



نشستی دربارهٔ
جایگاه مدرسه در سند تحول

کانون تربیتی محله

مجلهٔ رشد معلم در یکی از سلسله نشست‌های سند تحول در خدمت دکتر حیدر تورانی، دکتر رضا مددی و خانم دکتر نوریه صادالویی بود. در این نشست، برای تبیین مفاهیم سند و ساده‌سازی آن‌ها، از دیدگاه‌های دکتر تورانی بهره بردیم. بحث این جلسه بیشتر حول محور اهمیت مدرسه به عنوان مهم‌ترین کانون تربیتی بود و با وضوح بیشتری دربارهٔ حوزه‌های فعالیت مدرسه گفت‌وگو کردیم.

آموزش و پرورش طولانی است. ما باید از مطالعات نظری بیرون بیاییم و به اهداف عملیاتی ورود کنیم. باید وظیفهٔ معلم‌ها، مدیران و والدین را تبیین و آن‌ها را توجیه کنیم که فقط با کارکرد اسناد تحولی و عملکرد عوامل و دست‌اندرکاران حوزهٔ ستاد و مدیران ارشد نیست که تغییر ایجاد می‌شود، بلکه آن‌ها هم باید به اندازهٔ وظیفه و سهم خودشان، وارد عرصه و میدان عمل شوند.

برای عملیاتی شدن سند نیاز نیست مکرر به توجیه و ساده‌سازی مفاهیم و متون نظری سند بپردازیم. این تا جایی

شدند. در کشاورزی و ژنتیک هم به همین صورت جهش اتفاق افتاده است. اما تحول در آموزش و پرورش از جنس جهش نیست. اگر این‌طور فکر کنیم که امروز سند آمد و فردا هم نتایجش بروز پیدا می‌کند و عملیاتی می‌شود، اشتباه است. در تعلیم و تربیت نباید به این شکل و به این سرعت منتظر تغییر (نتیجه و محصول) بود، بلکه تحولات، آرام‌آرام و حلزونی و در طول چندین سال رخ می‌دهند. در آموزش و پرورش جنس تحول از جنس تغییرات تدریجی است. نباید انتظار تحول یک‌شبه و حتی یک‌ساله را داشت. فرایند

تورانی: تحول در آموزش و پرورش یک معنی دارد و در خدمات و حرفه‌های دیگر معنای دیگری می‌دهد. مثلاً در بخش‌های کسب‌وکار و صنعت و بخش پزشکی «جهش» را برای تحول مدنظر قرار می‌دهند، اما در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چنین نیست. در دنیای ارتباطات، با توسعهٔ فناوری، تحول با جهش بسیاری مواجه شد. برای مثال دوربین عکاسی دیجیتال و از جایی به بعد نسل جدید گوشی‌های هوشمند دارای دوربین عکاسی و فیلم‌برداری و قابلیت‌های اتصال به شبکه‌های اجتماعی به بازار عرضه

جواب می‌دهد و بیشتر از آن سند تقلیل می‌یابد. باید به جای حرف زدن و سخنرانی کردن و جلسه برای جلسه گذاشتن، نتایج و محصول سند را به کام مدرسه و عوامل آن بچشانیم تا آنان بهتر و بیشتر برانگیخته شوند. برای مثال، به جای تعریف و بیان خاصیت غذایی میوه موز یا انار که شاید مصرف‌کننده زیاد متوجه خواص علمی آن نشود و حتی قدرت درک آن را نیز نداشته باشد، آن‌ها را آماده مصرف کنیم و به کام مصرف‌کنندگان برسانیم تا از آن لذت ببرند. این‌گونه است که بهتر با ما و محصول ما همراه می‌شوند. به جای از سند گفتن، نتایج اجرای نظام رتبه‌بندی معلمان، اشتغال به کار فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان و تغییرات عمده در کتاب‌های درسی نونگاشت و مجلات رشد و بسته‌های آموزشی متنوع و برنامه‌های پرورشی جذاب را به گیرندگان خدمات، به‌عنوان خواص و فایده‌سند، معرفی کنیم.

اجرای سند در گرو مطالباتی است که ما از معلم داریم. سند تحول، نوآوری کلانی است؛ برای اینکه این نوآوری کلان در بستر اجرا بنشیند، باید افراد با انگیزه دست به کار شوند. معلمان را آگاه کنیم و وظایف ذاتی‌شان را مطالبه کنیم. مثل اینکه یک معلم در سال در این تغییرات ملی و جهانی چه سهمی دارد و چه نقشی را ایفا می‌کند؟ چند عنوان کتاب علمی، رمان و درسی می‌خواند؟ خیلی‌ها فکر می‌کنند اگر حقوق معلم دو برابر شود، سوادش هم دو برابر می‌شود! در صورتی که این‌طور نیست. چرا که در بین این همه معلم با حقوق یکسان، معلم‌هایی با عملکرد بسیار متفاوت وجود دارند.

بسیاری از والدین هم صرفاً دنبال نمره و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان هستند. در صورتی که در دنیای امروز، موفقیت تنها به آی کیو (IQ) نیست، بلکه به هوش عاطفی (EQ)، هوش اجتماعی و انگیزه پیشرفت و به اصطلاح توجه به هوش‌های چندگانه است. باید پدر و مادرها را توجیه کرد تا این قدر از مدرسه نمره طلب نکنند. اجرای سند در گرو مواردی است که ما باید از معلمان طلب کنیم. یعنی اگر سند بهترین هم باشد، لکن معلم،

دانش‌آموز، مدیر مدرسه و خانواده‌ها وظایفشان را به‌درستی انجام ندهند، هیچ اتفاقی نمی‌افتد. من در جلساتی با برخی مدیران مدرسه‌ها در باب این مهم گفت‌وگو کردم که من مدیر و من معلم هم اشکالاتی در عملکردم وجود دارد که باید رفع شود. نباید همیشه در جناح مطالبه‌گر باشم. چرا که دانش‌آموزان هم حقوقی بر گردن ما دارند؛ اینکه معلمشان کتاب بخواند، طرح درس داشته باشد، طراحی آموزشی بداند، مکاتب یادگیری را بفهمد و بیشتر مطالعه کند و اخلاقی‌تر رفتار کند. تا وقتی همه مطالبه‌گر هستیم، هیچ اتفاقی نمی‌افتد. باید ادیبانمان را در آموزش و پرورش عوض کنیم، به‌طوری که معلمان خود را در مقابل وظایفی که دارند، بدهکار بدانند. یک‌بار من با مرحوم استاد شعاری‌نژاد کار داشتیم. ایشان به من گفتند معذورم، چرا که فردا کلاس دارم و باید مطالعه کنم. در حالی که ایشان قریب ۵۰ سال در درس‌های مربوطه تدریس داشتند اما هنوز هم وقت می‌گذاشتند و مطالعه می‌کردند.

به ایشان می‌گویند معلم، نه امثال من! که با کمترین آمادگی سر کلاس درس حاضر می‌شوم و بیشترین مطالبه را داریم. اینجاست که ما مشکل داریم.

حشمتی: یکی از جاهایی که می‌تواند وظایف توجهی و تبیینی داشته باشد، مجله رشد معلم است. یعنی می‌تواند منبع و مرجعی برای تبیین باشد. یعنی نقش ما اشاعه است. نقش ما نشر و تبیین سند است به زبان ساده معلم. ما می‌توانیم مستندسازی کنیم و انتشار دهیم.

باقری: نکته این است که همه معلم‌ها مجله ما را نمی‌خوانند، اما با وجود این، هستند معلمانی که این قدر انگیزه دارند که به دنبال مطالعه باشند. خود معلم یک پای اجرای سند است. برای همین ما می‌خواهیم بخشی از سند را به‌دست بگیرد و اجرا کند و زمینه‌سازی بیشتر شود تا بقیه معلم‌ها هم به آن بیوندند. همیشه گروهی جلودار هستند. وقتی کاری فراگیر شد، بقیه هم به آن می‌پیوندند.

تورانی: بله، همین‌طور است. مثلاً در

همین طرح بوم که مخفف «برنامه ویژه مدرسه» است، اگر همه برای اجرای همین طرح جمع شوند و در اجرای درست این کار درست، همت والا کنیم، کلی اتفاق خوب می‌افتد. اما متأسفانه در آموزش و پرورش بین مفهوم تا اجرا فاصله هست. به نظر من، برای اینکه بچه‌های ما اسلامی تربیت شوند، همین محتوای ما به‌عنوان مواد و رسانه‌های آموزشی، تا حدود زیادی کافی است. چیزی که وجود ندارد، فرایند بهینه تربیت و حسن مدیریت و اجرای آن است. یعنی مردان تحول که شجاع و جسور باشند کم داریم. مثلاً در برنامه درسی، ۹۵ ساعت درسی در هر سال تحصیلی برای دوره ابتدایی در نظر گرفته شده است، اما به‌طور کامل اجرا نمی‌شود. میزان ساعت درس، با توجه به میانگین جهانی، کم نیست. در حالی که در نظام آموزشی ما، از هر کلاس ده تا پانزده دقیقه کاسته و زده شده است یا با تعطیلی‌های ناهنگام پرت می‌شود.

در ستاد، بیشتر در پی نظریه‌پردازی هستیم؛ در حالی که باید داخل مدرسه‌ها برویم و با معلم‌ها و والدین و بچه‌ها هم صحبت شویم و آن‌ها را همراه کنیم. دوباره به لحاظ اهمیت تکرار می‌کنم که ما احتیاج به مردان تحول داریم که اسناد تحولی را اجرایی کنند و جسارت، شجاعت و انگیزه داشته باشند تا بتوانیم همه منابع را برانگیزیم. احتیاج به افرادی داریم که قادر باشند همه را به سوی هدف بسیج کنند. متأسفانه بهانه پول و امکانات مادی را ترجیح‌بند کلامان کرده‌ایم، در حالی که همه چیز پول نیست، چرا که بسیاری از موانع را می‌توان با اصلاح فرایندها بهبود بخشید نه با تزریق منابع!

باقری: طبق گفته شما آن مرد تحول قرار است معلمی باشد که مخاطب ماست.

تورانی: البته نه فقط معلم، بلکه مدیر و رهبر آموزشی مدرسه مسئولیتش مضاعف است. همین که معلم وظایف جاری و ذاتی خودش را به‌درستی انجام دهد، در واقع در مسیر سند قرار دارد. برای مثال، معلم ما چقدر با آمادگی در کلاس درس حاضر می‌شود؟ چقدر مطالعه می‌کند؟ چقدر



ماست و در جای خود قابل ستایش است. اما به معلم بگوییم چنانچه سر وقت به سر کلاس بیایی و درست انجام وظیفه کنی و اهل مطالعه باشی و ... تو معلم تراز سند هستی.

افراد تازه مسلمانی که نزد پیامبر عزیز اسلام (صلوات الله علیه) می رسیدند و ایشان در مورد مسلمانی می پرسیدند، ایشان می فرمودند «مسلمانی یعنی دروغ نگفتن». از امام صادق (علیه السلام) می پرسند ویژگی های اهل بهشت چیست؟ پاسخ می دهند: «روی خوش، زبان نرم، دست بخشنده و دل مهربان.» خیلی راحت آن را تعریف عملیاتی می کنند. نباید حتما در بیان مطلوب ها

در عالم ملکوت و در عرش سیر کنیم. مصداق هایی که پیشوایان ما از مسلمانی و انسان خوب به کار می برند، خیلی راحت و آسان و در دسترس اند. همین که به دانش آموز بگوییم اگر همین چیزهای کوچک را رعایت کنید، دانش آموز تراز جمهوری اسلامی هستید، خیلی از راهها را پیموده ایم. باید طوری مصداق بیاوریم که درصد زیادی تصور کنند در حال حاضر به دانش آموز یا معلم تراز جمهوری اسلامی نزدیک شده اند و فاصله کمی تا مقصد دارند. معلمی که با این شرایط و با این حقوق و دستمزد و منزلت کار می کند و زحمت می کشد، در واقع معلم نزدیک به تراز است. نباید انتظار عجیب و غریب از معلم داشت. اگر مصداق ها را آسان تعریف کنیم و آن قدر آسمانی شان نکنیم، خیلی از معلمان خود را نزدیک به معلمان تراز جمهوری اسلامی می دانند؛ همین طور دانش آموزان و والدین. بقیه این فاصله هم به تدریج و با تلاش پر می شود. این گونه باید به آن ها امید ببخشیم. برای ترویج رفتارها و انجام کارهای مثبت باید با اشاعه معروف جلو رفت نه با نهی از منکر. باید جامعه و واقعیت های آن را دید. یاد بگیریم اول انسان باشیم، بعد مسلمان. بذر کاشته شده روی زمین مناسب محصول می دهد.

مددی: به نظر شما مدرسه در سند تحول چگونه تعریف شده است؟ مدرسه ای که مد نظر سند است، چه مقدار به مدرسه های موجود نزدیک

این تأثیر را دارد که آن ها منبعی دارند که بر اساس آن عمل کنند و کم کم این گفتمان سازی در مدرسه ایجاد می شود که چنین مسئله ای هم وجود دارد. همین مدرسه تراز جمهوری اسلامی که شما می فرمایید چیست؟ چه ویژگی هایی دارد؟

تورانی: در سفری که به پکن داشتم و از چند مدرسه بازدید کردم، مدیر مدرسه ای می گفت: «ما معلمان فداکار را تشویق می کنیم.» کنجکاو شدم معلم فداکار کیست؟ جواب داد: «معلمی است که سر کلاس وقت کافی می گذارد، پرتلاش است. معلمی که اگر شاگردی مریض می شود به خانه اش می رود و به او درس می دهد. معلمی که تعطیلات آخر هفته را با دانش آموزان به کوه و اردو می رود. به او می گوئیم معلم فداکار.» من دیدم چقدر فداکاری را خوب و آسان و دست یافتنی تعریف می کنند، در حالی که ما فقط معلمی را فداکار می نامیم که کلیه اش را به دانش آموزش هدیه کرده یا بخاری آتش گرفته را از کلاس خارج کرده است. حال تا کی صبر کنیم معلمی کلیه اش را بدهد یا کلاسی آتش بگیرد تا او را معلم فداکار معرفی کنیم! آن قدر مفاهیم فداکاری و گذشت را بزرگ می کنیم که هیچ کس نمی تواند حتی به آن فکر کند، چه برسد به عمل. مفاهیم همین سند تحول را آن قدر بزرگ و دست نیافتنی بیان و تلقی می کنیم که غیر قابل دسترس می نمایند. بله، مفاهیم بلند از غایتها و آرمان های

به بچه ها انگیزه می دهد؟ چقدر شادی و نشاط این کار را دارد؟ سند همین را می خواهد تا معلم با حداکثر ظرفیت وجودی اش کار کند. اگر معلم های ما تا حداکثر ظرفیت وجودی شان کار کنند، به معلمان در تراز سند جمهوری اسلامی نزدیک شده ایم. باید قابلیت ها و نه فقط مهارت های شان را بالا ببریم. مدیر و والدین نیز همین طور، محصولی که ما به عنوان مواد و رسانه های آموزشی تولید می کنیم، تا حدود زیادی محصول و محتوای علمی و درستی است که با اجرای دقیق و تدریجی آن، بهبود و تحول اتفاق می افتد. معلم اهل تحول معلمی است که وظیفه خودش را به نحو احسن انجام می دهد. ۵۰ یا ۵۵ دقیقه ای را که برایش در نظر گرفته اند، واقعا ۵۰ و ۵۵ دقیقه سر کلاس تدریس می کند. خلاقیت و نوآوری دارد و فداکار است. وقت برای دانش آموزان می گذارد. اول وقت سر کلاس می رود و آخر از همه از کلاس بیرون می آید.

حشمتی: یعنی جایگاه معلم خیلی بالا رفته است و از طرف دیگر، کتاب هم یکی از اجزای برنامه درسی است. این اتفاق حاصل سند است. یعنی ما قبلاً این را نداشتیم که معلم طراح برنامه باشد. الآن هم بعضی از مدیران این نگاه را ندارند و وقتی هم از طریق رسانه های آموزش و پرورش مطرح شود، مطالبه گری ایجاد می کنند. اما وقتی این موضوع از طریق رسانه آموزش و پرورش تبیین شود،



دکتر رضا مددی

است؟ برای مثال، در سند آمده مدرسه کانون تربیتی محله است. این ادبیات را در گذشته نداشتیم. تا به حال چنین باری را به روی دوش مدرسه نگذاشته بودیم.

تورانی: من اگر مدیر مدرسه باشم و با این مفهوم و موضوع مواجه شوم که «مدرسه کانون تربیتی محله است»، این گونه تعبیر می‌کنم که اعضای مدرسه من فقط معلمان و دانش‌آموزان نیستند. همه کسانی که روی مدرسه من تأثیر می‌گذارند و از آن تأثیر می‌پذیرند، اعضای مدرسه من هستند. برای مثال، شهردار محل، ده‌دار محل، امام جماعت محل، آژانس‌ی و یا گل‌فروش محل، شیرینی‌فروش محل، سلمانی محل، واکسی محل، راننده‌های سرویس مدرسه و همه و همه، عضو مدرسه من هستند و می‌توانند ارتباط و تعامل مثبت و گسترده‌ای با مدرسه داشته باشند. به این صورت که این افراد را در مراسم‌هایی که در مدرسه برگزار می‌شود، دعوت می‌کنم و از تک‌تکشان به خاطر خدمات سالم و خوبی که به مدرسه ارائه می‌دهند تشکر می‌کنم. در جشن‌ها و مراسم مدرسه آن‌ها را با دعوت‌نامه رسمی دعوت می‌کنم. الان ما فقط امام جماعت و شهردار و فرماندار را به مراسم دعوت می‌کنیم، در حالی که از کسبه‌های محل که مثال آن‌ها در بالا رفت، کاملاً غافلیم. به این شکل، توجه و مشارکت و کمک‌های کسبه به مدرسه بیشتر و بهتر می‌شود و معنی و قلمرو مشارکت توسعه می‌یابد. البته کمک‌ها فقط هم مادی نیستند. چرا که مدیر و رهبر مدرسه باید هم در محیط خودش اثر بگذارد و به‌نوعی سیاست‌گذاری کند و هم مجری سیاست باشد. لازمه آن این است که مدیر مدرسه اهل مناسبات انسانی گسترده‌ای باشد. به بهانه‌های گوناگون مراسم بگیرد و ذی‌نفعان را دعوت کند، نه اینکه با صدای دل‌خراش بلندگوی مدرسه همه محل را عاصی کند. گاه اتفاق می‌افتد مدیر مدرسه‌ای به خاطر کج‌سلیقگی و یا به بهانه امنیت و غیره حاضر نیست حیاط مدرسه را برای مراسم محرم حتی در اختیار اهالی محل بگذارد. مدرسه‌ای که نتواند یا نخواهد محوطه‌اش را در اختیار

سازنده باشد و تعاملات را گسترش دهد. **مددی:** آقای دکتر تورانی، فرمودید مدرسه باید خدمت‌رسانی کند. همین‌طور هم ظرفیت‌های محیط را شناسایی کند و آن‌ها را در اختیار تعلیم و تربیت قرار دهد. مدرسه چه خدماتی می‌تواند ارائه دهد؟

تورانی: به امکانات مدرسه بستگی دارد. برای مثال، مسجد محل یا شورا و شهرداری محل، به مناسبت‌های گوناگون برنامه‌هایی دارند. مدرسه می‌تواند در مراسم مسجد محل شرکت کند و پیش‌قدم شود و گروه سرود اعزام کند یا قاری قرآن بفرستد. یا زمانی که اهالی محل می‌خواهند برای ماه رمضان مسجد را نظافت و آماده ماه ضیافت کنند، دانش‌آموزان داوطلب می‌توانند کمک کنند. روزانه به‌نوبت، دانش‌آموزان یک کلاس به مسجد محل بروند و پشت سر امام جماعت نماز بخوانند. شهرداری می‌خواهد درختکاری کند، دانش‌آموزان را برای کمک اعزام کنیم. شیرینی‌فروشی برای بسته‌بندی شیرینی‌های شب‌های عید و مناسبت‌های شیرین مذهبی از دانش‌آموزان داوطلب و البته با رضایت والدین کمک بگیرد.

از این دست کارها و تعاملات که مدرسه را در عمل کانون تجربه‌های تربیتی کند بسیار زیادند. من تنها به چندتای آن‌ها اشاره کردم. به این صورت می‌توانیم واژه‌های سند را به تدریج و به آسانی عملیاتی کنیم.

مراسم عزاداری در روزهای تاسوعا و عاشورا یا بازی بچه‌های محل بگذارد، یا نمازخانه آن را در اختیار مردم بگذارد، چگونه می‌تواند کانون تربیتی محله باشد؟ ما عادت کرده‌ایم در مدرسه بسته باشد. الان حتی والدین هم نمی‌توانند به‌سادگی وارد حیاط مدرسه و حتی کلاس درس شوند و از نزدیک مشاهده‌گر فعال باشند. در صورتی که در بسیاری از مدرسه‌های کشورها، و شاید چندتایی در ایران، چند عدد صندلی یا نیمکت در انتهای کلاس برای والدین می‌گذارند تا سر کلاس فرزندانشان حضور یابند و رفتارهای آنان و معلمشان را از نزدیک مشاهده کنند.

باقری: ترسی که مدیران از توبیخ دارند باعث می‌شود نتوانند به این سبک عمل کنند.

شادالویی: حق هم دارند بترسند. تاسوعا و عاشورای گذشته، مسئول هیئتی که خیلی هم رابطه‌شان با مدرسه خوب بود، خواهش کردند مراسم تعزیه‌خوانی در حیاط مدرسه ما برگزار شود. من هم قبول کردم. اما از طرف حراست اداره توبیخ شدم و برایم تجربه شد که دیگر این کار را نکنم.

تورانی: حتماً مأمور حراست با کج‌سلیقگی و قدرت خودش این کار را انجام داده است. طبق سند تحول، مدیر نه‌تنها اجازه دارد این کار را انجام دهد، بلکه حتی موظف است با محله در تعامل