



سکینه خرم دل

مدیر مجتمعه شهری ام البنین (س)، تربت حیدریه

مجتمعی همه چیز آروم... ابخوانند!

اشاره

سابقه پژوهشی تشکیل مجتمعه های آموزشی در کشورمان به سال های ۱۳۸۳ برمی گردد ولی مجتمعه های روستایی از سال ۱۳۸۹ و مجتمعه های شهری از سال ۱۳۹۰ در آموزش و پرورش کشورمان پدید آمده اند. در تحقیق مذکور، دست اندر کاران اجرایی مدارس به تشکیل مجتمعه های آموزشی روی خوش و نظر مثبتی نشان ندادند ولی بالاخره، مجتمعه ها با صدور یخسنامه ها از بالا به پایین شکل گرفتند و اکنون شاهد سومین سال برپایی مجتمعه ها هستیم.

در مقاله ای که می خوانید، مؤلف مجتمعه های آموزشی را با نگاهی کاملاً مثبت ارزیابی کرده است؛ در حالی که در میزگرد شماره ۷ رشد مدیریت مدرسه در سال تحصیلی ۹۰-۹۱ شرکت کنندگان به نکات منفی موجود در حاشیه مجتمعه ها نیز اشاره کرده اند. با محفوظ نگاه داشتن حق مخالفان و اعلام این که اگر مقاله ای مستدل در این خصوص به دفتر مجله ارسال شود پس از بررسی در نوبت چاپ قرار خواهد گرفت، نوشته ایشان را در پی می آوریم.

است که این نظام آموزشی به آن نیازمند است، فکر اینکه تنها یک صندلی به صندلی های مدیریتی مدارس اضافه شده است، اشتباه ترین تصویری است که می توانیم از یک مدیر مجتمعه داشته باشیم. شاید بهتر آن باشد که به جای مدیر مجتمعه اصطلاح رهبر مجتمعه را به کار ببریم؛ آن وقت بهتر می توانیم به این همه علامت سؤال پاسخ دهیم. به اذعان کارشناسان، اکثر مدارس موفق جهان به شیوه مجتمعه اداره می شوند، اعضای این مجتمعه ها انسان هایی متفاوت هستند که با اعتماد و اعتقاد به اهدافشان یکدیگر را تکمیل و از تجارب هم استفاده می کنند و در راه رسیدن به هدف مشترکشان گام برمی دارند.

مسئله مهم در این نظام این است که خروجی یا نتیجه مطلوب به اثرگذاری فرد فرد اعضاء در فرایند نظام وابسته است. همان طور که اگر ما قطعاتی یکسان را در اختیار گروه های متفاوت بگذاریم، محصول نهایی هر کدام از این گروه ها با توجه به نحوه همکاری آن ها، خلق و خوی افراد در کار گروهی، مهارت های گروه و حتی موقعیت محیطی آن ها متفاوت خواهد بود، خروجی مجتمعه هم تنها به عملکرد مدیر مجتمعه وابسته نیست. همه باید به این باور برسیم که موفقیت یا شکست گروه در واقع موفقیت و شکست ماست. برخلاف نظام هایی که نمای شماتیک هر می دارند، نمای شماتیک این نظام دایره وار

این روزها شاهد رویدادهای نویدبخشی در آموزش و پرورش هستیم که یکی از آن ها مجتمعه شدن مدارس است، شاید برای ما که به فردگرایی خو گرفته ایم و شهد کار گروهی را نچشیده ایم، شنیدن کلمه مجتمعه به وحشتمان بیندازد.

اما جهان در حال دگرگون شدن است و اگر دیر بچنینیم، مدیون نسلی می شویم که شاید چند صباحی دیگر جز تکان دادن سر به نشانه افسوس کاری از دستمان برایشان برنیاید.

فرصت خوبی است که جزیره ای اندیشیدن را کنار بگذاریم و از فکر و اندیشه دیگران استفاده کنیم و این من و تو و او را به «ما» تبدیل کنیم. حداقل فایده این است که در این حالت ذهنی دیگری وجود ندارد تا خروجی ها را به گردنش بیندازیم. ما هستیم و ما هستیم که با یکدیگر می اندیشیم، برنامه ریزی می کنیم و می توانیم تمام فعل های مفرد را که بزرگانمان نیز تأکید کرده اند «کاری از دستش بر نمی آید»، به فعل جمع تبدیل کنیم.

زمنه هایی که این روزها در مدارس شنیده می شود، دغدغه ای شد و مرا به فکر نوشتن این مطلب انداخت. مجتمعه شدن مدارس در واقع اولین تجربه کار گروهی در آموزش و پرورش در مقام فرهنگی ترین نهاد جامعه است. طبق تعریف اندیشمندان این حوزه، رهبر حلقه مفقوده ای



است؛ در واقع، تمام افراد گروه در بستری مشترک برای رسیدن به اهداف مشترک تعامل می‌کنند. قایق پارویی شاید ملموس‌ترین مثال برای فهم بهتر مطالب ذکر شده باشد. همه افراد بر اساس توانمندی خود در هدایت و موقعیتی که قایق در آن قرار می‌گیرد، نقش دارند.

به نتیجه رسیدن طرح مجتمع شدن مدارس مرهون تغییر نگرش‌هاست و زمانی نگرش ما به مسئله‌های تغییر می‌کند که بتوانیم فواید آن را درک کنیم، نقاط قوتش را ببینیم و از منفی‌بافی بپرهیزیم. مقاومت‌های ناشی از درک نکردن اهداف متعالی این طرح ارزنده مسلمان بزرگ‌ترین ضربه را به آن خواهد زد.

بر اساس نظریات حوزه مدیریت، موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که بتوانند از نیروی انسانی و فیزیکی خود حداکثر استفاده را بکنند. اولین نتیجه مقبول این طرح که بعد از چند ماه در مدارس مشهود است، افزایش سرمایه اجتماعی^۳ است که در روابط بین افراد تجسم می‌یابد و زمانی شکل می‌گیرد که روابط میان افراد به شیوه‌ای دگرگون شود که کنش را تسهیل کند. به زعم صاحب‌نظران این حوزه، سرمایه اجتماعی مانند دیگر سرمایه‌ها مولد است و دست‌یابی به هدف‌هایی را که در نبود آن دست‌نیافتنی است ممکن می‌سازد. (کلمن، ۱۳۸۶: ۴۶۵)

آشنایی مدیران مدارس هم‌جوار با یکدیگر آغاز شکل‌گیری این سرمایه است. مدیرانی که خروجی مدرسه‌شان ورودی مدرسه دیگر را تشکیل می‌دهد، قبلاً فقط توسط زنجیره این تبادل آن‌هم فقط در حد گرفتن پرونده دانش‌آموزان با یکدیگر تعامل - یا بهتر است بگوییم تبادل - داشته‌اند. در صورتی که بین دو سازمانی که تا این حد می‌توانند در موفقیت و شکست یکدیگر تأثیر بگذارند، باید تعامل زیادی وجود داشته باشد. مجتمع شدن مدارس این امکان را با برگزاری جلسات شورای مجتمع، شورای معلمان مجتمع و حتی برگزاری برخی از مراسم به صورت مجتمع در بین دانش‌آموزان به وجود می‌آورد. در این جلسات همه حرف‌هایشان را می‌زنند و در ضمن حرف‌های دیگران را گوش می‌دهند و گفتمان به گردن هم‌اندازی، به فضای بحث و تبادل و همدلی تبدیل می‌شود. بدین ترتیب، سرمایه اجتماعی افزایش می‌یابد. «مای» حاصل از این جلسات یکی از عوامل مهم موفقیت هر سازمانی است.

سرمایه فیزیکی نوع دیگری از سرمایه است که به مدد اجرای صحیح این طرح افزایش می‌یابد. مدارس از حیث برخورداری از سرمایه فیزیکی یکسان نیستند. مجتمع شدن مدارس این امکان را فراهم می‌کند تا مدارس هم‌جوار بتوانند از امکانات یکدیگر استفاده کنند. بدین ترتیب سرمایه مادی سازمان بالا می‌رود و این اتفاق در سایه اعتماد حاصل از سرمایه اجتماعی می‌افتد. این اعتماد همکاری‌ها را تسهیل می‌کند که آن نیز اعتماد

ایجاد می‌کند. گروهی که اعضایش قابلیت اعتماد نشان می‌دهند، در مقایسه با گروهی که فاقد قابلیت اعتماد است، کارهای بیشتری انجام می‌دهد.

همه آنان که دستی در آموزش و پرورش دارند می‌دانند که یکی از انواع افت تحصیلی افتی است که دانش‌آموزان پایه اول دوره راهنمایی و دبیرستان به علت ورود به محیط جدید تجربه می‌کنند. از طرفی، سبک‌های متفاوت مدیریتی مدارس باعث ابهام نقش در بین دانش‌آموزان می‌شود. پیدا کردن حلقه‌های آشنا در محیط جدید فشار روانی ناشی از این تغییر و تا حد زیادی ابهام نقش را کاهش می‌دهد.

آموزش مهارت‌های اجتماعی یکی از اهداف کلیدی آموزش و پرورش تعریف شده است، اما دستیابی به این هدف تنها در سایه برنامه‌های منظم و بلندمدت امکان‌پذیر است. زمانی که دوره‌های متفاوت تحصیلی به صورت سازمان‌های جدا از هم کار می‌کنند دستیابی به این هدف، اگر نگوییم غیرممکن، مشکل است. به دلیل آن‌که اولین قدم در رسیدن به هر هدفی رصد وضع موجود است، شناخت دانش‌آموز در هر دوره تحصیلی زمان زیادی می‌گیرد که عملاً امکان برنامه‌ریزی یا اجرایی شدن برنامه‌ها را کم می‌کند. با مجتمع شدن مدارس متوالی امکان شناخت کامل دانش‌آموز به وجود می‌آید و به متولیان نظام آموزش این امکان را می‌دهد تا با شناخت کامل از دانش‌آموز زمینه بروز استعدادهای وی را به وجود آورند؛ هدفی که تاکنون به خوبی تحقق نیافته است.

مطالب ذکر شده نگاه مختصری به برخی از نتایج مجتمعی شدن مدارس است، اما یادمان باشد که رسیدن به تمامی این اهداف فرصت می‌خواهد و زمانی دست‌یافتنی می‌شود که به خوبی درک شده باشد. تأمل در مطالب ذکر شده شاید بتواند شروعی برای این مهم باشد. خلاصه آن‌که در دنیای امروز کار گروهی روز به روز اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند و گروه‌های کاری بیشتری تشکیل می‌شود؛ چون انسان‌ها به این باور رسیده‌اند که می‌توانند در گروه با هم به چیزهایی دست پیدا کنند که هر یک به تنهایی قادر به دست‌آوردن آن‌ها نیستند.

اینک وظیفه ماست که با اعتماد به یکدیگر، تعهد، مسئولیت‌پذیری و توجه به اهداف، گروه آموزشی و پرورشی‌مان را به سمت اهداف نهایی‌اش جلو برانیم. به امید آینده‌ای بهتر ☀

پی‌نوشت

۱. گزارش ارزشیابی اجرای آزمایشی طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی - تربیتی کشور در سال تحصیلی ۸۴-۸۳، پژوهشگر: احد نوبدی

۲. یک دست صدا ندارد

3. social capital

منبع

۱. کلمن، جیمز. بنیادهای نظریه اجتماعی، مترجم: منوچهر صبوری، تهران، نشر نی، ۱۳۸۶.

