

گفت‌وگو با دکتر احمد به‌پژوه، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

## مدیر می‌تواند سرنوشت انسان‌ها را رقم بزند!

گفت‌وگو کننده: اقلدار محمدزاده صدیق

دکتر احمد به‌پژوه عضو هیئت علمی دانشگاه تهران و استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی این دانشگاه است. او از پیشگامان آموزش خانواده در کشور است و آثار متعددی را در حوزه روان‌شناسی و تعلیم و تربیت دارد که از آن جمله می‌توان به کتاب‌های همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها، مشاوره با والدین کودکان پر خاشگر، ناتوانی هوشی، آموزش مهارت‌های اجتماعی به دانش‌آموزان با آسیب‌بینایی، اصول برقراری رابطه انسانی با کودک و نوجوان و بهبودبخشی مهارت‌های اجتماعی کودکان اشاره کرد. در این گفت‌وگو درباره مسائلی در رابطه با اهمیت روان‌شناسی در مدرسه و نحوه تعامل خانواده و مدرسه بحث و بررسی شده است. دکتر به‌پژوه در این گفت‌وگو تأکید کرد که امروز برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر محصول مطرح است. اگر من دانش‌آموز را بانشاط تحویل گرفتم و بعد از چند سال افسرده و مشکل‌دار تحویل دادم، مدیر موفق نبوده‌ام.



## ● مدیر تا چه میزان در فرخ‌بخش کردن فضای مدرسه مؤثر است و در مجموع روان‌شناسی در مدرسه چه اهمیتی دارد؟

در طول تاریخ، بعد از چهار عامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی و فناوری، پنجمین عامل، یعنی مدیریت، بزرگ‌ترین مؤلفه هر سازمان و فعالیت مرتبط با مدرسه است. ما در روان‌شناسی مدرسه و روان‌شناسی تربیتی با پنج رکن روبه‌رو هستیم: رکن اول: یادگیرنده یعنی دانش‌آموز، کودک و شهروندان این کشور؛ رکن دوم: یاددهنده یعنی مادر، پدر و اعضای خانواده، معلم، مدیر و ناظم؛ رکن سوم: موضوع یادگیری-یاددهی؛ رکن چهارم: روش یادگیری-یاددهی. برای مثال، بهره‌مندی از آزمایشگاه؛ رکن پنجم: فضای یادگیری-یاددهی.

## ● مدیر در این رکن‌ها چه نقشی دارد و کدام‌یک از منظر روان‌شناسی مهم است؟

هر مدیری باید همواره این پنج رکن را با هم مدنظر داشته باشد. نقش بسیار مهمی که مدیر در روان‌شناسی مدرسه ایفا می‌کند، رکن پنجم است. رکن اول یادگیرنده است. پس مدیر باید روان‌شناسی دانش‌آموز را بداند. این دانش‌آموز زمانی کودک مهد است و زمانی نوجوان متوسطه است. مدیر باید با روان‌شناسی مخاطب خود و یادگیرنده‌ای که در سازمان و مدرسه خودش است، آشنا باشد. رکن دوم یاددهنده است. مدیر هم با خانواده‌ها در ارتباط است، هم با معلم‌ها و هم با مشاوران. من می‌گویم حتی راننده سرویس یا سرایدار هم نقش تربیتی دارند. انسان است که سرنوشت انسان را رقم می‌زند. مدیر است که می‌تواند سرنوشت انسان‌ها را رقم بزند؛ یعنی دانش‌آموزان را به درس علاقه‌مند کند، به معلمان انگیزه بدهد و مشارکت خانواده‌ها را جلب کند. لذا به نظر من عاشق‌ترین، باهوش‌ترین و توانمندترین انسان‌ها باید مدیر بشوند. مدیر نیازمند داشتن توانمندی‌های متعددی است تا بتواند نقش خود را به درستی ایفا کند. بدیهی است که اگر مدیر نتواند با خانواده‌ها، معلمان و دانش‌آموزان به خوبی ارتباط برقرار کند، موفق نمی‌شود.

## ● فضای یاددهی-یادگیری را رکنی دانستید که از منظر روان‌شناسی مدرسه اهمیت دارد. برای بانشاط کردن این فضا چگونه باید اقدام کرد؟

ما در کشوری زندگی می‌کنیم که در آن تنوع قومی و فرهنگی وجود دارد. بنابراین، مدیر باید با فرهنگ‌ها و اعتقادات اقوام و مذاهب گوناگون آشنا باشد، آن‌ها را بپذیرد و به آن‌ها احترام بگذارد. من حتی تأکید می‌کنم، مدیر باید به دین‌های

چهارگانه‌ای که در قانون اساسی ما تأکید شده است، احترام بگذارد. موضوع توجه به تکثرهای فرهنگی، توجه به دین‌ها و مذاهب‌های گوناگون، همه باید مدنظر قرار گیرند. وقتی از یک جامعه صحبت می‌کنیم، رشد و توسعه جامعه، با رشد و توسعه آموزش و پرورش ارتباط نزدیک و تنگاتنگ دارد. در نظام آموزش و پرورش میز، نیمکت و در و دیوار مطرح نیست، بلکه انسان‌هایش نقش‌آفرین هستند. یکی از مهم‌ترین نقش‌آفرین‌ها مدیران هستند. مدیران خوب، خوب به دنیا نمی‌آیند. بلکه به‌درستی انتخاب و به‌خوبی تربیت می‌شوند. پس ما باید از خودمان و از رهبران وزارت آموزش و پرورش و رهبران جامعه سؤال کنیم که ما در انتخاب و گزینش مدیران خوب، قابل و توانمند و تربیت آن‌ها چه اقدامی کرده‌ایم؟

اما برگردم به سؤال شما. بانشاط کردن فضای یاددهی-یادگیری با خلاقیت مدیر مرتبط است. من در ارتباط‌هایی که با مدیران مدرسه‌های کشورمان دارم، این‌گونه متوجه شده‌ام که به مدیر چندان اجازه خلاقیت و آزادی عمل نمی‌دهند. چپ و راست بخش‌نامه‌هایی می‌دهند که چه کارهایی بکنند و چه کارهایی نکنند! مدیری موفق است که آن بخش‌نامه‌ها را با خلاقیت، هوشمندی و بصیرت خودش اجرا کند. اخیراً مدیر یک مدرسه دارای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه به من می‌گفت این بخش‌نامه جوانی جمعیت را به ما داده‌اند که مطرح کنیم. من گفتم شما مسئولید، ما نمی‌توانیم خانواده‌ای را که یک فرزند استثنایی دارد، تشویق کنیم فرزند دوم بیاورد! به رئیس سازمان آموزش و پرورش استثنایی هم در جلسه‌ای گفتم این بخش‌نامه در مورد خانواده‌های دارای فرزند با نیازهای ویژه صدق نمی‌کند، مدیر ما باید آگاهانه بدانند بخش‌نامه را چگونه و کجا اجرا کنند. لذا خلاقیت، پویایی و ابتکار عمل مدیر در ایجاد فضای فرخ‌بخش و بانشاط بسیار مهم است.

## ● مدیر چگونه باید فضای فیزیکی، اجتماعی و روابط انسانی را در مدرسه تنظیم کند؟

اگر مدیری کاری کرد که در صورت تعطیل شدن مدرسه، دانش‌آموز ناراحت شود، آن مدیر موفق است. نه اینکه تا به دانش‌آموز خبر دادند مدرسه تعطیل است، خوش حال شود و هورا بکشد! بنابراین، مدیر باید فضای مدرسه را از لحاظ فیزیکی، اجتماعی و روابط انسانی جذاب کند. در مثنوی مولوی تمثیلی است از انسانی زشت‌رو، اما خوش‌اخلاق که عسل ترشی می‌فروخت، و انسانی زیبارو، اما بد‌اخلاق که عسل می‌فروخت. اولی در کار خودش موفق و دومی ناموفق بود. مدیر باید خوش‌اخلاق و خوش‌رو باشد.

در کتاب «همکاری مؤثر معلمان با خانواده‌ها»، روش‌های جلب مشارکت مادران و پدران برای موفقیت دانش‌آموزان به چهار نوع مدرسه اشاره شده است: ۱. مدرسه پادگانی

یکی از مهم‌ترین نقش‌آفرین‌ها مدیران هستند. مدیران خوب، خوب به دنیا نمی‌آیند. بلکه به‌درستی انتخاب و به‌خوبی تربیت می‌شوند

۲. مدرسه اگر ما تماس گرفتیم، بیایید ۳. مدرسه در باز و ۴. مدرسه مشارکتی. متأسفانه اکثر مدارس ما، از نوع مدرسه یادگانی هستند و در این نوع مدرسه‌ها مدیر خیلی راحت می‌گوید: من مأمور هستم و معذور! من می‌گویم، مأمور عقل و بصیرت دارد، باید ببیند کجا و چه مأموریتی به او داده‌اند؟ من دانش‌آموزی به عنوان مراجع دارم که چندین روز است به مدرسه نرفته و مدیر مدرسه اصلاً نگفته چرا این دانش‌آموز به مدرسه نیامده است؟! مدیر باید مراقب تک‌تک دانش‌آموزان باشد. همان‌طور که پدر حواسش به تمام فرزندانش است.

### ● **با توجه به آنچه مطرح کردید، مدیریت مدرسه کار سختی است یا آسان؟**

کار تعلیم و تربیت ظریف، پیچیده و دشوار است. موضوع قاشق‌سازی نیست! بنابراین، مدیریت چنین نهادی هم پیچیده، ظریف و دشوار است. در رابطه با رکن دوم، یعنی خانواده‌ها که یاددهنده هستند، مدیر حتماً باید مشارکت خانواده‌ها را جلب کند. برای مثال، اگر مدرسه‌ای چهارصد دانش‌آموز دارد، اگر این چهارصد دانش‌آموز پنج ساعت در مدرسه هستند ۱۹ ساعت در خانه‌اند، بنابراین، باید بین باغبان‌ها هم‌دلی، هم‌فکری، همکاری و هماهنگی باشد. مدیری موفق است که با خانواده‌ها ارتباط نزدیک داشته باشد و مشارکت آن‌ها را جلب کند. اگر خانواده‌ها مشارکت کردند مدیر می‌تواند به خوبی نقش خود را ایفا کند و در مدرسه، فضای بانشاط ایجاد نماید، وگرنه مدرسه بی‌روح و کسل‌کننده می‌شود و معلم و دانش‌آموز آن به‌طور مرتب به ساعت نگاه می‌کنند که کی زنگ می‌خورد تا هر دو خوش حال شوند! من بارها در کتاب‌ها و مقاله‌هایم گفته‌ام که گل‌ها مشکلی ندارند، باغبان‌ها اشکال دارند. در خانه، باغبان‌ها مادر و پدر است و در مدرسه، مدیر، معلم، ناظم، سرایدار، راننده سرویس همگی باغبان‌هایی هستند که اگر آگاهی و شناخت لازم را کسب کرده باشند، طراوت گل‌ها حفظ می‌شود.

برای یک مدیر موفق، صلاحیت‌ها، ویژگی‌ها، شناخت، دانش، نگرش و انگیزه زیادی لازم است، ولی آنچه مهم است، هیچ‌کس در دنیا مدیر زاده نمی‌شود، بلکه ما باید مهارت‌ها و دانش‌ها را کسب کنیم. مدیران ما باید به‌طور مرتب آموزش دیده باشند. عصر، عصر دانش و تخصص‌گرایی است. مدیریت عمومی اصول و فنی دارد، اما در حال حاضر مدیریت تخصصی شده است: مدیریت صنعتی، دولتی، ورزشی، بازرگانی و آموزشی. در دنیا در حوزه مدیریت آموزشی فوق‌لیسانس و دکترا می‌دهند. در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ما رشته تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت آموزشی داریم. بنابراین، مدیریت آموزشی یک تخصص است. ما نمی‌توانیم دبیر فیزیک یا دبیر ورزش را مدیر کنیم. در انتخاب

مدیران، باید بسیار دقت کنیم.

### ● **مدیر موفق باید از چه ویژگی‌هایی برخوردار باشد؟**

مدیر موفق و توانمند باید از تمام امکانات و ظرفیت‌های انسان‌های مدرسه خود، خانواده‌ها، دانش‌آموزان، معلمان و معاون‌ها کمک بگیرد. مدیر باید توانمندی‌ها و مهارت‌های گوناگونی داشته باشد: مهارت برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حل مسئله و حل تعارض. حال سؤال این است که آیا ما به مدیرانمان در این حوزه‌ها آموزش داده‌ایم؟ اگر معلمی با دانش‌آموزش مشکل داشته باشد، مدیر مدرسه چگونه آن را حل می‌کند؟ فقط از معلم حمایت می‌کند یا همانند قاضی عادل موضوع را بررسی می‌کند؟ یک جا باید در خلوت معلم را صدا کند و بگوید آقا یا خانم معلم شما در این زمینه اشتباه کرده‌اید و حق با دانش‌آموز است و یک جا در ارتباط با دانش‌آموز نقش مشاور امین را ایفا کند و صدایش کند و با او صحبت کند. در حل مسائل ارتباطی و مشکلات رفتاری از مشاور کمک بطلبد. مدیر موفق باید از قاطعیت و جرئت‌ورزی برخوردار باشد. مدیر ترسو و مدیری که نگران است سمتش را از او بگیرند، به درد نظام ما نمی‌خورد. مدیر باید شجاع و اهل خطر باشد. خلاق باشد. این ویژگی‌ها محیط مدرسه را فرخ‌بخش می‌کنند. مدیر باید شجاع، پویا و اهل خطر کردن و خلاق باشد. این ویژگی‌هاست که محیط مدرسه را فرخ‌بخش می‌کنند. مدیر باید به علت‌شناسی بروز اختلال‌ها و ناهنجاری‌های رفتاری دقت کند. در جهان هستی هیچ پدیده‌ای بدون علت بروز نمی‌کند. اگر معلم دیر می‌آید، تأخیر دارد و انگیزه‌اش افت کرده است. اگر زنگ خورده و معلم هنوز از دفتر خارج نشده است تا به کلاس درس برود، این‌گونه رفتارها دلیل دارد. ما چکار کرده‌ایم که این‌گونه رفتارها از معلم ما سرزده است؟ بروز ناهنجاری‌های رفتاری دانش‌آموزان نیز همین‌طور است. مدیر باید حواسش به دانش‌آموزان خاص باشد. یک دانش‌آموز بزهکار می‌تواند دانش‌آموزان دیگر را مانند خودش کند! بنابراین، حواس مدیر باید جمع باشد. ما در روان‌شناسی به این ویژگی می‌گوییم

**باید بین باغبان‌ها هماهنگی، هم‌دلی، هم‌فکری و همکاری باشد. مدیری موفق است که با خانواده‌ها ارتباط نزدیک داشته باشد و مشارکت آن‌ها را جلب کند**

ذهن‌آگاهی، یعنی این که فرد به تمامی جنبه‌ها توجه دارد. مواردی را شما حتماً شنیده‌اید: بدرفتاری یک راننده سرویس مدرسه با دانش‌آموزان. مدیر باید حواسش باشد و نظارت کند. برای مثال، مدرسه ساعت ۱۴ تمام شده است و دانش‌آموز باید ۱۴:۱۵ خانه باشد. اگر او دیر به خانه رسیده است، علت چیست؟ بدون شک مدیر باید از آرامش روانی و انگیزه بالایی برخوردار باشد تا بتواند به همکاری‌اش آرامش ببخشد. «ذات نایافته از هستی بخش/ کی تواند که شود هستی بخش». مدیری که خودش وسواس دارد، مضطرب است، عجول است و هزار و یک مشکل دارد، چگونه می‌تواند همکاری‌ان را به آرامش و سلامت روان دعوت کند؟ مدیر باید به‌خوبی مدیریت زمان داشته باشد و در کنار کتاب‌های درسی، فعالیت‌های فوق‌برنامه را زمان‌بندی

کند. مدیر موفق کسی است که خودش را مرتب خودسازی، بازسازی و بازآموزی می‌کند. البته شما خواهید گفت این مدیر دیگر وقت ندارد! این موضوع به مدیریت زمان مربوط می‌شود. برخی از مدیران وقتشان را فقط صرف شرکت در جلسات و موارد حاشیه‌ای می‌کنند! مدیر باید صبور و شکیبا باشد؛ لازمه مدیریت شکیبایی است. در کار تعلیم و تربیت شتاب‌زدگی و بزنی و دررویی وجود ندارد. مدیر موفق کسی است که بخواهد فضایی با نشاط ایجاد کند، باید به تک‌تک همکاران و تک‌تک دانش‌آموزان و خانواده‌ها احترام بگذارد و با آن‌ها با احترام برخورد کند. مدیر با بی‌احترامی و تحقیر و تمسخر نمی‌تواند موفق باشد؛ چرا که اولین مدیریت مدیر، مدیریت بر دل‌هاست. در قرآن هم خطاب به حضرت رسول (ص) می‌فرماید: «ای رسول، اگر تو بدخلق بودی، مردم از پیرامون تو پراکنده می‌شدند.» مدیر باید خوش‌اخلاق باشد. در جاهایی لازم است شوخ‌طبع باشد و واقعاً از لطافت طبع برخوردار باشد.

### ● پس با این توصیف و با این ترتیب،

همواره تصویری مثبت و ماندنی از مدیر در ذهن دانش‌آموز باقی می‌ماند و مدرسه برای او به مکانی فرحبخش و شادآور تبدیل می‌شود. نظر شما چیست؟

شما می‌دانید دانش‌آموزانی هستند که بزرگ شده‌اند، وارد دانشگاه شده‌اند، متخصص شده‌اند، استاد شده‌اند، و برمی‌گردند به ۲۰ سال قبل و سراغ مدیران مدرسه قبلی خود را می‌گیرند. این نشانه خوبی است و هستند مدیرانی که اگر دانش‌آموزش او را ببیند، از او فرار می‌کند! مدیر باید بکوشد اسم همکاران، معلمان و دانش‌آموزان را حفظ کند. البته کار دشواری است، اما سعی کند اگر کسی به او سلام داد، با نام جواب او را بدهد. این یکی از فن‌های برقراری ارتباط است. مدیر باید از رؤیایپردازی، آرمان‌خواهی، خیال‌پردازی و سیاست‌زدگی بپرهیزد. این‌ها همه‌اش در زیر چتر یک اصل قرار دارند و آن اصل اعتدال است. مدیر باید اعتدال را رعایت کند. مدیر موفق باید از برجسب‌زدن،

سرزنش و تحقیر کردن خودداری کند. معلم به هر دلیلی به جمع شورای معلمان دیر آمده است، نباید آبروی او را برد یا خجالتش داد. ما باید ویژگی‌های مثبت را ببینیم و تقویت کنیم. مربی موفق کسی است که صیاد رفتارهای مثبت باشد. توجه، یک تقویت‌کننده است. به جای توجه به رفتارهای نامطلوب، باید به رفتاری‌های مطلوب توجه کنیم. مدیر موفق باید مهارت‌های برقراری ارتباط، مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، جرئت‌ورزی، حل مسئله و همه این مهارت‌ها را در حد مطلوب و مقدر کسب کند.

● **مدرسه به‌عنوان حلقه واسطه خانواده و جامعه چگونه ایفای نقش می‌کند؟ در رابطه با شکل‌گیری این مثلث**

### ● **خانواده، مدرسه و جامعه) توضیح دهید؟**

مدرسه بین خانه و جامعه ارتباط برقرار می‌کند. باید به ویژگی‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی خانواده‌ها توجه شود. مدیریت در آموزش و پرورش منطقه یک تهران با مدیریت در منطقه ۱۹ تهران متفاوت است. ما نمی‌توانیم رؤیایپردازی کنیم، باید ببینیم توانمندی خانواده‌ها چقدر است. بهترین راه این است که مشارکت خانواده‌ها را در برنامه‌های مدرسه جلب کنیم. در نظام آموزشی ما که نظامی تمرکزگراست، در تهران می‌نشینیم و برای بندرعباس، خوی، زابل و بهبهان تصمیم می‌گیریم و بخش‌نامه صادر می‌کنیم. این روند باید تعدیل شود؛ نه بشود تمرکزگرا، نه بشود بدون تمرکز، بلکه حالتی نیمه‌متمرکز پیدا کند. وزارت آموزش و پرورش در تهران به بندرعباس خط‌مشی‌هایی می‌دهد، اما باید به مدیریت آموزش و پرورش استان، اختیار بدهد تا با توجه به شرایط اقلیمی و اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی تصمیم بگیرد؛ برای مثال ساعت آغاز به کار و تعطیلی مدرسه و سایر موارد. صدور یک نسخه واحد، آفت نظام آموزشی ماست.

**مربی موفق آن است که صیاد رفتارهای مثبت باشد. توجه یک تقویت‌کننده است. به جای رفتارهای نامطلوب، به رفتاری‌های مطلوب توجه کنیم**

### ● **از منظر دانش مدیریت آموزشی،**

مدرسه ایرانی در مسیر تطورات خود میان دوگانه مدیریت و تربیت ایستاده است. شما از منظر دانش روان‌شناسی این مواجهه و بهتر بگوییم این تلاقی را چگونه تحلیل می‌کنید و اصالت را به کدام قطب می‌دهید؟

مدیریت و تربیت دو قطب نیستند، تعلیم و تربیت خودش محور اصلی ماست. تمام روش‌ها، وسایل و ابزار در جهت تحقق هدف‌های تعلیم و تربیت هستند. هنر برای هنر نیست، ورزش برای ورزش نیست! من مدرسه بیایم تا به اهداف ترسیم‌شده برسیم. بهتر است در نظام آموزشی ما هدف‌ها شناخته‌شده‌تر شوند. از جمله، هدف انسان‌سازی و اخلاق‌مداری. به جای آزمون‌زنی مهارت‌های زندگی، روش انسان‌شدن و قدرت تفکر را به دانش‌آموزان بیاموزیم. لازم است در زمینه هویت و غیرت وطن‌پرستی با دانش‌آموزان بیشتر کار شود، تا بعد از فارغ‌التحصیلی به‌راحتی به کشورهای خارجی مهاجرت نکنند. اساساً مدارس ما روی اصول و برنامه خاصی اداره نمی‌شوند؛ یک وزیر بحث مدرسه‌محوری را مطرح می‌کند، وزیر دیگر معلم‌مداری را. شایان ذکر است که در طول تاریخ آموزش و پرورش در ارتباط با برنامه‌ریزی درسی، اول گفته‌اند کودک‌مداری، بعد گفته‌اند موضوع‌مداری و سپس معلم‌مداری. در حالی که اکنون موضوع برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر محصول مطرح است. نظام آموزشی ما باید تلاش کند تا انسانی با تقوا، نیک‌اندیش، نوع‌دوست و صالح و بانشاط تحویل دهد. اگر نتوانستیم این اهداف را محقق کنیم، ریشه‌های آن را در خود و روش‌هایمان جستجو کنیم. شایسته است بار دیگر تکرار کنیم که «گل‌ها مشکلی ندارند، باغبان‌ها اشکال دارند».