

## بررسی لزوم ضرورت و اهمیت توجه به مدیریت آموزشی

محمدامین سابزه‌هی<sup>۱</sup>

ساره باور<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۹ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۰/۲۹

### چکیده

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه ای است. مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریت ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه ی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت عای کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. آموزش و پرورش که دارای هدف های معنوی و اقتصادی است و سعی دارد که فرد را در تحقق آن هدف ها به فعالیت نهادی وا دارد، امروزه در بیشتر جوامع از اهمیت خاصی برخوردار است. اهمیت عمده ی نهاد آموزش و پرورش در نقش اجتماعی آن است که با توجه به سازندگی فرد برای خود، در آماده نمودن او جهت زندگی در میان انسان ها همت می گمارد. این نقش با دادن یک سری از دانستی های ناشی شده از فرهنگ جمعی به فرد، برآورد می شود. بدین نحو، تعلیم و تربیت ضمن دادن آمادگی به شخص، جهت رفع نیاز های مادی و معنوی خود، در کمک به مرتفع ساختن حواجی جمعی نیز او را آماده می سازد. وظیفه ی اساسی هر سازمان آموزشی دست یافتن به هدف های از پیش تعیین شده ی آموزشی و تربیتی است که ممکن است در حیطه های مختلف شناختی، عاطفی، روانی - حرکتی و ادراکی قرار بگیرد. برنامه ریزی در یک مفهوم کلی یعنی پیش بینی و تعیین راه ها، روش ها و امکانات برای رسیدن به یک هدف تربیتی مطلوب. برنامه ریزی، به عنوان مهمترین وظیفه ی مدیر آموزشی با توجه به سطح سازمانی یا موقعیتی که مدیر به کار اشتغال دارد. می باشد.

### واژگان کلیدی

رهبری، مدیریت، آموزش و پرورش، مدارس، تئوری های نوین

۱. دکترای مدیریت آموزشی، دبیر آموزش و پرورش شهرستان نیکشهر.

۲. کارشناسی ارشد تاریخ، مدیر آموزش پرورش شهرستان نیکشهر.

## ۱- مقدمه

مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه ای است. مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریت ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه ی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت عالی کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارائی و اعتبار بالائی برخوردار خواهد بود.

مدیریت آموزشی با پیدایش و تحول نظام های نوین آموزش و پرورش پدید آمد، آموزش و پرورش سنتی به دلیل سادگی و محدودیت، نیاز چندانی به مدیریت نداشت.

در قرن حاضر، با توسعه آموزش عمومی، تاسیس مدارس و موسسات آموزشی بزرگ و متعدد، گوناگون شدن برنامه های آموزشی، پیچیده تر شدن امر آموزش و پرورش و تخصصی شدن آن، اهمیت و ضرورت سازمانی و مدیریتی فعالیت های آموزشی به تدریج آشکار گردید.

مدیریت در آموزش و پرورش، مثل سایر انواع مدیریت، در ابتدا وظیفه نسبتا ساده ای تلقی می شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه کار بود. از این رو، اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولا به افرادی که حداقل چند سال سابقه معلمی داشتند و از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند، سپرده می شد. به علاوه، منظور از مدیریت آموزشی، تفتیش و بازرسی و ایجاد هماهنگی از طریق اعمال مقررات، نظارت و کنترل بود. مدیریت آموزشی، امروزه به مفهوم رهبری و راهنمایی و اصلاح و تغییر مورد نظر است. از این رو، نیل به اهداف عالی آموزش و پرورش در هر جامعه ای، مستلزم تجدید سازمان و نو اندیشی در مدیریت نظام آموزشی است.

در جامعه ی ما به امر مدیریت سازمان های آموزشی، از نظر تربیت و ایجاد آمادگی های لازم در مسئولان، توجه زیادی نشده است. این کم توجهی نسبت به این امر خطیر، مشکلات مدیران رسمی تازه کار را موجب شده است. از طرفی چون لازم است هم عرض سایر امور اجتماعی، آموزش و پرورش نیز متحول گردد، لذا باید امور و مواردی که مسئولان و دست اندر کاران موسسات تربیتی با آنها سروکار دارند، دقیقا بررسی شود تا موجبات موفقیت آنان و تسهیل پیشرفت امر خطیر تعلیم و تربیت فراهم گردد.

آموزش و پرورش که دارای هدف های معنوی و اقتصادی است و سعی دارد که فرد را در تحقق آن هدف ها به فعالیت نهادی وا دارد، امروزه در بیشتر جوامع از اهمیت خاصی برخوردار است. اهمیت عمده ی نهاد آموزش و پرورش در نقش اجتماعی آن است که با توجه به سازندگی فرد برای خود، در آماده نمودن او جهت زندگی در میان انسان ها همت می گمارد. این نقش با دادن یک سری از دانستنی های ناشی شده از فرهنگ جمعی به فرد، برآورد می شود. بدین نحو، تعلیم و تربیت ضمن دادن آمادگی به شخص، جهت رفع نیاز های مادی و معنوی خود، در کمک به مرتفع ساختن حوایج جمعی نیز او را آماده می سازد.

اجتماعی شدن فرد، در دوران زندگی به وسیله ی نهادها و موسسات مختلف که در تربیت کردن فرد دخالت دارند صورت می گیرد. بدین طریق که فرد در دوران کودکی، اول محیط خانواده ی خود را می شناسد، سپس محیط

خویشاوندی در او تاثیر می گذارد، کم کم محیط خانوادگی و خویشاوندی، جای خود را به آموزش و پرورش در مهد کودک و کودکستان می دهد. عمل تربیت در این محیط ها، کاملاً آگاهانه و به طور عمدی جلوه گر می شود. این محیط ها متفاوت از کانون خانوادگی هستند.

تعلیمات ابتدائی پس از آموزش قبل از دبستان با چهره ای نمایان تر و سرعتی بیشتر، کودک را برای انطباق با زندگی آماده می سازد. این دوره که با ویژگی خاص خود، هیچ گونه تربیت شغلی را در بر ندارد، در اجتماعی کردن کودک حایز اهمیت خاصی است. تعلیمات پس از ابتدائی، شناخت و پرورش استعدادهای فرد را به عهده می گیرد و او را برای خود و جامعه کارآمد تربیت می نماید.

توجه به وظیفه ی خطیر آموزشگاه، نقش مسولان و مدیران سازمان های آموزش و پرورش راجلوه گر ساخته و اجازه اظهار نظر می دهد که وظیفه مدیران در سطوح مختلف موسسات تربیتی در برنامه ریزی ها خلاصه نمی گردد، بلکه نظارت بر صحت اجرا، ارزشیابی، تعدیل و اصلاح آنها، ایجاد محیط مساعد جهت تربیت و تدارک وسایل لازم در رابطه با هدف و غیره، از اهم وظایف آنان به شمار می آید. از این رو ارتباط مدیران مستقیم موسسات تربیتی با مدیران مسئولان مختلف سازمان کلی تعلیم و تربیت نمی تواند از بحث مدیریت آموزش و پرورش به دور باشد. منظور از مدیران آموزشی، کلیه ی مسئولان و مجریانی هستند که دست اندر کار و ناظر بر صحت اجرای برنامه های تربیتی اجتماع می باشند.

امید است که این تحقیق به نوبه ی خود بتواند، در شناخت بیشتر و بهتر مدیریت سازمان های آموزش و پرورش جامعه، قدمی مثبت باشد.

### مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی

از آنجا که مدیریت آموزشی نیز در بر دارنده ی مفهوم کلی مدیریت در سازمان است، قبل از تعریف مدیریت آموزشی، به مفهوم کلی مدیریت می پردازیم.

مدیریت در مفهوم کلی و عام آن، به شکل ها و با دیدگاه های متفاوت تعریف شده است. همه ی اندیشمندان مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند و آن این است که مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

استونرمی گوید: مدیریت، فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوشش های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دست یابی به اهداف معین سازمانی است. بیشترین تاکید این تعریف بر وظایف اصلی مدیریت و استفاده از همه منابع و امکانات برای رسیدن به هدف های سازمانی می باشد.

فلیپو مدیریت را، هماهنگی همه منابع از طریق فراگرد های برنامه ریزی و کنترل عملیات سازمان به طوری که هدف ها را بتوان به طور موثر و صرفه جویانه حاصل نمود، تعریف می کند. در این تعریف مدیریت مجموعه ای است که مهمترین کار او هماهنگی، برنامه ریزی و کنترل است.

اساسی ترین نکته در تعریف فوق اصطلاحات موثر و صرفه جویانه است. موثر بودن کار مدیر یعنی دست یافتن به هدف ها و آنچه سازمان می بایست به آن برسد.

صرفه جویانه یعنی اینکه برآیند نتایج به دست آمده به طور قابل ملاحظه ای از برآیند منابع، نیروها، امکانات، انرژی و زمان مصرف شده بیشتر باشد.

فرهنگ لغات بین المللی تعلیم و تربیت مدیریت آموزشی را به کار بردن تکنیک ها و روش های اداره ی سازمان های تربیتی با در نظر گرفتن هدف ها و سیاست های کلی تعلیم و تربیت تعریف می کند.

کنزویچ، مدیر آموزشگاهی را چنین تعریف می کند: مدیریت آموزشگاهی، فرایند اجتماعی مربوط به هویت دادن، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن تمام نیروهای رسمی و غیر رسمی انسانیو مادی سازمان یافته در یک نظام واحد و یکپارچه می باشد که برای دست یابی به هدف های از پیش تعیین شده طراحی شده است.

وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی را مترادف با تسهیل کنندگی می داند. او می گوید:

رهبری آموزشی عبارت از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند معلم را یک قدم پیش تر برد رهبری آموزشی خوانده می شود. این تعریف این نکته ی مهم را روشن می سازد که وظیفه اساسی مدیریت آموزشی کمک به فراهم آوردن زمینه ها و شرایط مناسب کار برای معلمان و دانش آموزان و در نتیجه پیشرفت امور آموزشی است.

منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ سازی کوشش های انسان و استفاده ی موثر از منابع دیگر برای تحقق هدف های سازمان. در موسسات آموزشی، این هدف ها مربوط به امور آموزش و پرورش و یادگیری است.

پس منظور از مدیریت در سازمان های آموزشی، تحقق هدف های آموزشی و پیشبرد موثر آموزش و یادگیری است. مدیریت آموزشی گاهی مترادف با مدیریت به معنای عام تعریف می شود، مدیریت آموزشی عبارت است از برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل کلیه ی امور و فعالیت های مربوط به آموزش و پرورش و گاهی به معنی خاص مورد نظر است، یعنی مدیریت آن بخش از فعالیت های سازمان های آموزشی که مستقیماً با امر آموزش و پرورش و یادگیری مرتبط است، از جمله، فعالیت های مربوط به برنامه های آموزشی، مواد و محتوای دروس، روش ها و وسایل آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، اقدامات آموزشی و پرورشی مکمل برنامه، امور معلمان و دانش آموزان.

اگر از مفهوم تصمیم گیری کمک بگیریم، مدیریت آموزشی عبارت است از تصمیم گیری و اجرای تصمیمات درباره آموزش و پرورش.

مدیریت آموزشی فرایندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارت های علمی، فنی و هنری کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزش و رشد، با تامین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدف های تعلیم و تربیت برسد. در تعریف فوق، فرایند دارای سه ویژگی است:

(۱) حالت کلی و تمامیت دارد، منظور این است که مدیریت دارای اجزاء و عناصر فراوانی است که یک مجموعه ی کلی را می سازند.

۲) مستمر و مداوم است تا زمانی که نظام تعلیم و تربیت و سیستم مدرسه وجود دارد، وظایف مدیریت نیز ادامه می یابد و همیشه در حال برنامه ریزی، تصمیم گیری، کنترل و انجام وظایف دیگر است.

۳) مدیریت امری پویا و زنده است، به این معنی که مدیریت وضعی ثابت و ایستا ندارد بلکه امری متغیر و فعال است که نسبت به زمان و مکان حالت یکسان و ثابتی ندارد.

علم مدیریت آموزشی، از یک جهت به عنوان یک موضوع اجتماعی که با جمع انسان ها و کار کردن آنها مربوط است و از جهت دیگر به عنوان یک رشته تربیتی و تعلیمی که با یادگیری و رشد انسان ها سرو کار دارد شناخته می شود. مدرسه به عنوان یک نهاد اجتماعی از ویژگی های جامعه برخوردار است و باید مسائل مربوط به جامعه شناسی، فرهنگ، ارزش ها و سنن در مطالعه و بررسی آن مورد استفاده قرار می گیرد.

### اهداف سازمان آموزشی

هر سازمان آموزشی مانند مدرسه، یک نهاد اجتماعی است که در یک جامعه برای تامین قسمتی از نیاز های مردم جامعه به وسیله ی عده ای از همان مردم تاسیس می شود. دانستن و شناختن اهداف یک سازمان آموزشی از مسائل بسیار مهم مدیریت آموزشی است. رفتار، فعالیت ها و جدی بودن و یا نبودن هر مدیر بستگی به اهدافی دارد که او برای سازمان تحت مدیریت خود قائل است.

از معروف ترین طبقه بندی هائی که درباره ی اهداف آموزش و پرورش شده است طبقه بندی " بلوم " می باشد. بلوم و همکارانش در کتاب " طبقه بندی اهداف آموزش و پرورش "، هدف های آموزش و پرورش را به سه حیطه تقسیم می کنند:

الف) حیطه ی شناختی

ب) حیطه ی عاطفی

ج) حیطه ی روانی - حرکتی

\* هدف از حیطه ی شناختی آن دسته از آموزش هائی است که بر دانش و اطلاعات و فعالیت های ذهنی دانش آموزان توجه دارد. تاکید بر یادآوری، تفکر، استدلال، قضاوت و نتیجه گیری مربوط به این بخش است. به طور کلی شش سطح را برای حیطه شناختی به شرح زیر قائل شده اند:

۱) سطح دانش که بیشتر به کسب اطلاعات از طریق بازشناسی و یادآوری مطالب و موضوعات یاد گرفته شده می پردازد.

۲) سطح درک مطلب که سبب درک مطلب یا توضیح و تفسیر آنچه یاد گرفته شده می شود که فراتر از کسب اطلاعات است و ممکن است موجب کاربرد نیز شود.

۳) سطح بکارگیری که یادگیرنده یا دانش آموز می تواند آنچه آموخته است را در شرایط زندگی و عمل به کار می گیرد؛ که این سطح، دو سطح قبلی را نیز در بر می گیرد.

۴) سطح تجزیه و تحلیل، فرد به طور علمی به موضوع نگاه می کند.

۵) سطح ترکیب که در بر گیرنده ی سطوح قبلی حیطه شناختی است که یادگیرنده دست به نوآوری می زند.

- ۶) سطح ارزشیابی، قضاوت درباره ی پدیده ها، نتیجه ی شناخت و مقایسه ی آن ها با آنچه باید باشد، است.
- \* هدف از حیطه ی عاطفی، آن دسته آموزش هائی است که به احساسات، عواطف، انگیزه ها، هیجانات و درجاتی از پذیرش یا مقاومت توجه می شود که شامل پنج بخش است:
- ۱- سطح دریافت کردن که یادگیرنده به وجود محرک ها پی می برد.
  - ۲- سطح پاسخ دادن که یادگیرنده سعی می کند به محرک ها پاسخ دهد.
  - ۳- ارزش گذاری که در این سطح ارزش چیزها، نهادی یا درونی می گردد و فرد نسبت به آن ارزش، متعهد و پایبند می شود.
  - ۴- سازمان دهی، هدف، به وجود آوردن یک نظام برای ارزش های مورد قبول فرد است که بتواند یک سیستم ارزشی برای فرد نیز به حساب آید.
  - ۵- شخصیت یافتن از طریق ارزش ها که این ارزش ها، مشخصه و معرف شخص می شوند و او را با آن ارزش ها یا صفات می شناسند، رفتار شخص نشانه ی فلسفه ی خاص اوست.
- \* هدف اساسی حیطه ی روانی- حرکتی، تنظیم حرکات فرد و کسب مهارت برای انجام امور مربوط به زندگی است. اموری از قبیل صحبت کردن، نوشتن، ورزش، مهارت در کارهای فنی و غیره.
- لازم است همه ی مدیران آموزشی و حتی آنها که خود را موفق می دانند به اهداف کلی زیر که باید در یک سازمان آموزشی رعایت گردد توجه کنند:
- ۱) رشد خود رهبری دانش آموز:
- اولین هدف هر سازمان آموزشی، رشد خود رهبری دانش آموز است که بدون آن تعلیم و تربیت بی محتوا خواهد بود. منظور از رشد خود رهبری دانش آموزان، آماده کردن آنها برای کسب توانائی های لازم به منظور هدایت و اداره ی زندگی فردی خود در مسیر حیات اجتماعی است. به طور خلاصه، خود رهبری یعنی رهبری و پیشبرد نسبتا مستقل زندگی و فایق آمدن بر مشکلات آن است.
- ۲) رشد شناختی دانش آموزان:
- باید دانش آموزان را در حد سن و توانائی هایشان با علوم متفاوت آشنا ساخت. رشد شناختی دانش آموزان موجب تامین پایه های ادراک عمیق تر و تفاهیم عمومی بیشتر در جامعه تحصیل کرده می شود.
- مهمترین هدف رشد شناختی، توانمند ساختن دانش آموز در درک پدیده ها و سیستم های موجود در جهان و سلسله مراتب و ارتباط ارگانیک بین آنها است.
- ۳) رشد شخصیت دانش آموز:
- مدرسه باید بتواند افرادی آگاه و خودشناس بار آورد. دانش آموز باید با درک نیازها، توانائی ها و استعداد های خود را بشناسد و با تطبیق خود با محیط و ضرورت های آن و یاد گرفتن روش ها و راه های همزیستی با دیگران و استفاده ی درست از امکانات و منابع به وضعی متعادل و رفتاری بهنجار برسند.

۴) ایجاد زمینه های یادگیری مداوم:

منظور از یادگیری مداوم، خودکفائی یادگیری و خودآموزی در طول زندگی فرد و مخصوصا پس از پایان دوران رسمی آموزش مدرسه ای است.

۵) استفاده از دانش برای خدمت و اصلاح جامعه:

مدرسه باید طوری به دانش آموزان آموزش دهد که با از خودگذشتگی و خیرخواهی به کمک دیگران و حل مشکلات آنان پردازند. احساس عضویت و تعلق به جامعه و کوشش و تلاش برای اصلاح جامعه از ارکان اهداف آموزش و پرورش است و در سرلوحه ی کار مدیریت آموزشی قرار می گیرد.

۶) رشد ارزش های دانش آموزان:

باید ارزش های مورد احترام جامعه به دانش آموزان شناسانده شود طوری که افراد خود کنترل باشند. منظور نیروی درونی است که انسان را از درون وادار به عمل می کند.

۷) آماده سازی برای تغییرات:

مسائل اجتماعی، تحولات و تغییرات از قبیل انقلاب، جنگ ها، رویداد های طبیعی و نظایر آن، فرد و جامعه را با مسائل جدید روبرو می سازند.

۸) آشنا ساختن با فرهنگ های مختلف:

از آنچه گفته شد چنین بر می آید که اهداف هر نظامی مقدم بر همه چیز سازمان است. کار اساسی مدیریت دست یافتن به اهداف آموزشی و پرورشی سازمان مدرسه می باشد.

### اهداف مدیریت آموزشی

اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی در یک سازمان آموزشی مثل مدرسه به شرح زیر است:

#### ۱) کمک به رسیدن به اهداف آموزش و پرورش

که اولین و مهمترین هدف مدیریت آموزشی است. هر مدرسه یا سازمان آموزشی بر اساس سن و نیازهای دانش آموزان و جامعه و در هر مقطع تحصیلی دارای اهداف خاص است که از طریق سلسله ای از فعالیت های هماهنگ و مستمر سعی می کند به آن اهداف دست یابد. مدیر آموزشی باید همه ی منابع و امکانات را جهت رسیدن به اهداف آموزش و پرورش بسیج کند و رفتار های مختلف در دروس و کلاس های متفاوت را با اهداف هماهنگ سازد.

#### ۲) ایجاد هماهنگی بین همه ی منابع و فعالیت های سازمان آموزشی

که به چند جنبه ی آن اشاره می شود:

الف) هماهنگی هر فعالیت آموزشی با اهداف کلی تعلیم و تربیت: مدیر باید بر تمام فعالیت های داخل سازمان آموزشی نظارت داشته باشد و نسبت به هماهنگی هر یک از رفتارهای آموزشی با اهداف کلی تعلیم و تربیت اطمینان حاصل کند.

ب) هماهنگی بین کل فعالیت های آموزش و پرورش داخل سازمان آموزش: علاوه بر هماهنگی هر فعالیت با اهداف کلی آموزش و پرورش، فعالیت های گوناگون درون مدرسه نیز باید با هم هماهنگ و مکمل یکدیگر بوده و در نهایت با هدف کلی همسو باشند.

ج) هماهنگی بین عوامل درونی و بیرونی موثر بر تعلیم و تربیت: مدرسه نماینده ی جامعه و مقامات رسمی می باشد و علت وجودی آن تامین نیاز های جامعه است و برای آنکه مدرسه بتواند به اهداف خود برسد باید با دستورات و راهنمایی های تصمیم گیرندگان فراتر از مدرسه هماهنگ شود. این هماهنگی ها ممکن است مربوط به جذب دانش آموز، بودجه ی سرانه، تامین منابع، آموزش ضمن خدمت و مسائل خاص اجتماعی و فرهنگی می باشد.

### ۳) کمک به بهبود و اصلاح جریان تعلیم و تربیت

مدیر از یک سو نماینده ی سازمان آموزش و پرورش و از طرف دیگر نماینده ی معلمان است. دستوراتی از مدیران و مقامات بالاتر برای بهسازی و بهبود وضع آموزش و پرورش به مدرسه داده می شود که مدیر آموزشی باید با دقت آن ها را به کار ببندد.

### ۴) یاری و مساعدت به اعضای سازمان آموزش برای تشخیص بهتر هدف ها

سلوک و رفتار انسانی معلم، نظم و انضباط، تصمیم گیری درست، قضاوت و ارزشیابی عادلانه و حتی پرهیزگاری و تقوا در سخن گفتن و رفتار معلم، جزء اهداف تربیتی کلاس و درس است، مدیر باید این جنبه های تربیتی را در زمان های مناسب و به طریقی علمی با دبیران در میان بگذارد.

### ۵) راهنمایی، همکاری، کمک، تقویت و حمایت از اعضای سازمان آموزشی

مدیریت آموزشی باید در خدمت معلمین و کارکنان مدرسه ی خود باشد و بدون آنکه قصد خرده گیری و یا تضعیف روحیه و شخصیت همکاران خود را داشته باشد، به رفع ضعف ها و مشکلات آن ها پردازد. مدیر در این مفهوم، مسئول فراهم کردن اطلاعات لازم، زمینه های مساعد و فرصت های مناسب برای بر طرف کردن مشکلات معلمان است.

### ۶) فراهم کردن زمینه های شور و تبادل نظر و بوجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در سازمان آموزشی

مدیر آموزشی باید سعی کند که به تدریج معلمان را به بحث و تبادل نظر در جلسات عادت دهد و با رعایت منطق، نظم و احترام، بهترین نظریات را بپذیرد و طوری نشان دهد که واقعا تصمیمات، حاصل تفکر و اندیشه ی خود آنها است.

### ۷) ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل بین مدیر و اعضای سازمان تربیتی

هر چه رفتار مدیر همراه با اطلاعات، دلایل و براهین علمی، تربیتی و تعلیمی بیشتری باشد، پذیرش آن از طرف معلمان بیشتر است.

### ۸) ایجاد فرصت و امکان بروز خلاقیت و ابتکار و ایجاد زمینه و تسهیلات برای رشد اعضای سازمان آموزشی

مدیر باید تا آنجا که می تواند فرصت های مطالعاتی و آموزشی مناسب را برای معلمان خود فراهم کند.

### ۹) شناخت نیاز ها و حل مشکلات دانش آموزان به منظور دست یابی به اهداف تعلیم و تربیت

محور اساسی تعلیم و تربیت، دانش آموز است. نظام های تعلیم و تربیت در گذشته معلم-مدار بود و حرف نهائی را معلم می زد ولی محور آموزش و پرورش جدید، دانش آموزان هستند و معلم و سیستم آموزشی سعی می کند که خود



را با نیازهای آن‌ها سازگار سازد. هدف اساسی آموزش و پرورش و به طور طبیعی، مدیریت آموزشی، درک نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان است.

### ۱۰) کمک به کشف و بروز استعدادهاى دانش‌آموزان

هر فرد موجودی منحصر به فرد است که با دیگری و دیگران تفاوت شناختی، شخصیتی و رفتاری دارد. بر اساس آنچه "ابراهام مزلو" در کتاب "انگیزش و شخصیت" گفته است، استعداد آن چیزی است که یک انسان را آنچه می‌تواند بشود، می‌سازد.

توانائی‌های مدیریت آموزشی:

توانائی‌های مدیریت را به سه دسته ی عمومی، بلوغی و رهبری تقسیم بندی می‌کنیم:

**الف) توانائی‌های عمومی:** منظور آن دسته از توانائی‌هایی است که هر فرد عادی باید برای ادامه ی زندگی معمولی و همراه با سعادت نسبی خود، داشته باشد. برخی از توانائی‌های عمومی عبارتند از:

- ۱- سلامتی جسمی
- ۲- سلامتی روانی
- ۳- سلامتی عاطفی
- ۴- سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادراک
- ۵- ایمان
- ۶- تقوی و تعهد

**ب) توانائی‌های بلوغی:** این دسته از توانائی‌ها فرد را در سطحی بالاتر از یک فرد عادی قرار می‌دهد که شامل:

۱- دانش که مدیران آموزشی به دو نوع دانش نیاز دارند که شامل: دانش عمومی و دانش تخصصی است. منظور از دانش عمومی، داشتن اطلاعات لازم برای درک مسائل عمومی و فهم کلی آنها است؛ و منظور از دانش تخصصی، دانشی است که فرد را در یک رشته یا کار به خصوص، آگاه و توانمند سازد.

۲- تجربه که یکی از جنبه‌های مهم توانائی‌های بلوغی است، بهترین مدیر آموزشی کسی است که علاوه بر آموزش‌های کلاسیک و علمی، به طور عملی در مدارس به تدریس و کار پرداخته و تجربیات لازم را کسب کرده باشد.

۳- قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسائل، مدیر باید محیط و مسائل محیط آموزشی را درک کند و بتواند به موقع راه حل‌های مناسب و کار ساز را برای حل آن‌ها ارائه دهد.

۴- هدف دار بودن و انگیزه داشتن، هدف دار بودن مدیر آموزشی به دو جنبه تقسیم می‌شود:

الف) مربوط به اهداف نظام و سازمان آموزشی می‌شود.

ب) هدف دار بودن خود مدیر (که به عنوان یک راهنما و راهبر در سازمان آموزشی عمل می‌کند) انگیزش همان میل به حرکت و شروع فعالیت برای رسیدن به یک هدف معین است.

۵- نگرش و جهان بینی، جهان بینی نوعی برداشت و طرز تفکر درباره ی جهان هستی، پدیده‌های موجود در آن و خالق آن است. در مدیریت نیز اعتقادات و برداشت‌های مدیر، منشا رفتار، روش‌ها و سبک‌های مدیریتی اوست. به مفهوم دیگر، هر مدیری فلسفه‌ای دارد که همان جهان بینی اوست و سبب درک کلی او از مدیریت و سازمان در دیدی وسیع و جهانی همراه با شناخت می‌گردد.

۶- اخلاق و رفتار مناسب.

### ج) توانائی های رهبری

#### مهارت های مدیریتی

- ۱) تجزیه و تحلیل مسائل: مدیر باید بتواند به جستجوی اطلاعات برای هدف معین بپردازد و از آن اطلاعات برای حل مسئله و تصمیم گیری استفاده کند.
- ۲) قضاوت: یک مدیر آموزشی خوب کسی است که بتواند نیاز های آموزشی جامعه و مدرسه را مشخص کرده و با رعایت اولویت ها، به تصمیم گیری درباره ی حل و تامین آن نیاز ها بپردازد.
- ۳) توانائی سازمانی: توانائی برنامه ریزی، زمان بندی و کنترل کار دیگران و داشتن مهارت در استفاده ی بهینه ی نیرو ها و توانائی برخورد درست با نوشته ها و پاسخ به درخواست ها.
- ۴) مصمم بودن: توانائی در تشخیص این که بدون توجه به کیفیت تصمیم، چه زمانی نیاز به اتخاذ تصمیم است.

#### وظایف اساسی مدیریت آموزشی

##### ۱) نیاز سنجی و برنامه ریزی:

- وظیفه ی اساسی هر سازمان آموزشی دست یافتن به هدف های از پیش تعیین شده ی آموزشی و تربیتی است که ممکن است در حیطه های مختلف شناختی، عاطفی، روانی - حرکتی و ادراکی قرار بگیرد.
- برنامه ریزی در یک مفهوم کلی یعنی پیش بینی و تعیین راه ها، روش ها و امکانات برای رسیدن به یک هدف تربیتی مطلوب. برنامه ریزی، به عنوان مهمترین وظیفه ی مدیر آموزشی با توجه به سطح سازمانی یا موقعیتی که مدیر به کار اشتغال دارد، به دو سطح برنامه ریزی آموزشی و برنامه ریزی درسی تقسیم می شود:
- الف) برنامه ریزی آموزشی، شامل پیش بینی های کلان و کلی است که کل نظام آموزش و پرورش را در بر می گیرد. برنامه ریزی آموزشی جزئی از برنامه ی توسعه ی جامعه است که می خواهد با توجه به آینده های دورتر و به طور جامع نیاز های اساسی جامعه را بر آورده سازد.
- "فیلیپ کومز" در کتاب "برنامه ریزی آموزشی چیست؟" مسائل اساسی برنامه ریزی آموزشی را به پنج قسمت تقسیم می کند:
- ۱- اهداف و وظایف نظام آموزشی چیست؟ در اینجا برنامه ریزان آموزشی با تکیه بر فلسفه و ارزش های جامعه، اهداف نظام آموزشی را تعیین می کنند.
  - ۲- تعیین راه حل های ممکن: روشن کردن مدت زمان اجرا، عملی ساختن اهداف، تعیین هزینه های نسبی و اثر بخش، وظیفه ی برنامه ریزی آموزشی است.
  - ۳- تعیین منابع مورد نیاز: تعیین مقدار منابعی که باید صرف آموزش و پرورش بشود و توزیع مطلوب منابع و بالاخره تامین درآمد کافی برای آموزش های مورد نظر.

۴- تعیین کسانی که باید هزینه های آموزش و پرورش را بپردازند: اینکه باید هزینه های آموزش و پرورش از طریق درآمد های عمومی و ملی توسط دولت پرداخت شود و یا باید مصرف کنندگان واقعی آن، این مخارج را تحمل کنند، بر عهده ی برنامه ریزی آموزشی است.

۵- منابع چگونه باید تخصیص داده شود؟ تقسیم منابع به سطوح مختلف آموزشی مثل کودکان، دبستان، راهنمایی، هنرستان، دبیرستان، دانشگاه و غیره از وظایف برنامه ریزی آموزشی است.

در حقیقت برنامه ریزی آموزشی، در هر جامعه، حاصل فلسفه و اهداف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و روانی آن جامعه است و بر پایه ی منابع و امکانات موجود و شرایط حاکم بر آن جامعه شکل می گیرد و برنامه ریزی آموزشی آن قدر اهمیت دارد که باید آن را شاخص توسعه یافتگی جوامع به حساب آورد.

ب) برنامه ریزی درسی، مرحله ی عملی و عینی برنامه ریزی آموزشی است. هر برنامه ی آموزشی باید در پایان کار به آموزش و یادگیری منتهی گردد. در تعاریفی که از برنامه ریزی درسی به عمل آمده به نکات متنوعی اشاره شده است. " برمن " که بر فرایند تاکید دارد، برای برنامه ریزی درسی سه عامل اساسی را مطرح می کند:

عامل اول، آموزش های مدرسه ای است که بر تمام فعالیت ها و تجربیاتی که دانش آموز در مدرسه انجام می دهد اطلاق می گردد. (بازی ها، مشارکت ها، تعاملات، الگوپذیری ها و غیره).

عامل دوم، آموزش نام دارد که توسط معلم، طراحی و اجرا می شود و دانش آموز را به اهداف آموزشی از پیش تعیین شده می رساند.

عامل سوم، تدریس نامیده شده است که بیشتر به روش ها و قالب های خاص ارائه ی آنچه باید آموزش داده شود می پردازد.

مراحل برنامه ریزی درسی:

۱- مرحله ی قبل از عمل: که شامل فعالیت هایی است که زمینه را برای برنامه ریزی آماده می سازد.

۲- مرحله ی فعال یا عملی برنامه ریزی: در این مرحله، تدریس یا آموزش، به وسیله ی معلم آغاز می شود.

۳- مرحله ی ارزیابی: کار دانش آموز مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

## ۲) تامین و سازمان دهی منابع و امکانات:

الف) تامین نیروی انسانی مناسب: سازماندهی در سازمان آموزشی یعنی انتخاب افراد و منابع کارآمد و مناسب و قرار دادن آنها در جای لازم و تعیین روابط بین آنها به منظور دست یابی به اهداف نظام آموزشی.

ب) تامین منابع و امکانات مادی و تکنولوژیک: یکی از مشکلات مهم آموزش و پرورش، کم توجهی به وسایل و امکانات آموزشی است. اگر چه بخشی از این بی توجهی مربوط به عدم بودجه و یا توان اقتصادی است. منابع مادی و تکنولوژیک آموزشی را می توان به فضا ها و مواد و تجهیزات آموزشی تقسیم کرد.

ج) هماهنگی و تلفیق منابع انسانی و مادی: منظور از تلفیق منابع انسانی و مادی، به وجود آوردن شرایطی است که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده را از تکنولوژی به عمل آورد.

### ۳) آموزش و آماده سازی نیروی انسانی:

آموزش باید علمی و کاربردی باشد و به صورت کارگاهی اداره شود تا بیشترین فایده را برای معلمان در بر داشته باشد. به طور کلی آموزش ها را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- آموزش های قبل از شروع خدمت

۲- آموزش های مربوط به آشنا سازی با محیط و امکانات و نیرو ها که به آن آموزش های بدو ورود نیز گفته می شود.

۳- آموزش های ضمن خدمت (سخنرانی ها، کلاس های آموزشی، شوراها و جلسات).

باید توجه داشت که این آموزش ها با آموزش های تخصصی که در دانشگاه ها یا مراکز آموزشی به طور بلند مدت ارائه می شود تفاوت دارد. این آموزش ها، در حقیقت آموزش های اضافه ای هستند که جنبه ی کاربردی و عملی دارند و بیشتر از آموزش های دانشگاهی هستند.

### ۴) برقراری روابط انسانی:

برقراری این روابط آن قدر اهمیت دارد که موفقیت مدیر وابسته به آن می باشد. روابط انسانی، روابطی است که در آن، دو طرف احساس کنند که نیاز های اجتماعی و روانی آن ها تأمین می شود. این روابط، زمینه های انگیزش و رشد فرد را فراهم می سازد و همین احساس رشد، سبب رضایت و خشنودی افراد می شود.

"خانم ماری فالت" به عنوان یک فیلسوف اجتماعی، مشکل اساسی سازمان ها و مدیریت را در تمام سطوح و انواع سازمان از قبیل سازمان های بازرگانی، اداری و یا آموزشی، ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و هماهنگ می داند. از نظر "فالت"، روابط انسانی، عبارت است از توان برقراری ارتباط انسانی با معلمان و دانش آموزان، از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی های فردی و همه ی تفاوت هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند.

### ۵) نظارت و کنترل:

یعنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات با مقایسه با وضع مطلوب که نظارت نامیده می شود؛ و تغییر و تصحیح عملیات به منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان آموزشی است که یک جریان عملیاتی و اجرائی می باشد؛ بنابراین، نظارت مقدم بر کنترل و به عبارتی، مهم تر از آن می باشد.

### ۶) ارزشیابی و پاداش:

از ارزشیابی تعاریف زیادی به عمل آمده است، ارزشیابی عبارت از یک سلسله اقدامات رسمی به منظور بررسی عملکرد کارمندان در فاصله ی زمانی معین است که شامل تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره ی زمانی می شود.

ارزشیابی عبارت است از سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه ی به دست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت، به گونه ای عینی و دور از داوری های شخصی و ملاک های مبهم اندازه گیری کرد.

## ویژگی های مدیریت آموزشی

۱) **اهمیت اجتماعی:** اهمیت اجتماعی خدمات هر سازمانی، به وضوح به سطح نهادی- اجتماعی مربوط است. در اهمیت مقام و منزلت اجتماعی نظام آموزش و پرورش همین بس که جامعه ایفای وظایف و کارکرد های خطیری را بدان تفویض کرده و عملکرد موثر سایر موسسات اجتماعی نیز مستقیماً به عملکرد موثر نظام آموزشی وابسته است. پر اهمیت - مدرسه (تدریس و یادگیری) - آتش نشانی (محافظت از خطرات) - کارخانه (تولید توپ والیبال) - کم اهمیت

۲) **حساسیت عمومی:** حساسیت مردم نسبت به خدمات سازمان ها نیز به سطح نهادی- اجتماعی مربوط است.

حساسیت زیاد- مدرسه- دانشگاه - کارخانه - حساسیت اندک

۳) **پیچیدگی وظیفه:** وظایف برخی سازمان ها دشوارتر و پیچیده تر از سازمان های دیگر است.

پیچیدگی زیاد- روان پزشکی (تغییر شخصیت)- مدرسه (تدریس و یادگیری)- اداره ی دولتی (وصول مالیات) - کارخانه (تولید پیچ و مهره)- پیچیدگی کم

۴) **نزدیکی روابط:** ایفای وظایف سازمانی مستلزم برقراری روابط معینی میان کارکنان و مراجعین است. میزان نزدیکی و صمیمیت این روابط از سازمانی به سازمان دیگر، تفاوت دارد.

حداکثر نزدیکی روابط - بیمارستان (معالجه ی بیمار)- مدرسه (آموزش کودکان و نوجوانان)- اداره ی دولتی (وصول مالیات) - کارخانه (تولید پیچ و مهره) - حداقل نزدیکی روابط

۵) **تربیت حرفه ای:** منظور، شایستگی و صلاحیت شغلی است که از طریق آموزش تخصصی دانش ها و مهارت ها و اخذ و قبول ارزش های مربوط به شغل و روابط شغلی، حاصل می شود.

تربیت حرفه ای بیشتر- دانشگاه - مدرسه - بیمارستان - کارخانه - تربیت حرفه ای کمتر

۶) **دشواری ارزشیابی:** بیشترین دشواری- مدرسه (تغییر رفتار)- سازمان صنعتی (تولید)- سازمان بازرگانی (فروش) - کمترین دشواری

بنابراین ارزشیابی آموزش و پرورش، دشوارترین وظایف نظام آموزشی است.

## تعریف رهبری آموزشی

بنا به تعریف "کیمبل وایلز"، رهبری آموزشی، عبارت از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند امر آموزش و یادگیری را یک قدم پیشتر ببرد، رهبری آموزشی خوانده می شود.

وی معتقد است که نقش رهبر آموزشی، عبارت است از حمایت، تقویت، یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن، نه دستور دادن. مدیری رهبر است که دیگران را از لحاظ افکار، احساسات، رفتار و کردار، تحت تاثیر قرار می دهد و در انجام دادن وظایف آموزشی آنان را یاری می کند. اگر مدیری از این لحاظ ناتوان باشد، رهبر به شمار نمی آید.

## وظایف رهبر آموزشی

وظایف مدیران آموزشی در نقش رهبری عبارتند از:

- ۱) ایجاد انگیزه در کارکنان محیط آموزشی به منظور بالا بردن اثر بخشی کار و عملکرد آنها.
  - ۲) ایجاد شرایطی که کارکنان به قبول مسئولیت تشویق شوند و در قبال عواقب آن پاسخگو باشند به طوری که نظارت و سرپرستی فعالیت های آنان از سوی مدیر به حداقل کاهش یابد.
  - ۳) ارزشیابی واقع بینانه و منصفانه از کار و فعالیت کارکنان با همکاری خود آنان به طوری که کیفیت و کمیت کار انجام شده از طریق اعمال روش های منظم ارزشیابی، برهمگان معلوم گردد و خطاها و کاستی ها با همکاری و اشتراک مساعی رفع شود.
  - ۴) برقراری ارتباطات موثر با والدین دانش آموزان و مشارکت دادن آنان در امور مدرسه.
  - ۵) تشویق کارکنان به مطالعه و تحقیق و ارزشیابی در زمینه های آموزشی نظیر اهداف، روش ها، مواد و کتب درسی.
  - ۶) استفاده از توان رهبری دانش آموزان در اداره ی امور مدرسه.
  - ۷) ایجاد شرایطی که به ابتکار و نوآوری، میدان دهد و کارکنان را به ابتکار عمل تشویق نماید.
- مهارت های سه گانه ی مدیریت:

" رابرت کاتز"، مهارت های مورد نیاز مدیران را به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود اشاره می کند؛ بنابراین منظور از مهارت، توانایی به کار بردن دانش و تجربه ی شخصی است. ضابطه ی اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل موثر در شرایط متغیر است.

**۱) مهارت فنی:** یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه ی شایستگی در آن می توان دست یافت، زیرا زیرا این نوع مهارت ماهیتاً دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارمندی و تجربه حاصل می شوند، نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره.

**۲) مهارت انسانی:** یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله ی دیگران، فعالیت موثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه ی مقابل مهارت فنی است، یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیاء.

**۳) مهارت ادراکی:** یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم). اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری به ویژه تئوری های سازمان، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آنها است.

ابعاد برنامه ی تربیت مدیر آموزشی:

در نظام آموزشی هر جامعه ای، مدیران و رهبران آموزشی باید:

- ۱) با فرهنگ جامعه ی خود آشنائی کافی داشته باشند.
  - ۲) نظام آموزش و پرورش جامعه ی خود را به خوبی بشناسند و از پیشینه ی تاریخی و تحولات آن آگاه باشند.
  - ۳) از فلسفه، ارزش ها، هدف ها و مقاصد کلی آموزش و پرورش، مطلع باشند.
  - ۴) اصول و فنون آموزش و پرورش را به خوبی بدانند.
  - ۵) نسبت به کار خود نگرش علمی داشته باشند.
  - ۶) با اندیشه ها و نظریات مدیریت و رهبری آشنا باشند و از رهنمود های آنها در عمل و رفتار تبعیت کنند.
  - ۷) تشکیلات و اجزا و عناصر سازمان خود را به خوبی بشناسند و بر اداره و کنترل و رهبری آن توانا باشند.
  - ۸) به وظایف و مسئولیت های چند بعدی آموزشی، پرورشی، فرهنگی، اجتماعی و اداری خود واقف باشند.
  - ۹) مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در ارتباط با شرایط و ویژگی های جامعه، تجزیه و تحلیل کنند.
  - ۱۰) در زمینه ی مدیریت، به اقتضای نقش و وظایف خود، دارای مهارت های سه گانه ی فنی، انسانی و ادراکی باشند.
  - ۱۱) در زمینه ی علوم تربیتی و روان شناسی، دانش و معلومات کافی داشته باشند و در موارد لازم، کارکنان آموزشی خود را راهنمائی کنند.
  - ۱۲) برنامه ی آموزشی، روش ها و وسائل اجرای آن را به خوبی بشناسند و در اجرای آن مهارت داشته باشند.
  - ۱۳) روابط متقابل خانواده، مدرسه و جامعه را درک کنند.
  - ۱۴) مسائل و مشکلات روانی و رفتاری دانش آموزان را در پرتو معلومات علوم رفتاری، تشخیص دهند و در حل آنها بکوشند.
  - ۱۵) به فنون اداری و مالی و تدارکاتی آموزش و پرورش آشنا باشند.
  - ۱۶) قوانین و مقررات نظام آموزشی را به خوبی بدانند و برای حل مشکلات از آنها مدد بگیرند.
  - ۱۷) در زمینه ی معلمی، آموزش و تجربه ی کافی داشته باشند.
- علاوه بر صلاحیت ها و مهارت های فوق، مدیران آموزشی، به اقتضای موقعیت، باید ملاحظات فرهنگی، اخلاقی، دینی و ایدئولوژیکی جامعه ی خود را نیز عملاً رعایت کنند.
- برای طراحی برنامه ی تربیت مدیران آموزشی، صاحب نظران این رشته با توجه به ویژگی های بی همتای نظام ها و سازمان های آموزشی، ابعاد کلی برنامه ی تربیت مدیر را در چهار چوب یک مدل سه بعدی، مطابق شکل زیر پیشنهاد کرده اند. در این مدل، وجوه مختلف وظایف مدیران آموزشی از لحاظ اداری، رهبری، آموزشی و پرورشی مد نظر قرار گرفته اند. مدل دارای سه بعد است:
- ۱) معارف و علوم بنیادی (۲) آموزش و پرورش و مدیریت (۳) مهارت های سه گانه مدیریت.
- سه گانه ی برنامه ی تربیت مدیر بر پایه ی تحصیلات عمومی و پیشینه و تجربه ی حرفه ای معلمی استوار است؛ به عبارت دیگر، فرض بر این است که افرادی که در برنامه ی تربیت مدیر آموزشی شرکت می کنند، دارای تحصیلات

عمومی بوده و پیشاپیش، از طریق معلمی یا اشتغال به سایر فعالیت ها در نظام آموزشی، در زمینه ی آموزش و پرورش تجربه کسب کرده اند.

### نظام آموزش و پرورش در ایران

بیش از پانزده میلیون دانش آموز، قریب هفتصد هزار معلم، در حدود یکصد هزار آموزشگاه و بالا خره بالغ بر یک هزار و صد میلیارد ریال بودجه ی سالانه، آمارهائی است که ابعاد نظام آموزش و پرورش رسمی ایران را در حال حاضر مشخص می سازد.

نظام نوین آموزش و پرورش رسمی در ایران، قریب هشتاد و پنج سال سابقه دارد. پیش از آن، در طول قرون متمادی، مکتب ها و مدرسه های علوم دینی، عوامل عمده ی آموزش و پرورش در نظام سنتی محسوب می شدند.

منظور از نظام آموزشی نوین، نظام جدیدی است که عمدتاً پس از انقلاب مشروطیت به وجود آمد. زمینه ی ایجاد نظام جدید از زمان تاسیس دارالفنون در سال ۱۲۶۸ هجری قمری و وزارت علوم در سال ۱۲۷۲ قمری فراهم گردید.

عوامل متعددی در سال های قبل و بعد از انقلاب مشروطیت، ضرورت آموزش و پرورش نوین و توسعه ی آن را در ایران مطلوب و موجه جلوه می داد که عبارتند از:

\* گرایش به ایجاد وحدت ملی و تاسیس حکومت ملی

\* دگرگونی نظام حکومتی

\* ارتباط با مغرب زمین و آشنائی با تمدن غربی

\* ظهور قشر های جدید اجتماعی

\* مشارکت مردم در سرنوشت سیاسی جامعه

\* حرکت جامعه در جهت صنعتی شدن

\* ارج نهادن به میراث فرهنگی و حفظ و انتقال آن

\* نیاز ها و تقاضا های روزافزون اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی

نظام آموزشی سنتی، بدون تردید آمادگی و توان پاسخگویی به نیاز های نو ظهور در شرایط اجتماعی جدید را نداشت و تحقق آرمان ها و اهداف اجتماعی، مستلزم بازسازی نظام سنتی و تجهیز آن با امکانات جدید بود.

### مبانی قانونی، اهداف، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش از انقلاب مشروطیت تا انقلاب اسلامی:

امروزه، نظام های آموزش و پرورش رسمی در همه ی کشور های جهان، مبنا و منشا قانونی دارند و تصمیم گیری ها و اقدامات آموزشی، تقریباً یکسره، بر مبنای عقلانی، یعنی اختیارات قانونی صورت می گیرند. قوانین هر جامعه، بازتاب سنن تاریخی، نیاز های جاری و اهداف آتی آن است. قوانین ممکن است به منظور حفظ امتیازات قشر یا طبقه ی اجتماعی معینی وضع شوند، تداوم ارزش ها و سنت های خاصی را تدارک ببینند یا اساس پیشرفت منظم جامعه را فراهم سازند. از این رو، برای شناخت آموزشی هر کشوری از لحاظ سازمان و تشکیلات، مدیریت و رهبری و عملکرد ها، علاوه بر بررسی هدف های آموزشی، تحلیل قانون اساسی و قوانین آموزشی آن کشور بسیار سودمند است.

مبانی قانون آموزش و پرورش در سطح جامعه، عبارتند از:



قانون اساسی، قوانین ویژه ی آموزشی، سایر قوانین، تصویب نامه های دولت، آئین نامه ها و بخش نامه ها.

### \* هدف های آموزش و پرورش ابتدائی:

۱- پرورش کودک ۲- خدمت به جامعه، اجتماع محلی، خانواده، مدرسه و همکاری با آن ها ۳- خدمت به ملت و مملکت ۴- خدمت به دنیا و بشریت

### هدف های آموزشی متوسطه:

۱- هدف پرورشی: پرورش جسم و روان ۲- هدف آموزشی: افزایش اطلاعات عمومی، آشنائی با زبان و ادب فارسی، فراگیری مقدمات علوم جدید، آموختن زبان خارجه، کسب آمادگی برای ورود به دانشگاه ۳- هدف های اجتماعی، اخلاقی و دینی: همکاری با جامعه، احترام به جامعه، احترام به قوانین آن، شناخت حقوق فردی، تامین زندگی، تشکیل خانواده، آداب معاشرت، تحکیم مبانی دیانت و تقویت روح و ایمان ۴- هدف حرفه ای: تشخیص استعدادها در زمینه های علمی و فنی و راهنمایی در حرفه و آماده سازی افراد برای جذب در مشاغل اجتماعی بر حسب علاقه و استعداد ۵- هدف هنری: پرورش ذوق و استعدادهای هنری دانش آموزان.

مدیریت آموزشی در نظام آموزش و پرورش ایران معنا و مصداق واقعی خود را عملاً پیدا نکرد. در ساختار متمرکز وزارت آموزش و پرورش، روسای آموزش و پرورش، معاونان آموزشی، مدیران واحد های آموزشی و مدیران مدارس، همه ی کارگزاران اداری و اجرایی تلقی می شدند که به دستورات صادره از سازمان مرکزی عمل می کردند و خود، آزادی عمل چندانی برای ابراز وجود، ابتکار، نوآوری و خلاقیت نداشتند.

تحول نظام آموزشی از استقرار مشروطیت تا انقلاب اسلامی، نشان می دهد که آموزش و پرورش نوین در این کشور، رسمیت یافت. نظام آموزشی جدید به طور روزافزون توسعه پیدا کرد و همه ساله امکانات و منابع انسانی، مادی و مالی قابل ملاحظه ای به آموزش و پرورش فرزندان جامعه اختصاص داده شد. تردیدی نیست که در این مدت، با وجود نارسائی ها و مشکلات، نظام آموزش و پرورش به رشد فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور، کمک های فراوانی کرد. میلیون ها ایرانی به این نظام روی آوردند، ده ها هزار نفر به مدارج عالی تحصیلات رسیدند و منشا خدمت ارزنده ای به کشور شدند.

نارسائی ها در عملکرد های نظام آموزشی:

۱- ناتوانی در اشاعه ی فرهنگ و ارزش های اخلاقی و اجتماعی و آشنا سازی متعلمان با مسئولیت ها، وظایف و حقوق اجتماعی.

۲- عدم هماهنگی آموزش و پرورش با نیاز های عمومی، اقتصادی کشور.

۳- انتقال صرف معلومات از معلم به شاگرد و در نتیجه، عدم رشد خلاقیت فکری و هنری او.

۴- اهتمام در پرورش گروه نخبگان و روشنفکران که بتوانند بعد از طی مراحل تحصیل، جذب دستگاه های دولتی شوند.

۵- اجرای برنامه های آموزشی مشکل و زمان گیر که محتوای فکری و معنوی آنها بسیار فقیر بود.

- ۶- اقتدار بخشیدن به معلم و مرجعیت و سندیت دادن به دانش و معلومات او در شرایطی که اغلب معلمان، فاقد شایستگی حرفه ای بودند.
- ۷- کوتاهی در امر تربیت معلم و ترویج اصول و روش های جدید آموزشی.
- ۸- اعمال امتحانات دشوار به منظور حذف کردن افرادی که انتظارات برنامه های آموزشی را پاسخگو نبودند.
- ۹- عدم تناسب میان شماره ی دانش آموزان پسر و دختر، میان سطوح مختلف تحصیلی و میان رشته های نظری و فنی.
- ۱۰- توزیع غیر عادلانه ی فرصت های آموزش و پرورش، بین شهر و روستا.
- ۱۱- ناتوانی در اجرای قانون آموزش و پرورش عمومی اجباری.
- ۱۲- بیگانه بودن برنامه های آموزشی و محتوای درسی با زندگی واقعی و علایق کودکان و نوجوانان.
- ۱۳- عدم کنترل و ارزشیابی فعالیت های آموزشی، برنامه ها و کار معلمان.
- ۱۴- عدم توجه به مطالعه و تحقیق در مسائل آموزشی و پرورشی.
- ۱۵- اجرای برنامه های آموزشی واحد و یکسان، بدون توجه به تفاوت های فردی و فرهنگی.
- ۱۶- عدم استفاده از یافته های علوم تربیتی و روان شناسی در امر بهبود روش های آموزشی.
- ۱۷- ناتوانی در تامین رفاه معلمان و فراهم کردن موجبات رشد حرفه ای آنان و جذب و نگهداری افراد مستعد و شایسته در شغل معلمی.
- ۱۸- بی اعتنائی به نقش رهبری معلمان و مدیران در فراگرد آموزش و پرورش در بها ندادن به خلاقیت و نوآوری از سوی آنان.
- ۱۹- وابسته بودن تغییرات برنامه های آموزشی به سلیقه ها به جای تحقیق و ارزشیابی.
- ۲۰- عدم تلقی هزینه های آموزش و پرورش به عنوان سرمایه گذاری و بی اعتنائی به ضایعات، اتلاف وقت و سرمایه و افت تحصیلی.
- ۲۱- ناتوانی در ایجاد فضای متناسب آموزشی و کوتاهی در ایجاد تاسیسات ساختمانی مناسب برای مدارس.
- ارزشیابی از عملکرد مدیران آموزش و پرورش:
- اهمیت مدیریت، در سازمان های تربیتی، بیش از سازمان های تولیدی است. چه عدم توجه در نحوه ی انتخاب آنان و عدم نظارت در عملکردشان بعد از گمارده شدن به کار، موجبات رکود پیشرفت اجتماعی را فراهم می سازد. لذا جهت اطمینان از اینکه کار اینگونه مدیران تا چه حدودی ثمر بخش است، لازم است که از کار آنها، توسط سطوح عالی، ارزشیابی به عمل آید تا ضمن این ارزشیابی، عمل مراقبت از استخوان بندی سازمان نیز معمول گردد. ارزشیابی خصوصیات سازمانی و فعالیت های مدیر آموزشی را می توان به طریق زیر انجام داد:
- \* در مقابل خط مشی سازمان، چگونه احساس مسئولیت می کند؟ مو به مو مسئولیت خود را انجام می دهد، خود را با محیط وفق می دهد، یا خود گرائی پیشه می کند؟

\* از نظریه های کارکنان حیطة ی مدیریت خود، چگونه استفاده می کند، نظریه ها را به کار می برد یا آنها را نادیده می گیرد؟

\* در مقابل ناملايمات ناشی از کار، چگونه چاره جوئی می کند، با شورا مشورت می کند، یا خود تصمیم فردی می گیرد؟

\* روابط او با مرئوسین چگونه است؟

\* چگونه فرماندهی است، عوامل اجرایی فرمان را قبلا آماده می کند، دستورات را واضح و روشن صادر می کند، یا فردی را واسطه ی رسانیدن فرمان می کند؟

\* دستورات صادره را چگونه پیگیری می کند؟

\* طرح و برنامه ها را کی و چگونه انجام می دهد، در این کار توانائی دارد؟

\* برای ایجاد روحیه ی بین همکاران خود، چه روش هائی اتخاذ می کند؟

ملاک های ذکر شده می تواند، عملکرد مدیران را در سطوح مختلف سازمان آموزش و پرورش که رابطه ای مستقیم با متعلم نداشته باشد، ارزشیابی کند. ولی با توجه به وظیفه ی آموزشگاه در رابطه با برآورد مستقیم هدف، لازم است که در ارزشیابی مدیریت یک آموزشگاه به نکات دیگری چون مکمل ملاک های ذکر شده توجه شود، از جمله:

\* از امکانات کلاسی با توجه به زمان، چگونه استفاده می کند؟

\* برای شاگردان ضعیف، چه تربیتی اتخاذ کرده؟

\* برای تحریک استعداد و خلاقیت دانش آموزان، به طرح چه برنامه هائی دست زده است؟

\* ایام فراغت دانش آموزان را چگونه پر کرده است؟

\* سازمان خود را با هزینه ی اعضا، حداقل برای یک وعده تغذیه در روز، مجهز ساخته است؟

\* روابط بین اعضا را چگونه ایجاد کرده است؟

\* به ایمنی تاسیسات و کارکنان، فکر کرده است؟

\* بازدهی کل فعالیتش در برآورد هدف آموزشی در چه حدی است؟ به طور کلی محیط مدیریت او با دنیای خارج، از چه راه هائی مربوط است؟

ملاک های مذکور نمی تواند به طور قالب، در کلیه ی حوزه های آموزشی، ارزشیابی مدیریت را محدود به خود کند، لذا لازم است، با توجه به اوضاع و شرایط محیطی که موسسه ی آموزشی، در آن قرار دارد، خصوصیات اجتماعی که مدیران آموزشی را به کار می گمارد، ملاک های دیگری در ارزشیابی عملکرد آنان به این ملاک ها افزوده شود.

به طور خلاصه، تشویق از نظر تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی، ترغیب یک رفتار ناخواسته شده و تنبیه، از بین بردن یک رفتار ناخواسته می باشد. در هر تشویق و تنبیه، باید علت و نتیجه ی تربیتی آن، برای مربی یا مدیر روشن باشد و یا رعایت شرایط و مقتضیات سنی و نیاز های دانش آموزان، معلمان و کارمندان، صورت گیرد.

پس از استقرار نظام جمهوری اسلامی، تلاش و کوشش در قلمرو آموزش و پرورش، به ایجاد یک نظام آموزشی - اسلامی معطوف بوده است. اهداف، قوانین و اقدامات آموزش و پرورش، طی ده سال گذشته، حاکی از ایجاد دگرگونی و تغییر در نظام آموزشی پیشین و استقرار نظامی با معیارهای اسلامی است. دگرگونی عمده در فلسفه، مبانی و اهداف تعلیم و تربیت، حاکی از آغاز تلاش نظام، برای بازسازی مردم و جامعه از طریق آموزش و پرورش است. باید دید که در سال های آینده برای نیل به اهداف، چه برنامه هائی، چه محتوائی، چه روش هائی و چه کسانی، چگونه و در چه ساختاری به خدمت گرفته خواهند شد. در عصر ما قدرت و توانائی بالقوه ی آموزش و پرورش برای ترقی و پیشرفت بر ملت ها آشکار شده است. کشور هائی که آگاهانه، آموزش و پرورش را به خدمت گرفته اند، موفق شده اند در رسیدن به اهداف خود، این قدرت را بالفعل سازند و تغییرات مطلوب را در عرصه های فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به وجود آورند.

لازم به یادآوری است که تنها توجه به امور مدیریت مشروح، شرط کافی نیست، بلکه انتخاب هدف های تربیتی، اصل اساسی در مدیریت کلی آموزشی است. لذا در ایجاد و اصلاحات تعلیم و تربیت جامعه، هدف هائی را برای مدیریت کل سازمان آموزش و پرورش به شرح زیر پیشنهاد می کنند:

- \* جهت ایجاد امکانات متساوی (مالی و نیروی انسانی) در کلیه ی نقاط کشور، با مشارکت سازمان های دست اندر کار دولتی و موسسات مشغول به تحقیق و پژوهش، برنامه ریزی شود.
  - \* تسهیلات تحصیل رایگان تا پایان دوره ی متوسطه برای همگان فراهم شود.
  - \* راه ادامه تحصیلات، برای عموم هموار گردد.
  - \* از نظر سیاسی و اجتماعی، آموزش های آگاه کننده برای همگان ایجاد شود.
  - \* تربیت در رابطه با بازار کار و زندگی جمعی انسان، متوازن شود.
  - \* دوره های آموزشی هماهنگ با متعلم ایجاد شوند، بدینسان به دانش آموزان، آزادی آموزشی داده شود.
- به طور کلی در برنامه های آموزشی باید هدف را بر واقعیت ها بنا نهاد تا بدین طریق دانش آموزان و دانشجویان را به جستجوی حقیقت سوق داد.

## منابع

- آشنائی با کاربرد سیستم ها در مدیریت آموزشی. مترجم: محمد علی نائلی  
 جزوه ی مدیریت آموزشی. دفتر همکاری حوزه و دانشگاه
- رهبری و مدیریت آموزشی. نویسنده: دکتر سید محمد میر کمالی. نشر رامین، چاپ آذرنوش
- سازمان و مدیریت آموزش و پرورش. نویسنده: دکتر مصطفی عسکریان. ثچاپ و صحافی سپهر، انتشارات امیر کبیر
- ضرورت و اهمیت توجه به مدیریت آموزشی. نویسنده: دکتر علی علاقه بند. فصلنامه تعلیم و تربیت، سال اول
- فلسفه آموزش و پرورش. نویسنده: علی اکبر شعاری نژاد. انتشارات امیر کبیر
- مقدمات مدیریت آموزشی. نویسنده: دکتر علی علاقه بند. انتشارات بعثت، چاپ رودکی

## Investigating the necessity and importance of paying attention to educational management

Mohammad Amin Sabokzahi<sup>1</sup>  
Sareh Bavar<sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/12/18 Date of Issue: 2022/01/19

### Abstract

Management and leadership is one of the pillars of any organization and society. Educational management has a special place among other types of management. If the education of any society is at the top of all the issues of the society, the educational management with the same logic, has an important place in the improvement and development of the society. If the educational managers of a society have sufficient knowledge and skills, without a doubt, the educational system will also have high effectiveness, efficiency and credibility. Education, which has spiritual and economic goals, and tries to force the individual to institutional activities in achieving those goals, is of particular importance in most societies today. The main importance of the institution of education in the social role is that due to the construction of the individual for himself, he strives to prepare him for life among human beings. The person is estimated. In this way, education, while preparing the person to meet his material and spiritual needs, also prepares him to help meet their collective needs. The basic task of any educational organization is to achieve predetermined educational goals that may be in different areas of cognitive, emotional, psychomotor and perceptual. Planning in a general sense means predicting and determining the ways, methods and facilities to achieve a desirable educational goal. Planning is the most important task of the educational director according to the organizational level or position of the director.

### Keywords

Management, leadership, educational management, education, planning

1. Doctor of Educational Management, Secretary of Education of Nikshahr city.
2. Master of History, Director of Education of Nikshahr city.