

نوشته مارک تاکرا
ترجمه: فاطمه قائمی

مدیران آموزش دیده موفق ترند!

در سازمان تحت رهبری من، مؤسسه ملی مدیریت و رهبری مدرسه، بزرگ‌ترین و موفق‌ترین برنامه‌های آموزش مدیران مدارس در آمریکا برگزار می‌شود. اکنون ما بیش از پیش متقاعد شده‌ایم که یکی از اثرگذارترین راه‌های سرمایه‌گذاری در یک کشور، توسعه و بهسازی مدیریت آن کشور، به‌ویژه در مدیران مدارس است و با این کار می‌توان موجبات پیشرفت و بهتر آموزش دیدن دانش‌آموزان را فراهم کرد. ما با محک زدن موفق‌ترین نظام‌های آموزشی، پذیرفته‌ایم که دیگر در آموزش حرف نخست را نمی‌زنیم و لذا به دنبال آن هستیم که دید تازه‌ای برای مدیران مدارس آمریکا فراهم کنیم تا آن‌ها قادر باشند مراکز آموزشی خود را با نظام‌های آموزشی برتر و مدارس موفق سراسر دنیا تطبیق دهند.

به اعتقاد ما، مدیران مدارس باید بدانند که در نیمه اول قرن اخیر انتظار زیادی از تحقق بازدهی بالا در مدارس وجود ندارد. فارغ‌التحصیلان دبیرستان‌ها سوادشان در حد پایه هفتم و هشتم است و از لحاظ مهارت‌آموزی هم تعریف چندانی ندارند؛ این در حالی است که به سبب بالا بودن دستمزدها، هم‌اکنون در کشورهایی مانند آمریکا، هزینه‌های زیادی صرف تربیت کارگرانی در این سطح سواد می‌شود. از سویی، در بازارهای جهانی کار، چنین مهارت‌هایی با هزینه بسیار کمتر قابل دستیابی است و حتی با استفاده از دستگاه‌های خودکار و روبات‌ها در بسیاری از کارهای معمولی، خیلی از همین نیروها هم کنار گذاشته می‌شوند. ما به شرکت‌کنندگان در دوره‌های خود، چگونگی توسعه برنامه‌های مؤثر برای رسیدن به تربیت دانش‌آموزانی با قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر را آموزش می‌دهیم. همچنین، به آن‌ها راهبردهایی می‌دهیم که بتوانند این برنامه‌ها را با چابکی و بدون موانع اجرا کنند.

امروزه ما به این نتیجه رسیده‌ایم که مدیران مدارس نباید فقط از مدیران مدارس بیاموزند. آموزش‌های ما تلفیقی از بهترین و برترین تفکرات مدیریتی، از تجارب و ارتش گرفته تا مدارس موفق، است و در همه این آموزش‌ها، دو بعد اخلاقی بودن و حرفه‌ای بودن را از نظر دور نمی‌داریم.

در این راستا، برخی از کارشناسان جهانی مدیریت آموزشی

اشاره

مارک تاکرا، رئیس مؤسسه ملی مدیریت و رهبری مدرسه^۲ در آمریکا است. این مؤسسه طراح و مجری برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران مدارس، در سطح آن کشور است. این نوشته کوتاه که حاوی نکاتی درباره اهمیت بهسازی و به‌روزرسانی دانش و توانش مدیران مدارس است، می‌تواند مورد استفاده مسئولان رده‌های گوناگون آموزش و پرورش کشورمان قرار گیرد و در طراحی دوره‌های آموزشی مدیران مدرسه‌ها به کار آید.

و سایر حوزه‌ها را به خدمت گرفته‌ایم. آموزش‌های ما ترکیبی از آموزش‌های رودرو و دیجیتال است که در آن‌ها روش‌های جدید آموزشی از جمله بازی، موارد شبیه‌سازی شده، مطالعات موردی و مسائل دیگر در نظر گرفته شده است.

هم‌اکنون چهار ایالت آمریکا برنامه‌های آموزشی ما برای مدیران و گروه مدیریتی مدرسه‌ها را در کنار سایر برنامه‌های جاری مدرسه در همان ایالت اجرا می‌کنند. بقیه ایالت‌ها هم به ترتیب به این برنامه‌ها می‌پیوندند. یک شگفتی کوچک اینکه در پژوهشی مشخص شده است دانش آموزان مدارس که مدیران آن‌ها به‌طور مستمر تحت آموزش‌های ما قرار گرفته‌اند، در مقایسه با دانش‌آموزان مدارس که مدیران آن‌ها آموزش ندیده یا به شیوه سنتی آموزش دیده‌اند، پیشرفت تحصیلی و نیز مهارت‌آموزی قابل توجهی داشته‌اند. محاسبه هزینه‌ها نشان می‌دهد رقمی که برای هر مدیر گروه مدیریتی در مدرسه هزینه می‌شود، به ازای هر دانش‌آموز ۲۵ دلار است.

کسب موفقیت‌هایی در این سطح و به‌دست آوردن دستاوردهای تحصیلی و مهارتی برای مدرسه، با چنین میزانی باور نکردنی است، پس چرا برای تغییرات فکری نمی‌کنیم و کماکان بر آموزش مدیران به شیوه کهن اصرار می‌ورزیم؟ اگر روی مدیران مدارس سرمایه‌گذاری نکنیم، مدارس همه آمریکا نخواهند توانست همچون مدارس بیست ایالتی که نمراتی بالاتر از قابل قبول در آزمون جهانی پیزا^۳ گرفته‌اند، نمره در خورتوجهی کسب کنند. ممکن است برنامه‌های درسی و آموزشی، درصدد توسعه مدیریت مدارس در آمریکا باشند ولی هنوز در تأثیرگذاری آن‌ها شک داریم. در این میان، درس‌هایی را که از برنامه‌های توسعه مدیریت در مدارس آمریکا می‌توان آموخت، به شرح زیر فهرست می‌کنیم.

طراحی خود نظام آموزشی در کل مهم‌تر از طراحی هر یک از بخش‌های آن است. وقتی کل نظام با استاندارد بالایی طراحی شده و «کل نظام برای عملکردی مرتبط به اجرا درآید احتمال زیادی وجود دارد که عملیات اجرایی همه‌گیر شود. بالعکس، وقتی طراحی، ملغمه‌ای از ابتکارهای نامربوط و حتی ناکارآمد باشد، اگر نظام آموزشی در کوتاه مدت هم درست عمل کند، درازمدت نتیجه خوبی حاصل نخواهد شد. در ضمن، اگر مدیران مدرسه جزء طراحان نظام نباشند، باز نتیجه خوبی عاید نمی‌شود. باید در نظر بگیریم که هر مدرسه یا سیستم، شرایطی ویژه دارد؛ درست مثل بچه‌ها که دارای تفاوت‌های فردی هستند، مدارس و نظام‌های آموزشی هم متفاوت‌اند. در این میان، مدارس که با حاکمیت زور و مبتنی بر مدیریت استبدادی اداره می‌شوند، محکوم به نابودی‌اند. با این حساب، نظام آموزشی خوب در مدارس با عملکرد مناسب، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟ پاسخ این سؤال، به عوامل متعددی وابسته است ولی می‌توان چند نکته را برجسته کرد؛ نخست اینکه در مدرسه موفق، انتظارها از تمام دانش‌آموزان مدرسه، صرف‌نظر از پیشینه آن‌ها، باید در حد بالا و در مقایسه با مدارس مشابه در کشورهای پیشرو باشد. دیگر اینکه آموزشگاه باید به برنامه‌های آموزشی سطح بالا دسترسی داشته و نظام ارزیابی عملکرد آن، جدا از دست‌اندرکاران مدرسه باشد؛ یعنی ارزیابی مدرسه (و هر نظام آموزشی دیگر) باید توسط نهادهای علمی خارج از مدرسه و حتی خارج از نظام آموزشی صورت گیرد

همچنین، در این مدرسه‌ها معلم‌ها باید دانش و مهارت لازم برای آموزش صحیح برنامه‌های آموزشی به دانش‌آموزان را دارا باشند. در نهایت، وجود انگیزه قوی در نیروهای این مدرسه‌ها برای انجام دادن بهتر کارها یک شرط دیگر مدارس موفق است. برای این کار توسط دست‌اندرکاران ارشد از قبیل (مدیران ارشد، هیئت امناء، مدیران مسئول و ...) باید انگیزاننده‌هایی برای مدیران و عوامل اجرایی مدرسه در نظر گرفته شود که آن‌ها با پشتکار تلاش کنند و مهارت‌ها و دانش خود را بهبود بخشند.

ما در مؤسسه آموزشی خودمان، سازماندهی و مدیریت چنین مدرسی را آموزش می‌دهیم.

بسیاری از مدیران مدارس شانگهای و سنگاپور توسط ما آموزش دیده‌اند. البته مدیرانی در آمریکای شمالی، اروپا و استرالیا هم هستند که راهبردهایی را که ما توصیه کرده‌ایم، به کار گرفته‌اند، ولی در هر صورت مدارس سنگاپور پیش‌گام‌اند. همچنین، در مرکز ما هم‌زمان دو پروژه مهم تحقیقاتی هم پشتیبانی می‌شود که یکی از آن‌ها را بن جنسن^۴، محقق استرالیایی و دیگری را مینکسون ژانگ^۵، که خالق اصلی نظام آموزشی مشهور شانگهای است، انجام می‌دهد.

این دو تحقیق، در حال تدارک جزئی‌ترین و کارآمدترین شاخص‌ها برای سازمان مدارس هستند. ما همچنین یک پروژه بزرگ تحقیقاتی درباره کیفیت آموزش معلمان را حمایت می‌کنیم. علاوه بر این، نسخه‌ای از کتاب جدید دایلان ویلیام^۶ در حال تدارک دیده شدن است که آن هم درباره سازماندهی و مدیریت مدارس است. ویلیام سازماندهی مدارس را پس‌اندازی با سود بالا می‌داند. این همان چیزی است که جنسن هم، در زمینه توسعه حرفه‌ای مدارس مطرح کرده است.

توضیح درباره جزئیات هر یک از این اسناد و کتاب‌ها به حوصله و وقت بیشتری نیاز دارد. شما می‌توانید با مراجعه به منبع معرفی شده در پایان این نوشته، اطلاعات بیشتری درباره روش‌های ما به‌دست آورید.

پی‌نوشت‌ها

1. Marc Tucker
2. National Institute for School Leadership(NISL)
۳. پیزا (PISA)، آزمون هم‌اند پرلز و تیمز است که در آن سواد خواندن، علوم و ریاضیات دانش‌آموزان ۱۲ تا ۱۶ ساله کشورهای داوطلب جهان در فاصله‌های زمانی سه ساله سنجیده و جایگاه هر کشور (و حتی اگر ایالتی از کشوری داوطلب باشد، جایگاه همان ایالت) در میان کشورهای جهان مشخص می‌شود. ایران به‌رغم آنکه در آزمون‌های پرلز و تیمز شرکت می‌کند، تاکنون هیچ‌گاه در آزمون‌های پیزا شرکت نداشته است. (برای کسب اطلاعات بیشتر نگاه کنید به: فهم پرلز، نوشته مرزی مجدفر. حسین قاسم‌پور مقدم و محرم نقی‌زاده. تهران: انتشارات مرآت).

4. Ben Jensen
5. Minxuan Zhang
6. Dylan wiliam

منبع

1. <http://blogs.edweek.org/edweek/top-performers/2015/08/organizations-in-which-teachers-can-do-their-best-work-part.html>