

# بازآرایی و بازآفرینی مدرسه

## تجویزهای راهبردی

### سیدجواد حسینی

روایت مدرسه امروز در جامعه ایران حکایت دلپذیری نیست و میرایی آن هویداست. کارکردهایش برای تحقق با چالشهای جدی مواجه شده است و به تعبیری مرگ مدرسه را موجب شده یا میشود. حال مدارس امروز خوب نیست و ذینفعان و ذیمدخلان آن از آثار کارکردی مدرسه راضی نیستند، گویی یا مرگ مدرسه را باور کرده‌اند یا مدرسه را در حالت احتضار فرض می‌کنند. با توجه به نقش مدرسه در سعادت و سلامت جامعه اکنون باید اندیشید که چگونه مدرسه را بازآرایی و بازآفرینی کرد و با تجدید حیات سازمانی مدرسه، کارکردهای بی‌بديل مدرسه را به دامان مدرسه بازگرداند و مدرسه را به سازمان یادگیرنده و تجدیدحیات شونده مبدل ساخت گرچه برای تحول در سازمان مدرسه به قول لیدرمن با مشکلات زیادی مواجه هستیم، چون ایده‌ها سبک‌بازتر از واقعیت‌ها در حرکتند و به قول لوزویک، ایده‌ها باید در نبرد واقعی با ساختارها قرار گیرند، اما نباید ناامید شد و به تعبیر جان مشونیس در گام اول برای اینکه ایده‌ها در این نبرد پیروز شوند باید مدعاسازی درست و مستندسازی شواهد و شبکه‌سازی، متقاعدسازی جامعه و نظام‌های سیاسی را وجه همت خویش ساخت و جامعه‌پذیری آموزش و پرورش را توسعه داد. گفتمان‌های نظری قانونی و اجرایی مدرسه را ترویج و عملیاتی کرد. به نظر می‌رسد در گام دوم به قول دکتر محمود مهرمحمدی در بازآفرینی و بازآرایی مدرسه باید به دو متغیر مهم توجه نشان داد. از یک سو نقش حمایتی دولت از مدرسه را افزایش داد و از دیگر سو از مداخلات و تسلط هژمونی دولت نسبت به مدرسه کاست و به موازات این وضعیت باید نقش جامعه و مردم را در مدرسه و مشارکت در آن افزایش داد و قدرت انعطاف و تصمیم‌گیری نظام مدرسه از سوی ذینفعان اصلی یعنی اولیا و معلمان را پررنگ کرد و از تصلب و تمرکز مدرسه به شکل عمودی و آمرانه از سوی دولت کاست و مدیریت عمودی و یک سویه نسبت به مدرسه را به مدیریت افقی و چند وجهی با نگاه خانواده و معلم‌محور افزایش داد و مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری نظام مدرسه را توسعه بخشید. شورای معلمان، اولیا و دانش‌آموزان را

بسط داد و قدرت بخشید و انعطاف‌پذیری نظام مدرسه را گسترش داد. در گام سوم استقلال مدرسه را به رسمیت شناخت و مدرسه را از دو روابط آسیب‌زا یعنی ارتباطات تابعی و تعارضی به سمت مدرسه تعاملی هدایت کرد. مدرسه تابعی از استقلال برخوردار نیست و سایر نهادهای برون مدرسه‌ای برایش تکلیف معین و مدرسه را مدیریت می‌کنند و مدرسه تعارضی هم با اهداف سایر نهادها و سازمان‌ها دچار تضاد و ستیز و از حمایت آنها محروم می‌شود و در فضای مدرسه تعامل با درک اهداف و کارکردهایش محقق نمی‌شود. در واقع مدرسه باید با اصلاح روش‌ها سعی در حرکت در مسیر ترویج و تثبیت اهداف و ارزش‌هایش داشته باشد و تعامل مثبت با سایر سازمان‌ها، نهادها را وجه همت خویش سازد و علاوه بر آن مدرسه محوری به معنای واقعی با قدرت انتخاب و اختیار و ارتقای مدیریت آموزشی در مدرسه گسترش می‌یابد.

گام چهارم استانداردسازی مدرسه و مناسب‌سازی آن در ابعاد کالبدی و محتوایی و نیز ارکان آن یعنی معلمان، مشاوران و مدیران است تا از این مسیر امکان آموزش‌های فردی و خصوصی‌سازی شده به جای آموزش‌های انباشته و یکسان و کارخانه‌ای در کانون توجه مدرسه قرار گیرد. پنجمین گام بازآفرینی مدرسه آن است که مدرسه باید تلاش کند تا در پیوند با جامعه قرار گیرد و مدرسه جامعوی، ظهور و بروز یابد تا قادر شود آموزش‌های مهارتی و کاربردی و مساله‌محور را محقق سازد و مدرسه ارگانیکی و در پیوست با جامعه را توسعه دهد و تعلیم و تربیت در ساحت‌های شش‌گانه در آن محقق شود و کارکردهای محافظتی مدرسه عینیت یابد.

در ششمین گام باید مدرسه ترکیبی طراحی و عملیاتی شود. از دامنه تنوع مدارس و چندگانگی آنها کاسته شود. یک نوع مدرسه و آن هم مدرسه‌ای ترکیبی سامان یابد که تمامی دانش‌آموزان اعم از عادی، استثنایی و تیزهوش البته با روش‌های تعلیم و تربیت متعدد و متناسب با شرایط دانش‌آموز (IAP) در مدرسه توسط معلمین محقق شود. در چنین شرایطی است که با بازآرایی و بازآفرینی ساختار موجود که گرد مرگ بر دامن آن نشسته است، مدرسه حیات می‌یابد. تجدید سازمان می‌شود و مدرسه به عنوان سازمان توسعه و تحول جامعه به انجام کارکردهای مهم خود مجهز و به مکانی برای یاددهی - یادگیری و زندگی و اجتماعی شدن مبدل می‌شود و اندیشه‌ها و انگیزه‌ها را به رقص در می‌آورد و در پیوند با جامعه قرار گرفته و تحول مبتنی بر توسعه جامعه را پدیدار می‌سازد.

اینچنین مدرسه‌ای تبدیل به مدرسه یادگیرنده می‌شود تا یاددهنده همیاری و همکاری و تعامل را ترویج می‌کند تا مسابقه و آزمون، تفکر و خلاقیت را رقم می‌زند تا پر شدن مفاهیم ذهنی و نگهدارنده‌ای از

طریق حافظه، همه ظرفیتها و ابعاد دانش‌آموزان را رشد می‌دهد تا نگاه تکسب بین و تکساحتی. در چنین وضعیتی به قول دهخدا مدرسه شوقستان زندگی می‌شود.

در هفتمین گام مدیریت چند لایه‌ای از ستاد به مدرسه را که به شکل عمودی و متمرکز اعمال می‌شود باید تبدیل به مدیریت صاف و بدون لایه‌بندی کرد و فاصله ستاد و مدرسه را کاهش داد و مدیریت مشارکتی اعم از انتخاب مدیران و نیز تصمیم‌گیران در نظام مدرسه را با قدرت‌دهی و مشارکت شورای معلمان و اولیا رقم زد. گرچه از تنوع مدارس باید کاست، اما مدارس ترکیبی و یکدستی را سازمان داد که قادرند اولاً شیوه‌های مختلف تربیتی را تدوین و پیاده‌سازی کنند و ثانیاً به شکل تخصصی متناسب با شرایط محیطی و بومی اکوسیستم خاص را با رویکرد تخصصی مثل مدرسه زیست محیطی، مدرسه، تربیت بدنی، هنری و فنی و حرفه‌ای پدیدار سازند.

گام هشتم بازآفرینی مدرسه به ظرفیت‌سازی، مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری اولیا در قلمروهای مختلف مدرسه از جمله با بودجه‌ریزی عملیاتی، مدارس، بودجه‌ها و سرانه‌های مدارس مستقیم به مدرسه و اریز و ساختارهای اداری - مالی واسط که هزینه‌های سنگین و غیرضرور را بر مدرسه تحمیل می‌کنند، حذف کرد. مشارکت در مدرسه قلمروهای گوناگونی دارد که قلمروهای هنر، ورزش، علم و دانش، مدیریت، سلامت و اقتصاد را در بر می‌گیرد. مدرسه با ایجاد میزهای مختلف مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری اولیا را در قالب اولیای مدرسه‌یار، اولیای کلاس‌یار، هنریار، دانشیار، سلامت‌یار، مدیریار و فن‌یار به مشارکت موثر دعوت کند، همچنین مدرسه باید مشارکت سازمان‌ها و دستگاه‌ها دولتی و عمومی را از طریق دبیرخانه‌هایی که از آن به ۱۰۰ دبیرخانه ۱۰۰ مدرسه تعبیر کرده‌ام و در دوران مسوولیتم در خراسان و نیز سازمان آموزش و پرورش کودکان استثنایی به راه‌اندازی آن همت گماردم، در هر شهر و منطقه ایجاد کند. معمولاً در هر شهری ۵۰ دستگاه و نهاد وجود دارد که مستقیم و غیرمستقیم ماموریت‌های آن با سازمان آموزش و پرورش مرتبط است و اگر در هر یک از این شهرهای یک مدرسه دخترانه و یک مدرسه پسرانه را دبیرخانه‌های فعالیت‌های مشترک آن نهاد یا دستگاه‌ها با آموزش و پرورش قرار دهیم، ۱۰۰ دبیرخانه در ۱۰۰ مدرسه شکل می‌گیرد و راه‌اندازی این دبیرخانه‌ها، فعالیت‌های مشترک مدارس با ادارات و سازمان‌ها را نهادینه می‌سازد و مشارکت موثر آنها را رقم خواهد زد. همچنین مشارکت تشکلهای غیردولتی صاحب‌نظران دانشگاه‌ها، حوزه‌ها در کیفیت‌بخشی نظام مدرسه را باید تمهید کرد. با ایجاد مدارس‌جوار در مجاورت سازمان‌ها و تجهیزات مهم و کارخانه‌ها و شرکتهای بزرگ امکان مشارکت آنها را در

