



شورای عالی آموزش و پرورش

نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش

تألیف:

فرناندو ام ریمرز و همکاران

ترجمان:

دکتر سید محمد حسین حسینی

۱۳۹۹

سرشناسه	ریمرز، فرناندو، ۱۹۵۸-م
عنوان و نام پدیدآور	-Reimers, Fernando, 1958 نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش / تالیف فرناندو ریمرز؛ با همکاری سرژیو کاردوناس ... [و دیگران]؛ ترجمه سیدمحمدحسین حسینی؛ [برای] شورای عالی آموزش و پرورش. تهران: پارپیرا، ۱۳۹۹.
مشخصات نشر	۱۳۹۵ ص.
مشخصات ظاهری	۹۷۸-۶۰۰-۸۶۱۵۴۳-۹
شابک	فیب
وضعیت فهرست نویسی	عنوان اصلی: Letters to a new minister of education 2019
یادداشت	آموزش و پرورش و جهانی شدن
موضوع	Education and globalization
موضوع	دموکراسی و آموزش و پرورش
موضوع	Democracy and education
موضوع	تحولات آموزشی
موضوع	Educational change
موضوع	آموزش و پرورش -- نوآوری
موضوع	Educational innovation
شناسه افزوده	کاردناس دنهام، سرژیو
شناسه افزوده	Cárdenas Denham, Sergio
شناسه افزوده	حسینی، سیدمحمدحسین، ۱۳۵۵- مترجم
شناسه افزوده	شورای عالی آموزش و پرورش
رده رده	LC۱۹۱
رده رده کنگره	۳۰۶/۴۳۲
بندی	۶۱۳۳۶۶
شماره کتابخانه ملی	

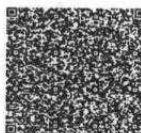


انتشارات پارپیرا
www.parpira.org

عنوان کتاب: نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش
نویسنده: فرناندو ریمرز
مترجم: سیدمحمدحسین حسینی
نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۳۹۹
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۱۵۴۳-۹
شناسه مجوز: ۳۲۱۶۸۰-۳۶۲۱۹-۹
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
ویراستار: سهیلا مهدیزاده
صفحه‌آرایی: سمن بختیاری‌راد
طراح جلد: لیدا حسن‌پور
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: طرح و نقش
قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

نشانی انتشارات: تهران، خیابان سپاه، خیابان حقوقی، کوچه شهید مقدم، پلاک ۴، طبقه دوم. شماره تماس: ۰۹۹۰۵۲۹۶۳۸۹-۷۷۶۰۲۶۱۳
نشانی دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش: تهران، میدان فردوسی، شهید سیدبدرقزنی، نبش خیابان سیه، ساختمان مرحوم علاقه‌مندان، طبقه ۴ شماره تماس: ۸۲۲۸۴۱۱۱

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش محفوظ است.



پیشگفتار

صاحب‌نظران علم مدیریت در پاسخ به چستی آن نظرات مختلفی دارند. عده‌ای معتقدند مدیریت «علم» است و به عنوان یک موضوع دانشگاهی، آموختنی و اکتسابی است. گروهی، آن را «فن» می‌دانند و تجربه‌دار در اثر تجربه و به مرور زمان بدست می‌آید و برخی هم بر «هنر» بودن مدیریت، و شاید-گی‌ها و توانایی‌های ذاتی مدیران اصرار می‌ورزند. با این همه، اکثر صاحب‌نظران، بر ترکیبی بودن سه مؤلفه «علم، فن یا تجربه و هنر» در تعریف مدیریت تاکید می‌نمایند.

فرناندو ام. ریمرز¹ در کتاب «نامه‌هایی به یک زیر جدید آموزش و پرورش» با این استدلال که دانش مدیریت و آموزش حرفه‌ای برآمده از نگاه، بیش از حد نظری و جدا از حوزه‌های عملی است و به تنهایی نمی‌تواند به حل مسائل و مشکلات پیچیده، آشفته و واگرا بیانجامد، و با استناد به نظر دونالد شون² در «کتاب کارگزار فکر» که عقیده دارد در هنگام مواجهه متخصصان با «مسائل آشفته»³ چنین دانشی محدود و ناقص است و توانایی پشتیبانی کامل از عمل حرفه‌ای اثربخش را ندارد، بر «دانش مبتنی بر عمل»⁴ انگشت می‌گذارد. دانشی که از ترکیب سه مؤلفه «علم، تجربه و هنر» حاصل می‌شود. وی اظهار می‌کند برای حل مسائل پیچیده در سازمان‌های بزرگ مانند آموزش و پرورش، نیازمند بهره‌گیری از دانش مبتنی بر

¹ Fernando M. Reimers

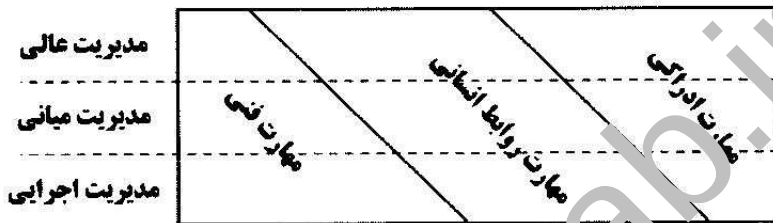
² Donald A. Schon

³ The Reflective Practitioner

⁴ messy problems

عمل هستیم که توسط مدیران حاذق و توانمند در رویارویی با مسائل و مشکلات کسب شده است.

علاوه بر آن، برخی از صاحب نظران مدیریت، مهارت های مورد نیاز مدیران را به سه گروه فنی، روابط انسانی و اداری تقسیم می کنند. نمودار زیر این مهارت ها را نشان می دهد:



بر اساس این نمودار اگرچه مهارت روابط انسانی در تمام سطوح مدیریت یکسان است، اما نیاز مدیران سطوح مختلف به مهارت های فنی و اداری متفاوت است و مدیران اجرایی بیشتر به مهارت فنی و کمتر به مهارت اداری و مدیران عالی بیشتر به مهارت اداری و کمتر به مهارت فنی نیاز دارند. مدیران عالی آموزش و پرورش، که از مخاطبان اصلی این کتاب هستند، به مهارت اداری بیشتر از مهارت فنی نیازمندند. مهارت اداری نیز پدیده چندوجهی است که تنها از طریق کسب «علم مدیریت» حاصل نمی شود و به شایستگی های ترکیبی از سه مؤلفه «علم، تجربه، و هنر» مدیریت و سایر ویژگی های شخصی همانند خلاقیت، مثبت اندیشی و روحیه اکتشافی وابسته است.

بنابراین مدیریت موفق و اثربخش، به ویژه در سازمان های بزرگ مانند آموزش و پرورش، نیازمند بهره مندی از «دانش مبتنی بر عمل» است که از تلفیق و ترکیب «علم، تجربه و هنر» مدیریت بدست می آید و خود نیازمند بهره مندی از «تجربه» دیگران است. تجربه کسانی که این مسیر را طی کرده اند و اندوخته های موفق یا ناموفق در کارنامه خود دارند. به

همین دلیل در تعالیم آسمانی اسلام به بهره‌مندی از «تجربه» دیگران تأکید فراوان شده است. به‌عنوان نمونه حضرت علی^(ع) تجربه‌اندوزی از دیگران را با بیانات مختلف نشان عقلانیت و عاقل بودن معرفی نموده‌اند؛ یا در یک حدیث تأمل برانگیز می‌فرمایند: «فِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ» از تجربه‌ها دانش تازه به دست می‌آید^۱ و یا فرمودند «لَوْلَا التَّجَارِبُ غَمِيتِ الْمَذَاهِبُ»^۲ اگر تجربه‌ها و آزمایش‌ها نبود، راه‌های جدید کشف نمی‌شد و پنهان می‌ماند. در نتیجه یکی از روش‌های نوآوری و کشف راه‌ها و ایده‌های جدید آشنایی و بهره‌مندی از تجربه دیگران است.

ریمرز در این کتاب از دانش مبتنی بر عمل تعدادی از وزیران، مدیران و کارشناسان ارشد آموزش و پرورش برای ایجاد تغییر در نظام آموزش و پرورش سخن به میان آورده و نام آن را «نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش» نهاده است. اگر بخواهیم نام دیگری بر این تلاش هوشمندانه و آموزنده بگذاریم شاید عنوان «مدیریت تغییر در آموزش و پرورش» زیبنده آن باشد. زیرا نویسندگان نامه‌ها به دقت و عالمانه به واکاوی چگونگی ایجاد تغییر و اصلاح در سازمان بزرگ و پیچیده آموزش و پرورش پرداخته‌اند و با استفاده از تجربیات تلخ و شیرین، موفق و ناموفق خود به نکات ارزشمند معیّنی اشاره کرده‌اند که برای تمام دست‌اندرکاران تغییر و تحول و آموزش و پرورش آموزنده است.

تغییر در آموزش و پرورش، یک امر دائمی، تدریجی و مستمر است که به دلایل مختلف آموزشی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر دارد. در عصر

۱- قالی علی^(ع): و من العقل حفظ التجارب، عقل، به خاطر سپاری تجربه‌هاست. (نهج البلاغه - کتاب ۳۴) و یا العاقل من وعظمت التجارب، عاقل کسی است که تجربه‌ها را حفظ می‌کند. (من الايحضر الفقيه ۴۲۰-۳۸۸)

۲- اصول کافی- ج ۸. ص ۲۲

۳- ارشاد - شیخ مفید - ج ۱. صص ۳۰۴

حاضر که تحولات محیطی با سرعت و گستردگی شگفت و شگرف در جریان است، تحول در نظام‌های آموزشی ضرورت چند برابر پیدا کرده است. به همین دلیل اکثر کشورهای جهان به صورت مستمر در صدد به روزآوری و تغییر نظام آموزشی خود هستند. این تحولات تمام مؤلفه‌های آشکار و پنهان نظام آموزشی اعم از فلسفه وجودی و مبانی نظری ماموریت‌ها و کارکردها، تا برنامه‌های درسی و محتوای آموزشی، روش‌های تدریس و یادگیری مدیریت آموزشی، شیوه‌های ارزشیابی، طراحی و معماری فضاها، آموزشی، تجهیزات و امکانات آموزشی، منابع مالی و اداری، مداخلات ارکان سهیم و مؤثر و غیره را در بر می‌گیرد.

نکته مهم در این عرصه، «مدیریت تغییر» است که وزیر آموزش و پرورش و تیم مدیریتی همراه او مسئولیت خطیر راهبری تحول و ایجاد تغییرات اثربخش و پایدار را برعهده دارند. به زعم ریمرز، هر وزیر جدید هنگام ورود، شغل خود با «وضعیت آشفته» روبرو می‌شود که از جهات مختلف منحصر به فرد است و - آشفته‌گی و - حس کردن شغل خود و منابع در دسترس، اولین مسئولیتی است که برعهده دارد و برای «حس کردن آشفته‌گی» و ایجاد تغییر و مدیریت تغییر نیازمند «دانش مبتنی بر عمل» است.

تغییرات در تمام سازمان‌ها، به ویژه نظام آموزش و پرورش، فرایندی دینامیکی و پویا است و یکباره و دفعی اتفاق نمی‌افتد و به علت پیچیدگی انسان و پایداری‌های انسانی، تشخیص جهت مناسب تغییرات و تحولات و اثربخش بودن آنها، کار بسیار دشوار و غامض است. تحولات در سازمان‌های بزرگ و جوامع انسانی، کار گروهی و جمعی است و به همراهی و مشارکت حداکثری ذینفعان نیازمند است. تحقیقات متعدد نشان می‌دهد عدم التزام به مدیریت تغییر سبب شده است بیشتر اقدام‌های تغییر در عمل شکست بخورند و به نتایج مورد انتظار خود نرسند و در نتیجه آن کنار گذاشته شوند.