

مدیریت کلاس درس مهارت‌های

طاهره ظفری پور

در واقع کوششی بخردانه برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تعلم انسان‌هایی است که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و جمعی را بر دوش دارند. مدیریت کارساز و کارآمد در سازمان‌های آموزش و پرورش می‌تواند به بالا بردن درجه رضایت معلمان از کار، پیوند استوار آنان با اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن‌های اولیا و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت در روش‌ها، بهره‌گیری از منابع انسانی و مالی، و بالاخره به شکوفایی شخصیت کودکان و جوانان یاری رساند. مدیران مدارس به‌عنوان ستون نهاد آموزشی، در

ارتقای اثربخشی مدرسه به‌ویژه در لایه دوم هرم آموزشی (لایه اول مربوط به معلمان است) کارگزار مهمی محسوب می‌شوند. امروزه، موقعیت و شغل مدیر مدرسه بسیار پیچیده‌تر از دهه‌های قبل شده است. این پیچیدگی از طریق برشماری تعداد کارکردهایی که انتظار می‌رود مدیران مدرسه هر روز و هم‌زمان انجام دهند، به‌طور ملموس‌تری قابل توصیف است. لذا تعریف دقیق هدف‌های کلی نظام آموزشی به‌صورت معنی‌دار، تقسیم هدف‌های کلی به هدف‌های فرعی، تبدیل هدف‌ها به هدف‌های عملی در کلاس به کمک معلمان، بالا بردن روحیه کارکنان و... می‌تواند تغییرات چشمگیری را در بازده کار معلمان و دانش‌آموزان ایجاد کند.

از جمله وظایف مدیران آموزشی، توجه به امور دانش‌آموزان است. مدیر مدرسه هم وظیفه ارائه خدمات و سرپرستی امور دانش‌آموزان را به‌عهده دارد و هم وظیفه شناسایی توانایی‌ها، علاقه‌ها و نیازها و پرورش آن‌ها را.

کلیدواژه‌ها: مدیریت مدرسه، ویژگی مدیران موفق، مدیریت آموزشی

اشاره

امروزه بخش عمده تکلیف متصدیان تعلیم و تربیت، طرح‌ریزی و هدایت رویدادهایی است که موفقیت بیشتر را به ارمغان می‌آورد. در این فرایند، مدیران مدارس نیز در اجرای موفقیت‌آمیز کار آموزشی نقش محوری برعهده دارند و در فرایند آموزش، به واسطه داشتن اطلاعاتی در مورد فرایند تغییر، برطرف کردن موانع پیشرفت و توسعه راهبردهایی برای پیشرفت امور آموزشی، نقش تسهیل‌کننده ایفا می‌کنند. اگر مدیران مدارس برنامه‌هایشان را با روشن‌بینی اجرا کنند و هدف‌های خود را به‌صورت قابل فهم و عملی طرح کنند، می‌توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند و میزان اثربخشی و کارایی معلمان را بالا ببرند. بر این اساس، در مقاله حاضر، با توجه به نقش مدیران در پیشبرد اهداف آموزشی، ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مدیر برای عملکرد مؤثر و مداوم بررسی و تحلیل شده است.

مدیر خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

مدیریت به‌عنوان یکی از ارکان توسعه، در کنار منابع و امکانات، سرمایه و نیروی انسانی، نقش اصلی و محوری را در هر سازمانی به عهده دارد. مدیریت سازمان‌های رسمی به‌ویژه مدیریت آموزشی، به دلیل تغییرات و تحولات محیطی و کار با انسان‌ها و استفاده بهینه از امکانات مادی و منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی جامعه، همواره نیازمند بهبود و بهسازی است. بهبود سازمان و بهبود مدیریت دو مقوله کاملاً مرتبط و مکمل یکدیگرند که خود اهداف، روش‌ها، ساختار، توزیع قدرت و ارزیابی را دربرمی‌گیرند. بهبود بر تغییر و تحول متکی است و با توجه به یافته‌های علوم رفتاری در کل سازمان فعالیت‌هایی را برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و کنترل می‌کند تا اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش دهد و خود را با محیط و تحولات سازگار کند و موجب تحول در جامعه شود.

مدیریت در نهاد گسترده‌ای مانند آموزش و پرورش،

مدیران آموزشی با بهره‌گیری از شایستگی‌های فردی و تخصصی معلمان و راهنمایان تعلیماتی می‌توانند به پیشرفت فعالیت‌های آموزشی، بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند. آنان وظیفه‌ی تهیه و تدارک امکانات، تسهیلات و تجهیزات ویژه را نیز برعهده دارند.

بنابراین، از آنجا که حفظ کیفیت و استانداردها در آموزش و پرورش تا حد بسیاری به انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های مدیریتی و رهبری مدیران بستگی دارد، تمرکز بر حفظ و نگهداری مدیران در مدارس مهم است. با این حال، پژوهش‌ها نشان داده است که «میزان ترک خدمت مدیران در مدارس با دانش‌آموزان کم درآمد، اقلیت، و طبقات پایین، روبه افزایش است (کالرید ولوئب، ۲۰۱۲).

همچنین، میزان استعفا از خدمت مدیریت در مدرسه‌هایی با بازده پایین و ضعیف بیشتر بوده است

(آمریکا، ایالت کلرادو). این پست‌های خالی که آن‌ها ترک کرده بودند، عمدتاً توسط مدیران بی‌تجربه پر شده بود. بنابراین، مدارس به محل کسب تجربه برای مدیران بی‌تجربه تبدیل شده است و کسانی که به مدارس ضعیف‌تر وارد می‌شوند، پس از کسب تجربه، به سرعت آنجا را ترک می‌کنند.

با این حال، پژوهش‌های کیفی نشان می‌دهد که میزان ترک خدمت مدیران ممکن است در بخش‌های بزرگ مربوط به سرخورگی یا ناتوانی آن‌ها برای بهبود مدارس باشد. برای مثال، جانسون (۲۰۰۵) در مصاحبه با ۱۲ مدیر که این حرفه را ترک کرده بودند، متوجه شد ۱۰ نفر از آن‌ها از این حرفه ناراضی بودند. آن‌ها اظهار داشتند که عمدتاً با هدف «کمک به کودکان» یا «کار کردن یا معلمان» به‌عنوان مدیر آموزشی انتصاب شده‌اند، اما بعداً متوجه شدند موانع اداری، وظایف سنگین و طاقت‌فرسا، وضعیت آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و کار خسته‌کننده و بدون پاداش را به همراه داشته است.

با تکرار این یافته‌ها، مطالعات موردی جدید نشان داده است که کلید حفظ مدیران، توانایی‌های آن‌ها برای ایجاد «همکاری و انسجام» در میان معلمان بوده است (بارز، گیتس و همیلتون، ۲۰۱۲). در پژوهش‌های بعدی مشاهده شد که مدیران جدید زمانی را صرف ملاقات با تک‌تک معلمان و استخراج ایده‌هایی برای بهبود موفقیت دانش‌آموزان به‌جای تحمیل دستورات بالا به پایین صرف کرده‌اند. همچنین، یک فراتحلیل از تحقیقات در مورد مدیریت مدرسه نشان داد مسئولیت‌های مدیران در برابر دانش‌آموزان عبارت‌اند از «فرهنگ‌سازی» (پرورش اعتقادات و حس اجتماعی درون مدرسه و همکاری)، «آگاه بودن از موقعیت» (آگاه بودن و پاسخ‌گویی در مدرسه)، و «کنترل ورودی» (در طراحی و پیاده‌سازی تصمیم‌گیری‌های مهم درباره معلمان) (رادنر، آب، و مک نالتی، ۲۰۰۵).

بنابراین، براساس تحقیقات و پژوهش‌های انجام‌شده صاحب‌نظران علم مدیریت، انتخاب مدیران کارداران، مطلع و آگاه که قابلیت‌های بینشی، توانشی و شخصیتی داشته باشند، در ایفای نقش مهم مدیریت آموزشی در سازمان، امری اساسی است. بنابراین، ضروری است به ویژگی‌های شخصیتی مدیران نیز توجه شود. در واقع، شخصیت فراهم آورنده جنبه اخلاقی فرد است و رشد اخلاق عمومی مدیر در طولانی مدت باید جامعه عمل بپوشد.

منش مدیر مهم‌ترین جنبه شخصیتی وی است. شخصیت

یکی از وظایف مدیر مدرسه، شناسایی توانایی‌ها، علاقه‌ها، و نیازهای دانش‌آموزان، و پرورش آن‌هاست



هفت عامل شخصیتی مدیریت را فروتنی، اشتیاق، یکپارچگی، دل رحمی، خوش مشراب بودن، علاقه و دانش توصیف می کند

همان چیزی است که مدیر در جهان و دنیای بیرون از خود نشان می دهد. بنابراین، شخصیت برای مدیران پدیده‌ای است که قابل یادگیری است و می تواند در طی زندگی کاری آن را توسعه دهد.

ساخت شخصیت جنبه‌ای از رشد اخلاقی است که با افزایش سن توسعه می یابد. بارکر و کوی (۲۰۰۳) هفت عامل شخصیتی مدیریت را فروتنی، اشتیاق، یکپارچگی، دل رحمی، خوش مشرب بودن، علاقه و دانش توصیف می کنند. لازم به ذکر است، با شکل گیری فرهنگ سازمانی به واسطه تغییر جنبه‌های زندگی سازمانی مثل راهبرد روابط بین فردی و مضمون سازی که هر فرهنگی با دیگری فرق دارد، شخصیت مدیر هم ممکن است متناسب با فرهنگ سازمانی مختص آن مدیر باشد. شخصیت به عنوان یک ویژگی رهبری شامل شش عامل حرکت و تلاش، تمایل به رهبری، درستکاری و راستی، اعتماد به نفس، توانایی شناختی و دانش درباره کار مورد نظر است. تحقیق تت و بر روی ۱۸ مدیر در انگلیس نشان داد که منش و شخصیت مدیر شامل «درستکاری، صداقت، دل سوزی، فروتنی و انسان واقعی بودن» است. لیکن پژوهش‌های انجام شده نشان می دهد، برخی از صفات، احتمال افزایش کارآمدی مدیر را بیشتر می کنند و در عامل موقعیت در سازمان نیز تعیین کننده هستند. ویژگی‌هایی مانند میل به پیشرفت و جاه طلبی، جرئت و جسارت، قاطعیت، پراورزی بودن، اعتماد به نفس، آگاهی از شرایط محیطی، انطباق پذیری با واقعیت‌ها و تحمل استرس، نمونه‌هایی از صفات مورد نظر هستند. رسیدگی به امور کارکنان، امور سازمان دهی مدرسه و مدیریت زمان را از مسئولیت‌های اصلی مدیران می دانند و مهارت‌های بین فردی،

مهارت‌های سازمان دهی و برنامه ریزی، دانش حرفه‌ای، بصیرت و انعطاف پذیری را از ویژگی‌های اصلی مدیران مدارس برمی شمارند که انگیزه‌های قوی برای پیشرفت و موفقیت، انسان گرایی، بلوغ اجتماعی و وسعت دید را به همراه می آورند.

کورمن (۱۹۷۶) در مطالعه‌ای روی هزاران مدیر سطوح میانی و بالاتر مشخص کرد که مهارت‌های شناختی، اقدام به نفع زبردستان و اعتماد به نفس، تا اندازه زیادی تضمین کننده موفقیت مدیران هستند. مسئولیت پذیری و خودکم بینی و رنجورخویی، بدون توجه به نوع شغل، با موفقیت شغلی همبستگی مثبت دارند. همچنین، آن‌ها معتقدند احساس مسئولیت، پشتکار، تلاش برای تکمیل وظایف، دستیابی به اهداف شغلی و وابستگی به سازمان، در موفقیت شغلی مؤثرند.

مدیران موفق شبیه سایر افراد نیستند. آن‌ها اصولاً نابغه یا خارق العاده نیستند، ولی ویژگی‌های خاصی دارند که در همه افراد پیدا نمی شود. انگیزه رهبری، انگیزه جاه طلبی، پیشرفت و توسعه، اعتماد به نفس، انعطاف پذیری و توانایی شناختی، صفات مهمی برای موفقیت مدیران هستند. تت، جکسون و روشستین در پژوهشی متفاوت دریافتند که توانمندی در تصویرپردازی، خلاق بودن، هوشمندی و تفکر وسیع و همه جانبه، در موفقیت شغلی مدیران مؤثرند. همچنین، بررسی رابطه صفات شخصیتی افراد با موفقیت شغلی نشان می دهد که وظیفه شناسی در بسیاری از موقعیت‌های سازمانی مفید و مهم تلقی می شود و شاخص مناسبی برای پیشگویی عملکرد در بسیاری از مشاغل است، چرا که تمایل افراد وظیفه شناس برای دستیابی به موفقیت بیشتر است.

در نهایت، اگر چه دانش آموزشی و تربیتی - همراه با توانایی در پذیرش مسئولیت و ترسیم مسیر مدرسه در دستیابی به اهداف - برای داشتن مدیریت مؤثر در مدرسه نیاز است، اما کافی نیست. در واقع، ایجاد فرهنگ مدرسه منسجم و کار با معلمان، با ترسیم مسیر برای بهبود، وابسته به مهارت‌های فردی مدیر است.

* منابع *

1. Barker, C. & Coy, R. (2003). *The 7 Heavenly Virtues of Leadership*, Management Today Series, McGraw-Hill, Sydney.
2. Béteille, T., Kalogrides, D., & Loeb, S. (2012). Stepping stones: Principal career paths and school outcomes. *Social Science Research* 41, 904-916. Retrieved from <http://cepa.stanford.edu/sites/default/files/Principal%20Turnover%20Published%20Version.pdf>
3. Burkhauser, S., Gates, S., Hamilton, L. S., & Ikemoto, G. S. (2012). *First-year principals in urban school districts: How actions and working conditions relate to outcomes*. Santa Monica, CA: RAND.
4. Goodwin, Bryan (2011). *A Principal's Success Requires People Skills*. (ASCD,).
5. Korman, A. K. (1976). *A Hypothesis of Work behavior revisited and extension*, Academy of Management Review.

