



# با مدیران و مسئولان فرادست خود گفت‌و‌گو کنید!

مرتضی مجدفر

گفت‌و‌گو کردن، هنری از هنرهای زندگی است. تنها راهی که می‌تواند ما را به موفقیت برساند، ساکت ماندن نیست، گفت‌و‌گو کردن است. به جای این که به تعبیر و تفسیر روی بیاوریم، بهتر است پرسش کنیم و با پرسش‌های مکرر، یک گفت‌و‌گوی اثربخش را سامان دهیم. روی گوشه‌ای از دفتر کلاسی خود یا حتی روی یخچال منزلتان، نوشته‌هایی با این مضامین نصب کنید: «ساکت نمی‌نشینم، حتماً با مدیرم گفت‌و‌گو می‌کنم.» «گفت‌و‌گوی روزانه با اعضای خانواده‌ام را فراموش نکنم.»

بحث و گفت‌و‌گو، نشان‌گر حضور ما در صحنه است. اگرچه هنوز بسیاری از مدیران مدارس، از آموزگاران که مدام سؤال می‌کنند و درباره‌ی طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی و علمی جدید توضیحاتی می‌خواهند، خوششان نمی‌آید، ولی بحث کردن؛ هنر زندگی کردن و گامی در مسیر رضایت‌بخش‌تر کردن کار آموزشی ما در مدرسه است. اکنون دیگر باید برای همه‌ی مدیران مدارس و مسئولان فرادست آموزش و پرورش ثابت شده باشد که گفت‌و‌گو کردن، نباید صرفاً به منظور برنده‌شدن و توجه طرف مقابل صورت گیرد. اگر مدیر مدرسه‌ای تصور کند که چون در هنگام توضیح‌دادن وی درباره‌ی مثالاً «ریاضیات» اول ابتدایی که از مهرماه ۱۳۹۰ تغییر یافته است، از سوی هیچ آموزگاری پرسشی طرح نشده است، پس او پیروز شده و توضیحاتش مکفی بوده است؛ سخت در اشتباه است. چنان‌چه هر دو طرف، مدیر یا آموزگاران

یکی از چالش‌هایی که امروزه در مدارس ابتدایی کشورمان وجود دارد - و همواره نیز به شکل‌هایی دیگر وجود داشته است - تغییرات مکرر برنامه‌های درسی، دستورالعمل‌ها و قوانین و مقررات اداری - آموزشی است. برای مثال، اکنون چند سالی است ارزش‌یابی توصیفی در مدارس ابتدایی به اجرا درآمده است. مدت‌هاست که مدیران مدارس و مسئولان ارشد آموزش و پرورش با آموزگاران درباره‌ی ضرورت پژوهش‌های دانش‌آموزی و سپردن فعالیت‌هایی برای انجام توسط فراگیرندگان در اوقات غیرمدرسه‌ای سخن می‌گویند. از ابتدای مهرماه امسال، با هم‌سوسازی برنامه‌ها و کتاب‌های درسی پایه‌ی اول ابتدایی با برنامه‌ی درسی ملی، این سند ملی، عملیاتی و به مرحله‌ی اجرا نزدیک شده است. در بسیاری از این موارد، مسئولان ارشد آموزش و پرورش، موضوع را به مسئولان آموزش و پرورش استان و سپس شهرستان و منطقه و نواحی ابلاغ می‌کنند و مدیران مدارس نیز پس از شنیدن حرف‌های فرادستان، سعی می‌کنند مفاد طرح‌ها و برنامه‌ها و تغییرات را به آموزگاران ابلاغ کنند. چالشی که گفتیم، از همین‌جا آغاز می‌شود. آموزگاران به شنیدن بسنده می‌کنند و اگر حرف و حدیث، پیشنهاد و انتقادی داشته باشند، لب به سخن نمی‌گشایند و در حالت خوش‌بینانه‌اش، سعی می‌کنند که اجراکننده‌ی خوبی برای طرح‌های ابلاغی باشند. راستی چرا آموزگاران از گفت‌و‌گو با مدیران مدارس و مسئولان فرادست و ارشد خود دوری می‌کنند؟ برای پدیدآمدن و تقویت این مهارت چه باید کرد؟

با این مفهوم به گفت‌وگو نگاه کنند، باید منتظر تیره و تار شدن روابط فیما بین باشند.

گفت‌وگوی منطقی، روندی نیست که ما به واسطه‌ی آن، در پی نابودی یا حتی تمسخر دیگران باشیم. گفت‌وگو ابزاری است که با آن می‌توان به نهایت خواسته‌ها و آرزوهای متعادل رسید. گفت‌وگو کردن، هنری غیرقابل انکار است که با آن می‌توان با عمل و عکس‌العمل متقابل، با دیگران به گونه‌ای موفقیت‌آمیز ارتباط برقرار کرد. در یک گفت‌وگوی موفقیت‌آمیز، رابطه باید از نوع برنده - برنده باشد و هر دو نوع رابطه‌ی دیگری (برنده - بازنده - بازنده - بازنده) مناسب محیط‌های آموزشی نیست.

### برنده - برنده یا بازنده - برنده؟

یکی از اساسی‌ترین مهارت‌ها در زمینه‌ی گفت‌وگو، هنر خوب گوش دادن است. با گوش دادن اثربخش، توان شنیدن صحبت‌های دیگران را پیدا می‌کنیم؛ توان شنیدن آن چه که دیگران می‌گویند و یا نمی‌گویند! اجازه دهید در این زمینه مثالی برایتان ذکر کنیم:

«آموزگاران در جلسه‌ی شورای معلمان حاضر شده‌اند. کارشناسی از واحد آموزش ابتدایی ناحیه/اداره برای حضور و صحبت در جمع معلمان به مدرسه دعوت شده است. قرار است او درباره‌ی برنامه‌ی درسی ملی و آغاز طرح هم‌سوسازی برنامه‌ها و کتاب‌های درسی پایه‌های گوناگون ابتدایی با این برنامه گفت‌وگو کند. یکی از خانم معلم‌ها، جایی شنیده است که برنامه‌ی درسی ملی، سندی است کلان که معلم‌ها به سختی می‌توانند با آن ارتباط برقرار کنند. آقای کارشناس در ارتباط با برنامه‌ی درسی ملی توضیح می‌دهد و با مثال‌های گوناگون، اجزای این سند را می‌شکافد. سپس با اشاره به دو کتاب درسی «قرآن» و «ریاضیات» پایه‌ی اول که با اجرای طرح هم‌سوسازی، تغییر یافته‌اند و جدیدالتألیف هستند، از معلمان می‌خواهد که در این باره به گفت‌وگو بپردازند. خانم معلم مذکور که از مهارت گوش‌دادن بهره‌ی کمی دارد و علاوه بر این با جمله‌ای که پیش از این شنیده است، درباره‌ی برنامه‌ی درسی ملی موضع منفی گرفته است، باب گفت‌وگو را باز می‌کند. در واقع درست است که این خانم معلم باب گفت‌وگو را باز کرده است، ولی چون آن چیزهایی را که کارشناس گفته، شنیده و علاوه بر این، آن چیزهایی را هم که او نگفته، شنیده است؛ شاهد گفت‌وگوی دل‌چسپی نخواهیم بود. این گفت‌وگو اساساً به دلیل تفکری که خانم آموزگار دارد (برنده - بازنده) و این که به نوعی می‌خواهد به کارشناس بفهماند که او اشتباه می‌کند، ره به جایی نخواهد برد. البته همان‌طور که در بسیاری از جلسات اداری هم مرسوم است، رؤسا و سخن‌رانان، حاضران را افراد

بی‌اختیاری می‌دانند که باید هر آن چیزی را که آن‌ها می‌گویند، بی‌کم و کاست دریافت کنند و هیچ پرسشی مطرح نکنند.»

نرم، لطیف و غیراداری کردن پرسش‌ها هم می‌تواند گفت‌وگوها را مؤثر کند. می‌خواهید با مدیرتان گفت‌وگو کنید، هنگام صرف چایی و یا در وقت استراحت این کار را انجام دهید. زمانی که او تازه از جدالی نفس‌گیر با ولی دانش‌آموزی فارغ شده است و یا پس از پاسخ‌گویی او به فلان طلب‌کار مدرسه، زمان مناسبی برای گشایش باب گفت‌وگو نیست.

برای گفت‌وگو کردن، از قالب روایی و داستانی هم استفاده کنید. چرا داستان‌ها تا این اندازه اثرگذارند؟ چون با زبانی شیرین و خودمانی بیان می‌شوند و البته منظور اصلی هم، چون ساقه‌ای در میان شاخ و برگ‌ها خودنمایی می‌کند. منظور ما از هر گفت‌وگو و طرح مسئله‌ای خلق تصاویر زنده در ذهن و فکر طرف مقابل است. سعی کنید در هنگام گفت‌وگو با مدیر مدرسه و سایر مسئولان ارشد آموزش و پرورش، از لغات و جملات ساده استفاده کنید تا بحث و گفت‌وگو، به مغلطه‌کاری و گفت‌وگوهای دهان پرکن بی‌نتیجه نرسد.

### نتیجه و حسن ختام

بحث و گفت‌وگوهای موفق مدرسه‌ای، مانند زندگی شیرین و دوست‌داشتنی است و صرفاً با هر دو طرف تکمیل می‌شود. باید پذیریم که خواست یک طرف و اکراه یک طرف دیگر، پیروزی شیرینی را به دنبال نخواهد داشت. کلید راه‌یابی به اعماق قلب دیگران، قدرت‌مند کردن دیگران در ادامه‌ی بحث‌ها و گفت‌وگوهاست. در واقع با گذاشتن قدرت خود در دست دیگران و قوی ساختن آن‌ها برای پذیرش یا رد مباحث، ترس را از آن‌ها دور و ادامه‌ی بحث را شیرین می‌سازید. هم آموزگاران، هم مدیران و هم مدیران ارشد آموزش و پرورش باید خود را درک کنند و به یکدیگر بفهمانند که برخلاف قدرت و نیروی کافی که دارند، هیچ‌گاه نباید حق زندگی را از دیگران بگیرند و با صحبت‌ها و قضاوت‌های یک‌جانبه‌ی خود، آن‌ها را اسیر افکار نادرست، ناقص و یا غلط کنند. آموزش و پرورش ما، تنها با گفت‌وگوهای منطقی مدیران و معلمان با یکدیگر و نیز گفت‌وگوهای مجموعه‌ی کارکنان مدرسه با مدیران ارشد آموزش و پرورش دچار تحول می‌شود.

با هنر زیبای گفت‌وگو کردن، هر آرزو و خواسته‌ی به حق و مشروعی را می‌توانیم به دست آوریم. صحبت کردن توأم با قبول داشتن یکدیگر، تلاشی دوستانه است که دست‌آوردهای درخشانی در پی خواهد داشت. بیایید به این توصیه عمل کنیم و با گفت‌وگوهای منطقی، آموزش و پرورش کشورمان را در مسیر تحول قرار دهیم.