

من خیلی بدم!

تقویت احساس نیاز به یادگیری در مدیران

علی خالقی‌نژاد، کارشناس پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش



در جهان امروز که سرعت تغییرات نسبت به گذشته به‌طور غیرقابل‌باوری رو به افزایش است، اهمیت و ضرورت برخورداری از قابلیت‌های پویا، بیش از شایستگی‌ها و دانش حرفه‌ای افراد رخ می‌نماید؛ چرا که آموزش و یادگیری هم‌زمان و به‌نگام، فرصت هم‌اوردی با تغییرات را ندارد و در بسیاری مواقع از تغییرات و نوآوری‌ها دور می‌ماند و دیری نمی‌پاید که دانش و پدیده‌های جدید جایگزین می‌شوند. در این شرایط نااطمینانی و نبود قطعیت، اهمیت برخورداری از قابلیت، بیش از شایستگی و دانش حرفه‌ای است. اگر «شایستگی»^۱ را توانایی و مهارت در یادگیری بنامیم، «قابلیت»^۲ توانایی و ظرفیت بالفعل و بالقوه برای یادگیری‌های جدید است و به انگیزه‌های درونی، افزون بر محرک‌های بیرونی نیاز دارد.

از مهم‌ترین شاخص‌های قابلیت عبارت‌اند از:
انگیزش: اولین شاخص است. تعهدی شدید برای اهداف غیرخودخواهانه است، چرا که یک ویژگی پایدار و غالباً ناخودآگاه است و از احساس درونی افراد سرچشمه می‌گیرد. اگر فردی فقط تحت هدایت انگیزه‌های

خودخواهانه باشد، شاید این انگیزه هیچ‌گاه تغییر نکند. **کنجکاوی:** شوق شدید برای تجربه و دانش جدید و **بینش:** توانایی جمع‌آوری و فهم اطلاعاتی است که فرصت‌هایی جدید را پیشنهاد می‌دهند. **مشارکت، تعامل و ارتباط مداوم:** استعداد به‌کارگیری عواطف و منطق برای بیان چشم‌اندازی ترغیب‌کننده و برقراری ارتباط با دیگران است. **اراده:** مبارزه برای اهداف دشوار و بهبود بعد از دوران مشقت است. البته هوش، ارزش‌ها و توانایی‌های رهبری را نباید همچنان کنار گذاشت یا فراموش کرد. «نظریه قابلیت‌های پویا»^۳ بر این نکته استوار است که افراد و سازمان‌ها چگونه استعدادها و توانمندی‌های درونی و بیرونی خاص خود را در قالب قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدیدی که با محیط‌های متلاطم تناسب دارند، ایجاد، یکپارچه و پیکربندی مجدد می‌کنند (ای. مایلز، ۱۳۹۶). هدف نظریه قابلیت‌های پویا، فهم این مطلب است که



افراد و سازمان‌ها چگونه از طریق خلق تغییرات محیطی و واکنش در برابر آن‌ها، از قابلیت‌های پویا برای کسب و حفظ مزیت‌های «همراهبری حرفه‌ای، افزایش انگیزه، احساس نیاز و خودراهبری» استفاده می‌کنند (Teece, 2007). زمانی که افراد و سازمان‌ها بتوانند قابلیت‌های درونی و بیرونی خاص خود و سازمان خود را در پاسخ به انتظارها، نیازها و تغییرات محیطی یکپارچه کنند و آن را شکل دهند و پیکربندی جدیدی از آن‌ها ارائه کنند، قابلیت‌های پویا دارند. اگرچه قابلیت‌های سازمانی با بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود سروکار دارند، لکن قابلیت‌های پویا به بهره‌برداری و اجرای کامل فرصت‌های جدید اشاره می‌کنند.

از دلالت‌های مهم نظریه قابلیت‌های پویا در تربیت و یادگیری، همراهی و همدلی مدیران و مدرسه‌ها با تقاضاهای در حال تغییر و نیازهای محیط متلاطم و نیز تقویت قابلیت‌ها از طریق یادگیری مداوم و اتصال دیجیتال است. این اتفاق نخواهد افتاد، مگر آنکه مدیران از درون برانگیخته و به‌اصطلاح روشن شوند و در پی آن، احساس نیاز و تمنای یادگیری و میل به ضیافت آموختن در آن‌ها متبلور شود.

اینک مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی به این شرح خلاصه شده‌اند:

● **یادگیری حرفه‌ای به جای توسعه حرفه‌ای:** توسعه حرفه‌ای رویکردی است که در آن فضایی برای مدیران برای مشارکت در سمینار، کارگاه و سخنرانی فراهم می‌شود تا رشد کنند. در این رویکرد، مدیر منفعل است و اطلاعات بر او عرضه می‌شوند و زمانی که مدیران آن را تجربه می‌کنند نیز محدود است. در حالی که در یادگیری حرفه‌ای، بر راهبردهای یادگیری تعاملی تأکید می‌شود و این تعامل می‌تواند به‌صورت مداوم میان مدیران سطوح محلی، ملی و جهانی، با استفاده از فناوری‌های جدید و در بستر وب، رخ دهد.

● **اجتماعات حرفه‌ای کارآمد:** منظور از اجتماعات حرفه‌ای کارآمد فرایند مداومی است که در آن مدیران به‌صورت مشارکتی به انجام پژوهش‌های مشارکتی یا اقدام‌پژوهی برای رسیدن به پیشرفت معلمان و دانش‌آموزان می‌پردازند.

● **کار تیمی در مدرسه:** کار تیمی از راهبردهای آموزش عملی مدیران برای کیفیت‌بخشی به مدیریت و رهبری مدرسه و حذف ضعف‌های مدیران و ایجاد اعتمادبه‌نفس در آنان است.

● **تقویت محرک‌های بیرونی از قبیل آموزش‌های ضمن خدمت:** بازنگری در آموزش‌های ضمن خدمت کنونی مدیران بسیار ضروری است. توسعه هم‌زمان در حین عمل

افراد و سازمان‌ها چگونه از طریق خلق تغییرات محیطی و واکنش در برابر آن‌ها، از قابلیت‌های پویا برای کسب و حفظ مزیت‌های «همراهبری حرفه‌ای، افزایش انگیزه، احساس نیاز و خودراهبری» استفاده می‌کنند (Teece, 2007). زمانی که افراد و سازمان‌ها بتوانند قابلیت‌های درونی و بیرونی خاص خود و سازمان خود را در پاسخ به انتظارها، نیازها و تغییرات محیطی یکپارچه کنند و آن را شکل دهند و پیکربندی جدیدی از آن‌ها ارائه کنند، قابلیت‌های پویا دارند. اگرچه قابلیت‌های سازمانی با بهره‌برداری کارآمد از منابع موجود سروکار دارند، لکن قابلیت‌های پویا به بهره‌برداری و اجرای کامل فرصت‌های جدید اشاره می‌کنند.

از دلالت‌های مهم نظریه قابلیت‌های پویا در تربیت و یادگیری، همراهی و همدلی مدیران و مدرسه‌ها با تقاضاهای در حال تغییر و نیازهای محیط متلاطم و نیز تقویت قابلیت‌ها از طریق یادگیری مداوم و اتصال دیجیتال است. این اتفاق نخواهد افتاد، مگر آنکه مدیران از درون برانگیخته و به‌اصطلاح روشن شوند و در پی آن، احساس نیاز و تمنای یادگیری و میل به ضیافت آموختن در آن‌ها متبلور شود.

افزایش و تقویت احساس نیاز به یادگیری در مدیران

نگاه اجمالی به نتایج مطالعات میدانی و بازدیدهای علمی و نتایج پژوهش‌ها و ارزشیابی‌های متعدد، به‌ویژه در سه دهه اخیر، و نیز قضاوت‌های شهودی و ایمانی خبرگان و دست‌اندرکاران ارشد نظام آموزشی کشور، نمایانگر کاستی‌هایی در بافت، بستر و زیستگاه رشد حرفه‌ای مدیران است. عواملی از جمله:

«تسلط حرفه‌ای ناکافی مدیر؛ افت کیفیت آموزش کارآمد و اثربخش؛ تربیت مدیر باکیفیت؛ نحوه انتخاب و جذب مدیر؛ ویژگی‌ها و شایستگی‌های اخلاقی، مدیریتی، شناختی و بین‌ذهنی مراکز تربیت مدیر؛ آموزش‌های حین خدمت؛ سیاست‌های جذب و نگهداشت؛ ارتقای منزلت، جایگاه و مسئولیت‌های مدیر».

این عوامل که می‌توانند حول محور «ارتقای کیفیت آموزش و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیران» صورت‌بندی شوند، موضوعاتی چندوجهی هستند که بررسی یکپارچه و درهم‌تنیده آن‌ها نیازمند مطالعات چندجانبه و زمان‌بر است که در مجال این نوشته نمی‌گنجد. لذا نگارنده درصدد است بر «تقویت احساس نیاز به یادگیری در



و رویکرد مسئله‌دار در حین عمل (کوچینگ، منتورینگ) از راهبردهای پیشنهادی جایگزین هستند.

فراهم کردن بستر رشد مدیر در مدرسه: مدیران در مدرسه‌ها ویژگی‌ها و ظرفیت‌ها و علاقه‌های متفاوتی دارند. برخی از آن‌ها مدیریت را به‌مثابه حرفه نگاه می‌کنند و برخی دیگر آن را به‌مثابه شغل می‌دانند. سیاست‌های تنظیم‌شده باید به‌گونه‌ای باشند که به تفاوت‌های ترجیحی و تشابهات تکمیلی مدیران خلاق و در تمنای یادگیری و نیز مدیرانی که به کارشان به‌مثابه حرفه نگاه می‌کنند و به‌صورت مداوم در تلاش برای بهبود یادگیری خویش هستند، توجه شود.

بسترسازی سازمانی برای یادگیری حرفه‌ای مدیر: آموزش و پرورش سال‌ها سعی کرده است زمینه‌هایی برای فعالیت بهتر مدیران به‌وجود آورد، کلاس‌های ضمن خدمت برای مدیران برگزار کند و... ولی این راهکارها هم نتوانسته‌اند توان دانشی و حرفه‌ای مدیران را به حد مورد نظر آموزش و پرورش برسانند. از طرف دیگر، اطلاعات وسیعی که در شبکه‌های مجازی وجود دارند، نشان می‌دهند اگر خود مدیران بخواهند، می‌توانند مالک یادگیری خود شوند و بر دانششان بیفزایند.

مشارکت مدیران در طراحی، تعدیل و تکمیل برنامه درسی: فراهم کردن زمینه‌های مشارکت مدیران در تصمیم‌سازی‌ها و جریان آموزش مدرسه‌ای از سوی مدیران عالی، به خلاقیت و احساس مسئولیت بیشتر آنان خواهد افزود.

تقویت و حمایت از انجمن‌های علمی مدیران: سیاست‌گذاران می‌توانند انجمن‌های علمی و گروه‌های آموزشی مدیران را به‌صورت رسمی در نظام آموزشی ایجاد کنند.

ایجاد انگیزه در مدیران برای فعالیت در مناطق محروم: وضعیت نابرابری آموزشی شدید در سال‌های اخیر میان مناطق برخوردار و نابرخوردار و مدرسه‌های دولتی و غیردولتی، زنگ خطر نبود عدالت آموزشی در کشور را به صدا درآورده است. در نظر گرفتن مشوق‌هایی برای فعالیت مدیران باکیفیت در این مناطق می‌تواند دستاوردهای مفیدی در پی داشته باشد.

ارزشیابی از کار مدیر: اثربخشی یا اثر مدیر در فرم‌های ارزیابی سالانه او مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

ارج نهادن به مدیران حرفه‌ای و متعهد: مدرسه‌ها مکان‌هایی هستند که با هدف ارتقا و توسعه شخصی، اجتماعی، حرفه‌ای، اخلاقی، معنوی و علمی دانش‌آموزان بنا شده‌اند. بدون شک نقش مدیران در دستیابی به چنین اهدافی بسیار مهم است. مدیران زیادی وجود دارند که با شوق و ذوق به انجام فعالیت‌های انسانی و اخلاقی در مدرسه مشغول‌اند. کسانی هستند که هزینه‌های دانش‌آموزان فقیر را پرداخت می‌کنند، برای آن‌ها لباس و لوازم تحریر خریداری می‌کنند، از پول شخصی برای مدرسه مواد آموزشی می‌خرند یا مدرسه را تعمیر می‌کنند. معرفی و تقدیر از این مدیران، یکی از راهکارهای بالابردن آن‌ها و منزلت مدیریت است.

منزلت و جایگاه مدیر: بخشی از منزلت اجتماعی در دنیای کنونی به دستمزد مشاغل مربوط می‌شود. جامعه نیز مشاغل را با دستمزد قضاوت می‌کند. برای مدیران بسیار سخت است در این جامعه که ارزش مشاغل بر اساس دستمزد اندازه‌گیری می‌شود، احساس ارزش کنند. ایجاد زمینه‌های تقویت منزلت اجتماعی و معیشتی و سایر عوامل انگیزشی و بهداشت روان مدیران از الزامات ایجاد احساس نیاز به یادگیری در میان مدیران است.

رهبری توزیع‌شده: رهبری توزیع‌شده با توزیع اختیار، مسئولیت و پاسخگویی از مدیر تا مدیران، می‌تواند فرهنگ سازمانی مثبت و باورهای مشترکی برای بهبود یادگیری در مدرسه به وجود آورد.

مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده: در مدرسه، به‌عنوان سازمانی یادگیرنده، ساختار مدرسه شبکه‌ای حساس به مسائل درون و برون مدرسه‌ای می‌شود. مدرسه در تعامل مداوم با حوزه‌های ستادی و فرادستی، سازمان‌های مردم‌نهاد، والدین و اجتماعات محلی است. در چنین سازمانی، چشم‌اندازی مشترک درباره یادگیری دانش‌آموزان و فرصت‌های یادگیری مداوم برای همه کارکنان وجود دارد که از محیط بیرونی مدرسه متأثر می‌شود و به آن واکنش نشان داده می‌شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Competency
2. Potential/ Capability
3. Dynamic Capabilities Theory

منابع

۱. جفری، ای. مایلز: نظریه‌های سازمان و مدیریت. ترجمه حسن دانایی‌فرد. کتاب مهریان نشر. تهران. ۱۳۹۶.
2. Teece, David, Expli-cating dynamic capa-bilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enter prise performance. Strategic mana gemet Volume 28 Issue 13 December 2007 pages 1319-1350