



مشارکت و کار گروهی، یک امر اجتناب ناپذیر

◀ گفت‌وگو با محمدرضا حکاک‌زاده، قائم مقام مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع)

◀ تنظیم: ناصر بابایی

شدم، تعهد دبیری دادم. بعد از فارغ‌التحصیلی، در آموزش و پرورش به‌عنوان دبیر در استان هرمزگان مشغول به کار شدم و هم‌چنین به جریان امور تربیتی پیوستم. دو دوره معاون پرورشی و یک دوره معاون برنامه‌ریزی نیروی انسانی استان یزد بودم. مقداری از فعالیت‌های خدمتم نیز در دبیرستان‌های استان یزد گذشت. حدود ده سال هم در دانشگاه تربیت معلم شهید پاک‌نژاد به تدریس مشغول بودم. تجارب کاری بنده مربوط به همین دوره‌ها است. در حال حاضر چند سالی می‌شود که در مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) در کنار سایر هم‌کاران این مجموعه، فعالیت‌های مدیریتی را در حوزه‌ی آموزشی و پرورشی مجتمع پیش می‌بریم.

■ نقش شما در مدیریت این سازمان چیست؟

به‌عنوان عضو هیئت امنا و هیئت مدیره همراه با مجموعه‌ای از مدیران در شوراهایی که در مجتمع تشکیل می‌شوند، حضور داریم و بالطبع در تصمیماتی که به شکل مشارکتی اتخاذ می‌گردد بنده هم سهمی دارم. لازم است تصمیماتی که در این جلسات و شوراها گرفته می‌شود به مرحله‌ی اجرا برسد و از آن جایی که بنده هم یک فرد اجرایی در این مجتمع هستم سعی می‌کنم با حضور در

پاندمی کرونا با تمام ویران‌گری و گرفتاری‌هایش، زمینه‌ای فراهم کرد تا برخی رویکردهای مدیریتی فرصت بروز و ظهور بیش‌تری داشته باشند، از جمله مطرح شدن سیستم‌های مدیریت غیرمتمرکز در سازمان‌ها و ادارات. به‌عنوان مثال می‌توان به مقوله‌ی دورکاری با استفاده از بستر ارتباطات برخط اینترنتی و آموزش الکترونیک دانش‌آموزان در سطح میلیونی اشاره کرد که برای موفقیت این فعالیت‌ها، مشارکت همه‌ی دست‌اندرکاران اعم از مدیران، کارکنان و کاربران ضروری است. در یک صبح اردیبهشتی به حضور محمدرضا حکاک‌زاده قائم مقام مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) رسیدیم تا دیدگاه‌های ایشان را در خصوص مدیریت یک سازمان آموزشی در شرایط امروز و چالش‌های پیش‌رویش جويا شویم.

■ به‌عنوان اولین سؤال داستان ورود شما به حوزه‌ی آموزش و پرورش چه بود و چه شد که وارد فضای آموزشی شدید؟

از همان دوران دانش‌آموزی به حوزه‌های تعلیم و تربیت علاقه داشتم. در دانشگاه اصفهان زمانی که در رشته‌ی شیمی قبول

صحنه‌های عمل، تمام آن کارهایی که لازمه‌ی پیش‌برد امور و دستورالعمل‌های مدرسه از ابتدا تا انتهای سال تحصیلی است را دوشادوش و قدم به قدم با مدارس مجموعه، اجرایی کنیم. حالا اگر توفیقی بوده است، امیدوارم که من هم در آن سهمی داشته‌ام.

■ فکر می‌کنید چه ویژگی در شما باعث موفقیت در سازمان شده است؟

این نکته‌ای است که دیگران باید نظر بدهند. اما اگر بخواهم به این پرسش پاسخ دهم باید بگویم که در وهله‌ی نخست، تجربه‌ام و مجموع فعالیت‌های آموزشی و تربیتی بنده در آموزش و پرورش و هم‌چنین تدریس ده ساله در دانشگاه تربیت معلم بوده است که مرا در این حوزه یاری کرده است. دیگر این‌که سعی کرده‌ام همواره نظرات هم‌کاران و گروه‌های مختلف را در همین بدنه‌ی مجتمع و در شوراها بشنوم، به آن‌ها توجه کنم و برای این نظرات احترام قائل شوم و نظر فردی خود را بر دیگران تحمیل نکنم. هر زمان که تصمیم جمع بر انجام امری باشد با قاطعیت اجرا می‌شود. زیرا معتقدم باید تصمیمات اجرایی به نتیجه برسد. این مجموع رویکردهایی بوده که طی این چند سال داشته‌ام.

■ در جلساتی که در مجموعه‌ی جوادالائمه به منظور دانش‌افزایی و بهبود عملکرد برگزار می‌شود، انتظار چه بازخوردی از مدیران، معلمان و سایر کارکنان دارید؟ آیا بهبودی که مدنظر بوده رخ داده است؟

در جلساتی که به آن اشاره دارید از نویسنده یا کارشناس خبره‌ای در امر تعلیم و تربیت به منظور سخن‌رانی و گفت‌وگو دعوت می‌شود تا عملکرد نیروهای آموزشی در خصوص شیوه‌های تربیتی بهبود پیدا کند. این‌که انتظار داشته باشیم تا مدیران با آگاهی و شناخت بیش‌تری که هدف این جلسات است، رفتارهای بهبودیافته از خود بروز دهند یک مسئله است و این‌که انتظار داشته باشیم با برگزاری چند جلسه تغییرات چشم‌گیری ایجاد شود، مسئله‌ای دیگر. نمود بیرونی کارهای فرهنگی در حوزه‌ی مدیریت و بروز تغییرات رفتاری، امری زمان‌بر است و نیاز به بسترسازی دارد. ما باید همین مسیر تعامل، بحث و گفت‌وگو، دعوت از خبرگان به منظور گفت‌وگو و ارائه‌ی تئوری‌های جدید تعلیم و تربیت را ادامه دهیم. من به این مسیر خوش‌بین هستم و معتقدم آموزش‌هایی که ارائه داده‌ایم به طور مؤثری پیش می‌رود.

■ با چه ملاک و سنجه‌ای به این جریان خوش‌بین هستید؟

اگر به نشریه‌ی داخلی مدارس ما نگاه کنید، تأثیر جلسات و رویکردها در آن مشخص است. انتظاری که از یک مدرسه مطلوب کارآمد و مؤثر می‌رود، خواسته‌ها و هم‌چنین رویکردهای جدید آموزشی و پرورشی در این نشریه بروز و ظهور پیدا کرده است. نکته‌ی بعدی این است که ما برای سال جدید فرم‌های نظرسنجی

برای خانواده‌ها، دانش‌آموزان و اولیای مدارس تهیه کرده‌ایم تا در مجموع بتوانیم خواسته‌ها و نظرات‌شان را رصد کنیم. قطعاً مشاهده خواهیم کرد که نگاه و چشم‌انداز ایشان دیگر مانند ده سال قبل نیست. خواسته‌ی خانواده‌ها عوض شده است. انتظارات جامعه و دیدگاه مسئولین نیز تغییر پیدا کرده و گفتمان‌های جدیدی وارد صحنه شده است که اگر مدارس ما با آن‌ها هم‌راه نشود به طور حتم عقب می‌مانند. البته که تغییرات در جایی کندتر و در جایی دیگر سریع‌تر خودش را نشان می‌دهد. در مدارس ما، برخی مدیران جدید و برخی با سابقه‌تر هستند که تفاوت معناداری در مواجهه با رویکردهای جدید دارند، ولی در مجموع تغییرات مشهود است. به‌عنوان مثال حمایتی که از درس‌کاو، درس‌پژوهی، پژوهش و مهارت‌آموزی در مدارس صورت گرفته نشان‌دهنده‌ی کارآمد بودن این طرح‌ها در مدارس مجتمع است.

■ امروز حرف از تغییرات مدیریتی و استفاده از اصطلاح رهبر به جای مدیر است با توجه به تجربه‌ی شما در حوزه‌ی آموزش و مدیریت نظر تان درباره‌ی این تغییرات چیست؟

در حوزه‌ی مدیریت فرهنگ و هنر به خصوص تعلیم و تربیت تغییرات بسیاری به وجود آمده است. در یک نگاه کلی، تصور ما از مدیر کسی است که دستور ابلاغ می‌کند، دوست دارد دیگران ضوابط را رعایت کنند، توقع دارد که سیستم هم‌آهنگ کار کند و کارایی و بهره‌وری سازمان افزایش یابد. در پی افزایش درآمد است. انتظار دارد همه‌گی وظایف‌شان را درست انجام دهند، لیکن مدیریت در فضای آموزش از جنس رهبری است. در خصوص تفاوت رهبر و مدیر باید گفت که رهبر انسان صبوری است، بین افراد زیرمجموعه‌اش محبوبیت خاص دارد، توانایی بسیج نیروهایش را داشته و دستورات، رهنمودها و فرمان‌های الهام‌بخش است. این در حالی است که کار را نیز به صورت تیمی پیش می‌برد. مدیر در نقش رهبر می‌تواند مأموریت سازمان را هدایت کند و در همین راستا اهداف مجموعه را به سرانجام برساند. مدیر مدرسه اگر به‌عنوان رهبر پذیرفته شود دیگر کارکنان از رفتار او الگو خواهند گرفت و این ارزشمند است چون سبب بازدهی چند برابری سازمان در همه‌ی حیطه‌های اندیشه‌ای و فن‌آوری خواهد شد. به طور مثال وقتی رهبری ایده‌های جدید ارائه دهد اگر از سوی زیرمجموعه‌ی خود مورد پذیرش قرار گیرد، نتیجه‌اش این خواهد شد که آن‌ها برای تحقق این ایده‌ها تلاش مضاعفی انجام خواهند داد. به نظر می‌رسد اگر مقوله‌ی رهبری و ویژگی‌هایش را در حوزه‌ی مدرسه تبیین کنیم برای رسیدن به مدرسه‌ی مطلوب موفق‌تر خواهیم بود. امروزه علاوه بر نقش‌هایی که بر مبنای نظریات فایول و دیگران برای مدیریت مطرح است از قبیل سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، ارزش‌یابی و ... ویژگی‌های دیگری نیز برای مدیریت وجود دارد. از جمله این‌که مدیر باید رشددهنده باشد، یعنی تمامی کسانی که وارد سازمانی می‌شوند باید بتوانند افق رشد و ترقی خود را در زمینه‌ی رشد

درآمدی، علمی و شخصیتی به وضوح ببیند. اگر فردی امیدوار، با انگیزه و پرتلاش باشد پس برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی، فعالیت مؤثر و مضاعف از خود نشان خواهد داد. در سازمان مدرسه یک تفاوت ویژه وجود دارد؛ آن هم نقش بی‌بدیل و پرفروغ معلم است، معلم در بالاترین درجه‌ی سازمانی قرار داشته و بالاترین نقش را به عهده دارد. وقتی می‌گوییم برای معلم، سازمان باید رشد‌دهنده باشد، رشد شخصیتی، علمی و فرهنگی معلم را مدنظر داریم. رفتار ما نیز باید به گونه‌ای باشد تا معلم به تمامی باور کند که دارای شأن و منزلت بالای فرهنگی و اجتماعی است.

■ منظور شما این است که برای سنجش عملکرد مدیران بایستی میزان احساس مطلوبیت معلمان و دبیران مجموعه را در نظر بگیریم؟

کاملن درست است. سازمان موفق انگیزه‌ی لازم را در بدنه‌ی مجموعه‌ی خود برای رشد افراد فراهم آورده و روزبه‌روز انگیزه و نشاط را در آن‌ها بالا می‌برد که حاصل آن توسعه و بالندگی سازمان در ابعاد گوناگون خواهد بود. البته تحقق این امر مهم راه‌کارهای خودش را دارد که اگر فرصتی شد و توفیق حاصل شد در یک شماره نشریه در مقاله یا گفتگمانی ارائه خواهد شد.

■ دو محرک برای افزایش انگیزه‌ی کاری در کارکنان وجود دارد: محرک درونی و بیرونی. انگیزه‌های بیرونی که شامل تشویق و جوایز مادی است که معمولن تازمانی که باشد انگیزه هم هست و اگر قطع شود از بین می‌رود اما انگیزه‌ی درونی، آن چیزی است که سازمان‌ها برای حفظ نیروهای متخصص و کاربلد باید در نظر بگیرند. پیشنهاد شما برای مدیران جهت تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان چیست؟

در انگیزه‌های بیرونی بیش‌ترین سهم بر عهده‌ی سازمان است و در انگیزه‌های درونی سهم فرد بیش‌تر است، با این حال همه‌ی سازمان در رشد انگیزه‌های درونی یک‌دیگر مؤثر و نقش‌آفرین هستند. انگیزه‌های درونی در وهله‌ی اول با باورهای شخص سر و کار دارد. مدیر، معاون، معلمان و مشاوران و ... باید درباره‌ی شغل‌شان احساس رضایت کنند، محتوای آن را با کیفیت، مهم و با ارزش ببینند، نقش تعیین‌کننده‌ی برای این شغل در جامعه قائل باشند به نحوی که اگر این شغل حذف شود، باور آن‌ها این باشد که جامعه با مشکلات شدید و افت فرهنگی و آموزشی روبه‌رو خواهد شد. حالا چه‌گونه این انگیزه‌ها را روزبه‌روز تقویت کنیم؟ من فکر می‌کنم در ابتدا باید کسانی را جذب کنیم که انگیزه‌های درونی‌شان برای معلمی قوی است، کسانی که باور دارند با ورود به این جرگه می‌خواهند برای جامعه سازنده‌گی، فرهنگ، رشد استعداد و مهارت را به ارمغان بیاورند. هم‌چنین می‌توان با کمک‌گرفتن از کارشناسان برجسته‌ی حوزه‌ی تعلیم و تربیت، معلمین و مسئولین مدرسه را به رشد علمی و مهارتی ترغیب کنیم. سازمان در گفتگمان‌هایی که ایجاد می‌کند شأن و منزلتی

برای معلم قائل می‌شود. افتخاراتی که فارغ‌التحصیلان به سبب رسیدن به مدارج علمی و فرهنگی کسب می‌کنند نیز می‌تواند انگیزه‌های درونی معلم را افزایش دهد.

■ مجتمع آموزشی حضرت جوادالائمه (ع) دوازده مدرسه را زیر پوشش دارد. برای اداره‌ی این مجموعه‌ی بزرگ با چه دشواری‌هایی روبه‌رو هستید؟ و در اداره‌ی آن‌ها از چه سبک مدیریتی پیروی می‌کنید؟

این خودش دو پرسش است. می‌خواهم ابتدا درباره‌ی سبک مدیریتی صحبت کنم. اصولن سبک‌های بسیاری برای اداره‌ی چنین مجموعه‌هایی مطرح است. مانند سبک باشگاهی، سبک متعادل و غیره. سبک‌ها به طور معمول هم‌پوشانی دارند، یعنی هیچ‌کدام به صورت صد درصد کامل نیستند. برای انتخاب سبک باید میزان انطباق و سازگاری مدیریت مجموعه با آن سبک را در نظر گرفت. هر سبکی که انتخاب شود نقش مدیر در آن بسیار مؤثر است. به‌عنوان مثال مدیری که به سبک استبدادی اعتقاد دارد و نگاهش فرماندهی و خودمحموری است، اگر رأس نهادی علمی فرهنگی قرار گیرد، از ذات استبدادی‌اش که نمی‌تواند عدول کند لذا مدیر موفقی در آن مجموعه نخواهد بود. در میان همه‌ی سبک‌های مدیریتی، بنده مدل مشارکتی را به‌عنوان مؤثرترین سبک برای نظام تعلیم و تربیت می‌دانم. در این روش مدیران با زیر مجموعه‌ی خود به گفت‌وگو می‌پردازند، شوراها فعال هستند، تصمیمات از بالا به پایین صادر نمی‌شود. تصمیمات طی تعامل بین نیروهای صف و ستاد بررسی و چکش‌کاری شده، صادر و سپس ابلاغ می‌شوند. این‌که چه تصمیماتی و در چه رده‌های سازمانی را می‌توان از طریق مشارکت اعمال کرد و چه سهمی از تصمیمات به عهده‌ی رهبران و مدیران میانی است، موضوع بحث دیگری خواهد بود. در مجتمع حضرت جوادالائمه (ع) سبک مشارکتی، هم در سطح مدارس و هم در دفتر مرکزی استفاده می‌شود. میزان مشارکت و سهم هر یک از آن‌ها روشن دیده شده است. این سبک پرورش‌دهنده بوده و کارآیی مدارس را بالا می‌برد و اما مورد دیگر پرسش شما که در اداره‌ی مجموعه با چه مشکلاتی روبه‌رو هستید، بحث و گفتگمان مفصل‌تری را می‌طلبید که در آینده به آن خواهیم پرداخت.

■ فارغ‌التحصیلان شما چه ویژگی دارند؟ چه خانواده‌هایی مجتمع جوادالائمه (ع) را برای تحصیل فرزندان‌شان انتخاب می‌کنند؟

این یک سؤال چالشی است. مثل کارخانه‌ای که محصولی ارائه می‌دهد، فارغ‌التحصیلان ما هم محصول ما هستند. شما توقع دارید محصولات یک کارخانه ویژگی‌های خوب و جدیدی ارائه دهند. محصول ما باید نوجوان و جوانی باشد که استعدادش شناخته شده، پرورش و رشد باید، مهارت‌های زندگی را فرا گرفته و قانون‌مدار باشد، از نظر اخلاقی و اعتقادی، فردی مؤدب و متوجه اعمال

هر کدام به نحو خاصی اداره می‌شود. آشنایی با رویکردهای مختلف و مدارس گوناگون، مسیر را باز کرده و مرزهای بسته‌ی دیدگاه‌های سنتی را می‌شکند. نکته‌ی دوم این است که با توجه به ساختار مقاطع مختلف تحصیلی از ابتدایی تا دوره‌های اول و دوم متوسطه، در دوره‌ی ابتدایی تغییرات بسیاری می‌توان وارد کرد. می‌توان درهای مدرسه را باز گذاشت، کلاس را شیشه‌ای کرد، درس پژوهی و درس کاوی را با قوت اجرا کرد، مشارکت دانش‌آموزان در کارهای تیمی را افزایش داد، مشارکت خانواده‌ها را بیش‌تر کرد. در دبیرستان به علت تخصصی‌تر شدن آموزش‌ها، تغییرات کندتر اتفاق می‌افتد. علی‌رغم این موارد در دبیرستان‌ها هم برخی کارها امکان‌پذیر هستند. یکی این‌که می‌توان درصدی از دروس را در مناطق جغرافیایی گوناگون بر مبنای زیست‌بوم منطقه تغییر داد و به اصطلاح بومی‌سازی کرد. دیگر این‌که سهم تحقیق و پژوهش دانش‌آموزی و هم‌چنین فعالیت‌های فرهنگی، مهارتی، پرورشی و ورزشی را افزایش داد. به نظرم شیب تغییرات و رویکردهای نوین در مجتمع با چشم‌انداز خوب همراه است و با تدارک زیرساخت‌های مناسب آموزش نیروی انسانی گام به گام رو به جلو می‌باشد.

■ اگر به عقب برگردید و بخواهید دوباره در مسیر آموزش قدم بردارید چه مسیری را انتخاب می‌کنید؟

اگر به عقب برمی‌گشتم اول برای تقویت شیوه‌های مدرسه‌محوری اقدام می‌کردم. امروز مدارس موفق دنیا به روش مدرسه‌محوری اداره می‌شوند. سازمان‌های کوچکی که با محوریت خودشان یک‌سری اصول کلی را رعایت می‌کنند، موفق‌تر هستند. در پروژه‌ی مدرسه محوری نیروهای انسانی رشد خوب و مؤثری خواهند داشت، در تصمیمات نیز شرکت فعال دارند و در حوزه‌های گوناگون آموزش و پرورش نقش‌آفرینی می‌کنند. به نقش بی‌بدیل معلم در حوزه‌های پرورشی، اجتماعی، علمی و اعتقادی توجه بیش‌تری می‌کردم. کارهای گروهی را در میان دانش‌آموزان و معلمان به یک اصل بدل می‌کردم. کتاب‌های بیش‌تری را مطالعه می‌کردم و تحصیل را ادامه می‌دادم. دیگر این‌که سعی می‌کردم اختیار و منابع مالی لازم را مهیا کنم تا از زمان تدریس معلم کم شود و معلم بتواند به طور مثال یک چهارم یا یک پنجم زمان موظفی را صرف مطالعه، تحقیق و پژوهش کند. در دوران معلمی یکی از آرزوهایم این بود برای ده تا پانزده سالی که در یک مدرسه هستم یک کلاس برای خودم داشته باشم، رنج می‌بردم از این‌که باید هر بار سر یک کلاس بروم، کلاس‌هایی که فقط یک تخته داشتند. شما الان به هر اداره‌ای بروید، هر کارمند یک میز ثابت با ادوات، سخت‌افزار، نرم‌افزار و لوازم مورد نیازش را دارد. ما چیزی نداشتیم. یک کیف داشتیم و سر کلاس می‌رفتیم؛ البته الان هم همین گونه است. در این کلاس کتاب‌خانه داشته باشم با کتاب‌هایی که دوست داشته باشم بچه‌ها آن‌را بخوانند. نقشه و جدول و تصویر دانشمندان مطرح را به دیوار بزنم. به من بگویند این کلاس تا پایان سال تحصیلی در اختیار تو

عبادی‌اش باشد. به این چنین جوانی نه تنها ما بلکه جامعه هم افتخار می‌کند. بنده تصور می‌کنم خانواده‌ها هم همین توقع را از ما دارند، منتها از جهاتی دیگر بحث استعداد علمی و نیل به مدارج بالای تحصیلی در رشته‌های خوب دانشگاهی هم وجود دارد که تا حدی به خاطر تبعات حاکمیت نظام کنکور است. در ادامه‌ی همین نظام و وجود رشته‌های به اصطلاح بورسی که متقاضی بسیار دارد، انتظار بعضی خانواده‌ها از ما، برآورده کردن این خواسته‌ها است. البته به نظر می‌رسد که در نگاه خانواده‌ها نیز به تدریج رویکرد توجه به مسائل مهارتی، تربیتی و فرهنگی پر رنگ‌تر شده است. آن‌ها علاقه دارند که فرزندان‌شان درس درست زندگی کردن، اجتماعی بودن، رعایت حقوق دیگران را در مدرسه همراه با رشد علمی خود بیاموزند. امیدوارم مسئولین نظام تعلیم و تربیت هم قدم‌های مؤثری در این زمینه بردارند. دانش‌آموزی ممکن است در حوزه‌ی علوم استعداد زیادی نداشته ولی در امور دیگر موفق‌تر باشد. ما باید کاری کنیم که او فردی با انگیزه و با نشاط باشد و با امید وارد مدرسه شده و ادامه‌ی تحصیل دهد و به‌عنوان محصول مدرسه وارد عرصه‌های دیگر جامعه شود.

■ با توجه به صحبت شما می‌شود گفت در مجتمع جوادالائمه(ع) نیاز آموزشی خانواده‌ها در وهله‌ی اول و نیاز فرهنگی در وهله‌ی دوم مورد توجه است؟

این نیازها دوشادوش هم مورد توجه است. سعی ما این است که از هیچ‌کدام کوتاهی نکنیم. در عرصه‌ی آموزش، نقش معلم و دبیر تعیین‌کننده است. ما فکر می‌کنیم بهترین معلمان و دبیران را این‌جا داریم. سپس بحث تجهیزات و زیرساخت‌ها است. در دوران کرونا تلاش شد تمامی تجهیزاتی که یک مدرسه‌ی خوب باید داشته باشد را فراهم کنیم. در حوزه‌ی برنامه‌ریزی، مجموع برنامه‌های اجرایی که در سال گذشته داشتیم بسیار کارآمد و مؤثر بوده است. در این مجتمع تلاش داریم دانش‌آموز بدون استرس و فشار اضافی، استعداد علمی‌اش به ظهور رسیده و در رشته‌ی مورد علاقه‌اش موفق باشد. در عین حال در بستر فعالیت‌های فرهنگی، مهارتی و پرورشی، یک فرد خسته‌ی بریده از سایر حوزه‌ها نباشد. اگر به نتایج قبولی این مؤسسه در پایه‌های مختلف نگاهی داشته باشیم، رتبه‌های خوب کسب شده را به همراه موفقیت در زمینه‌ی فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی به دست آورده‌ایم. اگر مدرسه رشد متعادل دانش‌آموز و تربیت همه‌جانبه او را مدنظر داشته باشد، هم رضایت خانواده و هم دانش‌آموز را فراهم می‌کند.

■ برای داشتن چنین فارغ‌التحصیلانی، آیا فکر نمی‌کنید نیاز باشد که مدارس از لحاظ سخت‌افزار و نرم‌افزار تغییرات زیادی بکنند؟

در وهله‌ی نخست مسئولین مدارس باید با نگاه جدید به آموزش‌های آکادمیک، با انواع شیوه‌های مدرسه‌داری آشنا شوند. امروزه بیش از صد مدل مدرسه در سراسر دنیا وجود دارد که

قرار دارد. این کار در همه‌ی مقاطع تحصیلی مؤثر است. ساختار فیزیکی و کالبد مدرسه هم موضوع مهمی است. این که کلاس را چه‌گونه بسازیم، نور و صدا چه‌گونه باشد، کتاب‌خانه، فضای ورزشی و نمازخانه‌ی مدرسه کجا قرار گرفته باشد، پلکان طبقات چه ویژگی‌هایی داشته باشد، فضاهای عمومی چه‌گونه باشد، فضای گل‌کاری برای زیبایی و طراوت حیاط مدرسه چه‌گونه طراحی شده باشد. مؤسسه‌ی ما برای مدارس تازه تأسیس خود این موارد را در نظر گرفته که به امید خدا به زودی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. مدرسه‌ای ارگانیک، زنده، پویا و با کارکردهای مطلوب. کالبد مدرسه بسیار مهم است و حتی می‌تواند باعث تغییر نحوه‌ی آموزش شود.

بله. وقتی کلاس را طوری بسازیم که معلم بتواند گروهی کار کند، حتمن دستاوردهای گروهی هم خواهیم داشت؛ نه این که نیمکت را به زمین پیچ کنیم تا نشود کاری کرد. طراحی حیاط، آزمایشگاه، نمازخانه، کتابخانه و ... باید بتواند کارکرد مؤثری داشته باشد. امروزه در بسیاری از مدارس دنیا کارکرد خاص و سهم فضا و کالبد آموزشی را فوق‌العاده با اهمیت می‌بینند و روی این بخش سرمایه‌گذاری می‌کنند.

چشم‌انداز و برنامه‌های دراز مدت مجموعه‌ی جوادالائمه بر اساس چه نیازی در جامعه طراحی شده یا خواهد شد؟

ما با دعوت از نخبه‌ها و کارشناسان، برنامه‌ای را با افق ۱۵ ساله طراحی کرده‌ایم. در راستای رسیدن به چشم‌انداز مجتمع، استراتژی‌هایی تدوین شده است. این استراتژی‌ها با برنامه‌ها و طرح‌های عملیاتی در حال پی‌گیری است. یکی از مواردی که به آن خیلی معتقد هستیم تحقق آموزش مشارکتی هرچه بیشتر، تداوم آموزش مجازی اثربخش حتی پس از دوران کرونا، کارآفرینی و مهارت‌محوری، توجه به بُعد عاطفی و روانی و تربیتی و جسمی دانش‌آموزان، طراحی محیط ایمن و با نشاط، آموزش ضمن خدمت کادر آموزشی، تقویت ارتباط با مخاطبان و ذی‌نفعان، ایجاد نظام جامع ارزیابی و نظارت و بازنگری در کلیه‌ی فعالیت‌های سازمان و بسیاری موارد دیگر است که در نهایت به سازمانی یادگیرنده منجر شود.

برمی‌گردیم به سؤال درباره‌ی چالش. شما برای تحقق کامل اهداف در مجتمع حضرت جواد الائم (ع) با چه چالشی روبه‌رو هستید؟

چشم‌انداز مجتمع حضرت جواد الائم (ع) یک مدرسه‌ی برتر و مطرح در عرصه‌ی بین‌المللی است. یکی از چالش‌های چشم‌انداز ما این است که نظام ارزش‌یابی آموزش و پرورش هنوز نظام کمیته‌ی است. ما داریم این بحث‌ها را پیش می‌بریم. هرچند به تازه‌گی گفته‌اند که درصدی از رتبه و امتیاز کنکور از نمره‌های دوره‌ی دبیرستان محاسبه شود. باز هم این نظام کمیته‌ی خواهد بود نه

کیفیتی. با این حال در نظر داریم تا گام به گام به سمت مدارس پیش برویم که نگاه جامع‌تر و کیفی‌تر در کارکرد مجموعه حاکم باشد. درون مدرسه نیز فعالیت‌های گوناگون دانش‌آموزان، کارهای گروهی آنها در حوزه‌های پژوهشی، علمی، پرورشی، هنری، ورزشی و غیره نمود داشته و در صحنه باشد. این‌گونه فعالیت‌ها اصول آموزش کیفی هستند. هر دانش‌آموز یک استعداد و توان خاصی دارد که باید زمینه‌ی رشد و بالنده‌گی و شکوفایی آن را فراهم کرد، ضمن آن که لازم است خود دانش‌آموز هم در مورد وظایف مدرسه و درس خود کوشا و پویا باشد. باید از مقایسه‌های فردی و شکننده خودداری کنیم و بخواهیم تا خروجی هر مدرسه فردی امیدوار، رو به رشد و با شخصیتی سالم باشد که در مقاطع تحصیلی نیز موفق بوده است. امیدوارم که کارهای کیفی، انجام فعالیت‌های برجسته در همه‌ی حوزه‌ها برای تعیین رشته و جهت ادامه‌ی تحصیل مورد توجه قرار گیرد و امتیاز مشخصی برای آن‌ها منظور شود.

در آخر دوست دارید به چه نکاتی برای مدیران مجموعه، مدیران و کارکنان مدارس به‌عنوان ناگفته‌های خود اشاره کنید؟

اول این که قدر موقعیت خود را بدانیم. در فضایی قرار داریم که به‌طور تقریبی پنج هزار دانش‌آموز و حدود ششصد نفر به‌عنوان کادر آموزشی از معلم تا مدیر در اختیار داریم که عهده‌دار امر خطیر تعلیم و تربیت و سلامت جسم و روح‌شان دانش‌آموزان نیز هستیم. بدانیم این خشت اولی است که زمینه‌ی بروز استعدادهای گوناگون آن‌ها را فراهم می‌کند و کرامت و شأن دانش‌آموزان را مورد توجه قرار دهیم. می‌گوییم آموزش و پرورش آینده‌ساز است، و ما می‌گوییم آموزش و پرورش همین اکنون را هم می‌سازد. بچه‌ها همین الان هم به کوچه و خیابان می‌روند. با جامعه زندگی می‌کنند و با رفتارشان می‌توانند جامعه را رشد داده یا ویران کنند. دوم سعی کنیم انگیزه‌های درونی خود را تقویت کنیم، یعنی از صبح که قدم به مدرسه می‌گذاریم با توکل به خدا و با انگیزه و برنامه، تلاش کنیم و نشاط در ما بجوشد. سومین نکته این که بزرگواران! ما نه تنها در فضای مدرسه معلم هستیم بلکه بیرون از مدرسه، در کوچه، خیابان و پارک، در مراسمی که شرکت می‌کنیم از نقش‌الگویی خود نباید فاصله داشته باشیم. نکاتی راجع به وظایف هم‌کاران در دفتر مرکزی هم این است که احترام کارکنان مان در مدارس را داشته باشیم. تلاش مضاعف کنیم تا کادر مدرسه با اطمینان و امنیت شغلی وظایف خود را انجام دهد. در حد توان مان حق و حقوق ایشان را به موقع پرداخت کنیم. برای ایشان و خانواده‌های‌شان برنامه‌های جنبی تعریف کنیم و کاری کنیم که با افتخار بگویند که ما معلم مجتمع حضرت جواد الائم (ع) هستیم. انشاءالله که چنین باشد. ■