



## مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰

نویسنده: سیدعلی اکبر مرعشی

«ایران ۱۴۰۰» نام برنامه توسعه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است که در سال ۱۳۷۵ خورشیدی دولت جمهوری اسلامی ایران در نظر داشت تهیه و اجرا کند. ایران تا آن زمان پنج برنامه ۵ ساله توسعه پیش از انقلاب و دو برنامه ۵ ساله توسعه بعد از انقلاب را تجربه کرده بود. کشورهای پیشرفته صنعتی برنامه های توسعه بلند مدت و میان مدت را تجربه کرده بودند. در دهه پنجاه میلادی گفته می شد که انگلیس برای انجام سیاستهای خود برنامه صدساله دارد!

وزارت آموزش و پرورش کار تدوین برنامه خود را برای ایران ۱۴۰۰ به پژوهشکده تعلیم و تربیت «ارگان پژوهشی وزارتخانه» محول کرد. این کار بدان معنی بود که تدوین هر برنامه، به ویژه میان مدت، نیاز به پژوهش های بنیادی دارد. پژوهشکده به خوبی آگاه بود که انجام این نوع پژوهش ها به زمان و امکانات بسیاری نیاز دارد که مقدمات آن جمع آوری اطلاعات و منابع است. بر این اساس، مطالعه کتاب ها و برنامه های آموزش و پرورش کشورهای مختلف و ایران در دستور کار قرار گرفت. نتیجه این مطالعات در هفت جزوه با عنوان «آموزش و پرورش در ایران ۱۴۰۰. ش» از مرداد ماه ۱۳۷۵ تا ۱۳۷۷ به صورت تک نگاشت چاپ و منتشر گردید.

در یکی از این نشریات به نظر انشاید و کینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در کتاب «نخستین انقلاب جهانی» اشاره شده است که می گوید: «جهان بد اداره می شود و کشورها از آن بدتر». باید اضافه کنم که

این عدم شایستگی در مدیریت و اداره کشورها و جهان ناشی از ضعف مدیریت نظام آموزشی و به ویژه مدیریت مدرسه است. این ادعا به گفته یکی از جامعه‌شناسان اشاره دارد که می‌گوید: «اگر می‌خواهید حکومت مردم سالار (دمکراسی) داشته باشید، مدارس خود را با همین شیوه اداره کنید.»<sup>۱</sup>

خوشبختانه یونسکو «سازمان علمی، فرهنگی و آموزشی» سازمان ملل پیشتر نظریه‌ها و تجربه‌های دانشمندان تعلیم و تربیت را برای برنامه‌های آموزش و پرورش در سال ۲۰۰۱ جمع‌آوری و منتشر کرده بود. یکی از این کتابها «یادگیری گنج درون»<sup>۲</sup> است که به فارسی ترجمه و منتشر شد. علاوه بر این فعالیت‌ها از سال ۱۹۶۸ (۱۳۴۷) عده‌ای از دانشمندان، سیاستمداران، اقتصاددانان و علمای تعلیم و تربیت جهان در شهر رم - ایتالیا گرد هم آمدند تا با بررسی چالشها و مشکلات روز برای قرن بیست و یکم میلادی چاره‌اندیشی کنند. این جمع که بعدها به «باشگاه رم» معروف گردید نظریه‌ها و برنامه‌های خود را به صورت کتاب و مقاله منتشر ساخت که تعدادی از آن‌ها به فارسی ترجمه شده و انتشار یافته است.

از بین پژوهشگران و نظریه پردازان می‌توان به نظریه فرانسویس فوکویاما<sup>۳</sup> در کتاب «پایان تاریخ و آخرین انسان» اشاره کرد. او عقیده دارد که آینده (قرن ۲۱) از آن نظام لیبرال دمکراسی (آزادی و مردم سالار) است و بشر در این قرن بندها و تعصب‌های قومی و مذهبی را خواهد گست. نافلز<sup>۴</sup> در کتاب «به سوی تمدن جدید» اظهار کرده که در آینده «دانایی» اقتدار خواهد یافت (توانا بود هر که دانا بود. فردوسی). او عقیده دارد که سرعت بهره‌برداری از اطلاعات و امکانات نقش اول را بازی خواهد کرد. از همه جنجالی‌تر هانتینگتون<sup>۵</sup>، استاد علوم سیاسی دانشگاه هاروارد - آمریکا است که آینده را از آن تمدن برتر می‌داند و در نتیجه به رویارویی و برخورد تمدن‌ها عقیده دارد. این نظریه با ادعای دولتمردان کشورهای غربی، که تمدن خود را برتر می‌دانند، هماهنگی دارد. عقاید ایشان با نظریه «گفتگوی تمدن‌ها» که توسط سید محمد خاتمی رئیس‌جمهور اسلامی ایران مطرح گردید و مورد تأیید نمایندگان سازمان ملل قرار گرفت و سال ۲۰۰۱ نیز به همین نام نامیده شد، رنگ باخت.

در بررسی‌های اولیه و مصاحبه نظامدار با استادان و صاحب نظران مدیریت ایران، نظریه‌های مختلفی در زمینه برنامه ریزی آموزش و پرورش برای ۲۵ سال آینده مشاهده شد. گروهی هرگونه پیش‌بینی و برنامه ریزی در امور اجتماعی و آموزش و پرورش را، حتی برای ده سال غیرممکن می‌دانند. این عده برای توجیه نظریه خود به دلایل نظری و عملی استناد می‌کنند. از حیث نظری

به تغییرات پیش‌بینی نشدهٔ درونی نظام و شتاب تغییرات در سال‌های اخیر اشاره دارند و از نظر عملی نارسایی‌ها و عدم اجرای کامل برنامه‌های ۵ سالهٔ توسعه را مطرح می‌سازند. گریه دیگر با تبول این که پیش‌بینی دقیق آینده مشکل است، می‌گویند: با مطالعهٔ روند تغییرات و تحولات و با توجه به این که آینده به یک بار خلق نمی‌شود و تغییرات اجتماعی از جمله در آموزش و پرورش تدریجی است، می‌توان خطوط صلی‌آینده را ترسیم کرد. این عده برنامه‌ریزی‌های کلان و جنب و جوش محافل علمی و سیاسی جهان را مثال می‌زنند. سینگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) در گزارش خود به کمیسیون آموزش و پرورش برای قرن بیست و یکم نوشت: در آموزش و پرورش نمی‌توان برای یک دهه یا یک نسل به‌طور دقیق آینده را ترسیم و پیش‌بینی کرد، اما می‌توان گرایش‌های اصلی را که نه تنها در مشخص کردن سمت و سوی آموزش و پرورش دخیل هستند، بلکه در تعیین مسیر توسعه اجتماعی نیز مؤثرند، تشخیص داد. هم‌اکنون این گرایش‌ها در کشور ما به احتمال زیاد عبارتند از: توجه به ارزش‌های دینی، اخلاقی، سیاسی، رشد اقتصادی، آموزش مدام، فن‌آوری، شناخت و پرورش هنر و زیبایی، عدالت اجتماعی، قانون‌گرایی، ساده‌زیستی، تأمین بهداشت و مهارت کسب و کار، اصلاحات و در یک کلام توسعه پایدار است. برای حرکت به سوی این ارزش‌ها، نوآوری و اصلاح ساختار مدیریت مدرسه، ارتقاء توانایی‌ها و استعدادها، مدیران مدارس و آشنایی آنان با فن‌آوری‌های آموزشی امری ضروری است. برخی نیز مانند الیارد<sup>۷</sup> (۱۹۹۰) مدیر کمیسیون استرالیایی برای آینده (CFF)<sup>۸</sup> که می‌گوید: آینده‌مکانی نیست که بدانجا می‌رویم، بلکه جایی است که آن را به وجود می‌آوریم. راه‌هایی که به آیند، ختم می‌شوند، یافتنی نیستند، بلکه ساختنی‌اند و ساخت آن‌ها هم سازنده‌راه و هم مقصد را درگیر می‌کند، امید دارد مدیران مدارس سازندگان جامعه مرفقی آینده باشند.

نقطهٔ مشترک همهٔ نظریه‌ها این است که حرکت به سوی آینده مستلزم تغییر و نوآوری در نظام آموزشی کشور و آن هم بسته به اصلاح ساختار مدیریت به ریزه مدیریت مدرسه است.

با این اعتقاد و با بررسی وضع موجود کشور از جنبه‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و بررسی وضع فعلی مدیریت مدرسه در ابعاد گزینش، آموزش، مسئولیت‌ها و اختیارات، پیش‌بینی می‌شود: مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰ از جهت فکری مدیری آینده محور<sup>۹</sup> و از لحاظ سبک مدیریت مشارک جویانه باشد. مدیر آینده محور می‌تواند توانایی‌های خود را به جای پرداختن به کارهای روزمره، صرف بهبود مرتب کیفیت تفکر نماید. او قادر است نظریه‌ها و افکار خود را برای ارائهٔ خدمات بهتر سازمان دهد. همواره برای تغییر و نوآوری به جبال‌بینی خریش متکی

بشد و منتظر دستور یا بخشنامه ها نماند. از جهت سبک کار، به روش های نو و تازه که از طرف همکاران خلاق و مبتکر ارائه می شود، ارجح نهاد؛ برای اجرای آن ها برنامه ریزی کند. نوآفرینی را بروی باز و گشاده پذیرا شود و با نرمش و انعطاف، امکان اجرای آزادانه آن را فراهم سازد.

مدیریت مدرسه آینده محور هم از جنبه های نظری (تئوریک) و هم از جنبه های عملی جایگاهی نهادی و بدیهی در نظام آموزش و پرورش دارد. نتیجه و آثار این نظریه می تواند به بهبود روند اجرای کارها و آمادگی برای مواجه شدن با تغییرات جدید و حل مسایل و مشکلات کمک کند. کیفیت امری یاددهی - یادگیری را که وظیفه اصلی مدرسه است، افزایش دهد. در مدرسه حالت پویایی و پژوهش ایجاد کند. در دانش آموزان حالت آموزش مدام برانگیزد و به پرورش خلاقیت و نوآوری معلمان و دانش آموزان بيفزاید و در کلیه سطوح و رده های مدیریت، حالت همکاری صمیمانه و روابط انسانی را توسعه دهد.

مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰، ژ ابعاد و ویژگی هایی مثل دانایی، توانایی و خلاقیت برخوردار است و چنین مدیری به احتمال، مدیری کارا و اثر بخش است. این ویژگی ها منش و شخصیت مدیر را می سازد. شخصیتی که مقبول جامعه باشد و او را در تعامل با جامعه به تعادل برساند دانایی مدیر به مهارت های سه گانه: ادراکی، انسانی و فنی اشاره می کند (علاقه بسد-۱۳۷۵) توانایی شامل توانایی جسمی، روانی-عاطفی و عقلی-ذهنی می شود. خلاقیت مدیر، تفکر فلسفی، پژوهش خواهی و نوآوری را در بر می گیرد.

ویژگی های مدیر مدرسه ۱۴۰۰ را می توان به طور خلاصه به شرح زیر تبیین کرد:

- داشتن تفکر فلسفی: مدیران آموزشی در پرتو پیش های اساسی فلسفی ممکن است به سائیلی که روزانه با آن ها مواجه می شوند، بپردازند. چنین پرداختنی به معنای هوشمندانه رفتار کردن است (اسمیت ۱۹۵۶)'. مجهز شدن به تفکر فلسفی به معنی داشتن یک فلسفه (ایدئولوژی) درست تر نیست. در آن صورت حتی در جامعه های مردم-سار، دانش آموزان گرچه به فکر کردن عادت می کنند ولی از جامعیت ذهنی، تفکر عمیق و انعطاف پذیری محروم می شوند (همان).

- مهارت کلی نگری و تفکر میسیمی: این مهارت کمک می کند تا مدیر توانایی درک رموز کل سازمان آموزشی و مدرسه و تصور همه عناصر و مؤلفه های کار را به صورت یک واحد، دارا باشد.

- خلاقیت و نوآوری: نوآوری تعهد عملی را برای مدیر مدرسه به وجود می آورد. تعهدی که او را قادر می سازد از عقاید قالبی و تعصبات جاهلی و قراردادهای و جریان های عادی فراتر رفته

به تعالی فکری دست پیدا کند، به امر پژوهش ارج نهد و یافته‌های آن را به کار گیرد و با انعطاف امر مشکلی را با تدبیر و خردمندی حل کند.

- مهارت استفاده از اطلاعات: اطلاعات، مواد خام را اولیه تفکر آدمی هستند و تفکر عامل اساسی نوآوری و خلاقیت است. لذا مهارت و ایجاد نظام اطلاعاتی و کار با وسایل کسب اطلاع و اطلاع رسانی از جمله رایانه‌ها از نیازهای اولیه مدیر ۱۴۰۰ است. مهارت استفاده از اطلاعات شامل نظام اطلاع‌گیری و اطلاع دهی، تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه‌گیری درست از اطلاعات است.

- مهارت کارشناسی کردن امر: یعنی تفاهم برای انعام کارها بر اساس روش‌های مبتنی بر قانونمندی و نظام ارزشی. هر قدر جهت‌گیری مدیر آگاهانه‌تر باشد کیفیت کارها بیشتر می‌شود. - مهارت حل مشکل: مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰ با اصول، روشها و ویژگی‌های علمی حل مسأله آشنا است، تا بتواند بر اساس آن به انتخاب بهترین راه حل ممکن دست بزند.

- مهارت برقراری ارتباط: مزیت برقراری ارتباط، تطبیق رفتار فردی با رفتار سازمانی و تخصصی است. این مهارت مدیر، وابستگی اعضای مدرسه را با کل نظام آموزش و پرورش فراهم می‌آورد.

- مهارت ایجاد فرصت: ایجاد فرصت برای کارکنان اداری و آموزشی و نیز دانش‌آموزان تا بتوانند توانایی‌های خود را بروز دهند از وظایف مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰ است.

- مهارت‌های آموزشی: یعنی داشتن مهارت کافی برای انجام وظایف شامل برنامه‌ریزی آموزشی، رهنمایی تحصیلی، شیوه‌های یاددهی-یادگیری، فنون مالی و اداری و ارزشیابی تحصیلی.

باید دانست که امکان دارد هدف‌ها و برنامه‌های بلندمدت و آرمانی به طور کامل و دقیق تحقق پیدا نکند. ولی وجود آن‌ها به عنوان چشم‌اندازی ثابت، در دوره‌ای طولانی از زمان مفید است. آنچه مهم است تفکرات ژرف نظری است، به شکلی که در ایجاد برنامه با هر مدت زمان، بر اساس مراحل دقیق و مدون به کار رود و نظام یافته به سوی هدف‌های بلندمدت هدایت شود. به نظر می‌رسد علت عمده ناکامی‌ها در عرصه برنامه‌های توسعه و از جمله برنامه پرورش

مدیران آموزشی، عدم هماهنگی و ارتباط بین دستگاهها و افرادی است که در مراحل مختلف ساخت و اجرای برنامه‌ها دست دارند. نفیسی\*\* (۱۳۷۵) یکی از مشکلات عمده در راه توسعه آموزش و پرورش را عدم هماهنگی سازمان برنامه و بودجه، سازمان امور اداری و استخدامی

کشور و دخالت‌های وظایف صف و ستاد می‌داند. با یک نظر اجمالی می‌توان دید که فعالیت‌های گسترده برای تربیت مدیران آموزشی در دانشگاه‌ها و وزارتخانه‌ها، برنامه‌های آموزشی بلسند و کوتاه مدت مرکز آموزش مدیریت دولتی، انتشار کتاب‌های مدیریت و فصلنامه‌ها یا تأسیس واحدی به نام بهبود مدیریت و نیز طرح کیفیت بخشی مدیریت آموزشی که هر کدام در جای خود ارزنده و مفید هستند با عدم هماهنگی‌ها خنثی می‌شوند.

برای اصلاح و بهبود مدیریت مدرسه ناچاریم در سازمان و ساختار نظام آموزشی تغییراتی ایجاد کنیم و این کار خود نیاز به بهسازی کل نظام مدیریت جامعه دارد. تجربیات چند سال اخیر در ایران و برخی کشورهای شبیه ایران نشان داده است که: (۱) برای بهبود کیفیت مدرسه نمی‌توان منتظر تغییرات مطلوب در کل نظام مدیریت جامعه ماند، (۲) اصلاحات در کل نظام مستلزم زمان طولانی و منابع مالی و بسیاری عوامل دیگر است، (۳) اصلاحات در مقیاس‌های کم و قابل کنترل، به شرطی که با برنامه ریزی و هماهنگی انجام شود نتیجه سریع و روشنی به بار می‌آورد که گاه مدیران میانی و بالای جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نباید فراموش کرد که رشد و توسعه مدام هر کشور در گرو هماهنگی در مدیریت نظام آموزشی و اهمیت دادن و منزلت بخشیدن به مدیران مدارس است.

## زیرنویسها:

\* این مقاله با استفاده از رساله ای با نام «تبیین نظری مدیریت مدرسه در ایران ۱۴۰۰» (مسیل و چشم اندازها) تهیه شده است.

\* هشت سال تلاش، گزارش دست آوردها، مشکلات، برنامه های آینده و چشم انداز آموزش و پرورش (۷۵-۱۳۶۸). تدوین: عبدالحسین نفیسی، ۱۳۷۵.

1. Schneider & King
2. Learning the Treasure Within
3. Francis Fuki Yama
4. Taffler
5. Huntington
6. Raya Roy Singh
7. P. Ellyard
8. Commision for the Future
9. Future Oriented
10. Smith

## منابع:

- ۱- ابراهیم زاده، عیسی (۱۳۷۷)، آموزش از راه دور، همگام با فن آوری، گزارش رابانه، شماره ۱۳۹.
- ۲- ادامز، ریمنونداس (۱۹۷۸)، برنامه ریزی آموزشی به سوی یک چشم انداز کیفی، ترجمه سعید بهشتی (۱۳۷۳)، انتشارات اطلاعات.
- ۳- اسمیت، فیلیپ جی، (۱۹۵۶). ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنگی (۷۴).
- ۴- بازرگان، زهرا (۱۳۷۳)، آموزش مدیران از طریق مدیران، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۱.
- ۵- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۱)، مدیریت آموزشی به عنوان قلمروی حرنه ای، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۱۳.
- ۶- سالیاری، دیوید (؟)، آنچه باید طراحان آموزشی درباره نظریه عمومی سیستمها بدانند. ترجمه توحید سیاحی (۱۳۷۷)، مجله رشد تکنولوژی آموزشی، شماره ۷، سال سیزدهم ۱۳۷۶.
- ۷- سیدعباس زاده (۱۳۷۲)، لزوم توجه به مدیریت آموزش در نظام آموزش ایران، فصلنامه مدیریت شماره ۶.

- ۸- سینگ، راجا، روی (۱۹۹۱)، آموزش و پرورش برای قرن بیست و یکم، چکیده از محسن پور بهرام (۱۳۷۶)، تک نگاشت شماره ۹، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۹- صافی، احمد (۱۳۷۱)، (۱۳۷۴)، جایگاه پژوهش در تصمیم گیری مدیران عالی، مبانی و اجرایی آموزش و پرورش، فصلنامه شماره ۲، سیاستها و تدابیر لازم جهت بهسازی نظام تربیت و جذب و نگهداری معلم، فصلنامه شماره ۱، طرحها و نوآوری ها و خلاقیت های مدیران مدارس. فصلنامه شماره: ۱۳.
- ۱۰- صفوی، امان الله (۱۳۶۷)، اصول اساسی مدیریت و اصلاح رفتار کودک، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۶.
- ۱۱- علاقه بند، علی (۷۷ و ۷۴-۱۳۷۳). به سوی خودگردانی در مدیریت مدرسه، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۹. رهبری اثربخش از ره ارتباط رویاوی میان مدیر و کارکنان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۱. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزش، انتشارات بحث، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در آموزش و پرورش، فصلنامه شماره ۱۳. مقدمات مدیریت آموزش. نشر روان.
- ۱۲- عیوقی، فاطمه (۱۳۷۶)، معلم و مدیریت کلاس درس، رشد تکنولوژی آموزشی سال سیزدهم، شماره ۳.
- ۱۳- کادول، براین جی. (۱۹۹۲)، مدیر به عنوان رهبر خودگردان در استرالیا، ترجمه عنی شیرازی (۱۳۷۳)، فصلنامه شماره: ۱۲.
- ۱۴- کتودات (۱۹۹۶)، گزارش کمیسیون آموزش و پرورش تایلند، ترجمه شهرینو فرهاد، تک نگاشت شماره ۹، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۱۵- میرکمانی، سیدمحمد (۷۶ و ۷۵ و ۱۳۷۳)، نقش مدیریت مشارکت جویانه در بهایست روانی کارکنان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴، نقش و اهمیت شورای مدارس و روشهای باروری آن، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۰. مشارکت در تصمیم گیری در امور آموزش و همبستگی آن با اثربخشی و کارایی سازمانهای آموزش. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۴۷، پژوهشکده تعلیم و تربیت. مدیریت در دبستان. فصلنامه شماره: ۱۶.
- ۱۶- نصیری و صفربور (ویراستاران ۱۹۹۰) آموزش و پرورش برای آینده، مرکز تحقیقات آموزش (۱۳۷۰)
- ۱۷- نفیسی، عبدالحسین (۷۷ و ۱۳۷۵)، هشت سال تلاش، آموزش و پرورش در ایران ۱۴۰۰ مجموعه یکم تا هفتم، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۱۸- ... (۱۹۹۰) آموزش و پرورش برای آینده. مجموعه سخنرانی در اجلاس یونسکو-بانکوک.
- ۱۹- گروه نویسندگان (۱۳۷۶)، قلمروهای شش گانه وظایف مدیران آموزش، اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران.
- ۲۰- دبیرخانه طرح کیفیت بخشی مدیریت آموزشی (۱۳۷۵)، طبقه بندی مشکلات وسایل مدارس شهر تهران از دیدگاه مدیران و براساس قلمروهای ششگانه وظایف مدیران در سال تحصیلی (۷۴-۷۵).