



هر خانه یک مدرسه

گفت‌وگو با طاهره ملک‌زاده شال، مدیر دبستان و کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی

انلداد محمدزاده صدیق / عکاس: احمد کریمی

طاهره ملک‌زاده شال، مدیر دبستان پسرانه «تربیت» واقع در منطقه ۱۰ تهران است. او ۲۹ سال سابقه کار دارد و چهار سال است که مدیریت این مدرسه را بر عهده دارد. ملک‌زاده در طول خدمتش، آموزگار و معاون مدرسه بوده و مدتی نیز در «اداره کارشناسی آموزشی ابتدایی» فعالیت کرده است. او عقیده دارد: موفقیت در سال تحصیلی کرونایی، نیازمند همکاری مسئولان رده بالای آموزش و پرورش و مدیران مدرسه‌هاست. ملک‌زاده توضیح می‌دهد: «مدیران مدرسه‌ها با تمام مشکلات و دغدغه‌های خانواده‌ها، معلمان و دانش‌آموزان درگیرند و به نوعی این مسائل را از نزدیک می‌بینند.»

با این مدیر موفق گفت‌وگویی داشته‌ایم که بخش‌هایی از آن را در پی می‌خوانید.

را گسترش دهیم و این یکی از اهداف سند تحول بنیادین است. به این معنا که دست مدیر مدرسه باز باشد و با توجه به اقتضات مدرسه خود بتواند آن‌طور که بایسته و شایسته شرایط ویژه خود است، برنامه‌ریزی کند.

امسال تدوین برنامه سالانه با سال‌های گذشته متفاوت بود. امسال برنامه‌های تدوین کردیم که شرایط و محتوای کرونایی و آموزش از طریق فضای مجازی در آن گنجانده شده بود. لذا از نظر نوع برنامه‌ریزی کاملاً با هر سال تفاوت داشت و در زمینه شرایط اجرا، در حال کسب تجربه‌های جدیدی بودیم. امسال باید شرایط به گونه‌ای رقم می‌خورد که برای آن، نه آموزش دیده بودیم، نه نوع مشا بهش را داشتیم، و نه کسی در اداره

در خصوص تدریس در فضای دور از مدرسه، مربوط به سال‌های دفاع مقدس برمی‌گردد، زمانی که شهرها هدف اصابت موشک قرار می‌گرفتند. اکنون با توجه به تجارب انباشته قبلی و سرعت تبادل اطلاعات، انتظار می‌رود تحت هر شرایطی کم‌نیاوریم و آموزش را به‌عنوان یکی از اهداف سند تحول بنیادین به سرمنزل مقصود برسانیم.

پس به نظر شما مدیریت کرونایی و مدرسه مجازی را چگونه می‌توان به سر منزل موفقیت رهنمون کرد؟

اگر در جست‌وجوی فرایندی برای موفقیت هستیم، لازم است از بخشنامه محوری گریز نکنیم. نکته بعدی این است که باید مدرسه محوری

چگونه می‌توانیم به موفقیت مدرسه‌ها در سال تحصیلی کرونایی کمک کنیم؟

اگر مسئولان رده بالای آموزش و پرورش و مدیران مدارس کنار هم باشند، می‌توانند زیرساخت‌های لازم را که بتواند شرایط موجود را به شرایط مطلوب و مورد انتظار تبدیل کند، فراهم کنند. در کشور ما، چیزی شبیه سال تحصیلی کرونایی قبلاً تجربه نشده بود. در واقع آموزش به شیوه مجازی و آموزش آنلاین وجود نداشت. حتی در سایر کشورها هم در زمینه تجربه آموزش‌های الکترونیکی، در واقع در حال گذار هستند. ما تجربه کمی در این خصوص داشتیم و سخت به نظر می‌رسید که بتوانیم موفقیت زیادی را در این زمینه رقم بزنیم. تجربه عمومی

در این زمینه می‌توانست یاریگرمان باشد. لذا باید مقداری زیرک‌تر می‌بودیم و تلاش و فعالیت خودمان را بیشتر می‌کردیم. از این گذشته، برنامه‌ریزی در سال تحصیلی جدید، مانند همیشه تک برنامه‌ای نبود، بلکه می‌بایست برنامه‌های متفاوتی را در نظر می‌گرفتیم. امسال باید هم‌سویی با خانواده‌ها را بیشتر و بسترهای جدیدی را برای کسب و آرزایی موفقیت دانش‌آموزان فراهم می‌آوردیم. دیدیم که دیگر تکرار حلی نمی‌توانیم جلو برویم و تعداد بسیاری راه وجود دارد که آموزش تعطیل نشود. دریافتیم که آموزش می‌تواند در منزل و از طریق شبکه تلویزیونی، و یا دیگر شبکه‌ها، مثل شبکه شاد، حمایت‌های اختصاصی کادر و معلمان مدرسه، شناسایی کانال‌ها و شبکه‌های موجود در زمینه آموزش در اینترنت، حمایت و توجیه اولیا و به ویژه با توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان مداوم یابد. شاید لازم باشد از بعضی بچه‌ها حمایت‌های بیشتری انجام گیرد. همه این‌ها می‌توانند مؤلفه‌هایی باشند که ما را به یک مدرسه موفق در دوران کرونا تبدیل کنند.

پس با این شرایط، مدیریت در این دوران هم باید از جنس دیگری باشد؟

بله. شک نکنید که مدیریت امروز متفاوت با سایر سنوات است. مدیر باید به قدری زیرک باشد که بتواند دغدغه‌ها را ببیند، مدرسه‌محور باشد و بداند که نیاز دانش‌آموزان، اولیا و معلمان چیست و نیازسنجی داشته باشد. درست است که الان شرایط به گونه‌ای رقم خورده است که نمی‌توانیم جلسات حضوری در زمینه نیازسنجی معلمان داشته باشیم و از آن طریق، به مشکلات روز برسیم و مدیریت را برحسب شرایط و به نوعی اقتضایی پیش ببریم، ولی روش‌های دیگری در دسترس هستند. از سوی دیگر، تغییر مدیریت که فقط در عرصه مدیریت مدرسه نیست؛ شیوه مدیریت نباید از بالا به پایین و تحمیلی باشد. اهم نظرات معلمان و همکاران بر ضعف زیرساختی شبکه شاد تأکید

دارد. شاد خیلی با سرعت و با تعجیل پا به عرصه آموزش گذاشت و کار نشده و استاندارد نشده بود. لذا رسالت و مسئولیت مدیران را در مدارس بیشتر کرد که در واقع چگونه مدیریت کنند که هم علم معلمان را در این شرایط به‌روز کنند و هم رضایت نسبی همه خانواده‌ها را فراهم کنند. آموزش باید به گونه‌ای باشد که عدالت دانش‌آموزی محقق شود و دسترسی حداقل‌ها برای دانش‌آموزان در نظر گرفته شود. لازم است، مدیریت مشارکتی و بالینی باشد. مدیر باید خودش را در جایگاه اولیایی ببیند که واقعا شرایط تهیه یک گوشی تلفن همراه را برای بچه‌اش ندارد. اگر هم تهیه کند، آن گوشی چندنفره و چندمنظوره است و تنها برای آموزش مجازی دانش‌آموز نیست.

مدارس برای موفقیت در فضای مجازی به چه الزاماتی نیاز دارند؟

از جمله الزامات، بسترسازی درست بود. مدارس از ۱۵ شهریور، با بازگشایی زودهنگام مواجه شدند، ولی تأمین حداقل‌ها هم فراموش شد. آموزش‌های لازم در زمینه روش تولید محتوا، آموزش مجازی و نحوه تعامل و ارتباط‌گیری با دانش‌آموز، به معلم‌ها داده نشد. البته من به‌طور کلی می‌گویم، وگرنه در مدرسه ما یک ماه قبل از بازگشایی، یک دوره آموزشی در زمینه چگونگی حضور در فضاهای مجازی با رعایت پروتکل‌های بهداشتی برگزار شد. ممکن است مدرسه تعطیل باشد، اما آموزش تعطیل نیست و باید معلمان تلاشگر و تسهیلگر باشند. ما سعی کردیم حداقل‌ها را تأمین کنیم تا آموزش در منزل تعطیل نشود و آموزش را طبق شعار: «هر خانه یک مدرسه» پیش ببریم. از هر دانش‌آموزی معلمی ساختیم و هر منزل را به یک مدرسه تبدیل کردیم.

البته خانواده‌ها کمترین دغدغه و سختی را نمی‌توانند تحمل کنند و بلافاصله با حضور در مدرسه از نحوه تدریس معلم گلایه می‌کنند. در حالی که من بر تولید محتوا و طرح درس معلم نظارت دارم و مطمئنم که کارش اصولی است. من

از معلمان خواستم در کنار طرح درس همیشگی، طرح درس کرومایی را هم تدوین کنند. اما شرایط و سرعت فضای مجازی به گونه‌ای نیست که معلمان به راحتی بتوانند، هم تولید محتوا و هم آموزشی را که بناست به اولیا بدهند، در آن واحد ارسال کنند. تقریباً آموزش و پرورش، به‌ویژه وزارت‌خانه در این زمینه ساکت است و کمتر شاهد تولید و پخش یک برنامه تلویزیونی برای آگاه‌سازی اولیا در زمینه آموزش مجازی هستیم و همه بار بر عهده مدیران مدارس است.

از چالش‌های مدیریت و کلاس‌داری در دوران کرونا به چه مواردی می‌توانید اشاره کنید؟

حدود ۹ ماه است که آموزش مجازی شده. کم‌آگاهی مدیران از شرایط کرومایی، فضاهای آموزش، بسترهای آموزشی و انواع ابزارهای الکترونیکی، شاید مهم‌ترین چالش‌های ما باشند. خیلی از مدارس با توجه به اقتضات خود از نرم‌افزارها و درس‌افزارهای دیگر بهره می‌برند که این شامل حال تمام مدارس نمی‌شود و خود چالشی است که نبود عدالت آموزشی را رقم می‌زند. فضاهای آموزشی در آموزش حضوری یکنواخت نیستند، بلکه متنوع‌اند. اما در فضای مجازی، محدود شدن به فضای شاد یکنواخت، خسته‌کننده و روتین می‌شود. لازم است در آیین‌نامه‌های جدید آموزشی، خیلی چیزها از جمله مدیریت در شرایط بحران را هم در نظر بگیرند. هر آنچه سند تحول بنیادین خواسته است، و آیین‌نامه‌های موجود آموزشی، مربوط به قبل از تدوین سند تحول بنیادین و قبل از دوران کرونا هستند. بنابراین لازم است جراحی عظیمی در آیین‌نامه‌ها صورت گیرد که لازمه آن هم‌فکری و هم‌سویی مسئولان بالا و مدیران مدارس است.

چالش دیگر این است که دانش معلمان به‌روزرسانی نشده است. معلمان مجبور و مغفول واقع شده‌اند. آموزشی به آن‌ها نداده‌ایم و انتظار داریم تولید محتوا کنند یا با ارزشیابی مجازی آشنا باشند. ما قبل از این، ارزشیابی کیفی توصیفی را داشتیم که معلمان به سختی توانستند

با شرایط تطابق یابند، ولی هنوز هم که هنوز است ترکش‌های آن را از سوی اولیا می‌بینیم. چالش دیگر کوچ کلاس‌ها از مدارس واقعی به داخل گوشی‌هاست که قبلاً ورود آن به مدرسه ممنوع بود و سعی برای دانش‌آموز تلقی می‌شد، در حالی که امروز نداشتن آن سبب عقب افتادن از گردونه آموزش می‌شود.

چالش دیگر نگاه صرف بخشنامه‌ای است که من مدیر مدرسه، معلم و ذی‌نفعان دیگر را نمی‌بینند. برای نمونه، بخشنامه می‌شود که مدارس دو هفته حضوری باشد و برای آن برنامه‌ریزی می‌شود. بلافاصله بخش‌نامه می‌شود تعطیل باشد! حالا دوباره باید برنامه‌ای تدوین شود که بتوان خلاً حضور دانش‌آموزان در مدرسه را پر کرد. این‌ها همگی چالش‌هایی هستند که به‌صورت فکر نشده به ما تحمیل می‌شوند.

یکی دیگر از چالش‌ها، بی‌اطلاعی از تفاوت‌های فردی به دلیل حضور نداشتن دانش‌آموزان در مدرسه است. معلمان امسال نتوانستند شناخت پیدا کنند که درجه یادگیری هر دانش‌آموز چقدر است. چالش بعدی این است که مدیران در مقام افراد حاضر در خط مقدم، باید تمام ترکش‌هایی را که از سوی اولیا، معلمان و دانش‌آموزان به سمت آموزش و پرورش می‌آید، تحمل کنند و پشتیبانی هم ندارند.

با توجه به اهداف ساحت‌های متوازن تربیتی، امکان بروز پدیده

تربیت را در فضای مجازی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

تربیت از جمله اولین مواردی است که در سند تحول به آن پرداخته شده است. دغدغه مدیران، معلمان و مجموعه مدیریتی مدرسه باید به گونه‌ای باشد که دانش‌آموز به تربیت متعارف برسد. اینجاست که معلمان و کادر مدارس باید بکوشند پرورش مغزی و عاطفی دانش‌آموزان را بیشتر در نظر داشته باشند. فضای مجازی واقعی و باورپذیر نیست و نمی‌تواند هم باشد. معلم در فضای واقعی می‌تواند نگاه خود را در یک لحظه بین ۴۰ دانش‌آموز تقسیم کند. اما در فضای مجازی نمی‌تواند این کار را انجام دهد. قطعاً در چنین شرایطی همکاران ما باید بتوانند پدیده تربیت را به گونه‌ای برجسته کنند.

لازم است برای هماهنگی در امور تربیتی امکانی از طرف بخش‌های ذی‌ربط در فضای مجازی ایجاد شود، به گونه‌ای که همکاران تربیتی، پرورشی و تربیت بدنی در آن بیشتر فعال باشند. امروزه معلمان ما در فضاهایی نظیر شبکه‌های شاد چاره‌ای جز تدریس صرف ندارند. لازم است قبل از تدریس، در مورد مهارت‌های زندگی، ساحت‌های تربیتی و سایر ساحت‌ها صحبت‌هایی بشود. الان نیز تأکید بر این است که به مسائل تربیتی دانش‌آموزان پرداخته شود. در واقع، کاربردی را که پدیده تربیت، تربیت متعارف دینی و اجتماع‌محوری برای او دارد، رویکرد،

علمی فناوریانه صرف برای دانش‌آموز نخواهد داشت. باید در کنار ساحت علمی فناوریانه، رازداری، امانت‌داری، و دین‌داری را هم در خلال تدریس حفظ کرد. همچنین، این موضوع را نباید معلم‌ها فراموش کنند که در کنار آنان، مشاوران تربیتی، مربیان تربیتی و معاونان پرورشی هستند که می‌توانند به گونه‌ای تلاش کنند که پدیده تربیت مغفول واقع نشود و به آن پرداخته شود.

زیرساخت‌های فضای مجازی از جمله شبکه‌های شاد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

سال تحصیلی کرونایی و فضای مجازی اتفاقی ناگهانی و بحرانی بود که به یکباره برای ما پیش آمد، بدون اینکه برای آن آمادگی داشته باشیم و با سختی‌هایی همراه شد. زیرساختی هم برای آن فراهم نشده بود. اگر دقت کرده باشید، فضایی که دانش‌آموزان ما با توجه به بخشنامه‌محوری ملزم به فعالیت در آن هستند، فضای شبکه‌های شاد است که اولیا به فضای ناشاد از آن یاد می‌کنند! اکنون انتظار می‌رود بعد از گذشت ۹ ماه این شرایط به گونه‌ای پیش برود که حداقل رضایت را برای ذی‌نفعان داشته باشد. امروز شبکه‌های شاد نه به‌روز است نه رایگان، قطع و وصلی بسیار دارد و کسی هم پاسخگو نیست.

در زمینه کلید واژه‌های زیر، اولین توضیحی را که به نظر تان می‌رسد، بگویید.

آموزش مجازی: آموزش از راه دور، با مشکل، بدون زیرساخت در کشور ما برای نسل سوم، پیشرفته کردن فضای آموزش با در نظر گرفتن زیرساخت‌های مهم.

مدیریت ابهام: نمی‌توان با آن به رضایت تحصیلی رسید و سال تحصیلی بدون تنش داشت. لازم است مسئولان و کارشناسان بیش از این به مدد مدیران مدارس بیایند و مسائل را موشکافی کنند.

دانش‌آموز مجازی: مدرسه ندارد و دیگر مدرسه مأمّن تحصیل نیست. کوچ تحصیل از فضای اصلی به گوشی‌ها، تبلت‌ها و لپ‌تاپ‌ها.

استفاده از ظرفیت شبکه آموزش مثبت بود

استفاده از ظرفیت شبکه آموزش تلویزیونی یکی از زیرکانه‌ترین اقدامات وزارت آموزش و پرورش بود که بلافاصله بعد از تعطیلات اواسط اسفند ۱۳۹۸، از این قابلیت به خوبی بهره برد و به سمت مدرسه تلویزیونی روی آورد که آموزش را از مدارس به سمت تلویزیون برد. اغلب دانش‌آموزان به تلویزیون دسترسی دارند، و اکثر همکارانی که تدریس می‌کنند، به‌ویژه در آموزش ابتدایی، در شیوه تدریس صاحب سبک‌اند. از جمله معایب آموزش تلویزیونی، اشتغال اغلب پدران و مادران است. خانواده به امید شبکه آموزش منزل را ترک می‌کند، اما اینکه کودک آموزش خواهد دید، معلوم نیست. همچنین در آموزش تلویزیونی، بر خلاف اهداف سند تحول، فقط به ساحت علمی فناوریانه توجه می‌شود و ساحت‌هایی نظیر اجتماعی و تربیتی نادیده گرفته می‌شوند.

