



لباس حکمت بر تن مدیران مدارس

سید محمد نوروزیان امیری

درآمد

سیاست‌گذاران آموزش و پرورش «مدیران دانش‌مدار» را بهترین ابزار تحقق اهداف قصد شده می‌دانند و «دانش» هنوز کلیدی‌ترین عنصر «مدیریت مدرسه» به‌نظر می‌رسد. بر مبنای نظریات برخی فیلسوفان علم (ماکسول، ۲۰۱۹)، این سؤال به ذهن متبادر می‌شود که آیا داشتن دانش برای مدیریت مدرسه بسنده است؟ شوارتز و باری (۲۰۱۱) معتقدند که «دانش» صرفاً بیانگر «چگونگی‌ها» است و درباره «ساماندهی دانش» و «چرایی» انجام دادن یا ندادن امور سخن نمی‌گوید (شوارتز و باری، ۲۰۱۱). با این توصیف از دانش، سؤالات دیگری نیز به ذهن می‌آید؛ از جمله: آیا الگوهای مبتنی بر دانش توان اداره مدرسه را دارند؟ آیا به جای گزینش متنوع الگوهای مدیریتی، بهتر نیست درباره مبنای دانشی آن تأمل کنیم؟ شاید بتوان گفت پاشنه آشیل شکاف نظر و عمل مدیریت مدرسه، قرائت‌های مرسوم از «مدیریت مبتنی بر دانش» است؛ قرائتی که بستر بنیادین مدیریت

مدرسه را «دانش» فرض می‌کند و به نوعی، در ساحت دانش متوقف است. ناتوانی در توصیف پدیده‌های مدرسه‌ای در مقام نظر و ناکارآمدی در ساحت عمل، به حدی رسیده است که گویی ناچاریم این بار به جای «تغییر الگوها» به «تغییر بنیان الگوها» بیندیشیم. قدری تأمل نشان خواهد داد که «الگوهای اثبات‌گرایانه» حوزه مدیریت آموزشی، رویکرد و گزاره‌های متافیزیکی را مهمل می‌دانند و دامنه دانش مدیریت آموزشی را به «حس تجربی» محدود کرده‌اند. «نظریات مبتنی بر ساخت اجتماعی» از دامنه جهان‌شمولی خارج شده و به تدوین نظریات محلی و بومی با در نظرگیری «موقعیت فرهنگی» خاص پرداخته‌اند. «نظریات انتقادی» نیز دوگانه ذهن و عین را رها کرده و به دیالکتیک ذهن و عین در قالب «تحلیل گفتمان» مشغول شده‌اند. با این همه، گویی مسائل همچنان پابرجاست و راه‌حل‌ها همچنان موقعیتی و موقتی است. مطالعات انجام شده در سه دهه اخیر،

از نمایان شدن سازه‌های بازشناسی شده و اسطوره‌ای به نام «حکمت» حکایت دارد. حکمت‌پژوهان در آثار خود بر فراروی از ساحت دانش به حکمت اصرار ورزیده‌اند (ماکسول، ۲۰۱۹). رویکرد «حکمت» از جمله رویکردهای نوپدید در حوزه‌های علمی مختلف است که آن را مبنایی برای حداکثرسازی منافع درون‌فردی، بین‌فردی و تعاملات فرد با محیط کاری برشمرده‌اند (نوروزیان، خلخالی و شکیبایی، ۱۳۹۷). از جمله این آثار نوپدید می‌توان به اثر استاتلر، کوپرز و همکارانش (۲۰۲۰) اشاره کرد. آن‌ها در کتابی به نام «رهبری و حکمت» به محققان و دست‌اندرکاران حوزه سازمان و مدیریت این امکان را می‌دهند که درباره مطالب و پیامدهای «حکمت» در رهبری سازمان تأمل کنند.

با توجه به رشد و افزایش مطالعات حکمت در حوزه‌های علمی مختلف، هنوز ابعاد آن برای حوزه مدیریت آموزشی ناشناخته است. نظریات مبتنی بر حکمت سال‌هاست مورد غفلت واقع شده‌اند اما

به نظر می‌رسد که می‌توان حساسیت نظری تحلیلگران حوزه مدیریت آموزشی را برانگیخت تا از حکمت در شناخت، توصیف مدرسه و ساخت منظرهای معرفتی مدیران بهره گیرند. «پویش حکمت» با پرهیز از هرگونه نزاع ویرانگر با مدیریت مبتنی بر دانش، به دنبال جرئت بخشیدن پژوهشگران است تا در نسبت با نیازهای منتج از شتاب تحولات پیرامونی و وقوع مسائل نوپدید، از راه‌حل‌های دانشی استاندارد و یک‌شکل غیرمفید رهایی یابند و امکان طرح الگوهای حکمت‌بنیان را فراهم کنند. ایده اصلی این نوشتار، تبیین نظریه حکمت مدرسه‌ای و بیان پیامدهای آن برای نظام مدرسه است. هدف این مفهوم‌پردازی صرفاً افزودن موضوعی دیگر به حوزه مدیریت آموزشی نیست بلکه نشان دادن مسیری است تا در آن شکل‌گیری مفاهیم مدیریتی و تحول میدان‌های آن موجب پیش‌راندن مدیریت حکیمانه مدرسه شود. این نظریه با درهم‌آمیختن دو سطح متمایز «عقلانیت و فضیلت»، توصیفی منسجم از نظر و عمل مدیریت مدرسه ارائه خواهد داد.

تلاش برای باز مفهوم‌سازی حکمت

نویسنده این مقاله بر پایه مطالعات انجام شده، با هدف واکاوی هندسه مفهومی حکمت تلاش نموده که به تعریفی جامع از حکمت دست یابد. بر ساخت تعاریف موجود نشان داده است که حکمت، تکاپوی فکری مستمر معقول و فضیلت محور، برای قرار گرفتن در مسیر جست‌وجوی حقیقت یا بر ساخت حقیقت است. به عبارتی حکمت به معنای رسیدن

به حقیقت به وسیله علم و عقل است. عقلانیت تعدیل یافته و فضیلت، بنیادهای حکمت هستند. تعدیل عقلانیت، حاصل ابتنا به روش‌شناسی‌های موثق است. فضیلت، یک الگوی فکری و رفتاری است که بر استانداردهای اخلاقی پیش‌برنده استوار است. در جهان بسیار پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر، حکمت، هم‌زمان، هم روش و هم نتیجه چالش‌های انسان اندیشه‌ورز است. در ساخت روش، می‌توان از حکمت به‌عنوان فناوری تفکر برای برون‌رفت از چرخه نهیلیسم و قدسیت‌گرایی و نیز توحید اندیشه و عمل، بهره‌گیری کرد. در عین حال حکیمانه اندیشیدن، حکیمانه تصمیم گرفتن و حکیمانه رفتار کردن، محصول دانایی منشعب از علم اصیل شبکه‌ای، توأم با مراقبه پرهیزکارانه فردی در بستر فعالیت‌های اجتماعی است. با توجه به تعریف فوق، مداخلات حکمت در سه دسته قابل صورت‌بندی است: حکمت به مثابه روش، حکمت به مثابه درک ساختار، و حکمت به مثابه رویکرد.

حکمت به مثابه روش

کار بست حکمت به مثابه «فناوری تفکر» به مدیران مدارس کمک می‌کند تا از «تفکر قالبی» رهایی یابند. نشانه‌شناسی مسائل مدرسه‌ای، مدیران را با علائم و سندروم‌های شبیه به هم مواجه خواهد نمود. رفع مسائلی از این گونه نیازمند ذهن‌ورزی مدیران است تا شرایط پیچیده را تحلیل کنند. حکمت با وجود رویکردهای پنج‌گانه خود امکان خلق مهارت‌های حل مسئله را به مدیران مدارس خواهد

داد. مدیر حکیم با انتزاعی‌ترین مفاهیم مدرسه‌ای بازی کرده و ورزیده می‌شود و حتی می‌تواند مهارت‌های کسب شده را در قالبی درست به سایرین منتقل کند.

حکمت به مثابه درک ساختار حاکم

از مهم‌ترین رسالت‌های حکمت تلاش برای درک ساختارها و آگاهی از روابطی است که مدرسه را احاطه کرده‌اند.

حکمت به مثابه رویکرد

کارکرد حکمت در این بخش، تلاش برای تغییر مدرسه است. مدیران حکیم با کار بست ارکان حکمت به زمینه کاری خود، مدام تجربه‌های گذشتگان را مرور و پیش‌فرض‌های موجود در آن‌ها را کشف می‌کنند تا به تغییری حکیمانه دست یابند. به نوعی، می‌توان گفت توسعه حکمت اغلب حاصل «نقد پیش‌فرض‌های گذشتگان» است تا در نهایت به تغییر مدرسه منتج شود. به نظر می‌رسد هیچ مدیری از چنین بازاندیشی‌ای بی‌نیاز نیست.

از داده به حکمت

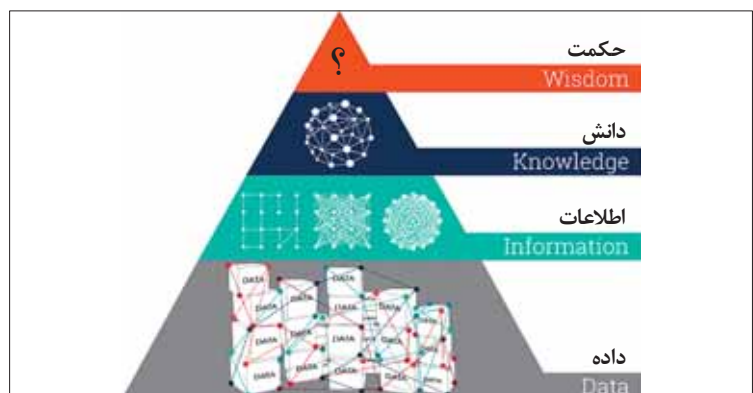
فهم دقیق مفهوم حکمت مدرسه‌ای نیازمند بازخوانی نظام مدرسه بر بستر هرم راسل اکاف^۲ است.

داده (data)

نظام مدرسه سرشار از داده‌های متکثر با واقعیت‌های خام با معنا و بی‌معناست که شاید در نگاه اول برای مدیران مدارس دلهره‌آور باشند. این «واقعیت‌های خام مدرسه‌ای» گزارش‌های پالایش نشده‌ای هستند که فقط «حضور» دارند.

اطلاعات (information)

در ساحت اطلاعات، مدیران با یک پایگاه داده‌ها برای دستیابی به «چیستی» موضوعات مدرسه‌ای مواجه‌اند و قادرند به سؤالاتی از جنس «چه کسی، چه زمان، کجا و ...» پاسخ گویند. داده‌های مدرسه‌ای پس از تفسیر «معنادار» شده «مفاهیم مدرسه‌ای» برای توصیف موضوعی خاص پدید می‌آیند. «مفاهیم» داده‌های سازمان یافته‌ای هستند که در «تصمیم‌گیری مدرسه‌ای» نقشی اساسی دارند.



الگوی داده، اطلاعات، دانش و حکمت راسل اکاف

دانش (knowledge)

ساحت دانش ساحت «چگونگی» است. اطلاعات مدرسه‌ای پس از «یکپارچه‌سازی، انتخاب و دسته‌بندی» در نسبت با یک هدف خاص، به «دانش مدرسه‌ای» بدل می‌شوند. مدیران در ساحت دانش، آمیزه‌ای از اطلاعات، نظریات علمی و تجربه‌های مدرسه‌ای را برای اداره مدرسه به کار می‌گیرند. در ساحت دانش است که مدیران با ایجاد مزیت رقابتی برای مدرسه روبه‌رو می‌شوند. بسیاری از مدیران مدارس به صورت صریح یا ضمنی برای خود یک بانک دانشی فراهم می‌آورند تا از تحولات و چگونگی‌های عصر خود بازمانند.

حکمت (wisdom)

در این ساحت، مسئله اصلی کمبود یا نبود دانش نیست بلکه «دانش استفاده از دانش» است. حال اگر نوبتی هم باشد نوبت «حکمت» است. مدیران مدارس در «ساحت حکمت» علاوه بر چگونگی با «چرایی» نیز مواجه‌اند. چرا باید این‌گونه مدیریت کنیم؟ بهترین تصمیم در اداره مدرسه کدام است؟ و ... ساحت حکمت، ساحت «پختگی» مدیران است تا بتوانند «خلق ارزش» کنند. مدیر مدرسه در ساحت حکمت، با افزودن «اخلاق» و «زیبایی‌شناسی» در واقع «دانش» را با «ارزش» همراه می‌کند. راسل اکاف معتقد است که «لباس حکمت» بر تن هر مدیری دوخته نمی‌شود و نیازمند الزاماتی چون تلاش، تجربه و تفکر است.

ارکان حکمت

کسلر و بایلی (۲۰۰۷) از جمله حکمت‌پژوهانی بودند که برای تبیین

حکمت و کاربری آن به سازمان و ایجاد مفهوم «حکمت سازمانی» تلاش نموده‌اند. آن‌ها معتقدند که حکمت بر پنج رکن منطق^۲، اخلاق^۳، زیبایی‌شناسی^۴، شناخت‌شناسی^۵ و متافیزیک استوار است. منطق، با قوانین استدلال معتبر سر و کار دارد و به معنی مطالعه استنباط و استدلال است. اخلاق، با رفتارهای ایده‌آل، ارزش‌های والا و استانداردهای اخلاقی لازم برای قضاوت درباره عمل انسانی سروکار دارد. زیبایی‌شناسی در تلاش برای مشخص کردن ماهیت زیبایی و ملاک قضاوت هنرمندانه است و به سؤالاتی همانند چه چیز لذت‌بخش است و چرا، می‌پردازد و طراحی و هنر را با اشیا، ساختارها، تجارب و زبان پیوند می‌دهد. شناخت‌شناسی بر منشأ، ماهیت و محدودیت‌های دانش انسان تمرکز دارد و به این سؤال می‌پردازد که آیا همه دانش از طریق حواس گردآوری می‌شود و آیا دانش محصول تفکر منطقی یا منابع دیگری مثل تجربه و عرفان است. متافیزیک یا ماوراءالطبیعه عبارت است از مطالعه واقعیت غایی و آنچه ساختار و محتوای چیزهای موجود واقعی را تشکیل می‌دهد. متافیزیک از غایت خلقت انسان و چیستی واقعیت، پرسش می‌کند.

حکمت مدرسه‌ای

«حکمت مدرسه‌ای» الگویی است که داد و ستد حکمت با چهار سطح «فردی، بین فردی، ساختار مدرسه، و راهبردهای مدرسه‌ای» را نشان می‌دهد. این الگو ابزارهای معرفتی برای مدیر مدرسه فراهم می‌آورد که از رهگذر آن بتواند علاوه بر تجربه حکیمانۀ دنیای پیرامونی، کیفیات مدرسه‌ای را به چنگ آورد. از این منظر،

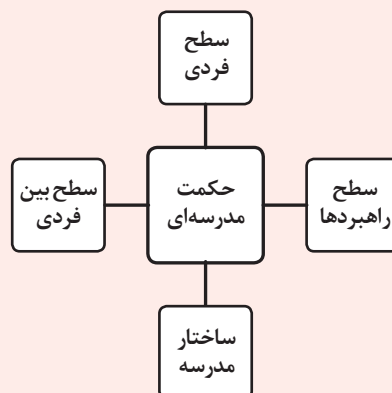
مدیر یا رهبر آموزشی با مدرسه‌ای که در آن تنوعی از کیفیات ارتباطی، ساختاری و راهبردی وجود دارد، به «تعامل حکیمانه» می‌پردازد و زمینه‌های اصلاح و بهبودگری فرایندهای مدرسه‌ای فراهم می‌شود. اخلاق و زیبایی‌شناسی، که بعد فضیلتی الگو را شکل می‌دهند، موجب تبدیل معرفت مدیر به معرفتی اصیل و ژرف می‌شوند و ابعادی تازه از مدیریت مدرسه نمایان می‌کنند.

سطح فردی

مدرسه به خودی خود رفتار نمی‌کند بلکه به رفتار ساکنان خود وابسته است. به عبارتی، واحد اساسی تحلیل در مدرسه فرد است و مباحث پیرامونی مانند یاددهی، یادگیری، محتوا، منطق مدیریت و ارزش‌های مدرسه‌ای موجودیتی انتزاعی دارند و در حقیقت وابسته به افرادند. رویکرد منطقی به عنوان رکنی از حکمت، راهبران مدرسه را به قضاوت‌های معقول و متوازن در فرایندهای مدیریتی مدرسه هدایت می‌کند. رویکرد اخلاقی در این سطح نیز موجب بروز رفتار سنجیده و شایسته در ذی‌نفعان مدرسه می‌شود. رویکرد زیبایی‌شناسانه، گرایش به چیزهای زیبا و کامل را در افراد شکل می‌دهد، رویکرد شناخت‌شناسانه به تفهیم و تفاهم دانش و آگاهی میان مدیران و ذی‌نفعان مدرسه منجر می‌گردد و در نهایت، رویکرد متافیزیکی به درک متفکرانه و عمیق مدیران مدارس کمک می‌کند.

سطح بین فردی

برای بررسی و مدیریت رفتار مدرسه تحلیل یکایک اجزا کافی نیست بلکه باید به رفتار جمعی ساکنان مدرسه نیز توجه نمود. به عبارتی، رفتار مدرسه به تعاملات رفتاری و کاری افراد و گروه‌های یاددهی و یادگیری مستقر در مدرسه وابسته است. رویکرد منطقی در این سطح به مدیریت منطقی تنش‌های حاصل از تعاملات گروه‌های کاری مدرسه و محیط پیرامونی منجر می‌شود و به عواملی چون تصمیمات مبتنی بر مذاکره^۶، تبادلات اجتماعی^۷، و تنوع فرهنگی^۸ توجه ویژه‌ای می‌کند. در رویکرد اخلاقی، مواجهه با گروه‌های کاری در تعیین رفتارهای اخلاقی مورد



توافق راهگشاست. رویکرد زیبایی‌شناسانه، در گروه‌های یاد شده گرایش عاطفی و اجتماعی به چیزهای مطلوب و زیبا ایجاد می‌کند. رویکرد شناخت‌شناسانه نیز موجب گرایش مدیران مدارس به کسب آگاهی، دانش و به اشتراک‌گذاری آن خواهد شد. رویکرد متافیزیکی هم به درک پویایی‌های گروهی پیدا و پنهان منجر می‌گردد.

ساختمان مدرسه

رفتار مدرسه متأثر از ساختار یا زمینه آن نیز خواهد بود. ویژگی‌های زمینه‌ای موجود در مدرسه مانند نقش‌های تعیین شده، ماهیت فعالیت‌ها، و ذی‌نفعان تأثیر ویژه‌ای بر اعمال و رفتار ساکنان مدرسه می‌گذارند. از این رو، در فضای مدرسه نمی‌توان رفتار افراد و گروه‌های مدرسه‌ای را فارغ از «ساختار مدرسه»، تحلیل نمود. در این سطح، رویکرد منطقی به مدیران مدارس کمک می‌کند که ساختار مدرسه را ساختاری منطقی از کنترل و تعادل رقم بزنند. رویکرد اخلاقی، رهبری اخلاق‌گرا را در مدرسه شکل می‌دهد، رویکرد زیبایی‌شناسانه از گرایش به فرایندهای تغییر مطلوب سخن می‌گوید، رویکرد شناخت‌شناسانه موجب درک مشترک مدیران مدارس و ذی‌نفعان مدرسه می‌شود و رویکرد متافیزیکی به بینش مدیران عمق می‌بخشد و شجاعت و خوش‌بینی را در آن‌ها تشویق می‌کند.

سطح راهبردی

در بررسی رفتار مدرسه علاوه بر توجه به ساختار باید به اهداف، جهت حرکت و روابط مدرسه با نظام‌های کلان پیرامونی نیز توجه کرد. به‌نوعی، می‌توان گفت راهبرد، تلفیقی از موارد یاد شده است که چگونگی، چرایی، حال و آینده مدرسه را نیز در برمی‌گیرد. مدیران برای هدایت مدرسه نیازمند پویایی‌های راهبردی هستند که به نظر می‌رسد ارکان حکمت این ظرفیت را به آن‌ها می‌دهند؛ به نوعی که رویکرد منطقی در این سطح به بهره‌گیری منطقی از دانش جمعی به منظور افزایش اثربخشی مدرسه در داخل و محیط پیرامونی منجر می‌گردد، رویکرد اخلاقی موجب درک مناسب‌ترین عمل

برای دستیابی به ارزش‌های مشترک در روابط پیچیده با ذی‌نفعان مدرسه می‌شود، رویکرد زیبایی‌شناسانه برقراری توازن میان گرایش‌های مادی و معنوی ذی‌نفعان مدرسه را رقم می‌زند، رویکرد شناخت‌شناسانه به بهبود آگاهی به منظور ایجاد تحولات خلاقانه منجر می‌شود و در نهایت، رویکرد متافیزیکی موجب تلفیق علم و عمل می‌شود و به عبارتی، فاصله میان نظر و عمل را به حداقل می‌رساند.

بحث و نتیجه‌گیری

کمتر از سه دهه است که برخی محققان به جهت خلق الگوهای نوین با هدف توانمندسازی مدیران و درک منطقی واقعیات به صورت شهودی، خودآگاهی، احساسات معنوی، هوش عاطفی و درک بهینه از محیط پیرامونی، از منبعی جدید به نام «حکمت» سخن گفته‌اند (عبدالرزاق و همکاران، ۲۰۱۳). حکمت در سال‌های اخیر، به‌عنوان یک منبع کلیدی در مواجهه با پویایی‌های مدارس در حال تغییر مطرح شده است (ماریشیرل، ۲۰۱۴). حکمت‌پژوهان ادعا نموده‌اند که این منبع به گونه‌ای عمل می‌کند که تغییرات و چالش‌های مداوم نظام‌های آموزشی با رویکردی مثبت و خلاقانه به منظور دستیابی به مزایای احتمالی نظاره می‌شود (عبدالرزاق و همکاران، ۲۰۱۳). بر پایه مطالعه پوکانگ (۲۰۱۱) شاید بتوان گفت که برای هدایت و جهت دادن به امور مدرسه‌ای، چیزی مهم‌تر از حکمت وجود ندارد؛ زیرا حکمت، فزون‌تر از دانش، تفکری است که ظرفیت لازم، تشویق و ویژگی‌های مورد نیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت مدارس را ارائه می‌دهد. نتایج این پژوهش نشان داده‌اند که کاربست حکمت در مدرسه پیامدهای متنوعی دارد که در ادامه به اختصار مطرح می‌شوند.

● بهره‌گیری صحیح از منابع، تصمیم‌گیری راهبردی (استراتژیک) و قضاوت صحیح در فرایندهای مدیریتی مدرسه؛

● بهره‌گیری از دانش ضمنی و صریح مرتبط، با موضوعات حیاتی مدرسه؛

● رسیدن به «بلوغ اخلاقی» به مثابه بنیانی پایدار برای تشخیص «صحیح و غلط»‌های مدرسه و توجه به ارزش‌های

ساکنان مدرسه.

● بازتاب عمیق تجربه‌های گذشته دیگران در رهبری مدرسه و بهره‌گیری از بهترین تفسیر در شرایط متنوع مدرسه و استفاده از کادربندی شناختی مبتنی بر تجربه در اخذ تصمیمات مهم در شرایط پیچیده مدرسه‌ای؛

● راهبری عدم قطعیت‌ها در محیط مدرسه و اخذ تصمیمات حکیمانه در برخورد با ذی‌نفعان با بهره‌گیری از اطلاعات در دسترس؛

● به کارگیری حکمت اجرایی در قضاوت‌ها و اقداماتی که منعکس‌کننده نظارت محتاطانه منابع، توسعه و ارتباط مؤثر به مثابه یک دیدگاه راهبردی جذاب، و مدل‌سازی رفتار انعطاف‌پذیر و در عین حال اخلاقی است.

پی‌نوشت‌ها

1. Leadership and Wisdom: Narrating the Future Responsibly
2. Russell L. Ackoff
3. Logic
4. Ethics
5. Aesthetics
6. Epistemology
7. Negotiated Decisions
8. Social Exchanges
9. Cultural Diversity

منابع

۱. نوروزیان امیری، سید محمد، خلخالی، علی، شکیبایی، زهره. (۱۳۹۸). تدوین نقشه دانش برای پژوهش‌های حکمت. پژوهش‌نامه علم سنجی، (۹۵)، ۱۱۷ - ۱۳۸. ۱۰.۷۵۷.۲۰۱۸.۲۲۰۷۰/rsci.doi
2. Abdul Razaq Ahmad, Mohammad Johdi Salleh, Mohd Mahzan Awang I & Nazifah Alwani Mohammad (2013). Investigating Best Practice and Effectiveness of Leadership Wisdom among Principals of Excellent Secondary School Malaysia: Perceptions of Senior Assistants. International Education Studies, Vol. 6, No. 8; 2013 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039.
3. Kessler, E. H. & Bailey, J. R. (2007). Handbook of Organizational and Management Wisdom. Sage Publication
4. Kùpers, W., & Statler, M. (2020). Leadership and Wisdom: Narrating the Future Responsibly. New York: Routledge.
5. Marishirl Parco-Tropicales, Allan B. de Guzman (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership.
6. Maxwell, N. (2019). From knowledge to wisdom. In Science and Enlightenment (pp. 69-77). Springer, Cham.
7. Po Keung Ip, (2011). "Practical wisdom of Confucian ethical leadership: a critical inquiry". Journal of Management Development, 38 (7/0), 101-171.
8. Schwartz, Barry, (2011). "Practical wisdom and organizations". Research in Organizational Behavior, 36, 3-93.