

باسمه تعالی

شایستگی های مورد نیاز مدیریت موفق

مدارس کشاورزی

توسط :

محمدباقر لاری و غلامحسین زمانی

اعضای هیات علمی دانشکده کشاورزی - دانشگاه شیراز

برای ارائه به:

همایش آموزش کشاورزی و توسعه پایدار

پائیز ۱۳۸۴

شایستگی های مورد نیاز مدیریت موفق مدارس کشاورزی

محمدباقر لاری و غلامحسین زمانی^۱

چکیده

مؤسسات آموزش کشاورزی تأمین کننده و عامل ارتقاء کیفی سرمایه های انسانی مورد نیاز بخش کشاورزی هستند. عملکرد و کارائی این مؤسسات به عواملی چند مرتبط است که یکی از مهمترین آنها «مدیریت» می باشد. مدیری موفق و کارآمد است که برنامه ریز و هماهنگ کننده فعالیت ها، سازمان دهنده نیروها، و پی گیر امور تا حصول نتیجه که همانا تربیت و پرورش کشاورزان آینده و یا توسعه دهنده و توانمندساز خدمتگزاران به بخش کشاورزی باشد. بنابراین، توفیق یک مدیر در انجام نیکوی وظائف خود، به موفقیت آن مؤسسه در بهسازی نیروی انسانی بخش کشاورزی می انجامد، و به این دلیل امر آموزش مدیران از رسالت های عمده سازمان ها بحساب می آید. برنامه های آموزشی براساس لیاقت های مورد نیاز یک مدیر مؤثر تدوین می گردد و تصمیم گیری نسبت به نیازها و توانائی های یک مدیر از مهمترین مراحل فرآیند برنامه ریزی آموزش مدیران است. این امر محور اصلی در «برنامه ریزی شایستگی پروری» (Competency Based Curriculum) است و زیربنای نظری پژوهش حاضر منظور شده است. این تحقیق توصیفی با استفاده از روش «گروه خبره» (Expert Group) و «واکاوی کتابخانه ای» بانجام رسید. لیاقت ها یا مهارت های مدیریتی مؤسسات آموزش کشاورزی بویژه در سطح فنی - حرفه ای را به چهار گروه: ویژگی های انسانی، مهارتهای تخصصی، فنی، و ادراکی تقسیم و پس از استخراج توسط «گروه خبره» اولویت بندی و فهرست شد. نتایج تحقیق، ویژگی های انسانی یک مدیر در مدرسه کشاورزی را ۱۸ مورد، برای مهارت های تخصصی ۱۸ مورد، برای مهارتهای فنی ۱۶ مورد و برای مهارتهای ادراکی ۱۵ مورد مشخص نمود. در پایان مقاله توصیه های عملی جهت بهره گیری از نتایج برای تدوین برنامه های آموزشی مدیران ارائه گردیده است.

واژه های کلیدی: مدیریت آموزشی، مراکز آموزش کشاورزی، برنامه ریزی بر مبنای شایستگی پروری، مهارت ها و لیاقت های مدیریتی و

^۱ اعضای هیئت علمی بخش ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه شیراز
نشانی پست الکترونیکی: lari@shirazu.ac.ir و ghh_zamani@yahoo.com

مقدمه

مدیریت و رهبری یکی از ارکان هر سازمان و جامعه است. اهمیت و اثربخشی مدیریت بسیار زیاد است زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه ها و روش های مدیریت و واجد مهارت های انسانی، ادراکی و فنی می توان چهره سازمانهای مختلف خصوصاً سازمانهای آموزشی را دگرگون نمود.

مدیریت آموزشی در بین سایر انواع مدیریت ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است (زمانی، ۱۳۸۱) و اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش، اختیارات و مهارتهای کافی باشند بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارائی و اعتبار بالائی برخوردار خواهد بود. آموزش اگر چه برای تمام کارکنان ضروری است، اما برای مدیران، بدلیل نقش بسیار مهم آنها، ضرورت بیشتری دارد. به نظر می رسد اگر به دانش، تخصص و توانائی مدیران در حل مشکلات سازمان توجه کافی مبذول نشود، ممکن است مدیریت سازمان دچار بی نظمی و اختلال شود. بنابراین به منظور افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهسازی مدیریت سازمانها، منطقی است که به نیازها و احتیاجات مدیریتی توجه بیشتری گردد. تحقیقات مختلفی که در زمینه آموزش مدیران صورت گرفته، حاکی از اهمیت نیازهای آموزشی مدیران و ضرورت رفع آنها می باشد (بابارضا، ۱۳۷۷).

پژوهش حاضر به بررسی وظائف مدیران، شناخت مهارتها و نیازهای آموزشی مدیران مراکز آموزش کشاورزی پرداخته است. نیازهای آموزشی این مدیران برحسب لیاقت ها و توانائی هائی تعیین شده است که یک مدیر موفق بایستی داشته باشد. این پژوهش بر مبنای مطالعات و پیشینه نگاشته ها، مهارتها و لیاقت های مورد نیاز یک مدیر مرکز آموزشی را در چهار دسته مهارتهای فنی، مهارتهای انسانی (شخصیتی)، مهارتهای حرفه ای (ادراکی) و مهارت های تخصصی مشخص و مورد سنجش قرار داده و لیاقت ها و مهارتهای تخصصی مورد نیاز مدیران نیز در زمینه جامع و آموزشی بررسی نموده است.

تعریف مسئله

مراکز آموزشی یکی از بارزترین نمود تربیت سرمایه انسانی، نقش مهمی در شکوفائی هر کشور به عهده دارند. در این مراکز نقش و اهمیت «مدیریت آموزشی» انکارناپذیر است. با توجه به تأثیر زیاد مدیران این مراکز در پرورش و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه، توجه به ارتقاء دانش و مهارتهای آنان امری ضروری و مهم می باشد. آموزش و بهسازی مدیران فرآیندی پویا و مداوم است که استعدادهای بالقوه آنان را شکوفا می کند و آنها را برای مدیریت و رهبری بهتر، مهیا می سازد. هدف از آموزش مدیران، انتقال مهارت های لازم اعم از انسانی، فنی، تخصصی و ادراکی آنها است. بررسی نیازها، اولین و مهم ترین مرحله در فرآیند برنامه ریزی آموزش مدیران به حساب می آید. نیاز، شالوده و اساس برنامه ریزی آموزشی است که اگر به آن توجه کافی نشود مشکلات زیادی در اداره مراکز آموزشی ایجاد می کند. بنابراین مسئله مورد نظر این پژوهش این است که مدیران مراکز آموزش کشاورزی ما به چه آموزش هائی نیاز دارند.

برای پاسخ گوئی به این مسئله، ابتدا هدف از آموزش مدیران، تعیین و سپس با توجه به شرح و طایف آنها، لیاقت ها و مهارتهای مورد نیاز آنان را تهیه و براین اساس نیازهای آموزشی آنان تعیین می گردد.

اهمیت و ضرورت موضوع

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه است. در بین مدیریت ها، مدیریت آموزشی جایگاه ویژه ای دارد. مدیریت آموزشی در بهسازی و شکوفائی جامعه نقش مهمی دارد (ناظم و طوسی، ۱۳۷۹). عوامل زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند که بهره وری یکی از عمده ترین آنهاست. مدیران در افزایش بهره وری سهم بسزائی دارند.

مدیران آموزشی به عنوان اداره کننده یا مسئولان سازمانها و واحدهای آموزشی، عوامل اصلی آماده سازی و تأمین نیروی انسانی دیگر نهادهای تولیدی و خدماتی جامعه هستند. با توجه به نقش مهم آموزش و پرورش در جامعه، مدیریت آموزشی در

بهسازی و شکوفائی اقتصادی و اجتماعی جایگاه مهمی دارد. اثربخشی و کارائی یک مؤسسه آموزشی بستگی مستقیم به مدیریت آن مؤسسه دارد. برای اینکه یک مؤسسه آموزشی، به اهداف خود برسد و مسیر مطلوبی را طی کند، نیازمند مدیری با قابلیت و توانمندیهای لازم است. بنابراین ضروری است که مهارتها و لیاقت های مورد نیاز مدیران آموزشی را تعیین، تا بتوان نیازهای آموزشی آنها طراحی نمود.

اهداف تحقیق

هدف کلی این پژوهش بررسی و تعیین نیازهای آموزشی مدیران مؤسسات آموزشی کشاورزی به منظور بهره وری بیشتر آنها در امر مدیریت سازمانی است.

اهداف اختصاصی (ویژه) تحقیق عبارتند از:

- ۱- بررسی و تعیین شرح وظایف مدیران مراکز آموزش
- ۲- بررسی و تعیین لیاقت ها و مهارتهای مورد نیاز آنها

مروری بر پیشینه نگاشته ها

داشتن نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل مؤثر در توسعه، مستلزم آموزش جهت ارتقاء سطح آگاهی و مهارت است و در این میان مدیران سازمانها بدلیل بکارگیری مؤثر در کارآمدی منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل به منظور دستیابی به اهداف سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشند، بنابراین آموزش مدیران از جایگاه ویژه ای برخوردار است. در نیم قرن گذشته، بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحول در نیروی انسانی کارآموده و متخصص بوده است (طائی، ۱۳۷۲). منابع سرمایه انسانی از دانش، مهارت، تجربه، انرژی و ابتکار انسانها تشکیل می شوند. این سرمایه از راههای گوناگونی مانند فراگیری در جریان کار، از طریق نظام آموزش رسمی، برنامه های آموزشی و سوادآموزی و ... بدست می آید. (گریفین و مک کنلی، ۱۳۷۵). توسعه منابع انسانی، یک برنامه توسعه مداوم است که برحوزه وسیعی از مهارتها، توانائیا و نیازهای گروهی تأکید می کند (نوه ابراهیم، ۱۳۷۲). آموزش و بهسازی نیروی انسانی باعث بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و توان و مهارت بیشتر کارکنان در سازمانها برای اجرای وظائف و مسئولیت های شغلی شده و در نتیجه موجب نیل به اهداف سازمانی با کارائی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می شود. امروز کمترین سازمانی قادر است که بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد (زمانی، ۱۳۸۱).

مدیران در هر نظام اجتماعی بزرگ و کوچک نقش استراتژیک و سرنوشت ساز به عهده دارند، به همین مناسبت در کشورهای صنعتی پیشرفته، در جهت پرورش و تقویت توانائی های مدیریت، سرمایه گذاری های کلانی می شود (میرسپاسی، ۱۳۷۲). بهسازی منابع انسانی و بهره وری در سطح فردی، سازمانی و ملی که رابطه مستمری دارند مورد قبول کلیه صاحبان اقتصاد و مدیریت می باشد (دعائی، ۱۳۷۷). بابارضا (۱۳۷۷) آموزش و بهسازی مدیران را فرآیند مداوم و پویایی می داند که استعدادهای بالقوه افراد را شکوفا می کند و آنها را برای مدیریت و رهبری بهتر مهیا می سازد. هدف از آموزش مدیران، انتقال مهارت های لازم اعم از انسانی، فنی - تخصصی و ادراکی به آنها است. حسینی موسوی و مفتخرمحسنی (۱۳۷۳) عنوان می کنند که آموزش افراد با میزان بهره وری آنها همبستگی مستقیم دارد. در راستای بهسازی و آموزش مدیران، شناخت ویژگیها، وظائف، لیاقت ها و قابلیت های مدیران از اهمیت خاصی برخوردار است. در این خصوص مطالعات فراوانی صورت گرفته است. علاقه بند (۱۳۷۸) وظائف مدیران آموزشی را موارد زیر برمی شمارد:

اطلاع از اهداف آموزشی، شناخت درست روابط رسمی و غیررسمی، بوجود آوردن جو مساعد سازمانی برای فعالیتهای کارکنان، استفاده صحیح از نیروهای انسانی و مادی، ایجاد هماهنگی و وحدت لازم بین اجزاء و عناصر سازمان، ارزشیابی از عملکرد سازمان، مشارکت همکاران و کارکنان در انجام دادن امور.

وظائف مدیران مؤسسات آموزشی با امور زیر مرتبط هستند (علاقه بند، ۱۳۶۲): برنامه آموزشی و تدریس، امور فراگیران، امور کارکنان آموزشی و غیرآموزشی، تسهیلات و تجهیزات، امور مالی و بودجه و روابط آموزشی با جامعه و مردم. هرسی و بلانچارد (۱۳۷۵)، وظائف مدیر را برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل معرفی می کنند. در خصوص ویژگیهای مدیران مؤثر، نظرات و مطالعات مختلفی ارائه شده است. در تحقیقی که با شرکت ۴۰۲ مدیر مؤثر در رابطه با ویژگیهای مدیران مؤثر انجام شد، ده مشخصه عمومی آنها که از ۶۰ مشخصه استخراج گردید عبارت بودند از: ارتباط شفاهی (شامل شنود)، مدیریت زمان و اضطراب، مدیریت تصمیمات فردی، شناخت، تعریف و حل مسائل، برانگیختن و نفوذ در دیگران، تفویض اختیار، هدف گذاری و فصل بندی یک دیدگاه، خودآگاهی، تقسیم سازی و مدیریت تضاد.

نوتینگهام (۱۳۷۴) مهمترین خصوصیات مدیران شایسته و کارآمد را موارد زیر می داند: دارا بودن بینش قوی، احترام به تفاوتهای فردی، درک فرآیند و نوآوری خلاقیت، دارا بودن اطلاعات و دانش تخصصی، درک دیگران در برقراری ارتباط با سایرین، دارا بودن حس قدرشناسی، جرأت دست زدن به مخاطرات حساب شده، توانائی واگذاری مسئولیتها به افراد لایق، انتقاد از نظرات سایرین در موقع لزوم، الهام بخشی دیگران، شناسائی عمیق مسائل و مشکلات، انعطاف پذیری و گزارش پیشرفت های کاری. استوارت (۱۹۸۷)، مدیریت اثربخش را خود رهبری، رهبری دیگران و رهبری سازمانی می داند. اما اینکه مدیر یک سازمان یا مؤسسه باید دارای چه قابلیت ها و توانمندیهایی باشد تا در مسئولیت خود موفق باشد، در این زمینه نظرات مختلفی توسط محققان ارائه شده است. کاتز (۱۳۷۰) لازمه مدیریت موفقیت آمیز را مهارتهای سه گانه شامل مهارت های فنی، مهارت انسانی و مهارت مبتنی بر درک کلی می داند. حبیبی (۱۳۷۹)، علاقه بند (۱۳۷۸) و زکی (۱۳۷۷) مهارتهای مدیریتی را به سه گروه مهارتهای فنی، مهارتهای انسانی و مهارتهای ادراکی تقسیم می کنند.

هر یک از مدیران آموزشی براساس وظائفی که برعهده دارند باید دارای مهارتهای خاصی باشند.

مدیران آموزشی در مدارس، دانشگاهها، دانشکده ها و... باید دارای مهارتهای زیر باشد(زمانی، ۱۳۸۱):

- ۱- استانداردها و اهداف آموزشی را تعیین کنند
- ۲- اتخاذ خط مشی ها و روشهای انجام آنها را بدانند.
- ۳- گسترش و تدوین برنامه های آکادمیک را انجام دهند
- ۴- بتوانند پیشرفتهای آموزشی فراگیران را نمایش دهند.
- ۵- بتوانند معلمان را پرورش داده و در آنها ایجاد انگیزه کنند.
- ۶- بتوانند مشاوره ها و دیگر خدمات دانشجویی و دانش آموزان را اداره کنند.
- ۷- اسناد را نگهداری کنند.
- ۸- بودجه ها را تنظیم کنند.
- ۹- بتوانند با والدین دانشجویان و دانش آموزان فعلی و آینده، کارکنان و جامعه ارتباط برقرار کنند.
- ۱۰- بر دیگر مدیران نظارت کنند و از کارکنان، معلمان، مشاوران و افراد کتابخانه حمایت کنند.
- ۱۱- تجربه کاری داشته باشند.
- ۱۲- دارای درآمد مناسب و پرستیژ اجتماعی باشند.
- ۱۳- از کار با افراد جوان رضایت داشته باشند.

رؤسای مؤسسات آموزشی باید بتوانند:

- ۱- بودجه ها را تنظیم و گسترش دهند
 - ۲- برنامه ها و خط مشی های تحصیلی را توسعه دهند
- رؤسای واحدها علاوه بر تدریس، هماهنگی برنامه کلاسها و تکالیف تدریس، مهارتهای زیر را باید دارا باشند:
- ۱- بودجه واحد را پیشنهاد کنند.
 - ۲- افراد تازه به خدمت بگمارند و با آنها مصاحبه کنند.
 - ۳- اعضای مؤسسه را ارزیابی کنند.
 - ۴- توسعه مؤسسه را ترغیب و تشویق کنند.
 - ۵- تعادل در علائق مؤسسه، مدیران و دانش آموزان ایجاد کنند.
 - ۶- باید بتوانند متقاضیان جدید را برای تدریس به خدمت بگمارند.
- مدیران سطوح عالی باید دارای مهارتهای زیر باشند:

- ۱- پذیرش دانش آموزان
 - ۲- انجام خدمات بهداشتی و مشاوره ای و خدمات شغلی.
 - ۳- کمکهای مالی و سکونت دانش آموزان
 - ۴- کمکهای مشاوره ای به دانش آموزان
- رؤسای مؤسسات آموزشی مسئول نام نویسی، ارزیابی گزارشات تحصیلی، بررسی و جمع آوری شهریه و حق التدریس ها، طرح و اجرای جشنهای آغاز کلاسها، تحلیل آمارهای حضور و غیاب و آمارهای جمعیتی دانش آموزان، پذیرفتن نوآوریهای فنی در سیستمهای اطلاعات آنها

مدیر اندیشمند و پویا باید در آغاز به شناخت و ارزیابی جامعه خویش پردازد و موارد زیر را پیوسته مدنظر داشته باشد

(طیبی، ۱۳۷۵):

الف - در زمینه تحول فردی (مهارتهای ادراکی)

- ۱- نقاط ضعف و قوت خود را بشناسد.
- ۲- توانائی ها و قابلیت های خود را ارزیابی نماید.
- ۳- سازمان تحت اداره خویش را با شیوه های عملی مورد شناسایی قرار دهد.
- ۴- شناختی عمیق و جامع از جامعه، نیازها، امکانات و انتظارات مردم از مؤسسه کسب نماید.
- ۵- اهداف و آرمانهای توسعه ملی کشور و خط مشی های کلی دولت نسبت به آموزش را بسنجد.
- ۶- در تدوین اهداف، تنظیم برنامه های توسعه و تحول از اصول مشارکت با مردم و مشاورت با صاحب نظران در جوی توأم با آزاد اندیشی بهره جوید.
- ۷- الگوهای موفق مدیریت آموزش را مرتب مطالعه نموده و از آنها ایده معقول و مناسب در تحول مؤسسه بگیرد.
- ۸- قابلیت انعطاف نسبی در مقابل رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، سازمان تحت سرپرستی خود و جامعه داشته باشد.

ب - در زمینه تحول سازمانی، باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

- ۱- تلاش در شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان با شیوه های علمی.
- ۲- تلاش در جهت زدودن عادات زشت و رفتار ناپسند فردی و گروهی در مؤسسه و گسترش فرهنگی اینگونه تلاش ها در جامعه.

- ۳- مطالعه و تلاش در فراگیری روش های نوین برنامه ریزی، تصمیم گیری و سایر ابعاد مدیریت.
- ۴- جلب مشارکت دانش آموزان، معلمان و کارکنان و همچنین حمایت های دولت و جامعه و طراحی و اجرای برنامه های تحول در مؤسسه.
- ۵- ارزیابی رشته ها، برنامه ها و سطوح آموزش و سنجش نیازهای فعلی و آتی جامعه.
- ۶- ابداع و طراحی رشته ها و برنامه های آموزشی متناسب برای جوانان میهن.
- ۷- کاربردی کردن و جامعه نگر کردن غالب رشته های تحصیلی با تأکید بر جنبه های عملی آموزش.
- ۸- تجدیدنظر در قوانین و مقررات حاکم بر آموزش و متناسب ساختن آن با برنامه تحول.
- ۹- تلاش در بوجود آوردن محیطی که در آن نوآوری ها و خلاقیتها مورد حمایت قرار گیرد.

روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی است که از روش های تحقیق و واکاوی کتابخانه ای، و «توافق گروه خبره» (Expert Group) بهره گرفته شده است.

منابع علمی و نتایج تحقیقات مشابه مرتبط با موضوع جمع آوری و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. حاصل این کنکاش فهرستی جامع از لیاقت ها و مهارت های مورد نیاز مدیران در مؤسسات و مراکز آموزش داخلی و خارجی گردآوری شد. در مرحله بعد، این فهرست در اختیار گروهی که از طرفی آشنا با مسئولیت های مدیریتی و صاحب تجربه در این امور بوده و از سوی دیگر برخوردار از دانش علم مدیریت بود ند بعنوان «گروه خبره» قرار داده شد. این گروه با رایزنی نسبت به انتخاب و تأیید مهمترین شایستگی ها توافق کرده که در نهایت در جداول چهارگانه تنظیم گردید.

یافته ها و نتایج

۱- شرح وظایف مدیران:

یافته ها و نتایج تحقیق، شرح وظائف مدیران مدارس کشاورزی را در پیرایندهای زیر مشخص و ارائه می نماید. پیرایند (۱) وظائف مدیر مدرسه کشاورزی را در زمینه جامع مدیریتی معرفی می کند.

مدیریت جامع به مفهوم نوع مدیریتی است که بر تمام زمینه ها و مسئولیت های اجرایی یک مؤسسه مثلاً دبیرستان کشاورزی احاطه داشته و بایستی اعمال مدیریت نماید؛ عبارت دیگر رئیس دبیرستان کشاورزی را شامل می شود. همانگونه که در پیرایند ۱ مشخص شده است این مدیر بایستی بر تمامی امور نظارت داشته باشد، هماهنگ کننده قسمت ها و واحدهای مختلف مدرسه با یکدیگر باشد، پاسخگوی مدرسه به مسئولین ذیربط بوده، و بایستی ضمن تلاش بر کسب درآمد امور مالی مدرسه را نیز در کنترل داشته، و امور عزل و نصب مسئولین زیر مجموعه خود را بعهدده داشته باشد. در اکثر مدارس کشاورزی حجم کار رئیس بسیار بالا است و بایستی وی مستقیماً در اکثر امور جاری مدرسه دخالت نموده و آگاهی و اشراف جامع داشته باشد.

پیرابند (۱): وظائف مدیر مدرسه کشاورزی در زمینه جامع مدیریتی:

- ۱- نظارت بر حسن اجرای امور آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانش آموزی، اداری و مالی و عمرانی
- ۲- نظارت بر کلیه ارتباطات محلی و ملی
- ۳- هماهنگی بین قسمتهای مختلف مؤسسه
- ۴- تعیین خط مشی های اجرایی در راستای سیاستهای علمی و آموزشی سازمان
- ۵- هدایت فعالیتهای فرهنگی، آموزشی، پژوهشی، خدماتی و رفاهی کارکنان و دانش آموزان
- ۶- پاسخ گویی به مقامات مافوق و ارائه گزارش به آنها
- ۷- عزل و نصب مسئولان زیر مجموعه اصلی و هدایت و نحوه انتخاب مسئولان سطوح پائین تر
- ۸- اجرای مصوبات، آئین نامه ها و بخشنامه های ابلاغ شده از مقامات مافوق
- ۹- ارائه پیشنهاد تأسیس، توسعه، انحلال و ادغام زیر مجموعه ها
- ۱۰- نظارت بر امور انضباطی کارکنان و دانش آموزان
- ۱۱- تلاش بر تأمین اعتبارات لازم، کسب درآمد، جذب کمکهای مردمی و ...
- ۱۲- نظارت بر حضور اعضا، کارکنان و دانش آموزان

معمولاً یکی از پست های معاونان هر مؤسسه آموزشی به «معاونت آموزشی» آن مؤسسه اختصاص می یابد. همانگونه که پیرابند ۲ منعکس می نماید اهم وظائف یک معاون آموزشی در مدرسه کشاورزی پیرامون برنامه ریزی، نظارت بر حسن اجرای فعالیت های آموزشی، و مآلاً توسعه و ارتقاء سطح کیفی فعالیت های آموزشی و تدریس در مدرسه می باشد.

پیرابند (۲): وظائف مدیران در زمینه آموزشی :

- ۱- اداره کلیه امور آموزشی
- ۲- نظارت بر اجرای مقررات و آئین نامه های آموزشی
- ۳- ارزیابی برنامه ها و فعالیتهای آموزشی و ارائه گزارش لازم به مافوق
- ۴- هدایت عملیات آموزشی در چارچوب برنامه های تعیین شده
- ۵- ارزیابی عملکرد آموزشی دانش آموزان، آموزشگران و مسئولان زیر مجموعه در هر سال تحصیلی
- ۶- نظارت و اجرای صحیح و بموقع برنامه زمان بندی آموزشی، شامل ثبت نام، اجرای آزمون پذیرش فراگیران، ارائه نمرات و نتایج
- ۷- پیش بینی کادر آموزشی مورد نیاز مؤسسه و برنامه تأمین آنها
- ۸- تلاش برای ارتقاء سطح علمی و مهارتی اعضای آموزشی با برگزاری کارگاههای تخصصی، روش تدریس، آموزش های ضمن خدمت و ...
- ۹- هدایت و نظارت بر المپیادهای دانش آموزی
- ۱۰- نظارت و برنامه ریزی برای شناسائی و هدایت استعدادهای درخشان
- ۱۱- نظارت بر امور حق التدریس

وظائف مدیران در زمینه پشتیبانی در پیرابند (۳) ملاحظه می شود
مدیرانی که مسئولیت های امور اداری، مالی و تدارکاتی مدرسه را بعهدہ دارند، بعنوان معاون و زیر نظر رئیس (دبیرستان) انجام وظیفه می نمایند. مسئولیت مستقیم تأمین نیروهای انسانی برای واحدهای مختلف مدرسه، و نظارت بر امور مالی مثل حسابداری و انجام خرید و فروش ها و غیره به معاون پشتیبانی احاله شده است. در برخی از مؤسسات آموزشی که واحدهای تولیدی - آموزشی مثل ایستگاه دامپروری، ایستگاه زراعی، ایستگاه باغبانی، ایستگاه زنبورداری و ... دارند مسئولیت امور تولیدی تدارک این واحدها و نظارت بر تولید و فروش و مصرف اعتبارات و یا درآمدها بعهدہ معاون پشتیبانی واگذار گردیده است.

پیرابند (۳) وظائف مدیران در زمینه پشتیبانی:

- ۱- تجهیز امکانات علمی، آزمایشگاهی، اطلاع رسانی و ...
- ۲- نظارت بر امور انتشاراتی مؤسسه، کتابخانه و ...
- ۳- رسیدگی به هدف های اجرایی و چگونگی گردش کار اداری مالی و عمرانی
- ۴- ایجاد هماهنگی بین فعالیتهای واحدهای تحت پوشش و رفع مشکلات آنها
- ۵- تلاش در تأمین اعتبارات لازم
- ۶- تهیه اطلاعات و آمار برای بهبود وضع مؤسسه
- ۷- تهیه طرح جامع برای تأمین امکانات
- ۸- برنامه ریزی برای تأمین فضای آموزشی و اداری مورد نیاز و تهیه برنامه توسعه
- ۹- مواظبت لازم در تعمیر و نگهداری وسائل، ابنیه و ... و استفاده بهینه از آنها
- ۱۰- تهیه و به هنگام سازی نمودار سازمانی مؤسسه
- ۱۱- نظارت بر ارائه خدمات رفاهی به کارکنان

شرح وظائف مدیران در زمینه فرهنگی دانش آموزان در پیرابند (۴) آورده شده است.
در مدارس کشاورزی که بصورت شبانه روزی اداره می شود معمولاً مسئولی امور خوابگاه ها، غذاخوری ها، و امور پرورشی و فرهنگی مدرسه را بعهدہ خواهد داشت. معمولاً زیر نظر وی ممکن است معلم پرورشی و یا کارشناس امور فوق برنامه سعی بر پرورش ابعاد شخصیتی و مهارت های اجتماعی دانش آموزان خواهند داشت. برگزاری مراسم و مناسبت ها، مشارکت دادن دانش آموزان در فعالیت های فرهنگی، و بالاخره برقراری جوی سالم برای رشد همه جانبه دانش آموزان از

ضروریات یک مدرسه است که می‌طلبد که فردی مسئولیت مشخص این امور را بعهده بگیرد. پیرابند ۴ اهم این مسئولیت‌ها را مطرح می‌سازد.

پیرابند (۴) وظایف مدیران در زمینه فرهنگی دانش آموزان:

- ۱- نظارت بر کلیه امور فرهنگی دانش آموزان
- ۲- نظارت بر امور رفاهی (غذاخوری، خوابگاه، فوق برنامه، تربیت بدنی و ...)
- ۳- نظارت بر فعالیتهای فرهنگی، سیاسی و اجتماعی مؤسسه
- ۴- برنامه ریزی گسترش و تعمیق ارزش های اسلامی و انقلابی در تمام سطوح مؤسسه
- ۵- برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای فوق برنامه و مشاوره
- ۶- ایجاد ارتباط و همکاری هرچه بیشتر با دیگر مؤسسات و نهادهای فکری، هنری، فرهنگی و انقلابی برای شکوفائی بیشتر فعالیتهای فکری، هنری و فرهنگی دانش آموزان
- ۷- فراهم آوردن زمینه ترغیب نیروهای دانش آموزی برای حضور در صحنه های مختلف علمی، سیاسی و فرهنگی جامعه
- ۸- سالم سازی روابط عمومی بین آموزشگران، فراگیران و دیگر کارکنان مؤسسه

۲- مهارتهای مورد نیاز مدیران مدارس کشاورزی

۱-۲- **مهارتهای فنی** : مهارتهای فنی مورد نیاز مدیران مدارس کشاورزی در پیرابند (۵) آورده شده است.

منظور از مهارت های فنی که هر مدیر با هر نوع مسئولیتی که داشته باشد بایستی بنحوی از آن برخوردار باشد عبارت است از قدرت ادراک و اعمال استادانه شناخت خود در فعالیت های مشخص که لازمه آن بکارگیری روشها، فرایندها، فنون و از جمله کار با دستگاه ها یا وسائل و غیره می باشد. همانگونه که در پیرابند ۵ مشخص شده است یکی از مهارت های فنی که مدیران مدارس کشاورزی بایستی بدان مجهز باشند «کار با رایانه» می باشد. رایانه ابزاری است که در فعالیت های آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی، و غیره کاربرد دارد و زبان جاری روز است. از دیگر مهارت های فنی مورد تأکید برای مدیران مدارس، آئین نگارش، روش های پی گیری، و توانائی سازماندهی نیروهای تحت پوشش می باشد.

پیرابند (۵) : مهارتهای فنی مورد نیاز مدیران

برخورداری مدیران از مهارت:

- ۱- مسئله یابی و نیازسنجی آموزشی
- ۲- تهیه آمار و اطلاعات لازم و استفاده از آنها
- ۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات و تهیه گزارش ها
- ۴- مدیریت جلسات، تصمیم گیری و پیگیری تصمیمات
- ۵- تدوین برنامه ها، زمان بندی و اجرای کارها و فعالیتهای گروهی
- ۶- مشاورت و مشارکت دادن افراد در فعالیت ها
- ۷- مسئولیت خواهی و پی گیری امور

- ۸- شناخت شیوه ها و مهارت ایجاد ارتباط با دیگران (همکاران، فراگیران، نهادهای اجتماعی، کشاورزان منطقه)
- ۹- توانائی ارزشیابی از کارها و برنامه های آموزشی و اجرایی
- ۱۰- تدارک محیط فیزیکی و بکارگیری بهینه امکانات
دنباله پیرابند (۵)...
- ۱۱- اصول بودجه بندی، امور مالی و حسابداری
- ۱۲- تأمین امکانات مالی از منابع مختلف
- ۱۳- آشنائی با قوانین، مقررات و آئین نامه های اداری و آموزشی
- ۱۴- استفاده از رایانه، نرم افزارهای مختلف و پایگاههای مختلف اطلاعاتی
- ۱۵- آشنائی و توانایی استفاده از زبان خارجی
- ۱۶- آئین نگارش و مکاتبات اداری

۲-۲- مهارتهای انسانی : مهارتهای انسانی مورد نیاز مدیران مدارس کشاورزی در پیرابند (۶) ارائه گردیده است.

تمام مدیران اعم از رئیس مدرسه کشاورزی یا معاونین و غیره بایستی برخوردار از توانائی های انسانی یعنی مجهز بودن به چگونگی ارائه کار ثمربخش، برقراری ارتباطات انسانی با دیگران ، و اعمال رهبری و هدایت بر زیر مجموعه خود باشند. در این پیرابند براساس اصول رهبری و مدیریت، ویژگی هائی که یک مدیر مؤسسه آموزش کشاورزی بایستی دارا باشد مانند نظم و انضباط، قدرت بیان و تفهیم، قاطعیت و غیره فهرست شده است.

پیرابند (۶) مهارتهای انسانی مورد نیاز مدیران

- ۱- ضابطه گرایی و مسئولیت پذیری
- ۲- نظم گرایی
- ۳- قاطعیت در تصمیمات و انعطاف پذیری در فعالیتها و سازگار با شرایط جدید
- ۴- اعتماد به نفس و خطرپذیری
- ۵- صراحت، سادگی و روائی در بیان
- ۶- پشتکار، صبوری و کوشائی
- ۷- تسهیل گرا و مثبت گرا در امور
- ۸- روحیه انتقادپذیری
- ۹- خلاق، نوآور، مبتکر، کارآفرین
- ۱۰- دارای انگیزه پیشرفت و موفقیت
- ۱۱- خویشتن شناسی و دیگرشناسی (انسان شناسی، تیپ و شخصیت شناسی)
- ۱۲- اصول توانمندسازی دیگران و خویشتن
- ۱۳- مدیریت اضطراب، تضاد و بحران
- ۱۴- امانت داری و رازداری
- ۱۵- بلند همتی، مناعت طبع و سعه صدر
- ۱۶- ساده زیستی و پرهیز از تجمل گرایی

۳-۲- **مهارت‌های ادراکی:** در پیرابند (۷) به مهارت‌های ادراکی مورد نیاز مدیران اشاره گردیده است.

اینگونه مهارت‌ها که مورد نیاز مدیران و مسئولین هر مرکز آموزش کشاورزی است دلالت بر توانایی هائی دارد که فرد را با نگرش و دیدی جامع و با لحاظ کردن همه زمینه‌ها و عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، و حتی سیاسی در یک محیط به اتخاذ تصمیم و انجام وظیفه قادر می‌سازد. بعبارت دیگر مثلاً یکی از مهارت‌های ادراکی مدیر، توانایی اعمال اصول برنامه‌ریزی در کارها است و شخص مدیر بایستی با مسائل اقتصادی هر برنامه‌آشنائی داشته، اثرات و پیامدهای اجتماعی - فرهنگی آنرا پیش بینی کرده، و چگونگی تهیه برنامه و در مشارکت دادن همکاران تسلط داشته باشد تا بتواند به انجام نیکوی وظائف خود مبادرت ورزد.

پیرابند (۷) مهارت‌های ادراکی مورد نیاز مدیران

- ۱- درک صحیح از اهداف نهائی و کلی مؤسسه آموزش کشاورزی
- ۲- شناخت مفاهیم علوم تربیتی و پرورشی، و برنامه‌های رشد جامع فراگیران برای پاسخگویی به نیازهای خدماتی جامعه بویژه بخش کشاورزی
- ۳- آگاهی از چالش‌ها، مسائل، و برنامه‌های اقتصادی کشور و منطقه
- ۴- آگاهی از برنامه‌های توسعه کشاورزی کشور و منطقه
- ۵- شناخت جامع از کشاورزی، اقتصاد تولید، و اوضاع و مسائل کشت و کار و تولید محصولات کشاورزی محل
- ۶- شناخت جریانهای سیاسی، اهداف و آرمانهای ملی
- ۷- اصول مدیریت و رهبری
- ۸- توانائی بهره‌گیری بهینه از همه امکانات فیزیکی، انسانی
- ۹- شناخت برنامه ریز و برنامه ریزی جامع (برنامه‌های توسعه، توسعه کشاورزی)
- ۱۰- توانائی ایجاد حرکت‌های اجتماعی با مشارکت‌های سایر نهاد‌های جامعه
- ۱۱- قدرت ریسک‌پذیری و توانائی مواجهه با خطر در فعالیت‌ها
- ۱۲- نظارت مستمر و ارزیابی تکوینی
- ۱۳- درک جایگاه پاسخگویی و شیوه‌های مربوطه در مقابل دانش‌آموزان، همکاران، مسئولان، و ... بالاخره مردم
- ۱۴- شناخت امور اجتماعی، تحولات، نهاد‌های جامعه و ...
- ۱۵- اصول ایجاد انگیزه در کارکنان، دانش‌آموزان، مدرسان و ...

۴-۲- **مهارت‌های تخصصی مورد نیاز مدیران مدارس کشاورزی:** پیرابند (۸) مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس کشاورزی را

نشان می‌دهد. همانگونه که ذکر شد در یک مدرسه و مرکز آموزش کشاورزی اهم فعالیت‌ها حول آموزش و تدریس دور می‌زند، ولی سایر زمینه‌های تخصصی نیز مانند امور دانشجویی، امور پشتیبانی، امور فنی - تولیدی در آن مؤسسه جاری است. لذا مسئولان هر قسمت بایستی در زمینه کاری خود تخصص داشته و از دانش و مهارت لازم برخوردار باشند. آنچه در این پیرابند

مطرح شده است مهارت های تخصصی در زمینه های متنوعی است که شخص رئیس یا مدیر مؤسسه آموزش کشاورزی بایستی از آن برخوردار باشد، و بر حسب زمینه کاری بایستی معاونان یا سایر مسئولان از این فهرست ارائه شده ، ویژگی های مربوط به حیطه کاری خود را دارا باشند.

پیرایند (۸) مهارت های تخصصی مورد نیاز مدیران:

- ۱- آشنائی با مقررات و آئین نامه های آموزشی - تربیتی و بکارگیری آنها
- ۲- مبانی آموزش (روش تدریس و یادگیری دانش آموزان) و تکنولوژی تدریس
- ۳- ارزشیابی آموزشی (پیشرفت تحصیلی، افت تحصیلی، رشد استعدادها درخشان)
- ۴- اصول آموزش و ارتقای کادر آموزشی (تشکیل کارگاههای آموزشی و ...)
- ۵- آشنائی با مبانی تحقیق در علوم رفتاری و تربیتی و بهره گیری از نتایج تحقیقات
- ۶- اجرای طرحهای نیازسنجی آموزشی
- ۷- شیوه ها و ضوابط بکارگیری آزمون ها و بهره گیری از نتایج آنها ...
- ۸- شناخت مفاهیم و اصول برنامه ریزی درسی در آموزش کشاورزی رسمی و غیررسمی
- ۹- اصول برنامه ریزی عملیاتی و کوتاه مدت (برنامه مناسب ها و فعالیتهای آموزشی و پژوهشی)
- ۱۰- اصول بهره وری در امور آموزشی و اداری
- ۱۱- اصول ارتباط و ضوابط راهنمایی و مشاورت های تحصیلی و شغلی
- ۱۲- اصول تعیین خط مشی های اجرایی و بررسی طرحهای پیشنهادی
- ۱۳- اصول برآورد، انتخاب و جذب نیروی انسانی (مدرسان، کارکنان، ...)
- ۱۴- برنامه ریزی و توسعه فعالیت های تربیت بدنی و امور ورزش، فعالیت های فوق برنامه و ...
- ۱۵- آشنائی با اداره کتابخانه ها، واحدهای انتشاراتی و نظام اطلاع رسانی
- ۱۶- اصول برگزاری سمینارها و همایش های علمی
- ۱۷- بکارگیری روش های پرورش و رشد شخصیت جوانان
- ۱۸- ارائه پیشنهاد تأسیس، توسعه، انحلال و ادغام واحدهای تحت پوشش

نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱- نتایج تحقیق نشان داد که مدیر یک مؤسسه آموزش کشاورزی در چهار زمینه جامع مدیریتی، آموزشی، پشتیبانی، و فرهنگی مسئولیت دارد، بنابراین پیشنهاد می شود فعالیتهای خود را بطور هماهنگ و متعادل بین این امور تنظیم نماید.
- ۲- با توجه به یافته های تحقیق پیرامون مهارتهای فنی مورد نیاز مدیران مدارس کشاورزی که در ۱۶ زمینه مشخص گردیده، توصیه می شود که مدیران نسبت به ارتقاء توان برنامه ریزی و اعمال مدیریت براساس اصول علمی آموزش های لازم را دریافت و در محیط کار آنها را اعمال نمایند.

۳- یافته های تحقیق پیرامون مهارت‌های انسانی که در ۱۸ مورد مشخص گردید گویای آن است که مدیران به اخلاق کار نیاز شدید داشته و لذا پیشنهاد می گردد که در دوره های آموزش حین خدمت دروس اخلاق مدیریت سازمانی شرکت نمایند.

۴- مهارت‌های ادراکی مدیران در ۱۵ زمینه در پیرایند ۷ منعکس شده است و مبین آن است که یک مدیر مدرسه کشاورزی می بایست اطلاعات و نگرش جامع نسبت به کشاورزی، امور اقتصادی، امور اجتماعی، و امور فرهنگی منطقه خویش و کلان کشور داشته باشد. لذا توصیه می گردد که با فراهم کردن شرایط لازم مانند تأمین نثریات و اطلاعات مربوطه و مشارکت دادن آنها در همایش ها، کارگاههای آموزشی و ... نسبت به تأمین نیازهای اشاره شده اقدام گردد.

۵- پیرایند ۸ مهارت‌های تخصصی یک مدیر مدرسه کشاورزی را در ۱۸ مورد معرفی می کند. با توجه به زمینه های متنوع تخصصی مدیران مدارس کشاورزی، پیشنهاد می گردد که با اجرای یک نیازسنجی آموزش مدیران مدارس کشاورزی، نسبت به اولویت بندی نیازهای مذکور اقدام و براساس آن برنامه های آموزشی مورد نیاز طراحی و ارائه نمود.

- ۱- بابارضا، رسول. (۱۳۷۷). "آموزش مدیران، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر". دانش مدیریت، سال یازدهم شماره ۴۱ و ۴۲، صص ۱۶۰-۱۸۲.
- ۲- حبیبی، محمد. (۱۳۷۹). خصایص مدیران فرهنگی. تهران: موسسه فرهنگی، انتشاراتی تبیان.
- ۳- حسینی موسوی، عبدالحسین و سیدحسن مفتخر محسنی (۱۳۷۳). "بهره‌وری نیروی انسانی و بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء و بهبود آن". تحول اداری، فصلنامه سازمان امور اداری و استخدامی کشور، صص ۲۴-۱۲.
- ۴- دعائی، حبیب‌الله. (۱۳۷۷). "بهره‌وری و بهسازی منابع انسانی در سازمانها". فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۸-۱۹. صص ۴-۱۹.
- ۵- زمانی، غلامحسین. (۱۳۸۱). تعیّن نیازهای آموزشی مدیران واحدهای مختلف دانشگاههای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. دانشگاه شیراز.
- ۶- زکی، محمدعلی. (۱۳۷۷). "بررسی ابعاد اجتماعی ذهنیت فلسفی مدیران". دانش مدیریت، سال یازدهم. شماره ۲۲ و ۴۱. صص ۱۵۹-۱۴۷.
- ۷- طائی، حسن. (۱۳۷۲). "ارائه چهارچوب نظری در خصوص برآورد نیروی انسانی". فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. سال اول، شماره ۱. صص ۱۲۴-۱۰۵.
- ۸- طیبی، سیدجمال‌الدین. (۱۳۷۵). "لزوم تحول در مدیریت آموزش عالی در راستای تحقق آرمانهای توسعه ملی". مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران. جلد اول، صص ۱۴۶-۱۲۱.
- ۹- علاقه‌بند، علی. (۱۳۶۲). مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات رز.
- ۱۰- علاقه‌بند، علی. (۱۳۷۸). اصول مدیریت آموزشی. تهران: دانشگاه پیام نور.
- ۱۱- گریفین، ک. و ت. مک‌کنلی. (۱۳۷۵). "تحقق استراتژی توسعه انسانی". ترجمه غلامرضا خواجه‌پور تادوانی. چاپ اول. تهران: مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- ۱۲- کازر، ربوت، ال. (۱۳۷۰). "مهارتهای یک مدیر موفق". ترجمه محمود توتونچیان. مقاله‌هایی درباره مدیریت. مرکز آموزش مدیریت دولتی. صص ۹۵-۱۰۹.
- ۱۳- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۲). مدیریت منابع انسانی در روابط کار (نگرش نظام‌گرا). تهران: انتشارات بی تا.
- ۱۴- ناظم، فتاح و محمدعلی طوسی. (۱۳۷۹). "رابطه سبک رهبری و جو سازمانی با بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (در دبیرستانهای شهر تهران) به منظور ارائه الگوی مناسب آموزشی". فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۶۳. صص ۵۰-۲۵.
- ۱۵- نوتینگهام، ام.ا. (۱۳۷۴). "مدیران کارآمد چه ویژگیهایی دارند؟". ترجمه نوشین سرمد. مجله تازه‌های مدیریت، دوره سوم. شماره ۱۱ و ۱۰. صص ۲۹-۳۰.
- ۱۶- نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۷۲). "کارگاههای آموزشی روشی برای توسعه انسانی". فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۳. صص ۸۸-۱۱۰.
- ۱۷- هرسی، پال و کنت بلانچارد (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: انتشارات امیر کبیر.

Competencies Required for Being a Successful Administrator Of Agricultural Schools

M.B. Lari and G.H. Zamani²

Abstract

Agricultural schools are the main supplier and enhancer of the human resources needed in agricultural sector. "Management" is the most important factor influencing the performance and effectiveness of these schools. A successful manager is the one who is able to plan the programs, harmonize the activities, organize the personnel, and follow all affairs to reach the final product. The schools' products are the capable future agriculturists who can develop agriculture and serve successfully in rural areas. So, a well educated manager brings success to his/her school. Therefore, in-service training for the managers of agricultural schools is the key for success, and their training program is based upon defining and specifying the major competencies as "The Competency Based Curriculum". This descriptive research project applied "expert group" and "archive analytical" methodologies. The competencies were categorized into four groups: personality traits, technical, professional and conceptual skills; and then were ranked by the expert group. The results specified 18 personality traits, 16 technical skills, 18 professional competencies, and 15 conceptual characteristics. This paper ends with some recommendation to develop a good training program for school manager.

Key words: Educational management, Agricultural training centers, Competency Based Curriculum, Managers' competencies.

¹Instructor and associate professor, respectively. College of Agriculture, Shiraz University, Shiraz, Iran.
Email: lari@shirazu.ac.ir and ghh_Zamani@yahoo.com