

فهرست

۴ سر مقاله | مدرسه بهر هور، جامعه بهر هور

۶ اخبار بهر هوری

دیدگاه

۸ کنکور جانشین رشد بچه‌ها شده

۸ آموزش و پرورش، نیازمند دمکراتیزه کردن

۹ معضل اصلی، ضعف منابع انسانی

۹ رویکرد ایدئولوژیک، مشکل اصلی آموزش و پرورش ایران

پرونده ویژه

۱۰ پیش‌بینی‌هایی که محقق شد!

۱۶ حوادث اخیر زنگ خطر را درباره روش‌هایمان به صدا در آورد

سوژه

۱۸ آیا تبه‌بندی معلمان باعث ارتقاء بهر هوری آموزش و پرورش می‌شود؟

۲۱ مصاحبه‌نچار

گزارش ویژه

نهضت احیای واحدهای اقتصادی را کد، افزایش بهر هوری یا

۲۲ اتلاف منابع؟

۲۴ کار مانظارت، حمایت و هدایت است

میهمان

۲۵ بهر هوری را در یابیم!

۲۶ نقش استاندار دساز و کاربرد آن در توسعه SME

گفتمان

موضعگیری مهم رئیس‌جمهور؛ آیا دسـتگاه‌های دولتی بهر هور

۲۹ می‌شوند؟

۳۰ منافع جامعه همسوبا رشد بهر هوری تعریف شود

۳۱ ضرورت طراحی نظام جامع بهر هوری

۳۲ تحول نهادی، لازمه بهر هور کردن نظام اداری

۳۳ وجود متولی قوی، مسئله اصلی بهر هوری در کشور

۳۴ جنبش ملی بهر هوری با مطالبه‌گری مردم و نخبگان

۳۶ در جست‌وجوی مدرسه بهر هور

۳۶ سؤال‌هایی پیش روی بهر هوری در مدرسه

۳۷ مدرسه، همیشه بین سلیقه‌ها سرگردان است

۳۹ مدرسه بهر هور، مدرسه کیفی است

۴۱ نظام آموزشی ما، از ابتدا بد طراحی شده

۴۳ «رشد» نازی‌آباد، چگونه محبوب بچه‌ها شد؟

۴۵ آموزش گفت‌وگو و زندگی، جایی که مواد فروش‌ها و یالون می‌زنند

۴۸ تنهاراه، کوچک کردن سازمان آموزش و پرورش است

تکنیک‌های بهر هوری

۵۰ بهر هوری سبز

۵۱ کتاب

۵۱ کانالی که معلم‌ها را سر کلاس نشانده!



اندیشه بهر هوری

ماهنامه اقتصادی – مدیریتی

شماره ۵، آبان ۱۴۰۱

صاحب امتیاز و مدیرمسئول:

سید حمید کلانتری همت آبادی

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر تحریریه:

سید عمار کلانتری

باتشکر از:

مجتبی حجازی

مریم سیدان

آیداشریعتمداری

سهیل میزانی

محمد مجیدزاده

احسان رشیدی

طرح روی جلد:

علی هوشنگی

به همت انجمن بهر هوری ایران

طرح روی جلد:

علی هوشنگی

به همت انجمن بهر هوری ایران

نشانی:

تهران، جلال آل احمد، نرسیده به خروجی چمران،

مقابل دانشگاه تربیت مدرس، خیابان پروانه، شماره ۲،

طبقه ۵، واحد ۱۵

تلفن: ۰۲۱۶۲۰۴۱۸۸۰

نمابر: ۰۲۱۶۳۱۳۸۸۰

وبسایت: www.irpa.ir

پست الکترونیک: info@irpa.ir

مطالب مطرح شده در مقالات و یادداشت‌ها لزوما

دیدگاه «انجمن بهر هوری ایران» و نشریه «اندیشه

بهر هوری» نیست.

چاپ: ایران کهن / خیابان مطهری، نرسیده به چهارراه

سهرودی، کوچه سنندج، پلاک ۶ تلفن: ۰۲۱۴۴۳۸۷۸۸۳

بهره‌وری با مفهوم استفاده بهینه و شایسته از منابع در اختیار، دارای ابعاد بسیار گسترده و متنوعی است. از بهره‌وری فردی تا بهره‌وری در خانواده و جامعه، تا بهره‌وری در مدرسه و دانشگاه و محیط کار، تا بهره‌وری در عرصه‌های گوناگون حیاتی چون آب، انرژی و محیط زیست تا بهره‌وری در تولید و صنعت و کشاورزی، و همه اقداماتی که موجب رشد تولید ناخالص ملی کشور می‌گردد.

اما در این میان بهره‌وری در مدرسه و آموزش و پرورش نقش بی‌بدیلی در ارتقای بهره‌وری ملی دارد. مدرسه کانون تعلیم و تربیت و رشد سرمایه انسانی جامعه است. مدرسه‌ای بهره‌ور است که انسان‌های کارآمد، شایسته، خلاق، متعهد و مسئولیت‌پذیر را تربیت و راهی جامعه می‌کند، هر چند که بهره‌وری از دو عنصر اصلی بهره‌وری نیروی کار (منابع انسانی) و بهره‌وری سرمایه تشکیل می‌گردد، اما بدون تردید تأمین سرمایه و استفاده بهره‌ورانه از آن نیز از نیروی انسانی و به‌ویژه با تدبیر مدیران شایسته به‌عنوان نخبگان حاصل می‌گردد.

حال سؤال اساسی این است که ویژگی‌های یک مدرسه بهره‌ور چیست؟ و آیا مدارس کشور ما بهره‌ور هستند؟ و اگر نیستند، برای ارتقای بهره‌وری در مدارس و نظام آموزش و پرورش چه باید کرد؟ مدرسه بهره‌ور مدرسه‌ای است که از منابع در اختیارش به‌ویژه از ظرفیت علمی، دانشی و تربیتی معلمان خوب استفاده می‌نماید، منابع مادی و فیزیکی و دارایی‌های مدرسه را خوب به کار می‌گیرد، با خانواده دانش‌آموزان تعامل فکری متقابل برقرار و استعداد دانش‌آموزان را کشف و در جهت رشد آن تلاش می‌کند. از آخرین یافته‌های تربیتی، فناوری‌های آموزشی و محتواهای کمک آموزشی به خوبی و به‌طور اصولی استفاده می‌نماید، و همه این اقدامات را با مدیریتی کارآمد و اثربخش درمی‌آمیزد تا حاصل کار تربیت جوانان و فارغ‌التحصیلانی بهره‌ور، شاداب، خلاق، امیدوار و اثربخش باشد.

در این شماره نشریه اندیشه بهره‌ور، موضوع بهره‌وری در آموزش و پرورش در دستور کار ویژه قرار گرفته و از حاصل مذاکرات اندیشمندان، صاحب‌نظران و صاحبان تجربیات نوآورانه در نشست عصرانه بهره‌وری، کلاب‌هاوس و گفت‌وگوهای مستقیم در جهت تبیین موضوع و پاسخ به سؤالات سه‌گانه فوق بهره‌برداری شده است.

امید است حاصل کار مورد بهره‌برداری مؤثر و استفاده شایسته سیاستگذاران و مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش و مدیران دلسوز و معلمین و دبیران علاقه‌مند مدارس کشور قرار گیرد.

سیدحمید کلاتری



مدرسه بهره‌ور، جامعه بهره‌ور





نامه انجمن بهره‌وری به رئیس جمهور



انجمن بهره‌وری ایران با ارسال نامه‌ای خطاب به رئیس جمهور، ضمن تشکر از توجه ویژه آقای رئیسی به موضوع بهره‌وری، ۹ پیشنهاد را برای تهیه برنامه عملیاتی رشد بهره‌وری مطرح کرد.

در این نامه با ابراز خوشحالی از توجه و تأکید ویژه به ضرورت ارتقای بهره‌وری در کشور، ابراز امیدواری شده که اراده مدیریت ارشد نظام اجرایی کشور کلاف سردرگم نا بهره‌وری هادر کشور را که در تباین با فرهنگ اسلامی ایرانی و احکام قانونی برنامه‌های پنج‌ساله گذشته است راباز کرده و سرآغاز تحرک و پویایی در تحول اداری و مدیریتی با بهبود محیط کسب و کار و کارآمدی دولت در اداره امور کشور گردد.

انجمن بهره‌وری در ادامه با اشاره به نا بهره‌وری‌های زیاد در بخش‌های مختلف اجرایی و اقتصادی کشور از جمله آب، انرژی، صنعت، کشاورزی، آموزش و پرورش و آموزش عالی و مجموعه نظام اداری و رتبه نامناسب ایران در ۴۲ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی، خواستار تهیه و ارائه برنامه عملیاتی لازم برای توجه عملی و کارساز رشد بهره‌وری از سوی دستگاه‌های متولی امور اداری و برنامه‌ریزی کشور شده و پیشنهادهای زیر را در این زمینه مطرح کرده است:

- ۱- پیش‌بینی احکام لازم و کارساز در جهت تحقق حرکت بهره‌وری با ذکر اقدامات لازم آن در برنامه هفتم توسعه.
- ۲- وزرا و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بهبود و ارتقای بهره‌وری را جزء لاینفک وظایف خود بدانند و به‌طور مستمر و در چارچوب یک برنامه اثر بخش ارتقای بهره‌وری را در همه واحدهای تابعه رصد نمایند.
- ۳- صداوسیما جمهوری اسلامی ترویج فرهنگ بهره‌وری برای مخاطبین گوناگون را وظیفه جاری و ملی خود بدانند و از همه ظرفیت‌ها و برنامه‌های در اختیار در جهت تبیین و ترویج

اندیشه و روش‌های بهره‌وری با استفاده از نظرات مشاوران و کارشناسان بهره‌گیرند.

۴- یک کمیته ملی برجسته با ابلاغ جنابعالی با حضور جمعی از اندیشمندان، مدیران مجرب و مشاوران خوش فکر با همکاری سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی و اداری و استخدامی تشکیل تا نسبت به بررسی و رمزگشایی دلایل نا بهره‌وری در کشور در بخش‌های مختلف در مدتی کوتاه اقدام نمایند.

۵- نهاد تعلیم و تربیت کشور با اولویت وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تربیت نیروی انسانی کارآمد و بهره‌ور نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، دستور ویژه جنابعالی برای توجه خاص این دو وزارتخانه به امر بهره‌وری می‌تواند راهگشا باشد.

۶- توجه ویژه به اصلاحات نظامات: تخصیص منابع، جبران خدمات، انتصابات مبتنی بر شایستگی و نظام ارزیابی عملکرد و ارزشیابی با جهت‌گیری هم‌سو با بهره‌وری یک پیش‌نیاز در تحول بهره‌وری خواهد بود.

۷- اصلاح قوانین و مقررات در راستای بهبود محیط کسب و کار، رقابت‌پذیری و ثبات اقتصادی تأثیر مستقیم در ارتقای بهره‌وری بخش خصوصی و رونق در تولید و اقتصاد خواهد داشت.

۸- توسعه و عمق بخشیدن به دولت الکترونیک و گسترش و حمایت از نوآوری‌ها، اقدامی ضروری و تأثیرگذار در ارتقای بهره‌وری خواهد بود.

۹- تقویت مؤثر سازمان و نهاد مسئول بهره‌وری برای مدیریت، پیگیری و نظارت همه‌جانبه در جهت تحقق اهداف و وظایف قانونی همراه با ایجاد شرایط و تسهیلات لازم برای جلب همکاری و مشارکت انجمن‌ها و سازمان‌های غیردولتی و مشاورین بهره‌وری یک ضرورت انکارناپذیر است.

نخستین جلسه کارگروه فرابخشی بهره‌وری با حضور مدیر عامل انجمن

نخستین جلسه کارگروه فرابخشی بهره‌وری جهت شناسایی مسائل و چالش‌های کلان در حوزه بهره‌وری با حضور مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران، به‌عنوان نماینده نهادهای مردمی در حوزه بهره‌وری برگزار شد.

این کارگروه مطابق ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه کشور و پیرو تکلیف قانونی دستگاه‌های اجرایی کشور جهت محور قرار دادن رشد بهره‌وری در اقتصاد، به ریاست معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور تشکیل شده است.

کارگروه فرابخشی بهره‌وری با هدف بهبود تعاملات و هماهنگی‌های لازم بین دستگاه‌های فرابخشی کشور جهت رفع چالش‌های حوزه بهره‌وری در سطح کلان و کمک به عملیاتی شدن برنامه‌های ارتقای بهره‌وری، طرح و بررسی مسائل و چالش‌های حوزه بهره‌وری در سطح کلان و ارائه راهکارهایی مشترک و بین دستگاهی جهت رفع مسائل، فراهم نمودن تسهیلات و بسترهای مورد نیاز دستگاه‌های اجرایی در سطح مسائل فرابخشی به‌منظور ارتقای بهره‌وری، شکل گرفته است که نخستین جلسه آن در سازمان اداری و استخدامی کشور برگزار شد.

رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور به‌عنوان رئیس کارگروه، رئیس سازمان ملی بهره‌وری به‌عنوان دبیر کارگروه، معاون امور علمی، فرهنگی و اجتماعی سازمان برنامه و بودجه کشور، معاون امور زیربنایی و تولیدی سازمان برنامه و بودجه کشور، معاون حکمرانی الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری سازمان اداری و استخدامی کشور، رئیس مرکز توسعه فناوری‌های راهبردی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و نماینده انجمن و نهادهای مردمی در حوزه بهره‌وری، اعضای این کارگروه هستند.



تفاهمی برای بهره‌وری در دستگاه قضا



سازمان ملی بهره‌وری ایران و مرکز توسعه حل اختلاف قوه قضاییه در مراسمی با هم تفاهمنامه همکاری منعقد کردند.

رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران در این مراسم با بیان این مطلب که در قوه قضاییه به سبب حجم قابل توجهی از نیروی انسانی، سرمایه و مصارف واسطه با برداشتن یک گام کوچک می‌توان به نتایج بزرگی دست یافت، گفت: به‌عنوان مثال کاهش اطاله دادرسی و کاهش آمار پرونده‌های ورودی به محاکم با استفاده از بحث داوری از جمله بهره‌وری‌هایی است که دستگاه قضایی می‌تواند آن را به سرانجام رساند.

وی افزود: در حوزه خدمات الکترونیک که یکی از ابعاد بهره‌وری است، خدمات قضایی به‌صورت الکترونیک در چند ثانیه و با دقت بالا و کمترین درصد خطا صورت می‌گیرد در حالی که در گذشته این کار به شکل دستی انجام می‌شد که مستلزم صرف زمان بیشتر بود و احتمال خطا را هم افزایش می‌داد.

در ادامه این مراسم، حجت‌الاسلام صادقی، رئیس مرکز توسعه حل اختلاف هم اعلام کرد: در حوزه بهره‌وری سعی می‌کنیم ضمن کاهش هزینه‌ها، خدمات را با کیفیت بهتری به مردم ارائه دهیم. به همین منظور، طی دو سال گذشته ضمن کاهش ۲ هزار نیروی انسانی، نزدیک به ۱ میلیون پرونده بیشتر نسبت به بازه‌های مشابه رسیدگی شد. همچنین با اجرای طرح «آمایش شعب» که در آن چارچوب‌ها و استانداردهایی را تعریف کرده‌ایم، بهره‌وری بیش از این افزایش پیدا خواهد کرد.



اعلام آمادگی انجمن بهره‌وری برای پایش بهره‌وری مدارس

در پی طرح سؤال رئیس جمهور از معلمان کشور با این عنوان که «برای بهبود و ارتقای بهره‌وری در مدارس و آموزش و پرورش چه باید کرد»، انجمن بهره‌وری ایران با ارسال نامه‌ای به وزیر آموزش و پرورش، این موضوع را فرصتی استثنایی برای پرداختن شریف‌ترین و مؤثرترین قشر جامعه یعنی اصحاب تعلیم و تربیت به موضوع اساسی بهره‌وری خواند.

این نامه، یکی از دلایل اصلی ناکامی و غفلت از بهره‌وری، کم‌توجهی به موضوع فرهنگ، دانش و باور بهره‌وری دانسته شده و افزوده است: وزارت آموزش و پرورش با دامنه‌ای وسیع از تأثیرگذاری و گستردگی

و با برخورداری از قریب به یک میلیون نفر کادر آموزشی در دوزمینه ارتقای بهره‌وری سازمانی در ستاد مرکزی و ستادهای استانی و شهرستانی و مدارس کشور و نیز تربیت دانش‌آموزانی علاقه‌مند، آگاه و عامل به رفتار بهره‌وری می‌تواند ایفای نقش نماید.

این سازمان مردم‌نهاد ضمن اعلام آمادگی برای همکاری در تحقق این مهم به‌ویژه در حوزه پایش و سنجش بهره‌وری در مدارس، ابراز امیدواری کرده که طرح سؤال از معلمان سراسر کشور در زمینه بهره‌وری و مدرسه بهره‌ور زمینه‌ساز تحرک و پویایی در مجموعه مدارس کشور شود.



لیلامرگن | در هر شماره از نشریه «اندیشه بهره‌وری» با پرسشی به سراغ متخصصان بهره‌وری و حوزه‌های مرتبط می‌رویم و نظرات آنها را درباره آن مساله جویا می‌شویم. در این شماره که موضوع مجله، بهره‌وری در آموزش و پرورش است، از کارشناسان پرسیده‌ایم مهم‌ترین مانع بهره‌وری در آموزش و پرورش ایران چیست و چگونه می‌توان این مانع را از میان برداشت؟ چند چهره با سابقه، کارشناس و با تجربه، به این پرسش پاسخ گفتند که در ادامه از منظر شما می‌گذرد:

کنکور جانشین رشد بچه‌ها شده



عبدالهادی عمرانی
مؤلف کتاب علوم ابتدایی با سابقه ۴۰ سال معلمی

به نظر می‌رسد مهمترین مانع بهره‌وری در آموزش و پرورش، توجه خاص و انحصاری، تنها به یکی از ۳۱ هدفی است که آموزش و پرورش باید دنبال کند و آن هدف گزینش و تخصیص است که کارکردش آماده‌سازی نیروها برای جایی است که می‌خواهند از آنها به درستی استفاده کنند. به این ترتیب کل آموزش و پرورش در سایه کنکور قرار گرفته و آنقدر بر آن تمرکز شده که پیگیری بقیه اهداف آموزش و پرورش را تضعیف یا متوقف کرده و نتیجه این شده که بچه‌ها در یادگیری دچار اختلال هستند و به درس علاقه ندارند.

روشی هم که برای ایجاد انگیزه یادگیری در بچه‌ها به کار گرفته می‌شود، این است که با وعده پاداش و ترس از تنبیه، وادارشان می‌کنند چیزی را یاد بگیرند، یعنی به بچه‌ها القا می‌شود خود یادگیری هیچ جذابیت و ارزشی ندارد، بلکه پیامدهای یادگیری شامل پیامدهای مثبت به شکل پاداش و پیامدهای منفی به شکل تنبیه، انگیزه یادگیری هستند و بچه‌ها هم به دنبال راه‌هایی برای فرار از این دو ابزار، حرکت‌هایی را انجام می‌دهند و تعداد بسیار کمی هستند که واقعا به خاطر یاد گرفتن تلاش می‌کنند. این مسئله به طور فراگیری معلم‌ها را هم درگیر کرده و نتیجه آن، وضعیتی شده است که اکنون می‌بینیم.

اگر بخواهیم از این مانع فرار کنیم، راهش این است که به جای اهداف پوچ موجود، چون راضی نگه داشتن اولیا، مسئولان مدرسه و مسئولان آموزش و پرورش، به این فکر باشیم که ما در چه زمینه‌هایی می‌توانیم بچه‌ها را رشد بدهیم، هدف آموزش و پرورش باید فقط یک چیز باشد و آن رشد است. رشد زمینه‌های مختلفی دارد، نظیر رشد خلاقیت، رشد هوش هیجانی، رشد شناختی، رشد معنوی، رشد زبانی کلامی، رشد منطق فکری و رشد‌های دیگر.

اگر توجه ما به رشد باشد، بچه‌ها را به سمت میزان عملکرد یا نحوه عملکرد هول نمی‌دهیم، به سمت خود عملکرد سوق می‌دهیم. بچه‌ها با بررسی خود عملکرد و ارزیابی خودشان از نحوه عملکردشان می‌توانند میزان پیشرفت خودشان را ارزیابی کنند. در این صورت معلم فقط یک تسهیلگر، زمینه‌ساز، آماده‌کننده بستر برای بچه‌ها و یک یاریگر و حمایتگر است که کمک می‌کند آنها در مسیر صحیحی یادگیری را ادامه بدهند و از خود یادگیری لذت ببرند، نه از پیامدهایش. در این صورت معلم امنیت و شادایی را در کلاس حاکم می‌کند، نه ترس و وحشت و خشونت.

در نتیجه این تغییر، بچه‌ها با عشق سر کلاس می‌آیند، با عشق یاد می‌گیرند و با عشق پیشرفت می‌کنند البته این موضوع باید تکمیل شود و راهکارهای عملی آن هم بیان شود که نیازمند مجالی دیگر است.

آموزش و پرورش نیازمند مکر آئیزه کردن



دکتر محمود مهر محمدی
عضو هیئت علمی و بازنشسته دانشگاه تربیت مدرس

باز آفرینی مدرسه و تعلیم تربیت باید اتفاق بیفتد. از مرگ و فنا شدن مدرسه به گونه‌ای که الان می‌شناسیم، نباید هراسناک باشیم. چون در فرهنگ ما مرگ می‌تواند نویدبخش حیات در مرتبه‌ای بالاتر باشد؛ قاعده‌ای که می‌توان آن را به نهادهای اجتماعی هم تسری داد. به عبارت دیگر بحران ناکارآمدی کنونی مدرسه می‌تواند منشا حیات و سازنده باشد، گرچه سوزنده وضع موجود است. یعنی وضعیتی که به لحاظ هستی‌شناسی، ضرورت آفرینش هستی‌های نور با خود دارد.

به تعبیر دیگر باید از مدرسه‌زایی، مدرسه‌زایی نتیجه شود. مرگ مدرسه در شرایط کنونی، مانند آن چه ایوان ایلچ در نظریه خود مطرح ساخته بود، چه بسا نتیجه و مطلوب مورد نظر نیست. بلکه مقدمه‌ای است که در سلسله علل زایشی جدید قرار می‌گیرد. تانمیرد، در سطح و ساحت بالاتری متولد نمی‌شود. از خاکستر این مدرسه می‌تواند ققنوس دیگری به آسمان پر بکشد و حیات تازه‌ای را آغاز کند.

در بحث آینده‌نگری بالهام از کتاب «استادان استادان چه کردند» دکتر مقصود فرستخواه هم می‌توان گفت رنسانس ناتمام سده قبل در کانون توجه است. باز هم باید عده‌ای علم‌نوازی علم و معرفت را بر دوش بکشند و در سده جدید نقطه‌های عطف تازه‌ای برای توسعه در این سرزمین بیافرینند.

راهبرد پیشنهادی

اکنون نیازمند استقرار آموزش و پرورش از نوع دیگر بر پهنه گسترده دو عنصر خلاقیت و عاملیت هستیم. یاه معنایی خاص و امروزی، نیازمند مکر آئیزه کردن و مردمی‌سازی آموزش و پرورش آینده هستیم. پتانسیل‌های بیکران انسانی در دو عرصه خلاقیت و عاملیت را در وسعت و مقیاس تازه و گسترده‌ای در خدمت تعلیم و تربیت نسل آینده در آوریم و اجازه ندهیم هیچ بخشی از این ظرفیت هدر برود. باور من این است که گروهی اندک در یک نظام بوروکراتیک نتوانسته و نمی‌توانند با ذخیره محدود خلاقیت و عاملیت خود مدعی مدیریت بهینه و اعتلا بخش تعلیم و تربیت باشند.



معضل اصلی ضعف منابع انسانی



مهدی نویدآدم
دبیر کل پیشین شورای عالی آموزش و پرورش

بهره‌وری در سازمان بزرگ مقیاس آموزش و پرورش مثل بقیه سازمان‌ها به عوامل متعددی وابسته است. این موارد را که بر کارایی و اثربخشی سیستم اثر می‌گذارد، می‌توان فهرست کرد و مورد بررسی قرار داد. اما از آنجا که بخش اعظم اعتبارات آموزش و پرورش، (شاید بالای ۷۹ درصد) صرف نیروی انسانی می‌شود، بهره‌وری آموزش و پرورش را هم باید در منابع انسانی آن جستجو کرد. چگونگی جذب، سازماندهی، استفاده بهینه از توان، فرصت و شایستگی نیروی انسانی به نظر من اصلی‌ترین عامل است.

باین حساب، اصلی‌ترین مانع بهره‌وری در آموزش و پرورش را مشکلات منابع انسانی این سازمان و راه حل را هم در ارتقاء کیفیت آن می‌دانم. هر چه در فرایند جذب، نگهداشت، توانمندسازی و تربیت نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنیم، بهره‌وری سیستم بالا خواهد رفت. به خصوص در یکی دو دهه اخیر، همه این مراحل از جذب، تربیت و معیشت تا ارتقاء کیفی نیرو با آسیب‌هایی روبرو شده و بهره‌وری آموزش و پرورش را کاهش داده و به نظر من، این عنصر محوری است.

در این زمینه رتبه‌بندی معلمان، یک راهکار جزئی است و کل چرخه ورود و خروج نیروی انسانی آموزش و پرورش باید به سامان شود. باید از ابتدای امر در نحوه جذب بازنگری کنیم، مثلاً با این که در سند تحول آمده ورودی آموزش و پرورش تنها باید از مجرای دانشگاه فرهنگیان باشد، ناگهان با مصوبات مجلس، نیروهایی که صلاحیت لازم را متناسب با نیازها ندارند، وارد آموزش و پرورش می‌شوند و سیستم را دچار مشکل می‌کنند.

اما مانع دوم بهره‌وری، به تکرار اهداف آموزش و پرورش باز می‌گردد. عوامل اصلی آموزش و پرورش فهم دقیق و عمیقی از اهداف آموزش و پرورش ندارند و این ابهام مانع همگرایی و هم‌افزایی نیروهای متعدد فعال در این نهاد شده است؛ به عبارت دیگر تعریف دقیق و عمیق و متناسب با اقتضات و شرایط زمان از اهداف و کارکردهای آموزش و پرورش ندارند، وزیر طوری آموزش و پرورش را می‌بینند، معاون و مدیر کل به گونه‌ای و معلم مدرسه به گونه‌ای دیگر. این باعث می‌شود نیروها هم‌جهت و هم‌افزایشند و کارایی و اثربخشی سیستم پایین بیاید.

مثلاً اگر جهت‌گیری اصلی آموزش و پرورش را آماده کردن دانش‌آموزان برای خوب زیستن بدانیم، همچنان که در سند تحول از آن به دستیابی به مراتبی از حیات طیبه یاد شده، اقتضاتی دارد، اما اگر به هر دلیلی، هدف اصلی را کنکور و پذیرش در دانشگاه بگذاریم، باید طور دیگری عمل کرد. اگر بر خری نیروها با هدف تربیتی، برخی کنکور و بعضی برای گسترش مهارت‌های زیستی بچه‌ها تلاش کنند، هماهنگی و همسویی بین مؤلفه‌ها وجود ندارد و باعث کاهش بهره‌وری می‌شود.

اما مورد سوم، نگاه بیرونی به آموزش و پرورش است. نگاه سیاست‌گذاران، تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان به آموزش و پرورش، یک نگاه کارشناسی و علمی با توجه به تحولات جامعه نیست. کوچک‌انگاری آموزش و پرورش باعث می‌شود آن گونه که شایسته است، در آن سرمایه‌گذاری نشود و از منابع موجود هم استفاده بهینه نشود و همه اینها دست‌به‌دست هم می‌دهد تا باعث کاهش بهره‌وری شود.



رویکرد ایدئولوژیک، مشکل اصلی آموزش و پرورش ایران

دکتر زهرا گویا
استاد دانشگاه شهید بهشتی



م حدود ۱۵ سال پیش، در یک سخنرانی که به مناسبت افتتاح خانه ریاضیات اراک داشتم، مشکل عمده آموزش و پرورش ایران را «کهنگی دیدگاهی» بیان کردم. چند سال بعد از آن، دوباره در جلسه‌ای که به مناسبت بزرگداشت زنده‌یاد هشترودی در شاخه علوم پایه فرهنگستان علوم برگزار شد، بر همین موضوع متمرکز شدم. سال‌ها روی این موضوع کار کردم و به این نتیجه رسیدم که ریشه این «کهنگی دیدگاهی»، رویکرد ایدئولوژیک به آموزش است که مستقل از پیشرفته بودن یا وابستگی آن، «آموزش» و «تربیت» را جهت‌دار می‌بیند و همه چیز - حتی خلاقیت و نوآوری - را در چارچوبی از پیش تعیین‌شده در نظر می‌گیرد - تا انسان مطلوب آن ایدئولوژی را شکل دهد. با مطالعه بیشتر و به ویژه عمیق تر شدن در نظام‌های آموزشی ایدئولوژیک نظیر شوروی و بلوک شرق سابق و کشورهای که تحت تأثیر آنها قرار داشتند و تمرکز بر نامه‌های آموزشی بر یک‌دست نمودن خروجی‌ها از نظر فکری داشتند، معنای «کهنگی دیدگاهی» را ملموس تر درک کردم. منظور من از «کهنگی»، نوع دیدگاه آمرانه و تحضلی / یوزیتویستی است که با آزادی اندیشه در تقابل است. این دیدگاه، عامل اصلی آموزش و توسعه دانش‌آموزان را محرک‌های بیرونی می‌داند و نقش «معلم» و «برنامه‌درسی» را خدمت به تحقق انتظارات ایدئولوژیک در نظر می‌گیرد و انواع تغییرات یا اصلاحات آموزشی کوچک و بزرگ، همسوبا خطوط ترسیم‌شده توسط آن، انجام می‌شود. چالش جدی نگاه ایدئولوژیک به آموزش و دانش‌آموز این است که مانع دیدن نیازها و خواسته‌ها و سلیقه‌ها و آرمان‌های مخاطبان می‌شود و در بهترین حالت، خروجی‌های این نوع نظام‌های آموزشی، شامل یک بدنه منفعل و مطیع و سرخورده و بی‌انگیزه است که از توانایی پرسش‌گری، تصمیم‌گیری و انتخاب‌گری که سه ویژگی مهم تفکر انتقادی است، بهره‌اندکی برده‌اند، یک بخش فراموش شده در دهک پایین که معمولاً از نظر دانشی هم‌انگیزه و حوصله‌آموختن را از دست داده است و بخش سوم که دهک بالای این طیف است و پرسشگر، توانمند و مطالبه‌گراست و با هیچ توجیهی، قانع نمی‌شود که چرا باید تحت آموزش با چارچوب تنگ از پیش تبیین‌شده واقع شود. از نظر من، مهم‌ترین مانع بهره‌وری در آموزش و پرورش ایران، اصرار بر تداوم راهی است که در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ بخش بزرگی از جهان تجربه کرد و موفق نشد و آن، تحمیل ایدئولوژی بر سیاست‌گذاران، آموزشی بود. به گفته سان‌تایانا، آنهایی که از گذشته غافل‌اند، محکوم به تکرار آن هستند.

اما چگونه می‌توان این مانع را برداشت؟

به سادگی، و با دست از جزمیت برداشتن که شکستن یخ جمود فکری را به دنبال خواهد داشت. با شکستن این جمود، نظام آموزشی درمی‌یابد که شعور و اراده انسان برای بالندگی خویش، بر چارچوب تعیینی ایدئولوژی برتری دارد. همچنین، پذیرفتن این که وظیفه آموزش که از ابتدایی‌ترین حقوق انسانی است، تربیت «شهروند» آزاد و نقاد و خلاق و مبتکر و تصمیم‌گیرنده و انتخاب‌گراست که تسهیل‌مسیر برای پرورش استعداد‌های بالقوه‌وی، یک ضرورت است. چنین انسانی در صورت تمایل، ایدئولوژی‌مور دنظر خود را انتخاب می‌کند یا تبیین می‌نماید.

پیش‌بینی‌هایی که محقق شد!

در جستجوی مقصر کم‌توفیقی آموزش و پرورش



اشاره: در نشست انجمن بهر هوری ایران با موضوع کارایی و اثربخشی آموزش و پرورش که با حضور مسئولان نظام تعلیم و تربیت و اساتید دانشگاه در کلاب هاوس برگزار شد، سیاست‌های کلی نظام آموزشی، اهداف، انتظارات و چالش‌ها و راهکارهای بهر هوری در تعلیم و تربیت از دو دیدگاه مدرسه و دانشگاه مورد نقد و بررسی قرار گرفت. این نشست، یکشنبه ۲۴ مرداد ماه ۱۴۰۰ برپا شده بود، اما با توجه به موضوع این شماره، حیف بود محتوای آن در اختیار خوانندگان قرار نگیرد؛ به ویژه که برخی تحلیل‌ها و پیش‌بینی‌های آن زمان، این روزها در پاییز ۱۴۰۱، به وضوح رنگ واقعیت به خود گرفته است.



در تعلیم و تربیت دچار شکست شده‌ایم



دکتر علی محمدی

جامعه‌شناس و مولف کتب و مقالات در حوزه آموزش و پرورش

در شرایط کرونایی که جان همه مردم مورد تهدید واقع شد، بحث درباره تعلیم و تربیت به حاشیه رانده شد، اما توسعه از دل بحبوحه‌ها گذر کرده است. در اواخر جنگ جهانی دوم سال ۱۹۴۱ میلادی در شرایطی که انگلیس در بدترین شرایط جنگ بود چرچیل دستور می‌دهد درباره آینده تامین اجتماعی انگلیس تحقیقاتی صورت گیرد تا نظام فاهی پس از جنگ تبیین شود که همین پژوهش سال‌ها بعد این کشور رادر مسیر دقیق توسعه قرار داد، لذا وقتی نخبه یا مدبری در نظام آموزشی برنامه‌ای تدوین می‌کند، باید آینده آن مشخص و روشن باشد در حالی که چنین نگاهی در این سیستم وجود ندارد.

از کان تشکیل دهنده نظام اجتماعی اقتصاد، سیاست، آموزش و پرورش و دین است؛ هر کودتایی در هر کشوری رخ می‌دهد، نخستین ارگانی که کودتاچیان در دست می‌گیرند، رادیو و تلویزیون است؛ چون مرکز ارسال آگاهی است و پس از تسلط به این بخش اولین حوزه‌ای که برای بقا و دوام و توسعه خود طراحی می‌کنند سیستم آموزش و پرورش است، لذا تقای آگاهی اصل و بنیان همه قدرت‌ها، حکومت‌ها و حکمرانی‌هاست و نظامی موفق است که توانسته از طریق آموزش و پرورش و سیستم تربیتی، به اهداف تعیین شده خود برسد.

■ راه‌ناتمام آموزش و پرورش در ایران

در ارزیابی تیمز و پرلز نیز به این نکته اشاره شده است که در ایران بابرگزاری انواع المپیادهای دانش آموزی، نخبگان با هزینه دولت کشف می‌شوند و پرورش می‌یابند، اما از نیمه راه به علل مختلف از کشور خارج شده و به دامن استعمارگری پناه می‌برند که به دانش، خلاقیت، اختراع، آرامش، جایگاه و استعدادهایش بهای می‌دهد.

نمونه روشن و بارز این موضوع در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور است که با صرف هزینه‌های هنگفت در بخش تحقیق و پژوهش، باید مقالاتی برای مجلات ISI ارسال شود. سیستم هم به گونه‌ای طراحی شده که چنانچه اعضای هیات علمی سالانه چندمقاله در این مجلات به چاپ نرسانند، از ارتقای شغلی و معیشت باز می‌مانند و حتی ممکن است فرد اخراج شود، لذا نتیجه این طراحی سیستم و نظام تربیتی موجب شده مقاله‌ها و پژوهش‌ها تبدیل به محصول در کشورهای دیگر شده و به چندین برابر قیمت به کشور مافروخته شود. پرواضح است که تبعات این نظام غلط آموزشی از دانش آموز المپیادی تا من استاد دانشگاه را به استعمار خودخواسته کشانده است.

■ مادر تعلیم و تربیت دچار شکست شده‌ایم

یکصد سال از ورود آموزش و پرورش، صنعت و پزشکی به ایران گذشته اما یک محصول نداریم! چرا توان تولید یک لنت ساده خودرو را نداریم؟! چه اتفاقی افتاده که بعد از صدسال صنعت ما از تولید یک قطعه ناتوان است؟! چگونه شده که در پزشکی و عقبه دارالفنون خود از تولید حداقل‌ها مثل ویال شیشه‌ای واکسن یا سرم SOS ناتوانیم؟! با وجود اینکه فرمول و دانش آن را به ما داده‌اند، اما توان تولید نداریم!

در فرهنگ هم وضعیت به همین منوال است. مدرسه و دانشگاه ما به تربیت و پرورش مورد انتظار انسان مستقل، روشنفکر و نقاد نپرداخته است، آموزش و پرورش نتوانسته فرهنگ و معنا تولید کند. مثلاً هیچ دانش‌آموزی جرات نقد معلم و یا حتی استاد خود در دانشگاه را ندارد و به گفته کافکا ما به وسیله خودمان و هدایت غرب مسخ شده‌ایم.

مادر تعلیم و تربیت دچار شکست شده‌ایم، در جامعه‌ای که معلم محترم نباشد، جایگاه و معیشت وی مورد توجه قرار نگیرد، مدیر مدرسه از اولیای دانش‌آموزان درخواست کمک مالی برای اداره آموزش داشته باشد، دانش‌آموزان آمیدی به آینده ندارند و به صورت طوطی وار در موسسات کنکور به دنبال کسب معدل و قبولی در دانشگاه و در نهایت مهاجرت به خارج از کشور هستند، آیا این شکست نیست؟! ممکن است این نظرات را برخی افراطی بدانند، ولی همه می‌دانیم که نقد بی‌رحمانه است و تعارفی با هیچ کس نداریم. باید توجه کنیم که آیا دانش در ایران ارزش اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تولید می‌کند؟! آیا توانسته‌ایم ارزش‌ها را به آن القا کنیم؟ جواب تمام این سوالات منفی است. یکی از مباحث اصلی توسعه جوامع غرب، داشتن جرات اندیشه‌ورزی، روشنفکری و جرات ماجراجویی است، همان حلقه گم‌شده‌ای که در نظام آموزشی ما به هیچ وجه وجود ندارد. جامعه‌ای که در آن مدرسه آینده‌مبهمی دارد، تفکر را از دانش آموز می‌گیرد، جرات را می‌گیرد و اجازه تفکر و انتقاد نمی‌دهد، باید این مدرسه را رها کرد. امروز جوامع در حال گذر به سوی HomeSchool (خانه مدرسه) هستند که در کرونای مینه‌های آن به خوبی شکل گرفت تا بخشی از آموزش به‌عهده خانواده‌ها باشد. ممکن است نقدهایی به این شیوه باشد، اما دنیا در حال حرکت به سمت مدارس دیجیتال است، اگر دنیا به این سمت برود، ما با هم از آنها عقب خواهیم ماند، چون زیرساخت‌های آموزش و پرورش دیجیتال رادر کشور نداریم و این مساله به فقر طبقاتی دامن خواهد زد. چرا که آموزش دیجیتال نیازمند ابزارهایی مانند گوشی‌های هوشمند و لپ‌تاپ است. لذا امیدوارم تفکر جدید و نوینی در حوزه آموزش و پرورش بابینش جدید شکل گیرد.



مدرسه، تنها مقصر نیست



دکتر فخرالدین احمدی دانش اشتیانی

وزیر اسبق آموزش و پرورش و رییس مجتمع آموزشی مفید

در خصوص مباحث ارزش آفرین بودن نظام آموزشی هم نقد وجود دارد و هم راه‌حل‌هایی وجود دارد، اما نباید مساله را صفر و یک و یا سیاه و سفید دید.

اینکه عنوان شود دانشگاه‌های ما به سمت استعمارگران حرکت کرده، برای من قابل قبول نیست. طرح مساله ثبت مقالات در مجلات ISI به این معناست که دانشگاه محل تولید علم است و این مجامع، محل ارزیابی، تولید علم و مبنای ارزش‌گذاری است، اما اینکه چرا تبدیل به محصول نشده و مورد استفاده قرار نگرفته، یک فرآیند کلی است و نباید استاد و دانشگاه را مقصر این مساله دانست، لذا وقتی بهایی به این موارد داده نشود، دانشگاهی مجبور است جای دیگری از آن استفاده کند، پس نباید در سال مقالات به مجلات خارجی به معنای همراهی با استعمار باشد. دلایل عدم استفاده از نتایج تحقیقات و مقالات به سیاست‌های کلی باز می‌گردد، مثلاً زمانی که در خصوص خودرو یک انحصار ایجاد شده و اجازه رقابت داده نمی‌شود، نیازی به تحقیق و تولید بهر هوری علمی نیست. باید این مجموعه را به صورت کلان جامعه بررسی کرد نه اینکه بخشی را مورد حمله قرار دهیم. البته این به معنای نداشتن نقد به نظام آموزش عالی نیست. همین نقد به آموزش و پرورش هم وارد است. اما به معنی حذف المپیاد نباید باشد؛ اینکه چرا سیستم توان نگهداری یک نخبه را ندارد، موضوعی است که باید با قرار دادن تمام ابعاد کنار یکدیگر به آن پرداخته شود.

■ ضرورت اصلاحات گام به گام

در سیاست‌های کلان و فرهنگ‌های ایجاد شده، باید به دنبال علل اصلی این نقدها باشیم؛ نه اینکه مدرسه را صرفا مقصر این جریان بدانیم. با وجود انتقادهایی که به مدرسه و نظام آموزشی وجود دارد، معتقد به تغییر نگاه هستم چون در جای جای این کشور مدارس وجود دارند که بسیار زنده‌اند و باید به سمت اصلاح شرایط موجود حرکت کنیم. در حال حاضر از لحاظ نگرش و بینش با مشکلات زیادی در نظام تعلیم و تربیت مواجهیم، چرا که همه مادر سیستمی تربیت شده‌ایم که به ما نقاد بودن و حتی رعایت حقوق یکدیگر را یاد نداده است و معلمان ما نیز مستثنی از این مساله نیستند، لذا یک باره نمی‌توان این فرهنگ را تغییر داد و از معلم خواست به دانش‌آموزان تقویت هویت، نقاد بودن و شهروند مطلوب بودن را آموزش دهد، قطعاً چنین چیزی به راحتی اتفاق نمی‌افتد، در حالی که برای داشتن یک معلم با آگاهی و بینش درست باید در نظام تعلیم و تربیت، سیستمی راطراحی کنیم که هدف در مدرسه صرفاً آموزش فرمول فیزیک، ضرب و شیمی نباشد، بلکه هدف اصلی آگاهی‌دادن، رشد و توسعه فردی کودک و نوجوان باشد. اما تا زمانی که تعلیم و تربیت بر مدار دانش باشد، آگاهی و رشد و ارزش آفرینی شکل نخواهد گرفت.



با وجود انتقادهایی که به مدرسه و نظام آموزشی وجود دارد، معتقد به تغییر نگاه هستم چون در جای جای این کشور مدارس وجود دارند که بسیار زنده‌اند و باید به سمت اصلاح شرایط موجود حرکت کنیم.

**ریشه مشکلات،****کوچک‌انگاری آموزش و پرورش****دکتر مهدی نویدادهم****دبیر کل سابق شورای عالی آموزش و پرورش**

راه‌برون رفت از وضع موجود و فائق آمدن بر کاستی‌ها و اثربخشی نظام آموزش و پرورش برگزاری نشست‌هایی است تا از زوایا و دیدگاه‌های مختلف موضوعات مورد نقد و بررسی قرار گیرند و نتیجه مطلوب حاصل شود. با توجه به اشرافی که به عنوان یک مسئول به موضوعات دارم، بخشی از این نقدها را می‌پذیرم، اما دستاوردهای خوبی در نظام تعلیم و تربیت شکل گرفته که نباید آنها را نادیده گرفت و آنچه طبق نظر به نیچه به عنوان «برهوت» یا سیستم شکست خورده عنوان می‌شود، نیست. یکی از مهم‌ترین دلایل نقض این عناوین تربیت‌نیروهای خوبی همانند دکتر محمدی، دکتر عبدالکریمی و سایر اساتید است که در همین نظام آموزشی پرورش یافته‌اند.

آموزش و پرورش کشور از برخی دردهای مزمن رنج می‌برد و این معضل بحث‌دیروز و امروز نیست، بلکه یک مشکل تاریخی داشته و بازتاب ریشه زیست‌جهانی ماست. معتقدم برای پرداختن به راه‌های افزایش اثربخشی آموزش و پرورش باید این سیستم رانه تنها به عنوان یک نهاد آموزشی که به عنوان یک نهاد فرهنگی - اجتماعی تلقی کرد که در بستر جامعه جریان پیدای می‌کند و با فرهنگ جامعه داد و ستد دارد.

■ بازخوانی هویت برای اثربخشی آموزش و پرورش

فرهنگ به شدت زمان‌مند و مکان‌مند است، ضمن استفاده از تجارب همگان باید به اقتضای فرهنگ بومی کشور راه‌حل مناسب برای آن تبیین کنیم و یکی از این راه‌حل‌ها بازخوانی هویت خودمان است که طی سال‌های اخیر موضوع هویت در مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش پیگیری شده و در کتاب‌های درسی به شدت مورد توجه ویژه قرار گرفته است. بسند تحول بنیادین آموزش و پرورش «سند مادر» است و رسالت و سیاست‌گذاری‌های آموزش و پرورش بر اساس این سند بالادستی، تکمیل هویت‌بخشی نسل جوان است.

■ کوچک‌انگاری آموزش و پرورش

مشکلات نظام آموزش و پرورش ریشه در درون و بیرون آن دارد؛ عوامل بیرونی مهم‌ترین مشکلات نظام تعلیم و تربیت را تشکیل می‌دهد، چرا که ریشه فرهنگی دارد و موجب شده از کارایی و اثربخشی آموزش و پرورش کاسته شود، یکی از این ریشه‌های فرهنگی «کوچک‌انگاری آموزش و پرورش» است، لذا می‌بینیم سیاست‌گذاران، استادان دانشگاه، تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان نقش آموزش و پرورش را در فرایند توسعه، ارتقای فرهنگی -



تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان نقش آموزش و پرورش را در فرایند توسعه، ارتقای فرهنگی - اجتماعی و حل مشکلات کشور کوچک دیده‌اند. وقتی همه تصور می‌کنند توسعه در گروه صنعت، کارخانه و انرژی هسته‌ای است، نه انسان! این مشکلات دور از ذهن نیست

اجتماعی و حل مشکلات کشور کوچک دیده‌اند. وقتی همه تصور می‌کنند توسعه در گروه صنعت، کارخانه و انرژی هسته‌ای است، نه انسان! این مشکلات دور از ذهن نیست، وقتی عنوان می‌شود توسعه محصول ذهن‌های توسعه یافته است، باید این پرسش را مورد توجه قرار داد که بهترین سن برای بهینه‌سازی افکار، اندیشه، باور و گرایش‌ها چه سنی است؟ همه تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد بهترین سن ایجاد این اندیشه‌ها، سنین کودکی و حتی قبل از دبستان است. اما برای برخی پرسش‌ها هنوز پاسخ درستی نداریم. اینکه ما برای این دوره چه اقداماتی انجام داده‌ایم؟ کدام استاد دانشگاه با تحصیلات عالی حاضر است در این مقطع تدریس کند و خود را وقف دوره پیش‌دبستان یا دبستان کند؟ معمولا پس از طی مراحل عالی تحصیلی بسیاری از همکاران از آموزش و پرورش جدا شده و به آموزش عالی می‌پیوندند. پس شاهدیم همین اساتید صاحب‌فکر و اندیشه‌هم آموزش و پرورش را کوچک می‌بینند.

■ برنامه‌های توسعه ۱۰۰ سال ایران اشیا محور بوده

وقتی صاحب‌نظران و صاحبان اندیشه در میدان نباشند که نظریه‌پردازی کنند، نتیجه امر همین وضعیت فعلی می‌شود و در بحث تخصیص منابع، امکانات و غیره هم این کوچک‌انگاری نظام تعلیم و تربیت به‌وضوح دیده می‌شود. در همین وضعیت کمبود منابع، دانشگاه‌ها با صندلی خالی مواجهند، در حالی که در آموزش و پرورش دانش‌آموز داریم، ولی صندلی نداریم. این یعنی در تخصیص منابع هم آموزش و پرورش را کوچک دیدند و تصور کردند توسعه در گروه صنعت، کارخانه و دانشگاه است و باور نکردیم توسعه با انسان اتفاق می‌افتد.

در یک‌صد سال گذشته چه قبل از انقلاب و چه پس از آن، تمام برنامه‌های توسعه کشور بر مبنای اشیا یا جمله‌راه‌آهن، صنعت، کشاورزی و غیره نوشته شده، نه انسان. حتی برنامه هفتم توسعه نیز اشیا محور است نه انسان محور و به تعبیر یکی از اساتید «چون در کودکی برای توسعه هزینه نکرده‌ایم، در کودکی توسعه مانده‌ایم.»

قطعا فرآیند آموزش در پسا‌کرونا و زیست‌بوم جدید همانند قبل ادامه پیدا نخواهد کرد، اما باید توجه کنیم دچار «ساده‌پنداری در آموزش و پرورش» نشویم. کار تعلیم و تربیت یک فرآیند کاملا تخصصی در مقاطع مختلف است و اگر به درستی این تعلیم صورت نگیرد، به ضد آن مساله تبدیل خواهد شد. بنابراین نباید بر این طبل بکوبیم. واژه «مرگ مدرسه» را که عده‌ای به غلط عنوان می‌کنند، نمی‌پسندم.

به شدت نیازمندیم نیروهای متخصص در تمام مقاطع در خدمت فرزندان این مرز و بوم باشیم، البته نه هر معلمی، نه هر برنامه‌درسی و نه هر شیوه‌مدیریتی، اما باید یک نهاد اجتماعی متخصص در خدمت فرزندان ما باشد و با همه تحولاتی که باید در آن ایجاد شود، به نیروهای متخصص و این نهاد تخصصی نیاز خواهیم داشت که معتقدم بخشی از این تحولات را سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌تواند رقم‌بزند.

■ راه‌حل‌هایی برای اثربخش کردن آموزش و پرورش

برای اثربخش کردن آموزش و پرورش، ابتدا باید با کوچک‌انگاری آموزش و پرورش مبارزه کنیم و نهاد تعلیم و تربیت را به صورت جدی مدنظر قرار دهیم و باور کنیم فرزندان ما اصلی‌ترین سرمایه‌های کشور هستند؛ همانند کشورهای سنگاپور، کره و ژاپن. همچنین تخصصی بودن نظام تعلیم و تربیت را بپذیریم و آن را به متخصصان این امر بسپاریم. اگر قرار است دانشگاه‌های هنر و مهندسی مورد نیاز کشور را تربیت کند، باید آن را در جایگاه واقعی خود قرار دهیم و شرایطی را مهیا کنیم که افراد متخصص وارد این سیستم شوند.

**دانشگاه آموزش و پرورش را تنها گذاشت****مهندس علی زرافشان****معاون سابق آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش**

در فلسفه تعلیم و تربیت تعیین هدف متکی بر نوع نگاه به آموزش و پرورش است. به نظر من موضوعات مطرح شده در این نشست بیشتر ناظر بر اثربخشی آموزش و پرورش و جنس گفتگوهای مطرح شده مبنی بر اهداف آموزش و پرورش بوده و در این زمینه نیز دو هدف مدرسه‌زدایی و بازتولید فرهنگ جامعه مطرح شد. تعیین هدف بر اساس اینکه آموزش و پرورش را چگونه می‌بینیم، متفاوت است. اگر رویکرد ما مدرسه‌زدایی باشد و اصولا کارکردی برای مدرسه قائل نباشیم، طبیعتا صحبت کردن از کارایی و اثربخشی آن بی‌معناست.

اما اگر معتقد باشیم آموزش و پرورش یک نهاد اجتماعی و فرهنگی بوده که یکی از وظایف آن بازتولید فرهنگ جامعه است، در عین این که قدرت نقد را نیز فراهم می‌کند، موضوع بحث ما به شکل دیگری خواهد بود. لذا اگر بخواهیم اثربخشی آموزش و پرورش را بسنجیم، باید ببینیم اهداف آموزش و پرورش چیست و اصولا با سولاتی که در این نشست مطرح شد باید بررسی شود آیا ما هدفی نداریم یا هدف داریم و به اهداف خود دست پیدا نکردیم؟

در حوزه‌های تعلیم و تربیت از گزاره‌های مطلق نمی‌توانیم استفاده کنیم و در کارایی و اثربخشی اعداد نسبی مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرند. در «تیمز و پرلز»، نیز هیچ کشوری مطلقا ناکارآمد نیست، بلکه کارایی کشورها در آموزش ریاضی و علوم و خواندن از در صدی کارایی بر خوردار است، لذا به نظر می‌رسد به کار بردن آنها در حوزه آموزش و پرورش صحیح نباشد و بهتر است با همان ادبیاتی که در حوزه بهره‌وری در سنجش کارایی و اثربخشی مطرح می‌شود، به موضوع بنگریم.

■ صنعت مهم‌تر از تعلیم و تربیت نیست

آموزش و پرورش ایران سال‌هاست بر مبنای اهدافی برنامه‌ریزی شده و رویکردهای خود را دارد. رویکردها و برنامه‌های درسی آن بر مبنای این اهداف تعیین می‌شود و طبیعتا ارزیابی درباره اینکه به اهداف دست پیدا کرده‌ایم یا نه، می‌تواند بر آن مبنا انجام شود.

سال‌هاست موضوع پیوند دانشگاه با صنعت در آموزش عالی مطرح است و علت این امر کوچک قلمداد کردن آموزش و پرورش و حوزه‌های علوم انسانی و تعلیم و تربیت بوده و صنعت را مهم‌تر از این حوزه می‌دانند، اما اگر به کارکردهای دانشگاه‌های علوم تربیتی توجه کنیم، می‌بینیم صنعت این دانشگاه‌ها «مدرسه» است و یکی از وظایف دانشکده‌های علوم تربیتی، تعیین فلسفه تعلیم و تربیت بومی است.

■ نقش تعامل دانشکده‌های علوم تربیتی و مدرسه

برای تبیین و تعیین فلسفه تعلیم و تربیت باید ارتباط منسجم و محکمی بین دانشکده‌های علوم تربیتی و مدرسه شکل بگیرد که متأسفانه این ارتباط قطع شده است و هیچ خدماتی به مدرسه ارائه نمی‌دهند. لذا آموزش و پرورش خود کفا و خودگردان شده و به تنهایی این بار را به دوش می‌کشد، حتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان اصلی‌ترین سند فلسفه تعلیم و تربیت را به تنهایی تبیین کرده است.

اگر بتوانیم مباحث مطرح شده در این نشست را به سمت آموزش عالی سوق دهیم و این مساله دغدغه اساتید و دانشگاه‌های علوم تربیتی شود، می‌توان متناسب با شرایط بومی کشور، فلسفه تعلیم و تربیت را هم در آموزش عمومی و هم آموزش عالی تبیین کرد و اگر

خروجی آن به آموزش و پرورش بازگردد، می‌توان انتظار داشت راهکارهای متناسبی برای این حوزه تعریف شود.

سال‌های پیش هیاتی از متخصصان برنامه‌درسی کشور انگلیس به کشور آمده بودند، آنجا چرخه و فرایندی برای تولید برنامه درسی ارائه دادیم که این فرآیند از فلسفه تعلیم و تربیت آغاز می‌شد، بلافاصله با اعتراض هم‌تایان خود از آن کشور روبرو شدیم که این موضوع چهار تباطی با شما دارد؟ ما پرسیدیم با چه کسی ارتباط دارد که پاسخ دادند این وظیفه دانشگاه است. ما تاکید کردیم چون در ایران دانشگاه‌ها به وظایف خود عمل نمی‌کنند، آموزش و پرورش مجبور شده خود کفا باشد و خودش فلسفه آموزش را تولید کند. به نظر می‌رسد در سند تحول آموزش و پرورش نیز خود ما فلسفه آموزش و پرورش را سفارش داده‌ایم و تولید کرده‌ایم.

ما وقتی از عدم توفیق آموزش و پرورش صحبت و آن را تحلیل می‌کنیم، قطعا یک سری عوامل درونی وجود دارد و یک سری عوامل بیرونی و محیطی. وجود پدیده‌ای به نام کنکور موجب می‌شود تلاش‌های آموزش و پرورش برای تربیت دانش‌آموزان، به صورت شهر و ندانی که شایستگی‌های لازم را برای زیست موفق در جامعه را داشته باشند، مختل می‌شود. کتاب‌های درسی در سال‌های اخیر با تحولاتی که داشته‌اند، بستر را برای تربیت شهروندی و فاصله گرفتن از تاکید صرف بر موضوعات درسی فراهم کرده‌اند، اما وقتی آنها به مدرسه می‌روند، مطالبات جامعه، اولیا و آموزش عالی از مدرسه به گونه‌ای است که نکات تستی، حافظه محور بودن و مسائلی که کمک می‌کند به قبولی در دانشگاه در اولویت قرار گیرد، لذا در تحلیل اثربخشی و کارایی آموزش و پرورش توجه به این نکته نیز ضروری است.

**بیابان‌زایی در آموزش و پرورش****دکتر عبدالرزاق سول‌عمادی****رئیس سابق مرکز سنجش وزارت آموزش و پرورش**

نقادان همواره سعی دارند بر همت را به ما نشان دهند. این موضوع بسیار اهمیت دارد، چرا که خلاءها را به ما گوشزد می‌کنند. استادانی که نقد می‌کنند، بیابان‌زایی را با نظر به‌های خود نشان می‌دهند و به تعبیری، ما را از برهوت نجات می‌دهند.

مادر حال توسعه این بیابان در درون فضای سبز هستیم، هر چند آموزش و پرورش را یک بیابان کامل نمی‌بینم، اما به نظر می‌رسد این بیابان‌زایی در آموزش و پرورش در حال شکل‌گیری و توسعه است و علت اصلی این مساله، فاصله گرفتن از مدرسه است. در حال فراموشی آموزش و پرورش به عنوان مدرسه هستیم و در طول زمان، مدرسه را به نفع سایر ساختارهای بروکراتیک در درون نظام تعلیم و تربیت تضعیف کرده‌ایم.

مثال روشن این اتفاق به‌ویژه در ۴۰ سال اخیر، خارج کردن معلمان توانمند و زبده از درون مدرسه و انتقال این نیروی خوب به ساختارهای اداری وزارت کشور یا به عنوان مامور به سایر ادارات و سرازمان‌ها از جمله فرمانداری‌ها و استانداری‌هاست و با توجه به تشکیل ساختارهای پیچیده درون آموزش و پرورش از جمله ادارات منطقه و شهرستان‌ها، ادارات کل و زیرمجموعه این بخش‌ها که غیر از ساختار مدرسه است، شاهدیم درصد بسیار زیادی از معلمان با فعالیت در این ادارات، در حوزه تدریس و مدیریت آموزشی فعالیت ندارند، بلکه در ساختارهای بروکراتیک قرار می‌گیرند.

مجموعه شرایط فعلی حاکم بر نظام تعلیم و تربیت نشان می‌دهد باید نقدها و هشدارهای استادان این حوزه را جدی بگیریم و به دنبال راهکارهای مناسب باشیم.



از لحاظ فرهنگی بچه‌هایمان را از دست داده‌ایم

**دکتر بیژن عبدالکریمی****فیلسوف و استاد دانشگاه**

در حال حاضر در آموزش و پرورش از وز بر تامدیر کل و آموزش عالی یک زبان مشترک وجود ندارد، ابتدا باید این سوال بنیادین مطرح شود که آیا نظام تعلیم و تربیت ایران، دارای مسائل جدی است یا با برخی مسائل روبروست؟ اینکه تفکر دانش آموزان حتی در بهترین مدارس درجه یک ایران صرفاً به سمت مسائلی غیر از مباحث تربیتی سوق داده شده و هیچ تناسبی با آنچه که در سند تحول بنیادین عنوان شده، ندارد این پرسش را مطرح می‌کند که چگونه باید به این موضوعات بپردازیم؟

■ نگران فروپاشی اخلاقی، اجتماعی و سیاسی کشور هستیم

به‌عنوان یک دانشگاهی به‌شدت نگران آینده ایران و فروپاشی اخلاقی، اجتماعی و سیاسی کشور هستیم و معتقدم در شرایط کنونی هیچ‌یک از ماندن‌گاهیمان، مسئولان و متولیان نظام آموزشی در جایگاه تعارف‌با یکدیگر نیستیم و فرصت گفتگوی محافظه‌کارانه‌رانیز نداریم، لذا باید واقعیت‌های موجود را بپذیریم و به زبان مشترک برسیم.

امروز با یک وضعیت خاص تاریخی در کشور مواجهیم و متأسفانه مسئولان و تصمیم‌گیران نظام آموزشی کشور به این مسأله توجه ندارند و تمام سرمایه‌های مادی و معنوی را هدر می‌دهند، مدرسه نمایان‌گر کل ساختار جامعه‌اعم از دانشگاه، مجلس، نهاد ریاست جمهوری و حتی بازی فوتبال است و هر چه که در باره نظام آموزشی کشور مطرح می‌شود، مصداق وضعیت موجود اقتصادی و تمامی بخش‌های دیگر است. نه تنها برای نظام آموزشی که برای هیچ‌یک از مسائل و بحران‌های کنونی کشور راه‌حل فوری وجود ندارد، هدف‌من‌از بیان برهوت در نظام آموزشی این است که بسیاری از مسئولان کشور در کی از این برهوت ندرند و طبق گفته‌بزرگان فلسفه، برهوت ویرانی نیست، انحطاط است. یعنی تمام نیروهای مقاومت‌کننده به‌بخشی از عوامل تباهی تبدیل شده‌اند. منظور من از به‌کار بردن این واژه در تعلیم و تربیت این است که خود آموزش و پرورش به‌طور ناخوسته در جهت تخریب و ویرانی حیات ما گام بر می‌دارد. به هیچ عنوان شخص یا فردی را مهمت نمی‌کنم بلکه روند کلی جامعه را این گونه می‌بینم. طی چهار تا پنج دهه اخیر، در گیر دومین شکاف تمدنی خود شده‌ایم، اگر تا چند دهه قبل مسأله ما حل تعارض میان سنت و مدرنیته بود، امروز خود دنیای مدرن به‌بخشی از جهان کهن تبدیل شده و جهان جدیدی به‌نام جهان پسامدرن شکل گرفته که ارزش‌های جهان مدرن را مورد شک و تردید قرار داده است؛ در چنین جهانی تمام مرجعیت‌ها و نهاد‌های گذشته، فروپاشیده و امروز در جهان پسامدرن خانواده، همان خانواده گسترده دوران فتوَدالی نیست و حتی نقش خانواده هسته‌ای دنیای مدرن را نیز ایفا نمی‌کند. امروز نقش کلیساهمان نقش دوران قرون وسطی و مدرن نیست و نهاد سیاست نیز همان نقش سابق خود را ندارد.

■ این آموزش با دنیای پسامدرن همخوانی ندارد

بر همین اساس نهاد‌های مرجعیت دینی، خانواده، آموزش و پرورش و دانشگاه بیش از گذشته متضرر شده است و با مقوله مرگ روشنفکری مواجهیم. حتی روشنفکران به‌عنوان یک الگوی فکری برتر پیشاهنگ توده‌ها و مجاهدین مطرح نیستند، در چنین جهانی که الگوها و مرجعیت‌هانقش و کارکرد خود را از دست داده و به سمت فروپاشی رفته‌اند، هیچ‌یک از مسئولان آموزش و پرورش کشور نیاندیشیده‌اند که چگونه باید آموزش و پرورش را در این

شرایط دنیای پسامدرن باز تعریف کنیم؟ از این رو روند آموزش ما با دانش آموزان دنیای پسامدرن همخوانی ندارد. در دهه‌های اخیر فاصله بین نسل‌ها بسیار زیاد شده است؛ در ۵۰ سال اخیر جهان به‌اندازه ۵۰ قرن متحول شده و این تحولات را در نوع سوالات دانش آموزان، گرایش‌های آنها و زیرسوال بردن برخی موضوعات به وضوح می‌بینیم. لذا، تمام کسانی که در این نشست حاضرند، گلایه‌مند هستیم که چرا این واقعیت‌ها را نمی‌بینند؟ باین شرایط نه تنها راهی برای حل معضلات فعلی تبیین نمی‌شود، بلکه روز به روز گام‌های معکوس بر می‌داریم و تصور می‌کنیم خود به‌خود مسائل حل و فصل خواهد شد.

■ شکاف روزافزون دانش آموزان با سنت تاریخی خود

شکاف جوانان، دانش آموزان و دانشجویان با سنت تاریخی خود روز به روز در حال افزایش است. روند سکولاریزه شدن جامعه، پشت کردن به سنت تاریخی، استقبال از غرب و تلقی کردن آن به‌عنوان یک حقیقت مطلق در هیچ دوره‌ای از تاریخ حتی زمان رضاشاه و محمدرضا شاه به این اندازه نبوده که در چهار دهه اخیر سرعت پیدا کرده و اینها حقایقی است که نیازمند تاملات جدی و فراتر از تاملات تکنیکی و فنی و خرید چند دستگاه کامپیوتر است.

مسئولان آموزش و پرورش به واقعیت‌های موجود جامعه امروز ایران کم توجهند. با وجود تدوین تمامی اهداف، آرمان‌ها و ایده‌هایی که در سند تحول بنیادین برای آموزش و پرورش ترسیم کرده‌ایم، ولی در واقعیت شکست خورده‌ایم و نه تنها به اهداف تبیین شده نرسیده‌ایم، بلکه اهداف متناقض و متضاد با آن در بین دانش آموزان کشور شکل گرفته است. در حالی که ما خواهان تربیت متخصص، تقسیم مشاغل، ارتباط تحصیلات دانش آموزان با مشاغل آینده و بازار کار و سرعت بخشیدن به روند توسعه بودیم، اما میان حوزه دانش اعم از مدرسه و دانشگاه با صنعت و سیاست ارتباطی وجود ندارد و با سه حوزه مستقل روبرو هستیم که هیچ رابطه منطقی بین آنها شکل نگرفته است.

■ آیا مدرسه کارکردهای خود را از دست داده است؟

یکی از اهداف مدرسه ایجاد وحدت، همبستگی اجتماعی و افزایش وحدت ملی است، این در حالی است که جامعه امروز ما با یک شکاف عظیم و آشکار در بین اقشار مختلف مواجه است. ما یک رسانه واحد نداریم. بخشی آن را رسانه می‌دانند و بخشی دروغگو، بخشی سردار سلیمانی را نماد انسانیت و برخی او را به گونه‌ای دیگر می‌شناسند و این اختلاف نظر نیست، بلکه نوعی شکاف اجتماعی است و اگر برای این شکاف‌های اجتماعی و وحدت‌ملی راهکاری تبیین نکنیم، امنیت ملی و کیان جامعه به خطر می‌افتد و ممکن است یک قدرت پوشالی مثل طالبان که کنار گوش این مملکت است، آینده ما را تهدید کند.

یکی از اهداف و کارکردهای آموزش و پرورش، انتقال ارزش‌های تاریخی و فرهنگی به دانش آموزان است، اما امروز با یک انقطاع کامل با سنت تاریخی کشور و ارزش‌های شیعی و اسلامی در جامعه مواجهیم. آرمان‌های سند تحول، بازگشت دانش آموزان به سنت‌ها و ارزش‌های تاریخی و اسلامی بود، اما امروز عکس این اتفاق افتاده است. ما خواهان بازگشت به خویشتن بودیم، اما امروز با نفرت از خویشتن روبرو و بییم و هر چه به این مقوله باز می‌گردد، به نوعی به ابراز انزجار در بین جوانان رسیده است. طبق سند چشم‌انداز قرار بود انسانی ارزشی، دینی و توحیدی خلق شود، اما به‌راستی میان واقعیت اجتماعی جامعه ما و این مفاهیم چه ارتباطی وجود دارد؟ این آرمان‌های تعریف شده در کج‌قارار گرفته است؟

■ فهم شرایط جدید ضرورت دارد

با توجه به این شرایط باید بپذیریم که ما در یک شرایط تاریخی قرار داریم. از یک‌سو تفکر

گذشته و سنتی ما به پایان رسیده و نهاد‌های سنتی همانند حوزه‌های علمیه از یک تاخر تاریخی رنج می‌برند و با فقه‌الاصغر حوزه‌های علمیه نمی‌توان به میدان فقه‌الاکبر جهان مدرن و پسامدرن رفت و از سوی دیگر، مانه تنها به جهان پسامدرن نپیوسته‌ایم، به نوعی دچار مقوله بی‌تاریخی هستیم که باید فهم شود.

بین افکار و گفتار مدیران بالادستی و پایین دستی آموزش و پرورش وفاقی وجود ندارد و دانش آموزان به این مقوله‌ها اعتقادی ندارند. همچنین آموزش پرورش کشور مادر یک بی‌معنایی، بی‌چستی و یک برهوت کامل گام بر می‌دارد و در جای خالی یک روح زنده که بتواند نظام تعلیم و تربیت را رهبری کند، همه امور را یک فضای سرد و بی‌روح پروکراتیک گرفته است.

آموزش و پرورش ما با روند فعلی خود در حال تبدیل ارزش‌ها به ضدازش‌هاست و به تبع فضای فکری حاکم بر جامعه، از یک تاخر تاریخی رنج می‌برد و نظام آموزش عالی و دانشگاهی به تبع تفکر سنتی در موضع کاملاً انفعالی قرار گرفته است. به‌عنوان مثال روابط جنسی، صنعت پورن و مواد مخدر و مشروبات الکلی از مباحثی است که تاکنون آموزش و پرورش قدرت و جسارت اتخاذ سیاست‌های مناسب در قبال آنها مثل آموزش جنسی به نوجوانان را ندارد و بر خورد‌ها کاملاً سیاسی، عکس‌العملی، انفعالی و غیر خلاقانه است. در بین دانش آموزان به تبع جامعه در برابر ارزش‌های رسمی کشور که در کتاب‌های درسی هم تدریس می‌شود، نوعی مقاومت شکل گرفته است.

■ آرمان‌های آموزش و پرورش با آرمان‌های جامعه کاملاً متفاوت است

به لحاظ شکل‌گیری نوعی تعارض ارزش‌ها بین حکومت و مردم و بین نسل‌ها با یک نوع تضاد منافع روبرو هستیم که این مسائل ارزش‌های تاریخی، اجتماعی و فرهنگی ما را تضعیف کرده است و شاهدیم آرمان‌های آموزش و پرورش با آرمان‌های واقعی دانش آموزان، خانواده و جامعه کاملاً متفاوت است. مفاهیمی که مردم و دانش آموزان با آن زندگی می‌کنند، با مفاهیمی که در سطح رسمی آموزش داده می‌شود، در تناقض و تضاد کامل است. حتی بین الگوها و مرجع‌هایی که مدیریت رسمی آموزش و پرورش به دانش آموزان ارائه می‌کند با الگوهای واقعی نوجوانان و جوانان نسبتی وجود ندارد.

تفاوت بین الگوی رسمی نظام آموزشی که سردار سلیمانی است، با الگوی واقعی که تملبو بوده، بسیار زیاد است و این همان شکاف اجتماعی است که من مدام تکرار می‌کنم. این‌که اصطلاحات، زبان، مفاهیم، سبک زندگی، انتظارات و حتی پوشش رسمی دوطرف یعنی کتاب‌های درسی و دانش آموزان در بطن جامعه کاملاً متفاوت است و این تفاوت‌ها و فاصله‌ها، ریشه اصلی بسیاری از بحران‌های اجتماعی است.

■ هنوز عمق بحران آموزشی برای مسئولان نمود پیدا نکرده

هدف از بیان این مباحث، اتهام به شخص یا مقام مسئولی نیست، بلکه روند تاریخی و عمومی



مسئولان آموزش و پرورش به واقعیت‌های موجود جامعه امروز ایران کم توجهند. با وجود تدوین تمامی اهداف، آرمان‌ها و ایده‌ها در سند تحول بنیادین در واقعیت شکست خورده‌ایم و اهداف متناقض و متضاد با آن در بین دانش آموزان کشور شکل گرفته است

جامعه را عنوان می‌کنم هر چند مقامات مسئول ما به هیچ وجه عملکرد مطلوبی نداشتند و امیدوارم از این تریبون صدای من به رییس جمهور منتخب گفتمان انقلاب که شاید آخرین گلوله است که از تفنگ انقلاب شلیک می‌شود، برسد. در این شرایط تاریخی، فرصتی برای خطا کردن و دوباره آزمودن نداریم، اما عمق بحران و اتفاقات سیستم آموزشی هنوز برای مسئولان نمود پیدا نکرده است.

هیچ راهکار فوری برای حل این مشکلات وجود ندارد، این شرایط نیازمند یک معجزه است و اگر نگاه و بینش مان را به آموزش و پرورش تغییر دهیم، قطعاً این معجزه اتفاق خواهد افتاد. لذا، نهاد‌های قدرت و جامعه روشنفکران دعوت می‌کنم با موضوع تعلیم و تربیت، سیاسی برخورد نکنند. متأسفانه روشنفکران ما تعلیم و تربیت را نقد سیاسی می‌کنند که به‌شدت با این نوع نگرش مخالفم و استدعا دارم موضوع را سیاسی تلقی نکنند و اگر این نگرش تغییر کرد، نخستین گام تغییر در آموزش و پرورش برداشته می‌شود.

■ نیازمند وفاق و وحدت ملی هستیم

باید جهان مدرن و پسامدرن را به‌عنوان زیست جهان جدید پذیرفت تا با پذیرش این شرایط بتوانیم با نظام سلطه مقابله کنیم، چرا که این سوزّه مدرن زبانی دارد که بازبان رسمی ما بسیار فاصله دارد. دانش آموزان ما با زبانی می‌اندیشند و سخن می‌گویند که آموزش و پرورش ما فاقد آن است و این بزرگ‌ترین آسیب‌شناسی گفتمان انقلاب است.

به دلیل وجود شکاف سرسام‌آور بین مقوله‌ها و واقعیت‌های زندگی با آنچه نظام آموزشی ارائه می‌کند، ما از لحاظ فرهنگی بچه‌هایمان را از دست داده‌ایم؛ لذا نیازمند وفاق و وحدت ملی هستیم، چرا که این وفاق متضمن امنیت ملی ماست و اگر وفاق نباشد، نمی‌توانیم در برابر نظام سلطه ایستادگی کنیم و برای مقابله با این سلطه که بیشترین فشار‌های تاریخی را علیه ما داشته، رسیدن به زبان سوزّه مدرن ضروری است که آموزش و پرورش به تبع قدرت سیاسی فاقد این زبان و گفتمان است. این زبان گفتمان رانه سیاست و نه حوزه علمیه نمی‌توانند تولید کنند، اما روشنفکران می‌توانند. اکثر روشنفکران جامعه ما به اپوزیسیون پیوسته‌اند که بسیار خطرناک است.

■ نزاع موجود راه نجات این کشتی به گل نشست

در حال حاضر در مقابل دو جبهه ایستاده‌ام و مجبور به نزاع با هر دو طرف هستم. جبهه اول گفتمان انقلابی است که فاقد زبان برای ارتباط با سوزّه مدرن است و خود به ضد انقلاب تبدیل شده و به‌جای دفاع از انقلاب، در برابر آن قرار گرفته و جبهه بعدی روشنفکران هستند. آنها باید بتوانند زبانی خلق کنند تا قدرت سیاسی با توده‌هایی که بخشی از آنها گفتمان انقلاب را باور ندارد، ارتباط برقرار کند، چرا که نیازمند وفاق ملی هستیم اما متأسفانه فاقد این زبان هستیم که بتواند اقشار مختلف جامعه را یک‌دل کنند. اما آنها به‌جای تقویت تحرک جامعه، به تحریک آن دامن می‌زنند و دائماً در صدد تحریک توده‌ها علیه حاکمیت سیاسی هستند.

معتقدم برای نجات این کشتی به گل نشسته در برهوت، نیارمند وفاق ملی و بناکردن خانه‌ای هستیم و باید دست به دست هم بدهیم. اما متأسفانه باد و گروه ناشنوادر کشور مواجهیم که گوششان بسیار سنگین است. گروهی که در ساختار قدرت و بخش اشرافیت دیوان سالاری و نظام اجرایی و سیاسی کشور از جمله آموزش و پرورش قرار گرفته‌اند و اصلاح مشکلات رانه می‌شنوند و نه می‌بینند و گروهی روشنفکر ناآگاه و عوام که اسیر فضای پوپولیستی شده، بی‌خبر از اینکه با تحریک و کشاندن توده‌ها به خیابان، دردی از این ملت در مان نمی‌شود، لذا وجود برهوت را جدی بگیرد تا با کمک هم بتوانیم گامی اثر بخش برداریم.



معاون سازمان ملی بهره‌وری در گفت‌وگو با اندیشه بهره‌وری:

حوادث اخیر زنگ خطر را در باره روش‌هایمان به صدا در آورد

رویدادهای اخیر، بهانه پرسش از بهره‌وری نظام تربیتی کشور

در پی فوت مهسا امینی در گشت ارشاد، ناآرامی‌های گسترده در نقاط مختلف کشور رخ داد، اما علاوه بر این صحنه‌های متعددی از برداشتن روسری و آتش زدن آن دیده شد و در اتفاقی کم سابقه، در برخی مدارس، دختران دانش‌آموز اقدام به برداشتن جمعی مقنعه و اعتراض کردند. صرف‌نظر از وجوه سیاسی این رخداد، بخش اصلی شرکت‌کنندگان در این اعتراضات راقشر جوان و نوجوان برآمده از سیستم آموزش و پرورش جمهوری اسلامی تشکیل می‌دهد که اکنون با اعتراض از مفاهیم ارزش‌های منتقل شده، به مواجهه با این ارزش‌ها پرداخته‌اند و اگر این رفتارها تداوم یافته و در مدارس مختلف گسترش یابد، مدیریت آن به سادگی ممکن نیست. البته نباید از نظر دور داشت که نوجوانان و جوانان کنونی، امکان ارتباط گسترده با فرهنگ جهانی را داشته‌اند و تأثیر این ارتباط را نباید نادیده گرفت. به همین بهانه، درباره بهره‌وری نظام تربیتی کشور، با دکتر مهدی فیض، استاد دانشگاه و معاون پیشین پرورشی وزارت آموزش و پرورش به گفت‌وگو نشستیم.

به نظر شما، بهره‌وری سیستم پرورشی و تربیتی کشور چه میزان است و چقدر در تحقق اهداف خود توفیق داشته است؟

سنجش بهره‌وری در تربیت، به‌دورقم سخت است؛ البته یکی از نقایص ساختاری نظام آموزش و پرورش ما این است که هیچ بخشی در آن متولی ارزیابی اثربخشی نظام پرورشی و تربیتی نیست. حتی در سطح ستادوزارخانه، هیچ دفتر، اداره کل و مرکز برای سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌ها در مسائل تربیتی وجود ندارد. فعالیت مرکز سنجش آموزش و پرورش محدود به مسائل علمی و آموزشی و یادگیری ریاضی و علوم و دیگر دروس است و ارزیابی‌های بین‌المللی مثل تیمز هم تنها مربوط به آموزش است، نه تربیت. انگار اصلاً احساس نکرده‌ایم که عملکرد تربیتی باید مورد ارزیابی قرار بگیرد تا بدانیم اثربخش بوده است یا نه و نقص اطلاعات در این زمینه بسیار جدی است.

در دوره‌ای که معاونت پرورشی این وزارتخانه را بر عهده داشتیم، تلاش کردم این ساختار اضافه شود، اما آنقدر موانع بروکراتیک زیاد بود که به نتیجه نرسید و بعد از دوره ما نیز کسی آن را دنبال نکرد. در معاونت پرورشی نه بخش ارزیابی داشتیم و نه دفتر برنامه‌ریزی، چون قبلاً در طرح کوچک‌سازی حذف شده بود.

آنچه در رخداد‌های اخیر در رفتارهای دانش‌آموزان دیده شد، چقدر متراژ از ناکارآمدی سیستم پرورشی است؟

محصول و خروجی مستقیم نظام آموزش و پرورش، دانشجویان هستند و بهترین موقعیت برای سنجش موفقیت آن، رفتار دانشجویان، مخصوصاً در سال اول دانشگاه است که نشان می‌دهد چطور در مدرسه پرورش یافته‌اند؟ برخی رفتارهای غیرقابل باور این روزها در دانشگاه‌ها، نتایج خوبی را در این زمینه به دست نمی‌دهد. در مقطع دانشگاه، افرادی از سن بلوغ عبور کرده‌اند و معمولاً آنچه در سن نوجوانی در آنها شکل گرفته، در دوره دانشجویی باقی می‌ماند و کمتر بعد از آن دچار تغییر جدی می‌شود. یکی از دلایل وضع فعلی این است که مدارس عمدتاً کنکوری شده‌اند، چه مدارس سمپاد و شاخص و چه مدارس دولتی نمونه و هیأت امنایی. تنها کنکور برای آموزش و پرورش تعیین تکلیف می‌کند و از خارج آن به مدرسه خط می‌دهد که در چه مواردی سرمایه‌گذاری کنند. انتظار اکثر خانواده‌ها هم فارغ از پیامدهای تربیتی محدود به کنکور شده است. نتیجه این می‌شود که حتی در دانشگاه‌های شاخص مثل شریف که رتبه‌های برتر رشته ریاضی به آن می‌روند، شواهد مناسبی از مسائل تربیتی را شاهد نیستیم. برخی رویدادها این پرسش را ایجاد می‌کند که ما چگونه نسلی را تربیت می‌کنیم؟ صرف‌نظر از برخی بی‌ادبی‌ها به‌نظر می‌رسد تعلیم و تربیت ما طوری نبوده که دانش‌آموزان و دانشجویان وفادار به کشور و دارای عرق ملی باشند و آمار قابل توجه رتبه‌های بالا که درس می‌خوانند برای رفتن و ویرانگشتن، نمره تعلیم و تربیت ماست. اینکه بعد از ۱۲ سال حضور در مدرسه هنوز حجاب برای دانش‌آموز دختر جان‌بفتاده، یعنی تعلیم و تربیت ما نتوانسته آنگونه که باید ارزش‌ها را درونی کند.

“

یعنی جایی که حلال است، باید حلال بماند و اگر کسی بخواهد این محدود را کوچک کند نمی‌شود چون اگر بیش از حد ضرورت تنگ کنیم، خسارت وارد می‌کنیم؛ محدودسازی بیش از حد مخرب است



چقدر از این نتایج ناشی از عوامل دیگر مثل حکومت، خانواده، فضای مجازی و... است؟

قطعاً عوامل متعددی در تربیت نقش دارد، اما آن عوامل دیگر هم بی‌ارتباط با نظام آموزش و پرورش نیست. مثلاً طبق روایت، نه‌قسمت عبادت کسب روزی حلال است که عامل هموارکننده مسیر عبودیت است. ممکن است بگوییم روزی حلال که دست آموزش و پرورش نیست، اما آموزش و پرورش باید به والدین هشدار بدهد که حلال بودن روزی در تربیت فرزندشان مؤثر است. نکته دیگر آنکه بچه‌ها رفتارهای دوگانه را می‌بینند و نتوانسته‌ایم آنها را قانع کنیم. به‌نظر می‌رسد حوادث اخیر زنگ خطر جدی را در باره روش‌هایمان به صدا درآورد. مثلاً آیه قرآن این است که «به کسانی که پیام‌های الهی را منتقل می‌کنند و فقط از خدای می‌ترسند، بشارت ده.» در جایی مطرح کرده که آنها را قنبد حلال خدا حرام نشود، نه اینکه حرام خدا حلال نشود یعنی جایی که حلال است، باید حلال بماند و اگر کسی بخواهد این محدود را کوچک کند نمی‌شود؛ خوشبختانه حال کسانی که حریم‌رانگه می‌دارند و خط قرمزها را افشرد و تنگ‌تر از حد نمی‌کنند، چون اگر بیش از حد ضرورت تنگ کنیم، خسارت وارد می‌کنیم؛ محدودسازی بیش از حد مخرب است. مثلاً کسی که موسیقی حلال را حرام کند، به جامعه خیانت می‌کند. فقها نوعاً دغدغه برعکس دارند که حلال حرام نشود اما حرام کردن حلال هم در درازمدت آثار منفی دارد.

کدام راهکارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت را برای ارتقاء اثربخشی سیستم تربیتی کشور پیشنهاد می‌کنید؟

برنامه‌ریزی‌های کنکور در پایه ۱۱ و ۱۲، دروس عمومی را از فضای آموزشی بسیاری مدارس حذف کرده و به جای ادبیات و دینی و قرآن، دروس تخصصی گذاشته‌اند تا دانش‌آموزان در کنکور موفق شوند، در حالی که قرار بود بچه‌ها با همان دروس تربیت شوند. درس دینی و ادبیات تأثیرات خوبی دارد و وقتی اینها را حذف کردید، نتیجه این می‌شود و نظارت کافی هم روی مدارس نیست. نکته دیگر اینکه اگر رسانه‌ها در تربیت دانش‌آموزان مؤثرند که هستند، عوامل رسانه‌ها هم محصول تربیت آموزش و پرورشند. اگر مدیران اختلاسگر تأثیر منفی دارند، همان‌ها هم محصول آموزش و پرورشند. به علاوه، ما تربیت را به‌مرتب پرورشی و تربیتی محدود کرده‌ایم در حالی که بچه‌ها از همه عناصر مدرسه اثر تربیتی دریافت می‌کند و همه باید دغدغه تربیت داشته باشند. وقتی حجاب نهادینه نشده، نشانگر این است که سیاست‌های تربیتی ترویج حجاب غلط بوده است و باید بازنگری شود.



سوزه

گفت و گو با محسن حاجی میرزایی، وزیر پیشین آموزش و پرورش :

آیا رتبه‌بندی معلمان باعث ارتقاء بهره‌وری آموزش و پرورش می‌شود؟

فلسفه حرکت به سمت رتبه‌بندی معلمان چه بود و این رویکرد چه نسبتی با بهره‌وری آموزش و پرورش داشت؟

برای آگاهی از فلسفه حرکت به سمت رتبه‌بندی می‌توان با جستجو در اسناد قانونی رد آن را در سند تحول بنیادین، قانون برنامه و قانون بودجه پیدا کرد. اینکه باید معلمان را به تناسب صلاحیت‌های متفاوت حرفه‌ای و تخصصی و توانمندی در ارائه خدمات با کیفیت آموزشی و تربیتی رتبه‌بندی کرد، گامی ضروری در حرکت به سمت تحول در نظام آموزشی تشخیص داده شده و بنابراین یکی از الزامات تحول ارزیابی می‌شود. سالهاست تحت عنوان رتبه‌بندی اقداماتی در وزارت آموزش و پرورش انجام شده که بیشتر اقدامی برای ترمیم حقوق ارزیابی می‌شود و فاصله بسیاری با منطق و فلسفه رتبه‌بندی دارد. از این رو مناسب است ابتدا روشن شود حقیقت رتبه‌بندی چیست، چگونه می‌تواند در تحول نظام آموزشی نقش ایفا کند و فقدان رتبه‌بندی چه آثار و پیامدهایی دارد؟ بنابراین جایگاه این مفهوم در نظام تعلیم و تربیت نیازمند واکاوی بیشتر و تبیین آن در

نگرش مستقل از سایر عناصر به مقوله معلم است و هر از چندی تلاش می‌کند با ترمیم حقوق یا پیش‌بینی و اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت، به ارتقای کارآمدی و افزایش رضایتمندی او توجه کند. در این روش معلم در پیوستگی با سایر عناصر مشاهده نمی‌شود و از ظرفیت‌های دیگر برای افزایش کارآمدی او بهره‌گیری نمی‌شود. برای بهبود عملکرد معلمان راهکارهای مستقل راهگشانیست و باید در طراحی مناسبات، زمینه‌های طبیعی و مستمر، شکل‌گیری و بهبود مستمر صلاحیت‌ها را مدنظر قرار داد. معلم در میانه بر نامه‌درسی، نظام مدیریت، مدرسه، خانواده، نظام سنجش و ارزشیابی و نظام جبران خدمات قرار گرفته و ترکیب خاصی از مناسبات میان آنهاست که می‌تواند به استمرار انگیزه برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف دوره‌های تحصیلی منجر شود. در صورتی که بین این عناصر مناسبات سنجیده برقرار نباشد، ارتباط نظام سنجش با برنامه‌درسی و عملکرد معلمان قطع باشد و نظام جبران خدمات نیز منحصر در ارتباط با وضعیت استخدامی فرد و میزان ساعاتی که کار می‌کند، عمل نماید، کارکرد جمعی بهینه نخواهد بود.

مدل مطلوب، ارتباط جبران خدمات با عملکرد معلمان

در شکل مطلوب طراحی، بین اهداف دوره‌های تحصیلی و برنامه‌درسی با نظام سنجش و ارزشیابی، نظام جبران خدمات و عملکرد معلمان ارتباط پویا برقرار است. معلمان به تناسب توانایی در اجرای عملی برنامه‌درسی و میزان تحقق اهداف دوره‌های تحصیلی جذب شده، آموزش می‌بینند، ارتقا پیدا می‌کنند، ارزشیابی می‌شوند و حقوق در یافت می‌کنند. این پیوستگی هوشمند، انگیزه قوی و پایداری را برای ارتقای صلاحیت‌های واقعی و استمرار آن در طول دوران خدمت ایجاد می‌کند. بر پایه چنین فهمی از عملکرد نظام آموزشی است که رتبه‌بندی جایگاه واقعی خود را پیدا می‌کند.

یک نگاه این است که رتبه‌بندی صرفاً مکانیزمی برای افزایش حقوق معلمان و کاهش نارضایتی آنهاست. این رویکرد چقدر واقعیت دارد و چه تدابیری اندیشیده شد تا رتبه‌بندی معلمان، هدف بهره‌وری آموزش و پرورش و رشد کیفی آموزش را محقق کند؟

رتبه‌بندی ابزاری برای افزایش حقوق نیست؛ بلکه یک طراحی هوشمندانه برای تقویت اثربخشی و کارآمدی معلمان است. بر پایه این تبیین، رتبه‌بندی در پیوستگی تام با برنامه‌درسی، اهداف دوره‌های تحصیلی، نظام سنجش و ارزشیابی، نظام جبران خدمات و نظام جذب و پرورش نیروی انسانی قرار می‌گیرد. این چرخ دنده‌ها بایستی به گونه‌ای در ارتباط با یکدیگر قرار گیرند که عملکرد کلی نظام آموزشی را به طور مستمر بهبود بخشند.

چنین مطلوبی نیازمند ابزارهای معتبری برای سنجش این پیوستگی‌ها و اندازه‌گیری واقعی صلاحیت‌های معلمان در پیگیری و تحقق اهداف نظام آموزشی و سایر ملاحظات مهم نظام آموزشی است و این یعنی بهره‌وری. در بهره‌وری ما به دنبال این هستیم که ستانده‌های بیشتری از نهاده‌ها برداشت کنیم. زمانی که منابع مالی صرفاً به وضعیت استخدامی و ساعات کار محدود می‌شود و اهداف دوره‌های تحصیلی، برنامه‌درسی، نتایج سنجش و ارزشیابی و توانایی عملی معلمان در ارائه خدمات با کیفیت آموزشی از گردونه این چرخه خارج می‌شوند.

مبذرانه‌ترین شکل تخصیص منابع

مابامبذرانه‌ترین شکل تخصیص منابع روبرو هستیم. اگر منابع مالی در نظام آموزشی را به جریان خون در بدن انسان تشبیه کنیم، زمانی بدن می‌تواند کارکرد بهینه‌ای داشته باشد

که جریان خون در تمام بدن خون‌رسانی کند و اگر منحصراً به یک عضو یا اندام خون برساند و سایر اعضا و اندام‌ها از دریافت خون محروم شوند ادامه حیات اعضا و اندامی که خون دریافت نمی‌کنند به مخاطره می‌افتد. در یک نظام آموزشی نیز منابع مالی وظیفه دارد به هوشمندانه‌ترین شیوه، همه‌ارکان و عناصر نظام آموزشی را تغذیه کند و حیات کلی به جریان این منابع در کل نظام بستگی دارد.

در طی دهه‌های گذشته به تدریج منابع مالی از تعامل با سایر عناصر جدا شده و صرفاً به صورت پرداخت حقوق و بدون رابطه با سایر اجزای نظام جریان یافته است. تغییر این وضعیت نیازمند بازطراحی و معماری مجدد این روابط است و این نیز مستلزم زمان بسیاری است تا بدون پیامدهای منفی این چرخه معیوب را اصلاح کرد. در این میان رتبه‌بندی فرصتی حیاتی برای مرتبط کردن منابع مربوط به رتبه‌بندی به کیفیت واقعی عملکرد معلمان است و اگر مجدداً بدون این پیوستگی با بهره‌گیری از شاخص‌هایی که توانایی سنجش عملکرد واقعی و مرتبط با برنامه‌درسی و اهداف دوره‌های تحصیلی را ندارد، انجام شود منابع تضييع می‌شود، رضایتمندی به سرعت کاهش می‌یابد و کوچکترین تأثیری بر بهبود عملکرد و تحقق بهره‌وری نخواهد داشت.

**آیا برای بهره‌وری آموزش و پرورش، تعریفی جهانی وجود دارد؟
تعریف ایرانی چگونه؟ این تعاریف چه هستند؟**

از بهره‌وری تعاریف متنوعی شده است که به اقتضای عرصه‌ای که مطرح شده تمایزاتی با یکدیگر دارند اما روح کلی بهره‌وری یکی است. مادر بهره‌وری به دنبال این هستیم که با بهره‌گیری از دانش، فناوری و سنجیدگی در طراحی و معماری سیستم، بهره‌خود از نهاده‌ها را بهبود بخشیم. این سهم در کشورهای مختلف از تأثیر منفی، صفر در صد تا هفتاد درصدی متغیر است.

نهاده‌ها خود واجد ارزش هستند و نظام مدیریت باید بتواند با طراحی سنجیده و معماری هوشمند و بهره‌گیری مناسب از دانش و فناوری بر ارزش ذاتی نهاده‌ها بیفزاید و به تناسب اینکه یک سازمان، نظام یا یک کشور از چه سطحی از پختگی و بلوغ برخوردار باشد، این نسبت‌ها تغییر می‌کند. وقتی از بهره‌وری در آموزش و پرورش صحبت می‌کنیم در صد این هستیم که از نهاده‌های اختصاص یافته بهره‌بیشتری ببریم.

بر پایه تجربه زیسته در نظام اجرایی کشور و به طور خاص در آموزش و پرورش ما، باید از این منظر موضوع بهره‌وری را مورد بررسی و مطالعه قرار دهیم که آیا نهاده‌های ما قادر به تحقق اهداف ما هستند؟ بیش و پیش از آنکه در صد افزایش بهره‌مندی باشیم اصل بهره‌مندی باید موضوع توجه قرار گیرد.



در شکل مطلوب طراحی، بین اهداف دوره‌های تحصیلی و برنامه‌درسی با نظام سنجش و ارزشیابی، نظام جبران خدمات و عملکرد معلمان ارتباط پویا برقرار است. معلمان به تناسب توانایی در اجرای عملی برنامه‌درسی و میزان تحقق اهداف دوره‌های تحصیلی جذب شده، آموزش می‌بینند، ارتقا پیدا می‌کنند، ارزشیابی می‌شوند و حقوق دریافت می‌کنند.

اهداف اصلی آموزش و پرورش، به تدریج از دستور کار خارج شده‌اند
وقتی از بهره‌وری صحبت می‌کنیم، در درجه نخست دستیابی به اهداف مورد نظر است. مجموعه‌ای که به اهداف خود نمی‌رسد بهره‌ور نیست. این سخن در ابتدا کمی عجیب به نظر می‌رسد، اینکه چرا ما بهره‌وری را در ابتدا در شکل دستیابی به اهداف نظام تعریف می‌کنیم. اما این یک واقعیت تلخ است که برخلاف بخش صنعت و نگاه داری، در سیستم‌های اجتماعی و خدماتی یا فعالیت‌های فرهنگی به تدریج اهداف کلی که منطبق با فلسفه وجودی یک مجموعه است، از دستور کار خارج می‌شود و اهداف واسطه‌ای که زمانی برای نیل به اهداف اصلی برگزیده شده بودند، موضوعیت می‌یابند و از این پس این اهداف رصد، پایش و گزارش می‌شوند، در حالیکه مجموعه از اهداف اصلی خود به میزان زیادی فاصله گرفته است.

در مبحث آموزش و پرورش ما شاهدیم که به تدریج اهداف اصلی از دستور کار خارج شده‌اند و کمتر مورد سنجش و ارزشیابی قرار می‌گیرند. در چنین شرایطی نه تنها بهره‌وری در تحقق اهداف، بلکه خود اهداف هم از دستور کار خارج شده‌اند. این داور می‌ممکن است غیر منصفانه به نظر برسد، اما این یک واقعیت تلخ است که هنوز آموزش و پرورش ما شاخص‌های دقیق و معتبری برای اندازه‌گیری کامل تحقق اهداف نظام آموزشی و دوره‌های تحصیلی ندارد و ارزیابی‌ها تا سال دوازدهم تحصیل صرفاً توسط معلم انجام می‌شود و نتایج آن نیز منحصر به شکل قبولی و مردودی، گذر تحصیلی و... منعکس می‌شود. در منطقه، استان و سطح ملی ارزیابی بومی دقیقی از میزان و کیفیت تحقق اهداف نظام آموزشی نداریم و حتی آزمونهای بین‌المللی تحت عنوان تیمز و پرلز که دوره‌ای و به صورت بین‌المللی انجام می‌شود و ایران نیز از سال ۵۹۹۱ در آن شرکت دارد و شاخص‌های دقیق‌تری را مورد سنجش قرار می‌دهد، چندان در عرصه سیاستگذاری و مداخله موثر به کار گرفته نشده است. بنابراین باید بهره‌وری در آموزش و پرورش را از حصول اطمینان از تحقق اهداف آغاز کنیم و به تدریج بکوشیم سطح کیفی تحقق اهداف را بهبود بخشیم. برای این منظور هم ابتدا باید تحقق اهداف در دستور کار قرار گیرد، شاخص‌های معتبری برای اندازه‌گیری آن تولید شود و این شاخص‌ها به طور مستمر محاسبه و گزارش شود و بر پایه دریافت بازخوردها برای بهینه‌تر کردن عملکرد اقدام شود.

این نقطه عزیمت است. طراحی کنونی نظام آموزش و پرورش در برقراری پیوند هم‌افزا و تعامل ارزش‌آفرین عناصر و اجزا با کاستی‌هایی همراه است. غفلت از اهداف یکی از نتایج تلخ این طراحی معیوب است. مادر سوال قبلی درباره نقائص طراحی به ذکر نمونه‌ای پرداختیم و پر واضح است که نقص طراحی را با مدیریت اجرایی نمی‌توان بهبود بخشید. آموزش و پرورش امروز ایران برای بهره‌وری نیازمند بازطراحی نظام

“

این یک واقعیت تلخ است که هنوز آموزش و پرورش ما شاخص‌های دقیق و معتبری برای اندازه‌گیری کامل تحقق اهداف نظام آموزشی و دوره‌های تحصیلی ندارد و ارزیابی‌ها تا سال دوازدهم تحصیل صرفاً توسط معلم انجام می‌شود و نتایج آن نیز منحصر به شکل قبولی و مردودی، گذر تحصیلی و... منعکس می‌شود.

آموزشی به گونه‌ای است که تعاملات و مناسبات سنجیده و هوشمندانه‌ای بین همه ارکان و عناصر آن برقرار شود و هم‌راستایی و هم‌افزایی نظام تامین گردد. اگر عملکرد مدارس و معلمان مابهینه نیست، بیش از هر عامل دیگر به نقص طراحی روابط آنان با یکدیگر و همچنین باستاد و سایر ارکان نظام آموزشی بر می‌گردد. البته این نگاه کلان و راهبردی به مقوله بهره‌وری است و می‌توان با نگاه‌های خرد و موضوع قرار دادن یک مدرسه و طراحی مداخلاتی هوشمند عملکرد آن را بهبود بخشید.

مقصود شما از مداخلات هوشمند در مدارس چیست؟ آیا خود مدارس هم می‌توانند با اقداماتی موجب ارتقای کارایی و اثربخشی شوند؟

کافی است مدرسه از نظام سنجش دقیقی برخوردار باشد و عملکردهای واقعی معلم و دانش‌آموز را مشاهده و اندازه‌گیری کند و همین نتایج را در موقعیت و به کارگیری معلمان در حدی که در توان و اختیارات مدرسه است، دخالت دهد. در چنین شرایطی بدون تردید عملکرد بهبود می‌یابد.

یا عملکرد معلمان خود را با آموزش روش‌های نوین یاددهی و یادگیری و چگونگی خلق موقعیت‌های یادگیری یا روش‌های نوین تهیه طرح درس ارتقا بخشد.

یا بر پایه فهمی روشن تعاملات مدرسه با جامعه محلی را برقرار کند و توسعه دهد، سطح ارتباط و تعاملات خود با خانواده‌ها را از محدوده کمک‌های مالی به مشارکت موثر در فرایند تعلیم و تربیت گسترش دهد.

یا با روش‌های سنجیده و علمی استعدادهای متفاوت دانش‌آموزان را شناسایی کرده و با بهره‌گیری از روش‌های الکترونیکی به نیازهای خاص هر دانش‌آموز پاسخ مناسب‌تری بدهد.

یا با بهره‌گیری از فناوری‌های توپین و استفاده از روش‌های نوین تدریس و شیوه‌های آموزش معکوس یا ترکیبی، راندمان کلی مدرسه را بهبود و ارتقا بخشد.

یا با داشتن چشم‌انداز خاص مدرسه و تدوین برنامه ویژه، اهداف تربیتی و شایستگی‌های ضروری زیست شرافتمندانه و مستقل دانش‌آموزان را هدفگذاری و پیگیری کند.

این‌ها و بسیاری راه‌حل‌های مشابه امکان‌هایی است که در سطح مدرسه می‌تواند به بهبود عملکرد و بهره‌وری بیشتر آن کمک کند. البته تمرکز بر این سطح نباید ما را از توجه به سطح کلان موضوع که بهره‌وری کل نظام و به تبع آن همه مدارس را بهبود می‌بخشد غافل کند. زمانی که روی سخن با سیاستگذاران است باید از سطح راهبردی و کلان‌گفت و زمانی که با مدارس صحبت می‌کنیم می‌توان با شناسایی مجموعه‌ای از این روش‌ها به بهبود عملکرد مدرسه کمک کرد. نکته مهم این است که در سطح وزار تخانه باید اولویت تمرکز بر سطح راهبردی باشد و سطح خرد را می‌توان به استان‌ها، مناطق و مدارس محول کرد و مهم این است که وزار تخانه تسهیل‌کننده عمل آنان باشد.

لایحه و قانون رتبه‌بندی تا به اینجا چه میزان در تحقق هدف ارتقاء بهره‌وری آموزش و پرورش موثر بوده است؟
به نظر می‌رسد این سوال را باید از کسانی که اکنون مدیریت مرتبط با موضوع را دارند و داده‌های جدید را در اختیار دارند، پرسید.

مصاحبه نجار**



نهیست احیای واحدهای اقتصادی راکد، افزایش بهره‌وری یا ائتلاف منابع؟

از بهمن ماه گذشته، با تأکید مسئولان دولتی، نهیست احیای واحدهای تولیدی راکد به راه افتاده تا با روش‌هایی، این واحدها را به عرصه فعالیت و چرخه اقتصاد بازگردانند. این فرایند در دیگر کشورها نیز موجود است و به‌ویژه بعد از مشکلات رخ داده ناشی از کرونا، چنین خدماتی افزایش یافته است؛ در ایران نیز کرونا در کنار دیگر مشکلات باعث رکود در بسیاری از واحدهای تولیدی و اقتصادی شده است. با وجود آنکه برخی آمارها از توفیق این نهیست در احیای برخی واحدها در مدت کوتاه کمتر از یک سال منتشر شده، نقدها و ابهاماتی نیز در این زمینه مطرح

است؛ اینکه آیا تنها ابزار احیا دادن منابع و وام و نقدینگی است؟ استفاده از منابع چگونه مورد نظارت قرار می‌گیرد و آیا بر پا بودن شرکت‌ها یا پیدار خواهد بود؟ موضوعاتی که به نظر می‌رسد نیازمند شفافیت بیشتر است. در این زمینه، یک یادداشت انتقادی از دکتر حمیدرضا ناییبی، عضو هیأت مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران، شامل برخی نقدها و ابهام‌های این موضوع، در کنار گفت‌وگوی اندیشه بهره‌وری با علی کریم‌پور، معاون اجرایی نهیست احیای واحدهای اقتصادی منتشر می‌شود که پاسخ‌هایی به ابهام‌های مطرح شده، ارائه کرده است.

برخی ابهامات و ملاحظات در باب نهیست احیای واحدهای تولیدی راکد



دکتر حمیدرضا ناییبی
عضو هیأت مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران

معاون صنایع کوچک در سازمان صنایع کوچک و متوسط اعلام کرده سال گذشته بالغ بر ۲۰۰۰ واحد تولیدی راکد به چرخه تولید بازگشته‌اند و امسال نیز در نظر است ۲۰۰۰ واحد راکد دیگر احیا گردد و برای این کار ۳۱۵ میلیارد تومان از محل تبصره ۱۸ بودجه پیش‌بینی شده و ۱۲۰۰ میلیارد تومان توافقنامه با بانک ملی امضا شده است. به گفته ایشان بیش از ۶۰ درصد واحدهای تولیدی راکد از طریق «شیوه‌های فنی بازفعال‌سازی» امکان راه‌اندازی مجدد دارد.

بخش صنعت (manufacturing) حدود ۴ میلیون شاغل دارد و چون کل اشتغال سال ۱۴۰۰ در این بخش تاکنون رسماً اعلام نشده، نمی‌توان به یک ارزیابی از دستاورد نسبی نهیست احیا در ایجاد اشتغال صنعتی دست یافت. مع ذلک تمام موارد فوق مثبت است و از مجریان برنامه‌ها بابت تلاش‌های صورت گرفته قدر دانی می‌گردد. اما از منظر یک تحلیل‌گر مدیریت و برنامه‌ریزی چند ابهام وجود دارد که ذیلاً در قالب چند سؤال مطرح می‌گردد:

سؤال اول

نشانه‌های بازگشت مجدد واحدهای تولیدی به چرخه اقتصاد کدامند، مثلاً اگر تولید به ظرفیت اسمی برسد یا به نیمی از ظرفیت اسمی برسد، آیا به چرخه تولید بازگشتن نامیده می‌شود یا اگر نخستین سری تولید به فروش برسد یا فقط تولید شود، ولو به فروش نرسد و انبار گردد ملاک ارزیابی است؟ تفاوت این تعاریف در پی بردن به کیفیت و کفایت کار انجام گرفته اهمیت زیادی دارد.

سؤال دوم

تعداد ۲۰۰۰ واحد تولیدی نام برده شده به چه صورت انتخاب شدند، آیا مناسب‌ترین گزینه‌ها بودند یا اینکه احیاناً آنهایی که دسترسی به منابع قدرت داشتند، در اولویت قرار گرفتند و دیگر اینکه آیا وضعیت عملکرد کنونی واحدهای تولیدی به‌طور مستمر پایش می‌گردد تا مبادا برخی واحدهای قبلاً احیاء شده مجدداً به حالت اغما رفته باشند؟

سؤال سوم

فهرست اقدامات فنی برای بازفعال‌سازی واحدهای تولیدی نام برده شده، مواردی همچون فروش و بازاریابی، بازسازی ماشین‌آلات و... در برگیرنده چه مواردی است که لزوماً به مداخله مستقیم دولت نیاز است و تشکلهای صنعتی و قابلیت‌های مدیران واحدهای تولیدی و ظرفیت مشاوره مدیریت و مهندسی کشور برای احیا و نوسازی صنعتی واحدهای تولیدی راکد که قدمت برخی تشکلهای و نهادهای توسعه‌ای به چندین دهه برمی‌گردد، به تنهایی قادر به انجام این کار نیستند؟ در آینده و در صورت بروز مجدد شرایط رکودی آیا اکوسیستم صنعتی کشور به قابلیت دست پیدا خواهد کرد که قادر به احیای مجدد صنعت باشد یا مجدداً مداخله دولت لازم خواهد شد؟

سؤال چهارم

چه ضمانتی وجود دارد که واحدهای راکدی که از سال گذشته به چرخه تولید بازگشتند، بازگشتی پایدار خواهند داشت و در غیر این صورت چه اقدامات دیگر باید مکمل اقدامات قبلی انجام می‌گرفت که پایداری را تضمین می‌کند؟



سؤال پنجم

آیا ۳۱۵ میلیارد تومان اعتبار برای این کار کافی است؟ کم است یا زیاد؟ با این پول، چه کارهایی انجام می‌گیرد و با تحلیل هزینه-فایده چه بهینه‌سازی‌های ارزش برنامه‌ها امکان پذیر است؟

سؤال ششم

چه تدابیری برای مستندسازی و انتشار دانش و تجارب این نهیست ملی اندیشیده شده است، چه نقشه‌هایی به دانشگاه‌های مرجع استانی، پژوهشگاه‌ها، بیش از ۳۰۰۰ مرکز فنی و مهندسی و ۱۳۰۰۰ واحد تحقیق و توسعه و... داده شده است؟

جمع‌بندی

از دستگاه‌های بالادستی و نهادهای زیر انتظار می‌رود به برخی سؤالات فوق پاسخ بدهند: ۱- در وهله اول از سازمان صنایع کوچک و متوسط به‌عنوان دستگاه مسئول برنامه، انتظار می‌رود تدابیر لازم در این رابطه را اتخاذ کرده باشند و هم‌اکنون پاسخ برخی موارد را ارائه دهند.

۲- در وهله دوم از حوزه‌های برنامه‌ریزی و نظارتی وزارت صمت که رده بالادستی سازمان صنایع کوچک و تأییدکننده برنامه و بودجه مربوطه است، انتظار پاسخگویی می‌رود.

۳- در وهله سوم از سازمان ملی بهره‌وری ایران که تأییدکننده برنامه‌های بهره‌وری وزارت صمت بوده و گزارشهای پیشرفت ۳ ماهه برنامه‌های بهره‌وری را به تأیید می‌رساند، انتظار می‌رود با انجام بازدیدهای میدانی فنی و کارشناسی عملکرد واقعی طرح‌های ارزیابی کرده و پاسخگویی تعدادی از سؤالات فوق باشد؛ به‌ویژه که آن سازمان عضو سازمان بهره‌وری آسیایی APO است و به تجارب کشورهای آسیایی عضو در حوزه چابک‌سازی و نوآوری صنایع کوچک و متوسط دسترسی دارد.

۴- سازمان برنامه و بودجه به‌عنوان متولی برنامه‌ریزی کشور توضیح دهد با اجرای این طرح‌ها آیا به توسعه پایدار صنعت دست خواهیم یافت؟ یا اینکه باز هم شوک‌های جدیدی در انتظار است و مداخلات دائمی دولت چاره کار دائمی کشور؟

۵- تشکلهای صنعتی کشور می‌توانند گزارشهای میدانی مستقل جهت روشن‌گری وضعیت نهیست ارائه دهند.

۶- نظام آموزش عالی و فناوری کشور به‌عنوان دیده‌بان و مستندساز علمی و فنی غایب بزرگ میدان است، با این امید که نگذارید این غیبت‌ها جبران‌ناپذیر گردد.

کارمانظارت، حمایت و هدایت است



علی کریم پور
معاون اجرایی نهضت احیای واحدهای اقتصادی

نهضت احیای واحدهای تولیدی را کد دقیقاً چه وظیفه‌های بر عهده دارد؟

نهضت احیای ۶ جبهه تامین مالی، پرونده‌های خاص، مشاوره و مدیریت، دانش بنیان، پیشران‌ها و تفاهمنامه با دستگاه‌ها و سازمان‌های احیاگر فعالیت می‌کند. مدلی که ما مطالعه کرده‌ایم شبیه صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی است که در آنها احیاگر هم نیازمند سرمایه‌گذار و هم متخصص است. یعنی احیاگر باید عرضه‌یابی، بازار، مدیریت، تامین مالی، فناوری و... برآورد و سرمایه‌ها هم داشته باشد.

از نظر ما احیاگر باید بخش خصوصی باشد، در مدل مفهومی نهضت احیا که شامل نهاد‌های پشتیبان، نهضت احیا، واحدهای راکد و تعطیل و ابزارهای مورد نیاز چرخه احیاست، وظایف و نقش هر یک از این اجزا در نظر گرفته شده است. نهاد‌های پشتیبان شامل دولت، قوه قضاییه، مجلس، ستادها و شوراها هستند. نقش پشتیبانی نهضت احیا نیز شامل همسوسازی واحدهای احیاگر و احیاجو، به‌هم‌رسانی هوشمند، رصد و پایش چرخه احیاء واحدهای اقتصادی، نظارت و بررسی و حمایت است و از ابزارهای لازم مثل ابزارهای مالی، بیمه‌ای، قانونی، فناوری و نهادی استفاده می‌کنند؛ در طرف مقابل هم احیاجو داریم، واحدهای راکدی که باید احیا شوند و ده‌ها هزار واحد را شامل می‌شود.

در این واحدها ما موارد تعطیل، نیمه فعال (به معنای تولید زیر ۰.۵ درصد ظرفیت)، واحدهای نیمه تمام و واحدهای رو به افول را داریم. در حقیقت این چرخه در یک ابرسامانه (مگا پلتفرم) در قالب مدل مفهومی فوق‌تر قرار می‌گیرد و سعی می‌شود تمام خدمات مورد نیاز برای تشکیل زیست‌بوم احیا در نظر گرفته شود تا احیاگر و احیاجو همدیگر را پیدا کنند و به همدیگر متصل شوند.

نهضت احیا در صنعت، تولید، کشاورزی خدمات و معادن انجام می‌شود و به نظارت و گفت‌وگو سازی هم می‌پردازد. البته از قبل شرکت‌های مشاوره مدیریت و احیاگرانی وجود داشتند که ما از آنها حمایت می‌کنیم و دوره‌های آموزشی برایشان می‌گذاریم. کار دولت در این مسیر، نظارت، حمایت و هدایت است.

طبعاً واحدهای زیادی تمایل دارند مورد حمایت قرار بگیرند. این

۲۰۰۰ واحد احیاشده، چطور انتخاب شدند؟

مدل ما این نیست که خودمان به احیای شرکت‌ها بپردازیم؛ دیگران این کارها را می‌کنند. دستگاه‌هایی مثل بنیاد برکت، بنیاد علوی، صندوق کارآفرینی امید و سازمان بسیج سازندگی وظایفی در این زمینه و شکل‌گیری رشد ۸ درصدی افزایش بهره‌وری دارند. ما با آنها تفاهم کرده‌ایم تا به جای اینکه به سراغ ایجاد واحدهای جدید بروند، سراغ احیای واحدهای راکد بروند؛ اینها بیشتر سراغ واحدهای نیمه فعال رفتند، چون واحدهای راکد سوله، انشعابات و دستگاه را دارند، اما به دلایلی دچار مشکل شده‌اند. مثلاً یک کارخانه در بوبین زهره، سومین کارخانه بزرگ سرمایه‌گذار کشور است که دستگاه‌های آن کاملاً بروز است و در بخش‌هایی از ربات استفاده شده است. با وجود حدود هزار میلیارد تومان سرمایه‌گذاری، ۹ سال است تعطیل شده و اگر احیاگر وارد شود، به راحتی می‌تواند راه بیفتد. تنها ثبت سفارش دستگاه‌های چنین واحدی، دو سال وقت می‌برد. اکثر این واحدها مربوط به کسانی است که در مقطعی کاری را راه‌اندازی کرده‌اند، اما به دلایلی از جمله عدم توان مناسب نتوانستند کار را به خوبی ادامه دهند و اداره کنند. ما از دستگاه‌های مرتبط خواستیم اهداف خود را روی داده‌هایی که ما پیدا کردیم، دنبال کنند. آنها تسهیل‌گر دارند، بسیج صنعت و معدن و بسیج سازندگی هم کلینیک کسب و کار دارد، شرکت شهرک‌های صنعتی هم در این موضوع وارد شده است. البته خیلی از شرکت‌ها باید ادغام و حتی تعطیل شوند. دستگاه‌های برخی از آنها قدیمی شده

یا حتی تکنولوژی عوض شده است. در مدل ما، در واقع خود احیاگر باید واحد راکد را انتخاب و آن را احیا کند.

چه ضمانتی وجود دارد که بعد از احیای یک واحد راکد، همچنان پایدار بماند؟ برای این هدف چه کرده‌اید؟

ما یک عرضه‌یابی اولیه داریم، بعداً درصد می‌کنیم، سالی یکی دو دفعه نظارت می‌کنیم. رویه معمول این است که ۳ تا ۷ سال احیاگر باید با شرکت همراهی و مشکلاتش را حل کند و بعد از ۷ سال خارج شود، قانون صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی این است که بعد از احیا باید آنها را فروخت یا در بورس عرضه کرد.

یکی از نقدها به فرایند احیا، بحث پخش پول و وام است و اینکه صرفاً به همین محدود می‌شود.

تنها روش تامین مالی نباید ارائه وام باشد، متأسفانه ما الان مجبوریم به‌خصوص در واحدهای خرد و کوچک صرفاً به وام اتکا کنیم. اما برای واحدهای بزرگ باید پیشران‌ها وارد عمل شوند.

با توجه به فعالیت بنیادها و بانک‌ها، ممکن است احیای برخی واحدها چندبار محاسبه شود؟

ما سامانه‌ای داریم که اطلاعات و ادعاهای مربوط به احیای واحدها را تجمیع و با کد ملی و شناسه تطبیق می‌کنیم و مثلاً اگر چند مرکز به واحدی کمک کردند، احیاگر اصلی را می‌گذاریم. مثلاً مجموعه‌ای اعلام کرده بود در ۸۷ واحد رفع موانع کرده و ما با تطبیق آمارها، این عدد را به ۴۵ مورد اصلاح کردیم. نهضت احیا خیلی عده و امکانات ندارد و کار آن به‌صورت نهضتی و جهادی است.

احیای انجام شده و بازگشت واحدهای راکد چه نشانه‌هایی در اقتصاد کشور داشته است؟

ما باید با وزارت اقتصاد و مرکز آمار برای تهیه اطلاعات درست همکاری کنیم تا کار آماری به‌صورت کامل انجام شود. البته خود دستگاه‌ها باید این کارها را انجام دهند، مافقط درصد می‌کنیم، همچنین دوره‌های آموزشی می‌گذاریم، منابع علمی را آماده کرده و تیم‌های علمی آورده‌ایم. در تحقیقاتی که در ابتدای سال صورت گرفت، مشخص شد در صورت سرمایه‌گذاری در حدود ۲۱ هزار میلیارد تومانی دولت و مشارکت ۸۱ هزار میلیارد تومانی مردم، حدود ۶۵۱ هزار میلیارد تومان سرمایه‌گذاری صورت گرفته، احیای می‌شود. طبق آمارهای به‌دست آمده، حدود ۵۷ درصد تولید ناخالص ملی در جهان از طریق همین روش‌های احیاء واحدهای اقتصادی صورت پذیرفته است.



در صورت سرمایه‌گذاری در حدود ۱۲ هزار میلیارد تومانی دولت و مشارکت ۱۸ هزار میلیارد تومانی مردم، حدود ۱۵۶ هزار میلیارد تومان سرمایه‌گذاری صورت گرفته، احیای می‌شود حدود ۷۵ درصد تولید ناخالص ملی در جهان از طریق همین روش‌های احیاء واحدهای اقتصادی صورت پذیرفته است



بهره‌وری را دریابیم!



سید ابوالفضل میرقاسمی
کارشناس منابع طبیعی و آبخیزداری

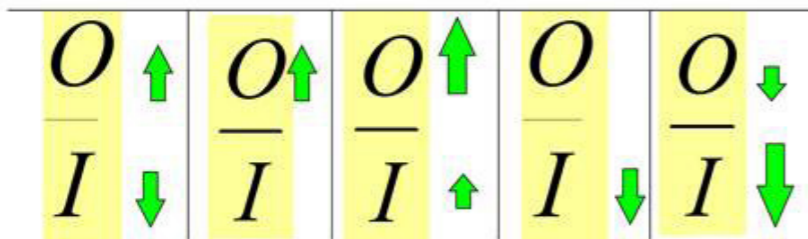
ایران کشوری است دارای اقلیم خشک و نیمه خشک که طی قرن اخیر، با افزایش جمعیت و کمبود منابع پایه (آب، خاک و گیاه) و اخیراً نیز با تخریب گسترده و آلودگی این منابع حیاتی مواجه است. جای بسی تأسف است که از همین منابع محدود موجود نیز استفاده بهره‌بردار در دست‌و‌اصولی صورت نمی‌پذیرد و بخش زیادی از این منابع (به‌خصوص منابع آب و اراضی) به دلایل مختلف هدر می‌روند. براساس تجربیات جهانی، تأکید زیادی بر بهره‌وری (Productivity) به اشکال مختلف می‌شود، نظیر بهره‌وری آب (Water Productivity)، بهره‌وری اراضی (Land Productivity) و بهره‌وری محصول (Crop Productivity).

در سال ۲۰۰۰ میلادی، گروه مشورتی برای تحقیقات کشاورزی بین‌المللی (www.cgiar.org) برنامه جهانی چالش آب و غذا (Challenge Program for Water & Food) را با شعار More Cropper Drop در ۹ حوزه آبخیز مهم (به‌عنوان پایلوت) آغاز نمود که یکی از آنها، حوزه آبخیز کرخه در ایران بود. مرکز تحقیقات بین‌المللی کشاورزی در مناطق خشک (ICARDA) دو پروژه مهم را برای حوزه آبخیز کرخه اجرا نمود. یکی در حوزه افزایش بهره‌وری آب (Improv-ing Water Productivity) و دیگری بهبود توان تاب‌آوری معیشتی جوامع محلی از طریق مدیریت یکپارچه منابع طبیعی (Improving Livelihood Resilience by Integrated Natural Resource Management).

این دو پروژه با همکاری تعدادی از مراکز تحقیقاتی ایران (زیرمجموعه سازمان

راهکارهای بهبود و افزایش بهره‌وری

در طراحی برنامه‌های بهبود بهره‌وری هر فرآیند مشکل دار، پنج استراتژی ذیل را باید در نظر داشت:



مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی

براساس نظر دکتر افشین امجدی (عضو هیأت علمی مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی)، بهره‌وری، ترکیبی است از کارایی و اثربخشی، لذا وقتی گفته می‌شود بهره‌وری بالاست، منظور این است که از منابع موجود برای تأمین اهداف، استفاده درستی به عمل آمده است. این همان اثربخشی مطلوب است. مضافاً از منابع به درستی استفاده شده که این همان مفهوم کارایی است. مفهوم بهره‌وری نه تنها این است که با انجام درست کارها به حداکثر کارایی رسید، بلکه این مفهوم را در بردار که با انجام کارهای درست به حداکثر اثربخشی دست یافت.

تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی وابسته به وزارت جهاد کشاورزی) از سال ۲۰۰۲ میلادی شروع شد که بنده هم توفیق همکاری با آنها را داشتم. البته سابقه موضوع بهره‌وری در ایران به قبل از آن برمی‌گردد. ایران از چند دهه پیش، به عضویت سازمان بهره‌وری آسیا (APO) در آمده است. ظاهراً ارتباط منسجم و مؤثری بین بخش‌های تحقیقات و اجرا وجود ندارد و در نتیجه، یافته‌های مهم بخش‌های تحقیقاتی و پژوهشی (خروجی مراکز علمی و پژوهشی) به شکل سیستماتیک به بخش‌های اجرایی و ترویجی منتقل نشده و امکان آن را ندارد که به زبان ساده به اطلاع بهره‌برداران محلی در بخش‌های کشاورزی و منابع طبیعی رسانده شود، لذا بهبود روش‌ها و ارتقای بهره‌وری در این بخش‌ها اتفاق نمی‌افتد و منابع ذیقیمت آب و خاک و محصول هدر می‌روند. داتره‌المعارف بریتانیکا، بهره‌وری را به‌عنوان نسبت تولید کالا و خدمات، یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی) به یک یا چند داده (ورودی) مؤثر در تولید آن کالا و خدمات، تعریف می‌کند. در این تعریف، ورودی‌ها ممکن است زمین، نیروی انسانی، سرمایه، انرژی، فناوری و غیره باشد. و در مقابل، ستانده یا خروجی، مجموع ارزش کالاها و خدماتی است که در طول یک دوره مشخص (مثلاً یک سال) در یک واحد صنعتی و یا یک مزرعه حاصل شده است. بهره‌وری به‌عنوان شاخصی که نسبت ستانده (Output) به داده (Input) را مشخص می‌کند، وقتی افزایش می‌یابد که نسبت این کسر بزرگ شود و در ۵ حالت ذیل، امکان افزایش نسبت بهره‌وری وجود دارد.

با توجه به بحران‌های محیط‌زیستی موجود (به‌خصوص گرمایش جهانی کره زمین، تخریب سرزمین، آلودگی منابع پایه، بحران کمبود آب شیرین و...) انتظار می‌رود محققین و صاحب‌نظران، پاسخ‌دو سؤال ذیل را یافته و به نحو مقتضی به سمع و نظر مسئولین و بهره‌برداران محلی برسانند تا اقدامات مناسب جهت افزایش بهره‌وری و افزایش تولید محصول سالم انجام شود:

۱- آیا در هر منطقه، از منابع موجود، به‌صورت درست و اصولی استفاده می‌شود؟

۲- جهت افزایش بهره‌وری از منابع موجود، چه اقداماتی باید صورت پذیرد؟



نقش استاندار دسازى و کاربرد آن در توسعه SME

سمیرا جعفری، عرفان جعفری

مدیران گروه مشاورین ماتوس

مشاوران سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی ایران

دنیای امروز فراتر از مرزبندی‌های جغرافیایی و سیاسی، مانند شبکه‌ای از رشته‌های عصبی به هم مرتبط شده است. ارتباطات بین‌المللی، همکاری صنایع مختلف کشورهای گوناگون از اقصی نقاط جهان، گسترش تجارت جهانی و... از مواردی هستند که امروز با زندگی روزمره ما عجین شده‌اند، از این رو پیدا کردن زبان مشترک که برای همگان قابل فهم باشد، از هنرهای امروزه بشریت محسوب می‌شود.

در راستای تجارت، می‌توان ادعا کرد استانداردی یکی از اصلی‌ترین زبان‌های مشترک است که باعث می‌شود تنها با ذکر یک نشان بر روی یک محصول، خدمت و... چارچوب رعایت شده توسط آن به همگان معرفی گردد.

تنوع استانداردهای رایج در دنیا و همچنین رعایت چارچوب‌های مورد نیاز آنها، امروزه توسط نمایندگی‌های معتبر شرکت‌های ارائه‌کننده در سراسر دنیا انجام می‌شود. غالباً مدیران صنایع جهت ارتقاء تحولات و خدمات خود جهت انجام امور بازرگانی، سلامت پرسنل، رعایت اصول ایمنی و... نیاز به اخذ این استانداردها دارند، اما این نکته که در همه صنایع‌ها و در هر بخش رعایت کدام استانداردها ضروری و کدام در اولویت بعدی است، نیاز به دانش روزمندی دارد. از این رو با توجه به گسترده شدن صنایع و این استانداردها، شرکت‌های ارائه‌کننده، امور مشاوره‌ای را ارائه می‌دهند که کمک می‌کند مدیران بهترین گواهی را برای صنعت و مجموعه خود برگزینند، اما با این وجود لازم است خود آنها هم تا حدودی با انواع این استانداردها آشنایی داشته باشند. در همین راستا به بررسی و جمع‌بندی این مقاله پرداختیم.

استاندارد چیست؟

استاندارد کردن پدیده جدیدی نیست و از دیر زمان در زندگی بشر وجود داشته است. استاندارد نیز مانند بسیاری از پدیده‌های طبیعی شناخت و برداشتی است که انسان از محیط پیرامون خود دارد. استانداردسازی ایجاد یک چارچوب نظام مند در بخش‌های مختلف یک سازمان، مجموعه تولیدی یا صنایع غذایی و بهداشتی است که صفر تا صد روند تولید یک محصول را در ارتباط با سلامت افراد به عهده دارند. این استانداردها بر اساس نوع فعالیت، وسعت سازمان، درجه فعالیت و جایگاه در جامعه داخلی و بین‌المللی و میزان رقابت‌پذیری بودن متفاوت و نقش و روند اجرای آن الزامات خاص خود را دارد.

استاندارد در دنیای جدید

رشد تکنولوژی و استفاده از ماشین‌آلات جدید، افزایش تولیدات صنعتی و در نتیجه رقابت در بازارهای داخلی و خارجی، تاثیر بسزایی در تکامل استانداردسازی و افزایش تمایل به این امر در شرکتها داشته است. از این رو در روند تکامل استاندارد کردن، استانداردهای دیگری از قبیل روش‌های بررسی و آزمون، توصیف ویژگی‌ها، اصطلاحات، آئین کار، فنون کنترل کیفیت و سیستم‌های مدیریت کیفیت اهمیت یافتند. برخی استانداردها بر اساس نوع کاربرد محصول و شرایط فرهنگی و اقتصادی و بررسی‌های یک محصول که تایید استفاده از محصول ایجاد شود تدوین شده است که الزامات اجرایی آن فقط در یک بخش تولید است و بر این اساس به آنها گواهینامه استاندارد تایید محصول گفته می‌شود. بسیاری از الزامات صادرات بر اساس اخذ این استانداردها تدوین و اجرا شده و در زمان خروج محصول، این گواهی تایید محصول جزء مدارک اسالی باید ارائه گردد.

انواع استاندارد

به طور کلی استانداردها به چهار دسته تقسیم می‌شوند: استاندارد ملی، استاندارد منطقه‌ای، استاندارد بین‌المللی، استاندارد کارخانه‌ای. هر یک از این استانداردها بر اساس روشها و تحقیقات علمی و بر اساس نیاز شرکت‌ها و سازمان‌ها و بازارهای رقابتی موجود، در راستای تدوین ۷ مرحله اصلی از زمان پیشنهاد تا مرحله تدوین، بررسی و اجرای می‌گردد.

استانداردهای ملی

وظیفه اصلی تدوین این استانداردها در هر کشور به عهده سازمان‌ها و موسسات استاندارد آن کشور است و ممکن است این گونه سازمان‌ها دولتی، نیمه دولتی و یا خصوصی باشند. از جمله استانداردهای ملی می‌توان به استاندارد ملی ایران با علامت اختصاری ISIRI، استاندارد ملی آلمان (DIN)، استاندارد ملی ژاپن (JIS)، استاندارد ملی آمریکا (ANSI)، استاندارد ملی انگلستان (BSI)، استاندارد ملی فرانسه (AFNOR) و... اشاره نمود.



انعطاف‌پذیری واحدهای کوچک و متوسط، این مجموعه‌ها را قادر ساخته تا با توجه به تقاضای بازار و در مدت کوتاهی، خطوط تولید کارگاه خود را تغییر داده و کالاهای مورد نیاز مشتریان را با استانداردهای قابل قبول و با هزینه‌های بسیار نازل تر از صنایع بزرگ، تولید و عرضه نمایند.

استانداردهای منطقه‌ای

توسط گروهی از افراد ذینفع در دو یا چند کشور همجوار که در صنایع مشترکند، تعیین شده و اجرای این استاندارد باعث تسهیل در ارتباطات فنی و بازرگانی آن کشورها با یکدیگر و حتی سایر کشورها می‌شود. همچون استاندارد (Europaisches Komitee fur Norming) که با همکاری ۱۵ کشور اروپایی متحد تدوین شده و یا استاندارد COPANT که ویژه کشورهای پان امریکن (سازمان کشورهای آمریکایی) است.

استانداردهای بین‌المللی

این استاندارد حاصل توافق نظر کارشناسان ذی‌ربط ممالک عضو سازمان بین‌المللی استاندارد (IAF) است، که ممکن است در این بین استانداردهای بین‌المللی مورد تایید NISAB، ASCB و... نیز باشد. البته در ابتدا ممکن است تصور شود اهداف استانداردهای ملی و منطقه‌ای با استانداردهای بین‌المللی مشترک باشد، ولی در واقع تفاوت در الزامات اساسی آنها در اجرا وجود دارد که مطالعه آنها یا ارتباط با یک مشاور خبره دارای اهمیت است، همچون ISO و IEC.

استاندارد کارخانه‌ای

حاصل اتفاق نظر بخش‌های مختلف یک کارخانه تولیدی در زمینه طراحی، تولید، کنترل و سایر عملکردهاست. تدوین و اجرای استاندارد کارخانه‌ای توسط موسسات و کارخانجات صنعتی به عنوان یک موضوع مهم و اصلی مورد توجه قرار گرفته است. همچون استاندارد STD کارخانه ولوو. علاوه بر این استانداردها، سه گروه استاندارد عمومی وجود دارد که تمام حرفه‌ها و صنایع، مراکز آموزشی و تولیدی موفق به اخذ آنها می‌شوند، همچون استاندارد مدیریت کیفیت؛ گروه دوم استانداردهای تخصصی که برای گروه تولیدی یا صنعت خاصی اجرا می‌گردد، همچون استاندارد ۱۳۴۸۵ و در نهایت گروه سوم استانداردهای الزام آور که سبب سودآوری و بهره‌وری می‌گردد، همچون استاندارد مدیریت انرژی ۵۰۰۰۱.

اهداف و تاثیر استاندارد

اقتصاد جامع (صرفه جویی در مصرف منابع)، حمایت از مصرف‌کننده، حفظ ایمنی و بهداشت محیط و ایجاد ارتباط بهتر از اهداف استاندارد است. همچنین با اخذ استانداردها و اجرای خط‌مشی‌ها، مواردی همچون کیفیت، ایمنی، کارایی، قابلیت اطمینان، تعویض‌پذیری، سازگاری و مدارک و خدمات استاندارد گونه در ارائه محصول و خدمات ارتقاء می‌یابد.

اصول و فواید استانداردسازی

فواید برای تولیدکننده: تعیین خواص و مشخصات مورد نظر، تعیین و تشریح روش‌های تولید، مونتاژ، آزمون، نمونه برداری، نحوه بسته‌بندی و حمل و نقل، روش‌های حفاظتی، تعیین عبارات، اصطلاحات و علائم لازم جهت تفهیم طرفین، طبقه‌بندی مفاهیم و اصطلاحات، کاهش تنوع، افزایش سطح تولید، صرفه‌جویی در مواد اولیه و انرژی، کاهش ضایعات، بهبود کیفیت محصولات، تسهیل در انبارداری، بسط و گسترش بازرگانی داخلی و خارجی.

فواید برای مصرف‌کننده: تامین کالای مرغوب، اطمینان از ایمنی کالا و محصول، سهولت در سفارش، پرداخت هزینه کمتر، دسترسی آسان به کالای مورد نظر.

در راستای اخذ هرگونه از استانداردها باید مراحل اجرایی و ممیزی آن را طی کرد و در این مراحل جنبه‌های استانداردها را در نظر داشت. استاندارد کردن زمانی جنبه عملی خواهد داشت که با تحقیق و توسعه و اجرای عملی همگام باشد. به بیان دیگر، به طور کلی استانداردسازی برنامه‌های بازاریابی نهایتاً موجب قربانی شدن یکسان‌سازی



موضعگیری مهم رئیس جمهور

آیا دستگاه‌های دولتی بهره‌ور می‌شوند؟

اشاره: حجت‌الاسلام رئیسی، رئیس‌جمهور در چند موقعیت مختلف شامل جشنواره شهید رجایی، هیئت دولت و نشست روسای دانشگاه‌ها به تاکید درباره بهره‌وری پرداخت که به نظر شایسته‌سازی و تقدیر است. در دهه‌های گذشته کمتر رئیس‌جمهوری درباره بهره‌وری دیدگاه‌های خود را اینگونه واضح مطرح و بر آن تاکید کرده و به نظر می‌رسد اکنون موضوع بهره‌وری به یک الزام تبدیل شده تا در سایه آن بتوان مشکلات اقتصادی را مرتفع کرد.

آقای رئیسی تاکید داشت به کارگیری همه تلاش‌ها در زمینه مهار تورم و ارتقای بهره‌وری برای افزایش کارآمدی دولت، رشد اقتصادی و اشتغال پایدار باید مورد توجه قرار گیرد. رئیس‌جمهوری در جای دیگر خطاب به دانشگاهیان می‌گوید دانشگاه‌ها باید تمامی توان پژوهشی و تحقیقاتی خود را برای ارتقاء بهره‌وری به کار گیرند و ارتقای بهره‌وری در کشور و بهبود روندها در گرو انجام کارها بر مبنای علم است. رئیس‌جمهوری در جشنواره شهید رجایی رشد کشور را در گرو افزایش بهره‌وری دانسته و تاکید کرده که سازمان بدون بهره‌وری راه به جایی نخواهد برد و لازم است وزرا موضوع افزایش بهره‌وری را با جدیت بیشتری دنبال کنند.

از آنجا که این نگاه رئیس‌جمهور مورد توجه دغدغه‌مندان حوزه بهره‌وری قرار گرفته، انجمن بهره‌وری ایران تلاش کرد در نشست در فضای مجازی، به صورت عمیق‌تر به این موضوع پرداخته و بررسی کند که برای تحقق این دیدگاه‌های ارزشمند دولت، مسئولان ذی‌ربط و دیگر تأثیرگذاران چه اقداماتی باید انجام دهند؛ اقداماتی که به موجب آن بهره‌وری به عنوان یک موضوع مهم در راس امور کشور قرار گیرد و این دیدگاه‌ها عملیاتی شوند. در این نشست تلاش شد بررسی شود چگونه می‌توان دستگاه‌های دولتی را به بهره‌وری رساند و با صحبت درباره جزئیات، راهکارهای مناسب در اختیار مسئولان گذارده شود.



بالای استاندارد مدیریتی همچون SL10 را تعریف کرده که ۱۰ عنصر عمومی برای افزایش عملکرد را تعریف نموده است. مدیریت بازرگانی باید به استانداردهای انطباق محصول، لجستیک و صادرات و واردات نیز تسلط داشته باشد تا در گسترش و توسعه محصول و مشتری‌مداری مسیر درستی انتخاب شود و رسیدن به اهداف کیفی طبق برنامه و اصول باشد، همچون استانداردهای GS1 در فرآیندهای مرزی و برون مرزی، کدها و شناسه قلم‌های جهانی.

تأثیر استانداردسازی بر توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط (SME)

سازمان توسعه صنعتی ملل متحد مانند سایر نهادهای بین‌المللی در جهت اعتلای وضعیت بنگاه‌های کوچک و متوسط (Small & Medium Enterprises) و سازمان دادن برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی در سمت و سوی کمک به توسعه بنگاه‌های مذکور در کشورها و مناطق مختلف جهان تلاش می‌کند. این سازمان بنگاه‌های کوچک و متوسط را بنگاه‌هایی می‌داند که کارکنانشان کمتر از ۵۰ نفر و میزان سرمایه‌گذاری آنها کمتر از ۲۵۰ هزار دلار باشد. بنگاه‌های کوچک و متوسط اقتصادی در کل اقتصاد جهان از چنان اهمیتی برخوردار است که یک دپارتمان ویژه به نام «دپارتمان بنگاه‌های کوچک و متوسط» در ساختار تشکیلاتی سازمان ملل متحد برای توجه به این بخش اقتصاد جهانی ایجاد شده است.

انعطاف‌پذیری واحدهای کوچک و متوسط، این مجموعه‌ها را قادر ساخته تا با توجه به تقاضای بازار و در مدت کوتاهی، خطوط تولید کارگاه خود را تغییر داده و کالاهای مورد نیاز مشتریان را با استانداردهای قابل قبول و با هزینه‌های بسیار نازل تر از صنایع بزرگ، تولید و عرضه نمایند. گذشته از این، با حرفه‌ای شدن فعالیت‌های کاری بنگاه‌های کوچک و متوسط، این واحدها قادر بوده تا بیشترین خلاقیت و نوآوری صنعتی را در جهت تنوع بخشیدن به تولیدات و کسب بازارهای جدید، از خود نشان دهند. این خصلت بنگاه‌های کوچک تحت عنوان «کارآفرینان خلاق» معروفیت جهانی دارد و حمایت‌های مالی دولت در راستای توسعه این واحدها بی‌تأثیر نیست. در این میان استانداردهای ابزاری اساسی و زیرساخت برای ورود راحت‌تر این واحدها به عرصه صادراتی و بازارهای رقابتی است که حضور بنگاه‌های کوچک را در میان رقبای پرنرنگتر می‌سازد. اجرای اصولی الزامات و کنترل مدیریت‌داری راهکارهای موفقیت بیشتر و تسریع کار این واحدهاست.

خطوط تولید و یکسان‌سازی قیمت از طریق یکسان نمودن سیستم توزیع و برنامه‌های پیشرفت می‌گردد. لازم به ذکر است بازارهای جهانی در اطراف دنیا در حال همگون شدن هستند که استانداردسازی را ممکن می‌سازد و دیگر اینکه فواید مهمی با استراتژی استانداردسازی در ارتباط است.

تأثیرات مثبت استانداردسازی

فایده اصلی استانداردسازی بازارهای جهانی شامل صرفه‌جویی زیاد در هزینه‌ها، استحکام روابط مشتریان، پخش بهتر محصولات و کنترل بیشتر بر مرزهای بین‌المللی است. مصرف‌کنندگان جهانی محصولات کسی را که بالاترین کیفیت با کمترین قیمت ارائه می‌کند، انتخاب می‌کنند. این تغییرات در بازار جهانی موجب به وجود آمدن تغییراتی در رقابت شرکت‌ها با یکدیگر شده است. یکی از موارد مهم در این رقابت‌ها توانایی تولید محصولاتی با کیفیت بالا و قیمت پایین است. تا زمانی که استانداردسازی محصولات و بازارهای جهانی موجب آسان شدن فروش محصولات در بازارها می‌شود، شرکت‌ها باید محصولات استاندارد و استراتژی استاندارد بازار یابی جهانی استفاده کنند تا در بازارهای جهانی موفق شوند.

کاربرد استانداردها در مدیریت و بازرگانی

مدیریت، یک رویه مناسب برای به کارگیری منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازمان دهی، کارگزی، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد. در بخش مدیریت بازرگانی که شامل تمام جنبه‌های نظارت و رسیدگی به فعالیت یک کسب و کار می‌شود، انتظار درآمدی مناسب، توسعه کسب و کار و گسترش عرصه مشتریان می‌رود و اجرای همه این موارد نیازمند اصول یکپارچه و نظام مند است. در این راستا استانداردهای عمومی و تخصصی مدیریتی همچون ارزیابی عملکرد، مدیریت پروژه، سیستم مدیریت یکپارچه و مدیریت پروژه اسکرام، S5، EFQM-TQM، و استانداردهای مدیریت‌داری همچون ISO55001، ISO55002 و ISO55000، بهترین ابزار و اصول کمکی برای یاری رساندن به مدیران می‌باشد. سازمان استاندارد جهانی برای پیشبرد این اهداف ساختار سطح



منافع جامعه همسوبا رشد بهره‌وری تعریف شود



محسن حاجی میرزایی
رئیس پیشین سازمان ملی بهره‌وری

شکل‌گیری نوعی اراده سیاسی و حمایت عالی‌ترین مقام اجرایی کشور از بهره‌وری، یکی از لازمه‌های عملیاتی شدن این مقوله است. بنابراین باید از این فرصت به نواحسن استفاده کرد و آن را به فال نیک گرفت؛ اما این قطعاً شرط کافی نیست و عملیاتی شدن آن به مواردی بیش از اعلام دیدگاه و تشویق رئیس جمهور نیاز دارد.

مطالعات حوزه بهره‌وری، توجه دارد که جوامع بهره‌ور از چه چارچوب‌ها، قواعد و رویه‌هایی استفاده کردند تا بهره‌وری را رشد دهند و سپس تلاش می‌شود از روش‌های یادشده الگو گرفته و با اشاعه آن در جامعه، بهره‌وری را افزایش دهند. اما سوال اساسی من این است که چرا برخی کشورها با روش‌هایی غیر بهره‌ور عمل می‌کنند؟ رمزگشایی از این موضوع که چرا برخی دستگاه‌ها بهره‌ور عمل می‌کنند، پاسخ اصلی دغدغه‌های است که امروز ما با آن مواجهیم.

یعنی اگر ما بتوانیم بفهمیم چرا امروز جامعه ما غیر بهره‌ور عمل می‌کند، می‌توانیم به حل این مشکل نزدیک شویم. معمولاً وقتی در برابر چنین پرسشی قرار می‌گیریم، شاید گفته شود دستگاه‌ها اطلاعاتی از چگونگی افزایش بهره‌وری ندارند و باید آموزش‌هایی در این زمینه به آنها ارائه شود. یا تصور می‌کنند حمایت قانونی کافی از بهره‌وری صورت نمی‌گیرد، بنابراین باید قوانین قوی‌تری در حمایت از بهره‌وری داشته باشیم. معمولاً ساده‌ترین پاسخ‌ها را به این پرسش‌های کلیدی و مهم می‌دهیم و بر اساس آن اقدام می‌کنیم، اما دلیل قاطع و روشن ناپه‌وری در جامعه را در نمی‌یابیم.

تجربه چند دهه گذشته بهره‌وری در ایران، نشانگر پیگیری همین دست‌راه حل‌هاست. من در زمان مسئولیت سازمان بهره‌وری، مدام از همین نوع گزارش‌ها از دستگاه‌ها دریافت می‌کردم که در آن عنوان شده بود چقدر آموزش داده‌اند، چه جلساتی تشکیل دادند و چه برنامه‌هایی صادر کردند. در حالی که بهره‌وری نزدیک به صفر است.

اکنون که قانون بهره‌وری وجود دارد و آموزش‌هایی در این زمینه ارائه شده، نسبت به قبل که هیچ کدام از این موارد نبود، تغییری ایجاد نشده است. توسعه کشور نیز اکنون که دانشگاه‌های زیادی در کشور هست، نسبت به زمانی که تعداد محدودی دانشگاه داشتیم، تغییر چندانی نکرده است. با این که تعداد زیادی تحصیل کرده در کشور وجود دارد، متوسط رشد اقتصادی، عدد ۲ بوده و نتوانستیم به اهداف دست پیدا کنیم. این نشان می‌دهد پاسخ‌های ما دقیق نیست و نیازمند این هستیم که کمی عمیق‌تر به موضوع بیندیشیم.

انسان‌ها بر پایه انگیزه‌هایی که دارند، حرکت می‌کنند و نظام انگیزشی ما هر سمت و سویی نشان دهد، جامعه به همان سمت حرکت می‌کند. سمت و سویی که اینک جامعه به سمت آن در حرکت است، درست به نظر نمی‌رسد. باید دید نظام انگیزشی چگونه تحت تاثیر نهادهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی چنین سمت و سویی را به ما نشان می‌دهد. در هیچ جامعه‌ای، بهره‌وری رشد پیدا نمی‌کند، مگر اینکه اصل تسهیل منافع در آن اجرا شود. به این معنی که افراد به همان میزانی که در خلق منافع سهم دارند، از ارزش حاصل شده بهره‌مند شوند. این انگیزه مستمر برای افراد ایجاد می‌کند تا در خلق منافع تلاش داشته باشند.

اگر قرار باشد همه تلاش کرده و خوب کار کنند، اما فقط برخی سود بیشتری ببرند، مسلماً

افراد به سمت و سوی درست سوق نخواهند یافت. امانه نظام بودجه‌ریزی کشور افراد را به سمت افزایش بهره‌وری سوق می‌دهد و نه نظام جبران خدمات، انگیزه لازم را برای رشد بهره‌وری به افراد ارائه می‌دهد. به همین دلیل نمی‌توان بهره‌ورانه عمل کرد.

کار دستگاه‌ها تامین منابع است، اما به نظر من نظام تخصیص منابع باید کارآمد باشد. من نظام تخصیص منابع را همانند جریان خون در بدن انسان می‌دانم. نظام تخصیص منابع کشور فقط بخشی از اعصار تغذیه می‌کند و بخش مهمی از اعصار نادیده می‌گیرد. فرآیندهای بودجه‌ریزی، بودجه‌نویسی و تخصیص منابع را بررسی کنید و ببینید تا چه حد این فرآیندها از اهداف اصلی حمایت می‌کند.

به عنوان مثال درباره آموزش و پرورش که خودم درگیر آن بوده‌ام، بین ۹۶ تا ۹۸ درصد بودجه آموزش و پرورش مستقیماً از خزانه به حساب معلمان واریز می‌شود و در این فرآیند، منطقه، کیفیت کار معلم و کیفیت کار منطقه هیچ کدام تأثیری بر حقوق ندارد. این ۱۵۰ هزار میلیارد تومان رضایت نسبی محدودی را در جمع معلمان ایجاد می‌کند، اما حمایت آن از برنامه درسی و نظام کیفیت تقریباً صفر است و حتی اگر اعتبارات آموزش و پرورش دو برابر هم شود، باز تأثیری بر کیفیت آموزش نخواهد داشت بلکه یک اشتیاق کوتاه مدت در میان معلمان ایجاد خواهد کرد که به سرعت تضعیف می‌شود.

بنابراین باید گفت نهادهای ما بهره‌ور نیستند و کشور را نیز به سمت رشد بهره‌وری سوق نمی‌دهند. وقتی عنصر قوی و توانمندی مثل نظام بودجه‌ریزی و تخصیص منابع و جبران خدمات در یک جامعه وجود دارد که نه تنها به اقدامات بهره‌ورانه پاداش نمی‌دهد، بلکه رفتار مغایر آن را مورد حمایت قرار می‌دهد، نمی‌توان از بهره‌وری صحبت کرد. ریشه‌های بهره‌وری در این زمین‌های خشک رشد نخواهد کرد. باید ببینیم چگونه می‌توان انگیزه‌های مستمر و پایداری در بخش‌های مختلف برای حرکت به سمت بهره‌وری ایجاد کرد. نمونه‌هایی که در آن بهره‌وری رشد کرده، نمونه‌هایی است که قادر بوده‌اند چنین نظام انگیزشی موثری را سازمان‌دهی کنند.

نظام ارزشیابی هم باید مبتنی بر بهره‌وری باشد و زمانی می‌توانیم در عمل این موضوع را نشان دهیم که همه زیرساخت‌های نهادی کشور از جریان بهره‌وری حمایت کنند. البته این موضوعی زمان‌بر است و در کوتاه مدت میسر نیست اما باید روند اصلاح کرد. یعنی به تدریج جهت‌گیری‌ها را به سمتی برد که رفتارهای بهره‌ورانه پاداش مناسب داشته باشد. باید جمع‌بندی جامعه این باشد که رفتارهای بهره‌ورانه، فناورانه و خلاقانه پاداش مناسبی را در یافت خواهد کرد. هر عضو جامعه به دنبال بهینه‌کردن و حداکثر ساختن منافع خود است، اگر منافع جامعه همسوبا رشد بهره‌وری تعریف شود، در یک بستر طبیعی رشد بهره‌وری قرار گرفته‌اید و رشد بهره‌وری محصول نهایی این سرزمین است.

“

انسان‌ها بر پایه انگیزه‌هایی که دارند، حرکت می‌کنند و نظام انگیزشی ما هر سمت و سویی نشان دهد، جامعه به همان سمت حرکت می‌کند. سمت و سویی که اینک جامعه به سمت آن در حرکت است، درست به نظر نمی‌رسد



ضرورت طراحی یک نظام جامع بهره‌وری



کرمان دانش‌فرد
دانشیار دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات

اولاً بهره‌وری یک علم است. یعنی یک مجموعه دانستنی است که می‌خواهد بین متغیرها رابطه برقرار کند. باید توجه داشت اشخاصی می‌توانند بهره‌وری را ایجاد کنند که خودشان بهره‌ور و توانمند باشند و حوزه بهره‌وری را به خوبی بشناسند. آنان باید بدانند بهره‌وری یک علم است که خارج از تعصب رفتار می‌کند و تاحدی نگاه بهره‌وری اثبات‌گرایانه است. بنابراین با بحث واقعیت‌ها و تکنولوژی خیلی درگیر می‌شود و تاحدی نتیجه‌گراست.

فرآیندها در بهره‌وری مهم هستند، اما آن چه در انتها می‌ماند، بُعد پرتنگ‌تر بهره‌وری یعنی اثربخشی است. یعنی باید دید بعد از همه تلاش، هزینه‌ها و وقتی که صرف می‌شود چه نتیجه‌ای خواهیم رسید. در برنامه‌های پنج‌ساله گذشته میزان رشد سالانه کشور حدود ۸ درصد تعریف شده بود که طبق تخمین‌ها قرار بود حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد این میزان رشد از طریق بهره‌وری یعنی ترکیبی از منابع موجود، ایجاد شود. به عبارتی تقریباً سه درصد از رشد اقتصادی سالانه کشور باید از مسیر بهره‌وری تامین شود که این مقدار قابل توجه و انتظار بسیار بالایی است. این هدف فقط در سایه علم و با کمک عالمان این عرصه اتفاق می‌افتد.

نکته دوم اینکه بهره‌وری یک نظام است و مجموعه‌ای از عواملی در آن تأثیر گذارند که آنها نیز بر یکدیگر اثر متقابل دارند و یکدیگر را تعدیل می‌کنند. بنابراین باید به ورودی‌ها، پروسه‌ها و خروجی‌ها توجه کرد. اگر یک خروجی برای بهره‌وری تعیین می‌کنید، باید به فرآیند رسیدن به آن نیز توجه کرد. یکی از موضوعات مهم در نظام بهره‌وری، استفاده از منابع موجود است، اگر فرآیند دسترسی مردم، صنایع یا کارآفرینان به منابع را تسهیل نکنیم بهره‌وری رخ نخواهد داد.

در حال حاضر فرآیند دریافت وام یا مجوز برای کارآفرینان و سایر افراد بسیار طولانی است و با وجود اقدامات اولیه‌ای که دولت کنونی برای تسهیل صدور مجوزها انجام داده و قابل توجه نیز هست، هنوز گشایش قابل ملاحظه‌ای در این مسیر ایجاد نشده است. بنابراین به نظام‌مند بودن بهره‌وری باید توجه کرد و همچنین اینکه بدانیم همه دستگاه‌ها و عوامل در آن دخیل هستند. همانقدر که صنعت در این امر دخیل است، آموزش و پرورش، وزارت بهداشت، دفاع و... نیز دخیل هستند.

نکته سوم برنامه‌ریزی است. بهره‌وری باید یک برنامه داشته باشد. کشور اکنون برنامه مشخص، مسیری که باید به سوی بهره‌وری طی شود و نتیجه روشنی که باید به آن برسیم، وجود ندارد. باید برنامه‌ای تهیه شود که نشان دهد طی یک یا دو سال آینده به کجا خواهیم رسید و نوآوری را هم تسهیل کند. این برنامه باید از منافع افراد حمایت کند، در صورت توجه به منافع افراد، هر جا منافع افراد تحت خطر قرار گیرد، باعث می‌شود ما حرکت‌های بهره‌ورانه نداشته باشیم. بنابراین، تمرکز باید روی بهره‌وری منابع انسانی باشد. در همه برنامه‌های پنج‌ساله یکی از متغیرهای کلان بهره‌وری است. برای اینکه بهره‌وری نیروی انسانی را مورد توجه بیشتری قرار دهیم، باید آموزش‌ها و بینش‌ها و انگیزه‌ها را برای توانمندسازی نیروها به کار بگیریم.

در بحث انگیزشی، ما افراد را در مسیر تجربه و سابقه کاری که دارند، توانا ساخته و سپس وقتی به یک مرحله از توانایی می‌رسند، آنها را باز نشسته می‌کنیم. یکی از بخشنامه‌های

ضد بهره‌وری که ایجاد شده، بخشنامه‌ای است که در دوره گذشته مجلس تصویب شده است. ما افراد را پس از ۳۰ سال فعالیت، وقتی با تجربه و پخته شده، کنار می‌گذاریم و فردی بی‌تجربه که باید به او آموزش دهیم را جایگزین می‌کنیم. این هزینه بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

در بحث ساختارسازی نیز باید ساختارها متناسب با حمایت از بهره‌وری باشند. ساختارهای بروکراتیک، سازمان‌های از بالا به پایین و نظام تصمیم‌گیری متمرکز که اکنون وجود دارد، امکان ایجاد بهره‌وری را از بین می‌برد. مثلاً یک نظام سلسله‌مراتبی آموزش و پرورش درست شد و اسم آن را در استانها سازمان گذاشتیم در حالی که این‌ها سازمان نیستند. سازمان یک نظام اجتماعی است که از اختیارات لازم برای ایجاد تغییرات در نظام درسی و عزل و نصب برخوردار است و می‌تواند سیاست‌های خود را تنظیم و تعریف کند. در نظام کنونی آموزش و پرورش یک نفر در راس امور همه تصمیمات را می‌گیرد و ما تصور می‌کنیم می‌توانیم دانش و فرهنگ بهره‌وری را ایجاد کنیم در حالی که ابد این اتفاق نخواهد افتاد. در بخش صنعت و نظام اداری هم ساختارهای مناسب وجود ندارد.

به طور کلی در مرحله نخست باید برنامه بهره‌وری داشته باشیم، نظام پایش و رصد



بهره‌وری و نظام اطلاعات صحیح داشته باشیم تا بتوان داده‌ها را تولید، استفاده و یادخیره کرد. اکنون اطلاعات جامعی در این زمینه وجود ندارد. تجهیزات لازم برای رسیدن به بهره‌وری را نداریم. بهره‌وری نیاز به تکنولوژی، فناوری، ابزار و تجهیزات دارد که همه باید در این نظام بهره‌وری دیده شوند.

ما نباید بحث بهره‌وری مورد تأکید رئیس‌جمهوری را به نحوه اداره سازمان ملی بهره‌وری تقلیل دهیم. بلکه موضوع مدیریت بهره‌وری اکنون در سطح کشور مطرح است. مدیریت بهره‌وری مطابق اصل ۱۲۶ قانون اساسی مستقیماً بر عهده شخص رئیس‌جمهوری است. بنابراین، رئیس‌جمهوری در سطح معاونت بهره‌وری باید فکر کرده و به وظیفه‌های که دارد عمل کند. به عقیده من تا یک نظام نامه‌روشن و جامع در زمینه بهره‌وری نداشته باشیم، حرکت‌های موقت و غیر وابسته را به جایی نمی‌برد. باید نظام جامع بهره‌وری تدوین و تصویب شود و وظایف تمام دستگاه‌ها و نهادهای اجرایی را در آن روشن کنیم. در این نظام باید نقشه راه بلوغ، چرخه بهره‌وری، متولیان بهره‌وری و اهداف آن مشخص شود. وقتی درباره مدیریت بهره‌وری سخن می‌گوییم، یعنی دستگاهی بسازیم که به چهار متغیر اهداف، نتایج، منابع و محدودیت‌ها توجه داشته و تلاش دارد بین آنها ارتباط برقرار کند. آن هم به نحوی که حداکثر نتیجه کسب شود. بنابراین، بهره‌وری یک مسئولیت همگانی و بسیار فراتر از وظیفه یک سازمان است. از این رو باید به عنوان یک علم و وسیع و کاربردی به آن نگاه کنیم و مدیریت بهره‌وری را با به کارگیری مدیران بهره‌ور محقق کنیم. در یک نظام جامع وقتی که اهداف روشن باشند، وظایف و راهکارها مشخص خواهد شد. وقتی آینده روشن باشد، اولویت تخصیص منابع نیز روشن خواهد شد. گام نخست طراحی یک نظام جامع بهره‌وری است که یک برنامه هم در آن وجود داشته باشد و اهداف، متولی انجام آن، نقشه راه و آینده آن مشخص باشد. در کنار تحقق آن می‌توان سایر موارد را دنبال کرد و اولویت‌های تخصیص منابع و رصدخانه بهره‌وری یا نظام پایش آن را راه‌اندازی کنیم.



تحول نهادی لازمه بهره‌ور کردن نظام اداری



سید مهدی میرحسینی
معاون پیشین سازمان اداری و استخدامی

بهره‌وری بیش از اینکه یک معیار، شاخص یا صرفاً یک نشانگر اقتصادی باشد، یک فرهنگ، نگرش به کار و سبک زندگی است. صلاحیت من بیشتر در زمینه خدمات اداری است و بنابراین بیشتر موضوعاتی که بیان می‌کنم در حوزه نظام اداری و خدمات کشوری است.

مشکل کشور مادر زمینه بهره‌وری بیشتر در سطح راهبردی است تا لایه مهندسی و درگیر شدن در جزئیات امر. همه ما می‌دانیم بهره‌وری و تغییرات آن یک اتفاق کاملاً علمی و قابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و مدیریت است. پس آنچه مادر خصوص بهره‌وری در نظام‌های خودمان با آن روبه‌رو هستیم حتماً دلایلی دارد و به کاستی‌ها و نواقصی ارتباط دارد. من این نقایص را در سه حوزه مشخص می‌بینم که اگر اراده سیاسی مناسبی برای پیگیری این امر در کشور وجود داشته باشد، باید در این سه حوزه جدی

و اساسی، اقدامات موثری صورت پذیرد.

حوزه اول: ساختار نامناسب تدبیر و حکمرانی بهره‌وری بزرگترین مانع و مشکل در مسیر تحقق اهداف مادر این زمینه است. آنچه در قالب ساختار مدیریت بهره‌وری در کشور داریم، ساختار و وضعیت شایسته‌ای نیست و نیازمند بازنگری و تغییرات جدی است. آوردن تولید این امر در یک سازمان اقماری سازمان اداری و استخدامی و محول کردن این مسئولیت به نهادی دور از حوزه‌های عملی که کارویژه‌های امور اداری کشور صورت می‌گیرد، انتخاب هوشمندانه‌ای نیست. مادر حالی به ظاهر این مسئولیت را بر عهده سازمان ملی بهره‌وری ایران قرار داده‌ایم که کارویژه‌های اصلی نظام اداری مادر جای دیگر و در متن خود سازمان صورت می‌گیرد.

به نظر من باید همه تصمیمات، اقدامات و جهت‌گیری‌ها برای اجرای وظایف سازمان‌ها در جهت بهره‌وری باشد. باید درباره طراحی ساختارها در سازمان‌های عمومی، برنامه‌ریزی، تامین نیروی انسانی و طراحی و رصد نظام جبران خدمت و پاداش، دغدغه بهره‌وری داشته باشیم.

راندن تولید نظام بهره‌وری به یک سازمان اقماری کنار سازمان اداری و استخدامی، نشان از وجود یک ساختار و تدبیر مناسب در این خصوص ندارد. پس اولین جایی که باید برگردیم و دوباره به نسبت به آن تجدید نظر کنیم، ساختار تدبیر و حکمرانی بهره‌وری در بخش دولتی کشور است.

مسئله دومی که نیاز به بازنگری دارد این است که هنوز مشخص نیست تولید این کار در برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و نظارت بر عهده کجاست؟ نامشخص بودن متولیان امر بهره‌وری مسئله‌ای است که نظام بهره‌وری از آن رنج می‌برد.

مسئله سوم، ضعف تعهد اجرایی و عدم پاسخگویی و بازخواست در این زمینه است. ما تاکنون چند بار در قوانین مربوط به برنامه و منشورهای قانونی خود برای بهره‌وری و ارتقای آن حتی هدف‌گذاری‌های کمی کرده و بحث‌های جدی انجام داده‌ایم، اما هیچ کدام از این اهداف محقق نشده‌اند. من ندیدم کسی درباره اینکه چرا این برنامه‌ها محقق نشده‌اند سوالی بپرسد یا کسی موظف باشد دلایل این عدم موفقیت را مطرح کند و از مسئولیت‌های خود در این زمینه دفاع کند.

به نظر می‌رسد برای اینکه در این زمینه به یک نتیجه مقبول و موثر برسیم باید روی سه حوزه ساختار حکمرانی، مشخص کردن مسئولیت‌ها و مرزبندی دقیق صلاحیت‌ها و در نهایت فراهم کردن موجبات پاسخگویی، تعهدپذیری و بازخواست بازنگری انجام شود.

من چندان به ساختارهای بروکراتیک و کاملاً دولتی اعتقاد ندارم. به نظر من نهادهایی



راندن تولید نظام بهره‌وری به یک سازمان اقماری کنار سازمان اداری و استخدامی، نشان از وجود یک ساختار و تدبیر مناسب در این خصوص ندارد. پس اولین جایی که باید نسبت به آن تجدید نظر کنیم، ساختار تدبیر و حکمرانی بهره‌وری در بخش دولتی کشور است

مثل انجمن بهره‌وری می‌توانند بر اساس نقشه‌های راهی که داریم، به ما کمک کنند. در حوزه‌های سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و راهبری قضیه اما به نظر می‌رسد که نظام تدبیر و بهره‌وری باید با کمترین فاصله در جایی قرار داشته باشد که سایر کارویژه‌های مهم انجام می‌شود. یعنی دقیقاً در بخش‌های مختلف سازمان به همراه کمیته‌های درون سازمان که هماهنگی‌ها را میان بخش‌ها ایجاد کند. جدایی سازمان از حوزه‌های کاملاً مربوط و درگیر با مسائل اداری کشور و راندن این امر به عنوان یک سازمان اقماری به هیچ عنوان عاقبت‌بخش نخواهد بود.

مانیاز مندار تقای سطح بهره‌وری نظام اداری کشور هستیم؛ زیرا علت اصلی بسیاری از ناپه‌وری‌هایی که در سایر بخش‌های دیگر بازار گانی، اقتصادی و اجتماعی با آن مواجه هستیم، ناپه‌وری نظام اداری و خدمات کشوری است. برای بهره‌ور کردن نظام اداری و خدمات کشوری دو راهکار وجود دارد که به مورد اول تا حدودی در ابتدای صحبت‌ها اشاره کردم.

برای بهره‌ور تر کردن نظام اداری و خدمات کشوری نیازمند تحول نهادی هستیم. این تحول نهادی باید با دو هدف اجرایی شود: اول، تعیین حدود صلاحیت سازمان ملی بهره‌وری و دوری از بزرگان‌اندیشی‌های غیر قابل تحقق. دوم، از میان بردن فاصله میان سازمان ملی بهره‌وری با سازمان اداری و استخدامی کشور و بخش‌های تشکیل‌دهنده آن که هر کدام یک یا دو مورد از کارویژه‌های اصلی مربوط به نظام‌داری نظام اداری را پیگیری می‌کنند. سوم، انسجام بخشی بین بخش‌های مختلفی که در ارتقای سطح بهره‌وری خدمات اداری کشور می‌توانند ایفای نقش کنند. یعنی ایجاد یک نوع انسجام، یکپارچگی و فرصت همکاری بین بخش‌های مختلف مثل آنچه داخل سازمان است، همچون مرکز آموزش مدیریت دولتی و حوزه‌هایی که می‌توانند در این زمینه کمک کنند. این بخش اول تحولی است که به آن اعتقاد دارم. ادامه پیشنهاد نتیجه بیش از دو دهه تجربه داخلی و بررسی تجارب بیش از ۵۰ کشور جهان است که برای بهره‌وری نظام اداری خود کار کردند.

بخش دوم تحول را در این می‌بینم که حوزه‌های بیشتر تأثیر گذار در ارتقای سطح بهره‌وری یا حوزه‌هایی که فعلاً به عنوان مانع یا موانع جدی بر سر راه ارتقای بهره‌وری قابل بحث هستند را مورد توجه و اولویت قرار دهیم. تجربیات و مطالعات نشان می‌دهد مادر نظام اداری سه حوزه مشخص داریم که شیوه کنونی مدیریت آنها مطمئناً به ارتقای بهره‌وری نخواهد انجامید.

یکی حوزه مهندسی سازمان است، یعنی پرداختن به ساختارها و فرایندها، دوم حوزه HR یا منابع و سرمایه انسانی و سوم فرهنگ و ارزش‌های سازمانی. با وضع موجود در این سه حوزه با اطمینان می‌گوییم که شاهد ارتقای بهره‌وری نخواهیم بود. در حوزه مهندسی سازمان باید منابع معطوف به بهره‌وری شوند. یعنی به سمت سبک‌ها و شیوه‌هایی در ساختار حرکت کنیم که به مادر زمینه رسیدن به بهره‌وری اطمینان بدهند. در حوزه HR مشکلات جدی وجود دارد. از انتخاب و گزینش افراد تاقراً آینده‌های خروج از خدمت که هیچ کدام تضمین‌کننده بهره‌وری نیست. تبدیل کردن بهره‌وری به یک ارزش مسلط بر سازمان‌ها و نظام اداری ما از ضرورت‌های جدی است.

این کار به تنهایی از هیچ سازمانی، چه سازمان اداری استخدامی، چه معاونت توسعه و دیگران ساخته نیست، بلکه باید سازمان به سمت مکانیزمی حرکت کند که من اسم آن را «رهبری» می‌گذارم. رهبری یعنی استفاده از همه ظرفیت‌های فکری، دانشی و تخصصی که در جامعه به لطف سازمان‌های جانبی وجود دارد. به این ترتیب این هدف در سطح ملی مورد پشتیبانی قرار خواهد گرفت.



وجود متولی قوی مسئله اصلی بهره‌وری در کشور



فاطمه بهلواني
رئیس سابق سازمان ملی بهره‌وری

این بسیار خشنودکننده است که موضوع بهره‌وری بارها توسط بالاترین مقام اجرایی کشور مورد تأکید قرار گرفته است. اهمیت بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست. با این حال تاکنون برای سال‌ها به دست فراموشی سپرده شده و این مبحث مانند کالایی لوکس در سبد محصولات مدیریتی کشور در نظر گرفته می‌شد اما در مقام اجرا مساله بهره‌وری چه در سطح سازمانی، بخشی یا ملی محقق نشده است. کتاب داده‌ها و اطلاعات APO ۲۰۲۱ که بر اساس داده‌ها تا پایان سال ۲۰۱۹ استخراج شده، واقعیت‌های دردناکی دارد. ایران حتی از برخی جدول‌ها حذف شده است. یعنی در برخی شاخص‌ها داده‌ای هم تولید نمی‌کنیم که با سایر کشورها مقایسه شویم. مهمترین موضوع این است که بعد از مدت‌ها

اینک رئیس‌جمهوری قائل به بحث بهره‌وری داریم که پیگیر و مطالبه‌گر این امر است. اگر قرار است سازمان ملی بهره‌وری امر بهره‌وری را با گستردگی در عرصه نظام اداری و کل بخش‌های اقتصادی مدیریت کند، با این لجستیک امکان پذیر نیست. برای اینکه این سازمان بتواند راهکارهای درستی در زمینه‌های کلیدی دستیابی به بهره‌وری ارائه دهد، نیاز دارد بدنه کارشناسی قوی‌تر، بودجه بیشتری، اختیارات بیشتر و جایگاه بانفوذتری داشته باشد و این موارد در حال حاضر فراهم نیست. پیشنهاد من این است که در این مقطع، همه دلسوزان بحث بهره‌وری در یک نامه سرگشاده یا یک پیشنهاد جمعی برای





جنبش ملی بهر هوری بامطالبه‌گری مردم و نخبگان



میر سامان پیشوایی
رئیس سازمان ملی بهر هوری

اول باید ببینیم بر سر چه مواردی توافق داریم. یک: بهر هوری موضوعی مهم برای کشور است و در مقطع فعلی ضرورت دارد. یعنی اگر ما رشد اقتصادی را ناشی از سرمایه‌گذاری و بهره‌وری بدانیم، با توجه به همه شرایط حاکم بر اقتصاد کشور، این اجماع وجود دارد که بحث بهره‌وری دارای ضرورتی جدی است. موضوع دوم اینکه همه اتفاق نظر دارند که وضعیت کنونی بهره‌وری چندان مناسب نیست. طبق آمار موجود از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۹ رشد منهای یک درصدی را در شاخص TFE در کشور شاهد بودیم که نه تنها با هدف برنامه که مثبت ۲.۸ بود همخوانی ندارد، بلکه از صفر هم پایین تر است. موضوع سومی که همگی بر آن اتفاق نظر داریم، ضرورت ایجاد یک تحول است. این که چه کارهایی باید انجام دهیم تا آسیب‌های گذشته جبران شود، جایی است که برای رسیدن به دیدگاه مشترک باید بحث و تبادل نظر صورت گیرد. درباره کارهایی که باید انجام شود جمع‌بندی من این است که ما بیش از اینکه در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و حتی پایش و اندازه‌گیری مشکل داشته باشیم، در اجرا مشکل داریم. یعنی سیاست‌ها و برنامه‌هایی که قبلاً داشتیم، خوب یا بد و با هر میزان



از دقت و کارآمدی، تا حد قابل توجهی اصلاً به مرحله اجرا نرسیده که اکنون بخواهیم درباره سیاست جدیدی صحبت کنیم. لذا بنده از زمان حضور در این سازمان تمرکز را بیشتر به سمت تنظیم‌گری برده‌ام تا سیاست‌گذاری. یعنی چگونه مانع‌های تنظیم‌گری را به ساختار بروکراتیک دولت و رابطه نامناسب آن بابخش خصوصی، تعاونی و... گره بزنیم که نتیجه مثبتی داشته‌باشد. طبیعتاً تحول در یک بازه زمانی به یک میزان مشخص امکان‌پذیر است. خیلی از مداخلات بزرگ را می‌توان انجام داد که اگر اکنون بخواهیم آن را مطرح کنیم شاید بسیاری با آن موافق باشند اما اینکه آیا این مداخلات و توافقات قابل اجرا هست یا خیر، محل سوال است.

به عنوان مثال، سیستم استخدام رسمی در دولت ما یک پدیده ناپه‌ور است. همچنین جبران خدمات دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی ما متصل به بهره‌وری و عملکرد نیست. موارد این چنینی مداخلات اساسی است و فکر نمی‌کنم مشکل از ندانستن آنها باشد، بلکه مشکل در اجرای آن است. یعنی با نظام حکمرانی به دلایلی جسارت اجرا ندارد یا نحوه اجرای موثر را نمی‌داند که بتواند تأثیرات جانبی آن را کنترل کند.

بنابراین به نظر من باید نظام تنظیم‌گری بهره‌وری در کشور به شدت تقویت شود. در این نظام تنظیم‌گری، چهار خط تلاش جدی وجود دارد: یک خط تلاش اتصال بهره‌وری به منابع و بودجه دولتی است. همچنین اتصال به نظام جبران خدمات دولتی و اتصال بهره‌وری به ارتقاء و انتصاب مدیران است. این سه موضوع جدی است که در آئین نامه اجرایی بند «و» تبصره ۱۸ بودجه‌امسال جای پای این سه آیتم را باز کردیم. اما حتی اگر همه این موارد نیز اجرا شود، در آخر باز محدود به نظام اداری دولت است، یعنی هنوز به بخش خصوصی وارد نشده‌است. هر چند کارآمدی و بهره‌وری نظام حکمرانی قطعاً به

طور غیر مستقیم بر بخش خصوصی و تعاونی نیز تأثیر گذار است.

یک خط تلاش دومی را در حوزه اجتماعی باز کردیم که در آن باید با مردم، متخصصان و نخبگان ارتباط برقرار کرد. در این زمینه باید محیطی فراهم شود تا این قشر به جای مصرف‌کننده به نقش آفرین تبدیل شوند. ما برای اولین بار «سامانه آینه بهره‌وری ایران» را که اطلاعات بهره‌وری شرکت‌های دولتی، دستگاه‌ها و استان‌ها در سطح ملی و بخشی روی آن وجود داشت، در اختیار همه قرار دادیم. نخبگان، افراد فرهیخته و دانشگاهی فقط در صورتی می‌توانند مطالبه‌گری کنند که اطلاعات در دسترسشان باشد. با دسترسی به این اطلاعات به طور مشخص می‌توانند مدیر یا سازمانی را مورد خطاب قرار دهند و مطالبات خود را پیگیری کنند.

خط تلاش بعدی سیاسی است که مربوط به داغ کردن موضوع بهره‌وری در سطح مقامات عالی کشور است. این امر از بهمن ماه سال گذشته آغاز شد. راهبرد ما این بود که یک سری گزارش‌های تصمیم‌ساز در اختیار این افراد قرار دهیم. ما تا کنون چهار نوع از این گزارش‌ها را تولید کرده‌ایم که معروف‌ترین آن «سیمای بهره‌وری ایران» است که اسفند ماه در اختیار مقامات ارشد قرار داده شد. پس از آن نیز گزارش‌های خلاصه‌ای در حوزه بهره‌وری ملی منتشر شد. در این اواخر نیز گزارش شرکت‌های دولتی در اختیار آنان قرار گرفت. فکر می‌کنم این اتفاق تا حد خوبی جلورفته است.

مقام معظم رهبری نیز در پیام نوروزی سال ۱۴۰۱ کلمه بهره‌وری را سه‌بار تکرار کردند، آن را مطالبه و از کاهش بهره‌وری گله کردند. رئیس‌جمهوری نیز به همین منوال، سه‌بار در هیات دولت و یک‌بار در شورای اداری استان تهران درباره این موضوع صحبت کرده‌اند.

حوزه آخر نیز بحث تنظیم‌گری حوزه نوآوری- فناوری است که ما تفاهمنامه‌ای را نیز در این زمینه با معاونت علمی منعقد کردیم تا بتوانیم دست کم امسال در سه حوزه منابع

و تسهیلاتی که در حوزه نوآوری- فناوری تزریق می‌شود را به سمت نوآوری بهره‌ور هدایت کنیم. همانطور که می‌دانید، در آخرین مباحث علمی که در حوزه بهره‌وری مطرح شده، نقش نوآوری جدی تر شده‌است.

به طور خلاصه، من آسیب جدی حوزه بهره‌وری را نبود قابلیت جاری سازی سیاست می‌دانم و لو اینکه دقت آن سیاست‌ها به عنوان مثال ۷۰٪ از ۱۰۰٪ باشد. زیرا اگر ما نتوانیم سیاست را اجرا کنیم، امکان بلوغ وجود ندارد. نقش سازمان ملی بهره‌وری برای پاسخ به این موضوع این است که به عنوان یک تنظیم‌گر عمل کند. برای اینکه این تنظیم‌گری خوب اتفاق بیفتد نیز ۴ خط تلاش مشخص در حوزه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و نوآوری- فناوری تعریف کردیم. کارهای انجام شده قبلی زیاد است اما با این وجود کارهای نشده زیادی نیز هنوز وجود دارد. بنابراین ما باید خط تلاش قبلی را امتداد داده و تکمیل کنیم.

در مورد بحث ساختار، خانم پهلوانی به جایگاه، ساختار و بودجه سازمان اشاره کردند که موضوع بسیار جدی است و شاید اتفاق پیگیری آن از سمت عواملی غیر از سازمان بهره‌وری موثرتر باشد. زیرا همه سازمان‌هایی که اکنون در کشور هستند، علاقه دارند افراد بیشتری را استخدام و بودجه بیشتری دریافت کنند یا جایگاهشان ارتقاء پیدا کند. به این ترتیب، دولت با سبیلی از درخواست‌های مکرر از حوزه‌های مختلف مواجه می‌شود. لذا عملی شدن این ایده نیازمند یک اجماع نخبگان در سطح ملی است تا یک حرکت از دولت به دولت. البته ما نیز تلاش خود را در این عرصه می‌کنیم و تا حدی نیز این اتفاق افتاده اما هنوز هم نیازمند تلاش‌های بیشتری هستیم.

از طرفی بهتر است یکطرفه قضاوت نکنیم، در هر صورت فردی که در سطوح بالای حاکمیت یا قوه اجرایی است، وقتی به یک حوزه یا سازمانی اهمیت بیشتری می‌دهد که از لحاظ عملیاتی از آن دستاوردی کسب کند. برای اینکه رئیس‌جمهوری درباره این موضوع صحبت کند، ما مقدمات زیادی را طی کردیم تا به این نقطه رسیدیم. طبیعتاً برای اینکه اتفاقات بهتری در آینده رخ دهد نیز نیازمند این هستیم که خروجی‌های مشخصی از سمت سازمان یا حتی شبکه ملی بهره‌وری داشته باشیم؛ حرکتی که بتواند اثرگذاری خود را در سطح ملی به نمایش بگذارد. اگر این اتفاق بیفتد، ادامه این مسیر میسر می‌شود که جایگاه بهره‌وری از موقعیت کنونی ارتقاء یابد.

درخواست من حرکت ملی یا جنبش ملی بهره‌وری است. همان طور که دلسوزان این عرصه تأکید دارند و حتی تجربه نیز نشان داده، نظام حکمرانی کشور زمانی موفق بوده که توانسته مردم را وارد پیگیری و مطالبه یک موضوع کند. این امر در بحث بهره‌وری نیز صادق است، یعنی اگر ما بتوانیم موج اجتماعی ایجاد کنیم، به موفقیت‌هایی خواهیم رسید. البته نه موج اجتماعی که ناشی از احساسات باشد و در کوتاه مدت فروکش کند، بلکه موجی ناشی از عقلانیت و ادامه‌دار. این که چگونه این شبکه پویا و مولد باشد و انگیزه برای تحرک در آن وجود داشته باشد تا مطالبه‌گری و در ارتقای بهره‌وری ایفای نقش کند. باید به قدری این شبکه قدرت اجماع و اقناع داشته باشد که اگر روزی مسئولی به اشتباه خواست مسیر بهره‌وری را منحرف کند، شبکه مانع آن شود. یکی از کارکردهای اصلی این شبکه، خرد جمعی است که عقلانیت را بر مجموعه زیست‌بوم بهره‌وری کشور حاکم می‌کند. این یک موضوع مهم است که در بلندمدت باید به آن رسیدگی شود.

در این مسیر، رسانه یک عامل بسیار مهم و جدی در ایجاد این حرکت است. ما نیز در حد توان سازمان تلاش کردیم در رسانه این موضوع را تبلیغ کرده و نخبگان را برای ایفای نقش تشویق کنیم. به نظر من انجمن بهره‌وری در کنار سایر انجمن‌ها و نهادهای مرتبط با این حوزه بتوانند این دست از کمک‌ها را ارائه دهند تا انجام قابل قبولی ایجاد شود.



در جست‌وجوی مدرسه بهره‌ور

اشاره: روز چهارشنبه ۲۷ مهر ماه، بیست و یکمین عصرانه بهره‌وری با عنوان «بهره‌وری در مدرسه با مدرسه بهره‌ور» به همت انجمن بهره‌وری ایران و با همکاری سازمان مدیریت صنعتی برپا شد و صاحب‌نظران و مدیران باتجربه و موفق آموزش و پرورش و مدارس، به شرح تجارب خود درباره نحوه افزایش بهره‌وری در مدرسه پرداختند. در این نشست، بعد از طرح موضوع سیدحمید کلاتری، مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران، ابراهیم اصلانی، نویسنده و پژوهشگر و دکتر علی صاحبی، روانشناس بالینی دیدگاه خود را مطرح کردند و دکتر محسن حاجی میرزایی، وزیر پیشین آموزش و پرورش و دکتر عباس ذوقی، مدیر طرح احسان دانش تجارب خود از این وزارخانه را تبیین کردند. همچنین حیدر زنده، مؤسس دبیرستان رشد و محمدحسن داوودی، مدیر مدارس صبح رویش، شرحی از این دو مجموعه موفق روایت کردند.

سؤال‌هایی پیش روی بهره‌وری در مدرسه



سید حمید کلاتری
مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران



در کشورهای عضو APO (سازمان بهره‌وری آسیایی) به صورت میانگین ۳۵ درصد تولید ناخالص ملی از بهره‌وری است. در کشور ما هم قرار بود سهم بهره‌وری در برنامه چهارم ۳۱ درصد، در برنامه پنجم ۳۳ درصد و در برنامه ششم ۳۵ درصد باشد. اما رشد مادر برنامه پنجم کم و در برنامه ششم منفی بوده است. انجمن بهره‌وری رشد بهره‌وری را به عنوان دغدغه ملی دنبال می‌کند و یکی از مراکز زیربنایی که می‌تواند بهره‌وری را ارتقا دهد،

آیا معلمان مساز انگیزه، دانش، تعهد و علاقه لازم برای بهره‌ور ساختن دانش آموزان برخوردارند؟

آیا خانواده‌ها (به عنوان رکن دیگر تربیت) با مدارس همدل و همراه و هم جهت و متعامل هستند؟

آیا دانش آموزان ما برای رشد و پیشرفت از انگیزه، امید، علاقه و جدیت لازم برخوردارند؟ آیا محتوای کتب درسی آموزش و پرورش و تکنولوژی آموزشی مورد استفاده، از کیفیت و بهره‌وری لازم برخوردار است؟

چگونه می‌توان بین یادگیری رسمی با یادگیری در جامعه و یادگیری در فضای مجازی تعامل سازنده برقرار کرد؟

تهیه یک چک لیست شامل اقدامات خرد و کلان و سازماندهی مناسب برای ارتقاء بهره‌وری در مدرسه چقدر ضرورت دارد؟

مدرسه، همیشه بین سلیقه‌ها سرگردان است



ابراهیم اصلانی
نویسنده و پژوهشگر



مادر چند دهه اخیر، دچار پدیده خودموفق پنداری هستیم. افراد، از مدیر مدرسه، تا مدیر سازمان یا حتی وزیر، ادعا می‌کنند موفق هستند. هر چه هم بگویید طبق فلان شواهد و استانداردهای ملی و جهانی اینطور نیست، کسی زیر بار نمی‌رود. برای همین کسی در این مملکت عذرخواهی نمی‌کند. هیچ کس استعفا نمی‌دهد. هیچ کس از کاری که کرده ابراز ندامت نمی‌کند. ملاک موفقیت هر فرد، خودش است. بقیه هر چه می‌گویند برای خودشان می‌گویند. خود اینکه احساس کنیم موفق هستیم، برای همه کافی است. مقام‌هایی داشته‌ایم که همه چیز را به هم ریخته‌اند، ولی مدعی بودند موفق‌ترین آدم تاریخ بوده‌اند.

خیلی از بحث‌های من به این نکته مرتبط است. چون در مدارسمان سطح بهره‌وری آنقدر پایین است که شاید صحبت از بهره‌وری هم بی‌مورد باشد. درباره بهره‌وری در مدارس دو نگاه است: یکی نگاه حاکمیتی، یکی نگاهی که کارشناسان و صاحب‌نظران به آن معتقدند. حاکمیت معتقد است مدارس بهره‌ورند. اگر هم نیستند حداقل وضعیت خوب است. این را مکرر در صحبت‌ها دیده‌ایم. ولی واقعیت‌های موجود، این را نشان نمی‌دهد و کارشناسان و صاحب‌نظران مدارس رانه‌تنها بهره‌ور، که موفق هم ارزیابی نمی‌کنند.

نظام تربیتی مانه کارایی دارد، نه اثربخشی

الان یکی از ملاک‌های حکمرانی خوب، تعلیم و تربیت خوب و کیفیت مدرسه‌داری است. وقتی این را در نظام تربیتی ایران بررسی می‌کنیم، وضعیت اسفناک است. نظام تربیتی مانه کارایی دارد، نه اثربخشی. ما مجموعه زیادی از داده‌ها را وارد این نظام می‌کنیم، از دانش آموزان، معلمان، بودجه، مدارس، فضا و کلی امکانات بی‌حد و حصر. ولی عملاً خروجی چیست؟ دو جواب داریم: یکی حاکمیتی و یکی جواب تخصصی که اینها هم جور در نمی‌آیند.

ما دو نوع تربیت داریم: رسمی و غیررسمی. آنچه الان در دنیا خیلی مهم است و خیلی

روی آن کار می‌کنند، تربیت رسمی است. نقطه تحول خیلی کشورهای دنیا همین است که تربیت رسمی را به عنوان اصل توسعه می‌گیرند. هر زحمتی که هست روی آن می‌کشند و نتیجه را طبعاً در آینده می‌بینند. اما در کشور ما، حاکمیت هنوز به این باور نرسیده است.

رهایی، ویژگی دنیای امروز است

آنچه ما از مدرسه انتظار داریم، همچنان تعدادی کار کرد سنتی و محدود است. زمانی می‌گفتند نقش مدرسه، انتقال ارزش‌های اجتماعی و نقش معلم، انتقال دانش است. این دیدگاه‌ها، الان دیگر نیست. الان برخی بحث می‌کنند که چرا فضای مجازی، رهاست؟ اصلاً رهایی، ویژگی دنیای امروز است. نمی‌دانم از چه می‌ترسیم؟ دنیای امروز، دنیای رهاست. شما هر چقدر بخواهید آن را جمع و جور کنید، از جای دیگر درمی‌آید. غیر ممکن است بتوان این رهایی را جمع کرد. مگر اینکه درها را ببندید و هیچ رفت‌وآمد و نفوذی نباشد. کشور را جمع کنیم و بگوییم هیچ کس نه بیاید، نه برود. این نکته خیلی مهمی در تربیت هم هست که وظیفه تربیت امروز، محدود به انتقال ارزش‌ها نیست و نقش معلم، دیگر انتقال دانش نیست.

تفکر فرهنگی موجود، کنترل‌گر و محدودکننده

الان از معلم به عنوان تسهیل‌گر و تازگی‌ها با مفاهیم جدیدتری یاد می‌شود. خود مدرسه هم می‌تواند سازنده ارزش‌های جدید باشد، چیزی که مادر نظام آموزشی ایران از آن غفلت می‌کنیم. تفکر فرهنگی موجود، به شدت کنترل‌گر و محدودکننده است، طبیعتاً در آموزش و پرورش هم برخی رفتارهای سیاسی و امنیتی منجر به این می‌شود که مدرسه، همیشه بین مصلحت‌ها و سلیقه‌ها سرگردان است. این وزیر، دیدگاهی دارد، وزیر جدید کل نظام را به هم می‌ریزد. ما چندین بار در چند دهه اخیر، تغییر ساختارهای شدید آموزش و پرورش را دیده‌ایم.

من از سال ۶۲ معلم بوده‌ام و از ابتدایی تا دانشگاه تدریس کرده‌ام. در این سال‌ها، هیچ نگاه فرهنگی و تربیتی منسجمی در آموزش و پرورش ندیده‌ایم. من سال ۸۸ با ۲۵ سال سابقه، خودم را با دلخوری بازنشست کردم. چون واقعا احساس کردم وجودم در این مجموعه به درد نمی‌خورد. همان موقع ۲۰ کتاب داشتم. یکی از کتاب‌هایم را هم به آموزش و پرورش نداده بودم. چون می‌دانستم به نفعم هم نیست. من اصطلاحی دارم: «معلم به حکم کارگزینی» من معلم بودم، به عنوان آدمی که ابلاغی دارد مانند کارمند اداره برق یا آب و فاضلاب. انگار یک مبصر بودم. هیچ وقت نگاه حاکمیت، نگاه فرهنگی و تربیتی نبوده است. من مربی تربیتی بودم، معلم علوم بودم، مشاور بودم و در دبیرستان کار کردم. ولی هیچ وقت نگاه منسجم تربیتی نبوده است، جز تفکر کنترل‌گر و محدودکننده. فقط اینکه در مدرسه، اتفاقی نیافتد، سروصدایی بلند نشود. همین برای مدرسه‌داری ما کافی است.



ولی هیچ وقت نگاه منسجم تربیتی نبوده است، جز تفکر کنترل‌گر و محدودکننده. فقط اینکه در مدرسه، اتفاقی نیافتد، سروصدایی بلند نشود. همین برای مدرسه‌داری ما کافی است



۱۴۱ با آسیب‌های فرهنگی روبه‌رویم، نه اجتماعی

از دید خودم، کارایی و اثربخشی مدارس ایران به شدت اسفناک است. آنچه می‌دهیم با آنچه می‌گیریم، اصلاً قابل قیاس نیستند. کار مادر مدارس فقط فرصت‌سوزی است. مکرر، فرصت‌های تربیتی را از دست می‌دهیم. استفاده فرهنگی از مدرسه را بلد نیستیم. بسیاری از چیزهایی که الان اسمش را آسیب‌های اجتماعی می‌گذارند، به دلیل ضعف‌های مفرط نظام فرهنگی و تربیتی است. بلد نبودیم، کار به اینجا رسیده است. اگر کسی واقعا می‌خواهد کاری برای آسیب‌های اجتماعی انجام دهد، هزینه کردن و ایجاد تشکیلات، به جایی نمی‌رسد. باید از تربیت شروع کنیم. ما خیلی جاهای برای اینکه از موضوع فرار کنیم، کلمه آسیب‌های اجتماعی را پیش می‌کشیم، در حالی که بیشتر با آسیب‌های فرهنگی مواجهیم. این را مقامات، متأسفانه توجه نمی‌کنند. آسیب اجتماعی، از نظر نجراری شامل تعداد محدودی می‌شود. در جامعه‌ای که سالم است، تعدادی دزدی می‌کنند. به این آسیب اجتماعی می‌گوییم. ولی وقتی پدیده‌ای گسترده می‌شود و اکثریت انجام می‌دهند، دیگر آسیب اجتماعی نیست، بحث فرهنگی است. این را درک نمی‌کنند. چرا جوانان دیر از دواج می‌کنند؟ آیا این آسیب اجتماعی است؟ نه، باور کنید آسیب فرهنگی است. متوجه این نیستیم و این را نمی‌فهمیم. چرا در جامعه دروغ‌گویی وجود دارد؟ چرا قانون‌گریزی وجود دارد؟ آیا اینها آسیب اجتماعی است؟ نه. آسیب فرهنگی است. منشأ آن را باید در نظام تربیتی و سهل‌انگاری‌های نظام فرهنگی و تربیتی مادر چند دهه اخیر ببینیم.

۱۴۲ سه عامل ناکارآمدی نظام تربیتی و فرهنگی

من سه دلیل را عرض می‌کنم. نخستین مورد، افت جایگاه انسان و تربیت است. یک عامل ناکارآمدی نظام تربیتی و فرهنگی ایران، ابهام فراوان در جایگاه زندگی و انسان است. در چند دهه اخیر، ثابت شده جایگاه زندگی انسان مبهم است. زمانی در ایران می‌گفتیم سبند آموزش و پرورش نداریم. الان سبند تحول هم نداریم. اینها به هیچ دردی نمی‌خورد. مهم عمل است و چیزی که می‌بینیم. مهم این است که آدم‌های ما کشته نشوند، سالم زندگی کنند، رفاه داشته باشند، و گرنه می‌توانم کلی شعار دهم، سخنرانی کنم، روز معلم را جشن بگیرم، درباره کرامت انسان در قرآن حرف بزنم. سبند تحول، ۴۰ ویژگی انسان را شمرده است، اصلاً کدامیک از این انسان‌ها دست یافتنی است؟ کجا باید این انسان‌ها را به دست آورد؟ چرا بی‌خود همه چیز را فقط روی کاغذ خلاصه می‌کنیم؟ زمانی در این مملکت، تب سبند نویسی افتاد. فایده‌اش چه بود؟ حالا می‌گویند اجرانی کنند. دلیلش چیست که اجرانی کنند؟ اصل موضوع ایراد دارد. وقتی جایی زندگی و انسان مهم نیست، نتیجه این است. هیچ‌کس به اینها عمل نمی‌کند. وقتی تربیت در این نظام مهم نیست، اصلاً نباید تعجب کنیم. اگر زندگی انسان مهم باشد، جامعه باید بلرزد و در مورد موضوعات حساسیت نشان دهد. کجا؟ در تربیت که عملاً نیست.

۱۴۳ مسئله افت انگیزشی معلمان است، نه دانش آموزان

نکته دوم من، تضعیف تربیت معلم است. غیر از سال‌های اول انقلاب، در سال‌های بعد عملاً تربیت معلم را رها کردیم و از دست دادیم. همچنان هم در این اوضاع وحشتناکیم. دانشگاه فرهنگیان دردی از نظام تربیتی ایران دوانمی‌کند. عملاً نظام تربیت معلم ما بعد از انقلاب فشل شد. زمانی، یکی از وزرا، تعداد زیادی لیسانسه استخدام کرد. بعد کلاً نظام تربیت معلم از هم پاشید. نه نظام ضمن خدمت خوبی

داریم، نه نظام آموزشی خوبی برای معلمان داریم، نه نظام نظارت و ارزشیابی. ما معلمان را ارزشیابی می‌کنیم، معلم نمونه انتخاب می‌کنیم. با کوچک‌ترین ملاک‌هایی که اصلاً به درد هیچ چیز نمی‌خورد. همین الان تعدادی معلم را سر کار گذاشته‌ایم که مشخصات پر کنند و مثلاً تبه‌بندی شوند. این نمایشی برای معلمان است. ولی واقعیت این است که تربیت معلم را از دست دادیم و یکی از بزرگ‌ترین نقاط ضعف ما در آموزش و پرورش در ۴۰ سال اخیر، نظام تربیت معلم ما بود که نتوانست. به شدت در کیفیت معلمی افت داریم. کیفیت معلم ما به شدت افت کرده است. مسئله عمده ما الان افت انگیزشی دانش‌آموزان نیست، افت انگیزشی معلمان است. معلمان دیگر انگیزه ندارند. این پدیده خیلی وحشتناک است.

نکته آخر، کاستی‌های فضاهای آموزشی. بعد از انقلاب، مدام مدارس را کوچک‌تر و محدودتر کردیم. در دنیای امروز زندگی‌های بیشتر آپارتمان‌نشینی است و بچه‌ها مانند ما نیستند. زندگی مادر کوچه و خیابان بود. خیلی از مادر کوچه‌ها بزرگ شدیم. نقطه ضعفی که آموزش و پرورش باید در بحث سلامت روانی و جسمی بچه‌ها جبران می‌کرد، داشتن فضاهای بزرگ آموزشی بود که این کار را نکردیم. مدارس می‌کند که در ساختمان‌های مسکونی هستند، کم نیستند. در مدرسه اصلاً جا برای تکان خوردن نیست و پارکینگش حیاطش است.

من فقط در بعضی شهرها مانند چهارمحال مدارس بزرگ دیده‌ام. اما بیشتر مدارس ما از نظر فضای آموزشی مناسب نیست. این موضوع به شدت در افت کیفیت مدارس و مسائل تربیتی مؤثر است. ما بارها گفتیم و نشنیدند. رمز موفقیت آینده ایران در برگشت به تربیت است، نگاه دوباره به انسان و زندگی، اول باید از اینجا شروع شود.

من زمانی معتقد بودم همه چیز ما را تربیت تعیین می‌کند. کتاب‌ها و نوشته‌های اولم بیشتر بر مبنای تربیت بود. الان به شدت اعتقاد دارم همه چیز از فرهنگ شروع می‌شود. تربیت هم بخشی از فرهنگ است. پنج کلمه مهم در نوشته‌هایم دارم که عبارتند از زندگی، انسان، دانایی، اخلاق و قانون. اگر این پنج مورد را نتوانیم احیا کنیم، چیزی زیادی در این کشور عوض نخواهد شد.

۱۴۴ مطلبی فرمودید در مورد رهایی، ویژگی دنیای امروز است. آیا می‌توانید منبع بیشتری معرفی کنید؟

البته خودم هم در جاهایی نمی‌پذیرم و به این معنی نیست که همه‌اش درست است. ولی انسان به سوی آزادی‌های بی‌حد و حصر پیش می‌رود. مثلاً متاورس، دنیا را دنیایی می‌کند که هر کس می‌تواند هر نوع فکر یا چیزی داشته باشد. اما آن طرفش هم احتمالاً خطرهایی دارد که انسان باید ببیند. اینکه انسان به سوی آزادی بی‌حد و حصر می‌رود، همان‌هایی است که در همه جا هست. در بحث‌های جنسی، اخلاقی، انسانی. در اینجا شاید قسمت‌هایی مثبت باشد، قسمت‌هایی منفی. ولی راهش این نیست که در ایران فقط از راهی در آییم. عملاً چون راهکار با تفکر تربیتی منسجم نداریم، معمولاً ابتدا جلوی آن می‌ایستیم مانند ویدئو یا ماهواره، بعد رفته رفته با آن کنار می‌آییم و در آخر هم کوتاه می‌آییم. بنابراین اینکه رهایی می‌گوییم به این معنی نیست که من موافقم. قسمت‌هایی هم معتقد هستم نه فقط در ایران که در دنیا هم باید اتفاق‌هایی بیفتد که انسان‌ها، مقداری آرامش خاطر بیشتری داشته باشند. ولی مسئله مادر ایران این است که هیچ وقت فکر فرهنگی پیشاپیش برای اینها نداشته‌ایم. اتفاق می‌افتد، بعد تازه به فکر می‌افتیم که چه کنیم. بالاخره هم اول انکار، بعد رفته رفته کوتاه آمدن، بعد پذیرش و بعد هم نوبت پدیده جدید است.

مدرسه بهره‌ور، مدرسه کیفی است



علی صاجبی
عضو هیات علمی مؤسسه بین‌المللی گلسر

تعداد زیادی در جهان، عضو کنسرسیون مدارس کیفی گلسر هستند و با این شیوه، مدارس بهره‌ور را در جهان مدیریت می‌کنند. ما هم امیدواریم بتوانیم لاقلاً چند مدرسه بهره‌ور داشته باشیم. آقای زنده، از نخستین کسانی بودند که با حمایت بسیار خوب، چراغ این محل را روشن کردند. نخستین آموزش‌های چنین مدرسه‌ای را در رهیار، خیلی سال پیش شروع کردیم.

بهره‌وری واژه علم اقتصاد است که نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام شود را می‌سنجد و می‌بیند آیا در سیستمی، بهره‌وری وجود دارد یا نه؟ می‌خواهید موشک بسازید یا دانش‌آموز تربیت کنید، در هر حال تفکر و تامل لازم دارد. ابداع و نوآوری را باید بپذیرید و از بالا به پایین نباشید. همه چیز دیکته نشود. اجازه دهید نوآوری اتفاق افتد. نوآوری می‌تواند در مدرسه توسط معلم مدرسه باشد. معلم می‌خواهد برای درس دادن کسر، اصلاً از کتاب استفاده نکند. مفهومی مانند کسر یا جدول ضرب را با شیوه خاص خودش آموزش دهد. یا شاید تاریخ را با شیوه نوآورانه دیگری آموزش دهد. این اجازه را به او بدهید. در سطح فردی هم بهره‌وری می‌تواند موضوع باشد. در سطح گروهی، مدرسه یا دانشگاه و در سطح گروه کاری، سازمان، کشور و جهان هم می‌تواند.

قبل از اعتراضات اخیر، من در کلاس‌ها از ده سال پیش می‌گفتم بهره‌وری گشت ارشاد را

بررسی کنید. بررسی کوچک و ساده که چه می‌خواهید؟ این همه پول خرجش کردید، به دست آوردید یا نه؟ اگر نیاوردید، مشکل خاصی وجود دارد، رهایش کنید و کار دیگری کنید.

انسان، گرگ انسان یا خلیفه الهی؟

بهره‌وری دو مولفه بنیادین دارد: اثربخشی یا انجام کار درست و دوم، کارایی یعنی درست انجام دادن کار. اگر این دو با هم ترکیب شوند، می‌توانیم به بهره‌وری برسیم. مدرسه‌ای را بهره‌ور می‌گوییم که کار مفید و درست و در راستای هدف اصلی‌اش انجام دهد. هدف اصلی‌اش چیست؟ می‌خواهید چه چیزی تربیت کنید؟ وقتی بچه به مدرسه می‌آید، در نهایت می‌خواهد چه چیزی از اینجا بیرون برود؟ تناقض بسیار بزرگ اینجا، فلسفه‌ای است که شما به عنوان طراح اصلی تعلیم و تربیت کشور دارید. باید دید دانش‌آموز را چه چیزی می‌بینید.

فلسفه غرب نظریه هابز را پذیرفته که انسان گرگ انسان است و اگر اجازه دهید، دیگری را تکه و پاره می‌کند. برای همین تا دلتان بخواهد سیستم‌های نظارتی و مراقبتی قوی دارند. وقتی کسی می‌خواهد کاندیدای ریاست جمهوری شود، اصلاً ارزیابی نمی‌کنند آدم خوب یا بدی است. می‌گویند هر جور هست، گرگ ماست. اگر کوچک‌ترین خطایی کند، او را برمی‌داریم. بنابراین از همان ابتدا تمام قدرت‌شان را به او نمی‌دهند که نظارتی هم روی او نداشته باشند.

فلسفه بنیادین مدرسه می‌گوید انسان، خلیفه خدا روی زمین است. اما این خلیفه‌الله را کتک می‌زند و به او فحاشی هم می‌کند. در بسیاری مواقع هم خیلی بد با او رفتار می‌کند. نمی‌توانیم او را خلیفه‌الله ببینیم، بعد بر خورد دمان این باشد که بند کفشش چطور است یا خانم معلم، دستکش به صورت بچه‌ها بمالد و ببیند چیزی به صورت مالیده‌اند یا نه؟

نباید خلیفه‌الله را تحقیر کنید. تعارض بنیادین بین آن چیزی که می‌خواهد و کاری که می‌کند وجود دارد. اول ببینید انسانی که قرار است تربیت شود، در ذهن شما چیست؟ اگر برخوردتان با طرح نخواند، بهره‌وری به وجود نمی‌آید.

محصول و نتیجه مدرسه بهره‌ور چیست؟

بهره‌وری زمانی به وجود می‌آید که بدانید در نهایت چه چیزی می‌خواهد از اینجا بیرون آید؟ می‌خواهید انسان تربیت کنید؟ یا تبه‌کنکور یا المپیادی؟ یا انسانی که بتواند از پس زندگی خودش برآید، اجتماعی باشد و دغدغه مردم داشته باشد؟

به مدارس گل‌سری، مدارس بهره‌ور می‌گوییم. هر کسی خواست می‌تواند در آن قدم بزند و ببیند بچه‌ها چطور در آنجا زندگی می‌کنند. چون مدرسه شاد است، همه نیازهایشان برآورده می‌شود. معلم‌ها شادانند و افزایش انگیزه دارند. وقتی وارد کلاس درس می‌شود و برمی‌گردد، با نشاط است. لذت می‌برد. بچه‌ها روزهای تعطیل را دوست ندارد. مدرسه را دوست دارد. برای اینکه در مدرسه بهره‌ور، چارچوبی به نام اطمینان داریم؛ Certinity Windows اطمینان یا قطعیت. یعنی هم محصل، هم معلم و هم مدیر، از یک پنجره به بیرون نگاه می‌کنند. الان از چند پنجره به مدارس نگاه می‌کنند. دانش‌آموزان چیزهایی که به آنها درس می‌دهند را بیابان برهوت می‌بینند. معلم‌ان از پنجره دیگر و والدین و مدیران ارشد هم از پنجره دیگری به چیزی که قرار است افتد، نگاه می‌کنند.

بهره‌وری زمانی به وجود می‌آید که این پنجره در سازمان ما، حتماً تاسیس شود. اولینش چشم‌انداز است. در نهایت می‌خواهند به کجا برسند؟ چشم‌اندازمان برای آخر دبیرستان اینها کجاست؟ این سؤال خیلی جدی است. چوب دیگری که اینجا قرار می‌گیرد، نتیجه است. در هر سال تحصیلی، می‌خواهیم چه نتیجه‌ای بگیریم؟ سومین چوب ارزش است. ارزش‌های ما چیست؟ نمی‌توانید چهل ارزش مثل سند بنویسید. اصلاً مگر می‌رسید به ۴۰ ارزش؟ ۴، ۵ یا ۶ ارزش درست و حسابی بگذارید و بگویید دنبال این ارزش‌ها هستیم. بعد باور من چیست؟ انسان را چه می‌بینم؟ اگر این چارچوب ساخته نشود، اصلاً بهره‌وری وجود ندارد. این به همان چشم‌انداز بنیادین ما برمی‌گردد.

مجسمه‌ساز یا باغبان؟

اصلاً بچه خود را به عنوان معلم، چه می‌بینم؟ آیا مجسمه‌ساز هستیم؟ یعنی خمیری به من داده‌اند و باید از آن چیزی بسازم؟ یا نه، باغبان هستیم؟ بذری اینجا آمده، استعدادسنجی‌اش می‌کنم. نگاه می‌کنم رغبت‌های اصلی‌اش در کجاست، به کدام سمت و سو می‌خواهد برود. کمکش می‌کنم بهترین خودش شود، شکوفاترین خودش شود. ولی الان خیلی از مدارس تهران که برند بودن را هم یدک می‌کشند، مجسمه‌سازی غیر حرفه‌ای و بسیار بد هستند. بچه‌ها را له و لورده می‌کنند، فکر می‌کنند باید تبه‌بالا بیاورند چون بالای شهر است، ۷۰ میلیون هم از والدین می‌گیرند، حتماً باید به یکی از این دانشگاه‌ها برود. می‌خواهد از او چیزی بسازد. تا زمانی که دیدگاه‌تان این است، بهره‌وری ندارد. اول باید دیدگاه‌مان را مشخص کنیم که چه کارهایم.

باغبانی می‌خواهد پرتقال پرورش دهد و در ذهنش تصویر دارد، ولی شما می‌گویید می‌خواهم اعتماد به نفس بچه‌ها را بالا ببرم. اعتماد به نفس یعنی چه؟ این بچه‌ها می‌خواهند موجودهای اخلاقی باشند. چه چیزی از اخلاقی به ذهن‌تان می‌آید؟ چه چیزی را اخلاقی تعریف می‌کنید؟ وقتی تصویر نداشتن باشیم، چیزی نمی‌توانیم بسازیم. در مدرسه بهره‌ور گل‌سری، چنین شکلی داریم.



این مثلث طرح اولیه ماست. اول دانش‌آموزان باید مهارت‌ها و دغدغه‌های شهروندی یاد بگیرند. من شهروند جهان هستیم، نسبت به این شهر، مسئولیت دارم. نمی‌توانم ماشینم را جلوی پل خانه کسی بگذارم چون عجله دارم. وظایف شهروندی من اصلاً چیست؟ یکی از نکته‌های آن مشارکت و همکاری است. در مدرسه بهره‌ور، تصویری از خودش دارد که او باید مشارکت و همکاری را یاد بگیرد. الان بهترین مدارس مراقبتی بین بچه‌ها به وجود می‌آورند که هیچ کمکی به هم نمی‌کنند.

سومینش یادگیری کیفی است. به‌طور کیفی یاد بگیرد، نه طوطی‌وار. زمانی که این مثلث را داشت، وارد مثلث بعدی می‌شویم. دانش‌آموز باید در مدرسه، انضباط شخصی خودش را یاد بگیرد، نه اینکه همیشه از بالا به پایین مراقبش باشند. خودش بتواند رفتارهای خودش را تنظیم کند، پیشرفت تحصیلی و پیشرفت اجتماعی داشته باشد. بتواند دغدغه‌های اجتماعی خودش را هم بفهمد. بتواند از پس کارهای خود در اجتماع برآید. وقتی نوجوان ریش درمی‌آورد، بتواند به داروخانه برود و برای خودش تیغ بخرد. اگر دختری به سن بلوغ رسید، بتواند برای خودش نوار بهداشتی بخرد. پیشرفت اجتماعی است. باید بتواند مسائلش را حل کند. از پس جنبه‌های اجتماعی خودش غیراز درس، برآید. این مثلث سه بعدی است. داخل این مثلث، دستاورد را داریم، کارآمدی شخصی و مسئولیت‌پذیری داریم. چیزی که اصلاً در شرایط فعلی مدرسه‌ها، خانواده و اجتماع ما کلاً مغفول شده است.

در هیچ سطحی از جامعه، مسئولیت‌پذیری نمی‌بینید

کتابی به نام مسئولیت‌پذیری، حلقه گمشده در مدرسه و خانواده و اجتماع دارم. در هیچ سطحی از جامعه ما، مسئولیت‌پذیری نمی‌بینید. همه‌اش مسئولیت‌گریزی است،

تقصیر دیگران است. همین الان هم این سروصداها که شده، چند نفر پذیرفتند واقعا عملکرد ما بد بوده است؟ مردم را جریحه‌دار کرده‌ایم. تقصیر اسرائیل و آمریکایی‌ها و بایدن و... است، تقصیر ما نیست. ما اصلاً در این مدت کاری نکرده‌ایم که اینها را ناراحت کرده باشیم. یک ذره هم ما این نسل را جدی نگرفته‌ایم. مسئولیت‌گریزی در تمام سطوح وجود دارد. اگر دانش‌آموز در مدرسه، نیازهای خودش را ارضاء شده ببیند، وقتی وارد مدرسه می‌شود، نیازش به پیشرفت، قدرت، یا احساس منزلت برآورده می‌شود. نیازش به خودمختاری و تفریح برآورده می‌شود. اگر این اتفاق افتاد، می‌تواند یاد بگیرد مسئولیت‌پذیر باشد، می‌تواند یاد بگیرد کارآمدی شخصی خودش را بالا ببرد و دستاورد داشته باشد. در آن صورت می‌توانیم مدرسه بهره‌ور داشته باشیم. تمام مدرسه‌های کیفی گل‌سری بر مبنای این الگو ساخته می‌شوند. درون‌شان نیازهای بچه‌ها و معلمان به رسمیت شناخته می‌شود، نه اینکه از بالا به پایین بخواهند مجسمه بسازند. به آنها مانند باغبان نگاه می‌کنند. به آنها کمک می‌کنند تا بتوانند توانمندی‌های بنیادینی که برای زندگی لازم دارند، یاد بگیرند.

وظیفه اساسی مدرسه این است که بتواند آموزش کیفی دهد، برای اینکه بچه‌ها یادگیری کیفی انجام دهند و رفتار کیفی از آنها سر بزند. رفتار کیفی، همین سه مثلثی است که درونش می‌بینیم. با داشتن این مجموعه می‌توانیم بهره‌وری را جشن بگیریم. در غیر این صورت اگر بخواهیم از بالا به پایین تعریف کنیم که این انسان کیست و کجا باید برود و چه باید شود، ما تعیین کنیم کدام مسیر را باید برود، به بهره‌وری در مدرسه نمی‌رسیم. در صنعت می‌توانیم برسیم. برای اینکه در صنعت با موجودی سروکار دارید که هیچ اراده‌ای در مقابل شما ندارد. هر جور دلتان می‌خواهد این را بسازید. ولی آدمی اینگونه نیست. در مدرسه با موجود بالاراده‌ای سروکار دارید که خودش به قول اقبال لاهوری، خودگر و خودنگر و خودشکن است. بنابراین نمی‌توانید از او هر چیزی دلتان خواست بسازید. مگر اینکه اول فهم درستی از آن به دست آوریم. چه کار کنیم برای مدرسه بهره‌ور؟ اول، فهم درستی از انسان به دست آوریم. از انگیزه‌اش و اینکه به کدام سمت و سو می‌خواهد برود.

نظام آموزشی ما، از ابتدا بد طراحی شده



محسن حاجی میرزایی
وزیر پیشین آموزش و پرورش

خاستگاه مفهوم بهره‌وری اقتصاد و محدوده نگاه‌داری بوده و نقطه عزیمتش فرهنگ غرب است. در دنیا، ادبیاتی که تولید شده و پژوهش‌ها و تحقیق‌هایی که انجام شده به شدت متأثر از این خاستگاه و عزیمت‌گاه است. باید ابتدا این مفهوم را به نحو مؤثری درون فرهنگ خودمان فهم کنیم. این مفهوم همه عرصه‌های زیست‌انسانی را پوشش می‌دهد. همه لحظه‌ها و شئون زندگی ما سرشار از بهره‌وری است.

بهره‌وری، معیار سنجش انسان‌ها و جوامع

بهره‌وری در فرهنگ ما، معیار سنجش انسان‌ها و جوامع است. سطح بلوغ و پیشرفت

فکری و ذهنی و قابلیت‌های یک جامعه را منعکس می‌کند. در قرآن داریم که إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِيَتَّبِلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا. هر چیزی که روی زمین است برای این خلق شده که ببینیم چه کسی بهتر عمل می‌کند. یا می‌فرماید: الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا. اصلاً مرگ و زندگی هم برای این است که ببینیم هر کسی چه کاره است؛ آدم‌ها ظرفیت‌ها، فرصت‌ها، توانمندی‌ها، دارایی‌ها، قابلیت‌ها و همه استعدادهایی که دارند، چگونه مورد استفاده قرار می‌دهند؟ بنابراین قلمرو بهره‌وری گستره‌ای است از همه شئون حیات. لِنَسْأَلَنَ يَوْمَئِذٍ عَنِ التَّعِيمِ. روزی که آدم‌ها باید در ازای چیزهایی که دریافت کردند، جواب دهند. ببینید چگونه نظام انگیزشی انسان را هدایت می‌کند به سمت کار مطلوب‌تر و مفیدتر، و معیار سنجش قرار می‌دهد و اسباب بررسی و فهم رفتار انسان‌ها.

بر پایه چنین فهمی، به اعتقاد من، مدرسه کانون اصلی بهره‌وری است. ما هیچ کانونی نداریم که اهمیتش به اندازه مدرسه باشد. چون همه توانمندی‌های انسان در فهم خودش و محیط و دارایی‌ها و استعدادهایش باید در اینجا فهم شود و پرورش پیدا کند. می‌خواهم در دو فضا، مدرسه بهره‌ور را موضوع توجه قرار دهم. یکی اینکه مدرسه تلاش می‌کند دانش‌آموزانش را به شایستگی‌هایی مجهز کند که به او، زیست بهره‌ورانه را می‌دهد. یعنی مدرسه بهره‌ور مدرسه‌ای است که محصول نهایی آن در زندگی‌اش می‌تواند بهره‌ورانه عمل کند. وجه دیگر مدرسه بهره‌ور، مدرسه‌ای است که خودش بهره‌ور است. به اعتقاد من، برای اینکه مدرسه بتواند محصول بهره‌ور تولید کند، باید خودش بهره‌ور باشد. بنابراین فکر می‌کنم بهره‌وری از مدرسه شروع می‌شود و با مدرسه رشد پیدا می‌کند. بهره‌وری را نباید در بنگاه و کارخانه و تولیدجست‌وجو کرد. بهره‌وری را باید درون مدرسه فهمید.

مدرسه بهره‌ور چیست؟

اما مدرسه بهره‌ور چه جور مدرسه‌ای است؟ ویژگی‌های مدرسه بهره‌ور چیست؟ چگونه می‌توانیم مدرسه بهره‌ور داشته باشیم؟ برای پاسخ به این سؤال، دو مسیر انتخاب کرده‌ام: مسیر اول این است که مدرسه، اصلی‌ترین کانون عرضه خدمات آموزشی است. ۷۰ درصد مأموریت آموزش و پرورش از مدرسه پیگیری می‌شود و نقطه‌ای که باید همه تلاش‌ها را به نتیجه برساند، مدرسه است. مدرسه بار اصلی نظام تعلیم و تربیت را به دوش می‌کشد، مجری سیاست‌هاست. یعنی سیاست‌های آموزشی را او تعیین نمی‌کند. برای او سیاست‌های آموزشی را می‌دهند و نظام آموزشی معینی را که ریل مشخصی است، در اختیارش قرار می‌دهند. دایره امکانات، اختیارات و اقتدار مدرسه برای اینکه فراتر از آنچه نظام آموزشی ترسیم کرده حرکت کند، خیلی محدود است، به‌خصوص در مدارس دولتی که بیش از ۸۰ درصد مدارس ما را تشکیل می‌دهند. مدارس غیردولتی از امکان بیشتری برای این تنوع و دگرگونی در رفتارها و برنامه‌داری و اقداماتشان برخوردارند. در چنین



در بهترین شرایط، کنکور به خاطر آوری را می‌سنجد. هیچ نسبتی با اهداف دوره‌های تحصیلی و اهداف نظام آموزشی ندارد. این کنکور انتهایی این ۱۲ سال نشسته. یعنی من باید خودم را با آن معیار تطبیق بدهم

شرایطی، زمانی می‌توانیم بگوییم. یک مدرسه بهتر دور داریم که یک نظام آموزشی بهتر دور داشته باشیم. اگر نظام آموزشی بهتر دوری نداشته باشیم، مدرسه بهتر دور نخواهیم داشت. در این نگاه برای داشتن مدرسه بهتر دور باید نظام آموزشی و نظام مدیریت ما بهتر دور باشد و الان سؤال این است که آیا نظام آموزشی ما بهتر دور هست یا نیست؟

من وقتی نظام آموزش و پرورش را نقد می‌کنم، به معنای نفی خدمات نظام آموزشی به خصوص در توسعه فرصت‌های آموزشی نیست. دوم ممکن است به من بگویند شما خودت مسئولیت این تشکیلات را داشتی، خودتان چه کار کردید؟ من آن طوری که می‌گویم فکر می‌کردم، عمل کردم. حالا موفق بودم یا ناموفق، قابل بررسی است و می‌شود در نشست مستقلاً این موضوع را موضوع توجه قرار داد.

معتقدم بزرگ‌ترین فرصت‌سوزی جامعه ما، در نظام تعلیم و تربیت بوده است. الان نگرانی فضای مجازی را نداریم، فضای مجازی چه کار می‌کند؟ زورش کجاست؟ یا گوش ما را تغذیه می‌کند یا چشم و یاندیشه ما را. خانواده‌ها که بچه‌هایشان را برای ۱۲ سال و بیش از ۱۲ هزار ساعت سپردند دست ما، اگر نمی‌توانیم این را تغذیه کنیم، نمی‌توانیم جای دیگر جلوی‌شان را بگیریم و مشکل از جای دیگری ایجاد می‌شود.

اهداف دوره‌های تحصیلی به یغمارفته

چرا من معتقدم نظام آموزشی ما، بهتر دور نیست؟ روی دلایلش خیلی فکر کردم، به خصوص بعد از دوره وزارت تم متمرکز شدن و بسیار مطالعه کردم، علت طراحی غلط و نادرست نظام آموزشی می‌دانم. این نظام از ابتدا بد طراحی شده و نتوانسته همگام با تحولات جامعه خودش را بازسازی کند. این ادعا مستلزم استدلال است. فقط دو مصداق می‌گویم. نظامی که بد طراحی شده را نمی‌توانید خوب مدیریت کنید. باید برگشت و از نو طراحی را اصلاح کرد. دو مصداق، یکی کنکور است. کنکور می‌خواهد با حداکثر درجه تفکیک آدم‌ها، آنها را اختصاص بدهد به رشته‌ها و دانشگاه‌ها، چون تقاضا بیش از رشته‌های تحصیلی است، کار را هم باید در یک نصف روز انجام دهد و هر سال باید ده سری سؤال طرح کند. بنابراین باید برود به سمت معما. در بهترین شرایط، کنکور به خاطر آوری را می‌سنجد. هیچ نسبتی با اهداف دوره‌های تحصیلی و اهداف نظام آموزشی ندارد. این کنکور انتهای این ۱۲ سال نشسته. یعنی من باید خودم را با آن معیار تطبیق بدهم. به تدریج این از کلاس دوازدهم به کلاس یازدهم و دهم می‌آید و الان به دوره ابتدایی رسیده؛ یعنی الان از ابتدایی بچه‌ها را برای کنکور تربیت می‌کنند. کار مجموعه‌های کنکوری به اینجا رسیده که با قانون احتمالات می‌گویند چطور می‌توانید سؤال‌ها را بزنید که نمره بالاتر و رتبه مناسب‌تری کسب کنید.

این طراحی یعنی ما در انتهای این خط چیزی را نشانده‌ایم که همه نظام ارزشیابی و راهنمای کل فرایند آموزشی است. این اهرم تمام جامعه و خانواده را به سمت دیگری هدایت می‌کند و ما با حرف می‌خواهیم اینها را به سمت دیگر ببریم. در حالی که در طراحی درست، آموزش و پرورش مقدمه کنکور نیست؛ هدفش آماده کردن انسان برای یک زیست شرافتمند مستقل و خلاق است که بتواند روی پای خودش بایستد. بنابراین سؤال اساسی که محصول نهایی چیست، باید در برنامه درسی پاسخ داده شود که دانش‌آموزان ما چه شایستگی‌ها را باید کسب کنند و چرا و چگونه باید کسب کنند؟ این سؤالی است که در دهه‌های گذشته هنوز پاسخ روشنی دریافت نکرده و بنابراین اهداف دوره‌های تحصیلی به یغمارفته. من در شعورای عالی انقلاب فرهنگی هم گفتم که کنکور با این طراحی و استقرار در ساختار جامعه ما، اهداف نظام تعلیم و تربیت را منهدم کرده و این ناشی از طراحی غلط است. الان خیلی از کتاب‌ها را بعضی مدارس بزد کنار می‌گذارند و

به دانش‌آموز می‌گویند لازم نیست اینها را بخوانید، نمره اینها را به شما می‌دهیم. اینهایی که در کنکور ضرب دارد را دنبال کنید.

تخصیص منابع ربطی به کیفیت تدریس ندارد

دومین مصداقی که می‌خواهم برای طراحی غلط بگویم، نظام تخصیص منابع است. همواره آموزش و پرورش از کمبود منابع در رنج بوده و هست. اما همان منابعی که دارد، چطور تخصیص می‌دهد؟ نظام تخصیص منابع مثل جریان خون در بدن انسان است و باید بتواند کل سیستم را تغذیه کند. در نظام تخصیص منابع امروز، ۹۶ تا ۹۸ درصد پولی که در آموزش و پرورش خرج می‌شود، کوچک‌ترین ارتباطی با جریان کیفیت، نظام سنجش و ارزشیابی و برنامه درسی ندارد. ارتباطی با خانواده، مدرسه و ساختار و فعالیت‌های مدرسه ندارد. این پول را می‌شود طور دیگری هم در این سیستم چرخاند تا همه تغذیه کنند. فرمودند ما امروز با مشکل انگیزش معلمان روبه‌رو هستیم، برای معلمی که با کیفیت تدریس می‌کند چه تفاوتی دارد با معلمی که بی‌کیفیت تدریس می‌کند؟ هیچ. آن پول را منحصراً بابت پیوند استخدای اینها می‌دهند. آن هم از خزانه مستقیم به حساب‌شان می‌رود. نه وزار تخانه تأثیری دارد، نه استان و منطقه و مدرسه. بخش مهمی از انگیزه، متأثر از چرخش مالی است، ولی کیفیت کار معلم دخالتی در دریافتی‌اش ندارد. اول بار که بهر دوری در ژاپن مطرح شد، کارگرها اعتصاب کردند. گفتند برای چه من بهتر کار کنم تا شما بیشتر سود ببرید؟ امکان ندارد شما در جامعه‌ای بهر دوری را پایه‌ریزی کنید مگر اینکه اصل تسهیم منافع برقرار باشد. وقتی این اصل در معلم برقرار نیست، نظام آموزشی هم آسیب می‌بیند. اما به هر حال این کار سیاستگذاران و نظام آموزشی است. مدرسه چه کار می‌تواند بکند؟ در همین شرایط آیا مدرسه می‌تواند بهتر دور باشد؟ من معتقدم در همین شرایط مدرسه می‌تواند بهتر دور باشد یا لااقل زمینه‌هایی برای بهر دوری داشته باشد.

هشت زمینه بهر دوری مدارس

مدرسه باید بتواند سنجش و ارزشیابی داشته باشد. مدرسه‌ای که اهدافش را انداز بگیرد می‌تواند جلو برود. وقتی وارد وزارتخانه شدم، باورم نمی‌شد نظام آموزش و پرورش، سنجش اهداف دوره‌های تحصیلی ندارد؛ منحصراً یکی دو آزمون بین‌المللی تیمز و پرلز انجام می‌شود. از ۱۹۹۵ که این انجام شده تا ۲۰۱۹ که آخرین نتیجه‌اش را گرفتند، هیچ‌وقت در آموزش و پرورش مبنای مداخله قرار نگرفته تا کسی روی آن سیاستگذاری کند. یعنی اصلاً تحقق اهداف موضوعیت نداشته و این ناشی از طراحی غلط است.

مدرسه‌ای که اینها برایش موضوعیت داشته باشد، می‌تواند خودش را تکان بدهد.

دوم طرح درس داشته باشد. خطایی که طی سال‌های گذشته در آموزش و پرورش شکل گرفته، این است که فیزیک و ریاضی خودش موضوعیت دارد. اصلاً موضوعیت ندارد. ما بناداریم به آدم‌ها فیزیک یاد بدهیم. فیزیک را باید در دانشگاه یاد بگیرند. ما فیزیک را

“

ایده تربیت معلم در آموزش و پرورش یعنی اصلاً چرخ‌دنده توسعه منابع انسانی خلاص می‌چرخد. با هیچ‌جا ارتباط ندارد. نه با برنامه درسی، نه با نظام سنجش

باید یاد بدهیم که در زندگی کاربرد دارد. در بخش عمومی، پایه یادگیری برای زیستن، از طریق طرح درس بعضی مدارس انجام می‌شود. یعنی همان مفاهیم علوم را وقتی بچه نمی‌فهمد این چیست و حفظ می‌کند، تا وقتی شما آن را با واقعیات زندگی‌اش پیوند دهید، راندمان کار را بالا می‌برد.

سومی داشتن یک چشم‌انداز روشن است. مدرسه باید چشم‌انداز داشته باشد. اگر چشم‌انداز داشته باشد انرژی‌اش را بسیج می‌کند. مجموعه‌هایی که متوسط عمرشان بیشتر بوده، چشم‌انداز داشته‌اند. کسی که می‌داند می‌خواهد کجا برود، قطعاً توفیق بیشتری دارد. من یک موقع در سازمانی مله‌تیب مسئولیت داشتم، گفتم چشم‌انداز را طراحی کنیم. گفتند معلوم نیست فردا چه خبر می‌شود. گفتم می‌دانم، اما اگر بدانیم می‌خواهیم چه کنیم، بهتر می‌توانیم با فردایی که نمی‌دانیم بناست چه خبر شود مواجه شویم؟

نکته چهارم تجهیز معلمان به روش‌های نوین یاددهی و یادگیری است. درست است، ایده تربیت معلم در آموزش و پرورش یعنی اصلاح‌چرخ‌دنده توسعه منابع انسانی خلاص می‌چرخد. با هیچ‌جا ارتباط ندارد. نه با برنامه درسی، نه با نظام سنجش ارتباط دارد. دانشگاه فرهنگیان بنا بوده یک دانشگاه خاص باشد. دانشگاه‌های مأموریت‌گرا باید با حوزه مأموریت‌شان مرتبط باشند.

استفاده از روش‌های مجازی و فناوری نوین برای بهر دوری

پنجمین نکته، تعاملات مدرسه و جامعه محلی است. مدرسه می‌تواند با جامعه محلی، عنصر زنده‌ای در محل باشد. می‌تواند تعاملاتش با محله را مدیریت کند، تعاملاتش با خانواده را مدیریت کند. کار دیگری که مدرسه می‌تواند بکند سنجش استعداد بچه‌هاست. بچه‌ها استعدادها متفاوت و بسیار متنوعی دارند. الان بستر مجازی، بستر خوبی است که هر مدرسه‌ای بتواند به استعدادهای خاص دانش‌آموزان پاسخ‌خاص بدهد و این امکان فراهم است. ما روش‌هایی که فضای مجازی و فناوری‌های نوین برای ما ایجاد کرده می‌توانیم برای بهر دوری استفاده کنیم. آموزش معکوس، یعنی آموزش را در فضای مجازی بدهیم، فردا بنشینیم در مورد آن گفت‌وگو کنیم؛ یا آموزش ترکیبی، الان می‌شود از ظرفیت‌های فضای مجازی برای توسعه آموزش‌ها استفاده کرد.

تقریباً هر دهه نظام آموزش و پرورش در انگیزه تحول بوده و همه این تحولات در نهایت تغییراتی است که به تحول منجر نشده و اگر منجر شده بود، بعدی شکل نمی‌گرفت. اگر شما از صد مدیر آموزش و پرورش بپرسید که مهم‌ترین مسائل امروز آموزش و پرورش ایران چیست، می‌گویند نیروی انسانی، حقوق، انگیزه، توانایی معلمان. اینها همه مشکلات آموزش و پرورش است. مسائل آموزش و پرورش این نیست. مسئله آموزش و پرورش این است که بد طراحی شده و نظامی که بد طراحی شده را نمی‌شود خوب مدیریت کرد.

شما چه اشتباهی کردید که اگر نمی‌کردید، وزار تخانه بهر دوری بیشتری داشت؟

دوره مسئولیت من مواجه شد با دوره کرونا، مدارس همه تعطیل شد و ما روی بستر فضای مجازی رفتیم و شاد تولید شد. خطای ما این بود که مدرسه را از جریان خارج کردیم. نباید از اول می‌گفتم مدرسه تعطیل است. بین مدرسه تعطیل است و دانش‌آموزان نباید مدرسه تفاوت وجود دارد. وقتی مدرسه را تعطیل کردیم این شبکه گسترده‌ای هم گسیخت. مدرسه کانون پیوندها بود و باید برقرار می‌ماند. دو ماه بعد من متوجه شدم و برگرداندم این تصمیم را.



«رشد» نازی آباد،

چگونه محبوب بچه‌ها شد؟



چیدر زنده

مؤسس دبیرستان رشد

من برای این بحث با هشت تاده نفر از فارغ‌التحصیلان مدرسه رشد ارتباط برقرار کردم که در آنها معلم، مهندس، کارآفرین و استاد دانشگاه هستند. به آنها گفتم هر کدام یکی دو صفحه مطلب بنویسید و من مطالب آنها را جمع‌بندی کردم و خدمت شما ارائه می‌کنم. افرادی که من انتخاب کردم، هم به لحاظ درسی خیلی نخبه بودند، هم دانش آموزهای معمولی بودند که زندگی‌های خیلی خوبی داشتند. من همیشه به دانش‌آموزان می‌گویم لزوماً فردی که در دوره مدرسه موفق بوده معلوم نیست در دانشگاه موفق باشد. آنجا هم موفق باشد معلوم نیست در کارش موفق باشد و در کار هم باشد ممکن است در زندگی خصوصی آدم ناموفقی باشد.

قدرت در مدرسه نیست

درست است که باید حاکمیت سیاست‌ها را تعیین کند، ولی اقتدار باید در مدرسه باشد. قدرت باید به مدرسه بیاید. الان مشکل بزرگ‌مان این است که قدرت در مدرسه نیست، در جای دیگر است. موفق‌ترین مدیر که بیست سال است در جنوب شهر زحمت می‌کشد، ۲۹ شهر یور به عنوان بانیان وضع موجود عوض کرده‌اند. چطور می‌شود روی چشم‌انداز و این حرف‌ها کار کرد؟

چالش اصلی در اندازه‌گیری بهر دوری آموزشی این است که نتایج آموزش لزوماً قابل اندازه‌گیری نیستند. این نکته مهمی است. ممکن است نمره دانش‌آموزان در آزمون‌ها بخشی از عملکرد آنها را نشان دهد اما مهارت‌های نرمی که به دست می‌آورند و تغییری که در چشم‌انداز آنها رخ می‌دهد، لزوماً قابل اندازه‌گیری نیست. همینطور در مورد منابع ورودی یک سیستم آموزشی، عوامل اجتماعی تأثیرگذار در آموزش، انگیزه معلمان و نکته‌های دیگر قابل اندازه‌گیری نیست. بنابراین لازم است با احتیاط در مورد نتایج پژوهش‌هایی که در این حوزه صورت می‌گیرد، فکر و نتیجه‌گیری کنیم. می‌خواهم بگویم بهر دوری در مدرسه بسیار پیچیده است. چون با انسان مواجهیم، نمی‌توانیم راحت در مورد بهر دوری مدرسه صحبت کنیم.

بهر دوری مدرسه را به چه می‌گوییم؟ دوستان هیأت مدیره می‌گویند باید بچه‌هایی را تربیت کنید که این ویژگی را داشته باشند. مگر ما مجسمه‌ساز هستیم؟ می‌توانیم زمینه رشد بچه‌ها را فراهم کنیم. مدرسه‌ای که می‌خواهد بهر دوری بالا رود، باید زمینه رشد را برای بچه‌ها فراهم کند تا براساس توانایی‌هایی که دارند، رشد کنند و جلو روند.

مدرسه‌ای شبانه‌روزی در نازی آباد!

سال ۶۴ تا ۷۶، من مدیر مدرسه رشد بودم یعنی ۱۲ سال. این مدرسه در جنوب شهر تهران در منطقه ۱۶، نازی آباد بود. در آن مدرسه بین بچه‌های محروم، آنها که مستعد بودند را می‌گرفتیم. اسمش مدرسه روزانه بود ولی واقعا شبانه‌روزی بود. ساعت کار ما تا ۴ بود اما بچه‌ها تا پاسی از شب در مدرسه بودند. یکی از مشکلات ما این بود که بچه‌ها را به نوعی رد کنیم به خانه برونند. به مدرسه علاقه داشتند.

چند رویداد داشتیم. نخستین مسئله نگاه انسانی هم به دانش‌آموزان و هم کارکنان.

دانش آموزان را طعمه نمی‌کردیم، الان خیلی وقت‌ها دانش آموزان را طعمه می‌کنند. رتبه دانش آموز، طعمه می‌شود برای دیگران. واقعا برای همه انسان‌ها ارزش قائل بودیم. این نوشته‌ای است که خود دانش‌آموزان نوشته‌اند.

بحث دیگر اینکه به جای نصیحت کردن بچه‌ها، الگوی عملی بودیم. خودمان به خیلی چیزها عمل بودیم. این مسئله در بچه‌ها خیلی تأثیر مثبت می‌گذاشت. بحث دیگر، اقتدار در مدرسه بود توأم با محبت. به قول آقای گل‌سر، عشق و انضباط، توأمان بود. یعنی هم کادر مدرسه، معلمان و مدیریت مدرسه اقتدار داشتند، ولی عشق می‌ورزیدند. ما عشق مشروط نداشتیم. می‌گفتیم دوست داریم، این کارها را هم باید انجام دهید. نکته دیگر، محترم شمردن همه افراد مدرسه است. احترام، خط قرمز مدرسه ما بود. معلمانی که بر خورد‌ها و رفتارهای مخرب با دانش‌آموزان داشتند، عذرشان را می‌خواستیم.

📌 معلم را خودمان انتخاب می‌کردیم

یکی از مشکلات این است که معلم را به مدرسه می‌دهند و مدرسه باید او را بگیرد. آنجا معلم را خودمان انتخاب می‌کردیم. خیلی وقت‌ها آسوزش و پرورش می‌گفت ندارم، خودمان معلمان دیگر را می‌آوردیم، هزینه‌اش را خودمان پرداخت می‌کردیم. اصلا اینطور نبود که هر معلمی به ما بدهند، قبول کنیم. ده درصد نیروهای ما، آموزش و پرورش بودند اما نیروهایی که آموزش و پرورش به ما معرفی کند، نبودند.

📌 بچه‌ها در قانون‌های کلاسی نقش داشتند

بحث دیگر، محیط بسیار دوستانه بود. یعنی کارها با تفاهم حل می‌شد. در ۱۲ سالگی که آنجا بودم، یاد ندارم بین همکاران، بین معلمان با دانش‌آموزان، رفتارهای خیلی خشن و غیردوستانه‌ای باشد. نکته دیگر تصمیم‌گیری مشارکتی بود. یعنی بچه‌ها در قانون‌های کلاسی نقش داشتند. کار بسیار مهمی است. در مدرسه کیفی اگر می‌خواهیم بچه‌ها به قانون‌ها احترام بگذارند، خودشان باید نقش داشته باشند. چرا الان در جامعه ما، حجاب را نمی‌پذیرند؟ مگر قانون نیست؟ قانون است، ولی اگر خواست عمومی نباشد، نمی‌پذیرند. نکته‌ای که الان اصلا به آن توجه نمی‌کنند این است که این خواست عمومی نیست، ولی اگر فرض کنید دزدی را بخواهند محاکمه کنند، همه قبول دارند. کسی می‌گوید چرا این دزد را محاکمه می‌کنید؟ همه می‌گویند بکنید. بچه‌ها با شوراهای مختلف در جای جای مدرسه نقش داشتند.

بحث دیگر، یکپارچگی در سیاست‌های تربیتی و آموزشی بود. نه اینکه الان وقت درس است و به کارهای پرورشی نرسیم، یا به مهارت‌ها نرسیم، کاملا نگاه یکپارچه در ارتباط با بحث یادگیری داشتیم. از رفتارهای شهروندی و مهارتی تا کنکور و درس را به صورت یکپارچه در مدرسه می‌دادیم. این خیلی کمک می‌کرد و محیط شاد و بانشاط و سرزنده علمی داشتیم. نکته‌ای که خیلی جالب است، رقابت بود ولی سالم بود. بچه‌ها با هم دوست

“

عشق و انضباط، توأمان بود. یعنی هم کادر مدرسه، معلمان و مدیریت مدرسه اقتدار داشتند، ولی عشق می‌ورزیدند. ما عشق مشروط نداشتیم. می‌گفتیم دوست داریم، این کارها را هم باید انجام دهید

بودند. در مدرسه‌های خاص بچه‌هایی که رقیبند، اصلا نمی‌خواهند همدیگر را ببینند. اینها دوستان جان جانی بودند. کارهایی می‌کردیم تا کسانی که درس خودشان خوب بود، به همسالان کمک کنند. یکی از بهترین راه‌های آموزش، آموزش همسالان است. یعنی دانش‌آموز خیلی بهتر می‌تواند مفهوم‌ها را نسبت به معلم به دانش‌آموزان دیگر انتقال دهد.

بحث دیگر ایجاد تعلق به مدرسه در کارکنان و دانش‌آموزان بود. به قول نظریه‌انتخابی‌ها، مدرسه‌رامی‌بردییم در دنیای کیفی هم دانش‌آموزان و هم معلمان. یعنی مدرسه را دوست داشتند، تعلق خاطر داشتند. رشدی بودند؛ اسم مدرسه رشد بود، برای آنها خیلی ارزش داشت. به مسائل اخلاقی در کنار علم کاملا توجه داشتیم. اصلا اینطور نبود که به بچه‌ها بگوییم درس این خوب است، هر کاری می‌خواهد بکنند، هر جور می‌خواهد فکر کند، هر عملی می‌خواهد انجام دهد، اصلا اینطور نبود.

📌 بسیاری از اتفاقات جامعه، ریشه در کنترل بیرونی دارد

مسئله دیگری که بسیار مهم است، بحث سخت‌کوشی است. بچه‌هایی که در مدرسه ما درس می‌خواندند، به ندرت کسانی بودند که پدر و مادرشان دیپلم داشته باشند. خیلی از آنها بی‌سواد بودند. ما روی این دانش‌آموزان کار می‌کردیم و اینها را به سمت سخت‌کوشی می‌بردیم. خیلی روی انگیزه‌های درونی بچه‌ها کار می‌کردیم. متأسفانه جامعه ما از کنترل بیرونی رنج می‌برد. بسیاری از اتفاقاتی که در جامعه می‌افتد، ریشه در کنترل بیرونی دارد. سعی کردیم این را از بین ببریم. کنترل درونی باعث می‌شود انگیزه‌ها درونی شود. البته انگیزه در انسان‌ها وجود دارد، ما اطلاعات می‌دادیم، جهت پیدا می‌کرد.

بحث مدیریت زمان، از این جهت که تقویم آموزشی بسیار دقیقی داشتیم. ساعت برخی درس‌ها را اضافه کرده بودیم. کلاس‌های فوق برنامه می‌گذاشتیم. کلاس‌های فوق برنامه اختیاری برای بچه‌ها می‌گذاشتیم. کلاس‌های ورزشی اختیاری می‌گذاشتیم. همه اینها در برنامه سالانه ما می‌آمد.

یکی از راه‌ها شفافیت است. عوامل نظارتی هم داشتیم. اول کار را تعریف می‌کردیم، بعد نظارت می‌کردیم و باز خورد می‌دادیم. بحث دیگری که داشتیم، نوآوری آموزشی یا دقیق‌تر بگوییم، ترکیبی از آموزش نوین و سنتی داشتیم. یعنی بحث خودآموزی را در بچه‌ها آوردیم، خودارزیابی را در بچه‌ها آوردیم. کارهای گروهی مشارکتی تحت عنوان مباحثه داشتیم. بچه‌ها اگر گروه می‌کردیم، مثلاً من که معلم جبر بودم، اگر سه جلسه جبر داشتیم، یک جلسه اینها مباحثه داشتند. مسئله‌ها را با هم بحث می‌کردند، ترکیبی از بچه‌های قوی و ضعیف با روحیه‌های مختلف. اصلا دوست می‌شدند، رفیق می‌شدند با هم. خیلی در کار مؤثر بود. واقعا مباحثه یکی از دستاوردهای بزرگ دبیرستان رشد بود. خودمان با کمک معلمان، مجموعه تمرین‌ها و سؤال‌های خوب درست می‌کردیم. بچه‌ها در همین جلسات مباحثه، روی این سؤال‌ها فکر می‌کردند، کار می‌کردند. خیلی باعث رشد آنها می‌شد. دانش‌آموزی از اسلامشهر به نازی‌آباد می‌آمد. می‌گفت یک مسئله هندسه را در ذهنم شروع به حل می‌کردم. در اسلامشهر راه‌حلش را پیدا می‌کردم، بدون اینکه یادداشت کنم. اینقدر بچه‌ها را درگیر مباحث درسی کرده بودیم.

📌 مشارکت دانش‌آموزان در همه فعالیت‌های مدرسه

مشارکت دانش‌آموزان در کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه و تقویت حس مسئولیت‌پذیری. نظافت کلاس‌ها و راهروها با خود دانش‌آموزان بود. برای این مسئله، برنامه داشتیم. مدرسه با ۱۱ کلاس و ۲۸۰ دانش‌آموز، یک مستخدم بیشتر نداشت. بیشتر

کار را خود بچه‌ها می‌کردند. فضا سازی مدرسه با خودشان بود. بسیاری از میز و نیمکت‌ها، رنگ کلاس‌ها، همه با بچه‌ها بود. یعنی خود بچه‌ها در این قضیه نقش اساسی داشتند. در کنار این کارها که انجام می‌دادند، کلیه کارهای فرهنگی مدرسه با اینها بود. گروه‌های مختلف هنری، سیاسی و فرهنگی داشتیم که خود بچه‌ها ساماندهی می‌کردند، نشریه درست می‌کردند، شور و شوقی در مدرسه بود. روزنامه می‌زدیم جمهوری اسلامی، کیهان، رسالت، سلام. نگاه می‌کردیم بچه‌ها از سر کلاس بیرون می‌آیند، همه ردیف شده‌اند و مطالب را می‌خوانند. از این بگیرد تا سایر کارها. همه کارهایش را هم خود بچه‌ها می‌کردند. کمتر دانش‌آموزی می‌دیدید در گروهی فعال نباشد. یا گروه درسی بودند یا گروه فرهنگی بودند یا گروه ورزشی. به لحاظ ورزشی هم خیلی کار می‌کردیم. کنار مان یک مجتمع ورزشی دکتر شریعتی بود. آن مجتمع ورزشی هم سالن ورزشی داشت، هم زمین فوتبال داشت. بچه‌ها خیلی از وقت‌شان را آنجا کار می‌کردند.

از دیگر کارهایی که می‌کردیم، اردو بود. ما اردوی کار برای بچه‌ها داشتیم. خودم فکر می‌کنم زمانی که درس می‌خواندیم اردوهایی می‌گذاشتند که بچه‌ها همه وسیله‌ها را می‌برند، خودشان چادر می‌زدند و کار می‌کردند، همان پیشاهنگی. واقعا بچه‌ها را به اردوی کار می‌بردیم. یک‌دفعه ۱۰ روز، دو هفته بچه‌ها می‌رفتند و کار می‌کردند. خودشان می‌گفتند در ساختن ما خیلی مؤثر بود. کنار این اردوهای تفریحی داشتند. اردوی بدون هدف نداشتیم. می‌گفتیم در این اردو می‌خواهیم روی این مهارت کار کنیم. یک اردو که می‌خواستیم بر گزار کنیم، ساعت‌ها با همکاران جلسه می‌گذاشتیم، مسائل را مشخص می‌کردیم. با خود دانش‌آموزان جلسه می‌گذاشتیم و بعد برای برگزاری اردو می‌رفتیم. بحث دیگری که انجام دادیم و در نظام آموزشی ما جایش خالی است، مشاور پایه بود. مشاور پایه را از آن سال راه انداختیم. دو دسته از بچه‌ها در مدرسه مورد توجه هستند. یک دسته بچه‌هایی که شلوغ هستند و درس نمی‌خوانند، یک دسته هم بچه‌هایی که بچه مثبت هستند و خیلی درس می‌خوانند. قشر متوسط، رها هستند. مشاور نمی‌گذارد این اتفاق بیفتد. برای هر کلاسی مشاور گذاشته بودیم که به تفاوت‌های فردی بچه‌ها توجه می‌کرد.

ساختار مدرسه‌رامی‌خواهیم در یکی دو دقیقه توضیح دهم. مادر مدرسه‌مان چون تعداد دانش‌آموزان ۳۸۰ نفر بود، طبق ساختار آموزشی، یک مدیر، یک معاون اجرایی، یک معاون آموزشی، یک دفتردار، یک مربی تربیتی، یک سرایدار، یک مستخدم و یک حسابدار داشتیم. معلمان ما معلمان خوبی از نظر آموزشی بودند. به ما مشاور پایه نمی‌دهند. بنده که مدیر بودم، معلم هم بودم، مشاور یک کلاس بودم. معاون اجرایی ما، معاون بود، تکثیر هم بود. معاون آموزشی ما معلم بود، مشاور هم بود. دفتردار ما هم دفتردار بود، هم معاون بود. مربی تربیتی ما معلم و مشاور هم بود. سرایدار ما هم آشپز بود، هم مسئول خوابگاه ما بود. چه کار می‌کردیم؟ جای اینکه یک معاون و یک مشاور بگیریم، می‌گفتیم شما مربی تربیتی هستید، وقت بیشتری می‌گذارید. این دو کار را هم انجام می‌دهید. به آنها پول می‌دادیم. کسی که مثلا سرایدار مان بود، می‌گفتیم شما آشپزی هم کنید، وارد هم بود. مسئول خوابگاه هم بود. خوابگاه درست کرده بودیم. بچه‌هایی که خانه‌شان دور بود یا امکان تحصیل در خانه برای‌شان فراهم نبود، شبانه‌روزی آنجا می‌ماندند و درس می‌خواندند. البته همه اینها از نظر آموزش و پرورش خلاف بود. گیر هم همین جاست. همه اینها را خودمان انجام می‌دادیم.

📌 تأمین توأم با عزت دانش‌آموزان محروم

دانش‌آموزان بسیار زیادی داشتیم که اینها را تأمین می‌کردیم. خاطرهای بگوییم. اواخر

مهر سال ۴۰۴۰ لوی یک دانش‌آموز آمد و به من گفت فلائی می‌خواهم بچه‌ام را ببرم. گفتم برای چه می‌خواهید ببرید؟ گفت نمی‌توانم خرج خانه‌ام را تأمین کنم. کمک خرج من است. گفتم چه کار می‌کنند؟ گفت اگر او را ببرم کار کند، ماهی ۴۰۰ تومان می‌گیرد. سال ۴۰۴۰ حقوق خودم ۲۵۰۰ تومان بود. گفتم پول برایت مهم است یا اینکه بچه را ببرید. گفت پول. گفتم اجازه می‌دهید اینجا درس بخواند، ما این پول را به شما بدهیم؟ گفت آره، از خدایم است. این دانش‌آموز آنجا ماند، کاری در مدرسه برایش ایجاد کردیم. سر ظهر که بچه‌ها می‌آمدند، او غذا را تقسیم می‌کرد و ۴۰۰ تومان ماهانه به این دانش‌آموز دادیم. او الان یکی از بهترین استادان دانشگاه کشور ماست.

برای بچه‌های محرومی که مشکل داشتند، دفتر چه درست کرده بودیم، گفتم ما ماهانه به شما پول می‌دهیم. بعد که فارغ‌التحصیل شدید، پول را به ما برگردانید. از یک نفر هم نگرفتیم، اما منت سرشان نگذاشتیم. منابع مالی ما یکی سرانه دانش‌آموزی بود که خیلی زیاد نبود. کمک مالی اولیا بسیار کم بود. یکی از چیزهایی که فکر کنم باید روی آن کار کنیم، مسئولیت اجتماعی کارخانه‌هاست. من از اینها خیلی پول گرفتم برای کار مدرسه. بچه‌هایی که در مدرسه ما کار می‌کردند، همه طبقه اجتماعی پایین بودند. هر ساله اینها در کنکور سراسری صد در صد قبول می‌شدند.

آموزش گفت‌وگو و زندگی،

جایی که موافق‌فروش‌ها و یابون می‌زنند



محمدحسین داوودی
مدیر مدارس صبح‌رویش

سال ۹۳ مدرسه صبح‌رویش را برای بچه‌های کار در منطقه ۱۲ تهران راه‌اندازی کردیم. هم‌اکنون ۱۰۸۶ نفر از بچه‌های کار که خیلی‌هایشان در محله دروازه‌غار، باغ‌آذری و آن محدوده زندگی می‌کنند، در ۸ مرکز که داریم، درس می‌خوانند. تلاش می‌کنیم با الگوی آموزشی رویش، بچه‌ها زندگی کردن را در مدرسه یاد بگیرند.

چون موضوع بهره‌وری است، سعی می‌کنم حرف تکراری زنم‌واز تجربیات مجموعه صبح‌رویش به‌گونه‌ای که بتواند قابلیت توسعه داشته باشد، عرض کنم. اگر بهره‌وری را در راستای توسعه ببینیم، باید توسعه را از مدرسه شروع کنیم. مدرسه‌ای که بخواهد بهره‌وری یاد دهد، باید خودش هم بهره‌ور باشد. ابتدا کارهایی که برای الگوی آموزشی مان انجام دادیم را عرض می‌کنم. بعد هم تجربه‌هایی که برای ساختار و سازمان مردمی صبح‌رویش در این زمینه داریم.

📌 کلیشه‌ها را کنار بگذاریم

مادر طراحی مدرسه برای بچه‌های کار، ابتدا باید کلیشه‌ها را کنار بگذاریم. چه کسی گفته بچه‌ها باید صاف بایستند و کلاس به کلاس جدا شوند؟ چرا قایت خودساخته کلاس اولی‌ها و دومی‌ها؟ در دبیرستان، بچه‌ها بعد از مدرسه قرار می‌گذارند، می‌گویند بایستید تا دومی‌ها حال اولی‌ها را بگیرند. این تقابلی که برای بچه‌ها در مدارس می‌سازیم، باعث می‌شود جامعه این قدر ضد توسعه و دور از مشارکت باشد. خیلی اتفاق‌های دیگر هم در این رقابت‌ها بود، مثلاً از جلو نظام، خبر دار.

پرروز در مدرسه‌ای بودم، ناظم بچه‌ها را به صنف کرده بود و می‌گفت من فقط یک کله ببینم. چرا چند کله می‌بینم؟ فرض کنید ۲۰ بچه سوم دبستان در صف بودند. یعنی از آن سن می‌خواهیم بچه‌ها را رنج‌بزنیم و اصل تفاوت‌های فردی را نادیده بگیریم. اینکه هر انسانی، مسیر، استعداد و ویژگی‌های خودش را دارد و می‌تواند به ظرفیت‌های خودش توجه شود. مادر مدرسه، صف مارپیچ دارد. هیچ نیازی به از جلو نظام خبردار نیست. از جلو نظام برای یادگان است. مدرسه را یادگانی نمی‌کنیم. به جای از جلو نظام می‌گویند: از بغل وحدت و بعد دست می‌زنند و می‌گویند دوستی، راستی! هیچ اشکالی هم ندارد. فاصله‌شان اندازه عرض شانه باشد یا نه. چه بهتر که دست در گردن بغلی‌اش بیندازد. چرا فقط دستش را بگیرد؟ هیچ قاعده‌ای هم نیست که کلاس اولی‌ها کنار هم و دومی‌ها کنار هم. چه بهتر که کلاس سومی، کنارش کلاس پنجمی و کلاس اولی باشد. این مشارکت و رفاقت از اینجا شروع می‌شود تا برود در دل تک‌تک رفتارهایی که مادر مدرسه با بچه‌ها و یاران‌مان دارد.

📍 معلم هم‌بازی بچه‌هاست

همین که می‌گوییم یاران، مادر صبح رویش اصلاً کارمند ندارد. همه یار هستیم. به یاری هم آمده‌ایم. برای یک هدف و چشم‌انداز مشترک. همه ما با بچه‌ها همه هم کلاسی هستیم. قبلاً می‌گفتیم فقط معلم نیستیم و می‌خواهیم تسهیلگر باشیم. الان نزدیک می‌شویم به کلمه هم‌بازی؛ یعنی معلم اصلاً هم‌بازی بچه‌هاست. اصلاً قرار است در بازی بچه‌ها یاد بگیرند. ما قائل به این هستیم که اولاً یادگیری، وظیفه و اتفاقی است که باید برای بچه بیفتد، پس معلم باید بستر فراهم کند. قرار نیست مارچ‌بزنیم. اگر این اتفاق بیفتد، حاصل این یادگیری تفریح است، پس بچه‌ها مدرسه را دوست خواهند داشت. اگر یک روز آلودگی هوا باشد، بچه‌هایی هستند که می‌آیند پشت در صبح رویش، دوست دارند داخل بیایند. برای چه باید برای آلودگی هوا مدرسه تعطیل باشد؟

📍 دانستان؛ بچه‌ها در پارک یاد می‌گیرند

مادر دوره کرونا دیدیم زورمان به ساختار رسمی نمی‌رسد. به آموزش و پرورش شهر تهران نامه می‌زدیم می‌گفتیم این بچه که نمی‌تواند بماند در خانه. این بچه سر چهارراه است. اگر نگران شیوع کرونا هستید، من باید اینجا به او ماسک و استفاده از پروتکل‌ها را یاد بدهم. من که نمی‌توانم به او تبلت بدهم. فردا پدرش می‌فروشد و خیلی از اتفاقات دیگر، اما اتفاقی نیفتاد. دیدیم خدارا شکر، پارک‌ها باز است! کنار پارک مدرسه به سرعت پروژه‌های راه‌اندازی کردیم. براساس یک کار علمی-پژوهشی خیلی عمیق. شاید چند هزار نفر ساعت توسط صد و چند معلم روی پروژه «دانستان» کار کردیم. گفتیم آموزش و پرورش نمی‌خواهد دبستان صبح رویش باز باشد، ما هم دانستان هستیم، دبستان نیستیم! یعنی ترکیب دانش و دوستان و دبستان می‌شود دانستان. در دانستان بچه‌ها بروند در پارک یاد بگیرند. اگر در چهار دیوار مدرسه آموزش و پرورش و وزارت بهداشت ما را تهدید کردند و گفتند دم در نیوجرسی می‌گذاریم، خودتان را هم می‌بریم چون شورای تأمین گفته مدارس باید تعطیل باشد، گفتیم باشد، پس ما می‌رویم در پارک درس می‌دهیم. نیمکت را ببریم در پارک؟ نه. خود بچه‌ها طراحی کردند، آمدند کمک کردند. یک سری لاستیک‌های ماشین‌ها را از اداره باز یافت شهرداری گرفتیم. لاستیک‌های فرسوده‌ای که در زباله‌دان شهرداری بود. بچه‌ها اینها را به هم وصل کردند و شد همان نیمکتی که باید در پارک روی آن بنشینند. طراحی براساس سه‌گانه دانش، نگرش و مهارت شکل گرفت. کلاس‌های بچه‌ها در دانستان، ریاضی، فارسی و علوم نیست. اسم‌هایش کشفستان، آیدستان، سبزستان و آواستان است، خدا پدر و مادر کسی که کرونا را ساخت بیمار زد! چه اتفاق جالبی افتاد. ما الان می‌توانیم سر کلاس برویم،

ولی هنوز دو، سه روز در هفته از کلاس بیرون می‌آییم، می‌رویم در همان پارک و در آیدستان و سبزستان مان به بچه‌ها چند دانه ریحان می‌دهیم، اصلاً نمی‌گوییم زنگ ریاضی است و می‌خواهیم به شما مساحت یاد بدهم یا می‌خواهیم به شما بگویم خدایی هست که باعث رویش گیاه است، نه! این کلاس سبزستان است.

چالش، بوستان زندگی در دروازه غار. جایی که موافقش‌ها به اصطلاح خودشان ویالون می‌زنند. اولی که صبح رویش را راه‌انداختیم اطلاعاتم از بچه‌ها کمتر بود. شیشه‌اتاقم شکست، گفتم شیشه‌فروشی اینجا کجاست؟ یک ذره جا خورد. گفتند شیشه‌فروشی؟ از شما بعید است. فکر کردم شیشه مخدر می‌خواهم. یعنی در محیط، شیشه یعنی موادمخدر نه این شیشه‌ای که من و شما می‌بینیم. حالا در آنجا زیر ۳۰ ثانیه می‌شود به شیشه دسترسی داشت، ولی ما کلی گشتیم تا شیشه‌بری را پیدا کنیم.

در این ساختار کلاس‌های‌مان کدها را داریم. ما هیچ‌وقت کلاس ریاضی، فارسی، علوم نداشتیم. قبل از این دانستان هم عدد کده، عجب کده، بازی کده، زیست کده، وطن کده، دهکده. در دهکده‌مان سه روز پیش قندی به دنیا آمده. از مامان و بابایش که دو بره جذاب هستند برای بچه‌ها. در حیاط مدرسه، محیطی را مثل یک روستا درست کردیم، چند ماه پیش گلی خانم گوساله بچه‌ها یک سری پلاستیک و زباله خورده بود و مریض شده بود. خود این یک چالش و موقعیت یادگیری است. من می‌خواهم چه چیزی به بچه یاد بدهم، اگر نتوانم محیط زندگی را برای او با واقعیات همراه کنم؟

نه روی تابلوی ما کلمه کودک کار است، نه خیریه است، عزیزان در صبح رویش، به‌عنوان خیر معرفی نمی‌شوند، همه مهمان بچه‌ها هستند چون عزت نفس آنها مهم است. اصلاً بچه‌ها نمی‌دانند مدرسه کودک‌کار است، یک مدرسه است در محله هرندی و اسمش چیست؟ صبح رویش دوست‌داشتنی ما، این اسم را هم بچه‌ها گذاشتند. دوست‌نداشتند صبح رویش خالی باشد. در تولد چهار سالگی‌اش یک دوست‌داشتنی ما به نامش اضافه کردند.

📍 آموزش کنترل خشم و گفت‌وگو بعد از دعوا

وقتی دو بچه دعوی‌شان می‌شود، شاید در بسیاری از مدارس ناظم می‌گوید ای داد بیداد دوباره این دو با هم درگیر شدند. فرض کنید ناظم باید تصمیم بگیرد تقصیر چه کسی بود، این می‌گوید اول و فحش داد، او می‌گوید او اول زد. خیلی رشد یافته‌اش می‌گوید اصلاً در مدرسه مافان بر این است که هیچ بچه‌ای نباید دعوایش شود. پس هر دو مقصرید. سه بار هم بشود، ثبت در دفتر انضباطی و بعد اولیا باید بیایند. این همان قانونی است که باید از دل آدم‌ها در بیاید و در نمی‌آید. اینکه همه‌اش کنترل بیرونی شد.

چه زمانی این بچه باید یاد بگیرد وقتی دعوایش می‌شود چطور خشمش را کنترل کند، چطور حرف بزند، چطور صحت کند؟ چطور دفعه بعدی که خشمگین شد، آلت‌رناتیوی در ذهنش تولید کند که من دیگر از مشت استفاده نکنم؟ این را اگر من در مدرسه یاد ندهم، دکتر و مهندس‌های مادر جامعه‌مان، مدیر اداره شده، نمی‌تواند با همکاران خودش ارتباط درست اجتماعی برقرار کند. خشمش را نمی‌تواند کنترل کند، این وظیفه مادر مدرسه است.



اگر یک روز آلودگی هوا باشد، بچه‌هایی هستند که می‌آیند پشت در صبح رویش، دوست دارند داخل بیایند. برای چه باید برای آلودگی هوا مدرسه تعطیل باشد؟

چتر گفت‌وگو در اینجا می‌آید، حتماً یک فردی که آموزش تئوری انتخاب و مدرسه کیفی دیده، در کنار بچه‌ها هست، ولی این بچه‌ها با هم گفت‌وگورا یاد می‌گیرند. وقتی دعوی‌شان شده می‌آیند؛ حالا او می‌گوید اول حسن زد یا اول حسین زد، ولی آنجا با گفت‌وگو می‌رسد به اینکه حالا شما به چه نتیجه‌ای رسیدید؟ انتخاب‌تان چه بود؟ اگر او یک فحش زشتی به مادر تان داد، شما هم انتخاب کردید بزنید پای چشمش. حالا حالتان چطور است که یک مشتت را زدید و خودتان را تخلیه کردید؟ الان حالتان خوب است یا ضربان قلب‌تان بالاست؟ دفعه بعد می‌توانید کنار او بنشینید و با هم دوست باشید یا نه؟ پس بیایید انتخاب کنیم که دفعه بعد می‌خواهید مشت بزنید یا نه.

ما سال ۹۴ که مدرسه را باز کردیم، چهار مورد را جاع به بیمارستان داشتیم. بچه‌های محله هرندی تیزی در جوراب‌شان است و قرار نیست ما آنها را بگیریم، قرار نیست به آنها بی اعتماد باشیم. چهار مورد را جاع به بیمارستان داشتیم که دو تای آن بخیه بود و دو تا شکستگی. ولی الان چند سال است که ار جاع به بیمارستان نداریم. بچه‌ها در چتر گفت‌وگو که البته نمادین است، مسئله‌شان را خودشان حل می‌کنند. بچه سوم دبستان با سه سال سابقه در صبح رویش ولی هشت، نه سال زندگی در دروازه غار که پدر و دایی‌اش موافقش بودند و بی‌سواد یک مسئله جدی در خانواده بچه‌هاست، با افتخار می‌گوید من امروز پنج بار کنترل خشم کردم. البته پنج، شش نفر را زده. قبلاً ۱۰ نفر را می‌زد، ولی الان چهار، پنج‌تای آن را کنترل کرده. در این مشارکت بین بچه‌ها، اصلاً قرار نیست ما به آنها سرویس بدهیم. مدرسه محیط زندگی بچه‌هاست. بچه‌ها خودشان ناهار و صبحانه‌شان را تحویل می‌دهند، کلاس‌شان را باید خودشان تزئین کنند، نظافتش، برای بچه‌ها بدیهی است که باید کارها توسط خودشان انجام شود.

من در مورد مدرسه‌ای صحبت می‌کنم که سال ۹۳ که هنوز مدرسه راه‌اندازی نکرده بودیم، غذای نذری گرفته بودم آنجا پخش کنم، ناگهان دیدم دور ما ششین شاید ۵۰۰ نفر آدم بود. اصلاً نگران شدم. در همین محله، برای همین بچه‌ها الان غذای‌شان سلف‌سرویس است، حالا هر غذای ساده و لوپوره سیب‌زمینی، ولی خودشان می‌آیند بر می‌دارند. با احترام، برای همدیگر می‌برند. اضافه‌غذای‌شان را دخترهای مدرسه برای بچه‌هایی که واقعا شب‌ها گرسنه می‌خواهند، می‌برند، برای کارکن خوابی که دم در مدرسه است. این اتفاق بسیار بزرگی است. و حتماً آزادی، انتخاب، ارضای همه نیازهای بچه‌ها در آن مدل جا گرفته و پیش می‌رود.

مثلاً در طراحی جدید، می‌گوییم بدون زنگ تفریح، اصلاً زنگ تفریح یعنی چه؟ یعنی سر کلاس زجر آور است؟ لزومی ندارد پایه‌ها به آن معنی از هم تفکیک شوند. اگر قرار است یادگیری اتفاق بیفتد، در بستر شناختی و انتخابی بچه‌هاست. اصلاً کلاس‌ها قرار نیست دیوار بین هم داشته باشند. من در یکی از روستاهای هند مدرسه‌ای به نام دیگانتار را در ایالت جیپور دیدم. کلاس‌های مدرسه خیلی ساده، اصلاً لوکس نبود ولی دیوار نداشت، آن حیوانات سر کلاس می‌آمدند کنار بچه‌هایی نشستند و چه یادگیری عمیقی بود. بعد برآیم جالب شد که چه شد راهنما ما را به آن مدرسه برد، بعد فهمیدم مؤسسه‌ش خانمی است که از آکسفورد فارغ‌التحصیل شده و خیلی آگاهانه اینها را پیش می‌برد.

📍 بزرگ‌ترین مانع ما خود آموزش و پرورش است

البته بزرگ‌ترین مانع ما خود آموزش و پرورش است. خدا نکند منطقه بیهمد من سر کلاس چه کاری می‌کنم. اگر دیوار کلاس‌ها را بخواهم بردارم که نمی‌شود و خیلی چیزهای دیگر. کاش آموزش و پرورش دست از سسر مدارس بردارد و اختیار را به مدیران مدارس بدهد. کار آموزش و پرورش فقط تربیت معلم و تأمین زیرساخت است. بد نیست بدانید آموزش

و پرورش از صبح رویش درآمد دارد! یعنی همه منابع از مردم تأمین می‌شود، ما یک ریال بودجه حاکمیتی، دولتی خوشبختانه نداریم؛ ولی آموزش و پرورش برای یک مدرسه در منطقه ۱۲، ماهی ۲۰ میلیون تومان و یک مدرسه در منطقه ۱۶ ماهی ۴۰ میلیون تومان از ما اجاره می‌گیرد و ما از مردم می‌گیریم، تحویل سیستم دولتی می‌دهیم تا بتوانیم در آن ساختمان کاری کنیم که وظیفه آموزش و پرورش بوده. یعنی نه تنها معلم، کادر و امکانات به ما نمی‌دهد، معاون منطقه سه هفته پیش زنگ زده که نمی‌خواهید به منطقه کمک کنید؟ پنج بسته کاغذ بفرستید، آقا اینجا با منابع مردمی تأمین می‌شود. اینها از عجایب است یعنی ما می‌گوییم تورا به خدا فقط چوب لای چرخ ما ننگارید!

ما برای مجوز این مدرسه چه‌ها کشیدیم که آموزش و پرورش ما را ملزم کرد در همین زمین که از خودش ماهی ۴۰ میلیون تومان اجاره کردیم، وسطش باید یک دیوار بکشیم، چون قانون گفته متوسطه دوم و متوسطه دوره اول پسر‌ها نباید کنار هم باشند. انگار اینها می‌خواهند همدیگر را چه کار بکنند. مثلاً به هم حمله کنند، نمی‌دانم آموزش و پرورش مثل باغ وحش به مدرسه نگاه می‌کند. زورمان نرسید، بالا و پایین را دیدیم، زورمان نرسید. واقعا از تطبات هر چه توانستیم استفاده کردیم و دیوار را کشیدیم، خود بچه‌ها آمدند کمک کردند. خود بچه‌ها گفتند ما می‌خواهیم با سبزی بنویسیم این دستور آموزش و پرورش بود. گفتم نه، نمی‌خواهید این کار را بکنید. در این‌جاست.

📍 صبح رویش فقط مدرسه نیست، سازمان مردم‌نهاد است

ما در ساختار صبح رویش یک NGO دیدیم. ما دیدیم فقط مدرسه نیستیم. ۸۰ درصد بچه‌های ما کار می‌کنند، چون ما به جداسازی قائل نیستیم. نمی‌گوییم اگر بچه‌ای کار نمی‌کند یا فقیر نیست نباید، نه. هر بچه‌ای دور صبح رویش می‌نشیند می‌تواند بیاید ثبت‌نام که البته در آن محدوده از بد حادثه ۸۰ درصد بچه‌های کار هستند. ما دیدیم باید نگاه ریشه‌ای داشته باشیم. تا چه زمانی می‌خواهیم بنشینیم و سالانه به خاطر سیاست‌های غلطی که اتخاذ می‌شود هزاران کودک کار به شهرمان اضافه شود؟ صداوسیما هم ذهنیت مافیای‌باند ایجاد کند، ولی یک نحوه رفتار به مردمان ندهیم. کدامیک از شهروندان تحصیل کرده و غیر تحصیل کرده آموزش دیده‌اند که وقتی سرراه با یک کودک کار مواجه می‌شوند، طوری بر خورد کنند که به او لطمه نزنند؟ ما با ترحم لطمه می‌زنیم. کار صبح رویش وارفک و انجمن حمایت از کودکان کار و همه رفقا در آن‌جا می‌خواهند که بچه‌ها در این بچه راسر چهارراه تحقیر می‌کنیم، حتی از روی مهربانی سؤال پیچش می‌کنیم یا بی‌توجهی می‌کنیم. این انتخاب‌های ناآگاهانه همان مسئولیت‌پذیری است که باید به شهروندان یاد داد. صبح رویش را به‌عنوان یک‌ان‌جی‌او تعریف کردیم نه یک خیریه، نه فقط یک مدرسه. الان صبح رویش ۲۵ دپارتمان دارد که هشت‌تای آن مدرسه است. کلینیک روانشناسی، کلینیک مددکاری، واحد R&D که پژوهش‌هایی را تولید کردیم، هنوز منتظریم بعد از دو سال نمایندگان مجلس به ما وقت بدهند که بگویم تورا به خدا این دو، سه موضوع را در قانون تأمین اجتماعی درست کنید تا سالی چند هزار کودک کار به تهران و حاشیه شهرها اضافه نشود. منتظر وقت هستیم.

یابسته‌هایی را آماده کنیم که در مورد اتباع افغانستانی که وارد ایران می‌شوند، این سیاست‌ها را اتخاذ کنید. ما با تجربه آلمان و استرالیا و این همه کشور مطالعه شده، شاید بگویید اینها کار پژوهشکده‌های وزارت کشور است، با همه آنها صحبت کردیم، دیدیم از این خبرها آنجا نیست. پس وظیفه یک‌ان‌جی‌او است. وظیفه بخش مردمی است که در این موضوع ریشه کار کودک را پژوهش کند. الان هم پژوهش‌میزان در آمد بچه‌های کار را به‌صورت واقعی در ۵۲ نقطه تارگت کرده‌ایم که در تهران در حال انجام است.

پنج، شش سال پیش یک پسر ده، دوازده ساله پشت وانت میوه‌فروشی کار می‌کرد. هزار اتفاق تلخ اخلاقی و سوءاستفاده هم برایش می‌افتاد که فوق‌العاده تلخ بود. درس هم نخوانده بود. من چندبار با او مواجه شدم، به مددکارمان گفتم حتما او را جذب کنید. چندبار رفتیم و موفق نشدیم جذبش کنیم. چون یکی، دویار سال‌های قبلش به مدرسه دولتی رفته و فراری داده شده بود. به بهانه ورزش و فوتبالی در حیاط مدرسه آمد. مدتی گذشت و دید کلاس‌ها هم جذاب است، بچه‌ها فرار نمی‌کنند. با عشق سر کلاس می‌روند، رفت سر کلاس.

۱۴) آقا غلام، سر دسته اعتراضات مدنی!

مدلی داریم برای بچه‌هایی که از سن شان می‌گذرد به نام پیشگام، با سرعت فقط ریاضی و فارسی را درس می‌دهیم. اگر بچه ۱۲ ساله خواهد بود کلاس اول، ۱۸ سالش شود هنوز دبستانش تمام نشده و این باعث ترک تحصیل می‌شود. برای همین با سرعت، رسید به سن راهنمایی بعد از دو سال. یعنی سنی که باید با همسالان خودش می‌نشست. در موضوعی این سر دسته دوستانش شد در یک اعتراض خیلی جدی. به غذای مدرسه که چرا آب و دان غذا جداست؟ غذا هایشان را در اعتصابی پرت کردند در حیاط و حیاط مدرسه پر از غذای بچه‌ها شد و حتما معلم و کادر مدرسه آگاه این اعتراض را حمایت می‌کند که شما از حقوق تان بخواهید صحبت کنید، مابه این مدل اعتراض رسمیت دادیم.

یک اتفاقات خیلی جالبی افتاد، ولی بچه‌هایی که آسیب‌هایی که به مدرسه زده بودند باید با مسئولیت‌پذیری جبران می‌کردند. ما با آنها صحبت کردیم و تشویق شان کردیم. هر کسی رفته عکس گرفته که من هم رفتم دروازه غار و آسیبی به آسیب‌ها اضافه کرده ولی هیچ اتفاق درستی نیفتاده، در آنجا مطالبه‌گری را بچه‌ها باید تمرین می‌کردند. ما دنبال این بودیم که مطالبه‌گری را به بچه‌ها یاد بدهیم. در سنت است اعتراض شان به غذا خیلی متمدانه نبود ولی من باید سریع این ماهی را می‌گرفتم و بعد کم‌کم جهت می‌دادیم به نوع نگاه و تفکر بچه‌ها، این باعث شد کلاسی به نام تفکر شکل بگیرد برای بچه‌ها که اصلا تفاوت مطالبه‌گری و طلبکاری چیست و مابه‌عنوان شهروند هر چقدر برای مان هزینه داشته باشد وظیفه مطالبه‌گری داریم و این آموزش برای همه بچه‌ها در آن سال اتفاق افتاد با روش‌های بازی و اینها و اینا پس ما سر دسته اینها بود. حالا صندلی کلاس‌های شان را هم شکسته بودند و خودشان اول سال بعد، این صندلی‌ها را در کارگاه مهارت‌آموزی کابینت‌سازی درست کردند و در سیستم استعدادسنجی ما علاقه‌مند شد به تجاری. حالا وارد بحث‌های جرینگ و واحد پولی مدرسه برای سواد مالی نمی‌شوم و دعوت می‌کنم تشریف بیاورید صبح رویش مفصل در خدمت همه عزیزان باشیم. هر زمانی که دوست دارید در‌های صبح رویش باز است. می‌توانید حتی سر زده بدون هماهنگی تشریف بیاورید ولی این دستگیره صندلی‌ها را بچه‌ها در کارگاه چوب ساختند.

آقا غلام قصه ما که از آن وانت میوه‌فروشی آمده بود، علاقه‌مند شد به کابینت‌سازی. کابینت‌سازی را جلورفت، ماهم خیلی خوشحال و یک روزی آمد، گفت آقای داوودی من سه هزار جرینگ پول جمع کردم، سه هزار جرینگ در صبح رویش خیلی است و ارزشش هم برای خرید خانه در سال‌های مختلف تغییر نمی‌کند. تقریبا از جرینگ‌مارکت مامی توانست چند کیسه برنج و روغن و اینها بخرد، این مدلی است که بچه‌ها به تلاش جرینگ به دست می‌آورند. ولی جمع کرده بود که مثلا ما را متقاعد کند برای او یک سری ابزار بخریم او پرود بیرون کار بگیرد. به قول خودش می‌گفت می‌خواهم کار آفرین شوم. دیگر ۱۶، ۱۷ ساله شد. ماهم با خوشحالی این پول را برای او تأمین کردیم و یک جعبه ابزار خیلی خوب خرید. خیلی خوشحال بودیم. با خودمان گفتیم به، چه اتفاق خوبی افتاد، یک بچه از پشت وانت میوه‌فروشی با آن مشکلات الان کار آفرین شد. خدایا از ما قبول کن، با مسئولیت اجتماعی.

۱۳) باید کنار بچه‌ها باشیم

فردایش رفت همه را فروخت، ما را فریب داد. رفت موتور خرید و ما فهمیدیم یک جای کار می‌لنگد. آن نگاه آن جی او را عرض می‌کنم. اگر ما نکته‌مان آن جی او نبود، خیره بود، می‌گفتمی اعمال بالنیات، مانیت‌مان خالص بود، چه آدم‌های قدر ناشناسی، پسر نوح هم آدم بدی بود پس این را هم می‌گذاشتیم در آن دسته و خودمان را راحت می‌کردیم. ولی گفتیم نه، ما یک خطایی کردیم. نشستیم ۹ ماه کار مطالعاتی در پژوهشکده صبح رویش انجام دادیم، باده‌ها کودک کار در جاهای مختلف مصاحبه کردیم که مثلا چه باعث می‌شود که اگر یک پولی به شما بدهیم نروید سر کار سالم، بروید مواد فروش شوید، بروید خلاف کنید و رسید به طراحی یک واحد به نام مرکز رشد صبح رویش، و این اتفاق افتاد که ما باید کنار بچه‌ها باشیم. این زنجیره آموزش فقط آن چیزی نیست که آموزش و پرورش می‌بیند. دبستان، راهنمایی، دبیرستان. بعد از ۱۲ سال بچه برود در جامعه. بچه‌های بهزیستی بعد از ۱۸ سالگی رها می‌شوند در جامعه و ۷۲ درصد دخترها درگیر روسپی‌گری و ۷۶ درصد پسرها درگیر جرم و جنایت می‌شوند. مادر بهزیستی در آن ۱۸ سال چه می‌کنیم؟ یعنی به تربیت باید در جاهای مختلف پرداخت. ای کاش آموزش و پرورش زیرساخت فراهم کند و حداقل چوب لای چرخ مدل‌های موفق مردمی نگذارد، حمایت‌شان کند یعنی یک مدل را پیدا کند بگوید شمار یک ذره حمایت می‌کنم. دوتا زیرساخت بیشتر به شما می‌دهم بتوانید بهتر کار کنید. در صبح رویش آدم‌هایی که فعالیت می‌کنند، ۲۰۰ نفری عاشقانه به عنوان نیمه‌داوطلب می‌آیند زحمت می‌کشند و با عشق شان، با تمام وجودشان می‌آیند هر روز در دروازه غار، از لولاسان، اسلامشهر و همه جای تهران به عشق این بچه‌ها می‌آیند. البته بعضی از اینها هم تلاش می‌کنند ۵۰ هزار تومان ماهانه از مردم پول می‌گیرند که یک بخشش آن ۶۰ میلیون تومانی است که ماهانه برای آموزش و پرورش باید واریز کنیم.

تنها راه، کوچک کردن سازمان آموزش و پرورش است

.....



دکتر عباس ذوقی
مدیر طرح احسان دانش

مدیریت منهای نظریه‌اصلا امکان‌پذیر نیست. وقتی در سازمان‌هایی خواهیم کار مدیریتی کنیم، باید نظریه‌های آن حوزه را بدانیم. سازمان آموزش و پرورش به خاطر ساختارش اصلا امکان‌پذیر نیست مدیریت کند. تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی، حداکثر برای سازمان‌های صد هزار نفری است. آموزش و پرورش ما، سازمان یک میلیون نفری است. اصلا تئوری و نظریه برای مدیریت سازه‌مان آموزش و پرورش نداریم. چون تئوری و نظریه نداریم، یک مدیر امکان مدیریت ندارد؛ حالا هر کسی باشد. مدیریت در سازمان یک میلیون نفری، یعنی رانندگی اتوبوس در شب تاریک که چراغ ندارد. پس هر کس وزیر آموزش و پرورش باشد، در ستاد اتفاقی نخواهد افتاد.

در بحث مدیریت، می‌گوییم ساختار، رفتار را شکل می‌دهد. رفتار آموزش و پرورش در حوزه ستاد، قابل تغییر نیست، مگر اینکه ساختارش تغییر کند و بتوانیم آن را به سازمان‌های زیر صد هزار نفر تبدیل کنیم، و گرنه تئوری نداریم. همین آشوبی که در رابطه با حجاب بود، از لحاظ تئوری به چه صورت می‌شود گفت. بحث بدحجابی در جامعه ما، ناهنجاری فرهنگی است،

نه ناهنجاری اجتماعی. ناهنجاری فرهنگی بر اساس نظریه‌های واگنر قابل مدیریت است. این تئوری از کجا آمد؟ تیم لیورپول در لندن بازی داشت. تماشاگران پرهیجان لیورپولی در زمین ریختند و حدود ۵۰ نفر فوت کردند. کارشناسان و خبرنگاران اجتماعی انگلیس گفتند باید چه کنیم؟ یک، لیگ را تعطیل کنیم. نمی‌شود چون سرمایه‌بزرگی آنجاست. چرخد، دو، دیوارهای بزرگ‌تر بکشیم که اگر هجوم آورند، این دیوارها نریزد. گفتند اگر هجوم زیادتر شد که جمعیت زیادتری می‌میرد. این بار پنجاه نفر بود، دفعه بعد بیشتر می‌شود و بیشتر مایه آبروریزی می‌شود. سه، دیوارها را برداریم. چه کار کنیم مردم نریزند؟ باید روی تئوری‌هایش کار کنیم. الان بازی‌های لیگ انگلیس را نگاه کنید، زمین‌هایشان دیوار ندارد. دلیلش از آن تحلیل آمده است. جامعه‌شناسان نشستند، تئوری واگنر را دادند. تئوری واگنر می‌گوید نباید پدیده‌ها را دست‌کاری کنیم. به پدیده دست‌زدید، پدیده را تکرار می‌کند. اگر بدحجاب بود، به این دست‌بزنم و گشت ارشاد بزنم، آن را تکثیر کرده‌ام. پس رها کنیم؟ نه. می‌گوید این پدیده‌ها را الگو‌هایی شکل می‌دهند. این الگوها را هم ساختارهایی به وجود می‌آورند. یا باید آن الگوها یا ساختارها را تغییر دهیم. مثلاً فرش قرمز در جشنواره فجر بر اساس پوشش سلبریتی‌ها الگوسازی می‌کند. یا ماغازه‌ها، ساختارها را به وجود می‌آورند. من نباید در تئوری واگنر به پدیده دست‌بزنم. بلکه باید ساختارها را تغییر دهیم.

۱۲) دوره مدیریت‌های جنمی گذشته

در آموزش و پرورش اگر خواهیم کارهایی را شکل دهیم، اول باید سازمانش را کوچک کنیم تا بتوانیم آن را بر اساس تئوری‌های موجود دنیا، علمی مدیریت کنیم. دوره مدیریت‌های جنمی گذشته است. چطور می‌توانیم سازمان‌ها را کوچک کنیم؟ اتفاقی که زمان آقای حاجی شکل می‌گرفت. ادارات کل آموزش و پرورش را سازمان کردند. ۳۰ سازمان داشتیم که اینها می‌توانستند اختیاری داشته باشند. بعد دوباره در زمان آقای فرشیدی اینها از سازمان به اداره کل برگشت.

۱۱) آموزش و پرورش متولی باشد، نه متصدی

راه جدید و اصلی‌تر که در اروپا و آمریکا هم جدی از سال ۱۹۹۸ شروع شد و در ژاپن در ۲۰۰۳ خلیسی جدی به قانون آموزش تبدیل شد، در ماده ۱۳۷ برنامه چهارم توسعه، تصدی‌گری را گفتند باید از آموزش و پرورش خارج شود. آموزش و پرورش باید متولی باشد، نه متصدی. نهادهای عمومی باید متصدی شوند. اینجا سازمان‌ها کوچک می‌شوند. در حقیقت شهر داران هر شهر متصدیان مدارس می‌شوند. با توجه به شرایط اقلیمی، بومی، کار می‌کنند. ولی آموزش و پرورش نظام ارزشیابی را تدوین می‌کند، محتوای آموزشی را پیاده می‌کند. سومین اصل تولی‌گری‌اش تربیت معلم است. در اروپا هم الان این اتفاق افتاده است. آموزش و پرورش اروپا سه کار را انجام می‌دهد: لایسنس معلمی را دولت می‌دهد. هر کس لایسنس فیزیکی گرفت، نمی‌تواند معلم فیزیکی باشد. باید دوره‌های معلمی را ببیند. دوم نظام ارزشیابی است. مردم برای آن چیزی که می‌خواهند ارزشیابی شوند، درس می‌خوانند. این کار دولت است؛ و محتوای آموزشی. قرار نیست هر مدرسه، محتوای آموزشی خودش را بچیند. این کار دولت است. باید بگویید از نظر من، دانش آموز مطلوب این است. تصدی‌گری را به بخش‌ها بدهد.

۱۰) کارایی در صف

اگر خواهیم کارایی را در صف در مدرسه نگاه کنیم، دو گروه را از هم جدا کنیم. مدرسه‌های روستایی و مدرسه‌های شهری. مدرسه‌های روستایی، اصلا مدلش با مدرسه‌های شهری

باید جدا باشد. مدرسه‌های شهری را هم اجازه دهید به دو مدل دولتی و غیر دولتی تقسیم کنیم. امکان افزایش کارایی در مدرسه‌های دولتی نیست. مدیر مدرسه اختیاری ندارد. مدیر مدرسه، تدارکاتچی است، تمام مثال‌هایی که دوستان به عنوان الگوهای مختلف زدند، مدرسه‌های غیردولتی بودند. مدل مدرسه مفید در قالب مدرسه دولتی امکان‌پذیر نیست. مرحوم آیت‌... موسوی اردبیلی سال‌های ۶۴ تا ۶۶ سالی پنج میلیون تومان سهم امام می‌گرفت و در آن مدرسه خرج می‌کرد. مگر آن منابع هست؟ در مدارس اروپایی بالای ۸۵ درصد اختیار با مدیر مدرسه است. در مدارس ایران زیر پنج درصد. مدیری که منابع نیروی انسانی اصلا در اختیارش نیست، چطور می‌خواهد مدیریت کند؟ می‌خواهم بگویم با ساختار موجود، اصلا امکان افزایش کارایی در مدرسه‌های دولتی نیست.

در مدرسه‌های غیردولتی، برخی بانگه‌دارآمذرای ورود کردند و بعضا از مدارس دولتی هم بدترند. ولی مدارس غیردولتی بانگه‌انسان‌سازی مانند مجموعه رشد، نیکان، علوی و مفید، برای اینها همایش مستقل می‌خواهیم. صاحبان این مجموعه‌ها هر کدام از زاویه خودشان حرفی دارند.

۹) راه‌حلی برای مدارس روستایی

اما به مدرسه‌های روستایی برگردم. ۵۱ هزار مدرسه روستایی داریم که در ۶ پایه، یک معلم درس می‌دهد. فرمودید مادر دوره کر و نا توانستیم شاد را به مدرسه‌ها ببریم، اما سه میلیون دانش‌آموز محروم در مدرسه‌های روستایی داریم که نتوانستیم برای اینها برنامه‌ای ایجاد کنیم. برای ساختار مدرسه‌های روستایی، ساختار جدیدی تعریف می‌کنیم. ۳۰۳ مدرسه روستایی یک نفره داریم. اینها آمارهای دیروز است. ۵۱ هزار مدرسه روستایی یک کلاسه چند پایه داریم. طبق آمار وزارتخانه، امسال حدود ۱۴۹ هزار معلم کسر داشتیم که با تغییر ساختار، الان حدود صد هزار شده است. چون مدل تغییر کرد: به جای اینکه به هر کلاس یک معلم بدهیم که متوسط ۲۰ دانش‌آموز دارند، به ۲۰ دانش‌آموز، شش معلم دادیم. ولی هر معلم، یک پایه را درس می‌دهد. این اتفاق فقط بر اساس فناوری اطلاعات امکان‌پذیر بود. پس برای حل مسئله کسری معلم در مدرسه‌های روستایی، یکی از مدل‌ها این بود که مبتنی بر فناوری اطلاعات، کلاس‌ها را تجهیز کردیم. برای هر کلاس یک تلویزیون بزرگ گذاشته شد. یک ستاپ با کس گذاشته شده است. بچه‌ها سر کلاس نشستند. در حقیقت برای جمع بندی کلاس‌ها، دهیار بچه‌ها را جمع‌وجور می‌کند. اما جای اینکه برای هر کلاس، یک کلاس بفرستیم، شش معلم خبره در جای دیگر، همزمان به این بچه‌ها درس می‌دهد. هر دو ساعت به دو ساعت. این یک نمونه بود. در مدل کیس استادی‌های افزایش کارایی در مدارس، ما اسم مدل را خوشه‌ای گذاشته‌ایم. این مدل در آفریقا در پروژه‌ای که در حوزه WSiS در سال ۸۴ به همت جناب آقای جهانگر در فته بودیم، همانجا دیدم کمپانی HP و IBM و مایکروسافت پروژه‌ای تعریف کرده بودند که مدرسه‌های آفریقایی را تحت پوشش قرار دهند و تقریبا همان مدل را توانستیم در این مسئله پیاده کنیم.

۸) چیزی به اسم چاپ کتاب درسی در اروپا نداریم

آماری هم اینجا بگویم. تعداد کارمندان وزارت آموزش و پرورش آلمان تنها ۳۸۰ نفر است. میانگین کارمندان آموزش و پرورش کشورهای اروپایی ۲۱۷ نفر است. چون آنها در دولت، اتاق فکر هستند، می‌نشینند و فکر می‌کنند. مثلا در اروپا چیزی به اسم دفتر تالیف کتب درسی نداریم. این کارسندیکاهای آموزشی است. مثلا انجمن معلمان فیزیکی بیاتیه می‌دهند که صرف‌فصل‌ها این است. آنها خبرگان هستند. حتی مدرسه می‌تواند کتاب‌های درسی مختلفی را انتخاب کند و اصلا چیزی به اسم چاپ کتاب درسی در اروپا نداریم.



بهره‌وری سبز قسمت سوم

دکتر ایداشر بعتمداری

اصل ۵۰ قانون اساسی: در جمهوری اسلامی، حفاظت محیط زیست که نسل امروز و نسل‌های بعد باید در آن حیات اجتماعی رو به رشدی داشته باشند، وظیفه عمومی تلقی می‌شود، از این رو فعالیت‌های اقتصادی و غیر آنکه با آلودگی محیط زیست یا تخریب غیر قابل جبران آن ملازمه پیدا کند، ممنوع است.

چالش‌های عمده محیط زیست در دنیا

- ۱) بحران آب
- ۲) تغییرات اقلیمی
- ۳) گرمایش جهانی
- ۴) خشکسالی
- ۵) فرسایش خاک
- ۶) از بین رفتن پوشش گیاهی
- ۷) کاهش سوخت‌های فسیلی
- ۸) آب شدن یخ‌های قطبی
- ۹) افزایش آلودگی‌های خاک، آب و هوا و...

بهره‌وری سبز

امروزه با توجه به آلودگی‌های محیط زیست و اصل ۵۰ قانون اساسی، توجه به بهره‌وری و بهره‌وری سبز بیشتر نمایان می‌گردد. بهره‌وری سبز یک استراتژی میان‌بخشی در حفاظت از محیط زیست و ارتقای بهره‌وری است. این استراتژی در همه صنایع و خدمات و بخش‌های اقتصادی قابل استفاده بوده و دارای متد و روش‌های خاص خود است. هدف GP تضمین حفاظت از محیط زیست و در عین حال، سودآور شدن کسب و کار است. سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) با الهام گرفتن از نتایج به دست آمده در نشست کره زمین در ریودوژانیرو و دستورالعمل ۲۱، مفهوم بهره‌وری سبز (GP) را در سال ۱۹۹۴ به عنوان استراتژی بهبود تولید و نیز کارایی محیط زیستی و تمامی توسعه‌های محیطی، اجتماعی و اقتصادی مطرح نموده‌اند.



بهره‌وری سبز در واقع ابزارها، تکنیک‌ها و تکنولوژی‌های مناسب مدیریت بهره‌وری و زیست محیطی را به کار می‌گیرد تا اثرات سوء زیست محیطی فعالیت‌های سازمان، کالاها و خدمات را کاهش دهد. هدف نهایی بهره‌وری سبز تولید بیشتر با استفاده از منابع کمتر است.

منبع: سایت سازمان بهره‌وری آسیایی APO

www.apo-tokyo.org › uploads › sites › Green-Productivity-for-SDGs

مدرسه کاوی برای مدیران مدارس



نوشته ابراهیم اصلانی

انتشارات پیشگامان پژوهش مدار

مجتبی حجازی

کتاب مدرسه کاوی برای مدیران مدارس که حاوی ۱۱ نکته کاربردی برای مدیریت در مدارس متفاوت و موفق است، حاصل نکته‌سنجی‌های نویسنده و پژوهشگر، آقای ابراهیم اصلانی است که طی سه سال توسط ایشان تدوین شده است.

آقای اصلانی در این کتاب با استفاده از آموزه‌های استادانی چون یحیی امیری، علامه کرباسچیان و... با تأکید بر داشتن روحیه مشاهده‌گری دقیق به عنوان یک مهارت مدیریتی به مسائل مدرسه از زاویه فرهنگی، روانشناختی و تربیتی نگاه کرده و با این نگاه، ۱۱ نکته را در قالب ده فصل به عنوان وظایف مدیران مدارس آورده است. این نکات علاوه بر وظایف اصلی مدیران مدارس، مانند مدیریت و برنامه‌ریزی، امور دانش‌آموزان، آموزش و برنامه‌ریزی درسی، فرهنگی، پرورشی، فضا و تجهیزات، روابط مدرسه و اجتماع و نظایر آن، به مسائل ساده و مهمی مانند کارکردهای «صف» در مدرسه و نظایر آن نیز پرداخته است که علاوه بر مدیران، برای سایر کارکنان مدرسه نیز مفید است.

نویسنده در این کتاب به حساسیت‌های مدیران مدارس درباره مسائل تربیتی و آموزشی اشاره می‌کند. مدیریت آموزشی، به ویژه شاخه‌ای از آنکه به امور مدارس اختصاص دارد، در زمره علوم میان رشته‌ای طبقه‌بندی شده است. نویسنده با اتکا به تجربه سال‌ها حضور در مدارس گوناگون، نکات ریز و درشتی مانند مدیر و نقش او در برنامه‌ریزی و هماهنگی را مورد توجه قرار داده است.

مطالب این کتاب می‌تواند در جلسات گروهی نیز مورد بحث و تبادل نظر مدیران، معلمان و والدین قرار گیرد. علاوه بر این، در پایان هر فصل، یک فرم خودارزیابی درج شده است که به مخاطب کمک می‌کند بر اساس نکات مطرح شده، به بررسی وضعیت خود بپردازد و با استخراج نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، برای بهبود و پیشرفت خود برنامه‌ریزی کند.



کانالی که معلم‌ها را سرکلاس نشانده!

معلم: یادگیرنده مادام‌العمر



معلم یادگیرنده مادام‌العمر

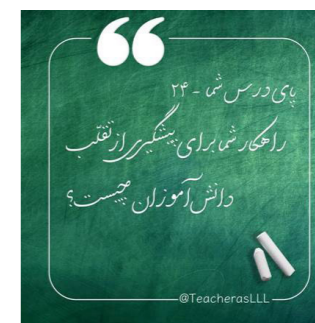
معلم‌ها با اینکه ساعت‌ها، روزها و بلکه سال‌ها بچه‌ها را پای درس خود در کلاس می‌نشانند، اما شاید خیلی هایشان بعد از پایان تحصیل و آغاز معلمی، چندان حوصله نشستن سر کلاس و یادگیری نداشته باشند؛ با این حال فوت و فن‌های معلمی و آموزش بی‌انتهاست و در کنار این، مواجهه با نسل امروز که ویژگی‌ها و پیچیدگی خاص خود را دارد، معلم‌ها را نیازمند یادگیری همیشگی می‌کند.

علی جعفرآبادی، در کانال معلم: یادگیرنده مادام‌العمر در تلگرام، تلاش کرده این نیاز آموزگاران را مرتفع کند و میزان مخاطبان و تنوع و کیفیت آنها، نشان می‌دهد نسبتاً در کارش موفق بوده است. جعفرآبادی دارای دکترای مدیریت آموزشی است و آنطور که خودش می‌گوید، مدیریت این کانال وقت زیادی از او می‌گیرد، با این حال بازخوردها و تأثیرات کارش، او را به تداوم و حتی گسترش کار راغب کرده است؛ هرچند یک کار داوطلبانه و رایگان است که البته همین استقلال به آن هویت و کیفیت بخشیده است.

مخاطبان این کانال به نشانی @Teachers4LLL اخیراً از ۸۰۰۰ نفر گذشت که برای یک کانال غیر خبری، عدد خوبی است.

مطالب کانال دارای تنوع است و هر دسته با یک هشتگ مشخص و قابل ردیابی شده است. مطالبی نظیر:

- تصاویر تامل بر انگیز با هشتگ #درنگ،
- نقاشی‌های دیواری در مدارس: #دیوارنگار،
- تجربه‌نگاری اختصاصی از سوی استادان بنام داخلی و خارجی: #مسیر،
- گزارش‌های مطالعات شخصی: #گزارش_مطالعه،
- جملات برگزیده: #گزین_گویه،
- فرازهایی از کتاب‌ها: #کتاب،
- مهرورزی‌های محیط آموزش: #مزمه_محبتی،
- عدد و رقم‌های مربوط به حوزه آموزش: #آمار،
- اسناد و اوراق تاریخی: #برگی_از_تاریخ،
- تفریح و تفنن: #زنگ_تفریح،
- کارهای خیر در حوزه آموزش: #خیر_ماندگار،
- ایده‌های آموزشی: #ایده،
- شنیدن از شما و تجربه‌های آموزشی تان: #پای_درس_شما



یکی از بخش‌های این کانال با عنوان پای درسی شما، به صورت سریالی تلاش می‌کند تجربه‌های زیسته معلمان را از آنها دریافت کند و برای دیگران نیز بازگو کند. مثلاً این که:

■ راهکار شما برای پیشگیری از تقلب دانش آموزان چیست؟ مخاطبان کانال هم در بخش کامنت پست مذکور، به ارائه تجارب خود و نقد و نظر دیگران می‌پردازند.

این کانال از محتواهای خارجی و بین‌المللی جذاب هم استفاده می‌کند، نظیر این روایت الهام‌بخش درباره تعامل با دانش آموزان:

گفت‌وگو با دانش آموزان به روایت آقای وزیر

وزیر آموزش و پرورش سنسنگاپور گزارش گفت‌وگویش را با دانش آموزان مدرسه‌ای به شرح زیر منتشر کرد.

- دانش آموز الف: آقای وزیر، آیا می‌توانیم در مدرسه آسانسور داشته باشیم؟
- وزیر: علت اصلی برای این درخواست اینه که؟
- دانش آموز الف: برای اینکه در زمان بین کلاس‌ها مجبور نیستیم از پله‌ها بالا و پایین بریم... خسته کننده است...
- وزیر: آه... می‌فهمم. خوب، بیایدید در مورد چگونگی تامین بودجه ساخت و بهره‌برداری بحث کنیم؟
- دانش آموز ب: هزینه ساخت آسانسور چقدر است؟
- وزیر: خوب، بستگی به مشخصات ساخت و ساز داره... شاید چند هزار دلار؟
- دانش آموز ج: وای... خیلی گرونه!
- وزیر: پس اگر چند هزار دلار داریم، چه چیزی را باید در اولویت قرار دهیم؟
- دانش آموز دال: تشک‌های کف را برای ورزشگاه تعمیر یا تعویض کنیم... بخشید!
- دانش آموز ه: راهروهای سرپوشیده!
- دانش آموز و: به دانش آموزان فقیرتر خود کمک کنید!
- دانش آموز ز: توالت‌ها را درست کنیم... بخشید!
- (ایده‌های بسیار بیشتری با هیجان بسیار به اشتراک گذاشته شد و بعد از مدتی)
- وزیر: پس حالا بریم دنبال آسانسور؟
- دانش آموزان: نه‌هههه!

- وزیر: پس آگه به دانش آموز روی ویلچر داشته باشیم چی؟

- دانش آموز ه: کلاس دانش آموز ویلچری را در طبقه همکف قرار دهید!

- جمع‌بندی آقای وزیر: خوشحالم که دانش آموزانمان یاد می‌گیرند اولویت‌بندی کنند و بیشتر از خودشان به اطرافیان‌شان اهمیت دهند و در صورت مواجهه با محدودیت‌های منابع راه‌حل‌های خلاقانه ارائه کنند.

بازنشر مطالب مفید و ارزشمند دیگر منابع نیز یکی دیگر از محتواهای این کانال است. با توجه به داغ بودن بحث و گفت‌وگو درباره دهه هشتادی‌ها، مطلبی در این زمینه هم از این کانال انتخاب شده که در پی می‌آید:

درباره دهه هشتادی‌ها

مصطفی مسجدی آراتی، روزنامه‌نگار و معلم، مشاهدات خود را در وصف دهه هشتادی‌ها نوشته است.

در ادامه با شما به اشتراک می‌گذارم. آیا دیدگاه شما هم همین است؟ اگر تمایل داشتید

تجربه و نقد و نظر تان را در بخش دیدگاه‌ها به اشتراک بگذارید. من از ۸۷ تدریس می‌کنم. در مدارس طبقه متوسط تهران. آن موقع، دانش آموزانم، متولد ۱۳۷۰ بودند. تابستان امسال به متولدین ۸۹ که الان پایه هفتم هستند درس دادم. ۲۰ سال را دیدم. نسل ۷۰ و ۸۰. مشاهداتم را از این نسل می‌گویم. لزوماً درست نیست، صرفاً مشاهده من است:

مهم‌ترین ویژگی این نسل «بی تفاوتی» است. حتی شجاعتش هم ناشی از بی تفاوتی است، نه نترس بودن به معنایی که ما می‌فهمیم. ناشی از «به حساب نیاموردن» است. زیست آزادانه جنسی اش هم لزوماً در منطق «آزادی جنسی» نمی‌گنجد. ناشی از همان بی تفاوتی است.

ویژگی‌های دیگر این نسل به نظر من این پنج مورد است:

۱ کتاب نخوانده ولی اهل فیلم و سینماست. (روایت را بلد است)

۲ مطالعه تئوریک ندارد ولی زبان بلد است.

۳ در یک شبکه ارتباطی قوی و مستمر با هم سالانش زیست می‌کند که حتی از سوی اکثر ما و حاکمیت مشاهده هم نمی‌شود، چه رسد به نظارت. به خاطر همین هم وقتی مشاهده‌پذیر می‌شود، حاکمیت را متعجب می‌کند (مورد تجمع کورش یا تجمع اسکیت سواران در شسیراز) یا وقتی حرف می‌زند و می‌نویسد، زبانش را نمی‌فهمیم. این شبکه ارتباطی در اینترنت به طور مشخص مبتنی بر سه شبکه اجتماعی یوتیوب، تیک تاک و توییچ و سایر استریم‌های گیم است. در فضای واقعی هم چون پلتفرم مشترک روزمره دارد (مدرسه و سال‌های ابتدای دانشگاه)، همیشه در ارتباط با هم سالان است.

۴ احساساتی است که البته کاملاً مطابق سن است و در سایر نسل‌ها هم مشاهده می‌شود. ۵ نظام ارزشی همگون ندارد. مثلاً پسرهایشان در مورد حجاب پارت‌ترهایشان تقیدی ندارند، ولی به شدت غیرتی هستند. یا آن معیارهایی که برای نسل من دهه شصتی به عنوان نماد مردانگی وجود داشت، برایشان باز تولید شده است.

تقریباً همه اینها خاصیت تربیت این نسل با شبکه‌های اجتماعی و موبایل است. خاصیت توییتر و اینستاگرام و تیک تاک، لحظه‌ای بودن است. الگوریتم مبتنی بر مومنت است. آدمی که در لحظه است، در عمق غور نمی‌کند و بی تفاوت می‌گذرد. غواصی نمی‌کند. مثل یک قایق فقط عبور می‌کند. عبور قایق هم البته می‌تواند موج درست کند. مخصوصاً وقتی بخواهی یک دریاچه را آرام نگه داری یا نشان دهی.

من هیچ ارزشگذاری مثبت یا منفی درباره کلیت این نسل ندارم. خوب دارند و بد مثل نسل ما ولی مشاهده من می‌گوید که این ویژگی‌های بین‌شان عمومی است.

و یک چیز دیگر. برای این نسل بی تفاوتی، تقدس ساختن یک امر محال است. حتی پدر و مادر و معلم هم برایش مقدس نیست؛ چه رسد به بقیه چیزها. این نسل حتی «سلام فرمانده» را ریمیکس می‌کند و در پارتی‌اش می‌خواند و با آن می‌رقصد.

من برای خودم اسمشان را گذاشتم «نسل کورش» یا «نسل مال (نام این روزهای پاساز)». نسلی به غایت سکولار حتی در دیندارترین‌هایشان. نسلی که هر نظامی در ایران باشد، باید تقریباً از سال ۱۴۰۴، با آنها در عرصه عمومی دست و پنجه نرم کند و به عنوان یک نیمچه معلم می‌گویم: عجب کار سختی!

(منبع: □□□□□□□□□□)



قصه، نوپ، رنگ

ماجرای جوانی که با دست خالی، از خیلی مدعیان موفق تر بوده است

در روزهایی که حال خیلی از ما خوب نیست، افرادی همین نزدیکی هستند که با کارهایشان حال دیگران را خوب می‌کنند. همین ایام که خیلی‌ها برای ارتقاء آموزش و پرورش کودک دانش آموز، منتظر مصوبه و بودجه و مدیر کل و معلم و امکانات هستند، مردی با دست خالی کارهایی کرده که آدمی را به وجد می‌آورد؛ آن هم نه در محلات بالای شهر یا بتخت، که در روستاهای کهگیلویه و بویراحمد. اسماعیل آذری نژاد، طلبه جوانی است که هر چند دستش خالی است، اما هم ذهنش باز است و فکرش کار می‌کند و هم این خلاقیت را دارد که چگونه با کمترین امکانات، کودکان روستاهای کهگیلویه و بویراحمد را اهل کتاب و مطالعه و توانمند کند؛ او سلیقه‌اش را هم دارد که چگونه این کار را انجام دهد که برای کودکان جذاب و خواستنی باشد و چه بسا برخی دیگر در شهرهای بزرگ هم که کارهایش را در توئیتر می‌بینند، حسرت نشستن پای جلسات قصه‌خوانی و نقاشی و بازی با او را بکشند.



اسماعیل آذری نژاد
@smaeel_azari

فعالیت با کودکان روستاهای کهگیلویه بویراحمد*
(قصه، توپ، رنگ)

۱۴ ترویج یک نگاه با ظرفیت شبکه‌های اجتماعی

گرچه محیط کار آذری نژاد مناطق کهگیلویه و بویراحمد و روستاهای دهدشت است، اما نگاه او بلندتر از این منطقه محدود است. او با رسانه‌های نوین مثل توئیتر، هم پشتیبانی بی منت از فعالیت‌هایش در میان کاربران این شبکه یافته، هم سبک و روش‌های مستقل و خلاق خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارد، تا شاید این شیوه کار مردمی و موفق، در نقاط دیگر هم مورد استفاده قرار گیرد. این کار باعث شده خیلی‌ها در نقاط مختلف پیگیر کارهای زیبای او باشند، افرادی که ممکن است جایی به او کمک فکری دهند یا مانعی از پیش پای او و مربیان و کودکان همراهش برارند. بالای صفحه توئیتر او، به فعالیت با کودکان روستاهای کهگیلویه و بویراحمد و اسم رمز «قصه، توپ، رنگ» اشاره شده و شماره کارتی هم برای همیاری دیگران در جهت «گسترش دانایی و توانایی» گذاشته شده است.

۱۵ خودجوش، مردمی، اثربخش

آذری نژاد کارمند هیچ‌جا نیست. خودش هست و همکارانش و کمک‌هایی که افراد از سر شوق به فعالیت فرهنگی او می‌کنند. با این حال به نظر می‌رسد برای کارهایش دقیق فکر، مطالعه و مشورت می‌کند و از تجارب قبلی خود هم نهایت استفاده را می‌کند تا کارهای کم‌عیب و نقص ارائه دهد، برای کودکان نقاط محروم؛ با این انگیزه بالای او و کودکان دور و برش، کاری اثربخش‌تر از این می‌شود انجام داد؟

۱۶ طلبه جامعه‌شناسی

اسماعیل آذری نژاد متولد سال ۱۳۵۸ در بهبهان استان خوزستان است، اما در کهگیلویه و بویراحمد درس خوانده و همان‌جا بزرگ شده است. طلبه روستاگرد همراه تعدادی از جوانان کهگیلویه و بویراحمد با شاعر قصه، توپ، رنگ برای کودکان روستایی قصه می‌خوانند، به آنها کتاب امانت می‌دهند و می‌کوشند فرهنگ کتابخوانی هرچه بیشتر در بین کودکان این سرزمین گسترش یابد.

او بعد از ۶، ۷ سال تحصیل دروس حوزوی در دهدشت و تهران، در دانشگاه قم جامعه‌شناسی خوانده و در دانشگاه ادیان قم در رشته عرفان و تصوف کارشناسی ارشد گرفته، اما بعد در دهدشت یک کتابفروشی راه‌اندازی کرده که البته بعد از مدتی بابت ضرر زیاد، ناچار آن را تعطیل کرده است.

۱۷ کتاب، بچه‌ها، روستا

خودش می‌گوید: حاشیه شهر دهدشت معروف است به محله گلزار یک؛ محله‌ای فقیرنشین که درگیر آسیب‌های اجتماعی مختلف بود. من امام جماعت آنجا شدم. طولی نکشید که متوجه شدم این کار آن چیزی نیست که من می‌خواستم. استان کهگیلویه و بویراحمد استان محرومی است. از خود می‌پرسیدم برای برون رفت از این محرومیت چه باید کرد؟ دیدم راه برون رفت از این محرومیت دانایی و توانایی است. گفتم باچی شروع کنم؟ دیدم با کتاب می‌شود شروع کرد. کتاب ابزاری برای دانایی و توانایی است. با چه کسانی شروع کنم؟ دیدم کودکی بهترین سن است. این شد که کودکان را انتخاب کردم. کجا شروع کنم؟ دیدم روستاهای محروم‌ترین جاها هستند. سال ۱۳۹۲ مدتی به صورت جدی روی بحث انشا کار و مطالعه کردم و بعد برای پرداختن به انشا و قصه‌خوانی وارد مدرسه شدم. تمام این فعالیت‌ها کاملاً داوطلبانه و از سر شوق بود. در مراسم صبحگاه مدرسه برای بچه‌ها انشا و قصه می‌گفتم و شب‌ها در مسجد محله با بچه‌ها جمع می‌شدیم و فعالیت‌های مختلفی را با هم انجام می‌دادیم. از قصه‌خوانی و راه‌اندازی باشگاه قصه نویسی گرفته تا تئاتر و خیلی کارهای دیگر. پارک روبروی مسجد، محل قصه‌خوانی بچه‌ها بود. بعد از ظهرها به آن‌جا می‌رفتیم و فعالیت‌های قصه‌خوانی انجام می‌دادیم.



۱۸ دوراهی مسجد و روستا

مدتی گذشت و کم‌کم احساس کردم ماهی یک بار برای قصه‌خوانی در روستاها خیلی کم است و نیاز است بیشتر به روستاها و بچه‌ها سر بزوم. بنابراین ابتدا ماهی دو بار و بعد هر هفته به روستاها می‌رفتم و برای بچه‌ها قصه‌خوانی می‌کردم. هم‌زمان با این فعالیت‌ها و رفت و آمد به روستاها، در مسجد با برخی نمازگزاران سالخورده به مشکل برمی‌خوردم. آن‌ها به من اعتراض می‌کردند که کار قصه‌خوانی من و حضور بچه‌ها در مسجد، آنجا را شلوغ کرده و مسجد جای بچه‌ها نیست. بعضی وقت‌ها بعد از نماز از بچه‌ها می‌خواستیم برای پیرمردهای مسجد قصه‌ای را که خوانده‌اند، نمایش دهند یا قصه‌ای تعریف کنند. اما این کارها در نگاه آدم‌هایی که به حضور بچه‌ها در مسجد معترض بودند تأثیر زیادی نداشت. آن‌ها فکر می‌کردند مسجد تبدیل به تماشاخانه تئاتر شده است. مدتی که گذشت تعداد بچه‌هایی که برای قصه‌خوانی به مسجد می‌آمدند از تعداد نمازگزاران بیشتر شد. صدای برخی اهالی مسجد به اعتراض بلند شد و کم‌کم داشتند با من درگیر می‌شدند.

با باید بچه‌ها را رها می‌کردم یا مسجد را. باید میان این دوراهی یکی را انتخاب می‌کردم؛ حفظ سکوت و خلوت نیایش سالخوردگان یا قیل و قال قصه‌خوانی و فعالیت با کودکان. پس مسجد را رها کردم. تصمیمم را گرفته بودم و عزمم را جزم کردم که در مسیری دیگر قدم بگذارم: مسیر رشد و آگاهی کودکان. احساس می‌کردم اگر در جای دیگری، کار دیگری انجام دهم مفیدتر خواهد بود.

۱۹ روستاگردی دشوار و شیرین

این شروع روستاگردی، سرآغاز بزرگ راهی شد که تا امروز در آن قدم گذاشته‌ام. در روستاها شروع به قصه‌خوانی کردم. این در حالی بود که باید روزی شش ساعت در حوزه درس بدهم. صبح‌ها در زمان‌های بیکاری در مدارس حاشیه شهر قصه می‌خواندم و بعد از ظهرها در روستاها برای بچه‌ها برنامه داشتیم. در این شش سال در روزهای تعطیل، پنجشنبه‌ها و جمعه‌ها، تعطیلات عید و تابستان، به روستاهای دورتر می‌روم و در مدت زمان طولانی‌تری که در روستاها اقامت می‌کنم، برنامه‌های بیشتری را برای بچه‌ها اجرا می‌کنم، روستاهایی که اغلب صعب‌العبورند و راه دسترسی به آن‌ها بسیار سخت است.



۲۰ مرور برخی از این روایت‌ها خالی از لطف نیست:

ارغوان هر روز سه کتاب در کیف مدرسه‌اش می‌ذره، به معلم‌ها می‌دهد تا برای بچه‌ها بخوانند، خودش هم تا وقتی که معلم‌ها سر کلاس برن، برای بچه‌ها قصه می‌خونه. سر صف برای بچه‌ها داستان می‌خونه. پارسال شورای مدرسه بود می‌گفت: برای نظم و آروم کردن بچه‌ها، با آنها دوست میشم و کتاب می‌خونم. مدرسه یک کلاس روستای بنه کلواز توابع استان کهگیلویه و بویراحمد، تا دو روز آینده آماده استقبال از دانش‌آموزان می‌باشد. این مدرسه به کمک دوستان مجازی ساخته شد. حیاط مدرسه را هم با توکل بر خداوند می‌سازیم. این دومین مدرسه است که در هفته گذشته افتتاح می‌شود.

رفتم روستای باقله‌دان، برای بچه‌ها قصه خواندم، یکی از بچه‌ها اصرار داشت برامون کتابخونه بزن، با پدرش صحبت کرد، کاهدون شون را که یک خونه قدیمی است تبدیل کند به کتابخونه. یک اتاق را برای کتابخونه اختصاص دادند. یکی از بچه‌ها گفت من گچکاری بلد هستم، فقط به من گچ بده، شب ساعت هشت شب رفتم شهر مغازه‌دار را آوردیم گچ خرید کردیم و به روستا بردیم صبح زود اتاق را سفید و عصر تمیزش کردند، قرار شد هفته آینده براشون قفسه و کتاب ببرم.

از دو ظهر شروع کردم به روستاگردی، برای کودکان روستای باقله‌دان کتاب دنیا چقدر بزرگ است؟ از نشر کانون پرورش فکری را خواندم کتاب در مورد پرسشگری، سفر و کنجکاوی است. قبل از خواندن از بچه‌ها خواستم خاطرات سفرشون را تعریف کنند. به بچه‌ها، جزئی‌نگری، تشبیه و توصیف‌گری را آموزش دادم.

چهار سال نگذاشتم فوتبال و کتابخوانی دختران روستای درغک، حتی یک هفته تعطیل شود. با همه سختی‌ها و... منطقه‌ای که بیشترین آمار خودسوزی زنان را دارد.

۲۱ روایت‌هایی از قصه، توپ، رنگ

اسماعیل آذری نژاد، اکنون برای ساماندهی و معرفی فعالیت‌هایش، سایتی با عنوان «کودک روستا» راه‌اندازی کرده است. کار موثر او باعث شده تا کنون ۱۰۰ مری دیگر هم به او و فعالیت‌هایش بپیوندند. این جمع حالا ۱۱۰۰۰ کودک را در ۱۵۰ روستا تحت پوشش دارند و با هم کتاب می‌خوانند و توانمند می‌شوند. اما روایت‌های کوتاه، ساده و بی‌آلایش اسماعیل از فعالیت‌های خود و گروهش، جذاب و خواندنی است و مخاطب را به دنیای باصفا و بی‌آلایش کودکانی می‌برد که میان دشت‌ها و طبیعت کهگیلویه و بویراحمد، در کنار هم بازی می‌کنند، کتاب می‌خوانند و می‌بالند.



در این روزها به شصت معلم و مربی رمان مرتبط با تربیت و کودک دادم خواندند. پنجاه ساعت کلاس برای مربیان و معلمان توسط اساتید دعوت شده از تهران در شهر دهدشت برگزار کردیم. بیش از ده ساعت در سه روستا، کارگاه فرزندپروری توسط مشاور برگزار شد.

به تلویزیون طبیعت نگاه کنید هر آنچه می‌بینید براتون جالب است رابه دیگران نشان دهید و در موردش حرف بزنید.

تصمیم گرفتم با ۲۰۰ معلم به شکل هر می‌ارتباط برقرار کنم به آنها رمان‌هایی با محوریت معلم معرفی کنم در کنار کتاب، فیلم سینمایی، پادکست هم بدهم. تا الان تمرکز بر کتاب کودک بود، امشب نشستم کتاب تیسستوی سبز انگشتی از نشر کانون را خواندم. معلم‌های تیسستو گفتند او مثل بقیه نیست، درس نمی‌خواند.

همراه پدرش از روستا به شهر آمد. پدر گفت نایبنا هستم کمک مادی کن. به دخترش گفتم می‌توانی بافتنی کنی؟ بله. من عروسک‌ها را از تومی خرم، حداقل ماهی یک میلیون می‌توانی در خانه درآمد داشته باشی. سریع به یکی از خانم‌ها زنگ زدم می‌تونی به یک خانم بافتنی یاد دهی و آمد...

سال‌ها پیش پسر حسین کلاس چهارم ابتدایی بود برای مساله‌ای نذر کرد پنج روستا بیاید و برای بچه‌ها قصه بخواند. در کنار نذر غذایی، اولیاء دین نذر رفتاری را هم توصیه می‌کنند، مثل نذر مادر حضرت مریم، نذر امام علی و... پیشنهاد: نذر کنید هفته‌ای یک قصه برای یک کودک فامیل، همسایه و... بخوانید.