

# مشق رهبری برای روز واقعه

دکتر علی خلغالی، دانشیار مدیریت آموزشی

هستی را بتوان تا سطح کنش و واکنش نسبی سوژه اویژه تنزل داد، لیکن هول و عظمت واقعه، همه هستی موجود نا آماده را زمین گیر می کند (فَلَوْلَا إِنْ كُنْتُمْ غَيْرَ مَدِينِينَ<sup>۱</sup>).

بعد از وقوع واقعه، تنها تکه پاره‌هایی از گذشته (وَيْسَتْ الْجِبَالُ بَسًا<sup>۲</sup>) اینجا و آنجا در فضا سرگردانند (فَكَانَتْ هَبَاءً مُتَّبِنًا<sup>۳</sup>) و کسانی که خود را آماده مواجهه با واقعه نکرده باشند (فَأَصْحَابُ الْمَيْمَنَةِ ... وَأَصْحَابُ الْمَشْأَمَةِ<sup>۴</sup>)، حیران به هر طرف سر می گردانند و انسجام خود را در لابه‌لای این تکه‌های سرگردان تمنا می کنند. اما هر چه دست و پا می زنند، کمتر می یابند و ناتوان تر می شوند، زیرا شدت واقعه بخش زیادی از آنچه را در جست‌وجوی تکیه‌گاه ساختنش هستند، نابود کرده است و آن‌ها از قبل برای این وضعیت تمرین نکرده بودند (إِنَّهُمْ كَانُوا قَبْلَ ذَلِكَ مُتْرَفِينَ<sup>۵</sup>). تنها پیشتانزان معناساز (وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ<sup>۶</sup>) توان مواجهه سازنده با شرایط بعد از واقعه را دارند. اینان نه تنها از واقعه نگران، مردد یا هراسان نیستند، بلکه از زیست در واقعه لذت می برند (فِي جَنَّاتٍ النَّعِيمِ<sup>۷</sup>) و آن را دستمزد هوشیاری‌های پیشین خود می دانند (جَزَاءً بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ<sup>۸</sup>).

## رهبری مدرسه برای روز واقعه

«واقعه» برای مدرسه هزارتویی پیچیده و سرشار از اقتضائات، اعم از ظرفیت‌های تقویت کننده، تضعیف کننده و منحرف ساز است. واقعه از یک الگوریتم از پیش تعیین شده یا از چارچوب‌های ذهنی ساکنان مدرسه تبعیت نمی کند. مدیران مدرسه‌ها باید خود و همه ساکنان مدرسه را برای درک پیچیدگی‌های واقعه آماده کنند. مدیرانی که آگاهانه یا ناآگاهانه



است (إِنَّ هَذَا لَهُوَ حَقُّ الْيَقِينِ<sup>۹</sup>) که در آن حقیقت و واقعیت، یکی و هم‌زمان آشکار می شوند. شاید همه اجزای دیگر

کلیدواژه‌ها: واقعه، مدیریت پذیری، ساده‌سازی

## توصیف واقعه

انسان خردورز این پیام را دریافته است که وقوع واقعه (إِذَا وَقَعَتِ الْوَاقِعَةُ<sup>۱۰</sup>) اجتناب‌ناپذیر است (لَيْسَ لَوْعَتِهَا كَاذِبَةٌ<sup>۱۱</sup>). روز واقعه روزی است که ناگهان هیچ چیز مانند گذشته نیست! روز واقعه منشأ دگردیسی‌های بنیادی است (خَافِضَةً رَّافِعَةً<sup>۱۲</sup>). روز آغاز مجدد تاریخ است. روز واقعه روز گسست از گذشته است. واقعه، واقعی‌ترین بخش هستی

مدیرانی که آگاهانه یا ناآگاهانه از درک پیچیدگی‌ها اجتناب می کنند، معمولاً دچار سندروم ساده‌سازی برای مدیریت پذیرسازی نهاد تحت مدیریت خود می شوند

## مدیران مدرسه‌هایی که اجتناب‌ناپذیر بودن واقعۀ و پیچیدگی‌های آن را درک کرده‌باشند، برای مواجهه با آن، به‌طور مرتب رهبری در واقعۀ را مشق می‌کنند

از درک پیچیدگی‌ها اجتناب می‌کنند، معمولاً دچار سندروم ساده‌سازی برای مدیریت‌پذیرسازی نهاد تحت مدیریت خود می‌شوند. در حالی که نظام‌های ساده‌شده، آسیب‌پذیرترین سازمان‌ها در مواجهه با واقعۀ هستند. ساده‌سازی با هدف مدیریت‌پذیری ضدتربیتی‌ترین تصمیم‌مدیریتی محسوب می‌شود. در واقع، این صرفاً فرایندی ناتوان‌ساز است.

در سطح مدرسه، درک مفهوم تعمیم رهبری، مهم‌ترین وجه مواجهه پیچیده با هزارتوی واقعۀ است. مدیران مدرسه‌هایی که نسبت به وقوع واقعۀ و پیچیدگی‌های آن هوشیارند، می‌دانند که ارتقای سطح استقلال، خودکارآمدی و خودتنظیمی همه ساکنان مدرسه، بنیادی‌ترین کارکرد مدرسه است. لذا برای بسط رهبری در گستره مدرسه تعهدی بنیادین دارند. چنین مدیرانی در طول زمان به تدریج وجود خود را به سایه می‌کشاند و از میزان وابستگی سیستم نسبت به خود می‌کاهند. چنین مدیرانی تلاش می‌کنند هم‌زمان با توانمندسازی ساکنان مدرسه، ساختار مدرسه را نیز برای رویارویی با واقعۀ چابک سازند.

مدرسه چابک، مدرسه‌ای همه‌زمانی و همه‌مکانی است. سهم مهمی از چابکی مدرسه منوط به چابکی برنامه درسی آن است. خطی‌سازی، عامل و باعث جزمیت برنامه درسی و ناکارآمدی آن، به ویژه در زمان واقعۀ، است. پودمانی‌سازی، پیشنهادی بنیادی برای چابک‌سازی برنامه‌های درسی است. برنامه‌های پودمانی‌شده بن‌بستی برای اجرا باقی نمی‌گذارند.

توان آموزشی‌سازی همه چیز، از مهم‌ترین شایستگی‌های حرفه‌ای مورد نیاز معلمان در هنگام واقعۀ است. براین اساس، هیچ دانش‌آموزی به دلیل

مهم‌ترین مسائل در هنگام واقعۀ، فراموش‌شدگان هستند. منظور از فراموش‌شدگان، همه ساکنان مدرسه، اعم از کارکنان، معلمان و دانش‌آموزانی هستند که به محض ناآشناشدن روابط عرفی، پیوندهایشان با نظام قطع می‌شود. میزان توجه به این گروه، شاخصی از کارآمدی رهبری مدرسه در شرایط واقعۀ است.

در مجموع، مدیران مدرسه‌هایی که اجتناب‌ناپذیر بودن واقعۀ و پیچیدگی‌های آن را درک کرده‌باشند، برای مواجهه با آن، به‌طور مرتب رهبری در واقعۀ را مشق می‌کنند. سازه تعمیم رهبری، نوعی تعهد مدیریت مدرسه به بسط خودرهبری همه ساکنان مدرسه است. مشق خودرهبری توسط همه ساکنان مدرسه، تحیر و سردرگمی‌های بعد از واقعۀ را کمینه می‌کند. با ترکیب سه مفهوم پودمانی‌سازی، خودمدیریتی و آموزشی‌سازی، در مدرسه موقعیتی ایجاد می‌شود که در آن معلم، دانش‌آموز و سایر نهادهای پشتیبان، در فرایندی تعاملی، به نوعی یادگیری همه‌زمانی و همه‌مکانی دست یابند. در این شرایط، هر واقعۀ با هر وسعتی، سرشار از جاذبه‌های نوظهور است و دانش‌آموزان می‌توانند ماجراجویانی باشند که لذت ناشی از کشف آن‌ها را روایت می‌کنند.

### پی‌نوشت‌ها

۱. هنگامی که واقعۀ برپا شود. واقعۀ/۱
۲. هیچ‌کس نمی‌تواند آن را انکار کند. واقعۀ/۲
۳. پست‌کننده و بالابرنده است. واقعۀ/۳
۴. این همان حق و یقین است. واقعۀ/۹۵
۵. به پیامدهای اعمال نیندیشیده‌اید. واقعۀ/۸۶
۶. و گوها در هم کوبیده می‌شود. واقعۀ/۵
۷. مانندغباری پراکنده گردند. واقعۀ/۶
۸. کسانی در راست و کسانی در چپ... واقعۀ/۸ و ۹
۹. آن‌ها پیش از این مست و مغرور بودند. واقعۀ/۴۵
۱۰. این پیشگامان‌اند که مقدم‌اند. واقعۀ/۱۰
۱۱. در باغستان‌های پرنعمت جای دارند. واقعۀ/۱۲
۱۲. یاداشتی است برای آنچه می‌کردند. واقعۀ/۲۴

نداشتن دسترسی به محتوا، خارج از فرایند یادگیری قرار نمی‌گیرد. واقعۀ بهترین موقعیت برای واقعی‌سازی یادگیری‌های دانش‌آموزان است. معلمانی که از قبل شایستگی‌های آموزشی‌سازی را کسب کرده‌باشند، به‌طور اضطراری قادرند هر موضوع زندگی دانش‌آموز را به محتوایی آموزشی تبدیل کنند. در فرایند آموزشی‌سازی، معلمان این فرصت را برای دانش‌آموزان مهیا می‌کنند که به‌طور فردی یا گروهی، در یک پدیده واقعی زندگی درگیر شوند. این درگیری شامل ترغیب‌کردن دانش‌آموزان به تفکر هدایت‌شده حول پدیده مورد بررسی، کاربست مجموعه‌ای از مهارت‌های شناختی و در نهایت روایت شفاهی، کتبی یا تصویری دریافت‌های دانش‌آموزان از کل این فرایند است. این بخش آخر، مبنای ارزیابی عملکرد دانش‌آموزان خواهد بود. با همین منطق، تدوین استانداردهای ارزیابی چندگانه، یا چندپایانی، از الزامات زیست‌تحصیلی مناسب دانش‌آموزان در مواجهه با واقعۀ است. ارائه فرصت کافی به دانش‌آموزان برای نمایش میزان تسلط خود در پروژه‌های توافق‌شده، همراه با عرضه بازخوردهای اصلاحی معلمان، از مؤلفه‌های اصلی تضمین تحقق یادگیری واقعی و پایدار در واقعۀ است.

در نظام‌های مدرسه‌ای، یکی از