



استادی که بچه‌ها از سر و کولش بالا می‌روند

گفت‌وگو با دکتر سید محمد عباس‌زادگان **اشاره**

دکتر سید محمد عباس‌زادگان متولد ۱۳۲۸، دارای دیپلم و لیسانس ریاضی است. او فوق لیسانس علوم آموزشی را در ایران، دکترای مدیریت را در آمریکا و پس از آن دکترای برنامه‌ریزی درسی را در ایران دریافت کرده است. مشاور نهاد ریاست جمهوری، مدیر عامل شرکت طرح‌های توسعه کیسون، مشاور ارشد بیمه آسیا، معاون بانک صادرات ایران، مدیر عامل بیمه نوین، مدیر عامل بیمه ایران، معاون گمرک ایران، مشاور عالی در تأمین اجتماعی، قائم‌مقام و معاون برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان، مدیر برنامه‌ریزی اجتماعی سازمان برنامه و بودجه و قائم‌مقام (رئیس) دانشگاه رازی از مهم‌ترین سمت‌هایی است که دکتر عباس‌زادگان داشته و در آن جایگاه منشأ خدمات ارزشمندی بوده است. وی همچنین بیش از سی سال عضو هیئت علمی رسمی دانشگاه شهید بهشتی بوده است. برگزیده شدن او

متخصص حوزه مدیریت و

برنامه‌ریزی درسی

تنظیم: ام‌لیلا صمدی لولاکی



* در صحبت‌های مقدماتی فرمودید که مسیر تألیفات و کارتان را به سمت مدیریت و رهبری کلان برده‌اید و مشکل آموزش و پرورش را عمدتاً همین می‌دانید. تغییرات در سطح کلان چه تأثیری بر مدرسه می‌گذارد؟ ساختار آموزش و پرورش آن قدر بزرگ، بوروکراتیک و تابع مناسبات پیچیده درون سازمانی است که مشکلاتی به وجود می‌آید. اگر نظام بزرگ‌تر و نگاه کلان نتواند مدرسه را رهبری کند، عملیاتی که مدرسه انجام می‌دهد، ابتر می‌شود. باید مدیرانی انتخاب شوند که درک و شعور نیرومندتر اجتماعی و عملیاتی داشته باشند نه اینکه نگاهشان فقط یک نگاه تعلیم و تربیتی محض باشد.

نظام آموزش و پرورش ما بازار محور و کسب و کار محور نیست. فقط می‌خواهد آدم خوب تربیت کند و این کافی نیست. خوب بودن را بیشتر یک مسئله اخلاقی می‌بینیم در حالی که خوب بودن در دنیا یک مسئله اجتماعی هم است. خوب بودن سر جای خود، اما اگر فردی که تربیت می‌کنیم هیچ چیز از بازار کسب و کار نداند و نحوه زندگی در جامعه و حل مسائل اجتماعی را بلد نباشد، یک آدم بی‌خاصیت است. ما می‌خواهیم آدمی تربیت کنیم که به درد بخورد و بتواند گلیم خود را از آب بیرون بکشد. آدم‌هایی که آموزش و پرورش تربیت می‌کند، چندان به درد جامعه نمی‌خورند. نظام تعلیم و تربیت آلمان، که یکی از بهترین نظام‌های آموزشی دنیاست، یک هدف بیشتر ندارد و آن «تربیت کارگر» است؛ کارگری که تکنسین است و می‌تواند مسئله کارخانه را حل کند و مؤثر واقع شود.

* به نظر شما چه اتفاقی در سطح کلان باید بیفتد و چاره کار چیست؟

ما به یک گروه مشاور از ترکیب ایرانی‌ها و خارجی‌ها نیاز داریم. باید از تجربه افراد توانگری که در نظام مدیریت کشور استخوان خرد کرده‌اند و همچنین کسانی که تجربه کار در حوزه تعلیم و تربیت را در کشورهای دیگر دارند، برای بازسازی آموزش و پرورش مشورت بگیریم. البته آموزش و پرورش قدم‌های خوبی به جلو برداشته است و هم‌اکنون سند بالادستی و نقشه راه را دارد اما باید به اصلاح ساختاری که بتواند این نقشه راه را

هدف ما در نظام تعلیم و تربیت تولید ثروت یا ارزش افزوده نیست؛ هدف این است که از منابع و امکانات، از جمله استعدادها و توانایی‌های بچه‌ها، چگونه استفاده کنیم که یک انسان برای زندگی و کار در جامعه بسازیم و آدم‌هایی را آماده کنیم که برای سال‌های آینده آماده بهره‌دهی شوند

به‌عنوان مدیر نمونه ملی کشور، دریافت مدال توسعه آسیا و تألیف بیش از ۴۰ کتاب و ۱۰۰ مقاله چاپ شده در زمینه مدیریت از افتخارات ماندگار اوست. کتاب «برنامه‌ریزی درسی» از مهم‌ترین کتاب‌های دکتر عباس‌زادگان در حوزه آموزشی است. او به کتاب «مدیریت منابع انسانی» بیش از بقیه کتاب‌هایش علاقه دارد و معتقد است که دلیل این علاقه شاید زحمت زیادی باشد که برای این کتاب کشیده و آن را به زبان ساده نوشته است. وی از زمانی که احساس کرد مشکل آموزش و پرورش نه در تکنیک یا مهارت‌های آموزشی بلکه در مدیریت کلان آموزش و پرورش در کشور است، مسیر کتاب‌ها و حوزه کاری‌اش را به سمت رهبری سازمانی و تعیین خط‌مشی برد و به این ترتیب، درگیر موضوعات کلان‌تر ملی شد. کتاب‌های «مدیریت بر سازمان‌های ناآرام» و «سازمان‌های پیچیده» آخرین کتاب‌های منتشر شده اوست. گفت‌وگوی خواندنی ما با دکتر عباس‌زادگان در پی می‌آید.



که مصون هستند و ریسک کردن را به آنان تعلیم دهیم. مدیری را که ریسک کرده و مدرسه را دگرگون کرده و در آن تحول ایجاد



عکاس: اعظم لاریجانی

کرده است، به عنوان الگو معرفی کنیم، تا مدیران دیگر ببینند که برای این مدیر اتفاق که نیفتاده هیچ، مورد حمایت و مورد تأیید هم قرار گرفته است.

*** وجه تمایز مدیریت آموزشی را با سایر مدیریت‌ها در چه می‌بینید؟**

ما در مدیریت واحدهای تولیدی، صنعتی و بازرگانی کشور به دنبال این هستیم که چگونه از منابع بهینه استفاده کنیم تا هدف محقق گردد، ثروت تولید شود و ارزش افزوده ایجاد شود اما هدف ما در نظام تعلیم و تربیت تولید ثروت یا ارزش افزوده نیست؛ هدف این است که از منابع و امکانات، از جمله استعدادها و توانایی‌های بچه‌ها، چگونه استفاده کنیم که یک انسان برای زندگی و کار در جامعه بسازیم و آدم‌هایی را آماده کنیم که برای سال‌های آینده آماده بهره‌دهی شوند.

*** شما از جمله کسانی هستید که در مطالعات موردی در زمینه مدیریت در کشورمان پیش‌گام بوده‌اید. لطفاً در مورد تأثیر آموزش به شیوه مطالعه موردی به مدیران مدارس سخن بگویید.**

تأثیر موردکاوی برای آموزش مدیران فوق‌العاده است. من در تجربه متوجه شدم که به جای اینکه مبانی نظری را به مدیران آموزش دهیم باید تجربیات را به آن‌ها منتقل کنیم. علم به معنی سلسله مفاهیم نظری نیست بلکه به معنی انتقال تجربه است. البته به کار بردن نظریه‌ها مهم است. بسیاری از استادان جنبه‌های نظری را بلدند اما نمی‌دانند چطور آن‌ها را به کار بگیرند. آن‌ها درگیر واقعیت‌های بیرونی نشده‌اند تا خودشان حس کنند و بفهمند؛ فقط اطلاعات دارند و از دور می‌توانند درباره آن‌ها حرف بزنند، اما وقتی کلید اداره یک مجموعه را به دستشان بدهیم از عهده آن بر نخواهند آمد. به همین دلیل، حتماً باید نظام آموزشی تربیت مدیران ما تغییر کند و مثل همه جای دنیا بر موردکاوی متمرکز شود. یعنی تجارب را به مدیران بدهیم و آن‌ها روی تجربه بحث کنند؛ آن‌ها به کار گیرند و بعد از آن، مسائلی را که با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند در مدرسه و کلاس مطرح کنند.

اجرا کند نیز توجه داشته باشد. ساختار به معنی انواع مناسبات رسمی و غیررسمی آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش به مدیران ستادی بسیار کارآمد و گلچین شده نیاز دارد. به علاوه، باید برای این‌گونه مدیران انگیزه ایجاد کند و به اندازه مدیران کارخانه‌ها به آن‌ها حقوق بدهد؛ وگرنه یک مدیر متوسط که درگیر مسائل روزمره است، نمی‌تواند آن را جلو ببرد.

مدیران آموزش و پرورش باید قدرت جذب منابع داشته باشند و راه‌های آن را پیدا کنند و نه فقط از طریق دولت بلکه به روش‌های گوناگون جذب منابع کنند. تجربه‌ای را که با عنوان «خیرین مدرسه‌ساز» به راه افتاد، می‌توان به حوزه‌های دیگر تعمیم داد. افراد علاقه‌مند زیادی حاضرند برای تعلیم و تربیت وقت بگذارند. آیا مدیرانی که در مدارس داریم، آن قدر خوب انتخاب شده‌اند که بتوانند مشارکت اولیا را جلب کنند؟ آیا می‌توانند تربیتی دهند که بچه‌ها از این همه کارخانه که والدینشان در آن‌ها شاغل‌اند، بازدید کنند و محیط کارگری را حس کنند؟ من در چند مورد عضو انجمن اولیا و مربیان بوده و دیده‌ام که مدیر مدرسه قادر به جلب مشارکت نبوده است. مدیر برای چنین کاری آموزش ندیده است. این امور راهبری نیرومندی می‌خواهد که تنها به دست مدیر مدرسه نیست. یک شبکه از بالا باید آن را رهبری کند.

*** مدیران مدارس به اندازه‌ای که بتوانند خیلی کارها را انجام دهند اختیار دارند اما از این اندازه اختیار نیز نمی‌توانند استفاده کنند. چگونه می‌توان این توانایی را به آنان داد؟**

قطعاً آموزش‌های مدیریتی می‌تواند تأثیر بگذارد. اگر بتوانیم به آن‌ها تجربه مدیریت سازمانی خارج از آموزش و پرورش را در قالب مطالعه موردی بدهیم، بسیار مفید است. از طرفی، اختیاراتی که هم‌اکنون مدیران دارند، دستورالعمل‌های کافی ندارد. مدیران می‌ترسند که یک جا گیر بیفتند؛ یعنی مثلاً از آموزش و پرورش بیایند و بگویند چرا این پول‌ها را خرج کرده‌ای و چرا این کارها را انجام داده‌ای. این چراها مدیران مدارس را اذیت می‌کند. باید به مدیران مدارس اطمینان دهیم



در انتخاب مدیران مدارس یا مدیر کل استان تأثیر بگذارند؛ چرا که به شدت معتقدیم اگر بتوانیم معلم‌ها و مدیران را در این گونه مشارکت‌ها درگیر کنیم، می‌توانیم به نتایج قابل قبولی برسیم.

*** اگر فرزندان یا نوه‌های شما در موقعیت ادامه تحصیل یا انتخاب شغل باشند، آیا رشته مدیریت آموزشی را به آن‌ها توصیه می‌کنید؟**

در درجه اول علاقه مهم است اما اگر علاقه‌اش معادل باشد، بخش غیرآموزشی را بیشتر به او توصیه می‌کنم و مدیریت آموزشی را به او توصیه نمی‌کنم. خودم به بخش صنعت و تولید عادت کرده‌ام و آنجا را جای تحول و تغییر می‌بینم، اما اگر علاقه داشته باشد، حتی در مدیریت آموزشی هم موفق می‌شود. دخترم اصرار کرد که به او بگویم در چه رشته‌ای درس بخواند و من رشته کامپیوتر را به او پیشنهاد دادم و فکر می‌کردم که در این رشته موفق می‌شود. او یک سال این رشته را خواند و موفق نشد. به او گفتم به چه رشته‌ای علاقه داری؟ گفت دندانپزشکی. گفتم چرا از اول نگفتی. گفت فکر می‌کردم تجربه تراز همه چیز بالاتر است. گفتم این‌طور نیست و علاقه تو مهم‌تر است. این رشته به لحاظ سختی کار، نظر من نبود اما دخترم چون علاقه‌مند بود، در آن موفق شد. خودم از بچگی همیشه عاشق معلمی بودم. هنوز هم از جذاب‌ترین کارها برای من درس دادن در دانشگاه و سر و کله زدن با جوان‌هاست. عاشق بچه‌ها و دانشجویان هستم. جذابیت زندگی و تفریح روزگرم این بود که دانشجویان از سر و کولم بالا بروند. وقتی می‌خواستم از دانشگاه بازنشسته شوم، یکی از دانشجویانم در مراسم خداحافظی متنی با عنوان «تنها استادی که می‌توانستیم از سر و کول او بالا برویم» خواند که همه را تحت تأثیر قرار داد.

*** به غیر از مباحث علمی - مدیریتی به چه چیزهایی علاقه‌مندید و خودتان را با آن‌ها مشغول می‌کنید؟**

سفر را خیلی دوست دارم. هر وقت سفر کاری پیش آید و بتوانم کار را با سفر ترکیب کنم، استقبال می‌کنم؛ چون دلم می‌خواهد با واقعیت‌های ملموس آشنا شوم و سفر، این فضا را برای من فراهم می‌کند و برایم جذابیت زیادی دارد. چند سال پیش، والدین چند جوان از یک باشگاه به دفترم آمدند و از من خواستند با فرزندشان آشنا کنم و گفتند که در قبال این کار پول پرداخت می‌کنند. برای اینکه موضوع را جدی بگیرند، رقم بالایی را گفتم و آن‌ها هم قبول کردند. با بچه‌ها آشنا می‌کردم و ضمن شنا با آن‌ها حرف می‌زدم و با هم ناهار می‌خوردیم. به زعم خودم روی بچه‌ها تأثیر گذاشتم. بعد از سه ماه، پدر یکی از بچه‌ها گفت من فراتر از آنچه تعهد کرده‌ام، می‌خواهم بپردازم. او گفت: «تمام زندگی من این بچه است و می‌خواهم عوض شود و از این حالت درآید. اصلاً باورم نمی‌شود که پسرم نماز می‌خواند!» من به بچه‌ها نگفته بودم که نماز بخوانید. موقع اذان، به بچه‌ها گفتم باید بروم نماز بخوانم و طوری که آن‌ها ببینند، کنار استخر نماز خواندم. هنگام نماز خواندن نیز سعی کردم آن حس را به بچه‌ها منتقل کنم. هر وقت با واقعیت از نزدیک تماس بگیریم و به شکل عملیاتی با آن درگیر شویم، می‌توانیم بهتر عمل کنیم. ■

*** آیا در آموزش از طریق موردکاوی، باید به اصل قضیه رخ داده وفادار بمانیم یا متناسب با شرایط و ویژگی‌های مدیرانی که قصد آموزش آن‌ها را داریم، می‌توانیم تغییراتی در متن قضیه بدهیم؟**

مورد باید یک واقعه باشد؛ یعنی اتفاق افتاده باشد. نباید حاصل تخیل باشد. این موردکاوی‌ها ممکن است شامل تجارب مثبت یا منفی باشد که هر دو مورد ذهن را وادار به چالش می‌کند. یک مدیر این راه را رفت و شکست خورد؛ ما باید چه کار کنیم که شکست نخوریم. هرگز قضاوت نمی‌کنیم که این درست و این غلط است. نتیجه تصمیم مهم است. در این آموزش‌ها به قدرت استدلال و قدرت قضاوت فرد نمره می‌دهیم.

*** از جمله تخصص‌های شما، اعمال مدیریت بر سازمان‌های ناآرام است. به نظر شما یک مدرسه ناآرام چه ویژگی‌هایی دارد؟**

سازمان ناآرام سازمانی آشفته و درهم نیست بلکه سازمانی است که حجم متغیرهایی که وارد آن می‌شود، بسیار زیاد است و متغیرها کنترل شده نیستند. در مورد مدرسه هم همین‌طور است. من به مناسبتی، از مدرسه‌ای بازدید می‌کردم که واقعا اداره دانش‌آموزان در آنجا کار سختی بود. بچه‌هایی تندخو از خانواده‌های خشن در آن مدرسه بودند. خشونت متغیری است که سازمان مدرسه را ناآرام می‌کند. پس، این یک مصداق مدرسه ناآرام است. ناظم و مدیر در برخورد با این بچه‌ها، روش خشونت را انتخاب کرده بودند که حجم خشونت را بالا می‌برد. آن‌ها آموزش ندیده بودند که در برابر خشونت بچه‌ها چطور برخورد کنند. در آن مدرسه با معلم ورزش هماهنگ کردیم و به بچه‌ها لباس ورزشی دادیم. چون به کل مدرسه دسترسی نداشتیم، به معلم ورزش آموزش دادیم که با بچه‌ها برخورد دوستانه داشته باشد. شش ماه بعد، این معلم گفت که این رفتار خیلی روی بچه‌ها تأثیر گذاشته و از میزان خشونت آنان کم شده است.

*** یکی از موضوعاتی که فصلنامه مدیریت در دستور کار خود قرار داده، طرح مسئله نظام مدیریت آموزشی است. به نظر شما این خط فکری چه قدر اثربخش و تا چه حد عملی است؟**

چرا مدیران یا معلمان نباید ساختار صنفی مانند سازمان معلمان ایران داشته باشند؟ چرا نگاه ما به این مسئله باید سیاسی باشد؟ خواهناخواه این یک فشار اجتماعی است و بالاخره باید به آن تن در دهیم. منتها زمانی ممکن است به این فشار تن در دهیم که دیگر مستأصل شده باشیم. چرا از مدل اجبار استفاده کنیم؟ ما در سراسر کشور به ایجاد یک ساختار صنفی که محل ارتباط مدیران و معلمان باشد و آنان بتوانند از حقوق صنفی خود در چارچوب قانون دفاع کنند، نیاز داریم. باید به آنان کمک کنیم که این نظام به وجود آید. البته لازم است این نظام رهبری شود تا به سمت مخالف‌خوانی نرود. باید ساختار را طوری تعریف کنیم که معلمان و مدیران بتوانند مشارکت کنند و در نظام آموزش و پرورش کشور فعال باشند. از جمله اینکه بتوانند