

مدیریت آموزشی، اولیوی پنهان

در این مقاله کوشش بر آن است نشان داده شود که توجه به مدیریت آموزشی، یک راه بهتر در پاسخگویی به مشکل عمده کشور یعنی افزایش بی سابقه تعداد دانش آموزان است. همچنین اثبات این نکته است که دگرگونیهای بنیادی در امر آموزش و پرورش نسبت به گذشته ایجاب می کند که در کنار انواع دیگر مدیریتهای، نوعی مدیریت خاص زیر عنوان مدیریت آموزشی مورد توجه کامل قرار گیرد. در این مقاله به بیان ویژگیهای سازمانها و مؤسسات آموزشی - که مدیریت آموزشی را در مقایسه با سایر مدیریتهای درصدا اهمیت قرار می دهد - خواهیم پرداخت و چون با قرار مناسب در فهرست اولیویتهای به ارزش ذاتی مدیریت آموزشی بیشتر پی برده می شود، لذا برای تربیت مدیران آموزشی و تأسیس مدارس تربیتی مدیران آموزشی ده بخش مهم قلمرو مدیریت آموزشی پیشنهاد می شود تا مبنایی برای تهیه و تدوین برنامه درسی، محتوی و موضوع آموزشی باشد.

تربیت مدیران آموزشی، راهی کوتاهتر در اعتلای کیفیت آموزشی

درصد جمعیت شش ساله و بیشتر کل کشور بوده است. تعداد کودکان زیر شش سال جمعیت، در سال مذکور ۴۸۰،۴۸،۳۱۱ نفر اعلام گردیده که این تعداد بیشتر از تعداد کل جمعیت دانش آموزان آن سال است. بنابراین آمار؛ می توان پیش بینی کرد که تعداد دانش آموزان دوره ابتدایی در سال ۱۳۷۱، بیشتر از تعداد کل دانش آموزان دوره های مختلف ابتدایی، راهنمایی و دبیرستانی در سال ۱۳۶۵ گردد. رشد معادل ۴ درصد جمعیت کشور در دهه گذشته علل اصلی این افزایش محسوب می گردد. این رشد و باسواد کردن بیسوادان کشور نشان دهنده مسئولیت سنگینی است که وزارت آموزش و پرورش بردوش دارد. آمار نشان می دهد

یافته های آماری از سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۶۵ نشان دهنده ۱۴/۴۶ درصد افزایش باسوادان کشور نسبت به سال ۱۳۵۵ است. علیرغم افزایش درصد باسوادان نسبت به بیسوادان، نه تنها تعداد بیسوادان کم نشده بلکه به علت رشد جمعیت، افزایش نیز یافته است. همچنین نتایج آماری سرشماری ۱۳۶۵ نشان می دهد جمعیت بیسواد در سال ۱۳۶۵ برای افراد بالای ۱۴ سال ۸۴۰،۶۱۰،۱۴ نفر یا ۴/۳۸

موجود را بر تعداد معلمان تقسیم می‌کنیم و عدد $۱۷/۱۴$ را معیار محاسبات خود قرار می‌دهیم. با تقسیم دو میلیون نفر دانش‌آموز بر $۱۷/۱۴$ نفر متوسط در هر کلاس درس، به رقم $۱۱۶,۶۸۶$ نفر معلم مورد نیاز برای پاسخگویی به رشد جمعیت می‌رسیم. پس از شش سال $۱۱۶,۶۸۶ \times ۶ = ۷۰۰,۰۱۱۶$ به رقمی معادل تعداد موجود معلمان می‌رسیم که نشان می‌دهد پس از ۶ سال باید تعداد معلمان موجود دو برابر گردد. تعداد دانش‌آموزان نیز به ۲۴ میلیون در سال ۱۳۷۱ خواهد رسید. وزارت آموزش و پرورش همچنین موظف است، کاهش معلمان ناشی از بازنشستگی، انتقال و یا ترک خدمت، مرگ و میر و از کارافتادگی را به نحوی جبران کند و به تعداد بیش از ۱۴ میلیون جمعیت بیسواد کشور پاسخگو باشد. این مشکل با توجه به محدودیت سهم آموزش و پرورش از تولید ناخالص ملی به آسانی قابل حل نیست و حتی در صورت داشتن بودجه کافی نمی‌توان منابع دانشگاهی را به اندازه تربیت در سطح لیسانس دبیران و معلمان که حداقل سطح آموزشی لازم می‌باشد بسیج کرد. زیرا برای تربیت سالانه $۱۵۰,۰۰۰$ معلم نیاز به حداقل $۷,۵۰۰$ نفر استاد و مربی در رشته‌های علوم و علوم انسانی می‌باشد که این عده، علاوه بر استادان رشته‌های پزشکی و مهندسی و رشته‌هایی است که برای خدمات غیرآموزشی دانشجویی پذیرند. بنابراین تأمین این امکانات کار آسانی نیست و چنانچه فقط تعداد و کمیت مورد توجه قرار گیرد نمی‌توان کیفیت آموزش و پرورش را حتی در سطح فعلی آن تضمین کرد.

$۳/۲$ درصد رشد جمعیت به سن مدرسه می‌رسند و چنانچه اقدامات بهداشتی و درمانی در سطح کشور توسعه یابد، این رقم به ۴ درصد جمعیت نیز خواهد رسید.

جمعیت کشور در سال ۱۳۶۵، برابر $۴۹,۷۶۴,۸۷۴$ نفر سرشماری شده است. بنابراین $۴۹,۷۶۴,۸۷۴ \times ۱,۹۹۰,۵۹۴\% = ۹۹,۵۴۹,۷۶۴$ یا تقریباً دو میلیون نفر در سال به تعداد دانش‌آموزان موجود اضافه می‌شود. در این محاسبه کودکانی که به سن مدرسه رفتن رسیده ولی وارد مدرسه نشده‌اند و همچنین تعداد کودکانی که بر اثر فقر غذایی، فقدان بهداشت و درمان می‌میرند (۸ درصد)، منظور نگردیده است. چون امید می‌رود اقدامات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، موجب جلوگیری از مرگ و میر کودکان را فراهم آورد.

تأثیر رشد جمعیت بر تعداد دانش‌آموزان و معلمان و نقش مدیران آموزشی

اشاره شد که انتظار می‌رود تقریباً تعداد دو میلیون دانش‌آموز، هر سال بر تعداد دانش‌آموزان مدارس افزوده شود. اثرات این افزایش بروضعیت جاری وزارت آموزش و پرورش قابل تحلیل است. چنانچه آمارهای اعلام شده را مبنای بررسی قرار دهیم، تعداد ۱۲ میلیون دانش‌آموز در سال ۱۳۶۵ مشغول تحصیل بوده‌اند و تعداد معلمان و کارکنان مدارس نیز تقریباً ۷۰۰ هزار نفر اعلام گردیده است. برای بدست آوردن معیار و مبنای محاسبات مربوط به نیاز به معلمان جدید، تعداد دانش‌آموزان

تربیت مدیران آموزشی، راهی کوتاه برای حفظ و اعتلای کیفیت آموزشی

افزایش توجه جهت پاسخگویی به کمیت مورد نیاز در آموزش نمی تواند بدون آسیب به کیفیت آموزش باشد. حتی اگر از هر استاد یا مربی در سطح دانشگاه برای تربیت ۴۰ نفر معلم دانشجو استفاده شود و از هر معلم برای تربیت ۴۰ نفر دانش آموز، میزان تأثیر تعلیمات دانشگاهی بر کیفیت آموزشی دانش آموزان برابر حاصل ضرب (دانش آموز) $40 \times$ (معلم دانشجو) $40 \times$ (استاد) $1 \times$ = ۱۶۰۰

خواهد بود. یعنی ۱۶۰۰ نفر دانش آموز به طور سالیانه از تعلیمات دانشگاهی یک نفر استاد برخوردار می شوند. حال چنانچه اقدام به تربیت مدیران آموزشی گردد، میزان تأثیر تعلیمات دانشگاهی یک نفر استاد در کیفیت آموزشی از حاصل ضرب ارقام زیر بدست خواهد آمد:

$$40 \times (\text{معلم}) 40 \times (\text{مدیر دانشجو}) 40 \times (\text{استاد}) = 64000$$

(دانش آموز)

به طوری که ملاحظه می شود با تربیت مدیران آموزشی می توان تأثیر تعلیمات دانشگاهی و در نتیجه کیفیت آموزشی را به میزان بازده نهایی ۴۰ برابر افزایش داد.

در این بررسی می توان سؤلهایی مطرح کرد و به هریک از آنها بدین شرح پاسخ داد:

سؤال اول- آیا در این محاسبات وظیفه نظارت و راهنمایی تعلیماتی معلمان و راهنمایی دانش آموزان به عهده مدیران آموزشی

واگذار می گردد؟

جواب- بلی. چنانکه در اولین دولت بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی، طبق مصوبه ای وظایف مذکور به عهده مدیران مدارس قرار گرفت و از راهنمایان تعلیماتی جهت تدریس و پاسخگویی به کمبود معلم استفاده گردید.

سؤال دوم- آیا تعداد کودکان واجب التعلیمی که نمی توانند وارد مدرسه شوند، در محاسبات منظور گردیده است؟

جواب- خیر. این عده بر تعداد بیسوادان جامعه افزوده می شوند که به هر حال برای مبارزه با بیسوادی آنان، به معلمان خاص نیاز است.

سؤال سوم- آیا به افزایش جمعیت مبنای برای محاسبه، یعنی به این نکته که مثلاً جمعیت کشور در پنج سال آینده به بیش از ۶۰ میلیون می رسد و در آن صورت در سال پنجم باید به جای دو میلیون، دو میلیون و چهارصد هزار نفر افزایش جمعیت را در نظر داشت، توجه شده است؟

جواب- بلی. به جای این کمبود در محاسبات، میزان مرگ و میر اطفال و کسانی که به مدرسه نمی روند در نظر گرفته نشده است.

ویژگیهای مدارس در مقایسه با سایر سازمانهای اداری

وزارت آموزش و پرورش تلاش بسیاری در تأمین نیازهای کلی انجام داده است. در سال گذشته بیش از یکصد و چهار میلیون کتاب در بیش از هفتصد عنوان چاپ و توزیع کرده است. مراکز تربیت را به تعدادی بیشتر از صد مرکز و تعداد مدارس را به ۷۲,۰۳۹ واحد رسانده است^۱ و اکنون بیشتر، به حل مشکل افزایش تعداد دانش آموزان، کمبود معلم، مدرسه و کتاب مشغول است. در این حال طبیعی می باشد که توجه به کمیت، ممکن است کیفیت آموزشی را کمتر مورد توجه قرار دهد. کیفیت آموزشی را می توان با توجه به ویژگیهای مدارس و نحوه خاص مدیریت آنان در نظر آورد.

بسیاری از متخصصان مدیریت آموزشی معتقدند: سازمان و تشکیلات حاکم بر امور آموزشی و پرورشی کشورهای مختلف از سازمان و تشکیلات حاکم بر مؤسسات صنعتی و اداری الگو برداری شده است. به همان صورت که آنان برای تولید، دارای اهداف، طرح و برنامه، سازمان، کارگزینی، مقررات، هماهنگی، ارزشیابی و اعتبارات مالی می باشند و مواد اولیه را به فرآورده های معین مبدل می سازند، سازمانهای آموزشی و پرورشی نیز از اهداف، طرح و برنامه، محتوی و عناوین، سازمان، ارزشیابی و اعتبار برخوردارند و بازده عرضه شده به جامعه را برحسب

اهداف و جریان گردش کار تعلیم و تربیت ارزشیابی می کنند. یا اینکه میان سازمانهای آموزشی و صنعتی و اداری عناصر مشترکی وجود دارد، لیکن وجوه خاصی، سازمانهای آموزشی را از آنان متمایز می سازد. تعدادی از این ویژگیها به شرح زیر می باشد:

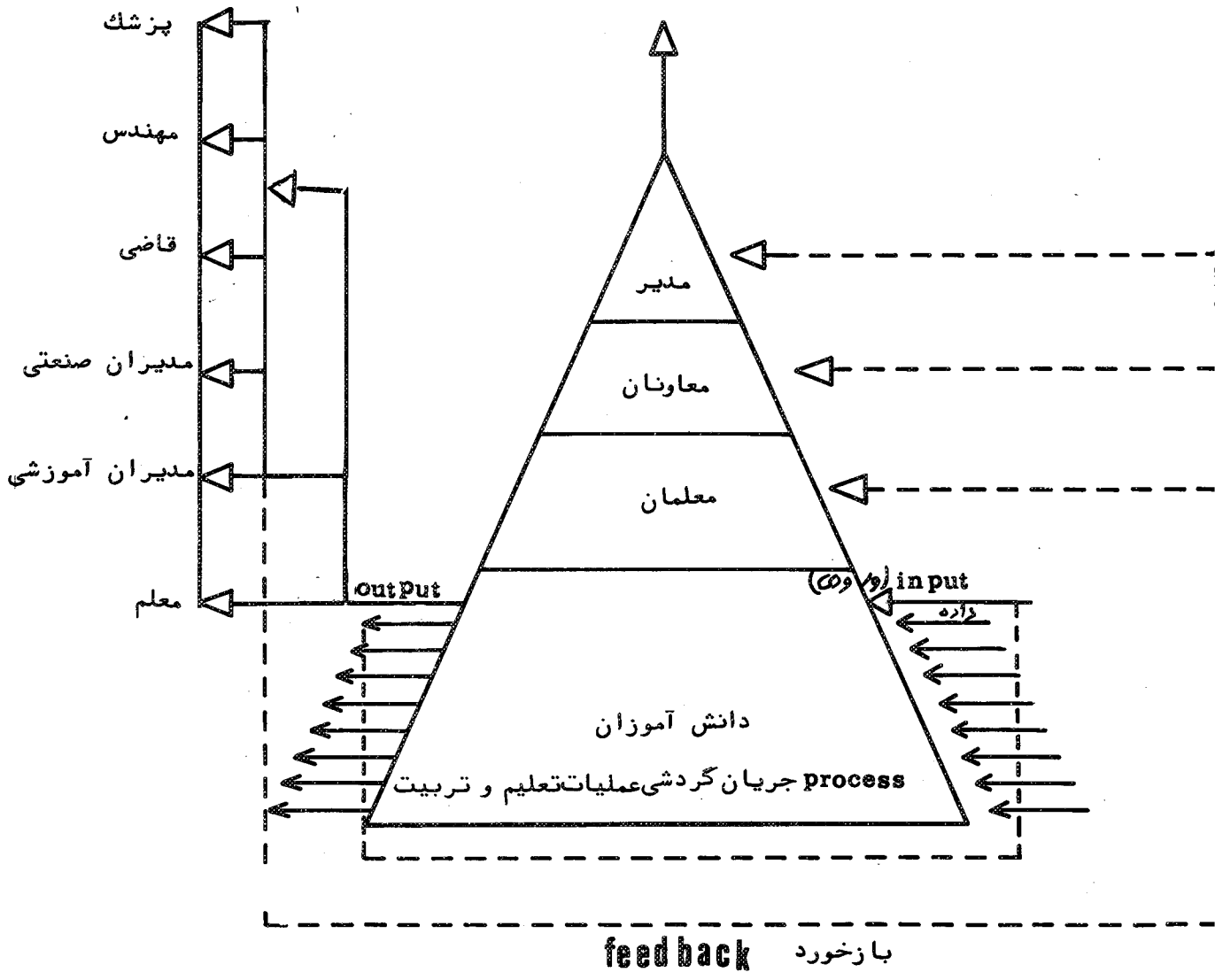
۱- مداومت آموزشی.

پیش فرض اساسی حاکم بر تعلیم و تربیت ما همان فرموده رسول اکرم (ص) است که «اطلب العلم من المهدی الی اللحد»، در این عبارت ارزش ذاتی برای «زگهواره تا گور دانش بجوی» نهفته است.

به دنبال آن جهت دیگری که منافع مادی و خاص داشته باشد نیامده، زیرا در آن صورت توجه از ارزش ذاتی کسب علم به امور جزئی و دنیوی منحرف می شد. مؤسسات آموزشی مبتنی بر این پیش فرض، موظفند موجبات افزایش رغبت و علاقه دانش آموزان را برای مداومت در کسب علم و یادگیری فراهم نمایند. هیچ سازمان دیگری بخوبی مدرسه نمی تواند همراه ایفای نقش خود به فراهم آوردن موجبات جلب علاقه مندی افراد در مداومت یادگیری و زیستن برای آموختن اقدام کند.

۱- فصلنامه تعلیم و تربیت - نشریه سازمان پژوهشی و برنامه ریزی آموزشی. وزارت آموزش و پرورش.

سلسله مراتب دیگر



(شکل ۱)

۲- مدیریت آموزشی در گسستن دوره‌های نامطلوب اخلاقی، علمی و فرهنگی در جامعه نقش حساسی دارد.

در شکل (۱) سلسله مراتب اداری در یک مدرسه آمده است. برخلاف سایر سازمانها، داده‌ها به سازمانهای آموزشی خود دانش‌آموزانند که سطحی از سطوح سلسله مراتب اداری را در قسمت تحتانی هرم سازمانی تشکیل می‌دهند و خود در جریان گردش عملیات تعلیم و تربیت مشارکت دارند و عکس‌العمل بروز می‌دهند. فرآورده‌های این سازمان به صورت داده‌های جدید به مصرف خود سیستم می‌رسد. مثلاً دانش‌آموزان سال اول ابتدایی همراه با تمام مختصات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی خود وارد سیستم می‌شوند و پس از تعلیمات معین به صورت دانش‌آموزان سال دوم مجدداً به این سیستم وارد می‌گردند و این بازخورد تا پایان تحصیلاتشان ادامه می‌یابد. مناسب نبودن آموزش در هر یک از سالها موجب تولید نامناسب و کامل نشده برای بازخورد در سال بعد می‌شود. از طرف دیگر فارغ‌التحصیلان به صورت داوطلبان مشاغل ورشته‌های تحصیلی گوناگون جذب می‌گردند. اگر تولید آموزشی، مناسب اهداف تعلیم و تربیت نباشد کیفیت تمام حرف و مشاغل نزول می‌کند؛ مثلاً پزشکان، مهندسان، قضات، مدیران و معلمانی با کیفیت پایین‌تر نسبت به گذشته خواهیم داشت. در اینجا به رابطه

مدیریت آموزشی و سایر مدیریتها تأکید می‌شود. اگر مدیران آموزشی به اهمیت کار خودپی نبرند و خدای ناکرده در ایفای نقش اساسی خود اندکی تعلل روا دارند، مدیریتهای دیگری چون مدیران صنعتی و اداری نیز از آن متأثر و از کیفیت آموزشی نازلتری برخوردار خواهند شد. بنابراین هرچند که اصول و مفاهیم بسیاری در مدیریت آموزشی از سایر مدیریتها گرفته شده و در واقع مفاهیم و اصول علمی مدیریت در ابتدا بیشتر برای پاسخگویی به نیاز صنعت و سازمانهای تولیدی بوجود آمده است نه مدیریت آموزشی، ولی مدیریت آموزشی دارای چنان اهمیتی است که در صورت توجه به الگوهای خاص آن، می‌توان برای رشد سایر مدیریتها به صورت بسیار مفیدی از آن استفاده کرد.

خاصیت بازخوردی، بخوبی در شکل نشان داده شده است. اگر مدیریت آموزشی با یافتن جای مناسب و آشکار ساختن اولویت خود بتواند موجبات ترقی کیفیت آموزشی را فراهم آورد، در آن صورت معلمان و معاونان و مدیران فردا با کیفیت بهتری برای خدمات آموزشی مهیا می‌گردند و سطح کیفی پزشکان و مهندسان و سایر حرفه‌ها و مشاغل روبه افزایش می‌گذارد. در این بازخورد، بازدههای بهتر موجب بالا بردن کیفیت داده‌ها می‌شود و از حاصل عملکرد آموزشی آنان فارغ‌التحصیلان بهتری تولید می‌گردد.

«فیلیپ کومبز» در کتاب «بحران جهانی تعلیم و تربیت»^۲ می‌نویسد: بسیاری از کشورهای جهان سوم در برابر فشار نیازهای آنی و کیفیت

۲- فیلیپ کومبز، بحران جهانی تعلیم و تربیت، ترجمه کوکب صفاری.

کسب مهارت‌های انعطاف‌پذیر در برابر پاسخ به مسایل ناشناخته مجهز گردیده و دارای امان نظر و روند رفتاری مناسب و حسن سلوک باشند.

۳- حیطه نظارت

حیطه نظارت که با سلسله مراتب اداری و سازمانی، تمرکز و عدم تمرکز سازمان ارتباط دارد، به تعداد افرادی اطلاق می‌شود که سرپرستی بتواند بر حسن جریان امور آنان نظارت نماید. هر چند که در کتب کلاسیک مدیریت حیطه نظارت را ۵ یا ۶ نفر معرفی می‌کنند، ولی در مدیریت کلاس درس، مدیر کلاس گاه با بیش از پنجاه نفر سرو کار دارد که نه تنها باید به طور دقیق به همه امور آنان رسیدگی کند بلکه به رشد و نمو عقلانی؛ روحی، جسمانی و دانشی آنان نیز باید نظارت داشته باشد. پیچیدگی وظایف در تطبیق آموزش متناسب با نیازهای فردی؛ اجتماعی، علمی و تعداد بسیار دانش‌آموزان تحت نظارت، یکی از ویژگی‌های ممتاز مدیریت آموزشی در مقایسه با سایر مدیریت‌هاست.

۴- انعطاف‌پذیری و پویایی در سازگاری خدمات

کارآموزشگران، همچون کار کارفرمایانی نیست که تنها با چند عبارت؛ شرح وظایف و روش انجام دادن کار به یک باره و برای همیشه وظایف کارگران یا کارکنان را مشخص و آنان را نیز برحسب آن ارزشیابی کنند. بلکه قلمرو وظایف آموزشی به رشد ویژگی‌ها؛ خصایل، فضایل و

نامطلوب سازمانهای آموزشی، مجبور به کاهش بودجه آموزش و پرورش کشور می‌شوند تا به خیال خود به سرمایه‌گذاری‌هایی برای افزایش فوری تولیدات بپردازند، اما غافل از آنند که کاهش بودجه آموزش و پرورش، خود موجب نزول بیشتر کیفیت آموزشی زیربنایی همه حرفه‌ها و مشاغل می‌گردد و سرانجام دور باطلی را مداومت می‌دهد که وابستگی بیشتر، از نتایج آن است. وی پیشنهاد می‌کند در این شرایط باید بودجه آموزش و پرورش را زیاده‌تر کرد تا با پرداخت حقوق مناسب، بتوان مقام معلمی را در فهرست اولویت مشاغل به درجه بالاتری رسانده و افراد هوشمندتر و باسوادتری به استخدام معلمی در آیند و از آثار آنان رشد کیفی آموزشی روزافزون گردد. آنگاه سایر مشاغل بر اثر زمینه‌های علمی و آموزشی فارغ التحصیلان به رشد و ترقی خواهند رسید، و این دور در جهت ترقی مداومت می‌یابد. آموزش و پرورش با فراهم آوردن امکانات باید بتواند از محصول خود بهترین را برای بازخورد و رفع نیازهای خود و در جهت تأمین نیروی انسانی خویش گزینش و استخدام نماید.

اهداف آموزشی، اصل مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های یادگیری و کسب تجربه توسط خود آنان را برسمیت می‌شناسد. اگر دانش‌آموز نبود دلیلی برای استخدام معلم و مدیر و تأسیس مدارس نبود. بنابراین تلاش آموزشی باید معطوف به برانگیختن خود دانش‌آموزان برای یادگیری و استفاده از فرصت‌ها و موقعیتهای ایجاد شده گردد تا آنان به مهارت‌های تفکر منطقی و مدلل ساختن رفتار خود و رشد ابداع، ابتکار، خلاقیت و همچنین

به جمع و تفریق و چهار عمل اصلی، کسرها و سپس جذر و لگاریتم و مشتق و تابع و معادلات و دترمینان و غیره می انجامد. این گونه ساختارها برای سایر موضوعها چون فیزیک، زبانهای خارجی و فارسی و ادبیات و غیره وجود دارد. نکته اصلی، مداومت و ارتباط عمودی هر یک از ساختارها و هماهنگی افقی آنها با یکدیگر است که نیاز به برنامه ریزی درسی و آموزشی در مدیریت را الزامی می سازد. درس ریاضی در تمام مراحل سیر تکوینی ساختاری خود با ساختار فیزیک و شیمی در ارتباط است و باید با زبان فارسی و ادبیات و زبان انگلیسی و سایر دروس دیگر نیز مرتبط باشد و با سطح شناخت و ساختار ذهنی فراگیران متناسب گردد.

۶- ساختار ذهنی و فهم دانش آموزان

یکی دیگر از ویژگیهای سازمان آموزشی، پرداختن به تهیه و تدارک محتوای آموزشی متناسب با سطح و برداشت فراگیران در سطوح و سنین مختلف است. هر یک از فراگیران به مدد دانش و تجارب خود؛ در خانواده، اجتماع و مدرسه دارای ساختار ذهن شناختی هستند و برای موفقیت در حصول به اهداف تعلیم و تربیت و معنی دار کردن یادگیری، به تناسب این ساختار ذهنی و ساختار علمی که امری بیرونی و عارضی است باید توجه شود. در حقیقت آموزش و پرورش زمانی به اهداف خود نایل می آید که میان انگیزه ها و ارزشها، تجارب و شناخت ذهنی درونی دانش آموز و ساختار علمی که امری عارضی و بیرونی براوست اتصال موزون برقرار کند. توانایی مدیران آموزشی

قابلیتهای بسیار متنوع و وسیع دانش آموزان مربوط می شود. مدیر کلاس درس یا معلم باید درس خود را با ویژگیهای فردی دانش آموزان؛ چون هوش، استعداد، توان، ظرفیت، علاقه، دانش و تجربه او سازگار و متناسب سازد و هر تخییر در رشد دانش آموز را در مدنظر قرار دهد. برنامه های آموزشی و پرورشی مدرسه برای یک دوره طولانی طراحی نمی شود و محدود به شناخت مهارتهای تکراری برای یک شغل معین نمی گردد. در این برنامه ریزی درسی و آموزشی باید به مداومت تجارب ذهنی و عملی دانش آموزان توجه کرد.

۵- ساختار علمی حاکم بر محتوای آموزشی

محتوای آموزشی به صورتی است که ضمن رعایت مداومت تجارب و شناخت دانش آموزان در یک مقطع زمانی، باید به ارتباط عمودی و هماهنگی افقی مطالب توجه داشت. مثلاً در طی دوران دوازده ساله تحصیلی در مقاطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستانی به درجه بندی علمی مطالب از حالت ساده و عینی و محسوس به مراتب پیچیده و ذهنی و انتزاعی توجه شده و مطالب و محتوی را به صورت ساختار علمی به طور کلی مشخص می نماید. علاوه بر این ساختار کلی، برای هر موضوع، ساختار عمودی خاص وجود دارد. مثلاً درس شیمی دارای ساختاری است که از ماده و انرژی شروع می شود، به اتم و مولکول و حالات مختلف ماده از قبیل گاز و مایع و جامد و سرانجام به شیمی آلی می رسد. همچنین ریاضیات دارای ساختاری است که از مفهوم عدد شروع می گردد و

باید به درجه‌ای رسیده باشد که هر دو مورد را درک کند و برای تحقق همسازی آنها، عناصر مختلف آموزشی را هماهنگ سازند.

۷- ارزشیابی مداوم پیشرفت تحصیلی (رشد دانش، مهارت، نگرش)

ارزشیابی در سازمانهای آموزشی باید از رشد شناخت؛ دانش، مهارت و فنون فرا گرفته فراگیران به طور مرحله‌ای و مداوم صورت گیرد. با این ارزشیابی مقدار راه طی شده و میزان راه باقی مانده برای حصول به هدفهای نهایی مشخص می‌گردد. «ارزشیابی مطلق»^۳ برخلاف «ارزشیابی نسبی»^۴ حصول به هدفهای تعلیم و تربیت را مورد ملاحظه قرار می‌دهد و مدیران آموزشی به جای تأکید بر مقایسه افراد با یکدیگر میزان حصول هر یک از افراد به هدفهای تعلیم و تربیت توجه کنند.

موازنه شیمیایی روی تابلومی‌کشد و اتم یا مولکول را چندین برابر بزرگتر نمایش می‌دهد. گاهی در این مشابه سازی معلم مجبور است مدل‌هایی بسیار کوچکتر از واقعیات بیرونی، مثل کره جغرافیائی تهیه کند و به کلاس آورد و زمانی از مدل‌هایی استفاده می‌کند که بسیار بزرگتر از واقعیات هستند، چون شکل اتم و مولکولها. معلم زیست شناسی و علوم از «مولاژ» استفاده می‌کند و اندامها و دستگاههای مختلف انسان را به دانش آموزان نشان می‌دهد. دیگر وسایل تکنولوژی و سمعی و بصری از قبیل فیلم استریپ، فیلم متحرک، اسلاید، پوستر، تصاویر و غیره، راههای جدیدی برای انعکاس واقعیات بیرونی در درون کلاس هستند. حوادث تاریخی و سیر تجارب بشری و یا زندگی مشاهیر و بزرگان علم و ادب نیز ممکن است تلخیص شود و در مدتی کوتاه و با ایجاد تصور واقعیات مربوط در کلاس عرضه گردد.

۹- محیط آموزشی سازمانهای آموزشی

آنچه در مدرسه به عنوان یک سازمان آموزشی گرد آمده، باید حصول به اهداف تعلیم و تربیت را تسهیل نماید. اگر سایر سازمانها وظیفه‌ای از وظایف مدرسه را بهتر بتوانند انجام دهند، باید آن را از وظایف مدرسه حذف کرد و یا چنانچه سایر سازمانها وظایفی را انجام می‌دهند که مدرسه دارای محیط مناسبتری برای ایفای آنهاست، باید آنرا به وظایف مدرسه افزود. محیط مدرسه از گروههای همسن بوجود آمده که هر یک دارای

۸- مشابه سازی در آموزش

مهمتر از آنچه در کتابها و کلاسها مورد توجه قرار می‌گیرد الگوها، مدلها و یا مشابهات واقعیات موجود در خارج از مدرسه است. مثلاً معلم در کلاس درس کره جغرافیایی را نشان می‌دهد و می‌گوید: این کره زمین است و یا شکل قاره‌های پنجگانه و یا دریاها و اقیانوسها و یا کشورها و نحوه قرار گرفتن آنها را بر حسب طول و عرض جغرافیایی از روی آن نشان می‌دهد. معلم شیمی نحوه اتصالات اتمها و مولکولهای مواد مختلف را در

3- Criterion referenced Tests.

4- Norm referenced Tests.

می سازد و آنان را از محیط‌هایی که مراحل رشد در آن برنامه‌ریزی نشده دور می‌کند. تربیت مدیران آموزشی برای کمک به ایجاد هماهنگی میان عناصر مختلف مؤثر در سازمان آموزش و پرورش از قبیل قانون اساسی، رهبری، شورای نگهبان، مجلس شورای اسلامی، نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و سیاسی جامعه هدفهای آرمانی و درازمدت، و هدفهای آموزشی وزارت آموزش و پرورش، شورای عالی آموزش و پرورش، وزیر و ادارات تابعه در ارتباط با مدارس جزو اولویتهایی است که از نظرها دور و پنهان مانده است و مدیران آموزشی باید بتوانند ضمن هماهنگی میان عناصر مذکور با شکوفایی و رشد قابلیت‌های دانش‌آموزان و برانگیختن آنان به یادگیری مستقل موجبات رشد ساختار علمی در ذهن آنان را فراهم آورند. ترکیب مناسب عناصر مذکور و ویژگی‌های دهگانه، حجیت و اهمیت مدیریت آموزشی را نشان می‌دهد و آن را از سایر مدیریت‌ها متمایز می‌سازد.

ده بخش مهم از قلمرو مدیریت آموزشی

همان‌طور که بیان شد اصول و مفاهیم مدیریت در آغاز برای رفع نیازهای مؤسسات آموزشی نبوده، بلکه نیازهای سازمان‌های صنعتی، موجب پیدایش مدیریت به صورت علمی مستقل گردیده است. اکنون مدیریت آموزشی، برای جبران نزول کیفی آموزش و پرورش ناشی از توجه به مشکلات کمی، یک الزام است و ابعاد وسیع و پیچیدگی وظایف

فرهنگ و ارزشها و هویت خاص خود می‌باشند و برای طی مراحل تعلیم و تربیت در مدرسه گرد آمده‌اند. آنان ضمن دارا بودن وجوه مشترک فراوان از مشخصات متمایزی چون فرهنگ، جسم، تفکر و تعقل نیز برخوردارند. به هر حال معلم، کتاب، کلاس، درس، مدیر، کتابخانه و خدمات عمومی دیگر موجود در مدرسه، محیط ویژه‌ای را برای سازمان آن بوجود می‌آورند.

۱۰- تمرین اعتدال رفتار

محیط مدرسه امکان مناسبی را برای ارتکاب به اشتباه و یافتن راه رفع آن فراهم می‌آورد. هر نوع اشتباهی که از دانش‌آموزان سرزند موجبی برای «تنبه» و آگاهی می‌گردد تا تنبیه و مجازات او. در جامعه چنین محیطی را برای تمرین اعتدال رفتار و عمل و فکر کمتر می‌توان یافت.

با توجه به موارد مذکور، وظایف مدیران آموزشی پیچیده‌تر از سایر مدیریت‌ها می‌گردد. آنان باید بتوانند عوامل بازدارنده مزاحم در حصول به هدفهای تعلیم و تربیت را از سر راه بردارند و عناصر مشوق و مفید به یادگیری دانش‌آموزان را در محیط افزایش دهند. این نظارت مدبرانه عوامل مؤثر در یادگیری است که نظارت یا مدیریت آموزشی را اهمیت می‌بخشد و محیط آموزشی را از محیط خارج از مدرسه - که موجب اتلاف وقت دانش‌آموزان در دست زدن به امور تکراری و برنامه می‌شود - متمایز می‌سازد. به طور کلی سازمان آموزشی مدرسه مرکب از عوامل و عناصری است که با صرفه‌جویی اقتصادی، موجبات طی مراحل یادگیری متناسب با رشد عقلانی و همه جانبه دانش‌آموزان را فراهم

آموزشی به مدیرانی با عمق نظر و بینش و انعطاف و مجهز به دانش مدیریت نیازمند است. مدیریت آموزشی امروز به عنوان یک نقش پذیرفته شده در جهان محسوب می‌گردد و از این رو باید قلمرو آن مشخص گردد. متأسفانه در تاریخچه مدیریت به تهیه و تدوین این قلمرو در قالب نظامهای آموزشی مختلف توجه چندانی نشده است. نگارنده به علت اهمیت خاصی که برای ضرورت مدیریت آموزشی قایل است و اعتقاد دارد که مدیران آموزشی باید دارای جامعیت و وسعت نظر باشند، برای گسترش شناخت مدیران آموزشی از وظایف خود قلمرو این وظایف را به ده بخش عمده تقسیم و یافته‌های خود از مطالعه تاریخچه مدیریت آموزشی را در قالب این ده بخش معرفی می‌کند و وظیفه ترکیب مناسب ده بخش را برحسب عناصر موجود در سازمان و طبیعت کار به عهده مدیران می‌گذارد. از آنجا که اولویت هریک از بخشهای قلمرو مدیریت آموزشی برحسب سطح آموزشی و شرایط و عناصر موجود در هر سازمان شکل می‌گیرد، بدین لحاظ در معرفی ده بخش، اولویتی در نظر گرفته نشده است. به هر حال تعیین اولویتهای این ده بخش در سایر سازمانها به صورت دیگری است، ولی هر مدیری کم و بیش در ایفای نقش خود با تعدادی یا همه بخشهای قلمرو مدیریت سروکار دارد. اهمیت هریک از این بخشها، برحسب مقدار تلاش برای انجام دادن آنها و یا مدت زمانی که مدیر صرف آنها می‌کند، ممکن است تعیین گردد. به هر حال هر چه مدیر با بخشی از بخشهای قلمرو مدیریت بیشتر آشنایی داشته باشد، اوقات و تلاش بیشتری را در تحقق آن بخش صرف می‌کند. مضافاً

وضعیت نظام آموزشی در ترتیب اولویت هریک از بخشها تأثیر دارد.

بخشهای دهگانه قلمرو مدیریت آموزشی به شرح زیر است:

۱- نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان

۲- برنامه‌ریزی (درسی و آموزشی)

۳- اجرایی

۴- روابط اجتماعی- فرهنگی و مناسبات

انسانی

۵- ایجاد و استقرار تغییر

۶- ارزشیابی (مطلق، نسبی، مرحله‌ای و

پایانی)

۷- میانجی و کمک به حل مشکلات،

بحرانها و تعارضات

۸- حساسی و کنترل امور مالی و بودجه

۹- مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی،

روحي و روانی دانش‌آموزان

۱۰- رشد سازمان

اهمیت هریک از بخشهای مذکور از قلمرو مدیریت آموزشی برحسب تلاش و اوقاتی که مدیر صرف می‌کند، مشخص می‌گردد. در اینجا با ایجاز و اختصار به شرح هریک از آنها می‌پردازیم:

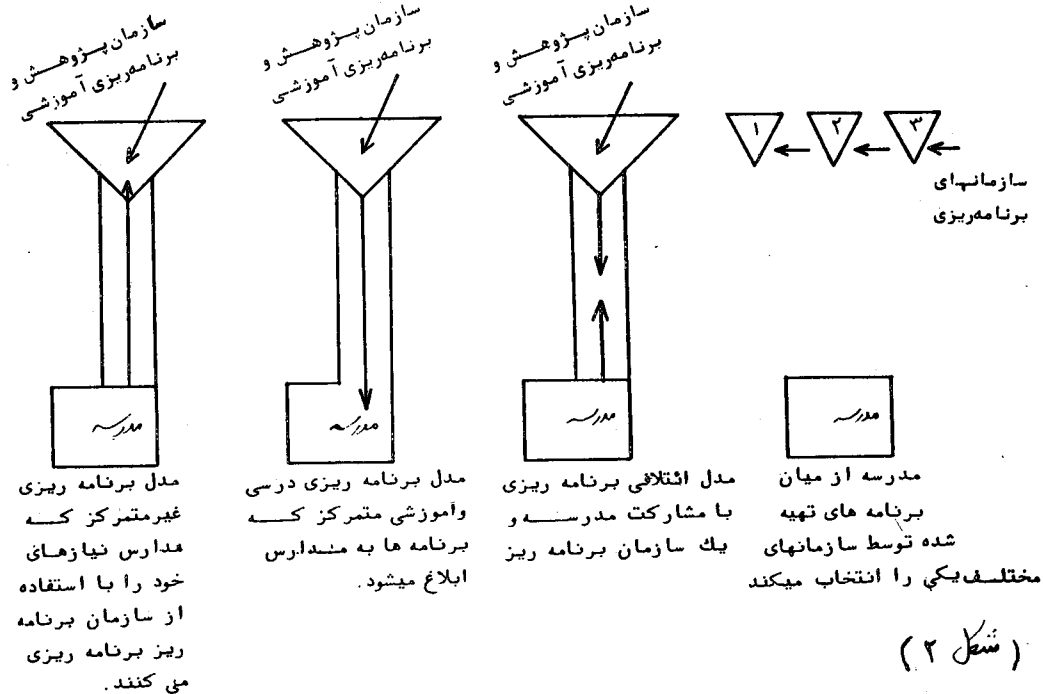
۱- نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان

دبیران یا معلمان در حصول به هدفهای تعلیم و تربیت یا هدفهای سازمان آموزشی به طور مستقیم عمل می‌کنند. و خدمات و پشتیبانی اداری باید در جهت فراهم آوردن امکانات هر چه بیشتر ایفای وظایف آنان معطوف گردد. با راهنمایی مؤثر معلمان می‌توان نتایج بسیار خوبی در حصول به

۲- برنامه ریزی

برحسب درجه تمایل به تمرکز یا عدم تمرکز در یک نظام آموزشی، وظایف مربوط به این بخش در قلمرو مدیریت آموزشی متفاوت است. در نظامهای متمایل به تمرکز، مدیران آموزشی، وظایف خود را بیشتر در قالب طرحهای از پیش تهیه شده انجام می دهند. مدل این گونه برنامه ریزی بمشابه نقشه ساختمانی است که مهندسی آن را ترسیم کند و مقاطعه کاری، ملزم به پیاده کردن نقشه بدون کم و کاست باشد. در نظامهای دموکراتیک، مدیران آموزشی دارای اختیار وسیعتری در تهیه برنامه های درسی و آموزشی می باشند. به هر حال مدیر در

هدفها بدست آورد. امور عمده ای که توسط مدیر برای تقویت ایفای وظایف این بخش صورت می گیرد شامل معرفی روشهای تدریس بهتر، آگاه ساختن معلمان از هدفهای بنیادی و اساسی تعلیم و تربیت، ایجاد شناخت متقابل موضوعها و عناوین دروس مختلف در میان معلمان، انتخاب و گزینش معلمان مناسب تدریس دروس مختلف مبتنی بر تطابق تجارب و سوابق تحصیلی آنان و نظارت بر نحوه اجرای طرحهای آموزشی و رعایت زمان و فعالیتها متناسب هدفهای آموزشی است. هر چند که این بخش از قلمرو وظایف مدیران آموزشی در تمام مقاطع آموزشی دارای اهمیت می باشد ولی نحوه اجرای آن در هر یک از مقاطع، ممکن است متفاوت باشد.



اجرای وظایف مربوط به این بخش لازم است برای هر عملی که انجام می‌دهد قبلاً نقشه کار را طراحی کرده و یا تفکر پیشتر داشته باشد و از دورنمای کار، تصویری در ذهن داشته و پیش بینی‌های لازم را کرده باشد تا بتواند تلاشها را با استفاده از امکانات موجود به سمت هدفها، هدایت کند. مدل برنامه ریزی برای نظامهای آموزشی متمایل به عدم تمرکز، همانند بازی فوتبال است که اعضای تیم، علیرغم آموزش توسط مربی، در مصاف با تیم مقابل و مواجهه با موقعیتهای ناشناخته، اقدام به ابتکار در عمل می‌نمایند.

در کشور ما برنامه ریزی آموزشی و درسی به عهده سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد و نحوه همکاری مدیران آموزشی در برنامه ریزی، مطابق مقرراتی است که به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش می‌رسد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد چنانچه تهیه و تدوین برنامه‌ها صرفاً در اختیار معلمان باشد، اکثر آنان تمایل دارند تلاش خود را محدود به مطالب قابل طرح در کلاس و قابل اندازه گیری در آزمون نمایند. شرکت مدیران در برنامه ریزی آموزشی و درسی می‌تواند به هماهنگی هدفهای آرمانی و اولویتهای یادگیری با تلاشهای معلمان در کلاس بیانجامد. آنان می‌توانند تفسیر والدین و معلمان و عکس العمل دانش آموزان نسبت به برنامه‌ها با درک نیازها و علایق نو و توان و کشش فراگیران را به اطلاع برنامه ریزان برسانند و ضمناً موجهاتی فراهم سازند تا با مشارکت معلمان در

برنامه ریزی، از احساس عدم امنیت آنان ناشی از اجرای برنامه‌ها بکاهند. نقش مدیران مدارس در کشور ما به لحاظ آنکه باید انتظارات سازمان پژوهش و برنامه ریزی درسی را برآورند و به هدایت تلاش معلمان در اجرای هدفهای آرمانی تعلیم و تربیت و جلب توجه به مفاهیم عمیق و تمرکز بر یادگیری توسط خود دانش آموزان بپردازند، بسیار حساس و دشوار است. مضافاً در اوایل تشکیل وزارت آموزش و پرورش برای چند سال برنامه ریزی درسی و تدوین مطالب کتابهای درسی توسط بخش خصوصی انجام می‌گرفت، ولی شورای عالی آموزش و پرورش یکی از کتابهای موجود را انتخاب و سفارش چاپ و انتشار آن را به شرکت آن می‌داد.

۳- اجرا

در باره نقش مدیران در اجرای مقررات و دستورالعملها و قوانین باید گفت، وقتی مدیر آموزشی در نقش مجری ظاهر می‌شود، از اختیارات کمتری در تصمیم گیری متناسب با موقعیت و نیاز حوزه عملیاتی خود برخوردار می‌گردد. تصمیمات وقتی در سطوح و مراتب بالا گرفته شود، مدیر صرفاً مجری دستورها می‌گردد. یکی از دلالتهای ضمنی این نحوه تصمیم گیری آن است که فقط اشخاص مراتب فوقانی سازمان، صلاحیت، لیاقت و شایستگی اتخاذ تصمیم را دارند و نه مدیره. اما از آنجا که مدیران با تسلط بر موقعیت و محیط سازمان

و تقویت تلاش معلمان در مدرسه کمک بگیرد. میان خانه و مدرسه ارتباط نزدیک و مؤثر ایجاد نماید و افراد درون سازمان را در جریان اطلاعات مرتبط با مدرسه قرار دهد.

متأسفانه در عصر حاضر روابط اجتماعی - فرهنگی مدرسه و جامعه و محیط آن به صورت پیوند همبسته در اعصار گذشته نیست.

حسین سلطان زاده در کتاب «تاریخ مدارس ایران» می نویسد:

«در مدارس قدیم علاوه بر حجره و محل اقامت طلاب، فضاهای الحاقی و فرعی دیگری هم در بعضی از مدارس وجود داشت. از جمله در تعدادی از مدارس، بخصوص در قرون شش تا ده هجری گنبد خانه ای جهت آرامگاه بانی، طرح می گردید. در برخی از مدارس، اوقاتی از یک یا چند روز از ایام هفته را به وعظ و تذکر مسلمانان اختصاص می دادند. از دوره صفویه به بعد در اغلب مدارس در ایام عزاداری، مجلس سوگواری برگزار می شد. در عهد قاجاریه علاوه بر مجلس سوگواری، برگزاری مجلس تعزیه هم در بعضی از مدارس متداول بود. در این حالت در وقف نامه مدرسه، مبلغی از درآمد موقوفات مدرسه را به این کار اختصاص می دادند. علاوه بر ایام عزاداری و اعیاد مذهبی، گاهی اوقات در صورت فوت یکی از اعیان و بزرگان یک محله، مجلس ختمی در مدرسه برگزار می شد. کارکردهای اخیر از عوامل مهم ایجاد ارتباط و پیوندهای اجتماعی بین ساکنان مدرسه و سایر قشرهای جامعه بود. چنین ارتباطی منجر به تقویت همبستگی اجتماعی - مذهبی مردم می شد و به همان نسبت سبب پیدایش نوعی سرنوشت مشترک

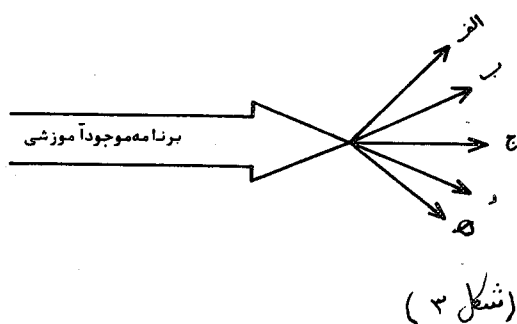
تحت نظر خود، شناخت بهتری نسبت به مسایل دارند و بیشتر از مقامات بالا قادر به حس و درک مسایل سازمانی خود می باشند، لذا می توان با تفویض اختیار تصمیم گیری، کارآیی آنان را در مدیریت مدرسه افزایش داد. کارآیی مدیران در نقش اجرایی بیشتر با معیار نحوه ارتباط با مقامات بالا سنجیده می شود، تا فعالیت آنان در افزایش کیفی کار مدرسه و حصول به هدفهای تعلیم و تربیت. کمبود معلمان مناسب آموزش و نیاز به همکاری مدیران در برنامه ریزی درسی و آموزشی و راهنمایی تعلیماتی ایجاب می کند از مدیران آشنا به مفاهیم تعلیم و تربیت و اصول و قوانین و نظریه های مدیریت و هدفهای آرمانی و اجرایی استفاده شود و به آنان اختیار تصمیم گیری بیشتری تفویض گردد. اگرچنین مدیرانی در حال حاضر وجود نداشته باشند، فردا برای آماده ساختن و آموزش آنان خیلی دیر خواهد بود، باید به این امر مهم و حیاتی از همین امروز توجه کرد.

۴- روابط اجتماعی - فرهنگی و مناسبات انسانی

از آنجایی که مدیر در هر سازمانی مسئول نهایی حسن انجام امور است و در مرز سازمان با محیط قرار دارد و مبادله اطلاعات میان عناصر موجود در درون سازمان و بیرون آن را بوجود می آورد، باید در ایفای این نقش بتواند از مهارتها و فنون ارتباطات اجتماعی و مناسبات انسانی استفاده کند. نظریات و اطلاعات مناسبی از معلمان و دانش آموزان در زمینه امور مدرسه بدست آورد از امکانات والدین دانش آموزان برای همیاری

زیرا در نظر گیرد:

- ۱- شناخت برنامه، هدف و طرح جدید
 - ۲- شناخت انتظارات و ارزشهای حاکم در محیط
 - ۳- شناخت قابلیت‌ها، نیازها و استعداد دانش‌آموزان
 - ۴- شناخت موقعیت آموزشی چون وضع کلاس درس، حمایت و پشتیبانی اداری، موانع و مشکلات و مسایل
 - ۵- شناخت نظر نهایی معلمان نسبت به ایجاد تغییر
- برنامه‌های بسیاری، وقتی در مقابل مؤلفه‌های مذکور قرار گیرند راه پیشرفت و نفوذ بر آنان مسدود گردد، موجب برانگیختن مقاومت در برابر تغییر می‌شوند. برای تحلیل برداری فشارهای هر یک از عوامل مذکور به شکل زیر توجه فرمایید.



بین اهالی محله و سهریا ساکنان مدرسه می‌گردید.»^۶

مدیر اکنون با استفاده از وسایل ارتباط جمعی از جمله تهیه خبرنامه یا روزنامه‌های دیواری می‌تواند مهارت‌ها، فنون نویسندگی، تهیه و انتشار خبر را به دانش‌آموزان یاد دهد و اطلاعات جالبی را از عملکرد مدرسه در اختیار والدین بگذارد. محیط آموزشی، چه در کلاس درس یا خارج از آن، مملو از خبرها و حوادث مختلف و جالب است. ذکر مناقب امور خیر و مذمت کج رفتاریهای دانش‌آموزان در خبرنامه‌ها موجب پرورش رفتار خوب و پرهیز از زشتی و پلیدی می‌گردد. شرکت مدرسه در انتخابات و دعوت از سخنرانان و ایجاد تشکیل انجمن اولیا و مربیان میان مدرسه و جامعه، رابطه نزدیکی را ایجاد می‌کند.

۵- ایجاد تغییر

تغییر بخودی خود بوجود نمی‌آید. محیط آموزشی با تغییر، تحرک، پویایی و انعطاف‌پذیری، مشخص می‌شود. عناوین دروس و محتوای آن در حال تغییراند، دانش‌آموزان در حال رشد هستند و روشها و معلومات معلمان تغییر می‌یابند. مدیریت تغییر به مهارت و فنون معینی نیاز دارد. تهیه برنامه‌های خوب، بدون فراهم آوردن موجبات قبول تغییر و پذیرش آن بیفایده است. تحلیل موقعیت و بدست آوردن مؤلفه‌های نیروهای مقاوم در سر راه تغییر، وظیفه‌ای است که به عهده مدیران گذارده شده است. مدیر باید بتواند در ایجاد تغییر، موارد

۶- حسین سلطان‌زاده، تاریخ مدارس ایران، ۱۳۶۳، ص ۴۴۲ و ۴۴۳.

آسایش خود و معلمان می داند و بنابراین حاضر نیست در اجرای آن همکاری نماید، بلاشک در برابر بردار «الف» به تقویت بردار «ج» و «د» پرداخته و شانس ایجاد تغییر را کاهش داده است. اگر این مدیر به تعریف و تمجید طرح می پرداخت و اظهار می داشت که برای پاسخ به کودکانی که مدرسه برایشان نمی تواند کلاس درس دایر کند و به خاطر حس انساندوستی، مدت‌ها انتظار رسیدن چنین طرحی را داشته و اکنون حاضر است داوطلبانه به دو نوبتی کردن مدرسه اقدام نماید، حتی اگر منافع مادی مترتب بر آن نباشد، این مدیر مسلماً برای ایجاد تغییر جدید موقعیت بهتری بدست می آورد، و ممکن است از همکاری معلمان برخوردار گردد. بنابراین یکی از وظایف عمده مدیران، ایجاد تغییر با فراهم ساختن زمینه‌های آن است به طوری که از همه عناصر موجود درون و بیرون سازمان استفاده کرده و زمینه هماهنگی را جهت اجرای تغییر ایجاد نماید.

۶- ارزشیابی

امور آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه به ارزشیابی خاصی نیاز دارد و آشنایی با دانش و نحوه اجرای ارزشیابی، از شرایط احراز شغل مدیریت است. شاخصی لازم است تا درجه موفقیت مدرسه را در حصول به اهداف آن نشان دهد. از انواع ارزشیابی می توان ارزشیابی تکوینی، ارزشیابی تکمیلی، مطلق و نسبی را نام برد. مدیر

بردار «الف»: برنامه جدید، طرح یا برنامه جدید درسی، هدف یا مقصودی نو
برادر «ب»: نقش علائق، نیازها و قابلیت دانش آموزان در طراحی
بردار «ج»: تعهد معلم و اطلاعات او از موضوع جدید، شناخت حرفه‌ای و روشهای تدریس و عاداتها
بردار «د»: محیط آموزشی، سازماندهی و مطالب و عاداتهای موجود در آن و پشتیبانی اداری و موانع
بردار «ه»: انتظارات و ارزشهای حاکم بر محیط.

تحلیل برداری شکل مذکور، به شناخت امکان ایجاد تغییر، کمک می کند. مثلاً بردار «ج» که وضعیت موجود را حرکت می دهد، مانع تقویت می گردد که به صورت برآیند دو بردار «د» و «الف» با اختلاف زاویه‌های کوچک در آید و یا سایر مؤلفه‌های دیگر آن را تقویت نماید. اگر برنامه‌های جدید آموزشی با پشتیبانی بردار «د» یا پشتیبانی اداری همراه نباشد امکان اجرای آن تضعیف می گردد. همچنین چنانچه نظر نهایی معلمان، مخالف تغییرات جدید باشد نمی توان به موفقیت در اجرای تغییر امیدوار بود. مدیری که می خواهد مثلاً طرح دو نوبتی کردن مدرسه را اجرا نماید، چنانچه در شورای معلمان به سخنرانی بپردازد و ضمن آن بگوید که از اول با طرح مذکور مخالف بوده و این طرح را مخالف منافع، رفاه و

7- Alexander Saylor & Lewis, «Curriculum Planning for Better Teaching and Learning» Holt, Rinehart & Winston 1981-263.

۷- میانجی، کمک به حل مسایل و مشکلات بحرانیها و تعارضات

در محیط‌های آموزشی بخصوص با ملاحظهٔ مناسبات پیچیدهٔ میان روابط اجتماعی، دانش‌آموزان و معلمان، وقوع حوادث و مسایل، همواره قابل پیش‌بینی نیست. گاهی اگر مسایل دانش‌آموزان بموقع مورد رسیدگی قرار نگیرد، موجب خطرات جدی در تهدید سلامت آنان و یا سازمان می‌گردد. گاهی هم تعارضاتی میان معلمان، دانش‌آموزان و والدین رخ می‌دهد که به هر حال امکان بسیاری برای بروز کشمکش بر سر موضوعهای مختلف میان معلمان و دانش‌آموزان و والدین آنان وجود دارد، که دخالت مدیر در این گونه موارد را به صورت قاضی و یا تصمیم‌گیرنده و مجری ایجاب می‌کند. دقت، سرعت و عدالت معیارهایی است که به مدیر در حل بحرانیها کمک می‌کند.

مدیرانی که از ذهن فلسفی مناسب مدیریت برخوردارند و دارای بصیرت، عمق و وسعت نظر و انعطاف‌پذیری می‌باشند با سعهٔ صدر و شکیبایی از حوادث رخ داده برای ریشه‌یابی و تحلیل عوامل مضر و زیانبار استفاده می‌کنند و با روحیهٔ آمادگی برای حل منطقی مشکلات از شتابزدگی بیهوده پرهیز می‌نمایند.

۸- حسابرسی، نظارت مالی و امور بودجه‌ای

تشکیل سرمایه و نگهداری حساب اموال و تهیه فهرست موجودی و رعایت مقررات مالی و بررسی

مدرسه با در اختیار داشتن جدول زمانبندی شدهٔ اهداف مشخص موضوعهای تک تک دروس قادر است در هر ساعت که بخواهد پیشرفت معلم در درس اختصاصی را ارزشیابی و هدایت کند. در صورت اعمال این نظارت و ارزشیابی است که مدیر می‌تواند هماهنگی لازم را در پیشرفت عناوین مختلف درسی و میان دروس مختلف بوجود آورد. مدیر از ارزشیابی مرحله‌ای یا تکوینی برای پی‌بردن و جلوگیری بموقع از انحرافات اجرایی برنامه‌ها استفاده کرده و در صورت ملاحظه انحراف در همان بدو پیدایش آن، اقدام به اصلاح و رفع انحراف می‌نماید. تمیز میان حصول به هدفهای مطلق و هدفهای نسبی آموزشی و تمیز تفاوت دانش‌آموزان بر معیار نمرهٔ درسی نیاز به آشنایی مدیر با «ارزشیابی نسبی مرجوعی» و «ارزشیابی معیاری مرجوعی» دارد که در اولی تفاوت میان دانش‌آموزان بر حسب نمره مشخص می‌شود، در حالی که در دومی حصول به هدفهای آموزشی، معیار موفقیت و پیشرفت فرد فرد دانش‌آموزان است. برای مدیر، ارزشیابی معیاری مرجوعی یا ارزشیابی مطلق دارای کمال اهمیت است تا بدان وسیله به اجرای اهداف عالی و آرمانی تعلیم و تربیت در مدرسه تأکید نماید. با این نوع آزمون و ارزشیابی مدیر می‌تواند مقام مدرسه تحت نظارت خود را در مقایسه با مدارس دیگر در پیشرفت کیفی آموزشی مشخص نماید. مدیر با ارزشیابی صحیح از کار معلمان و ملاحظهٔ نتایج پیشرفت آموزشی دانش‌آموزان و کارکنان دیگر به آسانی می‌تواند در موقع ارتقاء گروه و پایهٔ شغلی و کلاس نظر دهد.

آشنایی مدیر با این امور موجب می شود تا از شرایط بحرانی که اغلب بناحق برایش ایجاد می شود و از اتهامات سرقت و سوء استفاده و ادعاهای واهی دیگر برهد.

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

اگر پرسیده شود در اجتماع چه سازمانی برای راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی کودکان، نوجوانان و جوانان مناسبتر است و کدام سازمان این وظایف را بهتر از سایر سازمانها می تواند انجام دهد؟ بلاشک جواب داده می شود: «مدرسه». با قبول این واقعیت که امکانات مدرسه باید همگی در جهت اعتلای دانش آموزان در حصول به هدفهای اساسی تعلیم و تربیت بسیج شود، و ابعاد مختلف معنوی، روحی، جسمی، اخلاقی و عقلانی دانش آموزان به صورت کل باید در ارتباط با هم مورد توجه قرار گیرد. مدیر مدرسه موظف است نسبت به فراهم آوردن خدمات راهنمایی، شغلی حرفه ای، تحصیلی و روانی برای دانش آموزان نیازمند به این خدمات اقدام نماید. معلمان و مدیران بیشتر از قشرهای دیگر جامعه به شناخت مشاغل گوناگون و رشته های تحصیلی و هدایت دانش آموزان آشنایی دارند و مفاهیم اصطلاحات، نظریه ها و اصول تعلیم و تربیت را بیشتر می شناسند. شناخت آنان در تمیز دانش آموزان مشکل دار از دیگر دانش آموزان، سبب می شود که موقعیت برتری نسبت به والدین در کمک به رفع مشکلات دانش آموزان داشته باشند.

حسابها از روی دفاتر و ارزشیابی آنها، از نقشهای مدیر مدرسه محسوب می شود. بررسی عملیات حسابهای بانکی چه به صورت جاری یا دیداری صندوق و حساب اشخاص به صورت بدهکاران یا بستانکاران ایجاب می کند، مدیر با اصول مبانی و مفاهیم حسابداری آشنایی داشته باشد و آنها را بکار گیرد. آشنایی با سیر بودجه و مراحل تهیه لایحه، بررسی تصویب و اجرای قانون بودجه، به مدیر برای برنامه ریزی و اجرای برنامه هایی براساس پیش بینی، کمک می کند. بند ۱۲ از وظایف اداری مدیر در آیین نامه مربوط به سازمان و درجه بندی مدارس مصوب سیصد و نوزدهمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۶۲/۸/۴ به این امور اشاره می کند. مطابق این بند مراقبت در حفظ ساختمان و اموال مدرسه و تنظیم دفاتر مربوط و نظارت بر حسن اجرای امور مالی مدرسه و تنظیم اسناد لازم بر مبنای مقررات مالی و مصوب و کوشش در آماده بودن سوابق برای بررسی مقامات مربوط و اهتمام در مجهز نگاه داشتن مدرسه و تجهیزیات و وسایل کار از طریق ارسال بموقع گزارشهای لازم به اداره آموزش و پرورش و پیگیری اقدامات مربوط، به عهده مدیر سپرده شده است. همچنین در تبصره ذیل بند مذکور آمده است که رؤسای مدارس به هنگام تغییر سمت موظفند لیست اسناد و دفاتر امتحانات و آمار و همچنین صورت اموال و وسایل مدرسه را در سه نسخه برابر مقررات مربوطه تنظیم و پس از تأیید مسئول جدید مدرسه، یک نسخه را به اداره آموزش و پرورش ارسال و نسخه دوم را در مدرسه بایگانی و نسخه سوم را به عنوان رسید نقل و انتقال برای خود محفوظ دارد.

۱۰- رشد سازمانی

مدیر با گذراندن دوره‌های لازم به روشهای اعتلای کارایی کارکنان سازمان و استفاده مؤثر 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.

سازمانهای آموزشی و مدرسه مثل بسیاری از سازمانهای دیگر، با افرادی که کاملاً متناسب با شرایط احراز شغلی بکار گمارده نشده‌اند، سروکار دارند. مثلاً در مدرسه بعضی معلمان و دبیران به جای تدریس در دروس تخصصی خود به تدریس موضوعهایی غیرتخصصی مشغول می‌شوند و یا عده‌ای از آنان با پیشرفتها و تغییرات جدید مفاهیم علمی و آموزشی بیگانه‌اند و از توان آنان بخوبی استفاده نمی‌شود. چون مدیر سرانجام مسئول نهایی حسن جریان امور در داخل سازمان است، ناتوانی کارکنان در انجام دادن کامل امور، موجب افزایش کار مدیر می‌شود. چه خود مجبور است نقص ناشی از بی کفایتی کارکنان در انجام دادن امور را جبران نماید و آن قسمت از کار را که کارکنان قادر به انجامش نمی‌باشند خود انجام دهد. در سازمان هر چه تعداد کسانی که بدون داشتن شرایط احراز مشاغل به استخدام درآمده‌اند، زیادتر باشند مدیر بیشتر تحت فشار کارهای انجام نیافته قرار خواهد گرفت. ضمناً به تجربه ثابت شده که نمی‌توان به آسانی با اخراج کارکنان و استخدام افراد جدید مناسب به جای آنان در راه پیشرفت امور کاملاً توفیق 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 می‌رسد. اخراج یک نفر بقدری وقت گیر است که ممکن است برای مدیر حال و حوصله و وقت مناسب برای رسیدگی به امور مهم سازمان باقی نگذارد. بنابراین

خلاصه :

است و به تخصص، مهارت، بینش و وسعت و عمق نظر بیشتری نیاز دارد. برای برنامه ریزی آموزش و تربیت مدیران نیز ده بخش عمده فکرمرومدیریت آموزشی به طور خلاصه بیان شد که توصیه می‌گردد به هر بخش به صورت عنوان یک درس دانشگاهی برای تربیت مدیران نگریسته شود. نحوه استفاده از این ده بخش و نحوه اعمال ویژگیهای دهگانه مذکور در این مقاله به بحث دیگری نیاز دارد که از حوصله این مقاله خارج است.

در این مقاله حجیت مدیریت آموزشی به زبان ارقام و آمار ثابت شد. به ویژگیهای عمده سازمانی که مدیریت آموزشی را از سایر مدیریتها متمایز می‌سازد اشاره، و ثابت گردید پیچیدگی در مدیریت آموزشی بمراتب بیشتر از سایر مدیریتهای دیگر

منابع

- ۱- فصلنامه تعلیم و تربیت، نشریه سازمان پژوهشی و برنامه ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش، سال سوم- به شماره های ۳ و ۴- پاییز و زمستان ۱۳۶۶- شماره مسلسل ۱۱ و ۱۲
- ۲- فیوضات، دکتر یحیی- مبانی برنامه ریزی آموزشی ۱۳۵۶
- ۳- سلطان زاده، حسین، تاریخ مدارس ایران ۱۳۶۳
- ۴- کومبز، فیلیپ، بحران جهانی تعلیم و تربیت ترجمه کوکب صفاری
- 5- Lewis & Saylor, Alexander «Curriculum Planning for Better Teaching and Learning» Holt, Rine hart & Winston, 1981.