



هوش‌های چندگانه

نیاز مدیران هزاره سوم

دکتر محمد نیرو / دبیر ریاضی، تهران

هوش‌های چندگانه در هزاره سوم اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. برخی، از جمله چنگ عقیده دارند که توسعه هوش‌های چندگانه، شرط اصلی رشد نسل جدیدی از شهروندان برای آینده جامعه در حوزه‌های فناوری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و یادگیری است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها و نهادهای هزاره سوم، انتخاب و انتصاب مدیران کارآمد و شایسته است. مولر^۱ (۲۰۱۰) معتقد است در بسیاری از سازمان‌های بزرگ، از میان هر ده مدیر چهار مدیر کارآمدی لازم را ندارند و این امر خسارت فراوانی به سازمان وارد ساخته است. تا چند سال پیش، انتخاب و انتصاب مدیران جدید تنها با مراجعه به سابقه و میزان دانش آن‌ها درباره حوزه مدیریتی مورد نظر صورت می‌گرفت. در موارد متعددی هم این انتخاب‌ها اشتباه از آب درمی‌آمد که به دلیل متفاوت بودن شرایط محیطی درونی و بیرونی سازمان‌های مختلف، از جمله مدارس، بود. بماند این مشکل تا حد زیادی به واسطه مطرح شدن متغیر دیگری به نام تعیین سطح هوش چندگانه مدیران حل شده است.

هوش‌های چندگانه به عنوان یک نظریه علمی جدید توانسته است تا حد زیادی در ابعاد گوناگون علوم رفتاری و روان‌شناسی و در چند سال اخیر در مدیریت، نفوذ و تأثیرگذاری پیدا کند؛ به طوری که به بسیاری از پرسش‌های بی‌پاسخ گذشته در حوزه مدیریت، به پشتوانه این نظریه پاسخ داده شده است. چه چیزی مدیران موفق را از سایرین جدا می‌سازد؟ بی‌شک ویژگی‌های بسیاری را می‌توان نام برد که هوش یکی از آن‌هاست. امروزه نقش و کارکرد هوش علاوه بر روان‌شناسی به حوزه‌های دیگر علوم رسوخ کرده است. در این میان، برخی از پژوهش‌های انجام شده به صراحت نشان می‌دهند که عملکرد مدیران دارای هوش‌های چندگانه^۲ بالاتر بسیار مناسب‌تر و مطلوب‌تر از مدیرانی است که سطح هوش‌های چندگانه آن‌ها پایین‌تر است (گاردنر^۳، ۲۰۰۲).

بنابراین، تغییرات شگرفی در مؤلفه‌های انتخاب مدیران جدید پدید آمده است که براساس آن‌ها علاوه بر شاخص‌های تخصص و تجربه کاری، سطح هوش‌های چندگانه نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بر خوررداری مدیران از هوش‌های چندگانه باعث می‌شود که آن‌ها بتوانند وظایف و فعالیت‌های خود را به شیوه‌ای کارآمد و اثربخش به سرانجام برسانند.

کلیدواژه‌ها: هوش‌های چندگانه، هزاره سوم، مدیران مدارس

انواع هوش

گاردنر معتقد است که افراد از لحاظ هوش‌های مختلف با یکدیگر تفاوت دارند؛ برای مثال، فردی ممکن است در یکی از هوش‌ها بسیار توانا باشد ولی در سایر هوش‌ها توانمندی چندانی نداشته باشد. وی معتقد است که شناسایی و پرورش تمام هوش‌های بشری اهمیت زیادی دارد. انسان‌ها همگی با یکدیگر متفاوت‌اند؛ زیرا از ترکیب‌های هوشی مختلفی برخوردارند. به اعتقاد گاردنر تشخیص این امر موجب می‌شود که افراد با مشکلات زندگی برخورد مناسب‌تری داشته باشند. در ادامه، تعریف کوتاهی از هوش‌ها ارائه می‌شود.

۱. **هوش زبانی**^۴: توانایی استفاده از کلمات و زبان.
۲. **هوش منطقی - ریاضی**^۵: توانایی استفاده از استدلال، منطقی و اعداد.
۳. **هوش دیداری - فضایی**^۶: توانایی درک درست جهان به صورت بصری و ایجاد تغییر در این ادراک.
۴. **هوش حرکتی - جسمانی**^۷: مهارت در به کارگیری بدن برای بیان افکار و احساسات و سهولت در به کارگیری دست‌ها برای ایجاد اشیا یا تغییر در آن‌ها.
۵. **هوش موسیقایی**^۸: مستلزم درک، تشخیص، تبدیل و اجرای اشکال موسیقی است.
۶. **هوش میان فردی**^۹: توانایی درک، برقراری ارتباط، فهم و تمایز حالات روحی، مقاصد، انگیزه‌ها و احساسات دیگران.
۷. **هوش درون فردی**^{۱۰}: توانایی درک خود و آگاه بودن از حالت درونی خود و داشتن عملکرد مناسب براساس آن.
۸. **هوش طبیعت‌گرا**^{۱۱}: مهارت در شناخت گونه‌های مختلف گیاهان و جانوران و محیط فردی، اعم از پدیده‌های طبیعی یا اشکال غیرزنده.
۹. **هوش وجودی (هستی‌گرایانه)**^{۱۲}: استعداد فرد بر تفکر فیلسوفانه و درک زندگی، جهان که همه چیز را در برمی‌گیرد.

پیوند هوش‌های چندگانه و مدیریت

نظریه پردازان جملگی بر این باورند که هوش‌های چندگانه تأثیر چشمگیری در مدیریت دارد. پژوهش‌ها در این باره درست هم‌زمان با جست‌وجوی ابعاد گسترده هوش در چند دهه اخیر آغاز شد. به‌طور

خلاصه، می‌توان گفت پژوهش پیرامون حوزه‌های غیر هوش‌بهر^{۱۳}، هنوز نسبتاً تازه است و روش‌های اندازه‌گیری این ساختارها مراحل ابتدایی را می‌گذرانند. به نظر می‌رسد مفاهیم هوش‌های چندگانه در آینده مدیریت اثربخش، تأثیر درخشانی خواهد داشت. توافقی کلی در این باره وجود دارد که انواع مختلف هوش، نقشی مهم و بسزا در مدیریت اثربخش ایفا می‌کنند. هریک از نظریه‌پردازان مدیریتی، از فیدلر گرفته تا باس، چمرز و وینتر، هوش‌های چندگانه را با نظریه مدیریتی خاص خود ترکیب کرده‌اند. از سوی دیگر، در ادامه و در سال ۱۹۹۹ گاردنر مطالعاتی درباره ارتباط رهبری و هوش‌های چندگانه به انجام رساند.

نتایج پژوهش^{۱۴} نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های اصلی مدیریت و رهبری و هوش‌های چندگانه ارتباط خطی و مستقیم وجود دارد و برخی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت و رهبری به وسیله مؤلفه‌های اصلی هوش‌های چندگانه قابل پیش‌بینی و تبیین می‌باشند. در مجموع، با توسعه مفهوم هوش‌های چندگانه و ارتباط آن با عناصر مختلف مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، پیشینه تجربی در خور اعتنایی نیز در این عرصه ارائه شده است. از جمله، نصیری و همکاران (۱۳۹۰) که در پژوهش خود با عنوان «رابطه بین مهارت‌های مدیران با هوش‌های چندگانه آنان در مدارس متوسطه شهر همدان» به این سه نتیجه رسیدند:

۱. بین مهارت انسانی با هوش‌های کلامی، موسیقایی و برون فردی رابطه معنادار وجود دارد؛
 ۲. بین مهارت ادراکی با هوش‌های منطقی - ریاضی و برون فردی، رابطه معنادار وجود دارد؛
 ۳. بین مهارت فنی با هوش‌های دیداری - فضایی و جسمی - حرکتی رابطه معنادار وجود دارد.
- یک مدیر مؤثر، اطلاعاتی درباره خود و همکارانش به دست می‌آورد. همه چیز، از توسعه و پیشرفت فردی گرفته تا بهره‌گیری از کارکنان را باید به نظریه هوش‌های چندگانه و این باور سپرد که ما هریک در چیزی یا کاری خوب هستیم. بالاخره، قدرت نفوذ هر مدیری را می‌توان با توانایی او در حساس بودن به نیازهای پویا

و به‌روز شده همکارانش سنجید. بنابراین، نظریه پردازانی مانند دنگ^{۱۵} (۲۰۰۸) چنین اظهار می‌دارند که هوش درون فردی و میان فردی، ویژگی‌های جاودانه جذبه فردی هر مدیری است. نظریه مبتنی بر قدرت کارزماتیک بر نقشی متکی است که هوش‌های مذکور در جذبه ابعاد مدیریتی بر عهده دارند.

کار بست هوش‌های چندگانه برای مدیران

بر خورنداری مدیران از هوش‌های چندگانه باعث می‌شود آن‌ها بتوانند وظایف و فعالیت‌های خود را به شیوه‌ای کارآمد و اثربخش به انجام برسانند. یک مدیر با هوش میان فردی بالا، توانایی ارتباط برقرار کردن با دیگران و درک آن‌ها را دارد. همچنین می‌تواند به‌طور شایسته مشارکت کارکنان را در هدف گذاری، حل مشکلات و تغییر و تحول سازمانی برانگیزد. مدیرانی که مسئول تدوین چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی و بلندمدت‌اند، الزاماً از هوش فضایی زیادی برخوردارند. مدیران فعال در حوزه‌های اقتصادی و مالی هوش منطقی زیاد و مدیران اجرایی هوش درون فردی، بین فردی و کلامی زیادی دارند.

گفته می‌شود که بسیاری از مدیران پس از حضور در عرصه مدیریت، برخی از ابعاد هوش‌های چندگانه‌شان تقویت شده است. برای نمونه، برخی از مدیران جدید در ابتدا در برقراری ارتباط با دیگران مشکلات عدیده‌ای داشتند و حتی بسیاری از همکارانشان بر این باورند که آن‌ها روابط عمومی ضعیفی دارند اما با گذشت زمان و دریافت آموزش‌هایی، توانایی آن‌ها در برقراری ارتباط بهبود یافت. بنابراین، هوش‌های چندگانه قابل ارتقا هستند و هوش‌های توسعه یافته در افراد یک سازمان از جمله کارکنان مدرسه، می‌تواند کمک شایانی به موفقیت‌های متعدد مجموعه کند. مدیر می‌تواند با تقویت هوش‌های خود و به کار گماردن و تقویت هوش‌های کارکنان مجموعه به‌طور مناسب، نقش بسزایی در این حوزه ایفا کند. برای مثال، در سازمانی که کارش مبتنی بر فعالیت‌های گروهی است، برخورداری از هوش میان فردی افراد و تقویت آن به موفقیت‌های مجموعه کمک شایانی می‌کند یا هوش کلامی قوی، یکی

از پیش‌نیازهای افراد شاغل در بخش روابط عمومی مدرسه است.

علاوه بر موارد مزبور، از آنجا که نظریه هوش‌های چندگانه بر فرایند یاددهی - یادگیری استوار است، مدیران مدارس باید بستری را مهیا سازند که معلمان از این نظریه به خوبی آگاه شوند و در طرح درس‌های خود از آن استفاده کنند. گفتنی است که هریک از هوش‌های چندگانه یک ابزار شناخت و یادگیری برای دانش‌آموزان است. متأسفانه شیوه‌های تدریس بسیاری از معلمان اغلب برخاسته از دو هوش کلامی - زبانی و منطقی - ریاضی است. نکته هشداردهنده این است که به نقل از گاردنر تنها ۲۰ درصد از دانش‌آموزان از این دو هوش بهره‌زادی دارند. به عبارتی، اگر معلم در تدریس خود فقط این دو هوش را به کار گیرد، گویی ۸۰ درصد دیگر دانش‌آموزان از اصلی‌ترین ابزار شناخت خود بهره نبرده‌اند و به این ترتیب، طبیعی است که یادگیری که هدف اصلی تدریس است، برای عموم فراگیرندگان محقق نمی‌شود.

نگارنده در هشت شماره مجلات رشد معلم در سال تحصیلی ۹۸ - ۹۷ اقدام به معرفی و تبیین کاربست هریک از هوش‌ها در فرایند یاددهی - یادگیری کرده است. این یادداشت‌ها با جست‌وجوی ساده «بایگانی مجلات رشد معلم» از وبگاه مربوطه قابل دسترسی است. همچنین، برای سهولت کار می‌توانید با استفاده از شناسه تصویری زیر به مجموعه آن‌ها دست پیدا کنید.



نظریه هوش‌های چندگانه می‌تواند در موضوعات دیگری فراتر از تدریس معلم مورد توجه قرار گیرد؛ از جمله در فضا سازی و آراستگی مدرسه، عوامل محیطی کلاس و کانون‌های فعالیتی دانش‌آموزان.

افزون بر این موارد، کاربست هوش‌های چندگانه می‌تواند در تنوع شیوه‌های مختلف ارزشیابی به‌ویژه در دوره ابتدایی، اداره کلاس، انتقال قوانین و مقررات، گروه‌بندی و جلب توجه دانش‌آموزان، کنترل رفتارها و روش‌های تأدیبی، به یادسپاری، حل مسئله، انواع بالاتر تفکر و توجه به سطوح بالاتر شناختی به کار گرفته شود، که البته تبیین موارد ذکر شده در این مقال نمی‌گنجد. علاقه‌مندان در این باره می‌توانند به کتاب ترجمه شده «هوش‌های چندگانه در کلاس درس»، انتشارات مدرسه مراجعه کنند.

همچنین، مدارس بسیاری در دنیا به‌ویژه در دوره ابتدایی این نظریه را مبنای برنامه درسی خود قرار داده‌اند که در سایت‌های آن‌ها فعالیت‌ها و تجارب مدون و مصور زیادی وجود دارد که می‌تواند برای مدیران الهام‌بخش باشد. کلیدواژه مدارس گاردنر (Gardner Schools) می‌تواند امکان دسترسی سریع به این اطلاعات را فراهم کند. یکی از این مدارس که سه دهه است بر این اساس فعالیت می‌کند، مدرسه نیوسیتی^{۱۶} است که مدیر آن، آقای هاور، تجارب خود در این زمینه را در کتابی^{۱۷} تدوین کرده است و گزارشی از آن را می‌توانید در فیلم ۱۷ دقیقه‌ای دوبله شده با شناسه تصویری زیر مشاهده نمایید.



کلام آخر

هوش‌های چندگانه امکان گسترده‌ای برای مدیر و مجموعه تحت مدیریتش فراهم می‌کند تا تمامی عوامل ذی‌نفع، ناظر بر جذابیت، خلاقیت، اثرگذاری و لذت‌بخشی هرچه بیشتر مدرسه باشند. ایجاد گفت‌وگو و کاربست هوش‌های چندگانه در مدرسه، بستری را خلق خواهد کرد که در آن فرصت‌هایی برای

بروز و شکوفایی استعدادهای گوناگون پدیدار می‌شود؛ چرا که اساس نظریه هوش‌های چندگانه محترم شمردن تفاوت‌های فردی و توجه به این تفاوت‌هاست. این امر به‌خصوص زمانی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند که مفهوم هوش و استعداد در معنای خاص آن، که به توانمندی‌های ریاضی و کلامی محدود است، در ذهن اغلب والدین، دانش‌آموزان و گاه معلمان نقش بندد. بنابراین، تنها مدارس تیزهوشان و استعداد‌های درخشان را کانون اجتماع باهوشان قلمداد می‌کنند؛ حال آنکه براساس نظریه هوش‌های چندگانه، همه دانش‌آموزان در برخی از هوش‌ها باهوش‌اند.

گفته‌اند که ذات نایافته از هستی بخش/ کی تواند که شود هستی بخش؟ بر این اساس، لازم است مدیران نه تنها به این نظریه اشراف پیدا کنند بلکه هریک از هوش‌های خود را در سطح بالایی تقویت و فعالیت‌های تحت سرپرستی خود را بر مدار آن‌ها باز طراحی نمایند. از این رو ضروری است که برای توسعه انواع هوش‌های چندگانه اقدامات آموزشی انجام گیرد و کارگاه‌ها، گردهمایی‌ها و دوره‌های ضمن خدمت برگزار شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Mueller, M. (2010). the educational implication of multiple intelligence groupings within a cooperative learning environment. Doctoral Dissertation, California University, U.S.A.
2. Multiple Intelligences
3. Gardner, H. (2002). Multiple intelligences after twenty years. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago. available in www.aera.us.com.
4. Linguistic intelligence
5. Logical-Mathematical intelligence
6. Spatial intelligence
7. Bodily-Kinesthetic intelligence
8. Musical intelligence
9. Interpersonal intelligence
10. Intrapersonal intelligence
11. Naturalistic intelligence
12. Existential intelligence
۱۳. به مواردی اطلاق می‌شود که در حوزه مباحث کمی هوش در معنای خاص (IQ) قرار ندارند. مانند هوش‌های چندگانه
۱۴. رزقی شیرسوار، هادی و هاشم‌نیا، شاره. (۱۳۹۳). هوش چندگانه، مدیریت و رهبری در آموزش عالی و ارائه مدل مناسب. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره چهارم، صص ۷۰ - ۵۳.
15. Demg, L. (2008). EQ and of Expatriate Transformational Leaders: A Qualitative Study of Crosscultural Leadership Effectiveness for Australian Business Working in China. Doctor of Philosophy RMIT University.
16. <https://www.newcityschool.org>.
17. becoming a multiple intelligences school