



## دام‌های فرهنگی فراروی توسعه شایستگی‌ها در مدیریت آموزشی

سارا نخعی، محمدرضا آهنچیان، مرتضی کرمی

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد ([nakhae@ymail.com](mailto:nakhae@ymail.com))

۲- استاد فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه فردوسی مشهد ([rezaahanchian@gmail.com](mailto:rezaahanchian@gmail.com))

۳- دانشیار برنامه ریزی درسی دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

نظام آموزشی برای یک شروع پویا، مدیریت کاردان و شایسته می‌طلبند. در هر نظام آموزشی توسعه شایستگی‌های مدیر آموزشی دغدغه‌ی پررنگی است. هرگونه ارتقا و توسعه در بستر مناسب فرهنگی خود روی می‌دهد. وجود پاره‌ای مختصات در یک فرهنگ، می‌تواند مسیر تحقق هدف را ناهموار، و دستیابی به توسعه را به تعویق بیندازد. در این مقاله با توجه به پیچیدگی فرهنگ، کوشش می‌شود تا با شیوه مروری برخی از مهم‌ترین موانع فرهنگ در مسیر توسعه شایستگی مدیران آموزشی ایران شامل از:

تقدیرگرایی و تلقین‌پذیری، تمرکزگرایی، ثبات‌جویی، پارادایم جامعه‌حمایتی و سنت تک‌روی و خودمداری مورد بررسی قرار گیرد.

### واژه‌های کلیدی:

توسعه شایستگی، مدیریت آموزشی، دام‌های فرهنگی

### ۱- مقدمه

طوفان پیچیدگی عرصه آرام سازمان را درنوردیده، زنگ خطر مدیریت به صدا در آمده و زمان حرکت فرا رسیده است. مادامی که دگرگونی‌ها و تحولات انفجاری با حرکت عقربه‌های ساعت هم نوا شده اند پسندیده نیست مدیریت به عنوان قلب تپنده سازمان در لابه لای نقاب‌های ناکارآمد خود پنهان بماند. نظام پراهمیت آموزشی و در هسته‌ی آن مدیریت آموزشی از این قاعده مستثنی نیست. چه بسا که هر تحرک و تحولی در جامعه، نظام آموزشی پرنرژی و کارآ می‌طلبند. افزایش تلاطم‌های محیطی، مدرسه را به عنوان مهم‌ترین جز نهاد آموزشی به توسعه توانمندی‌ها و طرحی نو درافکندن می‌خواند. توسعه نظامات جدید نوید نگره‌های مثبت شایستگی را در عرصه عمل و نظر می‌دهند. انتخاب و به‌کارگیری افراد شایسته کلید موفقیت هر



سازمانی است. در مدیریت مدرسه و نظام آموزشی نیز، یکی از موضوعات مطرح در این زمینه توسعه شایستگی مدیران است. مدیران آموزشی چنانچه خواهان اصلاحات در محیط‌های آموزشی باشند توجه به نگرش‌های مطلوب و تعیین سبک‌ها و رویکردهای مدیریتی نوین چون مدیریت مبتنی بر شایستگی<sup>۱</sup> اجتناب‌ناپذیر است. [۱۳].

نگاه واقع‌گرایانه و ژرف‌نگرانه به ابعاد توسعه شایستگی و توجه عمیق به نیازهای درونی به دور از رویکردهای تاریخی و فرهنگی غیرممکن است. هر چه تاریخ به جلو رانده می‌شود ریشه‌های تاریخی و فرهنگی در شناخت توسعه شایستگی با ابعاد مفهومی شایسته‌سالاری در بین مردم، تخبگان و دولت‌مردان پیوند بیشتری با فرهنگ انگیخته شده به تعبیر کاوی می‌خورد [۷].

دستیابی به توسعه، به طور عام در هر سازمان و به طور خاص در سازمان آموزشی نیازمند بستر فرهنگی مناسب است و هرگونه تلاشی بدون ایجاد تغییر در ساختارهای فرهنگی امری مقطعی و رونمایی است. چراغ قرمز فرهنگ زمانی روشن می‌شود که توسعه شایستگی و شایسته‌سالاری در مدیریت گرفتار دام‌ها و چاله‌های ناهموار فرهنگ جامعه شده، و به‌مانند کوه یخی که قسمتی از آن در لایه‌های زیرین فرهنگ نهفته شده از ادامه حرکت وامی‌ماند. اینجاست که طرح چند سوال اساسی اهمیت دارد: چرا در حال حاضر با وجود پیشرفت‌های علمی بسیار در زمینه مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی، تغییر و تحول در مدرسه و بسیاری تغییرات دیگر، انتظارات جامعه از حیث توسعه شایستگی‌ها در مدیریت آموزشی برآورده نمی‌شود؟ چرا با وجود طرح شدن اسناد و برنامه‌های تحول سند تحول بنیادین و برنامه تعالی مدیریت مدرسه، همچنان ناشایستگی در نظام دیوان‌سالاری آموزشی ایران به‌صورت یک سوال مبهم برای همگان باقی مانده است؟ پوشیده نیست که چالش‌های فراوانی در نظام آموزشی ایران ریشه دوانده‌اند و مانع توسعه شایسته‌سالاری در هسته مدیریتی آن شده‌اند و انتظار نمی‌رود ره صدساله را یک شبه پیمود. اما با توجه به پیچیدگی فرهنگ ایرانی و دام‌ها و گره‌های بی‌ثبات آن در مسیر توسعه شایستگی‌های مدیریت آموزشی این مقاله، به برخی از دام‌های فرهنگی از جمله: تقدیرگرایی و تلقین‌پذیری، تمرکزگرایی، ثبات‌جویی، پارادایم جامعه‌حمایتی و سنت تک‌روی و خودمداری می‌پردازد.

### مرور پیشینه

با تتبع در این مطالعه، پژوهشی به طور مستقیم و مستقل به این موضوع نپرداخته است. هر چند می‌توان از سایر مباحث مطرح شده در این زمینه، به اقتضای موضوع و تناسب بحث استفاده کرد.

### مفهوم شناسی فرهنگ

هر فرهنگی، با نظامی از رفتار، اعمال و نمادها و در کانون آن، ایمان و با مجموعه‌ای از ارزش‌ها و عقاید و گرایش‌های مربوط به این مجموعه، هویت پیدا می‌کند. فرهنگ یعنی معرفت مشترک که مولفه‌های مختلفی دارد. این مولفه‌ها لایه‌های متفاوت فرهنگ را تشکیل می‌دهند. لایه اولیه (زیرین)، لایه فکر، بینش، جهان‌بینی، باور و آنچه از سنخ اعتقادات، ذهنیت و معرفت است در لایه اول قرار می‌گیرند. لایه دوم، لایه ارزش‌هاست. آنچه که از سنخ ارزش‌هاست، ملاک‌های داوران افراد نسبت به خوبی، بدی، زیبایی، زشتی و غیره است. جهت‌تمایلات افراد را بیان می‌کنند. لایه دوم متأثر از لایه اول است. لایه سوم، لایه الگوهای رفتاری و هنجارهاست. لایه چهارم، لایه نمادها، به معنای نمادهای کلامی و غیر کلامی، یعنی اعم از زبان کتابت و زبان گفتاری و نمادهای غیر کلامی مثل هنر، موسیقی، طراحی و معماری است [۳].

### لایه‌های تمدنی فرهنگی ایران

<sup>۱</sup>. Competency



ایران اگرچه دارای شکاف های محلی منطقه ای، قومی و فرهنگی و نیز طبقاتی بوده و برخی از این ها بر پیدایش هویت ملی واحد تأثیر نامطلوب گذاشته اند، لیکن به نظر می رسد که از نظر توسعه شایستگی ها در عرصه های مختلف یکی از مهم ترین شکاف های جامعه ایران شکاف های مدنی یا فرهنگی باشد. با توجه به اینکه ایرانی ها دوره های گوناگون تاریخی را پشت سر گذاشته اند تحت تأثیر اندیشه ها و جهان بینی های مختلف در تکوین و شکل گیری هویت فرهنگی، سه لایه فرهنگی را تجربه کرده اند و از آنها در سامان بخشیدن به هویت خود سودجسته اند. تمدن و فرهنگ فعلی در ایران از روی هم سوار کردن (یعنی ترکیب و در آمیخته و ممزوج نشدن) سه لایه تمدنی تشکیل شده است. سه لایه اصلی فرهنگی عبارت اند از: فرهنگ ایران باستان، فرهنگ اسلامی، مدرنیته یا فرهنگ غربی. تمدن و فرهنگ ایران قدیم که گه گاه نمایندگانی هم در عرصه های جامعه داشته است و فرهنگ اسلامی که دعاوی آن برحسب مقتضیات زمانه گه گاه شدت و ضعف یافته است و تمدن و فرهنگ غربی که یکی دو قرن است در حوزه های مختلف جامعه ایران تأثیرات شگرف گذاشته تا حدی که واکنش توافقی میراث شدن و فرهنگ اسلامی را برانگیخته است. به ویژه دو گرایش تمدنی یا فرهنگی اخیر در تاریخ معاصر ایران مهم اند و تا حدودی آشتی ناپذیر به نظر می رسد [۹].

### توسعه شایستگی

اصطلاح توسعه شایستگی می تواند با معانی مختلف به کار برده شود برای مثال می توان آن را شامل فرآیند یادگیری فردی در نظر گرفت که به توسعه شایستگی می انجامد. از این رو کلیه اقداماتی که برای تامین شایستگی انجام می شود از جمله: برنامه ریزی حرفه ای، پویایی مدیر، آموزش مدیران از طریق منابع داخلی و خارجی، تغییرات برنامه ریزی شده برای توسعه وظایف، توسعه شغلی و یادگیری غیررسمی مدیران را می توان به عنوان برنامه های توسعه شایستگی در نظر گرفت [۱۶].

### مقایسه رویکردهای فرهنگی درباره شایستگی

در کشورهای مختلف، رویکردهای فرهنگی ناشی از تفاوت های فرهنگی است. رویکرد آمریکایی به شایستگی، بیشتر رفتاری و جنبه فردیت مثبت و با گرایش فردگرایانه، در جستجوی تعالی است. در حالی که در رویکرد انگلیسی بریتانیایی، شایستگی ها بر وظیفه و شغل متمرکزند و به کاربرد شایستگی در کاربردهای شغلی توجه می شود. این موضوع در فرانسه و آلمان به رویکرد چندبعدی و کلی گرا متمرکز بوده و ابعاد رفتاری و کارکردی پیچیده تری را شامل می شوند. سوال پیش می آید رویکرد مدل های شایستگی ایرانی چگونه است؟ به نظر می رسد رویکرد ایرانی با توجه به پیچیدگی فرهنگ ایرانی و دام های گسترده و بی ثبات در رفتار و کارکرد از ابعاد پیچیده تری برخوردار باشد. آنچه که ما را از هر جهت، در تشخیص مدل های شایستگی و شناسایی دام های شایستگی عملکرد شغلی و حرفه ای مدیران تحت تأثیر قرار می دهد قدرت یک الگوی تحلیلی، چندبعدی و پیچیده شایستگی را بازگو می کند که این خود گرایش ایران را به صورت ترکیبی از مدل های آمریکایی، انگلیسی و فرانسوی، و آلمانی نشان می دهد. این موضوع می تواند به دلیل عدم استقلال و وابستگی هر بخش از سازمان ها با توجه به نفوذ مستقیم و غیر مستقیم این گونه کشورها در ساختار اولیه تحلیل کرد. علاوه بر این انواع شایستگی با توجه به بلوغ سازمان ها و فرهنگ توسعه از ابعاد گوناگونی برخوردار است. هر کدام از دام های شایستگی ممکن است در ابعاد فردی، گروهی، مدیریتی، مبتنی بر نتیجه و کاربرد، شایستگی بر مبنای عملکرد برتر یا شایستگی بر اساس محورهای کلیدی از تنوع و گوناگونی برخوردار باشد [۷].

### دام های فرهنگی توسعه نظام شایستگی در مدیریت آموزشی



۱- **تقدیرگرایی و تلقین پذیری:** تقدیرگرایی و یا به بیان لاتین (فاتالیسم)<sup>۱</sup> اعتقاد و باوری فرهنگی و گروهی است که بنا برآن شخص تقدیرگرا، کلیه امور و همه پدیده‌ها را در حیات اجتماعی خویش به کارکرد نیروها و عوامل ماورالطبیعه و متافیزیکال نسبت می‌دهد. و این نیروها را در همه احوال ناظر بر اعمال و رفتار خود می‌داند. این باور بخشی از قلمرو فرهنگ عامه است و در نقطه مقابل خردگرایی و تدبیرگرایی قرار می‌گیرد. فرد خردگرا معتقد است که قادر به تغییر سرنوشت خود می‌باشد، اما در تقدیرگرایی همه امور پدیده‌ها، در زندگی فرد مبتنی بر اقبال و شانس است. در واقع تقدیرگرایی در قلمرو فلسفه، آموزه‌ای است که براساس آن تمام رویدادها و اعمال در انقیاد و استیلائی تقدیر یا سرنوشت قرار دارند. در این گرایش اراده آزاد، نقشی ندارد [۱۲].

از دیرباز در فرهنگ ایرانی، الگوی مثبت‌اندیشی و خردورزی ایرانیان زبانزد همگان بوده است. اما در طول زمان و به دلیل نوع حکومت ایران و تاثیر سایر اقوام بر آنها رفته رفته نگره‌های منفی چون تلقین‌پذیری، تسلیم‌پذیری و تقدیرگرایی نمود پیدا کرده است. تا جایی که تاریخ حاکی از آن است که ایرانیان در گذشته خود را تسلیم اقوام شورش می‌کرده و آن را تقدیر و سرنوشت تلقی می‌کردند. طباطبایی [۶] به نقل از صفا [۱۳۸۸] در تاریخ بیان می‌کند که روحیه تسلیم‌پذیری و تقدیرگرایی ایرانیان مهم‌ترین دلیل شکست در مقابل مغولان بوده است.

تقدیرگرایی، یکی از موانع فرهنگی-اجتماعی توسعه در ابعاد مختلف در هر جامعه‌ای است. تا به امروز این روحیه و خصلت دامن‌گیر ایرانیان است و گاهی به عنوان عاملی مهم برای تغییر گریزی بوده و افراد با کمترین مقاومت خود را تسلیم ناگواری‌ها می‌کنند. تلاش افراد بر این است که امور روزانه خود را با سلامت بگذرانند و اندیشه‌ی توسعه، پیشرفت و تسلط بر شرایط را ندارند. برای آنها شرایط ثابت است و فرد باید تابع محیط و اتفاقات آن باشد.

در میان توده اعضای این سازمان‌ها جملاتی این چنینی بسیار شنیده می‌شوند: «ما که شانس نداریم»، «برای اروپایی‌ها آرزوهاشان خواسته است و برای ما رویا»، «نمی‌شود، نمی‌توانیم» این قبیل ویژگی‌ها تحت تاثیر شرایط سرزمینی و بوم‌شناختی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در گروهی از افراد شکل گرفته و استقرار یافته و با تغییر شرایط و ساختارها و آموزش ممکن است قابل تغییر باشند. مادامی که مدیر آموزشی تقدیرگرا و اسپر شانس و اقبال شود مدرسه را به ورطه سقوط می‌کشانند. در این رویکرد فرد تصورش این است که عاقبت کار تعیین شده است و خود فرد و اراده‌اش چندان نمی‌تواند بر تغییر آن موثر باشد و در واقع عاملیت خود افراد در این دیدگاه چندان جایگاهی ندارد. از این رو مدیر رفتار به اصطلاح هر چه بادا باد را از خود نشان می‌دهد. نقص بزرگ این تفکر سپردن همه امور به تقدیر است و کمتر جایی برای سعی و کوشش می‌ماند. با این رویکرد نیروهای خارجی مثل تقدیر و شانس را جانشین پویایی و خلاقیت می‌کند. رسوخ این چنین تفکرات کهن و تاریخی ما را به عقب می‌راند. در قرن حاضر با نگاهی به نظام‌های آموزشی کشورهای پیشرفته درمی‌یابیم درحالی که مدیران آن‌ها در تلاش برای ورود رویکردهای نوین شایستگی هستند مدیران ما مسایل را با عینک شانس می‌نگرند. آیا زمان آن فرا نرسیده که جامعه‌ی کهنگی را از تن مدیران بدریم؟ به وفور می‌بینم تا سخن از نظام آموزشی کشورهای پیشرفته می‌آید عده‌ای آن را متهم به قیاس مع‌الفارق می‌کنند. اندکی تفکر برای یک شخص سالم کافی است تا درک کند نظام‌های پیشرفته فلسفه نوگرایی و شایسته‌سالاری را سرلوحه کار خود کرده‌اند. چگونه از مدیری که خود را در بند شانس و اقبال گرفتار کرده می‌توان انتظار رفتاری اثربخش داشت؟ مدیرانی که آغاز و انتهای کارشان را با شانس پیوند می‌زنند عملاً سقوط خود و سازمان را تسهیل می‌کنند. درک تقدیرگرایانه از زندگی موضعی بنیادی در سپهر ذهنی بسیار از

<sup>1</sup>. fatalism



مدیران ناشایست است. و ترجمان آن به صورت تسلیم و رفتارهای دنباله روانه نمایان می‌شود. طبیعی است چنین نگرشی چه پیامدهای ویران‌کننده‌ای در مدرسه خواهد داشت.

در ایران تقدیرگرایی ریشه عمیقی در ذهنیات و خلیات ادبا و شعرا نیز داشته است تا جایی که بسیاری از شاعران در ظاهر به تناسب قافیه و در باطن به دلایل محتوایی تدبیر را در برابر تقدیر قرار داده و آن را بی‌ارزش نمایانده‌اند برای مثال نظامی می‌گوید: «حسابی برگرفت از روی تدبیر نبود آگه زبازی‌های تقدیر» [۸]

### ۳\_ ثبات‌جویی (ترس از تغییر)

با نگاهی به مطالعات گذشته این امر دریافت می‌شود که عواملی از جمله: ترس از ناشناخته‌ها، ایجاد فضای بدگمانی، ترس از شکست و ناکامی، از دست دادن جایگاه و امنیت شغلی، فروپاشی سنت‌های فرهنگی و روابط گروهی، فقدان کاردانی و ضعف، خصلت ثبات‌جویی در مدیران و کارکنان را تقویت می‌کند. نگاه معطوف به گذشته، و نپذیرفتن تغییر و محافظه‌کاری شدید در عرصه مدیریت آموزشی نیز، سبب شده که مدیران سبک و امکانات قدیمی را بر هر گونه عنصر جدید و کارآمد و متحولی ترجیح دهند.

از طرفی بخاطر اسیر بودن در بعضی از دیدگاه‌های تقدیرگرایی همیشه در فضایی از ابهام در روح خویش، صبر و شکیبایی را می‌پذیرند و بر این باورند که آنچه مکتوب است رخ می‌دهد و نیازی نیست خود و محیط‌مان را تغییر دهیم. مدیرانی که دیدگاهی ثبات‌جویانه دارند آینده‌ای برای خود متصور نمی‌شوند، فعالیت‌های معطوف به تلاش را با ناامیدی انجام می‌دهند، در برابر وضع موجود سرخم می‌کنند و در واقع آن را با قناعت‌طلبی پیوند می‌زنند. این‌گونه مدیران مانع از ورود هرگونه تغییرات، تکنولوژی و روش‌های نوین می‌شوند و با ترس از ناگواری‌ها تن به ریسک نمی‌دهند و خود را همواره با شیوه‌های آموزشی و مدیریتی قدیمی سرگرم می‌کنند.

قناعت‌طلبی در فرهنگ ایرانی اعتبار یافته است، درواقع قناعت‌طلبی و پیوند آن با ثبات‌جویی در اصل بروز سازگاری با ناامیدی است. انسان در این حالت سعی می‌کند بکوشد که خود را نسبت به وضع موجود راضی نگه‌دارد تا مبادا وضع از این که هست بدتر شود. سازگاری با ناامیدی در برخی از مدیران ما چنان بند کرده است که انگار قدرت به تصور آوردن وضع بهتر را از دست داده‌اند. و اصلاً نمی‌دانند که کار و کوشش به چه کارشان می‌آید در این حال، همین می‌ماند که وضع نامطلوب موجود را با انتظار کشیدن آنچه می‌دانند چیست تحمل می‌کنند [۱۰].

### ۴\_ تمرکزگرایی

در عهد باستان با توجه به کانون‌های تخصصی و حرفه‌ای، نظام دیوانی چنان با اقتدار و متمرکز عمل می‌کرد، که سرنوشت کار در نظام دیوانی، در مرکزیتی به نام تخت جمشید ثبت و ضبط می‌شد. انضباط دیوانی ایرانیان چنان فراگیر و به دور از رانت‌های حکومتی بوده که در عهد خود زیانزد عام و خاص بوده است [۷]. «نظام اداری هخامنشیان، چنان انضباطی داشت که به گواهی الواح یاد شده، حتی ملکه از تحویل رسید برای دریافت سهمیه همراهانش در سفرهای رسمی از تخت جمشید معاف نبوده است» [۴]. یکی از دلایل محکمی که اثبات می‌کند نظام دیوان‌سالاری ایرانیان در طول سالیان تمرکزگرا و دولتی بوده همین می‌باشد.

در طول تاریخ ایران، دولت‌ها ارتباط خصمانه با مردم داشته‌اند به گونه‌ای که دولت‌ها و نهادهای رسمی با اتخاذ تصمیمات بالا، آن را به مردم تحمیل می‌کردند. نوع حکومت و الگوهای سنتی حاکم بر دیوان‌سالاری ایران و بالاتبع تمرکزگرایی در طول زمان نتوانست پایه‌های توسعه‌شایستگی و استمرار حکومت مردمی را ایجاد کند. گذشت زمان این



خصلت نهادهای رسمی در ایران را محو نکرد و تا به امروز مهم‌ترین نظامات از جمله آموزش و پرورش درگیر مصائب تمرکزگرایی هستند.

یکی از بنیادی‌ترین عوامل کاهش کیفیت در نظام آموزشی و به تبع آن در مدیریت آموزشی تمرکزگرایی شدید حاکم بر این نظام است. بدون توجه به گوناگونی شرایط جغرافیایی و تنوع فرهنگی موجود در آن تشکیلات اداری آموزش و پرورش تمرکزگرا بوده و گسترش بی رویه داشتند. نظام تمرکزگرا خلاقیت و انگیزه مدیران در سطوح مدارس را از بین می‌برد و آنها احساس می‌کنند عوامل کم ارزشی هستند که نقششان پیروی از اوامری است که در قالب بخش نامه از مرکز به صورت یکنواخت برای همه مناطق ارسال می‌شود. نظام اداری آموزش و پرورش به دلیل تمرکزگرایی، بی توجهی به مدل‌های توسعه شایستگی، تقلیدی بودن، غیررقابتی بودن، بزرگ بودن حجم و اندازه و وابستگی زیاد به بودجه جاری به شدت در اتخاذ تصمیمات کلان، در طول سالیان گذشته، دچار سیاست‌زدگی و روزمره‌گی شده است. ستاد مرکزی وزارت آموزش و پرورش به بلیه جابه‌جایی نقش مبتلا شده است. هسته مرکزی وزارت آموزش و پرورش هم سیاست‌گذاری می‌کند، هم برنامه می‌نویسد، هم از طرف معلم فکر می‌کند و هم شیوه اجرای منویات خود را به سراسر کشور بخشنده می‌کند. این شیوه مدیریتی، پاسخ‌گو نیست چون مشارکت و مفاهمه کارکنان سازمان را به همراه ندارد. از طرفی آموزش و پرورش باید ظرافت‌های روحی و شخصیتی کارکنان خود را لحاظ کند. تمرکز تصمیم‌گیری و بودجه و امکانات باعث کاهش شدید اختیارات و محدودیت آزادی عمل بیش از یکصد هزار مدیران مدارس کشور شده است. مدیران مدارس برای اجرای ایده‌ها و نوآوری‌های آموزشی و پرورشی در مدرسه با محدودیت‌های فراوانی مواجه‌اند. ستاد مرکزی، بیشتر اوقات فرماندهی است تا محل تولید فکر. وقتی وزارت آموزش و پرورش تا نقطه سرخ‌ها هر سیاست و برنامه را تعیین می‌کند، دیگر جایی برای خلاقیت و نوآوری آموزشی نمی‌ماند. تمرکزگرایی بیش از حد، باعث فروکاست اقتدار و استقلال مدارس شده است. اثرات ناپسند تمرکزگرایی بر مدیریت مدارس در کشور نشان می‌دهد که هرچه زودتر باید ستاد مرکزی و متمرکز آموزش و پرورش از تن فریه ادارات خود بکاهد و بر بدن نحیف و رنجور مدرسه بیفزاید [۲].

##### ۵\_ پارادایم جامعه حمایتی

جامعه حمایتی، با ارائه الگوهای از پیش تعیین شده و غیررقابتی مدیران و برنامه‌ریزان کلان نظام آموزشی را در بن بست قوانین خود اسیر می‌کند و به جای اینکه به تقویت رویکردهای نوین کیفی در زمینه شایسته‌سالاری در نظام آموزشی پردازد محیطی ناامن و گران برای نواندیشی و کمال‌جویی ایجاد می‌کند. این جاست که مدیران بالادستی تنها به تدوین و طرح برنامه‌های رویایی مطلوب‌طلبی اکتفا می‌کنند و در عمل از حرکت به سمت آن بازمی‌مانند. در واقع نظام آموزشی استقلالی برای ادامه مسیر و چاره‌ای جز قناعت به حمایت دولت ندارد. در چنین جامعه‌ای چگونه می‌توان توسعه شایستگی را انتظار داشت؟ چگونه باید راهی برای نجات از این چرخه‌ی معیوب یافت؟ نکته تامل‌برانگیزی است که مدرسه نیز به پرورش افرادی می‌پردازد که چشم و دستشان به سوی بالادستی‌ها باشد تا مگر بتوانند زیر سقف حمایت آن‌ها روزگار بگذرانند. در حالی که انتظار می‌رود مدرسه به تربیت افرادی پردازد که در تمام زمینه‌ها اعم از فکری، اجتماعی و اقتصادی مستقل عمل کنند.

پایان عصر حمایت فرارسیده اکنون زمان آن است که دولت نظام آموزشی را به سمت دگرگونی‌ها، تحولات و توسعه شایستگی‌ها رهنمون سازد. چه نیک خواهد درخشید نظام آموزشی، اگر به تربیت و گماردن مدیرانی اقدام کند که به دور از هر گونه حمایت، محافظه‌کاری، تقلیدگرایی و ظاهرینی با استقلال و جسورانه عمل کنند و به تدوین و قاب کردن اهداف بلندپروازانه بسنده نکنند و در اندیشه‌های رهایی باشند. مدیر شایسته حجم قفس را تاب نمی‌آورد و راهی برای پرواز می‌یابد.



## ۶\_ سنت تکروی و خودمداری

گرایش انسانی به زندگی در محدوده‌ی رفع نیازها، تحقق منافع و مصالح شخصی و خصوصی بی واسطه‌ی آنی و فوری برای عنوان تعریف خودمداری ارائه می‌شود، در این تعاریف نیازها، منافع و مصالح، شامل هر دو گروه مادی و معنوی می‌شود. شخصی و خصوصی بودنشان از یک سو معرف جدایی آنها از نیازها و منافع اجتماعی عمومی است و از سوی دیگر تلاش و تقلا در حوزه زندگی فرد چنان گسترش می‌یابد که همه فعالیت زندگی او را در برمی‌گیرد. یا برعکس، در خودمداری هر فعالیتی متعلق به حوزه‌ی شخصی و خصوصی زندگی در نظر گرفته می‌شود و یا با آن تحول می‌یابد. فوریت این نیازها و منافع و مصالح نیز روزمره بودن آنهاست. استغراق در حوزه‌ی شخصی و خصوصی زندگی را می‌توان استغراق در زندگی روزمره یا روزمرگی دانست [۹].

با وجود برخی برنامه‌ریزی‌های کلان در مسیر توسعه شایستگی مدیران آموزشی، از حیث ترسیم چشم انداز، و تهیه نقشه راه اجرایی بلندمدت، مرحله عملیاتی دچار ابهام و بخشی‌نگری می‌شود. سیاست، راهبردها و برنامه‌های توسعه شایستگی به جای تمرکز بر نقاط استراتژیک، پیوستگی و انسجام، عمدتاً تابع تصمیمات فردگرانه و خودمدارانه است. تا زمانی که نظام آموزشی نتواند با تمرکز بر تفکر استراتژیک، از طریق استقرار سیستم متحول و چندمتغیره، به صورت حرفه‌ای و تخصصی بر امور راهبردی و بلندمدت متمرکز شود، نمی‌تواند از بروز رفتارهای فردگرایانه و یک جانبه‌گرایانه در نظام‌های تصمیم‌گیری ممانعت به عمل آورد. و در نتیجه هر گونه صحبت از استقرار و نهادینه کردن توسعه شایستگی آب در هاون کوبیدن است. لازم است نظام آموزشی در همه ابعاد بر اساس الزامات بومی و مقتضیات فرهنگی، مدنی، و تعاونی سازماندهی شده و با دور شدن از تصمیمات خودمداری، سلیقه‌ای و عشیره‌ای مسیر توسعه شایسته‌سالاری را هموار سازد [۷].

روحیه تکروی می‌تواند معلول یک هنجار و بیش سستی در فرهنگ سیاسی - اجتماعی باشد. فرهنگی که به فرد آموخته، برای تامین منافعش باید به خود متکی باشد با چنین طرز تلقی فرد همواره ترجیح می‌دهد منافع فردی خود را در دوری‌گزینی هرچه بیشتر از مشارکت‌های گروهی و گاهی حزبی تأمین کند. تفکر جزیره‌ای امری ناگوار برای مدیر آموزشی است. مدیری که تفکر سلیقه‌ای، باندگرایانه و خودمدارانه دارد از ورود هر گونه تغییراتی که به منافعش آسیب بزند جلوگیری می‌کند. صلاح آن است که مدیران گرفتار در سنت تکروی را به سمت ساختارهای ذهنی و نگرشی مثبت، رفتارهای شایسته متنوع و پویا در عرصه‌های مختلف نظام آموزشی بکشانیم.

## نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

دیرزمانی است نظام تعلیم و تربیت در ورطه‌ی تحولات فرو رفته است اما آیا با توجه به شرایط کنونی توانسته است سرفراز از این دنیای پیچیدگی بیرون آید؟ در مقایسه با نظام‌های آموزشی کشورهای پیشرفته نظام ما از قافله عقب مانده است. مدیران آموزشی در حساس‌ترین نقطه‌ی نظام آموزشی واقع شده‌اند تنها مکتوب کردن این سخن گره‌ای نمی‌گشاید اندکی تفکر مخلوط با عمل می‌طلبد. تنها شعار و نظر کافی نیست. در نظام آموزشی ما جای عمل به‌وضوح خالیست. اساسی‌ترین کمک به بهبود اوضاع دردناک این نظام، توسعه شایستگی‌های مدیران آموزشی است. رسیدن به هر مقصودی موانعی بر سر راه دارد. در دو دهه اخیر توسعه شایستگی مدیران آموزشی خوش رنگ‌تر شده است اما هر چه به جلو پیش می‌رویم دام‌ها نیز خودنمایی می‌کنند. فرهنگ با معنای چندگانه و پیچیده‌اش دام‌های بیشتری در مسیر توسعه شایستگی می‌گستراند. در این مقاله به موانعی که از دل فرهنگ بیرون کشیده می‌شوند چون: تقدیرگرایی و تلقین‌پذیری، تمرکزگرایی، ثبات‌جویی، پارادایم جامعه‌حمایتی و سنت تکروی و خودمداری پرداخته شد. این دام‌ها، روز به روز حصار بین مدیران آموزشی و توسعه



شایستگی را نتوانند می‌کنند و باعث تقویت دیوار بی‌اعتمادی در مردم و جامعه که انتظارات بالایی از نظام دارند می‌شوند. چه بسا که زمینه گسترش ناشایستگی و انقیاد اذهان مدیران آموزشی را فراهم می‌کنند. وجود لایه‌های تمدنی مختلف در جامعه ایران، باعث بروز خصلت‌های فرهنگی این‌چنینی شده است بارها اثبات شده است لازمه‌ی توسعه بستر فرهنگی مناسب است. هر جا توسعه به تجربه نشسته است یک فرهنگ مشخص رویت می‌شود که حاکی از نوع نگاه خاصش به انسان، فعالیت انسان و جهان او می‌باشد. موانع فرهنگی می‌توانند لاعلاج‌ترین موانع به حساب بیایند چرا که تغییر عادات و باورهای شکل گرفته در افرادی که تحت تاثیر لایه‌های فرهنگی مختلف قرار دارند به مراتب سخت خواهد بود. شایسته است نهاد تعلیم و تربیت، با تدوین آرمان‌ها، اهداف و راهبردهای مدیریتی، کل نظام را از دام‌های فرهنگی در مسیر توسعه برهانند. با نگاهی واقع‌بینانه می‌توان گفت یکی از مهم‌ترین شاه‌راه‌های حذف موانع فرهنگی برای توسعه شایستگی آیندگان آموزش صحیح کودکان امروز است. عینک مدیران امروز ساخته و پرداخته همین نظام است. در واقع از ماست که بر ماست. در یک چرخه‌ی معیوب قرار گرفته‌ایم و اکنون سخت تغییر چهره‌ی نظام آموزشی را نیازمندیم. اهتمام نظام تعلیم و تربیت، باید بر خلق و آفرینش ایده‌ها و رویکردهای نوین، فرآیندهای نوآورانه در عرصه مدیریت آموزشی، حضور پررنگ مدیران متعهد، خلاق و متخصص در عرصه عمل، ایجاد فضایی برای انتقادپذیری بیشتر، توسعه تفکر و اندیشه، جسارت‌ورزی و در نهایت توسعه شایستگی‌های مدیریتی باشد.

## منابع

- 1 - حصاری، فرهاد؛ رستمی، فاطمه؛ خسروی، سید احمد و جلیلیان، روح اله (۱۳۹۲). بررسی موانع فرهنگی موثر بر توسعه اقتصادی ایران (از دیدگاه دانشجویان شهر تهران)، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور
- 2 - حج فروش، احمد (۱۳۹۳). موانع آموزش و پرورش خلاق، کلیات آموزش و پرورش، مردادماه ۱۳۹۳
- 3 - حسینی، سیدعباس (۱۳۹۵). بررسی شکاف و زمینه‌های آن در لایه‌های فرهنگی هویت ایرانیان، معرفت فرهنگی اجتماعی، سال هفتم، شماره چهارم، پیاپی ۲۸، پاییز ۱۳۹۵
- 4 - رضاییان، علی (۱۳۸۶) اهمیت عهدنامه‌ها و سوغندنامه‌های فارسی قرن پنجم و شش هجری در تعیین روابط حکومت مرکزی و حکام تابع، تاریخ فرهنگ و تمدن، تاریخ نگاری، دوره جدید، شماره ۱۷
- 5 - شهرام‌نیا، امیرمسعود، مظفری، فرحناز (۱۳۹۲). صورت‌بندی موانع فرهنگی توسعه سیاسی در جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه دانش سیاسی و بین‌الملل، سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۲
- 6 - صفا، ذبیح الله (۱۳۸۸). کتاب تاریخ ادبیات ایران. خلاصه جلد سوم، بخش اول، نشر: فردوس
- 7 - طباطبایی، سیداحمد (۱۳۹۶). ریشه‌ها و دام‌های توسعه ناشایستگی در ایران با رویکرد فرهنگی، کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی با رویکرد توسعه، نشریه علمی پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت ۱۳۹۶
- 8 - فرهنگ، زهرا و بازرگان، فرید (۱۳۹۲). بررسی عنصر تقدیرگرایی در شاهنامه فردوسی و حماسه‌های مذهبی، پژوهش‌نامه ادب حماسی، سال نهم، شماره شانزدهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۲
- 9 - قادری، ریحانه (۱۳۹۵). موانع فرهنگی توسعه سیاسی در ایران. اولین کنفرانس بین‌المللی توسعه و ترویج علوم انسانی در جامعه
- 11 - قاضی مردای، حسن (۱۳۸۶). کار و فراغت ایرانیان. تهران: نثر اختران
- 11 - گیدنز، آنتونی (۱۳۸۶). جامعه‌شناسی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران، نشر نی





- 12 - معتمدی، غلامحسین (۱۳۸۹). تقدیرگرایی، <https://www.khabaronline.ir>
- 13 - نساجیان، رمضان و نساجی، محبوبه (۱۳۹۵). انتخاب مدیران آموزشی بر پایه مهارت‌ها و شایستگی‌ها، دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی فرهنگی اجتماعی ایران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی

- 1- Aydın Balyer & Kenan Özcan (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. International Online Journal of Educational Sciences, 2017, 9 (4), 917 - 929
- 2- Julita Haber & Robyn Brouer (2017). Impressions of Competency: Tactics and a Conceptual Model. Journal of Management and Business Administration. Central Europe" Vol. 25, No. 4/2017, p. 28-54
- 3- Per-Erik Ellström & Henrik Kock (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. Asia Pacific Education Review Copyright 2008 by Education Research Institute, 2008, Vol. 9, No.1, 5-20