

طراحی سند ملی آموزش و پرورش و تصویب سند تحول راهبردی، به عنوان جدیدترین دست‌آورد برای اجرایی شدن این سند ملی، ما را بر آن داشت تا به سراغ دکتر محمود مهر محمدی، استاد دانشگاه، متخصص برنامه‌ریزی درسی و از جمله مجریان این طرح ملی برویم. دکتر مهر محمدی معتقد است هرچند امکان تحقق تمامی بخش‌های این طرح در کوتاه‌مدت کمی سخت به نظر می‌رسد، ولی نباید آن را غیرممکن و دور از ذهن دانست؛ بلکه باید با برنامه‌ریزی‌های لازم و به صورت تدریجی در تحقق بخش‌های گوناگون آن گام برداشت. دکتر مهر محمدی معتقد است، گرچه از دید بعضی‌ها اجرای چنین طرحی با امکانات فعلی آموزش و پرورش امکان‌پذیر نیست، اما باید در نظر داشت که این، یک سند استراتژیک است. باید از هم‌اکنون ۲۰ سال دیگر را دید و شرایط را برای آن موقع آماده کرد. بخش دوم گفت‌وگوی دکتر توراتی، سردبیر و مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه را با دکتر مهر محمدی در پی می‌آوریم.

■ اما نکته‌ی پنجم: من اسمش را می‌گذارم «تمام وقت شدن معلمان» که باز حکم دیگری است که ما در سند ملی دیده‌ایم. معلمان ما باید از این که ساعات مفید کاری خودشان را در جایی غیر از مدرسه صرف کنند، منصرف شوند. ما باید زمینه‌ی این انصراف را فراهم کنیم. برای این که زمینه‌اش را فراهم کنیم و به بیان دیگر معلمان را تمام وقت در مدرسه داشته باشیم، پیش‌بینی‌هایی کرده‌ایم که باید زمینه‌اش به طور طبیعی فراهم شود.

در شرایط فعلی، نمی‌توان این موضوع را اجبار کرد. برای اجرای این کار توصیه‌هایی داشتیم؛ به طور مثال توصیه کرده‌ایم در میزان و نوع پرداخت حقوق معلمان تغییراتی ایجاد شود؛ به این صورت که با بازنگری در مقررات و قوانین می‌شود به معلمی، به عنوان یک حرفه‌ی تخصصی سخت و پیچیده نگاه کرد و در قالب حرفه‌هایی که دارای چنین ویژگی‌هایی هستند، مزایای ویژه‌ای برای معلمان در نظر گرفت. واقعیت قضیه این است که بسیاری از ناسامانی‌هایی که در نظام آموزشی ما وجود دارد، به خاطر مشکلاتی است که از قبل داشته‌ایم؛ مشکلاتی که از عدم تعلق تام و تمام معلم به محیط آموزشی و داشتن نیم‌نگاه به خارج از مدرسه تجربه می‌کنیم. در واقع باید کاری کرد که معلم به هیچ وجه نگاهش به خارج از مدرسه نباشد و از تمام انرژی و ظرفیت خود در درون مدرسه استفاده کند. ما زمینه‌های طبیعی دیگری هم برای استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌های معلمان در درون مدرسه پیش‌بینی کرده‌ایم که در چه زمینه‌هایی می‌توان از وجود این‌ها استفاده شود. معلم که فقط نباید به کلاس درس برود؛ آن ساعتی که سر کلاس است، در کلاس است؛ اما

گفت‌وگو

گفت‌وگو با دکتر محمود مهر محمدی،
استاد دانشگاه و عضو کمیته‌ی طراحی سند ملی آموزش و پرورش

سندی برای آیندگان

بخش دوم

تنظیم: انلدار محمدزاده صدیق



ساعت قابل توجه دیگری را باید در مدرسه باشد؛ در کلاس به کارهای حرفه‌ای بپردازد و با کارهای ارزشمند دیگر در خدمت مدرسه باشد، که در فرصت دیگری آن‌ها را نیز بیان می‌کنم.

حالا برای این که معلم تمام وقت باشد و نیم‌نگاهی که به دلیل محدودیت‌ها و مضایق معیشتی به خارج از مدرسه دارد برطرف شود، قطعاً باید یک کار جدی انجام دهیم.

پیشنهاد ما این است که در قوانین و مقررات موجود، بازنگری اساسی صورت پذیرد که این موضوع در سند تحول هم آمده است. شغل معلمی باید به عنوان یک حرفه‌ی سخت و پیچیده دیده شود و از ضرایب و امتیازات مربوط هم برخوردار باشد. ما در ارتباط با معلمان و در راستای همین انتظاراتی که از آن‌ها داریم، باز مواردی را پیش‌بینی کردیم. فرصت‌های به تعبیر من تشویقی، نظیر فرصت مطالعاتی که به استادان دانشگاه داده می‌شود، باید در اختیار معلمان برجسته نیز قرار گیرد. معلمان باید بتوانند هر از چند گاه یک بار نظیر استادان دانشگاه از فرصت مطالعاتی داخل یا خارج از کشور استفاده کنند. بحث رتبه‌بندی معلمان که چند سالی هم از آن می‌گذرد، هر چند مدتی اجرا شد، اما هم‌اکنون متوقف شده است. باز هم مشابه کاری که در دانشگاه‌ها می‌شود، معلمان رتبه‌بندی می‌شوند. این‌ها در واقع آن سازوکارهای تشویقی است.

از طرف دیگر فکر می‌کنیم در واقع اگر معلمانمان از تمام ظرفیتشان استفاده کنند، پیش‌نیاز اساسی تحول تأمین می‌شود. در این راستا با الهام از اتفاقاتی که در دانشگاه‌ها می‌افتد، راه‌کاری پیش‌بینی شده است. در ارتباط با استادان دانشگاه، پدیده‌ای به نام رکود علمی و یا رکود حرفه‌ای داریم.

می‌توانیم به نوعی از شبیه‌سازی این رکود علمی در آموزش و پرورش و در نظام تربیت رسمی عمومی استفاده کنیم. در دانشگاه اگر استادی، پس از سال‌های متوالی نتوانسته باشد پایه‌ی ترفیع بگیرد، دچار رکود علمی می‌شود و در اختیار هیئت ممیزه‌ی دانشگاه قرار می‌گیرد. آن‌جا برایش تعیین تکلیف می‌کنند و احتمالاً دچار محدودیت‌هایی می‌شود و ممکن است عذرش را هم بخواهند. ما ناگزیریم به دلیل اهمیتی که معلم دارد، سعی کنیم از تمام ظرفیت‌ها استفاده کنیم و سعی کنیم او را از دغدغه‌هایی که ممکن است مخل رفتار ارزنده‌ی معلمی او باشد، خلاص کنیم. از آن طرف هم به موازاتش اگر با مواردی برخورد کنیم که برخی معلمان تحرک لازم را ندارند، باید با چنین تدابیر و مکانیزم‌هایی، جلوی این نوع رفتارها را بگیریم.

ایجاد فرصت‌های تشویقی و تحریک‌کننده به تلاش بیشتر نیز در همین راستا قرار دارد.

□ مگر معلم‌ها تمام وقت نیستند؟ تمام وقتی که شما تعریف می‌کنید، با تمام وقت اکنون چه تفاوتی دارد؟

■ معلم در دوره‌ی ابتدایی به طور تمام وقت در مدرسه می‌ماند و تمام وقتش در مدرسه صرف می‌شود. اما معلمان راهنمایی و دبیرستان در مدرسه درس می‌دهند و می‌روند، مستقر و متعلق به یک مدرسه نیستند؛ یعنی مجموعه‌ی مدرسه از حضور آن‌ها منفعتی نمی‌برد، جز همان ساعاتی که در کلاس درس هستند. این شد که ما تعریف کردیم، معلم ساعات تدریسش و ساعت حضورش چه قدر باید باشد. همین درس‌پژوهی که اشاره کردیم، هم‌چنان که مخاطبان شما هم می‌دانند، و من قبلاً دیده‌ام که مقالاتی در این زمینه منتشر کرده‌اید، حتماً مستلزم تشکیل تیم‌های معلمی است. این تیم‌ها در واقع بر اساس یک نظم و ترتیب مشخص به کار یکدیگر نظارت می‌کنند. معلمان بر کار یکدیگر نظارت می‌کنند و به یکدیگر بازخورد می‌دهند. تشکیل این تیم‌ها مستلزم این است که استقراری وجود داشته باشد و معلم در مدرسه مستقر باشد؛ وگرنه تشکیل تیم درس‌پژوهی، نظارت‌ها، ارائه‌ی بازخوردها، حضور در کلاس‌های یکدیگر و امثال این‌ها، محقق‌شدنی نیست.

□ هر چند، همان‌طور که شما اشاره کردید، پیش از این در مجله مقالاتی را در مورد درس‌پژوهی، به ویژه به قلم دکتر کارآرانی منتشر کرده‌ایم، ولی لطفاً در حد مختصر درباره‌ی درس‌پژوهی و معلم پژوهنده توضیح دهید؟

■ در این رابطه باید بگویم که مبحث معلم پژوهنده در کشور ما چند صباحی است که باب شده است. هر چند در نظام آموزشی ما، معلم پژوهنده بیشتر جنبه‌ی مسابقه‌ای دارد، ولی ارزش جنبه‌ی انفرادی آن بیشتر است. معلم پژوهنده یا اقدام پژوهی معلم بیشتر جنبه‌ی انفرادی دارد. خود معلم است و تکاپویش در کلاس درس و این در جای خودش ارزنده است. اما درس‌پژوهی، دایره‌ی این پژوهندگی را جمعی می‌کند؛

■ شغل معلمی باید به عنوان یک حرفه‌ی سخت و پیچیده دیده شود و از ضرایب و امتیازات مربوط هم برخوردار باشد

■ مدیریت مدرسه، به گونه‌ی کلیشه‌ای و در حد رتق و فتق امور روزمره نخواهد بود و نقش اساسی و کلیدی خواهد داشت. مدیر فقط اداره‌کننده نیست، بلکه برنامه‌ساز است

یعنی مجموعه‌ای از معلمان را که دغدغه مشترک دارند، در کنار هم قرار می‌دهد و این در کنار هم قرار گرفتن و خود را در آینه‌ی دیگری ندیدن، فوق‌العاده مهم است؛ تا معلم خودش را در آینه‌ی دیگری نبیند، تا ساز و کارهایی برای دریافت بازخورد سازمان‌یافته از همکارانش وجود نداشته باشد، ممکن است هیچ وقت به ذهنش خطور نکند که در کارش خللی یا نقصانی هست؛ یعنی گفته شده است و درست هم هست که اگر این کار تیمی نباشد و معلمان فقط برای ارتقای کیفیت عملکرد خود در مقیاس فردی تلاش کنند و آن را بهبود ببخشند، این تلاش فردی یک حدی دارد. در کار تیمی، من خودم را در معرض نقد همکارانم می‌بینم، تازه به ضعف‌های اساسی خودم هم پی می‌برم؛ یعنی یک جورهایی جهل مرکب به سراغ من نمی‌آید که نمی‌دانم و در عین حال نمی‌دانم که نمی‌دانم. کسی که به صورت انفرادی کار می‌کند، در عالم فردی و شخصی، احتمال این که جهل مرکب به سراغش بیاید، بسیار زیاد است. درس پژوهی در فضایی که ما بحث می‌کنیم، یکی از مهم‌ترین کارکردهایش این است که زمینه‌ی جهل مرکب را از بین می‌برد؛ یعنی آدم‌ها را متوجه ندانستن‌ها و نقص‌هایشان می‌کند و این اولین گام برای برطرف کردن آن‌هاست.

در ادامه‌ی بحث قبلی باید بگویم که تمام وقت شدن معلم‌ها به مکانیزمی مانند درس پژوهی، نیاز خیلی زیادی دارد. خیلی خوب نشان داده می‌شود که چه‌طوری این یک کار جمعی است. فرد علاوه بر کلاسی که می‌رود، ساعت قابل توجهی را در خارج از کلاس با یک مجموعه، بده‌بستان حرفه‌ای و علمی دارد.

□ حتماً خوانندگان ما این موضوع را پی خواهند گرفت. بهتر است نکته‌ی ششم را مطرح کنید.

■ نکته‌ی دیگری هم که این جا مطرح می‌شود، این است که ما با اعطای اختیار قابل توجه به مدرسه و معلمان در اجرای برنامه‌ی درسی، می‌توانیم این دلالت را هم در نظر بگیریم که بالاخره مدرسه باید وظیفه‌ی خودش را خوب انجام دهد و در بخش‌هایی که دستش باز گذاشته شده، به منابع موجود در جامعه مراجعه کند، والدین را با ظرفیت‌های موجود در جامعه

آشنا کند و به بهترین شکل بتواند سرمایه‌ها را در خدمت مدرسه قرار دهد.

مدیریت مدرسه، به گونه‌ی کلیشه‌ای و در حد رتق و فتق امور روزمره نخواهد بود و نقش اساسی و کلیدی خواهد داشت. مدیر فقط اداره‌کننده نیست، بلکه برنامه‌ساز است. در واقع در این محور به دنبال آن هستیم که یک برنامه‌ی درسی با یک ساختار سه وجهی (الزامی، انتخابی و اختیاری) به کار گرفته شود.

□ درباره‌ی سایر نکته‌های مورد نظر توضیح دهید؟

■ محور هفتم، توجه متوازن به ساحت‌های تربیت در سند تحول است. ما ۶ ساحت یا ۶ بعد و جنبه‌ی تربیتی را تعریف کردیم و این‌ها را برای تربیت‌پذیری یا رشد، پایه‌ی اساسی کار خود قرار دادیم. گفتیم که تربیت، یعنی دستیابی به کمال و شایستگی‌های لازم، باید در شش جهت اتفاق بیفتد. برنامه‌ی درسی باید شش وجهی باشد و در شش وجه پوشش داده شود. این وجوه، وجوهی است که در بخش الزامی برنامه‌ی درسی نباید از آن غفلت شود. براساس نگاه ما رسیدن به حداقل شایستگی در این شش وجه، جزو ثابت و از جمله‌ی ضروریات است.

□ این شش وجه چیست؟

■ تربیت دینی - اخلاقی، تربیت علمی - فناوری، تربیت سیاسی - اجتماعی، تربیت حرفه‌ای - اقتصادی، تربیت هنری - زیباشناسی و تربیت بدنی - بهداشتی - زیستی. من فکر می‌کنم این دست‌آورد بزرگی است. ما اتمام حجت می‌کنیم و می‌گوییم، در فرآیند تربیت و در نتیجه‌ی دستیابی به کمال و شایستگی، این ابعاد مختلف وجودی انسان، هیچ کدام نسبت به دیگری رجحان ندارند؛ لازم و ملزوم یکدیگر و ارزشمند هستند.

این شش ساحت تربیت، همه به یک اندازه از اهمیت برخوردارند، توجه متوازن را می‌طلبند و از طریق برنامه‌های درسی و فعالیت‌هایی که در سطح مدرسه اتفاق می‌افتد، مورد توجه قرار می‌گیرند.

■ چکیده‌ی گفت‌وگو:

ده نکته مورد توجه سند تحول راهبردی آموزش و پرورش از

زاویه‌ی دید دکتر مهر محمدی

۱ تربیت، به جای آموزش و پرورش،

۲ مدرسه، محور و کانون توسعه‌ی محلی،

۳ مدرسه، سازمان یادگیرنده،

۴ اعطای استقلال عمل مالی و اداری به مدارس،

۵ تمام وقت شدن حضور معلمان در مدارس،

۶ طراحی برنامه‌ی درسی با یک ساختار سه‌وجهی (الزامی،

انتخابی و اختیاری)،

۷ توجه متوازن به ساحت‌های تربیت (دینی-اخلاقی / علمی -

فناوری / سیاسی - اجتماعی / حرفه‌ای - اقتصادی / هنری -

زیبایی‌شناختی / زیستی - بهداشتی)،

□ در این شش ساحت کار تربیتی، به دنبال ایجاد کدام شایستگی‌ها در دانش‌آموزان هستید؟

■ برخی از این شایستگی‌ها که در سند تحول هم آمده است، عبارت است از مؤمن و متخلق بودن، پرسشگر و فکور بودن، خلاق و کارآفرین بودن، سالم و با نشاط بودن، انتخاب‌گر و آزادمنش بودن، قانون‌گرا و نظم‌پذیر بودن؛ این‌ها هر کدام به یکی از این ساحت‌ها مربوط می‌شود. برخی از آن‌ها نیز به چند مورد از این ساحت‌ها مربوط می‌شود: عدالت‌خواه و ظلم‌ستیز بودن، صلح‌جو و استقلال طلب بودن، جمع‌گرا و جهان‌اندیش بودن، دانا و توانا بودن، خودباور و معتقد بودن؛ این‌ها در واقع به نوعی جزء اهداف کلان سند راهبردی دیده شده و از مواردی هستند که ما در تحول آموزش و پرورش دنبالش هستیم.

اما نکته‌ی هشتم این که ما ایجاد مرکز اطلاعات و منابع یادگیری باز را در مدارس پیش‌بینی کردیم. تأکید بر فناوری‌های جدید یکی از احکامی است که در سند تحول آمده است. از این جهت به هر حال فکر می‌کنیم که مدارس، مستحق توجه هستند. باید در تشکیلات مدارس، ساختاری تحت عنوان مراکز اطلاعاتی منابع یادگیری پیش‌بینی شود، ساختاری که پیش‌بینی مؤثر کند. این مراکز با امکاناتی که دارند و تجهیزاتی که در اختیارشان است، قرار است در یادگیری پیش‌بینی مؤثر انجام دهد و آموزش‌ها و اطلاعات لازم را در اختیار معلم‌ها قرار دهد. هدف ما این بوده است که تمامی امکانات در خدمت پشتیبانی از جریان یادگیری تجمع شود. این خدمات هم اکنون پراکنده است و مرکزی ندارد. ما در مدرسه و به تبعش در منطقه و در استان مرکزی را پیش‌بینی کرده‌ایم که ان شاء الله به شکل خیلی سازمان‌یافته‌ای کار پشتیبانی از یادگیری را با اتکا به اطلاعات و منابع یادگیری و فناوری‌های جدید انجام دهد.

نکته‌ی نهم سند تحول، یکسان‌سازی مدارس است؛ به طوری که پیش‌بینی کردیم دانش‌آموزان ویژه‌ها ما هم در مدارس عادی و در کنار دانش‌آموزان عادی درس بخوانند؛ یعنی فرض سند تحول آن است که ما مدرسه‌ای به عنوان مدرسه‌ی استثنایی، مدرسه‌ی کودکان استثنایی یا تیزهوشان نداریم. کارشناسان، معلولیت‌های ذهنی را هم تعریف می‌کنند و می‌گویند از چه سطحی به بعد، با

۸ شکل‌گیری مرکز اطلاعات و منابع یادگیری با تأکید بر

فناوری‌های جدید،

۹ ممنوعیت جداسازی دانش‌آموزان خاص و استثنایی

در مدرسه‌ها (هر تحولی برای دانش‌آموزان صرفاً از طریق

مدرسه‌ها و در مدرسه‌ها صورت می‌پذیرد)،

۱۰ مدرسه، مکانی برای ارائه‌ی آموزش‌های مرتبط با سواد رسانه‌ای.

چه درجه‌ای و با چه شدتی از معلولیت ذهنی، بچه‌ها نمی‌توانند در کنار بچه‌های عادی باشند. این جهت‌گیری کلی را پذیرفتیم؛ نه این که این‌ها از خدمات ویژه برخوردار نشوند، بلکه این خدمات ویژه در مدرسه عادی در اختیارشان قرار داده شود و این‌ها را از یکدیگر جدا نکنند. هم آن‌هایی که دچار معلولیت هستند جدا نشوند و احساس دست دومی نکنند، هم آن‌هایی که در واقع تیزهوش هستند، جدا نشوند و احساس دست اولی نسبت به دیگران نداشته باشند؛ بلکه این‌ها همه با هم باشند و مدرسه تنوع داشته باشد.

بدین ترتیب، مدیریت مدرسه با مدیریت امروزی متفاوت است. هم‌اکنون مدیر مدرسه با یک سری دانش‌آموزان به اصطلاح عادی سروکار دارد، آن موقع شرایط فرق خواهد کرد و پاسخ‌گویی بسیار متنوع‌تری لازم خواهد بود.

خلاصه ما مدیری لازم داریم که به مقوله‌ی قضاوت‌های فردی، بسیار بیش از آن چه که الان هست، نگاه فرصتی داشته باشد، نگاه سرمایه‌ای داشته باشد. تفاوت بچه‌ها را سرمایه و فرصت بداند، نه تهدید و نقص. این هم به هر حال نیاز به توجه ویژه دارد.

بالاخره محور دهم. آخرین محور مورد توجه سند تحول راهبردی این است که مدرسه را ارائه دهنده‌ی آموزش‌های مرتبط با حوزه‌ی سواد رسانه‌ای به ویژه به خانواده‌ها به شمار می‌آوریم. ما فکر می‌کنیم رسانه‌ها در عصر جدید و به شکل فزاینده، رقیب جدی مدرسه‌ها هستند. اگر فضای رسانه‌ای به خوبی مدیریت نشود، رسانه و محتوای رسانه می‌تواند هر آن چه را مدرسه رسته کرده است، پنبه کند؛ لذا ما ضمن این که پدیده‌ی انقلاب رسانه‌ای را نمی‌توانیم نفی کنیم، باید ساز و کارهایی را پیش‌بینی کنیم که در آموزش و پرورش عصر جدید به کار آید. در محیط خارج از مدارس، این مدیریت به بهترین نحو توسط والدین انجام می‌شود. نظام آموزش می‌تواند آگاهی‌های لازم را به خانواده‌ها بدهد تا خانواده‌ها به شکل صحیح و سنجیده در نوع برخورد با بچه‌ها و نوع استفاده و بهره‌برداری بچه‌ها از رسانه‌ها مدیریت و کنترل لازم را انجام دهند. مدرسه اگر این دغدغه را نداشته باشد و اگر وارد این بده‌بستان با خانواده‌ها نشود و خانواده‌ها هم اگر مسئولیت اعمال مدیریت محیط رسانه‌ای را در فرزندان خودشان جدی نگیرند، کار آموزش و پرورش با دشواری مواجه می‌شود و بار آموزش و پرورش به سر منزل نمی‌رسد. این یکی از کارهای اساسی است که متناسب با عصر جدید باید به آن اهتمام ورزید.

□ آقای دکتر مهرمحمدی! از شما بسیار متشکریم. شما بسیار شیوا و عالی مطالب را بیان کردید. به نظر می‌رسد با فرمایشات شما به طور مستقیم و غیر مستقیم، مدیران ما متوجه نکته‌ها و پیام‌های متعددی شدند. یعنی اگر خودشان را بگذارند جای مدیری که در آینده مدنظر است، متوجه می‌شوند چه چیزی کم دارند و کجا باید خود را ارتقا دهند، این‌ها خود به خود جواب پرسش ما در ابتدای این گفت‌وگو را می‌دهد که از مدیران چه انتظاری می‌رود. ■