



# فقر شادی مرگ یادگیری است!

پای صحبت دکتر غلامرضا حاجی حسین نژاد  
استاد دانشگاه خوارزمی

انلدار محمدزاده صدیق

## اشاره

بزرگی جمله زیبایی دارد؛ می‌گوید: «روزی که در آن لبخند نمی‌زنی، جزء سال‌های عمرت محسوب نمی‌شود!»  
دکتر غلامرضا حاجی حسین نژاد، استاد دانشگاه خوارزمی، با این نقل قول ادامه می‌دهد:  
«صادقانه بگویم وقتی شادی نباشد، یادگیری می‌میرد!»  
بچه‌ها قبل از اینکه بشنوند، می‌بینند. خیلی مواقع اگر صورت معلم مات، گرفته، یا سرد باشد، دانش‌آموز بی‌نظم می‌شود.»  
این عضو هیئت علمی دانشگاه، آموزش را موهبتی انسانی می‌داند و تأکید می‌کند که انسان‌ها در تمام طول زندگی به آموزش نیاز دارند.

ارتباطات در آموزش دوره ابتدایی» و «لذت یادگیری» از دیگر آثار او هستند. دکتر حسین نژاد که متولد ۱۳۲۸ است، هدایت پایان‌نامه‌های تأثیرگذاری را در دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری رشته‌های گوناگون تعلیم و تربیت عهده‌دار بوده است. وی همچنین سخنران میرزی است و در سال‌های اخیر، همواره گزینه نخست ادارات و مناطق آموزش و پرورش جهت ایراد سخنرانی‌های انگیزشی برای معلمان و مدیران مدارس بوده است.  
با وی در دفتر مرکزی گروه مطالعات برنامه‌ریزی درسی دانشگاه خوارزمی در تهران گفت‌وگوی کوتاهی انجام شده است که توجه شما را به آن جلب می‌کنیم.

غلامرضا حاجی حسین نژاد، دارای مدرک دکترای تکنولوژی آموزشی با گرایش ارتباطات از دانشگاه کلمبیای آمریکاست. این استاد دانشگاه خوارزمی ۳۲ سال سابقه کار دارد و در سال‌های پایانی خدمت موظف خود به سر می‌برد. کتاب «انضباط مثبت در کلاس درس» از جمله آثار وی است که با همکاری دکتر مرتضی مجدفر به فارسی برگردانده شده است. این کتاب که در حوزه مهارت‌های زندگی و هوش هیجانی برای دانش‌آموزان است، با استقبال جامعه تعلیم و تربیت کشور مواجه شده است. «زیبایی‌شناسی تصویر»، «کاربرد هوش‌های چندگانه در کلاس درس ریاضیات»، «استفاده از فناوری اطلاعات و



**L** موضوع اصلی شماره پاییز ۹۶ مجله رشد مدیریت مدرسه به جایگاه ارتباطات انسانی در مدرسه اختصاص یافته است. به نظر شما، آیا این موضوع از چنان اهمیتی برخوردار است که بتواند به سوژه اصلی یک مجله ویژه مدیران، معاونان و مشاوران مدارس تبدیل شود؟

کاملاً همین‌طور است. این موضوع اهمیت بالایی دارد. به نظر من، یکی از مؤلفه‌هایی که در مدیریت مدارس باید به آن اهمیت داده شود، داشتن سواد عاطفی است. در واقع، سواد عاطفی جنسیت نمی‌شناسد. گروه سنی نمی‌شناسد و عام است. سواد عاطفی به معنای آماده کردن شرایط برای برقراری ارتباطات است. ارتباطات ساده است. من حرف می‌زنم و ارتباط برقرار می‌کنم اما اینکه گیرنده این ارتباط را پذیرش کند، مهم‌تر است. برای بالا رفتن پذیرش، باید شرایط را برای پذیرش کلام خود آماده کنم. به همین خاطر هم هست که می‌گویند در ارتباطات آنچه حائز اهمیت است، این است که ما یاد بگیریم چه بگوییم و بعد از آن، چگونه بگوییم. «چگونه گفتن» مهم‌تر از «چه گفتن» است. در واقع، حال از فال مهم‌تر است. یکی دیگر از موارد فوق‌العاده مهم این است که کلام صاحب دارد و نباید سفره دل را برای هر کسی باز کنیم. کلام برای اینکه حلاوت داشته باشد، نیازمند دو زمینه است. مدیران در مقام برقرارکنندگان ارتباط با معلمان و معلمان در مقام کسانی که با دانش‌آموزان ارتباط برقرار می‌کنند، باید دقت کنند. شناسایی زمینه برای موضوع، مهم‌تر از خود کلام است. حال این دو زمینه چیست؟ یکی زمان و دیگری مکان است. برای مثال، دهه عاشورا در سرزمین شیعه، زمان عاشورا و مکان کشور شیعه آنچه چه درباره امام حسین (ع) گفته شود، عموم پذیرش می‌کنند. در واقع، یکی از عواملی که در ارتباطات عاطفی اهمیت دارد، آشنایی با اجزای برقراری ارتباطات عاطفی است. حتی در نظریه گاردنر، یکی از عواملی است که فوق‌العاده حائز اهمیت است. می‌گویند موسیقی صدای معلم مهم‌تر از دانش معلم است. بنابراین موسیقی، هارمونی و ریتم کلام و بیان معلم حلاوت هضم کلام است. حتی در سطح دانشگاه بسیاری از معلمان ما دانش دارند اما موسیقی کلامی ندارند و به همین دلیل نمی‌توانند مطلب را آن‌طور که شایسته است، بیان کنند. برخی از معلمان ما، موسیقی صدایشان پادگانی و تحکمی است؛ برخی تن صدایشان یکنواخت است و خستگی ایجاد می‌کند و در عین بیداری، ذهن شنونده را وادار به خواب می‌کند. معلم یک واسطه است و هر کسی نمی‌تواند واسطه باشد. کالا دانش است و عرضه‌کننده آن مهم‌تر از خود کالا است. یکی از کارهایی که در مدیریت کلاس مهم است، خرید اعتماد است. معلم اگر بتواند اعتماد دانش‌آموز را بخرد، می‌تواند با او ارتباط برقرار کند.

یکی از کارهایی که با انجام دادن آن می‌توان اعتبار کسب کرد، این است که اولویت‌های بدنه دانش‌آموزی خود را بشناسیم. اولویت‌های دانش‌آموزان امروز ما با دانش‌آموزان دیروز متفاوت است. بنابراین، شناختن اولویت‌ها یعنی آنچه را او نیاز دارد من فراهم کنم، نه آنچه من دارم او به اجبار مصرف

کند. اجبار به مصرف حال بچه‌ها را به هم می‌زند! بچه‌ها باید انتخاب کنند که از من یاد بگیرند و برای این انتخاب، باید نیازهایشان را در نظر بگیریم. بنابراین، با قاطعیت می‌گویم که موضوع انتخابی شما نه تنها از اهمیت برخوردار است بلکه اولویت نخست در هر کار تعلیم و تربیت است.

**L** در برقراری یک سامانه مبتنی بر ارتباطات انسانی، ذی‌نفعانی که مدیر می‌تواند از ارتباط اثرگذار خود با آن‌ها در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت استفاده کند، چه کسانی هستند و از دید شما، ارتباط اثرگذار مدیر با چه گروهی باید بیشتر باشد؟

مصرف‌کننده ارتباطات متنوع و جمع‌کثیری است و می‌تواند بدنه نیروی انسانی یا دانش‌آموز و یا والدین باشد... من صمیمانه باور دارم که برای برقراری ارتباطات، منبع اطلاعات مهم‌تر از اطلاعات است. بنابراین، در بسیاری از مکان‌های آموزشی مدیر برای برقراری ارتباط با بدنه نیروی انسانی خودش نیاز به این دارد که منبع را عوض کند. خیلی از مواقع، کلام شیرین است اما منبع مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. بنابراین، برای اینکه حلاوت کلام بالا برود منبع مناسب برای کلام انتخاب کنید. در جلسه‌های غیررسمی که در مدرسه تشکیل می‌شود، مدیر نباید همه مسائل را مطرح کند بلکه باید برای نیازهای خودش، منبع و مرجع مناسبی انتخاب کند. حتی در ارتباطات میان‌فردی و ارتباطات خانوادگی، بسیاری مواقع زوجین صحبت‌های خوبی می‌کنند. اما پذیرش نمی‌شود و علت عدم پذیرش این است که منبع را نمی‌پسندند؛ هر چند که کلام شیرین است. بنابراین، در همه جای دنیا برای بالا بردن حلاوت کلام یعنی سخنران‌های مهمان (Guest speaker) دعوت می‌کنند.

بنابراین تجربه سه دهه من، مدیر ناگزیر است که با همه کسانی که در فرایند آموزش مخاطب او هستند ارتباط مؤثر برقرار کند. به‌عنوان مثال تمامی کادر مدرسه از معلمان گرفته تا معاونین آموزشی و پرورشی و حتی نیروهای پشتیبانی لازم است مورد ارتباط مؤثر و فعال مدیر مدرسه باشند. اما در برخی موارد مدیر در برقراری این‌گونه ارتباطات چند وجهی (معلم، والدین، دانش‌آموزان) دچار مشکل می‌شود و آنجاست که لازم است با هوشیاری تمام به اثربخشی منبع پیام توجه کند. منظورم این است که مدیر می‌تواند در برخی موارد از دیگران به‌عنوان منبع پیام مورد نظر خود استفاده کند و از زبان دیگری مطالب مورد نظر خود را به مخاطب برساند.

**L** عده‌ای وجود ارتباطات انسانی اثربخش در مدرسه را با وجود شادی و نشاط در محیط آموزشگاه مرتبط می‌دانند؛ آیا شما هم این‌گونه فکر می‌کنید؟

من فکر می‌کنم اگر شادی نباشد، یادگیری می‌میرد. چارلی چاپلین جمله زیبایی دارد. او می‌گوید: روزی که لبخند نمی‌زنی، جزء سال‌های عمرت محسوب نمی‌شود. صادقانه مطرح کنم، بچه‌ها قبل از اینکه بشنوند، می‌بینند. حتی دیده شده است که اگر غذای ساده‌ای مانند سوپ را در اختیار یک

مدرسه‌ای را بی‌می‌افکند.

### در مقام فردی که سال‌هاست در زمینه ارتباطات انسانی کار کرده‌اید، به نظر شما این مقوله ذاتی است یا از راه اکتساب و آموزش هم می‌توان مدیری با فهم ارتباطات انسانی خوب بود؟

یکی از عواملی که یادگیری را سرعت می‌بخشد، محیط است. محیط در پرورش استعدادها نقش دارد. حتی در نظریه هوش‌های چندگانه، گاردنر می‌گوید انسان موجودی است که از چند هوش برخوردار است. منتها، مهم این است که چه شرایطی برای رشد هوش مهیا باشد. ما تابع شرایط هستیم. استعدادها انسان تابع شرایط است و آنچه باعث تخریب این استعدادها می‌شود، شرایط است و یکی از عواملی که این شرایط را فراهم می‌کند، تجارب است. تجارب می‌توانند خیلی خطرناک باشند. در آینده آنچه باعث تعارض بین‌المللی خواهد شد، ظاهر

ما نیست بلکه تجارب ماست. تجارب سرمایه‌هایی هستند که در آینده می‌توانند به انسان لذت دهند یا او را در تعارض قرار دهند، بنابراین، شرایط در رشد استعدادها نقش بسیار مهمی دارند. هرچه محیط غنی‌تر باشند، به طور طبیعی ارتباطات انسانی غنی‌تر خواهد بود. مغز سالم در گرو ارتباطات سالم است.

### از مفاهیم کلان این مقوله بگذریم؛

اگر شما با این سابقه و اعتباری که در محیط‌های علمی و آموزشی دارید، به مدیریت یک مدرسه منصوب شوید، مهم‌ترین کاری که در حوزه ارتباطات انسانی انجام می‌دهید، چیست؟

سعی می‌کنم قبل از اینکه به دیگران یاد بدهم، از آن‌ها بیاموزم. پزشک به صرف دانش خودش درمانگر خوبی نیست. پزشک آنچه را می‌داند، باید بداند و سپس با استفاده از دانش خود، در درمان بیمار کمک کند. بنابراین، برای مدیریت در بسیاری از مواقع باید قبل از اینکه به دیگران آموزش دهیم، فرصتی ایجاد کنیم که از دیگران یاد بگیریم. در واقع، یاد بگیریم ابتدا شنونده خوبی باشیم تا دانش ما درباره موجودی خودمان بالا برود و به استناد دانایی، بتوانیم راهنمای خوبی باشیم.

کودک قرار دهید، او ابتدا به صورت مادر نگاه می‌کند. اگر صورت مادر با نشاط باشد، با میل می‌خورد ولی اگر سوپ گران‌قیمت یا لذیذی را در اختیار او قرار دهید اما صورت مادر گرفته باشد، می‌گوید سیرم و سوپ را نمی‌خورد! خیلی مواقع اگر صورت معلم مات، گرفته یا سرد باشد، دانش‌آموز بی‌نظم می‌شود. خیلی از معلمانی که دانش‌آموزان را از کلاس خود بیرون می‌کنند، افرادی هستند که پرخاشگری ناخودآگاه در چهره آن‌ها دیده می‌شود. جلب توجه، تداوم توجه و در نهایت تلفیق این دو متغیر منجر به تمرکز می‌شود. بنابراین، برای تمرکز باید مسیری را طی کرد. تأکید می‌کنم که اگر شادی نباشد، یادگیری می‌میرد.

### ارتباطات انسانی چه تأثیری در جو سازمانی و ایجاد اعتماد جمعی در آموزشگاه دارد؟

باور قلبی من این است که یادگیری یک موهبت است و انسان‌ها از این موهبت برخوردارند، اما یادگیری می‌تواند رنج هم باشد. زیباترین یادگیری این است که انسان یاد بگیرد و فرصت لذت بردن از یادگیری را داشته باشد. بدترین یادگیری این است که انسان یاد بگیرد ولی فرصت استفاده از این یادگیری را نداشته باشد. بنابراین، فرد برای اینکه بتواند از یادگیری لذت ببرد، باید فرصت‌های از دست‌رفته را احساس نکند.

خیلی‌ها هستند که یاد می‌گیرند اما فرصت‌هایشان از دست رفته محسوب می‌شود؛ مثلاً بعضی‌ها وقتی به بهشت زهرا می‌روند، درست زمانی که به خانه نهایی و به پایان چرخه حیات دنیوی خود می‌رسند، تأسف گذشته را می‌خورند، اما دیگر خیلی دیر است. تا زمانی که هستیم، باید یاد بگیریم. دوست داشتن یک موهبت است. باور من بر این است که خداوند به انسان چشم داده و مسئولیتی برای چشم گذاشته است که زیبایی را ببیند. گفتم: خدا یا زیبایی‌ها را دیدم، بعد چه کنم! گفت: بر زبان جاری کن. گفتم: اگر جاری نکنم چه می‌شود؟ گفت: زیانت تلخ می‌شود! به عبارتی، وقتی از ضرورت آموزش و یادگیری می‌گوییم، منظور این است که مثلاً «دست» هم به آموزش نیاز دارد. دست اگر آموزش ببیند، می‌تواند نوازش کند اما اگر آموزش نبیند، می‌تواند خسارت بزند. بنابراین، آموزش یک موهبت انسانی است و ما در تمام طول زندگی خود به آن نیاز داریم. خداوند موقعی که انسان را آفرید، به او گفت تو را آفریده‌ام که لذت ببری. اگر رنج می‌بری به خاطر این است که درس را کامل نخوانده‌ای. در واقع، نابرده رنج، گنج میسر نمی‌شود. برای اینکه لذت ببری، باید دانا شوی. رنج من از نادانی من است نه از ناتوانی من. انسان موجود توانمندی است. می‌آموزد تا از توانمندی‌های خودش که نسبت به آن‌ها ناآگاه است، آگاه شود. اگر همه این ریزه‌کاری‌ها را در کار مدرسه‌ای خودمان دخالت دهیم طبیعی است که به سمت ایجاد جو سازمانی مطلوب و اعتماد جمعی در سازمان آموزشی خودمان حرکت کرده‌ایم. ریزه‌کاری‌ها و سنگ بناهای کوچک است که اعتماد سازمانی و جو مطلوب

