

تنظیم: اصغر ندیری

حمایت از سرمایه یادگیرنده

گفت‌وگو

گفت‌وگو با دکتر محمدرضا بهرنگی، رئیس انجمن مدیریت آموزشی ایران

اشاره

سخن گفتن درباره «مدیریت آموزشی» ظرافت خاصی می‌طلبد که آن را می‌توان در صحبت‌های متخصصی مانند دکتر محمدرضا بهرنگی، استاد نمونه کشوری و استاد نمونه دانشگاه تربیت معلم یافت. وی سوابق علمی و هم‌چنین کتاب‌ها و تألیفات بسیاری دارد و در برپایی همایش‌های مدیریتی و یا نظارت و راهنمایی بر پایان‌نامه‌های دانشجویان مقاطع گوناگون حضور فعال و بسیار مؤثر داشته است. محمدرضا بهرنگی دکترای تعلیم و تربیت در مدیریت آموزشی و آموزش عالی را در سال ۱۳۵۸ از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، لس‌آنجلس دریافت کرده و از سال ۱۳۵۰ در دانشگاه‌های کشور مشغول تدریس علوم تربیتی و مدیریت آموزشی است. به گفت‌وگوی مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه با دکتر بهرنگی درباره مدیریت آموزشی و چشم‌انداز آینده آن توجه فرمایید.



عکس: علینا رحیمی

۴

دوره ی نهم
شماره ی ۱
فروردین ۱۳۹۰

□ آقای دکتر بهرنگی! از نظر شما فلسفه وجودی رشته

مدیریت آموزشی، مأموریت و چشم‌انداز آینده آن چیست؟

■ این بحث خیلی مهم است. در اهمیت آن بگویم هیچ پدیده‌ای در جهان اتفاق نیفتاده، مگر این که عده‌ای با هم کار کرده‌اند و برای این که عده‌ای بتوانند با هم کار کنند، نیاز به سازمان و سیستم دارند. حال در مدیریت آموزشی عکس‌العمل‌ها مهم است. مدیریت آموزشی مثل مدیریت کارخانه نیست. این‌جا تعریف مدیریت‌ها عوض می‌شود. اگر در مدیریت به رفتار رسمی و هدف نگاه می‌کنند، در مدیریت آموزشی توجه به انتظارات سازمان و نیازهای شاگردان و استعدادها و تفکرات منطقی و علمی آن‌ها ضرورت دارد. پس ما در مدیریت آموزشی باید به برآوردن انتظارات رسمی سازمان و نیازهای شاگردان توجه کنیم. در کلاس یا همان قسمت فنی، معلمان باید حرفه‌ای باشند تا تطابق ایجاد کنند. به‌عنوان مثال در یک کارخانه، کارگر با دستورات مشخص تولید می‌کند و نیاز به تطبیق مواد خام نیست؛ اما در مدیریت آموزشی معلم باید محتوای درسی را با پدیده‌های علمی و استعداد و انگیزه دانش‌آموزان تطبیق دهد. سرنوشت دانش‌آموز در گرو اهداف آموزش و پرورش است تا در آینده بتواند در ارتباط با مسائل جامعه به مهارت حل مسئله برسد. مدیریت باید در این زمینه، شیوه‌های مدیریتی را به کار برد و معلمان را به این سمت سوق دهد. الان خیلی‌ها می‌گویند چنین کاری در آموزش و پرورش انجام نمی‌شود. شیوه‌های نوین به شاگرد کمک نمی‌کند. سبک سخنرانی در کلاس مطرح نیست و معلمان از طریق برآورد نیاز دانش‌آموز، تدریس را شروع می‌کنند و بچه‌ها را به سویی می‌کشند تا از استعداد خود استفاده کنند، از تفکر خلاقانه و ارتباط درونی برخوردار شوند، تولید علم کنند، به تعاریف برسند و کتاب را مطالعه کنند، اما این چنین نیست. چکیده پدیده‌های علمی، امروزه به دانش‌آموزان گفته می‌شود و با تست در حافظه دانش‌آموزان می‌نشیند؛ این با مدیریت آموزشی مدنظر ما تفاوت دارد. روشن است که هدف ما از تربیت، رساندن آدم به شناخت کامل یا به عبارتی توسعه شناختی است و انسان به دلیل همین تفکر عقلانی، اشرف مخلوقات شده تا در نهایت بفهمد پیچیدگی دنیا از چیست و حاکمیت آن با خداوند است.

در غرب به صنایع و تولید مادیات و سود توجه می‌کنند. ما فراتر از آن‌ها می‌اندیشیم. اگر قدرت شناخت خود را افزایش دهیم، به شناخت بیشتری از دنیا می‌رسیم. ما سطح را بالاتر می‌گیریم تا بهتر یاد بگیریم. در مدیریت آموزشی مدنظر ما با توجه به مأموریتی که داریم، فیزیک یا شیمی و هر علمی، ابزار کار ما برای راه‌اندازی فکر است. ما به دنبال آنیم تا پدیده‌های علمی را با روش‌های جدید مدیریت کنیم تا شاگردان در جریان پیدایش مفاهیم و پدیده‌های علمی قرار بگیرند و به کشف نایل شوند. آن‌ها برای این که دانش تولید کنند باید به کار جمعی بپردازند. این مشارکت در کار جمعی، نیاز به خلاقیت و نوآوری

پنج وظیفه مدیران مدارس در دنیای امروز از نگاه دکتر بهرنگی:

۱. رهبری، به معنای نفوذ در معلمان برای ایجاد تغییر.
۲. استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی جدید برای کمک به توسعه یادگیری شاگردان در کلاس درس.
۳. ایجاد هماهنگی بین معلمان برای تقویت یکدیگر و پیدا کردن معلمان «فانوسی» که خودشان هم این ویژگی را داشته باشند.
۴. دستکاری جو سازمانی که خود آموزنده باشد.
۵. حرکت به سوی تبدیل مدارس به سازمان یادگیرنده. و آخرین حرف من که تئوری خودم است: «افزایش سرمایه یادگیرنده».

دارد. به همین دلیل از الگوی تدریس استفاده می‌کنیم تا بچه‌ها بتوانند اطلاعات را طبقه‌بندی کنند و به مفاهیم برسند.

مدیریت آموزشی می‌خواهد تا شاگردان از پدیده‌های علمی، تصویری به‌دست آورند. سخنرانی در این روند جایی ندارد و شاگرد باید فعال باشد.

□ بنابراین با تعریف شما به این نتیجه می‌رسیم که بسیاری از مدیران مدارس و یا سطوح بالاتر، کار مدیریت آموزشی نمی‌کنند؛ یا شبیه مدیریت است یا برداشتی غلط از آن. حال با توجه به این مسائل، انجمنی نیاز است تا پی‌گیر مفاهیم باشد و بتواند اهداف را از طریق دانشگاهیان و نیز مدیران باتجربه آموزش و پرورش به مدیران مدارس برساند. اگر چنین نهادی وجود ندارد، درباره ضرورت تشکیل آن و این که چه طرح‌هایی برای مدیران مدارس دارد، صحبت کنید.

■ پیش‌تر بگویم که در آموزش و پرورش پدیده‌های به نام «اینرسی» یا نیروی بازدارنده وجود دارد که در راه تغییر یا حرکت جدی، مقاومت می‌کند. این مقاومت از زمان رسمی شدن آموزش و پرورش در ایران وجود داشته و جزء فرهنگ شده است. نمی‌توان پسند همه کسانی را که مثلاً به حفظی کار کردن و عدم ایجاد ارتباط و برخورداری از قوه یادگیری معتقدند، تغییر داد. پس هر تغییری در این فرهنگ خودبه‌خود با موفقیت انجام نمی‌شود. بنابراین فکر کردیم یک سازمان مردم‌نهاد (NGO) یا انجمن غیردولتی ترتیب دهیم که آزادانه بیندیشد و کار را خارج از قواعد رسمی انجام دهد.

در این سازمان، مدیران در اختیارمان هستند و اگر لازم باشد آن‌ها را حذف می‌کنیم، زیرا عده‌ای می‌گویند ما فقط مدیریت آموزشی می‌دانیم. این بدان معناست که هر کس دستش از جایی کوتاه شده، به این جا پناه آورده است. این‌ها ایرادهای اساسی است و انجمن می‌خواهد به طور غیررسمی این حرف‌ها را در ساختن مدیریت آموزشی شاگردان بگوید، بی‌آن که با قوانین رسمی تعلیم و تربیت درگیر شود. باید فارغ‌التحصیلان سال‌های آینده را در نظر داشت.



شما کتاب‌های زیادی دارید. از بین آن‌ها سه کتاب که بیشتر بر جامعه آموزش و پرورش تأثیر گذاشته را نام ببرید.

بهترین کتابم ترجمه کتاب «سازمان‌ها، سیستم‌های حقوقی، حقیقی و باز» از ریچارد اسکات است که انتشارات کمال تربیت آن را به چاپ رسانده است. شاخصی که از این کتاب داشتم کتاب «ذهنیت فلسفه» از فیلیپ اسمیت بود که دوازده نشانه روشنفکر و صاحب‌نظر را بیان می‌کند. در واقع می‌توان با این کتاب مدیران را اندازه‌گیری کرد اما بیشترین تأثیر را کتاب «الگوی تدریس» گذاشته است. طوری که دکتر موسوی در همدان گفت: «ده سال است که آموزش و پرورش کشور در دست دکتر بهرنگی است.» «مدیریت آموزشی و آموزشگاهی» تألیف دیگر من است. دانشجویی به نام رحمانی در پایان‌نامه‌ای آن را با ۲۸ کتاب مدیریت آموزشی مقایسه کرده و کتاب من اول شده است. از طرفی پیش‌گویی‌هایی از «هوش مصنوعی» داشتم که امروز خود را نشان می‌دهد. یکی دیگر از کتاب‌ها «انتظار از دانشگاه» نام دارد که مجموعه‌ای از سخنرانی‌های سال ۱۳۶۱ من است و توسط دانشجویانم جمع‌آوری و در ۱۵ هزار نسخه چاپ شده است. در آن حرف‌هایی مربوط به مسائل آموزش عالی ایران و آموزش و پرورش دارم.

افت تحصیلی یا مردود شدن در وقوع جرائم مؤثرند. معمولاً می‌بینیم آن‌هایی که در مدرسه مشکل دارند، در آینده هم مرتکب جرم می‌شوند. این‌ها به جای این که تربیت شوند و شهروند خوبی شوند، به زندان رفته‌اند، چون شوق یادگیری نداشته‌اند. این نوع یادگیری سنتی هم برای آن‌هایی خوب است که حافظه خوبی دارند، کلاس کنکور می‌روند و بعد هیچ. در تعریف انجمن، عبارت آموزش پرورش را به کار می‌برم؛ یعنی دانش‌آموز با درس و پدیده فیزیک، تفکر علمی به دست می‌آورد و طبقه‌بندی علمی، تحلیل و ساختن اصل و تولید را از راه خلاقیت خود یاد می‌گیرد. در این معنی آموزش پرورش یعنی همه درس‌های ما برای پرورش است. از دلایل دیگر راه‌اندازی این انجمن، نوپا بودن رشته مدیریت آموزشی است که قبل از انقلاب اسلامی زیر نظر زنده‌یاد دکتر محمدعلی طوسی در دانشگاه تهران راه افتاد. تنها کتاب آن را هم خود دکتر طوسی با نام «مدیریت و رهبری آموزشی» که نوشته کیمبل و ایلز بود، به فارسی ترجمه کرد و منتشر ساخت. در واقع منابع مرتبط با مدیریت آموزشی، پیش از انقلاب اسلامی، بسیار محدود و کم‌تعداد بود. پس از انقلاب اسلامی، در سال‌های آغازین در ستاد انقلاب فرهنگی، سرفصل‌های رشته مدیریت آموزشی را نوشتیم و آن را به تصویب رساندیم. به این صورت است که خدمت می‌کنیم و جلو می‌رویم، اما نه از وزارت علوم و نه آموزش و پرورش مجوز نمی‌دهند. پیوند ارتباطی وجود ندارد، در حالی که انجمن ما می‌تواند این پیوند را ایجاد کند. همایش‌های خدمات آموزشی داریم. دانشجوی ما در انجمن می‌تواند در کنار مدیر مدرسه قرار گیرد و طی این ارتباط برای دبیران کارهایی انجام دهیم.

□ پس شما نسبت به کار نگاه تدریجی و فرایندی دارید و نه سرعتی؟

■ اتفاقاً به من می‌گویند که عجله نکن. می‌گویم وقتی کار و مسیر آن تعریف و تعیین شده است، من آن را با زمان نمی‌کشم. می‌خواهم کار را سریع انجام دهم. باید در تمامی سطوح و برای ۹۰۰ درس تغییرات سرتاسری انجام شود، تمام فصل‌ها و بخش‌ها در چارچوب روش‌ها و الگوهای تدریس برود و به معلم در اجرای عملی کمک کند. باید تمام دانشجویان و امکانات بسیج شوند، مدارس شکل دیگری بگیرند و مدیر حامی بهبود کیفیت یاددهی - یادگیری شود. ما تکنیک‌ها و فعالیت‌های آموزش معلم به معلم را در مدیریت وارد می‌کنیم و از مدیران می‌خواهیم کنار دانشجویان این رشته بیایند و طی تفاهم‌نامه‌ای کار را انجام دهند. به این طریق کارگاه‌های ما نیز راه می‌افتد. حتی خوب است مناطق از ما بخواهند که کارگاه آموزشی ترتیب بدهیم. ما دنبال کار کیفی هستیم.

□ نگاه شما به مدیریت آموزشی جامع و صحیح است. اگر بخواهیم اصلاحی در مدیریت آموزشی مدرسه رخ دهد، ابتدا باید در کلاس‌های درس چنین اتفاقی بیفتد. ما نباید مدیریت آموزشی را در حد مدیران مدارس خلاصه کنیم. پیش از این در مدیریت آموزشی، اعتقاد بر این بود که شیوه مدیریت مدیر، روش کار معلمان مدرسه او را تعیین می‌کند. بر همین اساس، از سال‌ها پیش، مدیرانی که به «خط‌شکن» معروف بودند، بر مدیریت مدرسه گمارده می‌شدند که مشکل داشتند. مدیران ارشد این مدیر مدرسه‌ها معتقد بودند که آن‌ها خواهند توانست معلمان را مثل موم در اختیار بگیرند و شکل دهند. ولی الان دیدگاه‌ها عوض شده است و می‌گویند شیوه مدیریت مدیر مدرسه، حاصل جمع شیوه مدیریت معلمان او در کلاس‌های درس مدرسه است. بر این اساس دیگر معلم‌ها، مومی در دست مدیر نیستند و مدیر خط‌شکن معنی ندارد. از این دید، مدیران مدرسه‌ها ترجیحاً باید دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی باشند.

حال با توجه به موضوعات ذکر شده و وجود دانشجویان رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت آموزشی - که البته نسبت به جذب در آموزش و پرورش نامیدند - آموزش و پرورش چه موقع دیدگاه‌های جدید را به کار خواهد بست و چه هنگام فارغ‌التحصیلان این رشته را به کار دعوت می‌کند؟

■ این‌ها به نوعی مشکل ما هم هست. در انجمن به فکر این هستیم که زمینه آموزشی فراهم کنیم تا مدیران را حامی بهبود کیفیت درس کلاس قرار دهیم. این‌ها دیگر خط‌شکن نیستند و نقش رهبری را بازی می‌کنند. حال می‌پرسیم چگونه رهبری کنند تا معلم‌ها برانگیخته شوند؟ همکاری و فرهنگ‌سازی نیاز است تا منجر به بهبود کار حرفه‌ای شود و حرفه‌ای بودن تعریف شده است. بحث مدیریت مدرسه پیچیده است؛ مثل کارخانه خط خاصی ندارد. در این بخش، مدیران با انسان‌ها سروکار دارند؛ انسان‌هایی که نیازمند آموزش هستند و در ارتباط با همکاران، خانواده و جامعه. در مدیریت آموزشی برآورده کردن انتظارات رسمی،

شرط لازم است اما کافی نیست، پس می‌آید به سمت کارهای غیرفکری و امضا کردن. کارهای مدیریتی مهم بیشتر برنامه‌ریزی، توسعه تفکر، پشتیبانی از یادگیری و برنامه‌ریزی برای تقویت آن، ایجاد فرهنگ‌سازی و فلسفه برای معلمان است که آموزنده باشد.

ما باید حرکت دادن سازمان به سوی سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی و مهم‌تر از آن «سرمایه یادگیرنده» را در نظر بگیریم؛ یعنی امروز هرچه معلمان می‌دانند، همین امروز سرمایه آن‌هاست و ما شیوه‌هایی به کار می‌بریم که سرمایه آن‌ها در یادگیرندگی بیشتر شود و آن‌ها حرفه‌ای شوند.

خود مدیر هم به کارگاه‌های آموزشی نیاز دارد تا فضای وسیع ذهنی بیابد و مدرسه را در آن فضا وارد و هدایت کند و به سمت بهبود یادگیری برود. در سیستم رسمی شاید چنین وضعیتی به سختی میسر شود؛ اما اگر به انجمن مدیریت آموزشی اجازه دهند، دست ما باز است.

ما هم رفتارهایی عادی یا آبی داریم و هم رفتارهایی تحلیلی شده بر مبنای زمینه دانشی و علمی مربوط و یا رفتارهایی که با تفکر به هدف‌های بلندمدت می‌رسد. حال مثلاً اگر پدری بگوید چرا فرزند من در ادبیات نمره ۴ گرفته است، مدیرانی که ذهنیت مناسبی ندارند می‌گویند: «۴ شده که شده است. چه کنیم؟» سپس برای بهتر شدن اوضاع می‌گوید: «نگران نباشید. من بیست او را می‌گیرم.» اما مدیری که با زمینه است، حتی اگر بی‌منطقی پیش آید، می‌آید و کارنامه و گذشته تحصیلی را تحلیل می‌کند. درس‌ها را مقایسه می‌کند و می‌گوید: «بگذارید وضع کلاس را ببینیم.» او به رایانه مدرسه مراجعه می‌کند و منحنی درس دانش‌آموز را می‌کاود. بعد معلم را فرا می‌خواند و

از دکتر بهرنگی خواستیم در یکی دو جمله، برای هفت عبارت زیر تعریفی ارائه کند. تعاریف خودتان را با این جملات مقایسه کنید.

مدیر مدرسه: کسی که راهنمای معلم‌ها برای فعال کردن شاگردان در رسیدن به یادگیری است.
کنترل معلمان توسط مدیران: کنترل به معنای بازخورد دادن به بهبود شرایط یاددهی - یادگیری است.
نظارت و راهنمایی: راهنمایی معلمان به منظور یادگیری مهارت‌های حرفه‌ای در بهبود یادگیری شاگردان.
شورای معلمان: همکارانی که با هدف توسعه شناخت شاگردان باید راه‌های این توسعه را بیابند و اجرا کنند.
بهبود کیفیت: رشد و توسعه همه‌جانبه شناخت شاگردان به لحاظ اجتماعی، ارزش اطلاعات و شناخت خویشتن.
هدف‌های آموزشی: توسعه شناخت برای شناخت کودک.
تشویق مدیران: تشویق بر اثر عملکردی که نشان‌دهنده بهبود یادگیری شاگردان در تمام درس‌ها است.

می‌پرسد: «چرا معدل کلاس پایین است؟» شاید معلم بگوید دانش‌آموز درس نمی‌خواند. مدیر حرفه‌ای در جواب خواهد گفت: «شما باید خوب کار کنید و نباید ضعف خود را به شاگردان نسبت دهید.»

مدرسه برای درس است و باید انگیزه داد و روش‌های متنوع به کار برد. باید ضعف‌ها را به‌عهد گرفت. مدیر، این‌جا باید نقاط ضعف را بشناسد و برای دوره‌های ضمن خدمت برنامه بدهد. این‌جاست که انجمن می‌تواند به‌طور غیررسمی برای رفع این نیازها امکانات دهد.

□ **در حال حاضر طرح تحول بنیادین آموزش و پرورش و طرح راهبردی و برنامه درسی ملی در دست بررسی و تصویب است. بعضی انجمن‌ها یا سازمان‌های مردم‌نهاد در این طرح‌ها شرکت دارند و بعضی‌ها شرکت ندارند. به عنوان مثال انجمن مطالعات برنامه درسی ایران می‌گوید: چرا ما در جریان مراحل آغازین برنامه درسی ملی شرکت داده نشده‌ایم؟ اینک با توجه به سند ملی یا برنامه آموزش و پرورش و یا طرح مدیریت راهبردی آموزش و پرورش که در حیطه بحث‌ها و طرح‌های مدیریتی است، انجمن چه کمکی به روند تکمیل و یا اجرای آن می‌تواند بکند؟**

■ نام انجمن ما مدیریت آموزشی ایران است. آموزش را باید مدیریت کرد. آموزش هم در کلاس شکل می‌یابد؛ یعنی اگر در کلاس پیاده نشود، همه‌اش حرف است و عملیاتی نمی‌شود. از نظر محققان نیز ژن خلاقیت در دانش‌آموزان وجود دارد. در یک فروشگاه بچه سه ساله دنبال اسباب‌بازی است؛ بنابراین همه قدرت تفکر علمی را دارند. پس اگر تمام بحث‌ها عملیاتی شود من می‌پذیرم؛ ولی اگر کلان‌نگری و افاضه علمی و مقاله باشد یا کپی‌برداری از جایی، من قبول ندارم؛ مگر این که بگویند چگونه می‌شود آن را روی شاگرد اجرا کرد و چه اثری دارد؟ هر هدفی را بخواهند، من برای آن‌ها برنامه عملی تنظیم خواهم کرد. زمینه تجربی من بر این اساس است و آن را از چهل سال پیش آماده کرده‌ام. من در جوانی، پنج بورس داشتم که از میان آن‌ها دانشگاه تربیت معلم را انتخاب کردم، چون این انتخاب، فلسفه حیات و زندگی من است. روی این موضوع کار کرده‌ام و انگیزه‌های خدایسندانه دارم. مدیریت آموزشی با مغزها و عقل سروکار دارد. شوخی‌بردار نیست.

□ **پس شما در اجرا کمک می‌کنید؟**

■ **بله، نظر دارم.** هر سه روز یک‌بار تئوری‌های جهانی را می‌خوانم. امروزه در انگلستان یا بعضی ایالت‌های آمریکا، ایتالیا و فرانسه، مخالفت‌هایی درباره استاندارد کردن وجود دارد. آن‌ها می‌گویند بچه‌های ما از خلاقیت دور شده‌اند. من این محورها را می‌دانم و می‌خواهم به کلاس ببرم. من در یک جلسه یک کتاب سخت را به بچه‌ها می‌گویم و آن‌ها می‌فهمند چگونه آن را بخوانند، چون کتاب را با ذهنیت مدیریت آموزشی تحلیل می‌کنم و می‌گویم آیا بخش‌های آن مرتبط است و آیا نویسنده ذهنی منسجم داشته است؟ ■