

## پاسخگویی در قبال یادگیری

چگونه معلمان و رهبران مدارس می توانند این مسئولیت را بر عهده بگیرند

داگلاس بی. ریوز

انجمن نظارت و توسعه برنامه درسی  
الکساندریا ایالت ویرجینیا USA

ریوز، داگلاس بی، 1953-.

پاسخگویی در قبال یادگیری: چگونه معلمان و رهبران مدارس می توانند این مسئولیت را بر عهده بگیرند / تالیف

د.بی. ریوز، ترجمه محمد حسنی .- ارومیه: دانشگاه ارومیه، 1397.

218ص: نمودار.- (انتشارات دانشگاه ارومیه، 260).

شابک: 3-53-8681-600-978.

کتابنامه.

1- آموزش و پرورش- ایالات متحده - مسئولیت پذیری. الف. حسنی، محمد، مترجم. ب. عنوان. ج. فروست.

شماره ملی: 5569973—رده کنگره: LB، 806/22، 2پ9ر، 1397.

---

عنوان: پاسخگویی در قبال یادگیری

نویسنده: د.بی. ریوز

مترجم: محمد حسنی

ناشر: دانشگاه ارومیه

سال نشر: 1397

سری انتشارات: 260

شابک: 3-53-8681-600-978

تقديم به آكس

## پاسخگویی در قبال یادگیری

چگونه معلمان و رهبران مدارس می توانند این مسئولیت را بر عهده بگیرند

- ..... تقدیر و تشکر
- ..... مقدمه
- 1- «کلمه پاسخگویی»: چرا افراد از پاسخگویی بیزارند و شما درباره آن چه کاری را می توانید انجام دهید.
- .....
- 2- الزامات پاسخگویی: شناسایی و سنجش فعالیت های تدریس
- .....
- 3- معلم پاسخگو
- 4- توانمندسازی معلمان: پاسخگویی از پائین به بالا
- 5- چشم اندازی از یک ناحیه آموزشی
- 6- دیدگاه سیاستگذاران
- 7- در نظر گرفتن همزمان استانداردها، اندازه گیری و پاسخگویی
- .....
- پیوست A: نمونه ای از یک سیستم پاسخگویی جامع
- .....
- پیوست B: ابزار لازم برای تدوین و اجرای یک سیستم پاسخگو
- .....
- پیوست C: اطلاعات برقراری ارتباط با گروههای ایالتی آموزش و پرورش و دیگر سازمانها
- .....
- ..... منابع
- ..... نمایه
- ..... درباره نویسنده

## تقدیر و تشکر

اولین دین من، تقدیر و تشکر از هزاران معلم، رهبر، اعضای انجمن، نویسندگان، سیاستگذار و همکارانی است که تمایل داشته اند تا بنده را با موضوع پاسخگویی آموزشی درگیر نمایند. چون آنها وقت و انرژی صرف کردند تا مرا با دیدگاههای برانگیزنده خود برای راه حل های اجرایی به چالش بکشند. من علاقمند شدم تا پیش فرض هایم را مجدداً "بیازمایم، اشتباهاتم را بپذیرم و به فعالیت های ناچیز بسنده ننمایم. آنها مرا از عالم رویا هشیار کردند و هر روز مرا با واقعیت هایی همچون بحرانهای مالی، کارکنان خسته، دانش آموزان، والدین و حتی برخی مربیان بی انگیزه مواجه کردند. در میان این همه واقعیت ناخوشایند، آنها هم چنین مطالعات موردی جالب توجه ای از موفقیت را از مکانهایی که احتمال موفقیتشان بعید به نظر می رسد به من ارائه داده اند. همانطوری که واقعیت های ناگوار مرا به چالش می کشند، در عین حال داستان این موفقیت ها، به من امید و شور و شوق می دهد.

این کتاب اولین همکاری من را با ASCD نشان می دهد. ناشری که برای مربیان سراسر جهان برخی از مهم ترین کتابهای چند دهه اخیر را ارائه کرده است. من به همکاری با این شرکت افتخار می کنم. همچنانکه همیشه ایسموند هارمس ورث<sup>۱</sup> از آژانس ادبی زکری شوستر هارمس ورث<sup>۲</sup> در تمامی مراحل این همکاری تمایل داشت تا کارها به آرامی و دقیق انجام گیرند.

پاورقی ها و فهرست منابع متأسفانه ابزاری ناکافی برای اذعان کردن به این دین معنوی که من مرهون تعداد زیادی از اندیشمندانی که مرا به این رشته رهنمون و هدایت نمودند، می باشد. من بوسیله محققان زیر به طور ویژه تحت تأثیر قرار گرفته ام. بعضی از کسانی که در این کتاب نام برده می شوند و بقیه کسانی که نوشت های من را تا حدی تحت تأثیر قرار دادند که مطالب آن بسیار فراتر از یک پاورقی گسترش یافت: ان بریانت، لاکمی مک کورمیک کالکینز، لیندا دارلینگ هاموند، دانیل گلن، آیودری کلین سیسر، رابرت مارزانو، آلن مور، مایک شموکر و گرانت ویگینس.

---

1. Esmond Harmsworth

2. Zachary Shuster Harmsworth Literacy Agency

همکاران من در مرکز سنجش عملکرد<sup>۳</sup>، بخشی از کل پروژه ای هستند که کسب اعتبار قابل ملاحظه ای از آن، فراتر از تلاش های فردی من موثر بوده اند. در مورد این کتاب به طور اخص مدیون کتی شولکین<sup>۴</sup> هستم. کسی که کارهای مربوط به پیوست ها و منابع را که برای اتمام به موقع پروژه ضروری بودند انجام دادند. لاری نیس ورث، الین آلیسون، آرلانا بدارد، جان کریستینسون، دنا داویس، چریل دانکل، تونی فلچ، میشل لی تنر، دیوناگل الاین رابینز-هریس، استیسی اسکات، ارل شور، جیل انزیکر- لوئیس، مایک وایت، استیو وایت، نان وودسون و دیگر همکارانم در مرکز نه تنها به ایده من درباره پاسخگویی، بلکه به رشد عقلی روزانه ام هم کمک کرده اند. آن فنسک<sup>۵</sup>، مدیر اجرایی مرکز، و همکاران ما هر سال بیش از هزار کار پیشرفت حرفه ای برای صدها هزار مربی و رهبر مدرسه ارائه می کنند. تشکر صمیمانه خود را به سارا آبراهام سون، جرج اتکینز، کن بنیقنیر، ملیسا بلوندن، نان کالدول، لورا داویس، آنگی هوداپ، مت ماینی و دی راجر تقدیم می کنم.

خانواده ام در طول دوران تدریس، مسافرت، اشتغال و خستگی زیاد، مرا مورد حمایت خود قرار داده اند. جیمز، جولیا، بروکس و شلی غیبت هایم را بخشیده و شور و هیجان مرا به بچه ها، مدارس و کتابها برآورده می کنند. الکس کسی که این کتاب به مناسبت شانزدهمین سال تولدش که مصادف گردیده با چاپ شانزدهمین کتاب من به او تقدیم می گردد.

داگلاس ریوز  
اسومپ اسکات، ماساچوست

---

<sup>3</sup> . Performance Assesment

<sup>4</sup> . Cathy Shulkin

<sup>5</sup> . Anne Fenske

## مقدمه

معلمان و رهبران آموزشی افرادی بسیار پر مشغله هستند و با تقاضا برای کار بیشتر و نتایج بهتر با منابع کم - و کمبود زمان روبرو هستند. شما در چند پاراگراف بعدی متوجه خواهید شد که آیا این کتاب باعث ارزشمند شدن وقت شما می شود، یا خیر. اجازه بدهید که مستقیماً" به اصل موضوع بپردازم. پاسخگویی برای یادگیری، معلمان و رهبران را به توانایی تغییر دادن سیاست های آموزشی از پاسخگویی مخرب و تضعیف کننده روحیه به تصمیماتی سازنده و معنادار در کلاس درس، مدرسه و منطقه آموزشی مجهز می نماید. شما نیازی نیست که منتظر تغییرات جدیدی در سطح فدرال و ایالتی (استانی و ملی) باشید. این کتاب درباره آنچه که شما می توانید جهت بهبود یادگیری، تدریس و رهبری انجام دهید، می باشد. گرچه من به نقشی که رهبران ارشد، اعضای انجمن و سیاستگذاران در آموزش و پرورش ایفا می کنند، احترام می گذارم (فصل 6 را مشاهده کنید). واقعیت صریح و روشن این است که پاسخگویی برای یادگیری در کلاس درس اتفاق می افتد.

شکست های سنتی در پاسخگویی آموزشی، نتیجه فقدان دانش و اراده نیستند. ما می دانیم چه کاری انجام دهیم، با این وجود دهه ها پژوهش و اصلاحات در ارتباط دادن بین نیت رهبری با واقعیت کلاس درس به شکست

منجر شده اند. این «شکاف بین نظر و عمل» ( ففر و سوت، 2000 ) بندرت منحصر به آموزش و پرورش است. تجارت، سازمانهای غیر انتفاعی، سازمانهای بهداشتی و مؤسسات مذهبی همه از شکاف بین نیت و واقعیت رنج می برند. علت فقط بی تفاوتی و سستی و تنبلی نیست، با این وجود بسیاری از ابتکارات با آن مفروضات شروع می شوند. اگر ارائه درس به اندازه کافی ترغیب کننده بود، اگر پاداشها به اندازه کافی ارزشمند بودند، اگر تنبیه ها به اندازه کافی سخت و شدید بودند، در این صورت عقلانیت حاکم شده، در نتیجه عوامل اجرایی به آینده امیدوار میشوند و بالاخره از اهداف این آموزش ها پیروی خواهند نمود. اگر نیات صادقانه برای موفقیت کافی بودند، در این صورت دور نمای اصلاحات آموزشی توسط رهبران و سیاستگذارانی ناکارآمد از هم پاشیده نمی گردیدند. هیات آموزشی استاندارد های تحصیلی را پذیرفته و رسماً قول دادند که همه بچه ها آنها را کسب خواهند کرد. هیچ اتفاقی در کلاس درس نیفتاد. مدیران نسخه جدیدی از بیانیه را همراه با ارزشهای اصلی و یک رسالت سازمانی که تمامی کارکنان مشتاقانه آن را دنبال کنند را اعلام کردند. هیچ اتفاقی در کلاس درس نیفتاد. میلیونها دلار برای تکنولوژی جدید هزینه گردید. هیچ اتفاقی در کلاس درس نیفتاد. برنامه های توسعه شایستگی کارکنان تنظیم گردید. تا جائیکه معلمان - همچون حیوانات سیرک - برای اجرای فعالیتهای جدید «آموزش ببینند». گرچه صندلی ها بر اساس وظیفه اداری در طول دوره آموزشی پر بودند، هیچ اتفاقی در کلاس درس نیفتاد. سرخوردگی ناشی از شکست سازمانی نهایتاً سیاستگذاران را مجاب نمود که پاسخ اساسی **پاسخگویی** است. سیستم های مدارس و ساختمان ها بصورت جداگانه ارزیابی و رتبه بندی شدند. مجازات ها - شامل از دست دادن شغل، واگذاری مجدد تکالیف، و پاداش ها شامل هزاران دلار در قالب پرداخت فوق العاده، مشوق ها و تهدید کننده های جایگزین، پیشنهاد شدند. چون سیاست های پاسخگویی تا حد استفاده ناشیانه ای از تجهیزات ناکارآمد تقلیل یافته بودند. با این وجود علیرغم این همه سخن سنجی، تهدید و تعهدها، هیچ اتفاقی در کلاس درس نیفتاد.

این کتاب درباره ایجاد روحیه اطاعت و پیروی از طریق مجموعه ای از تهدید ها و راهنمایی ها نیست. بلکه این کتاب با این فرض اساسی شروع می شود که مربیان و رهبران مدارس می خواهند موفق باشند. بعلاوه افراد حرفه ای در تجسم و دورنمای اجرای چنین برنامه هایی تصور مثبتی ندارد. خصوصاً اگر این برنامه ها با یک سری از برنامه های از پیش تایید شده، در همان محدوده زمانی جایگزین شوند. آنچه این کتاب در اختیار می گذارد یک دستور العمل و برنامه تجویزی بیرونی برای موفقیت نیست، بلکه روشی برای ایجاد یک برنامه تجویزی مبتنی بر داده ها و مشاهدات و مستندات مربوط به اثربخش ترین اقدامات خودتان می

---



با شد. اسکار وایلد<sup>7</sup> تا حدودی اغراق کرد وقتی که گفت: «آموزش و پرورش یک فعالیت تحسین برانگیز است، اما بهتر است که گهگاهی به یاد داشته باشیم، آنچه را که ارزش دانستن را ندارد، نمی توان تدریس کرد». این به این معنی نیست که من پژوهش های بیرونی و مطالعات رسمی را رد می کنم. بر عکس من روی کارهای بنیادی پژوهشگرانی همچون روبرت مارزانو<sup>1</sup> (2003) که حاصل 35 سال پژوهش آموزشی است، قویا متکی هستیم. من و همکارانم در مرکز سنجش عملکرد سعی کرده ایم تا هر چند گام کوچکی را در پژوهشهای مربوط به اثربخشی مدرسه برداشته باشیم. اما بدون کاربرد نتایج چنین پژوهشهایی در کلاس درس، تلاشهایمان بیهوده و سرسری خواهد بود.

دو روش به کاربرد اثربخش پژوهشها منجر می شود. روش اول، دستور العملهای غیر ماهرانه که در آن ایده های ظریف محققان در قالب نسخه های نهایی، با کمترین تفاوت در متن دست نویس آن تحویل گردد و این زمانی بسیار بیشتر موفق خواهد بود که برای افراد در دسر و برداشت های مبهم و نگران کننده به وجود نیاورند. دوم فرآیند بررسی، کشف و کاربرد شخصی است. در اولین فرآیند، معلمان با خشم و عصبانیت می گویند «فقط به ما بگویید چه کاری انجام دهیم!» در دومین فرآیند، معلمان می گویند، «بیایید دوباره تلاش کنیم، آن را آزمایش کنیم، روی آن فکر کنیم و آن را اصلاح کنیم. ما نیاز داریم این کار را برای شاگردانمان میسر و ممکن سازیم، ما باید تشخیص بدهیم که این یک مدرسه است نه یک کارخانه.» بنابراین این کتاب «پاسخگویی دانش آموز مدار» را بعنوان یک جایگزین سازنده برای سیستم های گرد آوری داده ها و گزارش دهی معرفی می کند که امروزه بعنوان پاسخگویی آموزشی خود نمایی می کند .

یک سؤال منصفانه و منطقی این است که چرا معلمان بایستی در هر شرایطی پاسخگو باشند. بعد از همه این حرف ها، آیا پاسخگویی آموزشی چیزی نیست که به طور سنتی توسط معلمان، انجام شده است؟، نقش آنها به طور سنتی آن است که دستورات اداره مرکزی را اجرا نمایند. در این مورد کنایه ای به ذهن می رسد: پاسخگویی واقعی تر زمانی اتفاق می افتد که معلمان فعالانه در توسعه، پالایش و گزارش دادن پاسخگویی مشارکت می کنند. آنرا تناقض دستورالعمل بنامید. رهبران درگیر دستورالعمل ها هستند، زیرا آنان معتقدند که این روش، پاسخگویی بیشتری را ایجاد خواهد کرد. در واقع، افزایش فرامین و دستورالعمل ها، کاهش بیشتر پاسخگویی را به دنبال خواهد داشت. معلمان پاسخ می دهند «مطمئنا ما آن را انجام خواهیم داد.» اما آنها دستورات را بدون اشتیاق و مشارکت انجام می دهند. احتمالا<sup>2</sup> این منجر خواهد شد که دانش آموزان اطمینان کمی به معتمدترین فرد بزرگسال در زندگی شان

---

7. Oscar Wilde

یعنی معلمان داشته باشند. دستورات و فرامین کمتر یقیناً ایجاد خطر می کند. بدون دستورالعمل خاص، تنوع، عدم یکنواختی و قضاوت های شخصی اتفاق خواهند افتاد. همچنین در غیاب دستورالعمل خاص، فرصت کشف، اشتیاق، فداکاری، اشتراک در موفقیت، پافشاری های بی وقفه، علیرغم چالشهای فوق العاده به وجود می آیند. پاسخگویی کمتر بخش ثانوی تناقض پاسخگویی است، این پاسخگویی اصلی و واقعی است. به عبارتی این پاسخگویی برای یادگیری است.

# 1

**«کلمه پاسخگویی»: چرا افراد از پاسخگویی بیزارند و شما درباره آن چه کاری را می توانید انجام دهید.**

برای تعداد زیادی از مربیان، پاسخگویی یک کلمه زشت و ناخوشایند می باشد. حتی یک مدیر برای من توصیه کرد که این «واژه» را بکار نبرم، زیرا از نظر احساسی و هیجانی در منطقه او یک اصطلاح نامناسب به شمار می آید. تعجب نکنید. تقریباً در تمامی نظام مدارس دنیا، معنای پاسخگویی مجموعه ای مفصل تر از نمرات آزمون به شمار می آید. پیش فرض رایج و متداول این است که گزارش نمرات آزمون تحت عنوان میانگین های کلاس، تنها روش پاسخگو نگهداشتن معلمان هستند. البته معلمان می دانند که کار آنان بسیار پیچیده تر از آن چیزی است که بتوان بوسیله عملکرد دانش آموزان با یک آزمون واحد اندازه گیری شود و آنها آگاهانه از این تصور سطحی که برنامه ریزی وسیع درسی، انرژی خلاق و توجه به نیازهای فردی دانش آموزان را می توان در یک نمره خلاصه نمود، باعث رنجش خاطرشان می گردد.

ما بعنوان مربی دو انتخاب پیش رو داریم. می توانیم از سیستم به امید اینکه استاندارد ها و اندازه گیر ها زود گذر و موقتی هستند، انتقاد و عیب جویی کنیم، یا میتوانیم کارهایمان را با تعریف مجدد بنیادی از پاسخگویی آموزشی، هدایت نماییم. ما می توانیم منتظر سیاستگذارانی باشیم که طرحهای پاسخگویی کلی نگر را توسعه دهند (ریوز<sup>8</sup>، 2002 b)، یا می توانیم فراتر از الزامات سیستم های پاسخگویی رایج و متداول گام برداریم. ایده اصلی کتاب حاضر این است که اگر معلمان پاسخگویی را بپذیرند، آنها می توانند بطور اساسی در بهتر شدن سیاستهای آموزشی، موثر واقع شوند. اگر معلمان بطور منظم فعالیت های حرفه ای خود و تأثیر آنها بر روی پیشرفت و موفقیت دانش آموزان را امتحان کنند، سرانجام نتایج چنین تحلیل های منطقی و فکورانه، پاسخگویی آموزشی را از یک مسیر آشفته و مخرب به یک نیروی سازنده و تحول گرا در آموزش و پرورش تغییر خواهد داد.

### پاسخگویی دانش آموز محور

در فصل های بعد به طور اساسی به تفاوت پاسخگویی مبتنی بر دانش آموز با مدل های سنتی که صرفاً بر نمرات آزمون تکیه می کنند، خواهیم پرداخت. اصطلاحات «پاسخگویی دانش آموز محور»<sup>9</sup> یا «پاسخگویی کل گرا»<sup>10</sup> اشاره به سیستمی است که نه تنها نمرات پیشرفت تحصیلی، بلکه اطلاعات خاص و ویژه را در مورد برنامه ریزی درسی، فعالیت های تدریس و اقدامات رهبری را در بر می گیرد. به علاوه یک سیستم دانش آموز محور تعادل بین شاخص

---

<sup>8</sup>. Reeves

<sup>9</sup>. student-centered accountability

<sup>10</sup>. holistic accountability

های کمی و کیفی را شامل می‌گردد - داستان فراتر از نمره است. بالاخره، پاسخگویی مبتنی بر دانش آموز متمرکز بر پیشرفت های فردی دانش آموزان می باشد و صرفاً متکی بر میانگین عده کثیری از دانش آموزان نمی باشد که ممکن است در نیازهای یادگیری، راهبردهای تدریس، الگوی های مشارکت و متغیرهای دیگری که عملکرد آنان را در آزمون تحت تاثیر قرار می دهند، شبیه همدیگر باشند یا نباشند. حائز اهمیت است که پاسخگویی مبتنی بر دانش آموز نمرات آزمون را نادیده نمی گیرد بلکه جایگاهی را که در پاسخگویی سنتی برای آن قایل هستند را در نظر نمی گیرد. تنها وقتی که رهبران اجتماع، کادر اداری، مدیران، والدین و معلمان محتوای پاسخگویی را درک نمایند، آنها بهتر معنای اعدادی را که در روزنامه های محلی منتشر می شود را درک کنند.

چالش فوری برای پاسخگویی مبتنی بر دانش آموز معمولاً<sup>11</sup> توسط افرادی که چنین بیاناتی دارند، بیان می شود: مردم به چیزی جز نمرات توجه نخواهند کرد - هیچ کس به چیزی جز نتیجه نهایی علاقه مند نیست!« خوشبختانه وقایع اخیر پاسخ قانع کننده ای را برای این منطق فراهم کرده است. سقوط ناگهانی شرکتها در سالهای اولیه قرن 21 شواهد قوی برای حمایت از این ایده فراهم می آورد که اعداد به تنهایی - «نتیجه نهایی و ضرب المثل گونه - تمام داستان را در مورد کسب و کار و اینکه در آموزش و پرورش بهتر از آن انجام می گیرد را به ما نمی گویند. هر معلمی می داند که ارائه داده بدون درک عمیق دلایل و علل اساسی، بطور تحلیلی مردود است. با این همه، "انرون"<sup>11</sup> اعداد بزرگی داشت و اکنون تعدادی زیادی از بازنشسته ها تاسف می خورند که آنها داستان (ماورای) پشت اعداد را بهتر درک نکردند. افشای مسائل مالی شرکتها که اندازه گیری و روایت های پیچیده و چند گانه و هم چنین اعداد به احتمال زیاد مفیدتر از انتشار جدول نمرات هستند را در بر می گیرند. در زمینه آموزش و پرورش «انرون آموزشی»<sup>12</sup> وقتی اتفاق خواهد افتاد که مدرسه ای تعریف و تمجید کوتاه مدت به خاطر نمرات بالاتر در آزمون دریافت می کند و بعدها (بعداً) آشکار می شود که این مدرسه به طور استثنایی دارای نرخ ترک (افت) تحصیل بالای در بین دانش آموزانی که عملکرد پایینی در آزمون داشته و این نسبت در بین دانش آموزان که در آموزش و پرورش استثنایی طبقه بندی و از آزمون مستثنی شده بودند به طور استثنایی بالا بوده است.

---

<sup>11</sup> . Enron

<sup>12</sup> . Educational Enron

معلمان بهتر است نقش اساسی را در تعریف مجدد و بهبود پاسخگویی آموزشی به سه دلیل اصلی بپذیرند. اولاً، پاسخگویی مبتنی بر دانش آموز درست تر از پاسخگویی سنتی است. دوماً، آن مثبت و سازنده تر است. و سوماً آن برای انگیزش اعضای هیأت آموزشی و کادر اداری بهتر است.

### درست تر

برای درک اینکه چرا پاسخگویی مبتنی بر دانش آموز درست تر از پاسخگویی سنتی است، به یک قیاس (مقایسه) پزشکی توجه نمایید. دکتر توصیه می کند که دختر نوجوانم باید 20 پوند وزن کم کند. در ظرف چند هفته، دخترم با غرور اعلام می کند که «پدر، من 20 پوند وزن کم کرده ام!» آیا ما می توانیم خشنود و خرسند باشیم که این اندازه گیری - کاهش وزن - یک تصویر درستی از سلامتی دخترم است؟ من اینطور فکر نمی کنم. ما ممکن است به این نتیجه برسیم که کاهش وزن او نتیجه رژیم غذایی و تمرینات ورزشی بوده و ممکن است به یک نتیجه متفاوت قابل توجه برسیم که کاهش وزن او ناشی از سوء مصرف دارو و اختلال در خوردن بوده است. این «نمره» - کاهش 20 پوندی - در هر دو نتیجه گیری یکسان است، اما صرف نمره انعکاس درستی از سلامتی این بیمار، بدون اطلاعات اضافی که ممکن است از یک «پاسخگویی بیمار مدار» به دست بیاید را به ما نشان نمی دهد. بطور مشابه، اگر سوابقی که به وسیله پاسخگویی دانش آموز مدار فراهم می شود را در دست نداشته باشیم، نمرات بالا یا پایین آزمون واقعیت های اندکی را به نشان می دهند.

### سازنده تر

پاسخگویی دانش آموز مدار سازنده تر از پاسخگویی سنتی است زیرا آن به جای تمرکز بر ارزشیابی و انتشار یک گزارش صرف، روی بهبود فرایند یاددهی و یادگیری متمرکز است. با این وجود، هدف اساسی ارزیابی کلاسی چیست؟ آیا آن صرفاً به منظور مشخص کردن پایه تحصیلی و طبقه بندی دانش آموزان است؟ در موفق ترین کلاس ها، معلمان و دانش آموزان می دانند که هدف از سنجش و اندازه گیری بهبود عملکرد دانش آموز است. ما امتحان می گیریم تا چگونه بهتر یادگرفتن و بهتر تدریس را بدانیم. وقتی یک آزمون، عملکرد ناقص را نشان می دهد، نتیجه فقط گزارش نمره نیست بلکه هدف بهبود فرایند تدریس و یادگیری است. همچنین هدف از پاسخگویی آموزشی بهبود فرایند یاددهی و یادگیری است. پاسخگویی آموزشی فرایند سازنده ای است که در آن نتایج موفقیت آمیز می توانند در نتیجه تدریسی خاص و اقدامات رهبری باشد تا جاییکه این نوع معلمان و رهبران بتوانند مورد

تشویق قرار گیرند و فعالیت موفقیت آمیزشان بتوانند تکرار شوند. وقتی یک سیستم پاسخگویی نتایج ناقصی را نشان می دهد، هدف تحقیر و اتهام نیست بلکه یک بررسی تعمدی و هدف دار به منظور شناسایی دلایل جزئی و ناچیز پیشرفت ضعیف و توسعه راهبردهای ویژه برای بهبود است. من می دانم که هر معلمی می خواهد تا دانش آموزانش موفق باشند - آن فقط یک روش بسیار خوشایند برای زندگی کردن است و موفقیت دانش آموز، انگیزش لازم برای ثبات و پایداری ما در یک حرفه پیچیده و چالش انگیز را فراهم می کند. زمانی احتمال بسیار قوی برای روبرو شدن با یک فرایند مداوم بهبود برای خود و دانش آموزانمان وجود دارد که دارای یک سیستم پاسخگویی متمایل به نگرش مثبت و سازنده از اصلاح و بهبود داشته باشیم نه سیستمی که نسبت به شکست هایمان نگرش و قضاوتی منفی داشته باشد.

### انگیزش بهتر

سومین دلیلی که پاسخگویی دانش آموز مدار برای مدارس امروزی الزامی است، این است که آن برای روحیه، انگیزش و اشتغال و درگیری و مشارکت اعضای هیأت آموزشی و کارکنان اداری بسیار بهتر است. اهمیت درگیری شغلی کارکنان نمی تواند یک بحث اغراق آمیز باشد؛ فعالیت های داوطلبانه کارکنان اداری در مقایسه با اطاعت محض از دستورات مدیریتی، بسیار با موفقیت سازمانی ارتباط دارد (کافمن، گونزالز مولینا و کلیفتون<sup>13</sup>، 2002). صرف نظر از اینکه برنامه درسی مدرسه چقدر ساختارمند یا فعالیت های روزانه مدرسه چقدر با رسمیت اداره شوند، تعامل بین دانش آموزان و معلمان به میزان زیادی حاصل پشتکار، حرفه ای گرایشی و تعهد معلمان می باشد. حتی فعال ترین مدیران هم نمی توانند در هر کلاس درس بطور تمام وقت، ناظر فرایند آموزشی باشند. بعلاوه، حتی پیچیده ترین فرایندهای پاسخگویی هم نمی توانند کیفیت بالای آموزش را بدون معلمان متعهد به مشارکت در این فرایند تضمین کنند. سطوح بالایی از نارضایتی معلمان نسبت به فرایندهای پاسخگویی سنتی در گزارشهای وسیعی به شکل استرس، اضطراب و خشم و انزجار معلم، منعکس شده است. گاهی اوقات بی میلی و بیزارگی معلمان از اینکه تحت هر شرایطی مسئول و پاسخگو باشند، گزارش شده است. یکی از دلایل اصلی عدم درگیری شغلی معلمان را می توان ناشی از احساس پوچی و بیهوده گی و فقدان کنترل بر روی فرایند پاسخگویی دانست. در مصاحبه هایم با معلمان سراسر ایالات متحده، موضوع مهمی تکرار می شود: معلمان مایل به پاسخگویی هستند، اما آنها در نهایت به منظور پاسخگو بودن برای دانش آموزانی که میل و رغبتی به مدرسه ندارند، ناامید می شوند و ناکارآمد می دانند و آنها ناراحت هستند از اینکه در نظام آموزشی فقط معلمان و مدیران مدارس تنها افرادی هستند که باید پاسخگو باشند، در حالیکه

---

<sup>13</sup>. Coffman, Gonzalez Molina & Clifton

افراد دیگری هم در فرایند تعلیم و تربیت کودکان همچون والدین، کارکنان پشتیبانی و مدیران مناطق آموزشی نقش مهمی در تحقق اهداف و نتایج آموزشی دارند.

گر چه پاسخگویی دانش آموز محور مطمئناً حلال تمام مشکلات معلمان و کارکنان اداری نیست، با این وجود، می تواند به میزان زیادی اعتماد به نفس معلمان را در ظرافت و معنای پاسخگویی آموزشی به آنان بازگرداند زیرا این فرایند شاخص هایی را در بر می گیرد که می توانند به وسیله معلمان مستقیماً کنترل و تحت تاثیر قرار گیرند. بعلاوه، چون پاسخگویی دانش آموز مدار جامع و فراگیر بوده و چیزی بیش از نمرات آزمون را در بر می گیرند، چنین سیستمی اهمیت کیفیت کار معلم، مشارکت والدین، پویایی و تحرک دانش آموز و شمار زیادی از شاخص های دیگری را که در گزارشهای پاسخگویی سنتی نادیده یا مبهم بوده اند را آشکار می سازند.

پاسخگویی دانش آموز محور یک تمرین روابط عمومی، نشان دادن صرف موفقیت های مدارس و پنهان سازی شکست ها نیست. بلکه پاسخگویی دانش آموز محور مستندات دقیقی از موفقیت در سطح کلاس را فراهم می کند، یعنی موفقیت های زیادی که در گزارش های میانگین نمرات آزمون نادیده انگاشته می شوند. زیرا آن تعادل اندازه گیری های کمی و کیفی را در نظر می گیرد، پاسخگویی دانش آموز محور شامل داستانها، مطالعات موردی و تصاویر و اشکالی را شامل خواهد بود که تدریس و رهبری برتر را تعریف می کنند. بعلاوه جمع آوری صدها و هزاران مطالعات موردی یک مبنای پژوهشی برای شناسایی منظم اقداماتی که در هر مدرسه و منطقه موفقیت آمیز بوده را فراهم می کند. روحیه کارکنان بطور چشمگیر با عباراتی نظیر «همه چیز خوب است!» ارتقاء نمی یابد، در صورتی که واقعیت به طور وضوح آشکار می سازد که همه چیز خوب نیست. بنابراین روحیه کارکنان زمانی ارتقاء می یابد با چالش ها، صادقانه رفتار شود و رهبران تشخیص دهند که بسیاری از راه حل ها برای مواجهه با این چالش ها در مدرسه و منطقه خودشان موجود هستند. بسیاری از رهبران روشهای منظمی را تدوین کرده اند تا معلمان را به گونه ای هدایت کنند که کارها را به درستی انجام دهند، موفقیت های بدست آمده را مستند کنند، آن موفقیت ها را نکته کانونی جلسات هیات آموزشی و جلسات توسعه حرفه ای قرار دهند و آن موفقیت ها را موقع مواجهه با شکست ها و چالش ها ارائه دهند. این فعالیت ها میان معلمان متفاوت هستند که می گویند، «ما مشکلاتی داریم و آن مایوس کننده است - آن تقصیر بچه ها و خانواده هاست» و معلمانی که می گویند، «ما مشکلاتی داریم و بررسی های ما از شواهد به ما می گوید که ما هم چنین راه حل های داریم و اینکه چگونه ما هر چالش را مورد ملاحظه قرار خواهیم داد هست....»

## رهبری معلم در پاسخگویی

وقتی پاسخگویی به عنوان یک ابتکار عمل اختصاصی از طرف پارلمان، هیأت امنای آموزش و پرورش یا مدیران لحاظ گردد؛ پیامد حتمی آن، ادراکی است که سبب می گردد تا پاسخگویی را مترادف با کارهای انجام شده برای دانش آموزان و معلمان به حساب آوریم. حتی در مدارس و مناطقی که رهبران به خودشان در مورد فرهنگ «تصمیم گیری مشارکتی» یا «مدیریت تفویضی» می بالند، ابداع و اجرای سیستم های پاسخگویی یک استثناء مداوم و همیشگی است که ابتکار عمل رهبری را تضعیف می کند. این ناهماهنگی دستاویز کافی برای آدم های بدبین و منفی باف فراهم می کند که از مدیر شکایت می کنند و بیان می دارند که « مطمئن هستیم، مدیر از یک بازی قانونمند درباره تصمیم گیری مشارکتی صحبت می کند اما وقتی که نوبت به طراحی و اجرای سیستم پاسخگویی می رسد، مدیر دقیقاً از سبک مدیریتی دستوری، از بالا به پایین بهره می گیرد. اقدامات رهبر آشکار کرد که نظرات و عقاید معلمان مهم نیست و بازخورد ما هم بی ربط بودند. منصفانه است که بگوییم، بیشتر بالادستان پاسخ خواهند داد، «اما دستهایم بسته هستند - من تنها آن کاری را انجام می دهم که قانون گزاران دولتی و هیات امنای مدرسه تصمیم گرفته اند آن را انجام دهم.» راهی برای خروج از این تنگنا وجود دارد و آن هم در رهبری معلم در پاسخگویی آموزشی نهفته است.

وقتی که موضوع پاداش معلمان مطرح می شود، من مکرراً" به هیات مدیره و سرپرستان مدارس گفته ام که «هیچ قانونی وجود ندارد که مانع پرداخت بیش از مبلغ توافق شده به معلمان گردد.» برعکس، هیچ قانونی هم وجود ندارد که مانع شود تا معلمان بیش از قوانین الزامی ایالتی و سیاست های منطقه ای پاسخگوتر نباشند. شاید سیستم مدرسه شما گرفتار یک سری موانع و مشکلاتی است که در آن پاسخگویی آموزشی فقط مجموعه ای از نمرات آزمون به شمار می آید. به جای اینکه انتظار بکشیم قانون گذاران، هیأت امناء یا سرپرستان مدارس برای تغییر اقدام نمایند، چرا خود تغییرات را هدایت نکنیم؟ حتی در ابتدایی ترین محیط های پاسخگویی، معلمان می توانند هدایت تغییرات را با تجزیه و تحلیل کردن اقدامات خود و بررسی رابطه بین این اقدامات و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان به دست گیرند. حتی زمانی که رهبران ارشد در برابر پاسخگویی دانش آموز محور مقاومت می کنند، معلمان می توانند اقدامات مورد نظر خود را با توسعه حرفه ای اجرا نمایند و جلسات هیات آموزشی، جلسات گروه و جلسات در سطح پایه را با تأکید بر تأثیر این اقدامات بر روی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان از خود دفاع کنند. معلمان می



توانند با انتشار خبرنامه ها و گزارش ها در رابطه با پاسخگویی آموزشی، واقعیت های فراتر (نهفته) از اعداد و نمرات را بیان کنند و با والدین و دیگر دست اندرکاران، در مورد چالش ها و موفقیت های شان ارتباط بهتری برقرار نمایند. معلمان می توانند با انتشار کتاب «بهترین فعالیت های آموزشی»<sup>۱۴</sup> به صراحت اشتباهاتشان را اعلام و نقاط قوت شان را برجسته نمایند و راهنمایی های مفیدی برای معلمان تازه کار و قدیمی علاقمند فراهم نمایند. خلاصه معلمان می توانند از پاسخگویی استقبال کنند. آنها می توانند به رهبران شان، هیأت امنای مدارس شان و عموم مردم بگویند «ما قصد داریم نسبت به آنچه از ما خواسته شده تا انجام دهیم پاسخگوتر باشیم و قصد داریم پاسخگویی را به روشی مثبت و سازنده و دانش آموز محور انجام دهیم. ما مجبور نیستیم این را به واسطه ی هر قانون یا سیاستی انجام دهیم، بلکه ما شیوه انجام دادن اقدامات را خود انتخاب می کنیم زیرا معتقدیم که اقدام درست این است و بیشترین همخوانی را با علایق بچه هایی که ما به آنها ارائه خدمت می دهیم، دارا است.»

اگر این نوع بصیرت از پاسخگویی جذاب و گیرا به نظر می رسد پس فصل های بعد را بخوانید تا یاد بگیرید چگونه آن را انجام دهید. اگر آن غیر ممکن به نظر می رسد، پس فصل های بعد را بخوانید تا یاد بگیرید چگونه همکاران شما در سرتاسر کشور قبلاً آن را انجام داده اند. اگر آن پیچیده به نظر می رسد، پس فصل های بعد را بخوانید تا برخی ابزارها را کشف کنید که شما می توانید فوراً بکار ببرید تا پیچیدگی های اندازه گیری و پاسخگویی را دریابید. گرچه پاسخگویی دانش آموز محور آسان و ساده نیست، اما آن بی نهایت ارزشمندتر از مدل های رایج نمرات آزمون، تهدید ها و روحیات مسموم است. تلاشی که شما صرف این فرایند می کنید با پیشرفت تحصیلی بیشتر دانش آموز، بهبود فعالیت های حرفه ای، رضایت فردی بیشتر و تفریح و سرگرمی بیشتر روزمره با مهم ترین مشاغل دنیای کار، پاداش داده خواهد شد.