

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

کارگروه تدبیر خراسان رضوی



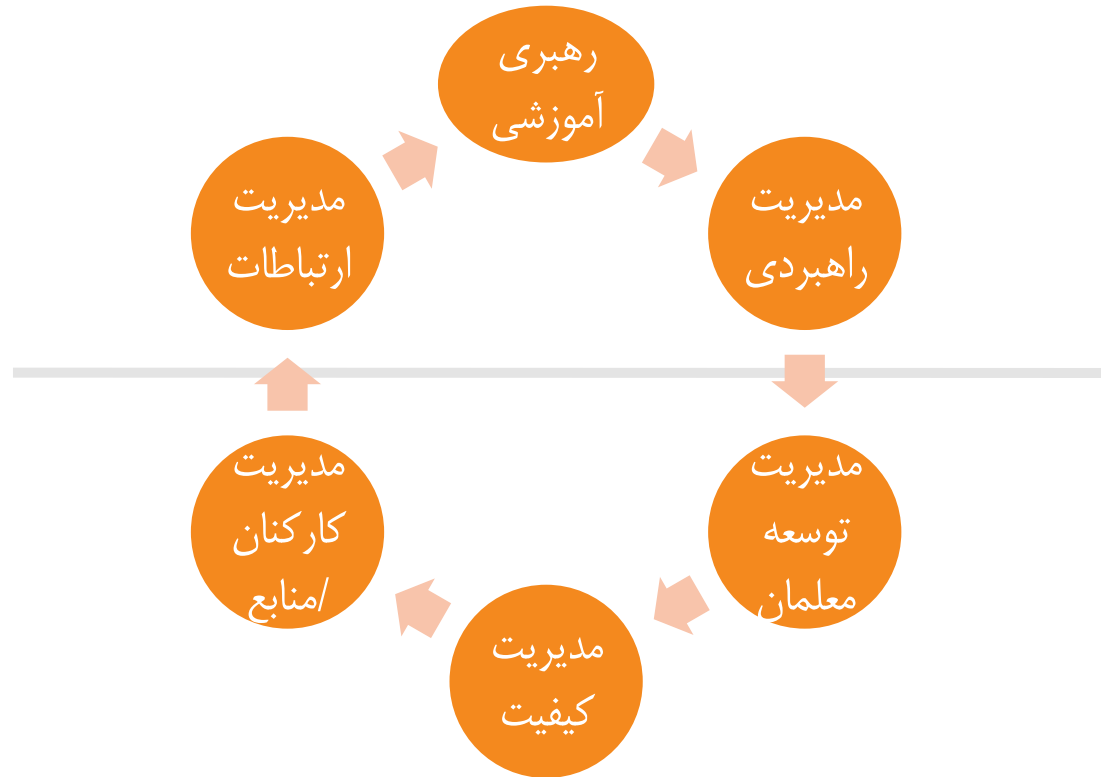
رهبری اثر بخشی



تهیه کننده : جواد روشن فر



مدل مفهومی رهبری اثر بخش مدرسه



مدل مفهومی رهبری اثر بخش مدرسه



مدیر و رهبر همانند باغبانی عمل می کند که در یک دست آب پاش و در دست دیگر کیسه دارد و پیوسته به تغذیه گیاهان خود سرگرم است. بی تردید مدیران گاهی ناچار به وجین برخی از علف های هرز هستند، ولی عمده وقتشان باید به پرورش گیاهان پردازد.

(جک ولش) در کتاب برد (۲۰۰۵)

اهمیت رهبری آموزشی

در اوایل قرن بیست و یکم، در نتیجه این تفکر که کیفیت رهبری تاثیر مهمی بر نتایج مدارس و دانش آموزان دارد، توجه بسیاری به رهبری آموزشی معطوف شده است. همچنین درک این نکته که مدارس برای فراهم کردن بهترین شرایط آموزشی برای یادگیرندگان به رهبران و مدیران موثر نیاز دارند، رو به افزایش است. بیشتر جوامع به این نتیجه رسیده اند که مهم ترین سرمایه آن ها، مردمشان هستند و باقی ماندن و پیشرفت شان وابسته به پیشرفت نیروی کار ماهر است. به این منظور آن ها به معلمان ماهر و متعهد که از حمایت و رهبری مدیران موثر برخوردار باشند، نیاز دارند.



تمایز بین رهبری و مدیریت آموزشی

مفهوم مدیریت و رهبری معمولاً با هم ارتباط نزدیکی دارند. این مسئله مهم در سخنرانی دوره ای جنوب آفریقا به خصوص در مراسم تاسیس مدرسه در رهبری حکومت ماتیو گونیو در سال ۲۰۰۳ عنوان شده است. کوبان (۱۹۹۸) یکی از روشن ترین فرق های بین رهبری و مدیریت را بیان می کند. او رهبری را با تغییر پیوند می دهد، در حالی که مدیریت به عنوان یک فعالیت ثابت و باقی عنوان می شود. او همچنین بر اهمیت هر دو وجه فعالیت سازمانی تاکید می کند:

((منظور من از رهبری تاثیر بر کار دیگران در دستیابی به اهداف مطلوب است. رهبران افرادی هستند که اهداف، محرک ها و اعمال دیگران را شکل می دهند. آن ها معمولاً تغییراتی اعمال می کنند تا به اهداف جدید برسند. رهبری به قوه ابتکار، انرژی و مهارت بیشتری نیاز دارد. مدیریت؛ نگهداری موثر مناسبات سازمانی موجود است. وظیفه اصلی مدیر بیشتر نگهداری است تا تغییر. اگرچه هم مدیریت و هم رهبری ارزش بسیاری داشته و برتری خاصی به هیچکدام داده نمی شود؛ چون هر یک برای شرایط مختلف مفید هستند.))

تمایز بین رهبری و مدیریت آموزشی

بوش (۱۹۹۸، ۲۰۰۳) رهبری را به ارزش ها یا اهداف ارتباط می دهد، در حالی که از نظر او مدیریت مربوط به موضوعات فنی یا اجرایی است. اگر مدارس در پی عمل موثر و رسیدن به اهداف شان هستند، باید برای رهبری و مدیریت ارزش یکسانی قائل شوند. رهبری و مدیریت متفاوت هستند، اما هر دو با اهمیت می باشند. لیت وود و همکارانش (۱۹۹۹) به این نکته اشاره می کند که در عمل، مدیران به ندرت از اینکه رهبری می کنند یا مدیریت، آگاه هستند. آن ها فقط به ساده گی وظایف خود را در قبال مدرسه و یادگیرندگان انجام می دهند.



مفهوم سازی رهبری و مدیریت آموزشی

وجود چشم انداز های مختلف باعث بوجود آمدن آنچه که بولمن و دیل (۱۹۹۷:۱۱) چندگانگی مفهومی می نامند، می شود. چشم انداز های مورد علاقه مدیران صراحتاً یا ضمناً بر فرآیند تصمیم گیری تاثیر می گذارند. مورگان (۱۹۹۷:۴.۵) از واژه تشبیه یا استعاره برای توضیح ویژگی پیچیده زندگی سازمانی استفاده کرده و بیان می کند:

((هر فرضیه یا نقطه نظری که ما در مطالعه سازمان یا مدیریت استفاده می کنیم، ناقص، تبعیض آمیز و گمراه کننده است.))



بوش و گلاور (۲۰۰۲) مفاهیم رهبری و مدیریت آموزشی را به طرق مختلف و با نام های متفاوت طبقه بندی کرده اند.

طبقه بندی مدل های رهبری و مدیریت آموزشی (بوش، ۲۰۰۲)



رهبری مدیرانه



لیت وود و همکارانش این مدل را این گونه تعریف می کنند :

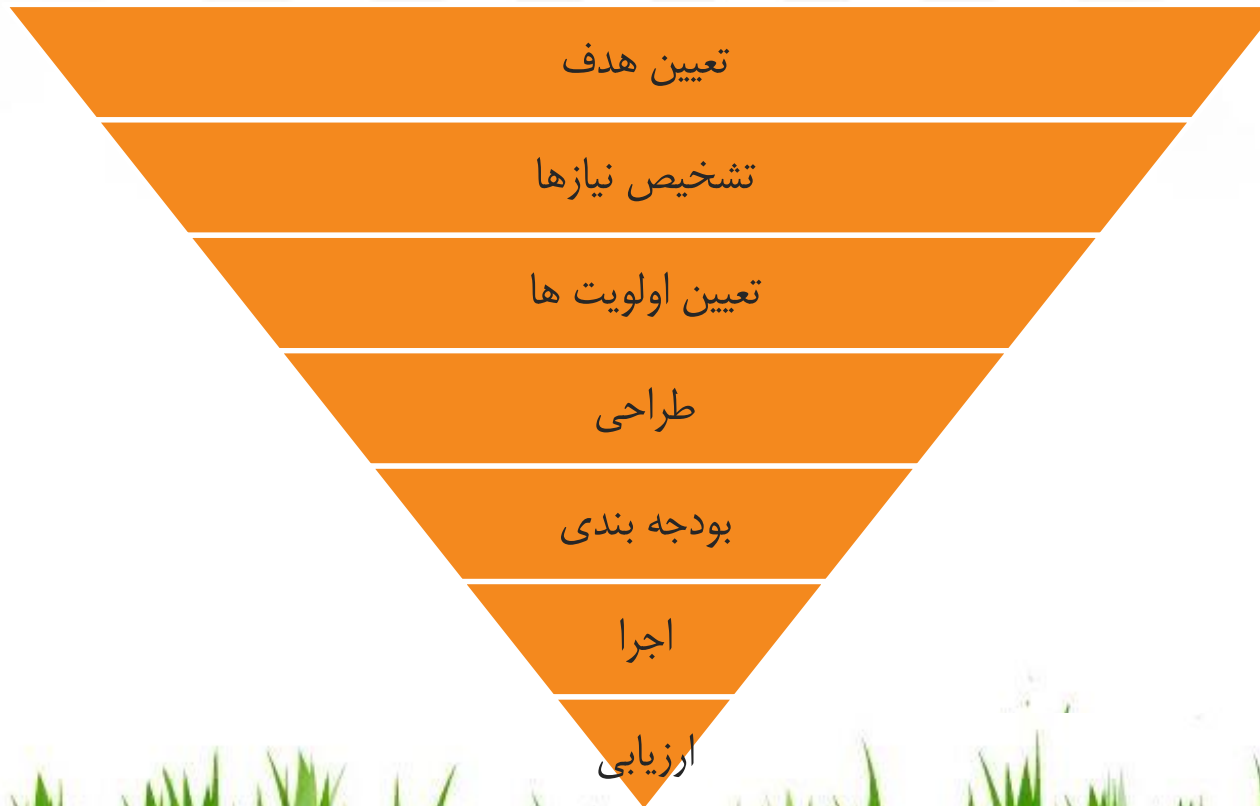
در رهبری مدیرانه فرض بر این است که تمرکز رهبران باید بر وظایف، کارها و رفتارها باشد و اگر این وظایف به شایستگی انجام شوند، کار دیگران در سازمان آسان خواهد شد، بیشتر خط مشی های رهبری مدیرانه بر این فرض استوار است که رفتار افراد سازمان کاملاً عاقلانه و منطقی است. اختیار و توانایی خاصی برای پست های رسمی به نسبت موقعیت آن ها در سلسله مراتب سازمانی، اختصاص می باید .

رهبری مدیرانه



کالدول بیان می کند که رهبران مدارس باید قادر به توسعه و اجرای یک فرآیند

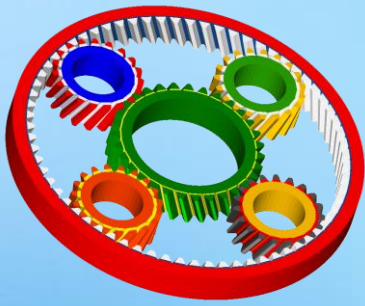
چرخه ای شامل هفت وظیفه مدیریتی باشند :



رهبری مدیرانه



مدل رهبری مدیرانه، مدل مورد علاقه بسیاری از نظام های آموزشی است. گفته می شود که این گرایش وابسته به سبک های مدیریت استبدادی، سلسه مراتبی و غیر قابل دسترس بوده و توانایی و اختیار مدیر در آن خدادادی، قانونی و شرعی است. در واقع این مدل آغاز مطالعه مورد مدیریت آموزشی در آفریقای جنوبی، اروپا و امریکای شمالی است. رهبری مدیرانه دارای مزایای مشخصی به خصوص برای نظام های اداری (بروکراتیک) است. اگر مدیران و معلمان دارای نوآوری و خلاقیت نباشند و فقط تغییرات تحمیل شده از خارج از مدرسه را انجام دهند، این کار را بدون اشتیاق انجام می دهند که منجر به شکست می شود.

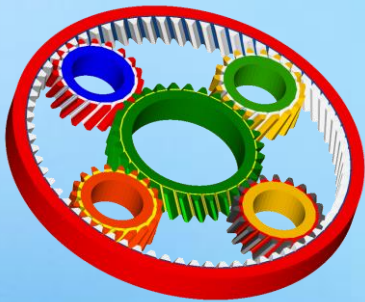


رهبری تحولی

بوش سه مدل رهبری را به مدل مدیریت دانشکده ای ارتباط می دهد. اولین مدل، مدل رهبری تحولی است. در این نوع رهبری فرض بر این است که تمرکز اصلی رهبری باید بر تعهدات و استعداد های اعضای سازمانی باشد؛ چون سطح بالاتری از تعهد به اهداف سازمانی و استعداد های بیشتر برای انجام این اهداف باعث تلاش بیشتر و در نتیجه بهره

وری بیشتر می شود.





رهبری تحولی

لیت وود رهبری تحولی را با هشت بعد تعریف می کند:

۱- ایجاد چشم انداز مدرسه

۲- تعیین اهداف مدرسه

۳- فراهم کردن انگیزه ذهنی

۴- ارائه حمایت فردی

۵- الگو سازی بهترین اعمال و ارزش های سازمانی

۶- نشان دادن انتظارات بالا

۷- ایجاد یک فرهنگ تولیدی در مدرسه

۸- توسعه ساختارهایی برای توسعه مشارکت در تصمیمات مدرسه



رهبری تحولی

کالدول و اسپینکر (۱۹۹۲ : ۴۹-۵۰) اشاره می کنند که رهبری تحولی برای مدارس مستقل (خودگردان) ضروری است. مدل تحولی یک گرایش اصولی به مدیریت مدرسه است که بر فرآیندی که طی آن مدیران بر نتایج مدرسه اثر می گذارند، بیش از خود نتایج تاکید می کند. البته از این مدل به عنوان یک وسیله برای کنترل معلمان انتقاد شود.

آلیکس (۲۰۰۰) و چیریچلو (۱۹۹۹) پا را از این فراتر می نهد و بیان می کنند که رهبری تحولی پتانسیل تبدیل شدن به رهبری مستبدانه را نیز دارد.

مدل رهبری تحولی دارای این پتانسیل است که همه دست اندرکاران را در جریان دستیابی به اهداف آموزشی قرا می دهد.



رهبری مشارکتی

رهبری مشارکتی فرض را بر این قرار می دهد که فرآیند های تصمیم گیری گروه، هسته مرکزی تمرکز گروه است. (لیت و همکاران، ۱۲:۱۹۹۹)

این مدل دارای سه فرض است :

- مشارکت، تاثیر گذاری مدرسه را افزایش می دهد. ✓
- مشارکت توسط مدیران مردم سالار عملی می شود. ✓
- مدیریت برای هر فرد واجد شرایط قابل دسترسی است. ✓



رهبری مشارکتی

سرجیووانی (۱۹۸۴ : ۱۳) به اهمیت گرایش مشارکتی اشاره می کند. این گرایش، کارکنان را گرد هم آورده و فشارهای وارد بر مدیر مدرسه را کاهش می دهد. معرفی بدنه های حکومتی مدرسه به مدارس و دادن اختیارات بیشتر به تیم های ارشد مدیریت مدارس، خود دلیل این ادعاست.

کارلسون (۲۰۰۲ : ۲۳۳) در مطالعه ای راجع به ۶ مدرسه بیان می کند که در تمام جلسات، مدیران به دلیل موقعیت قدرتمندشان در مدرسه، سطح سوادشان نسبت به سایر کارمندان، دسترسی اولیه به اطلاعات و اختیار تصمیم گیری، بر اکثر امور مدرسه مسلط هستند.

رهبری سیاسی و تراکنشی

بوش (۲۰۰۳) رهبری تراکنشی را به مدل مدیریت سیاسی خود پیوند می دهد. در مدل های سیاسی بین دست اندرکاران تضاد وجود دارد. رهبری تراکنشی نوعی از رهبری است که در آن ارتباط بین معلمان بر پایه تبادل منابع با ارزش است. برای اکثر معلمان تعامل بین معلم و مدیر معمولاً یک اتفاق فرعی، کوتاه مدت و محدود است (میلر ۲۰۰۱ : ۱۸۲).

تعریف میلر از رهبری تراکنشی به یک فرآیند مبادله ای اشاره دارد. مبادله، یک استراتژی سیاسی برای اعضای سازمان است. مدیران دارای قدرت و اختیار برخاسته از موقعیت شغلی خود هستند. اما آن ها به مشارکت معلمان برای تضمین مدیریت موثر خود نیاز

دارند. این مبادله برای هر دو طرف مفید است. بنا به تعریف میلر، رهبری تراکنشی تعهد

طولانی مدت به ارزش ها و چشم انداز های مورد نظر مدیران مدرسه ایجاد نمی کند.

رهبری پست مدرن

بوش (۲۰۰۳: ۱۲۷) اشاره می کند که رهبری پست مدرن ارتباط نزدیکی با مدل مدیریت ذهنی او دارد. مدل پست مدرن (فرانوگرایی) پیشنهاد می کند که مدیران باید به نقطه نظرات همه دست اندرکاران احترام بگذارند. آن ها همچنین باید از وابستگی به سلسه مراتب پرهیزند. استارت (۲۰۰۱: ۳۴۸) پست مدرنیزه را با دموکراسی در یک ردیف قرار می دهد و از یک روش مشاوره ای و مشارکتی که در واقع یک گرایش نزدیک به رهبری مشارکتی است حمایت می کند. سکنی و میشل (۲۰۰۳: ۱۴-۱۳) بر اهمیت صدا در رهبری پست مدرن تاکید می کنند.

مدیران باید مشارکت معلمان، والدین، یادگیرندگان و انجمن مدرسه را در تمام امور

تسهیل کنند.

رهبری اخلاقی

در این مدل فرض بر این است که تمرکز اصلی مدیران باید بر ارزش ها، عقاید و اصول اخلاقی آن ها باشد. تاثیر و اختیار باید برگرفته از مفاهیم قابل دفاعی چون خوبی و درستی باشد. وست برنهام (۱۹۹۷: ۲۳۹) به بررسی دو گرایش رهبری که می توانند به عنوان گرایش های اخلاقی بیان شوند، می پردازد.

اولین گرایش، گرایش روحی است و اشاره به چشم اندازهای سطح بالای مدیران دارد. این مدیران دارای خود آگاهی هستند. گرایش دوم اعتقاد معنوی است؛ ویژگی ای که باعث می شود مدیر بر طبق اصول اخلاقی عمل کند.

سرجیووانی (۱۹۹۱: ۲۳۹) متذکر می شود که رهبری مدیرانه و معنوی هر دو برای توسعه یک جامعه یادگیری لازم هستند.

رهبری آموزشی

رهبری آموزشی با سایر مدل‌هایی که در این بخش به آن‌ها پرداختیم متفاوت است؛ چون بیش از آنکه بر طبیعت و منبع تاثیر گذاری تاکید داشته باشد، بر جهت آن تاکید دارد. تاکید فزاینده بر مدیریت یاددهی-یادگیری به عنوان هسته مرکزی فعالیت‌های موسسات آموزشی باعث صحنه گذاشتن بر این گرایش شده است.

ساوت ورت (۲۰۰۳: ۷۹) بیان می‌کند که مدیریت آموزشی قویا مربوط به یاددهی - یادگیری و شامل یادگیری حرفه‌ای معلمان در کنار رشد دانش آموزان است.



رهبری آموزشی

تعریف بوش و گلاور (۲۰۰۲: ۱۰) نیز بر جهت فرآیند تاثیر گذاری تاکید می ورزد: رهبری آموزشی بر آموزش و یادگیری و بر رفتار معلمان با دانش آموزان تاکید دارد. مدیران از طریق معلمان بر یادگیری دانش آموزان تاثیر می گذارند. تاکید بیشتر بر جهت تاثیر است تا برخورد فرآیند اثر گذاری.

تحقیقات ساوت ورت (۲۰۰۲) نشان می دهد که سه استراتژی در پیشرفت یاددهی و یادگیری موثر هستند:

۱- الگو برداری

۲- نظارت

۳- بحث و گفت گویهای حرفه ای

رهبری آموزشی

مدل رهبری آموزشی سایر جنبه های زندگی مدرسه ای چون ورزش، اجتماعی شدن، رفاه دانش آموز و اعتماد به نفس شدن را نیز تحت تاثیر قرار می دهد.

در گزارش تیم عملیاتی آفریقای جنوبی (۱۹۹۶: ۲۷) نیز بر اهمیت مدیریت به خاطر حمایت آن از فرآیند یاددهی-یادگیری تاکید شده است.

مدیریت در آموزش و پرورش به تنهایی یک هدف نیست. مدیریت خوب یک جنبه مهم در هر آموزشی است. اما هدف اصلی آن پیشرفت یاددهی-یادگیری است. وظیفه مدیریت در تمام سطوح آموزشی نهایتاً ایجاد و حمایت از شرایطی است که در آن معلمان و دانش آموزان بتوانند به اهداف یادگیری برسند.

رهبری مشروط

مدل مشروط به جای اینکه یک نسخه واحد برای همه مدارس پیچد، با توجه به شرایط و ویژگی های مختلف مدارس، گرایش های اختیاری متفاوتی ارائه می دهد. موضوع اصلی در این مدل این است که چگونه مدیران در برابر شرایط و مشکلات مختلف عکس العمل نشان می دهند (لیت وود و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۵).

آفریقای جنوبی (و از جمله ایران)، دارای یکی از متنوع ترین نظام های آموزشی جهان است، از مدارس پیشرفته شهری گرفته تا مدارس فقیر، فاقد دسترسی به حداقل امکانات مثل آب، تهویه و اصول بهداشتی می باشند.

رهبری مشروط

بنا به نظر یوکل (۲۰۰۲: ۲۳۴) کار مدیریتی بسیار پیچیده و غیر قابل پیش بینی است که بتوان تنها به یک سری از پاسخ های استاندارد و مشخص برای مسائل مختلف اکتفا کرد.

رهبری مستلزم تشخیص تاثیر مشکلات به همراه ارائه درست ترین پاسخ با توجه به شرایط موجود است (مورگان، ۱۹۹۷)



تمام مدل‌هایی که تاکنون مورد بحث قرار گرفت، از کشورهای توسعه یافته غربی سرچشمه می‌گیرند. در حالی که مدلی‌های آفریقایی نیز پتانسیل زیادی برای نشان دادن و درک رفتارهای مدیریتی دارند. معروف‌ترین مدل آفریقایی مدل اوبونتو است. بنا به گفته ام بیگی (۱۹۹۷ : ۲-۳) اوبونتو به معنی شخصیت اجتماعی و اخلاقیات جمعی است.

فرهنگ آفریقایی تاکید زیادی بر انسان‌ها دارد. اوبونتو باید در آموزش و پرورش مدرن ما انعکاس پیدا کند.

مدل‌های آفریقایی رهبری

ام سیلا بیان می کند که اوبونتو یکی از اصولی ترین ارزش ها در قانون اساسی آفریقای جنوبی است. اوبونتو در جامعه سنتی آفریقا شکل گرفته و از ارتباط و تعامل بین انسان ها حمایت می کند. او اوبونتو را به مردم سالاری پیوند می دهد و می گوید: این اصل مطلوب مردم سالاری است و به ایجاد یک جهان پایدار اخلاقی کمک می کند.

ارتباط روشنی بین این مفاهیم آفریقایی و مدل های رهبری مشارکتی و اخلاقی غربی وجود دارد. آن ها در تاکید بر ارزش های انسانی و اجتماعی و مدیریت با میل باطنی وجه اشتراک دارند.

مدل های آفریقایی رهبری

خلاصه فصل ۱

رهبری به عنوان فرآیند تاثیر گذاری بر پایه ارزش ها و عقاید و هدایت به سوی یک چشم انداز روشن برای مدرسه، عنوان می شود. مدل های غربی و آفریقایی متنقاً پیشنهاد می کنند که مفاهیم رهبری مدرسه پیچیده و متنوع هستند. آن ها چارچوب های قانونی روشنی برای مدیریت ارائه می دهند، اما در عمل حمایت های تجربی ضعیفی از این ساختارها می شود. صرف نظر از اینکه کدام

گرایش مورد استفاده قرار می گیرد، باید تمرکز بر وظیفه رهبری آموزش و یادگیری باشد.

وزیر پاندور (۲۰۰۷) به نابرابری های یادگیری اشاره می کند و از صدها مدیر و معلم که از وضع موجود (متوسط بودن) خود راضی هستند، انتقاد می کند.

پیشرفت نتایج یادگیری مستلزم یک گرایش متمرکز بر رهبری آموزشی است. این به معنی تلاش

برای تغییر مدیران به سمتی است که فرآیندهای یاددهی و یادگیری در مرکز کار ان ها قرار گیرد.





تهیه کننده : جواد روشن فر (شهرستان تایباد)

