

سیری در سلوک معلمی

گفت‌وگوی مدرسه ما با دکتر حیدر تورانی



دکتر حیدر تورانی متولد سال ۱۳۳۹، تحصیلات خود را در دوره کارشناسی در رشته زبان و ادبیات انگلیسی، در دانشگاه تهران، در سال ۱۳۶۲ آغاز کرد و در سال ۱۳۶۷ به پایان رساند. وی در سال ۱۳۶۹ در رشته مدیریت آموزشی در دوره کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی پذیرفته شد و در سال ۱۳۷۲ فارغ التحصیل شد. دوره دکتری وی در رشته مدیریت آموزشی از سال ۱۳۷۵ آغاز شد و در سال ۱۳۷۹ پایان پذیرفت.

از سوابق علمی، پژوهشی و اجرایی متعدد ایشان می‌توان به این موارد اشاره کرد: ریاست اداره آموزش و پرورش منطقه ۵ تهران، ریاست اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۰ تهران، مشاور طرح و برنامه معاونت پرورشی وزارت آموزش و پرورش، مدیریت کارگروه آموزش و ترویج سند ملی آموزش و پرورش، معاون پژوهشی موسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی و ... آخرین سمت اجرایی وی

سرپرستی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی بود که از سال ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۸ به طول انجامید. همچنین ایشان مقالات و کتاب‌های متعددی با موضوع آموزش نوشته و تالیف کرده است که بسیاری از آن‌ها به عنوان منبع در میان اهالی آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرد. سردبیری نشریه آموزشی رشد مدیریت مدرسه و مدیرمسئول مجله شوق تغییر نیز در کارنامه ایشان به چشم می‌خورد که تاکنون ادامه دارد.

مدرسه ما: صلاحیت حرفه‌ای معلمان یعنی چه؟

● برای پاسخ به این سؤال، نخست صلاحیت حرفه‌ای معلم را در دو بعد مطرح می‌کنم، سپس این دو بعد را به هم ارتباط می‌دهم. بُعد اول همان عشق معلمی است. این گزاره که معلمی عشق است و شغل نیست، همواره در جامعه ما مطرح و ترجیح بند محافل معلمان بوده است. البته شغلی که بر مبنای رنگ و بوی عشق بنا شود، آن هم زیباست. عشق معلمی یعنی مرام و منش معلم، نگرش و نگاه معلم. اینکه می‌گوییم معلم موفق آن است که در چهره دانش آموز خود، چهره فرزند خویش را ببیند، نه چهره بچه مردم را، این یعنی عشق معلمی. معلم عاشق معلمی است که سر کلاس به دانش آموزان خود احترام می‌گذارد، دست نوازش بر سر آنان می‌کشد، به والدین ایشان احترام می‌گذارد، همه را به اسم و لقب خوب صدا می‌کند، آن‌ها را به آینده امیدوار می‌سازد و حرف‌هایی نمی‌زند که دانش آموزانش دلسرد و منفی‌نگر شوند. این قبیل رفتارها در رده و دسته مرام معلمی قرار می‌گیرد.

معلمی که صورتش را با سیلی سرخ‌نگه می‌دارد و هیچ وقت، جلوی دانش آموزانش، نجابت و منزلت و مناعت طبعش را فدای مادیات نمی‌کند، معلم با مرامی است. در این صورت است که می‌گویند معلمی عشق و مرام است. مرامی که بیانگر نوعی رفتار انسانی است. همین رفتارهاست که معلمی را دلنشین می‌کند و اعتماد جامعه را برمی‌انگیزاند؛ مثلاً وقتی می‌خواهید خرید یا معامله‌ای بکنید و طرف معامله می‌فهمد که شما معلم هستید،

خود به خود با شما راحت‌تر راه می‌آید و محترمانه‌تر برخورد می‌کند. این‌ها به خاطر همان شخصیت و مرام معلمی است که در جامعه ما ریشه دوانیده و به جا مانده است. همین‌هاست که به اصطلاح اعتماد همگان را برانگیخته است. همچنان هم مقام و شرافت و اعتماد معلم، در پیمایش‌های ملی، از همه طبقات دیگر جلوتر و بالاتر است. این خیلی با ارزش است.

و بعد دیگر؟

بُعد دیگر، شغل و حرفه معلمی است. این بعد دو مؤلفه دارد: قابلیت معلم و مهارت معلم. مهارت یعنی معلم تدریس خوب را بلد باشد، بتواند با بچه‌ها تعامل کند، تربیت را با آوردن ندادن، بلکه آن را محصول فرایند تعامل بین مربی و متربی بداند. معلم باید مفهوم تعامل بین مربی و متربی را درک کند. این‌ها در حرفه معلمی و مهارت‌های معلمی می‌گنجد. علم و هنر آموزش (پداگوژی) و فنون یادگیری هم در مهارت‌های معلمی می‌گنجد.

حرفه معلمی از دو جنبه «مهارت» و «قابلیت» می‌تواند بررسی شود و چنانچه گفته شد، منظور از مهارت اثربخشی و توانایی تعامل با دانش آموز و توانایی انجام یک فعالیت مثل تدریس خوب است. قابلیت هم یعنی ظرفیت معلم برای یادگیری مهارت‌ها و آموزش‌های جدید، به خصوص در دنیای به سرعت در حال تغییر و جهان فناوری‌های نوظهور. در دنیای حاضر خیلی چیزها زود قدیمی می‌شوند. پدربزرگ‌های ما که می‌گفتند «قدیم‌ها»، منظورشان صد یا حتی هزار سال پیش بود؛ ولی الان منظورمان از قدیم، یک ماه پیش و حتی یک هفته پیش است؛ مثلاً شما به شخصی می‌گویید: «فلانی، من این گوشی تلفن را یک ماه پیش خریدم»، می‌گوید: «این گوشی شما قدیمی است». بعد گوشی خودش را بیرون می‌آورد و می‌گوید: «این جدید است؛ چراکه دو ارزش افزوده بیشتر دارد.» حجم دانش هر صد ساعت دو برابر می‌شود. در آینده نزدیک، هر دوازده ساعت دو برابر خواهد شد. البته اینکه فلانی دانشش زیاد است، به این معنا نیست که الزاماً کارمند یا معلم موفق هم هست. فردی انسان موفق است که خردش زیاد است و

توانایی استفاده از دانش و بازیابی آن را دارد و قادر است مسئله‌ای را حل کند و بر چالشی فائق آید. از دانش که بالاتر رویم، به مرز حکمت می‌رسیم. امروزه معلم حکمت‌بنیان مطرح است که بحث مفصلی دارد.

حالا برمی‌گردم به همان عرض قبلی خودم. معلمی که قابلیت و توانایی انجام کارهای جدید را دارد، در دنیای امروز کارآمدتر و اثربخش‌تر است؛ مثلاً اگر معلم در برابر یک نوآوری که در جامعه و مدرسه اتفاق می‌افتد، ایستادگی کند و با همان آموخته‌های قبلی سر کلاس برود و آن‌ها را آموزش بدهد، متوجه می‌شود که چیزهای جدیدی آمده است و اصلاً موضوع و آموزه قبلی فایده

و ارزش چندانی ندارد و از رده خارج شده است. از این‌رو، معلم و دانش‌آموز باید مالک یادگیری خویش باشند و بتوانند دانششان را شخصی‌سازی کنند تا از عهده هر اتفاق و موضوع جدیدی برآیند.

مثال دیگر کتاب‌های درسی است که هر ساله یا حداکثر هر سه یا پنج سال نونگاشت می‌شوند. طبیعی است که معلم‌ها باید از قبل کتاب‌های جدید را آموزش ببینند؛ اما برخی از معلم‌ها به دلایلی آموزش نمی‌بینند و سر کلاس‌های آموزشی حاضر نمی‌شوند؛ ولی از پس تدریس آن‌ها به خوبی برمی‌آیند؛ چون به اصطلاح لیم کار را بلدند و از قابلیت‌های خوبی برخوردارند.

بد نیست این مثال را هم بشنوید: تصور کنید با خودرو شخصی خودتان که از قضا خارجی است، عازم سفر هستید. ماشین شما در مسیر خراب می‌شود. به‌طور اتفاقی و شانسی سر از یک تعمیرگاه در می‌آوردید. همچنان‌که حاج و واج هستید، تعمیرکار جلو می‌آید و می‌گوید: «آقای مهندس، سلام. تهرانی هستی؟ وضعیت خوبه دیگه. اسم ماشینت چیه؟» با اعتماد به نفس عجیبی می‌گوید: «بیارش روی چال.» با تردید ماشین را داخل مغازه می‌بری. بالاخره در بیابان گیر افتاده‌ای و چاره دیگری نداری. فرد مکانیک که حتی اسم ماشین شما را هم بلد نیست، قدری با

آن کلنجار می‌رود و ناباورانه آن را روشن می‌کند. به این توانایی تعمیرکار می‌گویند: «قابلیت» و به فرد تعمیرکار می‌گویند «قابل». او موفق می‌شود؛ چون ظرفیت ذهنی بالایی دارد.

بنابراین، معلم باید در دنیای حرفه‌ای قابلیت بالایی داشته

باشد و مهارت حل مسئله بدانند. بتوانند مسائل را خودش حل کند. لازمه همه این‌ها داشتن خلاقیت است. بخشی از خلاقیت ذاتی و بخشی از آن اکتسابی است. معلم با داشتن خلاقیت و آموزش آن می‌تواند کسب ارزش و خلق ارزش کند. این‌ها را باید در آموزش‌های معلمان گنجانند و بر آن تأکید کرد. شاخص‌های قابلیت عبارت‌اند از:

۱. اعتماد به نفس، ۲. روحیه کنجکاوی و کندوکاو، ۳. شوق تغییر، ۴. روحیه مشارکت‌جویی، ۵. عزم و اراده قوی، ۶. خواستن (من می‌توانم) و ...

بعضی از ما فکر می‌کنیم معلم باید روش تدریس نوین را خوب بلد باشد؛ مثلاً تدریس معکوس و درس پژوهی و ... این‌ها همه از فنون معلمی است؛ اما پایه و اساس و زمینه همه این‌ها قابلیت معلم است. قابلیت به زمین حاصلخیز می‌ماند. اگر زمین حاصلخیز باشد، می‌شود کاشت و داشت و برداشت کرد؛ ولی اگر حاصلخیز نباشد، بهترین بذر هم

بکارید، باد درو خواهید کرد. لذا اگر در معلمی این شاخص‌ها درونی شود، از قابلیت و ظرفیت بالایی برخوردار می‌شود. آن وقت است که به کمک قابلیت، مهارت‌های متعدد و جدید به راحتی هم رخ نمایان می‌کند و هم بارور می‌شود.

مدرسه ما؛ برخی از شاخص‌هایی را که شما فرمودید، قابل اندازه‌گیری است؛ اما بخشی از آن‌ها مثل مرام معلمی یا عشق که بار ارزشی دارد، به راحتی یافت نمی‌شود. فقط در صورتی که با فرد سلوک داشته باشیم یا با آگاه می‌شویم و این همه جا

امکان پذیر نیست، به خصوص وقتی که بخواهیم تعدادی معلم را از ابتدا و ناشناخته

جذب کنیم. این مشکل برای شاخص‌هایی که قابل اندازه‌گیری‌اند، پیش نمی‌آید؛ ولی برای شاخص‌هایی که اصل و بن‌مایه معلمی است و کار معلمی روی آن ساخته می‌شود، چه کار باید کرد؟

اینکه عشق معلمی را چگونه

می‌شود سنجید و پیدا کرد و افزایش داد، ریشه در نگرش و انگاره رهبر مدرسه و معلمان دارد. انگاره معلم به شغل و کار و رسالتش خیلی مهم است. انگاره همان جهان بینی فرد و طرز تلقی و نوع نگاه و نگرش او به زندگی است. نگرش احساسی درونی است که از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود. نگرش آموختنی نیست. مسری و به دست آوردنی است. نمی‌توانیم برویم سر کلاس نگرش بنشینیم و کتاب درباره نگرش بخوانیم و نگرش یاد بگیریم. نگرش مثل اخلاق می‌ماند. باید در عمل کسب شود. باید در محیط و بستر آن قرار بگیریم. باید معلم را در شرایطی قرار بدهیم که از خیلی رفتارها تأثیر بپذیرد. یکی از دوستان می‌گفت که ما سال ۵۸ پیاده رفتیم دیدن امام خمینی در قم. جمعی دختر و پسر جوان بودیم. دیر به محل اقامت امام رسیدیم. حوالی عصر بود و گفتند که الان نمی‌توانید امام را ببینید و وقت ملاقات تمام شده است. ما هم جوان بودیم. شعار «الله اکبر، خمینی رهبر» را سر دادیم. امام متوجه شدند که سی‌چهل تا دختر و پسر جوان پیاده از تهران آمده‌اند، به عشق دیدار او، فرمودند: اجازه دهید ببینید داخل.

ما هم رفتیم. بعد از دیداری کوتاه، یکی از حاضرین گفت: «امام، ما را نصیحت کنید.» امام زبان به نصیحت گشودند. بسم الله الرحمن الرحیم را که گفتند، صدای اذان مغرب بلند شد. امام گفت: «بچه‌ها، الان وقت نماز است، نصیحت باشد برای بعد.» دوستم نقل می‌کرد، همین رفتار امام نگرش و رفتار ما را عوض کرد. از آن روز تا اکنون که ۴۰ سال است از آن ماجرا می‌گذرد، نمازم را اول وقت می‌خوانم. می‌گفت: «اگر امام ساعت‌ها راجع به نماز اول وقت صحبت می‌کرد، اما به وعده اول وقت عمل نمی‌کرد، هرگز آن قدر بر ما اثر

نمی‌گذاشت.»

مثال دیگری نیز دارم؛ معلم فیزیکی بود که خودش را از همه سرتی می‌دانست و احساس می‌کرد خیلی می‌داند. کاری نمی‌شد کرد، جز اینکه در جریان واقع شود که خودش به نگرش و احساس غلطش پی برد. مدیر فهییم مدرسه جلسه شورای معلمان را ترتیب می‌دهد و معلم فیزیکی‌دان ماهر و به‌روزی را به شورای معلمان دعوت می‌کند تا درباره آخرین دستاوردهای فیزیک صحبت

معلم باید در دنیای حرفه‌ای قابلیت بالایی داشته باشد و مهارت حل مسئله بدانند. بتوانند مسائل را خودش حل کند. لازمه همه این‌ها داشتن خلاقیت است. بخشی از خلاقیت ذاتی و بخشی از آن اکتسابی است. معلم با داشتن خلاقیت و آموزش آن می‌تواند کسب ارزش و خلق ارزش کند. این‌ها را باید در آموزش‌های معلمان گنجانند و بر آن تأکید کرد.

معلم و دانش‌آموز باید مالک یادگیری خویش باشند و بتوانند دانششان را شخصی‌سازی کنند تا از عهده هر اتفاق و موضوع جدیدی برآیند.

بعضی از ما فکر می‌کنیم معلم باید روش تدریس نوین را خوب بلد باشد؛ مثلاً تدریس معکوس و درس پژوهی و ... این‌ها همه از فنون معلمی است؛ اما پایه و اساس و زمینه همه این‌ها قابلیت معلم است.

کند. همه معلم‌ها نشسته‌اند. این آقای معلم هم نشسته است. همین معلم که زیر بار نمی‌رفت و خود را از دیگران برتر می‌پنداشت. این معلم بعد از سخنان مهمان جلسه، در خفا، خطاب به مدیر مدرسه گفت: «فلانی، من اشتباه می‌کردم. اقرار می‌کنم که هیچی از فیزیک نمی‌دانم.»

برای اینکه عشق را در معلم‌ها زیاد کنیم، نمی‌توانیم به آن‌ها آموزش مستقیم بدهیم. باید

کاری کنیم معلم در موقعیت و شرایط تغییر قرار گیرد و بذری این عشق در باورش بارور شود. این اتفاق با عمل و رفتار رهبر و اهالی مدرسه میسر می‌شود، نه حرف و شعار. مدیر مدرسه فکر می‌کند کارش فقط اداره کردن مدرسه است. البته این مهم است. همین که ۳۰۰ نفر در روز به مدرسه می‌آیند و درس می‌خوانند و با آسایش و آرامش به منزل می‌روند، خودش خیلی کار مهمی است؛ اما اگر مدیر مدرسه

از عهده کاری مثل تغییر نگرش معلمان بر نیاید، رهبر قابلی نیست. همچنین مدیر و رهبر مدرسه برای افزایش انگیزه و عشق به کار در معلمان باید هنر عذرخواهی کردن داشته باشد. مدیر همچنین باید حواسش به معلم باشد. معلمی که از کلاس بیرون می‌آید، خسته است و سر و لباسش

گچی شده. مدیر باید جلو برود و بگوید: «آقا معلم، خانم معلم، امروز می‌خواهم

انگاره معلم به شغل و کار و رسالتش خیلی مهم است. انگاره همان جهان بینی فرد و طرز تلقی و نوع نگاه و نگرش او به زندگی است. نگرش احساسی درونی است که از طریق رفتار جابه جا می‌شود. نگرش آموختنی نیست. مسری و به دست آوردنی است.

خودم برای چاپی بزنم. امروز خیلی خسته شدم.» این یعنی توجه به جزئیات و بیدار کردن چشمه‌های عشق به معلمی. معلمی عشق به این معنی که بتواند تغییرات شگرفی را رقم بزند. مثالی بزنم؛ شما الان نگاه می‌کنی می‌بینی که شاگرد هایت پزشک، مهندس، خلبان، نظامی برجسته و... هستند و کیف می‌کنی و عشقت به کار افزون می‌شود. عشق معلمی حتی اگر خلاف این هم

اتفاق بیفتد، افزون می‌شود. دوستی می‌گفت که داشتم با ماشین در خیابان رانندگی می‌کردم. حواسم نبود و زدم به ماشین جلویی. ناگهان آقاپسری درشت قامت، زنجیر به دست، با نقش و نگاری در بازو پیاده شد. قالب تهی کردم. من را که دید شناخت و گفت: «آقا معلم شماید. خیلی نوکرتم، آقا فدای سرت. من اصلاً معذرت می‌خوام.» عشق معلمی این طوری منتقل می‌شود.

در همه دنیا این‌گونه است. اگر ثروت مادی را می‌خواهی، نباید معلم بشوی. ثروت راه‌های دیگری دارد. همه دنیا همین‌گونه است. اگر بخواهی هشتاد و نود ساله که شدی، احساس آرامش کنی و بدانی چیزی برای خودت گذاشته‌ای، معلمی را پیشه کن. این‌ها شعار نیست. شعور است. این‌ها

باید گفته شود. باید در رفتارها دیده شود. بزرگان جامعه باید به این موضوعات بپردازند

برای اینکه عشق را در معلم‌ها زیاد کنیم، نمی‌توانیم به آن‌ها آموزش مستقیم بدهیم. باید کاری کنیم معلم در موقعیت و شرایط تغییر قرار گیرد و بذری این عشق در باورش بارور شود.

تا عشق معلمی فوران کند. سیستم تأثیرگذار است، وزیر تأثیرگذار است. مدیران کل تأثیرگذارند. مدیران مدرسه هم باید عشق مدیریت داشته باشند. مدیر باید حرفه مدیریت را بلد باشد. در واقع صلاحیت حرفه‌ای مدیر باید یکی دو پله بالاتر از معلم باشد. حالا یکی دو پله هم بالاتر نبود، عمق آن مهم است. مدرسه یک سیستم است و بین همه اجزای این سیستم باید مناسبات برقرار باشد. نمی‌شود در مدرسه‌ای مدیر آدمی تمرکزگرا، مکانیکال و اهل دستور باشد، ولی معلم هایش این‌گونه نباشند. خیلی از تغییرات و اصلاح رفتارها از مدیریت مدرسه نشئت می‌گیرد. نگرش نیز احساسی درونی است که از طریق رفتار مدیر جابه جا می‌شود.

مدرسه ما: من می‌خواهم سؤالی عمل‌گرایانه و کارکردی بپرسم. فرض کنید اداره مجتمعی آموزشی را به آقای تورانی سپرده باشند. شما وارد مدرسه می‌شوید و می‌بینید بیست معلم کم دارید. با این شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که گفتید، در فرصتی محدود، برای این کار باید روند منطقی اولویت‌داری داشته باشید. طبیعی است که باید از جامعه تعدادی معلم جذب کنید. چه کاری انجام می‌دهید؟

من اگر با چنین مسئله و موضوعی مواجه شوم، به تنهایی و فقط با یافته‌ها و با تجربه‌هایم برای آن نسخه نمی‌پیچم. وقتی من به سراغ پزشک می‌روم و مثلاً می‌گویم دستم درد می‌کند، کلی باید آزمایش بدهم تا مشخص شود مشکل از کجاست. از این رو، من به عنوان مدیر مدرسه نمی‌توانم خارج از کلیت یک مدرسه یا سازمان نسخه بدهم. اولاً باید ببینم مدرسه‌ای که در آن مدیریت می‌کنم، بافت و ساختارش چیست. خارج از آن نمی‌شود نسخه داد. به این معنا که منطقه آموزشی‌ای که مدرسه من در آن واقع شده است، چه معلم‌هایی را می‌طلبد؟ بافتش راجع به یک آسیب چیست و چگونه عمل می‌کند؟ فرهنگ آن چیست؟ این فرهنگ چه معلم‌هایی را می‌طلبد؟ بدیهی است معیارها و شاخص‌های مدرسه جوان‌الانامه (ع) با مدرسه‌های دیگر فرق دارد. چون جو و فرهنگ سازمانی‌اش متفاوت و متمایز است. باید بدانم گذشته مدرسه چه بوده است. الان در چه وضعیتی است. آیا نقشه کلان و برنامه راهبردی کوتاه مدت و بلندمدت دارد یا ندارد؟ این‌ها را بررسی می‌کنیم. وقتی تصویری از وضعیت موجود مجتمع تهیه کردیم و فهمیدیم کجا و در چه موقعیت راهبردی واقع است، آن وقت می‌فهمیم این مدرسه چه داشته‌ها و



نداشته‌هایی دارد و با چه فرصت‌هایی مواجه است و با چه چالش‌هایی روبه‌روست. مدرسه یك كل منسجم درهم‌تنیده نظام یافته است. مدرسه موجود زنده در حال رشد است. مدرسه امروز با مدرسه فردا فرق دارد. باید كل را ببینیم، بعد برویم سراغ عوامل متعدد اثرگذار و از جمله اثرگذارترینش یعنی معلم.

بدیهی است که من باید مدیریت منابع انسانی بلد باشم. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خلاق و نوآور که مدرسه جزوی از آن‌هاست، چند اصل دارد:

اصل اول، تحلیل و طراحی شغل است؛ مثلاً باید مشخص شود که شغل معلمی در مجتمع غیردولتی غیر از تعریف عامی که هست، چه تعریف خاصی دارد یا اینکه باید قوانین خاص آن مجموعه به‌وضوح بیان شود. قوانینی مثل اینکه پوشش و ظاهر معلم مرد یا زن چگونه باشد، معلم باید اهل نماز اول وقت باشد، قد و وزنش فلان باشد، کارکردن با رایانه را بداند، شوخ‌طبع باشد، خوش‌تیپ و خوش‌پوش باشد و...

اصل دوم، نیرویابی و گزینش است؛ مثلاً ۱۵ نفر معلم نیاز داریم. ۴۰ نفر نیرویابی کنیم و از میان آن‌ها ۱۵ نفر را با آزمون و مصاحبه برگزینیم.

اصل سوم، مدیریت آموزش و توسعه است. «آموزش» در مدرسه‌ها و سازمان‌های خلاق و نوآور، ناظر بر آموختن دانش، مهارت‌ها و رفتار مربوط به شغل افراد است و «توسعه» ناظر بر کسب دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی است که توان، شایستگی و قابلیت کارکنان را برای مواجهه با چالش‌های متعدد از جمله چالش‌های مربوط به درخواست ذینفعان، مشتریان و گیرندگان خدمات تا سرحد ممکن افزایش می‌دهد؛ مثلاً فردی که با یادگرفتن قوانین رانندگی و جلو و عقب راندن و پارک کردن خودرو، گواهینامه رانندگی دریافت می‌کند، در واقع فقط مجوز رانندگی دریافت کرده است و کار تمام نیست. زمان می‌طلبد تا علم و هنرش پس از مدتی در میدان عمل و در مواجهه با خطرات جاده‌ای و شهری وسعت یابد و این شخص تبدیل به شوفر یا راننده شش‌دانگ شود.

در پی همه این‌ها، آموزش‌هایی در بدو ورود داریم. باید با معلمان تازه‌وارد جلسه بگذاریم و بگوییم که اینجا چه مدرسه‌ای است، فرهنگش چیست، دانش‌آموزانش از چه قوم و مذهبی هستند و چه رسم و رسوماتی دارند. باید کاری کنیم معلم‌های قدیمی و جدید از هم بیاموزند. گاهی اوقات معلمان قدیمی با معلمان جدید که صاحب‌روش‌های نوینی هستند، سر‌سازگاری ندارند و آنان را

تا مرز تخطئه بدرقه می‌کنند. حواسمان باشد این دام گشوده نشود. بی‌شک مدرسه جوادالائمه (ع) يك گروه راهبري دارد. مدیر موظف است که حتی اگر خودش هم خلاقیتی دارد، به آنچه گروه راهبري تعیین می‌کند، احترام بگذارد و آن را اجرا کند. در شورای راهبري حتماً باید مشکلات مجتمع مطرح و تبدیل به مسئله و مسائل شود. در شورا، باید

سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی تعریف و تصویب شود، بعد مدیر و معلمان و سایر اعضای مدرسه موظف به اجرای آن‌ها شوند.

مدرسه ما؛ شما اشاره کردید که معلم‌های جدید، در مدرسه، با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که یکی از آن‌ها برخورد معلمان قدیمی است. در واقع فرهنگی وجود دارد که این فرهنگ مانع می‌شود معلم جدید بتواند کارایی و خلاقیت داشته باشد و از تمام توان خودش استفاده کند. نکته دیگر این است که معلمان قدیمی با همین شاخصه‌هایی که راجع به صلاحیت حرفه‌ای گفتیم، از نظر دانش و عملکرد و تجربه متفاوت هستند. حال اگر فرض کنیم مجموعه‌ای برنامه راهبردی، چشم‌انداز و مأموریت داشته باشد و بخواهد راجع به صلاحیت حرفه‌ای وضع موجود کار کند، آیا مدل همگرای همه‌جانبه همه‌گیر را می‌پسندد یا مدل جدا جدا و فردی را. این مجموعه باید موردی عمل کند یا کار دیگری باید انجام دهد؟ به عبارتی برای انتقال معلمان قدیمی به حوزه جدید و به‌روزشدن آن‌ها چگونه باید عمل کند؟

ما در رهبری و مدیریت نظریه‌ای داریم تحت عنوان نظریه اقتضائی یا وضعیتی. طبق این نظریه، اقتضانات و اجتماعات سیاسی اجتماعی، بومی، فرهنگی، علمی، محلی مدرسه و محیط پیرامونی را باید مطمح نظر قرار داد.

یادمان باشد بهترین راه حل نداریم، بلکه مناسب‌ترین راه حل داریم. برای انجام هر کاری روشی بهتر هم وجود دارد. هر مشکلی را بخواهیم حل کنیم، می‌گویید آقا علت‌های عام و خاص آن را مشخص کنید؛ مثلاً بافت منطقه و زبان و فرهنگ بچه‌ها به عنوان علت‌های خاص موجب می‌شود ما به یک راه حل و یک زاویه دید بسنده نکنیم؛

مدرسه یك كل منسجم درهم‌تنیده نظام یافته است. مدرسه موجود زنده در حال رشد است. مدرسه امروز با مدرسه فردا فرق دارد. باید كل را ببینیم، بعد برویم سراغ عوامل متعدد اثرگذار و از جمله اثرگذارترینش یعنی معلم.

مثلاً اگر دانش‌آموزی درس نخواند، تنبلی و بازیگوشی از علت‌های عام آن است؛ اما اعتیاد پدر یا جدایی پدر و مادر یا دوست‌نداشتن معلم جزو علت‌های خاص شمرده می‌شود. لازم است همه علت‌های خاص و عام احصا شوند و به اقتضای وضعیت موجود، مناسب‌ترین راه حل را ارائه داد.

مدرسه ما؛ تقریباً در

همه کشورها، معلم وقتی از دانشگاه فارغ‌التحصیل و وارد مدرسه می‌شود، با واقعیت مدرسه و عملکرد مدرسه فاصله‌ای دارد. در بعضی از کشورها این فاصله را به شکلی کم کرده‌اند؛ مثلاً مدرسه‌هایی در کنار دانشگاه ایجاد کرده‌اند که دانش‌جو معلمان در آن مدرسه‌ها کارورزی می‌کنند، نه به صورت نمادین و ظاهری بلکه کاملاً جدی و عمیق. کشورهای گوناگون کارهای متعددی می‌کنند که این فاصله برداشته شود؛ اما برای معلمان ما مدرسه کماکان محیط جدیدی است. آموزش در مدرسه در مجموعه کشورهای اسکاندیناوی پررنگ‌تر یا هم‌عرض آموزش دانشگاهی است. از نظر آن‌ها معلم با پژوهش مدرسه‌ای می‌تواند در کنه مسائل و عمق آن‌ها برود، زوایای متعدد را درنوردد، مشاهده و ثبت کند و به تاریکی‌ها نور بتابد. شما چقدر با این مسئله و راهکارهای آن هم‌دل هستید. بی‌تردید آنچه دانشگاه می‌پروراند و آنچه در محیط عمل به دست می‌آید، تفاوت‌هایی با هم دارند.

نظر شما درباره این موضوع چیست؟

من این را تأیید می‌کنم. بین نظر و عمل فاصله وجود دارد. این نقیصه همیشه و همه جا هست. می‌شود این فاصله را کم کرد؛ اما فقط می‌توان در میدان عمل مرتفعش کرد. همین نگاه کمک می‌کند که

عجله نکنیم و صبورانه منتظر تولد جوجه باشیم. برای تولد جوجه باید صبر کرد نه اینکه تخم‌ها را شکست. برخی می‌گویند: این قدر نظریه‌پردازی نکن. در حالی که نظریه‌پردازی است که مرز دانش را گسترش می‌دهد. باید نظریه‌پردازی کرد؛ ولی از آن طرف به عمل و اجرا هم باید توجه کرد. ما نباید به خاطر اینکه چیزی را می‌خواهیم

گاهی اوقات معلمان قدیمی با معلمان جدید که صاحب‌روش‌های نوینی هستند، سر‌سازگاری ندارند و آنان را تا مرز تخطئه بدرقه می‌کنند. حواسمان باشد این دام گشوده نشود.

علمی و اجرایی کنیم، قدرت نظریه را کاهش بدهیم. باید بگذاریم هر چقدر می‌توانند نظریه جدید در مدیریت بدهند و مکاتب جدید خلق کنند؛ اما وقتی پژوهشی علمی تبدیل به نظریه و علم می‌شود، باید اجرایی‌سازی نیز بشود؛ یعنی باید در شرایط اجرا قرار بگیرد. باید برنامه‌ای که در نظریه بیان شده است، از حیث نظری، متناسب‌سازی نیز شود؛ اما نباید برای نزدیک کردن آن به عمل، به نظریه‌بودنش خدشه وارد آید. از آن طرف باید حوزه عمل برای پذیرش آماده شود؛ مثلاً مدرسه‌ای که می‌خواهیم

در آن برنامه‌های اجرایی شود، نیاز به امکانات مادی و معنوی دارد. باید آزمایشگاه داشته باشد، کارگاهش چنان باشد، سکوی (پلتفرم) یادگیری و وبگاهش آن‌طور باشد. این‌ها حداقل‌ها است، نمی‌شود این‌ها را نادیده بگیریم و در آبادان منتظر برف باشیم یا فقط در پی آن باشیم که ایده را آن قدر کوچک کنیم تا با حال و امکان اجرا جور دربیاید. استادی داشتیم که سطح تدریسش بالا بود. می‌گفتیم کمی سبک‌تر حرف‌هایت را بزن،

ما نمی‌فهمیم. می‌گفت: شما باید خودتان را بالا بکشید. من اگر ساده‌سازی کنم، اصل موضوع و جریان یادگیری خراب می‌شود. بایستی سطح سازمانی مدرسه را بالا بیاوریم تا ایده‌های نو به آن نزدیک شود. البته شرایط پذیرش یک نوآوری با شرایط اجرایش متفاوت است. اهالی مدرسه شما می‌گویند که نوآوری‌ها

مهارت یعنی معلم تدریس خوب را بلد باشد، بتواند با بچه‌ها تعامل کند، تربیت را برآوردن نداند، بلکه آن را محصول فرایند تعامل بین مربی و متربی بداند

بسیار خوب است. همه دست می‌زنند و هورا می‌کشند؛ اما این کافی نیست؛ چراکه برای اجرایی شدن نوآوری چیز دیگری لازم است و آن محیط و زمینه‌های آماده برای اجراست. شما یک پدر بزرگ یا مادر بزرگ دارید. چشمانش آب مروارید آورده است. ابتدا برای عمل چشم امتناع می‌کند؛ اما فرزندانش جمع می‌شوند و بالاخره او را راضی می‌کنند و سرانجام در شرایط پذیرش قرار می‌گیرد. پدر را می‌برید بیمارستان بستری

می‌کنید. بعد از مدت زمانی از بستری شدن، پزشک شما را می‌خواهد و می‌پرسد: «شما همراه

استادی داشتیم که سطح تدریسش بالا بود. می‌گفتیم کمی سبک‌تر حرف‌هایت را بزن، ما نمی‌فهمیم. می‌گفت: شما باید خودتان را بالا بکشید. من اگر ساده‌سازی کنم، اصل موضوع و جریان یادگیری خراب می‌شود. بایستی سطح سازمانی مدرسه را بالا بیاوریم تا ایده‌های نو به آن نزدیک شود.

مريض هستيد؟» می‌گوید: «بله.» می‌گوید: «ما نمی‌توانیم چشمان پدرتان را عمل کنیم.» رضایت او شرط لازم است؛ اما شرط کافی نیست. چربی و قند خون این مریض بالاست و تا کنترل نشود، جراحی مقدور نیست. در مدرسه هم معلم‌ها همه می‌گویند: «ما حاضریم این تغییر در مدرسه ما ایجاد شود.» اما این آخر ماجرا نیست. باید مدرسه در شرایط عمل باشد و حداقل‌ها را برای تغییر داشته باشد. در غیر این صورت، هم ایده خراب می‌شود

و هم مشکل حل نمی‌شود. همچنین فقط با تزریق منابع، بدون توجه به تفریق منابع، کاری ساخته نیست. در کنار تزریق منابع باید موانع ساختاری، مالی، قانونی، نگرشی، اطلاعاتی و فناوری برطرف شود. کاهش زمان رسیدن به مقصد در جاده پرپیچ‌وخم و سربالایی و سربالایی فقط با نوسازی خودرو به سرانجام نیک نمی‌رسد. موانع را که برداریم، با همین خودرو هم می‌شود به مقصد رسید. به عبارتی فقط چشم به مقصد دوختن ساده‌انگاری است.

کاهش زمان رسیدن به مقصد در جاده پرپیچ‌وخم و سربالایی و سربالایی فقط با نوسازی خودرو به سرانجام نیک نمی‌رسد. موانع را که برداریم، با همین خودرو هم می‌شود به مقصد رسید.

مدرسه ما: در واقع برای اینکه مسئله حل بشود، باید بفهمیم چه گیرهایی داریم و چه موانعی بر سر راه ماست؛ موانع ساختاری، موانع نگرشی و موانع مدیریتی. این‌ها خیلی مهم‌اند. از وقتی که گذاشتید، سپاسگزاریم.

