



پروین اندیش\*

**کلید واژه‌ها:** مدیر، ویژگی‌ها، کارکردها، شایستگی

#### مقدمه

امروزه، در این دنیای در حال تغییر و پیشرفت، مدارس به تغییر و دگرگونی نیاز دارند. این تغییر باید ابتدا در مدیریت ایجاد شود و به جای روش‌ها و برنامه‌های گذشته، نظریه‌ها و روش‌های نوین جای گزین شوند. بهتر است مدیران مدارس با انواع کارکردها آشنا باشند و راه به کارگیری آن‌ها را بدانند. علاوه بر آن، تشخیص دهنده خوبی باشند و کارکنان خود و ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی آنان را بشناسند. در این مقاله سعی شده است کارکردهای روشن و راهبردهای مناسب مدیر شایسته بیان شود.

#### مدیریت و شایستگی

علمای علم مدیریت، تعاریف متعددی از مدیریت بیان کرده‌اند:  
از جمله:

- مدیریت یعنی گردآوری اطلاعات و تنظیم آن‌ها در جهت انجام کارهای سازمان.<sup>۱</sup>
  - مدیریت عبارت است از هماهنگی منابع انسانی و مادی، در جهت دست یافتن به هدف‌های سازمان.<sup>۲</sup>
  - مدیریت یعنی به وجود آوردن یا تأمین محیطی مناسب برای افراد سازمانی در جهت هدف‌های سازمان.<sup>۳</sup>
- شایستگی نیز در «فرهنگ آکسفورد» (۲۰۰۳) قدرت، توانایی و ظرفیت انجام وظیفه تعریف شده است. همچنین، شایستگی را ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه‌ای اثر بخش تعریف می‌کنند.

شایستگی عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط با انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هایی معرفی می‌شود که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.

#### کارکردهای مدیریت و وظایف مدیران مدارس

هدف اصلی مدیریت مدرسه، تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است. برای رسیدن به این هدف، مدیران باید وظایف زیر را انجام دهند:

۱. **برنامه ریزی:** عبارت است از تعیین اهداف و تدارک فعالیت‌ها، امکانات و وسایل برای تحقق اهداف. لذا داشتن طرح و برنامه کار هفتگی، ماهانه و سالانه از وظایف مهم مدیر موفق و شایسته آموزشی است.

۲. **سازمان دهی و هماهنگی:** فرایند سازمان دهی، یعنی نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد، به منظور انجام کار و تحقق هدف‌های معین. مدیر شایسته بدین منظور باید سازمان دهی و هماهنگی‌های لازم را بین افراد و واحدهای مدرسه به وجود آورد.

۳. **هدایت و رهبری:** رهبری در مدیریت، فرایند اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایفشان است. با توجه به این تعریف، مدیر شایسته در مدرسه باید قبل از هر چیز یک رهبر آموزشی باشد. چرا که رهبر آموزشی با برقراری ارتباط متقابل با کارکنان، انگیزه کار و فعالیت را در آن‌ها به وجود می‌آورد و مشکلات و کشمکش‌های آن‌ها را حل می‌کند.

۴. **نظارت و کنترل:** نظارت و کنترل به معنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات در مقایسه با وضع مطلوب، و تغییر و تصحیح عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان آموزشی است [عباس زاده، ۱۳۷۶].

مدیر شایسته ابتدا ملاک‌ها و روش‌های سنجش عملکرد را تعیین می‌کند و آن گاه به نظارت بر عملکردها و اندازه گیری آن‌ها می‌پردازد. در ادامه نیز نتایج حاصل را مقایسه و در پایان برای تصحیح عملکردها اقدام می‌کند.

۵. **تصمیم گیری:** تصمیم گیری، اصلی ترین وظیفه مدیر است. مدیر شایسته کارکنان خود را برای مشارکت در تصمیم گیری‌ها تشویق می‌کند. هم چنین، فهمیدن



**شهید سید علی  
خلیفه سلطانی**

(۱۳۲۴-۶۱)

دبیر و مدرس ریاضی، انقلابی تلاشگر، اهل قلم، اصفهان شهید خلیفه سلطانی دارای مدرک کارشناسی ارشد ریاضی و از چهره‌های خدمت‌گزار در سال‌های انقلاب بود. او در آموزش و پرورش اصفهان کارهای مؤثری انجام داد. از جمله: بنیان‌گذاری شورای هماهنگی مراکز تربیت معلم اصفهان، دایر کردن چهار مرکز تربیت معلم، نمایندگی جامعه معلمان اصفهان در جریان پیروزی انقلاب و ریاست آموزش و پرورش کلیان. وی اهل قلم بود. یک کتاب درسی ریاضی برای آموزش معلمان و کتاب معارف اسلامی برای مراکز تربیت معلم تألیف کرد. خلیفه سلطانی در سال ۱۳۶۱ در جبهه‌های حق علیه باطل به شهادت رسید.

مورد یک مدیر مدرسه شایسته نیز مصداق داشته باشد.

### نتیجه گیری و چند پیشنهاد

با توجه به آن چه در این نوشتار آمد، امید است مدیران مدارس و مسئولان آموزش و پرورش، با بهره گیری از کارکردهای مدیریت و با عنایت به ویژگی های مدیر شایسته، برنامه هایی ثمربخش و عملی و همراه با پویایی برای مدارس، کارکنان و دانش آموزان خود تنظیم کنند. ناکفته نماند، تحقق مدیریت شایسته در مدارس، مستلزم اجرای دقیق همین کارکردهاست. به منظور دست یافتن به چنین مدیریتی، پیشنهادهای زیر را مطرح می کنیم:

۱. مدیر در آموزشگاه یا مدرسه خود «کمیته مدیریت شایسته» را تشکیل دهد و ضمن استفاده از همه معلمان و دانش آموزان در برنامه ریزی، فرایند نتایج را مرتباً ارزیابی کند.

۲. مدیر مدرسه ضمن توجه جدی به مدیریت روابط انسانی در اداره مدرسه، سبک مدیریتی خود را بر پایه مشارکت و هماهنگی با معلمان و دانش آموزان قرار دهد و از این طریق، در قلب و روح کارکنان و دانش آموزان نفوذ کند.

۳. مدیر مدرسه به همان اندازه که به زیردستان (معلمان و کارکنان مدرسه) آزادی عمل می دهد، به همان اندازه هم اقتدار خود را به کار گیرد و کنترل و نظارت لازم را بر کار آنان داشته باشد.

۴. مدیر مدرسه به کارکنان و معلمان اجازه دهد تا در چارچوب محدودیت های تعیین شده توسط او، تصمیم گیری و انجام وظیفه کنند.

۵. مدیر مدرسه تلاش کند، هم خود رهبر آموزشی شایسته ای باشد و هم مهارت های رهبری را به معلمانش بیاموزد.

✽ آموزگار شهرستان داراب استان فارس

### زیر نویس

1. Foster
2. Ranwee
3. V.Dannel

### منابع

۱. تورانی، حیدر. کیفیت بخشی آموزش و پرورش دوره ابتدایی...، ۱۳۸۰.
۲. شوچی، شیبا. رویکرد نوین مدیریت کیفیت در آمریکا. ترجمه محمد دکتر اقدسی. ۱۳۸۰.
۳. عباس زاده، سید میرمحمد. تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی (جلد ۲). انتشارات دانشگاه ارومیه. ۱۳۷۶.
۴. عزت خواه، نوروز. مدیریت مراکز پیش دبستانی. ۱۳۷۵.
۵. میرکمالی، سید محمد. رهبری و مدیریت آموزشی. یسطرون. تهران. ۱۳۸۳.
۶. فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۲، دی ماه ۱۳۸۳.
۷. فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۴، دی ماه ۱۳۸۵.



فرایند تصمیم گیری برای مدیران موفق مدارس امری حیاتی است، زیرا مدرسه مانند همه سازمان های رسمی دیگر، اساساً ساختاری برای تصمیم گیری است.

۶. ارزش یابی: مدیران مدارس می توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند. بدین منظور باید با ارزش یابی مستمر از تدریس و فعالیت های آموزشی مدرسه، میزان اثر بخشی و کارایی معلمان و میزان تحقق هدف های آموزشی را مشخص کند. و بر این اساس، برای تجدید نظر در برنامه آموزشی مدرسه اقدام کند.

### ویژگی های مدیر شایسته با توجه به کارکردها

در این جا، به برخی از ویژگی های مدیر به طور موردی شرح اشاره می شود: - علاقه مندی به پیشرفت سازمان؛ - مقدم دانستن اهداف سازمان بر اهداف شخصی؛ - پی گیری و تلاش برای رفع تنگناها، محدودیت ها و ...؛ - تهیه برنامه راهبردی بلند مدت؛ - آشنایی با محیط درون سازمان و محیط پیرامون سازمان؛ - استفاده از راه حل های اساسی به جای راه حل های مقطعی؛ - هدایت، نظارت و ارزش یابی مستمر برنامه ها و کارکنان سازمان؛ - رهبری و هدایت مناسب؛ - گسترش آگاهی و حساسیت های ملی و مذهبی؛ - بازسازی و نوسازی باورها و بینش ها در رفتار کارکنان؛ - مهارت در ایجاد وحدت؛ - همدلی و اشتیاق به مشارکت جویی؛ - خطر پذیری تصمیم گیری. لازم به یادآوری است که همه این ویژگی ها می تواند در

تصمیم گیری برای مدیران موفق مدارس امری حیاتی است، زیرا مدرسه مانند همه سازمان های رسمی دیگر، اساساً ساختاری برای تصمیم گیری است