

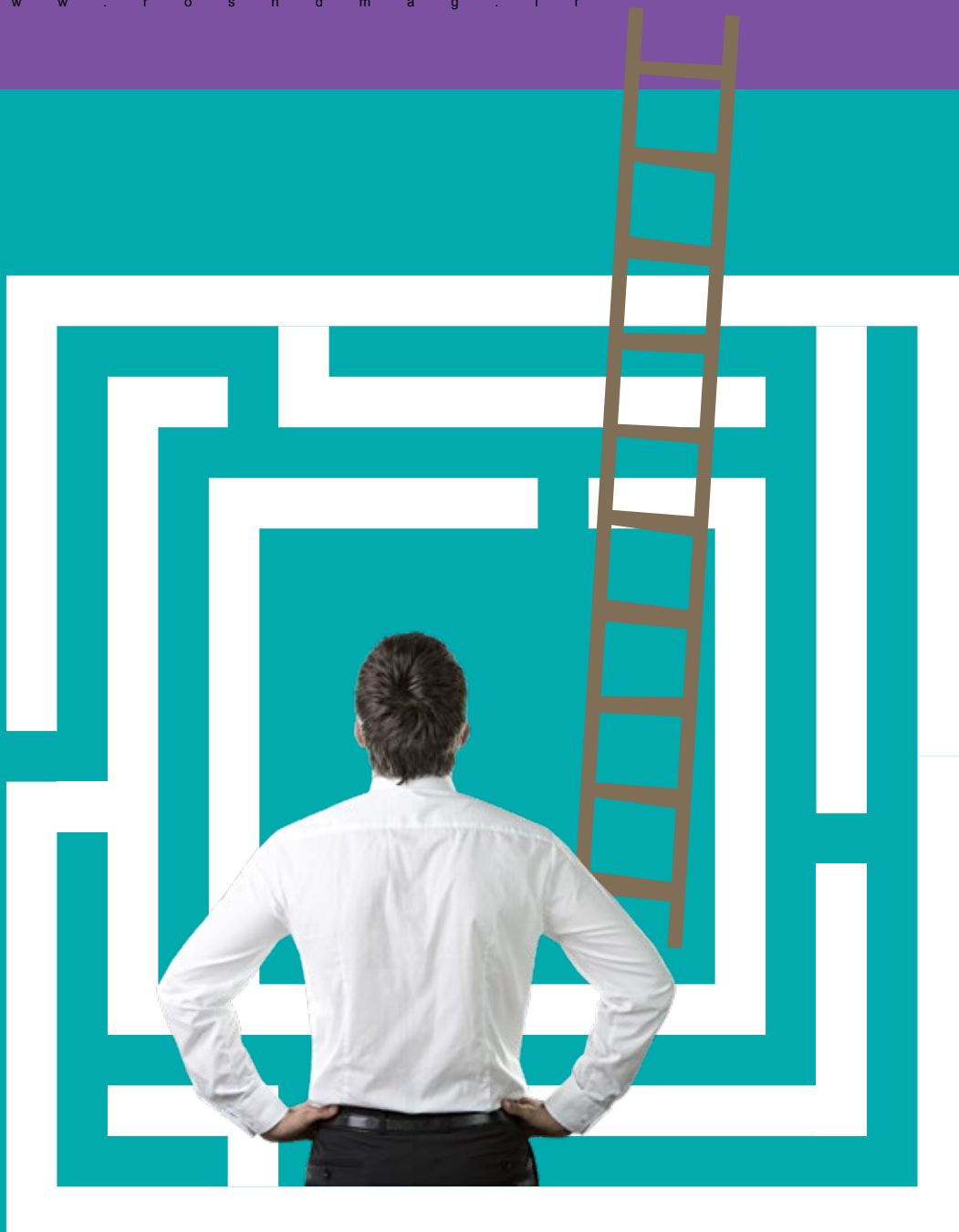
رشد

ISSN: 1735-4889

۱۲۶



فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره نوزدهم | شماره ۲ | زمستان ۱۳۹۹ | ۴۸ صفحه | ۷۵۰۰۰ ریال | پیامک: ۳۰۰۸۹۹۵
w w w . r o s h d m a g . i r



نردبان کرونا

مشق رهبری برای روز واقعه

هر خانه یک مدرسه

رهبری نوکیش در عصر دیجیتال



حرف اول

جرئت‌نداشتن ما در انجام کارها، به دلیل
دشوار بودن آن‌ها نیست. دشواری کارها به
دلیل جرئت‌نداشتن ما برای انجام آن‌هاست.

بسم الله الرحمن الرحيم

لحمص علي محمد وآل محمد

رشد ۱۲۶

فصلنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران آموزشی، معاونان، مشاوران، مربیان مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش | دوره نوزدهم | شماره ۲ | زمستان ۱۳۹۹ | ۴۸ صفحه | ۷۵۰۰۰ ریال



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و فناوری آموزشی

مدیر مسئول:

محمد ابراهیم محمدی

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

هیئت تحریریه:

دکتر مرتضی مجدفر، دکتر علی خلخالی

صادق صادق پور، ابراهیم اصلانی

دکتر محمد علی شامانی، دکتر زهرا اربابیان

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید جعفر ذهنی

تصویرگر:

سید میثم موسوی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایران شهر شمالی، پلاک ۲۷۰

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۲۲، ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

ایانامه: modiriat@roshdmag.ir

پیامک: ۳۰۰۰۸۹۹۵

نشانی امور مشترکین:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن امور مشترکین: ۸۸۸۶۷۳۰۸-۲۱

چاپ و توزیع: شرکت افست

نردبان کرونا / دکتر حیدر تورانی / ۲

مشق رهبری برای روز واقعه / دکتر علی خلخالی / ۴

هر خانه یک مدرسه / ائلدار محمدزاده صدیق / ۶

رهبری یا ریاست؟ / صادق صادق پور / ۹

رهبری به روایت مولا / سمیه سادات متولیان / ۱۲

مدیریت عدم قطعیت / جلیل اعتماد - مسعود حسینچاری / ۱۵

رهبری نوکیش در عصر دیجیتال / دکتر حیدر تورانی / ۱۸

نظم آشوب نما / سیداحمد موسوی / ۲۲

پارکینسون مدیریت / زهرا اربابیان / ۲۴

دورهمی یا کار تیمی؟ / ابراهیم اصلانی / ۲۶

لباس حکمت بر تن مدیران / سید محمد نوروزیان امیری / ۲۹

۱۰ اصل مدیریت زمان / فاطمه قائمی / ۳۲

مدیریت در شرایط خاکستری / شهلا فهیمی / ۳۵

چرا این طور شد؟ / علی نیازی / ۳۸

انتقادپذیر نیستیم! / مرتضی مجدفر / ۴۰

آقای مدیر دق کرد! / مجید درخشانی / ۴۲

فیل در اتاق تاریک مدیران / الهه باقری / ۴۴

منش مدیرانه / پ.اله داد / ۴۶

کتابخانه / شهلا فهیمی / ۴۸

قابل توجه نویسندگان و مترجمان

- مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشی‌های مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد.
- مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن‌ها باشد.
- چنانچه مقاله‌ای را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. ● رشد مدیریت مدرسه از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده مدرسه‌ای استقبال می‌کند. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. ● محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. ● حجم مقاله بیش از ۲۰۰۰ کلمه نباشد. ● شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و فناوری آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ‌گویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. ● مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، بازگردانده نمی‌شوند.

برابر نامه شماره ۱۵/۱۱۳۱۵۹ به تاریخ ۹۱/۵/۲۳ هیئت‌های امناء و هیئت‌های ممیزه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری این نشریه چون دارای هیئت تحریریه معتبر است، به مقالات چاپ شده در آن تا ۲ امتیاز در هر مورد برای محاسبه در بندهای ۳-۳ و ۳-۲ و ۱-۳ حسب مورد و مجموعاً حداکثر تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

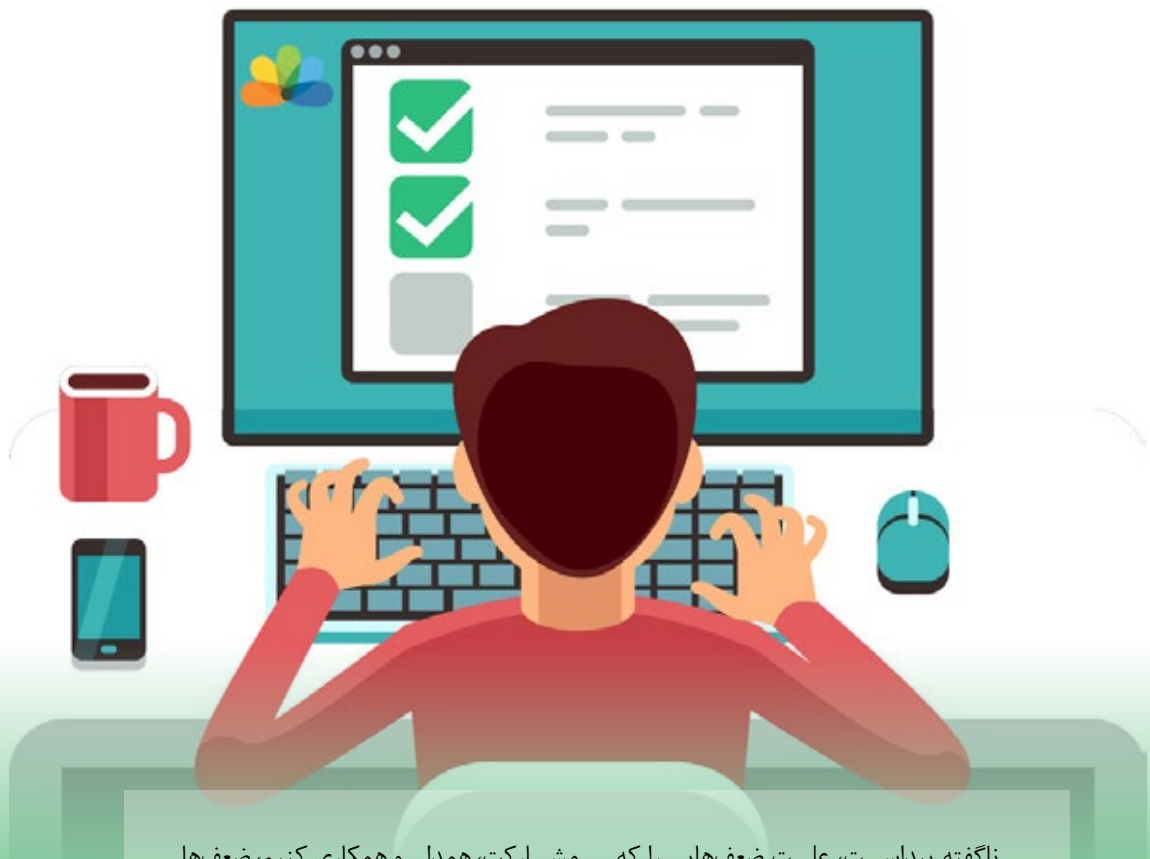
نردبان کرونا

به دلایل گوناگون، از جمله آماده نبودن زیرساخت‌ها و ناتوانی در مدیریت و کمبود امکانات، نتوانست به موقع و به جا قد برافرازد و با مشکلات و معضلات مقابله کند. و صدا البته که این ضعف، از آماده نبودن چندین ساله نظام آموزش و پرورش برای چنین بحران‌ها و بیماری‌های نوظهوری حکایت دارد. تقریباً دو دهه اخیر، برای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد زیرساخت‌های الکترونیکی و آموزش بر بستر دیجیتال، جز در چند مورد اندک و جزئی که بیشتر شامل نظام اداری و کارکنان، پرداخت‌ها و راه اندازی چند سایت بوده است، گامی برداشته نشده است!

این در حالی است که در بسیاری از کشورها، از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۳، در راستای آموزش آنلاین و الکترونیکی دانش آموزان برنامه ریزی و سرمایه گذاری شده و در سال ۲۰۱۴، تقریباً ۹۰ درصد دانش آموزان آن‌ها موفق شدند به روش آنلاین آموزش ببینند. این فرصت و این امکانات موجب شده است معلمان، مدیران و والدین نیز آموزش‌های لازم را ببینند، به طوری که امروز شاهد موفقیت‌های چشمگیر آنان در عرصه مقابله با ویروس کرونا در امر آموزش هستیم.

اوضاع و احوالی که در شرایط کرونا، این بیماری همه گیر جهانی، در عرصه آموزش و پرورش شاهد آن هستیم، به ویژگی و ذات این بیماری مربوط است و بیشتر به آزمایشی الهی برای همه بشریت شباهت دارد. جوامع و اشخاصی که آمادگی بیشتری داشتند و از قبل خویشستن و استعداد های آشکار و پنهان جامعه خود را برای انواع بحران‌ها آماده کرده و صاحب برنامه، نگاه راهبردی و اندیشه و فرهنگ قانون مداری و مشارکت پذیری بالایی بودند، راحت تر و بهتر توانستند با شرایط ابهام و عدم قطعیت مواجه شوند و آن را به خوبی مدیریت کنند. حال بودند و هستند جماعت‌ها و اجتماعاتی که بنا به دلایل گوناگون، از جمله قانون گریزی، همراهی نکردن جمعی و کاهلی در خودمراقبتی و دیگر مراقبتی، مدیریت ضعیف و نظام سلامت نه چندان قوی، امکانات پزشکی کم و نیز زیرساخت‌های الکترونیکی ناکارآمد و بهتر است گفته شود بسیار ناکارآمد، نتوانستند آن گونه که باید با بحران‌ها و ناملازمات مواجه شوند و آن‌ها را مدیریت کنند.

آموزش و پرورش، مدرسه و کلاس درس نیز از جمله مقوله‌ها و عرصه‌هایی است که



مشارکت، همدلی و همکاری کنیم، ضعف‌ها را به کمک یکدیگر جبران کنیم و این فرصتی را که ویروس کرونا در باور به توسعه سازه‌های نرم و سخت فناوری و بسترهای الکترونیک و آموزش‌های آنلاین به وجود آورده است، قدر بشناسیم. به جای مقصریابی، با همدیگر همسو و هم‌جهت شویم و یاریگر هم در رسیدن به آموزش‌های بهتر و برتر، و جبران مافات. البته این به معنی ندیدن کاستی‌ها و بی‌مبالاتی‌ها و کم‌کاری‌های برخی از بخش‌ها، افراد و دست‌اندرکاران داخل و خارج از آموزش‌وپرورش نیست!

سخن پایانی اینکه، نگاه و تفکر راهبردی پیشه کنیم تا بیشتر، دورتر و زودتر از دیگران ببینیم. فراموش نکنیم که آینده به‌طرف ما می‌آید، با خود تحولات بسیاری می‌آورد و آثاری در پی دارد. مهم است درک کنیم آینده چه چیزهایی را با خود می‌آورد تا در این اندیشه برنامه‌ریزی کنیم که خود و سازمان خویش را چگونه و با چه راهبردهایی، با مسائلی که پیش می‌آید، سازگار کنیم. ■

ناگفته پیداست، علت ضعف‌هایی را که امروز در آموزش‌های مجازی و غیرحضوری در آموزش‌وپرورش شاهد آن هستیم، نباید تنها در این دولت و در وزارت فعلی آموزش‌وپرورش و تشکیلات آن بجوییم. بپذیریم که این ضعف‌ها و کمبودها، در گذشته و نبود نگاه راهبردی و آینده‌نگرانه دولت‌مردان و مدیران ارشد آموزش‌وپرورش، از گذشته تاکنون، ریشه دارد؛ کسانی که دانسته و ندانسته از زیر بار توسعه فناوری در مدرسه‌ها شانه خالی کردند یا برنامه‌ای برای آن و اعتقادی به آن نداشتند. با این وصف، امروز شاهد آنیم که بیش از ۳/۵۰۰/۰۰۰ دانش‌آموز از دسترسی به آموزش‌های مجازی محروم‌اند و بقیه‌ای که از آن بهره می‌برند، کیفیت آموزشی بالایی را تجربه نمی‌کنند. هم شبکه‌های ذی‌ربط ضعیف‌اند، هم معلمان، مدیران و کارشناسان آموزش‌های لازم را ندیده‌اند و هم محتوای درسی متناسب با این شرایط بازطراحی نشده است. بنابراین، همگی باید همتان را صرف

مشق رهبری برای روز واقعه

دکتر علی خلغالی، دانشیار مدیریت آموزشی

هستی را بتوان تا سطح کنش و واکنش نسبی سوژه اویژه تنزل داد، لیکن هول و عظمت واقعه، همه هستی موجود نا آماده را زمین گیر می کند (فلولا إن كنتم غير مدینین^۵).

بعد از وقوع واقعه، تنها تکه پاره‌هایی از گذشته (وَبُسَّتِ الْجِبَالُ بَسًّا) اینجا و آنجا در فضا سرگردانند (فَكَانَتْ هَبَاءً مُتَّبَثًا^۶) و کسانی که خود را آماده مواجهه با واقعه نکرده باشند (فَأَصْحَابُ الْمَيْمَنَةِ ... وَأَصْحَابُ الْمَشْأَمَةِ^۷)، حیران به هر طرف سر می گردانند و انسجام خود را در لابه لای این تکه های سرگردان تمنا می کنند. اما هر چه دست و پا می زنند، کمتر می یابند و ناتوان تر می شوند، زیرا شدت واقعه بخش زیادی از آنچه را در جست و جوی تکیه گاه ساختنش هستند، نابود کرده است و آن ها از قبل برای این وضعیت تمرین نکرده بودند (إِنَّهُمْ كَانُوا قَبْلَ ذَلِكَ مُتْرَفِينَ^۸). تنها پیشتاژان معناساز (وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ^۹) توان مواجهه سازنده با شرایط بعد از واقعه را دارند. اینان نه تنها از واقعه نگران، مردد یا هراسان نیستند، بلکه از زیست در واقعه لذت می برند (فِي جَنَّاتٍ التَّعِيمِ^{۱۰}) و آن را دستمزد هوشیاری های پیشین خود می دانند (جَزَاءً بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ^{۱۱}).

رهبری مدرسه برای روز واقعه

«واقعه» برای مدرسه هزارتویی پیچیده و سرشار از اقتضائات، اعم از ظرفیت های تقویت کننده، تضعیف کننده و منحرف ساز است. واقعه از یک الگوریتم از پیش تعیین شده یا از چارچوب های ذهنی ساکنان مدرسه تبعیت نمی کند. مدیران مدرسه ها باید خود و همه ساکنان مدرسه را برای درک پیچیدگی های واقعه آماده کنند. مدیرانی که آگاهانه یا ناآگاهانه



است (إِنَّ هَذَا لَهُوَ حَقُّ الْيَقِينِ^۴) که در آن حقیقت و واقعیت، یکی و هم زمان آشکار می شوند. شاید همه اجزای دیگر

کلیدواژه ها: واقعه، مدیریت پذیری، ساده سازی

توصیف واقعه

انسان خردورز این پیام را دریافت کرده است که وقوع واقعه (إِذَا وَقَعَتِ الْوَاقِعَةُ^۱) اجتناب ناپذیر است (لَيْسَ لَوْفَعَتِهَا كَاذِبَةٌ^۲). روز واقعه روزی است که ناگهان هیچ چیز مانند گذشته نیست! روز واقعه منشأ دگردیسی های بنیادی است (خَافِضَةً رَّافِعَةً^۳). روز آغاز مجدد تاریخ است. روز واقعه روز گسست از گذشته است. واقعه، واقعی ترین بخش هستی

مدیرانی که آگاهانه یا ناآگاهانه از درک پیچیدگی ها اجتناب می کنند، معمولاً دچار سندروم ساده سازی برای مدیریت پذیرسازی نهاد تحت مدیریت خود می شوند

مدیران مدرسه‌هایی که اجتناب‌ناپذیر بودن واقعۀ و پیچیدگی‌های آن را درک کرده‌باشند، برای مواجهه با آن، به‌طور مرتب رهبری در واقعۀ را مشق می‌کنند

از درک پیچیدگی‌ها اجتناب می‌کنند، معمولاً دچار سندروم ساده‌سازی برای مدیریت‌پذیرسازی نهاد تحت مدیریت خود می‌شوند. در حالی که نظام‌های ساده‌شده، آسیب‌پذیرترین سازمان‌ها در مواجهه با واقعۀ هستند. ساده‌سازی با هدف مدیریت‌پذیری، ضدتربیتی‌ترین تصمیم مدیریتی محسوب می‌شود. در واقع، این صرفاً فرایندی ناتوان‌ساز است.

در سطح مدرسه، درک مفهوم تعمیم رهبری، مهم‌ترین وجه مواجهۀ پیچیده با هزارتوی واقعۀ است. مدیران مدرسه‌هایی که نسبت به وقوع واقعۀ و پیچیدگی‌های آن هوشیارند، می‌دانند که ارتقای سطح استقلال، خودکارآمدی و خودتنظیمی همه ساکنان مدرسه، بنیادی‌ترین کارکرد مدرسه است. لذا برای بسط رهبری در گسترۀ مدرسه تعهدی بنیادین دارند. چنین مدیرانی در طول زمان به تدریج وجود خود را به سایه می‌کشاند و از میزان وابستگی سیستم نسبت به خود می‌کاهند. چنین مدیرانی تلاش می‌کنند هم‌زمان با توانمندسازی ساکنان مدرسه، ساختارمدرسه را نیز برای رویارویی با واقعۀ چابک سازند.

مدرسه چابک، مدرسه‌ای همه‌زمانی و همه‌مکانی است. سهم مهمی از چابکی مدرسه منوط به چابکی برنامه درسی آن است. خطی‌سازی، عامل و باعث جزمیت برنامه درسی و ناکارآمدی آن، به ویژه در زمان واقعۀ، است. پودمانی‌سازی، پیشنهادی بنیادی برای چابک‌سازی برنامه‌های درسی است. برنامه‌های پودمانی‌شده بن‌بستی برای اجرا باقی نمی‌گذارند.

توان آموزشی‌سازی همه چیز، از مهم‌ترین شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز معلمان در هنگام واقعۀ است. براین اساس، هیچ دانش‌آموزی به دلیل

مهم‌ترین مسائل در هنگام واقعۀ، فراموش‌شدگان هستند. منظور از فراموش‌شدگان، همه ساکنان مدرسه، اعم از کارکنان، معلمان و دانش‌آموزانی هستند که به محض ناآشناشدن روابط عرفی، پیوندهایشان با نظام قطع می‌شود. میزان توجه به این گروه، شاخصی از کارآمدی رهبری مدرسه در شرایط واقعۀ است.

در مجموع، مدیران مدرسه‌هایی که اجتناب‌ناپذیر بودن واقعۀ و پیچیدگی‌های آن را درک کرده‌باشند، برای مواجهه با آن، به‌طور مرتب رهبری در واقعۀ را مشق می‌کنند. سازه تعمیم رهبری، نوعی تعهد مدیریت مدرسه به بسط خودرهبری همه ساکنان مدرسه است. مشق خودرهبری توسط همه ساکنان مدرسه، تحیر و سردرگمی‌های بعد از واقعۀ را کمینه می‌کند. با ترکیب سه مفهوم پودمانی‌سازی، خودمدیریتی و آموزشی‌سازی، در مدرسه موقعیتی ایجاد می‌شود که در آن معلم، دانش‌آموز و سایر نهادهای پشتیبان، در فرایندی تعاملی، به نوعی یادگیری همه‌زمانی و همه‌مکانی دست یابند. در این شرایط، هر واقعۀ با هر وسعتی، سرشار از جاذبه‌های نوظهور است و دانش‌آموزان می‌توانند ماجراجویانی باشند که لذت ناشی از کشف آن‌ها را روایت می‌کنند.

پی‌نوشت‌ها

۱. هنگامی که واقعۀ برپا شود. واقعۀ/۱
۲. هیچ‌کس نمی‌تواند آن را انکار کند. واقعۀ/۲
۳. پست کننده و بالارنده است. واقعۀ/۳
۴. این همان حق و یقین است. واقعۀ/۹۵
۵. به پیامدهای اعمال نیندیشیده‌اید. واقعۀ/۸۶
۶. و کوه‌ها در هم کوبیده می‌شود. واقعۀ/۵
۷. و مانندغباری پراکنده گردند. واقعۀ/۶
۸. کسانی در راست و کسانی در چپ... واقعۀ/۸ و ۹
۹. آن‌ها پیش از این مست و مغرور بودند. واقعۀ/۴۵
۱۰. این پیشگامان‌اند که مقدم‌اند. واقعۀ/۱۰
۱۱. در باغستان‌های پرنعمت جای دارند. واقعۀ/۱۲
۱۲. پاداشی است برای آنچه می‌کردند. واقعۀ/۲۴

نداشتن دسترسی به محتوا، خارج از فرایند یادگیری قرار نمی‌گیرد. واقعۀ بهترین موقعیت برای واقعی‌سازی یادگیری‌های دانش‌آموزان است. معلمانی که از قبل شایستگی‌های آموزشی‌سازی را کسب کرده‌باشند، به‌طور اضطراری قادرند هر موضوع زندگی دانش‌آموز را به محتوایی آموزشی تبدیل کنند. در فرایند آموزشی‌سازی، معلمان این فرصت را برای دانش‌آموزان مهیا می‌کنند که به‌طور فردی یا گروهی، در یک پدیده واقعی زندگی درگیر شوند. این درگیری شامل ترغیب‌کردن دانش‌آموزان به تفکر هدایت شده حول پدیده مورد بررسی، کاربست مجموعه‌ای از مهارت‌های شناختی، و در نهایت روایت شفاهی، کتبی یا تصویری دریافت‌های دانش‌آموزان از کل این فرایند است. این بخش آخر، مبنای ارزیابی عملکرد دانش‌آموزان خواهد بود. با همین منطق، تدوین استانداردهای ارزیابی چندگانه، یا چندپایانی، از الزامات زیست تحصیلی مناسب دانش‌آموزان در مواجهه با واقعۀ است. ارائه فرصت کافی به دانش‌آموزان برای نمایش میزان تسلط خود در پروژه‌های توافق شده، همراه با عرضه بازخوردهای اصلاحی معلمان، از مؤلفه‌های اصلی تضمین تحقق یادگیری واقعی و پایدار در واقعۀ است.

در نظام‌های مدرسه‌ای، یکی از



هر خانه یک مدرسه

گفت‌وگو با طاهره ملک‌زاده شال، مدیر دبستان و کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی

انلداد محمدزاده صدیق / عکاس: احمد کریمی

طاهره ملک‌زاده شال، مدیر دبستان پسرانه «تربیت» واقع در منطقه ۱۰ تهران است. او ۲۹ سال سابقه کار دارد و چهار سال است که مدیریت این مدرسه را بر عهده دارد. ملک‌زاده در طول خدمتش، آموزگار و معاون مدرسه بوده و مدتی نیز در «اداره کارشناسی آموزش ابتدایی» فعالیت کرده است. او عقیده دارد: موفقیت در سال تحصیلی کرونایی، نیازمند همکاری مسئولان رده بالای آموزش و پرورش و مدیران مدرسه‌هاست. ملک‌زاده توضیح می‌دهد: «مدیران مدرسه‌ها با تمام مشکلات و دغدغه‌های خانواده‌ها، معلمان و دانش‌آموزان درگیرند و به نوعی این مسائل را از نزدیک می‌بینند.»

با این مدیر موفق گفت‌وگویی داشته‌ایم که بخش‌هایی از آن را در پی می‌خوانید.

را گسترش دهیم و این یکی از اهداف سند تحول بنیادین است. به این معنا که دست مدیر مدرسه باز باشد و با توجه به اقتضات مدرسه خود بتواند آن‌طور که بایسته و شایسته شرایط ویژه خود است، برنامه‌ریزی کند.

امسال تدوین برنامه سالانه با سال‌های گذشته متفاوت بود. امسال برنامه‌ای تدوین کردیم که شرایط و محتوای کرونایی و آموزش از طریق فضای مجازی در آن گنجانده شده بود. لذا از نظر نوع برنامه‌ریزی کاملاً با هر سال تفاوت داشت و در زمینه شرایط اجرا، در حال کسب تجربه‌های جدیدی بودیم. امسال باید شرایط به گونه‌ای رقم می‌خورد که برای آن، نه آموزش دیده بودیم، نه نوع مشابهنش را داشتیم، و نه کسی در اداره

درخصوص تدریس در فضای دور از مدرسه، مربوط به سال‌های دفاع مقدس برمی‌گردد، زمانی که شهرها هدف اصابت موشک قرار می‌گرفتند. اکنون با توجه به تجارب انباشته قبلی و سرعت تبادل اطلاعات، انتظار می‌رود تحت هر شرایطی کم‌نیاوریم و آموزش را به‌عنوان یکی از اهداف سند تحول بنیادین به سرمنزل مقصود برسانیم.

پس به نظر شما مدیریت کرونایی و مدرسه مجازی را چگونه می‌توان به سر منزل موفقیت رهنمون کرد؟

اگر در جست‌وجوی فرایندی برای موفقیت هستیم، لازم است از بخشنامه محوری گریز نکنیم. نکته بعدی این است که باید مدرسه محوری

چگونه می‌توانیم به موفقیت مدرسه‌ها در سال تحصیلی کرونایی کمک کنیم؟

اگر مسئولان رده بالای آموزش و پرورش و مدیران مدارس کنار هم باشند، می‌توانند زیرساخت‌های لازم را که بتواند شرایط موجود را به شرایط مطلوب و مورد انتظار تبدیل کند، فراهم کنند. در کشور ما، چیزی شبیه سال تحصیلی کرونایی قبلاً تجربه نشده بود. در واقع آموزش به شیوه مجازی و آموزش آنلاین وجود نداشت. حتی در سایر کشورها هم در زمینه تجربه آموزش‌های الکترونیکی، در واقع در حال گذار هستند. ما تجربه کمی در این خصوص داشتیم و سخت به نظر می‌رسید که بتوانیم موفقیت زیادی را در این زمینه رقم بزنیم. تجربه عمومی

در این زمینه می‌توانست یاریگرمان باشد. لذا باید مقداری زیرک‌تر می‌بودیم و تلاش و فعالیت خودمان را بیشتر می‌کردیم. از این گذشته، برنامه‌ریزی در سال تحصیلی جدید، مانند همیشه تک برنامه‌ای نبود، بلکه می‌بایست برنامه‌های متفاوتی را در نظر می‌گرفتیم. امسال باید هم‌سویی با خانواده‌ها را بیشتر و بسترهای جدیدی را برای کسب و آرزایی موفقیت دانش‌آموزان فراهم می‌آوردیم. دیدیم که دیگر تکرار حلی نمی‌توانیم جلو برویم و تعداد بسیاری راه وجود دارد که آموزش تعطیل نشود. دریافتیم که آموزش می‌تواند در منزل و از طریق شبکه تلویزیونی، و یا دیگر شبکه‌ها، مثل شبکه شاد، حمایت‌های اختصاصی کادر و معلمان مدرسه، شناسایی کانال‌ها و شبکه‌های موجود در زمینه آموزش در اینترنت، حمایت و توجیه اولیا و به ویژه با توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان تداوم یابد. شاید لازم باشد از بعضی بچه‌ها حمایت‌های بیشتری انجام گیرد. همه این‌ها می‌توانند مؤلفه‌هایی باشند که ما را به یک مدرسه موفق در دوران کرونا تبدیل کنند.

پس با این شرایط، مدیریت در این دوران هم باید از جنس دیگری باشد؟

بله. شک نکنید که مدیریت امروز متفاوت با سایر سنوات است. مدیر باید به قدری زیرک باشد که بتواند دغدغه‌ها را ببیند. مدرسه‌محور باشد و بداند که نیاز دانش‌آموزان، اولیا و معلمان چیست و نیازسنجی داشته باشد. درست است که الان شرایط به گونه‌ای رقم خورده است که نمی‌توانیم جلسات حضوری در زمینه نیازسنجی معلمان داشته باشیم و از آن طریق، به مشکلات روز برسیم و مدیریت را برحسب شرایط و به نوعی اقتضایی پیش ببریم، ولی روش‌های دیگری در دسترس هستند. از سوی دیگر، تغییر مدیریت که فقط در عرصه مدیریت مدرسه نیست؛ شیوه مدیریت نباید از بالا به پایین و تحمیلی باشد. اهم نظرات معلمان و همکاران بر ضعف زیرساختی شبکه شاد تأکید

دارد. شاد خیلی با سرعت و با تعجیل پا به عرصه آموزش گذاشت و کار نشده و استاندارد نشده بود. لذا رسالت و مسئولیت مدیران را در مدارس بیشتر کرد که در واقع چگونه مدیریت کنند که هم علم معلمان را در این شرایط به‌روز کنند و هم رضایت نسبی همه خانواده‌ها را فراهم کنند. آموزش باید به گونه‌ای باشد که عدالت دانش‌آموزی محقق شود و دسترسی حداقل‌ها برای دانش‌آموزان در نظر گرفته شود. لازم است، مدیریت مشارکتی و بالینی باشد. مدیر باید خودش را در جایگاه اولیایی ببیند که واقعا شرایط تهیه یک گوشی تلفن همراه را برای بچه‌اش ندارد. اگر هم تهیه کند، آن گوشی چند نفره و چندمنظوره است و تنها برای آموزش مجازی دانش‌آموز نیست.

مدارس برای موفقیت در فضای مجازی به چه الزاماتی نیاز دارند؟

از جمله الزامات، بسترسازی درست بود. مدارس از ۱۵ شهریور، با بازگشایی زود هنگام مواجه شدند، ولی تأمین حداقل‌ها هم فراموش شد. آموزش‌های لازم در زمینه روش تولید محتوا، آموزش مجازی و نحوه تعامل و ارتباط‌گیری با دانش‌آموز، به معلم‌ها داده نشد. البته من به‌طور کلی می‌گویم، وگرنه در مدرسه ما یک ماه قبل از بازگشایی، یک دوره آموزشی در زمینه چگونگی حضور در فضاهای مجازی با رعایت پروتکل‌های بهداشتی برگزار شد. ممکن است مدرسه تعطیل باشد، اما آموزش تعطیل نیست و باید معلمان تلاشگر و تسهیلگر باشند. ما سعی کردیم حداقل‌ها را تأمین کنیم تا آموزش در منزل تعطیل نشود و آموزش را طبق شعار: «هر خانه یک مدرسه» پیش ببریم. از هر دانش‌آموزی معلمی ساختیم و هر منزل را به یک مدرسه تبدیل کردیم.

البته خانواده‌ها کمترین دغدغه و سختی را نمی‌توانند تحمل کنند و بلافاصله با حضور در مدرسه از نحوه تدریس معلم گلایه می‌کنند. در حالی که من بر تولید محتوا و طرح درس معلم نظارت دارم و مطمئنم که کارش اصولی است. من

از معلمان خواستم در کنار طرح درس همیشگی، طرح درس کروئایی را هم تدوین کنند. اما شرایط و سرعت فضای مجازی به گونه‌ای نیست که معلمان به راحتی بتوانند، هم تولید محتوا و هم آموزشی را که بناست به اولیا بدهند، در آن واحد ارسال کنند. تقریباً آموزش و پرورش، به‌ویژه وزارت‌خانه در این زمینه ساکت است و کمتر شاهد تولید و پخش یک برنامه تلویزیونی برای آگاه‌سازی اولیا در زمینه آموزش مجازی هستیم و همه بار بر عهده مدیران مدارس است.

از چالش‌های مدیریت و کلاس‌داری در دوران کرونا به چه مواردی می‌توانید اشاره کنید؟

حدود ۹ ماه است که آموزش مجازی شده. کم‌آگاهی مدیران از شرایط کروئایی، فضاهای آموزش، بسترهای آموزشی و انواع ابزارهای الکترونیکی، شاید مهم‌ترین چالش‌های ما باشند. خیلی از مدارس با توجه به اقتضات خود از نرم‌افزارها و درس‌افزارهای دیگر بهره می‌برند که این شامل حال تمام مدارس نمی‌شود و خود چالشی است که نبود عدالت آموزشی را رقم می‌زند. فضاهای آموزشی در آموزش حضوری یکنواخت نیستند، بلکه متنوع‌اند. اما در فضای مجازی، محدود شدن به فضای شاد یکنواخت، خسته‌کننده و روتین می‌شود. لازم است در آیین‌نامه‌های جدید آموزشی، خیلی چیزها از جمله مدیریت در شرایط بحران را هم در نظر بگیرند. هر آنچه سند تحول بنیادین خواسته است، و آیین‌نامه‌های موجود آموزشی، مربوط به قبل از تدوین سند تحول بنیادین و قبل از دوران کرونا هستند. بنابراین لازم است جراحی عظیمی در آیین‌نامه‌ها صورت گیرد که لازمه آن هم‌فکری و هم‌سویی مسئولان بالا و مدیران مدارس است.

چالش دیگر این است که دانش معلمان به‌روزرسانی نشده است. معلمان مجبور و مغفول واقع شده‌اند. آموزشی به آن‌ها نداده‌ایم و انتظار داریم تولید محتوا کنند یا با ارزشیابی مجازی آشنا باشند. ما قبل از این، ارزشیابی کیفی توصیفی را داشتیم که معلمان به سختی توانستند

با شرایط تطابق یابند، ولی هنوز هم که هنوز است ترکش‌های آن را از سوی اولیا می‌بینیم. چالش دیگر کوچ کلاس‌ها از مدار پس واقعی به داخل گوشی‌هاست که قبلاً ورود آن به مدرسه ممنوع بود و سعی برای دانش‌آموز تلقی می‌شد، در حالی که امروز نداشتن آن سبب عقب افتادن از گردونه آموزش می‌شود.

چالش دیگر نگاه صرف بخشنامه‌ای است که من مدیر مدرسه، معلم و ذی‌نفعان دیگر را نمی‌بینند. برای نمونه، بخشنامه می‌شود که مدارس دو هفته حضوری باشد و برای آن برنامه‌ریزی می‌شود. بلافاصله بخش‌نامه می‌شود تعطیل باشد! حالا دوباره باید برنامه‌ای تدوین شود که بتوان خلأ حضور دانش‌آموزان در مدرسه را پر کرد. این‌ها همگی چالش‌هایی هستند که به‌صورت فکر نشده به ما تحمیل می‌شوند.

یکی دیگر از چالش‌ها، بی‌اطلاعی از تفاوت‌های فردی به دلیل حضور نداشتن دانش‌آموزان در مدرسه است. معلمان امسال نتوانستند شناخت پیدا کنند که درجه یادگیری هر دانش‌آموز چقدر است. چالش بعدی این است که مدیران در مقام افراد حاضر در خط مقدم، باید تمام ترکش‌هایی را که از سوی اولیا، معلمان و دانش‌آموزان به سمت آموزش و پرورش می‌آید، تحمل کنند و پشتیبانی هم ندارند.

● **با توجه به اهداف ساحت‌های متوازن تربیتی، امکان بروز پدیده**

تربیت را در فضای مجازی چگونه ارزیابی می‌کنید؟

تربیت از جمله اولین مواردی است که در سند تحول به آن پرداخته شده است. دغدغه مدیران، معلمان و مجموعه مدیریتی مدرسه باید به گونه‌ای باشد که دانش‌آموز به تربیت متعارف برسد. اینجاست که معلمان و کادر مدارس باید بکوشند پرورش مغزی و عاطفی دانش‌آموزان را بیشتر در نظر داشته باشند. فضای مجازی واقعی و باورپذیر نیست و نمی‌تواند هم باشد. معلم در فضای واقعی می‌تواند نگاه خود را در یک لحظه بین ۴۰ دانش‌آموز تقسیم کند. اما در فضای مجازی نمی‌تواند این کار را انجام دهد. قطعاً در چنین شرایطی همکاران ما باید بتوانند پدیده تربیت را به گونه‌ای برجسته کنند.

لازم است برای هماهنگی در امور تربیتی امکانی از طرف بخش‌های ذی‌ربط در فضای مجازی ایجاد شود، به گونه‌ای که همکاران تربیتی، پرورشی و تربیت بدنی در آن بیشتر فعال باشند. امروزه معلمان ما در فضاهایی نظیر شبکه شاد چاره‌ای جز تدریس صرف ندارند. لازم است قبل از تدریس، در مورد مهارت‌های زندگی، ساحت‌های تربیتی و سایر ساحت‌ها صحبت‌هایی بشود. الان نیز تأکید بر این است که به مسائل تربیتی دانش‌آموزان پرداخته شود. در واقع، کاربردی را که پدیده تربیت، تربیت متعارف دینی و اجتماع‌محوری برای او دارد، رویکرد،

علمی فناوریانه صرف برای دانش‌آموز نخواهد داشت. باید در کنار ساحت علمی فناوریانه، رازداری، امانت‌داری، و دین‌داری را هم در خلال تدریس حفظ کرد. همچنین، این موضوع را نباید معلم‌ها فراموش کنند که در کنار آنان، مشاوران تربیتی، مربیان تربیتی و معاونان پرورشی هستند که می‌توانند به گونه‌ای تلاش کنند که پدیده تربیت مغفول واقع نشود و به آن پرداخته شود.

● **زیرساخت‌های فضای مجازی از جمله شبکه شاد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

سال تحصیلی کرونایی و فضای مجازی اتفاقی ناگهانی و بحرانی بود که به یکباره برای ما پیش آمد، بدون اینکه برای آن آمادگی داشته باشیم و با سختی‌هایی همراه شد. زیرساختی هم برای آن فراهم نشده بود. اگر دقت کرده باشید، فضایی که دانش‌آموزان ما با توجه به بخشنامه‌محوری ملزم به فعالیت در آن هستند، فضای شبکه شاد است که اولیا به فضای ناشاد از آن یاد می‌کنند! اکنون انتظار می‌رود بعد از گذشت ۹ ماه این شرایط به گونه‌ای پیش برود که حداقل رضایت را برای ذی‌نفعان داشته باشد. امروز شبکه شاد نه به‌روز است نه رایگان، قطع و وصلی بسیار دارد و کسی هم پاسخگو نیست.

● **در زمینه کلید واژه‌های زیر، اولین توضیحی را که به نظرتان می‌رسد، بگوئید.**

آموزش مجازی: آموزش از راه دور، با مشکل، بدون زیرساخت در کشور ما برای نسل سوم، پیشرفته کردن فضای آموزش با در نظر گرفتن زیرساخت‌های مهم. **مدیریت ابهام:** نمی‌توان با آن به رضایت تحصیلی رسید و سال تحصیلی بدون تنش داشت. لازم است مسئولان و کارشناسان بیش از این به مدد مدیران مدارس بیایند و مسائل را موشکافی کنند. **دانش آموز مجازی:** مدرسه ندارد و دیگر مدرسه مأمن تحصیل نیست. کوچ تحصیل از فضای اصلی به گوشی‌ها، تبلت‌ها و لپ‌تاپ‌ها.

استفاده از ظرفیت شبکه آموزش مثبت بود

استفاده از ظرفیت شبکه آموزش تلویزیونی یکی از زیرکانه‌ترین اقدامات وزارت آموزش و پرورش بود که بلافاصله بعد از تعطیلات اواسط اسفند ۱۳۹۸، از این قابلیت به خوبی بهره برد و به سمت مدرسه تلویزیونی روی آورد که آموزش را از مدارس به سمت تلویزیون برد. اغلب دانش‌آموزان به تلویزیون دسترسی دارند، و اکثر همکارانی که تدریس می‌کنند، به‌ویژه در آموزش ابتدایی، در شیوه تدریس صاحب سبک‌اند. از جمله معایب آموزش تلویزیونی، اشتغال اغلب پدران و مادران است. خانواده به امید شبکه آموزش منزل را ترک می‌کند، اما اینکه کودک آموزش خواهد دید، معلوم نیست. همچنین در آموزش تلویزیونی، بر خلاف اهداف سند تحول، فقط به ساحت علمی فناوریانه توجه می‌شود و ساحت‌هایی نظیر اجتماعی و تربیتی نادیده گرفته می‌شوند.

رهبری یا ریاست؟

صادق صادق‌پور



علاوه بر سبک «رهبری تحولی»، سبک «رهبری هدایتی» نیز که در راستای سبک رهبری تحولی است، به دلیل کارکردهای جدید نظام‌های آموزشی و تربیتی و لزوم پاسخ‌گویی به تغییرات روزافزون، در مدارس مورد توجه صاحب‌نظران است. این سبک که در مقایسه با سبک «رئیس‌مآبانه» پیش‌بینی شده، به شرح زیر است:

مدیریت رئیس‌مآبانه در مدارس بر این باور است که تنها تعداد اندکی از دانش‌آموزان به کیفیت بالای آموزشی و تربیتی دست می‌یابند. زیرا این نوع مدیران هنوز پی نبرده‌اند که یکی از بزرگ‌ترین شعارهای مدیریت امروز، انگیزش، نفوذ و پذیرش زیردستان است. کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی، رهبری هدایتی، رهبری تحولی

کلاس، کار دیگری از معلم بر نمی‌آید. معلم رئیس‌مآب هر روز به دانش‌آموزان می‌گوید که سخت کار کنند، اما بسیاری از آن‌ها حتی با وجود تنبیه همچنان از دستور معلم سرپیچی می‌کنند. جالب است که بسیاری از دانش‌آموزان پس از تنبیه شدن، از تلاش خود می‌کاهند، اما این واقعیت تأثیری بر رفتار معلمان رئیس‌مآب ندارد و آن‌ها همچنان بر این باورند که می‌توانند به طریق دانش‌آموزان را به اجرای درخواست‌های خود وادار سازند.

یکی از شواهد این واقعیت ناخوشایند آن است که معلمان بیش از عموم مردم خود را در تنبیه کودکان خاطی محق می‌دانند. گفتنی است که در حوزه مدیریت نیز چنین وضعیتی از سوی مدیر و کارکنان مدرسه حکم‌فرماست. به

می‌شوند. برای مثال، اغلب افراد عقیده دارند: دانش‌آموزان سکوت می‌کنند، چون معلم از آن‌ها خواسته است، و یا اینکه تهدید به مجازات، افراد را از ارتکاب جرم منصرف می‌سازد؛ لیکن چنین چیزی درست نیست. دانش‌آموزان سکوت پیشه می‌کنند، چون به نفعشان است که درخواست معلم را اجابت کنند. در غیر این صورت، همچنان به صحبت کردن ادامه می‌دهند.

اهداف ما همواره دلیل رفتارهایمان هستند. شاید این‌طور به نظر برسد که وقایع بیرونی (محرك‌ها) دلیل رفتارهای ما هستند، اما چنین نیست. برخی از دانش‌آموزان پس از اینکه معلم از آن‌ها می‌خواهد سکوت کنند، همچنان به حرف زدن ادامه می‌دهند؛ چرا که پس از مثلاً تهدید به اخراج از

مدیران رئیس‌مآب بر این عقیده‌اند که افراد می‌توانند از بیرون برانگیخته شوند، در حالی که همه انگیزه‌های ما از درونمان سرچشمه می‌گیرند.

مدیران و معلمان رئیس‌مآب مدام آه و ناله می‌کنند که دانش‌آموزان انگیزه ندارند، اما در واقع نمی‌دانند چگونه به آن‌ها انگیزه یادگیری بدهند. تا زمانی که این افراد به مدیریت مستبدانه و دستوری اعتقاد داشته باشند، چنین اتفاقی نخواهد افتاد. مدیران رئیس‌مآب به جست‌وجوی چیزی در خارج می‌پردازند که وجود ندارد، اما همچنان به جست‌وجوی خود ادامه می‌دهند؛ زیرا به نظریه «کنترل بیرونی» اعتقاد دارند.

طبق نظریه کنترل بیرونی، رفتارهای ما تقریباً همیشه از سوی محرک‌هایی که بیرون از ما قرار دارند، برانگیخته

مدیران رئیس‌مآب سعی دارند معلمان و کارکنان مدرسه را به کمک محرک‌های بیرونی برانگیزند. غافل از اینکه این روش‌ها کارایی و اثربخشی لازم را ندارند

دیگران تشریح می‌کند. ما انسان‌ها نیز می‌کوشیم، به‌شیوه‌ای زندگی کنیم که باور داریم، بهترین شیوه برای برطرف کردن نیازهایمان است. نیازها به‌طور مداوم به ما فشار می‌آورند تا کاری کنیم که در همین زمان کنونی به احساس خوبی دست یابیم. برای مثال، ما می‌توانیم به معده گرسنه خود بگوییم که چون می‌خواهیم وزن کم کنیم، فعلاً قصد غذا خوردن نداریم. اما نمی‌توانیم به آن بگوییم که درخواست خود برای دریافت غذا را متوقف سازد. این در حالی است که بسیاری از دانش‌آموزان به دلیل اینکه خانواده‌هایشان به قدر کافی آنان را حمایت نمی‌کنند، قادر به تحمل هر روزه مدرسه‌هایی مملو از درس‌ها و برنامه‌های نامربوط و کسالت‌بار نیستند.

مدیر هدایتی خوب می‌تواند به‌درستی حدس بزند که کارکنانش تا چه اندازه می‌توانند فشار کاری را تحمل کنند و همچنان برای پاداشی که در آینده در انتظارشان است، به سخت‌کوشی ادامه دهند. باید به‌خوبی متوجه شویم که اگرچه نمی‌توانیم دانش‌آموزان را به سخت‌کوشی مجبور کنیم، اما مدیریت هدایتی در مدرسه یا خانواده‌های حمایت‌کننده، دانش‌آموزان را به سمت کار بیشتر در مدارس سوق می‌دهد. مدیر و معلم می‌باید دانش‌آموزان را متقاعد کنند که دارند برایشان کار و دلسوزی می‌کنند. مدیران هدایتی در مقابل مدیران رئیس‌مآب مطرح می‌شوند و به‌خوبی می‌دانند که حمایت و افزایش مشارکت گروهی کارکنان، سنگ‌بنای کار باکیفیت است.

مدیر رئیس‌مآب مدرسه تصور می‌کند که مدرسه به کشمکش میان معلمان و دانش‌آموزان نیاز دارد و اگر رؤسا یک لحظه غافل شوند، دانش‌آموزان مدرسه را به آشوب خواهند کشید؛ در حالی که معلمان نیازمند هدایت‌اند. به این معنا که لازم است مدیران و راهنمایانی که

به نفع خودشان است. مدیر هدایتی کارآمد تلاش می‌کند آنچه را معلمان (مانند همه انسان‌ها) در جست‌وجوی آن‌اند، با آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، ترکیب کند. اگر مدیر در این کار موفق شود، به احتمال بسیار زیاد، معلمان و سایر کارکنان مدرسه، نه‌تنها تصمیم به انجام آن کار می‌گیرند، بلکه آن را به نحو احسن انجام می‌دهند.

مدیریت رئیس‌مآبانه و مدیریت هدایتی از نگاه نظریه انتخاب

تفاوت بنیادین میان مدیریت رئیس‌مآبانه و مدیریت هدایتی در درک متفاوت آن‌ها از مفهوم انگیزش است. مدیران رئیس‌مآب از پذیرش اینکه از طریق تنبیه یا دادن پاداش نمی‌توانند به معلمان خود انگیزه دهند، سرباز می‌زنند. در نتیجه، همواره به دنبال تنبیهات یا پاداش‌های کارآمدتری هستند تا معلمان خود را به کاری وادار کنند. از سوی دیگر، مدیران هدایتی خوب می‌دانند که اگر اقدامی نیاز معلمان را برطرف نکند و یا معلمان احساس کنند که شخص مدیر به منافع آن‌ها توجهی ندارد، قادر نخواهند بود که معلمان را به سخت‌کوشی و ارائه کار باکیفیت بالا وادار سازند.

معنای نظریه انتخاب این است که چون ما می‌خواهیم رفتارمان را تحت کنترل داشته باشیم، بنابراین نوع رفتاری که انتخاب می‌کنیم همان چیزی است که گمان می‌کنیم بیشترین نیازمان را برطرف خواهد کرد. این نظریه تلاش مداوم ما را برای کنترل خود و

این معنی که مدیران رئیس‌مآب سعی دارند معلمان و کارکنان مدرسه را به کمک محرک‌های بیرونی برانگیزند. غافل از اینکه این روش‌ها کارایی و اثربخشی لازم را ندارند. رهایی از مدیریت رئیس‌مآب مستلزم بهره‌گیری از «نظریه انتخاب و انگیزش» در مدیریت و رهبری مدرسه است.

براساس نظریه انتخاب و انگیزش، هیچ‌کس نمی‌تواند فرد دیگری را به انجام کاری مجبور کند! تا زمانی که هدف ما فارغ‌التحصیل شدن دانش‌آموزان، حتی با عملکرد کیفی پایین باشد، به‌جایی نخواهیم رسید.

افزایش شمار مدارس جذاب و کیفی که در آن‌ها دانش‌آموزان بیشتری بتوانند کار کیفی انجام دهند، قبل از ایجاد تحول در مدیریت مدارس، مانند داشتن گاری بدون اسب است. این نوع مدیریت بر پایه نظریه کنترل بیرونی، یعنی همان مدیریت رئیس‌مآبانه، بنا شده است. مدیریت رئیس‌مآبانه به این دلیل ناکارآمد به‌شمار می‌رود که ماهیت انعطاف‌ناپذیر و مستبدانه آن، معلمان و مدیران را به دشمنان و رقبای یکدیگر تبدیل می‌کند. بنابراین، لازم است مدیریت رئیس‌مآبانه را به مدیریت هدایتی تبدیل کنیم. امروزه دوران زوال مدیریت رئیس‌مآبانه و رواج رهبری و مدیریت هدایتی است. یکی از بزرگ‌ترین شعارهای مدیریت امروز «در نظر گرفتن انگیزه درونی» است. انگیزه‌های همه ما از درونمان سرچشمه می‌گیرند. پیامی که مدیر رئیس‌مآب همواره صادر می‌کند، دستوری و مستبدانه است؛ خواه حامل پاداش باشد خواه تنبیه. زیرا او گمان می‌کند که این بهترین روش ایجاد انگیزش در معلمان است. مدیران هدایتی کارآمد هیچ‌گاه از پیام تهدیدکننده استفاده نمی‌کنند و در مقابل، اطلاعاتی را به معلمان می‌دهند که آن‌ها را به انجام کاری متقاعد کند که بیش از آنکه به نفع شخص مدیر باشد،





نشان می‌دهد هر کاری که از دستش برمی‌آمده، انجام داده و بهترین ابزار کار و محیطی فارغ از اجبار و تنش را برای آن‌ها فراهم آورده است تا وظایف خود را به‌نحو احسن انجام دهند.

سخن پایانی

آنچه باید متوجه شویم تفاوت ظریفی است که میان استبداد (که به سود کسی جز فرد مستبد نیست) و سبک مقتدرانه (که سود همه را در نظر می‌گیرد) وجود دارد. اگر کارکنان ببینند که مدیر به فکر منافع آن‌هاست، همه رفتارهای او را می‌پذیرند و برایشان مهم نیست که او در ظاهر تا چه حد سخت‌گیرانه عمل می‌کند.

پیامی که مدیر باید با صدای بلند و رسا به کارکنانش برساند، این است: مهم نیست که من چه کارهای سختی را به شما محول می‌کنم، مهم این است که من نیز به اندازه شما و حتی بیشتر از شما کار می‌کنم. بنابراین، جوهره اصلی مدیریت خوب، دلسوزی نسبت به کارکنان و سخت‌کوشی است.

اگر ما خواهان ایجاد اشتیاق یادگیری در دانش‌آموزان هستیم، باید فرایندی طراحی کنیم که دانش‌آموزان برای دانشی که در مدرسه به آنان ارائه می‌شود، اعتباری قائل باشند و نیز برای یادگیری آن اشتیاقی از خود نشان دهند. در نظام دستوری، دانش‌آموز خوب دانش‌آموزی است که منفعل و سر به راه باشد، نه فعال، پرسشگر و حتی در برخی مواقع، مخالف. مدیریت هدایت‌گرا کار خود را تا حد حضور دانش‌آموزان و والدین آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه کیفی گسترش می‌دهد. حذف شیوه‌های استبدادی و اجباری از مؤلفه‌های مدرسه کیفی است. دوران تحول، دوران زوال مدیریت رئیس‌مآبانه و رواج رهبری تحولی و هدایتی در مدارس است.

نیاز معلم هدایتی به قدرت، از طریق حمایت مدیر و انجام وظایف شغلی خود به نحو احسن، و نه با سلطه بر دانش‌آموزان، برطرف می‌شود

برای بازدید به کلاس‌های آن‌ها می‌روند، هم معلمان و هم دانش‌آموزان را به سبب هر فعالیت باکیفیتی که انجام داده‌اند، تحسین و تشویق کنند. قدرت واقعی معلم از اینجا ناشی می‌شود که دانش‌آموزان قبول داشته باشند که معلم از کفایت و شایستگی لازم برای انجام کار خود برخوردار است. نیاز معلم هدایتی به قدرت، از طریق حمایت مدیر و انجام وظایف شغلی خود به نحو احسن، و نه با سلطه بر دانش‌آموزان، برطرف می‌شود.

چهار عامل اساسی در مدیریت رئیس‌مآب

مدیریت رئیس‌مآب چندان پیچیده نیست و اگر خوب به ماهیت آن نگاه کنیم، چهار عامل اساسی را در آن پیدا می‌کنیم:

۱ رئیس معمولاً وظایف و استانداردهای کاری را بدون مشورت و مشارکت با کارکنان و دانش‌آموزان تعیین می‌کند. همچنین، اهل تعامل و سازش نیست و این وظیفه کارکنان است که خود را با وظایفی که او تعیین می‌کند، سازگار کنند.

۲ رئیس معمولاً دستور می‌دهد، اما نشان نمی‌دهد که کارکنان کار محوله را چگونه انجام دهند و به‌ندرت برای انجام گرفتن بهتر کار، نظر کارکنان را جویا می‌شود.

۳ رئیس کار انجام شده را ارزیابی می‌کند. از آنجا که در این ارزیابی نیز او نظر کارکنان را جویا نمی‌شود، کارکنان هم کار را با حداقل کیفیت قابل قبول به انجام می‌رسانند.

۴ هنگامی که کارکنان دست به مقاومت می‌زنند، رئیس به شیوه‌ای مستبدانه (معمولاً تنبیه) روی می‌آورد تا آن‌ها را به اطاعت از دستور صادر شده وا دارد.

در نهایت، محیط کار به جایی تبدیل می‌شود که در آن مدیر و کارکنان به

مخالفت و دشمنی با هم برمی‌خیزند. پس این متقاعدسازی کارکنان است که موجب پیشرفت می‌شود. در مقابل شیوه دستوری و مدیریت رئیس‌مآبانه، مدیریت هدایتی قرار دارد که «متقاعدسازی» و «حل مسئله» ماهیت فلسفه آن را تشکیل می‌دهند.

چهار عامل اساسی در مدیریت هدایتی

۱ مدیر هدایتی در مورد کیفیت کاری که باید انجام شود و محدوده زمانی آن، با کارکنان به مشورت می‌پردازد و بدین ترتیب فرصتی را برای مشارکت آنان فراهم می‌سازد. مدیر به‌طور مداوم تلاش می‌کند تا کار محول شده به کارکنان، با مهارت و نیازهای آنان هم‌خوانی داشته باشد.

۲ مدیر هدایتی طریقه انجام دادن کار را به کارکنان می‌آموزد تا متوجه شوند که دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. هم‌زمان، به‌طور مداوم از کارکنان درخواست می‌شود که برای انجام بهتر کار، پیشنهادهای خود را به مدیریت ارائه دهند.

۳ مدیر هدایتی از کارکنان درخواست می‌کند که برای افزایش کیفیت فعالیت‌ها، به ارزیابی کار خود بپردازند. زیرا به‌خوبی آگاه است که هیچ فردی بهتر از خود کارکنان نمی‌داند که چگونه می‌توان کیفیت فعالیت‌ها را افزایش داد. بنابراین، از پیشنهادهای آنان استقبال می‌کند.

۴ رهبر و مدیر هدایتی در واقع یک تسهیل‌کننده است که به کارکنان



رهبری

به روایت امام علی (ع)

گردآوری: سمیه سادات متولیان

بخش سوم نامه حضرت امام علی (ع) به مالک اشتر (علیه الرحمه)^۱ به سه موضوع اختصاص دارد: اخلاق اختصاصی رهبری، روش برخورد با مردم، و روش برخورد با خویشاوندان. این قسمت از سخنان درخشان حضرت به مالک، به اخلاق اختصاصی رهبری می‌پردازد. توصیه می‌شود مدیران این فراز از نامه را بارها بازخوانی و بازاندیشی کنند و همه مدیران در سطوح گوناگون (از صف تا ستاد نظام آموزشی) محتوای نامه را در قابی زیبا مزین کنند و نصب‌العین خویش قرار دهند و خود را ملزم کنند بدان عمل کنند تا در رفتارهایشان بروز و ظهور کند. به راستی که نشانه بارز مدیریت اسلامی، درک صحیح و عمل درست به مفاد این نامه به حق و گهربار است. راه دور نرویم و آنچه را خود داریم از بیگانگان طلب نکنیم.

توانایی و سیاست

یعنی کارگزار بر اثر برخورداری از علم و دانش موردنیاز در حوزه کاری خود، بتواند مأموریت محوله را به بهترین وجه به سرانجام برساند. امام علی (ع) در توصیه‌هایش به مالک می‌فرماید: «ای مالک! از افراد باتجربه و باحیا از

لازم شتاب نرزد و به هنگام امکان عملی کارها، فرصت را از دست ندهد. امام (ع) در این زمینه به مالک اشتر می‌فرماید: «بپرهیز از کارهایی که وقت انجام‌دادنشان نرسیده است و از اهمال‌گری کارهایی که وقت انجام دادنشان فرارسیده است. از لجاجت کردن

خانواده‌های پاک و شایسته و باسابقه در اسلام برای اداره کشور استفاده کن». از مصداق‌های زیرکی حاکم، تشخیص زمان انجام هر کار است. او باید از شتاب‌زدگی و سستی اجتناب کند؛ چه در تصمیم‌گیری و چه در اجرای امور. یعنی پیش از فراهم‌شدن اسباب

در اموری که مبهم است و از سستی در کارها، آن هنگام که راه عمل روشن شده است. پس هر امری را در جای خویش قرار ده و هر کاری را به موقع خود به انجام برسان.»

شناخت مردم

در این مورد نیز امام (ع) به مالک اشتر می نویسد: «از رعیت، آنان را که عیب جوتند از خود دور کن، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبدا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی و آنچه هویداست بیوشانی که داوری در مورد آنچه از تو پنهان است با خدای جهان است. پس چندان که می توانی زشتی ها را بیوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بیوشاند. گره هر کینه ای را در مردم بگشای و رشته هر نوع دشمنی را قطع کن و از آنچه در نظر روشن نیست کناره بگیر. در تصدیق سخن چین شتاب مکن، زیرا سخن چین گر چه در لباس اندرز دهنده ظاهر می شود، اما خیانت کار است.» پس از مصداق های زیر کی و کیاست حاکم، پرهیز از سستی، رازدار مردم بودن و شناخت مردم است.

داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل

امام علی (ع) در معرفی مالک اشتر به دیگر فرماندهان نظامی، به مهارت ادراکی و تشخیص و تجربه و تحلیل مسائل توسط مالک اشتر اشاره می کند: «من مالک اشتر، پسر حارث، را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم. گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید. او را مانند زره و سپر نگهبان خود برگزینید، زیرا که مالک نه سستی به خرج می دهد، نه دچار لغزش می شود. و نه در جایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است، شتاب می گیرد.»

استقامت در برابر مشکلات

مدیر و مسئول مشاغل کلیدی باید در برابر فشار کار و دشواری ها و فراز و نشیب های شغلی و تلخی ها و سختی های آن چون کوه استوار و با استقامت و دارای عزم و اراده پولادین باشد. حضرت علی (ع) در این مورد در نامه مالک اشتر فرموده اند: «پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب و مسئول بنما که در برابر دشواری ها و پیشامدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت های بزرگ وی را از پا نشانند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران، ضعف و ناتوانی بر او غالب نشود و بر اثر بی خیالی دیگران بی تفاوت نشود.»

قاطعیت

قاطعیت و پرهیز از شک و تردید از لوازم و شرایط اصلی موفقیت مدیر است و پس از بررسی جوانب قضیه و مشورت با صاحب نظران، قاطعیت در اجرای تصمیم و اجرای آن ضرورت دارد. دودلی و قاطعیت نداشتن مدیر باعث می شود تردید و ابهام و سردرگمی در همه بدنه سازمان سرایت کند، کارها در زمان مناسب به انجام نرسند و سازمان به اهداف مورد نظر نرسد. امام علی (ع)، از شک و تردید بی مورد نهی کرده است و می فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام کنید.»

مخالف ظلم و حامی عدل و انصاف بودن

امام علی (ع) معتقد است حاکم باید طرفدار حق و انصاف و مخالف ظلم و تعدی باشد. در این مورد می فرماید: «مالک بهترین امور در نزد تو باید متوسط ترین آن ها در حق (میان روی در حق) و فراگیرترین آن ها در عدالت و جامع ترین آن ها در رضایت مردم باشد.»

با در جای دیگر می فرماید: «حق را برای هر کس که شایسته است، از نزدیکان و بیگانگان، اجرا کن و در انجام تکلیف بردبار و شکیب باش.» در پرهیز از ظلم توصیه می کند از خونریزی به ناحق پرهیز داشته باش که اگر مراعات نشود باعث نابودی و زوال حکومت می شود. حضرت در نامه خود به مالک اشتر می نویسد: «از خونریزی بپرهیز و از خون ناحق پرهیز کن که هیچ چیز همانند خون ناحق، کیفر الهی را نزدیک و مجازات را بزرگ نمی کند و نابودی نعمت ها را سرعت نمی بخشد و زوال حکومت را نزدیک نمی گرداند.»

حضرت در جای دیگری از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر می فرماید: «انصاف برقرار کن میان خدا و مردم، و خویشتن و دودمان خاص خود و هر کس از رعیت که رغبتی به او داری، و اگر چنین انصافی را برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته ای و کسی که به بندگان خدا ظلم بورزد، خصم او خداست. از طرف بندگان و هر کسی که خدا با او خصومتی داشته باشد دلیلش را باطل سازد و او با خدا در حال محاربه است.»

تقسیم پست ها بر اساس لیاقت و شایستگی

یکی از اهداف اساسی اسلام، برقرار کردن عدل و قسط در جامعه اسلامی است. در حکومت اسلامی پست ها باید بر اساس شایستگی تقسیم شود و کارگزاران حکومت اسلامی از میان شایسته ترین و خدمت گزارترین افراد انتخاب شوند؛ کسانی که فضائل و کمالات انسانی دارند و تخلق به «اخلاق الله» را آویزه گوش خود قرار دهند؛ افرادی که دانا، اندیشمند، امین، کاردان، توانا، با دقت و ابتکار، و متواضع باشند، نیکان را دوست بدارند و از ستمگران بیزار باشند. امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه خود به مالک توصیه می کند، شناخت خود از افراد را ملاک انتخاب آنان برای مناصب حکومتی قرار ندهد و

این نکته را در نظر داشته باشد کسانی که در مصدر امور قرار می گیرند، غالباً دوستان زیادی دارند که این دوستان گاهی به لباس زهد در می آیند و خود را برخوردار از اخلاق حسنه جلوه می دهند. به همین دلیل نیز امام (ع) به مالک توصیه می کند معاونان خویش را براساس خوش بینی و اطمینان خود انتخاب نکنند.

حضرت علی (ع) در این خصوص خطاب به مالک می فرماید: «پس در کارهای عمال و کارگردانان نظر و اندیشه کن و چون آنان را تجربه و آزمایش کردی، به کار وادار و آن ها را به میل خود و کمک به ایشان و سرخود به کاری نفرست، زیرا به میل و سرخود کسی را به کاری گماشتن، گرد آمده ای است از شاخه های ستم و نادرستی. و ایشان را از آزمایش شدگان و شرم داران از خاندان های نجیب و شایسته و پیش قدم در اسلام بخواه.»

«آنگاه نیکوترین آن ها را که بین مردم آشکار و درستکارترند برگزین.»
«و نامه های آن ها را که در آن ها تدبیرها و رازها را بیان می کنی، تخصیص ده به کسی که در همه خواهی پسندیده از نویسندگان دیگر جامع تر باشد.»
«و برای هر کاری از کارهای رئیس و کارگردانی از نویسندگان قرار ده که بزرگی کارها او را مغلوب و ناتوان نکند و بسیاری آن ها او را پریشان نسازد.»

حسن سابقه

علی (ع) یکی از والیان وقت را سرزنش کرده و فرمودند: تو لیاقت رهبری را نداری. با توجه به ویژگی های بی لیاقتی او مالک اشتر را مخاطب قرار داد و فرمود: بدترین وزرای تو کسانی هستند که برای جنایتکاران پیشین وزارت کرده یا شریک جنایاتشان بوده اند. پس نباید اینان از یاران نزدیک تو باشند. آن ها همکاران گناهکاران و برادران ستمکاران اند، در حالی که تو می توانی جانشینان خوبی برای آن ها بیابی از

کسانی که از نظر فکر و نفوذ کمتر از آنان نیستند، اما بار گناهان آن ها را به دوش نمی کشند. هزینه این افراد بر تو سبک تر و همکاری شان با تو بهتر است.

پاکی و صلاحیت خانوادگی

پاکی و اصالت و صلاحیت خانوادگی از جمله امور کلی است که حضرت علی (ع) در گزینش و انتخاب بر آن تأکید فرموده و آن را به عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح کرده است. آن حضرت به مالک اشتر توصیه می کند: «و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالح اند و از سابقه های نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین.»

مشورت

از دیدگاه علی (ع) نیز مشورت و بهره گیری از تجربه های دیگران از اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ چنان که آن حضرت از تجربه به عنوان علم جدید یاد کرده است و از مشورت به عنوان مهم ترین پشتیبان. با توجه به اهمیت مشورت است که علی (ع) یکی از وظایف مالک اشتر را مشورت بیان کرده است. چنانچه آن حضرت مالک اشتر را به هم نشینی و مذاکره با علما و حکیمان اسلامی امر می کند: با دانشمندان و حکیمان زیاد به بحث و مذاکره بنشین، تا مصالح کشور را تثبیت کنی و اصول پایداری یک ملت را قوام بخشی.

نکته قابل ذکر آن است که از دیدگاه علی (ع)، کارگزاران با هر کسی نباید مشورت کنند؛ به دلیل اینکه مشورت با برخی افراد در مسائل حکومتی نه تنها مفید نیست، بلکه زیان آور است. از این روست که علی (ع) به مالک اشتر دستور می دهد با علما و حکیمان متعهد مشورت کند و از مشورت با برخی افراد پرهیز کند. چنانکه آن حضرت فرمود: با بخیل مشورت نکن، زیرا تو را از بخشش و کمک به دیگران باز می دارند و از فقر می ترسانند. همچنین، با افراد ترسو مشورت نکن، زیرا آن ها تو را از انجام

کارهای مهم باز می دارند. و نیز با افراد حریص مشورت نکن که آن ها برای جمع آوری ثروت یا کسب مقام، ستمگری را در نظر تو نیک جلوه می دهند.

طرد چاپلوس و سخن چین

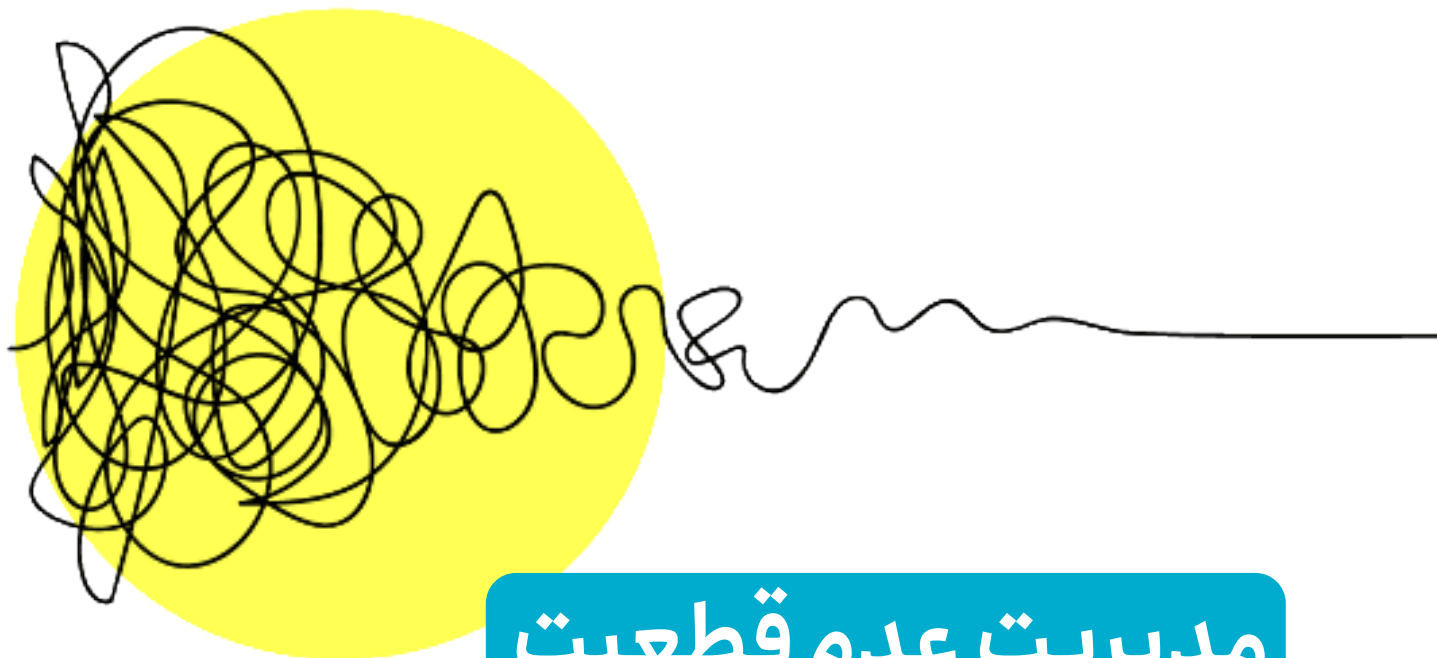
یکی از مواردی که باعث لغزش مدیران می شود، سخن چینی و بدگویی سخن چینان است و اگر مدیری به این سخن چینی ها اهمیت دهد و بدون توجه به صحت و سقم آن ها، اقدام به تصمیم گیری کند، ممکن است عواقب جبران ناپذیری داشته باشد.

حضرت علی (ع) در این مورد می فرماید: «در قبول سخن بدگویان شتاب مکن که سخن چین فریبنده است؛ گرچه در جامعه خیرخواهان درآید.»

حضرت علی (ع) در نامه، خطاب به مالک اشتر، می فرماید: «بپرهیزد از خودپسندی و از شگفتی در خویش و درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایند توست. و بپرهیز از اینکه دل بسته آن باشی که در ستایش تو از اندازه بگذرند. همانا که بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد.»
همچنین، آن حضرت در جای دیگری از همان نامه فرموده اند: «و باید کسانی نزد تو برگزیده تر باشند که بیش از همه در روی تو سخن تلخ بر زبان آورند و تو را در آنچه خدای بر دوستان خود نپسندد، کمتر یاری کنند. به اهل پرهیز و راستی بپیوند و آنگاه آنان را چنان پرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل تو را در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دلشاد نسازند. چه، زیاده روی در ستایش، در دل خودبینی پرورد و آدمی را به تکبر درآورد.»

پی نوشت:

۱. نامه حضرت امیرالمومنین (ع) به مالک اشتر، ترجمه مرحوم جواد فاضل، چاپ فرهنگ و هنر گویا، تابستان ۱۳۸۸



مدیریت عدم قطعیت

نگاهی به مفهوم‌سازی و برخی دلالت‌های تربیتی تحمل ابهام و پذیرش عدم قطعیت

جلیل اعتماد، دکترای روان‌شناسی تربیتی دانشگاه شیراز

مسعود حسینیچاری، رئیس دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شیراز

تلاش برای آشنایی با محیط و فهم و حل مجهولات و معضلات نشان می‌دهد که بشر، حتی به بهای خرافات هم که شده، تلاش کرده است ذهن خود را آرام کند و به نحوی از انحاء امور را به «همان» فرو بکاهد. این سازوکار روان‌شناختی این همانی‌سازی یا غریبه‌زدایی بر نوعی «نیاز به خاتمه»^۱ برای رفع اضطراب مبتنی است و کارکرد نظم‌بخشی هیجانی دارد. از طریق این سازوکار بشر کوشیده است خیال خود را راحت و در ذهن خود جهان وحشی را مفهوم‌سازی کند و از این طریق از مواجهه بی‌واسطه که اضطراب‌آور و حیرت‌آور است امتناع کند. و هم از این طریق امور پیش رو را با ارجاع به همان‌های ذهنی خود، «این همان» سازد که به نوعی، امساک شناختی^۲ در جست‌وجو و پردازش اطلاعات نیز تلقی می‌شود. آنچه در نقطه مقابل نیاز به قطعیت قرار می‌گیرد، عبارت است از قدرت تحمل عدم قطعیت یا تحمل ابهام. ناگاساوا (۲۰۲۰) با تمرکز بر مفهوم تحمل عدم قطعیت، آن را لازمه مواجهه نظری و عملی با چالش‌های روانی-اجتماعی روزگار کرونایی دانسته است. این نوشتار تلاش دارد به اختصار مفهوم تحمل عدم قطعیت را معرفی کند. کلیدواژه‌ها: ابهام، عدم قطعیت، مفهوم‌سازی

● قدرت تحمل ابهام به مثابه قابلیت روان‌شناختی

قدرت تحمل ابهام سازه‌ای روان‌شناختی است که در ابتدا فرنکل-برونسویک (۱۹۴۸) به نقل از فونهم و مارکس، (۲۰۱۳) آن را مطرح کرد. این موضوع در ۶۷ سال اخیر تحقیقات بسیاری را به خود اختصاص داده است. فرنکل برونسویک

ابهام را به مثابه یک متغیر شخصیتی و عامل تفاوت فردی قلمداد کرد. با توجه به اینکه تحمل ابهام و تحمل نکردن ابهام به نحوی متضایف، به یکدیگر پیوند دارند، پیشینه موجود گاهی آن را به شکل تحمل ابهام و گاهی به شکل تحمل نکردن ابهام مدنظر قرار داده و تعریف کرده است. به طور مثال، تحمل نکردن

(۱۹۴۸)، به نقل از فونهم و مارکس، (۲۰۱۳) تحمل ابهام را یک متغیر شخصیتی ادراکی و هیجانی تعریف کرد. او تحمل ابهام را به دامنه‌ای از متغیرهای فردی و بینافردی، شناختی و ادراکی، همچون حل مسئله، سبک‌های شناختی و عملکرد اجتماعی مرتبط دانست. در ادامه، بادنر (۱۹۶۲)، به نقل از فونهم و مارکس، (۲۰۱۳) تحمل

ابهام این گونه تعریف شده است: «تمایل به طبقه‌بندی راه‌حل‌ها به عنوان سیاه و سفید، و رسیدن به نتیجه‌گیری و خاتمه غیربالغانه در ارزیابی، که با نادیده گرفتن واقعیت و پذیرش کلی، بدون ابهام و بی کیفیت آن همراه است (فونهام و مارکس، ۱۹۹۵). تحمل ابهام به فرد کمک می‌کند وجود ابهام را به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از ذات هر مسئله فرض کند (بادرن، ۱۹۶۲).

هیلن و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری قدرت تحمل ابهام در نظر محققان رشته‌های گوناگون تفاوت دارد و ماهیت این مفهوم روشن نیست. به اعتقاد آنان، تعریف‌های صریح و ضمنی در این زمینه نامنسجم است و نیازمند نوعی تحلیل مفهومی برای پیشنهاد یک مدل نظری منسجم هستیم. آن‌ها برای مفهوم‌سازی تحمل ابهام یک مدل منسجم پیشنهاد کردند که در ادامه به آن پرداخته می‌شود. مطابق با این مدل، برای تعریف و اندازه‌گیری تحمل ابهام، هم به منابع فراخوان نبود قطعیت و هم به پاسخ به نبود قطعیت توجه شده است و افزون بر آن، پاسخ‌های مثبت و منفی در مؤلفه‌های شناختی، هیجانی و رفتاری تفکیک شده‌اند. این مدل تعریف‌های ضمنی^۳ و آشکار^۴ منابع و پاسخ‌ها را از طریق تحلیل مفهومی و روایتی ارائه کرده است.

این پژوهشگران منابع نبود قطعیت و تعریف هر منبع را به شرحی که در ادامه می‌آید، برشمرده‌اند. منبع اول، نبود انسجام به معنای واگرایی اطلاعات، داده‌های تایید نشده، شواهد غیرشبیه، نامنسجم، ضد و نقیض و نامتقارن است. منبع بعد، تنوع به معنای گوناگونی، چندگانگی، تعدد و فراوانی اطلاعات پیرامون یک موضوع است. پیش‌بینی‌ناپذیری، منبع دیگری برای نبود قطعیت است که مراد از آن، نبود تعیین یا نامعلومی پیامدهای آینده است. منبع بعدی، لاینحل بودن مسئله‌ای است که درباره آن ابهام داریم و بیشتر به معنای مقاومت آن مسئله نسبت به توضیح و حل شدن آورده شده است. چندمعنایی بودن به مثابه مستعد به معنای چندگانه یا تفسیرهای متعدد، دو یا چند پهلویی بودن است. منبع دیگر، فهم‌ناپذیری است که به معنای مقاومت به فهم و شناخته شدن تعریف شده است.

همچنین، تعریف‌ناپذیری را به معنای مقاومت به یک جواب دقیق، واحد و یکسان، تردید، و ناتمامی به عنوان منبع دیگری برای نبود قطعیت ارائه کرده‌اند. موقتی (عجالتی) بودن موضوع، با تعریف مقاومت آن نسبت به پاسخ‌های نهایی، تغییرناپذیر و تعریف‌پذیر و آشفته بودن منبع دیگری است. منبع بعدی، پیچیدگی به معنای بغرنج بودن، چندبعدی و چندسطحی بودن است. نبود شباهت منبع دیگری است که به معنای ناآشنایی، بیگانگی، تازگی و ناشناس بودن است. «اختلال»، با تعریف نبود قاعده، ساختار، سازمان و تعادل، «ناکاملی»، با تعریف نارسایی و کافی نبودن اطلاعات، «غیرشفاف بودن»، با تعریف وجود اطلاعات غیرواضح، گمنام و پنهان، «ناپایداری» به معنای بی‌ثباتی، تغییرپذیری و موقتی بودن، از منابع نبود قطعیت ذکر شده‌اند (هیلن و همکاران، ۲۰۱۷).

مطابق این نظر، هر گونه محرک یا موقعیت یا معضلی که واجد یک یا چند مورد از این صفت‌ها باشد، به عنوان منبع نبود قطعیت تلقی می‌شود. در ادامه و در جدول زیر، پاسخ به نبود قطعیت تحلیل شده است. این تحلیل، چنانکه جدول نشان می‌دهد، پاسخ‌ها را در سه بعد شناختی، هیجانی و

رفتاری، و دو جنبه مثبت و منفی تفکیک کرده است.

مطابق با جدول، ممکن است ما در بعد شناختی، نبود قطعیت را بپذیریم و به طور کنجکاوانه و همراه با حیرت در آن غوطه‌ور شویم و ممکن هم هست آن را انکار کنیم یا نسبت به آن با شک و بیزاری برخورد کنیم و آن را فاجعه بدانیم. در بعد هیجانی نیز ممکن است با اشتیاق و هیجان زدگی با آن برخورد کنیم و ممکن هم هست پاسخ نگرانی، اضطراب و پریشانی در کسی فراخوانی شود. در نهایت، در بعد رفتاری ممکن است پاسخ گرایشی، انطباق و افشاگرانه از فرد سر بزند و ممکن هم هست پاسخ اجتنابی، کناره‌گیری و تعویق در افراد فراخوانی شود.

براساس نتیجه‌گیری هیلن و همکاران (۲۰۱۷)، می‌توان منابع نبود قطعیت را در سه مؤلفه خلاصه کرد که عبارت‌اند از: پیچیدگی، ابهام و احتمالاتی بودن. برای توضیح بیشتر می‌توان گفت، موقعیت‌های فراخوان کننده نبود قطعیت معمولاً واجد سه جنبه ابهام، پیچیدگی و احتمالاتی بودن هستند. منظور از پیچیدگی، چندگانگی فاکتورهای به اصطلاح علی و یا نشانه‌های تفسیری هستند. منظور از ابهام، سروکار داشتن با اطلاعات متعارض، غیر صریح، از

اقتباس از هیلن و همکاران، ۲۰۱۷، مبتنی بر مرور ابزارهای موجود

ابعاد	جنبه‌ها
شناختی	مثبت
	منفی
هیجانی	مثبت
	منفی
رفتاری	مثبت
	منفی



● از طریق کمک به ارتقای احساس خودپیروی، خودتعیین‌گری و خودکارآمدی، به درگیر کردن دانش‌آموزان با مسائلی که خودصورت‌بندی کرده‌اند کمک و هیجانات کنجکاوی و لذت ناشی از فرایند یادگیری را از این طریق بیشتر کنیم.

● از رهیافت‌های فیلسوفان پدیدارشناسی برای سوق دادن تعلیم‌وتربیت معطوف به پرورش حیرت و آشنایی‌زدایی بهره گرفته شود و نگاه پدیدارشناسی به‌جای نگاه کاهش‌گرایانه در فلسفه تربیتی ما جاباز کند. ● با توجه به شواهد تأییدکنندهٔ مبنی بر اهمیت قدرت تحمل ابهام در تصمیم‌گیری‌های سلامت و مراقبت‌های بهداشتی، این مفهوم به‌عنوان یک مفهوم محوری در برنامهٔ درسی بهداشت و سلامت با عنوان «مهارت‌های سلامت» مورد توجه و پرورش قرار گیرد.



در این نوشتار تلاش شد به‌اختصار تمام مفهوم تحمل نبود قطعیت یا قدرت تحمل ابهام بررسی شود و از طریق یک مدل جامع روزآمد در این زمینه، چالش‌های مفهومی و مفهوم‌سازی آن تا حدی مورد توجه قرار گیرد. افزون بر آن، به برخی دلالت‌های تربیتی این مفهوم اشاره شد.

پی‌نوشت‌ها

1. needs for closure
2. cognitive parsimony
3. Implicit
4. Explicit

۵. شایان یادآوری است که پرورش فضیلت پذیرش نبود قطعیت و تحمل ابهام به معنای ترویج نسبی‌گرایی معرفت‌شناختی نیست. شرح این نکته به مجال دیگری محتاج است

منابع

1. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. J. Pers. 30, 29-50.
2. Hillen et al (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare / Social Science & Medicine 180, 62e75 73.
3. Furnham, A. & Marks, J. (2013). Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature. Psychology, 4, 717-728.
4. Nagasawa, S. (2020). Tolerance for uncertainty: a COVID-19 workbook. PSYCHOLOGY. online published.

شناختی در حل مسائل اجتناب کرد.

● فرایندنگری و طرح پرسش‌های باز، به‌جای فرآورده‌نگری و تأکید بر مسائل انتزاعی، مورد توجه قرار گیرد و معلمان در این زمینه آموزش‌های لازم را دریافت و احراز صلاحیت شوند. ● کاربرد عبارت‌های نمی‌دانم یا هنوز به نتیجه نرسیده‌ام در گفتمان‌های تربیتی افزایش یابد و سؤال‌های دارای پاسخ‌های بله/خیر، برای مسائل پیچیده طرح نشوند. از ادبیاتی همچون «علم ثابت کرده است» یا «این است و جز این نیست» یا «واقعیت فلان مطلب چیزی نیست جز...» پرهیز شود.

● بحث‌های گروهی و گفت‌وگوهای سقراطی، با هدف به چالش کشیدن قطعیت دانسته‌ها در زمینه‌های گوناگون در برنامه‌های متنوع مورد توجه قرار گیرد.

● مبانی زیربنایی روش تجربی و محدودیت‌های آن، همراه با آموزش هر نوع درسی که برگرفته از علوم تجربی انسانی و غیرانسانی است، ارائه و مورد تأکید قرار گیرد.

● روش‌های آموزش و یادگیری ساختن‌گرایانه که متضمن تحمل نبود قطعیت هستند، به‌طور جدی و همراه با آموزش و توجیه نیروی انسانی کارآمد، مورد توجه قرار گیرند.

● این انگارهٔ ضمنی که «رسیدن به قطعیت ناشی از ناتوانی و ضعف ماست» مورد آماج و مداخلهٔ برنامهٔ درسی قرار گیرد.

● این انگارهٔ ضمنی و آشکار که در محافل خانوادگی و حتی مدرسه‌ها وجود دارد، مبنی بر اینکه «علوم تجربی روش‌هایی قطعی برای شناخت همهٔ امور دارند»، مورد آماج برنامهٔ درسی قرار گیرد.

● باور مبنی بر «فضیلت یقین‌گرایی» بازفهمی شود و به‌جای آن بر تلاش برای کشف واقعیت و در راه رسیدن به واقعیت بودن، تأکید شود. می‌توان ایمان داشت، ولی به قول حافظ «چو بید بر سر ایمان خویش» لرزد.

● به آشنایی‌زدایی که خود راهی است برای مقابله با قطعیت، در درس‌های ادبیات و فلسفه، بیش از پیش و با کاربری جدید توجه شود.

دست‌رفته و نبود اعتبار اطلاعات است و منظور از احتمال نیز، غیرمتعین و تصادفی بودن پیامدهای آینده و پیش‌بینی‌ناپذیری ذاتی موقعیت یا مسئله است.

هیلن و همکاران (۲۰۱۷) برآن‌اند که محرک‌های دارای ویژگی ابهام، پیچیدگی و احتمال، می‌توانند به ادراک نبود قطعیت منجر شوند که البته متغیرهای تعدیل‌گری همچون خصوصیات محرک، خصوصیات فردی، خصایص موقعیتی، فاکتورهای فرهنگی و فاکتورهای اجتماعی در میزان ادراک نبود قطعیت نقش دارند. ادراک نبود قطعیت می‌تواند سه حیطه از ارزیابی/ پاسخ را پیش رو قرار دهد که در سطوح مثبت و منفی شناختی، هیجانی و رفتاری دسته‌بندی می‌شوند. بخشی از چرایی فرار از نبود قطعیت، ریشه در تاریخ نوع انسان دارد. آنجا که بشر همواره با پرهیز از ابهام و فیصله دادن به ابهاماتش، خود را از نوعی اضطراب، ترس و تعلیق رها ساخته است، اجتناب از ابهام، با نوعی سازوکار تقویتی نیرومند همراه بوده است.

در راستای بسترسازی برای پرورش فضیلت پذیرش نبود قطعیت و دادن واکنش‌های مثبت شناختی-هیجانی و رفتاری به محرک‌ها و منابع نبود قطعیت، لازم است آموزش‌وپرورش را از شیوع لجام‌گسیختهٔ رفتاری-نگری و رفتارگرایی بی‌قاعده نجات داد و حق رویکردهای پدیدارشناختی و ساختن‌گرایی رانه به‌عنوان تزئین و تشریفاتی سطحی، بلکه به‌عنوان یک جهت‌گیری عمیق با رعایت لوازم آن و در عین حال اجتناب از نسبی‌گرایی رادیکال، ادا کرد. لازم به تأکید است، چنین جهت‌گیری‌ای باید در بطن گفتمان معلم-معلم و شاگرد-شاگرد-شاگرد جایی بیابد تا بتوان پیامدهای آن را انتظار کشید. در ادامه به برخی رهنمودهای تربیتی که متضمن پرورش فضیلت تحمل نبود قطعیت است، اشاره می‌شود.

● در کلاس‌های درس ما معمولاً کسانی که زود دستشان را بلند می‌کنند و جوابی آماده برای سؤالی دارند، تشویق می‌شوند و کسی که دیرتر جواب می‌دهد، چندان تقویت نمی‌شود. در این سطح از رابطهٔ معلم-شاگردی باید به لوازم پرورش تحمل نبود قطعیت توجه کرد و از شتاب‌زدگی



رهبری نوکیش در عصر دیجیتال

دکتر حیدر تورانی

پیش درآمد

رهبر نوکیش و به عبارتی دیگر رهبر هنجارشکن، قالب شکن، جسور و نوآور در عصر دیجیتال، فردی است که متفاوت می اندیشد. قالب های سنتی و چهارچوب های عادت شده و اینرسی های تلنبار شده در ذهن را کنار می زند. جسارت و شجاعت می یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت های بی بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شده و با شوق و ذوق وصفناپذیر و نوآورانه، همراه با مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش آموزان و والدین و سایر دست اندرکاران و ذی نفعان آموزش و پرورش، به ویژه سایر مدرسه ها، رهبری نوینی را در عصر دیجیتال به منصه ظهور برساند.

رهبری نوکیش همگرایی برترین روش و نوآوری و در واقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به یک آینده ای امیدبخش برای دانش آموزان است. درست کردن مدرسه های نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم اندازی روشن از یک آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری اهداف نهایی نیستند؛ بلکه از آن ها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه حل های جدید در روش های خود استفاده می شود. نوآوری معمولاً وقتی اتفاق می افتد که به هیچ وجه انتظار آن را نداریم. «چشم ها و ذهن خود را باز نگه داریم و چیزهایی را که به ظاهر متفاوت به نظر می رسند را، نادیده نگیریم. از دید یک مخترع به دنیا بنگریم». رهبران مدرسه می توانند با دادن اختیارات بیشتر و انتظار انجام کارهای بزرگ از دانش آموزان، به ایجاد فرهنگ توانمندسازی یادگیرندگان کمک کنند. چشم انداز توانمندسازی یادگیرندگان، در نهایت به فرهنگی در مدرسه منجر می شود که برای صدای (نظرات) یادگیرندگان ارزش قائل است. کلیدواژه ها: رهبری نوکیش، عصر دیجیتال

ما نمی‌توانیم آنچه را انجام آن را در پیش رو داریم، با تفکر منزوی و ابزارهایی که در ۱۰۰ سال گذشته به کار می‌گرفتیم، انجام دهیم. فراگیری جهانی بیماری کرونا (کووید ۱۹)، که ما را به سمت روشی جدید از تفکر سوق می‌دهد، به ما یادآوری می‌کند داشتن رهبری نوکیش چقدر ضروری است. اگرچه، بسیاری از مدرسه‌ها و رهبران آن‌ها حداقل منابع و امکانات فناورانه را دارند، اما امروز روزگار تغییر کرده و نوع جدیدی از رهبری نیاز است. «رهبری نوکیش» به ما قدرت می‌دهد آینده را با تفکر و چشم‌اندازی جسورانه و شایسته دانش‌آموزان در آغوش بگیریم. همچنین، کمک می‌کند به موازات ظرفیت‌سازی برای یادگیرندگان، از امکانات پیش روی خود استقبال کنیم. برخی افراد از این نگران‌اند که فناوری جایگزین معلمان یا مدرسه‌ها شود، در حالی که ما باید نقطه تمرکز این ترس را تغییر دهیم. فناوری جایگزین چیزهای نامرتبط و بی‌توجه به نیازهای دنیا خواهد شد (گوستافسون، ۲۰۱۹). مدرسه‌های امروز را نمی‌توان، نه شبیه مدرسه‌های قدیم، بلکه حتی شبیه مدرسه‌های یک سال قبل (پیش از بیماری کرونا)، مدیریت کرد، چرا که نحوه و روش فعالیت مدرسه‌ها (روش‌های تدریس، ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، نحوه حضور دانش‌آموزان و معلمان و والدین در مدرسه، تعامل دانش‌آموزان با یکدیگر و همه و همه)، به کلی متفاوت شده‌است. بنابراین، دیگر مدیریت مدرسه‌ها نه با تلاش بیشتر، بلکه با سبک رهبری نوین و متمایز از قبل، میسر خواهد بود. در این مقاله تلاش شده است سبک رهبری نوکیش به‌عنوان سبک رهبری نوین متناسب با عصر دیجیتال و شرایط نبود اطمینان، معرفی شود.^۱

رهبر نوکیش

رهبر نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر ارتباطات و دیجیتال است. رهبر نوکیش دانش‌آموز-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی است و بهترین چیزهایی را که می‌شناسیم، با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین

ویژگی رهبر نوکیش، بی‌اعتنایی آشکار او به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود در آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است (گوستافسون ۲۰۱۸). رهبر نوکیش دانش‌آموز-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی، راهگشای رهبر آموزشی مدرسه در مدیریت شرایط نبود قطعیت است، چرا که این سه عامل بر ظرفیت و قابلیت مدرسه و رهبری آن می‌افزایند.

رهبری نوکیش رویکردی برای رهبری مدرسه بر پایه سه باور اصلی است. هیچ‌کدام از این باورها به تنهایی کافی نیستند، اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیروی قدرتمندی برای هدایت تغییرات در مدرسه‌ها تبدیل می‌شوند. این سه باور اصلی به شرح زیرند:

۱. رهبران مدرسه‌ها رهبرانی آموزشی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند.

۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباطات است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخگو باشد تا مدرسه‌ها نیز با این تغییرات هماهنگ باشند.

۳. آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده، مسئولیت ماست و این مستلزم وجود رهبران آموزشی دارای تعامل مداومی است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند.

فناوری با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است. با این حال، باورهای ما درباره رهبری مدرسه به‌طور عمده ثابت مانده‌اند. در حال حاضر مدرسه‌های ما به‌طرز عجیبی مانند مؤسسات آموزشی صدسال پیش باقی مانده‌اند؛ به‌خصوص در مقایسه با محیط سرشار از نوآوری اطراف ما. رهبران مدرسه‌ها که آرزو دارند مدرسه‌های خود را به‌واسطه روش‌های رهبری مرتبط به سمت الگوی یادگیری مدرنی سوق دهند، موظف‌اند رهبری نوکیش را درک کنند (تورانی، ۱۳۹۹).

آراس‌ته (۱۳۹۲)، به نقل از گلن، شش شیوه رهبری را به این نام‌ها برمی‌شمرد:

۱. **رهبری قهارانه**، که خواستار اطاعت است.

۲. **رهبری فرهمندانه**، که افراد را

به‌سوی یک بینش بسیج می‌کند.
۳. **رهبری همکارانه**، که هماهنگی ایجاد و زنجیره‌های احساسی خلق می‌کند.

۴. **رهبری مردم‌سالارانه**، که برای عملکرد سازمان استانداردهای بالا تنظیم می‌کند.

۵. **رهبری مربیانه**، که افراد را برای آینده پرورش می‌دهد.

۶. او در نهایت ترکیب این روش‌ها را موفقیت‌آمیزتر می‌داند. آنچه در رهبری نوکیش می‌توان یافت، توجه توأمان به همه این شیوه‌ها در رهبری مدرسه است که موجب تحول در مدرسه می‌شود و می‌تواند مدیر مدرسه را به‌مثابه یک رهبر قابل و کلان‌نگر در رسیدن به اهداف مدرسه، رهنمون سازد.

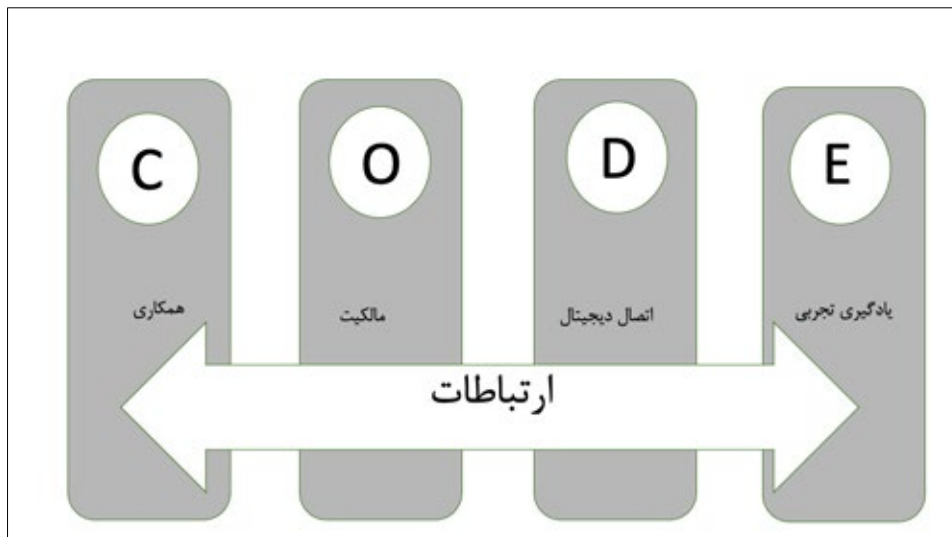
رهبری نوکیش منحصر به فرد نیست، یک کار انفرادی نیز نیست. رهبری نوکیش برای همه است و دیدگاه ریسک‌پذیری و نوآوری دانش‌آموز-محور و کارهای مهمی را که در حال انجام است، ارج می‌نهد. اگر در راه کشف این مرز جدید در رهبری مدرسه، مجموعه صریحی از قوانین برای هدایت این رویکرد داشته باشیم، بسیار سودمند خواهد بود. شرط مؤثر بودن رهبری نوکیش، تابعیت از قوانین نوکیشانه^۲ است.

قوانین نوکیشانه

قوانین نوکیشانه نوعی آموزش مرتبط و جمعی است که نشان می‌دهد چگونه ارتباطات، در مدرسه‌های نوآور، چهار اصل بنیادی را تقویت می‌کنند. این اصول عبارت‌اند از:

• **همکاری^۳**: آموزشی که بر مهارت همکاری تأکید ورزد، ارزش همکاری رودررو و همکاری هم‌زمان حاصل از اتصال دیجیتال را نشان می‌دهد. همچنین، همکاری هم‌زمان، با شکستن موانع سنتی زمان و مجاورت امکانات یادگیری را افزایش می‌دهد.

• **مالکیت^۴**: تعهد برای فعالیت داشتن دانش‌آموزان، آن‌ها را از شاگردانی درگیر و مشغول، به یادگیرندگانی خلاق و مشارکت‌کنندگانی توانمند ارتقا می‌دهد. ما باید با هدف افزایش توانایی



شکل ۱: نمایه قوانین نوکیشانه

نشان داده شده است، هر کدام از این اصول بر پایهٔ ارتباطات قرار دارند.

ویژگی‌های رهبر نوکیش

داشتن ویژگی‌های رهبری نوکیش، کشش و توانایی را برای ایجاد یادگیری تقویت‌شده در مدرسه افزایش می‌دهد. برخی از ویژگی‌ها شاید نامناسب به نظر بیایند، اما وقتی با آموزش مرتبط همراه شوند، به سازندگان تفاوت‌های عصر دیجیتال تبدیل می‌شوند. تفاوت بین آنچه برای دانش‌آموزان بهترین است و آنچه قبلاً بهترین بود، نامحسوس، اما عمیق است. سوق دادن مدرسه‌ها به سطح بعدی، نیازمند درک چگونگی برانگیختن تغییرات توسط چند ویژگی است که عبارت‌اند از:

۱. **دقت آموزشی**: آموزش مثل یک هدایت‌کنندهٔ استوار است که ما را در مسیر نگه می‌دارد. آموزش ما را در برابر سیلاب تغییرات، بر اساس روش‌شناسی منسجم و دانش‌آموز محور، تعلیم می‌دهد. با تمرکز بر قوانین نوکیشانه، رویکرد ما وابسته و مرتبط با یادگیرندگان امروزی خواهد بود.

۲. **شفافیت**: چشم‌انداز ما باید روشن و نیت‌مان برای همهٔ دست‌اندرکاران شناخته‌شده باشد. لازم است از مجموعهٔ متنوعی از ابزارهای ارتباطی برای تحلیل واقعی موفقیت دانش‌آموزان و کارکنان استفاده کنیم. در قبال شکست‌های خود،

یادگیری واقعی و همه‌جانبه هستند و به سایر یادگیری‌های مهم اتصال دارند. (گوستافسون، ۲۰۱۸)

نیاز نیست همهٔ جلسات معلمان و درس‌های کلاسی شامل همهٔ این چهار اصل باشند، بلکه رهبران بزرگ باید از هوشمندی و درایت آموزشی برخوردار باشند. برای مثال، گاهی اوقات بهتر است دانش‌آموزان به‌طور مستقل و جداگانه کار کنند. زمینه‌ای که در آن از قوانین نوکیشانه استفاده می‌شود نیز بر قدرت آموزش تأثیر می‌گذارد.

قوانین نوکیشانه امکان هدایت دقیق و صحیح یادگیری نوآورانه را فراهم می‌کند. قوانین نوکیشانه شامل اصول تحول‌آفرین یک آموزش جمعی است (شکل ۱). این اصول، توانایی راهنمایی کردن، الهام‌بخشیدن و بازبانی مسیرها را دارند. لازم است رهبران نوکیش مدرسه‌ها همهٔ این اصول را بدانند تا بتوانند بینش آموزشی مورد نیاز برای حمایت از یادگیری در عصر ارتباط و دیجیتال را فراهم کنند.

«چهار اصل به‌وسیلهٔ ارتباطات پشتیبانی می‌شوند و قوانین نوکیشانه را نشان می‌دهند.»

قوانین نوکیشانه رهبری و یادگیری را دگرگون می‌کنند. هر کدام از این اصول به‌تنهایی بی‌فایده است، در حالی که اگر اصول قوانین نوکیشانه با هم کار کنند، توانایی ایجاد نتایج مؤثر و انقلابی را خواهند داشت. همان‌طور که در شکل

یادگیرنده به رهبری اقدام کنیم. این به معنی کم کردن کنترل بر دانش‌آموزان است تا آن‌ها بتوانند بر یادگیری خود مالکیت داشته باشند. آموزشی که برای افزایش فعالیت یادگیری طراحی شده باشد، درواقع خلاقیت را شکوفا و صدای دانش‌آموزان را تقویت می‌کند.

• **اتصال دیجیتال**: از یادگیری مرتبط، یعنی فناوری مدرن، به روش‌های هدفمند استفاده می‌شود. همچنین، به معنی این است که گاهی فناوری برترین روش حمایت از یادگیری نیست.

قوانین نوکیشانه از یادگیری مرتبط با استفاده از فناوری جدید حمایت می‌کند. این رویکرد تضمین‌کنندهٔ توسعهٔ ابزار یا دیجیتالی کردن کاربرگ‌های تکالیف به‌طور تصادفی نیست. درواقع برعکس آن صادق است. ما باید به‌صورت هدفمند ابزارهای مناسب را برای دانش‌آموزانی که به آن‌ها نیاز دارند، فراهم کنیم. قدرت فناوری در برانگیختن خلاقیت و گردهم آوردن افراد است.

• **یادگیری تجربی**: دانش‌آموزان از طریق تجربه‌های همه‌جانبهٔ یادگیری برای آینده آماده می‌شوند. همه‌چیز دربارهٔ یادگیری است. فرایند یادگیری باید اشتیاق و کنجکاوی برای یادگیری بیشتر را تحریک کند. قوانین نوکیشانه نوعی آموزش است که بسیار مرتبط و یادگیرنده‌محور است؛ ساخت‌گرایی عصر دیجیتال در عمل است. تجربه‌های

سخن پایانی

اگرچه این مقاله به اهمیت و ضرورت و نیز قابلیت‌های بی‌نظیر دیجیتال شدن مدرسه‌ها تأکید دارد و کارآمدی آن را به رخ می‌کشد، لکن همچنان حضور چشم در چشم معلم با دانش‌آموز و جایگزین‌نشدن معلم با فناوری، اصلی جدانشدنی و مورد تأکید است.

پی‌نوشت‌ها

1. Renegade Leadership
2. The Renegade CODE
3. Collaboration
4. Ownership
5. Digital Connectivity: منظور ارتباط و تماس دائمی مجازی از طریق اینترنت و شبکه‌های اجتماعی است.
6. Experiential learning
7. Pedagogical precision
8. Transparency
9. Connectedness: منظور تعاملات و تماس دائمی بین افراد با یکدیگر و با فناوری و ... است. به دلیل سهولت نگارشی، در متن از واژه ارتباط دائمی به معنی تماس دائمی استفاده می‌شود. (ت.م)
10. Connected: منظور داشتن تماس و ارتباط دائمی بین افراد با یکدیگر و با فناوری و ... است. به دلیل سهولت نگارشی، در متن از واژه دارای تعامل مداوم یا متصل به معنی در تماس دائمی بودن استفاده می‌شود. (ت.م)
11. Innovation
12. Risk-taking
13. Capacity building
14. Child centered
15. Empowered learner
16. Impact and influence
17. Moral courage

منابع

1. مایکل فولان (۱۳۹۲). رهبری در فرهنگ تغییر. ترجمه حمیدرضا آراسته و معصومه لبانی مطلق. تهران: جهاد دانشگاهی واحد خوارزمی.
2. گوستافسون، برد. رهبری نوکیش. ترجمه حیدر تورانی و همکاران (۱۳۹۹). تهران: مدارس یادگیرنده.
3. Gustafson, B. (2013, October 18). AR collaborative: World Book Talk tips & project letter. Retrieved from, <https://adjustingcourse.wordpress.com/2013/10/18/ar-collaborative-world-book-talk-tips-project-letter>.
4. Gustafson, B. (2015n, May 7). True learner empowerment. Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/05/07/true-learner-empowerment>.
5. Gustafson, B. (2015o, January 20). What is innovation? Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/01/20/what-is-innovation-> <http://www.k-12-leadership.org/4-dimensions-of-instructional-leadership>, 2015.

۸. یادگیرندگی توانمند^{۱۵}: یادگیری ماندگار و عمیق‌تر، هدف نهایی ما و کسانی است که به آن‌ها خدمت می‌کنیم. هم برای فرایند و هم برای محتوای یادگیری ارزش قائل باشیم. به نقش استانداردها توجه کنیم و بدانیم آن‌ها مخاطب اصلی تحقیقات هستند. بدانیم که یادگیری تحقیق‌محور نیرویی قدرتمند است و تحقیقات غیررسمی، نقشی حیاتی در تأثیرگذاری ما به‌عنوان رهبر آموزشی دارند. بهره‌برداری از استعداد، تجربه و بازخورد کارکنان نیز بخشی قدرتمند از یادگیری ماست.

۹. تأثیرگذاری و نفوذپذیری^{۱۶}: بر تأثیر غیررسمی خود تکیه کنیم تا شرایطی ایجاد شود که در آن همه دانش‌آموزان و کارکنان بتوانند موفق باشند. به دلایل کاملاً بشردوستانه، مدافع فرهنگ مدرسه خود باشیم. دانش‌آموزان، در هر آنچه انجام می‌دهیم، در اولویت قرار گیرند. برای تأثیرگذاری نیروهای مناسب جذب کنیم و برای نفوذ رهبری کنیم، چون هر معلمی که وارد مدرسه ما می‌شود، تأثیر خود را بر فرهنگ مدرسه می‌گذارد. گاهی اوقات ممکن است نیاز داشته باشیم از اختیار موقعیتی خود به‌مثابه رهبر مدرسه استفاده کنیم، اما رهبری مردم‌سالار، ارزش غالب است. ترجیح ما این است که بر پایه اعتماد متقابل عمل کنیم.

۱۰. شجاعت اخلاقی^{۱۷}: به خدمت‌کردن به همه دانش‌آموزان متعهد باشیم. سفر یادگیری و رهبری نوکیش خود را با درک برابری نژادی، حساسیت فرهنگی و سعادت و افتخار آغاز کنیم. به گفت‌وگوهای شجاعانه به‌مثابه فرصت‌های افزایش‌دهنده رشد نگاه کنیم. به دنبال از بین بردن محدودیت‌های وابسته به نظام آموزشی، که برخی دانش‌آموزان، کارکنان و خانواده‌ها با آن‌ها مواجهند، باشیم. حضور دائمی ما گواه تعهد ما باشد. شجاعت اخلاقی، مفهوم ظاهری صداقت شخصی ماست. قدم‌های فداکارانه، کاربردی هستند که هنگام نشان دادن آنچه از آن دفاع می‌کنیم، برمی‌داریم (تورانی، ۱۳۹۹).

تواضع خالصانه داشته باشیم که نتیجه آن رشد واقعی است. شفافیت، صداقت ما را آشکار و دیگران را به این مأموریت دعوت می‌کند.

۳. ارتباط مداوم (تماس دائمی)^{۱۸}: به مفهوم واقعی در تعامل مداوم^{۱۹} و ارتباط باشیم. چرا که ارتباط مداوم از روحیه همکاری و ذهنیت یادگیرنده نشئت می‌گیرد. واقعیت این است که هیچ‌کدام از ما به‌تنهایی برای انجام کارهای پیچیده مورد نیاز، به‌مثابه رهبران مدرسه‌های عصر دیجیتال، کافی نیستیم. اما با مکالمه رودررو و اتصال دیجیتال، مشارکت ما حد و مرزی نخواهد داشت.

۴. نوآوری^{۲۰}: با دیدن آموزش و پرورش از نگاه یک مخترع، لازم است به نحوی آنچه را دیگران غیرممکن تصور می‌کنند، نادیده بگیریم. نوآوری و فناوری اهداف نهایی نیستند. از آن‌ها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده کنیم.

۵. ریسک‌پذیری^{۲۱}: خواهان بهبود یادگیری دانش‌آموزان باشیم و بدانیم که این امر مستلزم امتحان کردن چیزهای جدید است. ریسک‌های حساب‌شده کنیم و آزمایش کنیم، شکست بخوریم و اشتباهات خود درس بگیریم. همچنین، باید نتایج امتحان نکردن چیزهای جدید و نتایج مثبت ریسک‌پذیری را در نظر داشته باشیم.

۶. ظرفیت‌سازی^{۲۲}: با سرمایه‌گذاری روی چیزهای اطراف خود، برای بهبود بخشیدن به تجربه یادگیری دانش‌آموزان تلاش کنیم. به دنبال تحت تأثیر قراردادن و تغییر نظام‌مند باشیم؛ به‌طوری که همه دانش‌آموزان از آن سود ببرند. از ابزارهایی چون شبکه‌های اجتماعی برای ترفیع دیگران و به اشتراک گذاری استفاده کنیم.

۷. دانش‌آموزمحوری^{۲۳}: دانش‌آموزان در مرکز این مأموریت قرار دارند. درک این موضوع را به چالش بکشیم تا بیشتر یاد بگیریم و بیشتر درباره آنچه برای بهتر خدمت‌کردن به دانش‌آموزان نیاز است، انجام دهیم. ما کاملاً اذعان داریم شرایط موجود نمی‌تواند همیشه به دانش‌آموزان خدمت برساند.

نظم آشوب‌نما

نظریه آشوب ضرورت مدیریت در شرایط عدم اطمینان

سیداحمد موسوی، دانشجوی دکترای مدیریت دولتی

در رابطه خطی، هر معلول فقط یک علت دارد. اما در رابطه غیرخطی هر علت معین یا هر اقدام معین می‌تواند معلول‌ها یا پیامدهای متفاوت داشته باشد. دستگاه‌های خطی مجموعه‌ای از عناصر متشکله خود هستند. می‌توان هر سیستم خطی را به عناصر و اجزای خود تقسیم و هر کدام از آن‌ها را بررسی کرد و سپس به نوعی تبیین کلی از سیستم دست یافت. ولی در سیستم‌های غیرخطی نوعی هم‌افزایی وجود دارد و نمی‌توان به روش تجزیه اجزا و بررسی مجزای هر کدام، به تبیین کل آن پرداخت. الگوهای سازمان و مدیریت نیز مثل بقیه رشته‌های دانش، تحت تأثیر نظریه‌های علمی هستند. طبق نظریه نیوتنی، نظم و ثبات، پایداری و انعطاف‌پذیری جزو ویژگی‌های ذاتی سازمان هستند؛ به طوری که تغییرات را می‌توان مثل یک ماشین از قبل طرح‌ریزی و نتایج را پیش‌بینی کرد و بدون کم‌وکاست به اجرا گذاشت. نقش محوری بر عهده رهبری تغییر است. بنابراین، در راستای نظریه نیوتنی، نظریه‌ای که فهم آن در شرایط عدم اطمینان و ابهام، بیشتر به کار مدیران می‌آید، نظریه آشوب است که این مقاله به آن اختصاص یافته است. کلیدواژه‌ها: نظریه آشوب، سازگاری پویا، اثر پروانه‌ای

نظریه آشوب

نظریه آشوب سامانه‌ای پویا و بسیار پیچیده است که عواملی مانند اتمسفر زمین، جمعیت حیوانات، جریان مایعات، تپش قلب انسان و فرایندهای زمین‌شناسی را بررسی می‌کند و انگاره اصلی و کلیدی آن این است: **در هر بی‌نظمی، نظمی نهفته است.** به این معنا که نباید نظم را تنها در یک مقیاس جست. پدیده‌ای که در مقیاس محلی کاملاً تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی به نظر می‌رسد، چه بسا در مقیاس بزرگ‌تر کاملاً پایا و قابل پیش‌بینی باشد. این

تئوری به‌طور اخص ادعا دارد، هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی‌نظمی و غیرقابل پیش‌بینی بودن ظاهر امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی‌گرا و اثباتی ماست.

نظریه آشوب شاخه‌ای از علم ریاضی است که به بررسی سیستم‌های پیچیده‌ای می‌پردازد که در خروجی آن‌ها با اعمال تغییرات کوچک (و ظاهراً قابل اغماض)، تغییرات بزرگی حاصل می‌شود. به بیان دیگر، پدیده‌هایی اتفاقی که تاکنون دلیلی برای آن‌ها نمی‌یافتیم، به کمک نظریه آشوب توجیه می‌شوند.

جیمز گیلک معتقد است، آشوب، ایجاد یک علم جدید است که چشم‌اندازها و روش‌های جدیدی در درک علت و معلول برای برقراری نظم و حل و فصل پیچیدگی‌های سازمان (نظریه پیچیدگی) ارائه می‌کند. **اروگرلوین** پیچیدگی را زندگی در لبه نظم و آشوب می‌داند. **هیلز** در ۱۹۹۰ می‌گوید، بی‌نظمی و آشوب نوعی بی‌نظمی منظم یا نظم در بی‌نظمی است. بی‌نظم از آن‌رو که نتیجه آن غیرقابل پیش‌بینی است و منظم بدان جهت که از نوعی قطعیت برخوردار است.

ویژگی‌های آشوب

چهار ویژگی عمده نظریه آشوب و بازتاب آن‌ها در مدیریت عبارت‌اند از:

۱. اثر پروانه‌ای^۱

تغییری جزئی در ابتدا، به تغییری بسیار بزرگ در پایان کار منجر خواهد شد. مثلاً اگر پروانه‌ای در یکن پر بزند، ممکن است بر اثر این پر زدن، ابری حرکت کند و در نیویورک طوفانی ایجاد شود. اندیشه خلاق هم چون بال زدن یک پروانه می‌تواند در مسیری چنان کارساز و انرژی‌آفرین باشد که طوفان بر پا کند و از اندک، بسیار سازد. مدیران کارآفرین، خلاق و موفق، با یک حرکت مناسب و کم‌انرژی توانسته‌اند تحول و دگرگونی‌های عظیمی را برای سازمان رقم بزنند و مدیرانی هم هستند که سرمایه‌های بیکران و اختیارات گسترده را درون سازمان خود چنان ناکارا و بیهوده مصرف می‌کنند که از آن‌ها اثری جزئی نصیب سازمان و جامعه می‌شود.

برای نمونه، سازمان و مدیری که قادر باشد از یک نقطه کلیدی مانند تمایل و مشارکت کارکنان استفاده کند و آنان را به مشارکت در فعالیت‌های خود فرا بخواند، قادر خواهد بود حرکات بزرگی را با استفاده از این اهرم تحقق بخشد. براساس خاصیت پروانه‌ای، مدیران بهره‌ور کسانی هستند که نمادهای تولید را به خوبی می‌شناسند و مانند ذره‌ای که از آن انرژی حاصل می‌شود، از آن به‌موقع و بجا استفاده می‌کنند.

۲. خاصیت سازگاری پویا^۲

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیط‌شان همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن‌ها و پیرامونشان برقرار است. این سازگاری مانند هوشمندی مغز انسان از نوع ظهور لحظه‌ای است. میزان و چگونگی هوشمندی مغز از قبل تعیین نشده و طرحی برای آن پیش‌بینی نشده است، بلکه یک پدیده ظهورشدنی برنامه‌ریزی نشده است که در طول زمان تکامل پیدا می‌کند. در سازمان‌دهی با محیط آشوبناک و با نگرش تئوری بی‌نظمی، ارتباط اجزا باید به نحوی باشد که هر جزء بتواند ضمن انجام مستقل وظایف خود، با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پویا داشته باشد. هر جزء باید از نظر آرمان‌ها و رسالت‌ها یک نگرش مشابه با سایر اجزا داشته باشد، اما در رفتار عملیاتی و اجراء برای اینکه در مجموعه‌های متشکل، هدف‌های متفاوت جامعه عمل بپوشند، اجزا باید با یکدیگر متفاوت باشند.

براساس خاصیت پروانه‌ای، مدیران بهره‌ور کسانی هستند که: نمادهای تولید را به خوبی می‌شناسند و مانند ذره‌ای که از آن انرژی حاصل می‌شود، از آن به‌موقع و بجا استفاده می‌کنند

۳. خاصیت خودمانایی^۳

در تئوری آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است؛ بدین ترتیب که هر جزئی همانند و مشابه کل است. به این ویژگی خاصیت خودمانایی گفته می‌شود.

پدیده‌هایی مثل دانه برف ویژگی جالبی به نام خودمتشابهی دارند؛ یعنی شکل کلی‌شان از قسمت‌هایی تشکیل شده است که هر کدام به شدت شبیه این شکل کلی هستند. از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می‌توان در سازمان‌دهی جدید بهره برد و سازمان‌هایی طراحی کرد که هر واحد آن به‌طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی باشد.

۴. خاصیت جاذبه‌های غریب^۴

جاذبه‌های غریب در همه جا وجود دارد. همه آن‌ها در نظر اول بی‌نظم و پراشوب به نظر می‌آیند، ولی در درازمدت و با تکرار، الگویی منظم از خود نشان می‌دهند. جاذبه‌های غریب بدون الگو نیستند و از الگوی خاصی پیروی می‌کنند. این جاذبه‌ها ویژگی‌های هندسی پیچیده و ابعاد نادرستی دارند و مسیر آن‌ها هم پیچیده، چندجهته و گسترده است. در جاذبه‌های غریب هیچ مسیر تکراری وجود ندارد و هر مسیر برای خود یک مسیر جدید است.

هنر مدیر یافتن نظم از بطن بی‌نظمی‌ها برای تحقق اهداف سازمان است. تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی‌های غیرقابل پیش‌بینی و حرکت‌های بحرانی همگی به الگویی ختم خواهند شد که یافتن آن، هنر مدیریت سازمان است تا بتواند توسط آن نوعی پیش‌بینی را میسر کند. این جاذبه‌ها به مدیران امکان می‌دهند به الگوهای دست یابند که بی‌نظمی‌ها را نظم دهند و آشوب‌ها را در قالبی منظم برقرار سازند. مدیریت آینده نیازمند یافتن جاذبه‌های غریبی است که این نظم‌گایی را آشکار کند.

درس‌های کاربردی نظریه آشوب

مدیران باید مدل‌های ذهنی خود را متناسب با شرایط و ویژگی‌های سیستم‌های آشوب‌گونه تغییر دهند. در آن صورت خواهند توانست دنیای فرا روی سازمان‌ها را کاملاً با گذشته آن متفاوت سازند. سازمان‌هایی که به تبدیل شدن به سازمان‌های آشوب‌گرانه تمایل دارند، باید به هوشمندی جمعی کارکنانشان در ایجاد یک فرهنگ آگاهانه و مطلوب تکیه کنند؛ فرهنگی که در آن نبود تجانس و وجود ناهمگونی به رسمیت شناخته شده است، از این طریق، با ایجاد فضای مناسب برای عرضه نگرش‌ها، ایده‌های مختلف، فرایند یادگیری پیچیده و فراگیر را که لازمه اداره مؤثر امور راهبردی است، برانگیخته و تسهیل کنند. تغییر فراگیر و پویا در سازمان نیازمند خلاقیت و نوآوری مستمر است. این امر مستلزم فرهنگ سازمانی است که در آن قوانین، سیاست‌ها و مفروضات به‌صورت مستمر زیر سؤال می‌روند و به‌طور مستمر بازبینی و اصلاح می‌شوند. در شرایط ناپایداری و نظام‌های آشوب‌گونه، باید فرایندمحوری را در سازمان‌ها مورد توجه جدی قرار داد. با تشکیل تیم‌های مناسب فرایند‌های سازمان انجام می‌شود. در سازمان‌های فرایندمحور، کارکنان خط مقدم دارای اطلاعات و اختیارات گسترده در تصمیم‌گیری هستند. از همین کارکنان برای تشکیل تیم‌های مناسب استفاده می‌شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Butterfly effect
2. Dynamic Adaption
3. self-similarity
4. strange Attractors

منابع

۱. الرانی، سید مهدی، دانایی‌فرد، حسن، (۱۳۸۴)، تئوری نظم در بی‌نظمی و مدیریت، تهران، انتشارات صفار.
۲. زاهدی، شمس‌السادات، (۱۳۷۶)، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۶)، تئوری‌های سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دوران.
۴. وب‌سایت مدیریتی ایران
1. Cartwright, T.J. (1991), Planning and chaos theory, Journal of the American Planning Association, 57, 1, 44-56.
2. FREAR, Dean, (2008), The Effect of Change on Management Planning Applying Chaos Theory, international journal of business and social science.
3. TSEKERIS, charalambos, (2010), reconstructing main epistemological, revija za sociologiju journal.

پارکینسون

زهرا اربابیان، مدیر مدرسه آبسال، منطقه ۴ تهران

ما پارکینسون را بیشتر به عنوان یک بیماری، به ویژه بیماری افراد سالمند، می شناسیم. اما پارکینسون نام یک قانون مهم در روان شناسی و مدیریت هم هست. در سال ۱۹۵۸ نویسنده و تاریخ نگار انگلیسی، سی نور تکوت پارکینسون (۱۹۰۹ تا ۱۹۹۳) کتاب طنزی در توصیف رفتار انسان نوشت. «قانون پارکینسون: تعقیب پیشرفت.» چکیده نظریه او این بود: «کارها تا وقتی ادامه پیدا می کنند که زمان در اختیارشان را پر کنند.» این قانون می گوید، معمولاً افراد تمایل دارند کاری که به آنها محول شده، تا آنجا که امکان دارد (مثلاً تا پایان تاریخی که از قبل تعیین شده)، به تعویق بیندازند. یکی از دلایلی که روان شناسان برای این موضوع ذکر می کنند، این است که معمولاً انجام زودتر از موعد فعالیت پاداشی به همراه ندارد، اما ممکن است باعث شود مسئولیت دیگری به فرد داده شود. بنابراین، گذراندن و اتلاف زمان برای انجام فعالیت به سود فرد است، زیرا فشار کاری کمتری به او وارد می شود. از موارد دیگری که باعث وقوع قانون پارکینسون می شود، این است که در صورت انجام سریع تر کارها، ممکن است گفته شود تخمین زمانی غلط بوده است. دلیل دیگر این است که مدیران دوست دارند مرئوسان بیشتری داشته باشند. قانون پارکینسون می تواند توجه بسیار مناسبی باشد برای افراد تنبل و برخی از مدیران!

اگر مدیر یک سازمان هم باشید، ممکن است برای بالا بردن کیفیت کارتان وقت بیشتری به کارمندان بدهید، اما باز هم کاری پر اشتباه و کم دقت را، آن هم در زمانی طولانی تر، تحویل بگیرید! شاید شما گناه این اتفاقات را بر گردن خود یا کارمندانان بیندازید و فکر کنید

چند هفته وقت قبل از امتحانتان، باز هم اصلی ترین مباحث را پشت در ورود به جلسه مرور کنید و به خودتان تعهد دهید در ترم بعد هرگز چنین اتفاقی تکرار نخواهد شد، اما با وجود گذشت سال ها و سال ها، باز هم همین روال را پیش ببرید و نتوانید از آن رها شوید!

قوانین پارکینسون در مدیریت



● اصل اول :

وقت بیشتر = اتلاف وقت بیشتر

کار طوری گسترش می یابد که زمان داده شده را پر کند یا به عبارت دیگر، کار به اندازه زمانی که برای انجام آن وجود دارد ادامه می یابد. یک مثال برای درک بهتر: قانون پارکینسون می گوید، اگر برای انجام پروژه ای یک هفته وقت لازم باشد و به شما برای انجام دادن همان پروژه دو هفته وقت بدهند، شما به اندازه دو هفته برایش وقت صرف می کنید؛ یعنی شما پروژه را در پایان دو هفته به اتمام می رسانید؛ گرچه یک هفته هم برایتان کافی بود.

بخش دیگری از این قانون می تواند کمی از تنبلی هایی را که در انجام کارهایمان به خرج می دهیم توجیه کند و به ما بگوید چرا همیشه همه کارهایمان را در دقیقه ۹۰ انجام می دهیم. حتماً برای شما هم پیش آمده است که برای یک کار ساده هفته ها از ریاستان زمان بگیرید و باز هم درست در لحظه آخر و با عجله بسیار آن کار را تمام کنید! یا اینکه با وجود داشتن



مدیریتی

● اصل سوم:

دخل بیشتر = خرج بیشتر

خرید کمتر = کمتر پول خرج کردن = نیاز کمتر به کار = وقت اضافه بیشتر؛

حتماً شما هم بارها و بارها این سؤال را از خود پرسیده‌اید که چرا با وجود بالاتر رفتن رتبه کاری‌تان و بیشتر شدن درآمدتان، هنوز زندگی‌تان مثل قبل می‌گذرد یا با وجود اینکه در کنار شغل اصلی‌تان یک کار پاره‌وقت هم دارید، باز هم نیمه‌ماه بی‌پول می‌شوید و برای پرداخت اقساطتان مشکل دارید!

پارکینسون دلیل این مشکل را پیروی نکردن از معادله بالا می‌داند. هزینه‌های مردم درست هم‌پایه درآمدشان بالا می‌رود و هرچه افراد بیشتر پول در بیاورند، هزینه‌هایشان هم بیشتر می‌شود. اغلب آدم‌ها این روزها چند برابر حقوقی که برای نخستین بار گرفته‌اند، درآمد دارند، اما باز هم برای جمع کردن دخل و خرجشان، به ریال آن پول احتیاج دارند و با وجود افزایش درآمد نمی‌توانند پس‌اندازی داشته باشند و به زحمت می‌توانند در سبک زندگی‌شان تغییر ایجاد کنند.

● پارکینسون نظرات جالب دیگری

هم دارد:

- «زمانی که برای هر قلم از ارقام دستور جلسه صرف می‌شود، با میزان اهمیت یا مبلغ آن ارقام رابطه معکوس دارد!» یعنی مدیران در مورد هر چه که بیشتر بلدند، بیشتر وقت می‌گذارند و بحث می‌کنند تا آنچه بلد نیستند!
- «مدیران علاقه دارند افراد تحت سرپرستی خود را چند برابر کنند؛ یعنی مبادرت به استخدام نیروهای غیر ضروری و تشدید کاغذبازی. البته شاید این حالت به دلیل عقده حقارت و خودکم‌بینی باشد!
- فردی که با دو خصوصیت بی‌کفایتی و حسادت وارد یک سلسله مراتب می‌شود، چون کیفیت کارش درجه دو است، مرئوسان درجه سه استخدام می‌کند! چنین افرادی برای بهتر شدن تلاش نمی‌کنند و چون تقریباً هیچ کاری هم نمی‌کنند، به سرعت به هدف‌های از پیش تعیین شده می‌رسند و تشویق هم می‌شوند.

مرئوسان بیشتر» را انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان و ایجاد وظایف تکراری می‌شود.

اگر برای کاری که از عهده ۲ کارمند برمی‌آید ۱۰ کارمند هم استخدام کنیم، نه کار سریع‌تر انجام می‌شود و نه کیفیت انجام شدنش فرقی می‌کند، بلکه آن کار به اندازه ۱۰ نفر از ما نیروی بیهوده می‌گیرد. بر اساس این اصل، اداره‌ها با اختصاص تعداد بیشتری نیروی انسانی برای کارهای ساده، تنها سیر انجام کار را طولانی‌تر می‌کنند و وقت بیشتر و هزینه بالاتری به سازمان و مراجعان تحمیل می‌کنند.

پارکینسون با توضیح این اصل تلاش می‌کند از مدیران بخواهد، در سیستم استخدام کارمندانشان تجدیدنظر کنند و به جای پر کردن چارت سازمانی، به فکر انجام بهتر کارها باشند.

● اگر مدیر هستید...

جدا کردن تخصص‌های ساده و سپردنشان به نیروهای متعددی که به اصطلاح متخصص هم هستند، هیچ نفعی برای سازمان و همین‌طور مراجعان ندارد. پارکینسون می‌گوید، اگر شما مدیر یک سازمان هستید، بهتر است برای استخدام کارمندانان کمی محتاط‌تر باشید. قرار نیست همه کارها را بر دوش یک نفر بگذارید، اما نباید با جدا کردن بیش از حد تخصص‌ها و استخدام آدم‌های متعدد برای یک کار، چرخه را طولانی‌تر کنید و روند انجام کارتان را کندتر! در میان ارزش‌گذاری‌های اداری، پیش‌قدم شدن و تلاش برای آسان‌تر انجام شدن کارها، اصلی مهم تلقی می‌شود. شما می‌توانید بدون آسیب‌زدن به کارهایی که وظیفه انجامشان را دارید، برای انجام بخشی از کارهای دیگر که توان و تخصصشان را دارید پیش‌قدم شوید و در محدوده کوچک خودتان مانع از طولانی شدن این چرخه کاری شوید.

اگر فرد دیگری در این موقعیت بود، به شکلی دیگر عمل می‌کرد، اما پارکینسون می‌گوید، این موضوع همه‌گیر است و تا برایش برنامه‌ریزی دقیقی انجام ندهید، نمی‌توانید از شرش خلاص شوید!

این قانون می‌گوید، مهم نیست برای انجام یک کار چقدر به شما زمان داده می‌شود، چه یک هفته و چه یک ماه، برای شما فرقی نخواهد کرد، زیرا شما کارتان را به اندازه همان زمانی که داده شده است، طول می‌دهید.

● اصل دوم:

کارمند بیشتر = بیکاری بیشتر

قانون پارکینسون با این اصل شروع می‌شود: کار به همان اندازه‌ای که برایش وقت یا نیروی انسانی باشد، کش می‌آید. این قانون تلاش می‌کند سیستم آزاددهنده اداری را موشکافی کند و به ما بگوید چرا برای یک کار ساده اداری باید روزها و هفته‌ها وقت بگذاریم، از این اتاق به اتاق دیگر پاس داده شویم و در نهایت هم کارمان آن‌طور که باید انجام نشود. پارکینسون «تمایل مدیران به داشتن



دورهمی یا کار تیمی؟!

نگاهی به درک، کاربرد و آسیب‌شناسی کار تیمی در ایران

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی

یکی از مفاهیم جدی در مدیریت و پویایی گروه «تیم» است. وقتی کسی گروهی تشکیل می‌دهد و اسم آن را تیم می‌گذارد، یا زمانی که مدیری ادعا می‌کند کارهایش را تیمی انجام می‌دهد، شاید در عمل اتفاقی نیفتاده و تیمی وجود ندارد، بلکه صرفاً گروهی دور هم جمع شده‌اند و کار مشترکی را انجام می‌دهند!

نویسنده در این مقاله ضمن آسیب‌شناسی مفهوم تیم و کار تیمی، سعی کرده است توجه مدیران را به این موضوع جلب کند تا هم درک و شناخت خود را از تیم ارتقا دهند و هم میزان ادعای خود را برای کار تیمی تحلیل و ارزیابی کنند.

کلیدواژه‌ها: تیم، کار گروهی، کار تیمی، موفقیت، پیشرفت

پلنگی حمله کرد، من زودتر ببینم و بالای درختی پیرم و آن حیوان تو را دنبال کند! جالب آنکه پدر همان دانش‌آموز، مدیر مجموعه‌ای بزرگ بود و روش مدیریتی‌اش هم این بود که خودش جلو برود و بقیه پشت سرش بیایند. او کارها را خوب اداره می‌کرد، ولی الزاماً نه با اصول و فنون مدیریت و کار تیمی، بلکه به سبک و سیاق خودش! همه عوامل هم خواسته و ناخواسته به‌خوبی از این مدیر فرمان می‌بردند.

پدرش شنیده است، تعریف کند. آن زمان‌ها معمولاً در جوک‌ها شخصیت‌ها قومیتی بودند. فارغ از شخصیت‌ها، یکی از جوک‌هایی که یادم مانده، این است: دو نفر در جنگلی خطرناک گیر افتاده بودند. یکی‌شان که آدم زرنگی بود، به دومی پیشنهاد داد من جلو می‌روم و تو پشت سرم بیا. نفر دوم که از فداکاری دوستش متعجب شده بود، علت را پرسید. نفر اول جواب داد: برای آنکه اگر شیری یا

زمانی که در مدرسه ابتدایی کار می‌کردم، پدر یکی از دانش‌آموزان که پست و مقامی هم داشت، انسان خوش‌برخورد و طنازی بود. همیشه جوک‌های دست اولی داشت و آن‌ها را با شیرینی خاصی تعریف می‌کرد. برعکس خودش، پسرش حامد، بسیار سربه‌زیر و خجالتی بود. گاهی برای آنکه حامد را به حرف‌زدن و ارتباط‌گرفتن ترغیب کنیم، از او می‌خواستیم از جوک‌هایی که از

همه پذیرفته‌ایم، اما...

مدیریت و کار تیمی تفکری است که در چند دهه گذشته در ایران مطرح بوده‌است. تا حالا نشنیده‌ام کسی با این تفکر مخالفتی داشته باشد. در واقع، همه ما پذیرفته‌ایم که کار تیمی روشی مطلوب و مؤثر برای انجام امور و مدیریت سازمان است. «کار تیمی» موضوعی است که ما آن را پذیرفته‌ایم؛ اما با درک و شیوه خودمان؛ مشابه خیلی موضوعات دیگر! خیلی از مباحث نظری که به کشور ما می‌آیند، با پذیرش و استقبال مواجه می‌شوند، اما بعدها چند بلا به سرشان می‌آوریم:

- به جای درک کلیت موضوع و اجزا و جوانب آن، فقط بر تکه‌هایی از آن تمرکز می‌کنیم. هر چیز را که دلمان خواست برمی‌گزینیم و بقیه را رها می‌کنیم.

- به مرور زمان، تحریف‌هایی در اصل موضوع به وجود می‌آوریم و روایت و تفسیری ارائه می‌دهیم که دلبخواهی و مطابق خواسته خودمان است.

- اقدامات و فعالیت‌های قبلی را با موضوع جدید تطبیق می‌دهیم و ثابت می‌کنیم این همان است که ما بلد بودیم! ما کاربردهای موضوع جدید را قبول می‌کنیم، اما افکار و ایده‌های قبلی مان را با آن قاتی می‌کنیم و مخلوطی درمی‌آوریم که نمونه‌اش هیچ جا یافت نمی‌شود.

- در نهایت موضوع را به جایی می‌رسانیم که نه اصالت دارد و نه تأثیر!

درباره کار تیمی هم این روند قابل مشاهده است. درکی که ما از کار تیمی داریم، شامل مجموعه‌ای است از سلیقه‌ها و استنباط‌های شخصی و به کاربردهایی منجر می‌شود که فقط نام «کار تیمی» دارد، اما ادامه همان افکار و روش‌های پیشین است. برای کار تیمی کلی کتاب نوشته یا ترجمه شده و انواع کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برگزار شده است، اما آیا وقتی مدیری چنین کتابی را می‌خواند یا از یک دوره آموزشی بازمی‌گردد، تغییری کرده است؟

ویژگی‌های تیم

اساس کار تیمی برآمده از تفکر نظام‌دار است؛ یعنی مجموعه‌ای که شامل اجزایی

است و این اجزا برای هدف معینی با هم کار می‌کنند. وقتی از یک تیم صحبت می‌کنیم، اصولاً باید مفاهیمی از قبیل هدفمندی، ارتباط مؤثر، همکاری، مشارکت، تلاش جمعی، به هم پیوستگی و هم‌افزایی تداعی شوند. آیا تیم برای ما واقعاً با چنین مفاهیمی مترادف است؟

یادآوری این نکته لازم است که مفاهیم «تیم» و «گروه» مترادف نیستند. اگرچه تیم و گروه در هدفمندی مشترک هستند، اما تیم ویژگی‌های خاصی دارد، از جمله:

- درک تیمی و حمایت از یکدیگر در کار جمعی؛

- اعتماد، فهم مشترک و انتقال آشکار و صادقانه پیام‌ها برای ارتباط مؤثر؛

- تعهد برای رشد خود و تعالی دیگران؛

- مسئولیت‌پذیری، مشارکت در تصمیم‌گیری و حل اختلافات به‌طور سازنده؛

- پذیرش کار در قالب یک ساختار و پایبندی به تصمیم نهایی رهبر تیم؛

- ترغیب نوآوری و خلاقیت برای تحقق اهداف تیم.

این ویژگی‌ها تلخیصی از منابع گوناگون هستند و طبعاً می‌توان نکات دیگری به آن‌ها افزود. در هر حال، تیم مرکب از گروهی است که همراه، همدل و مکمل هم هستند. شاید تیم فوتبال مصداق راحتی برای درک ویژگی‌های تیم باشد. این تیم شامل گروهی از بازیکنان است که اگر چه هر کدام در پست مشخصی بازی می‌کنند، ولی به اندازه‌ای که از ویژگی‌های تیمی برخوردار باشند، عملکرد بهتر و مؤثرتری خواهند داشت. شهرت و معروفیت بعضی از مربیان بزرگ و تیم‌های مطرح فوتبال به خاطر کمیت و کیفیت ویژگی‌های تیمی آنان است.

حالا شما هم، چه به عنوان مدیر و چه به عنوان عضو تیم، به این بیندیشید که آیا واقعاً تیم هستید و تیمی عمل می‌کنید؟

رهبر یا فرمانده؟

بیشتر مدیران ما کار گروهی را با برگزاری جلسه، نظر خواستن از همکاران، تقسیم کار دستوری، شرح وظایف مقرر و مجموعه‌ای از رفتارهای انگیزشی اشتباه

می‌گیرند. بسیار دیده‌ام مدیرانی را که دم از کار گروهی و مشارکتی می‌زنند و حتی از همکاران شاهد می‌گیرند که واقعاً اهل کار تیمی هستند، اما بعدها ثابت شده است آقا یا خانم مدیر، خودش همه کاره است و توانایی آن را هم دارد که بقیه را، چه بخواهند و چه نخواهند، با خود همراه کند. مدیران مدعی کار گروهی، با جاذبه‌های شخصیتی خاصی مانند نفوذ کلام، تسلط بر اوضاع، ابهت در رفتار، توانایی در جدل، به دست آوردن دل دیگران و گاهی هم با تحمیل فکر، کارشان را پیش می‌برند، اما نتیجه را حاصل کار گروهی معرفی می‌کنند. هر مدیری که شأن خاصی برای خود قائل است، حس ریاست بر او غلبه دارد، مدیریت را برای خود «مقام» تلقی می‌کند، خود را نفر اول می‌داند، دوست ندارد انتقادی بشنود، می‌خواهد همه چیز طبق نظر او باشد، محافظه کار و بسیار محتاط است، فقط دستور می‌دهد و اطاعت می‌خواهد و ... نمی‌تواند از کار گروهی حرف بزند.

ما وقتی از مدیریت تیمی صحبت می‌کنیم، در واقع با مدیرانی طرف هستیم که تصور می‌کنند کار تیمی یعنی من جلو می‌روم و بقیه پشت سرم بیایند. اگر هم اتفاقی افتد، اولاً من مدیریت و تفکر تیمی‌ام را نشان داده‌ام، ثانیاً مقصر شما هستید و باید تاوان آن را بدهید! در واقع این عده از مدیران رهبری تیمی را با فرماندهی نظامی اشتباه می‌گیرند.

مدیرانی که به عمد یا غیرعمد، تفکر فرماندهی را جایگزین رهبری تیمی می‌کنند، برای این طرز فکر خود دلایل و توجیه‌هایی دارند، از جمله:

- احساس می‌کنند در اعضای گروه آمادگی‌های لازم برای تیم‌شدن وجود ندارد.

- هیچ‌کس را در گروه هم‌پا یا هم‌ردیف خود نمی‌دانند؛ یعنی تصور می‌کنند خودشان در دانش، توانایی، انگیزه، دلسوزی و تعهد از همه بالاترند. بنابراین، به خود اجازه می‌دهند بقیه را به همراهی با خود وادارد.

- فرمانده بودن را مؤثرتر از مدیر رهبر بودن می‌دانند. در فرماندهی اعضا به اطاعت و اجرای فرمان‌ها موظف هستند و

دیگر نیاز چندانی به تبیین درک تیمی و فهم مشترک احساس نمی‌شود.

عوامل پنهان

اگر مدیر به جای کار تیمی به فرماندهی و صدور فرمان‌ها و امرکردن‌ها روی می‌آورد، آیا فقط به خاطر ضعف‌های اعضای گروه است؟ ممکن است گاهی چنین باشد، اما حتماً دلایل پنهان دیگری هم هست؛ دلایلی که به‌طور عمده به شخص مدیر بازمی‌گردد.

یک موضوع جدی که مدیران فرمانده معمولاً به آن اعتراف نمی‌کنند، ضعف مفرط خودشان در درک مفهوم اصیل کار تیمی و شناخت درست اصول و ویژگی‌های آن است. یک عامل پنهان دیگر، ویژگی‌های شخصیتی و خلقی خودشان است. اصولاً کسی که خودمدار، هیجانی، عجول و کم‌تحمل باشد، ترجیح می‌دهد از راه‌های سریع‌تر امور را پیش ببرد و برای هدایت گروه در قالب تیم حوصله چندانی ندارد.

مدیرانی هم هستند که بیش از آنکه با نیت فرهنگی و تربیتی مدیریت مدرسه را پذیرفته باشند، به کارشان به‌عنوان سمتی اداری و ریاستی نگاه می‌کنند. این مدیران، چون خود را مافوق می‌دانند، به سوی ریاست و فرماندهی روی می‌آورند و به تصور خودشان وقت را برای کار تیمی و تبعات آن هدر نمی‌دهند.

عامل دیگر برای حس فرمانده بودن، سابقه زیاد مدیر و احساس تسلط او بر امور است. مدیری که سال‌ها مدرسه‌های گوناگونی را اداره کرده است، به مرور زمان به این نتیجه می‌رسد که همه کارها را بلد است و گاه در کارش فوت‌وفن‌هایی را می‌داند که هر تازه‌واردی از آن خبر ندارد. به‌ویژه اگر از مدیری زیاد تعریف شده باشد و همه جا از او به‌عنوان مدیری موفق و مسلط یاد شود، توهم فرماندهی بر کار تیمی غلبه می‌کند. نمونه‌هایی از مدیران مدرسه‌ها را دیده‌ام که واقعاً برای خود جایگاه و شأن متفاوتی قائل‌اند و کسی را در حد و اندازه خود نمی‌دانند که حتی بخواهند تبادل نظر کنند یا مشورتی بگیرند.

یک نکته دیگر هم، طبق معمول،

ساده‌انگاری موضوع و کوچک کردن آن است. مدیری که دانش زیادی ندارد، حوصله‌اش را ندارد، وقت ندارد، انگیزه و تعهد ندارد و از هر گونه نوآوری و کار متفاوت روی گردان است، نه اعتقادی به کار تیمی دارد و نه وقتی برای آن صرف می‌کند.

شما چه نکات دیگری را می‌توانید به موارد اضافه کنید؟ «آسیب‌شناسی انحراف در تفکر تیمی» می‌تواند ابعاد جالب و جزئیات پنهانی از فکر و عمل مدیر را افشا کند.

افتاد مشکل‌ها!

این را هم بگویم که تشکیل تیم و تیم‌داری همیشه کار آسانی نیست. از ویژگی‌های تیم گفتیم و عوامل آشکار و پنهان تیم‌نشستن را بررسی کردیم، ولی نباید این واقعیت از نظر دور بماند که در موقعیت‌های زیادی، رسیدن به گروهی که شکل تیم پیدا کند و شکل‌دادن اعضای موجود سازمان در قالب تیم، به راحتی مقدور نیست.

جان ماکسول در پیش‌گفتار کتاب «۱۷ اصل کار تیمی» می‌گوید: «بدون بازیکنان عالی نمی‌توان تیمی عالی ساخت. این یک واقعیت است. می‌گویند هر قدر هم بازیکنان خوب باشند، به هر حال، امکان باخت وجود دارد، اما بدون بازیکنان خوب، بردن محال است. با این حساب، از کجا می‌توان بازیکنان خوب پیدا کرد؟ یا چگونه می‌توانیم از خودمان بازیکن بهتری بسازیم؟ برای داشتن بازیکنان خوب در تیم، غیر از این دو، چاره دیگری نیست؛ یا آن‌ها را آموزش بدهید یا افراد آموزش‌دیده را به خدمت بگیرید.»*

بسیار ممکن است مدیر در شرایطی قرار بگیرد که نتواند تیمی تشکیل دهد یا تشکیل تیم با سختی‌ها و چالش‌های جدی مواجه باشد. این موضوع یک بحث گسترده مدیریتی است، اما در حد همین مقاله می‌توان می‌گفت، اگر شکل‌گیری تیم با مشکلاتی مواجه باشد، گاهی موضوع به مدیر و ضعف‌های دانشی و اجرایی او مربوط است، گاهی به دلایل متعدد، انگیزه و روحیه کاری در کارکنان

ضعیف است و شاید عواملی وجود دارد که تقویت انگیزش آنان به راحتی مقدور نیست. گاهی و اگر ممکن باشد، مدیر می‌تواند با صرف وقت و انرژی به آموزش نیروها همت بگمارد تا ویژگی‌های تیمی را در آنان ایجاد و تقویت کند. گاهی هم باید صبر و حوصله کرد تا اعضای تیم همدیگر را پیدا کنند، بشناسند و به درک متقابل برسند.

خود را بیازمایید

می‌گویید با هم بودن «آغاز»، با هم ماندن «پیشرفت» و با هم کار کردن «موفقیت» است. هر مدیری می‌تواند خود را بیازماید و ببیند فاصله حرف تا عمل او در کار تیمی چقدر است و آیا اصلاً به تیم و کار تیمی اعتقادی دارد؟ برای این خودآزمایی پیشنهاد می‌شود:

- با فراخوان جمعی از همکاران، فهرستی از ویژگی‌های کار تیمی تهیه کنید.
- ویژگی‌های مندرج در این فهرست را با خودتان یا تیم مدیریتی مدرسه تطبیق دهید. این کار مستلزم دقت و حوصله است.

- داور خودتان باشید و در جلسات و تصمیم‌گیری‌ها ببینید تا چه اندازه تیمی عمل می‌کنید؛ البته به مفهوم واقعی آن.
- منابعی را در زمینه تفکر و کار تیمی تهیه کنید و بخوانید. می‌توانید در برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مرتبط شرکت کنید. شاید این خواندن‌ها و دیدن‌ها در اصلاح افکار مؤثر باشد!

- بازخورد گرفتن از دیگران هم می‌تواند برای ارزیابی پایبندی به تفکر تیمی محک خوبی باشد.

گروه وقتی تیم می‌شود که با نگرشی فراتر از هدف مشترک، شرح وظایف، تقسیم کار و انجام تعهدات، وارد عمل شود. تیم به مدیری هم نیاز دارد که ویژگی‌های رهبری - و نه فرماندهی - در او تبلور یافته باشد. کار کردن با تیم، اگر واقعاً تیم باشد، شوق‌انگیز، لذت‌آفرین، توأم با دلبستگی و تعالی‌بخش است.

پی‌نوشت

* ماکسول، جان (۱۳۹۰). ۱۷ اصل کار تیمی / چه کار کنیم که هر تیمی ما را بخواهد؟ ترجمه مهدی قراچه‌داغی. انتشارات تهران. تهران.



لباس حکمت بر تن مدیران

سید محمد نوروزیان امیری، دانش‌آموخته دکترای مدیریت آموزشی

همین حالا که من و شما در حال مطالعه این فصلنامه هستیم، پژوهش‌گرانی در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی در حال ایده‌پردازی برای «مدیریت حکمت» هستند (مرجانی، ۱۳۹۶). راستی حکمت چه اهمیتی دارد که حکمت پژوهان حوزه‌های متعدد علمی از سراسر دنیا در جولای ۲۰۱۹ در تورنتوی کانادا گرد هم می‌آیند تا به تشتت معنایی حکمت پایان دهند و بر تعریف مشخصی از آن توافق کنند؟ آن‌ها می‌گویند ما به دنبال آن هستیم که در برابر نبود قطعیت و بحران‌های پیش رو از حکمت کمک بگیریم (گراسمن و همکاران، ۲۰۲۰). اینکه ماکسول (۲۰۱۳) گسل موجود در نظام‌های موجود و نابرابری‌های ناشی از ثروت و قدرت در سراسر جهان را منبعث از سامانه‌های علم و فناوری و صنایع مدرن منبعث از نگاه فلسفی می‌داند و حکمت را به نظام‌ها توصیه می‌کند، جای بسی تأمل است. بحران‌های پیش رو کیفیت مدرسه را نیز بحث‌برانگیز کرده‌اند تا جایی که دانش مدیریت مدرسه، در کنار مزیت‌های بی‌نظیرش، برای نظام آموزش و پرورش هنوز در بسیاری از جنبه‌ها جاهل و ناتوان است و مدیران همچنان در عرصه تدبیر و عمل مدرسه‌ای با گسل‌های مهمی مواجهند. به راستی چه باید کرد؟

کلیدواژه‌ها: لباس حکمت، حکمت، مدیران مدارس

سندروم روایت‌ها

به نظر نگارنده، کاربست صرف تئوری‌های مدیریت به مدرسه، بدون فهم غایت و چرایی شکل‌گیری آن، نتیجه‌ای جز اغتشاش نظری و عملی نخواهد داشت و مدیران مدرسه‌ها را در سطح تئوری متوقف خواهد کرد. در واقع، روایت‌های موجود مدیریت مدرسه شأنی نزولی برای خود دارد که باید به درستی درک شود تا تلفیقی صحیح از پرسش، پاسخ، درد و درمان شکل گیرد. توماس بری در این باره

می‌گوید: «مسئله، مسئله روایت است و مسئله فعلی مانشی از آن است که روایت خوبی نداریم. روایت کهنه زمینه‌ساز بستری است که زندگی را معنادار خواهد کرد (رحمان سرشت، ۱۳۹۲). مدرسه امروز در درجه اول نیازمند توصیف و روایتی حکیمانه است. توصیف حکیمانه مدرسه با بهره‌گیری از روشی تأویلی و هدفمند، هم به موقعیت پدیدآیی نظریه‌های مدرسه‌ای، و هم به ذی‌نفعان این نظریه‌ها نظر دارد تا بتواند مفاهیم

مستقر در آن را به مصادیقی تازه تحویل کند. نه اینکه در کلیشه رایج تئوری‌ها بماند! این رویکرد به گونه‌ای همه‌جانبه‌نگر به دنبال فهم روح حاکم بر مدرسه است تا نیروهای موجود در آن را کشف و نیروهای پیشران آن را درک کند.

روش‌شناسی توصیف حکیمانه مدرسه

دغدغه نگارنده همواره این بوده تا به این پرسش پاسخ دهد که چگونه می‌توان با گذار از نگرش‌های دوگانه

جدول ۱: فهرست ارزیابی توصیف مدرسه

ردیف	خصوصیات نهاد	پرسش‌ها
۱	جوهره و اصل نهاد مدرسه	هویت و شکل خاص نهاد مدرسه من چگونه است؟
۲	اندازه و مقدار مدرسه (طول و عرض و عمق، تعداد)	اندازه و مقدار نهاد مدرسه من چقدر است؟
۳	چگونگی و کیفیت نهاد مدرسه (قابلیت‌ها یعنی آنچه می‌تواند باشد، خصوصیات ظاهری)	نهاد مدرسه من در ظاهر چگونه است؟ مدرسه من چه قابلیت‌هایی دارد؟
۴	اجزا و عناصر داخلی نهاد مدرسه	نهاد مدرسه من از چه اجزا و عناصری بهره می‌برد؟
۵	نسبت نهاد مدرسه با دیگر اشیا و موضوعات	موقعیت نهاد مدرسه من و جایگاه آن در هستی و در میان سامانه‌های دیگر چیست؟
۶	موقعیت زمانی مدرسه (گذشته، حال و آینده)	نهاد مدرسه من در گذشته، حال و آینده چگونه است؟
۷	موقعیت مکانی نهاد مدرسه	نهاد مدرسه من در چه مکان جغرافیایی قرار دارد؟
۸	کلان بودن یا خرد بودن نهاد مدرسه	آیا نهاد مدرسه من یک نهاد کلان و بنیادی است که سامانه‌های بسیار دیگری را تحت پوشش دارد یا یک نهاد خاص و در محدوده خود و تحت پوشش سامانه‌های دیگر است؟
۹	اثربخشی نهاد مدرسه (مثبت یا منفی)	نهاد مدرسه من از چه چیزهایی اثر می‌پذیرد؟ چه اثرهایی و چه مقدار؟ و در چه موقعیت و زمان و مکانی و با چه قابلیت‌های بعدی؟
۱۰	اثرگذاری نهاد مدرسه (مثبت یا منفی)	نهاد مدرسه من بر چه چیزهایی اثر می‌گذارد؟ چه اثرهایی و چه مقدار؟ و در چه موقعیت و زمان و مکانی و با چه قابلیت‌های بعدی؟

مدرسه روایتی است از حوادث متعدد و تأثیرات و تأثرات آن بر نهاد مدرسه، نه مجموعه‌ای از مفاهیم تخصصی که به صورتی منطقی کنار هم گردآمده‌اند. در واقع، وابستگی و ایفای نقش مدرسه در حوادث است که آن را ماندگار خواهد کرد، نه مناسبات قدرت و روش‌های علمی صرف. از منظر حکمت، توصیف و شناخت مدرسه با طرح پرسش‌هایی منطقی و نظام‌دار آغاز می‌شود تا فهمی تدریجی و نظام‌مند از مدرسه حاصل شود و عوامل مجهول کشف شوند. شاید در ادامه برای خواننده این متن قابل درک باشد که جامعیت این شیوه از توصیف، نوعی صبر و دوری از شتاب‌زدگی برای فهم مسائل پیچیده مدرسه ایجاد خواهد کرد تا داده‌ها و اطلاعات به ظاهر عقیم و راکد، به فهمی وسیع تبدیل و کفایت مورد انتظار حاصل شود. ایده حکمت این هدف را در سر دارد که از سرگرمی‌های پژوهشی فراتر رود و با «توصیف جامع مدرسه»، به درمان‌خواهی و درمان‌گری بپردازد تا درک مدیران مدرسه از شلختگی و فرگی سرشار از تنوع، تناقض و تدبیر مدیریتی، برای نیل به «برداشت‌های اصیل مدرسه‌ای» آماده شود.

منابع

۱. رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۲). تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پست‌تجددگرایی. جلد دوم. دوران. تهران.
۲. طوسی، خواجه‌نصیرالدین (۱۳۷۶). اساس الاقتباس. دانشگاه تهران. تهران.
۳. مرجانی، سید عباس (۱۳۹۶). تحلیلی بر مقوله دانش و حکمت (خرد) از منظر علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و اسلام. شمس. نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. ۹ (۳۴-۳۵).
4. Grossmann, I., Weststrate, N. M., Ardelt, M., Brienza, J., Dong, M., Ferrari, M & Vervaeke, J. (2020). The science of wisdom in a polarized world: Knowns and unknowns.
5. Maxwell, Nicholas, (2013), From Knowledge to Wisdom: Assessment and Prospects after Three Decades, INTEGRAL REVIEW, June 2013, Vol. 9, No. 2.

از منظر حکمت، هم
مدرسه جان دارد و هم
ساکنان آن، و می‌توان
موسیقی و شکل آن‌ها را
حس و تحلیل کرد

۷. این: موقعیت مکانی نهاد مدرسه
۸. اضافه: کلان بودن یا خرد بودن نهاد مدرسه
۹. فعل: اثرپذیری نهاد مدرسه (مثبت یا منفی)
۱۰. انفعال: اثرگذاری نهاد مدرسه (مثبت یا منفی)

فهرست ارزیابی توصیف مدرسه برای مدیران

کمی دقت حول روش‌شناسی صورت گرفته، ما را به این فهم رهنمون می‌شود که از منظر حکمت، هم مدرسه جان دارد و هم ساکنان آن، و می‌توان موسیقی و شکل آن‌ها را حس و تحلیل کرد. حال وقت آن است که مدیران برای توصیف مدرسه خود بر مبنای حکمت، یک فهرست واریسی (چک‌لیست) فراهم آورند تا در نسبت با اقلیم خود، «توصیف حکیمانه مدرسه» را آغاز کنند. جدول ۱ تنها یک فهرست ارزیابی مقدماتی است که با خلاقیت و اراده مدیران و تحلیل‌گران مدرسه می‌تواند ارتقا یابد. تبیین دقیق‌تر عوارض یادشده و شناخت بهتر مرز مدرسه، نزد هر یک از مقولات عشر، پرسشی خاص به ذهن متبادر خواهد کرد که در این فهرست ارزیابی نمایان است.

سخن آخر

کوتاه سخن آنکه، توصیف حکیمانه

مکانیکی و ارگانیکی از «نگرشی دیگر» سخن گفت؛ به شرطی که این بینش ابزار متناسب و موثقی برای مطالعه و توصیف نهاد مدرسه به دست دهد؟ روش‌شناسی حکمایی همچون **ابن‌سینا** و **خواجه‌نصیرالدین طوسی** نشان داده است، آن‌ها پس از **ارسطو** برای شناخت پدیده‌ها بسیار کوشیدند تقسیم‌بندی صحیح و کاملی ارائه کنند تا بدین‌وسیله به سرعت و دقت بتوان سیستم یا پدیده‌ای را مقایسه و شناسایی کرد و به خصوصیاتش پی برد. این تلاش‌ها ظهور روشی منطقی به نام «مقولات عشر» را موجب شد (طوسی، ۱۳۷۶).

حکما بر این باورند که ماهیات ممکن‌الوجود بر دو قسم هستند: جوهر و عرض. جوهر، اولین مقوله از مقولات عشر است و ۹ مقوله دیگر از جنس عوارض و شامل «جوهر، کم، کیف، جده یا له، وضع، متی، این، اضافه، فعل و انفعال» هستند. برای شناخت دقیق متغیرهای موجود در نهاد مدرسه و انواع ارتباطات میان آن‌ها و وزن‌دهی به متغیرها و ارتباطاتشان، ابتدا می‌توان با بهره‌گیری از این مقولات، تمامی عناصر مدرسه را تحلیل و پس از شناخت دقیق متغیرها و روابط موجود، الگویی مطابق با واقع طراحی کرد. توصیف مدرسه براساس مقولات یادشده ما را متوجه ده خصوصیت می‌کند:

۱. **جوهر:** جوهره و اصل نهاد مدرسه
۲. **کم:** اندازه و مقدار نهاد مدرسه (طول و عرض و عمق، تعداد)
۳. **کیف:** چگونگی و کیفیت نهاد مدرسه (قابلیت‌ها، یعنی آنچه می‌تواند باشد، و خصوصیات ظاهری)
۴. **جده یا له:** اجزا و عناصر داخلی نهاد مدرسه
۵. **وضع:** نسبت نهاد مدرسه با دیگر نهادها و موضوعات
۶. **متی:** موقعیت زمانی نهاد مدرسه (گذشته، حال و آینده)

۱۰ اصل مدیریت زمان

روش‌هایی برای افزایش زمان‌های در دسترس مدیران

فاطمه قائمی

۱ تمرکز حواس داشته باشید.

برخی از اسناد و مدارک مدرسه، محل مراجعه هر روزه ماست. برای مثال، برنامه سالانه مدرسه، اسناد تحولی، و برنامه هفتگی مدرسه اسنادی هستند که مرتب به آن‌ها رجوع می‌کنیم اما برخی دیگر حتی سالی یک‌بار هم مورد رجوع قرار نمی‌گیرند. قرار دادن اسنادی که محل رجوع روزانه یا هفتگی ماست، روی میز یا نزدیکی محل کارمان، از جمله مواردی است که تمرکز حواس ایجاد می‌کند و مانع اتلاف وقت ما می‌شود.

یکی دیگر از راه‌های رسیدن به تمرکز، داشتن فهرستی از کارهای مهم و ضروری روز بعد است. هر شب ۲۰ کار مهمی را که می‌خواهید انجام دهید، یادداشت کنید و هر دسته از آن‌ها را در یک زمان مشخص انجام دهید. برای مثال، در فهرست خود نوشته‌اید که به چهار جا تلفن خواهید زد. این چهار تلفن را پشت سر هم بزنید یا در نظر دارید با پنج دایره اداره تماس بگیرید. هر پنج تماس را در یک محدوده زمانی انجام دهید.

برای بهتر انجام دادن کارهای موردنظر، به هر کاری زمان به‌خصوصی اختصاص بدهید.

۲ قانون ۲۰-۸۰ را فراموش نکنید.

مهم‌ترین کار ما در مدرسه چیست؟ ارتباط با دانش‌آموز، پایش چگونگی اجرای برنامه درسی، مواجهه با معلمان خاطی، دیدار با اولیا، تماس با اداره، پاسخ دادن به بخشنامه‌ها، رسیدگی به امور ساختمانی، رتق و فتق امور تربیتی، ورزشی، بهداشتی و ... کدام‌یک؟ من مدیر ممکن است دانش‌آموخته برنامه‌ریزی درسی باشم؛ آیا مجازم ۸۰ درصد از وقت روزانه خود را به اجرای برنامه‌های درسی اختصاص دهم؟ یا ممکن است پیش از مدیریت مدرسه، مربی پرورشی بوده‌ام. آیا مجازم اغلب اوقات خود را همراه با مربی پرورشی مدرسه، در امور مرتبط با تربیت و



وقتی از مدیریت زمان بحث می‌کنیم، عده‌ای شروع به فلسفه‌بافی و ارائه مبانی نظری می‌کنند و هنگامی که زمان ارائه بحث در حال خاتمه یافتن است، به بیان چند اصل می‌پردازند، ولی واقعیت این است که مدیریت زمان، از جمله تکنیک‌هایی است که در صورت به‌کارگیری آن باید بلافاصله وارد عمل شد و راه حل داد و ارائه طریق کرد. آنچه در پی می‌آید، ده اصل عملیاتی در مدیریت زمان است.

بارها شنیده‌ایم که به مدیران می‌گویند: «این کار را در وقت آزادت انجام بده»، اما در واقع برای مدیران زمانی به‌عنوان وقت آزاد وجود ندارد. حتی زمان استراحت مدیران در کنار خانواده نیز زمان آزاد آن‌ها نیست بلکه زمان بازایی انرژی برای ادامه کار است. لذا هر لحظه از زندگی مدیران و سایر آموزشکاران مدرسه‌ای، زمان ارزشمندی است که اگر برابری آن را با ریال محاسبه کنیم، عدد قابل توجهی می‌شود. می‌گویند مرحوم علامه کرباسچیان، مؤسس مدارس علوی، برای زمان ارزش بسیار زیادی قائل بوده است. وی اول صبح در مدخل کلاس‌ها می‌ایستاد و تأخیر ورود معلمان را با چند عمل ریاضی ساده به آن‌ها یادآور می‌شد. برای مثال، اگر معلمی ۱۰ دقیقه دیر آمده بود و کلاس وی ۳۰ دانش‌آموز داشت، با اعلام اینکه ۳۰ دقیقه از وقت کلاس به هدر رفته است، نارضایتی خود را اعلام می‌کرد. البته ایشان در موقعیت‌های مقتضی، این برخورد تند و تیز خود با همکار تأخیری را جبران می‌کرد و معتقد بود تأخیر و غیبت ماجرای است بین معلم و مدرسه و به‌جمله‌ها ربطی ندارد و نباید حق آن‌ها از بین برود. با نگاهی به فعالیت‌های انجام شده در مدارس، متوجه می‌شویم که وقت زیادی در کارهای مدرسه‌ای تلف می‌شود که بسیاری از آن‌ها را می‌توانیم مدیریت کنیم. مدیران موفق کسانی هستند که در استفاده از اصول صرفه‌جویی زمان مهارت دارند. در ادامه برخی از این اصول را می‌خوانید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، قانون ۲۰-۸۰، مهارت نه گفتن

فعالیت‌های فرهنگی سپری کنم؟
ببینید اولویت کارهای شما در مدرسه چیست و وقتی را که در اختیار دارید، بین این اولویت‌ها توزیع کنید. قانون ۲۰-۸۰ (اصل پارتو) می‌گوید ۸۰ درصد زمان باید به ۲۰ درصد کارها اختصاص یابد که اثربخشی بیشتری برای مدرسه دارند.

۳ از طریق فرم‌ها سازماندهی کنید.
در مدرسه‌های موفق، مجموعه‌ای از فرم‌های آماده و کدگذاری شده وجود دارد که اصل آن‌ها در حافظه رایانه مدرسه نگهداری می‌شود. این فرم‌ها از ساده‌ترین کارها مانند یادداشت‌های داخلی، فرا خواندن دانش‌آموزان از کلاس تا فرم اشتغال به تحصیل را دربرمی‌گیرد. با استفاده از فرم‌های مشخص می‌توان در زمان صرفه‌جویی کرد.

۴ مکالمات تلفنی را کوتاه کنید.
ما یا تلفن می‌زنیم یا به ما تلفن می‌زنند. هنگام تماس گرفتن با دیگران، مهم‌ترین راهکار یادداشت کردن مطالب قبل از تلفن کردن و وارد شدن بدون حاشیه به بحث اصلی است. مکالمه تلفنی به‌ویژه مکالمه‌های اداری، باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام پذیرد.
یک مطالعه موردی: معاون آموزشی یکی از مناطق تهران پس از هفت سال اشتغال تصمیم گرفت از مدیران مدارس در باره بهترین و بدترین عادت‌های مدیریتی خود نظرخواهی کند. سه نفر از مدیران، از بدترین عادت‌های مدیریتی او به نحوه مکالماتش با مدارس یا مدارس با وی اشاره کرده بودند: مکالمه‌های پتان کوتاه است، خیلی چاق سلامتی نمی‌کنید، بدون مقدمه وارد اصل بحث می‌شوید و ...

این معاون آموزشی در جلسه‌ای که برای توضیح نظرسنجی یاد شده گذاشته بود، در این مورد گفت: «ببینید ما ۲۳۰ مدرسه داریم. اگر در آن واحد ۱۰ مدرسه از این مدارس با من کار داشته باشند و به اداره زنگ بزنند و مکالمه من با سایر مدارس طول بکشد، چه اتفاقی می‌افتد؟

یکی دیگر از راه‌های رسیدن به تمرکز، داشتن فهرستی از کارهای مهم و ضروری روز بعد است

بنابراین، من وظیفه دارم مکالمات را در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام دهم. البته اگر مکالمه‌ای برای سپاسگزاری از زحمات مدیر مدرسه یا عرض تبریک به مناسبت موفقیت یک همکار یا تسلیت به فردی باشد که عزیزی را از دست داده است، شرایط فرق می‌کند. این مکالمه‌ها هم در صورتی می‌توانند برقرار شوند که در سایر مکالمه‌ها صرفه‌جویی زمانی به عمل آمده باشد.»

۵ انجام دادن کارها را به تعویق نیندازید.

بسیاری از مدیران در شروع کار زمان زیادی را تلف می‌کنند یا کار را طوری انجام می‌دهند که خودبه‌خود زمان کش می‌آید. فرض کنید نامه‌ای از اداره آمده است که آمار اتباع بیگانه شاغل به تحصیل در مدرسه را می‌خواهد و ما چنین دانش‌آموزی در مدرسه نداریم. یک روش برای پاسخگویی به این نامه، ارجاع آن به معاون اجرایی، ذکر تاریخ پاسخگویی نامه در طرف پیگیری‌های شخصی‌مان و کنترل پاسخ داده شدن یا نشدن به نامه در زمان تعیین شده است. این نمونه‌ای از تعویق است، ولی روش دیگر این است که در همان لحظه مشاهده نامه اداره، خود پیش‌نویس پاسخ آن را بنویسیم و از اتلاف وقت و پیگیری‌های بعدی جلوگیری کنیم.

۶ ثبات قدم و ثبات طرح داشته باشید.

همچون دیگر امور، مدیران در زمینه زمان هم الگوی کارکنان خود هستند. امروزه اغلب گله می‌کنیم که معلمان و کارکنان جوان و تازه‌کار به اندازه ما در ابتدای خدمت‌مان، برای کارها وقت

صرف نمی‌کنند. البته شاید چنین باشد و شاید روش کار کردن آن‌ها با ما فرق داشته باشد.

برای مثال، ما برای تنظیم یک ورقه امتحانی، از مومی استنسیل یا عکس‌برداری از صفحه دست‌نویس شده اقدام می‌کردیم ولی معلمان امروزی با ترفندهای متنوعی که رایانه در اختیارشان قرار داده است، کارهای زمان ما را در مدتی کمتر از یک دهم زمان قبلی انجام می‌دهند.

ثبات قدم داشته باشید و نیروهای جوان را زیر بال و پر خود بگیرید و بدانید که اگر آن‌ها ارزش کمال را بدانند، از کوشش و صرف وقت برای کارها دریغ نخواهند کرد.

۷ صراحت لهجه داشته باشید.

همیشه عده‌ای وجود دارند که آماده سرقت وقت شما هستند. آن‌ها یا بیکارند یا عادت کرده‌اند مکالمه را ادامه دهند. مدیری را در نظر بگیرید که ۴۵ معلم و کارمند و ۵۰۰ دانش‌آموز و به همین تعداد ولی دانش‌آموز دارد. قاعدتاً روزانه تعدادی از این‌ها می‌خواهند با او دیدار داشته باشند و دیدارهایی هم پیش رو دارد یا باید به جلسات مهم دیگری برود. اغلب مدیران و نیز افراد عادی در چنین مواقعی گرفتار می‌شوند و با وجود اینکه وقت ملاقات گذشته است، نمی‌توانند بدون رنجاندن طرف مقابل به گفت‌وگو خاتمه دهند. یکی از روش‌های این کار، تعیین کردن حداکثر زمان ملاقات پیش از شروع است. روش دیگر، صراحت لهجه یا استفاده از زبان بدن است. اشاره به اینکه حداکثر تا دو دقیقه دیگر در خدمتتان هستم، نیم‌خیز شدن از روی صندلی یا حتی سرپا ایستادن، جمع کردن کاغذهای روی میز، هماهنگی با یکی از کارکنان یا نیروی خدماتی برای اینکه وارد شود و بگوید نفر بعدی منتظر آمدن است یا جلسه اداره دیر می‌شود، از راهکارهای مؤثر در چنین مواردی است. در هر صورت، اگر صراحت لهجه و قاعده خاصی برای دیدارهایتان داشته باشید، پس از مدتی با این ویژگی شناخته خواهید شد.

۸ مهارت «نه» گفتن و استفاده از زمان‌های هدر رفته را یاد بگیرید.

بسیاری از مدیران، به خاطر مهارت نداشتن در نه گفتن، گرفتار اتلاف وقت می‌شوند. از شما برای افتتاح نمایشگاه فعالیت‌های پیش‌دبستانی دعوت می‌شود؛ در حالی که شما مدیر دبیرستان هستید و در افتتاحیه حاضر می‌شوید و چهار ساعت وقتتان هدر می‌رود، یا اداره یک جلسه نمایشی ترتیب داده و به دنبال پر کردن سالن محل برگزاری با افراد گوناگون است. اگر واقعا احساس می‌کنید جلسه برایتان مفید است شرکت کنید؛ در غیر این صورت، با صراحت نه بگویید و نروید.

زمان‌های هدر رفته هم اوقاتی هستند که اگر شیوه استفاده از آن‌ها را فرا بگیریم، برایمان بسیار مفید خواهد بود. یکی از رؤسای آموزش و پرورش مناطق تهران بعد از نماز صبح پیاده به اداره می‌آید، دفتر کارتابلیش را می‌بیند و از ۶/۵ تا ۸ صبح که وقت عادی اداره آغاز می‌شود، ۴ تا ۵ جلسه ضروری ۲۰ دقیقه‌ای با کسانی که خواهان دیدار با وی هستند، برگزار می‌کند. این کار، ممکن است برای شرکت‌کنندگان در جلسه غیرمعمول باشد اما چون هدف آن‌ها دیدار با رئیس منطقه و گفت‌وگو با وی است، آن را می‌پذیرند. برقراری ارتباطات تلفنی، موقعی که همه کارکنان از مدرسه رفته‌اند، مطالعه بخشنامه‌های اداری در اول صبح و کارهایی مانند این‌ها، مصداق استفاده مفید از زمان‌های در دسترس است.

۹ به هزینه توجه کنید، نه قیمت.

«من پول یامفت گیر نیاورده‌ام که آن را الکی خرج کنم!» این شعار بعضی از مدیران مدارس است که قیمت برایشان مهم‌تر از هزینه است. به چند مثال ساده زیر توجه کنید.

– روز دانش‌آموز است. مدیر به خدمتگذار مدرسه مأموریت می‌دهد که از بازار روز برای مدرسه گل تهیه کند. مقابل مدرسه گل‌فروشی‌ای قرار دارد که قیمت‌هایش در مقایسه با بازار روز بالا، ولی نسبتا معقول است. خدمتگذار

قانون ۲۰-۸۰ (اصل پارتو) می‌گوید ۸۰ درصد زمان باید به ۲۰ درصد کارها اختصاص یابد که اثربخشی بیشتری برای مدرسه دارند

برای رفتن به بازار روز و برگشتن از آنس می‌گیرد. مدرسه یک نیم‌روز بدون خدمتگذار است ولی گل‌های مراسمی که قرار است از ساعت ۱ تا ۲ ظهر در مدرسه برگزار شود، با قیمت کمتری تهیه شده است.

– دستگاه تکثیر مدرسه خراب شده است. همسر یکی از معلمان که تجربه تعمیر دستگاه‌های تکثیر است، قول داده بیاید و دستگاه را درست کند. او دو روز دیرتر از روزی که قول داده است، به مدرسه می‌آید و چون بعد از تمام شدن ساعات کاری مدرسه آمده است، دو نفر از کارکنان به همراه مدیر در مدرسه مانده‌اند. در فاصله چهار روزی که دستگاه خراب بوده، پنج نفر از همکاران به تکثیر اوراق امتحانی و کاربرگ‌های خود نیاز داشته‌اند و کارشان را در فروشگاه تکثیری که دو سه کوچه آن طرف‌تر است، انجام داده‌اند. همسر همکار مذکور دستگاه را درست می‌کند و اجرتی بابت این کار نمی‌گیرد. هزینه پنج سری ورقه‌ای که در فروشگاه نزدیک مدرسه تکثیر شده، به اضافه هزینه وقت از دست رفته و غیرقابل محاسبه دو نفر همکار و مدیر که در مدرسه مانده‌اند تا دستگاه تعمیر شود، بیشتر از رقمی است که یک

زمان عادلانه‌ترین منبعی است که به حساب مدیران واریز می‌شود ولی قابلیت پس‌انداز ندارد. صبح هر روز شنبه ۱۶۸ ساعت وقت به حساب همه ما واریز می‌شود و تا صبح شنبه بعد فرصت داریم از این زمان به نحو احسن در کار و زندگی خود استفاده کنیم. آیا استفاده می‌کنیم؟

تعمیرکار مجرب برای درست کردن وسیله می‌گیرد.

این مورد در زندگی روزمره همه ما هم جاری و ساری است. از میدان میوه و تره‌بار خرید می‌کنیم؛ برای اینکه ارزان‌تر باشد ولی همه چیز با کیفیت بد از بین می‌رود. غذای ارزان قیمت بیرون‌بر (آماده) می‌خریم ولی به هزینه‌های پزشکی و مراقبتی ناشی از عواقب مصرف آن فکر نمی‌کنیم.

اگر به هزینه توجه کنیم، نه قیمت، وقت فراوانی نیز در اختیارمان قرار خواهد گرفت.

۱۰ از فناوری استفاده کنید.

به برکت فناوری‌های اطلاعاتی، این اصل از مدیریت زمان که بیشتر شبیه رؤیا بود، به واقعیت پیوسته یا در شرف عملیاتی شدن کامل است. برخی از مواردی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، از این قرارند:

– یادداشت‌ها و قرارهای کاری خود را به جای دفتر یادداشت در رایانه خود یا مدرسه نگه دارید.

– اگر قرار است پاسخ نامه‌ای را به اداره بدهید اما فرصت ندارید متن آن را تهیه کنید، پاسخ را با رعایت اصول صحیح گفتاری و نوشتاری، ضبط کنید و در اختیار فردی قرار دهید که باید آن را به اداره بفرستد. تجربه نشان داده است که ضبط یک نامه ۲۰۰ کلمه‌ای، پنج بار سریع‌تر از نوشتن آن است.

– در رایانه خود بخشی را طراحی کنید که نشان‌دهنده اتمام زمان انجام دادن کارهای محوله یا در دست اقدام باشد. هر روز به این جدول (یا فرم) نگاه کنید و برنامه‌های خود را پیگیری نمایید.

– برنامه سالانه و تقویم اجرایی مدرسه را در رایانه وارد کنید و بخش‌هایی را در نظر بگیرید که بتوانند میزان پیشرفت و تحقق برنامه‌ها را به شما نشان دهند.

مدیریت زمان فقط کمک به مدیریت بهتر نیست بلکه با وجود آن زندگی خود را مطلوب می‌کنیم. اگر زندگی را دوست داریم، نباید وقت را تلف کنیم. زندگی مجموعه‌ای از این زمان‌هاست.



مدیریت در شرایط خاکستری

گفت‌وگو با دکتر لیلا سلیقه‌دار، متخصص حوزهٔ تعلیم و تربیت

شهلا فهمی

ابهام به معنای، پوشیدگی، تاریکی، تفسیر و برداشت چندگانه، عدم شفافیت و نااطمینانی است که باعث تردید، نگرانی، حیرانی، بلاتکلیفی و فلج تدریجی مدیریت و ارتباطها، انتخابها و اقدامات گوناگون می‌شود. ابهام، واقعیت انکارناپذیری است که همه انسان‌ها و نهادها در طول حیات خود با آن روبه‌رو می‌شوند. اما آنچه مهم است چگونگی برخورد با آن و اداره کردن ابهام است. اگرچه ابهام بازدارنده و آزاردهنده است و آثار منفی و مخرب گوناگونی دارد، اما گاهی دارای فرصت‌های ویژه‌ای برای شکوفایی، پیشرفت، تحول، رشد و توسعه و حتی جهش در کار و زندگی است.

امروز مدارس نیز در شرایط مبهم و نامعلوم و به بیانی خاکستری حاصل از شیوع بیماری کووید ۱۹ به سر می‌برند و مدیریت مدارس در چنین شرایطی هنر مضاعفی را می‌طلبد. در این خصوص با دکتر لیلا سلیقه‌دار، متخصص در حوزه تعلیم و تربیت گفتگو کرده‌ایم که می‌خوانید.

ویژگی خاص مدیریت در شرایط خاکستری چیست؟

○ شرایط خاکستری دارای ویژگی‌های بسیاری است که آن را سهل و ممتنع می‌کند. یکی از

این ویژگی‌ها، لزوم توجه به تفکر استراتژیک است که اقتضا اکنون برای مدارس، نوعی برنامه‌ریزی‌های شناور است. برنامه‌ریزی‌های شناور به‌نوعی از برنامه گفته می‌شود که می‌تواند با توجه به شرایط، امکانات، اقتضائات و موضوعات گوناگون درگیر با برنامه تغییر کند و به همین روی، شناخت مداوم و مستمر این عوامل و تقویت مهارت مدیریت با تکیه بر خرد جمعی

لیلا سلیقه‌دار، دکترای برنامه‌ریزی آموزشی دارد و سال‌های زیادی است که به‌عنوان مدرس و مشاور با معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها کار می‌کند. ایشان سال‌ها مدرس دوره‌های آموزش عالی فرهنگیان، مدرس آموزش مهارت‌های زندگی کشوری بوده و به‌عنوان مجری تحقیق و پژوهش با آموزش و پرورش همکاری داشته است. همچنین عضویت تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی در دفتر تألیف وزارت آموزش و پرورش و برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی ضروری و مجازی برای دانش‌آموزان، والدین و معلمان را هم در کارنامه خود دارد. وی صاحب تألیفات و مقالات بسیاری نیز است.

گذشته با آن دست به گریبان بودند و آن‌ها را مانع می‌دانستند، به دلیل سه‌گانگی محیط‌های آموزشی برداشته شده است. برای مثال تا قبل از این امکان اینکه مدرسه بتواند برنامه‌های صبحگاه و یا زمان شروع کلاس‌های درس را متناسب با پایه‌های مختلف و به فراخور سن دانش‌آموزان تغییر دهد وجود نداشت. برای مثال مدیران اظهار می‌داشتند اگر بخواهیم زمان آغاز کلاس را برای پایه‌های مختلف به‌صورت متغیر اجرا کنیم، مدرسه دچار آشفتگی می‌شود و سروصدای بچه‌ها مزاحم کلاس‌های دیگر می‌شود. این موضوع تا اندازه زیادی قابل درک بود. اما در حال حاضر به دلیل وجود آموزش‌های مجازی بسیاری از آن شخصی‌سازی‌های برنامه‌ریزی و شخصی‌سازی‌های یادگیری در دل برنامه امکان وقوع دارد. به نمونه‌ای در دوره ابتدایی توجه کنید: در این دوره ساعت شروع مدرسه و زنگ تفریح برای همه پایه‌ها از اول تا ششم یکسان بود، و بعضی مدارس به‌سختی و با هنرمندی تمام تلاش می‌کردند که ساعت تفریح دوره ابتدایی اول و دوم را از هم جدا کنند. بسیاری از مدارس هم به دلایل گوناگون همچون عدم دسترسی به منابع انسانی کافی از این موضوع غافل می‌شدند. اما در حال حاضر به خاطر آموزش‌های برخط این امکان وجود دارد که کلاس‌های درسی و آموزشی متناسب با پایه تحصیلی و دانش‌آموزان کلاس، متفاوت از هم انجام شود. به این ترتیب ممکن است که ساعت شروع کلاس برای کلاس اول ابتدایی ۹ صبح باشد در حالی که برای بچه کلاس ششم، هشت و نیم صبح است و هر دو هم در یک مدرسه در حال تحصیل هستند.

از نظر شما کدام دسته از مدیران بیشترین شکایت را از وضعیت موجود دارند و احساس

دارد که زمینه آموزش ضروری در کنار دو فضای دیگر فراهم بوده و ناچار بخشی از برنامه به آن اختصاص یابد. در زمانی که امکان ارتباطات برخط با توجه به مقتضیات اینترنت و دسترسی آن کاهش می‌یابد زمان مانور بیشتر برنامه‌های برون‌خط می‌شود. با این اوصاف مدارس موفق مدرسی هستند که در شرایط حال حاضر آمادگی تغییر برنامه و انطباق آن با مقتضیات شرایط و زمان را دارند. به چنین برنامه‌ای اصطلاحاً برنامه شناور گفته می‌شود که امکان تغییر و انطباق با توجه به شرایط را دارد. در مقایسه با برنامه‌ریزی مدرسه در سال‌های قبل می‌توان گفت مدیران و کادر اجرایی و تصمیم‌گیر مدرسه به‌طور مداوم در حال تمرین برای طراحی و اجرای برنامه‌های منعطف هستند.

● آیا این نوع مدیریت و برنامه‌ریزی محاسنی هم دارد یا اینکه مدیران ناچارند به این نوع برنامه‌ریزی؟

○ اصلی‌ترین حسن این نوع برنامه‌ریزی مربوط به استفاده از فضاهای گوناگون آموزشی در ارائه فرآیند یاددهی و یادگیری می‌شود. در حال حاضر بسیاری از محدودیت‌هایی که مدارس، معلمان و مدیران در

و متناسب با امکانات و شرایط از جمله ضرورت‌های این نوع برنامه‌ریزی است. در حال حاضر مدارس در شرایطی قرار دارند که از یک سو ناشناخته بودن محیط‌های آموزشی و از سوی دیگر کمتر قابل پیش‌بینی بودن اتفاقات و موقعیت‌ها، زمینه را برای اتصال به برنامه‌ریزی شناور بیش از پیش فراهم کرده است. به این سبب لازم است مدیر مدرسه مبتنی بر خرد جمعی و نظرات شورای مدرسه، خود را برای اقتضائات محیطی و اتفاقاتی که به لحاظ میزان حضور یا عدم حضور دانش‌آموزان در کلاس درس می‌افتد، آماده کرده پذیرای برنامه‌های شناور باشد.

بخشی از این برنامه مربوط به محیط‌های سه‌گانه یاددهی- یادگیری است که شامل محیط حضوری، آنلاین یا برخط و آفلاین یا برون‌خط است. ایجاد توازن و تناسب اتفاقات یادگیری متناسب با هر محیط آموزشی و توجه به استلزامات اجرایی در هر یک از جمله مورد توجه و تأمل در برنامه‌های شناور حال حاضر است. با این نگاه ممکن است مدیر برای برنامه‌ریزی در یک دوره زمانی معین، اقدام به ارائه برنامه‌ای کند که بخش عمده یاددهی یادگیری در فضای برخط و بخشی نیز به برون‌خط اختصاص یابد، هم-چنان که این احتمال وجود

خرد جمعی از جمله بازوهای همیاری برای مدیران در مدرسه است

خصوص نرم افزارهای مناسب فرایند آموزش، عقد قرارداد و تفاهم نامه با شرکت ها و مؤسسات خدمات رسانی نرم افزاری و سخت افزاری الکترونیکی و دیجیتالی، بهینه سازی شرایط دسترسی مدارس به اینترنت، ارائه بسته های توانمندسازی مدیران متناسب با شرایط خاکستری، برگزاری جلسات آموزشی کاربردی در خصوص نحوه برنامه ریزی سیال و شناور، معرفی شیوه های نظارت و بازخورد در برنامه ریزی های شناور و دیگر موارد از این دست.

آیا دیگر بازوهای همیاری در کنار مدیران دوره خاکستری وجود دارد؟

○ چنانچه پیش از این اشاره شد، خرد جمعی از جمله بازوهای همیاری برای مدیران در مدرسه است. والدین، دانش آموزان، شورای مدرسه و تمام کارکنان و معلمان می توانند در تصمیم گیری و برنامه ریزی های مربوط به شرایط خاکستری مخاطب مدیر بوده و با او همراه شوند. مهم این است که مدیر با شناسایی زمینه های اثرگذاری هر یک از گروه ها، اطلاعات و موارد نیاز مدرسه به هم فکری و همراهی را با آن ها در میان بگذارد و با تکیه بر خرد جمعی به مناسب ترین شیوه و تصمیم هدایت شود.

در این شرایط، به جهت ناشناخته بودن اتفاقات و رخدادها، بسیار حائز اهمیت است که مدارس در راستای کسب تجارب جدید، تا حد امکان از خطا و اشتباهات پرهیز کنند و بر این اساس هر اندازه خرد جمعی بیشتر به کار گرفته شود میزان خطا نیز پایین می آید. از سوی دیگر آشنایی با شیوه مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک می تواند به آفرینش تجربه های موفق و مؤثر منجر شود و این عامل در کنار اندیشه ورزی جمعی، کارنامه درخشانی از تجارب را برای مدارس فراهم می آورد.

مدیران نمی شود. بعضی از مدیران خودشان را در سایه ملاحظات و مسائل مربوط به بخش مدیریتی وزارتخانه پنهان می کنند. وقتی که مسئولین در سطوح بالاتر، به دلایل گوناگون از جمله وسعت مدارس تحت پوشش، ناگزیرند ملاحظاتی در تصمیم گیری ها داشته باشند و به ظاهر نظر قاطع و روشنی ندهند و گاه رأی و نظر قبلی را تغییر دهند، در این میان برخی مدیران با استتار خود در پس این اتفاقات، از تصمیم گیری های جدی تر، قاطع تر و درست تر فاصله می گیرند. هنگامی که از این گروه پرسش می شود شما که می دانید راهی که می روید درست نیست، چرا تغییر نمی دهید، پاسخ آن ها این است که «مسئولین هم نمی دانند»، و این یکی از دردناک ترین پاسخ هایی است که می شود از یک مدیر شنید.

به بیان دیگر از نظر شما، شرایط خاکستری به نوعی زمینه ساز بهبود سبک و توانمندی مدیریت است؟

○ با اینکه موافق اثرگذاری شرایط خاکستری بر توانمندسازی مدارس و مدیران هستم اما این از ضرورت و لزوم همیاری مسئولین در سطوح بالاتر و در ستاد کم نمی کند. این موارد از جمله خدماتی است که به تقویت مهارت های مدیران در شرایط خاکستری کمک می کند:

تعیین دستورالعمل های روشن، ارائه خدمات پشتیبانی، معرفی برنامه های برتر و موفق مدارس، ارائه آگاهی در

خوبی را تجربه نمی کنند؟

○ تعدادی از مدیران از وضعیت خاکستری موجود احساس خوبی ندارند و درواقع خودشان را بدون سلاح می بینند. مدیرانی که همیشه منتظرند تا بر اساس فرمت های یک شکل و قالب بندی شده به آن ها دستور کار داده شود و امکان استفاده و بهره مندی از خلاقیت و همچنین دیدن درست شرایط برایشان سخت است. این گروه عادت کرده اند همه چیز به صورت کاملاً شسته رفته و مشخص از بالا به پایین ابلاغ شده و در اختیار آنان قرار گیرد. به این دلیل شکایت می کنند که ما نمی دانیم الان چه کاری باید انجام دهیم و تکلیف مان روشن نیست. اما در همین شرایط حاضر، مدیرانی را می بینیم که به صورت منسجم در طول ماه های اول سال تحصیلی بسیاری از اقدامات را به صورت آزمایشی انجام داده اند، راه هایی را رفته اند، تجربه های خودشان را افزوده اند و درواقع منتظر یکسری راهکارهای یکسان سازی شده برای مدارس نبودند و خودشان راه متناسب با مدرسه را شناسایی و انتخاب کرده اند و تجربه های خوبی را نیز به دست آورده اند. بر این اساس می توان نتیجه گرفت اگر مدیران از توانمندی های مدیریتی خود استفاده نکنند و به صورت خلاقانه و تکیه بر مدیریت استراتژیک، با شرایط خاکستری مواجه نشوند، بیش از هر چیزی حس ناکامی را ناشی از عدم تعیین یک تصمیم مشخص و متناسب برای برنامه ریزی تجربه می کنند و ابراز می دارند: «خیلی اوضاع بدی است» یا اینکه «هیچ کاری نمی توانیم بکنیم».

پس از نظر شما از محاسن و ویژگی های برتر این شرایط استفاده از خلاقیت و توانمندی مدیران است؟

○ بله، اما متأسفانه این شامل همه

چرا این طور شد؟

دلالت‌های نظریهٔ اسنادی برای مدیران

تلخیص: علی نیازی، دانشجوی دکترای مدیریت فرهنگی

کلیدواژه‌ها: نظریهٔ اسنادی، محیط سازمانی، رفتار

آن می‌پردازیم. نظریهٔ اسنادی سه جزء ساختاری دارد:

(۱) اختصاص^۱: رفتار خاص و منحصر به یک فرد؛

(۲) اجتماع^۲: عکس‌العمل جمعی یا گروهی از اجتماع؛

(۳) ثبات^۳: در این حالت افرادِ نظاره‌گر

نظریهٔ اسنادی نظریه‌ای است که ما همواره در زندگی روزمره از آن استفاده می‌کنیم و ریشه در علم روان‌شناسی دارد. اولین بار این اصطلاح را آقای فریتس هایدلر، روان‌شناس و نویسندهٔ مشهور اتریشی، در سال ۱۹۵۸ میلادی در کتاب «روان‌شناسی روابط میان فردی» نوشت. این نظریه عامل مهمی در ادراک رخدادهای اجتماعی و تعیین مسئولیت برای رفتار انسان‌ها به شمار می‌آید. همهٔ ما برای اکتشاف و یافتن علتی در جست‌وجوی ریشهٔ حادثهٔ اتفاق افتاده هستیم؛ اینکه آن اتفاق از چه رخدادی ناشی شده است. و به دلیل تراشی برای



به کارگیری نظریه‌آساندای
آگاهی ما را از محیط
سازمانی و شناسایی
علت‌های رفتار و کارکرد
افراد افزایش می‌دهد

به دنبال رفتاری تکراری و پایداری که کاربردهای متعددی در زمینه پیشرفت آموزشی، کارکرد شغلی، بازدهی کارگران، موفقیت‌های ورزشی، ناهنجاری، بزهکاری و... دارد.

مدیر برای آگاهی از چرایی رفتار کارکنان زیر مجموعه خود، رفتارهای آنان را بررسی و از عملکردشان نتیجه می‌گیرد. یافته‌ها ممکن است بیرونی یا درونی باشند. به عبارت دیگر، مدیر علت هر اتفاق را حاصل عوامل درونی (شخصی) یا عوامل خارجی (موقعیتی) می‌داند که از برداشت ذهنی خودش ناشی می‌شوند. ممکن است او درست یا نادرست فکر کرده باشد! برای درک و تشخیص بهتر زاویه دید یک فرد، که رویدادی را درونی یا خارجی دیده است، می‌توان با کمک شاخص‌هایی، از

به علتی درونی نسبت داده شود، گاهی دیده شده معلمان علت نمره پایین یک دانش‌آموز را به عوامل درونی فرد مثل توانایی ذهنی پایین و یا کوشش کمتر آن نسبت دادند، که ممکن است علت واقعی آن مربوط به عوامل خارجی مثل شرایط محیط باشد یعنی که به خاطر موضوعی نتوانسته نمره قابل قبولی را کسب کند یا شاید عکس آن، برای فرد دیگری رخ داده باشد. دومین نکته که مدیران باید توجه کنند؛ از قبیل اثر عامل (ناظر سوگیر) است، یعنی ناظر دچار جهت‌گیری و قضاوت عجولانه یا مغرضانه شود. گاهی شده است نظر یکی از معلمان نسبت به تدریس همکار جدید باعث سوگیری در تحلیل آن فرد شویم. سومین خطایی که ممکن است دچار شویم، دلیل‌تراشی یک رفتار به صفات درونی و نادیده گرفتن عوامل بیرونی همه رخدادهای اجتماعی است که چندین علت دارند. تحریف و تعصب نیز موجب اشتباه محاسباتی یک رفتار یا رویداد می‌شود. در وضعیت‌های سببی هم ممکن است ناظر دچار خطای ناشی از تعاملات خوش‌یاوندی یا دیگر خطاهای ادراکی گردد. همچنین در اوضاع بحرانی ما نمی‌توانیم رفتار یا رویدادی را درست تحلیل کنیم و دچار اشتباه خواهیم شد. حفظ تصورات مثبت یا منفی مطلق، به یک فرد نیز از دیگر خطای رایج ادراکی در برداشت صحیح از دیگران می‌شود. امروزه انگاره‌های مختلفی در این نظریه مورد بررسی قرار می‌گیرد مثل انگاره روانشناسی ساده، انگاره استنباط همسو، انگاره تغییر همگام، انگاره آمیخته اسنادی، انگاره سه‌بعدی.

در آخر لازم است یادآوری شود که «بهترین حالت برای رشد مستمر این است که ما موفقیت خود را بیشتر به عوامل بیرونی و عدم موفقیت‌مان را به عوامل درونی مربوط بدانیم».

درونی‌بودن یا خارجی‌بودن آن مطلع شد. اگر هنگام تفسیر و بیان نگرش خود از کلماتی مانند توانایی، کوشش، دانش، شخصیت و ظرفیت استفاده کند، معلوم است آن را به عوامل شخصی یا درونی معطوف کرده‌است، اما اگر از کلماتی مانند بخت، شانس و محیط استفاده کند، معلوم است آن را به موقعیت یا عوامل خارجی نسبت داده است. مدیران باید درباره این نظریه به نکته مهمی توجه کنند که عوامل واقعی رفتار، به اندازه عوامل ادراک‌شده اهمیت ندارند. آنچه آدمی هنگام مشاهده رفتار در ذهن می‌پروراند، نسبت به داده رفتار به علت بیرونی یا درونی بسیار مهم است. همچنین، مدیران باید توجه داشته باشند که بهترین حالت برای رشد مستمر این است که ما موفقیت خود را بیشتر به عوامل بیرونی و عدم موفقیت‌مان را به عوامل درونی مربوط بدانیم تا همیشه برای موفق شدن از حداکثر توان خود بهره بگیریم. به کارگیری نظریه اسنادی آگاهی ما را از محیط سازمانی و شناسایی علت‌های رفتار و کارکرد افراد افزایش می‌دهد و با نادیده گرفتن این نظریه، در واکاوی و دریافت رویدادها ممکن است خطاهای رایج ادراکی بسیاری رخ دهد؛ برای نمونه، رخدادی که علت بیرونی دارد

پی‌نوشت‌ها

1. Distinctiveness
2. Consensus
3. Consistency

انتقادپذیر هستم!

یک مطالعه موردی درباره رضایت از سبک مدیران مدارس

مرتضی مجدفر

آقای محمود حسینی یک سال قبل از سمت معاون دبیرستان به سمت مدیر دبیرستان ستارگان درخشان ارتقا یافته است. او سرپرستی ۳۰ دبیر، همچنین ۱۳ نیروی جنبی اعم از معاون آموزشی، اجرایی، فناوری و پرورشی، معلم ورزش، مشاور و ... را داراست. آقای حسینی بعد از شش ماه تلاش و سازماندهی به این نتیجه رسید که همه کارها دقیق و منظم شده است و باید آن‌ها را فقط از دور اداره و بر روند امور نظارت کند. البته تلاش‌های آقای حمیدی، مدیر سابق مدرسه هم که اکنون به سمت مسئول دوره آموزش متوسطه ارتقا یافته بود، در سامان داشتن دقیق امور بی تأثیر نبود. آقای حسینی معتقد بود که به این همه تکاپو نیازی نیست و لذا هر روز چند ساعت را در دفتر مدیر مدرسه می‌نشست یا با اولیا و همکاران دفتری گفت‌وگو و خوش‌وبش می‌کرد. او دوستانه برخورد کردن را مهم‌ترین کار خود می‌دانست.

چند ماه بعد

یک روز آقای حمیدی برای دیدن آقای حسینی به دبیرستان آمد. حمیدی گفت: «حسینی جان! می‌دانی که در سه ماه گذشته، به کمک یکی از پژوهشگران که در حال گذراندن دوره دکتری است و از سوی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش به اداره معرفی شده، تحقیقاتی درباره سبک مدیریت مدیران دبیرستان‌ها صورت پذیرفته است. یکی از جاهایی هم که پژوهشگر از کارکنان آن نظرخواهی کرده، دبیرستان ستارگان درخشان است و انصافاً شما هم در این رابطه همکاری ارزنده‌ای داشته‌ای. راستی می‌دانی دبیرستان ستارگان درخشان کجاست؟»

لحظاتی سکوت حاکم شد. حسینی با تعجب به حمیدی، که سال‌ها معاون او بود، نگاه کرد.

حمیدی ادامه داد: «دبیرستان ستارگان

درخشان همان جایی است که شما مدیرش هستی! همان مدرسه‌ای که شهره عام و خاص بود. الان نتایج تحقیقات روشن شده و یک نسخه از نتایجش این است که می‌بینی! شما فکر می‌کنی نظر همکاران مدرسه در مورد روش و شیوه مدیریت شما چیست؟»

حسینی بلافاصله جواب داد: «نمی‌دانم! آخر آن‌ها چند جور سؤال کرده بودند. حتی بعضی سؤالاتشان ضدونقیض بودند. البته همکاران هم با تعریف و تمجید از من، فرم‌ها را پر کردند و به آقای پژوهشگر دادند!»

آقای حمیدی گفت: «من یک نسخه از جمع‌بندی جواب‌ها و نیز نتایج پاسخ‌های همکاران مدرسه را برایت آماده کرده‌ام. ببین، داخل این پاکت است. در جای خلوتی آن را بخوان و درباره نتایج مدرسه که حاصل نظرات همکاران خودت است، سعی کن منصفانه و بی‌تعصب داوری کنی. با

آقای حسینی در دفتر کار مدیریت

آقای حسینی در اتاق کار خود نشسته

ردیف	گزینه‌ها	کم	متوسط	زیاد
۱	رابطه دوستانه‌ای با زیردستان دارد.	۱۰٪	۳۰٪	۲۰٪
۲	توان برنامه‌ریزی دارد.	۹٪	۳۵٪	۲۰٪
۳	نسبت به زیردستان صداقت دارد.	۱۱٪	۲۱٪	۲۱٪
۴	در امور گوناگون با زیردستان مشورت می‌کند.	۱۳٪	۲۲٪	۶٪
۵	انتقادپذیر است.	۱۵٪	۱۵٪	۱۰٪
۶	خوش‌برخورد است.	۷٪	۴۲٪	۲۱٪
۷	توان فنی او مورد قبول است.	۸٪	۳۰٪	۳۰٪
۸	کار را خوب تعریف می‌کند.	۱۳٪	۲۰٪	۱۵٪
۹	اختیارات لازم را برای انجام وظایف به مرئوسین می‌دهد.	۹٪	۴۲٪	۱۱٪
۱۰	با زیردستان عادلانه برخورد می‌کند.	۱۱٪	۳۶٪	۵٪
	معدل نسبت‌ها	۵۵٪	۲۸٪	۱۷٪

بود و به برگه جمع‌بندی اظهارنظرها فکر می‌کرد و زمزمه‌کنان با خود می‌گفت: «ای بی‌انصاف‌ها! آخر چرا از رفتار من این طور برداشت کرده‌اید؟ من کی این طورم؟ به‌ویژه این بند یک خیلی عذابم می‌دهد. این همه دوستی کن، این هم نتیجه‌اش!»

عصر همان روز

آقای حسینی با خود گفت: «این حرف‌ها فایده‌ای ندارد. باید آب رفته را به جوی برگردانم. راستی ریشه این همه دردسر کجاست؟ به‌ویژه بند ۱ و ۵ را اصلاً قبول ندارم.»

بی‌تاب شده بود. کسی در مدرسه نبود و او مرتب حیاط مدرسه را گز می‌کرد و با خود می‌گفت: «به قول حمیدی، باید با مسائل علمی برخورد کنم. نباید دلخور شد... شاید راه‌چاره این باشد که از خواهرزاده‌ام که در رشته مدیریت آموزش در دوره دکترا تحصیل می‌کند، کمک بگیرم.»

با خواهرزاده در منزل

آقای حسینی به خواهرزاده‌اش سعید زنگ زد و از او خواست اگر شب فرصتی

دارد، سری به او بزند. شب، سعید در خانه آن‌ها بعد از ملاحظه جدول و چند دقیقه بحث و ارائه آمار و ارقام گفت: «بین دایی‌جان! آمارها نشان می‌دهد ریشه این ناراحتی‌ها در این است که شما انتقادپذیر نیستی. اگر انتقادپذیر و اهل مشورت بودی، حتماً همه این مسائل را قبلاً دبیران و همکاران دیگر به زبان دیگری به شما گفته‌اند. البته حتماً به زبان کنایه و اشاره گفته‌اند و شما توجه نکرده‌ای. حالا هم سعی کن انتقادپذیر بشوی. آن وقت مسائل حل می‌شود. می‌گویند آنکه امروز طوفانی است، دیروز با تو چون نسیم سخن می‌گفت.»

چالش‌های روحی آقای حسینی

آقای حسینی بعد از صحبت کردن با خواهرزاده‌اش به راه‌حل مشخصی نرسید و با چهار سؤال اساسی روبه‌رو شد. او سؤالات را در اینجا آورده است و از شما برای پیدا کردن جواب آن‌ها کمک می‌خواهد.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. چرا انسان‌ها به رغم اینکه می‌دانند

انتقادپذیری عامل موفقیت در زندگی آنان است، از انتقاد گریزان‌اند؟
۲. برای اینکه انتقاد به عیب‌جویی و مچ‌گیری تبدیل نشود، از چه مواردی باید پرهیز کرد و چه مواردی را انجام داد؟ آیا می‌توان این موارد را در جدولی طبقه‌بندی کرد؟

۳. به‌رغم دوستی و گفت‌وگو و خوش‌وبش کردن با کارکنان مدرسه، بند ۱ جدول فراوانی نگرش کارکنان دبیرستان ستاره‌های درخشان، چیز دیگری را نشان می‌دهد. علت را در چه می‌دانید؟

۴. نتایج بند ۴ و ۵ خیلی به هم نزدیک‌اند. به نظر شما، مشورت کردن با زیردستان می‌تواند با انتقادپذیری ارتباط معنی‌داری داشته باشد؟

سؤال ویژه برای مدیران هنرستان‌های فنی

انتقاد چه نقشی در باز شدن هرچه بیشتر یک نظام سازمانی دارد؟ به کمک هنرآموزان فنی و مکانیک خود، این مسئله را در چارچوب قانون‌های ترمودینامیک تحلیل کنید.



آقای مدیر دق کرد!

مجید درخشانی، مربی پرورشی مدرسه شاهد حاج محمدعلی دهقانی، تفت، یزد

می گفتند: «آقا که طوری شان نبود! سالم و سرحال بودند! ما که ایشان را می دیدیم ماسک می زدند. چطوری کرونا گرفتند؟!»

عیال مدیر سرش را با تأسف تکان می داد و می گفت: «ای بابا! از کرونا که نمرد. دق کرد!»

- دق کرد؟ برای چی؟

همسر مدیر چشم هایش پر از اشک می شد و می گفت: «چه بگویم؟ کسی

مدیر را تسلیت می گفتند و از اینکه بیماری کرونا و رعایت پروتکل های بهداشتی اجازه نداده بودند در مراسم خاک سپاری آن مرحوم شرکت کنند، معذرت خواهی می کردند. همسر مدیر تشکر می کرد. می خواست علت مرگ آقا را توضیح دهد، اما انگار کسی حوصله شنیدن نداشت. آن ها تسلیت می گفتند و راهشان را می گرفتند و می رفتند. بعضی ها که پرحوصله بودند، با تعجب

«آقای مدیر دق کرد!» این جمله ای بود که عیال آقای مدیر، وقتی تنها می شد، زیر لب تکرار می کرد. بعد هم قطره های اشک از گونه اش سرازیر می شد، دست زیر چانه اش می گذاشت و آرام و آهسته، برای اینکه پسر و دخترش متوجه نشوند، گریه می کرد. گاهی ناچار بود برای خرید بیرون برود. توی کوچه و خیابان با دوست و آشنا روبه رو می شد. آن ها مرگ

حرفم را باور نمی‌کند!»

- قرض داشتند؟

- نه.

- دعوای خانوادگی؟ با کسی حرفش شده بود؟ نکند دلار و طلا خرید و فروش می‌کردند. از ضرر دق کردند! عیال مدیر ماسکس را بر می‌داشت. اشک چشم و بینی‌اش را پاک می‌کرد و می‌گفت: «نه جانم، نه عزیزم! کروناای لعنتی که آمد و مدرسه‌ها تعطیل شد، اوایل مثل همیشه شاد و سرحال می‌رفت مدرسه و ساعت دو یا دو و نیم می‌آمد. چند روز که تعطیلی ادامه پیدا کرد، ناراحت شد. غصه بچه‌های مردم را می‌خورد. می‌گفت از درس و مشق می‌افتند. می‌گفت، طرح‌های مدرسه هنوز باقی‌مانده‌اند. می‌گفت باید بچه‌ها را ببرم باغ دوسرو! باید کلاس چهارمی‌ها را ببرم به چین برای گردش علمی.

- خدا رحمتشان کند. مرد خیلی خوبی بودند. خدا به حق امام زمان این کروناای منحوس را ریشه‌کن کند! - من دل‌داری‌اش می‌دادم و می‌گفتم غصه نخور.

- خانم جان، خدا به شما صبر بدهد. من جایی کار دارم. ان شاءالله این کرونا برود. من سر صبر می‌آیم منزل با هم حرف می‌زنیم. فعلاً خداحافظ. سلام به بچه‌ها برسانید.

- ممنون. شما هم سلام برسانید. خداحافظ!

عیال احساس ناراحتی می‌کرد و غمگین و افسرده با خودش می‌گفت: «ای دادا! بمیرم برایت. مردم کم‌حوصله شده‌اند! کرونا همه را عوض کرده‌است.» وقتی اقوام و آشنایان زنگ می‌زدند و از مرگ مدیر به علت کرونا اظهار ناراحتی می‌کردند و می‌گفتند این کروناای لعنتی همسایه آن‌ها را هم دچار کرده‌است، عیال مدیر می‌گفت: «آقای مدیر کرونا نداشت!»

آن‌ها با تعجب می‌پرسیدند: «پس چرا به رحمت خدا رفتند؟»

- دق کرد. آقا دق کرد و مرد. مدرسه... - خدا رحمتشان کند. یعنی با معلم‌ها و اداره درگیری داشتند و سخته کردند؟ - نه بابا! او با همه خوب بود.

- آهان، کار مدرسه زیاد بود. ای کاش

پیش از موعد بازنشسته شده بود!

- نه بابا! غم و غصه مدرسه او را کشت. کرونا که آمد و مدرسه‌ها تعطیل شد، اوایل مثل همیشه می‌رفت سر کار و... - خب خانم، خیلی مرد شریفی بودند. من جداً تسلیت می‌گویم. خدا رحمتشان کند!

- خدا رفتگان شما را هم بیامرزد. آقای مدیر منتظر ۲۶ اردیبهشت بود که مدرسه‌ها باز شود. همین‌طور هم شد... - ببخشید. وظیفه بود که سلامی عرض کنیم. خدا به شما صبر بدهد.

- ممنونم. فقط...

- خداحافظ!

آن شب خانم آقای مدیر حال خوشی نداشت. عصر ماسک‌هایشان را زده بودند و همراه دو فرزندش سر خاک همسرش رفته بودند. او حسایی گریه کرده بود. بچه‌ها با التماس او را به خانه برگردانده بودند.

سر سجاده نشست. چند سوره قرآن برای شادی روح شوهر و پدر آن مرحوم خواند. بچه‌ها داخل اتاق مشغول درس خواندن بودند. ناگهان بلند شد. عکس آقای مدیر را از روی دیوار برداشت و جلوی خودش گذاشت و گفت: «چرا به خاطر مدرسه دق کردی؟ چرا من و بچه‌هایم را تنها گذاشتی؟ چرا عزیزم؟» بعد عکس را روی زانویش گذاشت و شروع کرد به گریه کردن. مادرش گفت: «چرا شوهرت مرد؟ از سیر تا پیازش را برابیم تعریف کن.»

- مدرسه. کرونا که آمد...

- خب، مگر ۲۶ اردیبهشت مدرسه باز نشد؟

- شد. اما وقتی به خانه آمد، پکر و گرفته بود. غم از سر و رویش می‌بارید. گفت دیگر مدرسه حال و روز خوشی ندارد. مثل گذشته نیست. ثلث بچه‌ها هم به مدرسه نیامدند. اجبار نیست که بیايند. طرح‌ها همه‌شان نیمه‌کاره مانده‌اند. امتحان‌ها مجازی هستند. من هم گفتم سال دیگر درست می‌شود. غصه نخور! گفت: «گمان نمی‌کنم. این‌طور که مسئولان می‌گویند، بعید است به این زودی کروناای لعنتی برود!» روزها، مثل گذشته به مدرسه می‌رفت

و بر می‌گشت. اما چه برگشتنی؟ ناراحت، گرفته و عصبی. روزبه‌روز لاغرتر و رنگ پریده‌تر می‌شد.

کم حرف می‌زد. سرش روی کتاب بود. با آمدن ۱۵ شهریور خوش حال شد. سر حال و قیراق به مدرسه رفت. خدا خدا می‌کردم با امیدواری برگردد. همین‌طور هم شد. روزبه‌روز بچه‌ها بیشتر به مدرسه می‌رفتند. محسن داشت آب زیر پوستش می‌رفت. انگار به حال سابق برمی‌گشت. اما ناگهان ۱۶ آبان شد! و دوباره مدرسه‌ها تعطیل شد! - بله مادر. کاش تعطیل نمی‌شد! دوباره روز از نو و روزی از نو! محسن با دل پر غصه به مدرسه می‌رفت و مثل آدمی که گمشده داشته باشد، بر می‌گشت. یک‌دفعه برگشت سر خانه اول. رنگش زرد شد و شد پوست و استخوان. تب ولرز به جان‌اش افتاد و

- برادرت او را برد بیمارستان و...

- بله مادر. یک هفته‌ای که در بیمارستان بود، نمی‌شد بروم ملاقات. وای وای! بمیرم برایش.

- کرونا گرفت؟

- نه مادر. الکی می‌گویند. دق کرد. غمباد گرفت. غم مدرسه او را کشت! - دختر جان، اتفاقی است که افتاده. تو باید مواظب خودت باشی. دوتا بچه نوجوان داری. به فکر آن‌ها باش.

در همین احوال، ناگهان آقای مدیر با کت و شلوار آبی آسمانی‌اش به اتاق آمد. سلام کرد. سرحال و با نشاط بود. کیف قهوه‌ای چرمی‌اش را از روی میز گذاشت و گفت: «عیال خوبم، همسر عزیزم، مادرت راست می‌گوید. فکر بچه‌ها باش. غصه مرا نخور!»

- راستش را بگو. تو دق کردی؟

- بله. من دق کردم. ولی باید راضی به رضای خدا می‌بودم. همه فکر مدرسه بود. ولی تو مواظب بچه‌هایم و خودت باش.

آقای مدیر به عقب برگشت و از در بیرون رفت. ناگهان نور اتاق را پر کرد. همسر مدیر داد زد: «تروا!»

از خواب پرید و اطراف را نگاه کرد. از شوهرش خبری نبود. دخترش را بالای سرش دید. او را در بغل گرفت و بوسید. اتاق بوی عطر آقای مدیر را می‌داد!



فیل

در اتاق تاریک مدیران

الهه باقری، دانشجوی دکترای امور فرهنگی

مردان کور و فیل در ارتباط با سازمان را می‌توان در ارائه نگاه‌ها و نظریه‌های متفاوت سازمانی دید. همان‌طور که مردان نابینا هر کدام با لمس بخشی از پیکر فیل، درک متفاوتی از فیل

تنوع نگاه‌های چندگانه و ...، استعارهٔ مردان کور و فیل را در ارتباط با سازمان بیان کرده‌اند که از جمله استفاده‌های آن می‌توان به این موارد اشاره کرد: مهم‌ترین وجه نشان‌دهندهٔ استعارهٔ

داستان «فیل و مردان نابینا» یا «فیل و کوران» داستانی است تمثیلی و عارفانه که برای روشن کردن نقص کشف حسی به آن استشهد شده است. نظریه‌پردازان سازمان نیز با اذعان به پیچیدگی سازمان،

حاصل می‌کنند، نظریه‌پردازان سازمان نیز هر کدام به‌واسطهٔ مواجهه‌شدن با پدیدهٔ بزرگی همچون سازمان، مانند فردی نابینا از درک همهٔ ابعاد ناتوان‌اند و توانایی نگاه کل‌نگرانه را ندارند. در واقع، هر نظریه‌پرداز نگاهی را شکل و ارائه می‌دهد که حاوی اطلاعاتی دربارهٔ سازمان است، اما هیچ‌کدام کامل نیست. به عبارت دیگر، هر کدام نقصی را نیز دربردارد.

از طرف دیگر، این نظریه‌پردازان برای شناخت سازمان از ابزار و تجهیزاتی استفاده می‌کنند که خود این ابزار مانع آگاهی آن‌ها از سازمان به شیوه‌ای کل‌نگرانه یا جامع و فراگیر می‌شود. در نتیجه، آن‌ها نگاه‌هایی را شکل می‌دهند که برخی اطلاعات در مورد سازمان را دربر دارد، اما هر کدام به شیوهٔ خود ناقص‌اند. فقط زمانی که این نگاه‌های متعدد را با هم در نظر می‌گیرید، حجم مشکلاتی را که در زمان مطالعهٔ سازمان با آن‌ها مواجهید، احساس می‌کنید (جو هچ، ۱۳۹۶).

با وجود این، در شرایطی که برای درک سازمان به‌عنوان یک پدیده، به نگاهی کل‌گرا نیاز است، علم سنتی برای بررسی و شناخت سازمان نیازمند تجزیه‌گرایی است. در حالی که سازمان پدیده‌ای چندوجهی است که تقلیل آن به یک یا چند جنبه از آن خطاست. با این دیدگاه علم سنتی برای شناخت پدیدهٔ چندوجهی سازمان کافی و مناسب نیست. بر همین مبنا عجیب نیست اگر بگوییم که برای شناخت سازمان بدل دیگری غیر از تجزیه‌گرایی وجود دارد و آن، روش کل‌گرایی است.

نگاه سیستمی با استفاده از روش کل‌گرایی در پی فائق آمدن بر این نقیصه در بررسی علمی سازمان است. به‌عنوان یک تعریف ساده می‌توان گفت که سیستم یک کل در هم تنیده است که کارکرد آن به اجزایش و تعاملات بین آن اجزا وابسته است (جکسون، ۱۳۹۷). در تعریفی دیگر، سیستم چیزی مرکب از بخش‌های مرتبط به هم دانسته شده است (جو هچ، ۱۳۹۶). کل‌گرایی سیستم را چیزی بیش از اجزای متشکلهٔ آن می‌داند. این روش البته به اجزا و به‌ویژه به شبکهٔ ارتباطات بین اجزا هم توجه دارد، اما بیشترین تأکیدش بر شناخت چگونگی تأثیر اجزا بر پیدایش و پایداری پدیدهٔ جدیدی است که کل نام گرفته است (جکسون، ۱۳۹۷).

از دیگر وجوه استفاده از این استعاره در ارتباط با سازمان می‌توان به نوع متفاوت سبک‌ها و روش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، به دلیل پیچیدگی سازمان، اشاره کرد. همان‌طور که مردان نابینا با لمس فیل هر کدام توصیف خاصی از آن داشتند، پیچیدگی سازمان نیز باعث شده است که مدیران به‌طور کامل سازمان را نشناسند و هر مدیر با توجه به شناختی که از سازمان پیدا کرده است، نوع مدیریت خود را اعمال کند و بر همین اساس تصمیمات را در سازمان اتخاذ کند. از این‌رو نمی‌توان مدیری را نام برد که صددرصد در مدیریتش به موفقیت رسیده باشد، چرا که هیچ مدیری قادر به شناخت و درک تمام ابعاد سازمان نیست.

از دیگر وجوه استفاده از این استعاره در مقیاس خرد و درون‌سازمانی، بررسی و ارزیابی سازمان‌های پروژه‌محور است. برای نمونه، وقتی در سازمان پروژه‌محور می‌خواهید پروژه‌ای را بسنجید، ممکن است واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، گزارش ۶۰ درصد پیشرفت برنامه‌ای و ۴۰ درصد پیشرفت فیزیکی را بدهد و اعلام کند که پروژه از برنامهٔ زمان‌بندی عقب است و وضعیت خوبی ندارد. اما در همین حال، ممکن است واحد کنترل هزینه از وضعیت خوب پروژه خبر بدهد، واحد مالی پروژه را از نظر دفاتر حسابداری زبان‌ده بداند و ... در هر صورت، هرکس از جنبهٔ خودش دربارهٔ پروژه نظر می‌دهد.

اما ارزیابی و سنجش پروژه باید با در نظر گرفتن همهٔ جنبه‌ها، از جمله زمان، هزینه، کیفیت، منابع انسانی، و ... حتی ارتباطات و ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گیرد. تا زمانی که اطلاعات همه‌جانبهٔ کافی و صحیح از وضعیت پروژه در دست نباشد، شناخت پروژه میسر نمی‌شود و اظهار نظر و تصمیم‌گیری در مورد موفقیت یا شکست آن امکان‌پذیر نخواهد بود (شریفی، ۱۳۹۵).

منابع

۱. جو هچ، ماری (۱۳۹۶). نظریهٔ سازمان مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن. ترجمهٔ حسن دانائی‌فرد. مهربان، تهران.
۲. جکسون، م. (۱۳۹۷). تفکر سیستمی (کل‌گرایی خلاق برای مدیران). ترجمهٔ محمد شریعتی. سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۳. شریفی، احمد (۱۳۹۵). آیا پروژه‌های سازمانتان، شما را به یاد داستان «پنج مرد نابینا و یک فیل» نمی‌اندازد؟ سایت Sharifiz.com
- ۴.

منش مدیرانه

ب.اله‌داد

عدالت در چیست؟

از عدالت تعریف‌ها و توصیف‌های زیادی شده است؛ از توجه به تفاوت‌ها تا دوغ و دوشاب را با هم یکسان ندیدن! اما آنچه در تعریف عدالت کمتر بدان اشاره شده است، دادن اولویت به دیگران در انتخاب سهم تقسیم شده است. مهم نیست یک یا سیب را تا چه میزان مساوی تقسیم کرده‌ایم، مهم آن است که وقتی آن را در معرض انتخاب و مصرف دیگران قرار می‌دهیم، چه میزان حاضریم از منافع خویش بگذریم و ابتدا به دیگران (دوستان، خویشان، فرزندان و همکاران) اجازه و حق تقدم دهیم که آن‌ها ابتدا سهم خویش را بردارند.

اینجاست که عدالت از لایه‌لای سخن و کتاب‌ها بیرون می‌زند و وارد زندگی مان می‌شود. چقدر حاضریم از منافع خود، به نفع هم‌نوعان خویش، جدای از رنگ، نژاد، قبیله، مذهب و دین، بگذریم. چه اندازه گذشت داریم و چه اندازه به این اصل و کلام طلایی امام علی (ع) باور داریم که: آنچه برخورد روا نداریم یا نمی‌پسندیم، بر دیگران هم می‌پسندیم. (نامه ۳۱ نهج‌البلاغه) اینکه طعم شیرین عدالت را در زندگی مان نمی‌چشیم، بدان علت است که تعریفی بسیار انتزاعی از آن ارائه می‌کنیم. توسعه عدالت پروژه‌ای نیست که به تأمین اعتبار نیاز داشته باشد. برای اجرای آن کافی است اندکی گذشت و از خودگذشتگی داشته و برای گسترش آن گشوده دست باشیم. آن وقت «چیزی را به دست می‌آوریم که حاضر شده‌ایم آن را ببخشیم.»

مهم‌تر از عذرخواهی

در همه جوامع، مذاهب و مسلک‌ها، عذرخواهی عملی پسندیده و قابل احترام است. اگر اشتباهی مرتکب شدیم و از طرف مقابلمان عذر خواستیم، بسیار شایسته و پسندیده است و بیشتر مورد احترام و پذیرش دیگران قرار خواهیم گرفت. برای همه ما در زندگی شخصی و کاری اتفاقاتی از این دست افتاده است که به خاطر ارتکاب اشتباهی عمدی و غیرعمدی از طرف مقابلمان عذر خواسته‌ایم. در اعتقادات و باورهای دینی مان نیز عمل عذرخواهی را بزرگ و با ارزش شمرده‌اند. اینکه همه ما در شب‌ها و ایام زیارتی و آیین‌های مذهبی و دینی یا در نمازهای یومیه، پیشانی به درگاه الهی می‌نهمیم و از او می‌خواهیم ما را ببخشد، البته این کار بسیار پسندیده و قابل ارزش و احترام است. هم کار با ارزش است و هم شخصی که عذرخواه است.

اما آنچه از عذرخواهی مهم‌تر است، جبران اشتباه یا گناه یا ارائه راه حل به طرف مقابل است که در حقیقت کم گذاشته یا مرتکب کم کاری شده‌ایم. به‌طور مثال، اگر به یک خریدار لباسی نامناسب فروختیم، حاضر شویم آن را تعویض کنیم و اگر به دانش‌آموزی به اشتباه نمره‌ای کم دادیم، آن را جبران کنیم. به‌جای عذرخواهی برای قضاوت غلطمان، به فرد کمک کنیم و به او فرصت دهیم خود را برای انتخاب شغل بهتر آماده‌تر کند.

«زمانی که از لفظ و معانی عبور کردیم و به اجرا و عمل رسیدیم، ما را خواهند بخشید.»



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی دبستانی

به صورت ماهنامه و ۹ شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

رشد کودک برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

رشد نوآموز برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

رشد دانش‌آموز برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

مجله‌های دانش‌آموزی متوسطه

به صورت ماهنامه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

رشد پرهان برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

رشد جوانان برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

مجله‌های عمومی بزرگسال

به صورت ماهنامه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

♦ رشد اصولی ابتدایی ♦ رشد فناوری آموزشی
♦ رشد مدرسه فردا ♦ رشد معلم ♦ رشد آموزش خانواده

مجله‌های تخصصی بزرگسال

به صورت فصلنامه و سه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

♦ رشد آموزش قرآن و معارف اسلامی ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی ♦ رشد آموزش تاریخ
♦ رشد آموزش تربیت بدنی ♦ رشد آموزش جغرافیا ♦ رشد آموزش ریاضی
♦ رشد آموزش زبان و ادب فارسی ♦ رشد آموزش زبان‌های خارجی
♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش علوم اجتماعی
♦ رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کاردانش ♦ رشد آموزش فیزیک
♦ رشد آموزش مشاور مدرسه ♦ رشد آموزش هنر ♦ رشد پرهان متوسطه دوم
♦ رشد مدیریت مدرسه

مجله‌های عمومی و تخصصی رشد برای معلمان، دانش‌جو معلمان،
و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند.

♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴

آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

اشاعه معروف

وقت و انرژی بسیاری از مدیران و نیز منابع سازمان برای برخورد با تنبلی، غیبت، کم‌کاری، بدکاری، بی‌تفاوتی، بی‌اخلاقی و از زیر کار در رفتن کارکنان در سازمان‌ها صرف می‌شود. مدیر ارشد و دفترهای ذی‌ربط از جمله دفترهای رسیدگی به تخلفات و شکایات، حراست و غیره بسیاری از انرژی خود و سازمان را صرف مبارزه و آموزش این‌گونه مسائل و این نوع افراد می‌کنند. در حالی که به تجربه بارها ثابت شده است، در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، این شیوه کارساز و مؤثر نیست و به جز گسترش بدبینی، نارضایتی و بهانه‌جویی، سرانجام دیگری ندارد. اگرچه لازم است در برخورد با مشکلات و مسائلی از این دست تا حدودی جدیت داشت، اما یادمان باشد این روش اثربخش نخواهد بود. آنچه می‌تواند در فرصت کم و با شیوه مناسب و دغدغه‌های کم در کاهش مشکلات و مصائب سازمانی به ما کمک کند، ارائه راه‌حل و فراهم کردن زمینه‌های مناسب کار و دادن پاداش به نیروهای پرتوان و کارآمد است. با تشویق چشمگیر و چشم‌نواز نیروهای پرتلاش و متعهد، و توسعه مناسبات انسانی و عاطفی بیشتر، می‌توان بدون بی‌احترامی به بقیه، راه مقصد را بهتر و راحت‌تر طی کرد.

به عبارت روشن‌تر، به جای نهی از منکر، اشاعه معروف کنیم. به این ترتیب، بهتر و آسان‌تر و بی‌دغدغه‌تر به نتیجه خواهیم رسید. همچنین، از این‌گونه بهانه‌جویی‌ها کاسته می‌شود و انتظارات بی‌مورد را به کار و تلاش بیشتر خواهند داد.

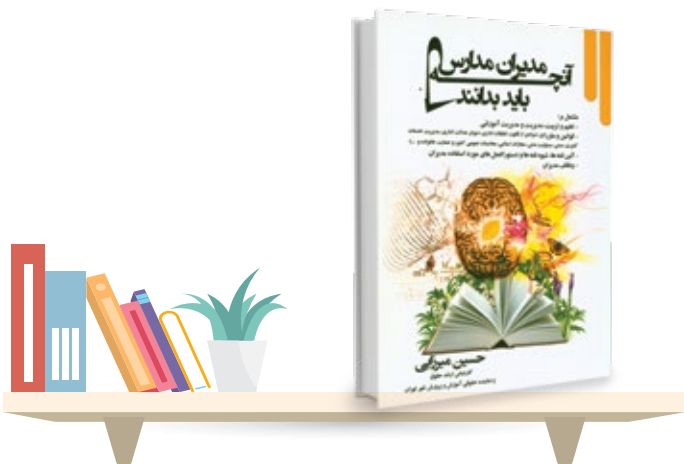
مسابقه دو یا کوهنوردی

اینکه مسابقه دو مهم‌تر است یا کوهنوردی و اینکه ما شبیه دوندگان مسابقه دو هستیم تا اعضای تیم کوهنوردی، به کارکرد سازمان و اهداف آن بستگی دارد. اگر صاحب یک شرکت تجاری خصوصی در میدان رقابت ملی و جهانی هستیم، این یعنی در یک مسابقه دوی ماراتن شرکت کرده‌ایم و این مسابقه کماکان ادامه دارد. هر یک از ما و نیز همه تیم باید بکوشیم از رقیب عقب نمانیم.

رویکرد حضور در مسابقه دو متوجه و مراقب بیرون از شرکت و سازمان و رقبای آن است؛ یعنی سازمان و شرکت باید چنان بدود که زودتر از بقیه به هدف و مقصد برسد. حال آنکه رویکرد حضور در مسابقه کوهنوردی نیز چنان است که در درون شرکت یا سازمان کاربرد دارد و چه‌بسا اگر چنین نگاه و رویکردی درون سازمان حاکم نباشد، از موفقیت در بیرون از سازمان و غلبه بر رقیب خبری نیست.

در داخل نظام قرار نیست هر بخشی به خودش و رسیدن خود به تنهایی، به پایان راه یا مقصد بیندیشد و بر آن مبنا برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کند. در داخل نظام، نگاهی به‌سان یک تیم کوهنوردی لازم است. در تیم کوهنوردی، سرعت نفر اول را نفر آخر تعیین می‌کند. تیمی برنده است و می‌تواند در قله سرود فتح سر دهد که همه اعضای آن به قله و هدف برسند. لذا با هم بودن و با هم کار کردن و مشارکت و همدلی داشتن نیازی مبرم و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بله، برای اینکه موفق و مؤثر باشیم و شرکت و سازمانمان در رتبه‌های اول قرار گیرند، باید در درون، نسبت به خودمان همچون تیم کوهنوردی عمل کنیم و در بیرون و در رابطه با رقیب و رسیدن پیش از دیگران به هدف، به‌سان دوندگان مسابقات دو باشیم.

آنچه مدیران مدارس باید بدانند



● نویسنده: حسین میرزایی
● سال نشر: ۱۳۹۷
● ناشر: اندیشه عصر (۰۲۱-۶۶۹۱۴۳۰۱)



آموزش و پرورش به عنوان نهاد مولد سرمایه انسانی و اجتماعی، رسالت خطیر تربیت نسل امروز و فردای جامعه را بر عهده دارد. تحقق این رسالت مهم نیازمند تدارک و تامین نیروی انسانی شایسته، محتوای آموزش، مدیریت و راهبرد تربیتی، فضا و تجهیزات، روش‌ها و فرآیندهای کارآمد و اثربخش است. یکی از شاخص‌های موثر قوانین و مقررات آموزش و تربیت است که تحقق اهداف و مأموریت‌ها را فراهم می‌آورد.

نویسنده که خود سال‌ها در پست کارشناس حقوقی، املاک و حمایت قضایی کارکنان وزارت آموزش و پرورش خدمت کرده، تلاش کرده است با تهیه و گردآوری این مجموعه، دستیابی به قوانین و مقررات مورد نیاز را برای مدیران مدارس تسهیل نماید. مدیران مدارس می‌توانند از این کتاب به عنوان یک مرجع بهره‌مند شوند.



سال جهش تولید

رفتار برای رشد

نحوه اشتراک مجلات رشد:

(الف) مراجعه به وبگاه مجلات رشد به نشانی www.roshdmag.ir و ثبت نام در سایت و سفارش و خرید از طریق درگاه الکترونیکی بانکی.

(ب) واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبهٔ سمره آرمایش کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست، و ارسال فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شدهٔ اشتراک با پست سفارشی یا از طریق دورنگار به شمارهٔ ۸۸۴۹۰۲۳۳ - ۰۲۱.

[illegible]

♦ عنوان مجلات درخواستی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ تولد: ♦ میزان تحصیلات:

تلفن:

نشانی کامل پستی:

استان: شهرستان:

خیابان:

پلاک: کد پستی:

شمارهٔ فیش بانکی:

مبلغ پرداختی:

♦ اگر قبلاً مشترک مجلهٔ رشد بوده‌اید، شمارهٔ اشتراک خود را بنویسید:

امضا:

- نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۵۸۷۵-۳۳۳۱
● تلفن امور مشترکین: ۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸، ۸۸۴۹۰۱۱۶
Email: Eshterak@roshdmag.ir

- ♦ هزینه اشتراک سالانه مجلات عمومی رشد (هشت شماره): ۹۰۰/۰۰۰ ریال
- ♦ هزینه اشتراک یک ساله مجلات تخصصی رشد (سه شماره): ۳۵۰/۰۰۰ ریال

در پهنه دشتی که سراسر بوی زندگی می دهد، به چوب خشک و بی حاصلی می مانم که از قضا با مهارت خود را به تکه ابری سرگردان سنجاق کرده است و جلوه می فروشد؛ در حالی که ابرهای پرباران بسیاری در کرانه ایستاده اند، نظاره گر شادمانی کودکان هستند و به این همه پرگویی و خامی لبخند می زنند! چقدر به این دعا نیاز مندم: «رب زدنی فیک تحیرا». پروردگارا تحیرم را نسبت به خودت زیاد کن.

دکتر محمدرضا سرکارآرانی

در تمنای یادگیری. ضیافت آموختن. افسست. تهران. ۱۳۹۹

عکاس: حمزه مومنی / شهر بابک، کرمان



ارتقای مهارت‌های شغلی با کتاب‌های انتشارات مدرسه



«انتشارات مدرسه» با هدف ارتقای سطح علمی و مهارت‌های شغلی معلمان در موضوعات قرآن و معارف اسلامی، ادبیات و هنر، علوم و فناوری‌های نو، مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، علوم تربیتی و علوم اجتماعی کتاب منتشر می‌کند. برای دسترسی به کتاب‌های انتشارات مدرسه، علاوه بر مراجعه به کتابفروشی‌های معتبر سراسر کشور می‌توانید جهت دریافت کتاب در محل مورد نظرتان، به سایت www.eboofe.ir مراجعه کنید. اگر مایل به مطالعه «کتاب الکترونیک» هم هستید، لینک دریافت نرم‌افزار کتابخوان انتشارات مدرسه از طریق همین سایت قابل دریافت است.



وابسته به سازمان
پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
وزارت آموزش و پرورش

www.madresehpub.ir

جهت ارتباط با ما در شبکه‌های اجتماعی، رمزینده روپرو را اسکن نمایید.

نشانی: تهران، خیابان سپهبد قری، پل گرمخان زند، کوچه شهید محمود حقیقت‌طلب، شماره ۸

تلفن: ۰۲۱۸۸۰۰۳۴۴۹۹ دورنویس (فاکس): ۰۲۱۸۸۰۰۳۸۰۹۹