

گزارشی از کارگاه آموزشی مدیران منتخب مدارس شهر تهران

تهیه و تنظیم: رمضان جهانیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه. مربوط به سنجش با تجربه کارشناسان (۱۳۶ مقاله در هفده شماره مجله) در فراگرد آموزش مدیران، علی‌رغم اهمیت و نقش مهمی که در بالندگی نظام آموزشی دارد، در پیشینه آموزش و پرورش ایران از قدمت چندانی برخوردار نیست. در سالهای اخیر اهمیت آموزش مدیران مدارس با رشد و گسترش مراکز آموزش عالی محسوس شده است و هریک به‌رغم خویش سعی دارند بر اهمیت و نقش آن در افزایش کارایی نیروی انسانی و اثربخشی سازمانی تأکید کنند. در این راستا معاونت برنامه‌ریزی و نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش وقت شهر تهران ابرآدر عزیز جناب آقای اسدی گرمارودی) در سال ۱۳۷۴ اقدام به پی‌ریزی طرح کیفیت بخشی مدیریت آموزش و پرورش با مشارکت فعال کلیه مدیران واحدهای آموزشی نمود. هدف عمده این طرح افزایش سطح دانش، نگرش و بینش مدیران مدارس و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی آنان بود.

مهمترین فعالیت‌های مدیران مدارس در این طرح برپایه گرد هم‌آمیزی متنوع، تشکیل کارگاه‌های آموزشی، برگزاری جلسات بحث و مذاکره و شرکت در کلاسهای آموزشی است.

کارگاه آموزشی. مات مقالات در جهت رشد و اعتلای مدیران و همسو با اهداف مجله و جاری

از جمله راه‌های آموزش کارکنان و مدیران تشکیل کارگاه آموزشی (workshop) است که در سالهای اخیر متداول شده است. کارگاه آموزشی از دیدگاه ما به محلی گفته می‌شود که

معلمان، مدیران و کارکنان و ... در قالب کمیته‌ها در یک فضای مناسب گردآمده، پیرامون مسائل و مشکلات و موضوعاتی که به نوعی در تحقق اهداف آموزش و پرورش خدشه وارد می‌کند، به بحث و مذاکره و مباحثه می‌پردازند و شرکت‌کنندگان تجارب و راه‌حلهای پیشنهادی خود را در رویارویی با مسائل و موضوعات بیان می‌کنند.

در این کارگاه ۱۲۰ نفر از مدیران مدارس دوره‌های تحصیلی مختلف شرکت کرده که به صورت زیر سازماندهی شده بودند:

۴۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی عضو کمیسیون دوره تحصیلی ابتدایی و ۴۰ نفر از مدیران مدارس راهنمایی عضو کمیسیون دوره تحصیلی راهنمایی و ۴۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه که عضو کمیسیون دوره تحصیلی متوسطه بودند.

هریک از کمیسیون‌های فوق در قالب ۴ کمیته ده نفری (۴ گروه کاری) که ۲ کمیته متشکل از مدیران مدارس دخترانه و ۲ کمیته از مدیران مدارس پسرانه سازماندهی شده بودند.

این کارگاه که با موضوع بررسی روشها و راهبردهای عملی جلب مشارکت اولیاء دانش‌آموزان در بهبود امور مدارس تشکیل شده بود، توسط ۶ نفر از کارشناسان و صاحب‌نظران کارگاههای آموزشی اداره می‌شد. مهمترین اهداف این کارگاه عبارت بود از:

۱- استفاده از تجارب مدیران مدارس در مورد روشهای جلب مشارکت اولیاء در بهبود امور واحدهای آموزشی

۲- جلب مشارکت مدیران در تنظیم برنامه ریزیهای مربوط به اولیاء دانش‌آموزان

۳- ایجاد همدلی و هماهنگی بیشتر بین مدیران مدارس

۴- بالا بردن قابلیت مدیران مدارس در کار و تفکر گروهی

در این کارگاه ابتدا مبانی نظری و علمی موضوع، توسط اساتید و صاحب‌نظران بیان شد و سپس کمیته‌ها فعالیت و کار گروهی خود را به مدت ۲ ساعت آغاز نمودند، مجموعه حاضر خلاصه‌ای از مباحث مطرح شده توسط اساتید و نتایج مذاکرات کمیته‌ها است.

در آغاز کار کارگاه دکتر میرکمالی استاد دانشگاه تهران بحث نظری خود را در مورد اهمیت ضرورت و نتایج تحقیقات مشارکت دادن افراد در امور مدرسه را به شرح زیر مطرح کرد:

ما از نظر مذهبی و اعتقادی به مشارکت اعتقاد داریم، یعنی دین اسلام دینی است که دستور به مشارکت می‌دهد، در قرآن آمده است «هر وقت خواستید تصمیم بگیرید مشورت کنید». پیامبر عظیم الشان اسلام احتیاج به مشاوره برای شخص خودش نداشت چون ما معتقدیم که پیامبر اکرم (ص) عقل

کل است، یعنی پیامبر به جهت پشتیبانی الهی و اتصال به وحی نیازی به کمک انسانی از نظر فکری ندارد. کسی که به منبع اصلی علم متصل است (وحی) احتیاج به مشاوره ندارد. اما به عنوان یک سنت و روش اسلامی خداوند به پیامبر می فرماید «و شاورهم فی الامر» چون مشورت یکی از ابعاد مشوره است. معنی اش این است که شما، روش خودت به دیگران بفهمان که کسی که در یک جامعه زندگی می کند و بایک گروه کار می کند و لبر این که دانش و عقل و تجربه اش زیاد باشد، این انسان باید انسانهای دیگر را به کار بگیرد و از آنان استفاده کند. آنان را شرکت دهد که مشورت یکی از آن جنبه هاست.

تحقیقات بسیار زیادی انجام شده است که نشان می دهد اگر قرار است جامعه ای زنده بماند و برانگیخته باشد و انسانها حال و هوای زندگی داشته باشند باید در امور شرکت داده شوند. در مجموعه تحقیقاتی که به عمل آمده است سه دسته نتیجه گیری به دست آورده ایم:

۱- مشارکت در عموم باعث افزایش تولید یا خدمات می شود (اثربخشی و کارایی افزایش می یابد) اثربخشی یعنی میزان دستیابی به اهداف سازمان. کارایی همان اثربخشی است به اضافه این که رسیدن به اهداف باید صرفه جویانه باشد.

۲- بین مشارکت و کاهش غیبت، عدم همکاری و کاهش مقاومت همبستگی وجود دارد؛ یعنی هرگاه افراد در امور سازمان شرکت کنند غیبتها کم، همکاری زیاد می شود و مقاومت و تعارض کاهش پیدا می کند.

۳- مشارکت با انگیزش، رضایت شغلی و روحیه همبستگی دارد؛ یعنی اگر در سازمان مدیر رفتار مشارکتی داشته باشد، افراد برانگیخته می شوند و رضایت شغلی و روحیه آنان بالا می رود.

نتایج گزارش کمیته ها در مورد راههای جلب مشارکت اولیاء دانش آموزان در بهبود امور مدارس در هریک از قلمروهای ششگانه وظایف مدیران واحدهای آموزشی^۱

۱- در قلمرو برنامه آموزش و تدریس

- تشکیل کمیته های آموزشی و پرورشی متشکل از اولیاء صاحب نظر و علاقه مند و توئمنند و همکاران به منظور ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی و پرورشی

- مشارکت اولیاء دانش آموزان در برگزاری سمینارهای آموزشی، گروههای آموزشی و

کلاسهای فوق برنامه

- مشارکت جدی اولیاء در امر ارزیابی و بررسی تکالیف و نقاط ضعف و قوت دانش آموزان

۱- این تقسیم بندی بر اساس نظر دکتر علی علاقه بند در کتاب مقدمات مدیریت آموزشی صورت گرفته است.

- کمک گرفتن از تخصصهای ویژه اولیاء در زمینه های مختلف برنامه های آموزش و تدریس
 - یاری گرفتن از اولیاء دانش آموزان جهت تهیه و تکثیر جزوات درسی و کمک درسی مدارس
 - تهیه و تدوین شناسنامه ای از تواناییهای گوناگون اولیاء دانش آموزان به منظور به کارگیری
 آنان در زمینه های مختلف پرورش ابعاد ذهنی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی دانش آموزان
 - یاری گرفتن و کمک از اولیاء در شناسایی مشاغل و هدایت تحصیلی و شغلی دانش آموزان
 - تشکیل جلسات مشترک بین معلمان و اولیاء صاحب نظر جهت بهبود فعالیتهای گوناگون

مدارس

- مشارکت اولیاء در انجام مسابقات گوناگون بین دانش آموزان

۲- امور مربوط به دانش آموزان

- استفاده از نظریات اولیاء در امر تشویق و ترغیب دانش آموزان در انجام فرایض دینی و
 مذهبی و اخلاقی

- بهره مندی از اولیاء متخصص در زمینه های تأمین بهداشت جسمی و روانی دانش آموزان
 - مشارکت اولیاء در زمینه تهیه جوایز به منظور تشویق دانش آموزان

- مشارکت اولیاء در امر تأمین وسایل رفت و آمد دانش آموزان

- فراهم کردن زمینه های برگزاری گردشهای علمی و آموزشی و تفریحی دانش آموزان
 - مشارکت و همکاری اولیاء در زمینه شناسایی ویژگیهای فردی و استعدادهای مختلف

دانش آموزان

- مشارکت و همکاری اولیاء در امر رفع و کاهش مشکلات مختلف اخلاق آموزشی،
 بهداشتی، اجتماعی و عاطفی دانش آموزان

- مشارکت اولیاء در زمینه شناسایی و کمک به دانش آموزان کم بضاعت

- مشارکت و همکاری اولیاء در زمینه برگزاری مناسبات مختلف مذهبی و دینی در مدارس

- همکاری اولیاء در امر مشاوره و هدایت تحصیلی دانش آموزان

۳- امور مربوط به کارکنان

- همکاری اولیاء در زمینه تأمین صندوق قرض الحسنه به منظور رفع نیازهای مالی کارکنان

- مشارکت اولیاء متخصص در زمینه های آموزش کارکنان و معلمان

- مشارکت اولیاء در امر انجام سفرهای زیارتی و میاحتی کارکنان و معلمان
- همکاری اولیاء در زمینه تقدیر و تشکر از معلمان و کارکنان فعال و دلسوز
- تشکیل جلسات مشترک ماهانه بین معلمان و اولیاء صاحب نظر و بهره مندی از نظرات آنان در اجرای هرچه بهتر برنامه های مدرسه توسط کارکنان
- بهره مندی از اولیاء نانش آموزان در حل برخی از مشکلات اقتصادی و اجتماعی کارکنان
- مشارکت اولیاء در برگزاری مراسم بزرگداشت مقام معلم
- مشارکت اولیاء در تقدیر و قدردانی از معلمان بازنشسته
- همکاری اولیاء در ایجاد فضای مناسب در تکریم از شخصیت علمی و معنوی معلمان جامعه
- همکاری و مشارکت اولیاء با معلمان در امر آموزش و یادگیری دانش آموزان

۴- رابطه مدرسه و اجتماع

- مشارکت اولیاء در آشنایی دانش آموزان با سازمانها و نهادها و ارگانهای مختلف جامعه از جمله مجلس شورای اسلامی، صدا و سیما، نهاد ریاست جمهوری و ...
- همکاری اولیاء با مدارس در زمینه از بین بردن تعارض فرهنگی بین خانه و مدرسه و همسو کردن این دو فرهنگ باهم
- مشارکت اولیاء در امر مبارزه با تهاجم فرهنگی غرب
- استفاده از اولیاء در شناسایی مراکز علمی، پژوهشی، تحقیقاتی، آموزشی، تربیتی و فرهنگی جامعه و کمک در امر بهره مندی دانش آموزان از آنها
- مشارکت اولیاء در پیوند بین دانش آموزان و مساجد و اماکن مذهبی و دینی جامعه
- همکاری اولیاء در زمینه استفاده دانش آموزان از کتابخانه های عمومی، کلوب های آموزشی و ورزشی، فرهنگسراها و ...
- همکاری اولیاء در تهیه کتب، روزنامه ها، مجلات و مقالات مستند برای مدارس
- همکاری اولیاء در زمینه معرفی مدارس و معلمان و مدیران موفق در رسانه های گروهی، از جمله صدا و سیما
- مشارکت اولیاء در ننانسازدن مشاغل و حرف مستند و جامعه به دانش آموزان
- همکاری اولیاء در زمینه پرکردن اوقات فراغت دانش آموزان از طریق ارتباط مؤثر با نهادهای فرهنگی و آموزشی و تربیتی جامعه

- همکاری اولیاء در تشکیل هیأت مشاوره‌ای در مدرسه جهت رفع مشکلات متعدد خانواده‌ها
 - همکاری اولیاء در تشکیل انجمن اولیاء و مربیان فعال و مشارکت این انجمن در فعلیتهای
 مختلف آموزشی، تربیتی و مالی مدارس
 - مشارکت و همکاری اولیاء در اعزام دانش‌آموزان به مراکز مذهبی، تفریحی، زبانی،
 آموزشی و پرورشی

۵- امور مالی و اداری

- مشارکت اولیاء دانش‌آموزان در امر کمک مالی به مدرسه
 - همکاری اولیاء در امر حمایت از تعاونیها و بوفه‌های مدارس جهت رفاه حال دانش‌آموزان
 - بهره‌مندی از تخصص اولیاء در امر مرمت و تعمیر امکانات و وسایل مختلف مدرسه
 - مشارکت اولیاء در جهت جمع‌آوری کمکهای مالی افراد خیر برای مدرسه
 - مشارکت اولیاء در زمینه استفاده از امکانات سازمانها و نهادهای مختلف جهت فعلیتهای
 متعدد دانش‌آموزان
 - دریافت کمکهای مردمی در طول سال به وسیله قبوض ۲۰۲۰ با مشارکت انجمن ولیاء
 - مشارکت و همکاری اولیاء در امر تشویق و ترغیب اولیاء دانش‌آموزان جهت کمک به مدرسه
 - مشارکت اولیاء در تأمین هزینه‌های برگزاری مراسم و مجالس متعدد در مدرسه
 - مشارکت اولیاء در تأمین هزینه‌های مختلف مدرسه از جمله تجهیز کتابخانه‌ها، آزمایشگاه،
 کارگاه، و نمازخانه و ...
 - همکاری اولیاء در شناسایی منابع مالی خارج از مدرسه و تلاش برای جذب آنها
 - همکاری و مشارکت اولیاء در تأمین کمکهای غیرنقدی از قبیل لوازم التحریر، کفش،
 لباس و آذوقه و ... برای دانش‌آموزان کم‌بضاعت
 - مشارکت اولیاء در امور حسابداری، ثبت دفاتر مالی و تهیه ترازهای مالی مدرسه

۶- تسهیلات و تجهیزات آموزشی

- همکاری اولیاء، در تهیه وسایل آموزشی و کمک آموزشی برای مدارس
 - همکاری اولیاء متخصص در زمینه زیباسازی محیط مدرسه و ایجاد فضای دلپذیر و مناسب
 - همکاری اولیاء در تأسیس و تجهیز کتابخانه، آزمایشگاه، کارگاه، نمازخانه و ... و تهیه

وسایل بهداشتی و مرمت و تعمیر وسایل و تجهیزات مدرسه

- همکاری اولیاء در ترغیب و تشویق افراد خبیر جامعه به منظور تهیه وسایل و تجهیزات

مدارس

- مشارکت و همکاری اولیاء در بهسازی محیط آموزشگا؛ و ایجاد فضای مناسب ورزشی

آموزشی، پرورشی و تفریحی جهت انجام فعالیتهای گوناگون دانش آموزان

- همکاری اولیاء در تهیه و تکثیر فیلم های آموزشی، تربیتی

- همکاری اولیاء در تهیه وسایل بهداشتی و تجهیز اتاق بهداشت مدارس

- همکاری اولیاء در تهیه کتابهای مناسب با توجه به شرایط سنی و نیازهای عاطفی، روانی،

دانش آموزان

- مشارکت و همکاری اولیاء در ساختن فضای مناسب برای فعالیتهای فوق برنامه در جهت

رشد ابعاد اخلاقی، عاطفی، اجتماعی، روانی و ذهنی دانش آموزان

- مشارکت و همکاری اولیاء در تهیه صنایع آموزشی، رایانه (کامپوزر)، وسایل صوتی و

تصویری، تهیه جوایز

- مشارکت و همکاری اولیاء در بهسازی و توسعه فضاهای آموزشی و تربیتی

جمع بندی

مجموعه مطالب ارائه شده حاکی از آن است که در خصوص لزوم و اهمیت مشارکت ولیاء به بحث و برهان نیاز چندانی وجود ندارد، لکن آنچه پراهمیت تر به نظر می رسد آن است که ما چگونه اولیاء را به سوی مشارکت در امور مدرسه جذب کنیم و پس از آن چه بهره هایی از آن ببریم و آنگاه چگونه این مشارکت را حفظ و تقویت کنیم؟ نوع انستایها، طبعاً با تعاون و امر خیر و به ویژه اموری که مستقیماً به خود و یا فرزندان و اقوامشان مربوط می شود گرایش دارند، بدیهی است که نکته اساسی در این خصوص آن است که اطمینان یابند سود حاصل از مشارکت آنها به فرد یا افرادی که برایش سرمایه گذاری کرده اند باز می گردد. مدیران برای جلب این اطمینان مشکل زیادی ندارند، زیرا شناسایی درست تخصص اولیاء، تنظیم جدول زمانبندی متناسب با نیاز مدرسه و فرصت ولیاء و هماهنگیهای لازم با آنها به راحتی درهای مساعدت را می گشاید. نکته دوم اینکه چه بهره هایی از آنها ببریم، یک مدیر جامع نگر و برنامه ریز می تواند در تحریک از قلمروهای ششگانه و وظایف مدیران از مشارکت و همکاری اولیاء بهره مند گردد. نکته سوم اینکه برای حفظ و تقویت مشارکت اولیاء، باید به شیوه ای عمل کرد که اولیاء دانش آموزان به نوعی

نسبت به مدرسه احساس مالکیت و تملک داشته باشند و مدرسه را از خودشان بدانند.

بدون شک مدیر در ایجاد این احساس نقش کلیدی دارد، و ست که می‌تواند مدرسه را به عنوان یک مجموعه باز یا بسته نگه دارد. مدیری که مدرسه را به گونه‌ای اداره می‌کند که اولیاء آن می‌فهمند مدرسه چه می‌کند هدفهای آن چیست، چه عملیاتی در آن جریان دارد و چگونه آن عملیات صورت می‌گیرد مشکلات و کاستیها در کنار نقاط قوت به آنان باز خورد داده می‌شود، اولیاء در تصمیم‌گیری نقش جدی دارند و به نوعی در قدرت و اختیار سهم و بر سر نوشت فرزندان خویش نظارت دارند، قطعاً این مدرسه و مدیر با کلید اعتماد به مساعدت دیگران، نه تنها ابواب مشارکت اولیاء در تمامی جوانب را می‌گشاید، بلکه زمینه‌های رشد و تقویت این مشارکت را به وجود می‌آورد. مدرسه یک سیستم اجتماعی است که درون فراسیستم قرار دارد و بنیادی‌ترین رکن نظام آموزشی است. سیستم‌های موجود در جامعه تأثیر مستقیم روی سیستم آموزشی نه‌تنها مدرسه دارند. عنصر درون سیستم مدرسه همانند دانش‌آموزان طی فرایند آموزش و تدریس و غیره به صورت یک فارغ‌التحصیل وارد جامعه می‌شوند، نیاز جوامع را به صورت نیرهای فعال رفع می‌نمایند و از آن طرف تحت تأثیر ارزشهای حاکم بر جامعه می‌باشند. شناخت تمامی عناصر تأثیرگذار بر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان (چه آنهایی که درون محیط آموزشی هستند و چه عناصر بیرونی تأثیرگذار بر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان) بسیار مهم است. یکی از این عناصر بیرونی خانواده است مدارس بدون مشارکت علمی، فرهنگی، اقتصادی فکری و عاطفی اولیاء دانش‌آموزان، فرآیند تعلیم و تربیت را به خوبی نمی‌توانند عملی سازند.

مشارکت اولیاء دانش‌آموزان به عنوان یک عامل مهم و اساسی در درون سیستم آموزشی از یک طرف و نهادی اجتماعی از سوی دیگر، می‌تواند هم زمینه رشد عمومی جامعه را فراهم نماید و هم زمینه امور و فعالیت آموزشی و تربیتی را در مجموعه آموزش و پرورش تسهیل نماید. به منظور جلب مشارکت اولیاء علاقه‌مند در زمینه‌های مختلف قبل از هر چیز جلب اعتماد آنان لازم است که این امر را راههای مختلف از جمله با ایجاد ارتباط عاطفی با اولیاء و دانش‌آموزان، ارائه گزارش صادقانه مالی و کاری به‌یادادن به نظرات سازنده آنان، تکریم شخصیت اولیاء و احترام و محبت به فرزندان آنان، تهیه امکانات آموزشی و پرورشی و ایجاد همدلی و همکاری تحقیقی می‌یابد، بنابراین برای ایجاد یک ارتباط صحیح با اولیاء باید به سه نکته توجه کرد:

۱- اتکال و اتکاء به خداوند تبارک و تعالی

۲- ایجاد رابطه عاطفی مطلوب و نیکو

۳- جلب اعتماد و تضمین کامل اولیاء دانش‌آموزان نسبت به مدرسه