

از تربیت چندساحتی تا رهبری چندساحتی

بخش اول

● علی خلخالی، دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تنکابن

کلیدواژه‌ها: تربیت چندساحتی، رهبری چندساحتی مدرسه، سند تحول، سبک رهبری

در مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران بر مفهوم تربیت تمام‌ساحتی یا چندساحتی تأکید شده است. در این سند از عبارت «ساحت‌های وجودی متربیان»، محدوده و دامنه خاصی از مجموعه رفتارها و فعالیت‌های تربیتی که در آن حوزه و دامنه قرار می‌گیرند، مستفاد شده است که عبارت‌اند از: تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی؛ زیبایی‌شناسی هنری؛ زیستی‌دینی؛ علمی‌فناورانه؛ اجتماعی‌سیاسی؛ اقتصادی حرفه‌ای. براساس این سند انتظار می‌رود این تربیت چندساحتی در فرایندهای سیاست‌گذاری، برنامه‌داری، تربیت‌معلم و ارزشیابی‌ها متبلور شود. اما به نظر می‌رسد مهم‌ترین بخشی که می‌تواند جاری‌سازی اهداف و مقاصد سند تحول را ضمانت کند، رهبری مدرسه است. در این مقاله تلاش شده است سازه «رهبری چندساحتی مدرسه»، به‌عنوان نظریه‌ای نوظهور در رشته مدیریت آموزشی معرفی شود. بدون تردید، مسیر تحقق «تربیت چندساحتی» با استقرار و جاری‌سازی «رهبری چندساحتی مدرسه»، شدنی خواهد بود.

گونه‌شناسی رهبری چندساحتی مدرسه

الف) رهبری مدرسه در ساحت فناورانه

کارکردهای فناورانه: پیشرفت در فناوری‌های نوظهور تأثیرات بزرگی ایجاد می‌کند و تقریباً همه جنبه‌های زندگی بشر را در سراسر جهان متحول خواهد کرد. بسیاری بر این باورند که استفاده از فناوری می‌تواند فرصت‌ها و ظرفیت مدرسه و ساکنان آن را برای پیگیری توسعه آینده خود در عصر فناوری جدید افزایش دهد. به همین دلیل، در اصلاحات آموزشی در سرتاسر جهان، توسعه سواد فناورانه به بخشی ضروری از یادگیری دانش‌آموزان تبدیل شده است.

مدرسه‌ها می‌توانند در توسعه فناوری جامعه کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا کنند. آن‌ها می‌توانند محل انتقال دانش، مهارت و ابزار فناورانه باشند. آن‌ها می‌توانند دانش‌آموزان را برای خدمت به نیازهای جامعه خود در تبدیل به شهری هوشمند با زیرساخت‌ها و ظرفیت‌های به‌کارگیری فناوری‌های نوآورانه، مانند هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها، رایانش ابری، فناوری تلفن همراه و غیره، آماده کنند. در درازمدت، این شرایط می‌تواند از جهانی‌شدن فناوری و کاربرد فراگیر ایده‌ها و فناوری‌های نوآورانه در سطح جهانی، برای بهره‌مندی بیشتر مردم در نقاط جهان حمایت کند.

عقلانیت فناورانه: در مدرسه، ممکن است دو نقش متفاوت در رهبری فناورانه وجود داشته باشد: یکی رهبری‌ای که در ترویج استفاده از فناوری و توسعه آن در سطح‌های گوناگون در مدرسه ایفای نقش می‌کند و دیگری رهبری‌ای که مبتنی بر عقلانیت فناورانه عمل می‌کند. این هر دو نوع رهبری فناورانه، با کارکردهای فناورانه مدرسه ارتباط نزدیکی دارند و بر دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی‌شده از طریق روش‌ها و ساختارهای عینی و علمی تأکید دارند. مهندسی فناوری، اثربخشی روش‌شناختی و بهینه‌سازی فنی، ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های کلیدی در فرایند رهبری، برای پیگیری اثربخشی و توسعه مدرسه مفیدند.

نگرانی‌های فناورانه: با این عقلانیت، نگرانی‌های رایج در رهبری فناورانه ممکن است شامل این موارد باشد:

آموزش و پرورش مدرسه‌ای همچنان برای توسعه آینده جوانان و جامعه بسیار مهم است. در پاسخ به چالش‌های فزاینده ناشی از نوآوری فناوری، رقابت بین‌المللی، تحول اقتصادی، جهانی‌شدن، بلاهای همه‌گیر و تقاضاهای منطقه‌ای برای توسعه، از آغاز قرن جدید، اصلاحات و تغییرات متعدد و متنوعی در آموزش مدرسه‌ای، در نقاط گوناگون جهان آغاز شده است. سیاست‌گذاران، رهبران مدرسه، مربیان، والدین، محققان و سایر ذی‌نفعان کلیدی در بسیاری از کشورها، انتظارات زیادی از توسعه مدیران شایسته مدرسه برای اجرای تغییرات مدرسه، انجام وظایف متعدد و دستیابی به اهداف آموزشی جدید در سطح‌های گوناگون برای آینده دارند.

انتظار می‌رود در این دوره تازه از تحول، مفهوم‌سازی رهبری مدرسه با کارکردهای چندساحتی مرتبط شود. در این نوشتار، با اقتباس از چارچوب کارکردهای تربیت چندساحتی مدرسه و پیشینه‌های تجربی قبلی در مطالعات رهبری، نوعی گونه‌شناسی رهبری برای مفهوم‌سازی مجدد ماهیت و ویژگی‌های رهبری چندساحتی مدرسه‌ای، به روشی منسجم، برای تحقیق، عمل و تدوین خط‌مشی پیشنهاد شده است. در بافتاری پیچیده و در حال تغییر، فرض بر این است که شش ساحت کلیدی رهبری مدرسه، از جمله فناورانه، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و یادگیری، در یک گونه‌شناسی موردنیاز است تا به‌طور جامع به مسائل اساسی در جنبه‌های گوناگون عملکرد، توسعه و تحقق تربیت چندساحتی مدرسه بپردازد. در ساحت‌های گوناگون، مفهوم‌سازی، دغدغه‌ها و ویژگی‌های مربوط به رهبری مدرسه متفاوت است. بر این اساس، ممکن است عقلانیت‌های مورد استفاده در فرایند رهبری برای تغییر و توسعه مدرسه کاملاً متفاوت باشد. در ادامه درباره ویژگی‌های هر ساحت از رهبری مدرسه در این گونه‌شناسی، از نظر عقلانیت، ایدئولوژی، باورهای مربوط به عمل، باورهای مربوط به نتایج، باورهای مربوط به برنامه‌ریزی و توسعه، و زمینه‌ای که رهبری در آن برجسته است، بحث خواهد شد.



- برای دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی شده یک مدرسه از چه ساختارها، روش‌ها، رویه‌ها و فن‌هایی می‌توان استفاده کرد؟
- چگونه می‌توان از طریق تغییر در ساختار، روش‌شناسی یا فناوری مدرسه، به‌طور مؤثرتر به اهداف و وظایف مرتبط دست یافت؟ چرا؟
- آیا می‌توان هرگونه نوآوری و بهبود فنی را انجام داد یا فرایند عملکرد مدرسه را برای اطمینان از توسعه متوازن یا پایدار و اثربخش مهندسی مجدد کرد؟

اهداف اساسی اقدامات در ساحت رهبری فناورانه مدرسه، استفاده از دانش و فناوری علمی برای حل مشکلات موجود و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده است. بنابراین، دستاورد رهبری محصول قابل پیش‌بینی فناوری و روش‌شناسی مناسبی است که در عمل رهبری استفاده می‌شود. اگر هرگونه نقصی در نتایج مدرسه رخ دهد، به این معنی است که در ساختارها، رویه‌ها یا فناوری در رهبری یا اقدامات مدرسه برخی اشتباهات وجود دارد.

برنامه‌ریزی فناورانه: در برنامه‌ریزی توسعه مدرسه، رهبری در ساحت فناوری به یافتن فناوری و روش‌های مناسب برای غلبه بر مشکلات و مانع‌های احتمالی در مدرسه و انجام بهتر کارها منجر می‌شود. رهبری در این ساحت، غالباً به مطالعه امکانات و گزینه‌های فناورانه و مقایسه نقاط قوت و ضعف آن‌ها از لحاظ بهینه‌سازی فنی نیاز دارد. فرایند رهبری مدرسه در ساحت فناوری با استدلال علمی، تخیل فناورانه و ملاحظات روش‌شناختی مشخص می‌شود. در بافتارهای گوناگون، تناسب رهبری فناورانه ممکن است متفاوت باشد. زمانی که اهداف و مقاصد اقدام مدرسه به‌وضوح تعریف می‌شوند و اعضای مدرسه و سایر حوزه‌های مربوطه آن‌ها را می‌پذیرند و دستیابی به آن‌ها برای مدرسه بسیار ضروری است، به نظر می‌رسد رهبری فناورانه نسبت به سایر ساحت‌های رهبری مدرسه برجسته‌تر و مناسب‌تر باشد، زیرا در این شرایط دغدغه اصلی آن است که چگونه می‌توان با استفاده از فناوری و روش‌های مناسب، برای دستیابی به اهداف و مقاصد معین، اقدامی انجام داد.

**مدرسه می‌تواند
به دانش‌آموزان
کمک کند هوش
اقتصادی، دانش
و مهارت‌های خود
را توسعه دهند و
آینده شغلی خود
را با شایستگی‌ها و
نگرش‌های شغلی
لازم برای بقا در
اقتصادی رقابتی
برنامه‌ریزی کنند**

برنامه‌ریزی کنند. مدرسه می‌تواند با تأمین نیروی کار باکیفیت در نظام اقتصادی، اصلاح یا شکل دادن به رفتارهای اقتصادی دانش‌آموزان به‌عنوان مشتریان و شهروندان آینده، و کمک به توسعه و ثبات ساختار نیروی انسانی اقتصاد، نیازهای اقتصادی جامعه محلی را تأمین کند. با توجه به اهمیت کارکردهای اقتصادی مدرسه، رهبران مدرسه در ساحت اقتصادی با این پرسش مواجه خواهند بود که چگونه می‌توانند با موفقیت نقش رهبری اقتصادی را برای جاری کردن طرح‌های توسعه اقتصادی و عملکرد در مدرسه ایفا کنند؟

عقلانیت اقتصادی: مشابه رهبری فناورانه در مدرسه، دو نقش متفاوت در ساحت رهبری اقتصادی مدرسه وجود دارد:

نقش یکم: رهبری ارتقای کارکردهای اقتصادی در سطح‌های گوناگون مدرسه است.
نقش دوم: رهبری مدرسه، بر عقلانیت اقتصادی در برنامه‌ریزی و عمل مبتنی است. هر دوی این نقش‌ها به حداکثر رساندن منافع و دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه‌ریزی شده در مدرسه، از طریق استفاده بهینه از منابع گوناگون مربوط می‌شوند. کارایی، تحلیل هزینه‌فایده، اثربخشی هزینه، مدیریت منابع مالی و بهینه‌سازی اقتصادی، برخی از ارزش‌ها و هنجارهای کلیدی، در تحقق اثربخشی مدرسه، بنیادهای عقلانیت اقتصادی هستند.

نگرانی‌های اقتصادی: از عقلانیت اقتصادی، پرسش‌ها یا نگرانی‌هایی به‌منظور مفهوم‌سازی و عملکرد رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی مطرح می‌شود:

- چه منابع و هزینه‌هایی مورد نیازند و احتمالاً چه منافعی در چرخه عمل یک مدرسه یا اعضای آن ایجاد خواهد شد؟
- چگونه می‌توان با حداقل هزینه یا منابع در فرایند اقدام، به اهداف برنامه‌ریزی شده یک مدرسه دست یافت؟

● به چه طریقی می‌توان حاشیه سود را به‌طور ابتکاری از فرایند عمل یک مدرسه و اعضای آن بیشینه کرد؟
در اقدام مدرسه، نقش رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی، تأمین انواع سرمایه از منابع داخلی و خارجی و استفاده از این سرمایه برای سازمان‌دهی و اجرای برنامه اقدام و در نهایت دستیابی به نتایج

(ب) رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی

کارکردهای اقتصادی: مدرسه در توسعه اقتصادی و نیازهای جامعه نقش مهمی دارد. مدرسه می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند هوش اقتصادی، دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند و آینده شغلی خود را با شایستگی‌ها و نگرش‌های شغلی لازم برای بقا در اقتصادی رقابتی

هدفمند و سایر منافع ضمنی و آشکار از کل فرایند است. بنابراین، نتیجه یا اثربخشی رهبری اقتصادی از استفاده حساب شده از انواع منابع در اقدام مدرسه حاصل می شود.

برنامه ریزی اقتصادی: در توسعه برنامه ریزی، رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی به این درک منجر می شود که چگونه می توان از حداقل سرمایه و تلاش برای تولید نتایج و منافع هدفمند از فرایند اقدام مدرسه استفاده کرد یا چگونه می توان بازده عمل مدرسه را با منابع تخصیص داده شده به حداکثر رساند. محاسبه ارزش افزوده

و هزینه های پنهان در فرایند برنامه ریزی، به طور اجتناب ناپذیری ضروری است. رهبری اقتصادی به محاسبه اقتصادی هزینه ها و منافع مربوط می شود. بنابراین، در بافت مدرسه که منابع برای فعالیت کمیاب و بسیار محدودند، ارزش ها و منافع اقتصادی به عنوان پیامد توسعه مدرسه به شدت مورد تأکید، برجسته و قدرتمندند. با توجه به منابع محدود موجود برای مدرسه، چگونگی تأمین، مدیریت و استفاده از منابع برای دستیابی به اهداف برنامه ریزی شده و تولید منافع اقتصادی مورد انتظار به طور مؤثر، ناگزیر نگرانی بزرگی در چنین زمینه های است. بنابراین، رهبری مدرسه در ساحت اقتصادی، در اقدام مدرسه برای توسعه پایدار ضروری و حیاتی می شود.



اهمیت و ضرورت روابط اجتماعی و ابتکار انسانی برای تکمیل عمل و دستیابی به اهداف مدرسه تأکید می شود. در ساحت اجتماعی، رهبر مدرسه از اعضای مدرسه حمایت می کند، مشارکت را تقویت می کند، تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می دهد و روابط بین فردی مثبت را تشویق می کند. وظیفه اصلی رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی، ایجاد شبکه های اجتماعی و حمایت از آن ها برای ایجاد انگیزه در اعضا و ترویج ابتکار و هم افزایی برای اجرای برنامه عمل و دستیابی به اهداف مدرسه است. نتیجه یا اثربخشی رهبری محصول شبکه های اجتماعی موفق و همبستگی در عمل است. افزایش رضایت اجتماعی، توسعه شخصی، روابط کاری و روحیه در میان اعضای مدرسه نیز غالباً پیامدهایی مهم برای مؤثر و پایدار ماندن مدرسه تلقی می شوند.

دغدغه های اجتماعی: براساس

منطق رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی، نقش مدیر در برنامه ریزی توسعه متوازن یا پایدار مدرسه، یافتن شرایط بهینه اجتماعی برای اجرای اقدام مدرسه، برآوردن نیازها و انتظارات انسانی اعضای مدرسه و ایجاد شبکه های اجتماعی و سرمایه اجتماعی برای حمایت از فرایند اقدام و دستیابی به نتایج برای مدرسه است. برخی از نگرانی های معمول در رهبری اجتماعی برای پیگیری اثربخشی و توسعه مدرسه را می توان به این شرح فهرست کرد:

- گروه های ذی نفع و بازیگران اصلی درگیر در اقدام مدرسه چه کسانی هستند و روابط اجتماعی بین آن ها چگونه است؟
- چگونه روابط با این اعضا می تواند بر اهداف، فرایندها و نتایج مدرسه و توسعه آن تأثیر بگذارد؟
- چگونه می توان نیازهای انسانی را ارضا کرد و هم افزایی را بین اعضای درگیر، برای پیگیری اثربخشی و توسعه مدرسه به حداکثر رساند؟ و چرا؟
- **زمینه های اجتماعی:** مناسب بودن رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی به ماهیت بافت و اقدامات مدرسه بستگی دارد. هنگامی که موفقیت و پایداری یک مدرسه به شدت به عوامل انسانی و اجتماعی وابسته است و نتایج آن به طور نزدیک با انتظارات اجتماعی اعضا و ذی نفعان مرتبط است یا توسط آن تعریف می شود، نقش رهبری اجتماعی ممکن است برجسته تر، قدرتمندتر و مرتبط تر باشد. در اثربخشی و توسعه مدرسه، اگر ماهیت و موفقیت عمل مدرسه به عوامل اجتماعی و ابتکار انسانی بستگی نداشته باشد، نقش رهبری اجتماعی چندان چشمگیر نخواهد بود. در واقع، آموزش مدرسه های تلاشی جمعی است که به شدت به انواع همکاری بین معلمان، مربیان، کارشناسان، والدین و رهبران جامعه بستگی دارد. بنابراین، نقش رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی برای هدایت اعضا و ایجاد جو اجتماعی مثبت برای عملکرد، توسعه و کار خوب با هم مهم است. ■

وظیفه اصلی رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی، ایجاد شبکه های اجتماعی و حمایت از آن ها برای ایجاد انگیزه در اعضا و ترویج ابتکار و هم افزایی برای اجرای برنامه عمل و دستیابی به اهداف مدرسه است

ج) رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی

کارکردهای اجتماعی: کارکردهای اجتماعی مدرسه بسیار مهم هستند و به توسعه انسانی و روابط اجتماعی در سطح های گوناگون جامعه کمک می کنند. همان طور که تقریباً در تمام اهداف آموزش رسمی نشان داده شده است، مدرسه ها به دانش آموزان کمک می کنند خود را از نظر روانی، اجتماعی، جسمی و ظرفیت های درونی تا حد امکان توسعه دهند. رشد هوش اجتماعی دانش آموزان به طور عام و هوش هیجانی به طور خاص در آموزش مدرسه ای مهم و ضروری است. بدون تردید، رهبری مدرسه و اقدامات مرتبط در بافتی اجتماعی انجام می شوند که در آن عوامل انسانی مانند نیازها و توسعه انسانی، روابط اجتماعی و انتظارات اجتماعی می توانند ماهیت، اهداف و نتایج رهبری را به طور عمیق تحت تأثیر قرار و شکل دهند. در حوزه های مطالعاتی رهبری اجتماعی و مدیریت سازمانی، با تمرکز بر تأثیر روابط اجتماعی و نیازهای انسانی بر عملکرد سازمانی و رفتار انسانی، سنتی ریشه دار وجود دارد.

عقلانیت اجتماعی: رهبری مدرسه در ساحت اجتماعی منعکس کننده نگرانی ها و ارزش ها در مورد عوامل انسانی و اجتماعی دخیل در کنش مدرسه است. مبتنی بر عقلانیت اجتماعی است که بر