

موانع آنکه

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را مانع کند

مشکلات اجرای سند تحول بنیادین از زبان مدیران

■ سمانه آزاد ■

توسط همه گروه‌ها اجرا شود که خوشبختانه سند تحول بنیادین هم توسط چنین کارشناسانی تدوین و تهیه شده است.

نکته دیگر مشارکت در تهیه این اسناد است تا در جمع محدودی تدوین نشود. وقتی تهیه و تدوین سند مشارکتی نباشد در اجرا و عمل هم با مقاومت روبه‌رو می‌شود. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و با سند چشم‌انداز در دانشگاه‌ها به‌صورت گسترده توزیع نشدند. گفته می‌شود که اسناد در کتابخانه‌ها توزیع شده‌اند، اما توزیع چنین اسنادی باید بسیار گسترده‌تر از این باشد و وجود اسناد در کتابخانه‌ها دلیل بر گستردگی و شیوع آن‌ها نیست. این اسناد باید در مراکز آموزشی و پژوهشی و همچنین در سطح خانواده‌ها گسترش می‌یافت تا همه مردم آن را بخوانند و در نتیجه نسبت خود با سند را دریابند. همه باید بدانند که با اجرای سند تحول بنیادین چه تغییری در دانش آموز و معلم ایجاد می‌شود. اما اکنون مردم و خانواده‌ها و حتی معلمان و مدیران آشنایی چندانی با سند ندارند و به همین دلیل هم جذب آن نمی‌شوند.

■ سند بنیادین عملیاتی شود

محمدی از نبود راهکارهای عملیاتی مناسب، به‌عنوان یکی دیگر از مشکلات یاد کرد و گفت: «عملیاتی نشدن سند تحول بنیادین مانع دیگری بر سر راه اجرای مناسب آن خواهد بود. ما باید بتوانیم از این سند، طرح درس کار معلم را به‌وجود بیاوریم تا معلم بداند براساس این سند چه تحولی در کارش ایجاد خواهد شد. چرا که کمتر معلمی

براساس زیرنظام راهبری تربیتی و مدیریتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور، در صورت اجرای صددرصد این سند، شاهد چرخش‌های تحول‌آفرینی خواهیم بود؛ از جمله حرکت از تمرکزگرایی به مشارکت‌جویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر خرد جمعی؛ حرکت از برنامه‌ریزی‌های موردی و پراکنده به برنامه‌ریزی‌های راهبردی و آینده‌نگر؛ حرکت از حاکمیت نگاه جزیره‌ای در حوزه‌های اجرایی به تأکید بر فرایندها و پیامدها براساس نظام معیار اسلامی و در نهایت حرکت از انتصاب سلیقه‌ای مدیران براساس ضوابط اداری به شایسته‌سالاری در مدیریت.

اما سؤال اینجاست که در چه صورت اجرای این سند به‌صورت صددرصد اتفاق می‌افتد و موانع و مشکلات موجود بر سر راه اجرای مناسب و همه‌جانبه سند تحول بنیادین چیست؟

«دکتر داوود محمدی»، عضو شورای تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه: به‌نظرم یکی از موانع اجرای تغییرات در سازمان‌ها، نگرش مدیران و پای‌بند نبودن برخی از آن‌ها به اجرای تغییرات است.

سیستم‌ها و سازمان‌های ما باید براساس یک برنامه مشخص عمل کنند تا با تغییر مدیران در زمینه اجرای اسناد تحولی مشکلی به‌وجود نیاید. همچنین باید مراجعی از نخبگان فراچناخی با دانش و تجربه کافی در زمینه تغییرات، مرتباً عملکرد مسئولان و تحولات را نقد کنند. علاوه بر این اگر کارشناسان فراچناخی که مورد تأیید مراکز علمی کشور هستند، سندی را تدوین کنند می‌تواند

اشاره سال تحصیلی ۹۲-۹۱ به‌گونه‌ای دیگر و متفاوت از سال‌های تحصیلی گذشته آغاز شد. البته این تفاوت گسترده‌تر از برپایی پایه ششم دبستان بود به‌طوری که می‌توان گفت آموزش و پرورش امسال کار خود را با سندی جامع و مصوب شروع کرد. سندی به نام «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» که طرح‌ریزی آن به سال‌ها پیش برمی‌گردد، اما امسال به اجرا درآمد و همین باعث شد تا خانواده‌ها و دانش‌آموزان، سال تحصیلی متفاوتی را تجربه کنند. علاوه بر این‌ها، همه دست‌اندرکاران آموزش و پرورش به‌خصوص معلمان و مدیران که در خط مقدم این جبهه مشغول به‌کارند نیز تابستان گذشته را سرگرم برنامه‌ریزی برای اجرای طرح‌های سند تحول بنیادین بودند. اما در این میان بسیاری معتقدند اجرای سند با شتاب‌زدگی روبه‌رو بوده و همین باعث شده که دستیابی به اهداف آن با مشکل مواجه شود. از جمله، آشنایی کافی نداشتن معلمان نسبت به سند تحول بنیادین، عدم آموزش مناسب آموزگاران به‌ویژه در پایه ششم، نبود راهکارهای عملیاتی سند، توجه نشدن خانواده‌ها و در نتیجه سردرگمی آن‌ها... با توجه به وجود چنین نقدهایی، «رشد مدیریت مدرسه» بر آن شد تا صحبت‌ها و نقدهای مدیران مدارس درباره مشکلاتشان در راه اجرای سند تحول بنیادین را طی نشست‌هایی بشنود. آنچه می‌خوانید گزیده‌ای از این نشست است.

سند تحول بنیادین با این حجم را مطالعه می‌کند و البته اگر بخواند هم چندان تاثیری ندارد. بنابراین تا وقتی افعال رفتاری سند مشخص نباشند، جامعه درگیر آن نخواهد شد و در نتیجه به اهداف سند نخواهیم رسید. برای حل این مشکل ابتدا باید کتابچه‌ای کم‌حجم و خلاصه‌ای از سند تحول بنیادین را تولید و در اختیار معلمان و مردم قرار دهیم. البته مجلات رشد هم می‌توانند کمک مؤثری در رابطه با عملیاتی شدن سند تحول بنیادین در حوزه درس‌های گوناگون داشته باشند.

حال اگر فرض کنیم معلمان، مربیان، خانواده‌ها و متخصصان در تدوین و تهیه سند تحول بنیادین مشارکت داشته‌اند، پس اجرای آن هم نیازمند مشارکت ملی است. به طوری که همه معلمان بدانند با اجرای این سند در شیوه تدریس آن‌ها چه تحولی ایجاد شده است. اگر این اتفاق بیفتد؛ سند موفق خواهد بود.

آخرین نکته درباره اجرای موفق سند تحول بنیادین، نظام اجرایی و تضمینی سند است طوری که مدیران به اجرای سند مقید باشند. برای طراحی، تدوین و اجرای این سند هزینه و وقت صرف شده است، پس همه باید به آن عمل کنند. بنابراین باید شورایی مانند شورای عالی آموزش و پرورش بر اجرا و عملیاتی شدن سند نظارت داشته باشند.»

■ جای پای معلمان در سند نیست!

«عبدالله شیرازی»، نیز نقدهایی را بر سند تحول بنیادین وارد می‌داند؛ از جمله مشارکت نداشتن معلمان در تدوین این سند و همچنین عدم آموزش مناسب آن‌ها برای اجرای مناسب سند به ویژه در پایه ششم ابتدایی. او که خود مدیر مجتمع آموزشی است و با مشکلات اجرای این طرح دست و پنجه نرم کرده، معتقد است همه تغییر و تحولات باید از معلمان که قاعده هرم آموزش و پرورش هستند آغاز شود در حالی که جایگاه آن‌ها در تدوین و اجرای این سند چندان پررنگ نیست: «تخت‌تین و اساسی‌ترین رکن و قائده هرم آموزش و پرورش معلم است، پس اگر قرار است تحولی صورت گیرد باید با مشارکت معلمان باشد و از آن‌ها آغاز شود اما نقش معلمان و مدارس در تهیه این سند چه بوده است؟ آیا جای پای معلمان در این سند هست؟ به نظر من قاعده هرم آموزش و پرورش که همان معلمان نقش ناچیزی در تهیه سند داشته است پس طبیعی است که در اجرای آن مشکلاتی وجود داشته باشد.

علاوه بر این معلمان، آموزش مناسبی در زمینه آشنایی با سند تحول بنیادین و اجرای آن ندیده‌اند و آموزش آن‌ها به چند ساعت محدود بود. یعنی ما پیش از اجرای سند معلمان را برای اجرای آن تربیت نکرده‌ایم. در شرایط این چنینی تنها تغییر ساختار اتفاق افتاده است در حالی که باید از لحاظ محتوایی هم تغییر و تحول ایجاد

شود. نقطه‌ی شروع تحول هم معلمان هستند. اگر این شرایط را ایجاد نکنیم به اهدافمان در سند نخواهیم رسید و تحولی ایجاد نخواهد شد.»

■ اولویت کدام است؟ تغییر ساختار یا محتوا؟

«مجید اسدی» نیز معتقد است نباید تغییر از ساختار نظام آموزشی را جزء اولویت‌های مسیر تغییر و تحول دانست به خصوص که طی سال‌های گذشته، این سومین باری است که ساختار نظام آموزش و پرورش کشور تغییر می‌کند.

اسدی، مدیر و مؤسس مجتمع صالحین در تهران معتقد است: «ابتدا باید شاخص‌های تحول در آموزش و پرورش را مشخص و سپس براساس آن‌ها مسیر را تعیین کرد. یعنی باید بدانیم که آیا قرار است تحولات ما تنها به تغییر ساختار محدود شود؟ و البته باید به این سؤال هم پاسخ دهیم که اگر حتی قرار است به سوی تغییر ساختار حرکت کنیم آیا برپایه نظامی مانند ۳-۳-۶ و تغییرات این چنینی بیشتر اهمیت دارد یا فرایندی که در آموزش اتفاق می‌افتد؟»

■ تحول بنیادین از نیمه راه!

از نظر این مدیر، تحول بنیادین بهتر است از ریشه آغاز شود نه از پایه ششم ابتدایی، ضمن اینکه ضمانت اجرایی مناسبی هم باید برای اجرای سند پیش‌بینی شود: «نگرانی دیگر مدیران در رابطه با سند تحول بنیادین، نبود ضمانت اجرایی آن است. یعنی ممکن است با تغییر مدیران، اجرای سند پایان گیرد.

از دیگر اشکالات سند تحول این است که مأموریت آموزش و پرورش، رفتارها و مأموریت‌های سازمانی ما را مشخص نکرده است. تا وقتی مأموریت‌های ما مشخص نشوند و نیروهای انسانی که مدیران و معلمان هستند در این زمینه آموزش نبینند طرح شکست خواهد خورد و به اهداف سند نخواهیم رسید.»

اسدی معتقد است جای نقد در آموزش و پرورش کشور خالی است و این در صورتی است که نقد عملکردها می‌تواند به اجرای موفق تر طرح‌ها منجر شود. از این رو، این مدیر ترجیح داد نقدهای خود درباره سند تحول بنیادین و مشکلات اجرایی آن را این گونه مطرح کند: «ما در کشوری زندگی می‌کنیم که از قبایل، اقوام و ادیان گوناگونی تشکیل شده است. نکته اساسی که در سند تحول بر آن تأکید شده حیات طیبه‌ای است که در نظام فکری و مبانی اعتقادی ما وجود دارد. شاید در مسیحیت، یهودیت و ادیان دیگر بسیاری از مواردی که مورد نظر ماست وجود نداشته باشد و این مسئله‌ای است که ما در سند تحول بنیادین باید آن را بیشتر تبیین کنیم.»

اجرای طرح ۳-۳-۶ بدون آموزش گسترده معلمان و ایجاد فضای فیزیکی متناسب با طرح از دیگر نقدهایی

تا وقتی افعال رفتاری سند مشخص نباشند، جامعه درگیر آن نخواهد شد و در نتیجه به اهداف سند نخواهیم رسید



دکتر داوود محمدی



به همین دلیل هم زمان دستیابی به یک هدف تعلیم و تربیتی مشخص نخواهد بود مگر اینکه همه مولفه‌های تاثیر گذار بر آن هدف را بشناسیم. بنابراین بر خورد عجلانه و ضربتی با سند تحول بنیادین قابل پذیرش نیست و باید با راهکارهای مناسب جلوی تغییرات روزانه، سریع و زودگذر در آموزش و پرورش گرفته شود.»

این‌ها بخشی از صحبت‌های «نوریه شادالویی» مدیر مجتمع تربیت در تهران است. او معتقد است ابتدا باید سند تحول بنیادین با حضور کارشناسان بررسی شود تا همه به ادبیات مشترکی در رابطه با این سند برسند، چرا که هنوز درباره نقش معلمان در اجرای این سند برداشت و ادبیات مشترکی وجود ندارد: «ما در حیطه تحول بنیادین آموزش و پرورش هیچ‌گونه اشتراکات و مفاهیمی ایجاد نکرده‌ایم. برای مثال درباره نقش معلم در این سند ادبیات مشترکی نداریم. این اتفاق نخواهد افتاد مگر اینکه روزها و ساعت‌ها با کارشناسانی از لایه‌های مختلف چالش داشته باشیم و ادبیاتمان را مشترک کنیم.»

عضو شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی مجله رشد مدیریت مدرسه به نقش معلمان و مدیران در اجرای سند تحول بنیادین نیز اشاره کرد و گفت: «معلمانی که می‌توان همه تغییر و تحولات را از آن‌ها آغاز کرد چه جایگاهی در این سند و در روند تحول دارند؟ آیا می‌توان تنها با ارائه کتاب و نقشه راه آن‌ها را با موضوع آشنا کرد؟ علاوه بر این، انتخاب مدیران براساس شایستگی، علم و مهارت آن‌ها، بسیاری از مشکلات ما در آموزش و پرورش برای اجرای سند تحول بنیادین را قابل حل خواهد کرد.»

■ راهکار چیست؟

مشارکت نداشتن معلمان در تدوین سند تحول بنیادین؛ عدم توجه و آموزش مناسب آن‌ها در رابطه با سند؛ اجرای شتاب‌زده طرح ۳-۳-۶ و برپایی پایه ششم ابتدایی؛ ادغام دانش‌آموزان ۱۲ ساله با دانش‌آموزان ۷ تا ۱۲ سال در دوره ابتدایی؛ توجه نکردن خانواده‌ها و سردرگمی آن‌ها؛ و توجه بیشتر به تغییر ساختار آموزش و

بود که اسدی بر نحوه اجرای سند تحول بنیادین وارد می‌دانست: «پایه ششم ابتدایی در حالی از امسال برپا شد که نه مرکز پرورش معلم این پایه را ایجاد کرده‌ایم و نه فضای فیزیکی متناسب با آن را در مدارس تدارک دیده‌ایم. چراکه ادغام دانش‌آموزان ۱۲ سال با دانش‌آموزان ۷ تا ۱۱ سال به لحاظ فرایند رشد و بلوغ آن‌ها جای بسی تأمل دارد و مدارس ابتدایی باید از لحاظ فیزیکی ساختاری قابل جدا شدن داشته باشند. از سوی دیگر محتوا و کتاب‌های درسی این پایه با بحث تغییر ساختار هماهنگ نیستند. به‌طور خلاصه ما همه نیروهای ستادی آموزش و پرورش در اداره‌های کل، ادارات و مدارس را درگیر تغییر ساختار کرده‌ایم درحالی که معلم‌ها آموزش کافی ندیده‌اند و کتاب‌ها چندان مناسب نیستند و به برنامه‌های کیفی و تقویم اجرایی مدارس توجهی نشده است. از سوی دیگر خانواده‌ها را هم فراموش کرده‌ایم و آن‌ها را نسبت به ساختار جدید آموزش و پرورش توجیه نکرده‌ایم.»

مدیر مجتمع صالحین تهران اظهار امیدواری کرد در مدتی کوتاه، نقشه راه، نقاط قوت و ضعف سند تحول بنیادین توسط کارشناسان شناسایی شود چرا که ساده انگاشتن آموزش و پرورش تبعات گسترده‌ای خواهد داشت.

■ برخورد عجلانه ممنوع!

«فرهنگ و تعلیم و تربیت یکی از ابعاد بسیار مهم در زندگی انسان است که فرایندی جزئی و کند دارد.

بر خورد عجلانه و ضربتی با سند تحول بنیادین قابل پذیرش نیست و باید با راهکارهای مناسب جلوی تغییرات روزانه، سریع و زودگذر در آموزش و پرورش گرفته شود



نوریه شادالویی

ما همه

نیروهای ستادی آموزش و پرورش در اداره‌های کل، ادارات و مدارس را درگیر تغییر ساختار کرده‌ایم درحالی که معلم‌ها آموزش کافی ندیده‌اند و کتاب‌ها چندان مناسب نیستند و به برنامه‌های کیفی و تقویم اجرایی مدارس توجهی نشده است



مجید اسدی

و انجمن‌های صنفی معلمان است. افزایش اختیارات شوراهایی مانند شورای معلمان، شورای آموزش و پرورش استان‌ها، مناطق و شوراهای دانش‌آموزی هم می‌تواند دخالت‌های خارج از آموزش و پرورش را کاهش دهد.»

■ در انتظار تحول

تا پیش از تدوین سند تحول بنیادین تعلیم و تربیت، منبع مکتوبی درباره فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی وجود نداشت، اما اکنون با تدوین این سند و با اجماع همه کارشناسان بر نیاز آموزش و پرورش به تحول بنیادین باید منتظر تحولی اساسی در نظام آموزش و پرورش باشیم. البته چنین امر مهمی نیازمند بستری است که در آن شرایط تحول به تدریج ایجاد شود.

شرایطی از جمله آموزش عمیق همه معلمان و توجیه آن‌ها در ارتباط با نحوه اجرای سند تحول بنیادین و تحولات مربوط به شیوه‌های تدریس؛ توجه به تحول محتوا و فرایند آموزش در کنار تغییر ساختار؛ آگاه‌سازی خانواده‌ها نسبت به تغییرات پیش رو؛ ایجاد شورایی برای نظارت بر نحوه اجرای سند و نیز ایجاد ضمانتی برای اجرای طرح‌های سند در صورت تغییر مدیران.

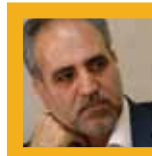
البته یکی دیگر از مهم‌ترین الزامات تغییر و تحول شنیدن نقدهاست. نقدهایی که از سر دل‌سوزی بیان می‌شوند و در کنار دیگر شرایط لازم برای اجرای سند تحول بنیادین، باران تحول را نتیجه‌بخش و اثرگذار خواهند کرد.

**قاعده هر م
آموزش و پرورش
که همان معلمانند
نقش ناچیزی
در تهیه سند
داشته است پس
طبیعی است که
در اجرای آن
مشکلاتی وجود
داشته باشد**



عبدالله شیرازی

**یکی از راه‌کارهای
عديم بر خورد سلیقه‌ای
در آموزش و پرورش
تقویت تشکله‌ها و
انجمن‌های صنفی
معلمان است. افزایش
اختیارات شوراهایی
مانند شورای
معلمان، شورای
آموزش و پرورش
استان‌ها، مناطق و
شوراهای دانش‌آموزی
هم می‌تواند
دخالت‌های خارج از
آموزش و پرورش را
کاهش دهد**



صادق صادق پور



پرورش به جای توجه به فرایند و محتوای آموزش از جمله نقدهایی بود که مدیران حاضر در نشست مطرح کردند. با این وجود، راه‌کارهای حل این مشکلات چیست؟

«صادق صادق پور»، عضو شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی مجله رشد مدیریت مدرسه، با اشاره به مشکلات سند تحول بنیادین، راه‌کارهای برطرف کردن این مشکلات را این چنین ارائه داد: «یکی از راه‌کارها، شفاف‌سازی اهداف سند تحول بنیادین است. این اهداف قابل اندازه‌گیری، قابل فهم برای همه و در دسترس نیستند. مثلاً هر کس هدف‌های «افزایش مشارکت در اثربخشی»، «گسترش و تأمین همه‌جانبه عدالت آموزشی» و «به‌سازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی» را با سلیقه خودش معنا خواهد کرد و حتی هر کس می‌تواند ادعا کند که این اهداف را محقق کرده است. پس اهداف باید شفاف‌سازی و قابل دسترس تعریف شوند.

شاخص‌های اندازه‌گیری هم باید طوری تعیین شوند که برخورد سلیقه‌ای به حداقل برسد. اگر شاخص‌ها مصوب و قابل قبول نباشند هر کس شاخص خود را استفاده خواهد کرد. گرچه ارزیابی در سازمان‌های دانش‌بنیان کار سختی است اما ضرورت لاینفک مدیریت است.»

حرکت از وابستگی درون سازمانی به سوی منابع متعدد بیرونی و مشخص شدن نقش سازمان‌ها و نهادهای دیگر در سند تحول بنیادین، به روز رسانی سند در بازه زمانی ۳ ساله به جای ۵ ساله و استفاده از استانداردهای جهانی در سند، پیشنهادات دیگری بود که صادق پور برای حل برخی کم و کاستی‌های سند تحول بنیادین مطرح کرد: «وقتی ما خود را به جامعه جهانی متصل می‌دانیم باید از استانداردهای جهانی هم سود ببریم. همچنین باید به حقوق اقلیت‌های مذهبی و نابرابری‌های حاکم بر مناطق مرزی در این سند توجه کنیم.»

صادق پور در آخر راه‌کارهایی را برای جلوگیری از برخورد سلیقه‌ای و کاهش دخالت نیروهای خارج از آموزش و پرورش ارائه داد: «یکی از راه‌کارهای عدم برخورد سلیقه‌ای در آموزش و پرورش تقویت تشکله‌ها