

نامر بالندگی

شماره چهارم • تیر ۱۳۹۶
نشریه داخلی دانشگاه فرهنگیان



● موضوع این شماره: رهبری آموزشی در تربیت معلم

● نشریه تخصصی مدیریت بالندگی حرفه ای منابع انسانی

در این شماره می خوانید:

اولویت اصلی و عمده یک رهبر آموزشی چه باید باشد؟ ۱۰
قابلیت های اساسی برای رهبری اثربخش در سازمانهای آموزشی ۱۰
آماده سازی و توسعه ی رهبری آموزشی ۱۲
مسئولیت های رهبری مرتبط با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ۱۳
معرفی کتاب ۱۴
معرفی رویداد ها و کنفرانس های مرتبط با رهبری آموزش ۱۸

مصاحبه با دکتر محمدرضا بهرنگی ۴
قدرت در رهبری آموزشی ۵
تعبیر در انتظارات و نقش های رهبران آموزشی ۶
نقش حیاتی رهبران آموزشی در مدارس ۷
مصاحبه با دکتر حاتم فرجی ده سرخی ۷
تدوین استانداردهای حرفه ای برای رهبری آموزشی ۹

سخن سردبیر



دکتر علی اصغر حیات
دکترای مدیریت آموزشی
عضو هیأت علمی دانشگاه
علوم پزشکی شیراز

مصاحبه با آقای مهندس زرافشان معاون آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش



مهندس علی زرافشان معاون آموزش متوسطه و وزیر آموزش و پرورش ایران است. او پیشتر در سال های ۱۳۹۲ - ۱۳۸۴ رئیس سازمان پژوهش و برنامه ریزی و در سال های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۴، مدیرکل دفتر برنامه ریزی و تألیف کتاب های درسی سازمان پژوهش و برنامه ریزی و از ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۰ مشاور آموزشی وزیر آموزش و پرورش بوده است. ایشان در دوران مسئولیت خویش اجرای طرح تعالی مدیریت مدرسه را در کارنامه ی خویش دارد. در زیر بخشی از گفتگو با وی در حوزه ی رهبری آموزشی ارائه شده است.

مهم است، که درواقع جزء وظایف مدیر قرار می گیرد و طبیعتاً جزء مسئولیت های رهبری آموزشی است. مواردی که در برنامه ریزی آموزشی مدنظر می باشد، یکی بحث تأمین شرایط و امکانات فیزیکی مدرسه است که باید امکانات فیزیکی بستر لازم برای تحقق یاددهی و یادگیری را فراهم کند. این امکانات هم از لحاظ کمی و ساختمانی مدنظر است که خود فضا بایستی فراهم باشد و یکی هم به

از دیدگاه جنابعالی حوزه های کلیدی و مهم مسئولیت رهبری آموزشی در مدارس چه مواردی هستند؟ به عبارتی حوزه های اساسی که مدیر به عنوان یک رهبر آموزشی بایستی به آنها بپردازد، کدامند؟

همه ی مسائلی که در حیطه ی برنامه ریزی آموزشی قرار دارند، در یک مدرسه

ما در عصر پیچیدگی زندگی می کنیم، عصری که تنها عامل پایدار در آن تغییر پیوسته می باشد. در سی سال گذشته تغییراتی را شاهد بوده ایم که در گذشته هرگز تصور آن را نداشته ایم. در حالی که حدود ۵۰۰۰ سال طول کشید تا بشر از عصر کشاورزی عبور کند، کمتر از یک دهه از عصر تکنولوژی و اطلاعات به سوی عصر بیوژنتیک عبور کرد. این نشان دهنده ی سرعت و شتاب تغییرات در دهه های کنونی است. بنابراین رهبران آموزشی در سرتاسر جهان، نیاز خواهند

ادامه مصاحبه با آقای مهندس زرافشان معاون آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش

معلم وارد شد و معاون آموزشی هم برنامه را تنظیم کرد، اینکه معلم در کلاس درس مشغول چه کاری است. ارزیابی از توانایی های معلم و اینکه چه نیازهایی دارد، اینکه چگونه توانایی او ارتقاء پیدا کند، این هم جزء مسئولیت های مدیر است که معمولاً کمتر مورد توجه قرار می گیرد. بحث دیگر دانش آموزان به عنوان ورودی های سیستم هستند که از اهمیت خاصی برخوردارند. مدیر بایستی راجع به آن ها نیز حساس باشد. معمولاً فرایند ورود دانش آموزان به مدرسه یک فرایند نظام مند نیست. بطور مثال مشخص نیست چه کسی این دانش آموز را تحویل می گیرد، دانش آموز هنگام ورود از چه مراحل باید بگذرد و در هر یک از این مراحل چه

لحاظ فضای حاکم بر شرایط فیزیکی محیط آموزشی است. منظور این است که شرایط فیزیکی مدرسه به لحاظ دارا بودن فضای زمینه ساز برای یادگیری دانش آموزان حائز شرایط مطلوب باشد. یکی از مسائلی که معمولاً کمتر بدان توجه میشود، مربوط به بعد اول است. مدیران بیان می کنند که فضای فیزیکی در اختیار ما نیست و معمولاً به ما تحویل داده می شود. اما بعد دوم که چگونگی بکارگیری و به خدمت گرفتن این فضا برای بهبود فرهنگ تربیت و آموزش است، این دیگر در اختیار مدیر آموزشی است. به همین جهت زمانی که ما از مدارس بازدید می کنیم، مشاهده می کنیم که یک فضای آموزشی نوساز بعضاً، نشاط،



دقت هایی باید صورت بگیرد. در مدارس غیردولتی که با سیستم معلم راهنمایی اداره می شوند، فرایند ورود دانش آموز به مدرسه یک فرایند استاندارد می باشد. یعنی مشخص است وقتی که دانش آموز وارد مدرسه می شود، در اولین گام پیش چه کسی می رود، فرم ثبت نام را از چه کسی می گیرد و در فرم ثبت نام چه چیزهایی می نویسد. این فرم را معلم راهنما مطالعه می کند و یک جلسه ی ملاقات با حضور دانش آموز، اولیاء و معلم تشکیل می شود و گفتگوهایی صورت می گیرد. این گفتگوها درواقع یک جلسه ی آشنایی با دانش آموز، پیشینه ی تحصیلی و تربیتی، خانواده و نظام خانواده، علایق و ... دانش آموز است. این یک شناسنامه برای دانش آموز می شود و این شناسنامه درواقع ملاک ورود به مدرسه است. اما در مدارس ما که مدیر مسئول چنین فرایندی است،

شادی، طراوت و شرایط لازم برای ایجاد یک محیط مناسب یاد دهی و یادگیری ندارد، اما یک فضای قدیمی و کهنه ای که ممکن است به لحاظ امکانات همانند فضای قبلی نباشد، با تدبیر مدیر به یک فضای بانشاط برای یادگیری تبدیل می شود. پس از شرایط فیزیکی، منابع انسانی مطرح است. معمولاً مدیران مدارس خودشان را مسئول کیفیت نیروی انسانی نمی دانند، بخصوص در مدارس دولتی آن ها معتقدند که ابلاغی از طرف اداره می شود و معلمان وارد مدرسه می شوند، و مدیران بدون توجه به جنبه های مختلف و بدون توجه به اینکه این فرد چه توانایی دارد و برای اینکه معلم موفقی در مجموعه باشد، به چه قابلیت هایی نیاز دارد، دروسی را به آن ها واگذار می کنند. این ها کمتر توسط مدیران آموزشی مورد توجه قرار می گیرد. خب، بعد از اینکه

داشت تا در این زمینه کار کنند و عرصه های آموزشی را برای دهه های آینده هدایت کنند. این بدان معناست که رهبران آموزشی باید در عصری که روز به روز پرتلاطم تر و غیر قابل پیش بینی می شود و همچنین در آن تناقض، ابهام و عدم قطعیت درحال تبدیل شدن به هنجار می باشد، به هدایت موثر فعالیت ها بپردازند. عصری که در آن دولت ها و ملت ها باید حضور بین المللی داشته و از به حاشیه رانده شدن اجتناب کنند، باید به ایجاد اتحاد و ائتلاف پرداخته و شروع به تشکیل شبکه های منطقه ای و بین المللی برای حفظ بقاء خود کنند، بنابراین، رهبران آموزشی باید جهانی فکر کرده و در عین حال منطقه ای عمل کنند. در این محیط نوین، روز به روز اهمیت و نقش اساسی سیستم های آموزشی بیشتر می شود و در این میان نقش مدارس پررنگتر از همه ی عناصر است. با در نظر داشتن عملیات های پیچیده ی مدارس در قرن ۲۱، مدیران نقشی بسیار حیاتی و اساسی در بوجود آوردن اثربخشی و بهبود مدرسه بازی می کنند. درواقع؛ رهبری آموزشی، از نظر تعداد کثیری از محققان به عنوان عنصری کلیدی در اثربخشی مدرسه شناخته شده است. به همین دلیل است که ذینفعان مختلف نیز انتظارات خود را از رهبری مدرسه افزایش داده اند و خواهان نتایج علمی بهتر و استانداردهای عملکرد بالاتری هستند. علاوه بر اظهارات فردی، سازمان های بین المللی نیز اهمیت و نقش کلیدی رهبری مدرسه را فراهم آورده و امکان دسترسی به آموزش باکیفیت برای همه ی دانش آموزان را نشان داده اند. لذا در این زمینه، نقش ها و مسئولیت های رهبران نیاز به مفهوم سازی مجدد برای شناخت نقش های جدید، به مراتب بزرگتر و مورد تقاضا، دارند. در همین زمینه در بسیاری از کشور ها، نگرانی های

ادامه مصاحبه با آقای مهندس زرافشان معاون آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش

باید ببینند که معلم تا چه اندازه در جهت تحقق یاددهی و یادگیری عمل میکند. برای تحقق این امر نیاز به برنامه ریزی آموزشی است. اگر مدیر می خواهد برنامه ریزی آموزشی داشته باشد که بر مبنای آن رهبری آموزشی کند، باید همه ی برنامه های آموزشی در جهت تحقق امر یاددهی و یادگیری باشد.

در نگاه های جدید، بحث پیوند آموزش و پرورش با جامعه نیز مطرح است. همه ی مواردی را که در بالا ذکر کردیم، همه عوامل درون مدرسه ای هستند. بحث امروزی این است که مدرسه بایستی فاصله ی خودش را با جامعه از بین ببرد. به عبارتی به نوعی تعامل با جامعه بپردازد، یعنی به جامعه خدمت کند و از جامعه خدمت بگیرد. این موضوع نیز جزء لوازم رهبری آموزشی در دوره ی جدید است. این موضوع در سند تحول هم دیده شده است. یعنی مدرسه باید کانون محله باشد، با اعضای محله، مراکز فرهنگی، مساجد و... ارتباط داشته باشد و از ظرفیت های (فرهنگی، اجتماعی، بهداشتی، علمی) آنها استفاده کند. بطور خلاصه دیگر دیواری بین مدرسه و جامعه وجود نداشته باشد.

جنابعالی مسئولیت های رهبری آموزشی را بر شمردید، حال به نظر شما، رهبر آموزشی برای اینکه بتواند در هر یک از این مسئولیت های کلیدی موفق عمل کند، از چه دانش و مهارت هایی بایستی برخوردار باشد؟

دو نوع نگاه وجود دارد، یکی اینکه مدیر باید از همه ی دانش ها و مهارت های لازم برخوردار باشد، مثلاً در رابطه با یاددهی-یادگیری، مدیر باید همه ی رویکردها، جهت گیری ها و نظریات را بداند. در نگاه سنتی مدیران بر این باورند که بایستی همه ی اینها را خودشان انجام دهند. در حالی که یک تغییر و چرخش نگاهی به وجود آمده است. بطوریکه رهبر آموزشی، الزاماً قرار نیست همه ی اینها را خودش انجام بدهد و بلد باشد. رهبر خوب کسی است که از ظرفیت های موجود استفاده می کند. یعنی رهبر بتواند شورای معلمان را خوب سازماندهی کرده و از تخصص های معلمان در یاددهی-یادگیری برای ارتقاء فرایند یاددهی و یادگیری استفاده کند. اگر انجمن مدرسه خوب سازماندهی شد، آنگاه رهبر می تواند از ظرفیت های آن برای بهبود عملکرد مدرسه استفاده کند. اگر ظرفیت های دانش آموزان را خوب شناسایی کند، از آن ها برای ارتقای فعالیت های دانش آموزی استفاده خواهد کرد. لذا آن شایستگی هایی که مدیر به آن نیاز دارد، عمدتاً برمی گردد به شایستگی های رهبری آموزشی. البته من معتقدم که یک رهبر آموزشی بایستی یک نگاه کلی به این حوزه ها داشته باشد. مثلاً اگر قرار است راجع به فناوری کاری را انجام دهد، بایستی قبلاً راجع به فناوری های آموزشی و نوین مطالعه کرده باشد، اما ضرورتاً نیاز نیست که متخصص فناوری باشد. خصوصاً با توجه به پیچیدگی های حوزه ی تعلیم و تربیت، مدیر نمی تواند در تمامی حوزه

معمولاً این موضوع را به دفتردار یا به اصطلاح امروزی به معاون فناوری می سپارند. آن ها هم معمولاً به دانش آموزان می گویند که مدارک ثبت نام را تکمیل کنید و بیاورید. در صورتی که همه ی مدارک تکمیل باشد، به دانش آموز می

گویند: برو اول مهر بیا! یعنی در فاصله ی بین گرفتن مدارک تا اول مهر هیچ کاری با دانش آموز نداریم. در صورتی که قبل از حضور دانش آموز در کلاس باید بسیاری از اتفاقات رخ دهد تا دانش آموز آمادگی لازم برای ورود به مدرسه را داشته باشد. بخش دیگر، اولیاء هستند. در مفاهیم تعلیم و تربیت ما می گویند که اولیاء شریکان تعلیم و تربیت هستند. درواقع به سه ضلع مدرسه، دانش آموز و اولیاء معتقد هستیم. خوب؛ چه اتفاقی برای اولیاء می افتد؟ چه کسی اولیاء را باید ببیند؟ چه کسی باید با اولیاء ارتباط برقرار نماید؟ که باز هم این مسئولیت بر عهده ی مدیر است. بخش بعدی نظارت بر فرایندها می باشد. مدیریت فرایندهای داخل مدرسه کار مدیر است. مدیر باید پیرو این فرایندها چگونه عمل می کنند و چگونه باید عمل کنند. اصلاح و بهبود فرایندها جزء وظایف مدیریت است. به عبارتی تمامی این موارد جزئی از سیستم هستند که در صورتی که با هم دیده نشوند ممکن است خوب عمل نکنند. بنابراین سیستمی دیدن مسائل هم جزئی از وظایف رهبری آموزشی است.

جناب آقای زرافشان در صحبت های خود به مفهوم کلیدی تحقق یاددهی- یادگیری اشاره کردید. آیا شما معتقد به بهبود فرایند یاددهی و یادگیری بعنوان یکی از مسئولیت های کلیدی رهبری آموزشی هستید؟

بله، در واقع مدرسه اساساً برای تحقق یاددهی- یادگیری شکل پیدا میکند، یعنی اگر قرار باشد مدیر مدرسه بگوید هدف من چیست و یا چه کاری را باید انجام دهم، در یک کلمه میتوان گفت تحقق یاددهی و یادگیری مطلوب یا کیفی است. یکی از برنامه هایی که یونسکو در ایران هم دنبال میکند همین است. چرا که ممکن است یاددهی- یادگیری رخ دهد، اما فاقد کیفیت باشد. لذا همه ی این ابعاد را که ما بعنوان مسئولیتهای رهبری آموزشی ذکر کردیم بایستی در خدمت تحقق یاددهی و یادگیری باشند. به عبارتی یاددهی و یادگیری نخ تسبیح وصل کردن همه ی این وظایف است که مدیر باید همه ی آنها را در این جهت سازماندهی کند. یعنی در صورتی که نظارت بر معلم دارد،

مصاحبه با دکتر محمدرضا بهرنگی: استاد دانشگاه خوارزمی



دکتر محمدرضا بهرنگی از صاحب نظران آموزش و پرورش ایران است که دکترای علوم تربیتی با گرایش آموزش متوسطه از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی آمریکا (۱۳۵۸) دارد. وی استاد دانشگاه خوارزمی تهران و عضو شورای عالی آموزش و پرورش است و تألیفات و ترجمه های فراوانی در حوزه ی تعلیم و تربیت داشته است. ایشان در سال ۱۳۸۱ حائز عنوان استاد نمونه کشوری شدند. در زیر بخشی از مصاحبه با ایشان حول موضوع رهبری آموزشی آمده است.

به نظر شما امروزه انتظارات از رهبران آموزشی برای دستیابی به تعالی در حوزه ی مدیریت مدرسه و بهبود یادگیری دانش آموزان چیست؟

خب، کلمه ی امروزه کلمه ی مهمی در این سوال است و ما بایستی ابتدا نگاهی به محیط امروزی بیاندازیم، محیطی که تغییر کرده است. یکی از عوامل این تغییر عصر دیجیتال و ارتباطات الکترونیکی و نت ورک ها و شبکه ها است. انتظاری که ایده آل و مطلوب است و رهبران آموزشی باید مورد توجه قرار دهند، این است که اوضاع و احوال مدرسه و جو و فرهنگ آن را مناسب روز کنند. اما در پیش پای آن ها یک حالت سنتی وجود دارد که با نیروی اینرسی خودش، یعنی نیرویی که از گذشته جمع شده و روال گذشته را ادامه می دهد و جلو می برد. مدیر در چنین شرایطی قرار دارد و پیش می رود. بنابراین انتظار این است که ما امروزه بتوانیم در مسیر منطقی و درست مورد نیاز امروز جهانی قرار بگیریم که کار دشواری است، چرا که نیاز است که رهبر آموزشی خودش را از این فضا خارج کند که کار آسانی نیست. چرا که امروز در کلاس های درسی، محتوای درسی هیچ کلاسی را نمی بینیم که از محتوایی برخوردار باشد که مربوط به امروز باشد چون امکان ندارد. بطور طبیعی خیلی طول می کشد تا محتوای درسی توسط سلسله مراتب رسمی و اداری تایید بشود و هر گامی از ابتدا تا انتهای این فرایند بسیار زمان بر است و می توان گفت که بیست سال طول خواهد کشید. بنابراین خود به خود و بطور طبیعی کتابی که محور تدریس بصورت رسمی قرار می گیرد عملاً از مد می افتد، چون سرعت تغییرات در محیط بیش از گذشته است. انتظار من به عنوان یک استاد این است که باید کاری کنیم که این شکاف و گپ که الان در بین کتاب درسی و آنچه که در دنیا به عنوان اطلاعات روز و از طریق اینترنت نشر پیدا می کند،

کم شود. بنابراین یکی از انتظارات از رهبران آموزشی این است که بتوانند محیط و فضا و فرهنگی را ایجاد کنند و معلمان را به سمتی راهبری کنند که بتوانند دیوارهای کلاس ها را بردارند و مطالب درسی و نکات اساسی را با آنچه که امروزه در دنیای اطلاعات و تکنولوژی مطرح است، هماهنگ کنند. همچنین از معلمان بخواهند که برای تکمیل محتوای درسی از منابع دیگری غیر از کتاب درسی استفاده کنند، برای اینکه بتوانند با نیازهای روز سازگاری و همگامی داشته باشند. خب مدیر، حاکم بر فعالیت های معلمان است و مهم ترین نقش او که در یک مدرسه باید انجام دهد، سازماندهی امور آموزشی است. از جنبه ای دیگر توسعه ی منابع انسانی کار مدیر است، لذا مدیر خود باید حرفه ای باشد تا بتواند معلمان را توسعه دهد. لذا رهبر آموزشی باید شناخت کافی در این زمینه را داشته باشد تا بتواند با معلمان تعامل لازم را داشته باشد.

آقای دکتر به نظر شما حوزه ی کلیدی مسئولیت های حرفه ی رهبران آموزشی کدامند و چگونه این حوزه ها امروزه دستخوش تغییرات شده اند؟

خب؛ از آموزش شروع می کنیم، یکی از حوزه های مهم آموزش است. حوزه ی دوم پرورش است. در حوزه ی آموزش درست است که با شاخص و استاندارد میتوان فهمید که هر یک از شاگردان در چه سطحی قرار دارند، ولی این قسمتی از کار است - که من نفی نمی کنم - ولی بحثی که وجود دارد این است که این خارج از وجود افراد قرار دارد و به افراد می گوئیم بیاوید و به این سطح برسید. این خاصیت استانداردها است، در صورتی که بیان نداشته که این فرد در ذاتش چه هست. این به نوعی نفی استانداردها در جهان است. ما میبینیم که در جایی استاندارد تدوین میشود و در جای دیگری بحث می شود که اینها مخالف با ذات و استعداد های انسان

هست. ولی به نظر من هر دوی اینها لازم هستند. در قسمت آموزش همه ی معلمان بایستی از طریق نظارت و راهنمایی تعلیماتی هدایت شوند. نقش اساسی مدیران این است که نظارت و راهنمایی کنند. چرا که اگر راهنمایی را بگیریم، نظارت، کار یک رهبر آموزشی نیست زیرا همه ی افراد قادر به نظارت خواهند بود. راهنمایی است که مدیر را حرفه ای میکند، مدیر حرفه ای در آموزش خودش را نشان میدهد با هدف نهایی بهبود آموزش و یادگیری دانش آموزان. بنابراین مدیران بایستی به معلمان در جهت بهبود یادگیری دانش آموزان کمک کنند. امور دیگری هستند که مربوط به شاگردان می باشند که مدیر باید به آن ها راهنمایی حرفه ای ارائه دهد، به عبارتی راهنمایی شغلی، تحصیلی، روانی و رفتاری با کمک معلمان در مدرسه صورت گیرد. اموری که مربوط به حسابداری و امور مالی هستند نیز باید مورد توجه قرار گیرند. مسأله ی بعدی که برای رهبران اولویت دارد، امور مربوط به توسعه ی منابع انسانی و آموزش ضمن خدمت حرفه ای است. همچنین جذب کارکنان، آموزش و توسعه ی حرفه ای معلمان و سایر کارکنان نیز امروزه مد نظر است. امروزه انتظار می رود که مدیران آموزش ها و هدایت های لازم را برای معلمان فراهم آورند تا معلمان نیز به شایستگی های لازم برای اجرای آموزش شاگرد محوری مجهز گردند. همچنین توسعه ی مشارکت معلمان در رهبری مدرسه و به عبارتی رهبری باید در جهت جذب مشارکت معلمان در مدرسه حرکت کند. بحث دیگر ارزشیابی است، چه ارزشیابی مدیر از کلاس ها و چه ارزشیابی از نحوه ی فعالیت معلمان. البته ذکر این نکته نیز مهم است که خیلی از این فعالیت ها وجود دارند، ولی بحث عمده این است که اینها بایستی در جهت و محور یادگیری دانش آموز باشد. البته یادگیری نه به مفهوم سنتی، بلکه به صورتی که شاگرد بتواند در فضای وسیع تکنولوژی و فرهنگ جهانی وارد شود

و مشارکت فعال داشته باشد. همچنین حوزه ی دیگری که امروزه در رهبری و مدیریت آموزشی مورد بحث و انتظار است، استفاده از ICT در مدارس و کلاس های درس است. اگر مدیر در مدرسه این مورد را مد نظر قرار ندهد، کل مدرسه و دانش آموزان را عقب خواهد انداخت. بنابراین به نوعی ساخت فرهنگ مدرسه مبتنی بر عصر تکنولوژی است و مدیر باید فرهنگ مدرسه را به این سمت و شکل درآورد. لذا مدیر مورد انتظار، بایستی از بینشی وسیع برخوردار باشد تا بتواند همه ی این موارد را در کنار هم ببیند. مسأله ی دیگر اینکه رهبر آموزشی باید بتواند در شوراهای مختلف مثل شورای معلمان و اولیاء حضور موثر داشته باشد و آن ها را به سمت بهبود یادگیری و بهبود کیفیت فرایند های آموزشی هدایت کند.

جناب آقای دکتر بهرنگی آیا حوزه های دیگری نیز مدنظر شما هست که در برنامه های آماده سازی مدیران نیازمند توجه بیشتری باشد؟

این موضوعی وسیع است. ابتدا باید بصورت کلی جهت گیری موجود در نظام آموزشی را اصلاح کرد، ما باید معلم محوری موجود را که هیچ گونه فایده ای ندارد را کنار بگذاریم. برنامه ی درسی متمرکز و استاندارد محور حاضر که تنها شاگردان را به مدرک گرایی سوق می دهد را باید به سوی توسعه ی فهم، شناخت، تفکر و خلاقیت تغییر دهیم. بنابراین آنچه که مهم است را ابتدا اصلاح کنیم، همین مسأله است. بنابراین مدلی که این کار را انجام می دهد، الگوی مدیریت آموزش است نه مدیریت آموزشی، یعنی آموزش را هدایت کنند. مدیریت آموزش چیزی است که تفکر شاگرد را پرورش می

دهد و به توسعه ی فراشناخت در شاگرد می پردازد. کار مدرسه این نیست که یک استاندارد را برای همه اعمال کند، بلکه باید به هرکسی فرصت داده شود تا استعداد خود را شکوفا کند. از جنبه ی آماده سازی مدیران، باید به کارآموزی مدیران تحت اساتید مجرب در دانشگاه توجه شود نه اینکه صرفاً به یک مدرک از یک جای نامعلوم. بنابراین مدیر باید به دانشگاه وصل بشود و در دانشگاه بر روی استادیوری در این زمینه تاکید شود. استاد باید اول تئوری (مدیریت آموزش) را در شاگردان اجرا کند، یعنی شاگردان هم از لحاظ نظری و هم عملی ببینند که چه اتفاقی می افتد و سپس با نظارت استاد آن ها را پیاده کنند، یعنی استاد به عنوان راهنما و ناظر کلینیکی بر کار مدیر باشد.

مصاحبه با دکتر سید محمد میرکمالی

دکتر سید محمد میرکمالی دارای مدرک دکتری مدیریت آموزشی از دانشگاه وندربیل (۱۳۵۹) است، ایشان در حال حاضر استاد دانشگاه تهران میباشند. دکتر میرکمالی از صاحب نظران مدیریت آموزشی در ایران است که دارای چندین عنوان کتاب تالیفی در این زمینه نیز می باشد.



قدرت در رهبری آموزشی

رهبری سازه ای نسبتاً جدید است که در دهه های اخیر وارد ادبیات مدیریت شده است. مدیران معمولاً طی حکمی از طرف مقامات مافوق

منصوب می شوند که طبق قوانین و مقررات و در محدوده ی ساختار سازمان زمینه های تحقق اهداف سازمان را فراهم می سازند. مدیریت در این معنا، عامل انجام شرح وظایف و مأموریت های سازمان است و بر اساس قدرت یا اقتدار قانونی که سلسله مراتب و ساختار سازمانی به او می دهد، برای دستیابی به اهداف سازمان دستورات و اوامری را صادر و بر همان پایه بر روند پیشرفت امور و رفتار کارکنان نظارت و کنترل می کند. کارکنان سازمان نیز طبق مقررات و با تبعیت از مقام مافوق به انجام وظیفه می پردازند. بنابراین، قدرت در مدیریت مبنای قانونی دارد و دستورات و فرامین مدیران ناشی از قدرتی است که قانون به آن ها می دهد و کارکنان نیز بالاجبار فرامین قانونی را می پذیرند و در محدوده ی ساختار سازمانی، از قوانین و مقررات و سلسله مراتب سازمانی تبعیت می کنند. در این مفهوم، اینکه چه کسی مدیریت می کند در درجه ی اول اهمیت ندارد، بلکه این که تا چه حد قانون

اجرا می شود اهمیت پیدا می کند. اما در مقابل، رهبری یعنی نفوذ در دیگران (پیروان) به طوری که به شکل داوطلبانه تبعیت از یک فرد (رهبر) را در یک شرایط معین بپذیرند. به عبارت دیگر، رهبری یعنی مجموعه قدرت هایی (علاوه بر یا غیر از قدرت قانونی) که عده ای از انسان ها از روی میل و رغبت و به خاطر شایستگی ها یا ویژگی هایی که در یک فرد وجود دارد، پیروی از او را در آن شرایط بپذیرند و این حق را به او بدهند که آن ها را راهنمایی، هدایت، رهبری یا فرماندهی کند. قدرت رهبران منحصر از یک نوع قدرت، آن چنان که در رابطه با مدیران گفته شد، نشأت نمی گیرد. اگر مدیران اصطلاحاً، در درجه ی اول از قدرت قانونی برخاسته از سازمان و سلسله مراتب بهره می گیرند، رهبران از قدرت های دیگر، مخصوصاً قدرت فرماندهی که نوعی قدرت شخصی است، بهره ورنند. در حقیقت، رهبران دارای قدرت هایی هستند که از نظر پیروان آن ها را توانمند و قابل اعتماد می سازد و در یک موقعیت معین رهبری آن ها را می پذیرند. پیروان، علاوه بر آن که به رهبر اختیار لازم را برای تصمیم گیری می دهند، خود را نیز اخلاقاً متعهد به اجرای تصمیمات و فرامین او می دانند. قدرت شخصی به شکل های گوناگونی به وجود می آید و از جهات مختلف به تحقق رهبری کمک می کند. عده ای از صفات مانند مصمم بودن، مسئولیت پذیری، اعتماد به نفس، شجاعت، صراحت، صداقت، خیرخواهی، تمرکز، آگاهی، خوش بینی، نیکدلی و الهام بخشی سبب قدرتمندی فرد رهبر



چنان که ملاحظه می شود، قدرت رابطه ی تنگاتنگی با مدیریت و رهبری دارد. اما، مدیران بیشتر از قدرت سازمانی و رهبران از قدرت های شخصی بهره می گیرند. نکته ی بسیار مهم این است که مدیران، به ویژه در سازمان های آموزشی ضرورتاً باید علاوه بر داشتن قدرت قانونی، به سایر قدرت های دیگر دست یابند تا به درجه ی رهبری، تعالی پیدا کنند. مدیریت و رهبری مانع الجمع نیستند و مدیران می توانند با تمرین و ممارست ویژگی های خود را برای تحقق رهبری تقویت کنند. نکته ی حیاتی این است که چون مدیران آموزشی به تربیت انسان می پردازند و کار اصلی آن ها انسان سازی است، باید توانایی داشته باشند که بر افکار و رفتار دانش آموزان، معلمان، همکاران و اولیا تأثیر بگذارند و نظر و رفتارهای آن ها را در راستای اهداف تعلیم و تربیت تغییر دهند. یادگیری و تغییر رفتار انسان ها در پرتوی پذیرش رهبری مدیران توسط دانش آموزان و معلمان و کارکنان امکان پذیر است و آن هنگامی رخ می دهد که مدیران به عنوان رهبران جامعه یا سیستم آموزشی بتوانند با شایستگی ها و توانایی ها یا قدرت های خود در طرف های مقابل یا ذینفعان نفوذ کرده و آن ها رهبریشان را بپذیرند و داوطلبانه واز روی میل به پیروی از آنان افتخار کنند.

و مورد توجه قرار گرفتن او در نظر پیروان می شود. این ویژگی ها موجب به وجود آمدن نوعی فرماندگی یا کاریزما در فرد می شود که پیروان او را دوست می دارند و به او دلبستگی پیدا می کنند. در حقیقت، این ویژگی ها به نوعی قدرت تبدیل می شوند که رهبر می تواند بر پیروان خود نفوذ پیدا کند و آن ها را برای پذیرش و تبعیت از او آماده سازد. دامنه ی این ویژگی ها ممکن است از زوایای دیگر نیز گسترش یابد و به کسب قدرت های بیشتر منتهی گردد. به عنوان مثال، فردی که از روی دانایی یا تجربه می داند که باید با دیگران روابط انسانی برقرار کند و روابط انسانی یکی از عوامل نفوذ در دیگران است، به منبعی از قدرت دست می یابد که زمینه ی تحقق رهبری او را بیشتر فراهم می سازد. از جهت دیگر، افزایش تحمل و بردباری، سعه ی صدر، فرو تنی، وقار و مقاوت در برابر مشکلات نیز نوعی قدرت به حساب می آید که ظرفیت رهبری را افزایش می دهد. همه ی این ها جنبه های شخصی و فردی رهبری هستند که هر کدام سهمی در افزایش قدرت برای رهبری و نفوذ در دیگران دارند.

از زاویه دیگر، رهبران ممکن است توان رهبری خود را از منابع دیگر کسب کنند. به عنوان مثال، وقتی آن ها دارای دانش تخصصی هستند و به مسایل علمی و فنی کار تسلط دارند و همه ی همکاران او به هنگام گفتگو ها و جلسات و موارد پیش آمده و مسایل مطرح شده احاطه و چیرگی او را درک کنند، اعتماد بیشتری نسبت به او پیدا می کنند. اعتماد دیگران به رهبر نوعی سرمایه برای رهبر به حساب می آید و به منزله ی یک قدرت سبب نفوذ او می شود. به همین ترتیب، اگر فردی بر اثر مطالعه ی زیاد، دانش عمومی و اطلاعات کافی نسبت به امور اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و غیره داشته باشد، بدون تردید، در بین دیگران از مقبولیت و محبوبیت زیادتری برخوردار خواهد شد که این خود نیز نوعی قدرت محسوب می شود. قدرت تصمیم گیری و توان حل مسئله نیز می تواند عاملی برای کسب قدرت برای تحقق رهبری در یک سازمان باشد. کسانی که به هنگام بروز مشکلات، توان بیشتری برای تصمیم گیری و حل مسایل پیش آمده از خود نشان می دهند، افراد را تحت تاثیر قرار داده و امکان تحقق رهبری آن ها در بین آن گروه افزایش می یابد.

مصاحبه با دکتر علی رضا یوزباشی (دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران)



تغییر در انتظارات و نقش های رهبران آموزشی

عوامل متعددی سبب تغییر در نقش و افزایش مسئولیت رهبران آموزشی و مدیران مدارس شده است. به عبارتی این عوامل موجب تغییر و دگرگونی در نقش های سنتی مدیران مدرسه شده و انتظارات نوینی را از آن ها مطالبه می کند. موسسه رهبری آموزشی (۲۰۰۰) در همین زمینه به این موضوع اشاره می کند که مدارس در حال تغییر هستند، آن ها در حال تحول برای پاسخ به فشارهای گوناگون از جمله؛ نارضایتی والدین از کیفیت آموزش و پرورش، تقاضاهای فزاینده بازار کار برای نیروی کار ماهر، پیشرفت های سریع تکنولوژی، محبوبیت فزاینده جایگزین های مدارس دولتی، حمایت از مدارک تحصیلی غیر دولتی و کمبود بودجه هستند. بنابراین می توان گفت هیچکس به طور مشخص نمی تواند اظهار کند که چگونه مدارس قرن جدید، متفاوت از مدارس گذشته خواهند شد، اما شکی نیست که این مدارس نیازمند انواع متفاوتی از رهبری خواهند بود (موسسه رهبری آموزشی، ۲۰۰۰). از طرفی دیگر برخی از صاحب نظران به این نکته اشاره می کنند که انتظارات ما برای

یادگیری دانش آموزان هرگز این قدر بالا نبوده است. از دانش آموزان انتظار می رود که بیشتر بدانند و قادر به انجام کارهای بیشتری باشند. این انتظارات در حال حاضر، دارای پیامدهای مهمی برای معلمان، به ویژه رهبران آموزشی می باشد. خواسته ها و تقاضاهای فزاینده موجب بازنویسی مجدد شرح شغل مدیران شده و آن را پیچیده تر از هر زمان دیگری کرده است.

بنابراین می توان گفت این تغییرات، مدیرانی را می طلبد که مسئولیت های اضافی را برعهده گیرند یا به تغییر اولویت ها بپردازند. مدیرانی که بیست سال از زمان فارغ التحصیلی آن ها می گذرد، دیدگاه متفاوتی در مورد مسئولیت های اولیه ی خود و سطوح متفاوتی از آمادگی برای پاسخگویی به انتظارات، دارند. قاعدتاً چنین مدیرانی بینش و دانش عمیق و صحیحی از مسئولیت ها و نقش های رهبری در جامعه جهانی امروزی ندارند. به عبارتی تا چندین دهه ی گذشته، مدیران اساساً به مسائلی از قبیل پرسنل، تأمین سفارشات، بودجه، ایجاد ایمنی و روابط عمومی می پرداختند و در این زمینه ها عمل می کردند. علاوه بر این مسئولیت ها، مدیران امروزی باید رهبران آموزشی ماهر و خبره، آغازگران تغییر، هدایتگران کارکنان، حلالان مشکلات، دوراندیشان آینده نگر، تحلیل گران داده، مأموران روابط اجتماعی و تغییر، مدیران اجرایی، توسعه دهندگان کارکنان، رهبران فرهنگی، مدیران توسعه و ایجاد کنندگان ائتلاف باشند و از همه مهم تر باید رهبرانی باشند که بر بهبود آموزش و یادگیری دانش آموزان تمرکز داشته باشند. همچنین رهبران آموزشی باید به جمع آوری، تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات را برای رسیدن به تعالی بپردازند. آن ها باید دانش آموزان، والدین، سازمان های اجتماعی و محلی، کسب و کارهای محلی و افراد جامعه را حول هدف مشترک افزایش عملکرد دانش آموزان گرد هم آورند. بنابراین از رهبران مدارس و مناطق انتظار می رود که چشم اندازی مشترک از موفقیت دانش آموزان را ترسیم کنند، فرهنگی را ایجاد کنند که موفقیت همه ی دانش آموزان را تضمین کرده و به صورتی هدفمند به توزیع نقش ها و مسئولیت های رهبری به دیگر مدیران و معلمان در مدارسشان پرداخته، طوری که آموزش و یادگیری را بهبود بخشد و به سطوح بالای موفقیت برای همه ی دانش آموزان منجر گردد (کانول و یونگ، ۲۰۱۳). در آخر می توان نتیجه گرفت که الزامات روزافزون برای افزایش یادگیری دانش آموزان، نقش رهبری مدرسه را از مدیریت محیط به هدایت و رهبری آموزش تغییر داده است.

مصاحبه با دکتر حاتم فرجی ده سرخی . دکترای مدیریت آموزشی

آیا رهبری آموزشی می تواند موجبات بهبود یادگیری و عملکرد تحصیلی دانش آموزان گردد؟ چگونه؟ نتایج تحقیقات چه می گویند؟

در سال های اخیر تحقیقات گسترده ای به بررسی تأثیر رهبری آموزشی در کیفیت فرآیندها، نتایج مدرسه و یادگیری و پیشرفت دانش آموزان صورت گرفته است (لیتوود و همکاران، ۲۰۰۶؛ لیتوود و همکاران، ۲۰۰۴؛ کانول و یانگ، ۲۰۱۳؛ مارزانو، واترز و مک نلتی، ۲۰۰۳؛ لیتوود و جانتزی، ۲۰۰۸؛ مورفی و همکاران، ۲۰۰۷). در مرور تحقیقات سال های ۱۹۸۰-۱۹۹۵، هالینگر و هک (Hallinger & Heck، ۱۹۹۸) نتیجه گرفتند که الگوی عمومی نتایج در این مطالعات از این باور که رهبران تأثیر آماری معناداری بر اثربخشی مدارس و موفقیت تحصیلی دانش آموزان دارند، حمایت می کنند. مدیران خوب، عنصر اساسی مدارس خوب هستند. بدون رهبری مدیران، تلاش ها برای افزایش موفقیت تحصیلی دانش آموزان عبث و بی نتیجه می باشند. در حالی که هنوز هم علاقه ی زیادی برای درک چگونگی تأثیر رهبری بر یادگیری دانش آموزان، وجود دارد. ولی بطور کلی می توان گفت که در حال حاضر شواهدی در رابطه با این موضوع وجود دارد. به طور خاص، در سه فرا تحلیل نسبتاً جدید تلاش شده است تا این ارتباط را نشان دهند (هالینگر و هک، ۱۹۹۸؛ لیتوود و همکاران، ۲۰۰۴؛ واترز و همکاران، ۲۰۰۳) هر سه این تحقیقات نتیجه گرفتند که در حقیقت مدیران می توانند تأثیر قابل سنجشی بر روی اثر بخشی مدارس و موفقیت تحصیلی دانش آموزان داشته باشند. بدین معنا که رهبران می توانند تأثیر مثبتی بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان داشته باشند، نکته

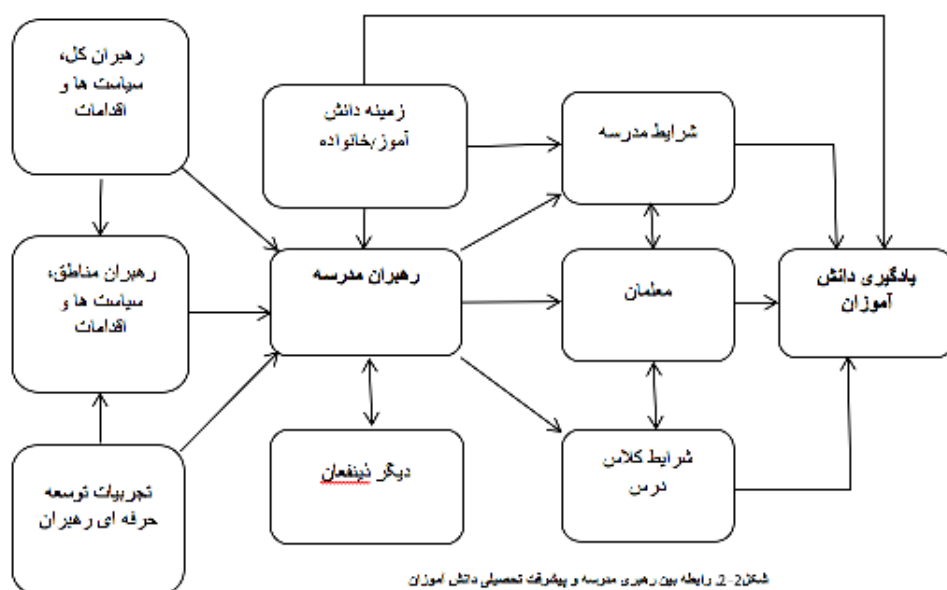
نقش حیاتی رهبران
آموزشی در مدارس



دکتر علی اصغر حیات

در رابطه با اهمیت و نقش حیاتی رهبران آموزشی در مدارس، موسسه ی آموزش رهبری مدرسه در استرالیا (۲۰۱۱) اعلام می کند نقش مدیر مدرسه در قرن ۲۱، یکی از هیجان انگیزترین و با اهمیت ترین وظایفی است که بر عهده ی هر فرد در جامعه قرار دارد. به عبارتی مدیران به ساختن آینده کمک میکنند. مدیران مسئول و پاسخگوی توسعه ی

مهمی که بایستی به آن توجه کرد این موضوع است که در این تحقیقات ادعا شده است که در برخی از موارد رهبری همچنین می تواند تأثیر کم و یا حتی بدتر از آن، تأثیر منفی بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان داشته باشند. در اینجا ممکن است این سوال به اذهان خطور کند که چگونه ممکن است رهبری آموزشی تأثیر منفی ای بر عملکرد دانش آموزان داشته باشد؟ در جواب می توان گفت زمانی که رهبران آموزشی بر اقدامات اشتباه در مدرسه یا کلاس درس تمرکز می کنند و یا در میزان و جهت تغییراتی که در تلاش برای پیاده سازی آن ها هستند، دچار خطای محاسباتی می شوند، تأثیر منفی ای برای پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می گذارند. در همین رابطه ولسور و همکاران با استفاده از شکل نشان دادند که نقش رهبر مدرسه در شبکه از عوامل به هم مرتبط بر یادگیری دانش آموز تأثیر می گذارد. این



شکل از پژوهش لیتوود و همکاران (۲۰۰۴) مأخوذ شده است، آن ها نتیجه گرفتند که رهبری اثربخش مدرسه می تواند نقش بسیار مهمی در یادگیری دانش آموزان ایفاء کند. این شکل نشان می دهد که رهبران تأثیر مستقیمی بر یادگیری دانش آموزان ندارند، بلکه تأثیر یادگیری رهبران بر شرایط مدرسه، معلمان و کلاس درس منعکس می گردد، به عبارت دیگر بازتاب اثرات یادگیری و توسعه ی رهبران آموزشی از طریق تأثیری که بر شرایط مدرسه (بیان چشم انداز، تعیین انتظارات بالا، ارتقاء ارتباطات اثربخش در سازمان)، معلمان (جذب، ایجاد انگیزه و توسعه ی معلمان) و شرایط کلاس درس (تأمین منابع مناسب و کافی برای کلاس درس، ارائه ی مدل هایی از بهترین شیوه ها) می گذارند، مشخص می شود. بنابراین در اینجا ذکر این نکته خالی از فایده نیست که تسهیم نتایج چنین تحقیقاتی با مدیران آموزشی می تواند آنها را نسبت به تأثیرات بالقوه شان بر فرایندهای یاددهی یادگیری آگاه کند. زیرا همانطور که برخی از محققان رهبری بیان کردند، سیستم های آموزشی و متولیان امر باید پژوهش ها، مطالعات موردی و مطالعاتی که ارتباط بین رهبری و موفقیت دانش آموزان را نشان میدهند، را با رهبران به اشتراک بگذارند، زیرا خود این موضوع میتواند مهم و اثرگذار باشد. بنابراین انتظار می رود که متولیان و سیاست گذاران آموزش و پرورش نسبت به آگاه سازی مدیران آموزشی از تأثیرات بسیار مثبتی که می توانند بر عملکرد و یادگیری دانش آموزان داشته باشند، اقدام کرده و با برگزاری کارگاه های و برنامه های توسعه حرفه ای آنها را در این زمینه ها توانمند کنند.

کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگانی موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند. در همین زمینه صاحب نظران زیادی به نقش کلیدی مدیران مدارس در جامعه و بالاخص در فرایند آموزش و نتایج و اثربخشی مدرسه اذعان داشته اند. لیکویس و بارث (۱۹۸۶) نیز در قالب یک جمله ی زیبا عنوان میکنند که پژوهش ها نشان داده اند که «پشت هر مدرسه ی موفق یک مدیر موفق وجود دارد». برخی نیز اظهار می کنند که مدیران گذرنامه ی مدارس موفق هستند. به همین روی امروزه صاحب نظران معتقدند که مدیران مدارس، مرتبط ترین عامل (بعد از معلمان) درون مدرسه ای هستند که بر کیفیت یک نهاد آموزشی تأثیرگذارند و تأثیر آنها حتی در بافت های اجتماعی نابخردار، بیشتر است.

بنابراین می توان گفت که امروزه رهبری آموزشی نسبت به هر زمان دیگری اهمیتی بیشتر پیدا کرده است. امروزه دولت ها و متولیان امر آموزش دریافته اند که مدارس و نواحی آموزش و پرورش نمی توانند بدون رهبری اثربخش پاسخگویی نیازهای مطالبه شده برای بهبود موفقیت دانش آموزان باشند. به همین دلیل در طول چندین دهه ی گذشته تغییرات چشمگیری در این راستا رخ داده است و رهبری آموزشی را در صف مقدم بحث ها و تحقیقات سیاستگذاری



تدوین استانداردهای حرفه‌ای برای رهبری آموزشی: منطق؛ ضرورت و دلایل دکتر علی اصغر حیات

در جهت حفظ و بهبود کیفیت آموزش و پرورش، کاری عبث و بیهوده خواهد بود. استاندارد های حرفه‌ای منعکس کننده علاقه و اشتیاق دولت ها و سیستم های آموزشی در تضمین ارائه فرصت های لازم برای یادگیری دانش آموزان، از طریق مدیریت حرفه‌ای و با کیفیت مدارس میباشد. موضوعی که تاکنون مورد غفلت واقع شده بود. بنابراین اعتقاد بر این است که توسعه این استانداردها (استانداردهای حرفه‌ای رهبری آموزشی) و متعاقباً ارزیابی مدیران مدارس، اثر قوی و قابل ملاحظه‌ای بر بهبود کیفیت آموزش و پرورش در سطوح مختلف دارد. به عبارتی میتوان اذعان کرد که کیفیت آموزش و پرورش وابسته به وجود رهبران آموزشی با صلاحیت و متعهد میباشد. این (مسئله) را میتوان با تدوین استانداردهای مناسب و مرتبط برای مدیران، تضمین کرد.

در همین راستا، در گزارش سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه (۲۰۱۳) به این موضوع اشاره شده است که تدوین استاندارد برای مدیران مدارس در جهت حصول اطمینان از اثربخشی آنان برای اعمال رهبری آموزشی و بهبود کیفیت مدارس، به طور فزاینده‌ای بخشی از سیاستهای آموزشی شده است. این مسئله عمدتاً به دو دلیل است؛ اول اینکه بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته، تقویت استقلال و تفویض مسئولیت بیشتر به مؤسسات آموزشی را به عنوان پایه و اساس سیستم های آموزشی خود، هدف گذاری کرده‌اند. اگرچه کشورها از مدل های مختلفی استفاده کرده‌اند، اما مدارس مسئولیت های بیشتری را بعهده گرفته و به طور فزاینده‌ای باید پاسخگوی مقامات آموزشی و به طور کلی جامعه باشند. دوم اینکه، فرایند حرکت به سمت استقلال بیشتر،

با انتظارات فزاینده ای برای افزایش

دکتر علی اصغر حیات
دکترای مدیریت آموزشی

بررسی اسناد، ادبیات و اندک مقالات منتشر شده در زمینه استانداردهای حرفه‌ای رهبری آموزشی حاکی از آن است که منطق اصلی برای تدوین و بهرورسانی استانداردهای رهبری، افزایش محسوس انتظارات عملکردی از رهبران آموزشی بوده است. در همین راستا امروزه صاحب نظران زیادی در زمینه مدیریت و رهبری آموزشی معتقدند که مسئولیت های رهبران آموزشی به طور قابل توجهی تغییر و گسترش یافته است. به همین دلیل برخی معتقدند که تدوین استانداردهای روشن و منسجم می تواند به مدیران برای انجام این کار کمک کند و آنها را به ابزارهایی که برای پاسخگویی به مطالبات جدید بدان نیازمند هستند، مجهز کنند.

بنابراین می توان گفت که مشخصه ی سیاست های استاندارد محور، تاکیدش بر پاسخگو بودن افرادی است که فرصت های یادگیری را برای دانش آموزان فراهم میکنند. در یک سیستم آموزشی منسجم و کارآمد، تعریف روشن عملکرد مورد انتظار از معلمان و رهبران مدرسه حیاتی است. از اینرو، تعریف استاندارد های رهبران آموزشی بخشی از این جهت گیری کلی است. بنابراین میتوان گفت استانداردها الگویی را فراهم میکند تا رهبران بتوانند دانشه‌ا، ویژگی ها و تجارب و مهارت های خود را برای تعیین نقاط قوت و زمینه هایی که به توسعه حرفه‌ای نیاز دارند، را مشخص کنند (یونسکو، ۲۰۱۲؛ موسسه آموزش و رهبری استرالیا، ۲۰۱۱).

در توجیه منطق تنظیم و تدوین استانداردهای حرفه‌ای برای رهبران آموزشی، برخی بیان میکنند که این اقدام، بخشی از برنامه دولت ها برای توسعه و حفظ کیفیت رهبری، آموزش و بهبود نتایج یادگیری برای دانش آموزان است. عبارتی می توان گفت استانداردها، به طور گسترده‌ای با کیفیت آموزش و پرورش گرده خورده است. اگر غیر ممکن نباشد، ولی بسیار مشکل خواهد بود که بدون برخورداری از مجموعه‌ای از استاندارد های روشن و اقدامات ارزیابی مستمر، سعی در بهبود و حفظ کیفیت آموزش و پرورش داشته باشیم. اصولاً بدون داشتن استانداردهای روشن و مشخص، تلاش

آموزش و پرورش قرار داده است. تحقیقات متعددی به ما نشان داده اند که رهبران مدارس برای بهبود آموزش و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بسیار ضروری و با اهمیت هستند. همچنین مطالعات نشان داده است، علت برخورداری تعداد قابل توجهی از سیستم های آموزشی (علی رغم تفاوت های اجتماعی و فرهنگی) از استانداردهای بالای کیفیت یادگیری دانش آموزان، این است که سیاست های آموزشی این کشورها بیشتر متمرکز بر رهبری مدرسه بوده که عمدتاً شامل سیاست هایی در جهت انتخاب بهترین رهبران آموزشی (انتخاب افراد حرفه‌ای مناسب برای این موقعیت) و توسعه ظرفیت های رهبران (آموزش ها و توسعه ی حرفه‌ای مداوم، انتقال مهارت ها و توسعه ی اعمال از طریق مدل های آموزشی) بر مبنای استانداردهای حرفه‌ای می باشد. از این جهت است که ما شاهد این موضوع هستیم که در سطح سیاست گذاری کلان و در قانون بسیاری از کشورهای توسعه یافته، به عملکرد رهبران مدارس برای حفظ مسئولیت پذیری فزاینده مدارس در جهت افزایش موفقیت دانش آموزان، اشاره شده است. در همین راستا شواهدی دال بر اینکه این موضوع به یک اولویت مهم در نهادهای آموزشی بین المللی تبدیل شده است، در ادبیات رهبری وجود دارد.



عملکرد دانش آموزان همراه شده است. این دو عامل (استقلال بیشتر مدارس و انتظارات فزاینده برای موفقیت) دست به دست یکدیگر داده و گرایش رایجی را به وجود آورده است که سیستم های آموزشی را متعهد به برداشتن موانع و کاهش شکاف ها در میان دانش آموزان کرده است. هر دو این عوامل، چالشی مستقیم برای مدیران مدارس هستند. یک راه برای پاسخگویی به این چالشها، تعریف دقیق مسئولیت های مرتبط با رهبری میباشد. در همین زمینه، تدوین استانداردها، عنصر کلیدی می باشند، چرا که آنها تمرکز و توجه را به عملکرد مدیران معطوف میکنند.

به طور کلی میتوان گفت استانداردها بینش و رهنمودهای سطح بالایی را در رابطه با صفات، ویژگی ها، عملکردهای شغلی و مسئولیت هایی که دولت ها از رهبران مدارس و مناطق خود خواستار هستند، ارائه می دهند. لذا با استفاده از استانداردها به عنوان یک مبنای شالوده، بین مناطق مختلف، مسئولان و متولیان آموزش و پرورش زبان مشترکی ایجاد شده و موجب هماهنگی و انسجام در سیاستگذاری رهبری آموزشی در همه سطوح می گردد. به گونه ای که انتظارات روشنی از رهبری آموزشی در بین همه ذینفعان به وجود خواهد آمد. به همین دلیل می توان گفت که تدوین استانداردهای حرفه ای رهبری، مسیر و جهتی روشن و قابل پیگیری برای طراحی برنامه های توسعه رهبری در سطح منطقه ای و ملی فراهم خواهد کرد در آخر به طور خلاصه می توان منطق و دلایل تدوین استانداردها را در موارد زیر برشمرد:

- افزایش انتظارات از رهبران مدارس
- نقش و تأثیر رهبری در بهبود فرایندهای آموزش و یادگیری
- نقش استانداردها در بهبود کیفیت آموزش و پرورش
- تغییر در نقش های سنتی مدیران مدارس
- کاربردهای چندگانه استانداردها
- افزایش اثربخشی برنامه های آماده سازی و توسعه حرفه ای

قابلیت های اساسی برای رهبری اثربخش در سازمانهای آموزشی (قابلیت هایی که مغفول مانده اند) دکتر علی اصغر حیات، دکتر کریم شاطری

باشند. خصوصاً برای کسانی که به تازگی نقش رهبری آموزشی را پذیرفته اند. زیرا که مهارتها و توانایی های مورد نیاز برای موفقیت می تواند به طرز چشمگیری متفاوت از نقش های قبلی باشد. بعبارت دیگر نقش های جدید، مهارتها و توانایی های متفاوت و خاص خویش را طلب می کند. بعنوان مثال، بسیاری از مدیران جدید از نقش هایی مانند معاون مدیر و یا معلم به پست جدیدشان انتقال یافته اند. در بهترین و خوشبینانه ترین حالت می توان امیدوار بود که آنها در نقش سابق خویش موفق عمل کرده باشند. ولی بعنوان مدیر، آنها در درجه اول با بزرگسالان مختلفی از جمله؛ معلمان، والدین، رهبران جامعه و دیگران کار خواهند کرد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که موقعیت جدید، نقشها، توانایی های و بطور کلی شایستگی های جدیدی را از این افراد می طلبد. لذا اولین مساله ای که این افراد بایستی نسبت به آن آگاه باشند، خواگاہی و خودارزیابی واقع بینانه ای از میزان توانایی ها و شایستگی های مورد نیاز نقش جدیدشان می باشد.

در آموزش و پرورش محتوای اکثر برنامه های توسعه حرفه ای رهبران آموزشی، در رابطه با یادگیری دانش آموزان، تنظیم شده است. اگرچه این حوزه بسیار مهم بوده و همگان بر اهمیت و ضرورت آن واقفند، اما برای رسیدن به موفقیت به عنوان یک رهبر آموزشی کافی نیست. بر مبنای پژوهش های انجام گرفته در این زمینه، ما در می یابیم که قابلیت های مکملی نیز برای رهبری اثربخش در سازمانهای آموزشی مورد نیاز می باشند که اتفاقاً بررسی ها نشان می دهد که این قابلیت های مهم در اکثر برنامه های آماده سازی و توسعه رهبری آموزشی مغفول مانده اند یا با نگاهی خوشبینانه می توان گفت که کمتر مورد توجه بوده اند. در زیر به برخی از آنها بصورتی خلاصه اشاره می شود

خود آگاهی: همانند همه رهبران، رهبران آموزشی نیاز به درک نقاط قوت و نیازهای توسعه خودشان دارند. بعنوان یک رهبر آموزشی، افراد نیازمند درک این مطلب هستند که تا چه میزان اثربخشی دارند و بعبارتی نسبت به اثربخشی خودشان آگاه

اولویت اصلی و عمده یک رهبر آموزشی چه باید باشد؟



دکتر کریم شاطری دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

در رابطه با وظایف و نقش های رهبران آموزشی مطالب بسیاری نگاشته شده است. بعبارتی در تاریخ و پیشینه رهبری آموزشی صاحب نظران دیدگاه ها و رویکردهای متنوعی به این بحث داشته اند. برخی در بررسی مفهوم رهبری به ویژگی ها و برخی به وظایف رهبری وزن داده اند. اما در نگاهی کل گرایانه و جامع می توان گفت فارغ از هر نوع رویکرد و تئوری می توان گفت که در حال حاضر افزایش یادگیری دانش آموزان محور اصلی در بحث های رهبری آموزشی است. بر همین اساس می توان اذعان داشت که امروزه اولویت رهبران آموزشی از مدیریت محیط به هدایت و رهبری آموزش تغییر یافته است. بنابراین می توان اذعان کرد که انتظارات و مسئولیت های اضافی تحمیل شده به مدیران مدارس در بسیاری از کشورها، تقاضاها و مطالبات زیادی را از این افراد پدید می آورد (بوش، ۲۰۰۸) و این موضوع را به ذهن متبادر میسازد که بدون شک مدارس آینده نیازمند انواع متفاوتی از رهبری خواهند بود. هر چند اختلاف

رهبران مدارس برخورد موثر با تعارض را یاد گرفته باشند، یا آموخته اند که چگونه به نگرانی ها و انتقاد دیگران گوش دهند. همچنین ممکن است آنها در یافتن زمینه های مشترک برای محور قرار دادن نیازهای دانش آموزان در حل مساله را آموخته باشند. بعبارتی می توان گفت که رهبران آموزشی این مهارتها را از بحران ها و تعارض های اجتناب ناپذیر در مدارس یاد گرفته و یا توسعه داده اند. اما چیزی که رهبران آموزشی اجرا و انجام اثربخش آن بخوبی یاد نگرفته اند، پیش بینی و برنامه ریزی برای تعارض و ترمیم روابط بعد از تعارض می باشد.

قدرت، سیاست و نفوذ، رهبران آموزشی اثربخش باید ظرفیت خود را برای استفاده از مهارت‌های نفوذ و قدرت در یک زمینه بسیار سیاسی، توسعه دهند. بنابراین می‌توان گفت که رهبران آموزشی بایستی از دانش و مهارت‌های لازم برای ایجاد راهبردهایی به منظور توسعه روابط مبتنی بر نفوذ با کارگزاران قدرت و سایر ذینفعان از قبیل کارکنان مدرسه و مقامات منتخب و به طور کلی مردم برخوردار باشند، از جنبه‌ای دیگر انتظار می‌رود که رهبر آموزشی بتواند در معرفی و موقعیت‌یابی خود بعنوان یک رهبر قابل مشاهده و تاثیرگذار در جامعه (نه فقط بعنوان یک رهبر در داخل مدرسه) خوبی عمل کند. همچنین رهبر آموزشی باید نسبت به تدوین استاندارد‌های اخلاقی اثربخش، ایجاد و توسعه اصول رهبری مبتنی بر ارزش‌ها (ارزش محور) - مانند تاکید بر مسئولیت‌های که خیر عمومی را در بر دارد- تبیین ارزش‌هایی که راهنمای تصمیم‌گیری اثربخش در مدرسه باشد، اقدام کند. درک تفاوت بین قدرت موقعیت و قدرت شخصی و چگونگی تعادل این دو قدرت، به طور ویژه‌ای برای رهبری در سازمان‌های آموزشی با اهمیت می‌باشد. لذا می‌توان گفت که رهبران آموزشی نیازمند یادگیری و برخورداری از مهارت لازم برای استفاده و توسعه‌ی قدرت شخصی بر مبنای مهارت‌های ارتباطی، روابط مثبت و شایستگی‌هایشان می‌باشند.

استفاده از تیم‌ها، مسائل و مشکلات اغلب توسط تیم‌ها مشخص می‌شود. یک مدرسه معمولی دارای چندین تیم می‌باشد- گروه‌های موضوعی (بطور مثال انگلیسی و ریاضی)، تیم‌ها در سطح کلاسی، شورای مدرسه، شورای دانش آموزی و در برخی دیگر نیز تیم رهبری مدرسه- بنابراین می‌توان گفت که امروزه در تمامی مدارس تیم‌هایی متشکل از افراد گوناگون و البته با دانش، علائق و فرهنگ‌های مختلف وجود دارند. لذا برای رهبری اثربخش در چنین فضایی، رهبران آموزشی باید تشکیل و مدیریت تیم‌ها را بخوبی یاد بگیرند و علاوه بر آن بتوانند قابلیت‌های رهبری تیم در دیگران را نیز توسعه دهند. در صورتی که بخواهیم به برخی از شایستگی‌های رهبری تیم اشاره داشته باشیم، می‌توان به این موارد اشاره کرد؛ شناسایی موانع عملکرد تیم، توسعه یک فرهنگ تیمی مثبت، درک پویایی تیم و تسهیل حل مساله و تصمیم‌گیری تیمی.

رهبری تغییر: به دلیل
نقشی که مدارس عمومی
در یک جامعه پویا و
دموکراتیک ایفا می
کنند و همچنین دینفعان
گوناگونی که توجه
مشتاقانه ای در رابطه با
تاثیر مدارس بر روی دانش
آموزان دارند، سازمان
های آموزشی بایستی
دائماً در تلاش برای بهبود
مستمرباشند. بنابراین

برای دستیابی به چنین هدفی می توان گفت که هدایت و رهبری تغییر، شایستگی اساسی و مورد نیاز تمامی رهبران آموزشی می باشد. آنها باید قادر به ارائه چشم اندازی متقاعد کننده، روشن و مشترک برای مدرسه باشند. رهبر آموزشی برای ایجاد و تبیین چشم اندازی از انتظارات بالا برای یادگیری در مدرسه و یا ناحیه و اشتراک آن در میان تمامی کارکنان مسئول می باشد. این مستلزم آن است که رهبران آموزشی مایل به ارزیابی مفروضات، عقاید و اعمال و روش های خود، فهم و بکارگیری پژوهش، ترویج فرهنگ بهبود مستمر در میان تمامی کارکنان مدرسه باشند. چنین رهبرانی خود را متعهد به سطوح بالایی از عملکرد فردی و سازمانی به منظور حصول اطمینان از اجرای این چشم انداز یادگیری خواهند کرد. همچنین رهبران آموزشی بایستی قادر به ارزیابی آمادگی مدرسه برای تغییر، توسعه راهبرد ها و برنامه هایی برای اجرای تغییر، حمایت از افراد در تحولات و مقابله با مشکلات پیش بینی نشده ای که در میان تغییر بوجود می آیند، باشند. اما در پایان ذکر این نکته هم بسیار آموزنده خواهد بود که تغییر در یک سازمان پیچیده نظیر مدرسه، سرشار از مشکلات می باشد.

نظریه‌های زیادی وجود دارد، اما سازمانهای مختلف ملی و حرفه‌ای به طور کلی بر دو چیز توافق دارند: اول، اولویت اصلی و عمده مدیریت باید رهبری برای یادگیری باشد. دوم، اینکه مدیریت (به عنوان چیزی که در حال حاضر وجود دارد)، برای پاسخگویی به این اولویتهای بنیادین با شکست مواجه شده است.



مدیریت تعارض، با توجه به زمینه های سیاسی- اجتماعی سازمان های آموزشی، جای هیچگونه شگفتی نیست که تعارض یک رخداد همیشگی برای بسیاری از رهبران آموزشی باشد. برخورداری از آگاهی و دانش در رابطه با سبک های مدیریت تعارض و اینکه چگونه این سبک ها می تواند مانع و یا کمک کننده به حل و فصل تعارض و حل مشکلات شود، یک عنصر کلیدی در موفقیت رهبری مدرسه می باشد. در این زمینه می توان گفت ممکن است بسیاری از

آماده سازی و توسعه ی رهبری آموزشی : یک نگاه تطبیقی

دکتر کرامت اسمی

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان

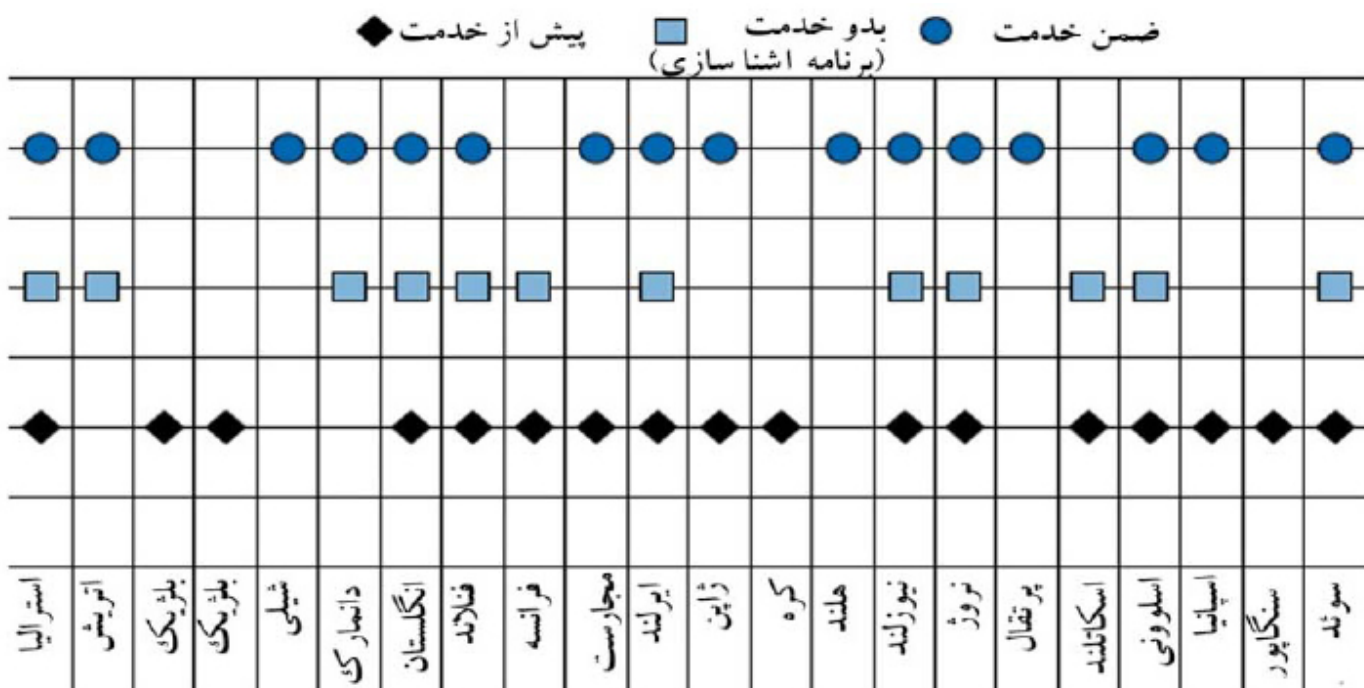


اساسی که اخیراً در آموزش و پرورش رخ داده است، برنامه ی تربیت رهبران آموزشی برای مدارس می باشد. در این برنامه ها، رهبران را با تئوری های آموزشی و مهارت های عملی برای کمک به آن ها در جهت بهبود آموزش در مدرسه شان، تجهیز می کند. در انگلستان، رهبران آموزشی تازه کار بایستی مدرک صلاحیت ملی برای مدیریت حرفه ای که توسط کالج ملی رهبری مدرسه اعطاء می شود، را بدست آورند.

با این وجود، در گزارش سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه عنوان شده است که با وجود در دسترس بودن آموزش، رهبران آموزشی در اغلب کشورهای عضو (OECD) گزارش داده اند که برای بر عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه ی کافی آموزش ندیده اند. در زیر بصورتی کلی فعالیت های آماده سازی و توسعه ی رهبری در برخی از سیستم های آموزشی نشان داده شده است.

بنابر اطلاعات موجود و با توجه به جدول فوق می توان گفت که در کشورهای انگلستان، کانادا، ایرلند، ایرلند شمالی، اسکاتلند و استرالیا برنامه های آماده سازی و توسعه ی نسبتاً جامعی وجود دارد. این برنامه ها شامل، برنامه های توسعه ی صلاحیت قبل از خدمت، برنامه های بدو خدمت برای حمایت از مرحله ی اولیه یا به عبارتی شروع کار رهبران وجود دارد. همچنین در کشورهای فوق الذکر برنامه های آموزشی ضمن

در سال های اخیر توسعه ی حرفه ای رهبران آموزشی توجهات بسیاری را به خود جلب کرده است. این جهت گیری های نوین عمدتاً به این علت است که در مواجهه با تغییرات سریع، مطالبه ی استاندارد های بالا و تمایل به بهبود کیفیت، رهبران آموزشی نیاز دارند تا بیش از گذشته به بروزرسانی و بهبود مهارت های خود از طریق توسعه ی حرفه ای اقدام کنند. تا همین اواخر، اکثر کشورها و سیستم های آموزش و پرورش، خواستار مدرک خاصی از متقاضیان رهبری مدرسه نبودند. به عبارتی برای گرفتن پست رهبری فرد متقاضی الزماً نیازی به ارائه ی مدرک خاصی در ارتباط با این شغل نداشت و سیستم آموزشی هم برای متقاضیان در این زمینه هیچ مدرکی را طلب نمی کرد. در برخی از کشورها با اینکه الزام به ارائه ی مدرک خاصی وجود ندارد، اما برخورداری فرد از مدرک مرتبط مورد حمایت قرار گیرد. برای مثال در فنلاند، رهبران مدرسه را تشویق می کنند تا مدرکی را در مدیریت آموزشی داشته باشند و یا اینکه از دانش کافی در مدیریت آموزشی قبل از درخواست برای پست رهبری برخوردار باشند. تا همین اواخر، در استرالیا تنها شرط رسمی برای رهبری مدرسه، یک مدرک تدریس چهار ساله بود. از سال ۲۰۰۶، یک برنامه ی ملی در استرالیا برای رهبری مدرسه ایجاد گردید. در ژاپن، یکی از اصلاحات



منبع: نوچه و مورمن، ۲۰۰۸

دارند. آموزش برای رهبران مدارس، بخصوص در کشورهایی که مدارس و مدیران از درجه ی بالایی از استقلال برخوردارند، بسیار مهم می باشد. بطور مثال، نیوزلند که دارای یک سیستم آموزشی بسیار غیرمتمرکز می باشد، چهار برنامه ی توسعه ای متنوع را برای رهبران مدرسه تدارک دیده است.

خدمت مناسبی برای توسعه ی حرفه ای رهبران مدارس تدارک دیده شده است. در این بین کشورهای استرالیا و کانادا برنامه های آموزشی جامع خود را با راهبردهای ملی برای بهبود مدرسه یکپارچه ساخته اند. هر کدام طیفی از فرصت های توسعه ی مرتبط بر مبنای آماده سازی، بدو خدمت و آموزش های ضمن خدمت برای رهبری مدارس را در بر

مسئولیت های رهبری مرتبط با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان: گزارش یک فراتحلیل

حیدر چوپانی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی



مرکز تحقیقات بین قاره ای آموزش و یادگیری (Mid-continent Research for Education and Learning (mcrel در فراتحلیلی به بررسی تأثیر اقدامات رهبری بر روی پیشرفت تحصیلی و موفقیت دانش آموزان پرداخت. بعد از تجزیه و تحلیل مطالعات انجام گرفته در یک دوره ی ۳۰ ساله، مرکز تحقیقات بین قاره ای در آموزش و یادگیری، ۲۱ مسئولیت رهبری که به میزان قابل توجهی با پیشرفت و موفقیت دانش آموزان مرتبط بوده است را شناسایی کرد. واترز، مارزانو و مک نلتی (۲۰۰۳) این نتایج را تحت عنوان «چارچوب رهبری متعادل Balanced leadership» تفسیر کردند، این چارچوب دانش، مهارت ها، استراتژی ها و ابزارهایی را که رهبران آموزشی برای تأثیرگذاری مثبت بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بدان نیازمند می باشند را توصیف می کند.

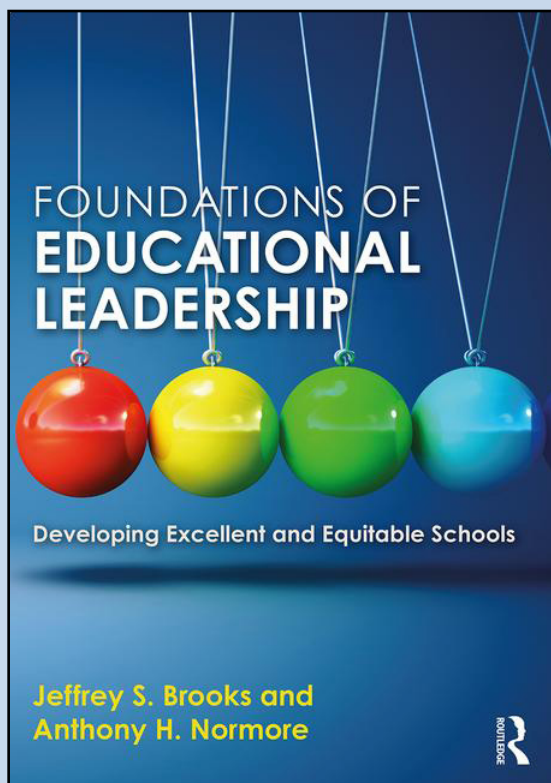
چارچوب مذکور از تجزیه و تحلیل کمی ۳۰ سال پژوهش، بررسی ادبیات نظری در ارتباط با رهبری و ترکیب بیش از صد سال بینش حرفه ای تیم تحقیقاتی بر روی رهبری مدرسه، منتج شده است. در این مطالعه محققان در اولین گام، برای توسعه ی چارچوب رهبری، با انجام فراتحلیلی بر روی همه ی پژوهش های در دسترس (از جمله پایان نامه های دکترای) که با هدف بررسی تأثیر رهبری بر روی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان از سال ۱۹۷۰ صورت گرفته بود، کار خود را آغاز کردند. که مجموعاً بیش از ۵۰۰۰ مطالعه ی انجام گرفته در طول این دوره را بررسی کردند. ۷۰ پژوهش ملاک های مشخص شده ی محققان را داشتند که خود این ۷۰ مطالعه شامل ۲۸۹۴ مدرسه و تقریباً یک میلیون دانش آموز و ۱۴۰۰۰ معلم بودند. علاوه بر آن تیم

مسئولیت ها	به میزانی که مدیر...
فرهنگ	اعتقادات مشترک و حس اجتماعی و همکاری را ترویج می دهد
نظم	مجموعه ای از روش های عملیاتی استاندارد و روتین را ایجاد می کند
منابع	مواد و توسعه ی حرفه ای لازم برای معلمان برای انجام موفق شغل شان فراهم می کند
برنامه ی درسی، آموزش و ارزیابی	به طراحی و اجرای برنامه ی درسی، آموزش و شیوه های ارزیابی می پردازد
تمرکز	اهداف روشن ایجاد کرده و این اهداف در خط مقدم توجه مدرسه بگذارد
دانش، برنامه ی درسی، آموزش و ارزیابی	در رابطه با برنامه ی درسی فعلی، آموزش و شیوه های ارزیابی آگاهی دارد
افق دید	از ارتباط و تعامل با کیفیت با معلمان و دانش آموزان برخوردار می باشد
پاداش مشروط	دستاوردها و موفقیت های فردی را تشخیص و پاداش می دهد
ارتباط	خطوط قوی ارتباطی با معلمان و در میان دانش آموزان ایجاد می کند
درون داد	معلمان را در طراحی و اجرای تصمیمات و سیاست های مهم درگیر می کند
تصدیق	موفقیت های مدرسه را به رسمیت شناخته و جشن می گیرد و به شکست اذعان می کند
رابطه	به جنبه های فردی معلمان و کارکنان توجه نشان می دهد
عامل تغییر	تمایل به چالش کشیدن فعالانه وضع موجود دارد
خوش بین	الهام بخش و هادی نوآوری های چالشی است
آرمان ها/ اعتقادات	به اعتقادات و آرمان های قوی در مورد تحصیل عمل می کند

تحقیقاتی بینش حرفه ای خود را نیز بکار گرفته و بررسی جامعی از ادبیات رهبری شامل؛ تئوری سازمانی، تئوری سیستم ها، نظریه سازمان یادگیرنده، نظریه انتقال، نظریه تغییر را برای کمک به درک اینکه چگونه رهبران این مسئولیت ها شناسایی شده را بکار میگیرند، انجام دادند.

نتایج فراتحلیل نشان داد که رابطه ی قابل ملاحظه ای بین رهبری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان وجود دارد. میانگین اندازه ی اثر بین رهبری و پیشرفت تحصیلی ۲۵ بود. یافته ها نشان داد که افزایش توانایی رهبری موجب بهبود موفقیت تحصیلی دانش آموزان می گردد. به عبارت دیگر با یک انحراف استاندارد بهبود شیوهها (اقدامات) رهبری شاهد افزایش ۱۰ درصدی موفقیت تحصیلی دانش آموزان خواهیم بود که این درصد به طور معناداری در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان تفاوت ایجاد میکند. علاوه بر این، در ارتباط با تأثیر کلی رهبری، محققان ۲۱ مسئولیت رهبری که به طور معناداری با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مرتبط میباشد را مشخص ساختند. این مسئولیت ها در جدول ۱ آمده است.

معرفی کتاب



Foundations of Educational Leadership
Developing Excellent and Equitable Schools
By Jeffrey S. Brooks, Anthony H. Normore
Routledge – ۲۰۲ – ۲۰۱۸ pages

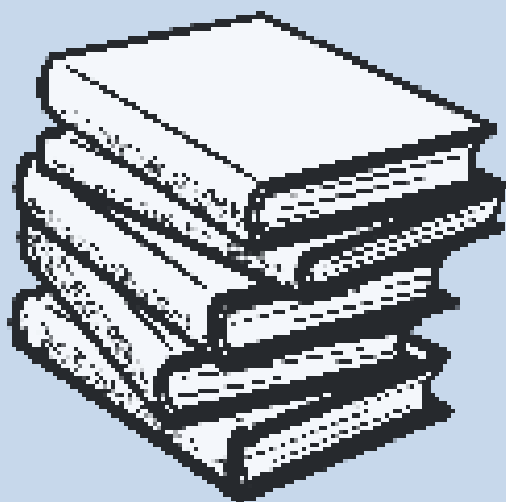
کتاب: مبانی رهبری آموزشی

درباره نویسندگان:

جفری بروکس: استاد رهبری آموزشی در دانشگاه موناش استرالیا

آنتونی نورمور: استاد رهبری آموزشی و مدیر تحصیلات تکمیلی دانشگاه ایالتی کالیفرنیا

کتاب مبانی رهبری آموزشی (ایجاد مدارس عالی و عادلانه) نوشته دکتر جفری بروکس و آنتونی نورمور است. کتاب مذکور مطالبی بسیار بیشتر از مبانی سنتی و کلاسیک رهبری آموزشی را پوشش داده است. این کتاب رهبران آموزشی را به یک سفر آینده گرا (آینده) از طریق معنای، شکل و کاربرد رهبری موفق می برد. این کتاب برای تمامی دانشجویان رشته های مدیریت آموزشی و مدیران آینده توصیه می شود. این کتاب در دوازده فصل به شرح زیر عرضه شده است.



فصل اول؛ رهبری آموزشی: از گذشته تا حال (از کلاسیک تا مدرن).

فصل دوم؛ رهبری سیاسی.

فصل سوم؛ رهبری اقتصادی.

فصل چهارم؛ رهبری فرهنگی.

فصل پنجم؛ رهبری اخلاقی.

فصل ششم؛ رهبری آموزشی.

فصل هفتم؛ رهبری اطلاعاتی.

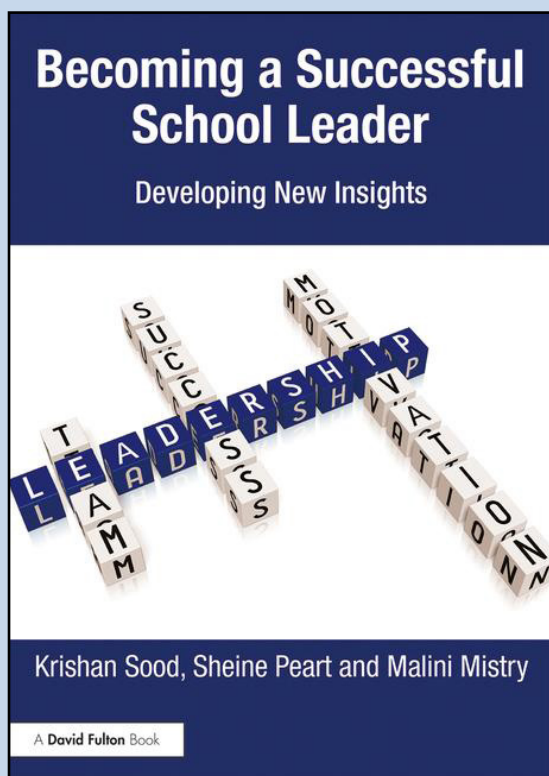
فصل هشتم؛ رهبری سازمانی.

فصل نهم؛ رهبری معنوی و مذهبی.

فصل دهم؛ رهبری موقتی.

فصل یازدهم؛ رهبری جامع و سلامت.

فصل دوازدهم؛ دیدن همه با هم: رهبری پویا و همگرا.



Becoming a Successful School Leader

Developing New Insights

By Krishan Sood, Sheine Peart, Malini Mistry

pages ۱۶۶ - ۲۰۱۸ - Routledge

کتاب «یک رهبر موفق مدرسه» (توسعه بینش های جدید)، بطور اساسی آنچه را که مدیران و رهبران به منظور حمایت و هدایت مدارس و جامعه شان در مواجه با چالشها و تقاضاهای یادگیری، بدان نیازمند هستند را مورد ملاحظه قرار داده است. این کتاب فرصتی را برای خوانندگان فراهم می کند تا از طریق مجموعه ای ساختار یافته از تمرینات و تکالیف به توسعه افکارشان و ایجاد راهبردهایی شخصی برای مدیریت موقعیت های مختلف بپردازند. خواندن این کتاب به همه دانشجویان مدیریت آموزشی و مدیران مدارس توصیه می شود. کتاب حاضر در ده فصل نگاشته شده است. فصل اول آن به مقدمه ای در رابطه با رهبری آموزشی و رهبری برای آینده می پردازد. در فصل دوم، به مباحثی از قبیل سیاستگذاری آموزشی و رهبری، دولت و مدیریت موسسات آموزشی می پردازد. فصل سوم کتاب به بحث تغییر در بازار کار

پرداخته است. فصل چهارم کتاب نیز مشارکت در آموزش و پرورش، معضلات نوظهور و تغییرات قانونی را پوشش می دهند در فصل پنجم ساختار آموزش، ساختارها و مدل های نوین مورد بحث قرار گرفته است. فصل ششم به تضمین کیفیت، مسئولیت ها، تعهدات و پیامدها پرداخته و در فصل هفتم نیز موضوع پاسخ به ذینفعان (یادگیرندگان، والدین و ..) بحث شده است. سود و همکاران در فصل هشتم به مباحثی از قبیل آماده سازی و توسعه رهبری پرداخته اند. در فصل نهم نیز ابعاد جهانی و موضوعات اخلاقی نوظهور بیان شده است و در آخر نیز در فصل دهم نویسندگان به نقش در حال تغییر رهبری پرداخته اند.



مدیریت و رهبری آموزشی: مبانی نظری

Educational Administration and Leadership: Theoretical Foundations

by David Burgess, Paul Newton

۲۰۱۶ Publisher: Taylor & Francis Publication date

نویسندگان:

دیوید بورگس: دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه ساسکاچوان کانادا

پاول نیوتن: دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه ساسکاچوان کانادا

درباره کتاب:

کتاب فوق دیدگاه ها، چشم اندازها و پارادایم های مختلف در مدیریت و رهبری آموزشی را ارائه می کند. تمرکز این کتاب بر مکاتب خاص فلسفی و نظری، موجب شده تا بحث های تاریخ معاصر در این زمینه را بخوبی ترسیم کرده و همچنین موجبات کشف و درک بهتر مکاتب نوظهور و جدید در این زمینه شود. این کتاب برای توسعه بینش و کمک به مدیریت آموزشی در بافتهای چند فرهنگی مفیده فایده است. همچنین می توان گفت کتاب حاضر بصورتی انتقادی به بررسی روندها و موضوعات در جامعه و تاثیرات آنها بر تئوری آموزشی پرداخته است و چشم اندازی از تحقیقات علمی در رابطه با سازمان، مدیریت و رهبری به منظور ایجاد و توسعه فهمی مقدماتی از مفاهیم و تئوریهای با اهمیت ارائه می کند.

فهرست مطالب:

کتاب فوق در دو بخش کلی: ۱- پیشینه(سوابق) و بحث ها و ۲- دیدگاه های مختلف تدوین شده است.

بخش اول کتاب شامل هفت فصل با عناوین: بررسی سوابق(دودمان) تنوع روش شناسی در مدیریت آموزشی معاصر؛ بسوی عصر پنجم: سیر تکاملی مستمر مدیریت آموزشی علمی؛ توماس گریفیلد و مبانی مدیریت آموزشی؛ تئوری انتقادی در مدیریت آموزشی؛ یک چشم انداز کلی از رشته؛ افکار فمینیستی و مدیریت آموزشی؛ مفهوم سازی موضوع.

در بخش دوم کتاب نیز فصول زیر گنجانده شده است: واقع گرایی انتقادی رابین مولر؛ شناخت و اعمال مدیریتی در آموزش؛ رویکردهای جامعه شناختی در مدیریت و رهبری آموزشی؛ دیدگاه های فرهنگی در زمینه تعلیم؛ دیدگاه های دادوئیسم در مدیریت آموزشی؛ بازاندیشی مفاهیم اخلاق و رهبری آموزشی؛ آغاز از میانه: شبکه ها، فرایندها و روابط اجماعی-مادی در مدیریت آموزشی؛ بازاندیشی مدارس بعنوان سیستم های زنده؛ دانش پژوهی مشترک، فرهنگ های معرفت شناسی و دنیای شاغلان و پژوهشگران



Organizational Behavior for School Leadership

By Leslie S. Kaplan, William A. Owings

pages ۳۹۶ - ۲۰۱۷ - Routledge

کتاب رفتار سازمانی برای رهبری مدرسه توسط کاپلان و اووینگز در ۳۹۶ صفحه به رشته تحریر در آمده است. این کتاب یک چارچوب مفهومی و عملی برای کمک به رهبران تازه کار فراهم می کند تا مدل‌های ذهنی ای را که آنها برای اثربخش بودن و رفتار کردن بدان نیاز دارند را بسازند. ارائه دیدگاه‌های سنتی، مدرن و معاصر، هر فصل از کتاب فرصت‌هایی را برای خوانندگان به منظور تعمق بر ایده‌ها و بکارگیری دیدگاه‌های و مهارت‌های رهبری شان در محیط‌های کاری، فراهم می کند. بدین ترتیب، این کتاب مهم به رهبران آموزشی و دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رهبری آموزشی برای درک شرایط و موقعیت‌های سازمانی کمک خواهد کرد و گامی اساسی است برای تصمیم‌گیری‌های مناسب در رابطه با افراد، کارکردهای مدرسه و جامعه به منظور پرورش دانش آموزان و معلمان موفق.

کتاب فوق در ۱۱ فصل تدوین شده است.

فصل اول: سازمانهای پیشرو: دیدگاهی تحولی

فصل دوم: تئوری رهبری: مدیریت کارها و افراد

فصل سوم: تئوری‌های معاصر: رهبری بعنوان فرایند تسهیم شده

فصل چهارم: برانگیختن افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی

فصل پنجم: هدایت تغییر در سازمان/ یادگیری سازمانی

فصل ششم: مدیریت تعارض برای اثربخشی سازمانی

فصل هفتم: ارتباط در سازمان

فصل هشتم: ایجاد ظرفیت سازمانی

فصل نهم: حل مساله و تصمیم‌گیری

فصل دهم: تصمیم‌گیری اخلاقی در سازمان

فصل یازدهم: تخصیص منابع آموزشی

Education, Leadership and Islam

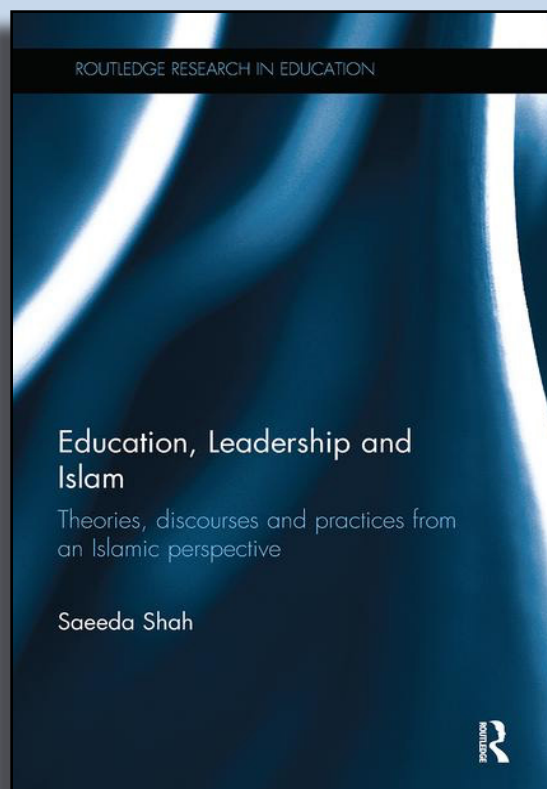
Theories, discourses and practices from an Islamic perspective

By Saeeda Shah

pages ۲۴۰ - ۲۰۱۶ - Routledge

معرفی کتاب: آموزش، رهبری و اسلام (تئوری‌ها، مباحث و شیوه‌ها از دیدگاه اسلام)

در حالی که در سالهای اخیر ادبیات و تحقیقات رهبری آموزشی شکوفا شده است، این موضوع بطور عمده توسط ایدئولوژی، مفاهیم و تئوری‌ها و شیوه‌های غربی آگاهی بخشی شده و توسعه یافته است. در همین رابطه کتاب «آموزش، رهبری و اسلام» بطور عمده بر شیوه‌ها و محیط‌های آموزشی معاصر تمرکز دارد و شواهد تجربی و تحقیقی از بافت‌های چندفرهنگی را به منظور غنی سازی تئوری و آگاهی بخشی در رابطه با سیاستها و عملکردها در چارچوب‌های مرتبط به ویژه در رابطه با جمعیت روبه افزایش مسلمانان در غرب را ترسیم می کند. این کتاب نیز همچنین به بحث در رابطه با جنسیت در اسلام، انتظارات آموزشی و مدارس اسلامی برای بررسی جامع آموزش در اسلام می پردازد. این کتاب به طور مبسوط به بحث و بررسی در رابطه با رهبری و فلسفه آموزشی و تصدیق تنوع و کثرت از طریق تقدیر از تفاوت می پردازد. کتاب مذکور شامل ۵ فصل می باشد که عبارتند از: ۱- اسلام، دانش، آموزش و مبانی ایدئولوژیک. ۲- رهبری آموزشی: چشم انداز اسلامی. ۳- جنسیت، رهبری آموزشی و اسلام. ۴- انتظارات مسلمانان از آموزش و رهبری آموزشی در جوامع معاصر. ۵- مدارس اسلامی



معرفی رویداد های مهم ملی و بین المللی در ارتباط با آموزش و رهبری آموزشی



International Conferences related to educational Leadership and Education

Title	Deadline	Country, City, Date of Conf	Website
A Stream on "Transformational Leadership in Public School Education" as part of the 20th Annual International Conference on Education	Deadline for abstracts/ proposals: 2018-01-22	May 2018, Athens, 21-24 Greece	https://www.atiner.gr/edutra
6th International Conference on Management and Education Innovation ((ICMEI 2018	Submission Deadline 10 January, 2018	Honolulu, Hawaii, USA, 9-11 March, 2018	http://www.icmei.org
Canada International Conference on Education (CICE-2018	Deadline for abstracts/ proposals: 2017-12-01	University of Toronto Mississauga, Canada June 25-28, 2018	http://ciceducation.org
5th International Conference on Teaching, Education & Learning	Deadline for Abstract/ Paper: ۱۰ January ۲۰۱۸	Tecnico (Universidade de Lisboa), Campus da Alameda, Lisbon, Portuga, 23-24 May 2018	https://adtelweb.org/2018-5th-international-conference-on-teaching-education-and-learning-ictel-may-23-24-lisbon-about-51

4th International Conference on Education 2018	Abstract submission deadline 11th January 2018	5th – 7th April, 2018 in Bangkok, Thailand	https://educationconference.co
1st Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy	Deadline for abstract submission: March 17, 2017	Yogyakarta, Indonesia, May 13, 2017	http://yicemap2017.uny.ac.id
3rd International Conference on Education Management and Administration (ICEMA 2018)	Deadline for abstracts/proposals: 30th November 2017	26th to 27th January 2018. Singapore	https://conferencealerts.com/show-event?id=189827
The 6th International Conference on Social Science and Management	Submission Deadline January 10, 2018	May 1-3, 2018 Sapporo, Hokkaido, Japan	http://www.icssam.org/site/page.aspx
Summer Conference on Education 2018	August 16-17, 2018	Los Angeles	www.Uofriverside.com
International Academic Conference on Global Education, Teaching and Learning in Budapest, Hungary 2018	June 30, 2018	August 17 - 18, 2018 Budapest, Hungary	https://www.conferences-scientific.cz/inpage/conference-budapest-iacgetl-2018
20th International Conference on Pedagogy, Psychology and Educational Management	September 21, 2018	Bali, Indonesia October 22 - 23, 2018	https://www.waset.org/conference/2018/10/bali/ICPPEM
International Conference on 2018 Education, Psychology, and Learning	Submission Deadline: February 28, 2018	the Nagoya Congress Center, Nagoya, Japan April 6-8, 2018	http://science-techs.org/icepl
6th International Conference on Management, Business, Economics and Education 2018 (ICMBEE 2018)	February 15, 2018	Dubai, UAE during March .1 & 2, 2018	http://www.icmbee.com/Important%20date.html
BELMAS Annual Conference on Education Policy and Sustainability: global perspectives from the field of educational leadership	:Call for abstracts Feb 2018 1	6-8th July 2018 Beaumont Estate Hotel, Windsor, UK	https://www.belmasannualconference.org.uk
International Conference on Education, Psychology, and Organizational Behavior	Submission deadline March , 2018	Taipei City, Taiwan June 25-27, 2018	http://iainst.org/icepo
The International Conference on Future of Education 2018	Abstract Deadline 26th March 2018	26 th – 27 th June, 2018 in Colombo, Sri Lanka	http://futureofedu.co



نامه بالندگی

نشریه داخلی دانشگاه فرهنگیان

● شماره چهارم ● تیر ۱۳۹۶

موضوع این شماره: رهبری آموزشی در تربیت معلم

سرمدیر محتوایی این شماره: دکتر علی اصغر حیات
ویراستار ادبی: هومهر خلج زاده
شماره تماس: ۰۲۱ (۸۷۷۵۱۴۱۰)
پست الکترونیکی نشریه:



balandegi.letter@gmail.com

معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

دبیر بالندگی حرفه‌ای

نامه بالندگی دانشگاه فرهنگیان



● شماره چهارم ● تیر ۱۳۹۶

مدیر مسئول: دکتر غلامرضا کیانی

دبیر علمی: دکتر رضا کچوئیان

مدیر اجرایی: دکتر محمد رضا گرامی

