

سازگاری بیشتر، شکوفایی بهتر

شکوه تقدیسیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

برای آنان در سازمان‌های حقوقی ایجاد می‌کنند و با توجه به روابط انسانی در نظام آموزشی که جلوه‌گاه ابتکارات و تعاملات محیطی و بروز خلاقیت در کارکنان هستند، برای رشد کیفی و تعالی واحد آموزشی خود، رابطی منعطف، خلاق و خوش فکر باشند؛ ویژگی‌هایی که بدنه‌ی ساختاری الگوی «اقتضایی» را تشکیل می‌دهند.

نظریه‌ی «اقتضایی» توسط لورنس و لورچ (۱۹۶۷) معرفی شده است. این نظریه برای تلفیق دیدگاه‌های سیستم حقیقی و حقوقی بیان می‌کند؛ هر سازمان مفروضی می‌تواند از چند نوع و شکل ایده‌آل برخوردار باشد. این بحث فرض می‌کند که سیستم‌های متفاوت، به خوبی با محیط‌های متفاوت سازگار می‌شوند، اما شرایط محیطی تعیین می‌کند که چه سیستمی باقی بماند و توسعه یابد. آن‌هایی که سازگاری بیشتری نشان می‌دهند، بیشتر شکوفا می‌شوند» [اسکات، ۱۳۸۲: ۱۶۱].

آن‌چه تکامل و رشد کیفی واحد آموزشی را تحقق می‌بخشد، واقع‌بینی مدیر و توجه او به سطوح بوم شناختی منطقه در ارتباط با کارکنان و آینده‌نگری و اثربخش کردن برنامه‌های تولیدی و فنی در رابطه با شاگردان است.

تجربه‌ی سال‌ها خدمت من در مدارس و مناطق آموزشی نشان می‌دهد، اگر در واحد آموزشی روابط بر مبنای تعهد، احترام متقابل و احساس هم‌بستگی و تعلق خاطر به محیط باشد، آرامش و پویایی و موفقیت واحد آموزشی تضمین می‌شود. خاطره‌ی اولین سال‌های خدمتم، شیوه‌ی مدیریتی مادرم بود. او در عین اقتدار، مدیری فروتن

که مازلو^۱ آن را از ارکان اصلی ساخت شخصیت سالم انسان می‌داند. همیشه باید منبع و ملجایی باشد که وقتی احساس نیاز می‌کنیم، بتوانیم از آن کمک بگیریم. تنش‌ها و فشارهای عاطفی کارکنان، معمولاً در محدوده‌ی ارتباطات محیطی به وجود می‌آید و «سازگاری» یکی از راه‌هایی است که در این زمینه بازدهی مناسبی دارد. بهترین راه سازگاری را می‌توان با کمک مدیران انتخاب کرد؛ زیرا آنان پل‌های ارتباطی در سطوح متفاوت فنی و نهادی سازمان هستند. نهایت درایت مدیر زمانی نمود پیدا می‌کند که کارکنان او شرایط و واقعیت‌های موجود را پذیرفته باشند و خود را سرخورده و همچون احساس نکنند.

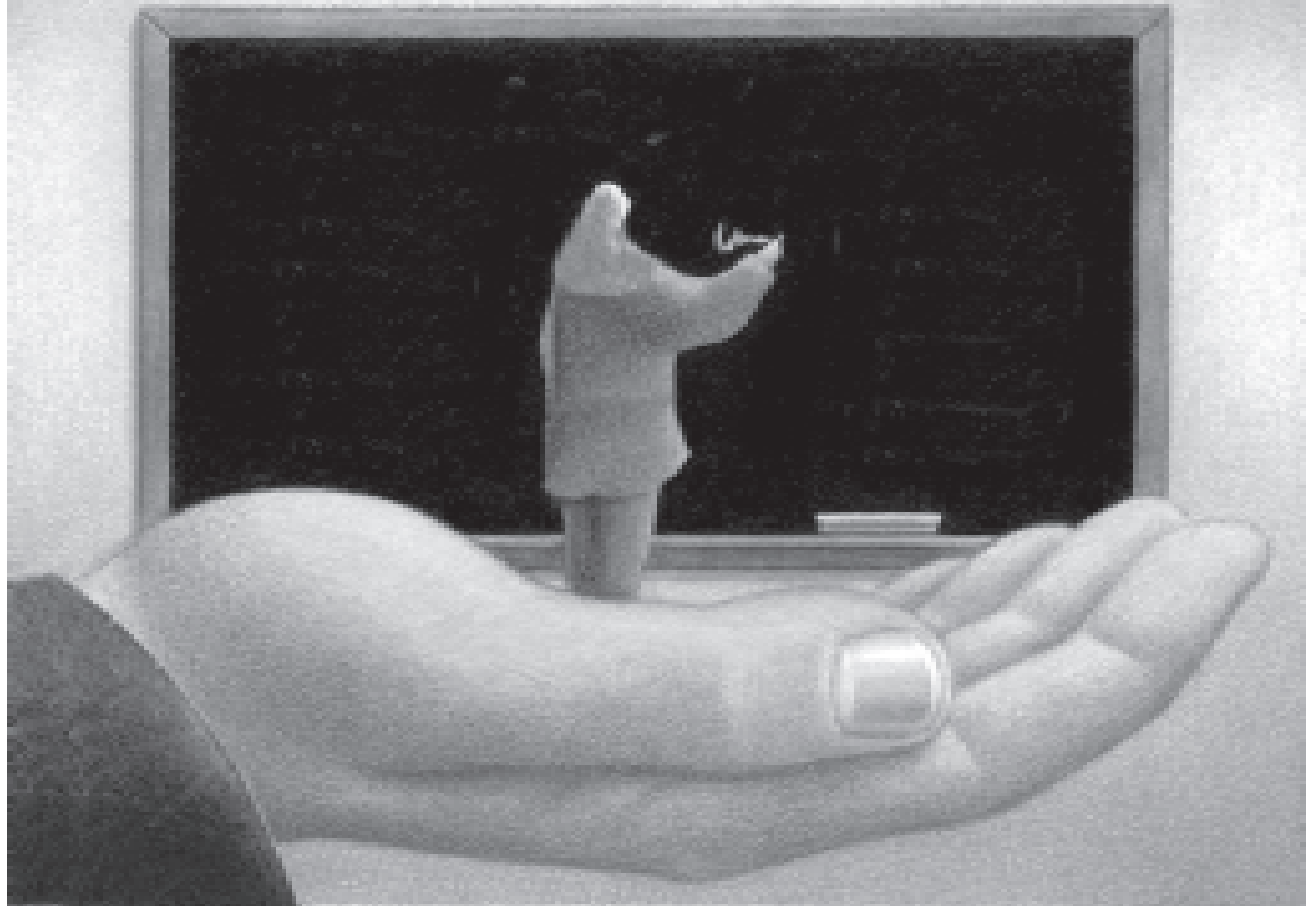
«ترس» احساسی است که احتمالاً بسیاری از ما هنگام شروع خدمت تجربه کرده‌ایم. این احساس اگر ادامه پیدا کند، به عاملی بازدارنده تبدیل می‌شود. دمنیگ^۲ عقیده دارد: «افراد زمانی به سطح مطلوب کارایی می‌رسند که احساس امنیت داشته باشند و بتوانند بدون ترس سؤال کنند و عقاید خود را ابزار دارند. نتیجه‌ی ترس به هر شکل که باشد، افت کیفیت است.» احساس آرامش و تعلق خاطر کارکنان نسبت به محیط کار، به تلطیف فضای کار کمک می‌کند. ایجاد چنین احساسی در کارکنان از هنرهای مدیریتی محسوب می‌شود. مدیر، با شناخت روحیه، توانایی و خلیقات کارکنان خود می‌تواند این احساس را در آن‌ها تقویت کند.

مدیران می‌توانند مطابق با ویژگی‌های خاص فضای آموزشی خود، با در نظر گرفتن اختیارات قانونی که محدودیت‌های رسمی

واحد آموزشی، نظامی زنده و پویاست که قابلیت رشد و تکامل دارد. در صورت بی‌توجهی به تقویت و گسترش برنامه‌های آموزشی و به‌روز کردن آن‌ها، واحد آموزشی ممکن است به مرگ مغزی دچار شود. به تعبیر دیگر، مرگ مغزی زمانی در یک واحد آموزشی اتفاق می‌افتد که برنامه‌های روزانه‌ی آن به شیوه‌ای مکانیکی و بدون علاقه‌مندی و مسئولیت‌پذیری کارکنان آن اجرا شود. منابع انسانی، ظرفیت بی‌بدیل یک واحد آموزشی برای رشد هستند. اگر روحیه‌ی جست‌وجوگری، دانش‌افزایی و پژوهشگری اعضای واحد آموزشی تقویت نشود، سرزندگی و نشاط خود را از دست خواهد داد و رشد آن متوقف خواهد شد؛ دقیقاً مانند انسانی که به مرگ مغزی دچار شده باشد.

خودانگیختگی کارکنان برای جست‌وجو و پژوهش، قابل بررسی و تحقق است. نبود محدودیت‌های فرمایشی و باز بودن فضای نظام آموزشی، افراد را به چالش‌های علمی فرامی‌خواند. در چنین محیطی، شرط بقا و لازمه‌ی مطرح بودن، میزان شتابی است که برای تسکین عطش پیشرفت و به‌روز کردن فعالیت‌ها در اعضای واحد آموزشی به‌وجود می‌آید. ایجاد انگیزه برای بروز چنین شتابی، به درک مدیر از رابطه‌ی بین نیازهای افراد و هدف‌های سازمان او وابسته است. این امر مسلماً به توفیق مدیر در بهبود کیفیت برنامه‌ها کمک می‌کند.

در اولین سال‌های خدمت، امنیت خاطر، عامل مهمی برای بروز نوآوری و خلاقیت و ایجاد خودباوری در کارکنان است. این نیاز، سن و سال و مدرسه و جامعه‌نمی‌شناسد. احساسی است



و آگاه بود و اخلاق حرفه‌ای معلمان برایش اهمیت داشت. الگویی بود از سادگی، صداقت و انضباط. از کارکنان مدرسه شناختی واقع‌بینانه داشت و آن‌ها همگی زیر چتر حمایتی او، خود را در امنیت شغلی و رفاه نسبی می‌دیدند. حالا که به آن سال‌ها فکر می‌کنم، شیوه‌ی مدیریتی او را «اقتضایی» و سازگار مآبانه می‌بینم؛ با آن که در مدیریت از تحصیلات آکادمیک برخوردار نبودم.

او می‌دانست که در هر موقعیت چگونه عمل کند. رفتار منطقی و مستدل او، به ایجاد آرامش و خودباوری در کارکنان و تشویق آنان به برداشتن گام‌های بلندتر در محدوده‌ی کاری خود کمک می‌کرد. من اولین تجربه‌های حرفه‌ای خود را با رهنمودهایی که از او می‌گرفتم، به پایان بردم.

او بر بخش خدماتی و مالی مدرسه نظارت مستقیم داشت. در شروع سال تحصیلی، مدتی از وقت خود را صرف شناخت خانواده‌ها می‌کرد. از وضعیت

اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آنان و نقطه‌های کور احتمالی که در زندگی آنان وجود داشت، با خبر می‌شد. به همین خاطر، در طول سال تحصیلی خانواده‌ها او را با خود هماهنگ می‌دیدند و فاصله‌ای بین خود و مدیریت مدرسه احساس نمی‌کردند. بچه‌ها در مدرسه ناهار می‌خوردند و او شخصاً به شیوه‌ی خوردن آن‌ها نظارت می‌کرد. او برای کیفیت، کمیت، بهداشت و آداب غذا خوردن و شکرگزاری به درگاه خدایی که نعمت‌های بسیار برای ما آفریده است، اهمیت بسیار قایل بود. در واقع ناهارخوری مدرسه، محلی برای تمرین هم‌یاری، کمک و مدیریت صحنه برای دانش‌آموزان بزرگ‌تر بود که نقش مؤثری در حفظ نظم و اداره‌ی ناهارخوری داشتند. هم‌چنین به گونه‌ای محل و محفلی دوستانه برای عموم شاگردان و مربیان به حساب می‌آمد تا برای لحظه‌هایی فارغ از دغدغه‌های کلاس و درس، دوستی و مودت را تجربه کنند و یکدیگر را بهتر بشناسند. مادرم در مورد امور مالی، به گونه‌ای

رفتار می‌کرد که فقیر و غنی خود را در برخورداری از خدمات مدرسه یکسان می‌دیدند. در موارد ضروری، کمک‌های او چنان پنهانی و بدون تظاهر بود که اطرافیان هرگز از آن باخبر نمی‌شدند. اما امور آموزشی مدرسه تحت نظارت یک گروه درسی اداره می‌شد و سنجش کیفیت، از برنامه‌های مستمر این گروه بود و مادرم نظارتی غیرمستقیم بر این امور داشت. او هم‌چنین سنگ صبور کارکنان مدرسه بود و برای رفع مشکلات آنان اهمیت بسیار قائل بود. همیشه می‌گفت: «اگر معلم‌ها خیالشان راحت نباشد، وظیفه‌ی خود را خوب انجام نمی‌دهند.» و در این زمینه از هیچ کوششی فروگذار نمی‌کرد.

زیرنویس

1. Abraham Mazlow
2. Edward Deming

منبع

اسکات، دبلیو ریچارد. سازمان‌ها، سیستم‌های حقوقی، خردگرا، حقیقی، طبیعی و باز. ترجمه‌ی محمدرضا بهرنگی. تهران. کمال تربیت. ۱۳۸۲.