

به جای جای مدرسه سر بزنیم

● دکتر بهمن حوریزاد، عضو پژوهشکده خانواده مدرسه

● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: نیازسنجی آموزشی، توانمندسازی، غنی‌سازی

راهی برای منحرف کردن انتقاد از دولت‌ها در مقام صادرکننده سیاست‌های مرکزی به سمت مدیران مدرسه است. تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل بیشتر، پس از توانمندسازی، را باور کنیم. تغییر را از باورها شروع کنیم و برای تغییر باورها از آموزش و توانمندسازی مدیران آغاز کنیم.

مؤلفه‌های توانمندسازی در نظام‌های آموزشی کشورها

استقلال، انگیزه، مهارت‌های فنی و تخصصی، احترام، پاسخ‌گویی، تأثیرگذاری، توانایی مدل‌سازی، ترسیم چشم‌انداز، تصمیم‌گیری، تعهد، توانمندی حرفه‌ای، توجه به ارزش‌ها، حمایت، خلاقیت و نوآوری، دسترسی به اطلاعات، راهکارهای مدیریتی، رشد حرفه‌ای، رهبری اخلاقی، روابط انسانی، قدرت ریسک‌پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، مشورت‌پذیری، هدف‌مداری، تعیین مأموریت، اعتماد، اختیار، ارتباطات، پاداش، بصیرت، یادگیرندگی سازمانی، شفافیت نقش، فرهنگ سازمانی، مدیریت فرایندمحور، مشارکت، معنویت، ویژگی‌های شخصیتی، احساس ارزشمندی، استانداردهای فناوری. محمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی با هدف شناسایی، تطبیق و تحلیل مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی در ایران و پنج کشور موفق جهان، نشان داده است که کشورهای آمریکا، انگلستان، استرالیا، آفریقای جنوبی و ژاپن (از هر قاره یک کشور)، که به‌عنوان نمونه‌های آماری به‌صورت هدفمند و مبتنی بر دو عامل مهم کیفیت آموزش ابتدایی (یکی بر اساس نتایج مطالعات و آزمون‌های بین‌المللی به‌خصوص آزمون تیمز و دیگری سوابق علمی و مطالعاتی این کشورها در موضوع توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی) انتخاب شده‌اند. در مجموع ۵۰ مؤلفه توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی در بین کشورهای منتخب و جمهوری اسلامی ایران شناسایی، تطبیق و تحلیل شدند. تعداد مؤلفه‌های شناسایی‌شده کشور

شخص مدیر و کارکنان مدرسه سرمایه‌های اصلی مدرسه هستند. حال این سؤال مطرح است که در آموزش مدیران، کسب کدام مهارت‌ها را مورد توجه قرار داده‌ایم؟ کدام مهارت‌ها برای ما مهم و در اولویت هستند؟ آیا با وجود تغییرات عمده و چشمگیری که در عصر اطلاعات، به‌ویژه در حوزه مدیریت و به‌طور خاص در زمینه مدیریت آموزشی به وجود آمده‌اند، زمان بازنگری در برنامه‌های آموزشی تربیت مدیر نرسیده است؟ آیا باید باز هم بر به‌کارگیری روش‌هایی که تاریخ مصرف آن‌ها گذشته‌اند اصرار ورزیم؟ آیا اساساً نظامی برای تربیت مدیر داریم؟ مدیران فعلی مدرسه‌ها چگونه انتخاب می‌شوند؟ چه نظام و رویکردی برای تربیت مدیر و انتصاب مدیران مدرسه جاری و ساری است؟

موضوع استقلال مدیریت با انگیزه تمرکززدایی، حاصل این باور است که مدیران مستقیم، در ارزیابی نیازهای خاص دانش‌آموزان خود، نسبت به سیاستمداران و مسئولان بالادست توانایی بیشتری دارند و می‌توانند برنامه‌های کیفی موفق‌تری برای برآوردن این نیازها ارائه دهند. بنابراین، افزایش استقلال و اختیار مدیران در مدرسه با تأکید بیشتری بر مسئولیت و پاسخ‌گویی آنان در مقابل این آزادی همراه بوده است. تحقیقاتی که در مورد مدیریت مدرسه در انگلستان و ویلز انجام شده‌اند (Bush, 1993) نشان داده، انتقال بخشی از مسئولیت‌ها به مدرسه مفید است. مطالعاتی دیگر در ۹ کشور جهان نشان داده‌اند، اعطای بخشی از اختیارات متناسب با مسئولیت به مدرسه، برای اداره بهتر مدرسه مفید است. اعطای اختیارات متناسب با مسئولیت باعث انعطاف‌پذیری، کارایی بیشتر و در نتیجه استفاده بهتر از منابع موجود، گسترش آگاهی و درک بیشتر معلمان و والدین می‌شود. با وجود این حمایت همه‌جانبه مبتنی بر تحقیقات متعدد از این تفویض اختیار، افراد شکاک و دیرباوری هم هستند که معتقدند این روش

آمریکا ۲۶ مورد، انگلستان ۲۴ مورد، استرالیا ۲۱ مورد، آفریقای جنوبی ۲۱ مورد، ژاپن ۱۸ مورد و جمهوری اسلامی ایران ۱۶ مورد بود. بین مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدرسه‌های ابتدایی جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب، شباهت کمی وجود دارد. در ایران خلأ مؤلفه‌های مهمی چون «بعد تخصصی و فنی، توانایی مدل‌سازی، ترسیم مأموریت و چشم‌انداز» در توانمندسازی مدیران مدرسه‌ها دیده می‌شوند (محمدی و دیگران، ۱۳۹۶).

برخی از شیوه‌های سنتی، مرسوم و عادت‌های توانمندسازی در کشور ما، و موفق نشدن مدرسه‌های ما در تحقق هدف‌ها، مؤید ناکارآمدی این روش‌ها هستند. چه باید کرد؟ روش تربیت دانشگاهی بدون کارورزی در بالین مدرسه و دانش آموز و آموزش‌های ضمن خدمت ناکارآمد پاسخگو هستند؟

روش تعیین نیازهای آموزشی معلمان

در یک کارگاه آموزشی غنی‌سازی کارکنان مدرسه، راهبردهای نوآوری در آموزش معلمان، به‌منظور توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، بررسی شد. هریک از کارکنان، پس از بررسی توانایی‌های خود برای ایفای نقش وظایف جدید در هزاره سوم، ابتدا نیازهای آموزشی خود را مشخص کردند. سپس روش‌های معمول و متعارف در آموزش‌های ضمن خدمت را آسیب‌شناسی کردند و با ناکارآمد معرفی کردن آن‌ها، تجربه‌های موفق سایر کشورها را مطالعه کردند. در یک جلسه بارش مغزی، ایده‌یابی صورت گرفت و راهکارهای ناب اخلاقی که روشن، صریح، قابل‌اندازه‌گیری، قابل‌اجرا، واقع‌بینانه و زمان‌دار بودند، کشف و معرفی شدند.

راهکارهای نوآورانه گزارش شده:

• اعطای کمک‌هزینه آموزشی به کارکنان؛ مثال: اعطای کمک‌هزینه به یک نفر از معلمان برای شرکت در دوره آموزش خوش‌نویسی.

• برنامه‌ریزی و برگزاری گردش‌های علمی کاربردی، بازدید از مدرسه‌های مشابه و موفق و سازمان‌ها و مؤسسه‌های صنعتی، خدماتی و کشاورزی موفق، با هدف در میان گذاشتن تجربه‌های موفق و راهکارهای موفقیت، و بالاخره ایجاد انگیزه و احساس لزوم به موفق شدن مدرسه. اگر آن‌ها نتوانستند، ما نیز می‌توانیم.

• برنامه‌ریزی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی غنی‌سازی اولیای دانش‌آموزان برای اصلاح و بهبود نگرش، رفتار و عملکرد، و مناسبات آنان با فرزند خود و مدرسه.

• تشکیل تیم غنی‌سازی و درس پژوهشی با رویکرد کافه درس پژوهشی، نه رویکرد بخشنامه‌ای!

• برگزاری کارگاه‌های آموزشی توسعه توانمندی‌های معلمان با تأکید بر حمایت از گروه‌های درس‌پژوه مدرسه.

• تشکیل و برپایی نمایشگاه دستاوردها و تولیدات دانش‌آموزان و مدرسه در فعالیت‌های آموزشی پروژه‌محور.

• برگزاری جشن موفقیت و همایش علمی کاربردی تجربه‌های موفق مدرسه.

نقش فعال مدیر در فرایند بهبود کیفیت

• مدیر اهل تغییر نشان می‌دهد، اولویت اول مدرسه‌اش بهبود

آموزش به معنای حیاتی‌ترین قسمت توسعه مدرسه است.

• مدیر مدرسه لازم است بهبود تدریجی آموزش و تغییرات مستمر را بپذیرد و به آن اعتقاد داشته باشد و خلاقانه عمل کند.

• از نوآوری و خلاقیت کارکنان مدرسه حمایت کند.

• از تغییرات کوچک شروع کند. یادمان باشد، کسی که کوه را برداشت، کسی بود که ابتدا از برداشتن سنگ‌ریزه‌ها شروع کرد.

• خود را دست‌کم نگیرد. کوچک‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین تغییرات مثبت را جدی بگیرد و به خودش پاداش بدهد. یادمان باشد، کارهای سخت را آسان بگیریم و کارهای آسان را جدی.

برانگیخته می‌شویم، برنامه‌ریزی نمی‌کنیم

هنگامی که شروع می‌کنیم آهنگ تغییر را در جامعه یا مدرسه خودمان به صدا درآوریم، اولین چیزی که با آن روبه‌رو می‌شویم، بی‌تفاوتی است. سپس مسخره می‌شویم. با ما بدرفتاری می‌کنند و سرکوب می‌شویم. بعداً مردم به ما احترام می‌گذارند و تحسین‌مان می‌کنند و این دشوارترین مرحله است. بعداً، در عمل به تغییر، مخالفت‌ها به سرعت بسیج می‌شوند.

مدیر جوان مدرسه‌ای به ارتقای سطح انگیزه و روحیه همکاری معلمان علاقه‌مند است. چه راهکارهایی را به ایشان پیشنهاد می‌کنید؟ مؤلفه‌های توانمندسازی معلمان، چرا و چگونه؟

ارزیابی و پرورش توانایی‌ها چرا و چگونه؟ در تیم بحث کنید. چرا مدیران باید توانایی‌های خود و معلمان را ارزیابی کنند و پرورش دهند؟

چگونه می‌توان توانایی‌های خود و معلمان را ارزیابی کرد و آن‌ها را پرورش داد؟

تجربه‌های موفق جهانی گزارش داده‌اند، کارکنانی که به چهره و نیم‌رخ که از خود ارائه داده‌اند، ایمان بیشتری دارند تا چهره‌ای که ارزیابان از آن‌ها ارائه داده‌اند، در زمره افراد موفق معرفی خواهند شد، چون در درجه اول خود را باور کرده‌اند. شما چگونه فکر می‌کنید؟

باور دارم، حساس شدن به رفتار، عملکرد و مناسبات خود و کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آنان، به زیبایی‌شناسی مدرسه کمک می‌کند و به تولید برنامه‌هایی کاربردی منجر خواهد شد که از دل مدرسه برآمده‌اند و با راهکارهایی که در مدرسه ایده‌یابی می‌شوند، برخی از مسائل و آسیب‌ها حل و درمان خواهند شد.

در یکی از مدرسه‌های متوسطه شهر تهران، یکی از آسیب‌ها، بی‌روح بودن فضای راهروها بود. کارکنان راهکار قرار دادن چندین گلدان گل در راهروها را پیشنهاد دادند، گزارش‌ها نشان داد بچه‌ها و کارکنان رابطه خوبی با گل‌ها پیدا کردند؛ رابطه‌ای که قبلاً تجربه نشده بود؛ از جمله رابطه بچه‌ها با پدیده‌های زیست‌محیطی و بهبود رابطه آن‌ها با چنین ضرورتی!

بر این اساس می‌توان باور داشت، نبود برخی توانایی‌ها با نبود موفقیت‌ها ارتباط دارد. به این معنی، هر جا که موفقیتی هست، مدیر توانمندی مدیریت کرده است. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند، نقش مدیران مدرسه‌ها برای تحقق این موضوع بسیار حیاتی است، زیرا اجرای موفق برنامه‌ها در مدرسه‌ها نیازمند مدیران شایسته‌ای است که به دستیابی و تحقق این چشم‌انداز برای ملت خود متعهد باشند (Campbell, 2010).

منابع

۱. پیتر دراکر (۱۹۹۸). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. ترجمه محمود طلوع. ۱۳۹۳. رسا. تهران.
۲. بهمن حوزیزاد (۱۳۸۹). بینشی نو در غنی‌سازی مدرسه. انتشارات مؤلف. تهران.
۳. محمدی، محمد و دیگران (۱۳۹۶). توانمندسازی مدیران مدارس آموزش ابتدایی. توسعه مدیریت مدرسه، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. شماره ۶۴. زمستان ۱۳۹۶.
4. Bush, T., & Glove, D. (2016). School Leadership and management in south 5. Africa: findings from a systematic literature review. International journal of educational management, (30).
5. Campbell, p. (2010) against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from http://derg.