

# مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس کارآمد

فرخ لقارئیس دانا - متخصص تعلیم و تربیت Ed.s.

مدیریت مدرسه کارآمد کار آسانی نیست اما بدون شک نشانه‌ای از تهور در مبادرت به کاری بزرگ در حوزه آموزش و پرورش است. کارآمدی به‌زبانی ساده عبارت از بر خور داری از کیفیت در همه جهات ممکن و متصور است. کیفیت حاصل نمی‌شود مگر با داریت و نکته‌سنجی رهبری آگاه، علاقه‌مند، پر شور و پر انرژی و مصمم به رسیدن به هدف.

آنچه مسلم است این که تلقی ما از مدارس کارآمد مدارسی است که از کیفیت بالایی برخوردار است، به این معنا که سطح آگاهی و دانش و مهارت معلمان و سایر کارکنان مدرسه، هر یک به تناسب نوع کار و وظیفه و تخصص، بالاست و در نتیجه و به تبع آن سطح سواد، آگاهی، دانش و مهارت دانش‌آموزان چنین مدارسی نیز بالاست و از کیفیت لازم برخوردار است و در نتیجه سطح رضایت اولیای دانش‌آموزان نیز بالاست. این کیفیت به خودی خود، بدون مدیریت و رهبری درست، بدون داشتن الگو و برنامه، بدون اتخاذ راهبردهای کار ساز و مؤثر، بدون همکاری و مشارکت همه‌جانبه با صمیمیت و همدلی هرگز حاصل نمی‌شود.

اگر به قصد تبدیل یک مدرسه سنتی معمولی با سطح کیفیت متوسط به یک مدرسه کارآمد یعنی مدرسه‌ای نو طلب و نو آور، انرژی زاء، مشارکت‌جو، شوق‌انگیز و پیشرو، مدیریت به عبارت دیگر رهبری آموزشی را پذیرفته‌اید، ضمن تبری یک به شما به سبب تهور شجاعانه‌تان در پذیرفتن این مسئولیت خطیر، از آنجا که می‌دانیم کسب آگاهی و دانش مستمر به صورت یادگیری مادام‌العمر نیز یکی از خصائص برجسته شماست، شمارا به خواندن مطالبی متنوع در حوزه مدیریت آموزشی، مدیریت مدرسه و کلاس درس، حاوی نکته‌هایی ظریف و قابل توجه دعوت می‌کنیم. این دعوت صمیمانه با تکیه بر این باور صورت می‌گیرد که هر فرد در هر مرحله از زندگی با تمام دانش و بینشی که داراست، با تمام توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی که به شکر خدا، از آنها برخوردار است، اما همواره دانشجو و بینش‌پذیر، جستجوگر و نوچوست و پیوسته در پی کسب آگاهی بیشتر، ادراک و فهم عمیق‌تر از قضایا و کسب دانش و بینش نو تر و ژرف‌تر می‌باشد. چنین فردی مطالعه رانه تنهاده و دست‌دار دبلکه، آن را وسیله‌ای لازم و مفید برای کسب دانش و بینش بیشتر و یا تعمیق پیش‌دانش‌ها می‌داند. از هر مطلب آموزشی، یادبر جهت تأکید بر نکته‌ها و لزوم توجه دقیق به بایسته‌ها بهره‌برداری می‌کند و یادبر جهت تأیید گام‌های برداشته شده و تقویت داشته‌ها و قابلیت‌های خود و کسب بازخور دم‌ثبت. امید آن است که این نوشته‌ها بتوانند در هر دو جهت مفید واقع شود و خدمتی کوچک در کمک به ارتقای کیفیت مدارس کشور عزیز، ایران، به حساب آید.

برای حل آنها ابتکار به خرج میدهد. رهبر آموزشی در واقع فردی است که دوست دارد «کار درست» انجام دهد. در حالی که در مدارس معمول و سنتی، «مدیر آموزشی» به تعداد زیاد به خدمت مشغول اند. مدارس کار آمد، به طور یقین، به «رهبر آموزشی» نیاز دارند. مدیر تلاش می کند کار را به درستی انجام دهد. و

## رهبران آموزشی رهبر زاده نشده اند بلکه رهبر ساخته شده اند!

رهبر سعی دارد کار درستی انجام دهد.

نکته قابل توجه دیگر این که نتایج تحقیقات بسیار نشان داده اند که «رهبران آموزشی» رهبر زاده نشده اند بلکه رهبر ساخته شده اند. توانایی رهبری به معنای برخورداری از دانشها، قابلیتها و مهارتهایی است که همه آموختنی است. اگر چه سبک رهبری در افراد متفاوت می تواند گوناگون و متأثر از طبیعت هر فرد باشد.

رهبران آموزشی مدارس امروز باید هر چه بیشتر در جهت افزایش دانش، بینش، توانمندیها و مهارتهای مدیریتی و رهبری فرد کوشا باشند تا بتوانند به جای انباشت صرف محفوظات در اذهان دانش آموزان، چگونگی یادگیری و راه و روشهای رشد و پیشرفت در دنیای بسیار پیچیده ی قرن بیست و یکم را به آنها بیاموزند. سطح انتظارات دنیای امروز از گردانندگان مدارس رهبری آموزشی است و نه مدیریت. اگر مدیری به صفات برجسته ی رهبری مزین شود، به یقین می تواند با فراهم کردن زمینه های رشد و پیشرفت کارکنان و معلمان مدرسه و ایجاد جو مناسب برای رشد و پیشرفت دانش آموزان به طور مستمر بر درجه ی کارآمدی مدرسه تحت نظر خود

• برنامه ریزی برای دماساز کردن کار آموزش با پژوهش و بهره گیری از پژوهش کلاس درس در جهت بهبود امور یاددهی - یادگیری

• برنامه ریزی برای بهره گیری مداوم و مستمر از دانش علمی تعلیم و تربیت و یادگیری مادام العمر مواردی که در بالا به آنها اشاره شد در برگیرنده اهم موضوعات و یا حوزه هایی است که توجه و پرداختن به آنها لازمه برپایی یا رشد و پیشرفت هر مدرسه کارآمدی است. مسلم است که نکته های ظریفتر و خردتر بی شماری را می توان در جهت ارتقای سطح کیفی عناصر و مؤلفه های مرتبط با چنین مدرسی برشمرد که از حوصله ی این مقاله بر نمی آید.

لازمه توجه به موارد ذکر شده و اقدام به عمل آنها، به عبارت دیگر لازمه مدیریت و رهبری کیفی برخورداری از مهارتهای مدیریتی و رهبری است. در این مقاله، واژه رهبری به عمد، با واژه مدیریت همراه شده است زیرا واژه «مدیریت» واژه ای سنتی و معمولی برای هدایت امور آموزشی در فرهنگ ماست و مانوس با اذهان است. از طرف دیگر، واژه «رهبری» نیز در فرهنگ مادارای معنا و مفهومی خاص و معنوی است. اما نکته بسیار قابل دقت در ترکیب این دو واژه توجه به معنای دقیق و علمی «مدیر» و «رهبر» در حوزه آموزش و پرورش است.

آنچه از معنای «مدیر» به طور سنتی مستفاد می شود فردی است که بیشتر به اداره ی امور جاری می پردازد، سعی دارد وضعیت موجود را حفظ کند، از ایجاد تغییر استقبال نمی کند و در بهترین وضعیت ممکن کوشش می کند از ایجاد تنش، ناآرامی و بروز مشکل جلوگیری کند، و کارها را به درستی انجام دهد.

در حالی که «رهبر» فردی است که توانمندیها، مهارتها و ویژگیهای خاصی را داراست که با تکیه بر آنها جستجوگر، نوآور، متعهد به پیشرفت و رشد است، از ایجاد تغییر استقبال می کند و حتی برای آن برنامه ریزی میکند، ریسک پذیر و خطر پذیر است، همان طور که در قبل هم اشاره شد فردی متهور است که با سعه صدر با مشکلات رو در رو میشود و

## کلیات رهبری سازمانی

اولین گام برای رهبری هر نوع سازمان، از جمله، سازمان یا نهادی آموزشی چون مدرسه، تحلیل این قضیه است که:

کجا هستیم؟ یعنی وضعیت موجود چیست؟  
به کجا می خواهیم برسیم؟ مقاصد و هدفهایمان کدام است؟

به چه امکانات و ابزارهایی برای رسیدن به مقاصد نیاز داریم و یا آن که چه ابزارهایی را برای رسیدن به مقاصد در اختیار داریم؟ در چه زمانی باید به اهداف برسیم؟ با چه روشی می خواهیم پیش برویم؟ چه راهبردهایی را لازم است اتخاذ کنیم؟ چه تلاشهایی را باید به ثمر برسانیم؟

آن چه در زیر به صورت نکته وار می آید در واقع، یادآوری نسبت به بایسته ها در حوزه ی مدیریت و رهبری آموزشی در مدرسه ای است که قرار است کارآمد شود:

• شروع کار با چشم اندازی روشن نسبت به آینده  
• نیازسنجی در همه ابعاد مرتبط با ارتقای کیفیت کار مدرسه

• مشخص بودن مقاصد کلی و هدفهای جزئی و ماموریتهای حساس مدرسه

• ارزیابی توانمندیها، قابلیتها و رغبتهای کارکنان و همکاران و تعیین شایستگی ها و یا کاستی های آنها در حوزه کار و وظایفشان

• بهره گیری مناسب از توانمندیهای بالقوه همکاران

• برنامه ریزی برای جذب نیروهای کارآ و نگهداری نیروهای کارآمد

• اتخاذ راهبردهای مؤثر برای پیشبرد امور  
• تهیه و تولید برنامه های اجرایی مفید و مؤثر و

قابل عمل

• برنامه ریزی برای تغییر فرهنگ مدرسه و رشد و پیشرفت

• برنامه ریزی برای ارزشیابی مستمر از فرآیند اجرای کار در مدرسه با ایده ی ارزشیابی برای پیشرفت



## سطح انتظارات دنیای امروز از گردانندگان مدارس رهبری آموزشی است و نه مدیریت

بیزاید و از انجام این مهم که غایت وجودی مدرسه و محیط آموزشی است بر خود ببالد.

### ویژگیهای رهبری آموزشی

رهبری یعنی کار کردن با مردم و در میان مردم و هدایت فرآیند فعالیتهایی که به تحقق اهدافی خاص می انجامد.

رهبران آموزشی با یادگیری و تجربه اندوزی و بهره گیری از توانمندی ها و تجربه های خودشان و استفاده از فرصت های مغتنم، مهارت های خویش را می سازند. مدیریت و رهبری آموزشی یک فرآیند مستمر از رشد و یادگیری است. مدیران مدارس به عنوان یک رهبر آموزشی، هنگامی می توانند به بهترین وجه ممکن از عهده و وظایف و مسئولیتهای خطیر خود بر آیند که:

- سبک مدیریت خود را بشناسند.
  - سبکهای کاری و سبکهای یادگیری افرادی را که قرار است تحت رهبری ایشان، باشند بشناسند.
  - سبک خودشان را با موقعیت و شرایط موجود محیطی هماهنگ کنند.
- به علاوه، هر رهبر آموزشی باید از ویژگیهای کلی زیر برخوردار باشد:

### چالش پذیری

- به ایجاد تغییر در وضعیت موجود و سوق آن به سوی رشد و پیشرفت تمایل داشته باشد.
- ریسک پذیر باشد.
- ناملایمات غیر قابل اجتناب طول کار را بپذیرد و قبول کند که بعضی اقدامات ممکن است با شکست مواجه شود.
- از تمام موارد حساسیتهای، فعالیتها، تلاشها و تجربیات به عنوان فرصت مغتنم برای یادگیری بهره بگیرد و زمینه های آموزش و یادگیری را نیز فراهم کند.

### الهام بخشی

- قدرت تهییج خود و دیگران برای پیشرفت و دسترسی به هدفها را دارد.
- به توانایی خود در تاثیر گذاری بر دیگران باور داشته باشد.
- الگوی عملی ملهم و دلخواه برای دیگران شود، و خود را به عنوان نمونه ای از فرد مؤثر، علاقه مند، پرتلاش، خلاق و مبتکر، مشارکت جو و... بشناساند.

### روحیه بخشی

- امید خلق کند و از ایجاد یاس جلوگیری کند.
- تلاشها و کوششهای سازنده را راجع بنهد.
- نوآوریها و ابتکارات را ترغیب کند.
- در ارزشیابی ها دقیق و عدالت جو باشد.
- به تفاوتها توجه داشته باشد و خوب را از بد تشخیص دهد.
- انگیزه های مثبت کاری ایجاد کند.

- شادی و نشاط در محیط کار را دوست داشته باشد و آن را اشاعه دهد.
- جو مناسب برای پیشرفت و رشد، برقراری ارتباط های سازنده و رعایت احترام متقابل را فراهم کند.
- با همکاران همدلی کند و زمینه های همدلی آنان با یکدیگر و با دانش آموزان را به وجود آورد.

### برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک که در فارسی برنامه ریزی راهبردی نام گرفته است عبارت است از فرآیند مشخص کردن مقاصد، تمایلات و انتظارات سازمان برای آینده و راه رسیدن به آن مقاصد، تمایلات و انتظارات. هر مدرسه یک سازمان محسوب میشود و می تواند تحت پوشش یک برنامه استراتژیک قرار گیرد. هدایت کننده تهیه و تولید، تنظیم و اجرای هر برنامه راهبردی در مدارس کارآمد مدیر یا رهبر آموزشی است. برنامه ریزی راهبردی فنون و راه و روشهای رسیدن به مقاصد و تحقق اهداف و انتظارات مورد نظر را شامل میشود و در واقع، طرح و برنامه پیشرفت کار و رشد و توسعه را به دست می دهد.

اولین گام در تهیه برنامه راهبردی مشخص کردن چشم انداز آینده و به یقین مهمترین گام است. چشم انداز آینده به کلیه کارکنان و دست در کاران تحقق یک هدف نشان می دهد که سوی نگاه آنها پیوسته باید به کدام سمت باشد. آنها در هر مرحله از کار نباید نگاه خود را از آن سو منحرف کنند و همه تلاش و کوشششان باید در همان جهت و همان راستا شکل بگیرد. بنابراین این که مدرسه در آینده (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) به کجا می خواهد برسد، مقاصد غائی و نهایی چیست و تحقق چه هدفها و چه انتظاراتی را آرزو می کند در سر لوحه یک برنامه راهبردی مدرسه قرار می گیرد. البته باید توجه داشت که شناسایی چگونگی وضعیت موجود نیز گام مهم

دیگری است که باید برداشته شود. یعنی شناسایی موقعیت کنونی مدرسه تشخیص نقاط قوت و ضعف و یا به عبارت دیگر مشخص کردن فرصتها و تهدیدهای موجود برای رشد و پیشرفت و برای رسیدن به چشم انداز. بعضی از متخصصان تعلیم و تربیت معتقدند این گام اول است اما، بعضی دیگر عقیده دارند بهتر است این مرحله از کار یعنی تعیین وضعیت موجود بعد از مشخص شدن چشم انداز آینده صورت گیرد. در این صورت به راحتی می توان با توجه به فرصتهای موجود و تهدیدهای پیش رو بهترین و یا بهینه ترین راه کارهای ممکن برای دستیابی به آرمانهای چشم انداز آینده را بازمیایی کرد و بر مبنای آن برنامه ای راهبردی به صورت طرحی برای اجرای کار تهیه و تنظیم نمود. تعیین وضعیت موجود، موقعیتهای و شرایط در اختیار و فهرست کردن فرصتها و تهدیدها به هر مدیر و رهبر آموزشی اجازه می دهد گام سوم را بردارد و ماموریت ویژه ای مدرسه را برای رسیدن به چشم انداز آینده معین نماید. همان ماموریتی که هر عضو از اعضای مدرسه مهم و نقشی را در آن بر عهده می گیرد و به بهترین وجه ممکن برای انجام ماموریت مشخص خود کوشش و تلاش می کند.

### برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی در موارد زیر به سازمان مدرسه کمک می کند:

- ایجاد احساس مشترک بین اعضاء در به ثمر رساندن ماموریت مدرسه.
- تعیین هدفهای مشترک و ادراک همسان از آنها.
- برانگیختن انگیزه های تفکر برای رسیدن به هدفها.
- روشن شدن مسیرهای کار و پیشرفت.
- شکل گرفتن گروههای کاری بنا بر تخصص و علائق.
- ارضای نیازهای روانی کارکنان.
- کمک به انجام کارهای گروهی و مشارکتی.
- کمک به ایجاد هماهنگی و همدلی.

### اهم اقدامات در تهیه برنامه استراتژیک برای مدرسه عبارتند از:

- تعیین چشم اندازهای آینده.
- مشخص کردن دلایل پیشرفت، اصلاح یا تغییر به عبارت دیگر تعیین ضرورتها.
- مشخص کردن مقصد و هدفهای نهایی براساس چشم انداز.
- تحلیل موقعیتهای:
- مشخص کردن عوامل کمک کننده و تسهیل گر (فرصتها)

- مشخص کردن عوامل بازدارنده و یا مخرب (تهدیدها)
- مشخص کردن اولویتهای کاری و برنامه ای.
- تعیین هدفهای قابل پیگیری بر مبنای مقاصد و انتظارات.
- تعیین ماموریتها.
- مشخص کردن راه کارهای کلی و مشترک.
- هدایت، نظارت و ارزشیابی از برنامه.

