

# مدیریت بر مدار مشارکت

دکتر حیدر تورانی



## اشاره

مطالعه حاضر با هدف «شناسایی سبک‌های رهبری مدیران و تأثیر استفاده از هر یک از سبک‌ها در زمینه‌سازی هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی» برای پاسخگویی به سؤالات زیر انجام شده است:

- سبک‌های غالب رهبری مدیران مدارس چیست؟
- تأثیر هر یک از سبک‌ها در زمینه‌سازی برای هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی با تأکید بر نحوه ارتباط، نظارت، راهنمایی و تسهیل فرایندهای آموزش چیست؟
- آیا در سبک‌های رهبری مورد استفاده مدیران زن و مرد مدارس تفاوتی وجود دارد؟

کلیدواژه‌ها: سبک‌های مدیریتی، مشارکت، نوآوری آموزشی، رهبری

## سرآغاز

مدیریت، هماهنگی منابع مادی و انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی به طریقی است که مورد قبول جامعه باشد (آمبرت و ناگنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند. مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به‌وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

رهبری به‌عنوان یکی از وظایف مهم مدیران، علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف است. سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری، و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (مصدق‌راد، ۱۳۸۱). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی خود است (پیرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

موضوع رهبری مورد توجه بسیاری از پژوهشگران واقع شده است. نتایج این پژوهش‌ها منجر به ارائه و توسعه نظریه‌های مختلفی در زمینه سبک‌های رهبری مدیران شده است. بررسی این نظریه‌ها طیف وسیعی از سبک‌های رهبری از سبک‌های آمرانه و استبدادی تا سبک‌های مشارکتی و تحول‌گرا را نشان می‌دهد. سبک‌های مختلف رهبری عبارت‌اند از: سبک‌های آمرانه، هرج و مرج طلب، بوروکراتیک، دموکراتیک، مشورتی، مشارکتی، تحول‌گرا، آموزش‌گرا، عمل‌گرا و ... (مصدق‌راد، ۱۳۸۱). باید گفت که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست؛ از این‌رو، یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان خود و بلوغ سازمانی کارکنان سبک‌های متفاوتی را برای رهبری آنان برگزیند. امروزه کارکنان از تحصیلات بالایی برخوردارند و کارها بیشتر تخصصی شده است، بنابراین، نمی‌توان مثل گذشته افراد را وادار به انجام دادن کارهای مورد نظر خود کرد. در سازمان‌های امروزی نیاز بیشتری به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان احساس می‌شود. در حقیقت، تغییر سبک مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت سبک‌هایی که از ماهیت مشارکت‌جویانه بیشتری بهره می‌برند، منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان می‌شود. سبک رهبری که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد.

(سن‌ژوان<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). علاوه بر این، به‌کارگیری سبک رهبری حمایتی و مشارکتی باعث آن می‌شود که کارکنان از انجام دادن کار لذت بیشتری ببرند.

گسترش پهنه علوم و فناوری در زمینه‌های مختلف، موجبات پیشرفت و ایجاد تحولات وسیعی را در قرن حاضر فراهم ساخته و مدیریت یکی از رهاوردهای این روند پیشرفت در دنیای امروزی است. ظهور این دیدگاه جهانی که «هدایت صحیح و بهینه امور سازمان‌ها و جلوگیری از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمانی به مدیریت کارا و مؤثر نیاز دارد.» زمینه را برای طراحی و تدوین دیدگاه‌ها و نگرش‌های متنوعی از سوی متخصصان مدیریت و انجام تحقیقات متعدد، فراهم ساخت. پس از تحول و آغاز پیشرفت‌های گوناگون فکری، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جهان، موضوع رهبری، الگوها و شیوه‌های متفاوت آن به‌عنوان یک ضرورت اجتماعی بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان و متخصصان امر قرار گرفت. متفکران علوم انسانی مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار داده‌اند؛ به طوری که گروهی رهبری را بخشی از مدیریت تعریف می‌کنند و گروهی دیگر آن را فرایند نفوذ و ارتباط میان رهبران و مدیرانی می‌دانند که قصد ایجاد تغییرات واقعی ناشی از اهداف واقعی را دارند. مدسن<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، ایگری<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) و تری<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) معتقدند که رهبری، عمل اثرگذاری بر افراد به‌گونه‌ای است که از روی علاقه و تمایل برای دست یافتن به هدف‌های گروهی تلاش می‌کنند.



از طرفی دیگر، برای تحقق اهداف سازمان، مدیران با توجه به شرایط مکانی و زمانی و همچنین خصوصیات اخلاقی خود، سبک یا شیوه‌هایی را به کار می‌گیرند. چنانچه اتخاذ سبک‌های رهبری از سوی مدیران با موفقیت‌های متفاوت سازمانی موجود سازگار باشد، یقیناً اثربخشی سازمان تحقق پیدا خواهد کرد. رهبری فرایندی رمزآلود است و از زمان‌های دور به یک نسبت مورد توجه افراد عادی، دانشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است (مرادی، ۱۳۸۷). لذا درباره هدایت و رهبری در سازمان بسیار سخن گفته‌اند، و شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد (الوانی، ۱۳۸۲).

به عبارت دیگر، رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند موضوع بسیار مهمی در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آنجا که این موضوع، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده، تعاریف فراوانی از آن شده است (رضائیان، ۱۳۸۳). اما به‌دلیل اهمیتی که امروزه منابع انسانی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در سازمان‌ها دارند، انگیزش و یا ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی اولویت خاصی پیدا کرده است. از آنجا که رهبری، هنر یا فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم، به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود برای دستیابی به هدف‌های گروهی کوشش نمایند، تعریف کرده‌اند (مرادی، ۱۳۸۷)، این مبحث مستقیماً با ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی سروکار دارد.

## یافته‌های مطالعه

با توجه به داده‌های حاصل از اجرای آزمون و پرسش‌نامه‌ها و یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی، پاسخ سؤالات مطالعه پژوهشی با بهره‌گیری از مبانی نظری ارائه شده و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، به شرح زیر ارائه می‌شوند:

### سؤال یک: سبک‌های غالب رهبری مدیران مدارس چیست؟ نتیجه‌نهایی:

در پاسخ به سؤال اول مبنی بر چسبندی سبک غالب رهبری مدیران مدارس، با در نظر گرفتن نتایج حاصل از «آزمون ترستون برای مدیران مدارس» و «پرسش‌نامه تعیین سبک غالب رهبری مدیران از دیدگاه معلمان»، به لحاظ اهمیت و برتری سنجش عملکرد مدیران از دیدگاه معلمان نسبت به ارزش و ماهیت ارزیابی مدیران مدارس از خود، **سبک رهبری آموزشی** به‌عنوان سبک غالب رهبری مدیران مدارس معرفی می‌گردد.

### سؤال دو: تأثیر سبک‌های رهبری مدیران در زمینه‌سازی برای هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی با تأکید بر نحوه ارتباط، نظارت و راهنمایی و تسهیل فرایندهای آموزش چیست؟

## سبک رهبری که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد



### نتیجه‌نهایی

براساس نتایج و یافته‌های مطالعات پژوهشی در پاسخ به سؤال فوق، مبنی بر بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مدیران در زمینه‌سازی هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری آموزشی، با در نظر گرفتن یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، بیشترین میزان فراوانی یا بیشترین تأثیرات عملکردی مدیران در زمینه‌سازی هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی در محیط مدرسه، نشئت گرفته از مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی است. به عبارت دیگر، سبک رهبری مشارکتی، بیشترین تأثیر را در عملکرد مدیران در آماده‌سازی آنان برای هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی، نسبت به سایر سبک‌های رهبری داشته است.

### سؤال سه: آیا در سبک‌های رهبری مورد استفاده مدیران

## زن و مرد مدارس تفاوتی وجود دارد؟

نتایج مطالعه بیانگر وجود تفاوت در سبک‌های منتخب از سوی مدیران زن و مرد است. به عبارت دیگر، **مدیران زن مدارس تمایل بیشتری به استفاده از مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی در اداره مدرسه دارند.** درمقابل، این علاقه در نزد مردان بیشتر متمایل به مؤلفه‌های رهبری آموزشی در عملکرد و اداره مدرسه است و این می‌تواند ناشی از انطباق مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی و آموزشی با متغیر جنسیت (زن / مرد) باشد.

شایان ذکر است که رهبری تحول‌گرا بر پیروان خود تأثیری بسیار قوی می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا چشم‌اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن را بیان می‌کند. با اعتمادبه‌نفس و با خوش‌بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد و ارزش‌ها را با اقدامات نمادین بر ارزش‌ها تأکید می‌کند، با الگو بودن هدایت می‌کند و کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز توانمند می‌سازد. این سبک بر تشویق افراد، ارزش‌گذاران به آنان، شنود مؤثر، مربی و معلم بودن و توانمندسازی دیگران و به‌ویژه به چشم‌انداز داشتن، اهداف سازمانی، برقرار کردن ارتباط، مدل‌سازی، اقناع و صداقت تأکید خاص دارد. همچنین، رهبری تحول‌گرا (مدیران تحولی) با استفاده از سازوکارهای سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌های سازمانی و شیوه‌ها و روش‌ها، باعث ایجاد فرهنگ توانمندسازی پویا با ویژگی‌های فعال، قوی، پویا و نوآور می‌شود. این فرهنگ سبب می‌شود که رهبری تحول‌گرا در محیط‌های پویا و دوره‌های بحران یا گذار از وضعیت فعلی و مخصوصاً زمان‌های ایجاد تغییر مناسب، موفق‌تر عمل کند. در مجموع، چنین استنباط می‌شود که این ویژگی‌ها، انطباق بیشتری با روحیات و ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی مدیران زن نسبت به مدیران مرد دارد. البته باید توجه داشت که ارتباط سبک رهبری با متغیر جنسیت، ارتباطی قطعی و محتوم نیست و لذا این استنباط بر اساس داده‌های نمایه‌مقایسه‌ای نتایج حاصل از آزمون در مقیاس ترستون برای مدیران مدارس به تفکیک جنسیت و نشانه‌ها و مؤلفه‌های قابل مشاهده در عملکرد مدیران زن در مدارس صورت گرفته است.

همچنین در مبانی نظری مطالعات پژوهشی، به ماهیت سبک رهبری آموزشی چنین اشاره شده است که تأکید اصلی سبک رهبری آموزشی بر یادگیری دانش‌آموزان و عملکرد معلمان در کلاس درس بوده و این تأکید به حدی است که از آن باعنوان «رهبری یادگیری» نیز یاد شده است. اوج سبک رهبری آموزشی را می‌توان همان نظارت و راهنمایی تعلیماتی یا نظارت معلم محور دانست؛ چرا که یک مدیر در نقش رهبر آموزشی؛

• به تعریف رسالت و اهداف آموزشی می‌پردازد؛

• به نظارت مستمر اقدامات آموزشی و یاددهی - یادگیری معلمان مشغول است؛

• به مشاهده مستمر تدریس و ارائه بازخورد به معلمان می‌پردازد؛

• اقدامات آموزشی معلمان و میزان یادگیری دانش‌آموزان را به‌طور مداوم ارزیابی می‌کند.



و این مسئله با ماهیت وجودی ابداع و نوآوری منافات دارد. بر این اساس، به دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت توصیه می‌شود که به این امر مهم توجه ویژه داشته باشند و با فراهم کردن فضا، تجهیزات و شرایط لازم و کافی در مدرسه، موجب بروز روزافزون نوآوری و خلاقیت معلمان و سایر کارکنان شوند تا شاهد رشد و توسعه همه‌جانبه در نظام تعلیم و تربیت باشیم.

### برخی توصیه‌های مدیریتی به مدیران مدارس در زمینه‌سازی هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی:

از آنجا که افکار نو، راه‌حل‌های جدید و نوآوری، در سایه آزادی بیان و ابراز عقیده امکان‌پذیر است، فضایی ایجاد شود که معلمان بتوانند به راحتی خارج از چارچوب قوانین رسمی و مقررات، فکر، عمل و گفت‌وگو کنند.

به نظرات و پیشنهادهای معلمان، به‌ویژه در حوزه نوآوری‌های آموزشی با علاقه گوش داده شود و نظرات مفیدی که نویدبخش آینده‌های روشن‌تر برای مدرسه است، به اجرا درآید.

هدف‌های مدرسه به‌صورت مشخص برای معلمان تبیین شود و جهت تحقق آن‌ها به معلمان اختیار و آزادی عمل داده شود.

برای معلمان خلاق، سخت‌کوش و نوآور ارزش قائل شوند و به نیازهای آنان توجه لازم مبذول گردد و نظام پاداش‌دهی بر این مبنا طراحی و اجرا شود.

مدیر مدرسه از طریق مشارکت و تفویض اختیار به معلمان، مسئولیت ارتقای کیفیت کار را به آنان انتقال دهد؛ در این صورت امکان بروز نوآوری، رفتارهای خلاق و ارائه اندیشه‌های جدید از جانب معلمان، بیشتر خواهد شد.

از آنجا که افزایش خلاقیت و نوآوری آموزشی مستلزم وجود اطلاعات لازم و به موقع است، طراحی یک نظام اطلاعاتی مبتنی بر فناوری‌های نوین که بتواند حجم بیشتری از اطلاعات مورد نیاز برای نوآوری آموزشی را در اختیار معلمان قرار دهد، توصیه می‌شود.

کلیت امور مدرسه با ارزش‌هایی نظیر خلاقیت، ابداع، نوآوری - که از سوی مدیر مدرسه مورد تأکید قرار می‌گیرد - همسو باشد. تأکید مدیر و نظام مدیریتی مدرسه در کلیه سطوح بر کارکردن افراد با یکدیگر (تشویق کار گروهی و مشارکت)، تصمیم‌گیری مشارکتی و فضای باز مباحثه بدون تأکید زیاد بر اجرای رویه‌ها و قوانین و کنترل و نظارت شدید باشد؛ به نحوی که هم فرایند کار مهم تلقی شود و هم نتیجه کار.

مدیران مدرسه باید بدانند که معلمان هم، مانند خودشان، افراد بالغی هستند و سطح نیازهای آنان در حیطه نیازهای اجتماعی است. به همین دلیل، تا زمانی که

از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها نسبت به مدرسه احساس تعلق نکنند کوشش‌های چشمگیری برای ارائه اندیشه‌های نو، خلاق و بروز نوآوری آموزشی نخواهند داشت؛ در



جوی حامی و مثبت برای یادگیری در مدرسه ایجاد می‌کند؛ و اینکه براساس این سبک، مدیر مدرسه باید معلمان را برای تدریس مطلوب و مؤثر بر یادگیری آماده کند و برای کمک به آن‌ها در عملکرد بهتر حضور داشته و منابع و انگیزه‌های لازم برای اقدام مؤثر آن‌ها در کلاس را فراهم کند. اعمال این سبک، بیش از هر چیز، بهبود روش‌های تدریس و فعالیت‌های یاددهی-یادگیری را به دنبال دارد. در مجموع، چنین استنباط می‌شود که این ویژگی‌ها را بیشتر می‌توان در روحیات و ویژگی‌های شخصیتی و مدیریتی مدیران مرد، جست‌وجو و بررسی نمود تا مدیران زن.

### نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه پژوهشی نشان می‌دهد که از بین سبک‌های شش‌گانه رهبری، مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی، بیش از سایر سبک‌های مدیریتی، در زمینه‌سازی برای هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی مؤثر است. سبک رهبری مشارکتی که با ویژگی‌هایی همچون نظارت کم بر انجام وظیفه و توجه زیاد به روابط انسانی در درون مدرسه و در بین معلمان همراه است، از رفتارهای مدیریتی است که در جامعه تحت بررسی این مطالعه پژوهشی به‌عنوان مؤثرترین سبک رهبری در زمینه‌سازی هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری‌های آموزشی به کار رفته و در عملکرد متجلی شده است. ناگفته نماند که سبک‌های رهبری آموزشی و تحولی نیز با فاصله‌های نزدیک به سبک رهبری مشارکتی، در زمینه‌سازی هدایت معلمان به ابداع و کاربرد نوآوری، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

در مجموع، با مد نظر قراردادن یافته‌های پژوهش حاضر، سبک رهبری مشارکتی و ارتباط آن با موضوع ابداع و نوآوری‌های آموزشی معلمان، می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری مشارکتی به‌عنوان مهم‌ترین و اثرگذارترین سبک رهبری از بین سبک‌های تحولی، آموزشی، دستوری، اقتناعی، مشارکتی و تفویضی، توانسته است در بروز نوآوری‌های آموزشی در مدارس، نقش اساسی و مهمی را ایفا نماید. از این‌روی، با عنایت به مؤلفه‌ها و ویژگی اصلی این سبک در فضای مدرسه از قبیل:

- وجود همدلی، همدردی و همسویی بین مدیریت و معلمان،

- مداخله مشترک مدیریت و معلمان در امور مدرسه،

- شفاف‌سازی هدف،

- توسعه فرهنگ تصمیم‌گیری یا مسئولیت‌پذیری مشترک؛

فراهم کردن شرایط مناسب مبتنی بر راهبردهای نوین آموزشی برای توسعه و گسترش سطوح و میزان استفاده مدیران مدارس از سبک رهبری مشارکتی - که به‌وسیله تغییر در زیر مجموعه‌های آن قابل دسترسی است - موجب بروز نوآوری‌های آموزشی در مدرسه شده است و تولید، اجرا و اشاعه نوآوری‌های آموزشی را در مدرسه به دنبال دارد. این در حالی است که عدم توجه به استفاده دقیق و علمی از مؤلفه‌های مؤثر سبک رهبری مشارکتی، سبب روزم‌رگی مدیران مدارس می‌شود و آنان را به نیروهایی خسته و فاقد توان و مهارت‌های خاص مدیریتی در زمینه‌سازی هدایت معلمان برای ابداع و نوآوری‌های آموزشی تبدیل می‌کند

## سبک رهبری مشارکتی به عنوان مهم ترین و اثرگذارترین سبک رهبری از بین سبک های تحولی، آموزشی، دستوری، اقناعی، مشارکتی و تفویضی، توانسته است در بروز نوآوری های آموزشی در مدارس، نقش اساسی و مهمی را ایفا نماید



نتیجه، اثربخشی و کارایی افراد و مدرسه در سطح مورد انتظار نخواهد بود.

۶ نظام پیشنهادات لازم است در مدرسه به نحوی اداره و سازماندهی شود که به معلمان و سایر کارکنان فرصت ارائه نظر، پیشنهاد و ایده های خلاق و نوآورانه را بدهد و بازخورد مناسب و به موقع به افراد داده شود.

۷ در هنگام ارائه پیشنهاد از طرف معلمان در مقابل آنها جبهه گیری نشود بلکه حتی اگر نظرات و پیشنهاداتی ارائه شده موافق با خواسته مدیران نباشد، از آنان قدردانی به عمل آید و پیشنهاداتی ارائه شده، بدون دلیل منطقی و صرفاً به دلیل نظر مخالف، مردود اعلام نشود.

۸ به موضوعاتی چون تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری، افزایش تعامل رو در رو، بهبود مهارت های بین فردی و توسعه خودکنترلی، دانش و فناوری نوین و تجارب معلمان مجرب در بین معلمان توجه شود.

۹ از آنجا که یکی از اصلی ترین عوامل نوآوری آموزشی از جانب معلمان دسترسی داشتن آنان به تجهیزات، وسایل و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری مورد نیاز نوآوری است، تلاش شود تا حد امکان این امکانات برای مدرسه فراهم شود و در اختیار معلمان قرار گیرد.

۱۰ از توجه به برخی از نیازها و انگیزه های مادی و معنوی معلمان نباید غافل شد. چون نوآوری زمانی بروز پیدا می کند که معلمان در مدرسه فراغت فکری و ذهنی داشته باشند؛ بنابراین، در حد مقدرات باید به این موارد توجه و التفات شود.

۱۱ در بین اعضای گروه های مشارکتی توافق ایجاد نمایید و ناهمگونی اعضای گروه را رعایت کنید؛ چون اثربخشی رویکرد رهبری مشارکتی را در مدرسه افزایش می دهد.

۱۲ در حوزه نوآوری های آموزشی، در معلمان انگیزه و میان آنها چالش ایجاد کنید؛ چون نوآوری و خلاقیت در محیطی که چالش، مشارکت، آزادی، اعتماد، حمایت از ایده های جدید و خلاقانه، تردید و ریسک پذیری وجود دارد، پرورش می یابد.

۱۳ ضوابطی را براساس مأموریت ها، اهداف و ارزش های جدید برای تشخیص فعالیت های خاص و برجسته معلمان در حوزه مباحث مرتبط با نوآوری آموزشی و سطح مشارکت آنان، به طور کتبی اعلام کنید و بر همان اساس، از معلمانی که چنین کارهایی را انجام داده اند قدردانی کنید؛ آنان را مورد تشویق قرار دهید و در صورت امکان، این اطلاعات را به مسئولان نیز ارائه کنید.

۱۴ برای بررسی نیازهای مدرسه در حوزه تولید نوآوری آموزشی و کاربرد آن در فرایند تعلیم و تربیت و درگیر کردن معلمان در تأمین و به روز کردن آنها گروه های کاری تشکیل دهید. برای این کار طی مراحل زیر لازم است:

- نیازهای اصلی را مشخص کنید؛

- مشخص کنید چه افرادی با چه مهارت ها و ویژگی ها برای پاسخ به نیازهای خاص لازم است در گروه ها حضور داشته باشند؛

- زمان بندی اجرایی کلیه کارها و فعالیت های نوآورانه را به طور دقیق و به طریق علمی مشخص کنید تا بدین طریق از اضافه کاری های بی مورد جلوگیری به عمل آید.

- برای مؤثر واقع شدن گروه های کاری، برنامه آموزشی مناسب را تدارک ببینید و اجرا کنید.

- برای گروه ها درجه ای از خطا و ریسک را در نظر بگیرید و صبور باشید.

- ممکن است گروه ها در انجام کارها موفق نباشند. باید بدانید که برای رسیدن به موفقیت، باید شکست را تجربه کرد و برای اشتباهات نیز باید بهایی پرداخته شود.

- برای آنکه معلمان در فرایند مشارکت به شما اعتماد کنند و با شما ارتباط برقرار سازند، با لحنی دلنشین با آنها صحبت کنید. برای روحیه و پشتکار معلمان اهمیت قائل شوید؛ آنها را دست کم نگیرید و با آنها صمیمی، محترمانه و گرم برخورد کنید.

- برای رسیدن به سطح بالایی از مشارکت افراد در مدرسه و در نهایت بروز نوآوری - که هدف محسوب می شود - به اعتبار خود به عنوان مدیر تحکیم بخشید. برای اینکه دارای اعتبار شوید و معلمان به حرف های شما گوش فرا دهند، صلاحیت، شایستگی و صداقت خود را به اثبات برسانید و با آنها به گونه ای رفتار و مشارکت کنید که شما را باور کنند.

- در پاسخ گویی به مشکلات معلمان، به ویژه در حوزه موضوعات مرتبط با نوآوری آموزشی، به سلسله مراتب اختیارات و سطوح مدیریت اهمیت ندهید.

- اگر خواهان افزایش مشارکت معلمان در مدرسه هستید، مطمئن باشید که ارتباط بیشتر شما با آنان، اعتبار شما را افزایش خواهد داد.

- در گفت و گو با معلمان، به ویژه معلمان مسئولیت پذیر و نوآور، از بیان جملات مبهم بپرهیزید و سعی کنید مسائل را شفاف و روشن با آنها در میان بگذارید.

### پی نوشت ها

1. Ambert & Nagent
2. Perra
3. San Juan
4. Medson
5. Egri
6. Terry

### منابع

۱. امام جمعه و ملای نژاد (۱۳۸۶)، بررسی وضعیت کمی موجود و مطلوب عملکرد و محیط یادگیری نظام آموزش و پرورش ایران، گزارش پژوهشی مجموعه اسناد سند ملی آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی.
۲. تورانی، حیدر (۱۳۸۷) بررسی و طراحی نظام مدیریت و رهبری مبتنی بر نظریه اسلامی تعلیم و تربیت، گزارش پژوهشی، دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.
۳. تورانی، حیدر (۱۳۹۳) مدیریت فرایند مدار در مدرسه، تهران: تربیت.
۴. سلسله مقالات و پژوهش های نگارنده مقاله، ۱۳۸۲ - ۱۳۹۵.
۵. شعبانی ورکی، بختیار (۱۳۸۱) آموزش و پرورش کیفی فراگیر، مشهد: به نشر.