

هویت معاون مدرسه

حفاظت از طرز فکر، اشتیاق و اصالت رهبری

باروتی ک. کافلی

مترجم

حسین عباسیان

عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی



دانشگاه خوارزمی

تهران ۱۴۰۳

سرشناسه	: کافلی، باروتی کی، ۱۹۶۰-م. Kafele, Baruti K., 1960-
عنوان و نام پدیدآور	: هویت معاون مدرسه: حفاظت از طرز فکر، اشتیاق و اصالت رهبری/باروتی ک. کافلی؛ مترجم حسین عباسیان.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه خوارزمی، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۵ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۷-۹۹-۶ روال ۱۶۰۰۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: The assistant principal identity : protecting your leadership mindse fervor, and authenticity. [2023].
عنوان دیگر	: حفاظت از طرز فکر، اشتیاق و اصالت رهبری.
موضوع	: Assistant school principals -- United States رهبری آموزشی -- ایالات متحده مدرسه ها -- ایالات متحده -- مدیریت و سازماندهی School management and organization -- United States
شناسه افزوده	: عباسیان، حسین، ۱۳۵۷-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۹۲/۲۸۳۱LB
رده بندی دیویی	: ۲۰۱۲/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۵۶۰۳۹۱
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



عنوان کتاب	: هویت معاون مدرسه، حفاظت از طرز فکر، اشتیاق و اصالت رهبری
مؤلف	: باروتی ک. کافلی
مترجم	: حسین عباسیان
ناشر	: دانشگاه خوارزمی
چاپ و صحافی	: دانشگاه خوارزمی
صفحه آرا	: صدیقه عرب
طراح جلد	: فاطمه منظور
نوبت و سال چاپ	: اول، ۱۴۰۳
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۸۷-۹۹-۶
شمار	: ۵۰۰ نسخه
قیمت	: ۱۶۰۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به انتشارات دانشگاه خوارزمی است.

آدرس: تهران، خ شهید مفتح، شماره ۴۳، کدپستی ۱۴۹۱۱-۱۵۷۱۹ تلفن مرکز پخش: ۸۸۳۱۱۸۶۶

pub@khu.ac.ir

www.khu.ac.ir

مقدمه مترجم

نظام آموزشی رکن اساسی جامعه محسوب می‌شود. مدرسه بعنوان خانه دوم دانش‌آموزان تأثیر بسیار زیادی در زندگی آنان داشته و عامل کلیدی در رسیدن به موفقیت در این مسیر ناهموار برای ایشان محسوب می‌شود. کادر مدرسه اعم از معلمان، معاونان، مدیر و نیروی انسانی بخش اداری مدرسه بعنوان اداره کنندگان اصلی این مکان وظیفه مشخص و تأثیرگذاری ایفا می‌کنند. در سال‌های اخیر نقش معاونان مدرسه در مدارس پررنگ‌تر شده و تقسیم‌بندی‌های اصلی در این خصوص صورت گرفته است. معاونان آموزشی، معاونان اجرایی و معاونان پرورشی.

نقش معاونان مدرسه بعنوان بازوی اصلی مدیر در اداره مدرسه بسیار حیاتی است ولی متأسفانه به این نکته در سال‌های اخیر کمتر توجه شده است. کتاب حاضر تجربه مستند شده یک معاون مدرسه موفق است و به صورت کاربردی مسائل پیش روی معاونان مدرسه را بازگو و راه‌حل‌هایی برای برطرف کردن آن ارائه می‌کند. مؤلف کتاب معتقد است معاون نقشی فراتر از یک ناظم اداری در مدرسه دارد و بعنوان یک رهبر آموزشی می‌تواند در موفقیت و اثربخشی مدرسه تأثیر اساسی و معناداری داشته باشد. نویسنده کتاب این مسائل را در قالب ۳۵ سوال مطرح نموده و در ادامه با پاسخ به آنها و بحث در مورد این پاسخ‌ها به معاونان کمک می‌کند که در اداره هر چه بهتر مدارس اهتمام ورزند.

این کتاب می‌تواند بعنوان یک راهنما در نظام آموزشی به کار گرفته شده و به مدیریت و رهبری آن کمک شایانی نماید. همچنین محتوای این کتاب می‌تواند به عنوان منبع درسی در مقطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی برای دروس «اصول مدیریت آموزشی»، «مبانی رهبری آموزشی» و «مبانی نظری مدیریت و رهبری آموزشی» مورد استفاده قرار گیرد. در پایان از انتشارات محترم دانشگاه خوارزمی و تمام دست‌اندرکاران آن به منظور آماده‌سازی و انتشار کتاب حاضر تشکر و قدردانی می‌نمایم.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۹	مقدمه
۱۱	هدف این کتاب
۱۵	فصل اول: حفاظت از طرز فکر رهبری
۱۶	سؤال ۱: چگونه از نگرش رهبری خود محافظت کنم؟
۱۸	سؤال ۲: چگونه از هدف رهبری خود محافظت کنم؟
۱۹	سؤال ۳: چگونه از اعتماد به نفس رهبری محافظت کنم؟
۲۲	سؤال ۴: چگونه از انگیزه و اراده رهبری خود محافظت کنم؟
۲۴	سؤال ۵: چگونه از اشتیاق رهبری محافظت کنم؟
۲۷	سؤال ۶: چگونه از ضرورت رهبری محافظت می‌کنم؟
۳۰	سؤال ۷: چگونه از باورهای رهبری محافظت کنم؟
۳۳	سؤال ۸: چگونه از حقیقت رهبری محافظت می‌کنم؟
۳۵	سؤال ۹: چگونه از روحیه رهبری محافظت می‌کنم؟
۴۱	فصل دوم: حفاظت از اشتیاق رهبری
۴۱	سؤال ۱۱: چگونه از دیدگاه رهبری محافظت می‌کنم؟
۴۴	سؤال ۱۲: چگونه از خوشبینی رهبری محافظت می‌کنم؟
۴۵	سؤال ۱۳: چگونه از پافشاری در رهبری محافظت می‌کنم؟
۴۷	سؤال ۱۴: چگونه از استقامت رهبری محافظت می‌کنم؟
۵۰	سؤال ۱۵: چگونه از هیجان رهبری محافظت می‌کنم؟
۵۲	سؤال ۱۶: چگونه از وظایف رهبری محافظت می‌کنم؟
۵۴	سؤال ۱۷: چگونه از تجربه رهبری محافظت می‌کنم؟
۵۶	سؤال ۱۸: چگونه از اخلاق کاری رهبری محافظت می‌کنم؟
۵۷	سؤال ۱۹: چگونه از توجه رهبری به جزئیات محافظت می‌کنم؟
۶۰	سؤال ۲۰: چگونه از انعطاف‌پذیری رهبری محافظت می‌کنم؟
۶۵	فصل سوم: حفاظت از اصالت رهبری

- سؤال ۲۱: چگونه از برند رهبری محافظت می‌کنم؟ ۶۶
- سؤال ۲۲: چگونه از شایستگی و اعتبار رهبری محافظت می‌کنم؟ ۶۸
- سؤال ۲۳: چگونه از شهرت رهبری محافظت کنم؟ ۷۱
- سؤال ۲۴: چگونه می‌توانم از مهارت‌های انسانی رهبری محافظت کنم؟ ۷۳
- سؤال ۲۵: چگونه از حضور رهبری محافظت می‌کنم؟ ۸۱
- سؤال ۲۶: چگونه از ارزش‌های رهبری محافظت می‌کنم؟ ۸۳
- سؤال ۲۷: چگونه از ذهنیت باز رهبری محافظت می‌کنم؟ ۸۵
- سؤال ۲۸: چگونه از نفوذ رهبری محافظت می‌کنم؟ ۸۷
- سؤال ۲۹: چگونه از قاطعیت رهبری محافظت می‌کنم؟ ۹۰
- سؤال ۳۰: چگونه از اعتبار/قابلیت اطمینان رهبری محافظت می‌کنم؟ ۹۳
- سؤال ۳۱: چگونه از ماندگاری رهبری محافظت کنم؟ ۹۴
- سؤال ۳۲: چگونه از صداقت رهبری محافظت می‌کنم؟ ۹۷
- سؤال ۳۳: چگونه از اعتماد رهبری محافظت می‌کنم؟ ۹۹
- سؤال ۳۴: چگونه از شخصیت رهبری محافظت می‌کنم؟ ۱۰۱
- سؤال ۳۵: چگونه از لبخند رهبری محافظت کنم؟ ۱۰۳
- نتیجه‌گیری ۱۰۵
- منابع ۱۰۷

مقدمه

سال‌هاست که به نقش معاون مدرسه حساسیت زیاد داشتم. بیش از دو دهه است که احساس می‌کنم معاونت مدرسه، بدفهم‌ترین و کم استفاده‌ترین پست سازمانی در تمام آموزش و پرورش است. با سفر به نقاط مختلف، تعداد معاونان مدارس شهری، حومه و روستایی که تمام روز را صرف تنبیه کودکان می‌کنند، خیره کننده است. همانطور که بارها گفته‌ام، مشکلات بیش از حد انضباطی مظهر فرهنگ مدرسه و کلاس است که حداکثر توجه را می‌طلبد. اگرچه چالش‌هایی در خانه‌ها، محله‌ها و جوامع وجود دارد که در مدارس ظاهر می‌شوند، اما این چالش‌ها نباید در مدارس منعکس شوند. مدارس می‌توانند برطرف کننده چالش‌های دنیای بیرون از مدرسه و همچنین منبع امید و امکان برای دانش‌آموزان باشند.

من نمی‌توانم به اندازه کافی بگویم که نقش معاون مدرسه (AP) در تمام جنبه‌های رهبری مدرسه قابل توجه است. معاون مدرسه برای موفقیت یک مدرسه بسیار مهم است. فردی که در این نقش است را نمی‌توان به یک ناظم تمام وقت مدرسه تنزل داد، زیرا جنبه‌های بسیار دیگری از کار رهبری مدرسه وجود دارد که معاون مدرسه باید ذاتاً در آن مشارکت داشته باشد، که از رهبری آموزشی شروع می‌شود. به عنوان مثال، معاون مدرسه را در نظر بگیرید که بر ۲۰ معلم در یک مدرسه با عملکرد پایین نظارت دارد. عملکرد پایین مدرسه حکم می‌کند که معاون مدرسه حداکثر توجه را به معلمان از جمله مربیگری و مشاهده مداوم نشان دهد. اگر انضباط دانش‌آموزان مانع از آن شود که معاون مدرسه، مربی مورد نیاز معلمان باشد، این احتمال وجود دارد که این مدرسه به دلیل اولویت‌های رهبری کلی (شامل مدیر) مدرسه، نه به دلیل رهبری ناکارآمد، عملکرد پایینی داشته باشد. فرهنگ کلی مدرسه باید در اولویت رهبری باشد تا مدرسه آنطور که رهبری تصور می‌کند عمل کند.

علاوه بر این، معاون مدرسه باید به طور مداوم توسط مدیر، آموزش ببیند. مسلم است معاونینی وجود دارند که مطلقاً تمایلی به مدیر شدن ندارند، و این اشکالی ندارد. (چون بسیاری از آن‌ها در نقش معاون بسیار مؤثرتر از مدیران هستند). به هر حال، معاون مدرسه

همچنان به مربیگری مداوم نیاز دارد تا به بهترین معاون ممکن تبدیل شود. در بسیاری از موارد، واقعیت این است که یک معلم یا یک مشاور برای سمت معاون مدرسه مصاحبه می‌کند، این پست را دریافت می‌کند و بلافاصله به ناظم، وظیفه هماهنگی ناهار یا هماهنگی کننده سرویس دانش آموزان تنزل می‌یابد. سؤال من این است که در مورد سایر مسئولیت‌های یک رهبر اثربخش مدرسه و در این مثال، یک معاون مدرسه اثربخش چه می‌توان گفت؟

در سال ۲۰۱۹، من یک پست وبلاگی با عنوان «معاون مدرسه: بدفهم‌ترین و کم استفاده‌ترین پست سازمانی در آموزش» نوشتم. من هیچ انتظار واقعی در مورد بازدیدهایی که این وبلاگ به دست می‌آورد نداشتم، زیرا این یکی از مجموعه طولانی پست‌های وبلاگی بود که در طول سال‌ها نوشته بودم. در کمال تعجب، پربازدید شد. نمی‌توانستم تعداد افرادی را که به آن علاقه نشان داده‌اند و آن را به اشتراک گذاشتند، باور کنم. به من چیزهای زیادی نشان داد. زیرا محتوا با آنچه تاکنون اینجا نوشته‌ام مشابه بود و سپس وقتی بازخوردها شروع شد، می‌دانستم که مناقشه‌های من در مورد نقش معاون مدرسه درست است. تعداد زیادی از معاونین مدرسه ناامید با من تماس گرفتند و ناامیدی خود را در مورد خدمت به عنوان ناظم تمام وقت در میان گذاشتند. (من اغلب به مربیان و غیرمربیان به طور یکسان یادآوری می‌کنم که تعداد زیادی معاون مدرسه، معلمان و مشاوران برجسته‌ای بودند، قبل از اینکه به رهبری مدرسه بپردازند.) تعداد بی‌شماری از بزرگسالان به خاطر معلمان و مشاوران خود موفق هستند. به عبارت دیگر، ما در مورد برخی از مربیان بسیار با استعداد صحبت می‌کنیم، که به طور ناگهانی در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که در آن استعدادهایی که آن‌ها را به آنجا رسانده‌اند، اکنون کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. این باید تغییر کند.

در ادامه پست وبلاگ فوق، من کتاب معاون مدرسه ۱۵۰ را در سال ۲۰۲۰ نوشتم. این کتاب مورد استقبال ده‌ها هزار نفر از معاونین مشتاق و فعلی قرار گرفت و به سرعت به یکی از پرفروش‌ترین‌های انجمن نظارت و برنامه‌ریزی درسی^۲ تبدیل شد. اما به همین جا بسنده

1- The Assistant Principal 50

2- Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD)

نکردم. در ماه مه ۲۰۲۰، آکادمی مجازی رهبری معاون مدرسه را راه‌اندازی کردم - یک رویداد پخش زنده که هر شب صبح در یوتیوب^۱، توییتر^۲ و فیس‌بوک^۳ برگزار می‌شود - جایی که من با مربیان مشتاق و معاونین فعلی و یا با مهمانان مصاحبه می‌کنم. اما به همین جا هم بسنده نکردم. در سال ۲۰۲۱، صفحه فیس‌بوک آکادمی مجازی رهبری معاون مدرسه را ایجاد کردم. این به معاونین مدرسه اختصاص دارد و جایی است که هر یکشنبه صبح، در پایان آموزش هفتگی به معاونین مشتاق و فعلی، در ادامه آکادمی مجازی رهبری معاون مدرسه شبیه‌ها، تفسیری آنجا می‌نویسم.

به طور خلاصه، من متعهد به رشد، توسعه و تکامل حرفه‌ای معاون مدرسه هستم. علاوه بر عدالت در کلاس و مدرسه، معاونت مدرسه حوزه اصلی تمرکز من است. من با تمام وجودم بر این باورم که می‌توان این نقش را در مدارس تغییر داد که حضور معاون مدرسه محدود است و نقش به انضباط، هماهنگی ناهار، هماهنگی کننده سرویس و مواردی از این دست خلاصه می‌شود.

هدف این کتاب

در آکادمی مجازی رهبری معاون مدرسه، قبل از اینکه به موضوع اصلی خود برسم، انگیزه در من با یک پیام نشاط‌آور شروع می‌شود - یک تفسیر برای شروع کار. در طول مسیر، موضوعی شکل گرفت که در آن، برای حدود ۳۰ هفته، هر پیام را با کلمه محافظت^۴ (مثلاً محافظت از حقیقت شما، محافظت از آرامش شما، محافظت از ارزش شما، محافظت از تعهد شما، محافظت از خوشبختی شما، محافظت از نگرش شما) شروع می‌کردم. به عنوان مثال برای مخاطبانم فریاد می‌زنم: «شما باید از شادی خود محافظت کنید. همانطور که از عزیزان،

دارایی‌ها و شغل خود محافظت می‌کنید، زیرا شادی شما یک عنصر کلیدی برای اثربخشی شما به عنوان یک رهبر مدرسه است.»

بیاید با این موضوع جلوتر برویم. مربیان از طریق آموزش ضمن خدمت، کنفرانس‌ها، مؤسسات، آکادمی‌ها، مربیگری، گفتگو با سایر متخصصان، ویدئوها، پخش زنده، پادکست‌ها، کتاب‌ها، مجلات، وبلاگ‌ها و رسانه‌های اجتماعی، آموزش‌های توسعه حرفه‌ای را نسبت به نقش‌هایشان در طول حرفه خود دریافت می‌کنند. هدف، رشد و توسعه حرفه‌ای مستمر به سمت تبدیل شدن به یک رهبر مدرسه با مهارت‌تر و اثربخش‌تر است. همانطور که در طول سال‌ها در این مورد فکر می‌کردم، به این نتیجه رسیدم که بله، رشد و توسعه حرفه‌ای بسیار مهم است. با توجه به پیچیدگی‌های کار، کاهش سود حاصله آسان است. در واقع، اگر مراقب نباشید، به راحتی می‌توانید خود را در این زمینه گم کنید. این با یادگیری یک زبان خارجی قابل مقایسه است - اگر نظم و انضباط نداشته باشید و آموخته‌های خود را حفظ نکنید و استفاده نکنید، در مدت زمان بسیار کوتاهی آن را از دست خواهید داد. بنابراین باید از دستاوردها محافظت کرد، و این حفاظت به شکل استفاده مداوم از آموخته‌ها و همزمان تلاش برای بهتر و بهتر شدن در هر حوزه رهبری است.

همانطور که در این کتاب به عمق خواهم پرداخت، رهبری مدرسه بسیار پیچیده است و دارای بخش‌های پویای زیادی است - مرئی و نامرئی، محسوس و نامحسوس - و هیچ دو روزی شبیه هم نیست. ویژگی‌های فوق که باید محافظت شوند (مانند حقیقت، صلح، ارزش، شادی) می‌توانند به خطر بیفتند.

من به خوبی می‌دانم که «محافظت» در دنیای یادگیری حرفه‌ای رهبری مدرسه چگونه دیده می‌شود. به طور معمول، وقتی در مورد یادگیری حرفه‌ای صحبت می‌کنیم، در مورد رشد حرفه‌ای و پیشرفت حرفه‌ای صحبت می‌کنیم که منطقی است. با این حال، پس از سال‌ها مشاهده همکاران در نقش‌های رهبری در همه سطوح با طیف وسیعی از چالش‌ها و تأثیرات

نامطلوبی که بر یک رهبر داشتند یا می‌توانستند داشته باشند، شروع به پرسیدن سه سؤال زیر از خود کردم:

- چگونه رهبران مدارس می‌توانند/از خود در برابر به خطر افتادن در زمان‌های چالش برانگیز و دشوار محافظت کنند؟
- چگونه رهبران مدرسه می‌توانند/از رهبری خود در برابر به خطر افتادن در زمان‌های چالش برانگیز و دشوار محافظت کنند؟
- چگونه رهبران مدارس می‌توانند از دستاوردهای حرفه‌ای خود در برابر به خطر افتادن در زمان‌های چالش برانگیز و دشوار محافظت کنند؟

در مجموع، من به طرز تفکر رهبری، اشتیاق و اصالت به عنوان مؤلفه‌های کلیدی هویت کلی رهبری معاون مدرسه نگاه می‌کنم. هویت معاون مدرسه این سؤال را می‌پرسد که «من به عنوان معاون مدرسه چه کسی هستم؟» پاسخ به این سؤال در مورد اینکه معاونین خود را چگونه می‌بینند، معاونین توسط کسانی که رهبری می‌کنند چگونه درک می‌شوند و معاونین در واقع به عنوان رهبر چه کسانی هستند، و مأموریت و اهداف کلی معاونین از رهبری چیست. حیاتی است. در این کتاب، من از معاونین می‌خواهم تا نه تنها به کشف و تثبیت هویت رهبری، بلکه به رشد و پرورش هویت رهبری که دائماً در طول سفر رهبری آن‌ها در حال تکامل است، عمیقاً در درون خود بنگرند. همانطور که از عنوان این کتاب پیداست، هویت معاون مدرسه یک جنبه مهم از رهبری کلی معاون مدرسه است و ریشه در طرز تفکر، اشتیاق و اصالت معاون مدرسه دارد.

با هدف تدوین این کتاب بسیار قابل ربط و معتبر - داشتن سابقه به عنوان رهبر مدرسه به مدت ۱۴ سال، معلم به مدت ۷ سال و سخنران عمومی برای ۲۷ سال گذشته - هر سؤال خود انتقادی با یک حساب شخصی آغاز می‌شود که یک توضیح را شرح می‌دهد. تجربه‌ای که من به عنوان معاون مدرسه، مدیر، معلم یا سخنران/مشاور داشتم. بسیاری از مریبان می‌خواهند در مورد تجربیات شخصی من در کلاس درس و به عنوان رهبر مدرسه بدانند، بنابراین این

