

مدیر باید خودش را دوست داشته باشد!

گفت‌وگو با دکتر بهمن حوریزاد دربارهٔ خلاقیت و کارآفرینی در مدرسه

عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: خلاقیت، کارآفرینی، سواد مالی، پرسشگری

دکتر بهمن حوریزاد متولد سال ۱۳۲۸ در اسلام‌آباد غرب از استان کرمانشاه و دانش‌آموختهٔ دکترای علوم تربیتی است. از سال ۱۳۵۰ به استخدام آموزش و پرورش درآمده و در سال ۱۳۸۰ با آخرین سمت به‌عنوان مشاور سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بازنشسته شده است. حوریزاد علاوه بر سابقهٔ تدریس در دانشگاه‌ها، به‌طور مستمر برنامه‌ها و کارگاه‌هایی آموزشی برای مخاطبان گوناگون و به‌ویژه مدرسه‌های کشور اجرا کرده است. او مجری طرح «غنی‌سازی و بهبود کیفیت مدارس» بوده است. تاکنون ۲۵ جلد کتاب و ده‌ها مقاله از او منتشر شده است. دکتر حوریزاد در زمینه مشاوره هم فعال است و در زمینه‌های مشاورهٔ ازدواج، خانواده و مسائل تربیتی خدمات ارزشمندی ارائه کرده است. این گفت‌وگو در دفتر مشاورهٔ ایشان و توسط ابراهیم اصلانی، عضو شورای برنامه‌ریزی ماهنامهٔ رشد مدیریت مدرسه، انجام گرفته است.

بسیاری از مدیران مدرسه‌ها بدون خلاقیت هم دارند کار می‌کنند.

من روی پروژه‌های زیادی با عنوان «غنی‌سازی مدرسه» کار کرده‌ام. پژوهشگران بسیاری از جمله گاردنر نشان داده‌اند، همهٔ ما و حتی نوابغ از کمترین ظرفیت مغزی خود استفاده می‌کنیم. مدیر مدرسه می‌تواند این سؤال را از خود بپرسد که من چه کاری می‌توانم انجام دهم تا ظرفیت مغزی خود، معلمان و دانش‌آموزان و اولیا را بالا ببرم. در مدرسهٔ غنی، همه رشد می‌کنند؛ هم مدیر مدرسه، هم معلمان، هم دانش‌آموزان و هم اولیا، به همین دلیل یکی از نسخه‌های پیچیده‌شدهٔ صاحب‌نظران علوم تربیتی و روان‌شناسان تربیتی این است که مغز را با چالش مواجه کنید. مدیر مدرسه یک راهبرد دارد؛ اینکه کل مدرسه را به چالش بکشد. از نظر من خلاقیت مترادف است با پرسشگری. اگر مدیر خود به پرسشگری برسد و مثلاً از خود بپرسد من چه می‌توانم بکنم که جلسهٔ شورای معلمان بهره‌وری بیشتری داشته باشد، یا چه کنم دانش‌آموزان بیشتر به کتابخانهٔ مدرسه مراجعه کنند، یا چه کار کنم دانش‌آموزان به جای دعا کردن با هم رفیق باشند، می‌تواند مؤثرترین و اثربخش‌ترین راهبرد خلاقیت را در مدرسه به وجود آورد.

اگر فکر کنیم خلاقیت با پرسشگری و تولید پاسخ‌های متعدد

موضوع بحث ما خلاقیت و کارآفرینی است. تعریف خلاقیت یکی از موضوعات چالش‌برانگیز است و دیدگاه‌های متفاوتی در این خصوص وجود دارد. تعریف شما از خلاقیت چیست؟

با توجه به اینکه می‌خواهم موضوع را به مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه ربط دهم، خلاقیت را به حساس شدن و آگاه شدن از مسائل و کمبودها و تنگناها و بعد جست‌وجوی راه‌حل‌های متعدد برای حل آن مسئله تعبیر می‌کنم. البته آن راه‌حل، راه‌حلی بی‌همتا، بی‌نظیر، بدیع و نو است و نباید تکراری باشد و باید با کمترین هزینه و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بالاترین کارایی و بهره‌وری را داشته باشد.

می‌گویند، اولین گروه از فضانوردان که به فضا رفتند و برگشتند، گفتند یکی از چالش‌های ما این بود که خودکارهای ما آن بالا نمی‌نوشتند. گروهی گفتند پنج سال به ما وقت بدهید در این خصوص پژوهش کنیم تا خودکاری مناسب طراحی شود. یکی هم گفت، «خوب با خودتان مداد بپزید!» بنابراین، از نظر من خلاقیت چیز پیچیده‌ای نیست. خلاقیت یعنی نگاه به داشته‌ها. خلاقیت یعنی حساس بودن به مسائل، آگاه شدن از آن‌ها و بعد تفکر دربارهٔ مسئله و یافتن راه‌حل.

آیا خلاقیت نیاز ضروری مدیر مدرسه است؟

مدیران ما کار را درست انجام می دهند، در حالی که مدیر خلاق مدیری است که «کار درست» را انجام بدهد

برای تربیت مدیر نداریم. هر معلمی در کلاس خوب عمل کند، فکر می کنیم برای مدیریت هم خوب است. در حالی که شاید توانایی برقراری ارتباط با همکاران را نداشته باشند. من دنبال انگیزه های بیرونی نیستیم، بلکه دنبال انگیزه های درونی می گردم که ویلیام گلاسر آن را «مدیریت هدایتی» تعبیر می کند. او می گوید مدیر زمانی انگیزش درونی پیدا می کند که احساس کند استقلال و آزادی عمل دارد. در این صورت تمام تلاش خود را فراتر از انگیزه برای انجام آن کار خواهد کرد.

ما چقدر تلاش می کنیم مدیر خودش را دوست داشته باشد؟ گاهی از مدیران می پرسیم «ولویت شما کیست»، می گوید همسر، فرزندم یا خانواده ام. هیچ وقت نمی گوید خودم. می پرسیم برنامه های برای داشتن زندگی موفق چیست، پاسخ دقیق و درستی نمی دهد.

شما سال هاست روی موضوع غنی سازی مدرسه ها کار کرده اید. دنبال چه تحولی هستید؟

من به دنبال مدیر متحول نیستیم، بلکه دنبال مدرسه متحول هستیم. در یزد طرح غنی سازی را اجرا کردیم. عنوان طرح «بهبود کیفیت» بود. من در ابتدای تمام کارگاه های آموزشی می پرسیدم «چه احساسی دارید». تا وقتی تک تک افراد از احساس خود سخن نمی گفتند، شروع نمی کردم. چون برای من بیان احساس و سواد عاطفی مهم و آرزویم این است که سواد عاطفی به دل مدرسه برود. بعد از مدتی، برای دیدن یکی از مدرسه ها رفتیم. دیدم بچه ها با گل و ضبط خیرنگاری برای استقبال آمده اند. از من پرسیدند: «آقای حوریزاد از کارگاه طرح بهبود کیفیت چه احساسی دارید؟»، گریه ام گرفت. خم شدم و زمین را بوسیدم و گفتم خدا را شکر! من مدرسه متحول دیدم. چند کلاس در آن مدرسه رفتیم که در همه بحث از احساس بود. همه از تخته پرسشگری حیاط مدرسه و از آبنوی دانی (آکواریومی) که خودشان درست کرده بودند، می گفتند. احساس کردم مدرسه می تواند متحول شود، منتها مدرسه ای که مدیرش اهل جسارت باشد و مدیری که اهل انجام دادن «کار درست» باشد.

شما به عنوان روان شناس از مروجان کار آفرینی هستید. روان شناسی چه مداخله ای می تواند در موضوع کار آفرینی داشته باشد؟

حدود سال ۱۳۶۹ اولین کارگاه آموزش کار آفرینی را در ایران برای اعضای هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف اجرا کردم. این کارگاه سبب شد بعد از چهار سال «دانشکده کار آفرینی و مدیریت» تأسیس شود که هنوز هم فعالیت می کند. کار آفرینی یک فرهنگ است که باید در دل نظام تعلیم و تربیت بیاید و جزئی از فرهنگ آموزش ما باشد.

فرض کنید بچه ای از پدرش پول می خواهد تا مثلاً یک لوح فشرده (سی دی) بخرد. پدر می گوید پول ندارم و برو فکر کن ببین چطور می توانی پول به دست بیاوری. بچه ابتدا ناراحت می شود، اما یک مرتبه جرقه ای در ذهنش می زند. از مادر کلید انباری را می گیرد و می گوید هر موقع بابا لباسش را از خشک شویی می آورد، من چوب لباسی ها را برمی دارم. فکر کنم

و متنوع فرق دارد، در اشتباهیم. آیا مدیر مدرسه نمی تواند یک تخته سفید در حیاط مدرسه بزند و هفته ای یک سؤال روی آن مطرح کند؟ مثلاً بچه ها چکار کنیم که فضای زنگ تفریح را شاد کنیم؟ این دعوت به تفکر است و طبیعی است دانش آموزان به فکر می افتند ایده های ناب تولید کنند. اگر مدیر مدرسه آن ایده های ناب را به برنامه تبدیل کند، مدرسه رشد خواهد کرد. وقتی معلمان و دانش آموزان ببینند در مورد سرویس بهداشتی ایده های داده اند که گروه مدیریتی مدرسه آن را اجرا کرده اند، نسبت به مدرسه تعلق خاطر بیشتری خواهند داشت.

نگاه به خلاقیت در مدرسه معمولاً درسی است. یعنی به این فکر می افتیم که مثلاً در درس ریاضی یا هنر چه کنیم تا دانش آموزان با خلاقیت آشنا شوند. در نهایت، خلاقیت به موضوعی درسی تبدیل می شود. اما نگاه شما به خلاقیت عملگر است و اینکه کل مدرسه نگاه خلاقانه داشته و محیط مدرسه چالش برانگیز باشد. آیا زمینه های این نگاه در مدرسه فراهم است؟ آیا انگیزه آن در مدیران موجود است؟

یک بار در دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران با دانشجویان به یک مدرسه ابتدایی رفتیم. قرار شد کاری کنیم که صحبت های معلمان در زنگ تفریح به جای خانه و ملک و طلا تغییر کند و به سمت بحث های حرفه ای برود. با مدیر مدرسه هماهنگ کردیم و چیدمان دفتر مدرسه را به طور کلی تغییر دادیم. معلم ها که وارد شدند، تعجب کردند. یکی از آن ها رفت سراغ قفسه کتاب ها و گفت این کتاب اینجا بوده و من دنبالش می گشتم. دیگری رفت سراغ وسایل آزمایشگاه و گفت این وسیله آزمایشی را داشتیم و من نمی دانستم. خود مدیر هم از وجود آن ها خبر نداشت. وقتی مدیر وارد عمل شود، با عمل گرای می تواند مدرسه را به مدرسه متفکر و هنرمند تبدیل کند. ما کجا در تربیت مدیر مدرسه به این توانمندی ها توجه کرده ایم؟

معتقدم، اگر می خواهیم مدیر انگیزه پیدا کند، باید شرایط را مهیا کنیم. یکی از مواردی که به مدیر انگیزه می دهد، دادن اختیار و آزادی عمل است. در حال حاضر مدیران ما اختیار و آزادی عمل ندارند. مدیران ما کار را درست انجام می دهند، در حالی که مدیر خلاق مدیری است که «کار درست» را انجام بدهد. مدیری که کار را درست انجام می دهد، مدیر بخشنامه ای است. مدیری که استقلال عمل و دانش کافی داشته باشد، با اختیار و آزادی عمل، خلاقیت و انگیزه پیدا می کند. انگیزه مدیر در استقلال است. یکی از مهم ترین و اثربخش ترین مؤلفه های توانمندسازی مدیر «استقلال عمل» است. مدیر ما وقت ندارد پاسخ بخشنامه ها و دستورالعمل ها را بدهد. در نتیجه انگیزه هم ندارد. ما مدیر را همان روز اول می ترسانیم که اگر این کارها را نکنی عزل می شوی.

اگر می خواهیم مدیر انگیزه داشته باشد، اول باید به او استقلال بدهیم. دوم به او آموزش بدهیم و توانمندش کنیم. ما نظامی



۵۰ تایی از این‌ها دارم. آن‌ها را تمیز می‌کند و به خشک‌شویی سر کوچک می‌فروشد. کار آفرینی یعنی این؛ یعنی به بچه جسارت بدهیم سواد تولید ثروت پیدا کند.

ما در تربیت بچه‌ها همه‌چیز را برای آن‌ها فراهم می‌کنیم و اجازه نمی‌دهیم تشنه شوند. وقتی تشنه نشود، فکرش هم کار نمی‌کند. منشأ کار آفرینی در نیاز است و تلاش برای تأمین آن. این موضوع عین روان‌شناسی است. محصول یک سواد تربیتی می‌شود یک فرزند قوی، توانا، خلاق و کار آفرین.

در فرصت‌هایی که در مدرسه‌ها وجود دارد، مثلاً هفته‌ی مشاغل و بحث انتخاب رشته، مدرسه چه کمکی می‌تواند برای کار آفرینی بکند؟

کار آفرینی یک فرهنگ است و فرهنگ کار آفرینی هم مؤلفه‌هایی دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها خلاقیت است. محصول خلاقیت می‌شود کار آفرینی. یک کارگاه کار آفرینی برای بچه‌های پیش‌دبستانی اجرا کردیم با پروژه‌ای به نام «سازه‌های ماکارونی». بچه‌های پیش‌دبستانی در یک جلسه ۴۵ دقیقه‌ای با چسب حرارتی و ماکارونی، ظرف دستمال کاغذی تولید کردند. یکی از بچه‌ها با کمک مادرش تعداد زیادی تولید کرد و به فروش رساند. یا طرحی را در استان هرمزگان داشتیم. معلم مدرسه از بچه‌ها خواست هر کدام طرحی داشته باشند. یکی از بچه‌های کلاس چهارم ابتدایی طرح کاشت تربیچه را انتخاب می‌کند. بعد از ۲۰ تا ۳۰ روز او و مادرش تربیچه‌ها را برداشت می‌کنند. مادر می‌بیند مقدار زیادی تربیچه روی دستش مانده است. جلوی در خانه بساط می‌کند و می‌فروشد. این مادر سرپرست خانوار با پروژه «تربیچه بکاریم و تربیچه بخوریم»، اقتصاد خانواده را متحول می‌کند. یعنی مدرسه به اقتصاد خانواده کمک می‌کند. در حال حاضر برعکس است و مدرسه از اقتصاد خانواده بهره می‌برد.

مدرسه دقیقاً از جنس کار آفرینی است، به شرطی که برای آن یک درس مشخص نگذارند؛ مثل درس تفکر، زنگ خلاقیت، زنگ دینی، درس فیزیک و امثال آن. مدرسه، به‌خصوص در دوره ابتدایی، باید محل زندگی و محل کار باشد.

کار آفرینی یک بحث تخصصی است. اگر مدرسه یا پدر و مادر بخواهند در حوزه کار آفرینی برای فرزندشان کاری انجام دهند، روی چه آموزه‌هایی باید کار کنند.

یک زمانی می‌گفتم خانم معلم، آقای معلم، حجم کتاب زیاد است و بخشنامه‌های پشت سر هم اجازه نمی‌دهند به خلاقیت بپردازیم، اما موقعی که داری از کلاس بیرون می‌روی، می‌توانی دستت را تکان بدهی و بگویی «بچه‌ها خداحافظ! ببینید این مسئله‌ای که حل کردیم، راه‌حل‌های دیگری هم دارد؟» دعوت کنید به تفکر و چالش به وجود بیاورید. بعد به راه‌حل‌های بچه‌ها

بها بدهید. جست‌وجوی راه‌حل‌های متفاوت می‌شود خلاقیت. محصول آن هم می‌شود کار آفرینی. خلاقیت ریسک‌پذیری می‌خواهد. ما در خلاقیت می‌گوییم فرد باید اهل تقلا و کوشش باشد. به صحبت‌های مادرانی که پشت در مدرسه منتظر بچه‌هایشان هستند گوش داده‌اید؟ همه از هوش فرزندشان تعریف می‌کنند. هیچ کدام نمی‌گویند بچه من ققدر اهل تقلا و تلاش است. همین بچه بزرگ می‌شود و به پدرش می‌گوید یک لیوان آب بیاور بخورم. یعنی مصرف‌کننده صرف می‌شود. بنابراین، ما باید مؤلفه‌های کار آفرینی و خلاقیت را بشناسیم.

فرد کار آفرین ویژگی‌هایی دارد از جمله: خلاقیت، ریسک‌پذیری، کوشا بودن، پشتکار داشتن و شوخ‌طبعی. همه این مؤلفه‌ها را باید در جای‌جای مدرسه رواج بدهیم.

در کنار کار آفرینی بحث سواد مالی هم وجود دارد. آیا طرح مباحث اقتصادی و آشنایی با بازار کار و سرمایه و این مسائل هم لازم است؟

من زیاد به این‌ها اعتقاد ندارم. در جریان کار بچه‌ها خودشان سواد مالی را هم یاد می‌گیرند. از نظر من سواد مالی چهار مؤلفه دارد: «خرج کردن، پس‌انداز کردن، سرمایه‌گذاری و بخشیدن». مثال می‌زنم. برای بچه تولد گرفته و دو میلیون تومان به او هدیه داده‌ایم. نگذارید این پول را زود خرج کند. مثلاً باید دو هفته‌ای به تأخیر بیندازید. در این مدت خواست به نیاز تبدیل می‌شود. بعد می‌گوییم با این دو میلیون تومان چه می‌خواهی بخری؟ پس ۴۰ درصد را خرج کن. ۴۰ درصد را هم پس‌انداز کن. ۱۵ درصد را سرمایه‌گذاری کن. ۵ درصد را هم ببخش. این می‌شود سواد مالی. در آن هم خرج هست، هم پس‌انداز، هم سرمایه‌گذاری و هم بخشش. بخشش را باید به‌عنوان یک روحیه به بچه آموخت. وقتی بچه را می‌فرستید برود سر کوچک با پول خودش خرید کند، خیلی چیزها را یاد می‌گیرد. ولی ما نمی‌گذاریم و برایش خرج می‌کنیم. او در عمل درگیر نمی‌شود و در موضعی کاملاً انفعالی هیچ چیز یاد نمی‌گیرد. زندگی کردن را هم حتی یاد نمی‌گیرد.

اگر نکته‌ای خطاب به مدیران دارید بفرمایید.
من معتقدم، مدیران هم مثل همه ما حق زندگی کردن دارند. به همه مدیران توصیه می‌کنم خودشان را در اولویت قرار دهند و هر آنچه را می‌توانند برای توسعه توانایی‌ها و برای شناخت و معرفت خودشان سرمایه‌گذاری کنند و همیشه در حال یادگیری باشند. باورش‌شان بشود که اول باید یاد بگیرند و بعد ادعا کنند ما می‌خواهیم به دانش‌آموزان و معلمان و اولیا یاد بدهیم. همه مدیران را دعوت می‌کنم به تفکر. فکر کنند امروز که مدرسه رفتیم، چه کاری می‌توانیم بکنیم تا یک روز خوب داشته باشیم؟