



رهبری آموزشگاهی موفق و پیوند آن با یادگیری و پیشرفت تحصیلی

تألیف:

کریستوفر ای پم سامونز،
کن لایتوود، دبیرد هاپکینز،
کینگ گیو، النور بدانی
و الپیدا آتاریدر

مترجمان:

نجمه سلطانی نژاد
رضوان صفیان
سمیه صلاحی

زمستان ۱۳۹۵

عنوان و نام پدیدآور: رهبری آموزشی موفق و پیوند آن با یادگیری و پیشرفت تحصیلی/تالیف کریستوفر دی... (و دیگران)؛ مترجمان نجمه سلطانی نژاد، رضوان صفیان بلداجی، سمیه صلاحی.
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه فرهنگیان، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۳۲۴ ص: نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۷۲۹-۳-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی Successful school leadership : linking with learning and achievement, 2011

یادداشت: تالیف کریستوفر دی، پم سامونز، کن لایتوود، دیوید هاپکینز، کینگ گیو، النور براون، الپیدا آتاریدو.

موضوع: رهبری آموزشی / Educational leadership

موضوع: مدارس / School principals

شناسه اف: دی. کریستوفر / Day, Christopher

شناسه افزوده: سلطانی نژاد، نجمه، ۱۳۶۳ - مترجم / شناسه افزوده: صفیان بلداجی، رضوان، ۱۳۶۳ - مترجم

شناسه افزوده: صلاحی، سمیه، ۱۳۶ - مترجم / شناسه افزوده: دانشگاه فرهنگیان

شماره کتابشناسی ملی: ۴۵۹۴۴۳۲

رده بندی دیویی: ۲۳۷۱

رده بندی کنگره: ۶LB ۹/۲۰ ۱۳۰



وزارت آموزش عالی

دانشگاه فرهنگیان

رهبری آموزشی موفق و پیوند آن با یادگیری و پیشرفت تحصیلی

مؤلفان: کریستوفر دی، پم سامونز، کن لایتوود، دیوید هاپکینز، کینگ گیو، النور براون و الپیدا آتاریدو

مترجمان: نجمه سلطانی نژاد، رضوان صفیان بلداجی، سمیه صلاحی

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۱۰۰۰

چاپ: نفیس

تاریخ انتشار: ۱۳۹۵

ناشر: دانشگاه فرهنگیان

قیمت: ۱۶۵۰۰۰ ریال

کلیه حقوق این اثر متعلق به دانشگاه فرهنگیان است.

تهران، شهرک قدس، خیابان شهید فرخزادی، نبش نیایش، کوچه تربیت معلم، سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان

کد پستی: ۱۹۳۹۶۱۴۴۶۴ - تلفن: ۸۷۷۵۱۲۷۸ - وب سایت: <http://cfu.ac.ir/ekcpb>

پیشگفتار

مقدمه

۱	بخش اول: زمینه‌های لازم برای موفقیت
۳	فصل اول. رهبران و بافت‌ها: آنچه تحقیقات پیشین درباره رابطه این دو به ما می‌گویند
۲۵	فصل دوم. آنچه رهبران موفق در بیشتر بافت‌ها انجام می‌دهند
۴۷	بخش دوم: فعالیت‌ها، رهبری و نتایج دانش‌آموزان
۴۹	فصل سوم. الگوهای رهبری و نتایج دانش‌آموزان
۸۵	فصل چهارم. تفاوت‌ها و شباهت‌ها: چرخان مدارس ابتدایی و متوسطه: تمایزی که در تحقیقات مرتبط با رهبری نادیده گرفته شده است
۱۰۹	فصل پنجم. ویژگی‌ها و فعالیت‌های رهبران در مدارس می‌گردد که در فرایند بهبود اوضاع، نقاط شروع متفاوتی داشته‌اند
۱۴۱	بخش سوم: رهبران چه کسانی‌اند و برای کسب موفقیت و حفظ آن چه می‌کنند؟
۱۴۳	فصل ششم. ارزش‌ها و فعالیت‌های اصلی: رهبری، رهبری و پیشرفت
۱۷۳	فصل هفتم. مراحل بهبود وضع مدرسه
۱۹۱	فصل هشتم. راهبردهای رهبری لایه‌ای: رهبران چگونه موفق به بهبود وضع مدرسه می‌شوند و این وضعیت را حفظ می‌کنند؟
۲۳۵	بخش چهارم: پیشرفت و چشم‌انداز آینده
۲۳۷	فصل نهم. دموکراسی سازمانی، اعتماد و توزیع فزاینده رهبری
۲۷۳	فصل دهم. رهبری موفق: زمینه‌ها، ادعاها و کیفیت‌ها
۳۰۶	منابع

پیشگفتار

کتاب حاضر بر مبنای نتایج یک تحقیق تجربی ملی سه ساله با عنوان «تأثیر رهبری بر نتایج دانش‌آموزان» تدوین شده است. این پروژه تحقیقاتی با همکاری دپارتمان کودک، مدرسه و خانواده (I CSF) و دانشکده ملی رهبری آموزشگاهی (NCSL) در انگلستان انجام گرفته است. پروژه مدتی بزرگ‌ترین و وسیع‌ترین مطالعه در زمینه رهبری در نظام آموزشی انگلستان است که تا به امروز انجام گرفته است. روش نمونه‌گیری و طرح تحقیق آمیخته آن محققان را در بررسی اثر مدیران و سایر رهبران مدرسه در گستره ملی در مدارس ابتدایی و متوسطه، بالخصوص در بررسی تأثیر مدیران بر دستاوردهای دانش‌آموزان، توانا ساخته است. نتایج نشان می‌دهد همه این مدارس از نتایج بهبود مأموریت‌های یادگیری موفق بوده و در ایجاد ارزش افزوده حداقل در این سه سال اثربخش سبک کرده‌اند.

برخی از مهم‌ترین تحقیقات تجربی در کشورهای مختلف در این حوزه عبارت‌اند از: کار تحقیقی سیلینز و مولفورد^۱ (۲۰۰۲) در اسراییل که به بررسی ارتباط رهبری و یادگیری سازمانی پرداخته است؛ مرور ادبیات توسط هالینگ و هک^۲ (۱۹۹۶)؛ سنتز پژوهی رابینسون، هوپا و لیوید^۳ (۲۰۰۹) در نیوزلند؛ و تحقیق لایتوود، جانتزی و استینباک^۴ (۲۰۰۹) در آمریکای شمالی؛ اما هیچ‌کدام از این تحقیقات به بررسی جداگانه رهبری در مدارس ابتدایی و متوسطه نپرداخته‌اند که دستاوردهای پیشرفت تحصیلی، ماندگاری و ارزش‌ها نشان داده است. پژوهش حاضر درصدد آزمون کردن و پالایش الگوهای رهبری مدارس موجود با هدف شناسایی تأثیری است که بر نتایج دانش‌آموزان دارند. فرضیه تحقیق این بود که هرچه این مدل‌ها در بافت‌های مختلف یک شکل کلی دارند اما در موقعیت‌های خاصی که به کار گرفته می‌شوند توانایی تطبیق با شرایط آن بافت را دارند. نتایج نشان داد که مدیران مدارس اثربخش‌تر از طریق آنچه هستند - یعنی ارزش‌ها، خصایص، خو و تمایلات و شایستگی‌هایشان - راهبردهایی که به کار می‌گیرند و ترکیب خاص این راهبردها و اجرا و

۱. Silins And Mulford

۲. Hallinger And Heck

۳. Robinson, Hohepa And Lioyd

۴. Leithwood, Jantzi And Steinback

مدیریت به موقع آن‌ها در پاسخ به بافت منحصر به فردی که در آن کار می‌کنند دانش‌آموزان را ارتقاء می‌دهند. تغییری که منجر به بهبود شود یک فرایند خطی نیست. اهداف این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. تعیین اینکه با تغییر نوع، کیفیت، راهبردها، مهارت‌ها و بافت‌های رهبری آموزشی چه تغییری در پیامدهای دانش‌آموزان (مثلاً پیشرفت تحصیلی، درگیری مدرسه، علاقمندی، انگیزش) به وجود می‌آید؛
۲. تعیین دوام نسبی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری آموزشی، بالأخص تأثیرات مدیر مدرسه بر معلمان و نتایج دانش‌آموزان. بنابراین این مطالعه مراحل زیر را طی کرده است:
 ۱. جمع‌آوری و تحلیل داده‌های رفتاری، داده‌های مربوط به نرخ حضور و دستاوردهای دانش‌آموزان، سطح ملی برای بررسی رابطه میان رهبری و نتایج دانش‌آموزان؛
 ۲. گردآوری سوابق ای تشخیص و توصیف تغییرات در عمل رهبری اثربخش (انواع، ویژگی‌ها، راهبردها و مهارت‌ها) و ربط دادن این تغییرات به تغییراتی که در شرایط دانش‌آموزان، معلمان، یادگیرندگان سازمانی و پیامدهای آن‌ها به وجود می‌آید؛
 ۳. بررسی اینکه تا چه حد تغییرات پیامدهای یادگیری دانش‌آموزان تحت تأثیر تغییر در نوع، کیفیت، راهبردها و مهارت‌ها، رهبری و بافت رهبری به وجود آمده است؛
 ۴. تعیین اینکه کدام تأثیرات به‌طور معناداری نقش تعدیل‌کننده در تأثیر عمل رهبری بر پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت دانش‌آموزان دارند؛
 ۵. تعیین اینکه کدام تأثیرات به‌طور معناداری نقش واسطه‌ای در تأثیر عمل رهبری بر پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت دانش‌آموزان دارند؛
 ۶. تأمین داده‌های قابل اطمینان برای دپارتمان آموزش و مهارت‌ها، کالج ملی رهبری آموزشی، مقامات محلی و مدارس.
- تحلیل‌های آماری داده‌های ملی در زمینه دستاوردهای دانش‌آموزان، مدارس را به سه گروه تقسیم کرد که در نتایج آکادمیک از سه نقطه شروع متفاوت، پیشرفت مداومی داشتند: شروع از سطح پایین، شروع از سطح متوسط و شروع از سطح بالا. با بررسی پاسخ‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌های نمونه بزرگی از مدیران و کارکنان اصلی مدارس که این پیشرفت مداوم را داشتند و ۲۰ مطالعه موردی دقیق و مفصل روی مدارس ابتدایی و متوسطه، روابط مستقیم و غیرمستقیمی میان کار مدیران اثربخش، تغییر فرایندهای مدرسه و کلاس درس و شرایط بهبود نتایج دانش‌آموزان کشف شد.

گرچه این پروژه روی مدرسی انجام شد که سطح دستاوردهای دانش‌آموزان را طی این دوره سه‌ساله به‌طور معناداری افزایش داده بودند، اما بسیاری از مدارس همچنان نتایجشان را در سال بعد هم افزایش دادند. توانایی ادامه دادن به پیشرفت یا حفظ اثربخشی در زمان طولانی نتیجه بکارگیری ارزش‌های آموزشی قوی و ترکیب راهبردهای حساس به بافت در مراحل رشد و توسعه مدارس است و نشان می‌دهد که پیشرفت جزء لاینفک فرهنگ و کار مدرسه شده است.

این پروژه منجر به ده ادعای محکم و مبتنی بر شواهد درباره رهبری آموزشی موفق شده است:

- مدیران^۱ منبع اصلی رهبری در این مدارس هستند.
 - ۸ بعد اصلی رهبری موفق وجود دارد.
 - ارزش‌های مدیران از مؤلفه‌های اصلی در موفقیت مدرسه هستند.
 - اساس عمل رهبری مدیران موفق، یکی است اما هیچ الگوی ثابتی برای رسیدن به موفقیت وجود ندارد.
 - تفاوت‌هایی که در بافت رهبری، وجود دارد ذات، جهت و فضای فعالیت‌های رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
 - مدیران از طریق به کار بردن راهبردهای مختلف و ترکیب آن‌ها یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را ارتقا می‌دهند.
 - سه مرحله عمده موفقیت در رهبری وجود دارد.
 - مدیران با لایه‌بندی فعالیت‌ها و راهبردهای رهبری، موفقیت را تضمین می‌کنند.
 - توزیع موفق رهبری منوط به برقراری اعتماد در مدرسه است.
- گرچه در فصول این کتاب به‌طور مستقیم به این ادعاها پرداخته نشده است اما در فصل آخر نیز به آن‌ها بازمی‌گردیم.
- این موارد چهار دلالت برای سیاست‌گذاری دارد:
- اول اینکه نه تغییر «از پایین به بالا» و نه تغییر «از بالا به پایین» هیچ کدام به‌تنهایی اثرگذار نیستند؛ بلکه باید به شکلی خلاقانه در توازن باشند. توازن بین این دو به تشخیص مدیر درباره مرحله پیشرفت مدرسه و بافت سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی‌ها و لایه‌بندی راهبردها وابسته است.

- دوم اینکه، سیاست‌گذاران در ایجاد چشم‌اندازهای جدید نظام آموزشی باید محدودیت‌های نقششان را درک کرده و توان‌شان را بیشتر روی ایجاد شرایطی متمرکز کنند که برای شکوفایی توان حرفه‌ای مناسب باشد. این مورد بر شیوه‌های کار افقی و شبکه‌سازی شده دلالت دارد که سازوکارهای مدیریتی جدیدی می‌طلبد که با آنچه تاکنون دیده‌ایم تفاوت دارد.

- سوم اینکه، رهبران و کسانی که مسئول آموزش و توسعه استانداردهای رهبری هستند باید تلاششان را بر فعالیت‌هایی متمرکز کنند که در جهت ارتقای ارزش‌های معلمان، بهبود توانایی تشخیص آن‌ها و افزایش فراست راهبردی و بین فردی آن‌ها باشد که آن‌ها را قادر می‌سازد تا ترکیب‌های راهبردی مختلفی را به کار بگیرند که متناسب با موقعیت آن‌هاست و منجر به پیشبرد پیامدهای یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. این توانایی‌ها، ارزش‌ها و ویژگی‌ها، راهبردها و مهارت‌های تشخیصی در این کتاب نشان داده می‌شوند. تعجب نیست که بخش عظیمی از این حوزه همچنان ناشناخته است.

- در آخر، این نکته دارد روشن می‌شود که حس همکاری، تعهد، پایداری، اعتماد، توزیع فزاینده رهبری و هدف اخلاق، دلیل اصلی نوآوری‌های رهبری در مدارس است.

تحقیقی که این کتاب بر مبنای آن تدوین شده است نباید فقط در بافت نوآوری‌های آموزشی کنونی انگلستان برای افزایش استاندارد مدارس از طریق اصلاحات دیده شود بلکه باید در سطح تلاش‌های اصلاح نظام آموزشی بین‌المللی مدنظر قرار گیرد. باید تمرکز بیشتری روی معرفی و مدیریت اصلاحات سیستم‌های معلمان برای بهبود درک رهبری آموزشی در شکل‌ها و بافت‌های گوناگونش صورت گیرد و به اساس آن راهبردهایی برای به کارگیری رهبران، انتخاب آن‌ها، آموزش و بالندگی آن‌ها ایجاد شود. همه این راهبردها باید مشخصاً کیفیت رهبری آموزشی را به کیفیت یادگیری و پیشرفت تحصیلی ربط دهند.

مقدمه

مدرسه سازمانی اجتماعی است که همه افراد جامعه بخش قابل توجهی از بهترین سال‌های عمر خود را در آن می‌گذرانند. این نهاد اجتماعی کارکردهای مهمی دارد و تضمین رهبری صحیح و اثربخش این نهاد از ضروری‌ترین گام‌های تضمین کیفیت بروندهای نظام آموزشی است.

در سال‌های اخیر، در نظام آموزش و پرورش ایران برنامه‌ای ملی با عنوان «برنامه تعالی مدیریت مدرسه» به مرحله اجرا درآمده است که سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور، شناخت جامع کیفیت-مدار ضمن تمرکز بر فرآیندهای مدیریتی شرايطی را فراهم آورد تا کلیه عوامل برر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محور، نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه عملیاتی مدرسه اقدام کنند.

کتاب حاضر به سفارش کمیته علمی ارزیابی برنامه عالی مدیریت مدرسه ترجمه شده است و انگیزه اصلی آن کمک به اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه و تأمین منبع علمی-پژوهشی متقن در راستای تأمین محتوای پشتیبان این برنامه ملی است. این کتاب، حاصل یک پروژه پژوهشی ۳ ساله در مقیاس وسیع در حوزه آموزش و پرورش بریتانیا، با عنوان «تأثیر رهبری بر پیامدهای دانش‌آموزان (IMPACT)» است که به روش آمیخته روی نمونه ۱۰۰۰۰ ردی از مدارس ابتدایی و متوسطه اجرا شده است. در بخش کمی این پژوهش از طریق اجرای و پایش برسشنامه‌ای، اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری بر نتایج دانش‌آموزان بصورت مدل معادلات، با اختلالی تحلیل شده و در بخش کیفی این تحقیق، مطالعات موردی روی تک تک مدارس انجام گرفته است تا نتایج بخش کمی عمق و غنای بیشتری پیدا کند. وجه بارز پژوهش اکتشاف ابعادی از رهبری مدرسه است که رابطه مستقیمی با یادگیری دانش‌آموزان دارد.

این کتاب در ۴ بخش و ۱۰ فصل تنظیم شده است. در فصل اول بر درک ویژگی‌ها و اقتضانات بافت مدرسه به عنوان مهم‌ترین فاکتور موفقیت رهبران آموزشگاه‌ها تأکید شده است. بافت رهبری ابعاد متنوعی دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: بافت سیاسی، بافت اقتصادی-اجتماعی، مقطع تحصیلی، وضعیت خانواده‌ها، زبان و فرهنگ دانش‌آموزان و مانند آن. فصل دوم این کتاب به ۴ فعالیت مشترک همه رهبران در بافت‌های متنوع پرداخته است که عبارتند از: وضع

دستورالعمل‌ها، توسعه حرفه‌ای کارکنان، اصلاح و هماهنگ‌سازی سازمان، و بهبود برنامه‌های یاددهی-یادگیری.

مؤلفان در فصل سوم با ترسیم یک مدل معادلات ساختاری، اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری مدرسه بر عملکرد و دستاوردهای دانش‌آموزان را نشان داده‌اند. فصل چهارم کتاب به موضوعی می‌پردازد که در تحقیقات مرتبط با رهبری آموزشی عمده‌ترین مورد غفلت واقع شده است و آن، توجه به متغیر مقطع تحصیلی است: فعالیت‌های رهبران موفق در مدارس ابتدایی و متوسطه با هم تفاوت‌هایی دارند. فصل پنجم کتاب معطوف به بخشی از گزارش پروژه پژوهشی IMPACT است که به بررسی این موضوع می‌پردازد که رهبران موفق در مدارس که نقطه شروع‌های متفاوتی داشته‌اند چه فرایندهایی را در مسیر توسعه و پیشرفت طی کرده‌اند.

فصل ششم کتاب، بر این حقیقت تأکید می‌کند که برخی ارزش‌ها میان همه رهبران آموزشی موفق مشترک هستند که مهم‌ترین آن‌ها، محور قرار دادن یادگیری دانش‌آموزان و توسعه حرفه‌ای معلمان است. در فصل هفتم به این موضوع پرداخته می‌شود که گرچه ارزش‌های اصلی رهبران موفق مدارس یکسان است اما در مراحل مختلفی که برای رسیدن به پیشرفت طی می‌کنند، روش‌ها و شیوه‌های متفاوتی را به کار می‌برند. فصل هشتم با عنوان «راهبردهای رهبری لایه‌ای» بر اساس شواهدی از تحقیق IMPACT نگاشته شده است که نشان می‌دهد رهبران موفق راهبردهای توسعه مدرسه را اولویت‌بندی کرده و به مدد تشکیل گروه‌های کاری، این راهبردها را مطابق با اولویت عملی می‌کنند.

فصل نهم بر دموکراسی سازمانی و شکل‌های مختلف توزیع رهبری در مدارس موفق تمرکز دارد. در این فصل نشان داده می‌شود که در مدارس موفق توزیع رهبری میان کارکنان به مرور زمان اتفاق می‌افتد و آنچه که به این فرایند کمک می‌کند اعتقاد است بران به تأثیر توزیع رهبری در افزایش توان حرفه‌ای کارکنان است. در آخرین فصل این کتاب به بررسی رابطه بین رهبران و معلمان در مدارس موفق و رهبران و معلمان در مدارس کم‌توان می‌پردازد. شواهدی درباره ارتباط رهبری موفق آموزشگاه با بهبود نتایج دانش‌آموزان و ویژگی‌های اصلی رهبران موفق پرداخته شده است.

در پایان، لازم می‌دانیم از حمایت‌های بی‌دریغ معاونت محترم پژوهشی و فناوری دانشگاه فرهنگیان جناب آقای دکتر رضا ساکی و سایر دست‌اندرکاران این معاونت که تلاش مجدانه‌ای در نشر آثار علمی در حوزه تعلیم و تربیت دارند، تقدیر و تشکر به عمل آوریم. ذکر این مطلب نیز لازم است که مترجمان این اثر تلاش کرده‌اند در حد امکان ترجمه صحیح، وفادارانه و قابل

درکی ارائه دهند. با این حال، پر واضح است که هیچ گاه یک متن ترجمه نمی تواند تمام معانی مستتر در زبان اول را بطور کامل به خواننده انتقال دهد. از این رو، از خوانندگان محترم تقاضا داریم تا هر گونه کاستی را بر مترجمان این کتاب ببخشایند.

با آرزوی توفیق برای همه رهبران آموزشی

مترجمان

www.ketab.ir