



گفت‌وگو

بلافاصلگی با انسان‌ها

گفت‌وگو با دکتر محمدرضا سنگری، نویسنده و پژوهشگر حوزه ادبیات فارسی
تنظیم‌کننده گفت‌وگو: سهند زرشکیان

کلیدواژه‌ها: مدیریت اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، نگرش، تربیت

در دنیای امروز اعمال و رفتار افراد اهمیت دارد، نه آنچه صرفاً بر زبان می‌آورند. به عبارت دیگر، داشتن پره‌ای زیبا به پرواز منجر نمی‌شود. در مدیریت مدرسه نیز اعمال و رفتار مدیران در تربیت اخلاقی اهمیت زیادی دارد. دکتر محمدرضا سنگری نویسنده، پژوهشگر و منتقد ادبی، زاده سال ۱۳۳۳ در شهر دزفول است. وی در رشته زبان و ادبیات فارسی از دانشگاه تهران مدرک دکترا دارد و مؤلف کتاب‌ها و مقاله‌های بسیاری است. دکتر سنگری از مؤلفان کتاب‌های درسی دوره‌های ابتدایی و دبیرستان و همچنین دو منبع درسی دانشگاهی است. گفت‌وگوی رشد مدیریت مدرسه با ایشان در خصوص سهم و نقش اخلاق در مدیریت مدرسه و چگونگی پرورش آن را در ادامه می‌خوانید.

تعریف شما از مدیریت اخلاقی چیست و چگونه می‌توان آن را در مدرسه اجرا کرد؟

بر این باورم که مدیر موفق کسی است که بهترین دانش‌آموز باشد. اولین دانش‌آموز هر مدرسه مدیر آن است که خود را به‌طور دائم در آستانه دانستن و فهمیدن می‌داند. بزرگ‌ترین آفتی که انسان را تهدید می‌کند، این است که گمان کند به مقصد رسیده است. هر زمان فکر کنیم به مقصد رسیده‌ایم، معلوم می‌شود هنوز راه نیفتاده‌ایم. چنین نیست که در جریان مدیریت مدرسه صرفاً به خواندن کتاب‌ها یا گذراندن دوره‌ها اکتفا کنیم. ما نیازمندیم از معلم‌ها و حتی دانش‌آموزان یاد بگیریم. به نظر من، مدیر موفق کسی است که گاهی اوقات کنار دانش‌آموزان پای درس معلم می‌نشیند

تا دانش‌آموزان احساس کنند مدیر هم مثل آن‌ها در حال آموختن است. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «کلاس قتلگاه معلمی است که نمی‌دانم را بر زبان نمی‌آورد». «مَنْ تَرَكَ قَوْلَ لَا أَدْرِي أُصِيبَتْ مَقَاتِلُهُ» (حکمت ۸۴ نهج‌البلاغه). آن هنگام که تصور می‌کنیم می‌دانیم، در واقع به نوعی خود را می‌کشیم. از این رو، معلمان و مدیران و همه افراد شاغل در نظام آموزشی، در عرصه خانواده و در عرصه اجتماع، همیشه باید عطش دانستن داشته باشند. از بزرگی پرسیدند، بچه‌هایت را چگونه تربیت کردی که چنین خوش‌اخلاق، خوش‌فکر و خوش‌برخورد هستند؟ گفت من خودم را تربیت کردم. انسانی که برای آموختن تنها به واژه‌ها تکیه می‌کند، هرگز انسان موفق نیست. بهتر آن است که در همه حالات



لطفاً به توصیه‌های استاد گوش کنید.

مشغول آموختن باشیم.

در جریان تربیت انسان‌ها باید به چند اصل مهم توجه کنیم. اصل اول باورداشتن به انسان‌هاست. باید باور کنیم دانش‌آموزان همگی استعداد دارند. به تعبیر حضرت امام خمینی (ره) دانش‌آموزان امانت‌هایی هستند که به دست ما سپرده شده‌اند. انسان امانت‌دار خداوند است و معلم‌ان و مدیران امانت‌داران انسان هستند و از این رو باید امین باشند. ما با انسان مواجیم. وقتی به انسان نگاه می‌کنیم، نباید صرفاً او را ببینیم، بلکه باید همهٔ نسل‌های آینده را در او ببینیم. هنگامی که مدیر وارد مدرسه می‌شود، صرفاً چندصد دانش‌آموز ندارد، بلکه همهٔ نسل‌های آینده در مدرسه خلاصه شده‌اند. ما نه با امروز که با هزاره‌های بعد

تعامل می‌کنیم. در فرهنگ دینی ما نیز به این مهم اشاره شده است. روز قیامت ممکن است به فردی بگویند در این صف که به طرف جهنم می‌رود، بایست. فرد مذکور در میان صف شلوغ فقط یک نفر را می‌شناسد. علت را می‌پرسد و در جواب می‌شنود که تو آن شخص را تباه کردی و او بقیهٔ افراد صف را تخریب کرد. بدین ترتیب تو در تباهی چندین نسل نقش داشتی. این نگاه بسیار راهگشا و سودمند است.

● اخلاق حرفه‌ای تا چه اندازه تحت تأثیر نوع نگاه و نگرش مدیر است؟

انسان در نگاهش خلاصه می‌شود. بر این اساس، نگاه انسان به مسائل، سمت و سوی او را مشخص می‌کند. به تعبیر دیگر، به قول سهراب سپهری، ما هیچ، ما نگاه. وقتی شخصی برای مدیریت انتخاب می‌شود، اگر انگاره‌اش این باشد که این شرایط بعدها بر درآمد من تأثیر می‌گذارد، سمت و سوی خاصی را برای مدیریت برمی‌گزیند. یا اگر به این بیندیشد که چگونه می‌توانم رضایت معلم‌ها یا خانواده‌ها را جلب کنم، سمت و سوی دیگری خواهد داشت. رویکرد و نگاه مدیر بر کل جریان مدیریت تأثیر می‌گذارد. پس نگاه درست به انسان‌ها بسیار مهم و تأثیرگذار است. انسان مستعد است. در اساس انسان بی‌استعداد وجود ندارد. خداوند می‌فرماید همهٔ انسان‌ها فطرت الهی دارند و پیامبران آمده‌اند تا گنج‌های فطری آدمیان را استخراج کنند. بنده وقتی وارد مدرسه می‌شوم، دربارهٔ شخصی که در اولین برخورد به نظرم ناتوان رسیده است، با خود می‌گویم، او استعدادی دارد که من متوجه آن نشده‌ام. به جای آنکه او را متهم کنم، خویشتن را متهم می‌کنم. اگر انسان‌های بزرگ در برخورد تربیتی با دیگران به ناکامی برسند، هیچ‌گاه دیگران را متهم نمی‌کنند، بلکه خود را متهم می‌کنند که من نتوانسته‌ام او را بشناسم و کشف کنم.

● در عرصهٔ مدیریت چند عامل ضامن موفقیت است؛ از جمله برنامه‌ریزی، تلاش، امکانات،

اگر چشم‌انداز را در نظر داشته باشیم، امیدوار می‌شویم. در غیر این صورت، اگر صرفاً اتفاقات بد فعلی را ببینیم، ممکن است سستی و یأس ما را فرا بگیرد

رهبری مناسب و نگرش و نگاه مدیر. اگر مدیری همهٔ عوامل مذکور را در نظر داشته باشد ولی نگرش مناسبی نداشته باشد، موفق نخواهد بود. چگونه می‌توان چنین نگرش و باوری را پرورش داد؟

گاهی اوقات نگرش را به پیوند عاطفی و روحی با دیگران مرتبط می‌دانند. تقویت نگرش ابتدا نیازمند تغییر و تصحیح بینش ما نسبت به مخاطب است. خداوند می‌فرماید او را خود ببینید. این تعبیر در قرآن بارها تکرار شده است. اگر بد کردید، ابتدا خودتان آسیب می‌بینید. اگر خوبی کنید، ابتدا خود خوبی می‌بینید: «إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا» (اسراء/۷).

این یک نکتهٔ معرفتی و کلیدی است. وقتی مدیر به معلم نگاه می‌کند، معلم را من ببیند. اگر معلم موفق باشد، مدیر موفق خواهد بود. اگر دانش‌آموزان رشد کنند، مدیر رشد می‌کند. دوم اینکه باید به مقصد نظر داشته باشیم. یعنی از اکنون چشم برگیریم و به نتایج آتی چشم بدوزیم. صائب تبریزی می‌گوید: «راهرو چون سیل می‌باید که بر دریا زند/ پیش پای خویش دیدن راه ما را دور کرد». باید به دور دست‌ها نظر داشته باشیم. اگر چشم‌انداز را در نظر داشته باشیم، امیدوار می‌شویم. در غیر این صورت، اگر صرفاً اتفاقات بد فعلی را ببینیم، ممکن است سستی و یأس ما را فرا بگیرد. این نگاه قرآنی است. اگر ما در کربلا می‌بودیم و غروب روز عاشورا ما را به تل زینبیه می‌بردند و نظرها را می‌پرسیدند، می‌گفتیم این فاجعه‌آمیزترین و زشت‌ترین و دلخراش‌ترین واقعهٔ ممکن است. ولی حضرت زینب (س) می‌فرمایند این زیبا است: «ما رأیت الا جمیلاً».

● این زیبایی در نگاه چگونه حاصل می‌شود؟
در قرآن واژهٔ جمال صرفاً یک بار به کار رفته است: وقتی



رهمه‌ها به چراگاه می‌روند و برمی‌گردند، جمالی حاصل می‌شود: «وَلَكَمْ فِيهَا جَمَالٌ حِينَ تَرِيحُونَ وَحِينَ تَسْرَحُونَ» (نحل/۷). گوسفند در چراگاه علفی را که ما آن را هرز می‌دانیم، می‌خورد و در برگشت آن را به شیر تبدیل می‌کند. اگر بتوانیم موقعیت‌های منفی را به موقعیت‌های مثبت تبدیل کنیم، جمال و زیبایی خلق می‌کنیم. ما گاهی اوقات موقعیت منفی را منفی‌تر از پیش می‌کنیم. یاد بگیریم از موقعیت منفی موقعیت مثبت خلق کنیم. این یک نگاه راهگشا و مثبت است. در جهان هیچ حادثه بدی اتفاق نمی‌افتد. زیرا خداوند بدآفرین نیست. خداوند خوب‌آفرین و احسن‌الخالقین است. مدیر باید از هر اتفاق بدی که در مدرسه می‌افتد، جمال خلق کند.

برای مثال در مدرسه ممکن است دو دانش‌آموز با هم دعوا کنند. غالباً در مواجهه با حادثه‌های ناخوشایند، اولین تصمیم را اتخاذ می‌کنیم. اولین تصمیم ساده‌ترین تصمیم است و ساده‌ترین تصمیم بهترین تصمیم نیست. در حالی که باید دربارهٔ این اتفاق تأمل و تفکر کنیم و به مقصد نظر

اولین دانش‌آموز هر مدرسه مدیر آن است که خود را به طور دائم در آستانه دانستن و فهمیدن می‌داند

داشته باشیم.

مورد بعدی، نزدیک شدن یا به تعبیری بلافاصلگی با انسان‌هاست. اساساً سه نوع فاصله وجود دارد. اول فاصله عاطفی، یا هاله وجودی انسان، که در حدود صفر تا سی و پنج سانتی‌متر است. هر اندازه این فاصله نزدیک‌تر شود، احساس انسان تغییر می‌کند تا وقتی که به صفر می‌رسد. کسانی که این صفر را دارند، نمره‌شان بیست است. روش پیغمبر (ص) را در نظر بگیرید. گاهی اوقات پیغمبر پیشانی کودک را می‌بوسید. هنگامی که با فرزندمان صحبت می‌کنیم، فاصله‌مان را با او کم کنیم، دستش را در دست بگیریم و با یکدیگر صحبت کنیم. برای مثال، در نظر بگیرید دانش‌آموزی پای تخته ایستاده است تا مسئله‌ای را حل کند. در این شرایط، اگر دست معلم آشنای شانه دانش‌آموز شود یا معلم حین رفتن دانش‌آموز دست محبت بر سر او بکشد، از او تشکر کند و حتی چند قدم با او همراه شود، این اقدام تأثیر بسیار مثبتی در پی خواهد داشت.

فاصله دوم فاصله عقلی است. وقتی قصد داریم تأثیرگذاری فکری داشته باشیم، بهتر است کمی فاصله بگیریم. همچنین، وقتی می‌خواهیم بر جمع تأثیر بگذاریم، بهتر آن است که فاصله‌مان را بیشتر کنیم. فاصله سوم فاصله اجتماعی است. این مسائل مهم و جدی تاکنون چنان که باید مدنظر قرار نگرفته‌اند. مسائلی از این دست، نگارگری (مینیاتور)های تعلیم و تربیت هستند و در زندگی پیامبر (ص) پرشمارند. از جمله نقل است که شخصی از پیامبر (ص) پرسید چگونه وضو بگیریم. در جواب فرمودند دو ظرف آب بیاور. وقتی شخص دو ظرف آب آورد، پیامبر (ص) فرمود، حال همان‌طور که من وضو می‌گیرم، تو هم وضو بگیر. یعنی ایشان به جای آنکه صرفاً به صورت ذهنی این مهم را به شخص آموزش بدهند، آن را نمایش دادند. از این رو، همراهی و ایجاد ارتباط نزدیک با دانش‌آموزان، به ایجاد پل‌های عاطفی منجر می‌شود. دین ما پیش از گره خوردن با ذهن‌ها و اندیشه‌ها، با قلب‌ها گره می‌خورد. خداوند خطاب به پیامبر (ص) می‌فرماید: «وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ» (آل عمران/۱۵۹): اگر دستی بر دل‌ها نداشتی، همگان از اطراف تو پراکنده می‌شدند. اگر این پل عاطفی ایجاد شود، لذت مدیر نیز بیشتر خواهد شد.

مرحوم علامه کرباسچی
یکی از دوستان بنده را برای
مدیریت مدرسه‌ای دعوت کرد. از او
سؤال کرد به نظر شما باید سطل زباله
مدرسه کجا باشد. دوست بنده می‌گفت، پیش
از آن هرگز فکر نمی‌کردم مدیر مدرسه باید به
چنین نکته‌ای هم توجه کند. من بارها این سؤال را از
معلمان پرسیده‌ام که به نظر شما وقتی زنگ می‌خورد
و دانش‌آموزان به کلاس می‌آیند، معلم باید کجای کلاس
باشد؟ آیا بهتر است بعد از دانش‌آموزان وارد کلاس شود یا
پیش از آن‌ها؟ گاهی اوقات به این موضوع فکر می‌کنم که آیا در
هر درسی جایگاه و جغرافیای معلم در کلاس فرق می‌کند؟
برای مثال، وقتی مشغول تدریس ادبیات فارسی هستم،
نسبت به زمانی که ریاضی تدریس می‌کنم، باید جایگاه
متفاوتی داشته باشم؟ وقتی مسئله‌ای اخلاقی
را خطاب به دانش‌آموزان مطرح می‌کنم، باید
همان جایی بایستم که هنگام تدریس یک
مبحث علمی می‌ایستم؟