

راهکارهایی برای مدیریت آموزشی نوین

محمد صادق شیرازی - دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی - دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

در همه دنیا از مدارس انتظار می‌رود که نقشی جدید را برعهده بگیرند و کاری بیشتر انجام دهند. مدارس با دنیای پیچیده‌ای روبرو هستند و به نظر می‌رسد که فشاری پایان ناپذیر را تحمل می‌کنند. آنچه مشخص است هنوز کسی نتوانسته روش کاملی را برای رفع تمام نیازها مدیریت مدرسه کشف کند، با این حال بسیاری از مدارس، مدیریت خود را تحول بخشیدند تا به مدیریت بهتری دست پیدا کنند.

برای اینکه بتوان در مورد مدیریت آموزشی نوین بحث نمود، باید ابتدا در مورد جایگاه نهادهای آموزشی صحبت کرد. در اینجا به دنبال تعریف و جایگاه مدارس هستیم و بحث در مورد دانشگاه و مدیریت آموزشی در آنها را به فرصت‌های دیگر موکول می‌نماییم.

در این مقاله هدف واکاوی رویکردها و روش‌های نوین در مدیریت آموزشی است. برای این مهم ابتدا جایگاه و تعریف مدارس در قرن بیستم مورد بررسی قرار خواهد گرفت، سپس چالش‌های مدیریت مدارس نوین در قرن حاضر و آینده را مروری شده و دو راهکار برای فایق آمدن بر آن ارائه می‌گردد.

جایگاه و تعریف مدارس

در دوران سنتی یعنی ۱۵۰ تا ۱۰۰ سال قبل، آموزش اصلاً در خانواده‌ها انجام نمی‌شد، رسانه‌ها وجود نداشتند و عرصه عمومی نیز عرصه آموزش نبود. به طور پراکنده چند مدرسه علمیه و تعداد محدودی مکتبخانه وجود داشت. در آن زمان نوعی تلقی معمارانه و مکان‌مند از مدرسه وجود داشت. یعنی فضایی و مکانی که در آن کلاس‌های درس برگزار می‌شدند و عده‌ای کارگزار و معلم در خدمت دانش آموزان، کار آموزش را انجام می‌دادند و عملاً مدیریت آموزشی وجود نداشت.

در دوران مدرن، دولت-ملت‌های جدید شکل گرفت و این خود موجب شکل گرفتن شبکه‌ی ملی مدارس جدید به مثابه بخشی از نظام سیاسی مدرن شد. در این زمان دولت‌ها با ورود گسترده به آموزش، تلاش کردند تا قوانین، رویه‌ها و عملکردهای یاددهی - یادگیری را مطابق با اهداف سیاسی دولت - ملت جدید توسعه داده و آن را همگانی‌تر نمایند. در این زمان هم تلقی از مدرسه به عنوان یک مکان تغییری نکرد، ولی در عین حال مدرسه تبدیل به نوعی سازمان رسمی شد که دارای وظایف و اهداف معینی است و نظم سلسله‌مراتبی و اداری مبتنی بر مقررات رسمی می‌باشد. به مرور زمان تعریف مدرن دیگری نیز برای مدرسه به وجود آمد و آن مدرسه به عنوان یک نهاد اجتماعی بود. یعنی مدرسه به عنوان مجموعه‌ای از مناسبات اجتماعی الگودار و پایداری برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی در دنیای مدرن. در این مقطع مدیریت آموزشی متناسب با رویکرد مدیریت علمی شکل گرفت.

پس از دوران مدرن دو کارکرد مهم مدرسه دچار چالش شد. بدین ترتیب مدرسه شاهد فرآیند مکان‌زدایی و نهادزدایی گردید. اولین چالش برداشته شدن کارکرد تمدن‌آموزی و یادگیری مدنیت جدید از دوش مدرسه است. دومین چالش هم مربوط به کارکرد

آموزش علوم و مهارت است، که باز مدرسه ناکارآمدی خود را در این عرصه نشان داده و رونق مراکز مهارتی خارج مدرسه بیش از هر چیز نشان دهنده این امر است.

از این رو، مدرسه‌ی جدید و امروزی، میدان معنا است و دیگر مانند گذشته چندان مکان‌مند و نهادمند نیست. در آینده نیز مدرسه هر چه بیشتر ساختار متمرکز و مرکز‌محور خود را از دست می‌دهد، یا به شدت این مرکز تضعیف می‌شود. همچنین بر این اساس می‌توان گفت که در آینده، دولت نمی‌تواند مانند گذشته، قدرت همه جانبه‌ای برای کنترل و نظارت عملکرد مدرسه در خدمت هدف‌های سیاسی خود داشته باشد.

دو عامل این روند را تسریع کرده است. ابتدا توسعه آموزش‌های مجازی است که واسطه‌ی بیماری همه‌گیر کرونا تجربه‌ای جدید از آموزش را رقم زده است و دیگری فرآیندهایی مانند رسانه‌ای شدن است که باعث فرو ریختن دیوارهای مدرسه شده و آموزش در فضای مجازی توسعه داده است. از هم اکنون رویکرد رفتارگرایی حاکم در نظام آموزشی با چالش روبرو شده است. الگوی و راهبردی-هایی مانند کتاب درسی واحد، نظام رقابتی، شاگرد اولی، حذف تدریجی دانش آموزان، بی‌توجهی به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان و نیازهای آنها، از پیش تعیین کردن محتوا و فرآیند آموزش بدون توجه به مخاطب دچار چالش‌های جدی شده‌اند.

چالش‌های مدیریت و رهبری مدرسه

مدیریت آموزشی اساساً یک پدیده قرن بیستمی است. در روزگار گذشته که مدارس صرفاً مکتبخانه‌های بودند، یک معلم به تنهایی می‌توانست مدرسه را اداره کند. حتماً در مدارس بزرگ‌تر، معلمی که با توانمندی‌های سرپرستی مانند کار را دستگاه‌ها، برقرار نظم و انجام کارهای اداری، آشنا بود به راحتی می‌توانست مدرسه را اداره کند.

سه چالش پیش روی مدیریت مدرسه در عصر حاضر است. نخست آنها مجبورند تغییرات آموزشی را در روزگاری انجام دهند که نقش و رسالت مدرسه تغییر کرده است. دوم آنها باید خود را با برداشت جدیدی که از مدیریت عمومی ایجاد شده است، هماهنگ کنند (گذر از رویکرد دیوان سالارانه و مؤسسه مدار به یک رویکرد عملکرد مدار) و در نهایت لازم است راه‌های نو و اثربخشی برای مدیریت دانش و یادگیری مداوم سازمانی بیابند.

در اواخر سده بیستم و به انتقال به عصر پسا صنعتی دیگر به تولید انبوه متکی به مدیریت علمی و کارگرانی منضبط در خط تولید نیازی نبود، بلکه نیاز به کارگرانی انعطاف پذیر و توانایی یادگیری نیاز بود و همه می‌بایستی مهارت‌های عمومی لازم برای تصمیم‌گیری روزانه را می‌داشتند. هر چند نظام‌های آموزشی در این راه از قافله عقب افتادند.

در رویکردهای نوین دانش آموزان می‌توانند مسئولیتی در قبال یادگیری خود داشته باشند. در حقیقت نقش آنها در تصمیم‌گیری‌ها روز به روز بیشتر می‌شود. در این میان معلمان دیگر انتقال‌دهندگان دانش به شما نمی‌روند بلکه آنها تسهیل‌گران دانش هستند تا هر یک از دانش‌آموزان بتوانند برنامه‌ی عملیاتی یادگیری خود را تهیه کنند. آنها تولیدکنندگان دانش نیز به شما می‌روند چون پیوسته تجربه‌های غیررسمی کلاسی خود را اجرا می‌کنند. ولی عملاً بدون مدیریت دانش این تجربه‌ها از چارچوب یک کلاس خاص فراتر نمی‌رود. یک وظیفه‌ی مهم مدیریت مدرسه کسب اطمینان از وجود عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش برای خلق، انتقال و استفاده مفید از ایده‌ها برای افزایش کارایی کلاس درس و بهبود امور مدرسه است.

مدیریت مدرسه مدار به عنوان اولین راهکار

در قرن بیستم حکومت‌ها به سمت تمرکز زدایی و آزاد سازی مدارس پیش رفته‌اند. یعنی از مدارس می‌خواهند که برای دستیابی به نتایج قابل اندازه‌گیری بیشتر بکوشند. برای ارزیابی این نتایج آزمون‌ها و نظام بازرسی، ابزارهای مؤثری به حساب می‌آیند. البته این سخت‌گیری‌ها از بی‌اعتمادی حکومت‌ها نسبت به مدارس برای تحقق نتایج دلخواهشان ناشی می‌شود.

مدیریت مدرسه مدار تفیض اختیار و دادن آزادی عمل بیشتر به مدارس برای تصمیم‌گیری است. نوع تصمیماتی که در مدارس گرفته می‌شود از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. موفقیت مدیریت مدرسه مدار به ترکیبی از قدرت و انگیزه‌ای که به مدارس داده می‌شود و توانایی مدیر و سایرین در استفاده از این فرصت‌ها بستگی دارد. برای این مهم به گستره‌ای از مهارت‌های فنی، ارتباطی و مدیریتی در چارچوب اطلاعات مدرسه نیاز است.

البته باید اذعان کرد که تمرکززدایی در آموزش و پرورش، مانع این نمی‌شود که تصمیمات کلیدی درباره نتایج مطلوب، در سطحی مرکزی و سیاسی‌تر گرفته نشود. در حقیقت در حالت تمرکز زدایی سطح کلان آموزش و پرورش اهداف، ملاک‌ها و... را تعیین نمود و این مدارس هستند که به شیوه‌ای مشارکتی راه‌های رسیدن به آنها را تعیین می‌کنند و در نهایت دولت‌ها بر نحوی رسیدن به نتایج نظارت نموده و میزان تحقق اهداف را اندازه‌گیری می‌نمایند.

موفقیت تمرکززدایی و مدیریت مدرسه مدار آنقدرها هم به نظر می‌رسد راحت نیست. مشکلات مختلفی در کشورهای گزارش شده است مثلاً بر سر اینکه چه مرجعی باید تصمیم‌گیری کند، کشمکش‌های گریزناپذیر وجود دارد. در ضمن رهبر یک مدرسه که مسؤل ارائه خدمات آموزشی و پرورشی به همه است، موقعیت مشابه یک مدیری بازرگانی که ماموریت اصلیش افزایش سود است، ندارد. در نتیجه برای سامان دادن به یک راهبرد مشخص، مجال کمتری دارد زیرا نتایج اقدامات او چندان روشن نیست و از طرفی صرفاً برای بخشی از نتایج که مراجع مرکزی امکان سنجش آن را دارند (مانند عملکرد دانش‌آموزان در آزمون‌ها) تحت فشار است.

دولت‌ها و حکومت‌ها هر چند تصمیمات درباره بودجه، امور پرسنلی و مسائل روزمره را به مدارس واگذار می‌نمایند ولی کنترل خود را بر محتوای آموزشی که در چارچوب یک برنامه‌ی درسی ملی ارائه می‌شود با اجرای آزمون‌های استاندارد حفظ می‌کنند. آنها برنامه‌ی مدرسه و عملکرد مدیران و معلمان را به طور مرتب از راه ارزیابی‌های پرسنلی یا بازرسی‌های حضوری ارزیابی می‌کنند. خطری که این اقدامات در پی دارد آن است که به جای توانمند و خلاق سازی مدیران مدارس در تعیین و تعریف ماموریتشان، یک الگوی تیپوری به وجود می‌آید، یعنی مدرسه همچون یک کارخانه یا واحد صنعتی در نظر گرفته شود که برای تطبیق دادن خود با معیارهای یکنواخت، می‌بایستی از فرآیندهای شناخته شده استفاده کند.^۱

هر چند دولت‌ها می‌توانند در ایجاد شرایط لازم برای روی دادن نو شدگی کمک نمایند ولی این فقط اقدامات و ابتکارات مدیر مدرسه و همکاران اوست که تغییرات مورد نیاز با پدید می‌آورد. در ضمن نو شدگی آموزش یک فرآیند جمعی و اجتماعی است یعنی دامنه‌ی گسترده‌ای از اولیای امور در مدارس و افراد بیرون مدرسه مانند رهبران، معلمان، اولیا، دانش‌آموزان و کارکنان را برای افزایش کیفیت آموزش به کار می‌گیرد. ضرورت درگیر ساختن اجتماع در این فرآیند جزئی یکی از مولفه‌های مهم پیشرفت مدرسه به شمار می‌رود. هر چند بی‌اعتمادی اجتماع به آموزش دولتی، این رویکرد را از هر زمان دیگری مهم‌تر می‌سازد.

^۱ این همان پدیده واشبک است یعنی تاثیر شیوه ارزیابی، بر اهداف و شیوه عمل. بر اساس اثر واشبک، روش‌های سنجش بر نحوه مطالعه و روش‌های تدریس معلم کاملاً مؤثرند، به این معنا که نوع آزمون‌ها می‌توانند شیوه آموزش و یادگیری را جهت‌دهی کنند.

در بیشتر موارد تمرکز زدای مستلزم ایجاد فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی برای راهنمایی و کمک به مدیر مدرسه است. در مدیریت مدرسه محور، اغلب اولیا، معلمان و دیگر اعضای اجتماع به صورت رسمی یا غیر رسمی وارد فرآیند تصمیم‌گیری می‌شوند. این مشارکت موجب گسترش وسیع وظایف مدیریت مدرسه شده است. در این شرایط رهبران مدرسه باید به همان اندازه که اداره کنندگان گردش امور داخلی مدرسه‌شان هستند، ارتباط با عوامل بیرون مدرسه را نیز هدایت کنند.

مدرسه یادگیرنده دومین راهکار موجود

مهمترین مشخصه جهان، تغییرات بسیار زیاد آن است. تغییرات گسترده‌ای که تمام جنبه‌های زندگی انسان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در این جهان پر پویا و سرشار از نوآوری، سازمان‌های آموزشی دیگر نمی‌توانند به وسیله‌ی دانش قبلی بقا یابند و خود را بهبود بخشند، پس نیازمند یادگیری هستند تا با تلاش سخت بر شرایط آشفته و متغیر غلبه کنند (هانا و لستر) مدارس بیش از هر نوع سازمان دیگری باید به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند (هوی و میسکل)

در چنین مدرسی همه افراد از یکدیگر می‌آموزند، معلمان از پرسش‌های دانش‌آموزان استقبال می‌کنند، والدین به سؤالات فرزندان خود به چشم گوهری انسانی می‌نگرند، دانش‌آموزان بیشتر به دنبال فهم مسأله‌اند تا پاسخ صحیح، سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان آموزشی جسارت پرسیدن، شجاعت دانستن و پذیرش مسؤلیت‌های اجتماعی ناشی از آن را بر می‌انگیزند، برنامه‌ریزان آموزشی و درسی تنوع روش‌ها و منابع برای رسیدن به حقایق علمی را به رسمیت می‌شناسند و بیش از دانش بر مهارت‌های زندگی تاکید می‌کنند.

در عصر اطلاعات فرا صنعتی، سبک متناسب‌تر برای مدیر، توسعه سازمان یادگیر است. چنین سازمان‌هایی پیوسته در حال گسترش ظرفیت‌های خود برای دستیابی به نتایج مطلوب هستند، در اینجا الگوی نو و گسترش دهنده اندیشه ایجاد می‌شود، آرمان‌های جمعی به شکل آزاد شکل می‌گیرد و افراد پیوسته روش با هم یادگرفتن را می‌آموزند. (سنگه، ۱۹۹۰)

در مدرسه یادگیرنده، مدرسه همچون اجتماعی از فراگیران در نظر گرفته می‌شود که در آن، همه افراد یعنی مدیران، معلمان، پدران و مادران و دانش‌آموزان در امر یادگیری و تدریس درگیر هستند. نباید فراموش کرد که تغییرات تحول آفرین در مدارس باید از درون اجتماع مدرسه شروع شود.

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۹) مدل هفت بعدی برای مدرسه یادگیرنده پیشنهاد می‌کنند. این هفت مرحله یا بعد عبارتند از:

۱- توسعه‌ی نگرش مشترک حول محور یادگیری تمام دانش‌آموزان

۲- ایجاد و حمایت پیوسته از یادگیری حرفه‌ای تمام کارکنان

۳- ترویج یادگیری گروهی و همکاری بین همه کارکنان

۴- ایجاد فرهنگ تحقیق، پویا و نوآوری

۵- ایجاد سیستم‌هایی برای جمع‌آوری و تبادل دانش و یادگیری

۶- یادگیری به وسیله و از محیط خارجی

۷- مدل‌سازی و رشد رهبری یادگیرنده

ویژگی‌های مورد نیاز برای مدیریت آینده

مدیران لازم است برای مدارس آینده به سه ویژگی کلی درست یابند. مسئله نخست، صلاحیت مورد نیاز برای رهبران مدرسه و چگونگی توسعه آنهاست. مسئله دوم، ضرورت یافتن روش‌های مناسب اداره منابع مدرسه به وسیله رهبران است. مسئله سوم، ضرورت مرتفع کردن مشکلات برقراری رابطه با دستگاه‌های اجرایی و دولتی بیرون مدرسه است. یعنی توجه مدیریت مدارس امروزی به روابط فراتر از سطح مدرسه.

در حیطه مسئله اول بهسازی رهبران مدرسه مطرح می‌شود اینکه آنها به چه مهارت‌هایی نیاز دارند. نقش مثبت یا منفی مدیر تاثیر مهمی بر اینکه معلمان تا چه حد ایده‌های نو را بپذیرند، دارد. از میان تجربه‌ی کشورهای مختلف سه الگوی توسعه را می‌توان در نظر گرفت.

- ۱- آموزش‌هایی که باعث ارتقای صلاحیت معلمان در پذیرش نقش‌های رهبری مدرسه می‌شود.
- ۲- فرصت‌های آموزش ضمن خدمت برای آن دسته از رهبران آموزشی که در حال حاضر مشغول به کار هستند.
- ۳- توسعه مهارت‌هایی که منحصر به مدیران ارشد یا افرادی که در آینده می‌خواهند این پست را بپذیرند، نیست.

برای ویژگی دوم مدیر، از طریق رهبری و نه کنترل باید در مدرسه نقشی اساسی بازی کند. این امر مستلزم مدیریت اثر بخش افراد، منابع و دانش حول ماموریتی مشترک است. شاید بزرگ‌ترین چالش در مدیریت مدرسه امروزی، مدیریت منابع انسانی و مادی نباشد، بلکه مدیریت دانش‌ها و اندیشه‌ها باشد. در همین راستا رهبری مدرسه باید بتواند دانش درون آموزشگاه را مهار و استفاده کند و دانش بیرون مدرسه‌ای را برای استفاده به درون هدایت کند.

آخرین ویژگی مدیریت آینده ارتباطات است. یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیر این است که بین تقاضاهای در سطح نظام، که مراجع مرکزی و سیاسی تعیین می‌کنند با الزامات سطح مدرسه، پیوند برقرار کنند. همچنین آنها لازم است توجه خاصی به مشارکت بیشتر با بازار، ارتباط با مشتریانی که به انتخاب مدرسه دست می‌زنند و دخالت فعال والدین که جز بنیادهای روش کار و اداره مدرسه می‌باشد، داشته باشند.

سخن پایانی

آنچه مشاهده می‌شود این است که تغییرات درون مدرسه، به اندازه بیرون آن، گریز ناپذیر است و مدارس به نسبت همین چند دهه پیش در محیط متفاوت تری عمل می‌کنند. از مدارس انتظار می‌رود که نه تنها با سرعت تغییرات جامعه هماهنگ شود بلکه از آن پیشی بگیرند تا بتوانند دانش آموزان امروز را برای فردا تربیت نمایند. از آنها انتظار می‌رود که نقش اجتماعی متفاوت تری را بر عهده بگیرند. همچنین از آنها انتظار می‌رود که جوانان را در راه توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای حضوری مفید در جهانی رو به تغییر آماده سازند.

تغییرات روز افزون مدارس که حاصل تغییرات جوامع هستند، موجب شده است که مدیریت آموزشی هر روز تخصصی‌تر شده و وظایف آن گسترش گریز ناپذیری یابد. هر چه نقش مدارس تغییر می‌کند مدیریت مدرسه نیز لازم است از رویکردهای جدید بهره برد. نوآوری یا اصلاح مدرسه باید یک فرآیند مداوم باشد. فرآیندی که می‌بایستی از درون مدرسه و به وسیله رهبر آموزشی شروع شود. یک مدرسه موفق لازم است اختیارات لازم را برای تصمیم‌گیری‌های درونی خود داشته باشد و به سبک مدرسه مدار اداره شود. در ضمن لازم است این مدارس به سازمان‌هایی پویا که در آنها یادگیری اشتراکی نهادینه شده است تبدیل گردند.

- ۱- قنبری، محمد رضا، ۱۳۸۶، "نگاهی به مکتبخانه در ایران"، مجله فرهنگ مردم، تابستان ۱۳۸۶
- ۲- نظری، مرتضی، ۱۳۹۷، "مرگ مدرسه؟"، مقاله‌ی مدرسه به مثابه میدان معنا، نعمت الله فاضلی، موسسه انتشاراتی مشق شب، چاپ اول
- ۳- آهنچیان، محمد رضا، ۱۳۸۸، "رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی"، انتشارات رشد، چاپ اول
- ۴- کولز، مارکو، ۱۳۹۶، آنچه مدرسه را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند، مترجم عباس خورشیدی، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول

۵- OECD (۱۹۹۱-۱۹۹۹), school: a matter of choice, innovating school, paris