



حمیدرضا محمدبیگی

کارشناس مسئول آموزش ابتدایی و پیش‌دستانی اداره کل

آموزش و پرورش شهر تهران

## چالش‌های پیش‌روی سازمان ملی تربیت کودک

حل نیستند. اما می‌توان با تدبیر مناسب، مسیر رو به رشدی را فراروی نظام تعلیم و تربیت دوران کودکی تصور کرد.

از جمله چالش‌هایی که پیش‌روی این سازمان قرار دارند، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- نیروی انسانی
- فضای آموزشی
- محتوای آموزشی
- نظارت و ارزیابی
- آموزش خانواده
- زمان آموزش
- مدیریت زمان

### الف) نیروی انسانی

مدیران، مربیان پیش‌دستان و مهدهای کودک به‌عنوان نیروهای انسانی متولی تربیت کودکان و سامان‌دهی امور آنان و پرداختن به مسائل آنان از جمله صلاحیت‌های حرفه‌ای، امنیت شغلی، حقوق و مزایا، شرایط و ضوابط جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی مرکز ملی تربیت کودک هستند. در حال حاضر هیچ کدام از موارد ذکر شده نظم و ترتیب خاصی ندارد و نابه‌سامان است:

کشمکش میان نهادها و سازمان‌های گوناگون برای مدیریت امور تعلیم و تربیت کودکان سنین پیش از دبستان از سال‌ها پیش ادامه داشته و اکنون که سازمان ملی تربیت کودک تشکیل شده است، انتظار می‌رود تضادها و اختلافات کنار روند و نگاه علمی و جامع به موضوع تربیت کودکان پیش‌دستانی که در حساس‌ترین دوران یادگیری و شکل‌گیری شخصیت خود هستند، در نهاد آموزش و پرورش و مدرسه‌ها و مراکز آموزشی و مهدهای کودک تسری یابد.

اکنون که براساس مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، تمرکز مدیریت آموزش و تربیت در دوره کودکی در وزارت آموزش و پرورش شکل گرفته است، انتظار می‌رود گام‌های اول تشکیل این سازمان با دقت نظر و ظرافت برداشته شوند و خشت اول این بنا به‌درستی چیده شود تا این سازمان بتواند نسبت به سازمان‌های قبلی متولی آموزش و تربیت کودکان، سازمانی چالاک، علمی و مؤثر باشد تا شرایط امروزی تعلیم و تربیت در دوران کودکی را سامانی دوباره بخشد و آن را در مسیری مناسب هدایت کند.

در این مسیر چالش‌هایی بر سر راه این سازمان قرار دارد که برای غلبه بر آن‌ها باید با برنامه‌ریزی مبتنی بر شناخت شرایط و وضعیت موجود و با داشتن چشم‌اندازی علمی نسبت به وضعیت مطلوب، در مسیری رو به تعالی گام برداشت.

چالش‌های پیش‌روی مرکز ملی تربیت کودک که حاصل سال‌ها کم‌توجهی به مدیریت یکپارچه این دوره تحصیلی بوده است، به راحتی قابل



باید ترتیبی اتخاذ کند تا ضمن حفظ و ارتقای انگیزه‌های شغلی مربیان، آنان را از حقوق اولیه و قانونی خود برخوردار کند. تأمین شرایط لازم برای داشتن بیمه کامل، دریافت حقوق و مزایای قانونی، بازنشستگی و سنوات برای این دسته از اقشار از سوی سازمان ملی تربیت کودک دور از دسترس نیست و با کمی تدبیر و برنامه‌ریزی و نظارت می‌توان به شرایط مطلوب دست یافت؛ بدون آنکه بار استخدامی به دوش دولت نهاده شود.

## ب) مدیریت فضاهای آموزشی

در شرایط موجود فضاهای آموزشی مراکز پیش‌دبستانی و نگهداری کودک به‌طور عمده به دو شکل تأمین می‌شوند. در شکل نخست، بخش خصوصی و افرادی که به سرمایه‌گذاری در این حوزه مایل هستند، با اخذ مجوزهای لازم، به‌عنوان مؤسس و با سرمایه‌های شخصی خود به اجاره فضا، ساخت، خرید، تجهیز و تأمین فضاهای آموزشی اقدام می‌کنند. اما شکل دیگری نیز وجود دارد و آن استفاده از فضاهای مازاد مدرسه‌های دولتی است که به شکل اجاره در اختیار مؤسسان قرار می‌گیرد. بخش بزرگی از پیش‌دبستانی‌ها در سطح کشور از این نوع هستند و این موضوع از جمله چالش برانگیزترین موضوعات و مسائل مدیریتی دوره پیش از دبستان نیز محسوب می‌شود.

نظام اداری دولتی برای رفع تکلیف از تولی پیش‌دبستانی‌ها، این دوره را به‌طور عمده به‌صورت غیردولتی اداره می‌کند و فضاهای آموزشی دولتی را با اجاره‌نامه در اختیار مؤسسان خاص قرار می‌دهد.

قوانین اجاره فضاهای دولتی از جمله قانون مزایده، با ایجاد رقابت میان متقاضیان، موجب شده هزینه اجاره فضاها و هزینه‌های کارشناسی سال به سال افزایش یابند. این افزایش‌ها موجب بالا رفتن نرخ شهریه دانش‌آموزان و فشار اقتصادی بر خانواده‌ها می‌شود؛ تا حدی که بسیاری از خانواده‌هایی که تمکن مالی کمتری دارند، از ثبت‌نام فرزندان خود در مراکز پیش‌دبستانی امتناع می‌کنند. بدین ترتیب بسیاری از کودکان از مزیت‌های تعلیم و تربیت در سنین پیش از دبستان بی‌بهره می‌مانند و هزینه فرصت‌های از دست‌رفته بسیاری به دوش جامعه تحمیل می‌شود.

در شرایط اقتصادی کشور ما، گران کردن و افزایش هزینه‌های آموزش پیش‌دبستانی موجب محروم شدن فرزندان اقشار متوسط و ضعیف جامعه از آموزش‌های مطلوب خواهد شد. هنر این است که شرایطی فراهم شود تا همه مشمولان از آموزش‌های کافی برخوردار شوند و نرخ توسعه کمی پیش‌دبستانی به استانداردهای مطلوب نزدیک‌تر شود.

سازمان ملی تربیت کودک برای رفع این چالش باید بسترهای قانونی لازم را طوری فراهم کند که نقش مدیران مدرسه‌های دولتی در تشکیل

## ۱. صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی

صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی مربیان تعریف نشده است و تنها برخی از دانشگاه‌ها هستند که به تربیت دانشجویان این حوزه تخصصی می‌پردازند. لازم است میان سازمان ملی تربیت کودک و دانشکده‌های علوم تربیتی، برای همسوسازی سرفصل‌های آموزشی و نیازهای آموزش و پرورش هماهنگی‌هایی شکل بگیرد. اما علاوه بر مدرک و رشته تحصیلی، مسائل مهم دیگری نیز وجود دارند که برای سامان‌دهی امور مربیان باید به آن‌ها توجه کرد. از جمله آن‌ها می‌توان این موارد را نام برد: «احراز صلاحیت‌های حرفه‌ای مربیان، مدیران و کارکنان، آموزش‌های کوتاه‌مدت، ارتقای نیروی انسانی، و رتبه‌بندی».

بنابراین، سازمان ملی تربیت کودک از همان ابتدا باید به دنبال تدوین نظامی حرفه‌ای و تخصصی برای سنجش این صلاحیت‌ها و اعمال آن‌ها و سامان‌دهی امور شغلی و مربیان، مدیران و کارکنان مدرسه‌ها و مراکز آموزش و نگهداری کودکان پیش‌دبستانی باشد.

## ۲. امنیت شغلی

به جرئت می‌توان گفت، مربیان پیش‌دبستانی از جمله اقشاری هستند که کمترین امنیت شغلی و نیز کمترین حقوق و مزایا و پشتیبانی قانونی را دارند؛ در حالی که آنان در حساس‌ترین و زیربنایی‌ترین دوره تحصیلی و تربیتی مشغول کارند و باید از حداقل‌های لازم و چه بسا از حداکثرهای لازم برای داشتن این شغل، از جمله بیمه، بازنشستگی و حقوق مناسب برخوردار باشند و مسیر ارتقای آنان مطابق قوانین سازمان تأمین اجتماعی و قانون کار مشخص باشد. در حالی که به دلیل شکل‌گیری نامناسب و غیر کارشناسی ساختارهای موجود، این قشر تلاشگر از ابتدایی‌ترین حقوق خود نیز محروم‌اند و عمده آنان این شرایط سخت را به امید استخدام در آموزش و پرورش تحمل می‌کنند. چه بسا اگر از حمایت‌های قانون کار برخوردار باشند، درخواست استخدام نیز نخواهند داشت.

سازمان ملی تربیت کودک در ابتدای شکل‌گیری ساختارهای خود



کلاس‌های پیش‌دبستانی تقویت شود و بدین وسیله واسطه‌ها حذف شوند تا با کاهش هزینه‌ها که تا ۵۰ درصد هم قابل تحقق است، مسیر بهره‌مندی فرزندان گروه‌های گوناگون جامعه از آموزش‌های مناسب، که حق طبیعی آنان است، فراهم شود. همچنین، توسعه پیش‌دبستانی‌های دولتی و رایگان در مناطق محروم و روستایی از مسائلی است که باید در برنامه‌های آینده این سازمان در نظر گرفته شود.

### ج) برنامه تربیت و یادگیری و محتوای آموزشی

برنامه‌ریزان تعلیم و تربیت برای تحقق اهداف نظام آموزشی و دوره‌ها و پایه‌های تحصیلی، به تولید محتوا اقدام و آن را متناسب با شرایط و استانداردهای تربیتی و سن دانش‌آموزان سازمان دهی می‌کنند. محتوا ضمن آنکه ابزاری برای تحقق آرمان‌هاست، نظم در شیوه‌های آموزشی، هماهنگی و انسجام در برنامه‌ها، تحقق خرد جمعی و هویت اجتماعی را در پی خواهد داشت. از این رو، مهم‌ترین عنصر در برنامه‌ریزی درسی تلقی می‌شود، در نظام‌های آموزشی در سطح جهان به آن اهمیت بسزایی داده شده است و همواره مورد توجه برنامه‌ریزان بوده است و برای ارتقای آن تلاش می‌شود که در برنامه جدید تربیت و یادگیری دوره پیش از دبستان به آن توجه شده است. محتوای آموزشی در برخی از نظام‌های تربیتی به صورت متمرکز و توسط آموزش و پرورش ملی و مرکزی و یا به صورت غیرمتمرکز توسط استان‌ها و مناطق یا حتی مدرسه‌ها تولید یا انتخاب می‌شود. بی‌تردید نحوه تولید، انتخاب و استفاده از محتوا، به طور کامل به سیاست‌های نظام آموزشی بستگی دارد. اما یکی از چالش‌هایی که با ادغام مهدهای کودک با مراکز پیش‌دبستانی ممکن است رخ بنماید، ناهماهنگی مراکز پیش‌دبستانی و مهدهای کودک در شیوه انتخاب محتوای آموزشی است. بسیاری از مهدهای کودک از محتوای آموزشی متمرکز، و پیش‌دبستانی‌های آموزشی آموزش و پرورش از محتوای آموزشی نیمه‌متمرکز استفاده می‌کنند که از نظر مضمون و ساختار با همدیگر تناسبی ندارند. همچنین، تاکنون آموزش و پرورش به موضوع کودکان زیر چهار سال کمتر پرداخته است و با تشکیل سازمان ملی تربیت کودک، متولی این بخش از دوره پیش از دبستان نیز محسوب می‌شود. لذا در خصوص محتوا و همسوسازی آن در سنین پیش‌دبستان، وظیفه خطیری بر عهده این سازمان است. مراکز پیش‌دبستانی، مهدهای کودک و سایر مراکز نگهداری کودکان چشم‌انتظارند تا با شروع و تداوم سال تحصیلی جدید، محتوای آموزشی مناسبی در اختیارشان قرار گیرد.

سؤال این است که این سازمان نوباً چگونه می‌تواند به این نیاز اساسی و مهم پاسخگو باشد و درخواست‌های جامعه را برآورده؟

البته پاسخ این سؤال تا حدودی روشن است. کافی است با عزم و اراده و تصمیم جدی از تجربه‌های انباشته در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و سایر نهادها و مؤسسات علمی و فرهنگی و کارشناسان و افراد صاحب نظر بهره‌جست.

به هر ترتیب، وزارت آموزش و پرورش باید برای رفع چند چالش برنامه‌ریزی کند:

۱. چالش بین محتوای متمرکز و غیرمتمرکز و برقراری تناسب معقول میان این دو طیف؛ که از ضرورت‌های موجود است. دوره ابتدایی محتوایی متمرکز دارد و همواره گفته می‌شود باید بین پیش‌دبستانی و ابتدایی همسویی وجود داشته باشد.

۲. هویت ملی، ملت‌سازی، وحدت ملی و عباراتی آرمانی نظیر این‌ها ایجاد می‌کنند در حوزه محتوا دقت نظر بیشتری اعمال شود و از فرصت‌های تعلیم و تربیت پیش‌دبستانی برای رسیدن به اهداف آرمانی نظام آموزشی بهره‌برداری شود.

۳. مسئولان آموزش و پرورش باید دقت کنند با شعارهایی مانند نبود تمرکز در محتوا، در دام بی‌برنامگی، بی‌نظمی، بی‌هویت، رهاشدگی و نفوذ اقتصادی و فرهنگی قرار نگیرند. یادمان باشد، در غیرمتمرکزترین نظام‌های آموزشی نیز در حوزه محتوا قوانین و چارچوب‌های محکمی وجود دارند که به هیچ قیمتی از آن‌ها عدول نمی‌شود.

### د) نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی از عملکرد مراکز آموزشی و مراقبت از اهداف و آرمان‌های نظام آموزشی در ابتدای شکل‌گیری سازمان ملی تربیت کودک اهمیت وافری دارد. این سازمان در ابتدای راه است. به عبارت دیگر، مسئولان در حال پایه‌ریزی خشت اول و زیربنایی این سازمان هستند. بنابراین، اگر در این برهه حساس و به‌ویژه در سال اول شکل‌گیری آن، به موضوع نظارت و ارزیابی توجه جدی صورت نگیرد، بسان همان خشت اولی خواهد بود که اگر راست چیده نشود، در آینده کارکردهای این سازمان را تحت تأثیر منفی

قرار خواهد داد. بی‌شک امروزه همهٔ مدرسه‌ها، مراکز و مهدهای کودک در انتظارند شیوهٔ نظارتی آموزش و پرورش را ملاحظه کنند و برنامه‌ها و عملکرد خود را متناسب با آن شکل دهند.

ناهماهنگی میان قوانین اعمال شده توسط سازمان بهزیستی بر مهدهای کودک و قوانین اعمال شده در مراکز زیر نظر آموزش و پرورش نیز ضرورت و اهمیت نظارت و ارزیابی عملکرد را دوچندان می‌کند. مرکز ملی تربیت کودک می‌تواند با ایجاد شبکه‌ای قوی از نیروهای زبده و کارآمد، این بخش از مدیریت بر دورهٔ پیش از دبستان را تقویت و مدیریت واحدی در سطح کشور ایجاد کند.

ایجاد نظام رتبه‌بندی مراکز و ارزیابی مداوم عملکرد آن‌ها می‌تواند ضمن ایجاد انگیزه در مراکز، برای رشد و ارتقای شاخص‌های عملکردی خود، استانداردهای مناسبی در اختیار آنان قرار دهد تا مدام وضعیت موجود خود را با وضعیت مطلوب مقایسه کنند و با روش‌هایی مانند خودارزیابی به سوی رشد و ترقی و افزایش کیفیت گام بردارند.

## ۵) آموزش خانواده

همسویی خانه و مدرسه همواره از شعارهای کارشناسان تعلیم و تربیت بوده و برای تحقق آن‌ها تلاش کرده‌اند. این همسویی، به‌ویژه در دورهٔ پیش‌دبستان، به دلیل تأثیر تربیتی خانواده بر فرزندان و شکل‌گیری شخصیت آنان، اهمیت بسزایی دارد. توجه به موضوع خانواده نه به‌عنوان یک شعار، بلکه به‌عنوان رکن اصلی، در مرکز ملی تربیت کودک و برنامه‌ریزی برای آموزش‌های عملی و علمی در تربیت کودک، استفاده از ظرفیت‌های خانواده در مدرسه و مراکز آموزشی و حتی مدیریت این سازمان و سایر ضرورت‌ها ایجاد می‌کند در شکل‌گیری مرکز ملی تربیت کودک به موضوع خانواده به شکل ویژه‌ای پرداخته شود و این موضوع جزو ارکان اصلی آن قرار گیرد. مرکز ملی تربیت کودک می‌تواند با استفاده از تجربهٔ سازمان انجمن اولیا و مربیان، به نقش خانواده در تصمیم‌گیری‌ها و نظارت بر مراکز آموزشی بیفزاید و موضوع خانواده را از حاشیه به اصل برگرداند.

آموزش والدین نیز، همان‌طور که اشاره شد، در این دوره از زندگی و تربیت کودک ضرورت ویژه‌ای دارد. برای موفقیت در این حوزه به برنامه‌ریزی دقیق علمی و اجرایی قوی نیاز است؛ برنامه‌ای که بتواند از تولد تا پایان شش سالگی به همراه خانواده باشد، از آنان حمایت و پشتیبانی کند و مشورت‌های تربیتی لازم را در اختیارشان قرار دهد.

## ۶) زمان آموزش

مرکز ارائه‌دهندهٔ خدمات در دورهٔ پیش از دبستان به‌طور عمده دو موضوع اساسی را مورد توجه قرار می‌دهد و فعالیت‌ها و خدمات خود را حول آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کند: یکی موضوع نگهداری کودکان والدین شاغل در مهدهای کودک و دیگری ارائهٔ آموزش‌های متناسب با سن کودکان. البته تلفیق این دو موضوع، یعنی نگهداری از کودکان و آموزش آنان نیز همواره مدنظر بوده است.

در این میان، دو موضوع زمان قانونی آموزش و ساعت کار مراکز نگهداری و آموزش کودکان از موضوعات مهمی هستند که باید در برنامه‌های سازمان ملی تربیت کودک مورد توجه قرار گیرند.

در راهنمای برنامه و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی دورهٔ پیش‌دبستان که تنها مرجع رسمی کشور در این دورهٔ تحصیلی است، تنها سه ساعت و نیم (۲۱۰ دقیقه) به برنامه‌های روزانهٔ یک کلاس یا مدرسه در این دورهٔ تحصیلی اختصاص پیدا کرده است که با واقعیت‌های موجود سازگاری ندارد. موضوع تحویل گرفتن کودک، آموزش، تغذیه، بهداشت و تحویل مجدد او به والدین، به زمان بیشتری نیاز دارد و این زمان محدود (۲۱۰ دقیقه)، نه تنها هدف‌های تربیتی را محقق نمی‌کند، بلکه پاسخگوی درخواست‌ها و نیازهای اولیا هم نیست. از طرف دیگر، این زمان محدود، موضوع حقوق، بیمه و رضایت‌شغلی مربیان را نیز تحت‌تأثیر قرار داده است و در حالی که مربیان روزانه بیش از هشت ساعت کار و تلاش می‌کنند، دریافتی‌شان بر اساس سه ساعت و نیم محاسبه می‌شود.

یکی از دلایل نارضایتی شغلی در میان مربیان پیش‌دبستانی نیز تعیین ۲۱۰ دقیقه (سه ساعت و نیم) فعالیت روزانه در برنامهٔ درسی (راهنمای برنامه و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی) است که راه تنصیب حقوق مربیان را باز گذاشته است و با توجه به اینکه عمدهٔ مربیان بیش از ساعت اشاره‌شده در مرکز و مدرسه حضور دارند و به انجام فعالیت مشغول‌اند، هنگام محاسبهٔ حقوق، حداقل حقوق و دستمزد قانون کار به آن‌ها تعلق نمی‌گیرد و حتی نصف آن را هم دریافت نمی‌کنند. این موضوع به‌نوعی بی‌عدالتی محسوب می‌شود و مربیان را از دستمزد و بیمهٔ قانونی محروم می‌کند، چرا که حداقل حقوق و دستمزد برای هشت ساعت کار در نظر گرفته می‌شود، در حالی که ساعت کاری مربیان در راهنمای برنامهٔ فعلی سه ساعت و نیم در نظر گرفته شده است. بنابراین، برای مواجهه با واقعیت‌های موجود، لازم است در برنامه‌های سازمان ملی تربیت کودک به موضوع زمان به‌صورت اساسی پرداخته شود.

همچنین، با توجه به اضافه‌شدن مهدهای کودک به مجموعهٔ نظام آموزش و پرورش و تشکیل سازمان ملی تربیت کودکان، مراکز زیر نظر سازمان بهزیستی که برای نگهداری و آموزش کودکان فعالیت می‌کنند، از نظر زمان آموزش و ساعات کار باید با برنامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزش و پرورش هماهنگ شوند. بدین منظور نمی‌توان موضوع زمان آموزش را نادیده گرفت و باید به نیازهای موجود پاسخی مناسب ارائه شود.

## منابع

۱. محمدبیگی، حمیدرضا. پایان‌نامه با موضوع بررسی الگوهای آموزشی در دورهٔ پیش‌دبستان. دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ۱۳۸۵.
۲. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. راهنمای برنامه و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی دورهٔ پیش‌دبستان. انتشارات مدرسه. تهران. ۱۳۹۳.
۳. مفیدی، فرخنده. مدیریت مراکز پیش‌دبستانی. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ۱۳۸۴.
۴. اساس‌نامه سازمان ملی تعلیم و تربیت کودک مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۹