

توسعه و بهسازی مدیران و رهبران در سازمان‌های آموزشی

نویسنده
تونی بوش

مترجمان
محمد رضا آغنجیان
(استاد دانشگاه فراتر بوش مشهد)
سیمین دخت پهلوانی

ویراستاری: گروه علمی رشد



تهران ۱۳۹۷

سخنی با شما مدرس محترم و دانشجوی عزیز

چندی است که همه شاهد کاهش شمارگان چاپ در کتاب‌های دانشگاهی هستیم و نظاره‌گریم که چگونه شمارگان کتاب‌ها که زمانی نه چندان دور با هزارگان چاپ می‌شد، اکنون با صدگان منتشر می‌گردد. آیا فکر نمی‌کنید که با این روند رو به افول، چنین شتابان به کجا می‌رویم؟

شما مدرس محترم ممکن است صرفاً به‌خاطر کمک به دانشجو و صرفه‌جویی در هزینه تهیه کتاب به آنان توصیه کنید که به جای خرید کتاب، از کپی بخش‌هایی از آن استفاده کنند و یا شما دانشجوی عزیز ممکن است بپندیشید که با اقدام به کپی از روی کتابی، هزینه‌ای کمتر برای تهیه کتاب پرداخت کرده‌اید و هر چند که اغلب چنین نیست، اما نتیجه و حاصل کار چیزی جز نابودی فرهنگ و عدم رغبت به ارائه دستاوردهای جدید در عرصه علم نخواهد بود.

لطفاً ببینید به آینده کشورمان و فرزندانمان بیشتر ببینیشیم و به آینده علم و دانش در کشور عزیزمان ایران که زمانی مهد علم و ادب بود بیشتر بها دهیم و در مقابل آیندگان از خود سلب مسئولیت نکنیم. و در نهایت با ترویج استفاده از کپی و Pdfهای غیرمجاز که بدون رضایت نویسنده و ناشر و ناشر تهیه می‌گردد:

۱. موجب ترک کاربری انگیزگی از فعالیت فرهنگی و بروز مشکلات و خسارت‌های جبران‌ناپذیر به قشر فرهنگی جامعه شویم.
۲. باعث ورشکستگی صنعت نشر کشور و به دنبال آن بیکاری قشر عظیمی از کارکنان این عرصه از ناشر تا حروفچین طرح و صحافی و ... نگردیم.
۳. و سرانجام افرادی غالباً بی‌دانش و نادرست را تشویق به کار نامشروع و خلاف قانون نکرده، خود و خانواده و فرزندان آنان را دچار عذاب از زلق از راه حرام و تعدی به حقوق دیگران نسازیم.

بوش، تونی، ۱۹۴۳ - م. (Bush, Tony)

توسعه و بهسازی مدیران و رهبران در سازمان‌های آموزشی / تونی بوش؛ مترجمان محمدرضا آهنگیان، سیمین دخت پهلوانی.

مشخصات نشر: تهران: رشد، ۱۳۹۷. مشخصات ظاهری: ۱۶۸ ص. جدول.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۵۱-۰۰۸۵-۲ وضعیت فهرست نویسی: فب

یادداشت: عنوان اصلی: (Leadership and management development in education, 2008)

عنوان دیگر: توسعه مدیریت و رهبری. موضوع: توسعه مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش.

موضوع: مدرسه‌ها - - مدیریت و سازماندهی (School management and organization)

موضوع: رهبری آموزشی (Educational leadership)

شناسه افزوده: آهنگیان، محمدرضا، ۱۳۴۳ - مترجم

شناسه افزوده: پهلوانی، سیمین دخت، ۱۳۶۳ - مترجم (pahlavani, Simindokht)

رده‌بندی کنگره: ۹ ۱۳۹۶ ت ۹ ب ۵/۲۸۰۵ LB رده‌بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۰۲۶۷۵

حق چاپ محفوظ است

توسعه و بهسازی مدیران و رهبران در سازمان‌های آموزشی

نویسنده

تونی بوش

مترجمان

رضا آهنگچیان

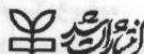
(استاد دانشگاه اردوسی مشهد)

سیمین دخت پهلوانی

ویراستاری: گروه علمی و پژوهشی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۷، شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: آرمانسا



مرکز نشر و پخش کتاب‌های روان‌شناسی و تربیتی

ساختمان مرکزی: خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه، خیابان شهدای ژاندارمری، شماره ۴۱، تلفن: ۶۶۴۰۴۴۰۶

فروشگاه: میدان انقلاب، روبه‌روی سینما بهمن، خیابان منیری جاوید (اردیبهشت)، شماره ۷۲

تلفن: ۶۶۴۱۰۲۶۲-۶۶۴۹۸۳۸۶-۶۶۴۹۷۱۸۱

تهران ۱۳۹۷

قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۱.....	درباره‌ی نویسنده.....
۱۳.....	سخن مترجمان.....
۱۷.....	دیباچه.....
۱۹.....	پیشگفتار.....
۲۵.....	فصل اول: رهبری و پیشرفت مدرسه.....
۲۵.....	مقدمه.....
۲۶.....	رهبری یا مدیریت؟.....
۲۷.....	رهبری.....
۲۹.....	تمایز رهبری آموزشی و مدیریت.....
۳۰.....	تمرکززدایی و خودمدیریتی.....
۳۳.....	رهبری و پیشرفت مدرسه.....
۳۵.....	نتیجه‌گیری.....
۳۷.....	فصل دوم: مدل‌های رهبری آموزشی.....
۳۷.....	مقدمه.....
۳۹.....	مدل‌های رهبری و مدیریت آموزشی.....
۴۰.....	رهبری مدیریتی.....

۴۲	رهبری تحولی
۴۴	رهبری مشارکت‌جو
۴۵	رهبری بین‌فردی
۴۶	رهبری تبادلی
۴۶	رهبری پست‌مدرن
۴۸	رهبری اخلاقی
۵۰	رهبری آموزشی
۵۱	رهبری انضایی
۵۲	پیوند بین مدل‌ها به توسعه‌ی رهبری
۵۷	فصل سوم: اهمیت توسعه‌ی رهبری و مدیریت
۵۷	مقدمه
۵۹	نقش توسعه‌یافته‌ی رهبران مدرسه
۶۱	تمرکززدایی از سطح مدرسه
۶۲	افزایش پیچیدگی شرایط مدرسه
۶۴	آماده‌سازی رهبری به عنوان وظیفه‌ی اخلاقی
۶۴	آماده‌سازی اثربخش رهبر، تفاوت ایجاد می‌کند
۶۷	نتیجه‌گیری
۶۹	فصل چهارم: توسعه‌ی برنامه‌ی درسی رهبری: محتوا و آرایه‌ها
۶۹	مقدمه
۷۱	محتوای برنامه‌های توسعه‌ی رهبری
۷۷	بررسی محتوای توسعه‌ی رهبری
۸۱	فرایندهای توسعه‌ی رهبری
۸۱	یادگیری انفرادی
۸۸	یادگیری گروهی
۹۳	نتیجه‌گیری: محتوا یا فرایند؟
۹۴	محیط یادگیری
۹۴	سبک‌های یادگیری
۹۴	رویکردهای یادگیری
۹۵	حمایت از یادگیری

فصل پنجم: آماده‌سازی و حمایت از رهبران مدرسه در کشورهای توسعه‌یافته ۹۷

مقدمه	۹۷
جانشین رهبری	۹۸
نظام‌های غیرمتمرکز	۹۸
نظام‌های متمرکز	۱۰۰
آماده‌سازی رهبری	۱۰۲
آماده‌سازی رسمی به عنوان الزامی برای مدیریت مدرسه	۱۰۳
برنامه‌های اختیاری آماده‌سازی مدیریت مدرسه	۱۰۷
انتخاب رهبری	۱۰۹
نظام‌های متمرکز	۱۰۹
نظام‌های غیرمتمرکز	۱۱۱
انتصاب برای رهبری	۱۱۵
انتصاب طبق برنامه	۱۱۵
انتصاب بدون برنامه	۱۱۷
آموزش و توسعه رهبری	۱۱۸
مرور کلی	۱۲۲

فصل ششم: کالج ملی رهبری مدرسه ۱۲۵

مقدمه	۱۲۵
توسعه‌ی رهبری در انگلستان پیش از کالج ملی رهبری مدرسه در انگلستان	۱۲۶
چارچوب توسعه‌ی رهبری	۱۲۸
رهبری نوظهور	۱۲۸
رهبری تثبیت شده	۱۲۸
ورود به مرحله‌ی مدیریت مدرسه	۱۲۸
رهبری پیشرفته	۱۲۹
رهبری مشاوره‌ای	۱۲۹
صلاحیت حرفه‌ای ملی برای مدیریت مدرسه	۱۳۰
نقاط قوت و دستاوردهای کالج ملی رهبری مدرسه در انگلستان	۱۳۴
مرکزیت ملی	۱۳۵
طرح‌هایی برای مراحل مختلف مسیر شغلی مدیران	۱۳۵

۱۳۶	تأکید بر تمرین و عمل
۱۳۷	طرح‌هایی که بر پژوهش استوار است
۱۳۸	دسترسی و ابعاد گسترده
۱۳۹	نقاط ضعف و محدودیت‌های کالج ملی رهبری مدرسه در انگلستان
۱۳۹	کمبود تقاضا
۱۴۰	تأکید افراطی بر عمل
۱۴۱	محدود ساختن خلاقیت و ابتکار
۱۴۱	تأثیر زی‌بار بر توسعه‌ی رهبری مدارس
۱۴۳	اث‌یری بی‌جهت از دولت
۱۴۴	نتیجه‌گیری
۱۴۷	فصل هفتم: آماده‌سازی و حمایت از رهبران در کشورهای در حال توسعه
۱۴۷	مقدمه
۱۵۰	بافت جمعیت‌شناختی
۱۵۱	بافت اقتصادی
۱۵۲	بافت منابع
۱۵۳	بافت خشونت
۱۵۳	بافت بهداشت
۱۵۳	بافت فرهنگی
۱۵۴	آماده‌سازی مدیران جدید
۱۵۴	سطح برنامه
۱۵۶	کیفیت آماده‌سازی
۱۵۹	انتخاب و انتصاب
۱۶۲	انتصاب
۱۶۴	تجربه‌ی مدیران جدید
۱۶۸	توسعه‌ی ضمن خدمت
۱۶۹	نتیجه‌گیری: رویکرد جدید رهبری آموزشگاه‌ها در کشورهای در حال توسعه
۱۷۰	آماده‌سازی
۱۷۱	انتخاب و انتصاب

فصل هشتم: تأثیر توسعه‌ی رهبری ۱۷۳

مقدمه ۱۷۳

هدف از توسعه‌ی مدیریت و رهبری ۱۷۴

رشد رهبران یا توسعه‌ی رهبری؟ ۱۷۵

برنامه‌ریزی برای انتخاب جانشین یا تحقق نیازهای فردی ۱۷۷

توسعه‌ی کلی‌گرا یا استانداردمحور ۱۷۸

برنامه‌های محتوامحور یا دارای فرایند غنی ۱۷۹

گزینه‌های خاص از فعالیت‌های رهبری یا رویکردی احتمالی؟ ۱۷۹

یادگیری پردیس‌محور یا مدرسه‌محور؟ ۱۸۰

رهبری به‌منظور ایجاد برابری و تنوع ۱۸۱

ارزیابی و مدل‌های تغییر ۱۸۲

ارزیابی تأثیر توسعه‌ی رهبری ۱۸۶

داده‌های خودسنجی ۱۸۶

قضایای ذهنی ۱۸۸

تحلیل مجموعه‌ی نقش‌ها ۱۸۸

پژوهش کمی ۱۹۳

مرور کلی ۱۹۳

فصل نهم: آینده‌ی توسعه‌ی رهبری ۱۹۵

مقدمه: مسائل رهبری ۱۹۵

محتوا یا فرایند؟ ۱۹۶

یادگیری رهبری کجا صورت می‌گیرد؟ ۱۹۷

یادگیری گروهی یا فردی؟ ۱۹۸

چه کسی توسعه را رهبری می‌کند؟ ۱۹۸

کارآمدترین فرایندهای یادگیری رهبری کدام‌اند؟ ۱۹۹

رهبری و ارزش‌ها ۲۰۰

حرکت به سمت الگویی برای توسعه‌ی رهبری ۲۰۱

آموزش قبل از خدمت یا ضمن خدمت؟ ۲۰۲

برنامه‌های جمع‌گرا یا متمرکز؟ ۲۰۴

گواهی یا یادگیری موقت؟ ۲۰۶

- ۲۰۸.....تدارک مدرسه‌محور یا پردیس‌محور؟
- ۲۰۹.....چه کسی آموزش ارائه می‌کند؟
- ۲۱۰.....مرور کلی
- ۲۱۳.....نامنامه
- ۲۱۹.....نمایه
- ۲۲۹.....منابع

سخن مترجمان

آورده‌اند که شیر فروشی شیر را با آب مخلوط می‌کرد و می‌فروخت. پس سیلی آمد و گوسفندان را برد. فریادش بلند شد و شکوه بسیار کرد. حکیمی او را دید و گفت: «آن قطره‌ها جمع شد تا سیلی برآمد».

این حکایت که ما را به یاد ضرب المثل معروف «خود را با تدبیر نیست» می‌اندازد شبیه به داستان آن نظام آموزشی است که در عرض می‌تواند منجر به مردم، دغل یا ناراستی پیشه کند. ناراستی‌های هر نظام آموزشی به سادگی قابل تشخیص نیست، زیرا گاهی سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان نیز تحت تاثیر القانات یا اندیشه‌های منسوخ، که نادانسته پذیرفته‌اند، طرح‌هایی می‌دهند و برنامه‌هایی اجرا می‌کنند که حکایت عرضی کالای نامرغوب است. یکی از کالاهای نامرغوب هر نظام آموزشی «گماردن افراد فاقد شایستگی‌های لازم برای تربیت در مسئولیت‌های مهم است».

اگر مدیریت آموزشی را عبارت از «مجموعه تدبیرهای سازمانی برای اخذ تصمیم و اجرای آن در فرآیند یاددهی - یادگیری» بدانیم این مسئولیت مهم نیازمند افراد شایسته‌ای است که دانش، مهارت و توانایی عهده‌داری آن را داشته باشند. یک پرسش قدیمی اما پایا این است که آیا هر فردی به طور ذاتی شایستگی‌های پایه برای مدیریت

فرآیند پیچیده‌ی یاددهی - یادگیری در سازمان رسمی را داراست؟ اگر چنین نیست و افراد باید برای مدیریت پرورش یابند، چگونه می‌توان به اثربخش‌ترین صورت این کار را انجام داد؟ آیا پرورش افراد برای پذیرفتن مسئولیت مدیریت آموزشی امری متصور و قابل دسترس است یا چندان که به نظر می‌رسد ساده نیست و حتی ناممکن است؟ مسئله آن‌جا بغرنج‌تر به نظر می‌رسد که به روندهای رو به افزایش جایگزینی مدیریت با رهبری در سازمان‌های آموزشی توجه می‌کنیم. اگر پرورش مدیران اثربخش دشوار است آماده سازی مدیران آموزشی، برای تبدیل شدن به رهبرانی کارآمد، دشوارتر است.

پروژه‌ی مدیران در بستری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که نظام آموزشی‌اش سال‌هاست در میانه‌ی دوراهی تمرکزگرایی یا تمرکززدایی متوقف و مردد مانده است. تصمیم‌گیری بر سر فآیند کاهش نقش دولت مرکزی در برنامه‌ریزی و مهیا ساختن آموزش و پرورش در برنامه‌های آموزشی، تصمیم آسانی نیست به‌ویژه که همواره موضوع شایستگی‌های مدیران آموزشی، برای پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید، شبیه به یک معمای گیج‌کننده بوده است که تربی عز با پذیرفتن ریسک تصمیم در شرایط نامطمئن امکان یافتن راه‌حل معینی برای آن وجود دارد به راستی چه باید کرد؟

آقای تونی بوش نویسنده‌ای زبردست در رشته‌ی مدیریت آموزشی و برای خوانندگان ایرانی نام‌آشناست. در این کتاب، بوش بر موضوع پرورش مدیران و آماده‌سازی رهبران آموزشی تمرکز کرده است که برای ما و نظام آموزشی کشورمان موضوعی جدی در مباحث دانشگاهی و مسأله‌ای تأثیرگذار در روندهای نظام آموزشی است. او اندیشه‌ی خود را بر این پیش‌فرض بنا گذارده است که ارتقای استانداردهای رهبری و مدیریت، کلید بهبود مدرسه است. بر این میزان، بوش در این اثر همت خود را بر توضیح باورهای زیر قرار می‌دهد:

- دغدغه‌ی مدیریت آموزشی باید هدف یا اهداف تربیتی باشد؛
- مدیران دیگر نمی‌توانند فقط منتظر تصمیم‌های حکومت باشند. سرعت تغییرات و نیاز به پذیرش و انطباق با شرایط و انتظارات نوشونده‌ی محلی مستلزم تسلط مدیران بر دانش و شیوه‌های جدید مدیریت است؛
- با اینکه نظریه‌ی فراگیر و جامعی درباره‌ی رهبری آموزشی وجود ندارد، به اینکه برخی مسائل نظام آموزشی فقط از طریق «رهبری» برطرف می‌شود اطمینان وجود دارد؛

- بهبود کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری باید با توجه به رویکرد توسعه‌ی رهبری آموزشی باشد که اجرای آن مستلزم کوشش برای تغییر قالب ذهنی رهبران درباره‌ی وظایف مهمی است که برای بهبود این فرآیند بر عهده دارند؛
 - تجربه‌های جهانی نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی موفق دارای نوعی رهبری با کفایت و مطمئن‌اند؛ عدم موفقیت اغلب، با رهبری بی کفایت مرتبط است. هیچ شاهد معتبری از وجود سازمانی که با نبود رهبری شایسته به بهبود یادگیری دست یابد وجود ندارد؛
 - مدل‌ها و برنامه‌های توسعه‌ی رهبری در حال گذار و تغییرات پی‌درپی هستند. توسعه‌ی رهبری از فوایدی که برای آماده‌سازی فردی و بر محور فردیت طراحی شده به سمت برنامه‌های منطقه‌ای و گروهی سوق یافته است؛
 - تجربه‌ی کشورهای در حال توسعه در آماده‌سازی رهبران، قابل تأمل و به شرط مراعات تفاوت‌های فرهنگی در سایر کشورها، قابل اجرا شدن است.
- مرور باورهای بالا که از نظر مترجمان این اثر براساس اندیشه‌ی منتظم و تجربه‌های جهانی آقای بوش سامان و روشنی یافتن مسیر فصل‌های نه‌گانه‌ی کتاب مطرح و بررسی شده است. خواندن این کتاب پیش از همه برای مدیران ارشد و میانی نظام آموزشی و سپس مدیران و کارشناسان توسعه و به‌عاری منابع انسانی لازم است. به علاوه، هر مدیر آموزشی برای اینکه رهبر کارآمدتری باشد می‌تواند با مراجعه به نکته‌های نظری و تجربه‌های عملی، که در جای جای کتاب در اختیار گذاشته شده است، خود را بازبینی کند و برای توسعه‌ی خویش بکوشد. علاوه بر این، مطالعه‌ی این کتاب به دانشجویان مدیریت آموزشی در درک پیچیدگی‌های رشته‌ی خود و به‌ویژه در فهم دشواری‌های اقدام به عنوان مدیر و رهبر آموزشی کمک شایانی خواهد نمود.
- در پایان ضمن سپاس از مدیران ارجمند و همکاران گرامی انتشارات رشد که انتشار ترجمه‌ی این اثر ارزشمند در مدیریت و رهبری آموزشی را پذیرفتند، یادآوری این نکته را لازم می‌دانیم که هدف از توسعه‌ی رهبری، رشد رهبرانی کارآمدتر است؛ رهبرانی که کمک می‌کنند نظام آموزشی سیاست‌های درست وضع کند؛ آن‌ها را با دقت تبدیل به برنامه‌های عملیاتی کند؛ و برنامه‌ها را بدون کم و کاست اجرا نماید. فقط در این صورت و با فرض مبتنی بودن سیاست‌های کلان بر رشد همه‌جانبه و فارغ از جزم‌اندیشی،

می‌توان به عرضه‌ی کالای مرغوب و مورد انتظار امید داشت. همه می‌دانیم که اگر نظام آموزشی کالای نامرغوب بفروشد یا ناراستی پیشه کند سبلی بر خواهد آمد و بنیاد یک ملت را بر خواهد انداخت.

محمدرضا آهنچیان

سیمین‌دخت پهلوانی

خرداد ماه ۱۳۹۶

www.ketab.ir