

اشاره

مدیران حرفی می‌زنند؛ اولیا متوجه ماجرا نمی‌شوند. اولیا اجرای خواسته‌ای را طلب می‌کنند؛ مدیران آن را ناحق یا ناشدنی می‌شمارند. مدیران اولیا را نامحرم می‌دانند؛ اولیا مدیران را برج عاج‌نشین می‌شمارند. آنچه این می‌گوید، آن یکی متوجه نمی‌شود و آنچه این یکی می‌خواهد، توی کت آن یکی نمی‌رود!

بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برای تغییر کیفی و بهینه در نهاد تعلیم و تربیت باید چرخش‌های گوناگونی در سطوح مختلف صورت پذیرد. یکی از این چرخش‌ها، چرخش در نگرش مدیران است که می‌تواند چرخش‌های دیگری، از جمله چرخش در مطالبات والدین، را در پی داشته باشد.

چرخش‌های، تعلیم و تربیت، چرخ دنده‌های گوناگونی هستند که حرکت یکی موجب چرخش دیگری خواهد شد و اختلال در حرکت هر چرخ دنده، مساوی است با توقفی ناشایست و غیر کیفی.

آنچه در پی می‌آید مروری است بر ارتباط دو سوبه چرخش نگرش مدیران (عمدتاً با نگاه مدیران مدارس) و چرخش در مطالبات والدین.

هر چهار مطالعه موردی (نخستین مورد که برای گشایش استفاده شده) و شماره‌های ۱ تا ۳، واقعی و برگرفته از تجربه‌های انسان‌های هم‌روزگار ماست.

یک مطالعه موردی برای ورود به بحث

چند سال پیش مدیر یکی از مدارس غیردولتی نامی تهران، با تلاش فراوان و تدارک آموزش‌های گسترده و جامع برای معلمان و کارکنان، مدرسه خود را تحت پوشش «آموزش پژوهش‌محور» قرار داد؛ به طوری که به تدریج روش تدریس معلمان، تکالیف ارائه شده، آزمون‌های برگزار شده، فعالیت‌های جنبی و فوق برنامه مدرسه و در یک کلام هر آنچه در حوزه آموزش قرار می‌گیرد، مبتنی بر پژوهش باشد. این الگویی است که در بسیاری از

کشورهای دنیا آزموده شده و نتایج خوبی نیز از آن حاصل آمده است. مدیر این مدرسه پسرانه فقط کلاس‌های پیش‌دانشگاهی خود را از این قاعده مستثنی کرد؛ چرا که معتقد بود وقتی سایر مدارس با روش‌های دویپینگی، درصد آماده‌سازی دانش‌آموزان برای ورود به دانشگاه‌ها و گذر از سد کنکور هستند، پژوهش‌محور کردن آموزش پیش‌دانشگاهی، آن‌ها را از این رقابت دور می‌سازد و باعث می‌شود مدرسه از لحاظ درصد قبولی‌های کنکور افت کند. همین استثنا، در کوتاه‌مدت به پاشنه آشیل مدرسه تبدیل

توومن باهم!

چرخش در مطالبات والدین تابع
چرخش در نگرش مدیران

دکتر مرتضی مجدفر

شد و بسیاری از اولیای پایه‌های پایین‌تر معترض شدند که چرا به جای این قرتی‌بازی‌ها (منظورشان توسعه آموزش‌های پژوهش‌محور بود) با بچه‌ها تست و نمونه سؤال کار نمی‌کنید؛ ما فرزندانمان را به شما نمی‌سپاریم که پژوهش‌محور بار بیایند؛ فرزندان ما باید بتوانند از سد کنکور بگذارند و در رشته‌های قابل قبول دانشگاهی ادامه تحصیل دهند.

این مثال واقعی، نمونه‌ای است از مشکلات همراه نکردن والدین در چرخش‌هایی که در نگرش مدیران صورت می‌پذیرد. در واقع، به جای اینکه این مطالبه را اولیا مطرح و به عبارت دیگر درباره آن «تصمیم‌سازی» کنند، از مدیر مدرسه و گروه مدیریتی همراه او به‌طور مستقیم «تصمیم‌گیری» کرده بودند و طبیعی بود که در اجرا به موانعی برخورد کند. اگر مدیر این مدرسه حتی بدون آنکه از تصمیم خود مبنی بر پژوهش‌محور کردن آموزش سخنی به میان آورد، در جلسات آموزش خانواده‌ها و از زبان کارشناس و صاحب‌نظری بیرونی، مزایای چنین آموزش‌هایی را مطرح می‌کرد و شرایطی پدید می‌آورد که خانواده‌ها به مدرسه مراجعه و درخواست کنند که در آن مدرسه همچنین طرحی به اجرا درآید، به‌طور قطع و یقین این تصمیم آموزشی و پخته‌تر بود و بهتر عملیاتی می‌شد.

چشم آن‌ها به دهان و رفتار ماست

امروزه اگر از تعداد مشخصی مدرسه خاص بگذریم، در اکثر مدارس کشور، اولیا تابع نظرات و برنامه‌های مدیران و نیز وضع عمومی جامعه آموزشی هستند. به دیگر سخن، اغلب اولیا هر چیزی را که مدارس و مدیران آن‌ها انجام می‌دهند، درست می‌پندارند یا هر چیزی را که همه مدارس به دنبال آن می‌روند، طلب می‌کنند. باید ببینیم به‌رغم سواد عمومی بالا و تحصیلات دانشگاهی اغلب اولیا، سطح دانش و آگاهی‌های آموزشی - پرورشی اکثر آنان بسیار پایین است و آن‌ها اغلب از رویدادهای جدید آموزشی و تربیتی در سطح جهان بی‌خبرند یا اطلاعاتشان در حد جملات کوتاه و شعارگونه بدون پشتوانه‌ای است که در فضاهای مجازی مطرح می‌شود. اولیا چشم به دهان و رفتار مسئولان آموزش و پرورش و مدیران مدارس دارند و تنها کارهایی را که در سطح مدارس و گستره آموزش و پرورش کشور انجام می‌گیرد، می‌بینند.

وظیفه سترگ مدیران مدارس و مدیران ارشد آموزش و پرورش

در کنار مطبوعات و سایر رسانه‌های عمومی، مدیران مدارس و مدیران ارشد آموزش و پرورش هم وظیفه دارند نگرش‌های جدید مطرح شده در حوزه تعلیم و تربیت را به اولیا بشناسانند و ضمن آشنا کردن آن‌ها با این نگرش‌ها، مطالبات جدیدی را در آنان پدیدآورند و از این طریق با فشار مثبت به دست‌اندرکاران مدارس و آموزش و پرورش، زمینه‌های ارتقای کیفیت آموزش و تربیت را فراهم کنند.

به چند مثال و مطالعه موردی زیر که برگرفته از تجربه‌های واقعی چند تن از اولیاست، توجه کنید؛

● من دبیر شیمی دبیرستان و ولی دو دانش‌آموز دوره ابتدایی هستیم. سال قبل به مناسبتی در دو دوره پیشرفته روش‌های تدریس شرکت کردم. شرکت در این دو دوره دیدگاه مرا نسبت به آموزش تغییر داد و متوجه شدم که اگر دانش‌آموزان از لحاظ هوشی مشکلی ندارند و در زمره دانش‌آموزان عادی محسوب می‌شوند اما مطلبی را یاد نمی‌گیرند، مشکل قبل از آنکه به خود آن‌ها برگردد، متوجه من معلم و روش‌هایی است که از آن‌ها استفاده نمی‌کنم. وقتی روش‌هایی را که در این دوره‌ها یاد گرفته بودم در کلاس‌هایم به اجرا گذاشتم، سطح یادگیری و نمرات بچه‌ها بالا رفت و من به محبوب‌ترین معلم مدرسه تبدیل شدم. مدیر مدرسه ما پیشرفت دانش‌آموزانم را که دید، دلیلش را پرسید و بلافاصله با ارتباطاتی که برقرار کرد، همان دوره را با همان مدرس در مدرسه خودمان برای همه معلمان برگزار کرد. در واقع، من باعث چرخش در نگرش مدیران شده بودم و از این بابت خوشحال بودم که با مدیری انعطاف‌پذیر و خوب کار می‌کنم.

از آن طرف، بشنوید از مدرسه فرزندانم و روش‌های تدریسی که در این دو مدرسه به اجرا در می‌آمد: عملاً هیچ و چیزی در حد روش‌های منسوخ شده و غیراثربخش. با خود می‌اندیشیدم، چرا فرزندان من از چنین امکانی برخوردار نباشند. با سلام و صلوات با مدیر مدرسه هر یک از فرزندانم تماس گرفتم و به دیدارشان رفتم. مدیر مدرسه پسر، روش‌های نوین تدریس را «مناسب لای جز» و از «مباحث دانشگاهی» دانست و مدیر مدرسه دخترم، از اینکه با شرکت در دو کلاس خواب‌نما شده‌ام، تلویحاً به من هشدار داد که «معلمان مدرسه من بهترین معلمان کشورند» و از من خواست که اگر این روش‌ها خوب است. آن‌ها را در کلاس‌های خودم به کار ببرم.

من نه در مقام یک دبیر، بلکه به‌عنوان ولی دو دانش‌آموز، به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس در کلاس‌های درس فرزندانم را جزو مطالبات خود می‌دانم و دوست دارم آموزش و پرورش تربیتی اتخاذ کند که در این زمینه در نوع نگاه مدیران هم چرخش ایجاد شود.

ن. ر، خانم، ۴۲ ساله، دبیر شیمی از استان م.

● من دانش‌آموخته یکی از گرایش‌های رشته علوم تربیتی و مدرس دانشگاه هستیم. سال قبل دخترم در کلاس ششم یک مدرسه دولتی درس می‌خواند. مدیر مدرسه مرا می‌شناخت و در اولین جلسه اولیا، هنگام انتخاب اعضای انجمن از من هم خواست که نامزد شوم. هنگامی که سیزده نامزد که من هم جزء آن‌ها بودم، به روی صحنه دعوت شدیم، در کمال ناباوری مدیر مدرسه از ما خواست ضمن معرفی خودمان، مهم‌ترین مطالباتمان را هم بیان کنیم. بگذریم از اینکه مطالبات بیش از نیمی از نامزدها به ایزوگام پشت‌بام، نقاشی دیوارهای حیاط، تعمیر کف پوش سالن اجتماعات و مواردی از این‌گونه محدود می‌شد، ولی مطالبه یکی از نامزدها بسیار جالب بود. او درخواست می‌کرد در زمینه افزایش آگاهی‌های اولیا و دانش‌آموزان در مواجهه با فضای مجازی به‌طور جدی کار کنیم. وقتی نوبت به من رسید، با توجه به اینکه دخترم



کلاس ششمی بود و البته هنوز آن موقع تب ثبت‌نام در کلاس‌های دوسه‌میلیونی ورودی تیزهوشان بسیار داغ بود، گفتم: «خانم مدیر، من دخترم را به شما تحویل می‌دهم که از او یک شهروند خوب بسازید. دوست ندارم شما از وظیفه‌های اصلی خود دور شوید و دخترم و هم‌کلاسی‌هایش را به مسلخ کلاس‌های آماده‌سازی تیزهوشان ببرید.»

برخورد مدیر مدرسه با نظرات ما ۱۲ نفر بسیار جالب و هوشمندانه بود. اول اینکه طوری صحبت کرد که باعث سوگیری اولیا در زمینه رأی دادن به ما نشود. دیگر اینکه با انگشت تأیید گذاشتن بر سخنان من و نامزد دیگری که درخواست افزایش آگاهی‌های اولیا و بچه‌ها در مواجهه با فضای مجازی را داده بود، سوگیری و مطالبات اصلی خودش را نشان داد. او گفت: «من با ایزوگام کردن و تعمیر کف‌پوش‌ها و خیلی کارهای تجهیزاتی و ضروری دیگر مخالف نیستم، ولی شما باید درخواست‌هایتان را به سمت و سوی مسائل تربیتی و چگونگی یادگیری بچه‌ها بکشانید.»

البته من رأی آوردم و عضو انجمن اولیا و مربیان مدرسه شدم و خوشحال بودم که با مدیری کار می‌کنم که فهیم است و با تغییر در نگرش خود، درصدد تغییر نظر اولیا هم برمی‌آید.
م.م. آقا، ۵۵ ساله، مدرس دانشگاه

● من ولی یک دانش‌آموز پسر دوره متوسطه اول هستم و روزنامه‌نگارم. سال قبل روزنامه‌ای که در آن کار می‌کنم، به من مأموریت داد که از جشنواره درس پژوهی معلمان یکی از مناطق تهران گزارشی تهیه کنم. رفت و آمد دو روزه من به این جشنواره، خواندن دست‌نامه (پروشور)ها، کتاب‌ها و منابعی که به حضار داده بودند و دیدن نمونه کارهای تدریس و اجرایی معلمان، علاقه‌مندم کرد که در زمینه درس پژوهی کمی جست‌وجو کنم و تجربه کشورهای دیگر، از جمله ژاپن، را هم در این باره ببینم. وقتی گزارش من در روزنامه چاپ شد، آن را به پسر من نشان دادم و از او پرسیدم آیا در مدرسه شما هم چنین کارهایی صورت می‌گیرد، که البته پاسخش منفی بود.

در مطالعاتم درباره درس پژوهی، خوانده بودم که اولیا حق دارند بدون اظهار نظر در مورد چگونگی تدریس معلمان فرزندان خود، در انتهای کلاس و در محوطه جدا شده‌ای که تعیین می‌شود، حضور یابند و به مشاهده تدریس معلم فرزندشان بپردازند. حضور یافتن در این محوطه که از آن با نام «جایگاه میهمان» یا «صندلی‌های میهمانان» نیز یاد می‌شود، جزء جدانشدنی کلاس‌های درس ژاپنی و از حقوق اصلی والدین است.

براساس همین یافته‌ها به مدرسه فرزندم رفتم و از مدیر درخواست کردم در کلاس درس ریاضیات - که پسر من شیفته معلم آن درس هم بود - و نیز جغرافیا - که پسر من در روزهایی که این درس را داشت. خودش را به میز می‌زد - به‌عنوان میهمان حاضر شوم. مدیر مدرسه نگاهی عاقل‌اندر سفیه به من کرد و گفت: «شما؟»

البته می‌دانست من ولی دانش‌آموزم و لذا منتظر پاسخ نماند و

ادامه داد: «من حتی کسانی را که با ابلاغ و نامه رسمی از اداره و گروه‌های آموزشی می‌آیند، به کلاس‌ها راه نمی‌دهم؛ آن وقت شما را که هیچ تخصصی در زمینه روش‌های تدریس ندارید، بفرستم که چه بشود!»

بحث نکردم و با عذرخواهی و البته با حالتی که متوجه شود حق با من است، از مدرسه خارج شدم.

در راه به این می‌اندیشیدم که آموزش و پرورش ما طرح‌های بسیار خوبی را عملیاتی می‌کند ولی تا زمانی که در نگرش افراد، به‌ویژه مدیران، تغییری حاصل نشود، مطالبه علمی اولیا دانش‌آموزان چه فایده‌ای خواهد داشت؟ حتی کثرت و برتری شرکت‌کنندگان خانم در جشنواره‌ای که از آن گزارش تهیه کرده بودم، تا حدودی این فرضیه را در ذهن من شکل داد که اصلاً شرکت‌کنندگان در این جشنواره مفهوم درس پژوهی و ابعاد و جوش و فرهنگ و چرایی به کارگیری آن را فهمیده‌اند یا نه و اصلاً چرا معلمان مرد در چنین جشنواره‌ای غایب‌اند؟

ه.ع. خانم، ۳۸ ساله، روزنامه‌نگار

آیا مشت نمونه خروار است؟

بحث را می‌توان با مثال‌ها و تجربه‌های زیسته فراوان دیگری ادامه داد ولی به نظر می‌رسد بهتر است به همین مقدار بسنده کنیم. اگر می‌خواهیم:

- سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی را با تمام ابعادش اجرا کنیم؛

- طرح‌ها و برنامه‌های تأثیرگذار و کیفی را در سطح مدارسمان اجرا کنیم؛

- تعلیم و تربیت را اصل بدانیم و حاشیه‌ها را در خدمت تحقق این اصل واحد سامان دهیم؛

- از برنامه‌ها و طرح‌های کاربردی و قابل اجرای دیگر کشورها در سطح آموزش و پرورش و مدارسمان بهره ببریم؛

- انگیزه برای تغییر و بهیوبی سرلوحه کارهایمان باشد؛
باید:

- شرایطی فراهم آوریم که در نگرش مدیران (مدرسه و دیگر سطوح سازمانی) چرخش واقعی رخ دهد.

- ترتیبی اتخاذ کنیم که مدیران، بتوانند نگرش‌های تغییر یافته خود را به اولیا منتقل کنند.

- مطالبات علمی و به حق اولیا را به رسمیت بشناسیم و شرایطی مهیا کنیم که مطالبات مبتنی بر اهداف والای تعلیم و تربیت در اولویت باشد. البته این به معنی نادیده گرفتن مطالبات ساده (برای مثال بهداشتی کردن آب‌خوری‌های مدرسه) نیست.

- ببپذیریم که اولیا، از مهم‌ترین ذی‌نفعان در فرایند تعلیم و تربیت‌اند. آن‌ها شایسته شنیدن «شما؟» نیستند. خواسته‌های آن‌ها می‌توانند در ما تغییر ایجاد کند.

و در نهایت:

به یاد داشته باشیم که چرخش در نگرش مدیران و مطالبات والدین، یک تابع دو سویه است؛ یعنی چرخش در نگرش مدیران، می‌تواند مطالبات جدیدی در اولیا ایجاد کند و چرخش در مطالبات والدین نیز تابعی است از چرخش در نگرش مدیران.