

به نام خدا

# مدرسه ؛ از مدیریت تا رهبری

مولفان :

مجید برجی

لیلا سلیمانی

فرزانه سوگندی

سمانه کلیدری

فهیمة عباس زاده

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۵)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرشناسه: برجی، مجید، ۱۳۶۴  
عنوان و نام پدیدآورگان: مدرسه؛ از مدیریت تا رهبری / مولفان: مجید برجی، لیلا سلیمانی  
فرزانه سوگندی، سمانه کلیدری، فهیمه عباس زاده  
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۵.  
مشخصات ظاهری: ۱۱۵ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۵۴۵-۶  
شناسه افزوده: سوگندی، فرزانه، ۱۳۶۳  
شناسه افزوده: کلیدری، سمانه، ۱۳۵۸  
شناسه افزوده: عباس زاده، فهیمه، ۱۳۷۰  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: کتابنامه.  
موضوع: مدرسه - از مدیریت تا رهبری  
رده بندی کنگره: TP ۹۸۳  
رده بندی دیویی: ۶۶۸/۵۵  
شماره کتابشناسی ملی: ۱۳۶۵۴۹۷۸  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: مدرسه؛ از مدیریت تا رهبری  
مولفان: مجید برجی - لیلا سلیمانی فرزانه سوگندی - سمانه کلیدری - فهیمه عباس زاده  
ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)  
صفحه آرابی، تنظیم و طرح جلد: الهام غفاری  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۵  
چاپ: زبرجد  
قیمت: ۲۰۰۰۰۰ تومان  
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:  
<https://chaponashr.ir/ketabresan>  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۵۴۵-۶  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



## فهرست

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| فصل اول: مبانی مدیریت و رهبری مدرسه.....      | ۷  |
| ۱-۱ مفهوم مدرسه در نظام‌های آموزشی.....       | ۸  |
| ۱-۲ فلسفه وجودی مدرسه.....                    | ۹  |
| ۱-۳ تحول تاریخی مدیریت مدارس.....             | ۱۰ |
| ۱-۴ مفهوم مدیریت آموزشی.....                  | ۱۲ |
| ۱-۵ مفهوم رهبری آموزشی.....                   | ۱۳ |
| ۱-۶ تفاوت مدیریت و رهبری.....                 | ۱۴ |
| ۱-۷ ویژگی‌های مدیر اثربخش.....                | ۱۶ |
| ۱-۸ ویژگی‌های رهبر آموزشی.....                | ۱۷ |
| ۱-۱۰ نظریه‌های رهبری با رویکرد مدرسه‌ای.....  | ۲۰ |
| ۱-۱۱ شایستگی‌های مدیر مدرسه.....              | ۲۳ |
| ۱-۱۲ مهارت‌های مدیر بر اساس سه‌گانه کاتز..... | ۲۵ |
| ۱-۱۳ اخلاق حرفه‌ای در مدیریت مدرسه.....       | ۲۶ |
| ۱-۱۴ قوانین و مقررات مدارس.....               | ۲۷ |
| ۱-۱۵ چالش‌های مدیریت مدارس در عصر حاضر.....   | ۲۹ |
| ۱-۱۶ جمع‌بندی.....                            | ۳۰ |
| فصل دوم: رهبری مدرسه و تحول آموزشی.....       | ۳۳ |
| ۲-۱ مدرسه یادگیرنده.....                      | ۳۴ |
| ۲-۲ رهبری تحول‌آفرین.....                     | ۳۵ |
| ۲-۳ رهبری آموزشی.....                         | ۳۷ |
| ۲-۴ رهبری توزیعی.....                         | ۳۸ |
| ۲-۵ رهبری مشارکتی.....                        | ۳۹ |
| ۲-۶ مدرسه هوشمند.....                         | ۴۰ |
| ۲-۷ مدرسه دیجیتال.....                        | ۴۱ |
| ۲-۸ مدیریت دانش در مدرسه.....                 | ۴۲ |
| ۲-۹ سرمایه انسانی.....                        | ۴۳ |

|     |                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| ۴۴  | ۲-۱۰ توانمندسازی معلمان                                               |
| ۴۵  | ۲-۱۱ انگیزش کارکنان                                                   |
| ۴۶  | ۲-۱۲ فرهنگ سازمانی                                                    |
| ۴۷  | ۲-۱۳ جو سازمانی                                                       |
| ۴۷  | ۲-۱۴ مدیریت تغییر                                                     |
| ۴۸  | ۲-۱۵ مدیریت تعارض                                                     |
| ۴۹  | ۲-۱۶ مدیریت بحران                                                     |
| ۵۰  | ۲-۱۷ ارتباط مؤثر با والدین                                            |
| ۵۱  | ۲-۱۸ تصمیم‌گیری در مدرسه                                              |
| ۵۲  | ۲-۱۹ خلاقیت و نوآوری                                                  |
| ۵۳  | ۲-۲۰ کیفیت آموزشی                                                     |
| ۵۴  | ۲-۲۱ ارزشیابی عملکرد                                                  |
| ۵۵  | ۲-۲۲ جمع‌بندی                                                         |
| ۵۷  | فصل سوم: مدرسه آینده؛ از مدیریت تا رهبری اثربخش                       |
| ۵۸  | ۳-۱ مدرسه آینده؛ ویژگی‌ها، رویکردها و کارکردها                        |
| ۶۱  | ۳-۲ هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در مدیریت مدارس                         |
| ۶۳  | ۳-۳ رهبری در عصر فناوری؛ شایستگی‌ها، چالش‌ها و رویکردها               |
| ۶۵  | ۳-۴ مدرسه پایدار و مسئولیت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اخلاقی           |
| ۶۷  | ۳-۵ مدرسه کارآفرین و پرورش روحیه خلاق، خوداتکا و ارزش‌آفرین           |
| ۶۹  | ۳-۶ مدرسه نوآور؛ بسترها، موانع و راهبردهای پرورش خلاقیت نظام‌مند      |
| ۷۱  | ۳-۷ حکمرانی مدرسه؛ اصول، ابزارها و پیامدهای حکمرانی خوب               |
| ۷۴  | ۳-۸ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده؛ انقلاب روش‌شناختی در مدیریت مدرسه       |
| ۷۶  | ۳-۹ مدیریت کیفیت جامع (TQM)؛ چارچوبی برای تعالی مستمر در مدرسه        |
| ۷۸  | ۳-۱۰ مدرسه یادگیرنده جهانی و شهروندی بین‌فرهنگی                       |
| ۸۰  | ۳-۱۱ شایستگی‌های مدیر آینده؛ دانش، نگرش و مهارت‌های نوین              |
| ۸۳  | ۳-۱۲ شاخص‌های کلیدی مدرسه اثربخش و متعالی                             |
| ۸۵  | ۳-۱۳ مدل بومی رهبری مدارس ایران؛ ریشه‌ها، اصول و کارکردها             |
| ۸۷  | ۳-۱۴ نقشه راه تحول مدرسه؛ گام‌های عملی، هوشمندانه و مشارکتی           |
| ۹۰  | ۳-۱۵ جمع‌بندی نهایی؛ افق‌های روشن پیش رو و رسالت تاریخی رهبران آموزشی |
| ۱۰۹ | جمع‌بندی                                                              |

۱۱۳ ..... منابع فارسی

۱۱۴ ..... منابع انگلیسی



## فصل اول: مبانی مدیریت و رهبری مدرسه

### مقدمه

در طلایه هر تحولی در جوامع بشری، نهادهایی بنیادین نقش موتور محرکه را ایفا می‌کنند و در این میان، مدرسه بی‌شک کلیدی‌ترین و تأثیرگذارترین نهاد اجتماعی-تربیتی است که سرنوشت نسل‌ها و در نتیجه، مسیر آینده یک سرزمین را رقم می‌زند. مدرسه تنها یک ساختمان با دیوارهای آجری و کلاس‌های درسی نیست؛ بلکه عرصه‌ای است که در آن شخصیت‌ها شکل می‌گیرند، استعدادها شکوفا می‌شوند، ارزش‌ها انتقال می‌یابند و سرمایه‌های انسانی برای ایفای نقش در عرصه‌های مختلف زندگی آماده می‌گردند. در عصر کنونی که با پدیده‌ای به نام «شتاب فزاینده تغییرات» روبه‌رو هستیم - تغییراتی که ریشه در انقلاب دیجیتال، جهان‌شدن فرهنگ‌ها، پیچیدگی‌های اقتصادی و دگرگونی‌های ارزشی دارد - مدرسه دیگر نمی‌تواند صرفاً به کارکرد سنتی خود، یعنی انتقال دانش‌های نظری و محفوظات، بسنده کند. امروزه مدرسه به کانونی برای پرورش مهارت‌های زیستی، شهروندی فعال، خلاقیت، تفکر نقادانه و توانایی حل مسئله تبدیل شده است. در این میان، دو مفهوم محوری به عنوان موتورهای پیشران هر مدرسه‌ای در مسیر تعالی و کارآمدی، نقش آفرینی می‌کنند: «مدیریت» و «رهبری». درک عمیق و صحیح از مبانی، ماهیت، کارکردها و نسبت این دو مفهوم با یکدیگر، شرط اساسی و اولیه برای ورود به عرصه خطیر و ارزشمند مدیریت آموزشی است. این فصل، کوششی است برای کندوکاو در چیستی مدرسه، فلسفه وجودی آن، سیر تحول مدیریت مدارس در بستر تاریخ، چیستی مدیریت و رهبری آموزشی، تمایزات بنیادین آن‌ها، نظریه‌های پشتیبان، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و در نهایت، چالش‌هایی که پیش روی مدیران و رهبران آموزشی در هزاره سوم قرار دارد.

## ۱-۱ مفهوم مدرسه در نظام‌های آموزشی

واژه «مدرسه» که ریشه در کلمه لاتین «Schola» و به معنای «فراغت برای یادگیری» دارد، در طول قرون متمادی، مفهومی سیال و در حال تکامل بوده است. این واژه ابتدا به مجالس بحث و گفت‌وگو در یونان باستان اطلاق می‌شد، جایی که انسان‌های آزاده در اوقات فراغت خود به تعمق در فلسفه و دانش می‌پرداختند. اما این مفهوم در گذر زمان، دستخوش دگردیسی‌های عمیقی گردید. در نظام‌های آموزشی سنتی، به ویژه با ظهور انقلاب صنعتی، مدرسه به طرز چشمگیری به یک کارخانه تشبیه شد. در این استعاره، دانش‌آموزان همچون مواد خام اولیه بودند که وارد خط تولید می‌شدند، معلمان نقش کارگران متخصص را داشتند که با فرآیندهای استاندارد و یکسان، سعی در تولید محصولاتی همگون و یکدست داشتند و در نهایت، جامعه محصولات نهایی را که باید از حداقل استانداردهای دانش و مهارت برخوردار می‌بودند، دریافت می‌کرد. این نگاه مکانیکی، هرچند در دوره خود به ایجاد نظم و توسعه کمی آموزش کمک کرد، اما به زودی نتوانست پاسخگوی نیازهای پیچیده و متنوع انسان‌ها باشد.

اما در نظام‌های آموزشی پیشرو و معاصر، این نگاه کاملاً دگرگون شده است و مدرسه به مثابه یک «زیست‌بوم یادگیری» یا «اکوسیستم یادگیری» تعریف می‌شود. زیست‌بومی که در آن، تمامی عناصر - اعم از معلم، دانش‌آموز، برنامه درسی، فضای فیزیکی، فناوری، خانواده و جامعه - در تعامل پویا و ارگانیک با یکدیگر قرار دارند. در این نگاه نوین، مدرسه موجودی زنده، پویا، نفس‌کشنده و عمیقاً متأثر از فرهنگ، اقتصاد، سیاست و فناوری محیط پیرامون خود است. مدرسه امروزی نه فقط یک مکان برای «آموختن» دانش‌نامه‌ای، که فضایی برای «زیستن» جمعی، «تجربه کردن» موقعیت‌های واقعی زندگی و «همکاری» در حل مسائل مشترک است. در چارچوب نظام آموزشی جمهوری اسلامی ایران، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، این نگاه را با ظرافت ویژه‌ای به تصویر کشیده و مدرسه را «کانون تربیتی محله» معرفی می‌کند. بر اساس این سند، مدرسه می‌بایست با مشارکت فعال خانواده، نهادهای محلی و جامعه مدنی، برنامه‌های متنوع و متکثر تربیتی را در تراز

یک جامعه اسلامی-ایرانی به اجرا درآورد و زمینه‌ساز تربیت نسلی مؤمن، انقلابی، عالم، متعهد و کارآمد باشد.

## ۲-۱ فلسفه وجودی مدرسه

پرسش از «چرایی» وجود مدرسه، یکی از بنیادی‌ترین پرسش‌هایی است که هر اندیشمند تعلیم و تربیت با آن مواجه بوده است. پاسخ به این پرسش در طول تاریخ، نه تنها دچار تغییرات بنیادین شده، بلکه کارکردها و مأموریت‌های مدرسه را نیز متحول ساخته است. می‌توان فلسفه وجودی مدرسه را در چهار لایه و کارکرد اساسی بررسی نمود که هر لایه، بر لایه دیگر استوار شده و آن را غنی‌تر ساخته است.

نخستین و قدیمی‌ترین کارکرد مدرسه، کارکرد انتقالی یا همان حفظ میراث فرهنگی است. از منظر این کارکرد، مدرسه پلی است میان گذشته و آینده؛ وظیفه دارد گنجینه عظیم دانش، ارزش‌ها، باورها، آداب و رسوم و تجربیات انباشته شده بشر را که حاصل قرن‌ها تفکر و تمدن است، از زوال و فراموشی نجات داده و به نسل جدید منتقل نماید. این کارکرد، مدرسه را به حافظه تاریخی جامعه تبدیل می‌کند.

دومین کارکرد که در پی تکامل جوامع بشری شکل گرفت، کارکرد جامعه‌پذیری یا اجتماعی‌سازی است. در این سطح، مدرسه به دانش‌آموزان می‌آموزد که چگونه در کنار دیگران زندگی کنند، به قوانین و هنجارهای اجتماعی احترام بگذارند، نقش شهروندی خود را درک کرده و به درستی ایفا نمایند و بتوانند در گروه‌های انسانی به صورت هماهنگ فعالیت کنند. مدرسه با ایجاد فضای جمعی، مهارت‌های تعامل اجتماعی را در دانش‌آموزان پرورش می‌دهد.

سومین کارکرد، کارکرد تحرک اجتماعی است که به ویژه در جوامع مدرن از اهمیت والایی برخوردار شده است. مدرسه به عنوان نهادی که بر اساس شایستگی و تلاش، به ارزیابی افراد می‌پردازد، پله‌های ترقی اجتماعی را برای دانش‌آموزان فراهم می‌کند. مدرسه با شناسایی و پرورش استعدادها و گوناگون، زمینه را برای شکوفایی فردی و دستیابی افراد به جایگاه اجتماعی شایسته خود مهیا می‌سازد و بدین ترتیب، به عنوان اهرمی برای عدالت و تعادل اجتماعی عمل می‌کند.

اما چهارمین و متعالی‌ترین کارکرد که در دوران معاصر به شدت مورد تأکید قرار گرفته است، کارکرد پرورشی-توسعه‌ای یا توانمندسازی است. بر اساس این کارکرد، فلسفه وجودی مدرسه فراتر از جامعه‌پذیری صرف رفته و به «توانمندسازی» همه جانبه انسان‌ها می‌انجامد. در این دیدگاه، مدرسه باید انسان‌هایی نقاد، خلاق، پرسشگر، مسئولیت‌پذیر، دارای حس همبستگی اجتماعی و توانایی حل مسائل پیچیده و چندلایه دنیای امروز را پرورش دهد. هدف نهایی، تربیت عاملی است که نه تنها با محیط خود سازگار شود، که بر محیط خود تأثیر بگذارد و آن را به سوی بهبود و تعالی سوق دهد. به بیانی رساتر و عمیق‌تر، فلسفه متعالی مدرسه، نه «ساختن انسان برای جامعه»، که «ساختن جامعه‌ای بهتر و عادلانه‌تر توسط انسان‌های فرهیخته، توانمند و متعهد» است.

### ۳-۱ تحول تاریخی مدیریت مدارس

مدیریت مدارس به اندازه خود تعلیم و تربیت، سابقه‌ای کهن دارد، زیرا هر کجا گروهی از انسان‌ها برای یادگیری گرد هم آمده‌اند، نیاز به نظم، برنامه‌ریزی و هدایت احساس شده است. با این حال، مدیریت مدارس به عنوان یک رشته علمی، تخصصی و حرفه‌ای، تاریخچه‌ای نسبتاً نوین دارد که به اوایل قرن بیستم بازمی‌گردد. شناخت این سیر تحول، به ما کمک می‌کند تا جایگاه کنونی مدیریت آموزشی را بهتر درک کنیم.

نخستین دوره، دوره سنتی نام دارد که تا پیش از سال ۱۹۰۰ میلادی ادامه داشت. در این دوران، مدیریت مدارس بیشتر بر عهده معلمان ارشد، روحانیون یا بزرگان محله بود و رویکردی کاملاً ساده، غیررسمی، تجربی و مبتنی بر عرف و سنت داشت. مدیران این دوره، بیشتر به عنوان «ناظر انضباطی» شناخته می‌شدند و وظیفه اصلی آن‌ها، حفظ نظم و اجرای مجازات‌های تنبیهی بود و توجه چندانی به جنبه‌های کیفی آموزش و پرورش نداشتند.

دومین دوره، دوره مدیریت علمی است که بین سال‌های ۱۹۰۰ تا ۱۹۳۰ میلادی به اوج خود رسید. با ظهور اندیشمندانی چون فردریک وینسلو تیلور در عرصه صنعت و هنری فایول در عرصه مدیریت اداری، مفاهیم کارخانه‌ای و صنعتی مانند بهره‌وری، استانداردسازی فرآیندها، تقسیم کار دقیق، زنجیره فرماندهی و کنترل سلسله‌مراتبی به عرصه مدارس راه یافت. در این نگاه، مدیر مدرسه همچون یک مدیر اجرایی یا مدیرعامل یک شرکت دیده می‌شد که وظیفه داشت کارایی معلمان و دانش‌آموزان را به حداکثر ممکن برساند. نظام‌های ارزشیابی کمی، آیین‌نامه‌های خشک و تمرکز شدید بر نتایج عینی، میراث این دوره برای نظام‌های آموزشی است.

سومین دوره، دوره روابط انسانی است که از حدود سال ۱۹۳۰ تا ۱۹۶۰ میلادی را در بر می‌گیرد. نقطه عطف این دوره، مطالعات معروف التون مایو در کارخانه‌های هاثورن بود که ثابت کرد عواملی فراتر از حقوق و دستمزد و شرایط فیزیکی، مانند توجه، احساس تعلق، روابط غیررسمی و روحیه گروهی، تأثیر شگرفی بر بهره‌وری دارند. این یافته‌ها به مدارس نیز راه یافت و نگاه مکانیکی و خشک به مدیریت شکسته شد. مدیر مدرسه در این دوره، دیگر یک ناظر خشک یا مدیرعامل سخت‌گیر نبود، بلکه نقش «هماهنگ‌کننده» و «تسهیل‌گر» را یافت و به روحیات، انگیزه‌ها، نیازهای عاطفی و رشد شخصی معلمان و دانش‌آموزان توجه بیشتری نشان داد.

چهارمین دوره، دوره سیستمی و رفتاری است که از دهه ۱۹۶۰ تا پایان دهه ۱۹۹۰ میلادی ادامه داشت. در این دوره، با نفوذ نظریه عمومی سیستم‌ها، مدرسه به عنوان یک «سیستم باز اجتماعی» در نظر گرفته شد که با محیط بیرونی خود (خانواده، اقتصاد، سیاست، فرهنگ، رسانه‌ها) در تعامل و تبادل دائم است. تأکید بر بازخورد، انطباق با محیط و نگاه کل‌نگر به اجزای مدرسه، از ویژگی‌های این دوره است. هم‌زمان، نظریه‌های رفتاری و تصمیم‌گیری در مدیریت سازمانی شکوفا شدند و به غنای دانش مدیریت آموزشی افزودند.

پنجمین و آخرین دوره، دوره معاصر است که از آغاز هزاره سوم میلادی تاکنون ادامه دارد. امروزه مدیریت مدارس وارد عصر تازه‌ای شده است که با مفاهیمی چون «رهبری تحول‌آفرین»، «مدارس یادگیرنده»، «تمرکززدایی در تصمیم‌گیری»، «مدیریت مبتنی بر شواهد و داده»، «فناوری‌های آموزشی» و «عدالت تربیتی» عجین شده است. مدیر مدرسه در این دوره، دیگر یک رئیس یا مدیر اداری صرف نیست، بلکه یک رهبر راهبردی، یک مربی توانمندساز، یک تسهیل‌گر حرفه‌ای و یک منتقد اجتماعی است که با نگاه به آینده، مدرسه را برای مواجهه با عدم قطعیت‌های جهان پیش رو آماده می‌سازد.

#### ۴-۱ مفهوم مدیریت آموزشی

برای درک مفهوم مدیریت آموزشی، نخست باید به تعریف عام از مدیریت پرداخت. مدیریت در یک تعریف جامع، فرآیندی نظام‌مند، هدف‌مند، پویا و مستمر است که در طی آن، کلیه امکانات و منابع مادی، مالی، انسانی، اطلاعاتی و زمانی یک سازمان، برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، در قالبی کارآمد، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل می‌شوند. حال، اگر این فرآیند در بستر یک نهاد آموزشی همچون مدرسه، دانشگاه یا مرکز تربیت معلم روی دهد، با مفهوم «مدیریت آموزشی» مواجه می‌شویم. مدیریت آموزشی، به بیان دقیق‌تر، هنر و علم به کارگیری اصول و فنون مدیریت در حوزه تعلیم و تربیت است تا زمینه‌های مساعد برای یادگیری مؤثر و پرورش همه جانبه متریبان فراهم آید.

برای عملیاتی‌سازی این تعریف، صاحب‌نظران مدیریت، کارکردهای اصلی مدیریت آموزشی را در قالبی شناخته شده با عنوان اختصاری «POSDC» یا همان برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت، خلاصه کرده‌اند که ریشه در نظریه کلاسیک هنری فایول دارد. برنامه‌ریزی، نخستین و بنیادی‌ترین کارکرد است که شامل تدوین چشم‌انداز، تعیین اهداف کمی و کیفی، ترسیم تقویم اجرایی سالانه، طراحی برنامه درسی و پیش‌بینی منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف است. سازماندهی، دومین کارکرد، به تقسیم عادلانه کار بین معلمان و کارکنان، تعیین ساختار سازمانی شفاف، تخصیص بهینه منابع مالی و فیزیکی و ایجاد نظام ارتباطی کارآمد در مدرسه می‌پردازد. هدایت یا رهبری، سومین کارکرد، به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که مدیر از طریق ترغیب، انگیزش، راهنمایی و ایجاد روحیه همکاری، معلمان و دانش‌آموزان را برای حرکت در مسیر اهداف ترغیب می‌نماید. هماهنگی، چهارمین کارکرد، وظیفه ایجاد انسجام و یکپارچگی بین بخش‌های مختلف مدرسه - اعم از آموزشی، پرورشی، مالی، ورزشی و پشتیبانی - را بر عهده دارد تا از موازی‌کاری و هدررفت انرژی جلوگیری شود. و در نهایت، نظارت و ارزشیابی، پنجمین کارکرد، که طی آن مدیر با سنجش میزان پیشرفت فعالیت‌ها، مقایسه نتایج با اهداف از پیش تعیین شده، ارائه بازخوردهای سازنده و اصلاح مستمر فرآیندها، از انحراف مسیر جلوگیری کرده و کیفیت را تضمین می‌کند. در یک جمله، مدیریت آموزشی در درجه اول به دنبال تحقق «کارایی» است، یعنی انجام درست کارها با کمترین هزینه و حداکثر بازدهی و با جنبه‌های عینی و عملیاتی «اداره» امور روزمره مدرسه پیوندی عمیق دارد.

## ۵-۱ مفهوم رهبری آموزشی

اگر مدیریت آموزشی را به «اداره کردن» و «کارایی» تشبیه کنیم، رهبری آموزشی مفهومی بس فراتر، عمیق‌تر و متعالی‌تر از آن است. رهبری آموزشی را می‌توان به مجموعه‌ای از

رفتارها، کنش‌ها و فرآیندهای تأثیرگذار تعریف نمود که از طریق قدرت نرم، نفوذ اخلاقی، ترغیب عقلانی و الهام‌بخشی، اعضای سازمان آموزشی را به سمت تحقق چشم‌اندازی متعالی، تغییرات مثبت و خلق آینده‌ای مطلوب‌تر سوق می‌دهد. اگر مدیریت به دنبال «انجام درست کارها» است، رهبری آموزشی به دنبال «انجام کارهای درست» است؛ یعنی انتخاب اهداف ارزشمند و مسیرهای صحیح برای حرکت سازمان.

در قلب رهبری آموزشی، سه عنصر کلیدی و جدایی‌ناپذیر نهفته است که آن را از مدیریت صرف متمایز می‌کند. نخست، «تعیین جهت» یا جهت‌دهی است. رهبر آموزشی، بر خلاف مدیر که غالباً به حفظ وضع موجود و اجرای رویه‌های جاری می‌اندیشد، با نگاهی راهبردی به آینده، مسیری روشن، جذاب و امیدبخش را برای کل مدرسه ترسیم می‌کند و همه را به سوی آن فرا می‌خواند. دومین عنصر، «توسعه انسانی» است. رهبر آموزشی، انسان‌ها را گران‌بهاترین سرمایه مدرسه می‌داند و اولویت اصلی خود را بر رشد حرفه‌ای معلمان، توانمندسازی کارکنان و پرورش همه جانبه استعدادهای دانش‌آموزان قرار می‌دهد؛ او به دنبال ساختن انسان‌هایی است که خود بتوانند آینده را بسازند. سومین عنصر، «بازطراحی سازمان» است. رهبر آموزشی از قالبی کهنه و ساختارهای سنتی فراتر می‌رود و با شجاعت و خلاقیت، ساختار، فرهنگ سازمانی، رویه‌ها و قواعد مدرسه را به گونه‌ای بازطراحی می‌کند که پاسخگوی نیازهای نوین و متغیر آموزشی و تربیتی باشد. رهبر آموزشی، با طرح پرسش‌های بنیادینی چون «چرا ما این گونه عمل می‌کنیم؟»، «به کجا می‌رویم؟» و «چه چیزی می‌تواند بهتر از این باشد؟»، بذر نوآوری، خلاقیت و تحول را در فضای مدرسه می‌پاشد و زمینه‌ساز رشد و شکوفایی می‌گردد.

## ۶-۱ تفاوت مدیریت و رهبری

یکی از ظریف‌ترین و در عین حال مهم‌ترین تمایزات در ادبیات مدیریت و علوم سازمانی، تمایز قائل شدن میان دو مفهوم «مدیریت» و «رهبری» است. این دو مفهوم، هرچند در عمل و در یک سازمان موفق، به شدت در هم تنیده و مکمل یکدیگرند، اما از حیث ماهیت،

کارکرد و نگرش، تفاوت‌های بنیادینی با یکدیگر دارند. وارن بنیس، از صاحب‌نظران برجسته این حوزه، با یک جمله کوتاه اما پرمعنا، این تفاوت را به زیبایی به تصویر کشیده است که «مدیران کارها را به درستی انجام می‌دهند، اما رهبران کارهای درست را انجام می‌دهند».

برای فهم عمیق‌تر این تمایز، می‌توان ابعاد گوناگونی را مورد بررسی قرار داد. از حیث تمرکز اصلی، مدیریت بر روی رویه‌ها، قوانین مدون، ساختارهای رسمی و جزئیات عملیاتی متمرکز است، در حالی که رهبری بر روی چشم‌انداز، آرمان‌های متعالی، ارزش‌های انسانی و افراد سازمان متمرکز می‌شود. از حیث منبع قدرت، قدرت مدیر، ناشی از جایگاه سازمانی و سلسله مراتب رسمی اوست و به او اجازه می‌دهد دستور بدهد و دیگران را ملزم به اطاعت کند، اما قدرت رهبر، ناشی از شخصیت کاریزماتیک، دانش تخصصی، اعتماد اخلاقی و نفوذ عاطفی اوست و دیگران به میل خود از او پیروی می‌کنند. از حیث رویکرد به تغییر، مدیریت به شدت به حفظ وضع موجود، ثبات، نظم و پیش‌بینی‌پذیری تمایل دارد و تغییر را مخل نظم می‌داند، در حالی که رهبری، تغییر و تحول اساسی را موتور پیشرفت می‌داند و از نوآوری و خلاقیت استقبال می‌کند. از حیث کارکرد غالب، مدیر بیشتر به کنترل دقیق رفتارها، حل مسائل روزمره و هماهنگی بین بخش‌ها می‌پردازد، در حالی که رهبر به الهام‌بخشی، توانمندسازی، ایجاد انگیزه‌های درونی و تعالی بخشیدن به روحیه کارکنان می‌اندیشد. از حیث نگاه به کارکنان، مدیر اغلب کارکنان را به عنوان ابزارها و منابعی برای تحقق اهداف سازمان می‌نگرد، اما رهبر، کارکنان را شرکای راهبردی، سرمایه‌های اصلی و صاحبان اندیشه می‌داند که باید به رشد و شکوفایی آن‌ها کمک کرد. و در نهایت از حیث افق زمانی، مدیریت اغلب کوتاه‌مدت، عملیاتی و معطوف به حل مسائل فوری است، در حالی که رهبری نگاهی بلندمدت، راهبردی و آینده‌نگر دارد. در مدارس موفق و پویا، این دو نقش به زیبایی در هم تنیده می‌شوند؛ یک مدیر مدرسه کارآمد، ناگزیر است که هم از مهارت‌های ناب مدیریتی برای اداره منظم امور جاری و هم از شایستگی‌های والای رهبری برای هدایت تحول و تعالی مدرسه بهره‌برد و میان این دو نقش، تعادل ظریفی برقرار نماید.