



# تجربه‌های مدیران در تأمین و توسعه محیط‌های یاد

## اشاره

در سند برنامه‌دستی ملی، رویکرد و جهت‌گیری کلی، فطرت‌گرایی تبار و اجرایی شدن برنامه‌دستی، تعریفی ارائه شده است. این تعاریف ضمن مقاصدی را نیز روشن می‌کنند و به همین سبب توجه به آن‌ها می‌تواند، برنامه‌دستی به حساب آید. در نوشته پیش رو، به نقش مدیر در مدرسه شده است.

## آگاهی و آگاه‌سازی، گام اول

در ابتدای گفت‌وگو به دنبال جست‌وجوی شیوه‌های آگاه‌سازی کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان از برنامه‌دستی ملی بودیم. بدیهی است مدیران مدارس نقش مؤثری در معرفی و اطلاع‌رسانی اسناد بالادستی و از آن جمله برنامه‌دستی ملی به معلمان و مجموعه مخاطب این گونه اسناد دارند و از سوی دیگر، اولین گام برای هم‌سوئی با تحول، آگاهی و اطلاع از انتظارات و مفاد مقاصد مورد نظر است. **مریم دلاور**، مدیر دبیرستان فرهنگ منطقه شش، در پاسخ به این پرسش، به قرار دادن نسخه‌هایی از سند برنامه‌دستی ملی در دسترس معلمان و همکاران خود اشاره می‌کند و می‌گوید از معلمان و همکارانم خواستم مفاد سند را مطالعه و بخش‌هایی را که به معلم مربوط است شناسایی کنند. سپس متن این بخش‌ها را بین خودشان تقسیم کنند و هر گروه مطالعه عمیق آن بخش و ارائه آن را در شورای معلمان به‌عهده بگیرد.

## مخاطب کیست؟

یکی از پرسش‌های مطرح‌شده در اطلاع‌رسانی برنامه‌دستی ملی به مخاطبان اصلی این است که آیا این آگاه‌سازی تنها به معلمان و کارکنان آموزشی محدود می‌شود؟

هنگامی که سخن از تحول در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به میان می‌آید، باید توجه داشت که جایگاه هر یک از عواملی که در روند آموزش و پرورش تأثیرگذارند تعیین و تبیین شده است. در این بخش، مدیر فردی معرفی شده است که علاوه بر موارد دیگری که در برنامه‌دستی ملی آمده است، مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری را، برای شکوفایی گرایش‌های فطری دانش‌آموزان، بر عهده دارد.

در محیط‌های چهارگانه یادگیری که شامل مدرسه، خانواده، اجتماع و رسانه‌هاست، مدیر در بخش مدرسه به‌صورت مستقیم و در محیط‌های دیگر به‌صورت غیرمستقیم نقشی مؤثر دارد و می‌تواند با طراحی و اجرای برنامه‌هایی، به نیازهای فطری دانش‌آموزان پاسخ دهد. این برنامه‌ها گستره وسیعی دارند و می‌توانند از محیط کلاس درس تا بهره‌گیری از فضاهای آموزشی مانند آزمایشگاه و کتابخانه و نیز فضاهای مجازی را شامل شوند و هدایت و توسعه توانمندی معلمان و آموزش خانواده‌های دانش‌آموزان را دربرگیرند.

برای این منظور و با مقصود ردیابی تجربه‌های موفق مدارس، در نشستی با تعدادی از مدیران مدارس، اقدامات آنان را با نگاه نقد و بررسی به گفت‌وگو گذاشتیم. به این امید که موفقیت‌ها و دست‌یافته‌های ارزنده آنان بتواند برای دیگر مدیران به فرایند تحول آفرینی برنامه‌دستی ملی در مدارس کمک کند. *از آنجا که این گفت‌وگو به اقتضای موضوع آن طولانی بود، بنابراین گزارش آن در دو بخش طراحی و تنظیم شده، که بخش اول در ادامه آمده است.*

# ن سعه گیری



مریم دلاور  
مدیر دبیرستان فرهنگ  
منطقه شش تهران

با این برداشت موافق است، ولی این نقص را نه به اقدامات انجام شده، بلکه به سخت بودن متن برنامه درسی ملی برای درک و دریافت آن مربوط می‌داند.

## کتابچه‌ای با زبان ساده

بدیهی است، متن برنامه درسی ملی برای استفاده برنامه‌ریزان و در سطح کلان تهیه و تدوین شده است. از سوی دیگر، آگاهی عوامل اجرایی از آن و حتی منتفعان برنامه درسی ملی که در درجه اول دانش‌آموزان و خانواده‌ها هستند، به‌عنوان حقی که تسهیل‌کننده اجرای درست برنامه نیز است، غیرقابل انکار است. بر این اساس، شاید پیشنهاد تهیه واژه‌نامه و متن ساده و راهنمای برنامه درسی توسط طراحان برنامه درسی به‌منظور استفاده در مدارس، منطقی و برطرف‌کننده این مسئله باشد. اما در این میان، دلاور به نبود وجود ساعت خالی برای مطالعه و رشد معلمان اشاره می‌کند. او معتقد است، اگر ساعت کاری معلمان مانند سایر کارکنان دولت باشد و این امکان فراهم شود که ساعاتی را خارج از کلاس درس باشند و بتوانند با فراغ خاطر مطالعه و پژوهشی داشته باشند، در این صورت امکان توسعه طرح‌های دانش‌افزایی معلمان بیشتر فراهم می‌شود. اما آنچه اکنون اتفاق می‌افتد، تنها شامل حال معلمانی است که می‌خواهند یا می‌توانند در اوقات خارج از مدرسه و از زمان خود برای مطالعه بیشتر بهره بگیرند.

## خرداد، فرصتی طلایی

با این همه، بی‌بی طیبه شریفی، مدیر دبستان هاجر در منطقه ۷ آموزش و پرورش شهر تهران، به‌عنوان گزینه‌ای که در حال حاضر امکان انجام آن در مدارس دوره ابتدایی وجود دارد، از فرصت طلایی خرداد ماه سخن می‌گوید و

وحدیدی است که متناسب با آن برای هر یک از عوامل دخیل در تحقق تعیین محدوده مفهوم مورد نظر، انتظارات و مسئولیت‌ها و در نهایت دستمایه مؤثری برای بهبود کمیت و کیفیت شرایط مدرسه در راستای به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در اجرای برنامه درسی ملی پرداخته

دلاور در پاسخ به ما توضیح می‌دهد که بندهایی از برنامه درسی ملی را که به دانش‌آموزان مربوط است، از طریق درج روی بئر و نصب در سالن مدرسه به مخاطبان معرفی می‌کنند. او می‌گوید: همچنین، این بخش‌ها را در سایت مدرسه قرار داده‌ایم و با ترتیب دادن برنامه‌هایی پرشور مانند اعلان در مراسم گوناگون و وعده جایزه، از دانش‌آموزان و نیز معلمان و خانواده‌ها خواستیم ضمن مطالعه هر بخش، در مسابقه مربوطه نیز شرکت کنند. مسابقه به‌صورت حضوری برگزار می‌شد.

**فاطمه مهر آرا،** مدیر دبستان پرجمعیت شهید هاشمی‌نژاد، واقع در منطقه پنج آموزش و پرورش شهر تهران، در خصوص تجربه دلاور این پرسش را مطرح می‌کند که آیا این فعالیت‌ها برای بالابردن اطلاعات معلمان و دانش‌آموزان و حتی خانواده‌های آنان واقعاً مؤثر بوده است و می‌تواند موجب شود اذعان کنیم که همکاران و دیگر مخاطبان در مدرسه ما کاملاً با برنامه درسی ملی آشنایی دارند؟ او به اشتراک تجربه خود در مدرسه هاشمی‌نژاد در نصب بنرهای حاوی مفاد برنامه درسی ملی در جای جای مدرسه و نیز قرار دادن نسخه آن در سایت یا در کتابخانه معلمان اشاره می‌کند، ولی این اقدامات را کامل‌کننده آگاهی معلمان نمی‌داند. دلاور هم



## هوشمندسازی مدارس به بعد تجهیز سخت‌افزاری محدود نیست، بخش مهم آن ایجاد نگرش و مهارت آموزشی معلمان در این زمینه است

شرح می‌دهد: «در این زمان از همکارانم می‌خواهم برای تعیین تقویم سالانه فعالیت‌های خود، با توجه به برنامه درسی ملی و اشاره‌هایی که به معلم و تبیین وظایف و انتظارات او داشته، تصمیم، برنامه و نیازهای خود را تعیین کنند. این تجربه بهره‌گیری از فرصت طلایی برای ما بسیار کارآمد است. برای مثال، در سال قبل، به دلیل نداشتن مربی پرورشی، ناچار شدیم برنامه اردوها و بازدید رفتن کلاس‌ها را با همکاری معلمان و براساس خواست و نیاز آموزشی و تربیتی آنان به‌طور دقیق تعیین کنیم و حتی نوع اجرای هر بازدید را به‌منظور افزایش بازدهی آن طراحی کنیم. این کار موجب شد هم مشارکت معلمان افزایش یابد و هم از فرصت طلایی خرداد ماه به نحو مؤثری برای برنامه‌ریزی سال آینده بهره گرفته شود که خوشبختانه در عمل هم مفید و مؤثر بود.

### تعالی معلمان، گامی مهم

با این توضیح وارد مقوله آموزش و تعالی معلمان شدیم و بر همین اساس، مهرآرا به توجه گام به گام در تجهیز فناوری مدرسه اشاره می‌کند که این کار موجب تقویت نگرش معلمان و تغییر آرام اما مؤثر آن‌ها شده است. او می‌گوید: «برای ایجاد تغییر در مدرسه که بالغ بر ۱۲۰۰ دانش‌آموز دارد، چاره‌ای جز حرکت آرام و محتاطانه نیست. به این سبب، برای هوشمندسازی کلاس‌های درس، پایه به پایه اقدام کردیم. در هر سال، معلمان کلاس‌هایی که هوشمند شده بودند، آموزش داده می‌شدند تا بتوانند از تجهیزات کلاس به‌درستی استفاده کنند. سال آینده هم به سراغ کلاس‌های دیگر می‌رفتیم. نکته مهم در هوشمندسازی مدرسه، توجه به نیازهای اساسی کلاس‌های درس و رفع هر بهانه به‌عنوان مانع در بهره‌گیری تجهیزات بود. برای مثال، در مدرسه ما همیشه یک سیستم اضافه رایانه آماده انتقال به کلاس وجود دارد تا هر جا معلم با سیستم خود دچار مشکل شد، جایگزینی صورت گیرد».

در چنین شرایطی، در مواجهه با خراب شدن تجهیزات یا به کار نگرفتن آن‌ها در کلاس درس، چه تدبیری تأثیرگذار است؟

شریفی به این پرسش این‌گونه پاسخ می‌دهد: «هر سال، مطابق با برنامه از پیش تعیین شده، تمام تجهیزات به‌صورت دوره‌ای کنترل می‌شوند و اگر دستگاهی مشکل داشته باشد، برطرف می‌شود و یا مجدانه پرسش‌های آن‌ها در خصوص نحوه به‌کارگیری وسایل پیگیری و پاسخ داده می‌شود. با این عمل، به همکارانم این بازخورد را می‌دهم که خرابی‌ها یا پرسش‌ها به معنای آن است که شما از دستگاه‌ها استفاده می‌کنید. چنین برخوردهایی موجب می‌شود آن‌ها نسبت به بهره‌گیری بیشتر از ابزار و تجهیزات در اختیار حساسیت نشان دهند».

### قوانین محدودکننده

شریفی به بازار متنوع نرم‌افزارها و محتواهای الکترونیکی نیز اشاره می‌کند و نبود منبع اطلاع‌رسانی در این باره در آموزش و پرورش را نقص می‌داند. اما دلایل این نگاه مخالف است و می‌گوید: «با توجه به رشد فزاینده اطلاعات در فناوری‌های آموزشی، لازم است اطلاعات هر معلم در حوزه محتوای الکترونیکی بالا باشد تا بتواند هم خود دست به تولید بزند و هم گزینشگر خوبی برای انتخاب محتواهای الکترونیکی آماده در سطح بازار باشد.

مهرآرا ضمن تأیید نظر دلآورد ادامه می‌دهد: «مدیران برای بالا بردن این آگاهی و اطلاعات در معلمان سه‌م‌زیادی دارند. از جمله، برگزاری کلاس‌های آموزشی برای معلمان و دعوت از افرادی که در هر زمینه مورد نیاز آنان تخصص و تجربه خوبی دارند. اما همه این‌ها به شرط این است که محدودیت‌ها و قوانین دست و پا گیر برداشته شوند. یکی از این محدودیت‌ها، دستورالعمل‌های برگزاری ضمن خدمت است که معمولاً استادان محدود و با شرایط خاصی تعیین و از سوی آموزش و پرورش اعلام می‌شوند که گاه با نیازها و انتظار مدرسه همخوانی ندارند».

دلآورد هم با این موضوع موافق و معتقد است: «این محدودیت‌ها مدیری را که اهل نتیجه گرفتن از کار است و تنها به دنبال برگزاری یک دوره و عبور از آن نیست، وامی‌دارد موقعیت خود را به خطر بیندازد و برای مثال با برگزاری یک دوره آموزشی با استادی خاص (که شرط رسمی بودن در آموزش و پرورش را ندارد) و در عین حال رد کردن نام استادی دیگر برای واحد آموزش نیروی انسانی اداره آموزش و پرورش، نیاز مدرسه و همکارانش را مرتفع کند. قطعاً این شرایط برای او سختی‌هایی ایجاد می‌کند». ادامه این گفت‌وگو و طرح تجربیاتی اثر بخش در راستای تحول آموزش و پرورش را در شماره آینده دنبال کنید.