

مدیریت سفر است نه مقصد

هوشنگ غلامی



«توجه ویژه به زیرنظام ارزشیابی، جلوگیری از ایجاد اختلاف و تبعیض بین مدرسه‌ها، مستندسازی تجربه‌های سازنده و طلایی، دوری از طبقاتی کردن آموزش و پرورش، اصلاح برنامه‌ریزی درسی، فهم و درک و بهره‌برداری از دوران کرونا و پساکرونا، تأکید بر پژوهش‌محوری در آموزش، و در نهایت اینکه تا آموزش و پرورش مطالبه و مسئله مردم نباشد، مسائل آن حل نخواهد شد»، از جمله محورهای اصلی سخنان بهجت‌الملوک کبیری، مدیر دبیرستان دوره دوم شهید دکتر صادقی منطقه ۴ آموزش و پرورش تهران بود که در گفت‌وگویی صمیمی و صریح با نشریه رشد مدیریت مدرسه عنوان کرد.

وی کارشناس ارشد جامعه‌شناسی فرهنگی است و امسال سی‌امین سال خدمت آموزشی‌اش را می‌گذراند. دو دهه است که مدیریت این دبیرستان را بر عهده دارد. متن کامل گزارش این گفت‌وگو را پی می‌گیریم.

● ضرورت همگرایی و همراهی در آموزش و پرورش

به نظر من، مشکل اصلی آموزش و پرورش، نبود همگرایی و همراهی است. یعنی در واقع کار به صورت مشارکتی انجام نمی‌شود. البته ساختار نظام آموزشی ما اشکالات دارد. مثلاً مهم‌ترین زیرنظامی که باید به آن پرداخته شود، زیرنظام ارزشیابی است. در واقع، نوع اداره مدرسه‌های ما بر نوعی تحکم مبتنی است و این در

آموزش و پرورش موضوع مهمی است. ما بچه‌ها را چطور تربیت می‌کنیم؟ می‌گوییم شاگرد زرنگ! شاگرد زرنگ چه کسی است؟ یک بار در مدرسه همه بچه‌های دارای معدل ۱۹ به بالا را تشویق کردیم. بعد بچه‌های اول تا سوم را به صورت ویژه تشویق کردیم. نفر اول با معدل ۱۹/۹۶، نفر دوم با معدل ۱۹/۹۵ و نفر سوم ۱۹/۹۴. این‌ها مثلاً می‌شدند اول تا سوم. بعد از آن، یک روز نفر دوم آن قدر روی صحنه گریه کرد که حال ما

بد شد. ناراحت بود که چرا او به خاطر چند صدم کمتر، نفر دوم شده است؟ با خود گفتم، ما داریم با این بچه‌ها چه کار می‌کنیم؟ یعنی ما در نظام ارزشیابی مان، وقتی رتبه‌بندی و یک، دو و سه می‌کنیم، بچه‌ها را تخریب می‌کنیم و آن‌ها را در یک قالب قرار می‌دهیم. به این ترتیب، خلاقیت‌ها رشد نمی‌کنند و خودمان داریم اختلاف بی‌منطق را در مدرسه آموزش می‌دهیم. وقتی سر جلسه امتحان مراقبت می‌کنیم کسی تقلب

نکند، یعنی اینکه تو راه دیگری پیدا کن و امروز با وجود دنیای مجازی، واقعا نمی‌توان امتحان را کنترل کرد. تعلیم و تربیت نمی‌تواند وضعیت ایستایی داشته باشد، چون شما با موجودی هوشمند سر و کار دارید و با موجود هوشمند، در هر موقعیتی، نمی‌شود رفتار یکسان داشت.

مدیریت سفر است، نه مقصد

به قولی «مدیریت آموزشی یک سفر است، مقصد نیست». اینکه باید جست‌وجو کنیم و هر روز باید شیوه‌های متفاوتی را کشف و راه‌اندازی و ثبت کنیم. واقعا، به نظر من، باید در مدرسه، وظیفه‌ای به نام «مستندسازی» لحاظ شود که وقایع روزانه به‌عنوان یک بار تربیتی ثبت، مرتب، جمع‌بندی، جمع‌آوری، بایگانی و بازنگری و دوباره منتشر شوند، چرا که هدف از مستندسازی یادگیری است.

درست است که ما به تعلیم و تربیت دینی با کارهای پیش‌نازانه‌ای که انجام می‌دهند نیاز داریم، ولی بومی کردن آن دانش، با توجه به شرایط فرهنگی کشور و آموزه‌های دینی و مذهبی، یک ضرورت است. اما واقعا آموزش و پرورش چقدر برای نشر تجربه‌ها و انتقال آن‌ها به‌عنوان ذخیره‌های ارزشمند کار کرده است؟ ما نمی‌توانیم به این سرعت، عادات‌ها و روش‌های کهنه و نادرست را تغییر بدهیم.

این تغییر باید در باورها اتفاق بیفتد تا رویداد و تجربه‌ای اصلاح شود. پس کار بسیار سختی است و آموزش و پرورش واقعا اساسی‌ترین و مهم‌ترین وزارت‌خانه است.

اگر آموزش و پرورش مطالبه و مسئله مردم نباشد، مسائل آن حل نمی‌شود. یعنی آموزش و پرورش باید مسئله مردم باشد تا حل شود. کار فرهنگی واقعا یک کار علمی است. در مبانی سند تحول بنیادین، به نکات خوبی اشاره شده است؛ هرچند شاید یک جاهایی نیاز به اصلاح باشد، ولی اگر همان سند هم اجرا شود، خوب است و بهتر از بی‌برنامگی است. منتها مدیران و معلمان باید با سند و

مشکل اصلی آموزش و پرورش، کاهش همگرایی و همراهی است

مفاهیم آن آشنا باشند و شناخت پیدا کنند و برای اجرای آن به مفاهیم برسند.

اصلاح ساختار برنامه درسی

مهم‌ترین مشکل نظام آموزشی را در چه می‌دانید؟

آموزش و پرورش یک سیستم است و همه اجزای سیستم باید مناسباتشان را تسهیل و جایگاه خودشان را داشته باشند و کار خود را درست انجام دهند. من نمی‌توانم بگویم به‌تنهایی کدام مهم‌تر است. مثلاً برنامه درسی به اصلاح و ساختار درست احتیاج دارد. به نظر من، بیشتر مشکل به برنامه درسی برمی‌گردد. در پی آن، واقعا نمی‌دانیم معلم را بر چه اساسی باید آموزش دهیم. نخست باید برنامه درسی اصلاح شود. ما بچه‌ها را وادار کرده‌ایم فقط مطالب را حفظ کنند و امتحان بدهند. ساختار برنامه درسی ما نیز که مجموعه‌ای از محفوظات و بودجه‌بندی است، به این موضوع دامن می‌زند. در حالی که برنامه درسی باید پژوهش‌محور تعریف و تدوین شود نه حافظه‌محور.

بچه‌هایی که به لحاظ هوش نظری برجسته باشند، کمتر در مدرسه‌های دولتی می‌مانند

متأسفانه مدرسه‌های خاص و ویژه، مدرسه‌های عادی و دولتی ما را کم‌رنگ کرده‌اند، چرا که در مدرسه‌های عادی دیگر کمتر دانش‌آموز معدل بالایی مانده است. به یاد دارم، وقتی استاد **مطهری** به شهادت رسید، از علامه طباطبایی خواستند درباره شهید مطهری صحبت کند. چند دقیقه دوربین روی چهره علامه تمرکز کرده بود. با وجودی که علامه به خاطر سن زیاد نمی‌توانست

به خوبی صحبت کند، فقط یک جمله گفت. این جمله بر جان و دل من نشست و به‌عنوان سرمشق معلمی در من رسوخ کرد، چون هم قدر استاد را نشان می‌داد و هم قدر متعلم را.

علامه طباطبایی فرمود: «آنچه ما به ایشان می‌گفتیم، هدر نمی‌رفت». یعنی لذت معلم این است که کسی حرف او را بفهمد. آن کیست که بفهمد من چه گفتم؟ در کلاس‌های مدرسه‌های دولتی، دیگر این بچه‌ها کم هستند. بچه‌هایی که به لحاظ هوش ذهنی برجسته باشند، دیگر در این مدرسه‌ها نمی‌مانند. هر کس، هر جا دستش برسد، خودش را به آن مدرسه‌های خاص می‌رساند. این رقابت‌ها را ما به وجود آوردیم، یعنی نظام آموزشی به وجود آورده است. قرار بود مدرسه‌های نمونه دولتی تشکیل بشوند در مناطق محروم، و اول هم این جور بود و در مناطق پایین‌تر فعالیت خود را شروع کردند. بعد قرار بود تیزهوشان برای نخبه‌ها تشکیل شود. الان در هر منطقه‌ای یک تیزهوشان هست، یک نمونه‌دولتی هست و غیردولتی‌های زیادی که اجازه فعالیت دارند و سرمایه‌گذاری کرده‌اند و معدل بالاها را جذب می‌کنند. طبیعی است همه بچه‌های دارای معدل بالا را این جور مدرسه‌ها می‌برند. می‌خواهم بگویم، ساختار طبقاتی جامعه بر می‌گردد به نظام آموزشی. ما این نظام طبقاتی را عادی‌سازی و فرهنگ کردیم. این صدمه، سال‌ها باقی خواهد ماند، چون فرهنگ و باور می‌شود و نمی‌توان آن را از ذهن و فکر مردم خارج کرد.

کرونا، مأمور خدا!

من معتقدم کرونا به نوعی مأمور خدا بود! وقتی آمد، من گفتم همان ابابیل است که تغییر ساختاری عظیمی در همه سطوح ایجاد کرد. اصلاح فرهنگ مصرف، تغییر و اصلاح در میزان سوخت و دوری از تجمعات را سبب شد و سبک زندگی و دیگر امور زندگی مردم تغییر کردند. واقعا چه کسی و پدیده‌ای می‌توانست این همه تغییرات و دگرگونی ایجاد کند؟ و در جهان این همه تغییر

فرهنگی به وجود آورد؟ کرونا اگر ادامه پیدا کند، می‌تواند سبک زندگی را کاملاً تغییر دهد.

شاید به دلیل آموزش اجباری بتوان بچه‌ها را به مدرسه برگرداند، چون مدرک و دیپلم نمی‌دهند، ولی بچه‌های ساختارشکن میل چندانی به برگشت به مدرسه ندارند. همین الان هم برگشت بعضی بچه‌ها به مدرسه قدری دشوار است.

در دوره کرونا، با خستگی و کاهش روحیه معلمان و دانش‌آموزان و مشکل ضعف انگیزه آموزشی چگونه برخورد کرده‌اید؟ عوارض و آسیب‌های آموزش غیرحضوری و مجازی را چگونه کاهش داده‌اید؟

ما نمی‌توانیم برای معلمان کار خاصی انجام بدهیم، چون در یک مدرسه دولتی، منابع محدود است. اما در دو مرحله هدایای ناچیزی به رسم قدرشناسی به معلمان دادیم. سرانه مدرسه را که می‌دانید بسیار اندک است. مثلاً سال قبل، سرانه جاری را در کل پنج میلیون تومان به ما دادند. این در حالی است که در طول ده دوازده سال گذشته، ما هیچ پولی و سرانه‌ای دریافت نمی‌کردیم. ما امسال حتی نتوانستیم پول بیمه را از بچه‌ها بگیریم.

گروهی را با مشارکت «همیار معلمان» تشکیل دادیم. من به پتانسیل گروه هم‌سالان معتقدم. کلاً ذخیرهٔ واژگان و ادبیات آن‌ها و کلیدواژه‌هایی که بچه‌ها دارند، بسیار در یادگیری گروه هم‌سالان تأثیر دارد.

بچه‌ها، بهترین معلمان

بچه‌ها بهترین معلم هستند و می‌توانند آنچه را بچه‌های باهوش‌تر دریافت کرده‌اند، به دیگر اعضای گروهشان منتقل کنند. با اعضای «همیار معلمان» از طریق مجازی ارتباط گرفتیم. آن‌ها مطرح می‌کردند که ما خسته‌ایم و نتوانسته‌ایم همهٔ درس‌ها را برسانیم. فرصتی می‌خواستند که مرور کنند و یاد بگیرند. به آن‌ها گفتم یکی از مهم‌ترین راه‌های یادگیری، آموزش دادن است؛ دیدن، شنیدن، انجام دادن، و یکی از بهترین راه‌های

مهم‌ترین زیرنظامی که باید به آن پرداخته شود، زیرنظام ارزشیابی و سنجش است

یادگیری، یاد دادن است. یعنی اگر شما به بقیه یاد بدهید، خودتان بیشتر و بهتر یاد می‌گیرید. کنترل از راه دور بچه‌ها هم خیلی سخت است.

ما آمدم و به جای تعطیل کردن کل کلاس‌ها برای برگزاری امتحانات، جدولی نوشتیم و گفتیم هر کلاسی به هفت هشت گروه کوچک‌تر تقسیم شود و یک سرگروه داشته باشد و معلم به کار این‌ها نظارت کند. از شب قبل، معلم یک مجموعه سؤال‌های مفهومی را برای سرگروه‌ها ارسال می‌کرد. خودش یک گروه با سرگروه‌ها ایجاد کرده بود و به حل و بحث و بررسی گروه‌ها می‌پرداخت. روز بعد بچه‌ها با اعضای گروه خود روی سؤال‌ها کار می‌کردند. به این ترتیب، دیگر بچه‌ای نمی‌توانست از کلاس خارج شود، چون سرگروهش در آن حضور داشت.

در این پروسه، بچه‌ها رنج و تلاش معلمی را درک و احساس کردند. معلمان چه فشاری تحمل می‌کنند. به نوعی، مسئولیت‌پذیری در عمل، معلمی، مدیریت گروه و طراحی سؤال را به آن‌ها یاد دادیم. وقتی دانش‌آموز سؤال طراحی می‌کند، در واقع، به مفاهیم کلیدی و هدف‌های درسی دست می‌یابد که می‌تواند طراحی سؤال را انجام بدهد. با قوی‌تر کردن سرگروه‌هایمان، بقیهٔ بچه‌ها نیز قوی می‌شدند. اکنون بچه‌ها فهمیده‌اند که افراد توانمندی هستند. ما می‌خواستیم بچه‌ها این را بفهمند.

دربارهٔ فعالیت‌های جسمی و برنامهٔ ورزش دانش‌آموزان در این دوران خاص هم توضیح دهید.

معلم تربیت‌بدنی ما بچه‌ها را طبق بخشنامه وادار می‌کرد که در حوزهٔ

تربیت‌بدنی کارهای پژوهشی انجام دهند. من به این معلم می‌گفتم بیا و بگو مثلاً تمرین‌های دراز و نشست و طناب‌زنی را با زمان‌سنج انجام بدهند و فیلم آن را برای شما بفرستند. در جواب به من می‌گفت فیلم گرفتن از دخترها ممنوع است. گفتم به‌طور خصوصی برای خودت بفرستند و منتشر نشود. این کار حداقل باعث می‌شود بچه برای آنکه به سطح استانداردی از طناب‌زنی برسد، قبل از آن تمرین کرده باشد. خود این کار باعث می‌شد نشاط به خانه برود. متأسفانه آموزش‌وپرورش این کار حداقلی را هم اجازه نمی‌دهد انجام بدهیم. اگر فیلم نفرستند، من چطور می‌توانم بفهمم این کار انجام شده است یا نه؟

نحوهٔ تعامل شما با والدین چگونه است؟ آیا در دوران کرونایی با آنان تعامل داشته‌اید؟

با اولیا گروه مجازی داریم. گاهی پیام‌هایی صوتی ضبط می‌کنیم و برایشان می‌فرستیم. اکثراً راضی هستند. البته اولیایی هم داریم که ممکن است از این سطح تعامل راضی نباشند. برخی اولیا تماس می‌گرفتند و اعتراض می‌کردند. ما در جواب می‌گفتیم شما نمی‌توانید یک بچه را در خانه کنترل کنید، در حالی که ما از راه دور داریم چند صد نفر را کنترل می‌کنیم و شبانه‌روز آن‌ها را مشغول کرده‌ایم. یکی از مفاهیمی که در دوران کرونا جا افتاد، انقلاب در حوزهٔ مشارکت و همدلی اجتماعی بود. در همهٔ حوزه‌ها این انقلاب و دگرگونی اتفاق افتاد.

کرونا و مدرسه‌محوری

سال‌هاست گفته می‌شود مدرسه‌محوری، و هیچ دستورالعملی در مورد مدرسه‌محوری نداریم. ولی دوران کرونا فرصتی طلایی برای تحقق این اصل مهم فراهم کرد که مدرسه‌ها و متولیان آن‌ها بتوانند با ابتکار، خلاقیت و نوآوری در سامان‌دهی آموزش، آن‌ها را تحقق عملی و عینی ببخشند. شکل و محتوای آموزش‌های غیرحضوری و مجازی، این بستر را در عمل برای همهٔ ما فراهم کرده است.