

مدیریت آموزشی از دهه نخست قرن ۲۰ تا دهه نخست قرن ۲۱، موجی از موفقیت را به همراه داشت. «شورای ملی استادان مدیریت آموزشی» در سال ۱۹۴۷ تأسیس شد و در همان سال اولین نشست استادان مدیریت آموزشی برگزار شد. دستور اصلی نشست که اکنون نیز موضوعیت دارد، عبارت بود از: «چگونه حرفه مدیریت آموزشی می‌تواند به درک بهتری از مشکلات رهبران آموزشی در حال توسعه نائل آید و رویکرد مشترکی را در خصوص روش‌ها و فنون مؤثرتر آماده‌سازی مدیران در زمینه آموزش ارائه کند؟»

برنامه درسی مدیریت آموزشی در قرن ۲۰، توسط استادانی تدریس می‌شد که حامی مدیریت و کارایی نظام مدرسه‌های بزرگ بودند؛ به همان شیوه‌ای که گول‌های صنعتی، مزایای کارایی اداری و رهبری بالا به پایین و اقتصاد کلان را ترویج می‌کردند. استادان مدیریت آموزشی مروج نوعی از تعلیم و تربیت بودند که مهارت‌های مدیریتی، کارایی عملکرد، توانایی کنترل محدودیت‌های مالی و تصمیم‌گیری بوروکراتیک را ارتقا می‌داد. قدرت ایده‌هایی مانند استانداردها، کارایی، هزینه واحد، مطالعات زمان و حرکت برای تعیین نرخ نیروی کار و رهبری توسط افراد آموزش‌دیده و نه افراد شایسته، به ظهور الگوی اولیه آموزش منجر شد و بر ایده‌آل آموزش و پرورش مدرن، تحصیل مدرن و رهبری آموزشی مدرن اواخر قرن بیستم سایه افکند. استادان مدیریت آموزشی، دست در دست مدیران صنعتی در راستای تربیت مدیران مدرسه‌ها کار می‌کردند تا مدرسه‌ها را شبیه کارخانه‌ها اداره کنند. در طول قرن بیستم، استادان حوزه مدیریت آموزشی، رهبران آموزشی مشتاقی تربیت کردند تا یک مؤسسه آموزشی در حال توسعه را مدیریت کنند که از یک منطقه روستایی به منطقه حومه شهری، از مقیاس کوچک به مقیاس بزرگ و از ساختار سازمانی ساده به پیچیده تغییر یافته باشد.

رهبران آموزشی آینده

ب. ال‌داد



برنامه‌ریزی مدیریت آموزشی به‌منابۀ ابزاری برای اصلاحات آموزشی

«حوزه مدیریت آموزشی» در طول قرن بیستم یک بنیان معرفتی را در مورد آنچه رهبر مدرسه باید بداند و به‌عنوان یک رهبر عملگرا انجام دهد، به وجود آورد. مبانی «برنامه درسی آماده‌سازی مدیریت آموزشی» بر دانش علمی، حرفه‌ای و دانشگاهی استوار شده بود که نمایانگر ترکیبی از عرف و فوت‌وفن سنتی، دانش دنیای مدرن و مطالعه نظریه‌ها و اصول رهبری و مدیریت بود. نظام آموزشی قرن ۲۱، صرفاً گونه بسط‌یافته‌ای از نظام آموزشی بوروکراتیک قرن ۲۰ است. تلاش‌هایی که در اواخر دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ برای اصلاح نظام آموزشی، به‌ویژه تحت عنوان «جنبش مدرسه‌های اثربخش» صورت گرفت، بر فنون اساسی آموزش - یادگیری مدرسه‌های جهان تأثیر محدودی داشت. برنامه آماده‌سازی رهبری برای داشتن تأثیر معنادار بر یادگیری در مدرسه‌ها، به بازنگری محتوا، نحوه ارائه و تمرکز بر رهبری برای یادگیری نیاز دارد.

اصلاحات در نظام آموزشی، همان‌طور که اشاره شد، بر آموزش و یادگیری متمرکز است. تا زمانی که برنامه‌های مدیریت آموزشی به فنون اساسی آموزش و یادگیری نپردازند، همچنان پرسش‌های متعددی درباره برنامه درسی وجود دارند که بنیان آن‌ها در ایده‌ها و اصول منسوخ مدیریت صنعتی ریشه دوانده است. مدیریت آموزشی باید آینده را پیش‌بینی کند و در محور هر کدام از این برنامه‌های درسی، درک درستی از چگونگی بهبود و نتایج یادگیری برای تمام دانش‌آموزان داشته باشد. تلاش‌ها برای بهبود برنامه‌های مدیریت آموزشی، باید با تأکید بر آموزش و یادگیری به‌عنوان

فنون اساسی رهبری آموزشی آغاز شوند. نظام بوروکراتیک مدرسه در قرن ۲۱ به‌طور کامل حذف نمی‌شود، اما دچار تغییر و تحولاتی می‌شود که یادگیری را شکل خواهند داد. مدیریت آموزشی باید توسعه محیط یادگیری ایجادشده در بوروکراسی مجازی را رهبری کند. مدیریت آموزشی بر اساس آموزش و پرورش قرن ۲۰ که با فنون یادگیری قرن ۲۱ سازگاری یافته است، بنا نهاده خواهد شد.

سازمان‌های آموزشی در شرف تبدیل شدن به یک نظام ترکیب‌شده از «آجرها و کلیک‌ها»^۲ هستند. مدیریت آموزشی باید آینده تدریس، رهبری و یادگیری در یک نظام مجازی بوروکراتیک را که به سختی می‌توان تصور کرد، پیش‌بینی کند. رهبر آموزشی آینده نیازمند مهارت‌هایی خواهد بود که صرفاً در نظام‌های آموزشی مدرسه‌های عصر حاضر هویدا می‌شوند. اگر برنامه مدیریت آموزشی خواهان هم‌گامی با تغییرات سریع است، باید در اتخاذ رویکردی متفاوت نسبت به فرایند آموزش و یادگیری پیشرو باشد.

برنامه مدیریت آموزشی آینده، یک نظام بوروکراتیک دارای محدودیت زمانی و مکانی را منعکس می‌کند که با یک ساختار دیجیتالی ایجادشده در اینترنت تکمیل خواهد شد. در این نظام بوروکراتیک در حال ظهور، گونه ارتقایافته‌ای از فرایند آموزش و یادگیری مجازی، به‌عنوان جریان اصلی یادگیری شکل خواهد گرفت. رهبری آموزشی مستلزم داشتن درک و دانش عمیق از فرایند آموزش و یادگیری است. رهبر آموزشی تربیت‌محور نه تنها در خصوص یادگیری آگاهی دارد، بلکه از فنون تدریس نیز همانند یک متخصص ماهر اطلاع دارد و آن‌ها را درک می‌کند. او تعامل پیچیده بین معلم و فراگیرندگان را درک می‌کند و این آگاهی را به

واسطه یک برنامه رهبری آموزشی با کیفیت ارتقا خواهد داد.

مدرسه‌های آینده

در قرن جاری، کودکان و جوانان دیجیتالی بزرگ خواهند شد. آن‌ها به اصطلاح «نسل نت» هستند. سواد جدید، مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های شناختی درهم‌تنیده را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگسالان نسل کنونی، فاقد هر گونه درکی از آن هستند. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف‌زدن ترجیح می‌دهند. در این راستا، مدیران مدرسه‌های آشنا با فناوری، از طریق فناوری و بهره‌گیری از گروه‌هایی که می‌دانند چگونه یادگیری دانش‌آموزان را ارتقا بخشند و امنیت سایبری برقرار کنند، به شکل موفقیت‌آمیزی برای مدرسه‌های خود ظرفیت ایجاد می‌کنند.

رهبران مدرسه‌ها تا اواسط قرن جاری، احساسات و رویدادهای مجازی را دقیقاً همانند آنچه می‌خواهند در دنیای واقعی باشد، تجربه می‌کنند. آن‌ها به‌طور اغراق‌آمیزی، بین احساسات، دوستی‌ها و تجربه‌های واقعی و مجازی، به شکلی که امروزه آن‌ها را تجربه می‌کنیم، تمایزی قائل نمی‌شوند. امروز تمایز بین دنیای واقعی و دنیای مجازی به واسطه بیماری همه‌گیر جهانی (کووید ۱۹) فروپاشیده و شرایط کاملاً نوینی پدیدار شده است که طبق آن، آنچه مجازی است واقعی نیز هست. افراد بر این باورند که می‌توانند به‌صورت الکترونیکی هم احترام، توجه و احساسات عمیق خود را به دیگران ابراز کنند.

به یقین تغییرات شگفت‌انگیز در سواد، رهبری آموزشی را بازسازی خواهد کرد. رهبران آموزشی تا اواسط قرن جاری، فرزندان خود را از همان زمان کودکی برای درک، پذیرش و ارزش قائل شدن برای تنوع، آموزش می‌دهند. بسیاری



از رهبران آموزشی، عدالت اجتماعی و مشکلات پیش روی جامعه را به شدت مورد توجه قرار می‌دهند. نسل آینده نسل نت یا نت‌زادگان، برای آزادی در تمامی سطوح، از جمله آزادی انتخاب گزینه‌های دلخواه (برنامه درسی، فناوری و فرآورده‌ها) ارزش و اهمیت قائل هستند.

رهبران آموزشی آینده، الگوی تدریس عصر صنعتی را که در مدرسه‌های سلسله‌مراتبی مشهود است، به شدت رد می‌کنند. آن‌ها مدرسه‌های خود را توسعه خواهند داد و به جوامع جهانی مبدل می‌سازند. این کار بیشتر از طریق مشارکت مدنی و برنامه‌های آموزشی برای فراگیرندگان متبوع به اجرا می‌آید. الگوی روش تدریس، از رویکرد معلم‌محور مبتنی بر دستورالعمل، به یک الگوی دانش‌آموز‌محور مبتنی بر همکاری تغییر خواهد کرد. نت‌زادگان معلمانی خواهند بود که از سواد کامل رایانه‌ای برخوردارند. رهبران آموزشی به‌مثابه گروه‌های کاری، رهبری می‌کنند، رشدشان با اینترنت در هم تنیده شده است و کشفیات آن‌ها بر مبنای دانش و یادگیری‌های سایبری انجام می‌گیرد.

مدرسه‌های آینده به‌عنوان بخشی از یادگیری در عصر فناوری رهبری می‌شوند. البته شرایط جدید حاصل از همه‌گیری ویروس کرونا این روند را شدت بخشیده است. رسانه‌های اجتماعی برخط (آنلاین) ابزار ادغامی اجتماعی‌سازی برای بسیاری از مدرسه‌ها، جوانان و نیز بزرگسالان خواهند بود.

مدیران مدرسه‌ها در حمایت از معلمان و معلمان در پشتیبانی از دانش‌آموزان، برای استفاده از سخت‌افزار و نرم‌افزار و در جهت ترویج معنادار و متناسب یادگیری رسانه‌ای موضوع‌های درسی، بسیار فعال‌تر خواهند بود. حمایت از راهبردهای

یادگیری ابتکاری مانند «یادگیری خودمحور» و «یادگیری پروژه‌محور» جزء لاینفک کار کلاس درس معلمان و مدیران مدرسه‌ها خواهد بود. بستر اجتماعی فناوری که در آن رهبران آموزشی جدید فعالیت خواهند داشت، به‌طور هم‌زمان سیال و ثابت است. رهبر آموزشی در آینده، مدرسه را به‌عنوان فضای اجتماعی چندبعدی مدنظر قرار می‌دهد (Bourdieu, 1985).

رهبران آموزشی مدرسه‌های آینده تا اواسط قرن جاری، برای پذیرش مسئولیت سیاست‌گذاری در خصوص توسعه، تفسیر و اجرا آماده خواهند شد. آن‌ها تصمیمات سیاسی مهمی را در ارتباط با فناوری که در تمامی جنبه‌های آموزش بازتاب خواهد داشت، اتخاذ می‌کنند (Lackney, 2011). از جمله، در استفاده از فناوری‌های نوین مانند وبلاگ، نرم‌افزارهای کاربردی و ابزارهای «وب»، توسعه حرفه‌ای معلمان در عرصه فناوری و ابزارهای برخط، ارزشیابی متعادل از کار دانش‌آموزان، و ... رهبران آموزشی از الگوی «اجتماع یادگیری» بهره می‌گیرند. ساختمان‌های بزرگ و دارای کمبود بودجه، با شور و شوق به اجتماع‌های یادگیری کوچک‌تری تغییر شکل خواهند داد. در محیط جدید (اجتماع یادگیری) رؤسای مناطق، رهبران مدرسه‌ها و دیگر افراد به «نمایندگان ارشد فناوری»^۳ تبدیل خواهند شد.

● فضای آموزشی آینده

فضای اجتماعی یادگیری از طریق فناوری، ساختار ساختمان‌ها را تغییر می‌دهد. فضاهای یادگیری و مدرسه‌های «سبز» به‌عنوان پایگاه‌های اصلی طراحی می‌شوند که جوامع، کتابخانه‌ها و خانه‌ها می‌توانند در آنجا فعالیت داشته باشند. ممکن است ساختمان‌های مدرسه به «پایگاه‌های اصلی» یادگیری تبدیل شوند و نه

مؤسسه‌هایی که در آن‌ها همه یادگیری اتفاق می‌افتد. بر اساس این روند، ساختمان‌ها کوچک‌تر و سبزتر خواهند شد و برنامه‌های هفتگی تغییر می‌کنند تا افراد بیشتری در خارج از فضای مدرسه نیز بتوانند در آن‌ها فعالیت داشته باشند. همچنین، در مدرسه‌های دارای سطح عملکرد بالا، معلمان و دانش‌آموزان بیشتری به‌طور مستقیم در اجتماعات حاضر و یا در اجتماعات آتی، به یادگیری‌های پروژه‌محور که در دنیای واقعی انجام می‌شود (همچنین به‌عنوان یادگیری تجربی، خدماتی و مدنی) می‌پردازند (پیشین).

یادگیری در مدرسه بیش از پیش به‌صورت غیرسنتی (در خارج از ساختمان و کلاس درس) صورت می‌گیرد. تا اواسط قرن جاری، رهبران آموزشی آشنا با فناوری به مفاهیم مبتنی بر شبکه، مانند گردش، همکاری و پویایی، اجازه خواهند داد، در تنظیم مجدد کلاس‌ها در انطباق با اصول یادگیری موثق قرن ۲۱، آن‌ها را یاری دهند. فناوری ممکن است به‌عنوان جدیدی برای تمایز آموزش مبدل شود که مشارکت در فعالیت‌های یادگیری را با سبک‌های یادگیری فردی و فرهنگی سازگار سازد.

● آماده‌سازی رهبران آموزشی

آماده‌سازی رهبران آموزشی و فعالیت بهینه آن‌ها در مدرسه‌ها، نیازمند بهبود و توسعه برنامه درسی و آموزشی در «آموزش عالی» است. از موضوع‌های مهم در واحدهای برنامه درسی، معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی است. استادان نیز باید دانشجویان خود را به‌عنوان فعالان آینده و رهبران یادگیری‌محور تجسم کنند. چرا که دانشجویان نه فقط برای مدیریت یا اصلاح جوامع آموزشی، بلکه باید برای خلق جوامع عادلانه به‌لحاظ اجتماعی تربیت شوند.



در دوره تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشجویان (رهبران آموزشی آینده) باید در مورد رهبری برای تدریس و یادگیری، حقوق معلم، ارزیابی و ابعاد فرهنگی، سیاسی و پرورشی، آموزش ببینند. در دوره دکترا، دانشجویان باید مسائل مربوط به نژاد، طبقه اجتماعی و پویایی‌های جنسیتی و اخلاقیات و ارزش‌ها را آموزش ببینند و مدرسه‌ها را به‌عنوان مراکز مردم‌سالاری و پژوهشی درک کنند. اولویت‌های آموزش «فن‌سالارانه» یا «تکنوکراتیک»، امور مالی، مدیریت و آزمون نیز نباید نادیده گرفته شوند. همچنین درک دانشجویان (رهبران آموزشی آینده) باید در امور و مفاهیم اجتماعی، سیاسی و پرورشی گسترش یابد و کارآموزی لازم را در مدرسه‌های شهری و حتی روستایی تجربه کنند.

از آنجا که رهبران آموزشی آینده با پیچیدگی روزافزون تعریف مجدد آموزشی مواجه هستند، استانداردهای آموزش و تحصیل باید بر پایه برابری و فرهنگ استوار باشند. برای مثال، دانشجویان باید یاد بگیرند که مشارکت والدین به‌خصوص در مدرسه‌های در معرض خطر، به‌آسانی به مسائل مدیریت منابع انسانی مربوط نمی‌شود. رهبران باید زمینه و اساس رابطه مدرسه و خانواده، مشورت‌های مدنی در زمینه آموزش و پرورش، و نیز نقش مدرسه‌ها در تغییر جامعه را فراهم سازند. دانشجویان به‌عنوان رهبران فعال باید اخلاق محور باشند و استانداردها را برای استدلال اخلاقی در خود نهادینه کنند. در نتیجه اگر رهبران مدرسه دارای جهت‌گیری عدالت اجتماعی باشند، می‌توانند مسائل فرهنگی مربوطه را درک کنند. این جهت‌گیری باید در درک اصول پاسخ‌گویی و مردم‌سالاری ریشه داشته باشد. دیدگاه‌های عدالت اجتماعی، از جمله

نوآوری، ارزشیابی، رهبری توزیعی و فناوری، عموماً باید در مسائل مربوط به حقوق انسان‌ها، و در انگاره و نگرش رهبران آموزشی شکل بگیرد و اولویت‌های رهبری در چارچوب عدالت اجتماعی اخلاق محور توسعه یابد. معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی می‌تواند حمایت و مسئولیت‌پذیری رهبری آموزشی را افزایش دهد. به عکس، فاصله گرفتن اولویت‌ها از این هدف کانونی (معرفت‌شناسی عدالت اجتماعی)، باعث افزایش بی‌عدالتی‌ها و نابرابری‌هایی می‌شود که به مدرسه‌ها سرایت می‌کنند.

پداگوژی تربیت رهبران آموزشی مبتنی بر پیشبرد یادگیری به مرکز ثقل دادن مسئولیت بیشتر یادگیری به فراگیرندگان است. برنامه درسی رهبری آموزشی، به معنی فعالیت‌ها و عملکردهای معنی‌داری است که تجربه‌های روزانه را تکرار می‌کنند. لازم است جوانب حرفه‌ای و نظریه‌محور مدیریت آموزشی، به عناصر کاربردی‌تر رهبری و مدیریت سازمان‌های آموزشی پیوند بخورد. در این راستا، تشخیص سازگاری عملکرد و یادگیری تجربی باید در برنامه‌های آموزش رهبران آموزشی لحاظ شود.

در طول دوره آموزشی، استادان، دانشجویان (رهبران آموزشی آینده) را آموزش می‌دهند و در این فرایند، هم از یکدیگر می‌آموزند و هم به یکدیگر می‌آموزند تا همه به سطوح بالای یادگیری فناوری و استفاده از فناوری دست یابند. دانشجویان ملزم به یادگیری از طریق پادکست، ساخت فیلم ویدیویی، گفت‌وگوهای برخط و ارزیابی بعد از اتمام دوره هستند. ناگفته نماند که دانشجویان جوان، به‌عنوان رهبران آموزشی آینده، با توجه به فنون و زیرساخت‌های فناوری و آموزش‌های دیجیتال، انگیزه بیشتری برای رشد و موفقیت دارند. در نهایت،

رهبر آموزشی آینده به‌عنوان فردی نوع‌دوست که با فناوری دیجیتال سازگاری دارد، تصور می‌شود؛ فردی که برای رویارویی با چالش‌های آینده مدرسه‌ها آماده شده است.

بر این باوریم که برنامه‌های آماده‌سازی دانشگاه‌محور نقش مهمی در آماده‌سازی معلمان و مدیران مدرسه‌ها ایفا می‌کنند و اینکه بسیاری از آماده‌سازی‌های رهبران آموزشی، مستلزم تمرکز بر یادگیری در فناوری به‌عنوان یک استاندارد فرهنگی جدید برای تعالی و برابری در محیط‌های مدرسه هستند.

جمع‌بندی

رهبری آینده مدرسه‌ها متفاوت می‌اندیشد. او قالب‌های سنتی، چارچوب‌های عادت‌شده و اینرسی‌های تلنبارشده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌باید تا متمایز از دیگران و متفاوت با وضع موجود، با نگاه امیدوارانه به آینده‌ای روشن و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شود و با اعتماد به نفس و شوق و ذوق وصف‌ناپذیر و نوآورانه، همراه با رعایت مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان مدرسه، رهبری تأثیرگذار و اثربخشی را به منصفه ظهور برساند.

پی‌نوشت‌ها

1. National council of professors of educational Administration (NCPEA)
2. bricks & clicks
3. chief technology officer

منابع

۱. ششیربگی، ناصر؛ فاتحی، رؤیا، رهبری آموزشی در ۲۰۵۰، ترجمه، آثار معاصر، ۱۳۹۷
2. Lackney, J. A. (2011). New approaches for school design. The SAGE Handbook of Educational Leadership.