



مدیریت در شرایط خاکستری

گفت‌وگو با دکتر لیلا سلیقه‌دار، متخصص حوزهٔ تعلیم و تربیت

شهلا فهیمی

ابهام به معنای، پوشیدگی، تاریکی، تفسیر و برداشت چندگانه، عدم شفافیت و نااطمینانی است که باعث تردید، نگرانی، حیرانی، بلاتکلیفی و فلج تدریجی مدیریت و ارتباطها، انتخابها و اقدامات گوناگون می‌شود. ابهام، واقعیت انکارناپذیری است که همه انسان‌ها و نهادها در طول حیات خود با آن روبه‌رو می‌شوند. اما آنچه مهم است چگونگی برخورد با آن و اداره کردن ابهام است. اگرچه ابهام بازدارنده و آزاردهنده است و آثار منفی و مخرب گوناگونی دارد، اما گاهی دارای فرصت‌های ویژه‌ای برای شکوفایی، پیشرفت، تحول، رشد و توسعه و حتی جهش در کار و زندگی است.

امروز مدارس نیز در شرایط مبهم و نامعلوم و به بیانی خاکستری حاصل از شیوع بیماری کووید ۱۹ به سر می‌برند و مدیریت مدارس در چنین شرایطی هنر مضاعفی را می‌طلبد. در این خصوص با دکتر لیلا سلیقه‌دار، متخصص در حوزه تعلیم و تربیت گفت‌وگو کرده‌ایم که می‌خوانید.

توجه به شرایط، امکانات، اقتضات موضوعات گوناگون درگیر با برنامه تغییر کند و به همین روی، شناخت مداوم و مستمر این عوامل و تقویت مهارت مدیریت با تکیه بر خرد جمعی

این ویژگی‌ها، لزوم توجه به تفکر استراتژیک است که اقتضا اکنون برای مدارس، نوعی برنامه‌ریزی‌های شناور است. برنامه‌ریزی‌های شناور به نوعی از برنامه گفته می‌شود که می‌تواند با

ویژگی خاص مدیریت در شرایط خاکستری چیست؟
○ شرایط خاکستری دارای ویژگی‌های بسیاری است که آن را سهل و ممتنع می‌کند. یکی از

لیلا سللیقه‌دار، دکترای برنامه‌ریزی آموزشی دارد و سال‌های زیادی است که به‌عنوان مدرس و مشاور با معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها کار می‌کند. ایشان سال‌ها مدرس دوره‌های آموزش عالی فرهنگیان، مدرس آموزش مهارت‌های زندگی کشوری بوده و به‌عنوان مجری تحقیق و پژوهش با آموزش و پرورش همکاری داشته است. همچنین عضویت تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی در دفتر تألیف وزارت آموزش و پرورش و برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی ضروری و مجازی برای دانش‌آموزان، والدین و معلمان را هم در کارنامه خود دارد. وی صاحب تألیفات و مقالات بسیاری نیز است.

گذشته با آن دست به گریبان بودند و آن‌ها را مانع می‌دانستند، به دلیل سه‌گانگی محیط‌های آموزشی برداشته شده است. برای مثال تا قبل از این امکان اینکه مدرسه بتواند برنامه‌های صبحگاه و یا زمان شروع کلاس‌های درس را متناسب با پایه‌های مختلف و به فراخور سن دانش‌آموزان تغییر دهد وجود نداشت. برای مثال مدیران اظهار می‌داشتند اگر بخواهیم زمان آغاز کلاس را برای پایه‌های مختلف به‌صورت متغیر اجرا کنیم، مدرسه دچار آشفتگی می‌شود و سروصدای بچه‌ها مزاحم کلاس‌های دیگر می‌شود. این موضوع تا اندازه زیادی قابل درک بود. اما در حال حاضر به دلیل وجود آموزش‌های مجازی بسیاری از آن شخصی‌سازی‌های برنامه‌ریزی و شخصی‌سازی‌های یادگیری در دل برنامه امکان وقوع دارد. به نمونه‌ای در دوره ابتدایی توجه کنید: در این دوره ساعت شروع مدرسه و زنگ تفریح برای همه پایه‌ها از اول تا ششم یکسان بود، و بعضی مدارس به‌سختی و با هنرمندی تمام تلاش می‌کردند که ساعت تفریح دوره ابتدایی اول و دوم را از هم جدا کنند. بسیاری از مدارس هم به دلایل گوناگون همچون عدم دسترسی به منابع انسانی کافی از این موضوع غافل می‌شدند. اما در حال حاضر به خاطر آموزش‌های برخط این امکان وجود دارد که کلاس‌های درسی و آموزشی متناسب با پایه تحصیلی و دانش‌آموزان کلاس، متفاوت از هم انجام شود. به این ترتیب ممکن است که ساعت شروع کلاس برای کلاس اول ابتدایی ۹ صبح باشد در حالی که برای بچه کلاس ششم، هشت و نیم صبح است و هر دو هم در یک مدرسه در حال تحصیل هستند.

● **از نظر شما کدام دسته از مدیران بیشترین شکایت را از وضعیت موجود دارند و احساس**

دارد که زمینه آموزش حضوری در کنار دو فضای دیگر فراهم بوده و ناچار بخشی از برنامه به آن اختصاص یابد. در زمانی که امکان ارتباطات برخط با توجه به مقتضیات اینترنت و دسترسی آن کاهش می‌یابد زمان مانور بیشتر برنامه‌های برون‌خط می‌شود. با این اوصاف مدارس موفق مدرسی هستند که در شرایط حال حاضر آمادگی تغییر برنامه و انطباق آن با مقتضیات شرایط و زمان را دارند. به چنین برنامه‌ای اصطلاحاً برنامه شناور گفته می‌شود که امکان تغییر و انطباق با توجه به شرایط را دارد. در مقایسه با برنامه‌ریزی مدرسه در سال‌های قبل می‌توان گفت مدیران و کادر اجرایی و تصمیم‌گیر مدرسه به‌طور مداوم در حال تمرین برای طراحی و اجرای برنامه‌های منعطف هستند.

● **آیا این نوع مدیریت و برنامه‌ریزی محاسنی هم دارد یا اینکه مدیران ناچارند به این نوع برنامه‌ریزی؟**

○ اصلی‌ترین حسن این نوع برنامه‌ریزی مربوط به استفاده از فضاهای گوناگون آموزشی در ارائه فرآیند یاددهی و یادگیری می‌شود. در حال حاضر بسیاری از محدودیت‌هایی که مدارس، معلمان و مدیران در

و متناسب با امکانات و شرایط از جمله ضرورت‌های این نوع برنامه‌ریزی است. در حال حاضر مدارس در شرایطی قرار دارند که از یک سو ناشناخته بودن محیط‌های آموزشی و از سوی دیگر کمتر قابل پیش‌بینی بودن اتفاقات و موقعیت‌ها، زمینه را برای اتصال به برنامه‌ریزی شناور بیش از پیش فراهم کرده است. به این سبب لازم است مدیر مدرسه مبتنی بر خرد جمعی و نظرات شورای مدرسه، خود را برای اقتضائات محیطی و اتفاقاتی که به لحاظ میزان حضور یا عدم حضور دانش‌آموزان در کلاس درس می‌افتد، آماده کرده پذیرای برنامه‌های شناور باشد.

بخشی از این برنامه مربوط به محیط‌های سه‌گانه یاددهی-یادگیری است که شامل محیط حضوری، آنلاین یا برخط و آفلاین یا برون‌خط است. ایجاد توازن و تناسب اتفاقات یادگیری متناسب با هر محیط آموزشی و توجه به استلزامات اجرایی در هر یک از جمله مورد توجه و تأمل در برنامه‌های شناور حال حاضر است. با این نگاه ممکن است مدیر برای برنامه‌ریزی در یک دوره زمانی معین، اقدام به ارائه برنامه‌ای کند که بخش عمده یاددهی یادگیری در فضای برخط و بخشی نیز به برون‌خط اختصاص یابد، هم-چنان‌که این احتمال وجود

خرد جمعی از جمله بازوهای همیاری برای مدیران در مدرسه است

خصوص نرم افزارهای مناسب فرایند آموزش، عقد قرارداد و تفاهم نامه با شرکتها و مؤسسات خدمات رسانی نرم افزاری و سخت افزاری الکترونیکی و دیجیتال، بهینه سازی شرایط دسترسی مدارس به اینترنت، ارائه بسته های توانمندسازی مدیران متناسب با شرایط خاکستری، برگزاری جلسات آموزشی کاربردی در خصوص نحوه برنامه ریزی سیال و شناور، معرفی شیوه های نظارت و بازخورد در برنامه ریزی های شناور و دیگر موارد از این دست.

آیا دیگر بازوهای همیاری در کنار مدیران دوره خاکستری وجود دارد؟

○ چنانچه پیش از این اشاره شد، خرد جمعی از جمله بازوهای همیاری برای مدیران در مدرسه است. والدین، دانش آموزان، شورای مدرسه و تمام کارکنان و معلمان می توانند در تصمیم گیری و برنامه ریزی های مربوط به شرایط خاکستری مخاطب مدیر بوده و با او همراه شوند. مهم این است که مدیر با شناسایی زمینه های اثرگذاری هر یک از گروه ها، اطلاعات و موارد نیاز مدرسه به هم فکری و همراهی را با آنها در میان بگذارد و با تکیه بر خرد جمعی به مناسب ترین شیوه و تصمیم هدایت شود.

در این شرایط، به جهت ناشناخته بودن اتفاقات و رخدادها، بسیار حائز اهمیت است که مدارس در راستای کسب تجارب جدید، تا حد امکان از خطا و اشتباهات پرهیز کنند و بر این اساس هر اندازه خرد جمعی بیشتر به کار گرفته شود میزان خطا نیز پایین می آید. از سوی دیگر آشنایی با شیوه مدیریت بحران و مدیریت استراتژیک می تواند به آفرینش تجربه های موفق و مؤثر منجر شود و این عامل در کنار اندیشه ورزی جمعی، کارنامه درخشانی از تجارب را برای مدارس فراهم می آورد.

مدیران نمی شود. بعضی از مدیران خودشان را در سایه ملاحظات و مسائل مربوط به بخش مدیریتی وزارتخانه پنهان می کنند. وقتی که مسئولین در سطوح بالاتر، به دلایل گوناگون از جمله وسعت مدارس تحت پوشش، ناگزیرند ملاحظاتی در تصمیم گیری ها داشته باشند و به ظاهر نظر قاطع و روشنی ندهند و گاه رأی و نظر قبلی را تغییر دهند، در این میان برخی مدیران با استتار خود در پس این اتفاقات، از تصمیم گیری های جدی تر، قاطع تر و درست تر فاصله می گیرند. هنگامی که از این گروه پرسش می شود شما که می دانید راهی که می روید درست نیست، چرا تغییر نمی دهید، پاسخ آنها این است که «مسئولین هم نمی دانند»، و این یکی از دردناک ترین پاسخ هایی است که می شود از یک مدیر شنید.

به بیان دیگر از نظر شما، شرایط خاکستری به نوعی زمینه ساز بهبود سبک و توانمندی مدیریت است؟

○ با اینکه موافق اثرگذاری شرایط خاکستری بر توانمندسازی مدارس و مدیران هستم اما این از ضرورت و لزوم همیاری مسئولین در سطوح بالاتر و در ستاد کم نمی کند. این موارد از جمله خدماتی است که به تقویت مهارت های مدیران در شرایط خاکستری کمک می کند:

تعیین دستورالعمل های روشن، ارائه خدمات پشتیبانی، معرفی برنامه های برتر و موفق مدارس، ارائه آگاهی در

خوبی را تجربه نمی کنند؟

○ تعدادی از مدیران از وضعیت خاکستری موجود احساس خوبی ندارند و در واقع خودشان را بدون سلاح می بینند. مدیرانی که همیشه منتظرند تا بر اساس فرمت های یک شکل و قالب بندی شده به آنها دستور کار داده شود و امکان استفاده و بهره مندی از خلاقیت و همچنین دیدن درست شرایط برایشان سخت است. این گروه عادت کرده اند همه چیز به صورت کاملاً شسته رفته و مشخص از بالا به پایین ابلاغ شده و در اختیار آنان قرار گیرد. به این دلیل شکایت می کنند که ما نمی دانیم الان چه کاری باید انجام دهیم و تکلیف مان روشن نیست. اما در همین شرایط حاضر، مدیرانی را می بینیم که به صورت منسجم در طول ماه های اول سال تحصیلی بسیاری از اقدامات را به صورت آزمایشی انجام داده اند، راه هایی را رفته اند، تجربه های خودشان را افزوده اند و در واقع منتظر یکسری راهکارهای یکسان سازی شده برای مدارس نبودند و خودشان راه متناسب با مدرسه را شناسایی و انتخاب کرده اند و تجربه های خوبی را نیز به دست آورده اند. بر این اساس می توان نتیجه گرفت اگر مدیران از توانمندی های مدیریتی خود استفاده نکنند و به صورت خلاقانه و تکیه بر مدیریت استراتژیک، با شرایط خاکستری مواجه نشوند، بیش از هر چیزی حس ناکامی را ناشی از عدم تعیین یک تصمیم مشخص و متناسب برای برنامه ریزی تجربه می کنند و ابراز می دارند: «خیلی اوضاع بدی است» یا اینکه «هیچ کاری نمی توانیم بکنیم».

پس از نظر شما از محاسن و ویژگی های برتر این شرایط استفاده از خلاقیت و توانمندی مدیران است؟

○ بله، اما متأسفانه این شامل همه