



دیدگاه

عاملیت سازمانی

رسالت امروز مدیریت سازمان آموزش و پرورش

● دکتر فرهاد شفیع پور مطلق، دانشیار مدیریت آموزشی

● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: سازمان آموزش و پرورش، بازنگری وظایف، عاملیت سازمانی، سیاست‌گذاری

رهنمون‌ساز، بستری‌های فراهم کند که برای تحقق اهداف آموزشی و تربیتی رده‌های عملیاتی، یعنی متولیان را که به‌طور مستقیم درگیر فرایندهای یاددهی‌یادگیری هستند (مدیران و معلمان) یاری دهد. در چنین حالتی، کیفیت آموزش در ابعاد گوناگون بهبود می‌یابد. سنجش کیفی فرایندها و خروجی‌ها در آموزش و پرورش کار آسانی نیست. در ارزیابی‌های کمی، تحلیل نتایج امتحانات نهایی یکی از بهترین روش‌هاست. در ایران نتایج امتحانات نهایی جزو اطلاعات غیرقابل دسترس برای عموم است و به همین خاطر پژوهشگران به آن دسترسی ندارند. با این وصف، آنچه به‌عنوان معیار سنجش کیفیت آموزش عمومی در ایران می‌تواند به کار رود، نتایج آزمون‌های بین‌المللی است. ایران سال‌هاست در آزمون‌های تیمز و پرلز شرکت کرده است. عملکرد دانش‌آموزان ایرانی در این آزمون می‌تواند یکی از معیارهای کیفیت‌سنجی قرار گیرد. ارزیابی آزمون تیمز ۲۰۱۵ نشان می‌دهد، ایران در درس‌های علوم و ریاضی تقریباً در هر سه رده آزمون، عملکردی پایین‌تر از میانگین جهانی داشته است. همچنین، عملکرد دانش‌آموزان ایرانی نسبت به سال، ۲۰۱۱ به‌جز علوم پایه هشتم، کاهش یافته است (کریمیان، ۱۴۰۰).

شواهد برگرفته از کارایی آموزش و پرورش نشان می‌دهند، فارغ‌التحصیلان توانایی جذب بازار کار را ندارند و البته از کلیه مهارت‌های زندگی و آنچه برای آن‌ها لازم است، از طریق کتاب‌های درسی، بهره‌ای نبرده‌اند. از این رو فایده‌مندی برنامه‌های درسی از مشکلاتی جدی است که از یک‌سو موجب هدررفتن منابع می‌شود و از سوی مهم‌تر، کارایی درونی و بیرونی آموزش و پرورش را ضعیف می‌کند. وجود مشکلات سطوح و رده‌های پایین سازمان آموزش و پرورش از بابت برنامه‌های درسی تألیف‌شده در رده‌های بالا برای اجرا، برنامه‌های درسی را ناکارآمد کرده است. ارتقای برنامه‌های درسی به‌منظور فایده‌محوری، به عاملیت سازمان آموزش و پرورش وابسته است؛ چنانکه از وظیفه تولیدکنندگی به ارائه خدمات (ابرچرخشی) تغییر یابد.

عاملیت سازمانی چیست؟

عاملیت سازمانی عبارت است از اینکه سازمان آموزش و پرورش به طرح‌ها و برنامه‌هایی اقدام کند که برای مناطق آموزشی و مدرسه‌های سراسر کشور مفید به‌فایده شوند. این مادامی است که این سازمان از طریق ارائه نقشه راه و برنامه‌های

افسران سپاه پیشرفت کشور

مقام معظم رهبری در بیانات ارزشمند خود در سی و چهارمین اجلاس آموزش و پرورش، معلمان را «افسران سپاه پیشرفت کشور» خواندند و با تأکید بر ضرورت تربیت انسان‌های مؤمن، خردمند، اندیشمند، دانشمند و دارای اخلاق اسلامی در این دستگاه بسیار مهم، فرمودند: «سند تحول آموزش و پرورش باید با تبیین صحیح و تنظیم و اجرای برنامه جامع عملیاتی، زمینه‌ساز پرورش انسان‌های مفید برای جامعه شود.» ایشان در محور اصلی سخنانشان، منطق و هدف آموزش و پرورش

در همه دنیا را «تربیت انسان شایسته» خواندند و فرمودند: «البته با توجه به تعاریف گوناگون انسان شایسته در مکاتب مختلف، نوع آموزش‌ها و پرورش‌ها متفاوت می‌شود (بیانات در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور، ۱۳۹۴/۰۲/۱۶).

از بیانات ایشان چنین استنباط می‌شود که همه متولیان آموزش و پرورش در رده‌های عملیاتی، به‌ویژه معلمان (افسران سپاه پیشرفت کشور) که متولی برنامه‌های درسی هستند، باید در طراحی و تدوین آن‌ها نقش شگرفی داشته باشند و این مادامی است که سازمان آموزش و پرورش این فرصت را برای آن‌ها فراهم کند که مبتنی بر شرایطی که در اختیار دارند، به طراحی برنامه‌های درسی متناسب و البته منطبق با سند تحول بنیادین و رهنمودهای کمیته‌های تخصصی در سازمان آموزش و پرورش، اقدام ورزند. اما مشغولیت سازمان آموزش و پرورش به دلیل تولید برنامه‌های درسی نامتناسب با شرایط اقلیمی و منابع در دسترس مناطق آموزشی کشور و وجود شکاف بین سطوح بالا و پایین آموزش و پرورش، از فایده‌مندی برنامه‌های درسی تدوین شده کاسته است.

مؤلفه‌های اصلی آموزش و پرورش

بازنگری خط‌مشی‌ها: یکی از راهبردهای بهبود عملیات سازمان آموزش و پرورش، بازنگری خط‌مشی‌هایی است که بر آن مترتب است. خط‌مشی‌ها، شیوه‌های اجرایی برنامه‌های آموزشی و درسی را مشخص می‌کنند. یکی از مراتب خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش، برنامه‌های درسی محتوای آن‌هاست (کریمیان، ۱۴۰۰). بر اساس مطالعه شریفی (۱۳۹۲)، بیشترین میانگین حضور در الگوی سیاست‌گذاری برنامه‌های درسی مبتنی بر عملیات حکومت و کمترین میانگین، حضور در رابطه با سیاست‌گذاری برنامه‌های درسی مبتنی بر مشارکت عمومی است.

بازنگری وظایف سازمانی: مشکل جدی سازمان آموزش و پرورش توجه به وظایفی است که مجریان برنامه‌های درسی و آموزشی باید در قاعده هرم سازمانی صورت دهند و این در حالی است که مدیریت آموزش و پرورش در رأس هرم

مقام معظم رهبری به موضوع فایده‌مندی کتاب‌های درسی توجه کرده‌اند و به متولیان آموزش و پرورش یادآور شده‌اند که در این راستا به فکر طرح و برنامه باشند

سازمانی باید مشغول برنامه‌هایی باشد که در سطح کلان برای آموزش و پرورش کشور کارآمدی دارند؛ برنامه‌هایی راهبردی که در آن منابع، موانع، فرصت‌ها، تهدیدها و حوزه امکانات شناسایی می‌شوند. این امر از طریق آمایش مناطق آموزشی امکان‌پذیر است که سازمان آموزش و پرورش باید با برنامه‌ریزی سراسری برای همه مناطق کشور آن را صورت دهد.

بازنگری برنامه‌های درسی: تأمل

در برنامه‌های درسی بیانگر این است که این برنامه‌ها برای دانش‌آموزان چندان مفید نیستند. از این‌روست که مقام معظم رهبری به موضوع فایده‌مندی کتاب‌های درسی توجه کرده‌اند و به متولیان آموزش و پرورش یادآور شده‌اند که در این راستا به فکر طرح و برنامه باشند و علم نافع در اختیار دانش‌آموزان قرار دهند. مقام معظم رهبری تأکید داشتند که علم باید نافع باشد و علم نافع علمی است که استعدادهای دانش‌آموزان را شکوفا کند و صراحتاً توصیه داشتند که متونی آموزشی که به زندگی دانش‌آموز کمکی نمی‌کنند، اصلاح شوند. مبتنی بر این موضوع، جنبه‌های مهم مهارتی از جمله مهارت‌های زندگی، مهارت‌های جسمی و مهارت‌های شغلی جزو موضوعاتی هستند که باید در محتوای کتاب‌های درسی و در برنامه درسی بازنگری شوند.

بازنگری ساختار تصمیم‌گیری: شیوه تصمیم‌گیری

متمرکز از مشکلات جدی آموزش و پرورش است. در این شیوه، کلیه برنامه‌هایی که باید در سطح مناطق و مدرسه‌های کشور، به‌وسیله مدیران و معلمان برای دانش‌آموزان و یادگیری آن‌ها صورت گیرد، در رأس هرم سازمانی طراحی می‌شوند. از این‌روست که بیشتر چنین برنامه‌هایی حالت ایده‌آل دارند و به دور از واقعیت و محیطی هستند که مناطق و مدرسه‌ها با آن روبه‌رویند. این در حالی است که مدیران و متولیان در سطح وزارت آموزش و پرورش باید استانداردها و شاخص‌هایی را تهیه و تدوین کنند که برای طراحی برنامه‌های درسی در سطح مناطق و مدرسه‌ها رهنمون‌ساز و کارساز باشند. بنا به مطالعه (علی‌محمدی، زرین‌سبب، وزرین، ۱۳۹۳) تمرکززدایی در تصمیم‌گیری به تسریع بخشی فرایندهای سازمانی و اداری آموزش و پرورش منجر می‌شود. بنا به مطالعه (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۹) بازنگری در شیوه تصمیم‌گیری شرط کارآمدی است. بدین شیوه بسیاری از مشکلات ناشی از موانع تصمیم‌گیری آموزشی برطرف می‌شوند و در چنین حالتی، انگیزه طراحی برنامه‌های خلاقانه یا بازسازی برنامه‌های آموزشی در مجریان، از قبیل مدیران و معلمان، طی شوراهای و گروه‌های آموزشی در سطح مناطق و مدرسه‌ها افزایش می‌یابد.

بازنگری در آیین‌نامه اجرایی: با تصویب سند تحول

منابع

۱. بیانات مقام معظم رهبری در سی و چهارمین اجلاس آموزش و پرورش، ۱۳۹۶/۶/۱۱.
 ۲. بیانات مقام معظم رهبری در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور، ۱۳۹۴/۰۲/۱۶.
 ۳. بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳/۲/۱۷.
 ۴. شریفی، علیرضا (۱۳۹۲). «بررسی وضعیت برنامه‌ریزی درسی در سیستم آموزش و پرورش ابتدایی ایران»، فصلنامه علمی پژوهشی تعلیم و تربیت، شماره ۱۱۹، ص ۷۳-۹۱.
 ۵. صبوری خسروشاهی، حبیب (۱۳۸۹). «آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالش‌ها و راهبردهای مواجهه با آن»، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۱، شماره ۱، شماره پیاپی ۱، اسفند، ص ۱۹۶-۱۵۳.
 ۶. علی‌محمدی، حدیث؛ زرین‌مس، مهدی؛ زرین، اعظم (۱۳۹۲). «تمرکززدایی آموزشی: ضرورت‌ها، چالش‌ها و راهکارها (بررسی تجربیات نظام‌های آموزشی پیشرو»، اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی.
 ۷. کریمی‌ان، جلال (۱۴۰۰). «سیاستگذاری در آموزش و پرورش»، تهران: کتاب راهبرد.
 ۸. فضل‌ی، ناهید (۱۴۰۱). «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری برنامه درسی برای مدیران مدارس ایران به شیوه آمیخته»، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن.
 ۹. گوستافسون، برد (۱۴۰۰). رهبری نوکیش: ساختن مدارس نوآوری برای دانش‌آموزان عصر دیجیتال، ترجمه حیدر تورانی، مهرانشجع مهدوی، سیما اتحادی، مؤسسه مدارس یادگیرنده مرآت، چاپ دوم.
 ۱۰. معیفر، سعید؛ دارایی، سارا (۱۳۹۱). «فهنیت دانش‌آموزان در میانه گفتمان خانواده و مدرسه (مطالعه دانش‌آموزان دختر شهر ایلام)»، مجله مطالعات اجتماعی ایران، دوره ۶ شماره ۱، ص ۱۷۶-۱۵۴.
- منابع لاتین در دفتر مجله موجود است.

بنیادین آموزش و پرورش و گذشت ۲۰ سال از اجرای آیین‌نامه مربوط، ضرورت بازنگری در آیین‌نامه اجرایی مدرسه‌ها و تدوین آیین‌نامه‌های جامع و کامل برای اداره بهینه و با کیفیت مدرسه‌ها منطبق با اسناد بالادستی، برای پاسخ‌گویی به تحولات محیطی، اقتضانات، شرایط و نیازهای حال و آینده دانش‌آموزان و جامعه، افزایش اختیارات تصمیم‌گیری مدرسه و زمینه‌سازی برای توسعه مشارکت بیشتر عوامل سهیم و مؤثر در مدرسه به‌ویژه خانواده‌ها (ظرفیت‌های درون مدرسه و محیط پیرامونی) احساس شد (آیین‌نامه اجرایی مدارس، مصوب چهل و یکمین جلسه کمیسیون معین شورای عالی آموزش و پرورش، تاریخ ۱۴۰۵/۵/۱۰ (امانی، دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۴۰۰).

بازنگری در برنامه‌ریزی: عاملیت سازمانی وابسته به بازنگری برنامه‌هاست. در چنین حالتی به نظر می‌رسد، طرح‌ریزی آموزش و پرورش برای تحول و بهبود وضعیت آموزش و پرورش از راهبردهای مهم باشد. طرح‌ریزی آموزش و پرورش به تهیه برنامه‌های مشخص و ویژه آموزش و پرورش اطلاق می‌شود که نه تنها مشکلات را در سطح کلان برطرف می‌کند، بلکه جنبه تسهیل‌کنندگی و شتاب‌دهندگی در جهت تحقق اهداف عالی آموزش و پرورش را دارد. بنا به مطالعات (معیفر و دارایی، ۱۳۹۱) تهیه و تدوین طرح شیوه گفتمان دانش‌آموزی و تهیه طرح شیوه مطالبه‌گری دانش‌آموزان، به بهبود کارآمدی آموزش و پرورش منجر می‌شود. البته در بحث گفتمان‌های مدرسه‌ها نیز در ابتدا باید با نیازسنجی درست و با ارائه مناسب و علمی محتوا به اقناع ذهن دانش‌آموزان دست‌یافت. لذا می‌توان به نهادینه‌شدن آن در افکار و به تبع آن شخصیت دانش‌آموزان امید داشت. به‌طور حتم وقتی این دانش‌آموزان در چند سال آینده وارد صحنه کار و فعالیت‌های اجتماعی شدند، این گفتمان‌ها فعالیت‌های این قشر را سمت‌دهی می‌کنند و اینجاست که گفتمان‌ها تأثیر خود را بر جامعه گذاشته‌اند. بنا به مطالعه (هاول، و اودنل، ۲۰۱۷) تهیه طرح دیجیتال‌سازی آموزش و یادگیری که بنا به توسعه فناوری‌های نوین از استلزامات آموزش و پرورش عصر اخیر است، فرایندهای یادگیری را برای دانش‌آموزان و معلمان تسهیل می‌کند.

رهبری نوکیش: رهبری نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر دیجیتال و شرایط ناایمن است، چرا که دانش‌آموز محور، مشارکتی و جمعی است و بهترین چیزی را که می‌شناسیم، با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی رهبری نوکیش نوعی بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها در انجام مسئولیت‌های خود در آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است. رهبری نوکیش رویکردی برای رهبری

متمایزترین ویژگی رهبری نوکیش نوعی بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها در انجام مسئولیت‌های خود در آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است

مدرسه بر پایه رهبران مدرسه در نقش یادگیرنده جهانی، به‌طور فزاینده در حال ارتباط و پاسخگو در برابر تغییرات یا سرعتی سرسام‌آور است (ترجمه تورانی و همکاران، ۱۴۰۰). بنا به مطالعه (پاکستون، و ون استران، ۲۰۱۵) رهبری نوآورانه با تحول آموزش و پرورش در رابطه است. وجود مؤثر سازمان آموزش و پرورش به بهره‌گیری از روش‌های نوپدید وابسته است، به‌گونه‌ای که به لحاظ آموزشی از سطوح اجرایی حمایت کند.

مدیریت برنامه‌های درسی نه طراحی:

مدیریت برنامه‌های درسی بر نظارت بر نحوه طراحی و اجرای آن‌ها در سطح مناطق آموزشی و مدرسه‌ها مشتمل است که از طریق آن مربی یا دسته‌ای از معلمان، از طریق راه‌اندازی نظام تصمیم‌گیری‌های مورد نیاز در تلاش برای حل مشکلات یادگیری و وضعیت آموزشی دانش‌آموزان هستند (کلاسن و دونالد، ۲۰۱۸). مدیریت مناسب برنامه درسی مستلزم نظارت بر کمیت و کیفیت برنامه درسی اجرا شده است. تهیه و تدوین استانداردها و شاخص‌هایی برای طراحی و اجرا در برنامه درسی در سطح سازمان آموزش و پرورش باید بر اساس نیازسنجی از کلیه ذینفعان، اعم از دانش‌آموزان، اجتماع و نظر متخصصان رشته‌های درسی صورت گیرد. لذا توجه به پاسخ‌گویی برنامه‌های درسی و مفیدبودن آن برای ذینفعان ضروری و حیاتی است (داویس و دارلینگ، ۲۰۱۲؛ تینگل و همکاران، ۲۰۱۹). بنا به مطالعه (آلباشیری و همکاران، ۲۰۱۶) رهبری برنامه‌های درسی به‌منظور یافتن اهداف مشترک، ایجاد گروه‌های همکاری، ساختن یک روش کاری و هماهنگ کردن بسیاری از فعالیت‌های پیچیده کار می‌کند. این در حالی است که تحقیقات در زمینه رهبری برنامه درسی هنوز در مرحله به‌نسبت اولیه‌ای از توسعه در سراسر جهان (هالینگر و چن، ۲۰۱۵) و به‌ویژه ایران است، کمبود الگوهای پذیرفته‌شده برای ایجاد تغییر در برنامه‌ها همچون مانعی در بهبود برنامه درسی عمل می‌کند (فضلی، ۱۴۰۱).

بازنگری شیوه‌های اجرایی: در نظام سنتی آموزش و پرورش، شیوه‌های اجرایی از بالا به پایین دیکته می‌شوند و این در حالی است که بنا به مقتضیات مناطق آموزش و پرورش و مدرسه‌ها، همواره محدودیت‌ها و چالش‌هایی وجود دارند که شیوه اجرای از بالا به پایین کارآمدی ندارند و همواره برای مدیران و مجریان برنامه‌های درسی دغدغه‌ساز است. مادامی که مناطق و سطوح عملیاتی در رده‌های پایین سازمانی، متناسب با امکانات، منابع و همچنین موانع و محدودیت‌های خود، به اتخاذ شیوه‌هایی برای اجرای برنامه‌های درسی و آموزشی خود اقدام کنند، مشکلات اجرایی آن‌ها برطرف می‌شود و از این رو پویایی و بالندگی در رده‌های فنی و پایین سازمان آموزش و پرورش گسترش می‌یابد.