

مدیریت و رهبری در مدارس

نظریه و عمل مبتنی بر رویکردهای اسلامی

۱۳۹۸۹۳۹
۹۵/۱۱/۱۹

بیژن عبدالهی

عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی تهران



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تهران، ۱۳۹۵



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تهران، صندوق پستی ۶۴۱۹-۱۴۱۵۵، تلفن: ۳-۸۸۰۴۶۸۹۱، فکس: ۸۸۰۳۶۳۱۷

مدیریت و رهبری در مدارس

نظریه و عمل مبتنی بر رویکردهای اسلامی

مؤلف: بیژن عبدالهی

مدیر انتشارات: ناصر زعفرانچی

ویراستار: علیرضا پلاسید

صفحه‌آرایی و اجرای جلد: فرزانه صادقیان

ستول فنی: عرفان بهاردوست

ناظر چاپ: مجید اسماعیلی زارع

چاپ اول: ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰ نسخه

چاپ صحافی: تفرید

حق چاپ برای پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی محفوظ است.

سرشناسه: عبدالهی، بیژن، ۱۳۴۶ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و رهبری در مدارس: نظریه و عمل مبتنی بر رویکردهای اسلامی / بیژن عبدالهی.

مشخصات نشر: تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: س. ۲۳۷ ص.

شابک: 978-964-426-856-4

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: رهبری آموزشی

موضوع: مدرسه‌ها — مدیریت و سازماندهی

موضوع: رهبری — جنبه‌های مذهبی — اسلام

شناسه افزوده: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رده بندی کنگره: ۱۳۹۴ ۴م/ع LB۲۸۰۵

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۰۵۲۱۳۷

فهرست مطالب

پیشگفتار ک

فصل اول: کلیات

مقدمه ۳

اهمیت تعلیم و تربیت در اسلام ۳

اهمیت مدیریت در اسلام ۷

مفهوم مدیریت از دیدگاه اسلام ۹

مفهوم مدیریت و رهبری آموزشی ۱۲

خلاصه فصل ۱۶

فصل دوم: تصمیم‌گیری

مقدمه ۱۹

تعریف و اهمیت تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام ۱۹

فرایند تصمیم‌گیری ۲۱

اصول تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام ۲۸

تصمیم‌گیری گروهی ۳۵

خلاصه فصل ۴۲

فصل سوم: برنامه‌ریزی

مقدمه ۴۷

۴۷	 مفهوم برنامه‌ریزی
۴۹	 اهمیت برنامه‌ریزی از نظر اسلام
۵۱	 اصول برنامه‌ریزی از نظر اسلام
۵۲	 برنامه و ارکان اصلی آن
۵۵	 نقش و جایگاه برنامه‌ریزی در سازمان
۵۸	 انواع برنامه‌ریزی
۶۳	 مراحل برنامه‌ریزی
۶۵	 خلاصه فصل

فصل چهارم: سازماندهی

۶۹	 مقدمه
۷۰	 تعریف سازمان
۷۱	 تعریف سازماندهی
۷۳	 سازماندهی از دیدگاه اسلام
۹۸	 ساختار سازمانی
۱۰۰	 الگوهای ساختاری در سازمان‌های آموزشی
۱۰۳	 خلاصه فصل

فصل پنجم: هدایت و رهبری

۱۰۷	 مقدمه
۱۰۹	 تعریف رهبری
۱۱۳	 ضرورت رهبری
۱۱۴	 رهبری از دیدگاه اسلام
۱۱۷	 ماهیت رهبری در اسلام
۱۲۱	 نقش‌های رهبری
۱۳۰	 مفهوم معنویت و معنویت در کار
۱۳۳	 رهبری معنوی
۱۳۷	 خلاصه فصل

فصل ششم: کنترل و نظارت

۱۴۳	 مقدمه
۱۵۰	 تعریف نظارت و کنترل
۱۵۲	 اهداف نظارت و کنترل
۱۵۴	 فرایند کنترل و نظارت
۱۶۲	 انواع نظارت و کنترل
۱۶۴	 قلمرو نظارت مدیران در سازمان‌های آموزشی
۱۶۸	 خلاصه فصل

فصل هفتم: طراحی شبکه ارتباطات

۱۷۱	 مقدمه
۱۷۲	 تعریف ارتباطات
۱۷۳	 نقش و اهمیت ارتباطات سازمان
۱۷۷	 مهارت‌های ارتباطی
۱۷۸	 فرایند ارتباطات
۱۸۰	 خلاصه فصل

فصل هشتم: مدیریت راهبردی

۱۸۵	 مقدمه
۱۸۶	 لزوم آینده‌نگری در مدیریت آموزشی
۱۸۸	 آینده‌نگری از نظر اسلام
۱۹۲	 آینده و آینده‌شناسی
۱۹۳	 مفهوم چشم انداز
۱۹۴	 مدیریت راهبردی
۱۹۵	 فعالیت‌های مدیران و رهبران راهبردی
۲۰۴	 ویژگی‌های رهبران راهبردی
۲۰۷	 خلاصه فصل

فصل نهم: مدیریت فرایند یادگیری مؤثر

۲۱۱	 مقدمه
۲۱۲	 یادگیری برای یادگیری
۲۱۳	 الگوهای یادگیری
۲۱۴	 یادگیری پژوهش محور
۲۱۶	 یادگیری فعال
۲۲۰	 بنیان‌های نظری یادگیری فعال
۲۲۴	 انواع روش‌های تدریس فعال
۲۲۸	 خلاصه فصل

فصل دهم: ارزشیابی معلمان

۲۳۱	 مقدمه
۲۳۲	 مفهوم ارزشیابی معلم
۲۳۳	 اهداف ارزشیابی معلم
۲۳۴	 اصول ارزشیابی معلم
۲۴۲	 نظام ارزشیابی عملکرد معلم
۲۴۴	 خلاصه فصل

فصل یازدهم: برنامه‌ریزی درسی

۲۷۹	 مقدمه
۲۸۰	 مدیریت برنامه‌ریزی درسی
۲۸۵	 مفهوم برنامه‌ریزی درسی
۲۸۸	 میانی برنامه‌ریزی درسی
۲۹۹	 فرایند برنامه‌ریزی درسی
۳۰۶	 خلاصه فصل

فصل دوازدهم: ارتباط با جامعه

۳۱۱	 مقدمه
۳۱۳	 مدیریت آموزشی برای توسعه و پیشرفت جامعه

۳۱۶	مفهوم مشارکت
۳۲۰	ضرورت و اهمیت مشارکت
۳۲۱	مشارکت در اسلام
۳۲۶	دلایل ارتباط متقابل مدرسه و جامعه
۳۳۸	ابعاد مشارکت جامعه و مدرسه
۳۵۰	خلاصه فصل

فصل سیزدهم: رهبری آموزشی

۳۵۳	مقدمه
۳۵۴	تعریف رهبری آموزشی
۳۵۵	کارکردهای رهبری آموزشی
۳۵۶	رشد حرفه‌ای مدیران معلمان
۳۶۷	جامعه‌یادگیرنده حرفه‌ای
۳۸۹	خلاصه فصل

فصل چهاردهم: ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی مدیران در اسلام

۳۹۳	مقدمه
۳۹۳	اهمیت به کارگماری مدیران شایسته از دیدگاه اسلام
۳۹۴	مفهوم شایستگی در متون اسلامی
۳۹۶	الگوی انسان شایسته از دیدگاه اسلام
۴۰۵	شایستگی‌های عمومی مدیران
۴۲۸	خلاصه فصل

۴۲۹	فهرست منابع
-----	-------------

پیشگفتار

در سالهای اخیر، شیوه‌های مدیریت و رهبری در نظام‌های آموزشی و مدارس تغییرات قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده است. طرح اندیشه‌های جدید و مختلف از سوی اندیشمندان رشته‌های مدیریت، آموزش و پرورش از یک‌سو و نیاز به بهبود کیفی عملکردها و نتایج آموزش و پرورش از سوی دیگر، ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی را آشکارتر کرده است؛ به نحوی که این علم، ضمن کل‌گیری تدریجی، به‌سوی ایجاد ساختاری منظم و مرکب از نظریه‌ها، مفاهیم و مروضات، به پیش می‌رود. از زمان تأسیس و راه‌اندازی رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه‌های ایران، هنوز هیچ‌گونه بازنگری و اصلاح در منابع به عمل نیامده است و محتوای دروس کاملاً افتدنی و برگرفته از متون و ادبیات لاتین و سایر فرهنگ‌ها و مؤسسات، اعم از تجاری و صنعتی، است. شاید توجه به دیدگاه‌های تری دیل در این باره روشن‌گر باشد. او نظریه خود را بر مبنای بعضی نمادین^۱ بسط می‌دهد. به عقیده وی مجموعه فعالیت‌های کلیدی وجود دارد که رهبران از آنها به عنوان روش‌های طراحی و تولید جنبه فرهنگی رهبری می‌توانند استفاده کنند. از جمله این روش‌ها، مرور مجدد و نوسازی ریشه‌های تاریخی، انتقال ارزش‌ها و باورهای فرهنگی ساخت مردان و زنان قهرمان، انتقال شعایر مذهبی و تشویق دیگران به انجام آنها و سرانجام گرمای داشت وقایع مهم است. فهم سازمان‌ها و پیچیدگی آنها و درک جنبه‌های فنی-عقلانی رهبری و مدیریت، فقط بخشی از پاسخ را ارائه می‌دهد. به نظر تری، لازم است ویژگی فرهنگی سازمان‌ها را توسعه دهیم. علی‌رغم این سیر پیشرونده علمی، با توجه به تجربه‌ی نگارنده در تدریس این درس در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم و مراکز آموزش ضمن خدمت، به

دانش بومی و دینی توجه نشده است. دانش بومی دانشی است که مردم و جامعه محلی طی سالیان متمادی آن را پایه‌ریزی کرده و بنیان نهاده‌اند و به مرور زمان به صورت معتبری نشر یافته و در جوامع مختلف، از سرمایه‌های فرهنگی، زمینه‌های تاریخی و بافت‌های اجتماعی کاملاً متفاوتی برخوردار شده است.

بنابراین، این ضرورت احساس می‌شود که کتابی متناسب با فرهنگ ایرانی اسلامی ویژه مؤسسات آموزشی تدوین گردد. جامعه اسلامی نیاز به نوعی از مدیریت دارد که با ارزش‌های انسانی، دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته و آرمان‌های اسلامی را مورد توجه و عنایت قرار دهد. با مطالعه تاریخ اسلام و بررسی آیه‌های قرآن کریم و مطالعه آثار، کتب و احادیثی که از ائمه معصومین بر جای مانده است، درمی‌یابیم که اسلام نه تنها به جنبه‌ی معنوی و روحی، اخلاقیات، فضیلت و تقوای فرد و روابط خالق و مخلوق پرداخته، بلکه به جنبه‌های مربوط به روابط اجتماعی، اداره امور دنیایی و بالخصوص شیوه‌های مدیریت و رهبری تأکید بسیاری دارد. مدیریت اسلامی در سطحی بالاتر از مدیریت غربی به مسأله مدیریت و محور آن (انسان) توجه دارد. مدیریت غربی بیشتر به روش‌ها و ابزارهای مدیریتی پرداخته، اما مدیریت اسلامی بیشتر به انسان توجه داشته و کلیه فعالیت‌ها و وظایف مدیریت را حول محور انسان طراحی می‌کند. ضمن آنکه روشن است که محتوای آموزشی مورد استفاده در مدیریت آموزشی هر جامعه متأثر از فرهنگ و روابط اجتماعی آن جامعه باید باشد.

این کتاب با هدف بومی‌کردن محتوای درس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و تأمین محتوای جدید برای دروس، به خصوص درس مدیریت آموزشی با نگرش اسلامی و بومی، برای تدریس در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم به سه دانش گروه علوم تربیتی پژوهشگاه مطالعات فرهنگی و علوم انسانی تدوین شده است.

هدف این کتاب پل زدن به شکاف میان دنیای مفاهیم دانشگاهی و دنیای فرهنگ اسلامی است و کمک به کسانی که نقش مدیریت و رهبری را در مدارس به عهده دارند یا کسانی که در آینده به این مهم خواهند پرداخت.

این کتاب، در چهارده فصل تنظیم شده است:

فصل اول بنیادها و کلیات تعلیم و تربیت در اسلام، مدیریت و رهبری در اسلام، مدیریت و رهبری آموزشی را بررسی کرده و سپس به تفاوت بین مدیریت و رهبری

آموزشی پرداخته است. در فصل دوم به اهمیت تصمیم‌گیری، فرایند تصمیم‌گیری، اصول تصمیم‌گیری از دیدگاه اسلام و تصمیم‌گیری گروهی برای مدیران آموزشی پرداخته می‌شود تا از این طریق در اصلاح و بهبود مسایل مدارس به ایشان کمک شود. در فصل سوم مفهوم برنامه‌ریزی، اهمیت و اصول برنامه‌ریزی از نظر اسلام، برنامه و ارکان اصلی آن، نقش و جایگاه برنامه‌ریزی در سازمان، انواع برنامه‌ریزی و مراحل برنامه‌ریزی توضیح داده می‌شود. فصل چهارم سازمان و سازماندهی را تعریف و سازماندهی از دیدگاه اسلام و الگوهای ساختاری در سازمان‌های آموزشی را تشریح کرده است. در فصل پنجم مفهوم رهبری، ضرورت رهبری، رهبری از دیدگاه اسلام، ماهیت رهبری در اسلام، مفهوم معنویت و هویت در کار و رهبری معنوی آورده شده است. در فصل ششم اهمیت کنترل و نظارت از دیدگاه اسلام، اهداف کنترل و نظارت، فرایند کنترل و نظارت، انواع کنترل و نظارت، قلمرو نظارت و ابزارها در سازمان‌های آموزشی توضیح داده شده است. با توجه به اهمیت ارتباطات در مدیریت، در فصل هفتم به این مهم پرداخته شده است؛ زیرا یکی از مهارت‌های اساسی هر فرد، خصوصاً مدیر در برنامه‌های آموزشی برقراری ارتباط موثر و مثبت است و در این زمینه به ارتباطات و اهمیت آن در سازمان، مهارت‌های ارتباطی و فرایند ارتباط توجه شده است. فصل‌های هشتم تا سیزدهم وظایف مدیران آموزشی، مدیریت راهبردی، بهبود فرایند یادگیری، برنامه‌ریزی، رهبری آموزشی، ارزشیابی معلمان، برقراری ارتباط با جامعه را بحث می‌کند. تریباً تمام تعاریف‌های رهبری مفهوم گرایش به آینده و حرکت سازمان به جلو را، برجسته می‌کنند. بنابراین، در فصل هشتم مدیریت راهبردی بررسی می‌شود که موضوعاتی چون لزوم مدیریت راهبردی در مدیریت آموزشی، آینده‌نگری از نظر اسلام، آینده و آینده‌شناسی، مفهوم مدیریت، مدیریت راهبردی، فعالیت‌های مدیران و رهبران راهبردی و ویژگی‌های رهبران راهبردی در ذیل آن آمده است. با توجه به اینکه فرآیندهای یاددهی و یادگیری مهم‌ترین فعالیت‌های اساسی یک مدرسه محسوب می‌شود، در فصل نهم مطالبی مانند یادگیری برای یادگیری، الگوهای یادگیری، یادگیری پژوهش‌محور، یادگیری فعال، بنیان‌های نظری یادگیری فعال و انواع روش‌های تدریس فعال توضیح داده می‌شود. در فصل دهم به ارزشیابی عملکرد معلمان، به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت آموزشی، پرداخته شده و مفهوم ارزشیابی معلم، اهداف ارزشیابی معلم، اصول ارزشیابی معلم و نظام ارزشیابی عملکرد معلم

تحلیل می‌شود. در فصل یازدهم نقش مدیر مدرسه در برنامه‌ریزی درسی، مفهوم برنامه درسی، مبانی و فرایند برنامه درسی آمده است. فصل دوازدهم با عنوان «ارتباط متقابل با جامعه» به یکی از نکات کلیدی رهبری مشارکت‌جو اشاره کرده است. در این رویکرد، مدیران و همکاران آنها بر «روابط انجام دادن با» به جای «روابط انجام دادن برای» تأکید دارند. در این فصل، مباحثی از قبیل مدیریت آموزشی برای توسعه و پیشرفت جامعه، مفهوم مشارکت، ضرورت و اهمیت مشارکت در اسلام، دلایل ارتباط متقابل مدرسه و جامعه و ابعاد مشارکت مدرسه و جامعه توضیح داده می‌شود. از دیدگاه آموزشی، مدیریت و رهبری مدرسه به رهبری آموزشی شناخته شده است، مبحث اصلی این است که چه چیز رهبران مدرسه را از رهبران سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، رهبرانی که دغدغه و مسئولیت آنها یادگیری، آموزش، ارزش‌آموزان است. براین اساس، در فصل سیزدهم با عنوان «رهبری آموزشی»، تعریف رهبری آموزشی، کارکردهای رهبری آموزشی، رشد حرفه‌ای معلمان و جامعه یادگیرنده، حرفه‌ای آمده است. فصل چهاردهم با عنوان «ویژگی‌ها و شایستگی‌های عمومی مدیران در اسلام» به اهمیت به کارگیری مدیران شایسته از دیدگاه اسلام، مفهوم شایستگی در متون اسلامی، الگوی انسان شایسته از دیدگاه اسلام و شایستگی‌های عمومی مدیران پرداخته است.

مخاطبان این کتاب عبارتند از: مدیران مدارس و کسانی که می‌خواهند مدیر مدرسه شوند، کارشناسان آموزشی، همچنین افرادی که به جامعه دانشگاهی درگیر برنامه‌های بهبود مدیریت در مدارس هستند.

این کتاب مجموعه‌ای منحصر به فرد از دیدگاه‌های مدیریت و رهبری آموزشی با رویکرد اسلامی و دینی جمع‌آوری کرده است. هیچ کتابی بر به ابعاد مدیریت رهبری نمی‌تواند اشراف داشته باشد و این کتاب نیز چنین ادعایی ندارد. آنچه در اینجا خواهید دید کنار هم آوردن برخی موضوعات مهم مدیریت و رهبری آموزشی با نگاه بومی است، به طوری که خواننده با مبانی و اصول و وظایف مدیریت و رهبری در مؤسسات آموزشی از منظر دین مبین اسلام، قرآن کریم و احادیث و روایات می‌تواند آشنا شود و به دیدگاه صاحب‌نظران برجسته مسلمان مدیریت یک‌جا دسترسی پیدا کند.

تدوین این کتاب بدون روشنگری، نظر کارشناسی و حمایت گروه‌های زیادی از افراد امکان‌پذیر نبود. اغلب گفته شده است که بچه‌ها پیام‌هایی هستند که ما به آینده

پیشگفتار س

می‌فرستیم. من بر این عقیده‌ام که رهبران مدارس راهنمایان بچه‌هایی هستند که مبادرت به چنین سفری می‌کنند. در پایان امیدوارم این کتاب مدیران را به تفکر در مورد مدیریت و رهبری وادار کند و رهنمودهای الهام بخش را عرضه کند تا سفر موفقیت‌آمیزی داشته باشیم.

بیژن عبدالهی

دانشیار دانشگاه خوارزمی ۱۳۹۴

www.ketab.ir