

اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، به‌ویژه شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف آموزشی، و گردش و سفر علمی میان آن‌ها و با آن‌ها، مرا برانگیخت تا موضوعات و نیازهای دانشی مدیران مدارس را در قالب مطالبی کوتاه با عنوان «سفرنامه یادگیری مدیران» تدوین کنم و امیدوارم مدیران مدارس و دیگر مدیران سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش از آن بهره‌مند شوند. این نخستین بخش مطلب یادشده است و ان شاء الله در شماره‌های بعدی آن را ادامه خواهیم داد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی

دکتر حیدر تورانی

سفرنامه یادگیری مدیر مدرسه

راهبرد نوآورانه

برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه با راهبردهای نوآورانه موجب تغییر و تحول می‌شود. برنامه‌ریزی حول محور یک راهبرد کم‌ظرفیت و ضعیف مدرسه ما را به جایی نمی‌رساند و حداکثر، با حل مسئله‌ای مجدداً وضعیت را به همان نقطه اول نزدیک می‌کند؛ در حالی که راهبرد نوآورانه زمینه استفاده از فرصت‌ها را برای مدرسه فراهم می‌آورد و توانایی‌های بالقوه مدرسه را بالفعل می‌کند. راهبردهای نوآورانه تنگناهای به‌وجودآمده در روش‌های ناکارآمد، مقررات نارسا، سازوکارهای ضعیف و فرایندهای پیچیده را از بین می‌برد. افزایش سهم بهره‌وری با نوآوری مقدور می‌شود. نوآوری در واقع کارایی را جهت می‌دهد. زمانی که شما به‌عنوان مدیر مدرسه، امتحانات دانش‌آموزان را بدون عیب و نقص برگزار می‌کنید، جلسات انجمن اولیا و مربیان را با رعایت همه فرایندهای آن اجرا می‌کنید، برای شورای معلمان مدرسه ابتکاری جدید می‌آفرینید و همه معلمان را نسبت به اهداف مدرسه همسو می‌سازید، در واقع مدیر نوآوری هستید که در افزایش کارایی و اثربخشی مدرسه اهتمام می‌ورزید.

تداوم قدرت‌مندتر وضعیت خوب یک سازمان در حال و آینده، کار برنامه‌ریزی راهبردی است ولی ایجاد ارزشی نو و وضعیتی بهتر در فضای رقابتی برای آینده‌ای بهتر، کار راهبردهای نوآورانه است. غفاریان به نقل از همل می‌گوید: «نوآوری درون‌مایه تفکر استراتژیک است. نوآوری استراتژی خلق ارزش‌های جدید برای مشتریان و ثروت‌های جدید برای سهامداران است». او در مثالی زیبا می‌گوید: «اگرچه ما قادر به خلق گوسفند نیستیم ولی با این وجود، کشتزارهای پرورش دام، همواره سفره‌های ما را از طعام‌های گوناگون گوشت گوسفند انباشته است». لذا در دنیای استراتژی نیز می‌توان زمینه‌های مساعد خلق استراتژی‌های خلاقانه را فراهم ساخت و باقی کار را به طبیعت سپرد.

نوآوری مستمر

استفاده مطلوب از امکانات محدود، منوط به نوآوری مستمر و تعریف مجدد فرایندهای آموزشی، تربیتی و اداری و مالی مدرسه، اصلاح فرایندها و تغییر روش‌ها و فهم درست قوانین و دستورالعمل‌هاست. اسراف و تبذیر نکردن، قناعت پیشه کردن،

از محل صرفه‌جویی و استفاده بهینه از منابع و بخشی از هزینه‌ها را جبران کردن در زمره همین تعریف از مدیریت است. در برخی مدارس شاهد آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌ها و کتابخانه‌های کوچک اما بزرگ هستیم؛ کوچک از نظر وسعت و میزان تجهیزات، و بزرگ از نظر استفاده آگاهانه و ماهرانه از امکانات و تجهیزات. شاهدیم که سهم بهره‌وری در این مدارس بسیار بیشتر است. افزایش سهم بهره‌وری همیشه با تزریق منابع نیست. در بسیاری از موارد با تفریق منابع، اصلاح نگرش، اصلاح روش، استفاده از مواد مناسب، تغییر جهت، فناوری، تدوین راهبردهای نوآورانه، تفویض اختیار، افزایش احساس تعلق کارکنان به مدرسه، تبیین شرح شغل، تعریف مسیرهای شغلی، وجدان کاری، انتخاب‌های دقیق و مناسب، ارزش‌گذاری به نیروها، قالب‌شکنی، و تفکر جانبی نه خطی، بهره‌وری افزایش یافته و نوآوری مستمر جریان می‌یابد.

فرهنگ خودارزیابی

همه چیز را به گردن دیگران نیندازیم و مسئولیت کارهایمان را خودمان بر عهده بگیریم. نارسایی‌ها را متوجه دیگران نسازیم. بهتر است خودمان را سرزنش کنیم. تا وقتی فقط دیگران را مقصر جلوه می‌دهیم و زمین و زمان و قسمت و شانس را در نارسایی‌ها متهم و محاکمه می‌کنیم، راه به جایی نخواهیم برد. از خود شروع کنیم. خود را ارزیابی کنیم؛ قبل از آنکه دیگران ما را ارزیابی و محاسبه کنند، بیشتر مراقب خود و کارهایی که انجام می‌دهیم و حرف‌هایی که می‌زنیم باشیم. این‌گونه، کمتر رنج می‌بریم، کمتر گرفتار فرسودگی شغلی می‌شویم و دیگران نیز بیشتر به ما کمک می‌کنند و اعتماد بیشتری به ما خواهند داشت. حرف ما را بیشتر گوش می‌کنند و به خواسته‌های ما احترام بیشتری می‌گذارند.

مدیریت کیفیت

ما یک کنترل کیفیت (Quality Control یا QC) داریم که در پایان راه و پایان کار است؛ مثلاً کالا تولید می‌شود و سپس، گروهی یا بخشی آن را کنترل می‌کند. چنانچه سالم و بدون عیب و نقص باشد، مهر کنترل کیفیت می‌خورد و در غیراین صورت، مرجوع می‌شود. یک مدیریت کیفیت جامع (TQM یا Total Quality

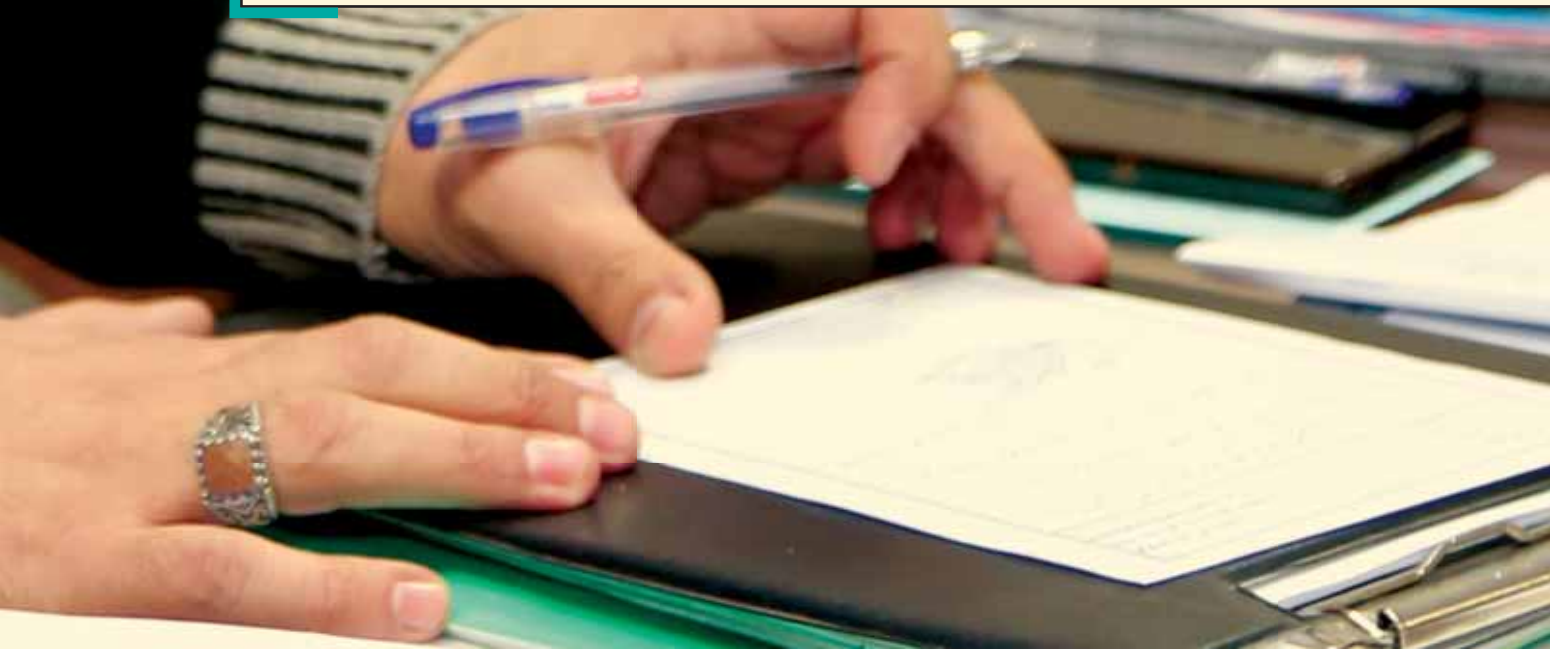
Management) هم داریم و آن به این مفهوم است که در فرایند کار به گونه‌ای عمل کنیم که به نتایج مطلوب مطمئن باشیم. به عبارت دیگر، مطمئن باشیم که این کار و روشی که به آن مبادرت می‌ورزیم، به نتیجه مطلوب منجر می‌شود. اشکال کار ما همین است؛ یعنی به درستی راه و روشی که داریم مطمئن نیستیم و لذا زحمات و تلاشمان به ثمر نمی‌نشیند و به اصطلاح کارمان اثربخش نیست؛ چون نمی‌توانیم به هدف مورد نظر خود برسیم. علت آن هم این است که قبل از تشخیص اینکه چه کاری درست و چه کاری غلط است، دست به اقدام می‌زنیم. چه بسا اقدامی هم که انجام می‌دهیم، درست نیست و هرچه بیشتر تلاش می‌کنیم، بیشتر متضرر می‌شویم.

مدیریت تغییر

اگر در پی ایجاد تغییر و نوآوری در مدرسه هستیم، کاری نکنیم که معلمان و کارکنان مدرسه را در شرایط امتناع از تغییر قرار دهیم. این نقیصه به انگاره‌های ما نسبت به آن‌ها بستگی دارد. اگر به آن‌ها احترام بگذاریم و آن‌ها را به حساب آوریم، از ما پیروی و به ما کمک خواهند کرد. در ایجاد تغییرات در مدرسه ملاحظه‌گری نکنیم و فرایندی بیندیشیم؛ یعنی به جای اینکه خودمان تغییر را به جلو هل بدهیم، اجازه بدهیم فرایند تغییر خودش روشن شده و حرکت کند. تغییرات را نه تهدید بلکه فرصت و چالش ببینیم. شروع تغییرات از همان جایی است که ایستاده‌ایم و پایان آن، جایی است که به آن می‌اندیشیم.

تفکر راهبردی

نقش مدیر مدرسه به مثابه رهبر، پیش‌پنداری و وضع راهبردهای سنجیده و پیش‌بینی شده نیست بلکه مدیریت فرایند یادگیری، راهبردی است که به موجب آن راهبردهای جدید ظهور می‌یابند. مدیریت راهبردی مستلزم ایجاد رابطه‌ای دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، و ثبات و تغییر است. تفکر راهبردی ریشه در مکتب یادگیری دارد. تدوین راهبرد، فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری استوار است. ابزار آن هم صرفاً تفکر خطی و منطقی نیست بلکه قضاوت بالای شهودی و ایمانی و خبرگی است. پرواز



اندیشه‌هاست. فهم درست چالش‌ها و فائق آمدن بر آن‌هاست. به قول هیراکلیوس (۱۹۹۸)، «تفکر راهبردی، شبیه یادگیری دوحلقه‌ای است که مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد». برای همین است که تفکر راهبردی ریشه در مکتب یادگیری دارد. البته فراموش نشود که برنامه‌ریزی راهبردی یک ریشه در مکتب برنامه‌ریزی دارد و آن عبارت است از:

فرآیندی منطقی، نظام‌مند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محافظه‌کارانه و همگرا را تشویق می‌کند.

شوق تغییر

شوق، برانگیختگی درونی برای انجام کاری یا رسیدن به هدفی است. تغییر، تحول درونی و بنیادین برای بهبود مستمر و بهبودی مداوم است. شوق تغییر یعنی با همه وجود به دنبال بهترین‌ها بودن، یعنی داشتن اشتیاق سوزان برای رسیدن به یار. راز برخورداری از نگرش مطلوب داشتن شوق به تغییر است. به عبارت دیگر، برای اینکه شوق به تغییر داشته باشیم، باید از نگرش و انگاره مثبت برخوردار باشیم. نگاه منفی و تنگ‌نظرانه راه به جایی نخواهد برد. بلندهمتان بلندنظران‌اند. مدیران تحول صاحب شوق تغییرند. تأثیرگذاری ایده‌آل، انگیزش الهام‌بخش، تحریک هوشمندانه، انتظار بالا از عملکرد کارکنان و نظارت بر آن، ارتباط مؤثر با محیط بیرونی، تقویت فرهنگ سازمانی، اصلاح ساختار و ایجاد فرآیندهای مشارکتی از آثار صاحبان شوق تغییر است.

مدیر آینده‌ای

آینه بودن و داشتن این قابلیت که همگان خود را در شما می‌بینند، صفت پسندیده‌ای است. این بدان معنی است که شما آدم بزرگ و مدیر و رهبر موفقی هستید و همه کارکنانتان شما را دوست دارند. در عین حال باید اطرافتان شیشه‌ای باشد نه آینه‌ای؛ تا بتوانید همه را ببینید و همه نیز شما را ببینند. در محاط آینه که باشید فقط خودتان را می‌بینید. شفاف که شدید، اعتمادآفرینی خواهید کرد و به برکت اعتمادآفرینی، روح همکاری و مشارکت را در همگان زنده می‌کنید. هرم سازمانی را وارونه کنید تا همه قدرت به طرف شما سرازیر نشود. به‌طور مداوم نقش خود را به مثابه یک رهبر آموزشی موفق، بازتعریف و رصد کنید تا هر لحظه متوجه به بیراهه رفتن یا در راه بودن خویش، باشید.

نگرش مدیر

نگرش احساسی درونی است که از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود؛ یعنی شما نمی‌توانید با حرف زدن و سخنرانی و موعظه و نگاه نگرش دیگران را عوض کنید. عوض کردن نگرش دیگران در عوض شدن خودمان است. تغییرات را باید در رفتارهای ما ببینند تا تغییر کنند. بسیاری از نواقص و دشواری‌هایی که در فرآیندهای آموزش و یادگیری یا در مسیر گردش امور اداری و تربیتی با آن‌ها مواجه هستیم، نتیجه نگرش مدیر نسبت به چگونگی مدیریت و هدایت و کنترل و ارزیابی زیردستان است. نگاه مثبت و بلندنظرانه

یا بلعکس، منفی و کوتاه‌نظرانه ما تا خط مقدم و تا خطوط تولید اندیشه‌ها و افکار، تا سرکلاس درس منتقل می‌شود و اثر می‌گذارد. چه بسا بسیاری از نواقص و مصائب در خط مقدم، محصول نوع نگرش ما باشد.

دمینگ می‌گوید: «ضعف و نقص در تولید و کالا را در خط تولید نجوییم. به اتاق مدیرعامل برویم و نگرش و بینش او را ارزیابی کنیم».

ترجیح کاستی بر افزودن

آن قدر که در اندیشه خشنودسازی معلمان و کارکنان مدرسه هستیم، در فکر و اندیشه آن نیستیم که چگونه مشکلات و مسائل و تنگناهای کاری و فردی پیش روی آنان را رفع کنیم. غافل از اینکه خشنودسازی معلمان منجر به وفاداری و اعتماد نمی‌شود، اما کاستن تلاش‌ها برای حل مشکلات و مسائل آنان وفاداری‌شان را کاهش می‌دهد. بنابراین، همان قدر که تلاش می‌کنیم معلمان و کارکنان مدرسه را از طریق تشویق‌های مادی و معنوی یا حمایت‌های مالی پشتیبانی کنیم و برانگیزانیم، لازم است از ناملایمات و مشکلات پیش روی آنان بکاهیم. چه بسا این کار اثر بیشتری بر خشنودی آنان داشته باشد. راهبرد اولی نیازمند داشتن منابع و امکانات است اما در گرو حسن مدیریت و نگاه نظام‌دار و جامع و بلندنظرانه و دقیق مدیر مدرسه است.

پنج قدم به خلق راهبردهای نوآورانه

غفاریان در کتاب «پنج فرمان برای تفکر استراتژیک» به نقل از جی‌همل، پنج قدم را برای خلق راهبردی نوآورانه ترسیم می‌کند: ۱ به صداهای جدید گوش کنیم؛ لازم است آن مصاحبت با افراد مختلف است. نوآوران مختلفی در جاهای مختلف سازمان حضور دارند و بعضاً دیده نمی‌شوند. آن‌ها حرف‌های جدیدی دارند که پر از تکرار حرف‌های افراد دوروبرمان می‌کاهد.

۲ محاوره‌های جدید برقرار سازیم - موضوعات جدیدی را در دستور کار جلسات بارش فکری قرار دهیم. تنوع موضوعات، به‌ویژه موضوعات جدید و نوآورانه، محاوره‌های جدید می‌طلبد و این کار موجب خلق راهبردهای نوآورانه می‌شود.

۳ شور و شوق تازه ایجاد کنیم - که لازمه آن گفت‌وگو سازی و دادن فرصت‌های متنوع و مساوی به همگان برای اظهار آزادانه نظرات و مکنونات قلبی خویش و نیز معرفی و تشویق افکار و اندیشه‌های نو، به‌ویژه از افرادی است که کمتر دیده شده‌اند.

۴ تجربه‌های جدید استقبال کنیم - شرط آن به‌حساب آوردن همه افراد، به‌ویژه آنانی است که کمتر دوست دارند دیده شوند یا تصور می‌کنند برای دیده شدن، نباید دیده شوند. این وظیفه شماس است که آن‌ها را دریابید و به صحنه آورید.

۵ چهارچوب‌های فکری جدید ترسیم کنیم - اگر نشکست عوض نکن، اگر تا به حال نشکسته، حالا وقت آن است که بشکنید. چه بسیار شرایطی وجود دارد که مانع پرواز اندیشه‌ها می‌شود. یا آن قدر آن شرایط و چهارچوب اندیشه قدیمی و کهنه شده است که خمیازه سیستم را درآورده است. لذا لازم است

شیشه‌های پنجره‌های بسته را بشکنید و هوای جدید وارد کنید تا سیستم شما به عطسه بیفتد. این گونه است که مغزهای نوآوران دوباره جوانه می‌زند.

گفتمان سازی و خلق شرایط اعتمادساز

مدیران و رهبرانی قابل اعتمادند که می‌توانند از گفت‌وگو برای قوی‌تر کردن سازمان بهره بگیرند. بی‌اعتمادی سدره گفتمان است. بی‌اعتمادی اطمینان را نیز کاهش می‌دهد. چنانچه می‌خواهیم جریان اطلاعات را به طرف کارکنان و از میان آنان رهبری کنیم، لازم است ابتدا زمینه‌های فرایندی و ساختاری آن فراهم شود. امروزه مدیریت و رهبری بالا به پایین و دستوری که مانع هرگونه صحبت و گفت‌وگوست، کارآمدی خود را به شدت از دست داده است. ساختارهای سازمانی سمت و سوی انعطاف‌پذیری و کاهش رسمیت و تمرکز و پیچیدگی را در پیش گرفته‌اند. آنچه می‌تواند به ارزش ساختارهای ارگانیک بیفزاید، ایجاد فرصت‌های گفت‌وگو و خلق شرایط اعتمادساز است. این امر کمک می‌کند ارتباطات درون‌سازمانی سنتی به سمت فرایندی پویاتر و پیچیده‌تر حرکت کنند و ارتقای کیفیت و محیط کار آرام و دوست‌داشتنی را به سازمان هدیه دهد.

پنج فرمان راهبردی

۱. یادگیری از محیط به جای اطلاع‌گیری

یادگیری از محیط، تأکید بر اندیشیدن و تجزیه و تحلیل محیط است اما اطلاع‌گیری صرفاً یک دانش و اطلاعاتی است که در اختیار ما قرار می‌گیرد.

۲. کشف نیازهای پاسخ‌گویی نشده پیش از پاسخ‌گویی به نیازهای کشف شده

کشف نیاز، و به اصطلاح دیگر یافتن مسئله، کمتر از پاسخ‌گویی به آن نیست. چه بسا بسیاری از مواقع مسئله ما این است که مسئله‌ای نداریم و نمی‌دانیم مسئله و نیاز ما چیست.

۳. چشم به اهداف نهایی بیش از اهداف میانی

نگاه به اهداف نهایی کمک می‌کند که قدم‌های بلندتر با همت بلندتر بسازیم. یقیناً وقتی صد را به‌دست آوردیم، نود هم پیش ماست.

۴. قابلیت‌سازی برای رقابت، بیش از قابلیت‌سازی برای تولید

تمرکز بر رقابت، منشأ نوآوری است. منشأ تولید کالاها و محصولات جدید است. تأکید بر درجا زدن است. چرا که در دنیای رقابتی امروز توجه به تولید بیش از رقابت، موجب می‌شود که به رغم داشتن تولیدات زیاد، مشتریان خود را به دلیل نوآورانه‌تر بودن محصولات رقیب از دست بدهید.

۵. فکر کردن به راه میان‌بر، بیش از سرعت در حرکت به سوی هدف

تأکید بر فکر کردن به راه میان‌بر، به سبب سرعت زیاد تغییرات و از رده خارج شدن بسیاری از کالاها، محصولات و سلاقی و حتی اندیشه‌هاست.

افسانه سکوت کارکنان

سکوت کارکنان چهار افسانه دارد:

۱. زنان و کارکنان غیرمتخصص بیش از مردان و کارکنان متخصص از دادن اطلاعات خودداری می‌کنند؛ زیرا بیشتر نگران پیامدهای کار هستند یا احتمال بیشتری دارد که ابراز عقیده را بهبود ببینند.

۲. کارکنان رک‌گو، از گفتن حرف‌های خود ابایی ندارند.

۳. اگر کارکنان عقایدشان را آزادانه بیان نمی‌کنند به این دلیل است که با وجود همه تلاش‌های مدیران، از این کار احساس امنیت نمی‌کنند.

۴. تنها مسئله‌ای که نگرانی کارکنان را افزایش می‌دهد، متهم شدن به فعالیت‌های غیرقانونی و غیراخلاقی است.

چرب‌زبانی یا صداقت

جنس برخی از ما آدم‌ها به‌گونه‌ای است که چرب‌زبانی را بیش از صداقت می‌پسندیم و دوست داریم. اگر فردی نزد ما بیاید و از ما و کارمان تعریف و تمجید کند و موفقیت‌هایمان را به روی ما بیاورد، خوشحال می‌شویم؛ غافل از آنکه هدف او از بیان این نکته‌ها ابتدا نرم کردن ما و سپس، طرح تقاضایی نامعمول و نامعقول است. خیلی از ما آنقدر چرب‌زبانی را دوست داریم و تحت‌تأثیر آن حرف‌های نرم قرار می‌گیریم که الباقی را فراموش می‌کنیم. در حالی که صداقت و یکرنگی افرادی که با ما کار می‌کنند، چراغ راه ماست؛ اگر چه کمی تلخ به‌نظر آید. روح خودمان را بسازیم تا تلخی کلام صادقانه دیگران کاممان را شیرین کند. این گونه هم خودمان آرام‌تر می‌شویم و هم دیگرانی که شاهد این ماجراها هستند، به ما بیشتر اعتماد می‌کنند و به همکاری بیشتر و بهتر با ما علاقه‌مند می‌شوند.

وضع راهبرد یادگیری از اشتباه

هرساله برای مدرسه‌مان برنامه یک‌ساله تدوین کرده برای رسیدن به اهداف برنامه، راهبردهای بسیاری خلق می‌کنیم. یک‌بار بیایید نوآوری کنیم و راهبردی نوآورانه برای خودمان خلق کنیم و آن چیزی نیست جز راهبرد «یادگیری از اشتباه». چه بسا هر روز و هر هفته و ماه و سال بسیاری از اشتباهاتمان را تکرار می‌کنیم. تکرار اشتباه هزینه‌های زیادی را متوجه ما و سازمان ما می‌کند. بیاییم راهبرد یادگیری از اشتباه را نصب‌العین قرار دهیم و آن را به همگان اعلام کنیم تا ضمانت نفس ما را در اجرای آن تضمین کند؛ این قدمی است مفید که هم ما و هم مدرسه‌مان را به آرامش نزدیک می‌کند.

منبع

۱. نشریات گزیده مدیریت - شماره‌های ۱۰۰ الی ۱۸۹

۲. جزوات سیمناها و کارگاه‌های آموزشی نگارنده از ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۶

۳. اعتماد جمعی، ترجمه حیدر تورانی (۱۳۹۳)، تهران: انتشارات مدرسه

۴. غفاریان، وفا؛ کیانی، غلامرضا (۱۳۹۳)، پنج فرمان راهبردی، فرا: تهران