

## ناهماهنگی و آشفتگی، آفت نوآوری

نگاهی به ضعف‌های آموزش و پرورش در استفاده هدفمند و منسجم از داشته‌ها

ابراهیم اصلانی

### نوآوری و نگاه فرهنگی

نوآوری را هر گونه که تعریف کنیم، نباید مباحث فرهنگی و اجتماعی مربوط به آن را از نظر دور بداریم. نوآوری در فضایی بهتر شکل می‌گیرد که نظم و انسجام در آن حاکم بوده و فرصتی برای استقبال از ایده‌های جدید و متفاوت وجود داشته باشد. چه در خانواده، چه در یک سازمان و چه در یک کشور، نوآوری مستلزم اعتماد به نفس حاصل از اطمینان و آرامش است. در یک جو ناهماهنگ و آشفته، شاید رگه‌هایی از نوآوری و ایده‌های جدید دیده شود، اما این موارد در حد استثنا خواهد بود. مناسبترین شرایط فرهنگی برای بروز نوآوری و خلاقیت، فضای هماهنگ، هدفمند و پشتیبانی‌کننده است.

چرا این بحث را پیش کشیدم؟ صحبت من درباره نوآوری در آموزش و پرورش است، اما ترجیح می‌دهم به جای آن که درباره بود و نبود نوآوری در نظام تربیت رسمی (آموزش و پرورش) کشور داوری کنم، به ریشه‌ها بپردازم تا امکان بهتری برای ارزیابی فراهم شود.

دو سال پیش در فصلنامه رشد آموزش مشاوره، گفت‌وگویی با دکتر **شکوه نوابی‌نژاد** صورت گرفت. یکی از نکاتی که در این گفت‌وگو توجه مرا جلب کرد، اشاره‌ای به ارتباط بین دانشگاه تربیت‌معلم و آموزش و پرورش بود. ایشان توضیح داده بود که دانشگاه به این دلیل تأسیس شد که هم نیازهای آموزش و پرورش به معلم را تأمین کند و هم خدمات علمی و تخصصی به آموزش و پرورش بدهد. از جمله، ارتباط خوبی در زمینه راهنمایی و مشاوره بین دانشگاه تربیت‌معلم و آموزش و پرورش وجود داشته است.

در دهه‌های اخیر، ارتباط بین دانشگاه تربیت‌معلم و آموزش و پرورش به طور کلی از بین رفت، تا جایی که عنوان «تربیت‌معلم» از دانشگاه برداشته شد و نام آن به «دانشگاه خوارزمی» تغییر یافت. شاید کسان دیگری مثل دکتر نوابی‌نژاد که سوابقی از همکاری بین این دو نهاد در ذهن دارند، بتوانند ثمرات آن را بهتر توضیح دهند، ولی ناگفته پیداست که یکی از معضلات عمده آموزش و پرورش ایران، خلاء اندیشه و ضعف مبانی نظری است و یکی از دلایل این موضوع را می‌توان، ناشی از کاهش ارتباط آن با مراکز معتبر علمی مانند دانشگاه‌های علوم انسانی دانست. البته شاید ارتباط‌هایی با بعضی اساتید و صاحب‌نظران وجود داشته، اما این ارتباطها موردی و محدود بوده

و انسجام و استمرار خاصی نداشته است. فرق زیادی است بین یک ارتباط علمی و فرهنگی تثبیت شده، هدفمند، منسجم و مستمر با ارتباط‌هایی موردی، موقعیتی و گزینشی که تازه، با آمدورفت وزیر و تغییرات سازمانی، از ثباتی هم برخوردار نیست.

### آموزش و پرورش و وابسته‌ها

آموزش و پرورش از نهادهایی است که به دلیل کثرت موضوعات مرتبط و همچنین تعداد نیرو، مجموعه‌ها و تشکیلات تابعه زیادی دارد. این وابستگی گاهی مستقیم و گاهی هم غیرمستقیم است. مثلاً صندوق ذخیره فرهنگیان و کل مجموعه وابسته به آن، با آموزش و پرورش مرتبط است و می‌توان انتظار داشت، همکاری‌های متنوعی بین این دو موجود باشد، اما چنین اتفاقی نمی‌افتد، زیرا طبق معمول، هر کدام راه خود را می‌روند.

چندی پیش با یکی از دوستان که سمتی اداری-مالی در وزارتخانه دارد، صحبت می‌کردیم. بحث به این‌جا کشید که وجود بیش از یک میلیون نفر نیرو در آموزش و پرورش، می‌تواند هم فرصت باشد و هم تهدید؛ البته با وضعیت فعلی، بیشتر تهدید محسوب می‌شود! وقتی مجموعه‌ای این تعداد نیرو دارد، طبیعی است که دیگران و به‌ویژه بخش خصوصی، برای ارائه خدمات گوناگون مراجعه کنند و دنبال سود خود هم باشند، اما در عمل و واقعیت چه اتفاقی می‌افتد و این تعداد نیرو چه بهره‌ای از زیاد بودن‌شان می‌برند؟ آن‌ها که بر امور مالی و اقتصادی مسلط هستند، معتقدند که با تدبیر، انسجام و هماهنگی، می‌توان از این فرصت در جهت ارائه ایده‌های نو و متنوع رفاهی استفاده کرد، اما چرا چنین نمی‌شود؟

کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، انتشارات مدرسه، شرکت صنایع آموزشی (وابسته به صندوق ذخیره فرهنگیان) و موارد دیگر، هر کدام به نحوی زیرمجموعه آموزش و پرورش محسوب می‌شوند؛ نهادهایی که ترکیب فعالیت آن‌ها می‌تواند، زمینه‌ساز بسیاری از نوآوری‌ها و ایده‌های متفاوت باشد. این نمونه را مثال آوردم تا هم بگویم چقدر همدیگر را نمی‌بینیم و هم، تا چه اندازه ناهماهنگ و آشفته عمل می‌کنیم. اصولاً تشکیل چنین مراکزی از ابتدا دلایل و توجیحات خاصی داشته و به طور کلی، هدف این بوده که هر قسمت، مکمل بخشی از کل مجموعه باشد. اگر واقعاً الان چنین ضرورت‌هایی وجود ندارد، تصمیم دیگری بگیریم؛ ولی به نظر می‌رسد که این نوع ضرورت‌ها همچنان پابرجاست و این ما هستیم که در هماهنگی و با هم اندیشیدن و با هم کار کردن مشکل داریم. در حال حاضر حتی نوع ارتباط کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، انتشارات مدرسه یا شرکت صنایع آموزشی با

مدارس با مشکلاتی مواجه است و حتی، گاهی مدارس آن‌ها را غریبه می‌پندارند.

اشتباه نشود؛ منظور این نیست که مدارس موظف شوند فقط از خدمات مجموعه‌های وابسته به آموزش‌وپرورش بهره بگیرند. منظور هماهنگی بنیادی مجموعه در تمام مراحل است، از تولید گرفته تا اجرا و ارائه خدمات. اگر مثلاً انتشارات مدرسه شکل گرفته تا خلایی را در آموزش‌وپرورش پر کند، در وضعیت امروز، این خلاء دیگر از بین رفته یا نرفته و استمرار دارد. پاسخ هر دو وجه قضیه، کاملاً روشن است و باید منطقی اندیشید و عمل کرد.

آموزش‌وپرورش با امکانات و داشته‌های آشکار و پنهان خود، می‌تواند به قطب ایده‌آفرینی و نوآوری تبدیل شود، اما هم‌چنان فرصت‌ها را از دست می‌دهد. ظاهراً خیلی‌ها حتی اگر ادعای همکاری، کار گروهی و هم‌افزایی دارند، اما بیشتر ترجیح می‌دهند فقط به سبک خود کار کنند و راه خود را بروند. ریشه‌ای که من به دنبالش بودم، این‌جاست: در طرز فکر ما برای اندیشیدن، فعالیت، مدیریت و موفقیت. البته باید بیشتر در ریشه این بحث دقیق شویم که چرا عادت کرده‌ایم خودمدار- با خودخواهی اشتباه نگیرید- بیندیشیم و کار کنیم؟ این موضوع دیگر خاص آموزش‌وپرورش نیست و همان‌گونه که در ابتدا گفتم، بحثی فرهنگی و اجتماعی است. من به دلیل علاقم، موضوع را در آموزش‌وپرورش دنبال کردم، اما دامنه آن بسیار وسیع‌تر است.

برگردم به آموزش‌وپرورش و آنچه که آفت نوآوری در این مجموعه بزرگ است. بسیار دیده‌ام که حتی بین معاونان یک سازمان یا اداره، هماهنگی وجود ندارد و با تعجب از خود پرسیده‌ام که رئیس محترم، چگونه این معاونان را برگزیده است؟! شگفتی چنین رویه‌ای در نظام تربیتی بیشتر و البته آثار آن هم بدتر است. در یک مدرسه، یک منطقه یا یک اداره کل، می‌بینیم که همه هستند، اما هر کس کار خود را می‌کند و در نهایت، فقط با مقام بالاتر هماهنگی دارد. گاهی حتی بین معاونان یک وزیر هم هماهنگی و انسجام مورد انتظار دیده نمی‌شود. انگار هماهنگی و انسجام در دید ما فقط شامل این موارد می‌شود:

- دستور رئیس و مقام مافوق
- تکلیف دستوری و بخشنامه‌ای
- دوستی‌های شخصی جدید یا با سابقه قبلی
- گره خوردن منافع شخصی، سیاسی و...
- اجبار شرایط و اضطرارهای موقعیتی.

نمی‌خواهم اغراق کنم؛ واقعیت امروز آموزش‌وپرورش ایران نشان می‌دهد که اگر نگوییم هماهنگی نیست، می‌توانیم بگوییم که

انسجام و هماهنگی موجود، حداقلی است. یکی کتاب می‌نویسد، یکی معلم آموزش می‌دهد، یکی روش ارزشیابی تعیین می‌کند، یکی به دنبال فعالیت پرورشی است، یکی برای اولیا برنامه دارد، یکی به فکر فوق‌برنامه و اوقات فراغت است و این قصه سر دراز دارد. با چنین رویکردی، نمی‌توان انتظار داشت که آموزش‌وپرورش از داشته‌های وابسته و تابعه، به خوبی استفاده کند.

### راه درست نوآوری

آموزش‌وپرورش و داشته‌های آن؛ داشته‌هایی که به درستی مدیریت نمی‌شود. یک بار استادی می‌گفت که: «درد ما زیاد بودن ماست.» و من می‌گویم: «درد ما این است که از زیاد بودن‌مان درست استفاده نمی‌کنیم.» آنچه در آموزش‌وپرورش می‌گذرد، تابعی از فرهنگ ماست. وقتی هر کس خودمدار بیندیشد و عمل کند، نتیجه آن می‌شود که هماهنگی و انسجام مجموعه کاهش بیابد. به این ترتیب، بیشتر وقت افراد صرف کارهای تکراری، موازی، نسنجیده، غیرمکمل و گاه غیرضروری خواهد شد.

آموزش‌وپرورش برای بهره‌وری و برای آن‌که مجالی به نوآوری بدهد، پیش از صدور انواع اسناد، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها، باید ببیند:

- از آنچه که دارد، چگونه استفاده می‌کند؟
- چقدر مجموعه درونی منسجم و هماهنگ است؟
- کارآمدی ناشی از این هماهنگی، چگونه سنجیده می‌شود؟
- برآورد تخصصی، منطقی و واقع‌بینانه این کارآمدی چیست؟
- چگونه می‌تواند هدفمندی، نظم و انسجام درونی را افزایش دهد؟

نوآوری بیش از هر چیز، نیازمند بسترهای فرهنگی است. در یک مجموعه و سازمان ناهم‌هنگ و آشفته، توان افراد هدر می‌رود و فکر آنان بیشتر مشغول رفع‌ورجوع مسائل روزمره و وقت‌تلفکن است. اگر می‌خواهیم مدرسه، اداره، اداره‌کل، وزارتخانه و تشکیلاتی داشته باشیم که از ایده‌های جدید پشتیبانی و نوآوری را ترغیب کند، باید ابتدا به ارزیابی ریشه‌ها بپردازیم. با تفکر مدیریتی خودمداران، شاید ایده‌هایی پا به میدان بگذارند، ولی احتمال کمی وجود دارد که بال‌وپر بگیرند و باعث تحولی گسترده در سازمان شوند. نوآوری، حاصل فکرهای فعال و نوجویی است که در شرایط سازمانی هدفمندی، هماهنگی و منسجم، انگیزه‌های قوی‌تری برای مطرح شدن پیدا می‌کنند.