



گزارش

# مدرسه بهره‌ور

● گزارشگر: هوشنگ غلامی

کلیدواژه‌ها: مدرسه بهره‌ور، تربیت، بهره‌وری، اثربخشی

نشست مدرسه بهره‌ور یا بهره‌وری در مدرسه به همت «انجمن بهره‌وری ایران» با حضور جمعی از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت در سالن اجتماعات سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. سیدحمید کلانتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، در آغاز برنامه با اشاره به نشست‌های پیشین با عنوان کلی «عصرانه بهره‌وری» یادآور شد، یکی از محورهای عمده مباحث بهره‌وری که مورد توجه انجمن است، بهره‌وری مدرسه است و انجمن قصد دارد این موضوع را ادامه دهد. در بیست‌ویکمین عصرانه بهره‌وری انجمن بهره‌وری ایران، آقایان ابراهیم اصلانی، دکتر علی صاحبی، دکتر محسن حاج‌میرزایی، حیدر زنده، محمدحسن داودی و دکتر عباس ذوقی دیدگاه‌های خود را در مورد ابعاد گوناگون بهره‌وری بیان کردند. محتوای این گزارش، تنها نظرات مختص صاحب‌نظران این نشست است و مجله آن را تأیید یا رد نمی‌کند.

محک و معیار موفقیت فقط خود افراد هستند و هر مسئولی با هر کیفیت کار خود را موفق ارزیابی می‌کند. در نظام مدیریتی ایران کمتر مدیری است که خطاهایش را بپذیرد، نقدی را قبول کند و خود را ناموفق بداند؛ حتی اگر تمام شواهد و مستندات نشان بدهند که مدیریتی ناکارآمد بوده و موجب ضرر و زیان شده است.

منشأ تربیت غیررسمی خانواده است. بخش زیادی از تربیت رسمی برآمده از دوران مدرن است، به طوری که تحولات اجتماعی ناشی از صنعتی شدن و دوره‌های بعدی زندگی بشر، انسان‌ها را به‌سوی نظمی خاص کشاند.

**تربیت نجاتمان خواهد داد**

ابراهیم اصلانی  
نویسنده و پژوهشگر  
تربیتی



پدیده رایج فرهنگی و مدیریتی ایران در دهه‌های اخیر، پدیده‌ای است که اسم آن را «خودموفق‌پنداری» می‌گذارم.



## مدرسه بهره‌ور؛ مدرسه پیوند

دکتر علی صاحبی  
عضو هیئت علمی مؤسسه  
بین‌المللی ویلیام گلسر

مدرسه برای آن ایجاد شد که به آموزش‌ها نظم بدهد و ارزش‌های اجتماعی به‌صورت منسجم به نسل جدید انتقال یابند. در حال حاضر کارکرد مدرسه فقط انتقال ارزش‌های اجتماعی نیست و نقش معلم هم دیگر انتقال دانش نیست. تربیت رسمی اهمیت بیشتری یافته و به یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه تبدیل شده است. امروزه یک ملاک عمده حکمرانی خوب، کیفیت تربیت و مدرسه‌داری است. اگر حاکمیتی ادعا دارد به آینده خود و رفاه و آسایش مردمش اهمیت می‌دهد، باید این ادعا را با محک تربیت، مدرسه‌داری و بهره‌وری مدرسه سنجید.

شواهد زیادی که شاید مهم‌ترین آن‌ها غلبه نظام آموزشی مبتنی بر آزمون سراسری (کنکور) باشد، نشان می‌دهند که تربیت رسمی و مدرسه‌داری در ایران چندان موفق نبوده است. جایی می‌شود از بهره‌وری سخن گفت و سطح بهره‌وری را در آن تحلیل کرد که کارایی و اثربخشی قابل‌قبولی وجود داشته باشد. نظام تربیت رسمی ایران کارایی و اثربخشی لازم را ندارد. مجموعه‌ای گسترده از نهادها از جمله دانش‌آموزان، معلمان، نیروهای اداری، والدین، فضاها، تجهیزات، امکانات و سرمایه وارد نظام تربیتی می‌شوند، اما خروجی آن قابل‌قبول نیست. انگار که داشته‌ها را تلف کرده و فرصت‌ها را هدر داده‌ایم.

شفافیت نظام فرهنگی و تربیتی می‌تواند در ارتقای جایگاه زندگی و انسان نقش به‌سزایی داشته باشد و ناکارآمدی آن بر این نقش آسیب می‌رساند. یک عامل دیگر ناکارآمدی، ضعف در تربیت معلم است. در نظام تربیتی ایران تربیت معلم به‌صورت موضوعی کم‌اهمیت درآمده است. این بی‌توجهی و سهل‌انگاری موجب شد کیفیت معلمی به‌شدت افت کند، آموزش‌های ضمن خدمت بی‌رسم و ناکارآمد شود، نظارت و ارزشیابی معلم به یک کار دیوان‌سالاری (بوروکراسی) تبدیل شود و معلمی در حد یک وظیفه اداری تقلیل یابد. غفلت از تربیت

معلم مانع بزرگی برای کارایی و اثربخشی نظام تربیت ایران بود و اینک بعد از چند دهه آثار و تبعات آن را می‌بینیم. عامل سوم ناکارآمدی کاستی‌های فضای آموزشی است. مدرسه‌ها فضای آموزشی مناسب و مطلوبی ندارند. الان تعداد دانش‌آموزان و مدرسه‌ها افزایش یافته است، اما بسیاری از آن‌ها وضعیت مطلوب تربیتی ندارند.

آینده انسانی، فرهنگی و اجتماعی کشور در گرو تمرکز بر تربیت است. وقتی به این نکته توجه داده نشود و موضوعاتی مانند سیاست و اقتصاد اولویت یابند، وضعیت تربیت بسامان نخواهد شد و فرصت‌های بهره‌وری از دست خواهند رفت.

بهره‌وری از مفاهیم اقتصاد است که نسبت کار انجام‌شده را به کاری که باید انجام شود تبیین می‌کند. مواد و ملزومات لازم برای بهره‌وری تفکر، ابداع و نوگرایی و نوآوری هستند. ما با دو مؤلفه مهم و کلیدی در بهره‌وری شامل اثربخشی (انجام کار درست) و کارایی (درست‌کار کردن) مواجه هستیم. مدرسه‌ای را بهره‌ور می‌دانیم که در آن کار مفید و درست انجام شود. اینکه محصول و نتیجه مدرسه بهره‌ور کدام است یا بهره‌وری در مدرسه چیست، مهم‌ترین پرسش‌هایی هستند که باید به‌صورت روشن و صریح پاسخ داده شوند. برخی باغبانی و مجسمه‌سازی را از جمله الگوهای مدرسه بهره‌ور عنوان می‌کنند. کار مدرسه کدام است؟ بسیاری از مدرسه‌های معروف کشور در واقع مجسمه‌سازان غیر حرفه‌ای و نابلد هستند. الگوی درست و مفید برای مدرسه، باغبانی است؟ وظیفه اساسی مدرسه ارائه و اجرای برنامه آموزش کیفی، یادگیری کیفی و رفتار کیفی است و اگر این مجموعه فراهم بود، می‌تواند بهره‌وری را جشن بگیرد. چشم‌انداز مدرسه کیفی با شرایطی فراهم می‌شود که نگاه متفاوت به معلم، دانش‌آموز و مواد درسی از جمله ملزومات کلیدی آن است.

در دیدگاه نظریه انتخاب، ویژگی‌های اساسی معلم کیفی، ایجاد رابطه کیفی، خلق محیط کیفی و ارائه تکالیف کیفی است. قاعدتاً تکیه مدرسه بهره‌ور بر انگیزه‌بخشی‌های درونی خواهد بود. درک درست از دانش‌آموز به‌عنوان یک

نظام جاندار، بخش اساسی در مدرسه بهره‌ور است. دانش‌آموزی که از درون انگیزه می‌شود، انتخابگر است. نمی‌توانیم آن‌ها را کنترل کنیم و طبق الگوی ذهنی خودمان به آن‌ها شکل بدهیم.

بهره‌وری سطح بالا با انگیزه بالا، عملکرد بهتر، نوآوری بیشتر، یادگیری ژرف و عمیق، رضایتمندی شخصی بیشتر، رضایت بیشتر از برنامه‌های جبرانی و اعتماد و وفاداری بیشتر، همبستگی دارد. استقلال، قابلیت و توانمندی و روابط غنی، بر مشارکت و همکاری مبتنی هستند. سازمان مدرسه بهره‌ور بر این سه مؤلفه تأکید دارد و آن‌ها را در سطح سازمان فراهم می‌کند.

در نهایت، مدرسه بهره‌ور مدرسه‌ای بدون زور و اجبار و مبتنی بر پیوند

**غفلت از تربیت معلم  
مانع بزرگی برای  
کارایی و اثربخشی  
نظام تربیت ایران بود  
و اینک بعد از چند  
دهه آثار و تبعات آن  
رامی بینیم**

است. باید به والدین آموزش داد. امکان ندارد تا والدین به قالب مدرسه نیایند و دست آن‌ها در دست مدرسه نباشد، مدرسه کیفی داشته باشیم و آموزش رشد کند. اگر معلم و مدرسه کیفی باشند، دانش آموز هم می‌تواند یادگیری کیفی داشته باشد.



آموزشی ما این است که دانش‌آموزان چه شایستگی‌هایی را، چرا و چگونه باید کسب کنند؟ سؤالی که طی دهه‌های قبل هنوز پاسخ روشنی برای آن ارائه نشده است. اهداف دوره‌های تحصیلی به یغما رفته‌اند.

دومین مصداق طراحی بد نظام آموزشی، نظام تخصیص منابع است. آموزش و پرورش همواره از کمبود منابع در رنج بوده و هست. امروزه ۹۶ تا ۹۸ درصد پولی که در آموزش و پرورش هزینه می‌شود، با جریبان کیفیت تربیت، با نظام سنجش و ارزشیابی، با برنامه درسی، با خانواده و خواست خانواده، با مدرسه و ساختار آن و فعالیت‌های مدرسه کوچک‌ترین ارتباطی ندارد. در این طراحی غلط نمی‌توان معلم باانگیزه تربیت کرد. بخش مهمی از انگیزه از چرخش نظام مالی متأثر است. وقتی کیفیت کار معلم در دریافتی او دخالت ندارد، صحبت از انگیزه معنا ندارد.

در شرایط کنونی مدرسه می‌تواند بهره‌ور باشد یا حداقل زمینه‌هایی برای بهره‌وری داشته باشد. مدرسه باید بتواند چشم‌انداز داشته باشد و انرژی‌اش را بسیج کند. ما با استفاده از فضای مجازی می‌توانیم آموزش معکوس و آموزش ترکیبی را در مدرسه‌ها پیگیری کنیم.



اقتدار و قدرت باید به مدرسه برگردد. الان مدرسه‌های ما آن قوت و قدرت لازم را ندارند تا چشم‌انداز و افق روشن و مشخصی برای کار خود ترسیم کنند. مسئله مدرسه بهره‌ور کیفی موضوع بسیار مهمی است که باید مورد توجه مدیران باشد. در مدرسه‌هایی که من بوده‌ام، سندی راهبردی داشتیم که چشم‌انداز کار در آن مشخص بود. در مجتمع رشد برای هر فعالیتی، در قالب سند، بیش از ۱۷ ابتکار طراحی و تدوین شده بود. یک چالش عمده در زمینه بهره‌وری این است که نتایج آموزشی عموماً قابل اندازه‌گیری نیستند.

ما مجسمه‌ساز نیستیم، بلکه می‌توانیم و باید زمینه رشد بچه‌ها را فراهم کنیم. طی سال‌هایی که من مدیر مدرسه بودم، نهایت تلاشمان را کردیم تا بچه‌ها در محیط قوی و سالم رشد کنند. کار به گونه‌ای بود که دانش‌آموزان تا پاسی از شب با شوق و علاقه در مدرسه می‌ماندند. رویکردهای متنوعی در مدرسه داشتیم، از جمله داشتن نگاه انسانی، هم به دانش‌آموزان و هم به همکاران. ما دانش‌آموزان را طعمه نمی‌کردیم. بعضی از مدرسه‌ها دانش‌آموزان را طعمه می‌کنند. مثلاً رتبه دانش‌آموز برای دیگران طعمه می‌شود. سعی و تلاش ما این بود که خودمان برای بچه‌ها الگوی عملی باشیم. به خیلی از آن گفته‌ها عامل بودیم و این موضوع بین بچه‌ها بسیار تأثیرگذار بود. اقتدار در مدرسه ما با محبت

مفهوم بهره‌وری همه ساحت‌های حیات را در برمی‌گیرد و هیچ عرصه‌ای تهی از بهره‌وری نیست. همه لحظات زندگی ما سرشار از مفهوم بهره‌وری هستند. بهره‌وری در فرهنگ ما معیار سنجش انسان‌ها و جوامع است. بهره‌وری سطح بلوغ پیشرفت زندگی و قابلیت‌های جامعه را منعکس می‌کند. قرآن می‌فرماید، هر چیز که روی زمین است، برای این خلق شده است که ببینیم انسان‌ها با آن چه می‌کنند. در جای دیگر می‌فرماید، مرگ و زندگی هم برای این هستند که ببینیم انسان‌ها از ظرفیت‌ها، فرصت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌ها و استعدادهایی که دارند، چگونه استفاده می‌کنند. بهره‌وری نظام انگیزشی انسان را به انجام کار مطلوب‌تر و مفیدتر هدایت می‌کند. مدرسه کانون اصلی بهره‌وری است و هیچ کانونی نداریم که اهمیت آن به اندازه مدرسه باشد، چون همه توانمندی‌های انسان در فهم خود، محیط، دارایی‌ها و استعدادهایش باید در مدرسه فهم شوند و پرورش پیدا کنند. مدرسه بهره‌ور آن است که محصول نهایی آن، با توجه به امکانات بهره‌ورانه باشد. برای آنکه مدرسه بتواند محصول بهره‌ور تولید کند، باید خودش بهره‌ور باشد. بهره‌وری از مدرسه شروع می‌شود و با مدرسه رشد پیدا می‌کند. بهره‌وری را نباید در کارخانه و بنگاه و عرصه تولید جست‌وجو کرد؛ بهره‌وری را باید در درون مدرسه فهمید.

برای داشتن مدرسه بهره‌ور نظام مدیریتی و نظام آموزشی ما باید بهره‌ور باشد. الان پرسش مهم این است که آیا نظام آموزشی ما بهره‌ور است یا نه؟ معتقدم که نظام آموزشی ما بهره‌ور نیست. وقتی نظام آموزشی را نقد می‌کنم، به این معنا نیست که خدمات نظام آموزشی را، به‌خصوص در توسعه فرصت‌های آموزشی، رد کنم. بزرگ‌ترین فرصت‌سوزی جامعه ما در نظام تعلیم و تربیت بوده است. نظام آموزشی ما بهره‌ور نیست، چون از ابتدا بد طراحی شده و نتوانسته است همگام با تحولات جامعه خود را بازسازی کند. در این ارتباط فقط به دو مصداق اشاره می‌کنم. یکی آزمون سراسری (کنکور) است. این آزمون می‌خواهد امتحانی برگزار کند با حداکثر درجه تفکیک افراد، و این کار را در یک نصف روز انجام می‌دهد. کنکور در بهترین شرایط هیچ نسبتی با اهداف دوره‌های تحصیلی و اهداف نظام آموزشی ندارد. پرسش بزرگ در نظام



## مدرسه کانون اصلی بهره‌وری است و همه توانمندی‌های انسان در فهم خود، محیط، دارایی‌ها و استعدادهايش باید در مدرسه فهم شوند

همکاران ما در مدرسه بود. «دانستان» ترکیبی از دانش و بوستان و دبستان بود. الان که مدرسه‌ها باز شده است، باز هم در هفته چندبار با بچه‌ها برای تشکیل کلاس‌ها و آموزش به پارک می‌رویم. چتر گفت‌وگو را در مدرسه راه‌اندازی کردیم تا هرگونه اختلاف و مشکل و درگیری احتمالی بین بچه‌ها را با گفت‌وگو حل‌وفصل کنیم. آزادی انتخاب را برای بچه‌ها فراهم کردیم. مدرسه ما بدون زنگ تفریح است، چون همه برنامه‌های آموزشی به شکل شناور و در قالبی نو و آزاد ارائه می‌شوند.

آموزش و پرورش باید به مدرسه‌ها اختیار بدهد. کار آموزش و پرورش تأمین زیرساخت است. دست مدرسه‌ها را باید باز گذاشت تا بتوانند آزادتر و با استفاده از توانایی‌ها و امکانات مجموعه نیروها بهتر کار کنند.

توأم بود. خط قرمز ما در مدرسه احترام و برخورد تعالی‌بخش بود و برخی از همکاران خود را به خاطر رعایت نکردن این مسئله از دست دادیم.

در مدرسه، تصمیم‌گیری، به معنای واقعی، مشارکتی بود. بچه‌ها در همه مسائل مدرسه نقش داشتند. یکپارچگی در سیاست‌های تربیتی و آموزشی دیگر ویژگی کار مدرسه رشد بود. محیط شاد و سرزنده‌ای را فراهم کرده بودیم. نکته مهم دیگر، وجود رقابت سالم بین بچه‌ها بود. آن‌ها رقابت می‌کردند، ولی با هم دوست بودند. یکی از مشکلات بزرگ سازمان‌های ما نبود شفافیت است. شفافیت به

دنبال خود اعتماد می‌آورد و اعتماد بهره‌وری را بالا می‌برد. ما این شفافیت را در مدرسه سرلوحه کار خود قرار داده بودیم.



### رانندگی در شب بدون چراغ

دکتر عباس ذوقی  
مدیر طرح احسان دانش



### کلیشه‌ها را کنار گذاشتیم

سید محمد داودی  
مدیر مدرسه صبح رویش  
در منطقه ۱۲ تهران

مدیریت بدون نظریه بهره‌ور نیست. مدیر باید نظریه‌ها را بداند؛ امری که در ساختار آموزش و پرورش جایی ندارد. ما نظریه‌ای برای مدیریت ساختار نداریم. مدیریت در سازمانی که یک میلیون نفری است و نظریه ندارد، مثل رانندگی در اتوبوسی است که شب تاریک بدون چراغ حرکت می‌کند. نظریه‌ها در سازمان‌ها نقش چراغ اتومبیل در شب را دارند. ما می‌گوییم که ساختار رفتار را شکل می‌دهد و رفتار آموزش و پرورش در حوزه ستاد قابل تغییر نیست، مگر آنکه ساختارش تغییر کند.

در آموزش و پرورش به دنبال بهره‌وری هستیم. اولین کار این است که سازمان آن را کوچک کنیم تا بتوانیم بر اساس نظریه‌های رهبری اثربخش و تحولی آن را بهینه اداره کنیم. آموزش و پرورش باید متولی باشد، نه متصدی. تصدی‌گری را باید از آموزش و پرورش گرفت و نهادهای عمومی باید متصدی امور شوند. به عبارت دیگر، در آموزش و پرورش تمرکززدایی شود.

در حال حاضر امکان افزایش کارایی لازم و کافی در مدرسه‌های دولتی وجود ندارد، به خاطر آنکه مدیر مدرسه اختیار لازم را ندارد. در مدرسه‌های امروز مدیر مدرسه یک تدارکاتی و کارپرداز است. با ساختار موجود امکان افزایش کارایی در مدرسه‌های دولتی وجود ندارد. آن نوع از مدرسه‌های غیردولتی که با نگاه انسان‌سازی و طرح و برنامه مشخص شکل گرفته‌اند، می‌توانند تجربه‌های متنوع و مفید خود را به اشتراک بگذارند. ■

در سال ۱۳۹۳ مدرسه «صبح رویش» را در جنوب تهران، ویژه بچه‌های کار، تأسیس کردیم. در حال حاضر ۱۰۸۶ دانش‌آموز دارد. در کل آن منطقه ۸ مرکز دایر کرده‌ایم و تلاش می‌کنیم با الگوی مدرسه صبح رویش، بچه‌ها زندگی کردن را در مدرسه یاد بگیرند. اگر بهره‌وری را در راستای پیشرفت ببینیم، باید از مدرسه شروع کنیم. مدرسه‌ای که بخواهد بهره‌وری را یاد بدهد، خودش باید بهره‌ور باشد. در طراحی این مدرسه برای بچه‌های کار در آغاز باید کلیشه‌ها را کنار می‌گذاشتیم؛ از جمله اینکه بچه‌ها سر صف بایستند، کلاس به کلاس جدا باشند و در مقابل و علیه یکدیگر قرار بگیرند. این شکل کار باعث شده است جامعه ما هم ضد توسعه عمل کند. هر انسانی مسیر خود و استعدادها و ظرفیت‌های خود را دارد و می‌تواند به ظرفیت‌هایش توجه ویژه‌ای بشود. در اداره و فعالیت در مدرسه، همکار نیستیم، بلکه یار داریم و در واقع همیار هستیم. در مدرسه، علاوه بر معلم تسهیلگر و فراتر از آن هم‌بازی بچه‌ها هستیم. یادگیری در مدرسه ما حاصل تفریح، بازی و مشارکت بچه‌هاست.

در دوران کرونا، به مسئولان آموزش و پرورش می‌گفتیم این بچه‌ها اگر مدرسه نیابند، سر چهارراه و در خیابان خواهند بود و اگر دغدغه شیوع کرونا را دارید، تعطیلی برای آن‌ها بدتر است. آموزش و پرورش مدرسه‌ها را تعطیل کرد. ما با بچه‌ها به پارک رفتیم و کار آموزش را آنجا ادامه دادیم. به اصطلاح «دانستان» به جای «دبستان» ایجاد کردیم که البته حاصل چند هزار ساعت پروژه کاری