

اشاره

از آن جایی که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون محلی» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر که در چهار شماره مجله به چاپ می‌رسد، اطلاعات خوبی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به‌ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار می‌دهد. اگرچه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به‌مثابه «کانون محلی» در ایران انطباق ندارد، اما می‌تواند اطلاعات و دید مناسبی را به دست‌اندرکاران تحول در مدرسه بدهد. بخش چهارم و پایانی این مقاله را در ادامه می‌خوانید:

اجرای مدیریت مدرسه محور محلی

در اجرای موفق اصلاحات آموزشی عوامل گوناگونی تأثیر گذارند. در این بخش به ذکر نمونه‌هایی از عناصر کلیدی برای اجرای مدیریت مدرسه محور محلی می‌پردازیم.

مسائل مربوط به منابع انسانی

مشارکت: شافر و گویندا می‌گویند: اجرای اصلاحات

آموزشی به پذیرش از سوی مشتریان و افراد ذی‌نفع در نظام آموزش و پرورش بستگی دارد. بنابراین، میان بخش کسب و کار، جامعه، محلی و رهبران سیاسی و آموزشی باید نوعی اتحاد و پیوستگی به‌وجود آید. به‌خصوص گروه‌های معلمان باید با هم یکپارچه و متحد شوند. علاوه بر این، معلمان و افراد متخصص در مدارس باید در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند. رهبران مدارس باید کارکنان و جوامع محلی را تشویق کنند که در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

توانمندسازی: همه بر این نکته توافق دارند که حمایت از شوراهای مدارس و آموزش آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. **ولستر** اهمیت توانمندسازی را چنین توصیف می‌کند:

اول: کارمندان برای توسعه مهارت‌های شغلی و توسعه چشم‌اندازهای خود به آموزش نیاز دارند. در این صورت آن‌ها می‌توانند به شیوه‌های گوناگون در اصلاحات و تصمیم‌گیری درباره آن مشارکت داشته باشند.

دوم: برای این‌که افراد بتوانند در مدیریت و اداره مدارس مشارکت بیشتری داشته باشند، باید با مهارت‌های گروهی و فعالیت در گروه‌های کاری آشنا باشند. در نهایت، افراد باید دانش سازمانی

عناصر کلیدی اجرای موفق در مدیریت مدرسه محور محلی

دکتر حیدر تورانی
دکتر محرم آقازاده



داشته باشند و بتوانند به سازمان‌دهی امور بپردازند. این امر، بودجه‌بندی و مهارت‌های کارکنان را شامل می‌شود. همچنین، درک بهتر محیط و به‌کارگیری صحیح راهبردها به آن‌ها کمک می‌کند که در برابر تغییرات محیط کار خود پاسخگو باشند.

بوی می‌گوید: رویکرد آموزش مشارکتی **کنیا** که در مورد شوراهای مدارس به اجرا درآمد، باعث شد مدیریت مدرسه‌محور محلی اصلاح شود و بهره‌دهی برنامه افزایش یابد. وی درباره اهمیت فراهم آوردن کلاس‌های آموزشی برای گروه‌های ذی‌نفع چنین توضیح می‌دهد:

دولت کنیا با کمک و حمایت‌های مؤسسه عالی نظارتی پادشاهی انگلیس، برنامه‌ای اساسی برای آموزش و حمایت از کمیته‌های مدارس ابتدایی به اجرا درآورد. ارزشیابی‌های اولیه نشان داد این برنامه تأثیر قابل توجهی داشته است. مثلاً مشخص شد که هم‌اکنون بیشتر کمیته‌های مستقر در مدارس، در برنامه‌های رشد و توسعه آن‌ها مشارکت می‌کنند. بدین معنا که در آن‌ها حس مالکیت به‌وجود آمده است و تمایل دارند در امور اجتماعی مشارکت داشته باشند.

علت آن هم این است که این معلمان در برنامه‌ریزی و اصول مدیریت (مانند مشاوره و پاسخ‌گویی) به اندازه کافی آموزش دیده‌اند. جوامع محلی می‌دانند که باید به این معلمان متخصص بیشتر اطمینان و درک بهتری نسبت به نقش‌های دست‌اندرکاران امور مدارس پیدا کنند. کارگاه‌های آموزشی میزان حساسیت به موضوعات گوناگون را افزایش داده‌اند و برای معلمان متخصص و کارآمد این امکان را به‌وجود آورده‌اند که به آموزش جوامع محلی نزدیک خود بپردازند.

شافر و گویندا نیز رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران را بسیار مهم ارزیابی کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند که آموزش مدیریت مدرسه‌محور محلی باید نحوه آموزش (تدریس)، برنامه درسی و مهارت‌های مدیریتی را نیز شامل شود. دولت مرکزی و مدارس محلی، هر دو باید زمانی را به توانمندسازی اختصاص دهند.

رهبری

مدیریت مدرسه‌محور محلی به نوع جدید از رهبری نیز احتیاج دارد. معلمان و رهبران مدارس باید مهارت‌های خود را پرورش دهند تا بتوانند با پدیده‌هایی چون کنترل، استقلال و همکاری مواجه شوند. علاوه بر این، افراد حرفه‌ای مدارس برای توسعه مهارت‌های خود به حمایت نیاز دارند تا بتوانند فرهنگ مدارس را تغییر دهند و آن را اصلاح و بدین ترتیب به یادگیری دانش‌آموزان کمک کنند. اغلب اوقات برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی باید دگرگونی‌هایی در فرهنگ نظام، منطقه آموزشی، مدارس و جوامع محلی ایجاد کرد. تغییر در فرهنگ، مستلزم تغییر در رهبری است. بسیاری از نویسندگان از جمله **لیتوود** می‌گویند: آن نوع از رهبری که به ایجاد دگرگونی تمایل دارد، عامل اصلی در قدرتمند کردن مدارس و جوامع محلی است. بدین ترتیب، می‌توان در برابر چالش‌های مدیریت مدرسه‌محور محلی نیز پاسخ‌گو بود. با این تفکر، وزارت آموزش و پرورش باید برنامه‌هایی برای آموزش رهبران و معلمان تدوین نماید تا مطمئن شود که

آن‌ها به‌خوبی تربیت شده‌اند و برای پذیرش نقش‌های خود در آموزش و پرورش نوین آمادگی کامل دارند.

البته با وجود آموزش‌های مناسب و کارآمدی که به والدین، معلمان و رهبران مدارس ارائه می‌شود، هنوز هم شوراهای مدارس عملکرد خوبی از خود نشان نمی‌دهند. شاید در آینده مشخص شود که شوراهای مدارس نیز به آموزش‌های کلی نیاز دارند. آن‌ها مطمئناً به آموزش‌های مرتبط با فعالیت‌های داخلی خود نیز احتیاج خواهند داشت.

مسائل مربوط به زمان

اجرای مرحله‌ای: در ارتباط با اصلاحات مدیریت مدرسه‌محور محلی و اجرای مرحله‌ای آن نمونه‌های موفق بسیاری وجود دارد. هانسون به دوره ۲۰ ساله تمرکززدایی در اسپانیا و رشد مثبت آن در این مدت اشاره می‌کند. وی علت این رشد را برنامه اجرایی آن می‌داند که به طور تدریجی اجرا گردید و باعث موفقیت آن شد. در اسپانیا، هر کدام از نواحی فقط در صورتی می‌توانستند به تمرکززدایی دست بزنند که ثابت نمایند توانایی اجرای آن را دارند. آن‌ها مجبور بودند حمایت‌های سیاسی محلی را نیز کسب نمایند. ولستر و همکارانش می‌گویند: مناطقی که ما آن‌ها را مورد مطالعه قرار دادیم و بسیار موفق عمل کرده بودند، تغییرات را به تدریج در نظام‌های کنترلی، پاسخ‌گویی و اطلاعاتی خود اعمال کردند و این فرصت را در اختیار مدارس گذاشتند که خودشان را تدریجاً اصلاح و به‌طرز مؤثری، مدیریت کنند. آن‌ها این تغییرات را در سازمان‌دهی مناطق آموزشی اعمال کردند و بدین ترتیب توانستند اصلاحات را در سطح مدارس نیز پیش ببرند.

مسائل مالی

سرمایه‌گذاری: در طول اجرای برنامه ممکن است به سرمایه‌گذاری‌های اضافی نیاز باشد. این سرمایه‌گذاری‌ها به مدارس کمک می‌کنند تا بتوانند با مسئولیت‌های جدید خود کنار بیایند. در تمام مراحل اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی باید به دو نکته کلیدی انعطاف‌پذیری و عدالت آموزشی توجه داشت.

مسائل راهبردی

ارتباطات: بسیاری از طرح‌های اصلاحی در زمینه تمرکززدایی، از راهبردهای ارتباطی مناسب بهره می‌برند. برنامه‌های ارتباطی موفق، اطلاعات شفاف را درباره اهداف، طراحی و اجرای برنامه‌های اصلاحی به والدین، معلمان و مدیران اجرایی ارائه می‌دهند. گرشبرگ در این باره می‌گوید: چنانچه امکانات ارتباطی مؤثری برای حمایت از معلمان فراهم نباشد، یافتن راه‌حل‌های خارجی برای مشکلات آموزشی با شکست مواجه خواهد شد.

مسائل مربوط به کنترل و ارزشیابی

کنترل نحوه اجرای برنامه: برای اینکه مدیریت مدرسه‌محور محلی مؤثر و قوی باشد، باید یک نظام نیرومند پاسخ‌گویی به‌وجود آید. نظام پاسخ‌گویی باید به‌خوبی به مسائل مختلف

رسیدگی و میان آن‌ها توازن برقرار کند و افراد متخصص، جوامع محلی و مدارس را تشویق کند که در پیشبرد اصلاحات مشارکت داشته باشند. بیوک و همکارانش می‌گویند: برای انجام هرچه بهتر تمرکززدایی باید به توانمندسازی هرچه بیشتر جوامع محلی پرداخت، یک نظام پاسخ‌گویی قدرتمند را پایه‌ریزی کرد و به نوآوری دست زد.

فارا مرکز آموزش روستایی «VEC» در هندوستان است که به توسعه آموزش روستاها می‌پردازد و رهنمودهای زیر را ارائه می‌دهد:

- باید کنترل دقیقی بر روی VEC صورت گیرد و از آن حمایت شود؛ به خصوص در مراحل اولیه انجام کار.

- نمونه‌های موفق آموزش روستایی، شناسایی و به دیگران معرفی شوند.

- برای این‌که سرگروه‌های معلمان به تلاش بیشتر تشویق شوند باید برای آنان پاداش‌ها، حمایت‌های گوناگون و آموزش‌های بیشتری فراهم شود.

- باید به مسائل سیاسی در سطح مناطق آموزشی و روستاها که مشکلاتی ایجاد می‌کنند و در بسیاری از مسائل دخالت می‌کنند، توجه داشت.

- با توجه به مشکلاتی که از خارج به جوامع محلی وارد می‌شود، باید در رابطه با مشکلات محلی احساس مسئولیت کرد. - آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمتی که برای معلمان فراهم شده است، اگرچه بهتر شده‌اند اما هنوز هم از نظر روش و محتوا ضعیف هستند.

چالش‌ها: وینکلر و گرشبرگ خلاصه‌ای از چالش‌های مرتبط با ارزشیابی مدیریت مدرسه‌محور محلی را تشریح کرده‌اند:

ارزشیابی اصلاحات مربوط به تمرکززدایی، بسیار مشکل است زیرا:

① اطلاعات پایه‌ای در این باره وجود ندارد.

② بسیاری از عناصر اصلاحی ناقص اجرا می‌شوند.

③ میان اجرای اصلاحات و دگرگونی در عواملی مانند رفتار و تخصیص منابع که در یادگیری مؤثر هستند، فاصله وجود دارد. مشکل در ارزشیابی اصلاحات، درک بهتر و شناخت نتایج را دچار مشکل می‌کند و در نتیجه نمی‌توان از این معیارها (مقیاس‌ها) برای ارزشیابی مسائل مربوط به تمرکززدایی استفاده کرد؛ زیرا: اول: این مقیاس‌ها از نظر زمانی به ندرت در دسترس هستند. دوم: نتایجی که از مدارس حاصل می‌شوند به کندی دچار تغییر می‌شوند و هنگامی که مداخلات آموزشی صورت می‌گیرد، دگرگونی‌های مدارس به آرامی صورت می‌پذیرد.

سوم: کنترل اتفاقات خارجی (بیرون از مدرسه) بسیار مشکل است؛ مشکلاتی مانند فجایع طبیعی، بحران‌های مالی مربوط به معلمان و دگرگونی در رهبری آموزشی کشور که در نتایج حاصل از مدارس تأثیر می‌گذارند.

چالش‌ها کدامند؟

دموکراسی: وینکلر و گرشبرگ نقش حکومت‌های دموکراتیک

را در مدیریت مدرسه‌محور محلی بررسی کرده‌اند. در این مباحث، دنیایی پیش روی ما قرار داده می‌شود که دموکراسی در آن به‌خوبی جریان دارد و همه مشکلات و تداخلات خارجی به صورت محلی تحت کنترل درآمده‌اند. چنانچه تصمیم‌گیری‌های محلی در انحصار نخبگان محلی قرار گیرد، این خطر وجود دارد که رفاه اجتماعی بهبود پیدا نکند. البته این خطر در جوامعی که در سطح محلی، تجربه کمی در دموکراسی دارند، بیشتر است. چنانچه مشکلات خارجی از آموزش و پرورش (به‌خصوص آموزش و پرورش پایه) حاصل شده باشد، فقط در یک محدوده کوچک بروز پیدا نمی‌کند. بنابراین، پیشنهاد شده است که منابع متمرکز درصد بالایی از منابع مالی مورد نیاز آنان را تأمین کنند تا این مشکلات هرچه زودتر حل شوند. در کشورهایی که درآمد افراد در آن‌ها با هم تفاوت زیادی دارد، باید به مسئله تساوی (برابری) توجه ویژه‌ای کرد. با اختصاص منابع مالی متمرکز به مدارس می‌توان اطمینان یافت که فرصت‌های آموزشی، حداقل از نظر هزینه، به‌طور مساوی در جامعه تقسیم شده‌اند.

متوازن کردن مسائل مربوط به تساوی (برابری): در بسیاری از کشورها مشکل اصلی وزارت آموزش و پرورش در اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی، متوازن کردن و تعدیل تفاوت‌هایی است که مرتباً روبه افزایش هستند. انعطاف‌پذیری و کنترل محلی نیز باید تعدیل شوند تا این اطمینان حاصل گردد که:

الف) بهره‌وری آموزشی در تمامی کشور وجود دارد.

ب) از نظر جغرافیایی، اقتصادی-اجتماعی و تقسیمات نژادی، آموزش و پرورش به‌طور مساوی در کل جامعه تقسیم شده است. فقدان شواهد (دلیل): فولان و واتسون می‌گویند: حتی اگر تحقیقات کاملی روی مدیریت مدرسه‌محور محلی انجام گرفته باشد و موقعیت‌هایی که به موفقیت این برنامه منجر شده است، کاملاً شناسایی شده باشند، نمی‌توان گفت که چگونه می‌توان این موقعیت‌ها را مجدداً پدید آورد. زیرا در ابتدای امر، چنین موقعیت‌هایی وجود خارجی ندارند. تحقیقات انجام شده، هنگامی درباره موقعیت برنامه سخن می‌گویند که برنامه مورد بحث به‌خوبی در حال پیشرفت و نتیجه‌دهی است. در این حالت نمی‌توان درباره چگونگی رسیدن به این موقعیت بحث کرد. اودن نیز در تأیید این مطلب می‌گوید: مطالعات نشان می‌دهند که تمرکززدایی به تنهایی نمی‌تواند موفقیت بیشتر دانش‌آموزان را موجب شود (یا به ندرت چنین اتفاقی می‌افتد)، و برنامه‌های تمرکززدایی که طراحی ضعیفی دارند، تأثیر چندانی بر جای نمی‌گذارند. البته مدارس علاقه زیادی به تمرکززدایی دارند و بدین طریق می‌خواهند عملکرد خود را اصلاح کنند. این امر به خودی خود یک رویکرد اصلاحی قوی محسوب می‌شود اما حتی در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که نتایج قابل توجهی حاصل شود.

بی‌نوشته