

اشاره

دکتر حیدر تورانی سرپرست سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در نخستین نشست خود با رسانه‌ها، به تفصیل با ویژه‌نامه رشد معلم به گفت‌وگو پرداخت و به پرسش‌های ما پاسخ گفت. دکتر تورانی در این مصاحبه، دیدگاه‌ها، برنامه‌ها و چشم‌انداز تغییرات و تحولات کیفی را برشمرد.

وی همچنین از چابک‌سازی برنامه درسی ملی و تهیه زیرنظام آن، باز کردن درهای سازمان و مدیریت و رهبری به جای تصدی‌گری، توقف کتاب‌های نونگاشت و تعمیق و غنی‌سازی بسته‌های آموزشی، پایان دادن به سلطه کتاب درسی و پایداری آن‌ها، بررسی پروژه‌های در دست اجرا از طریق درگاه علمی و تخصصی، ایجاد انگیزه و شوق تغییر در همه نیروها و مبارزه با منفی‌اندیشی و تقویت مثبت‌اندیشی سخن گفت.

سرپرست سازمان پژوهش، در این گفت‌وگو، همچنین به خبرنگار ویژه‌نامه رشد معلم، از انطباق برنامه‌ها و محتوای بسته آموزشی با مفاد برنامه درسی ملی و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در آینده نیز خبر داد. متن کامل این گفت‌وگو را با هم می‌خوانیم.

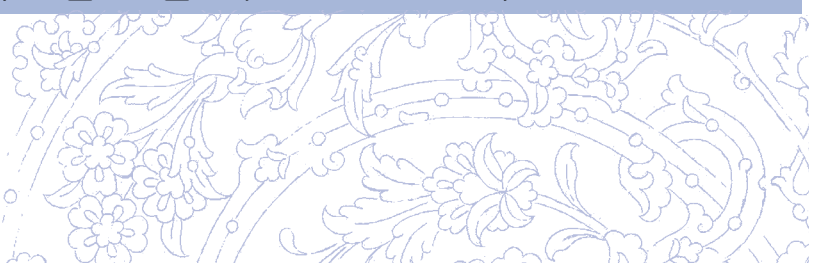
• برنامه‌های شما به‌عنوان سرپرست سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی برای پشتیبانی و اشاعه برنامه‌های تولید شده به‌ویژه دروس نونگاشت و انطباق آن با اسناد تحولی چیست؟

○ ما از ۸ سال پیش که وارد جریان یا فرایند «۳-۳-۳» و به تعبیری «۳-۳-۳» شدیم، مقرر شد در طی این فرایند، کتاب‌های پایه اول تا دوازدهم را با برنامه درسی ملی همسو کنیم. البته کلمه همسو بعداً پیدا شد؛ زیرا در بدو امر



دکتر حیدر تورانی، سرپرست سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی:

همه با هم یک قدم برداریم



ما یک تیم کوهنوردی هستیم نه دوندگان مسابقات دو و همه باید با هم به قله مععود کنیم

کار کتاب‌های پایه دوازدهم تا اول مهرماه به اتمام می‌رسد، ما می‌خواهیم فرصتی را به دفاتر تألیف نظری و فنی و حرفه‌ای و کل سازمان بدهیم تا آن‌ها به امور دیگری مانند تعمیق برنامه‌های درسی و کتاب‌ها بپردازند. چه کارهایی در این شرایط باید اتفاق بیفتد؟ همان‌طور که گفتیم، ما به خاطر آن فوریت و زمان فشرده‌ای که داشتیم تا کتاب‌ها را همسو کنیم فرصت کافی برای مطالعه و تعمیق برنامه درسی ملی نداشتیم. حالا این فرصت را می‌خواهیم فراهم کنیم. این فرصت ذیل یک «سبک رهبری» اتفاق خواهد افتاد که به آن «سبک رهبری اثربخش» گفته می‌شود.

رهبری اثربخش

ما معتقدیم که سازمان پژوهش بهتر است از نظریه و سبک رهبری اثربخش پیروی کند.

داشتن چشم‌انداز

رهبری اثربخش یعنی چه؟ یعنی تصویرگری کلان، خلق چشم‌انداز و ترسیم اهداف قابل دسترس و همسوسازی و برانگیختن همه نیروها در عینیت‌بخشی به تصویر کلان. بنابراین اولاً داشتن یک چشم‌انداز و تصویر کلان از سازمان، ثانیاً بسیج همه نیروها و منابع انسانی، مالی، مادی، زمانی، اطلاعاتی و... برای عینیت‌بخشیدن به آن تصویر کلان و آن چشم‌انداز رهبری اثربخش است. پس کار رهبری اثربخش، در درجه اول، الهام‌بخشیدن است. کارش برانگیختن، افزایش احساس تعلق به سازمان، توزیع وظایف، جلب مشارکت همگان در داخل و خارج سازمان و نهایتاً ایجاد روحیه تعامل در سازمان است. نگاه رهبری اثربخش در سازمان، یک نگاه و حرکت تیمی یا جمعی است نه حرکت فردی مثل مسابقات دو. در مسابقه دو، هر دوندۀ ای می‌کوشد زودتر به خط پایان برسد و دستش را بالا ببرد تا برایش دست بزنند و آفرین بگویند که قهرمان و برنده شده است. اما ما مسابقه دو نداریم؛ ما یک تیم، کوهنوردی هستیم، زمانی که همه به نوک قله رسیدیم برنده هستیم نه فقط یک نفر، در کوهنوردی سرعت نفر اول را نفر آخر تعیین می‌کند باید طوری حرکت کنیم که همه با هم به هدف برسیم زیرا می‌خواهیم همه با هم برنده شویم.

گفتند باید کتاب‌های درسی را براساس برنامه درسی ملی تغییر بدهیم. پس «تغییر» مطرح بود. بعد که به جلو رفتیم دیدیم که پارهای کمبودها و نارسایی‌ها وجود دارد. مثلاً بعضی از نیازها مثل اهداف دوره‌ها، راهنمای حوزه‌های یادگیری تدوین نشده بود و هنوز خود برنامه درسی ملی، آن‌طور که باید، برای کارشناسان و مؤلفان هضم نشده بود. به عبارتی هنوز به درستی آن را فهم و درک نکرده بودند. بنابراین، گفتند اگر بگوییم تغییر مبتنی بر برنامه درسی ملی شاید چنان به چشم نیاید یا آن چنان به دل ننشیند و یا به قول معروف علمی، به نظر نرسد. برای همین، آمدیم از واژه «همسو» استفاده کردیم و گفتیم کتاب‌ها باید با سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی همسو شوند. این، به اصطلاح، توجیه منطقی و درستی بود، و این کار را کردیم تا فکر نکنند کارمان کاملاً مبتنی بر برنامه درسی ملی است، بلکه بدانند یک همسویی و هم‌جهتی است. این تصمیم بار سنگینی را بر دوش سازمان پژوهش گذاشت و همه درگیر شدند. اما خوشبختانه این فرایند طی شد و به پایه دوازدهم رسیده است و ما امسال پایه دوازدهم را نونگاشت می‌کنیم تا مهرماه این بسته‌ها وارد مدارس بشود. بدین ترتیب پایه دوازدهم و دوره دوم متوسطه نیز تمام می‌شود. باید اضافه کنم که در این چند سال، هر سال که کتاب‌های یک پایه همسو می‌شده در سال‌های بعد، تغییرات جزئی و کلی هم بر آن‌ها اعمال می‌شد؛

یعنی هر سال، وقتی کتاب‌های نونگاشت درسی وارد بستر اجرا شد، بازخوردهایی از معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان دریافت و در صورت لزوم در کتاب‌های سال بعد اعمال گردید. ضمن اینکه ارزشیابی تکوینی هم در این ارتباط از سوی پژوهشگاه انجام گرفته است.

باید عرض کنم چون کتاب‌های درسی را به‌صورت آزمایشی اجرا نمی‌کنیم و از همان ابتدا سراسری اجرا می‌شود لذا دریافت بازخورد برایمان مهم است. اگر گفته می‌شود مقدار تغییرات و اصلاحات زیاد است، به همین خاطر است که ما اجرای آزمایشی نداشتیم. به هر حال، این تغییرات جزئی در حال اعمال است که البته کار پردردسری نیست. اما سؤال اینجاست که وقتی پایه دوازدهم تمام شد ما بعد از آن چه کار می‌خواهیم انجام بدهیم و برنامه‌مان چیست؟

«۳-۳-۶» دوم؟!؟

ما دیگر نمی‌خواهیم مجدداً وارد یک جریان مثل «۳-۳-۶» دوم بشویم. شما ببینید این ۳-۳-۶ خیلی از کارشناسان و مؤلفان ما را به خود مشغول کرد و تمام وقت مفید آن‌ها را اشغال کرد؛ چرا که در اول مهرماه هر سال، می‌بایست کتاب‌ها به دست دانش‌آموزان می‌رسید. همین فشرده‌گی زمان باعث شد که ما از خیلی چیزهای دیگر غفلت کنیم. اما حالا که

ندیدن عنصر معلم

یکی از مهم‌ترین غفلت‌هایی که در فرایند تحول اخیر در سازمان، در چرخه برنامه‌ریزی درسی، روی داد این بود که ما در چرخه برنامه‌ریزی درسی، به خاطر وضعیت سازمانی خود و چرخه برنامه‌ریزی که داشتیم عنصری به نام معلم را به وضوح و آن‌گونه که لازم بود، ندیدیم، متأسفانه مدیر مدرسه و والدین را هم ندیدیم. الان شما از هر کدام از این برنامه‌ریزان بخواهید که مراحل چرخه برنامه‌ریزی درسی را برایتان بگوید، می‌گوید نیازسنجی، طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی! بعد می‌گویند که مثلاً معلم را ما در اجرا می‌بینیم؛ در حالی که در اصل، معلم باید در این چرخه به‌طور آشکار و اخص قرار بگیرد. به همین دلیل است که ما اگر بهترین کتاب را هم بنویسیم ولی به دست معلمی متوسط و کم‌سواد بدهیم کاری از پیش نخواهد برد.

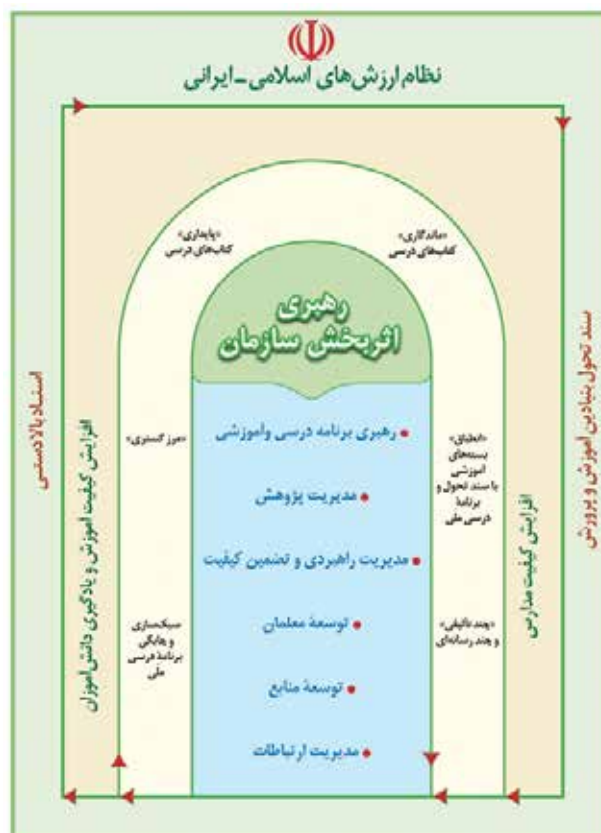
اما اگر برعکس، یک کتاب ضعیف و حتی ضعیف‌ترین را به یک معلم قوی بدهیم، او می‌تواند موقعیت یادگیری بزرگی از آن خلق کند. اینجاست که بحث آموزش معلم بسیار مهم است و باید در چرخه برنامه‌ریزی درسی قرار بگیرد. خوشبختانه الان سازمان، به تدریج دارد وارد آموزش معلمان می‌شود و امیدواریم این کار با جدیت توسعه یابد. چرا که در اساس نامه سازمان نیز دیده شده است. لکن این اختیار به آن واگذار نشده است. نکته بعدی، موضوع مدیران مدارس است. متأسفانه مدیران مدارس ما هیچ‌وقت در متن برنامه‌های نظام‌مند، طوری که بتوانند آن را پیگیری و بازخواست کنند، حضور نداشته‌اند. چطور می‌شود این همه کالا و محصول وارد مدرسه شود، اما مدیر مدرسه نفهمد که این کالا چیست و به چه درد می‌خورد و چگونه کار می‌کند؟ مگر می‌شود شما برای منزل خودتان ابزار و وسایلی تهیه کنید، ولی مادر خانواده نتواند با آن وسایل کار کند یا حتی از آن‌ها اطلاع نداشته باشد؟!

مدیر مدرسه باید در جریان تغییرات برنامه درسی و کتاب‌های درسی قرار بگیرد و بداند که این اتفاقات در حال انجام است تا بتواند از معلمان مطالبه کند و بازخورد بگیرد. ولی بدون توجه به مدیر در مدرسه را باز کرده‌ایم و وارد مدرسه شدیم بدون اینکه از صاحب آن، یعنی مدیر مدرسه، اجازه بگیریم یا او را توجیه کنیم.

مطالبه نمره

بحث والدین هم موضوع مهم دیگری است. هنوز مطالبه اصلی والدین از مدرسه نمره است؛ تا زمانی که این مطالبه از نمره به عشق، دوستی، صلح و نشاط، شادی، خلاقیت و... چرخش نکند ره به جایی نخواهیم برد. تا وقتی والدین نمره می‌خواهند ارزشیابی‌های توصیفی هم به کار نخواهد آمد.

پس باید جوری حرکت کنیم که همه با هم برسیم. در سازمان، با استفاده از رهبری اثربخش، می‌خواهیم کاری بکنیم که همه آموزش و پرورش با سند تحول و برنامه درسی ملی همسو بشوند، یعنی خود سازمان هم جزئی از این حرکت است و مستقل از آموزش و پرورش نیست. بنابراین باید کاری کنیم که همه بخش‌ها و حوزه‌های آموزش و پرورش با سازمان همسو شوند و ما هم متقابلاً با آن‌ها همسو و همدل و هم‌جهت شویم. البته خارج از آموزش و پرورش هم بایستی بر مبنای این تفکر و اندیشه تعامل و مشارکت استوار گردد. در همین راستا بحث رهبری اثربخش را مطرح کرده‌ایم و می‌خواهیم ان‌شاءالله آن را در آموزش و پرورش و در سازمان ترویج دهیم. رهبری اثربخش سازمان، شش بعد دارد که عبارت است از: ۱. رهبری برنامه درسی و آموزشی، ۲. مدیریت پژوهش، ۳. مدیریت راهبردی و مدیریت تضمین کیفیت، ۴. توسعه معلمان، ۵. توسعه منابع و ۶. مدیریت ارتباطات. بنابراین هیچ کاری در سازمان نباید انجام بگیرد مگر اینکه ذیل یکی از شش بعد فوق باشد.



مدل مفهومی رهبری اثربخش سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
خبرگزاری - بهار ۱۳۹۷

لازم است پیوست‌های پژوهشی، برای تصمیم‌گیری به‌موقع در اختیار مدیران قرار گیرد

شود، دیگر کتاب نونگاشت نخواهیم داشت. می‌خواهیم حداقل تا پایان برنامه ششم جلوی نونگاشت و تغییر کلی کتاب‌ها را بگیریم.

در این چند سالی که کتاب نونگاشت نخواهیم داشت، برنامه‌هایی در دست اقدام داریم. از این فرصت استفاده خواهیم کرد تا اهداف دوره‌های تحصیلی و راهنماهای حوزه‌های تربیت و یادگیری را تدوین و تصحیح کنیم و آن‌ها را تحقق بخشیم. راهنماهای برنامه‌ی درسی حوزه‌های یادگیری را تکمیل کنیم. ما نباید راهنمای برنامه‌ی درسی ناقص به مدرسه ارائه کنیم. برنامه‌های اختیاری و نیمه‌تجویزی مدارس را تعمیق بخشیم. فرصت یابیم ساختار گروه‌های تألیف را بازنگری و ناوگان نیروی انسانی را نوسازی کنیم.

معلم‌ان را توانمند کنیم؛ والدین را آگاه کنیم؛ مدیران مدارس را همراه سازیم. بسته‌های آموزشی را تعمیق و تصمیم بدهیم و غنی‌سازی کنیم. بسته‌های آموزشی ما از آن غنای کافی برخوردار نیستند ما باید با برنامه‌های آموزشی در سطح ستاد و صف هم‌دل و هم‌سو شویم. باید فرصت پیدا کنیم تا بخش‌های دیگر را با خود همراه کنیم.

با بخش‌های مختلف وزارت خانه گفت‌وگو و صحبت کرده‌ایم و گفته‌ایم که ما یک تیم کوهنوردی هستیم و همه باید با هم به قله صعود کنیم. اگر همه با هم یک قدم برداریم بهتر از صد قدمی است که یک نفر از ما به تنهایی بردارد؛ حتی صد قدم درست. باید همه با هم حرکت کنیم.

این موضوعات را باید در فرایند «ماندگاری کتاب‌های درسی» جا بیندازیم. تضمین کیفیت را هم باید در فرایند پروژه‌های اجرایی سازمان افزایش دهیم. در پروژه‌های اجرایی سازمان و پروژه‌های بزرگی مانند پیش‌دستانی و یکپارچگی دوره‌ی اول ابتدایی، درست آن است که پروسه‌ی تضمین کیفیت اجرا شود.

البته کارهای خوبی انجام شده است، ولی لازم است اول تعریف بشوند و از یک دروازه و مرحله علمی عبور کنند، اعضای هیئت‌رئیس سازمان و استادان و افراد برجسته و متخصص هم در آن حضور داشته باشند و اگر تأیید کردند اجرا شود.

این کار، تضمین کیفیت را بالا می‌برد، یعنی ما مطمئن می‌شویم قدمی که برداشته‌ایم یا تصمیمی که گرفته‌ایم درست است. اطمینان از درستی کار و کیفیت آن در سازمان پژوهش و همچنین آموزش و پرورش خیلی مهم است. در

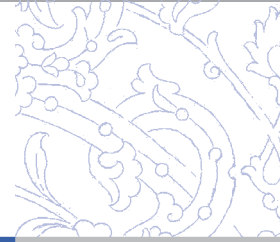
اولیای می‌گویند آقای مدیر، این «خیلی خوب»، یعنی چه؟ ۲۰، ۱۹ یا ۱۸ است؟ عالی و خوب یعنی چند؟ و وقتی مدیر می‌گوید مثلاً نمره او ۱۴ است، می‌گوید پس ضعیف است. خانواده‌ها از مدرسه نمره طلب می‌کنند، عشق و محبت طلب نمی‌کنند. البته بخشی از این مسئله هم به کنکور و آزمون‌های کاذب برمی‌گردد. ما باید این تغییرات را ایجاد کنیم تا چرخه نمره در مدرسه به مطالبات محتوایی و ارزشی تغییر پیدا کند. دیدن معلم در چرخه برنامه‌ریزی درسی، دیدن مدیر مدرسه، و برانگیختن مشارکت همه بخش‌ها، نگاه تیمی و برقراری ارتباط با بخش‌های بیرون از سازمان، مؤلفه‌هایی است که باید دیده شود تا رهبری اثربخش تحقق پذیرد. برای تحقق تمام ابعاد رهبری اثربخش باید سیاست‌های راهبردی داشته باشیم، وگرنه برنامه‌ها و اهداف محقق نمی‌شود. سیاست راهبردی ما چیست؟



سیاست‌های راهبردی!

۱. ماندگاری کتاب‌های «درسی» و انطباق آن‌ها با سند تحول و برنامه درسی ملی

اولین سیاستی که کلید می‌زنیم «ماندگاری کتاب‌های درسی» است. وقتی کار کتاب‌های پایه‌ی دوازدهم تمام شده نمی‌خواهیم دوباره از اول ابتدایی شروع کنیم به تغییر دادن و نونگاشت کتاب‌های درسی؛ فقط تغییرات جزئی را آن هم در صورت لزوم اعمال می‌کنیم. در این حد که شاید براساس نیاز و ضرورت، عکسی، جمله‌ای، بیتی یا متنی اضافه یا جابه‌جا



در پایدارسازی عمر مصرف کتاب‌های درسی حداقل بیش از یک سال است

آموزش و پرورش، فرایند طولانی است و کار صنعتی نیست که یک ماده خام بیاید، روی آن کار شود، اگر به درد نخورد آن را مرجوع و خمیر کنیم. فرایند کار و فرایند تولید کار در آموزش و پرورش طولانی است بنابراین تصمیم‌ها باید براساس تشخیص درست اخذ شود. یعنی اجرا و اعمال مدیریت کیفیت جامع در فرایندها نه کنترل کیفیت در پایان خط تولید.

نمی‌توانیم بچه‌ها را خمیر یا آن‌ها را مرجوع کنیم. بنابراین، باید مطمئن باشیم اولین قدمی که برمی‌داریم درست است. آن اطمینان چه موقع اتفاق می‌افتد؟ موقعی که فرایندها را تصحیح کنیم. یعنی یک فیلتر در این پروسه وجود داشته باشد. در همین راستا **پیوست‌های پژوهشی را روزآمد کنیم**. اگر پژوهشگاه احیانا در این زمینه‌ها ضعیف است، و نارسایی‌ها و مشکلاتی دارد آن را تقویت کنیم و همدیگر را دفع نکنیم. پژوهشگاه باید به ما بگوید که چکار کنیم تا پروژه‌ها و طرح‌های ما روزآمد شود؟ تا کار را علمی پیش ببریم و فرایند را اصلاح کنیم. این‌ها متعلق به «سیاست ماندگاری» است.

انطباق

پس از مرحله «ماندگاری» وقتی به یک توانمندی علمی و پشتیبانی رسیدیم، به سراغ تطبیق می‌رویم. یعنی ابتدا سازه‌های سخت و نرم فراهم شود و بعد انطباق بدهیم. انطباق یعنی سازواری و سازگاری دقیق، یعنی برنامه‌ریزی ما دقیقا منطبق با برنامه درسی باشد؛ هم از جهت شکل و هم از نظر محتوا (جرخ‌ش از هم‌سویی به انطباق).

درواقع با عناصر و عرصه‌ها و اصول هدف‌گذاری برنامه درسی ملی منطبق باشد. عناصر اساسی مانند تعقل، ایمان، علم، عمل و اخلاق و عرصه‌ها: یعنی رابطه با خویشتن با محوریت رابطه با خدا، رابطه با خلق خدا، رابطه با خلقت، (طبیعت) که الگوی هدف‌گذاری فلسفه شایستگی و حوزه‌های یادگیری می‌باشند باید در کتاب درسی متبلور شود، نه فقط از نظر شکلی و صوری، بلکه از هر جهت باید متبلور شود. در این صورت است که انطباق صورت گرفته است. انطباق، یعنی محتوای درسی با مفاد برنامه درسی ملی منطبق شود و با هم پیش بروند. در این راستا، برنامه درسی باید ارزیابی و پایش شود تا قابلیت اجرای بیشتری پیدا کند. قطعا ما باید یک زیرنظام برای این برنامه درسی ملی بنویسیم. زیرنظام

برنامه درسی ملی باید در دوره ماندگاری اتفاق بیفتد که البته اکنون کار تدوین آن را شروع کرده‌ایم. مثلا در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۲۳ هدف و ۱۳۲ راهکار وجود دارد، حدود ۵۰ تا از این راهکارها به زیرنظام برنامه درسی مربوط می‌شود، بنابراین باید برای این راهکارهای مرتبط با سند برنامه درسی ملی، برنامه بنویسیم.

چندتألیفی و چندرسانه‌ای

همزمان با انطباق محتوای تولید شده با مفاد سند و برنامه درسی ملی بحث چندتألیفی و چندرسانه‌ای هم مطرح می‌شود. باید فرصت کنیم که باب چندتألیفی و چندرسانه‌ای را باز کنیم.

برای این کار، باید پروژه‌هایی تدوین و نظام‌نامه‌ای تهیه و تصویب شود تا فرایند کار را مشخص سازد. باید ببینیم چه کتاب‌هایی را - و در چه رشته‌هایی، در فنی و حرفه‌ای و نظری - نه همه کتاب‌ها را و چگونه به چندتألیفی بسپاریم.

هدف از رفتن به سمت چندتألیفی این است که سلطه کتاب را از بین ببریم. کتاب‌هایی که هر سال اول مهرماه به دست بچه‌ها می‌رسد و حداقل هشت سال یا بیشتر معلم آن‌ها را تدریس می‌کند، اگر همین کتاب اول مهرماه به دست بچه‌ها نرسد، حتی اگر با تغییر جزئی یا بدون تغییر باشد، معلم صدایش در می‌آید، والدین بیداد می‌کنند «که آموزش تعطیل شده است!» در حالی که کتاب همان کتاب پارسال است و معلم محتوای آن را در اختیار دارد و پی‌دی‌اف آن هم از طریق سامانه در اختیارشان گذاشته شده و در سامانه آموزش و پرورش نیز موجود است. علت این مسئله و هیاهو چیست؟

علت، این است که کتاب هنوز بر نظام آموزشی ما سلطنت می‌کند. فکر می‌کنند وقتی کتاب نیست، یعنی آموزش نیست. این نگاه باید از بین برود. تا کی می‌خواهیم با تابوی داشتن کتاب درسی در اول مهرماه مواجه باشیم؟

بنابراین، تابوی کتاب اول مهرماه باید شکسته شود. انحصار کتاب باید کم و آموزش، برنامه‌محور شود و به سمتی برویم که به معلمان سرفصل و عنوان بدهیم تا بتوانند از قابلیت‌های خودشان و مدرسه و محیط‌های محلی خود برای یادگیری و تعمیق آن استفاده کنند و موقعیت‌های جدید بسازند و بچه‌ها را برانگیزانند. مطلب فوق معنایش این نیست که ما دیگر کتاب نمی‌نویسیم، نه، کتاب هم می‌نویسیم ولی می‌خواهیم معلم‌ها توانمندتر شوند. ما در چندتألیفی و چندرسانه‌ای به دنبال افزایش تنوع در روش‌ها و انتخاب محتوای یادگیری هستیم. می‌خواهیم محتوای یادگیری را متنوع کنیم. بنابراین، ما می‌توانیم در کتاب ریاضی، ۵ یا ۶ کتاب داشته



در بحث چندرسانه‌ای و محتوای الکترونیکی (E-Content) یادگیری همه‌جا و همه‌وقت میسر می‌شود. ما باید کاری کنیم که دانش‌آموز ما همه‌جا و همه‌وقت بتواند آموزش ببیند. وقتی شما کتاب‌ها را الکترونیکی و در سایت بارگذاری می‌کنید محیط تازه‌ای برای یادگیری آماده می‌شود

باشیم، در علوم هم همین‌طور. در هنر، در فنی‌وحرفه‌ای هم می‌تواند این‌طور باشد. مناطق، مدارس و استان‌ها از قابلیت بالایی برخوردارند بنابراین می‌توانند تشخیص دهند که کدام کتاب برای شهر و استان خودشان یا برای منطقه‌شان بهتر است و همان را استفاده کنند. البته این امر نیازمند چارچوبی است که فراهم خواهد شد.

یادگیری؛ همه‌جا و همه‌وقت

در بحث چندرسانه‌ای و محتوای الکترونیکی (E-Content) یادگیری همه‌جا و همه‌وقت میسر می‌شود. ما باید کاری کنیم که دانش‌آموز ما همه‌جا و همه‌وقت بتواند آموزش ببیند. وقتی شما کتاب‌ها را الکترونیکی و در سایت بارگذاری می‌کنید محیط تازه‌ای برای یادگیری آماده می‌شود. در این صورت دانش‌آموز هر موقع از شبانه‌روز می‌تواند وارد سامانه بشود و آموزش ببیند. توسعه محتوای الکترونیکی در فرایند و فرصت چندرسانه‌ای مطرح می‌شود. افزایش کیفیت، توسعه و تعمیق یادگیری و کاهش حجم محتوا همراه با تنوع یادگیری، به کمک فناوری است که ما را به جلو می‌برد. این‌ها چیزهایی است که در چندتألیفی و چندرسانه‌ای مطرح می‌شود. بعد از مرحله چندتألیفی و چندرسانه‌ای پروژه‌های به نام «**پایدارسازی کتاب‌های درسی**» در دستور کار قرار دارد.

پایدارسازی کتاب‌های درسی

پایدارسازی کتاب‌های درسی با ماندگاری کتاب‌های درسی

فرق دارد. ماندگاری یعنی ما برای چند سال کتاب نونگاشت نداریم، ولی پایدارسازی یعنی اینکه عمر مصرف کتاب‌های درسی بیش از یک سال باشد. چرا ما باید در دنیایی که این همه مشکلات زیست‌محیطی داریم و هر روز جنگل‌هایمان در حال نابودی است، این حجم کاغذ مصرف کنیم؟ الان، در ایران، هر سال حدود ۱۴۰ میلیون جلد کتاب درسی چاپ می‌کنیم. ۱۴۰ میلیون جلد برای حدود ۱۳ میلیون دانش‌آموز در حالی که در هند که ۲۶۰ میلیون دانش‌آموز دارد، حدوداً ۱۳۰ تا ۱۴۰ میلیون جلد کتاب چاپ می‌شود. پس معلوم است که در هند برای هر دانش‌آموز کتاب چاپ نمی‌کنند. کتاب چاپ می‌کنند که معلم‌ها از آن به‌عنوان منبع در آموزش استفاده کنند. اگر قرار باشد در آن کشور به ۲۶۰ میلیون دانش‌آموز، هر کدام فقط یک جلد کتاب هم بدهند، می‌شود ۲۶۰ میلیون جلد کتاب و اگر فرض بگیریم



باید از تصدی‌گری کم کنیم و به مدیریت و برون‌سپاری رو آوریم و استفاده از منابع بیرونی را در برنامه خود قرار دهیم

بلد هستیم، نمی‌شود. باید درهای سازمان را باز کنیم. هم در سازمان به سوی متخصصان و دلسوزان تربیت باز شود و هم روی سازمان. اگر در را باز کنی، ولی روی بسته و احم‌آلود داشته باشیم، کسی به خانه‌مان نمی‌آید، مهمان به روی باز صاحبخانه وارد خانه‌اش می‌شود نه در باز خانه. این‌ها را باید مد نظر داشته باشیم.

سبک‌سازی و چابکی برنامه‌های درسی

برنامه درسی باید سبک‌بال و چابک شود. یعنی باید کاری کنیم که به جای آنکه حجم مطالب قابل ارائه به بچه‌ها یا حجم داده‌ها افزایش یابد تنوع داده‌ها بیشتر شود. به عبارت دیگر، یعنی یک مطلب کوچک و کم را که می‌آموزیم، همان مطلب را تعمیق بدهیم. بار اضافی به بچه‌ها ندهیم. اگر قرار است در یک پایه‌ای، بچه‌ها از چهار عمل اصلی دو تا را یاد بگیرند، مثلاً جمع و تفریق را یاد بگیرند، دیگر ضرب را به او یاد ندهیم. برخی از مدارس، برای آنکه پز علمی بدهند می‌گویند که بچه‌های ما ضرب هم بلد هستند. مثلاً بچه من دوم ابتدایی است تقسیم هم بلد است، اما بچه‌های مدرسه دیگر تقسیم را بلد نیستند. در حالی که قرار نیست او تقسیم هم یاد بگیرد. او باید در این پایه یا مرحله فقط دو عمل اصلی را خوب و عمیق یاد بگیرد، پس باید این دو عمل را آن قدر برای او عمیق و خوب مطرح کنیم که برایش جا بیفتد.

ما باید کاری کنیم آنچه بچه‌ها می‌آموزند عمیق شود. کم بیاموزند، ولی آن کم را عمیق فرا گیرند. مثلاً مطلبی را در مورد برنج کاری، نان، آرد و گندم در داخل کتاب می‌خوانند باید بچه‌ها را ببریم گندم‌زار را ببینند؛ گندم را از نزدیک لمس کند. نان را برود نانواپی و در داخل تنور ببیند، آتش داغ تنور را حس کند، با نانوا هم‌صحبت شود و با او چای بنوشد، تا این مفهوم به درستی و قشنگ برایش جا بیفتد. نباید به جای آنکه تفکر و اندیشه و یادگیری دانش آموز را تعمیق بدهیم، سراغ افزایش حجم برویم، تا بگوییم بچه‌های ما این مطالب را هم بلد هستند. همین گرایش غلط سبب می‌شود کتاب‌های آموزشی متفرقه وارد کیف بچه‌ها شده و آن‌ها را سنگین و پراسترس کند.

سیاست چابک‌سازی برنامه درسی ملی از دیگر برنامه‌های سازمان است که زیرنظام آن باید تدوین شود و برنامه درسی مورد پایش و ارزیابی قرار گیرد و سبک و چابک شود تا محتوای آموزشی، کم ولی عمیق شود. ما به جای آنکه تنوع را در مدارس زیاد کنیم، مدارس را متنوع کرده‌ایم. این

که هر دانش‌آموز فقط چهار درس داشته باشد، متناسب با این جمعیت دانش‌آموزی، یک میلیارد جلد کتاب باید چاپ کنند. مگر می‌توانند این کار را انجام دهند؟ کدام کاغذ، کدام امکانات، تازه محیط‌زیست نابود می‌شود، کره زمین نابود می‌شود، حالا کشور چین را هم به این مثال اضافه کنید! ما اصلاً به این مسائل فکر نمی‌کنیم. تا چه موقع می‌خواهیم به این کار ادامه دهیم و این همه کتاب چاپ کنیم. تازه در آخر هر سال هم کتاب‌ها دور ریخته شود؟ حیف نیست؟ آیا نمی‌شود طوری کتاب چاپ کنیم که آن را برای دو یا سه سال و بیشتر دانش‌آموزان استفاده کنند؟ باید زمینه‌های قانونی این مسئله فراهم و زمینه‌های کاری آن نیز مهیا شود. این از جمله کارهایی است که ان‌شاءالله در برنامه ما قرار دارد.

«سیاست مرزگستری»

دیگر سیاست‌های ما «سیاست مرزگستری» است. سیاست مرزگستری یعنی خودمان را توسعه دهیم. از همه ظرفیت‌های داخل و خارج از آموزش و پرورش استفاده کنیم. مباحثی که مطرح شد، یعنی چندتالیفی - چندرسانه‌ای، پایدارسازی کتاب، موقعی اتفاق می‌افتد که ما ظرفیت‌های محیط خارج از آموزش و پرورش را بشناسیم و از این ظرفیت استفاده کنیم. الان ما در دهه ۶۰ نیستیم. در دهه ۹۰ قرار داریم. چهل سال تلاش کرده‌ایم. این همه افراد خوش‌فکر، مؤسسه‌ها، انجمن‌ها، گروه‌های علمی، انجمن‌های علمی معلمان، معلمان بازنشسته، کانون بازنشستگان، ظرفیت‌هایی هستند که می‌توانند به ما کمک کنند.

باید از تصدی‌گری کم کنیم و به مدیریت و برون‌سپاری رو آوریم و استفاده از منابع بیرونی را در برنامه خود قرار دهیم. این‌ها در نگاه و سیاست مرزگستری تحقق می‌یابد. یعنی به جای اینکه ما سپر در دست بگیریم و با رقبا مبارزه کنیم بیاییم مرزگستری کنیم و به دیگران فرصت دهیم تا بیایند و کار کنند و از رقابت به رفاقت برسیم. این یکی از سیاست‌های ماست که اگر اتفاق خاصی نیفتد و درهای سازمان باز باشد، می‌توانیم چندتالیفی و خیلی از کارهای دیگر را انجام دهیم. اینکه فکر کنیم همه کارها را خودمان

همه حرکتها و مسیرهای ما باید به افزایش یادگیری دانش‌آموزان و کیفیت عملکرد مدرسه منجر شود

هستند. پس می‌شود کار کرد، اگر نمی‌شد کار کرد چطور آن مدیر مدرسه در منطقه غیر برخوردار موفق است؟ پاسخ روشن است. چون او می‌خواهد و می‌شود. جمله «نمی‌شود کاری کرد» غلط است. منفی‌اندیشی ما را به جایی نمی‌برد. آن‌هایی که همیشه دنبال طرح این مسئله هستند که نمی‌شود و نداریم، موفق نخواهند شد ولی آن‌هایی که بر داشته‌های خود تکیه می‌کنند و از داشته‌های خود خوب استفاده می‌کنند و رضایت دارند، آن‌ها موفق‌ترند. مثبت‌اندیشان اهالی تغییرند و می‌توانند تغییر ایجاد کنند، نه منفی‌اندیشان.

شوق تغییر

ما باید شوق تغییر داشته باشیم. از لوازم شوق تغییر، داشتن دید مثبت، اعتماد به نفس و اراده محکم است. کنجکاو و یادگیرنده باشیم. این‌ها فقط با پول به وجود نمی‌آید. با پول می‌شود خیلی چیزها را خرید. می‌شود خدمت را خرید، می‌توان مهارت را خرید، اما انگیزه را نمی‌توان خرید. انگیزه را باید به دست آورد. خیلی از چیزها را باید به دست آورد. یعنی به دست آوردنی است و خریدنی نیست. خیلی از چیزها را نمی‌توان با پول به دست آورد. پول جلوی ناراضی‌تانی را می‌گیرد، ولی رضایت نمی‌آورد؛ دلخوشی نمی‌آورد، خوشبختی نمی‌آورد. پول می‌تواند برخی معضلات و مشکلات را کاهش دهد، ولی خوشبختی نمی‌آورد. اگر جلوی ناراضی‌تانی کسی را بگیری، معلوم نیست که رضایت برایش به ارمغان بیاوری! این‌ها را باید معلمان و مدیران ما توجه کنند و بیایند محکم قدم بردارند. به این شکل ما می‌توانیم حرکت به جلو را سامان بدهیم. البته ما هم که در حوزه ستاد کار می‌کنیم نباید از حمایت و پشتیبانی آن‌ها دریغ کنیم.

باید هرچه که لازم است و در توان داریم را در اختیار صف قرار دهیم و مقدار زیادی اعتماد کنیم و فکر نکنیم که همه چیز را فقط ما می‌فهمیم. آن‌ها هم خوب می‌فهمند. معلمان ما در عرصه و بدنه نظام آموزشی هستند، اشراف و آشنایی کاملی دارند و می‌توانند کمک کنند و کار را به جلو ببرند. بیاییم انسان‌هایی خردمند و شرافتمند باشیم و این دو صفت را در خویش توسعه دهیم.

غلط است. کمتر کشوری در دنیا وجود دارد که این همه مدرسه‌های متنوع و متفاوت داشته باشد: مدارس هیئت امنایی، دولتی، نمونه‌دولتی، نیمه‌دولتی، غیردولتی، شاهد، رزمندگان، ایثارگران، تیزهوشان، استثنایی و ... که بعداً خواهند آمد!!

این‌ها کار را خراب می‌کند. این کارها یادگیری را کم‌عمق و آموزش و پرورش را غیر اثربخش می‌کند. در مدل رهبری اثربخش همان‌طور که در مدل ملاحظه فرمودید جهت ما در کارها و قبله ما در حرکت به سوی نظام ارزش‌هاست که به الله می‌رسد و نیز همه حرکت‌ها و مسیرهای ما باید به افزایش کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و مدارس باکیفیت منجر شود.

• چه توصیه و رهنمودی برای معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و اولیاء آنان برای آغاز سال تحصیلی جدید به‌ویژه برای پایه دوازدهمی‌ها دارید؟

توصیه من به معلمان و مدیران مدارس در همه دوره‌های تحصیلی و پایه‌های مختلف این است که دلمان می‌خواهد شما از آخرین یافته‌های علمی بهره‌مند شوید و در جریان همه نوآوری‌های آموزش و پرورش و سند تحول قرار بگیرید، اما منتظر نباشید که همه چیز از بالا ابلاغ شود. خودتان حرکت کنید. کسی جلوی شما را در کسب و خلق ارزش‌ها و یادگیری بیشتر نگرفته است. شما معلم هستید و این حق دانش‌آموز شماست که معلمی باسواد باشید. اگر شما چهار تا کتاب بخوانید و کتاب‌هایی را که در شبکه و سامانه سازمان قرار دارد، مورد استفاده قرار دهید، می‌توانید هر شب برای تدریس، خود را آماده کنید. ما باید احساس مسئولیت کنیم. آقای مدیر عزیز! همه ما باید مدرسه خود و اولیای دانش‌آموزان را برای سال تحصیلی آینده آماده کنیم.

باید تلاش کنیم تا دانش‌آموزان به مطالعه و پژوهش عشق و علاقه پیدا کنند. خودتان هم به منابع جدید، کتاب‌های جدید و کارهای جدید دست پیدا کنید. این‌ها، چیزهایی نیست که منتظر باشید همه‌اش از بالا بیاید. خودتان حرکت کنید. به قول آقای دکتر سرکارآرانی وقتی ما یاد می‌گیریم دانش‌آموزان ما هم یاد می‌گیرند! همین الان در کشور ما، مدیران و معلمانی هستند که در مناطق محروم، و نه در مناطق برخوردار، خیلی بهتر، بالاتر و بانگیزه‌تر از معلمان مناطق برخوردار کار می‌کنند، شاید دریافتی‌های آن‌ها کمتر هم باشد اما با عشق به کار و با احساس مسئولیتی که دارند خیلی بهتر از ما که در مناطق برخوردار هستیم در حال کار