

بررسی عملکرد وزارت آموزش و پرورش در دولت‌های یازدهم و دوازدهم بیانگر رفت و آمد چهار وزیر است، در حالی که از ابتدای دولت اصلاحات تا پایان دولت دهم، پنج وزیر در آموزش و پرورش بر مسند کار بودند؛ به نظر می‌رسد طی ۶ سال اخیر هیچ برنامه مشخصی برای اداره آموزش و پرورش وجود نداشته و ندارد و آموزش و پرورش که وظیفه تربیت باارزش‌ترین سرمایه کشور یعنی نیروی انسانی را دارد جزو اولویت‌ها نبوده است، علت این موضوع چیست؟

پاسخ به این سؤال نیازمند مرور یک مقدمه است، هرچند این مقدمه بدیهی و تکراری است اما بیان چندباره این ضرورت دارد؛ مسئله آموزش و پرورش یکی از معدود شئونات اجتماعی است که به نتیجه رسیدن برنامه‌ها و محقق شدن اهدافش بسترمز زمان طولانی است، بنابراین برنامه‌های تعلیم و تربیت یک فرآیند مستمر و تدریجی را اقتضا می‌کند که به تبع آن در بدنه مدیریتی آموزش و پرورش نیز این فرآیند باید وجود

تنها کسی که نسبت به مسائل حوزه آموزش و پرورش دغدغه داشته و دارد شخص رهبر معظم انقلاب است، ایشان نگاهی عمیق به نقش تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان دارند و با تمام وجود بر این باورند که راه برون رفت از مشکلات امروز و فردای جامعه، آموزش‌وپرورش‌و توجبه‌به آن‌است.

داشته باشد.

بررسی عملکرد آموزش و پرورش در ۴۰ سال انقلاب اسلامی نشان می‌دهد هر زمان آموزش و پرورش ثبات مدیریتی داشته، دستاوردهایی را نیز کسب کرده‌است بنابراین بر ثبات مدیریتی و موفقیت طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی همبستگی وجود دارد.

همان‌طور که شما به این اشکال اشاره کردید، تغییر و جای‌جایی متعدد و مکرر وزرای آموزش و پرورش به عنوان یکی از حلقه‌های مدیریتی در نظام آموزش و پرورش کشور بدون هر شک و شبهه‌ای به برنامه‌ها لطمه خواهد زد؛ فردی که به عنوان وزیر منصوب می‌شود هرچقدر هم که به برنامه‌های از پیش تعیین‌شده اشراف داشته باشد باز هم یک‌سری برنامه‌ها و طرح‌هایی را برای تحول و موفقیت آموزش و پرورش ایجاد می‌کند و به دنبال آن تبسم مدیریتی را که بتواند این طرح و برنامه‌ها را عملیاتی کند انتخاب می‌کند، با این حال زمانی که این تیم تصمیم می‌گیرد تا به اهدافش دست پیدا کند با تغییر وزیر دوباره تیم تغییر پیدا می‌کند و لطمه‌های فراوانی به طرح‌ها و برنامه‌ها وارد می‌شود.

در دولت‌های یازدهم و دوازدهم متأسفانه به دلایل مختلف با تغییرات مکرر وزرای آموزش و پرورش مواجه شده‌ایم، اما بخشی از تغییرات متعدد به این دلیل بوده است که در دولت‌های یازدهم و دوازدهم و به ویژه در دولت دوازدهم جایگاه و توجه به آموزش و پرورش حتی از آنچه که قیلا هم بوده پایین‌تر آمد یعنی مسائل دیگری در اولویت بالاتری قرار گرفت و آموزش و پرورش را به پله‌های پایین‌تری هل داد. اینجا لازم است یک نکته مهم مورد توجه قرار گیرد، اینکه معتقدم جایگاه آموزش و پرورش تنزل پیدا کرده و مورد غفلت واقع شده است تنها به معنی بی‌توجهی به بودجه این وزارت‌خانه نیست چراکه هم‌سای اعداد و ارقام بودجه نسبت به گذشته افزایش پیدا کرده باشد؛ متأسفانه هر زمان که مدیران و دغدغه‌مندان حوزه تعلیم و تربیت از بی‌توجهی به آموزش و پرورش گلابه می‌کنند، افرادی که کمتر با این حوزه آشنا هستند ذهنشان به سمت بودجه و تخصیص اعتبار می‌رود، در حالی که آموزش تنها پول نیست و چه بسا پول بخش کمی از بی‌توجهی و غفلت از آموزش و پرورش را شامل شود. وقتی صحبت از توجه به آموزش و پرورش می‌شود مطمئنا در گام نخست مستلزم توجه رئیس‌جمهور، معاونین، نمایندگان مجلس و روسای سایر قوا است که به تبع این توجه افکار عمومی متوجه آموزش و پرورش می‌شود. حوزه تعلیم و تربیت از دیده نشدن بسیار رنج کشیده است و بسیاری از مشکلاتش به دلیل عدم توجه است.

آقای دکتر منظور تان از دیده شدن آموزش و پرورش را دقیق‌تر بفرمایید!
آموزش و پرورش باید دغدغه عموم جامعه باشد؛ برای این منظور نحوه مواجهه صدا و سیما و رسانه‌های ارتباط جمعی با مسائلی که دغدغه عموم جامعه است را در مقایسه با مسائل حوزه آموزش و پرورش در نظر بگیرید.

ارزشمندترین سرمایه هر کشور نیروی آینده آن است که سرمایه‌هایی چون نفت و گاز هم نمی‌توانند جایگزین آن شوند بنابراین لازم است تا این سرمایه گران‌بها به عنوان یک دغدغه مهم مورد توجه قرار گیرد.

جامعه باید نسبت به مدرسه حساس باشد و این حساسیت در واکنش نسبت به تمامی مسائل یک مدرسه باید نمود پیدا کند؛ جامعه باید کمی‌ها و کاستی‌های مدرسه را مطالبه کنند، باید میزان مهارت معلم را مطالبه کنند، باید توان مدیریتی مدیر مدرسه را جویا شوند.

به مدرسه و آموزش و پرورش حساسیت و دغدغه داشته باشند، به عنوان مثال زمانی که رئیس‌جمهور یا معاونین و یا سایر مسئولان برای افتتاح پروژه‌ای عازم یک شهر می‌شوند بین راه از یک مدرسه نیز بازدیدی داشته باشند؛ همین سرکشی مسئولان‌عالی‌رتبه سبب الگو گرفتن مدیران استانی می‌شود. جالب است بدانید به همان میزان که معیشت مطالبه فرهنگیان است، توجه و نگاه به آنان نیز سهم بسیاری از خواسته‌های این قشر را شامل می‌شود.

به عنوان کسی که بیش از ۳۰ سال در حوزه آموزش و

در دولت‌های یازدهم و دوازدهم متأسفانه به دلایل مختلف با تغییرات مکرر وزرای آموزش و پرورش مواجه شده‌ایم، اما بخشی از تغییرات متعدد به این دلیل بوده است که در این دولت‌ها به ویژه در دولت دوازدهم جایگاه و توجه به آموزش و پرورش از آنچه که قیلا هم بوده پایین‌تر آمد، یعنی مسائل دیگری در اولویت بالاتری قرار گرفت و آموزش و پرورش را به پله‌های پایین‌تری هل داد.

پرورش فعالیت کرده است معتقدم توجه به این حوزه، نگرانی درباره مسائل مشکلات مدارس، توجه به مشکلات معلم‌ها و نگاه به نقطه ضعف‌ها دائما رو به افول است؛ اهمیت آموزش و پرورش به اندازه‌ای است که به عقیده من وزیر آموزش و پرورش باید در تمامی حیات هیئت دولت مورد سؤال رئیس‌جمهور قرار گیرد. با این حال تنها کسی که نسبت به مسائل حوزه آموزش و پرورش دغدغه داشته و دارد شخص رهبر معظم انقلاب است، ایشان نگاهی عمیق به نقش تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان دارند و با تمام وجود بر این باورند که راه برون‌رفت از مشکلات امروز و فردای جامعه، آموزش و پرورش و توجه به آن است.

صحتب از آموزش و پرورش که به میان می‌آید خطرات دومین خانه‌ای که در آن رشد و پرورش یافتمیز زنده می‌شود، خانه‌ای که مدرسه می‌خوانیمش سهم بسزایی در تعلیم و تربیت افراد جامعه دارد.
با این حال این روزها مدرسه و در رأس آن نظام آموزشی کشور حال و روز خوشی ندارد؛ خبرهای نگران‌کننده و تلخ بیرامون آموزش و پرورش کشور تا اندازه‌ای افزایش یافته که گواه در اولویت نبودن این حوزه است. کمبود سرانه آموزش، فرسوده بودن کلاس‌های درس، وجود مدارس کپری و کانکسی، تراکم بالای دانش‌آموزان در کلاس‌های درس، نبود اعتبار و بودجه کافی، کمبود معلم و… برخی از مشکلات ریز و درشت و قدیمی آموزش و پرورش است. به عقیده کارشناسان و صاحب‌نظران، آموزش و پرورش از نبود یک برنامه مشخص رنج می‌برد، برنامه‌ای که بتواند طبق یک زمان‌بندی و به تدریج مشکلات را برطرف کند؛ متأسفانه نحوه مدیریت در آموزش و پرورش طی ۶ سال اخیر به‌گونه‌ای بوده که این وزارت‌خانه پر تلاطم‌ترین روزهای کاری‌اش را پشت سر گذاشته است. جابه‌جایی چهار وزیر، مهر تأییدی بر این ادعا است.

به همین منظور برای واکاوی ریشه مشکلات آموزش و پرورش به سراغ وزیر سابق آموزش و پرورش، «سیدمحمد بطحایی» رفتم، فردی که پس از ۲۲ ماه حضور در آموزش و پرورش به ناگاه استعفا داد تا ابهام‌های فراوانی پیرامون رفتنش ایجاد شود.متن زیر حاصل دو ساعت گفت‌وگو با وی است که از نظر شما خوانندگان گرامی می‌گذرد.

سید محمد بطحایی، وزیر سابق آموزش و پرورش در گفت‌وگو با کیهان:

رئیس‌جمهور باید به اندازه «برجام» درباره آموزش و پرورش احساس مسئولیت کند

علت استعفای من اجحاف به فرهنگیان در نظام رتبه‌بندی بود

محسن پورعرب



بنده بر این عقیده بودم که نسبت به همکاران من و معلم‌ها در نظام رتبه بندی و سایر مسائل آموزش و پرورش اجحاف شده و من نمی‌توانستم در چشمان همکارانم نگاه کنم و دائمآ وعده‌ماه‌های آینده را بدهم؛ به همین دلیل معتقد بودم رفتن و استعفایم از آموزش و پرورش می‌تواند به بهبود شرایط همکارانم کمک کند.

پرورش را سوادآموزی تعریف می‌کنند، معتقدند آموزش و پرورش باید نوشتن و خواندن را آموزش دهد، تاریخ و جغرافیا را تعلیم دهد، فرمول‌های شیمی و فیزیک را آموزش دهد و در نهایت دانش‌آموزان بتوانند نمره‌های برتر را کسب کنندا و وزیر آموزش و پرورش زمانی موفق است که نمره‌های خروجی مدارس، ۲۰ باشد. در عین حال تلقی و تعریفی که رهبر معظم انقلاب از آموزش و پرورش دارند با سوادآموزی متفاوت است و خیلی فراتر از سوادآموزی است.

چرا تا به الان نتوانسته‌ایم به آن تعاریف و ابدآل رهبر معظم انقلاب نزدیک شویم؟

به صحبت از تحول می‌کنیم یعنی فردی باشد که دانش کار را داشته باشد، مهارت‌های به کارگیری دانش کسب شده در عمل داشته باشد و تنها با خواندن کتاب‌های فنون معلمی نمره ۲۰ را کسب نکند و از همه مهم‌تر دارای بینش و نگرش مورد یعنی آن مدیر ارشد کشور باور و اعتقادش این است که آموزش



و پرورش سوادآموزی است.

پس اینجا می‌توانیم نتیجه بگیریم که اگر نگاه به آموزش و پرورش رو به افول بوده ناشی از اعتقاد رو به افول مسئولان به حوزه تعلیم و تربیت است؟
بله؛ زمانی که روحیه تکنوکراتی بر اداره جامعه حاکم می‌شود کسی را موفق می‌دانیم که معادلات ریاضی را به خوبی بلد باشد و زمانی که تعریفمان این است نباید توقع داشته باشیم که نگاه به آموزش و پرورش تغییر پیدا کند!

اینجا جاد در به یکی از سخنرانی‌های رهبر معظم انقلاب که مربوط به حدود ۱۰ تا ۱۲ سال پیش است اشاره‌ای داشته باشم، ایشان بیان می‌کنند که آموزش و پرورش این نیست که دانش‌آموزان را برای قبولی در بهترین رشته‌های دانشگاه‌های برتر کشور آماده کنیم، به عبارت دیگر ایشان آموزش و پرورش را جایی می‌بینند بتوانند خشم خودشان را کنترل کنند، تواضع و فروتنی داشته باشند، کشورشان را دوست داشته باشند، به محیط خانه و خانواده علاقمند باشند و احترام بگذارند؛ این به گونه‌ای که در سال یا چهار نوبت رئیس‌جمهور آن کشور که بالاترین مقام اجرایی کشور است در یکی از دانشگاه‌های تربیت معلم حضور پیدا می‌کند و یک روز کامل را با افرادی که قرار است در آنجا به تحصیل کنند و دارای مسائل عدیده‌تری در حوزه‌های مختلف است.

آیا گمان نمی‌کنید بخش عمده‌ای از مشکلات کنونی آموزش و پرورش در رسیدن به نقطه مطلوب و مطالبه رهبر معظم انقلاب از آموزش و پرورش علتش نبود نیروی ماهر در بدنه آموزش و پرورش برای تربیت باارزش‌ترین سرمایه کشور است؟

کاملاً فرمایش شما صحیح است، زمانی که صحبت از تحول می‌کنیم پله اول نیروی انسانی است به ویژه در آموزش و پرورش

صفحه ۸

سه‌شنبه ۲۹ آذر ۱۳۹۸

۱۳ ربیع الثانی ۱۴۴۱ – شماره ۲۲۳۵۱

بنابراین نامه‌ای را محضر ایشان نوشتم، علاوه‌بر این آقای لاریجانی ریاست محترم مجلس در این باره نیز مکاتباتی را با ایشان داشتند که بنده بعدها فهمیدم، که نتیجه این نامه نگاری، تأکیده‌های ایشان بر صدا و سیما و برخی نهادهای دخیل در این موضوع شد که با آموزش و پرورش در این مسیر همکاری داشته باشند؛ خوشبختانه با تأکیده‌های معظم‌له آثار بسیار خوبی در مسیر مبارزه با این موسسات شاهد بودیم.

از سویی با آقای علی عسگری رئیس‌سازمان صدا و سیما جلساتی را داشتم، در این جلسات با ایشان عرض کردم که کتاب‌ها و کلاس‌های کمک آموزشی مانند دارویی برای یک بیمار است، آیا با به روی شما در صدا و سیما تبلیغ می‌تونیم داشته‌اید؟ نداشته‌اید، چراکه مجاز نیستید و این دارو باید توسط پزشک برای بیمار نیازمند این دارو تجویز شود بنابراین، این کتاب و کلاس و روش مناسب همه نیست و مخصوص برخی از دانش‌آموزان است؛ خروجی این جلسات خوشبختانه کاهش حجم تبلیغ‌های موسسات بود اما امروز متأسفانه دوباره این تبلیغ‌های سیر صعودی وحشتناکی گرفته‌اند؛ با آقای صالحی

متأسفانه نمایندگان مجلس با یک مصوبه و بدون در نظر گرفتن شایستگی‌ها و مهارت‌های افراد در مدارس را به روی هزاران نفر به اصلاح معلم باز می‌کنند تا نیاز نیروی انسانی را مرتفع کنند، هیچ کشوری را پیدا نخواهید کرد که نسبت به معلم و به کارگیری معلم این قدر بی‌تفاوت باشد!

وزیر ارشاد نیز گفت‌وگوهایی داشتم که به ایشان گفتم خیلی از کتاب‌های کمک آموزشی که مجوز انتشار می‌گیرند به مانند سم عمل می‌کند.

متأسفانه این تبلیغ‌ها خانواده‌ها و دانش‌آموزان را به یک رقابت کاذب تشویق می‌کند، حتی اگر شما به خودتان تلقین کنید که این کتاب‌ها و روش‌ها مناسب نیست و موجب تباه شدن فرزند شما خواهد شد و روح و روانش را متلاشی می‌کند اما یک حس القایی به شما می‌گوید که ممکن است در این رقابت عقب بمانید پس به فرزندتان اجازه می‌دهید تا حداقل یکی دو کتاب کمک آموزشی را خریداری کند یا در یکی دو کلاس کمک درسی ثبت‌نام کند؛ این همان تأثیر قارچ‌های سمی است. اما درباره شائبه‌ای که عنوان کردید باید بگویم که روز این موسسات به قدری نبوده و نیست که بتوانند وزیر آموزش و پرورش را جا بجه کنند، نه آنها به اندازه‌ای گردن کلفت هستند و نه وزیر آقدر ضعیف که بخواند مدیر ارشد آموزش و پرورش را از مسیر کار خارج کنند.

ا رفت و آمد وزرای آموزش و پرورش و ثابت ماندن این موسسات و جریان ادامه دار کمک آموزشی‌ها تأییدکننده اظهارات شما نیست!

وزرای امروز و دیروز آموزش و پرورش در مسیر مبارزه با این موسسات بکراچه نبوده‌اند، علاوه‌بر این هیچ اقدامی از جانب سایر مسئولان و نمایندگان مجلس در تقابل با این موسسات صورت نگرفته است. متأسفانه آنطور که باید از آموزش و پرورش و وزیرش

در مبارزه با این موسسات حمایت نهد.

البته ممکن است فعالیت این موسسات در برخی فرآیندها اثر گذار بوده باشد اما عامل اصلی رفتن من از آموزش و پرورش نبود. امروز در نظام تعلیم و تربیت آفندری که به شاخه‌های نظری توجه می‌شود به شاخه‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش و مشکلات آنها در حوزه امکانات و اساتید ماهر توجه نمی‌شود؛ چنددر توانستید به بهبود فضا و امکانات این مدارس و همچنین به علاقه‌مند کردن دانش‌آموزان به کسب مهارت کمک کنید؟

۲۲ ماهی که در آموزش و پرورش حضور داشتم دو پروژه را در این راستا آغاز کردم که خوشبختانه با همکاری مدیران مدارس و سایر همکاران موفقیت‌های خوبی را بدست آوردیم. در پروژه «لران مهارت» که با همکاری وزارت کار و سازمان فنی و حرفه‌ای آغاز کردیم برای دانش‌آموزان متوسطه اول به تدریج یک مهارت را بر اساس پودمان‌هایی که تعریف کرده‌بودیم، اجرا کردیم. بر اساس این برنامه دانش‌آموزان با توجه به نوع مهارت بین ۲۰ تا ۵۰ ساعت را صرف کسب مهارت می‌کردند، مستحضر هستید یا این زمان نمی‌توان مهارتی را آموخت، بنابراین هدف اصلی این طرح علاقه‌مند کردن دانش‌آموزان به فعالیت‌های یدی و عملی بود.

طبق بازدیدهایی که از مدارس مجری این طرح داشتم شور و شغف بسیاری را در دانش‌آموزان در زمان اجرای این طرح مشاهده کردم که تصمیم بر این بود که اگر فعالیت در آموزش و پرورش ادامه پیدا کند بخشی از برنامه درسی را به کسب مهارت اختصاص دهد. در دوران بعدی‌ها به دنبال این بودم تا چگالی مفاهیم شناختی و اصطلاحا حافظه محور را کاهش و در عوض چگالی مهارت آموزی را افزایش دهم.

یکی دیگر از پروژه‌ها که از روزی من به بخشی از همکارانم بود، این بود که دانش‌آموزان را برنامه درسی متوسطه اول (دو ساعت در هفته) را در اختیار معلم قرار دادیم که تحت عنوان برنامه ویژه مدرسه یا بوم، معروف باشد؛ بازدیدها و گزارش‌های نشان می‌داد غالباً مدارس در این دو ساعت به سمت مهارت‌آموزی حرکت کرده‌اند. قدم‌های خوبی برداشته شد اما خیلی کوچک است، سهم

عمده زمانی که دانش‌آموزان در مدارس هستند باید به یادگیری مهارت منجر شود اما متأسفانه در حال حاضر سبد یادگیری دانش‌آموزان مهمم عمده اش محفوظات است!

در ایام استعفاي شما از وزارت آموزش و پرورش علت این موضوع تصمیم‌شما برای حضور در مجلس آینده اعلام شد که البته با توجه به اتمام زمان و ثبت‌نام نکردن شما این فرضیه صحت نیافت؛ با این شرایط به عنوان سؤال پایانی گفت‌وگو بفرمایید که دلیل اصلی استعفاء و رفتن شما از آموزش و پرورش چه بود؟

کسی که لذت کار معلمی را چشیده باشد، معلمی را با هیچ

باید تعریف آموزش و پرورش در بیان مسئولان و مطالبه‌کنندگان این حوزه تغییر پیدا نکند؛ امروزه آموزش و پرورش را سوادآموزی تعریف می‌کنند، زمانی که روحیه تکنوکراتی بر اداره جامعه حاکم می‌شود کسی را موفق می‌دانیم که معادلات ریاضی را به خوبی بلد باشد و زمانی که تعریفمان این است نباید توقع داشته باشیم که نگاه به آموزش و پرورش تغییر پیدا کند!

کار دیگری عرض نخواهد کرد؛ زمانی که از آموزش و پرورش خارج شدم اولین پیشنهاد حضور در مجموعه سما و دانشگاه آزاد بود که چون جنس این کار نزدیک به آموزش و پرورش هست، پذیرفتم.

بنده بر این عقیده بودم که نسبت به همکاران من و معلم‌ها در نظام رتبه بندی و سایر مسائل آموزش و پرورش اجحاف نشده و من نمی‌توانستم در چشمان همکارانم نگاه کنم و دایمآ وعده‌ماه‌های آینده را بدهم؛ به همین دلیل معتقد بودم رفتن و استعفاي ام از آموزش و پرورش می‌تواند به بهبود شرایط همکارانم کمک کند.

با این تفاسیر، می‌توانیم نتیجه بگیریم اینکه رهبر معظم انقلاب تأکید می‌کنند راه‌حل گذر از مشکلات در داخل کشور است، یعنی تکیه و توجه به توانایی‌های با ارزش‌ترین سرمایه کشور که همان نیروی انسانی است؟ که البته ممکن است در تربیت آن کوتاهی شده باشد!

دقیقا همینطور است، اما دانشگاه فرهنگیان با توجه به شرایط فعلیش توانایی تربیت نیروهای شایسته و ماهری که ویژگی‌هایش را عنوان کردم، ندارد. بالاخره از یک ساز و کار ناقص نمی‌توان توقع یک خروجی کامل را داشت، مگر اینکه چشم‌هایمان را ببندیم و بگوییم انشالله گره است!

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختیاراتش خارج است.

دانشگاه فرهنگیان با وجود فراز و نشیب‌هایی که در سال‌های

گذشته با آن مواجه بوده است در تلاش است تا اثرگذاری مطلوبی

داشته باشد اما بخش عمده‌ای از مشکلاتش مسائلی است که از

حیطه اختی