

# الزامات مدیریت در عصر دیجیتال

گفت‌وگو با دکتر عیسی ابراهیم‌زاده  
عضو هیئت علمی و استاد دانشگاه پیام‌نور

● امیر آقایی



کلیدواژه‌ها: عصر دیجیتال، کرونا، آموزش از راه دور، فناوری، ارتباطات

## بخش اول

گفت‌وگویی که شاهد آن هستید، دانش، تجربه و مطالعات به‌روزی است که دکتر عیسی ابراهیم‌زاده، استاد نام‌آشنای دانشگاه‌های ایران، در ارتباط با مدیریت در عصر دیجیتال مطرح کرده‌اند. ایشان در آموزش از راه دور و یادگیری مداوم و نیز یادگیری بزرگ‌سالان تخصص کم‌نظیری دارند.

در جوامعی نظیر ما دشوار به نظر می‌رسد. ببینید، با اینکه فرزندان ما حتی نمی‌توانند تصور کنند که ما نسل اوایل تا اواسط قرن بیستم میلادی، یعنی دوره پنجاه ساله (۱۹۲۰ تا ۱۹۷۰ یا ۱۳۰۰ تا ۱۳۵۰ شمسی) در چه دنیایی متولد شده‌ایم، اما به‌راحتی می‌توانند برنامه‌های درسی، شیوه‌های آموزشی و فناوری مورد استفاده در مدرسه‌های امروزشان را با مدرسه‌هایی که ما در آن‌ها درس خواندیم مقایسه کنند. این وضع نشان می‌دهد نظام آموزش و پرورش ما نتوانسته است خود را روزآمد کند. برای اینکه ایجاد تغییر در رویکردهای آموزشی با برنامه‌های درسی از پیش تعیین‌شده، برای پاسخ‌گویی به نیازهایی که متخصصان و سیاست‌گذاران از پیش تعیین کرده‌اند، دشوار است. نگاه نو به فرایند یاددهی یادگیری و هدایت یادگیرندگان به طرف چگونه یادگرفتن به جای چه چیز یادگرفتن الزاماتی دارد که چه به لحاظ نیروی انسانی و چه به لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری چندان فراهم نشده‌اند.

علاوه بر موارد یادشده در نگرش امروزی یا فرانونگرای، آموزش و پرورش نوعی صنعت است و دست‌اندرکاران آن باید در راه نوین کردن و کاربرد اصول مدیریت جدید و علمی در فرایند آموزش و پرورش بکوشند. اگر کسی ادعا کند چنین کاری پرهزینه و گران است، از گران تمام‌شدن اشتباهات افراد آموزش‌ندیده در فرایند کار و تولید آگاه نیست.

به‌اتکای همین یافته‌های پژوهشی درباره تأثیر آموزش و پرورش در توسعه اجتماعی و اقتصادی، سیاست‌گذاران اقتصادی در کشورهای پیشرفته راهبردهای

● **تعریف و برداشت شما از عصر دیجیتال چیست؟**  
از دهه آخر قرن بیستم تا آغاز دهه دوم قرن بیست‌ویکم تحولات عمیق و شگفت‌انگیزی در دنیای تربیت پدید آمده‌اند که با هیچ یک از دوره‌های قبلی خود قابل مقایسه نیستند. استفاده از رایانه‌های چندرسانه‌ای و مهم‌تر از همه آن‌ها ورود فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) به فرایند آموزش، از جمله آن‌هاست. این فناوری‌ها با سرعتی تصورش‌ناشدنی در حال گسترش هستند و به‌قدری نسبت به گذشته خود بی‌رحم‌اند که نیازی به گذشته احساس نمی‌کنند.

گذار از عصر آنالوگ و ورود به عصر تازه‌ای به‌نام دیجیتال، موجب شد انسان از محدودیت‌های دنیای عینی رها شود تا آنچه را می‌خواهد خلق کند. محیط دیجیتال مفهوم جدیدی از زمان ارائه داده است که دربرگیرنده هر سه وجه زمان (گذشته، حال و آینده) در یک بُرهه است. چنین امکانی انسان را قادر می‌سازد با دراختیار گرفتن فناوری دیجیتال در محیط مجازی، خود را از محدودیت‌های زمان‌مکان برهاند و در هر زمان و هر مکانی که مایل است به یادگیری بپردازد. یاددهندگان (معلم‌ها) نیز از نظر «علم و هنر تدریس» (پداگوژیک) قادرند همه‌نوع آموزش‌های ضروری را در کلیه سطوح و رشته‌ها پوشش دهند؛ به‌طوری‌که ارائه برخی از آن‌ها حتی در محیط عینی هم بسیار دشوار است. به همین دلیل استفاده از این فناوری در آموزش‌های عمومی، تخصصی و بازآموزی‌های حرفه‌ای در سراسر جهان با استقبال روبه‌رو شده است.

البته درهم‌آمیزی مفهوم سنتی آموزش و پرورش که با محدودیت زمان‌مکان همراه است، با این مفهوم جدید،

ویژه‌های را به منظور توسعه اقتصادی پیش‌بینی کرده‌اند که با عنوان‌هایی مانند «کشور دانش‌بنیان»<sup>۱</sup> یا «جامعه در حال یادگیری»<sup>۲</sup> به اجرا گذاشته‌اند. به کارگیری این راهبرد دستاوردهای اقتصادی-اجتماعی عظیمی را همراه داشته است. هدف اصلی این برنامه‌های ابتکاری هم بیشتر افزایش تعداد مشارکت‌کنندگان و ضریب نفوذ فناوری دیجیتال در میان مردم و کاهش نابرابری فرصت‌های آموزشی و شکاف رقمی بوده است.

● مهم‌ترین استلزامات رهبری مدرسه را در عصر دیجیتال با فرانگرایی چه می‌دانید و مشترکات آن با عصر سنتی و مدرن چیست؟

ویژگی‌های رهبری مدرسه و سازمان‌های آموزشی در عصر دیجیتال الزامات خاصی دارد که به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنم: اول از همه ساختار سازمانی مدرسه‌ها باید از حالت ساخت یافته دیوان سالار (بوروکراتیک) و هرمی سلسله‌مراتبی از بالا به پایین<sup>۳</sup>، به ساختار افقی و انعطاف‌پذیر مردم‌سالار (دموکراتیک) با سرمشق (پارادایم) جدید تغییر یابد. به این ترتیب که شیوه مدیریتی مدرسه محور در عمل به اجرا گذاشته شود. در این سرمشق، مدیران هم به جای ایفای نقش واری و دستوردهی، بیشتر نقش رهبری و راهنمایی برای همکاری و مشارکت همه، اعم از معلمان سطوح گوناگون (یاددهندگان)، دانش‌آموزان (یادگیرندگان) و والدین آن‌ها و کارکنان اداری را در همه سطوح بر عهده می‌گیرند. در این صورت، ارزش‌های سازمانی نیز از «حمایتی و کمکی» به «تواناسازی و مولدبودن» تغییر جهت می‌دهند. این تغییر جهت به وابستگی متقابل، همراه با همکاری و مشارکت در مدیریت مدرسه‌ها، راهبر فرایند یاددهی یادگیری و تغییر و تحول درونی و بیرونی منتهی خواهد شد.

موضوع دیگری که می‌خواهم به آن اشاره کنم، این است که اولویت مدیران ارشد نظام آموزشی باید کسب رضایت دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها و به سخن دیگر جامعه باشد که کمتر در این مسیر تلاش می‌کنند.

یکی دیگر از الزامات مدیریت در عصر دیجیتال، توانایی ایجاد اشتیاق سازمانی برای تغییر در جهت پیشرفت است. با ارزش‌ترین دارایی مدیران در این راه استعداد و توانایی بیان آرمان‌ها و رؤیایپردازی خلاقانه معلمان، کارکنان و حتی دانش‌آموزان است. کنکاش مستمر برای یافتن آرمان‌ها و رؤیاهای جدید و اقدام‌های مؤثر برای واقعیت‌بخشیدن به آن‌ها، قلب رهبری آرمان‌خواه و رؤیاپرداز است.

موضوع دیگر، داشتن تفکر بازده استعدادها<sup>۴</sup> به جای بازده سرمایه<sup>۵</sup> است. همه می‌دانیم، وقتی سخن از

## نگاه نوبه فرآیند یاددهی-یادگیری و هدایت یادگیرندگان به طرف چگونه یادگرفتن به جای چه چیز یادگرفتن الزاماتی دارد که فراهم نشده است

هزینه‌های آموزش و پرورش به میان می‌آید، فکرها متوجه بازده سرمایه‌اند که در خوش‌بینانه‌ترین حالت آن را سرمایه‌گذاری دیربازده ولی مفید تلقی می‌کنند؛ در صورتی که مدیران عصر دیجیتال بیشتر در اندیشه بازده استعدادها هستند. آن‌ها معتقدند، هرچه سرمایه‌گذاری‌های ما به کشف و پرورش استعدادها منتهی شود، بازده آن چندین برابر آن است که با استفاده از فرمول هزینه‌فایده در پی بازگشت سرمایه از دیدگاه اقتصادی است. در صورتی که سیاست‌گذاران آموزش و پرورش با رویکرد بازگشت استعدادها به سرمایه‌گذاری روی استعدادهای بالقوه و پرورش و به‌فعلیت‌رساندن آن‌ها در افراد بپردازند، دانش‌آموختگان با استفاده مؤثر از استعدادهای شکوفاشده خود به کارآفرینانی خلاق تبدیل می‌شوند. اگر مدیران بخواهند نتایج به‌دست‌آمده را به‌صورت کمی محاسبه و ارائه کنند، می‌توانند با استفاده از این فرمول میزان تأثیر دانش خروجی را در افزایش تولید و خدمات بهبود کیفیت آن تعیین کنند.

ارزش دانش خروجی  
میزان سرمایه‌گذاری در استعدادها = میزان بازده سرمایه

ما باید ساختار سازمانی مدرسه‌ها را همانند اندام‌واره‌ای (ارگانیک) زنده بدانیم که با داشتن شبکه‌ای از یاددهندگان و یادگیرندگان، حقایق، مفاهیم، فناوری و ابزارها، روش‌ها، برنامه‌ها و حتی مردم، با محیط اطراف خود در تعامل هستند تا بتوانند فعالیت‌های خود را با شرایط همیشه در حال تغییر محیط متناسب کنند.

● اگر آموزش را راننده، فناوری را گاز و ارتباطات را ریل بنامیم، چگونه آن را در مدرسه امروز تبیین می‌کنید و مصداق‌های اصلی هر یک را در چه مؤلفه‌هایی می‌دانید؟ این هر سه از عناصر اصلی وظایف و مأموریت‌های مدرسه امروز هستند که ایفای آن‌ها بر عهده مدیریت مدرسه است. آموزش که در اینجا به راننده تشبیه شده است، به منزله برنامه‌های درسی است. من وارد ویژگی‌ها و شرایط برنامه درسی خوب نمی‌شوم و شما را به آثار ارزشمند استاد محمود مهرمحمدی ارجاع می‌دهم. ولی فناوری در این مثال نیروی پیشران تلقی شده است؛ نقشی که در نظام فعلی آموزش چندان مهم تلقی نمی‌شود. فناوری چه به‌صورت نرم‌افزار و تا حدودی سخت‌افزار، به‌مثابه وسیله‌ای کمک‌آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در صورتی که در این مثال، فناوری، به‌ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا)، مایه سرعت و حرکت روی ریل نظام آموزشی تلقی می‌شود.



است. اندیشمندان تربیتی مدرسه آینده را مدرسه‌ای پویا می‌دانند که مدیریت آن نیازها را تبدیل به ضرورت و پاسخ به آن‌ها را از طریق تبدیل اطلاعات به دانش نظری و عملی وارد برنامه درسی می‌کند. خوب، دوباره برگردیم به همان مشکل مقاومت در برابر تغییر و چگونگی رفع آن! در دهه پنجاه شمسی، یونسکو (سازمانی که در حال حاضر مورد انتقاد بجا و نابجایی است) کتابی با عنوان «آموختن برای زیستن» منتشر کرد که در همان زمان هم به فارسی برگردانده و منتشر شد. همان‌طور که از اسم کتاب دریافت می‌شود، در آن اندیشه جدیدی مطرح شده بود که ما باید به جای چه چیز یاددادن، چگونه یادگرفتن را به کودکان خود آموزش دهیم. ما بعد از نزدیک به نیم قرن که این شعار را می‌دهیم، آن را عملی نکرده‌ایم! چرا؟ برای اینکه ما در دانشگاه‌ها، به‌ویژه دانشگاه‌هایی که مأموریت اصلی آن‌ها تربیت معلم است نیز در حال چیز یاددادن به جای چگونه یادگرفتن هستیم. بنابراین، معلمان و مدیران ما در انتظار یادگرفتنی‌هایی هستند که در دوره‌های بازآموزی ارائه شوند که غالب آن یادگرفتنی‌ها هم چندان جدید نیستند. تا این چرخه معیوب شکسته نشود، اوضاع همین است. من نمی‌خواهم تلاش‌های ارزشمند استادان و متخصصان حوزه تعلیم و تربیت خودمان را نادیده بگیرم. کافی است نگاهی حتی گذرا به ادبیات فراهم‌آمده در کشور در سال‌های اخیر داشته باشیم تا به ارزشمندی این تلاش‌ها پی ببریم. اما از دید یک فرد نتیجه‌گرا حاصل این تلاش‌ها مایوس‌کننده است.

● **خب حالا برگردیم به راه‌حل. پیشنهاد شما چیست؟**  
سؤال اینجاست که آیا با همین شیوه‌های سنتی فعلی می‌توان به این هدف اساسی رسید؟ پاسخ از نظر من منفی است.

● **پس چاره چیست؟**  
ببینید، اگر دنبال راه‌حل سریع و مشکل‌گشایی موردی باشید، ممکن است راه حل را اصلاح نظام آموزشی یا تغییر روش‌ها و محتوای آموزشی، یا تغییر رویکردهای مدیریتی یا

ادعای سیاست‌گذاران و مدیران اجرای این سیاست‌ها ظاهراً بر مدرسه‌محوری تأکید دارد. اگر این ادعا را درست بدانیم، به معنی این است که مدیران مدرسه‌ها، بر فرض انتخاب بر پایه شایسته‌سالاری، در واقع هم ریل‌گذار و هم تعیین‌کننده مسیر و مقصد برای راننده (برنامه درسی) هستند. ایفای چنین وظایفی به شرطی امکان‌پذیر است که نظام تربیتی به لحاظ سازمانی این اختیار را به مدیران مدرسه‌ها داده باشد. به گمان من نه سیاست‌گذاران چنین اراده‌ای دارند و نه مدیران مدرسه‌ها این قدر توانمندند.

● **مدیران و معلمان مدرسه‌ها احساس نیازشان به یادگیری پایین است. برای برون‌رفت از این آسیب چه پیشنهادهایی دارید؟**

ارائه پیشنهاد در این زمینه مستلزم آسیب‌شناسی علمی است، اما در حد وسع پیشنهادهایی مطرح می‌کنم. همان‌طور که قبلاً عرض کردم، یکی از الزامات مدیریت در عصر دیجیتال، توانایی ایجاد اشتیاق سازمانی در میان معلمان، کارکنان و حتی دانش‌آموزان، برای تغییر در جهت پیشرفت است. به‌طور معمول، ایجاد تغییر، چه در سازمان آموزشی و به تبع آن در مدرسه، و چه در روش‌ها و رویکردهای یاددهی‌یادگیری با مقاومت روبه‌روست. پس اولین مشکل از میان برداشتن مقاومت در برابر تغییر است. اما چگونه؟ بدیهی است که کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز بزرگ‌ترین هدف انسان معاصر، به‌ویژه معلمان و مدیران، است. لذا باید فرصت‌های آموزشی را برای همه معلمان، مدیران و به‌طور کلی کارکنان آموزش، در همه جا و همه وقت فراهم کرد. فراهم کردن چنین فرصتی مستلزم اتخاذ رویکردهایی است که از فرهنگ، روابط اجتماعی و سطح فناوری جامعه متأثر است.

ببینید، تا قبل از عصر اطلاعات و دیجیتال آرمان‌های مرتبط با جهان‌بینی و ابتکارات فردی تعیین‌کننده ساختار مدیریت فرایند آموزش بودند. اما در عصر اطلاعات و دیجیتال، آرمان‌ها دیگر به‌تنهایی جوابگوی نیازهای فزاینده و در حال تغییر مداوم جامعه انسانی نیستند. در این عصر، رسیدن به همان آرمان‌ها نیز مستلزم مدیریت دانش‌محور

## اندیشمندان تربیتی مدرسه آینده را مدرسه‌ای پویا می‌دانند که مدیریت آن نیازها را تبدیل به ضرورت و پاسخ به آن‌ها را وارد برنامه درسی می‌کند

همه‌گیری کرونا نظام‌های آموزشی را نه تنها در کشور ما، بلکه در سراسر جهان به شدت تحت تأثیر قرار داده است. بیش از ۹۷ درصد کشورها نشان دادند، همه‌گیری این بیماری بر فرایند یاددهی یادگیری تأثیر گذاشته است. نابرابری‌هایی که قبلاً در نظام آموزشی وجود داشتند، با این همه‌گیری تشدید شده‌اند. به باور من، این پدیده باید به‌عنوان تسریع‌کننده (کاتالیزور) برای تغییرات نظام‌مند عمل کند. چالش‌ها و فرصت‌های آن بر دانش‌آموزان، معلمان، مربیان، مدیران و مدرسه‌ها تأثیرهای متفاوتی گذاشته است. همه‌گیری کرونا با کاهش انعطاف‌پذیری و تحرک، محدود کردن دسترسی به منابع و محدود کردن فرصت‌های آموزش حضوری، نابرابری‌های آموزشی را عمیق‌تر هم کرده است. علاوه بر مواردی که بیان کردم، ابتدا چند مورد از تهدیدها و سپس فرصت‌ها را فهرست‌وار بیان می‌کنم:

همه این‌ها بدانید. اما این‌ها راه‌حل‌های پویا و پایداری نیستند. راه‌حل از نظر من تغییر تفکر است. تغییر نگرش ما نسبت به ماهیت انسان و زندگی است. در سایه چنین تغییری، ایجاد تغییر در فرهنگ آموزش، فراهم کردن زمینه حرکت به سوی آموزش یادگیرنده‌محور، فراهم کردن امکان دسترسی هم‌زمان یاددهنده و یادگیرنده به اطلاعات، استفاده از سرمشق‌های جدید ارائه خدمات آموزشی و دسترسی به فناوری، ایجاد محیط آموزشی بازتر، با تنوع بیشتر و دسترسی عادلانه‌تر، امکان عملی شدن دارد. همه این‌ها هم از مسیر علم و دانش و وارد شدن آن در متن زندگی می‌گذرد.

○ لطفاً فرصت‌ها و تهدیدهای مهمی را که از دل بحران کرونا در حوزه آموزش و یادگیری نصیب ما شده‌اند، فهرست‌وار ذکر بفرمایید.

### تهدیدها

- تعطیلی طولانی مدت مدرسه‌ها به ثبت نام دیرنگام یا افزایش شدید ترک تحصیل کودکان و نوجوانان و کاهش قابل توجه کیفیت یادگیری منجر شد.
- تهدید مهم دیگر، دادن میدان به فرصت‌طلبان و کاسبان بسته‌های آماده آموزشی (فست‌فودی) در غیاب برنامه‌های مقابله با بحران و سرگشتگی مسئولان اصلی آموزش و پرورش بود.

- با شیوع بیماری همه‌گیری کرونا تقریباً همه کودکان و نوجوانان (دانش‌آموزان) تحت تأثیر تعطیلی مدرسه‌ها قرار گرفتند. حدس زده می‌شود و بدیهی به نظر می‌رسید که دانش‌آموزان بسیاری قادر به ادامه تحصیل از طریق فضای مجازی و آموزش از دور نباشند.

### فرصت‌ها

اصلی هر دو گروه برای حال و آینده‌ای روشن‌تر بوده است؛

- دسترسی به مواد آموزشی با کیفیت، چه با استفاده از فاوا با وجود سرعت پایین اینترنت و چه بدون فناوری برخط و در طول تعطیلی مدرسه‌ها و امکان ادامه یادگیری در طول همه‌گیری؛
- افزایش انعطاف‌پذیری نظام آموزشی و کاهش بازگشت به رویکردهای سنتی و کسب نتایج یادگیری بهتر برای دانش‌آموزان؛
- آماده‌سازی بسته‌های بازآموزی ضروری برای جلوگیری یا کاهش افت تحصیلی؛
- تدارک راهکارهای عملی برای کاهش نابرابری‌های آموزشی و کسانی که به هر دلیل ممکن است به مدرسه برنگردند؛
- پی بردن به لزوم تغییر در برنامه‌های درسی پیش‌ساخته به‌منظور هدایت دانش‌آموزان به سوی یادگیری مستقل و تمرکز روی مهارت‌های پایه‌ای چگونه یاد گرفتن به جای چه چیز یاد گرفتن، و چقدر در کلاس و چقدر از طریق رسانه‌ها یا سامانه‌های آموزشی یاد گرفتن؛
- برنامه‌ریزی برای بازگشایی ایمن مدرسه‌ها و حصول اطمینان از اینکه مدرسه‌ها اقدامات حفاظتی از جمله تسهیلات بهداشتی و پشتیبانی از خدمات آموزشی ترکیبی (حضور و برخط یا نابرخط) را به‌عنوان راهبردی انعطاف‌پذیر و مداوم برای پذیرش دانش‌آموزان در پی می‌گیرند.

این وضعیت نه تنها به معنای لزوم تجدیدنظر در ارائه خدمات آموزشی، بلکه به معنای استفاده از فرصت برای بازنگری و حتی بازاندیشی در فرایند آموزش، بهره‌گیری از فناوری، جلب مشارکت همگانی و جست‌وجوی رویکردهای فلسفی جدید برای فرایند یاددهی - یادگیری بود. حاصل آن طراحی عجلوانه سامانه شاد بود که با وجود نقص‌های زیاد، در هر حال کمکی بود برای کاهش تنش و بحران ایجادشده در میان خانواده‌ها. اما گسترده‌ترین و البته مهم‌ترین تأثیر این همه‌گیری، تغییر نگرش معلم‌ها، متخصصان و کارشناسان آموزش و پرورش در خصوص رویکردهای سنتی مدیریت فرایند یاددهی - یادگیری و تغییر الگوهای ارائه محتوای درسی، به‌ویژه با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (فاوا) بود که قبل از کرونا نظام آموزش و پرورش به‌صورت جدی در پی آن نبود. زمینه‌های کلیدی دیگری هم هستند که می‌توان آن‌ها را فرصت برای آموزش و پرورش دانست:

- تلاش برای کاهش شکاف دیجیتال و افزایش دسترسی به راه‌حل‌های یادگیری دیجیتال، برای حمایت از کودکان و نوجوانان به حاشیه رانده شده؛
- افزایش مهارت‌های استفاده از فناوری‌های آموزشی توسط یاددهندگان (معلمان) و یادگیرندگان (دانش‌آموزان) که نیاز

### پی‌نوشت‌ها

1. knowledge based
2. learning society
3. pyramid-hierarchical
4. Efficiency of Talent
5. EOI