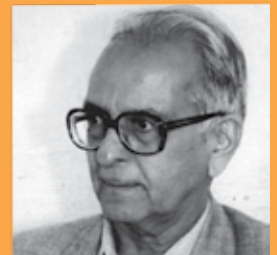
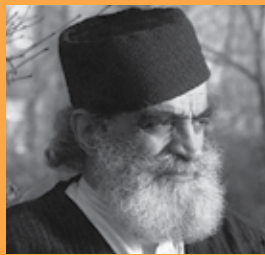
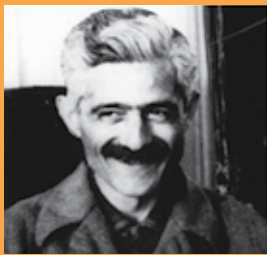
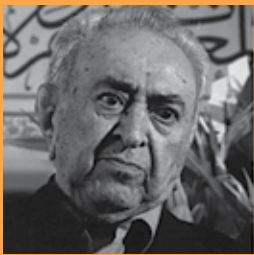
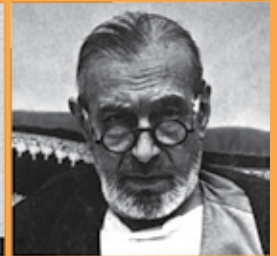
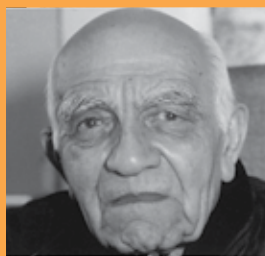
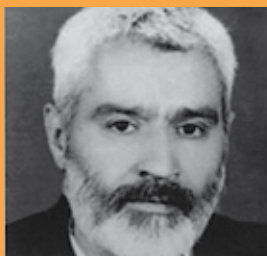
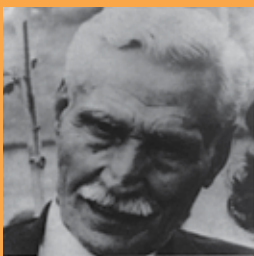
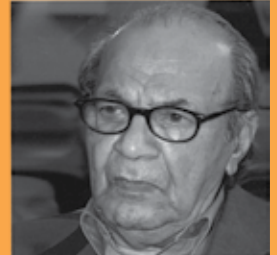


مدیر مدرسه

به مثابه یک مصلح اجتماعی

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی



در میان ابداعات بشر، اعمال دو مورد از بقیه دشوارتر است: هنر کشورداری و هنر تربیت. / کانت کسی که مدرسه را اداره می‌کند، در واقع جهان را اداره می‌کند. مدیریت آموزشی، مدیریتی است بی‌نظیر.

مدیر مدرسه، برانگیخته و فرهیخته، همواره مدرسه‌اش را برانگیخته، شاد و فعال نگه می‌دارد. جمله‌هایی که خواندید، از یک نظر مهم به نظر می‌رسند اما از وجه دیگر می‌توانند گفته‌هایی شعاری و فقط جالب و شنیدنی باشند. این جمله‌ها برگرفته از کتاب‌های زنده‌یاد دکتر علی‌اکبر شعاری‌نژاد هستند. من در اوایل دهه ۱۳۷۰ دانشجوی ایشان بودم. ایشان همان روز اول که به کلاس آمد، به شوخی گفت فامیلی من «شعاری‌نژاد» است و هر جلسه باید شعاری بدهم. بعد، با خط خوش اولین جمله را روی تخته نوشت: «لیخند پلی است میان معلم و دانش‌آموز». آن زمان، من در هسته مشاوره اداره کار می‌کردم. این جمله را به صورت تراکت آماده و بین مدارس توزیع کردیم. در ماه‌های بعد هم جمله‌های دیگری از استاد را برای مدارس فرستادیم. استاد شعاری‌نژاد درباره مدرسه و مدیریت آن حساسیت زیادی داشت و شاید از معدود استادان علوم تربیتی باشد که درباره روان‌شناسی مدرسه، روان‌شناسی مدیر و روان‌شناسی معلم، مطالب مفصلی نوشته است.^۱

جمله‌های ابتدایی مقاله را دوباره بخوانید. این جمله‌ها را بهانه کردم تا یک کارکرد دیگر مدیریت مدرسه را یادآوری کنم؛ کارکردی که به طور معمول چندان به آن توجه نمی‌شود. اگر همین جمله‌ها را فقط شعاری و شنیدنی نبینیم و واقعاً باور کنیم که مدیریت مدرسه، مدیریتی بی‌نظیر و فوق‌العاده تأثیرگذار است، آن‌گاه مدیر مدرسه را می‌توان فردی تصور کرد که می‌تواند از نقش‌های معمول و قابل انتظار فراتر رود و در نقش یک «مصلح اجتماعی» ظاهر شود.

مدیریت یا رهبری؟

وقتی از مدیریت خوب و مطلوب در سازمان صحبت می‌کنیم، سطح بالاتر از مدیریت را «رهبری» می‌نامیم؛ یعنی فردی که علاوه بر نقش مدیریت، در مقام هدایتگر و الهام‌بخش ظاهر می‌شود. صاحب‌نظران مدیریت می‌گویند، هر مدیری نمی‌تواند رهبر باشد و رهبری ویژگی‌های خاصی دارد؛ برای مثال، مدیر می‌تواند چشم‌انداز و برنامه‌های یک سازمان را اجرا کند اما رهبر نگاه فراتری دارد و چه بسا چشم‌انداز جدیدتری برای سازمان ترسیم کند. مدیر می‌تواند مسئولیت امور روزمره را عهده‌دار شود و در این مسیر، نیروها را به خوبی به کار بگیرد اما رهبر راه را خودش تنظیم می‌کند و الهام‌بخش گروه است تا بتوانند نقش خود را در موقعیت‌های بزرگ‌تر درک کنند.

به این ترتیب، تعداد رهبران کمتر از تعداد مدیران است و از بین کسانی که در مسیر مدیریت و پی‌موندن مراحل ارتقا قرار می‌گیرند، آن‌ها که شخصیتی مقبول‌تر، نگاهی فراخ‌تر و رفتاری سنجیده‌تر دارند، ممکن است شایستگی رهبری را پیدا کنند.

فرارهبی

مدیری که به سطح رهبری رسیده باشد، در موقعیت‌هایی می‌تواند به مصلح اجتماعی تبدیل شود. نکته اینجاست که چنین موقعیتی فقط در انواع خاصی از روابط انسانی قابلیت بروز دارد و در هر سازمان و جایگاهی قابل بحث نیست. محیط‌های فرهنگی و تربیتی، به‌ویژه مدرسه، یکی از موقعیت‌هایی است که می‌تواند محل ظهور مصلح اجتماعی باشد.

مدیر و رهبر آموزشی گاه در شرایطی خودخواسته یا برآمده از ضرورت ایفای نقش خیرخواهانه اجتماعی، ممکن است در مقام مصلح اجتماعی ظاهر شود. به تعبیری، مدیر به مرتبه‌ای از رهبری می‌رسد که الهام‌بخشی و نفوذش از یک مدرسه و تعداد محدودی دانش‌آموز فراتر می‌رود و آثار فعالیت‌ها و تلاش‌های او به اشکال گوناگون در جامعه منتشر می‌شود.

منظور من از مصلح اجتماعی کسی نیست که الزاماً کل کشور یا دنیا را تحت‌تأثیر قرار دهد بلکه کسی است که ممکن است تأثیراتش از یک مدرسه فراتر رود و یک محله، منطقه یا شهر را شامل شود.

مراجعه به نمونه‌های تاریخی در

ایران و کشورهای دیگر درک بهتری از فرارهبی ارائه می‌دهد؛ از مربیان و مدیرانی که در قامت مصلح اجتماعی ظاهر شده‌اند. فراموش نکنیم که شاید خود آن فرد ادعای مدیریت نداشته و بیشتر نقش یک مربی را ایفا کرده است، اما روش کار و استمرار او در برنامه‌هایش را می‌توان مصداقی از مدیریت دانست. در نمونه‌های خارجی، فقط کتاب «مربیان بزرگ»^۲ را معرفی می‌کنم. در این کتاب به نام بعضی از مربیانی برمی‌خوریم که به مدرسه‌داری روی آورده‌اند و خدمات آن‌ها نه فقط زندگی عده‌ای کودک و نوجوان را متحول کرده بلکه در تحولات فرهنگی و اجتماعی دیگر هم مؤثر بوده است. هانری پستالوزی (۱۸۲۷ - ۱۷۴۶) یکی از این مربیان است. چند جمله‌ای که از کتاب یاد شده در وصف پستالوزی می‌آورم، تا حد زیادی منظور من از نوشتن این مقاله را به خوبی تبیین می‌کند: «پستالوزی یکی از قدرت‌های ازلی طبیعت یا بهتر بگوییم، فوق طبیعت است. او در عصر خود و خارج از حدود کشور خویش، یک نقش درجه اول بازی کرده است. کسی نمی‌توانست در اواخر قرن هیجدهم و اوایل قرن نوزدهم، در اروپای غربی تاریخ تمدن

منظور من از مصلح
اجتماعی کسی نیست
که الزاماً کشور یا دنیا را
تحت تأثیر قرار دهد بلکه
کسی است که ممکن
است تأثیراتش از يك
مدرسه فراتر رود و يك
محلّه، منطقه یا شهر را
شامل شود

دور نگه می‌دارد. هستند مدیرانی که بسیار بیشتر از آنچه هستند، می‌توانند در سطح جامعه محلی و فراتر از آن تأثیرگذار و الهام‌بخش باشند اما چنین اتفاقی نمی‌افتد. این امر منوط به تحقق دو شرط است:

اول آنکه خود فرد چنین احساسی داشته باشد؛ یعنی در وجودش نیاز و انگیزه‌های رشد کند که او را وادارند تا به انسان‌های بیشتری خدمت کند و فعالیت‌ها و فداکاری‌هایش را گسترش دهد.

دوم، تلاش بیشتر برای بالندگی و شکوفایی شخصی است. انسان مصلح اولاً باید در نیات و اعمال خود صادق باشد و ثانیاً خود را در مسیری قرار دهد که ویژگی‌های انسانی و اخلاقی و خیرخواهانه‌اش تقویت شود. مدیر مصلح کسی است که:

به کرامت ذاتی انسان‌ها باور داشته باشد و اعتلا و پیشرفت جامعه برایش مهم باشد؛

همیشه معیارهای انسانی یعنی عدالت، انصاف و شرافت را رعایت کند؛
تحلیلگر ماهری باشد و مسائل مدرسه و جامعه را به درستی تجزیه و تحلیل و تبیین کند؛

خودش انسان سالمی باشد تا بتواند مدرسه و جامعه را سالم نگه دارد؛

دغدغه‌های جدی برای خدمت به همه انسان‌ها فارغ از رنگ و قوم و نژاد داشته باشد؛

نه تنها دانش‌آموزان بلکه خانواده‌های ایشان و حتی حومه مدرسه را یک خانواده تلقی کند و از تعامل‌های مداوم میان آن‌ها غافل نباشد.

آیا مدیر مدرسه‌ای را می‌شناسید که بتوان او را یک مصلح اجتماعی توصیف کرد؟ چرا؟ چنین کسی چه ویژگی‌هایی دارد؟

پی‌نوشت‌ها

۱. مطالعه کتاب «روان‌شناسی تربیت و تدریس»، اثر علی‌اکبر شعاری‌نژاد از انتشارات اطلاعات توصیه می‌شود. بیشتر نقل قول‌های این مقاله هم از همین کتاب است.
۲. کتاب «مربیان بزرگ»، تألیف ژان شاتو، ترجمه غلامحسین شکوهی، انتشارات دانشگاه تهران.
۳. کتاب «معلمان بزرگ ما»، نوشته جعفر ربانی، انتشارات اطلاعات، ۱۳۹۸.

بنویسد؛ بی‌آنکه به نوشته‌ها و اقدامات او اشاره نکرده باشد. وانگهی، تعداد زیادی از مؤسسات بسیار جدید و نه فقط مدارس ابتدایی، مستقیماً از تأثیر وجود او ناشی شده‌اند» (ص ۲۲۱)، ژرژ کرشن‌اشتاینر (۱۸۴۵ - ۱۹۳۲)، اوید دکرولی (۱۸۷۱ - ۱۹۳۲) و جان دیویی (۱۸۵۹ - ۱۹۵۲)، نمونه‌های دیگری از مربیان و مدرسه‌دارانی هستند که الهام‌بخش همه شده‌اند.

در ایران هم می‌توانیم از مربیان و مدیران آموزشی در حد مصلح اجتماعی یاد کنیم. شاید مصلحان اجتماعی از نوع ایرانی در حد نمونه‌های خارجی که نامشان را بردیم، معروف نشده باشند و حتی در خود ایران هم نام و نقش آنان در تربیت جای ابهام یا ایراد داشته باشد. اما در هر حال، بوده‌اند در کشورمان کسانی که فراتر از یک مدرسه و یک مدیر عمل کرده‌اند. یکی از این شخصیت‌ها که امروز در مورد خدمات او کمتر مناقشه وجود دارد، میرزا حسن رشدیه (۱۳۲۳ - ۱۲۳۰) است؛ مربی و مدیری که با اصرار بر راهاندازی مدارس امروزی، از پیش‌گامان تربیت نوین در ایران به شمار می‌آید. جبار باغچه‌بان، جلال آل‌احمد و شهید دکتر بهشتی از زمره این مربیان هستند. از کسان دیگری هم می‌توان نام برد که شاید رویکرد آن‌ها باب طبع همه نباشد! در کتاب «معلمان بزرگ ما» شرح زندگی و خدمات تعدادی از این مربیان و مدیران آمده است.^۲

یافت می‌نشود!

تجربه تاریخی کشور ما نشان می‌دهد که معرفی یک فرد به‌عنوان مصلح اجتماعی، چه در حیات و چه در ممات او، به راحتی مورد پذیرش قرار نگرفته است. با این همه، حتی اگر بسیار اندک، اما بوده‌اند مدیرانی که در شهرهای گوناگون ایران، چه با تربیت دانش‌آموزان موفق و مؤثر و چه با اقدامات فرهنگی و تربیتی دیگر، نقش برجسته و ماندگاری در تحول بخشی از جامعه ایران یا همه آن داشته‌اند. بین مربیان و مدیران ایرانی کسانی یافت

نکته اصلی

حرف اصلی من یادآوری این نکته است که در میان مدیران کارآمد، الهام‌بخش، نوآور، مؤثر، پرنفوذ و مقبول، شاید کسانی یافت شوند که بتوانند مصلح اجتماعی باشند. تعداد هرچند معدودی از مدیران این ظرفیت را بالقوه دارند اما شاید اقتضائات و ویژگی‌های خاص جامعه امروزی، آنان را از چنین تفکری