



فرمانده سرباز

دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

به اجرا در می‌آورد و آنگاه دیگران را به مشارکت دعوت می‌کند. او فرماندهی بود که هیچ‌گاه به نیروهای تحت امرش نگفت: «بروید!» همیشه خود جلو می‌افتاد، پیش می‌رفت، اقدام می‌کرد و بعد به رزمندگان می‌گفت: «بیا بید.» این الگویی است که باید به‌طور مکرر و برای موقعیت‌های متنوع، شبیه‌سازی و روایت کرد تا بین

که نیازمند کاهش «شکاف بین تصمیم و اقدام» هستند. اما سپهبد شهید قاسم سلیمانی، به‌عنوان فرمانده یک نیروی فرامرزی و بین‌المللی، توصیه می‌کند که وی را برای همیشه، فقط به‌عنوان سرباز بشناسند. او چشم‌انداز، مأموریت و عملیات طراحی می‌کرد و پیش از همه، خود عملیات را

1 به‌طور کلاسیک، «کار فرمانده» ترسیم چشم‌انداز و مأموریت، طراحی عملیات همراه با تقسیم کار، تعیین وظایف و صدور دستور است. «کار سرباز» هم‌انتظار برای صدور فرمان آغاز عملیات، و سپس اقدام و عمل عین اوامر ابلاغی است. معمولاً این دوگانگی فرمانده سرباز، مهم‌ترین چالش برای موقعیت‌هایی است

نسل‌ها تکثیر شود. شهید قاسم سلیمانی، مبدع مدل مدیریتی و ساختار سازمانی «فرمانده سرباز» است. متن حاضر، تکاپویی نظری با هدف استنتاج آموزه‌هایی برای آموزش و پرورش ایران، به ویژه مدیریت مدرسه، بر اساس مکتب مدیریتی سلیمانی، در آستانه ورود به سده پانزدهم هجری شمسی است.

۲ سامانه اداره آموزش و پرورش ایران، در سده گذشته، بر مبنای «مدل مغز مرکزی» طراحی و مستقر شد. تجربه این سده نشان می‌دهد که اساساً «آموزش و پرورش در وضعیت مغز مرکزی» نمی‌تواند کارآمد باشد، زیرا وقتی ساختار، دارای ماهیتی مقید شود، هر چند ظاهراً کنترل‌پذیرتر است، لیکن دامنه حرکتی محدودی خواهد داشت. محدودیت در دامنه حرکتی که پیامد طبیعی تبعیت از مدل «مغز محوری» است، فرصت تحول بنیادی را از نظام می‌گیرد. براین‌چنین وضعیتی، بلا تکلیفی مژمن قاطبه عناصری است که در ناحیه خارج از محدوده مغز تصمیم‌گیرنده قرار دارند. در عین حال با کمترین آسیب و یا اغتشاش نظری در مغز مرکزی، عملاً همه ارگان‌های عمل‌کننده تابعه مختل می‌شوند. مثلاً وقتی در وضعیت‌های نسبتاً بحرانی، مجموعه ساکنان مدرسه‌ای تا پیش از رسیدن دستورات مرکزی، به‌طور مکرر، مردد و حیران به نظر می‌رسند، و یا نسبت به عمل مطابق با تقاضای تحولات گسترده احساس ناتوانی می‌کنند، نمونه‌هایی از پیامدهای یک سامانه مغز مرکزی است.

۳ سرپایان موجوداتی هستند که در مسیر فرگشت، می‌توانند با یک سیستم عصبی بسیار بزرگ، پیچیده، و منتشر شده در سراسر ارگان‌های خود، رابطه مستقیم بین مغز و بدن مبتنی بر مغز مرکزی را دگرگون سازند. در واقع

در چنین سامانه‌ای، همه ارگان‌ها دارای سیستم عصبی و مغز جداگانه‌ای هستند و به‌طور مستقل تصمیم می‌گیرند و عمل می‌کنند. البته برای مغزهای ساده و توسعه‌نیافته، توانایی استقلال عمل ارگان‌ها پدیده‌ای بحرانی تلقی می‌شود. مقید نبودن اندام‌ها به مغز مرکزی، همراه با هم‌زمانی و هم‌مکانی سیستم‌های تصمیم‌گیرنده و عمل‌کننده، امکان حرکت و تحول را بی‌نهایت می‌سازد. در عین حال، بی‌نهایتی درجه آزادی ارگان‌ها، منشأ پیچیده‌سازی مغزی سیستم است. البته پدیده‌ای با این درجه آزادی، کنترل و هماهنگی‌اش بسیار دشوار است. لذا تلاش مستمر برای هماهنگی نیز، به پیچیده‌تر شدن مغز مرکزی کمک می‌کند. این «مغز توسعه‌یافته»، دیگر تمایلی به کنترل مرکزی ندارد و تا حد ممکن آن را کمینه می‌سازد. ارگان‌های رهایی‌یافته از کنترل مغز مرکزی، به درکی دگرگون از هستی دست می‌یابند که در وضعیت محدودیت ساختاری تحقق چنین درکی، شدنی نبود. همچنین تکامل سیستم‌های عصبی سرپایان، ناخواسته توانایی‌های تازه‌ای را با خود به همراه آورده است. به این امر «پیامدهای ناخواسته تکامل» اطلاق می‌شود.

۴ تبعیت تام و تمام نهاد آموزش و پرورش از یک سامانه مغز محوری، با ماهیت امر تعلیم و تربیت در تضاد است. بخش حیاتی نهاد آموزش و پرورش، تلاش برای تسهیل پدیدایی چیزی است که فعلاً نامعین است. اداره سامانه‌ای که قرار است مولد امر نامعین باشد، با سامانه‌های معین، شدنی نیست. با پذیرش این گزاره‌ها، بدون تردید در سده پانزدهم، اداره نهاد آموزش و پرورش، مستلزم شکل‌گیری روش مدیریتی مرتبط‌تری است. به زعم نویسنده متن حاضر، برای اداره سامانه مدارس ایران، و نیز فاصله گرفتن از سامانه مغز محوری کنونی، «مدل فرمانده سرباز سلیمانی» می‌تواند تجربه شود. مطابق

این مدل و بر اساس یافته‌های تجربی حاصل از مطالعه روی سرپایان، نوعی از مدیریت مدرسه پیشنهاد می‌شود که در آن، «توانایی تصمیم و عمل»، به یک موقعیت انتقال می‌یابد. این مدل، چیزی فراتر از مدیریت مدرسه محور است.

جوامعی که مدیریت مدرسه محور را دنبال کرده‌اند، شواهدی دال بر استقلال از مدل مغز محوری را گزارش نکرده‌اند. اما «مدل فرمانده سرباز»، در تجربه زیسته قاسم سلیمانی، از طریق زایش مکرر عمل‌کنندگان تصمیم‌ساز، و تصمیم‌سازان عمل‌کننده، درکی توسعه‌یافته‌تر نسبت به وضع موجود می‌آفریند. در این مدل، هر یک از واحدهای نهاد تعلیم و تربیت، به‌طور مستقل و بی‌نیاز از رجوع به مغز مرکزی، در نظروزی و عمل هم‌زمان، سهیم می‌شوند. چنین امری سطحی از پیچیدگی نهادی را ایجاد می‌کند که پیامد طبیعی آن، فرصت‌های هماهنگ‌سازی هوشیارانه است. این نوع هماهنگی، با کنترل مغز محوری فعلی متفاوت است. مطابق مدل فرمانده سرباز، تعلیم و تربیت را می‌توان در منطق «پیامدهای ناخواسته تکامل» تعریف کرد.

۵ چندان دشوار نیست که تصور کرد، اگر شهید قاسم سلیمانی قرار بود در قلمرو آموزش و پرورش فرماندهی کند، احتمالاً بر اساس مدل فرمانده سرباز، ابتدا خود مدرسه‌ای متناسب با اندیشه‌ورزی‌هایی که یقیناً برآمده از باورهایش بود، تأسیس می‌کرد و اجازه می‌داد تا در یک بازه زمانی معتبر، در عمل دستاوردهایش آشکار شوند. آنگاه به بقیه دست‌اندرکاران امور مدرسه‌ای پیشنهاد می‌کرد: «بیاید!» این مدل با سامانه مغز محوری فعلی که ابتدا اسنادی توسط افرادی خاص تهیه می‌شوند و سپس به مدیران مدرسه‌ها گفته می‌شود: «بروید اجرا کنید»، کاملاً متفاوت است. امید است سده پانزدهم هجری، دوره توسعه «فرمانده سربازی» در نهاد آموزش و پرورش ایران باشد.