



## توانا بود...

روش‌های توانمندسازی مدیران مدرسه در نظر و عمل

احترام سبحانی، آموزگار ابتدایی، شهرستان بانه

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار است و به مدیران امکان می‌دهد از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند.

مدیران بر مبنای تجربه، کار و فعالیت دوران مدیریت خود، به نوعی نظریه شخصی دست می‌یابند و بر اساس آن عمل می‌کنند. گاهی خود از این نظریه شخصی بی‌خبرند، ولی رفتارشان، بی‌آنکه آگاه باشند، تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد. اگر از آن‌ها بپرسید چرا به این یا آن کار اقدام کردند، در صورتی که بتوانند توضیح دهند، شاید بتوان عناصری از ذهنیت و نظریه پنهان آن‌ها را کشف و دلایل رفتاری آن‌ها را بر خودشان آشکار کرد. چنین مدیرانی، اگر به نظریه پنهان خود واقف شوند و نارسایی‌ها و نادرستی‌های آن را باز شناسند، شاید با احساس ضرورت تغییر در نگرش و مفروضات ذهنی خود، تجدیدنظر به عمل آورند. بنابراین، آموزش مدیریت روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، زیرا بر اثر آموزش منظم نظریه‌های علمی مدیریت، تغییراتی در دانش، معلومات، نگرش و رفتار افراد به وجود می‌آیند.

### روش‌های توانمندسازی مدیران

- از اصول روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و تعلیم و تربیت آگاهی یابند و آن‌ها را به مهارت و کاربرد تبدیل کنند.
- در زمینه فناوری اطلاعات بینش و آگاهی لازم را به دست آورند و خود را به‌روز کنند.
- در مدیریت آموزشگاهی، برای ارتقا و توانمندی، شرایط پژوهش و تحقیقات به صورت اقدام‌پژوهی، ارائه کنفرانس، مقاله‌نویسی، کارهای عملی، واحد کار و دست‌ساخت‌ها را فراهم کنند.
- در فرایند مدیریت آموزشگاهی که بر استقلال نسبی، نبود تمرکز، نیازهای محلی، منطقه‌ای و مدرسه‌ای مبتنی است، از مدیریت مدرسه‌محور استفاده کنند.
- برای ایجاد توانمندسازی و بهبود مدیریت آموزشگاهی در فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایتگری و ارزشیابی نقش فعال و سازنده داشته باشند و صرفاً مجری برنامه‌ها نباشند.
- برای روزآمد کردن و بهسازی، متناسب با ضرورت و نیاز، از طریق آموزش ضمن خدمت، همایش‌ها یا ادامه

- مهارت‌های لازم را در زمینه رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی کسب کنند.
- با معلمان به گونه‌ای رفتار کنند که به این باور برسند که نه تنها در مورد انجام کار، بلکه در زمینه بهتر کردن مدرسه نیز مسئولیت دارند.
- زمینه‌ای فراهم آورند که معلمان بتوانند علاوه بر تدریس، به یادگیری مستمر نیز بپردازند.
- بر اساس تخصص، لیاقت، تعهد، سابقه آموزشی و علاقه انتخاب شوند.
- برای افزایش بهبود مدیریت آموزشگاهی و تحقق اهداف آموزشی، به روابط مدرسه با خانواده و اجتماع اهمیت قائل شوند.
- برای افزایش کارایی و اثربخشی در اداره مدرسه، از توان رهبری دانش‌آموزان استفاده کنند.
- در فرایند آموزشی، از مدیریت مشارکتی یا تیمی در بعد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهره بگیرند.



آمده است، سعه صدر و صبر داشته باشند.

● جاذبه و همچنین دافعه مناسب را از عوامل موفقیت مدیر در نظر بگیرند.

● از غیبت کردن بپرهیزند و در کار به اصل صداقت توجه کنند.

● از حداکثر توانمندی نیروها استفاده کنند. مدیر خوب و موفق کسی است که ۴۰ نفر را به انجام کار مفید هدایت کند، نه اینکه به جای ۴۰ نفر کار کند. بزرگ‌ترین شکست مدیر زمانی است که نتواند از توانایی‌های افراد خود استفاده کند.

● در برابر مشکلات صبر و بردباری داشته باشند و بکوشند مسائل را تا حد امکان در خود مدرسه حل کنند.

● در انجام کارها بر شیوه خاصی اصرار و تأکید نکنند و نظرات ارزشمند همکاران را نیز بشنوند و بهترین را انجام دهند.

● از پیش‌داوری و خودمحوری، و انتقاد و انعطاف‌ناپذیری بپرهیزند.

● از مدرسه‌های موفق بازدید کنند و تجربه‌های مفید همکاران را در امور به کار گیرند.

● با صبوری، متانت، صداقت و صراحت، دل معلمان و دانش‌آموزان را به دست آورد.



یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران، استفاده آن‌ها از تئوری و نظریه‌های آموزشی در عمل است. کاربرد نظریه مدیریت در عمل برای کارورزان مینا و چارچوب مراجعه و داوری را فراهم می‌کند، تحلیل رویدادها و مشکلات عملی مدیریت را تسهیل می‌کند و در نهایت شناخت مدیران را وسعت می‌دهد. همچنین، بر دانش آن‌ها می‌افزاید و مبنای معقول و قابل‌اتکایی برای مشکل‌گشایی و تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. ارتباط بین نظریه و عمل برای مدیران حاکی از آن است که در صورت یادگیری و کاربرد تئوری و نظریه در عمل، آنان خواهند توانست رفتار و عمل خود را اثربخش سازند. اصول به‌دست‌آمده از نظریه‌ها، برخلاف اصول حاصل از تجربه‌های شخصی، کلیت دارند و در بیشتر موقعیت‌ها و شرایط مدیریت صدق می‌کنند. در نتیجه، آن‌ها را با اطمینان خاطر بیشتری می‌توان به کار بست. بر این اساس پیشنهاد می‌شود: برای توانمندسازی مدیران و در نهایت معلمان مدرسه‌ها، نظریه‌پردازی به‌عنوان مبنایی برای پژوهش و رهنمودی برای عمل قرار گیرد. برنامه‌های توانمندسازی اجرا شوند تا از طریق آن‌ها بتوان با تکیه بر توانمندسازی مدیران، رفتار معلم را تغییر و در نهایت موفقیت دانش‌آموزان را بهبود بخشید.

تحصیل، آگاهی و اطلاعات لازم را کسب کنند.

● برای موفقیت بهبود در مدیریت آموزشی، از شیوه‌ها و الگوهای فعال تدریس مانند «پارن در یادگیری، بارش مغزی، بحث گروهی، حل مسئله، استفاده از وسایل و امکانات در آموزش و غیره» آگاهی داشته باشند و آن را ترویج کنند.

● علاوه بر هنر مدیریت، تفکر خلاق داشته باشند و راه‌حل‌های جدیدی در ارتباط با تصمیمات غیرمعمول ارائه کنند.

● علاوه بر نیازهای مادی، به نیازهای معنوی، نیاز اجتماعی و خویابی معلمان و همکاران توجه کنند.

● نسبت به شناسایی و به‌کار بستن استعداد‌های اصلی کارمندان خود اهتمام لازم را مبذول دارند.

● از وارد کردن آسیب‌های احساسی و درونی به کارمندان خود جلوگیری کنند و کارمندان خود را ارج نهند.

● موانع توانمندسازی نیروی انسانی را که شامل نگرش‌های شخصی مدیران ساختار سازمانی است، برطرف کنند.

● بدانند که رمز موفقیت مدیر، مهربانی همراه با قاطعیت است.

● حضور در مدرسه را قبل از همکاران و خروج از آن به‌عنوان آخرین فرد را در نظر بگیرند.

● بین افراد ساعی و کوشا و افراد بی‌تفاوت، تفاوت قائل شوند.

● مشورت کنند و از همکاران و حتی دانش‌آموزان تجربه کسب کنند.

● در برابر مشکلاتی که در محیط آموزشی به وجود

#### منابع

۱. بلانچارد، کن؛ جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۹). سه کلیه‌توان‌افزایی، فضل‌اله نبی (۱۳۷۹). رسا، تهران. چاپ اول.
۲. علاقه‌بند، علی (۱۳۹۰). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، روان، تهران.
۳. عبداللهی، حسین (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل خصوصیات عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران از نظر اسناد و مصوبات شورای عالی، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۱۸.