

سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه

دکتر حیدر تورانی

اشاره

موضوع سفرنامه یادگیری، که از شماره یک این دوره کلیدخورده و برگرفته از تجارب زیسته مدیران مدارس و علوم و فنون مدیریت و رهبری است، در این شماره و انشاءالله چند شماره بعد نیز تداوم خواهد داشت.

کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی



مربی مدیر

مدیر برای اداره مجموعه خود فکر و تلاش می‌کند، وقت می‌گذارد و به فنون و روش‌های مختلفی دست می‌یازد تا کارکنان و افراد زیردست را درست مدیریت و رهبری کند، اما کمتر به تربیت و اداره خود فکر می‌کند. آیا شما به عنوان یک مدیر (مدرسه)، تا به حال فکر کرده‌اید که خودتان نیاز به مربی دارید؟ به فردی صاحب اندیشه و عقلانیت و خردورز که شما را راهنمایی کند و شما نیز از او مشورت بگیرید؟ به نظر می‌رسد که شما هم به یک مربی نیاز دارید که مثل کاپیتان یک تیم فوتبال دائماً شما را زیر نظر داشته باشد و داشته‌ها و نداشته‌هایتان را به شما یادآور شود. این فرد لازم نیست یک فرادست اداری شما مثلاً معاون یا رئیس منطقه باشد. یک روحانی روشن ضمیر و با بصیرت، یک استاد دانشگاه فهیم و در دانشای تعلیم و تربیت یا یک مدیر مدرسه بازنشسته با شرافت می‌توانند مربیان خوبی برای شما باشند. پیوسته به آن‌ها مراجعه کنید و از آن‌ها مشورت بگیرید یا دعوت کنید تا در محل کارتان حاضر شوند و شما و سبک مدیریت شما را به طور محسوس و غیر محسوس مشاهده کنند و قوت‌ها و ضعف‌هایتان را به شما یادآور شوند.

فرسودگی شغلی

چنانچه در محیط کار احساس از پافتادگی می‌کنید، بدانید دچار فرسودگی شغلی شده‌اید و باید برای رهایی از آن چاره‌ای بیندیشید. با وجود اینکه استراحت، آرامش و بازیابی انرژی می‌تواند خستگی مفرط را مهار کند، بدبینی را کاهش و حس کفایت را در فرد افزایش دهد، نمی‌تواند به طور کامل عوامل ریشه‌ای فرسودگی شغلی را از بین ببرد. برای کاهش یا از بین بردن فرسودگی شغلی می‌توانید:

۱. به خود مراقبتی اهمیت و اولویت دهید؛ شارژ دوباره انرژی عاطفی و جسمی و افزایش ظرفیت تمرکز با اولویت دادن به عادت‌های خواب مناسب، تغذیه، ورزش، روابط اجتماعی خوب و پرداختن به فعالیت‌هایی مثل خواندن مجلات، طبیعت گردی و رفت و آمدهای خانوادگی و صلّه رحم.

۲. دیدگاه خود را تغییر دهید؛ تغییر دیدگاه (مثبت‌اندیشی و فرار از بدبینی) می‌تواند حتی تأثیرات منفی جنبه‌های منفی انعطاف‌ناپذیر کار را کاهش دهد.

۳. تجدید قوا کنید؛ محدودیت‌های معقولی در ساعات کاری خود داشته باشید و از همه مرخصی‌هایتان استفاده کنید.

۴. بر یادگیری تأکید کنید؛ پیوسته تلاش کنید حرف جدید مرتبط با کارتان را یاد بگیرید و با مبانی نظری مدیریت و رهبری بیشتر آشنا شوید. آنچه را در حال یاد گرفتن آن هستید و چگونگی یاد گرفتن آن را با دیگران در میان بگذارید.

۵. به دنبال روابط خوب و سازنده باشید؛ این روابط می‌تواند روابط خودتان با خود، خدا، خلق و خلقت بازسازی کرده و بهبود بخشد

یادگیری یاد گرفتن

از آنجا که در دنیایی به سرعت در حال تغییر زندگی می‌کنیم، لازم است توانایی آموختن سریع و مستمر مهارت‌های جدید و دانش‌های نو را که نقشی مهم در موفقیت در جهان امروز دارند، به دست آوریم. به همین منظور اولاً باید قدری جاه طلب باشیم؛ به این معنی که به موقعیتی که در آن قرار گرفته‌ایم برای همیشه راضی نباشیم و دوست داشته باشیم در جایی بزرگ‌تر و موقعیت بهتر قرار بگیریم. به اصطلاح بلندپروازی و داشتن انگیزه بالا برای کسب موقعیت‌های برتر لازم است. تجسم آینده‌های بهتر و راحت‌تر و نیز برخورداری از مواهب و امکانات بیشتر در همین جهت قرار می‌گیرد. ثانیاً خودآگاهی داشته باشیم؛ بدین معنا که درک کنیم و بفهمیم که به باز خورد و دانستن نظر دیگران درباره خود نیاز داریم تا در موقع یادگیری بدانیم چه هستیم و چه می‌دانیم و چه مهارت‌هایی داریم. خیلی از ما این که فلان مقدار می‌دانیم در اشتباهیم، یک حدس غیر دقیق از دانسته‌های خودمان است. چون دیدگاه‌های ما نسبت به خودمان با سوگیری همراه است و از همین رو، ناقص است. مثلاً اگر به ما بگویند، «تیم شما قوی عمل نمی‌کند»، اولین عکس‌العمل ما چیست؟ اغلب می‌گوییم،



شما اشتباه می‌کنید تیم ما خیلی هم قوی عمل می‌کند. این گواهی است بر غیر دقیق بودن قضاوت خودمان از خودمان. بنابراین، به قضاوت و ارزیابی دیگران از خود نیاز داریم. ثالثاً اینکه کنجکاو باشیم و بی‌وقفه اشتیاق به یادگیری داشته باشیم. کنجکاو چیزی است که

وادارمان می‌کند کاری را تا یاد گرفتن آن، تمرین کنیم یا به چیزی تا فهم آن فکر کنیم. و رابعاً اینکه پذیرای شکست و آسیب‌پذیری باشیم. از آنجا که همه ما به ندرت علاقه داریم در حوزه‌های دیگر وارد شویم و در آن حوزه‌ها مهارت‌آموزی کنیم، شکست‌ها و آسیب‌هایی را تجربه می‌کنیم که به روح ما آسیب می‌زنند؛ در حالی که باید به این گونه موارد عکس‌العمل طبیعی نشان دهیم و به اصطلاح به هم نریزیم. به طور کلی، وقتی چیز جدیدی را امتحان می‌کنیم و آن را انجام می‌دهیم، افکار غلطی به سراغمان می‌آید و همین افکار جایی برای یادگیری در ذهنمان نمی‌گذارند.

بنابراین، توجه به این نکات ساده می‌تواند ما را در رساندن به وضعیت و موقعیت «یادگیری یاد گرفتن» قرار دهد.

خلق فرهنگ نوآوری

اگر به کارکنان فرصت دهیم و از آنان حمایت کنیم، همه می‌توانند نوآوری کنند. برای متعادل کردن یک فرهنگ قوی برای نوآوری، نیازمند تأمین مداوم ایده‌ها و نظرات انتقادی هستیم. این نظرات حتی اگر نادرست باشند، می‌توانند مفید باشند. برای خلق نوآوری چند توصیه می‌شود:

– مانند رقیب فکر کنید؛ شواهد نشان می‌دهد ما بیشتر به رویه‌ها و عادت‌های خود می‌چسبیم و حالت تدافعی می‌گیریم و از رقابت کناره‌گیری می‌کنیم. در حالی که نیازمند متفاوت اندیشیدن و تولید ایده‌های بیشتر و حالات تهاجمی هستیم.

– ایده‌ها را از افراد بخواهید نه گروه‌ها؛ مطالعات نشان می‌دهد

اگر کارکنان به‌تنهایی در اتاق‌های مجزا کار کنند، نسبت به زمانی که در جلسات طوفان فکری گروهی شرکت می‌کنند ایده‌های بیشتر و بهتری ارائه خواهند کرد. وقتی افراد با هم به تولید ایده‌ها می‌پردازند، بسیاری از بهترین ایده‌ها را به اشتراک نمی‌گذارند. برخی از اعضای گروه سلطه خود را در گفت‌وگوها اعمال می‌کنند و برخی دیگر کنار می‌کشند تا احمق جلوه نکنند. این مشکلات می‌تواند از طریق «فکر نویسی» مدیریت شود.

- صندوق پیشنهادها را مجدداً فعال کنید، این صندوق‌ها می‌توانند مفید باشند چرا که تأمین‌کننده تعداد زیادی ایده هستند. فایده اصلی صندوق‌های پیشنهادی این است که در آن‌ها ایده‌های فراوان و متنوعی یافت می‌شود که راه‌های جدیدی را به سوی نوآوری می‌گشایند.

- قدرت تشخیص ایده‌های خوب را در سازمان توسعه دهید؛ گوش فرا دادن به بهترین ایده‌ها و نظرات و پیشنهادها و تشخیص آن‌ها به اندازه کمیّت و تعداد ارائه پیشنهادها مهم است.

- لزوم انسجام و اختلاف عقیده را با هم ترویج کنید؛ ساختن فرهنگ ناهمنوایی با آموختن چگونگی تولید و پرورش ایده‌های جدید آغاز می‌شود اما به همین‌جا ختم نمی‌گردد.

برای خلق و حفظ نوآوری در طی زمان، مدیران و رهبران باید در مقابل فشارهای پیش روی فرایند نوآوری ایستادگی کنند. ما اغلب عادت کرده‌ایم که تبعیت محض و همنوایی در فرهنگ‌های قوی را نکوهش کنیم. چون معتقدیم این فرهنگ‌ها به روش‌ها و رسوم انتقادناپذیر تبدیل شده‌اند و آن‌قدر

صمیمیت میان آن‌ها برقرار است که آن‌ها نمی‌توانند دیدگاه‌های متفاوت خود را ارائه کنند و تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرند، اما مطالعات در زمینه تصمیم‌گیری در تیم‌های مدیران ارشد نشان می‌دهد که گروه‌های منسجم بیشتر از گروه‌های ناهمگون به دنبال اجماع نیستند، نظرات متفاوت را نادیده می‌گیرند و گرفتار گروه‌اندیشی می‌شوند. در واقع، افرادی که در فرهنگ‌های قوی کار می‌کنند، اغلب تصمیم‌های بهتری می‌گیرند؛ چرا که ارتباطات بهتری با هم برقرار می‌کنند و در نقش‌های خود احساس امنیت بیشتری دارند و بنابراین، راحت‌تر یکدیگر را به چالش می‌کشند.

راهبرد (استراتژی) ناب

برنامه‌ریزان راهبردی، چابکی سازمان و هم‌جهت و هم‌سو شدن منابع را راهبرد ناب می‌نامند. وقتی توانستید وزر و وبال و حواشی سازمانی را کاهش دهید و منابع انسانی سازمان را با منافع و اهداف سازمان هم‌جهت و هم‌سو کنید، در نگاه استراتژیک مدیری موفق هستید. چابکی سازمانی در مدرسه زمانی اتفاق می‌افتد که مدیر مدرسه سطوح مدیریتی را کاهش دهد و با دانش‌آموزان و والدین و معلمان ارتباط مستقیم برقرار کند. به هر معاون اختیار لازم را بدهید تا خود را در مقابل عملکردش پاسخگو بداند. در کار معلمان دخالت بیجا نکنند. از کنترل مستقیم و رسمی قدری فاصله بگیرد و از کنترل‌های غیرمستقیم و غیررسمی بیشتر بهره‌برد. به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که منابع انسانی مدرسه، به‌ویژه معلمان با چشم‌انداز و اهداف راهبردی مدرسه هم‌سو شوند.

طوری که هر معلم خود را در راستای تحقق چشم‌انداز و انجام مأموریت مدرسه در عمل تعریف کند. هر جا صحبت از مدرسه و عملکردش به میان می‌آید از آن حمایت کند.

مدیریت فرهنگ عاطفی

اغلب سازمان‌ها به فرهنگ عاطفی خود توجه چندانی ندارند. بیشتر مدیران و رهبران آن‌ها، بر نحوه پندار و رفتار کارکنان خود تمرکز می‌کنند؛ در حالی که عواطف نیز به همان اندازه اهمیت دارند. اینکه کارکنان در محیط کار چه احساسی دارند و یا باید داشته باشند، چه احساسی را باید کتمان کنند، مشکلاتی را برای آن‌ها و سازمانشان ایجاد می‌کند.

مطالعات نشان می‌دهد که احساسات چه خوب و چه بد، بر تعهد، خلاقیت، تصمیم‌گیری، کیفیت کاری و احتمال جابه‌جایی کارکنان تأثیر می‌گذارند. شما می‌توانید تأثیرات آن را روی مسائل مالی نیز مشاهده کنید. بنابراین، مهم است با همان دقتی که روی پندار کارکنان نظارت کرده آن را مدیریت می‌کنید، بر احساسات آن‌ها نیز نظارت و مدیریت داشته باشید. در همان حال که فرهنگ عاطفی کنونی سازمان خود را مدیریت می‌کنید، می‌توانید آن را با روش‌های گوناگون نیز شکل دهید. به صراحت به کارکنان بگویید که چه احساسی به پیشرفت سازمان کمک خواهد کرد. احساساتی را که آنان دارند و به‌طور طبیعی بروز می‌دهند، هدایت کنید و احساس مطلوب و موردنظر خود را از طریق سرایت احساس و قدرت «اقدام عمیق» ترویج کنید.



سرمایه‌گذاری بر مبنای رفتار ارتباطی درون شخص

روی چه چیزهایی سرمایه‌گذاری کنیم تا آینده بهتر، شادتر و توأم با خوشبختی بیشتری داشته باشیم؟ دانشگاه هاروارد یکی از بلندمدت‌ترین پروژه‌های تحقیقاتی را از سال ۱۹۳۸ آغاز کرده است که تاکنون هم ادامه دارد. این پروژه «مطالعات هاروارد در توسعه «بزرگسالان» نام دارد، زندگی ۷۲۴ نفر از یازده‌سالگی تا پیری، سال به سال بررسی شده‌است و بیش از ۲۰۰۰ فرزند آنان نیز مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. رابرت والدینگر، چهارمین مدیر این پروژه، گزارش کوتاهی از آن را در سال ۲۰۱۵ ارائه کرد. این مطالعه نادر یک پیام روشن دارد: «رابطه‌های خوب ما را شادتر و سالم‌تر نگه می‌دارد». والدینگر سه درس بزرگ از این مطالعه را این چنین می‌گوید:

۱. رابطه‌های اجتماعی خوب‌اند و انزوا کشنده است.
 ۲. تعداد دوستان و ارتباط مهم نیست بلکه کیفیت ارتباط‌های نزدیک مهم‌تر است.
 ۳. ارتباط خوب نه تنها سلامت بدن بلکه سلامت ذهن ما را نیز حفظ می‌کند.
- وی همه آنچه را از این مطالعه یافته است، در یک جمله خلاصه می‌کند:
- «زندگی خوب با روابط خوب ساخته می‌شود».

راه رسیدن به این زندگی خوب داشتن انگاره مثبت است. مراد از انگاره مثبت، همان مثبت اندیشی نیست اما بی ارتباط با آن هم نیست. یکی از پایه‌ها یا مؤلفه‌های مثبت‌اندیشی، انگاره مثبت است.

زیاد نزدیک نشوید

یکی از وظایف مدیر، کنترل کارکنان است. کنترل کارکنان نیازمند برنامه‌های کنترلی است. وقتی شما شرح وظایف هر یک از کارکنان را روشن و شفاف به آن‌ها ابلاغ می‌کنید و طی دوره زمانی خاصی از آنان می‌خواهید که آن کار را به سرانجام رسانند و در زمان مشخصی به شما گزارش دهند، پایش این برنامه ناظر بر شرح وظایف و کنترل کارکنان است. مطمئن شویم که آنان کارشان را درست و منطبق با برنامه انجام می‌دهند. به همین حد اکتفا کنید و در پایان کار از آنان گزارش عملکرد بگیری. زیاد نزدیک شدن شما به کارکنان نوعی دخالت در کار آنان تلقی می‌شود و لذا آن‌ها نتنها کار را درست انجام نمی‌دهند بلکه دچار اشتباه نیز می‌شوند. به عنوان مثال وقتی معلمی حین امتحان بالای سر دانش‌آموز می‌ایستد، دانش‌آموز یا از نوشتن باز می‌ماند یا در پاسخ دادن به سؤالات دچار حواس‌پرتی می‌شود و بعضاً غلط پاسخ می‌دهد.

دام شفافیت

شفافیت در کار حدودی دارد و محیط‌های شفاف‌تر حتماً هم بهتر نیستند. حریم خصوصی لازمه عملکرد است. شفافیت می‌تواند از اتلاف وقت جلوگیری کند و همکاری و یادگیری اشتراکی را ارتقا دهد ولی زیادش می‌تواند مسبب کج‌نمایی واقعیت‌ها و موانع ضدعملکرد شود. گشودگی زیاد و چرب‌زبانی ضدعملکرد است. حریم خصوصی هم برای عملکرد اهمیت دارد. مشهودیت و قابلیت پیگیری بیش‌تر وضعیت را بدتر می‌کند نه بهتر.

برای خلاق‌تر و بهره‌ورتر ساختن افراد، شفافیت را با فضاهای کاری باز و ارزیابی داده‌های بلادرنگ افزایش دهیم اما شفافیت زیاد ممکن است در کارکنان حس در معرض مشاهده بودن ایجاد کند. در نتیجه، ممکن است همه آنچه را انجام می‌دهند مشخص کنند (حتی وقتی برای بهبود کار می‌کوشند). این سبب کاهش بهره‌وری می‌شود. کارکنان وقتی بهتر عمل می‌کنند که بتوانند ایده‌ها و رویکردهای جدیدشان را درون مناطق حریم خصوصی مشخص امتحان کنند. سازمان‌ها با ترسیم چهار نوع مرز به آن‌ها این امکان را می‌دهند.

مرزهای گرداگرد گروه‌ها (مناطق توجه)، بین بازخورد و ارزشیابی (مناطق قضاوت)، میان حق تصمیم و حق بهبود (مناطق یدک) و حول دوره‌هایی از تجربه کردن (مناطق زمانی). محیط‌های کاری کمتر شفاف، منجر به شکل‌گیری کارکنان با شفافیت بیشتر می‌شوند. سازمان‌ها با برقراری تعادل میان شفافیت و حریم خصوصی، می‌توانند میزان مناسبی «انحراف» را به منظور پرورش رفتار خلاقانه و تقویت بهره‌وری تشویق کنند.

فضای کار برانگیزاننده

چه فضایی برانگیزاننده کارکنان است و کارکنان می‌توانند در آنجا بهتر و با آرامش بیشتر بیندیشند و کار کنند؟ درباره یک فضای ایده‌آل در شرایط ایده‌آل می‌شود بسیار نوشت و بسیار توصیه و پیشنهاد کرد اما در یک شرایط معمولی و در یک سازمان دارای امکانات متوسط، کدام فضای کاری با چه ویژگی‌ها و کارکردی می‌تواند برانگیزاننده باشد؟

اولاً فضای کاری یک دارایی مستهلک شونده نیست، بلکه ابزاری راهبردی برای رشد است.

ثانیاً در طراحی فضای کاری امروز باید به گونه‌ای عمل کرد که امکان کار دیجیتال در آن مهیا باشد؛ یعنی دسترسی آسان به شبکه‌های اینترنت و اجتماعی.

فضا باید طوری طراحی یا باز مهندسی شود که ساختمان، مجموعه‌ای از ساختمان‌ها، با تنوعی از فضای کاری در یکدیگر بافته شوند؛ دفترهای شبکه شده، تسهیم شده و چند منظوره.

سازمان‌ها باور دارند فضای کاری باز، بهره‌وری و خلاقیت را بهبود می‌بخشد اما شواهدی برای اثبات آن ندارند. در این میان، ایجاد فضایی که بتواند تعامل چهره به چهره را افزایش دهد بسیار مهم است؛ زیرا فرصت روبه‌رو شدن و تعامل را در سازمان برای کارکنان آن ایجاد می‌کند و عملکرد را بهبود می‌بخشد (۱۶۱).



این نکته را به خاطر داشته باشید نمی‌توان از فضاهای عمومی بزرگ انتظار نتایج شگفت‌آور را داشت. بهتر است قبل از فکر کردن به بزرگی یا کوچکی فضا، فهم خود را از آنچه می‌خواهیم بدان برسیم؛ روشن سازیم. این نکته که به دنبال چه هستیم؟ بهره‌وری بالاتر یا خدمات بیشتر؟ چرا که آنچه در یک سازمان پژوهش کارگر می‌افتد، شاید در فضای بیمارستان یا فضای کارگری کارگر نیفتد.

کسب ارزش با خلق ارزش

اگر خلاقیت را خلق ارزش و نوآوری را کسب ارزش بدانیم، این سؤال مطرح می‌شود که کدامیک مهم‌تر است؟ در پاسخ می‌توان گفت که اگر ایده یا ابداع یا ابزاری خلق شود اما نتواند درست فهم شود یا به کار گرفته شود و به اصطلاح به فروش نرسد و به پول تبدیل نشود شرکت یا سازمانی آن را با علاقه دریافت نکرده و در زندگی شخصی یا کاری‌اش از آن استفاده نکنند، ارزش نخواهد داشت. چه بسیار ابداعات و اختراعاتی که هر روزه به وجود می‌آیند لکن ممکن است به جهت بالا بودن قیمت و ارزش و نیز متناسب نبودن با بازار کار و بازار استفاده از آن، صرفاً در فکر و اندیشه بماند و بروز و ظهور پیدا نکنند. برای مثال، اگر چیزی خلق شود و قیمت بالایی داشته باشد و کسی نتواند از آن استفاده کند و یا اینکه فرد نوآور نتواند آن را به صورت انبوه در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهد، ارزش نخواهد داشت. به اصطلاح، ارزش خلق شده ولی کسب نشده است. بهتر است سازمان‌ها و مدیران و پشتیبانان عرصه خلاقیت و نوآوری به گونه‌ای عمل کنند که اختراع و ابداع نوآوری پس از خلق به راحتی کسب شود و در اختیار مشتریان آن قرار گیرد.