

صداهای خاموش تحول بنیادین آموزش و پرورش

دکتر سید محمد حسین حسینی
کارشناس پژوهشی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

مقدمه

امروزه تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش کشور به مهم‌ترین رخداد آموزشی مدارس تبدیل و تمامی مدارس ابتدایی، متوسطه اول (که روزگاری نه چندان دور، راهنمایی تحصیلی نامیده می‌شد)، و متوسطه دوم با آن دست به گریبان‌اند. تحول یا تغییر بنیادین نظام‌های آموزش و پرورش موضوعی پیچیده، پویا، سازگار شونده و اتلافی است. پیچیده است؛ چون فقط کتاب درسی و تغییر در آن را شامل نمی‌شود، بلکه تغییر و تحول در معلم، تغییر در برنامه‌های درسی، تغییر در سیستم و ساختار آموزشی، نوآوری و اصلاح را در برمی‌گیرد (فولن، ۲۰۰۷). پویاست؛ زیرا تغییر یا تحول بنیادین در زمان‌ها و مکان‌های مختلف، متفاوت است و نمی‌توان یک برنامه درسی یکسان را برای کل کشور در نظر گرفت. سازگار شونده است؛ چون تحول نظام‌های آموزشی بدون سازگاری و همخوانی با شرایط، نیازها و علائق، توانمندی‌ها، منابع - امکانات و موانع محدودیت‌های یادگیرندگان و جامعه ملی - محلی و همچنین تناسب با دانش موضوعی، ارزش آموزشی ندارد و نمی‌توان به اثربخشی آن امیدوار بود. اتلافی است؛ زیرا شروع و اجرای تحول



بنیادین نظام آموزشی، همانند تغییر در بسیاری از سیستم‌های زنده، نیازمند از دست دادن انرژی، سرمایه و منابع انسانی، مالی و مادی است و صرفاً پس از نهادینه شدن و جا افتادن این تحول، شرایط برای بازگشت سرمایه و منابع انسانی، مالی و مادی مهیا می‌گردد.

مسلماً موضوعی این چنین پیچیده، پویا، سازگار شونده و اتلافی نیازمند مشارکت و درگیری فعال افراد مختلف در سطوح مختلف نظام آموزشی (مرکز، استان، منطقه و مدرسه) است که با عنوان بازیگران یا دست‌اندرکاران تغییر یا تحول بنیادین شناخته می‌شوند. به بیان دیگر، انجام تحول بنیادین توسط عده‌ای محدود در مرکز یا وزارت آموزش و پرورش نه ممکن است و نه عقلانی. بنابراین، تحول بنیادین آموزش و پرورش زمانی محقق می‌شود که بازیگران اصلی آن - یعنی معلمان، دانش‌آموزان، مدیران، نیروی انسانی، والدین، رهبران اجتماعی و افراد بانفوذ جامعه ملی و محلی، متخصصان دانشگاهی، مدیران و رهبران آموزشی مناطق و استان‌ها، معاونان مختلف وزیر، و خود وزیر آموزش و پرورش، نمایندگان وزارت علوم، بازار کار، سازمان‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، و علمی - فناورانه، و حتی مهم‌تر از همه، شخص اول دولت - صدایی رسا و مسئولیتی کلیدی و انکارناپذیر در تصمیم‌گیری‌های آن داشته و به صورتی هماهنگ، یکپارچه و هم‌افزایانه (سینرژیک) به تحول بنیادین بپردازند. اینکه صدا یا مسئولیت این بازیگران مختلف در تحول بنیادین آموزش و پرورش چیست، موضوعی است که این مقاله در صدد تبیین آن است. البته ترسیم چنین صدایی برای همه بازیگران تحول بنیادین در یک نوشتار یا مقاله ممکن نیست. بنابراین، در این نوشتار به مدیران مدارس پرداخته شده است و دیگر بازیگران تحول بنیادین در شماره‌های آتی نشریه، مدنظر قرار خواهد گرفت.

ترسیم صدای مدیران مدارس، به عنوان یکی از اساسی‌ترین بازیگران تغییرات آموزشی یا تحول بنیادین نیازمند پاسخ‌گویی به چهار سؤال زیر است:

۱. چرا مدیران مدارس باید به عنوان بازیگران مهم تغییر یا تحول بنیادین آموزش و پرورش در نظر گرفته شوند؟
۲. در عرصه تحول بنیادین، مدیران مدارس چگونه می‌توانند به بازیگرانی فعال تبدیل شوند؟
۳. براساس مطالعات و پژوهش‌های بین‌المللی، مدیران مدارس چه نقشی در تغییر و تحولات آموزشی داشته‌اند؟
۴. مدیران مدارس کشور در تحول بنیادین نظام آموزشی اخیر تا چه حد ایفای نقش کرده و بازیگرانی مهم بوده‌اند؟

تحول بنیادین آموزش و پرورش و ضرورت صدای

مدیر مدرسه

مدیران مدارس بازیگران مهم تغییر یا تحول نظام‌های آموزشی هستند؛ زیرا:

هر تغییر یا تحول آموزشی باید به اجرا درآید. تغییری که اجرا نشود، طرحی ناقص بوده و به فراموشی سپرده می‌شود. اجرای موفقیت‌آمیز تغییر یا تحول آموزشی نیز مستلزم رهبری مصمم، و شکل‌گیری و ارتقای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه است؛ امری که از وظایف اساسی مدیران مدارس تلقی می‌شود. به بیانی دیگر، مدیر مدرسه به عنوان یک رهبر مصمم (فولن، ۲۰۱۰) نقشی اساسی در ایجاد و ارتقای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه دارد. (جمچو، ۲۰۱۴) و از عوامل مهم اجرای موفقیت‌آمیز تغییر آموزشی تلقی می‌شود (دانتون و کستلانو، ۲۰۰۱؛ فولن؛ مورفی، ۱۹۹۴).

هر تغییر آموزشی باید موفقیت‌آمیز بوده، به اهداف از قبل تعیین شده خود دست یابد و اثربخشی آن تأیید شود. موفقیت تغییر برنامه‌های درسی به شدت به نقش‌ها و فعالیت‌های مختلف مدیر مدرسه شامل تدوین اهداف یا چشم‌اندازی مشترک با مدرسه، توسعه ارتباط صادقانه با کارکنان، حل مشکلات پیچیده، تمرکز بر تدریس و یادگیری، و درگیری در جامعه محلی وابسته است (هولمز، کلمنت و البرایت، ۲۰۱۳).

تغییر یا تحول آموزشی باید نهادینه و پایدار شود. این تغییر و تحول مسلماً بدون نهادینه شدن، ناقص است و به مرور زمان به فراموشی سپرده شده، یا کنار گذاشته می‌شود. چنین رخدادی به معنای اتلاف و از بین رفتن تمامی اقدامات و منابع و امکانات مادی، انسانی، مالی و کالبدی و شکست تغییر آموزشی است. یکی از شروط نهادینه شدن تغییر آموزشی، نظام‌مند بودن آن است. همان‌طور که فولن (۲۰۰۷)، به عنوان یکی از اندیشمندان بزرگ تغییر آموزشی در جهان، اظهار می‌کند، پایداری تغییر آموزشی متکی به مدیرانی است که تغییر سیستمی را شروع کرده‌اند و استمرار می‌بخشند؛ بنابراین، تحول بنیادین آموزش و پرورش بدون نقش یا صدای رسای مدیران مدارس، محکوم به شکست خواهد بود.

بسیاری از یافته‌های پژوهشی کسانی مانند یورگنسون (۲۰۱۶)، لوین و دانتون (۲۰۱۲)، مادینیچ و هانی (۲۰۰۸)، هس و کلی (۲۰۰۷)، یئونگ (۲۰۰۶)، هالینجر (۲۰۰۵)، و کابرن (به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵) نشان می‌دهد که مدیر مدرسه یکی از اصلی‌ترین عوامل یا بازیگران تغییر آموزشی است.

تحول بنیادین آموزش و پرورش و چگونگی صدای

مدیر مدرسه

درباره صدا و نقش مدیر در تغییر یا تحول بنیادین آموزش و پرورش دیدگاه‌ها و نظرات مختلفی وجود دارد. لوین و دانتون (۲۰۱۲) معتقدند که نقش مدیر در تغییر متفاوت بوده و از مهیاکننده غیرفعال اطلاعات تا مشارکت‌کننده فعال در نوسان است. از نظر آن‌ها، مهم‌ترین وظایف مدیر شامل تدوین اهداف مورد نیاز مدرسه و جامعه محلی، تدارک ساختارهای حمایتی، ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی و ایجاد جوی از اعتماد و مشارکت بین کارکنان است. از نظر ون‌دروستون (۲۰۰۷) مدیر نقشی راهبردی در آغاز

تغییر دارد. به بنایی دقیق‌تر، وقتی مدیر در اجرای تغییر به خوبی از کارکنان حمایت کند و از طریق نوسازی فردی هدف‌محور، مطالعات علمی مستمر و توسعه حرفه‌ای به عنوان رهبر و الگو، نقش عاملی برای نوسازی آموزش را ایفا نماید، کارکنان به پذیرش تغییر متمایل‌تر می‌شوند.

لاشوی^۸ (۱۹۹۷) استدلال می‌کند که مدیران در درجه اول باید جو و فرهنگ تغییر را ایجاد نمایند. این کار از طریق صحبت کردن با اشتیاق درباره چشم‌انداز تغییر امکان‌پذیر است. مالکین و دیگران (به نقل از مافورا و فورباتو، ۲۰۱۳) عقیده دارند که مدیران باید معلمان را در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت دهند و منابع مناسب و مربوطه را مهیا کنند. این امر سبب می‌شود دلگرمی و تعهد معلمان نسبت به تغییر افزایش یابد و حفظ شود. کاوود، کارل و پارک^۹ (به نقل از اکتبر، ۲۰۰۹) نقش مدیر مدرسه را رهبری آموزشی در مدرسه می‌دانند و معتقدند که این امر در برگیرنده ابعاد مدیریت آموزشی، هدایت، رهبری آموزش، خدمت اجتماعی به شرح نمودار زیر است.



براساس نمودار فوق، رهبری آموزش یکی از فعالیت‌های اساسی مدیران مدارس در روند فرایند یاددهی-یادگیری و تغییر آموزشی است. رهبری آموزشی زمانی ممکن می‌شود که مدیر به تسهیل و توسعه برنامه‌ریزی درسی اثربخش در جهت مهارت‌های برنامه درسی ضروری برای یاددهی-یادگیری، توسعه آموزشگاه یا مؤسسه‌های پیردازد و رشد فردی، آموزشی و حرفه‌ای معلمان را میسر سازد (کارل، به نقل از اکتبر، ۲۰۰۹). همچنین، حمایت و هدایت اثربخش کارکنان در مسیر نوسازی برنامه و توسعه آموزشی از دیگر تصمیم‌سازی‌های مدیر قلمداد می‌شود.

نقش گروه مدیریتی مدرسه در مدیریت تغییر آموزشی از نظر ندو^{۱۰} (۲۰۰۸) شامل تدارک محیط مدرسه برای تغییر آموزشی، مدیریت زمان، ارائه تخصص حرفه‌ای در زمینه دانش برنامه درسی، حصول اطمینان از اجرای صادقانه برنامه‌های درسی جدید، تهیه پیش‌نویس برنامه کاری، ایجاد ارتباطی حمایتی با تمام دست‌اندرکاران، برنامه‌ریزی و کنترل منابع، ایجاد گروه‌های پشتیبان برای افزایش عملکرد افراد و خود گروه مدیریتی، ایجاد حفظ و تقویت روابط کاری اثربخش، انتخاب و حفظ کارکنان و مربیان، تبدیل تغییر آموزشی به اولویت اول، مدیریت مسائل جنسیتی، نظارت و ارزشیابی طرح‌هاست.

مهم‌ترین وظایف یا تصمیم‌سازی‌های مدیران در مسیر تغییر یا تحول آموزشی از نظر مافورا و فورباتو (۲۰۱۳) عبارت‌اند از:

۱. برنامه‌ریزی برای اجرای تغییر آموزشی: شامل تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی پیش‌نیاز (ارنشتاین و هانکینس، به نقل از مافورا و فورباتو، ۲۰۱۳؛ مارش و ویلیس، به نقل از همان) و همچنین بافتی (مبتهی بر بستر یا زمینه) کردن فرایند برنامه‌ریزی و اطمینان از مؤثر بودن فعالیت‌های پیش‌بینی شده براساس شرایط منحصر به فرد تک‌تک مدارس؛

۲. سازماندهی حجم کار آموزش و منابع مناسب شامل سازماندهی فعالیت‌های مدرسه با هدف هماهنگ کردن یاددهی-یادگیری با چشم‌انداز مدرسه، نظارت بر تخصیص و توزیع کار بین معلمان، شناسایی، تهیه و تخصیص منابع لازم، هدایت معلمان در جهت انتخاب مواد برنامه درسی؛

۳. هدایت اجرای تغییر آموزشی در برگیرنده نظارت بر اجرای تغییر، هدایت و راهنمایی معلمان درباره محتوا و روش‌های درست اجرای برنامه‌های درسی جدید در کلاس‌های درسی، هدایت و راهنمایی، نظارت مستمر از طریق مشاهدات کلاسی، آزمون‌ها و امتحانات تعدیل‌کننده و بررسی کار یادگیرندگان با تمرکز بر میزان کاربرد روش‌ها و راهبردهای تدریس؛

۴. تدارک توسعه حرفه‌ای دائمی شامل کمک به معلمان برای کسب دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم و به روز بودن در زمینه تحولات برنامه درسی؛

۵. ارزشیابی اجرای تغییر آموزشی برای: الف) تعیین اینکه آیا فعالیت‌های پیش‌بینی شده طبق برنامه و بدون تغییر ادامه یافته یا انحرافات صورت گرفته است، برنامه سازگار شود، موقعیت به طور کل تغییر یابد، یا برنامه درسی جدید تدوین شود (اسمیت و کرونگه، به نقل از مافورا و فورباتو، ۲۰۱۳؛ ون دونتر و کروگر، به نقل از همان)؛ ب) چالش‌های احتمالی مانع اجرای تغییر برنامه درسی شناسایی شده و راه‌حل‌هایی مناسب ارائه شود، و ج) فعالیت‌های آموزشی اثربخش و شایسته تقدیر و پایداری شناسایی شود.

یورگنسون (۲۰۱۶) تصمیمات و وظایف مدیر را شامل انتخاب از بین منابع مختلف و اجرای آن در سطح مدرسه، تلاش برای ماندگاری بیشتر کارکنان در مدرسه و جلوگیری از جابه‌جایی آن‌ها، تلاش همراه با کارکنان برای تدوین برنامه درسی جدید، و علاقه‌مندی و تعهد به آن، ایجاد انتظارات بسیار بالا از دانش‌آموزان در معلمان، کارکنان و جامعه محلی، و رهبری برنامه درسی عنوان می‌کند.

راندهامبو و مافوسا^{۱۱} (۲۰۱۵) معتقدند که نقش مدیران در تحول آموزشی عبارت‌اند از: آگاه ساختن کارکنان مدرسه از مزایای تغییر برنامه درسی برای یادگیرندگان، جست‌وجوی دیدگاه‌های صنعت درباره نیاز به بازنگری برنامه درسی، و ارزیابی مشترک (با کارکنان مدرسه) مهارت‌هایی که مدرسه در صدد توسعه آن‌ها از طریق برنامه درسی است.

مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت تغییر آموزشی از نظر جونز، پوتر، ابراهیم^{۱۲} (۲۰۰۱) عبارت است از: ۱. تبدیل تغییر برنامه درسی به اولویت اول مدرسه؛ ۲. حمایت از کسب موفقیت؛ ۳. برنامه‌ریزی و تدارک منابع برای تغییر اثربخش برنامه درسی؛ ۴. اطمینان از مشارکت تمامی دانش‌آموزان در یادگیری مربوط به کار به عنوان بخشی از حق خود؛ ۵. کار روی نقاط قوت بهترین گروه‌ها

دلیل نگرانی نسبت به امنیت شغلی (داو و وایتهد، به نقل از همان) و حفظ ساختارهای سازمانی موجود (کورکوران، واکر و وایت، به نقل از همان)، مستقل بودن کار تدریس از حوزه فعالیت مدیران مدارس (دیل و سلوتی، به نقل از همان)، کم توجهی به انتظارات آموزشی (پداگوژیکی) مدیران در فعالیت‌های آموزشی و در زمان تغییر آموزشی (ایسوود و مونتگوری، به نقل از همان)، و نبود نظارت مؤثر بر عملکرد مدیران (درین^۱، به نقل از همان) از مهم‌ترین این مشکلات هستند. بنابراین، شواهد نشان می‌دهند که صدای مدیران در تغییرات آموزشی شنیده نمی‌شود و مدیران به صدای خاموش تحول و تغییر آموزشی بدل شده‌اند.

اگر چه درباره نقش و صدای مدیران در تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور پژوهشی صورت نگرفته و یافته‌ای علمی وجود ندارد، به نظر می‌رسد چشم‌انداز ملی در این زمینه با چشم‌انداز بین‌المللی همسوس است و مدیران مدارس عملاً صدایی در تحول بنیادین ندارند. البته پاسخ‌های خوانندگان محترم این نوشتار می‌تواند در رسیدن به دیدی مناسب و واقعی یاری‌رسان باشد. بنابراین، از خوانندگان عزیز، به ویژه مدیران محترم مدارس، تقاضا می‌شود پاسخ‌های خود را به این سؤال که «آیا مدیران مدارس در تحول بنیادین آموزش و پرورش کشور نقش و صدایی دارند و اگر بلی، چه نقشی؟» را از طریق پست الکترونیکی نشریه یا Hosseini261@gmail.com با نویسنده مقاله در میان بگذارند.

مدیران مدارس رهبران تغییر در مدرسه هستند و موفقیت تغییر برنامه‌های درسی به شدت از نقش‌ها، صداها و فعالیت‌های مختلف آن‌ها در مدرسه تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، نیاز است موانع مختلف موجود بر سر راه مشارکت فعال آن‌ها در تغییر و تحول بنیادین آموزش و پرورش برداشته شود و مهارت‌های مختلف ایفای چنین نقش‌هایی شامل مهارت‌های سیاسی و استفاده از قدرت اجتماعی برای حل تعارضات و ایجاد توافقی عمومی در آن‌ها پرورش یابد (بنونیس^{۱۸}، به نقل از سیو، ۲۰۰۸، ویلور^۲، به نقل از همان) و مدیران نه تنها بین طراحی و آموزش برنامه درسی رهبری کنند (مورفی، ۱۹۹۴) بلکه رهبر پرورش حل مسئله مشارکتی و جمعی نیز باشند (بروان و هانتز، به نقل از همان).

پی‌نوشت‌ها

1. Datnow, A., & Castellano, M.E.
2. Holmes, K., Clement, J., & Albright, J.
3. Jorgensen, R.
4. Mandinach, E.B., & Honey, M.
5. Young, V.M.
6. Squires, T.M.
7. Van der Westhuizen, P.C.
8. Lashway, L.
9. Cawood, Carl & Park.
10. Ndou, N.F.
11. Rudhumbu, N., & Maphosa, C.
12. Jones, C., Potter, M., & Ebrahim, N.
13. Kearney, Kelsey, & Herrington
14. Grissom & Loeb
15. Mendels, P., & Mitgang, L.D.
16. Dow & Whitehead
17. Houts
18. Benveniste

برای مشارکت در فعالیت‌های برنامه درسی جدید؛ ۶. استفاده از مشارکت‌کنندگان بیرونی برای دستیابی به تغییر موفقیت‌آمیز برنامه درسی؛ ۷. ایجاد رهبری اثربخش برای پیش بردن تغییر؛ ۸. ایجاد رویکردی مشترک به عنوان نیروی محرکه تغییر اثربخش؛ ۹. به رسمیت شناختن کارکنان و استفاده از مشارکت آنان؛ ۱۰. اشاعه و انتشار فعالیت‌های خوب؛ ۱۱. کسب اطمینان کارکنان؛ ۱۲. سر و کار داشتن با ادراکات منفی درباره تغییر و توسعه حرفه‌ای، و ۱۳. تشخیص خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و برخورد اثربخش با آن‌ها. اسکوترز (۲۰۱۵) اساسی‌ترین وظیفه و تصمیم‌سازی مدیر راه رهبری آموزشی در نظر می‌گیرد؛ زیرا رهبران آموزشی منبع اولیه دانش برای برنامه‌های آموزشی و درسی مدرسه (هالینجر، به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵)، و سبب قدرتمند شدن یاددهی-یادگیری (لاپوینت و دیویس، ۲۰۰۶)، اثربخشی آموزشی مدرسه (کرنی، کلسی، و هرینگتون^{۱۲}، به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵)، و ارتقای عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان می‌شوند (مارزانو، به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵ و واترز و مارزانو، ۲۰۰۶). رهبری آموزشی عبارت است از مهارت‌ها و دانش رهبر با توجه به برنامه درسی، آموزش و بهبود علمی، یا توانایی وی برای انجام وظیفه به عنوان رهبر آموزشی (هس و کلی، ۲۰۰۷؛ گریسون و لوئب^{۱۴}، ۲۰۱۱). رهبری آموزشی نیازمند مدیرانی است که بتوانند ماهرانه گروه‌سازی کنند، به تدوین چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و اهداف بپردازند و مهارت رهبری را در معلمان تقویت نمایند (مندلس و مایتگانگ^{۱۵}، ۲۰۱۳؛ پورتین، به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵)، از تغییر یا تحول آموزشی استقبال کرده و تعهد خود را نسبت به آن نشان دهند (مالکین و دیگران، به نقل از مافورا و فوراباتو، ۲۰۱۳)، برای معلمان و دانش‌آموزان انتظاراتی سطح بالا ایجاد کرده، از نزدیک بر کلاس درس نظارت کنند، برنامه درسی مدرسه را هماهنگ نمایند، پیشرفت دانش‌آموزان را پیش کنند (اسکوترز، ۲۰۱۵)، با معلمان همکاری مشارکتی داشته باشند و محیطی پشتیبان برای ایجاد تغییر آموزشی و برنامه درسی ایجاد نمایند (کلیکمن، به نقل از اسکوترز، ۲۰۱۵).

تغییر یا تحولات آموزش و پرورش

واقعیت صدای مدیر مدرسه

اگر چه مدیران مدارس باز یگر اساسی اجرا و نهادینه شدن (ماندگار شدن) موفقیت‌آمیز تحول بنیادین آموزش و پرورش هستند و نقش‌ها و مسئولیت‌های آن‌ها نه انکار شدنی و نه قابل واگذاری به غیر است، بررسی‌های علمی نشان می‌دهد که آگاهی و تسلط آنان بر نقش‌های مختلف خود در تغییر آموزشی و داشتن صدایی رسا در تحول بنیادین آموزش و پرورش امری نیست که به راحتی قابل دستیابی باشد، بلکه برعکس، مدیران در تلاش برای تحول بنیادین آموزشی و بهبود برنامه‌های مدرسه با مشکلات متعددی مواجه‌اند و نقش آن‌ها به طور فزاینده‌ای مبهم و پیچیده شده است (داو و وایتهد^۱، به نقل از سیو، ۲۰۰۸؛ هالینجر و آنیست، به نقل از همان). عمل به شیوه سنتی و مدیریت وضعیت موجود و نه مطلوب، ارزشیابی عملکرد مدیران بر اساس میزان موفقیت آن‌ها در اجرای سیاست‌ها و مقررات آموزشی منطقه (هئوتس^{۱۷}، به نقل از همان)، مقاومت بیشتر مدیران مدارس در برابر تغییر برنامه‌های درسی به