

رهبری اثر بخش، نقشه راه مدیریت سازمان است

سخنان دکتر حیدر تورانی، سرپرست سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
در بیستمین نشست سالانه دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

نمی‌آورید. ببینیم که واقعاً داده‌ها و داشته‌های ما کدام‌اند؟ از چه چیزهایی می‌توانیم بگذریم و گذشته‌ایم؟ این‌ها هستند که به کار ما ارزش می‌دهند و ارزش کار ما را بالا می‌برند. ما در محیط کارمان با افرادی کار می‌کنیم و مخاطبانی داریم. ببینیم چه چیزهایی را می‌توانیم به آن‌ها ببخشیم و چه چیزهایی را می‌توانیم در اختیارشان قرار دهیم. اگر ساعت‌ها وقت‌مان را صرف ایجاد یک پاراگراف برانگیزاننده می‌کنیم این‌ها قیمتی ندارند و نمی‌توان برای آن‌ها قیمت تعیین کرد. اگر ما ساعت‌ها وقت می‌گذاریم و به ازای آن کمترین را برداشت می‌کنیم و آن را هدیه می‌دهیم به مخاطبانمان، این‌ها از جمله داده‌های ما هستند که جزو داشته‌های

یاد و خاطره شهدای دولت و شهیدان رجایی و باهنر را در هفته دولت و همچنین یاد و خاطره شهدای هفدهم شهریور را گرامی می‌داریم. خوش‌حالم که در این فرصت در خدمت شما هستم. من بیشتر خودم را سردبیر مجله «رشد مدیریت مدرسه» می‌دانم. امیدوارم بتوانیم اخلاق حرفه‌ای را در کارهایمان به درستی رعایت کنیم. من می‌کوشم اخلاق حرفه‌ای را حفظ کنم و در جایگاهی که هستم، بتوانم انجام وظیفه کنم.

داشته‌های ما داشته‌های ما نیستند، بلکه داده‌های ما داشته‌های هستند. به عبارت دیگر ارزش آدم‌ها به چیزهایی نیست که دارند، بلکه به چیزهایی است که می‌بخشند. هرگز چیزی را که نبخشیدید به دست



درگوشی صحبت کردن را که کار آدم‌های
زبون و حقیر است، از خودمان دور کنیم

ما محسوب می‌شوند. امیدوارم داده‌های ما روز به روز
بیشتر شوند و در این امور گشاده دست باشیم و بتوانیم
بیشتر خدمت کنیم.

این نوع جلسه‌ها به دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی
منحصراً در سال‌های پیش هم که به این جلسه‌ها
می‌رفتیم، به دفترهای دیگر سازمان پژوهش می‌گفتیم
که شما هم چنین جلسه‌هایی برگزار کنید. این جلسه‌ها،
جلسه نقد از خود است. ما در اینجا جمع می‌شویم تا
خودمان را نقد کنیم. قرار نیست از خودمان تعریف کنیم.
فلسفه وجودی چنین جلسه‌هایی این است که گزارش
کارهای انجام شده ارائه و نقد شود. این نوع جلسه‌ها
را دفاتر دیگر سازمان برگزار نمی‌کنند. فکر می‌کنند
از همه چیز بی‌عیب هستند و نیازی به برگزاری این
جلسه‌ها ندارند. من از سایر دفترهای سازمان می‌خواهم
حتماً چنین جلسه‌هایی برگزار کنند و خودشان را در
محضر دیگران قرار دهند تا دیگران هم آن‌ها را ببینند و
کارشان را نقد کنند. نگران نقد شدن نباشید. مدیریت
ارزشمدار به دنبال آن نیست که دیگران تأییدش کنند،
بلکه افراد را ترغیب می‌کند که او را به چالش بکشند.
این یکی از ویژگی‌های مدیریت ارزشمدار است. اگر
ما مدیر ارزشمدار هستیم، باید به آن پایبند باشیم.
جلسه‌های با این فلسفه بسیار خوب هستند. البته این
جلسه در طیف وسیع برگزار می‌شود، اما می‌تواند در
طول سال در طیف کوچک‌تری هم اتفاق بیفتد.

این خیلی مهم است که شفاف حرف بزنیم و شفاف هم
باشنویم و درگوشی صحبت کردن را که کار آدم‌های زبون



اگر همه ما با هم یک قدم برداریم بهتر از ۱۰۰ قدمی است که یک نفر به تنهایی بر می‌دارد

و حقیر است، از خودمان دور کنیم. ما نباید نگران حرف زدن باشیم. اگر این اتفاق بیفتد، می‌توانیم یک قدم به جلو برداریم. همواره باید فکر کنیم که وضع موجود ما وضع مطلوب نیست و برای رسیدن به وضع مطلوب باید قدم برداریم.

از طرف دیگر همه ما باید تلاش کنیم سازمان به اهدافش برسد. هیچ وقت یک فرد به تنهایی نمی‌تواند سازمانی را به هدف‌هایش برساند. همه ما باید با هم یک قدم برداریم، اگر همه ما با هم یک قدم برداریم بهتر از ۱۰۰ قدمی است که یک نفر به تنهایی بر می‌دارد. همه ما باید وظایفمان را به نحو مطلوب انجام دهیم و منتظر نباشیم که دیگران کار کنند تا ما به نتیجه برسیم.

خوشبختانه آموزش و پرورش در ایران فیل در تاریکی نیست. زمانی فیل در تاریکی بود و بعضی اصلاً نمی‌دانستند آموزش و پرورش چیست. تا زمانی که یک نفر آمد و چراغ را افروخت و همه چیز برای همه روشن شد؛ سند تحول، برنامه درسی ملی و... الان مشخص است که آموزش و پرورش ما چه چشم‌اندازها، راهبردها و برنامه‌هایی دارد. بنابراین الان وقت آن است که مرد تحول و تغییر باشیم و کارها را به سرعت جلو ببریم. اینجاست که من نقشه راه مدیریتی به نام «رهبری اثربخش» را مطرح می‌کنم. رهبری اثربخش

یعنی داشتن یک برنامه کلان و بسیج همه منابع برای دستیابی و عینیت بخشیدن به آن تصویر کلان. این را من برای همه شما فرستادم، اما کمترین بازخورد را از شما دیدم. البته دکتر آرانی از آن سوی دنیا (ژاپن) به من بازخورد داد. بدانید که شما باید با ما همراهی کنید. رهبری اثربخش نقشه راه مدیریت سازمان است. این مدل شش بُعد و شش راهبرد دارد. کدام یک از شما آن شش راهبرد را بلد هستید؟ باید تلاش کنیم به این راهبردها پردازیم. راهبرد ماندگارسازی کتاب‌های درسی، راهبرد انطباق برنامه‌های درسی با سند تحول، راهبرد چند تألیفی، چند رسانه‌ای که همان الکترونیکی شدن مجلات است، مرز گستری، پایدارسازی کتاب‌های درسی و چاپکی برنامه درسی.

از جمله بخش‌هایی که در این جلسه می‌توان به آن پرداخت، بحث مرز گستری است. در بحث مرکز گستری می‌گویند مدیر باید برای سازمان کف سازی کند و دیوار نکشد. ما باید کف سازمان را بازسازی کنیم. درهای سازمان باید به سوی بیرون گشوده و آغوشش گشاده‌تر شود. باید به نیروهای خارج از سازمان فرصت داد تا بتوانند در آموزش و پرورش خدمت کنند. همه دفترهای سازمان باید به مرز گستری دست بزنند و بازتر عمل کنند. مثالی است که می‌گوید نهنگ را در جوی آب شکار نمی‌کنند، بلکه آن را در دریا شکار می‌کنند. باید نگاهمان را وسیع‌تر کنیم تا بتوانیم آدم‌های بزرگ‌تری را به سازمان بیاوریم. همه شما بزرگ هستید و اگر بزرگان دیگری هم به ما بپیوندند بسیار خوب است.

ما الان در عصر پست مدرن زندگی می‌کنیم. گفته می‌شود در سال ۲۰۲۴ حجم اطلاعات هر ۱۲ ساعت دو برابر می‌شود. برای همین ما به یادگیری مستمر و دائمی نیاز داریم. که داریم اکتفا نکنیم و سعی کنیم دائم مطالعه کنیم و یاد بگیریم. متأسفانه الان معلمان ما دچار مشکل مطالعه نداشتن شده‌اند و فرهنگ کتاب‌خوانی و مطالعه در فرهنگ ما بسیار پایین آمده و وظیفه ماست که این مسئله را حل کنیم. باید از خودمان شروع کنیم. خودمان باید در حوزه تخصصی خودمان یادگیری مستمر داشته باشیم و از حوزه‌های دانشی عقب نمانیم.

نکته دوم این است که مخاطبان ما انسان‌های بسیار مهم و با ارزشی هستند که باید قدرشان را بدانیم. باید دائم از معلمان و دانش‌آموزان بازخورد بگیریم و بازخوردهایشان را بررسی کنیم. هیچ وقت آن‌ها را دست کم نگیریم و فکر نکنیم که داریم برای افرادی می‌نویسیم که کمتر از ما می‌دانند. هر چه ما می‌گوییم آن‌ها باید گوش کنند و هر چه می‌نویسیم را قبول کنند. بسیاری از نوشته‌های ما را خیلی‌ها می‌خوانند و نمی‌پسندند. اگر نپسندیدند، آیا جایی هست که ما بازخورد بگیریم؟ ممکن است من ۱۰ سال یک مسیری را انتخاب کنم و در همین ۱۰ سال عده زیادی آن را قبول نداشته باشند. چون من هیچ وقت بازخورد نگرفته‌ام که ببینم کجای کارم اشکال دارد، پس دائم همان اشتباه را ادامه داده‌ام.

بنابراین یکی از بخش‌های مهم، بازخورد گرفتن از مخاطبان است که باید به روش‌های متفاوتی انجام شود؛

مثلاً با رفتن سر کلاس و نشستن پای صحبت معلمان. البته نیاز نیست پای صحبت همه بنشینیم. یک نمونه کوچک هم انتخاب شود، کار دستمان می‌آید و کارایی و عملکرد ما پیشرفت خواهد کرد. سعی کنیم بازخورد را به هر زبانی شد از مخاطبانمان بپذیریم؛ حتی با زبان تلخ. اما اگر خودمان خواستیم به آن‌ها بازخورد بدهیم، حتماً با زبان مثبت باشد. سعی کنیم در نوشته‌ها و یادداشت‌ها مان مخاطبانمان را بیشتر انگیزه‌مند کنیم تا سیراب. آن‌ها را سر شوق بیاوریم. سرشوق آوردن مهم‌تر از سیراب کردن است.

نکته بعدی این است که درباره خطوط تولید محتوا فکر کنیم. یعنی با چه خطوطی می‌توان محتوا را افزایش داد. مصاحبه، میزگرد، سفارش مقاله و... همه از انواع خطوط تولید محتوا هستند. هر چه تعداد خطوط تولید ما بیشتر شود محتوای مجلات پر بارتر خواهد شد. در یافتن استعدادها نویسنده‌های بین معلمان، مدیران و دانش‌آموزان اهتمام کنید. این خیلی نکته مهمی است که استعدادها را کشف کنیم و از آن‌ها بخواهیم برای ما بنویسند. مثلاً از عده خاصی که برای مجله ما در سال‌های گذشته مطلب فرستاده‌اند، دعوت کنیم و با آن‌ها به گفت‌وگو بنشینیم.

دریافت تجربه‌های زیسته و خاطرات ناب بسیار مهم است. ما الان به دریا وصل هستیم. هیچ کس به اندازه ما اجازه ندارد وارد زندگی معلمان و دانش‌آموزان شود و از آن‌ها بخواهد خاطراتشان را بنویسند. از ظرفیت‌های داخلی و کناری خودمان استفاده کنیم. ظرفیت همان



توصیه می‌کنم مجلات منتشر شده در سال‌های قبل را حتماً بخوانید. بدانید که در شماره‌های قبلی در مورد چه موضوعاتی صحبت شده است

پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی قلب تپنده و مغز متفکر آموزش و پرورش است، حرف درستی است، اما هنوز به آن اعتقاد وجود ندارد و هنوز در جایگاه اصلی خودش در آموزش و پرورش قرار نگرفته است.

توصیه می‌کنم مجلات منتشر شده در سال‌های قبل را حتماً بخوانید. بدانید که در شماره‌های قبلی در مورد چه موضوعاتی صحبت شده است. برای مثال، با شخصی در مجله‌ای گفت‌وگو می‌کنند و چاپ می‌شود که ما از آن بی‌خبریم و در مجله خودمان همان را تکرار می‌کنیم. نمونه آن را در شماره مهر ماه رشد آموزش ابتدایی می‌بینیم. با معلم موفقی مصاحبه شده است که این سومین مصاحبه با ایشان در مجلات رشد است. در ۱۵ سال گذشته سه مصاحبه با مضمون‌های تقریباً تکراری با این معلم انجام شده است. آیا واقعاً معلم موفق دیگری وجود نداشته است؟ این نشان می‌دهد که ما به گذشته دقت نمی‌کنیم.

اگر در شورای برنامه‌ریزی مجله بتوانند سوژه تولید کنند و سوژه محور جلو بروند، خیلی خوب خواهد شد. گاهی اوقات نمی‌توانیم سوژه و ایده را درست بشناسیم. اگر بتوانیم سوژه‌ها را درست پیدا کنیم همین سوژه‌ها می‌توانند اطلاعات زیادی به ما بدهند و مجلات را پربارتر کنند.

شمای کلی هر شماره را در بیاورید. مثلاً این شماره درباره مناسبات انسانی، یا درباره شادی در مدرسه‌ها می‌نویسید. اگر می‌خواهید درباره شادی و نشاط در مدرسه صحبت کنید، جای آن در شماره مهر ماه است.

قابلیت‌ها و بالقوه بودن‌هاست. افرادی در دفترهای دیگر سازمان پژوهش که هستند می‌توانند به ما کمک کنند. در صفحه‌های ریاضی اولین شماره رشد آموزش ابتدایی امسال در مهر ۱۳۹۷ نمونه‌ای از این همکاری‌ها وجود دارد. آن‌ها در تعاملی که با دانش‌آموزان ریاضی داشتند توانستند آن مطلب را چاپ کنند. با بخش‌های متناظر در دفترهای تألیف و پژوهشگاه در ارتباط باشید. شما همیشه نباید دنباله روی دفتر تألیف باشید، گاهی هم آن‌ها باید همراه شما باشند و این ارتباط می‌تواند تأثیرگذار باشد. این ارتباط فقط به حوزه‌های داخل سازمان منحصر نیست. باید سراغ معاونت‌های دیگر هم بروید. شما محتوا تولید می‌کنید. باید افرادی را که می‌توانند این محتوا را پشتیبانی کنند و به دست دانش‌آموزان و معلمان برسانند، نسبت به مجلات رشد حساس کنید. مطمئن باشید که وقتی این افراد به استان‌های کشور می‌روند، از مجلات رشد هم حرف خواهند زد. الان در سراسر آموزش و پرورش از تنها چیزی که صحبت نمی‌شود، مجله رشد است. در جلسه مدیران کل استان تهران یکی از ترجیع بندهای صحبت‌های من همین مجله رشد بود. از آن‌ها خواستم که در مدرسه‌ها به مجلات رشد توجه کنند. اینکه گفته می‌شود سازمان



اگر در شورای برنامه‌ریزی مجله بتوانند سوژه تولید کنند و سوژه محور جلو بروند، خیلی خوب خواهد شد

بعضی که قدیمی‌ترند کمتر حوصله کار دارند، اما برخی جوان‌ترها که جدید آمده‌اند بسیار خوب کار می‌کنند. گزارشگرها را به روز کنید. چون تنظیم گزارش با این افراد است و به خوبی می‌توانند موضوع مورد نظر را مطرح کنند. مجلات رشد می‌توانند برخی از نشست‌های علمی سازمان را پوشش دهند.

نکته بعدی موضوع کتاب است. سامان‌دهی کتاب‌های آموزشی بحث بسیار مهمی است. هر چند امسال خدشه‌ای به مصوبه ۸۲۸ وارد شد اما همچنان کتاب حرف اول را می‌زند و ما می‌توانیم شهر کتاب را تا حدی سامان‌دهی بکنیم.

یا موضوع انجمن اولیا و مربیان باید در شماره آبان مطرح شود، نه در شماره اردیبهشت. هماهنگی با مجلات دیگر را جدی بگیرید. گاه می‌توان به یک موضوع در یک شماره چند مجله پرداخت. سعی کنید نویسندگان متفاوتی را وارد کنید. بعضی از نویسندگان در یک مجله متمرکز شده‌اند. تلاش کنید نویسندگان مجلات را زیاد و متنوع کنید. نقش سردبیر خیلی مهم است. سردبیر نباید خودش را فقط در سرمقاله نشان بدهد. سردبیر باید هر چند وقت یکبار مقاله‌ای قوی بنویسد. وظیفه سردبیر فقط جمع کردن و مدیریت مطالب مجله نیست.

باید تکلیف صفحه پشت جلد مجلات را روشن کنید. می‌توانید برای این صفحه تبلیغات درون‌سازمانی در نظر بگیرید. اگر امکان گرفتن تبلیغات از بیرون از سازمان فراهم نیست، کارهای بزرگ سازمان را در این صفحه‌ها انعکاس دهید.

به موضوع گفت‌وگو و گزارش و میزگرد بیشتر توجه کنید که تأثیر فراوانی دارند. در میزگردها از انتقاد نترسید. می‌توانید به زبان نرم حرف‌هایتان را بزنید که به کسی هم برنخورد. نگران نقد کردن آموزش و پرورش و خودمان نباشید. قرار نیست به کسی توهین شود. فقط نقد کنید بدون نگرانی. مجلات را شهرستانی هم بکنید؛ تمام تهرانی نباشد. هم از جهت محتوا، هم از نظر ادبیات و هم از نظر ظاهر مجله و افرادی که در دفتر مجله حضور دارند. باید تمام شهرستان‌ها را در نظر بگیرید. خبرنگاران و گزارشگران زیادی با ما همکاری می‌کنند.