



مدیریت پاسخ‌گو

علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

مدرسه یک موقعیت یاددهی و یادگیری رسمی است که در آن مجموعه‌ای از برنامه‌ها و فعالیت‌ها در فرایندی تعاملی متشکل از بازیگران متعدد، جریان دارد. بنابراین، برنامه‌ها و فعالیت‌ها در کانون مدرسه قرار دارند. از لحاظ سازمانی، مدیران مدارس، پاسخ‌گو و مسئول تضمین کیفیت و پیامدهای این برنامه‌ها و فعالیت‌ها از طریق اعمال پایش مستمر هستند. پاسخ‌گویی بخشی از مهارت‌های حرفه‌ای یک مدیر مدرسه است و مدیران مدارس برای ایفای این بخش از مسئولیت‌های خود لازم است با مفهوم پاسخ‌گویی آشنا شوند. نگارنده در این مقاله می‌کوشد پدیده مدیریت پاسخ‌گو را مفهوم‌سازی کند.

پاسخ‌گویی نیروی پیش‌برنده‌ای است که مدیران مدارس را متعهد می‌سازد تا در قبال عملکرد خود مسئول باشند. پس، مدیران باید حس مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و توجه به حقوق اعضای مدرسه را در متن فعالیت‌های حرفه‌ای خود مورد توجه قرار دهند.

مدیریت پاسخ‌گو، رویکردی برای تعهد به وضعیت طرح‌ها و برنامه‌ها، به‌ویژه برنامه‌های آموزشی و درسی است. از لحاظ تاریخی، این رویکرد، فرایند «پاسخ‌گویی مبتنی بر اندازه‌گیری، توصیف و قضاوت» را پشت سر گذاشته و به حیطة «پاسخ‌گویی مبتنی بر مذاکره» وارد شده است. در مقایسه با سایر موارد، توجه محوری این رویکرد به فعالیت‌های اصلی، ویژگی‌های منحصر به فرد، و کثرت اجتماعی افراد سهیم در برنامه‌های مدرسه

آن است که مدیر برای رفتار خود در مقابل کسانی که حق قضاوت درباره رفتار او را دارند، مسئول است. قضاوت درباره عملکرد افراد و یا سیستم مدرسه بدون بهره‌مندی از یک مدل مدیریتی معتبر، قابل اعتماد نیست. یکی از رویکردهای نسبتاً منعطف برای مدیریت برنامه‌های مدرسه، مدیریت پاسخ‌گو است.

مدیریت پاسخ‌گو در تعامل با مدرسه پاسخ‌گو عینیت می‌یابد. مدرسه پاسخ‌گو رویکردی برای ایجاد محیطی امن، چالش‌برانگیز و مفرح است. مدرسه پاسخ‌گو ساخته شده است تا با بهینه‌سازی جریان آزاد و باز اطلاعات، به سرعت بیاموزد و به سرعت پاسخ دهد، آزمایش کند و یادگیری در چرخه‌های سریع را تشویق کند و شبکه‌ای از ذی‌نفعان با انگیزه برای اهداف مشترک را سازماندهی نماید.

تبیین پدیده پاسخ‌گویی

پاسخ‌گویی توانایی یک نظام (سیستم) برای واکنش هدفمند و مقیاس زمانی مناسب به تقاضاهای ذی‌نفعان اصلی درباره برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملکردهای فردی و سازمانی، با هدف ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی است. پاسخ‌گویی یک توصیه یا خصیصه اخلاقی نیست بلکه روشی نظام‌مند (سیستماتیک) برای حصول اطمینان از این است که عناصر درونی و بیرونی مدرسه در جهت ساکنان اصلی آن قرار دارند. پاسخ‌گویی مبین آن است که مدرسه به وسیله و برای ساکنان اصلی خود ایجاد شده است؛ بنابراین، باید در برابر پرسش‌های آشکار و نهفته آن‌ها پاسخ‌گو باشد. از این‌رو، در یک نظام پاسخ‌گو، وجود شرایط مناسب پرسشگری، ماهیتاً مفروض است. پاسخ‌گویی به معنای

معطوف است. مدیریت پاسخ‌گویانه در متن رویکردهایی مانند «پاسخ‌گویی مبتنی بر گروه‌های ذی‌نفع» یا «پاسخ‌گویی مبتنی بر خبرگی» نیز قابل سازماندهی است.

مدیریت مبتنی بر پاسخ‌گویی، جست‌وجو و مستندسازی کیفیت یک برنامه در فرایندی تعاملی است. جنبه ضروری این رویکرد، پاسخ‌گویی به موضوعات و مسائل مهم، به‌ویژه مواردی است که دست‌اندرکاران یک برنامه آن را بازشناسی کرده‌اند. این مدل مدیریتی، اولییتی برای بررسی انطباق عملکرد با اهداف قائل نیست بلکه خود را نسبت به علائق گروه‌های سهیم در برنامه متعهد می‌داند.

از لحاظ عملی، مدیریت پاسخ‌گویانه معمولاً به تدریج و در متن فعالیت‌های روزمره مدرسه شکل می‌گیرد. در واقع، مدیران با انطباق مستمر هدف‌گذاری‌های خرد و گردآوری داده‌های عملکردی، با برنامه و زمینه‌های آن بهتر آشنا و از آن‌ها مطلع می‌شوند لیکن در این حد متوقف نمی‌گردند و توجه خود را به لایه‌های عمیق‌تری از زندگی مدرسه‌ای معطوف می‌کنند. بنابراین بیشتر از اهداف رسمی و بالادستی، این موضوعات واقعی که در متن فعالیت‌های مدرسه‌ای جریان دارند به‌عنوان سازمان‌دهنده‌های مفهومی مورد توجه قرار می‌گیرند. این موضوعات، پیچیده و پیامدهای جانبی فعالیت‌های رسمی مدرسه هستند. واژه موضوع، تفکر را به سوی تعامل سوق می‌دهد و موجب آن می‌شود که همه مشارکت‌کنندگان همراه با برنامه‌های مدرسه، احساس ارزشمندی کنند.

مدیران مدرسه‌ای که هوشمندانه و متعهدانه به فعالیت‌های خود می‌اندیشند، در تجربه زیسته خود به‌طور مستمر با این واقعیت مواجه شده‌اند که افراد سهیم و درگیر در برنامه‌های مدرسه، حتی در یک برنامه مشخص، به‌وجوه و اولویتهای متفاوتی توجه می‌کنند. بنابراین، مدیر در نقش پاسخ‌گو فقط از طریق مذاکره می‌تواند این اولویتهای را بازشناسی کند. از این‌رو، برای نزدیک شدن به موضوعات واقعی حتماً باید فعالیت‌های برنامه‌ها را به‌طور دقیق مشاهده کند، با افرادی که در آن‌ها نقش دارند یا ذی‌نفع‌اند، مصاحبه و مذاکره کند و هم‌زمان، مستندات مربوطه را مورد بازبینی قرار دهد. این فعالیت‌ها هم برای جمع‌آوری اطلاعات

جهت تفسیر نهایی و هم برای برنامه‌ریزی پیشرفت‌های برنامه، و نیز واقعی‌سازی آن‌ها مورد نیاز هستند. مدیریت این فرایند مستلزم داده‌های معطف و متنوع کمی و کیفی است. استناد صرف به داده‌های کمی برای پاسخ‌گویی، مدیران مدارس را دچار خودفریبی سیستماتیک می‌کند.

مشاهده و قضاوت پاسخ‌گویانه

هرچند مشاهده و قضاوت از جمله فعالیت‌های مشترک همه مدیران است، لیکن همین فعالیت‌های بنیادی در رویکرد مدیریت پاسخ‌گویانه ماهیتی معطف و متناقض‌نما (پارادوکسیکال) پیدا می‌کند. در این نوع مدیریت، از مدیر مدرسه انتظار می‌رود که برای کشف توانایی‌ها و ضعف‌های یک برنامه، منابع چندگانه و زمینه‌های متعددی را از چشم‌اندازهای متفاوت مورد مطالعه قرار دهد. بنابراین، استفاده از استانداردهای چندگانه و بعضاً متضاد برای تحقق پاسخ‌گویی، الزامی است. معمولاً برای توصیف این نوع مشاهده و قضاوت از استعاره «منشور» استفاده می‌شود. چشم‌اندازی که از این استعاره ایجاد می‌شود به مدیر اجازه می‌دهد که به جای استفاده از یک روش رسمی برای حصول داده‌های معین و در نهایت ارائه یک قضاوت و پاسخ تک‌وجهی، از ترکیبی از روش‌ها استفاده کند. به‌طور رسمی، سیاست‌گذاران و طراحان یک برنامه تمایل دارند که بیشتر بر نتایج کمی تأکید کنند ولی مدیر پاسخ‌گو، کانون توجه را به کیفیت فرایند و پیامدهای جانبی برنامه و فعالیت هدایت می‌کند. مدیر پاسخ‌گو مذاکره می‌کند و از این طریق، درباره افراد و بافت اجتماعی اطلاعات عمیق‌تری به دست می‌آورد. از منظر مدیریت پاسخ‌گویانه همه افراد سهیم در برنامه، مطلعان جامعه‌شناختی محسوب می‌شوند و از آن‌ها درباره مشاهداتشان و نیز احساسات و تجربه‌هایی که در مواجهه با برنامه‌های مدرسه به آن‌ها دست یافته‌اند، پرسیده می‌شود. مدیر پاسخ‌گو، به جای عطف کردن به ماسبق یا احاله به آینده، خود را با «کنون و اینجا» سازگار می‌سازد و از این طریق ظرفیت پاسخ‌گویی به نیازهای واقعی افراد سهیم در برنامه‌ها را توسعه می‌دهد. این امر باعث می‌شود که مدیر مدرسه از قید تعهدات ضدتربیتی سنجش متمرکز بر

آزمون‌های خارج از کنترل مدرسه و معلم، رهایی یابد و بتواند به همه گروه‌های ذی‌نفع مدرسه نشان دهد که نتایج این آزمون‌ها نسبت به سایر فعالیت‌های تربیتی مدرسه، نقشی جانبی و فرعی دارند.

گزارش‌دهی پاسخ‌گویانه

گزارش‌دهی مستمر بخشی مهم از ماهیت پاسخ‌گویی است. برخلاف اکثر مدل‌های گزارش‌دهی، که در آن‌ها از زبان رسمی و فنی استفاده می‌شود، از بازخوردهای پاسخ‌گویانه انتظار می‌رود که در قالب و زبانی جذاب، به شکلی همه‌جانبه برای گروه‌های مختلف و با در نظر داشت نیازهای آن‌ها ارائه شود. بنابراین، حتی با پذیرش خطر گزارش‌ها یا ارائه‌های منقطع و غیرمنسجم، می‌توان گزارش‌های مختلف برای گروه‌های متفاوت تدارک دید؛ مثلاً برای بعضی‌ها توصیف روایت‌گونه، داستان‌گویی و استنتاج ضمنی مناسب است و برای بعضی دیگر، تحلیل و استناد به بانک‌های داده‌های آماری فایده بیشتری دارد. مدیران مدارس باید توجه کنند که پاسخ‌گویی حول علائق گروه‌های ذی‌نفع و مبتنی بر ارتباطات طبیعی و نه رسمی سازماندهی می‌شود. در واقع، مدیریت زمانی ماهیت پاسخ‌گویانه می‌یابد که به جای توجه به نیت‌های برنامه‌ریزان، به‌طور مستقیم بر فعالیت‌ها و پیامدهای واقعی برنامه متمرکز شود. در عین حال، باید نیازهای اطلاعاتی مخاطبان را به موقع و پیش‌گامانه برطرف کند. برای تحقق این الزامات باید دیدگاه‌های ارزشی متفاوت افراد در گزارش موفقیت یا عدم موفقیت برنامه مدنظر قرار گیرد. رفع نیازهای ساکنان مدرسه در سریع‌ترین زمان ممکن، اولین مسئولیت مدیران است؛ به گونه‌ای که ضعف آن‌ها در این مورد، چهره مدرسه و مدیریت را نرزد عامه مخدوش می‌کند و تقویت توانایی رفع این نیازها، با خوشایندی و رضایت آنان همراه است. برای تحقق مدیریت پاسخ‌گویانه، مدیر مدرسه باید فعالیت‌های زیر را مورد توجه قرار دهد.

- تنظیم یک برنامه مشاهداتی و مذاکره فراگیر تعاملی مستمر؛
- آماده‌سازی افراد ذی‌نفع برای مشاهده برنامه‌ها و فعالیت‌ها؛
- تدارک روایت‌ها، توصیف‌های کوتاه و ارائه‌های دیداری از پاسخ‌ها؛

- هوشیاری نسبت به ارزش‌ها از افراد و دیدگاه‌های گوناگون؛
- گردآوری تجلیات ارزش‌ها و دیدگاه‌های مخاطبان؛
- بررسی مستمر کیفیت گزارش‌ها؛
- ۷. همکاری با دست‌اندرکاران برنامه، جهت واکنش به صحت پاسخ‌ها؛
- استفاده از افراد بانفوذ جهت واکنش به جنبه‌های مختلف پاسخ‌ها؛
- مواجهه با مخاطبان جهت واکنش به مربوط بودن پاسخ‌ها؛
- انجام دادن بیشتر کارهای اشاره شده به‌طور غیررسمی و ثبت سوابق کنش و واکنش؛
- استفاده از رسانه‌های در دسترس برای افزایش درست‌نمایی و صداقت ارتباطی با مخاطبان؛
- در صورت لزوم و بنا بر تقاضا و توافق، تهیه یک گزارش نهایی در مورد هر برنامه اجرا شده در مدرسه.

خلاصه

مدرسه پاسخ‌گو و مدیریت پاسخ‌گو دو روی یک سکه و مکمل یکدیگرند. در جهان معاصر، میزان مقبولیت و مشروعیت نظام‌های مدرسه‌ای با وضعیت پاسخ‌گویی آن‌ها پیوند خورده است. مدیریت پاسخ‌گویانه به معنای آمادگی مدیر برای پاسخ‌گویی به ابهامات نسبت به عملکرد نظام (سیستم) یا گزارش انجام تعهدات نسبت به ساختارهای بالادستی نیست، بلکه ظرفیت پاسخ‌گویی یک سیستم، با شاخص نگرانی‌های مدیران نسبت به علائق و اولویت‌های متنوع گروه‌های ذی‌نفع مدرسه و نیز آثار مستقیم و غیرمستقیم برنامه‌ها و فعالیت‌های انجام شده، سنجیده می‌شود. با پذیرش این تعریف، مدیران پاسخ‌گو پیش‌دستانه تلاش می‌کنند تا به‌طور مستمر از حساسیت‌ها و نظرات افراد نسبت به برنامه‌ها و فعالیت‌های جاری مدرسه مطلع شوند و حتی پیش از تقاضا، اطلاعات مورد نیاز را برآورد کنند و به گونه‌ای قابل فهم و استفاده در دسترس گروه‌های ذی‌نفع قرار دهند.