

نسخه

راهبردهای اصلاح نظام آموزش و پرورش
کشور
با تاکید بر سند تحول بنیادین و
اسناد بالا دست .

مؤلف:
مهدی عالمی



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۳۹۷

بعد از استغفار از درگاه الهی به جهت رهیافت های ناصحیح سیستمی و
حرفه ای در طول بیست و هفت سال خدمت

تقدیم به

شقایق های زندگی حرفه ای مان که ایستاده ذبح شدند
به دانش آموزانی که نفهمیدیم به کدامین گناه سوختند

و به

همسرم که صبر و تحمل را معنا بخشید و محرومیتها را خجل کرد
و به پسریم که حسن است و احسن

و دخترم که پاره تن پدر

اسلام‌الرحیم



تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری،

پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نمابر: ۶۶۴۸۰۸۸۲

نسخه ۱ راهبردهای اصلاح نظام آموزش و پرورش کشور با تاکید بر سند

تحول بنیادین و اسناد بالا دستی

مؤلف: مهدی عالمی

ناشر: انتشارات آوای نور

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۷

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۳۵۷-۷

قیمت ۱۴۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

سرشناسه	: عالمی، مهدی، ۱۳۴۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: نسخه ۱: راهبردهای اصلاح نظام آموزش و پرورش کشور با تاکید بر سند تحول بنیادین و اسناد بالادستی/مؤلف مهدی عالمی.
مشخصات نشر	: تهران: آوای نور، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۶ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۳۵۷-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: آموزش و پرورش -- ایران -- مدیریت
موضوع	: Education -- Iran -- Management
موضوع	: مدرسه‌ها -- ایران -- مدیریت و سازماندهی
موضوع	: School management and organization -- Iran
موضوع	: کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش -- ایران
موضوع	: Total quality management in education -- Iran
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷۲۸۰۶LB ۵ن/ع۲
رده بندی دیویی	: ۲۰۰۹۵۵/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۱۱۲۲۴۰

فهرست

- سخنی با بزرگان، دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت ۱۵
- پیش‌گفتار ۱۹
- ۱- بازنگری اساسی در فرایند تربیت معلم (به عنوان مهمترین رکن نظام آموزشی) با رویکرد تربیت "معلمین چند تخصصی" ۲۱
- اثرات تربیتی و آموزشی معلم چند تخصصی ۲۱
 - میزان شناخت معلمان و نقش آن در درونی کردن ارزش‌های دانش‌آموزان ۲۷
 - شناخت دانش‌آموز و توجه به تفاوت‌های فردی ۲۹
 - توجه به نقش الگویی معلم ۳۱
 - تقویت ارتباط مؤثر اولیا و معلمین ۳۲
 - همپوشانی مدرسه و اولیا در آموزش و تربیت ۳۲
 - ضرورت تعامل خانه و مدرسه ۳۳
- ۲- بازتعریف در مدیریت آموزشگاهی با رویکرد مدرسه محوری و خودگردانی مدارس و تعریف نقش سرپرستی مدیران برای معلمین مدارس ۳۴
- باز تعریف شرح وظایف مدیران و کادر مدارس و معلمان و کاهش وظیفه تصدی‌گری اداره. ۳۴
- لینک حقوق با عملکرد با نظر مدیر بلافصل ۳۴
- انجام امور اداری و کارگزینی، ابلاغ، تقلیل، صدور احکام و... در آموزشگاه و کاهش ارتباط با اداره ۳۵
- واریز مستقیم بودجه به مدارس با عنایت به قوانین بالا دستی سازمان برنامه و بودجه و نظام بودجه ریزی کشور و سازمان بازرسی. ۳۶
- افزایش اختیارات مدیران مدارس ۳۷

- تبدیل مانع!!! (مدیر، معاونین، معلمان، مشاور و اولیا) به عامل آموزش و تربیت ... ۳۸
- افزایش انگیزه معلمان در تعامل سازنده با مدیریت مدرسه ۳۸
- تعریف نقش مدیران مدارس به عنوان سرپرست معلمان و جایگزینی گفتمان ایجابی به جای گفتمان سلبی در فضای تربیتی آموزشگاه ۳۸
- تنظیم برنامه و طراحی عملیات مدرسه بر اساس نیاز و اولویت بومی هر آموزشگاه ۳۹
- ارتقای بهره وری مدیریت آموزشگاه ۳۹
- کاهش و حذف نقش تخریبی برنامه های تحمیلی در سرکوب توانمندی دانش آموزان و همکاران و مدیران ۴۰
- ارتقای نقش مدیر در فرایند یاددهی ۴۰
- تمرکز و آرامش مدیر، معاونین و معلمان در شروع سال تحصیلی و تاثیر آن در تربیت به جهت ارتباط نزدیک با جامعه هدف ۴۱
- نقش اعتماد به مدیران و معلمان در مدارس و تاثیر آن در فرایند تربیت ۴۱
- ایجاد زمینه و بستر لازم برای تربیت دانش آموزان خلاق و توجه به تفاوت های فردی آن ها ۴۲
- نسبت دانش آموز به معلم (تراکم کلاس) در پایه های مختلف با نظر مدیر و عوامل درگیر کار در این نوع مدارس باز تعریف می شود ۴۲
- همسویی برنامه های آموزشی و پرورشی با تفاوت های فردی و توانمندی دانش آموزان ۴۲
- حذف فاصله بین برنامه ریزی تربیتی با اجرا در فرایند مدیریت آموزشگاه ۴۳
- تقویت احساس مسئولیت در مدیران، معلمان و دانش آموزان ۴۳
- طراحی سیستم باز و نقش آن در تربیت دانش آموزان ۴۴
- مدیریت سیستم بسته و کنترل عوارض آن در فرایند تربیت دانش آموزان ۴۴
- تمرین و آمادگی برای پذیرش هزینه ریسک برای مدیران، معلمان و دانش آموزان در فرایند تربیت ۴۴
- نقش و جایگاه راهبری و نظارت دولت در فرایند تربیت ۴۵

۳- بازتعریف نقش ضمن خدمت و روش اجرای آن با رویکرد اثرگذاری مستقیم در فرایند

آموزش با اخذ نیاز سنجی از طرف معلمان و خصوصا مدیران بلافصل ۴۶

○ ایفای نقش معلم و مدیر بلافصل برای نیاز سنجی ضمن خدمت معلمان ۴۶

○ آزاد سازی انرژی و توانمندی معلمان در مسیر ارتقای فرایند تربیت و آموزش ... ۴۶

○ باز آموزی معلم ضعیف با نیاز سنجی مناسب و با مدیریت مدیر بلافصل ۴۶

○ تقویت و ایفای نقش ضمن خدمت در ارتقای فرایند تربیت و یادگیری ۴۷

○ تقویت نقش نیروی انسانی در صحنه برای اجرای برنامه های مدارس ۴۷

○ کاهش تمرکز و تعدیل نقش ادارات در فرایند اجرای ضمن خدمت ۴۷

○ نحوه مواجهه با معلمان ضعیف و ناکارآمد ۴۸

○ تبدیل معلمان ناکارآمد به معلمان توانمند ۴۸

○ تغییر نقش معلمان از مانع به عامل آموزش در فرایند تربیت ۴۹

○ جهت دادن مناسب به هزینه های ضمن خدمت با هدف گذاری توسط مدیر و

معاونین و معلمان و حتی دانش آموزان ۴۹

○ کنترل اعتراضات دانش آموزان و اولیاء از معلمان ناکارآمد و پاسخ گویی مناسب

مدیر آموزشگاه ۴۹

۴- باز تعریف در ساخت مدارس و کالبد فیزیکی مدارس و چینش صندلی در کلاس با

هدف ارتقای تعلیم و تربیت و ایجاد بستر لازم برای بهره مندی از روش های تدریس

متنوع همراه با شاداب سازی فضا و ایجا مدرسه زندگی با رویکرد تربیت شهروند مناسب

..... ۵۰

○ طراحی ساختمان آموزشی به شکل H و یا طرحی که با حفظ و ارتقای کیفیت

آموزش با محوریت فعالیت یادگیرنده منجر به کاهش و حذف آلودگی صوتی،

بصری و محیطی شود ۵۰

○ حذف چند طبقه سازی مدارس و در صورت عدم امکان حذف طبقات کاهش

ارتفاع پله ها از ۱۸ سانت به ۱۴ سانت و یا جایگزین مناسب (آسانسور) برای رفع

آسیب پله ها برای همکاران فرهیخته با نظر کارشناسان پزشکی و فیزیولوژیست .. ۵۱

- باز تعریف استاندارد کلاس ها و افزایش ابعاد کلاس به حداقل ۷۰ متر با عنایت به
تاثیر ابعاد و شکل هندسی چینش صندلی کلاس و تاثیر آن در فرایند یادگیری و
یاددهی و مدرسه زندگی ۵۲
- بستر سازی جهت بهره گیری از چینش کالبدی و صندلی کلاس ها در بروز
استعداد دانش آموزان و معلمان و زمینه ی مناسب برای ایجاد بارش مغزی ۵۲
- بهره برداری از فضای فیزیکی (نور، رنگ، نظافت و... و نقش آن در فرایند تربیت) ۵۳
- سالن های مختلف (نهارخوری، کتابخانه، ورزش و...) و نقش آن در فرایند تربیت ۵۳
- رویکرد ایجاد مدرسه زندگی (پرهیز از یکنواختی و برخورداری از فضای سبز و
توجه به حالات مختلف حرکت و فعالیت دانش آموزان و...) ۵۳
- بستر ایجاد صرف صبحانه و توجه به صبحانه و پذیرایی و نقش آن در آموزش ... ۵۳
- بستر سخت افزاری لازم جهت آموزش علوم رایج، و راه و رسم زندگی و کار و
مهارت به دانش آموز ۵۴
- نظام آموزشی در واقع تکمیل کننده ی وظیفه ی خانواده در امر تربیت است ۵۴
- در مدارس و کلاس ایجاد محیطی شاداب، جذاب، دوستانه و با نشاط همراه با
آموختن مسائل علمی با تأکید بر کاوش دانش آموزان تأکید شود. ۵۴
- روش های تدریس و نقش آن در فرایند تربیت و ایجاد بستر لازم برای روش های
خلاق تدریس ۵۵
- تقویت تعامل هدفمند بین مدرسه و منزل، فرایند تربیت در مدرسه مکمل و ادامه ی
منزل می باشد ۵۶
- بازی جزئی از فرایند یادگیری است ۵۶
- بستر لازم برای اعتماد به دانش آموزان در کتاب خانه و فضاهای عمومی، کتابخانه و
سالن های غذاخوری و... ایجاد شود ۵۶
- ساختار آموزشی متوسطه شناور و بر پایه تجمیع نظری و فنی و مهارتی با رویکرد
جهت دهی دانش آموزان بر پایه توانمندی فردی ۵۷
- در کلاس آب سرد و گرم طراحی گردد ۵۷

- بستر لازم برای آموزش مهارت با ایجاد کارگاه خودساخته دانش آموز در کلاس
- برای تمام دانش آموزان از پایه ی چهارم تا نهم در کنار دروس مختلف ۵۸
- سخت افزاری لازم برای کنترل و کاهش پارادوکس تربیتی بین توقع و انتظار و نیاز
- دانش آموزان با روش آموزش و تربیت در فرایند تعلیم و تربیت ایجاد شود ۵۸
- فضای فیزیکی و روانی شاد (نور، رنگ، نظافت و...) و نقش آن در فرایند تربیت
- مورد توجه قرار گیرد ۶۰
- ایجاد بستر مناسب برای بروز استعداد و علاقه و توانمندی و کشف ناتوانی
- دانش آموزان ۶۱
- بستر لازم برای آموزش بر مبنای یادگیری مفهومی و کاربردی (نه فقط حفظ
- کردن) ۶۳
- بستر سازی برای برنامه ها و بازی های خلاقانه در محیط کلاس و مدرسه ۶۴
- ۵- ساماندهی و تثبیت حداقل سه تا شش ساله معلمین (نظام دوری طرح تحول بنیادین)
- خصوصا در دوره ابتدایی به جهت اثر گذاری تربیتی و آموزشی و توجه به تفاوت های
- فردی دانش آموزان و معلمین همراه با دانش افزایی همکاران ۶۷
- به رفتار و مهارت های ارتباطی و شهروندی دانش آموزان اهمیت زیادی داده
- می شود ۶۷
- توجه به تفاوت های فردی دانش آموزان. (دانش آموز دیر آموز و تیز هوش و خاص،
- فعال و پرنرزی و ۶۸
- تفاوت های روانی و جسمانی دانش آموزان ۶۸
- تغییر و ترمیم روش تربیتی دانش آموزانی که در سالهای اولیه زندگی در خانواده
- مناسب تربیت نشدند ۷۰
- طراحی و ایجاد پناه عاطفی برای دانش آموزان ۷۱
- ایجاد زمینه برای همراهی و همکاری اولیا با مدرسه ۷۳
- ارتقای دانش روانشناسی مدیران، معلمان و اولیاء با نیاز سنجی مناسب ۷۵

- ترویج روش علمی و روانشناسی در مواجهه با تفاوت های فردی و نیازهای دانش آموزان ۷۸
- تقویت نقش مشاوره در فرایند تربیت و کمک گرفتن از همکاران مؤثر در فرایند مشاوره ۸۱
- ۶- تغییر و باز تعریف در فرایند محتوای آموزش ۸۳
- نقش آفرینی معلمان و دانش آموزان در فرایند تولید محتوای آموزشی ۸۳
- کاهش و در صورت امکان حذف آزمون های هماهنگ در پایه های ابتدایی و متوسطه اول ۸۴
- تعریف ۴۰۰ الی ۸۰۰ ساعت مهارت تا پایان متوسطه اول با بهره گیری از ظرفیت داخل آموزش و پرورش و مراکز فنی و حرفه ای وزارت کار و خصوصی ۸۵
- توجه به میزان و زمان آموزش و نقش آن در تربیت ۸۷
- هدف گذاری مناسب برای تحصیل (آمادگی برای دانشگاه یا زندگی) ۸۸
- تمهید مقدمات حذف تدریجی کنکور ۸۹
- جهت دهی صحیح ذهنی دانش آموزان در فرایند آموزش و دستیابی به هدف هدایت سی درصد دانش آموزان به سمت آموزش عالی ۹۱
- به آموزش جامع و کاربردی توجه شود ۹۱
- ۷- تغییر رویکرد از آموزش دینی و اخلاقی به تربیت دینی و اخلاقی با تقویت و باز تعریف نقش معلمین در دروس مختلف ۹۳
- ۸- هدایت منابع مالی و افزایش حقوق (خصوصا در مرحله دوم رتبه بندی معلمان) به سمت بهره وری تربیتی و ایجاد روش کارانه ای در افزایش حقوق با ایفای نقش مدیر بلافصل در تصمیم سازی موضوع ۹۷
- حذف فاصله ی زمانی و مکانی بین حقوق و پاداش دهنده و کارکنان ۹۷
- ۹- تغییر و اصلاح چارت سازمانی در ادارات با رویکرد چابک سازی و کاهش بروکراتیک اداری و تغییر نقش ادارات از مانع به عامل آموزش و پرورش (حداقل ۵۰ درصد چارت موجود اضافه و مانع فرایند تعلیم و تربیت می شوند) ۱۰۰

- ۱۰- بازتعریف شرح وظایف مدیر، معاونین، معلمان، دانش آموزان و مستخدم و سرایدار مدرسه ۱۰۲
- ۱۱- هم پوشانی و ادغام معاونت‌های وزارت، استانها و نواحی و مناطق با رویکرد مدیریت یکپارچه در سیستم آموزش و پرورش ۱۰۴
- ۱۲- تغییر نقش معلمان، دانش آموزان و... از منفعل به فعال در فرایند مدیریت آموزشگاه با رویکرد نهادینه کردن اعتماد به معلم و تقویت الگو سازی معلم ۱۰۷
- اعتماد به معلمان و مدارس به عنوان اولین، مهمترین و مؤثرترین عنصر تعلیم و تربیت رسمی ۱۰۷
 - نقش مدارس در ارتقاء جایگاه معلمان و اولیاء با توزیع مناسب وظایف ۱۰۸
 - تقویت نقش راهنمایی و راهبری و الگویی برای معلمان و کاهش نقش انتقال دهنده مطلب ۱۰۸
 - باز تعریف در تولید محتوای آموزشی کتاب ۱۰۹
 - کنترل و مدیریت بر مقاومت (مخالفت) پنهان مدیر، معلم، اولیاء و دانش آموز در مقابل برنامه ها. ۱۱۰
 - ایجاد زمینه ی بروز استعداد مدیر، معلم، اولیاء و دانش آموزان در فرایند آموزش ۱۱۲
 - گسترش مشاوره در فرایند تربیت با همکاری و همراهی همه عوامل آموزشی خصوصاً معلمان ۱۱۳
 - شرایط ایجاد بارش مغزی برای معلمان و عوامل و متغیر های دخیل در فرایند تعلیم و تربیت ۱۱۴
 - تقویت و ارتقای آمادگی معلمان در مواجهه با دانش آموز و کلاس ۱۱۴
 - باز تعریف وظیفه و نقش تربیتی معلم در تربیت دانش آموزان پرنرژی، مشکل دار(ناهنجار) ۱۱۵
 - ایفای نقش معلمان در تنظیم ساعات کاری و خود تنظیمی ساعات باز آموزی (ضمن خدمت) معلمان ۱۱۶

- باز تعریف وظایف معلمان در کلاس. (مدیر کلاس، تنظیم دفاتر کلاس، تدریس یا تربیت پیوسته و مستمر) ۱۱۶
- توجه به پناه عاطفی دانش آموزان در نظام آموزشی ۱۱۷
- کاهش (حذف) گسست عاطفی و تربیتی بین دانش آموز و معلمان و اولیاء ۱۱۸
- انگیزه ی شغلی معلمان با درونی شدن معلمی و با آرزوی کار با کودکان و نوجوانان تقویت می شود ۱۱۹
- معلمان از طریق ارتباط نزدیکی که با دانش آموزان ایجاد میکنند به نقاط ضعف و قوت آنها پی می برند و بر اساس آن برنامه های تربیتی را تنظیم میکنند ۱۲۰
- دانش آموز با موضوع ارتباط ایجاد می کند و آموزش کاربردی می شود. دانش آموز موضوع انتخاب ۱۲۰
- ۱۳- تغییر نقش دانش آموزان از پذیرنده ی صرف به فعال در فرایند تحصیل با ایفای نقش در مدیریت آموزشگاه ۱۲۲
- خاطره سازی مثبت ذهنی از فعالیت دانش آموزان در فرایند تحصیل با ایفای نقش در مدیریت کلاس و آموزشگاه ۱۲۲
- شخصیت دادن به دانش آموزان و نقش آن در رشد شخصیتی و شهروندی آنها ۱۲۳
- توجه به تحقق خود واقعی دانش آموزان ۱۲۵
- تنظیم توقع و انتظار مدیر و معلم و اولیاء از دانش آموز با توان و وجود واقعی دانش آموز ۱۲۶
- نقش هم افزایی و هم آموزی دانش آموزان در فرایند یادگیری و یاددهی افزایش می یابد ۱۲۷
- ۱۴- بازتعریف سرویس مدارس با رویکرد مهیا کردن دانش آموزان برای تمرین زندگی و پرهیز از تن پروری و آمادگی برای ایفای نقش فعال در جامعه ۱۲۹
- توجه به پیاده روی و نقش آن در تربیت ۱۳۰
- تربیت بر پایه استقلال کودکان اهمیت داده شود ۱۳۱
- پرهیز از محبت ها و حمایت های افراطی دانش آموزان ۱۳۲

- سرما و گرما طبیعی محیط در فصول مختلف و نقش آن در رشد دانش آموز ۱۳۳
- مواجه شدن دانش آموزان با واقعیت های جامعه به اندازه توان ۱۳۴
- ۱۵- تعریف نقش جدید اولیا به عنوان مکمل فرایند تعلیم و تربیت و تقویت همسویی
مدرسه و منزل در فرایند تربیت ۱۳۵
- تقویت رابطه ی عاطفی پدر و مادر در مواجهه با دانش آموزان ۱۳۶
- بستر سازی برای تقویت میزان و نوع همراهی اولیا با مدرسه ۱۳۷
- ۱۶- حذف فرهنگ رقابت بین مدارس و تقویت فرهنگ همکاری و تعامل بین دانش آموزان
و مدارس با رویکرد کاهش و حذف مسابقات ویرانگر تربیتی در راستای تربیت شهروند
مناسب ۱۳۹
- سیاست ها و برنامه های آموزشی متمرکز بر رشد تحصیلی با رویکرد تربیت
شهروند مناسب ۱۳۹
- تقویت فرهنگ همکاری بین مدرسه ای و حذف رقابت بین مدارس ۱۴۰
- کنترل تیم سازی و ممانعت از ایجاد گروه های رقیب (در ورزش و مسابقات
فرهنگی) جهت کنترل آسیب آن در فرایند تربیت ۱۴۲
- حذف امتحانات و رقابت بین دانش آموزان و تقویت رفاقت و با هم بودن تا سن ۱۵
سالگی ۱۴۵
- ۱۷- مدیریت بر شکل گیری اولین تصویر ذهنی به عنوان ماندگار ترین تصویر ذهنی
دانش آموزان و اولیا در فرایند ثبت نام ۱۴۷
- ۱۸- تقویت تفکر نقادانه در فرایند تربیت ۱۵۰
- تقویت پرسشگری در دانش آموزان ۱۵۲
- ۱۹- باز تعریف تعامل وزارت آموزش و پرورش با وزارت خانه های دیگر خصوصا اداره
کار، فنی و حرفه ای، صنایع و شهرداری ها و... با رویکرد تربیت شهروند مناسب .. ۱۵۴
- مدیریت یکپارچه شهری در راستای تربیت شهروند مناسب ۱۵۴
- ۲۰- کلام آخر ۱۵۶

سخنی با بزرگان، دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت

توسعه‌ی هر کشور، متأثر از نظام تعلیم و تربیت آن کشور است، که در همه ادوار، هم قوای هیئت حاکمه (دولت) و هم ذهن اندیشه‌ورزان جامعه را معطوف به خود کرده است. از دغدغه‌های اساسی هر کشور مباحث مربوط به نسل آینده و مدیران آینده کشور است. بررسی و طرح عوامل و موانع رشد کشور همیشه مورد مذاقه صاحبان اندیشه و خرد بوده است.

چندپارگی‌های مدیریتی جامعه (مدیریت جزیره‌ای) وجود نوعی از شکاف‌های آشتی‌ناپذیر در دستگاه تعلیم و تربیت را به رخ می‌کشاند و مانع وصول به اجماع کلی در دست‌یابی به اهداف آموزش و پرورش شده است. برای تکوین چارچوب‌های لازم برای هم‌اندیشی سیستماتیک و هدفمند، از صاحبان اندیشه در مدیریت آموزش و پرورش استفاده مطلوب نمی‌شود و موجب استمرار نظام متمرکز واپس‌گرا می‌شود. این‌گونه شکاف‌ها ممکن است ریشه در گذشته مدیریتی و حکومتی جامعه ایران داشته باشد که علی‌رغم تحولی که لازمه‌ی انقلاب است در آموزش و پرورش نشانه‌ای از آن تحول کیفی دیده نمی‌شود و خروجی این دستگاه نه‌تنها در شأن جمهوری اسلامی نیست، بلکه شائبه‌ی تهدید انقلاب اسلامی را هم نشان می‌دهد. تضاد طبقاتی، محلی و منطقه‌ای، قومی و فرهنگی همراه با شکاف‌های اقتصادی، که عمدتاً ریشه در تاریخ کشور و تقسیمات جغرافیای-سیاسی ایران دارد، متأسفانه در فرایند تعلیم و تربیت جاری کنترل و بررسی نشده است. با این حال، به نظر می‌رسد که از نظر توسعه آموزشی کشور، مهم‌ترین شکاف‌های جامعه ایران، شکاف‌های بین بزرگان و اندیشمندان تعلیم و تربیت و بدنه مدیریتی آن می‌باشد؛ یعنی مدیریت در آموزش و پرورش فعلی کشور به شکلی طراحی نشده است تا بتواند جوابگوی تغییر و تحولات اجتماعی و فرهنگی کشور باشد، که این پیام مناسبی برای دلسوزان کشور نیست. کارکرد نامناسب این سیستم، گسست فرهنگی و خانوادگی

خود را در میزان ازدواج، طلاق و بزه‌های اجتماعی نشان می‌دهد. سن و میزان ازدواج و طلاق و نوع و جنس بزه‌های اجتماعی پیام‌های قابل تأملی برای مدیران کشور دارد. هرچند همه عادت کرده‌ایم دیگری (که حضور ندارد) را مقصّر وضع موجود بدانیم اما واقعیت موجود، با متهم کردن دیگران تغییر نمی‌کند.

استدلال کلی کتاب نسخه (بسته مدیریتی با رویکرد اقدام و عمل) درباره‌ی آموزش و پرورش ایران این است که به دلایل روش‌های متمرکز مدیریتی، فرهنگ مدیریتی نامناسبی در دستگاه تعلیم و تربیت و در بین فرهنگیان نهادینه شده است که این مشکل ریشه در تاریخ استبداد مدیریتی دارد که خواستگاه سلطه‌ی طبقات حاکمه در ایران قدیم بوده است. روی هم رفته، باید اقرار کرد فرهنگ عملیاتی مدیران در ایران بعد از انقلاب به طور کلی، چندان در معرض گرایش‌های نوین قرار نگرفته و تحول نیافته است و بیشتر ادامه فرهنگ متمرکز قدیم بوده است. الگوی مدیریت سنتی در ایران، رابطه‌ی مبتنی بر حکم و دستور از بالا و پذیرش و تحمل از پایین بوده و متأسفانه با مفاهیم ارزشی و مذهبی، سخت در آمیخته و مشروعیت کاذب خود را از منابع مختلف ساخته است.

با تجربه قریب به سه دهه نگارنده در آموزش و پرورش و خدمت در پست‌های مدیریتی و آموزشی به نظرمی رسد که در آموزش و پرورش ایران مدیران، مدیریت را در عمل (نه در شعار) بیشتر به معنای چگونگی حفظ وضع موجود خود و سیستم می‌دانند تا به معنای چگونگی جلب همکاری و ایجاد همسویی در مسیر دست‌یابی به اهداف آموزش و پرورش و حسن تدبیر در تعلیم و تربیت، در حقیقت می‌توان گفت انقلاب اسلامی ایران در مسیر تاریخ سیاسی ایران، مبین پایان عصر مدیریت متمرکز سنتی و آغاز تکوین ساخت دولت مردم نهاد بوده است؛ اما در مدیریت آموزش و پرورش هیچ نشانه‌ی عملی از تمرکز زدایی و واگذاری قدرت تصمیم به بدنه کار و کف کار مشاهده نمی‌شود. با این دیدگاه و مدیریت تجربیات

بدنه‌ی فعال و حاضر در میدان عمل که بسیار ارزشمند و مثمر ثمر است مورد استفاده قرار نگرفته، و با توجه به تحول جامعه‌ی ایران و دیگر جوامع به دلیل عمل به روش‌های سنتی ما شاهد عدم تجانس مدرن در ابعاد مختلف خواهیم بود و از جمله این موارد، فاصله بین آموخته‌های فارغ‌التحصیلان ما و میدان کار و تولید است.

طبعاً لازمه تکوین مدیریت غیر متمرکز، از میان برداشتن تمرکز تصمیم در رأس و حذف بروکراسی کشنده در سیستم آموزش و پرورش است. تکثر و پراکندگی منطقه‌ای و منابع قدرت محلی و نیمه مستقل باید در فرایند تعلیم و تربیت وارد شوند. به گونه‌ای که در نتیجه مدیریت غیر متمرکز، از نوسازی مدارس تا فارغ‌التحصیلی دانش‌آموزان طراوت و شادابی و دوری از تمرکز مشهود باشد.

همچنین سخت‌افزاری موجود هم تمرکز در مدیریت را دیکته می‌کند. در چهار دهه‌ی اخیر هیچ تغییر مشهودی در ساختمان و کالبد مدارس با رویکرد تمرکز زدایی ایجاد نشده است؛ همچنان ثبت نام‌کننده‌ها حاکم هستند و ثبت نام‌شونده‌ها محکوم، مدیر حاکم و معلم محکوم، معلم حاکم و دانش‌آموز محکوم و قس علی‌هذا...

انقلاب اسلامی زمینه‌نوسازی فرهنگی و پیدایش تحولات در مدیریت آموزش و پرورش را فراهم آورد. ولی فرایند تمرکز منابع قدرت و گوشه‌گیری بزرگان تعلیم و تربیت مانع عمده‌ای بر سر راه تمرکززدایی و مشارکت صاحبان اندیشه و نظر در دستگاه تعلیم و تربیت شد.

نظام مدیریتی بسته، وقتی خود را در مواجهه و تقابل با تحولات ناشی از نوسازی فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، و نیازهای رو به رشد بویژه پیدایش و افزایش خواست مشارکت می‌بیند، برای جلوگیری از ورود آسیب به سیستم مدیریت مستقر مجبور می‌شود از درون، دست به ایجاد نهادهای صوری بزند. این نهادها طبعاً از قدرت لازم و کافی بهره‌مند نیستند تا بتوانند پاسخگو باشند. در آموزش و پرورش،

روی هم رفته شوراها ی کم اثری قد علم کرده اند. اما همچنان تصمیمات یکسان در رأس برای شرق و غرب و جنوب و شمال کشور با اختلافات بنیادین فرهنگی و اقلیمی اتخاذ می شود. متأسفانه هدف عمده ی شوراها هم در درجه اول، تأمین کننده ی نظرات و نیازمندیهای مدیریت حاکم بر فرایند تعلیم و تربیت است.

کتاب نسخه (بسته مدیریتی با رویکرد اقدام و عمل) کوشیده است؛ اولاً موانع مدیریتی توسعه آموزش و پرورش را بازتعریف نماید، ثانیاً خاطر نشان سازد که توسعه آموزش و پرورش، با تغییر رویکرد نگاه از پایین به بالا امکان پذیر است.

توسعه کیفی آموزش و پرورش فرایند سهل و ممتنعی است که طی آن دستگاه تعلیم و تربیت از یک دوران تکراری و خسته کننده به دوران نوین و با نشاط منتقل می شود. این فرایند در هر مرحله از جریان انتقالی خویش ابعاد مختلف از آموزش و پرورش را متحول می سازد. این مجموعه (بسته مدیریتی با رویکرد اقدام و عمل) ارتباطات متقابل و چند سویه را در متغیرهای آموزش و پرورش ایجاد می کند. واقعیت این است که آموزش و پرورش مجموعه عظیمی از انرژی های نهفته و دست نخورده ای از دانش آموزان، اولیا، معلمان و مدیران را دارد که آماده جهش سیستمی میباشد. زیرکی در استفاده از این ظرفیت تیزهوشی مدیران کلان کشور را می طلبد. ضمن عذر خواهی از اساتید تعلیم و تربیت در دانشگاه ها و مدیران ارشد دستگاه تعلیم و تربیت از ارائه "نسخه" جهت حرکت در مسیر حل مشکلات آموزش و پرورش توسط نگارنده، اجازه می خواهم آنچه را که همه ی ما و کارشناسان تعلیم و تربیت باید بدانیم و خود را نکوهش کنیم، از زبان همه بگویم که قبل از همه:

"ما مقصّریم"

مهدی عالمی

بهمن ماه هزار و سیصد و نود و شش

پیش‌گفتار

از زمانی که اولین طرح نظام جدید آموزش و پرورش، تحت عنوان ترمی-واحدی، و تا آخرین آن، تحت عنوان تحول بنیادین در آموزش و پرورش، را اجرا کردیم. علی‌رغم همه دستاوردهایی که در جنبه‌های کمی حاصل شده‌اند تنها تغییر مثبت و سازنده‌ای در کیفیت آموزش و پرورش ایجاد نشد، بلکه اگر از پیشکسوتان این عرصه بپرسیم غالباً افسوس گذشته را می‌خورند و اظهار میکنند که اکثر طرح‌های پیشین ضرباتی به بدنه‌ی رنجور نظام تعلیم و تربیت وارد کرده است. طرح‌های اجرا شده در سه دهه گذشته به صورت مجمع‌الجزایری اجرا و خوب گزارش می‌شوند. غافل از اینکه آموزش و پرورش، مهمترین و پیچیده‌ترین سیستم جهت ساختن و هدایت جامعه انسانی است. غالباً ما مسئولین با توجیه کمبود منابع مالی ضعف مدیریتی را پوشش داده ایم. در صورتی که مشکل اصلی آموزش و پرورش رویکرد مدیریتی آن می‌باشد نه کمبود منابع مالی، هرچند تزریق منابع مالی همراه با مدیریت درست وضعیت موجود را به سمت مطلوب هدایت می‌کند.

طی سال‌های اخیر به عنوان کسی که از اجرای اولین طرح تا آخرین آن در این نظام آموزشی خدمت کرده‌ایم و عمده خدمتم در جایگاه مدیریتی بوده است شهادت می‌دهم همه طرح‌ها در یک قالب ظاهری مناسب نوشته و تبیین شده‌اند اما نتیجه‌ی کیفی مناسبی نداشته است. با این پیشینه ذهنی و تجربی هر طرحی حتی اگر با مطالعه‌ی کارشناسان زبده تعلیم و تربیت کشور و یونسکو طراحی و در این سیستم مدیریتی اجرا شود، نتیجه چشم‌گیری نخواهد داشت.

با شناختی که از ظرفیت انسانی در آموزش و پرورش داریم، دستیابی به تحول در آموزش و پرورش در طول دوره مناسب را دست‌یافتنی می‌دانم، به شرط آنکه رویکرد جاری در مدیریت آموزش و پرورش تغییر کند و نقطه شروع تحول باز تعریف بشود.

تجربه‌نگارنده در آموزش و پرورش و تلاش علمی و عملی در این حوزه ما را به این نتیجه رساند تا بیش از اینکه تزریق منابع مالی را مناسب‌ترین راه حل برای برون‌رفت از وضعیت موجود بدانیم، **تغییر رویکرد در حوزه‌های بیست‌گانه** ذیل بدون تحمیل هزینه اضافه و حتی با کاهش هزینه و با بهره‌وری مناسب با تغییر در تکنیک‌های مدیریتی با

بهینه سازی منابع جاری و هدایت آن، وضعیت موجود به سمت جایگاه مطلوب هدایت خواهد شد.

قبل از برداشتن گامهای اجرایی برای دستیابی به تحول واقعی در آموزش و پرورش ضروری است یک کار اساسی انجام شود، حلقه ی مفقوده چند دهه ی اخیر وزارت آموزش و پرورش شناسایی و با رویکرد آزاد سازی امکانات داخلی سیستم و بسترسازی برای چابک سازی دستگاه و جذب امکانات مورد نیاز، گامهای استوار و هدفمند برداشته شود.

○ ایجاد معاونت اقتصادی در سطح وزارت و استانها و همزمان کاهش وادغام معاونت های همسو و **مانع** با رویکرد بستر سازی جهت بهره برداری از ظرفیت های قانونی اقتصاد آموزش و پرورش.

○ رصد قوانین موجود در زمینه اقتصاد آموزش و پرورش و سبک مدیریت و تنظیم لایحه یا طرح و ارائه به دولت و یا مجلس شورای اسلامی برای بستر سازی مناسب تحول بنیادین.

○ بهره برداری از ظرفیت قانون شورای آموزش و پرورش و فعال کردن مدیریت استانها و شهرستانها در انجام تکالیفی که در این قانون شامل آنها می شود.

