



## رهبری تحولی در مدرسه

دکتر حیدر تورانی، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

### مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از اساسی ترین نهادهای انسان ساز، تمدن آفرین و حیات بخش نظام فرهنگی است و تأثیر کلیدی آن در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این نهاد از آن روست که از بالاترین میزان عناصر فرهنگی برخوردار است و فرهنگ بیشترین سهم را در معماری آن دارد. لذا نظر به اهمیت این نهاد و تأکیدات حضرت آیت الله خامنه‌ای، رهبر معظم انقلاب اسلامی، در زمینه تحول بنیادین آموزش و پرورش و ضرورت آن، تدوین سند تحول بنیادین، سند ملی برنامه درسی و سایر برنامه‌های تحول بنیادین در دستور کار این وزارتخانه و به تبع آن،

در برنامه پنجم توسعه کشور قرار گرفت. بدیهی است دستیابی به اهداف این نهاد تحول آفرین، بدون طراحی نظام مدیریت و رهبری تحولی در مدرسه وافی به مقصود نیست و نمی‌تواند نقش مؤثر خود را در مسیر انتظارات ترسیم شده در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایفا کند. مروری بر وضع موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند کنونی و حتی ایجاد 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 تشکیل دهنده 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، و کمبود فضا و تجهیزات آموزشی از جمله عوامل بازدارنده دستیابی به چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ هستند (امام جمعه و ملایی‌نژاد، ۱۳۸۶).

ادامه روند موجود در درون و بیرون نظام آموزشی، به ویژه در حوزه مدیریت و رهبری، واکنش‌های سریع و سلسله‌واری

را شکل خواهد داد که با گسترش دامنهٔ هریک از آن‌ها و همگرا شدن و به هم پیوستنش، در افق زمانی نه‌چندان دور، بنیادهایی در نظام آموزشی بنا خواهد شد که به‌ناچار 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 که با برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول و نه همگام با تغییرات ناخواسته، بلکه مؤثر بر آن‌ها برای هدایتشان گام برداریم. در این راستا، یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون‌رفت از آینده‌ای مبهم، علاوه بر داشتن برنامهٔ 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 می‌باشد.

## اهمیت و نقش مدیران

اهمیت و نقش مدیران و وظایف و کارکردهای آنان در مدارس مشهود است لیکن امروزه عمدتاً بر نقش رهبری آنان تأکید می‌شود. هال<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد است وجه تمایز رهبری از مدیریت این است که رهبری موجب اعمال نفوذ می‌شود؛ یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را بر اساس دیدگاه و سلیقهٔ رهبری تغییر می‌دهند. در حالی که مدیریت تنها زیردستان را وادار می‌کند که نظرات و سلیقهٔ خود را برای خود نگه دارند و آنان را در حالت بی‌تکلیفی نگه می‌دارد (به نقل از فودازی، ۱۳۸۹). مدیران بر ثبات رویه‌ها و کارایی تأکید زیادی دارند و به برنامه‌ریزی، سازماندهی، بودجه‌ریزی و ارزشیابی و نظارت می‌پردازند اما رهبران به دنبال تغییر، تحول و اثربخشی هستند. البته این دو لازم و ملزوم یکدیگرند لیکن مدیران موفق افرادی هستند که از قابلیت‌های رهبری، یعنی نفوذ در دیگران و هدایت آنان در دستیابی به اهداف استفاده می‌کنند (بهرنگی، ۱۳۸۱). بوش<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) عصر حاضر را عصر گذار از مدیریت به الگوی رهبری تحولی می‌داند و معتقد است که این مفهوم با موضوع اثربخشی ارتباط

یکی از اساسی‌ترین موضوعات برون‌رفت از آینده‌ای مبهم، برخورداری از نظام مدیریت و رهبری تحولی در سطوح کلان، به‌ویژه مدارس می‌باشد

نزدیکی دارد. ناگفته نماند که رهبری تحولی، الگو و گفتمان رو به اوجی است که در راستای الگوی رهبری آموزشی در جهان مطرح گردیده است. از الگوی رهبری آموزشی اولین بار ادمرندز در سال ۱۹۷۹ نام برده است (لی<sup>۳</sup>، 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 که مدیر در نقش رهبر آموزشی، مهارت فنی بالایی دارد اما مهارت‌های انسانی و ادراکی‌اش بالا نیست. پس نمی‌تواند منادی تغییرات باشد؛ چون پیوسته به درون سازمان و نظام آموزشی می‌اندیشد.

رهبرانی که از الگوی رهبری آموزشی استفاده می‌کنند، نمی‌توانند متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، نگرش‌ها، عقاید و ادراکات کارکنان را تغییر دهند (زین‌آبادی، ۱۳۸۸ به نقل از بوناروز، ۲۰۰۶، لیت وود ۱۹۹۹ و لی ۲۰۰۵) و بنابراین موجب انفعال، کاهش خلاقیت و ابتکار افراد می‌شوند. اینجاست که الگوی رهبری آموزشی الگویی رو به زوال و ناکارآمد قلمداد می‌گردد و الگوی رهبری تحولی به‌عنوان مناسب‌ترین مکمل آن معرفی می‌شود (همان).

به گفتهٔ تسک و اشنایدر<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) وجود چالش‌هایی مانند تغییر در خط‌مشی‌ها و رویه‌های آموزشی، تغییر و تحول مداوم هنجارها و ارزش‌های جامعه، افزایش رقابت و مشارکت بخش خصوصی و ... مدیران را ملزم به ایفای نقش مؤثر رهبری نموده است. بررسی الگوهای رهبری یکی از موضوعات مهم

در بحث‌های مدیریتی است و الگوهای رهبری آموزشی، رهبری اخلاقی، رهبری مشارکتی، رهبری فرانونین، رهبری اقتضایی و رهبری تحولی از آن جمله‌اند اما الگویی که امروزه به‌عنوان یک الگوی رو به رشد مطرح شده، الگوی رهبری تحولی<sup>۵</sup> است.

رهبری تحولی فرایندی است که بر اساس آن، رهبر اهداف سازمانی را به بهترین وجه با سطوح انگیزش، اخلاقیات، وجدان، تعهد و پیوندجویی کارکنان پیوند می‌دهد. بوش (۲۰۰۷) به نقل از لیت وود<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) معتقد است الگوی رهبری تحولی دارای کارکردهای زیر است:

- ۱ چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کند؛
- ۲ اهداف دستیابی به چشم‌انداز را مشخص می‌کند؛
- ۳ محرک‌های هوشمندانه برای دستیابی به اهداف را فراهم می‌آورد؛
- ۴ حمایت‌های فردی را پیشنهاد می‌کند؛
- ۵ بهترین مدل‌های عملیاتی و مهم‌ترین ارزش‌های سازمانی را ترسیم می‌کند؛
- ۶ بالاترین انتظارات عملکردی را نشان می‌دهد؛
- ۷ فرهنگ سازمانی مناسب خلق می‌کند؛
- ۸ ساختارها را برای تسریع مشارکت

در تصمیم‌گیری، توسعه می‌دهد. او معتقد است که تنها رهبران تحولی قادر به ایجاد چنین شرایطی هستند. آن‌ها کارکنان را به عملکردی وری انتظارات ترغیب می‌کنند (باس<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵) و این قابلیت از نقش انگیزشی بسیار بالای آن‌ها ناشی می‌شود. برقراری ارتباطات و مبادلات باکیفیت با کارکنان از دیگر قابلیت‌های بسیار مهم رهبران تحولی است. در ظهور الگوی رهبری تحولی عوامل مختلفی نقش دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

**ایجاد تغییر و اصلاحات در نظام‌های آموزشی:** جنبش اصلاحات آموزشی موجب تحول در کارکرد نظام‌های آموزشی در کشورها شده

و تدوین استانداردها و نشانگرهای عملکردی چالش‌های زیادی برای مدیران، به‌عنوان هدایت‌کنندگان تغییرات، ایجاد کرده است.

● **تلاش برای بهبود مستمر:** مدیران برای پاسخگویی به انتظارات جدید و بهبود مستمر، همواره باید از راهکارهای جدید استفاده کنند.

● **خودگردانی و خودکنترلی:** امروزه موضوعاتی مانند تمرکززدایی، تفویض اختیارات، خودکنترلی و خودگردانی عمده مسائل مطرح شده در نظام‌های آموزشی هستند؛ لذا بهره‌مندی مدیران از قابلیت‌های رهبری تحولی الزامی است. ● **مدیر، عامل تغییر نه شاهد تغییر:** امروزه انتظار می‌رود نظام‌های آموزشی آغازگر تحولات مثبت باشند. بر این اساس، مدیران باید عاملان تغییر باشند نه صرفاً مجریان و شاهدان آن. تنها رهبران تحولی می‌توانند نویدبخش این امر مهم باشند.

● **تقاضا برای پیشرفت تحصیلی و پاسخگویی نظام‌های آموزشی:** افزایش تقاضای جامعه برای پیشرفت تحصیلی یادگیرندگان موجب افزایش پاسخگویی مدیران شده است. بدیهی است تنها رهبری تحولی می‌تواند در این عرصه کارکردی مؤثر داشته باشد.

صاحب‌نظران نشانگرهایی مانند رعایت اخلاقیات (مشارکت طلبی، توجه به پیامدهای اخلاقی تصمیمات)، ترویج عدالت، تدوین و تصریح اهداف، نشان دادن تعهد، اعتمادبه‌نفس، ترویج حس جمعی و مشارکتی، جلب اعتماد کارکنان، و ایجاد بالاترین انگیزش را از ویژگی‌های رهبری تحولی برمی‌شمرند. از سوی دیگر، نشانگرهایی مانند تأثیر ایده‌آل<sup>۱</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup>، تحریک هوشمندانه<sup>۱۱</sup>، و ملاحظه فردی<sup>۱۲</sup> را به‌عنوان چارچوب مفهومی و کارکردهای رهبری تحولی مطرح می‌کنند (زین‌آبادی، پیشین).

● **تأثیر ایده‌آل:** توانایی فرد در تغییر نگرش و رفتار فرد یا گروهی از افراد را تأثیر ایده‌آل می‌نامند. در این فرایند، کارکنان با رهبری پیوند بسیار خوب و محکمی ایجاد می‌کنند، او را الگوی

رهبران تحولی علاوه بر ایجاد روحیه جمعی، به تک‌تک افراد توجه می‌کنند

عملکردی خود می‌دانند، از همکاری با او احساس غرور می‌کنند و رفتار او را مایه شأن و احترام خود می‌دانند. آن‌ها احساسات عاطفی بسیار مثبتی دارند، رضایت شغلی دارند و به سازمان و اهدافش بسیار وفادار و متعهدند، برای تلاش مضاعف و فراتر از انتظار داوطلب هستند، به هیچ‌عنوان انتظار پاداش ندارند و از تمایلات و نیازهای شخصی خود به نفع نیازهای جمعی و سازمانی صرف‌نظر می‌کنند. پیش‌بایست‌های چنین تأثیری وجود ویژگی‌هایی مانند جلب اعتماد کارکنان، رعایت اخلاق، ترویج عدالت، تدوین و تصریح اهداف، نشان دادن تعهد، اعتمادبه‌نفس و ترویج حس جمعی در رهبر است.

● **انگیزش الهام‌بخش:** رهبران تحولی برای افزایش انگیزش کارکنان با شناسایی شرایط جدید و فرصت‌ها، چشم‌انداز مطلوبی از آینده را به نمایش می‌گذارند و برای دستیابی به آن، اهدافی عملیاتی را ترسیم می‌کنند. این رهبران از طریق مهم نشان دادن اهداف و ایجاد اطمینان زیاد در کارکنان نسبت به تحقق آن‌ها، روحیه جمعی و اشتیاقی همگانی برای تلاش مضاعف را به وجود می‌آورند. ● **تحریک هوشمندانه:** توانایی رهبر در تحریک قوه نوآوری و خلاقیت، توانایی حل مسئله و توانمندسازی از طریق آموزش و تفویض اختیار به کارکنان است. رهبران تحولی با مورد سؤال قرار دادن پیش‌فرض‌های مسلم و قطعی و مفروض، صورت‌بندی مجدد مسائل، و بازنگری موقعیت‌ها و روش‌های قدیمی، شیوه‌های جدیدی برای آموختن طرح می‌کنند. این شیوه‌ها منجر به توسعه

توانایی‌های مدیریت خود، کنترل خود و احساس کارآمدی در کارکنان می‌شود.

● **ملاحظه فردی:** رهبران تحولی علاوه بر ایجاد روحیه جمعی، به تک‌تک افراد توجه می‌کنند. آنان در عمل همچون مرشد و رازدار و مشاور کارکنان هستند و از طریق برقراری روابط دوستانه و نزدیک، به احساسات و نیازهای فردی و رشد و پیشرفت آن‌ها توجه ویژه‌ای دارند. همچنین به تفاوت‌های فردی حساسیت نشان می‌دهند و فرصت‌های یادگیری جدیدی برای آن‌ها فراهم می‌آورند. ■

#### پی‌نوشت‌ها

1. Hall
2. Bush
3. Lee
4. Teske & Schneider
5. Transformational Leadership
6. Bonaros, Holloway
7. Leithwood
8. Bass
9. Idealized Influence
10. Inspirational Motivation
11. Intellectual Stimulation
12. Individualized Consideration

#### منابع

۱. اسام جمعیه و ملایبی‌نژاد، (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. 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، زمستان ۸۸.
۳. فواری، سمیه و جمیله علم‌الهدی، (۱۳۸۹). «تعریف و جایگاه رهبری آموزشی از منظر اسلام»، مجموعه مقالات اولین همایش رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش. منتشر نشده.
۴. بهرنگی، محمدرضا، (۱۳۸۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. تابان.
5. Bush, Tony (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice: South African Journal of Education: Vol 27(3)391-406
6. Lee, Y. Y. (2005). Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment Unpublished doctoral dissertation. Fordham University.
7. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The free press.
8. Taske, 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.