

برزیل

مشارکت دادن جامعه بسط نوعی «مدیریت مدرسه محور» در

برداشتی از مصاحبه با Analuiza Machado^۱ وزیر آموزش و پرورش ایالت میناس گریس -

ترجمه: فاطمه فقیهی



بوده‌اند که مدنظر قرار می‌گرفته‌اند.

- هر تصمیمی درباره مدرسه باید در ایالت مرکزی بلوهو ریزنت^۲ اتخاذ می‌شد. لذا قدرت تصمیم‌گیری در آن ایالت متمرکز بود و تصمیمات از آنجا به مدارس منتقل می‌شد.
- شبکه مدارس ایالتی با شبکه مدارس شهری، هیچ‌گونه ارتباطی نداشتند، چنان‌که گویی از یکدیگر مجزا هستند.

در ۱۹۹۳، «یونیسیف» جایزه صلح کودکان برای آموزش و پرورش را به دلیل تلاش‌های بی‌سابقه ایالت میناس گریس برزیل در کاهش تکرار پایه تحصیلی و تمرکززدایی در نظام آموزشی، به دولت این ایالت اهدا کرد. این مقاله با استناد به مصاحبه وزیر آموزش و پرورش ایالت میناس گریس، این تلاش‌ها را توصیف می‌کند و توضیح می‌دهد که چگونه با آوردن جامعه به مدارس ابتدایی دولتی توانسته است آموزش کودکان را به طور اصولی بهبود بخشد.

نوآوری

مسئولان ایالت با تعیین پنج اولویت، یک برنامه پنج ماده‌ای برای حل مشکل ارائه کردند:

۱. تقویت مدیریت مدرسه با تمرکز بر مدیر و شورای مدرسه، که برای کمک به مدیر در اتخاذ تصمیمات مهم ایجاد می‌شود.
 ۲. تأمین استقلال مالی، مدیریتی و تربیتی برای مدارس، به طوری که آنها بتوانند روش خود را برای ارائه آموزش کیفی، با توجه به ظرفیت خود و براساس راهبرد و فرآیند برنامه‌ریزی خود اتخاذ نمایند.
 ۳. توسعه و ارتقای منابع انسانی شاغل در آموزش، به منظور اصلاح عملکرد آنها و تنظیم طرح شغلی جامع جهت تشویق کارکنان به ارتقای شغلی خود.
 ۴. ارزشیابی میزان استقلال در تدریس.
 ۵. ادغام شبکه‌های ایالتی و شهرداری به منظور دستیابی به یک شبکه واحد آموزش عمومی.
- کنگره همچنین به این نتیجه رسید که هر مدرسه باید حداقل استانداردها از نظر تعداد کتاب‌ها، کتابخانه، مواد و وسایل آموزشی و تربیت کارکنان آموزشی برای توسعه مهارت‌های آنان برخوردار باشد تا ساختار مدیریت مدرسه تغییر یابد.^۳

شوراهای مدرسه اجازه می‌دهند که جوامع محلی تصمیم بگیرند

مهم‌ترین دستاورد کنگره تشکیل شورای مدرسه، به عنوان ابزاری کمکی در مدیریت بود. هر مدرسه دارای شورایی است که زیر نظر مدیر مدرسه فعالیت می‌کند و اعضای آن عبارت‌اند از: شش عضو بیرون از مدرسه (دانش‌آموزان و والدین) و شش عضو از درون مدرسه (معلمان و کارکنان). چارچوب قانونی این شورا در ۱۹۹۱ به تصویب رسید. اما آنها عملاً کار خود را از ۱۹۹۲ آغاز کردند. امروزه مدیر نمی‌تواند به تنهایی درباره این که چگونه بودجه را هزینه کند، تصمیم بگیرد. بلکه باید در این باره در شورای مدرسه تصمیم‌گیری شود. طرفداران این برنامه معتقدند که استقلال مدیریت مدرسه مهم‌تر از پرداختن به موضوعات تربیتی است. والدین دانش‌آموزان در پاسخ این سؤال که چه نوع آموزشی را از مدرسه انتظار دارند، هیچ‌گاه دیدگاه روشنی نداشتند، اما هنگامی که جلسات تصمیم‌گیری مالی و نحوه هزینه‌ها تشکیل شد، آنها به

زمینه

در اواخر دهه ۱۹۸۰، برزیل و سایر کشورهای آمریکای لاتین فرآیند گسترش و نهادینه کردن مشارکت جامعه مدنی را در سطوح مختلف سازمانی آغاز کردند. در این فرآیند، راهکارهای مدیریتی نظام آموزشی فوق‌العاده متمرکز و دیوان سالار برزیل مورد بررسی قرار گرفت و در اوایل دهه ۱۹۹۰، جستجو برای یافتن راه‌های مشارکت فعال کاربران واقعی در برنامه‌ریزی و اجرا به طور جدی آغاز گردید. در برزیل، ایالت‌ها و شهرداری‌ها مسئولیت اجرای آموزش ابتدایی را، که از سن ۷ سالگی اجباری است، بر عهده دارند. با این وجود، تصمیمات مربوط به بودجه، برنامه درسی، ساعات کار معلمان و حداقل شرایط برای اشتغال به حرفه معلمی به طور مرکزی اتخاذ می‌شد و قدرت تصمیم‌گیری مدرسه و جامعه محلی بسیار محدود بود.

ایالت میناس گریس با ۸۵۰ منطقه شهرداری و ۱۵ میلیون جمعیت، واقع در جنوب شرقی برزیل، یکی از بزرگ‌ترین و پیشرفته‌ترین ایالت‌های این کشور به شمار می‌رود. ولی در ۱۹۹۰، تنها ۳۸ دانش‌آموز از هر ۱۰۰ دانش‌آموزی که در این ایالت وارد مدرسه ابتدایی شده بودند، سال اول را به پایان رساندند. مدرسان آموزش و پرورش در این ایالت، دانش‌آموزان را بی‌علاقه و بسیاری از آنها را تکرار کننده پایه‌های تحصیلی و در نهایت ترک‌کننده مدرسه و تحصیل توصیف کرده‌اند. بسیاری از مدارس تحت فشار سنگین دیوان سالاری متمرکز و نبودن مطالب آموزشی لازم و منابع کافی برای نگهداری و تعمیر، به طرز غم‌باری عملاً متروک شده بودند.

در اواخر دهه ۱۹۸۰، حرکتی به سوی استقلال دادن بیشتر به مدارس برای اصلاح کیفیت آموزش آغاز شد. وزیر آموزش و پرورش ایالت، کنگره‌ای درباره جهت‌های آینده سیاست‌های آموزشی در ایالت، با شرکت گروه کثیری از معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و والدین، تشکیل داد. یافته‌های اصلی به دست آمده از این کنگره تغییر رویکرد نسبت به مسایل آموزشی، یعنی تغییر تمرکز رویکردها از کارشناسان آموزشی، معلمان و متخصصان، به رویکرد استفاده از نقطه‌نظرهای بخش‌های دیگر جامعه و تأمین پاسخ‌هایی مناسب‌تر برای کمبودهای نظام آموزشی بود.

کنگره نتیجه گرفت که سه دلیل عمده زیر، علت شکست مدارس در میناس گریس بوده است:

- دانش‌آموزان کاربر اصلی آموزش و پرورش نبوده‌اند، در واقع آخرین کسی

آماده‌سازی برای کسب استقلال آموزشی

مدارس میناس گریس، در چنان وضع وخیمی بودند که ابتدا می‌بایست راه‌حلی برای موضوعات مدیریتی و مادی آنها از قبیل تهیه آب و امور مربوط به پاکیزگی در نظر گرفته می‌شد. اما از سال گذشته، وزارت آموزش و پرورش تمرکز خود را بر موضوعات آموزشی و خصوصاً بر برنامه تربیت معلم قرار داده است. در این راستا مهم‌ترین اقدامی که صورت گرفته اتخاذ راهکارهایی برای دادن آزادی بیشتر به مدارس است تا بتوانند مدرسه‌ها را به جامعه محلی تحویل دهند و خود تمهیدات لازم را برای مدیریت این گونه برنامه‌ها بر عهده بگیرد.

با اعتقاد به این حقیقت که مدیریت وموضوعات مالی اولین قدم در هر کار اصلاحی است، برنامه‌ریزان اکنون موضوعات آموزشی و تربیتی را به عنوان دومین قدم اصلاحات مورد توجه قرار داده‌اند و درصدد دادن این گونه استقلال به مدارس هستند. نظر اصلی در این اقدام دادن مسئولیت و اختیارات لازم به مدرسه برای ایجاد محیط یادگیری متناسب با زندگی روزمره دانش‌آموزان است. ولی تفویض اختیارات و استقلال آموزشی و تربیتی، اکنون که جامعه محلی مدارس از استقلال مالی و مدیریتی لازم برخوردار است، موجب تغییر کیفیت نخواهد شد، مگر آن که جوامع محلی خود ضرورت ایجاد تغییر و بالا بردن کیفیت آموزشی و تربیتی مدرسه را احساس و در راه تحقق آن اقدام نمایند.

وضعیت آموزشی در برزیل جریان عادی خودش را طی می‌کند، چون هیچ‌کس توجهی به مسائل مدیریتی ندارد. وقتی یک نظام آموزشی به مدیریت بی‌توجه باشد، پیشرفت‌های آموزشی و تربیتی به درستی صورت نمی‌گیرد. سه یا چهار سال قبل، همان زمان که مدرسه‌ها به حال خود رها بودند، هیچ فردی درباره بازدهی مدرسه‌ها حرفی نمی‌زد و اگر کسی پیشنهاد آموزشی و تربیتی جدیدی را مطرح می‌ساخت مردم می‌گفتند: «چه منظور؟ وقتی ما میز و نیمکت و مواد لازم برای آموزش نداریم، وقتی مدارس ما در وضعیت آشفته و درهم و برهمی قرار دارند، چه طور می‌خواهیم پیشنهاد آموزشی جدیدی را اشاعه دهیم؟»

اما امروز، که مدرسه‌ها تمیز و مرتب هستند، همه درباره کیفیت آموزشی صحبت می‌کنند. مردم باید متقاضی پیشرفت بشوند. استقلال و آزادی عمل چیزی است که مردم باید واقعاً آن را بخواهند.

ارزشیابی

برنامه ارزشیابی میناس گریس، برنامه‌ای است که به صورت آماری و سراسری برگزار نمی‌شود. هر مدرسه نقشه‌ای در اختیار دارد که موقعیت آن را در ارتباط با محله، شهر و کشور مشخص می‌کند. مسئولان آموزش و پرورش معتقدند که ارزشیابی نباید با هدف مقایسه با استانداردها صورت پذیرد، بلکه هر مدرسه باید نسبت به خودش، و نتایج هر

دور سوم، هر سه نفر کاندیدا برنامه‌های خود را برای آینده به جامعه محلی مدرسه ارائه می‌کنند و سپس رأی‌گیری در مورد انتخاب مدیر مدرسه به عمل می‌آید. در این رأی‌گیری دانش‌آموزان ۱۶ سال به بالا (و اخیراً ۱۴ سال به بالا) نیز می‌توانند شرکت کنند. مدیری که به این ترتیب انتخاب می‌شود از علاقه و پایبندی بیشتری نسبت به جامعه محلی مدرسه برخوردار خواهد بود. مدیر برای یک دوره سه ساله انتخاب می‌شود و اگر مایل باشد بار دیگر نیز به مدیریت انتخاب شود، باید سعی کند در دوران مدیریت خود رضایت اولیا، معلمان و دانش‌آموزان را کسب نماید.

ارزشیابی نباید با هدف مقایسه با استانداردها صورت پذیرد، بلکه هر مدرسه باید نسبت به خودش، و نتایج هر ارزشیابی با نتایج مدارس با مبادله تجربیات با یکدیگر، متوجه نیازهای آموزشی معلمان شده و خواستار برگزاری دوره‌های آموزشی برای آنان می‌شوند

اثرات

دو مطالعه مختلف، یکی توسط بانک جهانی و دیگری توسط وزارت آموزش و پرورش به اجرا گذاشته شده‌اند و هر دوی آنها تأیید کرده‌اند که از زمانی که جامعه به مدرسه آورده شده، مدارس پیشرفت کرده‌اند. ابتدا تصور می‌شد که مشارکت جامعه بیشترین تأثیر را روی مدارس طبقه متوسط خواهد داشت، اما مشخص شد که بیشترین تأثیر روی جوامع فقیرتر بوده است. در این جوامع نرخ ثبت نام دانش‌آموزان در مدرسه بالاترین افزایش را نشان داده است. در حالی که در ۱۹۹۰ تنها ۳۸ دانش‌آموز از هر ۱۰۰ دانش‌آموز ثبت‌نام شده سال اول ابتدایی را به پایان رسانده بودند، این رقم در ۱۹۹۴ به ۴۹ دانش‌آموز رسیده بود. و بالاخره بالاترین تأثیر روی تکرار پایه تحصیلی بود که از ۳۹ درصد در ۱۹۹۰ به ۱۹ درصد در ۱۹۹۴ کاهش یافته است. در ۱۹۹۰ بسیاری از مدارس وضعیت بسیار بدی داشتند، ولی اکنون مدرسه فقیر بسیار کم دیده می‌شود. در نظام متمرکز، شرکت‌هایی که برای دولت کارهای ساختمانی می‌کنند، در برابر خواسته‌های متعددی که وجود دارد با گرفتاری‌های اجرایی زیادی روبه‌رو هستند. هنگامی که منابع مستقیماً به مدارس اختصاص داده شوند، هزینه‌ها به یک سوم کاهش می‌یابد.

برخی از مدارس وارد مرحله بعدی اصلاحات شده‌اند و به تهیه و تعمیر تجهیزات خود پرداخته‌اند. چهره این مدارس به کلی تغییر کرده و اکنون تمیز و جذاب شده است و هیچ مدرسه‌ای بدون میز و نیمکت باقی نمانده است.

نتایج روشنی درباره نوع آموزش کودکانشان دست یافتند. لذا هنگامی که شورای مدرسه تشکیل می‌شود، والدین احساس می‌کنند که حرف آنها شنیده می‌شود. به این ترتیب مدرسه باید به خواسته‌های جامعه توجه کند.

زمانی که قرار است اعضای شورا انتخاب شوند، بسیاری از والدین برای عضویت کاندید می‌شوند و حتی تعداد زیادتری برای رأی دادن شرکت می‌کنند. جامعه احساس می‌کند که می‌تواند در تصمیم‌گیری مشارکت نماید. مطالعات نشان داده‌اند که بین میزان علاقه والدین و موفقیت کودکان همبستگی بالایی وجود دارد. هنگامی که والدین فعالانه در جلسات مدرسه یا در شورای مدرسه مشارکت می‌کنند و علاقمندان امور مدرسه را پیگیری می‌نمایند، عملکرد کودکان آنها توسعه می‌یابد.

در چنین وضعیتی، مدیران و معلمان در برابر والدین و دانش‌آموزان مسئولیت پاسخگویی بیشتری خواهند داشت. شوراهای مدرسه علاوه بر امور مالی، وظایف دیگری نیز بر عهده دارند. آن‌ها باید معیارها و ضوابط ارزشیابی معلمان را به تصویب برسانند. برنامه توسعه مدرسه^۴ که توسط مدرسه و جامعه برای پنج سال تنظیم می‌شود، توسط شورای مدرسه تهیه و به تصویب می‌رسد. معلمانی که می‌خواهند از مدرسه خود به مدرسه دیگری منتقل شوند، باید تأییدیه شورای مدرسه را داشته باشند. به طور کلی هر نوع تصمیمی که موجب تغییر در وضعیت مدرسه بشود باید به تأیید شورای مدرسه برسد.

قبل از راه‌اندازی شورای مدرسه، هر تصمیمی از طریق «بلوهوریزنت»، به مدارس ابلاغ می‌شد. مدارس معمولاً آن چیزی را که نیاز داشتند را دریافت نمی‌کردند، بلکه چیزهایی را که وزارتخانه تصور می‌کرد نیاز دارد، دریافت می‌کردند. به عنوان مثال اگر معلمی تقاضای انتقال به مدرسه دیگری می‌کرد، آخرین کسی که متوجه می‌شد، مدیر مدرسه بود که باید به سختی جانشینی برای معلم منتقل شده بیابد.

اکنون مدیران انتخاب می‌شوند

تغییر مهم دیگر در جهت انتخاب مدیران توسط جامعه محلی است. یکی از اولین گام‌ها در استقلال مدرسه، داشتن حق انتخاب مدیر است. از آنجا که ضوابط سیاسی همواره تعیین‌کننده مدیر بوده‌اند، حق انتخاب آنها نیز به جای جامعه و مدرسه، در اختیار مقامات مافوق بوده است که در انتخاب آنها به شرایط احراز یا منفعت دانش‌آموزان توجه چندانی مبذول نمی‌شد.

در حال حاضر در انتخاب مدیران، حق اولین دور انتخاب به اعضای جامعه محلی مدرسه (والدین و معلمان) اختصاص داده شده که در این دور، هر کس که به مدت دو سال در مدرسه کار کرده است می‌تواند کاندیدای مدیر شدن بشود. در دور دوم، معلمان شاغل در مدرسه از متقاضیان امتحانی به عمل می‌آورند. سه نفر اول این امتحان، که باید حداقل ۶۰ درصد از نمره را نیز آورده باشند، به مرحله سوم راه می‌یابند. در



ارزشیابی با نتایج ارزشیابی‌های پیشین مقایسه شود.

مدارس با مبادله تجربیات با یکدیگر، متوجه نیازهای آموزشی معلمان شده و خواستار برگزاری دوره‌هایی آموزشی برای آنان می‌شوند. سپس ادارات آموزش و پرورش با استفاده از زمینه‌های مورد نیاز مدرسه، چارچوب محتوایی دوره را آماده و همراه با بودجه مورد نیاز در اختیار مدرسه قرار می‌دهند. سپس مدرسه خود نسبت به برگزاری دوره آموزشی اقدام می‌نماید.

ارزشیابی از دانش‌آموزان تغییر نکرده است و به صورت آزمون‌های تستی صورت می‌گیرد. در آزمون‌های ارزشیابی آموزش ابتدایی سال قبل در پایه‌های چهارم و هشتم تحصیلی، ایالت میناس گریس در میان همه ایالت‌ها رتبه اول را کسب کرد، در حالی که این ایالت در آزمون ۱۹۹۰ رتبه هفتم را کسب کرده بود.

ادغام نظام‌های ایالتی و شهرداری

کار ادغام نظام‌های مدارس ایالتی و مدارس شهرداری از سال ۱۹۹۳، پس از شروع به کار شهرداران جدید آغاز شد. از هر منطقه شهرداری خواسته شد تا طرح آموزشی ادغامی با مدارس ایالتی را تدوین و نیازها و مشکلات هر منطقه را مورد بررسی قرار دهد. در بسیاری از مناطق، ظرفیت و امکانات لازم برای افزایش شبکه‌های مدارس در نظام شهرداری وجود داشت. در دو منطقه شمال و شمال شرق ایالت که تهیدست‌ترین قسمت بود، مدارس ایالتی بسیار کم و شبکه مدارس شهرداری زیاد بودند. از طرف دیگر، در منطقه جنوب ایالت میناس گریس، مدارس ایالتی زیاد و مدارس شهرداری کم بودند. هدف از ادغام دو نظام، کاستن تدریجی از مدارس نظام ایالتی و افزودن آنها بر نظام مدارس شهرداری است که از امکانات بیشتری برخوردارند. در تحقق این هدف مدارس شهرداری مورد بازرسی قرار گرفت و ارائه کمک‌ها و خدمات بیشتر به مناطقی که امکانات بالا و دانش‌آموز کم داشتند متوقف شد. به این طریق مناطق مرفه‌تر شهرداری موظف شدند که مدارس ایالتی بیشتری را تحت پوشش خود بگیرند. در نتیجه در حال حاضر مدارس تحت پوشش ایالت به ۷۵ درصد کاهش و مدارس تحت پوشش شهرداری‌ها به ۲۵ درصد افزایش یافته است.

در زمینه آموزش معلمان نیز، مدارس شهرداری موظف شده‌اند که معلمان مدارس ایالتی را در دوره‌های آموزشی معلمان مدارس خود بپذیرند. یکی از نتایج این ادغام، پرهیز از تأسیس مازاد بر نیاز مدرسه در بعضی مناطق است، زیرا پیش از این گاهی دیده می‌شد که هر دو نظام در یک محل اقدام به تأسیس مدرسه می‌کردند.

درس‌های آموخته شده

کارشناسان آموزشی معتقدند که پس از آغاز برنامه پنج ماده‌ای اصلاح مدارس در میناس گریس، تغییر نگرشی که در معلمان ایجاد شده عامل مهمی در کاهش نرخ تکرار پایه بوده

است.

در حال حاضر تقاضا برای آموزش متوسطه بسیار بالا رفته است و کارشناسان امیدوارند که توسعه آموزش متوسطه کیفیت آموزش را تحت الشعاع قرار ندهد. آنچه که وزیر آموزش و پرورش ایالت‌ها بر آن موافقت کرده‌اند این است که در دوره متوسطه لازم است آموزش شهروندی، که مهارت‌های مشارکت در بازار کار و نگرش انتقادی نسبت به جهان را در دانش‌آموزان ایجاد می‌کند ارائه شود. آموزش حرفه‌ای نیز باید در دوره متوسطه یا بلافاصله پس از آن (دوره فوق دیپلم) ارائه شود. ولی هرگز نباید جایگزین آموزش‌های نظری گردد.

وزیر آموزش و پرورش ایالت‌ها بر آن موافقت کرده‌اند که: در دوره متوسطه لازم است «آموزش شهروندی»، که مهارت‌های مشارکت در بازار کار و «نگرش انتقادی» نسبت به جهان را در دانش‌آموزان ایجاد می‌کند، باید به آنها ارائه کرد

بسیاری از کارشناسان معتقدند که:

مزیت اصلی برنامه پنج ماده‌ای «اصلاح مدارس» هزینه آن است، زیرا این برنامه بدون هیچ هزینه اضافی و تنها با مدیریت بهتر و مؤثرتر به اجرا درآمده است.

مردم در این برنامه احساس می‌کنند که مدارس واقعاً هم به جامعه و هم به آموزش و پرورش کل کشور تعلق دارند نه به یک دولت خاص. خبر مربوط به موفقیت برنامه میناس گریس،

در سراسر برزیل منتشر شده و نمایندگان ۲۴ ایالت برای مشاهده تغییرات به این ایالت آمده‌اند و از مسئولان آموزشی این ایالت مرتباً دعوت می‌شود به ایالت‌های دیگر سفر کنند. برخی از ایالت‌ها حرکت در جهت‌هایی مشابه را آغاز کرده‌اند، مثل: ادغام تدریجی مدارس ایالتی در مدارس شهرداری، تقویت موقعیت معلمان و ارتقای منابع انسانی. بسیاری از ایالت‌ها، روش‌های مشابهی را برای انتخاب مدیران (انتخاب دو مرحله‌ای) و ارزشیابی اتخاذ کرده‌اند. تقریباً همه ایالت‌ها شورای مدرسه را تشکیل داده‌اند و منابع را مستقیماً به مدارس اختصاص داده‌اند، هیچ یک از آنها از تدارکات متمرکز سود نمی‌برند. حتی دولت فدرال به این نتیجه رسیده است که بودجه ملی مربوط به توسعه آموزش و خریدهای تجهیزاتی را به خود مدارس اختصاص دهد. در مجموع حرکتی به سوی توانمندسازی مدارس و کاستن از قدرت وزارت آموزش و پرورش فدرال و وزارتخانه‌های ایالتی در جریان است.

پی‌نوشت:

۱- وزیر ایالتی آموزش و پرورش در ایالت Minas Gerais این مصاحبه در ۳۱ جولای ۱۹۹۶ توسط روزنامه یاتورس انجام شده است. مصاحبه اصلی در بولتن اخبار آموزشی، یونیسیف شماره‌های ۱۷ و ۱۸، مجلات ۳ و ۶ صفحه‌های ۲۹-۳۴ درج شده است.

۲- Belo- Horizonte

۳- در این زمینه پروژه‌ای با عنوان Pro- Qualidade با همکاری دولت و بانک جهانی به اجرا گذاشته شد.

۴- The School Development Plan