

شایستگی‌ها و مهارت‌های آنان بستگی دارد. توانایی انجام دادن بسیاری از کارها و هنر مدیریت در استخدام و به‌کارگیری این توانمندی‌های افراد و نیز توسعه آن، از وظایف مهم مدیریت و رهبری است، اما بخش مهم دیگر به قابلیت‌های افراد برمی‌گردد که فقط با مدیریت و رهبری و توانمندسازی، شکوفا نمی‌شود. این مهم نیازمند رهاسازی (آزادسازی) افراد به جای کنترل آنان است. البته رهاسازی (آزادسازی) مناسب افراد دانشگر است که از بلوغ سازمانی بالایی برخوردارند. مدرسه یکی از این محیط‌ها و معلمان آن از افراد دانشگر با بلوغ سازمانی بالا به‌شمار می‌آیند. اگر در حال حاضر چنین فضا و تناسب و شرایطی مهیا نیست، از ضعف‌ها، محدودیت‌ها و کمبودهای آموزش و پرورش است که باید در افق ۱۴۰۴ و سند تحول بنیادین براساس اهداف عملیاتی و راهکارهای آن جبران شود. با نگاهی خوش‌بینانه، به‌نظر می‌رسد در مدارس ما این قابلیت وجود دارد اما شرایط رهبری لازم و مناسب برای تعالی و تجلی این قابلیت‌ها باید و می‌تواند فراهم شود. یکی از مهم‌ترین راهبردهای دستیابی به این موقعیت طلایی، رهبری معلمان و کارکنان با رویکرد تفویض اطلاعات به جای اختیارات، رهاسازی (آزادسازی)، به جای کنترل، و پرورش قابلیت‌ها هم‌زمان با توانمندسازی (تقویت شایستگی) است. در این راستا، ابتدا مدیران مدارس به آموزش و یادگیری نیاز دارند و سپس و با هم‌زمان با مدیران، معلمان را باید در این جرگه مهم قرار داد.

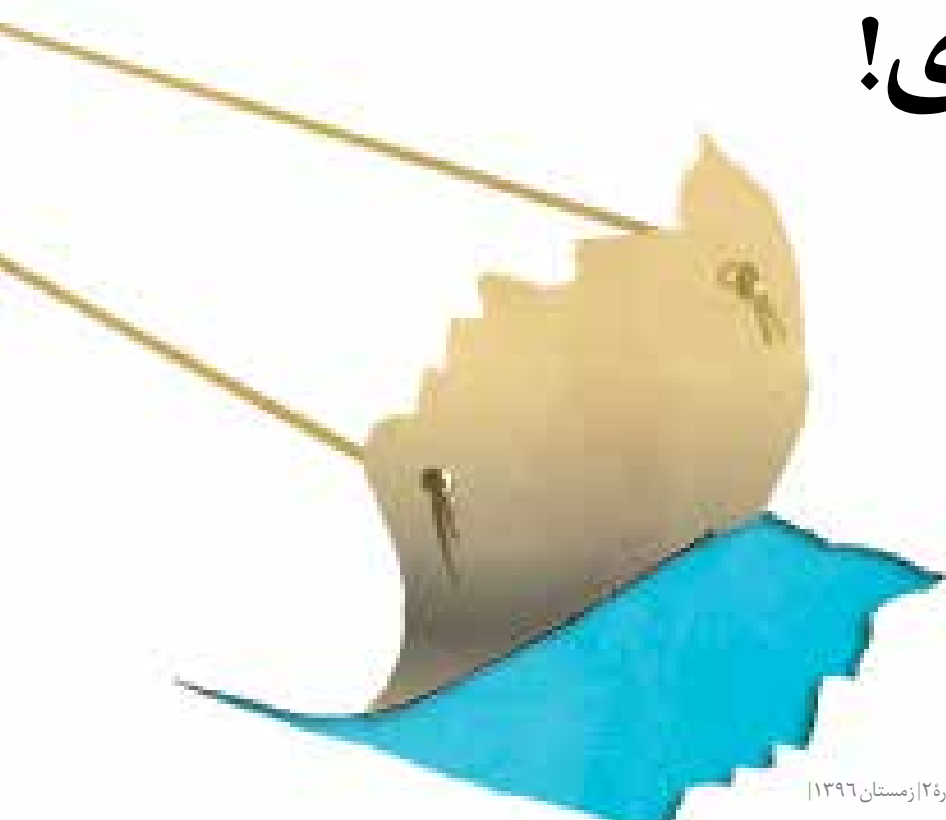
استفان کاوی در مقدمه کتاب «کشتی خود را هدایت کن»، اثر دیوید مارکی، می‌نویسد: «آینده درخشان جهان ما توسط افرادی ساخته می‌شود که فهمیده‌اند رهبری، هنر توانمندسازی است. رهبری هنر آزادسازی استعدادها و پتانسیل‌های (قابلیت‌ها) بشری است». ممکن است بتوانیم جسم کسی را با پول، به کمک قدرت و مقام یا از روی ترس تسخیر کنیم اما هوشمندی، اشتیاق، انگیزه، وفاداری و خلاقیت، تنها به‌صورت داوطلبانه و اختیاری بروز می‌کنند. بزرگ‌ترین مسائل جهان به کمک داوطلبان مشتاق و آزاد حل شده‌اند.

مدیران سازمان‌ها، اغلب به کمک محرک‌های بیرونی و گاه درونی کارکنان را وادار به کار کرده‌اند. وادار کردن افراد به کار علاوه بر محرک‌های مادی از طریق دستور، اجبار و تبعیت نیز صورت می‌گیرد. معمولاً افرادی که در وادار کردن دیگران به انجام کارها بهترین بوده‌اند، مدیر شده یا تشکیلات بزرگی را پی‌ریزی کرده‌اند.

آنچه اکنون بدان نیاز داریم، تفکر و خردورزی است و تفکر، هوشمندی، خردورزی، انگیزه و اشتیاق، وفاداری و خلاقیت را نمی‌توان اجبار کرد بلکه برای تقویت و هدایت آن‌ها باید سبک‌های رهبری مشارکت‌جویانه را با تأکید بر تفویض اطلاعات به جای اختیارات به‌کار گرفت. دوران اجبار کردن افراد، آن هم افراد اندیشه‌ورز و دانشگر به انجام دادن کارها، خاتمه یافته است. انسان‌ها توانمندی‌های بسیاری دارند که بخشی از آن به

اشتیاق اختیاری است نه اجباری!

سردبیر



قابلیت‌های درونی و ظرفیت‌های افراد می‌تواند از طریق رفتار و گفت‌وگوی مناسب با یکدیگر و ایجاد محیطی آزاد و با صداقت و صراحت بروز و ظهور کند اما این امر مهم با دستور میسر نمی‌شود. این فضای گفتمان باعث فرو ریختن ترس از خجالت و شرمندگی، ترس از شکست و اخراج می‌شود. رهبری افراد عمدتاً با رفتاری است که مدیر از خود بروز می‌دهد، نه دانش و کلام او. کارهای بزرگ و نوآوری‌های مؤثر در زندگی انسان‌ها بر مبنای دستور و فرمان نبوده بلکه از روی اختیار و اشتیاق صورت پذیرفته است. در دنیای امروز (دنیای قابلیت‌ها)، لازم است بیشتر به خلق و تربیت رهبران بیندیشیم تا پیروان راستین. ما پیش و بیش از آنکه به پیروان نیازمند باشیم، به رهبران تحول‌خواه و حامی نوآوری و خلاقیت محتاجیم.

گفته شد که رهبری توانمندسازی است؛ حال آنکه توانمندسازی بدون ویژگی‌های شایستگی و شفافیت بی‌اثر است. توانمندسازی به نوعی، از دیدگاه بالا به پایین ناشی می‌شود. به نظر می‌رسد که رهبر، پیروان را توانمند می‌کند و اوست که قدرت و توانایی توانمندسازی پیروان را دارد. این در حالی است که سازمان‌های امروزی، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و تربیتی، به چیزی بیش از این نیازمندند. آنچه مورد نیاز است، رهایی و آزادسازی است. آزادسازی با توانمندسازی متفاوت است. در آزادسازی، هوشمندی، انرژی و خلاقیت ذاتی همه کارکنان به رسمیت

شناخته می‌شود و به استعداد‌های آنان فرصت بروز داده می‌شود؛ چرا که ما نمی‌توانیم این استعدادها را به دیگران بدهیم یا آنها را توانمند کنیم تا از استعداد‌هایشان استفاده کنیم. آزادسازی زمانی حاصل می‌شود که به کارکنان اجازه کنترل تصمیم‌گیری بدهیم؛ البته به کارکنانی که شایستگی و شفافیت داشته باشند.

در این راستا توصیه می‌شود:

- روابط فردی‌مان را با کارکنان افزایش دهیم؛
- سطح شایستگی فنی و مهارتی خود را حفظ کنیم؛
- محیط سازمانی را که به فرهنگ سازمانی شکل می‌دهد، کنترل کنیم؛
- از اجبار افراد به انجام دادن کارها و واداشتن آنها به تفکر، تغییر جهت و تغییر رویکرد دهیم؛
- افرادی را که مستقیماً به ما گزارش می‌دهند آموزش و پرورش دهیم و تربیت کنیم.
- الباقی کارها را به دیگران واگذاریم.

