

۱۶۹. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۸. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۷. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۶. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۵. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۴. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۳. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۲. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۱. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

۱۶۰. ۸۱، ۷۰، ۶۹، ۶۸، ۶۷، ۶۶، ۶۵، ۶۴، ۶۳، ۶۲، ۶۱، ۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۳، ۵۲، ۵۱، ۵۰، ۴۹، ۴۸، ۴۷، ۴۶، ۴۵، ۴۴، ۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶، ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱.

## خلاقیات در آموزش و پرورش

### مرجان حق شناس

#### مقدمه

در دنیای پیچیده کنونی، که شاهد رقابت‌های بسیار فشرده جوامع گوناگون برای دستیابی به جدیدترین فن‌آوری و منابع قدرت هستیم، افراد تیزهوش، خلاق و صاحبان اندیشه نو و تفکر واگرا، به مثابه گران‌بهاترین سرمایه‌ها، از جایگاه بسیار والا و ارزشمندی برخوردار هستند.<sup>۱</sup> در چنین عصری، باید برای اداره سازمان‌های گوناگون اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و آموزشی، به نوآوری و نوجویی و نوخواهی و بهره‌گیری از دست‌آوردهای اخلاقی، علمی و فنی بشر همت گماشت و راه را برای نوآوری و ارائه طرح‌های مناسب در این سازمان‌ها هموار کرد. امروزه، جامعه ما بیش از هر زمان دیگر به افراد هوشمند و خلاق نیاز دارد. هر قدر جهانی که در آن زندگی می‌کنیم، پیچیده‌تر می‌شود، نیاز به شناسایی و پرورش ذهن‌های خلاق و آفریننده نیز بیشتر و شدیدتر می‌گردد. به همین دلیل، در شرایط کنونی، مسئله خلاقیت از مهم‌ترین مسائل در قلمرو روان‌شناسی آموزشگاهی است. با توجه به این امر، باید مدیری مبتکر و خلاق را برای رده‌های متفاوت مدیریت برگزید؛ مدیران توانمندی که قادر باشند با اتخاذ تدابیر و شیوه‌های بایسته، به ویژه در دستگاه آموزش و پرورش، زمینه را برای تجلی و بروز استعدادها و خلاقیت‌های معلمان و دانش‌آموزان فراهم آورند.

اگر با استناد به نظر «ژان پیاژه»، هدف اصلی آموزش و پرورش را آفرینش و به ویژه



آفرینش انسان‌های توانا به انجام دادن کارهای نو و انسان‌هایی خلاق و نوآفرین و کاشف بدانیم، وظیفه و رسالت سازمان‌های آموزشی و پرورشی و از جمله مدارس این است که با به کارگیری مدیران مبتکر و نوآور و ارائه طرح‌های جدید و روش‌های نو، زمینه بروز این ویژگی‌های آدمی را در معلمان و دانش‌آموزان فراهم آورند و فضای مدارس را به فضای بالنده، خلاق، مبتکر، روح‌افزا، گرم، صمیمانه، اثربخش، پر تلاش، هماهنگ و لذت‌بخش تبدیل کنند. البته این امر مستلزم تدوین طرح‌ها و برنامه‌های گوناگونی است که مدیران مدارس باید با اجرای تدریجی آنها، تحول، تحرک و تغییرات جدیدی در واحدهای آموزشی پدید آورند.

به طور کلی، برنامه‌ریزی در تمام سطوح مدیریت، به ویژه مدیریت مدرسه، مستلزم داشتن اندیشه خلاق، ارائه ابتکارات جدید، ورزیدگی و مهارت در به کار گرفتن منابع و عوامل متعدد است.<sup>۲</sup> بنابراین، با توجه به نقش مهم مدیران در هماهنگی کلیه فعالیت‌های معلمان و دانش‌آموزان و ایجاد خلاقیت در محیط آموزشگاه‌ها، در این مقاله به بررسی نقش آنان در خلاقیت در محیط آموزشگاه‌ها، می‌پردازیم.

### خلاقیت چیست؟

واژه «خلاقیت» عمر طولانی ندارد. واژه‌نامه انگلیسی آکسفورد، ظهور این کلمه را به سال ۱۸۷۵ میلادی، در کتابی راجع به دبیات نمایشی انگلیسی، نسبت می‌دهد. در این کتاب از قدرت خلاق<sup>۳</sup> شکسپیر سخن رفته است. آلفرد نورت وایتهد نیز طی دهه ۲۰، واژه «خلاق» را در مورد صانع عالم وجود به کار برده است و سومین واژه‌نامه جدید بین‌المللی ویستر نمونه‌ای از کاربرد این اصطلاح را در مورد یک گروه معین به دست می‌دهد: «خلاقیت مهاجران<sup>۴</sup>».

با وجود این، خلاقیت، واژه‌ای بسیار مبهم و ارائه تعریفی از آن بسیار مشکل است. پژوهشگران برداشت‌های متفاوتی از خلاقیت دارند و بالطبع، تعاریف متفاوتی از آن ارائه داده‌اند. وجود چنین اختلاف نظری، ناشی از ماهیت بسیار پیچیده و مرکب‌کش‌های مغزی ماست.

به نظر بعضی روان‌شناسان «خلاقیت ترکیبی است از قدرت ابتکار، انعطاف‌پذیری و حساسیت در برابر نظریاتی که یادگیرنده را قادر می‌سازد خارج از نتایج تفکر نامعقول به نتایج متفاوت و مولد بیندیشد که حاصل آن رضایت شخصی و احتمالاً خشنودی دیگران خواهد بود»<sup>۵</sup>.

طبق نظر گیلفورد، «خلاقیت یعنی حل یک مشکل یا سلسله‌ای از مسائل کوچک و بزرگ».

«راجرز» خلاقیت را «اظهار وجود و استقلال‌طلبی و حفظ شخصیت انسان می‌داند». پاپالیا<sup>۶</sup> نیز خلاقیت را توانایی دیدن چیزها با یک نظر نو و غیر معمولی و دیدن مشکلاتی می‌داند که هیچ کس



دیگر، وجود آنها را تشخیص نمی‌دهد و سپس ارائه رهیافت‌های جدید، غیر معمولی و اثربخش را ذکر می‌کند.<sup>۷</sup>

خلاقیت را می‌توان تولید ایده‌ها، رهیافت‌ها و مفاهیم اصلی، بدیع و جدیدی دانست که از رفتاری انطباق‌پذیر برخوردار باشد.<sup>۸</sup>

متداول‌ترین برداشت از خلاقیت عبارت است از این که فرد فکری نو و متفاوت ارائه دهد. خلاقین را می‌توان با تولید یا خلق اثر نو و متفاوت ارزشیابی کرد، اما باید به خاطر داشت که هر خلاقیتی لزوماً به تولید اثر قابل مشاهده منجر نمی‌گردد. برای مثال، در عالم تخیل، کودک یا نوجوان چیز نو و متفاوتی خلق می‌کند، اما آفرینش ذهنی او برای دیگران قابل مشاهده و بالطبع ارزشیابی و قضاوت نیست.<sup>۹</sup>

بنابراین، خلاقیت یک فرآیند ذهنی است که در فرد معینی و در یک زمان مشخص دیده می‌شود، فرآیندی که در نتیجه آن، یک اثر جدید، اعم از فکر یا چیز نو و متفاوتی، تولید می‌شود. ممکن است تولید جدید و متفاوت، کلامی یا غیرکلامی، عینی یا ذهنی باشد.

در میان تعاریفی که درباره رفتار خلاق و جنبه‌های گوناگون آن نظیر نتایج، مراحل، شخصیت و محیط به عمل آمده است، تفاوت‌هایی به چشم می‌خورد. برخی معتقدند که نتیجه رفتار خلاق، به صورت حتم باید عینی و ملموس باشد. در حالی که عده‌ای دیگر، ابراز یک اندیشه خلاق را نیز رفتاری خلاق می‌دانند. گروهی دیگر فکر می‌کنند مرحله‌ای که در جریان یک رفتار خلاق طی می‌شود، در همه افراد یکسان است؛ در صورتی که دیگران اعتقاد دارند این مراحل در افراد گوناگون، متفاوت است. در مورد خصوصیات شخصیتی، برخی بر این باورند که ویژگی‌های شخصیتی افراد خلاق جنبه ارثی دارد. در حالی که دیگران، ضمن رد این نظریه، بر اکتسابی بودن آن تأکید دارند و معتقدند می‌توان آن را از طریق تعلیم و تربیت به دیگران تعلیم داد. طرفداران عوامل محیطی معتقدند در تکوین یک رفتار خلاق، محیط نقشی اساسی دارد، در صورتی که مخالفان این عقیده، نقش محیط را نفی می‌کنند و می‌گویند فردی که رفتاری خلاق دارد، خصوصیات خود را در هر جا که باشد نشان می‌دهد و محیط نمی‌تواند در آن نقشی داشته باشد.<sup>۱۰</sup>

در مجموع، براساس مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد خلاقیت، نکات زیر در درک و توسعه خلاقیت اهمیت ویژه‌ای دارد:

- ۱- خلاقیت امری توسعه‌پذیر است.
- ۲- خلاقیت امری فردی است و ارزشیابی خلاقیت، با ارزشیابی توانایی‌های فردی توأم است.



- ۳- خلاقیت از طریق حساسیت در درک مسائل، قابل توسعه است.
- ۴- خلاقیت از طریق آزمایش، تجربه و کنکاش رشد می‌کند.
- ۵- اندیشه تخیلی و تفکر مبتکرانه موجب برانگیختگی قدرت خلاقیت می‌شود.
- ۶- خلاقیت با استقلال فکر و اعتماد به نفس همراه است؛ از این رو، برخورداری از اعتماد به نفس قوی برای رشد خلاقیت امری کاملاً ضروری است.
- ۷- خلاقیت از طریق بیان احساسات و برداشت‌های شخصی، غنی‌تر می‌گردد.
- ۸- خلاقیت، کنجکاوی و تمایل برای دانستن و تجربه بسیاری از امور است؛ بنابراین، باید به کنجکاوی اهمیت داده شود.
- ۹- خلاقیت توسعه آگاهی، توانایی جذب و بهره‌مندی از همه نعمت‌های زندگی است.
- ۱۰- اندیشه‌ها و اظهارات خلاقانه افراد باید مورد تشویق قرار گیرد و زمینه ظهور آن فراهم آید.

### ویژگیهای افراد خلاق

همان گونه که در تعاریف خلاقیت آمده است، می‌توان گفت که خلاقیت یک توانایی ذهنی است که به تولید آثار خلاقانه منجر می‌گردد و مهم‌ترین ویژگی افراد خلاق، برخورداری از تفکر واگراست. گیلفورد در نظریه ساخت ذهنی خود متذکر شده است که ویژگی مهم تفکر آفریننده، واگرایی آن است. به طور کلی او، شیوه تفکر آدمیان را به دو دسته واگرا و همگرا تقسیم کرده است. در نظریه گیلفورد، هم تفکر همگرا و هم تفکر واگرا در ساخت ذهنی نقش اساسی دارند؛ اما تفاوت آنها در این است که 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.<sup>۱۱</sup>

استاین مطالعات انجام شده درباره ویژگی‌های افراد آفریننده را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که افراد آفریننده، دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- ۱- انگیزه پیشرفت زیاد؛
- ۲- کنجکاوی فراوان؛
- ۳- علاقه زیاد به نظم و ترتیب در کارها؛
- ۴- قدرت ابراز وجود و خودکفایی؛
- ۵- شخصیت غیر متعارف، غیر رسمی و کامروا؛
- ۶- پشتکار و انضباط در کارها؛



- ۷- استقلال؛
  - ۸- طرز فکر انتقادی؛
  - ۹- انگیزه‌های زیاد و دانش وسیع؛
  - ۱۰- اشتیاق و احساس سرشار؛
  - ۱۱- زیباپسندی و علاقه به آثار هنری؛
  - ۱۲- علاقه کم به روابط اجتماعی و حساسیت زیاد نسبت به مسائل اجتماعی؛
  - ۱۳- تفکر شهودی؛
  - ۱۴- قدرت تأثیرگذاری بر دیگران.<sup>۱۲</sup>
- تراورس در مورد ویژگی‌های افراد خلاق می‌گوید: گرچه ویژگی‌های فوق حاکی از این است که شخص آفریننده، شخصی دوست داشتنی و جالب است، این افراد الزاماً مورد علاقه همکاران خود واقع نمی‌شوند و در واقع، عکس مطلب درست است. بر و مشاور می‌شود.
- ممکن است یک شخص آفریننده در یک نظام آموزشی، مورد علاقه دستگاه مدیریت آموزشی، که دائماً مجبور است نراوری‌های او را به کار گیرد، واقع نشود و حتی معلمان بیش از مدیران از ابداعات او ناخرسند باشند. زیرا مجبور می‌شوند استفاده از روش‌های تازه او را بیاموزند. فرد آفریننده باید با اعتراضاتی که همواره متوجه اندیشه‌های او می‌شود، زندگی کند.<sup>۱۳</sup>
- متأسفانه در نظام‌های کنونی آموزش و پرورش، تنگ‌بینی همگرا محور و اساس کار است و تفکر واگرا، نه تنها مورد عنایت نیست، بلکه اغلب تضعیف هم می‌شود. در نتیجه، وقتی که کودک به مرحله بزرگسالی می‌رسد، خلاقیتی در خود احساس نمی‌کند و قالب‌های فکری او نیز، که به همان شکل همگرا در آمده‌اند، دیگر قابل تغییر نیستند یا دست کم تغییر آنها بسیار مشکل است.<sup>۱۴</sup>
- ### مدیریت آموزشی و وظایف آن
- منظور از مدیریت، فعالیت و عملی است که در موقعیتی سازمان یافته، برای هماهنگی و هدایت امور، برای رسیدن به هدف‌های معینی صورت گیرد. مدیریت را می‌توان عملی تلقی کرد که بر دانش و یافته‌های علمی، توانایی هنری، مهارت‌های فنی و اخلاقی اجتماعی مبتنی است. به عبارت دیگر، کسی را مدیر می‌دانیم که بتواند در محیط کار خود، به اقتضای موقیعت و اصول و یافته‌های علمی، مهارت‌های فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار بندد، مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق بخشد. منظور از مدیران آموزشی کسانی هستند که در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پرورشی نقش دارند و رفتار و عمل آنان جریان آموزشی و پرورشی



را مستقیماً تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران آموزشی، علاوه بر دانش و معلومات در زمینه آموزش و پرورش و روان‌شناسی و تسلط بر روش‌ها و مهارت‌های عملی، باید به اندازه کافی سابقه آموزشی داشته باشند تا بتوانند مأموریت اصلی و مسائل و مشکلات خود را به درستی درک کنند. به علاوه، از لحاظ شخصیتی مستعد و پای‌بند اصول و موازین اخلاقی باشند تا بتوانند از کجروی‌ها و انحرافات در محیط آموزشی جلوگیری کنند و با رفتار و کردار خود نمونه و سرمشق دانش‌آموزان قرار گیرند.<sup>۱۵</sup>

لازمه چنین مدیریتی در محیط آموزشی آن است که مدیر از هدف‌ها، فراگردهای آموزشی و پرورشی مطلع باشد، سازمان آموزشی و روابط رسمی و غیررسمی آن را به درستی بشناسد، جو سازمانی مساعدی برای انجام دادن وظایف و فعالیت‌های کارکنان به وجود آورد، از نیروهای انسانی و مادی موجود به طور مقتضی استفاده کند، وحدت و هماهنگی لازم را در میان اجزا و عناصر سازمان ایجاد کند، همکاران و زیردستان خود را به کار و فعالیت مؤثر برانگیزد، عملکرد سازمان خود را ارزشیابی کند و سرانجام، همکاری و مشارکت خود و زیردستان را در انجام دادن امور، اساس مدیریت قرار دهد.<sup>۱۶</sup>

بنابراین، مدیریت آموزشی فرآیندی است که کلیه فعالیت‌های افراد همکار در سازمان‌های آموزشی و پرورشی را جهت دستیابی به هدف‌های تعلیم و تربیت، همسو و هماهنگ می‌کند و با استفاده صحیح از منابع فیزیکی و انسانی، زمینه‌های مساعد و مناسب را برای تحقق هدف‌های فوق فراهم می‌آورد. سیاست هیئت حاکمه در آموزش و پرورش از عناصری است که ممکن است به طور طبیعی، با مدیریت آموزشی رابطه راهبردی (استراتژیک) داشته باشد. سیاست و اهداف کلی ناشی از تعلیم و تربیت، به طور مستقیم، بر کلیه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی تأثیر می‌گذارد و با مدیر، در مقام یک اهرم اجرایی و کسی که انعطاف و قابلیت و استعداد محدود دارد، در کل نظام آموزش و پرورش عجزین می‌شود. او باید از نظام جاری در زمینه تعلیم و تربیت تأثیر بپذیرد و با آن هماهنگی ایجاد کند. زیرا اگر هماهنگی و قرابت نباشد، توانایی کار اساسی و اصولی خود به خود سلب می‌شود. به علاوه، چنانچه مدیر در مورد انتخاب همکاران و گزینش آنان صلاحیت و قدرت کافی داشته باشد، محیط آموزشی از انگیزه و حرکت سرشار خواهد شد. بنابراین، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیر آموزشی، مهارت انسانی یا توانایی کار با انسان‌ها و قدرت تشخیص در هنگام کار کردن با دیگران است. در واقع، مدیریت آموزشی، مهارت در روابط انسانی است و مهارت انسانی، جذب همکاران در صورت وجود درک صحیح و منطقی و شغلی بین همکار و مدیر آموزشی است.



اساسی‌ترین راه برای ایجاد محیط مناسب و مطلوب در مدرسه، این است که مدیر به افرادی که با او در تماس هستند، احترام بگذارد. برخی نکات لازم برای برقراری روابط انسانی مطلوب به قرار زیر است:

- الف) تشویق و تقدیر از کارهای خوب؛
  - ب) توجه خاص به فرد فرد کارکنان؛
  - پ) فراهم آوردن ثبات و امنیت شغلی برای کلیه کارکنان؛
  - ت) فراهم آوردن موجبات رقابت مثبت بین افراد و گروه‌ها در سازمان؛<sup>۱۷</sup>
  - ث) تفویض اختیار و رسیدگی به شکایات و مشکلات احتمالی کارکنان و دانش‌آموزان.
- بنابراین، در وهله نخست مدیران باید عواملی از قبیل آرامش، رضایت و استقلال در کار را برای افراد فراهم آورند تا زمینه لازم جهت تحرک و تغییر پایدار مساعد گردد و شیوه رهبری آنان چنان باشد که تغییرات جهشی تقویت گردند.
- در واقع، مدیر با گوش دادن به حرف‌ها و عقاید یک معلم، احترام خویش را به او ظاهر می‌سازد و با این رفتار، معلم را یاری می‌دهد نسبت به خویش اعتماد حاصل کند. زمانی که مدیر از معلمان می‌خواهد درباره هر عملی که انجام می‌دهند، قبلاً با او مذاکره کنند، بی‌اعتمادی خود را نسبت به آنان ظاهر ساخته است.<sup>۱۸</sup>
- به طور کلی، باید گفت که مدیر رهبر آموزشی نه فقط باید در امر تعلیم و تربیت مجرب و صاحب‌نظر باشد، بلکه باید در تشخیص مسائل و مشکلات اداری و سازمانی نیز دقت و مهارت داشته باشد و علاوه بر دانایی و توانایی در زمینه‌های انسانی و فنی کار خود، وظایف آموزش و پرورش و رهبری و مدیریت آن را در یک زمینه کلی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی انجام دهد و علاوه بر مهارت‌های فنی و انسانی، دارای مهارت ادراکی و خلاقیت نیز باشد.
- با توجه به این دلایل، می‌توان گفت که مدیران عموماً با چهار وظیفه عمده به شرح زیر سر و کار دارند:
- ۱- مدیر باید هدف‌های سازمان را تحقق بخشد؛
  - ۲- مدیر باید برای تحقق هدف‌ها، از اشخاص دیگر، نه به صورت مهره‌های اداری، بلکه از طریق ایجاد انگیزه کار و خلاقیت در آنها استفاده کند؛
  - ۳- مدیر باید جوانب انسانی کار را مطلوب و خوشایند نگه دارد تا اشخاص با خشنودی و نشاط کار کنند؛



۴- مدیر باید تمهیدات و تدابیری برای رشد، خلاقیت و تغییر کار بندد.<sup>۱۹</sup> هنری فایول نیز پنج کارکرد یا وظیفه برای مدیران در نظر گرفته است که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرمان‌دهی، هماهنگی و نظارت. او برای اجرای این وظایف، چهارده اصل به صورت رهنمود، به مدیران پیشنهاد کرده است که برخی از آنها عبارت‌اند از: تقسیم کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، وحدت فرمان، تمرکز، سلسله مراتب فرمان، تقدم منافع عمومی بر منافع فردی، ابتکار و روحیه گروهی.<sup>۲۰</sup>

### ویژگی‌های مدیر خوب

۱- تدبیر یا دوراندیشی و داشتن ارتباط سالم با دیگران (مهارت انسانی)؛  
 ۲- تخصص و داشتن علم و آگاهی لازم برای انجام دادن یک کار خاص (مهارت فنی) و توجه جدی به مهارت‌های فنی در نظام آموزشی؛  
 ۳- تبخّر و داشتن توانایی جسمانی برای انجام دادن وظایف محوله؛

۴- مهارت ادراکی یا صلاحیت و توانایی فهمیدن کل سازمان؛  
 ۵- خلاقیت و ایجاد یک محیط آموزشی خلاق.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران، خلاقیت است. زیرا مدیران خلاق می‌توانند با اتخاذ تدابیر و شیوه‌های مناسب به خصوص در نظام آموزش و پرورش، زمینه را برای تجلی و بروز استعدادها و خلاقیت یادگیرندگان و معلمان فراهم آورند.

هنگامی که می‌گوییم یک مدیر یا رهبر به ابتکار یا خلاقیتی دست زده است، به این معنی است که او تمام هم خود را مصروف یک مسئله خاص کرده است. برای مثال، چنانچه قرار باشد کاری آغاز یا متوقف شود یا جهت عملکرد یک کار دست‌خوش تحول و تغییر گردد، مدیری که دارای چنین ویژگی و روحیه‌ای است، معتقد است که «تمام تلاش خود را خواهم کرد و دیگران نیز با شور و شوق تمام، از آن حمایت و پیروی خواهند کرد».

هنگامی که یک رهبر و مدیر تمام تلاش خود را به عمل آورد و دیگران هم به طور کامل و با جان و دل به آن کار اهتمام ورزند، بدیهی است نتایج بهتری حاصل خواهد شد. بنابراین، هیچ یک از این دو عنصر مهم را، که در تعریف ذکر شد، نمی‌توان و نباید بدون دیگری مدنظر قرار داد. زیرا چنین تجزیه‌ای باعث از بین بردن «مفهوم خلاقیت» خواهد شد. به فرض اگر یک مدیر تمام تلاش خود را بکند، ولی دیگران «کارشکنی» کنند یا آنها را «نادیده بگیرند»، نتایج مطلوبی، آن



چنان که توقع دارد، حاصل نخواهد شد.<sup>۲۱</sup>

همچنین یک مدیر، بدون توجه به مقام خود در سلسله مراتب سازمانی، کلید انگیزش خلاقیت در سازمان است. اگر محیط کار باز و آزاد باشد، در انگیزش خلاقیت بالقوه اثر بسیار دارد. در غیر این صورت، استعدادها در مؤسسه به صورت نهفته و راکد باقی خواهد ماند.<sup>۲۲</sup> به طور کلی، خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است و در طی سال‌های طولانی، سازمان‌های غیرخلاق از میان برداشته می‌شوند. اگر چه ممکن است چنین سازمانی در یک دوره خاص موفق باشد، سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر می‌گردد. بنابراین، خلاقیت فرآیندی است که در طی زمان ادامه دارد و ابتکار، انطباق‌پذیری، سازگاری، نرمش و تحقق از خصوصیات بارز آن به شمار می‌آید. یکی از خصوصیات مهم افراد خلاق، انعطاف‌پذیری و نرمش است. افراد خلاق بیش از افراد معمولی دارای منشی طبیعی و خود به خود هستند و نه تنها خصایص درونی خود را به محیط تحمیل نمی‌کنند، بلکه توانایی آن را دارند که با جنبه‌های محیطی، سازش کنند و با آن مطابقت داشته باشند.

سودفلدورنک معتقد است که موفق‌ترین مدیران کسانی هستند که توانسته‌اند رفتار خود را، به تناسب تقاضای زمان، موقعیت و مرنوسان، تغییر دهند. هم زمان و هم مردم تغییر می‌کنند؛ بنابراین مدیران نیز باید انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند که با زمان و مرنوسان حرکت کنند و خود را همواره با آنها وفق دهند.<sup>۲۳</sup>

انعطاف‌ناپذیری و نداشتن انطباق لازم در تصمیم‌ها، مشکلی است که اجرای تصمیمات را در شرایط متغیر و متحول امروز دشوار می‌سازد. انعطاف‌ناپذیری در تصمیم‌ها، زائیده تفکر تصمیم‌گیرندگان نسبت به محیط مجریان است؛ زیرا تصمیمات غیر قابل انعطاف، زمانی که در محیط متغیر پیاده می‌شوند مشکلات عملی بسیاری به همراه می‌آورند. از سوی دیگر، روحیه بی‌اعتمادی به مجریان نیز در اتخاذ تصمیمات غیر قابل انعطاف مؤثر است. انعطاف‌ناپذیر بودن تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها، از بخشی آنها را کاهش می‌دهد و در صورتی که شرایط محیط دگرگون شود، امکان اجرای آنها بسیار کم می‌شود و به تدریج از گردونه خارج می‌گردند. به طور کلی، در راه ظهور انعطاف‌پذیری، موانعی وجود دارد که چهار عامل اصلی آن عبارت است از:

الف) عدم اعتماد به نفس.

ب) ترس از انتقاد و شکست.

پ) تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی.



ت) عدم تمرکز ذهنی. رهبری انعطاف‌پذیر با بهره‌مندی از روش‌های نوین و آشنایی با نیازهای آن‌ها و نگرانی از اینکه البته انعطاف‌پذیری را می‌توان با مشاوره، آرامش و هدایت تقویت کرد. تعامل گروهی نیز میل به انعطاف را در افراد افزایش می‌دهد.<sup>۲۴</sup> برای این منظور، مدیران باید به گونه‌ای عمل کنند که به طور کلی، یک مدیر آرمانی، خود یک نمونه خلاقیت و یک سرپرست خلاقیت است. وی خلاقیت را برای اطرافیانش ترویج می‌کند و آن را در آنان به ثمر می‌رساند. او باید بیش از هر چیز، نسبت به افکار و اندیشه‌ها احساس احترام واقعی داشته باشد. در واقع، این مسئولیت مدیر است که شرایطی ایجاد کند که در آن، خلاقیت به طور آگاهانه ابراز گردد. مدیر باید بیاموزد که خلاقیت را در میان افراد خود تشویق کند.<sup>۲۵</sup> معلمان در شرایط نامساعد کار، از جمله ناامنی (بی‌ایمانی) با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که یک مدیر آموزشی خلاق و اثربخش کسی است که:

- ۱- باعث بروز و توسعه خلاقیت و ابتکار معلمان و دانش‌آموزان گردد؛
- ۲- به بهبود کار آموزش معلمان کمک کند؛
- ۳- فرصت‌های بهتری را برای تعلیم و تربیت دانش‌آموزان فراهم آورد؛
- ۴- وضع آموختن دانش‌آموزان را بهبود بخشد؛
- ۵- به معلمان آزادی عمل و فرصت توسعه برنامه‌هایشان را بدهد؛
- ۶- زمینه بروز استعدادها و معلمان و دانش‌آموزان را فراهم آورد؛
- ۷- بهترین شرایط ممکن را برای کار در مدرسه ایجاد کند؛
- ۸- به معلمان اجازه دهد در تصمیمات مهم مربوط به مدرسه اظهار نظر کنند؛
- ۹- در شرکت دادن افراد در باب تصمیماتی که گرفته می‌شود، مهارت کافی داشته باشد؛
- ۱۰- به معلمان و دانش‌آموزان علاقه‌مند باشد و نسبت به مشکلات آنان دلسوزی کافی داشته باشد و به عقاید و نظریات معلمان بیش از آرای خود احترام گذارد؛
- ۱۱- برای پرورش استعدادهای معلمان و دانش‌آموزان کوشش کند؛
- ۱۲- جدیدترین وسایل کار را در اختیار معلمان قرار دهد؛
- ۱۳- برای انجام شدن کارهای مهم و اساسی، از افراد قدردانی و تمجید به عمل آورد؛
- ۱۴- باعث افزایش ارزش‌های انسانی در آموزشگاه و محیط آموزشی گردد؛
- ۱۵- برای بهبود کار و عملکرد خود از انتقاد دیگران استفاده کند.

بنابراین، با توجه به خصوصیات که برای یک مدیر آموزشی خلاق در نظر گرفته شد، می‌توان گفت که یک مدیر خلاق باید با ایجاد محیط آموزشی مناسب، رفتارهای مطلوب را در



معلمان و دانش‌آموزان به وجود آورد و تا حد امکان از رفتارهای نامطلوب جلوگیری کند. همچنین با غنی کردن محیط آموزشی، شرایط مناسبی برای دانش‌آموزان فراهم آورد تا به توسعه اطلاعات، تفکر، اعتماد به نفس و خودشناسی اقدام کنند. به عبارت دیگر، مدیر با ایجاد یک محیط آموزشی هماهنگ و مناسب می‌تواند زمینه خلاقیت را در دانش‌آموزان و معلمان فراهم آورد.

یک مدیر خلاق می‌تواند بر خلاقیت دو گروه در محیط آموزشگاه تأثیر گذارد:

### الف) معلمان

آفرینندگی به دانش‌آموزان اختصاص ندارد؛ بلکه به معلمان، مدیران و به طور کلی هر فرد و گروهی که دارای نوآوری باشد نیز، مرتبط است.

مک کینون<sup>۱۶</sup>، روان‌شناس دانشگاه برکلی، از گزارش پژوهشی خود نتیجه می‌گیرد که آفرینندگی:

- ۱- اندیشه یا پاسخ نوی است که از نظر آماری نامعمول است.
- ۲- پاسخ مناسب و شایسته‌ای است که مسئله‌ای را حل می‌کند، با موقعیتی سازگاری دارد و به حصول هدف باری می‌رساند.
- ۳- موجب بینش واقعی و کارساز در حداعلای خود می‌شود.

به عقیده مک کینون، کار مهم روان‌شناسان و پرورشکاران به هر طریق ممکن، عبارت از کشف استعدادهای ذاتی شاگردان و ایجاد آن گونه جو اجتماعی و معنوی است که تجلی آنها را آسان می‌سازد.<sup>۱۷</sup>

به طور کلی، مربیان قادر به آموزش قلمرو و مهارت‌های علمی و فنی در قلمروهای خاصی مانند سخنوری، ریاضیات یا هنر هستند. در حقیقت، اغلب مردم این کار را جزئی از شغل مربیان می‌دانند. مربیان تا حدی می‌توانند مهارت‌های خلاقیت مانند روش‌های تفکر درباره مسائل و قوانین علمی برای تدبیر راه‌های جدید نگرش به مسائل را هم آموزش دهند. چنین مهارت‌هایی را می‌توان مستقیماً آموزش داد. اما بهترین روش انتقال، از طریق نمونه بودن خود مربی است.

آموزش مستقیم انگیزه درونی غیرممکن است و نمی‌توان به کودکان گفت که دارای انگیزه درونی گردند. اما بدون شک مربیان می‌توانند با بیان آزادانه احساس خود از قبیل کنجکاوی، علاقه، شادی و احساس شخصی مبارزه‌طلبی، الگویی برای دانش‌آموزان باشند. اما مهم‌ترین راه برای ترغیب انگیزه درونی در مدرسه، تشکیل کلاس درس توأم با محیطی است که از فشارهای



خارجی، که مخرب چنین انگیزه‌ای هستند، عاری باشد.

مهم‌ترین راهی که مربیان از آن طریق قادرند خلاقیت را در دانش‌آموزان ترغیب کنند، حمایت از انگیزه درونی آنهاست. همه دانش‌آموزان، مهارت‌ها را در مدرسه فرا می‌گیرند. اغلب آنها از طریق تماس با نمونه‌های تفکر خلاقانه، می‌توانند مهارت‌های خلاقیت را به دست آورند. اما عده کمی از دانش‌آموزان مدرسه را در حالی ترک می‌کنند که انگیزه درونی آنان دست نخورده باقی مانده است. انگیزه درونی هنگامی رشد می‌کند که مربیان معتقد به دادن استقلال نسبی به دانش‌آموزان، در کلاس درس باشند.<sup>۲۸</sup>

عقاید غلط تربیتی یا شخصیت بعضی معلمان و شرایط نامساعد کار، از جمله دلایل از بین رفتن مداوم خلاقیت در آموزشگاه‌هاست. در همه موارد، باید به این امر توجه داشت که قبول آزادی رشد خلاقیت از طرف دیگران کار مشکلی است. تولستوی می‌گوید: فرق است بین آموزشگاهی که در آن تدریس برای معلمان آسان است و آموزشگاهی که در آن یادگیری برای کودکان آسان است.<sup>۲۹</sup>

باید این نکته را به مطلب فوق افزود که کلاس‌های غیر خلاقانه بری شاگردان نیز آسان‌تر است. در واقع، همان طور که دکتر آندره برژ<sup>۳۰</sup> خاطر نشان می‌سازد: «وقتی یاد نگرفته‌ایم خودمان را اداره کنیم، بدون شک برایمان آسان‌تر است که اجازه دهیم ما را رهبری کنند تا این که بخواهیم خویش را اداره کنیم». نیروی ابتکار، که در بچه‌های کوچک به وفور دیده می‌شود، وقتی اجازه ظهور و بروز نمی‌یابد، خیلی زود از بین می‌رود و تأسف بیشتر در اینجاست که مخصوصاً همین ابتکارات است که بیشترین خدمت را در دنیا انجام می‌دهد. در همین جاست که بسیاری از همسالان هم وقتی موضوع بر سر انتخاب تفریحات و مشغولیات غیر جدی باشد، به نظر می‌رسد که شدیداً دچار تنگنا شده‌اند.<sup>۳۱</sup>

با توجه به نقش مهم معلمان در خلاقیت کلاس‌های آموزشی و دانش‌آموزان این سؤال مطرح می‌گردد که چگونه می‌توان خلاقیت و ابتکار را در معلمان به وجود آورد یا بر قدرت خلاقیت معلمان افزود؟

ابتکار و خلاقیت در کار معلمان زمانی ظاهر می‌گردد که احساس کنند اجازه دارند در زمینه امور مدرسه تصمیمات مهمی اتخاذ کنند و دیگران برای طرحی که تنظیم کرده‌اند، ارزش قایل می‌شوند و هیئت اداری مدرسه در اجرای تصمیمات و تدابیر متخذه، آماده یاری و همکاری با آنان است.

راه‌های افزایش خلاقیت در معلمان عبارت است از:



- ۱- بررسی هدف‌های مدرسه و تجدیدنظر در آنها در قالب ارزش‌های اسلامی و مورد قبول گروه؛
  - ۲- تشویق معلمان به آزمایش کردن و کاربرست روش‌های تازه؛
  - ۳- ایجاد محیط آزاد و روابط صمیمانه میان معلمان و رهبران رسمی مدرسه، برای کاربرست روش‌های نو؛
  - ۴- تشخیص ارزش کار و تشویق کسانی که به آزمایش روش‌های نو مبادرت می‌ورزند؛
  - ۵- انطباق قوانین اساسی آموزشی و یادگیری با شخصیت و مهارت‌های فردی؛
  - ۶- از راه‌های دیگر افزایش خلاقیت معلمان این است که به پاره‌ای از ایشان برای شرکت در کارگاه‌های تابستانی مأموریت داده شود تا روش‌های تازه و وسایل نو را در رشته‌های خاصی مورد بررسی و مطالعه قرار دهند.
- ب) دانش‌آموزان**
- برای رسم خصوصیات آموزش و پرورش که بر خلاقیت دانش‌آموزان مبتنی باشد یا به قول لاندشیر، باید برای اجرای آموزش و پرورش واگرا، در این راه کوشید. همان طور که کروپلی می‌گوید: کشف «ناشناخته» به وسیله خود شاگرد و طرح سؤالاتی در مورد «شناخته» از فعالیت‌های مطلوب کلاس محسوب می‌شود؛ زیرا خلاقیت شاگردان هر چه باشد، همه از این روش برخوردار خواهند شد: بدین معنی که خلاق‌ترین شاگردان توانایی‌های خاص خود را اجر و تمرین می‌کنند و شاگردانی که خلاقیت کمتری دارند، راه‌های جدیدی برای یادگیری کشف خواهند کرد.
- مدت‌هاست بر این نکته وقوف حاصل شده است که آموزش مبتنی بر خلاقیت، پربارتر از آموزش به وسیله اعمال قدرت است. در واقع، شاگردی که با به کار بسن حداکثر خلاقیت خود، خودش انگیزشی در کار پیدا می‌کند، دیگر نیازی به پاداش و تنبیه ندارد. او دیگر برای پذیرفته شدن در امتحان کار نمی‌کند؛ بلکه برای ارضای نیازی عمیق می‌کوشد و در حقیقت برای نفس آموختن می‌آموزد.
- به طور کلی، عناصر اصلی فلسفه آموزش که موجب ترغیب خلاقیت در دانش‌آموزان می‌گردد عبارت است از:
- ۱- یادگیری امری بسیار مهم و تفریحی است.
  - ۲- دانش‌آموزان در مقام افراد منحصر به فرد، قابل احترام و محبت هستند.
  - ۳- دانش‌آموزان باید یادگیرنده فعال باشند. باید آنها را ترغیب کرد علایق، تجارب، اندیشه‌ها و



وسایل خود را به کلاس درس بیاورند و به آنها اجازه داده شود درباره هدف‌های کار روزانه خود با مربیان بحث کنند و استقلال کار داشته باشند.

۴- دانش‌آموزان باید بدون تنش و فشار در کلاس، احساس آسایش و تشویق کنند.

۵- دانش‌آموزان باید در مورد کلاس خود دارای حس مالکیت و غرور باشند. آنان باید در نظم کلاس و نگهداری آن دخالت داشته باشند.

۶- دانش‌آموزان باید برای بحث بی‌پرده درباره مسائل با مربی یا همکلاس‌های خود احساس آزادی کنند.

۷- دانش‌آموزان باید در کلاس درس، هم قدرت و هم مسئولیت داشته باشند.

می‌توان گفت که عوامل متعددی در رشد اخلاقیت کودکان تأثیر دارد. در کنار خانواده، مدرسه نیز نقش بسیار مهمی در شکوفایی اخلاقیت‌های کودکان دارد. عواملی چون تکالیف زیاد، تأکید بر محفوظات، اجرای برنامه‌های هماهنگ و انتظار رفتارهای یکسان از دانش‌آموزان، توجه نکردن به تفاوت‌های فردی، وجود کلاس‌های پر جمعیت، اعمال انضباط و مقررات فوق‌العاده شدید، تشویق به کسب نمره‌های بالا و ایجاد جو قوی رقابت‌های فردی برای ممتاز شدن و سرانجام، نشناختن یا بی‌توجهی به ویژگی‌های کودکان خلاق، سبب می‌شود که آنان، هنجارهای موجود را بپذیرند و رفتارهایشان را با خواست‌ها و معیارهای مدرسه سازگار یا به ناگزیر، از رفتارهای همسالان پیروی کنند (به خصوص در ۸-۱۰ سالگی) و اخلاقیت‌های آنان کمتر می‌شود.

بنابراین، باید اخلاقیت‌های بالقوه کودکان و نوجوانان را شناخت و فرصت‌های لازم را برای رشد و گسترش آن فراهم آورد. در نیل به این هدف اهمیت دادن به تخیل کودکان و حساس بودن نسبت به آن فوق‌العاده مهم است. در حقیقت، تخیل در رشد و توسعه فن‌آوری جدید نقش بسیار مهمی دارد. اگر تخیل و آگاهی توأم شوند، زمینه اخلاقیت و نوآوری به معنای دقیق آن فراهم می‌آید؛ به شرط آن که بتوانیم به تخیل شکل و آن را پرورش دهیم. این که تخیل و پدیده اخلاقیت در کودکان امری است همگانی و در نزد بزرگسالان به ندرت مشاهده می‌شود، بیانگر مسئولیت خطیر مربیان، صاحب‌نظران تعلیم و تربیت و فرهنگ جامعه در پرداختن به این مهم و ارائه طریق برای احیا و توسعه اخلاقیت‌ها در جامعه است.

### نتیجه‌گیری

نظام آموزش و پرورش، الگوی کلی نهادها، مؤسسات و سازمان‌های رسمی جامعه است که وظایف انتقال فرهنگ و شکوفاسازی آن، پرورش همه جانبه فرد و تربیت نیروی انسانی ماهر،



متخصص و خلاق را به عهده دارند. امروزه، نظام آموزش و پرورش، به منزله یک پدیده عام اجتماعی، جزء جدایی ناپذیر زندگی اجتماعی به شمار می‌رود. با آن که ساختار، عملکرد و ویژگی‌های آن در جوامع گوناگون، متفاوت است و جوه مشترک بسیاری نیز میان نظام‌های آموزشی یافت می‌شود.

نظام آموزش و پرورش سازمانی عظیم و گسترده است که با تعداد کثیری دانش‌آموز سر و کار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام می‌دهد، کارکنان فراوانی با دانش و مهارت‌های گوناگون به خدمت می‌گیرد، منابع مادی و مالی عظیمی مصرف می‌کند و روی هم رفته، آثار و نتایج دامنهداری به بار می‌آورد. بدون تردید، گردش کار و فعالیت‌های چنین تشکیلاتی به برنامه‌ریزی آگاهانه و سازمان‌دهی هوشمندانه نیاز دارد و نتیجه بخشی خدمات حساس و خطیر آن مستلزم رهبری و مدیریت خلاق و اثربخش است.

در واقع، خلاقیت به مثابه یک نیاز عالی بشری در تمام ابعاد زندگی او مطرح است و عبارت است از تحولات دامنهدار و جهشی در فکر و اندیشه انسان. به طور کلی، یک عامل مشترک در تمام خلاقیت‌ها این است که خلاقیت همیشه عبارت است از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آنها موجود است و به منزله مجموع میراث فرهنگی عمل کنند. تلاش‌های توأم با خلاقیت، وسیله‌ای برای نوآوری است.

تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن را، بیش از یک قرن پیش، دانشمندان علوم اجتماعی شروع کردند. ولی انگیزه اساسی برای پژوهش بیشتر را گیلفورد در سال ۱۹۵۰ ایجاد کرد. و خلاقیت را با تفکر واگرا در مقابل تفکر همگرا مترادف می‌دانست.

دانشمندان خلاقیت را به صورت‌های متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند که هر یک به نوعی روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع، می‌توان خلاقیت را چنین تعریف کرد: خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. به طور کلی، عوامل ایجاد جو مناسب برای خلاقیت عبارت است از:

۱- تشویق به همکاری متقابل؛

۲- ایجاد احساس تعلق؛

۳- تشویق تفاوت‌ها و فردیت؛

۴- اهمیت به قابلیت انعطاف؛

۵- اعتماد به کارکنان.

در هر صورت، باید در مطالعه خلاقیت به دو نکته بسیار مهم توجه داشت:



ول این که، امکان دارد خلاقیت ایجاد اشکال یا صورت‌های جدیدی از اندیشه‌ها یا تولیدات کهنه باشد. در این صورت، بینتر فکرها و اندیشه‌های گذشته، اساس خلاقیت‌های تازه است. دوم این که خلاقیت امری انحصاری و حاصل تلاش فردی است و لزوماً یک موقعیت یا مسئله عمومی نیست. بنابراین، ممکن است فردی چیزی خلق کند که قبلاً هیچ گونه سابقه ذهنی از آن نداشته است. اگر چه آن چیز را، به صورت‌های مشابه یا کاملاً یکسان، قبلاً شخص دیگری در موقعیت خاصی به وجود آورده باشد.

به طور کلی، امروزه همه مدارس وظیفه دارند به پرورش دانش‌آموزان خود در همه زمینه‌ها و به صورتی همه جانبه بپردازند و فرصت‌هایی وجود بیاورند که ضمن آن، تغییراتی واقعی در اصولی در نحوه تدریس حاصل شود. در واقع، پرورش استعدادها در هر دوره‌ای از تاریخ، هدف اصلی مدارس بوده است و این مدیران آموزشی هستند که می‌توانند با اتخاذ تدابیر و شیوه‌های مناسب، به خصوص در نظام آموزش و پرورش، زمینه را برای تجلی و بروز استعدادها و خلاقیت‌های دانش‌آموزان و معلمان فراهم آورند.

هر گاه قصد مدیر رشد و پرورش کارکنان مدرسه باشد، باید کاری کند که آنان اهمیت شخصیت و کار و عملکرد خود را احساس کنند. احترام گذاشتن به عقاید و آرای دیگران، ارائه توضیح کافی برای تصمیماتی که اتخاذ شده است و بیان مطالبی که در تقویت روحیه کارکنان اثر سازندگی دارد، از ابزار و وسایل کار مدیر مدرسه است.

یک مدیر آرمانی خود یک نمونه خلاقیت و یک سرپرست خلاقیت است. او خلاقیت را برای اطرافیانش ترویج می‌کند و این خلاقیت را در آنان به ثمر می‌رساند. با توجه به خصوصیات که برای یک مدیر آموزشی خلاق در نظر گرفته می‌شود، می‌توان گفت که یک مدیر خلاق باید با ایجاد محیط آموزشی مناسب، رفتارهای مطلوب را در معلمان و دانش‌آموزان به وجود آورد و تا حد امکان از رفتارهای نامطلوب جلوگیری کند. همچنین با غنی کردن محیط آموزشی، شرایط مناسبی برای دانش‌آموزان فراهم آورد تا آنها به توسعه اطلاعات، تفکر، اعتماد به نفس و خودشناسی بپردازند. به عبارت دیگر، مدیر با ایجاد یک محیط آموزشی هماهنگ و مناسب می‌تواند زمینه خلاقیت را در دانش‌آموزان و معلمان ایجاد کند. مهم‌ترین راهی که مریبان از آن طریق قادر هستند خلاقیت را در دانش‌آموزان ترغیب کنند، حمایت از انگیزه‌های درونی آنهاست.



## پی نوشت:

1. غلامعلی افروز، مباحثی در روان‌شناسی و تربیت کودکان و نوجوانان، (تهران: انجمن اولیا و مربیان جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۶)، ص ۹۷.
2. احمد صافی، «طرح‌ها و نوآوری‌ها و خلاقیت‌های مدیران مدارس»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش - دوره چهارم شماره ۱۳، (بهار ۱۳۷۴)، ص ۲۶.
3. Creative Power
4. جان. ال هایلبرن، «خلاقیت و علم کلان»، ترجمه ناصر موفقیان، رهیافت، شماره پانزدهم، (بهار ۱۳۷۶)، ص ۱۰۶.
5. Sternberg, Robert, *The Nature of Creativity*, Cambridge University Press, New York, 1989.
6. Papalia
7. تیمور آقایی فیثانی، خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، (تهران: ترمه، ۱۳۷۷)، ص ۱۶، (نقل به مضمون).
8. مهرتاز شهرآرای، رضا مدنی‌پور، «سازمان خلاق و نوآور»، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، (تابستان ۱۳۷۵)، ص ۳۹.
9. مباحثی در روان‌شناسی و تربیت کودکان و نوجوانان، ص ۹۸.
10. دوریس جی شل کراس، آموزش رفتار خلاق و استعدادهای درخشان در دانش‌آموزان مجتبی جوادین، (مشهد: آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹).
11. علی اکبر سیف، روان‌شناسی پرورشی (روان‌شناسی یادگیری و آموزش)، (تهران: آگاہ، ۱۳۷۵)، ص ۵۴۴.
12. خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها، ص ۱۵۸.
13. روان‌شناسی پرورشی، ص ۵۴۷.
14. علی علاقه‌بند، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، (تهران: نشر روان، ۱۳۷۶)، صص ۱۱ و ۱۲.
15. همان، همان ص.
16. خدامراد شیاسی، «مدیریت مطلوب در آموزش و پرورش»، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره دهم، شماره ۳، (پاییز ۱۳۷۲)، ص ۴۵.



۱۷. همان، همان ص.

۱۸. کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰).

۱۹. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی.

۲۰. مدیریت و رهبری آموزشی.

۲۱. احقر افتخاری، «جنبه‌های ششگانه مدیریت کارآمد»، تدبیر، شماره ۳۴، (برداد ۱۳۷۲)، ص ۳۳.

۲۲. تم کاملا، «مدیریت و شناخت خلاقیت»، ترجمه نوروز دردری، صنعت و مطبوعات، نشریه داخلی انجمن

مدیران صنایع، شماره ۱۳ و ۱۴ (اسفند ماه ۱۳۷۱)، ص ۲۴.

۲۳. مجید اسماعیل پور، «مدیریت انعطاف پذیر»، زمینه (ماهنامه سازمان اقتصادی کوثر)، دوره چهارم، شماره ۳۵ و

۳۶، (خرداد و تیر ۱۳۷۳)، ص ۸۰.

۲۴. همان، ص ۸۱.

۲۵. الکس. اف اسبورن، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه حسن قاسم‌زاده، (تهران: نیلوفر،

۱۳۷۵)، ص ۱۹۸، (نقل به مضمون).

26. Mac knnon

۲۷. محمد پارسا، روان‌شناسی تربیتی، (تهران: سخن، ۱۳۷۵)، ص ۱۰۰.

۲۸. ترزا آمابلی، شکوفایی خلاقیت کودکان، ترجمه حسن قاسم‌زاده و پروین عظیمی، (تهران: نشر دنیای نو،

۱۳۷۷)، ص ۱۳۸، (نقل به مضمون).

۲۹. آن بورو، خلاقیت در آموزشگاه، ترجمه علی خاترازه، (تهران: انتشارات سهامی چهر ۱۳۵۸)، ص ۵۱.

30. Andre Berge

۳۱. خلاقیت در آموزشگاه، ص ۵۱.

