



تحولات رهبری مدرسه و تجربه‌های بین‌المللی

گفت‌وگو با دکتر عباس معدن‌دار آرانی
دبیر روابط بین‌الملل انجمن آموزش و پرورش تطبیقی ایران

دکتر عباس معدن‌دار آرانی تحصیلات دوره متوسطه را در آران به پایان رسانده و مدرک‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد را در رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از دانشگاه اصفهان گرفته است. او همچنین مدرک‌های دکترا و فوق‌دکترا خود را در رشته آموزش و پرورش تطبیقی از دانشگاه میسور هندوستان و هنگ‌کنگ چین اخذ کرد. در طول سه دهه گذشته به‌عنوان دانشیار دانشگاه لرستان، علاوه بر نشر کتاب و مقاله، با دانشگاه‌های متعدد نیز همکاری داشته است. نام‌برده به‌عنوان یکی از مؤسسان انجمن آموزش و پرورش تطبیقی ایران، دو دوره به‌عنوان رئیس و در حال حاضر به‌عنوان دبیر روابط بین‌الملل آن، در «شورای جهانی انجمن‌های آموزش و پرورش تطبیقی» حضور دارد. دکتر معدن‌دار علاوه بر نشر کتاب و مقاله‌هایی در خصوص این علم، دبیر چهارمین فراهمایی (کنفرانس) بین‌المللی آموزش و پرورش تطبیقی و مدیرمسئول فصلنامه انگلیسی‌زبان «نشریه ایرانی آموزش و پرورش تطبیقی» است. با توجه به مطالعه‌ها و تجربه‌های ارزشمند وی، در این مصاحبه فرصت را مغتنم شمرده و با او در خصوص آخرین تحولات مرتبط با رهبری مدرسه‌ای با توجه به تجربه‌های بین‌المللی، گفت‌وگو می‌کنیم.

دستگاه‌ها، در رشته مدیریت آموزشی دانست. برعکس، هرچه جلوتر آمده‌ایم، بین نظریه‌پردازان مدیریت آموزشی، فضای ذهنی و به‌اصطلاح «قرائتی از جهان مدرسه» به تمرکز بر حوزه‌های معرفت‌شناسی همچون روان‌شناسی شخصیت، روان‌شناسی اجتماعی و علوم اجتماعی، برای تجزیه و تحلیل رفتارهای «خرد» مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین معطوف شده است؛ موضوع‌هایی همچون مثبت‌نگری، سلامت روانی، شهروندی، ذهنیت‌های فرهنگی، فشار روانی، خستگی شغلی، قلدری و تنبلی.

● به نظر شما، در چند دهه اخیر «رهبری مدرسه‌ها» از جنبه نظری و عملی شاهد چه تغییر و تحولاتی بوده است؟
اگر تحول نظری در اندیشه رهبری مدرسه را با تحول در طرح نظریه‌های جدید در علم «مدیریت آموزشی» مترادف بپنداریم، باید گفت، در مجامع دانشگاهی این حوزه از معرفت بشری اتفاق شگرفی رخ نداده است. در واقع، شروع هزاره جدید را می‌توان به‌گونه‌ای عصر پایان طرح «نظریه‌های کلان»، برای مثال نظریه‌هایی همچون مدیریت علمی، روابط انسانی یا نظریه

● در صحنه عمل و واقعیت‌های جاری رهبری مدرسه، شاهد چه تغییری در سایر کشورها هستیم؟

از این منظر نخست باید کشورها را به سه گروه تقسیم کرد: اول، کشورهایی که معمولاً پیشگام و مبدع هستند و هم‌زمان ساختار اجتماعی و آموزشی آن‌ها پذیرای نوآوری‌هاست. گروه دوم، اکثر کشورهای دنیا هستند که در پذیرش تغییر و تحول تردیدی ندارند ولی به‌طورعمومی محدودیت‌های اقتصادی مانع بزرگی است که نمی‌گذارد آن‌ها راحت باشند. گروه سوم به معدود کشورهایی اشاره دارد که محدودیت اقتصادی مانع اصلی‌شان نیست ولی ساختار اجتماعی و آموزشی‌شان تاب تحمل تغییر و تحول را ندارد و مقاومت می‌کند. بر این اساس، در کشورهای با نظام آموزشی پیشرفته، شاهد تحولاتی در «رهبری مدرسه» در این دو دهه اخیر بوده‌ایم.

● آیا در همه کشورهای رهبری مدرسه در برابر

تغییرات و تحولات صرفاً از همین الگو پیروی می‌کند؟

پاسخ منفی است. بروز کرونا نشانگر نوعی وحدت یا تشابه در واکنش و رفتار رهبران مدرسه در همه کشورهای بود. در این وضعیت اضطراری، همه نظام‌های اجتماعی و آموزشی چاره‌ای جز پذیرش تغییر شیوه تدریس، ساعت حضور بچه‌ها در مدرسه و تغییر در رفتارهای سنتی رهبری مدرسه را نداشتند.

● همان‌گونه که اشاره کردید، کرونا وضعیتی اضطراری، کاملاً غیرمعمول و خطرناک بود.

بله، دقیقاً. کرونا عاملی بود برای پذیرش تحمیلی بعضی از نوآوری‌ها که سال‌ها در برابر پذیرش آن مقاومت می‌شد. برای مثال، در حالی که فناوران آموزشی و متخصصان علوم تربیتی بیش از نیم‌قرن درباره اهمیت و نقش وسایل کمک‌آموزشی، وسایل سمعی و بصری، فناوری آموزشی، آموزش مجازی و آموزش از دور در فراگرد یاددهی‌یادگیری به‌صورت تکراری و ملال‌آور برای سیاستمداران، وزیران اقتصاد، سیاست‌گذاران آموزشی، مدیران و معلمان سخنرانی می‌کردند و گوش شنوایی وجود نداشت، کرونا ناگهان، همچون سیلی ویرانگر، استفاده از فناوری را بر آن‌ها تحمیل کرد.

● آنچه شما گفتید، به تحلیل وضعیت و جایگاه رهبری مدرسه از منظر کلان معطوف بود. آیا نمی‌توان ردپای تغییرات و تحولاتی را پیدا کرد که به اصطلاح به‌صورت زیرپوستی و همچون آتش زیر خاکستر فعال شده و در حال شعله‌ورشدن باشند؟

در بسیاری از جامعه‌های بشری، مردم کوچه و بازار، والدین، دانش‌آموزان، معلمان و مدیران مدرسه، بسی زودتر

از سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران کلان، از تغییرات زیرپوستی باخبر می‌شوند. یکی از تغییراتی که تقریباً در اکثر جامعه‌های بشری خود را از لایه‌های زیرین و پنهان به سطح آشکار و مرئی رسانده، «افت اقتدار» است. در طی سه دهه اخیر، در بسیاری از کشورها، والدین، به‌ویژه طبقه متوسط، برای تسریع دسترسی فرزندان خود به درجه‌های تحصیلی بالاتر و بهتر، وارد فضای رقابت آموزشی شده‌اند؛ فضایی که نشانگر بی‌اعتنایی به ساختار رسمی نظام آموزشی، اقتدار سنتی مدیر و معلم، برنامه درسی رسمی و هم‌زمان استقبال از «رهبری پذیرای تغییر» بوده است. هرچا والدین یک مدیر مدرسه کارا را یافتند، تردیدی برای ثبت‌نام فرزند خود در مدرسه او به خرج ندادند. من این افت اقتدار و آغوش باز برای رهبران تحول‌خواه را در مدرسه‌های کشورهای بسیاری همچون هند، بلغارستان و یونان کاملاً مشاهده کرده‌ام.

● منظورتان این است که دولت‌ها در حال از دست‌دادن اقتدار خود بر نظام آموزشی هستند؟

به‌طور کاملاً مشخص اگر بخواهم بگویم، افت اقتدار یک روند جهانی برای کاهش قدرت وزارت آموزش و پرورش و سیاست‌گذاران و مدیران بالادستی آن است. این روند حتی در درون دولت‌ها نیز قابل مشاهده است. جدیدترین مثال آن را می‌توان در ایالات متحده آمریکا و سیاست افراطی ترامپ در تعطیلی وزارت آموزش و پرورش دید. صرف‌نظر از گرایش‌های سیاسی و خلیقات فردی ترامپ، باید به این واقعیت اذعان کرد که این شعار در واقع انعکاس بخشی از خواسته‌های والدین و سایر ذی‌نفعانی است که برای رسیدن به این مقام پشتیبان او بوده‌اند. روند کاهش قدرت دولت مرکزی بر مدرسه، یکی از تغییرات بطئی و بی‌سرودا در بسیاری از کشورهاست.

● بنابراین، افت اقتدار به کاهش قدرت رهبری

مدرسه معطوف نبوده است. آیا برداشت من صحیح است؟

در سطح خرد، ما هم‌زمان با کاهش و افزایش اقتدار رهبران مدرسه روبه‌رو هستیم، ولی تفاوت در سبک رهبری است. در بسیاری از کشورها شاهد نوعی روند صعودی تنزل احترام و عزت والدین، دانش‌آموزان و جامعه به مدیران و معلمان سنتی و برنامه‌های درسی غیرمنعطف، بی‌فایده و گاه ایدئولوژیک‌محور هستیم؛ افزایش آنچه معمولاً از آن با عنوان «آموزش سایه»^۲ یاد می‌شود. یعنی آموزش‌های خصوصی مکمل در قالب انواع کلاس‌ها نشانگر این هستند که جامعه لزوماً در پی یاددهی و القای آنچه مدیران و معلمان به نسل جوان هستند، نیست و کاملاً عمل‌گرایانه و منفعت‌طلبانه اقدام می‌کنند. وجه مشترک هنگ‌کنگ، هانوی، دهلی، تهران، آتن، صوفیه، ریودوژانیرو،

افت اقتدار یک روند جهانی برای کاهش قدرت وزارتخانه آموزش و پرورش و سیاست‌گذاران و مدیران بالادستی آن است



ژوهانسبورگ و استانبول، تصویر اطلاعاتی‌های انواع کلاس‌های خصوصی بر در و دیوار کوچه و خیابان است که رهبران سنتی مدرسه‌ها توانایی یا تمایل ارائه آن‌ها در مدرسه خود را ندارند. از سوی دیگر، در همه‌جا می‌توان مدرسه و مدیرانی یافت که ملت صف می‌کشند برای ثبت‌نام بچه‌های خود در مدرسه آن‌ها. این گروه را می‌توان «مدیران نوآور» نامید؛ کسانی که هم خودشان و هم دیگران از رهبری آن‌ها لذت می‌برند. آن‌ها کسانی هستند که ما را با پدیده‌ی رو به رشدی به نام «لذت مدیریت»^۲ آشنا می‌کنند.

● اصطلاح جالبی است که هم‌زمان درک و مصداق‌های گوناگونی را در ذهن تداعی می‌کند و پیش چشم ما می‌آورد. آفرین! رهبری مدرسه در مفهوم سنتی آن تداعی‌کننده یک فرد عبوس، کنترل‌گر، دونده خسته بین مدرسه و اداره، بدون ابتکار و خلاقیت، و با دستانی بسته است که باید به‌سختی شنا کند برای تحقق اهداف گوناگون اسناد بالادستی. این تصویر

لذت‌بردن از مدیریت؛ زمانی که رهبری مدرسه با نگاهی به پشت سر، با مسرت شاهد به‌بارنشستن تلاش‌های خود برای خوش‌حال کردن والدین، پیشرفت تحصیلی فراگیرندگان و رضایت شغلی همکاران است.

● آیا ما در رهبری مدرسه با پدیده دیگری روبه‌رو هستیم که نشانگر تحولی جدید باشد؟

بله. می‌توان از یک پدیده در حال شکوفایی دیگر به نام «رهبری گردشگری (توریستی)»^۴ نام برد. رهبران مدرسه در حال تبدیل‌شدن به رهبران گردشگری هستند. مدرسه در بسیاری از کشورهای جهان، مکانی برای مسافرت کوتاه‌مدت دانش‌آموزان از خانه به جایی غریبه است. در واقع، مدرسه را می‌توان مکانی «آشنای غریب یا غریب آشنا» دانست؛ جایی که بچه‌ها در طول ۲۴ ساعت برای مدت حداکثر پنج‌شش ساعت وارد آن می‌شوند، در حالی که با بعضی آشنا (هم‌سالان) و با عده‌ای (مدیر و معلمان) غریبه هستند. در این وضعیت، دانش‌آموز همچون یک گردشگر غریبه است که کوشش می‌کند خود را با جامعه میزبان هماهنگ کند. گردشگری که به‌طور دائم از حاشیه به متن و از متن به‌سوی حاشیه در حال حرکت است؛ مهمانی که بعضی کارها و رفتارهایش مقبول و بعضی نامقبول هستند. گردشگری که گاهی همچون فردی حرفه‌ای عمل می‌کند و گاهی مبتدی و دست‌وپاچلفتی است؛ کسی که دائم

«لذت مدیریت»
نشانگر روحیه
رهبران آموزشی
است که هر روز
بیش‌ازپیش در
حال فاصله‌گرفتن
از اوامر بینادنیوانی
(بوروکراتیک) وزارت
آموزش و پرورش
هستند که عموماً
از ساختاری
محافظة‌کارانه و
دور از واقعیت‌های
جاری جامعه تبعیت
می‌کند

آشنای بسیاری از کشورهای جهان سوم از رهبری مدرسه است که در آن مدیر از شغل خود لذت نمی‌برد. برعکس، «لذت مدیریت» نشانگر روحیه رهبران آموزشی است که هر روز بیش‌ازپیش در حال فاصله‌گرفتن از اوامر بینادنیوانی (بوروکراتیک) وزارت آموزش و پرورش هستند که عموماً از ساختاری محافظه‌کارانه و دور از واقعیت‌های جاری جامعه تبعیت می‌کند. در این وضعیت، جهان شاهد حضور قدرتمند «رهبران آموزشی» است که با درک خواسته‌های واقعی والدین و دانش‌آموزان، به جای رفت‌وآمد بین مدرسه و اداره، در حال ارائه مدل اصیل (ارگانیک) رابطه با والدین، استقبال باز از فناوری، توجه جدی به اقتصاد مدرسه و برنامه‌ریزی مداوم برای افزایش کیفیت یادگیری فراگیرندگان هستند. از منظر اقتصادی، ویژگی مشترک این مدیران، در همه کشورهای، پرهیز از پیروی از افکار راست‌گرایانه یا چپ‌گرایانه افراطی در تعامل با وزارت آموزش و پرورش و ذی‌نفعان مدرسه است. در این روند، رهبری مدرسه دو وظیفه عمده دارد: اول، اصرار و پافشاری بر گرفتن بودجه حداکثری از وزارت آموزش و پرورش، با تأکید بر نقش آموزش در توسعه کشور و واداشتن سیاست‌گذاران به تجدیدنظر در نحوه تخصیص سهم بودجه دولت. در راستای تحقق این وظیفه، تجربه کشورهای حاشیه جنوبی خلیج فارس و عربستان سعودی برای رهبران مدرسه‌های ایران حاوی درس‌های ارزشمندی است. دوم، هماهنگی با والدین برای تحقق خواسته‌ها و آرزوهای واقعی آنان از طریق اعمال فشار بر کودکان، نوجوانان و جوانان. پیامد این تغییر و تحول، مبدل شدن «عذاب مدیریت» به «لذت مدیریت» برای رهبران مدرسه‌هایی است که جنب‌وجوش معلمان و دانش‌آموزان آن‌ها کاملاً نشانگر وجود جو سازمانی زنده و پویایی است. پایان سال تحصیلی فرصتی است برای

بین «مشابه‌بودن» و «متفاوت‌بودن» در نوسان است. غریبه‌بودن دانش‌آموزان در مدرسه چیز جدیدی نیست. آنچه جدید است، افزایش میزان این «ناآشنایی و حس غریب‌بودن» در نسل جوان است؛ چیزی که معلمان آن را «بی‌انگیزگی» می‌نامند؛ حالتی از نبود رغبت برای گوش‌دادن و توجه به درس، خسته‌شدن سریع و احساس ملال دانش‌آموزان. در این بین، فناوری به طرز عجیبی به کمک «فراگیرنده به‌عنوان گردشگر»^۵ آمده است تا خلأ بی‌انگیزگی او را پر کند. رایانه، رایانه کیفی (لپ‌تاپ)، تلفن همراه، اینترنت، انواع برنامه‌ها و ناشناخته‌ای به نام هوش مصنوعی، در طول کمتر از دو دهه، قدرت وحشتناکی

را در دستان این گردشگران کوچک و نوجوان و جوان قرار داده‌اند. این گردشگران هر روز بیش از قبل از «وابستگی»های خود به جامعه میزبان (مدرسه) و افراد بومی و محلی (معلم و مدیر) کم می‌کنند. این وضعیت دیروز و امروز را پیش چشم من تداعی می‌کند. در سفر به کشورهای دیگر، به یاد دارم، برای پرسیدن نشان مکانی یا ترجمه فهرست غذای رستوران یا خرید کالا مجبور به صحبت به زبان انگلیسی با افراد محلی بودم. بعضی به‌سختی با این زبان آشنا بودند ولی الان این نیاز منتفی شده است. در تابستان گذشته، در طول سفر شش‌ساعته از باتومی به تفلیس در گرجستان، راننده از طریق ترجمه فوری گوگل با من صحبت می‌کرد. این وضعیت در مدرسه در حال رشد انفجاری است؛ فراگیرندگان بی‌انگیزه‌ای که زودتر و سریع‌تر از معلم، موضوع را از طریق تلفن همراه جست‌وجو و از آن آگاه می‌شوند. دانش‌آموزان مثل گردشگران همه‌جا می‌چرخند، چیزهایی را که باید و نباید ببینند، می‌بینند و زودتر از قبل از یکنواختی کلاس و مدرسه کلافه و خسته می‌شوند. گردشگر تنوع طلب است و به خاطر فرار از یکنواختی، از خانه خود بیرون زده است. جهت حرکت رهبری سنتی مدرسه، تمرکز بر «خودی‌سازی» اجباری دانش‌آموزان بود. سیر حرکت رهبری نوآور مدرسه به‌منزله «رهبر تور»، تلاش برای خودی‌سازی مدیر و معلمان با بچه‌هاست. مدیر تور در پی کسب رضایت مشتریان است و رهبری کارا به‌طور مداوم در حال برنامه‌ریزی برای تنوع‌سازی فعالیت‌های آموزشی و تربیتی است. وجه مشترک همه مدرسه‌های موفق در دنیا، وجود یک مدیر تور برای تنوع‌سازی در سفر یادگیری است.

● و سؤال آخر. با توجه به این تجربه‌های بین‌المللی، پیش‌بینی شما درباره رهبری مدرسه در ایران چیست؟

من خوش‌بین هستم به تحمیل واقعیت‌ها بر رهبری مدرسه در ایران. در گام نخست، دولت و وزارت آموزش و پرورش مجبور خواهند شد سهم بیشتری از بودجه را به مدرسه اختصاص دهند، وگرنه «رهبران دست خالی» قادر به تحقق اهداف آرمانی آن‌ها نخواهند بود. همچنین، والدین در طول سه دهه اخیر نشان داده‌اند که بیشتر عمل‌گرا هستند تا آرمان‌گرا. آن‌ها بچه‌های خود را نه برای تحقق اهداف فوق‌آرمانی به مدرسه می‌فرستند و نه برای شعارهایی همچون بگذارید بچه‌ها بچگی کنند و خوش بگذرانند. آن‌ها می‌خواهند بچه‌هایشان همه درجه‌های تحصیلی را با موفقیت طی کنند، پول درآورند و ازدواجی موفق و زندگی با رفاه و خوشبختی داشته باشند. علاوه بر این، حدس می‌زنم و هم آرزو می‌کنم که قدرت وزارت آموزش و پرورش روندی تنزلی به نفع رهبری مدرسه پیدا کند. واگذاری قدرت و اختیار و هم‌زمان مسئولیت بیشتر به مدرسه، یک پدیده مشترک بین‌المللی روبه‌رشد است. افت اقتدار مدیر و معلم برای همگان آشکار است، ولی می‌توان امیدوار بود که رهبران مدرسه به‌سرعت خود را با فناوری، نگاه تحول‌خواهانه و درک جایگاه گردشگری مدرسه وفق دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. World Council of Comparative Education Societies
2. Shadow Education
3. Management Enjoyment
4. Tourist leadership
5. Learner as Tourist