



# کندوکاوی در چشم‌انداز آینده

گفت‌وگویی سید محسن گلدان‌ساز با غلامعلی سفید  
مدیرعامل مجتمع آموزشی جوادالائمه (ع)



متبرکه (در اساس نامه همه این موارد را ذکر کرده‌ایم) کار را شروع کردیم. در ابتدا جهت خاصی برای تأسیس مدرسه نداشتیم، ولی بعد از مدت کوتاهی تصمیم گرفتیم وارد حوزه آموزش و پرورش شویم و با دو مدرسه ابتدایی دخترانه و پسرانه این کار را شروع کردیم. من از همان اول در تصمیم‌گیری‌ها سهیم بودم؛ ولی چون کار دولتی داشتم، در ابتدای کار و شکل‌گیری مجتمع، آقای دعایی و بعد هم آقای دکتر برهانی سکان‌دار مجموعه بودند. من بعد از آن‌ها وارد مجموعه و کم‌کم در سمت مدیرعامل مشغول به کار شدم. از آن زمان تاکنون مدیرعامل مجتمع آموزشی هستم. البته می‌دانید که در کنار تأسیس مدارس، چند مجموعه دیگر از جمله مؤسسه فرهنگی و هنری و سه مؤسسه آموزش عالی، یک مؤسسه خیریه و یک مؤسسه اقتصادی هم ایجاد کرده‌ایم که من به‌عنوان عضو، در همه این مؤسسات نقش دارم؛ اما عمده وقتم را در قسمت آموزشی گذرانده‌ام. زمانی که در شورای شهر بودم، آقای حکاک‌زاده امور را اداره می‌کردند و بنده کمتر در برنامه‌های اجرایی وارد می‌شدم؛ ولی تصمیمات کلی را با هم می‌گرفتیم.

بعد از گذشت دو دهه از شروع کارمان به‌عنوان مجتمع آموزشی، نقش شما (آقای گلدان‌ساز) هم در اینجا پررنگ‌تر شد و پای افرادی را که در آموزش و پرورش دنیا مطرح بودند؛ مثل دکتر سرکارآرانی یا افرادی را که در سطح آموزش و پرورش کشور برجسته بودند به مجموعه باز کردید. این امر خیر و برکت زیادی داشت. به تدریج این افراد ردپاهایی از

زمینه‌ساز بازان‌دیشی در موضوعات و مسائل گوناگون مجتمع شود و گام دیگری باشد برای «بهبودی آموزشی». سید محسن گلدان‌ساز

● آقای سفید، شما به‌عنوان فردی که رهبری آموزشی مجموعه جوادالائمه (ع) را برعهده دارید و عملاً سال‌هاست این مسئولیت را به دوش گرفته‌اید، بهتر از هر فرد دیگری با جزئیات مسائل آموزشی مجموعه آشنا هستید؛ بنابراین امیدواریم در این گفت‌وگو به نتایج و اصول مشخص و قابل‌ارائه‌ای برسیم. هدف از این صحبت‌ها بیان گزارشی کار نیست؛ بلکه می‌خواهیم درباره «بهبودی آموزش» در مجموعه سخن بگوییم و محدوده بحث نیز «آموزش عمومی» است؛ یعنی از ابتدایی تا پایان دوره متوسطه اول یا سال نهم که معمولاً این‌نُه سال اول در دنیا با عنوان «آموزش عمومی» شناخته می‌شود. در وهله اول بفرمایید شما چند سال است در مجموعه آموزشی جوادالائمه (ع) هستید، چند نفر دانش‌آموز و نیروی آموزشی دارید و به‌طور کلی مختصری از وضعیت موجود بگویید.

○ مجتمع آموزشی جوادالائمه (ع) در حال حاضر ۱۲ مدرسه با حدود ۴۰۰ نفر نیروی آموزشی و حدود ۵۳۰۰ نفر دانش‌آموز دارد. امسال (۱۴۰۱) سی‌ویک سال از تأسیس این مؤسسه می‌گذرد. ما، از سال ۱۳۷۰، با هدف انجام کار خیر، امور آموزشی، درمانی، فرهنگی و تبلیغات و مراسم خاص مذهبی، کمک به محرومان و تأمین بودجه برای مرمت و احیای بقاع

سه دهه تکاپو و آمدوشد من در مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) سبب آشنایی نسبی‌ام با برنامه‌ها، فعالیت‌ها،



ضعف‌ها، قوت‌ها و پاره‌ای از کامیابی‌ها و ناکامی‌های این مجموعه شده است. در طی این سه دهه، شاهد برنامه‌ها و فعالیت‌هایی بوده‌ام که هدف از آن‌ها تقویت توانمندی مدیران و معلمان بوده است. در عین حال «پایش مستمر صلاحیت حرفه‌ای» در مجتمع را نیز حلقه مفقوده برنامه‌ها دیده‌ام؛ زیرا در همنشینی با مسئولان مجتمع، مدیران مدارس، معلمان و حضور در بعضی از مدرسه‌های این مجموعه و همچنین کلاس‌ها و نشست‌های آموزشی نارسایی‌هایی را مشاهده کردم که آسیب‌شناسی و توجه ویژه به آن‌ها را باید از ضروریات و اهم مسائل مجتمع برشمرد.

بنابراین گفت‌وگوی حاضر، با برادر عزیزمان آقای غلامعلی سفید، تا حدودی ناظر بر این نگاه است و با هدف کاویدن چشم‌انداز آینده، به منظور بهسازی آموزشی، شکل گرفته است. در این گفت‌وگو از نظرات برخی صاحب‌نظران تعلیم و تربیت همچون دکتر «محمد رضا سرکارآرانی»، دکتر «محمود امانی‌طهرانی» و دکتر «عبدالعظیم کریمی» بهره‌جسته‌ایم. باشد که

با شروع جنگ و سازندگی‌های بعد از آن، آموزش و پرورش واحدی از اولویت‌های امور خارج شد و ما از نوآوری‌های دنیا در این حوزه غافل شدیم.

خود به جای گذاشتند که در جهت‌دهی به اهداف مائزگذار شد.

● من و شما هر دو دانش‌آموخته قبل از انقلاب هستیم، نگاه کلی شما به آموزش و پرورش بعد از انقلاب چیست؟

○ با نگاهی کلی به گذشته آموزش و پرورش می‌توان گفت پس از انقلاب، با شروع جنگ و سازندگی‌های بعد از آن، آموزش و پرورش تاحدی از اولویت امور خارج شد و ما از نوآوری‌های دنیا در این حوزه غافل شدیم؛ حتی می‌شود گفت در این زمینه عقب افتادیم. بحث‌هایی هم که در آموزش و پرورش بعد از انقلاب مطرح بود بیشتر بر جنبه‌های مذهبی و تربیتی یا نوع خاص‌گزینش معلم تأکید داشت تا تمرکز بر محتواها و روش‌های یادگیری. تا اینکه در وزارت آموزش و پرورش آرام‌آرام مطالعاتی انجام شد و سفرهایی به بعضی کشورها صورت گرفت که نتیجه آن، در دهه نود، تصویب «طرح تحول» شد؛ اما پس از تنظیم و تصویب سند تحول که بر اساس گفته متولیان امر فقط ۱۰ تا ۱۵ درصد این سند محقق شده است! همچنان زمره‌های لزوم تحول در آموزش و پرورش کشور وجود دارد و گسترش یافته است؛ لذا باید امید داشت که بحث آموزش و پرورش در مجلس و دولت اولویت یابد و تصمیماتی اتخاذ

شود؛ البته فاصله‌ها زیاد است و برای بیمودن این فاصله‌ها باید گام‌های متعددی برداشت و مسیر دشواری بیمود.

● صرف نظر از سند تحول، شما خودتان در مجموعه چه اقداماتی برای بهبود آموزش انجام داده‌اید؟

○ قبل از مطرح شدن بحث

سند تحول، ما چون احساس کردیم داریم از کاروان آموزش و پرورش دنیا عقب می‌مانیم، بازدیدهایی از مدرسه‌های چند کشور دنیا انجام دادیم و سعی کردیم از تحولاتی که در آن‌ها روی داده است، آگاه شویم که به نوبه خود تأثیرگذار بود؛ اما مشکل ما برای هرگونه تغییر این بود که چون می‌خواستیم این تحولات را زودتر، بهتر و بیشتر اجرا کنیم، می‌دیدیم همه نیروها، برنامه‌ها و دستورالعمل‌های موجود بر اساس مقررات آموزش و پرورش و برنامه‌های آن نهادینه و صلب شده‌است و تغییرات اگرچه ممکن بود؛ ولی مشکل به نظر می‌رسید. علاوه بر اینکه درخواست برای تغییر باید از درون تک‌تک افراد بجوشد تا هم‌فکری و همدلی درون سازمانی ایجاد شود که ایجاد چنین امری کار سختی است؛ ولی به لطف خدا

و با عنایت امام جواد (ع) احساس می‌کنم قدم‌هایی برداشته‌ایم و زمینه‌هایی را برای تحول فراهم کرده‌ایم.

● شما اشاره‌ای به دامنه فعالیت و گستره کارتان در مؤسسه جوادالائمه (ع) داشتید؛ اما من قصد دارم به نقش شما در حوزه آموزش این مجموعه بپردازم؛ یعنی به بار حقوقی کار شما که به عنوان مدیرعامل، در قانون تجارت وجود دارد، کاری ندارم.

به عبارت دیگر، درست است که تغییر، نیاز به هم‌فکری دارد؛ اما رهبر آموزشی باید خودش نظریه‌ها، دیدگاه‌های روشن و مشخصی برای انجام کار و راهبری مجموعه داشته باشد و این نظریه‌ها را به مشارکت بگذارد و برای دیگران هم توجیه، اصلاح، تکمیل و نهایی کند. لطفاً بفرمایید دیدگاه شخص شما در مورد آموزش، از ابتدای تشکیل مؤسسه و زمانی که وارد مجموعه شده‌اید تا امروز چه بوده است؟

○ یکی از کاستی‌های کار ما، از ابتدا تاکنون، این بوده است که هیچ چیز را مکتوب نکرده‌ایم که اکنون بتوانیم با رجوع به آن بگوییم هدف ما از آموزش چه بوده است. ما تا مدت‌ها پیش، سند راهبردی (استراتژیک) نداشتیم؛ اما عملکردمان نشان می‌دهد از اول می‌خواستیم بچه‌ها پس از گذر از یک مرحله تحصیلی در مدرسه‌های استعداد‌های درخشان و خاص قبول شوند، لذا با مدرسه‌هایی مثل «انرژی اتمی تهران» ارتباط داشتیم. ماهی یک بار مرحوم آقای حجاریان، مدیرعامل آن مدرسه، به اینجا می‌آمدند و به ما مشاوره می‌دادند. آزمون‌های سخت ورودی داشتیم. حتی ممکن بود دانش‌آموزی را وسط

یکی از کاستی‌های کار ما، از ابتدا تاکنون، این بوده است که هیچ چیز را مکتوب نکرده‌ایم که اکنون بتوانیم با رجوع به آن بگوییم هدف ما از آموزش چه بوده است.

سال اخراج کنیم یا سال بعد ثبت‌نامش نکنیم. تکیه ما بر آموزش صرف و آمادگی برای قبولی در مدرسه‌های خاص بود؛ اما به تدریج در این اهداف شک و تردیدهایی ایجاد شد و ما تغییراتی را به وجود آوردیم. البته باید اضافه کنم که من به‌شخصه به تلفیق آموزش‌های درسی (به شرح فوق) و آموزش‌های مذهبی فکر می‌کردم و معتقد بودم که دانش‌آموزان باید هم از نظر درسی ممتاز و هم از نظر مذهبی معتقد به اجرای

مناسک دینی و آیینی باشند؛ اما گاهی افرادی چون آقایان دکتر گلزاری یا دکتر احمدی و ... به اینجا می‌آمدند. وقتی

می‌شنیدند دانش‌آموزان ما در تست‌زدن موفق‌اند و ما در مدرسه‌های خاص و استعداد‌های درخشان رتبه آورده‌ایم، می‌پرسیدند در تربیت چه کرده‌اید؟ همین سؤالات و در واقع آن تذکرات باعث می‌شد تا تلنگرهایی به ما زده شود. آن زمان ما توجیه می‌کردیم که اگر بتوانیم با آموزش، تمام وقت دانش‌آموز را پر کنیم، می‌توانیم او را از آسیب‌ها دور نگه داریم. من هم این موارد را در نظر داشتم؛ منتها رفته‌رفته دچار تردید شدم و همان تردید به تحولات مثبتی در مجموعه انجامید.

● در سند تحول بنیادین شش‌ساحت برای رشد همه جانبه بر شمرده شده است که هر کدام دو بخش دارد: ساحت‌های دینی - اخلاقی، علمی - فناورانه، هنری - زیباشناختی، اقتصادی - حرفه‌ای، اجتماعی - سیاسی و زیستی - بدنی. توجه کنید که در این ساحت‌ها رشد همه جانبه و متوازن منظور نظر است. آیا شما سند تحول را مطالعه کرده‌اید و اگر مطالعه کرده‌اید، نظرتان در مورد این شش‌ساحت چیست؟

○ سند را دقیق، موشکافانه و با تحلیل و نقد مطالعه نکرده‌ام؛ ولی آن را خوانده‌ام و همچنین در نشست‌ها و جلسات تا حدودی به آن پرداخته‌ایم. در حال حاضر هم سعی می‌کنیم، در مدرسه‌های مجتمع برنامه‌هایی برای این شش‌ساحت داشته باشیم و در برنامه سالانه‌شان هم آورده‌ایم. از همان ابتدای سال خانواده‌ها هم در جریان این برنامه قرار می‌گیرند؛ مثلاً اگر بحث پژوهش را مطرح می‌کنیم، آن را در ساحت علمی - فناورانه قرار می‌دهیم یا اگر اردو یا آزمون یا هر فعالیتی در مدرسه برگزار می‌شود، ساختش را مشخص می‌کنیم.

● برداشتم این است که شخص شما کلیت این شش‌ساحت را قبول دارید؛ اما می‌دانیم که این شش‌ساحت، در مقام گزارش، با عمل به آن برای رشد همه جانبه متفاوت است. در ابتدا توضیح دادم که شما می‌توانید سرفصل‌ها و فعالیت‌هایی از کارتان را به عنوان زیرگروه هر یک از ساحت‌ها بنویسید و جورچینتان را کامل و اعلام کنید که مجتمع شما عملاً این شش‌ساحت را به‌طور دقیق اجرا می‌کند؛ مثلاً در ساحت دینی و اخلاقی، شما می‌توانید موارد متعددی را زیرگروه این ساحت قرار دهید؛ یعنی علاوه بر آموزش قرآن و دینی، اجرای برخی مراسم‌ها مثل برنامه صبحگاه،

من به‌شخصه به تلفیق آموزش‌های درسی (به شرح فوق) و آموزش‌های مذهبی فکر می‌کردم و معتقد بودم که دانش‌آموزان باید هم از نظر درسی ممتاز و هم از نظر مذهبی معتقد به اجرای مناسک دینی و آیینی باشند.

نماز جماعت، مناسبت‌ها و... می‌تواند حاکی از توجه به این ساحت تلقی شود. همین طور ساحت علمی و فناوریانه و دیگر ساحت‌ها. به همین ترتیب اگر از مدیران مدرسه‌هایتان بخواهید در مورد فعالیت‌هایی که در هر ساحت انجام می‌دهند توضیح دهند، احتمالاً برنامه‌های متعددی را فهرست می‌کنند و شما خیالتان راحت می‌شود که این شش ساحت در مدرسه شما مورد توجه است و اجرا می‌شود؛ اما این بحث متفاوت است. اگر مدرسه روی دو موضوع متمرکز شود: اول رشد همه جانبه (ساحت‌های شش‌گانه) و دوم مهارت‌های پایه یادگیری یعنی یادگیرنده شدن مادام‌العمر دانش‌آموزان، آیا می‌تواند بگوید که مأموریت اولیه و اصلی‌اش را انجام داده است؟

در مجموع مدرسه‌های ما هم به تدریج برای حرکت به این سمت کارهایی کرده‌اند و الان، در برنامه سالیانه، این ساحت‌ها را مدنظر قرار داده‌ایم. یعنی گفته‌ایم این فعالیت درباره این ساحت باشد و آن فعالیت برای آن ساحت. سعی کرده‌ایم در مقاطع مختلف تحصیلی این موارد را مطرح کنیم. به نظرم اگر مقصود آموزش و پرورش ابتدایی و متوسطه اول تربیت و پرورش یادگیرنده مادام‌العمر باشد، این کار حرف درستی است؛ اما اگر مقصود آموزش و پرورش این باشد که هنرستان‌ها و دبیرستان‌های دوره دوم را هم شامل می‌شود، بحث دیگری است، چون دانش‌آموز باید اطلاعات دیگری بیاموزد و ادامه دهد؛ اما در آموزش و پرورش عمومی این حرف درستی است و باید تلاش کنیم به این سمت حرکت کنیم.

این دو مورد یعنی توجه به ساحت‌ها و یادگیرنده فعال مادام‌العمر، از عمده‌ترین

مواردی است که باید برای آن برنامه‌ریزی داشته باشیم؛ ولی علاوه بر آن، من چیزهایی در ذهنم هست که هنوز جواب درستی برایشان ندارم. مثلاً اینکه آیا مأموریت ما پذیرش همه بچه‌ها از هر قشر مذهبی و طبقاتی یا سطح استعداد تحصیلی است یا اینکه می‌باید قشر خاصی از جامعه را بپذیریم؛ مثلاً بعضی از مدرسه‌ها که مدارس خوبی هم هستند، می‌گویند ما مأموریت داریم بستر مناسبی برای متدینین و افراد مؤمن فراهم کنیم. معلوم است ما اگر بخواهیم به این سمت برویم، نوعی از کار را باید انجام دهیم و اگر بخواهیم مدرسه‌ای باشیم برای همه مردم با هر دیدگاهی، برنامه‌های دیگری باید داشته باشیم. البته ما به سمتی گرایش پیدا کرده‌ایم که تکیه ویژه‌ای به استعداد و توان هوشی نداشته باشیم و همه متقاضیان را بپذیریم. امسال هم برای اولین بار هیچ آزمونی برای ورودی پیش‌دبستان نگرفتیم؛ ولی در موارد دیگر نیاز به تصمیم‌گیری‌های مشخصی داریم که هنوز هم به نتیجه قطعی نرسیده‌ایم.

در واقع شما مأموریتی ننوشته را در ذهن دارید که طبقه بندی

اجتماعی، سطح هوش و میزان استعداد را بر مبنای آزمون اولیه‌ای که در مجتمع جاری است به هم بریزید. این چیزی است که احیاناً می‌خواهید به این دو مأموریت که من گفتم، بیفزایید و این بحث مهمی است. در ادامه بحث، ما به بخشی از این حوزه‌ها می‌رسیم. اما اجازه دهید برگردیم به بحث یادگیرنده فعال مادام‌العمر. بر اساس

یک تعریف، یادگیرنده فعال مادام‌العمر یعنی دانش‌آموزی که از عهده نیازهای یادگیری خود برآید و پیوسته مهارت‌های یادگیری خود را تقویت کند. آیا شما موافق این تعریف هستید؟

من می‌خواهم نکته کلی‌تری را بیان کنم. امروزه این بحث مطرح است که بینیم جهان در حال چه تغییری است؟ نیازهای آینده جهان چیست؟ بر این اساس آموزش‌های ما باید متناسب با نیازهای آینده باشد. حتی پیش‌بینی می‌شود خیلی از مشاغل در آینده از دست خواهد رفت؛ مثلاً خیلی از کارهای سخت و محاسبات به صورت دستی انجام نمی‌شود و ربات‌ها و سیستم‌های هوشمند جای کار با دست را گرفته‌اند و این رو به رشد است. در ادامه همین تغییرات است که می‌بینیم قبلاً هنرستان جایگاهی در میان دانش‌آموزان و خانواده‌ها نداشت؛ اما امروز برایش سرودست می‌شکنند؛ چون بازار چند سال دیگر، بازار رشته‌های فنی است. لذا توجه به آینده و نیازهای آتی هم موضوع مهمی است.

این موضوع که شما می‌فرمایید از حوزه آموزش عمومی که مربوط به نه سال اول است، خارج است. آنچه شما می‌فرمایید مربوط به آموزش متوسطه دوم است.

در ادامه صحبت‌های من خواستم نکته دومی را عرض کنم که در آموزش عمومی مطرح می‌شود و در مورد این صحبت شماست که آیا ما باید در آموزش، محتوا را بیشتر در نظر بگیریم یا روش‌های دستیابی به محتوا را؛ یعنی علم رسانه جایگزین آموزش محتوا شود. اگر بخواهیم دانش‌آموزان «یادگیرنده

اگر بخواهیم دانش‌آموزان «یادگیرنده فعال مادام‌العمر» شوند، باید آن‌ها را به ابزار یادگیری و مهارت خود یادگیری مجهز کنیم.

امسال هم برای اولین بار هیچ آزمونی برای ورودی پیش‌دبستان نگرفتیم.



فعال مادام‌العمر» شوند، باید آن‌ها را به ابزار یادگیری و مهارت خودیادگیری مجهز کنیم. در این صورت دانش‌آموزان می‌توانند خودشان هر چیزی را یاد بگیرند. موضوع اشتغال هم که می‌فرمایید مربوط به آموزش عمومی نیست، به نوعی به بحث آموزش عمومی مربوط می‌شود. در ضمن قبلاً مباحثی مثل آموزش شهروندی یا تاب‌آوری در آموزش عمومی مطرح نبود؛ ولی امروز و برای زندگی آینده اهمیت پیدا کرده است. این بحث به همان بحث شما یعنی یادگیرنده فعال مادام‌العمر نیز مربوط می‌شود. پس ما باید روش دسترسی به محتوا را آموزش بدهیم نه اینکه فقط محتوا را آموزش دهیم.

● در گذشته یونسکو سواد

را دانستن دوزبان خارجی و دانش رسانه‌ای تعریف می‌کرد؛ اما در تعریف جدید یونسکو، باسواد فردی است که توانایی تغییر داشته باشد، یعنی بتواند به واسطه آموخته‌هایش تغییری در زندگی خودش و دیگران ایجاد کند. این تعریف را در نظر داشته باشید. از طرفی آقای دکتر امانی طهرانی برای

دوره‌های تحصیلی تقسیم‌بندی‌ای را ارائه داده که ابتدایی را به دو دوره سه ساله اول و سه ساله دوم و متوسطه را هم به دو دوره اول و دوم تقسیم کرده است. برای هر دوره توضیحاتی آمده است:

**دوره اول ابتدایی:** توانمندسازی دانش‌آموزان برای یادگیری پایه و فراهم کردن شاکله و زیرساخت آنان برای تبدیل شدن به یادگیرنده مادام‌العمر؛

**دوره دوم ابتدایی:** اجتماعی شدن، دوستی و روابط انسانی دانش‌آموزان؛

**دوره سوم (متوسطه اول):** شروع هویت‌یابی، خودسازی و خودشناسی؛

**دوره چهارم (متوسطه دوم):** استقلال‌یابی. نظر شما درباره این موارد چیست؟

● در اینکه یادگیری باعث تغییر در رفتار می‌شود و نتیجه یادگیری باید این باشد، تردیدی نیست. بنابراین طبیعی است آنچه در این تقسیم‌بندی برای این چهار دوره ذکر شده، از امور ضروری‌ای است که هر انسان، هر دانش‌آموز و هر یادگیرنده‌ای به آن نیاز دارد تا بتواند به یک یادگیرنده دائمی تبدیل شود؛ اما اینکه این کامل‌ترین تعریف یا کامل‌ترین تقسیم‌بندی است، نظر خاصی ندارم. در برخی احادیث آمده است که هفت سال اول، دوره آزادبودن و هفت سال دوم، دوره تربیت و هفت سال سوم،

دوره مشاوربودن فرزند برای والدین است. می‌توان این حدیث را با تقسیم‌بندی آقای امانی طهرانی تطبیق داد؛ چون مفاهیم هویت‌یابی، استقلال و... که در این نظریه وجود دارد، در این حدیث هم نهفته است، ولی ممکن است تقسیم‌بندی‌های دیگری هم باشد که باید بررسی شود؛ اما در مجموع مشکلی در آن نمی‌بینم.

● شما در مدرسه‌هایتان یک موضوع پررنگ دارید و آن رقابت است. می‌دانیم که این رقابت از نوعی که در مدرسه‌های کشور ما رایج است، نوعی برتری‌جویی، رتبه‌بندی و چشم‌وهم‌چشمی دانش‌آموزان نسبت به یکدیگر است. در بسیاری از موارد این رقابت وجه سازنده ندارد؛ بلکه فقط کامیابی یک نفر به قیمت شکست دیگران است. این رقابت در آزمون‌ها و ارزشیابی‌ها و دیگر فعالیت‌های دانش‌آموزان این حس را القا می‌کند که شرط موفقیت یک نفر در گروه شکست دیگری است. در این مورد چه می‌فرمایید؟

● بله، این چیزی بود که ابتدا در نظر داشتیم؛ اما سعی کردیم موارد این چنینی را حذف کنیم؛ مثلاً گنجینه‌ای داشتیم به نام «بانک امتیاز» و بچه‌ها با جمع امتیازهایشان از آن جایزه‌ای می‌گرفتند که به تدریج حذف شد یا اینکه آزمون‌های تستی را حذف کردیم. فقط سال ششم سه آزمون گرفته می‌شود یا قبلاً اگر دانش‌آموزی رتبه‌ای کسب می‌کرد، کوچه را از بنرها پر می‌کردیم، ولی الان این چنین نیست؛ به طوری که انتقادهایی را از سمت خانواده‌ها می‌شنویم که مثلاً فرزند ما در نقاشی یا مسابقه‌ای رتبه آورده است و شما تشویقش نکرده‌اید، هر چند که در پاسخ می‌گوییم می‌خواهیم انگیزه درونی را در او تقویت کنیم؛ اما برایشان پذیرفتنی نیست و می‌گویند مجتمع باید فعالیت مدیر، معلم و دانش‌آموز را ببیند و تشویق‌هایی داشته باشد. شاید هم باید ببینیم!

● آقای دکتر سرکارآرانی مطلبی

در این باره دارند با این مضمون: «در ژاپن مرتب به دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت گفته می‌شود از دانش‌آموزان کسی تنها نماند یا کسی تنها نباشد؛ یعنی در مدرسه، فرد تقریباً بی‌معناست و دانش‌آموزان از ابتدا در جمع معنا و هویت می‌یابند. در واقع به دانش‌آموز گفته می‌شود وقتی به مدرسه

می‌آیی، می‌فهمی که در زندگی غیرمی‌هم هست، دیگری هم هست؛ یعنی در این خیمه خودت تنها نیستی، دیگرانی هم هستند و تو باید از خیمه‌ات بیرون بیایی و با آن‌ها هم‌ساز شوی و زندگی کنی. این رویکرد به جامعه‌پذیرشدن دانش‌آموزان کمک زیادی می‌کند. در دوره‌های اول ابتدایی نقش آموزش عمومی این است که دانش‌آموز را متوجه کند که غیرمی‌هم هست که از تو و زنت بیشتر است، تندتر می‌دود، قدش بلندتر است یا کوتاه‌تر است یا ورزش کم‌تر است، به کمک تو احتیاج دارد یا تو به کمک او احتیاج داری، این مفهوم اجتماعی شدن است.»

البته فاصله زیادی است تا ما به این آگاهی برسیم. در نشست‌های با تعدادی از مدیران و معلمان شما داشتیم، برخی اذعان داشتند کارهایی خارج از این سیاستی که می‌فرمایید انجام می‌دهند؛ یعنی همچنان تکالیفی را از مؤسسه‌های آموزشی نه‌چندان مطلوب می‌گیرند و آزمون‌هایی می‌گیرند و مسائلی از این دست که دور از چشم آقای سفید اتفاق می‌افتد و می‌دانند چطور این مسائل را نزد شما بیارند و مطرح کنند، بحث کنند و به روش خودشان حلش کنند، این یک مسئله بغرنج است. یک مسئله هم این است که باید بستری فراهم شود تا دانش‌آموز از خیمه خودش بیرون بیاید و به سمت اجتماعی شدن، همکاری، تعاون و کار گروهی پیش برود. البته طبیعی است وقتی سه دهه با آن نگاه پیش رفته‌اید، تغییر این رویکرد سخت و زمان‌بر و پرهزینه است. با این حال آیا برای تغییر این رویکرد برنامه‌ای دارید؟

● حرف‌های سنجیده‌ای است؛ ولی ما یک برنامه مدون می‌خواهیم. شاید باید در یک فرایند تدریجی و با بحث و گفت‌وگو این کار صورت بگیرد. من هم این بحث‌ها را شنیده‌ام که بعضی معلمان و مدیران ما کار خودشان را می‌کنند و مسئله تست‌ها و مقایسه‌ها و... همچنان ادامه دارد، با آن‌ها صحبت شده است و مواردی هم پذیرفته‌اند. امید است این بحث‌ها و گفت‌وگوها تکرار شود. اما طبیعی است کج‌تابی‌هایی هم صورت بگیرد و مصداق‌هایی که فرمودید هم ادامه یابد. باید پیگیری کرد نه برای برخورد، بلکه برای حل مسئله.

متوجه مسئله اجتماعی شدن دانش‌آموزان هم هستیم و برای آن برنامه‌هایی داریم. یکی از کارهایی که ما اخیراً انجام داده‌ایم و به نظرم تأثیر مثبتی داشته است، این

در بین همین گفت‌وشنودها خواهیم دید که گاهی معلمانمان خیلی از ما جلودارند.

بود که به صورت جمعی، هفته‌ای دو بار، به مدرسه‌ها سرزیم و با حضور مدیران، معاونان و نمایندگان از معلمان، اولیا و دانش‌آموزان جلساتی برگزار و مباحثی را مطرح کردیم، از جمله اینکه چه کار کنیم آموزش‌های ما عمقی و تحلیلی، شاد، داوطلبانه، ثابت و پایدار باشد؟ یا چه کنیم آزمون‌هایمان درست و عملکردی و در راستای یادگیری باشد؟ یا چه روشی را در پیش بگیریم تا دانش‌آموزان فکر و کار گروهی را یاد بگیرند؟ در این‌گونه جلسات از همه نظرخواهی می‌کنیم. شاید اگر فرصتی پیش بیاید که بتوانیم با عموم معلمان طرف شویم، حرف‌هایمان را بشنویم، آن‌ها حرف‌های ما را بشنوند، بهتر و بیشتر آماده‌ی اجرای این امور شویم. در بین همین گفت‌وگوها خواهیم دید که گاهی معلمانمان خیلی از ما جلوترند. در موضوع رهبری آموزشی می‌توان گفت «رهبری تجزیه‌شده» واقعاً وجود دارد و از درون همین تحولات و اتفاقات صورت می‌گیرد. من خیلی ناامید و حتی ناراضی هم نیستم و فکر می‌کنم به تدریج اتفاقاتی می‌افتد و به سمتی می‌رویم که مدرسه‌ها حرف‌های زیادی برای گفتن خواهد داشت. البته نکاتی هم هست، برخی کارشکنی‌ها هم هست و گاهی تغییر برای خودمان هم سخت است؛ اما این حرف‌ها را قبول دارم. اجتماعی شدن، تنها به فکر خود نبودن و مشارکتی عمل کردن موضوعاتی‌اند که باید به دنبالش برویم.

● پس شما تلویحاً می‌پذیرید دانش‌آموزان باید از خیمه‌ی خودشان بیرون بیایند، آرام‌آرام اجتماعی شوند و به این باور برسند که با کمک دیگران است که می‌توانند موفق باشند. الان شما بسته‌گریخته با رقابت‌های ناخوشایندی درگیر هستید. رقابت‌هایی که شکننده است و تعمیم نتیجه‌ی آن در بسیاری از موارد، زیر پا گذاشتن دیگران و شکست علمی، عاطفی و روانی دانش‌آموزان است.

نکته‌ی دیگر این است که اگر برنامه‌ها خوب طراحی شود، دانش‌آموزان می‌توانند در ترکیب موضوعات تاریخ، دانش اجتماعی و جغرافیا دید یکپارچه و عمیقی پیدا کنند که به هویت‌یابی آن‌ها کمک می‌کند،

به خصوص درباره‌ی تاریخ که شناخت بیشتری از پیشینه و جایگاه کشورشان به آن‌ها می‌دهد.

در ژاپن از مدرسه‌ای بازدید داشتیم که تحت حمایت شرکت مایکروسافت و از نظر سخت‌افزاری بسیار مجهز بود که ظاهراً

از نظر نرم‌افزاری هم باید این‌طور باشد. اما هدفم از طرح این موضوع بیان حمایت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری نیست، بلکه نکته‌ی مهم آن بود که مدیر مدرسه با سی سال تجربه ضمن صحبت‌هایش اشاره کرد که در فرصت مطالعاتی خود چند کشور و نظام‌های آموزشی موفق دنیا را از نزدیک بررسی و پنج هدف را تعیین کرده است. یکی از این هدف‌ها بسیار شایان توجه بود: «ما اینجا تلاش می‌کنیم دانش‌آموزان را جهانی تربیت کنیم.» وقتی سؤال شد چگونه، در پاسخ گفت: «مهم‌ترین کار ما برای جهانی شدن دانش‌آموزان این است که آن‌ها ژاپن را خوب بشناسند؛

یعنی اگر دانش‌آموزان ژاپن را خوب بشناسند، جهان را هم خوب خواهند شناخت.»

چندی پیش هم ملاقاتی با آقای «ناصریوسفی» نویسنده و صاحب‌نظر در زمینه‌ی آموزش داشتم، ایشان مدرسه‌ای مستقل از آموزش و پرورش را هدایت می‌کنند، دانش‌آموزان

را پایه به پایه با شیوه‌ی خاص خودشان رشد می‌دهند، زمینه‌ی یادگیری را بیشتر در اجتماع، طبیعت و کتابخانه فراهم و برای یادگیرنده‌ی مادام‌العمر بسترسازی می‌کنند. ایشان معتقدند در این مسیر بچه‌ها هرگز اراده نمی‌کنند در هیچ‌جای دیگری از جهان زندگی کنند، چون کشور خود و قابلیت‌های آن را خوب می‌شناسند و هویت خود را خوب درک می‌کنند. نظر شما چیست؟

● به نظرم می‌رسد اینکه انسان «هویت خود را داشته باشد» با اینکه «هویت جهانی داشته باشد» دو موضوع متفاوت است. البته اگر فردی توانمندی‌های خود و کشورش را بشناسد، به کشور خود علاقه‌مند شده و عمدتاً در همان محل خدمت خواهد کرد.

● اینکه گفتیم دانش‌آموز هویت خود را داشته باشد؛ از این جهت مهم است که هویت‌یابی کمک می‌کند به جهانی شدن. دانش‌آموزی که هویت خود، تاریخ خود، منابع و گنجینه‌های مادی و معنوی خود را نمی‌شناسد، چگونه می‌تواند جهانی شود، وقتی اصلاً خودش را نشناخته، ندیده و کشورش را نشناخته است.

● با این حساب درست است؛ یکی از کارهایی که دانش‌آموز باید انجام دهد این است که خودش و کشورش را بشناسد. شناخت هویت و فرهنگ کشورش یکی از

محورهایی است که باید بدانند و محور دیگر شناخت جهان، تاریخ و قوانین آن است.

● این مسئله بسیار بسیار مهم است که دانش‌آموزان مدرسه، با شناخت خود و فرهنگ کشورش، می‌دانند که کجا زندگی می‌کنند، چه کار می‌کنند، چه امکاناتی دارد، حتی اگر آن امکانات الان در دسترسش نباشد. نکته اینجاست که در سه ساله دوم ابتدایی باید دانش‌آموزان را از خودمحوری دور کرد و به سمت اجتماعی شدن سوق داد. اجتماعی شدن مؤلفه‌هایی مثل مسئولیت‌پذیری، عام‌پذیری، جامعه‌پذیری و... دارد که باید آرام‌آرام و نرم‌نرمک تقویت شود و برای بزرگ‌سالان هم زمینه‌سازی کرد. آیا برای این مورد اساساً فکری دارید؟ کاری کرده‌اید؟

● در این مورد هم قدم‌هایی برداشته‌ایم؛ اما نه به شکل جدی و برنامه‌دار. مثلاً برنامه‌مان این است که این مدرسه به مدرسه‌های محروم دیگر کمک کند و دانش‌آموزان

را نیز در این مسیر قرار داده‌ایم یا برای آموزش مسائل شهروندی، آن‌ها را به شهرک ترافیک می‌بریم یا دانش‌آموزان، در مدرسه، مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند؛ مثلاً شورای دانش‌آموزی تشکیل و هر دانش‌آموز عهده‌دار کاری می‌شود. من فکر می‌کنم ما جلورفته‌ایم، البته نه کامل، اما حرکت‌مان رو به جلو بوده است.

● من قبلاً برخی از این موارد را دیده‌ام؛ ولی باید توجه داشته باشید که همه جا مشتمل نمونه‌ی خروار نیست. شما در مجموعه خودتان مدیرانی دارید که به این مباحث علاقه‌مندند و مدیرانی هم دارید که شاید به واقع علاقه‌ای نداشته باشند و فقط وانمود می‌کنند و معلمان هم همین‌طور. اگر اتفاقی در یک مدرسه سیصد نفره می‌افتد و چند گروه کوچک را وارد این فعالیت‌ها می‌کند، آیا این فعالیت‌ها تعمیم یافته و تابع برنامه است یا فقط چند نفر به خاطر علاقه‌ی شخصی کارهایی می‌کنند؟

● فکر می‌کنم این امور در حال تبدیل شدن به یک روند عمومی است. احتمالاً شنیده‌اید عده‌ای از بچه‌های ما چند سالی است کتاب می‌نویسند و عده‌ای دیگر از آن‌ها هم آن کتاب‌ها را تصویرسازی می‌کنند. در این بین ممکن است دانش‌آموزی از یک مدرسه، تصویرسازی کتاب دانش‌آموزی از مدرسه‌ی دیگر را انجام دهد، بعد کتاب‌ها چاپ و عرضه می‌شود. برخی از مدیران می‌گفتند

چندی است روزنامه‌ی اطلاعات هم در ویژه‌نامه‌ی کودکان خود داستان‌های بچه‌های ما را چاپ می‌کند و به نقد و تعریف از آن می‌پردازد.

در زمینه‌های متعدد فضا را آزاد گذاشته‌ایم که مدیر یا مربی خودش بتواند کار کند.

بیرون از مدرسه هم برخی از این بچه‌ها برای تصویرسازی دعوت شده‌اند و درآمدی هم در این مسیر داشته‌اند. چندی است روزنامه اطلاعات هم در ویژه‌نامه کودکان خود داستان‌های بچه‌های ما را چاپ می‌کند و به نقد و تعریف از آن می‌پردازد. دیروز یکی از مدرسه‌های مجتمع مراسم مشاعره داشت که فقط یک مسابقه نبود؛ بلکه آشنایی با فرهنگ و ادبیات ما بود. در یکی دیگر از مدرسه‌هایمان عکسی از بزرگان یزد را نصب کردیم و به این بهانه شرح زندگی آن بزرگان مطرح شد. کارهای موسیقی انجام داده‌ایم و از آقای تولکی خواننده شعر «مادر برام قصه بگو» خواستیم دانش‌آموزان مستعد را شناسایی کند. گروه‌هایی هم تشکیل شده است. در حوزه فن بیان نیز کارهایی انجام شده است؛ در هر مدرسه شش تا هفت نفر داریم که فن بیانشان در حد بسیار خوبی است. از این رو در زمینه‌های متعدد فضا را آزاد گذاشته‌ایم که مدیر یا مربی خودش بتواند کار کند. مثلاً در یکی از مدرسه‌ها یکی از معلمان، هر روز، اول صبح را به یکی از شاگردانش می‌سپارد تا چند دقیقه‌ای صحبت کند یا شعر یا داستانی بخواند. این حرکت‌ها در حال شکل‌گیری است و حتی شاید به اندازه خود درس هم مهم شده و در حال قوام یافتن است. البته بعضی حرف‌ها هم که شما اشاره کردید، ممکن است باشد. به نظر می‌رسد زمینه را برای حضور و رشد بچه‌های علاقه‌مند در هر حوزه‌ای فراهم کرده‌ایم.

● اگر یادتان باشد، آقای امانی طهرانی در بازدیدشان از مدرسه شما موضوعی را مطرح کردند به نام «نخبگی و نخبگان». این دو تفاوت‌هایی دارند. ایشان معتقد بودند: «در یک نظام مدرسه‌ای درست، نخبگی پرورش داده می‌شود نه نخبگان.» منظور از نخبگی چیست؟ نخبگی یعنی به هر دانش‌آموز آموخته‌شده که در عین حال که باید رشد عمومی داشته باشد، می‌تواند در برخی از زمینه‌ها خود را برکشد و بالاتر رود؛ یعنی مدرسه علاوه بر برنامه‌های آموزشی مشترکی که دارد، مقدار زیادی برنامه‌های جمعی رشد‌دهنده و موقعیت‌های یادگیری متنوع نیز به دانش‌آموزان پیشنهاد می‌کند، دانش‌آموز با اختیار و انتخاب خود وارد این موقعیت‌های یادگیری متنوع می‌شود و هر موقع هم خواست خارج می‌شود. در همین ورود و خروج‌هاست که دانش‌آموز به نوعی آزمایش می‌کند و در زمینه‌ای قلابش گیر می‌کند و خودش را بالا می‌کشد. این زمینه‌ها می‌تواند علمی، فرهنگی، هنری، دینی و ... باشد. در این صورت فرد به تدریج تبدیل

می‌شود به یک نخبه، در عین حالی که از دیگران هم جدا نمی‌شود. به عبارت دیگر در عین حال که جریان نخبگی‌اش را در کنار مدرسه پیش می‌برد، از مدرسه هم جدا نمی‌شود. این یعنی دادن این پیام به هر فرد که تو می‌توانی رگه‌ای از نخبگی را در وجود خودت کشف کنی و آن را ادامه دهی و این جریانی بسیار سازنده است.

همه‌گویینده، نویسنده، شاعر، هنرمند، ورزشکار، دانشمند و ... نمی‌شوند؛ بلکه هرکس استعداد و ذائقه‌ای مخصوص دارد. تفاوت‌های دانش‌آموزان آن‌ها را به سمت استعدادهایشان سوق می‌دهد و شرطش این است که مدرسه بستر انجام فعالیت‌های گوناگون را فراهم کند.

● بسیار حرف درستی است و باید به سمتی برویم که دانش‌آموزان در گروه‌ها و جمع‌های مختلف خودشان را بیازمایند و رشد دهند.

● شما کارهایی می‌کنید؛ اما ظاهراً برنامه‌دار نیست.

● ما برای اولین بار در طول این سی سال، مجموع فعالیت‌هایی را که در مقاطع ابتدایی و متوسطه اول انجام داده‌ایم و می‌دهیم، به صورت کتابچه و جزوه، مدون کرده‌ایم. علاوه بر آن برای مجتمع در دو مقطع، با فاصله زمانی پنج سال، برنامه راهبردی (استراتژیک) نوشته‌ایم. این حرکت‌ها را آغاز کرده‌ایم و بنا داریم ادامه دهیم.

● شما این کارها را با چه هدف و انگیزه‌ای انجام می‌دهید؟ نقش و جایگاه این فعالیت‌هایی که تعریف می‌کنید، در مأموریت شما کجاست؟

● هدف‌ها و برنامه‌ها را مدون و مکتوب کرده‌ایم و اثر این امر اول ایجاد یک هم‌سویی بین همه است. بعد هم بر این اساس راه ادامه پیدا می‌کند.

● مسئله دیگر حوزه تربیت دینی است، به خصوص در جامعه ما که عرصه گسترده‌ای دارد و هم‌زمان چند مبحث و نظام را در بر می‌گیرد. مثل علوم تجربی که یک عرصه گسترده است و شامل شیمی، زیست، زمین‌شناسی و ... می‌شود، این حوزه هم زیرشاخه‌های دارد که از نظر روش‌شناسی با هم وحدت و قرابت دارند. تربیت دینی زیرمجموعه‌هایی دارد که مباحث اخلاقی، تاریخ، سیره، قرآن و احکام را شامل می‌شود. همه این‌ها در واقع روحی واحد دارد. از این منظر می‌توان آن را تعمیم داد که نه فقط در موضوع مباحث دینی بلکه مثلاً در طبیعت هم می‌توان آیات الهی را دنبال کرد و فراتر از آنچه اکنون در حال اجراست، با ظرافت و هنرمندانه، به این حوزه پرداخت.

برخی معتقدند در تعلیم و تربیت دینی در مواردی افراط شده است. از نظر میزان حجم فعالیت مستقیم، برداشت و قرآنت‌های خاصی که بخشی و بعضی آن را تعیین کرده‌اند و احیاناً با برخی مسائل سیاسی تلفیق شده و جامعه هوشمندانه مسیر دیگری را برای خود انتخاب کرده است.

اگر بخواهم این بحث را تکمیل کنم، مطلبی را از آقای آرنی می‌خوانم: «من وقتی پایان‌نامه‌ام را در ایران می‌نوشتم، در دانشگاه تربیت مدرس، آنجا نوشتم که مثلاً آموزش دینی در مدارس ژاپن نیست، از چین آن وقت‌ها خبر نداشتم. گره هم نرفته بودم؛ ولی وقتی در این سال‌ها آمدم به ژاپن، اولین بار که با استاد رفتیم مدرسه که کار را شروع کنیم، آهسته‌آهسته در سال ۱۹۹۵ دیدم که خیلی از سنج‌های رفتاری در آموزش‌های مدرسه اصلاً رگه‌های کنفوسیوسی، شینتویی و بودایی دارد. در اینجا مثلاً بچه‌ها ناهارشان آماده است؛ ولی تا وقتی سی تا دانش‌آموز ننشینند، کسی به آن دست نمی‌زند؛ چون اول باید دستشان را به هم بچسبانند، سرشان را بیاورند پایین، یک ذکر می‌خوانند و آن وقت با هم شروع کنند به غذا خوردن. تمام هم که می‌شود، دوباره ذکر دارد. این در حالی است که اصلاً در اینجا مدرسه سکولار است. آرام‌آرام که بیشتر وارد می‌شوی، می‌بینی که جنبه تربیتی و شئوناتی این رفتارها همه جا داد می‌زند؛ ولی کسی این را بر سر ریسمان نکرده و نیامده به این بهانه با آن کاسبی کند.»

قبلاً اشاره کردم که تربیت دینی یک عرصه گسترده است که نه تنها در اخلاق و مناسک، بلکه در همه حوزه‌های دیگر هم رداپیایی دارد. لطفاً درباره این موضوع نظراتان را بفرمایید و بگویید مدرسه شما در این رابطه چه کرده است؟

● تصور من این است که ما چیزی به اسم اخلاق داریم و چیزی به نام مناسک. می‌توان گفت اخلاق فرادینی، پیشادینی و عمومی در نزد همه مردم محترم است؛ مثل صداقت، امانت، عدالت و مواردی از این قبیل. از طرف دیگر خداوند برای هر گروهی مناسکی هم قرار داده است. یهودیان، بوداییان، مسیحیان و مسلمانان هر یک مناسکی دارند. ما به اخلاق کمتر توجه کرده‌ایم. در صورتی که پیامبر اکرم (ص) می‌گوید: «من مبعوث شدم برای اتمام مکارم اخلاق.» ما دین را در حوزه مناسک منحصر کرده‌ایم و آن را حتی از اخلاق مهم‌تر جلوه داده‌ایم. مناسک شامل حجاب، روزه، نماز و ... است و در ادیان مختلف به اشکال متفاوت وجود

دارد. ما تربیت دینی را در مناسک خلاصه کرده‌ایم؛ مثلاً در برخی مدرسه‌ها تابلو زدیم که «وورد بدون چادر ممنوع» و حتی مادرانی را که حجاب خوبی داشتند، ولی چادر نداشتند، به مدرسه راه ندادیم و از ثبت نام فرزندانشان جلوگیری کردیم. از اول این طور پیش رفتیم و مناسک را بر اخلاق رجحان دادیم؛ ولی الان واقعاً به این نتیجه رسیده‌ایم که بایست به فضیلت‌های انسانی که امور عمومی بشری است و همه ادیان منادی آن هستند و شاید بشود گفت مسئله‌ای پیش‌دینی است، بیشتر توجه کنیم و بپردازیم. گروهی معتقدند همه تلاش مدرسه باید امور مناسکی باشد نه اموری در ارتباط با اخلاق. گروهی هم معتقدند که دولت نباید متولی مناسک مردم باشد، بلکه فقط باید روی اخلاق کار کند. بنابراین هر دو نظریه فعلاً وجود دارد و ما می‌گوییم باید معتدل باشیم و به مسائل اعتقادی، اخلاق، مناسک و مراسم آیینی هر کدام، در حد و اندازه خود، توجه داشته باشیم. این تقسیم‌بندی من است که شاید با تقسیم‌بندی شما تفاوت‌هایی داشته باشد. البته فرمودید به خیلی از کارها می‌توان غیرمستقیم پرداخت. خیلی از کارهای ما می‌تواند به اسم مذهب نباشد؛ اما ریشه مذهبی داشته باشد. اینکه به هم احترام بگذاریم و یکدیگر را بزرگ بشماریم، این‌ها امور اخلاقی است که در دین وجود دارد. قبل از دین هم بوده است و دین به این موارد توصیه کرده است.

● برداشت من از فرمایشات شما این است که شما در موضوع تربیت دینی با تضاد و تعارض بزرگی در مجموعه روبه‌رو هستید. یعنی عملکردی دارید که بخشی را تحت عنوان مناسک یاد کردید؛ مثل نماز و روزه، بخشی هم که من اضافه می‌کنم آیینی است و از جنس مراسم و اجتماعات مذهبی، سینه زنی، دعاخوانی و... بخشی هم اخلاق است. مدرسه‌های شما برنامه‌های آموزشی را در بخش تربیت دینی با برخی آیین‌ها و مناسک پر می‌کند و می‌گوید عملاً به ساخت دینی پرداخته‌ایم؛ ولی این تفاوت دارد با آنچه اکنون مورد بحث ماست. این نیازمند آسیب‌شناسی سه دهه فعالیت مجموعه شماست. در زمینه تربیت دینی، فراتر از برگزاری آیین‌ها و اجرای مناسک، چه کارهایی کرده‌اید یا نکرده‌اید؟ کامیابی و ناکامی‌هایتان چه بوده است؟

○ در این خصوص تغییر نگرش و تغییر رفتار در حال شکل‌گیری است؛ اما به صورت مدون نیست.

● در صحبت‌های قبلی، شما گفتید بخشی

از این‌ها در حال اجراست، بخشی هم باید فرهنگش ساخته شود، تعمیم داده شود و در این بین با تنش‌ها و مخالفت‌هایی هم روبه‌رو هستید. امروز در مدرسه‌های شما و مدرسه‌های مشابه شما، برخی خانواده‌ها می‌گویند، به هر قیمتی شده، بچه‌هایشان باید در مسیرهایی با دیوارهای بلند قرار بگیرند و جز جلورفتن در این مسیرها چاره‌ای نداشته باشند، آسیب‌های این خواسته کم نیست. همین که دانش‌آموز مجبور باشد حتماً از این مسیر برود تا برسد به استعدادهای درخشان یا به دانشگاه درجه یک، مهم‌ترین آسیب از دست دادن فرصت‌های اجتماعی شدن است. این خواسته خانواده است. برخی از خانواده‌ها به بحث‌هایی که ما الان داریم، قائل نیستند و برخی معتقدند مدرسه‌هایی مثل مدارس شما با سایر مدرسه‌های دولتی فرقی ندارد، شما کارتان این است که پول می‌گیرید و آموزش بیشتری می‌دهید. این آموزش بیشتر شامل کتاب‌های آموزشی است که از مؤسسه‌های آموزشی گرفته می‌شود؛ وگرنه مدل، روش و نحوه کار معلمان شما با سایر معلمان، حتی در مدرسه‌های دولتی، تفاوت چندانی ندارد.

یا گفته می‌شود شما با پدیده‌های سختی روبه‌رو هستید که برون‌رفت از مجموعه کار دشواری است؛ مثلاً بعضی از معلمان یا مدیران تظاهر می‌کنند با برنامه‌های شما هم سو هستند؛ ولی به قول حافظ «چون به خلوت می‌روند آن کار دیگر می‌کنند». شما ظاهراً می‌گویید آزمون‌ها برگزار نشده است؛ اما در مواردی نه، اتفاق‌هایی را که خودشان

می‌خواهند رقم می‌زنند. جدای از بحث فوق، دو مشکل هم مدیران و معلمان شما دارند که بر می‌گردد به سیاست‌های شما و آن اینکه به مدیران نمی‌گویید برای جبران کسری بودجه و منابع مالی باید خودتان دست به کار شوید. مدیر باید منابع مالی را تأمین کند. بنابراین مدیر می‌رود با خانواده مذاکره می‌کند که دریافت مالی داشته باشد. خانواده هم خواست‌های ویژه‌ای برای فرزندش دارد، در مواردی مدیر مجبور می‌شود به آن خواست‌ها بپردازد. از طرفی هم باید سیاست‌های شما را دنبال کند و ناچار به تظاهر در مقابل شما می‌شود. موضوع و مسئله دیگر این است که برخی از معلمان شما به این رویدادها اعتقاد ندارند و بر اساس تجربه چندساله خود به این نتیجه

رسیده‌اند که درس خودشان را بدهند و بنا بر این درس‌ها را مطابق محتوای کتاب درسی آموزش می‌دهند و بخشی دیگر را مکمل آموزش و پیشرفت دانش‌آموز اعلام می‌کنند که بیشترش در کلاس انجام نمی‌شود. در عین حال فرصتی است برای رسیدن به قبولی در دیگر مدرسه‌های خاص و احیاناً تأمین بخشی از مخارج زندگی‌شان. این قسمت، دیگر مربوط به کلاس درس نیست. به این ترتیب بچه‌ها به خانواده رجوع می‌کنند، خانواده هم به معلم، معلم هم خارج از برنامه شما برای قبولی دانش‌آموز در مدرسه‌ای خاص یا شاید تأمین مالی تلاش می‌کند. از این رو، این اتفاق چرخه‌ای است که مجموعه مسائل درهم تنیده و سخت را به وجود می‌آورد و از موانع جدی شما در برنامه‌ها و مأموریت‌ها محسوب می‌شود.

○ اخیراً جلسه‌ای در مورد مسائل مالی مدرسه‌ها با مدیران داشتیم مبنی بر اینکه آیا بهتر است حساب‌ها در دست مدیر و به صورت مدرسه‌ای باشد یا برگردیم به حالت متمرکز و مدیران به مسائل مالی کاری نداشته باشند؟ صحبت‌هایی شده است و قرار است به این مورد بپردازیم. در مورد وضعیت حقوقی معلمان نیز من خودم به این نتیجه رسیده‌ام که شاید اولویت کار ما همین موضوع باشد تا معلمان ما با انگیزه شوند. الان کارکنان ما از لحاظ مالی و از درون با مشکلات جدی روبه‌رو هستند. ما هرچه این حرف‌ها را بزینم، معلم به فکر نان شبش است. معلمی که باید زندگی‌اش را با چهار یا پنج میلیون حقوق بگذراند، این حرف‌ها برایش موضوعیت ندارد.

احساس من این است که اگر بخواهیم به امکانات و تجهیزات مدرسه‌ای بیفزاییم یا توسعه ساختمانی داشته باشیم، بهتر است پولش را بگذاریم برای جبران حقوق همکاران و این اولویت دارد. من هم در ماه‌های اخیر با چند نفر از کارآفرینان از جمله بعضی از اعضای هیئت‌امنا جلساتی تشکیل داده‌ام. پیشنهادهایی مطرح و قرار شد از خود معلمان هم کمک بگیریم، با نماینده معلمان جلسه بگذاریم و با هم برای افزایش درآمد همکاران تصمیم بگیریم. البته در یکی دو سال اخیر حقوق معلمان مدرسه‌های دولتی افزایش یافته است؛ ولی در مدرسه‌های غیردولتی که تابع قانون کار هستند، این اتفاق نیفتاده و لذا وضع خیلی نامناسب‌تر از قبل شده است. البته امسال افزایش حقوق

**احساس من این است که اگر بخواهیم به امکانات و تجهیزات مدرسه‌ای بیفزاییم یا توسعه ساختمانی داشته باشیم، بهتر است پولش را بگذاریم برای جبران حقوق همکاران و این اولویت دارد.**

معلمان مدرسه‌های غیردولتی قدری از این اختلاف فاحش را جبران می‌کند.

اگر به مدرسه‌هایمان بگوئیم همه کارها دست دفتر مرکزی است، آن‌ها خیلی رها می‌شوند و در مورد اخذ وجوه ثبت نام‌ها هم تلاش نمی‌کنند و کسری دو میلیاردی بودجه ما بیشتر می‌شود. بعد چه کسی باید این کسری بودجه را تأمین کند، نمی‌دانم. حرف‌های شما هم درست است، باید

فکری کرد. این نوع کارها هم در سطح کشور سخت است و هم در مجموعه ما این سختی وجود دارد؛ اما در حال تلاش و رایزنی برای بهبود هستیم.

● این موارد به منزله فونداسیون و زیربنای فعالیت‌های شماست و این زیربنا الان با مشکل

روبه‌روست. باید روی آن کار شود تا بتوانید سازه دیگری را روی این فونداسیون بنا کنید. باید برایش چاره‌اندیشی کنید؛ اما ضمن لزوم تفکر روی این موضوعات، موضوعات دیگری هم هست که سال‌های اخیر آقای سرکارآرانی بارها و بارها مطرح کرده‌اند که همان طور که باغ نیاز به هرس دارد و پس از هرس، ممکن است فرد نابلد بگوید این درخت را به چه روزی انداخته‌اند و چیزی از آن باقی نگذاشته‌اند؛ ولی فرد کار بلد می‌داند که آن هرس باعث می‌شود درخت جان بگیرد و میوه بهتری بدهد، مدرسه نیز نیاز به هرس دارد. شما در این باره چه کار کرده‌اید؟ در این سه دهه چه کرده‌اید و برای آینده چه برنامه‌هایی دارید؟

● ما هم در اینجا هرس‌هایی داشته‌ایم؛ مثلاً یکی از صحبت‌ها در شورای مقاطع این بوده است که بتوانیم تعطیلی پنجشنبه‌ها را از سال آینده به معلمان برگردانیم و آزادی بدهیم و دوستان هم پذیرفتند یا اینکه قرار شد در مقطع ابتدایی، کتاب‌های کمکی را که علاوه بر کتاب‌های درسی به بچه‌ها می‌دادیم، حذف یا کم کنیم که سیزده یا چهارده کتاب بوده است. البته کتاب‌هایی را که تسهیل‌کننده محتوای آموزش موجود بود، نگه داشتیم و موارد اضافه و بیرونی را حذف کردیم. همچنین قرار است خیلی از کارهای مدرسه را برون‌سپاری کنیم و به انجمن‌های بیرونی بدهیم تا فشار را از روی معلم برداریم. این موارد انشاءالله از سال تحصیلی آینده اجرایی می‌شود.

● هرس کردن نیاز به امکانات زیادی ندارد؛ یعنی هرس کردن کمترین هزینه‌ها را دارد. البته ممکن است در برخی موارد هم هزینه‌هایی داشته باشد، برای هرس کردن

باید برنامه مدون و مشخصی داشت. چیزی که در مجموعه شما دیده می‌شود این است که شما مسئولانی دارید که متولیان دوره‌های ابتدایی، متوسطه اول و دوم‌اند. این مسئولان باید بیشتر وقتشان را در مدرسه و در کنار مدیر، معاون و معلم بگذرانند، نه در دفتر کار اداری. مسئولان باید به عنوان یک مأمور در مدرسه حضور داشته باشند، نه حضوری که به واسطه معلم و مدیر و... جمع شوند، بلکه باید در همه

مراحل مدرسه مشاهده‌گر باشند، در حیاط قدم بزنند، در بعضی از کلاس‌ها تمام وقت حاضر شوند و از مجموع مشاهداتشان نکته‌های مثبت و منفی کامیابی‌ها و ناکامی‌ها را مشخص کنند، بنویسند،

ببندیشند و گفت‌وگو کنند. آیا این رویه در مجموعه شما وجود دارد؟

● این موضوع تاکنون مطرح نبوده است؛ اما پیشنهاد عملی و اجرایی بسیار خوبی است و می‌توانیم و باید به این سمت برویم.

### بخش دوم

● جلسه قبل گفت‌وگوی ما طولانی شد؛ ولی ابهامات و سؤالاتی باقی ماند. این گفت‌وگو با کسی مثل شما که راهبری و هدایت مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه

(ع) را بر عهده دارد، می‌تواند در نوع خود نقشه راه مجتمع تلقی شود و برای ادامه مسیر آینده راه‌گشا باشد؛ البته وقتی ثبت و مکتوب می‌شود، مورد قضاوت هم قرار می‌گیرد؛ زیرا خودتان، جلسه قبل، فرمودید اندیشه‌ها، فعالیت‌ها، ضعف‌ها و قوت‌های مجموعه خود را تاکنون به این شکل مکتوب نکرده‌اید. به هر

حال مورد قضاوت قرار می‌گیرد و زمینه را برای نقد بیشتر از آنچه اینجا گفته می‌شود، مهیا می‌کند و البته می‌تواند نتایج خیری هم برای اصلاح و بهسازی آموزشی و حرکت به سمت آینده بهتر و روشن‌تر به همراه داشته باشد. با این مقدمه به ادامه پرسش‌ها می‌پردازیم.

در خلال صحبت‌های گذشته اشاره کردید به مواردی که هنوز جواب درستی برای آن‌ها نیافته‌اید؛ مثلاً طبق متن گفت‌وگو، شما گفتید: «این دو مورد، یعنی توجه به ساحت‌ها و یادگیرنده فعال مادام‌العمر، از عمده‌ترین مواردی است که باید برای آن برنامه ریزی داشته باشیم؛ ولی من چیزهایی در ذهن

هست که هنوز جواب درستی برای آن‌ها نداریم؛ مثلاً اینکه آیا مأموریت ما پذیرش همه بچه‌ها از هر قشر مذهبی و طبقاتی یا سطح استعداد تحصیلی است یا اینکه می‌باید قشر خاصی از جامعه را در نظر بگیریم؛ مثلاً بعضی از مدرسه‌ها که مدرسه‌های خوبی هم هستند، می‌گویند مأموریت داریم بستر مناسبی برای متدینین و افراد مؤمن فراهم کنیم. اگر به این سمت برویم، نوعی از کار را باید انجام دهیم و اگر بخواهیم مدرسه‌ای باشیم، برای همه مردم با هر دیدگاهی، برنامه‌های دیگری باید داشته باشیم. علاوه بر مسائلی که شما گفتید مسائل دیگری هم هست که ذهن مرا به خود مشغول کرده است.»

در جایی دیگر هم گفتید: «البته نکاتی هم هست، برخی کارشکنی‌ها هست و گاهی تغییر برای خودمان هم سخت است؛ اما این حرف‌ها را قبول داریم. اجتماعی شدن، تنها به فکر خود نبودن و مشارکتی عمل کردن موضوعاتی است که باید به دنبال برویم.» به مواردی هم اشاره کرده‌اید که باید این کارها را انجام دهید: «دانش استفاده از

رسانه، استفاده فراتر از این امکان برای توسعه آموزش، تقویت مهارت یادگیری و یادگیرنده شدن مادام‌العمر، آموزش‌های شهروندی، تاب‌آوری، رفع ابهام از داشتن مدرسه‌هایی برای اقشار خاص فرهنگی،

اجتماعی یا عموم اقشار، فارغ از دیدگاه‌های فرهنگی، مذهبی و اقتصادی.»

این‌ها برخی از مواردی است که گفتید باید فکر کنید یا اینکه سختی‌ها و دشواری‌هایی دارد که باید به روش‌های اجرایی آن ببیند پیشید. با این ابهامات چگونه می‌خواهید برنامه راهبردی مجتمع آموزشی را تکمیل کنید؟ و چگونه برنامه راهبردی شما می‌تواند اجرا شود؟ شما گفتید که در حال تهیه سند برای مجتمع آموزشی یا برنامه راهبردی هستید.

همچنین بیان کردید: «ما برای اولین بار در طول این سی سال مجموع فعالیت‌هایی را که در مقاطع ابتدایی و متوسطه اول انجام داده‌ایم و می‌دهیم، به صورت کتابچه و جزوه، مدون کرده‌ایم. این حرکت را آغاز کرده‌ایم و بنا داریم ادامه دهیم. برای مجتمع در دو مقطع با فاصله زمانی پنج سال برنامه راهبردی نوشتیم.»

حال با توجه به مباحثی که در جلسه گفت‌وگوهای قبلی مطرح شد، سؤال این

**قرار شد در مقطع ابتدایی، کتاب‌های کمکی را که علاوه بر کتاب‌های درسی به بچه‌ها می‌دادیم، حذف یا کم کنیم که سیزده یا چهارده کتاب بوده است.**

**اجتماعی شدن، تنها به فکر خود نبودن و مشارکتی عمل کردن موضوعاتی‌اند که باید به دنبال برویم.**



است آیا دست اندرکاران تهیه برنامه راهبردی برای مجتمع جوادالائمه (ع) آگاهی همه جانبه و شناخت کافی از مسائل و موضوعات تعلیم و تربیت دارند؟ دست اندرکاران تهیه این برنامه چگونه و تا چه حد به مسائل و موضوعات ضعف ها و قوت های درون مجتمع شما آگاهی و وقوف کامل پیدا کرده اند و با چه رویکردی در حال تهیه برنامه راهبردی آموزشی و تربیتی مجموعه جوادالائمه (ع) هستند؟ آیا شناخت لازم را برای گنجاندن موارد، ابهامات و چالش ها که در خلال گفت و گو به آن پرداختیم، در برنامه راهبردی دارند؟ آیا اساساً آغازی برای موارد مطرح شده خواهید داشت یا حتی روش هایی برای تقویت برخی از موارد و بسترهای موجود یا حذف و هرس برخی از کارها و فعالیت های فعلی که باید متوقف شود؟ چه کسانی با چه رویکردی این برنامه را می نویسند؟ لطفاً این پرسش را بشکافید، تبیین و تحلیل کنید.

○ البته این سؤالات، سؤالات اساسی آموزش و پرورش کشور و نه تنها کشور ما بلکه دنیاست و پاسخ دادن به آن ها هم خیلی راحت نیست؛ یعنی همه گرفتاری تعلیم و تربیت این است که این پاسخ ها را نمی داند و متخصصان تعلیم و تربیت نظرات مختلفی پیرامون آن مطرح می کنند؛ مثلاً در همین برنامه راهبردی که ما نوشتیم، عده ای دانشگاهی آمدند، با علم روز، این را نوشتند، بعد خودمان هم برای اینکه توجهی به آموزه های دینی و مذهبی مان داشته باشیم، رفتیم خدمت برخی علمای دینی که آن ها هم نظر بدهند؛ مثلاً خدمت آقای معزالدینی رسیدیم و با آقای اعرافی صحبتی داشتیم و همه طرحمان را برای ایشان فرستادیم. خدمت آقای دعایی که در مشهد هستند و مؤسسه ای دارند، رفتیم. چند جلسه ای هم افراد قبلی تنظیم کننده سند با برخی افرادی که نام بردم داشتند، نظرات آن ها را لحاظ کردند و قرار شد در «بیانیه ارزش ها» تجدیدنظر کنند و مجدداً کار شود. همه این حرف ها به این خاطر است که چنین اموری برای برنامه ریزان آموزش کشور هم به طور کامل مشخص نیست. ما هم یک گوشه ای از آن هستیم.

شما اشاره کردید برای تهیه برنامه راهبردی کسانی را می خواهید که هم به مسائل آموزش و پرورش کشور مسلط باشند، هم مسائل درون مجموعه ما را بشناسند که چه خبر هست، چه سیری داشته است. البته سخت است که افرادی به همه جوانب امر آگاه باشند. واقعاً با این سؤالات چه باید

کرد؟ یکی از سختی های کار هماهنگی بین نظرات دانشگاهی ها، حوزوی ها و موارد دیگر است. به همین دلیل این کار طول می کشد. شما می بینید در آموزش و پرورش چندین سال روی سند تحول کار کردند و آن چنان که به ذهنم می آید بیش از پانزده سال طول کشید تا به جمع بندی رسیدند. الان با اینکه چندین سال از تصویب آن گذشته است، در مورد تحقق مفاد سند، خودشان می گویند فقط حدود ۱۰ تا ۱۵ درصدش اجرا شده است، همچنین با این شتابی که نظام آموزشی دارد و تغییر و تحولاتی که در تعلیم و تربیت دنیا اتفاق افتاده است و می افتد، هر چند سال یک بار، باید تجدیدنظر شود. می خواهم خدمتتان عرض کنم کار، کار سختی است. آموزش و پرورش مثل دنیای تاریکی است که جلوی انسان هست و آدم هر روشنایی که ایجاد می کند، عمق تاریکی را بیشتر احساس می کند و می فهمد که چقدر می شود به زوایای دست نایافتنی دست پیدا کرد. نمی توان فکر کرد که کار تمام می شود، هر روز حرف تازه ای یافت می شود و در نتیجه هر روز باید حرکت تازه ای و تلاش بیشتری کرد. در ذهن من نیز سؤالاتی هست؛ مثلاً اینکه ما برای چه گروه هایی برنامه ریزی کنیم؟ آیا فقط فرزندان خانواده های مذهبی متدین و مقید به آیین و رسوم مذهبی را در نظر بگیریم و روی یک سلسله مناسکی که در دین ما الزام دارد، تمرکز کنیم یا اینکه از احادیثی که به این نکته اشاره دارند که همه بچه ها فطرتی پاک دارند و می توانند به احکام الهی و اخلاق عالی مزین شوند، بهره ببریم و با استناد به این احادیث بگوییم مدرسه باید محل حضور همه باشد و برنامه های ما به گونه ای اجرا شود که بتواند بچه ها را با سواد بار آورد و پرواز انسانی و اخلاقی هم بدهد. مؤسسات و مدرسه های خوب کشور هم مطالب مختلف و متنوعی را در این زمینه ها مطرح کرده اند؛ اما بدیهی است که هر مجموعه یا هر شخصی نظراتی دارد، فعلاً من خودم به این باور رسیده ام که ما نباید هیچ کس را حذف کنیم. شما می فرمایید چطور می خواهید با این ابهامات اساسی طرح بنویسید، خودم بر این باورم که تهیه برنامه اجرایی برای حل همین مسائل است و بر همین اساس هم دوستان ما این طرح راهبردی را نوشته اند. البته وقتی طرح نوشته شد و خواستیم آن را برای اجرا ابلاغ کنیم، با این موضوع روبه رو شدیم که بهتر است علمای مذهبی هم نظر بدهند. الان در حال کار روی این بخش هستیم و معتقدم که کار سختی است. همین طرح تحول، بعد از تهیه، سه سال در حوزه علمیه

مورد بحث قرار گرفت، برای اینکه ببینند چه مبانی و ارزش هایی را می خواهند به طرح اضافه یا از آن کم کنند و هنوز هم این طرح مورد اتفاق همه نیست؛ یعنی قطعاً نظرات مختلفی وجود دارد. این مشکلات همیشه بوده و به نظر من خواهد بود. این طور نیست بگوییم به این زودی هم مرتفع خواهد شد و همه یکسان فکر می کنند.

● ببینید ما در جلسه گذشته در مورد سند تحول و ساحت ها صحبت کردیم و شما گفتید ساحت های شش گانه را که هر کدام شامل دو بعد است، مثلاً ساحت اقتصادی - حرفه ای و... قبول دارید و پذیرفتید با تلفیق این موارد، در بحث یادگیری مادام العمر و مسائلی از این دست، ما به سمت رویکرد بهینه حرکت خواهیم کرد. به هر حال شما سند تحول را پیش رو دارید، صرف نظر از اینکه آن را ۱۰ یا ۱۵ درصد اجرا کرده باشیم یا نه. شما بنا نیست در مؤسسه جوادالائمه (ع) سند تحول آموزشی بنویسید. طرح راهبردی یا هر برنامه دیگری باید ناظر بر آن چیزی باشد که شما زیسته اید؛ یعنی عملاً انجام داده اید، گره های کارتان مشخص شده، بخش هایی از آن را با هم گفت و گو کردیم. شما پذیرفتید کارهایی انجام نمی دهید که باید انجام دهید همچنین کارهایی انجام می دهید، فراتر از آنچه در محتوای آموزش (کتاب های درسی) مطرح است، که نباید انجام بدهید. در مورد معلمان و چالش هایی که مطرح کردید، بحث کردیم. هرگز این مسائل، نه از زاویه علمای قم و نه از زاویه اندیشمندان و صاحبان تعلیم و تربیت در کشور، از هیچ جای دیگر بیرون نمی آید و هیچ گروه دانشگاهی نمی تواند این جزئیات را روی میز بگذارد و برای شما باز کند و آن وقت برای این مسائل راهکار بدهد. چگونه با این ابهامات برنامه راهبردی تدوین کرده اید؟ از طرفی شما خوب می دانید که برنامه راهبردی مجتمع شما اساساً برای فعالیت های اقتصادی و تولیدی طراحی شده و چارچوبش برای کارهای اقتصادی بوده است؛ ولی بعدها به شکلی تعمیم داده شده است و در مواردی به فعالیت های فرهنگی هم تسری یافته است.

با این وصف در حوزه آموزش و پرورش این سؤال اساسی مطرح است: «آیا ظرف برنامه راهبردی پاسخ گوی این نیاز و مظلوف شما هست یا نیست؟»

همچنین، در جریان این گفت و گو به موارد و مصادیقی اشاره کردید که در کلان و جزئیات تعلیم و تربیت خوب است، مواردی هم هست که درست نیست و باید از آن ها

پرهیز کنید. این موارد کجای برنامه راهبردی شما قرار دارد؟ یعنی شما می‌خواهید آن برنامه تدوین شده را ادامه دهید یا فکر دیگری دارید؟ در حال حاضر بر اساس گفته‌های خودتان شما با مشکلات متعددی مواجهید و در حوزه‌های مختلف به دنبال راه چاره هستید، از جمله آموزش مسئولان و متولیان، معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان. آیا همه این موارد قابل تبیین و برنامه‌ریزی در چارچوب برنامه راهبردی تدوین شده هست یا نیست؟ و البته توجه دارید که شما برای کشور برنامه‌ریزی نمی‌کنید؛ بلکه برای مجتمع آموزشی جوادالائمه (ع) برنامه‌ریزی می‌کنید.

○ بله، این حرف که ما برای کشور برنامه‌ریزی نمی‌کنیم، درست است؛ ولی در عین حال یکی از اسناد بالادستی ما برای برنامه‌ریزی، قوانین و مقررات کشوری است؛ یعنی سند تحول، مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و ... این‌ها می‌تواند منبع الهام ما برای کار باشد. البته حرف درستی است که ما باید مسائل خودمان را حل کنیم. ما برداشتمان این بود که اگر مشکلات خودمان را در طرح راهبردی ببینیم؛

مشکلاتی از قبیل «رشد ناکافی مهارت‌های دانش‌آموزی»، «کمبود رفاه معلمان» یا «نبود عدالت آموزشی» به این جهت که دانش‌آموزان از هر کشوری نمی‌توانند اینجا ثبت‌نام کنند، می‌توانیم این‌ها را به عنوان نقاط ضعف یا مشکلاتی در درون یا تهدیدی از برون بشناسیم و برایشان راه حل پیدا کنیم و برنامه اجرایی و عملیاتی دهیم. این موارد را می‌شود در طرح راهبردی دید. مثلاً خانواده‌ها می‌توانند نقاط قوت یا نقاط ضعف ما باشند؛ یعنی ممکن است برخی از آن‌ها روش‌های خاصی را از ما مطالبه کنند که با اهداف ما هم‌سو نباشد. این را به عنوان یک ضعف درونی یا بیرونی می‌بینیم و برایش برنامه می‌دهیم یا برای دانش‌آموزانی که با استعدادهای مختلف می‌آیند، باید برنامه‌ریزی دیگری داشته باشیم که به این مورد هم توجه شده است. مثلاً ما می‌گوییم مشکل ما این است که نمی‌توانیم استعدادها را شناسایی کنیم و اگر شناسایی کنیم، نمی‌توانیم رشد دهیم. حالا این را در طرح راهبردی آورده‌ایم و برایش راهکار داده‌ایم؛ لذا این موارد می‌تواند وارد طرح‌های راهبردی شود.

طرح راهبردی می‌تواند مسائل و مشکلات را

ببیند و راهبردها را مشخص کند و برنامه‌های اجرایی پیشنهاد دهد؛ منتها به نظر من این برنامه‌ها فراگیر نیست؛ چون همه مسائل را ندیده‌ایم یا نمی‌توانیم ببینیم. باید کم‌کم به آن مسائل توجه شود و برایشان برنامه نوشت. مشکلات فراوان است. باید اولویت‌بندی کرد. من معتقدم نمی‌توانیم بگوییم چون طرح راهبردی اول در صنعت بوده و بعد در علوم انسانی و آموزش مطرح شده است، این روش کارآمد نیست؛ بالاخره ما از طرح به برنامه می‌رسیم و وقتی به برنامه رسیدیم، مثلاً به برنامه عدالت آموزشی یا برنامه رشد استعدادها، برنامه آموزش و ارتباط مؤثر با خانواده‌ها، تفویض اختیارات بیشتر به دانش‌آموزان و ... با اجرای این برنامه‌ها می‌توان به آن اهداف رسید. در مجموع عرض کنم این برنامه راهبردی برای اجرایی‌کردن همین مسائلی است که در این گفت‌وگو هم به آن اشاره شد.

● پس شما معتقدید که برنامه راهبردی می‌تواند شما را به سمت همه آن مواردی که ما درباره‌اش صحبت کردیم، سوق بدهد و این ظرفیت را دارد. پیشنهادم این است در فرصت‌های آتی شما یک بار دیگر یا بیشتر این مطالب و گفت‌وگوی خودتان را بخوانید و بیشتر از این زاویه ببینید بشید که آیا این موارد در برنامه راهبردی جایی دارد یا نه. اگر جایی ندارد چه فکری باید برایش کرد؟ یعنی چه پیوندی بین این موارد و برنامه راهبردی باید زد.

دیگر اینکه در برنامه راهبردی احتمالاً یک گروه دانشگاهی برای شما برنامه رتبه‌بندی و تدوین می‌کنند. آن‌ها باید از جمعی اطلاعات بگیرند که معمولاً مدیران، معلمان و نیروهای آموزشی مجتمع‌اند و بر اساس داده‌هایی که به مشاور می‌دهید، برنامه راهبردی باید تهیه و تدوین شود. شما به این موارد هم اشاره بفرمایید که این افراد چه نقشی در تولید برنامه راهبردی داشته‌اند. تاکنون بیشتر به موارد فرادستی مجتمع اشاره داشتید. به این معنا که

مجتمع شما گستره وسیع آموزش و پرورش نیست. مثلاً بعضی از اندیشمندان حوزوی که در جای خودشان ارزشمند هم هستند، شاید بتوانند در این برنامه شما را کمک کنند و نظر دهند و صاحب‌نظران و اندیشمندان

دیگر هم شاید بتوانند کمک‌تان کنند؛ اما در عمل شما با یک برنامه زیسته مواجهید که این برنامه زیسته و عملیاتی را مجموعه خودتان بیش از هر گروه دیگری می‌تواند تحلیل کند. صاحب‌نظران فرادست دیدگاه‌های نظری دارند، نه دیدگاه‌های عملی. گروهی که می‌تواند شما را کمک کند گروهی است که با شماست، یعنی الان در میدان است، خط مقدم شما چه کسانی هستند؟ معلمان شما در کلاس‌های درس؟ چقدر داده‌های این برنامه از این گروه معلمان گرفته شده است؟ چقدر آن‌ها مورد توجه قرار گرفته‌اند و این برنامه چه پیوند و قرابتی با آن‌ها دارد؟ برنامه شما که هم شامل راهبردها و هم برنامه‌های عملیاتی آن می‌شود، با خواسته‌ها، نیازها، تمایلات، قوت‌ها، ضعف‌ها و توانمندی‌های معلمان‌تان چه تناسبی دارد؟

○ می‌توانم عرض کنم خیلی از مطالب گفته‌شده در طرح دیده شده است و می‌شود مجدداً هم این موارد را تطبیق داد. البته طبیعی است از بعضی موارد هم غفلت کرده‌ایم یا چون اولویت نداشتند، به تدریج و در مراحل بعد باید به آن‌ها توجه کنیم؛ اما اینکه ارتباط ما با معلمان چقدر است و چه مقدار از این مسائل از جانب آن‌ها مطرح شده و حرف دل آن‌هاست یا همان‌طور که در جلسه قبل هم اشاره کردید، مسئولان مقاطع ما چقدر در عرصه حضور دارند و چقدر دانش‌آموز و معلم و خانواده را می‌بینند و با آن‌ها مرتبط‌اند و حرف‌هایشان را می‌شنوند، نکته اساسی و مهمی است. بدیهی است ما وقتی می‌خواهیم برنامه‌ریزی کنیم، بایستی یا در مواقع برنامه‌ریزی از معلم و خانواده و دانش‌آموز دعوت کنیم که بیایند اینجا و مستقیم در برنامه‌ریزی نظر دهند یا اگر امکانش نیست، حداقل صحبت‌هایشان را قبلاً به‌گونه‌ای دیگر شنیده باشیم. این را ما نداشتیم. این نقطه ضعفی بوده است که در این صحبت‌ها متوجه شدیم و باید به نحوی جبران کنیم؛ ولی خیلی از مسائل آن‌ها را هم ما دیده‌ایم و باید برایش کاری کنیم. در این برنامه عملیاتی راهکارهایی آمده است که می‌تواند در حل مشکلات آن‌ها مؤثر باشد.

این حرف که ما برای کشور برنامه‌ریزی نمی‌کنیم، درست است؛ ولی در عین حال یکی از اسناد بالادستی ما برای برنامه‌ریزی، قوانین و مقررات کشوری است؛ یعنی سند تحول، مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و ... این‌ها می‌تواند منبع الهام ما برای کار باشد.

کاری که ما انجام دادیم این بود که در جلسات اولیه همه مدیران مدرسه‌ها را دعوت کردیم؛ ولی چون کار سخت

**خانواده‌ها می‌توانند نقاط قوت یا نقاط ضعف ما باشند؛ یعنی ممکن است برخی از آن‌ها روش‌های خاصی را از ما مطالبه کنند که با اهداف ما هم‌سو نباشد.**

**این حرف که ما برای کشور برنامه‌ریزی نمی‌کنیم، درست است؛ ولی در عین حال یکی از اسناد بالادستی ما برای برنامه‌ریزی، قوانین و مقررات کشوری است؛ یعنی سند تحول، مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و ... این‌ها می‌تواند منبع الهام ما برای کار باشد.**

و وقت‌گیری هم بود، بعد از چند جلسه پیشنهاد کردند که از بینشان نمایندگانی انتخاب کنیم. به این ترتیب چند نفر از مدیران به عنوان نماینده انتخاب شدند، البته امکان اینکه نماینده‌ها هم وقت زیادی بگذارند، فراهم نبود. نکته‌ای که می‌فرمایید درست است و برای اجرای آن مشکل است که بتوان همه مخاطبان را در این کارها دخالت داد و برنامه‌ریزی را به کمک آن‌ها انجام داد؛ اما ضروری است و باید برای آن راه‌حلی یافت.

● به نظر می‌رسد نکته‌ای که بیان شد، از ضعف‌های مهم و عمده این برنامه‌ریزی است و باز اشاره می‌کنم که صاحب نظران خارج از حوزه کاری و تجربه زیسته شما نمی‌توانند کمک زیادی کنند. شما پذیرفته‌اید مدرسه‌ای مأموریت‌گرا هستید، پس باید مأموریت داشته باشید. شما درست گفتید که این مدرسه مأموریت‌گرا تابع برخی قوانین و اصول کلی بالادستی و کشوری است؛ مثل سند تحول، سند برنامه درسی، خود برنامه درسی و محتوای برنامه درسی که کتاب درسی است و دستورالعمل‌ها و مقررات دیگری مثل طرح «بوم» که اجازه و اختیار می‌دهد شما فعالیت‌ها و کارهایی را به اختیار خود انجام دهید. بنابراین شما به اندازه کافی اسناد بالادستی دارید، اجازه و اختیارات را هم در محدوده‌ای دارید و در حوزه این اختیارات می‌توانید فعالیت کنید. مجموعه شما یک ساختار فربه و تنومند دارد و شاید بتوان گفت در این ساختار معلمان و مدیران تا حدی غیرقابل انعطاف شده‌اند یا به سختی منعطف می‌شوند و البته انعطاف در معلمان ابتدایی شما بیشتر احساس می‌شود تا بقیه دوره‌ها. یعنی تعدادی از معلم‌ها آرام‌آرام دارند وارد عرصه بهسازی آموزشی می‌شوند. اگر بخواهم خیلی مشخص سراغ این سؤال بروم، تعدادی از معلمان شما که خیلی هم زیاد نیستند، با انگیزه و تا حدی خودآگاه، در دوره ابتدایی در این حوزه‌ها پیشتانزد و به دنبال تقویت توانمندی و حرکت به سمت معلم فعال شدن هستند. «معلم فعال» با معلمی که در قالب کتاب درسی و بودجه‌بندی و فقط در حد انتقال مفاهیم کار می‌کند، متفاوت است. عده‌ای آگاهانه به دنبال این روش هستند، توفیقاتی هم داشته‌اند و البته راه زیادی هم پیش رو دارند. اینجا سؤالاتی مطرح است: این معلم‌ها که با سختی، با سال‌ها ممارست

من معتقدم نمی‌توانیم بگوییم چون طرح راهبردی اول در صنعت بوده و بعد در علوم انسانی و آموزش مطرح شده است، این روش کارآمد نیست.

و با انگیزه وارد شده‌اند، آیا اصلاً جایی در برنامه شما دارند؟ چون تحول باید با این قبیل از معلمان صورت بگیرد و اگر جایی ندارند و دیده نشده‌اند، خلأ بسیار بسیار بزرگی است که باید پر شود. آیا اصلاً موافقید که این مسیر، یعنی مسیر توانمندسازی معلم‌ها به سمت فعال شدن ولو تدریجی توسعه پیدا کند؟ اگر قرار است توسعه پیدا کند، چگونه و با چه برنامه‌ای؟ نظرتان در مورد توسعه توانمندسازی معلم چیست؟

● توسعه توانمندسازی را با همین حرکات شروع کردیم و البته همه اقدامات به‌طور کامل ارائه نشده است. ممکن است بفرمایید که معلمان داوطلب کم بوده‌اند؛ ولی این شروعی داوطلبانه و اختیاری بوده است، همین درس‌کاوی، درس‌پژوهی و استفاده از تجربه‌های یکدیگر، کلاس باز و شیشه‌ای، حضور والدین در کلاس، شروع مطالعات جدی فردی و گروهی، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مختلف، برگزاری بازدیدها در سطح کشور و خارج از کشور و ... می‌تواند در توسعه آموزش نقش داشته باشد. بنابراین هرکدام در جایگاه خودش مؤثر بوده است و تأثیر هر کدام بر افراد مختلف هم می‌تواند متفاوت باشد. می‌شود روی همه این‌ها و موارد مشابه فکر و برنامه‌ریزی کرد. می‌توان حل مشکلات را از خود آن‌ها خواست و با این کار بین آن‌ها و مجتمع احساس صمیمیت ایجاد کرد و من امیدوارم به تدریج در این مسیر حرکت کنیم.

● آیا این اهداف که برای توانمندسازی معلمان برنامه داشته باشید، در برنامه‌های شما، به عنوان رهبر آموزشی مجموعه، قرار می‌گیرد؟

● بله، احساس می‌کنم این تحول تا حدی ایجاد شده و مجموعه ما با پنج سال پیش خیلی تفاوت کرده است. اینکه به دانش‌آموز میدان داده می‌شود، برای کشف استعدادها و رشد آن‌ها تلاش می‌شود و امکان حضور دانش‌آموزان در فعالیت‌های مختلف به صورت داوطلبانه و مشتاقانه فراهم می‌شود، این خوب است. ممکن است بتوان این روند را جهت‌دار کرد و با یک مربی هماهنگ‌کننده در مجتمع این کار را بهتر انجام داد. همچنین می‌توان با اهداف مشخص‌تر و رشد مدیران به این امور توجه کرد.

● برگردیم به صحبت‌های قبلی، پیرامون خبگی و خبگان گفت‌وگو کردیم. این از

جمله بحث‌هایی بود که گفتید خوب است و قبول دارید که خبگی یعنی هر دانش‌آموز در مسیر استعداد خودش قرار گیرد و مدرسه باید بسترن آن را فراهم کند. همه این اتفاقاتی که در حال حاضر می‌افتد، در مسیر خبگی نیست. فعالیت‌هایی عرضه می‌شود و دانش‌آموزان هر کدام فعالیتی را انتخاب می‌کنند، یکی نویسندگی، یکی نقاشی و فعالیت‌های متعدد دیگر و این‌ها هم بد نیست؛ ولی تعمیم یافتن و فراگیری آن برای همه دانش‌آموزان برنامه وسیعی لازم دارد و قبل از آن اراده و همت وافر.

● به امید خدا این برنامه با همت و پشتکار همکاران و حضور همه دانش‌آموزان به تدریج فراهم می‌شود.

● شما مقوله‌ای دارید به اسم «کف کلاس درس» و از جمله مواردی که شما را می‌برد به کف کلاس، درس‌کاوی و درس‌پژوهی است. آنجایی که باید همه دانش‌آموزان دیده شوند، به خوبی بسترسازی شود و تعمیم یابد؛ ولی نباید دلمان را خوش کنیم به چند برنامه و فعالیت که برکشیده‌ایم. در یکی از مدرسه‌های شما بودم، شما هم مکرر دیده‌اید، عکس‌های دانش‌آموزان به در و دیوار نصب شده بود، خود شما هم در آن عکس‌ها هستید، در حالی که به بچه‌ها جایزه می‌دهید و تشویق می‌شوند. آقای سفید، این عکس‌ها و تشویق‌ها برای چند نفر از دانش‌آموزان است؟ یکی از معلمان شما مطلبی نوشته است و در آن اشاره به جایزه‌ای می‌کند که از نظر او توهین‌آمیز است، آن را خوانده‌اید؟ بخوانید و ببینید تأثیر این کار روی ذهن دانش‌آموز و خانواده چیست؟ سؤال من این است که شما، به عنوان رهبر آموزشی این مجتمع، در قبال این موضوعات و مسائل چه برنامه‌ای دارید؟ شما برای ارتقا و توانمندسازی مدیران مدرسه‌ها، برای هم سو کردن آن‌ها با اندیشه‌های خودتان، برای اینکه مدیران بهینه‌ای داشته باشید که هم سو و هم راستا با شما فعالیت‌ها را انجام دهند، چه برنامه‌ای دارید؟

● تصور این است مدیرانی که داریم هر کدام در زمینه‌ای خوب‌اند؛ ولیکن به عنوان مدیران آموزشی که تعلیم و تربیت برایشان اصل باشد، ممکن است ضعف‌هایی هم داشته باشند؛ اما در انتخابشان نهایت دقت و بررسی را کرده‌ایم و بهتر از این در مجموعه خودمان و بیرون پیدا نکرده‌ایم. البته ممکن است باشد و ما شناخته باشیم؛ ولی مدیر همه‌جانبه‌ای را که بتواند با دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان ارتباط خوب و سالم برقرار

کند، بتواند معلمان خوب را جذب کند، بتواند مسائل مالی مدرسه را جمع و جور کند و به ابعاد ساختمانی، نظامی، تجهیزاتی و مسائل مختلف مدرسه نگاه مناسب داشته باشد، مشکل می‌توان پیدا کرد؛ یعنی این نیست که بگوییم در انتخاب مدیران همه این مسائل را حل می‌کنیم.

در کنار این مورد، جلساتی به صورت مرتب و دو هفته یک بار داریم که مدیران مسائل مختلف مدرسه را مطرح می‌کنند. در سال جاری پنج بار به صورت جمعی به بعضی مدرسه‌ها رفتیم و با جمع مدیر و معاونان و نماینده معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان در مورد مسائل پرورشی، آموزشی، مالی و ... صحبت کردیم. قرار شد بحث بعدی در مورد آزمون‌ها باشد که چرا آزمون هست، چه اهدافی را دنبال می‌کند و ... به دوستان گفته‌ایم آماده باشند، مطالعه کنند و خودمان هرچه داشتیم جمع کردیم و در هر مدرسه با معلم‌ها و خانواده‌ها و نماینده دانش‌آموزان بحث‌هایی را مطرح کردیم، برخی بازدیدها را انجام دادیم که به نظر می‌آید، مؤثر بوده است.

● به زعم شما امکان جابه‌جایی و تغییر مدیران میسر نیست یا مصلحت نیست؛ اما شما معتقدید که هرکدام ضعف و قوتی دارند، برای بهبود وضع موجود و آینده که در آن توانمندسازی مدیران هم هدف باشد، چه باید کرد؟

○ کارهایی که اشاره کردم، انجام داده‌ایم و ادامه می‌دهیم. البته بعضی سال‌ها یکی دو تغییر انجام شده است که این مسیر ادامه دارد و بنا به خواست خود مدیران و معاونان یا به ضرورت و تشخیص مجتمع صورت می‌گیرد.

● آیا لازم نیست این ضعف‌ها و آسیب‌ها یا نارسایی‌ها به صورت علمی و پژوهشی مطالعه، شناسایی و دسته‌بندی شود و برایش برنامه تدوین شود؛ برنامه آموزشی، برنامه عملیاتی، برنامه ارزیابی، برنامه نظارتی؟ آیا این کار لازم نیست که به صورت مدون انجام شود؟

○ ما از عملکرد آن‌ها جمع‌بندی داریم ولی مدون و بر اساس کار پژوهشی و ... نیست. سالی یک بار در شورای مقاطع از مدیران دعوت می‌کنیم و به مدیر می‌گوییم از این جهات خوب کار می‌کنی، اینجا ضعف داشتی، اینجا کار باید اصلاح یا تقویت شود؛ اما اینکه روش‌های علمی و مناسب‌تری هست یا بعد از ارائه این پیشنهادها اجرای آن‌ها به خوبی رصد می‌شود، سامان یافته و برنامه‌دار و مدون نیست. بیشتر ذهنی و بر اساس حضور و مشاهدات و نظرات مسئولان

و کارشناسان است.

● بنابراین لازم است طرح‌های دقیق و مشخصی داشته باشید، پیردازیم به موضوع بعدی که بحث متولیان و مسئولان آموزش و پرورش در دفتر مرکزی مجتمع است که اینجا در کنار خودتان هستند. در این مورد چه نظری دارید؟

○ ببینید همه همکاران به لحاظ تجربه خیلی خوب‌اند. شناخت خوبی از مجموعه ما و آموزش و پرورش دارند؛ ولی از لحاظ اینکه آمادگی لازم برای انجام کارهای جدید و اتخاذ جهت‌های نو داشته باشند، شاید برایشان مشکل باشد یا سریع نپذیرند یا محتاط باشند. به فکر رسیده است در کنار آن‌ها یک نفر جوان‌تر هم بگذاریم که برخی را هم انتخاب کرده‌ایم. در رابطه با مجموعه تشکیلات هم سعی کرده‌ایم به این سمت برویم که مسئولان عمده‌تر از پیچ‌های جوان‌تر و فارغ‌التحصیلان خودمان باشند، نه قدیمی‌های آموزش و پرورش. مثلاً در قسمت پشتیبانی ابلاغ دادیم و در بخش‌های فرهنگی هم افرادی را در نظر گرفته‌ایم که به زودی شروع به کار می‌کنند و در مجموع فکر می‌کنم تلفیق تجربه و روحیه جوانی می‌تواند مؤثر باشد.

● شما به نکته‌ای اشاره کردید که حرف درستی است. دوستانی که اینجا هستند،

برخی تجربه پیشینی خیلی زیادی در آموزش و پرورش دارند. این تجربه هرچند ارزشمند است؛ اما با توجه به تغییرات مداوم در وضعیت امروز و اتفاقاتی که پیاپی می‌افتد، الزاماً و صرفاً با این تجربه نمی‌توانند همراه شوند و هدایت‌کننده و به‌روز باشند؛ ولی این موضوع هم که یک نفر جدید بیاید، مثلاً دو سال در کنار فرد با تجربه کار کند، باید تابع برنامه باشد و خوب است. پیشنهاد من این است که این کار در همه مقاطع اتفاق بیفتد.

حالا می‌خواهیم به دو نکته پیشینی برگردیم. نکته اول؛ در نشستی که با معلمان و مدیران شما در پاییز سال گذشته داشتیم برخی از موانع اصولی و کلی آموزش و پرورش از دید جمع حاضر احصا شد. حتماً یادتان هست که این موانع برآیند نظر جمع و شما بود: عقب‌ماندگی مزمز آموزش و پرورش، تمرکز بر محتوای کتاب‌های درسی و نداشتن امکان آموزش مهارت و نیازهای اجتماعی، نداشتن روش‌های تدریس، سنجش و ارزشیابی

متناسب با تفاوت‌های فردی، نداشتن مطابقت بین اهداف آموزش و پرورش با نیازهای جامعه امروز، عملی نشدن تغییرات مثبت در آموزش و پرورش، استفاده کمتر از نظرات و مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در هدف‌گذاری‌ها، نبودن تنوع در روش‌های آموزشی، توجه ناکافی به پرورش استعداد‌های فردی و تجمع دانش‌آموزان خاص در مدرسه‌های خاص، نتیجه‌گرایی به جای توجه و پیشرفت آموزشی.

حالا سؤال من این است که آیا مجتمع آموزشی جوادالائمه (ع)، با علم به این اتفاقات و علم به این موانع، می‌تواند قدمی در جهت بهسازی آموزش بردارد؟ البته این راهم به یاد داریم که در نشست مذکور، در بررسی گروهی و جمعی، شرکت‌کنندگان پذیرفتند بهسازی آموزشی به‌رغم این موانع امکان‌پذیر است.

نکته دوم؛ در نشست دوم با حضور نمایندگان معلمان و مسئولان مدرسه‌ها و مجتمع و در یک فرایند جمعی به تعریف مشترکی از مأموریت مدرسه‌های مجتمع رسیدید که جمع‌بندی آن به عنوان رهبر آموزشی مجتمع با شماست. لطفاً بفرمایید.

○ مدرسه ما محلی است برای زیستن و لمس بی‌واسطه زندگی که دانش‌آموزان را بدون هیچ آزمون ورودی می‌پذیرد و با حذف عوامل استرس‌زا و تکیه

بر نظریه هوش‌های چندگانه، استعداد‌های آن‌ها را شناسایی می‌کند و برای رشد توانایی هر استعداد به‌گونه‌ای که به اشتغال منجر شود، برنامه‌ریزی می‌کند. در مدرسه ما رشد همه‌جانبه و تربیت تمام‌ساحتی دانش‌آموز بر اساس سواد‌های چندگانه و با عنایت به خلق رابطه درست دانش‌آموز و خالق خود، در سایه تکیه بر فرهنگ غنی اسلامی، مورد توجه ویژه قرار دارد و به نیازهای روحی و جسمی، با توجه به علایق و رغبت دانش‌آموزان، پاسخ داده خواهد شد.

ویژگی‌های طراحی شده برای مدرسه‌های جوادالائمه (ع) را می‌توان در یک طبقه‌بندی کلی در چهار حیطه دانش‌آموزان، محیط و امکانات، نیروی انسانی و حیطه اداری و سازمانی به صورت زیر جمع‌بندی کرد:

**الف) آموزش‌ها در حیطه دانش‌آموزی با این خصوصیات همراه خواهد بود:** توجه به تفاوت‌های فردی، توجه به هوش‌های چندگانه، رشد مهارت‌های فردی و گروهی،

**مدیر همه‌جانبه‌ای را که بتواند با دانش‌آموزان و خانواده‌هایشان ارتباط خوب و سالم برقرار کند، بتواند معلمان خوب را جذب کند، بتواند مسائل مالی مدرسه را جمع و جور کند و به ابعاد ساختمانی، نظامی، تجهیزاتی و مسائل مختلف مدرسه نگاه مناسب داشته باشد، مشکل می‌تواند پیدا کرد.**

آماده شدن برای حضور در جامعه، عنایت به سلامت جسمی و روحی، توجه به آموزش های ترکیبی و تلفیقی، توجه به رشد سجایای اخلاقی.

### ب) در حیطه فضا و امکانات، طراحی های

زیر مورد نظر هستند: ایجاد

فضای شاد و جذاب، به منظور کار گروهی و خلاقیت محور، با حفظ ایمنی دانش آموزان، تأمین زیرساخت های مناسب کارگاهی، آزمایشگاهی، مهارت آموزی، آی تی، آموزش های از راه دور، طراحی

محیط های طبیعت محور، امکان تشکیل کلاس های درس در فضاهای اکتشافی خارج از کلاس.

### ج) در حوزه نیروی انسانی توجه به اصول

**زیر مدنظر است:** به کارگیری مربیان با انگیزه، ایده پرداز، دارای فضایل اخلاقی و شایستگی های حرفه ای و همچنین فراهم آوردن امکاناتی به منظور یادگیری مداوم معلمان و دست اندکاران مؤسسه.

### د) در حیطه سازمانی اهداف

زیر به عنوان نقشه راه در نظر گرفته می شوند: تقویت روابط مجموعه ها و مدرسه ها، هماهنگ شدن برنامه ها، واگذاری اختیار و امکان تصمیم گیری در مدرسه ها، کاهش درگیری مدرسه ها با

مسائل مالی، بازنگری در تشکیلات مدرسه با توجه به تغییراتی که در اهداف و چشم انداز مدرسه ها صورت گرفته است، رعایت سقف آماري حضور دانش آموزان در کلاس با رعایت

مدرسه ما محلی است برای زیستن و لمس بی واسطه زندگی که دانش آموزان را بدوی هیچ آزمون ورودی می پذیرد.

بهره وری مناسب.

● با تشکر از شما. با یکی از دیدگاه های دکتر سرکار آرائی در کتاب ضیافت آموختن از مجموعه اندیشه و رزان این گفت و گو را پایان می بریم: «در روش اصلاحات، معمولاً نیازسنجی ها از پایین (کلاس درس و مدرسه) شروع می شود و به ساختارها و سازمان های بالادستی می رسد. تربیت و اصلاح آن از جنس واقعه، واکاوی و تحلیل است و در تعاملی سازنده میان خانه و مدرسه و اجتماع محلی بازبینی و بازاندیشی می شود. نقطه شروع اصلاحات جسارت در بازاندیشی گذشته است و از آن آغاز می شود.» □

