

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شورای عالی آموزش و پرورش

نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش

تألیف:

فرناندو ام. ریمرز و همکاران

ترجمه:

دکتر سید محمد حسین حسینی

۱۳۹۹

پیشگفتار

صاحب‌نظران علم مدیریت در پاسخ به چستی آن نظرات مختلفی دارند. عده‌ای معتقدند مدیریت «علم» است و به عنوان یک موضوع دانشگاهی، آموختنی و اکتسابی است. گروهی، آن را «فن» می‌دانند و عقیده دارند در اثر تجربه و به مرور زمان بدست می‌آید و برخی هم بر «هنر» بودن مدیریت، و شایستگی‌ها و توانایی‌های ذاتی مدیران اصرار می‌ورزند. با این همه، اکثر صاحب‌نظران، بر ترکیبی بودن سه مؤلفه «علم، فن یا تجربه و هنر» در تعریف مدیریت تاکید می‌نمایند.

فرناندو ام. ریمرز¹ در کتاب «نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش» با این استدلال که دانش مدیریت و آموزش حرفه‌ای برآمده از دانشگاه، بیش از حد نظری و جدا از حوزه‌های عملی است و به تنهایی نمی‌تواند به حل مسائل و مشکلات پیچیده، آشفته و واگرا بیانجامد، و با استناد به نظر دونالد شون² در «کتاب کارگزار فکور»³ که عقیده دارد در هنگام مواجهه متخصصان با «مسائل آشفته»⁴ چنین دانشی محدود و ناقص است و توانایی پشتیبانی کامل از عمل حرفه‌ای اثربخش را ندارد، بر «دانش مبتنی بر عمل» انگشت می‌گذارد. دانشی که از ترکیب سه مؤلفه «علم، تجربه و هنر» حاصل می‌شود. وی اظهار می‌کند برای حل مسائل پیچیده در سازمان‌های بزرگ مانند آموزش و پرورش، نیازمند بهره‌گیری از دانش مبتنی بر

1 Fernando M. Reimers

2 Donald A. Schon

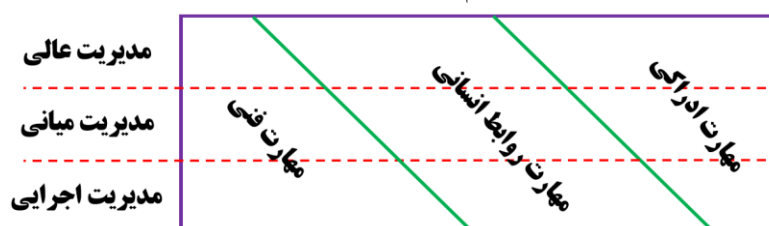
3 The Reflective Practitioner

4 messy problems

نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش ---ب

عمل هستیم که توسط مدیران حاذق و توانمند در رویارویی با مسائل و مشکلات کسب شده است.

علاوه بر آن، برخی از صاحب‌نظران مدیریت، مهارت‌های موردنیاز مدیران را به سه گروه فنی، روابط انسانی و ادراکی تقسیم می‌کنند. نمودار زیر این مهارت‌ها را نشان می‌دهد:



براساس این نمودار، اگرچه مهارت روابط انسانی در تمام سطوح مدیریت یکسان است، اما نیاز مدیران سطوح مختلف به مهارت‌های فنی و ادراکی متفاوت است و مدیران اجرایی بیشتر به مهارت فنی و کمتر به مهارت ادراکی و مدیران عالی بیشتر به مهارت ادراکی و کمتر به مهارت فنی نیاز دارند. مدیران عالی آموزش و پرورش، که از مخاطبان اصلی این کتاب هستند، به مهارت ادراکی بیشتر از مهارت فنی نیازمندند. مهارت ادراکی نیز پدیده چندوجهی است که تنها از طریق کسب «علم مدیریت» حاصل نمی‌شود و به شایستگی‌های ترکیبی از سه مؤلفه «علم، تجربه، و هنر» مدیریت و سایر ویژگی‌های شخصی همانند خلاقیت، مثبت‌اندیشی و روحیه اکتشافی وابسته است.

بنابراین مدیریت موفق و اثربخش، به ویژه در سازمان‌های بزرگ مانند آموزش و پرورش، نیازمند بهره‌مندی از «دانش مبتنی بر عمل» است که از تلفیق و ترکیب «علم، تجربه و هنر» مدیریت بدست می‌آید و خود نیازمند بهره‌مندی از «تجربه» دیگران است. تجربه کسانی که این مسیر را طی کرده‌اند و اندوخته‌های موفق یا ناموفق در کارنامه خود دارند. به

۱ - هرسی، پال و بلانچارد، کنت. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی (ترجمه علی علاقه‌بند). تهران:

همین دلیل در تعالیم آسمانی اسلام به بهره‌مندی از «تجربه» دیگران تأکید فراوان شده است. به‌عنوان نمونه حضرت علی^(ع) تجربه‌اندوزی از دیگران را با بیانات مختلف نشان عقلانیت و عاقل بودن معرفی نموده‌اند؛ یا در یک حدیث تأمل برانگیز می‌فرمایند: «فِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ» از تجربه‌ها دانش تازه به دست می‌آید^۲ و یا فرمودند «لَوْلَا التَّجَارِبُ عُصِمَتِ المَذَاهِبُ»^۳ اگر تجربه‌ها و آزمایش‌ها نبود، راه‌های جدید کشف نمی‌شد و پنهان می‌ماند. در نتیجه یکی از روش‌های نوآوری و کشف راه‌ها و ایده‌های جدید آشنایی و بهره‌مندی از تجربه دیگران است.

ریمرز در این کتاب از دانش مبتنی بر عمل تعدادی از وزیران، مدیران و کارشناسان ارشد آموزش و پرورش برای ایجاد تغییر در نظام آموزش و پرورش سخن به میان آورده و نام آن را «نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش» نهاده است. اگر بخواهیم نام دیگری بر این تلاش هوشمندانه و آموزنده بگذاریم شاید عنوان «مدیریت تغییر در آموزش و پرورش» زیبنده آن باشد. زیرا نویسندگان نامه‌ها به دقت و عالمانه به واکاوی چگونگی ایجاد تغییر و اصلاح در سازمان بزرگ و پیچیده آموزش و پرورش پرداخته‌اند و با استفاده از تجربیات تلخ و شیرین، موفق و ناموفق خود به نکات ارزشمند مفیدی اشاره کرده‌اند که برای تمام دست‌اندرکاران تغییر و تحول و آموزش و پرورش آموزنده است.

تغییر در آموزش و پرورش، یک امر دائمی، تدریجی و مستمر است که به دلایل مختلف آموزشی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر دارد. در عصر

۱- قالی علی^(ع): و من العقل حفظ التجارب، عقل، به خاطر سپاری تجربه‌هاست. (نهج البلاغه - کتاب ۳۴) و یا العاقل

من وعظمته التجارب، عاقل کسی است که تجربه‌ها را حفظ می‌کند. (من الايحضر الفقيه ۴۲۰- ص ۳۸۸)

۲- اصول کافی- ج ۸. ص ۲۲

۳- ارشاد - شیخ مفید - ج ۱. صص ۳ و ۴

حاضر که تحولات محیطی با سرعت و گستردگی شگفت و شگرف در جریان است، تحول در نظام‌های آموزشی ضرورت چند برابر پیدا کرده است. به همین دلیل اکثر کشورهای جهان به صورت مستمر در صدد به روزآوری و تغییر نظام آموزشی خود هستند. این تحولات تمام مؤلفه‌های آشکار و پنهان نظام آموزشی اعم از فلسفه وجودی و مبانی نظری ماموریت‌ها و کارکردها، تا برنامه‌های درسی و محتوای آموزشی، روش‌های تدریس و یادگیری مدیریت آموزشی، شیوه‌های ارزشیابی، طراحی و معماری فضاهای آموزشی، تجهیزات و امکانات آموزشی، منابع مالی و اعتباری، مداخلات ارکان سهام و مؤثر و غیره را در بر می‌گیرد.

نکته مهم در این عرصه، «مدیریت تغییر» است که وزیر آموزش و پرورش و تیم مدیریتی همراه او مسئولیت خطیر راهبری تحول و ایجاد تغییرات اثربخش و پایدار را برعهده دارند. به زعم ریمرز، هر وزیر جدید هنگام ورود به شغل خود با «وضعیت آشفته» روبرو می‌شود که از جهات مختلف منحصر به فرد است و حس آشفتگی و حس کردن شغل خود و منابع در دسترس، اولین مسئولیتی است که برعهده دارد و برای «حس کردن آشفتگی» و ایجاد تغییر و مدیریت تغییر نیازمند «دانش مبتنی بر عمل» است.

تغییرات در تمام سازمان‌ها، به ویژه نظام آموزش و پرورش، فرایندی دینامیکی و پویا است و یکباره و دفعی اتفاق نمی‌افتد و به علت پیچیدگی انسان و پدیده‌های انسانی، تشخیص جهت مناسب تغییرات و تحولات و اثربخش بودن آنها، کار بسیار پیچیده و غامض است. تحولات در سازمان‌های بزرگ و جوامع انسانی، کار گروهی و جمعی است و به همراهی و مشارکت حداکثری ذینفعان نیازمند است. تحقیقات متعدد نشان می‌دهد عدم التزام به مدیریت تغییر سبب شده است بیشتر اقدام‌های تغییر در عمل شکست بخورند و به نتایج مورد انتظار خود نرسند و در نتیجه آن کنار گذاشته شوند.

مدیریت تغییر در آموزش و پرورش و استفاده از دانش ضمنی دست‌اندرکاران و بازیگران متعدد و متنوع تحولات آموزشی، به انباشت سرمایه فکری و مدیریتی منجر می‌شود و زمینه پایداری و پویایی تحولات و فرایند کیفیت‌بخشی را فراهم می‌آورد. از این منظر، متأسفانه آموزش و پرورش کشور به درد مزمن و بی‌ثباتی مدیریت مبتلا است و از آن بشدت رنجور شده است. مدیریت عالی آموزش و پرورش و بالتبع آن مدیریت میانی و حتی مدیریت اجرایی آموزش و پرورش از دیر زمان با تغییرات پیاپی و بی‌ثباتی آسیب‌زا روبرو بوده است به طوری که از سال ۱۳۲۸ تا ۱۳۵۷ تعداد ۲۲ وزیر بر صندلی وزارت آموزش و پرورش تکیه زده‌اند و از سال ۱۳۵۸ تا ۱۳۹۸ نیز تعداد ۱۵ نفر به‌عنوان وزیر آموزش و پرورش از مجلس شورای اسلامی رأی اعتماد گرفته‌اند. براساس آمار موجود، قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، بیشترین زمان وزارت در آموزش و پرورش ۶ سال و کمترین آن ۱۱ روز و میانگین عمر وزارت وزرای آموزش و پرورش حدود ۱۵ ماه بوده است. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی نیز بیشترین زمان وزارت ۹ سال و کمترین ۷ ماه و میانگین عمر وزارت وزرای آموزش و پرورش کمتر از ۲۹ ماه بوده است!

علاوه بر بی‌ثباتی مدیریت در آموزش و پرورش نکته مهم آن است که به دلیل شفاهی بودن فرهنگ ایرانی، دانش ضمنی و انباشت سرمایه فکری و مدیریتی شکل نگرفته و تجربیات مثبت و منفی مدیران نظام آموزشی به ویژه مدیران ارشد، ثبت و ضبط و مستند نشده است. لذا مدیران در مواجهه با وضعیت آشفته براساس دانش و تجربه زیسته خود تصمیم می‌گیرند و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و اجرا می‌نمایند.

۱ - نوید ادهم، مهدی. (۱۳۹۸). اصلاحات آموزشی در ایران براساس گزارش مشاوران ماوراء بحار. تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.

۲ - یکی از دلایل شفاهی بودن فرهنگ ایرانی، عدم ثبت و مستندسازی سفرهای سیاحان و گردشگران ایرانی در طول تاریخ است که تعداد سفرنامه‌های مکتوب ایرانی در مقایسه با سفرهای سایر اقوام و ملل بسیار اندک است.

نامه‌ای به یک وزیر جدید آموزش و پرورش ---ح

امروزه که ایجاد تحول بنیادین در آموزش و پرورش، به یک مطالبه عمومی تبدیل شده و در دستور کار نظام آموزشی قرار دارد. مطالعه کتاب «نامه‌هایی به یک وزیر جدید آموزش و پرورش» برای تمام علاقه‌مندان و دست‌اندرکاران ایجاد تغییر و تحول در آموزش و پرورش، به ویژه مدیران در سطوح مختلف، بالاخص مدیران ارشد و ستادی، می‌تواند مفید و درس آموز باشد و با استفاده از تجربیات دیگران راه طولانی، پرفراز و نشیب، مبهم و مه‌آلود و گاه سنگلاخی و ناهموار تحولات آموزشی را با دقت و هوشیاری بیشتر سپری نمایند.

در پایان لازم می‌دانم از پژوهشگر و مترجم محترم این اثر مفید، جناب آقای دکتر سیدمحمدحسین حسینی و همچنین از جناب آقای مجید رعنائی و سرکار خانم دکتر شهلا سرخابی که در ویراستاری علمی این مجموعه تلاش نمودند، صمیمانه تشکر نمایم و برای تمام دلسوزان و اندیشه‌ورزان عرصه تعلیم و تربیت نسل جوان آرزوی سلامتی و موفقیت نمایم.

مهدی نوید

دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش

فهرست مطالب:

صفحه	عنوان
۱	مقدمه مترجم:
	مقدمه: یادگیری برای رهبری نظام‌های آموزش و پرورش
۱۵	فرناندو ام. ریمرز.....
	استرالیا: رهبری با جاه‌طلبی و اعتماد: نامه‌ای از یک زیردست
۳۹	اریک جیمیسون
	برزیل: چگونگی تضمین آموزش و پرورش با کیفیت در شهری بسیار نابرابر
۴۷	کلودیا کاستین
	کلمبیا: نامه به یک وزیر جدید
۶۱	سسلیا ماریا ولز وایت.....
	کلمبیا: هیچ شکی در فروتنی نیست
۶۷	لوئیس ای. گارسیا دبرینگارد
	هندوستان: اصلاح نظام‌مند آموزش و پرورش از طریق رهبری توزیع‌شده: ۷ چیز برای انجام دادن
۷۵	مونال جیارام و کارتیک وارما.....
	ژاپن: در زمان برنامه‌ریزی و اجرای اصلاحات مقیاس وسیع مسائلی را باید در ذهن داشت که اهداف برنامه درسی را گسترش می‌دهند
۸۵	شینچی یاماناکا
	مکزیک: بازاندیشی‌هایی از یک وزیر آموزش و پرورش به جانشین خود در پایان کار
۹۳	آتو گرانادوس

مکزیک: درس‌هایی از مکزیک: نحوه تفکر سیاسی درباره اصلاح یک نظام ملی آموزش و پرورش

۱۰۱..... مانولو ریناود.....

مکزیک: آیا باید با متخصصان صحبت کنید؟ توصیه به یک وزیر جدید

۱۱۳..... سرجیو کاردناس.....

پرو: نامه به یک وزیر جدید آموزش و پرورش

۱۱۹..... جیم ساودرا.....

لهستان: اصلاحات نظام آموزش و پرورش در لهستان: از اشتباهات گذشته چه چیزی می‌توان آموخت؟

۱۳۱..... پرزیمیسلاو سادورا و یرزی ویشنیوسکی.....

پرتغال: نامه به یک وزیر جدید: چند چیز که ای‌کاش وقتی به محل کار آمدم می‌دانستم

۱۴۳..... نونو کراتو.....

روسیه: درس‌هایی از اصلاحات در روسیه (۲۰۱۷-۲۰۰۱)

۱۵۱..... ایساک فرومین و ایگور رمورنکو.....

سنگاپور: درس‌هایی از سنگاپور و شیر

۱۶۳..... اون - سنگ تان.....

۱۷۷..... واژه‌نامه.....

مقدمه مترجم:

آموزش و پرورش قلب جامعه منسجم، مردم‌سالار، برابر و موفق (دولت ایرلند، ۲۰۱۱؛ جیز، ۲۰۱۸)، اساس توسعه فردی، اجتماعی و انسانی (سینگ، ۱۹۹۱؛ دلورس، ۱۹۹۸) و مهمترین بخش برای آینده کشور، و حتی تحقق جهانی بهتر برای زندگی کردن است (دلورس، ۱۹۹۸؛ مورنو، ۲۰۰۹)

و

«آموزش و پرورش به خوبی کار نمی‌کند».

این دو گزاره، استدلال‌های مورد توافق در بحث‌های سیاسی مرتبط با آموزش و پرورش در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته است (مورنو، ۲۰۰۹: ۲۴۵). چنین استدلال‌هایی سبب شده است تغییر نظام‌های آموزشی به رخدادی همیشگی تبدیل شود و در اکثر کشورها، تغییر دولت‌ها و معرفی وزیران جدید آموزش و پرورش به عنوان آغازی برای تغییرات گسترده در این بخش در نظر گرفته شود و بیشتر وزیران جدید، به محض ورود به وزارتخانه، دست به تغییرات گسترده بزنند.

البته تغییر در نظام‌های آموزشی دلایل متعددی مانند تغییر سیاسی ملت‌ها (گاسکی، ۲۰۰۲؛ ویلگاس-ریمرا، ۲۰۰۳)، «بهبود یادگیری دانش‌آموزان و تأمین استانداردهای آموزشی» (هریس، ۲۰۰۹: ۶۳)، «تغییر از جامعه صنعتی به جامعه دانش‌محور، تغییر در تولید

1 Government of Ireland.

2 Gies, L.

3 Singh, R. R.

4 Delors, J.

5 Moreno, J. M.

6 Guskey, T. R.

7 Villegas-Reimers, E.

8 Harris, A.

از فوردیسم^۱ به نظام منعطف، جابجایی از ایالت-کشور به جامعه جهانی و از روش‌های تفکر مدرن به پست‌مدرن^۲ (تکلی، نقل شده در: کاسب‌اوغلو،^۳ ۲۰۱۰: ۲)، تحقق اهداف «علمی»^۴ و «حرفه‌ای»^۵ (ورزل،^۶ ۲۰۱۰)، «دگرگونی‌های رادیکال اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشورها» (لابل و وارد، نقل شده در: توه و سو،^۷ ۲۰۱۱: ۳۵۰)، دلایل تاریخی، جامعه‌شناختی و روانشناختی (لاوتن،^۸ ۲۰۱۲)، راهبردهای ملی توسعه نیروی انسانی، شکل‌گیری جامعه دانش‌بنیان و الزامات ناشی از آن و نیاز به فرایندهای پویا و دائمی یادگیری (مارین،^۹ ۲۰۱۲) و تغییر در جنبه‌های اقتصادی، سیاسی و فناوری در یک جامعه (انجمن توسعه جنوب افریقا با همکاری اجتماع یادگیری،^{۱۰} ۲۰۱۵) دارد و صرفاً به خواست وزیران جدید نیست. با این همه، وزیران جدید، غالباً با هدف کمک به بهبود و افزایش کارآیی نظام آموزشی و گاهی برای بالابردن محبوبیت سیاسی خود یا دولت، ماشه آن را می‌کشند.

۱- Fordism: فوردیسم از نام هنری فورد گرفته شده و به نظریات گوناگون درباره تولید و پدیده‌های اجتماعی-اقتصادی مرتبط با آن اشاره دارد. فورد با ترکیب تولید انبوه کالا، دستمزد بالا برای کارگران و قیمت پایین پیشنهادی برای مصرف‌کنندگان، نظامی متشکل از همزمانی، دقت و تخصص به وجود آورد. این ایده خلاقانه به افزایش رونق و شکوفایی اقتصادی در ایالات متحده در دهه‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰ کمک کرد (باقری، ازکیا و سیدمیرزایی، ۱۳۹۵). از ویژگی‌های بارز این نظام می‌توان به بسط اصول مدیریت علمی به تولید انبوه، اعتماد پایین و بیگانگی کار و کارگر، فناوری ثابت و مختص ماشین، تولید نسبتاً ارزان برای مصرف بازار، نیروی کار از هم دور، کنترل فنی بالا و سلسله مراتب اقتدار اشاره کرد (سعیدی، ۱۳۸۹).

2 Tekeli, G.

3 Kasapoğlu, K

4 academic

5 vocational

6 Worzel, R.

7 La Belle, T., & Ward, C.

8 Toh, Y., & So, H. J.

9 Lawton, D.

10 Marin, S. M.

11 The Southern African Development Community In partnership with The Commonwealth of Learning

اینکه تغییر نظام‌های آموزشی نتیجه تغییر در ابعاد مختلف اجتماعی (میلر، ۱۳۹۴)، سیاسی (مافورا و فوراباتو، ۲۰۱۳)، فرهنگی (گورگوریو، پلاناس و ویلا، ۲۰۰۲)، اقتصادی (ورزل، ۲۰۱۰) و علمی-فناورانه (ندریانسکی، مونیتیچ و ندریانسکی، ۲۰۰۸^۳؛ کیلپاتریک^۴، ۲۰۰۹) باشد، یا اینکه وزیر یا عوامل سیاسی آن را به عنوان روشی برای جلب رضایت طرفداران خود و کسب اعتبار لازم (المور^۵، ۱۹۵۵) انجام داده باشند، یک پیام بسیار مهم دارد و آن پیام این است که تغییرات آموزشی اجتناب‌ناپذیرند و اساساً آموزش و پرورش با تغییر زندگی می‌کند و زندگی می‌سازد. بنابراین انتظار از وزیران جدید برای آغاز تغییر و نوآوری‌های آموزشی انتظار منطقی و شرط لازم برای همگامی با ذات آموزش و پرورش است، اما شرط کافی نیست. شرط کافی کمک به شکل‌گیری مناسب و در زمان درست - مکان درست این تغییرات است.

برای کمک به انجام مناسب تغییرات آموزشی روش‌های مختلفی مانند استفاده از دانش تغییر (زالبرگ^۶، ۲۰۰۵؛ فولن^۷، ۲۰۰۶)، بهره‌گیری از دانش تغییرات آموزشی و برنامه‌های درسی (مهرمحمدی و حسینی، زیرچاپ)، استفاده از تکنیک‌های تحلیلی برای سیاستگذاری و انجام تغییر، بهره‌گیری از تجربیات کشورها و غیره وجود دارد.

در این اثر، ضمن به رسمیت شناخته شدن روش‌های فوق، استدلال می‌شود که این روش‌ها لازم هستند، اما کفایت نمی‌کنند. انجام موفقیت‌آمیز تغییرات آموزشی، علاوه بر دانش ناشی از علم و پژوهش، نیازمند نوع دیگری از دانش است که مؤلف اصلی این اثر، فرناندو ریمرز، دکترای آموزش و پرورش از دانشکده آموزش و پرورش دانشگاه هاروارد، استاد تمام بنیاد

1 Mafora, P., & Phorabatho, T.

2 Gorgorió, N., Planas, N., & Vilella, X.

3 Nadrljanski, Đ., Munitić, A., & Nadrljanski, M.

4 Kilpatrick, J.

5 Elmore, R.

6 Sahlberg, P.

7 Fullan, M.

فورد در زمینه شیوه آموزش و پرورش بین‌المللی، مدیر طرح نوآرانه آموزش و پرورش جهانی و عضو کمیسیون آینده آموزش و پرورش یونسکو، آن را «دانش مبتنی بر عمل» می‌نامد و این اثر را براساس این دانش تنظیم کرده است. بزعم وی، دانش مبتنی بر عمل، دانش ضمنی دست‌اندرکاران و بازیگران مختلف تغییرات آموزشی از حل مسائل پیچیده، آشفته، واگرا و سازگار شونده آموزشی است. وزیر، معاونان و نزدیکان وی از مهمترین بازیگران هر تغییر آموزشی محسوب می‌شوند و تأثیری مستقیم بر این تغییرات دارند. بنابراین استفاده از دانش ضمنی آنها، روشی بسیار مناسب برای کمک به تغییرات آموزشی بوده و نقشی مکمل برای دانش مبتنی بر علم دارد. چشم‌اندازی که با وجود فراگیر بودن در حوزه‌هایی مانند کسب و کار، پزشکی، حقوق و غیره، در حوزه تغییرات مقیاس وسیع^۱ در آموزش و پرورش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین این اثر نتیجه بازاندیشی‌های وزیران آموزش و پرورش، معاونان و افراد بسیار نزدیک به آنها درباره تغییرات مقیاس وسیع و آموخته‌های آنها از این تغییرات است و محتوای آن به شرح زیر تدوین شده است:

• **استرالیا: رهبری با جاه‌طلبی و اعتماد.** این فصل توسط اریک جیمیسون (هدایت‌کننده

اصلاحات آموزشی در تمامی سطوح در استرالیا، مدیر عملکرد بالا، و مدیر دبیرستان در غرب سیدنی) نوشته شده است. بزعم وی آموزش و پرورش مهمترین وسیله برای مواجهه افراد با دنیای مبهم، پیچیده، غیرمطمئن و فرار امروز است و می‌تواند افراد را به گونه‌ای آماده نماید که از آن استقبال کرده یا از آن آسیب بینند. برای آنکه آموزش و پرورش بتواند افراد را برای پذیرش و حتی تأثیرگذاری بر دنیای دائماً در حال تغییر امروز آماده کند، وزیر یا رهبر نظام آموزشی باید دگرگونی‌های بنیادی در این نظام ایجاد نماید. اقدامی دشوار و چالش‌برانگیز که یک شبه بدست نمی‌آید، به رهبرانی نیاز دارد که در بالاترین سطح از آگاهی انسانی قرار دارند و می‌توانند تلاش‌های جمعی تمامی دست‌اندرکاران را بسیج نمایند. وی برای این امر توصیه‌هایی ارائه می‌کند که عبارتند از: اعتماد به حرفه‌ای‌ها، به چالش

¹ large-scale changes

کشیدن فعالانه وضعیت موجود، داشتن رؤیاهای بزرگ، ایستادن بر روی قوت‌ها به جای تمرکز بر شکاف‌ها، و اعتماد به بصیرت خود.

• **برزیل: چگونگی تضمین آموزش و پرورش با کیفیت در شهری بسیار نابرابر.** این فصل

توسط کلودیا کاستین (رئیس آموزش و پرورش شهرداری ریودژانیرو، مدیر ارشد آموزش و پرورش جهانی در بانک جهانی، مدیر مرکز تعالی و نوآوری سیاستگذاری آموزشی، نایب رئیس بنیاد ویکتور سیویتا و عضو کمیسیون جهانی آینده کار) نوشته شده است. وی در این فصل به شرایط آموزش و پرورش در نظام آموزشی بزرگترین شهر برزیل و نابرابری‌های بزرگ اجتماعی و آموزشی آن می‌پردازد. سپس اظهار می‌کند با علت‌یابی این مسائل، برای حل این مسائل، همزمان به ایجاد فرهنگ عالی بودن در کل شهر و انتظارات سطح بالا از هر دانش‌آموز و اجرای اقدامات لازم برای پشتیبانی از مدارس پرداخته است. رویکردی که از توصیه‌های مایکل فولن گرفته شده است.

• **کلمبیا: نامه به یک وزیر جدید.** این فصل توسط سسیلیا ماریا ولز وایت (وزیر آموزش و

پرورش کلمبیا از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۰، مدیرکل آموزش و پرورش بوگوتا از ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲ و رئیس یونیورسیاد جورج تودو لوزانو) نوشته شده است. وی در این فصل، تجربه ۹ ساله وزارت و کارهای انجام شده برای بهبود نظام آموزشی از قبیل تدوین برنامه‌ای برای افزایش ثبت‌نام‌کنندگان در تمامی سطوح آموزشی، ایجاد نظام بهبود کیفیت، و مدرن‌سازی مدیریت بخش‌ها را ارائه کرده است. از نکات قابل توجه در این فصل، شرط وی برای پذیرش وزارت آموزش و پرورش است. یعنی داشتن زمان کافی برای ایجاد تغییرات و کنار کشیدن از کار، هر زمان که این شرایط مهیا نباشد. این امر باعث شد وی بدون فشارهای کوتاه‌مدت، اقدامات دشواری انجام دهد. تحلیل اطلاعات موجود درباره آموزش و پرورش، آمارها و پژوهش‌ها، استفاده از متخصصان بیرونی، اما تکیه بر تیم درونی در طراحی طرح توسعه نظام آموزشی، تعریف جزئیات اجرا، حفظ تمرکز راهبردی بر طرح توسعه و بهره‌گیری از دست‌اندرکاران مختلف، به ویژه معلمان، و آماده‌سازی و تحویل وزارتخانه به وزیر جدید از مهمترین توصیه‌های وی است.

• **کلمبیا: هیچ شکی در فروتنی نیست.** این فصل توسط لوئیس گارسیا دبریکارد (معاون وزیر آموزش و پرورش کلمبیا) نوشته شده است. در زمان وی، برای اولین بار در تاریخ کشور کلمبیا، آموزش و پرورش بیشترین بودجه ممکن (حتی بیشتر از بودجه دفاعی) را دریافت کرد و اصلاحات بلندپروازانه در آن انجام گرفت که شامل معرفی شاخص جدید برای اندازه‌گیری کیفیت آموزشی، مدرن‌سازی فرایند جذب معلمان جدید و اصلاح ارزشیابی ضمن خدمت آنها، معرفی اصلاحات برنامه‌های درسی، راه‌اندازی برنامه‌ای برای پایان دادن به دو شیفته بودن مدارس و تخصیص بزرگترین بودجه زیرسازی به مدارس تا به امروز می‌شود. با این همه، وی به دلایلی مجبور به استعفا از موقعیت خود شده است که مهمترین دلایل آن عبارت بودند از: گم کردن ایده آل‌گرایی، توجه به ارتباطات نمایشی و هیجانانگیز زودگذر ناشی از آن، تأکید بر تکنوکراسی در بهترین حالت، تکنوکراسی که درست است، اما تمام حقیقت نیست، و بهره‌گیری از تاکتیک‌های خوب مذاکره، نظریه بازی و پویایی قدرت برای مذاکره و میانجی‌گری تعارض که تمام چالش‌ها و واقعیت‌های را دربر نمی‌گیرد. پیشنهاد وی به وزیر جدید، رهبری فروتنانه یعنی رهبری منضبط و سرسخت، اما باز و شنوا، یادگیرنده و فداکار است.

• **هندوستان: اصلاح نظام‌مند آموزش و پرورش از طریق رهبری توزیع‌شده: هفت چیز برای انجام دادن.** این فصل توسط مونال جیارام (مدیر برنامه بنیاد آموزشی کایوالیا در هند و مبتکر بنیاد پیراما برای هدایت آموزشی، رهبر مرکز تعالی یادگیری اجتماعی و عاطفی، رهبری معلم، رهبری مدرسه و سنجش، و مؤلف کتاب‌های حوزه تدریس و یادگیری برای قرن ۲۱، اهداف آموزشی، سیاست‌ها و غیره) و کارتیک وارما (مدیر برنامه بنیاد آموزش و پرورش کایوالیا در هند و مبتکر بنیاد پیراما، رهبر مرکز تعالی یادگیری و توسعه سازمانی برنامه ملی تغییر بنیاد پیراما، و مشاور مدیریت در سراسر هندوستان، منا و مالزی) نوشته شده است. نظام آموزش و پرورش هندوستان با ۱۴۰ میلیون دانش‌آموز ابتدایی، یکی از بزرگترین نظام‌های آموزشی در دنیاست و تغییر مقیاس وسیع سریع و با کیفیت در آن از دشوارترین و چالش‌برانگیزترین کارها در این کشور محسوب می‌شود. یکی از راه‌های این امر، بهره‌گیری

از رهبری توزیع شده است. در این زمینه آنها پیشنهاد می‌کنند: آینده‌ای که می‌خواهید را جذب کنید؛ درست استنتاج کنید؛ در زمان واقعی، همیشه «قابلیت‌های رهبری ایجاد کنید؛ مسیر رهبری بسازید؛ باهوش‌تر باشید بیشتر از فرایندهای انسانی؛ مربی‌گری کنید، عملکرد را مدیریت نکنید، و برای ارائه ظرفیت، ظرفیت‌سازی سازمانی کنید.

• **ژاپن: در زمان برنامه‌ریزی و اجرای اصلاحات مقیاس وسیع مسائلی را باید در ذهن**

داشت که اهداف برنامه درسی را گسترش می‌دهند. این فصل توسط شینیچی یاماناکا (معاون وزیر آموزش، فرهنگ، ورزش و علم و فناوری؛ مدیر کل آموزش ابتدایی و متوسطه، حوزه ریاست وزیر و اداره کل ورزش و جوانان؛ رئیس مؤسسه آموزشی کادوکاوا دوانگو؛ مشاور اجرایی اداره هیروشیما در زمینه آموزش و پرورش؛ سفیر تام‌الاختیار ژاپن در بلغارستان؛ مشاور دبیرخانه کابینه، معاون مدیر و مدیر کمیته اصلاح آموزشی و کمیته بازسازی آموزش؛ رئیس اداره تالیس سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و دانشیار دانشکده اقتصاد بین‌الملل دانشگاه ملی یوکوهاما) نوشته شده است. وی براساس تجربیات خود در زمینه تغییر آموزشی، شش اصل برای اصلاح آموزشی اثربخش و پشتیبانی از آن ارائه می‌دهد که عبارتند از: تشکیل کمیته‌ای برای بحث درباره اصلاح آموزش و پرورش ملی؛ تدوین یک برنامه درسی ملی استاندارد؛ اجرای سنجش ملی از مهارت‌های علمی؛ نظام توسعه حرفه‌ای؛ ارتقاء مشارکت مدرسه-جامعه، و پول.

• **مکزیک: بازاندیشی‌هایی از یک وزیر آموزش و پرورش به جانشین خود در پایان کار.**

این فصل توسط اتو گرانادوس (وزیر آموزش و پرورش مکزیک از سال ۲۰۱۷ تا سال ۲۰۱۸، معاون وزیر برنامه‌ریزی، رئیس مطبوعاتی رئیس‌جمهور، و رئیس حوزه وزارتی وزیر آموزش و پرورش، عضو هیأت مشورتی آموزش، علوم و فرهنگ سازمان کشورهای عضو ایرو-امریکا، سفیر مکزیک در شیلی، و فرماندار ایالت آگواسالینتس) نوشته شده است. بزعم وی دولت‌ها باید با شناخت ماهیت چالش‌برانگیز مسائل آموزشی با مسائل مواجه شده، ضرورت مقابله با آنها را درک کنند و برای اشتباهات هزینه کنند. برخی از دیدگاه‌ها و تأملات وی برای وزیر بعدی آموزش و پرورش عبارتند از: سؤالات درست برسید؛ در ابتدای کار از سرمایه سیاسی

خود برای اتخاذ تصمیمات درست خرج کنید؛ سیاست، نه خط‌مشی؛ حکمرانی بودجه‌بندی است؛ برای تغییر، ائتلاف گسترده و اثربخش ایجاد نمایید؛ در تحول آموزشی هیچ میانبری وجود ندارد؛ نوآوری و بهبود به تنهایی به معنی بازسازی نیست، استمرار مهم است؛ چرخه‌های حکومت: دوستان، متحدان، رقبا و دشمنان؛ درباره هر منفعت یا هزینه ناشی از اصلاحات آموزشی باید به وضوح گفتگو شود، و مبارزات سیاسی خود را فراموش کنید.

• **مکزیک: درس‌هایی از مکزیکیک: نحوه تفکر سیاسی درباره اصلاح یک نظام ملی آموزش و پرورش.** نویسنده این فصل مانولو ریناود (از مقامات ارشد دولت مکزیکیک در سال‌های ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۸ و مشاور ارشد وزیر آموزش و پرورش از سال ۲۰۱۲ تا سال ۲۰۱۵) است. بزعم وی نظام آموزشی مکزیکیک در سال ۲۰۱۲ یک اصلاح ملی بلندپروازانه را به اجرا درآورد که شامل تجدیدنظر در برنامه درسی، تثبیت یک نردبان شغلی شایستگی حرفه‌ای برای معلمان، تحول در سازمان نظام آموزشی و کاهش قدرت اتحادیه‌های معلمان بود. این اصلاحات با مقاومت‌های جدی مواجه شد و دولت جدید تلاش کرد آن را متوقف نماید. درس‌های آموخته وی از این اصلاحات عبارتند از: همیشه دانش‌آموزان را در اولویت قرار دهید؛ به صداهای مختلف گوش دهید؛ مبارزات خود را با دقت انتخاب نمایید؛ و وقتی مبارزات خود را انتخاب کردید، با اعتقاد با آنها بجنگید.

• **مکزیک: آیا باید با متخصصان صحبت کنید؟ توصیه به یک وزیر جدید.** نویسنده این فصل سرجیو کاردناس (دانشیار دانشکده مدیریت عمومی مرکز پژوهش و تدریس اقتصاد، مدیر سابق مرکز همکاری منطقه‌ای آموزش بزرگسالان امریکای لاتین و کارائیب و سردبیر مجله اصلاحات و سیاست آموزشی) است. وی اظهار می‌کند گاهی اوقات پژوهشگران انتظار دارند یافته‌های پژوهشی آنها توسط تصمیم‌گیران نظام‌های آموزشی استفاده شود. اما گفتگوهای بین وزیر و پژوهشگران و متخصصان امری پیچیده و استثناء است. پیشنهادهای وی به وزیر برای شروع این گفتگو شامل آغاز با قدم‌های درست؛ اعتماد؛ باز بودن؛ ترویج مخالفت؛ استمرار؛ بلندپروازی سیاسی؛ ایجاد شبکه‌ها؛ تشخیص، پذیرش یا رد؛ عدم تلقی محبوبیت به معنی پژوهش قابل اعتماد و مفید، و هم معنی نبودن فراوانی با مرتبط بودن است.

• **پرو: نامه به یک وزیر جدید آموزش و پرورش.** این فصل توسط جیم ساودرا (وزیر آموزش و پرورش از سال ۲۰۱۳ تا سال ۲۰۱۶، رهبر شیوه جهانی آموزش و پرورش در گروه بانک جهانی، عضو سازمان‌های بین‌المللی و اتاق فکریهایی مانند بانک توسعه امریکایی، کمیسیون اقتصادی امریکای لاتین و کارائیب، سازمان بین‌المللی کار، گروه تحلیل و توسعه و انجمن ملی کار در پرو) نگاشته شده است. وی معتقد است وزیر آموزش و پرورش سمت دولتی حساسی است که می‌تواند زیست‌پذیری بلندمدت کشور را تعیین نماید. آموزش و پرورش یعنی دادن حق خدمات با کیفیت به تمامی کودکان و نوجوانان که نیازمند تعهد مالی، مدیریتی و سیاسی تمامی بازیگران آن است. برای آنکه آموزش و پرورش بتواند یادگیری با کیفیت برای تمامی آموزان ارائه نماید، توصیه‌ها و پیشنهادهای وی عبارتند از: طراحی منطقی، ظرفیت اجرا و همبستگی سیاسی.

• **لهستان: اصلاحات نظام آموزش و پرورش در لهستان: از اشتباهات گذشته چه چیزی می‌توان آموخت؟** پرزیمیسلاو سادورا (دکترای علوم، استادیار مؤسسه جامعه‌شناسی دانشگاه ورشو و استاد مدعو دانشکده مطالعات اسلاوی و شرق اروپا در کالج لندن) و یرزی ویشنیوسکی (متخصص سیاست آموزشی، مدیرکل وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۹۹۸، مدیر تیم بنیاد اروپایی آموزش و پرورش در تجدیدنظر نظام آموزش حرفه‌ای در کرواسی، عضو مرکز پژوهش و نوآوری آموزشی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، عضو کمیته کارشناسان عالی‌رتبه سوادآموزی کمیسیون اروپا، عضو کمیته انتخاب جایزه ویژه در آموزش و پرورش ۲۰۱۱ و عضو هیأت مدیره صندوق اروپایی آموزش و پرورش) نویسندگان این بخش هستند. سادورا و ویشنیوسکی با تشریح بزرگترین اصلاح آموزشی لهستان (سال ۱۹۹۹) و نقاط قوت و ضعف‌های آن، توصیه‌هایی برای اصلاحات موفق آموزشی ارائه می‌کنند که شامل تشخیص دقیق و تفصیلی و سنجش اثر مبتنی بر شواهد اصلاحات قبلی؛ توجه به مشورت‌های عمومی؛ انتشار گسترده اطلاعات اصلاحات در چارچوب یک راهبرد ارتباطی حرفه‌ای؛ خارج کردن سیاست از آموزش و پرورش، و پافشاری بر اجرای اصلاحات است.

• **پرتغال: نامه به یک وزیر جدید: چند چیز که ای کاش وقتی به محل کار آمدیم می‌دانستیم.** این فصل توسط نونو کراتو (استاد ریاضی و آمار دانشگاه لیسبون، وزیر آموزش

و پرورش و علوم پرتغال از سال ۲۰۱۱ تا سال ۲۰۱۵) تدوین شده است. وی معتقد است شغل وزارت آموزش و پرورش از آن کارهایی است که افراد بدون آمادگی نباید آن را برعهده بگیرند. توصیه‌های وی برای وزیران جدید عبارت است از: آسیب‌نزد؛ متخصصان را باور نکنید؛ به داده توجه کنید و انتخاب کنید وزیری برای آینده دانش‌آموزان باشید.

• **روسیه: درس‌هایی از اصلاحات در روسیه (۲۰۱۷-۲۰۰۱).** این فصل توسط ایساک

فرومین (رئیس مؤسسه آموزش و پرورش «دانشکده عالی اقتصاد» دانشگاه ملی پژوهش در مسکو، هدایت‌کننده برنامه آموزشی بانک جهانی در روسیه از سال ۱۹۹۹ الی ۲۰۱۱، مشاور وزیر آموزش و علوم در فدراسیون روسیه از سال ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۶) و ایگور رمورنکو (رئیس دانشگاه شهر مسکو، مدیر بخش سیاست مدرسه ملی وزارت آموزش و علوم فدراسیون روسیه از سال ۲۰۰۹ الی ۲۰۱۱ و معاون وزیر آموزش و علوم فدراسیون روسیه از سال ۲۰۱۱ الی ۲۰۱۳) نوشته شده است. آنها اظهار می‌کنند پس از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، نظام آموزشی با چالش‌های متعددی مواجه شد. روسیه از سال ۲۰۰۰ مرحله جدیدی از اصلاحات آموزشی را آغاز کرد. برای انجام این اصلاحات اقدامات مختلفی مانند تأسیس نظام مستقل سنجش کیفیت آموزشی، بهبود ساختار آموزش مدرسه‌ای، توسعه محیط مدرن آموزشی، اجرای بودجه سرانه و تحول در نظام حاکمیت آموزش و پرورش انجام گرفت. این اقدامات نتایج مثبتی مانند پوشش مناسب کودکان سن مدرسه، ارتقاء رتبه روسیه در مطالعات بین‌المللی تیمز، پرلز و پیزا داشت، اما کاستی‌هایی نیز وجود داشت که شامل وجود ناسازگاری در اصلاحات، اجرای اصلاحات به شیوه‌ای بالا به پایین و متمرکز و بدون انعطاف کافی در سازگاری با ویژگی‌های منطقه‌ای، کم‌توجهی به پشتیبانی دست‌اندرکاران و ذینفعان مهم اصلاحات، کم‌توجهی به بازخورد درباره نتایج تغییرات، و تأثیر منفی نظام تخصیص مسئولیت‌ها در مدیریت آموزشی و تأمین بودجه بر اثربخشی اصلاحات بود.

• **سنگاپور: درس‌هایی از سنگاپور و شیر.** نویسنده این فصل اون-سنگ تان (استاد آموزش و

پرورش دانشگاه فناوری نایانگ در سنگاپور، مدیر مرکز پژوهش درباره توسعه کودک، و مدیر مؤسسه ملی آموزش و پرورش در سنگاپور از سال ۲۰۱۴ تا سال ۲۰۱۸، رئیس

تربیت معلم، مجری شبکه بین‌المللی پژوهش درباره تربیت معلم انجمن جهانی پژوهش آموزشی، عضو پنل تخصصی پژوهش درباره علوم اجتماعی و انسانی در سنگاپور، عضو پنل تخصصی تأمین بودجه پژوهش درباره آموزش دوره سوم، رئیس انجمن پژوهش آموزشی سنگاپور، رئیس انجمن پژوهش آموزشی آسیا-اقیانوسیه، سردبیر نشریه پژوهش آموزشی برای سیاست‌گذاری و عمل و سرویراستار نشریه آسیا-اقیانوسیه) است. وی به دلیل مسئولیت‌های مختلف خود از نزدیک با بسیاری از وزراء توانمند آموزش و پرورش کار کرده و توصیه‌هایی به وزیران جدید آموزش و پرورش ارائه کرده است که عبارتند از: آموزش و پرورش یک مسیر طولانی است؛ به معلمان اعتماد کنید («ده فرمان» خط‌مشی‌های اثربخش معلم)، و از شیر یاد بگیرید.

این اثر، همانطور که ریمرز اظهار می‌کند دستورالعمل، راهنمای گام به گام یا راه‌حل‌هایی روشن برای تغییرات آموزشی نیست، بلکه ابزاری اکتشافی است که وزیر جدید یا هر خواننده دیگر می‌تواند از آن ایده بگیرد و از چشم‌اندازها و تجربیات همکاران قبلی خود برای انجام موفقیت‌آمیز تغییرات آموزشی استفاده نماید.

فصل‌های این کتاب توسط نویسندگان مختلف به نگارش درآمده است، بنابراین مواردی در کل کتاب وجود دارد که در نگاه اول سؤال‌برانگیز است، اما خوانندگان محترم می‌توانند با آگاهی از این موارد، اما معطل نماندن بر روی آنها، استفاده بهتری از این کتاب نمایند. این موارد عبارتند از:

- محتوای تمامی فصل‌ها یکدست نیست. بیشتر فصل‌ها با فهرست‌های مشخصی تنظیم شده‌اند، اما تعدادی از آنها فهرست معینی ندارد.
- بیشتر فصل‌های کتاب منابع مشخصی ندارند و حاصل بازنمایشی نویسندگان خود هستند، اما در تعدادی از آنها از منابع علمی استفاده شده است.
- در استناددهی‌ها براساس APA عمل نشده است. در برخی از فصول، منابع در پایان و در برخی فصول در پاورقی آورده شده است. در برخی از فصول مانند هندوستان نیز اطلاعات کتاب‌شناختی کامل منابع ارائه نشده است.

• در اصل اثر، در معرفی نویسندگان، روال واحدی وجود ندارد. به نحوی که در بیشتر فصل‌ها، از اسامی کوچک نویسندگان و در برخی موارد از نام خانوادگی نویسنده استفاده شده است. در یک فصل نیز از پیشوند پروفیسور و دکتر استفاده شده است که در ترجمه، تمامی آنها یکدست و براساس فامیل نویسنده تنظیم گردید.

این کتاب، اثری بسیار ارزشمند است و مطالعه آن نه تنها برای وزیر جدید یا فعلی آموزش و پرورش، بلکه به تمامی افراد دارای توان بالقوه وزرات آموزش و پرورش از قبیل معاونان مختلف وزیر، مدیران کل وزارتخانه و استان‌ها، کارشناسان و نیروی انسانی وزارتخانه و ادارات آموزش و پرورش، مدیران و معلمان، و دانشجو معلمان، که سکان‌داران بعدی نظام آموزشی هستند، توصیه می‌شود.

کلام پایانی اینکه ترجمه این اثر مرهون همراهی‌ها و مساعدت‌های عزیزان و بزرگوارانی است که شایسته است از آن‌ها به نحوی ارزشمند قدردانی شود، خانواده و همراهی آنها اولین دلگرمی و زمینه‌ساز ترجمه این اثر بود که جا دارد مراتب صمیمانه‌ترین سپاس‌های خود را از همسر بزرگوارم، سرکارخانم دکتر معصومه مطور، ابراز نمایم. از جناب آقای دکتر مهدی نویدادهم دبیر کل محترم دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، جناب آقای مجید رعنائی معاون محترم دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش، و سرکارخانم دکتر شهلا سرخابی مدیر محترم پژوهش‌های راهبردی دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش که زمینه ترجمه این اثر را مهیا کردند و از ابتدا تا انتهای این امر همراه اینجانب بودند، صمیمانه تشکر می‌کنم. همچنین از کلیه عزیزانی که در مسیر ترجمه این کتاب نقشی داشتند نیز سپاسگزارم.

منابع

- باقری، جابر؛ ازکیا، مصطفی و سید محمد سید میزرایبی. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر فورديسم ایرانی بر اقتصاد، جامعه و فرهنگ ایران. *مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی*، دوره ۵، شماره ۳، صص ۸۹-۱۱۱.
- سعیدی، علی اصغر. (۱۳۸۹). *جامعه‌شناسی کار از تیئوریسم به پست‌فوردیسم*. تهران: مرکز

مهر محمدی، محمود و سیدمحمدحسین حسینی. (زیر چاپ). تغییر و اجرای برنامه درسی. تهران: سمت
میلر، جی. پی. (۱۳۹۴). نظریه‌های برنامه درسی (ترجمه محمود مهر محمدی). تهران: سمت.

- Delors, J. (1998). *Learning: The treasure within*. Unesco.
- Elmore, R. (1996). Getting to scale with good educational practice. *Harvard educational review*, 66(1), 1-27.
- Fullan, M. (2006). Change theory: A force for school improvement (Seminar Series Paper No. 157). *East Melbourne, Australia: Centre for Strategic Education*.
- Gies, L. (2018). Local citizenship in the global era: educating for community participation and change. *Critical Studies in Education*, 59:1, 128-130,
- Gorgorió, N., Planas, N., & Vilella, X. (2002). Immigrant children learning mathematics in mainstream schools. In *Transitions between contexts of mathematical practices* (pp. 23-52). Springer, Dordrecht.
- Government of Ireland. (2011). *Government for National Recovery 2011–2016*. Dublin: The Stationery Office.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and teaching*, 8(3), 381-391.
- Harris, A. (2009). Big change question: does politics help or hinder education change?. *Journal of Educational Change*, 10(1), 63-67.
- Kasapoğlu, K. (2010). Relations between classroom teachers' attitudes toward change, perceptions of "constructivist" curriculum change and implementation of constructivist teaching and learning activities in class at primary school level. *Unpublished doctoral dissertation, Middle East Technical University, Ankara, Turkey*.
- Kilpatrick, J. (2009). The mathematics teacher and curriculum change. *PNA. Revista de Investigación en Didáctica de la Matemática*, 3(3), 107-121.
- Lawton, D. (2012). *Theory and practice of curriculum studies*. Routledge.
- Mafora, P., & Phorabatho, T. (2013). Curriculum change implementation: do secondary school principals manage the process?. *The Anthropologist*, 15(2), 117-124.
- Marin, S. M. (2012). Change and innovation in the educational policies and strategies for human resources development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1662-1667.
- Moreno, J. M. (2009). Big change question. *Journal of Educational Change*, 10(2-3), 245-248.
- Nadrljanski, Đ., Munitić, A., & Nadrljanski, M. (2008). Cybernetics Models of Methods in Informatics Teaching. *Infomedia, The International Journal on Informatics and New Media in Education*, 1, 19-25.
- Sahlberg, P. (2005). Curriculum change as learning: In search of better implementation. In *International Conference on Curriculum Reform and Implementation in the 21st Century: Policies, Perspectives and Implementation* (pp. 8-10).

- Singh, R. R. (1991). *Education for the twenty-first century: Asia-Pacific perspectives* (Vol. 91). Unesco Principal Regional Office for Asia and the Pacific.
- The Southern African Development Community In partnership with The Commonwealth of Learning. (2015). *General Education Modules for Upper Primary and Junior Secondary School Teachers of Science, Technology and Mathematics by Distance in the Southern African Development Community (SADC)*. Retrieved at 2015 from [https://www.scribd.com/doc/98714668/10/Defining-Curriculum-Change - and-Innovation#page=10](https://www.scribd.com/doc/98714668/10/Defining-Curriculum-Change-and-Innovation#page=10)
- Toh, Y., & So, H. J. (2011). ICT reform initiatives in Singapore schools: A complexity theory perspective. *Asia Pacific Education Review*, 12(3), 349-357.
- Villegas-Reimers, E. (2003). *Teacher professional development: an international review of the literature*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Worzel, R. (2010). *Why Education Must Change*. <http://www.teachmag.com/archives/1525>

یادگیری برای رهبری نظام‌های آموزش و پرورش

فرناندو ام. ریمرز

۱- هدف این کتاب:

هدف این کتاب ساده است: آماده کردن وزیران جدید آموزش و پرورش از طریق مجموعه‌ای از بازاندیشی‌های افرادی که شغلی مشابه داشته، یا از نزدیک با آنها کار کرده‌اند. امیدوارم این بازاندیشی‌ها درباره شیوه‌های رهبری تغییرات آموزشی مقیاس وسیع، الهام‌بخش سؤالات، تفکرات و تمهیداتی باشد که به افرادی که در آینده مسئولیت‌هایی مشابه خواهند داشت کمک کند تا از پیشینیان خود یاد بگیرند.

واضح است بستری که هر وزیر جدید هنگام ورود به شغل با آن مواجه می‌شود، از بسیاری جهات منحصر به فرد است. فرصت‌ها و محدودیت‌های پیش روی وزیر جدید، چه ناشی از عوامل خاص نیازمند تغییر آموزشی، سطح منابع در دسترس، سطح پشتیبانی عمومی از اصلاحات، ظرفیت سازمانی بخش [آموزش و پرورش]، بستر سیاسی بزرگتر، یا ناشی از ماهیت ارتباط وی با رئیس‌جمهور و دیگر اعضاء کابینه، موقعیتی منحصر به فرد ایجاد می‌کنند. این یک «وضعیت آشفته»^۱ منحصر به فردیست که هر وزیر با آن روبرو خواهد شد و

¹ reflections

² mess

تلاش خواهد کرد آن را «حس کند». اولین کار هر وزیر جدید برای حس آشفته‌گی، حس کردن شغل خود و منابع در دسترس برای انجام آن است.

حس آشفته‌گی نیازمند تبدیل مجموعه‌ای از چالش‌های چندگانه بهم پیوسته به مجموعه‌ای از مسائل سازماندهی شده و اولویت‌بندی شده و سپس تبدیل آنها به راهبردی برای عمل است. این تمرین تصمیم‌گیری عقلانی، در مجموعه‌ای از ملاحظات سیاسی و سازمانی مانند نحوه تعریف مشکل و تعیین محل آن نهفته است. درک نحوه اثرگذاری بر این عوامل سیاسی و سازمانی چیزی است که «حس کردن» شغل تعریف می‌کنم. بدون شک، از طریق صحبت با تعداد زیادی از افراد آگاه در کشور می‌توان چیزهای زیادی درباره «حس کردن آشفته‌گی» بدست آورد. اما، در پایان روز، مسئولیت تصمیم‌گیری درباره نوع و نحوه کاری که باید انجام شود، با خود وزیر است. برای انجام این مسئولیت، وزیر چه پشتیبانی‌هایی می‌تواند پیدا کند؟ چگونه می‌تواند این شغل را حس نماید؟

من وزیران زیادی را دیده‌ام که به دنبال شرکت‌های همیار یا وزیران سابق می‌گردند. فکر می‌کنم آنها این کار را کمتر برای یافتن راه‌حل‌های فنی برای مسائلشان انجام می‌دهند و بیشتر امیدوارند هم‌نوعانی الهام‌بخش پیدا کنند تا از آنها نحوه حس آشفته‌گی که مسئول آن هستند و چگونگی حس کار خود را یاد بگیرند. بالاخره، در حال حاضر تکنیک‌های تحلیلی وجود دارند که بعد از تعریف و اولویت‌بندی مسائل، می‌توان برای حل این مسائل از آنها استفاده کرد، اما برای کمک به تصمیم‌گیری وزیران در زمینه چگونگی شکل‌دهی به مسائل به شکلی قابل حل، منابع نسبتاً کمی وجود دارد، و برای کمک به آنها برای توسعه خودآگاهی و «حس کردن» شغل، حتی منابع کمتری یافت می‌شود.

وقتی وزیران تجربیاتشان در زمینه «حس آشفته‌گی» یا «حس شغل» را با دیگر همکاران خود در میان می‌گذارند، در شکلی از تبادل حرفه‌ای سهم می‌شوند که برای هر حرفه‌ای لازم

است. آنها درباره عمل خود می اندیشند، همکاران شان را به انجام همان کار دعوت می نمایند، تلاش می کنند از چیزهایی که یاد گرفته اند، اصول قابل تعمیم استخراج نمایند و سپس این اصول را برای بررسی موشکافانه به همکاران حرفه خود ارائه کنند. این همکاران می توانند با تبدیل این اصول به شیوه های عملی متناسب با بسترهای خود، آنها را بیازمایند. در یک برداشت، وقتی وزیری با یک روش خاص به شغل نزدیک می شود، آنها با مجموعه ای از فرضیه ها درباره آنچه که یک وزیر می تواند انجام دهد، قدرتی که دارند، و نوع تعدیل عواملی که می توانند بر آن تأثیر بگذارند، به نوبه خود شرایط را به نحوی تغییر خواهند داد که در نهایت بر فرصت های یادگیری و یاددهی در مدارس اثر بگذارد. عمل براساس فرضیه های آنها همانند انجام یک آزمایش است. در واقع، در درون تجربه بزرگتری که راهبرد مورد پیگیری یک وزیر است، تجربیات کوچک تر زیادی قرار دارد.

در یک کتاب راهنمای وزیران آموزش و پرورش^۱ استفاده شده در برنامه آموزشی هاروارد برای وزیران آموزش و پرورش، که آن را برای چندین سال تدریس می کنم، برای پشتیبانی از تصمیم گیری درباره طراحی یک راهبرد آموزشی، ابزاری ارائه کرده ام که مراحل آن در شش گام در نظر گرفته شده است:

گام اول: انتخاب یک هدف ماندگار بلندپروازانه

1 Fernando Reimers, Getting the Basics Right. Education. This is a chapter in a comprehensive Leadership Handbook for Ministers which includes sections on Finance and Public Health (Cambridge, MA: Harvard Ministerial Leadership Program, 2018).

۲- برنامه وزیران هاروارد، که با همکارانم ریفات آتون، مایکل سنکلایر و دیگر همکاران دانشکده های بهداشت عمومی، حکمرانی و آموزش و پرورش همکاری می کنم، برنامه ایست که به ایجاد ظرفیت های رهبری در وزیران آموزش و پرورش، بهداشت، برنامه ریزی و بودجه می پردازد. چارچوب عمومی مورد استفاده من برای پشتیبانی از یک راهبرد آموزشی همان چارچوب مورد استفاده در برنامه پشتیبانی از راهبرد بهداشت عمومی است، هرچند نحوه انجام هر یک از این گام ها در این بخش آشکارا متفاوت است.

گام دوم: شناسایی نیازها و فرصت‌های بهبود آموزش و پرورش مرتبط با هدف ماندگار بلندپروازانه و [شناسایی] دلایل اصلی نتایج ناکارآمد آموزشی یا نیازهای آموزشی
گام سوم: تعیین اولویت‌ها
گام چهارم: تدوین راهبردی^۱ برای استفاده از اهرم‌های بودجه‌ای جهت دستیابی به اهداف ماندگار و نتایج
گام پنجم: شناسایی مسیرهای ارائه [راهبرد]
گام ششم: برنامه‌ریزی برای اجرا

اما دانشی که از فرضیه‌های تشکیل‌دهنده چنین راهبردی خبر می‌دهد از کجا ناشی می‌شود؟ بخشی از آن از شواهد مرتبط با وضعیت نظام آموزش و پرورش، بخشی از پژوهش درباره یافته‌های روش‌های مختلف جهت آزمودن دستیابی به نتایج متعدد آموزشی و بخشی از تمرین رهبری تلاش‌های تغییر آموزشی بدست می‌آید. ممکن است برخی تعجب کنند که با وجود تکنیک‌های قدرتمند تحلیلی برای تولید شواهد پشتیبان خط مشی^۲ و دانش مبتنی بر علم که به ما در مقابله با چالش‌های آموزشی کمک می‌کنند، چه نیازی به دانش مبتنی بر عمل هست؟ آیا وزیر جدید نباید به راحتی، بهترین دانش و تحلیل خط مشی مبتنی بر علم را فراخوانده و براساس آن دانش، دستورکاری برای اصلاح تدوین نماید؟ پاسخ به این پرسش گمراه‌کننده، ساده است: نه! اگرچه علم و تکنیک‌های تحلیل منطقی، درباره چگونگی بهبود نظام آموزشی پیشنهادهایی برای تصمیم‌گیران دارند، [اما] در تعیین اینکه کدام مسائل باید حل شوند و نحوه انجام این کار، کفایت نمی‌کنند. تدوین و اجرای خط مشی‌های اثربخش آموزشی و رهبری دستور کار بلندپروازانه اصلاحات به دانش حرفه‌ای ویژه‌ای نیاز دارد که باید براساس درک عمل ترسیم شود.

1 strategy
2 delivery
3 policy

دونالد شون در کتاب کارگزار فکور، کتابی کلاسیک درباره عمل حرفه‌ای و آموزش و پرورش، استدلال می‌کند در بهبود عمل حرفه‌ای، توانایی بازاندیشی درباره دانش هدایت‌کننده عمل امری ضروری است.^۱ معمولاً کارگزاران عمل خود را با دانش حل مسئله به پیش می‌برند که فراتر از کاربرد مکانیکی اصول یا نتایج بدست آمده از علوم پایه است. شون همچنین استدلال می‌کند شکست در درک تمام این موارد اغلب باعث می‌شود مؤسسات درگیر در آموزش حرفه‌ای، برنامه درسی را بر اساس پارادایمی بنا کنند که فرض می‌کند عمل حرفه‌ای صرفاً بکارگیری اصول عمومی بدست آمده از پژوهش بنیادی در زمینه مسائل عملی است. من دیدگاه شون را این گونه به اشتراک می‌گذارم که در پشتیبانی کامل از عمل حرفه‌ای اثربخش، به ویژه هنگام مواجهه متخصصان با «مسائل آشفته»، چنین پارادایمی محدود و ناقص است.

چند اندیشمند رهبری، از جمله پیتر سنگه^۲ و رون هایفتز^۳ بین چالش‌های مختلف پیش‌روی رهبران تمایز مفیدی قائل شده‌اند: چالش‌هایی که بکارگیری دانش تحلیلی مبتنی بر علم می‌تواند راه‌حلی دقیق برای آنها ارائه نماید و چالش‌هایی که این دانش نمی‌تواند راه‌حلی برای آنها ارائه دهد. سنگه، چالش‌های نوع اول را مشکلات همگرا^۴ و نوع دوم را مشکلات واگرا^۵ و هایفتز آنها را چالش‌های فنی^۶ و سازگار شونده^۷ می‌نامد. همکارم نوئل

1 Donald A. Schon, the Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. (New York: Basic Books, 1983).

2 practitioners

3 Peter Senge

4 Ron Heifetz

5 convergent

6 divergent

7 Peter M. Senge, the Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Currency/Doubleday, 2006).

8 technical

9 adaptive

10 Ronald A. Heifetz, Leadership without Easy Answers (Cambridge, Mass.: Belknap Press Of Harvard University Press, 1994).

مک‌گین^۱ و من در مطالعه‌ای درباره ارتباط پژوهش آموزشی با سیاست‌گذاری و اجرا، دریافتیم که شکست در تمایز بین این دو نوع از مشکلات، بخشی به دلیل عدم استفاده از پژوهش برای آگاهی‌رسانی درباره تغییر خط مشی است.^۲ ما یک الگوی بازگشتی^۳ تعامل بین پژوهش آموزش و پرورش، خط مشی‌گذاری و عمل ارائه کردیم و آن را «گفتگوی آگاهانه» نام گذاشتیم که روشی بسیار مناسب برای گنجاندن وظایف تحلیلی در مشکلات پیش‌روی تصمیم‌گیران و گزینه‌های در دسترس برای حل آنهاست.

براساس این شناخت از ارزش دانش غالباً ضمنی که راهنمایی می‌کند کارگزاران در عمل چگونه فکر کنند، مطالعه‌ای درباره عمل گروهی از رهبران آموزش و پرورش فارغ‌التحصیل از برنامه بین‌المللی کارشناسی ارشد خط‌مشی‌گذاری آموزش و پرورش دانشکده تحصیلات تکمیلی دانشگاه هاروارد انجام دادم. من [کار] این گروه از متخصصان کاملاً ماهر را بررسی کردم تا بفهمم آنها با چه چالش‌های آموزش و پرورش مقابله کرده، [دانش ضمنی] چه تأثیری بر کار آنها داشته، با چه موانعی مواجه شدند، چه عواملی به آنها کمک کرد این موانع را شناسایی کنند و از بازاندیشی در عمل خود چه درس‌هایی آموختند. علاوه بر آن، از برخی از آنها خواستم جستارهایی^۴ گسترده‌تر درباره این سؤالات بنویسند. براساس تحلیل این بررسی‌ها و جستارهای گسترده‌تر، هفت چالش رهبری که این رهبران برای بهبود آموزش و پرورش در سراسر جهان با آن روبرو هستند، را شناسایی کردم، که به خوبی ماهیت «آشفته» چالش‌های تغییر آموزشی را نشان می‌دهد. این چالش‌ها عبارتند از:

1 Noel Mcginn

2 Fernando M. Reimers and Noel F. Mcginn, *Informed Dialogue: Using Research to Shape Education Policy around the World* (Westport, Conn.: Praeger, 1997).

3 recursive model

4 Informed dialogue

5 essays

6 Fernando M. Reimers, *One Student at a Time. Leading the Global Education Movement* (Charleston, SC: Createspace, 2017).

مقدمه: یادگیری برای رهبری نظام های آموزش و پرورش --- ۲۱

- چالش های آموزشی پیچیده اند و ظرفیت محدود است.
- چالش ها نظام مند هستند.
- تغییر آموزشی زمان بر است.
- همه چیز درباره افراد است.
- ذهنیت مهم است.
- اعتماد مهم است.
- ترس می تواند مانع باشد.

با تحلیل عمل این رهبران آموزشی و پرورش ده اصل تهیه کردم که توصیف می کند این رهبران چگونه این چالش ها را شناسایی می کنند:

۱. اخلاقی رهبری کنید.
۲. چالش های آموزش و پرورش که تلاش می کنید حل کنید را بفهمید.
۳. برای درک چالش ها، افراد درگیر را درک کنید. نقشه دست اندرکاران اصلی را ترسیم کنید.
۴. بفهمید که نحوه حل یک چالش آموزش و پرورش به یادگیری مداوم نیاز دارد.
۵. در یادگیری و عمل، همکاری بسیار مهم است: در رهبری جمعی فرصت هایی وجود دارد.
۶. همکاری به روابط شخصی خوب نیاز دارد.
۷. به اجرا و جزئیات انجام کار توجه کنید.
۸. برای یادگیری و اجرا، ارتباط بسیار مهم است.
۹. بین صبوری در برابر مشکلات و فرآیندهای عجولانه برای [دستیابی به] نتایج، تعادل ایجاد کنید.
۱۰. برای پشتیبانی از رهبران به نوع دیگری از آموزش و پرورش [آنها] نیاز است.

بازخوردها و بازاندیشی‌هایی که درباره این اصول رهبری از کارگزاران آموزش و پرورش و فارغ‌التحصیلان دریافت کردم، همیشه به ارزش ناشی از توانایی در نظر گرفتن - نه لزوماً پذیرش مکانیکی - این اصول بدست آمده از مطالعه کار سایر رهبران اشاره دارد. در دوره تحصیلات تکمیلی تحلیل خط مشی آموزش و پرورش که در دانشکده تحصیلات تکمیلی آموزش و پرورش هاروارد تدریس می‌کنم، درباره مطالعات موردی موجود در کتاب گفتگوی آگاهانه، که تحلیل مفصلی از یک سری نمونه‌ها از تعامل بین پژوهشگران و سیاستگذاران درباره موضوع خط‌مشی‌گذاری آموزش و پرورش در کشورهای مختلف ارائه می‌کند، از فارغ‌التحصیلان خود همین بازخورد را دریافت کردم. همچنین فارغ‌التحصیلانم و من، استفاده از نمونه‌های واقعی تدریس تغییر خط مشی در دوره‌های تحصیلات تکمیلی خود و آوردن کارگزاران آموزشی به عنوان سخنران کلیدی به کلاس، برای بحث در زمینه چالش‌هایی که با آن مواجهند و نحوه مشخص کردن آنها را ارزشمند دیدیم.

نظریه‌پردازی درباره روش‌های استفاده از پژوهش مبتنی بر تحلیل مطالعات موردی برای اصلاح خط مشی آموزش و پرورش، مفهوم‌سازی اصول رهبری آموزش و پرورش براساس تجزیه و تحلیل نحوه گفتگوی کارگزاران درباره کار خود، و استفاده از روش‌های موردی برای تدریس به متخصصان آموزش و پرورش، تماماً روش‌هایی هستند که در آموزش نحوه تفکر کارگزاران در عمل به متخصصان کمک می‌کنند. نقطه مشترک این رویکردهای مختلف، به رسمیت شناختن اهمیت دانش مبتنی بر عمل برای بهبود تربیت متخصصان آینده است.

این وضعیت معرفت‌شناختی تصدیق می‌کند که وقتی کارگزاران مسائل را حل می‌کنند از پیامدهای اقدامات خود یاد می‌گیرند، و دانشی که بدست می‌آورند آنها را برای حل مسائل

۱- این نمونه‌ها شامل نامیبیا، مصر، هندوراس، کلمبیا، السالوادور و پاراگوئه است [مترجم]

آینده بهتر می کند، بنابراین متخصصان بهتری می شوند. لذا حل مسائل، به ویژه مسائل پیچیده، آشفته، سازگار شونده یا واگرا، به چیزی فراتر از بکارگیری مکانیکی درس های ناشی از پژوهش در موقعیت های جدید نیاز دارد و شامل شکل هایی از خلاقیت، طراحی راه حل ها و تجربیات می شود. اگرچه متخصصان خوب از این تجربیات شخصی که عمل آنها را می سازد یاد می گیرند، [اما] این دانش غالباً فقط در دسترس کارگزاران است، زیرا به شکلی که دیگران اجازه یادگیری از آن را داشته باشند پردازش نشده است. این دانش، دانش «ضمنی» نامیده می شود.

ایجاد فرصت هایی برای یادگیری از چنین دانشی، که نوعی از آن قبل تر نشان داده شد، دانش ضمنی را به دانش عمومی تبدیل کرده و برای آموزش حرفه ای ضروری است. این نقش طیفی از رویکردهای پداگوژیکی و برنامه های درسی مانند استادشاگردی^۱، ایستادن در سایه متخصصان^۲، دریافت مربی گری متخصصان و صحبت با رهبران عمل را در بر می گیرد.

برخی از اساسی ترین نقدها به آموزش حرفه ای دانشگاه محور به این مسئله مربوط می شود که برنامه درسی دسترسی کافی به دانش ضروری برای عمل اثربخش فراهم می کند یا خیر، این آموزش حرفه ای مبتنی بر دانشگاه بیش از حد نظری و جدا از حوزه های عملی که افراد را برای آن آماده می کند، است یا خیر. دونالد شون در «کارگزار فکور» معتقد است الگوی کلاسیک که عمل را صرفاً کاربرد اصول پایه می بیند مسئول این جدایی است. شنیدن صداهایی از زمینه های مختلف عمل که اظهار می کنند [رفع] کاستی های آماده سازی حرفه ای نیازمند آموزش افراد تازه کار در زمینه هایی است که باید در سال اول عمل حرفه ای بدانند، امری غیرمعمول نیست. این چالش پیچیده است، چون که تغییرات فناورانه، که تقاضا به عمل حرفه ای در بیشتر زمینه ها را بیشتر کرده اند، آشکار می سازند که آماده سازی های اولیه حرفه ای

1 tacit knowledge

2 apprenticeships

3 shadowing experts

مهم است، اما در یک مسیر طولانی توسعه، گام اولی است که در بیشتر حرفه‌ها باید به سراسر حرفه گسترش یابد. آماده‌سازی مداوم حرفه‌ای برای پشتیبانی از افراد در حرفه خود، به ویژه برای کسانی مانند بیشتر وزیران جدید آموزش و پرورش، که وظایف جدیدی برعهده می‌گیرند، اما آمادگی و تجربه قبلی‌شان آنها را به اندازه کافی آماده نمی‌کند، به عنوان امری ضروری شناخته می‌شود.

استفاده از دانش مبتنی بر عمل به عنوان بخشی از آماده‌سازی حرفه‌ای در بسیاری از مشاغل متداول است. برای مثال، وقتی دانشکده‌های پزشکی دانشجویان را با عمل‌های کلینیکی تحت سرپرستی یک دکتر متخصص درگیر می‌سازند، بستری ایجاد می‌کنند که در آن کارآموزان می‌توانند یک متخصص را در زمان حل چالش‌های واقعی پزشکی مشاهده کرده و از وی راهنمایی بگیرند. همین‌طور، دانشکده‌های بازرگانی از روش‌های موردی تدریس استفاده می‌کنند که در آنها دانشجویان با معضلات واقعی زندگی یا تلطیف شده بازار کار دست و پنجه نرم کرده، به شکلی با بحث‌های دنیای عمل درگیر می‌شوند تا از طریق آنها بتوانند عادت‌های ذهنی خود را ایجاد کرده و عمل شخصی خود را در آینده هدایت کنند. همچنین، استفاده از روش موردی در دانشکده‌های حقوق به گونه‌ای طراحی شده است که کسانی که برای ورود به حرفه آماده می‌شوند باید «مثل یک وکیل فکر کنند». در این زمینه‌ها و دیگر زمینه‌های حرفه‌ای، یک صنعت روبه رشد آماده‌سازی مداوم حرفه‌ای وجود دارد که در آن بیشتر دانش کسب شده، از عمل بدست می‌آید. برای مثال، رؤسای جدید دانشگاه‌ها و مدارس می‌توانند در برنامه‌های آموزشی مرتبط با امور اجرایی شرکت کنند که توسط رؤسای قبلی یا فعلی یا افرادی که کار رؤسا را مطالعه می‌کنند، تدریس می‌شود. برنامه‌های آموزشی مشابهی نیز برای شهرداران یا دیگر مقامات منتخب و رؤسای جدید شرکت‌ها وجود دارد.

برای ترسیم دانش ناشی از عمل حرفه‌ای چندین رویکرد روش‌شناختی، از جمله مشارکت خود کارگزاران در بازاندیشی و تحلیل عمل خود، وجود دارد. بسیاری از کتاب‌های استفاده

شده برای اهداف آموزشی در حرفه های مختلف، این سنت را نشان می دهد. کتاب های زیادی وجود دارد که توسط رهبران سازمان ها با بازاندیشی در عمل خود نوشته شده است. بسیاری از رهبران سیاسی یا تجاری، از جمله رؤسای جمهور قبلی، نوع مشابهی از خاطرات را به اشتراک می گذارند که امکان دسترسی به نحوه حس کردن تلاش های رهبری قبلی آنها را مهیا می سازد. شکل هایی مشابه از بازاندیشی درباره عمل در کتاب های نوشته شده توسط معلمان و دیگر کارگزاران آموزشی نشان داده شده است و انجمن های مختلف آموزشی مانند انجمن رهبری و برنامه ریزی درسی و یادگیری رو به جلو^۱ وجود دارد که از طریق انتشارات و همایش ها، نقشی مهم در ارتقاء مبادله چنین دانش مبتنی بر عمل ایفا می کنند.

[با این همه] جای تعجب است که در بین رهبران ارشد نظام مانند وزیران آموزش و پرورش یا سرپرستان مناطق وسیع آموزشی موارد مشابه بسیار کمی از دانش حرفه ای مرتبط با تغییر نظام مند مقیاس وسیع برای به اشتراک گذاشتن وجود دارد. تعداد وزیران سابق آموزش و پرورش که کتاب هایی نوشته و آموخته های خود را از تغییر مقیاس وسیع به اشتراک گذاشته اند، بسیار محدود بوده و مطمئناً بسیار کمتر از تعداد کتاب های مشابهی است که توسط رهبران بازار کار، معلمان، پزشکان یا رؤسای جمهور نوشته شده است.

چنین کمبود دانش مبتنی بر عمل [در زمینه] تغییر مقیاس وسیع نظام های آموزشی به دلایل متعدد مایه تأسف است. اول، برای آینده جامعه، فعالیت های کمی می توانند مهم تر از آموزش و پرورش کودکان و نوجوانان آن باشند. دوم، آموزش و پرورش عمومی اغلب بزرگترین سازمان اجتماعی یک کشور است که باید منابع قابل توجهی به آن تخصیص یابد. با توجه به اهمیت فعالیت رهبری نظام ملی آموزش و پرورش، سطح منابع مستقر در این بخش و پیچیدگی کار، باید منابع قابل توجهی از تمرین بسیار حرفه ای چنین رهبری بدست آید. مسلماً پرتاب افراد به درون شغل و امید به غرق نشدن یا شناکردن آنها نه عملی و نه عقلانی است.

برای حرفه‌ای کردن این فعالیت مهم، برای کسانی که وارد این حرفه می‌شوند، قابل مشاهده و در دسترس ساختن دانش کسانی که این کار را به خوبی انجام داده‌اند، می‌تواند بسیار ارزشمند و مفید باشد. این کتاب سهم متوسطی در این ژانر است. اگر این کتاب ذهن وزیران ورودی، یا مشاوران آنها را درگیر سازد، و اگر دیگران را تشویق کند تا در این ژانر بنویسند، در هدف مان از نگارش آن موفق شده‌ایم.

ایده نگارش این کتاب در یکی از جلسات طرح نوآورانه آموزش و پرورش جهانی (GEII)^۱ پدیدار شد. طرح نوآورانه آموزش و پرورش جهانی یک پژوهش و تمرین مبتنی بر همکاری است که من با هدف تقویت آموزش و پرورش عمومی [آن را] رهبری می‌کنم، تا مدارس بتوانند دانش آموزان را با شایستگی‌های مورد نیاز مشارکت شهروندی و اقتصادی، در جوامع سریعاً در حال تغییر در اثر پیشرفت‌های فناوریانه و جهانی شدن، به نحوی بهتری آماده نمایند. ما در طرح نوآورانه آموزش و پرورش جهانی سه نوع فعالیت انجام می‌دهیم. اول، پژوهش‌های کاربردی درباره مسائل مورد علاقه سیاستگذاران اجرا می‌کنیم. مطالعاتی که انجام دادیم عبارتند از: ۱- تحلیل تطبیقی اصلاح برنامه درسی در شش کشور، ۲- مطالعه تأثیر برنامه آموزش کارآفرینی در شش کشور، و ۳- مطالعه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلم که برای پشتیبانی از ظرفیت‌های معلم در آموزش به کودک کامل طراحی شده‌اند. دوم، «گفتگوهای آگاهانه» سازماندهی و انجام می‌دهیم که شامل گردهمایی و سفرهای طراحی شده برای پشتیبانی از یادگیری بین اعضاء گروه، با یک هدف آموزشی مشترک است. یکی از این

1 genre

2 The Global Education Innovation Initiative (Geii)

۳- Whole Child: کودک کامل به معنی رشد ذهنی، اجتماعی و جسمانی کودکان در یک فضای حمایتی، چالش‌برانگیز و ایمن است (یوپیتیس، ۲۰۰۱). رویکرد کودک کامل نیز ابتکار انجمن نظارت و برنامه ریزی درسی (ASCD) در سال ۲۰۰۷ بوده و عبارت است از تلاشی برای گذار از تمرکز بر پیشرفت تحصیلی تعریف شده و محدود به پیشرفت تحصیلی که سبب ارتقاء توسعه بلندمدت و موفقیت برای تمامی کودکان می‌شوند [مترجم]

موارد، سفر یادگیری^۱ ۲۵ مربی^۲ از ماساچوست^۳ بود که باعث شد بررسی کنیم چگونه سنگاپور یک برنامه درسی بلندپروازانه برای قرن ۲۱ را اجرا می کند، [این سفر] سبب انتشار کتابی^۴ شد که در آن برخی از شرکت کنندگان درس های آموخته و دلالت های آنها برای اصلاحات در ماساچوست را نوشتند. مورد دیگر از این سفرهای یادگیری، گردهمایی دو روزه یک گروه ۵۰ نفره از رهبران آموزشی برای بررسی چالش های تعیین اندازه^۵ اصلاحات مدنظر جهت گسترش اهداف برنامه درسی بود. این اتاق فکر منجر به انتشار کتابی شد که در آن برخی از شرکت کنندگان مطالبی که از چنین چالش هایی یاد گرفته بودند و ایده هایشان برای غلبه بر آنها را ارائه کردند. مجموعه حاضر درس های آموخته شده رهبران تغییر آموزشی ارشد نظام^۶ متعلق به ژانر ادبیات مشابه است. سرانجام طرح نوآورانه آموزش و پرورش جهانی به تهیه مواد آموزشی برای پشتیبانی از معلمان در طراحی آموزش اثربخش همتراز با اهداف بلندپروازانه و دقیق می پردازد.

حرف آخر این که، این مجموعه چه هست و چه نیست. این کتاب نباید به عنوان یک دستورالعمل اصلاحات آموزشی تعبیر شود. یک الگوریتم گام به گام که وزیر جدید آموزش و پرورش باید دنبال کند، نیست. برعکس، این کتاب به یک معنا، یک ابزار اکتشافی، مجموعه ای از تفکرات و بازاندیشی های افرادی است که تلاش های اصلاحی را رهبری کرده اند و خواننده باید آن را نه به عنوان پاسخی که بدون تفکر قابل توجه باید دنبال شوند، بلکه به عنوان سؤالات و محرک تفکر بیشتر در نظر بگیرد. این [بازاندیشی ها] مواردی

1 learning expedition

2 educators

3 Massachusetts

4 Fernando M. Reimers Et Al. Fifteen Letters On Education in Singapore (Raleigh, Nc: Lulu Publishing, 2016).

5 scale

6 Fernando M. Reimers Et Al. Empowering All Students At Scale (Middletown, De: Createspace, 2017).

7 system level

است برای گسترش طیف چشم‌اندازهایی که یک وزیر جدید برای این کار می‌آورد، با این امید که تمرین مشارکت و تفکر از طریق این چشم‌اندازها به وزیر جدید کمک کند تا تصمیم بگیرد که چگونه کارش را سازماندهی نماید.

افرادی که برای مشارکت در این کار دعوت کردم همگی رهبرانی هستند که به ظرفیت آنها در فکور بودن و نوشتن یک گزارش صادقانه از آنچه آموخته‌اند، احترام می‌گذارم. بسیاری از آنها با طرح نوآورانه آموزش و پرورش جهانی مرتبط بوده یا هستند و اکثریت آنها در نشستی که در آن درباره ایده نوشتن این کتاب بحث کردیم، شرکت کردند و به چارچوب هدف، محتوا و لحن پروژه کمک کردند. همچنین برای انتخاب شرکت‌کنندگان لازم بود آنها برای اصلاحات آموزشی جاه‌طلبانه تلاش کرده باشند. موفقیت یا شکست آنها در اصلاحات معیار انتخاب نبود، بلکه یادگیری این رهبران از تلاش‌های رهبری خود مهم بود. به نظر می‌رسد آنها اولین کسانی باشند که اعتراف می‌کنند برخی از تلاش‌های آنها در این زمینه موفق بوده است و برخی دیگر خیر، اما ما از این تلاش‌ها چیزهای زیادی یاد می‌گیریم. همچنین از رهبرانی دعوت کردم که می‌توانستند تجارب کشورهای مختلف را نشان دهند، بنابراین کتاب شامل رهبران تغییر آموزشی مقیاس وسیع از استرالیا، برزیل، کلمبیا، مکزیک، پرو، لهستان، پرتغال، روسیه و سنگاپور است. سرانجام، برای اینکه کتاب به قدری مختصر باشد که توسط افراد دارای محدودیت زمانی، به دلیل مشغله کاری، خوانده شود، به طور هدفمند، از افراد کمی برای نگارش این اثر دعوت کردم.

اینها زیربنای فکری و معرفت‌شناختی این مجموعه جستارها بود. دعوت‌شدگان به بازاندیشی در درس‌های آموخته خود از تلاش‌هایشان برای تغییر آموزشی مقیاس وسیع، در حقیقت در حال بازاندیشی بر عمل خود هستند. می‌دانم که درس‌هایی که ترسیم کرده‌اند خیلی انتزاعی است. در این جستارها، مشاهده تمامی جزئیات تجربیات مستقیمی که تعمیم‌های این رهبران براساس آنها ترسیم شده است، امکانپذیر نیست. در نتیجه، داده‌ها یا تجربیات واقعی

از چیزی که این نویسندگان اصول را از آنها استخراج کرده‌اند برای خوانندگان این کتاب قابل مشاهده یا در دسترس نیست. برخی ممکن است پرسند که «داده‌ها کجاست؟» شواهدی که در این مورد وجود دارد مفهوم‌سازی خود این رهبران و حس آنها از عمل رهبری است. امید است خواننده با خواندن تمام نامه‌ها بتواند نظم و قواعد یا عدم‌تجانس‌ها را تشخیص دهد و شاید بعد از آن اصول برآمده را با تجربه و عمل رهبری خود بیازماید.

از مطالعه این نامه‌ها و همچنین از کار سه دهه‌ای ارائه مشاوره به وزیران آموزش و پرورش و دیگر رهبران ارشد نظام مقیاس وسیع و آموزش نسل‌های زیادی از رهبران آموزشی در زمینه هنر و علم تغییر آموزشی پنج اصل ترسیم شده است که عبارتند از:.

اصل اول: بدون اجرا، تغییری وجود ندارد

زمانی افراد فکر می‌کردند رهبری تغییر آموزشی یعنی سیاست‌گذاری درباره اینکه چه چیزی، به چه کسی، به چه روشی، با چه فناوری، و با چه هزینه‌ای تدریس شود. اجرا اغلب اتفاقی پس از آن بود، یا فرض می‌شد که حتماً اتفاق می‌افتد یا چندان مورد علاقه تصمیم‌گیران نبود. در این نوع از تفکر، سیاست‌گذاری در حوزه رهبران و اجرا در حوزه جداگانه کارگزاران و مدیران بود. بعداً کارگزاران و پژوهشگران دریافتند که اجرا برگ برنده سیاست‌هاست و فرایند اجرا می‌تواند بهترین سیاست‌ها را اغلب به نحوی دگرگون کند که نتایجی شگفت‌انگیز یا گاهی ناخواسته در پی داشته باشند. دریافتیم که این جدایی بین سیاست‌گذاری و اجرا بی‌فایده است، زیرا اگر سیاست اجرا نشود، سیاست خوب وجود ندارد و اینکه ملاحظات پشتیبان اجرا باید بخشی از فرایند سیاست‌گذاری باشد. یک راه ساده برای خلاصه کردن این اصل این است که: سیاست‌ها اهداف هستند، و اجراست که کمک می‌کند این اهداف به نتیجه برسند. در نهایت، یک وزیر پاسخگوی نتایج است و نه اهداف.

اصل ۲: رهبری تغییر مقیاس وسیع یک ورزش تیمی است.

شما به تنهایی نمی‌توانید نظام آموزشی را متحول کنید. در هر تلاش برای تغییر، افراد و گروه‌های زیادی درگیر هستند، بنابراین اولین کار تدوین نقشه دست‌اندرکاران و ترسیم روشی برای ارتباط با آنهاست. بعضی از این گروه‌ها بیشتر دیده می‌شوند، زیرا دقیقاً در نزدیکی رهبر قرار دارند. هدف یک نقشه، توجه کردن به تمامی دست‌اندرکاران مهم، به ویژه افراد کمتر قابل رؤیت است. دانش‌آموزان یکی از مهمترین دست‌اندرکاران تغییر آموزشی مقیاس وسیع هستند، زیرا از سیاست‌ها بیشترین نفع را بدست آورده یا از دست می‌دهند، با این‌همه، در فرایند تصمیم‌گیری درباره اینکه چه مسائلی باید و چگونه حل شوند در اغلب موارد غیرقابل مشاهده هستند. همین‌طور، معلمانی که هر روز در کلاس‌های درس کار می‌کنند، می‌توانند سبب موفقیت یا شکست تغییر شوند، اما در بیشتر موارد برای رهبران قابل رؤیت نیستند یا توسط نمایندگان نمایندگی می‌شوند که وکیل خوبی برای نظرات آنها نیستند.

اصل ۳: همه افراد چیزها را به یک روش نمی‌بینند

الگوهای ذهنی برای کمک به ما در حس چالش‌های آموزش و پرورش که باید با آنها مقابله شود و نحوه مقابله با آنها، مهم هستند. از آنجا که رهبری تغییر یک ورزش تیمی است، زمان گذاشتن برای درک الگوهای ذهنی مخاطبان مختلفی که وزیر با آنها روبرو خواهد شد، مفید است. برای نمونه، ابتدایی‌ترین الگوی ذهنی، نوع نگاه ما به نظام آموزش و پرورش است. یک روش برای دیدن نظام، نگاه به عنوان سازمانی با هدف کمک به یادگیری دانش‌آموزان است، این الگوی ذهنی، بهبود کارآیی نظام در دستیابی به اهدافش را ترجیح می‌دهد. اما نظام می‌تواند به عنوان سازمانی از متخصصان نیز دیده شود که برای دستیابی به اهداف حرفه‌ای دانش تخصصی دارند و این الگوی ذهنی گنجاندن و ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت را

ترجیح می دهد، زیرا خرد جمعی این جامعه تخصصی به اهداف خود دست می یابد. الگوی ذهنی بعدی به نظام آموزش و پرورش به عنوان بزرگترین سازمان بخش دولتی، دربرگیرنده تقریباً همه شهروندان کشور، نگاه می کند، این الگوی ذهنی منجر به استفاده سیاسی از تشکیلات اقتصادی شده و بر بهبود کارآیی سطح قابل توجهی از هزینه های تخصیص یافته به آن متمرکز است. الگوی ذهنی بعدی، تعداد بسیار زیادی از دانش آموزان را در نظر می گیرد که توسط نظام آموزش و پرورش، در قالب یک بازار، سرگرم شده اند، این الگو منجر به ایجاد مشاغلی برای تأمین نیازهای آن بازار می شود. الگوی ذهنی دیگر نظام آموزشی را به عنوان ابزاری برای آماده سازی نسل جوان برای ابداع آینده می بیند و سبب تمرکز بر سناریونویسی و حدس روش هایی برای بهبود جامعه و ایجاد آینده بهتر از حال می شود. گاهی اوقات مذاکره درباره تغییر آموزشی پیچیده است، زیرا الگوهای ذهنی گروه های مختلف متفاوت است.

طی سال ها یاد گرفته ام که الگوهای ذهنی می توانند مانع یا پشتیبان نوع خاصی از تغییر باشند. برای مثال، در مشاوره ام به دولت ها، بیشتر کار من بر بهبود فرصت های آموزشی برای گروه های محروم متمرکز بوده است. الگوهای ذهنی مختلفی برای مفهوم سازی فرصت های آموزشی وجود دارد. یک الگوی بسیار عمومی که آن را «نظریه آسانسور» به فرصت های آموزشی می نامم، فرض می کند فرصت آموزشی وقتی در دسترس است که دانش آموز بتواند به مؤسسات آموزشی مجاور منزل خود دسترسی پیدا کند. من از یک الگوی دیگر حمایت می کنم که فرصت را به عنوان عواملی می بیند که مجموعه ای از جا به جایی ها در مسیرهای آموزشی دانش آموزان را ممکن می سازند.

۱- elevator theory: نظریه آسانسور در آموزش و پرورش نظریه ای است که براساس آن باید فرصت هایی برای دانش آموزان نابغه یا مستعد خانواده های فقیر یا اقشار پایین جامعه فراهم کرد تا بتوانند از پایگاه اجتماعی متناسب با قابلیت فطری خود برخوردار گردند [مترجم]

به این الگوهای مختلف ذهنی مفهوم‌ساز فرصت‌های آموزشی، می‌توانیم الگوهای درباره آنچه «عادلان» یا «منصفانه» است نیز، اضافه کنیم. حداقل سه الگو از «عدالت» وجود دارد. یک الگوی «عدالت» تصدیق می‌کند مدارس در ساختارهای بزرگتر اجتماعی جای گرفته و نیروهای بزرگتر را منعکس می‌کنند. در این الگو، دسترسی کودکان ثروتمندتر به مدارس دارای منابع بیشتر امری طبیعی و تا حدودی اجتناب‌ناپذیر است و چیزی نیست که سبب انرژی گرفتن اصلاح‌گران آموزشی شود. الگوی ذهنی بعدی «عدالت» در نظر می‌گیرد که همه دانش‌آموزان حقوق برابر دارند و در نتیجه عدل به عنوان رفتار برابر تعریف می‌شود. براساس این الگو، تخصیص بودجه نابرابر برای هر دانش‌آموز «ناعادلان» بوده و کار رهبران باید تلاش برای تخصیص بودجه برابر باشد. با این همه، الگوی سوم «عدالت» نتایج آموزشی را به عنوان محصول نقش ترکیبی مدرسه و دیگر نهادها می‌بیند و به مدرسه «نقشی جبران‌کننده»^۱ می‌دهد تا تأثیر عوامل اجتماعی دیگر در تولید نتایج آموزشی برابر را جبران کند. این الگو منجر به تلاش‌هایی می‌شود که ماهیت توزیع مجدد دارند، در واقع به کودکان محروم‌تر توجه و منابع بیشتری می‌دهد. ماهیت پیچیده مذاکرات مربوط به نحوه رسیدن به «عدالت» در آموزش و پرورش بین دست‌اندرکارانی با الگوهای مختلف ذهنی از عادلانه بودن، مشهود است.

الگوهای ذهنی دیگری که در هدایت تلاش‌های رهبری پیدا کردم نوع تفکر افراد درباره تناسب آموزش و پرورش است. تناسب آموزش و پرورش با مجموعه‌ای از اهداف سیاسی - اقتصادی بیرون از نظام آموزش و پرورش در ارتباط است. وقتی پیشنهاد می‌کنم که تلاش‌های آموزش و پرورش باید در راستای اهداف بلندپروازانه‌ای مانند کاهش فقر، دستیابی به برابری جنسیتی و حفاظت از محیط زیست باشد، این امر الگوی دیگری را به مبارزه می‌طلبد که به

1 fair

2 just

3 compensatory role

4 the relevance of education

مؤسسات آموزشی به عنوان ابزاری برای توسعه میهن‌پرستی یا آماده کردن کارگرانی برای مشاغل موجود می‌نگرد.

همچنین، افراد درباره محل کنترل نتایج آموزش و پرورش نیز، الگوهای ذهنی متفاوتی دارند. برخی افراد پیامدهای آموزشی را نتیجه عواملی خارج از کنترل مربیان یا آموزشی و پرورشی‌ها (فقر، سیاست، جغرافیا و فرهنگ) می‌دانند، یک نظر برای چنین منبع بیرونی کنترل، این ایده است که «کودکان فقیر نمی‌توانند یاد بگیرند» یا اینکه «نمی‌توانند زیاد یاد بگیرند»، یک رویکرد «مقصر بودن قربانی» برای توضیح نتایج ضعیف آموزشی آشکار کودکانی که در فقر زندگی می‌کنند. گسترش این ذهنیت به معنی امتناع از یادگیری از نظام‌های دارای نتایج بسیار بهتر است، زیرا «ما سنگاپور نیستیم» که گویی چیزی در ساخت فرهنگی یک ملت وجود دارد که از قبل تعیین می‌کند چگونه دانش‌آموزان می‌توانند از نظر تحصیلی خیلی خوب عمل کنند. برخلاف این محل بیرونی کنترل، عده‌ای دیگر نتایج آموزش و پرورش را محصول نظام آموزش و پرورش می‌دانند، [و] محل کنترل این نتایج را درون نظام آموزش و پرورش قرار می‌دهند. کار رهبران اغلب افزایش حس کنترل درونی و خودکارآمدی است، تا از این طریق مسئولیت و پاسخگویی درباره نتایج را افزایش دهند.

دیگر الگوی ذهنی رایج این است که ما نظام‌های آموزش و پرورش را از منظر کمبودهای آن بنگریم یا نقاط قوت آن. بیشتر نظام‌های آموزشی نه لیوان پر هستند و نه لیوان خالی، بلکه جایی این بین قرار دارند. اینکه نیمه‌پر یا نیمه‌خالی لیوان دیده شود بر نحوه تفسیر تغییر تأثیر می‌گذارد. براساس تجربه من، برانگیختن افراد برای مدت زمانی طولانی از طریق ایجاد حس دائمی بحران و این طرز فکر که «آسمان در حال فرو ریختن است» دشوار است، اما با برقراری تعادل بین تعریف اهداف قابل دستیابی و شناخت دستاوردها و پیشرفت، انجام این کار آسان می‌شود.

به این دلیل که نظام آموزش و پرورش افراد زیادی را درگیر می‌سازد، مدیریت تغییر، مدیریت افراد است، بنابراین الگوهای ذهنی مرتبط با ماهیت انسان بر کار رهبران اثر می‌گذارد. یک الگوی ذهنی به افراد به عنوان انسان‌هایی صادق و قابل اعتماد می‌نگرد، چون که بهترین کاری که می‌توانند را انجام می‌دهند و می‌دانند چگونه باید کارها را انجام دهند. الگوی ذهنی دیگر به آنها به عنوان افرادی می‌نگرد که از خود راضی بوده و سعی می‌کنند با حداقل تلاش ممکن [از زیر کار] در بروند. این دیدگاه‌های جایگزین درباره ماهیت انسان منجر به رویکردهای مختلفی برای رهبری تغییر می‌شود که اغلب ماهیتی خودتحقیقی^۱ دارند، زیرا افراد می‌توانند به بهترین یا بدترین انتظارات ما از اینکه چه کسانی هستند، برسند.

حرف آخر اینکه برای تلاش‌های تغییر نظام، الگوهای ذهنی مرتبط با اینکه تشکیلات اقتصادی آموزش و پرورش چگونه کار می‌کند، چه چیزی ممکن است و تغییر چگونه رخ می‌دهد، اهمیت دارند. بیشتر اوقات رهبری یعنی آشکار ساختن این الگوهای ذهنی جایگزین و تلاش برای گنجاندن دست‌اندرکاران در درون مجموعه‌ای از الگوهای ذهنی مشترک است. آگاه بودن رهبران از الگوهای ذهنی خود، زیرسؤال بردن آنها و در نظر گرفتن روش‌هایی برای شکل دادن به نظام آموزش و پرورش مفید است. یک تمرین بسیار مفید برای ترسیم نقشه دست‌اندرکاران مهم در فرایند تغییر، ترسیم نقشه الگوهای ذهنی آنها، [و] نه فقط علایق و قدرت آنهاست، همانطور که اساساً در نقشه‌برداری‌های سیاسی انجام می‌شود.

اصل ۴: یادگیری مداوم و سازگاری سریع مورد نیاز است

تلاش برای مشخص کردن مسائل آشفته کار سختی است و به یادگیری مداوم و سازگاری سریع نیاز دارد. هر نوع سیاست‌گذاری، فرضیه‌ای از نوع «اگر کار الف را انجام دهیم، در آن صورت ب رخ می‌دهد، منجر به ج می‌شود» است. واقعیت اغلب به گونه‌ای رخ می‌دهند که

1 self-interested

2 self-fulfilling nature

همیشه با فرضیه های اولیه همخوانی ندارد. باید خیلی زود یاد بگیریم برای دستیابی به نتایج بهتر، چگونه فرضیه هایمان درباره انجام تغییر را تعدیل کنیم. رهبری می تواند چنین یادگیری را تسهیل کرده یا مانع آن شود. یک عنصر در ایجاد فرهنگ یادگیری، ایجاد فرصت های چندگانه برای ارتباط است که از طریق آن حالت جستجوگری پرورش یافته و پشتیبانی شود. تشویق دیگران به پرسیدن چرا، به چالش کشیدن فرضیه ها و ایجاد فرصت هایی برای ارائه شواهد برای آگاهی از این مکالمات، از یک فرهنگ جستجوگری پشتیبانی خواهد کرد. کتاب «گفتگوی آگاهانه» رویکردی را برای ایجاد یک فرهنگ یادگیری بین اعضاء یک تیم رهبری پیشنهاد می کند. خلق یک فرهنگ یادگیری نیازمند سرمایه گذاری در ارتباطات، اعتمادسازی و ایجاد محل های چندگانه برای ارتباط و بازخورد است. اغلب تأیید شده است که رهبری تغییر عمدتاً درباره ارتباط است، اما ارتباط یک عمل یک طرفه نیست، بلکه فرصتی برای بسیاری از دست اندرکاران برای به اشتراک گذاشتن آنچه می دانند و یادگیری از یکدیگر است که کمتر مدنظر قرار گرفته است.

یک روش مفید برای تسهیل یادگیری بیان فرضیه های هدایتگر تلاش های تغییر است، که «نظریه تغییر» نیز نامیده می شود، زیرا برای تأیید یا رد انگاره های اصلی این فرضیه ها می توان به طور مستمر به گردآوری اطلاعات پرداخت. روش شناسی هایی مانند رویکرد چارچوب منطقی^۱ می توانند به مشاهده پذیر کردن معماری مفهومی هر خط مشی، برنامه یا پروژه آموزش و پرورش کمک کنند و سبب یک نظام پایش^۳ شوند که برای سازگاری مداوم با خط مشی، بازخورد فراهم می کند.

1 theory of change

2 the logical framework approach

3 monitoring system

اصل ۵: با نگاهی به گذشته، به آینده بنگرید، به خاطر داشته باشید که دنیا در حال تغییر است

اساساً آموزش و پرورش پیرامون مجیز کردن دانش‌آموزان به دانش، مهارت‌ها و شرایط ارزشمندی که هر نسل تلاش می‌کند آن را حفظ کند و تجهیز نسل جدید برای ساختن آینده است. به این معنی که آموزش و پرورش همزمان هم درباره حفظ و بازتولید فرهنگ، لنگرگاه هر نسل به این حس که آنها کسانی هستند که ریشه در گذشته دارند، [و] هم آماده کردن آنها برای تصور آینده بهتر، با مهارت‌هایی برای تحقق آن است.

رهبران تغییر آموزش و پرورش باید در سناریوسازی درگیر شوند تا بتوانند در کمک به افراد، جوامع و ملت در ایجاد آینده‌ای بهتر برای خودشان، مشارکت داشته باشند. اما رهبران همین‌طور باید در تاریخ و فرهنگ ریشه بیاورند: آنها باید تاریخچه نظام تحت رهبری خود را حس کنند، زیرا بخش بزرگی از ذهنیت‌های مداخله‌گر در تغییر آموزشی توسط گذشته ساخته شده‌اند و هدایت تغییر با درک ریشه‌های آن ذهنیت‌ها ساده‌تر است.

همچنین لازم است رهبران نگاهی به جهان بیرون و نحوه تغییر آن داشته باشند. از تدوین سناریوهایی درباره آرزوهای ما برای آینده، ارتباط با سایر نقاط جهان، نه در خلاء، چیزهای زیادی بدست می‌آید. مؤسسات آموزشی باید شهروندان جهانی را توانمند سازند تا چالش‌های جهانی را مشخص کرده و فرصت‌های جدید را بقاپند. افراد زیادی پیش‌بینی می‌کنند انقلاب چهارم صنعتی، ناشی از کنترل و هدایت خودکار فزاینده و همه‌گیر و توسعه هوش مصنوعی، بسیاری از مشاغل موجود را از بین خواهد برد. این تغییرات، همراه با توسعه فناوری‌های عصب‌شناختی و ژنتیکی فرصت‌ها و همچنین چالش‌های جدی ایجاد خواهد کرد که به تعهد شدید برای قرار دادن انسان در مرکز و توانمندسازی وی به عنوان یک هدف صریح نیاز دارد! یک مرجع مناسب برای وزیران، سناریوهای آینده مانند سناریوهایی است که توسط

1 Klaus Schwab, the Fourth Industrial Revolution (New York: Crown Business, 2017).

مجمع جهانی اقتصاد^۱ تدوین و در گزارش خطرات جهانی^۲ منتشر شده است. برای مثال، گزارش خطرات ۲۰۱۸ درباره مجموعه‌ای از خطرات دارای تأثیرات قابل توجه بر جهان، مانند خطرات ناشی از سلاح‌های کشتار جمعی، حوادث شدید آب و هوایی، بلایای طبیعی، تغییرات جوی و بحران آب، از نظر احتمال و تأثیر، و وابستگی متقابل آنها بحث می‌کند. بسیاری از این خطرات تابع تعامل انسان-محیط هستند و از طریق آموزش و پرورش می‌توانند تحت تأثیر قرار گیرند. با این حال، در برنامه درسی آموزش و پرورش عمومی یا حتی در آموزش بعد از متوسطه بسیاری از کشورها به این موضوعات توجه چندانی نشده است.

نگاه به آینده در حال تحول باید با حسی از گذشته^۳ متعادل شود. تحول آموزشی تجربه شده توسط بشر از زمان گنجاندن آموزش و پرورش در اعلامیه جهانی حقوق بشر^۴ یکی از مهمترین انقلاب‌های آرام تاریخ است. امروز جهان نسبت به گذشته به طور قابل توجهی تحصیل کرده‌تر شده است، و ما همگی باید به راه‌اندازی مؤسسات آموزشی در سراسر جهان که چنین انقلابی را ممکن کرده‌اند، افتخار کرده و از آن سپاسگزار باشیم. هر وزیر جدید بر شانه‌های غول‌هایی ایستاده است که پیش از وی بوده‌اند و در راه‌اندازی این مؤسسات نقش داشته‌اند، و وقت گذاشتن برای درک و قدردانی از تلاش‌های آنها نه تنها دوز سالمی از فروتنی^۵ بلکه درک و قدردانی باارزشی از فرایند تغییر آموزشی مهیا می‌کند. برخی از موفق‌ترین وزیران آموزش و پرورش که دیده‌ام با فروتنی به کار خود نزدیک شده‌اند تا نقاط قوت میراث گذشتگان خود و پایه‌گذاران آن را درک کنند. بدترین موارد ناکامی که دیده‌ام مربوط به وزیرانی است که تصور می‌کردند در مؤسساتی که به آنها رسیده ارزش کمی وجود دارد و در دوره خود باید «جمهوری را از نو بسازند». به عنوان مثال یک وزیر خردمند یک

1 the World Economic Forum

2 the Global Risks Report

3 history

4 the Universal Declaration of Human Rights

5 healthy dose of humility

6 reinvent the republic

بار به من گفت که «در اوایل دوره وزارت خود یاد گرفتم که هر وزیری از میوه کاشته شده پیشینان خود برداشت می‌کند و بذر میوه‌هایی را می‌کارد که توسط جانشینان وی برداشت خواهد شد». وقت گذاشتن برای مطالعه برنامه‌ها و مؤسسات موجود می‌تواند به تقویت درک ماهیت بلندمدت فرایند تغییر آموزش و پرورش کمک کند.

حس کردن زمان نیز مهم است. تقریباً هیچ وزیری به مقدار دلخواه خود زمان ندارد و زمان مورد نیاز وی به سرعت سپری خواهد شد. باید حسی واقعی از چیزهایی که در آن زمان قابل انجام است ایجاد کنید و شاید قدردان اهمیت انجام تلاش‌های کسانی باشید که قبل از شما در این نقش بوده‌اند. در نهایت، باید به خاطر داشته باشید که خدمت به کودکان یک فوریت است، بنابراین مبارزات فردی خود را باید الویت‌بندی و انتخاب کنید.

امیدوارم بازاندیشی‌های ارائه شده در این نامه‌ها که توسط همکاران پیش‌تر از شما در هدایت تلاش‌های مهم مقیاس وسیع بهبود آموزش و پرورش، به طور سخاوتمندانه‌ای نوشته شده است به موفقیت شما در پیشبرد فرصت‌هایی برای دانش‌آموزان تحت‌نظر خود کمک کند تا تمام آنها یاد بگیرند که معمار آینده خود شدن، ممکن است.

رهبری با جاه‌طلبی و اعتماد: نامه‌ای از یک زیردست^۱

اریک جیمیسون^۲

جیمیسون در حال حاضر در حال تدوین و اجرای یک راهبرد آموزشی برای نظام‌های مدیریت آموزش و پرورش جهانی (GEMS)^۳ در عربستان سعودی و مصر است و در حال تأسیس مجموعه‌ای از مدارس جدید برای کمک به نوآوری آموزشی و اجرا از سطح مدرسه به سمت مرکز و منطقه است. وی اصلاح آموزشی در تمامی سطوح را رهبری کرده است. جدیدترین نقش وی هدایت تدوین طرحی نوآورانه، یک طرح غیرانتفاعی بزرگ در استرالیا، برای اسکولز پلاس^۴ است. این نقش همچنین شامل رهبری مدارس سراسر استرالیا در زمینه طراحی و تدوین یک رویکرد خلاقانه جدید برای ارتقاء تغییر عمیق در ارائه آموزش و پرورش برای جوامع آنهاست. وی در نقش قبلی خود به عنوان مدیر عملکرد بالا^۵ طراحی و تدوین یک رویکرد بسیار خوب مبتنی بر حالت‌های ممکن^۶ برای برنامه‌ریزی راهبردی در بیش از ۲۲۰۰ مدرسه منطقه آموزشی نیوساوت ولز^۷ را رهبری کرد. این رویکرد در چشم‌انداز الگوی

1 Lead with Ambition and Trust: A letter from down under

2 Eric Jamieson

3 Global Education Management Systems (GEMS)

4 - Schools Plus: سازمانی برای افزایش اقدامات داوطلبانه در نظام آموزشی استرالیاست که از سال ۲۰۱۳

راه‌اندازی شده است. برای اطلاعات بیشتر به <https://www.schoolsplus.org.au> مراجعه شود [مترجم].

5 director of high performance

6 High-order, possibilities-driven approach

7 New south wales

رشد قدرتمند مدرسه^۱ وی نقش محوری داشت که به هماهنگ‌سازی برنامه‌ریزی، خودسنجی، گزارش‌گیری و اعتباربخشی مدرسه می‌پرداخت تا یک نظام خودران بهبود و پاسخگویی ایجاد کند. این طرح با رویکردی نوآورانه نسبت به مدیریت مدرسه، کیفیت معلم، یادگیری دانش‌آموز و سنجش کامل شد و الگویی کم‌هزینه با تأثیرگذاری بالا فراهم کرد و یک تسریع‌کننده برای دگرگونی نظام بود. جیمیسون از ابتدای سال ۲۰۰۴، به مدت هفت سال به عنوان مدیر دبیرستان پلامپتون^۲ در غرب سیدنی^۳ خدمت کرد. در این مدت وی از طریق یک تحول و تجدید حیات کامل به هدایت دبیرستان پرداخت و منجر به بهبود باورنکردنی عملکرد تحصیلی، مشارکت و نرخ‌های حضور و ماندگاری^۴ دانش‌آموزان شد.

وزیر عزیز،

«در مواجهه با یک جهان به طور فزاینده ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم، آموزش و پرورش می‌تواند این تفاوت را ایجاد کند که افراد چالش‌هایی که با آن مواجه می‌شوند را بپذیرند یا از آن شکست بخورند». در واقع اینها سخنان بسیار جدی در برنامه آموزش و پرورش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۵ هستند. با توجه به اعتقاد شما برای دستیابی به تغییرات عمیق در آموزش و پرورش، این سخنان می‌توانند الهام‌بخش یا ناامیدکننده باشند.

سخنان ناامیدکننده، با وجود بهترین نیت‌ها، تعداد اندکی وزیر آموزش و پرورش یا رهبر نظام وجود دارد که واقعاً بتوانند ادعا کنند تحولی در آموزش و پرورش ایجاد می‌کنند که آمادگی برای یک دنیای در حال تغییر را به بهترین شکل مهیا می‌نماید. در واقع، اغلب اوقات، مدارس مکان‌هایی برای یادگیری به شکل انتقال بسته‌های دانش هستند. دانش‌آموزان به همان رشته‌هایی وارد می‌شوند که برای دهه‌ها در مدارس وجود داشته‌اند. این رشته‌ها ارتباطی با هم

1 Powerful school growth model

2 Plumpton high school

3 Western sydney

4 attendance and retention rates

5 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

ندارند و از نظر کاربرد در دنیایی که دانش‌آموزان در آن زندگی می‌کنند، فاقد اعتبار هستند. هنوز هم سنجش و رتبه‌بندی دانش‌آموزان براساس توانایی آنها در یادآوری و بازتولید اطلاعات در محیط‌های امتحانی استرس‌زا که برای فرایندهای غنی و هیجان‌انگیز یادگیری اهمیت کمی قائل می‌شوند، از اولویت‌های اصلی است. در چه حرفه دیگری محیط عملیاتی این قدر به محیط عملیاتی ۳۰، ۴۰ یا حتی ۵۰ سال پیش نزدیک است؟

سخنان الهام‌بخش، برای جامعه‌ای که هرگز فرصت زیادی برای بازتصویرسازی کامل آموزش مدرسه‌ای نداشته، تجربه‌ای است که طیف کاملی از یادگیرندگان را به روشی معنی‌دار، هدفمند، متناسب و متصل درگیر می‌سازد. چیزی که تخیل، کنجکاوی، خلاقیت و ماجراجویی را ارتقاء می‌دهد، دقیقاً شبیه هیجانی است که از طریق یادگیری در سال‌های اولیه زندگی ما ایجاد می‌شود. یادگیری در درون رشته‌ها تعبیه نشده است، بلکه در درون آن دسته از چالش‌ها و نیازهایی قرار دارد که یادگیرنده باید از بدیهیات فراتر برود تا طیفی از حوزه‌های موضوعی را ترکیب نماید که به وی در توسعه بینش‌هایی درباره شکفتی‌ها و چالش‌های بزرگ جهان کمک می‌کنند.

با توجه به اهمیت هدایت، تغذیه، الهام و توسعه زندگی کودکان و نوجوانانی که در نهایت آینده را می‌سازند، هیچ حوزه‌ای مهمتر از آموزش و پرورش وجود ندارد که دولت بر آن تمرکز کند. چه امتیازی بالاتر از اینکه در موقعیتی باشیم که از طریق حوزه شکفت‌انگیز یادگیری برای کودکان مان بتوانیم ثروت زیادی برای جامعه خود ایجاد کنیم! سؤال مهمی که شما یا هر رهبر آموزشی باید در نظر بگیرید این است که «چگونه می‌توانیم به بهترین شکل کمک کنیم تا هر یادگیرنده به عنوان یک انسان کامل پرورش یابد، توانایی‌های بالقوه خود را بالفعل کند، و به شکل‌گیری آینده مشترک مبتنی بر رفاه افراد، جوامع و سیاره کمک نماید؟» بنابراین امروزه چالش بزرگ هر وزیر آموزش و پرورش یا رهبر نظام این است که چگونه یک رویکرد یادگیری که هدف مهمی برای یک جامعه صنعتی بوده، اما تناسبی با

جهان سریعاً در حال تحول امروز ندارد را به طور اساسی دگرگون نماید. با توجه به انس والدین، معلمان، رهبران نظام، سازمان‌های صنعتی، روزنامه‌نگاران و سیاستمداران با رویکرد موجود آموزش و پرورش، که همگی سهمی از این نوع آموزش دارند، این چالشی بسیار جدی است.

در اکثر موارد تغییر به راحتی رخ نمی‌دهد و تحول چالش را به سطح دیگری می‌برد، [و] به رهبرانی نیاز دارد که در بالاترین سطح از هوشیاری انسانی عمل می‌کنند. این امر نیازمند چشم‌انداز، شجاعت و خلاقیت برای بازنندیشی و بازطراحی روش یادگیری است که برای آینده می‌تواند و باید باشد. به رهبرانی نیاز دارد که در بین همه گروه‌های دست‌اندرکار یک تلاش جمعی ایجاد نمایند تا جسور شده و خودشان را از انس با دنیای شناخته شده آموزش و پرورش، آنگونه که در گذشته بود، آزاد کنند، تا بتوانند با یکدیگر یک پارادایم جدید پدیدار نمایند. این چالش کوچکی نیست. با این وجود، پذیرش مانیفست^۱ آن نوع از یادگیری دربرگیرنده حرکت از دنبال کردن دستورالعمل‌ها به کشف، شکل دادن و حل مسائل جالب و دشوار، راهی است که می‌توانیم برای شکوفایی آینده بسازیم. آندریاس شلیچر^۲ مدیر آموزش و مهارت‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی این چالش را از طریق این سؤال مطرح می‌کند که «چگونه فضا، افراد، زمان و فناوری را بازپیکربندی کنیم تا بتوانیم آموزش و پرورش را متحول نماییم؟»

بعد از اشتغال طولانی مدت، بیش از شش دهه، در آموزش و پرورش، از جمله تجربه‌ام به عنوان دانش‌آموز، بعلاوه نقش‌های تدریس، مدیر، رهبر نظام، هدایت یک سازمان جدید مردم‌نهاد^۳ و رهبر بین‌المللی، این قابلیت را دارم که چشم‌اندازهای مختلفی برای هدیه به آموزش و پرورش در دنیای مان ارائه دهم. در این مجال، دوست دارم توصیه‌هایی را با شما به

1 manifestation

2 Andreas Schleicher

3 NGO

اشتراک بگذارم که می‌تواند در تفکر شما درباره چرایی، چگونگی و چستی ضرورت هدایت قدرتمند تغییر آموزشی مفید باشد.

۱- **به حرفه اعتماد کنید.** بزرگترین سرمایه‌ای که خواهید داشت گروهی دارای تحصیلات عالی، باهوش، ویژه، پرشور و مصمم است که به یک هدف-پیشرفت یادگیری دانش آموزان-متعهد هستند. اگر برای ایجاد یک مانیفست بزرگتر جهت آموزش مدرسه‌ای^۱ درصدد مبارزه و پاره کردن بندها باشید، این گروه فارغ از محدودیت‌هایی که برای دهه‌ها کارشان را محدود کرده‌اند، ظرفیت دستیابی به تغییرات عمیق را دارند. آنها به اعتماد و توانمندسازی و همچنین هدایت با یک چشم‌انداز الهام‌بخش و بالابرنده نیاز دارند.

۲- **فعالانه وضعیت موجود را به چالش بکشید.** شما با افراد زیادی مواجه خواهید شد که در نظام فعلی آموزش و پرورش موفق بوده‌اند و نیازی به تغییر نمی‌بینند. وضعیت موجود به خوبی به آنها خدمت کرده است، پس چرا همین کار را برای نسل‌های آینده انجام ندهد؟ متأسفانه این افراد اغلب رهبران نظام و اتحادیه‌ها هستند. آنها ادعا خواهند کرد که شما روش‌های آموزش و پرورش را نمی‌فهمید. لطفاً تفکر آنها را به چالش کشیده و از آنها پرسید که چگونه چیزهایی شبیه بهم، حتی با بهم ریختن، می‌توانند آینده‌ای متفاوت بسازند؟

۳- **رؤیای بزرگ داشته باشید، بدانید که هر چیزی ممکن است.** براساس تجربه برای من روشن است که بزرگسالان و کودکان در صورت به رسمیت شناخته شدن، احساس ارزشمندی، تشویق شدن و الهام گرفتن، همانند هم، بهترین پاسخ‌ها را می‌دهند. ملاقات کردن با افرادی که در اطراف شما قرار دارند و تشویق آنها به پیگیری قابلیت‌های‌شان، بدون ترس یا

¹ school education

کنترل، واقعاً سبب می‌شود هر روز از یادگیری هیجان‌زده شوند. قدرت روح انسان می‌تواند چیزهای شگفت‌انگیزی تولید کند. نظامی را تصور کنید که در آن تمامی معلمان و دانش‌آموزان می‌دانند که برای یادگیری، ساختن و شکوفا کردن یکدیگر به آنها اعتماد شده است.

۴- به جای تمرکز بر شکاف‌ها، روی قوت‌ها بنا بسازید. آموزش و پرورش برای سال‌های متمادی به مسیری کشانده شده است که هدایتگر آن نتایج آزمون‌های پیش‌پا افتاده از برنامه درسی محدود است. این امر نشان‌دهنده یک رویکرد کمبود است [زیرا] افراد از طریق کنترل شدید، چارچوب‌های محدودکننده، تعصب بر جلوگیری از خطر و اغلب روش‌های سخت‌بازرسی، بر شکاف‌ها تمرکز می‌کنند. این جنبه‌ها با هم ترکیب شده‌اند تا تلاش‌ها بر حالت‌های بسیار محدود و تجویزی از تدریس، یادگیری، مدیریت و رهبری متمرکز شوند. با برگرداندن تمرکز بر نقاط قوت افراد و آزاد کردن آموزش و پرورش از تأثیرات منفی کنترل‌های سنگین، خود افراد برای دستیابی به پیشرفت قابل اعتماد، حوزه‌های موردنظر را شناسایی خواهند داد.

۵- بالاتر از همه، به بصیرت خود اعتماد کنید. وقتی مأموریتی که خواهان دنبال کردن آن هستید به نحوی کامل بیان شد، در موقعیتی فوق‌العاده قوی قرار خواهید گرفت که بدانید آیا تمام آنچه رخ می‌دهد با هدف بزرگتر این مأموریت و راهبرد همخوانی دارد یا خیر. براساس ایدئولوژی‌های مختلف، نظرات زیادی به شما ارائه خواهد شد. افرادی در برابر تغییر مقاومت

۱- deficit approach: رویکردی متمرکز بر ضعف‌ها، نیازها یا مشکلات افراد یا پرهیز از خطرات ناشی از پیامدهای منفی است و تلاش می‌کند افراد یا گروه‌ها را براساس کمبودها، مشکلات، نیازها یا محدودیت‌هایشان مفهوم‌سازی کند [مترجم]

خواهند کرد، برخی افراد باید متقاعد شوند، و هنوز هم افرادی هستند که از این چشم‌انداز هیجان زده می‌شوند. طیفی از انگیزه‌ها وجود خواهد داشت. وظیفه شما این است که تمام موقعیت‌ها و ایده‌های ارائه شده را به استفاده از هدف بزرگتری که لنگرگاه شماست، ارجاع دهید. تمام ایده‌ها، موقعیت‌ها یا چالش‌ها را می‌توان براساس این مأموریت و هدف آزمود. اینجاست که شما روش خود را به پیش خواهید برد.

بزرگترین آرزوی من برای شما این است که قدرتان هر روزی باشید که به هدایت کار افرادی می‌پردازید که وارد این حرفه عالی می‌شوند، زیرا می‌خواهند در هدیه بسیار باارزش ما، [یعنی] زندگی کودکان و نوجوانان تحت مراقبت‌شان، تفاوت ایجاد کنند. اگر مأموریت و هدف رویکرد شما برای آنها الهام‌بخش باشد، اگر مشارکت آنها در کمک به مأموریت شفاف باشد و پشیمانی شود، و اگر رویکرد شما از نظر اعتبار ارزشمند بوده، آنها و اهمیت کاری که هر روز انجام می‌دهند را مفتخر و توانمند سازد، آنها به تمام آنچه شما تصور می‌کنید و بیشتر از آن، دست خواهند یافت. اگرچه تمام بخش‌های حکومت برای ارتقاء جامعه‌ای شکوفا مهم هستند، [اما] آینده بشر به معنای واقعی کلمه در ذهن، قلب، بدن و روح کودکان و نوجوانانی قرار دارد که با رویکردی که شما هدایت و تغذیه می‌کنید می‌توانند الهام‌بخش و توانمند شوند. این حضانت دارای بالاترین مرتبه، پرافتخارترین و بی‌نظیرترین مسئولیت است.

عمیق‌ترین قدردانی خود را ابراز کرده و برای شغل قدرتمندی که رهبری خواهید کرد و میراث غنی که به جا خواهید گذاشت، بهترین آرزوها را دارم.

برزیل

چگونگی تضمین آموزش و پرورش با کیفیت در شهری بسیار نابرابر^۱

کلودیا کاستین^۲

کاستین مدیر مرکز تعالی و نوآوری سیاست‌گذاری آموزشی (CEIPE) است، یک اتاق فکر در درون بنیاد گتولیو وارگاس؛ یک دانشگاه خصوصی پیشرو در برزیل که وی استاد آنجاست. وی اخیراً یک پژوهشگر بازدیدکننده^۳ از دانشکده آموزش و پرورش دانشگاه هاروارد^۴ و مدیر ارشد آموزش و پرورش جهانی در بانک جهانی^۵ بود. کاستین قبل از بانک جهانی، دبیرکل آموزش و پرورش^۶ شهرداری ریودژانیرو^۷ بود. تحت نظارت وی، نتایج یادگیری در این شهر ۲۲ درصد افزایش یافت. وی همچنین از طریق کار مشترک بین‌بخشی با دبیرخانه‌های بهداشت و تأمین اجتماعی^۸، یک برنامه پیش‌دبستانی قوی در سراسر بخش‌ها اجرا کرد.

1 How to ensure quality education in a very unequal city

2 Claudia Costin

3 CEIPE- Center for Excellence and Innovation of Education Policies

4 Getulio Vargas Foundation

۵- visiting scholar: در دانشگاه‌های آمریکا، پژوهشگر بازدیدکننده، همکار بازدیدکننده، سخنران بازدیدکننده یا

استاد بازدیدکننده فردی از یک مؤسسه است که از یک دانشگاه میزبان بازدید می‌کند و پیش‌بینی می‌شود در آن

دانشگاه تدریس یا سخنرانی کند، یا درباره موضوعی ارزشمند به پژوهش بپردازد [مترجم]

6 Harvard Graduate School of Education (HGSE)

7 Global Education in the World Bank

8 secretary of education

9 Rio de Janeiro

10 The Health and Social Protection

کاستین نایب-رئیس بنیاد ویکتور سیوینا^۱ بوده است که به ارتقاء کیفیت آموزش عمومی در برزیل متعهد است. وی با اعتقاد به قدرت تحول آفرین آموزش و پرورش، به شکل‌گیری جنبش جامعه مدنی آموزش و پرورش تودوس پلا^۲ کمک کرد، همچنین در کمیته‌های فنی آن عضویت داشت. کاستین با پذیرش اینکه انگیزش معلمان برای یادگیری واقعی بسیار مهم است، از طریق رسانه اجتماعی با هزاران معلم ارتباط برقرار کرد.

وی همچنین عضو کمیسیون جهانی آینده کار^۳ است که توسط سازمان بین‌المللی کار (ILO)^۴ سازماندهی می‌شود و روزنامه‌نگار یکی از روزنامه‌های برجسته برزیل، فوله‌ادسائوپائولو^۵ بوده و درباره آموزش و پرورش، سیاست‌های عمومی و حقوق بشر قلم می‌زند.

وقتی که در پایان سال ۲۰۰۸ از من برای دبیر کلی آموزش و پرورش ریودژانیرو، بزرگترین نظام مدرسه‌ای شهری^۶ در برزیل دعوت شد، نه تنها تحت تأثیر اندازه نظام-۱,۰۶۳ مدرسه، ۷۰۰,۰۰۰ دانش‌آموز و ۴۵,۰۰۰ معلم - بلکه تحت تأثیر نابرابری اجتماعی و آموزشی بسیار زیاد این شهر قرار گرفتم.

تفاوت در منظره^۷ ریو، محصور در زاغه‌ها یا فاوлахای^۸ مختلف، آنطور که بومی‌های برزیل^۹ آن را صدا می‌کنند، منعکس‌کننده نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان حاضر در مدارس محله‌های مختلف بود. نتایج ضعیف بسیاری از آنها با مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر یادگیری مانند سطح پایین تحصیلات والدین، که بسیاری از آنها یا بیسوادند یا چند پایه سواد

1 The Victor Civita Foundation

2 Todos Pela Educação

3 The Global Commission on the Future of Work

4 ILO- International Labor Organization

5 Folha De São Paulo

6 municipal school system

7 landscape

8 Favelas

9 Cariocas

دارند، نبود معلمانی برای تدریس در محله‌های خشونت‌آمیز؛ وسعت درگیری‌های مرتبط با تجارت مواد مخدر و شبه‌نظامیان در ارتباط بود.

علاوه بر اختلاف زیاد نتایج آموزشی دانش‌آموزان دارای پیشینه اجتماعی متفاوت، حتی در برخی از بهترین مدارس هم یادگیری صورت نمی‌گرفت. در سنجش استاندارد ملی دانش و مهارت‌های دانش‌آموزان که در سال ۲۰۰۷ (پرووا برزیل)^۲ برگزار شد فقط ۲۹٪ از دانش‌آموزان پایه پنجم در خواندن به سطح موردانتظار دست یافتند، کاهش قابل توجه از سطح کسب شده در دوره قبلی اجرا، که ۳۳٪ نتایج مشابهی کسب کردند. متأسفانه باور عمومی این بود که این وضعیت به دلیل ارتقاء گروهی یا دسته‌جمعی^۳ است، خط مشی‌ای برای کاهش ماندگاری در یک پایه از طریق ارتقاء خودکار^۴ دانش‌آموزان به پایه‌های بالاتر، که چندین سال قبل اجرا و تأثیری ناخواسته بر بالارفتن پایه تحصیلی دانش‌آموزان، بدون یادگیری داشته است.

واقعیت بسیار پیچیده‌تر بود. مشکل نه تنها فقط رفتن دانش‌آموزان به پایه‌های بالاتر بدون یادگیری بود، بلکه مشکل بزرگتر فرهنگ انتظارات سطح پایین بود که سبب شد دانش‌آموزان دانش و مهارت‌های کافی را کسب نکنند و در پایه ششم که براساس مقررات، ارتقاء خودکار وجود نداشت و تکرار پایه دانش‌آموزان مجاز بود، جلوی ارتقاء دانش‌آموزان گرفته شود در نتیجه دانش‌آموزان پس از دو یا سه سال تکرار پایه مدرسه را رها کنند.

بنابراین دو تلاش به طور همزمان انجام گرفت. اولی، ایجاد فرهنگ عالی بودن و انتظارات سطح بالا از هر دانش‌آموز، و دومی، انجام اقدامات مثبت برای تضمین دسترسی مدارس دارای چالش‌های بیشتر به پشتیبانی بیشتر بود. رویکردی که از توصیه مایکل فولن برای تحول

1 Hostile Surroundings

2 Prova Brasil

3 social promotion

4 automatically

نظام‌مند در اصلاح آموزشی در یک شهر، با هدف پرهیز از تکه‌تکه کردن^۱ یا بهبود برخی مناطق یا محله‌ها در محیطی پیچیده، الهام گرفته شد.

معرفی فرهنگ عالی بودن در کل شهر

در سال ۲۰۰۹، که کارم را به عنوان دبیرکل آغاز کردم، می‌دانستم شهردار بعدی-آینده ریو در زمان مبارزات قول داده بود که نظام ارتقاء دسته‌جمعی مانع نگهداری دانش‌آموزان در یک پایه در سال‌های متوالی را متوقف نماید. با اینکه معتقد بودم تکرار پایه برای هیچ دانش‌آموزی مفید نیست، فکر کردم این امر می‌تواند فرصتی برای برجسته کردن یادگیری باشد، تا مطمئن شویم که دانش‌آموزان به این دلیل ارتقاء پیدا می‌کنند که یاد گرفته‌اند و نه اینکه دانش و مهارت‌های موردنیاز تحصیلی را کسب نکرده‌اند.

با چنین رویکردی در ذهن، من و تیمم برنامه‌ای مبتنی بر اصول زیر تدوین کردیم:

- مدارس باید در یک زیست‌بوم یادگیری، با یکدیگر همکاری کنند.
- معلمان باید در طراحی برنامه درسی، آماده‌سازی کتاب‌های درسی مورد استفاده در پشتیبانی از فعالیت‌های‌شان، جزئیات کلاس‌های دیجیتال^۲ که باید در یک پلتفرم^۳ قراردادده شوند تا یاددهی و یادگیری جذاب‌تر شود، سنجش و جزئیات یک دوره آموزشی اصلاحی برای دانش‌آموزانی که یاد نمی‌گیرند، شرکت کنند.
- ما باید فضای نظام را برای تجربه کردن^۳ باز کنیم، تلاش کنیم شیوه‌های خوب مقیاس‌پذیر را پیدا کنیم.
- سنجش فرآیندی باید تشویق شود و هر دو ماه یکبار، در تمامی مدارس آزمون متحداشکلی که سؤالات آن به صورت جمعی توسط معلمانی از مدارس مختلف تهیه

1 fragmentation

2 platform

3 experimentation

شده است، برگزار شود تا مطمئن شویم که دانش‌آموزان براساس انتظارات پیشرفت می‌کنند.

- تدریس خوب، نه تنها برای نظام، بلکه برای تمام شهر باید قابل مشاهده باشد و در کنار عالی بودن، عدالت و شمول^۱ نیز باید اصول ارزشمند ما باشند.

تحول^۲ با تدوین برنامه درسی شهرداری براساس مهارت‌ها و دانشی که باید توسط هر دانش‌آموز یاد گرفته شود و نه محتوایی که باید تدریس شود، آغاز شد. از آنجا که در بین معلمان و والدین یک درک عمومی وجود داشت مبنی بر اینکه بچه‌ها یاد نمی‌گیرند، تصمیم گرفتیم سال تحصیلی را در تمامی مدارس، با بازنگری کلی آنچه که باید در سال قبل یاد گرفته می‌شد، شروع کنیم، و بعد از ۴۰ روز، برای دانستن اینکه آیا دانش‌آموزان بیسواد داریم و شناسایی چالش‌های یادگیری دانش‌آموزان، یک سنجش انجام دادیم.

با تأسف کشف کردیم کمی بیشتر از ۲۸۰۰۰ دانش‌آموز پایه‌های چهارم تا ششم هنوز بیسوادند، که به این معنی بود که مجبور بودیم سریعاً با آنها کار کنیم تا مدرسه را رها نکنند. این مخمضه زمانی پیچیده‌تر شد که با اینکه برای رسیدن [دانش‌آموزان بیسواد] به دیگران باید سرعت را بالا می‌بردیم، [اما] بیشتر معلمان این پایه‌ها نمی‌توانستند سواد اولیه را برای این بچه‌ها تدریس کنند. علاوه بر این چالش، ما با نابرابری قابل توجه سن-پایه مواجه بودیم، به نحوی که بیش از ۲۲٪ از دانش‌آموزان پایه ششم از سن موردانتظار این پایه، دو سال یا بیشتر بزرگ‌تر بودند. اگر این نوجوانان با سنی بالاتر به دبیرستان راه می‌یافتند، به احتمال زیاد با اولین شکست، مدرسه را ترک می‌کردند.

بنابراین تصمیم گرفتیم یک نظام آموزش جبرانی^۳ ایجاد کنیم که شامل آموزش مجدد سواد پایه به دانش‌آموزان ناتوان در خواندن و نوشتن از طریق مواد آموزشی مناسب و آموزش

1 inclusion

2 transformation

3 remedial education

حرفه‌ای خاص به معلمان آنها بود. برای بچه‌های بزرگ‌تر، حتی آنهایی که بیسواد نبودند، از طریق کلاس‌های کوچکتر و راهبردهای تدریس پویاتر و جذاب‌تر مبتنی بر مشارکت دانش‌آموزان، یک فرایند افزایش سرعت [یادگیری] ایجاد کردیم.

ما متقاعد شدیم که فقط تدوین یک برنامه درسی و یک نظام قوی آموزش جبرانی کافی نیست. سفر مدرسه‌اخیلی محدود بود و معلمان از یک مدرسه به مدرسه دیگر دائماً در حال دویدن بودند تا جلسات آموزشی را برگزار کرده و از حقوق مناسب خود مطمئن شوند، بنابراین زمانی برای مشارکت و برنامه‌ریزی مناسب کلاس نداشتند. عالی بودن صرفاً با آن قدم‌های اولیه قابل دستیابی نبود.

همانطور که ما یک برنامه اضطراری برای بهبود یادگیری تدوین کردیم، مهم بود برنامه‌ای برای یک زیست‌بوم پایدار مدارس ایجاد کنیم که بتواند آموزش کیفی با انتظارات سطح بالا برای همه را فراهم کند و شرایط کاری بهتر برای معلمان را تضمین نماید. این امر با تدوین برنامه اجرایی در زمانی بیست ساله، تک شیفته شدن تمام مدارس و استخدام معلمان جدید برای ۴۰ ساعت در هفته و نه ۲۴ یا ۱۶ ساعت در یک بازه بیست ساله، انجام شد. وقتی که من در اواسط سال ۲۰۱۴ سمتم را ترک کردم، تا به عنوان مدیر ارشد آموزش و پرورش جهانی به بانک جهانی پیوندم، حدود ۴۰٪ از مدارس تک شیفته بودند و ۷ ساعت در روز (با ناهار) آموزش می‌دادند.

بهبود برابری در یک نظام مدرسه‌ای که متحول شده است

از آنجایی که مدارس محله‌های آسیب‌پذیر، به ویژه در بسیاری از زاغه‌نشین‌های شهر، به طور میانگین [برنامه‌ها را] در سطحی پایین‌تر از سایر مدارس اجرا می‌کردند، اقدامات بیشتری موردنیاز بود تا مطمئن شویم که بهبود تنها به نفع بچه‌های خانواده‌های نسبتاً برخوردار نیست.

تحول باید هر کودک و نوجوان شهر را تحت تأثیر قرار دهد. این به معنی فراهم کردن پشتیبانی بیشتر از آن مدارس، با رویکردی روشن مبتنی بر اقدام مثبت بود.

در جولای ۲۰۰۹، ما ابتکار «مدارس فردا» را اجرا کردیم که شامل اقدامات زیر بود:

- پرداخت بیشتر به معلمانی که در این محیط‌ها کار می‌کنند؛
- توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران در زمینه میانجی‌گری در درگیری‌ها و جو مدرسه؛
- فراهم کردن خدمات بهداشتی (از جمله بهداشت روانی) برای دانش‌آموزان این مدارس؛
- [اجرای] یک برنامه ویژه علوم شامل آزمایش‌های بیشتر در آزمایشگاه‌های علمی موبایلی؛
- [اجرای] فوق‌برنامه‌هایی در زمینه هنر و ورزش توسط دانش‌آموزان قبلی مدارس ارائه‌دهنده کارگاه‌های عملی؛ و

- ترویج مشارکت جامعه و ایجاد نمایندگی‌های دانش‌آموزی برای تغییر در این محله‌ها.

با این پشتیبانی‌های بیشتر، انتظار می‌رفت مدارس، در آن زمان، شکاف پیشرفت و یادگیری را کم کنند. در آغاز، ۱۵۵ مدرسه عضو، نرخ ترک تحصیل ۵/۲٪ داشتند که بسیار بالاتر از میانگین نظام بود، شاخص ملی کیفیت آموزش و پرورش^۳ این مدارس، به طور معنی‌داری پایین‌تر از مدارس دیگر بود. در کمتر از سه سال، نرخ ترک تحصیل به ۳٪ کاهش یافت و شاخص ملی کیفیت به ۳۳٪ در پایه نهم (پایه‌ای بسیار مشکل‌دار در محله‌های خشونت‌آمیز، زیرا این سن، سنی است که فروشندگان مواد مخدر و شبه‌نظامیان تمایل دارند اعضاء خود را از آنها جذب کنند) افزایش یافت.

بخشی از تحول به دلیل تغییر در چشم‌انداز بود. معلمان و مدیران نه تنها از این دانش‌آموزان نخواستند تسلیم بشوند، بلکه تلاش کردند آنها را از زیر سلطه بودن خارج کرده، به آنها کمک کنند تا آینده‌ای متفاوت بسازند که در آن تحصیلات مدرسه‌ای نقش اصلی را

1 Schools of Tomorrow

2 mobile science labs

3 IDEB data, the national index for education quality

دارد. یکی دیگر از مؤلفه‌های رویکرد اجرا شده در این مدارس این بود که هر اجرا یا تجربه آزمایشی در نظام باید از یک یا چند «مدرسه فردا» شروع شود. استدلال [این امر] روشن بود: اگر این اجرا یا تجربه آزمایشی در یک مدرسه مشکل‌دار مؤثر باشد، در هر جای دیگر نظام آموزشی نیز مؤثر خواهد بود.

بنابراین وقتی تصمیم گرفتیم طرحی برای افزایش سفر مدرسه آماده کنیم، نظام دو شیفتی را با تک شیفتی جا به جا کردیم و استخدام معلمانی با ۴۰ ساعت در هفته (شامل زمان مشارکت و آماده کردن کلاس) را شروع کردیم. می‌خواستیم ببینیم این امر در محله‌های فقیر، به ویژه با طرح‌های بسیار نوآورانه تا چه حد مؤثر است.

بنابراین در روسینا^۱ یکی از بزرگترین زاغه‌نشین‌ها، یک مدرسه راهنمایی تجربی -جنته^۲- راه‌اندازی شد، که در آن به دلیل وقت بیشتر، یک رویکرد بسیار شخصی^۳ شامل راهبردی برای آموزش کودک کامل با پشتیبانی فناوری، به صورت آزمایشی به اجرا در آمد. همچنین، در «ماره»^۴، گروه دیگری از محله‌های فقیرنشین، یک مجتمع ابتدایی و راهنمایی راه‌اندازی، [و] با هدف بهینه‌سازی منابع و اطمینان از محیط مناسب برای معلمان و دانش‌آموزان، در قالب یک کمپ سازماندهی شد.

هیچ یک از این‌ها آسان نبود. وقتی داشتیم این تغییرات را انجام می‌دادیم، بین جناح‌ها درگیری رخ داد و پلیس به زاغه‌ها حمله کرد، رؤسای مواد مخدر زندانی شدند، تلاش شد جوامع محلی با فرایندی آرام شوند که در آغاز به نظر امیدوارکننده بود، اما متأسفانه چند سال بعد، پس از رسوایی فساد و زندانی شدن فرماندار و معاون و برخی از مشاورانش متوقف شد.

1 Rocinha

2 GENTE

3 personalized approach

4 Maré

متأسفانه، بعداً به دلیل بحران اقتصادی در کشور، شهردار تصمیم گرفت پرداخت بیشتر به معلمان شاغل در «مدارس فردا» و حتی برنامه بهداشت را حذف کند. اما این تجربه یک میراث ایجاد کرد، و حتی همانطور که دبیران کل بعدی آموزش و پرورش که با قطع بیشتر بودجه و تغییر در برنامه مقابله می‌کردند، «مدارس فردا» از طریق انتظارات عالی برای هر فرد، روش‌های مواجهه معلمان و دانش‌آموزان با یادگیری در محیط‌های آسیب‌پذیر را تغییر دادند، اگرچه عین برنامه نبود.

ایجاد شرایطی برای آینده یادگیری در شهر

علاوه بر برنامه‌ریزی از طریق اختصاص زمان قابل توجه، نه تنها به کلاس‌ها، بلکه به آموزش به کودک کامل و پذیرش تعامل بین دانش‌آموزان برای اطمینان از نمایندگی دانش‌آموزی^۱ و پرورش شهروند جهانی، برای اطمینان از اینکه مدارس می‌توانند سازمان‌یافته‌تر باشند، در یک برنامه قوی آموزش پیش‌دبستانی (ECE) سرمایه‌گذاری کردیم.

نسبت به جای خالی کرشس^۲ (برنامه‌های پیش‌دبستانی) تقاضای مناسبی وجود داشت، اما برای کیفیت در این سطح از آموزش و پرورش فشار دائمی وجود نداشت. تصور این بود که والدین در زمانی که کار می‌کنند فقط جایی برای نگهداری امن و مراقبت از کودکان خود می‌خواهند- که کاملاً قابل فهم است. اما آنچه در ابتدا متوجه شدیم این بود که مراکز پیش‌دبستانی برای آموزش و نه صرفاً مراقبت از کودکانی که اکثر آنها از محله‌های فقیرنشین

1 Secretaries

۲-Student agency: به میزان استقلال و قدرتی که دانش‌آموز در محیط یادگیری تجربه می‌کند، اشاره دارد. نمایندگی به دانش‌آموزان این قدرت را می‌دهد که یادگیری خود را هدایت کرده و مسئولیت آن را برعهده بگیرند و به یادگیرندگان مستقل و خودتنظیم تبدیل شوند [مترجم].

3early childhood education (ECE) program

4 Creches

بوده و والدین نوجوان هنوز برای مواجهه با چالش‌های والدگری آماده نیستند، کارکنان مناسبی نداشتند.

ما مطمئن بودیم باید سه چیز را همزمان انجام دهیم تا زمین بازی این بچه‌ها را همسطح کرده و به نیازهای حال و آینده آنها پاسخ بگوییم:

- استخدام معلمان واقعی دارای تخصص پیش‌دبستانی، از طریق یک فرایند سرمایه‌گذاری برای سرپرستانی^۱ که همزمان با آنها کار می‌کنند، ارائه حداقل دو سال آموزش بدو خدمت با تأکید بر جوان‌ترها و جذب دیگر معلمان از طریق آموزش مناسب برای از بین بردن شکاف؛

- ایجاد زیرساخت‌های کافی در درون یا اطراف مناطق آسیب‌پذیر، برای اطمینان از وجود جای خالی برای آسیب‌پذیرترین خانواده‌ها، از طریق یک نظام قرعه‌کشی که گیرندگان بولسافامیلیا^۲ (نظام انتقال پول نقد برزیلی که نیازهای خانواده‌های زیرخط فقر را مشخص می‌کند) را اولویت‌بندی کند. همچنین با همکاری بخش‌های آموزشی، بهداشتی و اجتماعی سطح شهر، برای این خانواده‌ها کلاس‌هایی برگزار شد؛ و

- تدوین یک برنامه درسی وابسته به شهرداری حتی برای نوزادان و فراهم کردن توسعه حرفه‌ای برای هر کارمند اعم از معلمان، سرپرستان، و همچنین [کارکنان] [تهیه] اسباب‌بازی‌ها و آموزش در زمینه سازماندهی فعالیت‌های مناسب سن این کودکان.

بیش از ۲۰۰ مرکز پیش‌دبستانی راه‌اندازی و آموزش بدو خدمت برای حدود ۲۵۰۰ سرپرست ارائه شد که بعداً در آزمون استخدام عمومی شرکت کردند و حدود ۱۸۰۰ نفر از آنها به عنوان مربیان پیش‌دبستانی استخدام شدند. علاوه بر آن، ۳۲۰۰ نفر از معلمان شاغل در مدارس خصوصی یا فارغ‌التحصیل از دانشگاه جذب شدند. با این تلاش در آموزش

1 caretakers

2 Bolsa Familia

پیش دبستانی اعتقاد داشتیم در آینده نابرابری آموزشی ناشی از تفاوت در پیشینه اجتماعی دانش آموزان سنین بالاتر می تواند کاهش یابد.

پیشرفت در اجرای مدارس تک شیفت و در میزان اطمینان از اینکه هر دانش آموز با یک برنامه درسی قوی سروکار دارد و همچنین فرهنگ انتظارات سطح بالا، به طور خاص، دربرگیرنده این حقیقت است که شاخص ملی کیفیت آموزش و پرورش ریو از آن زمان تاکنون بهبود پیدا کرده است.

اکنون، تصویب برنامه درسی ملی، برنامه های درسی عمومی ملی پایه، نیازمند تلاش مستمر در زمینه توسعه حرفه ای معلمان و نظارت مستمر بر نتایج یادگیری خواهد بود. با این تغییرات، نظام در بهبود سریع تر یادگیری و کاهش بیشتر شکاف موجود در عملکرد گروه های دانش آموزی در شهر، احتمالاً شرایط بهتری داشته باشد.

درس های آموخته شده

در پیشبرد این برنامه بلندپروازانه تغییرات آموزشی، هیچ چیز هموار و مرتب نبود. یک فرهنگ قوی انتظارات سطح پایین وجود داشت و، تا حدی، هنوز هم وجود دارد. این ایده که آموزش و پرورش با کیفیت عالی فقط برای بچه های ثروتمندی است که می توانند در آموزش عالی ادامه تحصیل بدهند، هنوز هم شایع است. علاوه بر آن، هنوز هم برخی از ابزارهای اساسی برای ایجاد یک مدرسه بهتر وجود ندارد. آموزش بدو خدمت معلمان در کشور با واقعیت کلاس واقعی بی ارتباط است و فرهنگ قوی برای مشارکت بین معلمان وجود ندارد. در واقع، همانطور که اکثر تحلیل گران آموزشی در برزیل قبل از این ادعا کرده اند، جذب مستعدترین ها به این حرفه ضروری است و برای تحقق این امر، حقوق و همچنین به رسمیت شناختن این حرفه بسیار مهم است. روایت قربانی شدن سبب ترغیب معلمان نمی شود و فقط

سبب می‌شود آنها کمتر به عنوان افراد حرفه‌ای خوب دیده شوند و به جای احساس احترام، بیشتر احساس تأسف کنند.

سرعت اصلاحات به منابع مالی وابسته است. اگرچه در زمان تصدی من، حقوق‌ها به طور معنی‌داری افزایش یافت، اما به دلیل مصرف بخشی از بودجه و بیشتر شدن بحران مالی به دلیل رویدادهایی مانند جام جهانی و المپیک، بودجه کمتری برای زیرساخت‌های بهتر در اختیار قرار گرفت. مسلماً آموزش و پرورش عمومی در سطح محلی به شدت به تصمیمات اتخاذ شده در دیگر سطوح دولتی و حتی شورای شهر وابسته است.

درس دیگری که یاد گرفتم اهمیت ارتباط مداوم با مدیران و معلمان بود. این امر از اول دوره من به عنوان دبیرکل آموزش و پرورش با فعال‌سازی هیأتی از معلمان انتخاب شده از سطح مدرسه به بالا و برگزاری نشست‌های دو ماه یک‌بار با من یا تیمم برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های آنها پیگیری شد. پلتفرمی نیز برای انتشار شیوه‌های خوب (ریواجوکا) ایجاد شد و من از طریق توئیتر با معلمانی که خواهان برقراری ارتباط، به اشتراک گذاشتن نگرانی‌ها، نقدها یا پیشنهادهای خود درباره تغییرات آموزشی بودند، گفتگوهای روزانه داشتم. این ابزار آخر، بسیار مفید بود زیرا سبب شکل‌گیری اعتصاب معلمان شد. اعتصابی که در بستری چالش‌برانگیز، تمامی بخش‌های سراسر برزیل را برای اظهار نارضایتی از حمل و نقل عمومی، بهداشت، آموزش و پرورش و فساد به خیابان‌ها کشاند. گفتگوی مداوم مانع اعتصاب نشد، بلکه به فرایند مذاکره کمک کرد.

با نگاهی به گذشته، این زمان دوره کار شدید و چالش‌های بزرگ بود، که از آن خیلی یاد گرفتم. در حال حاضر، وقتی درباره معلمان صحبت می‌کنم، همچنین در نطق‌ها، پنل‌ها و سخنرانی‌های هر هفته‌ای، از بزرگی چالشی که هنوز هم در سراسر کشور وجود دارد، کاملاً آگاهم، اما همچنین می‌دانم که در تحولی که به چیزی فراتر از آماده بودن معلمان برای انجام

برزیل: چگونگی تضمین آموزش و پرورش با کیفیت در شهری بسیار نابرابر --- ۵۹

آن نیاز دارد، معلمان باید بخش اساسی آن باشند. مهم نیست فرایند تحول تا چه حد می تواند سخت باشد، اکنون با زمینه سیاسی جدید کشور، اگر جامعه مشارکت کند، می توانیم آن را انجام دهیم.

کلمبیا

نامه به یک وزیر جدید^۱

سسلیا ماریا ولز وایت^۲

ولز وایت رئیس یونیورسیاد جورج تئودو لوزانو^۳ است. وی از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۰ به عنوان وزیر آموزش و پرورش کلمبیا و از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲ به عنوان مدیرکل آموزش و پرورش بوگوتا^۴ خدمت کرد. وی همچنین در وزارت برنامه ریزی ملی؛ وزارت امور خارجه و بانک مرکزی کلمبیا^۵ نیز کار کرده است. وی استاد بازدیدکننده رابرت کندی^۶ در دانشگاه هاروارد^۷ بوده و در چندین هیات مدیره بنیاد و سازمان های آموزش و پرورش خدمت کرده است.

وزیر محترم جدید آموزش و پرورش

می دانم چالش هایی که شما در بهبود نظام آموزشی کشور خود با آن مواجه خواهید شد، به دلایل روش توسعه این بخش، نرخ ثبت نام، سطح کیفیت، دولتی که بخشی از آن هستید، پشتیبانی های سیاسی از شما و دیگر عوامل، منحصر به فرد هستند. با این حال، قصد دارم

1 Letter to a new minister

2 Cecilia María Vélez White

3 Jorge Tadeo Lozano

4 Bogota's Secretary of Education

5 Colombia's national Planning Ministry

6 Central Bank

7 Robert Kennedy

8 Harvard University

بر اساس تجربه‌ای که به عنوان وزیر آموزش و پرورش کلمبیا برای ۸ سال داشته‌ام، اندیشه‌هایی را با شما به اشتراک بگذارم که امیدوارم برای شما مفید باشد. برخی از دستاوردهای اساسی دوران ریاست من عبارت بودند از: تدوین برنامه‌ای که نرخ ثبت‌نام در تمامی سطوح آموزشی را افزایش داد، تدوین نظام بهبود کیفیت و مدرن کردن مدیریت بخش.

شرایطی وجود داشت که سبب ماندگاری من در دولت و اجرای مستمر برنامه‌ها شد. اول از همه، می‌خواهم بر نگرش شخصی‌ام نسبت به کار تأکید کنم. من با این شرط شروع به کار کردم که برای انجام تغییراتی که می‌خواستم انجام دهم زمان کافی داشته باشم، اما در صورت مساعد نبودن شرایط، هر لحظه آماده رهاکردن کار بودم. این وضعیت مهم بود، زیرا این آگاهی که در صورت لزوم می‌توانم کارها را متوقف کنم، اجازه داد بدون فشارهای کوتاه‌مدت، اقدامات دشواری انجام دهم. این نگرش رهایی‌بخش بود، به من اجازه داد مراحل را مشخص کرده و تصمیمات مورد نیاز، حتی تصمیمات ناخوشایند، بگیرم.

برای تدوین اهداف واقع‌بینانه و ایجاد چارچوب مرجع، در ابتدا مهم بود اطلاعات موجود درباره بخش، آمارها و پژوهش (ملی و بین‌المللی) تحلیل و در نظر گرفته شود. سپس تکلیف اساسی بعدی تعیین اولویت‌ها از طریق طراحی یک طرح توسعه برای بخش (اهداف، خط‌مشی‌ها، راهبردها و پروژه‌ها) بود. برای انجام این کار، از متخصصان بیرونی کمک گرفتم، اما اساساً به تیمی متکی بودم که قرار بود طرح را به عمل در آورند. تعریف جزئیات اجرا (روش اجرا و پیگیری، افراد درگیر، رویه‌های خاص و زمان‌های ارزشیابی و سنجش پیشرفت) بسیار مهم بود.

در وزارتخانه همیشه تقاضاهای بی‌شماری وجود دارد که از طرف بازیگران مختلف (دولت، کنگره، مؤسسات، جامعه محلی و رسانه‌ها) مطرح می‌شود، تمام این موارد باید مورد

توجه قرار گیرند. با این همه، باید بر راهبرد متمرکز باشید و تکالیف آتش‌نشانی^۱ [محافظة تمام وقت از موقعیت‌های اضطراری] را گم نکنید. اگر برنامه‌ای که طراحی کرده‌اید، به طور مؤثر نیازهای بخش را برآورده سازد، به احتمال زیاد نیازهای آنها نیز در طرح مدنظر قرار خواهند گرفت. اگر اجرای طرح در یک موقعیت خاص مفید باشد و خط‌مشی‌های بخش‌های مختلف را روشن سازد، پس از آن می‌توانید از بررسی نیازهای افراد بهره ببرید.

برای من حفظ تمرکز راهبردی در نحوه برخورد با اعضاء کنگره که تقاضاهای آنها عموماً در زمینه مشکلات فردی، درباره شهرداری، یک مدرسه یا یک معلم بود، به طور ویژه مفید بود. من همیشه از موارد این افراد استفاده کردم تا اهمیت خط‌مشی‌های کلی که به آنها و دیگر افراد مانند آنها می‌پردازد را توضیح دهم.

برای حفظ تمرکز، ایجاد روال‌هایی برای نظارت، بحث و ارزشیابی با تیم بسیار مهم است. من با تیم اجرایی جلسات هفتگی داشتم و آنها نیز با گروه‌های کاری خود جلسات هفتگی برگزار می‌کردند. احترام به این زمان در تقویم، حتی زمانی که به دلیل تقاضاهای زیاد در دستور کار، انجام آن چالش‌برانگیز می‌شد، بسیار مهم بود.

داشتن دستاوردهای اولیه مهم است. در مورد من، در اولین سال خدمت، این دستاوردها عبارت بودند از: ۱- افزایش ثبت‌نام دانش‌آموزان به دلیل استفاده بهتر از تجهیزات فیزیکی، و ۲- پرداخت بدهی‌های عقب افتاده معلمان. این دستاوردها سبب شد با فشار عمومی کمتری بر روی پروژه‌های دارای نتایج بلندمدت کار کنیم و به ما توانایی مدیریت داد.

ما به شدت معتقد بودیم که تحقق یک تغییر سازمانی که به بخش اجازه می‌دهد تا نتایج مدنظر در طرح را کسب کرده و تغییر را پایدار نماید، بسیار حیاتی است. یک بخش مهم طرح ما بر هماهنگی مؤسسات با اهداف‌شان تمرکز داشت. ساختارهای موازی (که ممکن است

1 firefighter tasks

برای شروع یک پروژه لازم باشد) زودگذر هستند و اقدامات بلندمدت مورد نیاز در آموزش و پرورش را تضمین نمی‌کنند.

برای موفقیت در کار با مؤسسات، افراد متعهد به اهداف مدیریتی را همراه با ظرفیت هدایت مؤسسه برای اجرای طرح (با استفاده از راهبردهای تفویضی شامل برنامه‌ریزی پروژه، مدیریت منابع انسانی، رویه‌های نظارت و شاخص‌های عملکردی، و غیره) در جایگاه‌های کلیدی انتصاب کردیم. به حساب آوردن دانش سازمانی موجود در بخش: عملکرد قبلی، قوت و ضعف‌های اصلی آنها و راه‌گزینه‌ها بسیار مهم است.

علاوه بر این، در تجربه ما، تلفیق بازیگران دیگر مانند سازمان‌های مردم‌نهاد شاغل در آموزش و پرورش، مؤسسات خصوصی آموزشی و سازمان‌های مدنی علاقمند به بخش در اجرای طرح بسیار اثربخش بود. آنها را در بحث‌های خط‌مشی‌گذاری و به عنوان اجراکنندگان پروژه مشارکت دادیم. ابتکارات عمومی-خصوصی را تشویق کردیم. تلفیق این سازمان‌ها سبب افزایش ظرفیت بخش عمومی شد.

در هدایت تغییر مقیاس وسیع، ارتباط عنصری کلیدی است. این امر در تمامی تلاش‌های دولتی درست است، اما برای آموزش و پرورش ضروری است، زیرا نتایج به رفتار بازیگران مختلف از قبیل سازمان‌ها، معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و والدین وابسته است. اطمینان از ارتباط سیال با بخش، سازمان، و جامعه در کل بسیار مهم است. ما یک کمیته عالی‌رتبه ایجاد کردیم تا محتوا و رویکرد ارتباطات، اینکه موقعیتی باشند یا مبتنی بر سیاست، را تعریف نماید. کمیته هر هفته جلسه برگزار می‌کرد و توسط من، مدیران وزارتخانه و مشاوران شرکت‌کننده بیرونی مدیریت می‌شد.

برقراری ارتباط با معلمان همیشه ضروری است و برای ایجاد انجمن‌ها و دیگر فضاها بحث با آنها درباره خط‌مشی‌ها مفید است. درباره نمونه کلمبیا، به دلیل وجود انجمن‌های سالانه محلی و ملی تعریف شده توسط قانون، از این فضاها موجود استفاده و آنها را تقویت

کردیم. اتحادیه‌ها کانال‌های خوبی برای مشخص کردن شرایط کاری معلمان بودند، اما برای مسائل دیگر مانند بحث‌های خط مشی گذاری یا پداگوژیکی، بهترین کانال نبودند. علاوه بر آن، ما در زمان بحران (به ویژه زمان درگیر شدن با افکار عمومی)، برای تعمیق اطلاعات عمومی از خط مشی‌هایمان، از ارتباطات به صورتی راهبردی استفاده کردیم. از زمان من در دولت و تاکنون، اینترنت و رسانه‌های اجتماعی نه تنها ابزارهایی مؤثر برای ارتباط درباره خط‌مشی‌ها و اقدامات وزارتخانه بودند، بلکه برای شنیدن و در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف نیز مفید بودند.

انتقال؛ به عنوان آخرین و نه کم‌اهمیت‌ترین چیز، نیز مهم است. تداوم اهداف و اقدامات اصلی به اطلاعات مستندی وابسته است که جانشینان شما دریافت می‌کنند. ما مدت زمان زیادی را به مستندسازی کارهایی که انجام دادیم، اهدافی که محقق کردیم و روش بدست آوردن آنها اختصاص دادیم. ما این کارها را با تیم‌هایی متشکل از شرکت کنندگانی که قصد داشتند در مؤسسه بمانند، انجام دادیم. ما همچنین زمانی را به آماده‌سازی تحویل وزارتخانه به تیم بعدی اختصاص دادیم.

و در نهایت، یک پیشکسوت خوب باشید. مهم است به خاطر داشته باشید که آموزش و پرورش یک راهبرد بلندمدت است و استمرار خط مشی‌ها به این بستگی دارد که جانشینان شما، به دور از ملاحظات سیاسی، دست‌آورد‌های شما را درک کنند. ارتباط خوب با آنها می‌تواند به توسعه نظام کمک کند.

امیدوارم در طول تجربه چالش‌برانگیز و با ارزشی که قصد انجام آن را دارید، موفق باشید. شانس همیشه کمک می‌کند!

کلمبیا

هیچ شکی در فروتنی نیست^۱

لوئیس ای. گارسیا دبریگارد^۲

دبریگارد یک کارآفرین آموزشی است که سازمان‌های متعددی از قبیل کلکسیون انسانی کلمبیا،^۳ داوطلبان کلمبیا؛ سرمایه‌گذاران و نمایندگان آموزش و پرورش آپیان^۴ را حمایت مالی کرده است. وی به عنوان معاون وزیر آموزش و پرورش کلمبیا خدمت کرده و عضو هیأت مدیره چندین سازمان آموزشی در کلمبیا و ایالات متحده بوده است.

من پس از یک تصدی کوتاه‌مدت اما بسیار قوی، پستم را به عنوان معاون وزیر آموزش و پرورش ترک کردم. ما موفق شده بودیم بیشترین بودجه آموزش و پرورش را تأمین کنیم، که برای اولین بار در تاریخ کشور از [بودجه] دفاعی پیش افتاد. کلمبیا در مراحل پایانی مذاکرات صلح با چریک‌های فارک قرار داشت که بیش از پنج دهه جنگ را پایان می‌داد. در چنین

1 There is no downside to humility

2 Luis E. García de Brigard

3 Enseña por Colombia

4 Volunteers Colombia

5 Appian Education Ventures and Envoys

6 FARC guerrillas

بستری، سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش به عنوان مسیری جدید برای ساختن آینده کشور، در دستور کار دولت قرار گرفت.

این اتصال^۱ منحصراً به فرد به تیم من اجازه داد یک سری از اصلاحات بلندپروازانه را پیگیری کنند که هدف آن شروع راه‌اندازی^۲ نظام بود. ما برای اندازه‌گیری کیفیت آموزشی، مدرن‌سازی فرایند جذب معلمان جدید و اصلاح ارزشیابی ضمن خدمت آنها، شاخص جدیدی ارائه کردیم. ما اصلاحات برنامه‌های درسی را معرفی کردیم، برنامه‌ای برای پایان دادن به دو شیفت بودن مدارس اجرا کردیم و بیشترین بودجه زیرسازي مدرسه تا به امروز را اختصاص دادیم. با این همه، در یک مقطع آنقدر خسته شدم که تصمیم گرفتم استعفا بدهم. دو سال بعد از ترک این پست، سرگرم همان داستان بودم: وظیفه خودم را انجام دادم، همه چیز در این زمینه را رها کردم و وقتی جدا شدم که کار انجام شده بود. مأموریت انجام شد. من عمداً خودم را از حوزه دولتی جدا کرده و بر تلاش‌های بخش خصوصی متمرکز شدم، حتی پیشنهاد رئیس‌جمهور برای بازگشت به کابینه به عنوان وزیر آموزش و پرورش را نپذیرفتم. در هر حال، مدت‌ها پس از آن با نگرانی دیدم که برخی از اصلاحات پرچم‌دار^۳ ما از مسیر خود خارج شده یا تماماً توسط مدیران جدید رها شده است. این امر منجر به یک دوره عمیق بازاندیشی‌های من درباره رهبری، آنچه که در دوره تصدی من برای آن تلاش کرده بودیم، و درباره آینده آموزش و پرورش در کشورم شد. من با فروتنی، برخی از بازاندیشی‌هایم را به اشتراک می‌گذارم با این امید که بتواند به دیگرانی که با چالش و مزیت رهبری نظام آموزشی در کشورشان مواجه هستند، کمک کند.

1 juncture

2 jumpstart

3 flagship reforms

آنها ایده آل گرایی مرا نمی خواستند.

پس از بازاندیشی زیاد، نتیجه گرفتم که این خستگی نبود که مرا مجبور به ترک وزارتخانه کرد. من انرژی ام را از دست نداده بودم. من ایده آل گرایی ام را گم کرده بودم. تقاضاهای کاری (ساعات طولانی، مخالفان، کنگره، اتحادیه ها، قرار گرفتن در معرض افکار عمومی، و غیره) به آرامی سبب فرسایش اعتقاد من به این موارد شد که جهان بهتر همیشه قابل دسترس است، مبارزه برای عدالت و برابری ارزشمند است و اگر درصدد رسیدن به کیفیت آموزشی برای همه کودکان هستیم، فداکاری لازم است. خلاء بلافاصله با بدبینی پر شد. سیاست های کثیف، بوروکراسی، بی کفایتی و فساد بهانه ساده ای برای منطقی جلوه دادن شکست نظام و تصمیم من به ترک آن بود.

در هر حال، ایده آل گرایی قوی ترین منبع انگیزشی است که یک رهبر آموزشی می تواند داشته باشد. این ایده آل گرایی تعداد انگشت شماری از رهبران است که دسترسی و فرصت برای میلیاردها کودک در سراسر جهان را به جلو برده است. این ایده آل گرایی است که آموزش و پرورش عمومی رایگان را ابداع کرد. ایده آل گرایی است که برای حذف ضعف نظام های آموزشی می جنگد. ایده آل گرایی است که همچنان سبب جذب دانش آموزان جوان به معلمی و اختصاص زندگی آنها به خدمت به دیگران می شود. برعکس، در پیشرفت شکست انگیز آموزش و پرورش که بشریت در تاریخ معاصر بدست آورده است، بدبینی^۲ سهمی ناچیز دارد.

بخش عمومی می تواند یک فرصت فوق العاده برای ایده آل گراها باشد تا جهانی بهتر برای نسل آینده بسازند. به طور متناقض، این امر می تواند تهدیدی خطرناک برای خود ایده آل گرایی باشد. چند سال پس از خروج از محل کارم، قول دادم: اجازه ندهم

1 public exposure

2 Cynicism

ایده آل‌گرایی را از من بگیرند. به کسانی که خدمت کردن را انتخاب کرده‌اند می‌گویم اجازه ندهید آنها [ایده آل‌گرایی] شما را بگیرند.

پوسترها تا ابد باقی نمی‌مانند

حوزه سیاسی مدرن غرق در ارتباطات است. بخش دولتی با بودجه‌های زیاد، سخاوتمندانه با کارشناسان و مشاوران ارتباطات کار می‌کند. منطق این کار این است که خط مشی‌های اثربخش ارتباطی برای عموم مردم در واقع شکلی از خدمات دولتی است. آموزش و پرورش استثناء نیست. وزارتخانه‌ها و مناطق میلیاردها دلار صرف این واژه می‌کنند تا درباره برنامه‌ها و اصلاحات خود به مردم اطلاع‌رسانی کنند و در انجام این کار، اغلب به دنبال ارتقاء رتبه‌های دولت و در برخی موارد، محبوبیت وزیر هستند. ما استثناء نبودیم. برنامه‌های ما هوشمندانه نام‌گذاری شدند، از نظر گرافیکی به زیبایی طراحی شدند و محتوای آنها در اولین فرصت به طور فعالانه پخش شد. ما برای برقراری ارتباط [دیگران] با تلاش‌هایمان، آرم‌ها، زنگ‌ها، پوسترها و شعارهایی داشتیم. در هر حال، پوسترها تا ابد باقی نمی‌مانند. بعد از ترک محل کار، دریافتیم که هیجانانگیز و گذرناشی از ارتباطات نمایشی برای تضمین بقاء و طول عمر اصلاحات آموزشی کفایت نمی‌کند. بعد از این واقعیت، با چیزی برگشته‌ام که آن را آزمون موهبت نامیده‌ام. این آزمون دربرگیرنده موارد زیر است: در طراحی خط مشی‌های آموزشی، تیم‌های وزارتی باید از خودشان بپرسند که آیا اصلاحات موردنظر همان چیزی است که احتمالاً توسط والدین، دانش‌آموزان، معلمان و جامعه به طور کامل حمایت می‌شود یا باید به زور قدرت یا بازاریابی آن را پایدار کرد. اگر اولی باشد، خط مشی به احتمال زیاد، زمان و مدیریت‌ها را تاب خواهد آورد. اما اگر دومی باشد، احتمالاً خیلی زودتر از اینکه قهرمانان آن محل کارشان را ترک کنند، تبخیر خواهد شد. اگر در بین نظام‌های آموزشی پیشرفته یک

1 jingles

2 endowment test

چیز مشترک باشد، این است که آنها به بخشی از موهبت اجتماعی کشورهای خود تبدیل شده‌اند، به نحوی که شهروندان به آن افتخار کرده و آن را از بی‌ثباتی در خط مشی‌ها محافظت می‌کنند. اصلاحات با ارتباطات هوشمندانه می‌تواند تقویت شود. میراث درست بیشتر از آن اثر دارد.

این امر تماماً درست است، اما تمام حقیقت نیست

من با یک پیش‌زمینه فنی آمدم و تیم من نیز همینطور. افراد آموزش دیده در بهترین دانشگاه‌های جهان را که فکر می‌کردیم همه چیز را می‌دانند در تیم جوان کلاسیک بیش از حد مصمم گنجاندیم، زیرا همه چیز را خوانده بودند. در واقع ما چیزهای زیادی خوانده بودیم. درباره هر خط مشی مورد بحث، به مطالعات، مجلات و نتایج آزمایش‌های کنترل شده تصادفی استناد کردیم. ایمیلی برای بهترین متخصصان و مؤسسات آموزشی از سراسر جهان ارسال کردیم. تکنوکراسی در بهترین حالت. به نظر ما، برای رهبری آموزشی چیزی نمی‌توانست بهتر از این رویکرد علمی مبتنی بر داده باشد. دروغ نمی‌گویم. این امر به خوبی به ما کمک کرد. توانستیم به سرعت [اشتباهات را] بازگو کنیم، جلوی اشتباهات را بگیریم و چالش‌های موجود در نظام را به خوبی برطرف کنیم. با این حال، این رویکرد فاقد یک عنصر اساسی بود. اگرچه مبانی نظری که تلاش‌های ما را همراهی می‌کرد، صحیح و قوی - به بیانی دیگر، درست - بود، اما تمام چالش‌ها و واقعیت‌هایی که باید مشخص می‌کردیم را دربر نمی‌گرفت یا بیان نمی‌کرد. به تعبیری، دامنه و حیطه داده‌ها و گزارش‌ها محدود است. استنتاج^۱ آنها درباره هر موقعیت یا زمینه ممکن مانع تمایل افراد به جستجوی اصیل و فروتنانه، گوش دادن، مشاهده کردن و یادگیری می‌شود. این امر شما را به این دام می‌اندازد که فکر کنید اطمینان از درستی چیزی برابر با دانستن تمام حقیقت است.

¹ Extrapolating

هیچ وزیر یا وزارتخانه‌ای هرگز تمام حقایق مرتبط با چالش‌ها، واقعیت‌ها و زمینه‌هایی که با آن مواجه می‌شود را نمی‌داند. رهبرانی می‌توانند به بهترین شکل به کودکان و نوجوانان خدمت کنند که نظم برای دانستن آنچه معلوم است را با فروتنی برای یادگیری آنچه معلوم نیست، ترکیب نمایند.

اخلاق ضربان تاکتیک است

نظام‌های آموزشی طبیعتاً بزرگ و پیچیده هستند. دست‌اندرکاران زیاد و متنوعی دارند و با تنش‌ها و تمایلات متضاد شناخته می‌شوند. بنابراین مذاکره و میانجی‌گری تعارضات، ذات شغل رهبران کل نظام آموزشی را تشکیل می‌دهد. با توجه به این امر، کار من به شدت چالش‌برانگیز بود. مسئول بیشترین بودجه کشور بودم و در نتیجه با فشارهای زیاد ناشی از اشتیاق بورکرات‌ها به فساد آشکار بمباران شدم. من با اتحادیه معلمان، سازمانی ۳۰۰,۰۰۰ نفری دارای قدرت و نفوذ بسیار زیاد، مذاکراتی انجام دادم. ارتباط بین وزارتخانه در سطح ملی و مدیران کل ۹۵ منطقه آموزشی با چالش‌ها، ظرفیت‌ها و برنامه‌های متنوع را مدیریت کردم. در تعیین این سناریوهای پیچیده به طور غریزی به تاکتیک‌های به خوبی مطالعه شده مذاکره، نظریه بازی و پویایی قدرت، متوسل شدم. هر مذاکره‌ای مقدم بر جلسات راهبردی طولانی مدت و تخته‌های پر از نوشته بود. با این همه، پس از ساعت‌های بی‌پایانی که در میز مذاکره صرف کردم، یاد گرفتم که محیط‌های پیچیده-مانند محیط‌های نشان دهنده نظام‌های آموزشی-می‌توانند از بار اضافی تاکتیکی^۱ رنج ببرند. برای بیشتر فکر کردن^۲ و زرنگی^۳ کردن، بلوف زدن، نمایش قدرت، ایجاد و سنجش تهدیدها و وعده‌ها، [و] مذاکرات مخفی و پشت درهای بسته ما محدودیت وجود دارد.

1 tactical overload

2 outthinking

3 outsmarting

برای مذاکره و میانجی‌گری تعارض، راهبردی بهتر از اخلاق ساده و ناب: صداقت، شفافیت، نداشتن برنامه‌های پنهان یا منافع شخصی و از همه مهمتر، نگرانی واقعی برای دانش‌آموزان پیدا نکردم. براساس تجربه من، این رویکرد بزرگراهی^۱ مذاکره مداوم درباره تعارض، نتایج بهتری برای تمام طرفین به ارمغان می‌آورد. سرانجام، آموزش و پرورش بزرگترین نمونه انسانی برای ارزش‌آفرینی است. بنابراین هرگز نباید به عنوان یک بازی حاصل جمع صفر یا بازی برد-باخت به آن نزدیک شد.

نقطه مشترک تمامی این درس‌ها مفهوم رهبری فروتنانه یعنی رهبری منضبط و سرسخت، اما باز و شنوا، یادگیرنده و فداکار است. رهبری سرکش، محق و خودرأی ممکن است نتایج سیاسی کوتاه مدت در پی داشته باشد، اما هرگز در خدمت کودکان در کلاس درس نخواهد بود. بهترین پادزهر در مقابل هیجانات خیره‌کننده قدرت، یادآوری این نکته است که هیچ شکی در فروتنی نیست.

1 high road approach

۲- zero-sum game: بازی حاصل جمع - صفر یا مجموع - صفر، که در نظری بازی‌ها وجود دارد، همان بازی برد - باخت است که در آن سود یک شخص با زیان شخص دیگر برابر بوده و نتیجه بازی صفر است. از نمونه این بازی‌ها می‌توان به شطرنج و تنیس اشاره کرد که در آن‌ها یک برنده و یک بازنده وجود دارد [مترجم].

هندوستان

اصلاح نظام‌مند آموزش و پرورش از طریق رهبری توزیع‌شده: هفت چیز برای

انجام دادن^۱

مونال جیارام و کارتیک وارما^۲

جیارام عضو اصلی تیم و مدیر برنامه بنیاد آموزش و پرورش کایوالیا^۳ در هند، مبتکر بنیاد پایراما^۴ برای رهبری آموزشی است. بنیاد آموزشی کایوالیا یک سازمان مدیریت تغییر است که از توسعه رهبری رهبران ایالتی، رهبران مناطق و رهبران مدارس برای بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان پشتیبانی می‌کند. وی مرکز تعالی یادگیری اجتماعی و عاطفی^۵، رهبری معلم^۶ رهبری و سنجش مدرسه^۷ را هدایت می‌کند. وی عضو مهم کمیته‌های ملی و بین‌المللی است که بر تدوین برنامه‌های درسی پداگوژیکی و الگوهای آزمایشی با کیفیت مبتنی بر رویکرد کل‌نگر به توسعه انسانی تمرکز دارند. وی به همراه دیگر نویسندگان کشور، در [تألیف] کتاب‌های طرح نوآورانه آموزش و پرورش جهانی [شامل] یاددهی و یادگیری برای قرن بیست و یکم، اهداف آموزشی، خط‌مشی‌ها و برنامه درسی شش ایالت و آماده‌سازی معلمان برای آموزش کل‌نگر دانش‌آموزان: یک مطالعه تطبیقی بین‌المللی، شرکت داشت که توسط انتشارات

1 Systemic education reform through distributed leadership: Seven Things to Do

2 Monal Jayaram and Kartik Varma

3 Kaivalya Education Foundation (KEF)

4 the Piramal Foundation for Educational Leadership (PFEL)

5 the Centre of Excellence for Social and Emotional Learning

6 Teacher Leadership

7 School Leadership and Assessments

آموزشی هاروارد منتشر شده است. وی با بیش از ۲۰ سال تجربه در زمینه ارتقاء سطوح پداگوژی از طریق ابزارها و فنون، به دنبال ارتقاء مهارت‌های مربیان مدارس است تا یادگیری را برای کودکان معنی‌دارتر نماید.

وارما عضو اصلی تیم و مدیر برنامه بنیاد آموزش و پرورش کایوالیا در هند، مبتکر بنیاد پایراما برای رهبری آموزشی است. بنیاد آموزشی کایوالیا یک سازمان مدیریت تغییر است که از توسعه رهبری رهبران ایالتی، رهبران مناطق و رهبران مدارس برای بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان پشتیبانی می‌کند. وارما عضو تیم رهبری برنامه ملی تغییر بنیاد پایراما برای رهبری آموزشی است که با ۱۰ ایالت در سراسر هندوستان برای اصلاح نظام‌مند آموزش و پرورش کار می‌کند. وی همچنین مراکز تعالی یادگیری و توسعه سازمانی برای این برنامه را هدایت می‌کند. وارما قبل از پیوستن به بنیاد پایراما، ۱۷ سال به عنوان مشاور مدیریت در سراسر هندوستان، مشاور مالزی به ارائه مشاوره به مشتریان جغرافیای متعدد در زمینه‌های مدیریت دیجیتال^۲، مدیریت استعداد، رشد سازمانی و راهبردهای بازسازی پرداخت. وی درباره مسائل آینده کار، ایجاد مسیرهای رهبری^۳ و ایجاد نسل جدیدی از کارآفرینان نوشته و سخنرانی کرده است. وی در دانشکده جهانی کسب و کار (INSEAD)^۴ (سنگاپور، فرانسه و ابوظبی) یک دوره جهانی مدیریت اجرایی کسب و کار برگزار کرد و در سازمان‌های مختلف مردم‌نهاد در زمینه آموزش و پرورش نقش مشاور دارد.

هندوستان در حال حاضر ۱۴۰ میلیون کودک، حدود ۱۰ درصد از جمعیت آن، در نظام آموزش ابتدایی دارد. یکی از مهمترین چالش‌های زمان ما، تغییر مقیاس وسیع سریع و با کیفیت در نظام آموزشی است. از زمان استقلال، بر حل مسائل دسترسی و برابری تمرکز شده بود. امروزه این سفر پنجاه ساله منافع قابل توجهی [شامل] ثبت نام بالای ۹۶ درصد و کاهش

۱- MENA: منا از حرف اول کلمات تشکیل دهنده عبارت Middle East and North Africa گرفته شده و شامل مهمترین کشورهای تولیدکننده نفت در خاورمیانه و شمال آفریقا، از کشور مراکش در شمال غربی قاره آفریقا تا ایران در شرقی‌ترین نقطه خاورمیانه است [مترجم]

2 digital government

3 Leadership pipelines

4 Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD)

مستمر نرخ ترک تحصیل دختران داشته است (گزارش سالانه وضعیت آموزش و پرورش، ۲۰۱۸).

اگرچه کشور در این زمینه‌ها پیشرفت کرده است، با این حال، آینده کار به شدت در حال تغییر است. آینده کاری که ما فعلاً در حال ساختن آن هستیم نیازمند آن است که کودکان ما در همکاری، خلاقیت، [و] مهارت‌های سازندگی مهارت پیدا کنند-مهارت‌هایی کاملاً متفاوت از مهارت‌های سواد و خواندن که مؤسسات دولتی برای انتقال آنها طراحی شده‌اند. بنابراین در سراسر جهان دولت‌ها با یک تضاد اساسی دست و پنجه نرم می‌کنند: برای شکوفایی در آینده، فرزندان ما سزاوار معنا، یادگیری، شادی و غرور هستند؛ [اما] افراد و نظام‌های آموزشی مدنظر برای ارائه این موارد معمولاً با فرض کاملاً متضاد: کنترل، تفتیش، بالا به پایین، اقتدار [و] تکلیف ساخته می‌شوند! ما چگونه می‌توانیم در درون تمامی سطوح این مؤسسات، رهبری توزیع شده، ایجاد کرده و بسازیم تا فرزندان ما الگوهایی داشته باشند که [نشان دهد] آینده رهبری چه شکلی است؟ باز کردن این گره گوردیان، چالش هر روزه دولت‌های مختلف، مقامات نظام و دیگر افراد در سراسر جهان است.

تجربه سراسر جهان (از جمله هند) به هفت چیز خاص اشاره می‌کند که دولت‌ها می‌توانند برای شکل دادن به مؤسسات از طریق ایجاد رهبری توزیع شده انجام دهند. چیز تعجب‌برانگیزی در اینجا وجود ندارد: همه چیز به مردم واگذار می‌شود. به طور روشن، چندین کشور در حال تجربه الگوهایی مختلف در این زمینه هستند. با این همه، هنوز هم

۱- ASER: گزارش سالانه وضعیت آموزش و پرورش یک بررسی سالانه با هدف فراهم کردن برآوردهای معتبر سالانه از وضعیت آموزش کودکان و سطوح یادگیری پایه برای هر ایالت و منطقه روستایی در هندوستان است. برای اطلاعات بیشتر به <http://www.asercentre.org/Keywords/p/337.html> مراجعه شود [مترجم].

2 inspection

۳- Gordian Knot: به افسانه کهن گره گوردیان مراجعه شود [مترجم]

پیش‌بردن^۱ [تغییر] مقیاس وسیع، سریع و پایدار در بسیاری از کشورها دور از دسترس باقی مانده است.

۱- آینده‌ای که می‌خواهید را جذب کنید: آزمون‌های ورودی معلمان معمولاً به خوبی تعریف شده و درجاتی از صلاحیت‌های حرفه‌ای را در نظر می‌گیرند. با این همه، دو شکاف قابل توجه وجود دارد:

الف) فرایندهای گزینش به شدت موضوع-محور^۲ است. از توانمندی‌های واقعی رهبری کلاس درس این افراد سنجش ناچیزی صورت گرفته، یا این توانمندی‌ها سنجیده نشده است. توانایی‌های مهم پرسیدن سؤال‌های بازپایان، گوش دادن فعال، ارتباط و تأثیرگذاری غیرخشونت‌بار به جای یاددادن هرگز معیار [استخدام] نبوده و (در صورت وجود) به بعد از استخدام موکول شده‌اند. این تناقض زمانی تعجب‌آورتر می‌شود که به این واقعیت بیندیشیم که همه «می‌دانیم» که این همان معلمی است که می‌خواهیم بچه‌های ما با آن آشنا شوند.

ب) همین‌طور فرایندهای گزینش مدیران میانی و ارشد (مقامات ارشد نظام) نیز از سنجش توانمندی‌های رهبری بی‌بهره است. برای اینکه نیروی کار معلمی به طور پایدار بتواند رهبری را نشان دهد، پشتیبانی رهبران در هر سطح یک شرط اساسی است. علاوه بر این، عمل تدریس، برخلاف هر تلاش دیگر، در هسته خود دارای هدف اخلاقی است- و بوروکراسی غیرمرتبط با آن از نظر فرهنگی، غالباً با تمرکز بر انجام دادن کار به پایان می‌رسد.

روشن است که فرایندهای گزینش این نیروهای انسانی باید تغییر کنند تا سنجش‌های رهبری به عنوان یک پیش‌نیاز در نظر گرفته شوند و نه یک عنصری که داشتن آن خوب است.

1 drive

2 Subject-Specific

اولین و مهمترین پیشران پایدار تغییر رفتار در تمامی مؤسسات، تدوین و گسترش چارچوب شایستگی چندمرحله‌ای انتخاب شده برای مهارت‌های قرن ۲۱ است.

۲- **درست استنتاج کنید:** استنتاج، لحظه کشف حقیقت برای هر عضو جدید تیم است. اغلب فرض بر این است که آموزش‌ها یا شایستگی‌های بدو خدمت برای پوشش دادن امور پایه توسط هر معلم یا مقام ارشد نظام کفایت می‌کند. تجربه و داده‌ها نشان می‌دهد که این یک فرصت از دست رفته است. معلمان و مقامات ارشد نظام‌ها اغلب با شناخت کمی از قابلیت‌های رهبری، روش‌های کار/ تدریس، یا شانس برای به روز کردن مهارت‌هایشان، رها می‌شوند تا خودشان را حفظ کنند. نتیجه این کار یک «فرهنگ تصادفی»^۴ است که در آن کارکنان طناب‌ها را یاد می‌گیرند و سبک‌های رهبری آنها آینه‌ای از محدودیت‌ها و پارادایم محدود گذشته است. یک برنامه استنتاجی ساختاریافته^۵ برای «۱۰۰ روز اول»، دروندادهایی درباره رفتارها، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز شغل، بستر و دست‌اندرکاران آن فراهم می‌سازد.

۳- «در زمان واقعی، همیشه» **قابلیت‌های رهبری^۶ ایجاد کنید:** به داشتن معلمان و مقامات ارشد نظام که ذهنیت رشد و جستجوگری مداوم برای یادگیری چیزهای جدید را نشان می‌دهند، به نحوی که بتوانند صبح اولین روز هفته کارها را بهتر انجام داده و یک سازمان یادگیری اصیل بسازند، آشکارا نیاز است. این قلب پارادایم رهبری توزیع شده است که کاهش کنترل و نظارت را ممکن می‌سازد و اختیارات و قابلیت‌هایی برای حل مسائل در

1 Multistack

2 Basics

3 Accidental Culture

4 ropes

5 induction program

6 leadership capabilities

هر سطح را واگذار می‌کند. مؤسسات فقط با ایجاد این قابلیت‌های رهبری می‌توانند رهبرانی داشته باشند که برای رسیدن به هدف مشترک آموزشی قادرند به همدیگر و دیگران اعتماد کنند.

بسیار مهم است که دولت‌ها به چیزهایی فراتر از کارگاه‌های سالی یک‌بار یا بدون ارتباط مشخص با عملکرد شغلی بودجه اختصاص دهند. فقط یک رویکرد پایدار «چندکاناله» برای ایجاد قابلیت‌های رهبری در معلمان و مقامات ارشد نظام می‌تواند واقعیت زندگی امروز ما (دستگاه‌های تلفن همراه، اینترنت و منابع رایگان برخط) که سبب تبدیل یادگیری مداوم به حقیقت زندگی شده‌اند را منعکس نماید. از زمان یادگیری کودکان ما فقط در کلاس‌های درس یا از یک معلم، خیلی گذشته است. به همین دلیل، بزرگسالان، معلمان و مقامات ارشد نظام نیز از طریق منابع چندگانه از جمله اجتماعات یادگیری حرفه‌ای هم‌تایان و پروژه‌ها یاد خواهند گرفت.

با این حال، نکته این نیست که برای ایجاد تمام قابلیت‌ها به یک‌باره تلاش شود. تجربه ما نشان می‌دهد ایجاد چند قابلیت یا رفتارهای مهم، تنها گزینه مناسب برای تحول مقیاس وسیع است. بنابراین این امر یک سفر چندساله بوده و نیازمند وضوح، تمرکز و سرمایه‌گذاری مداوم است.

۴- مسیر رهبری بسازید: گام بعدی، تدارک چارچوب‌های روشن برای رشد حرفه‌ایست که به معلمان / مقامات ارشد نظام اجازه می‌دهد رشد کرده، پیچیدگی بزرگتر را مدیریت کنند و از طریق حل مسائل جدیدتر، توانایی‌های بالقوه خود را بیشتر بالفعل سازند. در حال حاضر، معلمان / مقامات ارشد نظام با امیدی اندک به ترفیع و رشد، عمدتاً در سطح / پایه معینی، راکد

هستند. ترفیعات عمدتاً مبتنی بر انتصابات بوده و یک بار در هر دهه رخ می دهد. نتیجه [این وضعیت] نیروی کار رها شده و بی روحیه ای است که برای حل مسائل پیچیده انگیزه ای ندارد. مهیا کردن پیشرفت حرفه ای افقی و عمودی^۱ به افراد مستعد کمک می کند تا در درون مرزهای گسترده مؤسسات متعدد موجود در سطح ایالت، امکان جا به جایی بیشتری داشته باشند. همچنین به افراد اجازه می دهد حرفه خود را به نحوی طراحی کنند که باز هم منعکس کننده واقعیت فزاینده آینده کار باشد.

۵- **باهوش تر باشید، بیشتر از فرایندهای انسانی:** دولت الکترونیک^۲ و شکل های اخیر دولت دیجیتال در حال کاهش کارهای تکراری، [و] کاغذمحور در هر سطح از دولت است. در آموزش و پرورش، به طور خاص، حجم وظایف مدیریتی با نسبت ۲:۱ معمولاً سنگین تر از کار علمی است. معمولاً مؤسسات و فرایندهای کاری آنها به طور مزمّن تحت سلطه کارمندان است، [آنها] چندین طرح دولتی را مدیریت می کنند و تمام این ها دستی انجام می شود. معلمان و مقامات نظام بیشتر زمان خود را به جای کیفیت، صرف اقدامات مربوط به دسترسی و برابری می کنند. در بیشتر موارد افراد با چاشنی های ماهانه^۳ خوش بین شده و پشتیبانی یا تمرکز علمی غالباً قربانی می شود.

علاوه بر این، در نظام های پرمناقشه تر، معلمان و مقامات ارشد نظام زمان ارزشمندی را صرف دفاع از خود در دادگاه های قانونی می کنند، همچنین، از تصمیمات دلیرانه ای که سبب مناقشه های بیشتر می شود، پرهیز می کنند.

به نظر می رسد پاسخ در تمرکز بر چند فرایند مدیریتی نهفته است که سبب توجهات معنی دار رهبری شده، آنها را به صورت خودکار بهینه می سازد یا حذف می کند. با این حال،

1 lateral and vertical

2 eGov

3 flavor-of- the-month

صرفاً کاهش کاغذبازی یا جایگزینی یک فرایند منسوخ با یک فرایند سریع‌تر با روح ایجاد قابلیت‌های رهبری سازگار نیست. بلکه، این امر درباره «انسان‌محور» کردن این فرایندهاست، به نحوی که صاحبان فرایند از درجات درستی از اختیار توزیع شده برای تصمیم‌گیری در این زمینه برخوردار باشند. این امر همچنین فرصتی برای تمرکز مجدد کار از وظایف مدیریتی تا تمرکز کل بوروکراسی بر تکالیف مهم علمی است.

این پیشرفت‌های فرایندی، جریان‌ات کاری به روز شده و نظام‌های پشتیبان به نهادینه‌ترین و پایدارترین روش برای ایجاد رفتارهای جدید رهبری در همه جا تبدیل می‌شوند.

۶- مربی‌گری کنید، عملکرد را مدیریت نکنید: در بسیاری از دولت‌ها، نظام‌های مدیریت عملکرد با نیاز به سازگاری، کنترل و دستیابی به استانداردها شناخته می‌شوند. اگرچه این امر سبب شفافیت و استفاده مناسب از بودجه دولتی می‌شود، اما به مدیریت و مربی‌گری اصیل عملکرد که از طریق آن توانایی‌های بالقوه معلمان / مقامات ارشد نظام به بالاترین حد برسد، نیاز بیشتری وجود دارد. زمانی که این امر به خوبی رخ دهد، مربیان هر روزه نمونه‌هایی زنده از رفتارهای رهبری بزرگ را نشان می‌دهند. امروزه، دقیقاً از مقامات ارشد مرتبط با دانش‌آموزان تا معلم کلاس درس، مربی‌گری حلقه‌ای اساسی و مفقود است. سال‌هاست که در دولت‌های مختلف، از سازماندهی حوزه‌های دارای نتیجه کلیدی (KRAs)^۳ با تمرکز بر نتایج و رفتارها استفاده می‌شود. امروزه به رفتارهای جدیدتر و جابجایی از بررسی‌های سالانه به بازخورد در زمان واقعی بیشتر نیاز است.

1 human-centered

2 Coach

3 Key Result Areas(KRAs)

۷- برای ایجاد ظرفیت، ظرفیت‌سازی سازمانی کنید: همانطور که می‌بینیم، تمامی ابتکارات فوق برای مقامات ارشد نظام اعمال می‌شود. این امر در مرکز ایجاد نسل آینده رهبران آموزشی قرار دارد. این امر کاملاً قابل درک است، اما در بسیاری از بخش‌های جهان به خوبی اجرا نمی‌شود. غالباً تمرکز بر ارائه قابلیت‌ها به معلمان با بودجه / منابع محدود موجود سبب از دست رفتن فرصت دستیابی به نتایج پایدار می‌شود. نتایج آن شامل میزان بالای بیکاری^۱ در سطوح مختلف، قابلیت‌های ضعیف و فرایندهای ضعیف در درون این مؤسسات است. برای آنکه مدیران ارشد و میانی بتوانند اهداف آموزشی را درک کرده، در آن مشارکت کنند و آن را به پیش ببرند، دولت‌ها باید در راهبرد، نیروی کار، قابلیت‌ها و نظام‌های مؤسسات مسئول ارائه این تعهدات سرمایه‌گذاری کنند.

مشکلات دسترسی و برابری از بین نرفته است و دولت‌ها نباید چشم خود را از توپ بردارند. با این حال، آینده به سرعت به ما می‌رسد و ما نمی‌توانیم نیاز فوری ایجاد نسل جدید رهبران را، به میزان و طول عمر خود عقب بیندازیم. بسیاری از کشورها سال‌هاست که این مأموریت را آغاز کرده‌اند، زیرا دائماً جایگاه‌شان را در اقتصاد جهانی جابجا می‌کنند. هفت اهرم بحث شده در بالا که با هم کار می‌کنند در صدد ایجاد دستورالعمل و قابلیت‌های رهبری آینده مؤسسات و مدارس هستند که وظیفه دارند نسل آینده نیروی کار را تربیت کنند. انتخاب و جلوی روی خود قراردادادن و تمرکز بر این دستور کار، مسئولیت اصلی ائتلافی است که امروزه در چندین سطح وجود دارد.

ژاپن

در زمان برنامه‌ریزی و اجرای اصلاحات مقیاس وسیع مسائلی را باید در ذهن داشت که اهداف برنامه درسی را گسترش می‌دهند^۱

شینچی یاماناکا^۲

یاماناکا رئیس مؤسسه آموزشی کادوکاوا دوانگو^۳ و مشاور اجرایی اداره هیروشیما در زمینه آموزش و پرورش^۴ است. وی سفیر فوق‌العاده و تام‌الاختیار ژاپن در بلغارستان^۵ و معاون وزیر آموزش، فرهنگ، ورزش و علم و فناوری (MEXT)^۶ بود. یاماناکا همچنین در وزارت آموزش، فرهنگ، ورزش و علم و فناوری به عنوان مدیر کل آموزش ابتدایی و متوسطه، مدیر کل وزارت^۷ و مدیر کل ورزش و جوانان^۸ کار کرد. سمت‌های دیگر وی شامل مشاور دبیرخانه دولت^۹، معاون مدیر و مدیر کمیته اصلاح آموزشی و کمیته بازسازی آموزش و پرورش^{۱۰} بود. وی همچنین رئیس اداره

1 Issues to keep in mind when planning and implementing large-scale reforms that broaden the goals of the curriculum

2 Shinichi Yamanaka

3 KADOKAWA DOWANGO Education Institute

4 Executive Adviser for education at the Hiroshima prefecture

5 Japanese Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary to Bulgaria

6 Vice Minister of Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

7 Minister's Secretariat

8 the Department of Sports and Youth

9 Councilor of the Cabinet Secretariat

10 Education Rebuildment

تالیس^۱ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بود. یاماناکا دانشیار دانشکده اقتصاد بین‌الملل (حقوق مالکیت معنوی) دانشگاه ملی یوکوهاما^۲ و استاد راهنمای^۳ دانشکده آموزش و پرورش دانشگاه توکیو^۴ (خط‌مشی آموزشی) نیز بوده است.

براساس تجربه من در زمینه تغییر آموزشی، شش اصل زیر می‌تواند فضایی برای اصلاح آموزشی معنی‌دار و پشتیبانی از آن ایجاد نماید.

۱- تشکیل کمیته‌ای برای بحث درباره اصلاح آموزش و پرورش ملی

هنگام تلاش برای اصلاحات بنیادی آموزش و پرورش، انجام بحث و تبادل نظر در سراسر کشور درباره آموزش و پرورش، با هدف انجام این اصلاحات براساس درس‌های آموخته شده از این بحث‌ها، بسیار مهم است. در کل، افراد ترجیح می‌دهند به جای اصلاحات بنیادی، مسائل پیش روی آنها تا حدودی حل شوند. این امر برای آموزشی و پرورشی‌ها^۵ نیز صدق می‌کند. بنابراین، هنگامی که در سطح ملی، اصلاحات آموزشی باید به اجرا درآید، راه‌اندازی کمیته‌ای ویژه با طیف وسیعی از اعضا از قبیل جامعه بازار کار، نه فقط آموزشی و پرورشی‌ها، برای بدست آوردن پشتیبانی گسترده از یک برنامه اصلاح آموزشی بلندپروازانه بسیار مهم است. به ویژه در ارتباط با اصلاح برنامه درسی، بحث درباره نوع شایستگی‌ها و مهارت‌های

۱-The OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS): تالیس یا بررسی بین‌المللی یاددهی و یادگیری که توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی برگزار می‌شود، یک نظرسنجی درباره معلمان، تدریس و محیط‌های یادگیری بوده و به بررسی پیشینه معلمان و مدیران مدارس، محیط‌های کاری، توسعه حرفه‌ای و باورها و نگرش آنها نسبت به تدریس می‌پردازد. برای اطلاعات بیشتر به <http://www.oecd.org/education/talis> مراجعه شود [مترجم].

2 the Graduate School of International Economy at the Yokohama National University

3 Adjunct Lecturer

4 the School of Education at the University of Tokyo

5 educators

مورد نیاز برای مشارکت در جامعه امروز و احتمالاً ضروری برای جامعه فردا، نه تنها از منظر آموزشی و پرورشی‌ها، بلکه افراد شاغل در صنعت، علم و فناوری، جهانی شدن و جمعیت‌شناختی مهم است. این گفتگوها باید به بررسی شکاف بین توانایی دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل از مدرسه و شایستگی‌های موردانتظار صنعت و چگونگی اصلاح آموزش و پرورش برای رفع این شکاف پردازد. این نوع از گفتگو باید نقطه آغاز اصلاح آموزشی در جامعه به سرعت در حال تغییر باشد.

۲- تدوین یک برنامه درسی ملی استاندارد

در زمان اجرای اصلاح برنامه درسی برای معرفی آموزش و پرورش قرن ۲۱، وجود استاندارد ملی یا کشوری برای پشتیبانی از اجرا سودمند است. در نظر گرفتن روش‌های آموزشی و همچنین اهداف و محتواهای آموزشی برای پشتیبانی از شایستگی‌ها و مهارت‌های قرن ۲۱ از قبیل توانایی دانش‌آموزان برای استفاده از دانش در زندگی واقعی، توانایی یادگیری و توانایی انجام وظایف از طریق همکاری با دیگران بسیار مهم است.

با این حال، برای معلمان دشوار است در اثر مطالعه روش‌های جدید تدریس برنامه درسی استاندارد به راحتی شیوه‌های خود را تغییر دهند. اساساً معلمان در زمینه دانش تدریس توانمند هستند اما در زمینه تدریس نحوه یادگیری یا نحوه استفاده از دانش، چندان خوب نیستند. بنابراین، برای پشتیبانی از معلمان در زمینه تسلط بر روش‌های جدید تدریس، آنها باید به دوره‌های جدیدی دسترسی داشته باشند که این روش‌ها در آنجا استفاده می‌شوند. معلمان ضمن تمرین روش‌های جدید تدریس در دوره‌های ویژه می‌توانند در این زمینه مهارت یافته و در نتیجه از این روش‌ها در تدریس موضوعات دیگر استفاده کنند. مواد آموزشی چاپی و دیجیتالی که روش‌های جدید تدریس را به معلمان توضیح می‌دهند، فراهم کردن مواد

آموزشی در زمینه مجموعه الگوهای موردی و برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها نیز می‌تواند سبب بهبود شیوه‌های آموزشی معلمان شود.

۳- اجرای سنجش‌های ملی مهارت‌های علمی

برای انجام اصلاحات، ضروری است دست‌اندرکاران اضطراری بودن وضعیت موجود آموزش و پرورش را درک کنند. اگر بخش‌های کلیدی درباره وضعیت موجود حس بحرانی بودن نداشته باشند، اجرای اصلاحات مشکل خواهد بود. حس اضطراری بودن در جامعه زمانی بیشتر می‌شود که آشکار شود توانایی علمی دانش‌آموزان در مقایسه با دیگر کشورها پایین است. در برخی از کشورها، نتایج ارزیابی‌های پیزا^۱ توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی ماشه اصلاح آموزشی را کشیده است. راه‌اندازی یک آزمون ملی پیشرفت تحصیلی نیز می‌تواند ابزار سودمندی برای آشکار شدن وضعیت آموزش و پرورش هم در سطح ملی و هم سطح منطقه‌ای باشد. همچنین هنگام انجام اصلاحات بنیادی ضروری است نظامی ایجاد شود که تأیید نماید چه چیزهایی از طریق اصلاح بهبود یافته‌اند. این امر می‌تواند مدت زمانی قبل از در دسترس قرار گرفتن ارزشیابی شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز قرن ۲۱ صورت گیرد. در چنین مواردی، پیزا می‌تواند الگوی خوبی برای ارزشیابی چنین توانایی‌های تحصیلی باشد.

اگرچه آزمون‌های پیشرفت تحصیلی می‌توانند وسیله مهمی برای درک اجتماعی و گسترده از وضعیت موجود آموزش و پرورش باشند، با این وجود، فکر کردن درباره اثرات نامطلوب آزمون‌ها نیز مهم است. وقتی مشخص شد چه مناطق و مدارس بالاترین و کدام یک

۱- PISA: پیزا یا سنجش بین‌المللی دانش‌آموزان آزمونی است که به اندازه‌گیری توانایی دانش‌آموزان ۱۵ ساله در استفاده از دانش و مهارت‌های خواندن، ریاضی و علوم برای رفع چالش‌های زندگی واقعی می‌پردازد. برای اطلاعات بیشتر به <http://www.oecd.org/pisa> مراجعه شود [مترجم].

از آنها پایین‌ترین سطح را بدست آورده‌اند، مدارس دارای عملکرد بالا برای بسیاری از والدین باانگیزه، محبوب‌تر و جذاب‌تر خواهند شد، به نحوی که می‌تواند مکانیسمی تقویتی در مدارس به راه اندازد که از طریق آن مدارس دارای نتایج خوب، بهتر شوند و مدارس دارای نتایج ضعیف حتی بدتر شوند. در این مورد، استفاده از سنجش‌ها می‌تواند نابرابری آموزشی بین مدارس و مناطق را بیشتر کند. بنابراین لازم است مشخص شود از مدرسی که دانش‌آموزان آنها در سطوح پایین‌تری قرار دارند، چه نوع پشتیبانی‌هایی بعمل می‌آید.

۴- نظام توسعه حرفه‌ای

برای اجرای برنامه درسی جدید به روش‌های جدید آموزشی نیاز است. اطمینان معلمان از اجرای روش‌های جدید آموزشی، قبل از آنکه جلوی دانش‌آموزان خود قرار بگیرند، بسیار مهم است.

یک نظام آموزش بدو خدمت^۱ باید شامل برنامه‌های تربیت معلم برای آماده‌سازی معلمان جهت پرورش شایستگی‌ها و مهارت‌های قرن ۲۱ مانند تفکر انتقادی و خلاقیت باشد. یک نظام آموزش مداوم و پشتیبانی قوی از معلمان در یادگیری روش‌های جدید تدریس نیز ضروری است. مهم است معلمان از طریق مواد آموزشی، دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها، فرصت‌هایی برای یادگیری و درک برنامه درسی جدید، [و] روش‌های جدید تدریس داشته باشند. استفاده از فاوآدر برنامه‌های تربیت معلم مهم است.

برای درک روش‌های جدید تدریس، معلمان باید فرصت داشته باشند دوره‌هایی را بگذرانند که با رویکردهای آموزشی مشابه آنچه انتظار می‌رود آنها بکار ببرند، اجرا می‌شوند،

تا بتوانند مستقیماً اثربخشی این رویکردها را تجربه کنند. توانایی معلمان در اجرای برنامه درسی جدید برای موفقیت اصلاحات کلیدی است.

۵- ارتقاء مشارکت مدرسه - جامعه

برای ارائه آموزش و پرورشی که تفکر خلاق و خلاقیت دانش‌آموزان را پرورش می‌دهد، پرورش توانایی بکارگیری دانش در دنیای واقعی نیز مهم است. بالابردن مشارکت جامعه محلی و والدین در آموزش مدرسه‌ای برای اجرای آموزش و پرورش قرن ۲۱ اهمیت دارد. همکاری جامعه محلی و مدرسه شامل مشارکت داوطلبان محلی در پشتیبانی از آموزش مدرسه‌ای در قالب دستیار، به دانش‌آموزان فرصت می‌دهد تا برنامه‌های کارآموزی شرکت‌ها را بپذیرند. برای ارتقاء همکاری بین مدرسه و جامعه، ایجاد مکانیسمی که از طریق آن هم جامعه محلی و هم والدین در تدوین اهداف مدرسه و سیاست‌های آموزشی درگیر شوند، اهمیت دارد.

برای سنجش نتایج اصلاحات آموزشی و پالایش اجرای بعدی، برگزاری جلساتی در سطح ملی، منطقه‌ای و مدرسه‌ای مهم است. بحث‌ها باید براساس داده‌های واقعی، مانند نتایج سنجش پیشرفت تحصیلی یا بررسی‌هایی باشد که ادراک کارفرمایان درباره آمادگی فارغ‌التحصیلان جدید ورودی به بازارکار را می‌سنجند. از آنجا که هر کسی می‌تواند به صورت عاقلانه و براساس تجربیات خود بحث کند، همیشه این خطر وجود دارد که بحث‌ها مبتنی بر تجربیات شخصی اعضاء جلسه باشد، بنابراین استفاده از داده‌ها بسیار مهم است.

۶- پول

این که پول همه چیز را عوض می کند، درست است. این که پول می تواند آموزش و پرورش را تغییر دهد و آموزش و پرورش همه چیز را تغییر می دهد نیز، درست است. اما وقتی تلاش می کنیم بودجه آموزش و پرورش را در مقایسه با دیگر بخش ها چون کارهای عمومی و کشاورزی افزایش دهیم، با مشکل مواجه می شویم. برای افزایش پشتیبانی بودجه ای از آموزش و پرورش، پشتیبانی عمومی ضروری است. در این راستا، یک وفاق ملی دربار اهمیت هزینه های آموزش و پرورش بسیار مهم است. همچنین در کمک به جامعه در درک چالش ها و مشکلات مدارس و آنچه مدارس نیاز دارند، مشارکت مدرسه - جامعه هم اساسی است. برای تحقق اصلاحات بنیادی آموزش و پرورش و دریافت پول کافی برای آن، بدست آوردن درک و پشتیبانی اجماعی ضرورت دارد.

مکزیک

بازاندیشی‌هایی از یک وزیر آموزش و پرورش به جانشین خود در پایان کار^۱
اُتو گرانادوس^۲

گرانادوس از سال ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۸ وزیر آموزش و پرورش مکزیک و از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷ به عنوان معاون برنامه‌ریزی، ارزشیابی و هماهنگی وزیر خدمت کرد. وی همچنین به عنوان سفیر مکزیک در شیلی، فرماندار ایالت آگواسکالینتس^۳، معاون وزیر برنامه‌ریزی، رئیس مطبوعاتی رئیس‌جمهور و رئیس حوزه وزارتی خدمت کرد. وی رئیس هیأت مشورتی آموزش و پرورش، علوم و فرهنگ سازمان کشورهای ایبرو-امریکا^۴ بوده و به عنوان عضو هیأت مدیره سازمان‌های متعدد آموزشی خدمت می‌کند.

کسانی که در نقش‌های رهبری ارشد بوده‌اند با شناسایی ماهیت چالشی مسائل آموزش و پرورش که دولت‌ها باید آنها را رفع کنند، فوریت رفع این مسائل و هزینه اشتباهات، اغلب می‌خواهند برخی از آموخته‌های خود را با جانشینان‌شان به اشتراک بگذارند. من برخی از دیدگاه‌هایم را در اینجا به اشتراک می‌گذارم که در بین آنها ترکیبی از تفکرات - به‌ناچار

1 Reflections from a Secretary of Education to his successor at the end of his tenure

2 Otto Granados

3 the State of Aguascalientes

4 Education, Science and Culture of the Organization of Ibero-American States -

سازمان کشورهای ایبرو-امریکایی برای آموزش و پرورش، علوم و فرهنگ یک سازمان بین‌المللی متشکل از کشورهای پرتغالی و اسپانیولی زبان آمریکا، اروپا و گینه استوایی در افریقا است که در سال ۱۹۴۹ راه‌اندازی شد. هدف اصلی این سازمان ارتقاء همکاری‌های بین دولت‌های عضو، به ویژه در ابعاد آموزش و پرورش، علوم، فناوری و هنر

است. برای اطلاعات بیشتر به www.oei.es مراجعه شود [مترجم]

مبهم - درباره دستاوردهای قابل دفاع، درس‌های ارزشمند، تجربیات و البته بینش‌هایی درباره شکست‌ها و ناامیدی‌ها وجود خواهد داشت. می‌خواهم به دور از تأیید هر اقدام خاصی، بازاندیشی‌هایی را با کسانی که قرار است در هر کشور مردم‌سالار در حال توسعه، تحت امر ریاست‌جمهور با رهبران سیاسی معقول، به عنوان وزیر آموزش و پرورش منصوب شوند، به اشتراک بگذارم.

۱- سؤالات درست پرسید.

تقریباً هر دولت جدید، با پشتیبانی سیاسی حداکثری، متوسط یا حداقلی، تمایل طبیعی به حداکثرگرایی^۱ دارد. منظورم این است که در کشورهایی که انتخاب مجدد فوری ممنوع است، آنها در مدت کوتاه ریاست‌جمهوری، می‌خواهند کشور را از نو بسازند و تغییراتی افراطی ایجاد نمایند. برای مثال در سال ۱۹۸۲، وقتی سوسیالیست‌ها انتخابات اسپانیا را بردند، یکی از وزرای جدید وعده داد که «آنها کشور را به حدی تغییر خواهند داد که حتی مادران‌شان کشور را نشناسند».

در آموزش و پرورش و همچنین بخش‌های دیگری مانند بهداشت یا توسعه اجتماعی، تغییرات افراطی فوری به دلایل متعددی مانند درگیری افراد زیاد در این بخش‌ها، و زمان‌بر بودن دستیابی به نتایج، غیرممکن است. تحول در نظام‌های آموزش و پرورش فقط از طریق فرآیندهای آهسته و بلندمدت قابل دستیابی است. بنابراین، اگر فقط می‌خواهید سمت جدید خود در وزارت آموزش و پرورش را داشته باشید، سخت تلاش کنید سؤالاتی درست درباره مسائلی مانند ثبت‌نام مدرسه، کیفیت آموزشی یا شرایط اثرگذار بر بسیج اجتماعی یا اقتصادی پرسید. در حقیقت، از خودتان پرسید در پایان دوره خود می‌خواهید چه چیزی بدست بیاورید، و چگونه می‌خواهید موفقیت‌هایتان را از طریق داده‌های قابل اندازه‌گیری، قابل مقایسه

¹ natural maximalist tendency

ملکزیک: بازاندیشی‌هایی از یک وزیر آموزش و پرورش به جانشین خود در پایان کار --- ۹۵

و قابل اعتماد، به صورت ایده‌آل، به نمایش بگذارید. این همان چیزی است که تمام مقامات مافوق در پایان دوره خواهند پرسید و نحوه ارزشیابی دولت بعدی از کار شما خواهد بود.

۲- در ابتدای کار از سرمایه سیاسی خود برای اتخاذ تصمیمات درست هزینه کنید. برخلاف بازارهای مالی و اقتصادی که همیشه درصدد افزایش و ذخیره منابع خود هستند، در سیاست باید عکس آن عمل کرد: در ابتدای دوره کاری باید از سرمایه سیاسی خود به دلیل قراردادن در بالاترین وضعیت ممکن، برای اتخاذ تصمیمات مشکل - اما ممکن، استفاده کنید، حتی اگر ناخوشایند باشند. توضیح این امر ساده است: قدرت سیاسی شما به سرعت کم می‌شود، مقامات مافوق شما بی‌رحم و ستمگر خواهند شد و شرایط سیاسی احتمالاً تغییر خواهد کرد. براساس یک پژوهش انجام شده توسط [اتاق فکر] گفتگوی بین-امریکایی^۱ میانگین دوره یک وزیر آموزش و پرورش در سال‌های ۲۰۰۰ الی ۲۰۱۵ تقریباً بیش از دو سال بوده است، بنابراین هیچ امید کاذب نداشته باشید. از میان صدها اصلاح مختلف آموزشی انجام شده در پنجاه سال گذشته، با اهداف و زمینه‌های مختلف، آنهایی که سبب تنش‌ها و مناقشه‌ها نشده‌اند، خیلی غیرعادی هستند، اساساً به این دلیل که اصلاحات واقعی بر منافع عمومی اتحادیه‌ها، بوروکراسی‌ها، احزاب سیاسی، قانون‌گذاران و حتی سازمان‌های مردم‌نهاد اثر می‌گذارند. در واقع، اصلاح بدون مناقشه، اصلاح نیست. اگر درباره شروع اصلاح آموزشی ساختاری یا نظام‌مند در کشور جدی هستید، باید از زمان‌بندی آگاه باشید، زیرا همانطور که گفته می‌شود «پستچی هرگز دوبار زنگ نمی‌زند»^۲.

¹ incumbents

^۲ - Inter-American Dialogue: گفتگوی بین امریکایی یک اتاق فکر امریکایی واقع در واشنگتن دی‌سی در زمینه امور بین‌الملل عمدتاً در نیمه غربی است که به پرورش دولت مردم‌سالار، رونق و عدالت اجتماعی در امریکای لاتین و کارائیب می‌پردازد [مترجم].

³ the postman never rings twice

۳- سیاست، نه خط‌مشی^۱

تقریباً در هر حوزه خط‌مشی‌گذاری [به طور عام]، اما در آموزش و پرورش به طور خاص، دانشگاهیان، متخصصان و کارشناسان زیادی وجود دارند، همانطور که دانش‌آموزان و معلمان زیادی نیز هستند. والتر موندال^۲ در سال ۱۹۷۱ اظهار کرد که در خط‌مشی‌گذاری آموزش و پرورش «برای هر مطالعه آماری یا نظری حاوی یک راه‌حل پیشنهادی یا توصیه، مطالعه دیگری به همان میزان مستند وجود دارد که مفروضات یا نتایج مطالعه اولیه را به چالش می‌کشد». حق با او بود. شما باید یاد بگیرید، گوش کنید، تحلیل کنید، شواهد را مقایسه کنید و داده‌ها را بررسی کنید، اما در نهایت به خاطر داشته باشد که عقلانیت غالب، سیاست است. برای دستیابی به اهداف شما، سیاست مهم است و نه خط‌مشی. بنابراین به عقل سلیم خود اعتماد کنید.

۴- حکمرانی بودجه‌بندی است.

چه دوست داشته باشیم چه دوست نداشته باشیم، نقش اصلی رهبر تعیین اولویت‌ها و تخصیص منابع است. در حوزه آموزش و پرورش، به ویژه در کشورهای نوظهور، یک باور غلط بزرگ مبنی بر بودجه بیشتر، نتایج آموزشی بهتر وجود دارد. این درست نیست. در واقع، افتادن به این دام، انگیزه‌های نامناسبی برای مقامات دولتی ایجاد می‌کند که بعداً منابع کافی تخصیص نخواهند داد. [در نتیجه] تخصیص منابع به سطوح آموزشی دارای کمترین نرخ بازده اجتماعی یا تصمیم مقامات دولتی به تخصیص حداکثر منابع دولتی به حقوق‌ها، سبب نتایج ضعیف خواهد شد. شما باید این باور غلط را رد کرده و این ایده را تقویت نمایید که در هر تصمیم مرتبط با هزینه‌های آموزشی، هزینه‌های عاقلانه بر افزایش پرداخت‌ها غلبه داشته باشد.

1 Politics, not policy

2 Walter Mondale

۵- برای تغییر، ائتلاف گسترده و اثربخش ایجاد نمایید.

نظام‌های آموزشی در کشورهای نوظهور- یا به طور روشن، ساختارهای سیاسی، بوروکراتیک یا اتحادیه‌ها که معمولاً این نظام‌ها را تسخیر می‌کنند، بنا به تعریف بسیار محافظه‌کار هستند. از آنها برای لذت بردن از وضعیت موجود، برای زندگی در یک زیست‌بوم قابل پیش‌بینی و مطلوب که همیشه منفعی برای آنها دارد، برای تسخیر منابع دولتی و بهره‌برداری از نفوذی که در تعیین حرفه معلمی دارند، استفاده می‌شود. این درست نیست، همانطور که عقیده برخی وزیران تازه‌کار مبنی بر بی‌دفاع بودن معلمان و نیاز به صبوری دولت برای دستیابی به برخی پیشرفت‌ها نیز درست نیست. چالش اساسی متقاعد شدن ائتلاف‌های سیاسی، رسانه‌ای و مدنی علاقمند درباره این نکته است که ناپایداری کوتاه‌مدت بهاء ناچیزی برای یک تغییر واقعی بوده و پشتیبانی از تحول واقعی در هر نظام آموزشی ارزشمند است. در حقیقت، اگر اصلاحاتی که ترویج می‌کنید، واقعاً سبب حرکت چیزها به سمت بالا شود، می‌تواند به این معنی باشد که در مسیر درست قرار دارید. حتی بیشتر، شما باید تلاش کنید مشوق‌هایی درست فراهم کنید تا شهروندان از اجرای یک اصلاح، هرچقدر هم که دشوار، پشتیبانی کنند.

۶- در تحول آموزشی هیچ راه میانبری وجود ندارد.

هر وزیر آموزش و پرورش بعد از به اشتراک گذاشتن نتایج آزمون‌ها، چه آزمون‌های بین‌المللی، که از دو دهه قبل با مدیریت آزمون‌هایی مانند پیزا، تالیس، پیاک آغاز شد، چه

1 ecosystem

۲- The Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC):

برنامه سنجش بین‌المللی شایستگی‌های بزرگسالان (پیاک) برنامه‌ای برای سنجش و تحلیل مهارت‌های بزرگسالان است و به سنجش مهارت‌های اساسی پردازش اطلاعات-سواد، حساب و حل مسئله- و گردآوری اطلاعاتی و داده‌هایی درباره نحوه استفاده بزرگسالان از مهارت‌های خود در منزل، محل کار و جامعه بزرگتر می‌پردازد. برای اطلاعات بیشتر به <http://www.oecd.org/skills/piaac> مراجعه شود [مترجم].

سنجش‌های مختلف ملی، با حوزه‌های انتخاباتی مختلف، تقریباً با یک دوره فشار مواجه می‌شود. به آنها اجازه دهید بدانند نظام‌های آموزشی آنها در صدر رتبه‌های بین‌المللی قرار ندارد. براساس انتظارات، هر وزیر آموزش و پرورش دوست دارد در زمان حضورش در وزارت، کشورش در بین کشورهای دارای عملکرد بالا باشد و از برخی از منافع سیاسی این تلاش‌های خود لذت ببرد. متأسفانه این امر به چند دلیل غیرممکن است. اول، تحول در هر نظام ملی آموزش و پرورش حداقل ۲۰ الی ۳۰ سال طول خواهد کشید و هیچ تقویم سیاسی قادر به حفظ چنین دوره زمانی نیست. دلیل دیگر، حتی مهم‌تر؛ اهداف آموزشی را نه فقط از طریق آزمون‌ها، بلکه از طریق دستیابی هر دانش‌آموز در طول زندگی خود به تحرک اقتصادی اجتماعی می‌توان سنجید. تحرک می‌تواند پیامد دسترسی به آموزش و پرورش خوب باشد و بر بهره‌وری، رقابت‌پذیری و رشد اقتصادی ملی اثر بگذارد، اما سنجش تحقق این دستاوردها در بلندمدت ممکن است.

۷- نوآوری و بهبود به تنهایی به معنی بازسازی نیست، استمرار مهم است.

پس از تغییر دولت‌ها، مقامات جدید به طور طبیعی تمایل دارند اظهار کنند همه چیز [دولت] قبل وحشتناک است و بالاخره روزهای بارانی به پایان رسیده است. این امر هرگز درست نیست. در حقیقت، نوید بهبود سریع نوعی خودکشی است، به این دلیل که طراحی خط‌مشی‌های عمومی اثربخش یک شبه ممکن نیست. این امر اگر در هر زمینه‌ای درست باشد، در آموزش و پرورش بدیهی‌تر است، زیرا فرایندهای بهبود به چرخه‌های سیاسی طولانی‌مدت وابسته است و به توزیع پایدار و دارای سازماندهی خوب دروندادها در دوره‌ای طولانی‌مدت نیاز دارد. بنابراین در حال حاضر، یافتن نحوه بهبود خط‌مشی‌ها و برنامه‌های

موجود در نظام ملی آموزش و پرورش و توصیف این تلاش‌ها به عنوان بخشی از خط‌مشی‌های مختلف، یک چالش مهم است.

۸- چرخه‌های حکومت: دوستان، متحدان، رقبا و دشمنان

اگر برنامه‌ریزی می‌کنید یک وزیر آموزش و پرورش خوب باشید، لطفاً آرزوهای سیاسی خود را فراموش کنید. حداقل در مورد امریکای لاتین، در پنج دهه گذشته، به غیر از دو مورد، که یکی از آنها به دلایل تصادفی بود، هیچ وزیر آموزش و پرورش رئیس‌جمهور نشده است. رها کردن تمایلات سیاسی مزایای بزرگی برای شما خواهد داشت، زیرا دیگر مقامات بلندپایه و کاندیداهای بالقوه شما را نه به عنوان رقیب سیاسی یا دشمن، بلکه دوست یا متحد در نظر می‌گیرند و از تمامی تلاش‌های شما حمایت خواهند کرد. در حقیقت، دو بازیگر اصلی در دولت وجود دارد که باید متحد اصلی شما باشند. اولی رئیس‌شماست. اگر رئیس‌جمهور به نظرات شما احترام نگذارد، درباره خط‌مشی‌های آموزشی تصمیمات ناکارآمد یا مضحک خواهد گرفت، یا آزادی شما را محدود می‌کند، شما می‌بازید-چه به این دلیل که وی بیشتر از شما درباره خط‌مشی‌های آموزشی می‌داند، یا چشم‌اندازش درباره آموزش و پرورش را با شما به اشتراک نمی‌گذارد، یا حتی به توصیه‌های شما اهمیت نمی‌دهد. در هر حال شما بازنده هستید. اگر چنین شد، چمدان‌تان را ببندید. متحد بعدی شما، وزیر اقتصاد و دارایی است. برای این وزیر، ممکن است شما بعد از بخش‌های سلامت عمومی، زیرساخت‌ها، یا بهداشت، اولویت سوم یا چهارم باشید. با این همه، به عنوان وزیر آموزش و پرورش، وی باید مهمترین متحد شما باشد.

۹- درباره هر منفعت یا هزینه ناشی از اصلاحات آموزشی باید به وضوح گفتگو شود.

از همان ابتدای کار باید با حوزه‌های انتخاباتی خود صادق باشید، مگر اینکه بدین باشید یا اینکه واقعاً نگران پیشرفت آموزشی نباشید. اگر هدف شما در پایان دوره این است که

پیشرفت در آزمون‌های ملی قابل مشاهده باشد، یا افراد بیشتری تحرک اجتماعی و اقتصادی را تجربه کنند، یا حتی تصور بهبود در نظام آموزش و پرورش مشهود باشد (حتی اگر این ادراک به سختی قابل اندازه‌گیری باشد)، تعهد شما این است که اهدافی قابل دستیابی در یک دوره چندساله مجسم و تعریف کنید. باید نسبت به این واقعیت صریح باشید که ایجاد نظام عالی آموزش و پرورش (که در نهایت بتواند یکی از بهترین نظام‌ها در جهان باشد) سال‌ها و با مجموعه‌ای از مدیران دولتی ممکن می‌شود. وعده دادن به دیگران، فقط برای کسب منافع سیاسی کوتاه‌مدت، یک فریبکاری آشکار است.

۱۰- مبارزات سیاسی خود را فراموش کنید.

بیش از بیست و پنج سال پیش، پتر دراگر، بنیانگذار مدیریت [مدرن]، قوانینی را منتشر کرد که به زعم وی، اگر رؤسای جمهور واقعاً می‌خواهند موفق شوند، باید آنها را دنبال کنند. وی توصیه کرد آنها چیزهایی که می‌خواهند انجام دهند را نباید با یک‌دندگی انجام دهند، بلکه باید بسترهای سیاسی واقعی را بپذیرند، تمرکز داشته باشند و شکاف ایجاد نکنند، درک کنند که رهبر اثربخش می‌داند هیچ خط‌مشی بدون خطر وجود ندارد، و توصیه هری ترومن به رئیس‌جمهور جدید جان اف. کندی را اجرا کنند، یعنی «وقتی انتخاب شدی، مبارزات انتخاباتی را متوقف کن».

مکزیک

درس‌هایی از مکزیکیک: نحوه تفکر سیاسی درباره اصلاح یک نظام ملی آموزش و پرورش^۱

مانولو ریناود^۲

ریناود یکی از مقامات ارشد دولت قبلی مکزیکیک (۲۰۱۲ الی ۲۰۱۸) بود و چندین مرحله از اصلاحات آموزشی بلندپروازانه پشتیبانی کرد: ابتدا بعد از انتخابات در پاییز ۲۰۱۲، [سپس] در زمان [تهیه] پیش‌نویس نسخه اولیه لایحه، از ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵ به عنوان دستیار دفتر ریاست جمهوری، و در نهایت، از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷، به عنوان مشاور ارشد وزیر آموزش و پرورش. وی فارغ‌التحصیل دانشکده اقتصاد لندن است و مدرک کارشناسی ارشد خود را از دانشگاه آکسفورد دریافت کرده است.

غالباً گفته می‌شود کسانی که از تاریخ یاد نمی‌گیرند، آن را تکرار می‌کنند. اگرچه شرایط خاص تاریخی ممکن است هرگز بازآفرینی نشود، [اما] بدون شک مطالعه آنها می‌تواند درس‌های مفیدی داشته باشد. همین‌طور، اگرچه هر نظام آموزش و پرورش و زمینه آن متفاوت است، [اما] تجربه اخیر مکزیکیک برای دیگرانی که برای ایجاد تحول در آموزش و پرورش کشورشان تلاش می‌کنند، می‌تواند ارزشمند باشد.

1 Lessons from Mexico: How to think politically about reforming a national education system

2 Manolo Reynaud

در سال ۲۰۱۲، تنها چند روز پس از شروع به کار دولت قبلی، براساس یک توافق نادر چند حزبی، یک اصلاح بلندپروازانه ملی، به عنوان بخشی از برنامه اصلاحی گسترده، آغاز شد. در اصل، این اصلاح با هدف بهبود کیفیت آموزش و پرورش، برآن بود تا از تضمین پوشش کافی، که به طور تاریخی تمرکز اصلی کشور بود، فراتر برود. به عبارتی دیگر، هدف جدید نظام آموزش و پرورش این بود که تمام کودکان، فارغ از منشأ اجتماعی، قومیت یا جنسیت، به دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های مورد نیاز برای توسعه فردی و حرفه‌ای و مشارکت کامل در جامعه در قرن بیست و یکم مجهز شوند.

برای تحقق این هدف، اصلاحات به دنبال تجدیدنظر در برنامه درسی، از کودکان تا پایه دوازدهم و تربیت معلم، تأکید بر تفکر انتقادی، حل-مسئله پیچیده و توسعه اجتماعی-عاطفی بود. در همان زمان، حرکت بزرگی برای تثبیت یک نردبان شغلی شایستگی حرفه‌ای برای معلمان آغاز شد. علاوه بر آن، تلاش شد سازمان عمودی و سفت و سخت نظام گذشته آموزش و پرورش مکزیکی، متحول شود و قدرت اتحادیه‌های معلمان کاهش یابد.

الگوی جدید حکمرانی، بازیگران جدید بسیار فعال (خانواده دانش‌آموزان و جامعه محلی، جامعه مدنی، مقامات محلی و مؤسسه مستقل ارزشیابی آموزش و پرورش^۱ و غیره) را در بر گرفت و مادامی که مدارس با مسئولیت‌پذیری، ظرفیت خود برای استفاده از استقلال رو به رشد را توسعه می‌دادند، به تدریج آنها را توانمند ساخت. در نهایت، از طریق هدف‌گذاری [تخصیص] منابع به گروه‌های نامطلوب جامعه، برای رفع نابرابری‌های تاریخی تلاش شد.^۲

همانطور که انتظار می‌رفت، چنین بسته بلندپروازانه تغییرات با مقاومت زیادی در بین ذینفعان متفاوت^۳، به ویژه اتحادیه‌های معلمان روبرو شد- به نحوی که در انتخابات ریاست

¹ Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

²- برای اطلاعات بیشتر درباره اصلاح آموزشی ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۸ مکزیکی و مؤلفه‌های مختلف آن به کتابشناسی مراجعه نمایید.

³ vested interests

جمهوری تابستان گذشته، رئیس‌جمهور جدید با پلتفرمی برای برگرداندن این اقدامات هم در بُعد ملاحظات ایدئولوژیکی و هم ملاحظات عملی‌تر به گذشته، به ویژه نردبان شغلی مبتنی بر آزمون شایستگی معلمان، به مبارزه انتخاباتی وارد شد. آنچه در نهایت برای اصلاحات رخ داد هنوز هم دیده می‌شود و مزیت‌های نهایی آن برای قضاوت دیگران وجود خواهد داشت.

۱- همیشه دانش آموزان را در اولویت قرار دهید.

اولین درس این است که در هر شرایطی که یک فرد خود را در آن می‌یابد، اولویت اصلی هر تلاش اصلاحی باید دانش آموزان باشند. کاملاً روشن است که در هنگام مواجهه با سیاست و ریزه‌کاری‌های اخطامشی‌گذاری اجرای یک اصلاح پیچیده، چشم‌پوشی از این هدف کلی بسیار آسان است. پرسیدن این سؤال از خود که آیا تلاش‌های فردی، مستقیم یا غیرمستقیم، کوتاه، میان یا بلندمدت، در راستای بهبود یادگیری دانش آموزان است، برای توقف هر چیزی در حال حاضر یا بعد بسیار مفید است. اگر فردی نتوانست به این سؤال به صورت صادقانه پاسخ مثبت بدهد، زمان آن رسیده است که اولویت‌ها را دوباره بسنجد و براساس آن منابع را دوباره تخصیص دهد.

در نمونه مکزیکیک، نظام فعلی آموزش و پرورش در اوایل قرن بیستم، با چشم‌انداز بنگاهی اقتصادی^۱ برای تضمین کنترل سیاسی جمعیت، راه‌اندازی شد. اگرچه این امر سبب اطمینان از ثبات در روابط کار شد و رشد سریع تعداد مدارس و معلمان را میسر ساخت، اما نظام برای پشتیبانی از بهبود تدریس یا یادگیری طراحی نشده بود. این نظم^۲ به مرور زمان اسیر جریان‌های سیاسی، بوروکراتیک و اتحادیه‌ها شد و بدون توجه به نیازهای آموزشی دانش آموزان، سطوح بالایی از ناکارآمدی و فساد را پرورش داد.

1 Intricacies

2 Corporatist Vision

3 Arrangement

به همین دلیل است که در اصلاحات اخیر برای تطبیق نظام آموزشی با نیازهای دانش‌آموزان امروز، تلاش شد کل نظام آموزشی مجدداً سازماندهی شود. شعار اصلی اصلاحات این بود: «کودکان مقدم هستند». به طور کلی، قرارگرفتن کودکان در قلب جنبش اصلاحی نه تنها برای حفظ تمرکز ضرورت داشت، بلکه از نظر سیاسی نیز خیلی قدرتمند بود. به ویژه در زمان تعارض با اتحادیه‌ها، همیشه یادآوری این که چه چیزی در خطر است برای عموم مردم و خانواده‌های دانش‌آموزان بسیار مفید بود. به غیر از یک مورد، آن هم مناطقی که در آنها اتحادیه خیلی افراطی و جنگ طلبانه با اصلاحات مخالفت کرد، فشارهای از جانب والدین نگران برای حفظ نیروی جنبشی تغییر بسیار اساسی بود.

۲- به صداهای مختلف گوش دهید.

درس دوم این است که همیشه باید به صداهای مختلفی گوش دهید. عموماً افراد، اعم از شهروندان، سیاستمداران یا معلمان، دانسته یا ندانسته، براساس تجربه شخصی خود به عنوان دانش‌آموز درباره آموزش و پرورش فکر می‌کنند. به همین دلیل ضروری است که به صداهای زیادی [صداهای] افراد سطوح مختلف و حوزه‌های متعدد نظام آموزش و پرورش از قبیل کسانی که در گذشته سمتی داشته‌اند یا کسانی که در حال انجام کارهای مشابهی هستند و همچنین تعداد زیادی از متخصصان خاص آموزش و پرورش در بیرون از نظام گوش دهید. این امر زمانی که فرد یک متخصص آموزش و پرورش نیست، به طور ویژه درست است، با این همه، برای رهبران دارای تجربه و تخصص قبلی رهبری در آن بخش نیز درست است؛ که ذهن‌شان را نسبت به نقطه نظرات دیگران باز نگهدارند، چون که همانند یک بررسی واقعی است که می‌تواند در پرهیز از اشتباهات پرهزینه کمک کند. بنابراین فرد نباید بازدید از

مکزیک: درس‌هایی از مکزیکیک: نحوه تفکر سیاسی درباره اصلاح یک نظام ملی آموزش و پرورش --- ۱۰۵

مدارس و گوش دادن به معلمان، مدیران و والدین و همچنین متخصصان، رهبران اتحادیه و دیگر سیاستمداران (به ویژه دارای نظرات مختلف) را متوقف کند.

در تجربه مکزیکیک، پیشنهاد اولیه اصلاحات با در نظر گرفتن بحث‌های مداوم و گوش دادن به کارگزاران و رهبران اتحادیه تمام عقاید سیاسی و همچنین متخصصان و دانشگاهیان مستقل تدوین شد. سپس پیش‌نویس [اصلاحات] در معرض بحث‌های شدید رهبران حزب‌های اصلی سیاسی چپ، میانه و راست قرار گرفت. این لایحه پس از تصویب، دولت را مجبور کرد برای تجدیدنظر در الگوی آموزشی، مشورت‌های عمومی گسترده‌ای را انجام دهد که در دور اول در سال ۲۰۱۴ و در دور دوم به صورتی گسترده در سال ۲۰۱۶ با پشتیبانی مرکز پژوهش و آموزش اقتصادی،^۱ یک مرکز معتبر دانشگاهی در مکزیکیک، صورت گرفت.

گوش دادن، علاوه بر کسب تصویری بسیار کامل از چشم‌انداز آموزش و پرورش، در شناسایی فرآیندهای دائمی اجرا نیز مهم است. مهم نیست که یک تغییر برای چه میزان از اثرگذاری عمیق طراحی شده است، [بلکه] مهم است به خاطر داشته باشیم که نظام‌های آموزش و پرورش نه تنها پیچیده هستند، بلکه تغییرات پی‌درپی همیشگی^۲ دارند. در هر لحظه از زمان، در سطوح مختلف، نیروهای درونی و بیرونی بر نظام تأثیر می‌گذارند و درک این امر در لحظه دقیق ورود فرد به صحنه بسیار مهم است. در اکثر موارد، قبل از ورود فرد تلاش‌های مرتبطی صورت گرفته است. فهمیدن جایگاه فرد در آن روال طولانی تغییرات، برای بالابردن شانس موفقیت اصلاحات اساسی است.

برای مثال، زمانی که اصلاحات اخیر مکزیکیک در سال ۲۰۱۲ آغاز شد، از سال ۲۰۰۸ تغییرات قابل توجهی در آموزش متوسطه با هدف هماهنگی زیرنظام‌های ناهماهنگ گذشته

1 Centro de Investigación y Docencia Económicas

این گزارش در ژانویه ۲۰۱۷ منتشر شد (هردیا، ۲۰۱۷)

2 the Centro de Investigación y Docencia Económicas

3 Constant Flux

انجام شده بود. در نتیجه، حتی با اینکه اصلاحات آموزش و پرورش در ابتدا بیشتر بر آموزش ابتدایی متمرکز بود، در فرایند مشاوره‌های درونی و بیرونی، دامنه آن به مشارکت در سازماندهی مجدد آموزش متوسطه گسترش یافت. این امر نه تنها راه را برای نسل جدید تغییرات در دوره دوم آموزش متوسطه هموار کرد، بلکه تضمین کرد که اصلاحات آموزش ابتدایی با آن هماهنگ است.

۳- مبارزات خود را با دقت انتخاب نمایید.

درس سوم این است که فرد باید مبارزاتش را خیلی با دقت انتخاب کند. اگرچه نظام‌های آموزش و پرورش پویا هستند، به این معنی که دائماً در حال تغییرند، [اما] سرعت این تغییرات آهسته است. بخشی از این امر به دلیل این حقیقت است که نظام‌های آموزش و پرورش غالباً بزرگ و پیچیده هستند. برای مثال در ساختارهای غیرمتمرکز حکمرانی مانند مکزیک، دولت‌های فدرال مسئولیت آموزش و پرورش دولتی را با مقامات محلی تقسیم می‌کنند. همچنین دلایل فرهنگی مانند گرایش مؤسسات آموزشی به محافظه‌کاری و بازتولید هنجارها و فرهنگ غالب، به جای نوآوری، نیز وجود دارد. تحت این شرایط، تغییر - حتی در حد معکوس کردن دوره - بسیار دشوار و پرهزینه است.

به همین دلیل سرمایه‌گذاری زیاد در برنامه‌ریزی دقیق و اولیه بسیار مهم است. یک اصلاح موفق [نه تنها] به چشم‌انداز درازمدت بسیار روشن، بلکه به راهبردهای کوتاه و میان مدت مبتنی بر درک واقعی از ظرفیت‌ها و محدودیت‌های مالی، انسانی و سیاسی نیاز دارد. برای مثال، یکی از اهداف فرایند مکزیک این بود که برنامه درسی آموزش و پرورش کاملاً دو زبانه - اسپانیایی و انگلیسی - باشد و عین حال زبان‌های بومی را هم حفظ کند. با این حال، هنوز هم توانایی‌های تدریس انگلیسی بسیار محدود است، چون تصمیم گرفته شد منابع محدود مالی به آموزش نسل‌های بعدی معلمان انگلیسی اختصاص یابد.

مکزیک: درس‌هایی از مکزیکیک: نحوه تفکر سیاسی درباره اصلاح یک نظام ملی آموزش و پرورش --- ۱۰۷

غالباً گفته می‌شود برای آنکه اصلاح آموزش و پرورش اثربخش باشد، باید جامع باشد. این امر اگرچه به این معنا که مؤلفه‌های مختلف نظام (مانند برنامه درسی و تربیت معلم) خیلی بهم مرتبط هستند، ممکن است درست باشد، [اما] فرد نباید دچار وسوسه تلاش برای حل همه چیز شود. مهم این است که دقیقاً مشخص کنید چه اهرم‌هایی ماشه تغییر ساختاری مدنظر را می‌کشند و برای انتخاب مبارزات فردی متناسب با آنها، تغییرات پیشنهادی و ضروری را اولویت‌بندی نمایید. در تجربه اخیر مکزیکیک، با وجود این که تلاشی بسیار بلندپروازانه برای اصلاح جنبه‌های متعدد نظام آموزش و پرورش بود، اولویت‌های روشنی وجود داشت که به معنی عقب انداختن اصلاحات فوری دیگر بود. تأمین مالی مؤسسات دولتی آموزش و پرورش در سطوح بالاتر و تمرکز مدارس بر برطرف کردن اختلافات قدیمی بسیار زیاد (و ناکارآمد) منابع فیزیکی و انسانی دو نمونه از این مسائل هستند (که هنوز هم وجود دارند).

اگرچه چالش‌های خط‌مشی اجرای یک اصلاح بلندپروازانه متعددند، اما هنوز هم موانع سیاسی درگیر بسیار قوی هستند. این بدین معنی است که یک فرد همانطور که به طراحی تقدم و تأخر گام‌های مختلف اصلاح خط‌مشی می‌پردازد، از نظر سیاسی تا رسیدن به مزایای بلندمدت، باید به فکر میوه‌های دم‌دستی^۱ برای عامه مردم نیز باشد. تقاضا از معلمان، والدین و افکار عمومی در کل - و البته مخالفان - به صبور بودن و ایمان به رهبران آموزش و پرورش به راحتی انجام نخواهد شد.

از نظر ارتباطی این بدین معناست که در بیشتر اوقات، ضرورتی ندارد فرد در پیام‌رسانی درباره اصلاحات به متعالی‌ترین عناصر فرایند اصلاحات از نظر خط‌مشی و تغییر طولانی‌مدت تأکید نماید. برای ارتباط اثربخش با افراد و بدست آوردن پشتیبانی، برخی از مسائل ممکن است بسیار پیچیده یا دور از نگرانی‌های روزمره مردم باشند. هنوز هم ممکن است مسائلی

¹ low-hanging fruit

برای ارائه در عرصه عمومی از نظر سیاسی حساسیت بالایی داشته و بهتر باشد از طریق مذاکره‌های پشت درهای بسته با احزاب ذینفع رسیدگی شوند.

برای نمونه، به عنوان بخشی از اصلاحات اخیر مکزیک، تلاش بی‌سابقه‌ای صورت گرفت تا ده‌ها هزار مدرسه، از جمله مدارس فقیرترین مناطق کشور با تأمین مالی از طریق اوراق قرضه زیرساختی صادرشده در بورس سهام مکزیک، ترمیم و تجهیز شوند. بدون شک، بهبود شرایط فیزیکی برای یادگیری یک نیاز فوری بود، اما مطمئناً عنصر اصلی اصلاحات نبود. با این همه، به دلیل مزایای فوری و ملموس آن برای دانش‌آموزان و معلمان، به عنوان بخشی از راهبرد ارتباطی به آن تأکید زیادی شد.

۴- اما وقتی مبارزات خود را انتخاب کردید، با اعتقاد با آنها بجنگید.

یک توصیه عمومی برای فرد درگیر در اصلاحات آموزشی، درگیر کردن دست‌اندرکاران تمامی سطوح و ایجاد اتحاد با بازیگران مرتبط است. در حقیقت، سازمان‌ها به سختی می‌توانند برعکس اراده افراد تشکیل‌دهنده خود تغییر کنند (برای مثال، اصلاحات برنامه درسی بدون پشتیبانی معلمان اجرا نمی‌شود). در این برداشت، در واقع یکی از مهمترین کارها برای آغاز تغییر، یافتن دست‌اندرکارانی برای شروع یک گفتگو و ایجاد همبستگی است. حال، با وجود مطلوب بودن یک اجماع گسترده درباره اهداف اصلاحات، فرد باید بداند که این امر همیشه امکان‌پذیر نیست. در حقیقت، در بسیاری از موارد منافع گروه‌های مختلف با هم در تعارض مستقیم است، به نحوی که فرد نمی‌تواند بدون معرفی بازنده و مقاومت طبیعی ناشی از آن به ترویج تغییر پردازد.

مجدداً، تجربه اخیر مکزیک به عنوان یک نمونه مرتبط در این زمینه عمل می‌کند. مهمترین چالش دولت، قبل از اینکه بتواند تغییراتی درست در آموزش و پرورش در سطح

مدارس و کلاس‌های درسی ایجاد نماید، برگرداندن کنترل نظام آموزشی بود که تا حد زیادی توسط اتحادیه‌های معلمان غصب شده بود. به بیانی دیگر، بخش اول اصلاح آموزش و پرورش در واقع یک اصلاح سیاسی نظام آموزش و پرورش بود. بدیهی است که هیچ مقدار گفتگو یا مذاکره با فراقسیون‌های مختلف اتحادیه‌های معلمان هرگز نمی‌تواند این واقعیت زمخت را تغییر دهد که منافع واگذار شده تحت تأثیر قرار گرفته و به ناچار سعی می‌کردند در برابر تغییر مقاومت کنند (و مقاومت کردند).

اگرچه انتخاب مبارزه‌های فردی و برنامه‌ریزی همراه با مراقبت برای آنها همیشه مهم است، [اما] این امر زمانی مهم‌تر است که این مبارزه‌ها سطح قابل توجهی از تعارض را دربر گیرد. در این موارد، وقتی آشتی دادن ذینفعان و رسیدن به یک اجماع «در بین جناح‌ها» ممکن نباشد، مهم است فرد از انسجام درونی ائتلاف حامیان خود مطمئن شده، با پشتیبانی کامل سیاسی و بودجه‌ای حزب و دولت خود شروع به کار کند. همین‌طور، برای غلبه بر ذهنیت سیلو که در بورکراسی‌ها بسیار شایع است، از نگاه یک وزیر آموزش و پرورش مهم است اطمینان حاصل شود که مأموریت و حس هدفمندی اصلاحات در سراسر وزارتخانه به اشتراک گذاشته شده است.

۵. نتیجه‌گیری

شخصی گفته است افراد زیادی هستند که می‌توانند در یک کلاس به خوبی تدریس کنند و دیگرانی نیز هستند که می‌توانند یک مدرسه را خوب اداره کنند، اما افراد بسیار کمی وجود

۱- silo mentality: ذهنیتی است که بر اساس آن سطوح، بخش‌های یا گروه‌های مختلف یک سازمان تمایلی برای مشارکت در سازمان و به اشتراک گذاشتن اطلاعات با دیگران ندارند و از همکاری با دیگران پرهیز می‌کنند. ذهنیت سیلو سبب جنگ قدرت، عدم همکاری، ازدست‌دادن بهره‌وری و کارآیی سازمانی و تضعیف روحیه کارکنان می‌شود [مترجم].

دارند که بتوانند یک نظام آموزشی بزرگ ایجاد کنند. پیشرفت به ندرت خطی است و چرخه‌های مردم‌سالار سیاست‌ها، ممکن است حتی به اصیل‌ترین انگیزه‌ها هم صدمه بزنند. از آنجایی که هزینه‌ها معمولاً قبل از مزایا احساس می‌شوند، مخالفان در مقایسه با حامیان بالقوه تمایل دارند بیشتر حرف بزنند. نوآوری‌هایی که ممکن است در بلندمدت سودمند باشند احتمال دارد قبل از موعد مقرر قربانی شوند و ما باید تلاش کنیم.

در دنیای بهم‌پیوسته امروز، که نوآوری‌های فناورانه شیوه زندگی و کار ما را با میزان بی‌سابقه‌ای سرعت بخشیده و تغییر می‌دهند، آموزش و پرورش بنیانی برای موفقیت فردی و در واقع موفقیت یک ملت است. به همین دلیل، کشورها باید بیشتر از قبل مطمئن شوند که مدارس آنها نسل آینده را برای چالش‌هایی که با آنها مواجه خواهند شد، آماده می‌کنند. در پایان، در یادداشتی خوشبینانه‌تر، در نظر گرفتن قدرت سابقه ارزشمند است. حتی زمانی که تلاش‌های اصلاحی با مقاومت ذینفعان مختلف مواجه شده و زمانی برای بلوغ و تحقق کامل وعده‌ها، در بلندمدت، وجود ندارد، این [تلاش‌ها] به این دلیل ساده که به عنوان سابقه عمل می‌کنند، ارزشمند هستند. زیرا اگرچه پاندول‌های سیاسی به یک سمت می‌روند، در نهایت به سمت دیگر بر می‌گردند.

منابع:

- Granados Roldán, O. (2018), *Reforma educativa*, Mexico City: Fondo de Cultura Económica.
- Guevara Niebla, G. (2016), *Poder para el maestro, poder para la escuela*, Mexico City: Cal y Arena.
- Heredia Rubio, B. (ed.) (2017), *Consulta sobre el Modelo Educativo 2016*, Mexico City: Programa Interdisciplinario sobre Políticas y Prácticas Educativas (PIPE) - CIDE.
- INEE (2015), *Reforma Educativa. Marco Normativo*, Mexico City: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación and Cámara de Diputados.

- Mancera Corcuera, C. (2018), “La Reforma Educativa: su pertinencia, implementación y perspectivas” in Granados Roldán, O., Puente de la Mora, X. and Betanzos Torres E. O. (eds.), *Fortalecimiento de derechos, ampliación de libertades. Volume I*, Mexico City: Fondo de Cultura Económica, pp. 26-124.
- Nuño Mayer, A. (2018), “Respuesta a nexos. La reforma educativa” in *Nexos* (491), pp. 18-21.
- Reimers, F. (2018), “Reformar la escuela pública para el siglo XXI. Los desafíos para México” in Granados Roldán, O., Puente de la Mora, X. and Betanzos Torres E. O. (eds.), *Fortalecimiento de derechos, ampliación de libertades. Volume I*, Mexico City: Fondo de Cultura Económica, pp. 125-166.
- SEP (2017), *Aprendizajes Clave para la Educación Integral. Plan y programas de estudio para la educación básica*, Mexico City: Secretaría de Educación Pública.
- SEP (2017), *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. Educar para la libertad y la creatividad*, Mexico City: Secretaría de Educación Pública.

مکزیک

آیا باید با متخصصان صحبت کنید؟ توصیه به یک وزیر جدید^۱

سرجیو کاردناس^۲

کاردناس دانشیار دانشکده مدیریت عمومی مرکز پژوهش و تدریس اقتصاد (CIDE)^۳ است. وی به عنوان مدیر سابق مرکز همکاری منطقه‌ای آموزش بزرگسالان امریکای لاتین و کارائیب؛ پژوهشگران را در پروژه‌های فنی مشترک متعددی راهنمایی کرده است. وی همچنین بخشی از طرح نوآورانه آموزش جهانی؛ و سردبیر مجله اصلاحات و سیاست آموزشی^۴ است که توسط صندوق فرهنگی اقتصادی منتشر می‌شود.

پژوهشگران آموزشی گاهی اوقات آرزو دارند یافته‌های پژوهشی آنها توسط تصمیم‌گیران هدایت‌کننده نظام‌های آموزشی استفاده شود.

شروع گفتگو با رهبرانی که مسئول تصمیمات اساسی تأثیرگذار بر هزاران یا حتی میلیون‌ها دانش‌آموز هستند، بدون شک یک چالش فردی و حرفه‌ای برای هر پژوهشگریست. این امر درباره پژوهشگری که تلاش می‌کند تصمیم‌گیرندگان را درباره مشکلاتی که سالیان متمادی

1 Should you talk to the “experts”? Advice for a new Secretary

2 Sergio Cardenas

3 the Center for Economics Research and Teaching (CIDE)

4 the Regional Cooperation Center for Adult Education in Latin America and The Caribbean

5 the Global Education Innovation Initiative

6 Reformas y Políticas Educativas

7 Fondo de Cultura Económica

بر نظام آموزشی حاکم است، حساس کرده یا آنها را به اندازه کافی مطلع نماید، به طور ویژه صدق می‌کند.

با اینکه ممکن است به نظر برسد این نوع از گفتگوها برای مقامات دولتی و پژوهشگران به طور یکسان مفید باشد، اما واقعیت به ما یادآوری می‌کند که دستیابی به این امر معمولاً پیچیده است. این گفتگوها، عمومی یا خصوصی، بیشتر به عنوان یک استثناء اتفاق می‌افتند و نه قانون. همانطور که نظریه نشان می‌دهد در عمل «چرخه‌های سالم» استفاده از شواهد ناشی از پژوهش قابل اطمینان دارای اثر مستقیم بر طراحی مداخلات آموزشی، زیاد (یا به راحتی قابل دستیابی) نیست.

البته توضیحات متعددی برای این وضعیت وجود دارد. بی‌اعتمادی طبیعی به کسانی که خاطر نشان می‌سازند آنچه آنها در نظر می‌گیرند خطاست، برابر با بی‌اعتماد طبیعی به کسانی است که فرض می‌کنند نسبت به انجام همان چیزها متعهد هستند. درک نکردن زمان‌بندی آهسته‌آهسته موجود در دانشگاه‌ها به مانند عدم درک [زمان‌بندی] سریعی است که غالباً در دولت حکم فرماست. به طور خلاصه، ما معمولاً به جای دیدن یک گفتگوی ثابت، «تشریفاتی»^۱ را می‌بینیم که توسط گفتگوهای بی‌فایده بازنمایی می‌شوند.

با کسانی که خودشان را متخصصان اصلی زمینه‌ای می‌دانند که شما اخیراً رهبر آن شدید، چگونه باید شروع به گفتگو کنید؟

درباره نحوه بهره‌گیری از مزایای فرصت‌های اندک برای ارتقاء گفتگوی بهتر بین یک وزیر یا دبیر کل آموزش و پرورش با جامعه پژوهشی، تفکراتی را به اشتراک خواهیم گذاشت.

1 Healthy cycles
2 slow timelines
3 rituals

با قدم درست شروع کنید. دقیقاً درست همانند بسیاری از اجتماعات دیگر، احتمالاً هر تازه‌واردی به تفصیل آزموده خواهد شد. پژوهشگران و افراد علاقمندی وجود دارند که با انتصاب اخیر شما ناامید شده‌اند. با توجه به جا به جایی‌هایی زیاد وزرای آموزش و پرورش و دوره‌های طولانی حاکم بر دانشگاه‌ها، برای آزموده شدن توسط جامعه‌ای که اعضاء آن به خوبی همدیگر را می‌شناسند، آماده باشید. بدیهی است که نیازی به تأیید آنها ندارید (مجوز موردنیاز برای وزیر شدن توسط رئیس‌جمهور به شما داده شده است)، اما نشان دادن تمایل واقعی به پژوهشگران در الف) دانستن و یادگیری، ب) نشان دادن علاقمندی به پژوهش‌های موجود و ج) گوش دادن به اجتماعی که چه دوست داشته باشید چه نداشته باشید، همیشه تصور می‌کنند درباره حوزه تحت هدایت شما بیشتر می‌دانند، مهم است.

اعتماد: توسعه فضاهای باز برای گفتگو، نیازمند اعتماد پژوهشگران به وزیر و برعکس است. نسبت به آنچه می‌خواهید در دوران سیاسی خود اصلاح کنید و بدست بیاورید شفاف - خیلی شفاف - باشید، برای زیرسؤال بردن برخی از پیشنهادات خود به روشی سازنده، فرصت بدهید و بالاتر از آن، چیزهایی که توسط پیشینیان شما به خوبی انجام گرفته است را به رسمیت بشناسید. این راهبردی است که در ایجاد محیط باز با جامعه پژوهشگران آموزشی کمک خواهد کرد.

باز بودن: تنوع موقعیت‌های سیاسی، روش‌شناسی‌ها و اصول راهنمای پذیرفته شده توسط پژوهشگران غنی‌تر از تنوع موقعیت‌هایی است که شما در هر سازمان سیاسی پیدا خواهید کرد. تلاش کنید به اعضاء جوامع پژوهشی مختلف گوش کنید، بدون اینکه با هر یک از آنها ارتباط ویژه برقرار نمایید. یک وزیر باید از چشم‌اندازهای چندگانه یاد بگیرد.

ترویج مخالفت: برای یک پژوهشگر، چیزی دلسردکننده‌تر از دیدن وزیری نیست که با شنیدن عبارتی که با سؤال درباره یک تصمیم جدید آغاز می‌شود سرش را تکان دهد. احترام به آنچه پژوهشگران می‌دانند مهم است، همانگونه که همیشه پرسیدن از چیزهای ناشناخته، غیرقابل اندازه‌گیری یا غیرممکن، یا مطالعه نشده در بستر محلی نیز مهم است.

استمرار: یک جامعه پژوهشی جدی فقط یک مکالمه را نماینده گفتگوی واقعی در نظر نمی‌گیرد. اگر می‌خواهید با جامعه پژوهشگران ارتباط معنی‌دار برقرار کنید، گفتگو باید به یک فعالیت مستمر تبدیل شود. مسلماً این جلسات ممکن است با دیگر جلسات مهم موجود در دستور کار شما تداخل پیدا کنند، آنها ممکن است به این نتیجه برسند که بحث‌ها درباره مسائلی که شما الان فکر می‌کنید خوب می‌دانید، باید طی جلسات بیشتر تکرار شود و حتی ممکن است حواس شما را از مسائل سیاسی فوری پرت کنند. با این همه، حفظ یک چشم‌انداز باز برای یافتن نکات مورد علاقه متقابل با پژوهشگران و بالاتر از همه، پیدا کردن ایده‌ها یا مفاهیم جدیدی که ممکن است منجر به نوآوری‌ها و پیشرفت‌هایی در راهبردها و مداخلات آموزشی شما شوند، بدون در نظر گرفتن اهداف مدنظر شما برای هر دو، بسیار مهم است.

بلندپروازی سیاسی: اگر چیزی وجود داشته باشد که سبب دور شدن پژوهشگر شود، آن وضعیت وزیر آموزش و پرورش است که سمت خود را فقط به عنوان گام اولیه برای مقام سیاسی بعدی در نظر می‌گیرد. [در این صورت] شما تمام اعتبارتان را از دست می‌دهید. حداقل اگر در صدد پیدا کردن جامعه پژوهشگرانی هستید که درباره چگونگی بهبود نظام آموزشی واقعاً به شما کمک کنند، مطمئن باشید این باور در بین پژوهشگران حاکم نیست.

ایجاد شبکه‌ها: با مشارکت وزیر احتمالاً گفتگوی پرباری شکل خواهد گرفت، اما گفتگو با شرکت‌کنندگان گروه کاری‌تان باید تداوم داشته باشد. هدایت و باقی ماندن در پیشانی هر نوآوری برآمده از جامعه پژوهشی، برای وزارتخانه غیرممکن است. لازم است شبکه‌هایی از افراد مؤسسات مختلف و افراد درون سطوح مختلف دبیرخانه یا وزارت شکل بگیرد. این روش بهترین راه برای جلوگیری از قطع زود هنگام یک نوآوری یا پروژه است.

تشخیص، پذیرش یا رد: نه هر چیزی که یک پژوهشگر پیشنهاد می‌کند، مؤثر خواهد بود و نه تمام پیشنهادهایی که توسط وزیر رد شده‌اند، ایده‌های سیاستی ضعیف هستند. در هر حال، مهم است که قضاوت و تجربه آگاهانه شما برجسته باشد. باید آنچه توسط پژوهشگران پیشنهاد می‌شود را زیر سؤال ببرید، اما همزمان باید نسبت به نقدهای مرتبط با تصمیمات‌تان پذیرا باشید. این امر نباید منجر به مناقشه شود، بلکه باید توسط هر دو گروه به عنوان فرصتی برای یادگیری مداوم در نظر گرفته شود.

محبوبیت همیشه به معنی پژوهش قابل اعتماد و مفید نیست: در گفتگو یا تماس‌ها نباید فقط به پژوهشگران مشهور یا شناخته شده توجه شود. نزدیک شدن به پژوهشگران جوان یا خارجی، شگفتی‌های دلپذیری در پی خواهد داشت.

فراوانی به معنی مرتبط بودن نیست: هر ساله، به ضرورت، صدها یا هزاران نشریه ظاهر خواهد شد. با این حال، سؤالات متعددی وجود دارد که از پژوهشگران می‌پرسید و آنها توضیح روشنی [برای آن] نخواهند داشت. در مواردی، پاسخ دریافتی کمکی به شما در بهتر شدن تصمیمات نخواهد کرد. علاوه بر این، یاد خواهید گرفت که علیرغم گزارش‌های متعدد و مقالات منتشر شده، پژوهشگران ملی هنوز هم به برخی از موضوعات مرتبط توجهی

نمی‌کنند. به خاطر داشته باشید، صرف نظر از پاسخ‌هایی که دریافت خواهید کرد، حفظ ارتباط سالم و مداوم با این جامعه می‌تواند برای پشتیبانی از ابتکارات شما حیاتی باشد.

پرو

نامه به یک وزیر جدید آموزش و پرورش^۱

جیم ساودرا^۲

ساودرا شیوه جهانی آموزش و پرورش^۳ در گروه بانک جهانی^۴ را رهبری می‌کند. وی از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۶ به عنوان وزیر آموزش و پرورش در دولت پرو خدمت کرد و سپس به بانک جهانی بازگشت. در دوران وزارت وی، عملکرد نظام آموزشی پرو با توجه به سنجش‌های بین‌المللی، به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود پیدا کرد. وی در تعدادی از سازمان‌های بین‌المللی و اتاق فکریهایی مانند بانک توسعه امریکایی^۵، کمیسیون اقتصادی امریکای لاتین و کارائیب^۶، سازمان بین‌المللی کار^۷، گروه تحلیل و توسعه و انجمن ملی کار در پرو^۸ عضویت دارد. همچنین وی دارای کرسی تدریس و پژوهش در دانشگاه بوده و آثار منتشر شده متعددی دارد.

شما در حال شروع چیزی هستید که احتمالاً مهمترین کاریست که تا به حال داشته‌اید. اگر شما درک نکنید یا کشور نفهمد که وزیر آموزش و پرورش یکی از حیاتی‌ترین سمت‌های

1 Letter to a new Minister of Education

2 Jaime Saavedra

3 the Education Global Practice

4 the World Bank Group

5 the Inter-American Development Bank

6 the Economic Commission for Latin America and the Caribbean

7 the International Labour Organization

8 the Grupo de Análisis para el Desarrollo, and the National Council of Labor in Peru

دولتی است که زیست‌پذیری^۱ درازمدت کشور را تعیین می‌کند، پس به طور کل، کشور، [قوه] مجریه، نخبگان بازار کار و رهبران سیاسی واقعاً نقش حیاتی که آموزش و پرورش ایفا می‌کند را نفهمیده‌اند. آموزش و پرورش نه تنها یک حق، بلکه [عامل] تعیین‌کننده کلیدی رشد، توسعه و رقابت‌پذیری است. اگر در زمینه آموزش و پرورش همسویی سیاسی وجود نداشته باشد، شما باید برای جا انداختن آموزش و پرورش بجنگید تا این هیئت مؤسسان^۲ اهمیت آن را درک کنند. آموزش و پرورش یعنی دادن حق خدمات با کیفیت به تمامی کودکان و نوجوانان و همچنین تلاشی بلندمدت که به تعهد سیاسی کامل قوه مجریه و مجلس و جامعه در کل نیاز دارد.

برای اطمینان از اینکه مجموعه مالی کلان، قوه مجریه، نخبگان بازار کار، رهبران سیاسی، افکار عمومی، اتحادیه‌های تجاری، رسانه‌ها، معلمان، مجلس، مقامات محلی و والدین بفهمند که فراهم کردن خدمات آموزشی مناسب برای همه یک پیش‌شرط اجتناب‌ناپذیر برای داشتن اقتصاد و جامعه زنده است، باید بجنگید. از آنجایی که همیشه یادگیری دانش‌آموزان، اصلی‌ترین محور تلاش‌های اصلاحی است، [بنابراین] باید درباره اصلاحات آموزشی، هماهنگی سیاسی وجود داشته باشد. این که نظام باید متمرکز بر یادگیری باشد به نظر واضح است، اما اینطور نیست. یک نظام آموزش و پرورش دارای عملکرد عالی که یادگیری برای همه را مهیا می‌سازد به تعهد مالی، مدیریتی و سیاسی تمامی این بازیگران نیاز دارد.

خواهید شنید که آموزش و پرورش یک بخش نرم است که سرمایه‌گذاری سخت برای جاده‌ها، بنادر، مسکن، انرژی و لجستیک است. این درست نیست. درباره بخشی که خدمات با کیفیت برای میلیون‌ها دانش‌آموز مهیا می‌کند، [و] با صدها هزار یا میلیون‌ها معلم و مدیر، در ده‌ها هزار مؤسسه سروکار دارد، هیچ چیز نرمی وجود ندارد. آموزش و پرورش با کیفیت،

1 viability

2 constituencies

یک خدمت - یا تجربه - برای تبدیل کردن کودکان و نوجوانان به شهروندانی شاد، دارای اعتماد به نفس، خلاق، کنجکاو و خوب است که برای زندگی و جهان و بازار کار آینده، که تنها قطعیت آن عدم قطعیت است، آماده شده‌اند. یک خدمت بسیار دشوار برای فراهم کردن آموزش و پرورش با کیفیت، حتی اگر مانند یک هدف قابل ستایش باشد که همه از قرار گرفتن پشت سر آن خوشحال می‌شوند، همزمان، یک بخش اقتصادی عظیم است و ذینفعان و نیروهای سیاسی، خواه مثبت خواه منفی، متعددی دارد که سبب پیچیدگی اصلاحات آموزشی از منظر اقتصادی، مالی و سیاسی می‌شود. این امر توضیح می‌دهد که چرا آموزش و پرورش همیشه در پیشانی و مرکز وعده‌های انتخاباتی هر فهرستی از سیاستمداران قرار دارد، اما در بسیاری از موارد، اصلاحات واقعی آموزش و پرورش، یک‌بار دیگر در اداره متوقف می‌شوند.

در بسیاری از موارد، تمایلاتی غیر از یادگیری دانش آموزان بر رفتار بازیگران مختلف تاثیر می‌گذارند و این شامل تمایل سیاستمدارانی است که برای فراهم کردن منافع برای گروه‌های خاص لابی می‌کنند. در واقع، شاید اتحادیه‌های تجاری به دنبال تاثیر سیاسی و اهداف سیاسی باشند. شاید مقامات دولتی تلاش کنند پایه قدرت یا شغل‌شان را حفظ کنند. شاید معلمان بر امنیت شغلی متمرکز شوند، [و] نگران ارزشیابی شدن یا هر طرح پرداخت براساس عملکرد باشند. همین‌طور، ارائه‌دهندگان خدمات، در تلاش برای منفعت، ممکن است راه‌حل‌هایی را ارائه کنند که سعادت دانش آموزان را بالا نمی‌برد، یا شاید نسبت به ارائه خدماتی علاقمند باشند که کیفیت پایین، اما بازار خوب دارند. تهیه‌کنندگان کتاب‌های درسی، اداره‌کنندگان دانشگاه‌های کم‌کیفیت، ارائه‌دهندگان خصوصی خدمات آموزشی که از یادگیری حافظه‌محور^۱ پشتیبانی می‌کنند و در نتیجه نظام ارزشیابی ارزش‌گذار بر حفظ کردن را ترجیح می‌دهند - مصر، یک نمونه معمول در این زمینه است - تماماً ممکن است علاقمند به حفظ

¹rote learning

وضع موجود باشند، حتی اگر این امر به این معنی باشد که دانش‌آموزان یاد نمی‌گیرند. با این ذینفعان باید به سرعت مقابله شود. اگر این ذینفعان شاد هستند و کسی شما را نقد نمی‌کند، به احتمال زیاد به اندازه کافی کار نمی‌کنید یا کار درست انجام نمی‌دهید. اگر به هر دلیلی فردی به شما گفت که می‌توانید یک نیمرخ تکنوکرات^۱ را حفظ کنید، خیلی زود خواهید فهمید که این توهمی^۲ بیش نیست.

آموزش و پرورش از منظر اقتصاد کوتاه‌مدت، یک بخش کلان است. [بودجه] آموزش و پرورش در کشوری با درآمد متوسط، بین ۱۵ تا ۲۰ درصد از بودجه دولتی - تقریباً یک پنجم - است. در بین نیروی کار بخش دولتی، معلمان بزرگترین بخش را تشکیل می‌دهند. تغییر در سیاست‌های کاری مرتبط با معلمان می‌تواند بر کل بازار کار معلمان (حتی اگر بازار خصوصی در نظر گرفته نشود) اثر بگذارد زیرا در کل، بخش دولتی بزرگترین خریدار بازار شاغلان^۳ است. حقوق معلمان، بخش قابل توجهی از هزینه‌های مصرفی دولتی را تشکیل می‌دهد. همچنین از طریق بخش آموزش و پرورش می‌توان تقاضای کلی را تحت تأثیر قرار داد. گاهی اوقات در فرایند تعیین بودجه، آموزش و پرورش به عنوان مصرف‌کننده و نه سرمایه‌گذاری در نظر گرفته می‌شود. این امر کاملاً اشتباه است. آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی، دقیقاً با همان اثرگذاری بر بهره‌وری و رقابت‌پذیری و تولید ناخالص ملی^۴ بالقوه در ماشین‌ها یا جاده‌هاست. این همان چیزی است که معمولاً متخصصان اقتصاد کلان بلافاصله پس از بررسی نهایی نظریه رشد^۵ خود در دوره دکتری، آن را فراموش می‌کنند.

روی دیگر سکه این است که ساختار[های] تأمین مالی [با هم] فرق دارد. احتمالاً بین سرمایه آموزش و پرورش و سرمایه فیزیکی تفاوت خیلی زیادی وجود دارد: چون که گسترش

1 a technocratic profile

2 fantasy

3 market of professionals

4 GDP

5 growth theory

نظام و بهبود کیفیت خدمات آموزشی که نیازمند تغییر در مخارج آموزش و پرورش است، به تغییرات پایدار و دائمی^۱ در درآمدهای مالی وابسته است. شما می‌توانید امروز برای یک پل سرمایه‌گذاری کنید و اگر چرخه اقتصاد کلان دچار رکود شد، پل بعدی را به تأخیر بیندازید. [اما] برای گسترش تجهیزات آموزشی باید مطمئن شوید که هر فرد به صورت دائمی و مستمر خدمات کافی دریافت می‌کند و بنابراین به تأمین مالی دائمی بیشتر نیاز دارید. به همین دلیل است که بحث و تعریف اهداف بلندمدت آموزشی در کشور به تمام دولت و درجه بالایی از تعهد اجتماعی نیاز دارد. این امر بخش محوری قرارداد اجتماعی کشور است.

از شما خواسته می‌شود با انتخاب از بین آموزش فنی یا آموزش پیش دبستانی، انتخاب از بین خدمات بهتر برای کودکان با نیازهای ویژه یا آموزش زبان مادری و غیره، اولویت‌بندی کنید. این امر بسیار دشوار است. دلایل اجتماعی و اقتصادی خیلی روشنی برای ضرورت سرمایه‌گذاری در آموزش پیش‌دبستانی و هم‌اینطور آموزش فنی وجود دارد. چنین دلایلی برای تدارک خدمات خوب برای کودکان با نیازهای ویژه و اطمینان از آموزش زبان مادری به کودکان در سال‌های اولیه آموزش و پرورش نیز وجود دارد. به احتمال زیاد باید از عهده تمام موارد پیش رو برآید. اما به دلیل دشواری انجام هم‌زمان تمامی این موارد، باید اولویت‌بندی واقعی وجود داشته باشد. حتی تیم‌های بزرگ نیز پهنای باند محدودی دارند. برخی مسائل ممکن است اضطراری‌تر باشند، برخی یک روزنه سیاسی روشنی دارند، برخی دیگر به کار و تحلیل سیاسی بیشتری نیاز دارند. با این وجود، برای تعیین یک بلندپروازی سطح بالا مهم هستند. احتمالاً کشوری وجود ندارد که در آن کار آموزش و پرورش فقط ایجاد تغییرات حاشیه‌ای و حفاظت از تجهیزات باشد. در بیشتر موارد و به طور ویژه در کشورهای دارای درآمد کم یا متوسط، سطح بلندپروازی باید بالا باشد. در اکثر موارد به اصلاحات ساختاری دائمی و پایدار نیاز است. در برخی موارد اصلاحات باید شروع شود، در

¹ permanent changes

برخی دیگر (متأسفانه در اقلیت هستند) در حال حاضر اصلاحات در حال اجراست و حرکت باید پایدار شود.

شما باید پنداشت‌های افراد را بدست آورید. افراد باید ببینند و باور کنند که همه چیز در حال حرکت است. من طرح‌های بخش آموزش و پرورش کشورم را دیده‌ام. موارد خوب، آنهایی هستند که جامع بوده و نقشه راه کاملاً منطقی فراهم می‌کنند. اما این کافی نیست. آنها باید برای افراد تمامی حوزه‌ها از جمله روزنامه‌نگاران و ایده‌پردازان، کوتاه، مفید و قابل درک باشند. یا حداقل نسخه‌ای از سندی وجود داشته باشد که این ویژگی‌ها را دربر گیرد و برنامه باید مراحل برجسته قابل دستیابی (یا قابل مشاهده) در کوتاه یا میان مدت و بلندمدت را تعریف نماید.

رهبری بسیار مهم است. شما باید اصلاحات را مال خود کرده و سردسته تشویق‌کنندگان^۳ باشید. به تمام کارکنان وزارت و مدارس حس مأموریت داشتن بدهید. هر فردی باید بداند که کارش تأثیری مستقیم و عمیق بر یادگیری دانش‌آموزان، یعنی هدف نهایی کار شما، دارد. کارشناسان آموزشی باید برنامه درسی عملی و واقع‌بینانه‌ای را تضمین کنند که به وضوح مهارت‌هایی را تعریف می‌کند که دانش‌آموزان باید در طول فرایند آموزشی بدست آورند. برنامه درسی باید شامل یک راهنمای اثربخش و مفید برای معلمان باشد (و نه یک دفترچه تلفنی که کسی از آن استفاده نمی‌کند، همانطور که در برخی از کشورهای لاتین می‌بینید). مدیران باید مطمئن شوند که تمامی دروندادهای موردنیاز برای یادگیری مؤثر (از کتاب درسی، طرح درس و تخته سیاه تا تبلت و نرم‌افزارهایی که به دانش‌آموزان کمک می‌کنند متناسب با سرعت خود یاد بگیرند)، به موقع و قابل دسترس برای تمامی مدارس و دانش‌آموزان وجود دارند.

1 imagination

2 Opinion Makers

3 Cheerleader-in-Chief

معلمان باید قلباً بپذیرند^۱ که کار آنها تدریس غیرفعال نیست، بلکه این است که فعالانه مطمئن شوند هر دانش آموز در کلاس درس یاد می گیرد (که این وضعیت مشترک در نظام های دارای عملکرد بالا در شرق آسیاست) و برای رخ دادن جادوی یادگیری، معلمان باید براساس شایستگی انتخاب شوند و در طول حرفه خود، آموزش، راهنمایی و بازخورد مداوم دریافت کنند. مدیران باید برای تبدیل شدن به مدیر یک مؤسسه پیچیده که مدرسه است، [نه تنها باید] گزینش شوند و آموزش ببینند، بلکه باید رهبران آموزشی و سازمانی باشند که نیروی کار خود را با هدف نهایی اطمینان از یادگیری تمام دانش آموزان در مدرسه مدیریت کرده و الهام بخش آن ها باشند. کشورهایی زیادی وجود دارند که به حرفه مدیر توجهی ندارند، که اشتباه بزرگی است.

اما رهبر آموزشی بودن با مسئولیت حفظ تمرکز بر واقعیت نیز همراه است. مردم باید بدانند کشور کجا قرار دارد. آموزش و پرورش یک بخش بسیار پیچیده است، و در اکثر کشورهای دارای درآمد کم و متوسط، نیازها و شکاف های زیادی وجود دارد. تلاش برای تأکید بر پیشرفت، بهبود و پیروزی های کوتاه مدت از نظر سیاسی وسوسه انگیز است. این وسوسه انگیز و انسانی است و در عین حال، لازم است. اما باید با میزانی از واقعیت متعادل شود.

تنها پس از سه هفته از وزیر شدنم در آموزش و پرورش پرو، نتایج سال ۲۰۱۲ آزمون پیزا را دریافت کردیم. پرو در رتبه آخر قرار داشت. نه نزدیک به آخر، نه در ۱۰٪ پایین، آخر بود. آموزش و پرورش که هرگز سرفصلی [در روزنامه] نداشت، در صفحه اول روزنامه اصلی پرو قرار گرفت. برای رسانه های محلی، این حقیقت که پیزا توسط مجموعه ای از کشورها اداره می شود، مهم نبود، [بلکه] فقط یک پاورقی بود. از نظر رسانه ها، دانش آموزان پرویی در جهان بدترین بودند.

1 Internalize

2 Meritocratically

ما می‌توانستیم با تلاش برای شناسایی کشورهای که در صورت مشارکت [در پیزا] بدتر از پرو می‌بودند (تقریباً تمام کشورهای با درآمد پایین و اکثر کشورهای با درآمد متوسط)، این وضعیت را توضیح دهیم. یا می‌توانستیم طرح نوآورانه پیزا را متهم کنیم به این که تلاش یک «کشور ثروتمند» است که ارتباط ناچیزی با فرهنگ و اولویت‌های ملی پرو دارد. یا می‌توانستیم تلاش کنیم آن را به این حقیقت ربط بدهیم که پرو نمرات خود را بهبود بخشیده است (اگرچه کشورهای دیگر بهبود بیشتری داشته‌اند و در نتیجه پرو در این رتبه قرار گرفته است). حتی واکنش بدتر می‌توانست خروج از پیزا باشد، همانطور که چند کشور پس از دریافت خبرهای بد، این کار را کردند.

در عوض، دولت پرو پذیرفت که نتایج پیزا نشان می‌داد که ما یک چالش بزرگ یادگیری داشتیم. اینکه برغم پیشرفت‌های گذشته، ما به اندازه کافی در آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری نکرده بودیم. اینکه کارآیی هزینه‌های اجرایی آموزش و پرورش باید بهبود پیدا می‌کرد و اینکه برای حل آن باید با همدیگر کار می‌کردیم. کشور اصلاحاتی را آغاز کرد که بر پیشرفت‌های قبلی بنا نهاده شده و درصدد تسریع بهبود یادگیری بود.

آموزش و پرورش به موضوعی تبدیل شد که هر فردی - از راننده تاکسی تا سیاستمداران همه احزاب - درباره آن صحبت می‌کردند. این ارزیابی و ادراک که کشور از چیزی که باید باشد خیلی دور است، سبب شکل‌گیری توافق اجتماعی و سیاسی در پرو برای افزایش چشمگیر تخصیص [بودجه] به آموزش و پرورش و اجرای اصلاحات اساسی شد که در غیر این صورت بسیار دشوار بود.

مقاومت نسبت به اصلاحات می‌تواند ریشه در منافع بسیار تثبیت شده دست‌اندرکاران خاص داشته باشد. اصلاحات از نظر سیاسی به شدت چالش برانگیز بوده و این امر در کشورهای دارای شکاف‌های خیلی زیاد، یک حس ناامنی نسبت به شرایط موجود است.

بنابراین ممکن است دولت‌ها تلاش کنند فقط به حاشیه‌ها فکر کنند بدون آنکه گیرهای اساسی اصلاحات را برطرف نمایند. من در کشور خودم، شخصاً شاهد این امر بودم. برای مدت زمانی طولانی، درک عمومی این بود که آموزش و پرورش، و به‌طور ویژه آموزش و پرورش دولتی، که به جمعیت ۷۵ درصدی خدمت می‌کند، دارای کیفیت بد است و تا ابد چنین خواهد بود، زیرا انجام اصلاحات و حرکت نظام به سمت اجرای کیفیت خوب غیرممکن بود. چون که معلمان به اندازه کافی واجد شرایط، علاقمند به یادگیری کودکان، [و] علاقمند به حفظ شغل خود نبودند و با هر تلاشی برای اصلاحات مخالفت می‌کردند. زمان ثابت کرد که این اشتباه است. تغییر امکانپذیر است.

تغییر دقیقاً زمانی رخ می‌دهد که نظام، سیاست‌ها و تمایلات خاص را کنار بگذارد و بر یادگیری متمرکز شود. این امر به همبستگی سیاسی نیاز دارد که در کشورهای اسکاندیناویایی و شرق آسیا رخ داده است. چنین چیزی در سوئد، در سیرا، یک استان فقیر در شمال برزیل رخ داده است که طی یک دهه به بالاترین شاخص کیفیت آموزشی در برزیل دست یافت. در آنجا، شهردار توضیح داد که یکی از عناصر کلیدی برای اصلاحات موفق آموزشی، دستیابی به اجماع سیاسی برای خروج سیاست از کلاس درس بود.

همبستگی سیاسی بسیار مهم است. هر فردی باید درباره اهمیت سرمایه‌گذاری افراد در آینده کشور متقاعد شود و این درک باید فراتر از لفاظی باشد. معلمان باید نسبت به اهمیت انجام تغییرات لازم برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش و همچنین نقش مهم خود متقاعد شوند. بازار کار و خانواده‌ها باید متقاعد شوند که آموزش و پرورش برای آینده خانواده‌های آنها و کشور مهم است، [حتی] بسیار عمل‌گرایانه، در بیشتر موارد، آموزش و پرورش بهتر

1 the edges

2 Sobral

3 Ceara

4 rhetoric

نیازمند منابع بیشتر است و در نهایت این‌ها از طریق مالیات‌هایی بدست می‌آید که آنها باید پرداخت کنند. مقدار مالیاتی که برای سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش تخصیص خواهد یافت- یا باید تخصیص یابد- بسیار مهم است. باید درباره یک طرح منطقی^۱ خط‌مشی‌گذاری همبستگی سیاسی ایجاد شود. می‌گویم «منطقی» زیرا سیاست طراحی شده کامل، وجود ندارد. شما باید خط‌مشی‌هایی را طراحی کنید که رفتار درست تمام بازیگران (معلمان، مدیران مدارس^۲، مدیران اجرایی^۳ و مدیران^۴) را برانگیزد و برای تمام پشتیبانی درستی فراهم نماید تا بتوانند به اندازه کافی فعالیت کنند. این طرح باید با یک مکانیسم سنجش همراه باشد که در صورت پیگیری اجرا در مسیر، به شناسایی و اندازه‌گیری تأثیر پردازد و سبب بهبود خط‌مشی در طول زمان گردد.

و این طرح باید مقیاس موردنیاز برای تدارک آموزش با کیفیت برای همه را مدنظر قرار دهد. مسئولیت شما، همه کودکان و نوجوانان هستند. بسیاری از مداخلات آموزش و پرورش پشتیبانی شده توسط سازمان‌های مردم‌نهاد، بنیادها، سازمان‌های بین‌المللی یا خود وزارتخانه بودجه مشخصی داشته و اقدامات‌شان را براساس آنچه می‌توانند تأمین کنند، تعریف می‌نمایند. بسیاری از کشورها هزینه‌های آموزش و پرورش را [هزینه] اجرای برنامه‌ها یا بهبودهای جزئی می‌بینند که با توجه به دسترس بودن بودجه، گروهی از معلمان یا مدارس را تحت پوشش قرار خواهد داد. این امر تا زمانی خوب است که بخشی از طرحی باشد که دارای هدفی غایی برای فراهم کردن خدمات با کیفیت برای تمام کودکان و نوجوانان باشد. اجرای کامل این طرح ممکن است ۸ الی ۱۰ سال طول بکشد، اما رسیدگی به تمام دانش‌آموزان باید بروندادی برنامه‌ریزی شده باشد.

1 reasonable

2 principals

3 administrators

4 managers

و عنصر کلیدی دیگر در انجام تغییر، ظرفیت اجراست. این امر نیز با تعهد سیاسی در ارتباط است. این که بوروکراسی‌های خیلی مؤثر و تربیت شده همیشه در وزارت مالی یا بانک‌های مرکزی قرار دارند، شانس نیست. ظرفیت اجرایی در بین خدمات مدنی کشورها و بسترهای مختلف متفاوت است. در بسیار از موارد، این امر مانع اصلی موفقیت تغییر سیاسی است. توانایی کشور در اجرای تغییر بستگی زیادی به کیفیت خدمات مدنی و همچنین ساختارهای سازمانی و مشوق وزارتخانه‌ها دارد. در نتیجه، کشورها در آموزش و پرورش به نوعی از کارکنان دولت نیاز دارند که دانش مدیریتی و فنی کافی و همچنین تعهد و درکی روشن از اهمیت کارهای خود داشته باشند. اگر درکی روشن وجود داشته باشد مبنی بر اینکه آموزش و پرورش یک وظیفه مهم است، تلاشی هماهنگ و هم‌نوا برای افزایش کیفیت و تعهد به بوروکراسی‌های آموزش و پرورش صورت خواهد گرفت. وقتی این سه عامل - طراحی منطقی، ظرفیت اجرا و همبستگی سیاسی - کنار هم قرار گیرند، یادگیری دانش آموزان به طور چشمگیری بهبود خواهد یافت.

شما این شانس را دارید که بیشتر از اکثر مشاغل حساس و باارزش بخش دولتی، بر زندگی آدم‌های زیادی تأثیر بگذارید. شما می‌توانید در حوزه‌ای که احتمالاً مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده آینده ملت شماست، اصلاحی را آغاز یا اصلاح دیگری را ادامه دهید.

لهستان

اصلاحات نظام آموزش و پرورش در لهستان: از اشتباهات گذشته چه چیزی می توان آموخت؟^۱

پرزیمیسلاو سادورا و یرزی ویشنیوسکی^۲

سادورا دکترای علوم،^۳ جامعه‌شناس، خبرنگار و مترجم است. وی استادیار مؤسسه جامعه‌شناسی دانشگاه ورشو^۴ و از ژانویه ۲۰۱۹ تا فوریه ۲۰۲۰ استاد مدعو دانشکده مطالعات اسلاوی^۵ و شرق اروپا در کالج لندن^۶ است. زمینه‌های مورد علاقه وی شامل روابط بین دولت و ساختار طبقاتی^۷، مشارکت شهروندان، خدمات عمومی و آموزش و پرورش است. وی به عنوان پژوهشگر مهم یا مجری اصلی ده‌ها پروژه پژوهشی برای مؤسسات مختلف مانند انجمن پژوهش اروپایی^۸، مرکز ملی علوم لهستان^۹ و وزارت توسعه منطقه‌ای لهستان^{۱۰} شرکت کرده است. مهمترین پروژه‌های اخیر وی عبارتند از:

1 Education System Reforms in Poland: What can be learned from Past Mistakes?

2 Przemysław Sadura and Jerzy Wiśniewski

3 Ph.D. DSc

4 the Institute of Sociology, University of Warsaw

۵-Slavonic: کشورهای اسلاوی کشورهایمانند روسیه، لهستان، بلغارستان، چک، صربستان و کرواسی هستند که

مردم آنها به زبان اروپای شرقی صحبت می‌کنند (لغت‌نامه کالینز، ۲۰۱۹) [مترجم].

6 University College London School of Slavonic and East European Studies (SSEES)

7 the state and class structure,

8 the European Research Council

9 the Polish National Science Centre

10 the Polish Ministry of Regional Development

۱- تفاوت طبقاتی نگرش‌های مهاجران لهستانی نسبت به آموزش و پرورش و نهادهای عمومی در انگلستان در ۲۰۱۹-۲۰۲۰ در دانشکده مطالعات اسلاوی و اروپای شرقی کالج دانشگاهی لندن، به عنوان پژوهشگر اصلی، ۲- مطالعه فلسفی نقش رازداری در موقعیت حکومت مردم‌سالار در سال‌های ۲۰۱۵ الی ۲۰۱۹، در انجمن اروپایی پژوهش رازداری مردم‌سالار دانشگاه لیدن؛ به عنوان پژوهشگر و ۳- ساختار اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی و سلیقه‌ها و رفتارهای مصرف‌کنندگان در سال ۲۰۱۷ الی ۲۰۱۹، در دانشگاه وروکلاو لهستان/ان‌سی‌ان به عنوان مجری اصلی. وی مؤلف یا مؤلف مشترک چندین کتاب و ده‌ها مقاله است.

ویشنیوسکی یک متخصص خط‌مشی‌گذاری آموزش و پرورش است. وی کار حرفه‌ای خود را از سال ۱۹۹۰ به عنوان معلم ریاضی در لهستان آغاز کرد، [سپس] به وزارت آموزش و پرورش ملحق شد و ریاست چندین بخش از وزارت آموزش و پرورش را برعهده گرفت که شامل مسئولیت برنامه‌ریزی راهبردی، همکاری بین‌المللی و همکاری با مداخله صندوق اجتماعی اروپا در بخش آموزش و پرورش لهستان بود. وی در سال ۱۹۹۸ به عنوان رئیس حوزه وزارتی خدمت کرد که در نتیجه آن اصلاح کلی نظام آموزش و پرورش لهستان انجام گرفت. وی در شکل‌گیری مشارکت لهستان در مطالعات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و برنامه‌هایی مانند اینس؛ پیزا، تالیس و پیاک و همچنین برنامه‌های پرلز و تیمز نقشی اساسی داشت. ویشنیوسکی به تجدیدنظر آموزش و پرورش لیتوانی^۵ توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی کمک کرد و تیم

1 Leiden University/ERC European Research Council Democratic Secrecy

2 University of Wroclaw/NCN

۳- the European Social Fund: صندوق اجتماعی اروپا ابزار اصلی اروپا برای پشتیبانی از مشاغل، کمک به

افراد برای دستیابی به شغل‌های بهتر و تضمین فرصت‌های عادلانه‌تر شغلی برای همه شهروندان اتحادیه اروپا، به ویژه

افراد دارای مشکل در پیدا کردن شغل، از طریق سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی اروپا است. برای اطلاعات بیشتر به

<https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=en> مراجعه شود [مترجم]

۴- The Indicators of Education Systems (INES): برنامه شاخص‌های نظام‌های آموزش و پرورش

(اینس) منبعی معتبر برای ارائه اطلاعات دقیق و مرتبط با آموزش و پرورش در سراسر جهان، اعم از کشورهای عضو

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و کشورهای عضو G20، با عنوان آموزش و پرورش در یک نگاه است. برای

اطلاعات بیشتر به <http://www.oecd.org/education/eag-ines.htm> مراجعه شود [مترجم].

5 Lithuania

بنیاد اروپایی آموزش و پرورش^۱ را در تجدیدنظر نظام آموزش حرفه‌ای در کرواسی^۲ مدیریت نمود. وی همچنین پروژه‌های بین‌المللی مانند شایستگی‌های اساسی برنامه‌های درسی هم‌عرض و تربیت معلم^۳، مطالعه وضعیت ۲۴ کشور عضو اتحادیه اروپا و بکارگیری رویکرد نتایج یادگیری در اروپا- یک مطالعه تطبیقی را هدایت کرد. وی عضو مرکز پژوهش و نوآوری آموزشی سازمان همکاری و توسعه بین‌المللی، کمیته کارشناسان عالی‌رتبه سوادآموزی کمیسیون اروپا^۴ (۲۰۱۱-۲۰۱۲)، کمیته انتخاب جایزه وایز^۵ در آموزش و پرورش ۲۰۱۱ و هیأت مدیره صندوق اروپایی آموزش و پرورش بود. ویشنیوسکی معاون رئیس مؤسسه اروپایی آموزش و پرورش و سیاست اجتماعی^۶ و عضو هیأت مدیره بنیاد آموزش و پرورش برای مردم سالاری^۷ است.

مقدمه

بزعم نویل بنت^۸، تغییر در نظام آموزش و پرورش به دشواری فرستادن یک فرد به ماه است. با این همه، فضانوردان قبلاً بر روی این کره نقره‌ای^۹ پا گذاشته‌اند و اصلاحات آموزش و پرورش در برخی از کشورها با موفقیت انجام شده است. چرا در لهستان این گونه نیست؟ تغییرات متعددی در مدارس لهستان انجام شده است، اما برخلاف برنامه آپولو^{۱۰}، استمرار و ثبات به نشان برجسته یا علامت تجاری اجرای آنها تبدیل نشده است.

1 the European Training Foundation team

2 the VET system in Croatia

3 Crosscurricular key competences and teacher education

4 European Commission High Level Group of experts on literacy

5 - WISE Prize: جایزه وایز معروف به نوبل آموزشی یک جایزه نیم میلیون دلاری و تنها جایزه نقدی بین‌المللی در

زمینه آموزش و پرورش است که در سال ۲۰۱۱ راه‌اندازی شد. هدف این جایزه ارتقاء وضعیت آموزش و پرورش به

عنوان پایه و اساس یک جهان امن‌تر، مرفه‌تر و پایدارتر است. برای اطلاعات بیشتر به [https://www.wise-](https://www.wise-qatar.org)

[qatar.org](https://www.wise-qatar.org) مراجعه شود [مترجم].

6 the European Institute of Education and Social Policy

7 Education for the Democracy Foundation

8 Bennett, Neville. (1976). Teaching Styles and Pupil Progress. London: Open Book

9 Silver Globe

10 the Apollo program

11 trademarks

در پنجاه سال گذشته شاهد تغییرات زیادی در نظام آموزش و پرورش لهستان بوده‌ایم. بسیاری از آنها شروع امیدوارکننده‌ای داشتند، اما در نهایت به دلیل مخالفت و مقاومت گروه‌های مختلف رها شدند. چرخه‌های انتخاباتی غالباً به حزب تازه انتخاب شده بهانه می‌داد تا ابتکار اصلاحی جدیدی را آغاز کند، در عین حال، تلاش‌ها، دستاوردها و اشتباهات گذشته را نیز نادیده بگیرد. به نظر می‌رسد این الگوی ناکارآمد تکراری تهیه و اجرای تغییر در آموزش و پرورش در لهستان به یک قاعده تبدیل شده است.

در زیر ما بر بزرگترین اصلاح نظام آموزش و پرورش، معرفی شده در سال ۱۹۹۹، تمرکز می‌کنیم و آنچه می‌توان از تجربه آموخت را مدنظر قرار می‌دهیم.

اصلاحات ۱۹۹۹: بستر و اهداف

تغییرات گسترده در اروپای مرکزی، که در سال ۱۹۸۹ از لهستان آغاز شد، بر تغییر از یک نظام حکمرانی و اقتصاد متمرکز بر سبک شوروی به [نظام] مردم‌سالار و اقتصاد بازار آزاد متمرکز داشت. انتظار می‌رفت که اصلاحات آموزش و پرورش به سرعت دنبال شود، با این همه، برای یک دهه، به دلیل اعتقاد عمومی به کیفیت بالای آموزش و پرورش لهستان، هیچ تلاشی صورت نگرفت. علاوه بر آن، سیاست‌گذارانی که با پژوهشگران مشورت کرده بودند، تصور می‌کردند هیچ انقلابی برای آموزش و پرورش خوب نیست.

سرانجام، در سال ۱۹۹۷، دولت تازه تأسیس تصمیم گرفت اصلاحی جامع در کل نظام آموزش و پرورش انجام دهد. این بخشی از «برنامه چهار اصلاح» دولت بود که اصلاحات نظام تأمین اجتماعی (مستمری)، مدیریت دولتی و مراقبت‌های بهداشتی را نیز در بر می‌گرفت. هدف اصلاح در آموزش و پرورش عبارت بود از:

• افزایش سطح دستیابی به امکانات آموزشی از طریق افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان

برنامه‌های آموزش دوره دوم متوسطه و دوره سوم^۱

• تضمین فرصت‌های برابر آموزشی

• ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش

برای دستیابی به این اهداف، وزارت آموزش و پرورش، ساختار نظام مدرسه‌ی^۲ را تغییر داد، برنامه‌های درسی را مجدداً طراحی کرد و به معرفی سنجش بیرونی دانش‌آموزان پرداخت. تغییر در ساختار نظام بخش اساسی و در عین حال قابل مشاهده اصلاحات بود. ساختار قبلی دو سطح: ۸ سال دوره ابتدایی و ۳ تا ۵ سال دوره متوسطه داشت. این ساختار با نظام سه سطحی شامل ۶ سال آموزش ابتدایی، سه سال دوره اول متوسطه جامع و ۳-۴ سال دوره دوم متوسطه (عمومی یا حرفه‌ای) جایجا شد. در عمل، این تغییرات به این معنی بود که آموزش و پرورش عمومی جامع، [و] دارای برنامه درسی یکسان برای همه جوانان، یک سال تمدید شود و در نتیجه انتخاب از بین انواع مختلف آموزش عمومی یا حرفه‌ای بالاتر یک سال عقب بیفتد. دوره جدید اول متوسطه برای افزایش کیفیت آموزش و پرورش، به ویژه در مناطق روستایی بود. با ورود به سطوح بالاتر^۳ این مدارس باید به اندازه‌ای بزرگ می‌بودند که امکان پر شدن ساعات تدریس دروس تخصصی برای معلمان فراهم شود.

تغییر ساختار نظام آموزش و پرورش پیش شرط تغییرات برنامه درسی بود، چون که موفقیت در کل اصلاحات به آن بستگی داشت. آیین‌نامه‌های مفصل و متمرکز با یک برنامه درسی ملی هسته‌ای^۴ جایجا شدند. معلمان و مدارس مسئول تصمیمات خود درباره سرفصل‌ها،

۱- tertiary: آموزش بعد از متوسطه که گاهی آموزش سطح سوم، گام سوم یا بعد از متوسطه نیز نامیده می‌شود، سطح آموزشی متمرکز بر یادگیری در زمینه‌های تخصصی مانند مدارس کسب و کار، کالج‌ها و آموزش عالی است که پس از آموزش متوسط ارائه و منجر به دریافت گواهینامه، دیپلم یا مدارک دانشگاهی می‌شود [مترجم].

2 the school system

3 Catchment Areas

4 National Core Curriculum

کتاب‌های درسی و روش‌ها شدند. با معرفی امتحانات استاندارد شده بیرونی که در پایان دوره ابتدایی و متوسطه اول، باید توسط دانش‌آموزان داده می‌شد، به معلمان استقلال بیشتری داده شد. امتحان نهایی دبیرستان (گواهی دوره متوسطه) جایگزین امتحانات ورودی مؤسسات آموزش عالی شد. اگرچه لازم نبود، اما تمامی دانش‌آموزان مایل به تحصیلات عالی، گواهی دوره متوسطه را دریافت کردند.

نقاط مثبت و منفی اصلاحات ۱۹۹۹

بین اواخر سال ۱۹۹۷، که اولین مفهوم اصلاحات ارائه شد و سپتامبر ۱۹۹۹ که مدارس متوسطه اول، اولین گروه از دانش‌آموزان را ثبت‌نام کردند، اصلاحات بسیار سریع ارائه شد. در ابتدا، مخالفت با اصلاحات محدود بود. [اما] پس از اجرای اصلاحات، خیلی زود انتقادات افزایش یافت. یک دلیل قابل توجه این بود که سازماندهی مجدد شبکه مدارس و بازکردن مدارس جدید برای آن دسته از مقامات محلی که مطمئن نبودند فرمول سرانه جدید استفاده شده برای محاسبه بودجه‌های آنها سبب تضمین منابع کافی می‌شود یا خیر، چالش برانگیز بود. همچنین در روستاهایی که مدارس ابتدایی به دلیل کاهش این دوره به ۶ سال با اصلاحات، بسیار کوچک شدند، مشکلاتی برای بقاء بوجود آمد. مردم مناطق روستایی اصلاحاتی مشابه در دهه ۱۹۷۰ را به یاد آوردند که از طریق بستن مدارس محلی کوچک (و پرهزینه) و توسعه شبکه‌ای از مدارس شهری بزرگ درصدد بهبود کیفیت آموزشی بود. درک نکردن اهداف اصلاحات، عملکرد ضعیف مدارس جدید و مشکلات رفت و آمد به مدارس سبب مقاومت شدید اجتماعی شد به طوری که پروژه اصلاحات را به یک شکست مفتضحانه تبدیل کرد.

اصلاحات سال ۱۹۹۹ با همان مسیر تلاش‌های اصلاحات دهه ۱۹۷۰ دنبال شد که [درباره آن] عملاً همفکری عمومی وجود نداشت. جالب اینجاست که بزرگترین مخالف اصلاحات

۱۹۹۹ همان اجتماعات خیلی فعال در اعتراضات دهه ۱۹۷۰ بودند. دولت دلبستگی عاطفی که ساکنان نسبت به مدارس محلی احساس می‌کردند را به رسمیت نشناخت و همچنین اهمیت حافظه جمعی جامعه را به عنوان پایه‌ای برای مقاومت نادیده گرفت. شهروندانی که به دولت اعتماد نداشتند تصور می‌کردند که مقامات محلی قادر به تأمین رفت و آمد کودکان و مدرسی با کارکنان و تجهیزات کافی نیستند.

نگرش معلمان نسبت به اصلاحات متفاوت بود. برخی به بازشدن مدارس جدید و اقتدار بیشتر خود به عنوان فرصتی برای ارتقاء رویکردهای نوآورانه در تدریس و یادگیری و تجربه روشهای جدید تدریس می‌نگریستند. این معلمان نسبت به تغییرات نگرش مثبتی داشتند. [با این‌همه] هنوز گروه بزرگی از معلمان تمایلی به پشتیبانی از اصلاحات نداشتند. این گروه شامل معلمان نگران از اجرای برنامه درسی جدید و دلواپس نتایج دانش‌آموزان خود در امتحانات بیرونی جدید بود. در مدارس متوسطه اول، معلمان از کمبود زمان (۳ سال به جای ۴ سال) برای آماده‌سازی دانش‌آموزان از طریق برنامه درسی برای امتحانات نهایی بیرونی پرمخاطب شکایت داشتند.

علاوه بر این، مدارس جدید متوسطه اول با مشکلات رفتاری خاص نوجوانان مواجه بودند. این تجربیات منفی در حافظه جمعی باقی ماند و حتی با اینکه در حال حاضر معلمان روش‌هایی را برای شناسایی مشکلات و کار مؤثر با دانش‌آموزان نوجوان توسعه داده‌اند، هنوز هم بر افکار عمومی تأثیر می‌گذارد.

با افکار عمومی منفی باید از طریق ارزشیابی‌های مبتنی بر شواهد از اصلاحات آموزش و پرورش مقابله شود، حتی اگر چنین ارزشیابی‌هایی چالشی برای انجام آن باشند. لهستان خوش‌شانس بود که از اولین مطالعه پیزا (برنامه بین‌المللی سنجش دانش‌آموزان) برای ارزشیابی اصلاحات ۱۹۹۹ بهره برد. این مطالعه برای اولین بار در سال ۲۰۰۰ اجرا شد. در آن زمان، دانش‌آموزان ۱۵ ساله (گروه سنی مدنظر پیزا) تحت تأثیر اصلاحات ساختاری قرار

نگرفته بودند. دوره دوم پیزا در سال ۲۰۰۳ برای دانش آموزانی به اجرا درآمد که در پایه آخر مدارس جدید متوسطه اول قرار داشتند. این امر بدین معنی است که گروه مدنظر پیزا ۲۰۰۰ می‌تواند به عنوان معیاری^۱ برای ارزشیابی تأثیر اصلاحات در دوره‌های بعدی مطالعه باشد. چنین ارزشیابی^۲ نتایج خیلی مثبتی داشت. لهستان نمرات خود را در همه حوزه‌ها به طور معنی‌داری بهبود بخشید. میانگین پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در سال ۲۰۰۰ در آزمون خواندن ۴۷۹ بود که در سال ۲۰۰۳ به ۴۹۷ و در سال ۲۰۰۶ به ۵۰۸ افزایش یافت.

علاوه بر این، تجزیه و تحلیل^۳ توزیع نتایج یادگیری دانش‌آموزان نشان می‌داد میانگین نتایج بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ افزایش یافته است. این بهبود به این دلیل بود که تعداد دانش‌آموزان دارای پیشرفت تحصیلی پایین کاهش یافته و در بین دانش‌آموزانی که در نظام قدیم باید در مدارس حرفه‌ای [تحصیل خود را] به پایان می‌رساندند، پیشرفت معنی‌داری صورت گرفته است.

با این وجود، بهبود مداوم نتایج پیزا در بین دانش‌آموزان لهستانی (در سال ۲۰۱۲ نمره خواندن و ریاضی ۵۱۸ و نمره علوم ۵۲۶ بود که تماماً از میانگین سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بالاتر بود) کمکی به تغییر افکار عمومی مبنی بر ارائه آموزش بی‌کیفیت توسط مدارس نکرد. در نظرسنجی‌های افکار عمومی، ۵۰ درصد از پاسخگویان از حذف مدارس

1 benchmark

۲- ما پیزا را به عنوان ارزشیابی اصلاحات آموزش و پرورش به معنای واقعی کلمه در نظر نمی‌گیریم. مطالعه پیزا تمامی عوامل مرتبط را در نظر نمی‌گیرد، و در واقع، برای ارزشیابی اصلاحات طراحی نشده است. در هر حال می‌تواند به عنوان ارزشیابی جزئی از برخی جنبه‌های اصلاحات باشد.

3 Jakubowski, M., Patrinos, H., Port, E, and Wisniewski, J. (2016), The effects of delaying tracking in secondary school: evidence from the 1999 education reform in Poland. *Education Economics*, 1-16. doi: 10.1080/09645292.2016.1149548

دوره اول متوسطه پشتیبانی کردند که به عنوان مشکل سازترین عنصر نظام بعد از اصلاحات تلقی می‌شود!

اصلاحات جدید، مشکلات قدیمی

مشکل دیگری نیز وجود داشت که پس از اصلاحات بروز کرد. در شهرهای بزرگ، مدارس دوره اول متوسطه با مقرراتی شروع به بازی کردند که برای منطقه جغرافیایی تنظیم شده بود و راه‌حل‌هایی ارائه کردند که در عمل، در فرایندهای جذب [دانش‌آموزان] منجر به انتخاب شد. وزارتخانه با چنین اقداماتی مخالفت نکرد. در نتیجه، تفاوت بین مدارس دوره اول متوسطه از نظر نیمرخ اجتماعی-اقتصادی بدنه دانش‌آموزی^۳ و نتایج آموزشی دانش‌آموزان افزایش یافت. دانش‌آموزان طبقه متوسط در بهترین مدارس جمع شدند و دانش‌آموزان ضعیف‌تر در سایر مدارس ماندند.^۴ دولت با این نمادهای تبعیض در مدارس مقابله نکرد، برعکس، تلاش کرد نابرابری‌های دسترسی به آموزش و پرورش را با روش‌های دیگری کاهش دهد. در سال ۲۰۰۸، دولت با هدف افزایش دسترسی به کودکانها، به ویژه در خانواده‌های دارای وضعیت اجتماعی اقتصادی پایین‌تر، سن شروع مدرسه را (از هفت سال به شش سال) کاهش داد. خانواده‌های طبقه متوسط این تغییر را غیرضروری در نظر گرفتند، در

۱- برای اطلاعات بیشتر درباره اصلاحات ۱۹۹۹ از یک دیدگاه تطبیقی منبع زیر را ببینید:

Herbst, M., and A. Wojciuk. (2014), "Common Origin, Different Paths. Transformation of Education Systems in the Czech Republic, Slovakia, Hungary and Poland," GRINCOH Working Paper, Warsaw: University of Warsaw Press

۲- catchment area: منطقه جغرافیایی به معنی سطح یا مرزبندی است که یک خدمت اجتماعی یا دسترسی خاص صرفاً به افراد آن منطقه داده می‌شود. در آموزش و پرورش منطقه جغرافیایی یعنی منطقه‌ای که دانش‌آموزان آن صرفاً واجد شرایط حضور در یک مدرسه هستند [مترجم].

3 student body

4 Dolata, R. (2013), Międzyszkolne zróżnicowanie wyników nauczania na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjum. Raport podsumowujący, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych

حالی که والدین طبقه کارگر از مزایای آن آگاه نبودند. دولت چنین نظرات یا بی‌اطلاعی را مدنظر قرار نداد. سرانجام وقتی که یک بررسی عمومی از اصلاحات صورت گرفت، نشان داد که افراد هر دو طبقه - بیش از ۸۰ درصد پاسخگویان - به دلایل مختلفی مخالف تغییر هستند. این نارضایتی عمومی سبب جنبش ملی برای «نجات کودکان نوپا» شد.

در مبارزات انتخاباتی ۲۰۱۵، حزب مخالف آن زمان، خواستار نوستالوژی عمومی برای «دوران خوب قدیمی» شد و بر روی نظرات منفی اصلاحات آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری کرد. آنها، در میان دیگر پیشنهادات پوپولیستی خود، قول دادند که با برگرداندن ساختار قدیمی نظام آموزش و پرورش (از بین بردن دوره اول متوسطه)، اصلاحات آموزش و پرورش را برگردانند و سن ورود به مدرسه را به هفت سال افزایش دهند. وقتی این حزب در انتخابات پیروز شد، از طریق مجلس، به سرعت مقررات جدیدی را وضع و اصلاحات را وارونه کرد. تحلیل مختصر ارائه شده در بالا نشان می‌دهد اقدامات انجام گرفته توسط دولت لهستان را می‌توان با مدیریت از طریق قانون‌گذاری و کنترل از بالا به پایین، همچنین ناهماهنگی و پاسخگویی کم به افکار عمومی توصیف نمود.^۲ حسن‌نیت طرفداران اصلاحات کافی نیست. برای موفقیت هر اصلاحات، روابط عمومی و ارتباطات اثربخش ضروری است. اصلاحات فوق‌الذکر نه تنها با مشورت‌های عمومی پیش برده نشد، بلکه با کمپین‌های اطلاع‌رسانی عمومی قابل اعتماد همراه نبود. برای ایجاد پشتیبانی عمومی از تغییرات برنامه‌ریزی شده هیچ تلاشی صورت نگرفت. پیامدهای قصدنشده بالقوه اصلاحات مشخص نشد یا مورد بررسی قرار نگرفت. علاوه بر آن، نظارت ضعیف بر اجرای اصلاحات، واکنش متناسب و سریع در

Save the toddlers

۲- برای اطلاعات بیشتر درباره این مسئله منبع زیر را ببینید:

Kordasiewicz A., Sadura P. (2017), Clash of Public Administration Paradigms in Delegation of Education and Elderly Care Services in a Post-socialist State (Poland) "Public Management Review" Vol. 19 , Issue 6, pp.: 785-801. Online: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2016.1210903>

استان: اصلاحات نظام آموزش و پرورش در استان: از اشتباهات گذشته چه چیزی می‌توان آموخت؟ --- ۱۴۱

زمان منفی شدن افکار عمومی را مشکل کرد. ناهماهنگی در ارائه تغییرات سبب تضعیف اعتماد کم موجود به دولت و مؤسسات دولتی شد. نگرش‌های حمایت‌کننده [توقف اصلاحات] به این معنی بود که تغییرات برای مردم و نه با مردم انجام شده است. در نهایت، به این دلایل، بسیاری از ذینفعان بالقوه اصلاحات به مقابله با آن پرداختند.

[مرحله] بعدی چیست؟

نتیجه‌گیری حاصل از این تحلیل مختصر را می‌توان در توصیه‌های زیر برای اصلاحات موفق آموزش و پرورش ترسیم کرد:

- تشخیص دقیق و تفصیلی و سنجش اثر مثبتی بر شواهد و در نظر گرفتن هم تجربیات مثبت و هم تجربیات منفی اصلاحات اجرا شده قبلی یک بنیان اساسی است.
- هم در مرحله طراحی و هم طی اجرای اصلاحات، مشورت‌های عمومی لازم است، زیرا آنها یک کارکرد مهم پایشی دارند. مشورت‌ها نباید به عنوان ابزاری برای دستکاری افکار عمومی بکار برده شوند. صدای گروه‌های اقلیت از قبیل افراد دارای وضعیت اقتصادی - اجتماعی پایین‌تر باید تقویت شود.
- اطلاعات مربوط به اهداف اصلاحات باید در چارچوب یک راهبرد ارتباطی حرفه‌ای به طور گسترده منتشر شود. محتوا و کانال‌های انتشار باید نسبت به گروه‌های خاص اجتماعی (از قبیل وضعیت‌های اقتصادی - اجتماعی، جنیست، سن، قومیت، پیشینه و غیره) حساس بوده و با آنها سازگار شود.
- سیاست باید از آموزش و پرورش خارج شود. شکستن چرخه معیوب تنظیم ابتکارات اصلاحی براساس چرخه‌های انتخاباتی بسیار مهم است. برای ایجاد پشتیبانی گسترده اجتماعی از پروژه‌های اصلاحی، ابتکارات غیرحزبی، سازمان‌های مدنی و رسانه‌ها باید نقش مهمی داشته باشند.

● پافشاری^۱ در اجرای اصلاحات کلیدی است. هر تغییر در اهداف اصلاحات و در فرایندهای اجرایی باید علناً مکاتبه گردد، آشکارا توضیح داده شود و با داده‌ها، شواهد و تحلیل‌های قوی، پشتیبان‌گیری شود.

1 Persistence

2 Backe Up

پرتغال

نامه به یک وزیر جدید: چند چیز که ای کاش وقتی به محل کار آمدم

می دانستم^۱

نونو کراتو^۲

کراتو استاد ریاضی و آمار دانشگاه لیسبون است. وی برای مدتی طولانی با مسائل آموزشی، علمی و فرهنگی سروکار داشت و چند کتاب منتشر کرد و برای نوشته‌های خود جایزه‌هایی دریافت نمود. وی از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۵ وزیر آموزش و پرورش و علوم پرتغال^۳ بود. در دوران کاری وی، آموزش اجباری از ۹ پایه به ۱۲ پایه افزایش یافت، زبان انگلیسی به عنوان موضوع اجباری^۴ به پایه هفتم اضافه شد، به موضوعات پایه^۵ و آموزش ابتدایی منابع بیشتری تخصیص یافت، مسیرهای حرفه‌ای^۶ جدیدی تدوین شد و نرخ‌های افت تحصیلی^۷ از حدود ۲۵٪ به ۱۳٫۷٪ در سال ۲۰۱۵ کاهش یافت. پرتغال در تاریخ خود بهترین نتیجه را در سنجش‌های بین‌المللی بدست آورد. این کشور برای اولین بار میانگین سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در پیزا را پشت سر گذاشت و در تیمز پایه چهارم نتایج درخشانی بدست آورد و از نتایج دانش‌آموزان فنلاندی فراتر رفت.

1 Letter to a young minister: A few things I wish I knew when I came to office

2 Nuno Crato

3 Minister of Education and Science in Portugal

4 mandatory discipline

5 fundamental disciplines

6 vocational paths

7 dropout rates

چندماه بعد از وزیر شدن، شروع کردم به گفتن این که «کسی که قبلاً هرگز وزیر آموزش و پرورش نبوده، نباید هرگز وزیر آموزش و پرورش شود». این شوخی کودکانه معمولاً درک نشد. اما منظورم برای خودم روشن بود: این شغل از مشاغلی است که ما همیشه برای آن آماده نیستیم.

کسی که از مزیت چنین تجربه‌ای برخوردار باشد نسبت به کسانی که تازه کار هستند چقدر مفیدتر خواهد بود؟ شاید بتوانم این کار را با ذکر فهرستی از چند توصیه مشخص کنم که حداقل برای من ثابت شد از آنچه انتظار داشتم اهمیت بیشتری داشتند.

۱- آسیب‌پذیر

متأسفانه بسیاری از وزیران بدون یک برنامه مشخص وارد این شغل می‌شوند. آنها به دلایل سیاسی، برای پرکردن یک سمت یا تحقق یک جاه‌طلبی منصوب می‌شوند. برخی تجربه‌ای در آموزش و پرورش ندارند، فقط عقاید سیاسی کلی بی‌ربط به مسائل آموزشی دارند. در دوره چهار سال و چندماهه، بارها با وزیران جدید آموزش و پرورش ملاقات کردم که صریحاً اعتراف می‌کردند تازه کار هستند و فقط سعی می‌کنند شغل‌شان را بفهمند. در انجمن اروپایی وزیران آموزش و پرورش، که تقریباً هر ماه تشکیل می‌شود، وزیران جدید زیادی را پیدا کردم که مشتاق یادگیری از دیگر همکاران خود بودند. در سایر مراکز بین‌المللی، مانند سازمان همکاری و توسعه اقتصادی یا نشست‌های ایبری-امریکایی، همکاری با مسائل مشابه پیدا کردم.

ناامیدکننده است که همان وزیرانی که کار خود را بسیار فروتنانه و با احتیاط آغاز کرده بودند، چند هفته بعد ایده‌های قطعی و انقلابی زیادی برای آموزش و پرورش داشتند.

1 the European Council of Education Ministers

2 the Iberian-American meetings

توصیه من برای چنین مواردی ممکن است کمی متکبرانه به نظر برسد: یا کنار بکشید یا سعی کنید آسیب نزنید. آموزش و پرورش موضوعی بسیار جدی و خاص است و متقاعد شدن نسبت به برخی از ایده‌های افراطی و پیگیری آنها بدون هیچ‌گونه احتیاطی راحت است. برای بدتر شدن اوضاع، هر فردی - به معنی واقعی کلمه هر فردی - طوری عمل می‌کند که گویی ایده‌هایی قطعی و ظاهراً خوب و عادلانه در زمینه آموزش و پرورش دارد.

این موضوع تا به امروز برای من یک معماست که چطور ممکن است افراد زیادی از قبیل برخی کارشناسان مطرح آموزشی، ایده‌های مهمل زیادی داشته و بدون در نظر گرفتن تاریخ غنی، گسترده، بحث‌برانگیز و پیچیده آموزش و پرورش و پژوهش آموزشی متقاعد شوند که حق با آنهاست؟

یک نظام آموزش و پرورش یک نظام است ... منظورم این است که یک نظام آموزش و پرورش شبکه‌ای پیچیده با مکانیزم‌های دارای اثرات متقابل است و فقط با سرهم‌بندی کردن یک مؤلفه و بی‌توجهی به سایر مؤلفه‌ها نمی‌توانیم نتایج کلی را بهبود ببخشیم. برای نمونه، گاهی اوقات برخی از وزیران با دادن اقتدار بیشتر به مدارس و برجیدن هر نوع آزمون و نظارت، برای ایجاد آزادی بیشتر در نظام تلاش کرده‌اند. گاهی اوقات نتایج بدست آمده تأسف بار است: مدارس و معلمان آماده نبودند و نظری برای مدیریت برنامه درسی کمتر تعریف شده نداشتند و نتایج دانش‌آموزان افت کرد. دفعات دیگر، مقامات آموزش و پرورش فکر کردند که رایانه‌های مدارس را مدرن و دانش‌آموزان را جذب یادگیری خواهند ساخت. این ایده هیچ چیز اشتباهی ندارد، اما اگر برنامه‌های یادگیری رایانه‌ای موجود نباشد و معلمان و دانش‌آموزان درباره نحوه استفاده از آنها در کلاس درس برای اهداف آموزشی نظری نداشته باشند، رایانه‌ها می‌توانند سبب حواس‌پرتی شوند و ابزارهایی بی‌فایده باشند. چند کشور در این زمینه تجربیات فاجعه‌بار و پرهزینه‌ای دارند.

بنابراین اگر ممکن باشد به شما توصیه‌هایی نمایم، می‌گویم که اگر از آنچه انجام می‌دهید مطمئن نیستید، ابداع نکنید، همیشه باورهایتان را زیر سؤال ببرید، آسیب نزنید، وزارتخانه را

اداره کنید، تلاش کنید مسائل مهم را حل کنید و تلاش کنید با شرکاء خود-معلمان، مدیران، والدین، اتحادیه‌ها- گفتگو کنید، اما برده هیچ یک از آنها نباشید. از مدارس بازدید کنید، دانش‌آموزان را تشویق کنید، والدین را ترغیب کنید، [و] به آموزش و پرورش عزت بدهید. اگر در این کارهای به ظاهر ساده موفق شدید، مطمئن باشید که همین الان به وزیر عالی تبدیل شده‌اید. اگر تلاش کنید یک یا دو چیز را به خوبی یاد بگیرید و انجام دهید، [و] آموزش و پرورش را فقط کمی بهبود ببخشید، وزیر برجسته‌ای بوده‌اید.

۲- متخصصان را باور نکنید.

لحظه‌ای که وزیر می‌شوید، در همه جا بهترین دوستان جدید پیدا خواهید کرد. کسانی که شما را فراموش کرده بودند، با پیشنهادهای شگفت‌انگیز به شما نزدیک خواهند شد. دوستانی که در سنین مختلف یادی از شما نکرده بودند، به شما تبریک می‌گویند و- به طریقی- برای برخی از اقوام واجد شرایط، اما کم ارزش خود شغلی درخواست می‌کنند. افراد بسیار درستکار که همه سیاستمداران را به عنوان [آدم‌های] فاسد نقد می‌کنند، با تقاضای خیرخواهی به شما نزدیک خواهند شد که این امر حقیقتاً برای دیگر افراد ناعادلانه و تبعیض‌آمیز است و اگر نسبت به خواسته‌های آنها سرخم نکنید، طبیعتاً از شما انتقاد خواهند کرد.

بدتر از همه کسانی هستند که به دلیل حضور دائمی در وزارتخانه به عنوان کارمند عالی‌رتبه و مشاور دائمی یا به دلیل همکاری و مشارکت همیشگی با وزارتخانه، دور و بر شما را خواهند گرفت. این افراد هرگز از شما انتقاد نمی‌کنند و به طور ناگهانی و طبیعی کشف می‌کنند که شما از رقباء سیاسی یا پیشینان خود خیلی بهتر هستید. آنها متخصصان اغوا هستند. شما نمی‌توانید با تجربه آنها رقابت کنید. نمی‌توانید از آنها پیشی بگیرید. بلکه باید آنها را نگه دارید و بدون آنها نمی‌توانید کاری بکنید.

پرتغال: نامه به یک وزیر جدید: چند چیز که امی کاش وقتی به محل کار آدم می‌دانستم --- ۱۴۷

شما نیاز دارید افرادی در وزارتخانه حضور داشته باشند که نظام را می‌شناسند. اما به زودی متوجه خواهید شد که برخی از آنها دیدگاه‌های متفاوتی دارند. همیشه به آنها گوش دهید. همیشه به هر دو طرف گوش دهید. سعی کنید برای خودتان فکر کنید و به شنیدن انتقادات ادامه دهید.

این کار دشوار است. با این حال، اگر محتاط باشید، به هیچ هدف جسورانه‌ای نخواهید رسید، اما از اشتباهات پرهزینه جلوگیری خواهید کرد.

۳- به داده توجه کنید

وقتی کارتان را شروع می‌کنید، ممکن است از اهمیت آمارهای خیلی ساده، اما تعیین‌کننده آگاه نباشید. ممکن است نسبت به بهبود برنامه درسی علاقمند باشید، اما به نرخ‌های افت تحصیلی توجهی نکنید، ممکن است نسبت به بهبود امکانات مدرسه علاقمند باشید، اما نتایج برنامه‌های درسی را فراموش کنید، ممکن است نسبت به بهبود حقوق معلمان علاقمند باشید، اما نگهداری دانش‌آموزان را از یاد ببرید.

وقتی به سال دوم وزارت خود نزدیک شوید، متوجه اهمیت حیاتی برخی از آمارهای مهم می‌شوید. آنها برای نظام آموزش و پرورش معنی زیادی دارند و شما با آنها قضاوت می‌شوید. آیا نرخ‌های تکمیل پایه دانش‌آموزی در حال افزایش است؟ آیا نرخ‌های افت تحصیلی دانش‌آموزی در حال کاهش است؟ آیا دانش‌آموزان در پیزا، تیمز و دیگر سنجش‌های مشابه منطقی عمل می‌کنند؟ آیا بروز زورگویی و خشونت در مدارس کاهش یافته است؟ آیا بیشتر دانش‌آموزان دوره متوسطه را تمام کرده و در برنامه‌های کالج بعد از دبیرستان و دوره سوم ثبت‌نام می‌کنند؟ در عین حال، آیا میانگین تعداد دانش‌آموزان در هر کلاس معقول است؟ آیا نسبت معلم به دانش‌آموز منطقی است؟ آیا هزینه‌های عمومی به طور مناسب [همه را] شامل شده است؟

توجه به داده به معنی سرهم‌بندی کردن داده، کار بیهوده کردن با آنها یا فشار به مقامات آماری برای تغییر نتایج نیست. این امر به دو معنی است: اول، برای اطمینان از اینکه داده‌ها به طور هماهنگ و مداوم ارائه می‌شوند، به نحوی که برخی کارکنان نتوانند به طور ناگهانی تصمیم بگیرند معیارها را به نحوی تغییر دهند که نتایج متفاوت به نظر برسد و دوم، اینکه شما باید بر تک‌تک تغییرات خط‌مشی تأثیرگذار بر نتایج داده‌ها و تحول در شاخص‌های اصلی، توجه نشان دهید. شاخص‌ها فقط همین هستند- آنها تمام واقعیت را نشان نمی‌دهند. اما غالباً معنی زیادی دارند، ممکن است بیشتر از آنچه فکر می‌کنید معنی بدهند و نتایج بد، هزینه‌بر هستند.

۴- انتخاب کنید وزیری برای آینده دانش‌آموزان باشید.

این توصیه نهایی و شاید مهمترین توصیه من باشد. اگر وزیر آموزش و پرورش هستید، وظیفه اصلی شما در قبال ملت: آموزش و پرورش دانش‌آموزان و آینده دانش‌آموزان است. با این حال، این صدا، بلندترین صدا در آموزش و پرورش نیست. اتحادیه‌ها، والدین، کارکنان دولت، احزاب سیاسی و گروه‌های فشار بسیار فعال هستند، [صدای‌شان] بهتر شنیده می‌شود و از طرف رسانه‌ها بسیار بهتر نشان داده می‌شوند.

اگر اتحادیه‌های معلمانی دارید که برای حقوق بهتر و برنامه زمانی کوتاه‌تر می‌جنگند، مطمئن شوید که این شعارها اصیل باشند: ما باید به «حرفه تدریس، شأن و منزلت بدسیم»، مدارس و معلمان برای «آماده کردن کلاس‌های خود و ارتباط با دانش‌آموزان» نیاز به زمان دارند، یا معلمان نیازمند «فرصت‌هایی برای کمک به دانش‌آموزان برای تبدیل شدن به شهروندان فعال» هستند. تمام این شعارهای اصیل ممکن است به معنای واقعی درست باشند. اما باید قضاوت کنید که همانند بسیاری از کشورها، آیا واقعاً به معلمان حقوق بدی پرداخت می‌شود؟ آیا کاهش تخصیص ساعت کلاس به نفع آماده‌سازی دانش‌آموزان استفاده می‌شود؟

پرتغال: نامه بیک وزیر جدید: چند چیز که ای کاش وقتی به محل کار آدم می‌دانتم --- ۱۴۹

شرط می‌بندم در ۹۰ درصد از موارد، ۹۰ درصد از مطالبات، اگرچه ممکن است عادلانه باشند، اما درباره دانش‌آموزان نیست. با این حال، دانش‌آموزان باید دغدغه اصلی شما باشند. فریب خوردن آسان است و وظیفه شما فکر کردن درباره کسانی است که نظرات خود را با صدای بلند ابراز نمی‌کنند.

اگر فکر می‌کنید با خواندن این فهرست ساده از توصیه‌ها وقت خود را تلف کرده‌اید، شاید هنگام ترک کار خود زمانی پیدا کنید که با هم درباره آنها صحبت کنیم. برای شما بهترین‌ها را آرزو می‌کنم. بهتر از آن، آرزو می‌کنم جوانان کشور شما بهترین باشند!

منابع

- Learning to Lead: Four Principles for Ministers of Education to Survive and Succeed in Government*, the Varkey Foundation, 2018. Accessed in September 2018 <https://www.varkeyfoundation.org/media/4228/learningto-lead-four-principles-for-ministers-april-2018-1ps.pdf>.
- Michael Barber, *How to Deliver Improved Outcomes for School Systems*, The WISE Foundation, 2017. Accessed in September 2018 https://www.wiseqatar.org/sites/default/files/rr.4.2017_barber.pdf.

درس‌هایی از اصلاحات در روسیه (۲۰۱۷-۲۰۰۱)^۱

ایساک فرومین و ایگور رمورنکو^۲

فرومین رئیس مؤسسه آموزش و پرورش «دانشکده عالی اقتصاد» دانشگاه ملی پژوهش در مسکو (روسیه)^۳؛ اولین مؤسسه آموزش عالی در روسیه است. وی از سال ۱۹۹۹ الی ۲۰۱۱ برنامه آموزشی بانک جهانی در روسیه را رهبری کرد. همچنین تجربه بانک جهانی وی به پروژه‌هایی در قزاقستان، قرقیزستان، افغانستان، نپال، ترکمنستان و هند گسترش یافت. فرومین از سال ۲۰۱۲ الی ۲۰۱۶ مشاور وزیر آموزش و علوم در فدراسیون روسیه^۴ بود. فرومین سردبیر و نویسنده مقالات و کتاب‌های بیش از ۲۵۰ نشریه به زبان‌های روسی و انگلیسی است.

رمورنکو از سال ۲۰۱۳ تاکنون رئیس دانشگاه شهر مسکو^۵ است. وی از سال ۲۰۰۹ الی ۲۰۱۱ مدیریت بخش خط‌مشی‌گذاری مدرسه ملی وزارت آموزش و علوم فدراسیون روسیه^۶ و از سال ۲۰۱۱ الی ۲۰۱۳ معاونت وزیر آموزش و علوم فدراسیون روسیه را برعهده داشته است. وی عهده‌دار آموزش در سطح مدرسه^۷ در کشور بود.

1 Lessons from Reform in Russia (2001—2017)

2 Isak Froumin and Igor Remorenko

3 the Institute of Education at the National Research University “Higher School of Economics” in Moscow (Russia)

4 the Minister of Education and Science of the Russian Federation

5 the Moscow City University (MCU)

6 Department of the National School Policy of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation

7 school-level education

بستر

در دهه اول پس از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، به دلیل بحران‌های اقتصادی و نظامی تضعیف کننده کلیه بخش‌های اقتصادی و به طور کلی حوزه‌های اجتماعی، نظام آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی از قبیل کاهش قابل توجه بودجه، کاهش دستمزدها، سقوط شأن حرفه تدریس، ترک حوزه توسط متخصصان با کیفیت و کهنه‌بودن تجهیزات مواجه شد (بولتوف و لنسکایا، ۱۹۹۷؛ اسکویسفورس، ۲۰۰۲).

از اوایل دهه ۲۰۰۰، روسیه مرحله جدیدی از اصلاحات آموزش و پرورش را شروع کرد، [که] نه یک رویکرد واکنشی به نیازها و شرایط نوظهور، بلکه تلاشی بود برای ایجاد نظام آموزش و پرورش که سرعت در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور را تضمین نماید. هم‌زمان، از ابتدای سال ۲۰۰۱ بین جامعه متخصصان روسیه درباره نوع تغییراتی که باید به بهبود نظام آموزش و پرورش کمک نماید، اجماعی قطعی شکل گرفت و سبب شکل‌گیری بیانیه مدرن‌سازی آموزش و پرورش روسیه تا سال ۲۰۱۰ شد که در سال ۲۰۰۱ صادر و شامل ایده‌های زیر بود:

- تأسیس نظام مستقل سنجش کیفیت آموزش و پرورش شامل ایجاد و بهبود مقرراتی برای امتحانات نهایی استاندارد ملی مستقل مدارس
- بهبود ساختار آموزش مدرسه‌ای، ایجاد انعطاف بیشتر در گذار به مدارس حرفه‌ای و دانشگاه‌ها
- توسعه یک محیط مدرن آموزشی، بخشی از طریق رایانه‌ای‌سازی و فراهم کردن دسترسی به اینترنت و همچنین [بخشی از طریق] توسعه منابع آموزشی دیجیتال برای تمامی سطوح و پایه‌های آموزش و پرورش
- عملیاتی کردن بودجه سرانه، و

1 Bolotov and Lenskaya

2 Scweisfurth

3 Concept note on Modernization of Russian Education by the Year of 2010

• تحول در نظام حکمرانی آموزشی و پرورش^۱ براساس اصل تقسیم مسئولیت‌ها بین دستگاه‌های فدرال، منطقه‌ای، و شهرداری‌ها و مؤسسات آموزشی و مشارکت واقعی عمومی در فرآیندهای تصمیم‌گیری (بیانیه مدرن‌سازی، ۲۰۱۰).

با این همه، اجرای این ایده‌ها زمان بیشتری می‌برد. برای اولین بار «قدرت» دولت به شکل پشتیبانی از بهبود زیرساخت‌ها و تغییرات در رهبران آموزش و پرورش - «نقاط رشد» - ارائه شد. در سال ۲۰۰۵، ولادیمیر پوتین^۳ رئیس جمهور فدراسیون روسیه تصمیم گرفت تلاش‌های متمرکزتری انجام دهد و چهار پروژه ملی اولویت‌دار را اعلام کرد که در بین آنها پروژه ملی اولویت‌دار «آموزش و پرورش» (NPPE)^۴ نیز قرار داشت.

اقدامات اساسی پروژه ملی اولویت‌دار «آموزش و پرورش» در حوزه آموزش مدرسه‌ای که در سال ۲۰۰۶ شروع شد عبارت بودند از:

- تأمین اتصال مدارس به اینترنت
- تأمین اتوبوس مدرسه برای مناطق روستایی
- تأمین تجهیزات مدرن برای مدارس و
- تأمین کمک‌های مالی توسعه^۵ برای بهترین مدارس

می‌توان دریافت که این اقدامات بر دروندادها و منابع متمرکز بوده و اصلاحات نهادی نیست. تغییرات نهادی ذکر شده در بیانیه مدرن‌سازی آموزش و پرورش صرفاً از سال ۲۰۰۷ آغاز شد. این تغییرات در چارچوب پروژه پیچیده مدرن‌سازی نظام آموزش و پرورش در سطح منطقه (CPME)^۶ پدیدار گردید (پروژه جامع مدرن‌سازی آموزشی، ۲۰۰۷):

1 education governance

2 vigor

3 Vladimir Putin

4 the National Priority Project "Education" (NPPE)

5 development grants

6 complex project of education system modernization on a regional level (CPME)

7 Kompleksnyye proecty modernizatsii obrazovaniya

- اجرای نظام جدید پاداش (NSRL)^۱ برای معلمان، که برای افزایش درآمد معلمان در نظر گرفته شده بود.
 - گذار به هزینه سرانه هنجاری (NPCF)^۲ برای مدارس، به این معنی که میزان تأمین اعتبار براساس تعداد دانش‌آموزان برآورد شد و هزینه هنجاری برای آموزش یک نفر تعیین گردید.
 - تأسیس سازمان‌های تخصصی سنجش آموزش و پرورش
 - بازسازی شبکه‌های منطقه‌ای مدارس (به ویژه در مناطق روستایی) برای ایجاد مدارس بزرگتر با تسهیلات بهتر، و
 - افزایش مشارکت عمومی در اداره آموزش و پرورش از طریق ایجاد هیأت امناء مدیریت و نظارت بر مدارس که والدین دانش‌آموزان نیز می‌توانند در آن عضو شوند.
- سی و یک فدراسیون (از ۸۳ فدراسیون) روسیه در مرحله اجرای آزمایشی در این پروژه شرکت کردند.
- اصول اساسی اجرای این پروژه (CPME) عبارت بودند از: استفاده از رویکرد پروژه (شامل راه‌اندازی دفتر پروژه، تدوین شاخص‌هایی برای کنترل و یک نظام برای پایش موفقیت‌های آنها، و جدول زمانی روشن برای اجرای پروژه)، پول برای برانگیختن اصلاحات (تخصیص منابع مالی از بودجه فدرال به مناطق در قبال شروع اصلاحات)، و پول در ازای نتایج (استمرار تخصیص منابع مالی از بودجه فدرال به منطقه در صورت دستیابی به اهداف عملکردی منطقه). شایان ذکر این که در مواردی فشار مدیریتی نیز وجود داشت.
- از سال ۲۰۰۹، یک امتحان نهایی ملی^۳ امتحان هماهنگ کشوری (USE)^۴ به همراه پروژه پیچیده مدرن‌سازی نظام آموزشی در سطح منطقه (CPME)، ابتدا در قالب آزمون

1 new system of remuneration of (NSRL)

2 normative per capita financing (NPCF)

3 A nation-wide school leaving exam

4 the Unified State Exam (USE)

بتا و بعداً در قالب شیوه مرسوم آغاز شد. امتحان هماهنگ کشوری برای دو کارکرد سنجش نهایی مدرسه و آزمون ورودی به مؤسسات آموزش عالی طراحی شده بود. [این آزمون] در قالب یک سنجش استاندارد با اعتبار بالا^۲ طراحی شده بود.

اجرای امتحان هماهنگ کشوری باعث افزایش قابل توجه فارغ‌التحصیلان مدارس در مناطق مختلف، [و] افزایش دسترسی به آموزش عالی با کیفیت شد. به عنوان مثال، سهم دانشجویان سال اول در مؤسسات آموزش عالی مسکو دو برابر شد. به عبارتی دیگر، این امر سبب پرورش شیوه‌هایی از حفاری در فرایندهای آموزشی شد که برای آماده‌سازی دانش‌آموزان ضروری بود و [البته] سطح کلی توسعه فرهنگی آنها را کاهش داد. این امر سبب کاهش اعتماد والدین به آماده‌سازی مؤثر دانش‌آموزان برای آزمون‌های یکسان کشوری توسط مدارس شد و در نتیجه بسیاری [از آنها] به معلمان خصوصی متوسل شدند، که سبب افزایش نابرابری شد.

حداقل در چند سال اول (۲۰۰۷ الی ۲۰۱۰)، مؤلفه «آموزشی» اصلاحات ذکر شده نسبت به مؤلفه‌های «مالی» و «مدیریتی» به طور معنی‌داری کمتر به پیش برده شد.

در تلاش برای بازگرداندن «تمرکز آموزشی» اولیه تغییرات و برای مشارکت مدیران و معلمان مدارس در اصلاحات، رئیس‌جمهور مدودوف^۳ سندی را ابلاغ کرد که طرح ابتکاری ریاست جمهوری، «مدرسه جدید ما»^۴ نامیده شد. این طرح ابتکاری مسیرهای کلیدی زیر را برای توسعه آموزش و پرورش عمومی ترسیم نمود:

• گذار به استانداردهای جدید آموزشی (برنامه درسی)

• توسعه نظام پشتیبان از کودکان با استعداد

۱- Beta-Testing: آزمون بتا به معنی ارائه محصول نهایی یا تقریباً نهایی به نمونه‌ای از استفاده‌کنندگان موجود یا بالقوه برای ارزشیابی عملکرد آن در دنیای واقعی است [مترجم].

2 Standardized High-Stakes Assessment

3 Medvedev

4 Our New School

• توسعه حرفه‌ای معلمان

• حفظ و بهبود سلامت دانش‌آموزان در محیط مدرسه، و

• افزایش استقلال مدرسه

برای اولین بار در روسیه، تنظیم محتوای آموزشی و فرایندهای یادگیری به جای فرایند محوری، نتیجه-محور^۱ (تمرکز بر چیزی که باید پوشش داده شود) شد. بسیاری از مدارس و معلمان درگیر تجربیات و نوآوری‌های این ابتکار شده بودند.

تجربه اجرای پروژه پیچیده (CPME) و «ابتکار مدرسه جدید ما» زمینه‌ای برای چارچوب قانونی اصلاح آموزش و پرورش ملی فراهم کرد. قانون جدید شماره ۲۷۳ فدرال «درباره آموزش و پرورش در فدراسیون روسیه» در ۲۰۱۲ تصویب شد. این قانون ساختار سازمانی آموزش و پرورش را منعطف‌تر کرد، [و] شکل‌های جدیدی از اجرای برنامه‌های آموزشی، از قبیل خانواده‌محور و برخط را دربر گرفت. برای مثال، حیطة حقوق دانش‌آموزان و نمایندگان قانونی آنها (اغلب والدین)، از نظر کسب اطلاعات بیشتر درباره مؤسسات آموزشی و مشارکت در اداره مؤسسات آموزشی را گسترش داد. برای اولین بار در تاریخ روسیه، قانون، حقوق آموزش و پرورش مربوط به افراد دارای نیازهای ویژه را پوشش داد. یکی از اصلی‌ترین مقررات این بود که حقوق یک معلم نباید کمتر از متوسط حقوق هر منطقه در نظر گرفته شود. تمام ابزارهای بودجه‌بندی که پیش‌تر ترسیم شده بود، وضعیت قانونی پیدا کرد.

برونداها:

اصلاحات آموزش و پرورش ۲۰۰۷ الی ۲۰۱۷ روسیه باید در ارتباط با اهدافی سنجیده شود که از قبل برای آن ترسیم شده بود.

1 process-oriented

2 results-oriented

امروز، روسیه از نظر پوشش کودکان سن مدرسه از جایگاهی قوی برخوردار است. دسترسی به آموزش مدرسه‌ای در سراسر کشور، حتی در دورترین نقاط آن و در هر شرایط بفرنج آب و هوایی و جمعیت‌شناختی تضمین شده است. زیرساخت‌های مدرسه هم از نظر شرایط اولیه (تأمین آب، گرمایش مرکزی و کانال‌کشی) و هم از نظر فناوری‌های مدرن (دسترسی اینترنتی، رایانه‌ها و دیگر تجهیزات فنی) به طور معنی‌داری بهبود یافته است.

دانش‌آموزانی که آموزش ابتدایی را تمام می‌کنند، در مطالعه بین‌المللی سواد خواندن (پرلز) سطح بالایی از پیشرفت در سواد خواندن در بین ملت‌ها را نشان می‌دهند. روسیه در سال ۲۰۱۶ در بین کشورهای شرکت‌کننده در راس قرار گرفت. اگرچه این نتایج عمدتاً به دلیل مشارکت خانواده‌ها (از طریق تمرین خواندن در خانه) ممکن شد، اما شواهدی برای تأثیر مثبت استانداردهای جدید آموزش و پرورش وجود دارد.

براساس داده‌های روندهای مطالعه ریاضی و علوم (تیمز) ۲۰۱۵، دانش‌آموزان پایه چهارم و هشتم روس، در بین تمامی کشورهای شرکت‌کننده، در تمامی موضوعات به جایگاهی پایین‌تر از هفتم سقوط نکردند.

همچنین، از سال ۲۰۰۳، در برنامه سنجش بین‌المللی دانش‌آموزان (پیزا) دانش‌آموزان روسی نسبت به سایر کشورها بهتر شدند. در سال ۲۰۱۵، [نتایج] دانش‌آموزان روس در سواد خواندن و ریاضیات خیلی بالاتر از میانگین نتایج کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی بود، که مسلماً نشانه‌ای از تأثیر استانداردهای جدید آموزش و پرورش است.

منصفانه است که بگوییم اصلاحات نهادی در مدارس روسیه به اجرا در آمده است. اکنون مکانیسم‌های مفهومی جدیدی از مقررات دولتی و بودجه‌بندی، سنجش کیفی و استانداردهای آموزش و پرورش وجود دارد.

بازاندیشی‌ها

در ده سال گذشته، روسیه تحول در نظام آموزش مدرسه‌ای را به طرز چشمگیری مدیریت کرده است. این تغییرات جامع و گسترده بوده است. شکی نیست در طراحی اصلاحات و اجرای آنها نقص‌هایی هم وجود داشت.

اول از همه، ذکر وجود ناسازگاری در اصلاحات ضروری است. اندازه‌گیری‌های انجام شده نشان داد این موارد به شکلی کاملاً ناهماهنگ و غیرمکمل، اغلب براساس مراحل نامنظم محقق شده‌اند.

به عنوان مثال، می‌توانیم به خط‌مشی‌های مربوط به معلمان نگاه کنیم. نظام جدید محاسبه دستمزد مدت‌ها قبل از ایجاد نظام تضمین و سنجش کیفیت تدریس یا توسعه استانداردهای حرفه‌ای به عمل در آمد. همین‌طور، امتحان هماهنگ کشوری قبل از استانداردهای جدید آموزش و پرورش اجرا شد و مغایر با ایده‌های جدید درباره شایستگی‌های اساسی است که در مرکز استانداردهای جدید قرار دارد.

اصلاحات در تمامی زمان‌ها، به شیوه‌ای بالا به پایین و متمرکز، بدون توجه به نظرات معلمان و خانواده‌ها و بدون انعطاف کافی در سازگاری با ویژگی‌های منطقه‌ای (حتی با این که معمولاً روسیه کشوری با سطح بالایی از ناهمگونی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی شناخته می‌شود) به اجرا درآمد.

ضرورت کسب پشتیبانی از دست‌اندرکاران و ذینفعان مهم اصلاحات (عمدتاً معلمان) دست کم گرفته شد. اغلب اوقات برای قدم برداشتن در راستای ایجاد نیاز به نوآوری‌های پیشنهادی و مؤسساتی که باید ایجاد می‌شدند، تقریباً تلاشی صورت نگرفت. برای مثال، این امر در فرایند اجرای استانداردهای جدید آموزشی به وضوح دیده شد. حتی در موقعیت‌هایی که اقدامات اصلاحی آشکارا مزیت‌ها و پیشرفت‌هایی را ارائه می‌دادند، تضمینی برای

«مدیریت از درون» وجود نداشت و تلاشی برای «معامله» اصلاحات انجام نگرفت. علاوه بر این، هیچ نوع بازخوردی درباره نتایج تغییرات، حتی با وجود برخی دستاوردهای بدیهی موجود (شامل دستاوردهای ثابت شده در ابتکارات بین‌المللی سنجش کیفیت آموزش و پرورش) داده نشد و مدنظر قرار نگرفت.

این نگرش در بیشتر اوقات منجر به رویکرد «رسمی» در اجرای تغییرات و حتی تقلید از آن شد. مدارس به جای ارائه بازخوردها در گزارشات، گزارش‌های «پر زرق و برق»^۱ بوروکراتیک ارائه کردند که چیزی بیش از نمایش سازگاری سطحی نبود. برای تضمین حرفه‌ای بودن بدنه‌های تدریس، به جای توسعه سرمایه اجتماعی نظام از طریق تعامل با مدارس و معلمان، بر ایجاد انگیزه فردی تمرکز شد.

اصول اقتدار و استقلال به عنوان میخ‌محوری مدارس جدید روسیه در نظر گرفته شد. با این حال، این امر به روش‌های مختلف به شکافی در زره تبدیل شد که پیش‌تر درباره استانداردهای آموزش و پرورش توضیح داده شد. عمل به آزادی‌های ناگهانی داده شده، بدون تبیین و پروراندن اهمیت و توان بالقوه آن، اکثر متخصصان این زمینه را با موقعیت بسیار چالش‌برانگیز مواجه ساخت.

دلایلی وجود دارد که به نوعی باور کنیم با رویکردهای دولت درباره بودجه آموزش و پرورش و تخصیص منابع مالی، اثربخشی اصلاحات محدود شد.

در نهایت، نظام تفویض مسئولیت‌ها در مدیریت آموزشی و تأمین بودجه تأثیری منفی بر اثربخشی اصلاحات گذاشت. براساس قانون سال ۱۹۹۲ «درباره آموزش و پرورش در فدراسیون روسیه» مسئولیت تأمین آموزش عمومی بین مرکز فدرال^۲، مؤسسات کشور^۳ و

1 sell

2 formal

3 glossy

4 federal center

5 subjects of the country

شهرداری‌ها تقسیم شده بود. مرکز فدرال مسئول خط‌مشی‌گذاری و تدوین استانداردها بود و در برخی موارد (مثال‌هایی که ارائه شد) از ابزار مدیریت و تأمین اعتبار پروژه استفاده کرد. در همان زمان، شهرداری‌ها که باید نقش نگه‌دارندگان مدرسه را برعهده می‌گرفتند، تصمیمات مهمی (درباره منابع انسانی، سازماندهی مجدد ساختاری، و انحلال) گرفتند و مسئول وضعیت زیرساخت‌ها شدند.

چنین ساختاری موانعی برای تغییرات اثربخش کنترل شده ایجاد کرد، زیرا «سیگنال‌های» [ارسال شده] از بالا اغلب در بین راه تحریف شد یا حتی از بین رفت، در نتیجه چارچوب مسئولیت‌ها بسیار مبهم بود. «مرکز» ابزارهای مستقیمی برای کنترل نداشت و تفاوت بین بسترهای آموزشی که این تغییرات در آنجا اجرا می‌شد، دائماً دست کم گرفته شد. در نتیجه، دولت ملی برای تحقق اهداف اصلاحات به استان‌ها و شهرداری‌ها استقلال عمل داد، اما در همان زمان، به آنها اعتماد نکرد و مکانیزم‌های بوروکراتیک کنترل ایجاد کرد که برای پاسخ دادن به آنها به زمان و قدرت زیادی نیاز بود. همین مکانیزم در ارتباط بین دستگاه‌های حاکمیتی منطقه‌ای و شهرداری‌ها به صورت خودکار بازتولید شد. در نتیجه، قانون‌گذار اصولی برای استقلال پایه‌ریزی کرد و ظرفیت اجرا در عمل به شدت محدود شد.

علاوه بر این، ثابت شد جنبه‌های ظرفیت مالی و مدیریتی در سطح شهرداری‌ها ضعیف‌ترین پیوند را دارند. شرایط زیرساختی و پاداش نیروی کار در بین شهرداری‌ها از یک مدرسه به مدرسه دیگر تفاوت‌هایی چشمگیر دارد و سال‌هاست که نمی‌توان آنها را با هم برابر کرد. شایان ذکر این که این وضعیت کلی خاص آموزش و پرورش نیست، بلکه منعکس‌کننده چالش مشترک در حاکمیت ایالت‌ها در روسیه، به عنوان یک کشور خیلی ناهمگن، است.

با وجود تغییرات مقیاس وسیعی که در طول اصلاحات پوشش داده شد، حداقل دو حوزه بسیار مهم تغییر مورد غفلت واقع شده است. اول، حتی با اینکه در چندین سند راهبردی ذکر

شده بود که به کاهش شکاف در کیفیت آموزش و پرورش بین مدارس و تأمین پشتیبانی فردی از مدارس مناطق محروم (از جمله مدارس دارای نمرات پایین) آشکارا نیاز است، در عمل هیچ اقدامی برای دستیابی به این نتایج صورت نگرفت. دوم، به بهبود در شیوه‌های تدریس نیز توجه کافی نشد. ایجاد استانداردهای جدید آموزشی با توسعه ابزارهای جدید آموزشی برای معلمان و برنامه‌های جدید برای توسعه حرفه‌ای آنها همراه نبود.

با وجود جهشی چشمگیر در راستای ایجاد مؤسسات مستقل سنجش، روسیه در ایجاد یک نظام مکمل پایش و تحلیل آموزشی دانش‌آموزان که سبب بهبود مستمر شیوه‌های یاددهی و یادگیری شود، شکست خورد.

منصفانه است بگوییم که روسیه در مشکلات مطرح شده که طی اصلاحات پدیدار شدند منحصر به فرد یا تنها نیست. مورد روسیه، از بسیاری از جهات، تجسمی آشکار از چیزی است که مایکل فولن آن را «محرک‌های اشتباه برای اصلاح کل نظام» می‌نامد (فولن، ۲۰۰۷). با این حال، منصفانه است که بگوییم کشوری بسیار بزرگ و ناهمگن، در گذار از یک الگوی حکمرانی آموزشی به یک الگوی متفاوت دیگر موفق بود.

درس‌هایی از سنگاپور و شیر^۱

اون - سنگ تان^۲

تان همکار جهانی چن ییدان بازدیدکننده^۳ از دانشکده آموزش و پرورش دانشگاه هاروارد در سال ۲۰۱۹ و استاد آموزش و پرورش دانشگاه فناوری نایانگ^۴ در سنگاپور و مدیر مرکز پژوهش درباره پرورش کودک^۵ است. وی قبلاً (۲۰۱۴ الی ۲۰۱۸) مدیر مؤسسه ملی آموزش و پرورش در سنگاپور^۶ بود که در آنجا نقشی اساسی در ارتقاء آموزش معلمان ایفا کرد و برنامه‌های آموزشی افزایش وجهه و حرفه‌ای‌گرایی معلمان را احیا کرد. تان قبلاً رئیس تربیت‌معلم بود که در آنجا طرح ابتکاری آموزش معلم برای قرن ۲۱، یک نوآوری مهم برای آموزش معلمان در سطح ملی و بین‌المللی، را رهبری کرد. وی مجری شبکه بین‌المللی پژوهش درباره تربیت‌معلم انجمن جهانی پژوهش آموزشی (WERA)^۷ است. تان همچنین عضو پنل تخصصی پژوهش درباره علوم اجتماعی و انسانی در سنگاپور^۸ و نیز عضو پنل تخصصی تأمین بودجه پژوهش

1 Some Lessons from Singapore and the Lion

2 Oon-Seng Tan

3 Chen Yidan Visiting Global Fellow

4 Nanyang Technological University

5 the Centre for Research in Child Development

6 the National Institute of Education of Singapore

7 the World Educational Research Association (WERA) International Research Network on Teacher Education

8 the Social Science and Humanities Research for Singapore

درباره آموزش دوره سوم بود. وی رئیس انجمن پژوهش آموزشی سنگاپور (ERAS)^۱ (۲۰۰۸ الی ۲۰۱۰) و رئیس انجمن پژوهش آموزشی آسیا-اقیانوسیه (APERA)^۲ (۲۰۰۸ الی ۲۰۱۰) بود. تان سردبیر نشریه پژوهش آموزشی برای سیاستگذاری و عمل (ERPP)^۳ منتشر شده در سنگاپور است. همچنین سرویراستار^۴ نشریه آسیا - اقیانوسیه (APJE)^۵ منتشر شده توسط راتلج^۶ است. وی قبلاً هیأت مدیره چندین آژانس مهم آموزشی مانند هیأت مدیره سنجش و آزمون سنگاپور (SEAB)^۷؛ مرکز زبان چینی سنگاپور (SCCL)^۸ و مؤسسه ملی آموزش بین‌المللی (NIEI)^۹ بود. تان اولین رئیس هیأت مدیره مؤسسه ملی جدیدالتأسیس تربیت در دوران کودکی (NIEC) بود.

سر آغاز

از سال ۲۰۰۸، به دلیل نقشم به عنوان رئیس و بعداً مدیر مؤسسه ملی آموزش و پرورش (NIE) امتیاز ویژه‌ای داشتم که از نزدیک رهبری چندین وزیر بسیار توانمند آموزش و پرورش سنگاپور را دیدم. از بینش و تصمیم‌گیری آنها به نحو فوق‌العاده‌ای یاد گرفتم. با این که مؤسسه ملی آموزش به عنوان یک دانشگاه معتبر پژوهشی در جهان، مؤسسه‌ای مستقل از وزارت آموزش و پرورش است، اما همکاری نزدیکی با آن دارد. نظام آموزش و پرورش سنگاپور در ده سال گذشته به دلیل عملکرد همیشه بالا در سنجش‌های بین‌المللی دانش و مهارت‌های دانش‌آموزان مانند مطالعه بین‌المللی روندهای ریاضی و علوم (تیمز) و مطالعه پیشرفت در

1 the Educational Research Association of Singapore (ERAS)

2 the Asia-Pacific Educational Research Association (APERA)

3 Editor-in-Chief

4 the Educational Research for Policy & Practice (ERPP)

5 the Lead Editor

6 the Asia Pacific Journal of Education (APJE)

7 Routledge

8 the Singapore Exams and Assessment Board (SEAB)

9 Singapore Centre for Chinese Language (SCCL)

۱۰- NIE International (NIEI): مؤسسه ملی آموزش بین‌المللی بازوی خصوصی آموزش و مشاوره مؤسسه

ملی آموزش در سنگاپور است. برای اطلاعات بیشتر به <https://www.niei.nie.edu.sg> مراجعه شود [مترجم].

1 National Institute of Early Childhood Development (NIEC)

سواد خواندن (پرلز)، که هر دو توسط انجمن بین‌المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی (IEA)^۱ مدیریت می‌شوند و اخیراً در برنامه سنجش بین‌المللی دانش‌آموزان (پیزا) سازمان همکاری و توسعه اقتصادی توجه بی‌سابقه‌ای را به خود جلب کرده است. به دلیل عملکرد بالای دانش‌آموزان سنگاپور، هیئت‌هایی از وزیران سراسر جهان از سنگاپور و مؤسسه ملی آموزش و پرورش بازدید کرده‌اند و من اغلب این افتخار را داشتم که با وزیران مختلف آموزش و پرورش از آسیا، اروپا، امریکای شمالی و جنوبی ملاقات کنم. بیشتر اوقات، وزیران بازدیدکننده مرا با مسائل مختلفی مانند اتخاذ خط‌مشی درست درباره اندازه کلاس، شناسایی هرم‌های افزایش عملکرد دانش‌آموزان، تربیت معلمان اثربخش، و تجهیز دانش‌آموزان به مهارت‌های قرن ۲۱ درگیر می‌کردند. با تشکر از گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، من همچنین برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه علمی خود درباره نمونه سنگاپور، امتیاز ملاقات با وزیران مختلف آموزش و پرورش در نشست‌های بین‌المللی را داشتم. اخیراً با سیاست‌مداران آموزش و پرورش اروپا ملاقات داشتم که از من پرسیدند اگر موارد مختلفی در آموزش و پرورش باشند که باید درست شوند، از کجا باید شروع کرد؟ من در این سند مختصر توصیه‌هایی که می‌توانم به یک وزیر جدید آموزش و پرورش ارائه کنم را به اشتراک می‌گذارم

آموزش و پرورش یک مسیر طولانی است.

آموزش و پرورش یک مسیر طولانی است و کیفیت آموزش و پرورش بر ملت‌سازی^۲، حفظ ارزش‌ها و ظرفیت افراد برای سازگاری، ارزش‌آفرینی و نوآوری اثر می‌گذارد. وزیر عزیز،

1 the International Association for the Evaluation of Educational Achievement

2 Haul

3 nation-building

لطفاً به من اجازه دهید توصیه کنم میراث آموزشی لی کوان یو^۱ را بخوانید (تان، لو و هانگ،^۲ ۲۰۱۷). وقتی سنگاپور در سال ۱۹۶۵ مستقل شد، رهبران آن در کشوری که تصویری از فقر شدید هر منبع طبیعی بود و از مسائلی مانند تنش‌های شدید قومی به ستوه آمده بود، با وظیفه ملت‌سازی مواجه بودند. در سال ۱۹۶۶، لی کوان یو گروهی از آموزش و پرورش‌ها را جمع کرد و به آنها گفت: «من واقعاً آمده‌ام تا درباره یک مشکل با شماها صحبت کنم، مشکلی که وقتی حل می‌شود که، در نهایت نه تنها من، مقامات وزارتخانه یا شما آن را بفهمیم، بلکه زمانی [حل می‌شود] که معلمان آن را درک کنند. زیرا در آنچه تلاش می‌کنیم انجام دهیم، مهمترین عامل معلم است. در زندگی یک مرد یا زن جوان دو عامل تأثیرات سازنده‌ای دارند. عامل اول خانه و عامل دوم مدرسه است. درباره خانه کار زیادی نمی‌توانیم بکنیم، اما درباره مدرسه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم» (لی، ۱۹۶۶). نخست‌وزیر فقید بنیانگذار سنگاپور لی کوان یو بعدها اظهار کرد که مقام وزیر آموزش و پرورش «محبوب‌ترین مقامات» و «شغلی که فرشتگان می‌ترسند در آن پا بگذارند» نیست (لی، ۱۹۷۷). این شعارهای باشکوه برای کاهش فقر یا اظهارات کاریزماتیک درباره عدالت اجتماعی و حقوق بشر نیستند که جوامع را به دور خود جمع می‌کند، بلکه صبر و پشتکار با مقاصد و جسارت‌های بزرگ باعث پیشرفت یک ملت می‌شود.

ارزش‌هایی که نرخ درخشان پیشرفت سنگاپور را تضمین کرده‌اند، اساساً منحصر به فرد نیستند. من اخیراً در استاوانگر^۳ بودم، شهری در نروژ، که زمانی یک روستای ماهیگیری با شرایط آب و هوایی سخت نوردیک^۴ بود. امروزه افراد، نروژ را به عنوان ملتی دارای ثروت نفت می‌پندارند و به فلات‌ها، کوه‌ها و خورشید نیمه‌شب اشاره‌ای نمی‌کنند. بدون نفت کشور

1 Lee Kuan Yew's Educational Legacy

2 Tan, Low and Hung

3 digit

4 Stavanger

5 Nordic

نمی‌توانست منابع مفیدی داشته باشد تا شگفتی‌های بزرگ طبیعی را برای هر فردی قابل دسترس کند. با این حال، صرفاً با کشف بسترهای نفتی دور از ساحل، پول‌های نفتی به راحتی بدست نمی‌آمد. در پاییز ۱۹۶۹، دکل حفاری وایکینگ اقیانوس^۱ موفق به کشف نفت خام در فلات قاره نروژ شد. با این وجود، در آن زمان، تولید نفت در دریاهاى خشن آنچنان چالش برانگیز بود که از نظر انسانی تقریباً غیرممکن می‌نمود. مردم باید با چشم‌اندازی برای دستیابی به منافع بلندمدت کشف نفت گردهم می‌آمدند. نروژی‌ها با پیشگامان دارای صداقت، هوش و نوآوری شکوفا شده‌اند. برای مثال، فناوری‌های جدید مانند ایجاد پلتفرم‌های بتونی گول‌پیکر و نصب سازه‌های زیرآبی و خطوط گسترده در عمق آب‌ها توسعه یافت.

مانند نروژی‌های اولیه، پیشگامان سنگاپور نیز با رهبری درست و ارزش‌های جمعی متمرکز بر بلندمدت شروع به کار کردند. آموزش و پرورش باید ارزش‌محور بوده و هرگز نباید کوتاه‌بینانه باشد. در مورد سنگاپور، پاسخگویی به تغییرات محلی و چشم‌انداز بین‌المللی و تعهد به تضمین استانداردهای سطح بالای کیفیت بسیار مهم است. ما باید بهره‌وری را از نروژی‌ها می‌آموختیم. در موزه نفت استاوانگر یادگرفتم که ماهیت استخراج نفت دور از ساحل به گونه‌ایست که تنها بخش کوچکی از نفت را می‌توان از بستر دریا استخراج کرد. نرخ استخراج در سرمایه‌گذاری‌های مشابه در سراسر جهان ۲۵ الی ۳۰ درصد است. برای بهتر از این بودن به استفاده کارآمد و خیلی تخصصی از فناوری و همچنین طیفی از کارگران بسیار مجرب و باانگیزه، از مهندس تا شیمیدان و غواص نیاز است. متوسط ضریب بازیابی نروژ بسیار بالاتر از کشورهای با نرخ ۴۶ درصد است. نروژی‌ها ارزش یک درصد استخراج بیشتر را می‌دانند، زیرا هر یک درصد اضافی برابر با ۳۰۰ میلیارد کرون نروژ^۲ است! به همین ترتیب،

¹ the Ocean Viking drilling rig
² NOK

آموزش و پرورش نیز باید افرادی با ذهنیت عالی تربیت کند که با استفاده از بهترین تجهیزات با انگیزش بالای انسانی ساخته می‌شوند.

همین‌طور، اگر توسعه آموزشی برای پاسخگویی به نیازهای اقتصادی و اجتماعی افراد باشد، باید دائماً با آخرین نوآوری‌های فناوری همگام شود. همچنین ما باید مطمئن شویم که از هر ساعتی که هر کودک در مدرسه می‌گذراند، یادگیری بیشتری حاصل شود. معلمان ما باید بفهمند هر دانش‌آموز چگونه به بهترین شکل یاد می‌گیرد و در فراهم کردن یادگیری بسیار معنی‌دار که دانش‌آموزان را به دانش عمیق‌تر و یادگیری نحوه یادگیری سوق می‌دهد، بسیار مصمم باشند. فراتر از منافع اقتصادی، به یک نظام آموزشی نیاز است که یک رویکرد کل‌نگر حافظ فرهنگ، هویت و ارزش‌های ملی دارای ریشه در خانواده و جامعه را قبول کرده باشد.

من برای وزیر جدید آموزش و پرورش توصیه‌ای سه کلمه‌ای: میراث، مردم و آینده دارم. معتقدم وزیران خوب آموزش و پرورش ضمن اصلاح و تحول در بخش‌های مختلف نظام، به نقاط قوت نظام توجه نموده و رویکرد «اجزاء-سازنده»^۱ را اتخاذ می‌کنند. برای رهبران آموزشی سه پی، پارادایم (جهان‌بینی و چشم‌اندازها)، فلسفه (باورها) و عملی بودن (چه کاری می‌خواهید انجام دهید؟) وجود دارد که باید درباره آنها بیندیشند. جهان‌بینی ما طبیعتاً باید هم تلسکوپی^۲ و هم هلیکوپتری^۳ باشد. منظور از تلسکوپی این است که گذشته (از کجا آمده‌ایم و چگونه به زمان حال رسیدیم) را بفهمیم و به آینده (برون‌یابی هوشمند) نگاه کنیم. همچنین باید نگاهی هلیکوپتری^۴: بالارفتن از مسائل ریز و تکه‌تکه و داشتن تصویری بزرگ از

۱- "building-block" approach: رویکرد اجزاء-سازنده تکنیکی است برای ساخت مجموعه‌ای از داده‌های استاندارد از طریق ایجاد گروه‌ها یا ماژول‌های ثابت از عناصر کاری که می‌توانند به هم اضافه شوند تا ارزش‌های زمانی عناصر و کل عملیات بدست آید [مترجم]

2 3Ps: Paradigms, Philosophy, and Practicality
3 telescopic
4 helicopter

چیزها، به امور داشته باشیم. پارادایم‌ها به درک ما از جهان‌بینی‌های متناقض و گذار فرض‌های زیربنایی اشاره دارد. تمامی دست‌اندرکاران مختلف آموزش و پرورش فرض‌های خودشان را دارند. چشم‌انداز شما از آموزش و پرورش چیست؟ آیا باور دارید که آموزش و پرورش می‌تواند سرنوشت بسیاری از افراد، به ویژه افراد گرفتار در چرخه فقر را تغییر دهد؟ چگونه می‌توانیم بدون در نظر گرفتن پیشینه، فرصت‌های برابر برای هر کودک را تضمین کنیم؟ آیا منابع محدودمان را به نحوی درست بین سرمایه‌گذاری در آموزش عالی و سرمایه‌گذاری در پیش‌دبستانی تخصیص می‌دهیم؟

آموزش و پرورش باید آینده‌محور باشد. رهبران آموزش و پرورش باید از ماهیت در حال تغییر دانش، یادگیری و محیط‌ها آگاه باشند. معلمان باید تسهیل‌کنندگان یادگیری و طراحان محیط یادگیری باشند. معلمان باید از پداگوژی‌های جدید، برای مثال، روش‌های جدیدی که در آنها یادگیرندگان اطلاعات را از طریق فناوری و رسانه‌های اجتماعی بدست می‌آورند، استقبال کرده و شیوه‌های آموزشی را متحول نمایند. معلمان باید ارزش نقش خود در پرورش شایستگی‌های قرن ۲۱ شامل حل مسئله، تفکر انتقادی، مشارکت، خلاقیت و مهارت‌های بین‌فردی را بدانند. این چیزها دشوار نیست - فقط باید بزرگ و شیفته فکر کرد. تغییر برنامه درسی تقویت‌کننده الف) تفکر تصویر بزرگ (در حال حاضر روش‌های آموزشی مختلفی از کار پروژه تا یادگیری حل مسئله برای آن وجود دارد)، ب) کاوشگری (القاء مجدد حس کنجکاوی به دانش‌آموزان)، و ج) استحکام^۱ (احساسات مثبت و تاب‌آوری در مواجهه با مشکلات که باید پرورش یابد) را تشویق کنید. به پرورش ۱- داشتن چشم‌انداز چندگانه، ۲- دست‌آوردهایی فراتر از سنجش (مانند یادگیری صحیح از دنیای واقعی و دست‌آوردهای اثرگذار

1 MAD

2 Grit

بر افراد و جامعه)، و ۳- گفتگو (تعامل زمینه‌ساز افزایش بینش و تفکر دانش‌آموزان و نه فقط معلمان) بپردازید.

به معلمان اعتماد کنید: ده فرمان خط‌مشی معلم

وزیر عزیز، اغلب از دانش‌آموزان می‌پرسم که بهترین معلمان آنها در مدرسه چه شکلی هستند. پاسخی که بیشتر اوقات می‌گیرم «معلمان دلسوز» است. یک نظام آموزش و پرورش خوب از معلمان دلسوز تشکیل شده است. وقتی از معلمان پرسیده می‌شود از وزارتخانه بیشتر چه چیزی می‌خواهند، پاسخی که همیشه داده می‌شود، «اعتماد» است. ما باید به معلمان اعتماد کنیم و برای اتفاق افتادن این امر باید خط‌مشی‌های معلم را تدوین کنیم.

لطفاً اجازه دهید «ده فرمان» خط‌مشی‌های اثربخش معلم را به اشتراک بگذارم.

فرمان اول: نامزدهای باکیفیت [برای معلمی] را استخدام کنید. افرادی را جذب کنید که تعادل مناسبی بین استعداد و نگرش دارند. استعداد شامل خبرگی موضوعی و مهارت‌های ارتباطی خوب است و نگرش باید با عشق اصیل به کار با کودکان و نوجوانان مشخص شود. این نامزدها را در معرض دوره‌های کارآموزی و غیره قرار دهید به نحوی که بتوانند از تجربیات معتبر کلاس بهره ببرند.

فرمان دوم: دلایل این که چرا افراد نمی‌خواهند معلم شوند را بفهمید. عوامل نوع دوستانه^۱، درونی^۲ و بیرونی^۳ را مشخص کنید. تضمین حقوق رقابتی معلمان ضروری است و سیاستگذاران باید حقوق‌ها را به نحوی مناسب تعیین کنند. افزایش حقوق به بالاتر از میانگین بازار لزوماً منجر به افزایش چشمگیر کیفیت نمی‌شود. بهتر است حقوق رقابتی فراهم

1 Caring Teachers

2 Altruistic

3 Intrinsic

4 Extrinsic

نمایید و برای بهترین‌ها زمینه‌ای مهیا کنید که برای پیشرفت از طریق افزایش شایستگی درونی، حقوق‌های بالاتری دریافت نمایند. برای رشد فردی و حرفه‌ای مشوق‌هایی مانند مرخصی در نظر بگیرید.

فرمان سوم: یک برنامه تربیت معلم با کیفیت راه‌اندازی کنید و استانداردهای بالایی برای اعتباربخشی معلم در آن بگنجانید. بهترین برنامه‌های تربیت معلم، کل‌نگر هستند و با تمرکز ویژه بر پداگوژی مبتنی بر پژوهش، آموزش هم‌دانش محتوای عمومی و هم‌دانش محتوای تخصصی را شامل می‌شوند. این برنامه‌ها همچنین به نحوی اثربخش نظریه و عمل را تلفیق و رشد جوامع قوی یادگیری را تسهیل می‌کنند. علاوه بر آن، آنها مربی‌گری از طریق معلمان با تجربه‌ای که به صورت مشارکتی کار می‌کنند را با مدرسان^۳ متبحر در پژوهش‌های آموزشی ترکیب می‌کنند.

فرمان چهارم: به معلمان چشم‌اندازی از مسیر حرفه‌ای‌شان بدهید. آموزش و پرورش در حال تبدیل شدن به یک امر خطیر دائماً پیچیده است و برای روش‌های پداگوژی، تدوین برنامه درسی و رهبری بخش‌های آموزشی به تخصص‌های بالاتر نیاز است. برای فراهم کردن فرصت‌هایی برای پیشرفت حرفه‌ای و شکوفایی استعداد، ایجاد مسیرهای حرفه‌ای را تسهیل کنید. برای اینکه معلمان به معلمانی ماهر، متخصصان برنامه درسی و رهبران مدارس تبدیل شوند، مسیرهای مختلفی باید مشخص شود. همچنین مسیرهای شفاف‌تر حرفه‌ای نشانگر اقتدار و استقلال حرفه‌ای در بین متخصصان تدریس است.

فرمان پنجم: با یادگیری مداوم و رشد حرفه‌ای از معلمان پشتیبانی کنید. معلمان باید از طریق دانش، مهارت‌ها و شیوه‌های جدید تدریس به روز نگهداشته شوند. توسعه حرفه‌ای باید از کارگاه‌ها و دوره‌ها [ی‌ضمن خدمت] فراتر برود، شامل توسعه حرفه‌ای درون - مدرسه‌ای،

1 researchinformed pedagogy
2 mentoring
3 teacher educators

استقراء پیچیده^۱ مربی‌گری، شبکه‌های مشارکتی معلمان و رویکردهای جستجوگری - پژوهش مبتنی بر پروژه شود تا شیوه‌های تدریس و نتایج یادگیری را بهبود ببخشد.

فرمان ششم: یک ذهنیت مترقی برای پاسخ‌گویی و ارزشیابی ایجاد کنید. ما معلمان می‌خواهیم که با چشم‌اندازی به نحوه انجام یک کار یا حتی انجام بهتر آن برای اثرگذاری بر توسعه کل‌نگر و نتایج یادگیری دانش‌آموزان به خود-ارزشیابی حرفه‌ای پردازند.

فرمان هفتم: برای رهبری قوی مدرسه جانشین‌پروری کنید. رهبری مدرسه در تحول محیطی که معلمان و یادگیرندگان در آن کار می‌کنند، نقشی اساسی دارد. به انتخاب رهبران مدرسه، ارتقاء شیوه‌های رهبری اثربخش و توسعه ظرفیت رهبری توجه کنید. رویکردهای فعال و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری ضروری است.

فرمان هشتم: تصویر معلم^۲ را ارتقاء دهید. چشم‌انداز ما از معلم [آن] باید از صرف انتقال‌دهنده محتوا فراتر برود تا نقش آنها به عنوان رهبران تفکر پداگوژیکی، الگوهای الهام‌بخش، متخصصان ارزشمند حوزه‌ها و متولیان ارزش‌های اجتماعی را دربرگیرد. عوامل سیاستی مهم در تقویت نماد معلم عبارتند از: ۱- ایجاد احترام به معلمان از نظر فرهنگی، ۲- فضاسازی برای اقتدار و اعتماد حرفه‌ای، ۳- اطلاع‌رسانی و تبلیغ کار خوب معلمان، ۴- مدیریت حجم و محیط عمومی کار، ۵- دادن رسمیت ملی به دستاوردهای متخصصان تدریس، و ۶- استفاده از کمپین‌های برندسازی^۳ و بازاریابی برای بالابردن جذابیت حرفه.

فرمان نهم: از انسجام برای اجرای اثربخش مطمئن شوید. به خاطر داشته باشید که هنگام اجرای اثربخش خط‌مشی، کل، بیش از مجموع اجزاء آن است. نظام‌های اثربخش آموزشی یک چشم‌انداز «تصویر بزرگ» دارند و خط‌مشی‌ها را با نگاهی به تأثیر بلندمدت هماهنگ می‌کنند. راهبردهای اساسی خط‌مشی‌گذاری عبارتند از: ۱- ساختارهای حکمرانی

1 Sophisticated Induction

2 Teacher's Image

3 Branding

تضمین‌کننده برابری فعالیت‌ها و بهره‌وری منابع، ۲- همکاری بین تمامی دست‌اندرکاران، و ۳- وجود لایه‌ها و شبکه‌های میانجی برای تسهیل اجرا.

فرمان دهم: به صدای معلم گوش دهید. معلمان در خط مقدم چالش‌های آموزش و پرورش قرار دارند. عامل معلم برای تضمین نتایج بالای دانش‌آموزان همه چیز را به خطر می‌اندازد. همچنین آنها نبض نسل بعد را حس می‌کنند. به فراتر از داده‌های آموزش و پرورش رفته و گفتگویی مستقیم با معلمان داشته باشید. معلمان ویژه‌ای برای پیدا کردن دانش‌آموزانی که به دلیل مشکلات یادگیری عقب افتاده‌اند، اغلب مسیرهای طولانی‌تری را طی می‌کنند. عامل معلم، برخلاف دیگر عوامل نظام، متفاوت است - زیرا عامل انسانی است. علاوه بر این، معلمان نه تنها در تضمین پایه‌های عملی قوی در سواد پایه مانند مهارت‌های کلامی و عددی و توانایی‌های استدلال، بلکه در الهام‌بخشی، برانگیختن، مربی‌گری و تسهیل جستجوگری دانش توسط هر دانش‌آموز نقشی اساسی ایفا می‌کنند. همچنین معلمان در تحکیم اخلاق و ارزش‌های اجتماعی، بازیگران مهمی هستند. معلمان به دلیل این که بزرگترهایی هستند که کودکان و نوجوانان بخش بزرگی از زندگی خارج از محیط خانوادگی خود را با آنها سپری می‌کنند، به روشی بسیار ملموس و واقعی الگوهایی - برای بهتر شدن یا بدتر شدن - هستند که دانش‌آموزان به آنها می‌نگرند.

یادگیری از شیر

نام سنگاپور از کلمه «سینگا-پورا» به معنی «شهر - شیر» گرفته شده است. این افسانه، تاریخی طولانی دارد، به نحوی که برای درک این اسطوره باید به سنگاپور سفر کنید. با این حال، برای یادگیری از شیر، هر وزیر جدید آموزش و پرورش باید به سافاری (سیاحت اکتشافی)

1 Dedicated teachers

2 Singa-pura

3 Lion-city

افریقایی^۱ برودم. من برای ارائه یک سخنران کلیدی در کنفرانسی در افریقای جنوبی حضور داشتم و به دنبال «درس شیر»^۲ خودم رفتم. سافاری افریقایی بینش‌های شگفت‌انگیزی درباره نحوه بقاء شیر دارد و می‌توان درس‌های مشابهی برای آموزش و پرورش ترسیم کرد. من یاد گرفتم شیر وقتی به شکار طعمه خود می‌رود باید متمرکز باشد، هر باری که شیر برای تهیه غذا می‌رود باید مطمئن باشد که هدف خود را بدست می‌آورد زیرا نمی‌تواند انرژی خود را برای دوییدن‌های بی‌ثمر خالی کند. تصور کنید اگر هر بار که شیر به سمت غزال^۳ می‌رود، طعمه‌اش را از دست بدهد. این کار نه تنها او را گرسنه می‌کند، بلکه باعث ضعف او خواهد شد، زیرا عضلات او در تلاش ناکام برای گرفتن طعمه ضعیف می‌شود. شیرها با [خوردن] گیاهان زنده نمی‌مانند – آنها گوشتخوار هستند. در حقیقت، هنگامی که شیرها ضعیف شوند و نتوانند فرار کنند، به هدفی برای شکارچیان دیگر تبدیل می‌شوند.

شبهه به این باید گفت وزیران آموزش و پرورش باید بر آنچه می‌خواهند بدست آورند خیلی متمرکز باشند و انرژی‌ها و منابع محدود خود را به «جنگ با نبردهای درست»^۴ بکار ببرند و «اصلی‌ترین چیزها را اصلی‌ترین چیزها»^۵ کنند. وزیران آموزش و پرورش باید خرد^۶ داشته باشند تا تصمیم بگیرند در دوره خود چه چیزهایی را می‌توانند بدست بیاورند و با پشتکار به دنبال اجرای موفق آن باشند. شیر تنها به این دلیل پادشاه است که بسیار راهبردی است!

من از رفتار شیر بینش دیگری نیز بدست آوردم. در زمان سافاری هدایت شده، رنجرها ما را با ماشین‌های روباز ۴X۴ از زمین‌های پهناور عبور دادند. به ما گفته شد در ماشین هرگز سرپا

1 African Safari
2 Lion Lesson
3 Antelope
4 Fight the Right Battles
5 Make the Main Thing the Main Thing
6 Wisdom

نایستیم و تا زمانی که نشسته‌ایم، حیوان حتی اگر دقیقاً کنار ماشین باشد، هرگز به ما حمله نخواهد کرد. به این دلیل که دید شیر با انسان متفاوت است. شیرها چیزها را به روشی که ما می‌بینیم، نمی‌بینند. به خاطر داشته باشید که دست‌اندرکاران شما چیزها را از چشم‌انداز شما نمی‌بینند. تا زمانی که در ماشین سافاری نشسته‌اید، شیر نمی‌تواند آدم‌های موجود در ماشین را ببیند. چشمان وی قبل از آنها، یک وسیله نقلیه بزرگ را می‌بیند. شیر حیوانات خشن‌تر یا بزرگ‌تر از خود را شکار نمی‌کند، بنابراین برای گرفتن ماشین نیز به خود زحمت نمی‌دهد، [بنابراین] درباره مصرف منابع خود راهبردی باشید. اما به محض اینکه فردی بخواهد خودش را از ماشین جدا کند، شیر وی را خواهد گرفت - همانطور که اخیراً برای یک توریست اتفاق افتاد، که بدون توجه به یادآوری رنجر، برای گرفتن عکس از ماشین سافاری بیرون پرید. به همین ترتیب، وزیران آموزش و پرورش باید ببینند که آنها بخش‌هایی از یک اجتماع بزرگ‌تر هستند. جایی برای تعبیر یا دستور کار شخصی وجود ندارد، بلکه علایق دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، والدین و جامعه در کل [مهم است] که دست‌اندرکاران کنار شما هستند.

از خواندن شما متشکرم. برای شما بهترین‌ها را آرزو می‌کنم.

منابع

- Lee, K.Y. (1966). Transcript of speech by the Prime Minister at a meeting with principals of schools at the Victoria Theatre on 29th August 1966. Singapore: National Archives of Singapore.
- Lee, K.Y. (1977). Speech by Prime Minister Lee Kuan Yew, in parliament on 23rd February 1977. Singapore: National Archives of Singapore.
- Tan, O.S., Low, E.L. and Hung, D. (2017). Lee Kuan Yew's Educational Legacy: The Challenges of Success. Singapore: Springer Nature.

واژه‌نامه

Apprenticeships	استادشاگردی	آزمایشگاه‌های علمی موبایلی	
Grit	استحکام	mobile science labs	
sophisticated induction	استقراء پیچیده	Beta-Testing	آزمون بتا
Extrapolating	استنتاج	endowment test	آزمون موهبت
Schools Plus	اسکولز پلاس		آسمان در حال فرو ریختن است
	اصلاح مقیاس وسیع	The Sky is Falling	
large-scale reform		the Asia Pacific	آسیا-اقیانوسیه
flagship reforms	اصلاحات پرچم‌دار		آموزش بعد از متوسطه، آموزش سطح سوم،
Trust	اعتماد	tertiary	آموزش گام سوم
	اعلامیه جهانی حقوق بشر	remedial education	آموزش جبرانی
the Universal Declaration of Human Rights		school-level education	آموزش در سطح مدرسه
lateral	افقی	School Education	آموزش مدرسه‌ای
public exposure	افکار عمومی	Global Education	آموزش و پرورش جهانی
	امتحان نهایی ملی	juncture	اتصال
A nation-wide school leaving exam		Delivery	ارائه، اجرا
	امتحان یکسان کشوری		ارتقاء گروهی یا دسته‌جمعی
the Unified State Exam (USE)		Social Promotion	
transitions	انتقال	System Level	ارشد نظام
Scale	اندازه	Adjunct Lecturer	استاد راهنما
human-centered	انسان‌محور		

ایده پرداز	opinion maker
ایستادن در سایه متخصصان	
برنامه‌های درسی هم عرض	Cross-curricular
برندسازی	branding
بزرگ و شیفته	MAD
بنیاد آموزش و پرورش برای مردم سالاری	Education for the Democracy Foundation
بومی‌های برزیل	Cariocas
بهداشت و تأمین اجتماعی	The Health and Social Protection
بیرونی	extrinsic
بیشتر فکر کردن	outthinking
پارادایم	Paradigm
پافشاری	Persistence
پایه	Basics
پداگوژی مبتنی بر پژوهش	research-informed pedagogy
پذیرش قبلی	internalize
پر زرق و برق	glossy
پژوهشگر بازدید کننده	visiting scholar
پشتیبان گیری	Backe Up
پلتفرم	platform
پنداشت	imagination
پیش بردن	drive
تجربه کردن	experimentation
تحول	transformation
تربیت	Training
تربیت در دوران کودکی	
بازار شاغلان	market of professionals
بازاندیشی	Reflection
بازسازی آموزش و پرورش	Education Rebuiltment
بازی حاصل جمع صفر، بازی برد- باخت	zero-sum game
بانک جهانی	World Bank
بدبینی	Cynicism
بدنه دانش آموزی	student body
برنامه استنتاجی	induction program
برنامه آموزش پیش دبستانی	early childhood education (ECE) program
برنامه درسی	curriculum
برنامه درسی ملی هسته‌ای	national core curriculum
برنامه سنجش بین‌المللی شایستگی‌های بزرگسالان (پیاک)	The Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC)
برنامه شاخص‌های نظام‌های آموزش و پرورش (اینس)	The Indicators of Education Systems (INES)
برنامه کارآموزی	internship program

corporatist vision		Early Childhood Development (NIEC)	
omni-channel	چند کاناله	teacher education	تربیت معلم
multistack	چند مرحله	rituals	تشریفات
the edges	حاشیه‌ها	teacher's image	تصویر معلم
Vocational	حرفه‌ای	large-scale change	تغییر مقیاس وسیع
Making Sense	حس کردن	permanent change	تغییر پایدار و دائمی
	حکمرانی آموزش و پرورش	constant flux	تغییرات پی‌درپی همیشگی
education governance		inspection	تفتیش
	حوزه انتخاباتی، هیئت مؤسس	firefighter tasks	تکالیف آتش‌نشانی
constituencie		Fragmentation	تکه‌تکه کردن
	حوزه‌های دارای نتیجه کلیدی	telescopic	تلسکوپی
Key Result Areas(KRAs)			تمایل طبیعی به حداکثرگرایی
wisdom	خرد	natural maximalist tendency	
Policy	خط‌مشی		تناسب آموزش و پرورش
Self-interested	خود راضی	The Relevance of Education	
Automatically	خود کار	GDP	تولید ناخالص ملی
Tacit Knowledge	دانش ضمنی	fantasy	توهم
	دانشکده آموزش و پرورش	Ambition	جاه‌طلبی
Graduate School of Education		WISE Prize	جایزه وایز
Harvard University	دانشگاه هاروارد	essay	جستار
Venture	سرمایه‌گذار		جمهوری را از نو ساختن
secretary	دبیر کل	Reinvent the republic	
	دبیر کل آموزش و پرورش		جنگ با نبردهای درست
Secretary of Education		fight the right battles	
lion lesson	درس شیر	flavor-of- the-month	چاشنی‌های ماهانه
intrinsic	درونی	vicious circle	چرخه معیوب
Stakeholder	دست‌اندرکار	Healthy cycles	چرخه‌های سالم
	دکل حفاری وایکینگ اقیانوس		چشم‌انداز بنگاه اقتصادی
the Ocean Viking drilling rig			

class structure	ساختار طبقاتی	Healthy dose	دوز سالم
Adaptive	سازگار شونده	eGov	دولت الکترونیک
	سازمان بین‌المللی کار	silos mentality	ذهنیت سیلو
the International Labour Organization (ILO)		vested interests	ذینفعان متفاوت
NGO	سازمان مردم‌نهاد	Strategy	راهبرد
	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی	formal	رسمی
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)			رویکرد اجزاء-سازنده
	سafari (سیاحت اکتشافی) افریقایی	building-block approach	رویکرد بزرگراهی
African Safari		high road approach	
Caretaker	سرپرست		رویکرد بسیار شخصی
Editor-in-Chief	سردبیر	personalized approach	
the Lead Editor	سرپرستار		رویکرد چارچوب منطقی
	سطح بالاتر، منطقه جغرافیایی	The Logical Framework Approach	
Catchment Area		Deficit Approach	رویکرد کمبود
school journey	سفر مدرسه		رویکرد مبتنی بر احتمالات
Learning Expedition	سفر یادگیری	possibilities-driven approach	
Assessments	سنجش	Leadership	رهبری
	سنجش استاندارد با اعتبار بالا	Teacher Leadership	رهبری معلم
standardized high-stakes assessment		intricacy	ریزه کاری
PISA	سنجش بین‌المللی دانش آموزان	Favela	زاغه، فاولا
Politics	سیاست	outsmarting	زرنگی کردن
competences	شایستگی	slow timelines	زمان‌بندی آهسته
	شاخص ملی کیفیت آموزش و پرورش	jingles	زنگ‌ها
IDEB data, the national index for education quality		down under	زیر دست
meritocratically	شایستگی	ecosystem	زیست‌بوم
jumpstart	شروع راه‌اندازی	viability	زیست‌پذیری
		Genre	ژانر

The Reflective Practitioner		inclusion	شمول
creches	کرشس، برنامه‌های پیش دبستانی	Lion-city	شهر - شیر
NOK	کرون نروژ		شیوه جهانی آموزش و پرورش
Silver Globe	کره نقره‌ای	the Education Global Practice	
Slavonic	کشورهای اسلاوی	rope	طناب
development grant	کمک مالی توسعه	Fair	عدالانه
Whole Child	کودک کامل	digit	عامل، عدد
history	گذشته	trademarks	علامت تجاری
Gordian Knot	گره گوردیان	Academic	علمی
Informed Dialogue	گفتگوی آگاهانه	Practicality	عملی بودن
Inter-American Dialogue	گفتگوی بین امریکایی	vertical	عمودی
matura	گواهی دوره متوسطه	Antelope	غزال
Recursive Model	الگوی بازگشتی	ICT	فناور، فناوری اطلاعات و ارتباطات
	الگوی رشد قدرتمند مدرسه	process-oriented	فرایند محوری
Powerful school growth model			سردسته تشویق کنندگان
rhetoric	لفاظی	cheerleader-in-chief	
Legacy	ماندگار، میراث	humility	فروتنی
Manifestation	مانیفست	Accidental Culture	فرهنگ تصادفی
	ماهیت خودتحقیقی	Philosophy	فلسفه
Self-Fulfilling Nature		Technical	فنی
	مجمع جهانی اقتصاد	Fordism	فوردیسم
the World Economic Forum		leadership capability	قابلیت رهبری
	محلله‌های خشونت آمیز	vigor	قدرت
Hostile Surroundings			قدرت سابقه
teacher educator	مدرس	the power of precedent	
School of Tomorrow	مدرسه فردا	Practitioner	کارگزار
Manager	مدیر		کارگزار فکور

fundamental discipline	موضوع پایه	Administrator	مدیر اجرایی
subject-specific	موضوع-محور		مدیر عملکرد بالا
	مهمترین کشورهای تولیدکننده نفت در	Director of High Performance	
MENA	خاورمیانه و شمال آفریقا	Minister's Secretariat	مدیر کل وزارتی
subjects of the country	مؤسسات کشور	principal	مدیر مدرسه
low-hanging fruit	میوه‌های دم‌دستی	digital government	مدیریت دیجیتال
unpopular	ناخوشایند	Coach	مربی
results-oriented	نتیجه-محور	Educator	مربی، آموزشی و پرورشی
Save the toddlers	نجات کودکان نوپا	mentoring	مربی‌گری
dropout rate	نرخ افت تحصیلی	federal center	مرکز فدرال
vacancy rate	نرخ بیکاری	Messy Problems	مسائل آشفته
Attendance rate	نرخ حضور	Haul	مسیر
retention rate	نرخ ماندگاری	Leadership pipeline	مسیر رهبری
	نظام آموزش بدو خدمت	vocational paths	مسیرهای حرفه‌ای
initial training system			مشاور دبیرخانه دولت
the VET system	نظام آموزش حرفه‌ای	Councilor of the Cabinet Secretariat	
education system	نظام آموزش و پرورش	sell	معامله
school system	نظام مدرسه‌ای	Vice Minister	معاون وزیر
Monitoring System	نظام پایش	Caring Teacher	معلم دلسوز
	نظام مدرسه‌ای شهری	Dedicated teacher	معلم ویژه
municipal school system		Benchmark	معیار
elevator theory	نظریه آسانسور	incumbents	مقامات مافوق
Theory of Change	نظریه تغییر	nation-building	ملت‌سازی
growth theory	نظریه رشد	Just	منصفانه
arrangement	نظم	reasonable	منطقی
Compensatory Role	نقش جبران‌کننده	Landscape	منظره
		mandatory discipline	موضوع اجباری

normative per capita financing (NPCF)		student retention	نگهداری دانش‌آموزان
helicopter	هلیکوپتر	Envoys	نمایندگان
Convergent	همگرا	Altruistic	نوع‌دوستانه
rote learning	یادگیری حافظه‌محور	technocratic profile	نیم‌رخ تکنوکرات
learning forward	یادگیری رو به جلو	Divergent	واگرا
stubbornly	یک‌دندگی	Mess	وضعیت آشفته
		Legacy Goal	هدف ماندگار
			هزینه سرانه هنجاری