

### ■ مفهوم مشارکت در تصمیم‌گیری

منظور از مشارکت، فرایند سهیم شدن مدیران و کارکنان در کارها و امور سازمان است. مدیرانی که سیاست مشارکت در تصمیم‌گیری را اتخاذ نموده‌اند، مدیرانی هستند که با دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه را برای همکاری و همیاری همه اعضا فراهم می‌کنند. مشارکت در تصمیم‌گیری به دخالت علمی، ذهنی و عاطفی افراد در نحوه انجام امور اشاره می‌کند و از تمرکز تصمیم‌گیری‌ها جلوگیری به عمل می‌آورد. در مکاتب مختلف مدیریتی به مشارکت توجه شده و امروزه به‌عنوان یک معیار ارزشی، برخی از سازمان‌ها از آن استقبال می‌کنند. مشارکت در کارها و تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درجات مختلفی داشته باشد که از حداقل میزان مشارکت آغاز و به مشارکت کامل ختم می‌شود. مشارکت از ارائه یک عقیده شروع و به عضویت در یک گروه و کمیته منتهی می‌شود. پانسفورد و کارپنتر سطوح عمده مشارکت را در پنج سطح به شرح زیر قرار داده‌اند:

۱. مشارکت در سطح فردی،

۲. مشارکت در سطح عملیاتی،

۳. مشارکت در سطح جمعی،

۴. مشارکت در سطح سازمانی،

۵. مشارکت در سطح راهبردی (استراتژیک).

نقش آموزش و پرورش، آموزش و نهادینه کردن مشارکت در سطح فردی و هدایت و رهبری به سمت آخرین سطوح آن یعنی مشارکت در سطح راهبردی است.

### ■ نقش آموزش و پرورش در نهادینه کردن تفکر

مشارکتی در دانش‌آموزان و جامعه

یکی از پدیده‌هایی که می‌تواند نقش جوانان را در حل مشکلات جامعه، کاربردی کند؛ شکل‌گیری تفکر مشارکتی در آنان است. بنابراین نظام آموزشی با سازوکارهای زیر می‌تواند به نهادینه کردن تفکر مشارکتی کمک نماید.

### ■ دانش‌آموز محور کردن آموزش

در نظام‌های آموزشی رسمی همه تصمیمات و فرایندها توسط نهادهای مشخصی تعیین می‌شوند

## من هم هستم! بررسی نقش آموزش و پرورش در نهادینه کردن تفکر مشارکتی

کلیدواژه‌ها: تفکر مشارکتی، تصمیم‌گیری، رهبری آموزشی

### اشاره

مشارکت فرایندی است که طی آن، مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شریک شده و از تمرکز تصمیم‌گیری‌ها در دست افراد خاص جلوگیری می‌شود. مشارکت در امور جامعه آن را به سمت وسویی سوق می‌دهد که تعالی جامعه را دربر خواهد داشت و این در صورتی میسر می‌شود که افراد جامعه به اهمیت مشارکت واقف باشند و تفکر مشارکتی داشته باشند. نظام آموزش و پرورش مهم‌ترین مرجع شکل‌گیری و نهادینه کردن تفکر مشارکتی در افراد جامعه به‌خصوص جوانان و دانش‌آموزان و به کارگیری این تفکر در اداره جامعه است. بررسی عوامل مؤثر پیشرفت و ترقی جوامع پیشرفته نشان می‌دهد که همه این کشورها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد و بر پایه مشارکت و هم‌فکری برخوردار بوده‌اند.

### ■ منیره موحدی

معاون آموزشی اداره کل آموزش و پرورش مازندران

### ■ ریحانه دابویی

کارشناس تحقیقات و پژوهش آموزش و پرورش مازندران





## • انتخاب و سازماندهی محتوای آموزشی

### مشارکت‌ساز

چنانچه محتوای آموزشی به صورت یکنواخت و تکراری در اختیار دانش‌آموزان قرار گیرد، موجب بی‌انگیزگی دانش‌آموزان در مشارکت و بی‌اعتنایی آن‌ها می‌شود.

به‌طور کلی رعایت اصول زیر در انتخاب محتوای آموزشی می‌تواند به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک کند:

- ارتباط محتوا با زندگی واقعی دانش‌آموزان
- ایجاد تنوع در محتوای آموزشی
- نوبودن محتوای آموزشی
- عملی بودن محتوا
- مرتبط بودن محتوا با یکدیگر
- استفاده از مثال‌های واقعی در محتوا
- پیشنهاد محتوا توسط دانش‌آموزان (سلطانی، ۱۳۸۱)

## ■ طراحی ساختارهای مشارکت‌ساز در نظام آموزشی

زمانی که دانش‌آموزان استعداد، توان و تمایل به همکاری و مشارکت داشته ولی ساختار برای جهت دادن به سرمایه‌مشارکت وجود نداشته باشد؛ بعد از مدتی انرژی و انگیزه مشارکت از بین می‌رود. به‌طور کلی، با طراحی نظام‌های زیر می‌توان تفکر مشارکتی را از طریق نظام آموزش در جامعه نهادینه کرد:

**طراحی حلقه‌های کیفیت:** حلقه کیفیت در آموزش، گروه کوچکی از افراد است که به‌طور منظم و داوطلبانه در حین تدریس برای شناسایی، تحلیل و حل مسئله گرد هم می‌آیند و برای پیشبرد عملکرد و غنا بخشیدن به زندگی تحصیلی به تبادل نظر می‌پردازند (سلطانی، ۱۳۷۶).

## طراحی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در نظام

آموزشی: مدیریت فراگیر روش انجام کار مبتنی بر همیاری است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری در سازمان، از قابلیت‌ها و استعدادها گروه مدیران، معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان بهره‌می‌گیرد (علاقه‌بند، ۱۳۷۴).

**طراحی نظام چرخش شغلی:** چرخش شغلی موجب می‌شود که کارکنان در عمل عهده‌دار وظایف نسبتاً متفاوتی شوند و برای انجام بهتر وظایف خود به خوبی تجربه، مطالعه و سؤال کنند. این فرایند زمینه‌های مشارکت را فراهم می‌کند. اجرای نظام چرخش شغلی در آموزش و پرورش در سه سطح به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک می‌کند:

۱. در سطح دانش‌آموزی
۲. در سطح معلمان
۳. در سطح کارگزاران مدرسه (علاقه‌بند، ۱۳۶۶)

و جهت اجرا به معلم و دانش‌آموز ابلاغ می‌گردند تا دانش‌آموزان در تصمیماتی که مربوط به سرنوشت آنان است، شرکت کنند و حساسیت از خود نشان دهند. چنانچه دانش‌آموزان به لحاظ ساختاری، در برنامه‌ریزی شرکت داشته باشند، از درون خود را وادار به اظهار نظر و ارائه پیشنهاد می‌کنند و به تفکر واداشته می‌شوند.

به‌طور کلی دانش‌آموز محور شدن آموزش در ابعاد زیر به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک می‌کند:

- دانش‌آموزان جرئت اظهار نظر کردن را در خود می‌یابند.

- دانش‌آموز مؤلفه‌های برنامه‌ریزی را خود تعیین می‌کند.
- نظرات یکدیگر را به‌خوبی تشریح و تکمیل می‌کنند.

- گروه‌های همیاری شکل می‌گیرد.
- بهداشت روانی افراد شکل می‌گیرد.
- شخصیت افراد رشد یافته و متعادل می‌شود.

## ■ جای‌گزینی راهبرد رهبری آموزشی به‌جای

### مدیریت کلاس آموزشی

معلمان به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام آموزشی نقش مهمی در شکل‌گیری تفکر مشارکتی دانش‌آموزان و تسری آن در جامعه دارند؛ زیرا آموزش و پرورش تعامل دوجانبه میان معلم و دانش‌آموز است. فراهم کردن بستر مشارکت بستگی به میزان اختیاری که معلمان به دانش‌آموزان می‌دهند دارد. نقش معلم تسهیل‌کننده شرایط مشارکت برای دانش‌آموزان است و معلمان باید در مسیر غنی کردن و جهت دادن به مشارکت بیشتر دانش‌آموزان، نقش خود را ایفا نمایند (قاسمی‌پویا، ۱۳۷۷).

## ■ به‌کارگیری الگوهای آموزشی مشارکت‌جو

یکی از سازوکارهایی که به‌وسیله آن می‌توان فرهنگ و تفکر مشارکت را در جامعه ایجاد کرد؛ آموزش جوانان و دانش‌آموزان با روش‌های مشارکت‌جویانه است. اجرا و پیاده‌سازی روش‌های جمعی و گروهی در آموزش به‌صورت فرایند، دانش‌آموزان را با نحوه مشارکت آشنا می‌کند و به این ترتیب، آن‌ها به صورت ساختاری از درون، میل به مشارکت پیدا می‌کنند.

به‌طور کلی، الگوهای آموزشی جمعی که به نهادینه شدن تفکر مشارکتی در دانش‌آموزان و تسری آن به جامعه کمک می‌کنند عبارت‌اند از:

- الگوی آموزشی باران و گروه دوستی در یادگیری
- الگوی ایفای نقش
- الگوی کاوشگری به روش محاکم قضایی (بهرنگی، ۱۳۷۵)

معلمان به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام آموزشی نقش مهمی در شکل‌گیری تفکر مشارکتی دانش‌آموزان و تسری آن در جامعه دارند



**طراحی نظام پیشنهادها:** نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش تجلی گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین دانش‌آموزان و معلمان برای خلق و گسترش روحیه مشارکت در میان آن‌ها جهت پویایی و بهبود فرایند کار است. به‌طور کلی نظام پیشنهادها در آموزش و پرورش اهداف زیر را که زمینه‌ساز مشارکت است به‌دنبال دارد:

- ترویج فرهنگ همکاری داوطلبانه میان دانش‌آموزان؛
- ترویج فرهنگ همکاری داوطلبانه میان معلمان؛
- بهبود جمعی کار تدریس و یادگیری (سلطانی، ۱۳۸۱)

### ■ حاکم کردن روحیه تفکر علمی و پژوهشی در

#### جوانان

جوانان باید در مدرسه به این باور برسند که با تفکر علمی و تحقیق و پژوهش می‌توان به راه‌حل‌ها و پدیده‌های جدید دست یافت یا چیزهای جدیدی را در مسیر تعالی انسان و جامعه کشف کرد (عظیمی، ۱۳۷۱).

تقویت روحیه تحقیق و پژوهش موجب علاقه و گرایش جوانان به تحقیق در مسائل و معضلات اجتماعی می‌شود. این گرایش، احساس مسئولیت آن‌ها را تحریک و تقویت می‌کند و به این ترتیب روحیه تحقیق و پژوهش عاملی برای ایجاد تعهدات اجتماعی و روحیه مشارکت در بین جوانان می‌شود.

### ■ آموزش تقویت مسئولیت‌پذیری

تقویت مسئولیت‌پذیری از طریق عادت دادن دانش‌آموزان به مشارکت در امور مختلف حاصل می‌شود. مدرسه و نظام آموزش و پرورش باید مشارکت را به جوانان آموزش دهند. مشارکت عبارت است از ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های جامعه (رهنورد آهن، ۱۳۷۷). مشارکت، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا گروهی را برای دستیابی به اهدافش یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت. انسانی که مشارکت می‌کند، خود درگیر است و نه کاردرگیر.

### ■ جایگزین کردن راهبرد ارزیابی گروهی به جای

#### ارزیابی فردی

یکی از سازوکارهای نهادینه کردن تفکر مشارکتی در مدرسه و جامعه این است که ارزیابی افراد به یکدیگر گره بخورد و عملکرد افراد در ارتباط با هم مورد

ارزیابی قرار گیرد. لازمه ارزیابی گروهی این است که فعالیت‌های آموزشی و یادگیری، جمعی و گروهی شود. در این خصوص لازم است، فعالیت‌های دانش‌آموزان به شکل گروهی و جمعی شود.

فعالیت‌های گروهی و جمعی در ابعاد زیر به نهادینه شدن تفکر مشارکتی کمک می‌کند:

- ساختار جمعی کار، توسط دانش‌آموزان شکل می‌گیرد.
- دقت جمعی به‌وجود می‌آید.
- احساس مسئولیت در گروه تقویت می‌شود.
- در انجام وظایف رقابت بهتری ایجاد می‌شود.



مشارکت یک نظام فکری است که باید در نظام آموزشی ایجاد شود و در سازمان و جامعه عملی شود. نهادینه کردن تفکر مشارکتی در جامعه از طریق نظام آموزش و پرورش و مدارس صورت می‌گیرد. برای اینکه آموزش و پرورش در این امر موفق شود، باید با استفاده از روش‌های گوناگون و جدید، معلمان و دانش‌آموزان را با مقوله مشارکت و اثرات آن در جامعه آشنا سازد. از جمله روش‌ها و سازوکارهایی که در این مقاله به آن‌ها اشاره شد و می‌توان در آموزش و پرورش از آن‌ها استفاده کرد تا فرهنگ مشارکت در آموزش و پرورش نهادینه شود؛ دانش‌آموز محور بودن آموزش، تغییر سبک کلاس‌داری، به‌کارگیری الگوهای مشارکت‌جو، انتخاب محتوای آموزشی مشارکت‌ساز، طراحی ساختارهای مشارکت‌زا، حاکم کردن روحیه پژوهشی، آموزش مسئولیت‌پذیری و ارزیابی گروهی است.

#### پی‌نوشت

1. Ponsford and Carpenter

#### منابع

۱. بیروس جویس و ماشاویل، الگوهای تدریس (مترجم: محمدرضا بهرنگی)، تهران، کمال تربیت، ۱۳۷۵.
۲. رهنورد آهن، فرج‌الله؛ «ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری»، فصل‌نامه مدیریت دولتی، شماره ۴۱، ۱۳۷۷.
۳. سلطانی، ایرج؛ «مدیریت کارگروهی در حلقه‌های کیفیت»، مجله مدیریت، شماره ۲۵، ۱۳۷۹.
۴. سلطانی، ایرج؛ «بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری»، مجله مدیریت شماره ۱۰۷، ۱۳۷۹.
۵. سلطانی، ایرج؛ «نقش نظام آموزش و پرورش در مشارکت»، مجله مدیریت، شماره ۲۹-۳۰، ۱۳۸۱.
۶. عظیمی، حسن؛ مدارهای توسعه‌نیافتگی در ایران. تهران: نی، ۱۳۷۰.
۷. علاقه‌بند، علی؛ مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش شماره ۴۷، ۱۳۷۴.
۸. علاقه‌بند، علی؛ جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، تهران، فروردین، ۱۳۶۶.
۹. فاسمی پویا، اقبال؛ راه‌های حصول به مشارکت مردم در امور آموزش و پرورش. تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۷.
۱۰. طباطبایی یاقفی، ملوک بیگم؛ مشارکت کارکنان در انتخاب مدیران. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، پاییز و زمستان، ۱۳۷۸.

مدیرانی که سیاست مشارکت در تصمیم‌گیری را اتخاذ نکرده‌اند، مدیرانی هستند که با دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه را برای همکاری و همیاری همه اعضا فراهم می‌کنند

