



مدیریت و رهبری در مدارس امروز ایران

دکتر حیدر تورانی
عضو هیئت علمی پژوهشگاه
مطالعات آموزش و پرورش

سرآغاز

«دوران تحول، دوران زوال مدیریت رئیس‌مآبانه و رواج رهبری تحولی در مدارس است. این مقاله درآمدی بر شیوه مدیریت و رهبری برای تحقق و تعمیق برنامه‌های تحول بنیادین در مدارس کشور است؛ این که مدارس امروز را چگونه رهبری کنیم تا بتوانیم به آرزوهای مدرسه در چشم‌انداز ۱۴۰۴ - که بسیار آرمانی است - جامه عمل بپوشانیم. بر پایه این چشم‌انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های

اشاره

در این شماره به درآمدی بر شیوه مدیریت و رهبری مدرسه برای تحقق و تعمیق برنامه‌های تحول بنیادین در مدارس کشور پرداخته شده است و در شماره بعد به شرح و بسط مصادیق اصلی و عمده آن اهتمام خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحولی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت مشارکت‌جو.



● دارای پیوند مؤثر با موضوعات و مسائل جامعه در مقیاس محلی، منطقه‌ای و ملی با حضور فعال در حیات اجتماعی (سند تحول بنیادین، فصل چهارم).

مروری بر وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی انجام تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود. در این مسیر با نارسایی‌ها و مشکلات و موانع بسیاری روبه‌رو هستیم؛ مشکلاتی مانند ضعف نظام مدیریتی، تمرکزگرایی، بوروکراسی اداری، نبود هماهنگی و مشارکت میان بخش‌های تشکیل‌دهنده نظام آموزشی، کم‌اهمیت بودن اجرای تحقیقات آموزشی و کاربست آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، نارسایی در برقراری عدالت آموزشی، وجود فرهنگ سازمانی طایفه‌ای، سنتی و بسته حاکم بر نظام آموزش و پرورش، فقدان نظام نظارتی مناسب و علمی، اعتبارات ناکافی، پایین بودن جایگاه معلم به لحاظ آموزشی، مالی و معیشتی، کمبود فضا و تجهیزات آموزشی و... از جمله عوامل بازدارنده دستیابی به چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ است. **(امام جمعه و ملایی نژاد، ۱۳۸۶)**

ادامه روند موجود در درون و بیرون نظام آموزشی، به‌ویژه در حوزه مدیریت و رهبری، واکنش‌های سریع و سلسله‌واری را شکل خواهد داد که با گسترش دامنه هر یک و همگرا شدن و به هم پیوستن آن‌ها، در افق زمانی نه چندان دور، بنیادهایی از نظام آموزشی بنا خواهد شد که به ناچار با تحولات سریع و عمیق پیرامون خود سازگاری بیشتری نشان خواهند داد. این در حالی است که دستیابی به اهداف چشم‌انداز، ما را بر آن می‌دارد تا با برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول و نه همگام با تغییرات ناخواسته بلکه مؤثر بر آن‌ها، برای هدایت آن گام برداریم. در این راستا یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون رفت از آینده‌ای مبهم، علاوه بر داشتن برنامه جامع تحول بنیادین، برخورداری از نظام مدیریت و رهبری تحولی در سطوح کلان به‌ویژه مدارس، برای ساماندهی حرکت تحول در جهت ساختن تمدن بزرگ اسلامی-ایرانی است.

اهمیت و ضرورت رهبری تحولی در مدرسه

اهمیت نقش مدیران و وظایف و کارکردهای آنان در مدارس مشهود است، لیکن امروزه تأکید عمده‌ای بر نقش رهبری آنان می‌شود. به اعتقاد **هال**^۱ (۱۹۹۷) وجه تمایز رهبری از مدیریت این است که رهبری موجب اعمال نفوذ می‌شود؛ یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را بر اساس دیدگاه و سلیقه افراد تغییر می‌دهند. در حالی که مدیریت تنها بدان معنی است که زیردستان را وادار می‌کند که نظرات و سلیقه خود را برای خود نگه دارند و آن‌ها را در حالت بی‌تکلیفی نگه می‌دارد (به نقل از فودازی، ۱۳۸۹). مدیران تأکید زیادی بر ثبات رویه‌ها و کارایی دارند و به برنامه‌ریزی،

تعلیمی و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران که دارای ویژگی‌های زیر است:

● تجلی‌بخش فرهنگ غنی اسلامی و انقلابی در روابط و مناسبات با خالق، جهان خلقت، خود و دیگران «به‌ویژه تکلیف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس، امانت‌داری، خودباوری، کارآمدی، کارآفرینی، پرهیز از اسراف و وابستگی به دنیا، همدلی، احترام، اعتماد، وقت‌شناسی، نظم، جدیت، ایثارگری، قانون‌گرایی، نقادی و نوآوری، استکبارستیزی، دفاع از محرومان و مستضعفان و ارزش‌های انقلاب اسلامی»

● نقطه اتکای دولت و ملت در رشد، تعالی و پیشرفت کشور و کانون تربیت محله

● برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی

● نقش‌آفرین در انتخاب آگاهانه، عقلانی، مسئولانه و اختیاری فرایند زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی دانش‌آموزان براساس نظام معیار اسلامی

● دارای ظرفیت پذیرش تفاوت‌های فردی، کشف و هدایت استعدادها متنوع فطری و پاسخ‌گویی به نیازها، علایق و رغبت دانش‌آموزان در راستای مصالح و چارچوب نظام معیار اسلامی

● یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تسهیل‌کننده هدایت یادگیری و تدارک بیننده خودجوش ظرفیت‌های جدید در خدمت تعلیم و تربیت

● خودارزیاب، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی

● تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی، علمی، امن، سالم، بانشاط، مهرورز و برخوردار از هویت جمعی

● برخوردار از مربیان دارای فضایل اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی براساس نظام معیار اسلامی

● مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت‌جو

● متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره‌مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان با تأکید بر مربیان دانش‌آموزان و خانواده

● برخوردار از بهره فناوری آموزشی در سطح معیار، با توجه به طیف منابع و رسانه‌های یادگیری (شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات)

● دارای ظرفیت تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی

● دارای تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها، مراکز مذهبی و کانون‌های محلی نظیر فرهنگ‌سراها، کتابخانه‌های عمومی، و برخوردار از ارتباط مستمر و مؤثر با عالمان دینی، صاحب‌نظران و متخصصان

- ساختارها را برای تسريع مشاركت در تصميم گيری توسعه می دهد.

او معتقد است كه تنها رهبران تحولی قادر به ایجاد چنین شرایطی هستند. رهبران تحولی كاركنان را برای عملکرد و رای انتظارات ترغیب می کنند (باس^۸، ۱۹۸۵) و این قابلیت از نقش انگیزشی بسیار بالای آن ها ناشی می شود. همچنین برقراری ارتباطات و مبادلات با کیفیت با كاركنان از قابلیت های دیگر و بسیار مهم رهبران تحولی است. در ظهور الگوی رهبری تحولی عوامل مختلفی نقش دارند كه عمده آن ها عبارت اند از:

۱. انجام تغییر و اصلاحات در نظام های آموزشی

۲. تلاش برای بهبود مستمر

۳. خودگردانی و خود كنترلی

۴. مدیر، عامل تغییر نه شاهد تغییر

۵. تقاضا برای پیشرفت تحصیلی و پاسخگویی نظام های آموزشی بنابراین، آموزش و پرورش یکی از اساسی ترین نهادهای انسان ساز، تمدن آفرین و حیات بخش نظام فرهنگی است و تأثیر مهم آن در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این نهاد از این روست كه، از بالاترین میزان عناصر فرهنگی برخوردار است و فرهنگ بیشترین سهم را در معماری آن دارد. بدیهی است كه این نهاد تحول آفرین، بدون مدیریت و رهبری تحولی در مدرسه نمی تواند به اهداف خود دست یابد و نقش مؤثر خویش را در مسیر انتظارات ترسیم شده در سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایفا كند.

مبانی تربیتی مدیریت و رهبری

در مدارس جمهوری اسلامی ایران

نظام آموزشی هر جامعه ای به تناسب فلسفه حاكم بر آن به وجود می آید تا افراد را برای دستیابی به آرمان ها و اهداف مورد نظر خود تربیت كند. مأموریت یا دلیل وجودی نظام آموزشی بیانگر ارزش ها، آرزوها و فلسفه وجودی این نظام است. فلسفه حاكم بر هر جامعه، آرمان ها و اهداف آن را تعیین و مسیر حرکتش را ترسیم می نماید. فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران و رهنامة آموزش و پرورش، تصویری متفاوت با آنچه در جهان امروزی از انسان و نقش او و نیز مفاهیم توسعه و نظیر آن، ترسیم می شود، ارائه می دهد. در این فلسفه، آموزش دارای ماهیتی غایتمند و جهانی است و خدا در رأس یا كانون هستی قرار دارد. مبانی انسان شناختی تعلیم و تربیت هم، انسان را دارای فطرت می داند. در تربیت اسلامی، عمل، شكل دهنده هويت آدمی است. همچنین، انسان ها صاحب كرامت و رشد یابنده اند و قابلیت دریافت علم را دارند. تربیت اسلامی انسان ها را مجبور نمی انگارد بلكه آن ها را موجوداتی دارای آزادی و اراده و اختیار می داند. ابزارها و منابع شناخت آدمی متعدّدند. معیار اعتبار علم، مطابقت با واقع است. علم با نیازهای آدمی متناظر است و ویژگی های پویایی دارد. نهایت ارزش شناسی در حوزه تعلیم و تربیت رهنمودن انسان به اثبات توحید است. طبیعت دارای ارزش ابزاری و آیه ای توأمان است. عدالت اساسی ترین ارزش اجتماعی و زیبایی ارزش جامعه است.

سازماندهی، بودجه ریزی و ارزشیابی و نظارت می پردازند اما رهبران به دنبال تغییر، تحول و اثربخشی هستند. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند لیکن مدیران موفق افرادی هستند كه از قابلیت های رهبری، یعنی نفوذ در دیگران و هدایت آنان در دستیابی به اهداف، استفاده می کنند (پهرنگی، ۱۳۸۱). چنانچه بوش^۲ (۲۰۰۸)، عصر حاضر را عصر گذار از مدیریت به الگوی رهبری تحولی می داند و معتقد است كه این مفهوم با موضوع اثربخشی ارتباط نزدیکی دارد. ناگفته نماند كه الگوی رهبری تحولی، پارادایم و گفتمان رو به اوجی است كه در راستای الگوی رهبری آموزشی در جهان مطرح گردیده است. اولین بار در سال ۱۹۷۹ **ادمرندز** از الگوی رهبری آموزشی نام برده است (لی^۳، ۲۰۰۵).

اوج الگوی رهبری آموزشی، همان نظارت و راهنمایی تعلیماتی است. این الگو با نیازهای بلندمدت و ماهیت پیچیده و حساس نظام آموزشی امروز چندان همخوانی ندارد؛ چرا كه مدیر در نقش رهبر آموزشی مهارت فنی زیادی دارد اما مهارت های انسانی و ادراکی او زیاد نیست. بر این اساس، او نمی تواند منادی تغییرات باشد؛ چون پیوسته به درون سازمان و نظام آموزشی می اندیشد. رهبرانی كه از الگوی رهبری آموزشی استفاده می كنند، نمی توانند متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، نگرش ها، عقاید و ادراكات كاركنان را دستخوش تغییر كنند (زین آبادی، ۱۳۸۸ به نقل از بوناروز، ۲۰۰۶، لیت وود^۱ ۱۹۹۹ و لی^۲ ۲۰۰۵) و لذا موجب انفعال، كاهش خلاقیت و ابتكار افراد خواهند شد. اینجاست كه الگوی رهبری آموزشی يك پارادایم رو به زوال و ناكارآمد قلمداد می شود و الگوی رهبری تحولی به عنوان مناسب ترین مكمل آن معرفی می گردد (همان).

تسك و اشنايدر^۴ (۱۹۹۹) اظهار می دارند كه وجود چالش هایی مانند تغییر در خط مشی ها و رویه های آموزشی، تغییر و تحول مداوم هنجارها و ارزش های جامعه، افزایش رقابت و مشاركت بخش های خصوصی مدیران را ملزم به ایفای نقش مؤثر رهبری نموده است. بررسی الگوهای رهبری، یکی از موضوعات مهم در بحث های مدیریتی است و الگوهای رهبری آموزشی، رهبری اخلاقی، رهبری مشاركتی، رهبری فرانونین، رهبری اقتضایی و رهبری تحولی از آن جمله اند اما آنچه كه امروزه به عنوان الگوی رو به رشد مطرح شده، الگوی رهبری تحولی^۵ است.

بوناروز به نقل از **هالووی**^۶ (۲۰۰۶) معتقد است رهبری تحولی فرایندی است كه بر اساس آن رهبر اهداف سازمانی را به بهترین وجه با سطوح انگیزش، اخلاقیات، وجدان، تعهد و پیوندجویی كاركنان پیوند می دهد. بوش^۷ (۲۰۰۷) به نقل از **لیت وود**^۸ (۱۹۹۴) معتقد است كه الگوی رهبری تحولی كاركردهای زیر را دارد:

- چشم انداز سازمان را ترسیم می كند.
- اهداف دستیابی به چشم انداز را مشخص می كند.
- محرک های هوشمندانه برای دستیابی به اهداف فراهم می كند.
- حمایت های فردی را پیشنهاد می كند.
- بهترین مدل های عملیاتی و مهم ترین ارزش های سازمانی را ترسیم می كند.
- بالاترین انتظارات عملکردی را نشان می دهد.
- فرهنگ سازمانی مناسب خلق می كند.

مروری بر وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی انجام تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست‌ساله کشور بسیار دشوار خواهد بود

چشم‌انداز

«نظام مدیریت و رهبری مدرسه در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی، تحول‌گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جوست و می‌تواند با استفاده بهینه از منابع و به حداکثر رساندن منطقه تغییر و بهره‌وری، ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل را افزایش داده و با بهره‌گیری از مدیریت فرایندها و تأکید بر پیامدها و تنظیم تعاملات بیرونی و مدیریت عوامل محیطی، چشم‌انداز، رسالت و اهداف آموزش و پرورش را در جهت دستیابی به حیات پاک هدایت نماید و پاسخگوی نیازهای گیرندگان خدمات^{۱۳} درون و برون سازمانی خود در محیط محلی باشد.

راهبردهای^{۱۴} مدیریت و رهبری مدارس

به‌منظور تحقق عملی مفاهیم چرخش‌ها و دستیابی به چشم‌انداز، راهبردهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱. تغییر نگرش و درک نیاز به تغییر و تحول در مدرسه
۲. ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک در زمینه مفهوم رهبری در مدرسه
۳. آماده‌سازی ساختارها، نقش‌ها و سبک‌های مدیریت و رهبری برای تغییر و پذیرش اختیارات و نقش‌های متنوع و متفاوت در سطوح مختلف مدیریت و رهبری مدرسه
۴. تغییر در شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران مدارس
۵. پرورش و توانمندسازی مدیران به عنوان عاملان تغییر، فیلسوف، دارای توانایی‌های ادراکی، انسانی بسیار.
۶. زمینه‌سازی برای افزایش اهمیت موضوع مدیریت و رهبری مدرسه در جهت اجرایی کردن طرح تحول بنیادین نظام آموزش کشور
۷. تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در راستای اجرایی نمودن رهبری تحولی و هدایتی مدرسه و ارائه تصویری روشن از آینده، تدوین اهداف عملیاتی و ترسیم مراحل دستیابی به اهداف
۸. آموزش و فرهنگ‌سازی در جهت تقویت شاخص‌های فرهنگ سازمانی در نگاه الگوی رهبری تحولی و هدایتی در مدرسه
۹. ایجاد زمینه‌های لازم جهت پرورش تقوا، شناسایی موقعیت‌های مخاطره‌آمیز و اصلاح موقعیت
۱۰. ایجاد زمینه‌های لازم برای خود ارزیابی و ارزشیابی مستمر کیفیت مدرسه تقویت سیستم‌های نظارتی، خود ارزیابی و

مفهوم ارزش، ترجیح و آزادی آدمی را دربردارد و مبنای ارزش‌های اخلاقی، دستیابی انسان به سعادت است. (رهنامه آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۶)

بر این اساس:

تربیت جریان تعاملی زمینه‌ساز هدایت افراد جامعه به سوی رشد همه‌جانبه و متعادل و تکوین و تعالی پیوسته هویت خود براساس معیارهای اسلامی است تا با کسب شایستگی‌های لازم جهت درک موقعیت خود و عمل برای بهبود مستمر آن، آماده تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد شوند. (رهنامه آموزش و پرورش، ۱۳۸۶).

مفهوم حیات طیبه به زندگی نیک در دو سطح فردی و اجتماعی اشاره دارد. در سطح فردی، حیات طیبه از طریق ساماندهی محیط طبیعی^{۱۵}، ساماندهی روابط اجتماعی^{۱۶} و ساماندهی درون خود^{۱۷} حاصل می‌شود تا فرد به کمک گزینش معیار صحیح^{۱۸} و اصلاح موقعیت، مقرب درگاه الهی گردد. (علم الهدی ۱، ۱۳۸۶)

در سطح اجتماعی نیز حیات طیبه موهون توسعه محیط طبیعی و توسعه روابط اجتماعی است. روابط اجتماعی توسعه یافته، نیروی درون جامعه را سامان می‌بخشد و ساختاری متعادل بنا می‌کند و همچنین روابط جامعه با جوامع دیگر و با طبیعت را بر مبنایی متعادل و متناسب توسعه می‌بخشد. (همان منبع)

به منظور برنامه‌ریزی برای اجرایی شدن الگوی رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی، توجه به مسائل زیر ضروری است:

● ایجاد تحول با تعیین وضعیت مطلوب آغاز می‌گردد. انگیزه و فشار لازم برای ایجاد تحول از آگاهی و وقوف تصمیم‌گیرندگان برنارسایی در عملکرد و بازه نشست می‌گیرد. هیچ عاملی نیست که در ایجاد تحول سازمانی به اندازه شواهد عینی و روشن مبتنی بر ضعف در عملکرد و بازه اهمیت داشته باشد. لذا بالاترین بازده، بهبود و تحول در جهت نوآوری بیشتر است.

● تحول تنها با برنامه‌ریزی راهبردی ایجاد نمی‌شود بلکه لازمه آن، مدیریت و رهبری آگاهانه و عمل توأم با برنامه‌ریزی راهبردی و ارائه راهبردهای نوآورانه است؛ به دیگر سخن، راهبردها و راهکارهایی که آینده‌نگرانه، فرصت‌ها و آینده را پایش و رصد کنند و با طرح‌های سازمانی و ترتیبات نهادی متناسب همراه گردد. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی و صنعتی جهان به دلیل عدم توجه به اتخاذ راهبردهای نوآورانه در کنار افزایش کارایی و تولید انبوه، محکوم به شکست شدند و از رقابتی خود دور افتادند. (روندینلی، ۱۹۸۳ و کورتن، ۱۹۸۰)

● تحول اقتصادی و یا فرهنگی به گونه‌ای انجام گیرد که امکان مشارکت افراد در اداره امور مربوط به خود بیشتر فراهم شود و وفاداری و تعلق به آرمان و ایدئولوژی جایگزین وفاداری و تعلق به منابع فردی و سازمانی گردد.

مدیریت و رهبری مدرسه از نگاه برنامه‌ریزی راهبردی

از نگاه برنامه‌ریزی راهبردی، چشم‌انداز، چرخش‌ها، راهبردها و استلزامات مدیریت و رهبری مدرسه ناظر بر الگوی رهبری تحولی مدرسه در نظام آموزشی کشور ترسیم می‌شود:

- ایجاد درآمد پایدار برای آموزش و پرورش
- رعایت عدالت در انتصاب مدیران
- استفاده مستمر از پژوهش‌ها و تجارب داخلی و جهانی
- بهره‌گیری از مدیریت فرایندمدار و پیامدمحور به جای مدیریت درون‌داد مدار
- استمرار و پیوستگی برنامه‌ها و ارزشیابی و نظارت مستمر بر آن‌ها
- مشارکت و هماهنگی برای استفاده از نگرش نظام‌مند و تعاملی در تولید و اجرای برنامه‌ها
- ارتقای دانش، نگرش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران (تواناسازی مدیران و رهبران تربیتی)
- مستندسازی تجارب و پروژه‌ها و برنامه‌های کلان و راهبردی
- درک و ادبیات مشترک از مفاهیم کلیدی الگوی رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی.
- روانی مقررات و قوانین در جهت ایجاد تغییرات مستمر در سبک‌ها، نقش‌های سازمانی، ساختار و وسعت و میزان اختیارات در سطوح مختلف مدیریت و رهبری و نیز عوامل کلیدی مدیریت و اقدامات تغییر
- جایگزینی اندیشه مشارکت‌جویی، رقابتی و تفویض امور و دادن اختیارات بیشتر به مدیران اجرایی در مقابل تمایل به تمرکزگرایی در اندیشه و باور مدیران و رهبران آموزشی.

جمع‌بندی

امروزه تأکید صرف بر نقش‌های مدیریتی، نشان‌دهنده اثربخشی مطلوب و مداوم نیست. این نقش‌ها برای برآوردن انتظارات و چالش‌های نوظهور و مداوم، کفایت لازم را ندارند و ضروری است که مدیران مدارس بیش از پیش به ایفای سبک‌ها و الگوهای مؤثر و کارآمد رهبری مبادرت ورزند. از این روی، امروزه استفاده از الگو و سبک رهبری تحولی غالب بر سبک‌های دیگر از قبیل سبک‌های رهبری آموزشی، اخلاقی، مشارکتی، مدیریتی، فرانونین، میان‌فردی و اقتضایی است. وجه تمایز مدارس اثربخش از کمتر اثربخش، استفاده از سبک یا الگوی رهبری تحولی است. اکنون در نظام آموزشی کشور، ایفای نقش‌های مؤثر رهبری توسط مدیران برای تحقق اهداف و آرمان‌های تحول بنیادین در آموزش و پرورش، بسیار الزامی است و ضرورت آن بیش از پیش احساس می‌شود. مشکلات و چالش‌های متنوع و متعددی که نظام آموزش و پرورش و مدارس را محصور کرده، اصلاحات همه‌جانبه آموزشی و تربیتی را به امری جدی و اجتناب‌ناپذیر مبدل نموده است. بدیهی است که موفقیت این تحولات در گرو تلاش مدیران، رهبران و هدایت‌کنندگان این اصلاحات و تحولات در نظام آموزشی به‌ویژه مدارس است. امروزه از سبک «رهبری تحولی» به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری کارآمد یاد می‌شود و استفاده از آن توسط مدیران سرآغاز ایجاد تحولات مثبت در نظام آموزشی و مدارس قلمداد می‌گردد.

از این روی، امروزه رهبری تحولی در نظام آموزشی و تربیتی به ضرورتی انکارناپذیر مبدل شده و شواهد داخلی و خارجی نشانگر این ادعاست. از سوی دیگر، مطالبات مقام معظم رهبری، ترسیم

امروزه رهبری تحولی در نظام آموزشی و تربیتی به ضرورتی انکارناپذیر مبدل شده و شواهد داخلی و خارجی نشانگر این ادعاست

تضمین کیفیت^{۱۵}

۱۱. توانمندسازی و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران
۱۲. گسترش دانش، نگرش، اعتماد و باور عمیق در نظام آموزش و پرورش جهت تحقق الگوی رهبری تحولی و افزایش شوق تغییر و تحول و افزایش مشارکت مدیران
۱۳. بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و سازوکارهای «متن باز»^{۱۶} و فناوری‌های جدید، به‌ویژه شبکه جهانی اینترنت در جهت فرهنگ‌سازی و افزایش تعاملات درونی و برون
۱۴. ایجاد زمینه‌های مناسب جهت استقلال و اختیار بیشتر مدیران از حیث افزایش وسعت و میزان انتظارات

چرخش‌ها و استلزامات تحقق مدیریت و رهبری مدارس

چرخش‌ها

- چرخش از مدیریت اداری و کنترلی به راهبری تربیتی مبتنی بر نظام معیار اسلامی
- چرخش از تمرکزگرایی به مشارکت‌جویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر خرد جمعی
- چرخش از برنامه‌ریزی‌های موردی و پراکنده به برنامه‌ریزی‌های راهبردی و آینده‌نگر
- چرخش از حاکمیت نگاه جزیره‌ای در حوزه‌های اجرایی به تأکید بر فرایندها و پیامدها براساس نظام معیار
- چرخش از انتصاب سلیقه‌ای مدیران براساس ضوابط اداری به شایسته‌سالاری.

استلزامات

- عزم ملی برای اجرایی شدن الگوی رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی و حمایت جدی مدیران ارشد کشور
- ثبات مدیریتی و پرهیز از عزل و نصب‌های غیرکارشناسانه

فلسفه تعلیم و تربیت در نظام آموزشی کشور، سند راهبردی، برنامه درسی ملی و سایر اسناد و پژوهش‌های انجام شده در این راستا نشان‌دهنده عزمی همگانی برای ایجاد تحول در این نظام است. تغییر نگرش و درک نیاز به تغییر و تحول در سطوح مختلف مدیریت و رهبری نظام آموزشی کشور، ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک در زمینه مفهوم رهبری در نظام آموزشی و تربیتی، آماده‌سازی ساختارها، نقش‌ها و سبک‌های مدیریت و رهبری برای تغییر و پذیرش اختیارات و نقش‌های متنوع و متفاوت در سطوح مختلف مدیریت و رهبری، تغییر در شیوه‌های انتخاب و انتصاب مدیران، پرورش و توانمندسازی مدیران (به عنوان عاملان تغییر، فیلسوف، دارای توانایی‌های ادراکی، انسانی بسیار) و زمینه‌سازی برای افزایش اهمیت موضوع مدیریت و رهبری از اقدامات اساسی برای اجرایی شدن الگوی مدیریت و رهبری مدرسه است.

همچنین عزم ملی و حمایت مستمر مدیران ارشد نظام، فرهنگ‌سازی برای ایجاد مفاهیم و ادبیات مشترک، ثبات مدیریتی و پرهیز از عزل و نصب‌های غیرکارشناسانه، ایجاد درآمد پایدار برای مدارس، رعایت عدالت در انتصاب مدیران، استفاده مستمر از پژوهش‌ها و تجارب داخلی و جهانی، مشارکت و هماهنگی جهت استفاده از نگرش نظام‌مند و تعاملی در تولید و اجرای برنامه‌ها و روانی قوانین و مقررات از استلزامات تحقق آن است.

توجه به این نکته ضروری است که مدیران و دست‌اندرکاران تحول در مدارس و نظام آموزشی کشور باید به این نکته توجه کافی داشته باشند که برای دستیابی به نظامی موفق و مؤثر، لازم است به الگو و سبک رهبری و مدیریت آن توجه ویژه شود؛ چرا که بسیاری از کشورهایی که امروزه از آن‌ها به عنوان قطب‌های پیشرفت یاد می‌شود، تحول در مدارس و نظام آموزش و پرورش خود را به‌عنوان اولین و مهم‌ترین راهکار انتخاب کرده و به «رهبری تحولی» به مثابه الگویی رو به اوج در کلیه مراحل تدوین، تولید، اجرا و اشاعه طرح‌ها و برنامه‌ها توجه داشته‌اند.

پی‌نوشت‌ها

1. Hall
2. Bush
3. Lee
4. Teske & Schneider
5. Transformational Leadership
6. Bonaros, Holloway
7. Leithwood
8. Bass

۹. اصول ساماندهی محیط طبیعی: کنترل طبیعت، بهره‌گیری از طبیعت، تکریم طبیعت، آموختن از طبیعت، حفظ طبیعت، آبادانی طبیعت، شناخت طبیعت، (علم‌الهدی، ۱۳۸۶: ۱۲۳)

۱۰. اصول ساماندهی روابط اجتماعی: صداقت، احسان، نظم، صبر، عزت، عدالت، مشورت، تعاون، مدارا، بی‌نیازی، سازش‌ناپذیری و ستم‌ناپذیری. (همان)

۱۱. اصول ساماندهی درون: پرهیزکاری، زهد، اعتدال، تولا، تبرا، محاسبه، مراقبه و توکل. (همان)

۱۲. اصول گزینش معیار: نفی نواخواهی، نفی جمود سنتی، تأمل درونی، تأمل و استدلال، شرح صدر، تفکر انتقادی، نقد خویش و اولویت‌بندی منافع. (همان)

۱۳. منظور، گیرندگان اصلی خدمات نظام آموزش و پرورش شامل دانش‌آموزان، والدین، معلمان، مدیران و جامعه و ... است.

۱۴. راهبردها یا به کارگیری الگوی SWOT و یا در نظر گرفتن اهداف، چشم‌انداز، چالش‌ها و به کمک خبرگان برنامه‌ریزی استراتژیک خلق شده است.

15. Quality assurance

16. Open source

منابع

۱. امام جمعه، طایبه و ملای نژاد، اعظم؛ (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 برنامه‌ریزی آموزشی.
۲. اکرمی، سید کاظم؛ (۱۳۸۶)، «سیره پیامبر اکرم و برنامه‌ریزی درسی»، مجموعه مقالات همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم و برنامه‌های درسی، جلد اول. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۳. بهرنگی، محمدرضا؛ (۱۳۸۱)، «مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، تابان.
۴. 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.
۵. (۱۳۸۸)، «کدام تغییر موجب تحول می‌شود»، رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵.
۶. خنیفر، حسین؛ (۱۳۸۶)، «کارآفرینی، آموزه عملی از سیره نبوی»، مجموعه مقالات همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم و برنامه‌های درسی، جلد اول. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۷. زین‌آبادی و دیگران؛ (۱۳۸۸)، «سبک رهبری کارآمد برای مدیران مدارس امروز گذار از رهبری آموزشی به رهبری تحول»، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت. دوره دوم.
۸. رهنما، آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۶)، سند ملی توسعه آموزش و پرورش. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۹. سعیدی، محمد؛ (۱۳۸۹)، «بررسی نوشتارهای موجود در حوزه مدیریت آموزشی با رویکرد اسلامی»، گزارش پژوهشی. مؤسسه پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۱۰. شاملی، عباسعلی؛ (۱۳۸۶)، «آموزش و پرورش نبوی: بستری از خودشنکوفایی فردی به تثبیت عدالت اجتماعی، رویکردی قرآن پژوهانه»، مجموعه مقالات همایش بین‌المللی سیمای پیامبر اعظم و برنامه‌های درسی، جلد اول. سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۱۱. ضرغامی، سعید و علیرضا صادق زاده (۱۳۸۹)، «تبیین نظریه‌های گوناگون درباره رابطه دولت و آموزش و پرورش و ارائه رویکردی اسلامی برای مدیریت دولت بر آموزش و پرورش»، مجموعه مقالات اولین همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش. منتشر نشده.
۱۲. صفایی مقدم، مسعود؛ (۱۳۶۶)، اصول و اهداف تعلیم و تربیت از دیدگاه امام سجاد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۳. علم‌الهدی ۱، جمیله؛ (۱۳۸۶)، بررسی مبانی نظری آموزش جهانی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۱۴. علم‌الهدی ۲، جمیله؛ (۱۳۸۶)، فلسفه تعلیم و تربیت رسمی جمهوری اسلامی ایران، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش وزارت آموزش و پرورش.
۱۵. فودازی، سیمیه و علم‌الهدی، جمیله؛ (۱۳۸۹)، «تعریف و جایگاه رهبری آموزشی از منظر اسلام»، مجموعه مقالات اولین همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش. منتشر نشده.
۱۶. محمدزاده، عباس؛ (۱۳۸۷)، مدیریت توسعه، سمت.

17. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The free press.

18. Bush, Tony (2007). Educational Leadership and management: Theory, policy, and practice, South African Journal of Education. Vol 127(3) 391-406.

19. Bush, Tony (2008). From management to leadership: Semantic or Meaningful Change? Educational management Administration Leadership.

20. Holloway, T.M (2006). The effect of principal's leadership style on student growth and teacher behavior in the accountability area. unpublished doctoral dissertation, university of southern Mississippi.

21. Lee, Y. Y. (2005). Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment. Unpublished doctoral dissertation. Fordham University.

22. Teske, P.E., & Schneider, M. (1999) The Importance of Leadership: The Role of School Principals, Arlington, VA: The Pricewaterhouse Coopers Endowment for the business of government.

23. Rondinelli, D, Implementing Decentralization Program in Asia, Public Administration And Development, Vol: 3, 1983.

24. Korten, D, Community Organization And Rural Development, Public Administration Review, Vol. 40, No. 5, 1980.