

## مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

### گروه ۲۱

مجید ولی زاده

#### بخش دو

قلمرو و ابعاد وظایف مدیریت آموزشی

جلسه مورخه ۹۸/۱۲/۲۴

شناخت قلمرو و ابعاد وظایف و نحوه انجام آنها به مدیر قوت قلب و اطمینان خاطر و جرات و شهامت می بخشد.

ابعاد مختلف امور سازمان توسط اندیشمندان بسیاری از مشاهیر علوم اداری و مدیریت بیان شده است . مدیریت معاصر هنری فایل را اولین کسی می داند که فعالیتهای یک موسسه صنعتی را به ۶ دسته به شرح زیر تقسیم و در مقاله ای بیان می کند

۱- فنی (تولید) ۲-تجاری(خرید و فروش و تولید) ۳- مالی(کسب و راه اندازی سرمایه) ۴-تامینی(حراست اموال و اشخاص) ۵- اداری(برنامه ریزی،سازماندهی،فرماندهی،هماهنگی و کنترل). که می توان اینگونه عنوان کرد که عناصر موجود در اداره امور یک سازمان شامل برنامه ریزی، سازماندهی،فرماندهی،هماهنگی و کنترل که در واقع این عناصر کارکرد مدیریت را مشخص می سازد. اثر هنری فایل را اولین نوشته ای می دانند که با نظم و ترتیب به مطالعه بررسی مسایل مدیریت پرداخته است که در واقع باید اعتراف نمود بهترین سند تاریخی و مدون در مدیریت ، نامه مولای متقیان علی (ع) به مالک اشتر است.

از آنجا که مدیریت آموزشی نقش ارزنده و پذیرفته شده ای در جهان علمی و در تجارب سازمانی همه کشورها محسوب و معرفی گردیده است باید شمای روشنی از قلمرو ابعاد این نقش ارایه گردد .

اصول ومفاهیم مدیریت در آغاز برای رفع نیازهای موسسات آموزشی نبوده بلکه برای نیازهای سازمانهای صنعتی و بازرگانی و اداری بوده است که بصورت مدیریت علمی در آمده ولی اهمیت مدیریت آموزشی باعث شد که به این مهم توجه بیشتری شود  
بخشهای ۱۰ گانه قلمرو مدیریت آموزشی به شرح زیر است:

- ۱- نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان
- ۲- برنامه ریزی (آموزشی و درسی)
- ۳- روابط اجتماعی و فرهنگی در مناسبات انسانی
- ۴- ایجاد و استقرار و تغییر
- ۵- ارزشیابی (مطلق -نسبی-مرحله ای-پایانی)
- ۶- اجرایی
- ۷- میانجی و یاور در حل مشکلات ،بحرانها و تعارضات
- ۸- حسابرسی و کنترل امور مالی،بودجه و پشتیبانی و تدارکات
- ۹- مشاوره و راهنمایی تحصیلی -شغلی-روحی و روانی دانش آموزان ۱۰
- ۱۰- رشد سازمانی و امور کارکنان

## نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان:

امور عمده ای که توسط مدیر برای تقویت ایفای وظایف این بخش صورت می گیرد شامل معرفی روشهای تدریس بهتر ،آگاه ساختن معلمان از هدف های بنیادی و اساسی تعلیم و تربیت، ایجاد شناخت متقابل از موضوعها و عناوین دروس مختلف در میان معلمان ،انتخاب و گزینش معلمان مناسب تدریس دروس مختلف مبتنی بر تجارب و سوابق تحصیلی آنان و نظارت بر نحوه اجرای طرح های آموزشی.

نظارت در واقع برای اطمینان از جریان فعالیتها مطابق انتظارات است. مدیران با ایفای نقش رهبری و دیده بانی بر امور مختلف می توانند اشاعه دهنده اطلاعات باشند یک بازدید کوتاه مدیر نمی تواند نشانه از کار معلم در کلاس باشد به دلیل عادت نداشتن دانش آموزان وموقعیت غیر عادی که ایجاد می کند که شاید در آن موقع قوی ترین درس معلم باشد. لذا لازم است در موقعیت نظارت انتظارات از قبل مشخص باشد و شرح وظایف نیز تعریف شده باشد.

## برنامه ریزی آموزشی و درسی:

در نظامهای متمایل ، به تمرکز مدیران آموزشی وظایف خود را بیشتر در قالب طرحهای از پیش تهیه شده انجام می دهنددر کشور ما برنامه ریزی درسی بر عهده سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش می باشد و نحوه همکاری مدیران مطابق مقررات شورای عالی آموزش و پرورش است مدیران-والدین-دانش آموزان و بطور کلی برنامه ریزی برای آنان بخش اعظم

وظایف مدیر را در بر می گیرد لذا لازم است بگوییم یکی از وظایف تعریف برنامه ریزی عبارتند از " برنامه ریزی فراگردی است مداوم، حساب شده و منطقی جهت دار، درونگر، به منظور ارشاد و هدایت فعالیتهای جمعی، برای رسیدن به هدف" که در آن مفاهیم جریان و مداومت-ارشاد و هدایت- درونگری و هدف گیری و تفکر و عقلانیت و هماهنگی وجود دارد که از وظایف اصلی و برجسته مدیران محسوب می شود

## روابط اجتماعی - فرهنگی در مناسبات انسانی

مدیر در هر سازمان مسؤل نهایی حسن انجام امور است و در مرز سازمان با محیط قرار دارد که باید بتواند از مهارتها و فنون ارتباطات اجتماعی و مناسبات انسانی استفاده کند و باید بتواند اطلاعات مناسبی از معلمان و دانش آموزان در زمینه امور مدرسه بدست آورد و از امکانات والدین و دانش آموزان برای همیاری کمک بگیرد و میان خانه و مدرسه ارتباط ایجاد کند که در مدارس قدیم این روابط و مناسبات با اجرای مراسم مذهبی و ساخت آرامگاه بانی مدرسه ... به ظهور و بروز می رسید ولی مدیران امروز با استفاده از وسایل ارتباطی، روابط بیشتری با سایر افراد آموزشگاه خواهند داشت.

گوش دادن یکی از مهمترین کارهای مدیران است

## ایجاد تغییر

تغییر به خودی خود به وجود نمی آید . مدیری که می خواهد تغییراتی را اعمال کند، هر قدر هم که این تغییرات کوچک باشند، باید انتظار رویارویی با مقاومت های داخل سازمانی را داشته باشد . مقاومت در برابر تغییر طبیعی است؛ مردم به عادت ها و وضعیت خود وابسته می شوند. مطمئنا مدیر می تواند این مقاومت را بیشتر یا کمتر کند. کارکنان باید انگیزه داشته باشند تا عادت های قدیمی خود را ترک کنند. این اتفاق باید قدم به قدم بیفتد. در این صورت «تغییرات مدیریت شده» شبیه به «تغییرات طبیعی» می شوند. تغییرات سازمانی علاوه بر ایجاد مقاومت، باعث ایجاد نگرانی برای آینده نیز می شوند. اگر افراد نسبت به تغییرات آینده دیدگاه مثبتی داشته باشند، مقاومت آنها کمتر می شود.

بنابراین آموزش و ارتباط، عوامل اصلی به حداقل رساندن واکنش های منفی هستند. می توان از طریق گزارش، یادداشت، ارائه ی گروهی یا بحث های فردی، طبیعت و منطق تغییرات را به کارکنان اطلاع داد. یکی دیگر از بخش های اصلی غلبه بر مقاومت این است که از کارکنان بخواهیم مشارکت داشته باشند و در طراحی و مراحل اجرای تغییرات دخالت کنند. این آماده سازی و حمایت را می توان به صورت سازمان دهی شده انجام داد.

مدیران باید به کارکنان اطمینان بدهند که برای ایجاد تغییرات منابع کافی در اختیار دارند. آنها باید در دسترس باشند تا در موقعیت‌های مختلف با ارائه‌ی توضیحات لازم اضطراب به وجود آمده را به حداقل برسانند.

## مانع اصلی انجام تغییر

اولین و مهمترین مانع که منجر به عدم موفقیت تغییر در سازمان می شود، خستگی و فرسودگی حاصل از تغییر است. این فرسودگی بخاطر حجم زیاد تراکنش ها و فعالیتهای حاصل از خود تغییر است که معمولاً باید در کنار سایر کارهای جاری سازمان انجام شوند. این خستگی در صورتی که اطلاعات و آموزش کافی برای کارکنان قبل از تغییر فراهم نشده باشد، بیشتر نمایان می شود.

دومین مانع موفقیت تغییر، عدم مهارت در حفظ شرایط بعد از تغییر است. به عبارت دیگر تغییر برای مدت کوتاهی انجام می شود و پس از مدتی دوباره به حالت قبل بر می گردد. برای مثال، فرض کنید مدیران ارشد می خواهند کیفیت محصول را افزایش دهند، ولی با این افزایش کیفیت سرعت تولید کاهش پیدا می کند. در نتیجه حجم سفارشهای به تعویق افتاده افزایش یافته و مشتری ناراضی می شود. در این صورت، چنانچه مدیران نتوانند مشکل تولید را حل کنند، به این فکر خواهند کرد که هدف های تعیین شده غیر واقعی هستند و یا اینکه تکنولوژی تولید مشکل دارد یا اینکه کارگران و سرپرستان تولید توان کافی نداشته اند. هر کدام از این موارد که مد نظر باشد، نهایتاً تغییر شکست خورده و با شرایط باید به سرعت به حالت قبل برگردد. در این مثال، راه کارها و مهارتهایی که باید روی آن تمرکز شوند، سرمایه گذاری روی بهبود عملیات، طراحی مجدد فرآیندهای تولیدی و آموزش پرسنل تولید خواهند بود.

سومین عامل عدم موفقیت، برنامه ریزی و اجرای تغییر فقط در سطوح بالای سازمان است، بدون اینکه از سایر سطوح پایین تر سازمان نظری پرسیده شود یا از تجربه آنها استفاده شود. شکی نیست که پرسنلی که درگیر فرآیندهای عملیاتی هستند، می توانند نقطه نظرهای سازنده ای برای تغییر ارائه دهند. البته این به معنای نظرسنجی از همه سازمان برای تغییر نیست. ولی مطرح کردن تغییر و اعمال برخی از نظرات، علاوه بر ایجاد حس مشارکت در برنامه ریزی، پشتیبانی همکاران از اجرای تغییر را نیز به نحوی تضمین می کند.

محیط آموزشی با تغییر، تحرک، انعطاف پذیری مشخص می شود. عناوین دروس محتوای آن در حال تغییر است. دانش آموزان در حال رشد و روشها و معلومات معلمان تغییر می یابد. مدیریت تغییر به مهارت و فنون معینی نیاز دارد. اصولاً تغییر با مقاومت روبرو است. مدیران باید بتوانند در ایجاد تغییر موارد زیر را در نظر بگیرند:

۱- شناخت برنامه، هدف و طرح جدید

۲- شناخت انتظارات و ارزشهای حاکم در جامعه و محیط

۳- شناخت قابلیتها، نیازها و استعداد دانش آموزان

۴- شناخت موقعیت آموزشی چون وضع کلاس درس، حمایت و پشتیبانی اداری، مواتع و مشکلات و

مسایل جاری

۵- شناخت نظرنهایی معلمان نسبت به ایجاد تغییر و...

۶- لذا مدیرانی در ایجاد تغییر موفقند که خود نیز اعتقاد راسخ در فکر و عمل داشته باشند. مدیرانی

که به جای تهیه زمینه تغییرات مطلوب منتظر وقوع تغییر بنشینند سازمان را تضعیف می کنند

لذا مدیر در تدارک زمینه های تغییر به موارد زیر باید توجه داشته باشد :

۱- فراهم کردن روابط و مناسبات صحیح کارکنان

۲- ترجیح منافع اجتماعی، بر منافع خود

۳- آشنایی کارکنان با اهداف

۴- فراهم آوردن موجبات مشارکت افراد

۵- پرورش مهارت ها و شناخت افراد

۶- حذف موانع موجود در راه رسیدن به اهداف

۷- رعایت هماهنگی با اهداف در طرح ریزی برنامه تحول و تغییر

تغییر در زمانی بهتر روی می دهد که هم مدیر و هم کارکنان و هم امکانات سازمان و سایر متغیرهای متاثر از تغییر بطور هماهنگ آنرا بپذیرد و زمینه قبلی و آموزش لازم فراهم گردد.

گودوین واتسن از نخستین پژوهشگرانی است که پیرامون کاهش مقاومت در سر راه تغییر پیشنهاداتی را اعلام می دارد که آگاهی از آن برای مدیران ضروری است. به نظر وی مقاومت بر سر راه تغییر کمتر خواهد بود اگر:

۱- افراد طرح را از خود بدانند

۲- مقامات مافوق از طرح پشتیبانی کنند

۳- حجم کار کارکنان کاهش یابد

۴- تغییر مطابق عقاید و ارزشها باشد نه مغایر

۵- اهمیت مساله را درک کنند

۶- طرح توسط تصمیم گروه و به اتفاق پذیرفته شده باشد

۷- برای تفسیرهای غلط آمادگی ایجاد شود

۸- افراد در روابط با دیگران احساس پذیرش تجربه، پشتیبانی، اعتماد و اطمینان را تجربه کنند

۹- امکان بررسی مجدد و تجدید نظر وجود داشته باشد

۱۰- عادت به تغییر در رفتارهای کارکنان بوجود آمده باشد

## ارزشیابی :

پنجمین مورد از بخشهای ده گانه مدیریت آموزشی ارزشیابی است.

ارزشیابی شاخصی است تا درجه موفقیت مدرسه در حصول به اهداف را نشان دهد که از انواع ارزشیابی می توان ارزشیابی تکوینی برای پی بردن و جلوگیری از انحرافات اجرایی برنامه ها استفاده کرده و در صورت انحراف از برنامه در همان ابتدای انحراف اقدام به اصلاح و رفع انحراف نماید مراحل زیر به منظور انجام ارزشیابی بیان شده است که آگاهی از آن برای مدیر ضروری است:

۱- روشن ساختن منطق برنامه آموزشی و تعیین جنبه های مورد نظر آن برای ارزشیابی و تعیین اطلاعات

مورد نیاز برای گردآوری

۲- گردآوری اطلاعات مورد نظروتدوین قضاوتهای پیرامون اثر بخشی برنامه

۳- تحلیل اطلاعات و استخراج نتایج

۴- اتخاذ تصمیمات مبتنی بر اطلاعات و

۵- اجرای تصمیمات به منظور بهبود برنامه آموزشی

به هر حال ارزشیابی باید به منظور کمک به معلم صورت گیرد. معلم وسیله ای است که برنامه تحصیلی توسط او به اجرا در می آید یعنی معلم تا آن حد آزاد نیست که به مطالبی که برای رشد و تحول دانش آموزان تعیین شده و موجب تحقق اهداف آموزش و پرورش می شود به تدریس بپردازد در اینجا می توان به دو نمونه از ارزشیابی اشاره کرد:

الف- ارزشیابی مبتنی بر هنجار: تفاوت دانش آموزان بر حسب نمره مشخص می شود

ب- ارزشیابی مبتنی بر معیار : هدف های آموزشی معیار موفقیت و پیشرفت فرد فرد دانش آموزان

است

- معیارهای ارزشیابی معلم که در قالب فرمهایی تنظیم شده بر اساس کتاب نظارت در مدیریت و راهنمایی به شرح زیر است:
- ۱- وقت شناسی و نظم
  - ۲- مهارت روابط انسانی
  - ۳- مدیریت کلاس
  - ۴- طرح ریزی آموزشی دروس
  - ۵- اجرای آموزش
  - ۶- شناخت مطالب مربوط به موضوع درس
  - ۷- رشد حرفه ای

پایان درس امروز شنبه ۹۸/۱۲/۲۴

ادامه دارد.....

موفق باشید