

خَلق شرایط

(راهبری در مدارس کیفی)



نشانه فوق به معنای رویارویی است، ملاقات ذهن‌ها و تجارب. معنای آن چیزی بیشتر از ملاقات فیزیکی با فردی دیگر است: معنای ضمنی این نشانه یعنی شناختن عمیق‌تر، یعنی برقراری یک رابطه، یعنی رسیدن به درکی شهودی از یک شخص. این کتاب منعکس‌کننده بینش‌ها و توصیه‌های این دو نویسنده و حاصل شناخت شهودی و رابطه، در طول سالیان متمادی است.

فهرست

مقدمه ۱۳

بخش اول: آغاز

فصل اول: تئوری انتخاب ۳۱

فصل دوم: تجربه تئوری انتخاب ۴۷

بخش دوم: حرکت به جلو

فصل سوم: رسیدن به اتفاق نظر ۸۱

فصل چهارم: خلق چشم انداز ۹۷

بخش سوم: رهایی از تنگنا

فصل پنجم: فرهنگ شورایی ۱۱۹

فصل ششم: همکاری ۱۲۹

فصل هفتم: درهم شکستن تعارض ۱۴۹

بخش چهارم: هم‌راستا کردن اقدامات

فصل هشتم: مدیریت دانش آموز ۱۷۱

فصل نهم: برنامه درسی ۱۹۱

بخش پنجم: تجدید مستمر

فصل دهم: ماریپیچ یادگیری ۲۰۹

فصل یازدهم: راهبری کیفی ۲۲۱

۲۳۵ فصل دوازدهم: جشن دائمی
۲۴۳ پیوست
۲۵۰ منابع
۲۵۴ واژه‌نامهٔ انگلیسی به فارسی
۲۵۵ واژه‌نامهٔ فارسی به انگلیسی
۲۵۶ دربارهٔ نویسندگان

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱. مدل اجرا..... ۲۶
- شکل ۲. مقایسه دو دیدگاه درباره دنیا..... ۳۳
- شکل ۳. تعریف نقش..... ۵۶
- شکل ۴. چارت به دست گرفتن کنترل..... ۶۵
- شکل ۵. اتفاق نظر چیست؟..... ۸۲
- شکل ۶. استخراج باورهای مرکزی..... ۹۴
- شکل ۷. پیوند موفقیت..... ۱۰۴
- شکل ۸. شبکه چشم انداز جودی..... ۱۰۶
- شکل ۹. آرزوهای والدین..... ۱۰۹
- شکل ۱۰. وظایف آموزشی..... ۱۱۰
- شکل ۱۱. چشم انداز مدرسه کیفی..... ۱۱۰
- شکل ۱۲. سبک‌های حل مسئله..... ۱۳۴
- شکل ۱۳. چارت درهم شکستن تعارض..... ۱۴۳
- شکل ۱۴. چارت به دست گرفتن کنترل..... ۱۴۴
- شکل ۱۵. نتایج حل تعارض..... ۱۵۳
- شکل ۱۶. میراث‌های تعارض..... ۱۵۶
- شکل ۱۷. سؤالات پیوند موفقیت..... ۱۹۲
- شکل ۱۸. پارادایم جدید برای مدارس ابتدایی (K-3)..... ۱۹۷
- شکل ۱۹. باورها در عمل..... ۲۰۰

- شکل ۲۰. چارت به دست گرفتن کنترل..... ۲۰۱
- شکل ۲۱. مراحل یادگیری..... ۲۰۹
- شکل ۲۲. چرخه تعادل پویا..... ۲۱۳
- شکل ۲۳. خودارزیابی برای تجدید..... ۲۱۵
- شکل ۲۴. تصمیم گیری مسئولانه..... ۲۳۷

پیش‌گفتار

من در کتاب *مدرسه کیفیت*، دربارهٔ *مدرسه کیفیت* توضیح داده‌ام. در کتاب *معلم مدرسه کیفیت* شرح داده‌ام که به معلم‌ها توصیه می‌شود چه کار کنند تا در یک *مدرسه کیفیت*، کلاس درس *کیفیت خلق* کنند. اما چیزی که در هیچ‌کدام از این کتاب‌ها به آن اشاره نشده، فرایند انجام این کار است، فرایند تغییر از یک *نظام مبتنی بر ترس* یا *مدیریت رئیس‌مابانه* به یک *نظام مبتنی بر حمایت* یا *مدیریت راهبرانه*. این کار را نکردم چون *مدرسه‌ای* را *راهبری* نمی‌کنم؛ فقط یک *مدیر* که از *کمک فردی* مانند من استفاده کند می‌تواند چنین کاری انجام دهد. *جودی اندرسون* چنین *مدیری* است. *دایان گاسین* که از سال ۱۹۶۸ با من در *مدارس* کار کرده، *فردی* است *مجرب* در *مفاهیمی* که سال‌ها آموزش داده‌ایم. در این کتاب، آنها در کنار *یکدیگر* قرار گرفتند تا به *علاقه‌مندان* این حوزه *بگویند* چگونه *شرایطی* را *خلق* کنند که *حرکت* یک *مجموعه* به سمت *تبدیل شدن* به یک *مدرسه کیفیت* را امکان‌پذیر خواهد ساخت. کتاب‌های من را به *دقت* بخوانید، سپس آنچه در این کتاب به آن اشاره شده را به کار ببندید و *آنگاه* در *مسیر* صحیح قرار خواهید داشت.

دکتر ویلیام گلسر

مقدمه

ما سال‌ها در جنبش مدرسه کیفی مشارکت داشته‌ایم، دایان به‌عنوان مشاور مدرسه و جودی به‌عنوان مدیر مدرسه. همکاری ما در سال ۱۹۹۲ شروع شد، یعنی زمانی که ناحیه‌ای که جودی در آن کار می‌کرد به مطالعه و بررسی مفاهیم مدرسه کیفی پرداخت. فرایندی که ما تجربه کردیم سریع و آسان نبود. این کار مستلزم تغییر شخصی، تغییر نظام و تغییری عمده در طرز تفکر بود.

وقتی شروع کردیم به کارکردن با سایر راهبران مدرسه که به مفاهیم مدرسه کیفی علاقه‌مند بودند، با سؤال واحدی از جانب همه روبرو شدیم: چطور شروع کنیم؟ یک مدرسه کیفی چه فرقی با مدارس ما دارد؟ پویایی‌های این فرایند تغییر کدام‌اند؟ چقدر طول خواهد کشید تا به یک مدرسه کیفی تبدیل شویم؟ ما شروع کردیم به حرف‌زدن با راهبران جنبش مدرسه کیفی تا بفهمیم چطور به این سؤالات پاسخ می‌دهند. در مکالمات مان و از طریق تجارب مان، فهمیدیم این‌طور نیست که فقط یک راه درست برای اجرایی کردن مدرسه کیفی وجود داشته باشد: این فرایند، یک فرایند خطی نیست. با وجود این، هر سفری به سمت کیفیت، از لحاظ تغییراتی که در جهت‌گیری رخ می‌دهد اشتراکاتی دارد: تغییر از کانون کنترل بیرونی به کانون کنترل درونی؛ از دیدگاه تئوری محرک- پاسخ به تئوری انتخاب؛ از تقویت مثبت به خودارزیابی؛ از کار خوب به کار کیفی؛ از مدیریت رئیس‌مابانه به مدیریت راهبرانه؛ از زور و اجبار به اتفاق نظر و همکاری.

این کتاب، شما را با تجارب شخصی ما در کاربرد مدل‌های خاص برای عملی کردن مفهوم مدرسه کیفی آشنا و به‌این ترتیب، شما را در این مسیر هدایت خواهد کرد. مدل‌ها شامل این موارد هستند: تئوری انتخاب، مدل مدرسه کیفی دکتر ویلیام

گلسر، الگوی تغییر سیستم‌ها، مدل چهارده مرحله‌ای کیفیت دلبویایی دمینگ. شما این فرصت را خواهید داشت تا فعالیت‌های یادگیری تجربی خاصی را به کار بگیرید که نشان می‌دهند در حین این فرایند تغییر، انتظار چه چیزی را داشته باشید. همچنین، از آثار بسیاری از افراد دیگر که درباره تغییر شخصی، تغییر سیستم‌ها، راهکارهای پردازش گروهی، بازآفرینی شخصی و مدیریت راهبرانه نوشته‌اند نیز استفاده کرده‌ایم.

هدف این کتاب پاسخ‌دادن به پنج سؤال پُرتکرار است که توسط علاقه‌مندان به مدرسه کیفی مطرح می‌شود:

۱. چطور شروع کنیم؟
۲. فرایند انجام کار کدام است؟
۳. چه راهکارهایی مفیدند؟
۴. شبیه چه به نظر خواهیم رسید؟
۵. می‌خواهیم چه نوع مدرسه‌ای داشته باشیم و چه نوع انسان‌هایی باشیم؟

پاسخ‌دادن به این سؤالات، اغلب دشوار است. در واقع، تجربه به ما نشان داده که بسیاری از مدارس چندین سال را صرف بررسی جدی این سؤالات می‌کنند. پاسخ به دو سؤال اول نیازمند کسب دانش جدید درباره مفاهیم مدرسه کیفی، درونی‌کردن تئوری انتخاب، یادگیری مهارت‌های پردازش گروهی و خلق چشم‌انداز مشترک است. این مراحل فرایند تغییر، هیجان‌انگیزند زیرا انسان‌ها از یادگیری مفاهیم و مهارت‌های جدید لذت می‌برند.

با این وجود، در سال سوم از خودشان می‌پرسند «آیا کاری که الان در حال انجام‌دادنش هستیم، با دانش جدید و چشم‌انداز مشترک‌مان هم‌راستاست؟» این موضوع ممکن است برای برخی افراد، از نظر شخصی تهدیدآمیز باشد. آنها ممکن است بگویند «بیباید کمی بیشتر درباره این موضوع فکر کنیم. به اطلاعات بیشتری نیاز داریم. شاید این چیزی نباشد که می‌خواهیم. آیا کاری که در حال انجام‌دادنش هستیم، با آنچه می‌دانیم، می‌خواهیم و به آن باور داریم هم‌راستاست؟» پاسخ به این سؤالات، نشان‌دهنده شروع تغییر است اما مطرح‌شدن این سؤالات ممکن است به پایان‌یافتن

حرکت به سمت کیفیت نیز منجر شود. ممکن است افراد نگران اقدام‌های در حال تغییر و سیستم‌های در حال تغییر شوند. تغییر شخصی قبل از تغییر سیستم‌ها رخ می‌دهد و تغییر سیستم‌ها قبل از هم‌راستا کردن اقدام‌ها. سه سؤال اول، مؤلفه‌های مهمی در تبدیل شدن به یک مدرسه کیفیت هستند.

در سال چهارم، دیگران کم‌کم متوجه موفقیت‌های مدرسه می‌شوند. بازدیدکنندگان می‌آیند تا ببینند همه درباره چه چیزی حرف می‌زنند. در این مرحله، متمرکز باقی ماندن بر روی چشم‌انداز مشترک مهم‌تر است از تمرکز بر آنچه بازدیدکنندگان عقیده دارند. مدرسه به آن تبدیل شده است. مدارس می‌توانند به دلیل تأثیر گرفتن از توجه مثبت دیگران، در وضعیت محرک-پاسخ گیر بیفتند. برای اجتناب از چنین وضعیتی، کارکنان یک مدرسه کیفیت از خودشان می‌پرسند «می‌خواهیم به چه چیزی تبدیل شویم؟»

ما عنوان *نَخلِ شَریط* را برای این کتاب انتخاب کردیم زیرا نقش راهبر کیفیت *نَخلِ شَریطی* است که به همکاری، خلاقیت، کار کیفیت و خودارزیابی کمک کند. وقتی این شرایط فراهم باشند، مسئولیت کارکنان است که انتخاب کنند آیا می‌خواهند این مفاهیم را در زندگی شخصی و حرفه‌ای‌شان تلفیق کنند یا نه. وقتی کارکنان شروع به پرسیدن این سؤال از خودشان کنند که «اگر به کاری که الان دارم انجام می‌دهم ادامه بدهم، چقدر احتمال دارد به چیزی که می‌خواهم برسم؟»، تغییر واقعی در رفتار، در سطح شخصی یا سازمانی، می‌تواند رخ دهد. اگر تغییر رخ نداد، آن وقت نقش راهبر این است که خودارزیابی کند و بپرسد «هرچند تغییر هنوز رخ نداد، آیا من راهبری بوده‌ام که می‌خواهم باشم؟ آیا دلسوز و شجاع بوده‌ام؟ آیا وقتی می‌توانسته‌ام، مسئولیت را به عهده گرفته‌ام؟»

ما این کتاب را مخصوصاً برای مدیران مدارس و سایر افرادی نوشته‌ایم که به دنبال راه‌هایی برای یافتن پاسخ این سؤالات هستند. باین‌حال، این کتاب می‌تواند به معلم‌ها هم کمک کند تا با دانش‌آموزان، پدر و مادرها و همکاران ارتباط مؤثرتری برقرار کنند. بخش اول به تغییر شناختی و شخصی می‌پردازد. بخش دوم اطلاعاتی درخصوص تغییر سیستم‌ها فراهم می‌آورد و کمک خواهد کرد به سؤال دوم جواب بدهید. موضوع

بخش سوم تغییر فرهنگی است و به کارکنان کمک می‌کند یاد بگیرند تعارضات را از طریق همکاری حل کنند. بخش چهارم بر تغییر برنامه تمرکز دارد و راهکارهای فرایند گروهی را مطرح می‌کند که کمک خواهند کرد به سؤال «شبه چه به نظر خواهیم رسید؟» پاسخ دهید. بخش آخر با تمرکز بر سؤال «می‌خواهیم به چه چیزی تبدیل شویم؟»، به تأمل درخصوص آینده مدرسه کیفی می‌پردازد.

در تمام کتاب، به‌جای کلمه «مدیر» از کلمه «راهبر» استفاده کرده‌ایم و به‌جای اصطلاح «مدیر راهبر» اصطلاح «راهبر کیفی» را به کار برده‌ایم. ادبیات ما در این کتاب به‌گونه‌ای است که گویی با شما و کارکنان‌تان کار می‌کنیم. لطفاً آنچه در این کتاب مطرح کرده‌ایم را صرفاً به‌عنوان اطلاعات در نظر بگیرید و فقط از آنچه در حال حاضر برایتان مناسب است استفاده کنید. از صمیم قلب امیدواریم این کتاب اطلاعات و مهارت‌هایی را برایتان فراهم کند که در سفرتان به سمت تبدیل‌شدن به یک مدرسه کیفی کمک‌تان خواهند کرد.

دایان گاسن و جودی اندرسون



بخش اول: آغاز

به درون بنگر و خواهی یافت که می‌توانی به چه کسی تبدیل شوی. نشانه‌ای که در صفحه قبل مشاهده می‌کنید مظهر روشنایی، انرژی، قدرت و ثبات است. همه این موارد، محصول نگرستن به درون و آغاز رشد و تغییر است. این فصل راه‌هایی برای نگرستن به درون را به شما عرضه می‌کند. تئوری انتخاب به ما کمک می‌کند تصاویر ایدئال‌مان را ببینیم و رفتارمان را بفهمیم.

آغاز

چند سال است کتاب *مدرسه کیفی* دکتر ویلیام گلسر در دست معلمان است. عنوان فرعی این کتاب از این قرار است: «مدیریت دانش‌آموزان بدون زور و اجبار»، اما مدیریت بدون زور و اجبار کار راحتی نیست. مدرسی که در حال حرکت به سمت کیفیت هستند، هم کامیابی و هم دردسر را تجربه می‌کنند.

بسیاری از معلم‌هایی که این کتاب را می‌خوانند هیجان‌زده می‌شوند. آنها شروع می‌کنند به فکر کردن به راه‌هایی برای کاهش ترس و زور و اجبار، تأکید بر کار کیفی و ترغیب خودارزیابی. بسیاری از معلم‌ها موفقیت در کار با دانش‌آموزان، حتی دانش‌آموزان دشوار، را با اشتیاق گزارش می‌کنند. آنها توصیه دکتر گلسر را مدنظر قرار می‌دهند و گام‌های کوچک برمی‌دارند. بعضی از معلم‌ها توافق‌های کلاس درس را جایگزین قوانین کلاس درس می‌کنند. برخی مدارس در سرتاسر فضای مدرسه این جمله را نصب می‌کنند که «در این مدرسه، طوری مشکلات را حل می‌کنیم که هیچ‌کس آسیب نبیند». به‌جای اینکه به دانش‌آموزان بگویند «این کار را انجام بده، اگر نه تنبیه می‌شوی» می‌گویند «این کار را انجام بده تا کیفیت زندگی‌ات بیشتر شود». این تغییرات، در ابتدا مؤثر واقع می‌شوند. در بدو امر، اشتیاق معلم‌ها و دانش‌آموزها از مفاهیم جدید حمایت می‌کند، اما نو بودن این مفاهیم خیلی زود از میان می‌رود و کار دشوار تبدیل شدن به یک مدرسه کیفی آغاز می‌شود.

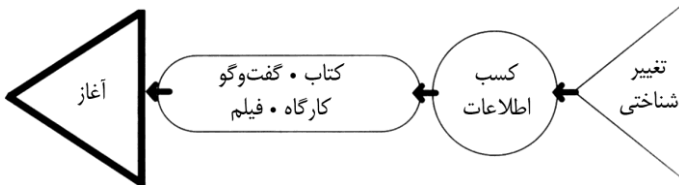
مراحل تحولی فرایند تغییر

شروع با اشتیاق و رسیدن به نوامیدی چیزی است که در اغلب تغییرات عمده دیده می‌شود. درک اینکه تغییر یک فرایند تکوینی است نه یک نتیجه، می‌تواند به شما کمک کند شرایطی برای کارکنان ایجاد کنید تا نیازهایشان را در هر مرحله ارضا کنند.

ما فصل‌های این کتاب را حول محور این مراحل از فرایند اجرا سازمان‌دهی کرده‌ایم: تغییر شناختی، تغییر شخصی، تغییر سیستم‌ها، تغییر فرهنگی، تغییر برنامه، تغییر دائمی.

تغییر شناختی (اطلاعات)

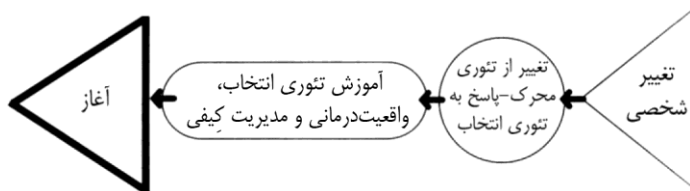
اطلاعات جدید اغلب سبب ایجاد میل به تغییر می‌شود چون افراد تصاویر جدیدی دریافت می‌کنند مبنی بر اینکه امور می‌توانند چگونه باشند. اگر دیگران چنین کرده‌اند، پس می‌توان چنین کرد! گاهی اوقات بهترین دانش^۱ در شکل پژوهش است؛ گاهی اوقات تجربه مشترک از دیگران است. گاهی اطلاعات جدید به صورت مشاهده مستقیم بلافصل از پدیده‌ای که ادراک می‌کنیم حاصل می‌شود. اطلاعات جدید درخصوص جنبش مدرسه کیفی، از کتاب مدرسه کیفی، فیلم، کارگاه، بازدید از مدارس کیفی و گفت‌وگو با دیگران حاصل می‌شود. سؤال مهمی که اینجا مطرح می‌شود این است: «آیا من متوجه می‌شوم؟»



تغییر شخصی (ساختن تصاویر جدید)

همین‌طور که اطلاعات جدید را بررسی می‌کنیم، فرایند تغییر شخصی آغاز می‌شود. وقتی ادراکات جدیدی را که می‌آیند با تصاویر قبلی مان درخصوص اینکه اوضاع باید چگونه باشد مقایسه می‌کنیم، تغییر شخصی حاصل می‌شود. هر فردی باید تأمل، بررسی، تحلیل و انتخاب کند که این اطلاعات جدید را چگونه ادراک کند. تصمیمات نیز در اینجا گرفته می‌شوند: تصمیماتی مبنی بر اینکه آیا اطلاعات جدید با آنچه می‌دانیم هماهنگی

دارد یا نه. «اگر افراد می‌توانند این کار را انجام دهند، من هم می‌توانم ... اما آیا می‌خواهم آن را انجام دهم؟» در تغییر شخصی، گفت‌وگو و تأمل فردی ابزارهای اصلی تغییر هستند. آموختن تئوری انتخاب در این مرحله کمک بسیار زیادی به کارکنان خواهد کرد. وقتی افراد می‌آموزند نیازهای اساسی دارند و برای برآوردن نیازهایشان تصاویر متفاوتی دارند، می‌توانند تصمیم بگیرند موقعیت‌ها را چگونه ادراک کنند. سؤال کلیدی در اینجا این است که: «آیا می‌خواهم این مفاهیم را آزمایش کنم؟»



تغییر سیستم‌ها (مدیریت)

در یک مدرسه کیفی، از همان ابتدا و در تمام طول مسیر، تمرکز بر تغییر سیستم است. دلیل این امر این است که سیستم‌های محرک-پاسخ که به شیوه رئیس‌مآبی مدیریت می‌شوند، برای چالش‌های قرن بیست‌ویکم مؤثر واقع نمی‌شوند. از این‌رو، به‌جای تلاش برای تعمیرکردن یک سیستم بد، تمرکز این کتاب بر تغییردادن این سیستم به چیزی است که دکتر گلسر در کتاب *مدرسه کیفی* توصیف کرده و در کتاب *معلم مدرسه کیفی* به تفصیل شرح داده است. یک مدرسه کیفی نمی‌تواند پدید بیاید مگر اینکه بر یک محیط ارضاکنده نیاز بنا شود.

یکی از رسالت‌های اصلی یک مدرسه کیفی این است که با استفاده از یک سیستم جدید، هم مشکلات انضباطی را برطرف کند و هم برحسب‌زدن به دانش‌آموزان تحت عنوان ناتوان در یادگیری را کنار بگذارد. هرگونه تغییر واقعی در جهت بهترشدن شیوه پرداختن به موضوع انضباط، از این تغییر سیستمی ناشی می‌شود. بسیاری از افرادی که امروزه در مدارس کار می‌کنند عقیده دارند سیستم صحیح است و دانش‌آموزان باید تغییر کنند. باوجوداین، باور مدرسه کیفی مبنی بر اینکه سیستم باید تغییر کند نه

دانش آموز، با این آموزه دلبلیو ایی دمینگ هم راستاست که می گوید نود و چهار درصد مشکل مربوط به سیستم است نه افراد.

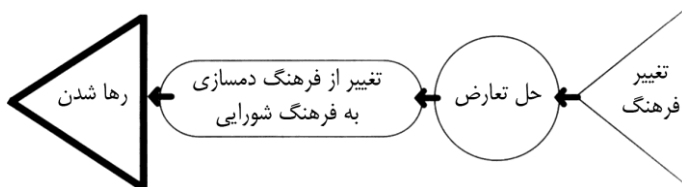
وظیفه اصلی یک راهبر کیفی که تلاش دارد شرایط جدیدی خلق کند این است که سیستم را تغییر دهد. همیشه فشار بسیار زیادی برای نگه داشتن سیستم سنتی قدیمی و تلاش برای کمی بهتر کردنش وجود دارد. حفظ موضع نیاز برای تغییر سیستم دشوار است، اما دکتر گلسر می گوید تنها امید برای حذف مشکلات انضباطی و ناتوانی های یادگیری، تغییر دادن سیستم است و هسته این تغییر سیستمی، مدیریت کارمندان و دانش آموزان بدون استفاده از زور و اجبار است. افرادی که دیدگاه تئوری انتخاب را دارند، به جای در نظر گرفتن سیستم به عنوان چیزی که «آن بیرون» است، درمی یابند که سیستم «درون» خودشان است. راهبران کیفی از افراد دعوت می کنند تا چشم انداز شخصی خودشان از آنچه می خواهند باشند را با دیگران در میان بگذارند. آنها درک می کنند که مهم ترین ذخیره یک سیستم، افراد هستند. اگر افراد درون یک سیستم تغییر کنند، آنگاه آن سیستم تغییر می کند.

تغییر سیستم ها بر اساس تغییر شخصی استوار است. وقتی افراد مصمم می شوند اطلاعات جدید را بپذیرند، باید تصمیم بگیرند بر اساس درک جدیدی که کسب کرده اند چگونه به شیوه ای متفاوت با یکدیگر کار کنند. تلاش برای رسیدن به درکی از دیدگاه های گوناگون، به هر فردی کمک خواهد کرد نحوه موضع گیری در برابر هر مسئله را انتخاب کند. داشتن چندین دیدگاه در ذهن در آن واحد، شرایطی برای تغییر پارادایم ایجاد می کند. «اگر دیگران می توانند این کار را انجام دهند، پس ما هم می توانیم؛ اما چگونه؟» وقتی این سؤال پیش می آید، باید به کارمندان ابزارهایی روند-محور داد برای ایجاد چشم انداز، رسیدن به اتفاق نظر و بستن قراردادهای اجتماعی. سؤال اصلی این است که «آیا می دانیم که می خواهیم با هم چه باشیم؟»



تغییر فرهنگ (حل تعارض)

تغییر فرهنگ زمانی رخ می‌دهد که افراد، بر اساس اطلاعات و دیدگاه‌های جدیدشان، سیستم را تغییر دهند. تغییر فرهنگ بر اساس اقدام استوار است، یعنی جایی که «از حرف وارد عمل می‌شویم.» باید تصمیم‌گیری شود و در این فرایند، همواره تعارض وجود خواهد داشت: «اگر دیگران می‌توانند چنین کاری کنند، ما هم می‌توانیم. ما می‌خواهیم این کار را انجام دهیم و می‌دانیم چگونه این کار را انجام دهیم اما در تنگنا قرار می‌گیریم.» وقتی افراد می‌بینند در تنگنا قرار گرفته‌اند، زمان آن فرارسیده که مهارت‌های حل تعارض را یاد بگیرند. فرهنگ فقط زمانی تغییر خواهد کرد و از تعاملات توأم با زور و اجبار دور خواهد شد که افراد بیاموزند از تئوری انتخاب برای رسیدن به راه‌حل‌های برنده/برنده استفاده کنند. سؤال اصلی در اینجا این است که «آیا می‌دانیم چگونه این کار را انجام دهیم بدون اینکه افراد آسیب ببینند؟»



تغییر برنامه (هم‌راستایی)

تغییر برنامه بر اساس تصمیمات گروهی استوار است، تصمیماتی که با رویکرد برنده/برنده گرفته شده باشند. کلید این مرحله عبارت است از: هم‌راستایی بین آنچه می‌خواهیم و آنچه باور داریم، بر اساس بهترین دانش برای ارزیابی آنچه در حال

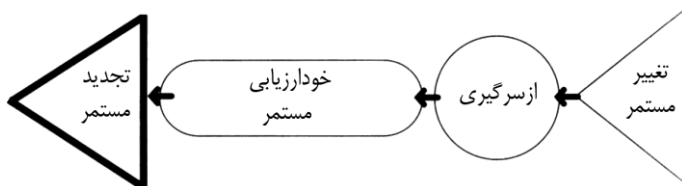
انجامش هستیم. در این مرحله، از سؤالات پیوند موفقیت^۱ که بر اصول واقعیت‌درمانی استوارند استفاده می‌شود. «اگر می‌خواهیم این کار را انجام دهیم و می‌دانیم چرا می‌خواهیم این کار را انجام دهیم و می‌دانیم چطور این کار را انجام دهیم بدون اینکه کسی بازنده باشد، بیایید دست‌به‌کار شویم!» برخی تغییرات برنامه که ما دیده‌ایم عبارت بوده‌اند از: تغییراتی در برنامه‌های خواندن، تغییراتی در گروه‌بندی کلاس‌های چند سنی، تغییراتی از انضباط مبتنی بر پیامد به کاربرد انواعی از تکنیک‌های واقعیت‌درمانی از جمله خودارزیابی و جبران، تغییراتی از بودجه‌بندی مرکزی به بودجه‌بندی و استخدام محلی، تغییراتی از تأکید بر آزمون و نمره به سنجش‌های جایگزین و پورتفولیو. سؤال اصلی که در این مرحله مطرح می‌شود عبارت است از «آیا انجام این کار، ما را به آنچه می‌خواهیم می‌رساند؟»



تغییر مستمر (تجدید)

تجدید، بر اساس تمام تغییرات قبلی استوار است. اگر خودمان را به‌لحاظ شخصی تغییر دهیم، می‌توانیم سیستم را تغییر دهیم؟ اگر سیستم را تغییر دهیم، می‌توانیم این تغییر را مدیریت کنیم؟ اگر این تغییر را مدیریت کنیم، آیا کار تمام است؟ ابداً! از قدیم گفته‌اند تنها چیزی که ثابت است تغییر است. چرا این‌گونه است؟ تئوری انتخاب در پاسخ به این سؤال خواهد گفت چون ما مدام در حال تنظیم مجدد انتظاراتمان هستیم تا به کیفیت بالاتر برسیم. تئوری تغییر به ما می‌گوید هر زمان یک بخش تغییر کند، تمام آنچه ما بخشی از آن هستیم تغییر می‌کند. سؤال مهم این مرحله این است که «آیا

برای خودارزیابی و تجدید مستمر، سیستم‌هایی را سر جای خودشان داریم؟»



تصویر صفحه بعد طرح کلی فصل‌های این کتاب را در ارتباط با فرایند اجرا نمایش می‌دهد و شامل تمرکز هر فصل نیز هست. این مراحل با یک مدل تغییر که جین هال مبدع آن بود مطابقت دارند. در این مدل گفته می‌شود زمانی که افراد می‌خواهند هر برنامه یا نوآوری جدیدی را اجرا کنند، از هفت مرحله نگرانی عبور می‌کنند (پیوست را ببینید). مهم‌ترین پیام این مدل، توجه داشتن به نیازهای افرادی است که تغییر خواهند کرد. این مدل با تئوری انتخاب هماهنگی دارد چون در حین عبور افراد از مراحل نگرانی، بر ایجاد یک محیط ارضاکنده نیاز تمرکز دارد.

تغییر شناختی

سؤالی که بیش از همه از ما می‌پرسند این است که «چطور شروع کنیم؟» وقتی شروع می‌کنید، هدف شما خلق شرایطی است که در آن، افراد عضویت در یک مجموعه یادگیری را بپذیرند. راه‌های زیادی برای حرکت به سمت این هدف وجود دارد.

یک راه برای حرکت به این سمت این است که با کارکنان درباره یک مجموعه یادگیری دانش-محور صحبت کنید. پیترو سینگه در کتاب پنجمین فرمان (۱۹۹۰) می‌نویسد «یادگیری در مجموعه‌ها عبارت است از آزمون مستمر تجربه و تبدیل آن تجربه به دانش، دانشی در دسترس تمام سازمان و مرتبط با هدف اصلی آن». این تبدیل تجربه، از طریق پرسیدن سه سؤال واقعیت‌درمانی تحقق می‌یابد: «چه می‌خواهیم؟»، «برای رسیدن به آنچه می‌خواهیم، داریم چه کار می‌کنیم؟»، «آیا کاری که

شکل ۱. مدل اجرا

