



مدیران مثبت‌اندیش، راهبران تحول!

گراف‌سازی نیستند. به عقل و خرد جمعی بها می‌دهند؛ یعنی مشارکت‌پذیرند. برای اثبات خود نفی دیگران نمی‌کنند. نمی‌گویند خودشان همه‌چیز را می‌دانند، بلکه معتقدند «همه چیز را همگان دانند». در عقل دیگران شریک می‌شوند و به همه حُسن ظن دارند. بر این باورند که برای انجام هر کاری یک روش بهتر نیز وجود دارد. آنچه برایشان مهم است هم‌پایانی است نه هم‌روشی؛ یعنی روش کار خودشان را بهترین نمی‌دانند. معتقدند که برای رسیدن به یک هدف و مقصود راه‌های متفاوت و مختلفی وجود دارد.

با این مقدمه، در پی آنم تا نیم‌نگاهی کوتاه اما عمیق، به فرایند اجرای تحول بنیادین و مشکلات فراروی آن در آموزش و پرورش به‌ویژه مدارس داشته باشیم و چراغ‌هایی را در این مسیر روشن کنم؛ چراغ‌هایی از جنس بلور یا نور مهربانی، همدلی و همبستگی. به این امید که روندگان راه تعالی نظام تعلیم و تربیت در کشور با بصیرت بیشتری گام بردارند.

جایی که ایستاده‌ایم چه می‌بینیم!

چندی است که به‌عنوان پژوهشگر انجام وظیفه می‌کنم.

مدیران مثبت‌اندیش، راهبران تحول‌اند؛ صبور، انتقادپذیر، منعطف، مسئله‌شناس و شنونده خوبی هستند؛ نگاه جامع و عمیق دارند. در عین داشتن نگاه عمیق و پیرامونی، نگاه مستقیم نیز دارند. داشته‌ها را بیشتر از نداشته‌ها می‌بینند. کل‌نگرند اما جزء‌نگر نیز هستند. بیش از توجه به درون‌دادها به فرآیندها دل بسته‌اند. اصلاح فرایند و بهبود مستمر کیفیت دغدغه ذهن‌شان است. همه چیز را در پول و امکانات و وسایل نمی‌دانند. معتقدند مهم‌تر از پول فکر است و منظورشان از فکر تفکر و تعقل و اصلاح روش‌ها و فرآیندها و استفاده بهینه از منابع انسانی، منابع اطلاعاتی و نرم‌افزارهاست.

مدیران مثبت‌اندیش با واژه «نمی‌توانم» بیگانه‌اند. اعتمادبه‌نفس دارند و با تدبیر و دوراندیشی خاص خود احساس مسئولیت فردی و جمعی را بهای ویژه می‌دهند. در پی «بها» هستند نه «بهانه» حرف‌هایی چون سیستم خراب است، دوره و زمانه بد شده، نخواستنه است، قسمت نبوده و... را بهانه قرار نمی‌دهند و فراقکنی نمی‌کنند. مسئولیت کارهای کرده و نکرده‌شان را می‌پذیرند. توجیه‌گر امور نیستند. به نارسایی در عملکرد و بازده کار خویش اعتراف دارند. آمارساز و کمیّت‌گرا و اهل جدول و

جایگزین درون‌دادمداری خواهد شد که اولاً، حداقل منابع مالی و امکانات و اختیارات فراهم بوده و قوانین و مقررات زاید نداشته باشیم؛ ثانیاً مدیران و رهبران آموزشی، آموزش‌ها و مهارت‌های لازم را، در زمینه تکنیک‌ها و فنون مدیریت کیفیت جامع و رهبری تحولی، کسب کرده و قادر به مسئله‌یابی، حل مسئله و کشف فرصت‌ها باشند. چراکه هر «تحولی، در صدد ایجاد ارزش نو برای موقعیت‌های آتی است». اکنون کمبود منابع مالی، مدارس را به قدری در تنگنا قرار داده که مانع آن‌ها در پذیرش استدلال و منطقی فرایندمداری شده است.

۳ معلمان مدارس، به‌رغم علاقه و ذوقی که دارند، فاقد قابلیت و شایستگی حرفه‌ای لازم برای این تحول هستند. آن‌ها برای ادامه وضع موجود تربیت شده‌اند لذا توانایی‌های آنان چندان منطبق بر تازه‌های علمی و روش‌های جدید نیست. البته حساب جمعی از معلمان خلاق و کار آشنا با خیل عظیم معلمان کشور جداست. آموزش‌هایی که معلمان تاکنون دریافت کرده‌اند ناکافی و برای همه یکسان نبوده و عده‌ای هنوز نیازمند و مشتاق آموزش‌اند. آموزش مستمر معلمان برای کسب شایستگی‌ها و تربیت قابلیت‌های لازم یک «ضرورت» است.

۴ معیشت معلمان، به‌ویژه معلمان مرد، و منزلت اجتماعی و اقتصادی آنان که در اسناد تحولی گفته شده و باید به آن مبادرت شود جایش خالی است و ما هنوز در این زمینه قادر به ارائه طرحی مشخص (که البته بار مالی آن قابل تأمل است) نبوده‌ایم تا بدین وسیله امیدی در دل معلمان ایجاد شود.

۵ نظام جدید ارزشیابی فرایندی پیشرفت تحصیلی هنوز به درستی جایگاه خود را نیافته است. این در حالی است که ارزشیابی تحصیلی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین فرایندها در امر «تحول» است و نقش کلیدی دارد و اگر اصلاح



دور و نزدیک، با سرد و گرم‌های پیش روی اجرای نظام تحول بنیادین آشنا هستیم. شاهد زحمات دست‌اندرکاران اجرا، که در حد امکان و توان‌شان می‌کوشند، هستیم. نارسایی‌هایی به چشم می‌خورد که علت‌ها و دلایلی دارد. با دقت در این عوامل می‌توان ناکامی‌های تغییرات متعدد و اصلاح ساختار نظام آموزشی کشور را مشاهده کرد:

۱ تحول، زمینه‌ها و الزاماتی دارد از قبیل نگرش، برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، سخت‌کوشی و منابع مادی، مالی. از این میان نگرش سهم بیشتری دارد که متأسفانه الزامات آن فراهم نشده است. به‌عنوان مثال، اهالی مدرسه با مبانی نظری تحول آشنا نیستند و لذا قادر به استدلال و تشریح آن نزد یکدیگر به‌ویژه والدین نمی‌باشند. برخی نیز ضرورتی به فهم آن نمی‌بینند و سریع می‌خواهند به اجرا دست بزنند و همین یک نقطه ضعف بزرگ است.

۲ یکی از نکات اصلی در مدیریت و رهبری تحول، لزوم توجه به رویکرد فرایندمداری است. محصول خوب دست‌آورد فرایند خوب است. به‌رغم سرمایه‌گذاری در ورودی‌های نظام آموزشی، اگر فرایند اصلاح شده و مطلوبی نداشته باشیم، منابع موجود به منافع تبدیل نخواهند شد. بلکه هدر خواهند رفت. البته زمانی رویکرد فرایندمداری

مدیران مثبت‌اندیش با واژه «نمی‌توانم» بیگانه‌اند. اعتماد به نفس دارند و با تدبیر و دور‌اندیشی خاص خود احساس مسئولیت فردی و جمعی را بهای ویژه می‌دهند. در پی «بها» هستند نه «بهبان» حرف‌هایی چون سیستم خراب است، دوره و زمانه بد شده، نخواستار است، قسمت نبوده و... را بهانه قرار نمی‌دهند و فرافکنی نمی‌کنند

و... خودشان احساس نیاز و ضرورت کردند که به داد تحول در آموزش و پرورش برسند و برای این منظور اقداماتی کرده‌اند!

بهبتر است چگونه ببینیم؟

۱ مثبت‌اندیش باشیم. برخی از ما شبیه شخصیت معروف کارتن گالیور هستیم. همان که همیشه ذکر زبانش است: «دیگه کارمون تمومه؛ می‌دونم!» البته مثبت‌اندیشی متفاوت از ساده‌اندیشی است. آدم مثبت‌اندیش دارای اعتمادبه‌نفس، امیدوار، صادق، صریح و منعطف است. محیط پیرامون خود را از دریچه بدبینی نمی‌نگرد و محصول مطلوب، حاصل نگرش و نگاه مثبت است.

۲ بر «داشته‌ها» یمان تکیه کنیم. داشته‌ها، نیروهای جلو برنده‌ای هستند که در صورت تقویت می‌توانند بر نیروهای بازدارنده غلبه کنند. ما اکنون آنقدر «داشته» (فکر، نیرو، مواد، پول و...) داریم که به کمک آن‌ها بتوانیم زندگی شخصی و سازمانی‌مان را بهتر از آنچه هست مدیریت و رهبری کنیم. آنچه نداریم یا از آن غافلیم توان و شایستگی استفاده از این «داشته‌ها» است.

۳ انتقادپذیر و شنونده باشیم. تصور می‌کنیم همه چیز را می‌دانیم، در حالی که به گفته بوعلی سینا «همه چیز را همگان دانند». سخن که می‌گوییم خود را شنونده نمی‌پنداریم. به مقامی که می‌رسیم خیال می‌کنیم عقل‌مان زیاد شده است، غافل از اینکه اختیار و مسئولیت‌مان زیاد شده است. از این‌رو هیچ‌کس و هیچ حرفی را قبول نداریم، از احدی مشورت نمی‌پذیریم و با احدی مشورت نمی‌کنیم. تنها نظر کسانی را می‌پذیریم که خود را مشاور ما قرار می‌دهند و یا زبان به چاپلوسی و تملق می‌کشایند.

۴ نگاه جامع و مستقیم داشته باشیم و بین خطوط را هم ببینیم. از کودکی به ما گفته‌اند که در حین دوچرخه‌سواری به پاهایت نگاه نکن؛ سعی کن دور را ببینی تا دوچرخه‌سوار خوبی شوی! در رانندگی با اتومبیل هم همین‌طور، علاوه بر جلو، به اطراف و عقب نیز توجه داشته باش. اما امروز که مدیر و رهبر یک سازمان بزرگ شده‌ایم چی؟

۵ اندیشه‌ها و روش‌های ناکارآمد را کنار بگذاریم. همه ما وقتی کالایی را خرید می‌کنیم اول از هر چیز تاریخ

تعریف شود بسیاری از مؤلفه‌ها و عناصر را با ارتقای کیفی خود ارتقا خواهد داد.

۶ ما با شعار «بسته آموزشی» به جای کتاب درسی وارد مدارس شدیم اما آنچه هنوز در مدارس اصل است همان «کتاب درسی» است و ابزارهای دیگر با نارسایی در محتوا، روش‌ها و توزیع و فهم درست مواجه است.

۷ از نظر تجهیزات و فضای کالبدی آموزشی (در قالب ساختار ۳-۳-۶) با مشکلات و نارسایی‌هایی مواجه هستیم. بدیهی است برای اجرای ساختار ۳-۳-۳ این تنگنا مضاعف خواهد بود. «همه چیز در ظاهر آرام است اما در دلش طوفان است».

۸ در راستای تحول بنیادین «پژوهش محور شدن و براساس یافته‌های پژوهشی و علمی تصمیم گرفتن» ضروری‌تر از گذشته است، لکن نارسایی‌ها و بلا تکلیفی‌های موجود بر سر راه پژوهش و پژوهشگاه در حال فزونی است و ادامه وضعیت موجود چالش‌برانگیز و دشوار به‌نظر می‌رسد.

۹ کاملاً پذیرفتنی است که نظام آموزش و پرورش در اجرای طرح تحول بنیادین با چالش‌هایی روبه‌رو باشد ولی همه دوست دارند این کار با موفقیت انجام گیرد. باید بپذیریم که تازه اول راهیم و سال‌ها طول خواهد کشید تا به میوه ناب تحول بنیادی دست یابیم. عجلتاً آنچه اکنون نیاز جدی است تربیت و آموزش مدیران مدارس و متعهد شدن مدیران ارشد به اجرای نقشه راه سند تحول بنیادین است.

۱۰ از لزوم همبستگی ملی در رأس و کلان دستگاه‌های فرهنگی، علمی و اجرایی که بگذریم، به سطوح میانی و اجرایی می‌رسیم که جای اراده و عزم استانی و منطقه‌ای (شورای استان، شورای آموزش و پرورش، توانایی و امکانات محلی) خالی است. به‌عنوان مثال هنوز در حسرت دورهم نشستن مدیران و مسئولان شهرها و شهرستان‌ها به میزبانی و احساس مسئولیت و دغدغه استانداران مانده‌ایم. علاقه‌مندیم بشنویم که استاندار فلان استان، فرمانداران، بخشداران، ائمه جمعه و جماعات، تجار، نمایندگان مردم

آدم مثبت‌اندیش دارای اعتمادبه‌نفس، امیدوار، صادق، صریح و منعطف است. محیط پیرامون خود را از دریچه بدبینی نمی‌نگرد و محصول مطلوب، حاصل نگرش و نگاه مثبت است



به جای اقناع آنان باشیم. زیرا اصرار بی جهت ما در قانع کردن دیگران (آن هم در مقام مافوق) نوعی تحمیل است و نیروهای مخالف را به نیروهای منافق، ریاکار و متملق تبدیل می کند.

۱۳ به مأموریت‌مان بیندیشیم و گرفتار حاشیه‌ها نشویم. به مأموریت خود در سازمان و نیز به فلسفه وجودی سازمانی که مدیریت آن را برعهده داریم بیندیشیم. در سازمان آتش‌نشانی، که فلسفه وجودی‌اش اطفای حریق است، از مدیر و مأموران آن جز فرو نشانیدن حریق انتظار نیست. آیا از نظام آموزش و پرورش و مدیران آن جز تعلیم و تربیت و مدیریت تحول (در شرایط کنونی) مأموریت مهم‌تری متصور است؟ لذا پرهیز از حاشیه‌ها و سیاست‌بازی‌ها و اهتمام ویژه برای بسیج عمومی همه نیروها و تبدیل رهبری تحول در آموزش و پرورش به یک «گفتمان» و تبدیل آن به «هدف اجتماعی» از حداقل انتظارات است.

حسن پایان

«ناکازونه» افسر ارشد جنگ جهانی دوم و نخست‌وزیر برجسته ژاپن با طولانی‌ترین دوره صدارت در ژاپن، می‌گوید: ما ژاپن امروز را در فرایند یک رقابت نفس‌گیر ساخته‌ایم. هر وقت دلتنگ می‌شوم، جمله معروفی زمزمه می‌کنم که حسن ختام میمونی است: «یاد آن روستائیان ژاپنی به‌خیر، آنانی که برای نجات خویش از فقر و فلاکت، تصمیم گرفتند آنچه را که برایشان مانده بود بفروشند و برای روستاهایشان مدرسه بسازند!» این گونه است که از التیام کاسته می‌شود.

انقضای مصرف آن را می‌بینیم. حال چرا در کار بزرگ اداره یک سازمان به اندیشه‌ها و روش‌های ناکارآمدمان وقتی نمی‌گذاریم. آن‌ها را کنار بگذاریم و طرح‌های نو دراندازیم. به قول معروف اگر نشکست عوضش نکن، اگر تا به حال نشکسته حالا وقت آن است که بشکنی و عوضش کنی، این‌گونه است که یک قدم به جلو برمی‌داری!

۶ از زاویه دیگران هم ببینیم. ذهن‌مان را عادت داده‌ایم تا پیوسته از دریچه خود به دیگران بنگریم و به اصطلاح از ظن خود یارش شویم. اینجاست که در قضاوت‌های مان دچار خودبینی می‌شویم. از خود فاصله بگیریم و قدری از زاویه نگاه دیگران خودمان را ارزیابی کنیم.

۷ احساس مسئولیت‌پذیری مان را افزایش دهیم. اینکه می‌گوییم: خدا نخواست، اگر خدا کند درست می‌شود، قسمت نشد، سیستم خراب است، دیگران نگذاشتند و... درست؛ اما «خودت» چی؟! نباید همه چیز را گردن دیگران بیندازیم؟ اندکی هم خودمان را بازخواست کنیم. **۸** فرایندمدار باشیم. نتیجه محصول فرایند است نه ورودی. چنانچه ورودی را فربه کنیم ولی به فرایند نپردازیم، بافته‌هایمان رشته می‌شود. به اصطلاح اگر پس از کاشت، داشت را فراموش کنیم، برداشت مناسب و مفیدی نخواهیم داشت. لذا بهتر است «تفریق موانع را به تزریق منابع ترجیح داده» و در اصلاح و بهسازی فرایندها برنامه‌ریزی کنیم.

۹ از خود و رفتارهای خود شروع کنیم. انتظار نداشته باشیم دیگران حرف‌های مان را بشنوند ولی رفتارهایمان را نادیده بگیرند. نگرش افراد با رفتارهای ما جابه‌جا می‌شود. هرگز چیزی را که نپسندیدیم به‌دست نخواهیم آورد! لذا به آنچه می‌گوییم عمل کنیم.

۱۰ به جای سخت کار کردن زیبا کار کنیم. زیاد کار کردن با درست کار کردن متفاوت است. بسیاری از مدیران تا پاسی از شب کار می‌کنند، یا بهتر است بگوییم مشغول به‌نظر می‌رسند. تصور می‌کنند همه زمان را باید به کار کردن اختصاص دهند. کمتر فکر می‌کنند، زمانی را برای عبادت، تفریح، استراحت، خانواده، مطالعه و... پیش‌بینی نمی‌کنند. نتیجه‌اش جز تندروری، عصبانیت، غرور و خودبینی، انتظار بی‌جا و کیش شخصیت نیست.

۱۱ به مهار کردن مقاومت بیندیشیم نه از بین بردن آن. همیشه عده‌ای هستند که در مقابل ایده‌ها و برنامه‌های مان مقاومت می‌کنند. این اتفاق‌ها را کاملاً بدیهی بدانیم، برای نظرات آنان ارزش قائل شویم و سعی در توافق با آنان