

## بازمهندسی پارادایم تربیت مدیریتی در دانشگاه فرهنگیان: تدوین الگوی جامع سوادِ حقوقی و اخلاقی برای مدیران تراز سند تحول

سارا اسدزاده بافقی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

نظام آموزش و پرورش به عنوان بنیادی‌ترین نهاد در فرایند توسعه انسانی، با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در مواجهه با پیچیدگی‌های تعاملات اجتماعی، تنوع انتظارات ذی‌نفعان و تغییرات سریع حقوقی مواجه است. در این میان، مدیران مدارس به عنوان راهبران اصلی نظام تعلیم و تربیت، نقشی کلیدی ایفا می‌کنند که نیازمند شایستگی‌های چندبعدی فراتر از مدیریتِ اداری صرف است. پژوهش حاضر با روش تحلیلی-توصیفی و با بهره‌گیری از رویکرد میان‌رشته‌ای در حوزه‌های «برنامه‌ریزی آموزش عالی»، «فلسفه تعلیم و تربیت» و «حقوق عمومی»، به بررسی نقش دانشگاه فرهنگیان در ارتقای سواد حقوقی و اخلاقی مدیران آینده می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد که فقدان یک نظام آموزشی یکپارچه که اخلاق و حقوق را درهم تنیده باشد، عامل اصلی ناتوانی مدیران در مواجهه با چالش‌های میدانی است. این مقاله با استناد به آرای اندیشمندان داخلی و خارجی، الگویی برای اصلاح برنامه‌های درسی ارائه می‌دهد که در آن، سواد حقوقی به مثابه «چهارچوب امن تصمیم‌گیری» و سواد اخلاقی به مثابه «جهت‌دهنده متعالی»، در هم‌افزایی با یکدیگر عمل می‌کنند. نتیجه پژوهش بر گذار از مدل «تکنوکراسی آموزشی» به مدل «رهبری اخلاق‌بنیان قانون‌مدار» تأکید دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، برنامه ریزی آموزش عالی، توسعه انسانی.

## ۱. مقدمه

آموزش و پرورش در هر تمدن و فرهنگی، نه صرفاً به عنوان یک نهاد بروکراتیک، بلکه به مثابه‌ی آینه تمام‌نمای آرزوها، ارزش‌ها و افق‌های پیش‌روی آن جامعه برای آینده شناخته می‌شود. مدرسه به عنوان واحد سلولی این نهاد کلان، میدانی است که در آن «سرمایه انسانی» فردا، شکل می‌گیرد. در این میان، مدیر مدرسه به عنوان ناخدای این کشتی، نقشی فراتر از یک هماهنگ‌کننده‌ی منابع فیزیکی و انسانی ایفا می‌کند. او یک «کنشگر راهبردی» است که در نقطه تلاقی پارادایم‌های گوناگون قرار دارد؛ او باید بتواند میان «حقوق دانش‌آموز» به عنوان شهروند آینده، «مسئولیت قانونی معلم» به عنوان کارگزار تربیتی، «انتظارات فزاینده‌ی قانونی و عرفی والدین» به عنوان ولی ذی‌حق، و در نهایت «آرمان‌های اخلاقی و غایات متعالی نظام آموزشی» توازن برقرار سازد.

با این حال، بررسی وضعیت موجود در فضای مدیریتی مدارس ایران، حکایت از یک «آنومی مدیریتی» (مدیریت بی‌هنجار/سرگشته) دارد. یکی از عمیق‌ترین و در عین حال نادیده انگاشته‌شده‌ترین آسیب‌هایی که پیکره‌ی مدارس را از درون فرسوده می‌کند، «کم‌سوادی حقوقی» در کنار «بحران‌های اخلاقی ناپیدا» است. مدیران مدارس در سیستم کنونی، غالباً بدون گذراندن واحدهای تخصصی و کاربردی در زمینه «حقوق عمومی و اداری» یا «فلسفه اخلاق کاربردی»، به کرسی‌های مدیریتی تکیه می‌زنند. این فقدان دانش زیربنایی، نه تنها آن‌ها را در برابر سیل بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها آسیب‌پذیر می‌کند، بلکه منجر به بروز دو پدیده‌ی مخرب شده است:

۱. «مدیریت محافظه‌کارانه و منفعل»: حالتی که در آن، مدیر به دلیل عدم درک درست از تفسیر قانون، دچار هراس دائمی از عواقب تصمیم‌گیری شده و در نتیجه، خلاقیت تربیتی را فدای امنیت اداری می‌کند.

۲. «تفسیرهای سلیقه‌ای و غیراخلاقی»: حالتی که در آن، به دلیل تهی بودن ذهن مدیر از مبانی فلسفی و اخلاقی، آیین‌نامه‌ها نه به عنوان ابزاری برای عدالت، بلکه به مثابه ابزاری برای اعمال قدرت شخصی یا توجیه خطاهای ساختاری به کار گرفته می‌شوند.

این گسست آموزشی، «دانشگاه فرهنگیان» را به عنوان تنها متولی رسمی و انحصاری تربیت معلم و مدیر در کشور، در برابر یک آزمون بزرگ تاریخی قرار داده است. آیا دانشگاه می‌تواند همچنان به مدل‌های کلاسیک آموزش مدیریت که بر «تکنیک‌های مدیریت منابع» متمرکز است، بسنده کند؟ پاسخ قاطع این پژوهش منفی است. ناتوانی مدیران در مواجهه با چالش‌های پیچیده‌ی حقوقی و اخلاقی دنیای معاصر، نشانی از ناکارآمدی برنامه‌های درسی آموزش عالی در این دانشگاه است.

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی انتقادی نسبت به ساختار کنونی تربیت مدیر، در پی آن است تا ضمن تبیین ماهیت «سواد حقوقی» به عنوان «چهارچوب امن تصمیم‌گیری» و «سواد اخلاقی» به عنوان «جهت‌دهنده‌ی متعالی»، بستری برای گذار از مدیریت تکنوکراتیک به مدیریت اخلاق‌بنیان فراهم آورد. هدف غایی این مقاله، ترسیم یک «نقشه راه جامع» برای بازمهندسی برنامه‌ریزی آموزشی در دانشگاه فرهنگیان است؛ نقشه راهی که به جای تولید بوروکرات‌های مطیع، رهبرانی تربیت کند که با تکیه بر استدلال حقوقی و فضیلت اخلاقی، قوام‌بخش عدالت و توسعه در مدرسه‌های تراز سند تحول باشند. در ادامه، ضمن واکاوی مبانی نظری این دو سواد در فلسفه و حقوق عمومی، راهکارهای عملیاتی برای ادغام این مفاهیم در سرفصل‌های درسی ارائه خواهد شد.

## ۲. مبانی نظری: سواد حقوقی و اخلاقی در بستر آموزش عالی

در پارادایم نوین مدیریت آموزش عالی، آموزش مدیران آینده نمی‌تواند به مهارت‌های فنی (مانند بودجه‌بندی یا آیین‌نامه‌های اداری) محدود شود. در واقع، پیچیدگی‌های تعاملی مدارس مدرن، ضرورت ظهور «رهبران اندیشمند» را بیش از هر زمان دیگری آشکار ساخته است.

### ۲.۱. سواد حقوقی: از «انقیاد قانون» تا «کنشگری حقوق مدار»

سواد حقوقی در بستر مدیریت آموزشی، فراتر از حافظه‌محوری و حفظ خشک مواد قانونی یا آیین‌نامه‌های اجرایی است؛ این سواد، در وهله نخست، نوعی «فرهنگ قانون‌مندی» است که ذهنیت مدیر را از «ترس قانون» به «فهم فلسفه قانون» تغییر می‌دهد.

مدیر فاقد سواد حقوقی، در مواجهه با چالش‌های میدانی (نظیر سوانح دانش‌آموزی، دعاوی والدین یا تعارضات صنفی معلمان)، به دلیل جهل ساختاری، یا دچار انفعال (پرهیز از تصمیم‌گیری) می‌شود و یا با اقدامات غیرتخصصی، مدرسه را در معرض آسیب‌های حقوقی سنگین قرار می‌دهد. در مقابل، «سواد حقوقی» به مدیر قدرت تحلیل موقعیت می‌بخشد؛ یعنی توانایی انطباق اصول کلی حقوقی با کیس‌های خاص. به تعبیر وینبرگ (۲۰۱۲)، مدیرانی که سواد حقوقی بالایی دارند، در واقع از یک «سپر تحلیلی» برخوردارند که آن‌ها را در برابر فشارهای سیاسی، سلیقه‌های فردی ذی‌نفعان و تغییرات ناگهانی فضای اجتماعی محافظت می‌کند. این سطح از سواد، مدیریت را از یک فعالیت «واکنشی» به یک کنش «پیش‌دستانه» تبدیل می‌کند که در آن، حفظ کيان مدرسه و حقوق ذی‌نفعان، در اولویت تصمیم‌سازی قرار می‌گیرد.

### ۲.۲. سواد اخلاقی: تلاقی فضیلت انسانی و رهبری خدمتگزار

سواد اخلاقی در ساحت مدیریت، ریشه در «اخلاق کاربردی» دارد. چنان‌که استاد شهید مطهری در آراء خود (۱۳۸۹) تأکید می‌ورزند، اخلاق نه یک ضمیمه برای رفتار، بلکه جوهره‌ی اصلی کنش انسانی است. در حوزه مدیریت آموزشی، این دیدگاه با آرای آیت‌الله مصباح یزدی (۱۳۹۲) مبنی بر ضرورت «عدالت وجودی» مدیر تلاقی می‌یابد؛ به این معنا که تصمیمات مدیر باید بازتابی از یک ساختار شخصیتی متعالی و الهی باشد.

مدیر برخوردار از سواد اخلاقی، در مواجهه با «مناطق خاکستری» (موقعیت‌هایی که قانون در آن‌ها سکوت کرده است یا تعارضی جدی میان منافع مادی و عدالت تربیتی وجود دارد)، به جای توسل به مصلحت‌سنجی‌های کوتاه‌مدت، از «قطب‌نمای اخلاقی» خود بهره می‌گیرد. سواد اخلاقی، مدیر را قادر می‌سازد تا میان «قانون صوری» و «روح عدالت» تمایز قائل شود. در بسیاری از بزنگاه‌های مدیریتی، مدیر ناچار است میان یک دستورالعمل اداری (که ممکن است در مورد خاصی ظالمانه باشد) و اصول عام اخلاقی، یکی را برگزیند. مدیر «رهبر خدمتگزار». همان‌طور که گرینفیلد (۲۰۱۶) استدلال می‌کند، کسی است که خدمت به رشد انسانی دانش‌آموز را غایت نهایی خود می‌داند. در این دیدگاه، «اخلاق» نه ابزاری برای فریب‌کاری یا جلب رضایت ظاهری، بلکه بستری برای بازسازی «اعتماد اجتماعی» است؛ اعتمادی که پایه و اساس اقتدار واقعی یک مدرسه در جامعه است.

به عبارت دیگر، سواد اخلاقی به مدیر می‌آموزد که «مدیریت» صرفاً توزیع نمرات و کنترل نظم نیست، بلکه نوعی «امانت‌داری اخلاقی» است. وقتی سواد حقوقی با سواد اخلاقی درآمیخته شود، مدیر به جای یک بوروکرات، به یک «معمار اخلاقی» بدل می‌شود که مدرسه را به زیست‌بومی برای تمرین عدالت و کرامت انسانی تبدیل می‌کند.

### ۳. تحلیل ساختار برنامه‌ریزی آموزش عالی در دانشگاه فرهنگیان

برنامه‌ریزی آموزش عالی در دانشگاه فرهنگیان متأثر از سنت‌های قدیمی آموزش معلم است که بیشترین تمرکز خود را بر «تکنولوژی آموزشی» و «روش‌های تدریس» گذاشته است. این در حالی است که «مدیریت» ماهیتی متفاوت از «تدریس» دارد.

#### ۳.۱. نقد وضعیت موجود

بررسی سرفصل‌های فعلی نشان می‌دهد که:

- درس‌های حقوقی بسیار محدود و عمدتاً غیرکاربردی هستند.
- مباحث اخلاق تربیتی در حد تئوری‌های انتزاعی باقی مانده‌اند.
- فرآیند آموزش به جای درگیر کردن مدیر با کیس‌های واقعی، بر حافظه‌محوری استوار است.

#### ۳.۲. پیشنهاد پارادایم جدید: ادغام اخلاق و حقوق

ما پیشنهاد می‌کنیم برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس «ماتریس صلاحیت‌های میان‌رشته‌ای» بازطراحی شود. در این مدل، دانشجو در طول دوره تحصیل با سناریوهای واقعی مواجه می‌شود که در آن، یک بحران همزمان جنبه حقوقی و جنبه اخلاقی دارد (مثلاً مسئله تنبیه بدنی یا تبعیض در نمره‌دهی).

#### ۴. یافته‌های پژوهش: ابعاد و راهکارها

محور تحول	استراتژی پیشنهادی	دستاورد عملیاتی
اصلاح چارت درسی	تعریف واحدهای اختصاصی حقوق اداری	کاهش دعاوی قضایی علیه مدیران
روش‌های تدریس	استفاده از تکنیک شبیه‌سازی دادگاه صوری	افزایش مهارت دفاع حقوقی از تصمیمات
محتوای درسی	تدوین متون مبتنی بر الهیات مدیریتی	نهادینه‌سازی سلامت اداری و ضد فساد
ارزیابی	ارزشیابی کیفی مبتنی بر عملکرد در محیط واقعی	تضمین درایت مدیر در شرایط بحرانی

یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که آموزش انتزاعی، به تنهایی قادر نیست دانشجو-مدیر را به «مدیر کنشگر» و تصمیم‌ساز میدانی تبدیل کند؛ زیرا فاصله‌ی میان مفاهیم نظری و موقعیت‌های واقعی مدرسه، در عمل چنان گسترده است که بدون تجربه‌ی موقعیت‌های شبیه‌سازی‌شده و مسئله‌محور، یادگیری پایدار شکل نمی‌گیرد. از این‌رو، آموزش اثربخش در دانشگاه فرهنگیان باید از قالب کلاس‌های صرفاً نظری فراتر رود و در چارچوب «کلینیک‌های مدیریتی» سامان یابد؛ فضایی که در آن، دانشجو نه صرفاً شنونده‌ی مباحث حقوقی و اخلاقی، بلکه مشارکت‌کننده در تحلیل پرونده‌ها، سناریوها و موقعیت‌های واقعی مدیریتی باشد. در چنین الگویی، اساتید حقوق و اساتید اخلاق تربیتی به‌صورت مشترک و هم‌افزا به آموزش می‌پردازند؛ به‌گونه‌ای که هر مسئله از دو منظر مکمل «قانون» و «فضیلت» واکاوی شود. بدین ترتیب، دانشجو می‌آموزد که تصمیم

مدیریتی درست، نه محصول حفظ آیین‌نامه‌ها، بلکه حاصل تلفیق فهم حقوقی، تشخیص اخلاقی و توانایی اعمال آن‌ها در شرایط واقعی است. این هم‌نشینی میان‌رشته‌ای، امکان پرورش مدیرانی را فراهم می‌کند که پیش از ورود به میدان عمل، با بحران‌های حقوقی و اخلاقی آشنا شده‌اند و می‌توانند با اتکا به استدلال، مسئولیت‌پذیری و حساسیت تربیتی، نقش خویش را به‌عنوان کنشگران فعال نظام تعلیم و تربیت ایفا کنند.

##### ۵. چالش‌های استقرار و چشم‌انداز آینده

در نهایت، باید اذعان داشت که استقرار الگوی «کلینیک‌های مدیریتی» و گذار به چنین نظام آموزشی پویایی، بدون مواجهه با مقاومت‌های ساختاری ذاتی در نظام بوروکراتیک دانشگاه فرهنگیان میسر نخواهد بود؛ لذا دستیابی به این چشم‌انداز، مستلزم پیشبرد هم‌زمان چندین راهبرد کلیدی است. نخست، ضرورت دارد با ایجاد شبکه ارتباطی پایدار با قوه قضائیه، از دانش و تجربه فضا متخصص در امور آموزشی برای تدریس و هدایت کلینیک‌ها بهره گرفته شود تا پیوند میان فضای حقوقی و میدان تربیتی مستحکم گردد. دوم، اصلاح بنیادین در فرایند جذب و گزینش دانشجو-معلمان مستعد مدیریت است؛ جایی که «سواد اخلاقی» باید به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سنجش در ورود به کسوت مدیریتی لحاظ شود تا زیربنای ارزشی لازم برای این جایگاه تضمین گردد. سوم و شاید مهم‌تر از همه، ارتقای سواد حقوقی به «سواد انتقادی» است؛ مدیری که تنها به اجرای صلب آیین‌نامه‌ها می‌پردازد، تکرار بوروکراسی است، اما مدیر تراز این پارادایم، کسی است که قدرت نقد قانون را دارد و می‌تواند در جهت اصلاح خلأهای قانونی و ارتقای حقوق دانش‌آموزان گام بردارد؛ این، عالی‌ترین سطح کنشگری حقوقی و اخلاقی است. در نهایت، این تحول آموزشی صرفاً یک تغییر ساده در چارت درسی نیست، بلکه نیازمند یک «چرخش فرهنگی» در نظام آموزش عالی کشور است تا تربیت مدیرانی را هدف‌گذاری کند که از «بوروکرات‌های خنثی و منفعل» به «رهبران تحول‌آفرین» تغییر ماهیت داده و در قامت کنشگران راهبردی، سکان مدرسه را به سوی تحقق غایات تربیتی و عدالت آموزشی هدایت کنند.

##### ۶. نتیجه‌گیری

براساس این پژوهش، می‌توان با صراحت تحلیلی بیان داشت که «سواد حقوقی» و «سواد اخلاقی»، نه دو مؤلفه‌ی جانبی یا تزئینی، بلکه دو بال حیاتی پرواز برای مدیران تراز سند تحول بنیادین هستند. شواهد ارائه‌شده در این مقاله به‌روشنی نشان می‌دهد که نظام مدیریت مدرسه در سپهر تربیتی ایران، با یک بحران ساختاری در حوزه «آموزش کنشگران» مواجه است. دانشگاه فرهنگیان، به عنوان متولی تربیت معماران آینده‌ی آموزش و پرورش، با بازمهندسی ساختار آموزش عالی خود، این فرصت تاریخی و مسئولیت راهبردی را دارد که از بروز سلسله‌بحران‌های مدیریتی که ریشه‌های عمیق در «ناآگاهی حقوقی» یا «بی‌اخلاقی اداری» دارند، پیشگیری نماید.

یافته‌های این پژوهش به‌روشنی بر این واقعیت صحه می‌گذارد که تداوم وضعیت فعلی و اکتفای صرف به سرفصل‌های نظری و انتزاعی، تنها به بازتولید مدیرانی خواهد انجامید که در مواجهه با پیچیدگی‌های فزاینده‌ی زیست مدرسه‌ای، در «تله‌ی بوروکراسی» گرفتار شده و دچار «فلج تصمیم‌گیری» می‌شوند. مدیری که نسبت به مبانی حقوقی جایگاه خود جاهل است، در برابر تهدیدات بیرونی آسیب‌پذیر است و مدیری که از قطب‌نمای اخلاقی محروم است، در مواجهه با تضادهای ارزشی، به بیراهه می‌رود. در واقع، این پژوهش نشان داد که میان «شکاف تئوری تا عمل» و «افول اقتدار حرفه‌ای مدیر»، رابطه‌ای مستقیم و معنادار برقرار است.

برای عبور از این وضعیت گذار، پیشنهاد نهایی و راهبردی این پژوهش آن است که وزارت آموزش و پرورش، به عنوان متولی کلان نظام آموزشی، با همکاری تنگاتنگ و نهادی با دانشگاه فرهنگیان، «سند جامع سواد مدیریتی» را تدوین و تصویب نماید. این سند نباید صرفاً یک دستورالعمل صوری باشد، بلکه باید به عنوان نقشه راهی برای دگرپرسی آموزش‌های دانشگاهی، در تمامی پردیس‌های دانشگاهی به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر اجرایی ابلاغ گردد.

اجرای این سند، به معنای تغییر پارادایم از «آموزش حافظه‌محور» به «کلینیک‌های مدیریتی» و «شبیه‌سازی‌های موقعیتی» است. این کلینیک‌ها، بستری را فراهم می‌آورند تا دانشجو-مدیر، نه در خلأ، بلکه در مواجهه با «پرونده‌های واقعی»، یاد بگیرد که چگونه میان «قانون صلب» و «روح عدالت‌تربیتی» موازنه برقرار کند. تربیت مدیرانی که هم‌زمان «دانا به حقوق»، «متخلق به اخلاق» و «مجهز به نگاه نقادانه» باشند، تنها مسیر دستیابی به «حیات طیبه» در مدارس ایران است.

در نهایت، این تحول، فراتر از یک تغییر در سرفصل‌ها، یک «چرخش فرهنگی» در حکمرانی آموزش و پرورش است. ما برای گذار از مدیریت تکنوکراتیک و سلیقه‌ای به «مدیریت حقوق‌مدار و اخلاق‌بنیان»، نیازمند جسارت در اصلاح ساختار جذب، دگرگونی در فرایند تدریس و تعهد به تربیت «رهبران تحول‌آفرین» هستیم. مدرسه در هزاره سوم، نیازمند مدیرانی است که نه تنها مجری آیین‌نامه‌ها، بلکه کنشگران فعال حقوق دانش‌آموز و مروجان فضیلت‌های اخلاقی باشند. تنها با اتکا به چنین سرمایه‌ی انسانی کارآمد و هوشمندی است که می‌توان امید داشت مدرسه از نهادی بروکراتیک و ایستا، به کانونی پویا، عدالت‌محور و پیشران در توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی کشور تبدیل گردد. این پژوهش گامی است برای تبیین ضرورت این تغییر پارادایم، به امید آنکه در مسیر اعتلای نظام تعلیم و تربیت، به مثابه راهنمایی برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان حوزه‌ی آموزش قرار گیرد.

#### منابع و مأخذ

- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). تهران: شورای عالی آموزش و پرورش.
- فراست‌خواه، مقصود. (۱۳۹۶). *دانشگاه و آموزش عالی در ایران*. تهران: انتشارات آگاه.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۸۹). *فلسفه اخلاق*. تهران: انتشارات صدا.
- Greenfield, W. D. (۲۰۱۶). *The Moral Aspects of Leadership in Education*. Routledge Publishing.
- Weinberg, L. (۲۰۱۲). *School Law and the Modern Administrator*. Sage Publications.