



دکتر زهره کرمی

عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان
سرپرست سابق پردیس شهید باهنر همدان

در آستانه تحول؛

واکاوی مدیریت تحول آفرین در گفت‌وگو با دکتر زهره کرمی

گاه ارزش یک گفت‌وگونه در پرسش‌هایی است که طرح می‌شود و نه در پاسخ‌هایی که داده می‌شود؛ ارزش آن در زیست انسانی است که پشتوانه سخن خویش را نه تنها در کتاب‌ها، بلکه در میدان تجربه یافته است.

❖ دکتر زهره کرمی از آن دست مدیرانی است که فاصله میان نظریه و عمل را در متن واقعیت پیموده‌اند؛ استادیار بازنشسته گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان و دانش‌آموخته دکتری برنامه‌ریزی درسی از دانشگاه بوعلی‌سینا که سالیان متمادی، از آموزش و پرورش استان همدان تا معاونت و سپس ریاست پردیس شهید باهنر، در متن پیچیدگی‌ها، دشواری‌ها و ظرافت‌های نظام تعلیم و تربیت حضور داشته‌اند

از همین رو، آنچه در این گفت‌وگو روایت می‌شود، صرفاً بازتاب دیدگاه‌های یک استاد دانشگاه یا گزارش تجربه یک مدیر اجرایی نیست؛ بلکه حاصل سال‌ها مواجهه با واقعیت‌هایی است که گاه در سکوت کلاس‌ها، گاه در راهروهای دانشگاه و گاه در لایه‌های پنهان تصمیم‌گیری‌های آموزشی خود را آشکار می‌سازند. تجربه‌ای که نشان می‌دهد مدیریت، پیش از آنکه فن اداره کردن باشد، هنر فهمیدن، شنیدن و ساختن است. تعلیم و تربیت، بیش از هر زمان دیگری، نیازمند مدیرانی است که تنها نگهبان وضع موجود نباشند، بلکه معماران افق‌های تازه باشند؛ مدیرانی که بتوانند میان آرمان‌های تربیتی و اقتضائات اجرایی، میان ثبات در اصول و پویایی در روش‌ها، و میان میراث گذشته و ضرورت‌های آینده، تعادلی خردمندانه برقرار سازند

با این همه، تاریخ تعلیم و تربیت بارها نشان داده است که ساختارهای سخت‌جان، همیشه با اندیشه‌های تازه مهربان نیستند؛ گاه آنچه باید موتور حرکت باشد، به ترمز تغییر بدل می‌شود و آنچه باید راهگشا باشد، در برابر راه‌های نو سد می‌سازد.



مدیران تحول آفرین، در بسیاری از موارد، نه به دلیل فقدان توانایی، بلکه به دلیل متفاوت اندیشیدن، هزینه بیشتری برای تغییر می‌پردازند؛ چراکه تحول، پیش از آنکه ساختارها را دگرگون کند، عادت‌ها، رویه‌ها و آسودگی‌های تثبیت‌شده را به چالش می‌کشد.

❖ چنان‌که مولانا می‌گوید «هر نفس نو می‌شود دنیا و ما / بی‌خبر از نو شدن اندر بقا»

و شاید دشوارترین مرحله در مسیر تحول، نه رخ دادن تغییر، بلکه دیدن ضرورت آن پیش از آن باشد که زمانه، انسان و سازمان را به تغییر وادارد.

سازمانی که از نو شدن می‌هراسد، دیر یا زود در برابر واقعیت‌های تازه ناتوان خواهد شد؛ زیرا ایستایی، اگرچه در ظاهر آرامش می‌آورد، در عمق خود آغاز فرسایش است. مدیریت تحول آفرین از همین نقطه آغاز می‌شود؛ از جایی که اداره صرف امور، جای خود را به هدایت اندیشه می‌دهد و حفظ ساختارها، جای خود را به آفرینش ظرفیت‌های تازه می‌سپارد. مدیری که تنها امروز را مدیریت می‌کند، شاید نظم موجود را حفظ کند؛ اما مدیری که فردا را می‌بیند، امکان تحول را فراهم می‌آورد.

گفت‌وگوی پیش‌رو تلاشی است برای واکاوی همین نسبت؛ نسبتی میان تجربه و اندیشه، میان مدیریت و رهبری، و میان دانشگاه به‌مثابه یک سازمان و دانشگاه به‌مثابه نهادی برای پرورش انسان.

در این مسیر، از ضرورت مدیریت تحول آفرین، موانع تحقق آن، منطق تصمیم‌گیری و الزامات رهبری اثربخش در محیط‌های آموزشی سخن گفته‌ایم؛ نه برای آنکه نسخه‌ای نهایی عرضه شود، بلکه برای آنکه دریچه‌ای تازه به گفت‌وگو درباره آینده تعلیم و تربیت گشوده شود؛ آینده‌ای که ساختنش، بیش از هر چیز، به جسارت اندیشیدن و شهامت تغییر نیاز دارد.



❧ ۱- وقتی وارد یک محیط آموزشی جدید می‌شوید، اولین نشانه‌هایی که نیاز به مدیریت تحول‌آفرین را تشخیص می‌دهید، چیست؟

❧ مدیریت تحول‌آفرین، یک سبک رهبری است که جهت ایجاد تغییرات بنیادین در یک مجموعه، مورد استفاده قرار می‌گیرد و روی توانمندسازی افراد برای دستیابی به اهداف مشخصی تمرکز دارد. وقتی وارد یک محیط آموزشی جدید می‌شویم، برخی نشانه‌ها حاکی از ضرورت مدیریت تحول‌آفرین است، به طور مثال در حوزه ساختاری و سازمانی، نشانه‌هایی وجود دارد از جمله: فقدان برنامه‌ریزی و چشم‌انداز مشخص در مجموعه، عدم توانمندی و تخصص مدیر، وجود هرج و مرج در مجموعه، سرکوب کردن روحیه انتقادی افراد توسط مدیر و عدم توجه به نیازها و خواسته‌های آنها، مقاومت در برابر ایده‌های جدید، تلاش برای حفظ وضع موجود، محافظه کاری و عدم شفافیت در مجموعه، فقدان روابط صمیمانه‌ای بین مدیر و کارکنان، عدم برخورداری نیروی انسانی از مهارت و تخصص لازم در کار خود، تفکر سنتی و غیرقابل انعطاف، مقاومت نیروی انسانی در برابر تغییر، فقدان نیروی انسانی نوآور، فقدان اهداف و برنامه‌ریزی مشخصی برای پیشبرد امور توسط نیروی انسانی، فقدان انگیزه و تعهد لازم برای انجام کار، فقدان مهارت در استفاده از فناوری‌های روز، مرتکب شدن خطاها و اشتباهات متعدد توسط نیروی انسانی، عدم رضایت ارباب رجوع از عملکرد و خدمات کارکنان مجموعه و...

❧ ۲- بین نظر کارشناسی، نیازهای نیروی انسانی و دستورالعمل‌های بالادستی، چطور اولویت‌بندی می‌کنید؟

❧ اولویت‌بندی بین نظر کارشناسی، نیازهای نیروی انسانی و دستورالعمل‌های بالادستی یکی از مهمترین و اساسی ترین وظایف مدیریتی، به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی است. یک مدیر تحول‌آفرین، این سه عنصر را به عنوان اجزای یک سیستم پویا و در تعامل با هم می‌بیند. دستورالعمل بالادستی، نقشه و راهنمایی برای اجرای امور، طبق قانون است و باید از آنها تبعیت نمود؛ ولی گاهی ممکن است در برخی شرایط، دستورالعملی قدیمی یا ناکارآمد باشد، که ضرورت دارد تیم کارشناسی برای اصلاح آن تشکیل شود و دستورالعمل‌های متناسب با شرایط تنظیم کنند. اگر نظر کارشناسی با دستورالعمل بالادستی تعارض دارد، مدیر مستندات کارشناسی را جمع‌آوری کرده و برای بازنگری در دستورالعمل به مراجع بالاتر ارائه می‌دهد. دستورالعمل‌های بالادستی و نظرات کارشناسی باعث می‌شود از تصمیمات سلیقه‌ای یا سیاسی جلوگیری شود. اما نکته مهمتر، نیازهای نیروی انسانی است، حتی بهترین تصمیم کارشناسی که در چارچوب قانون باشد، اگر نیازهای روانی، حرفه‌ای و معیشتی نیروی انسانی را نادیده بگیرد، شکست می‌خورد یا با مقاومت شدید مواجه می‌شود. یک مدیر تحول‌آفرین می‌داند که دستورالعمل‌ها ثابت نیستند، نظر کارشناسی مطلق نیست و نیازهای نیروی انسانی پویا هستند؛ بنابراین، اولویت‌نهایی او منافع بلندمدت سازمان و رسالت آموزشی است که از طریق ترکیب هوشمندانه این سه عنصر می‌تواند محقق شود. اولویت‌بخشی به سرمایه انسانی ایجاب می‌کند که مدیر تحول‌گرا، هنگام مواجهه با موانع آیین‌نامه‌ای، منفعل نباشد؛ بلکه با هوشمندی و تکیه بر مستندات کارشناسی، مسیرهای قانونی جایگزینی را بیابد تا ضمن رعایت چارچوب‌های کلان، نیازهای حیاتی تیم را تأمین کند.



عکس: فرزانه عاشق

❧ ۳- در مسیر اجرا، مهم‌ترین موانع انسانی و ساختاری کدام‌اند و راهبرد عبور از آنها چیست؟

❧ در مسیر اجرای مدیریت تحول‌آفرین، به ویژه در محیط‌های دانشگاهی که ساختاری پیچیده دارند، موانع متعددی وجود دارد. شناخت دقیق این موانع و داشتن راهبردهای مشخص برای عبور از آن‌ها، کلید موفقیت است. برخی موانع، ساختاری و برخی هم انسانی است که مدیر تحول‌آفرین باید برای عبور از این موانع، راهکارهای هوشمندانه‌ای را دنبال کند. یکی از مهمترین موانع، مقاومت در برابر تغییر است، که برای عبور از این مانع راهبردهایی را می‌توان به کار گرفت از جمله: توضیح و تشریح مشکلات موجود و دلایل تغییر، ذکر محدودیت‌ها، معرفی جامع و کامل برنامه و مزایای آن و مشارکت دادن افراد در فرایند تغییر. وجود نیروهای ناکارآمد و فاقد تخصص نیز از دیگر موانع اجرای مدیریت تحول‌آفرین است. برای رفع این مشکل تغییر و جابجایی نیروها و توسعه دانش، مهارت آنها از ضروریات است. همچنین وجود نگرش‌های منفی برخی کارکنان می‌تواند مانع اجرای مدیریت تحول‌آفرین باشد که برای عبور از این مانع باید برنامه‌هایی برای تغییر نگرش کارکنان اجرا نمود. وجود بوروکراسی پیچیده و کند اداری نیز از جمله موانعی است که در اجرای مدیریت تحول‌آفرین، مانع ایجاد می‌کند. برای عبور از این مانع لازم است تیم‌های کارشناسی برای حذف قوانین دست و پاگیر، مراحل زائد و اصلاح امور تشکیل شود. از دیگر موانع می‌توان به موانع مالی اشاره کرد که با مدیریت صحیح منابع و اولویت‌بندی، تا حدودی بر این مانع غلبه کرد. بدون شک، مدیری که بدون اولویت‌بندی منابع، تمام منابع را برای امور غیرضروری و بی‌اهمیت و تزئینات ظاهری هزینه می‌کند و از نیازهای اساسی غافل می‌شود، هرگز نمی‌تواند مدیر تحول‌آفرینی باشد.

❧ ۴- یک مدیر خوب، چه ارزشی به محیط آموزشی اضافه می‌کند که بدون او ممکن نبود؟

❧ یک مدیر شایسته در محیط آموزشی، فراتر از اجرای وظایف اداری، معمار فرهنگ سازمانی و تسهیل‌گر تعالی است. ارزش بنیادینی که او اضافه می‌کند، تبدیل یک مجموعه از افراد پراکنده به یک تیم هم‌افزا است؛ چیزی که بدون رهبری هوشمندانه او دست‌یافتنی نیست. او با نهادینه کردن گفت‌وگوی سازنده و شنیدن فعال، فضایی از امنیت روانی خلق می‌کند که در آن انتقاد نه به عنوان تهدید، بلکه به عنوان سوخت بهبود دیده می‌شود. این رویکرد مشارکتی، حس تعلق و مسئولیت‌پذیری را در تک‌تک اعضا زنده می‌کند. مدیر تحول‌آفرین با تلفیق برنامه‌ریزی استراتژیک و چابکی در اجرا، محیطی پویا و هدفمند می‌سازد که در آن روزمرگی جای خود را به نوآوری می‌دهد. او با استقبال هوشمندانه از فناوری‌های نو، نه تنها فرآیندها را چابک می‌کند، بلکه بستری برای رشد مهارت‌های دیجیتال و علمی افراد فراهم می‌آورد. اما مهم‌ترین میراث او، عدالت‌محوری و شایسته‌سالاری است. او با شناسایی دقیق استعدادها و پرورش هدفمند آن‌ها، تضمین می‌کند که شایستگی، معیار اصلی پیشرفت باشد، نه روابط یا سلیقه‌های شخصی. در نهایت، ارزش افزوده بی‌بدیل یک مدیر خوب این است که بسترهای خام را به فرصت‌های طلایی تبدیل می‌کند. او محیطی می‌سازد که در آن نشاط، امنیت، پویایی علمی و تعهد فرهنگی، نه یک آرزو، بلکه زیست‌روزمره جامعه دانشگاهی است.



❧ ۵- به‌عنوان یک زنِ مدیر در نظام آموزشی، با چه چالش‌های جنسیتی یا ساختاری مواجه بوده‌اید و چگونه از آنها عبور کرده‌اید؟

❧ در هشت سال مدیریتِ یک مجموعه پرچالش (پردیس شهید باهنر سابق)، به عنوان یک مدیر زن کوشیدم تا با تمام وجود، نقشی فراتر از یک مدیر ایفا کنم و کشتی متلاطم آن مجموعه را به ساحل آرامش برسانم. اما این مسیر، هزینه‌های سنگینی داشت که کمتر دیده شد. بار سنگین مسئولیت و تعهد حرفه‌ای، ساعت‌های کاری را از ۸ ساعت به ۱۰ و ۱۲ ساعت در روز کشاند و ناخواسته، سهم مقدس خانواده و لحظات باهم‌بودن را تحت‌الشعاع قرار داد. در هیاهوی بی‌پایان امور اجرایی، حتی سهم پژوهش هم کاهش یافت؛ چراکه عضو هیئت علمی بودن، نیازمند خلوتی برای اندیشیدن و نوشتن است که در طوفان مدیریت بحران، گاهی دست‌نیافتنی می‌شد. اما دردناک‌تر از خستگی جسم، سایه سنگین مردسالاری پنهان در لایه‌های مدیریتی بود. گویی برای اثبات شایستگی، باید چند برابر تلاش می‌کردی تا صدایت شنیده شود. در حالی که ساختار نظام آموزشی، تفاوتی میان وظایف مدیران زن و مرد قائل نیست، انتظار می‌رود که نگاه‌ها نیز تغییر کند و فضایی عادلانه‌تر فراهم آید تا زنان بتوانند بدون دغدغه، ظرفیت‌های واقعی خود را شکوفا سازند. و سرانجام، تلخ‌ترین زخم، قدرشناسی بود. اگرچه موتور محرک من در این هشت سال، رضایت الهی و تعهد وجدانی بود، اما قدرشناسی و نادیده گرفتن ثمرات آن تلاش‌های شبانه‌روزی، غباری از اندوه بر دلم نشاند و احساسات ناخوشایندی برایم ایجاد کرد که تا ابد در خاطرم باقی خواهد ماند. اگرچه در هیاهوی این جهان، گاهی صدای حق در غوغای نابرابری‌ها گم می‌شود و فرصتی برای دفاع باقی نمی‌ماند، اما دلگرم باشیم که در آن سوی پرده، دادگاه عدل الهی برپاست؛ جایی که خداوند، داور مطلق، ذره‌ذره‌ی رنج‌ها و حقوق نادیده گرفته شده را با دقتی بی‌نظیر بازخوانی کرده و حقیقت را چنان آشکار خواهد ساخت که هیچ سایه‌ای از بی‌عدالتی باقی نماند.

❧ ۶- سه اصل بنیادینِ شما برای مدیریتِ مؤثر و چه توصیه‌ای به دانشجو-معلمانِ دانشگاه‌فرهنگیان دارید که می‌خواهند در آینده مدیر مدرسه شوند؟

❧ بنده به سه اصل بنیادین در مدیریت مؤثر اعتقاد دارم: ۱. شایسته سالاری: در یک مجموعه دانشگاهی، مدیرانی موفق خواهند بود که بدون توجه به ملاک‌هایی مثل حزب و گرایش سیاسی افراد، شایستگی‌ها و توانمندی‌های افراد برایشان اهمیت داشته باشد، بنابراین با انتخاب افراد شایسته و توانمند می‌توانند به بهترین شکل، مجموعه خود را مدیریت کنند. ۲. صداقت و راستگویی: مدیران باید همواره صداقت داشته باشند و خصوصاً در جوامع دانشگاهی، دانشجویان را در جریان امور قرار دهند و از هر گونه دروغ و عدم شفافیت پرهیز کنند. در این صورت، دانشجویان بهتر به آنها اعتماد می‌کنند و بهتر آنها را باور خواهند کرد. ۳. ارتباط مؤثر: مدیر باید با دانشجویان ارتباط مؤثری برقرار کند، از طریق ایجاد شبکه‌های مختلف، صدای آنها را بشنود، مشکلاتشان را دریابد و برای حل آنها تلاش کند.

❧ توصیه‌من به دانشجو‌معلمانی که می‌خواهند در آینده مدیر شوند این است که سعی کنند در همه کارها خداوند را مدنظر قرار دهند و کارهایی انجام دهند که خداوند از آنها راضی و خشنود شود.

❧ توصیه می‌کنم، مدیری عادل باشند. تبعیض‌های کوچک (در توجه به دانش‌آموزان، در برخورد با همکاران، در توزیع امکانات) زخم‌های بزرگی ایجاد می‌کنند. حساسیت بالایی نسبت به عدالت داشته باشید. مراقب باشید که ناخواسته تحت تأثیر کلیشه‌های جنسیتی، قومیتی یا طبقاتی قرار نگیرید. مدیریت مدرسه با چالش‌های کمبود منابع، فشارهای اجتماعی و بوروکراسی همراه است. برای اینکه فرسوده نشوید، مراقب سلامت روان و جسم خود باشید. شبکه‌ای از همکاران حامی بسازید و بدانید که گاهی «نه گفتن» به درخواست‌های غیرمنطقی، عین مدیریت صحیح است. مانند یک معلم معمولی فکر نکنید؛ مانند یک پژوهشگر به مشکلات مدرسه نگاه کنید. هر چالشی یک مسئله پژوهشی است. با داده‌ها تصمیم بگیرید، روش‌های جدید را آزمایش کنید و نتایج را مستند کنید. مدرسه شما باید کانون تولید دانش کاربردی باشد. فناوری ابزار قدرتمندی برای آموزش و مدیریت است، اما جایگزین ارتباط انسانی نمی‌شود. از هوش مصنوعی و پلتفرم‌های دیجیتال برای تسهیل کارها استفاده کنید، اما هرگز گرمای نگاه، همدلی و حضور قلبی خود را فدای صفحه نمایش نکنید. مدرسه باید پناهگاه عاطفی امنی برای کودکان باشد. دانش‌آموزان و معلمان، بیشتر از آنچه می‌گویید، به آنچه انجام می‌دهید نگاه می‌کنند. اگر صداقت، احترام و انصاف را در رفتار روزمره خود نشان دهید، این ارزش‌ها در تاروپود مدرسه تنیده می‌شود.

❧ مدیریت با «نفوذ کلام» و «اعتبار اخلاقی» بسیار عمیق‌تر از مدیریت با «قدرت منصب» است.

❧ یک مدیر خوب، بیشتر گوش می‌دهد تا صحبت کند. صدای معلمان، دانش‌آموزان و حتی والدین را بشنوید. بسیاری از راه‌حل‌ها در دل مشکلات کسانی

است که در خط مقدم هستند. اجازه دهید مدرسه‌تان صدای همه را داشته باشد، نه فقط صدای شما را. توصیه می‌کنم که مدرسه را نه صرفاً به عنوان یک محیط آموزشی، بلکه به مثابه یک اکوسیستم زنده انسانی ببینید؛ جایی که رسالت اصلی شما فراتر از انتقال دانش، توانمندسازی، الگوسازی اخلاقی و ایجاد امنیت روانی برای شکوفایی استعدادهای پنهان معلمان و دانش‌آموزان است. در مسیر پیش رو، با تکیه بر عدالت‌ورزی شفاف و شنیدن فعال صداها، فرهنگ اعتماد و مشارکت را جایگزین سلسله‌مراتب خشک کنید و با پذیرش نقش پژوهشگر-محوری، چالش‌های روزمره را به فرصت‌های نوآوری تبدیل نمایید. آگاه باشید که این مسیر ممکن است با مقاومت‌های ساختاری یا احساس قدرشناسی همراه باشد، اما پایداری شما در اصول انسان‌مدارانه، تلفیق هوشمندانه فناوری با همدلی عمیق انسانی، و تعهدتان به یادگیری مستمر، میراثی ماندگار از امید و تعالی در جان نسل آینده خواهد کاشت؛ چرا که مدیریت واقعی، هنر دمیدن روح معنا در کالبد سازمان است.



بیشتر بخوانید

دسترسی به مقالات دکتر کرمی