



# کامبوج

## مدیریت مدرسه محور از طریق مدارس خوشه ای

مترجم: فاطمه فقیهی

## Cambodia



با وجود از هم پاشیده شدن نظام آموزشی در سال های جنگ، مدارس باقیمانده در کامبوج با جمع شدن با یکدیگر سعی دارند میراث پرافتخار آموزش و پرورش کشور را بار دیگر بازسازی نمایند. در مدارس خوشه ای سعی بر آن است که با تمرکززدایی در مسولیت ها و مشارکت دادن جامعه در تصمیم گیری، احساس مالکیت نسبت به مدرسه در دانش آموزان، والدین و معلمان تقویت شود. نویسندگان این مقاله توضیح می دهند که چگونه خوشه های مدارس روستایی قدرت و منابع مورد نیازشان را در جمع بودن جستجوی می کنند.

\*\*\*

### زمینه

آموزش سازمان یافته در کامبوج تاریخچه خیلی طولانی ندارد. در سال ۱۹۰۰ تنها هفت معلم در یک مدرسه ابتدایی برای دانش آموزان "خمر" در "پنوم پن" به کار تدریس اشتغال داشتند در ۱۹۴۴ سالانه قریب ۵۰۰ دانش آموزان خمر دوره ابتدایی را به پایان می رساندند. اما در ۱۹۵۰ تعداد دانش آموزان دوره ابتدایی به ۲۰۰۰۰ و دوره متوسطه به ۱۰۰۰ رسیده بود. از ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ افزایش چشمگیری در تعداد مدارس پیدا شد و به همین دلیل آموزش پایه در دسترس تعداد زیادی از کودکان قرار گرفت. این افزایش با تغییر سیاست دولت، یعنی ایجاد نظام مدارس ابتدایی دولتی و محدود کردن مدارس ابتدایی که تحت نظارت معبد بودند، همراه بود. در ۱۹۶۲ سه دانشگاه در کامبوج تاسیس شد و تا ۱۹۶۸ به ۹ دانشگاه بالغ گردید. تعداد معلمان و

بی نتیجه می ماند و به به کندی صورت می گرفت. بر خلاف محدودیت های متعدد، نظام آموزشی کشور پیشرفت نسبتاً خوبی داشت. در ۱۹۸۱ بیش از ۱/۵ میلیون کودک در دوره ابتدایی و دوره اول متوسطه (پایه های ۱ تا ۴ و ۵ تا ۸) ثبت نام شدند. تعداد دانش آموزان دوره ابتدایی، به دلیل ثبت نام کودکان بزرگتری که تحصیلاتشان در جنگ متوقف شده بود، بسیار بالاتر از تعداد کودکان گروه سنی ۶ تا ۱۰ ساله در کشور شد.

در این دوره یونسف لوازم آموزشی در اختیار آموزش و پرورش قرار داد و واحد انتشارات خود را مجدداً راه اندازی کرد. سازمان های غیر دولتی به کمک شتافتند تا معلمان را آموزش دهند، مدارس را بازسازی کنند یا ساختمان بسازند، و طرح های آموزش را به اجرا گذارند. در ۱۹۹۱، ردبارنا، سازمان غیر دولتی نروژی، تشکیل و اداره مدارس خوشه ای در سه استان را آغاز کرد. کانون تمرکز این پروژه بر آموزش معلمان در سطح محلی بود. سرپرستان تربیت معلم برای مدارس ابتدایی در مدارس خوشه ای در کالج تربیت معلم استان آموزش دیدند و کارکنان سازمان ردبارنا نیز با مدرسان کالج ها همکاری می کردند.

با وجود افزایش سریع تعداد مدارس، به دلیل کمبود معلم، کلاس ها به صورت چهار ساعت در روز، دو نوبته و شش روز در هفته اداره می شد. کلاس های ۷۰-۸۰ نفری در پایه های اول و دوم دبستان در شهرها بسیار معمول بود، در حالی که مدارس کوچک در مناطق کم جمعیت اغلب یک یا دو پایه بیشتر نداشتند و شعبه ای از مدرسه ۵ پایه ای بودند که ۵ تا ۱۰ کیلومتر با آنها فاصله داشت. افزایش سریع تعداد دانش آموزان موجب افت کیفیت آموزش شده بود. نرخ افت تحصیلی و تکرار پایه در دوره ابتدایی بسیار بالا بود (قریب ۴۰ درصد در پایه اول دبستان). از کل دانش آموزانی

کیفیت کاری آنان افزایش یافت. بر آورد می شود که در ۱۹۶۷ یک میلیون نفر، یا قریب ۲۰ درصد از جمعیت، از تحصیلات عالی بر خوردار بوده اند. از مارس ۱۹۷۰ که جنگ سنگین و بمباران کشور به دلیل جنگ ویتنام آغاز شد، مدارس نیز تخریب شدند. عمده خرابی ها در ۷۱-۱۹۷۰ بود. بین سال های ۱۹۷۴ تا ۱۹۷۹ که خارجیان کشور را ترک کردند و کامبوج در انزوا قرار گرفت، به جنگ مصیبت بار داخلی دچار شد. ساختمان مدارس یا از بین رفتند و یا برای مقاصد دیگر مانند آشپزخانه های عمومی، خوابگاه، انبار یا زندان مورد استفاده قرار گرفتند. در خلال این مدت هیچ آموزش رسمی واقعی وجود نداشت و کتاب ها و مواد آموزشی نیز از بین رفتند. مدرسی که باقیمانده بودند تعطیل شدند و اغلب معلمان یا کشته شدند یا به خارج از کشور گریختند. نظام آموزشی ۳۵ ساله کشور تقریباً به کلی از بین رفت و به روزهای قبل از تاسیس بازگشت.

در پایان جنگ داخلی در ۱۹۷۹، دولت جدید سوسیالیست در کشور شکل گرفت و بازسازی نظام آموزش و پرورش کشور را در صدر برنامه های خود قرار داد. در این زمان تنها قریب ۵۰۰۰ معلم پراکنده و جنگ زده باقی مانده بودند. آنهایی که می توانستند، به کار برگشتند و قریب ۱۰۰۰ نفر استخدام شدند تا وزارت آموزش و پرورش را راه اندازی و مدیریت مدارس را بر عهده بگیرند. معلمانی نیز از میان شهروندانی که می توانستند بخوانند و بنویسند استخدام شدند و آموزشی کوتاه در خصوص مهارت های تدریس دریافت کردند و برنج به عنوان دستمزد برای آنان در نظر گرفته شد. تلاش برای بازسازی مدارس، در مواجهه با موانعی چون کمبود شدید معلم و کمبود ساختمان، مواد آموزشی، و نیز تجهیزات و ملزومات کلاسی مثل میز و نیمکت، تخته سیاه، گچ، کاغذ و قلم و مداد، یا



و پرداختن به مبلغ ماهیانه ناچیزی به صندوق، در هنگام نیاز از آن وام دریافت کنند.

### ۲. هدف‌های تربیتی

پیشرفت‌های یادگیری دانش‌آموزان از طریق راهبردهای مختلف که به اجرا گذاشته شده‌اند، نظیر دسترسی برابر دانش‌آموزان به معلمان، در هر پنجشنبه با مبادله تجارب بین معلمان به دست می‌آید. معلمان همچنین فرصت می‌یابند مواد درسی جدید تهیه شده توسط وزارتخانه و یونیسیف را همراه با رقابت‌های علمی و ارزشیابی، به منظور ایجاد انگیزه جهت اجرای بهتر، به طور آزمایشی تجربه کنند. معلمان مدارس خوشه‌ای در تنظیم هدف‌ها و استانداردهای یادگیری براساس صلاحیت‌های جدید تعیین شده برای دانش‌آموزان در زبان و ریاضیات، و نظارت بر اجرای آنها با یکدیگر همکاری می‌کنند.

### ۳. هدف‌های اداری

اصلاح امور اداری، نظیر ساده کردن کارهای دفتری و فرایندهای ارتباطی و مسوولیتی، از طریق انجام فعالیت‌های جمعی همچون برنامه‌ریزی خرد، مدیریت کارکنان، و تجهیز منابع توسط گروه مدیران مدارس خوشه‌ای به جای فعالیت‌های فردی، از هدف‌هایی است که در طرح مدارس خوشه‌ای مدنظر قرار گرفته است. مسوولیت هدایت و نظارت معلمان، میزان تحقق هدف‌ها و سایر امور بر عهده رئیس خوشه گذاشته شده است.

### ۴. هدف‌های مدرسه - جامعه

مشارکت جامعه در مدرسه نه تنها در کارهای ساختمانی مدرسه، بلکه در سایر جنبه‌های مدیریت مدرسه و یادگیری، از طریق وارد کردن انجمن‌های اولیا و مربیان در محلی کردن برنامه درسی، نظارت بر خدمات مدرسه و نظارت بر ثبت‌نام شدن همه

ابتدایی هستند که هدف‌های اداری و آموزشی خاصی را دنبال می‌کنند. این گروه مدارس نزدیک به هم در دهکده‌ها و شهرک‌های مجاور قرار دارند که به منظور توزیع منابع موجود مانند مواد یاددهی و یادگیری، امکانات و کارکنان گردهم می‌آیند، به گونه‌ای که دسترسی برای همه کودکان و کیفیت آموزش در همه مدرسه‌ها جمع شده در خوشه بهبود یابد.

این مدل مستلزم درجه‌ای از عدم تمرکز است و مشارکت فعال محلی در تصمیم‌گیری را اقتضا می‌کند.

وزارتخانه هدف‌هایی را در چهار زمینه زیر برای پروژه مدارس خوشه‌ای تعیین کرده است:

### ۱. هدف‌های اقتصادی

وزارتخانه نمی‌تواند ابزارهای لازم، نظیر مواد خواندنی (تکمیلی، وسایل درس علوم و حتی کاغذ مورد نیاز هر مدرسه را تامین می‌کند. بنابراین با تجهیز یک مرکز منابع، مجهز به وسایل و ابزارهای مورد نیاز و اجازه دادن به معلمان برای ساخت وسایل آموزشی ساده، چند مدرسه از آن بهره‌مند خواهند شد. لذا مدارس خوشه‌ای یک هدف اقتصادی دارند: توزیع امکانات و نیروی انسانی (کارکنان) و گردآوری کلی نوشت‌افزار، گچ، کاغذ و سایر وسایل برای همه مدارس موجود در خوشه. حفاظت از وسایل مانند ایجاد نظم و ترتیبی برای بازگشت کتاب‌های درسی و نگهداری بهتر از وسایل موجود در مدرسه از دیگر اقداماتی است که در مدارس خوشه‌ای می‌تواند راه‌اندازی شود. مراکز منابع امکان شرکت معلمان را در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت فراهم می‌کنند. با این که در طرح اولیه مدارس خوشه‌ای پیش‌بینی نشده است ولی معلمان مدارس خوشه‌ای می‌توانند با ایجاد صندوق ذخیره

که در ۱۹۸۹ وارد مدرسه ابتدایی شده بودند تنها ۱۳ درصد در ۱۹۹۴ از پایه پنجم فارغ التحصیل شدند. اگر چه نرخ ثبت نام ناخالص در سطح کشور ۸۳ درصد بود، این نرخ در مناطق دورافتاده و کوهستانی تنها ۴۰ تا ۶۰ درصد را تشکیل می‌داد.

در مقیاس بزرگ، افت بالای تحصیلی را می‌توان به کمبود معلمان واجد شرایط نسبت داد. در ۱۹۹۲، کمتر از یک درصد از معلمان شاغل در کامبوج پایه تحصیلی ۱۱ را به پایان رسانده بودند و تدریس آنها تنها بر اساس یادگیری طوطی وار بود، زیرا آنها خود نیز از مهارت‌های پایه در ریاضیات و زبان بی بهره بودند.

### نواوری

در ۱۹۹۳، وزارت آموزش و پرورش جوانان و ورزش، برنامه آموزشی تلفیق شده‌ای را به اجرا گذاشت و همزمان با آن اصلاحاتی را در آموزش آغاز کرد. یونیسیف هم به عنوان بخش پشتیبان ظرفیت فضا سازی، پروژه مدارس خوشه‌ای را در چهار استان به اجرا گذاشت.

### تعریف و هدف‌های مدارس خوشه‌ای

هدف کلی مدارس خوشه‌ای جبران هر نوع عدم توازن در آموزش و پرورش، از طریق گروه‌بندی مدارس نزدیک به هم به صورت یک خوشه است، به طوری که مدارس قوی‌تر با مدارس ضعیف‌تر مخلوط شوند و مدارس ضعیف بتوانند از مزایای مدارس قوی بهره‌مند گردند.

همان‌طور که " راهنمای مدارس خوشه‌ای "، که توسط کمیته ملی مدارس خوشه‌ای وزارت آموزش و پرورش جوانان و ورزش صادر شده است: مدارس خوشه‌ای گروه مشتمل بر ۶ تا ۹ مدرسه



کودکان در سن ورود به مدرسه تحقیق خواهد یافت. استفاده از مدارس خوشه‌ای به عنوان مرکز یادگیری برای بزرگسالان و مرکز ارائه خدمات برای سایر نهادهای اجتماعی، از جمله سیاست‌های محلی است که توسط کمیته‌های مدارس خوشه‌ای و انجمن‌های اولیا و مربیان اتخاذ می‌گردد.

### سازمان مدارس خوشه‌ای رئیس خوشه

رئیس هر گروه از مدارس خوشه‌ای از میان مدیران مدارس و نمایندگان معلمان انتخاب می‌شود. کمیته خوشه کمیته خوشه متشکل از افراد زیر است:

- رئیس دهکده یا روستا، رئیس افتخاری
- رئیس خوشه
- مدیران مدارس خوشه
- نمایندگان انتخاب شده معلمان از هر مدرسه
- نماینده انجمن اولیا و مربیان (به صورت انتخابی)

- رئیس کمیته فنی مدارس خوشه
- عضوی از اعضای معبد بنا به تشخیص جامعه مدرسه‌ها (۶ کلاس) و شعبه‌های مدرسه‌ها (کمتر از ۶ کلاس) در خوشه
- سازمان مدرسه‌ها به شرح زیر است:
- مدیر
- کمیته فنی: معلمان ارشد در هر ماده درسی که توسط مدیر مدرسه انتخاب می‌شوند.
- معلمان
- انجمن اولیا و مربیان
- کمیته فنی خوشه
- روسای کمیته‌های فنی مدارس در خوشه

### کمیته ملی مدارس خوشه‌ای

یکی از اولین اقدام‌های انجام شده تشکیل کمیته ملی مدارس خوشه‌ای تحت نظارت بخش آموزش عمومی بود. اعضای این کمیته ۱۲ نفر از کارشناسان آموزشی هستند که در بخش‌های

مختلف وزارت آموزش و پرورش جوانان و ورزش به کار اشتغال دارند. در همان اولین سال تشکیل این کمیته راهنمای مدارس خوشه‌ای را که شامل تعاریف نقش‌ها و وظایف هر واحد ساختاری در خوشه، شاخص‌های اندازه‌گیری افت تحصیلی و سرفصل‌های آموزشی برای معلمان است تدوین نمود. دفاتر مدارس خوشه‌ای در چهار استان شرکت‌کننده در طرح مدارس خوشه‌ای به همراه مشاوران فنی و سازمان‌های غیر دولتی در توسعه ساختار، نقش‌ها، مسؤلیت‌ها و هدف‌های مدارس خوشه‌ای همکاری نزدیکی داشتند.

پس از آن هر استان با همکاری دسته‌های ۲ یا ۳ نفره از اعضای کمیته ملی مدارس خوشه‌ای، اجرای طرح‌های آزمایشی خود را آغاز کرد. این دسته‌ها فرایند برنامه‌ریزی برای مدارس خوشه را شروع کردند و طرح‌های ساختمانی، هدف‌های آموزشی و بودجه‌های آنها را مورد بررسی قرار دادند. اطلاعات لازم در مورد چگونگی پیشرفت کار را به مسوولان و کمیته‌ها در سطح استان عرضه داشتند و اطلاعات مربوط به وضعیت مدارس و مشکلات دانش‌آموزان و معلمان را به وزارتخانه و روسای بخش‌ها منتقل نمودند. گروه‌ها همچنین مسایل مورد اختلاف را حل و فصل کردند، نحوه انتقال و تحویل وسایل را آسان ساختند، تربیت معلمان را ارزشیابی نمودند، مبادله مطالب و وسایل را سامان دادند، و تطبیق سنت‌های بومی مدارس خوشه‌ای را بررسی کردند و در تشکیل انجمن‌های اولیا و مربیان به یاری‌های عملی پرداختند.

مسئولیت‌های مشترک کمیته‌های استانی، منطقه‌ای و خوشه‌ای  
کمیته مدارس خوشه‌ای در هر سطحی تشکیل شده است. وظیفه مشترک این کمیته‌ها تدوین

**هدف کلی مدارس خوشه‌ای  
جبران هر نوع عدم توازن در  
آموزش و پرورش، از طریق  
گروه‌بندی مدارس نزدیک به  
هم به صورت یک خوشه است،  
به طوری که مدارس قوی‌تر با  
مدارس ضعیف‌تر مخلوط شوند و  
مدارس ضعیف بتوانند از مزایای  
مدارس قوی بهره‌مند گردند**

هدف‌ها برای دسترسی همگان به آموزش و کاهش نرخ افت تحصیلی است. این کمیته‌ها اصلاحات آموزشی را به اجرا می‌گذارند و بر توزیع وسایل نظارت می‌کنند و ساخت و تعمیر ساختمان مدارس را تسهیل می‌سازند. از همه مهم‌تر این که کمیته‌ها

به صورت عمودی کار می‌کنند تا اطمینان حاصل نمایند که ارتباط‌ها و مشورت‌های لازم برای حل مسائل بین همه سطوح برقرار شود و آموزش لازم در خصوص مفاهیم مدیریت خوشه‌ای ارائه گردد. مدارس خوشه‌ای که به تدریج در سطح کشور گسترده می‌شوند، معلمان و کارشناسان آموزشی که تجربه کافی از این پروژه کسب کرده‌اند، مدرسان خوشه‌های جدید می‌شوند تا این طرح را در سطح ملی گسترش دهند.

بین مسوولان ادارات شهر و کمیته‌های مدارس خوشه‌ای، در نظام‌های مربوط به حساسی مالی، بررسی‌های آماری و توزیع وسایل ساختمانی صداقت و شفافیت کامل وجود دارد. علاوه بر کارهای معمول، در هر سطح وظایف خاصی نیز وجود دارد که عبارتند از:

### کمیته مدارس خوشه‌ای استانی

کمیته‌های خوشه‌ای استانی یک تقویم آموزشی سالانه برای راهنمایان و مدیران تنظیم می‌کنند و مسوولیت تامین معلم را برای مدارس خوشه‌ای بر عهده می‌گیرند. معلمانی که در سال‌های قبل آموزش ندیده‌اند و معلمان مدارس دورافتاده‌ای که تازه وارد تشکیلات مدارس خوشه‌ای می‌شوند باید در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند. آنها همچنین تصویب خوشه‌های جدید، تنظیم برنامه و بودجه و تحویل آنان به کمیته ملی مدارس خوشه‌ای برای تصویب نهایی را بر عهده دارند.

### کمیته مدارس خوشه‌ای منطقه‌ای

دفتر آموزش منطقه‌ای مسوولیت عملکرد صحیح خوشه‌ها در سطح منطقه و پیشرفت برنامه‌ها به منظور نیل به هدف‌های آموزشی را بر عهده دارد. دفاتر منطقه‌ای بازرسان تربیت شده‌ای را اسکان داده‌اند تا با همکاری معلمان، اصلاحات برنامه‌های درسی را به اجرا بگذارند. منطقه همچنین مسوولیت هدایت و راهمایی روسای خوشه را بر عهده دارد.

### رئیس خوشه و کمیته مدارس خوشه‌ای

رئیس خوشه راهنمایی همه مدیران مدارس در خوشه خود، تنظیم برنامه تربیت معلم با همکاری اعضای کمیته مدارس، و حصول اطمینان از توزیع برابر همه مواد آموزشی و وسایل از پایگاه مرکزی را بر عهده دارد. رئیس خوشه مسوولیت استفاده بهینه از مواد آموزشی و وسایل را در مدارس تحت پوشش خود بر عهده می‌گیرد. او می‌تواند در مواردی که لازم می‌داند معلمان را جابه‌جا کند. رئیس خوشه در واقع رابط بین جامعه، مدارس و ادارات آموزش و پرورش هستند.

هر خوشه دارای یک مرکز منابع آموزشی است که معلمان در این مرکز گرد هم می‌آیند و وسایل آموزشی ساده را درست می‌کنند.

کتاب‌ها و وسایل کمک آموزشی پیچیده‌تر که خریداری شده‌اند به طور چرخشی بین مدارس توزیع می‌شوند. این مراکز داده‌های مربوط به افت تحصیلی را جمع‌آوری می‌کنند و آنها را در اختیار



سعی کردند که خود مدارسی را ایجاد نمایند اما تعداد کلاس‌هایی که توانستند تکمیل کنند و معلمانی که توانستند استخدام نمایند قریب ۲۵ درصد از کودکان گروه سنی مدرسه را تحت پوشش می‌گرفت. آنها به اداره آموزش و پرورش استان مراجعه و خواستار آن شدند که مسوولی به محله آنها برود و در ایجاد مدرسه خوشه‌ای به آنها کمک کند. ولی هنگامی که مسوولان به آنجا رفتند متوجه شدند که آنها خود مدارس را هر چند با کمبودهای فراوان ایجاد کرده‌اند. این درحالی بود که اعضای مدرسه خود بی‌سواد بودند.

### ساختمان مدرسه

در کامبوج مدرسه‌ها ساختمان‌هایی ساده دارند. ساختمان همه مدرسه‌ها یکنواخت و دارای پنج اتاق هستند. پوشش سقف‌ها و کف ساختمان بسیار ساده است، بسیاری از اوقات فقط از یک صفحه فلزی تشکیل شده است. معمولاً ساختمان‌ها پنجره و شیشه ندارند، بلکه با پرده‌های کرکره‌ای که با یک چفت و زبانه قفل می‌شوند، پوشانده شده‌اند. به جز برخی مدارس شهری، مدارس معمولاً از آب و برق بی‌بهره‌اند. پروژه بعدی پس از آن که مدرسه‌ها ساخته می‌شوند، این است که آب و دستشویی‌های صحرائی فراهم کنند.

از آنجا که ساخت بنای مدرسه فعالیتی است که والدین و جامعه در آن شرکت دارند، برای جلب همکاری در انتخاب محل ساختمان، اندازه و اثاثیه آن، فرایند شروع ساختمان به اطلاع مسوولان آموزش و پرورش و انجمن اولیا و مربیان رسانده می‌شود. پس از پایان ساختمان مدرسه با تمام شدن تعمیرات، مراسم جشنی برگزار می‌شود. سپس با افتتاح مدرسه که با مراسم دعا توسط اعضای معبد آغاز می‌گردد، کمیته خوشه رسماً کار خود را آغاز می‌کند. هر مرکز منابع نیز دارای سه اتاق است که یکی به کتابخانه و دوتای دیگر به محل آموزش معلمان و تهیه مواد آموزشی ساده توسط معلمان اختصاص دارد. مراکز منابع به عنوان محل جلسات

شده‌اند ولی والدین و اهالی محلی را نیز در آموزش کودکان مشارکت داده‌اند. در آغاز کار مدارس خوشه‌ای، انجمن‌های اولیا و مربیان برای هر مدرسه تشکیل می‌شوند و والدین و معلمان کودکان گروه سنی مربوط را در منطقه مدارس خوشه مورد بررسی قرار می‌دهند تا مطمئن شوند که همه آنها در مدرسه ثبت نام کرده‌اند. اعضای این انجمن‌ها

## معلمان و والدین باید متقاعد شوند که چرا آموزش برای کودکان لازم است. برای افراد بیسواد درک اهمیت آموزش بسیار مشکل است زیرا آنها بدون داشتن سواد زندگی خود را اداره کرده‌اند

همچنین دلایل ترک تحصیل دانش‌آموزان و عدم حضور مرتب آنها را در مدرسه مورد بررسی قرار می‌دهند.

اعضای انجمن اولیا و مربیان در نظارت بر وسایل تهیه شده برای مدرسه خوشه نیز مشارکت دارند. همچنین، بر نحوه پیشرفت مدارس و این که همه مدارس با سرعتی نسبتاً یکسان به سوی تحقق هدف‌های تعیین شده پیش بروند نظارت می‌کنند. در برنامه‌های گزارش دهی مدرسه‌ها شرکت می‌جویند و برای دریافت پول از مردم همکاری می‌نمایند.

انجمن‌های اولیا و مربیان، با همکاری کمیته خوشه، کمیته‌های ساختمانی را تشکیل می‌دهند. وظیفه این کمیته‌ها تهیه منابع مالی، تجهیزات، نیروی کار و مصالح لازم برای ساخت و تعمیر مدارس است. میزان مشارکت جامعه در ساخت و تعمیر مدارس بین ۱۵ تا ۴۰ درصد متغیر است، در حالی که زمین مدرسه از سوی شهروندان اهدا می‌شود. خوشه‌ها که به تدریج کامل تر می‌شوند، انجمن‌های اولیا و مربیان نیز بهتر قادر خواهند بود به داده‌های لازم برای اندازه‌گیری میزان تحقق هدف‌ها دسترسی پیدا کنند، در اتخاذ خط مشی‌ها برای استفاده از مدارس و مراکز منابع در آموزش غیر رسمی و فعالیت‌های اجتماعی مشارکت جویند، و در محلی کردن برنامه درسی نیز همکاری نمایند.

والدین حامیان قدرتمندی هستند و مایلند که کودکانشان آموزش خوبی دریافت نمایند. در یک استان بسیاری از والدین کودکان خود را به مدارسی انتقال دادند که در مجموعه مدارس خوشه‌ای فعالیت می‌کردند.

در موردی دیگر اهالی یک روستای ماهیگیری

ادارات آموزش و پرورش و جامعه قرار می‌دهند. همچنین خدمات تخصصی مانند آزمایش چشم و امانت دادن کتاب را نیز انجام می‌دهند. وظیفه دیگر این مراکز انجام امور مدیریتی در مورد برگزاری کلاس‌های اضافی و غیر رسمی و نیز برگزاری مراسم در مناسبت‌های مختلف است. رئیس خوشه بر عملکرد مراکز و استفاده از آنها توسط معلمان و جامعه نظارت دارد و نظراتی را به کمیته فنی خوشه، که مسوولیت اصلاح روند یاددهی - یادگیری در مدارس خوشه را بر عهده دارد، ارائه می‌نماید.

### کمیته‌های فنی و تربیت معلم

کمیته‌های فنی مسوولیت اصلاح فرایند یاددهی و یادگیری، به ویژه در زمینه برنامه درسی جدید، را بر عهده دارند. کمیته فنی مدارس خوشه‌ای تقویم کارآموزی برای معلمان تنظیم می‌کند. برنامه کار هفتگی در جلسات کارآموزی عبارت است از آماده کردن طرح درس، تهیه مواد آموزشی، مشاهده‌های کلاسی، تهیه گزارش کوتاه از جلسات هفتگی و تهیه طرح‌ها برای ماه آتی. معمولاً معلمان مدارس مختلف به نوبت در مرکز منابع گرد هم می‌آیند تا در تهیه مواد آموزشی شرکت جویند و متناوباً در نشست‌های مدارس خود نیز شرکت می‌کنند تا در جریان سایر فعالیت‌های آموزشی قرار گیرند. در بسیاری از مواقع، به ویژه هنگامی که کتاب‌های درسی جدیدی معرفی می‌شوند، فعالیت‌های آموزشی برای پوشش دادن به همه مدارس در سطح خوشه، در مرکز منابع به اجرا گذاشته می‌شوند.

صندوق حفاظت از کودکان در استرالیا با کمک یونیسف یک دوره فشرده تربیت معلم برای معلمان شاغل به اجرا گذاشت. آنها در این پروژه معلم-مدرسان چهار خوشه آزمایشی را همراه با معلم-مدرسانی که برای پروژه خودشان تعیین کرده بودند آموزش دادند. این معلمان سپس به استان‌های محل سکونت خود بازگشتند و نقش معلمان فنی در سطح خوشه‌های محلی را بر عهده گرفتند. این معلمان در مدارس خوشه‌ای محلی نشست‌های آموزشی فشرده‌ای را در روزهای تعطیل برگزار کردند که با نشست‌های هفتگی برای گروه‌های کوچکتری از معلمان همراه بود. در ادامه کار، این معلمان راهنمایی‌های لازم در خصوص اصلاح کاربرد روش‌های جدید در کلاس درس را نیز به معلمان مدارس خوشه‌ای ارائه نمودند.

### انجمن اولیا و مربیان

در کامبوج اولیا و جوامع به طور سنتی در ساخت و تعمیر بنای مدارس شرکت دارند. در برخی روستاهای دورافتاده، اعضای جامعه محلی، معلمان مدرسه را استخدام کرده‌اند و به عنوان دستمزد مقداری برنج یا قطعه زمینی برای کشاورزی به آنها داده‌اند و در زمینه کاشت و برداشت یا تهیه ابزار کشاورزی و یا تمرین‌های ماهی‌گیری به آنها کمک کرده‌اند. مدارس خوشه‌ای بر اساس همین سنت بنا





عمومی مدارس خوشه و جلسات جامعه محلی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند. غالب اوقات، وقتی یک مدرسه پنج اتاقه ساخته می‌شود، سه اتاق آن به مرکز منابع اختصاص می‌یابد.

### اثرات

بعد از راه‌اندازی پروژه مدارس خوشه‌ای توسط وزارت آموزش و پرورش و یونیسیف، تشکیل مدارس خوشه‌ای و برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان به عنوان برنامه‌ای ملی پذیرفته و شناخته شده است. در برنامه‌ریزی توسعه این مدارس، برای یک دوره پنج ساله، که از سپتامبر ۱۹۹۶ آغاز شده، ۳۰/۰۰۰/۰۰۰ دلار هزینه پیش‌بینی شده است. سازمان‌های غیر دولتی که در اجرای پروژه اولیه با یونیسیف همکاری داشتند مسوولیت توسعه این مدارس را بر عهده گرفته‌اند. در اولین دور اجرای برنامه (۱۹۹۳ تا ۱۹۹۵)، ۴۲۰۰ معلم آموزش دیدند و ۷۲ مدرسه جدید با پوشش ۲۴۶۱۵۳ دانش آموز ساخته شدند. این روند همه ساله تا سال ۲۰۰۰ ادامه خواهد داشت تا تمام معلمان آموزش ببینند و همه مدرسه‌های کشور زیر پوشش نظام خوشه‌ای قرار گیرند.

پروژه یونیسیف اکنون ۴۴ مدرسه در ۶ استان مختلف را (که ۲ استان در ۱۹۹۵ اضافه شده‌اند) زیر پوشش شبکه مدارس خوشه‌ای قرار داده است که جمعاً ۱۳۵۸۲۷ دانش آموز در آنها مشغول تحصیل هستند. ولی جمع مدارس که اکنون در کشور در شبکه مدارس خوشه‌ای قرار دارند ۱۴۵ مدرسه با جمعیت دانش آموزی ۵۵۱۷۵۵ نفر است (۲۹ درصد از کل جمعیت دانش آموزی کشور). همه استان‌ها از مدارس خود نقشه‌های مکان‌یابی تهیه کرده‌اند و آنها را در مجموعه‌های خوشه‌ای تعریف نموده‌اند. پیش‌بینی می‌شود که در پایان برنامه تعداد ۶۳۱ خوشه در کل کامبوج تشکیل شده باشد.

تلاش‌های مربوط به تشکیل مدارس خوشه‌ای پویا و جوان است و اکنون بسیار زود است که بتوان در باره نتایج آن قضاوت درستی به عمل آورد. با این



عبارتنداز:

- برگزاری نمایشگاه سالانه مواد آموزشی برای معلمان و راهنمایان جهت عرضه بهترین تولیدات و وسایل آموزشی تهیه شده در مراکز منابع

- تشکیل کنفرانس‌های ساختمانی جهت ارائه فهرست‌های مصالح استفاده شده، طرح‌ها، راهبردها و شیوه‌های ساختمانی برای سازمان‌های غیر دولتی، یونیسیف، وزارتخانه و روسای کمیته‌ها

- برگزاری اجلاس سراسری راهنمای مدارس خوشه‌ای با مشارکت کارکنان وزارتخانه و ادارات آموزش و پرورش، سازمان‌های غیر دولتی و یونیسیف.

- انجام سایر فعالیت‌های طرح‌ریزی و ارائه ابزارها، از قبیل جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل، رسم نمودارها، تهیه گزارش‌های مالی، استفاده از داده‌های ساده و پیچیده، طرح سوال، تایید یا رد اطلاعات، و انطباق داده‌ها با هدف‌ها و روش‌ها. به تدریج، برنامه ریزی مالی و راهبردهای جلب حمایت از قشرها و سطوح مختلف جامعه، ارائه می‌گردد.

- فرایندهای مدیریت با فعالیت‌های آغاز می‌شود که مشارکت کنندگان دوست داشتند فرزندانشان یاد بگیرند (شایستگی‌ها و ارزش‌ها)، همچنین تدوین شرح وظایف افراد و کمیته‌ها در مدارس خوشه‌ای، هدف‌گذاری، نظارت و ارزیابی اصلاحات درسی از طریق مشاهده و تنظیم گزارش، برقراری ارتباط‌های اجتماعی و هدایت حمایت‌ها به سوی آموزش بهتر کودکان، و نگهداری پرونده‌ها و سوابق.

### حقایقی درباره فرایندها

۱. فرایندها الزام‌آزاد نیستند.
۲. فرایندها نیاز به زمان دارند تا مردم آنها را یاد بگیرند.
۳. فرایند، به ویژه در مراحل اولیه، محصولی قابل رویت و قابل اندازه‌گیری نیست.
۴. فرایند یک حادثه تصادفی نیست، باید برای

وجود نشانه‌هایی از اصلاح نرخ افت تحصیلی در دو استان و افزایش نرخ ثبت نام در همه استان‌های مشارکت‌کننده در پروژه مشاهده شده است.

### درس‌های آموزخته شده

پروژه مدارس خوشه‌ای پروژه‌ای فرایند مدار است چون با استفاده از امکانات مالی به عنوان درون داد اصلی مغایرت دارد. امکانات مالی در صورتی به مدرسه تعلق می‌گیرد که هدف‌های آموزشی و فرایند رسیدن به آن هدف‌ها تعریف شده باشند. مشاوران یونیسیف فرایند کار را کالای اصلی می‌دانند. روش‌های مورد استفاده در فرایند چیزی است که در تمام سطوح، به کارکنان وزارتخانه، اعضای کمیته‌ها، معلمان و مدیران آموزش داده می‌شود. فرایند به معنای ایجاد فرصت‌های تمرین برای همه شرکت‌کنندگان است.

به طور مثال:

● معلمان و والدین باید متقاعد شوند که چرا آموزش برای کودکان لازم است. برای افراد بیسواد درک اهمیت آموزش بسیار مشکل است زیرا آنها بدون داشتن سواد زندگی خود را اداره کرده‌اند. بنابراین یکی از ضرورت‌های مستمر، تدوین هدف‌هایی عینی و عملی برای متقاعد کردن والدین به آموزش، بهداشت و بهزیستی کودکانشان می‌باشد.

● برگزاری جلسات و تشکیل کنفرانس‌ها از ضروریات است، و در این راستا، اولین کنفرانس ملی انجمن‌های اولیا و مربیان در کشور تشکیل شد. در این جلسات مهارت‌هایی چون یادداشت‌برداری و روش‌های انتشار اخبار مربوط به کنفرانس‌ها و اجلاس‌ها آموزش داده شده است. شرکت‌کنندگان همچنین با مهارت‌های لازم برای هدایت جلسه، تهیه گزارش و پیگیری نتایج آن آشنا شده‌اند.

● کمیته ملی مدارس خوشه‌ای اقدامات گوناگونی را چه در سطح محلی و چه در سطح ملی به اجرا گذاشته است. سه نمونه از این اقدامات

وزارتخانه یا مسؤولین استانی انجام می گیرد.

### نتیجه گیری

مدارس خوشه ای اکنون بخشی از اصلاحات آموزش ملی کامبوج به شمار می روند. این مدارس ساختار لازم را برای اجرای سیاست های جدید در خصوص ارتقای نقش اولیا و مربیان فراهم می کنند، راهنمایان را در جهت بالا بردن بازدهی و یادگیری آموزش می دهند، و معلمان را به طور مرتب با روش ها و محتوای برنامه ها و کتابهای درسی جدید آشنا می سازند. مدارس خوشه ای فرایندی دو طرفه ایجاد کرده اند که هم از جانب مدیران سطح بالا و هم از جانب اعضای جامعه حمایت می شود. کارکنان وزارتی در سطح ملی، درس هایی را از سطوح محلی می آموزند و بر عکس کارکنان سطوح محلی از کارکنان سطح ملی یاد می گیرند. بهبود منابع مالی و ارتقای کیفیت معلمان درک و انتظار مردم را درباره نحوه آموزش و یادگیری کودکانشان

نمی رود، اما اگر، هم مدرسان و هم جامعه آموزش، مورد حمایت قرار گیرند، سدها شکسته می شوند اگر میل واقعی برای بیان مشکلات به وجود آید، مشتاقانه به حل آنها خواهند پرداخت. والدین با درک فرایند ارائه آموزش لازم برای کودکان، خود می توانند اطمینان حاصل کنند که هر کودک روستایی که به مدرسه می رود، مدرسه نیز به نوبه خود، آمادگی لازم را برای آموزش فراهم می سازد.

این پیوند بین مدرسه و جامعه هنگامی قوی تر و محکم تر می شود که مدارس خوشه ای خدماتی به جامعه عرضه بدارند. مراکز منابع، محل خود را برای اجتماعات محلی در اختیار شهروندان قرار می دهند. جامعه محلی می تواند برای برگزاری مراسم ملی و ورزشی از حیاط مدرسه استفاده کند.

در مفهومی گسترده تر، مدارس خوشه ای در دوباره سازی پیمان های اجتماعی ملی، یکی با دیگری، و بین دولت و مجامع، ساختارها

آن برنامه ریزی و از آن ارزیابی شود.

۵. توجه به فرایند، قابلیت انتقال، تداوم و استفاده از مهارت های جدید را تضمین می کنند.

۶. فرایند باید با استفاده مورد نظر از مواد موجود هماهنگ باشد. به عنوان مثال قبیل از طراحی و ساخت مدرسه همه کودکان روستا باید به منظور تضمین ثبت نام و حضور مرتب مورد بررسی قرار گیرند.

۷. فرایند همچنین باید با هدف ها و نیاز های افرادی که عاملان آن هستند هماهنگی داشته باشد.

### نهادی کردن و سیاست گذاری

در همان اوایل اجرای پروژه، متخصصان فنی و کمیته ملی مدارس خوشه ای موافقت کردند که در هر مرحله از پیشرفت پروژه خوشه ای، مستند سازی (مقررات) و سیاست گذاری باید مورد توجه قرار گیرد. بنابراین با شروع تدوین رهنمودها، کمیته ملی مدارس خوشه ای مراقبت لازم را به عمل آورد تا اختیارات لازم به مسؤولان در سطح مدرسه داده شود. به عنوان مثال، اختیار جابه جا کردن معلمان در داخل مدارس خوشه به مدیران و اختیار شرکت در جلسات تصمیم گیری مدرسه به انجمن اولیا و مربیان داده شده است. در ۱۹۹۶ خط مشی کلی مربوط به شناسایی مدارس خوشه ای به عنوان یکی از صورت های مدیریت مدارس در کشور به تصویب رسید. با تصویب این خط مشی، روحیه مشارکت، تفاهم و حل مسایل بین مدارس و سطوح بالاتر ارتقا یافت. این فرایند اعتماد به نفس سطوح محلی را افزایش و ترس آنان را از پذیرفتن نظرات و روش های جدید بدون موافقت مقامات مافوق کاهش داد.

### مشارکت والدین / جامعه

مشارکت والدین و جامعه از ابتدای تشکیل مدارس خوشه ای سطح جدیدی از اعتماد بین خانواده ها، مدارس و مسؤولان محلی به وجود آورد. در ملتی که تازه از جنگ داخلی رهایی یافته است، مسأله اعتماد بسیار ارزشمند است. مشارکت والدین در مدیریت می تواند شفافیت و پاسخگویی در منابع و تجهیزات مدرسه را تضمین کند. مشارکت والدین جانشینی برای مدیریت مدرسه یا تدریس به شمار



هدف های شفاف، دلایل پایداری فراهم می آورند که موفقیت آمیز است: پیشرفت آموزشی کودکان والدین، اعضای جامعه، راهنمایان و معلمان رانسبت به مدارس افزایش می دهد. ساختاری را توسعه می دهد که می تواند برای سرمایه گذاری در آموزش و پرورش و نیز به عنوان یک منبع تامین از جانب مردم مفید باشد.

البته مدارس خوشه ای بخشی از اصلاحات آموزشی در کامبوج هستند. کتاب های درسی سال به سال مورد تجدید نظر قرار می گیرند، نظام اطلاعات مدیریتی نوینی راه اندازی شده است، برنامه های درسی جدید معرفی می شوند و نظام ارزشیابی و آزمون دانش آموزان نیز به زودی تغییر خواهد کرد. موفقیت نهایی این طرح جدید در صورتی تضمین خواهد شد که توجه به نیازهای کودکان و خانواده های آنان ادامه یابد و فرصت و منابع کافی در اختیار این طرح جدید قرار گیرد.

منبع: نوآوری در مدیریت مدرسه محور  
واحد انتشارات پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

هدف های شفاف، دلایل پایداری فراهم می آورند که موفقیت آمیز است: پیشرفت آموزشی کودکان

### راهکارهای مسؤولیت پذیری

با وجود تنظیم هدف های آموزشی و مالی، چهار راهکار، مسؤولیت پذیری و خلوص بین اعضای جامعه، معلمان و کارکنان وزارتخانه افزایش می دهد:

۱. پذیرفتن طرح های محلی در زمینه اصلاحات آموزش که از جانب اعضای جامعه محلی ارائه می شوند.

۲. تبیین برنامه های سالانه به صورت هدف های فصلی که می توان میزان تحقق آنها را با داده های جمع آوری شده مشخص کرد. این داده ها در اجلاس های مدارس خوشه ای ارائه می شوند.

۳. ارائه گزارش مالی و استفاده از بودجه در اجلاس های عمومی مدارس خوشه. گزارش توسط انجمن اولیا و مربیان یا رئیس خوشه داده می شود.

۴. تصویب بودجه در مدارس خوشه ای در وزارت آموزش و پرورش. تخصیص بودجه مدارس توسط

**ساختار خوشه ای  
نمونه ای قابل انطباق و  
مقرون به صرفه است که  
احساس مالکیت والدین،  
اعضای جامعه، راهنمایان  
و معلمان رانسبت به  
مدارس افزایش می دهد.**