

# مدیریت خلاقیت و نوآوری در هنرستان

حسین رضایی  
معاون هنرستان کار دانش ابراهیمی - آمل

## مقدمه

مدیران امروزی در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییر و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، عقاید، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و در بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد، زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعت ترسیم منحنی به وقوع می‌پیوندد. کثرت تغییرات نیز، که سازمان‌ها و افراد با آن مواجه‌اند، از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که در دنیای مشتری‌مداری رقابت افزای کنونی، هر نوع مقاومتی را درهم می‌کوبد و همه را با خود به جلو می‌برد. به عبارت دیگر، وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌شود، به قدری زیاد است که جز انطباق و تسلیم شدن به آن‌ها چاره‌ای نیست. با توجه به این تحولات شگرف، مسئله

این است که مدیران چگونه سازمان خود را در جهت سوق و توسعه دهند که بهتر بتوانند با تغییر و تحولات محیط هماهنگ شود. به عبارت دیگر، مدیران چگونه می‌توانند به جای داشتن حالت انفعالی و تسلیم شدن به وقایعی که برای آن‌ها حادث می‌شود، حالت فعال داشته باشند و قبلاً حوادث (تغییرات اقتصادی، علمی، فنی، فرهنگی، اجتماعی و...) را پیش بینی کنند و اقدامات لازم را به عمل آورند. در شرایط حساس کنونی و با توجه به تحولات سریع دنیا و نیاز اجتناب‌ناپذیر به تطابق با پیشرفت علوم، آنچه بیش از هر چیز دیگر مورد نیاز آموزش و پرورش ماست (علی‌الخصوص برای مدیران مدارس) مطالعه و پژوهش بنیادی و کاربردی در زمینه خلاقیت و نوآوری و روش‌های پرورش آن و به موازات آن آموزش نظام‌دار و هدفمند به همه مدیران، معلمان و مربیان برای استفاده کاربردی از یافته‌های این پژوهش‌هاست. حال با توجه به این مقدمه، در این مقاله به مباحثی

چون تعریف خلاقیت، سازمان خلاق، ویژگی‌های مدیران خلاق، مراحل مختلف تفکر خلاق، موانع خلاقیت و نوآوری، نتیجه‌گیری و طرح‌ها و نوآوری در مدارس می‌پردازیم. **کلیدواژه‌ها:** مدیریت، خلاقیت، نوآوری، هنرستان، تفکر خلاق

## خلاقیت چیست؟

خلاقیت<sup>۱</sup> یا نوآوری<sup>۲</sup> همواره مفهومی اسرارآمیز، وسیع و بسیار پیچیده بوده است. خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست. صاحب‌نظران تعریف‌های متعددی از خلاقیت و نوآوری را ارائه داده‌اند.

در اینجا برخی از تعاریف مهم را بررسی می‌کنیم. معمولاً روان‌شناسان، خلاقیت را به‌عنوان شکلی از حل مشکل تعریف می‌کنند که از ویژگی آن ارائه راه‌حل‌های بدیع، نو و مفید برای مشکلات هنری، علمی یا عملی است.

استیفن رابینز (۱۹۹۱): خلاقیت را به معنای توانایی ترکیب اندیشه‌ها و نظرات در یک روش منحصر به فرد با ایجاد پیوستگی بین آن‌ها بیان می‌کند. (سلیمانی، ۱۳۸۱) هنری پوانکاره (۱۹۸۴): خلاقیت یعنی، تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درک و انتخاب. (همان)

فرهنگ روان‌شناسی وبر: خلاقیت عبارت است از ظرفیت دیدن روابط، پدیدآوردن اندیشه‌های غیر معمول و فاصله گرفتن از الگوی سنتی (رایج) تفکر. (همان) وایزبرگ: خلاقیت یعنی پدیدآوردن دستاوردهای جدید و ارزشمند، بر اساس نوعی تفکر که در همه افراد کمابیش وجود دارد. (همان)

بنابراین می‌توان گفت خلاقیت یعنی ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، افکار، تصورات و انگاره‌هایی که هر چند فرد قبلاً آن‌ها را می‌شناخته است، اما این ترکیب را به شیوه‌ای جدید و متفاوت با قبل انجام می‌دهد.

چنانچه مبانی نظری، نکات محوری و وجوه اشتراک تعاریف ذکر شده را استخراج کنیم و در کنار یکدیگر قرار دهیم، می‌توانیم در مورد خلاقیت به چند ویژگی بارز برسیم که عبارت‌اند از:

۱. خلاقیت فرایندی فکری و روانی است.
۲. محصول خلاقیت می‌تواند به شکل یک اثر، یک ایده، یک راه حل، یک شیء و یا هر چیز دیگری ظهور کند.
۳. محصول خلاقیت، پدیده‌ای نو و جدید است.
۴. محصول خلاقیت اثری است که علاوه بر تازگی دارای ارزش نیز باشد.
۵. خلاقیت یک توانایی عمومی است و در همه افراد

کمابیش وجود دارد.

۶. خلاقیت قابل پرورش است و با محیط اجتماعی و فرهنگی ارتباط مستقیم دارد.

## سازمان خلاق

سازمان‌های خلاق ویژگی‌های بارزی دارند که از جمله انعطاف‌پذیری آن‌ها در رویارویی با بحران‌هایی است که غالباً به‌دلیل مسائل خاص پیش می‌آید. یکی از دلایل پیدایش زمینه رشد سازمان<sup>۳</sup>، پاسخگویی به عوامل محیطی و رویارویی مؤثر و از پیش برنامه‌ریزی شده با تغییرات است. سازمان‌های انعطاف‌پذیر با مشکلات و تنگناها برخورد منطقی دارند و در صورت نیاز به تغییر و تحول، این تغییرات پس از بررسی دقیق و علمی، به وجود می‌آیند. سازمان‌های انعطاف‌پذیر، شرایط لازم برای رشد خلاقیت و نوآوری کارکنان را فراهم می‌آورند. سازمان خلاق به رهبر خلاق نیاز دارد. رهبر خلاق در فرهنگ سازمان اثر می‌گذارد و به عنوان طراح اجتماعی سازمان تحت نظارت خود:

۱. در خلاقیت و حفظ عوامل فرهنگی آن، توانمند است؛
۲. نوعی بینش جمعی در سازمان ایجاد می‌کند و همه کارکنان را نیز در این بینش سهیم می‌سازد؛
۳. بینش جدید را به شیوه‌ای معنی‌دار به همه کارکنان القا می‌کند؛
۴. اعتماد کارکنان را نسبت به عقاید و نظریات خود جلب می‌کند؛
۵. به‌دلیل برخورداری از ویژگی خلاقیت و نوآوری، از دیدگاه کارکنان تحت نظارت خود، الهام بخش تلقی می‌شود. مدیران سازمان‌های خلاق، خلاقیت و نوآوری را در واقع خط‌مشی و سیاست رسمی سازمان تلقی می‌کنند و با حمایت از آن موجبات اشاعه خلاقیت را در پهنه سازمان فراهم می‌آورند.

## ویژگی‌های مدیران خلاق

مهم‌ترین ویژگی مدیران خلاق، برخورداری از «تفکر واگرا»ست. «گیلفورد» در نظریه ساخت ذهنی خود متذکر شده که ویژگی مهم تفکر آفریننده، واگرایی آن است. به‌طور کلی او شیوه تفکر آدمیان را به دو دسته واگرا و همگرا تقسیم کرده است. در تفکر همگرا، نتیجه تفکر از قبل معلوم است و همیشه یک جواب درست یا غلط وجود دارد. اما در تفکر واگرا، جواب قطعی وجود ندارد

و تعداد زیادی جواب موجود است که از نظر منطقی ممکن است هر یک از آن‌ها درست باشد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردارند اما ضرورتاً نابغه نیستند (ساعتچی، ۱۳۸۰، ۲۶۷).

مدیران خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیح می‌دهند، پیچیدگی مسائل توجه آنان را جلب می‌کند و به قضاوت‌های مستقل می‌پردازند. علاوه بر آن، توانایی تمام کردن، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد، بیش از دیگران است. مدیران خلاق، در یکی کردن تفکر کلامی یا تفکر بصری و تفکر منطقی و مبتنی بر واقعیت با تفکر غیرمنطقی و در عین حال تخیلی، سرآمدتر از افراد غیرخلاق هستند (کرشنر و لجر، ۱۹۵۸). (همان)

علاوه بر ویژگی‌های فوق، مدیران خلاق ویژگی‌های زیر را نیز دارند:

۱. در انجام دادن کارهای روزانه و تکراری احساس آزرده‌گی می‌کنند؛
۲. به موضوعات مختلف توجه نشان می‌دهند و درباره‌ی این موضوعات با علاقه و نشاط فکر می‌کنند؛
۳. علاقه‌ی زیاد به نظم و ترتیب دادن به کارها دارند؛
۴. قادرند در یک زمان به چند اندیشه بپردازند؛
۵. مایل‌اند درباره‌ی یافته‌های خود با دیگران صحبت کنند؛
۶. کارها را پیگیری می‌کنند و هنگامی که اندیشه‌ی جدیدی به ذهن آن‌ها می‌رسد، این اندیشه‌ها را به سادگی رها نمی‌کنند؛
۷. نسبت به تغییر، حساسیت خاصی ندارند؛
۸. از خطرپذیری حساب شده و معقول هراسی ندارند؛
۹. برای یادگیری بسیار انگیزه دارند و کنجکاو هستند؛
۱۰. آمادگی پذیرش افکار نامتعارف را دارند و تحمل ابهام در آنان زیاد است؛
۱۱. وقت شناس هستند و ارزش زمان را می‌شناسند؛
۱۲. همیشه نسبت به آزمایش و کسب تجربه‌های جدید علاقه‌مند هستند؛
۱۳. نسبت به روابط اجتماعی کم علاقه ولی نسبت به مسائل اجتماعی بسیار حساسیت دارند؛
۱۴. انگیزه‌ها و علایق آنان جهت‌دار است؛
۱۵. نسبت به زندگی کاری و محدوده‌ی آن، بینش قابل توجهی دارند؛
۱۶. از دانش و آگاهی بسیار در زمینه‌ای که قصد دارند خلاق باشند، برخوردار هستند؛
۱۷. بدون اینکه لازم باشد نابغه باشند، در مدت زمان کوتاهی برای هر مشکل خاص راه‌حل‌های مختلف پیدا می‌کنند؛

## خلاقیت و نوآوری و ارائه فکر و نظر، که در شرایط و محیط‌ها مطلوب باشد و مناسب قابل شکوفاشدن و توسعه یافتن است، جزء خصوصیات فطری همه افراد است

۱۸. به اندازه‌ی کافی از عزت نفس

و اعتماد به خود برخوردار هستند؛

۱۹. قادرند مزوی بودن را تحمل کنند؛

۲۰. گاه در امور، شک معقول می‌کنند؛

۲۱. نسبت به ناکامی، مقاوم و همیشه

پیگیرند و...

به‌طور کلی می‌توان ویژگی‌های مدیران خلاق

را در سه دسته‌ی کلی «دانش»، «توانمندی‌های

هوشی» و «شخصیت»، مورد بررسی قرار داد.

### مراحل مختلف تفکر خلاق

تفکرات خلاق آدمی، از الگوی خاصی تبعیت

می‌کنند. اما باید توجه داشت که شما نمی‌توانید از این

الگوی خاص مانند یک فرمول استفاده کنید و به دلخواه

خود، از یک مرحله‌ی تفکر خلاق به مرحله‌ی دیگر آن وارد

شوید؛ اما آشنایی با این الگوی خاص و مراحل آن به شما

کمک می‌کند تا متوجه شوید که ذهن فعال شما به کدام

مرحله از تخیل خلاق رسیده است و احتمال رسیدن آن

به کدام مرحله‌ی دیگر وجود دارد. این مراحل عبارت‌اند از:

• **آمادگی:** نخست مشکل یا طرحی را که مایل به

حل آن هستید مشخص سازید. برای این منظور، حافظه،

توانایی، استدلال و مهارت‌های ذهنی دیگر خود را به کار

گیرید تا مشکل موردنظر خود را تعریف و مشخص کنید. در

این خصوص، واقعیت‌ها و اطلاعات مفید دیگر را جمع‌آوری

کنید و قبل از اقدام به هر عملی، این اطلاعات و واقعیت‌ها را

به بخش‌های قابل فهم تقسیم و آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنید.

• **خلق اندیشه:** در این مرحله، ذهن‌تان به اندیشه‌های

خلاق و حیاتی می‌رسد و احتمال اینکه در نهایت مشکل شما

حل شود، افزایش می‌یابد. در این مرحله، می‌توانید راه‌حل‌های

گوناگون را در نظر بگیرید و به همان ترتیبی که این راه

حل‌ها به ذهن‌تان می‌رسد آن‌ها را در دفترچه‌ای یادداشت

کنید. وقتی درباره‌ی این راه‌حل‌ها به قضاوت و نقد و بررسی

می‌پردازید در نظر داشته باشید که جریان اندیشه‌ها قطع

می‌شود. در این صورت، مراقب باشید که قضاوت درباره‌ی

راه‌حل‌ها، مانع از فرایند خلاق ذهن شما نشود.

• **بازپیدایی:** پس از طی دو مرحله‌ی قبل به مرحله‌ای

می‌رسید که اندیشه‌ی تازه‌ی دیگری به ذهن شما نمی‌رسد. در

این مرحله می‌توانید به یادداشت‌های خود مراجعه کنید و

راه‌حل‌هایی را که ظاهراً غیر عملی یا خیال پردازی صرف

به نظر می‌رسند، حذف کنید. اندیشه‌های مشابه را کنار هم

بگذارید و به اندیشه‌هایی که برای روشن‌تر ساختن آن‌ها

به اطلاعات یا به تفکر بیشتر نیاز دارید، توجه زیادتر نشان

دهید. در این مرحله، می‌توانید نتایج مرحله‌ای را که طی آن

خلاقیت و نوآوری فکری داشته‌اید، منظم کنید.

● **قضاوت:** در این مرحله، می‌توانید همه توان خود را برای نقد و بررسی افکار خود به کار گیرید و فهرست اندیشه‌هایی را که به ذهن شما رسیده است، با دقت مورد آزمایش قرار دهید. این اندیشه‌ها را ارزیابی کنید و آن‌هایی را که به نظر می‌آید ناکافی هستند کنار گذارید تا بهترین اندیشه‌های شما که امکان عملی شدن آن وجود دارد و شما می‌توانید از آن برای حل مشکل خود یا دستیابی به هدف‌های مورد نظرتان استفاده کنید، در فهرست اندیشه‌هایتان باقی بماند.

## موانع خلاقیت و نوآوری

موانع خلاقیت و نوآوری را می‌توان به سه دسته زیر تقسیم کرد:

۱. موانع فردی
۲. موانع اجتماعی
۳. موانع سازمانی

### ○ موانع فردی خلاقیت: مهم‌ترین موانع فردی خلاقیت

را به شرح زیر می‌توان بیان کرد:

نداشتن اعتمادبه‌نفس، محافظه کار بودن، متعهد نبودن، تمایل به هم‌رنگی و هم‌سوئی، ناتوان بودن در تحمل ابهام و تضاد، نداشتن پیچیدگی ذهنی لازم برای بررسی مسائل، داشتن وابستگی و جمود فکری، نداشتن تمرکز ذهنی، مقاوم نبودن، ویژه‌نگری شدید و نداشتن دانش کافی در مورد علوم مربوط، کم‌رویی، انعطاف ناپذیری و ...

مدیران باید بدانند که آزاد ساختن توان خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو در گرو پیروزی بر موانع مذکور است، هر چند کاری است مشکل و احتیاج به زمان دارد.

### ○ موانع اجتماعی خلاقیت: موانع اجتماعی آن‌هایی

است که مستقیماً متأثر از محیط اجتماعی است و فرد خود به تنهایی نمی‌تواند به رفع آن‌ها اقدام کند. این موانع بیشتر در محیط‌های خانوادگی و آموزشی تجلی پیدا می‌کنند.

### الف. خانواده: دوران کودکی نقش بسیار مهمی در

شکفتن و بارور شدن استعدادهای مختلف کودکان ایفا می‌کند. عقاید تربیتی غلط، آگاهی لازم نداشتن، شرایط نامساعد، بی‌توجهی به پرسش‌های کودکان و به عقاید اصیل غیرعادی آنان، ارزش قائل نشدن به عقاید کودکان، انتقاد و سرزنش کردن نابجا از کارهای آنان و قضاوت نادرست در درون خانواده، از مواردی هستند که مانع رشد و شکوفا شدن خلاقیت می‌گردند.

### ب. محیط آموزشی: از آنجایی که نظام‌های آموزشی

نقش اساسی در شکوفایی استعدادهای بالقوه فراگیران دارند، ناکارآمد بودن این نظام‌ها بزرگ‌ترین موانع خلاقیت و نوآوری است.

### ○ موانع سازمانی خلاقیت: موانع سازمانی خلاقیت و

نوآوری در ابعاد مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و

آموزش قابل بررسی و تأمل است. چنانچه این ابعاد با اهداف و رسالتی که سازمان‌های آموزشی دارند هماهنگ نباشند، سازمان خود مانعی در راه خلاقیت و نوآوری خواهد بود.

موانع سازمانی خلاقیت می‌تواند ناشی از عوامل زیر باشد:

● **مدیریت:** در این زمینه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

شیوه‌های نادرست رهبری، نداشتن تحمل انتقاد، به‌کارگیری روش‌های تشویق و تنبیه نادرست، نداشتن تحمل شکست، نگرش منفی نسبت به توان زیردستان، ضرر و زیان محسوب نمودن هزینه‌های ناشی از خلاقیت و نوآوری و ...

### ● ساختار سازمانی: در این حوزه موارد زیر را

می‌توان مانع خلاقیت دانست: ارتباطات محدود سازمانی، پیروی از طبقه‌بندی مشاغل و شرح شغل ثابت، ارزیابی نادرست عملکرد، ساختار مکانیکی و انعطاف ناپذیری و ...

### ● فرهنگ سازمانی: این فرهنگ که در واقع بستر و

زمینه اصلی سازمان است، در بروز خلاقیت و نوآوری نقش بسیار مهمی دارد. برخی موانع که در این زمینه می‌توانند مطرح شوند عبارت‌اند از: نداشتن احساس مسئولیت اجتماعی، تلاش در جهت حفظ وضع موجود، نبودن فضای حمایت از نوآوری و نوآوران، تأکید بر اهداف سازمانی بدون توجه به کارکنان و ...

### ● آموزش: نیروی انسانی در اثربخشی و کارایی سازمان‌ها

مقوله‌ای مهم و تعیین کننده است. در این زمینه می‌توان به موارد زیر، که مانع خلاقیت و نوآوری هستند، اشاره کرد: ضعیف بودن آموزش‌های پایه، نبودن آموزش‌های مستمر در زمینه مسائل کاری و یا در صورت وجود، خلاق نبودن آن‌ها.

## چند اقدام عمومی برای مدیران

شما اگر مدیر هستید، علی‌الخصوص اگر مدیر آموزشی هستید، برای رشد و بالندگی و استفاده از قدرت خلاق خود، می‌توانید اقدامات عمومی زیر را انجام دهید:

۱. همیشه باور داشته باشید که اگر برای تخیل خلاق به استعداد خود اجازه فعالیت دهید، می‌توانید مشکلات را سریع‌تر و مناسب‌تر حل کنید.

۲. اعتقاد خود را به توانایی‌های خویش و قدرت خود را در تشخیص نهایی بلندپروازی‌ها، تقویت کنید. کلید رسیدن به این هدف آن است که هر روز آن (هدف مورد نظر) را برای خود تکرار کنید. وقتی ذهن به این اعتقاد رسید که امکان انجام دادن کاری وجود دارد، راه‌هایی نیز برای انجام دادن آن پیدا خواهد کرد.

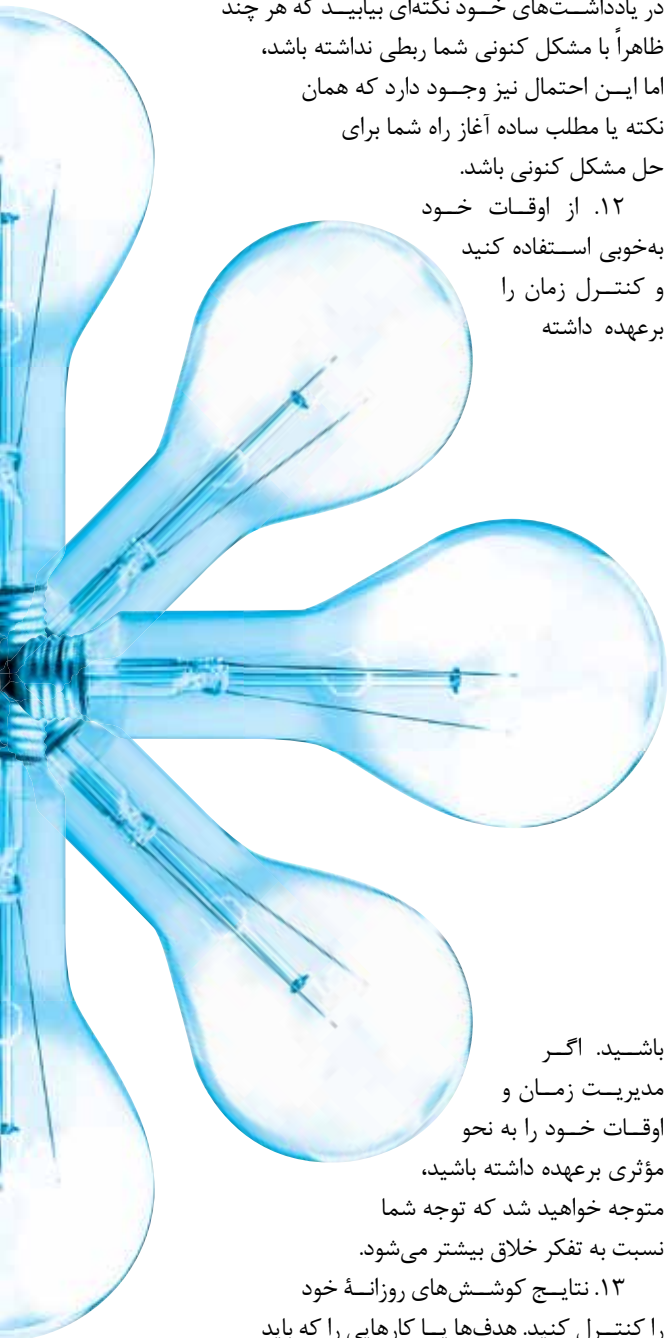
۳. کلمه «غیرممکن» را از بیانات خود حذف کنید. شما

می‌توانید هر هدفی را که به آن اعتقاد دارید برای خود انتخاب کنید و در نهایت به آن برسید. اما لازمه این موفقیت آن است

و واقعیت‌ها را، در همان لحظه‌ای که به ذهنتان می‌رسد، در آن یادداشت کنید. به احتمال زیاد آن‌ها را فراموش خواهید کرد. گهگاه و در موقعیت‌های مختلف، به یادداشت‌های خود مراجعه کنید. وقتی می‌خواهید مشکل جدیدی را حل کنید، نگاهی اجمالی به یادداشت‌های خود بیندازید. ممکن است در یادداشت‌های خود نکته‌ای بیابید که هر چند ظاهراً با مشکل کنونی شما ربطی نداشته باشد، اما این احتمال نیز وجود دارد که همان نکته یا مطلب ساده آغاز راه شما برای حل مشکل کنونی باشد.

۱۲. از اوقات خود

به‌خوبی استفاده کنید  
و کنترل زمان را  
برعهده داشته



باشید. اگر

مدیریت زمان و

اوقات خود را به نحو

مؤثری برعهده داشته باشید،

متوجه خواهید شد که توجه شما

نسبت به تفکر خلاق بیشتر می‌شود.

۱۳. نتایج کوشش‌های روزانه خود

را کنترل کنید. هدف‌ها یا کارهایی را که باید

هر روز انجام دهید، مشخص کنید و بدانید که برای

مثال، امروز چه اقداماتی را انجام دهید.

۱۴. همیشه از یک برنامه، برای عمل، تبعیت کنید و

کاری را بدون برنامه انجام ندهید. هدفمند باشید و همیشه در

جهت دستیابی به هدفی فعالیت کنید که در پیش‌روی شما

که توانایی خود را به‌درستی ارزیابی کنید، امکانات موجود را بشناسید و در عین حال، اهمیت عواملی نظیر برنامه‌ریزی، خلاقیت، تخیل و بالآخره، سعی و کوشش و پیگیری را دست کم نگیرید.

۴. وقتی با یک مشکل یا وضعیت سخت مواجه می‌شوید، به موانع یا مشکلات پشت نکنید و به جای نگران شدن، تمرکز فکری خود را به دلایل مربوط به اینکه چگونه «می‌توانید» این مشکل را حل کنید، معطوف سازید و دلایل مربوط به این سؤال را که چرا نمی‌توانید مشکل را حل کنید، به فراموشی بسپارید.

۵. شیوه‌هایی را برای گسترده‌تر کردن تجربه‌های خود پیدا کنید. برای رسیدن به این مقصود، کارهای تازه‌ای انجام دهید و موضوعات جدیدی را مطالعه کنید.

۶. به گروه یا انجمنی ملحق شوید که فعالیت آن با کار شما مرتبط باشد، در جلسات سخنرانی حاضر شوید و بالآخره سعی کنید در فعالیت‌های گوناگون مشارکت داشته باشید.

نسبت به رشد، توسعه و بهبود شرایط کار خود علاقه و توجه نشان دهید. با عقاید و افکار جدید آشنا شوید و اطلاعات خود را در این زمینه‌ها به‌روز نگه دارید. درباره‌ی شغل خود نیز فنون جدیدتر را فرا بگیرید و در نظر داشته باشید که شغل شما در هر زمینه‌ای که باشد، مرتب در حال تغییر و تحول است.

۷. جدول حل کنید، به معماها پاسخ دهید و ذهن خود را فعال و هوشیار نگه دارید.

۸. با هدف به مطالعه بپردازید و وقت خود را برای مطالعه بی‌هدف و صرفاً برای کسب لذت، کمتر صرف کنید. برای اینکه نیروی تخیل خود را برانگیزانید و در عین حال، اطلاعات و دستورالعمل‌های مفیدی را فرا بگیرید، مطالعه کنید و با مطالعه هدفمند به هدف‌های مشخصی دست یابید.

۹. از همین لحظه، که در آن واقع هستید، آغاز کنید و تخیل خود را در زمینه‌ی مسائل و موقعیت‌هایی که در حال حاضر با آن سر و کار دارید، به‌کار بگیرید و به انتظار ننشینید تا اوضاع و احوال و شرایط به نفع شما تغییر کند. از هم‌اکنون تصمیم بگیرید که تخیل خود را بر محور ضروری‌ترین کارهای خود، که هم‌اکنون درگیر آن هستید، به‌کار بگیرید.

۱۰. دیگران را ترغیب کنید تا درباره‌ی مشکل یا برنامه‌ی مورد نظر شما اظهار نظر یا صحبت کنند. از آنان سؤال کنید که اگر با مشکل شما مواجه شوند، چگونه آن را از پیش پای خود برمی‌دارند و در این مورد چه اطلاع یا تجربه‌ی خاصی که ممکن است مشکل‌گشای شما باشد، دارند.

۱۱. همیشه دفترچه‌ی یادداشتی به همراه خود داشته باشید و واقعیت‌های مفید را در آن یادداشت کنید. اندیشه‌ها

## خلاقیت یعنی ترکیب

مجدد عقاید، اندیشه‌ها،

افکار، تصورات و

اندک‌گرم‌هایی که هر چند

فرد قبلاً آن‌ها را می‌شناخته

است، اما این ترکیب رابه

شیوه‌های جدید و متفاوت با

قبل انجام می‌دهد

قرار گرفته است.

۱۵. هر روز لحظاتی را به تنهایی و در خلوت بنشینید و به تفکر خلاق بپردازید. موفقیت شما در داشتن تفکر خلاق بستگی به آن دارد که چگونه ذهن خود را برای تخیل خلاق، آسوده نگه می‌دارید.

۱۶. برنامه‌ مورد نظرتان را در ذهن خود مجسم کنید. هدف‌هایی را که برای خود انتخاب کرده‌اید، برنامه‌ریزی کنید. وقتی می‌خواهید هدف‌های مورد نظرتان را تحقق ببخشید، به احتمال زیاد با مشکلات و موانعی مواجه خواهید شد. در جریان حل مشکلات موارد بسیاری پیش می‌آید که



نیاز مند خلق یا ابداع و طرح روش‌ها، فرایندها یا ابزار و اشیای جدیدی هستید که قبلاً به آن صورت خاص وجود نداشته‌اند. به هر حال، وقتی هدف‌های والای شما تحقق خواهد یافت و جنبه «واقعی» به خود می‌گیرد که شما آن‌ها را با کمک تخیل<sup>۲</sup> خود به برنامه‌های عملی و قابل اجرا تبدیل کنید. با انجام دادن این کار خواهید آموخت که چگونه آرزوهای خود را تحقق بخشید و آنچه را که به ذهنتان رسیده است، به عمل تبدیل کنید و به این ترتیب، کشف خواهید کرد که چگونه می‌توان اساسی‌ترین و جالب‌ترین فرایند ذهنی یا

«توانایی برای خلاق و نوآور بودن» را در خود فعال سازید و آن را در حل مشکلات زندگی کاری به کار گیرید.

با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که یک مدیر آموزشی خلاق و اثر بخش کسی است که:

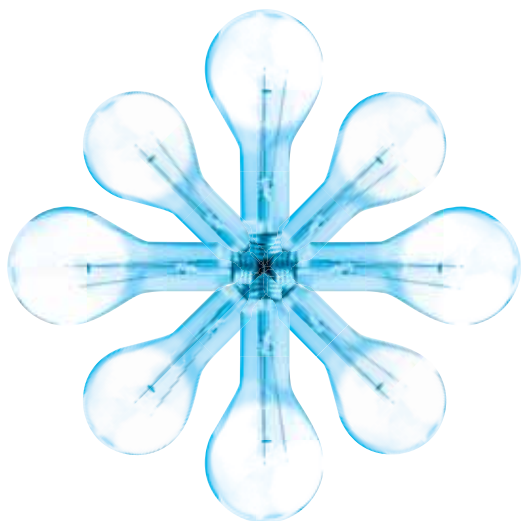
۱. زمینه بروز و توسعه خلاقیت و ابتکار معلمان و دانش‌آموزان را فراهم سازد.
۲. به بهبود کار آموزش معلمان کمک کند.
۳. فرصت‌های بهتری را برای تعلیم و تربیت دانش‌آموزان فراهم آورد.
۴. شیوه آموختن به دانش‌آموزان را بهبود بخشد.
۵. به معلمان آزادی عمل دهد و برای توسعه برنامه‌هایشان ایجاد فرصت کند.
۶. بهترین شرایط ممکن را برای کار در مدرسه ایجاد کند.
۷. به معلمان اجازه دهد در تصمیمات مهم مربوط به مدرسه اظهار نظر کنند.
۸. به معلمان و دانش‌آموزان علاقه‌مند باشد و نسبت به مشکلات آنان دل‌سوزی کند و به عقاید و نظریات معلمان بیش از آرای خود احترام بگذارد.
۹. برای انجام شدن کارهای مهم و اساسی، از افراد قدردانی و تمجید به عمل آورد.
۱۰. با استفاده از انتقاد دیگران ارزش‌ها را در خود ارتقا بخشد.

## مهم‌ترین ویژگی مدیران خلاق، برخورداری از «تفکر و آگرا» است

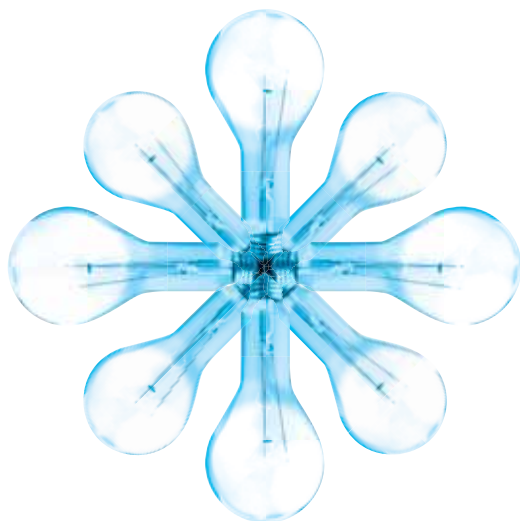
### طرح‌ها و نوآوری‌هایی در مدارس [پیشنهاد]

مدیران مدارس، به منظور تحقق بخشیدن به اهداف آموزش و پرورش و استفاده بهینه از امکانات درون و برون مدرسه، می‌توانند از طرح‌های گوناگونی که به ذکر برخی از آن‌ها می‌پردازیم، استفاده کنند. البته اجرای این طرح‌ها مستلزم قبول اصل نوآوری و تغییر به وسیله مدیران رده‌های بالاتر و سازمان‌های گوناگون از جمله آموزش و پرورش و تحول اساسی در ساختار اداری، تفویض اختیار، تخصیص بودجه لازم و ارشاد و نظارت عالیه است.

۱. طرح مشارکت دانش‌آموزان در امور بهداشتی و نظافت مدرسه؛
۲. طرح مدرسه سالم در شهر سالم، با مشارکت مدیران مدارس یک شهر و سازمان‌های مسئول در امور بهداشتی مردم یک منطقه؛
۳. طرح گسترش فضای سبز مدرسه و بهره‌گیری از توانمندی‌های دانش‌آموزان در این زمینه؛
۴. طرح تقویت ورزش و تربیت بدنی و مسابقات ورزشی در مدرسه؛
۵. طرح تقویت اعتقادات مذهبی دانش‌آموزان، رشد اخلاقی آنان و توسعه نمازخانه مدرسه؛
۶. طرح ایجاد و گسترش کتابخانه، انتخاب کتاب‌های



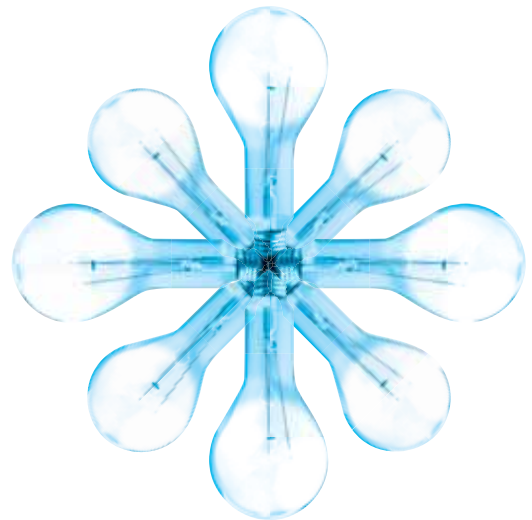
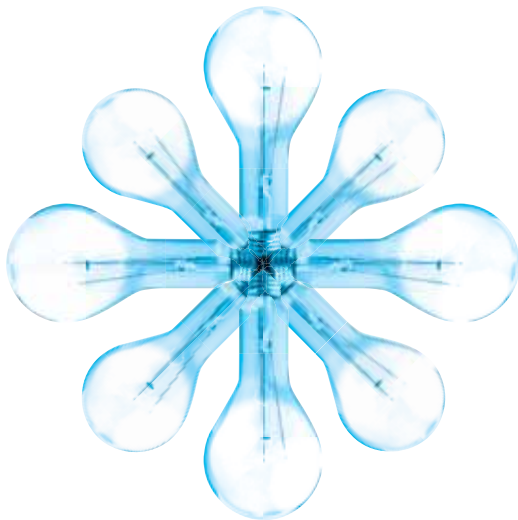
۱۶. طرح افزایش قبولی و کارایی مدرسه و کاهش افت تحصیلی؛
۱۷. طرح دانش‌افزایی معلمان و تبادل تجارب آنان از طریق شرکت در دوره‌های بازآموزی برون و درون مدرسه و یادگیری معلم از معلم؛
۱۸. طرح به‌کارگیری وسایل کمک آموزشی برای تدریس به‌وسیله معلمان و دانش‌آموزان و تقویت آموزش‌های علمی در مدرسه؛
۱۹. طرح بهسازی نظام تشویق و تنبیه در مدرسه؛
۲۰. طرح ارزشیابی از کارکنان مدرسه و ارشاد و راهنمایی آنان؛
۲۱. طرح تقویت روحیه دانش‌آموزان در مدرسه و کارکنان مدرسه؛
۲۲. طرح آشنا کردن دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه با اهداف و وظایف مدرسه، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزشی، اداری، امتحانی و انضباطی؛
۲۳. طرح ارتباط با دانش‌آموختگان (فارغ‌التحصیلان) و آگاهی از موفقیت‌های آنان و بهره‌گیری از تجارب و نظریات ایشان در فرایند تعلیم و تربیت مدرسه؛
۲۴. طرح آشنایی با جامعه و شناخت صاحبان مشاغل و حرف‌گوناگون به منظور انجام دادن برنامه‌های بازدید، سخنرانی و کار در محیط کار؛
۲۵. طرح شناخت و پرورش استعدادها دانش‌آموزان و معرفی آنان به مسابقات علمی، مذهبی، ورزشی، هنری در اردوهای گوناگون؛



- مناسب و متنوع و افزایش علاقه دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه به مطالعه و تقویت فرهنگ کتاب‌خوانی؛
۷. طرح ایجاد مهارت در تندخوانی و تندنویسی در دانش‌آموزان مدرسه؛
۸. طرح مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه، به تناسب نیاز و شرایط و تقویت توان مدیریتی آنان؛
۹. طرح استفاده بهینه از توانمندی‌های اولیای شاگردان و تقویت انجمن اولیا و مربیان مدرسه؛
۱۰. طرح شناخت دانش‌آموزان، به ویژه دانش‌آموزان ناهنجار و مشکل‌دار و استفاده مناسب از خدمات راهنمایی و مشاوره؛
۱۱. طرح شناخت احتیاجات آموزشی خانواده‌ها به منظور آموزش و افزایش آگاهی آنان در تربیت و رفتار مناسب با فرزندان؛
۱۲. طرح استفاده از خدمات راهنمایی و مشاوره در مدرسه و آشنا کردن دانش‌آموزان با رشته‌های تحصیلی و مشاغل گوناگون؛
۱۳. طرح گسترش فرهنگ پژوهش در مدرسه و تشویق دانش‌آموزان و معلمان به انجام دادن بررسی‌ها و پژوهش‌های کتابخانه‌ای و به تدریج میدانی؛
۱۴. طرح مدرسه‌گردی، روستاگردی و شهرگردی به منظور مشاهده و یادگیری نوآوری‌ها و ابتکارات مدارس گوناگون؛
۱۵. طرح معرفی مدرسه، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و روند رشد، تحت عنوان «با مدرسه... آشنا شوید» با بهره‌گیری از نمودارها و آمارهای گوناگون؛

## ناکارآمد بودن نظام آموزشی بزرگ‌ترین مانع خلاقیت و نوآوری است





پی‌نوشت‌ها

1. Creativity
2. Innovation
3. Organization Development
4. Imagination

منابع

۱. پیرخافی، علی‌رضا. خلاقیت (مبانی و روش‌های پرورشی)، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۴.
۲. ساعتچی، محمود. روان‌شناسی بهره‌وری، نشر ویرایش، ۱۳۸۰.
۳. سلیمانی، افشین. کلاس خلاقیت (تمرینات و روش‌های خلاقیت برای معلمان و مربیان)، انتشارات انجمن اولیا و مربیان، ۱۳۸۱.
۴. سیف، علی‌اکبر. روان‌شناسی پرورشی، انتشارات آگاه، ۱۳۷۹.
۵. صافی، احمد. مدیریت و نوآوری در مدارس، انتشارات انجمن اولیا و مربیان، ۱۳۷۹.
۶. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ششم، شماره مسلسل ۲۴-۲۳، پاییز و زمستان، ۱۳۷۸.
۷. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره مسلسل ۲۵، بهار ۱۳۷۹.
۸. راهبردهایی در مدیریت آموزشگاهی، گروه آموزشی مدیران دفتر آموزشی عمومی آپ، ۱۳۷۹.

۲۶. طرح ایجاد نمایشگاه‌های گوناگون در مدرسه و شرکت در نمایشگاه‌های خارج از مدرسه، حاوی نوآوری‌ها و ابتکارات دانش‌آموزان و کارکنان؛
۲۷. طرح بهسازی نظام امتحانی مدرسه، تهیه بانک سؤال و اجرای مناسب امتحانات و کاهش اضطراب دانش‌آموزان؛
۲۸. طرح بهسازی نظم و انضباط مدرسه؛
۲۹. طرح استفاده بهینه از همه امکانات مدرسه در طول سال تحصیلی و تابستان؛
۳۰. طرح ارتباط با دانش‌آموزان و خانواده‌ها به‌وسیله کارکنان مدرسه؛
۳۱. طرح بزرگداشت مقام معلم و گرمی‌داشت مناسب‌های گوناگون در مدرسه؛
۳۲. طرح شناخت و معرفی زنان و مردان اسوه و موفق در زمینه‌های مذهبی، اخلاقی، سیاسی، علمی، فنی و... به دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه؛
۳۳. طرح تقویت خودآموزی در دانش‌آموزان و معلمان؛
۳۴. طرح ایجاد تسهیلات و امکانات رفاهی برای دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه؛
۳۵. طرح استفاده از فناوری و نحوه تهیه آن؛
۳۶. طرح افزایش بهره‌وری از فضا و تجهیزات؛
۳۷. طرح مشارکت دادن دانش‌آموزان در اداره امور

مدرسه.

و...