



رهبری نوکیش در عصر دیجیتال

دکتر حیدر تورانی

پیش درآمد

رهبر نوکیش و به عبارتی دیگر رهبر هنجارشکن، قالب‌شکن، جسور و نوآور در عصر دیجیتال، فردی است که متفاوت می‌اندیشد. قالب‌های سنتی و چهارچوب‌های عادت شده و اینرسی‌های تلنبار شده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شده و با شوق و ذوق و صفا ناپذیر و نوآورانه، همراه با مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان آموزش و پرورش، به‌ویژه سایر مدرسه‌ها، رهبری نوینی را در عصر دیجیتال به منصه‌ ظهور برساند.

رهبری نوکیش همگرایی برترین روش و نوآوری و در واقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به یک آینده‌ای امیدبخش برای دانش‌آموزان است. درست کردن مدرسه‌های نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از یک آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری اهداف نهایی نیستند؛ بلکه از آن‌ها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. نوآوری معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که به هیچ وجه انتظار آن را نداریم. «چشم‌ها و ذهن خود را باز نگه داریم و چیزهایی را که به ظاهر متفاوت به نظر می‌رسند را، نادیده نگیریم. از دید یک مخترع به دنیا بنگریم». رهبران مدرسه می‌توانند با دادن اختیارات بیشتر و انتظار انجام کارهای بزرگ از دانش‌آموزان، به ایجاد فرهنگ توانمندسازی یادگیرندگان کمک کنند. چشم‌انداز توانمندسازی یادگیرندگان، در نهایت به فرهنگی در مدرسه منجر می‌شود که برای صدای (نظرات) یادگیرندگان ارزش قائل است. کلیدواژه‌ها: رهبری نوکیش، عصر دیجیتال

ما نمی‌توانیم آنچه را انجام آن را در پیش رو داریم، با تفکر منزوی و ابزارهایی که در ۱۰۰ سال گذشته به کار می‌گرفتیم، انجام دهیم. فراگیری جهانی بیماری کرونا (کووید ۱۹)، که ما را به سمت روشی جدید از تفکر سوق می‌دهد، به ما یادآوری می‌کند داشتن رهبری نوکیش چقدر ضروری است. اگرچه، بسیاری از مدرسه‌ها و رهبران آن‌ها حداقل منابع و امکانات فناورانه را دارند، اما امروز روزگار تغییر کرده و نوع جدیدی از رهبری نیاز است. «رهبری نوکیش» به ما قدرت می‌دهد آینده را با تفکر و چشم‌اندازی جسورانه و شایسته دانش‌آموزان در آغوش بگیریم. همچنین، کمک می‌کند به موازات ظرفیت‌سازی برای یادگیرندگان، از امکانات پیش روی خود استقبال کنیم. برخی افراد از این نگران‌اند که فناوری جایگزین معلمان یا مدرسه‌ها شود، در حالی که ما باید نقطه تمرکز این ترس را تغییر دهیم. فناوری جایگزین چیزهای نامرتبط و بی‌توجه به نیازهای دنیا خواهد شد (گوستافسون، ۲۰۱۸). مدرسه‌های امروز را نمی‌توان، نه شبیه مدرسه‌های قدیم، بلکه حتی شبیه مدرسه‌های یک سال قبل (پیش از بیماری کرونا)، مدیریت کرد، چرا که نحوه و روش فعالیت مدرسه‌ها (روش‌های تدریس، ارزشیابی، پیشرفت تحصیلی، نحوه حضور دانش‌آموزان و معلمان و والدین در مدرسه، تعامل دانش‌آموزان با یکدیگر و همه و همه)، به کلی متفاوت شده‌است. بنابراین، دیگر مدیریت مدرسه‌ها نه با تلاش بیشتر، بلکه با سبک رهبری نوین و متمایز از قبل، میسر خواهد بود. در این مقاله تلاش شده است سبک رهبری نوکیش به‌عنوان سبک رهبری نوین متناسب با عصر دیجیتال و شرایط نبود اطمینان، معرفی شود.

رهبر نوکیش

رهبر نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر ارتباطات و دیجیتال است. رهبر نوکیش دانش‌آموز-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی است و بهترین چیزهایی را که می‌شناسیم، با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین

ویژگی رهبر نوکیش، بی‌اعتنایی آشکار او به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود در آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است (گوستافسون ۲۰۱۸). رهبر نوکیش دانش‌آموز-محور، مشارکتی و دارای خرد جمعی، راهگشای رهبر آموزشی مدرسه در مدیریت شرایط نبود قطعیت است، چرا که این سه عامل بر ظرفیت و قابلیت مدرسه و رهبری آن می‌افزایند.

رهبری نوکیش رویکردی برای رهبری مدرسه بر پایه سه باور اصلی است. هیچ‌کدام از این باورها به تنهایی کافی نیستند، اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیروی قدرتمندی برای هدایت تغییرات در مدرسه‌ها تبدیل می‌شوند. این سه باور اصلی به شرح زیرند:

۱. رهبران مدرسه‌ها رهبرانی آموزشی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند.

۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباطات است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخگو باشد تا مدرسه‌ها نیز با این تغییرات هماهنگ باشند.

۳. آماده‌کردن همه دانش‌آموزان برای آینده، مسئولیت ماست و این مستلزم وجود رهبران آموزشی دارای تعامل مداومی است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند.

فناوری با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است. با این حال، باورهای ما درباره رهبری مدرسه به‌طور عمده ثابت مانده‌اند. در حال حاضر مدرسه‌های ما به‌طرز عجیبی مانند مؤسسات آموزشی صدسال پیش باقی مانده‌اند؛ به‌خصوص در مقایسه با محیط سرشار از نوآوری اطراف ما. رهبران مدرسه‌ها که آرزو دارند مدرسه‌های خود را به‌واسطه روش‌های رهبری مرتبط به سمت الگوی یادگیری مدرنی سوق دهند، موظف‌اند رهبری نوکیش را درک کنند (تورانی، ۱۳۹۹).

آراس‌ته (۱۳۹۲)، به نقل از گلمن، شش شیوه رهبری را به این نام‌ها برمی‌شمارد:

۱. رهبری قهارانه، که خواستار اطاعت است.
۲. رهبری فرهمندانه، که افراد را

به‌سوی یک بینش بسیج می‌کند.

۳. رهبری همکارانه، که هماهنگی ایجاد و زنجیره‌های احساسی خلق می‌کند.

۴. رهبری مردم‌سالارانه، که برای عملکرد سازمان استانداردهای بالا تنظیم می‌کند.

۵. رهبری مربیانه، که افراد را برای آینده پرورش می‌دهد.

۶. او در نهایت ترکیب این روش‌ها را موفقیت‌آمیزتر می‌داند. آنچه در رهبری نوکیش می‌توان یافت، توجه توأمان به همه این شیوه‌ها در رهبری مدرسه است که موجب تحول در مدرسه می‌شود و می‌تواند مدیر مدرسه را به‌مثابه یک رهبر قابل و کلان‌نگر در رسیدن به اهداف مدرسه، رهنمون سازد.

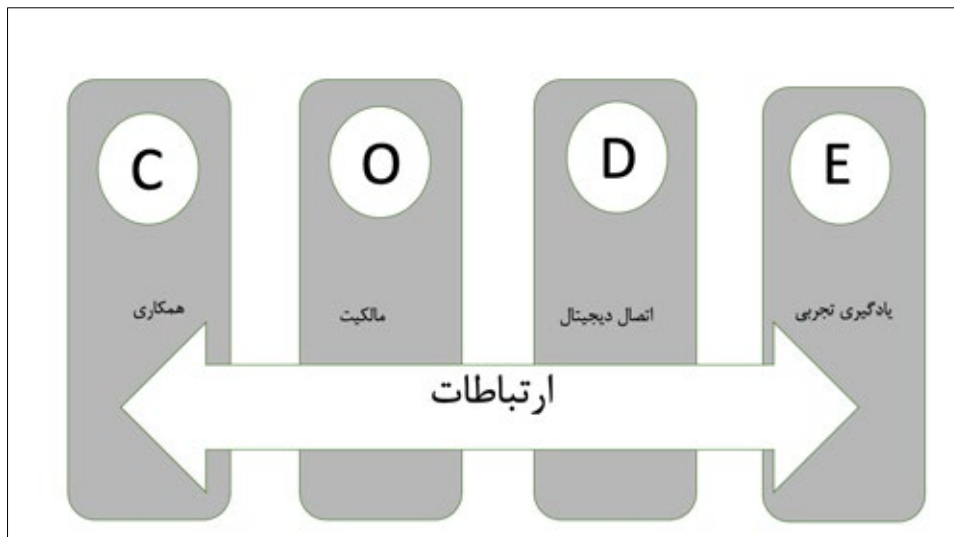
رهبری نوکیش منحصره‌فرد نیست، یک کار انفرادی نیز نیست. رهبری نوکیش برای همه است و دیدگاه ریسک‌پذیری و نوآوری دانش‌آموز-محور و کارهای مهمی را که در حال انجام است، ارج می‌نهد. اگر در راه کشف این مرز جدید در رهبری مدرسه، مجموعه صریحی از قوانین برای هدایت این رویکرد داشته باشیم، بسیار سودمند خواهد بود. شرط مؤثر بودن رهبری نوکیش، تابعیت از قوانین نوکیشانه است.

قوانین نوکیشانه

قوانین نوکیشانه نوعی آموزش مرتبط و جمعی است که نشان می‌دهد چگونه ارتباطات، در مدرسه‌های نوآور، چهار اصل بنیادی را تقویت می‌کنند. این اصول عبارت‌اند از:

● **همکاری**: آموزشی که بر مهارت همکاری تأکید ورزد، ارزش همکاری رودررو و همکاری هم‌زمان حاصل از اتصال دیجیتال را نشان می‌دهد. همچنین، همکاری هم‌زمان، با شکستن موانع سنتی زمان و مجاورت امکانات یادگیری را افزایش می‌دهد.

● **مالکیت**: تعهد برای فعالیت داشتن دانش‌آموزان، آن‌ها را از شاگردانی درگیر و مشغول، به یادگیرندگان خلاق و مشارکت‌کنندگانی توانمند ارتقا می‌دهد. ما باید با هدف افزایش توانایی



شکل ۱: نمایه قوانین نوکیشانه

نشان داده شده است، هر کدام از این اصول بر پایه ارتباطات قرار دارند.

ویژگی‌های رهبر نوکیش

داشتن ویژگی‌های رهبری نوکیش، کشش و توانایی را برای ایجاد یادگیری تقویت شده در مدرسه افزایش می‌دهد. برخی از ویژگی‌ها شاید نامناسب به نظر بیایند، اما وقتی با آموزش مرتبط همراه شوند، به سازندگان تفاوت‌های عصر دیجیتال تبدیل می‌شوند. تفاوت بین آنچه برای دانش‌آموزان بهترین است و آنچه قبلاً بهترین بود، نامحسوس، اما عمیق است. سوق دادن مدرسه‌ها به سطح بعدی، نیازمند درک چگونگی برانگیختن تغییرات توسط چند ویژگی است که عبارت‌اند از:

۱. **دقت آموزشی**: آموزش مثل یک هدایت‌کننده استوار است که ما را در مسیر نگه می‌دارد. آموزش ما را در برابر سیلاب تغییرات، بر اساس روش‌شناسی منسجم و دانش‌آموز محور، تعلیم می‌دهد. با تمرکز بر قوانین نوکیشانه، رویکرد ما وابسته و مرتبط با یادگیرندگان امروزی خواهد بود.

۲. **شفافیت**: چشم‌انداز ما باید روشن و نیت‌مان برای همه دست‌اندرکاران شناخته شده باشد. لازم است از مجموعه متنوعی از ابزارهای ارتباطی برای تحلیل واقعی موفقیت دانش‌آموزان و کارکنان استفاده کنیم. در قبال شکست‌های خود،

یادگیری واقعی و همه‌جانبه هستند و به سایر یادگیری‌های مهم اتصال دارند. (گوستافسون، ۲۰۱۸)

نیاز نیست همه جلسات معلمان و درس‌های کلاسی شامل همه این چهار اصل باشند، بلکه رهبران بزرگ باید از هوشمندی و درایت آموزشی برخوردار باشند. برای مثال، گاهی اوقات بهتر است دانش‌آموزان به‌طور مستقل و جداگانه کار کنند. زمینه‌ای که در آن از قوانین نوکیشانه استفاده می‌شود نیز بر قدرت آموزش تأثیر می‌گذارد.

قوانین نوکیشانه امکان هدایت دقیق و صحیح یادگیری نوآورانه را فراهم می‌کند. قوانین نوکیشانه شامل اصول تحول‌آفرین یک آموزش جمعی است (شکل ۱). این اصول، توانایی راهنمایی کردن، الهام‌بخشیدن و بازبانی مسیرها را دارند. لازم است رهبران نوکیش مدرسه‌ها همه این اصول را بدانند تا بتوانند بینش آموزشی مورد نیاز برای حمایت از یادگیری در عصر ارتباط و دیجیتال را فراهم کنند.

«چهار اصل به‌وسیله ارتباطات پشتیبانی می‌شوند و قوانین نوکیشانه را نشان می‌دهند.»

قوانین نوکیشانه رهبری و یادگیری را دگرگون می‌کنند. هر کدام از این اصول به‌تنهایی بی‌فایده است، در حالی که اگر اصول قوانین نوکیشانه با هم کار کنند، توانایی ایجاد نتایج مؤثر و انقلابی را خواهند داشت. همان‌طور که در شکل

یادگیرنده به رهبری اقدام کنیم. این به معنی کم کردن کنترل بر دانش‌آموزان است تا آن‌ها بتوانند بر یادگیری خود مالکیت داشته باشند. آموزشی که برای افزایش فعالیت یادگیری طراحی شده باشد، درواقع خلاقیت را شکوفا و صدای دانش‌آموزان را تقویت می‌کند.

• **اتصال دیجیتال**: از یادگیری مرتبط، یعنی فناوری مدرن، به روش‌های هدفمند استفاده می‌شود. همچنین، به معنی این است که گاهی فناوری برترین روش حمایت از یادگیری نیست.

قوانین نوکیشانه از یادگیری مرتبط با استفاده از فناوری جدید حمایت می‌کند. این رویکرد تضمین‌کننده توسعه ابزار یا دیجیتالی کردن کاربرگ‌های تکالیف به‌طور تصادفی نیست. درواقع برعکس آن صادق است. ما باید به‌صورت هدفمند ابزارهای مناسب را برای دانش‌آموزانی که به آن‌ها نیاز دارند، فراهم کنیم. قدرت فناوری در برانگیختن خلاقیت و گردهم آوردن افراد است.

• **یادگیری تجربی**: دانش‌آموزان از طریق تجربه‌های همه‌جانبه یادگیری برای آینده آماده می‌شوند. همه‌چیز درباره یادگیری است. فرایند یادگیری باید اشتیاق و کنجکاوی برای یادگیری بیشتر را تحریک کند. قوانین نوکیشانه نوعی آموزش است که بسیار مرتبط و یادگیرنده‌محور است؛ ساخت‌گرایی عصر دیجیتال در عمل است. تجربه‌های

سخن پایانی

اگرچه این مقاله به اهمیت و ضرورت و نیز قابلیت‌های بی‌نظیر دیجیتال شدن مدرسه‌ها تأکید دارد و کارآمدی آن را به رخ می‌کشد، لکن همچنان حضور چشم در چشم معلم با دانش‌آموز و جایگزین‌نشدن معلم با فناوری، اصلی جدانشدنی و مورد تأکید است.

پی‌نوشت‌ها

1. Renegade Leadership
2. The Renegade CODE
3. Collaboration
4. Ownership
5. Digital Connectivity: منظور ارتباط و تماس دائمی مجازی از طریق اینترنت و شبکه‌های اجتماعی است.
6. Experiential learning
7. Pedagogical precision
8. Transparency
9. Connectedness: منظور تعاملات و تماس دائمی بین افراد با یکدیگر و با فناوری و ... است. به دلیل سهولت نگارشی، در متن از واژه ارتباط دائمی به معنی تماس دائمی استفاده می‌شود. (ت.م)
10. Connected: منظور داشتن تماس و ارتباط دائمی بین افراد با یکدیگر و با فناوری و ... است. به دلیل سهولت نگارشی، در متن از واژه دارای تعامل مداوم یا متصل به معنی در تماس دائمی بودن استفاده می‌شود. (ت.م)
11. Innovation
12. Risk-taking
13. Capacity building
14. Child centered
15. Empowered learner
16. Impact and influence
17. Moral courage

منابع

1. مایکل فولان (۱۳۹۲). رهبری در فرهنگ تغییر. ترجمه حمیدرضا آراسته و معصومه لبانی مطلق. تهران: جهاد دانشگاهی واحد خوارزمی.
2. گوستافسون، ب. ر. رهبری نوکیش. ترجمه حیدر تورانی و همکاران (۱۳۹۹). تهران: مدارس یادگیرنده.
3. Gustafson, B. (2013, October 18). AR collaborative: World Book Talk tips & project letter. Retrieved from, <https://adjustingcourse.wordpress.com/2013/10/18/ar-collaborative-world-book-talk-tips-project-letter>.
4. Gustafson, B. (2015n, May 7). True learner empowerment. Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/05/07/true-learner-empowerment>.
5. Gustafson, B. (2015o, January 20). What is innovation? Retrieved from <https://adjustingcourse.wordpress.com/2015/01/20/what-is-innovation-> <http://www.k-12leadership.org> 4-dimensions-of-instructional-leadership, 2015.

۸. یادگیرندگی توانمند^{۱۵}: یادگیری ماندگار و عمیق‌تر، هدف‌نهایی ما و کسانی است که به آن‌ها خدمت می‌کنیم. هم برای فرایند و هم برای محتوای یادگیری ارزش قائل باشیم. به نقش استانداردها توجه کنیم و بدانیم آن‌ها مخاطب اصلی تحقیقات هستند. بدانیم که یادگیری تحقیق‌محور نیرویی قدرتمند است و تحقیقات غیررسمی، نقشی حیاتی در تأثیرگذاری ما به‌عنوان رهبر آموزشی دارند. بهره‌برداری از استعداد، تجربه و بازخورد کارکنان نیز بخشی قدرتمند از یادگیری ماست.

۹. تأثیرگذاری و نفوذپذیری^{۱۶}: بر تأثیر غیررسمی خود تکیه کنیم تا شرایطی ایجاد شود که در آن همه دانش‌آموزان و کارکنان بتوانند موفق باشند. به دلایل کاملاً بشردوستانه، مدافع فرهنگ مدرسه خود باشیم. دانش‌آموزان، در هر آنچه انجام می‌دهیم، در اولویت قرار گیرند. برای تأثیرگذاری نیروهای مناسب جذب کنیم و برای نفوذ رهبری کنیم، چون هر معلمی که وارد مدرسه ما می‌شود، تأثیر خود را بر فرهنگ مدرسه می‌گذارد. گاهی اوقات ممکن است نیاز داشته باشیم از اختیار موقعیتی خود به‌مثابه رهبر مدرسه استفاده کنیم، اما رهبری مردم‌سالار، ارزش غالب است. ترجیح ما این است که بر پایه اعتماد متقابل عمل کنیم.

۱۰. شجاعت اخلاقی^{۱۷}: به خدمت‌کردن به همه دانش‌آموزان متعهد باشیم. سفر یادگیری و رهبری نوکیش خود را با درک برابری نژادی، حساسیت فرهنگی و سعادت و افتخار آغاز کنیم. به گفت‌وگوهای شجاعانه به‌مثابه فرصت‌های افزایش‌دهنده رشد نگاه کنیم. به دنبال از بین بردن محدودیت‌های وابسته به نظام آموزشی، که برخی دانش‌آموزان، کارکنان و خانواده‌ها با آن‌ها مواجهند، باشیم. حضور دائمی ما گواه تعهد ما باشد. شجاعت اخلاقی، مفهوم ظاهری صداقت شخصی ماست. قدم‌های فداکارانه، کاربردی هستند که هنگام نشان دادن آنچه از آن دفاع می‌کنیم، برمی‌داریم (تورانی، ۱۳۹۹).

تواضع خالصانه داشته باشیم که نتیجه آن رشد واقعی است. شفافیت، صداقت ما را آشکار و دیگران را به این مأموریت دعوت می‌کند.

۳. ارتباط مداوم (تماس دائمی)^{۱۸}: به مفهوم واقعی در تعامل مداوم^{۱۹} و ارتباط باشیم. چرا که ارتباط مداوم از روحیه همکاری و ذهنیت یادگیرنده نشئت می‌گیرد. واقعیت این است که هیچ‌کدام از ما به‌تنهایی برای انجام کارهای پیچیده مورد نیاز، به‌مثابه رهبران مدرسه‌های عصر دیجیتال، کافی نیستیم. اما با مکالمه رودررو و اتصال دیجیتال، مشارکت ما حد و مرزی نخواهد داشت.

۴. نوآوری^{۲۱}: با دیدن آموزش و پرورش از نگاه یک مخترع، لازم است به نحوی آنچه را دیگران غیرممکن تصور می‌کنند، نادیده بگیریم. نوآوری و فناوری اهداف نهایی نیستند. از آن‌ها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده کنیم.

۵. ریسک‌پذیری^{۲۲}: خواهان بهبود یادگیری دانش‌آموزان باشیم و بدانیم که این امر مستلزم امتحان کردن چیزهای جدید است. ریسک‌های حساب‌شده کنیم و آزمایش کنیم، شکست بخوریم و از اشتباهات خود درس بگیریم. همچنین، باید نتایج امتحان نکردن چیزهای جدید و نتایج مثبت ریسک‌پذیری را در نظر داشته باشیم.

۶. ظرفیت‌سازی^{۲۳}: با سرمایه‌گذاری روی چیزهای اطراف خود، برای بهبود بخشیدن به تجربه یادگیری دانش‌آموزان تلاش کنیم. به دنبال تحت تأثیر قراردادن و تغییر نظام‌مند باشیم؛ به‌طوری که همه دانش‌آموزان از آن سود ببرند. از ابزارهایی چون شبکه‌های اجتماعی برای ترفیع دیگران و به اشتراک‌گذاری استفاده کنیم.

۷. دانش‌آموزمحوری^{۲۴}: دانش‌آموزان در مرکز این مأموریت قرار دارند. درک این موضوع را به چالش بکشیم تا بیشتر یاد بگیریم و بیشتر درباره آنچه برای بهتر خدمت‌کردن به دانش‌آموزان نیاز است، انجام دهیم. ما کاملاً اذعان داریم شرایط موجود نمی‌تواند همیشه به دانش‌آموزان خدمت برساند.