

از چهارمحال بختیاری تا مجتمع آموزشی جوادالائمه (ع)

گفت‌وگو با محمدحسین ابدی، کارشناس مقطع ابتدایی



جناب آقای ابدی از خودتان بگویید و این که چه طور به وادی آموزش کشیده شدید؟

در استان چهارمحال بختیاری و در یکی از روستاهای محروم به عنوان سپاهی دانش مشغول خدمت شدم. محبتی که از بچه‌ها و خانواده‌هایشان دیدم، شروع علاقه‌ی من به این شغل بود. شاید اگر آن تجربه برای من پیش نمی‌آمد، به سمت شغل پدرم و یا شغلی مثل کارمندی بانک یا کار دیگری در یکی از ادارات کشیده می‌شدم. به هر ترتیب آن محبت‌ها مرا جذب کرد. پس از خدمت نظام وظیفه به عنوان معلم استخدام شدم. چند سالی را در یکی از شهرستان‌های یزد به شغل معلمی مشغول بودم سپس معاون و مدیر مدرسه شدم. پس از مدتی هم به عنوان کارشناس آموزش ابتدایی و بعد معاون آموزش عمومی در اداره‌ی کل آموزش و پرورش یزد خدمت کردم. از سال ۱۳۷۲ هم در مجتمع آموزشی جوادالائمه به عنوان کارشناس آموزش ابتدایی مشغول هستم.

در طول این سال‌ها حتمن تجارب مختلفی از موفقیت و عدم موفقیت پشت سر گذاشته‌اید، یک مورد شاخص‌تر را برایمان بازگو کنید.

بنده نزدیک به نیم قرن تجربه‌ی آموزشی دارم. قطعاً تجارب موفق و ناموفقی را از سر گذرانده‌ام. در سال ۱۳۷۷ طرح مدرسه‌ی شاد را در نزدیک به صد مدرسه‌ی استان اجرا می‌کردیم. در این طرح دانش‌آموزان هر هفته پنج ساعت به دروسی مثل زبان انگلیسی، کامپیوتر، قصه‌گویی، نقاشی، خوشنویسی و ... می‌پرداختند و صدهزار تومان از هر خانواده‌ای که استطاعت مالی داشت برای شرکت در این طرح گرفته می‌شد. روزی به اتفاق چند نفر برای بازدید به یکی از مدارس شهر یزد رفتیم، وقتی وارد مدرسه شدیم ساعت ۷ شب بود یکی از والدین که به دنبال فرزندش آمده بود از من خواست تا فرزندش را خبر کنم. به کلاس رفتم و او را صدا زدم، گفتم که پدرت آمده دنبالت. گفت بگویید من الان نمی‌آیم. گفتم بگویم کی بیایند دنبالت؟ گفت هر چه دیرتر بهتر. آن روز احساس کردم با در نظر گرفتن علایق بچه‌ها توانسته‌ایم بچه‌هایی را که به محض شنیدن صدای زنگ می‌خواهند از مدرسه به خانه بروند به مدرسه علاقه‌مند کنیم.

اما خاطره‌ی تلخی که دارم مربوط به روستایی در منطقه‌ی دستگردان در نزدیکی طبس است. سال ۷۹ بود که به عنوان بازدیدکننده به مدرسه‌ای در آن روستا که ۱۵ کیلومتر از آن شهر فاصله داشت رفتیم. مدرسه‌ای یک کلاسه که از سنگ‌های کوه ساخته شده بود و داخلش را با گل پوشانده بودند. به سختی از درب ورودی کلاس، نور وارد می‌شد و معلم برای آموزش ریاضی با چوب‌هایی که جمع کرده بود دسته‌های ده‌تایی درست کرده بود و داخل جعبه‌ای روی زمین گذاشته بود. کلاس بسیار تاریک بود و تجهیزات مدرسه سه چهار عدد میز و نیمکت مستعمل و فرسوده

و یک صندلی مخصوص آموزگار بدون قسمت پشتی بود. با یک زمین خاکی و پر از سنگریزه. دانش‌آموزان کلاس ۱۱ نفر بودند در سه مقطع که معلم به سختی در آن کلاس تدریس می‌کرد. پوستری بر روی دیوار نصب بود که نظرم را به خود جلب کرد. نزدیک شدم، روی آن نوشته بود «انقلاب ما انفجار نور بود». بعد از گذشت بیست سال از انقلاب، هنوز روستایی با فاصله ۱۵ کیلومتر از شهر چنین وضعیتی داشت. هر کس وارد آن فضا می‌شد تأسف می‌خورد که چرا مسئولین پس از ۲۰ سال، از یک کلاس درس مناسب برای دانش‌آموزان روستایی نه‌چندان دور دریغ کرده‌اند.

شما برای آن مدرسه چه کردید؟

تنها کاری که می‌توانستیم بکنیم ارائه‌ی گزارش به اداره‌ی کل و ارسال کیت‌های آموزشی ریاضی و علوم، بودجه‌ای برای سفید کردن آن کلاس درس، دلجویی از معلم کلاس و عذرخواهی از دانش‌آموزان بود.

به نظر شما مدیریت در حوزه‌ی آموزش از اولین سال‌های خدمت‌تان تا امروز چه تغییراتی کرده است؟ تا چه حد این تغییرات به نتایج بهتری منجر شده است؟

مدیریت در سال‌های اخیر به نظر سخت‌تر شده است. در گذشته مدیران با برنامه‌ریزی، نظارت، هم‌آهنگی، پی‌گیری، ارزیابی، تسلط و آگاهی به بعضی از قوانین و مقررات مدرسه‌ای، وظایف مدیر موفق را انجام داده بودند. در حوزه‌ی مدیریت خود فعالیت می‌کردند و بیش‌تر ضابطه‌مند بودند، اما امروز مدیر باید فعالیت‌های دیگری را هم سامان دهد. او در یک سازمان یادگیرنده قرار گرفته است. قبلن مدیر، معاون و معلم هر کدام فقط کار خود را انجام می‌دادند، ولی امروز حرف بر سر یک سازمان یادگیرنده است و همه با هم به صورت یک تیم فعالیت می‌کنند. در این سازمان، همه یاد می‌گیرند که چه‌گونه باید یاد بگیرند، چه‌گونه باید اندیشه و نظرات‌شان را باهم یکی کنند. قطعاً شیوه‌ی مدیریتی که بر اساس سازمان یادگیرنده است، توفیق بیش‌تری نسبت به قبل خواهد داشت.

برای یک مدیر چه ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای را لازم می‌دانید؟

اولین چیزی که باید یک مدیر داشته باشد، تحصیلات عالی در رشته‌ی مدیریت آموزشی است و فکر می‌کنم که یک مدیر باید تجربه خوبی در حوزه تخصصی خودش داشته باشد، یعنی حرفه‌ی معلمی را انجام داده، معاونت را تجربه کرده باشد و سپس مدیر شود. از دانش و آگاهی، اطلاعات و مقررات مدیریتی بهره‌مند باشد. از نظر شخصیتی مدیر باید همراه و پی‌گیر باشد و با سعه‌ی صدر، انگیزه و علاقه، نظارت دقیق و قاطعانه بر کارش داشته باشد و علاوه بر موفقیت در حوزه‌ی مدیریت در زندگی شخصی خود هم موفق باشد.

بارزترین ویژگی یک مدیر چیست؟

معمولاً مدیرانی که رابطه‌مدار هستند از مدیران ضابطه‌مدار موفق‌تر هستند، یعنی هرچه مدیر رابطه‌ی خوبی با زیردستان و هم‌کارانش داشته باشد و با آن‌ها همراه باشد و یک تیم و گروه باشند، توفیق‌شان قطعاً بیشتر از مدیرانی خواهد بود که طبق قانون و مقررات و ضابطه کار می‌کنند.

منظور تان از رابطه‌مداری چیست؟

رابطه‌مداری آسیب‌هایی با خود به همراه دارد گاهی ممکن است مدیر به خاطر روابط دوستانه‌ای که برقرار می‌کند دچار عدم قاطعیت در تصمیم‌گیری‌ها شود و یا به دلیل رودربایستی ناشی از روابط دوستانه ملاحظات بکند. از این رو به نظر باید از افتادن به این چاله‌های مدیریتی پرهیز شود.

منظور از رابطه‌مداری روابط انسانی-سازمانی مدیریت است. با توجه به این که مدرسه یک نهاد اجتماعی محسوب می‌شود و از ارزش‌های فرهنگی جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند تأثیر می‌پذیرد، روابط انسانی مدیر در قالب روابط اجتماعی و فرهنگی اهمیت بیشتری می‌تواند داشته باشد که این امر موجب افزایش روحیه‌ی مطلوب و مثبت کارکنان و اعضای سازمان می‌شود. در نتیجه احساس رضایت یا سودمندی متقابل به وجود آمده و زمینه‌های انگیزش، رشد و تسهیل در رسیدن به اهداف سازمان شکل خواهد گرفت.

هرکس ممکن است در طول مدیریت و دوران کاری خود با انتقاداتی روبه‌رو شود که برخی سازنده است؛ کدام انتقاد توانسته در کار شما تأثیر مثبتی داشته باشد؟

یکی از ویژگی‌های من این است که در حوزه‌ی کاری خود آن‌چه را که تشخیص می‌دهم می‌تواند در امر مدیریت مؤثرتر باشد را به اجرا می‌گذارم. از نقدشدن و اهمه‌ای ندارم بلکه دوست می‌دارم. بعضی از انتقادات که درست بوده است را در نظر گرفته‌ام و تغییرات را ایجاد کرده‌ام.

فکر می‌کنید چه خصوصیتی در مدیریت شما وجود داشته که خاص شما است؟

زمانی که معلم بودم همیشه کار معلمی را دوست داشتم و چون علاقه‌مند بودم سعی می‌کردم به بهترین نحو آن را انجام دهم. در زمان مدیریت و معاونت هم همین‌طور، سعی می‌کردم آنچه در شرح وظیفه‌ام قید شده است را به بهترین شکل انجام بدهم و همیشه به‌عنوان فرد مسئولیت‌پذیر و متعهد معروف بودم. هیچ موقع نشد که به دنبال کم‌شدن یا تعطیل‌شدن کار باشم و همیشه کار را به تعطیلات و در خانه ماندن ترجیح می‌دهم.

مهم‌ترین چالش آموزش و پرورش از نظر شما چیست؟

من فکر می‌کنم که بزرگ‌ترین چالش آموزش و پرورش ما، طبقاتی‌شدن آن و عدم عدالت آموزشی است. متأسفانه با

دایرشدن مدارس خاص، مدارس دولتی از دانش‌آموزانی با انگیزه و علاقه‌مند به امور آموزشی و پرورشی خالی شده است، همان‌طور که از معلمانی کارآمد و متخصص در این امور خالی شده. راه‌کارش سخت است تا زمانی که مدارس غیردولتی، مدارس خاص (استعداد درخشان، نمونه، شاهد و ...) وجود دارد، همین وضعیت وجود خواهد داشت.

مدارس غیردولتی با چه چالش‌هایی مواجه هستند؟

مدارس غیردولتی بیش‌تر با مسائل و مشکلات پرورشی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. امور آموزشی را، هم خانواده‌ها خواستار هستند که بیش‌تر کار شود و هم معلمان و مدارس تمایل به انجام آن دارند. متأسفانه جای کارهای پرورشی در مدارس خالی شده است. رقابتی که بین مدارس غیردولتی وجود دارد، متأسفانه رقابت آموزشی است. خانواده‌ها و جامعه‌ی ما هم این را می‌خواهند، چون کنکور و ورودی دانشگاه‌ها از طریق آزمون‌های دانشی و آموزشی انجام می‌گیرد.

در طول این سال‌ها تغییری در نگرش خانواده‌ها نسبت

به آموزش ایجاد نشده است؟

ببینید نگاه خانواده‌ها به صورت جزئی تغییر کرده است. به‌عنوان مثال اگر ۱۵ سال قبل ما می‌خواستیم همین کاری را که در حال حاضر در جوادالائمه در بخش ابتدایی انجام می‌دهیم (توجه به آموزش‌های همه‌جانبه، فعالیت‌های مهارتی، اخلاقی، اجتماعی، قرآنی، ورزشی، فرهنگی و هنری) محال بود خانواده‌ها و عوامل مدرسه‌ای بپذیرند. همیشه باید بین تقاضای خانواده و برنامه‌های یک مجموعه یک رابطه‌ی دو طرفه برقرار باشد و هرچه رابطه‌ی مدرسه و مسئولین مدرسه با خانواده‌ها بیش‌تر شود هم‌سوسازی بهتر انجام می‌گیرد. امید است که در سال‌های آینده خانواده‌ها به بحث پرورش در کنار آموزش بیش‌تر پی ببرند.

چه مشکلاتی درون آموزش و پرورش وجود دارد که برقراری ارتباط با خانواده‌ها به سهولت و سرعت اتفاق نمی‌افتاد؟

من فکر می‌کنم که مشکل عمده‌ی ما، مشکل کنکور است. تا زمانی که کنکور با مسائل دانشی سنجیده می‌شود و نیاز به اطلاعات در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، هنری و مهارتی ندارد، این مشکلات را هم داریم. اگر موضوع کنکور حل شود یا درصدی از آن تغییر کند، مطمئن باشید که خود به خود این ارتباطات صورت می‌گیرد.

مجموعه‌ی جوادالائمه چه دست‌آورد مهمی برای فارغ‌التحصیلانش دارد؟

من فکر می‌کنم با توجه به برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌هایی که در رابطه با آموزش همه‌جانبه در چند سال گذشته در مقطع ابتدایی انجام شده است و هم‌چنین با توجه به همراهی خانواده‌ها

که خوش‌بختانه نسبت به سال‌های قبل بهتر شده، انشاءالله در آینده‌ای نزدیک فارغ‌التحصیلانی که از این‌جا راهی مدارس متوسطه می‌شوند، در همه‌ی ابعاد رشد پیدا کرده‌اند.

بحران کرونا، اتفاقات پیش‌بینی نشده زیادی را به همراه داشت، آیا در گذشته و تجربه‌ی مدیریتی خود با چنین بحران‌هایی روبه‌رو شده بودید؟ آن‌جا چه کردید؟ و فکر می‌کنید برای بحران‌های بعدی چه باید کرد؟

متأسفانه از زمانی که آموزش و پرورش تابع یک‌سری خط و خطوط حزبی، دسته‌ای و گروهی شده، همین تبعیت‌ها باعث شده که مدیریت‌ها ثابت نباشند. این عدم ثبات مدیریت چه در سطح کشور و چه در سطح استان، حرکت رو به جلو را مختل کرده و آن حرکت‌هایی هم که انجام شده نصفه و نیمه رها شده است. متأسفانه بسیاری از طرح‌های مؤثر با جابه‌جایی مدیران ابتر مانده‌اند.

جابه‌جایی مدیران و تغییر شیوه‌های مدیریتی و عدم برنامه‌ریزی صحیح کارشناسان، بحران‌هایی را در آموزش و پرورش به وجود آورده، به‌عنوان مثال در خرداد ماه سال ۷۴ قرار بود که حدود هزار نفر از فارغ‌التحصیلان تربیت معلم دو ساله و چهار ساله که فوق دیپلم ابتدایی بودند در سطح شهرستان، منطقه، استان یزد توزیع شوند و اول مهر به‌عنوان معلم باتجربه که از لحاظ آموزشی دوره‌ی کامل را در تربیت معلم و دانش‌سراها دیده بودند، مشغول به کار شوند، ولی به دلیل عدم برنامه‌ریزی کارشناسان (هم کارشناسان کشوری و هم استانی) قبل از مهرماه اعلام کردند که در کل کشور حدود سی هزار نفر از فارغ‌التحصیلان جذب نخواهند شد. هم ردیف حقوقی برایشان تعریف نشده و هم خیلی از استان‌ها نیازی ندارند. سال بسیار سختی برای آموزش و پرورش و خانواده‌های جدید فرهنگی بود. مشکل، زمانی جدی‌تر شد که به جای این فارغ‌التحصیلان تعدادی سرباز معلم جهت جایگزینی آن‌ها به دبستان‌ها اعزام کردند. در مجموعه‌ی جوادالائمه هم همین کرونا برای خودش بحران سختی بود. از اسفند ۹۸ که اعلام شد مدارس باید تعطیل شوند و به صورت مجازی کار را باید آغاز کنند با توجه به این‌که هم خانواده‌ها و هم معلمان ما تجربه‌ی آموزش و یادگیری در فضای مجازی را نداشتند و ابزار و وسایل آموزش در فضای مجازی هم صددرصد فراهم نبود، شوک بزرگی به بخش آموزش وارد شد. سه ماه از سال تحصیلی مانده بود و قسمتی از کتاب‌ها تدریس نشده بود، با این حال با توجه به همتی که معلمان ما داشتند و همراهی که خانواده‌ها و دانش‌آموزان از خود نشان دادند، خوش‌بختانه قضیه ختم به خیر شد و در ارزیابی که توسط آموزش و پرورش در پایان سال انجام شد، اعلام کردند که آن‌چه باید دانش‌آموزان در این دوران می‌آموختند بحمدالله یاد گرفتند. تصور ما این بود که این دوران برای جوادالائمه و مدارس دیگر بسیار سخت باشد که به خیر گذشت.

برای مدیران مجموعه‌ی جوادالائمه چه حرف ناگفته‌ای دارید؟

خوش‌بختانه مدیران جوادالائمه همراه هستند، منتها گاهی سلیقه‌ای عمل می‌کنند. بعضی از پیشنهادهایی که از دفتر مرکزی می‌شود و یا طرح‌هایی که فرستاده می‌شود، صددرصد اجرا نمی‌شود و این نشان‌دهنده‌ی عدم توجه کافی مدیران مجموعه نیست. چون مجتمع آموزشی بحث مالی را بر عهده‌ی مدیران گذاشته، به‌گونه‌ای که حدود ۵۰ درصد از وقت مدیران، صرف جمع‌آوری شهریه و بررسی دخل و خرج مدرسه می‌شود. اگر این مسئولیت از شمار مسئولیت‌های آنان کاسته شود، مدیران فارغ‌تر شده و راحت‌تر می‌توانند برنامه‌ها را اجرا کنند.

به نظر مدیران مجموعه متوجه این جریان هستند ولی چرا این تغییر اتفاق نمی‌افتد و سیستم حسابداری متمرکز نمی‌شود؟

در حال حاضر مدیران مدارس وظیفه دارند با توجه به پیش‌بینی‌های انجام شده از دانش‌آموزان ثبت نام به عمل آورند. دریافت وجوه شهریه و خدمات ویژه، کمک‌های خیری و ... را جذب کنند، برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی، حرکت بر اساس بودجه‌بندی انجام شده، نگاه‌داشتن حساب دخل و خرج مدرسه، پرداخت حقوق، پرداخت هزینه‌های مربوط به پشتیبانی و امور غیر مترقبه، جبران کسری‌های انباشته و ... همه و همه به عهده‌ی مدرسه و مدیر مدرسه است که چنان‌چه امور مالی از مدرسه منفک و به مجتمع واگذار شود، قطعاً مسئولیت مدیران مجتمع آموزشی ما بیش‌تر شده و با توجه به تعداد مدارس شاید در بعضی از مواقع مجتمع را در پرداخت‌ها با کسری و بحران مواجه کند که به‌طور حتم مدیران مجتمع آموزشی از پس این موضوع نخواهند آمد.

امید است فکری به حال این مسئله شود تا مدیران مدارس به‌طور تخصصی‌تر، حرفه‌ای‌تر و با تمرکز بیش‌تر به امور مدیریتی و مدرسه‌ای خود بپردازند. ■