



رهبری مدرسه‌ها در جهان

مدیران فرانسوی

● دکتر علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی

کلیدواژه‌ها: رهبری مدرسه در فرانسه، مدیر آموزگار، سکولار

در بررسی مسیر طی شده نظام آموزشی ایران در قرن اخیر، بدون تردید سهم الگوبرداری از نظام آموزشی فرانسه انکارناپذیر است. به‌ویژه تغییرات بنیادی اعمال شده در میانه دههٔ چهل شمسی و افزودن دورهٔ راهنمایی به ساختار نظام آموزشی ایران، شبیه‌سازی مدل مقطع‌بندی تحصیلی فرانسوی بود. هرچند در سال‌های بعد در صورت‌بندی مدرسه‌های فنی و حرفه‌ای، و جوهی از نظام آموزشی آلمان هم‌گرته‌برداری شد، لیکن همچنان به نظر می‌رسد تداوم دولت‌محوری و مرکزیت در نظام آموزش و پرورش، ساختار موضوعی برنامه‌های درسی مدرسه‌ها، و مهم‌تر از همه آزمون سراسری (کنکور) ایران، میراثی فرانسوی است. بنابراین، اطلاع از وضعیت آموزش و پرورش فرانسه می‌تواند برای کارگزاران نظام آموزشی ایران قابل توجه باشد. در مقاله حاضر تلاش می‌شود در گفت‌وگو با دو مدیر مدرسه فرانسوی، و جوهی از وضعیت امروزی رهبری مدرسه‌های این کشور بازخوانی شود.

ارزیابی بین‌المللی دانش‌آموزان (پیزا) که سازمان همکاری اقتصادی و توسعه در سال ۲۰۱۸ برای ارزیابی مهارت‌های دانش‌آموزان ۱۵ ساله در علوم، خواندن و ریاضیات انجام داد، فرانسه در بین ۷۹ کشور در جایگاه ۲۳ قرار گرفت.

پس از انقلاب سال ۱۷۹۹، به تدریج یک نظام آموزشی دولتی یکنواخت و متمرکز در سراسر فرانسه مستقر شد. این کشور برای اهداف اداری، از نظر جغرافیایی به ۳۱ منطقه آموزشی و پرورشی معروف به «آکادمی» تقسیم شده است. هر آکادمی را یک رئیس^۳، به‌عنوان نماینده وزارت آموزش و پرورش، که مسئول تمام سطوح آموزشی در آن منطقه است، اداره می‌کند. هر آکادمی به بخش‌های^۴ دیگری تقسیم می‌شود که آن را یک بازرس آکادمی^۵ که بر آموزش ابتدایی و متوسطه نظارت دارد، اداره می‌کند. قانونی که در سال ۱۹۸۹ تصویب شد، مقرر کرد، در حالی که وزارت آموزش و پرورش مسئول توسعه برنامهٔ درسی و تعیین استانداردها و اهداف آموزشی است،

نیمرخ آموزش و پرورش فرانسه

در ساختار حکمرانی فرانسه، آموزش و پرورش اولویت دارد و حدود ۲۱ درصد از درآمد ملی سالانهٔ این کشور به وزارت آموزش و پرورش اختصاص داده می‌شود. فرانسه دارای نرخ باسوادی ۹۹ درصدی است. در حالی که در فرانسه، دولت جمهوری خواه و سکولار، انحصار خاصی بر آموزش و پرورش دارد. آموزش خصوصی توانسته است در دو قرن گذشته با وجود انتقادهای همیشگی، جایگاهی را در نظام مدرسه‌ای پیدا کند. تعداد مدرسه‌های دولتی در سال‌های اخیر کاهش یافته است و در سال ۲۰۲۱ کمتر از ۴۴۰۰۰ مدرسهٔ ابتدایی و ۵۳۰۳ مدرسهٔ متوسطه در حال فعالیت هستند. در همین سال، از جمعیت حدوداً ۶۷،۵ میلیونی این کشور، ۶،۵۴ میلیون دانش‌آموز در دورهٔ ابتدایی و حدود ۵،۶۹ میلیون در دورهٔ متوسطه در حال تحصیل هستند. از نظر پیشرفت تحصیلی، در سال ۲۰۲۱ میزان موفقیت کالج‌های ملی بروت^۱ (دپلم دبیرستان) ۸۸،۱ درصد بود. با وجود این، در رتبه‌بندی برنامهٔ

ما با اداره جوانان شهرداری همکاری نزدیک داریم که پروژه‌های مدرسه را تأمین مالی می‌کند و آن‌ها را به شبکه سایر مدرسه‌های متوسطه متصل می‌کند

مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه این اختیار را دارد که بهترین نحوه تدریس برنامۀ درسی و دستیابی به اهداف آموزشی تعیین شده توسط دولت را انتخاب کند. در زبان فرانسه به مدرسه، «لیکول»^۶ و به مدیر مدرسه،

اوهلی ژوقنه: مدیر در دوره‌های متوسطه اول یا دوم، یک مدرسه متوسطه (کالج یا لیسه) را اداره می‌کند و مسئولیت‌های او با مسئولیت‌های مدیرآموزگار دوره ابتدایی با ویژگی‌های خاص قابل مقایسه است. نخستین امتیاز مدیر متوسطه، مانند مدیر مدرسه ابتدایی، اطمینان از ایمنی افراد (کارکنان، کاربران و دیگران) و بناهاست. برای انجام این کار، آن‌ها با شرکای بیرونی اصلی مانند پلیس، آتش‌نشانی و هیئت (کمیسون) امنیتی کار می‌کنند. با این حال، در حالی که مدرسه ابتدایی صرفاً به یک نهاد واحد، یعنی شهرداری وابسته است، مدرسه‌های متوسطه اول و دوم به‌طور مشترک تحت نظر نهادهای متعدد قرار دارند. برای زیرساخت‌ها و بودجه، مدرسه متوسطه اول به بخش و مدرسه متوسطه دوم به منطقه^{۱۲} وابسته هستند. مدرسه متوسطه اول از جنبه آموزشی یا پداگوژیک (برای مثال، برنامه دوره‌ها)، به مدیر علمی^{۱۴}، و مدرسه متوسطه دوم به ریاست^{۱۵} وابسته هستند. بنابراین، بسته به نهاد مدرسه، لایه‌های تصمیم‌گیری و مخاطبان متفاوتند.

پرسش دوم: رهبری برای شما چه معنایی دارد؟

سیسیل هواو: به نظر من، رهبری مهارتی است که می‌توان به دست آورد. رهبری توانایی گرد هم آوردن گروهی از افراد است. مدیرآموزگار باید مهارت‌های رهبری داشته باشد. او باید بتواند گروه‌های آموزشی را در اطراف پروژه توسعه مدرسه گرد هم بیاورد، انسجام تیمی را بر اساس اعتماد ایجاد و اهداف بلندمدت را تعیین کند. رهبر شباهت زیادی به کارگردان دارد.

اوهلی ژوقنه: رهبری آموزشی برای مدیر مدرسه ضروری است. اکثر اوقات کار او به مدیریت خط‌مشی پداگوژیک مدرسه مربوط می‌شود. بسته به ویژگی‌های منطقه، او باید بتواند خط‌مشی مدرسه‌ای را که با نیازها و مهارت‌های دانش‌آموزان مطابقت دارد، و هدف اصلی آن موفقیت دانش‌آموزان است، وضع کند. در مدرسه من، نشان دادن رهبری به این معناست که بدانم چگونه گروه‌هایی را هدایت کنم که بسیار جوان هستند، و بیشتر آن‌ها از ویژگی‌های قلمرو تعیین شده خود اطلاعی ندارند. این همراهی آن‌ها در کشف قلمرو و کمک به آن‌ها برای توسعه مهارت‌های ارتباط با دانش‌آموزان و کارکنان، مهم است. مدیر مدرسه از نظر ارتباط، گوش دادن، مدیریت شغلی و مشاوره روزانه، باید مخاطب اصلی گروه‌های آموزشی و زندگی مدرسه باشد.

پرسش سوم: چگونه می‌توان مهارت‌های رهبری را به دست آورد؟

سیسیل هواو: زمانی که من مدیرآموزگار مدرسه ابتدایی شدم، فقط یک هفته تمرین داشتم. امروزه مدت آموزش مدیرآموزگار در مقایسه با مدیر مدرسه متوسطه که دو سال آموزش می‌بیند، به پنج هفته محدود شده است. برای مدیر مدرسه ابتدایی خیلی بحث رهبری مطرح نیست، در حالی که توانایی مدیرآموزگار دبستان برای ایجاد یک تیم، برای تسهیل کار جمعی به‌منظور نزدیک‌تر شدن به این حوزه، به غیر از خوش‌رویی یا کاریزمای احتمالی، به اهرم‌های هدایت‌کننده واقعی نیاز دارد. این امر علاوه بر شناخت معینی از این حرفه، و مشروعیت یک موقعیت برای عمل در جهان‌های متفاوتی که در آن از مدیرآموزگار مدرسه ابتدایی خواسته می‌شود در آن مداخله کند، قطعاً مستلزم موقعیت خاصی است. اما این در درجه اول و مهم‌تر

هر مدرسه ابتدایی و متوسطه این اختیار را دارد که بهترین نحوه تدریس برنامۀ درسی و دستیابی به اهداف آموزشی تعیین شده توسط دولت را انتخاب کند. در زبان فرانسه به مدرسه، «لیکول»^۶ و به مدیر مدرسه، **دهیکتوق** دو لیکول^۷ می‌گویند. مدیران مدرسه‌های فرانسوی که از لحاظ تاریخی مدیران و نمایندگان دولت محسوب می‌شوند، در مدیریت منابع انسانی و رهبری مدرسه با مسئولیت‌های جدیدی روبه‌رو هستند. اگر مفهوم «رئیس» مانند کلمه فرانسوی «Chef d'établissement» بر قدرت فرماندهی و وفاداری از طریق سلسله‌مراتبی که از سنت تمرکز به ارث رسیده است تأکید می‌کند، اقتدار و شخصی سازی قدرت به‌ندریج با دیدگاه متعادل‌تر از تقسیم مسئولیت‌ها در حال جایگزین شدن است. با این حال، حتی اگر مدیران فرانسوی در نقش پداگوژیک خود به رسمیت شناخته شوند، همچنان برگزیده همتایان خود نیستند یا توسط مقامات محلی استخدام نمی‌شوند. مدیر مدرسه در فرانسه برای جذب همکاران خود هیچ قدرتی ندارد، فرصت‌های بودجه‌ای آن‌ها به‌شدت محدود است و فقط باید دستورالعمل‌های رسمی ابلاغی را در تخصیص ساعات تدریس مربوط به یک برنامه درسی ملی و استاندارد اعمال کنند.

مصاحبه با دو مدیر مدرسه فرانسوی

«مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی»^۸ به‌عنوان بخشی از دوره تخصصی سازمان‌دهی و مدیریت بخش آموزش، در مصاحبه با دو مدیر مدرسه فرانسوی، از دو مقطع تحصیلی، برداشت آن‌ها از حرفه مدیریت مدرسه و همچنین افکارشان درباره معنای رهبر بودن و چگونگی ایجاد ارتباط قوی با جامعه در مدرسه فرانسه را به اشتراک گذاشتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان **خانم سیسیل هواو**^۹ است. وی از سال ۱۹۹۵ معلم و از سال ۲۰۰۳ مدیرآموزگار^{۱۰} یک مدرسه ابتدایی در حومه پاریس است. او در نوامبر ۲۰۱۸ دکترای خود را در علوم تربیتی اخذ کرد. همچنین، از سال ۲۰۱۹، مشاور علمی ریاضیات در دانشگاه پاریس است. مصاحبه‌شونده دوم **خانم اوهلی ژوقنه**^{۱۱} است که مدت ۱۵ سال است در بخش سن - سن دنی واقع در شمال پاریس کار می‌کند. او سمت‌های متعددی از جمله مشاور ارشد آموزشی در دبیرستان، معاون دبیرستان و همچنین سمت فعلی خود به‌عنوان مدیر دبیرستان را بر عهده داشته است.

پرسش یکم: برای شروع می‌توانید در مورد تفاوت جایگاه مدیران دوره‌های ابتدایی و دبیرستان توضیح دهید؟

سیسیل هواو: در فرانسه مدرسه ابتدایی را یک مدیرآموزگار اداره می‌کند. او عملکرد صحیح مدرسه را تضمین می‌کند و مسئولیت اموال و افراد داخل مدرسه را بر عهده دارد. اما برخلاف دوره متوسطه، مدیر مدرسه ابتدایی، استقلال اداری و مالی یا جایگاهی قانونی به‌عنوان رئیس مدرسه ندارد. علاوه بر این، تقاضاهای مقامات محلی و منطقه‌ای به‌طور فزاینده‌ای متعدد و متنوع هستند. بنابراین، در این کشور، اداره مدرسه ابتدایی کاملاً به دو خط سلسله‌مراتبی موازی، یعنی بازرسی آموزش ملی^{۱۲} برای مدیریت آموزشی، و مرجع منتخب محلی در سطح شهر برای مدیریت عملکردی، وابسته است. یعنی در عمل مدیر مدرسه ابتدایی فرانسه به سه گروه بازیگر وابسته است: بازیگرانی که به‌طور مستقیم با مدرسه در ارتباط هستند (والدین، معلمان، دانش‌آموزان و دبیران)؛ بازیگران «زنجیره فرماندهی» (بازرسی)؛ بازیگران مرتبط با شهرداری‌هایی که بر مدرسه نظارت می‌کنند. جایگاه مدیرآموزگران

از همه، به آموزش پداگوژیک سطح بالا، مشابه با مدیر مدرسه متوسطه (یعنی دو سال) و تأییدشده با آزمونی رقابتی برای تأیید تخصص مدیر آموزش‌کار نیاز دارد. محوری‌ترین آموزش‌هایی که به مدیران مدرسه متوسطه در زمینه نظریه‌ها و عملکرد مدل‌های مشارکتی و همکارانه بر اساس تحلیل راهبردی سازمان‌ها عرضه می‌شود، حتماً باید در نظر گرفته شود. در ضمن بسیار ضروری است قبل از اینکه روی رهبری کار شود، در مورد نگرش و ارتباطات، آموزش انجام گیرد. در عین حال، توصیه می‌شود در بین مدیران آموزش‌گاران برای اشتراک‌گذاری بهتر فعالیت‌ها، شبکه‌سازی شود. تناسب بین وظایف و منابع، به‌ویژه منابع انسانی، نیز ضروری است. نبود کارکنان دفتری، نیروهای خدماتی و زندگی مدرسه‌ای، مدیریت مدرسه ابتدایی را در عمل ناکارآمد می‌کند، زیرا مدیر آموزش‌کار روزانه درگیر وظایف متعددی است که لازم است به شخصی ثالث سپرده شوند.

اوهلی ژوقنه: در فرانسه، وزارت آموزش و پرورش برای مدیر مدرسه متوسطه یک برنامه آموزشی دانشگاهی تعریف کرده است و هر دانشگاه (آکادمی) می‌تواند به‌صورت داوطلبانه دوره‌های آموزشی را برای معلمان و مدیران مدرسه‌ها تشکیل دهد. علاوه بر این، برای مدیر مدرسه، از لحظه تصدی این سمت، دو سال آموزش ارائه می‌شود. برای هر مدیر مدرسه، به موازات مدیریت در مدرسه خود، روزهای آموزشی در زمینه رهبری، سازمان‌دهی مدرسه، سازمان آموزشی و مدیریت بودجه پیش‌بینی می‌شوند. این آموزش‌ها به ما این امکان را می‌دهند که به‌طور منظم تصمیم‌ها و اعمال خود را نقد کنیم، اما نمی‌توانند جایگزین آموزش میدانی شوند. رهبر بودن، قبل از هر چیز، به معنای کیفیت مواجهه با افراد متفاوتی است که با آن‌ها کار می‌کنیم، زیرا نیازها هرگز یکسان نیستند و محیط بر کیفیت رهبری ما تأثیر می‌گذارد. با گذشت زمان، یاد می‌گیریم بیشتر به دیگران گوش دهیم. همچنین، به تدریج دریافت می‌کنیم همه‌چیز فقط به رهبر بستگی ندارد. متوجه می‌شویم که بدون حمایت کارکنان و والدین، هیچ کاری نمی‌توان انجام داد. کاملاً درک می‌کنیم که جایگاه والدین در مدیریت مدرسه بسیار مهم است و سرمایه‌گذاری آن‌ها در پروژه‌ها، و تسهیل مبادلات بین آن‌ها و معلمان، بخشی از رهبری است. البته ما آموزش داریم، اما ابتدا به‌عنوان یک انسان باید به‌طور روزانه یاد بگیریم و از تطبیق‌پذیری حرفه خود و از تجربه‌های دیگران بهره ببریم. همچنین، باید توجه داشته باشیم که اگرچه ما یک نهاد دولتی و وابسته به وزارت آموزش و پرورش فرانسه هستیم، اما به نظر من یادگیری از بخش خصوصی از نظر رهبری و مشاهدۀ مدیریت کارکنان در شرکت‌های بزرگ، جایی که احساس تعلق در آن‌ها شکل می‌گیرد و رشد می‌کند

و کارکنان از آمدن سر کار لذت می‌برند، مهم است.

● **پرسش چهارم: تا چه حد می‌توان رهبری را با معلمان به اشتراک گذاشت؟**

اوهلی ژوقنه: در آموزش متوسطه، مدیریت مدرسه از قبل بین شخص مدیر، معاون او و مدیر بخش آموزش تطبیقی عمومی و حرفه‌ای، البته در جایی که وجود دارد، تقسیم می‌شود. این تیم مدیریتی را یک مأمور مسئول در امور مالی و بودجه، کامل می‌کند. در دوره‌های متوسطه اول و دوم، به لطف سازوکاری که در سطح ابتدایی وجود ندارد، برای وظایف ویژه و اضافی معلمان کمک‌هزینه تخصصی داده می‌شود. به‌عنوان مثال، برای دانش‌آموزان با مشکلات یادگیری و نیز برنامه‌های فرهنگی مدرسه، امکان بهره‌مندی از معلم راهنما^{۱۶} پیش‌بینی شده است. مدیر مدرسه نمی‌تواند به‌تنهایی همه مسئولیت اداره مدرسه را بر عهده بگیرد. البته مدیر خط مشی مدرسه را هدایت می‌کند، اما برحسب ضرورت، بعضی از امور را به معاونان خود نیز تفویض می‌کند، زیرا معاونان نیز مهارت‌های خاصی دارند (تجربه در مدرسه‌های ابتدایی، گشودگی فرهنگی، ظرفیت ارتباطی، تخصص بودجه و غیره) و بعدها احتمالاً مدیر خواهند شد. این مدیریت مشترک، نگاه انتقادی را حفظ و ترویج اشتراک مهارت‌ها را ممکن می‌کند.

سیسیل هواو: مفهوم رهبری، طبق تعریف، مستلزم اهداف دقیق و جهت‌گیری و بسیج پایدار به سمت این اهداف است. با این حال، اصلاً مشخص نیست که این اهداف دقیق، آگاهانه و مشترک باشند. در فرانسه، صحبت از رهبری آموزشی واقعی برای دبستان، که بیش از همه یک مدرسه وابسته به شهرداری بدون مدیر سلسله‌مراتبی است، دشوار است. کار اساساً سلولی با یک معلم و یک کلاس درس است. این کار بسیار بر قرابت مبتنی است و غالباً مانعی برای همکاری واقعی در داخل مدرسه است. علاوه بر این، در سطح مدرسه ابتدایی، قدرت عمل فردی و جمعی بازیگران اصلی مدرسه را بازرسانی که عملکردهای نظارتی آن‌ها ممکن است اقدامات جمعی را محدود کند، تحقق پیدا نمی‌کند.

● **پرسش پنجم: با توجه به رابطه بین مدرسه و محیط آن، بازیگرانی که با آن‌ها همکاری می‌کنید، چه کسانی هستند؟**

سیسیل هواو: در مدرسه‌های ابتدایی فرانسه، مدیر آموزش‌کار رابط بین والدین، مقامات و شهرداری است. این مشارکت بسیار گسترده و همیشه تحت نظارت مقامات و شهرداری است. اولین مشارکت در حوزه‌های فوق برنامه است. در مرحله بعد، مدیریت مدرسه ابتدایی بین مدیر آموزش‌کار مدرسه، به نمایندگی از مؤسسه (برای زمان مدرسه) و هماهنگ‌کننده فعالیت‌های فوق برنامه که نسبت به هماهنگ‌کنندگان



فعالیت وضعیت سلسله‌مراتبی واقعی دارد، تقسیم می‌شود. همچنین، این مدیران آموزشی برای رفع مشکلات آموزشی از همکاری روان‌شناس، گفتار درمانگر، خدمات اجتماعی، پلیس، اتحادیه‌ها و غیره، با شرکای دیگر بهره می‌برد.

اوهلی ژوتنه: در مدرسه‌های متوسطه اول، نخستین شرکا، مدیران علمی، شورای بخش و سایر مدرسه‌ها هستند. در مورد مدرسه من، ما با مدرسه‌های ابتدایی و متوسطه بسیاری کار می‌کنیم. این پیوند از مهد کودک تا دبیرستان، حتی تا دانشگاه، با وضعیت یک منطقه آموزشی اولویت‌دار، که امکان مربیگری بین دانش‌آموزان متوسطه و دانشگاه را فراهم می‌کند، تسهیل می‌شود. در فرانسه، هنگامی که مدیر

مدرسه می‌شویم، نامه مأموریتی که دریافت می‌کنیم، از ما دعوت می‌کند درهای مدرسه را به محیط بیرونی آن باز کنیم، که از سر ناچاری این کار را انجام می‌دهیم، زیرا بدون شرکای خود نمی‌توانیم کار کنیم. این کار به منطقه مربوطه بستگی زیادی دارد و ما به عنوان مدیر مدرسه مسئول شناسایی اولویت‌های مدرسه و شرکای مناسب هستیم. همچنین، شناسایی فرصت‌هایی که ممکن است دانش‌آموزان در محیط خانوادگی یا داخل مدرسه به آن‌ها دسترسی نداشته باشند، ضروری است. به همین دلیل است که ما با اداره جوانان شهرداری همکاری نزدیک داریم که پروژه‌های مدرسه را تأمین مالی می‌کند و آن‌ها را به شبکه سایر مدرسه‌های متوسطه متصل می‌کند. این مشارکت‌ها بر فضای مدرسه نیز تأثیر می‌گذارد. بنابراین، بهبود گشودگی مدرسه، تسهیل تخصیص مدرسه به عنوان مکانی برای زندگی کودکان و والدین، و در نتیجه تقویت حس تعلق و یکپارچگی در محله بسیار مهم است. مراکز اجتماعی برای این منظور ضروری هستند. آن‌ها اطمینان از ارتباط با شرکای بیرونی و مهم‌تر از همه تسهیل تماس با والدین خارجی را ممکن می‌سازند. در مورد موضوعات خاص، برخی انجمن‌ها نیز برای آموزش معلمان در مدرسه یا انجام پیشگیری با والدین، به عنوان مثال در مورد خطرات مربوط به فناوری دیجیتال، به کمک می‌آیند.

از استانداردهای ملی تا خودمختاری حرفه‌ای

فرانسه یک نظام آموزشی تاریخی پیچیده فرهنگی و پیش‌تاز در مفهوم‌سازی است. به همان نسبتی که ساختار حکمرانی فرانسه در طول دو قرن گذشته از لحاظ سازمانی در طیفی از جریان راست افراطی تا چپ افراطی در نوسان بوده است، به همین نسبت مفاهیم، روش‌ها و مدل‌های متضادی در متن نظام آموزش و پرورش این کشور ساخته و تجربه شده‌اند. همه شواهد نشان می‌دهند که مدیران مدرسه‌های فرانسه‌ای نیز در معرض تنش‌های جدی هستند. ارزش‌ها آن‌ها را به سوی حفظ موضع اخلاقی جمهوری خواهانه، با تأیید تعهد خود به خدمت دولتی و سکولاریسم سوق می‌دهد. در عین حال، عضویت آن‌ها در گروهی حرفه‌ای در سازمانی بین‌دولتی (بوروکراتیک)، آن‌ها را مستعد تأیید ایده‌ها و شیوه‌های مدیریت دولتی نمی‌کند. بنابراین، در حالی که ساختار سازمانی مدرسه‌ها به نسبت انعطاف‌ناپذیر است و منابعی برای پشتیبانی وجود ندارند، آن‌ها باید نقش‌ها و مسئولیت‌های ترکیبی را بین استانداردهای ملی، خودمختاری محلی و رهبری آموزشی حرفه‌ای به عهده بگیرند. مدیران مدرسه‌های فرانسه‌ای بین تجویز سلسله‌مراتبی و استقلال، بین همکاری و تضاد، بین شهروندی و پداگوژی، به دنبال راه‌هایی برای ظرفیت‌سازی و بهبود مدرسه در

از لحاظ تطبیقی، کارکنان مدرسه‌های فرانسوی هفت درصد کمتر از کارکنان مدرسه‌های سایر کشورهای توسعه یافته OECD درآمد دارند

دیدگاهی مدنی و برابری خواهانه هستند. اما آن‌ها به طور عمده به عنوان مدیر و نماینده دولتی تربیت شده‌اند و در این مسیر می‌آموزند که بدون توجه و اتکا به خلاقیت و نوآوری خود، مدیر مدرسه باشند. همچنین، با وجود رگه‌هایی از شیوه‌های رهبری آموزشی که در فعالیت‌های روزانه آن‌ها قابل مشاهده است، به سختی خود را به عنوان رهبر مدرسه منعکس می‌کنند. البته در دو دهه اخیر، مأموریت‌ها و وظایف مدیر مدرسه فرانسوی تا حدی در تغییر است. بعد پداگوژیک فعالیت‌های آن‌ها برجسته شده است و عمل آن‌ها فضای بیشتری را به مسائل سازمانی و تقسیم مسئولیت‌ها به دور از دید بینادبوانی می‌دهد. این تغییر مدرسه از یک «سازمان اداری» به یک «مدرسه خودمختار درگیر در شبکه‌ها» با تحول طولانی مدت در اروپا مطابقت دارد. در مجموع، بیشتر مدیران مدرسه‌های فرانسوی مانند دو مدیری که با آن‌ها مصاحبه شد، معتقدند این دگرگونی مدرسه‌ها مستلزم بازتعریف حرفه مدیریت مدرسه است تا از طریق حمایت و ارزیابی اقدامات، نوآوری‌های پداگوژیک و کار تیمی، فضای بیشتری را برای کارکردهای واسطه‌ای و مرزی آن‌ها بین اداره مرکزی، مدرسه و کلاس درس مهیا کند.

سرزمین تصمیم‌سازی‌های خیابانی

عبارت مشهوری در ادبیات سیاسی روایت می‌شود که «بعد از انقلاب ۱۷۹۹، دیگر خیابان‌های فرانسه از جمعیت اعتراض‌کننده خالی نشد» بر این اساس «تصمیم‌سازی مبتنی بر اعتصاب خیابانی» نیز به سنتی مستمر در این کشور تبدیل شده است. در کنار سایر گروه‌ها و اتحادیه‌ها، مدیران مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان در کانون این اعتصابات همیشگی و فراگیر قرار دارند. آخرین حضور خیابانی معلمان و مدیران مدرسه‌ها در زمان نگارش این مقاله هنوز در جریان است. هزاران مدیر و معلم مدرسه فرانسه با حضور در خیابان اعتصاب کردند تا حقوق کم و شرایط کاری نامناسب خود را محکوم کنند. در واکنش، دولت پیشنهاد افزایش دستمزدها را داده است، اما اعتصاب‌کنندگان می‌گویند این اندازه هم برای جبران سال‌ها حقوق کم و حضور آن‌ها در خط مقدم همه‌گیری کرونا کافی نیست و به شدت احساس می‌کنند رها و منزوی شده‌اند. اعتصاب‌کنندگان وعده‌های مقامات سیاسی را «دروغ‌های شرم‌آور» می‌خوانند و بخشی از انتقادهای مدیران مدرسه از وزیر آموزش و پرورش فرانسه نیز به خاطر وعده‌های ناقص وی در ارتباط با افزایش حقوق است. از لحاظ تطبیقی، کارکنان مدرسه‌های فرانسوی هفت درصد کمتر از کارکنان مدرسه‌های سایر کشورهای توسعه یافته OECD درآمد دارند. در اصلاحات پیشنهادی اخیر در زمینه بازنشستگی هم، مدیران و معلمان بازنندگان بزرگ محسوب می‌شوند. از لحاظ نظری، در این اعتصاب، مدیران مدرسه و معلمان، به بهانه امور صنفی، علیه «نوشدن (مدرنیزاسیون) نظام (سیستم) مدرسه فرانسوی»، و نیز «تندروی (رادیکالیسم) ناشی از سیاست‌های تبعیضی مانند اسلام‌هراسی» اعلام جنگ کرده‌اند و پلیس پاریس با پرتاب گاز اشک‌آور به استقبال آن‌ها می‌رود. هرچند فعلاً صدای این معترضان در لابه‌لای هیاهوی اندیشه به‌جامانده از دوره سیاه استعمار و ابتذال سیاسی سیاست‌مداران اروپایی معاصر، به وضوح به گوش نمی‌رسد، لیکن شواهد نشان می‌دهند این جدال همچنان ادامه دارد، چون فرانسه سرزمین تصمیم‌سازی‌های خیابانی است.

پی‌نوشت‌ها

1. Brevet
2. Académies
3. Recteur
4. Départements
5. Inspecteur d'académie
6. l'école
7. directeur de l'école
8. International Institute for Educational Planning
9. Cécile Roaux
10. Head teacher
11. Aurélie Journée
12. National Education Inspectorate
13. Région
14. Direction Académique
15. Rectorat
16. Mentor Teachers

منابع

1. <https://www.iiep.unesco.org/en/school-governance-and-leadership-france-interview-two-school-principals-5033>
2. Normand, R. (2015). French Principals in Secondary Education: Towards New Roles and Responsibilities?. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies* (EPCS Journal), 0(11), 135-152. doi:<https://doi.org/10.7358/ecps-2015-011-norm>.