

مدیریت آموزش و پرورش

مقدم مسئولین، مدعوین و همکاران محت...



مدیر مدرسه

محور توسعه عدالت آموزشی

دیدار با جمعی از مدیران مدرسه‌های تنکابن

● علی اصغر محمدی

● عکاس: مهرا ن حسینی پور شاندریز

در نشست که در مهر ۱۴۰۴ با حضور جمعی از مدیران مدرسه‌های تنکابن و با هم‌اندیشی سردبیر و دو تن از اعضای شورای برنامه‌ریزی ماهنامه رشد مدیریت مدرسه برگزار شد، موضوع «توسعه عدالت آموزشی با محوریت عاملیت مدیر مدرسه» مورد بحث قرار گرفت. در ادامه گزارشی از این نشست ارائه می‌شود.

اقداماتی هستند که با کمترین نیاز به امکانات اولیه، مانند اعتبار و تزریق منابع، انجام می‌شوند. فقط به تفریق مجموعه‌ای از موانع نیاز است.

دکتر علی خلخالی، عضو هیئت تحریریه رشد مدیریت مدرسه

مدرسه‌های دولتی عادی تنکابن در سطح استان مازندران عملکرد خوبی دارند و این حاصل تلاش مجموعه بزرگی شامل خانواده، دانش‌آموز، مدیر، معلم و اداره آموزش و پرورش است. امروزه، با تأکید مسئولان کشور بر عدالت آموزشی و بهبود کیفیت مدرسه‌های دولتی، نقش مدیر مدرسه به‌عنوان محور اصلی توسعه عدالت، برجسته‌تر شده است. گزارش‌های بین‌المللی (مانند یونسکو و سازمان همکاری اقتصادی) نیز همین نکته را تأکید می‌کنند: مدیر مدرسه بیشترین تأثیر را در این زمینه دارد. با این فهم از تأثیر مدیریت



دکتر حیدر تورانی، سردبیر ماهنامه رشد مدیریت مدرسه

هدف نشست این است که بپرسیم: مدیر مدرسه چگونه می‌تواند با عاملیت و کنشگری خود، عدالت آموزشی را در مدرسه جاری کند؟ یعنی دانش‌آموزان، چه



از خانواده‌های باسواد و چه بی‌سواد، فقیر یا غنی، همگی دسترسی یکسان به آموزش داشته باشند و هیچ‌کس احساس تبعیض نکند. هیچ خانواده‌ای فکر کند مدرسه آن‌ها را تحویل نمی‌گیرد. معلمان هم، چه تازه‌کار و چه باتجربه، احساس کنند به اندازه هم‌تایانشان مورد توجه قرار دارند. مدیر مدرسه همه را یکسان ببیند، اما به تفاوت‌ها نیز توجه کند. کسی که خوب کار می‌کند، با کسی که نمی‌کند، برابر نباشد. این تمایز، بخشی از عدالت است. برای این کار به رفع موانع نگرشی، ساختاری قانونی و ارتباطی نیاز دارد. مدیر باید مناسبت خود را با معلمان تنظیم و قراردادهای ذهنی‌اش را بازبینی کند. این قبیل مثال‌ها



هزینه مجله دانش آموزانی را که توان تهیه مجله‌ها را ندارند، می‌پردازند تا همه بچه‌ها به این مجله دسترسی داشته باشند و بتوانند از مطالب ارزشمند و روزآمد آن‌ها استفاده کنند.

درگیرسازی همه

آزاده ارجمندی، مدیر دبیرستان شهید حسینی

مدیر زمانی در توسعه عدالت موفق است که تمام کارکنان مدرسه را درگیر کند. اولین گام، شناسایی مشکلات رفتاری دانش‌آموزان و علل آن است. والدین و معلمان در رفع این مشکلات نقش کلیدی دارند. آسیب‌شناسی لازم است تا راه‌حل‌های مؤثری یافت شوند.



از تفاوت‌ها تا مشارکت

لیلا کامران، مدیر دبیرستان آیت‌الله خامنه‌ای

مدرسه ما معمولاً دانش‌آموزانی را می‌پذیرد که در مدرسه‌های ویژه پذیرفته نشده‌اند. با توجه به این چالش، من برنامه‌ریزی کرده‌ام که ماهی یک بار به کلاس‌ها سر بزنم و حرف‌های دانش‌آموزان را بشنوم؛ چون بچه‌ها دوست دارند شنیده شوند. با ۴۰۰ دانش‌آموز، به همان تعداد، تفاوت فردی دارم و این را به آن‌ها هم گفته‌ام. به کسانی که مراجعه می‌کنند، در برنامه‌ریزی درسی کمک می‌کنم یا به معاونان و مشاوران ارجمند می‌دهم. همچنین، با گروه‌های آموزشی، جلسه‌هایی برای تبادل نظر و بهبود آموزش برگزار کرده‌ام. هدف اول امسال، موفقیت دانش‌آموزان در امتحان‌های نهایی است و سال آینده بیشتر روی آزمون سراسری تمرکز خواهیم کرد.



امتداد عدالت از خانه تا مدرسه

صغرا گروسیان، مدیر مدرسه فاطمه‌زهرا (نشتارود)

عدالت آموزشی را باید از خانواده آغاز کرد؛ جایی که باید عدالت تربیتی بین فرزندان حاکم باشد. این اصل را می‌توان به مدرسه تعمیم داد. ما در مدرسه با ۱۵۰ دانش‌آموز، و با احتساب پدر و مادر هر دانش‌آموز، در واقع با ۴۵۰ ایده طرف هستیم. مدیر باید توانایی مدیریت این تنوع را داشته باشد و به‌گونه‌ای عمل کند که دانش‌آموز روستایی با شهری یا فرزند استاد دانشگاه با دیگران تفاوتی نداشته باشد. نگاه ویژه به برخی دانش‌آموزان، حتی ناخودآگاه، می‌تواند آن‌ها را از اهداف آموزش و پرورش دور کند.



عدالت در خوانایی و نویسایی

زهره باقری موتی، مدیر دبستان سیمین دخت آراسته پور

عدالت آموزشی یعنی ایجاد فرصت برای کشف استعدادها. ما برای تحقق آن، با تمرکز بر حوزه خواندن و نوشتن، یک کانال قصه‌گویی راه‌اندازی کرده‌ایم. دانش‌آموزان قصه‌های خود را در ساعت مشخصی می‌فرستند و معلم پس از بازبینی، آن‌ها را در کانال مدرسه منتشر می‌کند. همچنین، «پنج‌شنبه‌های مهارتی» را تعریف کرده‌ایم تا کیفیت عملکرد دانش‌آموزان بهبود یابد.



عدالت با تحلیل وضعیت

سیده لیلی احمدی، مدیر دبستان هیئت امنایی شهیدان ابراهیمی

مدیر باید نقاط ضعف و قوت مدرسه را شناسایی کند؛ همان‌گونه که در سند تحول بنیادین هم آمده، ما این کار را در شورای معلمان انجام دادیم و راهکارهای آموزشی را منطبق با این تحلیل وضعیت،



مدرسه، از میان جمع ارزنده و گسترده همکاران آموزش و پرورش تنکابن، تعدادی از مدیران مدرسه‌های دولتی دعوت شدند تا در این نشست حضور داشته باشند و تجربه‌هایشان را درباره سهمی که به‌عنوان مدیر مدرسه در «توسعه عدالت آموزشی» داشته‌اند، روایت کنند.

توسعه شایستگی‌ها

نازنین محبی، مدیر مدرسه شهید سماک محمدی، خرم‌آباد

عدالت آموزشی یعنی برابری در دسترسی به منابع و ایجاد فرصت‌های یادگیری برای همه. مدیر برای این کار نیازمند شایستگی است؛ پیش از منصوب‌شدن باید در دوره‌هایی آموزشی، مهارت‌های لازم را کسب کند؛ همان‌گونه که در سند تحول بنیادین هم اشاره شده است. همچنین، مدیران باید اختیار بیشتری داشته باشند و صرفاً مجری نباشند، بلکه رهبر تربیتی و راهبر عدالت آموزشی باشند. آن‌ها باید محیطی امن، مثبت‌گرا و شمول‌گرا ایجاد کنند تا دانش‌آموزان، فقیر یا غنی، احساس ارزشمندی کنند. این شرایط با همکاری معلمان ممکن است. همچنین، استفاده از معلمان مجرب در مدرسه‌های کم‌برخوردار، خود مصداق عدالت آموزشی است.



یک تجربه رشدی

سرور براتی، مدیر دبستان هیئت امنایی شهید حمید درویش

در مدرسه ما جلوه‌ای کوچک اما عملی از تلاش برای توسعه عدالت آموزشی، اهتمام برای تهیه مجله‌های متنوع رشد برای همه دانش‌آموزان است. حتی مدیر و معلمان



عدالت سازمانی

خاطره عین پور، مدیر دبیرستان شهدای هفت تیر

مهم‌ترین اقدام مدرسه ما در توسعه عدالت آموزشی، جذب معلمان مجربی بود که قبلاً فقط در مدرسه‌های خاص تدریس می‌کردند. از اداره آموزش و پرورش تنکابن به خاطر پاسخ‌گویی به این درخواست سپاسگزاریم. این کار تعامل با خانواده‌ها را بهبود بخشید.



چشم‌انداز روشن

سیده مرجان طاهریان، مدیر دبیرستان متوسطه اول شهید رئیسی

برای همه مدرسه‌ها، تدوین چشم‌انداز آموزشی مشارکتی و شفاف ضروری است. فرهنگ سازمانی مدرسه ما بر اعتماد متقابل، شفافیت و مسئولیت‌پذیری مبتنی است. مدرسه باید هم یاد بدهد و هم یاد بگیرد. ما با همکاری سه ضلع اصلی، دانش‌آموزان، اولیا و دبیران، تصمیم‌ها را با مشارکت می‌گیریم. محبت، دوستی و برخورد مهربانانه، راهگشا و روشنگر است.



عدالت رؤیایی

نعیمه شکری، مدیر دبستان شرافتی

مدیر کلیدی‌ترین عامل در توسعه عدالت آموزشی است. امکانات نیست، بلکه این است که هیچ کودکی از رؤیایها و توانایی‌هایش جانماند. مدیر باید از ناظر به کنشگر تبدیل شود و کم‌وکاستی‌ها را نه به‌عنوان مشکل، بلکه فرصتی برای خلق فرصت‌های جدید ببیند. در مدرسه ما، طرح «صبحانه همگانی» اجرا می‌شود و معلمان به همراه دانش‌آموزان، در ساعت اول صبحانه می‌خورند. این طرح فقط خوردن یک وعده غذا نیست، بلکه به دانش‌آموزان درس همکاری، اشتراک و مسئولیت‌پذیری می‌دهد.



شنیدن صدای دانش‌آموز

ام‌البنین رهنما، مدیر دبیرستان شاهد عمادالحکما

من هر سال، هم برنامه‌های مدرسه را با مدرسه‌های شاهد سراسر کشور، و هم خودم را با سال قبل مقایسه می‌کنم. اگر پیشرفت داشته باشم، یعنی در مسیر عدالت تلاش کرده‌ام. در بُعد تربیتی، مناسبت‌های مذهبی را به‌صورت برنامه‌های شاد برگزار می‌کنیم. همچنین محیطی امن و جذاب ایجاد کرده‌ایم تا دانش‌آموزان با اشتیاق به مدرسه بیایند. من



مصوب کردیم. با اخذ مجوز، کلاس‌های فوق‌برنامه، جبرانی و تقویتی برای دانش‌آموزان مستعد و نیازمند توجه در ساعات غیرآموزشی برگزار شد. همچنین برای دانش‌آموزانی که به مجلات رشد دسترسی نداشتند، در هفته کتاب‌خوانی، مسابقه‌ای با محوریت این مجلات برگزار کردیم و صفحات موردنظر را در برنامه شاد هم بارگذاری کردیم.

عدالت یعنی رشد چندساحتی

مریم قنبری، مدیر هنرستان فخرالسادات مؤمنی

عدالت آموزشی زمانی رخ می‌دهد که فضای فرهنگی-تربیتی سالمی برای دانش‌آموزان فراهم شود تا اولیا و دانش‌آموزان احساس امنیت و اعتماد کنند. حمایت از رشد مهارت‌های فردی و اجتماعی، به‌ویژه در هنرستان‌ها، هم‌زمان با پیشرفت تحصیلی، ضروری است. استفاده از فناوری‌های نوین و روش‌های جذاب آموزشی نیز مهم است، اما محدودیت‌های بودجه‌ای در مدرسه‌های روستایی و هنرستان‌ها این امر را دشوار کرده است.



عدالت توزیعی

مونا قورچی بیگی، مدیر دبیرستان سماء

عدالت آموزشی یعنی توزیع فرصت یکسان یادگیری برای همه، بدون توجه به زمینه خانوادگی یا وضعیت مالی. مدرسه باید نابرابری‌ها را شناسایی کند، منابع را عادلانه تقسیم کند، از معلمان حمایت کند و کارگاه‌های توانمندسازی برای معلمان، اولیا و دانش‌آموزان برگزار کند. همچنین، تشکیل کلاس‌های فوق‌برنامه برای تقویت بنیه علمی دانش‌آموزان ضروری است.



عدالت ترمیمی

فرحناز تدریسی، مدیر دبستان شهید بهادری

مدرسه ما در روستای زنگشامحله، ۳۵۰ دانش‌آموز مختلط دارد. در پنج سال گذشته، سعی کردم به‌عنوان حلقه واسط خانواده‌ها و همکاران عمل کنم. امروزه توجه بیشتر به مدرسه‌های خاص (هیئت‌امنائی و شاهد) از انگیزه معلمان مدرسه‌های عادی کاسته است. اما با حفظ روحیه همکاران و شاداب کردن فضای مدرسه، و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون‌سازمانی (شورا، دهیاری، مساجد و باغ‌ها)، سعی کردیم شکاف بین مدرسه‌های روستایی و خاص را جبران کنیم. همچنین، با کمک خیرین، آزمایشگاه را کامل کردیم و فضای آموزشی را بهبود بخشیدیم.





فرصت هم‌جواری

مجتبی پوررستمی، مدیر دبیرستان سنایی منطقه خرم‌آباد

مدرسه ما کنار مدرسه استعداد درخشان قرار دارد و بسیاری از معلمان آنجا، برای پر کردن ساعت تدریس، در مدرسه ما هم تدریس می‌کنند. استفاده از امکان جنبی این هم‌جواری باعث شد یکی از دانش‌آموزان ما در رشته پزشکی دانشگاه رشت پذیرفته شود. این موفقیت نشان داد که دانش‌آموزان ما از نظر استعداد کمتر از دیگران نیستند و معلم تأثیر بسیار دارد. قبلاً طرحی وجود داشت که هر معلم باید چند ساعت در مدرسه‌های دولتی عادی تدریس می‌کرد. این عدالت بود. امروز معلمان مجرب به تدریس در مدرسه‌های سطح دو و سه تمایلی ندارند.



امروزه، با تأکید
مسئولان کشور بر
عدالت آموزشی
و بهبود کیفیت
مدرسه‌های دولتی،
نقش مدیر مدرسه
به عنوان محور
اصولی توسعه
عدالت، برجسته‌تر
شده است

وارد کلاس می‌شوم و از دانش‌آموزان نظرسنجی می‌کنم. حتی از فارغ‌التحصیلان هم نظر می‌خواهیم. احترام به دانش‌آموز، اولیا و دبیران اولویت من است. من فقط به وضعیت درسی نگاه نمی‌کنم؛ چون دانش‌آموز ضعیف امروز، فرد موفق فردا می‌تواند باشد.

مدرسه بدون تبعیض مهشید قربانیان، مدیر دبستان غیردولتی دانشمند کوچک

من سعی می‌کنم محیطی بدون تبعیض ایجاد کنم؛ بدون توجه به فرهنگ یا سواد اولیا. همچنین، از دانش‌آموزان آسیب‌پذیر حمایت می‌کنم، روش‌های تدریس متنوعی به کار می‌برم و ارزشیابی را متناسب با توانمندی‌های فردی طراحی می‌کنم. ارتباط مؤثر با خانواده‌ها نیز برای رعایت عدالت ضروری است.



طعم عدالت در مدرسه روستایی

یاسر بحری، مدیر دبستان شهید پلنگ‌رودی (روستایی)

عدالت آموزشی در روستاها کمتر اجرا می‌شود، اما ما سعی کرده‌ایم نسبت به مدرسه‌های غیردولتی هیچ کمبودی نداشته باشیم. تمام کلاس‌ها هوشمند و به فراتاب (ویدئوپروژکتور) و تخته هوشمند مجهز هستند. همچنین، با کمک مشاوران، از آسیب‌های اجتماعی کاسته‌ایم و جلسه‌های مشاوره برگزار می‌کنیم. از خانواده‌های نیازمند نیز با کمک خیرین حمایت می‌کنیم. اما مجله‌های رشد، به دلیل تأخیر در رسیدن، انگیزه خواندن را در دانش‌آموزان ایجاد نمی‌کنند.



شطرنج نابرابری

ساسان زرانی، مدیر مدرسه مریم جواهری

من وقتی چند دانش‌آموز را برای مسابقه شطرنج بین مدرسه‌ها انتخاب می‌کنم، از همان ابتدا می‌دانم که رقابت پیش‌رو تا حدودی نابرابر است؛ اما این را به بچه‌ها



شکاف دیجیتال

مصطفی زعیمی، مدیر مدرسه دولتی شهید حاجی نوری

عدالت واقعی وجود ندارد. مدرسه‌های تیزهوشان، شاهد و هیئت‌امنائی، شکافی عظیم ایجاد کرده‌اند. ثروتمندان می‌دانند کجا بروند، اما مدرسه‌های دولتی له شده‌اند. نگاه کنید، چند درصد رتبه‌های برتر آزمون سراسری از مدرسه‌های عادی هستند؟ شکاف دیجیتال این وضع را بدتر کرده است. دانش‌آموزان ما چت‌جی‌پی‌تی را نمی‌شناسند، اما در مدرسه‌های تیزهوشان همه با آن آشنا هستند. انتخابات انجمن اولیا هم به‌خاطر شکاف دیجیتال باطل شد. اگر دانش‌آموز ما به هوش مصنوعی مسلط نباشد، هیچ‌کاری نمی‌توان کرد. حتی انشاهایش را نمی‌توان تصحیح کرد! مدیر هم در این شرایط نمی‌تواند کاری انجام دهد.





نقشه عدالت

محمد قربان پور، کارشناس مسئول آموزش ابتدایی

اگر چه مدیر مدرسه نیستیم، اما می توانم نقشه ای از عدالت آموزشی ترسیم کنم.



شاخص هایی مانند محرومیت اقتصادی، امکانات فیزیکی، دسترسی به اینترنت، نسبت معلم به دانش آموز، حضور معلمان با سابقه و نتایج یادگیری را در نظر می گیرم. اما نظام ما «توزیع مبتنی بر آمار» است، نه «توزیع مبتنی بر نیاز». مثلاً مدرسه ای با ۴۰۰ دانش آموز معاون آموزشی ندارد، اما با ۴۱۲ دانش آموز دارد! در تنکابن کلاس های یک نفره هم داریم، اما از ما می پرسند چرا کلاس های زیر ۱۰ نفر تشکیل داده ایم! توزیع یکسان خودش نوعی بی عدالتی است. باید «تبعیض مثبت نظام مند» را اعمال کرد.

عدالت آموزشی یعنی توزیع فرصت یکسان یادگیری برای همه، بدون توجه به زمینه خانوادگی یا وضعیت مالی

نمی گویم. آن ها را آماده می کنم و با شور و حرارت در مسابقه شرکت می کنیم. می دانم ما این بازی را به مدرسه هایی که همه روزه مربی شطرنج دارند می بازیم. این نابرابری را چگونه باید توجیه کرد. خانم رهنما درست گفت: هر مدرسه باید خودش را با خودش مقایسه کند. به خاطر دارم، پیش تر جشنواره روستا به همت آموزش و پرورش برگزار می شد که سراسر در مسیر عدالت بود. در جشنواره روستا، بچه های روستایی با هم رقابت می کردند و این باعث می شد بچه های ما هم دیده شوند.

عدالت در مدارس خاص

خدایار ابوالقاسمی، مدیر مدرسه غیردولتی سروش ۲



با وجود مدرسه های متفاوت، بحث عدالت دشوار است. آموزش و پرورش باید مدرسه های خاص، به ویژه غیردولتی را در کنار خود ببیند، نه در مقابل. دانش آموزان مدرسه های غیردولتی هم ایرانی هستند و سرانه آموزشی باید به آن ها هم پرداخت شود. نپرداختن سرانه به آن ها نوعی اجحاف است.

اخلاق عدالت

رحمت موزونی، مدیر دبیرستان شهید صاروخانی



مدیر باید دانش آموزان را از نظر وضعیت مالی، اخلاق و خانواده شناسایی کند. همچنین، از نظر اخلاقی باید به حدی عادل باشد که همه، دانش آموزان و همکاران، از عدالت برخوردار شوند. مدیر باید اختیار کافی داشته باشد تا به دانش آموزان بی بضاعت کمک و برنامه های متنوعی در مدرسه اجرا کند.

عدالت برنامه ای

بهمن قنبری، مدیر دبستان شاهد



مدیر باید برنامه محور باشد. ابتدا باید تحلیل وضعیت انجام دهد و بر اساس آن برنامه ریزی کند. سپس نگرش سامانه ای و تعلق سازمانی را در همکاران تقویت و برنامه ها را برای والدین و منابع انسانی تبیین کند. باید از فناوری های نوین و هوش مصنوعی استفاده و فضایی برای نقد و نظارت عمومی فراهم کرد تا از غفلت های احتمالی جلوگیری شود.

مدرسه یادگیرنده

وجیهه فرجی، مدیر دبستان معلم شهید مرتضی شریف نیا



ما سعی کردیم مدرسه مان یک «سازمان یادگیرنده» باشد. از تجربه ای در رشد مدیریت مدرسه الهام گرفتیم و از همکاران خواستیم فعالیت های روزانه شان را به صورت فایل صوتی برای ما بفرستند. ما این فایل ها را گوش کردیم و نکته های ارزشمندی استخراج کردیم. ما برای دانش آموزان علاوه بر کیف و کفش، محتوای آموزشی هم فراهم می کنیم. برخی معلمان جهادی و خیرین هم به ما کمک می کنند.

روح عدالت در مدرسه

دکتر حیدر تورانی، در جمع بندی این نشست گفت: عدالت در مدرسه چیزی تزیینی نیست. اگر روح سالمی بر مدرسه حاکم باشد، عدالت جاری است. برای دنبال کردن عدالت، نگاه نظام مند ضروری است. مدیری که همه را، از خدمتگزار، والدین و معلمان، و همه رشته ها را یکسان و قابل احترام می بیند و در نقش آفرینی مدرسه دخیل می کند، همان مدیری است که عدالت را زنده می کند. روح عدالت باید بر مدرسه حاکم باشد.