

نقش عناصر مدیریت در

موفقیت برنامه‌های آموزش مستمر

● مهندس کوروش روستا

مقدمه

در سالهای اخیر مسائل جدید و متنوع اجتماعی، اقتصادی و محیطی شدیداً مورد توجه قرار گرفته‌اند. علل و عوامل چنین مسائلی به نظر می‌رسد که در نتیجه رشد مداوم تکنولوژی و اطلاعات بشری پدیدار شده است. گسترش دانش از طریق ایجاد مسائل جدید و پیچیده، سبب تغییر در محیط و زندگی افراد شده است.

ما به عنوان یک ملت، اجتماعات و افراد انسانی باید خود را برای چالشهای آینده آماده کنیم و در این زمینه با کسب آمادگی برای آینده، باید به هم پیوستگی محیط، ارزشها، اقتصاد، الگوهای کار، ساختارهای خانواده، مفاهیم سنتی آموزش و روشهای زندگیمان را درک کنیم. از آنجا که به آینده نظر داریم، به آموزش مداوم نیازمندیم، زیرا دانش فراینده

ما، ما را برای ستیز با چنین مشکلاتی بهتر آماده می‌سازد. (۲)

امروزه "آموزش" هم از نظر دولت و هم از نظر مردم، به عنوان وسیله‌ای مؤثر برای حل مسائل جامعه شناخته می‌شود. بدین جهت انتظار زیادی را به جود می‌آورد تا فعالیتهای آموزشی به صورت مداوم در بین مردم هدایت شده و دانش مورد نیاز آنان برای حل اثربخش مسائل و رفع نیازها ارائه شود.

به گونه‌ای که در حال حاضر نیاز شدیدی به آموزش مداوم احساس می‌شود. انسانهای زیادی که اغلب سن آنان از سن متعارف برای رفتن به مدرسه و دانشگاه بیشتر است، در پی فرصتهایی برای آموزش هستند تا بدین وسیله افقهای فکری خود را گسترش دهند، درک بهتری از جامعه و نهادهای آن پیدا کرده و دانشهای جدید را کسب نمایند تا به

کمک آن بتوانند با تحولات سریع اجتماعی هماهنگ شوند. بعضی دیگر نیز در رویارویی با رشد پیچیدگی تکنولوژی، در جستجوی آموزش برای افزایش مهارت‌هایشان یا مهیا شدن برای حرفه‌های کاملاً جدید هستند.

گروه‌ها و افرادی که به یافتن راه‌حلهایی برای حل مسائل خاص اصرار می‌ورزند به آموزش به عنوان تنها دریچه‌ای که فرصت به انجام رساندن هدف‌هایشان را بیشتر می‌کند، می‌نگرند. بسیاری از جوانان که ترک تحصیل کرده یا از مدرسه اخراج شده‌اند به اشتباه خود پی برده و به آموزش به عنوان یک شانس مهم دیگر برای کسب مهارت‌هایی که بیشتر مورد نیاز است توجه می‌کنند. این افراد از کلیه طبقات اجتماعی - اقتصادی و سنین مختلف برای فرصت‌های یادگیری به مؤسسات آموزش مداوم روی می‌آورند و این روند ادامه خواهد داشت. (۲)

از طرف دیگر عواقب ناگوار اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بی‌سوادی که دامنگیر بخش بزرگی از نیروی انسانی جوامع امروز است و متأسفانه روز به روز هم بر دامنه آن افزوده می‌شود، ایجاب می‌کند که برای مبارزه قطعی با بی‌سوادی و تأمین آموزش‌های لازم برای بزرگسالان کم‌سواد، هر چه زودتر تدابیر مقتضی اتخاذ شود. (۴)

بنابراین باید طرح و اجرای برنامه‌های سوادآموزی با دقت هر چه بیشتر صورت پذیرد. فراهم ساختن امکانات مناسب بر عهده مدیریت حرفه‌ای آموزش مداوم است که با این کار مانع افزایش شهروندانی می‌شوند که عدم توانایی برای رشد و حضور فعال در صحنه اجتماع آنها را گرفتار ساخته است. (۳)

دلایل نیاز به آموزش بزرگسالان
نیاز به آموزش بزرگسالان در کشورهای در حال توسعه یک امر ضروری

است و دلایل زیادی وجود دارد که باعث به وجود آوردن این نیاز شده است. از جمله:

۱- شرکت نکردن عده‌ای از افراد در کلاس درس و مدرسه در دوران کودکی و نوجوانی به دلیل مهیا نبودن امکانات.

۲- ترک تحصیل شاگردان از آموزش رسمی در ضمن گذراندن دوره آموزش رسمی.

۳- ترک تحصیل شاگردان از آموزش رسمی پس از پایان دوره.

۴- نیاز به آموزش استثنایی برای افراد عقب مانده.

۵- نیاز به آموزش تخصصی ویژه.

۶- افت تحصیلی ناشی از کیفیت نامطلوب محتوای آموزش رسمی.

۷- بازخورد نامطلوب ناشی از برون دادهایی با کیفیت پایین از سیستم؛ به صورت معلمان، مدیران و کارکنان با شایستگی کمتر، که اینها به طور مجدد به سیستم داده می‌شوند، لذا پایه‌های ضعیف و عملکرد نامناسب این شاگردان در کلاس پایین‌تر سبب دشواری ادامه تحصیل آنان در کلاس بالاتر و ترک تحصیل می‌شود.

آخرین نکته نشان‌دهنده عامل بسیار مهم و مؤثر در افزایش یا کاهش نیاز به آموزش بزرگسالان و سوادآموزی است. اگر در نظام آموزشی، معلمان، مدیران و کارکنان خوب و شایسته به کار گرفته شوند، آنها می‌توانند با ارائه روش‌های مناسب در تحقق اهداف آموزش مؤثر بوده و موجب کاهش عدم کارایی فارغ‌التحصیلان و شکاف موجود بین مطالبی که در ذهن سپرده‌اند و نیازهایی که به آنها پاسخ می‌دهند، بشوند.

تقسیم‌بندی طرح‌های سوادآموزی اجرا شده (از دیدگاه دکتر زهرا صباغیان)
طرح‌های سوادآموزی که تاکنون در

گوشه و کنار جهان تهیه شده و به اجرا درآمده‌اند از لحاظ هدف به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- برنامه‌های سوادآموزی با اهداف سیاسی-اجتماعی محدود

۲- برنامه‌های سوادآموزی با اهداف سیاسی-اجتماعی گسترده

دسته اول، شامل طرح‌هایی می‌شود که اهداف سیاسی-اجتماعی آنان رسیدن به تغییرات اجتماعی و اصلاحات تدریجی است. این طرح‌ها، تحت تأثیر ایدئولوژی و سیاست‌های حاکم بر جامعه تمایلی برای سرعت بخشیدن به امر سوادآموزی ندارند و خواهان تغییرات عمیق، سریع و فوری نیستند. بنابراین، گاه مشاهده می‌شود که طرح سوادآموزی سالیان دراز ادامه می‌یابد و به صرف هزینه‌های سنگین و نیروی انسانی قابل توجه منجر می‌شود. در حالی که کمک قابل توجهی به توسعه سواد و یا بالا بردن سطح فرهنگ و دانش سوادآموزان نمی‌کند یا بزرگسال را به طور سطحی باسواد می‌نماید. از این رو سواد حاصل از آن نه تنها کوچکترین تأثیری در زندگی بزرگسال نوسواد ندارد، بلکه خود می‌تواند مانعی در راه پیشرفت اجتماعی و اقتصادی جامعه ایجاد کند. این قبیل طرح‌ها در بیشتر موارد جنبه تبلیغ دارند و برای حفظ آبروی دولتهای حاکم در انتظار مردم جامعه و مخصوصاً در سطح بین‌المللی به کار می‌روند تا به سازمانها و دولتهای خارجی نشان دهند که دولتهای حاکم به اصلاح و توسعه جامعه علاقه مند می‌باشند.

دسته دوم طرح‌هایی را دربرمی‌گیرد که اهداف سیاسی-اجتماعی آنان وسیع و معمولاً رسیدن به تغییرات سریع و اصلاحات اساسی جامعه است. این قبیل طرح‌ها که معمولاً در کشورهای انقلابی به کار می‌روند و

هدفشان آگاه کردن مردم نسبت به مسائل و مشکلات واقعی خود و جامعه می‌باشد، سازماندهی و اجرای این قبیل طرحها با همکاری نزدیک مردم و سازمانهای مربوطه انجام میگردد. بنابراین بسیج امکانات مادی جامعه و نیروی انسانی موجود نقش مؤثری در موفقیت طرحهای انقلابی سوادآموزی دارند. هدف این دسته طرحها باسواد کردن کلیه افراد جامعه در حداقل زمان و با استفاده از حداکثر توان با اهداف وسیع است که بلافاصله پس از انقلاب سیاسی- اجتماعی در جوامع به اجرا گذاشته می‌شوند و از بالاترین تأثیر برخوردار بوده و موفقترین طرحهای سوادآموزی محسوب می‌شوند.

طرحهای سوادآموزی که هدفشان وسیع و معمولاً آگاه ساختن بزرگسالان از جنبه‌های مختلف است، به نحوی برنامه‌ریزی شده و سازمان می‌یابند که سوادآموزان نوسواد بتوانند در آینده از سواد خود بهره‌های عملی لازم را برده و در زمینه شغل و حرفه یا بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی خود از آن بهره‌برداری نمایند. بنابراین این امر خود تشویقی برای ادامه کار و رسیدن به دانش و آگاهی بیشتر می‌باشد.

مدیریت آموزشی

بی سوادی یکی از مسائل عمده کشورهای جهان سوم است. طبق برآورد یونسکو در سال ۱۹۹۰ در کشورهای در حال توسعه از هر سه نفر بزرگسال یک نفر بی‌سواد بوده است. (۵)

با نگاهی اجمالی به تاریخچه سوادآموزی در ایران و همچنین اکثر کشورهای در حال توسعه، می‌توان دریافت که تاکنون برای حل مشکلات بی‌سوادی طرحها و برنامه‌های مختلفی تهیه و تدوین شده که در

بسیاری از موارد با شکست مواجه شده است. در این زمینه نقش مدیریت در موفقیت این برنامه‌ها بسیار حائز اهمیت است و یکی از دلایل اساسی موفقیت یا شکست برنامه محسوب می‌شود.

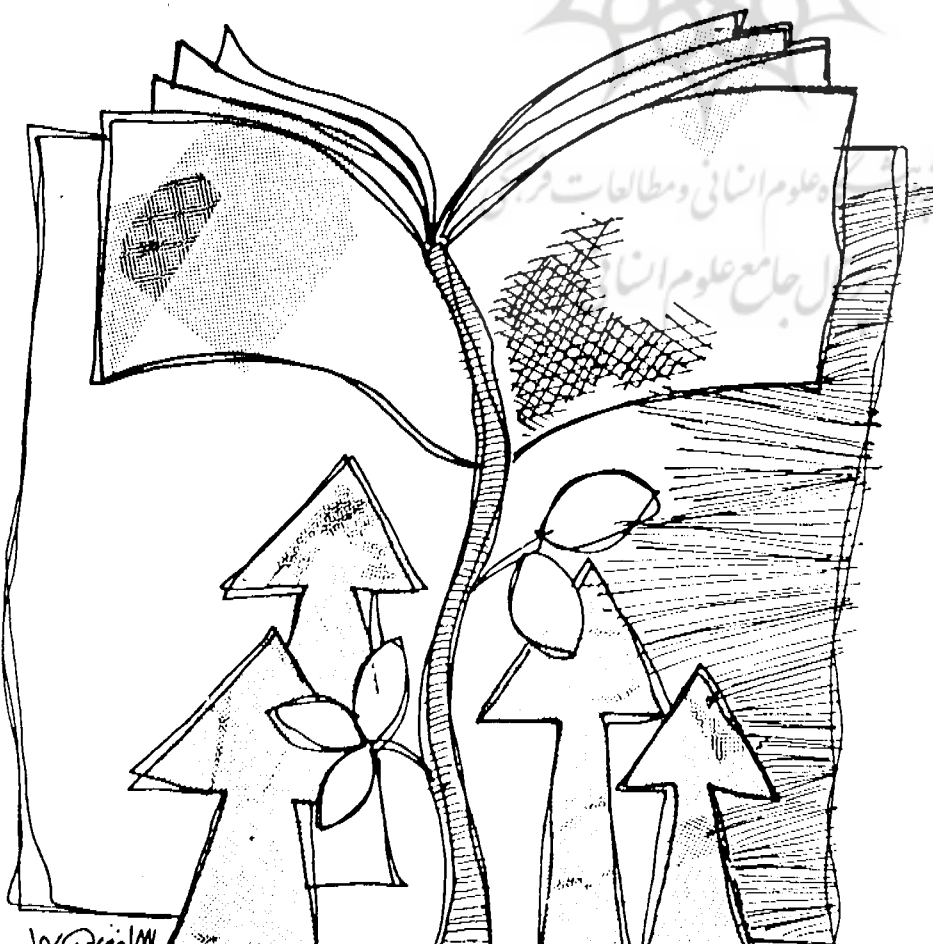
مدیریت آموزشی باید موجبات رشد و کمال دائمی فرد را به صورتی فراهم آورد که بتواند با دریافت آموزش و پرورش صحیح برای رشد خود آماده و مجهز شود. هرگونه اهمال در انجام این وظیفه موجب افزایش نیاز به آموزش بزرگسالان برای جبران این نارسایی در آموزش و پرورش رسمی می‌شود.

نقش اساسی مدیریت در آموزش بزرگسالان، پرورش شهروندان مستفاد، آگاه، متفکر، شایسته، آزاداندیش و فراهم آوردن موجبات یادگیری و فهم مطالب خواندنی، نوشتنی و محاسبه‌ای است نه یادگیری صرف طرز خواندن و نوشتن یا حساب کردن. (۳)

تعمیر مدیریت آموزش بزرگسالان و سایر مدیریتها

مدیریت آموزشی با توجه به دلایل زیر نسبت به سایر مدیریتها از پیچیدگی و ویژگی خاصی برخوردار است:

- ۱- انسان با تمام نگرشها، تجارب، ارزشها، انتخابها، علایق و پیچیدگیهای دیگر به عنوان داده به سیستم آموزشی محسوب می‌شود.
- ۲- آموزش و پرورش امری مداوم است و طی مراحل آن، فراگیر و معلم را همواره با تنوع در انجام امور مواجه می‌سازد.
- ۳- نقش آموزش و پرورش گسستن دوره‌های باطل و نامطلوب اخلاقی، علمی، فرهنگی جامعه توسط تغییر مطلوب در تفکر ذهن و شناخت فراگیران است.
- ۴- حیطة نظارت در کلاس یعنی تعداد افرادی که با نظارت معلم فعالیت می‌کنند به مراتب وسیعتر است.



۵- انعطاف پذیری و پویایی زیادی برای سازگار ساختن خدمات با نیازهای متنوع، رشد ویژگیها، خصایص و فضایل و قابلیت‌های وسیع فراگیران لازم است.

۶- ساختار سازمان و تشکیلات آموزش باید در خدمت ارائه "ساختار علمی" و دانش متناسب با "ساختار تجربی" و شناختی فراگیران تنظیم گردد.

۷- رشد ساختار شناختی و ذهنی فراگیران همواره باید در تطبیق و سازگاری مطالب آموزشی مورد توجه قرار گیرد.

۸- ارزشیابی رشد تفکر، دانش، مهارت و نگرش فراگیران یک امر ضروری و دایمی است.

۹- مطالب انتزاعی و شبه واقعیات به عنوان ابزار غالب در آموزش مورد استفاده است.

۱۰- کلاس جای تمرین، رفتار و بررسی صحت افکار و رشد تجارب و تفکر صحیح است. (۳)

عناصر مدیریت

مدیریت شامل پنج عنصر اصلی است که عبارت‌اند از:

۱- برنامه‌ریزی

۲- سازماندهی

۳- هماهنگی و ارتباطات

۴- رهبری و نفوذ

۵- کنترل یا نظارت (۱)

برنامه ریزی

برنامه‌ریزی فرایندی برای تعیین اهداف سازمانی و انتخاب یک رشته عملیات یا اقدامات در آینده جهت دستیابی به اهداف تعیین شده است. (۱)

هدف از برنامه‌ریزی در آموزش مداوم آن است که تغییراتی در افراد یا نظام اجتماعی که آنها جزئی از آن هستند، ایجاد

شود. نظام اجتماعی ممکن است یک خانواده، یک اجتماع، یک اتحادیه صنفی، یک استان یا یک ملت تعریف شود. تغییر در یک نظام می‌تواند در سطوح مختلف و به اشکال مختلف روی دهد. (۲)

انواع مختلف تغییراتی که برنامه‌های آموزشی باید بر آنها تأکید داشته باشند، عبارت‌اند از:

* تغییرات فردی

اساسترین واحدهای تغییر در هر نظام، افرادی هستند که آن نظام را به وجود آورده‌اند. تغییرات فردی شامل تغییرات شناختی، عاطفی، روانی، حرکتی در چرخه زندگی انسانهای عضو نظام اجتماعی می‌باشد.

* تغییرات گروهی

این تغییر، به تغییرات در روابط شخص با دیگران و ارتباطات خصوصی و دو نفره بازمی‌گردد.

* تغییرات فرهنگی

این نوع تغییر شامل تغییرات در ارزشها، هنجارها، سنتها و اخلاقیات یک نظام اجتماعی می‌باشد.

* تغییرات سیاسی

این نوع تغییر عمدتاً مربوط به تغییرات رویه‌ها، دستورالعملها، آئین‌نامه‌ها و قوانینی می‌شود که بر اجزای یک نظام اجتماعی تأثیر می‌گذراند.

* تغییرات تکنولوژیکی

این قبیل تغییرات برای بهبود کارایی و تولید در یک نظام اجتماعی طراحی شده‌اند. عمدتاً چنین تغییراتی به وضوح قابل

مشاهده هستند و روش انجام کارها را تغییر می‌دهند. مانند اثر کودهای موجود در بازار بر تولید محصول.

* تغییرات اقتصادی

این تغییر بر توانایی کلی سیستم برای رسیدن به اهداف تأثیر می‌گذارد. رونق و رکود اقتصادی نمونه‌هایی از تغییرات اقتصادی هستند که می‌توانند بر ماهیت اجزای یک نظام اجتماعی به شدت اثر بگذارند. (۲)

به طور کلی یک برنامه‌ریز خوب در آموزش مداوم باید برای جامه عمل پوشاندن به هدفهای زیر تلاش کند:

۱- ایجاد یک ساختار سازمانی مناسب برای تجزیه و تحلیل، تفسیر و تصمیم‌گیری در مورد مسائل و موقعیتهایی که باید تغییر یافته یا اصلاح شوند.

۲- استفاده اثربخش از منابع و امکانات در مطالعات تسجیزه و تحلیل انسانها و اجتماعاتشان

۳- تعیین اولویتهای مسائل و موقعیتهایی که در طرح عملیاتی، تغییرات مفیدی برای آنها در نظر گرفته شده است.

۴- شناخت پیامدهای مطلوب برای افراد و اجتماعات در طول برنامه

۵- تعیین منابع کمکی و حمایتی لازم برای ارتقا و اجرای اثربخش برنامه

۶- تهیه یک برنامه آموزشی که شرکت هر چه وسیعتر فراگیران را در وضعیت مناسب فراگیری فراهم سازد.

۷- اجرای برنامه عملیاتی برای ارائه فرصتهای یادگیری مناسب نظیر کنفرانسها، جلسات، کارگاههای آموزشی، مشاوره‌های فردی و برنامه‌های سمعی و بصری.

۸- تعیین روشهای قابل ارزیابی به طوری که بتوان قضاوتهای مفیدی در باره ارزش برنامه

کرد.

۹- بحث و گفتگو در باره نتایج برنامه با تصمیم‌گیرندگان مالی و کسانی که در اجرای برنامه تشریح مساعی داشته‌اند و دیگر افراد و گروه‌های علاقه‌مند. (۲)

مراحل برنامه‌ریزی

الف - تعیین نیازهای جامعه‌ای که برنامه برای آنها طراحی می‌شود.

در اولین مرحله برنامه‌ریزی که اساسی‌ترین مرحله نیز می‌باشد، نیازهای جامعه مورد نظر که برنامه‌های سوادآموزی برای استفاده افراد آنها تهیه می‌شود باید به طور دقیق بررسی شده و تعیین شود. بدین سبب در هر طرح سوادآموزی باید ابتدا نیازهای آموزشی افراد بی سواد که زیر پوشش برنامه‌ها قرار خواهند گرفت مشخص شود و بر اساس این نیازها، محتوای برنامه به اجرا درآید. سؤال اساسی این است که فراگیر تا چه حد باید در فرایند تعیین نیاز درگیر شود؟ آیا فراگیر از این مشارکت سود می‌برد یا این درگیری کم و بیش اتلاف وقت است؟

بعضی افراد ممکن است ادعا کنند که بزرگسالان یک سلسله نیازهایی دارند و باید یک برنامه برای رفع این نیازها تهیه شود، لذا بهتر است تهیه آن به متخصص واگذار شود. از طرف دیگر کسانی هستند که ادعا می‌کنند فراگیر باید به طور فعال در فرایند تهیه برنامه شرکت داشته باشد. یک برنامه آموزش زمانی همراه با موفقیت است که بتواند فراگیران خود را در تهیه و تدوین برنامه مشارکت دهد. لذا بررسی نیازهای آموزشی بزرگسالان به وسیله تحقیق و با استفاده از شیوه‌های مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه و کسب اطلاع از بزرگسالان بی‌سواد، مسئولان مربوطه، مراکز قدرت و مراجعی که در ارتباط مستقیم با

بزرگسالان هستند، می‌تواند عملی شود. نیازهای آموزشی سوادآموزان معیار دقیقی برای اهداف سوادآموزی فراهم می‌سازد.

ب- تعیین هدفهای آموزشی برنامه

"آپس" چارچوب هدف آموزش بزرگسالان یا آموزش مداوم را تعیین کرده است. به طور کلی وی انتخابهای مهمی را به برنامه‌ریز معرفی می‌کند که تمایل دارد در آن جهت فعالیتهای برنامه‌ریزی خود را انجام دهد. اما در اینجا یک سؤال مطرح می‌شود که هدف آموزش بزرگسالان یا مداوم چیست؟ (۲)

– آیا هدف آموزش بزرگسالان، کمک به مردم برای کنار آمدن با شرایط عینی محیطشان است؟

این نظریه به طور طبیعی از دورانیهای بشردوستانه سرچشمه می‌گیرد و اساساً تمایل به کنار آمدن با آموزش بزرگسالان دارد.

زندگی مملو از حادثه و رویدادهای غیرقابل پیش بینی و نامفهوم است. این دیدگاه به ما کمک می‌کند تا یاد بگیریم چگونه در برابر ناملایمات انعطاف داشته باشیم بدون اینکه شکسته شویم. این واقعیت که خیلی از چیزها در زندگی بدون در نظر گرفتن وجود یا تمایلاتها اتفاق می‌افتند، چیزی نیست که بتوان آن را تغییر داد، بلکه چیزی است که ما باید آن را درک کنیم و با آن روبه رو شویم. به طور کلی هدف این دیدگاه آموزش این است که ما را قادر به سازش نماید. (۲)

– آیا هدف آموزش بزرگسالان مجهز کردن آنان با مهارتهای مسئله‌گشایی است؟

این هدف بر اساس یک رشته تغییرات سریع روابط یا مناسبات اجتماعی

پایه ریزی شده است و اثبات می‌کند که ما نمی‌توانیم به افراد، مجموعه‌ای از اطلاعات یا مهارتها را آموزش دهیم که در طول زندگی آنها دوام داشته باشد، بلکه هدف آموزش مداوم باید آموزش مهارتهای حل مسئله باشد. (۲)

به قول "آپس": " آنچه مهم است این است که فراگیر بیاموزد چگونه فکر کند، چگونه مسائلی را مشخص کند و سپس از طریق فرایند حل مسئله و به‌کارگیری دانش به عنوان یک وسیله این مشکلات را حل کند." (۲)

– آیا هدف آموزش بزرگسالان این است که به افراد کمک کند تا شرایط اجتماعی را اصلاح کنند؟

این هدف به یک دیدگاه کلی از طبیعت بشر مربوط می‌شود و تأکید آن بر قدرت افراد برای کنار آمدن و انطباق آنها با شرایط موجود نیست، بلکه مسئله را در وجود جوامع سرشار از بیداری می‌داند. بنابراین با این دید، برنامه‌ریز آموزش مداوم باید برنامه‌ها را برای اقدامات جمعی، طراحی کند تا بتواند در تغییر و اصلاح اجتماعی تأثیر گذار باشد. (۲)

– آیا هدف آموزش بزرگسالان کمک به مردم جهت کسب محتوا و اطلاعات لازم برای زندگی کامل است؟

فرض بر این است که یک مجموعه اصلی و گسترده فرهنگی - اجتماعی از اطلاعات وجود دارد که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و اگر شخصی بخواهد زندگی پویا و پرباری داشته باشد، این مجموعه دانش برای او حیاتی است. این شیوه سالها به عنوان هدف کلی آموزش در دوره کودکی و جوانی مطرح بوده است. از این رو فعالیت برنامه‌ریزی ترمیمی که باید همه بزرگسالان را

در حد استاندارد ارتقاء بدهد، به آموزش مداوم سپرده شده است. احتمالاً بهترین مثال برای این مطلب، مفهوم سنتی آموزش بزرگسالان است که بر مهارت‌های خواندن، نوشتن و حساب کردن تأکید دارد.

در واقع آموزش مداوم شیوه‌ای است که از آموزش کودکی و جوانی جداست و از این رو، روش کسب معلومات را به طور قابل ملاحظه‌ای گسترش داده است. (۲)

با توجه به هدف‌های یاد شده در مورد آموزش بزرگسالان یا مداوم، باید از خودمان پرسیم آموزش مداوم باید چه جهتی داشته باشد؟ آیا از تنوع موجود راضی هستیم؟ هدف‌های کلی بیشتر برنامه‌های آموزشی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- تغییر در رفتار بزرگسالان

۲- تغییر در افکار و عقاید بزرگسالان

۳- فراهم کردن یا بالا بردن میزان اطلاعات، توانایی یا مهارت بزرگسالان در یک زمینه خاص

در مرحله تعیین اهداف، فلسفه آموزش، ارزشها و معیارهایی که در آینده برای رسیدن به آنها باید اقدام شود معین می‌شود. از اهداف برنامه به مثابه راهنمای توسعه و گسترش فعالیت‌های آموزشی استفاده می‌شود. علاوه بر این تعیین اهداف معیاری برای ارزشیابی میزان موفقیت و پیشرفت برنامه محسوب می‌شود. (۴)

اصولاً هدفی مفید است که بتواند تغییر و تحول مورد نظر را پیش‌بینی کند، شرایط عمده‌ای را که در آن تغییر و تحول مطلوب اتفاق می‌افتد بیان و معیارهایی را برای اندازه‌گیری میزان این تغییر مشخص کند. هدفها مطلق نیستند و جستجو برای یافتن هدف‌های مناسب برای برنامه سوادآموزی

برنامه سوادآموزی دقیقاً بررسی و مشخص می‌شود. (۵)

د- اجرای برنامه آموزشی

چهارمین مرحله فرایند برنامه‌ریزی، مرحله اجرای آن است. اجراء تلاشی مستمر و مداوم است که مستلزم درک و تعهد مدیریت برای نیل به اهداف می‌باشد. قبل از این مرحله، بهترین طرح انتخاب شده است، لذا در این مرحله صرفاً اقدامات مقتضی به منظور حصول اطمینان از اجرای صحیح طرح، مورد اجرا گذاشته می‌شود. اجرای طرح مستقیماً به توانایی‌های مدیریتی سازمان بستگی دارد. از این رو مدیریت باید کلیه شیوه‌نامه‌های مورد نیاز را برای اجرای مؤثر و بهینه طرحها تهیه کند. این شیوه‌نامه‌ها باید تمام افرادی را که به نحوی دست‌اندرکار اجرای طرح هستند و همچنین منابع مقتضی و مناسبی را که قرار است در طول اجرای طرح اختصاص داده شوند دربرگیرد. اجرای صحیح طرح بر اساس اقدامات ممکن، دقیقاً به اندازه انتخاب راه‌حل، حائز اهمیت است. چنان‌که بهترین طرحها نیز در صورتی که به طور صحیح اجرا نشوند، ممکن است به شکست بیانجامند. شاید بزرگترین موانع بر سر راه اجرای صحیح طرحها، عدم درک آنها و نادیده گرفتن نقش مردم باشد. (۵)

ه- ارزشیابی

ارزشیابی در برنامه‌ریزی آموزش مداوم همیشه یک امر چالش برانگیز است. عده‌ای معتقدند که ارزشیابی باید توسط فردی متخصص، اما خارج از آن محیط آموزشی، با توجه به اهداف از قبل تعریف شده - به عنوان معیارهای ویژه قضاوت - انجام گیرد. این عده معتقدند کسانی که برنامه را تهیه و اجرا

نقش اساسی مدیریت در آموزش بزرگسالان، پرورش شهروندان منتقد، آگاه، متفکر، شایسته، آزاداندیش و فراهم آوردن موجبات یادگیری و فهم مطالب خواندنی، نوشتنی و محاسبه‌ای است نه یادگیری صرف طرز خواندن و نوشتن یا حساب کردن.

برای موفقیت برنامه‌های سوادآموزی، باید میان سازمانها و نهادهای مختلف جامعه هماهنگی لازم به وجود آید. این هماهنگی هم از بعد هماهنگی هدفها و هم از لحاظ هماهنگی در اجرای برنامه‌ها مورد نظر است.

روندی دایمی است که باید سوادآموز را در آن شرکت داد. (۴)

ج- تعیین خط مشی‌های اجرایی

در این مرحله کلیه خط‌مشی‌های اجرایی تعیین شده و پیش‌بینی‌های لازم به عمل می‌آید. از جمله مکان، زمان، طول مدت کلاسها و همچنین امکانات، محدودیتها، روشهای آموزشی، تعداد آموزشیاران و نوع مهارتها و تخصصهایی که باید دارا باشند، تجهیزات و وسایل ضروری جهت اجرای

می‌کنند، معمولاً در مورد برنامه خود خیلی عاطفی‌تر از آن هستند که بتوانند بیطرفانه در ارزشیابی شرکت نمایند. لذا ارزشیابی باید به فرد بیطرفی خارج از محیط محول شود.

عکس این نظر را کسانی دارند که فکر می‌کنند تا کسی به طور کامل در برنامه دخالت نداشته باشد نمی‌تواند واقعاً از پیچیدگیهای برنامه آموزش بزرگسالان مطلع باشد. این دیدگاه مدعی است که هدفهای نوشته شده یا هر ضابطه فرموله شده‌ای که یک متخصص از خارج ممکن است به منظور ارزشیابی به کار برد، نمایشی است. لذا افرادی که در برنامه مشارکت داشته‌اند، نیز باید در ارزشیابی برنامه دخالت داشته باشند. (۲)

استیل در توصیف ارزشیابی معتقد است، خصوصیات و ویژگیهای متفاوتی در برنامه‌ها وجود دارند که باید ارزشیابی شوند. اگر چه این ویژگیها نامهای گوناگونی به خود می‌گیرند، اما کاملاً مجزا از یکدیگر نیستند. (۲)

- کیفیت برنامه: کیفیت برنامه تا چه حد مفید بوده است؟ کیفیت محتوا، فعالیت‌های یادگیری، رسانه‌ها، عملکرد معلم در مورد برنامه چگونه بوده است؟ واکنش مردم نسبت به آن برنامه چه بوده است؟

- مناسب بودن: آیا برنامه مورد نظر نیازها و انتظارات شرکت کنندگان را برآورده ساخته است؟ آیا برنامه از نظر همسطح بودن یا شکل، سطح مناسبی داشته است؟ آیا انتظارات اجتماع را برآورده ساخته است؟ آیا برنامه موجود جزء اهداف برنامه‌ریزی بوده است؟

- اثربخشی: برنامه چه چیزی را تکمیل کرده است؟ اهدافش را با چه کیفیتی به انجام رسانده است؟

- کارایی: آیا بر اساس برنامه طراحی و اجرا

شده کارهای تکمیلی برای این میزان منابع به دست آمده از سازمان و شرکت کنندگان کافی بوده است؟ آیا این بهترین نحوه استفاده از منابع بوده است؟

- اهمیت: برنامه طراحی و اجرا شده برای شرکت کنندگان و جامعه چقدر مفید و اثربخش بوده است؟

دکتر زهرا صباغیان معتقد است که ارزشیابی آموزش بزرگسالان، بر دو نوع است:

۱- ارزشیابی درونی

۲- ارزشیابی بیرونی

ارزشیابی درونی شامل بررسی نحوه و طریقه اجرا و ارائه هر یک از مراحل برنامه‌ریزی است. در این نوع ارزشیابی باید به وسیله تحقیق مشخص شود که مثلاً آیا نیازها به درستی تعیین شده‌اند؟ هدفهای آموزشی بدقت مشخص و ارائه گردیده‌اند؟ زمان کلاسها و امکان یادگیری و روشهای تدریس، آموزشیاران و عوامل دیگر براساس نیازهای بزرگسالان و امکانات آموزشی آنان تعیین شده‌اند؟

نوع دوم ارزشیابی بیرونی برنامه‌هاست. در این نوع ارزشیابی، تغییراتی که برنامه و طرح سوادآموزی پس از اجرا در افراد زیر پوشش و جامعه مورد نظر ایجاد کرده است، ارزیابی می‌شود. (۴)

و- نتیجه‌گیری و اصلاح

آخرین مرحله برنامه‌ریزی هر طرح سوادآموزی، نتیجه‌گیری از برنامه است که در صورت لزوم می‌تواند به تغییر و اصلاح برنامه منجر شود. به عبارت دیگر برنامه سوادآموزی پویاست و نباید پس از اجرا قطع شود. یعنی پس از اجرای هر برنامه و ارزشیابی از آن، مسئولان طرح باید از برنامه سوادآموزی نتیجه‌گیری لازم را به عمل آورند

و چنانچه لازم باشد در تعیین نیازها و هدفهای برنامه آینده تجدید نظر کنند و در صورت نتیجه‌گیری مثبت در اجرای مجدد برنامه‌ها بکوشند. به این ترتیب برنامه آموزش نوسادان بدون نتیجه و به طور ناگهانی قطع نمی‌شود و سبب می‌گردد تا سوادآموزی آنان پیگیر شود. (۵)

سازماندهی

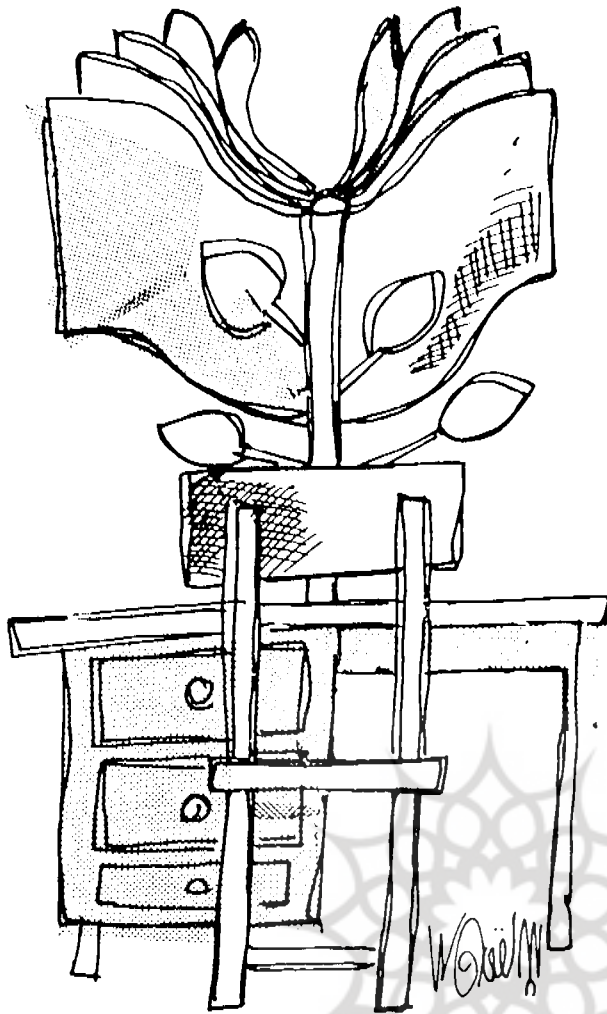
گسترش دانش و کاربرد آن در بین مردم و جوامع هدف اصلی نهادهایی است که برنامه‌های آموزش مداوم را فراهم می‌نمایند. برنامه‌ریزی آموزش مداوم با آموزش دوره تخصصی و تحقیق متفاوت است، بنابراین هر نهادی باید طوری سازماندهی شود که "ساختار" از هدف و محور برنامه پیروی کند. (۲)

مؤسسات آموزشی باید منابع خود را به طور اثربخش‌تری سازماندهی کنند و نیازهای مردم را با کارایی بیشتر مرتفع سازند.

سازماندهی مستلزم انتصاب مدیران جهت نظارت بر اجرای فعالیتها و ایجاد روابط مناسب بین سرپرست و زیردست است. چنین روابطی جهت ایجاد هماهنگی بین رده‌های عمودی و افقی موجد در تشکیلات سازمان، امری ضروری است. (۱)

سازماندهی امری است فوق‌العاده حائز اهمیت، زیرا تأمین کننده چارچوب لازم برای اجرای طرح تلقی می‌شود. مجموعه فعالیت‌های سازماندهی سبب جمع شدن منابع شده، مشخص می‌سازد که این منابع چه زمانی، کجا و چگونه مصرف شود. (۱)

اغلب سازماندهی طرح‌های سوادآموزی را به سه دسته تقسیم می‌کنند: الف- طرحهای سوادآموزی متمرکز



هماهنگی

موفقیت طرح تلاش کنند.

هماهنگی یکی از کارکردهای اساسی مدیریت محسوب می‌شود که عبارت از وحدت بخشیدن به فعالیتهای گروهها و افراد در سازمانها و بین سازمانهاست. (۱)
 منظور از هماهنگی در طرح سوادآموزی ایجاد کار گروهی برای دستیابی به اهداف سوادآموزی است. یعنی ضروری است تدابیری به کار گرفته شده و وسایلی فراهم شود تا به کوششهای افراد و سازمانها، وحدت بخشیده شود و مانع از آن شود که گروهها با افراد در جهت مخالف هم کار کنند. هماهنگی در طرحهای سوادآموزی شامل وحدت بخشیدن در سه زمینه زیر است:

- الف - هماهنگی برنامه‌های سوادآموزی با سیاستها و برنامه‌های دیگر دولت
- ب - هماهنگی سازمانها و نهادهای مختلف

گروه سوم طرحهای نیمه متمرکز است. خصوصیت این گونه طرحها این است؛ ضمن آنکه برخی از ابعاد طرح سوادآموزی در مرکز کشور سازماندهی می‌شود و سیاستهای کلی آن در مرکز تدوین می‌شود اما سایر استانها و مناطق کشور نیز در بسیاری از ابعاد طراحی و اجرا را آزادی عمل برخوردار می‌باشند. برای مثال تهیه و تدوین کتب درسی بر اساس نیازهای مردم هر منطقه و زبان مورد استفاده آنان گناه به عهده مسئولان مناطق کشور سپرده می‌شود. آنان در انتخاب و آموزش آموزشیاران و فراهم آوردن بودجه لازم آزادی عمل دارند.

شایان ذکر است که در طرحهای نیمه متمرکز، میزان تمرکز از طراحی به طرح دیگر متفاوت است.

ب - طرحهای سوادآموزی غیرمتمرکز
 ج - طرحهای سوادآموزی نیمه متمرکز
 گروه اول، طرحهایی هستند که دارای مدیریت و برنامه‌ریزی متمرکز می‌باشند. این طرحها، اصولاً در مرکز کشور تهیه و توسط مسئولان مرکزی هدایت، کنترل و اجرا می‌شوند. بنابراین در طرحهای متمرکز، تهیه و تدوین کتب درسی، منابع و مواد آموزشی و همچنین سیاستهای مربوط به انتخاب و آموزش، آموزشیاران، نحوه اجرا، اصول و قواعد مربوط به ارزشیابی، تهیه بودجه لازم و سایر امکانات مادی و نیروی انسانی و به عبارت دیگر کلیه فعالیتهای مربوط به طرح سوادآموزی در مرکز کشور تهیه و تدارک دیده می‌شود و به دورترین نقاط جامعه ابلاغ می‌شود. یکی از معایب این گونه طرحها محدود شدن توان بالقوه طرح و عدم استفاده از منابع مادی و نیروی انسانی محلی است که خود به خود بشدت از میزان تأثیر طرح می‌کاهد و گاه نیز به تضاد نیروها و عدم علاقه و بی تفاوتی مسئولان محلی می‌انجامد. لیکن از محاسن آن، این است که میزان کنترل و یکنواختی فعالیتهای افزایش می‌یابد.

گروه دوم طرحهای غیرمتمرکز می‌باشند که در آن مسئولیتهای مسئولان مرکزی سوادآموزی کاهش می‌یابد و قدرت و اختیار در بین نیروهای محلی توزیع می‌شود. بنابراین اقدامات مربوط به مراحل مختلف برنامه‌ریزی و سازماندهی طرح سوادآموزی به عهده مسئولان محلی گذاشته می‌شود.

این گونه افراد نسبت به افراد مرکزی آشنایی بیشتری با نیازها و احتیاجات محلی دارند و منابع مادی و نیروی انسانی محلی را بهتر می‌شناسند. علاوه بر این به دلیل داشتن مسئولیت مستقیم انگیزه و علاقه بیشتری در نیروهای محلی ایجاد می‌شود تا در جهت

در پیشبرد امر سوادآموزی

ج- هماهنگی واحدهای مختلف و برنامه‌های درونی نهضت سوادآموزی

با توجه به موارد فوق، ابتدا باید میان اهداف برنامه‌های سوادآموزی با سیاستها و اهداف برنامه‌های دیگر دولت هماهنگی ایجاد شود برای مثال بادر نظر گرفتن اینکه سیاستها و اهداف درازمدت دولت در جامعه، رسیدن به خودکفایی است، لذا سیاستها و اهداف برنامه‌های سوادآموزی نیز باید در این جهت تدوین شوند. زیرا این هدفها در صورتی تحقق می‌یابند که افراد جامعه انسانهایی آگاه، فعال، متخصص و خودکفا باشند. چنین هدفی سبب می‌شود که صنعتگران و کشاورزان جامعه باسواد باشند و از سواد و آگاهی خود در جهت بهبود و پیشرفت امور شغلی خویش استفاده کنند و در نهایت برای افزایش سطح تولید و بالا بردن کیفیت آن بکوشند. برای این منظور آنها باید بتوانند مطالب و متونی در باره شغل و حرفه خود یا مسائل و مشکلات روزمره بخوانند و مفهوم آن را درک و در عمل از آن بهره‌گیری کنند. این امر ایجاب می‌کند که هدف سوادآموزی به یادگیری حروف الفبا و کلیدهای اولیه زبان محدود نشود، بلکه هدفها گسترده‌تر و جامع‌تر باشند و با اهداف دیگر جامعه و سیاستهای کلی هماهنگ و همسرو شوند. جوامعی که در حل مسائل بی‌سوادی موفقیت چشمگیری داشته‌اند به این اصل توجه خاص نموده و روند سوادآموزی را روند سیاسی تلقی کرده‌اند که اهداف آن پیرو اهداف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه است.

از طرف دیگر برای موفقیت برنامه‌های سوادآموزی، باید میان سازمانها و نهادهای مختلف جامعه هماهنگی لازم به وجود آید. این هماهنگی هم از بعد هماهنگی

هدفها و هم از لحاظ هماهنگی در اجرای برنامه‌ها مورد نظر است. همه سازمانها باید در امر سوادآموزی هماهنگ شده و با یکدیگر همکاری نزدیک داشته باشند. زیرا بزرگسالان بی‌سواد که اغلب کشاورز یا کارگران محروم جامعه هستند به یک سازمان و نهاد خاص وابسته‌اند و برای هدایت آنها به کلاسهای سوادآموزی ابتدا باید همکاری سازمان مربوط به محیط فعالیت آنان به امر سوادآموزی جلب و طلبیده شود.

اساس اصل هماهنگی بر این است که میان واحدهای مختلف سازمان امروزه "آموزش" هم از نظر دولت و هم از نظر مردم، به عنوان وسیله‌ای مؤثر برای حل مسائل جامعه شناخته می‌شود. بدین جهت انتظار زیادی را به جود می‌آورد تا فعالیتهای آموزشی به صورت مداوم در بین مردم هدایت شده و دانش مورد نیاز آنان برای حل اربخش مسائل و رفع نیازها ارائه شود. به گونه‌ای که در حال حاضر نیاز شدیدی به آموزش مداوم احساس می‌شود.

عواقب ناگوار اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بی‌سوادی که دامنگیر بخش بزرگی از نیروی انسانی جوامع امروز است و متأسفانه روز به روز هم بر دامنه آن افزوده می‌شود، ایجاب می‌کند که برای مبارزه قطعی با بی‌سوادی و تأمین آموزشهای لازم برای بزرگسالان کم‌سواد، هر چه زودتر تدابیر مقتضی اتخاذ شود.

سوادآموزی همکاری نزدیک و هماهنگی ایجاد نماید. به عنوان مثال، هماهنگی بین واحدهای تحقیقات، تألیف، آموزش، واحدهای امور اداری و مالی باید وجود داشته باشد تا سازمان بتواند یک سازمان موفق باشد.

رهبری و نفوذ

رهبری و نفوذ عبارت است از تشویق و وادار کردن داوطلبانه گروهها به کار کردن به طوری که مشتاقانه و هماهنگ، سازمان را در نیل به اهداف یاری دهند. (۱)

رهبری و نفوذ به روابط بین مدیران و کارکنان آنها مربوط می‌شود. وجود ضعف در این زمینه می‌تواند تلاشهای به عمل آمده در مراحل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هماهنگی را خنثی و دستیابی به اهداف را دشوار یا حتی ناممکن سازد. (۱)

کنترل و نظارت

فرایند دیگری که در نظام مدیریت مطرح است، کنترل امور می‌باشد. از کنترل‌گاه با عنوان نظارت یا ارزشیابی نیز یاد می‌شود. اصل کنترل در کلیه مراحل کاربرد دارد، بنابراین یکی از وظایف و مسئولیتهای مهم مدیریت، نظارت بر چگونگی تحقق هدفها جهت مقایسه اقدامات و فعالیتهای انجام شده در امر سوادآموزی با ملاکها و موازین از پیش تعیین شده است.

نظارت به تدابیر و وسایلی برای ارزیابی بازده یا نتیجه فعالیتهای سوادآموزی نیز دلالت می‌کند. یعنی از این طریق باید میان بازده کار سازمان سوادآموزی و معیارهای از پیش تعیین شده، مقایسه‌ای به عمل آید. علاوه بر این، نظارت بر کلیه امور و ابعاد سوادآموزی از قبیل عملکرد کارکنان، حمایت سوادآموزان از برنامه و میزان جلب سوادآموزان، عملکرد نوسوادان و پیشرفت

آنان، روشهای آموزش و تدریس و ... دلالت دارد.

نتیجه گیری

۱- پیشرفت و تغییرات سریع دانش بشری با ایجاد مسائل جدید و پیچیده سبب تغییر در محیط زندگی انسانها می شود و انسانها برای اینکه بتوانند خود را با تحولات سریع اطلاعاتی و تکنولوژی سازگار سازند و به سمت پیشرفت و موفقیت گام بردارند در سراسر زندگی خود نیاز شدید به یادگیری و آموزش مداوم دارند.

۲- نتایج طرحهای سوادآموزی اجرا شده در نقاط مختلف جهان نشان می دهد که سیاست و ایدئولوژی حاکم بر جامعه و هدف دولت از ایجاد دوره های سوادآموزی، نقش مهمی در موفقیت یا شکست طرحهای سوادآموزی دارد.

۳- بررسیهای انجام شده نشان دهنده این است که نقش مدیریت در موفقیت طرحهای سوادآموزی بسیار حائز اهمیت می باشد و هر یک از عناصر مدیریت سهم عمده ای را در موفقیت یا شکست طرحها به عهده دارد.

۴- در اکثر طرحهایی که با شکست روبه رو می شوند دو مرحله اساسی، برنامه ریزی و مشارکت مردم، نادیده گرفته می شوند. در نمودار زیر مراحل برنامه ریزی در طرحهای سوادآموزی ناموفق نشان داده شده است.

پیشنهادها

۱- ما به عنوان اجتماع انسانی باید خود را برای رویارویی با مشکلات آینده آماده کرده و به خاطر داشته باشیم که افزایش دانش و آگاهی ما را برای ستیز با مشکلات بهتر آماده می سازد.

۲- اگر خواهان توسعه همه جانبه کشور هستیم، ناگزیر به طراحی و تدوین برنامه های آموزش مداوم می باشیم، منتهی آنچه که قابل توجه می باشد، این است که از تجربیات طرحهای سوادآموزی اجرا شده در داخل کشور و همچنین کشورهای دیگر درس گرفته و سعی کنیم طرحهای سوادآموزی را بر اصول صحیح برنامه ریزی بنا نهاده و نقش مشارکت مردم را در موفقیت برنامه ها نادیده نگیریم.

۳- مدیریت طرحها دارای نقش کلیدی و بسیار حساس است، بنابراین باید بر روی این مقوله بسیار تأکید شود تا موفقیت طرحهای آموزش مداوم تضمین شود.

۴- سیاست و ایدئولوژی حاکم بر جامعه باید جهت اصلاح جامع و ایجاد تغییرات اساسی و کارساز از طریق آموزش مداوم در جامعه باشد.

اگر خواهان توسعه همه جانبه کشور هستیم، ناگزیر به طراحی و تدوین برنامه های آموزش مداوم می باشیم، منتهی آنچه که قابل توجه می باشد، این است که از تجربیات طرحهای سوادآموزی اجرا شده در داخل کشور و همچنین کشورهای دیگر درس گرفته و سعی کنیم طرحهای سوادآموزی را بر اصول صحیح برنامه ریزی بنا نهاده و نقش مشارکت مردم را در موفقیت برنامه ها نادیده نگیریم.

بسیج امکانات مادی جامعه و نیروی انسانی موجود نقش مؤثری در موفقیت طرحهای انقلابی سوادآموزی دارند.

۵- به منظور موفقیت بیشتر اجرای طرحها، باید سعی شود که طراحی و اجرای برنامه ها تا حد ممکن توسط مسئولین محلی، استانی و منطقه ای صورت گیرد.

منابع و مآخذ

۱- بافورد، جیمز ا. و بدیان، آرتور جی، "مدیریت در ترویج"، ترجمه دکتر محمد چپذیری، تهران، معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی، ۱۳۷۵.

۲- بویل، پاتریک جی، "برنامه ریزی در فرایند توسعه (روشهای نوین در برنامه ریزی آموزش بزرگسالان"، مترجم غلامرضا احمدی و سعیده شهابی، تهران، انتشارات ققنوس، ۱۳۷۴.

۳- بهرنگی، محمدرضا، "نقش مدیریت در افزایش کیفیت آموزش بزرگسالان و سوادآموزی"، سومین کنفرانس ماهانه، مدیریت و سازماندهی آموزش بزرگسالان، منتشر نشده، مرکز آموزش بزرگسالان، ۱۳۷۰.

۴- صباغیان، زهرا، "روشهای سوادآموزی بزرگسالان (تعلیم مهارتهای خواندن و نوشتن)"، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۷۵.

۵- صباغیان، زهرا، "مسائل و مشکلات سوادآموزی در ایران"، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۱