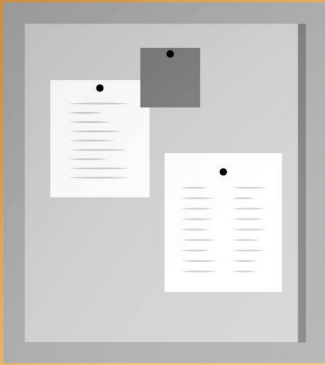




■ ماهنامه اقتصادی مدیریتی ■ شماره ۵
■ آبان ۱۴۰۱ ■ ۵۲ صفحه ■ ۶۰۰۰۰ تومان

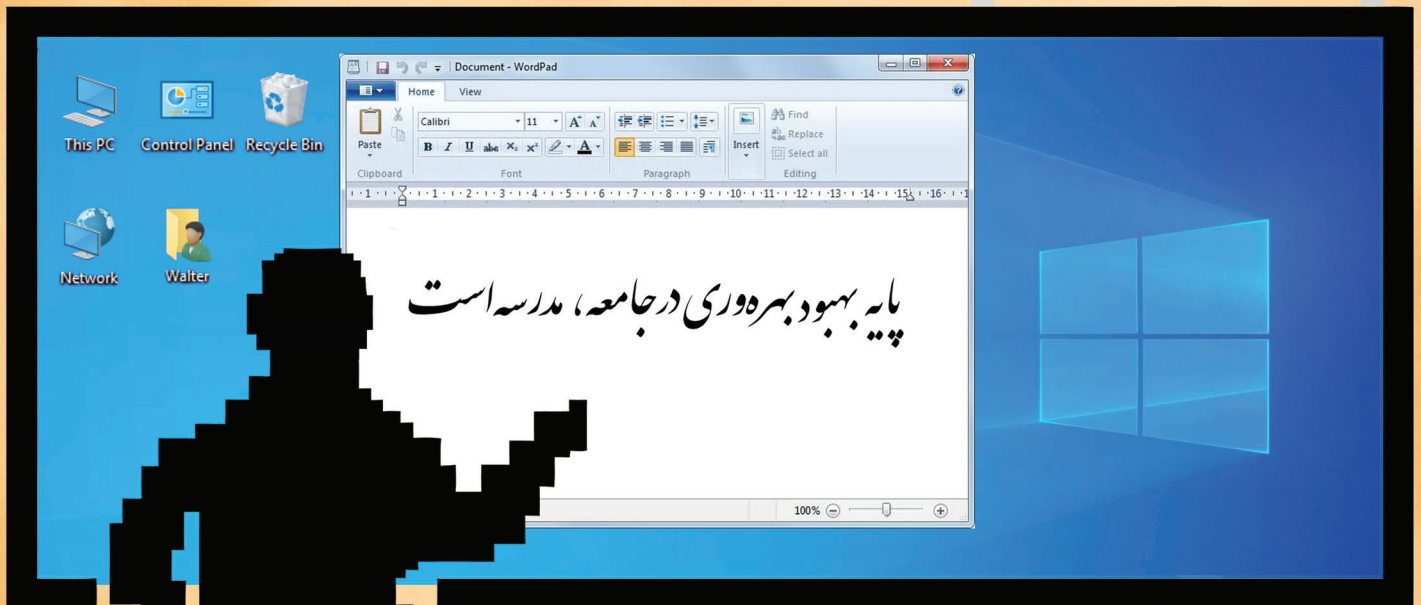
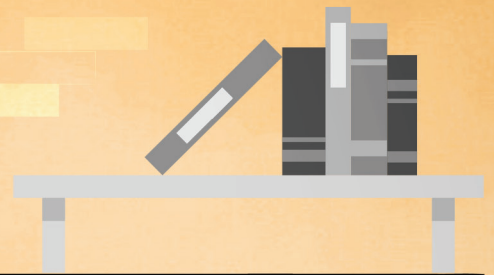
• نهضت احیای واحدهای اقتصادی راکد، افزایش بهره‌وری یا
اتلاف منابع؟

• حوادث اخیر زنگ خطر را درباره روش هایمان به صدا درآورد

• آموزش زندگی، جایی که مواد فروش ها و یالون می‌زنند

• تنها راه، کوچک کردن سازمان آموزش و پرورش

• رتبه‌بندی معلمان باعث ارتقاء بهره‌وری شد؟



در جستجوی مدرسه بهره‌ور

مدرسه، همیشه سرگردان بین سلیقه‌ها

پیش‌بینی‌هایی که محقق شد!

از لحاظ فرهنگی بچه‌هایمان را از دست داده‌ایم

موضعگیری مهم رئیس جمهور؛

آیا دستگاه‌های دولتی بهره‌ور می‌شوند؟





برنامه تخصصی

سازمان مدیریت صنعتی
مشاوره آموزشی تحقیق

کوچینگ

سازمانی و کارکنان



با ارائه گواهینامه بین المللی

مخاطبان برنامه

مدیران و راهبران سازمان ها ، شرکت ها و بنگاه های اقتصادی کوچک و بزرگ
مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی
کلیه علاقه مندان به مباحث موفقیت و توسعه فردی و سازمانی

محتوای برنامه



تربیت کوچ مدیران (حضوری و آنلاین)
اعزام کوچ حرفه ای به صورت اختصاصی و گروهی
ارائه خدمات کوچینگ به صورت کارگاه و...

اصول و مقدمات کوچینگ
زیربنای کوچینگ علمی / روانشناسی کنترل درونی تئوری انتخاب و راهبری شخصی
اجرای مدل علمی کوچینگ WDEOP در زمینه توسعه فردی
اجرای مدل علمی کوچینگ WDEOP در زمینه سازمانی



www.imi.ir



Consulting.imi.ir/Coaching



داخلی ۲۲۸ ۰۲۱-۲۲۰۴۳۰۰۵ ۰۲۱-۲۲۰۱۳۴۱۴

تهران ، خیابان ولیعصر (عج) ، نبش خیابان جام جم ، سازمان مدیریت صنعتی ، ساختمان مرکزی ، واحد مشاوره و تحقیق



اندیشه بهر هوری
ماهنامه اقتصادی - مدیریتی
شماره ۵، آبان ۱۴۰۱

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:
سید حمید کلانتری همت آبادی

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر تحریریه:
سید عمار کلانتری

باتشکر از:
مجتبی اخوان حجازی
کوشا شمسی
مریم سیدان
آیداشریعتمداری
سهیل میزانی
محمد مجیدزاده
احسان رشیدی

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: ۸۸۰۱۶۲۰۴
نمابر: ۸۸۰۱۶۳۱۳

وبسایت: www.irpa.ir
پست الکترونیک: info@irpa.ir

مطالب مطرح شده در مقالات و یادداشت‌ها لزوماً
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: ۸۸۳۴۴۳۸۷

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 درآورد
	سؤره
۱۸	آیا رتب‌بندی معلمان باعث ارتقاء بهر هوری آموزش و پرورش می‌شود؟
	گزارش ویژه
۲۱	نهضت احیای واحدهای اقتصادی را کد، افزایش بهر هوری یا اتلاف منابع؟
۲۳	کارمانظارت، حمایت و هدایت است
	میهمان
۲۴	نقش استاندار دساز و کاربر در آن در توسعه SME و بهر هوری
۲۷	بهر هوری را دریابیم!
	گفتمان
۲۸	موضعگیری مهم رئیس جمهور: آیداستگاه‌های دولتی بهر هور می‌شوند؟
۲۸	الزامات ارتقاء بهر هوری در کشور
۲۹	ضرورت طراحی یک نظام جامع بهر هوری
۳۰	تحول نهادی، لازمه بهر هور کردن نظام اداری
۳۱	ضرورت تقویت متولی بهر هوری در کشور
۳۲	جنبش ملی بهر هوری با مطالبه‌گری مردم و نخبگان
۳۴	در جست‌وجوی مدرسه بهر هور
۳۴	سؤال‌هایی پیش روی بهر هوری در مدرسه
۳۵	مدرسه، همیشه بین سلیقه‌ها سرگردان است
۳۷	مدرسه بهر هور، مدرسه کیفی است
۳۹	نظام آموزشی ما، از ابتدا بدطراحی شده
۴۱	«رشد» نازی‌آباد، چگونه محبوب بچه‌ها شد؟
۴۳	آموزش گفت‌وگو و زندگی، جایی که موافق‌ها و یالون می‌زنند
۴۶	تنه‌اراه، کوچک کردن سازمان آموزش و پرورش است
	باشگاه بهر هوری
۴۸	قصه، توپ، رنگ
	تکنیک‌های بهر هوری
۵۱	بهر هوری سبز
۵۲	کتاب
۵۲	کانالی که معلم‌ها را سر کلاس نشانده!
۵۴	مساله مدرسه



مدرسہ بھرہ ور، جامعہ بھرہ ور



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 به عنوان 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 بهره‌وری، 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 معلمان و دبیران علاقه‌مند مدارس کشور قرار گیرد.

سیدحمید کلاتری





نخستین جلسه کارگروه فرابخشی بهره‌وری

نخستین جلسه کارگروه فرابخشی بهره‌وری جهت شناسایی مسائل و چالش‌های کلان در حوزه بهره‌وری با حضور مدیرعامل 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 رئیس‌جمهور 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 ریاست‌جمهوری و نماینده انجمن و نهادهای مردمی در حوزه بهره‌وری، اعضای این کارگروه هستند.



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

۴- یک کمیته ملی بر جسته 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 نماید.

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.

انجمن بهره‌وری ایران بار سال‌نامه‌ای خطاب به رئیس‌جمهور، 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 بر نامه‌های 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 اثربخش 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



تفاهمی برای بهره‌وری در دستگاه قضا

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 قضا 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.



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



جمهوری اسلامی ایران
وزارت آموزش و پرورش



انجمن بهره‌وری ایران



اعلام آمادگی انجمن بهره‌وری برای پایش بهره‌وری مدارس

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

این سازمان مردم نهاد 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.

در پی طرح سؤال رئیس‌جمهور 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 را کم‌توجهی به موضوع فرهنگ، دانش و باور بهره‌وری دانسته و افزوده است: وزارت آموزش و پرورش با دامنهای وسیع از تأثیر گذاری و گسترده‌گی

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



آموزش و پرورش نیازمند مکر آتیزه کردن

دکتر محمود مهر محمدی

عضو هیئت علمی و سرپرست پیشین دانشگاه فرهنگیان

باز آفرینی مدرسه و تعلیم تربیت باید اتفاق بیفتد. از مرگ و فنای 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 منشأ حیات و سازنده باشد، گرچه سوزنده وضع موجود است. یعنی وضعیتی که به لحاظ هستی‌شناسی، ضرورت آفرینش هستی‌های نور را با خود دارد. به تعبیر دیگر باید از مدرسه زدایی، 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. تا نمیرد، 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 فراستخواه هم می‌توان گفت رنسانس ناتمام سده قبل در کانون توجه است. باز هم باید عده‌ای غم‌نوازی علم و معرفت را بر دوش بکشند و در سده جدید نقطه‌های عطف تازه‌ای برای توسعه در این سرزمین بیافرینند.

راهبرد پیشنه‌های

اکنون نیازمند استقرار آموزش و پرورش از نوع دیگر بر پهنه گسترده دو عنصر خلاقیت و عاملیت هستیم. یا به معنایی خاص و امروزی، نیازمند مکر آتیزه 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.



کنکور جانشین رشد بچه‌ها شده

عبدالهادی عمرانی

مؤلف کتاب علوم ابتدایی با سابقه ۴۰ سال معلمی

به نظر می‌رسد مهمترین مانع بهر هوری 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 واقعاً 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 هل نمی‌دهیم، به سمت خود عملکرد سوق می‌دهیم. بچه‌ها با بررسی خود عملکرد و ارزیابی خودشان از نحوه عملکرد دشان می‌توانند میزان پیشرفت خودشان را ارزیابی کنند. در این صورت معلم فقط یک تسهیلگر، زمینه‌ساز، آماده‌کننده بستر برای بچه‌ها و یک یار دیگر 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 شادابی 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.



کهنگی دیدگاهی، مشکل اصلی آموزش و پرورش ایران

دکتر زهرا گويا | استاد دانشگاه شهید بهشتی

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 زنده یاد 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 واپسگرایی 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 به‌ویژه عمیق‌تر شدن در نظام‌های آموزشی ایدئولوژیک نظیر شوروی و بلوک شرق سابق و کشورهای که تحت تأثیر آنها قرار داشتند و تمرکز برنامه‌های آموزشی بر یک‌دست نمودن خروجی‌ها از نظر فکری داشتند، معنای «کهنگی دیدگاهی» را ملموس‌تر درک کردم. منظور من از «کهنگی»، نوع دیدگاه آمرانه و تحصیلی/پوزیتیویستی است که با آزادی اندیشه در تقابل است. این دیدگاه، عامل اصلی آموزش و توسعه دانش‌آموزان را محرک‌های بیرونی می‌داند و نقش «معلم» و «برنامه درسی» را خدمت به تحقق انتظارات ایدئولوژیک در نظر می‌گیرد و انواع تغییرات یا اصلاحات آموزشی کوچک و بزرگ، همسوی با 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 فراموش‌شده 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 مطالبه‌گر است و با هیچ توجیهی، قانع نمی‌شود که چرا باید تحت آموزشی 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 سیاست - گذاری‌های آموزشی بود. به گفته سانثانا، آنهایی که از گذشته غافل‌اند، محکوم به تکرار آن هستند.

اما چگونه می‌توان این مانع را بر داشت؟

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 انتخاب‌گر است که تسهیل مسیر برای پرورش استعدادها و بالقوه‌وی، یک ضرورت است. چنین انسانی در صورت تمایل، ایدئولوژی مورد نظر خود را انتخاب می‌کند یا تبیین می‌نماید.



معضل اصلی ضعف منابع انسانی

مهدی نوید ادهم | 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 ۹۷ 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.

با این حساب، اصلی‌ترین مانع بهره‌وری در آموزش و پرورش را مشکلات منابع انسانی این سازمان و راه حل راه‌هم در ارتقاء کیفیت آن می‌دانم. هرچه 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 نداریم. وزیر طوری آموزش و پرورش را می‌بیند، معاون و مدیر کل به گونه‌ای و معلم مدرسه به گونه‌ای دیگر. این باعث می‌شود نیروها هم‌جهت و هم‌افزا نباشند 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 برخی نیروها با هدف تربیتی، برخی کنکور و بعضی برای گسترش مهارت‌های زیستی بچه‌ها تلاش کنند، هماهنگی و همسویی بین مولفه‌ها 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 دست به دست هم می‌دهد تا باعث کاهش بهره‌وری شود.

پیش‌بینی‌هایی که محقق شد!

در جستجوی مقصر کم‌توفیقی آموزش و پرورش



اشاره: در نشست انجمن بهره‌وری 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 بهره‌وری در تعلیم و تربیت از دو دیدگاه مدرسه و دانشگاه مورد نقد و بررسی قرار گرفت. این نشست، یکشنبه ۲۴ مردادماه 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.

است که توانسته از طریق آموزش و پرورش و سیستم تربیتی، به اهداف تعیین شده خود برسد.

بحث اول تعلیم و تربیت، آگاهی است به این معنا که دانش‌آموزان، دانشجویان و مخاطبان با ورود به این سیستم به یک نوع آگاهی دست پیدا کنند و این آگاهی محصول شرایط اجتماعی و مبتنی بر شرایط جامعه است، لذا آگاهی که به مخاطب سیستم آموزشی داده می‌شود اگر منفک و بیگانه با شرایط جامعه باشد از اهداف سیستم تعریف شده دور خواهد شد.

■ اهداف آموزش و پرورش محقق نشده است

کشور ما با وجود طراحی یک سیستم نتوانسته به اهداف خود در آموزش و پرورش برسد، این سیستم بعد از ۴ دهه نتوانسته کار کرد خود در مباحث آموزشی را به دانش‌آموزان بیاموزد به این معنا که دانش‌آموز نمی‌داند برای چه باید در مدرسه، ریاضی، جبر و هندسه بیاموزد و اینها چه کار کردی در آینده برایش خواهد داشت؟ یا فهرست درسهایی که آموزش داده می‌شود با چه هدفی بوده و بعد از آموختن این دروس شخص به چگونه فردی تبدیل خواهد شد؟

در سیستم‌های آموزشی کشورهای پیشرفته با عدد و ارقام مشخص است که در یک بازه زمانی چه تعداد متخصص در چه رشته‌هایی نیاز دارند و باید نیروی انسانی ماهر در آن رشته



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 رفاهی پس از جنگ تبیین شود که همین پژوهش سال‌ها بعد این کشور را در مسیر دقیق توسعه قرار داد، لذا وقتی نخبه‌یامدیری 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 کودنایی در هر کشوری رخ می‌دهد، نخستین ارگانی که کودتاجیان 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 القای آگاهی اصل و بنیان همه قدرت‌ها، حکومت‌ها و حکمرانی‌هاست و نظامی موفق



مدرسه، تنها مقصر نیست



دکتر فخرالدین احمدی دانش آشتیانی
وزیر اسبق آموزش و پرورش و رئیس مجتمع آموزشی مفید

در خصوص مباحث ارزش آفرین بودن نظام آموزشی هم نقد وجود دارد و هم راه حل هایی وجود دارد، اما نباید مساله را صفر و یک و یاسیاه و سفید دید. اینکه عنوان شود دانشگاه های ما به سمت استعمار گران 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 ارزش گذاری 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 از سال مقالات به مجلات خارجی به معنای همراهی با استعمار باشد. دلایل عدم استفاده از نتایج تحقیقات و مقالات به سیاست های کلی باز می گردد، مثلاً زمانی که در خصوص خودرو یک انحصار ایجاد شده و اجازه رقابت داده نمی شود، نیازی به تحقیق و تولید بهره موری 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 سیاست های کلان و فرهنگ های ایجاد شده، باید به دنبال علل اصلی این نقدها باشیم؛ نه اینکه مدرسه را صرفاً مقصر این جریان بدانیم. با وجود انتقادهایی که به مدرسه و نظام آموزشی وجود دارد، معتقد به تغییر نگاه هستیم چون در جای جای این کشور مدرسی وجود دارند که بسیار زنده اند 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 شده ایم که به ما نقاد بودن و حتی رعایت حقوق یکدیگر را یاد نداده است و معلمان مانیز مستثنی از این مساله نیستند، لذا یک باره نمی توان این فرهنگ را تغییر داد و از معلم خواست به دانش آموزان تقویت هویت، نقاد بودن و شهروند مطلوب بودن را آموزش دهد، قطعاً چنین چیزی به راحتی اتفاق نمی افتد، در حالی که برای داشتن یک معلم با آگاهی و بینش درست باید در نظام تعلیم و تربیت، سیستمی را طراحی کنیم که هدف در مدرسه صرفاً آموزش فرمول فیزیک، ضرب و شیمی نباشد، بلکه هدف اصلی آگاهی دادن، 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 هستیم چون در جای جای این کشور مدرسی وجود دارند که بسیار زنده اند و باید به سمت اصلاح شرایط موجود حرکت کنیم.

از مدرسه تا دانشگاه تربیت شود. این در حالی است که کارکرد نظام تعلیم و تربیت در ایران متأسفانه نه تنها متناسب با اهداف خود نبوده، بلکه نتوانسته دانش آموزی تربیت کند که احساس رضایت داشته باشد.

راه ناتمام آموزش و پرورش در ایران

در ارزیابی تیمز و پرلز نیز به این نکته اشاره شده است که در ایران بایر گزاری انواع المپیادهای دانش آموزی، نخبگان با هزینه دولت کشف می شوند و پرورش می یابند، اما از نیمه راه به علل مختلف از کشور خارج شده و به دامن استعمار گری پناه می برند که به دانش، خلاقیت، اختراع، آرامش، جایگاه و استعداد هایش بهای می دهد. نمونه روشن و بارز این موضوع در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور است که با صرف هزینه های هنگفت در بخش تحقیق و پژوهش، باید مقالاتی برای مجلات ISI ارسال شود. سیستم هم به گونه ای طراحی شده که چنانچه اعضای هیات علمی سالانه چند مقاله در این مجلات به چاپ نرسانند، از ارتقای شغلی و معیشت باز می مانند و حتی ممکن است فرد اخراج شود، لذا نتیجه این طراحی سیستم و نظام تربیتی موجب شده مقاله ها و پژوهش ها تبدیل به محصول در کشورهای دیگر شده و به چندین برابر قیمت به کشور ما فروخته شود. پر واضح است که تبعات این نظام غلط آموزشی از دانش آموز المپیادی تا من استاد دانشگاه را به استعمار خود خواسته کشانده است.

مادر تعلیم و تربیت دچار شکست شده ایم

یک صد سال از ورود آموزش و پرورش، صنعت و پزشکی به ایران گذشته اما مدرسه و دانشگاه ما به تربیت و پرورش مورد انتظار انسان مستقل، روشنفکر و نقاد نپر داخته است، آموزش و پرورش نتوانسته فرهنگ و معنا تولید کند. مثلاً هیچ دانش آموزش جرات نقد معلم و یا حتی استاد خود در دانشگاه را ندارد و به گفته کافکا ما به وسیله خودمان و هدایت غرب مسخ شده ایم.

مادر تعلیم و تربیت دچار شکست شده ایم، در جامعه ای که معلم محترم نباشد، جایگاه و معیشت وی مورد توجه قرار نگیرد، مدیر مدرسه از اولیای دانش آموزان درخواست کمک مالی برای اداره آموزش داشته باشد، دانش آموزان امید 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 افرای بداند، ولی همه می دانیم که نقدهای رحمانه است و تعارفی با هیچ کس نداریم. باید توجه کنیم که آیدانش در ایران ارزش اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تولید می کند؟ آیا توانسته ایم ارزش ها را به آن القا کنیم؟ جواب تمام این سوالات منفی است. یکی از مباحث اصلی توسعه جوامع غرب، داشتن جرات اندیشه ورزی، روشنفکری و جرات ماجراجویی است، همان حلقه گم شده ای که در نظام آموزشی ما به هیچ وجه وجود ندارد. جامعه ای که در آن مدرسه آینده مبهمی دارد، تفکر را از دانش آموز می گیرد، جرات را می گیرد و اجازه تفکر و انتقاد نمی دهد، باید این مدرسه را رها کرد. امروز جوامع در حال گذر به سوی Home School (خانه مدرسه) هستند که در کرناز مینه های آن به خوبی شکل گرفت تا بخشی از آموزش به عهده خانواده ها 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 باز هم از آنها عقب خواهیم ماند، چون زیر ساخت های آموزش و پرورش دیجیتال را در کشور نداریم و این مساله به فقر طبقاتی دامن خواهد زد. چرا که آموزش دیجیتال نیازمند ابزار هایی مانند گوشی های هوشمند و لپ تاپ است. لذا امیدوارم تفکر جدید و نوینی در حوزه آموزش و پرورش بایبینش جدید شکل گیرد.



ریشه مشکلات، کوچک انگاری آموزش و پرورش



دکتر مهدی نویدادهم
دبیر کل سابق شورای عالی آموزش و پرورش

راه برون رفت از وضع موجود و فائق آمدن بر کاستی ها و اثربخشی نظام آموزش و پرورش برگزاری نشست هایی است تا از زوایا و دیدگاه های 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 می پذیرم، اما دستاوردهای خوبی در نظام تعلیم و تربیت شکل گرفته که نباید آنها را نادیده گرفت و آنچه طبق نظریه نیجه به عنوان «برهوت» یا سیستم شکست خورده عنوان می شود، نیست. یکی از مهم ترین دلایل نقض این عناوین تربیت نیروهای خوبی همانند دکتر محمدی، دکتر عبدالکریمی و سایر اساتید است که در همین نظام آموزشی پرورش یافته اند.

آموزش و پرورش کشور از برخی دردهای مزمن رنج می برد و این معضل بحث دیروز و امروز نیست، بلکه یک مشکل تاریخی داشته و بازتاب ریشه زیست جهانی ماست. معتقدم برای پرداختن به راه های افزایش اثربخشی آموزش و پرورش باید این سیستم رانه تنه به عنوان یک نهاد آموزشی که به عنوان یک نهاد فرهنگی - اجتماعی تلقی کرد که در بستر جامعه جریان پیدا می کند و با فرهنگ جامعه داد و ستد دارد.

■ بازخوانی هویت برای اثربخشی آموزش و پرورش

فرهنگ به شدت زمان مند و مکان مند است، ضمن استفاده از تجارب همگان باید به اقتضای فرهنگ بومی کشور راه حل مناسب برای آن تبیین کنیم و یکی از این راه حل ها بازخوانی هویت خودمان است که طی سال های اخیر موضوع هویت در مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش پیگیری شده و در کتاب های درسی به شدت مورد توجه ویژه قرار گرفته است. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش «سند مادر» است و رسالت و سیاست گذاری های آموزش و پرورش بر اساس این سند بالادستی، تکمیل هویت بخشی نسل جوان است.

■ کوچک انگاری 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 می دهد، چرا که ریشه فرهنگی دارد و موجب شده از کارایی و اثربخشی آموزش و پرورش کاسته شود، یکی از این ریشه های فرهنگی «کوچک انگاری آموزش و پرورش» است، لذا می بینیم سیاست گذاران، استادان دانشگاه، تصمیم گیران و برنامه ریزان نقش آموزش و پرورش را در فرایند توسعه، ارتقای فرهنگی -



تصمیم گیران و برنامه ریزان نقش آموزش و پرورش را در فرایند توسعه، ارتقای فرهنگی - اجتماعی و حل مشکلات کشور کوچک دیده اند. وقتی همه تصور می کنند توسعه در گرو صنعت، کارخانه و انرژی هسته ای است، نه انسان! این مشکلات دور از ذهن نیست

اجتماعی و حل مشکلات کشور کوچک دیده اند. وقتی همه تصور می کنند توسعه در گرو صنعت، کارخانه و انرژی هسته ای است، نه انسان! این مشکلات دور از ذهن نیست. وقتی عنوان می شود توسعه محصول ذهن های توسعه یافته است، باید این پرسش را مورد توجه قرار داد که بهترین سن برای بهینه سازی افکار، اندیشه، باور و گرایش ها چه سنی است؟ همه تحقیقات و مطالعات نشان می دهد بهترین سن ایجاد این اندیشه ها، سنین کودکی و حتی قبل از دبستان است. اما برای برخی پرسش ها هنوز پاسخ درستی نداریم. اینکه ما برای این دوره چه اقداماتی انجام داده ایم؟ کدام استاد دانشگاه با تحصیلات عالیه حاضر است در این مقطع تدریس کند و خود را وقف دوره پیش دبستان یا دبستان کند؟ معمولاً پس از طی مراحل عالی تحصیلی بسیاری از همکاران از آموزش و پرورش جدا شده و به آموزش عالی می پیوندند. پس شاهدیم همین اساتید صاحب فکر و اندیشه هم آموزش و پرورش را کوچک می بینند.

■ برنامه های توسعه ۱۰۰ سال ایران اشیا محور بوده

وقتی صاحب نظران و صاحبان اندیشه در میدان نباشند که نظریه پردازی کنند، نتیجه امر همین وضعیت فعلی می شود و در بحث تخصیص منابع، امکانات و غیره هم این کوچک انگاری نظام تعلیم و تربیت به وضوح دیده می شود. در همین وضعیت کمبود منابع، دانشگاه ها با صندلی خالی مواجهند، در حالی که در آموزش و پرورش دانش آموز داریم، ولی صندلی نداریم. این یعنی در تخصیص منابع هم آموزش و پرورش را کوچک دیدند و تصور کردند توسعه در گرو صنعت، کارخانه و دانشگاه است و باور نکردیم توسعه با انسان اتفاق می افتد.

در یک صد سال گذشته چه قبل از انقلاب و چه پس از آن، تمام برنامه های توسعه کشور بر مبنای اشیا از جمله راه آهن، 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 نکردیم، در کودکی توسعه مانده ایم».

قطعا فرآیند آموزش در پساکرونا و زیست بوم جدید همانند قبل ادامه پیدا نخواهد کرد، اما باید توجه کنیم دچار «ساده پنداری در آموزش و پرورش» نشویم. کار تعلیم و تربیت یک فرآیند کاملاً 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 عده ای به غلط عنوان می کنند، نمی پسندم.

به شدت نیازمندیم نیروهای متخصص در تمام مقاطع در خدمت فرزندان این مرز و بوم باشند، البته نه هر معلمی، نه هر برنامه درسی و نه هر شیوه مدیریتی، 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 می تواند رقم بزند.

■ راه حل هایی برای اثربخش کردن آموزش و پرورش

برای اثربخش کردن آموزش و پرورش، ابتدا باید با کوچک انگاری آموزش و پرورش مبارزه کنیم و نهاد تعلیم و تربیت را به صورت جدی مدنظر قرار دهیم و باور کنیم فرزندان ما اصلی ترین سرمایه های 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 دانشگاه فرهنگیان نیروهای 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 مدرسه‌زایی و بازتولید فرهنگ جامعه مطرح شد. تعیین هدف بر اساس اینکه آموزش و پرورش را چگونه می‌بینیم، متفاوت است. اگر رویکرد ما مدرسه‌زایی باشد و اصولاً کار کردی برای مدرسه قائل نباشیم، طبیعتاً صحبت کردن از کارایی و اثربخشی آن بی معناست. 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 اصولاً با سؤالاتی 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 مطلقاً 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 مهم تر از تعلیم و تربیت نیست

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

سال‌ها پیش هیاتی از متخصصان برنامه درسی کشور انگلیس به کشور آمده بودند، آنجا چرخه‌فرآیندی 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، قطعاً 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 شهروندانی 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.

TIMSS مطالعه بین‌المللی روند آموزش ریاضیات و علوم (Trends in International Mathematics Science Study)
PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) مطالعه بین‌المللی پیشرفت سواد خواندن

از مهم‌ترین و وسیع‌ترین مطالعات تطبیقی در قلمرو انجمن بین‌المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی (IEA) است که عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان بیش از ۶۰ کشور جهان را در دروس ریاضیات، علوم و سواد خواندن می‌سنجد. مطالعه تیمز هر ۴ سال و مطالعه پرلز هر ۵ سال یک بار تکرار می‌شود تا روند تغییرات آموزشی و میزان کاهش و افزایش عملکرد دانش‌آموزان کشورهای شرکت‌کننده در طول این سال‌ها مشخص شود.





از لحاظ فرهنگی بچه هایمان را از دست داده ایم

دکتر بیژن عبدالکریمی
فیلسوف و استاد دانشگاه



در حال حاضر در آموزش و پرورش از وزیر تا مدیر 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 می کند که چگونه باید به این موضوعات بپردازیم؟

■ نگران فروپاشی اخلاقی، اجتماعی و سیاسی کشور هستیم

به عنوان یک دانشگاهی به شدت نگران آینده ایران و فروپاشی اخلاقی، اجتماعی و سیاسی کشور هستیم و معتقدم در شرایط کنونی هیچ یک از مآداتشگاهیان، مسئولان و متولیان نظام آموزشی در جایگاه تعارف با یکدیگر نیستیم و فرصت گفتگوی محافظه کارانه را نیز نداریم، لذا باید واقعیت های موجود را بپذیریم و به زبان مشترک برسیم.

امروز با یک وضعیت خاص تاریخی در کشور مواجهیم و متأسفانه مسئولان و تصمیم گیران نظام آموزشی کشور به این مسأله توجه ندارند و تمام سرمایه های مادی و معنوی را هدر می دهند، مدرسه نمایان گر کل ساختار جامعه اعم از دانشگاه، مجلس، نهاد ریاست جمهوری و حتی بازی فوتبال است و هر چه که در باره نظام آموزشی کشور مطرح می شود، مصداق وضعیت موجود اقتصادی و تمامی بخش های دیگر است، نه تنها برای نظام آموزشی که برای هیچ یک از مسائل و بحران های کنونی کشور راه حل فوری وجود ندارد، هدف من از بیان برهوت در نظام آموزشی این است که بسیاری از مسئولان کشور در کی از این برهوت ندارند و طبق گفته بزرگان فلسفه، برهوت ویرانی نیست، انحطاط است. یعنی تمام نیروهای مقاومت کننده به بخشی از عوامل تباهی تبدیل شده اند. منظور من از به کار بردن این واژه در تعلیم و تربیت این است که خود آموزش و پرورش به طور ناخواسته در جهت تخریب و ویرانی حیات ما گام بر می دارد. به هیچ عنوان شخص یا فردی را متهم نمی کنم بلکه روند کلی جامعه را این گونه می بینم. طی چهار تا پنج دهه اخیر، در گیر دومین شکاف تمدنی خود شده ایم، اگر تا چند دهه قبل مسأله ماحل تعارض میان سنت و مدرنیته بود، امروز خود دنیای مدرن به بخشی از جهان کهن تبدیل شده و جهان جدیدی به نام جهان پسا مدرن شکل گرفته که ارزش های جهان مدرن را مورد شک و تردید قرار داده است؛ در چنین جهانی تمام مرجعیت ها و نهادهای گذشته، فروپاشیده و امروز در جهان پسا مدرن خانواده، همان خانواده گسترده دوران فئودالی نیست و حتی نقش خانواده هسته ای دنیای مدرن را نیز ایفا نمی کند. امروز نقش کلیساهما نقش دوران قرون وسطی و مدرن نیست و نهاد سیاست نیز همان نقش سابق خود را ندارد.

■ این آموزش با دنیای پسا مدرن 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 به عنوان یک الگوی فکری بر تر پیشاهنگ توده ها و مجاهدین مطرح نیستند، در چنین جهانی که الگوها و مرجعیت ها نقش و کار کرد خود را از دست داده و به سمت فروپاشی رفته اند، هیچ یک از مسئولان آموزش و پرورش کشور نیاندیشیده اند که چگونه باید آموزش و پرورش را در این

شرایط دنیای پسا مدرن باز تعریف کنیم؟ از این رو روند آموزش ما با دانش آموزان دنیای پسا مدرن همخوانی ندارد. در دهه های اخیر فاصله بین نسل ها بسیار زیاد شده است؛ در ۵۰ سال اخیر جهان به اندازه ۵۰ قرن متحول شده و این تحولات را در نوع سوالات دانش آموزان، گرایش های آنها و زیر سوال بردن برخی موضوعات به وضوح می بینیم. لذا از تمام کسانی که در این نشست حاضرند، گویا به مندهستم که چرا این واقعیت ها را نمی بینند؟ با این شرایط نه تنها راهی برای حل معضلات فعلی تبیین نمی شود، بلکه روز به روز گام های معکوس بر می داریم و تصویری کنیم خود به خود مسائل حل و فصل خواهد شد.

■ شکاف روز افزون 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 به عنوان یک حقیقت مطلق در هیچ دوره ای از تاریخ حتی زمان رضا شاه و محمدرضا شاه به این اندازه نبوده که در چهار دهه اخیر سرعت پیدا کرده و اینها حقایقی است که نیازمند تأملات جدی و فزاینده و فنی و خرید چند دستگاه کامپیوتر است.

مسئولان آموزش و پرورش به واقعیت های موجود جامعه امروز ایران کم توجهند. با وجود تدوین تمامی اهداف، آرمان ها و ایده هایی که در سند تحول بنیادین برای آموزش و پرورش ترسیم کرده ایم، ولی در واقعیت شکست خورده ایم و نه تنها به اهداف تبیین شده نرسیده ایم، 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 می دانند و بخشی دروغگو، بخشی سردار سلیمانی را نماد انسانیت و برخی او را به گونه ای دیگر می شناسند و این اختلاف نظر نیست، بلکه نوعی شکاف اجتماعی است و اگر برای این شکاف های اجتماعی و وحدت ملی راهکاری تبیین نکنیم، امنیت ملی و کیان جامعه به خطر می افتد 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 ارزش های تاریخی و فرهنگی به دانش آموزان است، اما امروز با یک انقطاع کامل با سنت تاریخی کشور و ارزش های شیعی و اسلامی در جامعه مواجهیم. آرمان های سند تحول، بازگشت دانش آموزان به سنت ها و ارزش های تاریخی و اسلامی بود، اما امروز عکس این اتفاق افتاده است. ما خواهان بازگشت به خویشتن بودیم، اما امروز با نفرت از خویشتن روبرویم و هر چه به این مقوله باز می گردد، به نوعی به ابراز انزجار در بین جوانان رسیده است. طبق سند چشم انداز قرار بود انسانی ارزشی، دینی و توحیدی خلق شود، اما به راستی میان واقعیت اجتماعی جامعه ما و این مفاهیم چهار تباطی وجود دارد؟ این آرمان های تعریف شده در کجای قرار گرفته است؟

■ فهم شرایط جدید ضرورت دارد

با توجه به این شرایط باید بپذیریم که ما در یک شرایط تاریخی قرار داریم. از یک سو 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 تنه‌ایه 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، بی‌جهتی 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 بروکراتیک گرفته است.

آموزش و پرورش ما با روند فعلی خود در حال تبدیل ارزش‌ها به ضد ارزش‌هاست 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. به عنوان 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 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 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 تلو 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 و 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 مابه‌هیچ 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 ما را به آموزش و پرورش تغییر دهیم، قطعاً این معجزه اتفاق خواهد افتاد. لذا از 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 به شدت 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 به عنوان زیست جهان جدید پذیرفت تا با پذیرش این شرایط بتوانیم با نظام سلطه مقابله کنیم، چرا که این سوژه مدرن زبانی دارد که با زبان 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 سوژه 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 نمی‌تواند تولید کند، اما روشنفکران می‌توانند. اکثر روشنفکران جامعه ما به اپوزیسیون پیوسته‌اند که بسیار خطرناک است.

■ نزاع موجود و راه نجات این کشتی به گل نشسته

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 سوژه مدرن است و خود به ضد انقلاب تبدیل شده و به جای 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 یک دل کند. اما آنها به جای تقویت تحرک جامعه، به تحریک آن دامن می‌زنند و دائماً در صدد تحریک توده‌ها علیه حاکمیت سیاسی هستند.

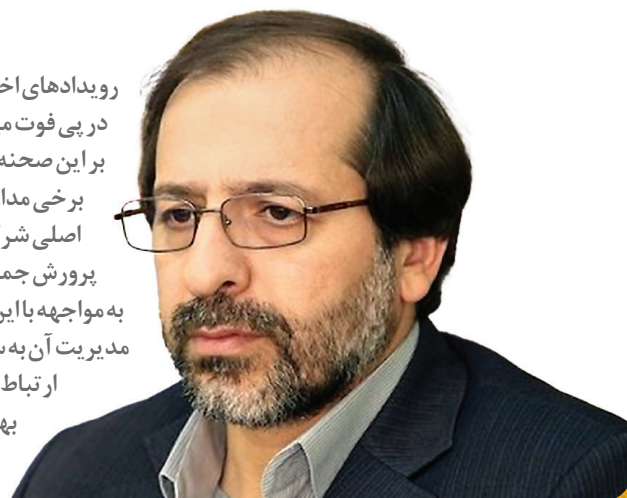
معتقدم برای نجات این کشتی به گل نشسته در برهوت، نیازمند وفاق ملی و بنا کردن خانه‌ای هستیم و باید دست به دست هم بدهیم. اما متأسفانه باد و گروه ناشنوا در کشور مواجهیم که گوششان بسیار سنگین است: گروهی که در ساختار قدرت و بخش اشرافیت دیوان سالاری و نظام اجرایی و سیاسی کشور از جمله آموزش و پرورش قرار گرفته‌اند و اصلاً 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 درمان نمی‌شود، لذا وجود برهوت را جدی بگیرد تا با کمک هم بتوانیم گامی اثربخش برداریم.



مهدی فیض، معاون پیشین پرورشی وزارت آموزش و پرورش در گفت‌وگو با اندیشه بهرهوری:

حوادث اخیر زنگ خطر را درباره 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 اعتراض کردند. صرف نظر از وجوه سیاسی این رخداد، بخش اصلی شرکت‌کنندگان در این اعتراضات را قشر جوان و نوجوان برآمده از سیستم آموزش و پرورش جمهوری اسلامی تشکیل می‌دهد که اکنون با اعتراض از مفاهیم و 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.





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، نه قسم عبادت کسب روزی حلال است که عامل هموار کننده 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 دوگانه‌ای می‌بینند و نتوانسته‌ایم آنها را قانع کنیم. به نظر می‌رسد حوادث اخیر زنگ خطر جدی را درباره روش‌هایمان به صدا درآورد. مثلاً آیه قرآن این است که «به کسانی که پیام‌های الهی را منتقل می‌کنند و فقط از خدای ترسند، بشارت ده.» در جایی مطرح کرده که آنها مراقبند حلال خدا حرام نشود، نه اینکه حرام خدا حلال نشود! یعنی جایی که حلال است، باید حلال بماند و اگر کسی بخواهد این محدوده را کوچک کند نمی‌شود؛ خوشبختانه حال کسانی که حریم را تنگ می‌دارند و خط قرمزها را فشرده 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، ماتریت را به مربیان 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.

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، به عدد و رقم 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 ستادوزار، خانه، هیچ دفتر، اداره کل و مرکزی 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 کردیم 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 متاثر 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 بدست نمی‌دهد. در مقطع دانشگاه، افراد 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 به نظر 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 برنگشتن، ثمره تعلیم و تربیت ماست. اینکه بعد از ۱۲ سال حضور در مدرسه هنوز حجاب برای دانش‌آموز دختر جان‌نیفتاده، 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 محدوده را کوچک کند نمی‌شود چون اگر بیش از حد ضرورت تنگ کنیم، خسارت وارد می‌کنیم؛ محدودسازی بیش از حد مخرب است



اشاره: طی سالهای اخیر در پی گلایه‌ها و اعتراضات معلمان درباره وضعیت معیشتی از یک سو و مشکلات کارایی و اثربخشی آموزش و پرورش از سوی دیگر، دولت تلاش کرده در قالب قانون رتبه‌بندی معلمان، رشد حقوق فرهنگیان را با عملکرد آنها گره بزند؛ لایحه‌ای که به دلیل حساسیت و فراگیری، تصویب آن به عمر چند دولت گره خورد و سرانجام پس از ۱۰ سال کشمکش، ۲۵ اسفند ماه ۱۳۹۹ از سوی دولت وقت به مجلس ارسال و کلیات آن هجدهم خرداد ماه سال ۱۴۰۰ تصویب شد و اکنون با تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی، به تدریج به مرحله اجرا رسیده است. با توجه به این که این لایحه در دوره وزارت محسن حاجی میرزایی بر آموزش و پرورش به تصویب رسید، درباره این قانون و نقش رتبه‌بندی معلمان در ارتقاء بهره‌وری آموزش و پرورش، با او به گفت و گو نشستیم.

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

آیا رتبه‌بندی معلمان باعث ارتقاء بهره‌وری آموزش و پرورش می‌شود؟

پیوند با همه کارکردهای آموزش و پرورش است.

در یک نگرش سیستمی و نظام‌مند، نظام آموزشی متشکل از مجموعه‌عنصری است که در یک پیوند هدفمند در تعامل و پیوستگی باهم قرار دارند. میزان اثربخشی و کارایی نظام آموزشی به میزان بهینه بودن این مناسبات و پیوندها بستگی دارد.

معلم، جبران‌کننده همه کاستی‌های آموزش و پرورش

در نظام آموزش و پرورش معلم رکن بی‌بدیل نظام است و می‌تواند جانشین همه نداشتن‌ها و جبران‌کننده همه کاستی‌ها باشد. با معلم توانمند و بالنگیزه می‌توان تاثیر سایر کاستی‌ها را کاهش داد، اما در فقدان معلم توانمند و باصلاحیت و واجدانگیزه قوی، سایر بر خورداری‌ها چندان راهگشا نیستند.

اگر معلم باصلاحیت و دارای انگیزه کافی شرط موفقیت پایدار است، سوال اساسی این است که چه زمان می‌توان از تحقق این شرط اطمینان حاصل کرد؟ رویکرد جاری و غالب،

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 رادر 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 بنابر این 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؟ بنابر این 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 برنامه درسی، نظام مدیریتی، 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 برنامه درسی 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 برنامه درسی با نظام سنجش و ارزشیابی، نظام جبران خدمات و عملکرد معلمان ارتباط پویا برقرار است. معلمان به تناسب توانایی در اجرای عملی برنامه درسی و میزان تحقق اهداف دوره‌های تحصیلی جذب شده، آموزش می‌بینند، ارتقا پیدا می‌کنند، ارزشیابی می‌شوند و حقوق دریافت 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 پیدای می‌کند.

یک نگاه این است که رتبه‌بندی صرفاً مکانیزمی برای افزایش حقوق معلمان و کاهش ناراضیاتی 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 برنامه درسی، اهداف دوره‌های تحصیلی، نظام سنجش و ارزشیابی، نظام جبران خدمات و نظام جذب و پرورش نیروی انسانی قرار می‌گیرد. این چرخ‌دنده‌ها بایستی به گونه‌ای در ارتباط بایکدیگر 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، برنامه درسی، نتایج سنجش و ارزشیابی و توانایی عملی معلمان در ارائه خدمات با کیفیت آموزشی از گردونه این چرخه خارج می‌شوند.

مبذرائه‌ترین شکل تخصیص منابع

ما با مبذرائه‌ترین 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 منحصر 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 یا با بهره‌گیری از شاخص‌هایی که توانایی سنجش عملکرد واقعی و مرتبط با برنامه درسی و اهداف دوره‌های تحصیلی را ندارد، انجام شود منابع تضییع 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 بایکدیگر 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 کشورها مختلف از تأثیر منفی، صفر درصدی 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 صدد این هستیم که از نهاده‌های اختصاص یافته بهره بیشتری 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 ماقدر به تحقق اهداف ما هستند؟ بیش و پیش از آنکه در صدد افزایش بهره‌مندی باشیم اصل بهره‌مندی باید موضوع توجه قرار گیرد.



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

بهبود بخشید. آموزش و پرورش امروز ایران برای بهره‌وری نیازمند بازطراحی نظام 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 با استاد 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 نوین 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 کلان گفت 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 وزارتخانه باید اولویت تمرکز بر سطح راهبردی باشد و سطح خرد را می‌توان به استان‌ها، مناطق و مدارس محول کرد و مهم این است که وزارتخانه 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.

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 بنگاه داری، در سیستم‌های اجتماعی و خدماتی یا فعالیت‌های فرهنگی به تدریج اهداف کلی که منطبق با فلسفه و جودی 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، پیش 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 داوری ممکن است غیرمنصفانه به نظر برسد، اما این یک واقعیت تلخ است که هنوز آموزش و پرورش 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 بین المللی تحت عنوان تیمز و پرلز که دوره‌ای و به صورت بین المللی انجام می‌شود و ایران نیز از سال ۱۹۹۵ 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

“

این یک واقعیت تلخ است که هنوز آموزش و پرورش 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.



نهضت احیای واحدهای اقتصادی را کد، افزایش بهره‌وری یا ائتلاف منابع؟

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 پایدار خواهد بود؟ موضوعاتی که به نظر می‌رسد نیازمند شفافیت بیشتر است. در این زمینه، یک یادداشت انتقادی از دکتر حمیدرضا نایبی، عضو هیأت مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران، شامل برخی نقدها و ابهام‌های این موضوع، در کنار گفت‌وگوی اندیشه بهره‌وری با علی کریم‌پور، معاون اجرایی نهضت احیای واحدهای اقتصادی منتشر می‌شود که پاسخ‌هایی به ابهام‌های مطرح شده، ارائه کرده است.

از بهمن ماه گذشته، با تأکید مسئولان دولتی، نهضت احیای واحدهای تولیدی را کد 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 نهضت در احیای برخی واحدها در مدت کوتاه کمتر از یک سال منتشر شده، نقدها و ابهاماتی نیز در این زمینه مطرح



برخی ابهامات و ملاحظات در باب نهضت احیای واحدهای تولیدی راکد



دکتر حمید زفاریابی
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 دست‌آورد نسبی نهضت احیا در ایجاد اشتغال صنعتی دست یافت. مع‌ذلک 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 و وجود دارد که ذیل 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 نهایی 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 احیا 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... دربرگیرنده 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 بهینه‌سازی‌هایی در ارزش برنامه‌ها امکان پذیر است؟

سؤال ششم

چه تدابیری برای مستندسازی و انتشار دانش و تجارب این نهضت 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 بازدهی‌های میدانی فنی و کارشناسی عملکرد واقعی طرح را ارزیابی کرده و پاسخگوی 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 نهضت 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.

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 را انتخاب و آن را احیا کند.

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

ما یک عارضه یابی 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 به خصوص 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 ۷۸۰ واحد رفع موانع کرده و ما با تطبیق آمارها، این عدد را به ۵۴۰ مورد اصلاح کردیم. نهضت احیا خیلی عده و امکانات ندارد و کار آن به صورت نهضتی و جهادی است.

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

ما باید با وزارت اقتصاد و مرکز آمار برای تهیه اطلاعات درست همکاری کنیم تا کار آماری به صورت 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 ۱۲ هزار میلیارد تومانی دولت و مشارکت ۱۸ هزار میلیارد تومانی مردم، حدود ۱۵۶ هزار میلیارد تومان سرمایه‌گذاری صورت گرفته، احیا می‌شود. طبق آمارهای به دست آمده، حدود ۷،۵ 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، احیا می‌شود حدود ۷،۵ درصد تولید ناخالص ملی در جهان از طریق همین روش‌های احیاء واحدهای اقتصادی صورت پذیرفته است



کار ما نظارت، حمایت و هدایت است



علی کریمی پور
معاون اجرایی نهضت احیای واحدهای اقتصادی

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

نهضت احیا در ۶ جبهه تامین مالی، پرونده‌های خاص، مشاوره و مدیریت، دانش بنیان، پیشران‌ها و تفاهنامه 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 عارضه‌یابی، بازار، مدیریت، تامین مالی، فناوری و... را بداند و سرمایه هم داشته باشد.

از نظر ما احیاگر باید بخش خصوصی باشد، در مدل مفهومی نهضت احیا که شامل نهادهای پشتیبان، نهضت احیا، واحدهای را کد 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 شوراهاستند. نقش پشتیبانی نهضت احیا نیز شامل همسوسازی واحدهای احیاگر و احیاجو، به هم‌رسانی 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 را کدی که باید احیا شوند و ده‌ها هزار واحد را شامل می‌شود.

در این واحدها ما موارد تعطیل، نیمه فعال (به معنای تولید زیر ۵۰ 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 فوق 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 احیا شده، 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 کار آفرینی امید و سازمان بسیج سازندگی وظایفی در این زمینه و شکل‌گیری رشد ۸ درصدی و افزایش بهره‌وری دارند. ما با آنها تفاهم کرده‌ایم تا به جای اینکه به سراغ ایجاد واحدهای جدید بروند، سراغ احیای واحدهای را کد بروند؛ اینها بیشتر سراغ واحدهای نیمه فعال رفتند، چون واحدهای را کد سوله، انشعابات و دستگاه را دارند، اما به دلایلی دچار مشکل شده‌اند. مثلاً یک کارخانه در بوئین‌زهرا، سومین کارخانه بزرگ سرامیک 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



نقش استانداردسازی و کاربرد آن در توسعه SME و بهره‌وری

سمیرا جعفری، عرفان جعفری

مدیران گروه مشاورین ماتوس

مشاوران سازمان صنایع کوچک و شرکت شهرک‌های صنعتی ایران

دنایای 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 اقصای 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 استاندارد 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 صناعت‌ها و در هر بخش رعایت کدام استاندارد ضروری و کدام در اولویت بعدی است، نیاز به دانش روزمدیریتی 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 رقابت پذیر 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 ارسالی بایدارائه 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 SIRI، استاندارد ملی آلمان (DIN)، استاندارد ملی ژاپن (JIS)، استاندارد ملی آمریکا (ANSI)، استاندارد ملی انگلستان (BSI)، استاندارد ملی فرانسه (AFNOR) و ... اشاره نمود.



انعطاف پذیری 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 ذی ربط 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 صناعتها، مراکز آموزشی و تولیدی موفق به اخذ آنها می‌شوند، همچون استاندارد مدیریت کیفیت؛ گروه دوم استانداردهای تخصصی که برای گروه تولیدی یا صنعت خاصی اجرامی گردد، همچون استاندارد ۱۳۴۸۵ و در نهایت گروه سوم استانداردهای الزام آور که سبب سودآوری و بهره‌وری می‌گردد، همچون استاندارد مدیریت انرژی ۵۰۰۱.

■ اهداف و تاثیر استاندارد

اقتصاد جامع (صرفه جویی در مصرف منابع)، حمایت از مصرف کننده، حفظ ایمنی و بهداشت محیط و ایجاد ارتباط بهتر از اهداف استاندارد است. همچنین با اخذ استانداردها و اجرای خط مشی‌ها، مواردی همچون کیفیت، ایمنی، کارایی، قابلیت اطمینان، تعویض پذیری، 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 بسته بندی و حمل و نقل، روش‌های حفاظتی، تعیین عبارات، اصطلاحات و علائم لازم جهت تفهیم طرفین، طبقه بندی مفاهیم و اصطلاحات، کاهش تنوع، افزایش سطح تولید، صرفه جویی در مواد اولیه و انرژی، کاهش ضایعات، بهبود کیفیت محصولات، تسهیل در انبارداری، بسط و گسترش بازرگانی داخلی و خارجی.

فواید برای مصرف کننده: تامین کالای مرغوب، اطمینان از ایمنی کالا و محصول، سهولت در سفارش، پرداخت هزینه کمتر، دسترسی آسان به کالای مورد نظر. در راستای اخذ هر گونه 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 یکسان سازی



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.

تاثیر 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 بی‌تاثیر نیست. در این میان استانداردها ابزاری اساسی و زیرساخت برای ورود راحت‌تر این واحدها به عرصه صادراتی و بازارهای رقابتی است که حضور بنگاه‌های کوچک را در میان رقبای پرنفوذتر می‌سازد. اجرای اصولی الزامات و کنترل مدیریت دارایی 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.

تاثیرات 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 را 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. تازمانی که استانداردسازی محصولات و بازارهای جهانی موجب آسان شدن فروش محصولات در بازارها می‌شود، شرکت‌ها باید محصولات استاندارد و استراتژی استاندارد بازاریابی 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، کارگزینی، 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 در آمدی 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 مدیریت دارایی همچون ISO55000، ISO55001 و ISO55002، بهترین ابزار و اصول کمکی برای یاری رساندن به مدیران می‌باشد. سازمان استاندارد جهانی برای پیشبرد این اهداف ساختار سطح



بهره‌وری را دریابیم!

سیدابوالفضل میرقاسمی | کارشناس منابع طبیعی و آبخیزداری

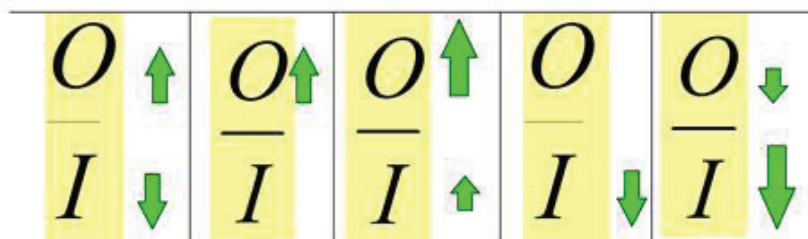


تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی وابسته به وزارت جهاد کشاورزی) از سال ۲۰۰۲ میلادی شروع شد که بنده هم توفیق همکاری با آنها را داشتم. البته سابقه موضوع بهره‌وری در ایران به قبل از آن بر می‌گردد. ایران از چند دهه پیش، به عضویت سازمان بهره‌وری آسیا (APO) در آمده است. ظاهراً ارتباط منسجم و مؤثری بین بخش‌های 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. دایره المعارف بریتانیکا، بهره‌وری را به عنوان 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 به عنوان شاخصی که نسبت ستانده (Output) به داده (Input) را مشخص می‌کند، وقتی افزایش می‌یابد که نسبت این کسر بزرگ شود در حالت ذیل، امکان افزایش نسبت بهره‌وری وجود دارد.

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 و بهره‌برداری درست و اصولی صورت نمی‌پذیرد و بخش زیادی از این منابع (به خصوص منابع آب و اراضی) به دلایل مختلف هدر می‌روند. بر اساس 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 حوزه آبخیز مهم (به عنوان 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 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 پژوهشی‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی

با توجه به بحران‌های محیط‌زیستی موجود (به خصوص گرمایش جهانی کره زمین، تخریب سرزمین، آلودگی منابع پایه، بحران کمبود آب شیرین و...) انتظار می‌رود محققین و صاحب‌نظران، پاسخ دو 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، به صورت درست و اصولی استفاده می‌شود؟
- ۲- جهت افزایش بهره‌وری از منابع موجود، چه اقداماتی باید صورت پذیرد؟

بر اساس 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 بر دارد که با انجام کارهای درست به حداکثر اثربخشی دست یافت.



موضعگیری مهم رئیس جمهور

آیا دستگاه‌های دولتی بهره‌ور می‌شوند؟

بهره‌وری رساند و چگونه می‌توان به دولت، مسئولان، وزراء، روسای سازمان‌ها، استانداران و دیگران کمک کرد تا بهره‌وری عملیاتی شود و به راهکارهای کاملاً روشن برسیم. همچنین تلاش شد با پرهیز از پرداختن به موضوعات کلی، با گفت و گو درباره جزئیات، راهکارهای مناسب در اختیار مسئولان گذاشته شود.

خلاصه مباحث مطرح شده در نشست به این شرح است: اول، آسیب‌شناسی گذشته و حال بهره‌وری. دوم، سیاستگذاری و اولویت‌بندی برنامه‌هایی که می‌تواند موجب تحقق بهره‌وری شود. به این منظور باید در هر طرحی که تهیه می‌شود، بهره‌وری را یک امر میان‌بخشی شمرد. سوم، باید جامع‌نگری و نگرش تحول‌گرا در تدوین برنامه‌ها مدنظر قرار گیرد. گرایش عادی مشکلات بهره‌وری را حل نمی‌کند، این مساله مزمین شده و اکنون نیاز به تکان‌های اساسی و تحول بزرگ دارد. چهارم، گسترش شبکه بهره‌وری است و در این مسیر باید از همه ظرفیت‌های بخش خصوصی، عمومی، نهادهای غیردولتی، دستگاه‌های دولتی و... استفاده شود و این شبکه گسترش یابد تا نفوذ بهره‌وری در همه بخش‌های جامعه مسجل شود.

پنجم، بر اساس موارد یادشده در بالا باید تدوین و تنظیم برنامه‌های جامع و قابل اجرا صورت گیرد. ششم، جایگاه راهبری اثر بخش مدیریت بهره‌وری است که این جایگاه به چه کیفیتی، چگونه و با چه راهکاری تقویت شود که همه بر آن اتفاق نظر داشتند. هفتم، سازماندهی همه ظرفیت‌ها در برنامه‌های اقدام است. هشتم، تامین پشتیبانی‌های جامع و همه‌جانبه که در آن باید همه دستگاه‌های ذی‌ربط در قالب یک شورای عالی یا یک مجموعه به هم پیوسته، عملیاتی شدن برنامه‌ها را پشتیبانی کنند.

تحقق این هشت بند به چند توجه نیاز دارد: یکی توجه به ایجاد نظام‌هایی چون نظام تخصیص منابع، جبران خدمات، نظام انتصابات یا شایسته‌سالاری و نظام ارزشیابی که این موارد باید در بدنه دولت مورد بازنگری، تحول و نوآوری قرار گیرد و همه مبتنی بر بهره‌وری باشد. در ادامه این توجه‌ها باید گفت ما به بخش غیردولتی کمتر پرداخته‌ایم و در این مسیر باید همه قوانین بازدارنده‌ای که موانع قابل توجهی را در رشد اقتصادی، رقابت و... ایجاد می‌کنند، مورد بازنگری قرار گیرند. توجه به ثبات اقتصادی، محیط کسب و کار و جهش در این محیط که تاثیر زیادی بر بهره‌وری دارد، توجه به گسترش فرهنگ بهره‌وری و تبدیل آن به یک مطالبه ملی و خواست عمومی جامعه از نکات دیگر است. در این مسیر باید از ظرفیت‌های رسانه و فضای مجازی نیز به نحو مطلوب بهره‌برد.



الزامات ارتقاء
بهره‌وری در کشور



سید حمید کلاتری
مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران

حجت‌الاسلام رئیسی، رئیس جمهور در چند موقعیت مختلف شامل جشنواره شهید رجایی، هیئت دولت و نشست روسای دانشگاه‌ها به تاکید درباره بهره‌وری پرداخت که به نظر شایسته‌سازگاری و تقدیر است. در دهه‌های گذشته کمتر رئیس جمهوری 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. رئیس جمهور 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. رئیس دولت همچنین 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 رئیس جمهور مورد توجه دغدغه‌مندان حوزه بهره‌وری قرار گرفته، انجمن بهره‌وری ایران تلاش کرد در نشستی در فضای مجازی، به صورت عمیق‌تر به این موضوع پرداخته و بررسی کند که برای تحقق این دیدگاه‌های ارزشمند دولت، مسئولان ذی‌ربط و دیگر تاثیرگذاران چه اقدامی 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. زیر بسیاری از برنامه‌هایی که مطرح می‌شوند، به دلیل نبود برنامه‌های کاربردی، همت و انگیزه یا پیگیری و نظارتی که باید برای پیشبرد و عملیاتی شدن آن وجود داشته باشد، اتفاق نمی‌افتد.

در این برنامه به این پرسش پرداخته شده که چگونه می‌توان دستگاه‌های دولتی را به



ضرورت طراحی یک نظام جامع بهره‌وری

کرم... دانش‌فرد

دانشیار رشته مدیریت واحد علوم و تحقیقات



اولا 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 پرننگ‌تر بهره‌وری یعنی اثربخشی است. یعنی باید دید بعد این همه تلاش، هزینه‌ها و وقتی که صرف می‌شود به 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 تاثیر گذارند که آنها نیز بر یکدیگر اثر متقابل دارند و یکدیگر را تعدیل می‌کنند. بنابراین باید به ورودی‌ها، پروسه‌ها و خروجی‌ها توجه کرد. اگر 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 فرایند دسترسی مردم، صنایع یا کارآفرینان به منابع را تسهیل نکنیم بهره‌وری رخ نخواهد داد.

در حال حاضر فرایند 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. در 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 متمرکزی 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 ابتدا 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 یا ذخیره 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.

مانباید بحث بهره‌وری مورد تأکید رئیس جمهوری 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 رئیس جمهوری است. بنابراین، رئیس جمهوری در سطح معاونت بهره‌وری باید فکر کرده و به وظیفه‌ای که دارد عمل کند. به عقیده من تا یک نظام نامه روشن و جامع در زمینه بهره‌وری نداشته باشیم، حرکت‌های موقت و غیر وابسته راه 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 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 باشد، 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 نهادهی 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 اداره 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 نهادهای 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 جهت‌گیری‌های اجرایی وظایف سازمان‌ها در جهت بهره‌وری باشد. باید درباره طراحی ساختارها در سازمان‌های عمومی، برنامه‌ریزی، تأمین 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 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 مسأله‌ای است که نظام بهره‌وری از آن رنج می‌برد.

مسئله سوم، ضعف تعهد اجرایی و عدم پاسخگویی و بازخواست در این زمینه است. ما تا کنون 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

ضرورت تقویت متولی بهره‌وری در کشور



فاطمه پهلوانی
رئیس سابق سازمان ملی بهره‌وری

این بسیار خشنودکننده است که موضوع بهره‌وری بارها توسط بالاترین مقام اجرایی کشور مورد تاکید قرار گرفته است. اهمیت بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست. با این حال تا کنون 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 نظام‌داری و کل‌بخش‌های اقتصادی مدیریت کند، با این لجستیک امکان‌پذیر نیست. برای اینکه این سازمان بتواند راهکارهای درستی در زمینه‌های کلیدی دستیابی به بهره‌وری ارائه دهد، نیاز دارد بدنه کارشناسی قوی‌تر، بودجه بیشتر، اختیارات بیشتر و جایگاه با نفوذتری 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

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 کمیته‌ای 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 عافیت‌بخش نخواهد بود.

مانیازمندار تقای سطح بهره‌وری نظام اداری کشور هستیم؛ زیرا علت اصلی بسیاری از نابه‌ره‌وری‌هایی که در سایر بخش‌های دیگر بازرگانی، اقتصادی و اجتماعی با آن مواجه هستیم، نابه‌ره‌وری نظام اداری و خدمات کشوری است. برای بهره‌ور کردن نظام اداری و خدمات کشوری دورا هکار وجود دارد که به مورد اول تا حدودی در ابتدای صحبت‌ها اشاره کردم.

برای بهره‌ورتر 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 بزرگان‌دیشی‌های 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 پیشنهادم نتیجه بیش از دود 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 تاثیرگذار 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 ما در 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 می‌گویم 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 ما در زمینه رسیدن به بهره‌وری اطمینان بدهند. در حوزه HR مشکلات جدی وجود دارد. از انتخاب و گزینش افراد تا فرآیندهای 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 «رهیاری» می‌گذارم. رهیاری 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.





جنبش ملی بهره‌وری با مطالبه‌گری مردم و نخبگان



میر سامان پیشوایی
رئیس سازمان ملی بهره‌وری

اول باید ببینیم بر سر چه مواردی توافق داریم. یک بهره‌وری 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 TFP در کشور شاهد بودیم که نه تنها با هدف برنامه که مثبت ۸.۲ بود همخوانی ندارد، بلکه از صفر هم پایین‌تر 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 مابیش 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

تقویت سازمان ملی بهره‌وری در همه ابعاد بکوشند. من مخالف این هستم که سازمان به صورت خصوصی اداره شود، چون بخش خصوصی قابلیت گزارش‌گیری، نظارت و کار حاکمیتی ندارد در حالی که بهره‌وری هنوز در کشور ما کاری حاکمیتی است. لذا پیشنهاد من این است که در همین دولت زمینه‌ها برای تقویت این متولی فراهم شود. اگر امروز با گزارش وضعیت بهره‌وری شرکت‌های دولتی مواجه هستید، حاصل سه سال تلاش بی‌وقفه و پافشاری همه نیروهای اندک این سازمان بوده است. مشکل بهره‌وری کشور، بیشتر نبود متولی بوده است. ما حتی بیشترین و قوی‌ترین نظام‌ها را در سال ۹۴ یا ۹۵ برای برنامه جامع بهره‌وری نوشتیم که یک کتابچه است، اما ضمانت اجرایی نداشت. یعنی خود سازمانی که متولی راهبری و اجرای این برنامه بوده، نمی‌توانسته به درستی تنظیم‌گری کند، توان لازم را برای اجرایی کردن برنامه‌ها را نداشته و حتی این امکان را نداشته تا اجرای آن را در سایر دستگاه‌ها پیگیری کند. اکنون نیز این سازمان هنوز با همین مسائل دست به گریبان است. توان فکری خوبی در داخل مجموعه و بیرون، از سازمان حمایت می‌کند اما امکان تحقق این برنامه‌ها در بسیاری از مواقع وجود نداشته است. در یک کلام، تقویت متولی بهره‌وری کشور تنها خواسته من از رئیس‌جمهوری است. من اصلاً باور ندارم که از نظر برنامه کمبودی وجود داشته باشد. ماده ۵ برنامه ششم نقطه عطفی در زمینه بهره‌وری است که خود آن ضمانت اجرایی برنامه جامع بهره‌وری شد. اهداف بهره‌وری مشخص است و مساله اصلی وجود متولی قوی و تنظیم‌گری است.



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 پروکراتیک دولت و رابطه نامناسب آن بایخش خصوصی، تعاونی و... گره بزنیم که نتیجه مثبتی داشته باشد. 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 یا نظام حکمرانی به دلایلی جسارت اجرا ندارد یا نحوه اجرای موثر را نمی‌داند که بتواند تأثیرات جانبی آن را کنترل کند.

بنابر این 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 آئین‌نامه 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 نشده است. هر چند کار آمدی 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 نقش‌آفرین تبدیل شوند. ما برای اولین بار «سامانه آینده 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 دست‌رسان 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. راهبر دما این بود که یک سری گزارشهای تصمیم‌ساز در اختیار این افراد قرار دهیم. ما تاکنون 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



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

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 تفاهنامه‌ای را نیز در این زمینه با معاونت علمی منعقد کردیم تا بتوانیم دست‌کم امسال در سه حوزه منابع و تسهیلاتی که در حوزه نوآوری- فناوری ترقی می‌شود را به سمت نوآوری بهره‌ور هدایت کنیم. همانطور که می‌دانید، در آخرین مباحث علمی که در حوزه بهره‌وری مطرح شده، نقش نوآوری جدی‌تر شده است.

به طور خلاصه، من آسیب جدی حوزه بهره‌وری را نبود قابلیت جاری‌سازی سیاست می‌دانم و لول 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 این وجود کارهای نشده زیادی نیز هنوز وجود دارد. بنابر این 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 اتفاقاً 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 مانع تلاش خود را در این عرصه می‌کنیم و تاحدی 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 دست‌آوردی 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؛ هر کتی 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. در خواست 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 انسجام 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 کلانتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، ابراهیم اصلانی، نویسنده و پژوهشگر و دکتر علی صاحبی، روانشناس بالینی دیدگاه خود را مطرح کردند و محسن حاجی میرزایی، وزیر پیشین آموزش و پرورش و دکتر عباس ذوقی، مدیر طرح احسان دانش تجارب خود از این وزارتخانه را تبیین کردند. همچنین حیدر زنده، مؤسس دبیرستان رشد و محمدحسن داوودی، مدیر مدارس صبح‌رویش، شرحی از این دو مجموعه موفق روایت کردند.

آموزش و پرورش است. نسل خلاق و بهره‌ور و نوآور را مدرسه باید بپرورد. رئیس‌جمهور در ابتدای سال تحصیلی سؤالی از معلمان مطرح کرد که چه کنیم مدرسه بهره‌ور شود؟ ما هم این پرسش را دنبال می‌کنیم تا در رسیدن به پاسخ و تحقق بهره‌وری در مدارس سهیم باشیم.

یک بعد بهره‌وری به کارایی مربوط است، اما وجه مهم‌تر اثربخشی و میزان رسیدن به اهداف و انتظارات است. به نظر می‌رسد برای رسیدن به هدف مدرسه بهره‌ور، لازم است درباره این پرسش‌ها تأمل کنیم:

آیا نظام تعلیم و تربیت ما بهره‌ور و اثربخش است؟

آیا فارغ‌التحصیلان مدارس ما از ویژگی‌های تعریف‌شده و قابل قبول برخوردارند؟

آیا مدیران مدارس ما، راه و رسم بهره‌ور ساختن مدارس را می‌دانند و آیا آنها را اجرایی می‌کنند؟



سؤال‌هایی پیش روی بهره‌وری در مدرسه



سیدحمید کلانتری
مدیرعامل 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،

است که تربیت رسمی را به عنوان اصل توسعه می گیرند. هر زحمتی که هست روی آن می کشند و نتیجه را طبعاً در آینده می بینند. اما در کشور ما، حاکمیت هنوز به این باور نرسیده است.

۱۴ رهایی، ویژگی دنیای امروز است

آنچه ما از مدرسه انتظار داریم، همچنان تعدادی کار کرد سنتی و محدود است. زمانی می گفتند نقش مدرسه، انتقال ارزش های اجتماعی و نقش معلم، انتقال دانش است. این دیدگاه ها، الان دیگر نیست. الان برخی بحث می کنند که چرا فضای مجازی، رهاست؟ اصلاً رهایی، ویژگی دنیای امروز است. نمی دانم از چه می ترسیم؟ دنیای امروز، دنیای رهاست. شما هر چقدر بخواهید آن را جمع و جور کنید، از جای دیگر درمی آید. غیر ممکن است بتوان این رهایی را جمع کرد. مگر اینکه درها را ببندید و هیچ رفت و آمد 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 ارزش ها نیست و نقش معلم، دیگر انتقال دانش نیست.

۱۵ تفکر فرهنگی موجود، کنترل گرا و محدود کننده

الان از معلم به عنوان تسهیل گر و تازگی ها با مفاهیم جدیدتری یاد می شود. خود مدرسه هم می تواند سازنده ارزش های جدید باشد، چیزی که مادر نظام آموزشی ایران از آن غفلت می کنیم. تفکر فرهنگی موجود، به شدت کنترل گرا و محدود کننده است، طبیعتاً در آموزش و پرورش هم برخی رفتارهای سیاسی و امنیتی منجر به این می شود که مدرسه، همیشه بین مصلحت ها و سلیقه ها سرگردان است. این وزیر، دیدگاهی دارد، وزیر جدید کل نظام را به هم می ریزد. ما چندین بار در چند دهه اخیر، تغییر ساختارهای شدید آموزش و پرورش را دیده ایم.

من از سال ۶۲ معلم بوده ام و از ابتدایی تا دانشگاه تدریس کرده ام. در این سال ها، هیچ نگاه فرهنگی و تربیتی منسجمی در آموزش و پرورش ندیده ایم. من سال ۸۸ با ۲۵ سال سابقه، خودم را با دلخوری باز نشست کردم. چون واقعاً احساس کردم وجودم در این مجموعه به درد نمی خورد. همان موقع ۲۰ کتاب داشتم. یکی از کتاب هایم را هم به آموزش و پرورش نداده بودم. چون می دانستم به نفهم 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 کنترل گرا و محدود کننده. فقط اینکه در مدرسه، اتفاقی نیافتد، سروصدایی بلند نشود. همین برای مدرسه داری ما کافی است.



هیچ وقت نگاه منسجم تربیتی نبوده است، جز تفکر کنترل گرا و محدود کننده. فقط اینکه در مدرسه، اتفاقی نیافتد، سروصدایی بلند نشود. همین برای مدرسه داری ما کافی است

آیا معلمان ما از انگیزه، دانش، تعهد و علاقه لازم برای بهره ور ساختن دانش آموزان برخوردارند؟

آیا خانواده ها (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 بهره وری لازم برخوردار است؟

چگونه می توان 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 بهره وری در مدرسه چقدر ضرورت دارد؟



مدرسه، همیشه بین سلیقه ها سرگردان است



ابراهیم اصلانی
نویسنده و پژوهشگر

ما در چند دهه اخیر، دچار پدیده خودموفق پنداری هستیم. افراد، از مدیر مدرسه، تا مدیر سازمان یا حتی وزیر، ادعای کنند موفق هستند. هر چه هم بگویید طبق فلان شواهد و استانداردهای ملی و جهانی اینطور نیست، کسی زیر بار نمی رود. برای همین کسی در این مملکت عذرخواهی نمی کند. هیچ کس استعفا نمی دهد. هیچ کس از کاری که کرده ابراز ندامت نمی کند. ملاک موفقیت هر فرد، خودش است. بقیه هر چه می گویند برای خودشان می گویند. خود اینکه احساس کنم موفق هستم، برای همه کافی است. مقام هایی داشته ایم که همه چیز را به هم ریخته اند، ولی مدعی بودند موفق ترین آدم تاریخ بوده اند.

خیلی از بحث های من به این نکته مربوط است. چون در مدار سمان سطح بهره وری آنقدر پایین است که شاید صحبت از بهره وری هم بی مورد باشد. درباره بهره وری در مدارس دو نگاه است: یکی نگاه حاکمیتی، یکی نگاهی که کارشناسان و صاحب نظران به آن معتقدند. حاکمیت معتقد است مدارس بهره وری ندارند. اگر هم نیستند حداقل وضعیت خوب است. این را مکرر در صحبت ها دیده ایم. ولی واقعیت های موجود، این را نشان نمی دهد و کارشناسان و صاحب نظران مدارس رانه تنها بهره وری، که موفق هم ارزیابی نمی کنند.

۱۶ نظام تربیتی مانع کارایی دارد، نه اثربخشی

الان یکی از ملاک های حکمرانی خوب، تعلیم و تربیت خوب و کیفیت مدرسه داری است. وقتی این را در نظام تربیتی ایران بررسی می کنیم، وضعیت اسفناک است. نظام تربیتی مانع کارایی دارد، نه اثربخشی. ما مجموعه زیادی از داده ها را وارد این نظام می کنیم، از دانش آموزان، معلمان، بودجه، مدارس، فضا و کلی امکانات بی حد و حصر. ولی عملاً خروجی چیست؟ دو جواب داریم: یکی حاکمیتی و یکی جواب تخصصی که اینها با هم جور در نمی آیند.

ما دو نوع تربیت داریم: رسمی و غیررسمی. آنچه الان در دنیا خیلی مهم است و خیلی روی آن کار می کنند، تربیت رسمی است. نقطه تحول خیلی کشورهای دنیا همین

۱۳) با آسیب‌های فرهنگی روبه‌رویییم، 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 جاها 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 هنجاری 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.

۱۴) 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 داریم. 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 گر نه 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؟ چرایی خود همه چیز را فقط روی کاغذ خلاصه می‌کنیم؟ زمانی در این مملکت، تب سبند نویسی افتاد. فایده‌اش چه بود؟ حالا می‌گویند اجرا نمی‌کنند. دلیلش چیست که اجرا نمی‌کنند؟ 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 بلرز و در مورد موضوعات حساسیت نشان دهد. کجا؟ در تربیت که عملاً نیست.

۱۵) 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 سرکار 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 زندگی‌ها 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 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، چیز زیادی در این کشور عوض نخواهد شد.

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، همان‌رهایی 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 یا 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.



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

۴۱ 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 بهره‌وری 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 به‌عنوان 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 ریاست‌جمهوری شود، اصلاح‌آرزیایی 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 او رفتار می‌کند. نمی‌توانیم او را خلیفه‌الله ببینیم، بعد بر خور دمان این باشد که بند کفشش چطور است یا خانم معلم، دستکش به‌صورت بچه‌ها بمالد و ببیند چیزی به‌صورت مالیده‌اند یا نه؟



مدرسه بهره‌ور، مدرسه کیفی است



علی صاحبی
عضو هیات علمی مؤسسه بین‌المللی گلستر

تعداد زیادی در جهان، عضو کنسرسیون مدارس کیفی گلستری هستند و با این شیوه، مدارس بهره‌ور را در جهان مدیریت می‌کنند. ما هم امیدواریم بتوانیم لااقل چند مدرسه بهره‌ور داشته باشیم. آقای زندیه، 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 تأمل 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

چشم‌انداز مدرسه کیفی



این مثلث طرح اولیه ماست. اولاً دانش‌آموزان باید مهارت‌ها و دغدغه‌های شهروندی یاد بگیرند. من شهر وند جهان هستم، 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 ما رقابتی 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 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 در می‌آورد، 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 غیر از درس، برآید. این مثلث سه بعدی است. داخل این مثلث، دستاوردها 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،

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 بر خورتان 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 اینجانبیرون آید؟ می‌خواهید انسان تربیت کنید؟ یا رتبه کنکور 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 چگونه 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، بانشاط است. لذت می‌برد. بچه‌ها روزهای تعطیل را دوست ندارد. مدرسه را دوست دارد. برای اینکه در مدرسه بهره‌ور، چارچوبی به نام اطمینان داریم؛ Certainty 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 اتفاق افتد، نگاه می‌کنند.

بهره‌وری زمانی به وجود می‌آید که این پنجره در سازمان ما، حتماً تاسیس شود. اولین 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 چوب 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، استعدادسنجی اش می‌کنم. نگاه می‌کنم رغبت‌های اصلی اش 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 رتبه بالا 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 ندارید. 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 نداشته باشیم، چیزی نمی‌توانیم بسازیم. در مدرسه بهره‌ور گل‌سری، چنین شکلی داریم.

فکری و ذهنی و قابلیت‌های یک جامعه را منعکس می‌کند. در قرآن داریم که إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ 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. اصلا 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. لَتُسْأَلُنَّ يَوْمَئِذٍ عَنِ النَّعِيمِ. 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 تولید جست‌وجو 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 برنامه‌های دینی و اقداماتشان برخوردارند. در چنین

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 اصلا 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 ارضاشده 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 بزنند. 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 بااراده‌ای سروکار دارید که خودش برای 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 به‌دست آوریم. چه کار کنیم برای مدرسه بهره‌ور؟ اول، فهم درستی از انسان به‌دست 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 بنگاه‌داری 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 زیست انسانی 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



در بهترین شرایط، کنکور به خاطر آوری را می‌سنجد. هیچ نسبیتی 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 دانش آموز می‌گویند لازم نیست اینها را بخوانید، نمره اینها را به شما می‌دهیم. اینهایی که در کنکور ضریب 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، معلمی که با کیفیت تدریس می‌کند چه تفاوتی دارد با معلمی که بی کیفیت تدریس می‌کند؟ هیچ. آن پول را منحصر ابایت پیوند استعدادی اینها می‌دهند. آن هم از خزانه مستقیم به حساب‌شان می‌رود. نه وزارتخانه 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 بهره‌وری در زاین مطرح شد، کارگزاران اعتصاب کردند. گفتند برای چه من بهتر کار کنم تا شما بیشتر سود ببرید؟ امکان ندارد شما در جامعه‌ای بهره‌وری 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 بهره‌ور باشد؟ من معتقدم در همین شرایط مدرسه می‌تواند بهره‌ور باشد یا لااقل زمینه‌هایی برای بهره‌وری داشته باشد.

❖ هشت زمینه بهره‌وری مدارس

مدرسه باید بتواند سنجش و ارزشیابی داشته باشد. مدرسه‌ای که اهدافش را اندازه‌گیری کند، 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 بنانداریم به آدم‌های فیزیک یاد بدهیم. فیزیک را باید در دانشگاه یاد بگیرند. مافیزیکی را

شرایطی، زمانی می‌توانیم بگوییم یک مدرسه بهره‌ور داریم که یک نظام آموزشی بهره‌ور داشته باشیم. اگر نظام آموزشی بهره‌وری نداشته باشیم، مدرسه بهره‌ور نخواهیم داشت. در این نگاه برای داشتن مدرسه بهره‌ور باید نظام آموزشی و نظام مدیریت ما بهره‌ور باشد و الان سؤال این است که آیا نظام آموزشی ما بهره‌ور 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 مستقلی این موضوع را موضوع توجه قرار داد.

معتقدم بزرگ‌ترین فرصت‌سوزی جامعه ما، در نظام تعلیم و تربیت بوده است. الان نگرانی فضای مجازی را داریم، 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 جلویش را بگیریم و مشکل از جای دیگری ایجاد می‌شود.

❖ اهداف دوره‌های تحصیلی به یغما رفته

چرا من معتقدم نظام آموزشی ما، بهره‌ور نیست؟ روی دلایلم خیلی فکر کردم، به خصوص بعد از دوره وزارت من متمرکز شدم و بسیار مطالعه کردم، علت را 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 می‌سازد. هیچ نسبتی با اهداف دوره‌های تحصیلی و اهداف نظام آموزشی ندارد. این کنکور انتهای این ۱۲ سال نیست. 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 مادر 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 شایستگی‌هایی را باید کسب کنند و چرا و چگونه باید کسب کنند؟ این سؤالی است که در دهه‌های گذشته هنوز پاسخ‌روشنی دریافت نکرده و بنابراین اهداف دوره‌های تحصیلی به یغما رفته. من در شورای 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 برند کنار می‌گذارند و



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



«رشد» نازی آباد، چگونه محبوب بچه‌ها شد؟



حیدر زندی
مؤسس دبیرستان رشد

من برای این بحث باهشت تاده نفر از فارغ التحصیلان 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 جمع بندی 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 دانش آموزان می‌گویم لزومافردی که در دوره مدرسه موفق بوده معلوم نیست در دانشگاه موفق باشد. انجام موفق باشد معلوم نیست در کارش موفق باشد و در کار هم باشد ممکن است در زندگی خصوصی آدم ناموفقی باشد.

❷ 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 بنیان وضع موجود عوض کرده‌اند. چطور می‌شود روی چشم‌انداز و این حرف‌ها کار کرد؟ چالش اصلی در اندازه‌گیری بهره‌وری آموزشی این است که نتایج آموزش لزوماً قابل اندازه‌گیری نیستند. این نکته مهمی است. ممکن است نمره دانش آموزان 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 بهره‌وری در مدرسه بسیار پیچیده است. چون با انسان مواجهیم، نمی‌توانیم راحت در مورد بهره‌وری مدرسه صحبت کنیم.

بهره‌وری 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 بهره‌وری بالا رود، باید زمینه رشد را برای بچه‌ها فراهم کند تا براساس توانایی‌هایی که دارند، رشد کنند و جلو روند.

❸ مدرسه‌ای شبانه‌روزی در نازی آباد!

سال ۷۶ تا ۶۴، 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 واقعاً 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 بروند. به مدرسه علاقه داشتند.

چند رویکرد داشتیم. نخستین مسئله نگاه انسانی هم به دانش آموزان و هم کارکنان. دانش آموزان را طعمه نمی‌کردیم، الان خیلی وقت‌ها دانش آموزان را طعمه می‌کنند. رتبه دانش آموز، طعمه می‌شود برای دیگران. واقعاً برای همه انسان‌ها ارزش قائل بودیم. این نوشته‌ای است که خود دانش آموزان نوشته‌اند.

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 مله‌ت 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.

❹ استفاده از روش‌های مجازی و فناوری نوین برای بهره‌وری

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 استعداد‌های متفاوت و بسیار متنوعی دارند. الان بستر مجازی، بستر خوبی است که هر مدرسه‌ای بتواند به استعدادهای خاص دانش‌آموزان پاسخ خاص بدهد و این امکان فراهم است. ما از روش‌هایی که فضای مجازی و فناوری‌های نوین برای مان ایجاد کرده می‌توانیم برای بهره‌وری 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 تغییری 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، وزارتخانه بهره‌وری 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 نیایند مدرسه تفاوت وجود دارد. وقتی مدرسه را تعطیل کردیم این شبکه گسترده از هم گسیخت. مدرسه کانون پیوندها بود و باید برقرار می‌ماند. دو ماه بعد من متوجه شدم و برگرداندم این تصمیم را.



بحث دیگر ایجاد تعلق به مدرسه در کارکنان و دانش آموزان بود. به قول نظریه انتخابی ها، مدرسه را می بردیم در دنیای کیفی هم دانش آموزان 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 کاملاً توجه داشتیم. اصلاً اینطور نبود که به بچه ها بگوییم درس این خوب است، هر کاری می خواهد بکند، هر جور می خواهد فکر کند، هر عملی می خواهد انجام دهد، اصلاً اینطور نبود.

۱۴ بسیاری از اتفاقات جامعه، ریشه در کنترل بیرونی دارد

مسئله دیگری که بسیار مهم است، بحث سخت کوشی است. بچه هایی که در مدرسه مادرش می خواندند، به ندرت کسانی بودند که پدر و مادرشان دیپلم داشته باشند. خیلی از آنها بی سواد بودند. ما روی این دانش آموزان کار می کردیم و اینها را به سمت سخت کوشی می بردیم. خیلی روی انگیزه های درونی بچه ها کار می کردیم. متأسفانه جامعه ما از کنترل بیرونی رنج می برد. بسیاری از اتفاقاتی که در جامعه می افتد، ریشه در کنترل بیرونی دارد. سعی کردیم این را از بین ببریم. کنترل درونی باعث می شود انگیزه ها درونی شود. البته انگیزه در انسان ها وجود دارد، ما اطلاعات می دادیم، جهت پیدا می کرد.

بحث مدیریت زمان، از این جهت که تقویم آموزشی بسیار دقیقی داشتیم. ساعت برخی درس ها را اضافه کرده بودیم. کلاس های فوق برنامه می گذاشتیم. کلاس های فوق برنامه اختیاری برای بچه های می گذاشتیم. کلاس های ورزشی اختیاری می گذاشتیم. همه اینها در برنامه سالانه ما می آمد.

یکی از راه ها شفافیت است. عوامل نظارتی هم داشتیم. اول کار را تعریف می کردیم، بعد نظارت می کردیم و باز خورد می دادیم. بحث دیگری که داشتیم، نوآوری آموزشی با دقت تر بگوییم، ترکیبی از آموزش نوین و سنتی داشتیم. یعنی بحث خودآموزی را در بچه ها آوردیم، خودارزیابی را در بچه ها آوردیم. کارهای گروهی مشارکتی تحت عنوان مباحثه داشتیم. بچه ها را گروه گروه می کردیم، مثلاً من که معلم جبر بودم، اگر سه جلسه جبر داشتیم، یک جلسه اینها مباحثه داشتند. مسئله ها را با هم بحث می کردند، ترکیبی از بچه های قوی و ضعیف با روحیه های مختلف. اصلاً دوست می شدند، رفیق می شدند با هم. خیلی در کار مؤثر بود. واقعا مباحثه یکی از دستاوردهای بزرگ دبیرستان رشد بود. خودمان با کمک معلمان، مجموعه تمرین ها و سؤال های خوب درست می کردیم. بچه ها در همین جلسات مباحثه، روی این سؤال ها فکر می کردند، کار می کردند. خیلی باعث رشد آنها می شد. دانش آموزی از اسلامشهر به نازی آباد می آمد. می گفت یک مسئله هندسه را در ذهنم شروع به حل می کردم. در اسلامشهر راه حلش را پیدا می کردم، بدون اینکه یادداشت کنم. اینقدر بچه ها را درگیر مباحث درسی کرده بودیم.

بحث دیگر اینکه به جای نصیحت کردن بچه ها، الگوی عملی بودیم. خودمان به خیلی چیزها عامل بودیم. این مسئله در بچه ها خیلی تأثیر مثبت می گذاشت. بحث دیگر، اقتدار در مدرسه بود توأم با محبت. به قول آقای گلستر، عشق و انضباط، توأمان بود. یعنی کادر مدرسه، معلمان و مدیریت مدرسه اقتدار داشتند، ولی عشق می ورزیدند. ما عشق مشروط گذاشتیم. می گفتیم 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 برخورد و رفتارهای مخرب با دانش آموزان داشتند، عذرشان را می خواستیم.

۱۵ معلم را خودمان انتخاب می کردیم

یکی از مشکلات این است که معلم را به مدرسه می دهند و مدرسه باید او را بگیرد. آنجا معلم را خودمان انتخاب می کردیم. خیلی وقت ها آموزش و پرورش می گفت ندارم، خودمان معلمان دیگر را می آوردیم، هزینه اش را خودمان پرداخت می کردیم. اصلاً اینطور نبود که هر معلمی به ما بدهند، قبول کنیم. ده درصد نیروهای ما، آموزش و پرورش بود. بقیه را ما می آوردیم و آموزش و پرورش به ما معرفی کند، نبودند.

۱۶ بچه ها در قانون های کلاسی نقش داشتند

بحث دیگر، محیط بسیار دوستانه بود. یعنی کارها با تفاهم حل می شد. در ۱۲ سالگی که آنجا بودم، یاد ندارم بین همکاران، بین معلمان با دانش آموزان، رفتارهای خیلی خشن و غیر دوستانه ای باشد. نکته دیگر تصمیم گیری مشارکتی بود. یعنی بچه ها در قانون های کلاسی نقش داشتند. کار بسیار مهمی است. در مدرسه کیفی اگر می خواهیم بچه ها به قانون ها احترام بگذارند، خودشان باید نقش داشته باشند. چرا الان در جامعه ما، حجاب را نمی پذیرند؟ مگر قانون نیست؟ قانون است، ولی اگر خواست عمومی نباشد، نمی پذیرند. نکته ای که الان اصلاً به آن توجه نمی کنند این است که این خواست عمومی نیست. ولی اگر فرض کنید دزدی را بخواهند محاکمه کنند، همه قبول دارند. کسی می گوید چرا این دزد را محاکمه می کنید؟ همه می گویند بکنید. بچه ها با شوراهای مختلف در جای جای مدرسه نقش داشتند.

بحث دیگر، یکپارچگی در سیاست های تربیتی و آموزشی بود. نه اینکه الان وقت درس است و به کارهای پرورشی نرسیم، یا به مهارت ها نرسیم، کاملاً نگاه یکپارچه در ارتباط با بحث یادگیری داشتیم. از رفتارهای شهر وندی و مهارتی تا کنکور و درس را به صورت یکپارچه در مدرسه می دادیم. این خیلی کمک می کرد و محیط شاد و بانشاط و سرزنده علمی داشتیم. نکته ای که خیلی جالب است، رقابت بود ولی سالم بود. بچه ها با هم دوست بودند. در مدرسه های خاص بچه هایی که رقیبند، اصلاً نمی خواهند همدیگر را ببینند! اینها دوستان جان جانی بودند. کارهایی می کردیم تا کسانی که درس خودشان خوب بود، به همسالان کمک کنند. یکی از بهترین راه های آموزش، آموزش همسالان است. یعنی دانش آموز خیلی بهتر می تواند مفهوم ها را نسبت به معلم به دانش آموزان دیگر انتقال دهد.



عشق و انضباط، توأمان بود. یعنی کادر مدرسه، معلمان و مدیریت مدرسه اقتدار داشتند، ولی عشق می ورزیدند. ما عشق مشروط گذاشتیم. می گفتیم دوست داریم، این کارها را هم باید انجام دهید

۱۴ مشارکت دانش آموزان در همه فعالیت های مدرسه

مشارکت دانش آموزان در کلیه برنامه ها و فعالیت های مدرسه و تقویت حس مسئولیت پذیری، نظافت کلاس ها و راهروها با خود دانش آموزان بود. برای این مسئله، برنامه داشتیم. مدرسه با ۱۱ کلاس و ۳۸۰ دانش آموز، یک مستخدم بیشتر نداشت. بیشتر کار را خود بچه های می کردند. فضا سازی مدرسه با خودشان بود. بسیاری از میز و نیمکت ها، رنگ کلاس ها، همه با بچه ها بود. یعنی خود بچه ها در این قضیه نقش اساسی داشتند. در کنار این کارها که انجام می دادند، کلیه کارهای فرهنگی مدرسه با اینها بود. گروه های مختلف هنری، سیاسی و فرهنگی داشتیم که خود بچه ها ساماندهی می کردند، نشریه درست می کردند، شور و شوقی در مدرسه بود. روزنامه می زدیم جمهوری اسلامی، کیهان، رسالت، سلام. نگاه می کردیم بچه ها از سر کلاس بیرون می آیند، همه ردیف شده اند و مطالب را می خوانند. از این بگیرد تا سایر کارها. همه کارهایش را هم خود بچه های می کردند. کمتر دانش آموزی می دیدید در گروهی فعال نباشد. یا گروه درسی بودند یا گروه فرهنگی بودند یا گروه ورزشی. به لحاظ ورزشی هم خیلی کار می کردیم. کنارمان یک مجتمع ورزشی دکترا شریعتی بود. آن مجتمع ورزشی هم سالن ورزشی داشت، هم زمین فوتبال داشت. بچه ها خیلی از وقتشان را آنجا کار می کردند.

از دیگر کارهایی که می کردیم، اردو بود. مار دوی کار برای بچه ها داشتیم. خودم فکر می کنم زمانی که درس می خواندیم اردو هایی می گذاشتند که بچه ها همه وسیله ها را می بردند، خودشان چادر می زدند و کار می کردند، همان پیشاهنگی. واقعا بچه ها را به اردو کار می بردیم. یک دفعه ۱۰ روز، دو هفته بچه های رفتند و کار می کردند. خودشان می گفتند ساختن ما خیلی مؤثر بود. کنار این اردو های تفریحی داشتند. اردو بدون هدف نداشتیم. می گفتیم در این اردو می خواهیم روی این مهارت کار کنیم. یک اردو که می خواستیم برگزار کنیم، ساعت ها با همکاران جلسه می گذاشتیم، مسائل را مشخص می کردیم. با خود دانش آموزان جلسه می گذاشتیم و بعد برای برگزاری اردو می رفتیم.

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 بچه ها در مدرسه مورد توجه هستند. یک دسته بچه هایی که شلوغ هستند و درس نمی خوانند، یک دسته هم بچه هایی که بچه مثبت هستند و خیلی درس می خوانند. قشر متوسط، رها هستند. مشاور نمی گذارد این اتفاق بیفتد. برای هر کلاسی مشاور گذاشته بودیم که به تفاوت های فردی بچه ها توجه می کرد. ساختار مدرسه را می خواهیم در یکی دو دقیقه توضیح دهیم. مادر مدرسه مان چون تعداد دانش آموزان ۳۸۰ نفر بود، طبق ساختار آموزشی، یک مدیر، یک معاون اجرایی، یک معاون آموزشی، یک دفتر دار، یک مربی تربیتی، یک سرایدار، یک مستخدم و یک حسابدار داشتیم. معلمان ما معلمان خوبی از نظر آموزشی بودند. به ما مشاور پایه نمی دهند. 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. دفتر دار ما هم دفتر دار بود، هم معاون بود. مربی تربیتی ما معلم و مشاور هم بود. سرایدار ما هم آشپز بود، هم مسئول خوابگاه ما بود. چه کار می کردیم؟ جای اینکه یک معاون و یک مشاور بگیریم، می گفتیم شما مربی تربیتی هستید، وقت بیشتری می گذارید. این دو کار را هم انجام می دهید. به آنها پول می دادیم. کسی که مثلاً سرایدار مان بود، می گفتیم شما آشپزی هم کنید، وارد هم بود. مسئول خوابگاه هم بود. خوابگاه درست کرده بودیم. بچه هایی که خانه شان دور بود یا امکان تحصیل در خانه برای شان فراهم نبود، شبانه روزی آنجایماندند و درس می خواندند. البته همه اینها از نظر آموزش و پرورش خلاف بود. گیر هم همین جاست. همه اینها را خودمان انجام می دادیم.

۱۵ تامین توأم با عزت دانش آموزان محروم

دانش آموزان بسیار زیادی داشتیم که اینها را تامین می کردیم. خاطرهای بگویم. اواخر مهر سال ۶۴ ولی یک دانش آموز آمد و به من گفت فلانی می خواهد بچه ام را ببرم. گفتم برای چه می خواهید ببرید؟ گفت نمی توانم خرج خانه ام را تامین کنم. کمک خرج من است. گفتم چه کار می کند؟ گفت اگر او را ببرم کار کند، ماهی ۴۰۰ تومان می گیرد. سال ۶۴ حقوق خودم ۲۵۰۰ تومان بود. گفتم پول برایت مهم است یا اینکه بچه را ببرید. گفت پول. گفتم اجازه می دهید اینجا درس بخواند، ما این پول را به شما بدهیم؟ گفت آره، از خدایم است. این دانش آموز آنجا ماند، کاری در مدرسه برایش ایجاد کردیم. سر ظهر که بچه های آمدند، او غذا را تقسیم می کرد و ۴۰۰ تومان ماهانه به این دانش آموز دادیم. او الان یکی از بهترین استادان دانشگاه کشور ماست. برای بچه های محرومی که مشکل داشتند، دفتر چه درست کرده بودیم. گفتیم ماهانه به شما پول می دهیم. بعد که فارغ التحصیل شدید، پول را به ما برگردانید. از یک نفر هم نگرفتیم، امانت سرشان نگذاشتیم. منابع مالی ما یکی سرانه دانش آموزی بود که خیلی زیاد نبود. کمک مالی اولیای بسیار کم بود. یکی از چیزهایی که فکر کنیم باید روی آن کار کنیم، مسئولیت اجتماعی کارخانه هاست. من از اینها خیلی پول گرفتم برای کار مدرسه. بچه هایی که در مدرسه ما کار می کردند، همه طبقه اجتماعی پایین بودند. هر ساله اینها در کنکور سراسری صد درصد قبول می شدند.



آموزش گفت و گو و زندگی جایی که مواد فروش ها و یالون می زند

محمد حسن داوودی
مدیر مدارس صبح رویش

سال ۹۳ مدرسه صبح رویش را برای بچه های کار در منطقه ۱۲ تهران راه اندازی کردیم. هم اکنون ۱۰۸۶ نفر از بچه های کار که خیلی هایشان در محله دروازه غار، باغ آذری و آن محدوده زندگی می کنند، در ۸ مرکز که داریم، درس می خوانند. تلاش می کنیم با الگوی آموزشی صبح رویش، بچه ها زندگی کردن را در مدرسه یاد بگیرند. چون موضوع بهر هوری است، سعی می کنم حرف تکراری زنم و از تجربیات مجموعه صبح رویش به گونه ای که بتواند قابلیت توسعه داشته باشد، عرض کنم. اگر بهر هوری را در راستای توسعه ببینیم، باید توسعه را از مدرسه شروع کنیم. مدرسه ای که بخواهد بهر هوری یاد دهد، باید خودش هم بهر هور باشد. ابتدا کارهایی که برای الگوی آموزشی مان انجام دادیم را عرض می کنم. بعد هم تجربه هایی که برای ساختار و سازمان مردمی صبح رویش در این زمینه داریم.

۱۶ کلیشه ها را کنار بگذاریم

مادر طراحی مدرسه برای بچه های کار، ابتدا باید کلیشه ها را کنار بگذاریم. چه کسی گفته بچه ها باید صرف بایستند و کلاس به کلاس جدا شوند؟ چرا رقابت خود ساخته کلاس اولی ها و دومی ها؟ در دبیرستان، بچه ها بعد از مدرسه قرار می گذارند، می گویند بایستید تا دومی ها حال اولی ها را بگیرند. این تقابلی که برای بچه ها در مدارس می سازیم، باعث می شود جامعه این قدر ضد توسعه و دور از مشارکت باشد. خیلی اتفاق های دیگر هم در این رقابت ها بود، مثلاً از جلو نظام، خبردار. پریروز در مدرسه ای بودم، ناظم بچه ها را به صف کرده بود و می گفت من فقط یک کله ببینم. چرا چند کله می بینم؟ فرض کنید ۲۰ بچه سوم دبستان در صف بودند. یعنی از آن سن می خواهیم

بچه‌ها را راج برنیم و اصل تفاوت‌های فردی را نادیده بگیریم. اینکه هر انسانی، مسیر، استعداد و ویژگی‌های خودش را دارد و می‌تواند به ظرفیت‌های خودش توجه شود. ما در مدرسه، صف مارپیچ داریم. هیچ نیازی به از جلو نظام خبردار نیست. از جلو نظام برای پادگان است. مدرسه را پادگانی 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 تک رفتارهایی که ما در مدرسه با بچه‌ها و یاران مان داریم.

۱۴ معلم هم بازی بچه‌هاست

همین که می‌گوییم یاران، ما در صبح رویش اصلاً کارمند نداریم. 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 اول یادگیری، وظیفه و اتفاقی است که باید برای بچه بیفتد، پس معلم باید بستر فراهم کند. قرار نیست مارچ برنیم. 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؟

۱۵ دانستان: بچه‌ها در پارک یاد می‌گیرند

ما در 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 بچه‌ها چهار راه است. اگر نگران شیوع کرونا هستیم، من باید اینجا به او ماسک و استفاده از پروتکل‌ها را یاد بدهم. من که نمی‌توانم به او تلبت بدهم، فردا پدرش می‌فروشد و خیلی از اتفاقات دیگر، اما اتفاقی نیفتاد.

دیدیم خدا را 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 دانستان و دبستان می‌شود دانستان. در دانستان بچه‌ها بروند در پارک یاد بگیرند. اگر در چهار دیواری 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 بریم در پارک؟ نه. خود بچه‌ها طراحی کردند، آمدند کمک کردند. یک سری لاستیک‌های ماشین 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 سه گانه دانش، نگرش و مهارت شکل گرفت. کلاس‌های بچه‌ها در دانستان، ریاضی، فارسی و علوم نیست. اسم‌هایش کشفستان، ایدستان، سبزستان و آواستان است، خدا پدر و مادر کسی که کرونا را ساخت بیمارزد! 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 ایدستان و سبزستان مان به بچه‌ها چند دانه ریحان می‌دهیم، اصلاً نمی‌گوییم زنگ ریاضی است و می‌خواهم به شما مساحت یاد بدهم یا می‌خواهم به شما بگویم

خدایی هست که باعث رویش گیاه است، نه این کلاس سبزستان است.

چالش، بوستان زندگی در دروازه غار. جایی که مواد فروش‌ها به اصطلاح خودشان و بالون می‌زنند. اولی که صبح رویش را راه انداختیم اطلاعاتم از بچه‌ها کمتر بود. شیشه اتاقم شکست، گفتم شیشه فروشی اینجا کجاست؟ یک ذره جا خورد. گفتند شیشه فروشی؟ از شما بعید است. فکر کردم شیشه مخدر می‌خواهم. یعنی در محیط، شیشه یعنی مواد مخدر 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 کلاس‌های مان کدها را داریم. ما هیچ وقت کلاس ریاضی، فارسی، علوم نداشتیم. قبل از این دانستان هم عدد کده، عجب کده، بازی کده، زیست کده، وطن کده، دهکده. در دهکده مان سه روز پیش قندی به دنیا آمده. از مامان و بابایش که دوباره 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، به عنوان خیر معرفی نمی‌شوند، همه مهمان بچه‌ها هستند چون عزت نفس آنها مهم است. اصلاً بچه‌ها نمی‌دانند مدرسه کودک کار است، یک مدرسه است در محله هرندی و اسمش چیست؟ صبح رویش دوست داشتی ما. این اسم را هم بچه‌ها گذاشتند. دوست نداشتند صبح رویش خالی باشد. در تولد چهار سالگی‌اش یک دوست داشتی ما به نامش اضافه کردند.

۱۶ آموزش کنترل خشم و گفت‌وگو بعد از دعوا

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

چیزمانی این بچه باید یاد بگیرد وقتی دعوایش می‌شود چطور خشمش را کنترل کند، چطوری حرف بزند، چطوری صحبت کند؟ چطور دفعه بعدی که خشمگین شد، ال‌ترناتیوی در ذهنش تولید کند که من دیگر از مشت استفاده نکنم؟ این را اگر من در مدرسه یاد ندهم، دکتر و مهندس‌های مادر جامع‌مان، مدیر اداره شده، نمی‌تواند با همکاران خودش ارتباط درست اجتماعی برقرار کند. خشمش را نمی‌تواند کنترل کند، این وظیفه مادر مدرسه است. 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 گفت‌وگو را 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 بنزد پای چشمش. حالا حالتان چطور است که یک مشت را زدید و خودتان



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؟



زمین که از خودش ماهی ۴۰ میلیون تومان اجاره کردیم، وسطش باید یک دیوار بکشیم، چون قانون گفته متوسطه دوم و متوسطه دوره اول پسران باید کنار هم باشند. انگار اینها می خواهند همدیگر را چه کار بکنند. مثلاً به هم حمله کنند، نمی دانم آموزش و پرورش مثل باغ وحش به مدرسه نگاه می کند. زورمان نرسید، بالا و پایین را دیدیم، زورمان نرسید، واقعا از ارتباطات هر چه توانستیم استفاده کردیم و دیوار را کشیدیم، خود بچه ها آمدند کمک کردند. خود بچه ها گفتند مامی خواهیم با اسپری بنویسیم این دستور آموزش و پرورش بود. گفتیم نه، نمی خواهد این کار را بکنید. در اینجاست.

۱۴ صبح رویش فقط مدرسه نیست، سازمان مردم نهاد است

مادر ساختار صبح رویش یک NGO دیدیم. ما دیدیم فقط مدرسه نیستیم. ۸۰ درصد بچه های ما کار می کنند، چون مابه جداسازی قائل نیستیم. نمی گوئیم اگر بچه ای کار نمی کند یا فقیر نیست نباید، نه. هر بچه ای دور صبح رویش می نشیند می تواند بیاید ثبت نام که البته در آن محدوده از بد حادثه ۸۰ درصد، بچه های کار هستند. ما دیدیم باید نگاه بشه ای داشته باشیم. تاجه زمانی می خواهیم بنشینیم و سالانه به خاطر سیاست های غلطی که اتخاذ می شود هزاران کودک کار به شهرمان اضافه شود؟ صداوسیما هم ذهنیت مافیای باند ایجاد کند، ولی یک نحوه رفتار به مردمان ندهیم. کدامیک از شهروندان تحصیل کرده و غیر تحصیل کرده آموزش دیده اند که وقتی سر راه یک کودک کار مواجه می شوند، طوری برخورد کنند که به او لطمه نزنند؟ ما با ترجمه لطمه می زنیم. کار صبح رویش و ارفک و انجمن حمایت از کودکان کار و همه رفقا در آن جی اوهارا نابود می کنیم. وقتی این بچه را سر چهارراه تحقیر می کنیم، حتی از روی مهربانی سؤال پیچش می کنیم. بای توجهی می کنیم. این انتخاب های نا آگاهانه همان مسئولیت پذیری است که باید به شهروندان یاد داد. صبح رویش را به عنوان یک ان جی او تعریف کردیم نه یک خیریه، نه فقط یک مدرسه. الان صبح رویش ۲۵ دپارتمان دارد که هشت تای آن مدرسه است. کلینیک روانشناسی، کلینیک مددکاری، واحد R&D که پژوهش هایی را تولید کردیم، هنوز منتظریم بعد از دو سال نمایندگان مجلس به ما وقت بدهند که بگوئیم تو را 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. یابسته هایی را آماده کنیم که در مورد اتباع افغانستانی که وارد ایران می شوند، این سیاست ها را اتخاذ کنید. ما با تجربه آلمان و استرالیا و این همه کشور مطالعه شده، شاید بگوئید اینها کار پژوهشکده های وزارت کشور است، با همه آنها صحبت کردیم، دیدیم از این خبرها آنجانیست. پس وظیفه یک ان جی او است. وظیفه بخش مردمی

را تخلیه کردید؟ الان حالتان خوب است یا ضربان قلبتان بالاست؟ دفعه بعد می توانید کنار او بنشینید و با هم دوست باشید یا نه؟ پس بیایید انتخاب کنیم که دفعه بعد می خواهید مشت بزنی یا نه. ما سال ۹۴ که مدرسه را باز کردیم، چهار مورد از جاع به بیمارستان داشتیم. بچه های محله هر نندی تیزی در جوراب شان است و قرار نیست ما آنها را بگردیم، قرار نیست به آنها بی اعتماد باشیم. چهار مورد از جاع به بیمارستان داشتیم که دوتای آن بخیه بود و دو تا شکستگی. ولی الان چند سال است که از جاع به بیمارستان نداریم. بچه ها در چتر گفت و گو که البته نمادین است، مسئله شان را خودشان حل می کنند. بچه سوم دبستان با سه سال سابقه در صبح رویش ولی هشت، نه سال زندگی در دروازه غار که پدر و دای اش مواد فروش بودند و بی سوادی یک مسئله جدی در خانواده بچه ها است، بافتخار می گوئیم من امروز پنج بار کنترل خشم کردم. البته پنج، شش نفر را زده. قبلاً ۱۰ نفر را می زد، ولی الان چهار، پنج تای آن را کنترل کرده. در این مشارکت بین بچه ها، اصلاً قرار نیست مابه آنها سرویس بدهیم. مدرسه محیط زندگی بچه ها است. بچه ها خودشان ناهار و صبحانه شان را تحویل می دهند، کلاس شان را باید خودشان تزیین کنند، نظافتش، برای بچه ها بدیهی است که باید کارها توسط خودشان انجام شود.

من در مورد مدرسه ای صحبت می کنم که سال ۹۳ که هنوز مدرسه را راه اندازی نکرده بودیم، غذای نذری گرفته بودم آنجا پخش کنم، ناگهان دیدم دور ماشین شاید ۵۰۰ نفر آدم بود. اصلاً نگران شدم. در همین محله، برای همین بچه ها الان غذای شان سلف سرویس است، حالا هر غذای ساده ولو پوره سیب زمینی، ولی خودشان می آیند بر می دارند. با احترام، برای همدیگر می برند. اضافه غذای شان را دخترهای مدرسه برای بچه هایی که واقعا شب ها گرسنه می خوابند، می برند، برای کار تن خوابی که دم در مدرسه است. این اتفاق بسیار بزرگی است. و حتماً آزادی، انتخاب، ارضای همه نیازهای بچه ها در آن مدل جا گرفته و پیش می رود.

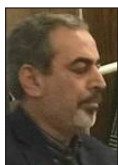
مثلاً طراحی جدید، می گوئیم بدون رنگ تفریح، اصلاً رنگ تفریح یعنی چه؟ یعنی سر کلاس زجر آور است؟ لزومی ندارد پایه ها به آن معنی از هم تفکیک شوند. اگر قرار است یادگیری اتفاق بیفتد، در بستر شناختی و انتخابی بچه ها است. اصلاً کلاس ها قرار نیست دیوار بین هم داشته باشند. من در یکی از روستاهای هند مدرسه ای به نام دیگانتار را در ایالت چیچور دیدم. کلاس های مدرسه خیلی ساده، اصلاً لوکس نبود ولی دیوار نداشت، آن حیوانات سر کلاس می آمدند کنار بچه های نشستند و چه یادگیری عمیقی بود. بعد برام جالب شد که چه شد راهنما ما را به آن مدرسه برد، بعد فهمیدم مؤسسه خانی است که از آکسفورد فارغ التحصیل شده و خیلی آگاهانه اینها را پیش می برد.

۱۵ بزرگ ترین مانع ما خود آموزش و پرورش است

البته بزرگ ترین مانع ما خود آموزش و پرورش است. خدا نکند منطقه بفهمد من سر کلاس چه کاری می کنم. اگر دیوار کلاس ها را بخواهم بردارم که نمی شود و خیلی چیزهای دیگر. کاش آموزش و پرورش دست از سر مدارس بردارد و اختیار را به مدیران مدارس بدهد. کار آموزش و پرورش فقط تربیت معلم و تأمین زیرساخت است. بدن نیست بدانید آموزش و پرورش از صبح رویش درآمد دارد! یعنی همه منابع از مردم تأمین می شود، مایک 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 می گیرد و ما از مردم می گیریم، تحویل سیستم دولتی می دهیم تا بتوانیم در آن ساختمان کاری کنیم که وظیفه آموزش و پرورش بوده. یعنی نه تنها معلم، کادر و امکانات به ما نمی دهد، معاون منطقه سه هفته پیش زنگ زده که نمی خواهید به منطقه کمک کنید؟ پنج بسته کاغذ فرستید، آقا اینجا منابع مردمی تأمین می شود. اینها را عجایب است یعنی مامی گوئیم تو را به خدا فقط جواب لای چرخ ما نگذارید! ما برای مجوز این مدرسه چه ها کشیدیم که آموزش و پرورش ما را ملزم کرد در همین

۱۴ باید کنار بچه‌ها باشیم

فردایش رفت همه را فروخت، ما را فریب داد. رفت موتور خرید و ما فهمیدیم یک جای کار می‌لنگد. آن نگاه‌ان جی او را عرض می‌کنم. اگر مانکنه‌مان آن جی اونبود، خیره بود، می‌گفتیم الاعمال بالنیات، مانیت‌مان خالص بود، چه آدم‌های قدر ناشناسی، پسر نوح هم آدم‌بدی بود پس این راه 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 مثلاً 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 رهامی شوند در جامعه و ۷۲ درصد دخترها در گیر روسپی‌گری و ۷۶ درصد پسر هادر گیر 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 زیر ساخت فراهم کند و حداقل چوب‌لای چرخ مدل‌های موفق مردمی نگذار، حمایت‌شان کند یعنی یک مدل را پیدا کند بگوید شمارا یک ذره حمایت می‌کنم. دو تا زیر ساخت بیشتر به شما می‌دهم. بتوانید بهتر کار کنید. در صبح رویش آدم‌هایی که فعالیت می‌کنند، ۲۰ نفری عاشقانه به عنوان نیمه‌داوطلب می‌آیند زحمت می‌کشند و با عشق‌شان، با تمام وجودشان می‌آیند هر روز در دروازه غار، از لواسان، 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.



تنه‌اراه، کوچک کردن سازمان آموزش و پرورش است

دکتر عباس ذوقی
مدیر طرح احسان دانش

مدیریت منهای نظریه اصلاً امکان‌پذیر نیست. وقتی در سازمان‌هایی خواهیم کار مدیریتی کنیم، باید نظریه‌های آن حوزه را بدانیم. سازمان آموزش و پرورش به خاطر ساختارش اصلاً امکان‌پذیر نیست مدیریت کند. تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی، حداکثر برای سازمان‌های صدهزار نفری است. آموزش و پرورش ما، سازمان یک میلیون نفری است. اصلاً تئوری و نظریه برای مدیریت سازمان 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 راندگی 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 صدهزار نفر تبدیل کنیم، و گر نه 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

است که در این موضوع ریشه کار کودک را پژوهش کند. الان هم پژوهش میزان درآمد بچه‌های کار را به صورت واقعی در ۵۲ نقطه تارگت کرده‌ایم که در تهران در حال انجام است. پنج، شش سال پیش یک پسر ده، دوازده ساله پشت وانت میوه فروشی کار می‌کرد. هزار اتفاق تلخ اخلاقی و سوءاستفاده هم برایش می‌افتاد که فوق العاده تلخ بود. درس هم نخوانده بود. من چندبار با او مواجه شدم، به مددکار مان گفتم حتماً او را جذب کنید. چندبار رفتیم و موفق نشدیم جذبش کنیم. چون یکی، دو بار سال‌های قبلش به مدرسه دولتی رفته و فراری داده شده بود. به بهانه ورزش و فوتبال در حیاط مدرسه آمد. مدتی گذشت و دید کلاس‌ها هم جذاب است، بچه‌ها فرار نمی‌کنند. با عشق سر کلاس می‌روند، رفت سر کلاس.

۱۵ 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 بخواد برود 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 جداشت؟ غذایشان را در اعتصابی پرت کردند در حیاط و حیاط مدرسه پراز غذای بچه‌ها شد و حتماً معلم و کادر مدرسه آگاه این اعتراض را حمایت می‌کند که شما ز حقوق تان بخواهید صحبت کنید، ما به این مدل اعتراض رسمیت دادیم. یک اتفاقات خیلی جالبی افتاد، ولی بچه‌هایی که آسیب‌هایی به مدرسه زده بودند باید با مسئولیت‌پذیری جبران می‌کردند. ما با آنها صحبت کردیم و تشویق‌شان کردیم. هر کسی رفته عکس گرفته که من هم رفتم دروازه غار و آسیبی به آسیب‌ها اضافه کرده ولی هیچ اتفاق درستی نیفتاده، در انجام مطالبه‌گری را بچه‌ها باید تمرین می‌کردند. ما دنبال این بودیم که مطالبه‌گری را به بچه‌ها یاد بدهیم. درست است اعتراض‌شان به غذا خیلی متمدانه نبود ولی من باید سریع این ماهی رامی گرفتم و بعد کم‌کم جهت می‌دادیم به نوع نگاه و تفکر بچه‌ها، این باعث شد کلاسی به نام تفکر شکل بگیرد برای بچه‌ها که اصلاً تفاوت مطالبه‌گری و طلبکاری چیست و ما به عنوان 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 این پسر ما سر دسته اینها بود. حالا صندلی کلاس‌های‌شان 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 نجاری. 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 میوه فروشی آمده بود، علاقه‌مند شده کابینت‌سازی، کابینت‌سازی را جلوفت، ما هم 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. تقریباً از جرینگ مارکت ما می‌توانست چند کیسه برنج و روغن و اینها بخرد این مدلی است که بچه‌ها با تلاش جرینگ به دست می‌آورند. ولی جمع کرده بود که مثلاً ما را امتقاعد کند برای او یک سری ابزار بخریم او بروید بیرون کار بگیرد. به قول خودش می‌گفت می‌خواهم کار آفرین شوم. دیگر ۱۶، ۱۷ ساله شد. ما هم 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 میوه فروشی با آن مشکلات الان کار آفرین شد. خدایا از ما قبول کن، با مسئولیت اجتماعی.

واکنش 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. نمی شود چون سرمایه بزرگی انجام می دهد. دو دیوارهای بزرگ تر بکشیم که اگر هجوم آورند، این دیوارها نریزد. گفتند اگر هجوم زیاد تر شد که جمعیت زیادتری می میرد. این بار پنجاه نفر بود، دفعه بعد بیشتر می شود و بیشتر مایه آبروریزی می شود. سه دیوارها را برداریم. چه کار کنیم مردم نریزند؟ باید روی تئوری هایش کار کنیم. الان بازی های لیگ انگلیس را نگاه کنید، زمین هایشان دیوار ندارد. دلیلش از آن تحلیل آمده است. جامعه شناسان نشستند، تئوری واکنش را دادند. تئوری می گوید نباید پدیده ها را دست کاری کنیم. به پدیده دست زدید، پدیده را تکرار می کند. اگر بدحجاب بود، به این دست بزنم و گشت ارشاد بزنم، آن را تکرار کرد. پس رها کنیم؟ نه. می گوید این پدیده ها را الگوهایی شکل می دهند. این الگوها را هم ساختارهایی به وجود می آورند. یا باید آن الگوها یا ساختارها را تغییر دهیم. مثلاً فرش قرمز در جشنواره فجر بر اساس پوشش سلبریتی ها الگوسازی می کند. یا مغازه ها، ساختارها را به وجود می آورند. من نباید در تئوری واکنش به پدیده دست بزنم. بلکه باید ساختارها را تغییر دهم.

۱۴ دوره مدیریت های جنمی گذشته

در آموزش و پرورش اگر بخواهیم کارهایی را شکل دهیم، اول باید سازمانش را کوچک کنیم تا بتوانیم آن را بر اساس تئوری های موجود دنیا، علمی مدیریت کنیم. دوره مدیریت های جنمی گذشته است. چطور می توانیم سازمان ها را کوچک کنیم؟ اتفاقی که زمان آقای حاجی شکل می گرفت، ادارات کل آموزش و پرورش را سازمان کردند. ۳۰ سازمان داشتیم که اینها می توانستند اختیاراتی داشته باشند. بعد دوباره در زمان آقای فرشیدی اینها را سازمان به اداره کل برگشت.

۱۵ آموزش و پرورش متولی باشد، نه متصدی

راه جدید و اصلی تر که در اروپا و آمریکا هم جدی از سال ۱۹۹۸ شروع شد و در ژاپن در ۲۰۰۳ خیلی جدی به قانون آموزش تبدیل شد، در ماده ۱۳۷ برنامه چهارم توسعه، تصدی گری را گفتند باید از آموزش و پرورش خارج شود. آموزش و پرورش باید متولی باشد، نه متصدی. نهادهای عمومی باید متصدی شوند. اینجا سازمان ها کوچک می شوند. در حقیقت شهرداران هر شهر متصدیان مدارس می شوند. با توجه به شرایط اقلیمی، بومی، کار می کنند. ولی آموزش و پرورش نظام ارزشیابی را تدوین می کند، محتوای آموزشی را پیاده می کند. سومین اصل تئوری اش تربیت معلم است. در اروپا هم الان این اتفاق افتاده است. آموزش و پرورش اروپا سه کار را انجام می دهد: لایسنس معلمی را دولت می دهد. هر کس لایسنس فیزیکی گرفت، نمی تواند معلم فیزیکی باشد. باید دوره های معلمی را ببیند. دوم نظام ارزشیابی است. مردم برای آن چیزی که می خواهند ارزشیابی شوند، درس می خوانند. این کار دولت است؛ و محتوای آموزشی. قرار نیست هر مدرسه، محتوای آموزشی خودش را بچیند. این کار دولت است. باید بگوید از نظر من، دانش آموز مطلوب این است. تصدی گری را به بخش ها بدهد.

۱۶ کارایی در صف

اگر بخواهیم کارایی را در صف در مدرسه نگاه کنیم، دو گروه را از هم جدا کنیم. مدرسه های روستایی و مدرسه های شهری. مدرسه های روستایی، اصلاً مدخلش با مدرسه های شهری

باید جدا باشد. مدرسه های شهری را هم اجازه دهید به دو مدل دولتی و غیردولتی تقسیم کنیم. امکان افزایش کارایی در مدرسه های دولتی نیست. مدیر مدرسه اختیاری ندارد. مدیر مدرسه، تدارکاتچی است، تمام مثال هایی که دوستان به عنوان الگوهای مختلف زدند، مدرسه های غیردولتی بودند. مدل مدرسه مفید در قالب مدرسه دولتی امکان پذیر نیست. مرحوم آیتا... موسوی اردبیلی سال های ۶۴ تا ۶۶ سالی پنج میلیون تومان سهم امام می گرفت و در آن مدرسه خرج می کرد. 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 اصلاً در اختیارش نیست، چطور می خواهد مدیریت کند؟ می خواهم بگویم با ساختار موجود، اصلاً امکان افزایش کارایی در مدرسه های دولتی نیست.

در مدرسه های غیردولتی، برخی بانگاه در آمدزایی ورود کردند و بعضاً از مدارس دولتی هم بدترند. ولی مدارس غیردولتی بانگاه انسان سازی مانند مجموعه رشد، نیکان، علوی و مفید، برای اینها همایش مستقل می خواهیم. صاحبان این مجموعه ها هر کدام از زاویه خودشان حرفی دارند.

۱۷ راه حلی برای مدارس روستایی

اما به مدرسه های روستایی برگردیم. ۱۵ هزار مدرسه روستایی داریم که در ۶ پایه، یک معلم درس می دهد. فرمودید مادر دوره کرونا نتوانستیم شاد را به مدرسه ها ببریم، اما سه میلیون دانش آموز محروم در مدرسه های روستایی داریم که نتوانستیم برای اینها برنامه ای ایجاد کنیم. برای ساختار مدرسه های روستایی، ساختار جدیدی تعریف می کنیم. ۳۰۳ مدرسه روستایی یک نفره داریم. اینها آمارهای دیروز است. ۱۵ هزار مدرسه روستایی یک کلاس به 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 دانش آموز دارند، به ۲۰۰ دانش آموز، شش معلم دادیم. ولی هر معلم، یک پایه را درس می دهد. این اتفاق فقط بر اساس فناوری اطلاعات امکان پذیر بود. پس برای حل مسئله کسری معلم در مدرسه های روستایی، یکی از مدل های این بود که مبتنی بر فناوری اطلاعات، کلاس ها را تجهیز کردیم. برای هر کلاس یک تلویزیون بزرگ گذاشته شد. یک ستاپ با کس گذاشته شده است. بچه ها سر کلاس نشسته اند. در حقیقت، برای جمع بندی کلاس ها، دهیار بچه ها را جمع و جور می کند. اما جای اینکه برای هر کلاس، یک معلم بفرستیم، شش معلم خبره در جای دیگر، همزمان به این بچه ها درس می دهد. هر دو ساعت به دو ساعت. این یک نمونه بود. در مدل کیس استادی های افزایش کارایی در مدارس، ما اسامی مدل را خوشه ای گذاشته ایم. این مدل در آفریقا در پروژه ای که در حوزه WSiS در سال ۸۴ به همت جناب آقای جهانگرد رفته بودیم، همانجا دیدم کمپانی HP و IBM و مایکروسافت پروژه ای تعریف کرده بودند که مدرسه های آفریقایی را تحت پوشش قرار دهند و تقریباً همان مدل را توانستیم در این مسئله پیاده کنیم.

۱۸ چیزی به اسم چاپ کتاب درسی در اروپا نداریم

آماري 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، می نشینند و فکر می کنند. مثلاً در اروپا چیزی به اسم دفتر تألیف کتب درسی نداریم. این کار سندیکا های آموزشی است. مثلاً انجمن معلمان فیزیکی بیانیه می دهند که سر فصل ها این است. آنها خبرگان هستند. حتی مدرسه می تواند کتاب های درسی مختلفی را انتخاب کند و اصلاً چیزی به اسم چاپ کتاب درسی در اروپا نداریم.



قصه، توپ، رنگ

ماجرای جوانی که بادست 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 وامکانات هستند، مردی بادست خالی کارهایی کرده که آدمی را به وجد می‌آورد؛ آن هم نه در محلات بالای شهر پایتخت، 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 بر خی دیگر در شهرهای بزرگ هم که کارهایش را در توئیتر می‌بینند، حسرت نشستن پای جلسات قصه‌خوانی و نقاشی و بازی با او را بکشند.

📖 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. کتاب‌ابزاری 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 روستاها 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 قصه خوانی و راه‌اندازی باشگاه قصه نویسی گرفته تا تئاتر و خیلی کارهای دیگر. پارک روبروی مسجد، محل قصه خوانی بچه‌ها بود. بعد از ظهرها به آن جا می‌رفتیم و فعالیت‌های قصه خوانی انجام می‌دادیم.



📖 دوراهی مسجد و روستا

مدتی گذشت و کم‌کم احساس کردم ماهی یک بار برای قصه خوانی در روستاها خیلی کم است و نیاز است بیشتر به روستاها و بچه‌ها سر بزنم. بنابراین ابتدا ماهی دو بار و بعد هر هفته به روستاها می‌رفتم و برای بچه‌ها قصه خوانی می‌کردم. همزمان با این فعالیت‌ها و رفت و آمد به روستاها، در مسجد با برخی نمازگزاران سالخورده به مشکل بر می‌خوردم. آن‌ها به من اعتراض می‌کردند که کار قصه خوانی من و حضور بچه‌ها در مسجد، آنجا را شلوغ کرده و مسجد جای بچه‌ها نیست. بعضی وقت‌ها بعد از نماز از بچه‌ها می‌خواستم 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 تماشخانه تئاتر شده است. مدتی که گذشت تعداد بچه‌هایی که برای قصه خوانی به مسجد می‌آمدند از تعداد نمازگزاران بیشتر شد. صدای برخی اهالی مسجد به اعتراض بلند شد و کم‌کم داشتند با من درگیر می‌شدند. باید میان این دوراهی یکی را انتخاب می‌کردم؛ یا باید بچه‌ها را رها می‌کردم یا مسجد را. 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.



اسماعیل آذری نژاد

@smaeel_azari

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

📖 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، هم‌پشتیبانی بی‌منت 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 بردارند. 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.

📖 خودجوش، مردمی، اثر بخش

آذری نژاد کارمند هیچ جا نیست. خودش هست و همکاری‌اش 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 اثر بخش‌تر از این می‌شود انجام داد؟

📖 طلبه جامعه‌شناس

اسماعیل آذری نژاد متولد سال ۱۳۵۸ در بهبهان استان خوزستان است، اما در کهگیلویه و بویراحمد درس خوانده و همان جا بزرگ شده است. طلبه روستاگرد همراه تعدادی از جوانان کهگیلویه و بویراحمد با شعار 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.

روایت‌هایی از قصه، توپ، رنگ

اسماعیل آذری نژاد، اکنون برای ساماندهی و معرفی فعالیت‌هایش، سایتی با عنوان «کودک روستا» راه اندازی کرده است. کار موثر او باعث شده تا کنون ۱۰۰ مربی 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.



تعطیل شود. با همه سختی‌ها و... منطقه‌ای که بیشترین آمار خودسوزی زنان را دارد.

■ 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 فرزندان‌پروری توسط مشاور برگزار شد.

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

■ تصمیم گرفتیم با ۲۰۰ معلم به شکل هر می‌ارتباط برقرار کنیم به آنها رمان‌هایی با محوریت معلم معرفی کنیم در کنار کتاب، فیلم سینمایی، پادکست هم بدهیم. تا الان تمرکز بر کتاب کودک بود، امشب نشست کتاب تیستوی سبز انگشتی از نشر کانون را خواندیم. معلم‌های تیستو گفتند او مثل بقیه نیست، درس نمی‌خواند.

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

روستاگردی دشوار و شیرین

این شروع روستاگردی، سراغاز بزرگ راهی شد که تا امروز در آن قدم گذاشته‌ام. در روستاها شروع به قصه خوانی کردم. این در حالی بود که باید روزی شش هفت ساعت در حوزه درس بدهم. صبح‌ها در زمان‌های بیکاری در مدارس حاشیه شهر قصه می‌خواندم و بعد از ظهرها در روستاها برای بچه‌ها بر نامه داشتم. در این شش سال در روزهای تعطیل، پنجشنبه‌ها و جمعه‌ها، تعطیلات عید و تابستان، به روستاهای دورتر می‌روم و در مدت زمان طولانی تری که در روستاها اقامت می‌کنم، بر نامه‌های بیشتری را برای بچه‌ها اجماع می‌کنم، روستاهایی که اغلب صعب‌العبورند و راه دسترسی به آن‌ها بسیار سخت است.



مرور برخی از این روایت‌ها خالی از لطف نیست:

ارغوان هر روز سه کتاب در کیف مدرسه‌اش می‌داره، 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. پار سال شورای مدرسه بود می‌گفت: برای نظم و آروم کردن بچه‌ها، با آنها دوست میشم و کتاب می‌خونم.

■ مدرسه یک کلاس روستای بنه کلوا 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



بهره‌وری سبز (قسمت سوم)

دکتر آیداشریعتمداری

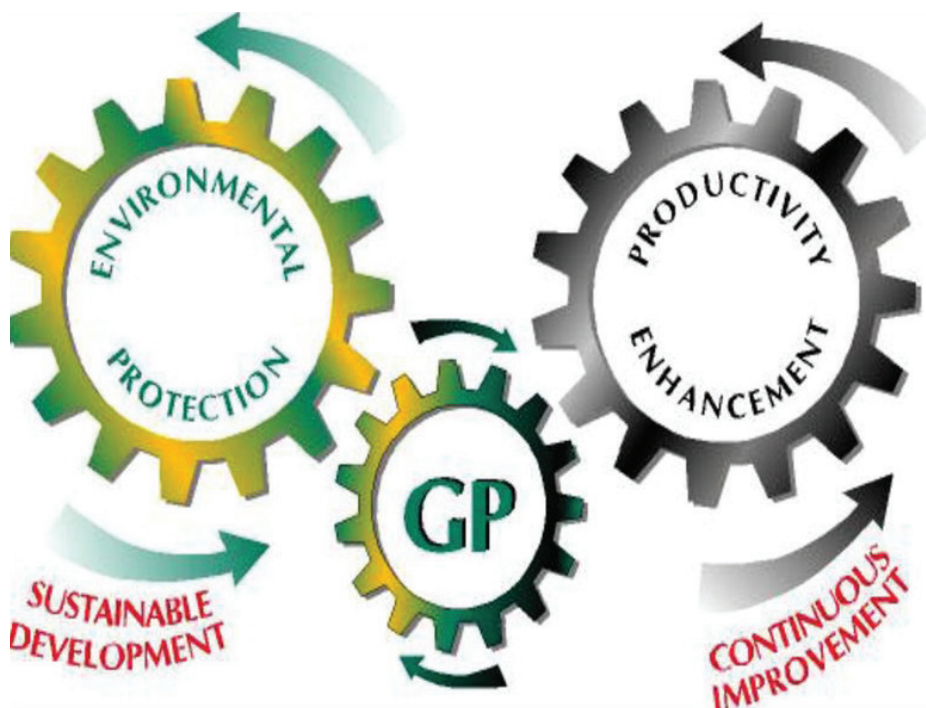
اصل ۵۰ قانون اساسی: در جمهوری اسلامی، حفاظت محیط زیست که نسل امروز و نسل‌های بعد باید در آن حیات اجتماعی رو به رشدی داشته باشند، وظیفه عمومی تلقی می‌شود، از این رو فعالیت‌های اقتصادی و غیر آنکه با آلودگی محیط زیست یا تخریب غیر قابل جبران آن ملازمه پیدا کند، ممنوع است.

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 میان بخشی 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

معلم: یادگیرنده مادام‌العمر

کانالی که معلم‌ها را سرکلاس نشانده!



معلم‌ها با اینکه ساعت‌ها، روزها و بلکه سال‌ها بچه‌ها را پای درس خود در کلاس می‌نشانند، اما شاید خیلی‌ها ایشان 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 جعفر آبادی، 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. جعفر آبادی 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 @TeacherasLLL اخیراً از ۸۰۰ 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 برانگیز با هشتگ #درنگ،
- نقاشی‌های دیواری در مدارس: #دیوارنگار،
- تجربه‌نگاری اختصاصی از سوی استادان بنام داخلی و خارجی: #مسیر،
- گزارش مطالعات شخصی: #گزارش_مطالعه،
- جملات برگزیده: #گزین_گویه،
- فزاینده‌ای 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 تفرین: #زنگ_تفریح،
- کارهای خیر در حوزه آموزش: #خیر_ماندگار،
- ایده‌های آموزشی: #ایده،
- شنیدن از شما و تجربه‌های آموزشی‌تان: #پای_درس_شما

مدرسه‌کاوی برای مدیران مدارس



نوشته ابراهیم اصلانی

انتشارات پیشگامان پژوهش مدار

مجتبی اخوان حجازی: کتاب مدرسه‌کاوی 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، به‌ویژه شاخه‌ای از آن که به امور مدارس اختصاص دارد، در زمره علوم میان‌رشته‌ای 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 براساس نکات مطرح شده، به بررسی وضعیت خود بپردازد و با استخراج نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، برای بهبود و پیشرفت خود برنامه‌ریزی کند.

بازنشر مطالب مفید و ارزشمند دیگر منابع نیز یکی دیگر از محتوای 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 آرانی، 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 ترس بودن به معنایی که مامی فهمیم. ناشی از «به حساب نیاوردن» است. زیست‌آزادانه جنسی‌اش 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 کتاب‌خوانده‌ولی 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 مشاهده پذیر می‌شود، حاکمیت را متعجب می‌کند (مورد تجمع کورش یا تجمع اسکیت سواران در شیراز) یا وقتی حرف می‌زند و می‌نویسد، زبانش رانمی‌فهمیم. این شبکه ارتباطی در اینترنت به طور مشخص مبتنی بر سه شبکه اجتماعی یوتیوب، تیک‌تاک 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 پارت‌هایشان 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.

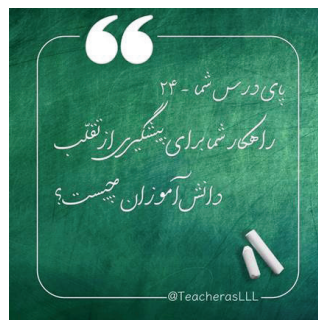
تقریباً همه اینها خاصیت تربیت این نسل با شبکه‌های اجتماعی و موبایل است. خاصیت توییت‌ر و اینستاگرام و تیک‌تاک، لحظه‌ای بودن است. الگوریتم مبتنی بر مونت‌آدمی که در لحظه است، در عمق غور نمی‌کند و بی تفاوت می‌گذرد. غواصی نمی‌کند. مثل یک قایق فقط عبور می‌کند. عبور قایق هم البته می‌تواند موج درست کند. مخصوصاً وقتی بخوای یک دریچه را آرام‌نگه 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 ویژگی‌ها بین‌شان عمومی است.

و یک چیز دیگر. برای این نسل بی تفاوت، 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 پاساژ). 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: mstfaranich@)



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

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

این کانال از محتوای 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 سسنگاپور 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 ببریم... خسته کننده است...

- وزیر: آه... می‌فهمم. خوب، بیایید 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 دارد... 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 سر پوشیده...

- دانش آموز و: به دانش آموزان فقیرتر خود کمک کنید...

- دانش آموز ز: توالت‌ها را درست کنیم... ببخشید...

(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 اگه 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.

مسئله مدرسه

نوشته نعمت‌الله فاضلی
انتشارات هوش ناب



این کتاب محصول ده سال نوشتن و اندیشیدن و گفتن درباره مدرسه و آموزش و پرورش ایران است. دستان همه را می‌بوسم که این کتاب را بخوانند و نقد کنند.

دوستان نازنینم وقتی از گفتگوی انتقادی می‌گویم، این شیوه گفتگو و شکل‌های گوناگون دارد، سخت‌ترین و عمیق‌ترین آن‌ها بازاندیشی انتقادی در بنیادها و نهادهای جامعه است. این کار واقعا دشوار است، نیازمند تأمل و تفکر است، از درون سال‌ها درگیری فکری و انتقادی با جامعه بیرون می‌آید و نیازمند سال‌ها دقت و تمرکز و دود چراغ خوردن است. آنچه امروز در جنبش اعتراضی می‌شنویم، همان چیزهایی است که سال‌هاست من و برخی محققان دیگر می‌گوییم. کار محقق متعهد و دغدغه‌مند همین است. این که این روایت‌های انتقادی را نمی‌خوانند و نمی‌شنوند و نمی‌بینند، این هم مساله ماست. اما بر عهده ما دانشگاهیانست این صداها را معرفت‌اندیشانه انتقادی را روایت کنیم و طنین این صداها را بلند و بلندتر سازیم. تا کی و تا کجا خواهیم و مجبور شویم از راه جنبش و اعتراض و فریاد و خون جامعه را بسازیم؟

بیا باید جنبش معرفتی و فکری هم را حمایت و نشر کنیم. کم نیست کتاب‌ها و نوشته‌ها و اندیشه‌هایی که نظام آموزشی ما را نقد و راه‌های توسعه آن را روایت کرده‌اند. کتاب مساله مدرسه من بر دوش همین اندیشه‌ها و اندیشمندان بزرگ ایران و جهان ایستاده و تکیه کرده است. نمی‌دانم چه و چگونه بگویم تا دردمندان ایران عزیز را متقاعد و مجاب به شکل دادن جنبش معرفتی انتقادی کنم. اما با چشمی اشک‌بار و دلی اندوهگین و روانی سخت آزرده از حال کشورم، همچنان امیدوارم از راه دانش و دانایی راهی برای ساختن ایران بسازیم.

«مسئله مدرسه؛ بازاندیشی انتقادی در آموزش و پرورش ایران» تازه‌ترین کتاب نعمت‌الله فاضلی، استاد و پژوهشگر سرشناس انسان‌شناسی و مطالعات فرهنگی است که به تازگی از سوی انتشارات هوش ناب منتشر شده است. این کتاب به مسائل مختلف آموزش و پرورش ایران می‌پردازد و با رویکردی تاریخی، اجتماعی و فرهنگی، آنچه امروز در کلاس‌های درس و مدارس با آن مواجهیم را توضیح می‌دهد و تحلیل می‌کند. دکتر فاضلی خود درباره این کتاب نوشته است:

نکته‌ای در این کتاب هست که همه فصل‌های کتاب، آن را شرح می‌دهد. این که نظام آموزشی ما ماشین مولد بحران‌های جامعه است. ۲۹۵ صفحه متن و استدلال نوشته‌ام و ساز و کار تولید بحران را نشان داده‌ام. می‌دانم آنها که در نظام آموزش و پرورش دخیل‌اند و سیاستگذار، این کتاب را نمی‌خوانند و به نقدهایم توجه نمی‌کنند. در عین حال سال‌هاست ما محققان را سرزنش می‌کنند که چرا مسوولیت‌مان را ایفا نمی‌کنیم و حرفی برای گفتن نداریم. ما را متهم می‌کنند که فقط حرف‌های غربی‌ها و مفاهیم آنها را تکرار می‌کنیم.

در این کتاب با زبان ساده و واقعا قابل فهم برای همگان و در عین حال مبتنی بر منطق و علم، روایتی دست اول از بحران‌های مدرسه، معلمی و یادگیری و یاددهی در ایران امروز ارائه کرده‌ام. امیدوارم اهل سیاست این کتاب را بخوانند، اما امیدوارم همه آن‌ها که این روزها دل‌شان در گرو عشق به ایران است و صدای فریاد و ناله دانش‌آموزان و دانشجویان را می‌شنوند، همت کنند و این کتاب را بخوانند و معرفی کنند تا شاید بتوانیم راهی به روشنایی و راهی باز کنیم. باور کنیم محتاج این گفتگوها و دانایی و نشر دانایی هستیم.



انجمن بهره‌وری ایران با همکاری مدرسه مدیریت ناول برگزار می‌کند

مدرسه زمستانه توسعه مدیران

با متد کوچینگ آورسلوز کانادا

۶ هفته - ۱۲ جلسه

زمان برگزاری: پنجشنبه‌ها ۹ تا ۱۴

عناوین ماثول

عناوین ماثول		صفحه
امید در محیط کاری	پنج ذهنیت بنیادین برای مدیران	اول
تقویت تاب‌آوری	مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی	دوم
تحلیل عملکرد کارکنان	مکالمات صریح	سوم
بازی‌های سیاسی	نکات کاربردی در مدیریت جلسات	چهارم
سبک‌های تصمیم‌گیری	مدیریت تعارض	پنجم
هنر کمک کردن به دیگران	مدیریت زمان و انرژی	ششم

برای ثبت نام به سایت انجمن بهره‌وری ایران
www.irpa.ir مراجعه فرمایید.





۱۴ و ۱۵ دی ماه - ۱۴۰۱
یزد - شهر میراث جهانی

بهره‌وری

بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت ساز