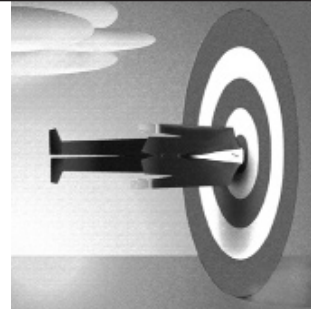


# یک کل با هدف و عملکردی مشترک!

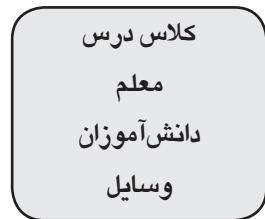


آشنایی با «تفکر سیستمی»، به مثابه پنجمین ویژگی مدرسه‌های یادگیرنده

لیلی محمدحسین

آیا هیچ عامل بیرونی یا درونی دیگری در کلاس درسمان وجود ندارد؟  
دانش‌آموزان، با ذهنی خالی و آماده برای دریافت آن چه ما می‌گوییم، به کلاس نمی‌آیند، بلکه فرهنگ، مشکلات و پیچیدگی‌های موجود در زندگی خانوادگی خود را به کلاس می‌آورند. انتظاراتی که والدینشان از ما و فرزندانشان دارند، بر سیستم کلاسمان تأثیرگذار است. هم چنین، انتظارات مدیر مدرسه، و انتظاراتی که منطقه از مدیر و بعد از ما دارد، همه بر سیستم کلاسمان تأثیر می‌گذارند. احتمالاً تصویر بهتری از اجزای سیستم، تصویری مانند زیر است:

حتماً شنیده‌اید که می‌گویند: «کسی که زیر درخت است، خود درخت را نمی‌بیند». به نظرم این ساده‌ترین تعریف برای تفکر سیستمی است. در تفکر سیستمی، اصل بر دیدن تصویر کلی است؛ تصویر بزرگ. هر کل قابل رویتی که عناصر تشکیل‌دهنده‌ی آن ارتباط تنگاتنگ با هم دارند، سیستم نامیده می‌شود. عناصر یک سیستم به طور مستمر در طول زمان بر هم اثر می‌گذارند. ریشه‌ی کلمه‌ی سیستم لغت یونانی «sunistanai» است که در اصل به معنای «موجب با هم ایستاده شدن» است. وقتی ما یک سیستم را درک می‌کنیم و می‌توانیم آن را ببینیم، در واقع موجب می‌شویم که اجزای سیستم دست در دست هم بایستند. برای درک بهتر این مفهوم عمیق، بهتر است به کلاس درس برویم.  
وقتی داخل کلاس هستیم (مانند کسی که زیر درخت نشسته است)، آیا می‌توانیم تصویر کلی کلاسمان را ببینیم؟ در ظاهر ما هستیم، دانش‌آموزان، میز و نیمکت، تخته، گچ، وسایل آموزشی و کمک آموزشی در صورت امکان و... آیا تصویر را می‌توان به زبان ساده به صورت زیر نشان داد؟



مطمئن هستیم که شما نیز می‌توانید به این عوامل، عوامل دیگری را اضافه کنید. حالا فرض کنید، دانش‌آموزی تکلیف انجام نمی‌دهد یا در کلاس بی‌توجه است. آیا علت در خود دانش‌آموز است یا در جایی دیگر در این سیستم کلاس درس که اتفاقاً از نظر ما پنهان است؟ آیا این دانش‌آموز برای انجام تکالیفش وقت کافی دارد یا مجبور است در ساعتی که در مدرسه نیست به پدر و مادرش کمک کند؟ آیا مجبور نیست برای خرج تحصیلش کار کند؟ دانش‌آموزان دیگر در داخل یا خارج از کلاس، عامل بی‌توجهی او نیستند؟ آیا روز قبل با کسی در داخل یا خارج از مدرسه درگیری نداشته است؟ اصلاً ما چه‌طور تکلیف را ارائه کرده‌ایم؟ اشکالی در شیوه‌ی بیان ما نبوده است؟ همین‌طور که ملاحظه می‌کنید، نگرش سیستمی، ما را به دلایل واقعی اتفاقات رهنمون می‌کند.

با آگاهی از پیچیدگی‌های یک سیستم، مانند سیستم کلاس درس، نمی‌توانیم قبل از این که مسئله را به‌طور عمیق بررسی کرده باشیم، به راه‌حل‌های سریع بپردازیم. نمی‌توانیم درباره‌ی اعمال خود و دیگران و همچنین نتایج اعمالمان سریع قضاوت کنیم. و از همه مهم‌تر این که اگر با معلولی مواجه می‌شویم، نباید علت را در همان نزدیکی جست‌وجو کنیم. از دوران کودکی یاد می‌گیریم، اگر دستمان را به اجاق روشن نزدیک کنیم، می‌سوزد. البته این واقعه که در دوران کودکی اکثرمان رخ داده است، یک بدآموزی نیز دارد. یاد می‌گیریم که علت و معلول نزدیک هم هستند و همواره می‌توان علت را کنار معلول یافت. تفکر سیستمی به ما می‌آموزد، علت ممکن است از نظر مکانی و زمانی فاصله‌ی زیادی با معلول داشته باشد. علت بی‌توجهی یک دانش‌آموز در کلاس امروزان، ممکن است به تجربه‌ی اول دانش‌آموز در مدرسه برگردد و تا آن علت اصلی کشف نشود، این بی‌توجهی درمان نخواهد شد.

بعضی از قوانین مهم تفکر سیستمی عبارت‌اند از:

- مشکلات امروز، از راه‌حل‌های دیروز برخاسته‌اند.
- هرچه بیشتر به سیستم فشار وارد کنید، سیستم شدیدتر عکس‌العمل نشان می‌دهد و فشار را برمی‌گرداند.
- راه‌حل آسان برای خروج از مشکل، معمولاً به برگشت به مشکل منجر می‌شود.

• گاهی درمان بدتر از خود بیماری است.

- علت و معلول از نظر زمان و مکان ارتباط نزدیکی با هم ندارند.
- تغییرات کوچک می‌توانند نتایج بزرگی تولید کنند، ولی محل تأثیر اهرمی اغلب از دیده‌ها پنهان است.

درک سیستمی در مدرسه به این معناست که مدرسه را کلی بدانیم که هدف عملکردی مشترکی دارد. سیستم مدرسه دانش‌آموزان را ثبت‌نام می‌کند، به آن‌ها آموزش می‌دهد، و بعد فارغ‌التحصیل می‌کند و یا آن‌ها را به مدرسه‌ی دیگری می‌فرستد (مثلاً از دبستان به راهنمایی). اکثر سیستم‌های آموزشی از سطح عملکرد مناسبی برخوردارند و بنابراین به سوء عملکرد کل سیستم توجه کمی می‌شود. در عوض، مدیران سعی می‌کنند به ضعف اجزا یا عناصر سازمان بپردازند. سازمان‌هایی که به‌طور سیستمی عمل می‌کنند،

با جست‌وجوی ارتباط بین اجزای گوناگون سیستم، کار را آغاز و برای تضمین هماهنگی بهتر عملکردهای سازمانی، اقدام می‌کنند. هدف تفکر سیستمی، هماهنگ ساختن اجزای گوناگون سیستم به گونه‌ای است که اثربخشی سازمانی را به حداکثر برساند. در تفکر سیستمی افراد می‌آموزند تا وابستگی‌های درونی و تحول را بهتر درک کنند و به این ترتیب قادر می‌شوند، با نیروهایی که پیامدهای اعمالشان را شکل می‌دهند، به‌طور مؤثرتر برخورد کنند.

اکثر مدرسه‌ها در ماجراهای روزمره دارند غرق می‌شوند. نشستن در دفتر مدیر و گوش دادن به تلفن‌هایی که به دفتر می‌شود، شگفت‌انگیز است. به نظر می‌رسد، هر رویدادی یک پاسخ فوری می‌طلبد. بچه‌ای در حیاط مدرسه زخمی شده است، بنابراین معاون مأمور رسیدگی می‌شود. پدر یا مادر معلمی، قبل از دوره‌ی مروری نیم ترم، فوت کرده است و معلم جانشین قابلی وجود ندارد؛ بنابراین برنامه‌ی امتحانی تغییر می‌کند. هر بار مدیر (یا یکی دیگر از کارکنان) کار قهرمانانه‌ای در حل مشکل انجام می‌دهد: سریع‌ترین تشخیص ممکن و یافتن فوری‌ترین راه‌حل.

ولی خیلی امکان دارد که ضرر یک راه‌حل سریع بیشتر از نفعش باشد. با حرکت سریع از مسئله‌ای به مسئله‌ی بعدی، افراد به جای کسب مهارت در جست‌وجوی روش‌هایی برای جلوگیری از بحران‌ها، در حل آن‌ها بسیار ماهر می‌شوند. در این نوع فرهنگ، تقریباً غیرممکن است که افراد به‌طور شفاف و بی‌روبربایستی، درباره‌ی مشکلات و دغدغه‌های یکدیگر صحبت کنند. این حرف‌ها در نهایت «بی‌ربط» تلقی می‌شوند. ولی اگر بخواهیم تفکر سیستمی را در مدرسه تمرین کنیم، باید به خود، همکاران و دانش‌آموزانمان فرصت دهیم تا ارتباطات را کشف کنند، درک بهتری از وضعیت موجود پیدا کنند و به راه‌حل‌های ریشه‌ای مسائل دست یابند.

با در نظر داشتن و تمرین مستمر پنج اصل مدرسه‌ی یادگیرنده (تسلط شخصی، چشم‌انداز (دورنمای هدفدار) مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) می‌توانیم کلاس درس و مدرسه را به سازمانی یادگیرنده تبدیل کنیم؛ سازمانی که به بیان پیتر سنگه، در آن همه‌ی افراد درون سیستم مدرسه:

- در بیان خواسته‌هایشان آزاد هستند؛

- آگاه و با معرفت می‌شوند؛

- قابلیت‌هایشان را توسعه می‌دهند.

هم‌چنین به قول پیتر سنگه، «در مدرسه‌ی یادگیرنده، دیوارهای معمول بی‌اعتمادی بین معلمان و مسئولان، دانش‌آموزان و اولیای مدرسه، اولیای دانش‌آموزان و مربیان و اولیای مدرسه برداشته می‌شوند، همه از یکدیگر می‌آموزند و منافع مشترکشان راه، در آینده‌ی مدرسه تشخیص می‌دهند.»

منابع

۱. سنگه پیتر (۱۳۷۵). پنجمین فرمان. ترجمه‌ی حافظ کمال هدایت و محمد روشن. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

2. Senge Peter (2000), *Schools That Learn*, Doubleday Dell Publishing Group Inc., New York.