



مدیریت مدرسه محور محلی

چالش‌ها و کارکردها

دکتر حیدر تورانی
دکتر محرم آقازاده

تحقیقات درباره تأثیرات مدیریت مدرسه محور محلی چه می‌گویند؟
اکثر پژوهشگران بر این باورند که مدیریت مدرسه محور محلی به تنهایی نمی‌تواند شیوه‌های تدریس را اصلاح کند و یا باعث افزایش یادگیری دانش‌آموزان شود. در رابطه با این که، مدیریت مدرسه محور محلی چگونه می‌تواند بر شاخص‌های آموزشی استاندارد تأثیر بگذارد، تحقیقات زیادی انجام نشده است (شاخص‌های استاندارد عبارت‌اند از: موفقیت دانش‌آموز، مشارکت والدین و تولید درآمد برای مدرسه). فیسک^۱ می‌گوید: «تمرکززدایی‌هایی که جنبه عملی

اشاره
از آن جایی که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون فرهنگی محله» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر اطلاعات خوبی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار می‌دهد. اگر چه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به مثابه «کانون محلی» در ایران انطباق ندارد اما می‌تواند اطلاعات و دید مناسبی را به دست اندرکاران تحول در مدرسه ارائه دهد.
بخش دوم این مقاله را در ادامه می‌خوانید:

پیدا کرده‌اند، در رسیدن به اهداف مورد نظر با محدودیت مواجه هستند. اصولاً هیچ‌گونه دلیلی وجود ندارد که نشان دهد طراحی مجدد چارچوب‌های دولتی در نظام آموزشی کشور به خودی خود می‌تواند کارآمدی مالی و مدیریتی را افزایش دهد یا فرایند یاددهی، یادگیری را بهبود بخشد.»

تأثیر بر یادگیری دانش‌آموزان: بیشتر مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت مدرسه‌محور محلی تأثیر مستقیم اندکی بر موفقیت دانش‌آموزان داشته است. بسیاری از مطالعاتی که اخیراً در نیکاراگوئه و السالوادور انجام گرفته، نشان می‌دهد که یادگیری دانش‌آموزان، اندکی تحت تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی قرار گرفته است. با این حال بسیاری از مطالعات مالن و همکارانش صورت گرفته، هنوز هم اعتبار خود را حفظ کرده است. آن‌ها نتایج مطالعات خود را چنین بیان کرده‌اند: «احتمالاً علت تأثیر نکردن مدیریت مدرسه‌محور محلی بر دانش‌آموزان، ناشی از عدم تأثیر آن بر متغیرهایی است که در دانش‌آموزان تغییر ایجاد می‌کنند». علاوه بر این، ۵ تا ۱۰ سال طول می‌کشد که اصلاحات آموزشی اجرا شده بر روی دانش‌آموزان، نتایج واقعی خود را نشان دهد. مالن و همکارانش در این باره می‌گویند: «اگر واقعاً تأثیرات مدیریت مدرسه‌محور محلی بر دانش‌آموزان، به ایجاد تغییر در کیفیت آموزش کلاس‌های درس منوط باشد، احتمالاً راهبردهای سریع‌تر و مستقیم‌تری هم برای اصلاح وضعیت مدرسه وجود دارد.»

برای این که مدیریت مدرسه‌محور محلی بتواند تأثیرات مثبت و قابل توجهی در یادگیری دانش‌آموزان برجای گذارد، باید از برنامه‌های درسی و روش‌های یاددهی و یادگیری خاصی استفاده شود.

اگر معلمان بتوانند در امور مدارس مشارکت داشته باشند می‌توانند، از نظر حرفه‌ای و تخصصی ارتقا پیدا کنند. ولی این امر به تنهایی نمی‌تواند تغییری در شیوه‌های تدریس آن‌ها ایجاد کند. دلیل آن هم این است که اغلب اوقات، افرادی که در شوراهای مدارس عضو هستند، به ندرت با مسائل مربوط به برنامه درسی و تدریس کلاسی سروکار دارند.

تأثیر بر توجه دانش‌آموزان: بسیاری از مطالعات اخیر از تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت جامعه محلی بر توجه دانش‌آموزان حکایت دارد. مثلاً بری^۲ بسیاری از تأثیرات مثبت مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت جامعه محلی در موقعیت دانش‌آموزان را در چند کشور به شرح زیر نام برده است:

هند: اعضای جامعه محلی با کارکنان منطقه‌ای همکاری می‌کنند تا الگوهای توجه دانش‌آموزان را کنترل نمایند. سپس معلمان با اعضای جامعه محلی همکاری می‌کنند تا مطمئن شوند که دانش‌آموزان به اندازه کافی به مدرسه توجه دارند. پندی^۳ به تأثیر مشارکت جوامع محلی در اصلاح توجه دانش‌آموزان اشاره می‌کند: «این میزان که قبلاً بین ۴ تا ۲۰ درصد بود به ۱۷ تا ۳۱ درصد افزایش یافته است.»

پائونائگینه نو: شورای مدیریت مدرسه مراقب بود دانش‌آموزان به موقع در کلاس‌ها حاضر شوند. چنانچه غیبت‌ها افزایش می‌یافت، دانش‌آموز غایب را جریمه می‌کردند. متأسفانه بری اطلاعاتی را درباره تأثیر این عمل بر توجه دانش‌آموزان ارائه نداده است.

بسیاری از کشورهای عضو OECD که از مدیریت مدرسه‌محور محلی بهره برده‌اند، تأثیرات مثبت آن بر توجه دانش‌آموزان را گزارش کرده‌اند.

شیکاگو: از زمانی که مدیریت مدرسه‌محور محلی در مدارس عمومی شیکاگو به اجرا درآمده است، علائمی مبنی بر اصلاح توجه دانش‌آموزان در مدارس ظاهر شده است. در سال مالی ۱۹۹۷، برای اولین بار در یازده سال اخیر، میزان توجه دانش‌آموزان از ۹۱ درصد به ۹۱/۱ درصد افزایش یافت. لازم به تذکر است که این نتایج هنوز زیر میانگین نتایج ایالتی است.

تأثیر بر عملکرد معلمان: لیتوود و منزیس برآنند که شیوه یاددهی و یادگیری بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. برای ایجاد تغییرات بیشتر، مدرسه و نواحی باید از معلم حمایت کنند تا وی بتواند رویکردهای تربیتی کارآمدتری را به کار ببندد. عوامل دیگری که در سایه مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌توانند یاددهی و یادگیری را بهبود بخشند عبارت‌اند از:

تمرکز بر استانداردهای سطح بالا و پاسخ‌گویی، تأکید بر سنجش و ارزشیابی از یادگیری دانش‌آموزان و افزایش مداوم ظرفیت‌های بالقوه. در بسیاری از موارد، از جمله مدارس مستقل نیکاراگوئه، والدین در ارزشیابی معلمان نقش دارند و نتایج ارزشیابی‌ها را نیز به سایر والدین گزارش می‌دهند. متأسفانه اطلاعات زیادی از تأثیر ارزشیابی والدین بر شیوه‌های تدریس معلمان وجود ندارد. افزون بر این، مطالعات نشان می‌دهد که در ضمن مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه‌محور محلی و فرایند تصمیم‌گیری، انگیزه آنان نیز افزایش یافته است.

تأثیر بر توجه معلم: توجه معلمان، مانند توجه دانش‌آموزان می‌تواند آثار مثبتی بر تجربیات یادگیری دانش‌آموزان داشته باشد. کینگ و ازلر^۴ می‌گویند: «در مدارس مستقل نیکاراگوئه (مدارس مدیریت مدرسه‌محور جامعه محلی)، توجه معلمان تا حد زیادی بهبود یافته است. مدارس مستقل نسبت به مدارس سنتی، مشارکت بیشتر والدین را به امور مدارس جلب کرده‌اند». در بسیاری از مطالعات انجام شده در این باره به ارتباط محکم میان حضور والدین در مدارس و توجه معلمان اشاره شده است. در السالوادور که نوع دیگری از مدیریت مدرسه‌محور محلی جامعه محلی (EDUCO) در آن اجرا می‌شود، به مدارس این اختیار داده شده است که رأساً خودشان معلمان خود را انتخاب کنند. در این مدارس، معلمان ارتباط نزدیک‌تری با مدارس دارند. معلمان EDCO نیز توجه بیشتری به مدارس داشته‌اند. در برخی مناطق هند از زمانی که کمیته‌های آموزش روستایی فعال شده‌اند و به توجه معلمان به مدارس نظارت می‌کنند، میزان غیبت دانش‌آموزان به شدت کاهش یافته است. پندی می‌گوید: «در شش سال اول اجرای پیدایی کمیته‌های آموزش روستایی، میزان توجه معلمان ۳۳ درصد به ۸۶ درصد افزایش یافته است.»

تأثیر بر مشارکت والدین: از نظر تئوریک، مشارکت والدین و جامعه محلی در مدارس باعث افزایش پاسخ‌گویی مدارس می‌شود و آن‌ها را وامی‌دارد که عملکرد حرفه‌ای، کارآمدی مدرسه و موفقیت دانش‌آموزان را بهبود بخشند. در هر صورت، هنوز معلوم نیست مشارکت والدین و افزایش تعداد آنان در شوراهای باعث افزایش

موفقیت دانش آموزان می شود یا نه (لیتوود و منزیس).

تأثیر بر «تولید منابع» مدرسه محور

در بیش تر کشورهای عضو OECD، ارتباط مستقیمی میان مدیریت مدرسه محور محلی و «تولید منابع» جامعه محور وجود ندارد. در میان کشورهایی که مورد بررسی قرار گرفته اند، چشم اندازهای متفاوتی پیرامون تولید منابع مالی در جوامع محلی وجود دارد. به نظر می آید، هنگامی که به اعضای جامعه محلی، مطالبی درباره مدارس گفته می شود، تمایل آن ها برای اختصاص منابع شخصی به مدارس افزایش می یابد. مثلاً در مدارس OECD، والدین بیش تر وقت شخصی خود را صرف مدارس می کنند. در مدارس مدیریت مدرسه محور محلی در هند، والدین وقت زیادی را برای ساختن مدارس اختصاص می دهند. ممکن است از والدین خواسته شود که پول بدهند، در سازمان دهی امور مالی کمک کنند، یا شهریه مدارس را بپردازند. مثلاً مدارس AS در نیکاراگوئه اجازه دارند که برای پیشبرد اهداف مدرسه از منابع مالی محلی استفاده نموده و هزینه های دانش آموزان را پرداخت نمایند. گوشبرگ معتقد است در مناطق غنی از نظر مالی، شهریه ها باعث افزایش [تولید] درآمد می شود. او وضعیت جوامع فقیرتر را چنین توصیف می کند: «در شوراهای مدارس، مسائل مالی از اهمیت بسیاری برخوردار است. از یک سو، شوراها در گرفتن پول از والدین که اغلب در فقر به سر می برند، دچار مشکل هستند. از سوی دیگر مدارس خودمختار برای پیشبرد اهداف خویش باید پول بیشتری به دست آورند. از آنجایی که این مدارس دائماً مسئولیت های جدیدی را می پذیرند، خواه ناخواه به جوامع و سازمان های اطراف خود فشار می آورند تا به آن ها کمک مالی نمایند. بدون توجه به این که شاید این سازمان ها توانایی مالی کافی برای کمک به مدارس را نداشته باشند.»

تأثیر در برقراری برای

هنگامی که از نظام های مدرسه ای تمرکززایی می شود و از مدیریت مدرسه محور محلی استفاده می شود، عدم هماهنگی میان مدارس در ارتباط با مسائل مالی، افزایش می یابد. در این حالت، دولت ها باید مراقب باشند که این منابع به طور مساوی در مناطق فقیر و غنی توزیع شده باشد و همه مدارس به طور مساوی امکان دسترسی به آن ها را داشته باشند. بیشتر کشورهای عضو OECD به اطلاعات لازم در این رابطه دسترسی دارند و دولت های آن ها می توانند مدارس و جوامعی را که به منابع مالی نیاز دارند، شناسایی نموده و امکانات لازم را در اختیار آنان قرار دهند. البته چنین امری در کشورهای در حال توسعه امکان پذیر نیست. بسیاری از این کشورها، اطلاعات رسمی و معتبری درباره عملکرد مدارس و SES جوامع محلی در اختیار ندارند. با وجود این مشکلات:

- حتماً باید از طرح های جبرانی استفاده نمود.

- آن ها را براساس مدیریت مدرسه محور محلی طراحی و اجرا نمود. مثلاً در اوایل اجرای مدیریت مدرسه محور محلی در شیکاگو مدارس فقیر نتوانسته بودند وضعیت آموزشی خود را با استفاده از مدیریت غیرمتمرکز بهبود بخشند. کمک مالی هدفمند باعث شده که همه مدارس بتوانند در راستای موفقیت، قدم بردارند.

بسیاری از تحقیقات نشان داده اند که مدیریت مدرسه محور محلی می تواند موجبات تساوی و برابری را فراهم آورد. بری، از رهبری محلی و حمایت های دولتی به عنوان عوامل مهم در برقراری تساوی نام می برد. او می گوید:

«بررسی های انجام گرفته در کشورهای مختلف نشان می دهند که بسیاری از این جوامع محلی، رهبرانی دارند که نگران افراد فقیر هستند. آن ها هزینه های مالی برای فقرا را کاهش می دهند، به جای پول نقد برای آن ها امکانات و کار فراهم می کنند، یا از همه هزینه ها چشم پوشی می کنند. سؤال این جاست، که چگونه می توان افراد را تشویق کرد در این راه قدم بردارند؟ در جواب باید گفت جوامع محلی و مدارس باید آگاه شوند که اگر به فقرا کمک نشود چه عواقبی پیش خواهد آمد. دولت ها نیز باید به جوامع محلی کمک کنند و مکانیزم های یاری رسانی به افراد فقیر را شناسایی کنند و به کار گیرند.»

در طراحی اولیه مدیریت مدرسه محور محلی در نیوزیلند هیچ مکانیزمی برای تقسیم عادلانه منابع مالی میان مدارس پیش بینی نشده بود. بدین ترتیب، برای حصول اطمینان از توزیع عادلانه منابع مالی، دولت طرح نوآورانه ای را به کار بست:

تأثیر بر کارآمدی اداری (اجرایی): اندازه تمرکززایی در مدارس بیشتر می شود، تقاضا برای شغل های آموزشی عمده، کاهش بیشتری می یابد. در عوض با کاهش حجم بوروکراسی و مسئولیت های اداری می توان از نیروی انسانی موجود بیشتر و بهتر استفاده کرد:

- با خصوصی کردن برخی فعالیت های معین و با آموزش و ابقای اعضای شورا یا کارکنان می توان نیاز به جدید را کاهش داد.

- تأسیس نهادهایی که وظیفه پاسخ گویی به دیگران و مسئولیت انجام برخی از امور را به عهده بگیرند؛ برای مثال مدرسه ارزشیابی کنند و یا آموزش معلمان را انجام دهند. در نیوزیلند و شیکاگو نیز نهادهایی تأسیس شده اند که فعالیت های مربوط به سنجش، کنترل و امور پاسخگویی را انجام می دهند (ارزشیابی، آموزش و تعیین استانداردها).

- تفویض اختیار به مقامات محلی. در اسپانیا با وجود این که تمرکززایی به دلایل سیاسی انجام گردید اما وظایف عمده به مقامات محلی تفویض شد. علاوه بر این، نزدیکی منابع مالی به مدارس باعث بهبود ارائه خدمات به آنان شده و درک بهتری از نیازهای محلی به وجود آمده است.

برای تمرکززایی باید از استانداردهای قابل اندازه گیری و شفاف استفاده کرد. یافتن راه های مشخص برای کنترل امور و فعالیت های افراد محلی و غیرمحلی نیز بسیار اهمیت دارد. مثلاً در شیکاگو از بیمانکاران خصوصی خواسته شد به مدرسی که دچار مشکل هستند کمک کنند و با این کار به خصوصی سازی خدمات خود پرداختند. ارزشیابی های صورت گرفته از این فرایند نشان داد که بسیاری از مدارس از کمک ها و خدمات دریافت شده، رضایت ندارند. در نتیجه استانداردهای سخت تری برای ارائه خدمات و یاری رساندن به مدارس وضع گردید.

پی نوشت:

1. Fiske
2. Bray
3. pandey