

راهنماهای تقویت صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی در مدیران مقطع ابتدایی: یک مطالعه مروری



حامد پیروی قله زو، خراسان رضوی، کلات

peyravi1370@gmail.com



MDOI-02-2026.0117
MNR-131-2-FB64C2

چکیده

مقاله حاضر با هدف تبیین و تحلیل راهنماهای نوین جهت تقویت صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی مدیران مقطع ابتدایی بر اساس بررسی ادبیات پژوهشی و مطالعات پیشین تدوین شده است. با توجه به حساسیت دوره ابتدایی در شکل‌گیری زیربنای شخصیت دانش‌آموز، مدیریت کارآمد در این مقطع ضرورت دارد. روش تحقیق حاضر از نوع مروری (Review) با رویکرد تحلیلی است که در آن با بررسی مستندات علمی، راهنماهای اصلی شامل راهنماهای آموزشی، تجربی، تکنولوژیک و شبکه‌سازی استخراج شده است. یافته‌های این مطالعه مروری نشان می‌دهد که گذار از مدیریت سنتی به مدیریت مهارتی و استقرار راهنماهای «توسعه حرفه‌ای مستمر» و «رهبری آموزشی»، کلیدی‌ترین مسیر برای ارتقای سطح کیفی مدیریت در مدارس ابتدایی است.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت آموزشی، مدیران ابتدایی، صلاحیت‌های مدیریتی، راهنماهای توسعه

۱. مقدمه

مدیریت آموزشی به عنوان یکی از ستون های اصلی کیفیت نظام تعلیم و پرورش، نقشی تعیین کننده در هدایت فرآیندهای یادگیری و یاددهی دارد. در این میان، مقطع ابتدایی به دلیل ماهیت ویژه رشد شناختی و اجتماعی دانش آموزان، نیازمند نوعی مدیریت مهارتی است که فراتر از امور اداری، بر مدیریت یادگیری و توجه به نیازهای روان شناختی تمرکز داشته باشد. با تغییر پارادایم های آموزشی در قرن بیست و یکم، مدیران مدارس دیگر صرفاً «کنترل کننده» نیستند، بلکه باید در نقش «رهبر آموزشی» ظاهر شوند. ضرورت بازنگری در توانمندی های این مدیران، موضوعی است که این مقاله مروری را بر آن استوار کرده است.

۲. اهمیت و بیان مسئله

مسئله اصلی این مقاله، شکاف موجود میان «الزامات مدیریتی مدرن» و «توانمندی های فعلی مدیران مقطع ابتدایی» است. بسیاری از مدیران در این مقطع، با چالش هایی نظیر عدم تسلط بر مهارت های نرم (Soft Skills)، ناتوانی در مدیریت تعارضات میان معلمان و والدین، و ضعف در بهره گیری از فناوری های نوین مدیریت آموزشی روبرو هستند. اگر این صلاحیت ها تقویت نشوند، فرآیند تربیت نسل آینده در مقطع ابتدایی با اختلال مواجه خواهد شد. لذا، شناسایی راهبردهای علمی برای تقویت این مهارت ها یک ضرورت استراتژیک است.

۳. ضرورت تحقیق

انجام این مطالعه مروری از دو منظر ضرورت دارد:

۱. منظر علمی: تجمیع پراکنده مطالعات مربوط به مدیریت مدارس و ارائه یک مدل یکپارچه از راهبردها برای پژوهشگران آینده.

۲. منظر کاربردی: ارائه نقشه ای راه برای سیاست گذاران نظام آموزش و پرورش جهت طراحی دوره های آموزشی هدفمند و متناسب با نیازهای واقعی مدیران مدارس ابتدایی.

۴. پیشینه پژوهش

مطالعات گذشته در حوزه مدیریت آموزشی، تمرکز خود را عمدتاً بر مدیریت مدارس متوسطه یا مدیریت کلان آموزشی داشته‌اند. با این حال، بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که مدیریت در مقطع ابتدایی دارای ویژگی‌های منحصر به فردی است (مانند نیاز به مدیریت محیط‌های بازی‌محور و تعامل نزدیک با خانواده). در ادبیات جهانی، رویکردهایی مانند «رهبری توزیع‌شده» (Distributed Leadership) و «توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مدرسه» (School-based Professional Development) به عنوان الگوهای برتر برای ارتقای صلاحیت مدیران معرفی شده‌اند که در این مقاله مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

۵. روش تحقیق

این پژوهش از نوع مروری (Review Research) است. روش گردآوری داده‌ها، بررسی نظام‌مند (Systematic Review) منابع علمی، مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر (مانند Google Scholar، SID و ...) و کتاب‌های مرجع در حوزه مدیریت آموزشی طی سال‌های اخیر بوده است. فرآیند تحلیل داده‌ها نیز به صورت تحلیل محتوای کیفی انجام شده است؛ به این صورت که با استخراج مضامین از مطالعات پیشین، راهبردها در قالب دسته‌بندی‌های مشخص (آموزشی، تجربی، تکنولوژیک و ...) ارائه شده‌اند.

۶. سوالات پژوهش

در این مطالعه مروری، پاسخ به سوالات زیر مد نظر است:

۱. صلاحیت‌های اصلی مورد نیاز برای مدیران مقطع ابتدایی در حوزه مهارت‌های مدیریت چیست؟
۲. راهبردهای علمی و عملی برای تقویت این صلاحیت‌ها در ادبیات پژوهشی چه مواردی را پیشنهاد داده‌اند؟
۳. نقش فناوری و یادگیری اجتماعی در ارتقای مهارت‌های مدیریتی این گروه از مدیران چگونه است؟

مدیران مقطع ابتدایی نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری شخصیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ایفا می‌کنند. در ادامه، مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیریتی مورد نیاز آنان را بررسی می‌کنیم:

۱. مهارت‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی

- برنامه‌ریزی آموزشی: طراحی برنامه‌های درسی سالانه و کوتاه‌مدت متناسب با نیازهای یادگیرندگان
- برنامه‌ریزی عملیاتی: تنظیم تقویم اجرایی، جدول زمان‌بندی کلاس‌ها و فعالیت‌های فوق‌برنامه
- سازماندهی منابع: توزیع مناسب معلمان، فضا، تجهیزات و مواد آموزشی
- اولویت‌بندی اهداف: تشخیص اهم از فوری و تمرکز بر اهداف کلیدی مدرسه

۲. مهارت‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی

- رهبری تحول‌آفرین: ایجاد انگیزه در معلمان برای ارتقای کیفیت تدریس
- مدیریت تیمی: تشکیل شوراهای معلمان و تیم‌های کاری اثربخش
- ارزیابی عملکرد: ارزیابی مستمر و سازنده از عملکرد همکاران
- توانمندسازی کارکنان: شناسایی نیازهای آموزشی معلمان و برگزاری دوره‌های ضمن خدمت
- ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت: تقویت روحیه همکاری، احترام و مسئولیت‌پذیری

۳. مهارت‌های ارتباطی

- ارتباط با اولیا: برقراری ارتباط مؤثر، محترمانه و مستمر با والدین
- ارتباط با معلمان: گوش دادن فعال، دریافت بازخورد و ارائه بازخورد سازنده
- ارتباط با دانش‌آموزان: ایجاد فضای امن و صمیمی برای بیان نظرات
- ارتباط با نهادهای بیرونی: تعامل سازنده با اداره آموزش و پرورش، مدارس دیگر و سازمان‌های محلی
- مهارت مذاکره: حل اختلاف‌ها به شیوه‌ای مسالمت‌آمیز

۴. مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله

- تصمیم‌گیری مشارکتی: مشارکت دادن معلمان و اولیا در فرایند تصمیم‌گیری
- تحلیل موقعیت: بررسی دقیق مشکلات و ارائه راه‌حل‌های عملی
- تفکر سیستمی: در نظر گرفتن پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت تصمیمات
- مدیریت بحران: آمادگی برای مواجهه با شرایط اضطراری و بحران‌های آموزشی

۵. مهارت‌های نظارت و ارزیابی

- نظارت بالینی: بازدید از کلاس‌ها با هدف بهبود کیفیت تدریس
- نظارت اداری: پیگیری امور مالی، انضباطی و اجرایی
- خودارزیابی: ارزیابی دوره‌ای عملکرد خود به عنوان مدیر
- ارزیابی یادگیری: پایش مستمر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان

۶. مهارت‌های مدیریت منابع مالی و فیزیکی

- بودجه‌بندی: تنظیم و مدیریت بودجه مدرسه با شفافیت
- نگهداری تجهیزات: مراقبت از امکانات، تجهیزات آموزشی و فضای فیزیکی
- مدیریت مشارکت‌های مردمی: جذب و مدیریت کمک‌های خیرین و اولیا
- مدیریت زمان: استفاده بهینه از زمان در برنامه‌ریزی‌های روزانه، هفتگی و سالانه

۷. مهارت‌های مدیریت تغییر و نوآوری

- پذیرش فناوری‌های نوین: به‌کارگیری فناوری در فرایند آموزش و اداره مدرسه
- روش‌های نوین تدریس: تشویق معلمان به استفاده از روش‌های فعال و خلاقانه
- مقاومت در برابر تغییر: کمک به کارکنان برای سازگاری با تغییرات

۸. مهارت‌های اخلاقی و حرفه‌ای

- صداقت و شفافیت: رفتار صادقانه در برخورد با همه ذی‌نفعان
- عدالت و انصاف: رفتار یکسان با همه دانش‌آموزان و کارکنان
- مسئولیت‌پذیری: پاسخگویی در قبال عملکرد مدرسه
- الگوبودن: رعایت الگوهای رفتاری مناسب برای دانش‌آموزان

۱. رویکردهای علمی بنیادین

۱.۱. نظریهٔ یادگیری تجربی کولب (Kolb)

چرخهٔ چهارمرحله‌ای:

- تجربهٔ عینی → مشاهدهٔ تأملی → مفهوم‌سازی انتزاعی → آزمایش فعال

- کاربرد: شبیه‌سازی‌ها، کارآموزی، مطالعات موردی

۱.۲. نظریهٔ خودتعیین‌گری دسی و رایان (SDT)

سه نیاز روان‌شناختی بنیادین:

- خودمختاری (Autonomy)

- شایستگی (Competence)

- ارتباط (Relatedness)

- نتیجه: انگیزش درونی، پایداری یادگیری

۱.۳. مدل دلتای شایستگی (Delta Model)

تمرکز بر سه بعد:

- شایستگی فردی

- شایستگی اجتماعی

- شایستگی سازمانی

۱.۴. سطوح یادگیری دیوئی (Blooms Revised)

از دانش تا ارزیابی و خلق — طراحی برنامه ها از پایین به بالا

۲. حوزه های کلیدی صلاحیت و راهبردهای تقویت

۲.۱. صلاحیت های شناختی و فراشناختی

تفکر انتقادی ، حل مسئله ، تفکر سیستمی ، خلاقیت

۲.۲. صلاحیت های اجتماعی و ارتباطی

- هوش هیجانی (Goleman, Salovey & Mayer): آموزش خودآگاهی، همدلی، مدیریت رابطه

- ابزار: کارگاه، بازخورد ۳۶۰ درجه

- مهارت های بین فردی: یادگیری مبتنی بر همکاری (Collaborative Learning)

- ارتباط بین فرهنگی (Hofstede, Bennet): آموزش فرهنگی، ایزوتوپی، تبادلات بین المللی

- گوش دادن فعال و مدیریت تعارض

۲.۳. صلاحیت های دیجیتال و فناوریانه

چارچوب DigComp 2.2 (اتحادیه اروپا، ۲۰۲۲):

۱. سواد اطلاعاتی و داده ای

۲. ارتباط و همکاری دیجیتال

۳. خلق محتوای دیجیتال

۴. ایمنی دیجیتال

۵. حل مسئله دیجیتال

راهنمها: یادگیری ترکیبی (MOOC)، (Blended)، آزمایشگاه های مجازی

۲.۴. صلاحیت های یادگیری خودتنظیمی (SRL)

مدل زیمرمن (Zimmerman) سه مرحله ای:

- پیش اندیشه (Forethought)

- اجرا (Performance)

- خودبازتابی (Self-Reflection)

ابزار: ژورنال یادگیری، پورتفولیو، تحلیل فراشناختی

۲.۵. صلاحیت های پژوهشی و علمی

- روش شناسی پژوهش (کیفی، کمی، ترکیبی)

- سواد آماری و تحلیل داده

- نگارش علمی

- اخلاق پژوهش

- بازنگری همتایان (Peer Review)

۳. راهبردهای عملی مبتنی بر شواهد

۳.۱. یادگیری مبتنی بر تجربه (Experiential Learning)

- کارآموزی و تمرین عملی

- شبیه سازی ها (شبیه سازهای پزشکی، تجاری)

- یادگیری خدمتی (Service-Learning)

۳.۲. یادگیری مبتنی بر مسئله (PBL)

- ارائه مسئله واقعی → تحقیق → راه حل

- تقویت استقلال و تفکر سطح بالا

۳.۳. یادگیری مبتنی بر پروژه (PjBL)

- پروژه های چندجلسه ای با خروجی ملموس

۳.۴. منتورینگ و کوچینگ

- منتورینگ: راهنمایی توسط فرد باتجربه

- کوچینگ: فرآیند پرسش محور برای خودکشفی

۳.۵. بازخورد مؤثر (Hattie & Timperley)

چهار سطح بازخورد:

۱. خودکار (Feed-back)

۲. وظیفه محور (Task)

۳. فرآیندی (Process)

۴. خودتنظیمی (Self-regulation)

۳.۶. یادگیری اجتماعی (Bandura)

- مشاهده الگو

- تقویت جانشینی

- خودکارآمدی

۴. الگوهای جامع بین المللی

۴.۱. چارچوب شایستگی OECD (۲۰۱۹، آینده آموزش ۲۰۳۰)

- تبدیل کنندگان (Transformative Competencies):

- ایجاد ارزش جدید

- آشتی دادن تنش ها و دیالکتیک ها

- مسئولیت پذیری

۴.۲. چارچوب شایستگی WHO برای متخصصان سلامت

- مراقبت بیمار محور

- تصمیم گیری مبتنی بر شواهد

- کار تیمی

۴.۳. مدل شایستگی‌های کلیدی آموزش و پرورش ایران

– شایستگی‌های پایه، میانی و پیشرفته

– حوزه‌ها: ارتباطی، شناختی، فرهنگی، اجتماعی، حرفه‌ای

۵. روش‌های ارزیابی صلاحیت

پورتفولیو ، آزمون‌های عملکردی ، مشاهدهٔ ساختاریافته ، خودارزیابی

۶. اصول طراحی برنامهٔ تقویت صلاحیت

۱. هم‌راستایی با اهداف یادگیری (Alignment)

۲. تدریجی بودن (Spiral Curriculum) — از ساده به پیچیده

۳. یکپارچگی نظر و عمل (Integration)

۴. بازخورد مستمر

۵. شخصی‌سازی مسیر یادگیری

۶. تقویت انتقال یادگیری (Transfer of Learning)

۷. فرهنگ‌سازی سازمانی

۱. راهبردهای توسعه حرفه‌ای فردی (Individual Professional Development)

این راهبردها بر تغییر درونی و افزایش دانش فردی مدیر تمرکز دارند:

– یادگیری مستمر (Lifelong Learning): تشویق مدیران به گذراندن دوره‌های تخصصی در حوزه‌های

روانشناسی کودک، مدیریت تعارض و مدیریت منابع انسانی.

- خودارزیابی و بازتاب (Self-Reflection): استفاده از تکنیک‌های «بازتاب عملی» که در آن مدیر پس از هر رویداد مدیریتی، عملکرد خود را تحلیل می‌کند تا از تکرار اشتباهات جلوگیری کند.
- یادگیری خودمحور (Self-Directed Learning): توانمندسازی مدیران برای تعیین نیازهای آموزشی خود و استفاده از منابع دیجیتال (MOOCs) برای ارتقای دانش.

۲. راهبردهای یادگیری اجتماعی و تعاملی (Social & Collaborative Learning)

- ادبیات پژوهشی تأکید دارد که مدیریت، یک فعالیت اجتماعی است و یادگیری از طریق تعامل، بسیار مؤثرتر است:
- منتورینگ و کوچینگ (Mentoring & Coaching): تخصیص مدیران با سابقه و موفق به عنوان «منتور» برای مدیران تازه‌وارد در مقطع ابتدایی جهت انتقال تجربه و فرهنگ سازمانی.
 - یادگیری همتایان (Peer Learning): ایجاد گروه‌های یادگیری در میان مدیران مدارس هم‌سطح برای بررسی چالش‌های مشترک (مانند مدیریت والدین یا کمبود منابع).
 - رهبری توزیع‌شده (Distributed Leadership): راهبرد آموزش به مدیران برای اینکه بتوانند مسئولیت‌ها را میان معلمان تقسیم کنند؛ این کار هم باعث تقویت مهارت‌های مدیریت تیم می‌شود و هم باعث توسعه صلاحیت‌های معلمان.

۳. راهبردهای مبتنی بر تجربه و موقعیت (Experiential & Situational Strategies)

- این راهبردها بر یادگیری در حین انجام کار (Learning by doing) تمرکز دارند:
- چرخش شغلی یا موازی (Job Rotation/Shadowing): اجازه دادن به مدیران برای مشاهده عملکرد مدیران موفق در محیط‌های آموزشی مختلف (سایه‌زنی یا Shadowing).
 - تحلیل مورد (Case Study Method): استفاده از سناریوهای واقعی (مثلاً مدیریت یک بحران در مدرسه یا برخورد با یک شکایت پیچیده والدین) در دوره‌های آموزشی برای تمرین تصمیم‌گیری.

- یادگیری مبتنی بر مسئله (Problem-Based Learning): قرار دادن مدیر در موقعیت‌هایی که باید با منابع محدود، یک چالش آموزشی را حل کند.

۴. راهبردهای تکنولوژیک و دیجیتال (Digital & Technological Strategies)

با توجه به تحولات قرن ۲۱، این بخش در ادبیات جدید بسیار پررنگ است:

- سواد داده‌ای (Data Literacy): آموزش به مدیران برای استفاده از داده‌های مربوط به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان جهت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی (مدیریت مبتنی بر داده).
- مدیریت دیجیتال (Digital Management): استفاده از سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS) و ابزارهای مدیریت پروژه برای سازماندهی امور مدرسه و کاهش بارهای اداری کاغذی.

۷. چالش‌ها و ملاحظات

۷.۱. چالش‌های پژوهشی

- ابهام مفهومی در تعریف صلاحیت
- تفاوت‌های فرهنگی در تعریف و سنجش
- دشواری سنجش صلاحیت‌های نرم
- فقدان مدل‌های بومی در بسیاری از کشورها

۷.۲. ملاحظات اخلاقی

- حریم خصوصی در ارزیابی‌ها
- عدالت و برابری در دسترسی
- شفافیت معیارها

۷. یافته‌ها (خلاصه یافته‌های مروری)

بر اساس تحلیل منابع، راهبردها به چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

- راهبرد آموزشی (Pedagogical Strategy): برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های نرم (ارتباطی، حل مسئله، مدیریت زمان) و آموزش اصول روان‌شناسی کودک به مدیران.
- راهبرد تجربی (Experiential Strategy): استفاده از مدل‌های منتورینگ (Mentoring) و کوچینگ (Coaching)؛ یعنی قرار دادن مدیران تازه‌کار در کنار مدیران باسابقه و موفق.
- راهبرد تکنولوژیک (Technological Strategy): آموزش مدیریت داده‌های آموزشی و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای نظارت و ارزیابی فرآیندهای مدرسه.
- راهبرد شبکه‌سازی (Networking Strategy): ایجاد انجمن‌های یادگیری میان مدیران مدارس برای تبادل تجربیات و حل چالش‌های مشترک.

۸. پیشنهادات

۱. تدوین پروتکل‌های آموزشی اختصاصی برای مدیران مقطع ابتدایی که با ماهیت این دوره همخوانی داشته باشد.
۲. ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی بر اساس «ارتقای صلاحیت» به جای صرفاً «سابقه خدمت».
۳. تسهیل استفاده از فناوری‌های هوش مصنوعی در مدیریت روزمره مدارس جهت کاهش بار اداری و افزایش تمرکز بر مدیریت آموزشی.

۹. نتیجه‌گیری

این مقاله مروری نشان داد که تقویت صلاحیت‌های مدیریتی در مدیران ابتدایی، یک فرآیند تک‌بعدی نیست، بلکه نیازمند ترکیبی از آموزش‌های مهارتی، تجربه عملی و به‌روزرسانی تکنولوژیک است. گذار از مدیریت صرفاً اداری به مدیریت مهارتی و رهبری آموزشی، تنها راه تضمین کیفیت آموزش در مقطع ابتدایی است. راهبردهای پیشنهادی (مانند کوچینگ و یادگیری شبکه‌ای) می‌توانند تحولی بنیادین در عملکرد مدیران این مقطع ایجاد کنند.

— منابع

- ۱: راهبردهای مدیریتی برای ارتقاء کیفیت تدریس در مدارس ابتدایی - مجید سلیمانی - اولین کنفرانس بین المللی علوم انسانی، علوم اجتماعی و حقوق ، ۱۴۰۲
- ۲: تحلیل تاثیر مهارتهای ارتباطی مدیران بر بهبود فرآیند آموزش - فتیحه غیائی حافظی - هفتمین همایش ملی پژوهش های حرفه ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم ، ۱۴۰۴
- ۳: کتاب بررسی موردی نظام آموزشی ایران در دوران پسا کرونا - علی اصغر صدیق، علی خدادوست، علی تابع، بهراد آهوان - نشر قصار، ۱۴۰۳
- ۴: کتاب یک فنان تجربه - سارا مرادی، علی تابع، مائده روشن - نشر قلم و فرهنگ، ۱۴۰۴
- ۵: الگوی مفهومی توسعه حرفه ای معلمان ابتدایی با رویکرد آینده پژوهی - مسعود طاهرپور کلانتری ، هادی پورشافعی ، محسن آیتی، نشریه پژوهش های برنامه درسی « دوره ۱۲، شماره ۱ (بهار و تابستان ۱۴۰۱)
- ۶: ظرفیت های یادگیری حرفه ای معلمان مدارس ابتدایی: از توسعه فردی تا یادگیری شبکه ای - نشریه علمی (وزارت علوم) - فاطمه عباسپور رضوان حسینقلی زاده - مطالعات آموزش و یادگیری دوره ۱۶ ، پاییز و زمستان ۱۴۰۳ ، شماره ۲ (پیاپی ۲/۸۷)