

گفت‌وگو

مدیریت یک مسئولیت اجتماعی است

مدیریت مدرسه در گفت‌وگو با دکتر اعلاء تورانی، دانشیار دانشگاه الزهرا (س)

● تنظیم‌کننده: ائلدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: دکتر اعلاء تورانی، تفکر انتقادی، مسئولیت اجتماعی، اعتماد آفرینی، مهرورزی

دکتر اعلاء تورانی، دکترای فلسفه دارد. او مدیر گروه فلسفه و کلام اسلامی دانشگاه الزهرا (س) و عضو انجمن فلسفه ملاصدراست. از جانبازان عزیز دفاع مقدس است و افتخار دارد که چشمان پرفروغش را در دفاع از میهن عزیز و انقلاب اسلامی ایران نثار کرده است. دکتر تورانی در این گفت‌وگو بر اهمیت نقش اخلاق و رهبری در مدیریت مدرسه تأکید می‌کند و معتقد است مدیریت در جامعه ما رسالت و مسئولیت عظیم اجتماعی الهی است.



● جناب عالی با توجه به تخصصی که دارید، سال‌ها در آموزش و پرورش کار کرده‌اید و مدرسه را از نزدیک می‌شناسید و به‌عنوان پدر دانش‌آموز نیز از مسائل و مشکلات آموزش و پرورش آگاهید. برای شروع بحث دربارهٔ سهم و نقش اخلاق و رهبری در مدیریت صحبت کنید. چقدر می‌توان اخلاقیات را رعایت کرد و این چه تأثیری بر مدیریت مدرسه دارد و چگونه می‌توان آن را در مدیران مدرسه پرورش داد؟

مدیریت در جامعه ما رسالت و یک مسئولیت عظیم اجتماعی الهی است. مدیر باید فکر کند و قطعاً هر مدیری می‌داند که این

یک توفیق الهی بوده که به او اجازه داده شده است

بتواند بین ۱۰۰ یا ۲۰۰ دانش‌آموز تحت مدیریت داشته باشد و با برنامه‌ریزی صحیح آیندهٔ ایشان را شکل بدهد. در واقع، توفیقی نصیب مدیر شده است که باید آن را قدر بداند و از فرصتی که به او داده شده است، به نحو احسن استفاده کند، نه اینکه زمان بگذرد و بعداً فکر کند اگر در چند سال مدیریت این کارها را می‌کردم، بهتر بود. این اقتضا می‌کند قبل از اینکه ایشان مدیریت کنند، علم مدیریت تقوا و اخلاق مدیریت او را فرا بگیرد و ملزومات و الزامات مدیریتی را بداند تا در حین سلوک و اجرا آن‌ها را پیاده کند، نه اینکه در دوران مدیریت مواردی را یاد بگیرد و بعد از اینکه بازنشسته شد، دیگر از مدیریت هم دستش کوتاه باشد. ازدست‌دادن فرصت بدترین خسارت است.

● آگاهی از اخلاق مدیریت و پیاده‌سازی و اجرای آن در انجام کار و تربیت نسل کارآمد چه تأثیری خواهد داشت؟

بچه‌ها سرمایه‌های ملی، آینده و اخلاقی ما هستند. ما باید آن سرمایه‌هایمان را با فرهنگ غنی اسلامی ایرانی تغذیه کنیم. در تاریخ ایرانیان، از گذشته‌های دور قوانینی چون ده‌فرمان وجود داشتند که آموزه‌های آن در تمام دنیا مورد توجه بوده است. اسلام که وارد ایران شد، با مبانی اخلاق و مکارم اخلاقی که به مردم هدیه کرد، این انباشتگی به وجود آمد که ما ثروتی بر ثروت‌های خود اضافه کردیم و با رویکرد عظیم چند هزار ساله که داریم، باید با جهان معامله کنیم و حرف بزنیم. پشتوانه‌های اخلاقی، معنوی و تاریخی خود را بدانیم. اگر یک مدیر به این دو ساحت (مبانی اخلاق و مکارم اخلاقی) برسد، فکر می‌کنم چند الزام دیگر هم برای او به وجود می‌آید. یکی اینکه مدیر باید خودش به‌روز باشد و کارهای خود را به‌روز کند. خود را با جهان جدید منطبق کند. این بدین

معناست که مخاطب‌شناسی کند و بداند که زبان جوان ۱۸ ساله چیست. متأسفانه امروز مسئولان و مدیران ما به دلیل تعلق داشتن به نسل قبل، با بچه‌های ما کمتر آشنا هستند. ما

متأسفانه امروز مسئولان و مدیران ما به دلیل تعلق داشتن به نسل قبل، با بچه‌های ما کمتر آشنا هستند

باید زبان بچه‌های امروز را بفهمیم. زبان رسانه، فضای مجازی و سواد رسانه‌ای داشته باشیم تا بتوانیم با این‌ها هم‌سخن شویم. مدیر باید خود را بازخوانی و به‌روزرسانی کند. یکی دیگر از لوازمی که مدیران امروز ما باید به کار بگیرند، استفاده از فن‌ها و دانش‌های جدیدی است که در حال اتفاق افتادن هستند. در روزگار جدید سرعت پیشرفت علمی و فرهنگی ما نسبت به ۴۰ سال قبل ۸۰ درصد افزایش یافته است. باید از آموزش ضمن خدمت استفاده کرد. فن‌ها و راهکارهای جدید آموزشی و علوم جدید آموزشی باید به کار گرفته شوند. ما باید دورهٔ آموزش تفکر به کودک را برگزار کنیم.

● در خصوص آموزش تفکر به کودکان و شیوه‌های آن توضیح دهید. برای این کار از چه فن‌هایی باید استفاده کرد؟

یکی از فن‌ها که در استفاده از علوم جدید برای مدیران لازم است، بحث آموزش تفکر برای کودک است. ما باید بتوانیم به بچه یاد بدهیم که در هر کاری نتیجه‌گیری و استدلال کند و دلیل انجام آن را بگوید. الزامات دیگری وجود دارند، از جمله تربیت نیروی کارآمد و خلاق. ما به بچه‌های آموزش می‌دهیم که به هر کاری باید با دید انتقادی نگاه کنند. این به نظر من می‌تواند تفکر انتقادی و خلاقیت بچه‌ها را بالا ببرد که در کنار آن کارآمدی بالا خواهد رفت و او دیگر موجودی نیست که هر چه به او بگویند کاری نتواند بکند. خلاقیت می‌تواند نسل ما را شکوفا کند. ما باید به بچه تفکر، خلاقیت، نوآوری و کارآمدی بیاموزیم.

نکتهٔ دیگر اینکه در آموزش‌ها جای بعضی موارد را خالی می‌بینیم. از جمله آن‌ها مسئولیت‌های اجتماعی است. اگر بتوانیم یک مجموعه مفاهیم کلیدی از جمله آموزش تفکر انتقادی را به بچه‌ها ارائه بدهیم، این را می‌توان در قالب داستان و مثال ارائه داد. آموزش مسئولیت اجتماعی سبب می‌شود دانش‌آموز در آینده یک انسان مسئول شود. مسئولیت اجتماعی شاخه‌های بسیار زیادی دارد. مثلاً من معلم هستم، باید وجدان کاری داشته باشم و در حوزهٔ کار خودم رعایت نظم و انضباط اداری، رعایت حقوق مخاطب، رعایت حق ارباب رجوع و رعایت کرامت ارباب رجوع را بکنم. این گونه نیست که بگویم دانشجوی من چون از من حساب می‌برد، بنابراین من هر برخوردی که بخواهم بکنم. در واقع من اجازه ندارم چنین کاری بکنم. مسئولیت اجتماعی سبب می‌شود من با زبردست خود به بهترین وجه، با در نظر گرفتن شئون انسانی و اخلاقی و وظایف اداری، مواجه شوم.

● اگر ایجاد اعتماد را در محیط مدرسه یک مسئولیت اجتماعی بدانیم، برای اینکه مدیر مدرسه بتواند اعتماد والدین را جلب کند، به‌عنوان یک مسئولیت اجتماعی

چه کار باید کرد؟

من در این بخش قصد ندارم به شرایط اجتماعی بپردازم. آنچه ما می‌خواهیم اجرا کنیم، مهم است. امام سجاد (ع) می‌فرماید: خدایا به من کمک کن تا به کسی که به من بدی کرده است، خوبی کنم و به کسی که به من ظلم کرده است، مهربانی کنم. در واقع بنای اسلام و ادیان الهی بر ساختن انسان‌هاست. دوقطبی کردن بنای اسلام نیست. بنای اسلام این است که دانش‌آموز، خواهر کوچک و برادر کوچک به او یاد بدهد و اگر از آن‌ها بالاتری به آن‌ها بیاموزد. تا شما دل یک بچه را نرم نکنی و تا یک زمین را از سنگ و علف هرز و تخم و گیاه‌های زیاد پاک نکنی، هر چه دانه بکاری، جواب نمی‌دهد. بنابراین،

باید اول قلبش را به پاک‌بیری. در ادامه قلب بچه رشد می‌کند و حرف را می‌پذیرد. اما اگر از ابتدا موضع بگیریم، قیافه بگیریم و اخم کنیم، او نیز حرف ما را نخواهد پذیرفت.

پیامبر (ص) به قدری در میان مردم و در قلب مردم جا باز کرده بود که به او محمدامین می‌گفتند. هر چه مردم سرمایه داشتند، با وجود اینکه برخی هنوز اسلام را قبول نداشتند، اما به خاطر اینکه پیامبر آدم درستی بود، سرمایه را به او می‌دادند تا برایشان نگاه دارد. اگر بتوان این قدر اعتماد بین بچه‌ها ایجاد کرد، آن موقع است که مفاهیم را خواهند پذیرفت. همان‌گونه که حرف پیامبر (ص) را مردم پذیرفتند. بنای اسلام بر اعتمادسازی و تسلیم قلب مردم است. پاک‌سازی دل‌ها از کینه و اخم و بدخلقی است. اگر توانستیم قلب را تسلیم کنیم، آن موقع هر دانه‌ای در آن بکاریم، جواب خواهد داد. ما اگر بخواهیم بچه راه درستی را بیاموزد، نمی‌توانیم با تندزبانی، بدخلقی و حالت عامرانه و حالت والدگری این کار را انجام دهیم. اساس اسلام بر ساختن انسان‌هاست و این بر دو اصل اعتمادسازی و دادن امنیت روحی به مخاطب مبتنی است. اگر این دو شرط را انجام دهیم، می‌توانیم بر مخاطب خود تأثیر بگذاریم.

عبارتی داریم که می‌فرماید: مردم را به جز با زبان به دین و اخلاق دعوت کنید. اگر کسی فقط در لقلقه زبان و حرف توصیه‌ای کند، شنونده نیز از گوش می‌گیرد و از گوش در می‌کند. لزوماً همه موفقیت‌ها و پیشرفت‌ها در حاضر جوابی نیست. بلکه موفقیت در این است که با منطق جلو برویم.

در کنار اخلاق مدار بودن، بحث عقلانیت نیز مطرح می‌شود. می‌گویید سازمانتان را با عقلانیت مدیریت کنید. این به چه معناست؟

عقل زبان مشترک بشر است. آن که ایمان و زورمندی منهای عقل را می‌خواهد، می‌شود داعش و آن که ایمان و شورمندی به همراه عقل را می‌خواهد، می‌شود علامه طباطبائی. اگر عقل، منطق و استدلال را از ایمان بگیریم، نتیجه‌اش داعش می‌شود. اما اگر او را با عقل و استدلال و منطق تسلیم کنیم، یک عنصر انقلابی و دین‌دار

اساس اسلام بر ساختن انسان‌هاست و این بر دو اصل اعتمادسازی و دادن امنیت روحی به مخاطب مبتنی است

می‌شود که تا پای جان از وطن دفاع می‌کند. یکی از رسالت‌های مدیر، آموزش تفکر به کودک است تا دین در تمام وجودش محکم شود. حال در بزرگسالی با همین بچه می‌توان با زبان عقل صحبت کرد، به شرطی که عقل را قبول داشته باشد. اگر مدیر با زبان مشترک با معلمان و دانش‌آموزان صحبت کند، این زبان عقل است و لزوماً زبان گفتاری نیست و نیمی زبان رفتاری است. زبان اعمالی است. در واقع، ابتدا خود گوینده باید به آن عمل کند و بعد از دیگری بخواهد به آن عمل کند. شکاف بین نسل سنتی و نسل جوان این‌گونه زیاد می‌شود و این خطرناک است.

مهرورزی و صداقت را به‌عنوان سازه‌های نرم لطافت در مدیریت چگونه می‌توان در فرهنگ مدرسه ترویج داد؟ فرهنگ مدرسه را چگونه تعریف می‌کنید؟

فرهنگ سرمایه‌ای است که در طول زمان به وجود می‌آید. لذا کارکرد فرهنگ اگر چه دیر است، اما بسیار قوی‌تر از کارکرد زبان و کارکرد قلم و قدرت است. کارکرد فرهنگ، خیلی از کارکرد قدرت قوی‌تر است. لذا شرایط محیطی فضا و مدرسه، اگر بر عقلانیت مبتنی باشد، اگر بر گذشت و مهرورزی مبتنی باشد، اگر بر صداقت مبتنی باشد، می‌شود شرایط مبتنی بر فضای روحی و اخلاقی مدرسه و خانواده‌ها. به این می‌گویند زمینه فرهنگی. بچه‌ها در این زمینه بارور می‌شوند. اگر شرایط محیطی و اجتماعی آن مدرسه از هم گسیخته باشد و هیچ عقلانیت و مهرورزی بر آن حاکم نباشد، معلم هر چقدر هم حدیث یا آیه قرآن بخواند، گوش به آن بدهکار نخواهد بود. در واقع فرهنگ معلم باید با فرهنگ حرف‌هایی که می‌زند یکی باشد. ما باید بستر و زمینه را ایجاد کنیم.

فهم قرآنی و آشنایی با سلوک معصومان به چه معناست و تناسب آن با کارآمدی مدیران مدرسه در رهبری درست و کارآمدی مدرسه چگونه برقرار می‌شود؟

یکی از شاخصه‌هایی که انسان‌ها تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند، تاریخ است و دیگری سنت و فرهنگ است. یکی دیگر سرمایه‌های ملی و میهنی ماست. ما اگر بخواهیم یا نخواهیم، مسئول هستیم. من مسئول فرهنگ، تاریخ، سرمایه‌های عقیدتی و دینی، سرمایه‌های ملی و اجتماعی که دارم، هستم و این‌ها من را ساخته‌اند. خداوند هدیه‌ای به نسل ما داده است و اگر ما بتوانیم این سرمایه را درون خودمان تقویت کنیم، سلوک، مشی اجتماعی و فردی را در زندگی خود وارد کنیم، می‌توانیم الگویی غیر از خطایی داشته باشیم. الگوی صحیح قابل اعتماد داشته باشیم. اما اگر در حد لقلقه زبان حفظ کنیم و فرهنگ ما با آن شرایط موافق نباشد، کلمات ما در حد حرف باقی خواهند ماند. ■