



گفت‌وگو

## مدیران قهرمان

گفت‌وگو با دکتر شهین ایروانی، دانشیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

- محمد دشتی
- عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: فقر یادگیری، افت تحصیلی، اصلاحات آموزشی

دکتر شهین ایروانی درجه دکتری فلسفه تعلیم و تربیت با گرایش تعلیم و تربیت اسلامی دارد و دانشیار گروه مبانی فلسفی و اجتماعی آموزش و پرورش در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران است. از جمله مهم‌ترین علاقه‌های پژوهشی ایشان، می‌توان به موضوع اصلاحات در نظام آموزشی ایران (گذشته، حال و آینده) اشاره کرد که در همین ارتباط و در سال‌های گذشته مقاله‌ها و یادداشت‌هایی را برای مجله رشد معلم تدوین و ارائه کرده است. در بهار سال ۱۴۰۲ فرصتی پیش آمد تا در محل دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران با این بانوی تلاشگر و صاحب‌نظر در امور آموزشی و تعلیم و تربیت گفت‌وگویی داشته باشیم.

بر عهده دانش‌آموز است. بنابراین وقتی از یادگیری صحبت می‌شود، ناخودآگاه بر نقش دانش‌آموز متمرکز می‌شویم. از آنجا که در اینجا از یادگیری در مدرسه صحبت است، نگاه من این است که یک وجه یادگیری یا بهتر بگویم یکی از موانع یادگیری، به خانه و خانواده، و وجه دوم آن به مدرسه برمی‌گردد. اما در همین رابطه باید یادآور شوم و تأکید کنم، ممکن است مدرسه بتواند کاستی خانواده را جبران کند، اما خانواده هیچ‌گاه قادر نخواهد بود کاستی و کمبودهای آموزشی و تربیتی مربوط به مدرسه را جبران کند. پس باید

■ محور اصلی صحبت امروز ما «موانع یادگیری در مدرسه و نقش و سهم مدیران در کاهش فقر یادگیری و افت تحصیلی» است. لطفاً برای آغاز گفت‌وگو نظر کلی خودتان را در این خصوص بفرمایید. ضمن اینکه باید یادآور شوم، در طول چهارپنج سال گذشته، آمار افت تحصیلی و ترک تحصیل بین دانش‌آموزان کشور روندی افزایشی و متأثرکننده یافته است.

وقتی از موانع یادگیری صحبت می‌کنیم، باید توجه داشته باشیم که نقش معلم آموزش است و کار اصلی یعنی یادگیری

به نقش اساسی و تأثیرگذار مدرسه و عوامل آن یعنی معلمان و مدیران در یادگیری یا یادنگرفتن دانش‌آموزان توجه ویژه داشته باشیم.

ضمن اینکه من فرش و زمینه هر موضوعی را که مطرح می‌شود یا به آن فکر می‌کنم، در اصلاحات آموزشی می‌بینم. کما اینکه بزرگ‌ترین جلوه ناکامی‌های ما در حوزه اصلاحات، که شما هم به آن اشاره کردید، می‌تواند همین ۹۱۱ هزار نفر دانش‌آموزی باشد که طبق گزارش‌های اخیر (و از جمله گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی) طی چهار یا پنج سال اخیر در مناطق محروم و حتی گاه در مناطق برخوردار از دایره تحصیل خارج و از تحصیل در مدرسه محروم شده‌اند.

■ اگر ممکن است به برخی از این عوامل در حوزه نظری اشاره‌ای داشته باشید و با توجه به مطالعات و بررسی‌هایی که انجام داده‌اید، از تجربه‌های به‌دست‌آمده در این خصوص بگویید.

وقتی از حوزه نظری در مورد فقر آموزشی صحبت می‌شود می‌توان از عواملی از جمله معلم آموزش‌دیده و کیفی، امکانات و ظرفیت‌های فراهم‌شده، فضای مناسب آموزشی، نور کافی و جریان هوای مناسب، و توجه به تفاوت‌های فردی یاد کرد؛ مواردی که صاحب‌نظران این حوزه احصا کرده‌اند و در کتاب‌ها و منابع نظری موجود و در دسترس هستند. اما زمانی که من می‌خواهم با توجه به دغدغه‌هایی که در زمینه آموزش و پرورش و امید و آرزوی بزرگی که برای ایجاد تغییر به نفع دانش‌آموزان، خانواده، جامعه و معلمان در این حوزه دارم صحبت کنم، اساساً موضوع مدرسه و دانش‌آموز برآیم تفاوت می‌کند.

متأسفانه رفتار نظام آموزشی با مدرسه به‌گونه‌ای است که مدرسه به‌تدریج مرجعیت خود را در جامعه از دست می‌دهد. شاهد بسیار آشکار این مواجهه، برخورد جریان‌های سیاسی و فکری با مدرسه است؛ به‌گونه‌ای که با کمال تأسف، جناح‌های سیاسی و جریان‌های فکری در جامعه ما، اگر در همه چیز اختلاف داشته باشند، بر سر یک موضوع اختلافی ندارند و با هم متفق هستند که همان ناچیز انگاشتی مدرسه و تعلیم و تربیت است. چند سال پیش، در همین باره، کتابی با عنوان «مرگ مدرسه» مطرح شد که با وجود نادرستی استفاده از چنین عنوانی، خیلی به من انگیزه داد تا بیشتر به موضوع مدرسه و اصلاحات آموزشی بپردازم. چون عنوان این کتاب، عنوانی بود که خیلی از آن عصبانی بودم و تا مدت‌ها با خودم فکر می‌کردم چرا عده‌ای به خودشان حق می‌دهند چنین عنوانی را برای کتابی که در سطح جامعه منتشر می‌شود انتخاب کنند!

این اتفاق در حالی رخ داده بود که برداشت‌های تحقیقی و میدانی من و دانشجویانم نشان می‌داد، تصویر واقعی

**جناح‌های سیاسی  
وجریان‌های  
فکری در جامعه  
ما، اگر در همه چیز  
اختلاف داشته  
باشند، بر سربیک  
موضوع با هم  
متفق هستند  
که همان  
ناچیزانگاشتی  
مدرسه و  
تعلیم و تربیت  
است**

دانش‌آموز، از تصویری که مدرسه در مورد دانش‌آموز می‌دهد، بهتر است. ضمن اینکه تصویر مدرسه هم بهتر از آن چیزی است که در افواه عمومی و کتاب‌هایی مانند کتاب مذکور ارائه می‌شود. همین موضوعات انگیزه‌ای شدند تا از دانشجویانم بخواهم روایت‌نگاری‌هایی از مدرسه‌هایی که در آن‌ها حضور پیدا می‌کنند داشته باشند و در کلاس درس ارائه کنند.

■ نتایج این حضور و روایت دانشجویان چه تصویری از مدرسه، یا بهتر بگوییم معلم، ارائه می‌داد؟

جالب است بگوییم، بعد از این دقت نظر و تلاش برای بازنمایی واقعی‌تر موضوع، در روایت‌ها و تصویرسازی‌هایی که دانشجویانم ارائه دادند، متوجه شدم که رکن اساسی مدرسه معلم است. به یک معنا متوجه شدم بچه‌ها معمولاً درس را به‌واسطه معلم دوست دارند. در مطالعات و کنکاش‌هایی که در خصوص مربیان بزرگ ایران انجام داده بودم نیز این معنا به‌خوبی مستتر بود و بر این وجه تأثیرگذاری معلم تأکید شده بود. این برداشت‌ها حاکی از آن بود که در بسیاری موارد بچه‌ها در مورد مدرسه خود، با توجه به معلم یا معلمانی که داشته‌اند، قضاوت می‌کنند. به‌عنوان نمونه، در مطالعاتم متوجه شدم، کسانی که شاگرد استاد رضا روزبه بوده‌اند، علاقه‌مند می‌شده‌اند فیزیک بخوانند، چون رشته تحصیلات عالی آقای روزبه فیزیک بوده است.

■ یعنی می‌خواهید بگویید معلم در تصویری که دانش‌آموز از مدرسه برای خود می‌سازد، نقش دارد؟ دقیقاً! ضمن اینکه اعتقاد دارم مهم‌ترین مانع موفقیت دانش‌آموزان، کیفیت معلمی و در شرایطی که در آن به سر می‌بریم، نبود معلم در مدرسه و به‌خصوص در دوره ابتدایی است. از نگاهی دیگر، مهم‌ترین عنصر نبود عدالت آموزشی در جامعه ما، نبود یا کمبود عنصر معلم است. در این میان، جذب نیروهایی خارج از دایره نظارتی متخصصان نیروی انسانی آموزش و پرورش و دانشگاه فرهنگیان، خیلی به آموزش و پرورش ضربه زده است؛ به‌گونه‌ای که بر اساس برخی مصوبات مجلس در این زمینه، افراد ناتوانی جذب مدرسه‌ها شدند. در این میان آنچه باعث شگفتی است، پیش‌فرض خطا و خطرناکی است که پشت این تفکر وجود دارد. آن پیش‌فرض این است که معلم‌بودن کار ساده‌ای است و هرکسی می‌تواند سر کلاس برود و درس بدهد! و تأسف‌بارتر اینکه چرا بزرگواران و تصمیم‌گیرندگانی که در این حوزه منشأ اثر و تصمیم‌ساز هستند، متوجه چنین موضوعی و اثرات خطرناک آن بر این نسل و فرزندان خود نیستند.

■ همان‌گونه که در ابتدای صحبت اشاره شد، محور اصلی صحبت ما در خصوص موانع یادگیری در مدرسه



خود می‌ایستند و کمتر منتظر بخشنامه و دستور از مافوق هستند.

■ به‌جز شخصیت قوی، چه شاخصی را می‌توانید نام ببرید که بتواند نقش مدیران مدرسه را در پیشگیری از بروز آسیب‌ها و از جمله فقر یادگیری و افت تحصیلی برجسته و اثرگذار کند؟

جدای از شخصیت قوی، عاملیت داشتن و قدرت تصمیم‌گیری در موفقیت مدیر، به‌نحوی که بتواند موانع پیشرفت مدرسه و دانش‌آموزان را برطرف کند، خیلی مؤثر است. البته بخشی از آن نیازمند تجربه و یادگیری است. اما نکته‌ای که باید به آن اشاره و تأکید کنم این است که هرچند نقش معلم مهم و تأثیرگذار است، اما قهرمان واقعی اصلاحات

آموزشی و تربیتی مدیران مدرسه هستند، چون می‌توانند با اتخاذ رویکرد درست و اصولی مسیر حرکت مدرسه را به سمت و سویی ببرند که معلمان بتوانند نقش اصلاحگری و تغییر مثبت را ایفا کنند. پس نقش مدیران در پیشگیری از آسیب‌هایی از جمله فقر یادگیری و افت تحصیلی بسیار اساسی و مهم است. در واقع اگر آنان بتوانند به‌درستی و شایستگی در نقش مدیری مقتدر، اندیشمند و اصلاحگر، راهنما و کمک‌حال معلمان باشند، خواهند توانست تا حد زیادی از بروز چنین آسیب‌هایی جلوگیری کنند. البته عکس این موضوع هم مصداق دارد. اگر مدیرانی با شخصیت ضعیف، یا با غفلت‌های خواسته یا ناخواسته، به‌جای منافع سازمانی به فکر منافع شخصی یا حتی منافع فردی معلمانشان باشند، موجب تضييع حقوق آموزشی دانش‌آموزان، انحراف مدرسه از اهداف اصلی و مبنایی آن در یادگیری و رشد دانش‌آموزان و مانع اصلاحات خواهند شد. ■

### هرچند نقش معلم مهم و تأثیرگذار است، اما قهرمان واقعی اصلاحات آموزشی و تربیتی مدیران مدرسه هستند

و نقش و سهم مدیران در کاهش فقر یادگیری و افت تحصیلی است. لطفاً نظراتان را در این خصوص اختصاصی‌تر فرمایید.

در سه‌محور تجربی مطالعاتی و به کمک دانشجویان و برخی همکارانم در پروژه‌ای، نقش مدیران و دلایل کامیابی مدیرانی را بررسی کرده‌ایم که در مدرسه نقش جدی و اول را داشتند. یافته مهم ما این بود که مدیرانی که خود دغدغه اصلاح و بهبود دارند و توجه و احترام به معلمان مدرسه و رشد آن‌ها مرهون شخصیت و منش قوی آنان است، کامیاب‌ترین و حتی محبوب‌ترین مدیران هستند. این یافته‌ها تصویری را که زمانی قهرمان اصلاحات آموزشی را معلمان می‌دانستیم تغییر داد

و متوجه شدم در واقع قهرمان اصلاحات آموزشی مدیران مدرسه هستند. اما همین بررسی‌ها نشان داد، گاهی مدیران مدرسه حتی مانع تلاشگری معلمان می‌شوند.

اما در تجربه‌های مطالعاتی‌ام در مورد مربیان بزرگ ایران و به‌خصوص کسانی مثل آقای دکتر محمدعلی مجتهدی که ۳۴ سال مدیریت دبیرستان البرز را بر عهده داشت، مرحوم محمد بهمن بیگی پایه‌گذار آموزش عشایر، استاد رضا روزبه و استاد کر باسچیان پایه‌گذاران مدرسه علوی، دریافتم «شخصیت قوی» مدیر است که او را در کار مدرسه‌داری و مدیریت مدرسه موفق و شاخص می‌کند. چون مدیری که به لحاظ شخصیتی ضعیف است، نمی‌تواند کارآمد و تأثیرگذار باشد. در همین ارتباط تجربه شخصی‌ام در تعامل با برخی مناطق آموزشی در تهران حاکی از آن است که مدیران موفق ما که مدرسه‌های آن‌ها به لحاظ آموزشی و تربیتی از مدرسه‌های موفق و شاخص‌اند، کسانی هستند که روی پای