

دانشگاه فرہنگیان

مرکز آموزش عالی شهید رجایی تربیت حمیدیه



درس مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

گروه محترم ۲۱

مجید ولی زاده

فروردین ۱۳۹۹

اگر می‌خواهید مدبر باشید

همیشه از دیگران پیشینید،

قبل از دیگران پیشینید

فرا تر از دیگران درک کنید

با عرض سلام و احترام حضور دانشجویان عزیز و آرزوی و
تندرستی و شادابی و شادکامی برای شما خوبان و دعا و
آرزوی پایان یافتن هرچه سریعتر بیماری کرونا و نیز
آرزوی شفای عاجل برای بیماران

اسلایدهای پیش رو منطبق بر مباحث کتاب و به صورت کاملاً
خود خوان تدوین شده است مطالب این اسلاید بصورت
جامع و کامل هفته گذشته در سایت دانشگاه قرار گرفته
است در صورت هر گونه سوال و ابهام با تلفن اینجانب
تماس گرفته یا در صفحه شخصی اینجانب مطرح نمایید

پیروز باشید ۲۳ فروردین ۹۹

قلمرو و ابعاد وظایف مدیریت آموزشی

فایول فعالیت‌های یک موسسه صنعتی را به ۶ دسته به شرح زیر تقسیم و در مقاله ای بیان می کند

۱- فنی ۲- تجاری ۳- مالی ۴- تأمینی ۵- حسابداری ۶- 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 فایول را اولین نوشته ای می دانند که با نظم و ترتیب به مطالعه بررسی مسایل مدیریت پرداخته است .

البته باید اعتراف نمود بهترین سند تاریخی و مدون در مدیریت ، نامه مولای متقیان علی (ع) به مالک اشتر است.

بخشهای ۱۰ گانه قلمرو و وظایف مدیریت آموزشی :

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-اجرای

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-روحي و روانی دانش

آموزان

۱۰ ارشد سازمانی و امور کارکنان

۱- نظارت و راهنمایی دیران 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 ای از کار معلم در کلاس باشد به دلیل عادت نداشتن دانش آموزان و موقعیت غیر عادی که ایجاد می کند که شاید و یا شاید آن موقع قوی ترین تدریس معلم باشد. (روحي و روانی - جسمانی- نوع درس و مبحث)
- لذا لازم است در موقعیت نظارت انتظارات از قبل مشخص باشد و شرح وظایف نیز تعریف شده باشد.

•

۲- 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 دهند. در 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 راهبردها و سیاستهای آموزش و پرورش میباشد

۳- روابط اجتماعی - فرهنگی در مناسبات انسانی

مدیر در هر سازمان مسئول 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

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 ابزارهای ارتباطی مدیران است

۴- ایجاد تغییر

تغییر به خودی خود به وجود نمی آید . مدیری که می‌خواهد تغییراتی را اعمال کند، هر قدر هم که این تغییرات کوچک باشند، باید انتظار رویارویی با مقاومت‌های داخل سازمانی را داشته باشد . مقاومت، در برابر تغییر، طبیعی است؛ مردم به عادت‌ها و وضعیت خود وابسته می‌شوند. مطمئناً مدیر می‌تواند این مقاومت را بیشتر یا کمتر کند. کارکنان باید انگیزه داشته باشند تا عادت‌های قدیمی خود را ترک کنند. این اتفاق باید قدم به قدم بیفتد. در این صورت «تغییرات مدیریت‌شده» شبیه به «تغییرات طبیعی» می‌شوند. تغییرات سازمانی علاوه بر ایجاد مقاومت، باعث ایجاد نگرانی برای آینده نیز می‌شوند. اگر افراد نسبت به تغییرات آینده دیدگاه مثبتی داشته باشند، مقاومت آنها کمتر می‌شود.

موانع 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 عدم** 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

- **سومین مانع 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.

- **مدیران باید بتوانند در ایجاد تغییر موارد زیر را در نظر بگیرند:**
- شناخت برنامه ،هدف و طرح جدید
- شناخت انتظارات و ارزشهای حاکم در جامعه و محیط
- شناخت قابلیتها ،نیازها و استعداد دانش آموزان
- شناخت موقعیت آموزشی چون وضع کلاس درس،حمایت و پشتیبانی اداری،مواع و مشکلات و مسایل جاری
- شناخت نظر نهایی معلمان نسبت به ایجاد تغییر و...
- 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 :**

- فراهم کردن روابط و مناسبات صحیح کارکنان
- ترجیح منافع اجتماعی ، بر منافع خود
- آشنایی کارکنان با اهداف
- فراهم آوردن موجبات مشارکت افراد
- پرورش مهارت ها و شناخت افراد
- حذف موانع موجود در راه رسیدن به اهداف
- رعایت هماهنگی با اهداف در طرح ریزی برنامه تحول و تغییر

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

۵- ارزشیابی :

پنجمین مورد از بخشهای و وظایف 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 و استفاده کرده و در صورت انحراف از برنامه در همان ابتدای انحراف اقدام به اصلاح و رفع انحراف نماید و نیز ارزشیابی پایانی

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

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 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

ادامه جلسه قبل

در جلسه قبل گفتیم که شناخت قلمرو و ابعاد و وظایف و نحوه انجام آنها به مدیر قوت قلب و اطمینان خاطر و جرات می دهد

فایول اولین کسی بود که فعالیتهای یک موسسه را به :
فنی(تولید)-تجاری(خرید و فروش)-مالی-تامینی-حسابداری-
اداری(برنامه ریزی-سازماندهی-فرماندهی-هماهنگی-کنترل
تقسیم کرد

- اصول و مفاهیم مدیریت در آغاز برای رفع نیازهای
مؤسسات صنعتی و بازرگانی و اداری بوده ولی اهمیت
توجه به نیروی کار و منابع انسانی ضرورت توجه به
مدیریت آموزشی را دو چندان نمود
- بطوریکه بخشهای ده گانه قلمرو مدیریت آموزشی عبارتند از:

۱- نظارت و راهنمایی دبیران و معلمان

۲- برنامه ریزی

۳- روابط اجتماعی و فرهنگی و مناسبات انسانی

۴- ایجاد و استقرار تغییر

۵- ارزشیابی

۶- اجرایی

۷- میانجی و یاور مشکلات

۸- حسابرسی و کنترل امور مالی

۹- مشاوره و راهنمایی

۱۰- رشد سازمانی

۶- اجرا:

اصولا تصمیمات سازمانها متمرکز بوده و در راس هرم سازمان گرفته می شود و از آنجایی که مدیران مدارس در کف مدرسه هستند و با جزئیات مسایل و موارد مورد نیاز آشنایی کامل دارند که همین امر باعث تفویض اختیار مدیر می شود .

اما ششمین قلمرو و وظیفه مدیریت آموزشی اجرا می باشد.

معمولا برنامه های استراتژیکی در جهت رسیدن به اهداف جامع سازمان طراحی می شود. برنامه های عملیاتی یا اجرایی یا تاکتیکی، جزئیات اجرایی برنامه های استراتژیک را ارایه می دهد و به قولی برنامه های اجرایی تصمیمات کوتاه مدت برای استفاده از منابع موجود بر حسب تحولات محیط است . مدیر اجرایی به سبب اختیار ، نسبت به مدیران در سطح برنامه ریزی استراتژیکی دارای مدیریت بسیار محدودی است

- **۷- میانجی** (کمک به حل مسایل و مشکلات و بحرانها و تعارضات)

- نظر به اینکه دانش آموزان هر مدرسه با نقشها و فرهنگها و علایق و توانمندیهای مشخص به خود در مدارس حضور می یابند و همچنین مناسبات پیچیده میان روابط اجتماعی دانش آموزان و معلمان ، وقوع حوادث و مسایل همواره قابل پیش بینی نیست گاهی اگر مسایل دانش آموزان به موقع مورد رسیدگی قرار نگیرد موجب خطرات جدی در تهدید سلامت آنان و یا سازمان می گردد گاهی هم تعارضاتی بین معلمان ، دانش آموزان و والدین رخ می دهد که دخالت مدیر در این گونه موارد را بصورت قاضی و یا تصمیم گیرنده و مجری ایجاب می کند . دقت ، سرعت و عدالت معیارهایی است که به مدیر در حل بحرانها کمک می کند که اخیرا با توجه به این موضوع اصطلاح **مدیریت مورد** را مورد تاکید قرار داده اند

مدیریت **مورد** از جمله طرح‌های وزارتی است که بر اساس تفاهم‌نامه چند جانبه بین آموزش و پرورش ، بهزیستی. و.. اجرا می‌شود

مدیریت مورد مجموعه‌ای از خدمات اجتماعی است که به مراجعین برای دستیابی و استفاده از منابع موردنیاز برای درمان و ادامه درمان (بهبودی) کمک می‌کند، همچنین در مدیریت مورد سنجش، برنامه‌ریزی، ارجاع، پایش و حمایت یابی انجام می‌گیرد و باید کلیه این عملکردها متناسب با نیازهای خاص مراجع (دانش آموزان) تنظیم شوند.

مدیریت مورد به‌عنوان یک رویکرد هماهنگ‌کننده برای پاسخ به نیازهای سلامت روان، خدمات اجتماعی، ارتباط مراجع با خدمات مناسب و تعیین نیازهای خاص آن‌ها به‌منظور رسیدن به هدف‌هایشان تعریف می‌شود.

مدیرانی که از ذهن فلسفی مناسب مدیریت برخوردارند و دارای بصیرت، عمق، و وسعت نظر و انعطاف پذیری می باشند با سعه صدر و شکیبایی حوادث رخ داده را ریشه یابی و حل می نمایند

- ۸-حسابرسی ،نظارت مالی،امور بودجه ای،پشتیبانی تدارکاتی،گردآوری و تنظیم اطلاعات و آمار

- تشکیل سرمایه و نگهداری حساب اموال و تهیه فهرست موجودی و رعایت مقررات مالی و بررسی حسابها از روی دفاتر و ارزشیابی آنها از نقش های مدیر مدرسه محسوب می شود .

- بند الف از وظایف اداری مدیر در آیین نامه مربوط به سازمان و درجه بندی مدارس مصوبه ۳۱۹ جلسه شورای عالی آموزش و پرورش مورخه ۶۲/۹/۴ به این امور اشاره می کند . مطابق این بند مراقبت در حفظ ساختمان و اموال مدرسه و تنظیم اسناد لازم بر مبنای مقررات مالی مصوب و کوشش درآماده بودن سوابق برای بررسی مقامات مربوط و اهتمام در مجهز نگاه داشتن مدرسه و تجهیزات و وسایل کار از طریق ارسال به موقع گزارشهای لازم با اداره آموزش و پرورش و پیگیری اقدامات مربوط به عهده مدیر سپرده شده است.

۹- مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش آموزان

در طول قرن گذشته، نقش مشاور مدرسه تکامل یافته است تا منعکس کننده چهره در حال تغییر جامعه و نیازهای دانش آموزان باشد. برنامه راهنمایی و مشاوره مدارس یکی از پیشرفت های آموزش و پرورش قرن بیستم است که از شاخصه های حرفه ای، تعقل و اداره علمی جامعه به شمار می رود. در سند تحول بنیادین و اسناد تحولی و واسطه های آن، جایگاه رفیع نظام راهنمایی و مشاوره در رشد همه جانبه دانش آموزان و آماده سازی آنان برای انتخاب آگاهانه رشته تحصیلی و فرایندی بودن این انتخاب از دوره ابتدایی تا پایان دوره دوم متوسطه، تصریح شده است. هدایت (راهنمایی) تحصیلی بخشی از نظام راهنمایی و مشاوره است

۱۰- رشد سازمانی

در سازمان هر چه تعداد کسانی که بدون داشتن شرایط احراز مشاغل به استخدام در آمده اند زیادتیر باشند مدیر بیشتر تحت فشار کارهای انجام نیافته قرار خواهد گرفت . همچنین به تجربه ثابت شده که نمی توان به آسانی با اخراج کارکنان و استخدام افراد جدید و مناسب به جای آنان در راه پیشرفت امور توفیق فراوانی حاصل کرد. چه در این گونه موارد هتک حرمت مدیر شده و مدیر پس از جریانات وقت گیر اداری کمتر به نتیجه مورد نظر خود می رسد. لذا مدیر با گذراندن دوره های لازم به روشهای اعتلای کارایی کارکنان سازمان و استفاده موثر از آنان و افزایش بازده کاری ، باید بتواند از ذخایر منابع انسانی موجود بخوبی استفاده نماید و با ایجاد امکانات آموزشی و تفویض اختیار و مسئولیت، از آنان افراد مجرب و ذیصلاح برای اداره امور بسازد .

مدیر با اعتقاد به اینکه افراد می توانند کار را بهتر از آن چیزی انجام دهند که در حال حاضر انجام می دهند و با بیان این اعتقاد و با ایمان عمیق به شخصیت هر فرد و خواستن از او برای پرورش استعدادهای بالقوه اش موجبات رشد سازمان را فراهم می سازد. در اینصورت آموزش انفرادی، کلاس آموزشی داخل یا خارج از مدرسه، ایجاد تحول در ارزش ها، معتقدات، نگرش ها و رفتارهای فرد، ضرورت می یابد.

کمبود و فقر علمی معلم، نداشتن مهارت در استفاده از روش های تدریس مناسب، فقدان احساس و تعهد و مسئولیت به کار، نا آشنایی با اهداف تعلیم و تربیت و مشکلات دیگر از عوامل موثر در افت تحصیلی است که موجبات اتلاف درصد بسیار بالایی از بودجه آموزش و پرورش می شود. که در اینجا است که باید به فکر رشد و اعتلای سازمان بود.

