



گفت و گو با دکتر "محرم آقازاده"

دکترای برنامه ریزی درسی و مشاور آموزشی  
دفتر منطقه ای یونسکو

# باید در مدارس ایجاد فرصت و ظرفیت سازی کنیم

دانشگاهی‌ها و اندیشمندان داخل آموزش و پرورش باشد. متخصصان باید در آموزش و پرورش به سیاحت بپردازند. با آموزش و پرورش دوست و مانوس شوند و با اقدامات آن آشنا شوند نباید شرایط به گونه‌ای باشد که متخصص آموزش و پرورش حتی نداند وزارت آموزش و پرورش کجاست! متأسفانه اکنون عده زیادی این گونه‌اند، در حالی که در دانشگاه تعلیم و تربیت درس می‌دهند حتی یک بار پس از دوران مدرسه خود در مدرسه حضور نداشته‌اند. ما در حال حاضر با نظام دانشگاهی قهر هستیم. اگر قبول کنیم که دانشگاه جایگاه تولید علم است باید بپذیریم که فارغ‌التحصیلان ما اصلاً کارایی علمی ندارند و اگر هم دارند به درد آموزش و پرورش نمی‌خورند. بسیاری از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط با آموزش و پرورش در دانشگاه از آموزش و پرورش گریزانند. و من

غیر بومی شد. در عمل دیده می‌شود که در این راه دشواری‌های زیادی وجود دارد و بزرگترین آسیب آن رکود فکری در متخصصان داخلی است. با این همه، ارایه طرح آزمایشی کار ساده‌ای نیست و مسئولان آموزش و پرورش عرصه را چندان در این زمینه هموار نمی‌کنند. در بسیاری از اوقات طرح‌ها با توجه به جبر زمانی در آموزش و پرورش به اجرا در می‌آیند، به نظر پیش از این که به مرحله ناپسند اجبار برسیم باید نظام پژوهشی آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها آموزش و پرورش را برای اجرای طرح‌ها آماده سازند.

**به نظر شما برای اثر بخشی بیشتر  
طرح‌های مختلف در آموزش و پرورش  
چه باید کرد؟**

معتقدم آموزش و پرورش باید باشگاه

**همانطور که می‌دانید هر از چندگاهی  
و در زمانهای مختلف شاهد تولد  
طرح‌های جدیدی در آموزش و  
پرورش هستیم که تا حدی پیگیری  
می‌شوند. به نظر شما تعداد این  
طرح‌های آموزشی که گاهی در  
مراحل ابتدایی رها می‌شوند آسیب‌زا  
نمی‌باشد؟**

به عقیده من مانعی ندارد که همزمان در آموزش و پرورش ۲۰ طرح آزمایشی داشته باشیم. طرح‌ها ذهن‌ها را باز می‌کند و امکان بازآموزی و جرأت‌ورزی به کارشناسان آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها می‌دهد. هر طرحی مصداق کاملی از اندیشه‌ورزی و تولید فکر است. با طرح‌های آزمایشی است که حوزه نظریه و عمل با هم پیوند می‌خورند. بدون طرح‌های آزمایشی ملی باید دست به دامن الگوهای

نمی دانم برای چه تحصیل می کنند! باید در دانشگاه علم و عمل توانان آموخته شود و فقط نظریه محض نباشد. متأسفانه فارغ التحصیلان ما در هر سطحی که فرهیخته می شوند سواد کاربردی ندارند و باید یکی دو سال کارورزی کنند تا محیط آموزش و پرورش را بشناسند.

شایسته است طرح ارتباط آموزش و پرورش و دانشگاه نظیر طرح ارتباط صنعت و دانشگاه به اجرا در آید و رشته های تحصیلی بر اساس نیاز جامعه آموزشی طراحی شود.

در نظام آموزشی ما کمبود افراد حرفه مند بسیار واضح است. وقتی به پیکره نظام آموزشی در سطح سیاست گذاری نظر می کنیم عدم حرفه مندی زیاد به چشم می خورد و این برای یک نظام خواهان تحول و پویایی بسیار خطرناک است.

گاه تصور می شود سابقه سال های خدمت مجوزی برای کسب پست های مدیریتی است در حالی که این تر به تنهایی برای کار کفایت نمی کند. در این میان می توانیم از دانشگاه های کشورهای دیگر نیز برای تربیت متخصصان آموزشی استفاده کنیم زیرا در ایران تعداد متخصصان آموزشی خیلی کم است. ظرفیت آموزش و پرورش ما می طلبد که تعداد متخصصان را بالا ببریم. حداقل در حد کافی باید با نظام دانشگاهی هماهنگ شویم. باید متخصصان لیسانس، فوق لیسانس و دکتر در زمان تحصیل بیابند در آموزش و پرورش و یا مدارس کارورزی کنند. حداقل ۶ واحد در آموزش و پرورش کارورزی کنند تا با مسائل آموزش آشنا شوند و بعد از فارغ التحصیلی با مشکل روبه رو نشوند. در حقیقت به این ترتیب برای نزدیک کردن متخصصان به خودمان یک گام برداشته ایم.

## به نظر شما باید بیشتر در چه زمینه هایی در حوزه آموزش و پرورش تحقیق کنیم؟

همه آموزش و پرورش قابل تحقیق است و همه جای آن نیاز به کار کردن دارد. از کوچک ترین مورد تا بزرگ ترین آن، به قدر کافی حوزه های سؤال برانگیز وجود دارد. به طور کلی رنجی که ما در ایران می بریم چه به صورت فردی چه سازمانی، به خاطر عدم صداقت است. ما نه با خود و نه با دیگر سازمان ها صادق نیستیم. به عقیده من آموزش و پرورش باید از عناصر ناپاک و ضد اخلاقی پاک شود. صادقانه باید با دیگران صحبت کنیم و دردها را بگوییم و چاره جویی کنیم ضمن اینکه به یکدیگر اعتماد داشته باشیم. ببینید ما موسسات مختلف پژوهشی در آموزش و پرورش داریم که این موسسات باید دردها را عیان و صادقانه بیان کنند. با بررسی کتاب های درسی ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان باید ببینیم که پس از طی چند سال تحصیلی، چه چیز را به دانش آموزان آموختیم. آموزش و پرورش باید دانش آموزان را طوری آموزش دهد که مهارت اجتماعی پیدا کنند و صاحب فضائل و ارزش های معنوی و اجتماعی

شوند تا بتوانند سالم زندگی کنند. دانش آموزان باید بتوانند در مدرسه به راحتی با هم حرف بزنند و تعامل داشته باشند.

## نقش آموزش و پرورش در این میان چیست؟

مباحث آموزش و پرورش ما یک بحث ساختاری است. یک نوع مدیریت است که دارد اتفاق می افتد. مسئله بده، ساختمان ها، برنامه های درسی و معلمان هر کدام مشکلات خاص خود را دارند. تمام ساختار آموزش و پرورش باید دست به دست هم دهند تا خروجی بنیادی و اساسی داشته باشند. این خروجی ها باید عمل بهر ورانه داشته باشند و بتوانند واژه های مطلوب تولید کنند.

## اجازه بدهید برگردیم به موضوع سوال اول و راجع به بعضی از آن طرح ها صحبت کنیم؛ «طرح آموزش جهانی»، «مدیریت جامعه محور مدارس»، «غنی سازی مدارس» و ...

طرح آموزش جهانی از طرف یونیسف از سال ۲۰۰۰ به آموزش و پرورش ایران معرفی شد؛ مشاور این طرح مرکز آموزش جهانی دانشگاه تورنتو بود. این طرح دارای دو چشم انداز هم راستاست؛ یکی از آن ها داشتن نگاه جهانی را ترویج می کند و آن دیگری مهارت های زندگی را مورد توجه قرار می دهد. اجرای این طرح مقدور نبود مگر در صورت وجود تفاهم نامه. تفاهم نامه اجرای طرح در زمان وزارت جناب آقای مظفر وزیر وقت آموزش و پرورش امضاء شد.

با این همه، امروز نقد هایی به وجود و امکان تداوم اجرای طرح وارد است. منتقدان عمدتاً بر مبانی طرح اشکال وارد می کنند. برخی معتقدند این طرح با مبانی نظام آموزشی جمهوری اسلامی سازگاری ندارد. به دیگر سخن، گفته می شود که اساس طرح بر اصل نسبیت است و این قضیه برای ما که باور به امور ثابتی داریم پذیرفتنی نیست. البته به نظر می رسد با اعمال برخی اصلاحات و تغییر بعضی برداشت ها بتوان به آینده طرح مذکور امیدوار شد. طرح مدیریت جامعه محور مدارس هم از سال ۲۰۰۶ مطرح شد که امیدوارم با درایتی که در مسئولان می بینم مورد حمایت قرار گرفته و به اجرای کامل در آید. این طرح با توجه به مشکلاتی که هست هنوز عملیاتی نشده و در وزارتخانه متولی اجرا ندارد. من در حال حاضر مشاور این طرح از طرف یونیسف هستیم و فکر می کنم با توجه به سیاست های دولت در امر توانمند سازی اجتماعی این طرح با وجود برخی ابهامات مورد استقبال قرار گیرد. هدف طرح مدیریت جامعه محور مدارس، ایجاد توانایی بهره گیری مدارس برای اثر بخش سازی فرایند یاددهی-یادگیری و پدیدآوری خوداتکایی در مدارس است.

## منظور تان از خوداتکایی چیست؟

خوداتکایی به معنی گذاشتن بار مالی و مادی بر

دوش جامعه محلی نیست؛ بلکه هدف مسئولیت پذیری کردن جامعه در قبال مدرسه و مدرسه در برابر جامعه است. همچنین ایجاد سازمان یادگیرنده ای است که مدرسه در آن هویتی دارد و همه کارکنان به جهت صحیح هدایت می شوند و با ساز و کارهای آموزش و پرورش کنار می آیند. درباره این طرح مدیریت جامعه محور مدارس صحبت های مختلفی در سطح معاونت آموزش و پرورش عمومی وجود دارد. بعضی موافق اجرا هستند و بعضی دیگر نیز عنوان می کنند که تنها در مقطع ابتدایی اجرا شود البته بعضی از افراد هم معتقد به اجرای آن در مقطع راهنمایی هستند. ولی دیدگاه غالب در مجموع اجرای طرح یاد شده است.

## تضمینی برای اجرایی شدن این طرح وجود دارد؟

تا اینجا تجربه نشان می دهد که اجرای هیچ طرحی را نمی توان تضمین کرد، حتی اگر بالاترین مقام اجرایی هم دستور اجرا صادر کند. اجرایی شدن طرح ها در مجموع تابعی از نظرات کارشناسی کارکنان آموزش و پرورش، پشتیبانی مالی و توان مدیریتی سازمان های آموزش و پرورش است.

## مدیریت جامعه محور مدرسه چه ویژگی هایی دارد؟

در مدیریت جامعه محور مدرسه، مدیر، کارکنان، معلمان و دانش آموزان، صاحبان مدرسه هستند. در این تعریف همه جا مدرسه است. خیابان، مغازه، شهرداری و غیره برای مدرسه است و مدرسه نیز برای آن هاست. همانطور که اقشار مختلف جامعه از مدرسه انتظار تربیت درست دانش آموزان را دارند، خودشان نیز باید برای بهبود در فرایند تحصیل به مدرسه کمک کنند. در مدیریت جامعه محور مدرسه، همه به عنوان یک شبکه به هم متصل هستند. در واقع نظام مدرسه با حفظ اهداف آموزش و پرورش، فعالیت های خود را به گونه ای طراحی می کند که با آن اهداف سازگار باشد.

## با این وصف مدیریت جامعه محور مدرسه طرحی است نظیر طرح غنی سازی مدرسه؟

نقطه اشتراک مدیریت جامعه محور مدرسه با غنی سازی مدرسه بر این تفکر استوار است که مهمترین منبع غنی سازی مدرسه، کارکنان مدرسه هستند. تفکر این است که مدرسه موجودی زنده است. معتقدیم این موجود زنده باید بتواند به نقد خودش بپردازد. خودش باید نظم جویی کند. به عنوان مثال باید بررسی کرد که معلمان مدرسه چه توانایی هایی دارند. ممکن است معلم ریاضی نقاش ماهری باشد یا معلم علوم تجربی یک شاعر خوب باشد. در حقیقت هر کدام از معلمانی که در مدرسه هستند، ممکن است در سه یا چهار زمینه مختلف توانمندی داشته باشند. چرا ما باید این منابع را که جلوی چشممان است نبینیم و کشف نکنیم. ما باید

و متخصصان آموزش و پرورش وارد عمل شوند و ابتکار عمل را به عهده گیرند. در چند سال اخیر هم طرح‌های خوبی اجرا شده که حاکی از همگرایی بین آموزش و پرورش و متخصصان دانشگاهی است. از جمله این طرح‌های ارزشمند می‌توان به طرح بسیار هوشمندانه معلم پژوهنده اشاره کرد.

### لطفا در پایان نظر خود را در خصوص نقش نشریات تخصصی در افزایش دانش و توانمندسازی مدارس نیز بفرمائید.

بینید نشریات غیردولتی و تخصصی بسیار کم است که باید افزایش پیدا کند. البته باید صورت جامع و با محتوای کامل افزایش یابد. این نشریات موجب فرهنگ سازی در مدارس



می‌شوند. به نظر من فصلنامه مدارس کارآمد جا دارد به یک روزنامه آموزشی تبدیل شود. در حقیقت در یک فضای آموزشی تولید شود و نوعی اطلاع رسانی وسیع راجع به تمام مطالب داشته باشد. نشریات غیر دولتی از جمله نشریه شما سرآغاز بسیار خوبی است که باید مطالب تخصصی، علمی و عمومی و همه مسائل آموزشی را در بر بگیرد. شما باید مسائل را مورد توجه قرار دهید، ریشه‌یابی کنید، راه حل‌ها را نشان دهید و هدف‌تان توانمندی سازمان‌های آموزش و پرورش و در نهایت مدارس کشور باشد.

سالم باید هم‌ارزیابی درونی و هم‌ارزیابی بیرونی صورت گیرد. اگر نتیجه ارزیابی بیرونی با درونی نزدیک باشد، نشان دهنده آن است که اشکالات جدی وجود ندارد و اگر نتیجه از هم دور بود، نتیجه می‌گیریم اشکالات جدی و اساسی وجود دارد. آموزش و پرورش می‌تواند از بخش‌های خصوصی حمایت کند. در حقیقت یک موسسه مرکزی تشکیل دهد تا آن مرکز شعباتی را دایر کند و ارزیابی مدارس را به عهده گیرد. ما متخصصانی داریم که می‌توانند این طرح‌ها را هدایت کنند. در حقیقت با نظارت بیرونی و ارزیابی درونی سازمانی، می‌توانیم به بهبود وضعیت آموزشی کشور امیدوار باشیم.

### در مجموع به اعتقاد شما در شرایط حاضر برای بهبود نظام آموزش و پرورش چگونه باید عمل کرد؟

یاد بگیریم به خودمان به عنوان یک منبع نگاه کنیم و از همین منابع برای بهسازی عملکرد مدرسه بهره بگیریم. البته آموزش و پرورش باید به این منابع توجه در خوری نشان دهد چرا که بهره برداری از آنها نیازمند هزینه مالی و نگاه تخصصی است.

### یعنی باید چگونه عمل کنیم؟

بینید یعنی ما باید بتوانیم توانمندی را نخست در معلمان ایجاد کنیم. دومین منبع نیز دانش‌آموزان هستند. باید از انرژی دانش‌آموزان استفاده کنیم و استعداد‌های آنها را شکوفا کنیم. در حقیقت محیطی برای این شکوفایی ایجاد کنیم. برای مثال، پیشنهاد می‌شود مدرسی که وسایل کمک آموزشی ندارند، به دانش‌آموزان این اجازه را بدهند که در تابستان به مدرسه بیایند و خودشان امکانات را تولید و از آن امکانات استفاده کنند ولی متأسفانه ما این کار را نمی‌کنیم. میلیاردها ریال سرمایه در مدارس داریم اما به طور سازمان‌دهی شده از انرژی بچه‌ها استفاده نمی‌کنیم. دانش‌آموزانی که برنده کاپ‌های بین‌المللی هستند در طول فصل تابستان جایگاهی در مدرسه ندارند، یا آنان که مدال‌های ورزشی به ارمغان می‌آورند می‌توانند در تابستان و حتی در طول سال تحصیلی مدرسه‌ها را متحول سازند. معلمان هم از این توان بهره‌مند بنابر این باید اجازه داد آنان هم در مدرسه ذوق آزمایی کنند و خلاقیت‌هایشان را نشان دهند. همه این‌ها چیزی نیست جز افزودن پرغناي مدرسه و مدیریت بهینه آن.

### به نظر شما کار آمد شدن یک مدرسه چگونه تحقق می‌یابد؟

کارآمدی مدارس تابعی از عوامل گوناگونی است، که در رأس آن‌ها اندیشیدن به تغییر است. اگر امروز ما به تغییر نیندیشیم حتماً فردا سیل تغییرات ما را با خود خواهد برد. شایسته است در مدارس ایجاد فرصت و ظرفیت‌سازی کنیم تا بتوانند در راستای تحولات مثبت علمی، فرهنگی و ارزشی گام بردارند. گام برداشتن در این زمینه مستلزم داشتن برنامه، نیروی انسانی توانمند و علاقه‌مند و صد البته حداقل امکانات مادی است.

از طرفی دیگر، باید نسبت به آینده حساس بود و آن را با چشم باز نگریم. چون روند تحولات الزام تغییر را حتی به یک چشم زدن هم وادار می‌گذارد. وسعت دادن به افق دید و نزدیک بین نبودن در همه عرصه‌های حیات فرهنگی ضرورتی انکارناپذیر است.

### به نظر شما ارزیابی صحیح از عملکرد مدرسه چگونه باید صورت گیرد؟

در انگلیس یک موسسه خصوصی خارج از وزارت آموزش و پرورش و نه وابسته به آن به طور خصوصی مدارس را می‌میزی می‌کند و نتایج را در روزنامه تایمز چاپ می‌کند و حقوق معلمان‌شان بر اساس امتیازاتی است که در ارزشیابی‌ها کسب می‌کنند. در یک محیط

در یک جمله اینکه؛ که باید تغییر کرد! رمز تغییر هم سه چیز است دانش، قابلیت و نگرش مثبت اگر در نیروی انسانی مدارس نسبت به اهداف سه اصل اشاره شده مورد توجه قرار گیرد، و انگیزه‌های لازم نیز همراه با اراده مدیریتی فراهم گردد از معضلات موجود رمز گشایی خواهد شد.

در کنار این کلیتی که عرض کردم به اعتماد سازی بین متخصصان و آموزش و پرورش نیاز است. به باور من کسانی که در این کشور مانده‌اند و غیر را به میهن خود ترجیح نداده‌اند شایسته همکاری اند. شایسته است اجازه دهیم معلمان، کارشناسان