

# خودنواندیشی

گفت و گو با مونس پاژکی  
مدیر دبیرستان هیئت امنایی ائمه اطهار (ع) شهرستان پاکدشت

## ■ ائلدار محمدزاده صدیق

■ مونس پاژکی، مدیر دبیرستان هیئت امنایی ائمه اطهار (ع) در پاکدشت است. مدرک تحصیلی او کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی است. او مدرس کشوری برنامه ویژه مدرسه و تعالی و اسناد تحولی است. مؤلف کتاب فرهنگ سازمانی، با تأکید بر نوآوری آموزشی، ۱۹ سال سابقه کار آموزشی دارد که شش سال از آن مدیریت مدرسه بوده است. او معتقد است، نیروی انسانی مهم‌ترین عنصر در بهبود کیفیت آموزشی و تربیتی است، به نحوی که یک نیروی انسانی توانمند می‌تواند خلأ بسیاری از کمبودها و نقصان‌ها را در مدرسه پر کند. از این نظر، توجه به توسعه حرفه‌ای و مهارتی ایشان باید در اولویت مدیریت مدرسه قرار گیرد. او درباره اجرای سند تحول در مدرسه می‌گوید: «کارکنان مدرسه‌ها آموزش‌های کامل و مداوم برای سند ندیده‌اند و هنوز سند برای بسیاری از افراد ناشناخته است. در عین حال بسیاری از همکاران در اداره‌های آموزش و پرورش، با وجود اینکه باید بر اجرای سند در سطح مدرسه ناظر باشند، خودشان در خصوص بسیاری از مفاهیم سند تحول هنوز تسلط کافی ندارند.»



**■ نظر به اهمیت افزایش سطح مهارت و شایستگی‌های معلمان، به نظر شما برای توسعه حرفه‌ای ایشان در مدرسه چه اقداماتی باید انجام داد؟**

باید آموزش‌های مورد نیاز کارکنان در مدرسه مورد توجه ویژه باشند. مدیر مدرسه باید با توجه به مشاهداتش در مدرسه و از سویی نیازسنجی از دبیران و همین طور با توجه به اهداف دوره تحصیلی و خط‌مشی مدرسه تحت تصدی، دوره‌های آموزشی برگزار کند و همین طور فرصتی فراهم آورد که کارکنان بتوانند تجربه‌های زیسته خود را در اختیار سایرین قرار دهند. این گردش اطلاعات و بازآموزی‌های مناسب می‌تواند به رشد حرفه‌ای معلمان کمک کند.

**■ شما به‌عنوان مدیر مدرسه عملکرد معلمان را چگونه نظارت می‌کنید و چه اقداماتی در این راستا انجام می‌دهید؟**

اگر بناست مجموعه‌ای رشد کند، باید ارزیابی درونی و بیرونی داشته باشد. این بدین معناست که مدیر مدرسه باید این موضوع را به مجموعه همکارانش القا کند که بحث ارزیابی صرفاً برای پیداکردن نقاط ضعف نیست، بلکه کمک به رفع نقاط ضعف و حل نکات چالش‌برانگیز در کلاس درس و مدرسه هدف است. این نکته یعنی رسیدن به اشتراک فهم، بسیار مؤثر خواهد بود. از سوی دیگر، ترغیب کارکنان به خودارزیابی نیز بسیار مهم است. به نظر، یکی از بهترین کارهای مدیر مدرسه این است که به‌عنوان ارزیاب صرف وارد عمل نشود و ناظر بالینی باشد. یعنی در عین حال که نظارتی مداوم و مستمر بر روند عملکرد کارکنان و مدرسه تحت تصدی خود دارد، تلاش کند که زمینه حل چالش‌ها و مشکلات را نیز فراهم کند. بنده در این راستا ضمن توجه کامل دبیران مبنی بر هدف ارزیابی و نظارت، از چندین روش ارزیابی بهره می‌برم. یک روش، استفاده از گروه‌های همتاسست؛ یعنی معلمان هم‌گروه، فعالیت‌های یکدیگر را بررسی و در جلسه‌ای کاملاً دوسستانه نقاط قوت و ضعف یکدیگر را مطرح می‌کنند. همین طور، نظارت بالینی در مدرسه ما به شدت مورد پیگیری است. این کار از طریق مشاهده مستقیم و غیرمستقیم نقطه‌نظرات اولیا و دانش‌آموزان انجام می‌شود.

**■ به نظر شما معلمان به‌منظور انجام نقش خود با چه چالش‌هایی روبه‌رو هستند؟**

تحولات شتابزده موجود در دنیا بر ذره‌ذره زندگی همه ما مؤثر بوده است. کلاس درس نیز از این موضوع مستثنا نمانده است. تغییر سبک زندگی خانواده‌ها، مشکلات اقتصادی و اجتماعی، به‌خصوص در شهرهای مهاجرپذیر، و تجربه‌های فراوان و فراتر از سن بسیاری از دانش‌آموزان، بر خلیات، سلیقه‌ها و حتی عملکرد دانش‌آموزان تأثیر گذاشته است. معلمی که توقع می‌رود محتوای آموزشی را به بهترین شکل آموزش دهد، باید بتواند بر این مشکلات نیز فائق آید. از یک سو تعداد بالای دانش‌آموز در کلاس‌ها گاهی این نیاز به توجه به شرایط رفتاری و شخصیتی دانش‌آموز را به حداقل می‌رساند که گاهی حتی بر کیفیت آموزش و اثربخشی تدریس معلم نیز تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر، پیشرفت سرسام‌آور فناوری، به‌ویژه در دو سال اخیر و ظهور ویروس کرونا و الزام به دانش‌آموزان آموزش‌های مجازی، در عمل بسیاری از معلمان را به چالش می‌کشاند.

معلمی که آموزش کافی برای این عرصه ندیده است، باید در مقابل دانش‌آموزی قرار بگیرد که با زیر و بم‌های این فضا کاملاً آشناست و ما از معلم می‌خواهیم آموزش باکیفیت هم داشته باشد؛ در حالی که دانش‌آموز با توجه به شرایط موجود در خانه، به روش‌های گوناگون می‌کوشد در کلاس درس حضور نیابد یا حضوری بی‌هدف دارد.

**■ اگر قرار باشد عملکرد مدرسه تحت مدیریت خود را ارزیابی کنید، اقدامات انجام‌شده را چگونه می‌سنجید؟**

به نظر من برای انجام ارزیابی خوب اول باید اهداف را مشخص کنیم. وقتی من و کارکنان ندانیم به دنبال چه هستیم، قطعاً در ارزیابی هم موفق نخواهیم بود. به همین دلیل، همیشه در اولین جلسه شورای دبیران در مورد خط‌مشی‌ها به روشنی صحبت می‌شود و از این باب همکاران کاملاً توجیه می‌شوند. سپس روش‌های نظارت و ارزیابی کاملاً توضیح داده می‌شوند. من همیشه در مدرسه فرم‌های ارزیابی و نظارتی را در اختیار همکاران قرار می‌دهم، زیرا معتقدم زمانی که همکاران بدانند در چه مواردی ارزیابی می‌شوند، قطعاً چشم‌اندازی مناسب برای فعالیت‌های خود ترسیم می‌کنند. یکی از کارهای دیگر ما



در مدرسه این است که بعد از پایان ارزیابی حتماً نتایج را به اطلاع کلیه ذی‌نفعان می‌رسانیم.

### شما به‌عنوان مدیر مدرسه برای افزایش کیفیت کار معلمان و برنامه‌های درسی چه

#### پیشنهادی دارید؟ لطفاً به تفکیک توضیح دهید؟

لازم است بسیاری از استانداردها رعایت شوند. مثلاً تراکم کلاس درس، آموزش‌های مداوم و منسجم برای به‌روزرسانی اطلاعات معلمان، تشویق و دیده شدن معلمان توانمند و استفاده از تجربه‌های آن‌ها، تأمین نیروی انسانی کافی به‌منظور استفاده کامل از نیروی متخصص در تمام درس‌ها، فراهم کردن امکانات و تجهیزات متناسب با محتوای کتاب‌های درسی، تقویت پیوند مدرسه و خانواده که می‌تواند زمینه بهبود کیفیت فعالیت معلمان را فراهم آورد. ما در بهبود کیفیت درسی در مدرسه، برای بهبود کیفیت برنامه‌های تجویزی، بر آموزش حداکثری و متمرکز محتوای درس‌ها با یک برنامه‌ریزی اصولی تلاش داریم. معمولاً در جلسات تلاش بر پیوند دبیران با فرایندهای آموزشی مکمل مانند شبکه رشد که تولید محتوای مناسبی دارد، انجام می‌شود. از سوی دیگر، در این رابطه با اجرای برنامه‌های مکمل، به بهبود کیفیت آن کمک می‌کنیم. مثلاً با اجرای برنامه ویژه مدرسه که طبق آیین‌نامه اجرایی مدرسه‌ها جزو وظایف مدیریت است، آموزش‌هایی را برای دانش‌آموزان در نظر می‌گیریم که ضمن تقویت توانمندی‌های آنان، تربیت چندساختی را دربرداشته باشد. از آنجا که این آموزش‌ها بر اساس نیازسنجی انجام می‌گیرد می‌تواند کمک به پیشرفت تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان نمایند.

### چالش‌ها و موانع پیش روی مدیران برای اجرای مفاد سند تحول بنیادین در نیل به تربیت تمام‌ساختی دانش‌آموزان چیست؟

در اجرای سند در سطح مدرسه، مدیران با مشکلات متعددی مواجه هستند. مثلاً برداشت‌های متنوعی که از مفاد سند می‌شود، به صدور دستورالعمل‌های متعدد منجر خواهد شد. با تغییر افراد مسئول، برخی طرح‌ها و فعالیت‌ها ابتر می‌مانند و در عمل هزینه و وقت و سرمایه انسانی فراوانی هدر می‌رود. گاهی تعدد بخش‌نامه‌ها مدرسه را از اجرای کیفی سند باز می‌دارد؛ به گونه‌ای که بعضی مدیران صرفاً به مستندسازی‌های بی‌پایه و اساس اقدام می‌کنند.

مشکل دیگر در اجرای سند در مدرسه این است که کارکنان مدرسه برای سند آموزش‌های کامل و مداوم ندیده‌اند و هنوز سند برای بسیاری از افراد ناشناخته است. ما شاهدیم که بسیاری از همکاران در اداره‌های آموزش و پرورش، با وجود اینکه باید بر اجرای سند در سطح مدرسه ناظر باشند، خودشان دچار

کج‌فهمی در خصوص بسیاری از مفاهیم سند تحول هستند.

بسیاری از موارد در سند تابع مدرسه‌محوری است. ولی با وجود این موضوع، هنوز در مقابل انجام بسیاری از امور در مدرسه از سمت ادارات منطقه

و استان مقاومت وجود دارد. نکته حائز اهمیت دیگر، ادبیات موجود در سند تحول و سایر اسناد بالادستی است. این ادبیات به نحوی ترتیب داده شده که گویا برای برنامه‌ریزی درسی در سطح کلان است. در حالی که باید در مدرسه زمینه اجرایی داشته باشد. بهتر است این سند به زبان قابل فهم و ادبیات موجود در مدرسه تبدیل شود تا همکاران و کارکنان با رغبت بیشتری به مطالعه اقدام کنند.

مشکل دیگر در نظام آموزشی ما مطالبات خانواده از مدرسه است. ما گاهی شاهدیم که خانواده‌ها خودشان صرفاً به دنبال رشد آموزشی و علمی فرزندان‌شان هستند و بیشتر مطالبه مسائل آموزشی را دارند تا مسائل تربیتی و گاهی اجرای بسیاری از مسائل را در مدرسه ضروری نمی‌بینند. به همین دلیل، اجرای سند در مدرسه با مشکلات فراوانی مواجه است که البته همه این‌ها به آموزش نیاز دارند.

### در خصوص فعالیت‌هایی که در مدرسه تحت مدیریت شما و به‌منظور دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت و ساحت‌های شش‌گانه تربیتی در این دبیرستان انجام شده است، توضیح دهید.

اساس کار ما در مدرسه تمرکز نکردن بر یک جنبه از رشد دانش‌آموز است. اساساً به دنبال تربیت تمام‌ساختی هستیم که در واقع تمام ساحت‌ها در کتاب‌های درسی تأمین نمی‌شوند. اجرای برنامه ویژه مدرسه برای رسیدن به این مهم در مدرسه ما بسیار مورد توجه است، به گونه‌ای که بنده بوم را در برنامه هفتگی دانش‌آموزان گنجانده‌ام و از این طریق آموزش‌های مورد نیاز دانش‌آموزان برای کسب شایستگی به آن‌ها ارائه می‌شود.

یکی دیگر از کارهای مورد توجه در مدرسه ما، اجرای طرح «مدرسه کانون تربیت محله» است. معتقدیم، اگر بین خانواده و مدرسه تعامل نباشد، تمام تلاش‌های ما در مدرسه برای رشد تمام‌ساختی دانش‌آموزان به هدر خواهد رفت. لذا تلاش می‌کنیم ضمن انجام آموزش‌های مورد نیاز دانش‌آموزان، مدرسه به‌عنوان محور تحول و رشد، آموزش‌های مورد نیاز خانواده را نیز ارائه دهد و پل پیوند توفیق‌آفرین بین دانش‌آموزان، اولیا و جامعه باشد. یکی دیگر از کارهای ما در مدرسه این بود که برای حفظ رابطه بین خانواده و مدرسه و لزوم آشنایی خانواده‌ها با خط‌مشی‌های مدرسه و ساحت‌های تربیتی، کتابی تهیه کردیم و در اختیار اولیا قرار دادیم که امکان رجوع مداوم داشته باشند.