



اصول و مبانی
رهبری و مدیریت آموزگار
راهنمایی برای تعالی مدرسه

نویسنده: دکتر رضا ساکی
دانشیار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

سرشناسه: ساکی، رضا، ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور: اصول و مبانی رهبری و مدیریت آموزشی: راهنمایی برای
تعالی مدرسه/ نویسنده رضا ساکی.
مشخصات نشر: تهران: رضا ساکی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری: ۲۷۲ص: جدول .
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۶۲۳۳-۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
موضوع: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی
موضوع: رهبری آموزشی
Educational leadership
رده بندی کنگره: الف ۲۸۰۵/۶ LB ۱۳۹۵
رده بندی یوبی: ۳۷۱/۲
شماره کتابشناسی ملی: ۴۴۳۲۱۱۶

اصول و مبانی رهبری و مدیریت آموزشی، راهنمایی برای تعالی مدرسه
نویسنده: دکتر رضا ساکی
ویراستار علمی: دکتر بیژن عبدالهی
طراح جلد: امیر عباسی
صفحه آرا: معصومه منقبتی
نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵
شمارگان: ۲۰۰۰ جلد
چاپ: پرستش
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۰۴-۶۲۳۳-۸
ناشر- مؤلف
قیمت: ۱۵۰/۰۰۰ ریال
همه حقوق برای ناشر محفوظ است!

نشانی: تهران، خ رودکی، بین خ مرتضوی و خ امام خمینی (ره)، کوچه پدرامی، پلاک ۲، طبقه ۲، واحد ۳
تماس: ۰۹۱۹۶۶۴۵۰۰-۰۹۱۲۲۰۵۸۰۵۳

فهرست مطالب

۱۰	مقدمه
۱۳	فصل اول: زمینه فعالیت رهبری و مدیریت آموزشگاهی
۱۵	۱. مقدمه
۱۷	۲. مدرسه زمینه ای پر التهاب برای پژوهش و ژرف اندیشی
۱۸	۳. آموزشگاهها، سازمانهایی با ویژگیهایی بی بدیل در جوامع
۱۸	توسعه فردی، اجتماعی به آموزشگاه پیوند خورده است
۱۸	بخشی از آخرین مایان عمر افراد در آموزشگاهها سپری می شود
۱۹	آموزشگاهها به سمت یحسبکی حرکت می کنند
۲۱	آموزشگاهها، سازمانهایی با ویژگیهای همیشه در حال تغییر
۲۲	آموزشگاهها تصویری از جامعه ایرانی ما هستند
۲۳	۴. سند تحول بنیادین راهنمای تحولات آموزشی در ایران
۲۴	برخی نظام سازیهای مورد انتظار در سند تحول بنیادین
۲۴	چرخش های تحول آفرین در سند تحول
۲۴	الف) چرخشهای ناظر بر نظام کلان آموزشی
۲۴	ب) چرخش های اثربخش مدرسه در سند تحول بنیادین
۲۵	۵. کارکردهای مدارس
۲۶	۱) جامعه پذیری
۲۷	۲) رشد همه جانبه فرد
۲۷	۳) نظارت اجتماعی
۲۸	۴) تغییر و نوآوری
۲۸	۵) بازسازی تجارب
۲۸	۶) تحرک اجتماعی
۲۹	۶. مدارس بعنوان سیستمهای اجتماعی
۲۹	سیستم یا نظام
۳۰	خرده سیستم و فرامیستم
۳۱	آنالوژی سیستم ها
۳۱	نظریه سیستم اجتماعی
۳۲	مدرسه بعنوان سیستم اجتماعی
۳۳	سیستم ساختاری مدرسه

۳۳	سیستم فردی (انسانی) مدرسه
۳۳	سیستم فرهنگ
۳۳	سیستم سیاسی مدرسه
۳۳	ساختار
۳۴	محیط مدرسه
۳۴	نتایج یا بروندهای مدرسه
۳۴	بازخوردهای سیستم مدرسه
۳۵	فعاليتها، پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۳۷	فصل دوم: رهبری و مدیریت آموزشگاهی؛ ماهیت و دیدگاهها
۳۹	۱. مقدمه
۳۹	۲. ماهیت و مفهوم رهبری
۴۰	رهبری واژه ای با دیدگاه ها و ماریف تفاوت
۴۱	نظریه های خصیصه رهبران
۴۲	تاثیر گذاری بر دیگران عنصر اصلی رهبری
۴۳	تفاوت رهبری با مدیریت
۴۴	۳. ماهیت و مفهوم رهبری آموزشی
۴۷	رهبران آموزشی چگونه از نارهربان متمایز می شوند
۴۸	ایجاد فضای مساعد برای یادگیری
۴۹	رهبران، فرهنگ پشتیبان یادگیری را فراهم می کنند
۵۱	رهبران آموزشی به توسعه حرفه ای معلمان اولویت می دهند
۵۲	برقراری انتظارات و استانداردهای بالا برای مدرسه
۵۲	رهبران چشم اندازی برای پیشرفت مدرسه ترسیم می نمایند
۵۴	مدیریت داده محور
۵۵	خود باوری و اعتقاد به کارگروهی
۵۵	رهبر آموزشی یک رهبر توزیعی است
۵۷	رهبری آموزشی عملی فکورانه است
۵۸	رهبری آموزشی، ترکیب دانش و هنر است
۵۹	رهبری آموزشی ذهنیت فلسفی دارد
۶۰	رهبری آموزشی، عملی حرفه ای است

۶۲ فعالیتهای پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۶۳ فصل سوم: گفتمان آموزشی در مدرسه

۶۵ ۱. مقدمه

۶۵ ۲. تدریس و یادگیری سطح فنی از سطوح وظایف سازمانی مدیر مدرسه

۶۵ ۳. راهبرد گفتمان سازی پیرامون آموزش و یادگیری

۶۷ ۴. آموزشگاه باید کانون یادگیری در باره آموزش، تدریس و یادگیری شود

۶۷ مفاهیم کلیدی در باره یادگیری

۷۴ یادگیری با توسعه تفکر انتقادی می افتد

۸۳ در باره سوالات اساسی در باره آموزش و یادگیری صحبت کنیم

۸۴ ۴. ایجاد ظرفیت برای توسعه گفتمان آموزش شناسی

۸۵ فعالیتهای پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۸۷ فصل چهارم: هنر رهبری آموزشگاهی در توسعه روابط انسانی

۸۹ ۱. مقدمه

۸۹ ۲. جایگاه روابط انسانی در حوزه مدیریت

۹۰ روابط انسانی چیست؟

۹۱ اهمیت توجه به روابط انسانی

۹۱ اصول روابط انسانی

۹۳ مهارتهای ارتباطات انسانی

۹۳ ۱- مهارت گوش دادن

۹۵ ۲- مهارت همدلی

۹۸ ۳- مهارت گفتگو (دیالوگ)

۱۰۱ ۴- مهارت رفع تعارض

۱۰۲ ۵- مهارت کنترل خشم

۱۰۵ ۳. برخی مفاهیم مرتبط با روابط انسانی

۱۱۲ ۴. مدیر مدرسه بعنوان رهبری اخلاقی

۱۱۴ فعالیتهای پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۱۱۵ فصل پنجم: نظریه پردازی در عرصه مدیریت

۱۱۷ ۱. مقدمه

۱۱۷	۲. نقش نظریه پردازی در مدیریت
۱۱۸	۳. اجمالی بر مکاتب و نظریه های مدیریت
۱۱۸	الف) مکتب کلاسیک:
۱۱۹	۱. مدیریت علمی تیلور
۱۱۹	۲. مدیریت اداری فایول
۱۲۱	۳. نظریه بوروکراسی
۱۲۲	نقد نظریه های کلاسیک
۱۲۳	ب) مکتب نئوکلاسیک (جنبش روابط انسانی)
۱۲۳	۱. نظام Hawthorne و ماری پارکر فالنت
۱۲۳	۲. مطالعات التون مایر
۱۲۵	۳. تئوری رشد و عدم رشد آبرگس
۱۲۵	۴. تئوری انگیزش و اثبات سرنبرگ
۱۲۶	۵. تئوری مک گری گور (دو)
۱۲۷	۶. هرم سلسله مراتب نیازهای مازا
۱۲۸	نقد نظریه های نئوکلاسیک
۱۲۹	ج) مکتب نوین مدیریت
۱۲۹	نظریه سیستمها
۱۳۰	نظریه مدیریت اقتضایی
۱۳۴	فعالیت های پایانی فصل برای یادگیری بیشتر
۱۳۵	فصل ششم: سرآمدی و تعالی آموزشگاه
۱۳۷	۱. مقدمه
۱۳۷	۲. تعالی بر اساس مدل مدارس اثربخش
۱۳۸	ویژگی های رفتاری رهبری در بخش آموزشگاهی
۱۳۹	ویژگی های سازمانی آموزشگاه اثربخش
۱۴۲	۳. مدل های سرآمدی سازمانی و تعالی مدرسه
۱۴۲	دمینگ پیشگام در سرآمدی سازمانی
۱۴۳	۴. اصول مدیریت کیفیت
۱۵۰	۵. توسعه کیفیت در مدارس بر اساس اصول دمینگ
۱۵۶	اصول مشترک مدلها برای تحقق کیفیت جامع در مدرسه

۱۵۸	۶. استانداردهای حرفه ای برای رهبران آموزشی
۱۶۶	۷. تجربه اجرای برنامه تعالی مدیریت آموزشگاهی در ایران
۱۷۰	فعالیت‌های پایانی فصل برای یادگیری بیشتر
۱۷۱	فصل هفتم: آموزشگاه؛ سازمانی یادگیرنده
۱۷۳	۱. مقدمه
۱۷۳	۲. مدرسه یادگیرنده در گرو تحول در فرهنگ سازمانی
۱۷۶	۳. فرهنگ یادگیری الگوی توسعه مدرسه
۱۸۰	۴. سازمانها؛ یادگیرنده، الگوی حامی فرهنگ یادگیری در مدرسه
۱۸۱	مؤلفه های سازمان یادگیرنده
۱۸۵	قوانین تفکر سیستمی
۱۸۸	۵. مؤلفه های اصلی مدارس یادگیرنده
۱۹۰	۶. یادگیری زدایی سازمانی
۱۹۰	فعالیت‌های پایانی فصل برای یادگیری بیشتر
۱۹۱	فصل هشتم: توسعه حرفه ای معلم
۱۹۳	۱. مقدمه
۱۹۴	۲. ضرورت رشد و توسعه حرفه ای معلم
۱۹۵	۳. تفاوت توسعه حرفه ای با آموزشهای ضمن خدمت
۱۹۵	۴. کدام شایستگیها در توسعه حرفه ای معلمان مورد توجه قرار می گیرد؟
۱۹۷	۵. معلم بعنوان یادگیرنده مادام العمر
۱۹۹	۶. استانداردهای توسعه حرفه ای معلمان
۲۰۴	۷. شیوه های توسعه حرفه ای معلمان
۲۰۶	۸. پژوهشهای معلم محور
۲۰۸	الف. معلم فکور و حرفه ای کیست؟
۲۰۸	ب. پژوهش، راهنمای معلمان فکور
۲۰۹	پ. نقشهای پژوهشی معلم
۲۱۰	۱) معلم به عنوان یکارگیرنده یافته های پژوهشی دیگران
۲۱۱	۲) معلم به عنوان پژوهشگر
۲۱۱	الف. اقدام پژوهی

۲۱۳	ب. درس پژوهی
۲۱۷	پ. روایت پژوهی
۲۱۹	فعالیت‌های پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۲۲۱	فصل نهم: پیوند آموزشگاه با خانه
۲۲۳	۱. مقدمه
۲۲۳	۲. پیوند خانه و مدرسه و جامعه برای یادگیری حیاتی است
۲۲۶	۳. انواع روابط ممکن خانه و مدرسه
۲۲۸	۴. راه‌های تقویت حضور والدین
۲۲۸	اولیاء چه نمکی به مدرسه می‌کنند؟
۲۳۰	۵. موانع قرار دادن همکاری خانه و مدرسه
۲۳۰	الف) موانع ناشی از مدرسه
۲۳۱	ب) موانع ناشی از اولیاء
۲۳۱	ج) موانع مشترک
۲۳۲	۶. انواع موقعیتهای مدارس برای جلب مشارکت و همکاری اولیاء
۲۳۳	۷. مهارت و هنر دعوت اولیاء
۲۳۴	۸. باید بر موانع همکاری خانه و مدرسه غلبه کنیم
۲۳۵	۹. رابطه مدرسه با اولیاء مقدمه رابطه مدرسه با جامعه
۲۳۶	فعالیت‌های پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۲۳۷	فصل دهم: نظام تضمین کیفیت در آموزشگاه
۲۳۹	۱. مقدمه
۲۳۹	۲. کیفیت آموزشی چیست؟
۲۴۱	۳. هدف نظام پایش و ارزشیابی
۲۴۲	الف) استقرار نظام نظارت آموزشی مدرسه محور
۲۴۲	چرا نظارت مدرسه محور ضروری است؟
۲۴۳	وظایف نظارت آموزشی
۲۴۴	مدل اجرایی نظارت مدرسه محور
۲۴۵	اشکال نظارت بر کار معلمان
۲۴۷	۱. نظارت توسط مدیر مدرسه

۲۴۸	۲. نظارت توسط همتابان
۲۴۸	۳. نظارت بر معلمان تازه کار
۲۴۹	۴. نظارت بالینی
۲۵۰	۵. نظارت به شیوه های غیر رسمی
۲۵۱	ب) نظارت سازمانی در مدرسه
۲۵۲	(۱) پایش و ارزشیابی برای پاسخگویی
۲۵۳	(۲) فرآیند و مراحل نظارت سازمانی در مدرسه
۲۵۵	مرحله اول: تعیین نشانگرها بر اساس فعالیتهای
۲۵۹	مرحله دوم: گردآوری اطلاعات
۲۶۰	مرحله سوم: تجزیه و تحلیل اطلاعات
۲۶۰	مرحله چهارم: اقدام
۲۶۰	(۳) مدل های پایش و ارزشیابی
۲۶۱	مدل دروندادی
۲۶۱	مدل تشخیصی و فرآیندی
۲۶۱	مدل عملکردی
۲۶۲	فعالتهای پایانی فصل برای یادگیری بیشتر

۲۶۴	منابع
-----	-------

	فهرست اشکال
۳۱	شکل (۱) مدل سیستم اجتماعی
۳۵	شکل (۲) چارچوب مدرسه بعنوان سیستم اجتماعی
۷۴	شکل (۳) متغیرهای اصلی نظریه یادگیری در حد تسلط
۲۲۵	شکل (۴) چرخه همکاری خانه و مدرسه
۲۴۰	شکل (۵) فرایند پایش و ارزشیابی

	فهرست جداول
۱۹۵	جدول (۱) تفاوت توسعه حرفه ای با آموزشهای ضمن خدمت
۲۰۲	جدول (۲) محتوای استانداردها

مقدمه

مدارس به عنوان واحدهای اصلی نظام‌های آموزشی، مهم‌ترین و دشوارترین وظایف را در جوامع امروزی برعهده گرفته‌اند. آنها با کارکردهای خود بر روند زندگی فردی و جمعی اعضای جامعه تأثیراتی اساسی پایدار را جای می‌گذارند. با توجه به این موقعیت است که موفقیت و اثربخشی آنها دغدغه‌ای همیشگی برای سیاستمداران، صاحب‌نظران، پژوهشگران، مدیران و اولیاء و مربیان به شمار می‌آید.

مدارس، همچنین سازمان‌هایی با ویژگی‌هایی ممتاز و منحصر به خود هستند که آنها را از سایر سازمان‌های موجود کاملاً متمایز می‌سازد. آنها این از هر چیز با فرایند توسعه توانایی‌های انسان‌ها و در نتیجه افزایش سرمایه انسانی سروکار دارند که شرایط و ویژگی‌های خاص خود را دارد. فرایند توسعه انسانی از طریق تغییر و بهبود دانش، نگرش و رفتار آدمیان در چارچوب یک برنامه سازمان‌یافته ممکن می‌شود. یادگیری، به عنوان این صنعت انگیزترین و پیچیده‌ترین فعالیت بشری، محور برنامه‌های توسعه انسانی قرار دارد. یادگیری است که تغییر در ابعاد وجودی انسان پدید می‌آید. یادگیری، بستر پرورش و شکوفایی استعدادهای انسانی است. مدارس به این ترتیب مدیریت یادگیری، به عنوان ارزشمندترین، ظریف‌ترین و مهم‌ترین فعالیت موجود در جوامع را برعهده دارند.

به تناسب این اهمیت، تدریس به عنوان اصلی‌ترین فعالیت ناظر بر یادگیری، از دشوارترین امور است. به همین دلیل برای هدایت مدرسه حامی یادگیری باید ابتدا مفهوم یادگیری و زیست‌بوم مساعد برای رشد آن را به درستی شناخت. درک صحیح ماهیت و ویژگی‌های

آموزش و پرورش در معنای عام و ماهیت رسالت و ویژگی‌های مدارس در معنای خاص خود، می‌تواند به این شناخت و در نتیجه انتخاب راه درست برای رهبری و هدایت مدرسه کمک کند. همچنین این درک، پاسخگوی این سؤال اساسی خواهد بود که اصولاً مدارس در شرایط دشوار کنونی چگونه می‌توانند اثربخش باشند؟ چه عوامل و عناصری در موفقیت آنها مؤثرند؟

کتاب حاضر می‌کوشد تا با اتکاء بر سوابق پژوهشی موجود، مسیر هر چند دشوار اما قابل وصول برای بنا به مدرسه اثربخش را با زبانی نسبتاً ساده برای تصمیم‌گیران سطوح مختلف آموزش و پرورش، به ویژه مدیران مدارس (بعنوان رهبران آموزشی)، معلمان، اولیاء و دیگر علاقه‌مندان به توسعه مدارس مطرح سازد؛ مسیری که طی آن با اطمینان، همدلی، صمیمیت و همراهی همه عناصر و دست اندرکاران آغاز و با موفقیت شوق‌آفرین نیل به هدف‌های آموزشی - پرورشی به پایان برسد.

این کتاب با سفارش کمیته علمی ارزیابی برنامه تعالی مدیریت مدرسه تالیف و منتشر می‌گردد. در نتیجه انجیره علمی تولید آن کمک به اجرای برنامه تحولی، تعالی مدیریت مدرسه است که چندی است سوازش برنامه رسمی وزارت آموزش و پرورش در دستور کار مدارس کشور قرار گرفته است. مدیران مدارس بیش از پیش نیاز دارند تا هر چه روشن‌تر نسبت به رسالت و مأموریت خود در مدرسه و راه‌های نیل به آن آگاهی یابند. تهیه این کتاب با چنین قصدی بوده و امیدوار است انتشار آن مبنایی را برای رشد حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی و بازطراحی فعالیت‌های مدرسه در جهت خدمت هرچه بیشتر به رشد و یادگیری دانش‌آموزان فراهم سازد. همچنین این کتاب می‌تواند برای تدریس درس دو واحدی مدیریت آموزشگاهی و مقدمات مدیریت آموزشی مورد استفاده مدرسان و دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی و تربیت معلم قرار گیرد. در پایان دژه معلم سپاس ویژه خود را از حمایت‌های بی دریغ آقایان دکتر محمود مهرمحمدی، مهندس علی زرافشان، دکتر عظیم محبی و اعضای محترم کمیته علمی ارزیابی برنامه تعالی برای انتشار این کتاب تقدیم نمایم و سرانجام پیشاپیش نیز از دریافت هر گونه نقد و نظر توسط خوانندگان محترم در زمینه محتوای کتاب، صمیمانه تشکر می‌کنم.

رضا ساکی

دانشیار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

saki.research@gmail.com