

به نام خدا

مدیریت تحولی

در مدرسه سنتی تا رهبری آموزشی

مؤلفان :

سیده صغری سجادی

حمیده دلاوری

عبدالله منیبی

بلقیس دینارزهی

مریم امیری

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۴)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



سرشناسه : سجادی ، سیده صغری ، ۱۳۵۵
 عنوان و نام پدیدآورندگان : مدیریت تحولی در مدرسه سنتی تا رهبری آموزشی / مولفان سیده صغری
 سجادی ، حمیده دلاوری ، عبدالله منیبی ، بلقیس دینارزهی ، مریم امیری
 مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۴.
 مشخصات ظاهری : ۱۱۰ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۱۳۹-۷
 شناسه افزوده: دلاوری ، حمیده ، ۱۳۵۸
 شناسه افزوده: منیبی ، عبدالله ، ۱۳۶۸
 شناسه افزوده: دینارزهی ، بلقیس ، ۱۳۶۷
 شناسه افزوده: امیری ، مریم ، ۱۳۵۶
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : مدیریت تحولی - مدرسه سنتی - رهبری آموزشی
 رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
 رده بندی دیویی : ۵۵/۶۶۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۵۳۳۴۶۲۱
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیپا

نام کتاب : مدیریت تحولی در مدرسه سنتی تا رهبری آموزشی
 مولفان : سیده صغری سجادی - حمیده دلاوری - عبدالله منیبی - بلقیس دینارزهی - مریم امیری
 ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
 صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد : محدثه فرهمند
 تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
 نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۴
 چاپ : زبرجد
 قیمت : ۱۶۵۰۰۰ تومان
 فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۱۳۹-۷
 تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



فهرست

مقدمه	۵
فصل اول: مبانی نظری و مفهومی مدیریت تحولی در آموزش و پرورش	۷
تحول در مفهوم مدیریت مدرسه از دیدگاه‌های کلاسیک تا نوین	۹
تفاوت‌های اساسی مدیریت سنتی و مدیریت تحولی در مدرسه	۱۲
فلسفه و اصول بنیادین مدیریت تحولی در نظام‌های آموزشی	۱۵
نقش ارزش‌ها، باورها و فرهنگ سازمانی در مدیریت تحولی	۱۸
جایگاه مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده در مدیریت تحولی	۲۰
ضرورت مدیریت تحولی در پاسخ به چالش‌های آموزش و پرورش معاصر	۲۲
فصل دوم: مدرسه سنتی؛ ساختارها، کارکردها و محدودیت‌ها	۲۵
ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی مدرسه سنتی	۲۷
نقش مدیر، معلم و دانش‌آموز در الگوی مدرسه سنتی	۳۰
نظام تصمیم‌گیری و ارتباطات در مدارس سنتی	۳۲
پیامدهای مدیریت سنتی بر کیفیت آموزش و یادگیری	۳۵
چالش‌های مدرسه سنتی در عصر دانش و فناوری	۳۸
ضرورت گذار از مدرسه سنتی به مدرسه تحول‌گرا	۴۰
فصل سوم: مدیریت تحولی در مدرسه؛ راهبردها و الزامات اجرایی	۴۵
ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیر تحول‌گرا در مدرسه	۴۷
نقش مدیریت تحولی در توانمندسازی معلمان	۵۰
مشارکت ذی‌نفعان آموزشی در مدیریت تحولی مدرسه	۵۳
مدیریت تغییر و مواجهه با مقاومت در محیط مدرسه	۵۵
نقش فناوری‌های نوین در تحقق مدیریت تحولی	۵۸

ارزشیابی، نظارت و بهبود مستمر در مدیریت تحولی مدرسه.....	۶۱
فصل چهارم : رهبری آموزشی؛ از مدیریت تا هدایت یادگیری	۶۵
مفهوم و ابعاد رهبری آموزشی در مدرسه.....	۶۸
تفاوت مدیریت آموزشی و رهبری آموزشی	۷۰
نقش رهبر آموزشی در بهبود یاددهی یادگیری.....	۷۳
توسعه حرفه‌ای معلمان در چارچوب رهبری آموزشی	۷۶
ایجاد فرهنگ یادگیری و همکاری در مدرسه	۷۸
تأثیر رهبری آموزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان	۸۱
فصل پنجم : آینده مدرسه؛ از مدیریت تحولی تا رهبری آموزشی پایدار	۸۵
مدرسه آینده و الزامات رهبری آموزشی پایدار.....	۸۸
نقش سیاست‌گذاری‌های آموزشی در توسعه رهبری آموزشی	۹۰
رهبری اخلاقی و عدالت‌محور در مدرسه تحول‌گرا	۹۳
تعامل مدرسه، خانواده و جامعه در الگوی رهبری آموزشی.....	۹۵
چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌روی رهبری آموزشی در ایران	۹۸
الگوی پیشنهادی گذار از مدرسه سنتی به مدرسه یادگیرنده	۱۰۱
نتیجه‌گیری	۱۰۵
منابع	۱۰۹

مقدمه

مدرسه به عنوان یکی از اساسی ترین نهادهای تربیتی و اجتماعی همواره نقش تعیین کننده ای در شکل دهی به آینده جوامع انسانی داشته است و شیوه مدیریت آن تأثیر مستقیمی بر کیفیت فرایندهای یاددهی و یادگیری، رشد حرفه ای معلمان و میزان تحقق اهداف آموزشی ایفا می کند. در طول سالیان متمادی، مدارس عمدتاً بر اساس الگوهای سنتی مدیریت اداره می شدند؛ الگوهایی که ریشه در ساختارهای بوروکراتیک، سلسله مراتبی و تمرکزگرا داشتند و در آن ها مدیر مدرسه بیشتر به عنوان مجری قوانین، ناظر بر نظم و مسئول اجرای بخش نامه ها شناخته می شد تا رهبر فرایندهای آموزشی. در این نوع مدیریت، تأکید اصلی بر کنترل، انضباط، اطاعت از دستورالعمل های اداری و حفظ ثبات سازمانی بود و کمتر به پویایی یادگیری، نوآوری آموزشی و مشارکت فعال معلمان و دانش آموزان توجه می شد. تصمیم گیری ها اغلب به صورت متمرکز و از بالا به پایین اتخاذ می گردید و نقش معلمان در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های مدرسه محدود بود، به گونه ای که آنان بیشتر مجریان برنامه های از پیش تعیین شده تلقی می شدند و فرصت اندکی برای خلاقیت و ابتکار عمل داشتند. دانش آموزان نیز در مدرسه سنتی غالباً به عنوان گیرندگان منفعل دانش در نظر گرفته می شدند و یادگیری بیشتر بر حفظ مطالب و انتقال یک سویه اطلاعات استوار بود. این الگو اگرچه در مقاطع زمانی خاص و متناسب با شرایط اجتماعی گذشته کارآمد به نظر می رسید، اما با گسترش تحولات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه، به تدریج ناتوانی خود را در پاسخ گویی به نیازهای جدید نظام های آموزشی نشان داد.

ورود به عصر اطلاعات و دانش، افزایش پیچیدگی مسائل آموزشی، تغییر انتظارات جامعه از مدرسه و ضرورت پرورش مهارت های تفکر انتقادی، خلاقیت، حل مسئله و یادگیری مادام العمر، مدارس را با چالش های تازه ای مواجه ساخت که مدیریت سنتی توان پاسخ گویی مؤثر به آن ها را نداشت. در چنین شرایطی، ضرورت بازنگری در نقش و کارکرد مدیر مدرسه بیش از پیش احساس شد و رویکردهای نوین مدیریتی مورد توجه قرار گرفتند. مدیریت تحولی به عنوان یکی از مهم ترین این رویکردها، با تأکید بر تغییر نگرش ها، ارزش ها و فرهنگ سازمانی، تلاش می کند مدرسه را از یک سازمان ایستا و مبتنی بر کنترل، به سازمانی پویا، یادگیرنده و مشارکت محور تبدیل کند. در مدیریت تحولی، مدیر مدرسه نقش رهبر تغییر را بر عهده دارد و به جای تمرکز صرف بر امور اداری و اجرایی، به بهبود مستمر کیفیت فرایندهای آموزشی و یادگیری توجه می کند. این نوع مدیریت بر ایجاد چشم انداز مشترک، تقویت انگیزش درونی کارکنان، توسعه حرفه ای معلمان و

ایجاد فرهنگ اعتماد و همکاری تأکید دارد و مدرسه را به عنوان یک کل منسجم و زنده در نظر می گیرد که همه اعضای آن در تحقق اهداف آموزشی سهیم هستند.

در این چارچوب، معلمان نه تنها مجریان برنامه های آموزشی، بلکه طراحان، ارزیابان و تصمیم گیرندگان فرایند یاددهی و یادگیری محسوب می شوند و این امر به افزایش احساس تعلق، تعهد سازمانی و رضایت شغلی آنان منجر می گردد. هم زمان با گسترش مدیریت تحولی، مفهوم رهبری آموزشی به عنوان مرحله ای پیشرفته تر از تحول مدیریتی در مدارس مطرح می شود. رهبری آموزشی فراتر از مدیریت، بر هدایت آگاهانه و هدفمند فرایندهای یادگیری تمرکز دارد و رهبر آموزشی با تمرکز بر بهبود عملکرد تحصیلی دانش آموزان، توسعه حرفه ای معلمان و ارتقای فرهنگ یادگیری مدرسه، نقش محوری در موفقیت سازمان آموزشی ایفا می کند. در این رویکرد، مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده تلقی می شود که در آن یادگیری محدود به دانش آموزان نیست، بلکه همه اعضای مدرسه به طور مستمر در حال یادگیری، بازاندیشی و بهبود عملکرد خود هستند. رهبری آموزشی با تأکید بر نظارت حمایتی، بازخورد سازنده و ارزشیابی تکوینی، فضایی امن و انگیزشی برای رشد حرفه ای معلمان ایجاد می کند و به جای کنترل و تنبیه، بر حمایت، راهنمایی و توانمندسازی تمرکز دارد. همچنین در این چارچوب، استفاده هدفمند از فناوری های نوین آموزشی، توجه به تفاوت های فردی دانش آموزان، ارتقای عدالت آموزشی و تقویت ارتباط مدرسه با خانواده و جامعه محلی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. گذار از مدرسه سنتی به مدرسه ای مبتنی بر مدیریت تحولی و رهبری آموزشی، فرایندی تدریجی، پیچیده و چندبعدی است که نیازمند تغییر نگرش مدیران، معلمان و سیاست گذاران آموزشی می باشد و بدون فراهم سازی زیرساخت های فرهنگی، آموزشی و حمایتی تحقق نخواهد یافت. با این حال، تجربه نظام های آموزشی موفق نشان می دهد که حرکت در این مسیر می تواند مدرسه را به محیطی پویا، اثربخش و یادگیرنده تبدیل کند که در آن یادگیری معنادار، مشارکت فعال و رشد همه جانبه دانش آموزان در کانون توجه قرار دارد و زمینه ساز تربیت نسلی توانمند، خلاق و مسئول برای آینده جامعه خواهد بود.

فصل اول:

مبانی نظری و مفهومی مدیریت تحولی در آموزش و پرورش

آموزش و پرورش به عنوان یکی از بنیادی ترین نهادهای اجتماعی همواره نقش تعیین کننده ای در رشد، توسعه و پایداری جوامع انسانی ایفا کرده است و کیفیت مدیریت در این حوزه تأثیر مستقیمی بر میزان تحقق اهداف آموزشی، تربیتی و فرهنگی دارد. در طول تاریخ، نظام های آموزشی متناسب با شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع شکل گرفته و دستخوش تحول شده اند و هم زمان با این تحولات، الگوهای مدیریتی حاکم بر آموزش و پرورش نیز تغییر یافته اند. در رویکردهای کلاسیک مدیریت، که ریشه در نظریه های بوروکراتیک و عقلانیت ابزاری داشتند، سازمان آموزشی به عنوان ساختاری رسمی، سلسله مراتبی و مبتنی بر قوانین و مقررات ثابت تلقی می شد و مدیر نقش اصلی خود را در برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل فعالیت ها ایفا می کرد. این نگرش اگرچه در ایجاد نظم و ثبات سازمانی مؤثر بود، اما به تدریج محدودیت های آن در مواجهه با پیچیدگی های محیط های آموزشی آشکار شد. آموزش و پرورش به عنوان نظامی پویا و انسانی، صرفاً با ابزارهای کنترلی و دستورالعمل های اداری قابل مدیریت نبود و نیازمند رویکردی انعطاف پذیر، انسانی و تحول گرا احساس می شد.

با گسترش تحولات اجتماعی، افزایش تنوع نیازهای یادگیرندگان، توسعه فناوری های نوین و تغییر انتظارات جامعه از مدارس، نگاه مکانیکی به مدیریت آموزشی کارآمدی خود را از دست داد و ضرورت توجه به ابعاد انسانی، فرهنگی و یادگیری سازمانی بیش از پیش مطرح شد. در این بستر، مدیریت تحولی به عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریتی مطرح گردید که بر تغییر بنیادین در نگرش ها، ارزش ها و فرهنگ سازمانی تأکید دارد و سازمان آموزشی را نه یک ماشین، بلکه یک موجود زنده، یادگیرنده و در حال رشد در نظر می گیرد. مدیریت تحولی ریشه در نظریه های رهبری تحول آفرین دارد که بر الهام بخشی، ایجاد چشم انداز مشترک، توانمندسازی کارکنان و برانگیختن انگیزه های درونی تأکید می کنند و مدیر را به عنوان عامل اصلی ایجاد و

هدایت تغییر معرفی می‌نمایند. در چارچوب مدیریت تحولی در آموزش و پرورش، مدیر صرفاً یک مجری سیاست‌ها نیست.

بلکه به‌عنوان رهبر آموزشی و فرهنگی عمل می‌کند که مسئولیت اصلی او ایجاد شرایطی است که در آن یادگیری معنادار، رشد حرفه‌ای معلمان و مشارکت فعال همه ذی‌نفعان امکان‌پذیر شود. این رویکرد بر این باور استوار است که تحول پایدار در آموزش و پرورش تنها از طریق تغییر ساختارها محقق نمی‌شود، بلکه مستلزم تحول در باورها، نگرش‌ها و رفتارهای افراد درون سازمان است. فرهنگ سازمانی در مدیریت تحولی جایگاه محوری دارد، زیرا ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری حاکم بر مدرسه یا سازمان آموزشی تعیین‌کننده نحوه تعامل افراد و میزان پذیرش تغییر هستند. مدیریت تحولی تلاش می‌کند فرهنگی مبتنی بر اعتماد، همکاری، یادگیری مستمر و مسئولیت‌پذیری ایجاد کند که در آن معلمان و کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی داشته باشند. از منظر مفهومی، مدیریت تحولی در آموزش و پرورش بر چند اصل اساسی استوار است که از جمله آن‌ها می‌توان به چشم‌اندازمحوری، مشارکت‌گرایی، توانمندسازی، نوآوری، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر اشاره کرد. چشم‌انداز در این رویکرد نه تنها جهت حرکت سازمان را مشخص می‌کند، بلکه منبع الهام و انگیزش برای اعضای سازمان محسوب می‌شود و مدیر تحولی با مشارکت معلمان و کارکنان، چشم‌اندازی مشترک و معنادار برای آینده آموزشی ترسیم می‌کند. مشارکت‌گرایی یکی دیگر از مفاهیم کلیدی مدیریت تحولی است که بر درگیر ساختن معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و سایر ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری و حل مسائل آموزشی تأکید دارد و به توزیع قدرت و مسئولیت در سازمان آموزشی می‌انجامد.

توانمندسازی در مدیریت تحولی به معنای فراهم‌سازی فرصت‌ها، منابع و حمایت‌های لازم برای رشد حرفه‌ای و فردی معلمان است به‌گونه‌ای که آنان بتوانند نقش فعالی در بهبود کیفیت آموزش ایفا کنند و خود را عامل تغییر بدانند نه صرفاً مجری برنامه‌ها. نوآوری به‌عنوان یکی از ارکان مدیریت تحولی، بیانگر آمادگی سازمان آموزشی برای پذیرش ایده‌های جدید، روش‌های نوین تدریس و استفاده خلاقانه از فناوری در راستای ارتقای یادگیری است. مدیریت تحولی با ایجاد

فضایی امن و حمایت‌گر، زمینه‌آزمون و خطا، یادگیری از تجربه و خلاقیت حرفه‌ای معلمان را فراهم می‌سازد. یادگیری سازمانی نیز از مفاهیم بنیادین این رویکرد محسوب می‌شود و بر این اصل استوار است که سازمان آموزشی باید به‌طور مستمر از تجارب خود بیاموزد، دانش تولید و به اشتراک بگذارد و عملکرد خود را بهبود بخشد. در این چارچوب، خطا به‌عنوان فرصتی برای یادگیری تلقی می‌شود نه عاملی برای سرزنش و تنبیه. مدیریت تحولی در آموزش و پرورش همچنین بر بهبود مستمر تأکید دارد و تحول را فرایندی تدریجی، پویا و پایان‌ناپذیر می‌داند که نیازمند ارزیابی مداوم، بازخورد سازنده و بازاندیشی در عملکردهاست.

از منظر نظری، مدیریت تحولی با رویکردهای انسان‌گرایانه در آموزش هم‌خوانی دارد و یادگیرنده را در مرکز توجه قرار می‌دهد و معتقد است کیفیت آموزش زمانی ارتقا می‌یابد که معلمان از حمایت حرفه‌ای، استقلال نسبی و فرصت رشد برخوردار باشند. این رویکرد همچنین با نظریه‌های جدید رهبری آموزشی هم‌پوشانی دارد و مدیریت را از سطح اداره امور به سطح هدایت یادگیری ارتقا می‌دهد. در مدیریت تحولی، مدیر آموزشی نقش الگو را ایفا می‌کند و از طریق رفتار، نگرش و تعهد خود، ارزش‌های تحول‌گرا را به سایر اعضای سازمان منتقل می‌سازد. ارتباط مؤثر، گفت‌وگوی سازنده و بازخورد مستمر از ابزارهای اصلی مدیر تحولی در تعامل با معلمان و کارکنان محسوب می‌شود. مدیریت تحولی در آموزش و پرورش به زمینه و بافت فرهنگی و اجتماعی توجه ویژه دارد و بر این باور است که راهبردهای تحول باید متناسب با شرایط بومی، نیازهای واقعی و ظرفیت‌های موجود طراحی و اجرا شوند.

تحول در مفهوم مدیریت مدرسه از دیدگاه‌های کلاسیک تا نوین

مفهوم مدیریت مدرسه در طول تاریخ آموزش و پرورش همواره متأثر از نگرش‌های حاکم بر سازمان، انسان و یادگیری بوده است و این مفهوم با تغییر شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه دچار تحول و بازتعریف شده است. در آغاز شکل‌گیری نظام‌های رسمی آموزشی، مدیریت مدرسه عمدتاً بر پایه دیدگاه‌های کلاسیک مدیریت استوار بود؛ دیدگاه‌هایی که ریشه در نظریه‌های مدیریت علمی، بوروکراسی و اصول اداری داشتند و سازمان را به‌عنوان ساختاری

عقلانی، قابل کنترل و قابل پیش‌بینی در نظر می‌گرفتند. در این چارچوب، مدرسه همچون یک ماشین اداری تلقی می‌شد که اجزای آن باید طبق قوانین و مقررات مشخص و از پیش تعیین‌شده عمل می‌کردند و وظیفه مدیر مدرسه تضمین اجرای دقیق این مقررات، حفظ نظم، کنترل عملکرد کارکنان و تحقق اهداف تعیین‌شده از سوی سطوح بالادستی بود.

در دیدگاه کلاسیک، مدیر مدرسه بیشتر نقش ناظر و کنترل‌کننده را ایفا می‌کرد و اقتدار او بر اساس جایگاه رسمی و سلسله‌مراتبی تعریف می‌شد و نه بر مبنای نفوذ حرفه‌ای یا رهبری آموزشی. تصمیم‌گیری‌ها در این الگو عمدتاً متمرکز و یک‌سویه بود و معلمان به‌عنوان مجریان برنامه‌های درسی و آموزشی از پیش تدوین‌شده تلقی می‌شدند که انتظار می‌رفت بدون چون‌وچرا از دستورالعمل‌ها پیروی کنند. در چنین فضایی، تعاملات انسانی، انگیزش درونی و تفاوت‌های فردی معلمان و دانش‌آموزان کمتر مورد توجه قرار می‌گرفت و موفقیت مدرسه بیشتر بر اساس شاخص‌های کمی، نظم اداری و رعایت مقررات سنجیده می‌شد. این نگرش اگرچه در ایجاد ساختار، انسجام و ثبات در مدارس نقش مؤثری داشت، اما به‌تدریج محدودیت‌های آن در پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های محیط‌های آموزشی آشکار شد. با گسترش نظریه‌های روابط انسانی، توجه به بعد انسانی سازمان‌ها افزایش یافت و مفهوم مدیریت مدرسه نیز دستخوش تغییر گردید. در این مرحله، مدرسه دیگر صرفاً یک ساختار اداری تلقی نمی‌شد، بلکه به‌عنوان محیطی اجتماعی و انسانی در نظر گرفته می‌شد که روابط، نگرش‌ها و نیازهای روانی افراد نقش مهمی در عملکرد آن ایفا می‌کنند.

مدیر مدرسه در این دیدگاه، علاوه بر وظایف اداری، مسئول ایجاد روابط مثبت انسانی، افزایش رضایت شغلی معلمان و بهبود فضای روانی مدرسه شناخته شد. با این حال، اگرچه این رویکرد نسبت به دیدگاه کلاسیک گامی رو به جلو محسوب می‌شد، اما همچنان تغییرات بنیادین در ساختار قدرت، تصمیم‌گیری و نقش معلمان ایجاد نکرد و مدیر مدرسه عمدتاً در چارچوب نقش‌های سنتی باقی ماند. با پیشرفت جوامع و ورود به عصر دانش و اطلاعات، مدارس با چالش‌های جدیدی مواجه شدند که الگوهای پیشین مدیریت توان پاسخ‌گویی به آن‌ها را نداشتند.

افزایش تنوع نیازهای یادگیرندگان، تغییر انتظارات خانواده‌ها از مدرسه، ضرورت پرورش مهارت‌های تفکر، خلاقیت و یادگیری مادام‌العمر و تأثیر فزاینده فناوری‌های نوین، مدیریت مدرسه را به عرصه‌ای پیچیده و چندبعدی تبدیل کرد. در این شرایط، نگاه سیستمی و اقتضایی به مدیریت مطرح شد و مدرسه به‌عنوان یک نظام باز در تعامل مستمر با محیط پیرامون مورد توجه قرار گرفت. بر اساس این نگرش، مدیریت مدرسه نمی‌توانست مبتنی بر الگوهای ثابت و یکسان باشد، بلکه باید متناسب با شرایط، فرهنگ و نیازهای خاص هر مدرسه طراحی و اجرا می‌شد. نقش مدیر مدرسه نیز از یک مجری صرف قوانین به یک تصمیم‌گیر آگاه و تحلیل‌گر شرایط محیطی تغییر یافت. در ادامه این تحول، نظریه‌های نوین رهبری و مدیریت آموزشی شکل گرفتند که بر نقش مدیر به‌عنوان رهبر یادگیری تأکید داشتند. در این رویکردها، مدرسه به‌عنوان سازمانی یادگیرنده در نظر گرفته شد که موفقیت آن وابسته به یادگیری مستمر همه اعضای آن است.

مدیر مدرسه در این چارچوب، مسئول ایجاد شرایطی شناخته شد که در آن معلمان بتوانند یاد بگیرند، رشد کنند، همکاری نمایند و در بهبود فرایندهای آموزشی نقش فعال ایفا کنند. مفهوم مدیریت مدرسه به‌تدریج از تمرکز بر اداره امور و کنترل به سمت هدایت، حمایت و توانمندسازی تغییر مسیر داد. مدیریت نوین مدرسه بر مشارکت، اعتماد، توزیع رهبری و ایجاد فرهنگ یادگیری تأکید دارد و معلمان را به‌عنوان شرکای حرفه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها به رسمیت می‌شناسد. در این دیدگاه، اقتدار مدیر مدرسه بیش از آن‌که ناشی از جایگاه رسمی باشد، از دانش حرفه‌ای، توانایی ارتباط مؤثر، الهام‌بخشی و ایجاد چشم‌انداز مشترک سرچشمه می‌گیرد. مدیر نوین مدرسه به‌جای تمرکز صرف بر نتایج کوتاه‌مدت، به توسعه پایدار مدرسه و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان توجه دارد و نقش خود را در بهبود کیفیت یاددهی یادگیری تعریف می‌کند. رهبری آموزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جلوه‌های مدیریت نوین مدرسه، بر این اصل استوار است که محور اصلی مدیریت مدرسه، یادگیری دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای معلمان است و همه تصمیمات مدیریتی باید در خدمت این هدف قرار گیرند. در این چارچوب، نظارت آموزشی جنبه حمایتی و رشددهنده می‌یابد و ارزشیابی به ابزاری برای بهبود عملکرد تبدیل می‌شود نه صرفاً وسیله‌ای برای کنترل.

مدیریت نوین مدرسه همچنین بر عدالت آموزشی، توجه به تفاوت‌های فردی، مشارکت دانش‌آموزان و تعامل مؤثر با خانواده و جامعه تأکید دارد و مدرسه را به‌عنوان نهادی اجتماعی و فرهنگی در نظر می‌گیرد که نقش فعالی در توسعه جامعه ایفا می‌کند. تحول در مفهوم مدیریت مدرسه از دیدگاه‌های کلاسیک تا نوین نشان‌دهنده گذار از نگرشی مکانیکی و سلسله‌مراتبی به نگرشی انسانی، یادگیری‌محور و تحول‌گراست؛ گذاری که در آن مدیر مدرسه از یک ناظر اداری به رهبر آموزشی و عامل تغییر تبدیل می‌شود و مدرسه از یک سازمان ایستا به سازمانی پویا، یادگیرنده و مشارکت‌محور ارتقا می‌یابد. این تحول مفهومی، زمینه‌ساز شکل‌گیری رویکردهای نوین مدیریت تحولی و رهبری آموزشی شده است که امروزه به‌عنوان ضرورت اجتناب‌ناپذیر نظام‌های آموزشی معاصر شناخته می‌شوند و مسیر حرکت مدارس را به سوی کیفیت، اثربخشی و پایداری آموزشی هموار می‌سازند.

تفاوت‌های اساسی مدیریت سنتی و مدیریت تحولی در مدرسه

مدیریت مدرسه همواره یکی از ارکان اصلی نظام آموزش و پرورش به شمار می‌آید و نوع نگرش حاکم بر آن تأثیر مستقیمی بر کیفیت یاددهی و یادگیری، روابط انسانی، فرهنگ سازمانی و میزان تحقق اهداف تربیتی دارد و در این میان، تفاوت میان مدیریت سنتی و مدیریت تحولی به‌عنوان دو رویکرد متمایز، بیانگر تحول عمیق در فهم نقش مدرسه و مدیر آموزشی است. مدیریت سنتی مدرسه بر پایه ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی و کنترل‌محور شکل گرفته است و در آن، مدرسه به‌عنوان سازمانی نسبتاً بسته و ایستا تلقی می‌شود که وظیفه اصلی آن اجرای دقیق برنامه‌ها و مقررات از پیش تعیین‌شده است. در این رویکرد، مدیر مدرسه عمدتاً نقش ناظر اداری و مجری قوانین را بر عهده دارد و اقتدار او ناشی از جایگاه رسمی و قدرت قانونی است و نه نفوذ حرفه‌ای یا رهبری فکری. تصمیم‌گیری در مدیریت سنتی اغلب به‌صورت متمرکز و از بالا به پایین انجام می‌شود و مشارکت معلمان در فرایندهای تصمیم‌سازی محدود است، به‌گونه‌ای که آنان بیشتر به‌عنوان مجریان دستورات تلقی می‌شوند تا همکاران حرفه‌ای.

در چنین فضایی، ارتباطات رسمی، یک‌سویه و مبتنی بر دستور و گزارش غالب است و فرصت اندکی برای گفت‌وگو، تبادل نظر و یادگیری جمعی وجود دارد. تمرکز اصلی مدیریت سنتی بر حفظ نظم، کنترل رفتارها، رعایت مقررات و تحقق اهداف کوتاه‌مدت است و موفقیت مدرسه بیشتر بر اساس شاخص‌های کمی و اداری سنجیده می‌شود. در مقابل، مدیریت تحولی مدرسه بر نگرشی پویا، انسانی و یادگیری‌محور استوار است و مدرسه را به‌عنوان سازمانی زنده و در حال رشد در نظر می‌گیرد که موفقیت آن وابسته به تعامل سازنده اعضا، یادگیری مستمر و توانایی سازگاری با تغییرات محیطی است. در این رویکرد، مدیر مدرسه نه صرفاً یک مقام اداری، بلکه رهبر تحول و تسهیل‌گر یادگیری محسوب می‌شود که نقش اصلی او ایجاد شرایطی است که در آن معلمان، دانش‌آموزان و سایر ذی‌نفعان بتوانند به‌طور مؤثر در تحقق اهداف آموزشی مشارکت کنند.

یکی از تفاوت‌های اساسی میان مدیریت سنتی و تحولی در مدرسه، نگرش به انسان است؛ در مدیریت سنتی، معلمان و کارکنان اغلب به‌عنوان منابع اجرایی در نظر گرفته می‌شوند که باید وظایف محوله را طبق دستورالعمل انجام دهند، در حالی که مدیریت تحولی آنان را سرمایه‌های انسانی ارزشمند می‌داند که دارای توانایی یادگیری، خلاقیت و نقش‌آفرینی در تغییر هستند. این تفاوت نگرشی، پیامدهای گسترده‌ای در شیوه تعامل مدیر با معلمان، سبک رهبری، نظام انگیزشی و فرهنگ مدرسه به همراه دارد. در مدیریت تحولی، اعتماد، احترام متقابل و حمایت حرفه‌ای جایگزین کنترل سخت‌گیرانه و نظارت تنبیهی می‌شود و این امر به افزایش انگیزش درونی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان می‌انجامد. تفاوت دیگر این دو رویکرد در شیوه تصمیم‌گیری است؛ مدیریت سنتی بر تصمیم‌گیری فردی و متمرکز تأکید دارد، در حالی که مدیریت تحولی تصمیم‌گیری مشارکتی را تشویق می‌کند و باور دارد که مشارکت معلمان و کارکنان در تصمیمات مدرسه موجب بهبود کیفیت تصمیم‌ها و افزایش احساس مسئولیت جمعی می‌شود. در مدیریت تحولی، مدیر تلاش می‌کند از طریق ایجاد گفت‌وگوهای حرفه‌ای، تشکیل تیم‌های کاری و تقویت همکاری، دانش و تجربه جمعی مدرسه را در حل مسائل به کار گیرد. تفاوت مهم دیگر میان

مدیریت سنتی و تحولی در نگرش به تغییر نمایان می‌شود؛ در مدیریت سنتی، تغییر اغلب به‌عنوان تهدیدی برای ثبات سازمان تلقی می‌شود و مقاومت در برابر آن امری طبیعی و حتی مطلوب به شمار می‌آید، در حالی که مدیریت تحولی تغییر را فرصتی برای یادگیری، رشد و بهبود می‌داند و مدیر تحولی با برنامه‌ریزی آگاهانه و ارتباط مؤثر، تلاش می‌کند مقاومت‌ها را کاهش داده و اعضای مدرسه را در مسیر تحول همراه سازد. در مدیریت سنتی، برنامه‌ریزی اغلب کوتاه‌مدت و مبتنی بر اجرای دستورالعمل‌هاست، اما در مدیریت تحولی، برنامه‌ریزی راهبردی و مبتنی بر چشم‌انداز مشترک صورت می‌گیرد.

اهداف بلندمدت آموزشی در کانون توجه قرار می‌گیرند. تفاوت این دو رویکرد در نگرش به یادگیری نیز قابل مشاهده است؛ مدیریت سنتی بیشتر بر آموزش رسمی، انتقال محتوا و ارزشیابی‌های پایانی تأکید دارد، در حالی که مدیریت تحولی یادگیری را فرایندی مستمر، تعاملی و معنادار می‌داند که نیازمند ارزشیابی تکوینی، بازخورد سازنده و حمایت مداوم است. در مدیریت تحولی، یادگیری تنها محدود به دانش‌آموزان نیست، بلکه معلمان و مدیران نیز به‌عنوان یادگیرندگان حرفه‌ای شناخته می‌شوند و توسعه حرفه‌ای مستمر به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی مدرسه مطرح می‌گردد. تفاوت اساسی دیگر در نقش مدیر در نظارت و ارزشیابی است؛ در مدیریت سنتی، نظارت غالباً ماهیتی کنترلی و تنبیهی دارد و هدف آن شناسایی خطاها و اعمال مقررات است، در حالی که در مدیریت تحولی، نظارت به ابزاری برای حمایت، راهنمایی و بهبود عملکرد تبدیل می‌شود.

مدیریت سنتی معمولاً به حفظ ساختارهای ثابت و رویه‌های تکراری تمایل دارد، اما مدیریت تحولی انعطاف‌پذیری، نوآوری و سازگاری با شرایط متغیر را تشویق می‌کند و مدرسه را به محیطی پویا و خلاق تبدیل می‌سازد. تفاوت در نگرش به فرهنگ مدرسه نیز از دیگر ابعاد تمایز این دو رویکرد است؛ مدیریت سنتی اغلب فرهنگ سازمانی را امری ثابت و خارج از کنترل مدیر می‌داند، در حالی که مدیریت تحولی فرهنگ مدرسه را عامل کلیدی موفقیت تلقی می‌کند و مدیر را مسئول شکل‌دهی و هدایت آن می‌شناسد. در مدیریت تحولی، ارزش‌هایی همچون همکاری،

یادگیری جمعی، احترام متقابل و مسئولیت‌پذیری ترویج می‌شود و این ارزش‌ها به تدریج در رفتار و عملکرد اعضای مدرسه نهادینه می‌گردد. تفاوت مدیریت سنتی و تحولی در تعامل با دانش‌آموزان نیز مشهود است؛ در مدیریت سنتی، دانش‌آموزان اغلب نقش منفعل دارند و تمرکز اصلی بر انضباط و تبعیت از قوانین است، در حالی که مدیریت تحولی دانش‌آموزان را به عنوان یادگیرندگان فعال و مشارکت‌کنندگان در فرایند یادگیری در نظر می‌گیرد و به صدای آنان اهمیت می‌دهد. مدیریت تحولی همچنین بر عدالت آموزشی، توجه به تفاوت‌های فردی و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری برابر تأکید دارد، در حالی که مدیریت سنتی بیشتر بر یکنواختی و یکسان‌سازی فرایندها تکیه می‌کند. در مجموع، تفاوت‌های اساسی مدیریت سنتی و مدیریت تحولی در مدرسه نشان‌دهنده گذار از نگرشی کنترل‌محور، سلسله‌مراتبی و ایستا به نگرشی مشارکت‌محور، یادگیری‌مدار و تحول‌گراست؛ گذاری که در آن نقش مدیر از ناظر اداری به رهبر آموزشی و عامل تغییر ارتقا می‌یابد و مدرسه از نهادی صرفاً اجرایی به سازمانی یادگیرنده، پویا و اثربخش تبدیل می‌شود و این تحول مفهومی زمینه‌ساز ارتقای کیفیت آموزش، رشد حرفه‌ای معلمان و پرورش دانش‌آموزانی توانمند و خلاق برای مواجهه با چالش‌های آینده جامعه خواهد بود.

فلسفه و اصول بنیادین مدیریت تحولی در نظام‌های آموزشی

فلسفه مدیریت تحولی در نظام‌های آموزشی بر این باور اساسی استوار است که آموزش و پرورش فرایندی پویا، انسانی و چندبعدی است که نمی‌توان آن را صرفاً با رویکردهای مکانیکی، دستوری و کنترل‌محور اداره کرد و تحقق اهداف تربیتی و آموزشی مستلزم نگرشی عمیق‌تر به انسان، یادگیری و سازمان آموزشی است. در این فلسفه، مدرسه نه تنها محلی برای انتقال دانش، بلکه بستری برای رشد همه‌جانبه انسان، پرورش تفکر، شکل‌گیری هویت فردی و اجتماعی و آمادگی برای زندگی در جامعه‌ای در حال تغییر تلقی می‌شود و از همین‌رو، مدیریت آن نیز باید مبتنی بر تحول، یادگیری و توسعه مستمر باشد. مدیریت تحولی ریشه در دیدگاه‌های انسان‌گرایانه،