

رهبری و مدیریت آموزشی

بینش‌مندی و مهارت‌افزایی

تالیف:

ماریان کلمن

درک گلوور

ترجمه:

حاتم فرجی ده‌سرخ

دکتر نیلوفر محمدطاهری

حجت غلامزاده

ویراستار:

حاتم فرجی ده‌سرخ



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۳۹۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه	: کولمن، ماریان Coleman, Marianne
عنوان و نام پدیدآور	: رهبری و مدیریت آموزشی بینش‌مندی و مهارت‌افزایی / تألیف ماریان کلمن، درک گلوور؛ ترجمه حاتم فرجی ده‌سرخ، نیلوفر محمدطاهری، حجت غلامزاده؛ ویراستار حاتم فرجی ده‌سرخ.
مشخصات نشر	: تهران: آوای نور، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۸ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۱۳۷-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی
موضوع	: رهبری آموزشی / مدرسه‌ها — مدیریت و سازماندهی
شناسه افزوده	: گلاور، درک، ۱۹۳۶ م. Glover, Derek
شناسه افزوده	: فرجی ده‌سرخ، حاتم، ۱۳۶۴ - مترجم / محمدطاهری، نیلوفر، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	: غلامزاده، حجت، ۱۳۶۰ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۲۸۰۶ / ۱۳۹۴LB / ۳۹۹
رده بندی دیویی	: ۲۰۷/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۵۵۹۲۲



رهبری و مدیریت آموزشی: بینش‌مندی و مهارت‌افزایی

تألیف: ماریان کلمن - درک گلوور

ترجمه: حاتم فرجی ده‌سرخ - نیلوفر محمدطاهری - حجت غلامزاده

ویراستار: حاتم فرجی ده‌سرخ

ناشر: انتشارات آوای نور

صفحه آرا: منیرالسادات حسینی

چاپ دوم ۱۳۹۵

تیراژ: ۵۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۱۳۷-۵

تهران: خیابان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان وحید نظری - پلاک ۹۹

تلفن: ۶ - ۶۶۹۶۷۳۵۵ / نامبر: ۶۶۴۸۰۸۸۲ / همراه: ۰۹۱۲۲۰۰۴۵۵۷

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۱۷۵۰۰ تومان

فهرست مطالب

مقدمه	۵
فصل اول: رهبری و مدیریت در خدمت تنوع و عدالت اجتماعی	۱۱
فصل دوم: رهبری به وسیله ارزش‌ها	۳۵
فصل سوم: ارتباطات	۵۷
فصل چهارم: تصمیم‌گیری و مدیریت تعارض	۸۱
فصل پنجم: انگیزش و تفویض اختیار	۱۰۵
فصل ششم: مدیریت عملکرد	۱۲۱
فصل هفتم: کار کردن با تیم و از طریق تیم	۱۳۷
فصل هشتم: جلسات	۱۵۷
فصل نهم: مدیریت زمان و استرس	۱۷۵
فصل دهم: افزایش درک از هیجان و رهبری	۱۹۷
فصل یازدهم: بهسازی فردی و سازمانی	۲۱۵
منابع	۲۳۷

تقدیم بہ پدر و مادر عزیزہ کہ اسوہ صبر و بردباری اند

حاتم فرجی دہسرخ

تقدیم بہ پدر و مادر گرامی

نیلوفر محمدطاهری

تقدیم بہ همسر عزیزہ

حجت غلامزادہ

مقدمه

تمرکز کتاب پیش رو بر مهارت‌های بین فردی مرتبط با رهبری و مدیریت آموزشی می‌باشد. ما طیفی از مهارت‌های مورد نیاز رهبران و مدیران را با هدف ارائه دانشی نو در خصوص نحوه انجام کارهای روزانه در دنیای پویای آموزش و پرورش مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

اساس و ماهیت کتاب

این کتاب ریشه در طرح یا برنامه‌ای^۱ دارد که بخشی از دوره کارشناسی ارشد رهبری و مدیریت آموزشی انستیتو آموزش و پرورش^۲ دانشگاه لندن می‌باشد. این برنامه در ابتدا توسط آن گلد^۳ برای تدریس رو در رو ایجاد شد، و فصل مهمی از کتاب حاضر درباره ارزش‌ها در رهبری آموزشی نیز توسط گلد به رشته تحریر درآمد. سپس این برنامه رو در رو توسط ماریان کلمن^۴ و درک گلوور^۵ در یادگیری از راه دور^۶ در دوره کارشناسی ارشد مدیریت و رهبری آموزشی کاربردی در انستیتو آموزش و پرورش دانشگاه لندن مورد استفاده قرار گرفت. مگان کرافورد^۷، که براساس پژوهش اخیرش درباره رهبری و هیجان فصلی از این کتاب را تدوین کرد، به تدریس واحدهای رو در رو و یادگیری از راه دور مبادرت ورزیده است. ماریان و درک، بعنوان نویسندگان اصلی کتاب حاضر، تجربه و دانش فنی گلد و کرافورد را ارج می‌نهند.

این کتاب پا را فراتر از تعاملات رو در رو یا یادگیری از راه دور می‌نهد. همچنین کتاب حاضر به دلیل تاکید بر تنوع و برابری^۸ از سایر کتاب‌های حوزه مدیریت و رهبری آموزشی متفاوت است و شامل دانش و مهارت‌های است که رهبران آموزشی برای رهبری و مدیریت موفقیت آمیز افراد در جامعه‌ای با تنوع فرهنگی نیاز دارند.

^۱. module

^۲. Institute of Education

^۳. Anne Gold

^۴. Marianne Coleman

^۵. Derek Glover

^۶. distance learning

^۷. Megan Crawford

^۸. equity

این کتاب برای افراد علاقه‌مند و دانشجویان کارشناسی ارشد رشته مدیریت و رهبری آموزشی، دوره‌های دکتری یا دوره‌های حرفه‌ای و همچنین افرادی که به ارتقاء عدالت اجتماعی علاقه‌مندند، تدوین شده است.

ویژگی‌های منحصر بفرد کتاب

ویژگی‌های منحصر بفرد این کتاب عبارتست از:

- هدف کتاب حاضر گردآوری تئوری و عمل درباره ابعاد مدیریت و رهبری آموزشی است.
- هر بخش شامل سناریویی است که برگرفته از زندگی واقعی است.
- اندیشیدن را ترغیب می‌کند.
- در کل رهبری به عنوان پدیده‌ای توزیع شده و نه جمع شده در یک رهبر در نظر گرفته می‌شود.
- یک حالت اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های عدالت اجتماعی و برابری را ترویج می‌کند.
- تمرکز بر تنوع فرهنگی است.
- نویسندگان از پژوهش‌های خود در تدوین کتاب بهره جسته‌اند.

تئوری و عمل

هدف اصلی نویسندگان گردآوری تئوری و عمل در بافت رهبری و مدیریت آموزشی است. هر فصل بر بعدی از رهبری و مدیریت تمرکز داشته و برخی از مسائل عمیق نظری مرتبط با، برای مثال، انگیزش، تصمیم‌گیری، ارتباطات و تفاوت را بررسی می‌کند.

سناریو

هر فصل با بررسی ابعاد کاربردی و عملی رهبری و مدیریت از طریق سناریوی که برگرفته از زندگی واقعی است چالش‌های مرتبط با رهبری و مدیریت را توضیح می‌دهد. بواسطه این سناریوها، از شما خواسته می‌شود ارزش‌ها و درک خود از کارتان در آموزش و پرورش را بررسی کنید و فعالانه درگیر تئوری‌ها و مفاهیم زیربنایی ابعاد عملی مدیریت و رهبری آموزشی شوید. ما مدیون دانشجویان و افرادی هستیم که به ما در تدوین سناریوها کمک کردند. همه سناریوها مبتنی بر موقعیت‌های واقعی بوده و برگرفته از تجارب نویسندگان می‌باشند. جزئیات و اسامی ذکر شده در سناریوها برای ناشناخته ماندن دانش آموزان و موسسات آموزشی تغییر داده شده‌اند.

تفکر و تامل

در هر فصل، از خوانندگان خواسته می‌شود تا در سایه بحث‌های صورت گرفته درباره اقدام خودشان بیندیشند. خوانندگان همچنین ترغیب می‌شوند تا درباره اقدام‌شان بیندیشند، تاثیرات و نتایج اقدامات‌شان را بررسی کرده و همدلی و هوش هیجانی را تمرین کنند (فصل ۱۰ به تعامل بین هیجانات و رهبری اختصاص یافته است).

رهبری

رهبری حوزه وسیعی است و کتاب پیش رو عمدتاً به ابعاد مدیریت افراد بجای، برای مثال، رهبری استراتژیک و مالی می‌پردازد. ما عملاً خط تمییز بین رهبری و مدیریت را پاک می‌کنیم، چرا که یک نفر هم رهبر است و هم مدیر. به زعم نویسندگان، رهبری بویژه با خلق ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان یا گروه، و مدیریت با اجرای روزانه این چشم‌انداز سروکار دارد.

نویسندگان همچنین اذعان می‌کنند که موسسات آموزشی معمولاً یک رهبر رسمی^۹ دارند- این رهبر می‌تواند مدیر مدرسه، یا معاون باشد- اما هم اکنون این موضوع پذیرفته شده است که رهبری می‌تواند در میان افراد موسسه آموزشی توزیع شود. توزیع رهبری بدین معنی است که معلمان، که افراد حرفه‌ای در آموزش و پرورش هستند، می‌توانند قدرت رهبری‌شان را در کلاس درس اعمال کنند. آنها همچنین می‌توانند یک تیم یا گروه آموزشی را رهبری کنند یا سایر مسئولیت‌های بین سازمانی، برای مثال، مسئولیت توسعه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات را برعهده بگیرند.

نحوه اعمال رهبری به فرهنگ غالب و سبک رهبری، که معمولاً سبک رهبری رهبر ارشد است، وابسته است. شما ممکن است اطلاعاتی درباره دامنه‌ای از سبک‌های رهبری داشته باشید، اما در این زمینه به کار بوش^{۱۰} (۲۰۰۳) که یک بررسی و مرور موثق است مراجعه کنید. میزان توزیع موفق رهبری به ایجاد چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و الهام‌بخش برای سازمان و همچنین انتقال آنها وابسته است.

عدالت و برابری اجتماعی

هم اکنون به اهمیت رهبری اخلاقی و ارزش‌ها در رهبری علاقه نشان داده می‌شود (برای مثال نگاه کنید به وب سایت کالج ملی رهبری مدارس و خدمات کودکان^{۱۱}): www.nationalcollege.org.uk. در کتاب حاضر، ارزش‌ها در رهبری و مدیریت برای عمل بسیار مهم و حیاتی هستند. عدالت اجتماعی، دموکراسی، ترویج فرصت‌های برابر و

^۹. titular leader

^{۱۰}. Bush

^{۱۱}. National College for Leadership of Schools and Children's Services

شمولیت و تنوع از ارزش‌های مورد تاکید کتاب حاضر می‌باشد. فصول ۱ و ۲ بر این حوزه‌ها تمرکز دارد.

تنوع فرهنگی

ویژگی مهم دیگر این کتاب که از عدالت اجتماعی نشات می‌گیرد این است که بر تنوع فرهنگی تمرکز دارد. مدارس و کالج‌ها در بریتانیا و سراسر دنیا مملو از دانش‌آموزان و کارکنان با پیشینه‌های قومی، فرهنگی و دینی متنوع می‌باشند. اکثر کتاب‌های رهبری و مدیریت آموزشی دانش‌آموزان و کارکنان را همگن در نظر می‌گیرند و در کل رویکرد کتاب‌های تدوین شده در بریتانیا آنگلو محور^{۱۲} است. این کتاب توسط نویسندگان بریتانیایی‌ای تدوین شده که تجارب کاری وسیعی در سراسر دنیا دارند و دانش مرتبط با رهبری و مدیریت را از منابع بین‌المللی و فرهنگ‌های مختلف گرد آورده‌اند. بنابراین، این کتاب برای کارشناسان آموزش و پرورش قرن بیست و یک که در درون محدودیت‌های یک کشور فعالیت می‌کنند مناسب است. با این وجود، نویسندگان اذعان می‌کنند که این کتاب ریشه در مفاهیم غربی دموکراسی دارد.

همچنانکه این کتاب را مطالعه می‌کنید نیم نگاهی به تئوری گرت هافستد^{۱۳} (۱۹۹۱)، که پنج بعد مرتبط با تفاوت‌های فرهنگی بین ملت‌ها را شناسایی کرد، داشته باشید. این پنج بعد عبارتند از:

- فردگرایی-جمع‌گرایی^{۱۴}: حدی که افراد برای فرد یا گروه ارزش قائلند. در فرهنگ‌های غربی همچون ایالات متحده و بریتانیا فرد و فردگرایی بسیار باارزش است. در چین، برای مثال، بطور سنتی گروه یا خانواده ارزشمند است.
- فاصله قدرت^{۱۵}: عبارتست از فاصله اجتماعی و عاطفی بین رهبران و پیروان. در ایالات متحده و دیگر کشورهای غربی فاصله قدرت نسبتاً کمی بین کارفرما و کارمند وجود دارد، اما در جوامع رسمی‌تر این فاصله قدرت بیشتر است.
- اجتناب از عدم اطمینان^{۱۶}: این بعد بیانگر آن است که تا چه اندازه افراد از ناشناخته‌ها یا موقعیت‌های نامشخص احساس تهدید می‌کنند.
- مردانگی-زنانگی^{۱۷}: این بعد به این ایده کلیشه‌ای اشاره دارد که مردها به پیشرفت ارج می‌نهند و زن‌ها بیشتر مردم‌گرا بوده و به روابط توجه دارند.

^{۱۲}. anglo-centric

^{۱۳}. Gert Hofstede

^{۱۴}. individualism-collectivism

^{۱۵}. power distance

^{۱۶}. uncertainty avoidance

^{۱۷}. masculinity-femininity

• جهت‌گیری بلندمدت در مقابل جهت‌گیری کوتاه‌مدت^{۱۸}.

بر اساس ابعاد هافستد می‌توان وضعیت کشورها را ترسیم کرد. اما، شایان ذکر است که این وضعیت‌ها ایستا نیستند؛ همواره تغییرات اجتماعی و تکنولوژیکی بواسطه برخورد فزاینده بین کارکنان در کشورهای مختلف رخ می‌دهد. برای مثال، چن^{۱۹} و همکاران (۲۰۰۵: ۲۹۲) انتظار داشتند افراد چینی مورد مطالعه که در حوزه تکنولوژی فعالیت می‌کردند از تعارض اجتناب بورزند (که این همسو با اجتناب از عدم اطمینان و از دست دادن وجهه^{۲۰} می‌باشد)، اما این موضوع دیگر محلی از اعراب نداشت چرا که: "نیم‌های مدیریت عالی... با تعارض‌های بسیاری در حوزه تکنولوژی به سرعت در حال تغییر چین روبرو می‌شدند و در این شرایط اجتناب از تعارض غیر واقع‌بینانه بود."

استفاده از پژوهش‌های اصیل

در سراسر کتاب شما به پژوهش‌هایی که توسط نویسندگان انجام گرفته و برای توضیح فصول کتاب استفاده شده‌اند، برمی‌خورید. نویسندگان کتاب تحقیقات وسیعی انجام داده‌اند، اما در این کتاب عمدتاً از پژوهش‌هایی استفاده شده که با تنوع در قومیت (درک و ماریان^{۲۱})، جنیست، (ماریان)، ارزش‌ها در رهبری (آن^{۲۲}) و هیجانان و رهبری (مگان^{۲۳}) مرتبط‌اند.

محتوای کتاب

رهبران آموزشی با محیطی به سرعت در حال تغییر روبرو هستند و همیشه زمان لازم برای تفکر درباره معنا و مفهوم تغییرات و نحوه استفاده از آنها را ندارند. نویسندگان کتاب امیدوارند این کتاب به رهبران آموزشی کمک کند تا همگام با رهبری و مدیریت کارکنان مدرسه و کالج‌شان درباره اقداماتشان نیز بیندیشند.

فصل اول با ارائه یک مثال واقعی درباره دو راهی که یک مدیر مدرسه با آن روبرو است بر ماهیت مفهومی تنوع و مسائل مرتبط با رهبری و مدیریت کارکنان و دیگر ذینفعان در یک مدرسه شهری مدرن تمرکز می‌کند. رهبری بوسیله ارزش‌ها موضوع اصلی کتاب و فصل دوم، که توسط آن گلد تدوین شده، می‌باشد. فصل اول و دوم تاکید می‌کنند که باید درباره آنچه که در رهبری مهم است بیندیشیم.

^{۱۸}. long-term versus short-term orientation

^{۱۹}. Chen

^{۲۰}. loss of face

^{۲۱}. Derek & Marianne

^{۲۲}. Anne

^{۲۳}. Megan

فصل سوم بهترین شیوه انتقال ارزش‌ها و رهبری را مورد ملاحظه قرار می‌دهد و بر روش‌های اثربخش برقراری ارتباطات در گروه‌ها و بین افراد تمرکز می‌کند. فصل چهارم با بعد حیاتی رهبری و مدیریت، یعنی تصمیم‌گیری سروکار دارد و سپس بهترین شیوه مدیریت تعارض هنگامی که بر سر تصمیمات توافق وجود ندارد را مورد بررسی قرار می‌دهد.

فصل پنجم و ششم به حوزه‌های در هم تنیده انگیزش، تفویض اختیار و مدیریت عملکرد می‌پردازد. فصل هفتم کار کردن در تیم و با تیم را بررسی می‌کند و فصل هشتم حوزه رهبری و مدیریت جلسات که نقش مهمی در کار تیمی دارد را از نظر می‌گذراند.

فصل نهم بر اهمیت افراد و مدیریت زمان و استرس تاکید می‌کند، در حالیکه فصل دهم ارتباط مهیج و نو هیجانانگیز با رهبری را بررسی می‌کند. فصل یازدهم فصل پایانی کتاب است و نحوه یادگیری بزرگسالان با هدف توسعه افراد و موسسات را از نظر می‌گذراند.