



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

بررسی ضرورت و ارتباط مدیریت آموزشی با آموزش و پرورش کشور

نسرين مرادی^۱، معصومه رحيم زاده^۲

۱- لیسانس هنر، دانشگاه شیراز

۲- لیسانس زبان و ادبیات انگلیسی، دانشگاه آزاد لارستان

Nasrin1981moradi@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی ضرورت و ارتباط مدیریت آموزشی با آموزش و پرورش کشور انجام شد. مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازمان دهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن، تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند، طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد. سازمان دهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. این پژوهش با استفاده از منابع کتابخانه ای و به شکل مروری انجام شده است. نتایج نشان داد مدیریت از حیاتی ترین و کلیدی ترین نقش ها در هر ارگان و جامعه ای است و در آموزش و پرورش نیز از سطح مدرسه تا وزارت خانه از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است، لذا می طلبد تا در جهت افزایش آگاهی و آموزش عوامل فعال در این حوزه برنامه ریزی و تفکرات لازم به شکلی اصولی و ریشه ای انجام گیرد.

کلمات کلیدی: آموزش و پرورش، مدیریت آموزشی، برنامه ریزی، سازمان دهی، معلمی



۱- مقدمه

مدیریت یعنی کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا «همراهی و هماهنگی داشتن» «عضویت داشتن» «خادم بودن» «هدف الهی داشتن» منظور از تعریف فوق این است که هیچ نهاد اجتماعی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسان‌ها و نیازهای آن‌ها و بدون آن‌ها که نظام متعلق به آن‌ها باشد، تأسیس نمی‌شود [۱].

مدیریت آموزشی با انسان‌ها سروکار دارد و کار او انسان‌سازی است. باید رفتار انسان را بشناسد و روش‌های تغییر رفتار را بداند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز، به‌ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش که تماماً متعلق به نیروی انسانی است اهمیت بسیار دارد، زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جوامع انسانی و تداوم و بقای آن بر عهده دارد و رهبری و مدیریت اثربخش، لازمه تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی نتیجه و کیفی است. مدیر با توجه به موقعیت استراتژیکی که دارد می‌تواند خانواده، سازمان، مدرسه، کشور یا هر مجموعه‌ای را که تحت مدیریت دارد را به استبدادی و غیراستبدادی، دموکراتیک و غیر دموکراتیک، استعمارگر و استعمار زده، دینی و سکولار، عقب‌مانده و پیشرفته، متمدن و غیر متمدن، ضعیف و قوی تقسیم و تبدیل کند چون «الناس علی دین ملوکهم» [۲].

این موضوع ارزش و اهمیت مدیر در یک مجموعه را بیش از پیش نمایان می‌کند به حدی که سرنوشت اعضا و محتویات آن گروه به میزان توانایی و قدرت رهبری مدیر وابسته است. استاد مطهری در اهمیت و نقش مدیر در جامعه فرمودند: مدیریت صحیح از ضعیف‌ترین ملت‌های دنیا قوی‌ترین ملت‌ها را می‌سازد، آنچنان که رسول اکرم (ص) انجام داد و این معجزه رهبری بود [۳].

۲- مدیریت

ریشه عربی کلمه مدیریت، «دور» و «دوران» است که به معنای گردیدن و گرداندن است. مدیریت در فارسی به معنای مدیر بودن است و مدیر به اداره‌کننده کاری یا مؤسسه‌ای گفته می‌شود. [۴] معادل واژه مدیریت در انگلیسی کلمه «Management» به کاررفته است. با توجه به تعاریف زیادی که از مدیریت شده، تعریف زیر نزد اکثر صاحب‌نظران مدیریت، مقبولیت بیشتری دارد: مدیریت، فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی موردقبول صورت می‌گیرد. آدرواقع مدیر به کسی گفته می‌شود که توانایی و شایستگی اداره کردن اداره، سازمان، و مانند آن‌ها را دارد، یا اداره و سرپرستی بخشی از کارها و قسمت‌های آنجا بر عهده اوست. مدیریت منسوب به مدیر، نیز به توانایی و شایستگی اداره جایی یا رهبری و کنترل فعالیت‌های در حال انجام برای رسیدن به هدف موردنظر اطلاق می‌گردد. مدیریت از دید کارکردی شامل وظایفی همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، نوآوری، هماهنگی، ارتباطات، رهبری، انگیزش و کنترل می‌گردد. این نوع تعاریف از مدیریت اگرچه باکمی و کاستی یا فزونی‌هایی در واژه‌های بیان‌کننده وظایف روبروست، اما به نظر روان‌تر از تعاریفی است که می‌کوشند مدیریت را محصور به یک ویژگی خاص نمایند یا ارزش فلسفی خاصی به مفهوم بیفزایند. باین‌حال، تعاریف متعدد از مدیریت با توجه به کارکردهای آن از سوی محققانی چون فایول یا گیولیک دارای تفاوت‌هایی است که به‌سادگی نمی‌توان از آن‌ها گذر کرد. آنچه واضح است علم مدیریت هنوز نتوانسته است تعریف خود را مدیریت کند. جورج (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان استفاده علمی از هوش معنوی در محل کار دریافت که مدیران باهوش معنوی می‌توانند روش‌های متفاوتی برای اداره کردن افراد و هدایت آن‌ها اتخاذ کنند. [۵]



۳- وظایف مدیریت

پیتر دراگر، وظیفه مدیران را بازاریابی و نوآوری می‌داند. درعین حال، متون جدیدتر عمده وظایف مدیران را برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، استخدام و کنترل می‌دانند.^۱ برخی از منابع، استخدام را از فهرست فوق حذف کرده‌اند و برخی نیز هماهنگی را جایگزین آن نموده‌اند.

۳-۱- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یا طرح‌ریزی یعنی اندیشیدن از پیش. متخصصین از زوایای متعدد برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که برخی از آن‌ها از این قرار است:

تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند، طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد. در گزینش و تعیین هدف، مدیر باید امکان‌پذیر بودن و قابل قبول بودن آن‌ها را از نظر مدیران و کارکنان، مورد توجه قرار دهد. مشخصات مهم هوش معنوی را اطمینان فردی، تأثیرگذاری، برقراری ارتباطات، درک بین فردی، اداره تغییرات و حرکت از مسیرهای دشوار برشمرد. لذا با رشد و توسعه معنویت در سازمان می‌توان میزان خلاقیت، صداقت و اعتماد، حس تعامل شخصی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت شغلی و نیز وجدان کاری و میزان انگیزش کارکنان را افزایش داد که همه این‌ها به صورت مستقیم سبب بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان می‌گردند [۶]

۳-۲- سازمان‌دهی

سازمان‌دهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.^۲ در رابطه با سازمان‌دهی، مدیر باید هم ساختار سازمان را متناسب با اهداف و منابع سازمان ایجاد نماید (طراحی سازمان) و هم به دنبال فراهم نمودن افراد مناسب برای ساختار تعیین شده (تأمین منابع) باشد.

۳-۳- انگیزش

رهبری یا هدایت یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست‌یافتن به اهداف سازمان.^۳

۳-۴- ارزیابی

کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی که دربرگیرنده حداکثر کار آیی است.^۴ [۷]

^۱ - کونتر، اصول مدیریت

^۲ - رضاییان، اصول مدیریت

^۳ - رضاییان، اصول مدیریت، ص ۲۲۱

^۴ - رضاییان، اصول مدیریت، ص ۲۶۲



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

۴- تعریف مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی به معنی عام، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و نظارت و ارزشیابی فرایند آموزش تعریف شده است. اما مدیریت به معنی خاص، به صورت‌های زیر تعریف می‌شود:

مدیریت آموزشی، راهنمایی، مددکاری و ایجاد محیط مناسب برای فعالیت آموزشی است. مدیریت آموزشی، فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی است که به‌طور رسمی و غیررسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.

مدیریت آموزشی، فرایند هماهنگ کردن استعدادهای آدمی و بهره‌گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است. [۸] مدیریت آموزشی فرآیندی اجتماعی است که با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری تمامی نیروهای انسانی و مادی را سازمان‌دهی و هماهنگ کرده و با فراهم نمودن انگیزش و رشد با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروه معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان به‌طور صرفه‌جویانه به هدف‌های تعلیم و تربیت برسد. زمانی یک مدیر آموزشی به اهداف خود می‌رسد که شناخت کامل و جامعی از انسان و ابعاد وجودی وی داشته باشد. [۹]

۵- ضرورت مدیریت آموزشی

ایجاد انگیزه در معلمان و شاگردان ایجاد روحیه لازم برای ادامه همکاری در امر تعلیم و تربیت ایجاد نظم در مدرسه رعایت حقوق و آزادی افراد جلب نظر و همکاری اولیاء بکارگیری روش‌های درست تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تشویق و تنبیه، نظارت و کنترل، ارزش‌یابی و پاداش و...

شاید بتوانیم با اطمینان پیش‌بینی کنیم که تقریباً عده زیادی از این افراد در آینده جذب شغل‌ها و سازمان‌ها روی هم‌رفته مهم و مؤثر خواهند داشت، مقدور نیست. مدیریت آموزشی نقش حیاتی و حساس در پیش برد اهداف تعلیم و تربیت دارد. مدیر باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها، و مهارت‌های خاصی باشد تا بتواند باکمال اطمینان، کودکان، نوجوانان، جوانان را به دست او سپرد. او باید همه عوامل لازم و مؤثر در تربیت و اداره آموزشگاه را بشناسد و از همه مهم‌تر بداند که چگونه باید با آن‌ها و روی آن‌ها کار کند. دانش آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیاز به آزمایش و خطاهای مکرر نباشد. [۱۰]

امروز عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کار آیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده‌دارند، نه‌تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله،



برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمت‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از این‌رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است. بنابراین، با افزایش تعداد دانش‌آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تأسیس مدارس و مراکز آموزشی جدید، استخدام معلمان بیشتر و سرمایه‌گذاری بیشتر، ضرورت یافته است. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده‌دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمت‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از این‌رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است. [۱۱]

۷- توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریت آموزشی

با توجه به ماهیت زیستی، اجتماعی و روانی دانش‌آموزان، مدیران مدارس راهنمایی وظایف متعدد و مهمی به عهده‌دارند که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. امور دانش‌آموزان
۲. امور آموزشی و امتحانی
۳. امور پرورشی
۴. امور معلمان و سایر کارکنان
۵. امور اداری، مالی، تدارکاتی
۶. امور ساختمانی، تجهیزاتی و ...
۷. امور مربوط به همکاری مدرسه و اولیای دانش‌آموزان
۸. امور مربوط به سازمان‌ها و نهادهای گوناگون جامعه

توفیق مدیران در ایفای وظایف محوله و تحقق اهداف تعیین‌شده، مستلزم خصایص، آگاهی‌ها و مهارت‌هایی است که باید در مدیران مدارس وجود داشته باشد. رابرت کاتز، مهارت‌های موردنیاز مدیران را به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است. مهارت، به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. [۱۲]

۷-۱- مهارت فنی

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران، معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های کارآموزی فرامی‌گیرند. این مهارت‌ها نظیر دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی و غیره هستند. ویژگی بارز این مهارت این است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست‌یافت.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

۷-۲- مهارت انسانی

منظور از مهارت انسانی دارا بودن توانایی و قدرت کار کردن با مردم، در انجام کار به‌وسیله آنان است. در این نوع از مهارت، مدیران قادرند، انگیزه‌های کارکنان را دریابند و از محرک‌ها و نیازهای آنان در رهبری مؤثر بهره گیرند. مهارت انسانی به‌آسانی قابل حصول نیست و روش‌های مشخصی ندارد اما امروزه روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی، زمینه دستیابی به این مهارت را فراهم می‌نمایند. روان‌شناسان به عدم کیفیت آن در سنجش هوش افراد پی بردند و فهمیدند هوش تحصیلی (IQ) معیار کاملی برای ارزش‌گذاری انسان‌ها نیست [۱۳]. سپس بر اساس توانایی افراد در ارتباط اجتماعی، هوش اجتماعی و بر اساس توانایی و ذکاوت افراد در تجارت و اقتصاد، هوش اقتصادی نیز تعریف کردند. بنابراین در سال‌های اخیر مفهوم هوش تنها به‌عنوان یک توانایی شناختی در نظر گرفته نشده بلکه به حوزه‌های دیگری مانند هوش هیجانی، هوش طبیعی، هوش وجودی و هوش معنوی گسترش یافته است. هوش معنوی (SQ) نیز برای نخستین بار در سال ۱۹۹۶ توسط استیونز مطرح شد [۱۴]. بعد در سال ۱۹۹۹ توسط امونز گسترش یافت. او ۵ مؤلفه را برای هوش معنوی پیشنهاد می‌کند که شامل موارد زیر است:

۱- ظرفیت تعالی، گذشتن از دنیای جسمانی و مادی و متعالی کردن آن.

۲- توانایی ورود به حالت‌های معنوی از هوشیاری.

۳- توانایی آراستن فعالیت‌ها، حوادث و روابط زندگی روزانه همراه با احساس، فعالیت‌ها، حوادث و روابط زندگی روزانه همراه با احساس تقد توانایی استفاده از منابع معنوی برای حل مسائل زندگی

۴- توانایی رفتار فضیلت مانند: بخشش، سپاسگزاری، فروتنی، احساس شفقت [۱۵]

۷-۳- مهارت ادراکی

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به‌صورت یک کل واحد در سیستم. به‌عبارت‌دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته هستند و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران واجد این مهارت قادرند به دریافت اطلاعات و تحلیل مسائل سازمان پرداخته و با توجه به اهداف سازمان به تهیه طرح‌ها و ارائه راه‌حل‌ها بپردازند. [۱۶]

۸- وظایف مدیر آموزشی

«دکتر سید محمد میرکمالی» وظایف اساسی مدیران آموزشی را چنین عنوان می‌کند.

۱- نیازسنجی و برنامه‌ریزی

۲- تأمین و سازمان‌دهی منابع و امکانات

۳- آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی

۴- برقراری روابط انسانی

۵- نظارت و کنترل

۶- ارزشیابی و پاداش [۱]

هدف اصلی مدیریت آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است که برای رسیدن به این هدف مدیران آموزشی باید وظایف زیر را انجام دهند.

۸-۱- وظایف عمومی

برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف و تدارک فعالیت‌ها، امکانات و وسایل برای تحقق اهداف لذا داشتن طرح و برنامه کار هفتگی، ماهانه و سالانه از وظایف مهم یک مدیر موفق آموزشی است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

سازمان دهی: فراگرد سازمان دهی یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معینی است. مدیر آموزشی بدین منظور باید هماهنگی‌های لازم را بین افراد و واحدهای مختلف بوجود آورد.

هدایت و رهبری: رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایفشان است. لذا یک مدیر مدرسه باید قبل از هر چیز یک رهبر آموزشی باشد چرا که رهبر آموزشی با برقراری ارتباط متقابل با کارکنان انگیزه کار و فعالیت را در آن‌ها بوجود می‌آورد و همواره مشکلات و کشمکش‌های آن‌ها را حل می‌نماید.

نظارت و کنترل: نظارت و کنترل فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است برای آن که معلوم شود آیا هدف‌های سازمان تحقق پیدا کرده یا نه. یک مدیر خوب ابتدا ملاک‌ها و روش‌های سنجش عملکرد را تعیین می‌کند و آنگاه بر عملکردها نظارت و آنها را اندازه‌گیری می‌کند و در ادامه نتایج حاصله را مقایسه و در پایان برای تصحیح عملکردها اقدام می‌نماید. یکی دیگر از وظایف عمومی مدیر آموزشی برقراری ارتباط مناسب با افراد سازمان است که می‌بایست ضمن روشن نمودن هدف و منظور پیام پیام‌ها را بدون ابهام ارسال نماید و همواره قابلیت پذیرش و میزان اثرگذاری آن را از سوی مخاطبان مورد بررسی قرار دهد. [۱۷]

۸-۲-وظایف خاص

برنامه آموزشی و تدریس: مهم‌ترین وظیفه مدیران آموزشی هدایت جریان آموزش و یادگیری به‌ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش آموزان است مدیران مدارس اگر برنامه‌هایشان را با روشن‌بینی اجرا نمایند و هدف‌های خود را به‌صورت قابل فهم و عملی طرح نمایند می‌توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند لذا تعریف دقیق هدف‌های کلی نظام آموزشی به‌صورت معنی‌دار، تقسیم هدف‌های کلی به هدف‌های فرعی، تبدلی هدف‌ها به هدف‌های عملی در کلاس به کمک معلمان، بالا بردن روحیه کارکنان و... می‌تواند تغییرات چشمگیری را در بازده کار معلمان و دانش آموزان ایجاد کند علاوه براین مدیر آموزشی می‌بایست با ارزشیابی مستمر تدریس و فعالیت‌های آموزشی مدرسه میزان اثربخشی و کارایی معلمان و میزان تحقق هدف‌های آموزشی را مشخص و در زمان‌های معینی از تغییر و تجدیدنظر در برنامه آموزشی مدرسه استفاده کند. زوهار و مارشال نیز (۲۰۰۰) معتقدند که تجربه‌های معنوی، بینشی ژرف پدید می‌آورد که چشم‌اندازهایی نو و تازه به زندگی باز می‌کند. این بینش و چشم‌انداز تازه شخص را قادر می‌سازد که از عهده کارها به‌خوبی برآید و به‌گونه‌ای خلاق راه‌حلی تازه برای مسائل زندگی خود برگزیند [۱۸]. جورج (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان استفاده علمی از هوش معنوی در محل کار دریافت که مدیران باهوش معنوی می‌توانند روش‌های متفاوتی برای اداره کردن افراد و هدایت آن‌ها اتخاذ کنند. [۱۹]

یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی توجه به امور دانش آموزان است مدیر مدرسه هم وظیفه ارائه خدمات اداری و سرپرستی امور دانش آموزان را به عهده‌دار و هم وظیفه شناسایی توانایی‌ها، علایق و نیازها و پرورش آن‌ها را عهده‌دار است. امور کارکنان: مدیران آموزشی با بهره‌گیری از شایستگی‌های فردی و تخصصی معلمان و راهنمایان تعلیماتی می‌توانند به پیشرفت فعالیت‌های آموزشی و بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند. یکی دیگر از وظایف مدیران برقراری ارتباط مؤثر میان مدرسه و اجتماع است هدف از ایجاد این رابطه، ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع‌رسانی به مردم درباره وضعیت کار مدارس است تا بدین‌وسیله حمایت آنان را برای حل‌وفصل مشکلات گوناگون مدارس جلب نمایند مردم با کسب آگاهی بیشتر از اهمیت آموزش و پرورش به مشارکت در سرنوشت آموزشی تربیتی فرزندان خود تشویق می‌شوند مدرسه هم متقابلاً از نظرت و نیازهای مردم و اجتماع مطلع می‌شود لذا تشکیل انجمن‌های اولیا و مربیان، تشکیل شوراهای آموزشی محلی، برقراری ارتباط با مؤسسات فرهنگی، دینی، اجتماعی و... از اهمیت بسزایی برخوردار است. یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی تهیه و تدارک امکانات، تسهیلات و تجهیزات ویژه است در این زمینه می‌توان به ساختمان و تأسیسات مدرسه، زمین‌بازی و ورزش، آزمایشگاه،



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

کتابخانه و وسایل و ابزار کمک آموزشی، میز نیمکت، وسایل آموزشی، بهداشتی و ورزشی، تعمیر و نگهداری ساختمان و تأسیسات حرارتی و تهویه و تأمین امکانات آب، برق، گاز، تلفن و... اشاره کرد. امور مالی و اداری ارائه خدمات آموزشی و فعالیت‌های مدرسه منوط به اداره مؤثر امور و تأمین منابع مالی و بودجه است بنابراین اداره مؤثر امور گوناگون مدرسه، ثبت نام، تقسیم کار با توجه به شرح وظایف کارکنان ابلاغ آیین نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، نظارت بردفتر و مدارک مدرسه و نگهداری از آن‌ها، تأمین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی یا مردمی نیز از وظایف مدیران به شمار می‌رود [۲۰]

۹- مسائل و مشکلات مدیریت

مسائل و مشکلات مدیریتی که در رده سازمانی آموزش و پرورش وجود دارد بسیارند که عبارتند از:

۹-۱ عدم برقراری روابط در بین کارکنان

مهم‌ترین مجرای ارتباطی در زمان آن است که از سوی کارکنان به طرف مدیریت جریان یابد. اما به این سبب که این جریان از پایین به بالا غالباً مسدود است و نیز به سبب این که رده‌های پائین تر احتیاجات خود را بیان نمی‌کنند، برقرار کردن ارتباط مشکل می‌شود. با این حال، ضروری است که مدیریت از آنچه که در افکار نیروهای کاری می‌گذارد، باخبر باشد هر تلاشی لازم باشد برای باز نگه داشتن این مجرای ارتباطی به عمل آورد، اغلب اتفاق می‌افتد که مدیریت نمی‌داند که کارکنانش چگونه فکر می‌کنند.

۹-۲ عدم متمرکز بودن یا عدم تمرکز سازمان آموزشی

سازمان متمرکز سازمانی است که در آن تمام قسمت‌ها یا کارهای مجزا مانند حسابداری، امور مالی، تحقیقات و مانند آن از طریق مدیرانشان مستقیماً به ریاست عالی سازمان گزارش می‌کنند. وقتی که سازمان رشد می‌کند ساختار متمرکز غیر قابل اداره می‌شود، زیرا اعمال کنترل مؤثر مشکل می‌شود. در نتیجه تغییراتی در جهت تبدیل سازمان متمرکز به غیر متمرکز باید به وجود آورد. عدم تمرکز، جاذبه کار را برای مدیران بیشتر می‌کند و فرصتی در اختیارشان می‌گذارد که خلاقیت و نوآوری خود را به کار گیرند، بی آنکه رئیسی پیوسته به آن‌ها واگذار شود و مسئولیت زیادی نیز به آن‌ها سپرده شود، زیرا افراد به قبول مسئولیت اشتیاق دارند و وقتی که تحت نظارت نزدیک نباشند، بهتر کار می‌کنند. زیرا نظارت بیش از حد در مورد کار یک فرد زیان آور و موجب تضعیف روحیه و خلاقیت است. عدم تمرکز و تفویض اختیار منجر به این می‌شود که یک مدیر را از به عهده گرفتن حجم عظیمی از کار و انجام دادن مقدار کمی از همه چیز که ارزش چندانی ندارد باز می‌دارد.

۹-۳ عدم تحقق وعده‌ها

یکی از بزرگترین علل مسائل و مشکلاتی که در یک سازمان به وجود می‌آید این است که مدیری وعده‌هایی که به سازمان‌ها می‌دهد. چنین وعده‌هایی تمام برنامه‌های به‌طور دقیق تنظیم شده را بر هم می‌زند، یا ممکن است مدیری به یکی از آشنایان بدون توجه به احساسات و طرز تلقی پرسنل موجود که سالها در آنجا کار کرده‌اند قول استخدام بدهد که این قبیل وعده‌ها موجب رنجش زیاد می‌شود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

۹-۴ هزینه کارکنان

وقتی که مدیریت ارشد از بابت کنترل سود نگران می‌شود و در نتیجه تصمیم می‌گیرد هزینه‌ها را کاهش دهد، غالباً به تقلیل کارکنان دست می‌زند. در آغاز این تقلیل خودسرانه هزینه‌ها، ممکن است افزایش درآمدها را به بار آورد. اما کنار نهادن سرمایه‌های انسانی برای کاهش هزینه، سرمایه‌هایی که سالها صرف آموزش آن شده است، در دراز مدت ممکن است زیان سنگین به یک سازمان وارد سازد. لکن چنین نکاتی غالباً از نظر دور می‌ماند، زیرا سرمایه‌های انسانی برای کاهش هزینه در ترازنامه‌های سنتی (به طریقی که دارائی‌های مادی درج می‌گردد) نشان داده نمی‌شود.

۹-۵ نیاز به کنترل (عدم کنترل دقیق)

هر وقت مدیری اختیاراتش را به زیر دستش محول می‌کند، کنترل ضرورت دارد، زیرا او نمی‌تواند اختیار را واگذار کند و راحت بنشیند و همه مسئولیت‌های خود را فراموش کند. مسئولیت یک مدیر در برابر مقام مافوقش در نتیجه واگذاری اختیار به هیچ وجه کمتر نمی‌شود. وقتی که یک مدیر پاره‌ای از اختیارات و مسئولیت‌های خود را به معاونش محول می‌کند، باید سیستم کنترل به گونه‌ای طراحی شده باشد که از انجام درست کارها اطمینان حاصل کند. ریاست عالی سازمان غالباً جرات واگذاری اختیارات را ندارد، زیرا تصور می‌کند که آدمها اشتباه می‌کنند و سررشته کار از دستش خارج می‌شود. این امر نشانه واضح و آشکار نارسائی کنترل وضعف سازمان‌دهی است.

۹-۶ مشارکت:

شیوه مشارکت در مدیریت عبارت است از روابط رودررو که به تفاهم بیشتر می‌انجامد، یعنی گنجینه‌ای از استعدادهای گوناگون فراهم می‌آید و تصمیمات متخذه با تمایل بیشتری به اجرا نهاده می‌شود. مشارکت به رشد و توسعه افراد برای تصدی مشاغل دارای مسئولیت‌های بیشتر، منجر می‌شود. هیچ چیز مانند شرکت دادن افراد در جلسات و کنفرانسها به منظور بهتر پروردن آنان و آماده کردن نشان برای تغییر و تحول نیست [۲۱]

نتیجه گیری

دانستیم که مدیریت از حیاتی‌ترین و کلیدی‌ترین نقش‌ها در هر ارگان و جامعه‌ای است و در آموزش و پرورش نیز از سطح مدرسه تا وزارت خانه از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، لذا می‌طلبید تا در جهت افزایش آگاهی و آموزش عوامل فعال در این حوزه برنامه‌ریزی و تفکرات لازم به شکلی اصولی و ریشه‌ای انجام گیرد. سرمایه گذاری در مورد تربیت مدیران رده‌های مختلف به ویژه مدیران مدارس بهترین و سودمندترین نوع سرمایه گذاری است. مهارت‌های مدیریتی اولین عامل در افزایش و یا کاهش بهره وری است. مهارت‌های مهمی از جمله تعیین هدف، برنامه‌ریزی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت استرس، تعارض و مهارت تصمیم گیری، همدلی و مسولیت پذیری از جمله مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر برای اداره یک کسب و کار است. چگونه می‌توان انتظار داشت مدیری که بر نقاط قوت و ضعف خود آشنایی کامل ندارد و یا این که در کسب و کاری مشغول فعالیت است که با علایق درونی‌اش سازگاری ندارد، بتواند مهارت‌های مدیریتی مورد نیازش را شناسایی نموده و سپس انگیزه کافی برای بر طرف نمودن آن‌ها داشته باشد



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

ارائه پیشنهادات

- آگاهی و احاطه مدیر نسبت به فرهنگ، ارزش‌ها، هنجارها، سیاست‌ها، تحولات اجتماعی، توان اقتصادی، جغرافیایی و منطقه‌ای که فعالیت سازمان در آن انجام می‌پذیرد و همچنین تحولات و تغییراتی که در طول زمان صورت می‌گیرد، در ایفای نقش جدید مدیریت و تصمیم‌گیری‌های او اثر تعیین‌کننده‌ای دارد.
- برای مدیران شرح وظایف تهیه و تدوین گردد، به خصوص و برای مدیرانی که اولین سال تجربه مدیریتی آنان است. مدیر آموزش باید خود را موظف بداند که ابزار و وسایل آموزشی لازم برای اساتید را فراهم آورده و در اختیار آنان قرار دهد. مؤثرترین ابزار مدیریت در یک سازمان آموزشی کار گروهی است.
- مدیران می‌توانند با روابط صمیمانه و دوستانه منعکس‌کننده یک شبکه قوی و به هم پیوسته حمایت اجتماعی بین هیأت آموزشی، فضایی سرشار از اعتماد را به وجود آورند.

منابع

۱. میر کمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، ناشر، نشر رامین، انتشارات آذروش، ۱۳۷۳، ص ۲۲.
۲. مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی. بحارالانوار، موجود در کتابخانه‌های: علوم حدیث؛ گنجینه روایات. ناشر: کتابخانه مسجد حضرت ولی عصر (عج) ۱۳۹۳، ج ۱۰۳، ص ۷.
۳. مطهری، مرتضی، امدادهای غیبی در زندگی بشر ناشر: صدرا، سال انتشار: ۱۳۹۳، چاپ: ۳۱، ۱۱۵.
۴. دکتر معین، محمد، فرهنگ معین، تهران: امیر کبیر، ۱۳۹۴.
۵. خدایاری فرد، محمد، عابدینی، یاسمین، مشکلات سلامتی نوجوانان و جوانان، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۸۰، چاپ اول.
۶. رحیم نیا، فریبرز، مرتضوی، سعید، و دلارام طوبی، بررسی میزان تأثیر هوش فرهنگی بر عملکرد وظیفه‌ای مدیران، مورد مطالعه: شعب بانک اقتصاد نوین استان تهران. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، ۱۳۸۸ سال هشتم. شماره ۲۲.
۷. رضاییان، علی. اصول مدیریت. انتشارات سمت، ۱۳۸۳. چاپ دوم، شابک، ۹۶۴۴۵۹۸۱۲
۸. مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، پیشین، ص ۶۹-۷۰.
۹. کاظمی، سید امیرحسین؛ فائزه احمدزاده؛ مهناز زنگنه و زهرا کریمی، ۱۳۹۶، ویژگی‌ها و جایگاه و نقش مدیر آموزشی در ارتقاء کیفی نظام آموزش و پرورش، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم تربیتی و مطالعات رفتاری و آسیب‌های اجتماعی/ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی.
۱۰. عارف نژاد، محسن، مقاله شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، تابستان ۱۳۹۶ صفحه ۱۵۱-۱۷۲.
۱۱. قرائتی مقدم، امان‌الله؛ مدیریت آموزشی، تهران، یسپرون، ۱۳۷۸، چاپ ششم، ص ۱۳
۱۲. بخشی، خداداد، روابط انسانی در مدیریت آموزشی، ناظر، محیا، ۱۳۷۳، ص ۱۹-۱۶
۱۳. یحیوی، سیاوش، مقاله بررسی مهارت‌های مورد نیاز مدیران شعب بر اساس مهارت‌های ۳ گانه رابرت کاتز، آبان ۱۳۹۰
۱۴. عزت خواه، نوروزی، مدیریت مراکز پیش دبستانی و دبستانی، ۱۳۷۵.
۱۵. الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم. نشر نی، ۱۳۸۲. شابک ۲-۰۴۲-۳۱۲-۹۶۴.



۱۶. خدایاری فرد، محمد،، فقیهی، علی نقی، غباری بناب، باقر، شکوهی یکتا، محسن، و به‌پژوه، احمد، ۱۳۸۵، آماده‌سازی و هنجاریابی مقیاس سنجش دینداری در جامعه دانشجویی کشور، طرح پژوهشی دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

۱۷. علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، ۱۳۷۴. چاپ دوم، انتشارات سمت. ۱

۱۸. فنائیان بادی، فرهاد، مقاله مسائل و مشکلات مدیریت در آموزش و پرورش، تیر ۱۳۹۰.

19. Rajaei A. Spiritual intelligence perspectives and challenges, Educational Research Branch Bojnurd. 1389; (22):21-49. (In Persian)
20. Nejat H. The concept of mental health, school psychology. Fundamentals of Mental Health. 1378; 1(3):160-166. (In Persian)
21. Macdonald JJ. Spiritual Health in older men. Proceeding of the 1 th on Seminar Older men and Community. Toronto; 2002.