

محفل آینه‌ها

تجربه‌ای از واکاوی چالش‌های مدیریتی

● سیدمحمد نوروزیان امیری، دکترای مدیریت آموزشی، پژوهشگر آموزش و پرورش

ساعت ۹ صبح بود و فضای سالن به تدریج پر از گفت‌وگوهای کوتاه و نگاه‌های کنجکاو شد. مدیران با تجربه‌ای از مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه اول، منتخب از سراسر کشور، یکی یکی وارد می‌شدند. چشم‌هایشان روایتگر سال‌ها تجربه، چالش و دستاورد بود. آن‌ها آمده بودند تا در کارگاهی که عنوانش «آینه تمام‌نما: بازنگری در دیدگاه‌های چالش‌برانگیز مدیران» بود، نه فقط آموزش ببینند، بلکه به شیوه‌ای متفاوت با تجربه‌های گذشته خود مواجه شوند. به‌عنوان هدایتگر (منتور) این جمع، می‌دانستم که هر کدام از این مدیران خودشان منبعی غنی از دانش و تجربه هستند. رسالت من این بود که بستری فراهم کنم تا همه بتوانند از این منبع ارزشمند بهره‌مند شوند. هدف این کارگاه چیزی فراتر از انتقال فن‌های مدیریتی اولیه بود؛ قرار بود در اینجا به کمک ابزارهای تفکر انتقادی و پرسشگری سقراطی، از زاویه‌های پنهان تجربه‌های مدیریتی پرده برداریم.

به جای ارائه راه‌حل‌های آماده، محور کارگاه بر این اصل استوار بود که مدیران ابتدا با شجاعت به سراغ «اشتباه‌ها و چالش‌های گذشته» خود بروند، فرضیه‌هایشان را بازنگری کنند و سپس با دیدگاهی تحول‌یافته، به مشکلات آینده نزدیک شوند. این کارگاه قرار بود فرصتی باشد برای به‌چالش کشیدن باورها و ایجاد دیدگاه‌هایی روشن‌تر که بتوانند مسیر مدیریتی آن‌ها را برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر هموارتر کند. با چهره‌های مصمم و کمی همراه با تردید مدیران روبه‌رو شدم. برخی از آن‌ها آمده بودند تا یادگیری جدیدی کسب کنند و برخی شاید صرفاً برای تأیید باورهای قبلی‌شان. اما در پایان این جلسه، همه آن‌ها با دیدگاهی متفاوت‌تر و تجربه‌ای مشترک‌تر از سالن بیرون می‌رفتند؛ تجربه‌ای که می‌توانست بخشی از «حکمت مدیریتی‌شان» را برای مواجهه با چالش‌های روزمره تغییر دهد. پس از مقدمه‌های کوتاه، مدیران را به گروه‌های کوچک تقسیم کردم و از آن‌ها خواستم تجربه‌ای را به یاد بیاورند که در آن با یک «عضل ناسازگار شناختی» روبه‌رو شده‌اند. لحظاتی سکوت سنگینی حاکم شد. گویا هر کسی در حال غواصی در اعماق خاطره‌های خود بود.

آغاز گفت‌وگوها

او عملکرد ضعیفی داشت و شکایت‌های زیادی از او می‌رسید. من هم به‌سرعت تصمیم گرفتم او را جابه‌جا کنم. اما بعداً فهمیدم که دلیل اصلی مشکلاتش مسائلی خانوادگی بوده که از من پنهان کرده بود. یکی دیگر از اعضای گروه، آقای حسینی، با لحنی انتقادی گفت: «خانم احمدی، فکر می‌کنید اگر قبل از تصمیم‌گیری، با او صحبت می‌کردید، نتیجه فرق می‌کرد؟»

بعد از مدتی زمزمه‌ها شروع شد. هر یک از مدیران داستان خود را با دیگران به اشتراک می‌گذاشت. از مشکلات رفتاری دانش‌آموزان گرفته تا چالش‌های ارتباط با والدین و مانع‌های اداری. به سراغ یکی از گروه‌ها رفتم. خانم احمدی، مدیر یک مدرسه ابتدایی، با صدایی گرفته، در حال تعریف کردن بود: «چند سال پیش، با یکی از معلمان مدرسه به مشکل برخوردیم.



می‌کنید رفتارش چگونه تغییر می‌کرد؟» خانم حسینی با تأمل پاسخ داد: «بله، شاید گفت‌وگو و ایجاد رابطه انسانی‌تر باعث می‌شد این مقابله به همراهی تبدیل شود.»

جمع‌بندی

در پایان کارگاه، از مدیران خواستم به این سؤال پاسخ دهند: «مهم‌ترین درسی که از این کارگاه گرفتید، چه بود؟» پاسخ‌ها متنوع بودند، اما یک نکته در تمام آن‌ها مشترک بود: «اهمیت تفکر انتقادی و بازبینی مداوم دیدگاه‌ها.»

به‌عنوان هدایتگر، تا حدودی از نتیجه کارگاه راضی بودم. مدیران نه تنها با چالش‌های خود روبه‌رو شده بودند، بلکه با ابزارهای جدیدی برای حل آن‌ها آشنا شده بودند. آن‌ها آموخته بودند که «آینه تمام‌نما» می‌تواند به آن‌ها کمک کند تصویر واضح‌تری از خود و محیطشان داشته باشند و در نتیجه تصمیم‌های بهتری بگیرند.

سخن آخر

این روایت که برشی از کتاب کار در دست انتشار «حکمت برای مدیران مدارس»، نوشته دکتر سیدمحمد نوروزیان امیری (انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی یزد) است، نشان داد که مدیران، بیش از هر چیز، به فضایی برای شنیده شدن، درک شدن و آموختن از تجربه‌های یکدیگر نیاز دارند. این کارگاه نه تنها به آن‌ها کمک کرد با چالش‌های خود روبه‌رو شوند، بلکه حس همدلی و هم‌بستگی را در بین آن‌ها تقویت کرد. و شاید این ارزشمندترین دستاورد یک کارگاه آموزشی باشد!

خانم احمدی با کمی مکث پاسخ داد: «شاید. من آن موقع خیلی تحت فشار بودم و می‌خواستم به سرعت مشکل را حل کنم. اما حالا فکر می‌کنم اگر همدلی بیشتری نشان می‌دادم، می‌توانستم به او کمک کنم.»

بحث در گروه بالا گرفت. هر کسی از زاویه‌ای به موضوع نگاه می‌کرد. من فقط نظاره‌گر بودم و گاهی با پرسیدن یک سؤال، مسیر بحث را به سمت تفکر عمیق‌تر هدایت می‌کردم.

تحلیل یک تجربه

بعد از پایان زمان تعیین شده، از هر گروه خواستم خلاصه‌ای از بحث‌های خود ارائه دهند. خانم حسینی داوطلب شد تا تجربه گروه خود را به اشتراک بگذارد:

«در گروه ما، ماجرای برخورد با دانش‌آموزان چالش‌برانگیز مطرح شد. من تجربه خودم را درباره برخورد نادرست با دانش‌آموزی که مشکلات رفتاری داشت، با گروه به اشتراک گذاشتم. اعتراف می‌کنم که به دلیل فشارها، رویکردی تنبیهی را انتخاب کردم که نتیجه مثبتی نداشت...»

خانم حسینی کمی مکث کرد و با صدایی لرزان ادامه داد: «همکارانم با تحلیل این تجربه به من کمک کردند متوجه شوم که این رویکرد به دلیل توجه نکردن به نیازهای عاطفی دانش‌آموز و استفاده از روش‌های تنبیهی، ناکام بوده است. آن‌ها پیشنهاد دادند از روش‌های جایگزین و مثبت‌تری برای مدیریت رفتار دانش‌آموزان استفاده کنم.»

یکی از مدیران از خانم حسینی پرسید: «اگر به جای تنبیه از روش‌هایی مثل گفت‌وگوی فردی استفاده می‌کردید، فکر