

ویژگی رهبران آموزشی در ایجاد مدرسهٔ اثربخش از دیدگاه معلمان

پیشرفت مؤثر مدرسه

● رضا شبانی‌فر، کارشناس ارشد مشاورهٔ مدرسه، دبیر آموزش و پرورش، منطقه اشرینان بروجرد

کلیدواژه‌ها: مدرسهٔ مؤثر، موفقیت، رهبری مدرسه

مدیریت مدرسه در ایجاد مدرسه‌های مؤثر نقشی کلیدی دارد. آگاهی از انتظارات مدیران مدرسه‌ها و انجام وظایفشان، بر موفقیت مدرسه‌ها می‌افزاید. مدرسه‌های مؤثر را نه تنها توسط مدیران مؤثر باید تأسیس کنند، بلکه باید مدیریت نیز کنند. مهارت‌های مدیر مدرسه به‌طور مستقیم با موفقیت و کارایی مدرسه متناسب است. به‌عبارت‌دیگر، مدیر مدرسه در مدرسه پیشرو است و مدیریتش با وجود مدرسه ارتباط مستقیم دارد.

روش پژوهش

این پژوهش یک مطالعهٔ کیفی است. در این پژوهش از الگوی پژوهشی پدیدارشناسی استفاده شده است. الگوی پدیدارشناسی بر پدیده‌هایی متمرکز است که ما از آن‌ها آگاه هستیم، اما درکی عمیق و جزئی از آن‌ها نداریم. بر این اساس، الگوی پدیدارشناسی روشی قابل‌توجه در ارزیابی نقش و آموزش مدیرانی است که در اثربخشی مدرسه نقش مهمی دارند. جامعهٔ آماری پژوهش شامل ۲۶ معلم و ۴ مدیر مدرسهٔ شاغل در سه مدرسهٔ ابتدایی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از مصاحبه، بحث گروهی متمرکز و فرمی متشکل از سؤالات باز به‌دست‌آمده است. یافته‌ها از طریق بحث‌های گروهی متمرکز تأیید و در نتیجه پایایی مطالعه را افزایش داد. در نمونه برگ (فرم) مورد‌استفاده به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها چهار سؤال وجود داشتند:

۱. تأثیر مدیریت مدرسه بر موفقیت دانش‌آموزان چیست؟
۲. مدیر مؤثر مدرسه، به‌عنوان رهبر، باید چه شرایطی داشته باشد؟

۳. مدیر مدرسه چه تأثیری می‌تواند بر پیشرفت مدرسه داشته باشد؟

۴. مدیر مؤثر مدرسه چگونه باید تربیت شود؟
در حین تهیهٔ این سؤالات با دو نفر از دانشگاهیان متخصص حوزه مشورت شد. یافته‌های به‌دست‌آمده، در پایان پژوهش با این متخصصان مورد بحث و بررسی قرار گرفت. تلاش شد داده‌ها از طریق روش‌های توصیفی و محتوایی تجزیه و تحلیل شوند. نقل‌قول‌های مستقیم برای بازتاب بی‌طرفانهٔ نظرات افراد داده شدند. مفاهیمی که داده‌های جمع‌آوری‌شده و روابط بین مفاهیم آن‌ها را توضیح می‌دهند، از طریق تحلیل محتوا مورد بحث قرار گرفتند. این کار به شفاف‌سازی عمیقی منجر شد. تجزیه و تحلیل محتوا را در ابتدا محقق اولیه و سپس دو محقق دیگر انجام دادند. کدهایی که محققان مشخص کرده بود، برای تعیین پایایی با هم مقایسه شدند. مشاهده شد که در این مطالعه ۸۴ درصد تطابق وجود دارد. مضمون‌ها از داده‌های جمع‌آوری‌شده از پاسخ به هر سؤال ایجاد شدند. کدها با توجه به این مضمون‌ها بررسی و داده‌ها تفسیر شدند.

یافته‌ها

در این بخش از مطالعه، پاسخ به چهار سؤال پرسیده شده از شرکت کنندگان مورد بحث قرار گرفت و برای تعیین نقش‌ها و شایستگی‌هایی که مدیران مدرسه‌های ابتدایی باید در توسعه مؤثر مدرسه داشته باشند، تلاش‌هایی صورت گرفت:

مدیر مدرسه بر موفقیت دانش‌آموزان چه تأثیری دارد؟

می‌توان گفت، بین مدیریت مدرسه و موفقیت دانش‌آموزان رابطه‌ای قوی وجود دارد. مدیریت مدرسه رهبری است که مدرسه را به موفقیت می‌رساند؛ درست مانند ناخدای یک کشتی. بر این اساس، مدیریت مدرسه‌ها در موفقیت دانش‌آموزان و ایجاد مدرسه‌های مؤثر رسالت مهمی بر عهده دارند.

یافته‌های این بخش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: «آماده‌سازی مدرسه برای آموزش، رفع نواقص، مشوق بودن، مشاور راهنمایی بودن، تأمین نظم، فرهنگ‌سازی مدرسه، بازرسی، حمایت از معلمان و دانش‌آموزان، پاداش موفقیت، برقراری ارتباط سالم، سازگاری بین وعده‌ها و اعمال، رفتارهای اطمینان‌بخش، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی مؤثر مدیریتی و حل سریع مشکلات».

مدیر مؤثر مدرسه، به‌عنوان رهبر، باید چه شرایطی داشته باشد؟

مهم‌ترین مفاهیمی که از «شرایط مدیر مدرسه مؤثر به‌عنوان رهبر باید داشته باشد» به دست می‌آید، عموماً ویژگی‌های شخصی رهبر است. رهبر همچنین باید مهارت‌های اداری را برای اداره مدرسه و افراد داشته باشد. شناخت خوب کارکنان مهم‌ترین ویژگی است. دوم، پیشنهاد می‌شود مدیر مدرسه نه به کارکنان ظلم کند و نه آن‌ها را نادیده بگیرد. در بین شایستگی‌های حرفه‌ای، حل مسئله مهارتی برجسته است. علاوه بر این، «دانش حرفه‌ای»، یعنی دانش آموزش/آموزش و مقررات نیز ذکر شده است. از جمله مهارت‌های اداری، مهارت‌های رهبری، رعایت قوانین، منصف بودن و داشتن دانش مدیریت از ویژگی‌های بارز آن است.

یافته‌های این بخش را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: «دانش اداری، سخت‌کوشی، چالش‌برانگیز، تصمیم‌گیری مناسب و به‌موقع، انصاف، رهبری، نظم و انضباط، اخلاق، داشتن بینش، ناظر خوب بودن، زیاده‌روی، هماهنگ کار کردن، خوب بودن. شوخ‌طبعی، آگاهی از برنامه درسی و مقررات، باهوش بودن، مهارت‌های ارتباطی، اطاعت از خود قوانین، مهارت‌های همدلی، دانش تیم خود و مهارت‌های حل مسئله».

مدیر مدرسه چه تأثیری می‌تواند بر پیشرفت مدرسه داشته باشد؟

یافته‌های این بخش را می‌توان به این شرح خلاصه کرد: «اطمینان از حمایت محله، مشارکت والدین، تأمین ایمنی در

مدرسه، ترتیب‌دادن فعالیت‌های انگیزشی، هدایت معلمان و دانش‌آموزان، ایجاد زبان ما، آوردن نوآوری‌ها به مدرسه، توجه به کارکنان و اعضا و حمایت از آن‌ها، دنبال کردن خدمات راهنمایی، ایجاد پروژه‌هایی برای توسعه مدرسه‌ها و برقراری ارتباطات خوب با مقامات محلی».

مدیران مدرسه‌ها، به‌عنوان رهبر، باید در مورد محیط خود بدانند تا بتوانند حمایت لازم را انجام دهند. آن‌ها با ایجاد محیطی امن و ایجاد فضای مثبت در رشد مدرسه نقش مهمی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها باید زبان «ما» را ایجاد و بر توسعه کارکنان تأکید کنند. هم‌ذات‌پنداری مدیران با مدرسه‌هایشان برای توسعه مدرسه اهمیت حیاتی دارد.

مدیر مؤثر مدرسه چگونه باید تربیت شود؟

یافته‌ها و پیشنهادهای مربوط به این بخش به‌طور عمومی چنین هستند: «تحصیل در رشته‌های علوم اداری، گذراندن آزمون‌های روان‌شناسی قبل از انتصاب به سمت، دریافت آموزش‌های ضمن خدمت مستمر، داشتن تجربه معلمی، داشتن سابقه معاونت و داشتن مدرک فوق‌لیسانس و آموزش قبل از انتصاب در سمت».

نتیجه‌گیری

مدیران مدرسه‌ها مانند لوکوموتیو قطار هستند و این عامل اصلی موفقیت مدرسه است. دستیابی به اهداف مدرسه و یادگیری بهینه دانش‌آموزان به اثربخشی مدرسه مربوط است. با بررسی یافته‌های مربوط به تأثیر مدیریت مدرسه‌ها بر موفقیت دانش‌آموزان مشاهده می‌شود، مدیران مدرسه‌ها، به‌ویژه با ایجاد محیط یادگیری آموزشی و اجتماعی مؤثر و افزایش انگیزه دانش‌آموزان و معلمان، در افزایش موفقیت دانش‌آموزان نقشی اساسی دارند. در افزایش موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، ویژگی‌هایی مانند آماده‌سازی محیط آموزشی مدرسه‌ها در فضای فیزیکی و تهیه مواد آموزشی در مورد مدیریت مدرسه‌ها مورد توجه قرار گرفت. ایجاد انگیزه در معلمان توسط مدیریت نیز به‌عنوان یک ارزش مهم از نظر کارایی و موفقیت در نظر گرفته شد. در حوزه اداری نیز به ارزش‌هایی همچون ایجاد فضای مناسب کاری، بازرسی آموزش و پرورش، هماهنگی با کارکنان و کمک به توسعه فرهنگ مدرسه اشاره و بیان شد که این عوامل در اثربخشی مدرسه قابل توجه هستند. از مدیریت مدرسه، برای بهبود موفقیت دانش‌آموزان، مواردی چون بهبود روابط با همسایگان و انجام فعالیت‌های اجتماعی انتظار می‌رفت. ویژگی‌های شخصی مدیران مؤثر مدرسه‌ها، چون خوش‌اخلاقی، پرتلاش بودن و صبور بودن از شاخصه‌های آن بیان شدند. داشتن آگاهی کامل از مقررات، مهارت‌های رهبری، ابتکار عمل و داشتن دید وسیع و مهارت‌های متقاعدکننده به‌عنوان ویژگی‌های اداری تلقی شدند.

منابع

- Schulte, D. P., Slate, J. R., Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56, 172-195.
- Yavuz, M. (2006). The expected roles of primary school principals and their realization level (Doctoral thesis). Social Science Institute in Konya, Selcuk University in Konya, Turkey.