



نشستی با معلمان درباره‌ی اجرای مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در مدرسه‌ها

## شوق یا اجبار؟

در قسمت قبل به معرفی مباحث موجود در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که توسط دکتر رضا مددی صورت گرفت، پرداختیم، در این نشست، جمعی از معلمان و کارکنان چند مدرسه و اعضای شورای سردبیری مجله‌ی رشد معلم حاضر شدند تا بتوانیم بستر اجرایی سند تحول را ترسیم کنیم. هدف از برگزاری این دیدار، بررسی میدانی چگونگی تبیین مفاهیم سند در عمل بود. **منیره امیری**، دبیر ریاضی، با ۲۹ سال سابقه‌ی تدریس، **فاطمه پورعلی**، دبیر جغرافیا با ۲۸ سال سابقه تدریس، **زهرا واعظی**، دبیر زبان با ۱۲ سال سابقه تدریس، **دکتر نوریه شادالویی**، مدیر دبیرستانی در منطقه چهار تهران و همچنین **دکتر لیدا کاکیا**، مشاور مدرسه و مدرس دوره‌های آموزش خانواده، از حضاران جلسه بودند.

بخش‌هایی مثل ساحت‌های چندگانه از نظرات دانش‌آموزان هم استفاده شده است. چیزی که برای من خیلی مهم و برجسته است، این است که در مدرسه برای هرکسی، در حیطه کاری خودش، تقسیم کار شده است. **امیری**: سعی می‌کنیم مدرسه‌های

درسمان را بر اساس سند نوشته‌ایم. **پورعلی**: همکارم توضیح دادند که تا چه حد از سند استفاده می‌کنیم. اما من فکر می‌کنم بیشترین کارکردی که سند برای معلم دارد، استفاده از طرح تعالی در طرح درس‌هایمان در کلاس است. در

**حشمتی**: لطفاً در مورد چگونگی اجرای سند در مدرسه را توضیح بدهید. **واعظی**: ما از دو سال پیش سند را به صورت کاربردی در کلاس استفاده می‌کنیم. براساس سند برنامه‌ریزی می‌کنیم و طرح درس<sup>۱</sup> می‌نویسیم. یعنی امسال دومین سالی است که طرح

پویا داشته باشیم و از آن حالتی که معلم متکلم وحده است و دانش آموز هم گوش می‌کند، خارج شویم. در این چهارسالی که در این مدرسه بودم، فهمیدم واقعا معلمی یعنی چه و از همین الان برای بازنشسته شدنم در سال آینده ناراحت هستم.

**حشمتی:** می‌خواهیم این را بررسی کنیم که شما قبل از اینکه با سند آشنا شوید، چه کاری انجام می‌دادید؟ یعنی فعالیت آموزشی و تربیتی شما در فضای یاددهی یادگیری چگونه بود و بعد از آشنایی با سند چه اتفاقی افتاد؟ چه چرخشی در نگرش‌ها صورت گرفت؟ این چرخش در فعالیت‌های ارزشمندان، در ارتباط شما به‌عنوان معلم با دانش‌آموز چه تأثیری گذاشته است؟ من معلم محتوا را چگونه باید آماده کنم، یا ارزشیابی‌ام باید چگونه باشد یا بازخوردم به دانش‌آموز و کارنامه‌ای که به خود او می‌دهم. چگونه باید باشد؟ چگونه سؤال طراحی کنم؟

**امیری:** معلم همیشه راه و روش شخصی خودش را دارد. اما بعد از سند، چارچوب‌ها مشخص شده‌اند. در برنامه‌های اقدام پژوهی، ما سعی می‌کنیم مشکلات بچه‌ها را حل کنیم، مشکل درسی یا حتی مشکل خانوادگی یا درک و ارتباطات. من خودم ریاضی درس می‌دهم، اما در کنارش چند ساعتی هم اقتصاد تدریس می‌کنم. یکی از مشکلاتی که دارم، متن ثقیل کتاب درسی اقتصاد است. به همین دلیل، برای دانش‌آموزان، به عنوان کار اقدام پژوهی، یک فرهنگ لغت نوشتم و کتاب برای بچه‌ها راحت شد. سند تحول معلمان را وادار می‌کند مشکلات بچه‌ها را با هدفمندی موشکافی و حل کنند و دانش‌آموز را رها نکنند. قبل از آن حالت سنتی داشت و هر کسی در لاک خودش بود. هر معلمی برنامه خودش را داشت، اینکه معلم‌ها به این شکل تعامل کنند و در این حد از هم یاد بگیرند، قبلا نبوده است.

**حشمتی:** یعنی سند تعامل معلمان را بیشتر کرده است؟ نقش مدیر را در اینجا چطور می‌بیند؟  
**امیری:** بله. عده‌ای خودشان علاقه دارند، عده‌ای هم مجبور می‌شوند. مدیر هم خیلی نقش دارد و پرانرژی عمل می‌کند.

**حشمتی:** اگر شما با سند آشنا نبودید و مدیر چنین دغدغه‌ای داشت، به نظرتان می‌توانست اتفاق بیفتد؟ یعنی می‌توانیم بگوییم سند فایده‌ای نداشته است؟

**امیری:** نه. شاید مدیر هم از سند چنین دغدغه‌هایی پیدا کرده است!  
**پورعلی:** ما قبلا به صورت خودجوش برای طرح درس برنامه مشخصی داشتیم. اما با شروع اجرای سند، طبق چارچوب رفتار می‌کنیم. مثلا من معلم می‌دانم باید طرح درس را بر اساس سند ملی بنویسم و در کلاس رعایتش کنم. بندهایی مثل ارتباط دانش‌آموز با خدا، ارتباط دانش‌آموز با جامعه قبلا هم بوده، اما شاید به این شکل مشخص و دقیق تمرکزی روی آن نشده بود. مثلا اگر من در طرح درس باید از دریاهای ایران صحبت کنم، سعی می‌کنم ارتباطش را با جامعه، خلقت و بقیه بحث‌هایی که در سند برنامه درسی ملی هست، برقرار کنم.

**حشمتی:** اینکه می‌گویید چارچوب پیدا کرده است یعنی چه؟

**پورعلی:** منظورم این است که منظم شده است.

**واعظی:** اولین چیزی که به چشم من آمد، این بود که کتاب‌ها عوض شد. یعنی ما برای زبان انگلیسی مجموعه‌ای کتاب پر از گرامر و متن‌های سخت و بلند داشتیم و از بچه هم فقط ترجمه کردن می‌خواستیم. مکالمه‌ها آن قدر عجیب بودند که بچه‌ها می‌خندیدند. اما بعد از تغییر کتاب، بخش‌های شنیدن و صحبت کردن افزوده شده‌اند و بچه‌ها باید سر کلاس صحبت کنند. کلاس‌های

ما امکانات لازم را دارند و طبق این برنامه جدید حتما فیلم آموزشی پخش می‌کنیم. حتما معلم‌ها با پاورپوینت درس می‌دهند و از بچه‌ها می‌خواهیم پاورپوینت تهیه کنند. من هر سال یک جلسه تا یک جلسه و نیم وقت می‌گذارم تا به بچه‌ها کار با پاورپوینت را یاد بدهم. بعد از سند تحول، بحث گروه‌بندی و همیار معلم شروع شد. ما قبلا هم این کارها را انجام می‌دادیم، اما نه به این شکل مرتب و مدون. من در سه سال اخیر، یادگیری معکوس را در همین کارگروه‌ها یاد گرفتیم. این شیوه با درس من تطابق زیادی دارد. اول سال محتوای آموزشی را به بچه‌ها می‌دهم و به جای کلاس، تدریس در خانه انجام می‌شود. دانش‌آموزان می‌توانند بارها و بارها فیلم را نگاه کنند و یادداشت بردارند. سر کلاس، تیم‌های سه چهار نفری تشکیل می‌شود و با هم رفع اشکال می‌کنند. درنهایت، اگر بچه‌ها مشکلی داشتند با من به‌عنوان هدایتگر رفع اشکال می‌کنند. کلاس از آن زاویه خشک به سمتی حرکت کرده که مفرح‌تر شود و ما هم در ارزشیابی مان نمره کمتری به گرامر می‌دهیم.

**حشمتی:** خانم دکتر کاکیا شما از تجارب خود بگویید؟

**کاکیا:** من در مدرسه‌های زیادی در حیطه آموزش خانواده و مشاوره فعالم. علاوه بر آن، سرگروه مطالعات اجتماعی هستم. قبلا هم ما همه این کارها را انجام می‌دادیم. مثلا سال گذشته من ۱۵۰ جلسه یا بیشتر آموزش خانواده در مدرسه‌ها داشتم. نکته جالب این است که امسال مدیر از من می‌پرسد: «صحبت‌های شما در کدام بند سند می‌گنجد؟» نه اینکه به من بگوید «سند را ببین، بعد کار انجام بده.» پس من داشتم کارم را انجام می‌دادم، اما مدیر چون می‌خواهد مستندسازی کند، این سؤال را مطرح می‌کند. فایده‌اش این است که قبلا وقتی مباحث علمی را مطرح می‌کردم، مقاومت می‌کردند،



دکتر لیدا کاکیا



فاطمه پورعلی

است. بعد از مدتی والدین هم قبول می کنند.

**باقری:** ارتباط شما با والدین زیاد است؟

**واعظی:** معمولاً بله. روزی که کارنامه ماهیانه می دهیم، اکثر معلمان حضور دارند و به جای معاون، معلمان کارنامه ها را می دهند. در این روز از دبیرهای دیگر هم که روز کاری شان نیست خواهش می شود حضور داشته باشند و تعامل کنند.

**شادالویی:** دبیرانی هستند که با این حضور مخالفت کنند؟

**واعظی:** اگر هم داشته باشیم، حضور پیدا نمی کنند. ولی غالباً هستیم. چیزی نشنیدیم که دبیران بگویند دوست نداریم شرکت کنیم. ما در شورا هم فکری می کنیم و به تفاهم می رسیم. پایان ترم، هم معاونان کارنامه را دادند و هم ما حضور داشتیم.

**شادالویی:** من خاطره ای از خانم پورعلی دارم. چندین سال با هم همکاری داشته ایم. ایشان جزو معلمانی است که از قبل با سند همراه بوده است. ما یک دبیر جغرافی بسیار متبحر و فعال و خوش فکر داشتیم، ولی درس جغرافیا در مدرسه ما به ندرت قبولی بالای ۷۰ درصد داشت. بعد از بازنگری این معلم، وقتی خانم پورعلی جایگزینش شد و قبولی ها به بالای ۸۰ درصد رسید، این سؤال برای ما ایجاد شد که چرا ایشان که سال های دوم و

رفتن بچه است، ولی الان عادی و روان شده است. مثلاً طرح تعالی دیگر عادی است و اول سال می دانید که باید در این چارچوب کار کنید و طرح درس آن و ارتباط با بچه ها و اولیا هم مشخص است. **باقری:** شما در مدرسه های متفاوت با مقاومت بچه ها و والدین مواجه نشدید؟

**واعظی:** بچه ها یک ماه اول مقاومت می کنند و به خاطر روش تدریس جدید ناراحت هستند. والدین هم مدام به مدرسه زنگ می زنند، اما بعد از سه چهار هفته، خودشان به این نتیجه می رسند که این شیوه خیلی بهتر است. من فقط باید یکی دو هفته اول سال را سخت تر بکوشم.

**باقری:** چون مدیر پشت شماست، وگرنه همان دو هفته اول معلم را پس می زنند.

**واعظی:** بله. صد درصد. **کاکیا:** قبلاً وقتی با اعتراض والدین روبه رو می شدیم، مدیر به معلم می گفت اصلاً چرا به این مسائل ورود پیدا می کنید، ولی الان به سند استناد می کنیم و استقبال هم می شود.

**واعظی:** مهم این است که مدیر به معلم خود اعتماد دارد یا نه؟ من همیشه مفهومی امتحان می گیرم. اولیا معترض اند که بچه نمی تواند از من بیست بگیرد. من از آن ها می خواهم نمره محور نباشند تا دانش آموز یاد بگیرد. در نهایت، کنکور هم مفهومی

اما الان استقبال می کنند. مستندسازی معلمان و مدرسه ها قوی تر شده است. یعنی الان اثر معلمی که بازنشسته می شود، در قالب سی دی مستند شده است، در حالی که قبلاً معلم بازنشسته تجربه هایش را با خود می برد خانه و کسی از آن بهره مند نمی شد. نقش دانش آموز هم خیلی پررنگ تر شده است. کلاس ها از حالت معلم محوری خارج شده اند. به خواست مدیر، باید متناسب با بندهای سند کار کنیم بنابراین تدریس هدف مند و علمی تر شده است.

**حشمتی:** این یک قالب ظاهری و پوستی است، چون قرار است گزارش بدهند، اما با توجه به نکاتی که همکاران گفتند، احساس می شود تغییری رو به بهبود اتفاق افتاده است. در عین سختی نوعی حس رضایت و ارزشمندی نسبت به کار به وجود آمده است. اجرای سند به اجبار باشد یا خودخواسته، در هر صورت، در معلمان حس تغییر ایجاد کرده است. اینکه من معلم احساس کنم تأثیر دارم، حس می کنم ارزشمندم. با اینکه در واقع بدون دریافت ریالی بیشتر، برای خودم کار بیشتری ایجاد کردم که وقت بیشتری هم از من می گیرد.

**کاکیا:** بله هر دوی آن ها، حتی بعضی مدیران هم معتقدند به خاطر مستندسازی، کارشان سخت شده است. بهر حال مستندسازی سخت است. **پورعلی:** سال های اول مثل راه



زهرا واعظی



دکتر نوریه شادالویی



منیره امیری

بدهم، بند پیدا می‌کنم. **حشمتی:** این باعث قالبی شدن کار می‌شود. جنس این کار انضمامی است نه انحلالی. انحلال زمانی اتفاق می‌افتد که نگرش تغییر کند. وقتی «برنامه برای معلمان» نوشته می‌شود و نه «برنامه با معلمان»، این اتفاق می‌افتد که زبان معلم در آن جاری و ساری نیست و برای اشاعه آن به سراغ کسی مثل من می‌آیند و امثال من هم قرائت‌های متفاوت داریم. شورا جایی است که معلمان با هم به یک هم‌فهمی برسند. مثل این جمع. این قسمت کمک می‌کند سند قابل فهم شود. مدیران نشست‌ها را بگذارند و سند با ادبیات مدرسه‌ای بازنویسی بشود. **شادالویی:** به این نتیجه رسیدیم که اتفاقی که در مدرسه‌ها می‌افتد، این است که سند جاری است، ولی زبانش ثقیل است و باید ساده‌سازی شود. شاید ما بتوانیم در زمینه ساده‌سازی و تفهیم آن برای سراسر کشور کاری بکنیم. از رشد معلم شروع می‌کنیم و امیدواریم به مدیران راهبردی آموزش و پرورش برسیم.

#### پی‌نوشت‌ها

۱. صفحه ۳۲ از کتاب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، راهکار ۱-۱
۲. صفحه ۴۵ از کتاب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، راهکار ۲-۲
۳. صفحه ۴۹ از کتاب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، راهکار ۳-۳

این طرح، آموزش و پرورش هم باید از خودش مایه بگذارد. به هر حال این کارها وقت‌گیرند، یعنی تمام زندگی من در کارم خلاصه شده است.<sup>۲</sup> **امیری:** آقایان دبیر هم ترجیح می‌دهند وقت خودشان را برای شغل دوم بگذارند. من منظورم از اینکه آموزش و پرورش باید از خودش مایه بگذارد، بحث مادی اش نبود. مثلاً به جای اینکه دبیر هفته‌ای بیست ساعت سر کار برود، شانزده ساعت برود و چهار ساعت آزاد داشته باشد تا به این کارها برسد.<sup>۳</sup>

**باقری:** یعنی، بهتر است دبیر بیست ساعت موظف باشد کار کند، اما همه بیست ساعت را با کلاس پر نکند. **حشمتی:** از نظر سند، معلم کارگزار فرهنگی و عامل تغییر، تسهیلگر و هدایتگر است. مگر معلم ریاضی کارشناس ریاضی نیست، پس به او اجازه داده شود خودش روش ارزیابی را انتخاب کند. این‌ها موانع فهم خوب و لذت خوب سند است. اجرای طرح تعالی باعث این مستندسازی شده است که این مانع آزادی معلم است. اینکه ایشان برای یادگیری معکوس در تابستان کار می‌کند، جایی است که سند اجرا شده است.

**کاکیا:** نکته دیگر اینکه به نظر من ما با سند دستمان بازتر است. من وقتی از کشورهای دیگر نمونه می‌آوردم، مقاومت می‌شد، اما الان سند را می‌گردم و متناسب با کاری که می‌خواهم انجام

سوم دبیری‌اش است، توانسته است چنین تغییری ایجاد کند، اما آن دبیر با سابقه نتوانسته بود. معلمی که شوق تغییر دارد، از اول کارش پیداست. اگر دبیر بخواهد، محیط آماده باشد، اعتماد وجود داشته باشد و مقاومت‌های زیادی در مسیر تغییر نباشند، موفق می‌شود. البته قرار است الفاظ سخت سند باز نگری شود و بیانش به بیان مفهومی جامعه معلمی و آموزش و پرورش نزدیک‌تر شود. نوع نگاه معلم و عشق به تغییر است که مفهوم کار اصلی اوست. با توجه به بدقولی دوستان، متأسفانه این جلسه دبیر آقا نداریم تا بتوان از همه زوایا به موضوع نگاه کرد. دیدن این تفاوت‌ها می‌تواند ما را هدایت کند و من فکر می‌کنم مدرسه‌های پسرانه در همین طرح تعالی و ساحت‌های شش‌گانه به اندازه ما نتوانسته‌اند توفیق کسب کنند. جامعه به سمتی می‌رود که قبولی‌های دانشگاه، شصت درصد دختر و چهل درصد پسر هستند و سطح نمراتشان هم خیلی متفاوت است. این به نظرم یک آسیب جدی در کشور است و ما در آینده برای مدیریت کشور دچار چالش بزرگی خواهیم شد. در حال حاضر، کارآمدی در زمینه مدرسه‌های دخترانه اوج می‌گیرد و در مدرسه‌های پسرانه افت می‌کند. ما متأسفانه دبیر آقا که با عشق و علاقه کار کند و تغییر ایجاد کند، کم داریم. **امیری:** به نظر من برای اجرای