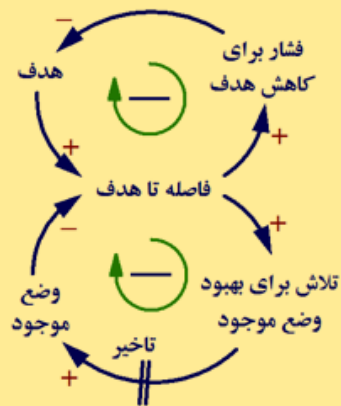


# قورباغه پخته ←

محمدعلی اسماعیل زاده اصل

عضو شورای راهبری گروه آموزشی و پژوهشی آسمان، دانشگاه صنعتی شریف

دوباره بر رویاهای فراموش شده را به وجود می‌آورد و روش‌های مواجهه با ساختاری را نشان می‌دهد که طی آن اهداف بزرگ به فراموشی سپرده می‌شوند و جای خود را به روزمرگی می‌دهند.



دارد» و یا «متغیر اول از متغیر دوم کم می‌شود». علامت + داخل حلقه: چرخه بازخوردی که هر تغییری را در خودش تقویت می‌کند. علامت - داخل حلقه: چرخه بازخوردی که هر تغییری را به سمت رسیدن به تعادل می‌برد.

خیلی از دانش‌آموزان اول سال تحصیلی تصمیم می‌گیرند امسال به‌خوبی درس بخوانند و عملکرد تحصیلی خوبی داشته باشند. با این حال با گذشت زمان، تعداد زیادی از آن‌ها هدفشان را کاهش می‌دهند و به نتایج معمولی راضی می‌شوند. همین اتفاق برای بسیاری از مدیران و معلمان مدارس هم می‌افتد. بسیاری از مدیران مدرسه در ابتدای پذیرش سمت مدیریت رویاهای بزرگی برای مدرسه‌شان دارند و بسیاری از معلمان در ابتدای خدمتشان به دنبال ساختن تجربه‌های یادگیری فوق‌العاده برای دانش‌آموزانشان هستند. با این حال با گذشت زمان، بسیاری از این هدف‌های ارزشمند رنگ می‌بازند و تعداد زیادی از مدیران و معلمان مسیر روزمرگی می‌شوند. الگوی تنزل اهداف، توجهی

علامت + روی کمان: رابطه علت و معلولی که «تغییرات متغیر اول اثری هم‌جهت بر متغیر دوم دارد» و یا «متغیر اول به متغیر دوم اضافه می‌شود». علامت - روی کمان: رابطه علت و معلولی که «تغییرات متغیر اول اثری خلاف جهت بر متغیر دوم

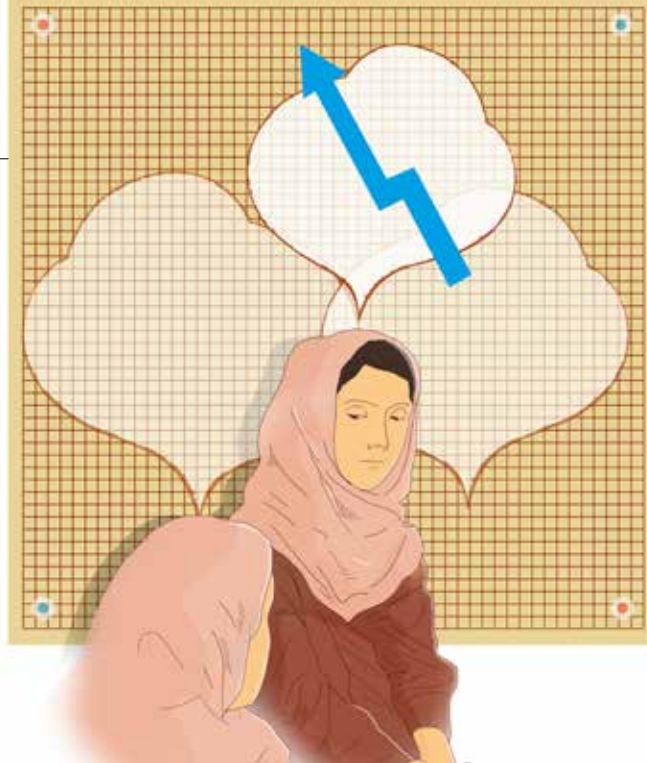


## ماجراهای مداد و پاک‌کن

مداد و پاک‌کن تصمیم گرفتند کتابی بنویسند که به یک اثر ماندگار جهانی تبدیل شود. بعد از مدتی نوشتن چنین کتابی برایشان سخت به نظر رسید. آن‌ها تصمیم گرفتند کتابی بنویسند که در سطح کشور اثرگذار باشد. بعد از مدتی نوشتن چنین کتابی هم دشوار به نظر رسید و آن‌ها مشغول نوشتن کتابی شدند که ناشران حاضر به چاپ آن باشند.

## الگوهای تفکر سیستمی

اگرچه مدارس تفاوت‌های زیادی با هم دارند ولی مشکلات مشابهی نیز دارند. این مشکلات نشان‌دهنده روش‌های تصمیم‌گیری یکسان و ساختارهای مشابهی است که در این مدارس وجود دارد و آسیب‌زا است. ریشه‌های این مشکلات معمولاً پنهان هستند و در طی زمان نشانه‌های مختلفی از آن‌ها دیده می‌شود. الگوهای تفکر سیستمی بعضی از ساختارها و روش‌های تصمیم‌گیری متداول و چگونگی عملکرد آن‌ها را نشان می‌دهند. با استفاده از این الگوها می‌توانیم با دیدن نشانه‌های مشکلات به ساختارهای شکل‌دهنده آن‌ها پی ببریم و با اصلاح این ساختارها، مؤثرترین روش‌ها را برای حل این مشکلات به کار ببریم. این الگوها، مبنای اولیه‌ای برای تشخیص هستند و برای هر مسئله، عوامل و روابط دیگری که در آن مسئله خاص اثرگذار هستند، باید در نظر گرفته شوند.



### شرح الگو

خیلی وقت‌ها ممکن است بین هدف‌هایمان و وضعیت فعلی‌مان فاصله‌ای وجود داشته باشد. دو روش برای حذف این فاصله وجود دارد. یکی اینکه تلاش کنیم تا وضعیت‌مان را بهبود دهیم تا به اهدافمان برسیم و دیگری اینکه هدف‌هایمان را تنزل دهیم و به وضع فعلی‌مان راضی باشیم. تلاش برای بهبود وضعیت زحمت دارد و طول می‌کشد تا به نتیجه برسد. برای همین ممکن است در طی زمان از تلاش کم شود و بر توجیه وضع موجود و کاهش اهداف افزوده شود. گاهی تنزل اهداف آنقدر به آرامی اتفاق می‌افتد که متوجه آن نمی‌شویم و برای فرار از آن تلاشی نمی‌کنیم.

### متن مقاله

الگوی تنزل اهداف مانند داستان قورباغه پخته عمل می‌کند. این داستان به آزمایشی اشاره می‌کند که طی آن دمای

حال باید به جنبه‌های

روانی مسئله هم توجه کرد.

سؤال اول در هدف‌گذاری این است

که چه کسی هدف را تعیین می‌کند.

اگر خودمان هدف را تعیین کرده باشیم

و انگیزه درونی برای رسیدن به هدف

داشته باشیم، نزدیک شدن به این هدف

نشاط می‌آورد و انرژی لازم برای ادامه

مسیر را تأمین می‌کند. اما اگر برای

رسیدن به اهدافی که دیگران تعیین

کرده‌اند تلاش می‌کنیم و انگیزه‌های

بیرونی عامل حرکت هستند، رسیدن به

این اهداف انرژی روانی لازم را تأمین

نمی‌کند. در چنین شرایطی تنش روانی

برای کاهش اهداف خیلی راحت‌تر غلبه

می‌کند و تنزل اهداف به سادگی اتفاق

می‌افتد. ساختارهایی مانند رقابت و

تشویق و تنبیه از متداول‌ترین روش‌ها

برای ایجاد انگیزه بیرونی هستند و

افرادی که در چنین ساختارهایی رشد

کرده‌اند، بیشتر در معرض تنزل اهداف

خواهند بود.

یک

ظرف

را کم‌کم

زیاد می‌کنند

و قورباغه‌ای که درون

ظرف است، متوجه افزایش تدریجی دما

نمی‌شود و تلاشی برای خروج از ظرف

نمی‌کند؛ آنقدر در جای خود می‌ماند تا

زنده زنده بپزد. اگرچه این آزمایش فقط

در شرایط خاصی ممکن شده و در مورد

قورباغه‌ها عمومیت ندارد، داستان قورباغه

پخته به مثالی در دنیای انسان‌ها تبدیل

شده است؛ مثلی برای انسان‌هایی که

متوجه تغییرات تدریجی نمی‌شوند و

برای بهبود وضعیت اقدامی نمی‌کنند؛ به

تدریج آنقدر وضعیتشان وخیم می‌شود

که دیگر توانی برای حرکت و نجات از

شرایط برایشان باقی نمی‌ماند.

هدف‌گذاری می‌تواند به تلاش و اقدام

برای بهبود وضعیت منجر شود. با این

### نشانه‌های فعال بودن این الگو

بعضی مشاهدات ممکن است نشان دهند که این الگو در مدرسه شما فعال است. در چنین شرایطی:

- مشکلات زیادی وجود دارد، اما برای حل مشکلات تلاش نمی‌شود.
- همیشه شیرهای آب چکه می‌کنند و ساعت‌های دیواری خواب هستند و ... کسی هم اعتراضی ندارد و اقدامی انجام نمی‌دهد.
- شرایط استثنایی و محدودیت زمان و سایر مشکلات موجود به‌عنوان دلیلی برای دست کشیدن از اهداف ذکر می‌شوند.
- هدف‌هایی که برای پروژه‌های درسی و مسابقات دانش‌آموزی در نظر گرفته شده، به مرور زمان فراموش می‌شود و با رسیدن به بخشی از آن اهداف همه خوشحال هستند و اقدامی برای اصلاح وضعیت انجام نمی‌دهند.

### راهکارهای مواجهه با الگوی تنزل اهداف

در مواردی که متوجه شدید این الگو فعال است، برای کاهش آسیب‌ها به این راهکارها فکر کنید:

● بر اهداف تمرکز کنید. آن‌ها را بنویسید و در جایی که مکرر دیده شوند نصب کنید.

● برای هدف‌گذاری فقط به وضع موجود توجه نکنید. استانداردهایی هم برای تعیین وضع مطلوب طراحی کنید و با توجه به این استانداردها و وضع موجود، اهدافتان را تعیین کنید.

● اهداف دیگری از خودتان یا دیگران که ممکن است با این اهداف در تعارض باشند را شناسایی کنید و به دنبال راه‌هایی برای همسویی اهداف بگردید.

● شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری وضع موجود و مقایسه آن با اهداف تعیین کنید و در فاصله‌های زمانی معین این شاخص‌ها را اندازه بگیرید و «روند تغییرات» و «فاصله‌شان با اهداف» را گزارش کنید.

● افراد یا مدارس دیگری که قابل مقایسه با شما هستند، اهداف مشابه شما دارند و عملکرد خوبی دارند به عنوان «معیار مقایسه بیرونی» در نظر بگیرید و روند تغییرات آن‌ها را هم بررسی کنید.

● در مقابل توجیه برای ندیده گرفتن وضع موجود یا صرف نظر موقت از اهداف مقاومت کنید.

● فرایندهای مشخصی برای بهبود وضع موجود طراحی کنید و مشخص کنید طی چه زمانی و با گذر از چه مراحل به اهداف خواهید رسید.

### مثال‌های دیگری از این الگو

● تنزل اهداف معلمان: از «ساخت کلاس یادگیرنده» تا «حفظ نظم کلاس»

● تنزل اهداف مدیران و مؤسسان مدارس: از «ساختن محیط یادگیری» تا «تعداد قبولی در کنکور و تیزهوشان»

● تنزل اهداف دانش‌آموزان: از «کسب رتبه جهانی و کشوری» تا «کسب رتبه‌ای در مدرسه و منطقه»

● تنزل اهداف آموزش و پرورش: از «آموزش و پرورش با کیفیت برای نسل آینده» تا «پرداخت به موقع حقوق معلمان»

● تنزل اهداف مصلحان اجتماعی: از «بهبود وضعیت جهان» تا «کسب رضایت قدرتمندان»

● کاهش سطح انتظارات در ازدواج: از یافتن «همسر ایده‌آل» تا پیدا کردن «کسی که حاضر به زندگی با من باشد»

● کاهش سطح انتظارات از ازدواج: از «ساختن زندگی رویایی» تا «تحمل یکدیگر»

### نگاه یک متفکر سیستمی

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های یک متفکر سیستمی، دیدن تغییرات تدریجی است.

برای یک متفکر سیستمی تغییرات تدریجی مهم‌تر از اتفاقات ناگهانی هستند. اتفاقات ناگهانی بیشترین توجه را به خود جلب می‌کنند اما این تغییرات تدریجی هستند

که بزرگترین آسیب‌ها را به وجود می‌آورند. بحران‌های بزرگی که امروز بشریت را تهدید می‌کند، ناشی از همین تغییرات تدریجی هستند: بحران آب؛ تغییرات آب و هوایی و گرمایش زمین؛ افزایش شکاف طبقاتی؛

پیری جمعیت؛ وابستگی به دنیای مجازی و بسیاری از بحران‌های بزرگ دیگر با تغییرات تدریجی به وجود آمده‌اند. با این حال این تغییرات توسط جوامع مختلف نادیده گرفته می‌شوند و کسی کاری برای حل آن‌ها انجام نمی‌دهد. ذهن غیرسیستمی در مواجهه با

اتفاقات ناگهانی به احساسات مجال حرکت می‌دهد و اقدام‌هایی برای بهبود وضعیت انجام می‌دهد اما وقتی با تغییرات تدریجی مواجه می‌شود، با آن‌ها خوی می‌گیرد و آنقدر این تغییرات را ندیده می‌گیرد تا کار از کار بگذرد و تغییرات کوچک به بحران‌هایی

پیچیده تبدیل شوند. مردمی که تفکر سیستمی داشته باشند، با دیدن اولین نشانه‌های تغییرات، به بررسی روندهای آینده و چاره‌جویی برای اصلاح روندها می‌پردازند. چنین مردمی اجازه نمی‌دهند دریاچه‌ها، تالاب‌ها و دشت‌ها خشک شوند؛ اجازه نمی‌دهند رابطه‌های دوستانه و عاشقانه به دشمنی و جدایی بینجامد و

اجازه نمی‌دهند مدرسی که می‌تواند جایی برای رشد و تعالی دانش‌آموزان باشند، به جایی برای تنبیه، تحقیر و استفاده ابزاری از دانش‌آموزان تبدیل شوند.

### \* منابع

- Kim, D. H. (2000). Systems Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions Systems.  
Kim, D. H. (2000). Systems Archetypes II: Using Systems Archetypes to Take Effective Action.  
Kim, D. H. (2000). Systems Archetypes III: Understanding Patterns of Behavior and Delay.  
Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization.  
Senge, P. M. (2012). Schools that Learn: a Fifth Discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education.