



رهبری مدرسه هادر جهان

مدیران فنلاندی

نگاهی به چگونگی آماده‌سازی رهبران مدرسه هادر فنلاند

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی فنلاند، آماده‌سازی مدیران مدرسه، عدالت آموزشی، مهارت‌های زندگی، فرهنگستان مدیریت

در سال‌های اخیر، وضعیت آموزش و پرورش کشور فنلاند بیشترین حجم توجه را بین دست‌اندرکاران و پژوهشگران تعلیم و تربیت، و حتی بخشی از افکار عمومی کشور ما، به خود جلب کرده است. اما بررسی‌ها نشان می‌دهند، عمده این توجه بیشتر بر وضعیت معلمان و تدریس در مدرسه‌های فنلاند معطوف است و کمتر به وضعیت مدیریت مدرسه‌های این کشور توجه شده است. در این مقاله سعی شد برنامه‌های آماده‌سازی مدیران مدرسه‌ها در جمهوری فنلاند معرفی شود.

نیمرخ آموزش و پرورش فنلاند

جمهوری فنلاند در جایی از اروپا واقع شده است که در واقع مرز دو جریان سیاسی متضاد محسوب می‌شود. ظاهراً به همین دلیل، حداقل در طول یک قرن اخیر (تا قبل از عملیات ویژه روسیه در اوکراین) تلاش سیاستمداران این کشور، ایفای نقش مرزی و به نسبت بی‌طرفانه در بین این

دو جبهه متعارض بود. این رویکرد به ظهور نوعی هم‌پوشی هویت‌های دو ایدئولوژی متضاد در زندگی ساکنان این سرزمین منجر شده است. ترکیب گرایش‌های جمع‌گرایی دولت‌محور و فردگرایی محلی در متن نظام آموزش این کشور نیز متجلی است. به‌طور تقریبی، جمعیت فنلاند حدود ۵,۵ میلیون تن

دانش‌آموزان بر اساس پیشرفت تحصیلی در مدرسه‌ها دسته‌بندی نمی‌شوند و به‌طور طبیعی بیشتر دانش‌آموزان به مدرسه نزدیک خانه خود می‌روند.

دلایل موفقیت نظام آموزش و پرورش فنلاند

اول از همه باید تأکید کرد که نظام آموزش و پرورش فنلاند همیشه به اندازهٔ اکنون موفق نبود. فنلاند حدود چهار سال است که به تدریج اصلاحات آموزشی جامع و بلندمدتی را هدایت کرده است. بنابراین، موفقیت فنلاند با این اصلاحات آموزشی مداوم و طولانی مدت ارتباط تنگاتنگی دارد و نتیجه آن است. همچنین، بسیاری از محققانی که دلایل موفقیت نظام آموزشی فنلاند را بررسی می‌کنند، به وضوح مدعی هستند که موفقیت فنلاند را نمی‌توان تنها بر مبنای یک دلیل مجزا توضیح داد، بلکه این موفقیت نتیجهٔ «عوامل متعدد مرتبط با یکدیگر، در یک بستر فرهنگی ویژه» است. بر اساس ادبیات پژوهشی، این عوامل احتمالی را می‌توان در سه گروه مرتبط با «تربیت معلم»، «سیاست آموزشی» و «فرهنگ فنلاند» مفهوم‌سازی کرد.

تأثیرگذارترین عامل در میان سایر عوامل مؤثر بر موفقیت نظام آموزشی فنلاند، «تربیت معلمان با کیفیت بالا» است. در این کشور، تربیت معلم به‌شدت گزینشی است و بهترین فارغ‌التحصیلان دبیرستان، به عنوان معلم آینده انتخاب می‌شوند.

گروه دوم از عوامل موفقیت این نظام آموزشی، با سیاست آموزشی آن مرتبط است. «سیاست سازگار و بلندمدت، تعهد به داشتن جامعه‌ای مبتنی بر دانش، برابری آموزشی و افزایش قدرت محلی»، پایه‌های اصلی سیاست آموزشی فنلاند هستند. فنلاند نظام آموزش و پرورش منحصر به فردی دارد که توانسته است عدالت و کیفیت آموزشی را هم‌زمان محقق کند و این به نوبهٔ خود وجه مهمی از سیاست آموزشی این کشور محسوب می‌شود؛ دوگانه‌ای که برای بسیاری از نظام‌های آموزشی نشدنی به نظر می‌رسد. همچنین، توازن اختیارات مرکزی و محلی در مورد

با نرخ رشد ۵۰ درصد است. تقریباً ۵۶۰۵۰۰ دانش‌آموز در ۲۳۴۱ مدرسهٔ جامع تحصیل می‌کنند. ۹۵ درصد این مدرسه‌ها را شهرداری‌ها اداره می‌کنند. از سه زبان فنلاندی، سوئدی و سامی به‌عنوان زبان‌های ملی و تا حدی زبان انگلیسی، با نسبت‌های متفاوت برای آموزش در مدرسه‌ها استفاده می‌شود. در قانون آموزش پایهٔ فنلاند، به‌طور رسمی سه هدف اصلی «تأمین دانش و مهارت‌های مورد نیاز در زندگی برای همهٔ دانش‌آموزان»، «ترویج مدنیت و برابری در جامعه» و «تأمین عدالت کافی در آموزش و پرورش در سراسر کشور»، برجسته شده است. همچنین، به‌طور تلویحی سه اصل «حمایت از چشم‌انداز جامعهٔ مبتنی بر دانش»، «ترویج برابری آموزشی» و «افزایش اختیارات محلی در سیاست آموزشی فنلاند» مشهود است. در عین حال، بعضی صاحب‌نظران در مقایسه با مدل عمومی رایج غربی، وجوه متمایزکنندهٔ زیر را برای نظام آموزشی فنلاند در اولویت قرار می‌دهند:

«انعطاف‌پذیری و تنوع به جای استانداردسازی»، «تأکید بر دانش گسترده شامل همهٔ جنبه‌های رشد و یادگیری فردی»، «فرهنگ اعتماد از طریق حرفه‌ای‌بودن»، «تخصیص منابع برای کسانی که بیشتر به آن‌ها نیاز دارند»، «استانداردهای بالا و حمایت از مدرسه‌ها»، «معلمان واجد شرایط»، «ارزیابی آموزش» و «یجاد تعادل در تمرکززدایی و تمرکزگرایی».

یکی دیگر از ویژگی‌های مهم آموزش و پرورش فنلاند رایگان‌بودن تحصیل در همهٔ سطوح و دوره‌ها، از مهدکودک تا دانشگاه است. در مدرسه‌ها به همهٔ دانش‌آموزان یک وعده ناهار رایگان نیز عرضه می‌شود. در سراسر دورهٔ آموزش اجباری ده‌ساله در فنلاند، آزمون سراسری وجود ندارد. مدرسه‌ها دانش‌آموزان خود را در آموزش ابتدایی گزینش نمی‌کنند. یعنی



مدیریت آموزشی، وجه مهم دیگری از سیاست آموزشی فنلاند است. مقامات محلی، مدرسه‌ها و معلمان در فرایند تصمیم‌گیری خود استقلال فراوانی دارند که مسئولیت زیادی نیز برای سازمان‌دهی مؤثر فرایندهای آموزشی آن‌ها ایجاد می‌شود.

آخرین گروه عوامل موفقیت فنلاند، با فرهنگ این کشور مرتبط است. اولین مؤلفه‌ای که در این گروه طبقه‌بندی می‌شود، فرهنگ اعتماد است؛ به این معنی که مسئولان آموزشی به سایر ذینفعان، به‌ویژه معلمان، اعتماد دارند و والدین نیز به معلمان اعتماد دارند. دومین مؤلفه مرتبط با فرهنگ فنلاند، شغل تدریس است که یکی از محبوب‌ترین حرفه‌ها محسوب می‌شود.

در فنلاند حرفه معلمی و تدریس، فراتر از یک شغل، به عنصری فرهنگی تبدیل شده است. در نهایت، باید به اهمیت

ارزش‌های اصلی فنلاند، یعنی برابری و همکاری، برای توصیف اصلاحات آموزشی در این کشور اشاره کرد.

این ارزش‌ها هم اصلاحات آموزشی را شکل می‌دهند و هم امکان انجام آن را به‌طور کامل فراهم می‌کنند. به همین دلیل، به همه کسانی که قصد مطالعه نظام آموزشی فنلاند را دارند، توصیه شده است سازوکار تحول در آموزش فنلاند را در چارچوب ارزش‌های اصلی برابری و همکاری ارزیابی کنند. در عین حال، این عدالت آموزشی فراگیر، از همکاری آگاهانه نظام آموزشی فنلاند و سایر بخش‌های خدمات رفاهی، برای تأمین همه‌جانبه عدالت اجتماعی حاصل می‌شود.

اداره نظام آموزش و پرورش فنلاند

نظام آموزش و پرورش فنلاند ساختار اداری دو لایه دارد. لایه اول وزارت آموزش و پرورش و فرهنگ، به‌عنوان بالاترین مقام، و لایه دوم آژانس ملی آموزش فنلاند است که هرچند زیر نظر این وزارتخانه فعالیت می‌کند، اما در محدوده کاری خود به‌نسبت مستقل است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، ویژگی محوری آموزش فنلاند، «نبود تمرکز» است. شهرداری‌ها مسئول سازمان‌دهی مؤسسات آموزش پایه در سطح محلی هستند. آن‌ها به‌عنوان مسئول سازمان‌دهی آموزش، بازیگران مستقلی هستند. بنابراین ساختار رهبری آموزشی و میزان استقلال مدرسه بین شهرداری‌ها و حتی گاهی اوقات بین مدرسه‌ها در همان شهرداری، متفاوت است. آن‌ها همچنین مسئول تأمین

سیاست سازگار و بلندمدت، تعهد به داشتن جامعه‌ای مبتنی بر دانش، برابری آموزشی و افزایش قدرت محلی، پایه‌های اصلی سیاست آموزشی فنلاند هستند

مالی بخشی (حدود ۷۵ درصد) از هزینه‌های مدرسه‌های ارائه‌دهنده آموزش پایه هستند. بخش باقی‌مانده از بودجه مالی (حدود ۲۵ درصد) را دولت تأمین می‌کند. مدرسه‌های فنلاند درجه‌هایی از خودمختاری نیز دارند. در مورد میزان این خودمختاری، مقامات محلی تصمیم می‌گیرند. مدرسه‌ها اختیار دارند خدمات آموزشی خود را، تا زمانی که الزامات اولیه مندرج در قانون رعایت شده باشد، خودشان سازمان‌دهی کنند. به دلیل وجود فرهنگ اعتماد، به‌عنوان یکی از اصول بنیادی نظام آموزشی فنلاند، هیچ بازدید بازرسی از مدرسه‌ها در فنلاند وجود ندارد. این نظام و همچنین جامعه فنلاند بر مهارت معلمان متکی هستند. از سوی دیگر، «مرکز ارزیابی آموزش فنلاند» هم ارزیابی‌های آموزشی سراسری را انجام می‌دهد. هدف اصلی این ارزیابی‌ها ارائه بازخورد مناسب به ذی‌نفعان آموزشی است.

مدیریت مدرسه‌ها در فنلاند

مدرسه‌های فنلاند به‌طور تصادفی جزو بهترین‌های جهان نیستند، بلکه آن‌ها به‌خوبی رهبری و مدیریت می‌شوند. این مدیران هستند که بنیان‌های برابری و اعتماد را در مدرسه‌های فنلاند پایه‌ریزی می‌کنند. آن‌ها هستند که مطمئن می‌شوند معلمان و دانش‌آموزان می‌توانند به بهترین سطح عملکرد خود و به نتایج برجسته دست یابند. در فنلاند، حوزه و ماهیت مسئولیت مدیران مدرسه‌ها به‌طور قابل توجهی توسعه‌یافته است و مدیر عملیات روزمره مدرسه، به رهبری آموزشی و راهبردی تبدیل شده است. مدیر مدرسه قطعاً مانند ورزشکاری چندگانه است که باید تصویری بزرگ را در حین انجام اقدامات محلی ببیند. بنابراین، برای موفقیت، مدیران باید درک روشنی از کارشان داشته باشند. این پایه و اساس کار طولانی‌مدتی است که با روندهای در حال تغییر تزلزل نمی‌یابد. نتایج یادگیری عالی دانش‌آموزان فنلاندی، مثلاً پیش‌تازی آن‌ها در آزمون‌های پیزای سازمان توسعه همکاری اقتصادی، نه تنها گواهی بر آموزش مبتنی بر تحقیق و نوآوری نسبت به تدریس و یادگیری است، بلکه به رهبری و مدیریت ممتاز در مدرسه‌های فنلاند نیز اشاره دارد.

در فنلاند، در سطح آموزش عمومی، رهبری مدرسه وظیفه کانونی مدیران و معاونان مدرسه‌هاست. همچنین، علاوه بر



تدریس دارند. به‌عنوان یک قاعده، سمت مدیر مدرسه تقریباً مادام‌العمر است و این رویه سال‌هاست که دنبال می‌شود. در فنلاند مدیران مدرسه‌ها بیشترین وضعیت استخدامی دائمی را در بین کارکنان دارند. در فنلاند نه مدیران و نه معلمان، به صورت کمی ارزیابی نمی‌شوند. همچنین، نظام بازرسی جداگانه‌ای وجود ندارد و ارزیابی کیفی مدیران و معلمان به پیشرفت تحصیلی و ارزیابی‌های محلی متکی است.

آموزش حرفه‌ای مداوم برای مدیران جدید

در برنامه‌های آموزشی برای مدیران جدید که شورای ملی آموزش آن را تأمین می‌کند، محتوای تعیین‌شده اعمال می‌شود. گروه اجرایی شورای ملی آموزش، زیرمجموعه مرکز ملی توسعه حرفه‌ای در آموزش، هر ساله برای مدیران جدید برنامه‌های آماده‌سازی را تهیه می‌کند. هزینه آموزش از بودجه دولتی تأمین می‌شود و برای شرکت‌کنندگان رایگان است. کارفرما هزینه‌های سفر و اسکان احتمالی را تأمین می‌کند. این برنامه آموزش حرفه‌ای مستمر پایه رهبران مدرسه‌ها، مدیران و رؤسای مؤسسات آموزشی با عنوان‌های دیگر از آموزش‌های ابتدایی، دبیرستان‌های متوسطه، مؤسسات آموزش حرفه‌ای بزرگسالان و مؤسسات آموزش آزاد را هدف قرار می‌دهد.

تدارک آموزش در حمایت از مدیر جدید، با توسعه دیدگاه‌های حرفه‌ای، برعهده‌گرفتن وظایف و توانایی کاری است. حمایت از همکاران و شبکه‌های همکاری حرفه‌ای بخش مهمی از این آموزش محسوب می‌شود. رشد فردی مدیر جدید و توسعه سازمان‌کاری در مؤسسه آموزشی وی به موازات چارچوب این ماده آموزشی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. ارائه آموزش بر اساس دانش توسعه تحقیق و ارزیابی اخیر است. علاوه بر این، راهنمایی برای برنامه‌ریزی، مدیریت، اجرا و ارزیابی یک فرایند توسعه اجتماعی بلندمدت در یک جامعه کاری ارائه می‌شود. در محتوای برنامه آموزشی بر هویت‌های موضوعی بزرگ‌تری مانند سازمان، اداره و امور مالی یک مؤسسه آموزشی، برنامه درسی مؤسسه آموزشی

مدیران و معاونان مدرسه‌ها، مسئولیت رهبری مدرسه‌ها بر عهده رؤسای ادارات و مدیران آموزشی نیز هست. اداره‌های آموزش و پرورش شهرداری، مدیران اداره‌های آموزشی، مدیران خدمات آموزشی و فرهنگی، رؤسای بخش‌های آموزش عمومی و مدیران توسعه را جذب و استخدام می‌کنند. در بسیاری از شهرداری‌های کوچک، مدیر مدرسه علاوه بر اینکه مدیر گروه آموزشی است، می‌تواند وظایف مدیران بخشی دیگر مانند خدمات فرهنگی، خدمات ورزشی و غیره را نیز انجام دهد. وضعیت رسمی رهبری مدرسه برای هر شهرداری و ارائه‌دهندگان آموزش و پرورش با کدها و آیین‌نامه‌ها مشخص می‌شود. در قوانین ملی، وظایف مدیر به‌طور گسترده با این بیانیه کلی توضیح داده شده است که: «هر مدرسه باید مدیری داشته باشد که مسئول اصلی همه عملکردهای آن است.» البته ممکن است اختیارات و موقعیت رسمی مدیران مدرسه‌ها در مواردی مانند امور کارکنان و مدیریت مالی، از مدرسه‌ای به مدرسه دیگر متفاوت باشد.

شهرداری‌ها تعیین می‌کنند که رهبری مدرسه‌ها چگونه سازمان‌دهی شود و چه کسی را به‌عنوان مدیر منصوب کنند. هر شهرداری در مورد رشد حرفه‌ای، ارزیابی و عزل مدیران تصمیم خود را اتخاذ می‌کند. البته در شهرهای گوناگون، معیارهای انتخاب مدیران مدرسه‌ها متفاوت هستند. برای نمونه، شهر هلسینکی معیارهای مدارک تحصیلی و سایر آموزش‌ها، مهارت و تجربه رهبری مدرسه، تجربه تدریس، مشارکت در کارهای توسعه‌ای مربوط به مدرسه، کارهای پژوهشی، کتاب‌های درسی تألیفی، کار در گروه‌های کاری و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی را برای ارزیابی نامزدهای پست‌های مدیریت مدرسه دنبال می‌کند.

طبق گزارش‌های تحقیقاتی، در فنلاند تقریباً ۹۸ درصد از مدیران مدرسه‌ها به‌طور رسمی همه شرایط حرفه‌ای شغل خود را دارند. این نسبت در مقایسه با سایر نظام‌های آموزشی قابل توجه است. همه مدیران مدرسه‌های فنلاند حداقل دو ساعت در هفته و حداکثر ۲۲ ساعت در هفته مسئولیت



و نتایج یادگیری و مدیریت کارکنان و برنامه‌ریزی راهبردی تأکید شده است. علاوه بر آموزش پایه رهبری مدرسه، شورای ملی آموزش بودجه‌ای را به پودمان‌های آموزشی متعددی اختصاص داده است که گروه کاری پیشنهاد کرده بودند. برای مثال، در سال‌های اخیر، پودمان‌های آموزشی محیط‌های یادگیری جدید برای رهبری مدرسه، راهبردهایی برای استفاده از فناوری اطلاعات در آموزش و مهارت‌های عملی فناوری اطلاعات، ارزیابی و راهبردهای کیفیت، رهبری راهبردی، بهبود مهارت‌های تعامل، مسائل مربوط به مشاوره و رفاه دانش‌آموزی، آموزش مربیگری، و گردهمایی تابستانی مدیران، به برنامه‌های آماده‌سازی مدیران جدید افزوده شده‌اند.

خود تطبیق دهند. این برنامه مطالعه عملی و کارورزی، شامل انواع شیوه‌های رهبری است که در آموزش فنلاند به کار می‌روند. محتوای برنامه آکادمی مدیریت مدرسه شامل عنوان‌هایی کلی مانند آشنایی با نظام آموزشی فنلاند، شایستگی‌های کلیدی مدیران مدرسه‌های فنلاند، رهبری مدرسه پایدار، تعاملی و مشترک، پروژه توسعه فردی، آینده آموزش و سمینار پایانی است.

این برنامه بر اساس تحقیق و درک عمیق از طرز فکر آموزشی فنلاند طراحی شده است، رویکردی عملی دارد و مهارت‌ها و ظرفیت‌های هر شرکت‌کننده را توسعه می‌دهد. تمرکز این برنامه بر انعکاس ذهنیت‌ها و شیوه‌های آموزشی، و همچنین توسعه افکار خود شرکت‌کننده در مورد آموزش و رهبری است. همه پودمان‌های این برنامه با یادگیری در عرصه و تعامل با مدیران، معلمان و دانش‌آموزان در مدرسه‌های فنلاند همراه است. در طول برنامه، شرکت‌کنندگان با انواع شیوه‌های رهبری مورد استفاده در آموزش فنلاند آشنا می‌شوند و این فرصت را خواهند داشت تا یاد بگیرند که از آن‌ها در کار خود استفاده کنند.

فرهنگستان (آکادمی) مدیریت مدرسه

فرهنگستان مدیریت مدرسه فنلاند نوعی برنامه آموزشی اعتباریابی شده است که به‌طور خاص برای مدیران مدرسه‌های خارجی طراحی شده است. این برنامه متنوع و جامع که در تامپره فنلاند برگزار می‌شود، سه هفته به طول می‌انجامد. در طول این برنامه آماده‌سازی، مدیران از سراسر جهان می‌توانند درباره ایدئولوژی عالی نظام آموزش و پرورش فنلاند دانش بیشتری کسب کنند. این فرهنگستان مدعی است، شرکت‌کنندگان، پس از تکمیل دوره، رهبران آموزشی مترقی‌ای خواهند بود که می‌توانند کیفیت آموزش و یادگیری را در مدرسه‌های خود به‌طور قابل ملاحظه‌ای بهبود بخشند. این فارغ‌التحصیلان رهبران آموزشی واقعی‌ای هستند که مهارت ایجاد جوامع آموزشی برجسته و رهبری و مدیریت مؤثر سازمان‌های خود را دارند.

فرهنگستان مدیریت مدرسه فنلاند، بر دانش و شیوه‌های آموزشی فنلاند مبتنی است. این فرهنگستان به شرکت‌کنندگان فرصتی منحصر به فرد می‌دهد تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را توسعه دهند. آن‌ها تشویق می‌شوند در مورد طرز فکر و شیوه‌های رهبری خود فکر کنند و فرهنگ آموزشی فنلاند را با فرهنگ‌ها و زمینه‌های

نکته پایانی

در اینکه طی دهه اخیر فنلاند به‌طور مستمر در سطح بین‌المللی از لحاظ آموزش‌های مدرسه‌ای سرآمد بوده است، تردیدی نیست، لیکن در روایت‌های عمومی بیشترین سهم این سطح از عملکرد به نظام تربیت و به‌کارگیری معلم نسبت داده شده است. در این مقاله سعی شد با بررسی لایه‌های مدیریتی آموزش و پرورش فنلاند، به نقش مؤثر رهبران مدرسه‌ها در پیشسازی دانش‌آموزان فنلاندی اشاره شود. در ضمن، با وجود توجه روزافزون جامعه آموزش و پرورش ایران به نظام آموزشی فنلاند، به وضوح تأکید می‌شود که آموزه‌های این نظام آموزشی کمترین پیوند را با وضعیت آموزش و پرورش ایران دارد. بنابراین، تمایل افراطی به الگوبرداری از نظام آموزشی کشور فنلاند یک خطای راهبردی است.

منابع

1. Improving School Leadership, Finland Country Background Report, Publications of the Ministry of Education 2007:14
2. Lahtero T. J.; Ahtiainen R. S. & Lång. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. Educational Research and Review, Vol. 14(10), pp. 340-348.
3. Ustun, U; Eryılmaz, A. (2018). Analysis of Finnish Education System to question the reasons behind Finnish success in PISA. Studies in Educational Research and Development, Vol. 2(2), pp. 93-114.