



# کارایی گروه آموزشی مدیران

دکتر فرحناز حدادی

## چکیده

۱۳۷۳ شمسی، یعنی حدود چهارده سال پس از ابلاغ تأسیس گروه‌های آموزشی در ادارات کل و مناطق، نویسنده این مقاله بر این باور است که تحلیل عملکرد و شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقا یا کاهش سطح اثربخشی و بازدهی گروه آموزشی مدیران می‌تواند به تثبیت و تقویت جایگاه آن کمک کند تا بتوان از این گروه به‌عنوان هسته‌ای متشکل از افراد با مهارت‌های مکمل که برای نیل به یک هدف مشترک و با مسئولیت‌پذیری متقابل متعهد شده‌اند، در تصمیم‌گیری‌ها بهره‌گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** گروه آموزشی مدیران، کارایی، مدیران

نقش و اهمیت گروه‌های آموزشی به‌عنوان تشکیلاتی برای ایجاد و گسترش هرچه بیشتر تعامل، تفاهم و همکاری در جهت استفاده مطلوب از توانمندی‌ها، اطلاعات و تجارب مدیران، معلمان و مربیان، برقراری ارتباط سازنده بین آن‌ها و کیفیت‌بخشی به فرایند تعلیم و تربیت در کشور، ایجاب می‌کند که عملکرد این گروه‌ها و عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی هرچه بیشتر آن‌ها مطالعه و بررسی شود؛ زیرا امروزه عملکرد گروه‌های آموزشی تأثیر بسزایی در ارتقای سطح کیفیت آموزش و پرورش دارد. با توجه به شکل‌گیری و ایجاد گروه آموزشی مدیران از سال

آنان در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت می‌تواند تحقق اهداف را سرعت بخشد و خطاهای احتمالی ناشی از ضعف همکاری و تکروری را کاهش دهد.

گروه‌های آموزشی که حلقه اتصال میان سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان با مدیران و معلمان و مربیان هستند، همواره کوشیده‌اند زمینه مشارکت این گروه ارزشمند و سرمایه‌ای را در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت برنامه‌ها را فراهم آورند و توفیقات نظام تعلیم و تربیت را سبب شوند.

در تشکیلات و انواع گروه‌های آموزشی از نظر رشته و دوره تحصیلی و مخاطب، گروه آموزشی مدیران است که به‌عنوان مجمعی علمی - تخصصی و مشورتی باید یاری‌دهنده مدیران مدارس در مسیر گذر از رشد کمی و ورود به مؤلفه‌های کیفی در آموزش و پرورش باشد و بر فرایند آموزش و پرورش در حوزه یاددهی و یادگیری و در نهایت، رشد و بهبود کیفیت تعلیم و تربیت نظارت اثربخش داشته باشد و زمینه مساعد و مناسبی را برای تبادل تجربه‌های مؤثر و سازنده مدیران مدارس نیز فراهم آورد.

گروه آموزشی مدیران در هر مقطع تحصیلی تشکیل می‌شود و برای تحقق بخشیدن به اهدافی که بدان اشاره خواهد شد، به فعالیت می‌پردازد.

### تاریخچه اجمالی گروه‌های آموزشی

مسئله آموزش و راه‌های بهبود کیفیت از دیرباز فکر مسئولان را به خود معطوف داشته است. با توجه به ضرورت مشارکت معلمان و مدیران مدارس در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، گروه‌های آموزشی تشکیل شد و در سال ۱۳۵۹ طی بخشنامه‌ای به شماره ۱۲۱ ت مورخ ۵۹/۶/۲۰ دستورالعمل گروه‌های آموزش راهنمایی تحصیلی به استان‌ها ابلاغ گردید. با توجه به تأثیر چشمگیر این گروه‌ها در بهبود وضعیت آموزشی و پرورشی، دفتر آموزش عمومی وقت (ابتدایی، راهنمایی و متوسطه) طی بخشنامه شماره ۲-۶۶/۲-۲ مورخ ۶۱/۹/۶ تشکیل گروه‌های آموزشی را به سه دوره تحصیلی تدریجی داد و موضوع را به استان‌ها ابلاغ کرد. سپس، در سال ۱۳۶۳ در آیین‌نامه اجرایی آموزش و پرورش همگانی (موضوع فصل ششم آیین‌نامه) مصوب جلسه ۳۱۹ شورای عالی آموزش و پرورش (مورخ ۶۲/۸/۴) تشکیل گروه‌های آموزشی مورد تأکید قرار گرفت. علاوه بر این، گروه‌های آموزشی به‌عنوان منبع علمی، آموزشی و پژوهشی مطرح و زمینه‌ساز استفاده از تجارب و اطلاعات علمی - آموزشی، گسترش اطلاعات تخصصی، تحلیل کتب درسی، نواندیشی و به‌کارگیری طراحی آموزشی شناخته و معرفی شدند.

در تبصره ۴ بند یک دستورالعمل ۱۳۶۴/۳۰۰/۱۰۰ به تاریخ ۷۳/۵/۱۲ گروه‌های آموزشی، به موضوع تشکیل گروه آموزشی مدیران اشاره شد که طی نامه ۳۱۹/۴۴۸۱ مورخه ۷۴/۷/۴ به ادارات کل و مناطق ابلاغ گردید و این گروه‌ها فعالیت خود را در سه دوره تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه با انتخاب اعضا توسط رئیس اداره آموزش و پرورش به مدت یک سال آغاز کرد تا زمینه‌ساز مشارکت و تقویت تفکر جمع‌گرایی در آموزش و پرورش بیشتر از گذشته باشد.



## جلب مشارکت حداکثری و فعال مدیران، مربیان و معلمان در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت می‌تواند تحقق اهداف را سرعت بخشد و خطاهای احتمالی ناشی از ضعف همکاری و تکروری را کاهش دهد

### تعریف مفهومی

گروه‌های آموزشی گروه‌های کوچکی هستند که تحت نظر یک سرپرست فعالیت می‌کنند و اعضای گروه برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و ارائه رهنمودهای کاری در زمان مشخص دور یکدیگر جمع می‌شوند. (سیمون، ۱۳۷۶)

### تعریف عملیاتی

جمعی از معلمان و مربیان یک دوره تحصیلی در سطح استان یا مناطق آموزش و پرورش که در یک رشته درسی دارای تخصص بوده و براساس تعداد جلسات برنامه سالانه در زمانی مشخص گرد هم آمده و به بحث و تبادل نظر می‌پردازند و اموری از قبیل اصلاح و بهبود برنامه‌های درسی، بررسی مشکلات دانش‌آموزان در زمینه یادگیری، ارتقای سطح کیفی کلاس و مدرسه، تسهیل فرایند یادگیری و... و ارائه راهکارها و پیشنهادهای مناسب برای آن‌ها را مدنظر قرار می‌دهند. (محمدی، ۱۳۷۸)

### مقدمه

رشد و توسعه جوامع بشری تا حدود زیادی به آموزش و پرورش بستگی دارد. هرچه سطح آموزش بالاتر باشد، به همان نسبت پیشرفت و توسعه در تمام زمینه‌های آن جوامع نیز افزایش می‌یابد. با گسترش علوم و فناوری، ضرورت دستیابی جامعه به علوم و فنون پیچیده و تجهیز آن به دانش‌های جدید و نیز توجه آموزش و پرورش به رشد و شکوفایی انسان‌ها، مسئولیت نظام آموزشی نسبت به گذشته سنگین‌تر می‌شود و مدیران و مربیان و معلمان در سرنوشت فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و... کشور نقش مؤثرتری ایفا می‌کنند. از این رو، جلب مشارکت حداکثری و فعال



## نگاهی به واقعیت کنونی گروه آموزشی مدیران

در شرح وظایف این گروه، بر استفاده از تجارب اعضا و سایر مدیران، جلب مشارکت مدیران و معلمان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش سطح اطلاعات حرفه‌ای و تخصصی مدیران مدارس، فراهم آوردن زمینه تبادل تجربه‌ها و تقویت زمینه همکاری مدیران مدارس با مسئولان آموزش و پرورش، فراهم آوردن امکانات لازم برای برگزاری بازدیدهای تخصصی ویژه مدارس و رشد خلاقیت و نواندیشی رهبران آموزشی مدیران تأکید شده است.

جهت دستیابی به اهداف و تشکیل گروه، هر ساله بین ۵ تا ۸ نفر از مدیران حائز شرایط (مدیران دارای سابقه مدیریت درخشان با تحصیلات دانشگاهی مرتبط با تعلیم و تربیت) از طرف معاون آموزشی و کارشناس مسئول دوره مربوط به رئیس اداره آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شوند و پس از تأیید ایشان، ابلاغ یک

وابستگی موضوعات مورد بحث و گفت‌وگو و تدوین برنامه به سلیقه و نظر مدیران و مسئولان مناطق، مانعی بر سر راه تدوین برنامه بر اساس نیاز مدیران و موضوعات چالشی مدارس است و همین مسئله موجبات کاهش حمایت مدیران مدارس از تصمیمات و خودداری آن‌ها از همراهی با برنامه‌های گروه را فراهم می‌آورد.

● گزینش اعضای گروه که به صورت انتصابی از جانب مدیران و معاونان مناطق آموزش و پرورش صورت می‌گیرد، می‌تواند در کاهش میل و انگیزه مدیران مدارس برای همکاری با گروه آموزشی مدیران مؤثر واقع شود. همچنین، بی توجهی به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران منتخب می‌تواند مرجعیت علمی - تخصصی گروه را خدشه‌دار کند و موجب شکل‌گیری پیوندهای سست ارتباطی شود. نبود ارتباط کافی و صحیح مدیران با اعضای گروه از مطلوبیت، اثربخشی و کارایی آن کم می‌کند و عدم توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای نیز انسجام و یکپارچگی گروه را در معرض خطر قرار می‌دهد و فعالیت‌های مشترک در مسیر اهداف از پیش تعیین شده را ناممکن می‌سازد.

● عدم توجه لازم به نقش مشورتی و نظارتی گروه آموزشی مدیران در ارزیابی برنامه‌ها و عملکرد مدارس به منظور ارتقای سطح کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پرورشی نیز از دیگر عوامل مؤثر بر مورد اقبال قرار نگرفتن این گروه در بین مدیران عنوان شده است.

● ناکافی بودن منابع مالی برای اجرای برنامه‌های مرتبط با موضوع ارتقای سطح مهارت و دانش مدیران همانند برگزاری مسابقات، کارگاه‌های آموزشی، جلسات پرسش و پاسخ، برنامه‌های بازدید از اماکن علمی و سازمان‌های مدیریتی و مدارس برتر، پرداخت حق اشتراک مجلات و نشریات، در عمل تحقق هدف «دانش‌افزایی مدیران» به منظور ارتقای سطح کیفیت عملکرد آنان را دچار تزلزل کرده است.

● نبود نظام پاداش دهی به اعضای کارآمد و فعال و مدیران برجسته مدارس ممکن است انگیزه آنان را برای همکاری دستخوش نوسان کند و گاهی مانع ادامه همکاری افراد در سال‌های آتی شود. این مسئله باعث می‌شود که اعضای گروه به دفعات تغییر کنند و همین بی‌ثباتی نیروی انسانی در گروه، به تدوین اهداف میان‌مدت، پیگیری مصوبات و شناسایی فرصت‌ها و آسیب‌ها، لطمات جبران‌ناپذیر وارد می‌آورد.

● کار گروهی نتیجه مسلم به کارگیری مهارت‌های مختلف اعضای گروه برای بهسازی مراحل انجام کار است. در این میان، گاهی مدیران ارشد توانایی به کارگیری مهارت‌های اعضا را نداشته و از توان و تجارب و تخصص آن‌ها به نحو مطلوب استفاده نکرده‌اند.

● ارزیابی نکردن فعالیت گروه در پایان سال تحصیلی، موجب ضعف نظارت درون گروهی می‌شود. این مسئله بلا تکلیفی اعضا در دستیابی به اهداف و جلب رضایت مخاطبان را به همراه دارد و آنان را در سنجش کارایی و اثربخشی دچار خطا می‌سازد.

آنچه تحت عنوان «عوامل مؤثر بر ناکارآمد شدن گروه آموزشی مدیران» در بالا مطرح شد همه آن چیزی نیست که موجبات کاهش رضایت مدیران از عملکرد گروه را فراهم می‌آورد. باید توجه داشت مطالعه‌ای که عملکرد گروه‌های آموزشی مدیران را به طور مدون مورد ارزیابی قرار داده باشد ملاحظه نگردیده و درباره آن

## گروه‌های آموزشی که حلقه اتصال میان

### سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان با مدیران و

### معلمان و مربیان هستند، همواره کوشیده‌اند

### زمینه مشارکت این گروه ارزشمند و سرمایه‌ای

### را در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت

### برنامه‌ها را فراهم آورند و توفیقات نظام

### تعلیم و تربیت را سبب شوند

ساله به عنوان عضو گروه آموزشی مدیران برای آنان صادر می‌گردد تا در جلساتی که معمولاً هر ماه برگزار می‌شود شرکت کنند.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران و همچنین اعضای گروه آموزشی مدیران، تشکیل مستمر و پیگیری موضوعات را امری ضروری و انکارناپذیر می‌دانند اما از عملکرد چندین ساله این گروه، رضایت لازم را ندارند. در پی مطالعه و مصاحبه و گفت‌وگوهای به عمل آمده، برخی کارشناسان مسئول گروه‌های آموزشی و اعضای گروه مدیریت برخی مناطق ضمن تأیید نظر مدیران درباره ناکارآمدی گروه مدیریت، به‌ویژه در دهه گذشته و عدم تحقق اهداف آن، به بیان علل و عوامل مؤثر بر این عدم موفقیت پرداختند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

● نگرش نامطلوب به کار گروهی و بی‌اعتقادی به منافع موجود در عملکرد گروهی در برخی از مدیران ارشد موجب می‌شود که به گروه آموزشی مدیران به عنوان یک منبع توانمند و ظرفیت آماده جهت برنامه‌ریزی، کمک به تسهیل فرایندها و تدوین سازوکارهای مورد نیاز، توجه لازم معطوف نگردد. این امر گروه را به مثابه یک بخش تشریفاتی به نمایش می‌گذارد و همین امر موجب فرار نیروهای کارآمد، علاقه‌مند و توانمند از آن می‌شود.

● نبود آزادی عمل در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌ها و



مانند راه‌اندازی وبگاه و وبلاگ و بهره‌گیری از فضای مجازی می‌توانند به تبادل تجربه‌ها و افزایش سطح اطلاعات تخصصی و علمی و همچنین نیازسنجی و نظرسنجی از مدیران مدارس اقدام نمایند و ارتباط سازنده و یکپارچه‌ی خویش را حفظ و تقویت کنند.

● مدیران ادارات کل و مناطق با دعوت از استادان مجرب و متخصص برای آموزش، تبادل نظر و استفاده از افکار و آرای نوین و بدیع برنامه‌های منظم و متمرکز را طراحی و تنظیم کنند.

● استفاده از تجارب اعضای گروه مدیریت مناطق مجاور و تشکیل قطب مدیریتی می‌تواند به هم‌افزایی و بهره‌وری هر چه مطلوب‌تر گروه‌ها یاری رساند.

● طراحی نظام پاداش و تشویق به‌منظور افزایش انگیزه حضور مدیران خوش‌فکر و صاحب‌اندیشه در گروه آموزشی مدیران و تقویت همکاری همه‌جانبه مدیران مدارس با اعضای گروه می‌تواند

اطلاعات مقتضی ارائه نشده است. وقتی یک واقعیت به‌صورت اطلاعات تبیین نشده وجود داشته باشد، می‌تواند به‌عنوان یک مسئله پژوهشی مطرح شود. بر این اساس، به خوانندگان پژوهشگر و محقق و مسئولان پیشنهاد می‌شود این موضوع را در دستور کار فعالیت‌های تحقیقاتی قرار دهند تا از یافته‌های پژوهشی در جهت تقویت و تثبیت نقش و جایگاه گروه آموزشی مدیران بهره‌گیری شود.

## راهکارهای مبتنی بر مجموعه اطلاعات و یافته‌های این

### بررسی

● با توجه به اینکه مدیریت مشارکتی از جمله عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌هاست، پیشنهاد می‌شود از بُعد سیاست‌گذاری، قوانین و مقرراتی وضع شود که زمینه مشارکت اعضای گروه مدیریت را در اجرای برنامه‌ها، سیاست‌گذاری‌ها، نظارت برنامه‌ها و... فراهم آورد.

● بهره‌گیری از الگوی برگرفته از مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> موجب افزایش کارایی و تعامل بین مدیران و کارکنان در حل مسئله به‌صورت مشارکتی می‌شود و امکان همکاری مداوم را فراهم می‌آورد تا مسائل مدیریت مدارس آشکار و در نهایت حل گردد.

● لازم است مدیران و مسئولان ادارات کل و مناطق آموزش و پرورش جایگاه گروه آموزشی مدیران را مشخص کنند و به آگاهی کلیه مدیران مدارس برسانند.

● آشنایی هر چه بیشتر مدیران ارشد و میانی با شیوه‌های مدیریت مشارکتی و بهره‌گیری از گروه‌های تخصصی مختلف از جمله گروه آموزشی مدیران در سطح ادارات کل و مناطق می‌تواند به رفع موانع موجود بر سر راه فعالیت‌های گروهی کمک کند و موجبات توفیق و اعتلای گروه‌های آموزشی، به‌ویژه گروه مدیران، را فراهم سازد.

● در گروه‌های موفق، واگذاری نقش مدیر ارشد به اعضای گروه متناسب با توانمندی آن‌ها می‌تواند کارایی گروه را ارتقا بخشد. بر این اساس، پسندیده است گاهی ردای مدیریت بر دوش گروهی از مدیران مجرب بیفتد که در رابطه با موضوع خاص، از دانش و تجربه بیشتری برخوردارند. این امر باعث تقویت فرهنگ همدلی و همکاری اعضای گروه با مدیران ارشد آموزش و پرورش می‌شود و موجبات حمایت و همراهی سایر مدیران مدارس را نیز فراهم می‌آورد.

● لازم است مسئولان مناطق در اوایل هر سال تحصیلی، شرح وظایف و اهداف و انتظارات اعضای گروه مدیریت را به‌طور دقیق و شفاف تبیین کنند تا افراد با شناخت کافی و وافی مسئولیت بپذیرند.

● آموزش و پرورش ادارات کل و مناطق، بودجه‌های مستقل و خاص برای فعالیت گروه آموزشی مدیران در نظر بگیرند تا اعضا بتوانند برنامه‌های مربوط به دانش‌افزایی را طراحی و اجرا کنند.

● تغییر شیوه انتخاب اعضا گروه نیز از دیگر عواملی است که می‌تواند به کارایی گروه کمک کند. برگزاری انتخابات برای تعیین اعضای گروه آموزشی به جای انتصاب آن‌ها همدلی و همکاری هر چه بیشتر مدیران مدارس را موجب می‌شود.

● اعضای گروه آموزشی مدیران با فراهم آوردن امکانات مناسب

## بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران و همچنین اعضای گروه آموزشی مدیران، تشکیل مستمر و پیگیری موضوعات را امری ضروری و انکارناپذیر می‌دانند اما از عملکرد چندین ساله این گروه، رضایت لازم را ندارند

در اعتلای گروه نقش مهمی ایفا کند. (دادن امتیاز به اعضا در طرح انتخاب معلم نمونه، ارزشیابی عملکرد مدیران، عضویت رایگان در کتابخانه‌های تخصصی، فراهم آوردن زمینه حضور شرکت اعضا گروه در همایش‌ها و سمینارهای تخصصی... از عوامل انگیزشی محسوب می‌گردد).

در پایان، پیشنهاد می‌شود پژوهشگاه آموزش و پرورش ارزیابی عملکرد گروه‌های آموزشی مدیران را به‌منظور شناسایی هر چه دقیق‌تر عوامل فرصت‌بخش و تهدیدکننده در دستور کار خود قرار دهد.

### پی‌نوشت

1. Total Quality management

### منابع

۱. سیمون، رابرت (۱۳۷۶). *تشکل، گروه، مترجم: علی اسفندیاری*. تهران: پیام دانش.
۲. محمدی، مسعود (۱۳۷۸). *بررسی عملکرد گروه‌های آموزشی دوره‌های مختلف*. اهواز: دانشگاه شهید چمران.