



لیلا جمالی با مدرک کارشناسی آموزش ابتدایی از دانشگاه آزاد یزد و کارشناسی ارشد مدیریت و روان‌شناسی آموزشی از دانشگاه امام

جواد (ع) فعالیت‌های آموزشی خود را از سال ۱۳۸۳ آغاز کرده است. وی ۲ سال معلم پایه دوم در مجتمع آموزشی حضرت سجاد (ع) بوده و در آذرماه ۱۳۸۵ در مجتمع جواد الائمه (ع) شروع به کار کرده است. در این مجتمع، ۸ سال معلم پایه دوم و ۸ سال معاون آموزشی در پیش‌دبستانی و دبستان جواد الائمه (ع) پسرانه ناحیه ۲، در سمت معاون پایه و قائم مقام مشغول به فعالیت است.

#### مقدمه

سی سال قبل، نهالی در کویر یزد کاشته شد که اکنون به درختی تناور تبدیل شده است. مجتمع آموزشی حضرت جواد الائمه (ع) در آستانه سی‌امین سال تأسیس خود با شعار «سی سال بهبود مستمر» همچنان پویا و پرتوان به کار خود ادامه می‌دهد. این درخت با برکت، در طول سه دهه فعالیت خود، دستاوردها و ثمرات زیادی داشته که یکی از آن‌ها نشریه مدرسه ماست. نشریه‌ای که به خصوص، در این چند سال اخیر، بیان‌کننده سیاست‌های نوین آموزشی مجتمع و نیز محلی برای درج مقالات، نظرات و پیشنهادهای جامعه هدف خود بوده است. گفت‌وگوی جناب آقای سید محسن گلدان‌ساز با مدیرعامل محترم مجتمع، جناب آقای مهندس سفید، که تحت عنوان «کندوکاوی در چشم‌انداز آینده» در نشریه شماره ۱۷ مدرسه ما آمده است، فرصتی ایجاد کرد تا من هم مطالبی را در همین راستا بیان کنم:

#### ۱. سابقه مجتمع آموزشی و ظرفیت‌های آن

در بخش اول این مصاحبه، به ظرفیت‌های مجتمع (تعداد مدرسه‌ها و کارکنان و دانش‌آموزان) و سابقه سی‌ساله آن اشاره شده است. به نظر می‌رسد هنوز هم این ظرفیت‌ها در برخی موارد مورد غفلت قرار گرفته‌اند. هرچند به نظر می‌رسد از ظرفیت فارغ‌التحصیلان این سه دهه و حتی خانواده‌های دانش‌آموزانی که هم‌اکنون فرزندان‌شان محصل ما نیستند نیز بهره‌چندانی نبرده‌ایم و ارتباط با آن‌ها قطع یا خیلی اندک شده است.

# نهالی که به ثمر نشست

لیلا جمالی

قائم مقام مدیر پیش‌دبستان پسرانه، ناحیه ۱

#### ۲. دهه سوم؛ دهه تغییر رویکرد

مهم‌ترین قسمت‌های گفت‌وگوی مذکور درباره تغییر رویکرد مجتمع را می‌توان به اختصار چنین بیان کرد:

بیست سال اول، رویکرد مجتمع حول محور آزمون ورودی، تست، سنجش و تیزهوشان بود. در دهه اخیر به امور دیگری نیز پرداخته شد که عبارت‌اند از: بازدید از کشورهای صاحب سبک آموزشی، دعوت از استادان سرشناس این حوزه در داخل و خارج کشور، توجه به سند تحول و ساحت‌های شش‌گانه و تربیت همه‌جانبه، تلفیق آموزش و تربیت (تربیت دینی و مکارم اخلاق)، تدوین سند راهبردی و در نهایت پرداختن به مهارت‌های پایه یادگیری (یادگیری مادام‌العمر دانش‌آموزان) در کنار رشد همه‌جانبه و آموزش روش دسترس‌ی به محتوا به جای آموزش محتوا.

این اتفاق بسیار خوبی است؛ ولی به نظر می‌رسد باید همت بیشتر و سرعت متناسب‌تری داشته باشیم.

#### ۳. تغییر تدریجی به همراه هم‌اندیشی و گفت‌وگو

راه برون‌رفت از سیاست‌های ۲۰ ساله اول فعالیت‌های مجتمع (رهاشدن از رقابت و تست و...)، یک فرایند تدریجی در کنار بحث و گفت‌وگو با جامعه هدف به خصوص معلمان است. به شرط آنکه این تدریج خودش زیاد طول نکشد و طبق برنامه مدون چندساله به سرانجام برسد. در این صورت است که بچه‌ها از فردگرایی به اجتماعی شدن می‌رسند، هویت خود و کشورشان را می‌شناسند و «جهانی» تربیت می‌شوند. البته در دهه سوم، مجتمع قدم‌های مؤثری برداشته است.

#### ۴. نخبه‌پروری یا پرورش نخبگی؟

در بحث توجه به نخبگی در سال‌های اخیر بسترهای مناسبی در زمینه‌های علمی، فرهنگی، هنری، دینی و... فراهم شده است. مانند فعالیت‌های حوزه کتاب و کتابخوانی، نویسندگی، موسیقی، فن بیان، مشاعره، حافظ‌خوانی، شاهنامه‌خوانی و... همچنین جشنواره‌های علمی و ورزشی و قرآنی و فعالیت‌های گروهی دانش‌آموزی و حتی کارهای خیر مثل بازارچه خیرین و آزادی زندانیان جرائم غیرعمد. ولی به نظر می‌رسد برنامه‌های مشخص و مدونی برای آن‌ها نداریم یا اگر هم هست، نیاز به تغییرات اساسی دارد. چراکه هر یک از موارد گفته شده، نیاز به «استمرار» دارد و نباید در

«یک مقطع زمانی» یا «یک مقطع تحصیلی» انجام و سپس رها شود.

#### ۵. تربیت دینی؛ حرف یا عمل!

در حوزه تربیت دینی، دانش‌آموزان قبل از آنکه بشنوند، می‌بینند. به نظر می‌رسد کارکنان مجتمع و مدرسه‌ها و همچنین معلمان، یکی از بهترین الگوهای عملی و رفتاری دانش‌آموزان‌اند که هر روز در زیر ذره‌بین آن‌ها رصد می‌شوند. باید به جای نصیحت‌های تکراری و تحکم و صحبت‌های دستوری، با بچه‌ها گفت‌وگو کرد و غیرمستقیم و با رفتاری درست، مکارم اخلاق و مسائل دینی را به آن‌ها آموخت.

یادمان باشد این روش نیز باید در تمام واحدها به شکل درست، اصولی و یکپارچه انجام شود و هر واحد آموزشی ساز خودش را نزند. در این زمینه نیروهای مجتمع و مدرسه‌ها باید آموزش‌های لازم را ببینند. عمق بخشی به مراسم مذهبی که در مدرسه‌ها انجام می‌شود، یکی دیگر از راه‌های آموزش دینی و تثبیت باورهای اعتقادی دانش‌آموزان است.

#### ۶. «یک صدایی»؛ زمینه پیشرفت

ناهماهنگی فکری و عملی در بین برخی مدیران و معلمان و شاید در مواردی در میان نیروهای دفتر مرکزی باعث شده است در مدرسه‌های متعدد «یک صدایی» شنیده نشود و هر مدرسه جزیره‌ای عمل کند؛ یکی به دنبال درس و تست باشد و دیگری دنبال مهارت. برخی دیگر نیز به دنبال ترکیبی از آن‌ها باشند.

به نظر می‌رسد پس از سه دهه فعالیت، حالا دیگر باید سیاست‌های یکپارچه مجتمع برای همگان مشخص، فهم‌پذیر و اجرایی باشد. شاید مباحث مالی یکی از دلایل مطرح شده برای ناکامی در این امر باشد که از سوی مدیران و معلمان بیان می‌شود. لازم است این مانع از سر راه برداشته شود.

#### ۷. رمز شادابی؛ هرس به موقع و به اندازه

از هرس کردن نه‌راسیم و اگر لازم است انجامش دهیم، هر چند ابتدا هزینه‌ای بر ما تحمیل کند. فرد یا عملی را که باعث کندی حرکت مجتمع می‌شود و اصلاح‌پذیر نیست، جابه‌جا و حتی در بعضی موارد حذف کنیم.

این کار باعث اصلاح، طراوت و شادابی درخت سی سالهٔ مجتمع می‌شود.

### ۸. مشارکت حداکثری نیروها در تدوین برنامه‌های راهبردی

باید نظر همه را شنید و از دلسوزان خود مجتمع در تدوین برنامه‌های راهبردی کمک گرفت. خیلی از معلمان دورهٔ ابتدایی به این مجموعه عشق می‌ورزند. بنابراین باید در تصمیم‌گیری‌ها آن‌ها را دخیل کرد. با آن‌ها صحبت و مشورت کنید که به یقین نتیجه‌های خوبی حاصل می‌شود. به آن‌ها اطمینان بدهید که یکی از معیارهای پیشرفت سازمانی، مشارکت در این‌گونه برنامه‌هاست و مثل همیشه به قولتان عمل کنید. اما چند پرسش:

- آیا تا به حال در طراحی یک زمین ورزشی، یک اتاق بازی برای بچه‌ها، کلاس هنر و... نظر مربیان مجتمع را پرسیده‌اید؟  
- آیا قبل از تنظیم بخشنامه‌های مثلاً رفاهی از معلمان پرسیده‌اید که به کدام بخش رفاهی بیشتر بپردازیم؟  
- آیا قبل از تقسیم نیروها در هر مدرسه پای حرف‌های معلمان خود و دغدغه‌های آن‌ها نشسته‌اید؟

به نظر می‌رسد حتی اگر لازم است از رانندگان سرویس مدرسه‌ها هم باید اطلاعات کسب کرد؛ چراکه آن‌ها نیز بخشی از بدنهٔ مجتمع محسوب می‌شوند. برخی از آن‌ها چند سال است که در اینجا مشغول به کارند و در بینشان انسان‌های فرهنگی و فرهیخته‌ای هم وجود دارد که به خاطر مسائل اقتصادی به این کار می‌پردازند. آن‌ها حرف‌هایی از بچه‌ها در سرویس می‌شنوند که هیچ‌گاه به گوش مسئولان مدرسه نمی‌رسد و از نزدیک شاهد تغییرات رفتاری و اخلاقی بچه‌های ما در بیرون مدرسه‌اند.

### ۹. مسئولان مشاهده‌گر

اگرچه در دفتر مدیرعامل به روی همه باز است، کارکنان مدرسه و معلمان دوست دارند داخل مدرسه هم با مدیرعامل روبه‌رو شوند، بگویند، بختند و شاید هم بغض کنند. خوب است هم مدیرعامل و هم دیگر مسئولان دفتر مرکزی به مدرسه‌ها بیایند، مشکلات را از نزدیک ببینند و همه را دلگرم کنند. به کلاس، کارگاه، آزمایشگاه و زمین ورزش مدرسه‌ها سر بزنند.

### ۱۰. روندی باثبات برای انتخاب‌ها

هرچند وقت یک بار در بین کارکنان مدرسه‌ها دربارهٔ جذب و به‌کارگیری نیروها صحبت‌هایی مطرح می‌شود. درک برخی

از انتصاب‌ها و انتخاب‌ها در دفتر مرکزی و مدرسه‌ها برای بعضی از همکاران شاید سخت باشد. شایسته است روند جذب و به‌کارگیری این‌گونه نیروها قبل از هرگونه اقدامی به اطلاع دیگران برسد تا آن‌ها هم خودشان را عرضه کنند و ان‌شاءالله بر اساس شایسته‌سالاری اتفاقات بهتری بیفتد.

### ۱۱. حیطة‌های چهارگانه؛ چشم‌اندازی برای تربیت‌همه‌جانبه

به نظر می‌رسد مهم‌ترین بخش مصاحبه قسمت آخر و جمع‌بندی آن دربارهٔ حیطة‌های چهارگانه‌ای است که بیان شده است:

**الف)** در حیطةٔ دانش‌آموزی مواردی را بیان کرده‌اید که بسیار عالی است؛ اما اولین شرط تحقق این اهداف، هم‌سویی مدرسه (مدیر و معلمان و کارکنان) و خانواده‌هاست که قطعاً باید برای آن برنامهٔ مشخص و مدونی داشته باشید.

**ب)** در حیطةٔ فضا و امکانات، مشکلات متعددی وجود دارد که امید است برطرف شود. برای فضاهایی با بیش از ۲۰ سال ساخت و نیاز به تعمیرات اساسی، سرانهٔ کم محیط بعضی از کلاس‌ها و حتی حیاط بعضی از مدرسه‌ها و کمبود برخی امکانات و تجهیزات باید چه تدبیری اندیشید؟

**ج)** در حیطةٔ نیروی انسانی فقط به همین اکتفا می‌کنیم که هم‌سوی بودن برخی از مدیران و معاونان و معلمان در فکر و عمل، ما را به اهدافمان نمی‌رساند. با جابه‌جایی و انتخاب افراد هم‌سو، لااقل به بعضی از مدرسه‌های مجتمع استحکام بیشتری ببخشید.

نظام پاداش به نیروها باید با مشورت مدیر مدرسه و بر اساس شایستگی و فعالیت مؤثر آن‌ها باشد و نباید فقط به حضور فیزیکی آن‌ها در مدرسه نگاه کنیم.

**د)** در حیطةٔ سازمانی، دادن اختیار و امکان تصمیم‌گیری در مدرسه و تسهیل قوانین و مقررات مالی برای مدیران مدرسه‌ها مناسب است، به شرط آنکه این امر برای همهٔ مقاطع به شکل واحد و منسجم صورت پذیرد. دادن بودجه به هر مدرسه بر اساس تعداد دانش‌آموز و فضای فیزیکی و امکانات مدرسه و دیگر عوامل مؤثر نیز ممکن است چاره‌ساز باشد. □