

۲۲ ۴۶۶۷

بسم الله الرحمن الرحيم

به محلمان اعتماد داریم

راهکار فنلاندی‌ها برای داشتن مدارس در کلاس جهانی

پرفسور پاسی سالبرگ و تیموتی واکر

با مقدمه اندی هارگریوز

مترجمان:

دکتر ابوالفضل بختیاری

عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان

سارا سلجوقی‌نژاد - حدیث خواجویی - نسرين محمدبیگی

پژوهشگران آموزشی

سرشناسه	: سالبرگ، پاسی Sahlberg, Pasi
عنوان و نام پدیدآور	: به معلمان اعتماد داریم: روش فنلاندی‌ها برای داشتن مدارس در کلاس جهانی / نویسندگان پاسی سالبرگ و تیموتی دی. واکر؛ با مقدمه اندی هارگریوز؛ مترجمان ابوالفضل بختیاری... (و دیگران).
مشخصات نشر	: یزد: تیک، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۴ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۴۹۶-۵۸-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
پادداشت	: عنوان اصلی: In teachers we trust: the Finnish way to world-class schools. ۲۰۲۰.
پادداشت	: مترجمان ابوالفضل بختیاری، سارا سلجوقی‌نژاد، حدیث خواجویی و نسرین محمدبیگی.
عنوان دیگر	: روش فنلاندی‌ها برای داشتن مدارس در کلاس جهانی.
موضوع	: تحولات آموزشی - ایالات متحده
موضوع	: Educational change - United States
موضوع	: تحولات آموزشی - فنلاند
موضوع	: Educational change - Finland
موضوع	: روابط معلم و مدیر - ایالات متحده
موضوع	: Teacher-administrator relationships - United States
موضوع	: روابط معلم و مدیر - فنلاند
موضوع	: Teacher-administrator relationships - Finland
موضوع	: آموزش و پرورش - ایالات متحده - هدف‌ها و نقش‌ها
موضوع	: Education - Aims and objectives - United States
موضوع	: آموزش و پرورش - فنلاند - هدف‌ها و نقش‌ها
موضوع	: Education - Aims and objectives - Finland
شناسه افزوده	: واکر، تیموتی دی.
شناسه افزوده	: Walker, Timothy D.
شناسه افزوده	: هارگریوز، اندی، ۱۹۵۱ - م.، مقدمه‌نویس
شناسه افزوده	: Hargreaves, Andy
شناسه افزوده	: بختیاری، ابوالفضل، ۱۳۴۵ - مترجم
ده بندی کنگره	: ۳۷۰/۹۷۳
ده بندی دیویی	: ۳۷۰/۹۷۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۵۳۱۷۵۱
طلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

به معلمان اعتماد داریم

روش فنلاندی‌ها برای داشتن مدارس در کلاس جهانی

تالیف: پرفسور پاسی سالبرگ و تیموتی واکر

ترجمه: دکتر ابوالفضل بختیاری، سارا سلجوقی‌نژاد، حدیث خواجویی و نسرین محمدبیگی

بازبینی: سیدحسین رضوی خوسفی

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۴۹۶-۵۸-۱

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

ناشر: انتشارات تیک با مشارکت انتشارات آوای نور

چاپ اول: ۱۴۰۰

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

وب‌گاه انتشارات تیک: WWW.TICKPUB.IR



مرکز پخش: انتشارات آوای نور

تهران: میدان انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ شهید وحید نظری، پ ۹۹، طبقه دوم تلفن ۶-۶۶۹۶۷۳۵۵ (۰۲۱) - ۰۹۱۳۳۵۷۸۲۵۷

© کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات تیک و مترجمان اثر محفوظ است؛ و هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و

تکثیر آن را به هر شکل اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... ندارد و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیشگفتار.....	أ
مقدمه	ج
فصل ۱: دو معلم	۳
فصل ۲: عامل ایکس فنلاندی	۲۵
فصل ۳: سیر تکاملی اعتماد	۴۵
فصل ۴: آموزش تفکر به معلمان	۷۱
فصل ۵: استاد پیشرفت نسل بعدی باشید	۸۳
فصل ۶: آزادی در چارچوب معین	۱۰۷
فصل ۷: فراگیران مسئولیت‌پذیر پرورش دهید	۱۲۹
فصل ۸: به صورت تیمی کار کنید	۱۴۷
فصل ۹: رهبری را به اشتراک بگذارید	۱۶۵
فصل ۱۰: به فرآیند اعتماد کنید	۱۸۳
سخن آخر	۱۹۹
پسگفتار: داستان اعتمادتان را بگویید	۲۰۷
سپاسگزاری	۲۲۵
منابع	۲۲۹

مقدمه

روزی که نوشتن این مقدمه را شروع کردم، برای برگزاری دو سخنرانی عمومی، از کانادا وارد ایالات متحده شده بودم. من و همسرم، دقیقاً یک سال پیش، بعد از ۱۶ سال کار و اقامت در ایالات متحده، به کشور متبوعمان کانادا بازگشتیم. این ۱۶ سال از بسیاری جهات برایمان معرکه بود. من و همسرم که در دهه ششم عمرمان به ایالات متحده رفتیم، شک داشتیم که اصلاً بتوانیم در آنجا دوستانی پیدا کنیم؛ اما حالا تعدادی از بهترین دوستانمان آمریکایی‌اند. با حمایت‌های عالی کالج بوستون و کمک‌های سخاوتمندانه‌شان در دوره تدریس پست کرسی برنان^۱، در پروژه‌های پژوهشی، کتاب‌های برنده جایزه، تدریس و بسیاری حوزه‌های دیگر، موفقیت‌های بزرگی به دست آوردیم. همچنین، آن قدر خوش اقبال بودیم که کل هشت سال ریاست جمهوری باراک اوباما را درک کردیم.

با این حال، یکی از دشوارترین جنبه‌های آمریکا ورود و خروج به این کشور است و این بار هم چیزی عوض نشده بود. وقتی مدارک را به افسر مهاجرت دادم، به پرونده‌ام نگاهی انداخت و کامپیوترش را بررسی کرد.

بالحنی بی‌ادبانه، پرسید: «هنوز گرین کارت داری؟»

گفتم: «نه دقیقاً یک سال پیش لب مرز تحویلش دادم».

تکه کاغذی به او دادم و گفتم: «این گواهی ترک کشورمه». این اصطلاح عجیب برای تصمیم به ترک کشور و چشم‌پوشی از حقوق کار و اقامت استفاده می‌شود. ترک به معنای عدم مسئولیت یا عدم تعهد است، یعنی کمی خجالت‌آور و حتی بی‌رحمانه یا نامهربانانه است. در قانون، ترک یعنی «رهاکردن، رفتن یا تخلیه ملک یا به

^۱ Brennan: ظاهرأ، منظور توماس مور برنان، از کشته‌شدگان حادثه‌ی ۱۱ سپتامبر، است که خانواده و دوستان وی، برای گرامیداشت یاد وی، بنیادی راه‌اندازی کرده‌اند که در زمینه پرداخت کمک‌هزینه تحصیلی به دانشجویان کالج بوستون فعالیت می‌کند. م.

حال خود رها کردن بچه». نکته اصلی همین است. ترک کشوری که ۱۶ سال در آن زندگی و نقش سازنده‌ای در جامعه و اقتصادش بازی کرده‌ای در واقع یعنی کشوری را ترک کنی که مثل بچه‌ات می‌ماند.

وصف خروج از ایالات متحده به اندازه وصف ورود به آن پر جزئیات است. وقتی برای اقامت به ایالات متحده آمده‌ای، ولی هنوز شهروند کامل نشده‌ای یا اصلاً نمی‌شوی، هویت از توی مدارک زل می‌زند به چشم‌هایت و اینجاست که خودت را «بیگانه» می‌بینی. مثل مزاحم ناخوانده‌ای از فضا، برای ورود باید به مجموعه کاملی از سؤالات، از جمله درباره ارتکاب نسل‌کشی، جواب بدهی. نمی‌دونم تا حالا کسی به این سؤال جواب «بله» داده است یا نه؛ شاید هم اعتراف کرده باشند «فقط کمی، اما اون ماجرا مربوط به خیلی وقت پیش بود». همه جواب «نه» می‌دهند (مگر آنکه نتوانند فرم را بخوانند)، اما باز هم باید جوابشان را بنویسند و بخوانند. در غیر این صورت، ممکن است انفجاری بشود و قبل از اینکه بفهمید، کل گونه‌ها منقرض شوند، مگر اینکه شک و شبهه‌ای وجود نداشته باشد.

افسر مهاجرت رو به من کرد و غرید که: «چرا می‌خواهی ببری؟» یک لحظه، کلماتی مثل «ترامپ»، «فلاکت» و کلمات مشابه دیگر به ذهنم خطور کرد؛ اما من کی باشم که خودنمایی کنم؟ هرچه نباشد، من در سرزمین بوریس جانسون و برگزیت به دنیا آمده و بزرگ شده‌ام و شهروند آن سرزمینم! برای همین، دیپلماتیک‌ترین جواب راست را به او گفتم: «سه تا از نوه‌هایم در اتاوا زندگی می‌کنن».

تصدیق کرد که «خب، دلیل خوبی به نظر میاد» و گذاشت بروم.

ورود و خروج به ایالات متحده فرآیندی مبتنی بر اعتماد پایین است. از همان ابتدا به شما مظنون‌اند. از استقبال با آغوش باز برای ورود به سرزمین آزادی و شجاعت، در آغوش کشیدن زندگی و آزادی و جستجوی شادکامی خبری نیست. در عوض تا زمانی

که خلافت ثابت نشود، فردی خبیث در نظر گرفته می‌شوید. همه عملاً مظنون هستند. در سال ۲۰۲۱، از این دست مسائل در فرهنگ اجرای قانون ایالات متحده بسیار دیده‌ایم. در حوزه امنیت نیز همین‌طور.

البته، در صورت وجود دلیل موجه، در عصر تروریسم و هواپیماربایی جهانی، اتخاذ تدابیر امنیتی فرودگاهی، استفاده از انواع فلزیاب و اسکنر بدن و مانند این‌ها کاملاً بجاست. تجهیزات امنیتی تقریباً در همه جای فرودگاه‌ها دیده می‌شود. با این حال، فناوری امنیتی نیست که کشور یا نظامی را از کشور یا نظام دیگر متمایز می‌کند، بلکه تمایزشان در رفتار افسران امنیتی است. در بیشتر کشورها، این افسران حرفه‌ای، مؤدب، نظام‌مند و ملاحظه‌کارند. اگر اشتباهی بکنید و مثلاً چاقوی سوئیسی‌تان را در کیفتان جا بگذارید (این اتفاق برای من افتاد)، فرض را بر اشتباهی می‌گذارند که سر زدنش از هر آدم عاقلی قابل انتظار است. خوب یادم است که در کپنهاگ پشت سر مرد محترمی بودم که پلیس فرودگاه از او خواسته بود محتوای چمدان دراز و باریکش را نشانشان بدهد. پلیس فرودگاه سر چمدان را باز کرد و یک شمشیر عتیقه تشریفاتی از آن بیرون کشید. چند لحظه سکوت برقرار شد و بعد افسر به آرامی رو به صاحب شمشیر کرد و گفت: «بد نیست ترتیب بازرسی چمدانتان را بدهید، قربان!».

ولی در ایالات متحده وضع طور دیگری است و احتمالاً، حتی قبل از اینکه وارد صف بازرسی بشوید، می‌توانید صدای مأموران را بشنوید. مثل سرجوخه‌هایی که دسته‌ای از سربازان نیروی دریایی را تمرین می‌دهند، دستورهایشان را فریاد زنان به گوش همه می‌رسانند: «باید هر چی مایعات داری دربیاری»، «مایعات باید داخل کیسه زیپ‌دار باشه»، «هر چی تلفن همراه، لپ‌تاپ و تجهیزات الکترونیک داری در بیار»، «کفش و کمر بندت رو در بیار»، «هر چی اشیای فلزی داخل جیب‌ت داری در بیار». ناگهان، متوجه می‌شوید که مسافر، شهروند یا حتی فردی با کمترین شأن انسانی

نیستی. رفتارشان طوری است که انگار زیردستی، مثل نوجوانی در سال‌های اولیه دبیرستان که آن قدر بی‌عرضه و خیره‌سر است که هر دستوری باید با بلندترین صدای ممکن به وی اعلام شود تا آن دستور را انجام بدهد.

نظام مبتنی بر اعتماد کم یا حتی بی‌اعتمادی این است. به مردم اعتماد نمی‌کنند که خودشان چیزهای لازم را از کیفشان دریاورند یا بخش‌های ضروری لباسشان را در زمان و به روش درست دریاورند. باید در خصوص ریزترین جزئیات، با بلندترین صدای ممکن، برایشان تعیین تکلیف کنند. تعجبی ندارد که سرانه وکیل در آمریکا بیشتر از هر کشور دیگری است. اگر اشتباهی پیش بیاید، ممکن است تحت پیگردتان قرار بدهند، مگر آنکه همه چیز صراحتاً و به صورت خالی از اشتباه نوشته یا گفته شود. همه این‌ها به شکل گری محیطی منجر می‌شود که عملاً تنش، استرس و احساس در خطر بودن را افزایش می‌دهد، در حالی که باید برعکس باشد.

اینکه کارکنان در باجه‌های بازرسی امنیتی یا در سازمان‌های دولتی که مثلاً برای دریافت کارت تأمین اجتماعی یا گواهی نامه رانندگی به آن‌ها مراجعه کرده‌اید، چطوری با شما برخورد می‌کنند موضوعی را در خصوص کل جامعه روشن می‌کند و آن سطح اعتماد است.

ایالات متحده، در مقایسه با سایر کشورهای توسعه‌یافته، به افراط در دو حوزه مرتبط دچار است: سطح نابرابری اقتصادی در این کشور یکی از بالاترین‌هاست؛ از طرف دیگر، نسبت به سایر کشورهای توسعه‌یافته، سطح اعتماد در اینجا در پایین‌ترین حد است. ریچارد ویلکینسون^۱ و کیت پیکت^۲، در کتاب‌های پرفروشی که با عنوان سطح روحیه و سطح داخلی نوشته‌اند، نشان می‌دهند که بالا بودن سطح نابرابری اقتصادی

^۱ Richard Wilkinson

^۲ Kate Pickett

پیامدهای اجتماعی منفی گسترده‌ای به دنبال دارد. در جاهایی مانند ایالات متحده و بریتانیا، افزایش نابرابری اقتصادی خودش را به صورت افزایش مصرف مواد مخدر و اعتیاد به الکل، اضطراب و افسردگی در سطحی نگران‌کننده، اختلالات تغذیه‌ای تهدیدکننده سلامت، سطح نگران‌کننده قلدری در مدارس و جرائم خشن در جامعه و سطح پایین اعتماد نشان می‌دهد. در کشورهای اسکاندیناوی و هلند اساساً خلاف این وضعیت حاکم است. در واقع، اگر می‌خواهید به رؤیای آمریکایی جامه عمل بپوشانید، به آمریکا نروید. این کشوریکی از پایین‌ترین سطوح تحرک اجتماعی جهان را دارد. اگر به دنبال تحرک اجتماعی و فرصتی برای موفقیت‌های فراوان هستید، صرف‌نظر از اینکه چه جور خانواده‌ای دارید، در نروژ، هلند، کانادا یا فنلاند (که موضوع اصلی این کتاب است) بخت بالاتری برای تحقق رؤیای آمریکایی خواهید داشت.

این تضادها در بسیاری از حوزه‌های زندگی قابل مشاهده است، اما بیایید فقط روی یکی از این‌ها، یعنی دوچرخه‌ها، تمرکز کنیم. از هر کدام از ساختمان‌های اداری آمستردام، روتردام یا اوترخت که پایین را نگاه کنید، دریایی از دوچرخه خواهید دید؛ بعضی‌هایشان در حرکت‌اند و خیلی‌هایشان در قفسه پارکینگ‌های عظیم که گاهی تعدادشان به صد دوچرخه می‌رسد، پارک شده‌اند. سرانه دوچرخه در هلند از همه کشورهای جهان بیشتر و تقریباً دو برابر کشور دوم، یعنی دانمارک، است. بچه‌ها، بزرگسالان، خانواده‌ها، کارگران، دانشجویان و همه مردم، در دسته‌های بزرگ، خیابان‌ها را با دوچرخه طی می‌کنند و عجیب اینکه تصادف هم نمی‌کنند.

اما تقریباً هیچ کدامشان کلاه ایمنی به سر ندارند. در آمریکا و حتی در کانادا (که گاهی کمی آمریکایی‌تر از آنی است که دوست دارد باشد)، چنین وضعیتی تقریباً قابل تصور نیست. اگر کودکان را ملزم به گذاشتن کلاه ایمنی نکنید، در مسئولیت

فرزندپروری خود کوتاهی کرده‌اید؛ این کوتاهی غالباً حتی به منزلهٔ قانون شکنی تلقی می‌شود.

چطور ممکن است که اتاق‌های اورژانس بیمارستان‌های هلند همیشه از کسانی که به خاطر بی‌مبالاتی و دوچرخه‌سواری بدون کلاه ایمنی، سر و دست و پایشان شکسته پر نمی‌شود؟ خب، دلیلش به وضعیت دوچرخه‌سواری در جامعه مربوط است. در هلند، دوچرخه‌سواری فعالیت روزمره است، فعالیتی فراگیر و ملایم که همه و همه می‌توانند انجامش بدهند. دوچرخه‌سواری فعالیت مداوم است. دوچرخه‌سواران بیرون می‌روند و از آب و هوا و تماشای مناظر اطراف لذت می‌برند و در عین حال، سلامت و تناسب اندام‌شان را حفظ می‌کنند و در این بین، شاید با دوچرخه‌سوار کناری‌شان هم گپی بزنند و همهٔ این‌ها بخشی از فعالیت روزمره‌شان است. دوچرخه‌سواری به لباس خاصی نیاز ندارد، یعنی می‌توانید با دامن یا کت و شلوار که پوشیده‌اید به مدرسه یا اداره رفت‌وآمد کنید. مثل پیاده‌روی یا دوی ملایم روی تردمیل است. خط‌ها و چراغ‌های ویژهٔ دوچرخه‌سواری همه‌جا دیده می‌شود. دوچرخه‌سواران، ماشین‌سواران و عابران پیاده همگی این خط‌ها و چراغ‌ها را رعایت می‌کنند و همه در فضای مشترکی که حضور دارند هوای یکدیگر را دارند. یکی از دلایلی که باعث شده هلند از نظر بسیاری از شاخص‌های شادکامی و رفاه (و ضمناً اعتماد) در سطح جهان در صدر باشد همین است.

در ایالات متحده، کمتر کسی با دوچرخه به محل کار می‌رود. این کار شبیه به ورزشی شاق است. دوچرخه‌سواران لباس‌هایشان را در کوله می‌گذارند و برای دوچرخه‌سواری با لباس‌های لایکرای^۱ تنگشان آماده می‌شوند؛ این لباس‌ها باعث می‌شود بدنشان لغزنده بشود، سرعت بگیرند و عرق کنند. به سرعت به محل کار

^۱ Lycra: پارچه‌ای که از نخ اسپاندکس تولید می‌شود و معمولاً در تولید لباس‌های ورزشی به کار گرفته می‌شود. م.

می‌روند و برمی‌گردند، از لابه‌لای ترافیک عبور می‌کنند، هر جا بتوانند چراغ‌ها را دور می‌زنند، از چراغ قرمز رد می‌شوند و وارد فرعی‌ها و حتی پیاده‌رو می‌شوند تا مجبور نباشند توقف کنند. ماشین‌سواران با خشم مشتشان را نشان دوچرخه‌سواران می‌دهند و دوچرخه‌سواران هم در مقابل، وقتی رانندگان اتومبیل مسیرشان را قطع می‌کنند یا بدون توجه در را باز می‌کنند، سر رانندگان فریاد می‌کشند. کل ماجرا، پرخاشگری و رقابت و دستخوش سرعت و قدرت است. هر کاربر جاده سعی می‌کند فضای سایر کاربران را بدزد. هیچ‌کس به دیگری آن قدر اعتماد ندارد که ملاحظه‌کار، مراقب یا قابل اعتماد باشد. در این جوامع، والدین حق ندارند که به فرزندانشان یا هر کس دیگری اعتماد کنند و معتقد باشند که امنیتشان فقط در صورت استفاده از کلاه کاسکت تأمین می‌شود. اگر در جامعه‌ای رقابت محور و خودمحور زندگی کنید که فکر و ذکرشان فقط سرعت و قدرت است، حماقت است که فرزندان یا حتی خودتان بدون حفاظت درست، سوار دوچرخه بشوید.

کتاب پاسی سالبرگ و تیموتی واکر اطلاعات بسیار خوبی درباره‌ی جوامع با سطح اعتماد پایین و بالا و نظام‌های آموزشی‌شان به دست می‌دهد. این کتاب از نگاه یکی از متخصصان دانشگاهی و سیاست‌گذاری فنلاند که در سطوح عالی ایالات متحده و بسیاری کشورهای دیگر کار کرده است و نیز از نگاه معلم و نویسنده‌ای آمریکایی که مسیر متفاوتی را برای تدریس در فنلاند در پیش گرفت، نوشته شده است. در این کتاب، دو کشور را هر دو شخص به دوروش بررسی می‌کنند و به نتایج فوق‌العاده‌ای می‌رسند. در نهایت، نویسندگان می‌گویند یکی از بزرگترین تفاوت‌های میان دو جامعه و جوامع مشابهشان در ماهیت و سطح اعتماد (اعتماد به بچه‌ها، بزرگسالان، فرآیندها، نهادهای دولتی و متخصصان) است.

البته، موضوع اصلی کتابشان آموزش و پرورش است. این که دو نوع جامعه به چه شکل اعتماد به آموزش و پرورش را حل و فصل می‌کنند؟ پیش از دهه ۱۹۸۰، یعنی زمانی که نابرابری کمتر و نهادهای دولتی قوی بودند، تحرک اجتماعی بیشتر بود و جوامع بیشتر دورهم جمع می‌شدند، اعتماد قطعاً در هر دو جامعه در سطح بالاتری بوده است. این طور نیست که آمریکایی هرگز اعتماد نکرده باشند، اما بسیاری، مانند رابرت پوتنم^۱، نویسنده بولینگ به تنهایی، معتقدند که آمریکایی‌ها اعتمادشان را از دست داده‌اند. در واقع، دوستان آمریکایی برجسته‌مان با تأسف خاطر از دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را به خاطر می‌آورند، یعنی دورانی که سطح نابرابری پایین‌تر، تحرک اجتماعی بالاتر و اجتماعات قوی‌تر و اعتماد راسخ‌تر بود. به اعتقاد سالبرگ و واکر، دلیل فروپاشی اعتماد در ایالات متحده (و بریتانیا)، نسبت به بسیاری از کشورهای دیگر، به تفاوت روش‌های کشورهای اسکاندیناوی و انگلوساکسون، از قبیل ایالات متحده و بریتانیا، در حل و فصل رکود اقتصادی دهه ۱۹۸۰ مربوط است.

مارگارت تاجر و رونالد ریگان، به پیروی از آگوستو پینوشه^۲ دیکتاتور شیلی، معتقد بودند که راه حل باز کردن بازارها، به عقب راندن حکومت، کاهش تدریجی حمایت‌های حکومت از اقشار آسیب‌پذیر، جایگزین کردن تولید با تأمین مالی و خدمات و دامن زدن به بی‌اعتمادی فعالانه به نهادهای دولتی و به‌ویژه آموزش و پرورش و دولت بزرگ^۳ معرفی کردن این نهادها است. رونالد ریگان کاهش سطح تدریجی استانداردهای آموزشی را به جنگ با ملت تشبیه می‌کرد. مارگارت تاجر از پوسترهایی با غلط املایی عمدی استفاده می‌کرد که در آن‌ها آمده بود دولت حزب کار «از عهده

^۱ Robert Putnam

^۲ Augusto Pinochet

^۳ Big Government

کاربرنمی آید». بعد از دهه ۱۹۸۰، رقابت مدارس خودگردان، مانند مدارس هیئت امنایی و آکادمی ها در بازار افزایش یافت و این رقابت در دوره رئیس جمهور کلینتون و تونی بلر، نخست وزیر بریتانیا، بیشتر هم شد و وقتی سرمایه گذاری در کالای عمومی کاهش یافت، مجریان تضمین کیفیت دیگر روی متخصصان و نهادهای دولتی سرمایه گذاری نکردند و در عوض به اقدامات مرتبط با آزمون و پاسخگویی رو آوردند. مدارس بیشتر و بیشتری ورشکست می شدند، به همین دلیل والدین این مدارس را رها می کردند و به آکادمی ها و مدارس هیئت امنایی نیمه خصوصی که برای سرمایه گذاران شان سود خلق می کردند، رو می آوردند. در دهه ۱۹۹۰، سوئد نیز نهایتاً از این روند تبعیت کرد و در ادامه به بزرگترین افت در نمرات برنامه بین المللی ارزیابی دانش آموزان کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)^۱ در دهه ۲۰۰۰ دچار شد.

همان طور که سالبرگ و واکر نشان می دهند، در همان زمان، فنلاند تصمیم گرفت مسیر دیگری در پیش بگیرد. فنلاندی ها که با وجود کمبود بودجه معترف بودند که آموزش و پرورش راه حل بلندمدت مشکلات اقتصادی شان است، تصمیم گرفتند از آزمون های استاندارد گسترده دوری کنند و ساختارهای بازرسی و پاسخگویی برون سازمانی را کنار بگذارند تا حرفه ای گرایي مورد نیاز را در میان مدارس خود تقویت کنند و در ادامه، وجوه صرفه جویی شده را در تربیت معلمان عالی سرمایه گذاری و شرایطی ایجاد کنند که این معلمان بتوانند در کنار هم به شکل مؤثری کار کنند. ایالات متحده و بریتانیا به سمت سلب اعتماد به متخصصان آموزش و پرورش و مدارس دولتی سنتی رفتند در حالی که فنلاند خلاف این عمل کرد و حالا نتیجه

^۱ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

کارشان در رتبه‌بندی‌های نسبی آن‌ها در نمرات آزمون‌های پیشرفت تحصیلی بین‌المللی‌شان کاملاً مشخص است.

با اینکه بدیهی است که باید بیشتر به کارکنان و متخصصان اعتماد کنیم، عمل کردن واقعی به این گفته آن قدرها هم بدیهی نیست. نقطه قوت واقعی این کتاب و جزئیات توصیفی ژرف آن که نشان می‌دهد اعتماد به چه شکل در کلاس‌ها، مدرسه‌ها، محله‌ها و خانواده‌ها شکل می‌گیرد، همین است.

در سال ۲۰۰۲، مقاله‌ای نوشتم که یکی از کم‌استنادترین مقالاتی از آب درآمد که تا به حال منتشر کرده‌ام. تقریباً، هیچ‌کسی از وجود این مقاله خبر ندارد. مشکل عنوان مقاله است. اسم مقاله را «تدریس و خیانت» گذاشتم. تصور می‌کردم عنوان هوشمندانه‌ای انتخاب کرده‌ام، ولی هیچ‌کس کلمات «تدریس» و «خیانت» را با هم جستجو نمی‌کند. جای تأسف است که این موضوع را پیش‌بینی نکرده بودم، چون خیانت به اندازه اعتماد مهم است، شاید هم بیشتر از آن. شکل‌گیری اعتماد ماه‌ها یا سال‌ها طول می‌کشد، ولی خیانت در یک چشم به هم زدن رخ می‌دهد. بسیاری از خیانت‌ها عمل عمدی ناشی از بی‌رحمی یا دغل‌کاری نیستند، بلکه اهمال‌های نسنجیده ناشی از تمرکز بر سایر اولویت‌ها یا سرآسیمگی محسوب می‌شوند. یکی از اجزای اصلی ایجاد اعتماد اجتناب از خیانت است و مقاله من متضمن راهنمایی‌هایی در خصوص چگونگی خیانت کردن بود.

در یکی از چندین مقاله‌ای که درباره نتایج مصاحبه‌هایی با ۵۰ معلم، در خصوص تجارب هیجانی‌شان در محل کارشان، نوشته شده است، توضیح می‌دهم که بخشی از زندگی هیجانی معلمان تجاربشان در خصوص اعتماد و نقطه مقابل آن، خیانت و به‌ویژه خیانت و اعتماد همکاران و مدیرانشان است. در این مقاله، نشان می‌دهم که

سه نوع خیانت وجود دارد. خیانت صلاحیتی^۱ زمانی رخ می‌دهد که همکاران یا مدیران تصور می‌کنند که معلمان قادر به انجام درست کارشان نیستند و صلاحیت یا تحصیلات لازم را برای این کار ندارند. خیانت قراردادی^۲ زمانی رخ می‌دهد که همکاران تصور می‌کنند معلمان طبق توافق عمل نکرده یا به سهم خود و آن قدر که باید تلاش نکرده‌اند. خیانت ارتباطی^۳ زمانی رخ می‌دهد که معلمان یا مدیران اطلاعات غلط می‌دهند، از تمجید یا دادن بازخورد غلط اجتناب می‌کنند یا با همکاران خود ارتباط برقرار نمی‌کنند. نکته اصلی تحلیل مقاله، شناسایی سه نوع خیانت نیست، بلکه نشان دادن این موضوع است که آنچه که مدیران و همکاران خیانت قراردادی یا صلاحیتی می‌دانند (به حد کافی تلاش نکردن یا درست انجام ندادن کارها) در اکثر موارد در واقع نتیجه خیانت ارتباطی (قضاوت کردن درباره مردم بدون درک اقدامات، انگیزه‌ها یا مسائل دیگر) است.

در این کتاب، بنابر نمونه‌های متداول ماهرانه‌ای در خصوص چگونگی ایجاد اعتماد آورده شود. نمونه محبوب خودم تجربه تیموتی را که در باره اتاق استراحت معلمان فنلاندی است؛ وی در ابتدا از بودن در آنجا احساس گناه می‌کرد، چون در آمریکا، با توجه به حجم بالای کار، گپ‌زدن سر فرصت در اتاق استراحت، آن هم چندین بار در روز، تفرنی کم ارزش محسوب و عمدتاً هدر دادن وقت ارزشمند تلقی می‌شود. با این حال، در فنلاند، تیموتی متوجه شد که زمانی که به این شکل با همکاران می‌گذارند نوعی سرمایه‌گذاری است، نه هدر دادن وقت؛ و این فرصتی بود برای ایجاد اعتماد و درک این موضوع که می‌توان مشکلات را در ادامه با هم حل کرد.

^۱ Competence betrayal

^۲ Contract betrayal

^۳ Communication betrayal

اما اعتماد فقط ارتباط و روابط نیست. سالبرگ و واکر نشان می‌دهند که افزایش اعتماد به بچه‌ها به افزایش درجات اعتماد (و ریسک) در زندگی خودشان، گشت‌وگذار مستقل در محله، مدیریت وقت خود و استفاده از ابزارهای بران بدون نظارت از نزدیک وابسته است. چنین اعتمادی، اعتماد اکتسابی، یعنی صرفاً اعتماد کردن به گروه کوچکی از نخبه‌ها یا متخصصان مدرسه به شرط کسب نتایج عالی، نیست. اعتماد امتیاز نیست. از جهاتی، نوعی از حقوق انسانی است، حداقل تا زمانی که اعتماد در نتیجهٔ تقلب، دزدی یا خشونت دچار آسیب جدی نشده باشد.

در ایالات متحده و نقاط دیگر جهان، پاسخگویی بالا به پایین موفقیت‌هایی را در حوزهٔ پیشرفت آموزشی پراپیمان تضمین کرده است. اصلاحات آموزشی در چند کشور، بجای ایجاد آهستهٔ اعتماد ارتباطی در میان جامعه و متخصصانش و در نهادهای دولتی، تمرکزشان روی نشان دادن نمونه‌های برجستهٔ خیانت قراردادی و صلاحیتی جعلی در میان به اصطلاح معلمان تنبل عضو اتحادیه‌ای است که در مدارس ظاهراً ورشکسته کار می‌کنند. جو سیاسی و رسانه‌ای حاکم نیز مدنظر است، چرا که با توهین و حمله به معلمان و با ترغیب والدین به کنار گذاشتن معلمان و رو آوردن به مؤسساتی که از این اضطراب و دلسردی والدین سود می‌برند، باعث خیانت به معلمان می‌شود. به‌ویژه در ایالات متحده و بریتانیا، سیاست‌مداران، دیوان‌سالاران و کارآفرینان تحمیل‌گر رشتهٔ اعتماد به مردم و معلمان را قطع کرده‌اند و قطع اعتماد برای جامعه مثل دل‌شکستگی برای فرد است.

غالباً، کار معلمان به حد کافی با دل‌شکستگی همراه است، چرا که بچه‌ها با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند که خود باعث ایجاد مشکلاتی در مدارس می‌شود. از همه مهم‌تر، معلمان نباید از رهبران نظام‌های پاسخگویی تنبیهی خیانت و بی‌اعتمادی ببینند. نظام‌های آموزشی که قاطعانه‌ترین و مؤثرترین واکنش‌ها را در قبال

کووید ۱۹ نشان دادند نظام‌هایی بودند که معلمان را اولین پاسخگویان معتمد در مقابل کودکان می‌دانستند که طی چند روز تعطیلی مدارس به سرعت با خانواده و بچه‌ها، به ویژه آسیب‌پذیرترینشان، تماس می‌گرفتند تا احوالشان را بپرسند، با کمک‌هایشان دلگرمشان کنند و بفهمند به چه منابعی برای یادگیری نیاز دارند. در کم بازده‌ترین نظام، به معلمان اعتماد نمی‌شد، آن‌ها نگران بودند که اگر نتوانند به همه بچه‌ها به صورت برابر پاسخ بدهند تحت پیگرد قرار بگیرند و معلمان، برای تماس با خانواده‌ها، باید حداقل دو هفته منتظر رسیدن مجوز دولت و طی شدن کاغذبازی‌های آموزش و پرورش منطقه می‌ماندند.

این کتاب نشان می‌دهد که اعتماد به معلمان یکی از مؤلفه‌های اصلی سرآمدی و رفاه آموزشی است؛ چنین معلمانی نه تنها می‌توانند هر طور مایلند تدریس کنند یا کاملاً مستقل باشند، بلکه می‌توانند در مقام متخصصان تحصیل کرده در کنار هم کار کنند و بچه‌هایی را که بهتر از هر کس دیگری می‌فهمند و می‌شناسند پرورش بدهند. بجای این خیال باطل که معلمان و مدارس دولتی به ما خیانت کرده‌اند، وقتش رسیده است که به پیروی از فنلاندی‌ها به متخصصان و نهادهای دولتی‌ای که به ما خدمت کرده‌اند اعتماد کنیم.

اندی هارگریوز

اتاوا، کانادا

جولای ۲۰۲۰