

مدیریت بر خویشتن

مشارکت قلمی با پیتر دراکر، مربی بزرگ مدیریت

دکتر مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه مجله

۳۸ سال خدمت در عرصهٔ تعلیم و تربیت که سال‌های زیادی از آن با مدیریت سپری شده، اندوخته‌ای را فراوری مؤلف سلسله مطالب موفقیت در مدیریت قرار داده است که بتواند با فراغ بال با مدیران جوان سخن بگوید. در این سلسله مطالب، که در سه شمارهٔ این دوره از مجله تقدیم حضور خوانندگان خواهد شد، مؤلف تجربه‌های خود را از آموزه‌های مدیریتی پیتر دراکر، مربی بزرگ مدیریت در قرن بیستم به اشتراک گذاشته و نکاتی را برای استفادهٔ مدیران جوان آماده کرده است. خوانندگان مجله می‌توانند برای تکمیل مباحث، به کتاب‌های گوناگونی که تاکنون از نویسندهٔ این مجموعه مطالب منتشر شده است، مراجعه کنند.

هیچ موفقیتی را نمی‌توان بر پایهٔ ضعف بنا کرد؛ بگذریم از اینکه با وجود ضعف، هیچ کاری هم نمی‌توان انجام داد.

در گذر تاریخ، به توانایی‌ها و استعداد‌های فردی افراد چندان توجه نشده است. در گذشته، هر شخصی با موقعیت و سیر کاری خاصی متولد می‌شد. پسر یک دهقان، دهقان می‌شد، دختر یک صنعتگر، زن یک صنعتگر می‌شد و الی آخر، اما امروزه گزینه‌های متفاوتی وجود دارد. ما برای شناخت جایی که به آن تعلق داریم، به شناخت توانایی‌هایمان نیازمندیم. در این راه، علاوه بر مدرسه‌های خاص استعدادسنجی، شیوه‌های علمی جدیدی هم در مدیریت ابداع شده است که یکی از آن‌ها گذر از تحلیل برگشتی^۱ است. این شیوه بسیار ساده و عملی است:

هر گاه قصد انجام دادن یک عمل مهم با

توانایی‌های من در مقام مدیر چیست؟

معمولاً اغلب افراد، به‌ویژه مدیران، به خطا گمان می‌کنند که بر برتری‌های خود واقف‌اند. این در حالی است که افراد اغلب از نقاط ضعف خود آگاهی دارند و حتی در این مورد نیز بیشتر به خطا می‌روند؛ با این حال، هر کسی از توانایی‌های خود می‌تواند سود ببرد.

موفقیت به روی کسانی لبخند می‌زند که کاردان باشند، به توانایی‌های خود واقف باشند و در یک کلام خود را بشناسند.

کامیابان بزرگ بشری چون نظامی گنجوی، شیخ بهایی و ابوریحان بیرونی و نیز افرادی مانند ادیسون، داوینچی و موتزارت، چون بر خود مدیریت داشتند، به بزرگان تاریخ تبدیل شدند. ممکن است بگوییم این‌ها افراد نادری بوده‌اند که استعدادها و مهارت‌هایی شگرف و غیرعادی و خارج از حد تصور انسان‌های معمولی داشته‌اند. به، همین خود یک نکتهٔ مثبت است، ولی اینکه افراد حتی با وجود استعداد کم، بتوانند موفق شوند، به‌طور مستقیم با مدیریت آن‌ها بر خویشتن مرتبط است. مدیر باید پیام‌وزد که چگونه خود را تکامل بخشد و به حدی ارتقا یابد که بتواند در میان مدیران هم ردهٔ خویش، بیشترین سهم و مشارکت ممکن را از آن خود کند. اگر زندگی کاری خود را ۵۰ سال تصور کنیم و نیمی از این زمان را به مدیریت اشتغال داشته باشیم، باید لحظه‌ای از هشیار بودن و فعالیت سرزنده دست برداریم و لازمهٔ این امر، آگاهی از چگونگی و زمان ایجاد تغییر در شغلان است؛ چه مدیر باشیم، چه نباشیم.

انتخاب یک تصمیم حیاتی را دارید، انتظارات خود را از وقایع پیش رو یادداشت کنید و ۹ یا ۱۲ ماه بعد، نتایج واقعی را با پیش‌بینی خودتان مقایسه نمایید.

من در مقام فردی که بارها در موقعیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها گوناگون قرار گرفته‌ام، در چندین نوبت متفاوت این روش را به کار بردم و هر بار از نتایج حاصله تعجب کردم. تحلیل برگشتی به من نشان داد که از قدرت درک فنی و محاسباتی خوبی برخوردارم، ولی برعکس با افرادی که همه‌فن‌حریف‌اند و از همه مهم‌تر به ابزارهای فلسفی و استدلال‌های پیچیده مجهزند، چندان جور نیستیم.

این کار را امروزه می‌توان با ابزارهای استعدادسنجی، از جمله استعدادهای شش‌گانه موجود در هوش‌های چندگانه گاردنر مورد سنجش قرار داد.

من به‌عینه در یافته‌ام که هوش یا استعداد تجسمی و تصویرسازی فضایی محکمی دارم و این دقیقاً با نتایجی که از روش تحلیل برگشتی گرفته‌ام، همسان است.

تحلیل برگشتی به هیچ‌وجه روش جدیدی نیست. این روش را در حدود قرن چهاردهم میلادی فردی گمنام و در مقاله‌ای که در مجله‌ای ناآشنا در آلمان منتشر شده بود، به اجمال معرفی کرد. ۱۵۰ سال بعد، جان کالوین^۲ و اینگناتیوس لیولا^۳ که هر دو از رهبران کلیسا بودند، آن را تکامل بخشیدند و در آموزه‌های ارائه شده به پیروان خود گنجاندند. توجه دقیق به کارایی و نتایج حاصل از این رفتار، یکی از علت‌های تسلط سریع نهادهای پایه‌گذاری شده توسط این دو تن بود.^۴

با به کارگیری مداوم این روش ساده توسط مدیران، در مدت زمان کوتاهی، شاید دو یا سه سال، نقاط قوت نهفته شما آشکار خواهند شد و این مطلب، مهم‌ترین نکته‌ای است که باید بدانید. این روش به مدیران نشان می‌دهد که کدام عمل، چه در اجرای آن توانا باشیم چه ناتوان، باعث محرومیت ما از تمامی منافع منتج از نقاط قوتمان می‌شود، و سرانجام از این روش در می‌یابیم که در چه مورد ضعف داریم و از اجرای چه کاری ناتوانیم.

الزامات عملی در تحلیل برگشتی

چند الزام عملی از تحلیل برگشتی ایجاد می‌شود که شاید اولین و **مقدم‌ترین آن‌ها**، تمرکز بر نقاط قوت باشد. مدیران باید در جایی قرار بگیرند که بتوانند از نقاط قوت خود بهره ببرند. برای مثال، مدیری که هیچ‌گاه در دبیرستان تدریس نکرده و حتی اسامی و تعداد ساعات درسی دبیرستان را نمی‌داند، بهتر است از پذیرفتن مدیریت یک دبیرستان خودداری کند.

دومین مورد، این است که مدیران برای رشد توانایی‌های خود تلاش کنند. آنان به سرعت و بر اثر تحلیل و بررسی درمی‌یابند که در چه زمینه‌ای به رشد مهارت‌های خویش نیازمندند یا باید چه مهارت‌های جدیدی کسب کنند. مدیران همچنین درخواهند یافت که چه کاستی‌های علمی‌ای دارند و کاستی‌های قابل رفعشان کدام‌اند.

سوم، مدیران، به ویژه مدیرانی که تجربه و تحصیلات بالایی دارند. باید دقت کنند که غرور علمی یا تجربی، آن‌ها را از غلبه بر ناآگاهی‌هایشان باز می‌دارد؛ لذا باید آن‌ها را کشف و بر غرور خویش غلبه کنند. بسیاری از افراد، به‌ویژه کسانی که در یک رشته به تخصص بالایی دست پیدا می‌کنند، از یادگیری دیگر رشته‌ها نفرت دارند یا گمان می‌کنند که باهوش بودن می‌تواند جانشین یادگیری شود. برای مثال، در نظام آموزشی کشورمان که الزامی برای متخصص بودن مدیران مدارس در رشته‌های علوم تربیتی، به‌ویژه مدیریت آموزشی وجود ندارد و افرادی با تحصیلات مهندسی و فنی هم به مدیریت مدرسه رسیده‌اند، این معضل بیشتر به چشم می‌خورد و آنان همه‌چیز را از زاویه تنگ و تاریک عدد و رقم می‌نگرند. همین معضل در دانش‌آموختگان رشته‌های علوم انسانی و مدیران مدارس فارغ‌التحصیل رشته‌های علوم تربیتی نیز وجود دارد و آنان فکر می‌کنند که همه‌چیز را می‌توانند با آموخته‌های دانشی خویش، حل و فصل کنند؛ در حالی که باید برای کسب مهارت در علمی که جهت بهره‌برداری کامل از نقاط قوت خود به آن‌ها نیازمندیم، اقدام کنیم

چهارم، اصلاح عادت‌های بد است؛

عاداتی که عمل کردن به آن‌ها یا ناتوانی در انجام دادن آن‌ها مانع کارایی و اثربخشی اقدامات مدیران مدارس می‌شوند. این قبیل عادت‌ها را به سرعت می‌توان از طریق روش تحلیل برگشتی نمایان ساخت. با مثالی از یک مدرسه، این مورد را بیشتر می‌شکافیم. یک مدیر، برنامه سالانه خوبی برای مدرسه خود می‌نویسد ولی در عمل موفق به اجرای کامل آن نمی‌شود. او تصور می‌کند طرح‌هایی که پیش‌بینی کرده، فقط به این دلیل شکست خورده‌اند که آن‌ها را تا آخر دنبال نکرده است. او نیز مانند بسیاری اشخاص با ذکاوت گمان می‌کند که فکر انسان می‌تواند کوه‌ها را از جا بکند، اما از یاد هم نمی‌برد که بولدوزرها کوه‌ها را جابه‌جا می‌کنند. در واقع، او ممکن است همه چیز، از جمله بولدوزرها را پیش‌بینی کرده باشد، اما فراموش کند بولدوزرها در کجا باید کار کنند. این مدیر طراح مدرسه‌ای، باید یاد بگیرد که کار مدرسه^۵ با نوشتن برنامه سالانه به پایان نمی‌رسد. او باید افراد مناسبی را پیدا کند که بتوانند هر یک از بخش‌های طرح را اجرا کنند و درباره جزئیات طرح، با او که برنامه‌ریز و طراح کار است، مفاهمه داشته باشند. حتی او باید طرح را با تغییرات مناسب با شرایط موجود سازگار کند و برای ورود به مرحله عمل آماده سازد. سرانجام، او لازم است تصمیم بگیرد که در چه موقع باید از فشاری بر همه یا بخش‌هایی از برنامه سالانه خود دست بکشد یا برنامه و طرحی جایگزین را پیشنهاد دهد.

پنجم، نکته دیگری که از روش تحلیلی آشکار می‌شود، بررسی روابط انسانی، به‌ویژه رعایت نشدن آداب معاشرت در روابط کاری و اجتماعی مدیران با فرودستان و فرادستان است. وجود روابط انسانی صحیح، و آداب معاشرت در هر سازمانی، حکم روغن روان‌کننده در موتور ماشین را دارد. قانون طبیعت این است که بر اثر تماس دو جسم در حال حرکت با یکدیگر، اصطکاک ایجاد می‌شود. این امر، همان قدر که درباره موجودات بی‌جان صادق است، در مورد انسان نیز صدق می‌کند. آداب معاشرت و روابط انسانی ساده شامل نکاتی چون گفتن «لطفاً»، «متشکرم»، «خواهش می‌کنم» و دانستن

نام و نام خانوادگی یک نفر و آشنا بودن با علایق وی، باعث می‌شود که همکاری دو نفر، حتی با خلق و خویهای متفاوت، میسر شود. افراد باهوش، به‌ویژه مدیران جوان باهوش، در اغلب موارد این امر را درک نمی‌کنند.

اگر انجام تحلیل مشخص کرد که کار قابل توجه و برجسته فردی، بارها و بارها به محض نیاز به همکاری با دیگران با شکست مواجه می‌شود و ممکن است نشان‌دهنده فقدان حضور احترام و رعایت آداب معاشرت بین او و دیگران باشد، باید بررسی‌های بیشتری انجام داد.

ششم، چه کاری را نباید انجام دهیم. مقایسه انتظارات مدیران با نتایج واقعی که کسب می‌کنند، به آن‌ها نشان می‌دهد که چه کاری را نباید انجام دهند. به همگی ما سمت‌هایی از مدیریت آموزشی، در ابعاد گوناگون مدرسه تا ستاد، پیشنهاد می‌شود که نه تنها هیچ استعداد یا مهارتی در آن‌ها نداریم بلکه حتی برای رسیدن به پایین‌ترین درجات مهارت در آن سمت‌ها هیچ شانس نداریم. در این قبیل موارد، به‌ویژه یک فرد علمی، نباید چنین مسئولیت، شغل یا پستی را بپذیرد. بیان جملاتی چون «صلاح بر این بود که این سمت را بپذیرم»، «به من دستور داده شد» مشکل را حل نمی‌کند. با گرفتن ابلاغ، به یک‌باره مهارت و تجربه ما در حول و حوش چنین سمت‌هایی ارتقا نمی‌یابد. در واقع، سمت ما ممکن است بالا برود ولی عقلمان یک شبه ارتقا پیدا نمی‌کند. برای ترقی در سمت‌هایی که توانایی قابل قبولی در آن‌ها داریم، حداقل تلاش ممکن کافی است، ولی میزان انرژی و کاری که برای ارتقا از موقعیت بی‌صلاحیتی به مقام **مبتدی‌گری** باید صرف شود، بسیار بیشتر از انرژی مورد نیاز در گذر از سمت یکم تا مقام عالی است. اگر مدیران مدارس ما چنین تجربه‌ای را در مورد معلمان خود داشته‌اند. مدیرانی داشته‌ایم که تمامی انرژی و توان خود را برای تبدیل معلمانی که در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلمان به درستی پرورش نیافته‌اند، به معلمانی معمولی صرف کرده‌اند، در حالی که اگر آن‌ها معلمان تربیت یافته لایقی بودند، مدیران می‌توانستند با اندکی تلاش، به معلمانی عالی و حرفه‌ای تبدیل کنند.

● چگونه عمل کنیم؟

باید گفت به‌طور شگفت‌آوری تنها تعداد معدودی از مدیران از نحوه به سامان‌رساندن همه کارها آگاهی دارند. علاوه بر این، اغلب مدیران به سبب نشناختن استعدادها و هوش‌های چندگانه کارکنان خود، نمی‌دانند که افراد متفاوت کارها و وظایف خود را به روش‌های متفاوتی به انجام می‌رسانند. علاوه بر این، بسیاری از افراد هم برای انجام دادن کارهای محوله خود، در مسیرهایی گام برمی‌دارند که با رویه‌های درست و شیوه‌های جاری و ساری مطابقت نمی‌کند و در اغلب موارد اتخاذ این گونه رویه‌های کاری، موجب ناکارایی آنان می‌شود. مثالی در این زمینه رهگشا خواهد بود:

بدیهی است در هر مدرسه‌ای، اخذ نمرات خوب و کیفیت آموزشی مطلوب، جزء ایده‌آل‌هاست و مدیران نیز بر این موضوع تأکید می‌کنند. حال فرض کنید معلمی دانش‌آموزان خود را با بهره‌گیری از انواع روش‌های یاددهی یادگیری از نظر آموزشی ارتقا می‌دهد و معلمی دیگر، به تدریس‌های کوتاه‌مدت چند دقیقه‌ای اکتفا می‌کند و بقیه زمان کلاس خود را به آزمون گرفتن‌های مکرر و پرشش و پاسخ‌های فراوان اختصاص می‌دهد. ممکن است نتیجه کمی هر دو کار یکی باشد ولی بدیهی است که یادگیری در دانش‌آموزان معلم اول کیفی‌تر و عمیق‌تر رخ خواهد داد. در این صورت است که می‌گوییم ممکن است برای افرادی که مدیر نیستند، به جای پرسش «نقاط قوت من چه هستند؟» پرسش دیگری با این مضمون مطرح شود: «چگونه باید عمل کنم؟» و این همان موردی است که مدیر با ایجاد وحدت رویه به آن پاسخ می‌دهد.

● نقاط قوت و نحوه عمل، هر دو منحصر به فردند!

همانند نقاط قوت، نحوه عمل هر فردی نیز منحصر به فرد است. این امر به شخصیت افراد بستگی دارد، شخصیت خواه یک امر نهادی باشد خواه اکتسابی، قبل از آنکه فرد به مدیریت (در هر سطحی گمارده شود) شکل گرفته است. همان‌طور که توانا یا ناتوان بودن فرد در

یک حیطة امری تعیین شده است، رویه عمل فرد نیز امری معین و مشخص است. رویه عمل یک فرد را می‌توان اندکی اصلاح کرد ولی تغییر کامل آن دشوار و در بسیاری موارد به شدت دشوار است. همان‌طور که انسان‌ها از اجرای کاری که در آن توانا هستند منفعت می‌برند، از اجرای امور به طرقي که به تمرین وجه با شخصیت آنان همخوانی دارد نیز منتفع می‌شوند. ویژگی‌های شخصیتی معدود و مشخصی، رویه عمل انسان‌ها، به‌ویژه مدیران را تعیین می‌کند.

● یک مثال ساده: شنوا هستیم یا خوانا؟

آیا من شنوا هستم یا خوانا؟ این من بدیهی است در نوشتار حاضر می‌تواند به «مدیر» بدل شود.

یکی از موضوعات ساده‌ای که باید بدانیم این است که آیا من در مقام یک مدیر، خوانا هستم یا شنوا. مدیران بسیار معدودی از امکان دسته‌بندی افراد به خوانا و شنوا و حتی امکان ضعیف حضور هم‌زمان این دو ویژگی در یک شخص آگاهی دارند و حتی افراد کمتری از تعلق خود به هر یک از دو دسته مطلع‌اند. چند مثال اثر تخریبی این ناآگاهی را به ما نشان می‌دهد؛

● مدیر مدرسه‌ای عادت داشت بیشتر وقت جلسات شورای معلمان را به خواندن بخشنامه‌ها و نامه‌های رسیده از اداره بگذراند. او حتی در مواجهه با هر نوع سؤالی که ممکن بود معلمان از او کنند، تسلط کاملی از خود نشان می‌داد و پاسخ را در دو یا سه جمله شسته و رفته بیان می‌کرد. معلمان هم از او نسبتاً راضی بودند؛ تا اینکه به مرور زمان، دریافتند او هرگز به سؤالات آنان پاسخ نمی‌دهد و تنها به بیان جملاتی بسنده می‌کند که می‌توانند شمایی از پاسخ آن چیزی باشند که پرسیده شده است.

واضح است که این مدیر نمی‌دانست که فردی صرفاً خواناست، نه شنوا. او همه بخشنامه‌ها را به دقت می‌خواند و نیز از همکاران خود می‌خواست خلاصه‌ای از هر کاری را که انجام می‌دهند، در برگه‌ای کوچک بنویسند و برای مطالعه به او بدهند. در نتیجه او به کلیه سؤالات

احتمالی معلمان اشراف داشت.

این مدیر مدرسه توسط رئیس اداره، که از سمت معاون آموزشی به آن پست ارتقا یافته بود، برای تصدی پست مدیریت به اداره فراخوانده شد. آقای مدیر مدرسه پیش از این دیده بود که رئیس فعلی و معاون سابق، در جلسات خود با مدیران مدارس، بیشتر از آنکه حرف بزنند، گوش می‌دهد. او هم تصمیم گرفت چنین کند، ولی چندی نگذشت که جلسات مدیران مدارس به تشنج کشیده شد و همه به رئیس اداره شکایت بردند که آقای معاون حتی از گوش دادن به سؤالات آن‌ها امتناع می‌کند. این سرنوشت یک مدیر خوانا بود.

این تقسیم‌بندی در همه افراد، از جمله مدیران وجود دارد. تعداد معدودی از افراد شنوا می‌توانند به افراد خوانای شایسته‌ای تبدیل شوند و برعکس، ولی باید تعادلی بین این دو ایجاد شود و هر فرد از توانمندی‌ای که در او افزون‌تر است، بیشتر بهره ببرد.

چگونه یاد بگیریم؟

نکته دیگری که برای شناخت رویه عمل باید بدانیم، نحوه یادگیری است. بسیاری از افراد مشهور و شناخته شده، از جمله دانشمندان و سیاستمداران، در مدرسه عملکرد و کارنامه ضعیفی داشته‌اند.

این افراد از مدرسه به‌عنوان شکنجه‌گاه با زندان ی یاد کرده‌اند. آن‌ها دلخوشی چندانی از مدرسه نداشته‌اند و معتقد بوده‌اند که مدرسه جایی است برای سر رفتن حوصله و دل‌خستگی. بهتر است چند مثال بزنیم؛

● در همه مدارس ادبیات و دستور زبان یاد می‌دهند ولی نویسندگان با خواندن یا شنیدن یاد نمی‌گیرند. آن‌ها باید بنویسند و خلاقانه هم بنویسند. چون مدرسه به کسانی که سال‌ها بعد نویسنده شده‌اند، اجازه یادگیری با این شیوه‌ها را نمی‌دهد. آن‌ها یا رتبه‌های پایینی کسب می‌کردند یا عطای مدرسه را به لقای می‌بخشیدند. برای مثال، زنده یاد مهدی آذرزیدی، هیچ‌گاه مدرسه نرفت ولی با تمرین و ممارست در نوشتن، نویسنده‌ای شهیر شد.

● بسیاری از مدارس با این فرض

پا گرفته‌اند که فقط یک راه درست برای یادگیری وجود دارد و برای تمام افراد، این راه یکسان است. تحمل راه اجباری یادگیری آموزه‌های مدرسه برای شاگردانی که از طرق متفاوتی یاد می‌گیرند، مدرسه را به جهنم تبدیل می‌کند. علاوه بر این، حوزه‌های هوشی و استعدادی افراد متفاوت است. عده‌ای با نوشتن یاد می‌گیرند، عده‌ای با خواندن، عده‌ای با بلند خواندن (حتی به شیوه گویندگان و مجریان رادیو و تلویزیون)، برخی دیگر با یادداشت‌برداری، تعدادی با مسوده‌نویسی (پیش‌نویس) مانند بتهوون و داوینچی، گروهی با راه رفتن، برخی با اجرای نمایشی متون درسی و تعدادی دیگر با روش‌های متفاوت دیگر. مهم آن است که مدیر این تنوع در یادگیری را به رسمیت بشناسد.

چند مثال دیگر برای شیوه‌های یادگیری

● از بتهوون تعداد زیادی مسوده به جا مانده است، با وجود این، او گفته است که عملاً هرگز در حین نوشتن آهنگ‌هایش به آن‌ها مراجعه نکرده است و در پاسخ به این سؤال که اصلاً چرا آن‌ها را نوشته، گفته است: «اگر به سرعت آن یادداشت‌ها را نمی‌نوشتم، نکاتی را که به ذهنم خطور می‌کرد، فراموش می‌کردم. اگر آن‌ها را در کتابچه پیش‌نویس خود بنویسم، هیچ‌گاه فراموش‌شان نمی‌کنم و هرگز برای بار دوم هم به آن‌ها مراجعه نمی‌کنم.»

● با مدیر یک مدرسه غیردولتی نسبتاً ناشناس و غیرمعروف، نشستی دو نفره داشتیم. از من دعوت کرده بود که در مورد مسئله‌ای به او مشاوره بدهیم. جلسه دو نفره بود؛ من و او. ولی یک چیز سومی هم در جلسه ما حضور داشت و آن صفحه ورد یک لب‌تاب بود که آقای مدیر مقابل خود گشوده بود. هر چیزی که می‌گفتم، مدیر آن را تایپ می‌کرد. گفتم: «من منسجم صحبت نمی‌کنم. سخنانم مقدمه و مؤخره ندارد. بدون پیرنگ (نظم منطقی) است ... هر چه را می‌گویم تایپ نکنید!»

پاسخ داد: «نگران نباشید! این شیوه یادگیری من است. تازه، حرف‌های شما را خلاصه‌تر هم تایپ می‌کنم ... ولی همین صفحه را چند بار مرور و جملات را پس

و پیش می‌کنم تا به متن مورد توجه خودم برسم!» از دید من شیوه یادگیری این مدیر، همان یادداشت‌برداری در سررسید یا دفترچه پیش‌نویس بود که با فناوری‌های روز در هم آمیخته بود و صد البته محترم و قابل‌پذیرش بود.

● در چند سال اخیر، که اجرای برنامه تعالی در مدارس کشور آغاز شده است، با مدارس متعددی روبه‌رو شده‌ام که در اجرای این طرح موفق یا ناموفق بوده‌اند. برای اجرای درست برنامه تعالی، باید اجزای آن را یاد گرفت. مدیری را می‌شناسم که با صحبت کردن یاد می‌گرفت. او عادت داشت (و نیز دارد) که هفته‌ای یک‌بار همکاران گروه مدیریتی مدرسه را به دفترش فرا بخواند و یک ساعت برای آن‌ها حرف بزند و البته نیم ساعتی هم با آن‌ها گفت‌وگو کند. این مدیر به من می‌گفت: «هرچه بیشتر درباره طرح تعالی صحبت می‌کنم، بیشتر یاد می‌گیرم و هرچه بیشتر با همکاران گفت‌وگو می‌کنم، اجزای ناشناخته تعالی برایمان آشکارتر می‌شود!» این هم روشی است برای یادگیری، هر چند کم‌تکرار!

ادامه این سلسله مطلب را در شماره زمستان ۱۳۹۸ بخوانید.

پی‌نوشت‌ها

1. Analysis back
2. John Calvin
3. Ignatius Layola

۴. جان کالوین (۱۵۶۴-۱۵۰۹ م.) و ایگناتیوس لایولا (۱۵۵۶-۱۴۹۱ م.) به ترتیب بنیانگذاران کلیسای کالوینیستی و آیین مسیحی در اروپا بودند که حدود سی سال در اجرای روش تحلیل برگشتی پافشاری کردند. کالوین از رهبران پروتستان و لایولا از قدیسان کاتولیک بود که پس از مجروح شدن در جنگ‌های سال ۱۵۲۱ سال‌های پایانی عمر خود را به مطالعه زندگی مسیح و قدیسان گذراند.

۵. نگاه کنید به: راهنمای نگارش و اجرای برنامه مدرسه، ح. تورانی / م. مجدفر، م. نقی‌زاده/ چاپ دوم، ۱۳۹۸، تهران: مرکز مدارس یادگیرنده مرات.

۶. نمونه‌های ارزشمندی از چگونگی اعمال روابط انسانی و ارتباطات معاشرتی مدیران با کارکنان را می‌توانید در کتاب هنر خوب رهبری کردن، نوشته: آگوچی (مروری براندیشه‌های مدیریتی کونوسوکه ماتسوشیتا)، ترجمه: مرضی مجدفر/ چاپ هفتم، ۱۳۹۸. تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار بخوانید.

۷. در روش یاری کودک به کودک، برای آنکه یادگیری در دانش‌آموزان اتفاق بیفتد، آن‌ها را طی فرایندی به تدریس دروس پایه‌های پایین‌تر می‌گمارند. حتی برخی از مشاوران تحصیلی، به دانش‌آموزانی که برای کنکور آماده می‌شوند، توصیه می‌کنند افرادی را در فامیل یا دوستان خود پیدا کنند که در پایه‌های پایین‌تر تحصیل می‌کنند و با توافق به آن‌ها دروس متعددی را تدریس کنند. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به: آخه چگونه غیبت کنم، من یک معلم! توضیحی درباره روش یاری کودک به کودک در تجربه‌های یک معلم آمریکایی. ترجمه: تهمنه مهریانی. دو ماهنامه شوق تغییر، شماره ۲۹، بهمن و اسفند ۱۳۹۷.