

مدرسه موفق؛ مدیر کارآمد

مدیر مدرسه و تربیت

اهمیت دانش تربیتی در مدیریت مدرسه

● دکتر مریم دلاور، مدیر مدرسه منطقه ۱ تهران
● عکاس: اعظم لاریجانی

کلیدواژه‌ها: دانش تربیتی، تربیت، مدیر کارآمد

چرا از این مثال استفاده کردم؟ آیا در مدیریت مدرسه هم می‌توان به چنین بحث‌هایی پرداخت؟ یکی از نقاط مثبت آموزش و پرورش ایران و برخی از کشورها این است که کسی با سمت «مدیر» به استخدام در نمی‌آید. رسم بر این است که معلم‌ها به مرور زمان و با کسب تجربه، ابتدا به‌عنوان معاون انتخاب و بعد از آن مدیر می‌شوند. البته این مسیر برای مدیر مدرسه شدن همیشه رعایت نمی‌شود و گاهی افرادی، بدون کسب تجربه‌های لازم، به مدیریت می‌رسند.

یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های مدیریت مدرسه با هر نوع مدیریت دیگر این نکته است که مدیر مدرسه بدون بهره‌مندی از دانش تربیتی، نه فقط نمی‌تواند مدیر کارآمدی باشد، بلکه حتی اجازه ورود به این عرصه را ندارد. به جرئت می‌توان گفت، تعامل‌ها و روابط انسانی موجود در مدرسه را با هیچ موقعیت دیگری نمی‌توان مقایسه کرد. روابط انسانی موجود در مدرسه بسیار گسترده و متفاوت است و این موضوع مدیریت مدرسه را به کاری پیچیده و خاص

وقتی از مدیریت و مدیر سخن به میان می‌آید، بیشتر به تخصص مدیریتی و مهارت‌هایی می‌اندیشیم که مدیر لازم دارد. به‌طور معمول، مدیر کارآمد و موفق کسی را می‌دانیم که بتواند در عرصه‌هایی مانند برنامه‌ریزی، فنون ارتباطی، امور اجرایی، جذب و نگهداشت نیروها، کنترل کیفیت و توانایی پاسخ‌گویی و موارد دیگر، توانمند عمل کند و در عین توجه به جزئیات، کلی‌بین و آینده‌نگر باشد. گاهی این تصور وجود دارد که حتی اگر مدیر از حوزه کاری خود اطلاع کاملی نداشته باشد، با توانمندی‌های مدیریتی می‌تواند گردش امور را به دست گیرد و به تدریج بر جزئیات مسلط شود. برای مثال، این بحث همیشه وجود دارد که «مدیر ورزشی الزاماً باید از اهالی ورزش باشد یا نه؟» عده‌ای تأکید دارند، مدیر ورزشی حتماً باید از بدنه ورزش باشد و سابقه ورزشی داشته باشد. در مقابل، عده‌ای هم با این پیش‌فرض که شایسته‌بودن مدیر کفایت می‌کند، الزامی برای دانش ورزشی یا ورزشکاربودن مدیر نمی‌بینند.

تبدیل می‌کند. مدیر مدرسه از یک طرف با معلمان و کارکنان در ارتباط است و والدین وجه دیگر این ارتباط محسوب می‌شود. علاوه بر این‌ها، مدیر مدرسه برای موفقیت در کارش باید با جامعه محلی تعامل مؤثری برقرار کند. اما مهم‌تر از همه این موارد، ارتباط با دانش‌آموزان است. مدرسه و تربیت بر محور دانش‌آموزان می‌چرخد و مدیر باید بر شناخت دانش‌آموزان و روش‌های تعامل با آنان اشراف کاملی داشته باشد.

بهره‌مندی از «دانش تربیتی» از الزامات مدیریت مدرسه و به تعبیری اولین مؤلفه برای گام برداشتن در مسیر مدیریت کارآمد و اثربخش است. کسی نمی‌تواند ادعا کند مدیر مدرسه است و برای کسب و ارتقای مستمر دانش تربیتی تلاش نکند.

دانش تربیتی یعنی چه؟

دانش تربیتی شامل مجموعه‌ای از یافته‌ها، دانسته‌ها و کاربردها می‌شود که برای رسیدن به اهداف تربیتی معین، اعمال روش‌های تربیتی درست و حصول نتایج تربیتی اثربخش لازم هستند. دانش تربیتی از یک طرف شامل محتوای مرتبط با روان‌شناسی، علوم تربیتی و رشته‌های مرتبط دیگر است. از طرف دیگر هم با حوزه‌هایی مربوط است که با زندگی و انسان سروکار دارند؛ مانند جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، بهداشت و سلامت، فناوری و زمینه‌های مرتبط دیگری که در حال ظهور هستند.

مدیر مدرسه لازم است با روان‌شناسی رشد (تحول) آشنا باشد و به‌طور عملی و تجربی ویژگی‌های سنی دانش‌آموزان در پایه‌ها و دوره‌های گوناگون را درک کرده باشد. همچنین، آشنایی با انگیزش و ارتباط آن با یادگیری و آموزش بسیار ضروری است. مدیر باید نظریه‌های انگیزشی و رویکردهای جدید در انگیزش را بداند و بتواند در عمل از کاربردهای آن‌ها بهره‌گیرد. یک حوزه دیگر در دانش تربیتی، نظریه‌ها و دیدگاه‌های یادگیری و همچنین آموزش و فنون معلمی است. مدیری که با مفاهیم یادگیری آشناست، در همراهی با معلم‌ها و هدایت یادگیری دانش‌آموزان، موفق‌تر عمل خواهد کرد. در روان‌شناسی تربیتی امروز، مباحث جالبی درباره سبک‌های یادگیری و تفکر، راهبردهای یادگیری، هوش، حل مسئله، خلاقیت و غیره وجود دارند که ورود به آن‌ها پنجره‌های جدیدی را به تربیت و آموزش باز می‌کند.

گاهی مدیر با این توجه که چنین مباحثی معلمی است و ارتباط چندانی با مدیریت ندارد، از دانش تربیتی فاصله می‌گیرد. از معلم‌ها انتظار می‌رود در زمینه‌های مرتبط با یادگیری و آموزش در سطح حرفه‌ای و تخصصی از دانش تربیتی برخوردار باشند. این انتظار در مورد مدیر مدرسه اندکی متفاوت است؛ انتظار می‌رود از یک طرف در زمینه‌های

برنامه‌ریزی و مدیریت و امور اداری و اجرایی لازم است تسلط داشته باشد و از طرف دیگر در زمینه‌های مرتبط با یادگیری و آموزش و فعالیت‌های معلمی هم به سطحی برسد که بتواند تعامل مؤثری در فرایند تربیت و آموزش داشته باشد.

بخش دیگری از دانش تربیتی لازم به حوزه‌هایی بازمی‌گردد که به آگاهی بیشتر مدیر و شناخت و درک بهتر او از دنیای امروز، تحولات جهانی، جامعه و دانش‌آموزان می‌انجامد. شاید همه مدیران حوصله نکنند وارد این وجه از دانش تربیتی بشوند، اما اطمینان داشته باشید که همین وجه در آینده‌ای نه‌چندان دور به وجه تمایز مهم بین مدیران تبدیل خواهد شد.

فرصت‌های هدررفته

چرا یک مدرسه موفق عمل می‌کند و مدرسه دیگر فرصت‌ها را هدر می‌دهد؟ به‌طور معمول، پاسخ به چنین سؤالی بر «مدیریت» متمرکز است. مدیر موفق و کارآمد این توانایی را دارد که با تشخیص نیازها و امکانات و شناسایی فرصت‌ها و قوت‌ها، فرایندها را در مسیر بهینه هدایت کند. در تحلیل این توانایی نباید از جایگاه و تأثیر دانش تربیتی غفلت کرد. تشخیص درست نیازها به آشنایی با مفاهیمی چون تربیت، رشد (تحول)، یادگیری، انگیزش، آموزش منوط است. ارزیابی امکانات لازم برای تحقق اهداف، به تشخیص نیازها و درک کارکردهای تربیت وابسته است. مدیر زمانی می‌تواند از فرصت‌ها به‌خوبی بهره‌برد که بداند مدرسه، دانش‌آموز و معلم امروزی چه ویژگی‌هایی دارند و او چگونه می‌تواند متمایز باشد. تسلط مدیر بر دانش تربیتی، به هم‌افزایی تربیتی و ارتقای کیفی مدرسه کمک خواهد کرد.

ضعف دانش تربیتی مدیر مدرسه موجب می‌شود:

- مدیر در تحلیل موضوعات تربیتی و آموزشی ضعیف عمل کند؛
- بین او و دیدگاه‌های نوین و روزآمد فاصله بیفتد؛
- در تشخیص اولویت‌ها و ضرورت‌ها به خطا برود؛
- به دیدگاه‌ها و ایده‌های دیگران متکی باشد؛
- فرصت‌های تربیتی از دست برونند.



مدیریت مدرسه کاری تخصصی است که با مخاطبان و حیطه‌های گوناگون سروکار دارد. مدیر برای تسلط بر کار خود و هدایت فعالیت‌های مدرسه، به تحلیل و استنباط روزآمد و قوی مسائل نیاز دارد. رسیدن به چنین توانایی‌ای مستلزم دانشی تربیتی است که می‌تواند شامل محتواهایی باشد که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با تربیت مرتبط هستند. ■

مدیر مدرسه بدون بهره‌مندی از دانش تربیتی، نه فقط نمی‌تواند مدیر کارآمدی باشد، بلکه حتی اجازه ورود به این عرصه را ندارد