نگاه

تحول با تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی شروع می‌شود

حسین صادقی*

● با عنایت به اجرای قوانینی همچون «قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق کارکنان دولت» یا «قانون مدیریت خدمات کشوری» و با توجه به مواضع رسمی مسئولان سابق و کنونی وزارت آموزش‌وپرورش، این نهاد در شرایط مطلوبی قرار ندارد. اگر نیم‌نگاهی به اعتراض‌های اخیر معلمان در دو دهه گذشته داشته باشیم و مطالبات همکاران خود را واکاوی کنیم، درخواهیم یافت که بی‌مهری‌های دولت‌ها به معلمان درمقایسه‌با دیگر کارکنان دولت، منجر به کاهش انگیزه و بروز مشکلات عدیده‌ای برای همکاران شده است. بررسی دیگر برنامه‌های توسعه‌ای کشور نیز مؤید این نکته است که علی‌رغم تأکید مقام معظم رهبری بر لزوم توجه ویژه به آموزش‌وپرورش در برنامه‌های پنج‌ساله چهارم تا ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی و نیز در «سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش‌وپرورش کشور»، کمتر دولتی توجه به این نهاد را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده است!

در این بی‌توجهی‌ها، عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هر دو دخیل‌اند و از این روی باید از دو منظر برای برون‌رفت از وضع موجود گام‌های اساسی برداشته شود. برای برون‌رفت از مشکلات و موانع توسعه‌ای درون‌سازمانی، بی‌شک داشتن یک استراتژی مشخص و توجه به ارتقا و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی و اداری و داشتن طرح‌ها و برنامه‌های تحولی از جنس: «طرح تعالی مدیریت مدرسه»، «طرح نظام سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی»، «اجرای نظام رتبه‌بندی معلمان» و «اصلاح نظام پرداخت» و «تغییر شیوه انتخاب و انتصاب مدیران چه در مدرسه و چه در ادارات» می‌تواند موجب بهبود عملکرد حوزه‌های مختلف مدیریت شده و در ایجاد تحول بنیادین در آموزش‌وپرورش و برون‌رفت از وضع نابسامان موجود، راهگشا باشد و مشکلات بسیاری را مرتفع کند. اما موانع و مشکلات برون‌سازمانی موجود را می‌توان به‌طورکلی در میزان توجه و اهمیت و نوع نگاه مسئولان به این دستگاه دنبال کرد؛ به‌عبارتی مادامی که دولت نگاه مصرفی به آموزش‌وپرورش داشته باشد، از آموزش‌وپرورش راه به سوی توسعه کشور باز نخواهد شد، زیرا جامعه فقط زمانی به توسعه پایدار و همه‌جانبه دست خواهد یافت که آموزش‌وپرورش آن توسعه‌یافته باشد؛ در نتیجه، این جمله مقام معظم رهبری که فرمودند: «هر هزینه و بودجه‌ای که در آموزش‌وپرورش صرف می‌شود، در واقع سرمایه‌گذاری برای آینده و ایجاد ارزش‌افزوده است» باید سرلوحه نگرش دولتمردان ما در هنگام توزیع بودجه آموزش‌وپرورش بوده و همواره این باور در وجود ایشان نهادینه شود که ایستگاه اول قطار توسعه کشور، آموزش‌وپرورش است. اگر این نگاه بر سیاست‌های کلی دولتمردان حاکم شود، خودبه‌خود مسیر برون‌رفت از وضع موجود هموار خواهد شد.

***رئیس اداره برنامه‌ریزی سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی**

فرهنگیان پیشنهاد می‌دهند:

راهکارهایی برای تحول در آموزش‌وپرورش

یکی از پرسش‌های مهم و چالش‌برانگیزی که رویاروی آموزش‌وپرورش ماست، «راهکارهای برون‌رفت نظام تعلیم‌وتربیت از وضع موجود» است. در ضرورت دگرگونی، جای شک و شبهه چندانی نیست. از فرهنگیان بگیرید تا مسئولان ارشد نظام، بر تحول و دگرگونی در آموزش‌وپرورش تأکید دارند، اما راه برون‌رفت، گویا چندان روشن نیست. در ادامه راهکارهای پیشنهادی تعدادی از فرهنگیان، برای برون‌رفت از شرایط موجود آموزش‌وپرورش را می‌خوانید.

فرهنگیان ساختار منسجمی ندارند

محمودرضا اسفندیار*

با نگاهی گذرا به ساختار سیاسی ایران معاصر در دوران پهلوی اول و دوم و ۴۰ ساله اخیر، با وجود تفاوت ماهیتی و ساختاری از حیث مدل مشروطه سلطنتی با جمهوری اسلامی، به‌سبب موقعیت ژئوپلیتیک و ژئواستراتژیک ایران، اولویت تشکیلات ساختاری همواره امور لشکری و سپس امور کشوری بوده که در این بین نیز اولویت تشکیلات اداری با نهادهای اطلاعاتی و امنیتی بوده است. پس از تأسیس جمهوری اسلامی ایران شاید تصور بر این بود که اولویت به امور کشوری داده شود، اما به‌دلیل رویدادها، اموری مثل آموزش و پرورش باز هم در اولویت ساختار جدید قرار نگرفت. در این بین، چه پیش و چه پس از انقلاب، برخی اقشار با تلاش منسجم همواره سعی کردند تا از سوی دولت دیده شوند و برخی منفعلانه دراین‌باره تلاش وافری نداشته و همواره در حاشیه بودند. در آن بین جامعه فرهنگیان را می‌توان نام برد که برخلاف جامعه پزشکان نتوانستند جز در برخی دوره‌های کوتاه انسجام صنفی مستمری را بروز دهند. پس راه برون‌رفت از شخص نخواهد گذشت، بلکه از گروهی منسجم می‌گذرد. مصداق بارز آن تشکل‌های منسجم و سازمان‌یافته نظام پزشکی نظام پرستاری و نظام مهندسی است که دریافتند در ساختار کشور به‌سبب موقعیت جغرافیای سیاسی و طبیعی ایران اصولا اولویت دولتمردان امنیت و دفاع نخواهد بود. پس از امنیت و دفاع، میان آموزش یا بهداشت و درمان، این قشر پزشکان بودند که با پیگیری‌های مجدانه و پرداخت هزینه‌های سیاسی و اجتماعی از ۱۳۳۰ توانستند هسته اولیه سازمان نظام پزشکی را شکل دهند تا به امروز آن را به نهادی تصمیم‌ساز در عرصه بهداشت و درمان تبدیل کنند و وزیر نیز در این بین تابعی از آن است.

***فعال فرهنگی و مدرس تاریخ دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی**

دست‌وپای بسته آموزش

مهدی بهلولی*

مشکلات آموزش‌وپرورش ایران، همچون کلافی پیچ‌درپیچ است که گشودن آن کار آسانی نیست و راه‌حل ساده‌ای هم ندارد. پیش از هر چیز، عزمی جدی برای گشایش می‌طلبد و اینکه کسانی پیدا شوند که در این راه وقت بگذارند، مطالعه کنند و کنشگر باشند و هر کدام به سهم خویش هزینه بپردازند. سپس باید به یک جمع‌بندی درباره آسیب‌شناسی رسید و با توجه به آن آسیب‌شناسی، به ارائه راهکار پرداخت.

من در آسیب‌شناسی‌ام از آموزش‌وپرورش به این نتیجه رسیده‌ام که مهم‌ترین مشکل آموزش‌وپرورش ما، تمرکز بیش از اندازه و چیرگی شدید سیاست و ایدئولوژی بر آن است. این فضای متمرکز، سیاسی و ایدئولوژیک شدید، امکان نقد جدی را گرفته است. در آموزش‌وپرورش ما اگر برای انجام کاری، ده‌ها دلیل و گواه کارشناسانه آورده شود، اما انجام آن با نگاه و نگرش برخی از سیاست‌مداران کشور -که لزوما تخصص ویژه‌ای هم در آموزش‌وپرورش نوین ندارند- در تعارض باشد، کنار گذاشته می‌شود. چنین فضایی، به اندیشمندان آموزشی مستقل و جامعه مدنی نیرومند نیازمند است که کارشناسانه به نقد تصمیم‌های غیرکارشناسی سیاسی بپردازند تا فضا باز شود و تصمیمات با رویکردی تخصصی گرفته شود. سپهراندیشگی آموزش‌وپرورش ما پویایی و سرزندگی و جسارت لازم برای پیش‌بردن راه و روش تازه را ندارد. برای دست‌یابی به این ویژگی‌ها، نیازمند سواد و آگاهی‌های به‌روز و جسارت نقد جدی هستیم. بهسازی یک سازمان، زمانی رخ می‌دهد که نیروهای درونی سازمان، انگیزه و شادابی و توان بهسازی را داشته باشند. بهسازی آموزش‌وپرورش ما، یک کنش بوروکراتیک صرف نیست؛ نوعی تلاش مدنی است که به آگاهی و توان مدنی نیاز دارد.

***آموزگار و کنشگر صنفی**

پیش‌دبستانی را جدی بگیریم

سرگل پاشا*

سیستم تعلیم‌وتربیت ما باید تغییر کرده و به‌روزرسانی شود. باور کنیم هم‌اکنون نمی‌توان به نوآموز و دانش‌آموز امروزی با سیستم صد سال پیش آموزش داد. او خود را پیشروتر از معلم و آموزش‌وپرورش فعلی می‌داند. او از طریق فضای مجازی و پنجره‌های پیشرفته با دنیا و تحولاتش آشناست.

از طرفی در خانواده به‌گونه‌ای تربیت می‌شود و در مدرسه به‌گونه‌ای دیگر، نتیجه‌اش این سردرگمی و بی‌هویتی است که با آن روبه‌رو است. بپذیریم که به تغییر و تحول نیاز داریم و از تغییر در آموزش‌وپرورش نترسیم. در دنیا آموزش رسمی از سه و چهار سالگی شروع می‌شود، درحالی‌که جامعه ما ورود به پایه اول یعنی شش سالگی را آغاز تعلیم‌وتربیت رسمی و اجباری می‌داند. توسعه و ترویج پیش‌دبستانی را در سر فصل کار خود با خطی خوانا و زیبا بنویسیم تا با ورود رسمی و اجباری کودک، سه سال زودتر از حالت عادی به تعلیم‌وتربیت طول درمان دهیم. تا سن ۱۰ سالگی کاری با کتاب، محتوای آموزشی و نوشتار رسمی نداشته باشیم و فقط از طریق بازی، نمایش، قصه‌گویی و سازه‌های خلاق مهارت زندگی را به او یاد بدهیم؛ فرصتی ایجاد کنیم که کودک خود نیاز به آموزش بیشتر را بطلبد. او را به دل طبیعت و جنگل ببریم تا بیاموزد حیوانات را دوست بدارد و در آینده دوست‌دار طبیعت و فعال اجتماعی باشد. صلح، دوستی، پاکی، صداقت، عذرخواهی، بخشش، بخشایش مهربانی و پرهیز از خشونت را آموزش دهیم تا نسل آینده زندانی افکار و عقاید سنتی و کهنه نشود؛ کودک را از لابه‌لای دروس نظری نجات دهیم تا فردی خلاق، مدیر و مدبر و کارآفرین پرورش دهیم.

***کارشناس ارزیابی عملکرد مراکز پیش‌دبستانی ناحیه یک اهواز**

شأن فراموش‌شده معلمی

زهرا جاماسبی

مشکلات آموزش‌وپرورش از آنجا آغاز شد که شأن معلم در جامعه هر روز کمتر شد و شأن معلم از آن زمان به زوال گرایید که در تعیین بودجه‌ها سهم آموزش‌وپرورش با توجه به فرایند کاری‌اش و اهداف بلندمدتش همسان نبود. اگر چشم بر معیشت معلمان ببندیم و نگاهی گذرا به وضعیت مالی مدارس به دلیل سرانه ناکافی بیندازیم، باز با تحقیر فرهنگیان مواجه می‌شویم زیرا مدیر مجبور است برای خرید مایحتاج مدرسه در محضر اولیا، زبان به التماس گشاید و با برگزاری جلسات متعدد، اولیا را برای تهیه مایحتاج و ارتباط آنها با رشد و پیشرفت فرزندانشان توجیه کند.

درباره ضمن خدمت خصوصی اگر قرار است برای برگزاری ضمن خدمت‌ها هزینه‌ای دریافت شود، عدالت ایجاب می‌کند این قانون برای همه کارمندان اجرا شود چراکه شاهدیم کارمندان دیگر نه‌تنها هزینه‌ای پرداخت نمی‌کنند که حتی برای حضورشان در کلاس‌ها، خدماتی نیز دریافت می‌کنند. کارمندان در ادارات دیگر خارج از حقوق دریافتی، خدمات ماهانه‌ای از قبیل مواد غذایی و... دریافت می‌کنند.

***مدیر مدرسه ابتدایی ناحیه ۲ شیراز**

یادداشت

مدرسه‌محوری؛ گام اول تحول

نرگس ملک‌زاده*

● «آنچه عیان است چه حاجت به بیان است»، این ضرب‌المثل مصداق وضع موجود و حال‌وهوای آموزش‌وپرورش است. آنچه می‌توان آن را «بیان مسئله» نامید، سال‌هاست از سوی کارشناسان و دغدغه‌مندان آموزش‌وپرورش در حال بیان و بررسی است. آن زمانی که بین وضع موجود و مطلوب و نه آرمانی، شکافی عمیق ایجاد شود، برقرارکردن این تعادل سخت به نظر خواهد رسید، اما ترسیم چشم‌انداز و افقی که منجر به تحول می‌شود، می‌تواند راه رسیدن به مطلوب نو نگاشته‌شده را هموار کند.

مفهوم «مدرسه‌محوری» چندسالی است که از شعار عدم تمرکز در آموزش‌وپرورش بیرون کشیده شده و موردتوجه کارشناسان علوم تربیتی قرار گرفته است. اگر این مفهوم در قالب راهکار اجرائی به‌درستی تدوین و اجرا شود، می‌تواند یکی از راه‌های برون‌رفت نظام تعلیم‌وتربیت از وضع موجود باشد. نظام مدیریت در آموزش‌وپرورش را دچار تغییرات مثبتی کند و کمک چشمگیری به برگرداندن هویت مدرسه به پیکره بی‌جان و مطیع آن شود. مدرسه‌محوری شاید بعد از مبارزه با مافیای آزمون‌ها یکی از کلیدی‌ترین واژه‌هایی باشد که وزیر در چند ماه گذشته در سخنانش بیان کرده و نشان‌دهنده آن است که عزمی برای تغییر ایجاد شده، اما اینکه یک مفهوم ذهنی را چگونه می‌توان عینیت بخشید، مهم‌ترین بخش حل این مسئله است؛ در غیر این صورت در بهترین حالت در حال درجازدن در شرایط فعلی و در دور باطل می‌مانیم. هنگامی که وزیر از مدرسه‌محوری سخن می‌گوید و منشأ همه تغییرات را در سطح مدرسه بیان می‌کند، یادآور «طرح تعالی» در مدیریت مدرسه است که چندسالی است در مدارس در حال اجراست و امسال اجرای آن برای همه مدارس (متوسطه) الزامی است؛ مدلی که درواقع معرف «مدرسه باکیفیت» است. در مدل تعالی، مشارکت کارکنان و دانش‌آموزان و اولیای مدرسه و حتی نهادهای اجتماعی برون‌سازمانی نیز به چشم می‌خورد. طرح تعالی مدل اجرائی از سند تحول بنیادین در سطح مدرسه خوانده شده است. اما آنچه این مدل ذهنی را در کف مدرسه اجرائی خواهد کرد، مطمئنا توان و اختیاراتی است که برای مدیر در نظر گرفته شده تا بتواند علاوه بر نقش آموزشی خود، به نظارت راهنمایی همراه با نوآوری و خلاقیت بپردازد. مدیر باید از اختیارات متناسب از مسئولیت‌پذیری تا پاسخ‌گویی در همه امور مربوط به مدرسه برخوردار باشد تا بتواند از این مدل مشارکت‌جو و کیفیت‌مدار در ایجاد بستری برای بهبود استفاده کند. تحلیل وضع موجود از مهم‌ترین کارکردهای مدرسه‌محوری است و البته کلیدی‌ترین بخش در تدوین برنامه تعالی مدیریت است؛ برنامه عملیاتی‌ای که باید از کاغذ خارج شود و نفس مدرسه را در دست بگیرد. شاید زیباترین بخش مدرسه‌محوری و مدل تعالی مدیریت استفاده از پتانسیل‌های موجود از مشارکت عامه مردم تا نخبه‌های اجتماعی در مدارس است؛ تلاشی که سال‌ها برای پیوند جامعه به آموزش‌وپرورش به روش‌های مختلف صورت گرفته، اما موفقیتی کسب نکرده است.

***عضو کانون صنفی معلمان استان تهران**

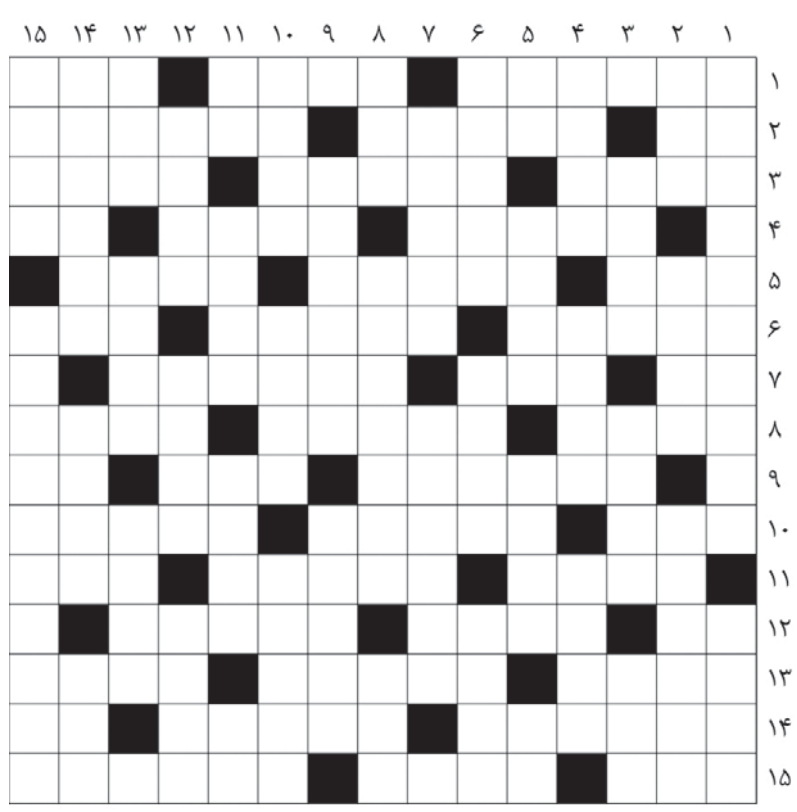
جدول ۳۱۶۵ ■ طراح: بیژن گورانی

افقی:

۱- سرافراز- رشته‌ای که عرب‌ها به دور سر می‌بندند- معدن ۲- قدم یکپا- راه آشکار- قوی‌هیکل ۳- هنگام- نوعی پارچه پنبه‌ای- حساب‌کننده ۴- کشت اول سال- افزونی- پیشتاز دورقمی‌ها ۵- لوس- علاج‌کردن- الهه اندیشه و هنر در اساطیر یونان ۶- شهری در استان کرمانشاه- همسایه خمین و اراک- دستی ۷- خاک سرخ- دستور قطع فیلم‌برداری- همان شاکی است ۸- نماز وحشت- ساقه زیرزمینی ریواس- نام قدیم تایلند ۹- رمان تاریخی نوشته صادق کرمیار- از اعمال حج- نیم‌ساعت! ۱۰- منجمد- شهری کوچک در حوالی تهران- پذیرفته‌شدن ۱۱- رخوت- کاشف نیروی جاذبه زمین- بلندترین نقطه ۱۲- عضوی در صورت- طوقه فولادی چرخ خودرو- آشفته و مضطرب ۱۳- پرچم- شجاع- حقه‌باز ۱۴- هنر پنجم- شعر کوتاه ژاپنی- بندگی ۱۵- بلندترین قله زاگرس- رجولیت- خواستار.

عمودی:

۱- شاعر فقید و سراینده مجموعه شعر از آسمان سبز- یوغ ۲- کامیون ارتشی- شاه ساسانی و نوه اردشیر بابکان- خوابیدن ۳- کشور جزیره‌ای در مشرق دریای مدیترانه- همدم- بهره وام ۴- روشنی و پرتو- یگانه- پیشرفت ۵- دوتا نون- امانتداران- قابل مشاهده- مادر عرب ۶- نام سابق شهرکرد- قطعه موسیقی برای سه نوازنده- نوعی کارد نوک‌تیز ۷- عامل سازگاری یا ناسازگاری خونی- تیپا ۸- خودپسندی- اعتراض به حکم غیابی- شاعر معیری ۹- وسیع‌ترین جنگل جهان- از ایالات آمریکا ۱۰- سومین فرمانروای خوارزمشاهی- کمیاب- واگذارکردن ۱۱- نفی عرب- قوه حافظه- چاهکن- نوعی بالاپوش ۱۲- همبستگی- صدمه- تشویق‌کننده ۱۳- بی‌هوشی- نوزاد- سست و بی‌بنیاد ۱۴- بسته‌شدن- پایتخت نروژ- زمین ۱۵- دعای صبح جمعه- از بهترین غزلسرایان دوره قاجار که زبان شعری‌اش ساده و روان بود.



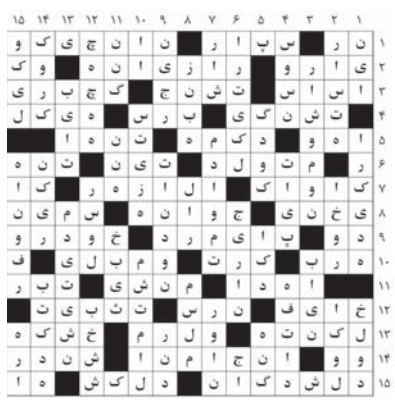
حل سودوکو سخت

۴	۲	۹	۸	۷	۳	۶	۱	۵
۵	۸	۱	۴	۹	۶	۲	۷	۳
۶	۳	۷	۱	۵	۲	۴	۸	۹
۹	۷	۴	۲	۱	۸	۳	۵	۶
۲	۶	۵	۷	۳	۴	۱	۹	۸
۳	۱	۸	۹	۶	۵	۷	۲	۴
۸	۹	۶	۳	۲	۷	۵	۴	۱
۱	۵	۲	۶	۴	۹	۸	۳	۷
۷	۴	۳	۵	۸	۱	۹	۶	۲

حل سودوکو ۲۱۶۰

۱	۸	۳	۹	۶	۴	۲	۷	۵
۹	۲	۵	۱	۳	۷	۴	۸	۶
۷	۶	۴	۸	۲	۵	۳	۹	۱
۳	۷	۱	۵	۴	۶	۹	۲	۸
۲	۵	۹	۳	۸	۱	۶	۴	۷
۶	۴	۸	۷	۹	۲	۵	۱	۳
۴	۱	۲	۶	۵	۸	۷	۳	۹
۸	۹	۶	۴	۷	۳	۱	۵	۲
۵	۳	۷	۲	۱	۹	۸	۶	۴

جدول ۳۱۶۴



سودوکو سخت ۲۱۶۱

زمان پیشنهادی: ۴۰ دقیقه

قانون‌های حل جدول سودوکو:

۱- در هر سطر و ستون باید اعداد یک تا ۹ نوشته شود. بدیهی است که هیچ عددی نباید تکرار شود.

۲- در هر مربع ۳×۳ اعداد یک تا ۹ باید نوشته شود و در نتیجه هیچ عددی نباید تکرار شود.

۱					۳			۸
		۸	۶		۷			
۷	۵	۳		۹				
۲			۵			۳		
	۴			۲			۸	
		۷			۹			۵
				۶		۵	۹	۱
			۳		۵	۸		
۵			۹					۶

سودوکو ساده ۲۱۶۱

زمان پیشنهادی: ۲۰ دقیقه

سودوکو

سودوکو Sudoku یک واژه ترکیبی ژاپنی به معنای عددهای بی‌تکرار است و امروزه به جدولی از اعداد گفته می‌شود که به عنوان یک سرگرمی رایج در نشریات کشورهای مختلف به چاپ می‌رسد.

						۴		
		۳			۵		۸	۹
	۹	۵	۲	۴	۷		۳	
	۲		۵	۸			۱	
	۸	۷	۱		۶	۵	۹	
	۱			۳	۹		۶	
	۵		۸	۶	۲	۹	۷	
۹	۶		۴			۲		
		۲						