



فکر سیستمی برای رهبران مدارس

مؤلف: کلنگر برای تعالی در آموزش

مترجم: از مایکل فولان

تألیف

حسین شاکر

چن شیکتر

ترجمه:

دکتر عباس عباس پور

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر فخرالسادات هاشمیان

دکتر احسان اکرا دی



کتاب‌مهریان
Mehran Book

فیبا

سرشناسه: شاکد، حمیم، ۱۹۳۹-م.

عنوان و نام پدیدآور: تفکر سیستمی برای رهبران مدارس... / تألیف حمیم شاکد، شاکتر؛ همراه با دیپاچه از مایکل فولان؛ ترجمه عبای عباس‌پور، فخرالسادات هاشمیان، احسان اکرادی.

موضوع: مدیریت و سازمان‌های آموزشی - تهران، موسسه کتاب‌مهریان نشر، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۳۲۰ ص.: جدول، نمودر.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۲۱-۲

وضعیت فهرست‌ریسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: Systems Thinking for School Leaders

Holistic Leadership & Excellence in Education

موضوع: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازمان‌های آموزشی School management and organization

موضوع: جامعه‌شناسی تربیتی Education sociology

شناسه افزوده: شاکتر، چن، ۱۹۷۰-م. Schechter, Chen

شناسه افزوده: فولن، مایکل، ۱۹۴۰-، مقدمه نویسنده Fullan, Michael

شناسه افزوده: عباس‌پور، عباس، ۱۳۴۳-، مترجم

شناسه افزوده: هاشمیان، فخرالسادات، ۱۳۴۶-، مترجم

شناسه افزوده: اکرادی، احسان، ۱۳۵۸-، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ ت ۷۲ ش/ ۲۸۰۵ LB

رده‌بندی دیویی: ۲/۳۷۱

شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۵۸۳۰۴

شناسنامه

عنوان: تفکر سیستمی برای رهبران مدارس

مولف: حیم شاکد، چن شکتز

مترجمان: دکتر عباس پور، فخرالسادات هاشمیان، احسان اکرادی، محمد علیخانی

ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر

صفحه‌آرا: حسین احمدی

ویراستار: آزاده یحیی

طراح جلد: هادی فقیهی

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۲۲۱-۲

نوبت چاپ: اول پاییز ۱۳۹۷

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لباف، پلاک ۱۸۹،

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanshop.com-MehrabanPub.com

فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com

تلفن فروشگاه نشر بازرگانی: ۶۶۹۵۳۴۷۵

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.
کتاب دانش ماندگار عصر

فهرست مطالب

۱۱.....	پیاچ
۱۵.....	پیشگفتار

بخش اول:

زمینه مسطرت تجربه توسعة رویکرد رهبری سیستمی پیشرفته

۲۳.....	فصل اول: نیاز به رهبری کل نگر مدرسه
۲۴.....	۱.۱ چالش های کنونی رهبران مدارس
۲۸.....	۱.۲ نیاز به رویکرد رهبری کل نگر مدرسه
۳۱.....	مراجع

فصل دوم: تعاریف و توسعة تفکر سیستمی

۳۶.....	۲.۱ تعریف تفکر سیستمی
۴۲.....	۲.۲ تفکر سیستمی در برابر تقلیل گرایی
۴۱.....	۲.۲.۱ پارادایم های تقلیل گرایانه برای سیستم ها
۴۵.....	۲.۲.۲ پارادایم کل نگر برای سیستم ها
۴۸.....	۲.۳ تفکر سیستمی به عنوان روشی برای کاوش علمی
۵۲.....	۲.۴ تفکر سیستمی کاربردی

۵۶..... ۲.۵ استفاده‌های کاربردی از تفکر سیستمی

۶۲..... ۲.۶ نتیجه‌گیری

۶۳..... مراجع

۶۷..... فصل سوم: روش‌شناسی تفکر سیستمی

۶۸..... ۳.۱ پویایی‌های سیستم

۷۰..... ۳.۱.۱ پویایی‌های سیستم در سازمان یادگیرنده

۷۳..... ۳.۱.۱ کاربردهای پویایی‌های سیستم برای رهبری مدرسه

۷۶..... ۳.۲ سیرتیک مدیریت

۷۷..... ۳.۲.۱ کاربردهای سیرتیک مدیریت برای رهبران مدارس

۸۰..... ۳.۳ راهبرد پیچیدگی

۸۳..... ۳.۳.۱ کاربردهای راهبرد پیچیدگی در رهبری مدرسه

۸۵..... ۳.۴ روش‌شناسی سیستم‌های نرم

۸۸..... ۳.۴.۱ کاربردهای روش‌شناسی سیستم‌های نرم برای رهبری مدرسه

۹۰..... ۳.۵ نتیجه‌گیری

۹۱..... مراجع

۹۵..... فصل چهارم: پژوهش‌های موجود درباره تفکر سیستمی در رهبری مدرسه

۹۵..... ۴.۱ مطالعاتی درباره پیاده‌سازی تفکر سیستمی در رهبری مدرسه

۱۰۱..... ۴.۲ کتاب‌هایی درباره پیاده‌سازی تفکر سیستمی در رهبری مدرسه

۱۰۶..... ۴.۳ نتیجه‌گیری

مراجع ۱۰۷

بخش دوم:

رویکرد رهبری کل نگر مدرسه و دستورالعمل‌هایی برای پیاده‌سازی آن

فصل پنجم: رهبری کل نگر مدرسه ۱۱۵

۵.۱. یک‌کرد رهبری کل نگر مدرسه پیشنهادی ما ۱۱۶

۵.۱.۱ رهبری کل نگر مدرسه و برداشت رایج از تفکر سیستمی در رهبری

مدرس ۱۱۸

۵.۳. چالش‌های رهبری ۱۲۳

مراجع ۱۲۴

فصل ششم: مشخصه‌های رهبری کل نگر مدرسه ۱۲۵

۶.۱. پژوهش‌های موجود درباره مشخصه‌های رهبری تفکر سیستمی ۱۲۶

۶.۲. چهار مشخصه محوری پیشنهادی ما از رهبری کل نگر مدرسه ۱۳۲

۶.۲.۱ رهبری کردن کل‌ها ۱۳۳

۶.۲.۲ اتخاذ یک دیدگاه چندبعدی ۱۵۰

۶.۲.۳ تأثیرگذاری غیرمستقیم ۱۶۲

۶.۲.۴ ارزشیابی اهمیت ۱۶۶

۶.۳ نتیجه‌گیری ۱۷۷

مراجع ۱۸۱

فصل هفتم: منابع رهبری کل نگر مدرسه ۱۸۳

۷.۱ پژوهش های موجود در مورد منابع عمومی در تفکر سیستم ها ... ۱۸۴

۷.۲ چهار منبع پیشنهادی ما برای رهبری کل نگر مدرسه ۱۸۶

۷.۲.۱ تجربه مدیریتی ۱۸۷

۷.۲.۲ الگوی نقش ۱۹۹

۷.۲.۳ مطالعات دانشگاهی ۲۰۵

۷.۲.۴ گرایش طبیعی ۲۱۳

۷. نتیجه گیری ۲۱۸

رجع ۲۲۴

فصل هشتم: فرآیند سه رهبری کل نگر مدرسه ۲۲۷

۸.۱ پژوهش های موجود درباره مراحل مسیر شغلی حرف های رهبران

مدارس ۲۲۸

۸.۲ مراحل پنجگانه مسیر پیشرفت شغلی پیشنهادی ما برای توسعه

رهبری کل نگر مدرسه ۲۳۲

۸.۲.۱ مرحله ۱: آزمایشی (پیش از خدمت) - توسعه دیدگاه ۲۳۴

۸.۲.۲ مرحله ۲: مرحله بقا - به تأخیر انداختن ۲۴۳

۸.۲.۳ مرحله ۳: مرحله تثبیت - توسعه تدریجی ۲۵۰

۸.۲.۴ مرحله ۴: سال های بعد بلوغ نقش ۲۵۶

۸.۲.۵ مرحله ۵: رکود احتمالی ۲۶۲

۸.۵ نتیجه گیری ۲۶۷

مراجع ۲۷۱

فصل نهم: رهبری کل نگر مدرسه به عنوان یک چارچوب رهبری آموزشی ۲۷۵

۹.۱ رهبری کل نگر مدرسه در میان مدیران سطح میانی مدارس ۲۷۶

۹.۲ رهبری کل نگر مدرسه در برنامه آماده سازی مدیران ۲۸۰

۹.۳ رهبری کل نگر مدرسه در انتخاب مدیران مدارس ۲۸۲

۹.۴ رهبری کل نگر مدرسه در میان مدیران تازه کار مدارس ۲۸۵

۹.۵ رهبری کل نگر مدرسه به عنوان یادگیری مادام العمر ۲۸۸

۹.۶ راهبردهای توسعه رهبری کل نگر مدرسه ۲۹۲

۹.۷ نتیجه گیری ۲۹۷

مراجع ۲۹۸

فصل دهم: رهبری کل نگر مدرسه در عمل ۳۰۳

۱۰.۱ اصول عملی برای رهبری کردن دل ۳۰۴

۱۰.۲ اصول عملی برای اتخاذ یک دیدگاه متدبّع ۳۰۷

۱۰.۳ راه های عملی برای تاثیرگذاری غیر مستقیم ۳۰۹

۱۰.۴ اصول عملی برای ارزشیابی اهمیت ۳۱۱

۱۰.۵ اصول عملی برای توسعه رهبری کل نگر مدرسه در طول ۳۱۳

مدیران ۳۱۳

۱۰.۶ نتیجه گیری ۳۱۸

مراجع ۳۱۹

دیباچه

حییم شاید و چن شِکِتر کاری را انجام داده‌اند که شخص دیگری قادر به انجامش نبوده و آن طرح کردن «تفکر سیستمی»^۱ به طرزی واضح و عملی است، در عین حال عمق و جامعیت آن را حفظ کرده‌اند. نویسندگان در کتاب رهبری کل‌نگر مدرسه به طور واضح، دست‌یافتنی، و خارق‌العاده‌ای (که به آن وسعت نظر داده است) طرز عمل «تفکر سیستمی برای رهبران آموزشی» را در اختیار ما قرار داده‌اند.

من یکی از طرفداران جری تفکر سیستمی هستم، و در واقع از آن در کار ارتقاء «کل سیستم»^۲ استفاده می‌کنم، اما همیشه فکر می‌کردم عمل سیستمی^۳ آمیخته شده با تفکر سیستمی^۴ برای فهم نظریه و همچنین بهبود عمیق‌تر در عمل تعیین‌کننده است. شاید و شِکِتر ورودی‌ها و خروجی‌های تفکر سیستمی را از هم شکافته و به ما نشان می‌دهند که چگونه از آن در موقعیت‌های گوناگون استفاده کنیم. تعریف آغازین آن‌ها ساده است: «کل مجموعه و رای اجزاء آن نگاه کنید، و اجزاء را در بستر آن کل نظاره کنید.»

این پژوهشگران در بخش ۱ تاریخچه و مفهوم تفکر سیستمی، تاریخ و همچنین یک دلیل واضح و موجز برای پژوهش درباره این موضوع را ارائه می‌دهند. ما درباره روش‌شناسی استفاده شده در پژوهش تفکر سیستمی و

1. systems thinking
2. systems doing
3. systems thinking

شاخه‌های مرتبط مانند نظریه پیچیدگی، و کاربرد مستقیم آن‌ها در رهبری مدارس خواهیم آموخت. اما بخش ۱ - شامل ۴ فصل اول از ۱۰ فصل کتاب - علی‌رغم همه دلایل واضحش درباره آنچه که در گذشته اتفاق افتاده است، و کاربردهای اخیرش در رهبری عملی مدرسه، ما را با مطالب اندکی رها می‌کند. خواننده احساسی نسبت به رهبری کل‌نگر پیدا و حس می‌کند که ظرفیت عظیمی دارد، اما به طرز ناامیدکننده‌ای در پایان بخش ۱ هنوز در وضعیتی نیست که کاربرد آن را در تئیرات عمیق درک کند. من گمان نمی‌کنم که قصد نویسندگان کتاب این بوده باشد که ما را با این نیاز به دانستن بیشتر رها کنند، یعنی نیاز به دانستن چیزی به سادگی بیشتر از آنچه که در بخش ۲ پیش رو داریم. بخش ۲ به رویکرد رهبری کل‌نگر مدرسه و پیاده‌سازی آن اختصاص دارد و شش فصل بخش ۲ انتظار پرداختن به آن را برآورده می‌کند.

بحث‌ها و به خصوص تجربه راه‌حل‌ها در هر یک از فصل‌های پایانی به طور بارزی واضح و مختصر است و در هر کدام نکات کلیدی اصلی را در جدول‌ها و شکل‌هایی خلاصه نموده است. علاوه بر این، نقل‌قول‌های فراوانی از رهبران مدرسی که در عمل از رهبری کل‌نگر استفاده می‌کنند آورده می‌تواند درباره آن اظهار نظر کنند) آورده شده است. برای مثال فصل ۵ که «رهبری کل‌نگر مدرسه را توصیف می‌کند در یک جدول با ۸ معیار مشخص می‌کند که «مدیریت تفکر سیستمی» و «مدیریت خطی» چگونه از نظر هر کدام از این معیارها با هم تفاوت دارند - معیارهایی از قبیل: «چرا ما باید با هم کار کنیم؟»، «چه ارتباطی بین مشکلات و علت‌های آن‌ها وجود دارد؟»، «ما چگونه می‌توانیم کل سیستم

را تغییر دهیم؟»، و غیره.

فصل ۶ چهار مشخصه اصلی رهبری کل نگر مدرسه را تعیین می کند: رهبری کل سیستم، اتخاذ کردن یک دیدگاه چندبعدی، تأثیرگذاری غیرمستقیم، و ارزشیابی اهمیت. هر کدام از این مشخصه ها چندین زیرشاخه دارند که در یک جدول خلاصه شده اند، تمام این ها از مصاحبه با رهبران مدارس که به روش بالا عمل می کنند حاصل شده و اقداماتی که انجام داده اند را به زبان خودشان بازگو می کند. شیک و شیرین در فصل ۷ سراغ این سوال دشوار که «ظرفیت تفکر سیستمی از کجا نشأت می گیرد؟» می روند. آن ها چهار منبع برایش پیدا می کنند: تجربه مدیریتی، مدل نقش، معیارهای دانشگاهی، و گرایش طبیعی. آن ها سپس در فصل ۸ مسیر شغلی که مدیران در طی آن سعه رهبری کل نگر مدرسه از آن ها طی می کنند را شناسایی می نمایند.

دو فصل پایانی ۹ و ۱۰ با عناوین رهبری کل نگر مدرسه به مثابه یک چارچوب رهبری و «رهبری کل نگر مدرسه در عمل» فهرست های کلیدی از خطوط راهنما برای پیاده سازی موفق تفکر سیستمی در رهبران مدرسه را شامل می شوند که کاربردهایی برای رشد حرف های رهبران مدارس و نهادهای مختلف برای مدیرانی که قصد دارند با پیاده سازی رویکرد رهبری کل نگر مدرسه در مدارس خود مدرسه شان را بهتر کنند در بر می گیرد.

هر زمانی که شما در یک سیستم آموزشی باشید نیاز دارید تا بر یک تصویر

بزرگ که شامل ارتباطات با آن سیستم و توانایی تان در تأثیرگذاری بر آن است بازتاب و از آن چیزهایی را بیاموزید. این «سیستمی بودن»^۱، آن طور که من نام‌گذاری کرده‌ام، برای یادگیری عمیق تعیین‌کننده است؛ چنین یادگیری‌ای در شرایط کنونی مورد نیاز است، و تنها چیزی است که ضروری‌تر خواهد شد. نتیجه‌گیری‌های شیکد و شکتر تجربه‌های اخیر ما در تلاش برای پرورش دادن یادگیری عمیق بر یک پایه سیستمی را تأیید می‌کند. ما دریافتیم که «رهبران ماندگار» نیاز دارند تا در حین این که خود به یادگیری مشغول‌اند همواره یادگیری را در میان برورش دهند. آن‌ها نیاز دارند که «سیستم را تغذیه و توسط آن تغذیه شوند»، «به اندازه کسان یاد گرفته و رهبری کنند»، برای کمک به نوآوری گروهی پاسخگو باشند، «تأثیر با تداوم طولانی داشته باشند» (فولان^۲، رهبری ماندگار: همواره رهایشان بسید و بس بگیرند^۳، کروین^۴، ۲۰۱۶).

چه خود را یک متفکر سیستمی بدانید یا نه، این کتاب آگاهی‌بخش و توانمند را مطالعه کنید و غنی‌تر شوید. بهتر از این، باز نماند! قدرتان شما خواهد بود.

ما دل هولان

استاد بازنشسته مرکز مطالعات آموزش و یادگیری

دانشگاه تورنتو، تورنتو، کانادا

1. Systemness

2. Fullan

3. *Indelible leadership: Always leave them learning*

4. Corwin