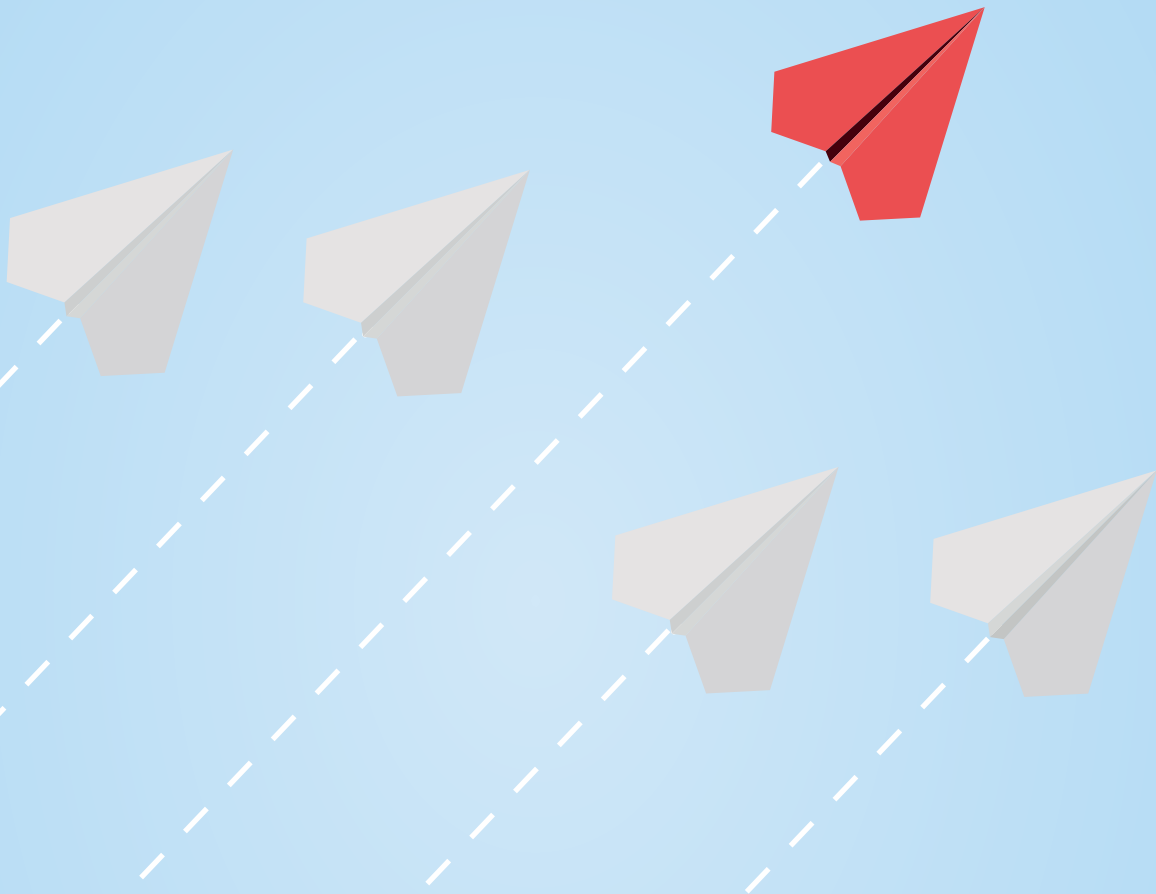


# رهبری آینده مدرسه

دکتر حیدر تورانی، عضو هیئت‌علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش



اگر از داشته‌ها و تمایلات خود آگاه نباشیم، به نقاط ضعف خود اجازه می‌دهیم یادگیری و نوآوری را سرکوب کنند. پای کوبیدن بر روش‌های غلط و تبعیت از گزاره‌های غیرعلمی در تصمیم‌گیری‌ها، ما را به آنجایی که هستیم هم نمی‌رساند. ما نمی‌توانیم به تغییر دادن چیزی که آن را نمی‌فهمیم امیدوار باشیم. برخی از دیدگاه‌ها، سبک‌ها و الگوها در مدرسه‌های امروز پاسخگو نیستند و لازم است از نظریه‌ها و سبک‌هایی پیروی کنیم که به‌روز، سودمند، کارا و اثربخش باشند. اینکه تنها با تزریق و انباشت منابع مالی در ورودی‌های سیستم می‌توان به موفقیت نائل شد و سازمان را کارا و اثربخش کرد، انگاره‌ای است که سال‌ها ذهن اغلب مدیران خرد و کلان را به تصاحب خویش درآورده است. این نکته که اگر «وضع معیشتی معلمان بهبود یابد، بقیه مشکلات حل می‌شود»، خیال‌خامی است که در ذهن بسیاری رسوب کرده است.

علت و ریشه اصلی مسائل و مشکلات آموزش و پرورش نه در منابع فیزیکی و مالی، بلکه در فرایندهای آموزشی و تربیتی (مدیریت و رهبری فرایندها) نهفته است. نتایج بهینه و پیامدهای درست، در گرو بهسازی فرایندها و جریان آموزش و یادگیری است، نه ورودی‌ها. تمرکز بر ورودی‌ها و بی‌توجهی به فرایندها همواره بر میزان و نوع مشکلات می‌افزاید. مدیران و رهبران عالی و میانی آموزش و پرورش، از جمله رهبران مدرسه، به‌رغم تجربه‌های خوبی که دارند، بیشتر درون‌دادمدار هستند. یعنی ریشه بسیاری از مشکلات یا راه‌حل‌ها را در ورودی‌های نظام مدرسه می‌جویند. آنان بر این باورند که تنها با افزایش منابع و تزریق انرژی و به‌اصطلاح تقویت ورودی‌ها می‌توان همه مشکلات را رفع کرد.

## کارایی تخصصی و فنی

برای فهم بهتر موضوع لازم است دو مفهوم اساسی در زمینه «سرمایه گذاری» یا «هزینه و فایده» در نظام‌های آموزشی روشن شوند. صرف‌نظر از میزان هزینه سرانه دانش‌آموزی، استفاده سودمند از منابع، بستگی به شماری از مؤلفه‌ها دارد که دو جنبه از آن‌ها حائز اهمیت هستند. اولی «کارایی تخصصی» نام دارد که به تخصیص منابع اعم از منابع انسانی (مانند معلمان، نیروهای مدیریتی و فنی و امدادی) یا منابع ملموس (مانند مالی یا تسهیلات فنی) اشاره دارد. دومی «کارایی فنی» نامیده می‌شود که به استفاده بهینه از خود منابع معطوف است. موفقیت به این بستگی ندارد که چقدر پول هزینه می‌کنید، بلکه به این بستگی دارد که این پول را چگونه هزینه می‌کنید. بنابراین، آنچه بیش از همه اهمیت پیدا می‌کند، چگونگی تخصیص منابع، یعنی کارایی تخصصی و کارایی فنی و به

عبارت دیگر استفاده بهینه از منابع است. ثروت مدفون در مهارت‌های توسعه‌نیافته مردم ما بسیار عظیم‌تر از ثروتی است که از منابع طبیعی استخراج می‌کنیم. در حالی که منابع طبیعی تمام‌شدنی هستند، یعنی هر قدر بیشتر استفاده کنیم، کمتر خواهیم داشت، دانش منبعی بالنده و رو به رشد است؛ یعنی هر قدر بیشتر استفاده کنیم، بیشتر خواهیم داشت. چنانچه تصمیم‌گیری‌های مدیران مدرسه بر گزاره‌های علمی مبتنی باشند، ماهیتی دانش‌بنیان پیدا می‌کنند و قابل اعتماد خواهند بود. مهم‌ترین دلیل توجه روزافزون به گزاره‌های علمی، در مقایسه با گزاره‌های رقیب و سایر شکل‌های معرفت، نه ارزش‌آفرینی و نه منحصر به فرد بودن، بلکه صرفاً امکان اعتماد بیشتر به آن‌هاست. بدون تردید بخش زیادی از دستاوردهای صنعتی و خدماتی جهان معاصر در سایه حضور دانش مدیریت و رهبری در قالب گزاره‌های علمی، بسط و تحول یافته‌اند. اگر پذیرفته شود رهبری مدرسه یک علم است، برای آماده کردن چنین مدیرانی باید «نظام تربیتی حرفه‌ای منسجمی» مستقر شود. تحصیلات دانشگاهی صرف برای تربیت حرفه‌ای مدیران مدرسه کفایت نمی‌کند.

## مدرسه‌های آینده

مدرسه‌های آینده به‌عنوان بخشی از عصر یادگیری در فضای فناوری و دیجیتال رهبری می‌شوند و ضرورت دارد رهبران مدرسه‌ها بیش از پیش با فناوری آموزشی و سازوکارهای جدید مدیریتی آشنا شوند و با استفاده از آن به شکل موفقیت‌آمیزی برای مدرسه‌های خود ایجاد ظرفیت کنند؛ چرا که آینده پیش رو حاکی از آن است که کودکان دیجیتالی بزرگ خواهند شد. آن‌ها به اصطلاح «نسل نت» هستند. سواد جدید مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های شناختی

درهم‌تنیده را منعکس می‌کند که بسیاری از بزرگ‌سالان نسل کنونی هیچ‌گونه درکی از آن ندارند. بسیاری از جوانان نوشتن را بر حرف زدن ترجیح می‌دهند. رهبر مدرسه در آینده (عصر دیجیتال و دنیای ارتباطات و اطلاعات)، فردی است که متفاوت می‌اندیشد. قالب‌های سنتی و چارچوب‌های عادت‌شده و اینرسی‌های تلنار شده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت‌های بی‌بدیل ناشی از فضای مجازی و دیجیتال، نوآورانه وارد میدان شود و با شوق و ذوق وصف‌ناپذیر و نوآورانه، همراه با مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدار و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان، به‌ویژه سایر مدرسه‌ها، رهبری آینده مدرسه را در عصر دیجیتال به‌منصه ظهور برساند.

بدون تردید بخش زیادی از دستاوردهای صنعتی و خدماتی جهان معاصر در سایه حضور دانش مدیریت و رهبری در قالب گزاره‌های علمی، بسط و تحول یافته‌اند

## رهبری مدرسه‌های آینده

● رهبری مدرسه‌های آینده بیشتر یک ویژگی قلبی است. ربطی به لقب، اداره یا سمت ندارد. تعهدی خلل‌ناپذیر به همراه برابری انسانی و نژادی، و خدمت به یادگیرندگان عصر دیجیتال و دنیای ارتباطات است و در تمام عرصه‌ها، دانش‌آموزان را در اولویت قرار می‌دهد و امری مختص به تعداد خاص و اندکی از افراد نیست.

● رهبری مدرسه‌های آینده دانش‌آموزمحور، مشارکتی و جمعی است و بهترین چیزی را که می‌شناسیم، با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی آن نوعی بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها در پی انجام مسئولیت‌های خود به‌منظور آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است. ● رویکردی برای رهبری مدرسه بر پایه سه باور اصلی است. هیچ‌کدام از این باورها به تنهایی کافی نیستند، اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به نیروی قدرتمند برای هدایت تغییرات در مدرسه‌ها تبدیل می‌شوند.

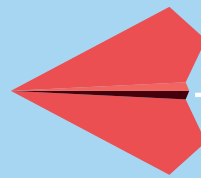
این سه باور اصلی به شرح زیرند:

۱. رهبران مدرسه‌ها رهبرانی آموزشی و تربیتی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند.

۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباط و تغییر است و آموزش باید در برابر این تغییرات پاسخگو باشد تا مدرسه‌ها نیز با این تغییرات هماهنگ باشند.

۳. آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده مسئولیت ماست. این امر مستلزم وجود رهبران مدرسه‌های دارای تعامل مداوم است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند.

● رهبری مدرسه‌های آینده «هم‌گرایی برترین روش و نوآوری» و در واقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به آینده امیدبخش برای دانش‌آموزان است. درست کردن مدرسه‌های نوآور نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است. این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری اهداف نهایی



نیستند، بلکه از آن‌ها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. نوآوری معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که به هیچ وجه انتظار آن را نداریم.

● روزگار تغییر کرده است و نوع جدیدی از رهبری مورد نیاز است. نوعی رهبری که به شما قدرت دهد آینده را با تفکر و چشم‌اندازی جسورانه که شایسته دانش‌آموزان است، در آغوش بگیرد. همچنین، به شما کمک می‌کند به موازات ظرفیت‌سازی برای یادگیرندگان، از امکانات پیش روی خود استقبال کنید.

● برخی افراد این نگرانی را دارند که فناوری جایگزین معلم یا مدرسه شود، اما باید نقطه تمرکز این ترس را تغییر داد. فناوری جایگزین چیزهای نامرتب و بی‌توجه به نیازهای دنیا خواهد شد یا آن‌ها را بهبود خواهد بخشید. بهتر است اجازه ندهیم مدرسه یا رهبری ما نامرتب شوند!

### اصول و قوانین رهبری مدرسه‌های آینده

رهبری مدرسه‌های آینده باید امکان هدایت دقیق و صحیح یادگیری نوآورانه در رهبری مدرسه‌ها را فراهم آورد. اصول و قوانین آن شامل اصول تحول‌آفرین آموزش جمعی است. این اصول توانایی راهنمایی، الهام‌بخشیدن و بازیابی مسیرهای یادگیری را دارند.

لازم است رهبران مدرسه‌ها همه این اصول و قوانین را بدانند تا بتوانند بینش آموزشی مورد نیاز برای حمایت از یادگیری در عصر دیجیتال و فضای نوآورانه را فراهم کنند:

- همکاری
- مالکیت
- اتصال دیجیتال
- یادگیری تجربی

### ویژگی‌های رهبران مدرسه‌های آینده

ویژگی‌های رهبران مدرسه‌های آینده کوشش و توانایی شما را برای ایجاد یادگیری تقویت‌شده در مدرسه‌تان افزایش می‌دهند. شاید برخی از ویژگی‌ها نامناسب به نظر بیایند، اما وقتی با آموزش و اصل و قانون رهبری آینده مدرسه‌های مرتبط همراه شوند، به سازندگان تفاوت‌های عصر دیجیتال و دنیای ارتباطات و اطلاعات تبدیل می‌شوند. تفاوت بین آنچه برای دانش‌آموزان بهترین است و آنچه قبلاً بهترین بود، نامحسوس اما عمیق است. سوق دادن مدرسه‌ها به سطح بعدی، به درک چگونگی برانگیختن تغییرات با ۱۰ ویژگی نیاز دارد:

۱. دقت آموزشی
۲. نوآوری
۳. ریسک‌پذیری
۴. تأثیر و نفوذ
۵. تعامل و ارتباط مداوم
۶. شفافیت
۷. شجاعت اخلاقی
۸. یادگیرندگی توانمند

۹. دانش‌آموزمحوری  
۱۰. ظرفیت‌سازی در رهبران مدرسه‌ها.

### و اما چند توصیه

● مدرسه‌ها همچنان آموزش ببینند و یاد بگیرند، چرا که رهبری مدرسه‌ها همچنان در حال پیچیده‌تر شدن است. نوآوری و اصلاح مدرسه باید فرایندی مداوم باشد.

● اصول و قوانین رهبری مدرسه‌ها و ویژگی‌های ده‌گانه آن، صلاحیت‌هایی هستند که روزبه‌روز ارزش بیشتری پیدا می‌کنند. لذا مدرسه‌ها از روش‌های سنتی دست بردارند و رهبری مدرسه‌ها را با روی‌آوری بیشتر به روش‌های آینده تغییر دهند.

● مدرسه‌ها و رهبران آموزشی برای خودشان به «دانش» و برای معلمان، دانش‌آموزان و یادگیری آنان، به «تسهیل‌گران دانش» تبدیل شوند.

● رهبران مدرسه‌ها همه فکر و تلاش خود را برای منابع و عوامل ورودی‌های نظام مدرسه صرف نکنند، بلکه با نگاه به ورودی‌های نظام، بیشترین توجه خود را در فرایند نظام مدرسه متمرکز کنند و با پیروی از برنامه‌ریزی راهبردی و تهیه و تدوین راهبردهای نوآورانه و تغییر، آینده را به‌درستی بیمایند

● کیفیت چیزی نیست که بتوان به مدرسه تزریق کرد. کیفیت بینش مبتنی بر جامعیت کار است. کیفیت درجه‌ای از برآورده‌سازی الزامات توسط مجموعه‌ای از ویژگی‌های ذاتی است. تحقق کیفیت نیازمند مشارکت صادقانه همه کارکنان و عوامل مدرسه، تحت رهبری رهبر مدرسه است.

● مدرسه‌ها هم‌زمان با رهبری آینده مدرسه‌ها، بهتر است به «رهبری فرایندمدار» یا فرایندمحور توجه کنند و آن را به‌درستی درک کنند. رهبرانی که ریشه مشکلات یا موفقیت‌ها را صرفاً در ورودی‌های نظام مدرسه جست‌وجو می‌کنند، نمی‌توانند رهبری آینده مدرسه‌ها را پیاده کنند.

● در فرایند آموزش و پرورش به هیچ عنوان نمی‌توان منتظر ماند نتایج به دست آید و آن‌گاه محصول معیوب را جدا کرد یا کنار گذاشت. به عبارت دیگر، پس از تکرار تجربه‌های خطا، اقدام به اصلاح امور بسیار دیر است. آنچه باید مورد توجه دقیق قرار گیرد، اصلاح مستمر جریان آموزش و تربیت در مدرسه‌هاست. بر این اساس رهبری آینده مدرسه‌ها اهمیت خویش را باز می‌یابد. رهبری که به تضمین و اطمینان کیفیت در همه مراحل و جریان یادگیری وفادار و متعهد است.

● وزارت آموزش و پرورش مبتنی بر آموزه‌های رهبری آینده مدرسه‌ها که شرح مفصل آن در کتاب نگارنده، تحت عنوان راهنمای رهبران مدرسه‌ها در نظر و عمل، آمده است، «دبیرخانه رهبری آینده مدرسه‌ها» را تشکیل دهد و در این راستا گام‌های جدی بردارد تا به تدریج رهبری آینده مدرسه‌ها و به تبع آن مدرسه‌های کیفی جامع‌گسترش یابند.

