

# اگر مدیر مدرسه بودم

● دکتر بهمن حوریزاد، مشاور خانواده

کلیدواژه‌ها: مدیریت تغییر، زیبایی‌شناسی، نگرش، عرضه‌یابی

بیمار می‌شود و در شرایط آسیب‌شناختی (پاتولوژیکال) قرار می‌گیرد. (Beer, 1994) آسیب‌شناس سازمانی، همانند یک پزشک بالینی، در گام اول مداخلات درمانی خود، وضعیت فعلی سازمان را بررسی (Saeed and Wang, 2013) و تلاش می‌کند به این پرسش پاسخ دهد که سازمان هم‌اکنون در چه وضعیتی قرار دارد؟ (Alderfer, 1976).

در پژوهش پدیدارشناسی عرضه‌یابی سازمانی مدرسه‌ها (تحلیل تجربه زیسته مدیران مدرسه‌ها) (دراج، ۱۳۹۸) عرضه‌ها چنین طبقه‌بندی شدند:

عرضه‌های محیطی (مربوط به جامعه و فرهنگ و خانواده)؛ عرضه‌های ساختاری (منشعب از قوانین، منابع و فناوری)؛ عرضه‌های عملکردی (ناشی از فعالیت‌های آموزشی و تحصیلی)؛ عرضه‌های فردی و گروهی (یا منشأ مدیران، معلمان و دانش‌آموزان) (Samue, Yitzhak, 2010). برای نمونه، بخشی از یافته‌های پژوهشی که در خصوص شیوع نشانگان (سندروم)‌های مدیریتی انجام شد (Hoseini, Khalkhali, 2015)، نشان می‌دهند که برخی مدیران دچار حد قابل توجهی از نشانگان مدیریتی رفتار مستبدانه هستند. تشخیص وجود این نشانگان با مشاهده نشانه‌ها و علامت‌هایی مانند تحمیل فشار مضاعف به زبردستان، لذت‌بردن از آزار دیگران، رفتار تهاجمی با منتقدان، پرخاشگری مداوم نسبت به دیگران، تمایل به کینه‌ورزی و اداره جلسات مبتنی بر برد و باخت از جانب مدیر مدرسه از یک سو و سکوت مداوم، غرزدن‌های مستمر، غیبت‌های مکرر، تمایل نداشتن به شرکت در جلسات و شکایت‌های متعدد از جانب معلمان امکان‌پذیر است (همان). البته روابط بین نشانگان‌ها و نشانه‌های مربوطه باید از لحاظ آماری معنی‌دار باشند. به لحاظ علمی، بررسی نشانگان‌ها در حیطه عرضه‌یابی است. عرضه‌یابی در مدیریت آموزشی، فرایند مطالعه و شناخت ریشه‌های نابسامانی، ناکارآمدی و اختلال در نظام آموزشی و عناصر آن است (Samue, Yitzhak, 2010).

پس از عرضه‌یابی نوبت طراحی راهکارهای درمان و رفع عرضه‌هاست. نسخه پیچیده‌شده صاحب‌نظران علوم تربیتی و مدیریت آموزشی، در مضمون مدیریت، مدیریت هدایتی در نقطه مقابل مدیریت ریاستی است که گلاسر مطرح کرده است.

چالش‌های من از شناخت عرضه‌های مدرسه، تضادها و تعارض‌های موجود و جست‌وجوی راهکارهایی خلاق برای درمان و رسیدن به بهبود کیفیت عملکرد مدرسه استخراج می‌شوند. در نگاهی کلی، از مدیریت آموزشی به‌عنوان یک رشته علمی، تخصصی، واقع‌گرا و تغییرگرا تعبیر می‌شود و نیز یک حوزه مطالعه که با مدیریت و عمل در سازمان‌های آموزشی در ارتباط است (Bush, 2003). در هر حال، مدیریت آموزشی در به‌عنوان یک رشته دانشگاهی سابقه‌ای غنی و معرفت‌شناختی دارد؛ از آثار اندرو هالپین و دانیل گریفیث در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در آنچه به‌عنوان جنبش تئوری شناخته شده است تا نقد توماس گربنفیلد از تجربه‌گرایی منطقی در سال ۱۹۷۰، ظهور نظریه انتقادی ریچارد بیتس و یلیامو فوستر در ۱۹۸۰ و کالین ایورس و کابریل لاکومسکی از انسجام طبیعت‌گرایی از دهه ۱۹۹۰ تاکنون، همواره بحث پیرامون شیوه‌های کسب دانش، عمل و بودن در جهان اجتماعی در کانون توجه محققان پیشرو بوده است (Eacott & Evers, 2014).

در نظام‌های آموزشی، مدیریت تغییر نه تنها فرایندی چالش‌برانگیز و مستمر برای موفقیت مدرسه است، بلکه مسئله‌ای حیاتی در زمینه توسعه سازمانی است. تغییر می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود و بر شانس بقای سازمان برای حفظ رشد اقتصادی بیفزاید (Armenakis, Mossholder, Harris, 1990). اما تغییرات در نظام‌های آموزشی کاملاً به افراد وابسته است. اگر اعضای سازمان تغییری را قبول نکنند خودشان را تغییر ندهند و انگیزه و آمادگی لازم را نداشته باشند، تغییر نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد (Giauque, 2015). همچنین، مدیریت تغییر در نظام‌های آموزشی، به‌طور عمده به ساختار سازمانی و تمایل آن به محیطی که در آن عمل می‌کند بستگی دارد.

به‌خوبی می‌دانیم، پیش‌نیاز هر راهبرد تحولی در سازمان‌ها عرضه‌یابی است. تجربه نشان می‌دهد، مداخله‌هایی که بدون عرضه‌یابی دقیق تجویز و اعمال شوند، پیامدهای مخربی به دنبال خواهند داشت (Bolton and Heap, 2002). لذا شایسته است مدیر مدرسه تلاش کند شایستگی‌های لازم برای ایفای نقش آسیب‌شناس سازمانی مدرسه را در خود توسعه دهد. مدرسه تحت مدیریت مانند همه نظام‌های زنده، در مواجهه با عوامل بیماری‌زا (پاتوژن‌ها) آسیب‌پذیر است،

۱. ادراک تحصیلی؛
۲. نگرش نسبت به معلمان، مدیر و کلاس؛
۳. نگرش نسبت به مدرسه؛
۴. ارزش‌گذاری هدف‌های مدرسه و انگیزش؛
۵. خودنظم‌دهی.

**سؤال: انگیزه‌های حرفه‌ای معلمان تحت چه شرایطی و چگونه رشد می‌کند؟ معلمان چگونه حداکثر تلاششان را برای ارتقای دانش، بینش و مهارت‌های حرفه‌ای و موفقیت خود به کار می‌گیرند؟ چگونه گفت‌وگوهای معلمان را حرفه‌ای کنیم؟ معلمان در چه شرایط و فضاهایی گفت‌وگوهای حرفه‌ای و درددل می‌کنند و مورد توجه قرار می‌گیرند؛ در جلسات رسمی یا محفل‌های دوستانه و صمیمی؟**

نتایج تحقیق نشان داد، بیشتر ایده‌های مهم و موفق پشت ریزبین (میکروسکوپ) یا رایانه یا میز کار پیدا نشده‌اند! بلکه جرقه پدیده «شبکه سیال» و «لحظه شگفت‌انگیز» زمانی پدیدار می‌شوند که در شرایط گپ و گفت صمیمی و دوستانه اتفاق می‌افتد. پروفیسور **کوین دانبار** تحقیقی فوق‌العاده انجام داد با این هدف که ایده‌های خوب از کجا می‌آیند؟ آدم‌ها دور میز جلسات هفتگی، یعنی زمانی که همه دور هم جمع شده بودند و آخرین اطلاعات، خطاها، اشتباه‌ها، تجربه‌ها و یافته‌های خود را بازگو می‌کردند، برایشان بهترین شرایط است.

در واقع، شبکه‌ای در دنیای بیرون مغز وجود دارد که با شبکه دنیای درون مغز انسان شباهت زیادی دارد. می‌توان این شبکه را شبکه سیال نامید. یعنی جایی که شما، آدم‌ها و ایده‌های متفاوت بسیاری را در کنار هم دارید، پیشینه‌های مختلف، علاقه‌های گوناگون در جوش و خروش هستند و با یکدیگر در رفاقت‌اند. آن فضا در واقع فضایی است که به نوآوری ختم می‌شود. به همین دلیل است که **شوارتز**، آینده‌پژوه معروف، در کتاب «شگفتی‌های اجتناب‌ناپذیر» در خصوص توسعه چین پیشنهاد عجیب و غریبی می‌دهد:

توسعه کافه‌ها! او به درستی تشخیص می‌دهد که چینی‌ها و بهتر است بگوییم اغلب کشورهای در حال توسعه، دانشگاه‌های بزرگی مانند هاروارد و استنفورد را موتورهای رشد آمریکا می‌بینند و سعی در رونق‌بخشی به آن‌ها دارند. آن‌ها با هزینه فوق‌العاده

بالا به خلق پارک‌های فناوری و مراکز دانشگاهی روی می‌آورند، اما نمی‌دانند که این نهادها کافی نیستند. شوارتز تأکید می‌کند، شما به تشکیل فضای فکری نیاز دارید. شما نمی‌توانید کتاب‌خانه‌ها، کافه‌ها و خطوط دوچرخه‌سواری را نادیده بگیرید. آیا مدرسه‌های ما به اتاق فکری از این دست غیررسمی نیاز ندارند؟

**یادمان باشد، همه ما انسان‌ها نیازمند توجهیم و همه**

از سوی دیگر، مدیریت مبتنی بر زیبایی‌شناسی، رویکردی است متشکل از شکلی از فعالیت‌های آموزشی که به دنبال ترویج ادراک زیبایی‌شناسی دانش‌آموزان، درک زیبایی‌شناسی، ارزشیابی زیبایی و خلاقیت زیبایی‌شناسانه که از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و امور زیبایی‌های دنیای هستی و موجود در طبیعت، هنر و علوم که به توسعه ویژگی‌های فردی شایسته و رشد خرد کمک می‌کند. به عبارت دیگر، توانمند کردن دانش‌آموزان برای بیان ادراکات، احساسات (سواد عاطفی) و افکار خود از طریق شکل دادن فعالیت‌ها و تجربه‌های متنوع یاددهی‌یادگیری با هدف بهبود نگرش دانش‌آموزان، اولیا، معلمان و جامعه نسبت به مدرسه است.

زیبایی‌شناسی<sup>۱</sup> شاخه‌ای از فلسفه است که نخستین بار **الکساندر بومگارتن** در ۱۹۴۵ آن را مطرح کرد و موضوع آن ماهیت زیبایی و ذوق است.

باور دارم، زیبایی مدرسه به اصالت رفتار، عملکرد و مناسبات تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدرسه وابسته است. به‌خوبی و درستی دریافته‌ایم، رفتار معلم، مدیر، معاون، روابط آن‌ها با هم، روابط شاگردان با هم و با معلمان و فضای روانی و فیزیکی مدرسه، همه و همه نگرش‌های دانش‌آموزان، اولیای آنان و مدیران و معلمان در دوره آموزش‌های غیرحضورى را دستخوش تغییر کرده‌اند و خواهند کرد. زیبایی‌شناسی مدرسه در شرایط حاضر (شروع کلاس‌های حضوری)، بنا به دلایل متعدد، موضوعی است که باید بدان پرداخت و عارضه‌ها را شناخت و درمان کرد تا مقبولیت و مشروعیت مدرسه آسیبی نبیند.

تأثیر مدرسه بر شخصیت دانش‌آموزان، معلمان، مدیر و اولیا، اصالت رفتار، عملکرد و مناسبات هریک از آن‌ها بر ادراکات و نگرش‌ها نسبت به مدرسه مؤثر است.

باور دارم، زیبایی‌شناسی مدرسه رویکرد خلق زیبایی‌ها در مدرسه و دیدن آن‌هاست تا ادراک و نگرش زیبایی در دانش‌آموزان، اولیا و مدیران و معلمان ایجاد کند.

زیبایی‌شناسی مدرسه تأملی است انسانی، بر چستی زیبایی و نسبت آن با ادراکات دانش‌آموزان، اولیای آنان، مدیر و معلمان مدرسه که می‌تواند بر روح و نگرش آنان اثر عمیق یا سطحی بگذارد. چستی زیبایی، چگونگی و چرایی درک زیبایی، تحلیل وجوه زیبایی پدیده‌های مثل مدرسه، مهم‌ترین مطالعه با رویکرد پدیدارشناختی است که باید به آن پرداخت. فعالیت‌ها و تجربه‌های

یاددهی‌یادگیری که در مدرسه اتفاق می‌افتند، به‌طور مستقیم روی نگرش و ادراکات دانش‌آموزان نسبت به مدرسه تأثیر مثبت و منفی می‌گذارند. آنگاه که دانش‌آموزان از فعالیت‌های آموزشی و تجربه‌های یاددهی‌یادگیری لذت ببرند و تمام تلاش خود را برای موفقیت به کار ببندند، کارایی و اثربخشی نظام آموزشی ارتقا می‌یابد.

نگرش به مدرسه پنج بعد دارد:



به نوعی از بی توجهی یا کم توجهی آسیب دیده ایم. توجه، عشق، روابط صحیح، صمیمیت و تلاش طرح‌واره‌ای روانی است که مدرسه را آیینۀ زندگی می‌کند. در این طرح‌واره مشوق‌های زیادی تدارک دیده می‌شوند تا دانش‌آموزان و معلمان حداکثر تلاششان را بکنند.

**فراآموش نکنیم، یادگیری و خلاقیت صرفاً فردی نیستند.** خلاقیت و یادگیری در تعامل جمعی و مبادله ایده‌ها رخ می‌دهند. بیابید شبکه نوروها (مغز) خود را در شبکه سیال قرار دهید. تنهایی و تمرکز مهم است، اما گفت‌وگو و تعامل آن را کامل می‌کند. خود را در فضایی قرار دهید که آدم‌های متفاوت، ایده‌های متنوع و دیدگاه‌های متضاد را تجربه کنیم. از تضادها نهراسیم. ریشه و مبنای خلاقیت و نبوغ نگاه به تضادهاست.

**گفت‌وگو کنیم؛ آن هم غیررسمی، همیشگی**

و افقی. آنکه که کسی بالاتر از بقیه نباشد و همه هم‌سطح باشند، لحظه‌های شگفت‌انگیز بیشتری را تجربه خواهیم کرد. فشار، زور و اجبار، ترس، استرس، اضطراب و رقابت‌های فشرده کشنده استعداد هستند. همین‌طور، با «اجازۀ اشتباه ندادن!» خلاقیت را نابود می‌کنیم. اشتباه در فرایند تربیت و کشف و پرورش استعدادها بخش جدایی‌ناپذیر رشد طبیعی است. اشتباه مهم است. اجازه اشتباه بدهیم. اما تکرار اشتباه هرگز.

و سخن پایانی اینکه، مدیریت هدایتی در نقطه مقابل مدیریت ریاستی، تسهیلگر، حمایتگر و پرورش‌دهنده استعدادهاست. این سبک و رویکرد مدیریتی را جدی بگیریم و همین‌طور مهارت‌های مطالعات پدیدارشناختی، مهارت‌های عارضه‌یابی، مهارت نقد و مهارت حل خلاق مسائل مدرسه و مدرسه‌داری را برای رشد همه مشتریان مدرسه شامل مدیر، معاون، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آنان جدی بگیریم. رشد را از درون خود آغاز کنیم، نه از بیرون از خودمان.

**اگر مدیر مدرسه بودم،** تغییر را از خودم آغاز می‌کردم؛ از همان لحظه، از همان جایی که قرار است تغییر کنم، با تلقین و تکرار به تغییر ادامه می‌دادم. تغییر را از باورهایم و غریب‌ها و پالایش آن‌ها شروع می‌کردم.

بر این باور، اولویت اول من در مدرسه، توسعه توانمندی‌های خود خواهد بود. در مدرسه من همه یاد می‌گیرند؛ من مدیر، معلم، دانش‌آموز و اولیا. حداقل سالی یک‌بار هدف‌ها و نقشه راه مدرسه را با همکارانم در میان می‌گذاشتم و آنان را در کشف روش‌های مؤثر برای رسیدن به هدف‌ها، به صورت جدی و نه تشریفاتی، مشارکت می‌دادم تا تعلق خاطرشان را نسبت به مدرسه ارتقا دهیم.

## مدیریت هدایتی در نقطه مقابل مدیریت ریاستی، تسهیلگر، حمایتگر و پرورش‌دهنده استعدادهاست. این سبک و رویکرد مدیریتی را جدی بگیریم

دغدغه‌ها، نیازها و نگرانی‌های همکارانم را با جان و دل گوش می‌دادم و فضایی ایجاد می‌کردم تا شبکه سیال مغز در خدمت هدف‌های مدرسه قرار گیرد.

**اگر مدیر مدرسه بودم،** مطالعاتم را از آسیب‌شناسی و شناخت عارضه‌ها با رویکرد مطالعات پدیدارشناختی<sup>۲</sup> آغاز می‌کردم و یکی پس از دیگری برای درمان و رفع آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کردم. **اگر مدیر مدرسه بودم،** راهکارها و اقدامات عملیاتی را با همکاران علاقه‌مند و با انگیزه شروع می‌کردم و الگویی موفق از شروعی خوب را نشان می‌دادم. از گام‌های کوچک اما با اهمیت و در جهت مسیر هدف‌ها شروع می‌کردم. چرا که باور دارم، کسی که کوه را برداشت، کسی بود که ابتدا شروع به برداشتن سنگ‌ریزه‌ها کرد. برای پررنگ کردن نقش دانش‌آموزان در

تصمیم‌گیری، با ترویج پرسشگری و با هدف ایده‌جویی و ایده‌پردازی، راهکارهای غنی‌سازی مدرسه را در قالب سؤال، مثل چگونه می‌توانیم با هم‌کلاسی‌های خود رابطه‌ای خوب و صمیمانه داشته باشیم؟ مطرح می‌کردم. بعد، ایده‌ها را بررسی و با احترام به آن‌ها، پس از غربال، ایده‌های ناب را به صورت راهکارهای اجرایی برای رسیدن به هدف‌ها، به اجرا در می‌آوردیم. وقتی دانش‌آموزان متوجه شوند ایده‌های آن‌ها مورد احترام و توجه قرار گرفته‌اند، احساس تعلق خاطرشان به مدرسه بهبود پیدا می‌کند.

بر همکاری به جای رقابت تأکید می‌کردم. ابتدا همکاری و همیاری را از معلمان شروع می‌کردم تا دانش‌آموزان الگوی موفق از همکاری و تعاون و صمیمیت بین معلمان خود ببینند و آن را یاد بگیرند.

### پی‌نوشت‌ها

1. Aesthetics
2. Liquid network
3. phenomenology

### منابع

۱. حوریزاد، بهمن (۱۳۸۲). «غنی‌سازی فرهنگ آموزش»، سایه سخن. تهران.
  ۲. دراج، پیمان. پدیدارشناسی عارضه‌یابی سازمانی مدرسه‌ها (تحلیل تجربه زیسته مدیران مدرسه‌ها)، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، شماره هشتم، ۱۳۹۸.
- منابع خارجی در دفتر مجله موجود است.