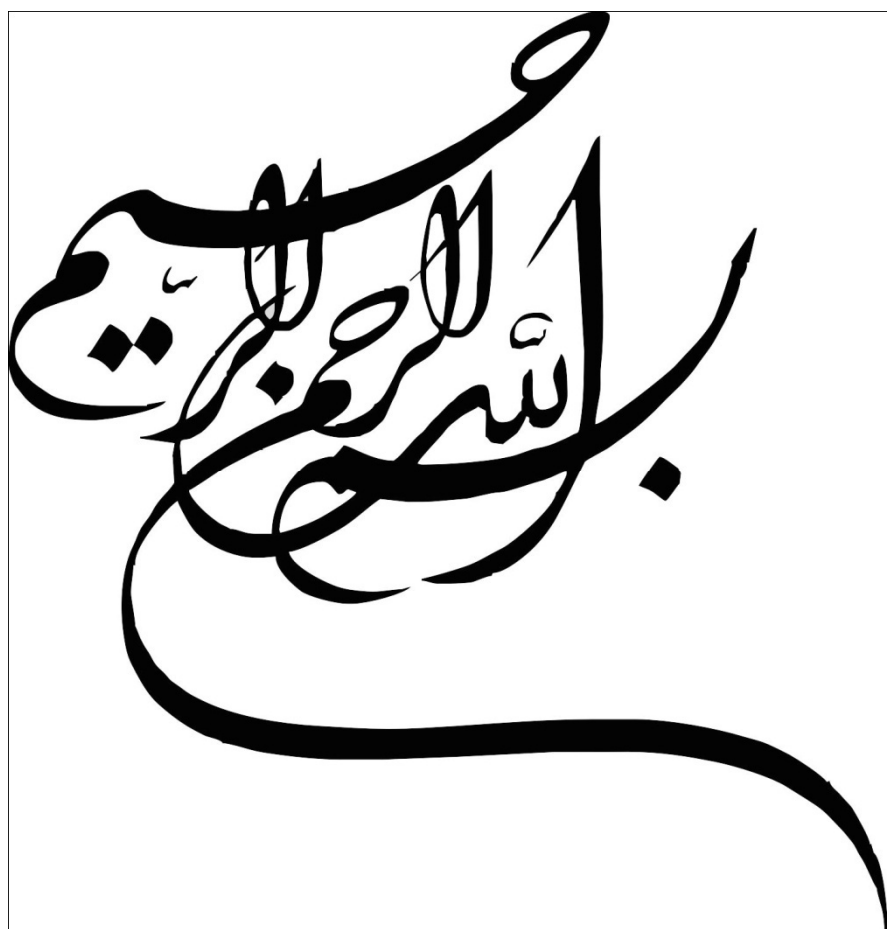




رهبری و مدیریت آموزشی
توسعه دیدگاه‌ها و مهارت‌ها

ماریانه کلین و درک گلور

ترجمه دکتر حسن قلاوندی

نرگس سکوتی

با مقدمه دکتر میر محمد سیدعباس زاده

کلمن، ماریا .

رهبری و مدیریت آموزشی / تالیف ماریانا کالمن و درک

گلور ترجمه حسن قلاوندی و

نرگس سکوتی .- ارومیه : دانشگاه ارومیه ، ۱۳۹۲

ج، ۲۳۷ص: مصور.- (انتشارات دانشگاه ارومیه: ۱۲۷)

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۴۸-۲۱-۷

۱- مدرسه ها - مدیریت و سازماندهی ۲- برنامه ریزی

آموزشی - مدیریت . الف . عنوان ب - گلور ، درک ،

نویسنده همکار . ج . قلاوندی ، حسن ، مترجم . د. فروست.

LB.۲۸۰۵ ، / ۸۹ک



عنوان: رهبری و مدیریت آموزشی

مولف: ماریانا کالمن و درک گلور

مترجم: حسن قلاوندی و نرگس سکوتی

ویراستار علمی: میرمحمد سیدعباسزاده

ویراستار ادبی: کرملی قدمیاری

ناشر: دانشگاه ارومیه ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۴۸-۲۱-۷

مقدمه

"مدیریت" گرچه در نظر و عمل مفهوم قدیمی و زمانداری است مع هذا به معنی و مفهوم رایج و امروزی آن، به ابتدای قرن بیستم برمی گردد که ناشی از تغییر و تحولات صنعتی و تاثیر آن بر روابط افراد، گروهها و سازمانها در زمینه صنعت و سپس به تبع گسترش حیطه نفوذ سازمانهای صنعتی، به همه زوایای زندگی اجتماعی، فرایندهای اداری-اجرایی در همه سازمانهای رسوخ کرده و توسعه یافت؛ و از آن جمله سازمانها و موسسات آموزشی.

موسسات آموزشی با نامها و نمادهای مختلف از گذشته تا به امروز، همواره از فرایندهای عملی مدیریت - که در کلیت خود فاقد پشتوانه نظری و چهارچوبهای فکری نظام مند بوده است- سود جسته و به اهمیت مدیران توانمند در برآورده کردن اهداف آموزشی آنها، واقف بودند ولی از نیمه دوم قرن بیستم به این طرف بوده است که "مدیریت آموزشی" به معنای فرایند آگاهانه و برنامه ریزی شده در اداره سازمانها و نهادهای متولی آموزش و پرورش، به صورت یک دیسپلین شناخته شده در دانشگاه ها در آمده، فعالیتهای تحقیقاتی محققان و نویسندگان متعدد را به خود جلب کرده و به وجود آمدن حجم معتنا از متون تحقیقی و خصوصی را موجب گردید؛ البته وبدیهی است که ادامه این فرایند، مثل دیگر زمینه های مدیریت، با تخصصی تر شدن حیطه های مختلف موسسات آموزشی، رشته ها، گرایشها، برنامه ها، و دروس متناسب و مقتضی همراه گردید.

مدیریت آموزشی در کشور عزیزمان ایران، گر چه در ابتدای این راه، توسعه ای پیچیده و با افت و خیزهای نظری و عملی متعددی ملازم بوده است با این وجود، با بهره مندی از مشارکت کارورزان، اندیشمندان و محققان این رشته، تا حد زیادی جای گیر شده، رسمیت علمی یافته و در مسیر رشد و توسعه هر چه بیشتر قرار گرفته است تا اینکه کتابها و متون آموزشی زیادی در این حوزه فراهم آمده است. اما جدای از ضرورت مستمر پالایش محتوایی آنها به تبع تحولات ساختاری و محتوایی سازمانهای آموزشی، هنوز هم جای برخی از متون آموزشی کیفی در برخی از زمینه ها پرواضح است که از آن جمله "اصول

مدیریت آموزشی " می باشد که اساتید و دانشجویان و دست اندرکاران مدیریت آموزشی بر آن واقف بود و از این روی با ترجمه کتابهای خارجی سعی در پرکردن خلاء مربوطه برمی آیند.

انتخاب کتاب برای ترجمه، از این حیث که با روح نظام آموزشی و سازمانهای آموزشی ما متناسب بوده و از مختصات فرایندهای اداری-اجرایی و فرهنگی-اجتماعی ما بیگانه نباشد - همان صغی که در خصوص اکثر کتابهای ترجمه شده در دیگر حوزه ها نیز قابل تأمل است - آنقدر حائز اهمیت می باشد که بی نیاز از هرگونه مباحثه و مجادله است مع هذا، باید اذعان داشت که تا رسیدن به نقطه ای که ما خود دانش لازم در این زمینه را تولید کرده و تحقیقات بومی خود را در چهارچوبهای عملی و نظام مند قرار دهیم، نمی توانیم با دست در روی دست و آرزومندی چنان نقطه مطلوب، به انتظار بنشینیم، بویژه اینکه به صورتی آگاهانه و با بصیرتی علمی، با انجام چنین فعالیتهایی، رشد و توسعه موسسات آموزشی خود را به موازات رشد و بالندگی خودمان، به مثابه دست اندرکاران این حوزه وسیع مدیریت آموزشی در نظر گرفته، ضمن بهره مندی از تحقیقات و تجارب دیگران، از توانمندیها و رسالت های خود غافل نشویم.

کتاب حاضر به ترجمه اندیشمند جوان آقای دکتر حسن قلاوندی عضو هیئت علمی دانشگاه ارومیه پدید آمده است که پر کردن بخشهایی از جای خالی کتابهایی در زمینه "اصول مدیریت آموزشی" را مدنظر دارد؛ همکار جوانی که تنها در چند سال، مسیر طولانی تحقیقات و فعالیتهای علمی را به خوبی پیموده و با وقوف به ویژگیهای فرهنگی خودمان، کتاب حاضر را برای ترجمه برگزیده است.

این کتاب حاوی یازده فصل و با عناوین جدید و نوآورانه نظیر "مدیریت زمان و استرس"، "شناخت احساسات رهبر آموزشی"، "جلسات اداری" و نظائر آن می باشد که تنها فهرست مطالب آن نشان دهنده مطالب اختصاصی در این حیطه می باشد که با جنبه های نوآورانه و جذاب همراه است.

ترتیب فصول کتاب: فصل اول: رهبری و مدیریت متناسب با تنوع و عدالت اجتماع، فصل دوم: رهبری به کمک ارزشها، فصل سوم: ارتباطات، فصل چهارم: تصمیم گیری و مدیریت تعارض، فصل پنجم: انگیزش و تفویض، فصل ششم: کنترل عملکرد، فصل هفتم: کار با تیم ها، فصل هشتم: جلسات، فصل نهم: مدیریت زمان و استرس، فصل دهم: شناخت احساسات و رهبری، فصل یازدهم: بهسازی فردی و سازمانی؛ و مطالعه این کتاب برای دوره تحصیلات تکمیلی می باشد.

نگارنده حاضر، از صمیم قلب آرزومند است که کتاب در دست، قدمی در جهت توسعه و بهبود موسسات آموزشی از طریق آموزش دانشجویان، کارورزان و علاقه مندان این حوزه بوده و همراه با کتابهای خوب دیگر از جانب همکاران و اندیشمندان رشته مدیریت آموزشی، سهم مفید و موثری در بالندگی بدنه این حوزه داشته باشد.

میرمحمد سیدعباس زاده

استاد مدیریت آموزشی

دانشگاه ارومیه

فهرست مطالب

۱	<u>پیشگفتار</u>
۱	<u>خاستگاه‌ها و ویژگی‌های کتاب حاضر</u>
۲	<u>ویژگی‌های منحصر به فرد</u>
۳	<u>تئوری و عمل</u>
۳	<u>طرح‌ها</u>
۴	<u>تفکر</u>
۴	<u>رهبری</u>
۵	<u>عدالت اجتماعی و برابری</u>
۵	<u>تنوع فرهنگی</u>
۷	<u>محتوای کتاب</u>
۹	<u>فصل اول</u>
۹	<u>رهبری و مدیریت متناسب با تنوع</u>
۹	<u>و</u>
۹	<u>عدالت اجتماعی</u>
۱۰	<u>منظور ما از تنوع چیست ؟</u>
۱۱	<u>عدالت اجتماعی</u>
۱۱	<u>نمونه تجاری تنوع</u>
۱۱	<u>تنوع در آموزش و پرورش</u>
۱۲	<u>دانش‌آموزان درگیری:</u>

فرد و نگاه نقادانه	Error! Bookmark not defined.
تغییر فرهنگ	Error! Bookmark not defined.
یکپارچگی ارزش ها	Error! Bookmark not defined.
ساختارهای مفید	Error! Bookmark not defined.
توسعه حرفه ای	Error! Bookmark not defined.
مربی گری و الگو های نقش	Error! Bookmark not defined.
تنوع و مدیران آموزشی	Error! Bookmark not defined.
فصل دوم	Error! Bookmark not defined.
رهبری به کمک ارزش ها	Error! Bookmark not defined.
اهمیت ارزش های بدیهی	Error! Bookmark not defined.
یافته های تحقیق	Error! Bookmark not defined.
مدیریت در آموزش و پرورش	Error! Bookmark not defined.
حد و مرزها	Error! Bookmark not defined.
اشاعه ارزش ها	Error! Bookmark not defined.
خلاصه	Error! Bookmark not defined.
فصل سوم	Error! Bookmark not defined.
ارتباطات	Error! Bookmark not defined.
ارتباطات و فرهنگ و سبک رهبری	Error! Bookmark not defined.
ارتباط بین فرهنگ ها	Error! Bookmark not defined.
موانع ارتباطات موثر	Error! Bookmark not defined.

کمک به برقراری ارتباط مؤثر	Error! Bookmark not defined.
ارتباط با افراد	Error! Bookmark not defined.
دریافت بازخورد	Error! Bookmark not defined.
اهمیت زبان بدن	Error! Bookmark not defined.
فصل چهارم	Error! Bookmark not defined.
تصمیم‌گیری و مدیریت تعارض	Error! Bookmark not defined.
تصمیم‌گیری و سبک مدیریت و رهبری	Error! Bookmark not defined.
تصمیم‌گیری و نفوذ های خارجی	Error! Bookmark not defined.
نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری	Error! Bookmark not defined.
فصل پنجم	Error! Bookmark not defined.
انگیزش و تفویض	Error! Bookmark not defined.
فصل ششم	Error! Bookmark not defined.
کنترل عملکرد	Error! Bookmark not defined.
کنترل عملکرد در سازمان آموزشی	Error! Bookmark not defined.
فصل هفتم	Error! Bookmark not defined.
کار با تیم‌ها	Error! Bookmark not defined.
فرهنگ و تیم‌ها	Error! Bookmark not defined.
گروه‌ها و تیم‌ها	Error! Bookmark not defined.
شکل‌گیری تیم	Error! Bookmark not defined.
عملکرد و اثربخشی تیم	Error! Bookmark not defined.

فصل هشتم	Error! Bookmark not defined.
جلسات	Error! Bookmark not defined.
فصل نهم	Error! Bookmark not defined.
مدیریت زمان و استرس	Error! Bookmark not defined.
مفهوم زمان	Error! Bookmark not defined.
فصل دهم	Error! Bookmark not defined.
شناخت احساسات و رهبری	Error! Bookmark not defined.
احساسات و رهبری	Error! Bookmark not defined.
تعریف احساسات	Error! Bookmark not defined.
عکس العمل بـث	Error! Bookmark not defined.
کار احساسی	Error! Bookmark not defined.
نتیجه گیری	Error! Bookmark not defined.
فصل یازدهم	Error! Bookmark not defined.
بهبودی فردی و سازمانی	Error! Bookmark not defined.
اجتماع یادگیرنده	Error! Bookmark not defined.
الگوی یادگیری بزرگسالان	Error! Bookmark not defined.
آموزش توجیهی	Error! Bookmark not defined.
منابع:	Error! Bookmark not defined.
واژه نامه	Error! Bookmark not defined.

پیشگفتار

این کتاب به معرفی مجموعه‌ای از مهارت‌های بین فردی مرتبط با رهبری و مدیریت در آموزش و پرورش می‌پردازد. ما مجموعه‌ای از مهارت‌های مورد نیاز رهبران و مدیران را مطرح کرده و بر آنیم تا آن‌ها را با وظایف روزمره‌شان در جهان پویای آموزش و پرورش آشنا سازیم.

خاستگاه‌ها و ویژگی‌های کتاب حاضر

خاستگاه اصلی این کتاب طرح بخشی از دوره کارشناسی ارشد مدیریت و رهبری آموزشی موسسه تعلیم و تربیت دانشگاه لندن می‌باشد. این طرح توسط آنه گوله جهت تدریس رو در رو ارائه شد و آنه نویسنده یکی از فصل‌های مهم این کتاب در زمینه ارزشها در رهبری آموزشی می‌باشد. ماریانه کلین و درک گلوور طرح رو در رو را جهت کاربرد در یادگیری راه دور در دوره کارشناسی ارشد مدیریت و رهبری آموزشی دانشگاه لندن توسعه دادند که در مؤسسه تعلیم و تربیت تدریس شد. مگان کراوفورد، که بر اساس تحقیقات اش در زمینه رهبری و احساسات یکی از فصل‌های این کتاب را نوشته، طرح‌های یادگیری رو در رو و یادگیری راه دور را تدریس کرد. نویسندگان اصلی این کتاب، ماریانه و درک، از تجربه و دانش تخصصی آنه و مگان بهره جستند. کتاب حاضر بر اساس

خاستگاه‌های اصلی‌اش یعنی یادگیری رو در رو و یادگیری راه دور تدوین شده است.

این کتاب با سایر کتاب‌های رهبری و مدیریت آموزشی تفاوت دارد زیرا بر موضوع گوناگونی و برابری تأکید می‌کند. این کتاب دیدگاه‌ها و مهارت‌هایی را مطرح می‌کند که مدیران آموزشی برای مدیریت موفق افراد در یک جامعه بزرگ و از لحاظ فرهنگی متنوع بدان نیاز دارند.

این کتاب برای اساتید علاقه‌مند و دانشجویان رهبری و مدیریت آموزشی در مقطع کارشناسی ارشد، دکتری و دوره‌های حرفه‌ای و همچنین برای دانشجویانی که به برقراری عدالت اجتماعی علاقه‌منداند تدوین شده است.

ویژگی‌های منحصر به فرد

ویژگی‌های بارز این کتاب عبارتند از :

- هدف این کتاب تلفیق تئوری و عمل در برخی جنبه‌های رهبری و مدیریت آموزشی می‌باشد .
- همه فصل‌ها مثال‌هایی را ارائه می‌دهند که برگرفته از زندگی واقعی است .
- این کتاب رویکرد انتقادی را ترویج می‌دهد .
- رهبری مقوله‌ای جمعی است نه فردی.
- کتاب حاضر دیدگاهی اخلاقی بر پایه ارزش‌های اجتماعی و برابری ترویج می‌دهد.
- بر تنوع فرهنگی تأکید می‌شود.

- نویسندگان از تحقیقات خود بهره می گیرند.

تئوری و عمل

هدف اصلی نویسندگان تلفیق تئوری و عمل در زمینه رهبری و مدیریت کارکنان آموزش و پرورش می باشد. هر فصل به یک جنبه از رهبری و مدیریت پرداخته، از ارائه راهکارها فراتر می رود و برخی مسائل عمیق تر تئوریک مرتبط با انگیزش، تصمیم گیری، ارتباطات و تفاوت را بررسی می کند .

طرح ها

در هر فصل جنبه های عملی رهبری و مدیریت به صورت یک طرح بررسی می شود که برگرفته از چالش های رهبری و مدیریت در دنیای واقعی می باشد. این طرح ها به شما امکان می دهد که ارزش ها و دیدگاه های خود را نسبت به کار در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار داده، مفهوم و نظریه هایی را به کار ببرید که رهبری و مدیریت را در آموزش و پرورش تشکیل می دهند. ما از دانشجویان و اساتیدی که مطالب مورد نیاز این طرح ها را در اختیار ما قرار دادند، سپاسگزاریم. همه این طرح ها بر پایه موقعیت های واقعی است و حاصل تجارب نویسندگان به عنوان معلم، محقق، مشاور و مسئول می باشد. به این منظور دانشجویان و موسسات جزئیات و اسامی تغییر کرده اند .

تفکر

در هر فصل از خوانندگان دعوت می شود تا بحث ها را از نقطه نظر خود مورد مطالعه قرار دهند. آن ها به عنوان مدیر به راهکارها اندیشیده، تاثیر و پیامدهای اقدامات را بررسی و همدردی و هوش عاطفی را تجربه می کنند (فصل ۱۰ به تأثیر متقابل عواطف و رهبری اختصاص یافته است).

رهبری

رهبری مقوله وسیعی است و این کتاب اساساً به جنبه هایی از مدیریت افراد می پردازد نه رهبری استراتژیک یا رهبری مالی.

در عمل، ترجیح می دهیم تمایز بین رهبری و مدیریت را کم کنیم زیرا در اغلب موارد یک نفر این مشخصه ها را ایفا می کند. از نقطه نظر نویسندگان این کتاب، رهبری با تصریح ارزش ها و چشم انداز یک سازمان یا گروه و مدیریت یا به کارگیری روزمره این چشم انداز در ارتباط است. همچنین نویسندگان بر این باورند که سازمان های آموزشی یک رهبر تشریفاتی دارند - که می تواند مدیر، معاون یا مشاور باشد - لیکن امروزه فرض بر این است که رهبری توسط تعدادی از افراد سازمان اعمال می شود. توزیع رهبری بدین معنی است که معلمان و اساتید دانشگاه که افراد حرفه ای در آموزش و پرورش به شمار می روند، در کلاس درس یا در یک موقعیت تشریفاتی اعمال قدرت می کنند. آن ها همچنین یک تیم یا بخش را هدایت می کنند و مسئولیت های بین - سازمانی مانند: توسعه تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (ICT) یا کارهای معنوی را به عهده دارند. شیوه های رهبری افراد به فرهنگ رایج

و به یک رهبری اصلی بستگی دارد. احتمالاً با برخی سبک‌های رهبری آشنایی دارید، لیکن برای مطالعه دقیق‌تر به بوش (۲۰۰۳) مراجعه کنید. میزان مشارکت افراد در رهبری به ساختن و ارائه چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان و اشاعه این چشم‌انداز و ارزش‌ها بستگی دارد.

عدالت اجتماعی و برابری

امروزه رهبری اخلاقی و نقش ارزش‌ها در رهبری بسیار مورد توجه قرار می‌گیرد. (برای مثال به وب سایت خدمات رهبری مدارس و کودکان کالج ملی مراجعه کنید : (www . nationalcollege . org . u k). این کتاب ارزشها را اساس رهبری و مدیریت در نظر می‌گیرد. در این کتاب، ارزش‌های عدالت اجتماعی و دموکراسی و ایجاد فرصت‌های برابر و جامعیت و تنوع مورد توجه قرار می‌گیرد.

تنوع فرهنگی

یک ویژگی بارز این کتاب تأکید بر عدالت اجتماعی و تنوع فرهنگی می‌باشد. مدارس و دانشگاه‌های بریتانیا و سراسر جهان انباشته از دانشجویان و کارکنانی است که پیشینه قومی، فرهنگی و متفاوتی دارند. اکثر کتاب‌های رهبری و مدیریت آموزشی کارکنان و دانشجویان را افرادی همانند و همگن در نظر می‌گیرند و کتاب‌هایی که در بریتانیا به چاپ رسیده‌اند همگی رویکردی انگلیسی محور (anglo – centric) دارند. لیکن نویسندگان این کتاب سابقه کار در سایر نقاط جهان دارند و می‌توانند دیدگاه‌های رهبری و مدیریت سایر کشورها و فرهنگ‌ها را مطرح و معرفی کنند. کتاب حاضر می‌تواند راهگشای کارشناسان تعلیم و

تربیت قرن بیستم باشد که در یک کشور خاص مثلاً انگلیس مشغول به کاراند اما در یک محیط جهانی زندگی می‌کنند. هر چند نویسندگان معتقدند که این کتاب از مفاهیم غربی دموکراسی تأثیر پذیرفته است. با خواندن این کتاب می‌توانید نظریه گرت هوفستد (۱۹۹۱) را در ذهن مجسم کنید که پنج جنبه تفاوت فرهنگی بین المللی را مطرح کرد:

فردگرایی - جمع‌گرایی: میزانی که به فرد یا گروه گرایش دارند. در فرهنگ های غربی مانند ایالت متحده و بریتانیا به فرد گرایی تأکید می‌شود. در حالیکه در چین به گروه و خانواده بیش از فرد توجه می‌شود. فاصله قدرت: فاصله اجتماعی و عاطفی رهبران و پیروان. در ایالت متحده و سایر کشورهای غربی فاصله قدرت بین کارفرما و کارمند کم است در حالیکه در جوامع رسمی تر این فاصله زیاد است.

دوری جستن از ابهام: این جنبه به ترس افراد از موقعیت های بیگانه و مبهم اشاره دارد.

زنانگی - مردانگی: این جنبه به تصور کلیشه ای ارزش های مردانه موفقیت و ارزش های زنانه مردم گرایی و ایجاد ارتباطات اشاره دارد.

جهت گیری بلند مدت در مقابل کوتاه مدت

جایگاه کشورها را در جنبه های هوفستد می‌توان مشخص کرد. اگر چه باید به خاطر داشته باشید که جایگاه ها ثابت نیستند، تعامل کارگران کشورهای مختلف تغییرات اجتماعی و تکنولوژی را بر عهده دارد. برای مثال چن و همکاران (۲۰۰۵) انتظار داشتند سوژه های چینی که در زمینه تکنولوژی مطالعه می‌کنند از کشمکش (همچنین ابهام و بی‌آبرویی) دوری کنند اما این چنین نبود: تیم های مدیریت ارشد در محیط با فناوری بالا بازار رو به رشد چنین با کشمکش های بسیاری مواجه اند در

حالی که دوری جستن از کشمکش به معنای گریز از واقعیت است (چن و همکاران : ۲۹۲ و ۲۰۰۵) نویسندگان اثر استناد به تحقیقات جدید در سراسر کتاب در تحقیقات خود استناد کرده، برخی قسمت های فصل ها را توضیح می دهند و همه نویسندگان تحقیقات زیادی انجام داده اند. لیکن در این کتاب به حوزه های مرتبط با تنوع مانند قوم گرایی (درک و ماریانه)، جنسیت (ماریانه)، ارزش ها در رهبری (آنه) و عواطف و رهبری (مگان) اشاره می کنند.

محتوای کتاب

مدیران آموزش و پرورش با تغییرات سریع محیطی مواجه اند و برای اندیشیدن به معنای این تغییرات و عکس العمل مناسب به اکفا همیشه زمان کافی در اختیار ندارند. نویسندگان امید دارند که این امر راهگشای مدیران در رهبری و مدیریت کارکنان مدرسه و دانشگاه باشند.

فصل یک مفهوم تنوع را شرح داده، با ذکر مثال واقعی از تنگناهای مدیر، برخی از مسائل دشوار در زمینه رهبری و مدیریت کارکنان و سایر دست اندرکاران مدرسه شهری مدرن را مطرح می کند. مضمون اصلی کتاب رهبری به کمک ارزش ها است و آنه گولد در فصل ۲ به این موضوع می پردازد. فصل های ۱ و ۲ بر لزوم تفکر در مورد مسائل مهم رهبری تأکید دارند. فصل ۳ موضوع ارزش ها و رهبری را در زمینه ارتباطات در یک سازمان آموزشی مطرح می کند و سپس راه های برقراری ارتباط مؤثر بین گروه ها و افراد را بررسی می کند. فصل ۴ به جنبه حیاتی رهبری و مدیریت یعنی تصمیم گیری می پردازد و سپس به مدیریت تعارض و تصمیم گیری مشترک نگاهی می اندازد.

فصل‌های ۵ و ۶ به حیطه‌های مرتبط با انگیزش، تفویض و مدیریت عملکرد می‌پردازد در حالی که فصل ۷ کار با گروه‌ها را بررسی می‌کند و فصل ۸ رهبری و مدیریت جلسات را که نقش مهمی در کارگروهی ایفا می‌کنند - بررسی می‌کند.

فصل ۹ بر اهمیت مدیریت زمان و مدیریت استرس برای افراد و سازمان‌هایشان تأکید می‌کند، در حالی که فصل ۱۰ به هم نشینی جدید و مهیج عواطف و رهبری می‌پردازد. فصل ۱۱ بر تأکید بر آگاهی بزرگسالان و جوامع آن‌ها از رشد افراد و سازمان‌هایشان کتاب را به اتمام می‌رساند. بعید است کتابی از این نوع از ابتدا تا انتها خوانده شود، لیکن بین فصل‌ها ارتباطات زیادی وجود دارد و سعی شده که خواننده این ارتباطات را درک کند. امید است که این کتاب مورد توجه شما قرار گرفته و شما را با دیدگاه‌های نوین رهبری و مدیریت در جهان پویای آموزش و پرورش آشنا سازد.

فصل اول

رهبری و مدیریت متناسب با تنوع

و

عدالت اجتماعی

در این کتاب رویکرد ما به رهبری بر مبنای اصول عدالت اجتماعی و ارج نهادن به تنوع می‌باشد و امیدواریم که این رویکرد شما را با دیدگاه‌های معین و ارزشمند رهبری و مدیریت آموزشی آشنا سازد. این فصل بطور اخص به تنوع و عدالت اجتماعی پرداخته، این مفهوم را شرح می‌دهد. حال به کمک مثال‌های واقعی برخی مفاهیم مورد نیاز رهبران آموزش و پرورش را بررسی می‌کنیم.

منظور ما از تنوع چیست ؟

بطور کلی « تنوع » به معنای بسیار و متفاوت می باشد اما زمانی که در ارتباط با افراد به کار می رود رنگ سیاسی به خود می گیرد و معنای آن دائماً در حال تغییر است، این کلمه معمولاً مترادف با نژاد است، در عین حال تعریف وسیع تری داشته و جنسیت، ناتوانی، مذهب، سن را در بر می گیرد: حیطه هایی که در بریتانیا مشمول قوانین فرصت های برابر می باشند و برخی از این تفاوت مشهود بوده و بر شناخت ما از افراد تأثیرگذار است، مثلاً جنسیت سن و برخی تفاوت ها کمتر مشهود هستند. برای مثال طبقه اجتماعی و حتی انواع شخصیت. اثر بلبین (۱۹۹۳): (فصل ۶ را ملاحظه کنید) به گونه دوم پرداخته. نشان می دهد زمانی که گروه از شخصیت های متفاوتی که مکمل یکدیگراند تشکیل می شود، عملکرد بهتری دارد. بنابراین در برابر اکثریت و گروه قرار می گیرد و تفاوت های وی مسئله ساز است. تفاوت های بین افراد که در کلمه تنوع نهفته است بین افراد و گروه ها خصوصیت آگاهانه و ناآگاهانه ایجاد می کند و این تفاوت ها بشمارند: تنوع، در معنای کلی اش، بدین صورت تعریف می شود. هر چیزی که فرد را از دیگران متمایز می سازد (جن م همکاران: ۱۲۸: ۲۰۰۸). زمانی که افراد با دیگران آشنا می شوند، به کمک کلیشه ها آن ها را دسته بندی می کنند. این دسته بندی گاهی به کمک تفاوت های مشهود و فیزیکی، در حالی که کلیشه های مرتبط با تفاوت های نامشهود مانند طبقه اجتماعی بر اثر روابط قدرت شکل می گیرد برای مثال وضعیت کار. کلیشه ها به ما امکان می دهند که سریع قضاوت کنیم و عموماً موجب حفظ وضع می شوند (فیسک ولی، ۲۰۰۸). به نفع اشخاص تازه وارد نیست که به عنوان اشخاص بیگانه تلقی شوند. افراد کلیشه های خود را حفظ کرده، توجیه می کنند و استدلال هایی دارند که عقاید آن ها را تأیید می کند. ما تمایل داریم که با اشخاص شبیه خودمان رابطه داشته باشیم. گاهی "دروازه بان هایی" که گروه ها را انتخاب می کنند مایل هستند افراد را طبق تصورات خود به کار گیرند (مورگان و همکاران ۱۹۸۳) احتمالاً این تبعیض نا آگاهانه و بازتاب دسته بندی ذهنی گروه ها است.

افراد خارج از گروه که در استخدام و ترفیع مورد تبعیض واقع می شوند لزوماً مشکل دار نیستند: آن ها به نفع سایر افراد گروه کنار گذاشته می شوند، بنابراین آن ها در حقیقت نادیده گرفته می شوند (فیسک ولی ۲۱: ۲۰۰۸).

عدالت اجتماعی

آرمان اجتماعی ایجاد فرصت‌هایی است که رفتار تبعیض‌آمیز با افراد بیگانه را کاهش می‌دهد. عدالت زمانی مطرح است که با افراد به یک گونه رفتار نمی‌شود و تلویحاً به معنای سوق دادن سازمان‌ها و جامعه به رعایت انصاف می‌باشد.

عدالت اجتماعی مقوله گسترده‌ای است و عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها در همه سطوح را تحت تاثیر قرار می‌دهد. عدالت اجتماعی یک دیدگاه دموکراتیک است، با تأکید بر: « تفکیک زندگی شخص از سایرین اهمیت برابر هر فرد که بایستی بر اساس ویژگی‌های خود مورد قضاوت قرار گیرند نه به عنوان بخشی از جامعه بزرگتر یا کل سازمان که به همه افراد بها می‌دهد» (ناسبوم ۱۰ : ۱۹۹۹).

نمونه تجاری تنوع

عدالت اجتماعی مهم‌ترین مقوله تنوع به شمار می‌رود، لیکن مقوله «نمونه تجاری» هم حائز اهمیت است. فرض بر این است زمانی که از همه استعدادهای نیروی کار استفاده می‌کنیم، تصمیمات اقتصادی و سایر تصمیمات منطقی‌تر هستند (کولیک و روبرسون ۲۶۵ : ۲۰۰۸). تا زمانی که افراد ذی نفوذ تصمیم‌گیری می‌کنند مثلاً در جوامع غربی تصمیمات توسط مردان سفید پوست طبقات متوسط و بالا اتخاذ می‌شود (کنگره برابری و حقوق انسانی ۲۰۰۸). گفته می‌شود که تصمیم‌گیری دسته جمعی نتایج اقتصادی بهتری به دنبال دارد. برای مثال حضور زنان در هیئت مدیره‌ای که اکثریت آن را مردان تشکیل می‌دهند عملی بخردانه است، بویژه زمانی که تصمیمات مربوط به مصرف‌کننده توسط زنان اتخاذ می‌شود. تحقیقات در ایالات متحده نشان می‌دهد که حضور سه زن در هیئت مدیره کیفیت تصمیم‌گیری و در نتیجه سطوح سود را بالا می‌برد (کرامر و همکاران ۲۰۰۶)، هر چند در ارتباط با تنوع و باز ده کار نتایج تا حدی دور از انتظار هستند (جکسون و همکاران ۲۰۰۳). یک عقیده اخلاقی و عملی وجود دارد که می‌گوید: جامعه مدنی به تنوع نیاز دارد بویژه در حوزه ارتباطات بین‌المللی، گردشگری و تجارت. جوامع موفق اگر جوامع همگن باشند دوام چندانی نخواهند داشت و با جوامع متفاوت به مشکل برمی‌خورند (مرکز تحول غربی دانشکده بازرگانی منچستر ۱ : ۲۰۰۲).

تنوع در آموزش و پرورش

مقوله‌های عدالت اجتماعی و نمونه تجاری تنوع در آموزش و پرورش مصداق دارند، چنانچه هدف ما آماده کردن جوانان برای مواجه با پدیده جهانی سازی قرن بیست و یکم باشد. ما به عنوان معلم باید با

دیدگاه‌های مختلف آشنا باشیم و نباید خود را به یک دیدگاه خاص محدود کنیم. ما باید دیدگاه منتقدانه‌تر و ساده‌تری به جامعه داشته باشیم:

به رغم اینکه می‌دانیم یک نسخه نباید برای همه افراد تجویز شود، از ما انتظار می‌رود به یک شیوه به جهان بنگریم. این شیوه نگرستن به جهان همان فرهنگ غالب است. بنابراین ما جهان را از طریق الگوهای می‌شناسیم که بازتاب ارزش‌ها و عقاید فرهنگ غالب مردان سفیدپوست طبقه متوسط ناهمجنس خواه است. سایر دیدگاه‌هایی که از هنجارها و استانداردهای این فرهنگ غالب پیروی نمی‌کنند نادیده گرفته شده، در حاشیه قرار می‌گیرند (گوستس و روچ، ۱۹۹۵: ۱۴). تفکر نگرستن به جامعه از دیدگاه متفاوت با فرهنگ غالب مهیج و سازنده است.

در مقدمه این فصل مفاهیم تنوع و عدالت اجتماعی شرح داده شد و گرایش ذاتی به "غریبه" تلقی کردن افرادی که با هنجارهای متفاوت هستند، مطرح گردید و در ادامه عدالت اجتماعی و بحث تلویحاً اشاره می‌کند که از تمایل ذاتی به برچسب زدن و کلیشه سازی پرهیز کنیم زیرا اینکار به موضع گیری و تبعیض منجر می‌شود. مثال زیر واقعه ای را شرح می‌دهد که در یک مدرسه شهری دارای دانش آموزان خارجی بریتانیا رخ داده است.

سناریو: نژادپرستی در یک مدرسه انگلیسی - به نقل از مدیر مدرسه
یکی از سخت‌ترین شرایطی که در سال اول مدیریت‌ام با آن مواجه بودم موضع گیری در برابر واقعه‌ای بود که در خارج از مدرسه رخ داده بود لیکن سر منشأ آن وقایع داخل مدرسه بود این واقعه به من نشان داد که ارزش‌های مدیر، عدالت اجتماعی و برابری، باید در شیوه رهبری و تصمیم‌گیری تاثیرگذار باشد.

دانش‌آموزان درگیری:

جیمز یک پسر سفید از طبقه متوسط بود. والدین وی بنا به درخواست خودش او را به مدرسه محلی فرستادند. در زمان این واقعه جیمز دانش‌آموزی شاد و منضبط بود که در مدرسه حضوری فعال و مثبت داشت و داین یک پسر "پرورشگاهی" از وادین دورگه بود که گذشته بد و از دوره ابتدایی محدودیت‌های زیادی داشت. در زمان این واقعه او در دوره متوسطه عملکرد بسیار خوبی داشت و در سایه حمایت‌هایی که از او می‌شد ترقی می‌کرد. در این سال او هیچ محدودیتی را تجربه نکرد. آرون، جمال و لئون دانش‌آموزان سیاه‌پوست از نژاد کاراییی بودند.

آنچه رخ داد:

طی ترم بهاره در ساعت نهار یک پسر هفت ساله (راین) با یک پسر هشت ساله (جیمز) درگیر شد که این درگیری در مسیر بازگشت به منزل ادامه یافت. مشخص نبود که چه کسی مشاجره را آغاز کرده بود و جیمز تصور می کرد که تهدیدها فقط عرض اندام است. در مسیر بازگشت به منزل جیمز به همراه دو تن از دوستانش متوجه شد که یک گروه از دانش آموزان هم سن و سال داین آنها را تعقیب می کنند. نیم مایل دورتر از مدرسه داین به جیمز حمله کرد و او را مورد ضرب و شتم قرار داد، او از سهتن از دوستانش آرون، جمال و لئون که همگی هفت ساله بودند خواست که به او ملحق شوند و به جیمز حمله کنند. تعداد زیادی از دانش آموزان (در حدود ۳۰ نفر) ایستاده و این صحنه را تماشا می کردند. زمانی خاتمه می یابد که یکی از اعضای محلی از ماشین خود پیاده شده، به جیمز کمک می کند. در این زمان جمعیت پراکنده شده، راننده ماشین جیمز را به خانه می برد. والدین جیمز او را برای معاینه به بیمارستان می برند ولی او آسیب جدی ندیده است.

ادامه ماجرا:

مدرسه صبح روز بعد از این واقعه مطلع شد و تحقیقات اولیه را شروع کرد. والدین جیمز به پلیس اطلاع دادند و پلیس نیز تحقیقات خود را شروع کرد. من سریعاً تصمیم گرفتم که هر چهار پسر را اخراج کنم. من با توجه شناختم از دانش آموزان و تصورم مبنی بر اینکه پسرهای عضو یک گروه دوستی هستند و اینکه درگیری آرون، جمال و لئون بی مقدمه بوده نه با نقشه قبلی، این تصمیم را گرفتم. بعلاوه من به والدین دانش آموزان شاهد ماجرا نامه نوشتم و برای کسب اطلاعات بیشتر با دانش آموزان فوق صحبت کردم. من تصمیم نداشتم که داین را برای همیشه اخراج کنم بلکه فقط برای یک ترم او را اخراج و به مدرسه دیگری معرفی کردم اما مدد کار اجتماعی او با این کار موافق نبود. داین به مدت ۶۰ روز از مدرسه اخراج شد.

پیامدها:

از ابتدا والدین جیمز سعی داشتند که این واقعه را حمله نژاد پرستانه از سوی یک گروه سیاهپوست جلوه دهند. آنها گروهی از والدین دانش آموزان مدرسه ای که پسرشان در آن درس می خواند متقاعد کردند که مدرسه را بایکوت کنند. آنها تهدید کردند که موضوع را با مطبوعات، نماینده محلی پارلمان (MP، اعضای انجمن و مقامات محلی مطرح می کنند. من بر موضع خود پافشاری کردم و به عنوان مدیر اعلام کردم که در تصمیم گیری منافع همه افراد را در نظر می گیرم نه فقط منافع پسر آنها اطمینان داشتم که من منصفانه عمل کرده ام و محدودیت های اعمال شده درست است. مدد کار اجتماعی

داین با تصمیم من موافق بود و معتقد بود که داین باید در مدرسه‌ای تحصیل کند که تا زمان واقعه در آنجا پیشرفت خوبی داشته است. جیمز پس از مدتی به مدرسه بازگشت اما والدین او بر خلاف خواسته اش مانع حضور او در مدرسه می شدند. من با والدین جیمز بویژه مادرش که با تصمیم من مخالف و خواستار تجدید نظر بود چندین بار تلفنی صحبت کردم و به آنها نامه نوشتم. همچنین با مقامات محلی مشورت کردم. والدین جیمز به پلیس فشار می آوردند که مسئله را بطور جدی دنبال کند و سرانجام موفق شدند داین را به حمله نژاد پرستانه متهم کنند.

نقطه عطف:

مبارزه زمانی به اوج خود رسید که در شب حضور والدین دانش آموزان هفت ساله در مدرسه، والدین جیمز اعلامیه‌هایی را بین حضار پخش کردند و در خصوص باند دانش آموزان سیاه پوست که به دنبال قربانی هستند هشدار دادند. در این زمان جیمز به مدرسه بازگشته بود، در حالی که داین هنوز حتی اجازه بازگشت به مدرسه را نداشت. آن شب جیمز در مدرسه بود و به کارکنان کمک می کرد در حالی که والدین او در حیاط مدرسه مشغول تبلیغ بودند. من از مادر جیمز درخواست کردم که همانند پسرش به مدرسه کمک کند اما او پاسخی نداد من به شدت عصبانی شدم و لازم دیدم که در این خصوص کاری بکنم، نخست به حضار توضیح دادم که منظور از این تبلیغات چیست و دوم از نژاد پرستی آشکار والدین جیمز انتقاد کردم. به عنوان یک مدیر سیاه پوست احساس کردم که متن اعلامیه‌ها در مورد دانش آموزان سیاه پوست بسیار توهین آمیز و تهاجمی است. از اینکه یک گروه دوستی باند نامیده می شد و دانش آموزان را حیوان خطاب می کردند بسیار رنجیده خاطر شدم. در پاسخ نامه تندی به والدین جیمز نوشتم و خاطرنشان کردم که مقامات محلی به این موضوع خواهند پرداخت و آنها در مدرسه یک تنش نژاد پرستانه ایجاد کرده اند و تیم مدیریت و هیئت مدیره با اقدامات من کاملاً موافق بودند. اتفاق بعدی عقاید والدین جیمز را آشکار کرد. جیمز در درس آمادگی جسمانی تصادفاً آسیب دید؛ پدرش برای بردن او به مدرسه آمد و خطاب به جیمز گفت: «دوباره کار همان کاکا سیاه ها بود ؟». همکارانم مرا از این موضوع مطلع کردند. مجدداً به والدین جیمز نامه نوشتم و از نژاد پرستی آنها شدیداً انتقاد کردم. آن‌ها در پاسخ از کاربرد کلمات نژاد پرستانه عذر خواهی کردند و هنگامی که متوجه شدند من از موضع خود عقب نشینی نمی کنم، فهمیدند که چهره واقعی خود را نشان داده‌اند و ما باید به دنبال راه حل این مشکل باشیم. همزمان پلیس مسئله را دنبال کرد و داین به جرم ایراد ضرب و شتم گناهکار شناخته شد و اتهام حمله نژاد پرستانه رد شد.

راه حل:

اکنون یک سال از این ماجرا می گذرد. جیمز در مدرسه حضور دارد و داین نیز به مدرسه بازگشته است و به والدین جیمز پیشنهاد شده است که با والدین و سرپرستان سه پسر فوق دیدار داشته باشند اما آنها قبول نکردند. پسرها تحت نظر بودند و از زمان آن ماجرا، باهم تماس کمی داشتند. پسرهای الان ۸ و ۹ ساله هستند و هر دو پیشرفت بسیار خوبی دارند. داین دیگر محدود نشد. والدین جیمز نیز از مدرسه شکایتی نداشتند.

در این سناریو مسائل زیادی مطرح شد و ما در اینجا به چهار مسئله مرتبط با رهبری می پردازیم. نخست، این موقعیت بسیار بغرنج و دشوار بود و عکس العمل سریع و حساب شده را می طلبید. در این ماجرا کارکنان و اعضای هیئت مدیره از اقدامات صورت گرفته حمایت کردند. ما اطلاعات زیادی در مورد مدرسه نداریم، منتها مشخص است که کارکنان و اعضای هیئت مدیره ارزش های مشترکی دارند (در فصل ۲ این موضوع را به تفصیل شرح می دهیم). بدیهی است که ارزش های مدرسه ثابت نیستند و باید در مورد ارزش ها بحث کرد بویژه زمانی که می خواهیم فرهنگ را تغییر دهیم. ساختارهایی که از تنوع و برابری حمایت می کنند می توانند فرهنگ را تغییر دهند. دوم، ارزش های مدیر این بود که همه دانش آموزان باید حمایت شوند بویژه کسانی که آسیب پذیرتر هستند. مدیر با همکاری مددکار اجتماعی راه حلی را پیدا کرد تا داین در مدرسه باقی بماند. اخراج دائم وی از مدرسه می توانست در آینده وی تأثیر بدی داشته باشد در حالی که او تا آن زمان پیشرفت خوبی داشت.

سوم، والدینی که می خواستند سایر والدین و جامعه را تحت تأثیر قرار دهند عقاید نژاد پرستانه داشتند. والدین جیمز به علت تنوع قومی مدرسه تمایل نداشتند که پسرشان را به آنجا بفرستند آن ها سعی داشتند عقاید خود را به والدین سایر دانش آموزان تحمیل کنند و تمام سعی خود را کردند تا شب مراسم خوش آمدگویی را خراب کنند در حالی که پسرشان مشغول کمک به کارکنان بود. آنها با تماس با مطبوعات و نژاد پرستانه جلوه دادن این ماجرا سعی داشتند افکار عمومی را مخدوش کنند و مهم این است که اعضای هیئت مدیره و سایر سهامداران مانند مدارس، والدین و جامعه با عکس العمل مدرسه موافق بودند. حفظ اعتبار و حسن شهرت دشوار است. همانطور که پیش تر گفته شد، کلیشه سازی سریع و آسان است؛ مردم داستان هایی که با عقاید آنها " بیگانگان " مطابقت دارد براحتی باور می کنند.

چهارم، بعد مهم دیگر ماجرای فوق و شیوه مدیریتی این است که مدیر مدرسه خود جزو اقلیت قومی است و این حقیقت تنش احتمالی را افزایش می دهد.

تعداد معلمان سیاه‌پوست و اقلیت بسیار کمتر از تعداد دانش آموزان انگلستان است (بخش آموزش و مهارت ها ۲۰۰۶ (DFES)؛ بخش کودکان، مدارس و خانواده‌ها ۲۰۰۸ (DCSF) و تعداد مدیران سیاه‌پوست و اقلیت تحقیقی انجام داده است که نشان می‌دهد در دوره متوسطه نژاد پرستی وجود دارد و کارکنان ارشد سیاه‌پوست و اقلیت به سختی در کارشان پیشرفت می‌کنند (کلین و کمپل استغافنز ۲۰۱۰).

اکنون برخی شیوه‌های مدیریت متناسب با تنوع و عدالت اجتماعی در آموزش پرورش را بررسی می‌کنیم که در سناریو فوق مطرح شد؛ بحث را از نقطه نظر افراد و از نگاه نقادانه آنها آغاز می‌کنیم (کارپر و همکاران، ۲۰۰۶). ما بیش از پیش با تنوع دانش آموزان و دانشجویان مواجه می‌شویم (لومبای ۲۰۰۸). هر چند به تنوع افراد شاغل در بخش آموزش کمتر توجه می‌شود. این قسمت فصل به رهبری متناسب با تنوع و تنوع افراد شاغل در آموزش و پرورش می‌پردازد.