

# نظریه‌های مدیریتی و گرداندگی مدرسه

● محمد رضا توحیدی، معاون مدرسه، تهران

کلیدواژه‌ها: نظریه‌های مدیریتی، کوه یخ، رفتار، برنامه و راهبرد

رفتارهای خود می‌انجامد. شاید این داستان واقعی که به کوه یخ معروف است، کمک کند درک بهتری نسبت به آنچه گفتیم، پیدا کنیم. در سال ۱۹۱۲ میلادی بزرگ‌ترین جسم متحرک جهان (کشتی تایتانیک) از بندر ساوتهمپتون کشور انگلستان به سمت بندر نیویورک آمریکا حرکت کرد. حادثه‌ای که برای این کشتی اتفاق افتاد، از زاویه‌های گوناگون

جدال افراد دانشگاهی و اجرایی از گذشته‌های دور وجود داشته و به نظر نمی‌رسد به این زودی‌ها از بین برود. از یک‌سو، بعضی از دانشگاهیان نداشتن درک نظریه‌های زیربنایی را برای مدیران اجرایی خطرناک می‌دانند، چون می‌تواند رفتارهای متناقضی را برای هر سازمان در پی داشته باشد. آن‌ها معتقدند، داشتن سازمانی بلندمدت با سمت و سویی مشخص و حرکت به چشم‌اندازی مشترک، بدون شناخت رویکردها و سیر تاریخی علوم گوناگون ممکن نیست.

از طرف دیگر، در گفت‌وگو با بسیاری از مدیران مدرسه‌ها، آن‌ها شناخت رویکردها و تئوری‌های زیربنایی را مختص فضای دانشگاهی می‌دانند و افراد دانشگاهی را به شناختن فضای مدرسه متهم می‌کنند. خاطر م هست، روزی مدیر مدرسه‌ای می‌گفت: «افرادی که صرفاً نظریه‌پردازی می‌کنند شاید نتوانند یک روز هم مدرسه را اداره کنند.»

تفاوت رویکرد این دو گروه از گذشته وجود دارد و به نظر نمی‌رسد به این راحتی‌ها از بین برود. در این نوشته قصد نداریم این دو رویکرد را بررسی کنیم، بلکه می‌کوشیم ضرورت شناخت رویکردهای زیربنایی را به صورت حداقلی مطرح کنیم. آنچه اجتناب‌ناپذیر است اینکه هر رفتاری که از ما سر می‌زند، به‌طور حتم در رویکردها و تفکرات ما ریشه دارد و ما میزان آگاهی از علت اصلی رفتارمان را می‌توانیم در رویکردها و زیربنای فکری‌مان مشاهده کنیم. ما چه بخواهیم و چه نخواهیم، بر مبنای رویکردهای زیربنایی خود عمل می‌کنیم. پس شناخت و طبقه‌بندی آن‌ها و آشنایی با آن‌ها به درک بیشتر از



دانش‌آموزان، اتاق دبیران و معلمان و... آنچه برنامه‌ریزی می‌کنیم: برنامه هفتگی مدرسه، تقویم اجرایی، قوانین انضباطی و ... آنچه می‌اندیشیم: نگاه من به دانش‌آموز، تعلیم و تربیت، اولیا، انضباط، معلمان و کارکنان و ...

### استفاده متفاوت دو مدیر از مفهوم کوه یخ:

**کوه یخ شماره ۱:** من اعتقاد دارم، روش‌های سنتی دیگر جواب نمی‌دهند. وظیفه ما صرفاً انتقال مطالب کتاب درسی نیست و یادگیری دانش‌آموزان از هم می‌تواند بهتر از سخنرانی معلم عمل کند (رویکرد زیربنایی). پس من برنامه‌ریزی می‌کنم که چه نوع معلمانی را جذب کنم یا از چه آموزش‌دهنده‌هایی برای کلاس‌های ضمن خدمت معلمانم استفاده کنم یا چه تغییراتی در فضای فیزیکی مدرسه ایجاد کنم تا یادگیری از هم در مدرسه بهتر اتفاق بیفتد (راهبرد و برنامه). لذا برای جذب معلمان با رویکردهای جدید فراخوان می‌دهم، چیدمان کلاس‌های درس را عوض می‌کنم، سکوی معلمی را حذف می‌کنم، نیمکت‌های دانش‌آموزان را روبه‌روی هم قرار می‌دهم و یک زنگ کارگروهی در برنامه هفتگی قرار می‌دهم.

**کوه یخ شماره ۲:** روش‌های جدید دانش‌آموزان را بی‌سواد کرده‌اند. نظم و انضباط مدرسه‌ها کاهش یافته و معلمان و دانش‌آموزان وقت خود را تلف می‌کنند (رویکرد زیربنایی). پس با ارائه اصول و برنامه‌های خودم و توجیه معلمان قبل از شروع کلاس‌ها و طراحی کلاس‌های درس به شکل سنتی، شرایط جدیدی در مدرسه ایجاد می‌کنم (راهبرد و برنامه). زنگ آزمون را جایگزین زنگ کارگروهی می‌کنم و نسبت به سروصدای داخل کلاس عکس‌العمل نشان می‌دهم.

در هر دو کوه یخ، هر رفتاری که صورت می‌گیرد، از اعماق غیرقابل مشاهده سازمان که همان رویکرد غالب سازمان یا مدیر مدرسه است، تشکیل شده است. حداقل کاری که در چنین مواردی باید انجام دهیم این است که در هر رفتارمان تلاش کنیم سفری به درونمان کنیم تا ببینیم این رفتار چگونه شکل گرفته است؟

بررسی شد تا علت اصلی غرق شدن کشتی تایتانیک مشخص شود. در حین مسیر، وقتی کاپیتان با کوه یخ مواجه شد، با آن برخورد کرد و نزدیک ۱۵۰۰ نفر از افراد این کشتی کشته شدند. دلایل متعددی در مورد این حادثه مطرح شده‌اند. یکی از این دلایل، برداشت غلط کاپیتان کشتی از ابهت کشتی تایتانیک و کوچک و کم‌اهمیت بودن کوه یخ روبه‌رو بود. شاید کمتر کسی تصور می‌کرد یک کوه یخ کوچک بتواند این ابرکشتی را غرق کند. این افراد کسانی بودند که کل کوه یخ را همان قسمت قابل مشاهده می‌دانستند؛

در حالی که قسمت اعظم کوه یخ در زیر آب و غیرقابل مشاهده بود.

شاید مدیرانی که شناخت رویکردهای زیربنایی را مهم نمی‌دانند، دچار همین اشتباه کاپیتان کشتی شده‌اند. از نظر نگارنده، هر مدیر مدرسه، بیش از یک استاد دانشگاه نیاز دارد از رویکردها آگاهی پیدا کند. مثال کوه یخ کمک می‌کند بدانیم صرفاً آنچه قابل مشاهده است، تنها چیزی نیست که وجود دارد.

در شکل بالا، کوه یخ سازمان نشان می‌دهد، هر آنچه به‌عنوان رفتار در سازمان قابل مشاهده است، از راهبردها و رویکردهای ما برگرفته شده است.

داشتن رویکرد زیربنایی مستحکم از طرف مدیر مدرسه می‌تواند کوه یخ مستحکم‌تری را برای مدرسه به ارمغان بیاورد.

### کوه یخ مدرسه شما

آنچه قابل مشاهده است: میز، صندلی، ظاهر مدرسه،