

## نقش مدیر

## در کارآمدی جمعی

گفت‌وگو با دکتر الهه حجازی، رئیس دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

تنظیم: لیلا صمدی / عکاس: احمد رضا کریمی

دکتر الهه حجازی، در دبیرستان ریاضی خوانده بود اما دوست داشت وکیل شود. او بعد از گرفتن دیپلم به فرانسه رفت. می‌گفتند دندان پزشکی بخواند اما در دانشگاه پاریس، در رشته روان‌شناسی درس خواند و به این رشته علاقه‌مند شد. کارشناسی ارشد و دکترایش را هم در رشته روان‌شناسی رشد از همین دانشگاه گرفت. حجازی در سال ۱۳۷۲، بعد از بازگشت به کشور به استخدام دانشگاه تهران در آمد و در بهمن ۱۳۹۷ به ریاست دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران منصوب شد. او که مدتی مشاور وزیر علوم در امور بانوان و خانواده بوده، اولین زنی است که به ریاست این دانشکده انتخاب شده است. وی مدت زمانی حد فاصل سال‌های ۸۱-۱۳۷۹ مشاور علمی مرحوم مهندس جعفر علاقه‌مندان، رئیس اسبق سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، بود. دکتر حجازی آثار تألیفی و ترجمه‌ای زیادی دارد و از او مقالات بسیاری در نشریات داخلی و خارجی منتشر شده است. گفت‌وگوی او را با ابراهیم اصلانی، عضو شورای برنامه‌ریزی فصلنامه رشد مدیریت درباره نظریه‌های یادگیری و خلق فرصت‌های یادگیری بخوانید.

**درباره ضرورت آشنایی مدیران مدارس با نظریه‌های یادگیری بگویید. اکنون این نگاه حاکم است که نظریه‌ها مال کتاب‌ها هستند و به درد ما نمی‌خورند.**

مدیر در هر جا که باشد، چه مدرسه و چه دانشگاه، باید کارشناس خبره باشد؛ یعنی به همه حوزه‌ها اشراف داشته باشد. مدیر مدرسه فقط نباید قوانین و مقررات را بداند بلکه باید بداند که سر کلاس درس چه می‌گذرد. چنین مدیری لازم است با فضای کلاس آشنا شود و بداند که نیازهای دانش‌آموزان و معلمان چیست و خودش

باعث ایجاد فرصت یادگیری می‌شود، نه معلم به تنهایی یا دانش‌آموز به تنهایی. مدیر باید این را درک کند و اگر درک نکند، به معلمش فرصت استفاده از این رویکردها را نمی‌دهد. مدیر باید بداند که موفقیتش در این است که کلاسش سازگرا باشد و بچه‌ها تعامل و مشارکت فعال داشته باشند. اگر این رویکرد را نداشته باشد، قاعدتاً معلم هم این رویکرد را در کلاس نخواهد داشت، چون می‌گوید انتظار مدیر از من چیز دیگری است؛ انتظار مدیر از من این است که بچه‌ها در کلاس ساکت باشند و در پایان سال با نمرات بسیار خوب قبول

هم به عنوان کارشناس بداند که مدرسه‌اش باید از کدام رویکرد یادگیری و آموزشی استفاده کند. الان در دنیا فقط به کارآمدی فردی اعتقاد ندارند؛ به کارآمدی جمعی هم معتقدند. این کارآمدی جمعی را فرهنگ مدرسه تقویت می‌کند و فرهنگ مدرسه را هم مدیر تعیین می‌کند. بنابراین، اگر مدیر این نگاه را نداشته باشد، آن رویکردهای جدید یادگیری هم در کلاس اجرایی نمی‌شوند. الان در دنیا نمی‌آیند نظریه یادگیری رفتاری را اجرا کنند؛ از آن استفاده می‌کنند. به هر حال، تعامل دانش‌آموز و معلم است که

متأسفانه ما هیچ تلاشی  
برای ایجاد انگیزش  
درونی نمی‌کنیم. نه  
نظام آموزشی این کار  
را می‌کند نه خانواده‌ها

شناختی نیز عمدتاً از همین روش استفاده می‌کنند. سازاگرایی فردی چندان مورد توجه نیست؛ چون نقش معلم در آن کمرنگ است. به هر حال، معلم به‌خصوص در دوره ابتدایی بسیار مهم است.

**آیا می‌توان برای همین نظریه‌ها، به‌ویژه سازاگرایی اجتماعی، منابعی مشخص کرد که مدیران در زمینه خلق فرصت‌های یادگیری از آن‌ها استفاده کنند؟**

به نظر من اگر مدیر بخواهد به بحث سازاگرایی اجتماعی وارد شود، در وهله اول باید نظریه‌های هوشی جدید را بخواند. بعد باید ببیند نگاه به فرد چقدر تغییر کرده است. بعد از آن می‌تواند برود نظریه‌های سازاگرایی و سازاگرایی اجتماعی را بخواند ولی قبلاً باید متوجه این تغییر نگرش نسبت به دانش‌آموز باشد. تا زمانی که ما دانش‌آموز را منفعل بدانیم یا بگوییم همین است و تغییر نمی‌کند، کاری از پیش نخواهیم برد. اول باید نگرشمان را عوض کنیم. هر رویکردی داشته باشیم، تا وقتی نگرشمان درست نباشد، نمی‌توانیم کاری انجام دهیم. مثلاً یک نگرش این است که دخترها کمتر از پسرها ریاضی می‌دانند. تا وقتی این نگرش اصلاح نشود، نمی‌توانیم به آن‌ها فرصت برابر بدهیم، یا مثلاً می‌گوییم فلان قوم تنبل هستند؛ این نگرش اشتباهی است که باید اصلاح شود. نصف موفقیت ما در تغییر نگرش است.

**با در نظر گرفتن نکاتی که درباره سازاگرایی اعم از فردی و اجتماعی گفتید، بین یادگیری و انگیزش چه نسبتی به وجود می‌آید؟ با رویکردهای موجود، به نظر شما مدارس و والدین چه کارهایی انجام می‌دهند که از نظر علمی درست نیست؟**

وقتی درباره یادگیری صحبت می‌کنیم، می‌گوییم یادگیری را به سمت یادگیری سطح بالا، عمیق، سازاگرا و سازاگرایی اجتماعی ببریم. ولی متأسفانه انگیزش‌هایمان همان پاداش و انگیزش‌های رفتاری است. انگیزش‌هایمان درونی نیست و بچه‌ها را بیشتر به سمت انگیزش بیرونی هدایت می‌کنیم. انگیزش بیرونی هم به محض اینکه اتفاقی بیفتد، از بین می‌رود. ما هیچ

شوند. ضرورت دارد مدیران ما در کلاس‌های بازآموزی‌شان حتماً به این مسئله توجه کنند و بدانند که الان دنیا دارد به سمت کلاس‌های باز می‌رود. مدیر در کلاس‌های باز چه کار می‌خواهد بکند؟ در آنجا مدیر فقط برنامه‌ریز کلان است و همه کارها را دانش‌آموز و معلم انجام می‌دهند.

**بیشتر کسانی که در حوزه‌های اجرایی کار می‌کنند، اندوخته‌هایی از دوران تحصیل در دانشگاه دارند که به همان اکتفا می‌کنند و به سراغ آموخته‌های جدید نمی‌روند. لطفاً به‌طور خلاصه بگویید که در ۴۰ سال اخیر چه نظریه‌هایی در عرصه یادگیری مطرح شده است؟ در ۵۰-۴۰ سال پیش عمدتاً نظریه رفتارگرایی حاکم بود؛ الان وضعیت چگونه است؟**

اگر بخواهیم روندی را در نظر بگیریم، این روند از معلم‌محوری به دانش‌آموز‌محوری و اکنون به تعامل‌محوری رسیده است. نظریه‌های رفتارگرایی در آغاز، یعنی تا دهه ۱۹۶۰ - ۱۹۵۰ قرن بیستم، خیلی مهم بودند اما کم‌کم با ظهور روان‌شناسی شناختی کنار رفتند و اهمیت بیشتری به فرد داده شد. نظریه‌های پیازه و ویگوتسکی بر نقش فعال دانش‌آموز تأکید داشتند؛ یعنی نقش اصلی از معلم گرفته و به دانش‌آموز داده شد. اتفاق دیگری که افتاد این بود که دیدند به هر حال معلم در رأس کلاس است و نمی‌توان این بزرگسال مطلع را نادیده گرفت. بنابراین، سازاگرایی اجتماعی و در رأس آن‌ها ویگوتسکی، گفتند اساس این است که کلاس را هر دو اداره کنند. معلم باید برنامه‌ریزی کلی کند و هدایت‌کننده باشد و دانش‌آموز هم فعالیت داشته باشد. به این ترتیب، تمرکز از معلم گرفته شد و به معلم و دانش‌آموز در کنار هم داده شد. پس چیزی که ما باید تقویتش کنیم، تعامل معلم و دانش‌آموز در فرایند یاددهی-یادگیری است. اتفاق دیگر این است که علاوه بر معلم و دانش‌آموز، خانواده را هم درگیر کردیم؛ یعنی اکنون بحثی با عنوان مشارکت والدین هم در زمینه آموزش و یادگیری داریم. دیگر کلاس در بسته نیست و نمی‌توانیم هدف‌های رفتاری ریز را بنویسیم؛ زیرا دانش‌آموزان در حال تغییرند و معلم بر اساس نیاز آن‌ها

باید هدف‌گذاری کند. قبلاً می‌گفتند هوش تغییر نمی‌کند و ثابت است اما الان دارند توانش‌های هوشی را آموزش می‌دهند؛ یعنی نگاه این است که چیز ثابتی وجود ندارد. بنابراین، اگر بخواهیم نظریه‌های متأخران را بررسی کنیم، می‌رسیم به اینجا که برای مثال، امروز مدارس دنیا روی دیدگاه گاردنر یا آموزش‌های استرنبرگ کار می‌کنند. گاردنر می‌گوید معلم باید آموزش را شخصی‌سازی کند. یعنی به نیازهای دانش‌آموزان توجه کند و آن‌ها را با هم مقایسه نکند؛ چون هر بچه‌ای گرایش‌های خودش را دارد. مدیر باید فراتر از معلم هم این‌ها را بداند. الان بچه‌ها مرتب در فضای مجازی و از طریق رسانه‌ها اطلاعات کسب می‌کنند. حتی گاهی معلم عقب می‌افتد؛ چون آن‌ها به‌روزند. البته نمی‌گوییم همه چیزشان درست است اما به هر حال اطلاعات کسب می‌کنند. باید در نظر بگیریم که دانش‌آموز هزاره سوم با دانش‌آموز حتی قرن بیستم متفاوت است؛ هر سال هم متفاوت‌تر می‌شود. بچه‌ها اکنون گوشی هوشمند و لپ‌تاپ دارند؛ در حالی که قبلاً این‌طور نبود. بنابراین، چون بچه‌ها تغییر کرده‌اند، تفکر مدیر و معلم ما باید تغییر کند.

**در طیف اول سازاگرایی کدام نظریه‌پردازها بیشتر معروف‌اند؟**

بنیان‌گذار سازاگرایی شخصی یا فردی، پیازه و بنیان‌گذار سازاگرایی اجتماعی، ویگوتسکی است. **برونر** در زیرمجموعه سازاگرایی اجتماعی قرار می‌گیرد. کسی مثل **کوهن** که نظریه تفکر علمی را مطرح می‌کند، می‌گوید همه چیز را از ویگوتسکی گرفته است. دنیای علم دیگر به سمتی می‌رود که طیف مطرح است. بقیه کسانی هم که آمدند، همه در زیرمجموعه سازاگرایی اجتماعی قرار می‌گیرند. الان هم تأکید روی سازاگرایی اجتماعی است. حتی مدارس

## مدرسه دیگر جای تحصیل نیست؛ جای تحول دانش‌آموز است. در تحول دانش‌آموز هم چیزی که اهمیت دارد، انگیزش اوست

نظام ارزشی مدرسه چه باشد؟ اول باید تبعیض از بین برود. ما تا زمانی که نگاه تبعیض‌آمیز داریم، نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم که مدارسمان مدارس مطلوب باشند. دنیا دارد روی آموزش و پرورش چندفرهنگی کار می‌کند.

**مدرسه چطور می‌تواند خود را در بحث انگیزش با خانواده هماهنگ کند؟ الان بین مدرسه و خانواده در همه ابعاد، از جمله در زمینه انگیزش، فاصله وجود دارد.**

ما پارسال یک رساله دکتری درباره مدرسه تاب‌آور داشتیم که رساله خانم دکتر لیلا افضل بود. تاب‌آوری یک بحث انگیزشی است. برای اینکه مدرسه تاب‌آور داشته باشیم حتماً باید خانواده وارد برنامه‌مان می‌شد. بنابراین کاری کردیم که معلم، مدیر و خانواده آموزش دیدند. روز دفاع خانم افضل، هم مدیر و هم والدین آمده بودند. تغییر خوبی ایجاد شده بود. جالب اینکه یکی از این مدارس در اسلام‌شهر بود و دیگری در کوی نصر تهران، و هر دوی آن‌ها تغییر کرده بودند. پژوهشگر یک بسته آموزشی برای والدین و بچه‌ها و مدیر و کارکنان طراحی کرده است. من زمانی به یکی از وزرای پیشین آموزش و پرورش توصیه کردم که طرح مدارس تاب‌آور را در مناطق محروم اجرا کنند. می‌توان این برنامه‌ها را اجرا کرد.

**لطفاً از آثار خودتان منابعی را که می‌تواند برای مطالعه مدیران مفید باشد، معرفی کنید.**

کتاب «رویکردهای یادگیری: نظریه و کاربرست» را با آقای دکتر شهبانی ترجمه کرده‌ام که کتاب عملیاتی و خوبی است و انتشارات دانشگاه تهران آن را منتشر کرده است. این کتاب تلویحات نظری و کاربردی دارد که کاربردی‌ها را نوشته‌ایم و بنابراین مدیر با مطالعه آن درمی‌یابد که اگر بخواهد کلاس سازگرای اجتماعی داشته باشد چه باید کند. کتاب «روان‌شناسی تربیتی در هزاره سوم» هم هست که در آن نظریه استرنبرگ و گاردنر به تفصیل توضیح داده‌ام و گفته‌ام که وقتی معلم به کلاس می‌رود، چه کار باید بکند که بچه‌ها را با رویکرد گاردنر ببیند.

در مدارس دنیا مداخلات انگیزشی انجام می‌شود. ما هم باید به سمت مداخلات انگیزشی برویم.

**«مدرسه باید نظام انگیزشی داشته باشد» یعنی مدیر و معاون و معلم‌ها، که درباره محیط مدرسه تصمیم می‌گیرند، باید برای انگیزش هم نظامی طراحی کنند تا مشخص شود برای هر کدام از اتفاقاتی که در مدرسه می‌افتد چه تفکر انگیزشی‌ای باید داشت. به نظر تان این امر برای مدرسه کاربردی است؟**

مدرسه مبتنی بر انگیزش، ساختارهایش را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که هر یک از عوامل به نوعی دارای انگیزش باشند و همدیگر را تقویت کنند. ما مدرسه را یک کل می‌دانیم و می‌گوییم در مدرسه باید فرهنگ و ارزش‌هایی داشته باشیم. ممکن است مدیر یک مدرسه به همکارانش بگوید که نظام ارزشی مدرسه من در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ این است که انگیزش دانش‌آموزان و کارکنان را افزایش بدهیم. بعد هم هدف‌گذاری می‌کند و کلاس و دوره می‌گذارد. باید نگرش فرهنگی بر مدرسه حاکم باشد و روی نظام ارزشی تأکید شود. نظام ارزشی فقط مباحث دینی نیست؛ بحث‌های اعتقادی زیربناست اما با این زیربنا باید برویم به سراغ نظام ارزشی و فرهنگ مدرسه، که متأسفانه تعریف نمی‌شود.

**آیا مدارس مبتنی بر انگیزش نمونه‌های جهانی هم دارند؟**

بله، دارند. الان این موضوع مطرح است که مدرسه دیگر جای تحصیل نیست؛ جای تحول دانش‌آموز است. در تحول دانش‌آموز هم چیزی که اهمیت دارد، انگیزش اوست، اما مشکل ما این است که هنوز در مناطقی از کشور احساس تبعیض وجود دارد. تا وقتی این احساس تبعیض هست، می‌خواهید

تلاشی برای ایجاد انگیزش درونی نمی‌کنیم؛ یعنی نه نظام آموزشی این کار را می‌کند نه خانواده‌ها. ما در کشورمان کار پژوهشی انجام می‌دهیم اما متأسفانه نظریه‌ها را به طور عمیق نمی‌خوانیم. نظریه‌های انگیزشی که بر انگیزش درون‌زاد و خودتنظیمی تأکید می‌کنند، می‌گویند اول باید نیازهای بنیادی بچه‌ها برطرف شود. وقتی نیازهای بنیادی برطرف شد، زمینه انگیزش درونی ایجاد می‌شود؛ یعنی شما باید بگذارید بچه‌ها فرصت شایستگی و موفق شدن پیدا کنند؛ احساس کنند که دوستشان دارید، با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنید و به آن‌ها استقلال و خودمختاری می‌دهید. این‌ها زمینه‌ای ایجاد می‌کنند برای اینکه او انتخابگر شود.

انتخابگری هم با عاملیت و انگیزش درونی ارتباط دارد، اما در واقعیت چه اتفاقی می‌افتد؟ ما همه کارهای بچه‌ها را انجام می‌دهیم؛ به آن‌ها خودمختاری و فرصت انتخاب نمی‌دهیم. در زمینه تحصیلی، بچه‌ها را می‌سپریم به مؤسساتی که برایشان تصمیم بگیرند. در مدرسه هم که مشاور و مدیر و معلم تصمیم می‌گیرند. بنابراین، دانش‌آموز ما اصلاً انگیزش درونی ندارد و تصمیم‌گیر و انتخابگر نیست. دیروز از رادیو می‌شنیدم که یک دانش‌آموز دبیرستانی در برنامه‌ای می‌گفت: «من خیلی آدم تصمیم‌گیری هستم. صبح که از خواب بیدار می‌شوم، می‌توانم صورتم را بشویم و صبحانه بخورم. صبحانه‌ام را هم مادرم آماده می‌کند!» بعد ما انتظار داریم دانش‌آموزان انگیزش درونی داشته باشند! پس رویکرد جدید این است که به خانواده‌ها یاد بدهیم بچه‌ها ملک شخصی آن‌ها نیستند و پدر و مادر هم خدمتگزار بچه‌ها نیستند.

البته انگیزش به محیط بیرونی هم خیلی ربط دارد؛ مثلاً وقتی دانش‌جوها می‌بینند آینده شغلی ندارند و کاری نمی‌توانند بکنند، می‌گویند اصلاً برای چه باید درس بخوانیم؟ به کجا می‌خواهیم برسیم؟ متأسفانه ما فرصت‌ها را برای پیشرفت بچه‌ها فراهم نمی‌کنیم. همه تأکیدمان بر این است که خوداشتغالی و کارآفرینی کنیم، اما این کار راحت نیست. از طرف دیگر، تا زمانی که انگیزش درونی نشود، احتمال آسیب هست. برای همین، اکنون