Toorani *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal* (SELMJ) (2024) 1:1

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article **Published online: 21 September 2024**

چرا نوکیش!

حیدر تورانی[1*]

* نویسنده مسئول:

heidar_toorani@yahoo.com

۱. عضو هیات علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران - ایران

انتشارآنلاین: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

این نشریه توسط انتشارات آکادمی علوم منتشر می گردد.

چکیده

ترجمه و برگردان فارسی کتاب « رِنگِید لیدر شیپ»[1]، در ابتدا رهبری مرتد و از دین برگشته تداعی می‌نماید! که در ادبیات و فرهنگ ما نامانوس و نپذیرفتنی است[2]. البته در بطن و محتوای کتاب، به مفهوم ساختار شکنی و کنار گذاشتن قالب های کهنه و از رده خارج و ترویج و اشاعه خلاقیت و نوآوری در رهبری مدارس متناسب با عصر جدید (عصردیجیتال و دگرگونی های معاصر) است. بنابراین انتخاب نامی که بتواند هم جذاب و هم متناسب باشد و هم بتواند یک نوع آشنازدایی را با خود به همراه داشته باشد دشوار می نمود و ذهن ما را روزها به خود مشغول کرد تا سرانجام طی مشورت با متخصصان ذیربط، نام «رهبری نوکیش» برای آن انتخاب شد. هدف از «رهبری نوکیش»، بهره برداری رهبران مدارس از پتانسیل و قابلیت فناوری و فضای دیجیتال در تربیت و یادگیری است. رهبری نوکیش تابع «قوانین نوکیشانه» است. توجه به این قوانین به ما کمک می کند تا هر کاری را که به مثابه یک رهبر آموزشی انجام می‌دهیم، (از جمله برنامه ریزی، تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، آمادگی در جلسات، تدریس، بودجه‌بندی و تسهیل تجربه‌های یادگیری حرفه‌ای و...) موثر و کارامد باشد. پیشرفت‌هایی که در فناوری های آموزشی در عصر دیجیتال حاصل شده است، اراده ما را برای خدمت مناسب‌تر و پاسخگوتر به دانش‌آموزان تقویت کرده و ما را تشویق به تعهد دوباره برای انجام کارهای مهم در داخل مدارس می کند. کامل این اثر مفید را می‌توانید با مطالعه کتاب رهبری نوکیش دنبال کنید. این نوشته روایتی از فرایند و چگونگی کشف و کسب یک کتاب تا خلق یک اثر ترجمه‌ای وفادار به همه حقوق معنوی مولف است، که امیدوارم برای همه ما در استفاده از آثار دیگران، درس‌آموز باشد.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری نوکیش، مدیران مدارس

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

1. Renegade LeadershiP

[2] این کتاب به نام رهبری نوکیش به فارسی ترجمه شده است و به همین نام در شبکه اینترنتی قابل جستجو است.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

آغاز سخن

یکی از روزهای آغازین فروردین ماه ۱۳۹۸ که ما و همه جهان غرق در ماجرای ویروس کوید ۱۹ (کرونا) بودیم با صدای تلفن همراه از متن ماجرا بریده و به صدای دلنوازی که از آن ساطع شده بود دل سپردم. آن صدا نبود مگر سلام و علیک گرم و تبریکات نوروزی استاد گرانقد و دوست نازنینم دکتر محمود مهرمحمدی ! ایشان پس از تبریک سال نو و احوالپرسی گرم همیشگی اش، من را با معرفی کتابی به نام«Renegade leadership» برانگیخت. توصیه ایشان بر ترجمه این کتاب بود . قرار شد من آن را تورقی کرده و پاسخ دهم. در اولین فرصت فایل کتاب ارسالی را گشودم و به محض ورود به پیش گفتار کتاب و سرفصل های آن، بویژه در شرایط کرونایی و تعطیلی مدارس و نیز لزوم آشنایی مدیران مدارس با سبک رهبری مدارس در عصر دیجیتال اهمیت و ضرورت ترجمه آن، مسجل شد. بلافاصله مراتب را به دکتر مهرمحمدی اطلاع دادم و با ابراز خرسندی و تشویق ایشان کار ترجمه را با کسب اجازه از نویسنده محترم کتاب پرفسور برد گوستافسون[1] امریکایی تبار آغاز کردم. ایشان ضمن خوشحالی و استقبال، موافقت خود را از طریق ایمیل اعلام داشتند .

چند روز وقت فشرده گذاشتم و در تعطیلات نوروزی، موفق به ترجمه دو فصل از کتاب شدم، اما سختی کار ترجمه و نیز ضرورت انتشار بهنگام آن، بویژه در دوره پاندومی کرونا، من را واداشت که دوتن از دوستان دانشجو[2] که در کار ترجمه توانا و علاقه مند بودند را به کمک بگیرم. ناگفته نماند که در فرایند ترجمه، مرتب با نویسنده کتاب در تماس بودیم و او نیز با خوشحالی ما را در انجام ترجمه راهنمایی و تشویق می کرد. به جز تشویق ایشان، شرایط رهبری مدارس کشور و لزوم آشنایی مدیران آن با سبک و سیاق رهبری مدارس در عصر دیجیتال و شرایط ناپایدار کرونایی نیز بر ضرورت و سرعت ترجمه کتاب افزود.

با این که چند کتاب به نام های مدیریت فرایند مدار، رهبری اثربخش، راهنمای علمی برنامه ریزی راهبردی برای مدیران مدارس، شوق تغییر و کوزه و دریا تالیف کرده بودم، انگار نیرویی و ندایی من را در ضرورت در ترجمه این کتاب دنبال می کرد. این که فلانی! اکنون اکثر مدیران مدارس کشور بدون داشتن کمترین دانش و آگاهی از سبک مدیریت و رهبری مدارس (متناسب با دگرگونی های معاصر و شرایط عدم قطعیت و بیماری های نوظهور) چشم امید شان به امثال شماست که نسخه های نظری و عملی برای شان آماده کنید! همت کن و درنگ را کنار بگذار و همه وقت و توجه ات را بر ترجمه و نشر آن بسیج کن.

خوشبختانه، خداوند یاری کرد و کار ترجمه را در مدت زمان کوتاه به پایان رساندیم. پس از پایان ترجمه، جالب است بدانید که نویسنده کتاب از پیشنهاد ما برای نوشتن پیش گفتار با روی باز استقبال کرد و ما نیز با افتخار آن را در ابتدای کتاب رونمایی کردیم. در همین راستا، آقای دکتر «مهرمحمدی» استاد نامدار تعلیم و تربیت کشور نیز با نوشتن مقدمه ای در آغاز کتاب، به این افتخار افزودند.

مثل همیشه ناشر همراه و حامی (مدارس یادگیرنده – موسسه مرآت) با همت عالی، چاپ نخست آن را آماده و منتشر کرد و چاپ های بعدی را انتشارات «کُجا»بر عهده گرفت. پس از انتشار کتاب و استقبال بسیار خوب مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش یک نسخه فیزیک چاپ شده آن را به مولف کتاب «برد گوستافسون» ارسال شد که ایشان ضمن ابراز خرسندی مجدد؛ تصویر جلد آن را در سایت خویش بارگذاری کردند که اکنون نیز قابل رویت است.

[1] -Brad Gostafsun

[2] مهرو مهدوی و سیما اتحادی

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

آنچه ما را در راستای ترجمه کتاب بیش از هرچیز متوجه خود کرد، انتخاب نام مناسب برای این کتاب بوده است. چرا که ترجمه و برگردان فارسی کتاب « Renegade Leadership »رهبری مرتد و از دین برگشته است! که در ادبیات و فرهنگ ما نامانوس و نپذیرفتنی است. البته در معنا و بطن محتوای این کتاب، ساختار شکنی و کنار گذاشتن قالب های کهنه و از رده خارج و ترویج و اشاعه خلاقیت و نوآوری در رهبری مدارس متناسب با عصر جدید (عصردیجیتال و دگرگونی های معاصر) است. بنابراین انتخاب نامی که بتواند هم جذاب و هم متناسب باشد و هم بتواند یک نوع آشنازدایی را با خود به همراه داشته باشد دشوار می نمود و ذهن ما را روزها به خود مشغول کرد که سرانجام طی مشورت با متخصصان ذیربط، نام «رهبری نوکیش» برای آن انتخاب شد.

گوشه هایی از رهبری نوکیش

رهبری نوکیش، رهبری آموزشی برای عصر ارتباطات و دیجیتال است. رهبری نوکیش دانش‌آموز- محور، مشارکتی و جمعی است و بهترین چیزی که می‌شناسیم را با بهترین چیزهای آینده ادغام می‌کند. متمایزترین ویژگی رهبری نوکیش، یک بی‌اعتنایی آشکار به غیرممکن‌ها درپی انجام مسؤولیت‌های خود برای آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده است(گوستافسون برد، ۲۰۱۸). رهبری نوکیش دانش‌آموز-محور، مشارکتی و خرد جمعی، راهگشای رهبر آموزشی مدرسه در مدیریت شرایط عدم اطمینان است. چرا که این سه عامل بر پتانسیل و قابلیت مدرسه و رهبری آن در موقعیت های مختلف از جمله شرایط همه گیری ویروس کرونا(کوید۱۹)می افزاید.

رهبری نوکیش رویکردی برای رهبری مدرسه برپایه سه باور اصلی است. هیچ کدام از این باورها به تنهایی کافی نیستند، اما وقتی با هم استفاده می‌شوند، به یک نیروی قدرتمند برای هدایت تغییرات در مدارس تبدیل می‌شوند. این سه باور اصلی به شرح زیر هستند:

۱. رهبران مدارس رهبران آموزشی هستند که باید نقش یادگیرنده نیز داشته باشند. چراکه معلمان و دانش آموزان به شدت نیاز دارند که ما بیشتر مطالعه کرده و بیشتر بیاموزیم. چراکه وقتی ما یاد می گیریم آنها نیز یاد می گیرند.
۲. جهان به‌طور فزاینده‌ای در حال ارتباط است و آموزش باید در برابر این تغییرات، پاسخگو باشد تا مدارس نیز هماهنگ با این تغییرات باشند.
۳. آماده کردن همه دانش‌آموزان برای آینده، مسؤولیت ماست که این امر مستلزم وجود رهبران آموزشی دارای تعامل مداوم است که الگوی ویژگی‌های رهبری نوکیش باشند.

فناوری با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، با این حال، باورهای ما درباره رهبری مدرسه عمدتاً ثابت مانده‌اند. مدارس ما به‌طرز عجیبی مانند مؤسسات آموزشی صد سال پیش باقی مانده‌اند، به خصوص در مقایسه با محیط سرشار از نوآوری اطراف ما. رهبران مدارسی که آرزو دارند مدارس خود را به واسطه روش‌های رهبری مرتبط به سمت یک الگوی یادگیری مدرن سوق دهند و قادر باشند در شرایط نا اطمینان با درایت و تدبیر مدیریت و رهبری کنند، موظف به درک رهبری نوکیش می باشند (تورانی، ۲۰۲۰). رهبری نوکیش منحصربه‌فرد نیست، یک کار انفرادی نیز نمی باشد. رهبری نوکیش برای همه است و دیدگاه ریسک‌پذیری و نوآوری دانش‌آموز- محور داشته و کارهای مهمی که در حال انجام است را ارج می‌نهد. اگر در راه کشف این مرز جدید در رهبری مدرسه، مجموعه صریحی از قوانین برای هدایت این رویکرد داشته باشیم، بسیار سودمند خواهد بود. شرط موثر بودن رهبری نوکیش تابعیت از قوانین نوکیشانه است.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

قوانین نوکیشانه

قوانین نوکیشانه[1]یک آموزش مرتبط و جمعی است که نشان می‌دهد چگونه ارتباطات، چهار اصل بنیادی را در مدارس نوآور تقویت می‌کنند. این اصول عبارتند از:

- همکاری[2]: همکاری رودررو و همکاری همزمان، تجربه یادگیری دانش‌آموزان را افزایش می‌دهد.
- مالکیت[3]: تعهد برای فعالیت داشتن دانش‌آموزان، آنها را از شاگردانی درگیر و مشغول، به یادگیرندگان، افراد خلاق و مشارکت‌کنندگانی توانمند سوق می‌دهد.
- اتصال دیجیتال[4]: یادگیری مرتبط یعنی فناوری مدرن به روش‌های هدفمند مورد استفاده قرار گیرد. همچنین به معنی این است که گاهی فناوری برترین روش حمایت از یادگیری نیست.
- یادگیری تجربی[5]: ما از طریق تجربه‌های یادگیری همه‌جانبه، همه دانش‌آموزان را برای آینده آماده می‌کنیم.

و اما پایان سخن

«رهبر نوکیش و به عبارت دیگر رهبر ساختارشکن، قالب‌شکن، جسور و نوآور در عصر دیجیتال، فردی است که متفاوت می‌اندیشد. قالب‌های سنتی و چهارچوب‌های عادت شده و اینرسی‌های تلنبارشده در ذهن را کنار می‌زند. جسارت و شجاعت می‌یابد تا متمایز با دیگران و متفاوت با وضع موجود و با نگاه به آینده و فرصت‌های بی‌بدیلِ ناشی از فضای مجازی و دیجیتالی، نوآورانه وارد میدان شده و با اعتماد به نفس و شوق و ذوق وصف‌ناپذیر و نوآورانه همراه با یادگیرندگی مداوم، مناسبات انسانی و همراهی و همکاری اخلاق‌مدارانه و مدارای عمیق با معلمان، دانش‌آموزان و والدین و سایر دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان آموزش و پرورش به‌ویژه سایر مدارس، رهبری نوکیش را در عصر دیجیتال بویژه شرایط عدم اطمینان به منصه ظهور برساند. به عبارتی عامیانه‌تر رهبری نوکیش به دنبال همرنگ شدن نیست بلکه رنگ جدید است. بیشتر مصداق این بیت است که:

خواهی نشوی همرنگ رسوای جماعت شو!

رهبری نوکیش همگرایی برترین روش و نوآوری و در واقع ادغام این دو مسیر و خلق یک مسیر منتهی به یک آینده امیدبخش برای دانش‌آموزان است. رهبری مدارس نوآور و در شرایط عدم اطمینان نیازمند چیزی بیش از قوانین نانوشته است، این کار مستلزم تعهدی محکم برای ارتباطات و چشم‌اندازی روشن از یک آموزش جمعی است. نوآوری و فناوری اهداف نهایی نیستند؛ بلکه از آنها برای شکوفا کردن خلاقیت و راه‌حل‌های جدید در روش‌های خود استفاده می‌شود. نوآوری معمولاً وقتی اتفاق می‌افتد که به هیچ وجه انتظار آن را نداریم. «چشم‌ها و ذهن خود را باز نگه داریم و چیزهایی که به ظاهر متفاوت به نظر می‌رسند را نادیده نگیریم. از دید یک مخترع و یک خریدار به دنیا بنگریم». رهبران مدرسه می‌توانند با دادن اختیارات بیشتر و انتظار انجام کارهای بزرگ از دانش‌آموزان، به ایجاد فرهنگ توانمندسازی یادگیرندگان کمک کنند. چشم‌انداز توانمندسازی یادگیرندگان، در نهایت منجر به

[1] The Renegade CODE
[2] Collaboration
[3] Ownership
[4] Digital Connectivity منظور ارتباط و تماس دائمی مجازی از طریق اینترنت و شبکه‌های اجتماعی است.
[5] Experiential learning

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

فرهنگی در مدرسه می‌شود که برای صدای (نظرات) یادگیرندگان ارزش قائل است. ارتباط مداوم در مفهوم دیجیتال و شرایط عدم اطمینان، روشی است که رهبران آموزشی از آن برای متمایز کردن خود به عنوان رهبران نوکیش مدارس، استفاده می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط مداوم نیز مانند چشم‌انداز و همکاری، یک ویژگی رهبری است. اگر به دنبال تقویت حداکثری یادگیری در مدرسه خود هستیم، باید «قدرت فناوری و ارتباط مداوم» را افزایش دهیم، چرا که قدرت فناوری و ارتباط مداوم، در برانگیختن خلاقیت و گردهم آوردن افراد، نقش به‌سزایی دارد. در سایه آن، معلمان قادر خواهند بود به‌طور دائم دانش‌آموزان را در موقعیتی قرار دهند که هنگام تمرین مهارت‌های عصر دیجیتال، اشتیاقات خود را کشف کنند. رهبران نوکیش می‌بایست در برقراری ارتباط بین کلاس‌ها و مدارس، با هم هدفمندتر باشند. یادگیری به‌طور طبیعی، بسیار خلاق و جمعی بوده و ایجاد ارتباط ساده بین دانش‌آموزان و محتوا کافی نیست. با بهره‌بردن از اصول رهبری نوکیشانه مثل ارتباط مداوم و دقت آموزشی و نوآوری، می‌توانیم درباره برخی از ساختارهای یادگیری مهجور که در خدمت دانش‌آموزان عصر دیجیتال و شرایط عدم اطمینان نیستند، دوباره فکر کنیم. مدرسه‌ای که همکاری را در اولویت قرار دهد، مدرسه‌ای است که به روشی ثابت و پایدار بر دانش‌آموزان تأثیر گذاشته و همکاری‌ها را افزایش داده و ارتباطات را گسترش می‌دهد. دانش‌آموزان برای داشتن مالکیت بر یادگیری خود، باید مشارکت عمیق‌تری را مثل یک مهارت اصلی تجربه کنند. در همین راستا، مدارس نوآور صدای یادگیرندگان را تقویت می‌کنند، نه صدای رهبران را.

کودکان قادر به انجام کارهای بیشتری از آنچه که ما به آنها اجازه می‌دهیم، هستند. حذف برخی از کنترل‌ها ممکن است از نظر برخی افراد، خطرناک به نظر برسد، اما در واقع مالکیت دانش‌آموز نسبت به فرایند یادگیری را افزایش می‌دهد. بنابراین اگر همه مدارس به دانش‌آموزان فرصت شخصی‌سازی یادگیری را می‌دادند، چه اتفاقی می‌افتاد؟ دادن اجازه مالکیت بیشتر نسبت به یادگیری به کودکان باعث یک ارتباط جادویی می‌شود. در همین راستا، رهبران مدارس باید در وضعیت منحصربه‌فردی قرار گیرند که کنترل‌ها را کم کنند تا دانش‌آموزان و معلمان بتوانند به معنای واقعی مالک یادگیری خود باشند. متأسفانه، بسیاری از تجربه‌های یادگیری هنوز مستلزم دست بالا بردن دانش‌آموزان (و حتی کارکنان) و منتظر صدا کردن از سوی معلمان، هستند. مدرسه یک فضای کودک- محور است که در آن بچه‌ها به فرهنگ‌سازی کمک می‌کنند. در نتیجه‌ی این اصول بنیادین، مدرسه شاهدِ این مهم است که دانش‌آموزان در تدریس دروس، همکاری کرده و گروه‌های کوچکی را رهبری می‌کنند. دانش‌آموزان همچنین در درس‌ها، سؤال می‌پرسند و بازخورد ارائه می‌دهند. آنها همچنین در طراحی انتخابات جدید، خلق سنت‌ها، رهبری تورهای مدرسه‌ای و امور دیگر نقش فعال دارند. قوانین رهبری نوکیش یک رویکرد آموزشی است که حق اظهارنظر دانش‌آموزان و کارکنان را به روش‌های نوآورانه افزایش می‌دهد».#

منابع:

گوستافسون، بِرَد، یادداشت نویسنده کتاب رهبری نوکیش بر ترجمه آن، ۱۳۹۹

Gustafson, B. (2013, October 18). AR collaborative: World Book Talk tips & project letter. Retrieved from, https://adjustingcourse.wordpress.com/2013/10/18/ ar-collaborative-world-book-talk-tips-project-letter

Gustafson, B. (2015n, May 7). True learner empowerment. Retrieved from https://adjusting course.wordpress.com/2015/05/07/true-learner-empowerment

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

Gustafson, B. (2015o, January 20). What is innovation? Retrieved from https://adjusting course.wordpress.com/2015/01/20/what-is-innovation

http://www.k-12 leadership.org 4-dimensions-of-instructional-leadership, 2015 Center for Educational Leadership, University of Washington. (n.d.). 4 dimensions of instructional leadership. Retrieved April 10, 2016, from http://info.k-12 leadership .org/4-dimensions-of-instructional-leadership

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]