعاتی در فعالیت‌های آموزشی، پرورشی و فوق برنامه در هر یک از کلاس‌های درس؛

- فراهم آوردن امکانات جهت تشکیل آزمایشگاه در قسمتی از فضای کلاس با توجه به نیازهای هر پایه تحصیلی؛  
- نصب کتابخانه کلاسی در قسمتی از فضای داخلی کلاس جهت پربار کردن ساعات‌های مطالعه و اوقات فراغت دانش‌آموزان؛

- اجرای طرح تلفیق در آموزش دروس و تهیه طرح درس‌ها توسط معلمان با توجه به عناوین کتب درسی با مباحثی چون مهارت‌های زندگی، خلاقیت و نوآوری، حقوق شهروندی، الگوی مصرف و ...؛  
- اجرای طرح دانش‌آموز محوری در کلیه فعالیت‌های آموزشی، پرورشی با نظارت مربیان و معلمان؛

- اجرای طرح (ورزش تخصصی) در مدرسه با توجه به توانایی‌های جسمی و استعدادها‌های هریک از دانش‌آموزان و تشکیل تیم‌های ورزشی جهت شرکت در مسابقات ورزشی مدارس، مناطق، استان و ... حداقل ۳ دوره در طول سال تحصیلی.

**میرصدرالدین میرزاده - مدیر دبستان و پیش‌دبستانی آرمان گستر منطقه ۸ تهران**

■ - آموزش ضمن خدمت برای دبیران شامل: فلسفه، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی؛

- آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی به صورت اسلامی؛  
- مصاحبه گروهی و تخصصی با اولیا و دانش‌آموزان و گرفتن صورت وضعیت از مدرسه ابتدایی و بعد انتخاب رشته با حضور دانش‌آموز و بعد دستورات لازم به اولیا و دبیران؛  
تربیت و پرورش متناسب با شغل آینده و ... مواردی است می‌توان که در راستای طرح تحول بنیادین به آن اشاره کرد.

**خدیجه میری - مدیر دبیرستان هدی - منطقه ۲ تهران**

■ هدف اصلی، تعلیم و تربیت دانش‌آموز است و کسی که به طور مستقیم در رسیدن دانش‌آموز به اهداف تعلیم و تربیت نقش دارد معلم است؛ بنابراین باید برای ایجاد تحول بنیادین در مدرسه از معلم شروع کرد و باید توجه داشت که طرز تفکر معلم، اعتقادات و باورهای او، روش کار و مسئولیت او در امر تعلیم و تربیت نقش مهمی دارد.

لازم است در زمینه تقویت باورهای دینی معلم، ایجاد حس مسئولیت و آموزش شیوه‌های نوین تدریس، دوره‌های آموزشی لازم را

برای آنان برگزار کنیم. سپس امکانات و وسایل آموزشی لازم را فراهم کنیم و در معلمان انگیزه، حس رقابت و احساس مسئولیت در قبال عملکرد را ایجاد کنیم تا بتوانند گام‌های مؤثری را در آموزش و پرورش دانش‌آموزان بردارند.

**سپه‌یلا مهربان - مدیر دبستان بنت‌الهدی صدر ۲ منطقه ۱۵ تهران**

■ نظام آموزشی هر کشور توسط معلمان آن کشور شکل می‌گیرد و هرچقدر سطح دانش و توانایی این معلمان بالاتر باشد آن نظام موفق‌تر و پویاتر است. بنابراین توجه بسیار ویژه به این قشر حتماً تحولی شگرف و بنیادی ایجاد می‌کند.

از کارهای کلیشه‌ای دور می‌شویم و برنامه‌ای جامع و منظم برای معلمان تدوین می‌کنیم.

مدیر مدرسه هرچه کند و هرچه بیافد، معلم (الگوی اصلی دانش‌آموزان) آن را پنبه می‌کند. پس این قشر را باید بسیجیان خط مقدم فرض کرد که نظرات فرماندهان هرچه باشد با رزم آن‌ها نتیجه می‌گیرد. معلمان باید تمام وقت در اختیار مدرسه باشند و مدام تحت تربیت اخلاقی و دینی و وجدانی قرار گیرند تا بتوانند دانش‌آموزان را درست هدایت کنند.

معلمی که ذکری جز درآمد ندارد، چه‌طور می‌تواند تغییر بنیادی را اجرا کند؟ سرکلاس چه می‌کند جز فکر کردن به درآمد بیشتر؟ این موضوع شدیداً تمامی مدارس را آلوده کرده و باید فکری اساسی کرد و فریب آمار ظاهری چند مدیر را نخورد. به نوجوانان مدارس بنگرید. اُفت در تحصیل بیش‌تر است یا در معرفت دینی اخلاقی و این اُفت در معلمان بیش‌تر است یا در دانش‌آموزان؟

دانش‌آموزان با این برنامه ساندویچی مدارس جز با دبیر با کسی ارتباط ندارند؛ مگر چند نفر ویژه که دور مربی می‌چرخند! پس هرچه داریم باید خرج معلم کنیم (اعتقادی و تربیتی)؛ تا معلم آن‌چه از تربیت اسلامی و فرهنگی می‌داند، اجرا کند. نتیجه این که دانش‌آموز جز معلم از کسی الگوبرداری نمی‌کند. معلمان را باید به الگوی مناسب تبدیل کرد.

مجلس شورای اسلامی، اولویت‌های بنیادین نظام آموزش و پرورش در برنامه پنجم توسعه را تعیین کرد؛ برنامه‌هایی برای مقابله با تهاجم فرهنگی از طریق گسترش فعالیت رسانه ملی در حوزه‌های دانش، مهارت و تربیت اسلامی و ... این برنامه‌ها حتماً توسط دولت

## کودکی پشت در!

طاهره خردور

امروز کودک لاغر و ضعیفی را با لباسی آشفته در پشت اتاق من نگه داشته بودند.

یک‌بار که از اتاق بیرون رفتم، کودک را دیدم. با خود گفتم: «نه، من نباید با او صحبت کنم، من وقت ندارم. معاون مدرسه باید با او صحبت کند، نه من!» پس سراغ کار خودم رفتم.

یک بار دیگر بیرون رفتم تا سری به اتاق دفتردار بزنم و بخش‌نامه جدید را ببینم، دیدم هنوز کنار در اتاق من ایستاده است و پاهایش را تکان می‌دهد. چیزی نگفتم.

یک بار دیگر که می‌خواستم بروم کتابخانه، دیدم معاون با او صحبت می‌کند. خوش حال شدم. شنیدم برای کودک خط و نشان می‌کشد و می‌گوید: «اگر یک بار دیگر ببینم، فقط یک بار دیگر ببینم خوراکی‌های بچه‌ها را برمی‌داری و می‌خوری، از مدرسه اخراج می‌شوی. فهمیدی یا نه؟» این را گفت و رفت.

کودک هم‌چنان سرش پایین بود و چشمانش را می‌مالید. زنگ سوم بود که از در اتاق بیرون آمدم. باز هم او را پشت در دیدم. خواستم با او صحبت کنم که دیدم کودکی کنارش رفت. لقمه‌اش را به او داد و گفت: «باز هم امروز چیزی نخوردی؟ آب می‌خواهی؟ بیا برویم توی حیاط.»

بعد دستش را گرفت و با هم به حیاط رفتند. چیزی نتوانستم بگویم، فقط ... ■

بیا، خوراکی من مال تو.

تصویر ساز: ابوالفضل محترمی

تدوین خواهد شد اما خوشحالم ارگانی به موقع نظراتی مطرح می‌کند که امیدوارم موثر باشد.

برنامه‌های آموزش و پرورش کشور ما با فرهنگ کشور اسلامی ما مطابقت ندارد. پس برای یک برنامه بنیادین اول باید این تطبیق را ایجاد کرد.

در گذشته‌های نه‌چندان دور مکتب‌خانه‌های ما که مساجد بودند محل تربیت دینی، اخلاقی و علمی جوانان کشور به‌شمار می‌رفتند. اما با یک سیاست غلط درب مساجد بسته شد و جز برای مراسم ختم و نماز و ... دیگر باز نشد. مکتب‌خانه‌ها هم به اتاق‌هایی به نام کلاس منتقل شد؛ یعنی تبدیل مکان تحصیل ایرانی - اسلامی به مدارس اروپایی!

برای تکمیل چند پیشنهاد تقدیم می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود دبیران، اوقات فراغت خود را خارج از وقت کاری به هیئت امنای مدارس بدهند و بخشی از تدریس خود را به‌شکل سنتی در مساجد برگزار کنند.

۲. معلمان به جای ساعتی (مثلاً ۲۴ ساعت در هفته) با یک روز تعدیل، تمام وقت در مدرسه حضور یابند و غیر از تدریس، به مطالعه و تحقیق بپردازند و امور اداری مدرسه را انجام دهند. این امر موجب می‌شود بیشتر با دانش‌آموزان برخورد داشته باشند و نقش تربیت بیشتر شود. الان معلم ساعت کلاس را در مدرسه حضور می‌یابد. اولین عیب این پیشنهاد حذف شغل دوم دبیر است که باید با صرفه‌جویی‌های انجام شده، شرایط رفاه معلم فراهم شود.

۳. در رفتار آموزشی و تربیتی کشور بی‌نظمی بسیاری حاکم است. کلیه مدیران باید برنامه جامعی تدوین کنند و در اجرای آن متحد شوند تا یک نظم نوین در کل کشور به وجود آید و با اجرای آن توسط مدیر (تمرکزگرایی) بتوان برای مشکلات آموزشی - تربیتی کل کشور نسخه صحیح پیچید.

۴. مناطق و ادارت آموزش و پرورش منحل و فقط اداره بازرسی هر محله تشکیل شود تا بر اجرای منظم و هماهنگ برنامه‌های آموزش و پرورش نظارت کند.

۵. نمونه دینی در کلیه پایه‌ها حذف و جملات «مورد قبول» و «تکرار و تمرین» جایگزین شود تا کلاس دینی تنها برای معرفت تشکیل گردد. ■

سید میر محمد شاهمیری - مدیر هنرستان آیت‌اله طالقانی

منطقه ۵ تهران