

# اهمیت مدیریت در آموزش و پرورش



احمد صافی

علم مدیریت را در عداد یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین رشته‌های علوم انسانی به شمار می‌آورند. زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت و واجد مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی می‌توان چهره سازمان‌های اداری، صنعتی، بازرگانی و آموزشی را دگرگون ساخت، از منابع طبیعی، سرمایه، فن‌آوری و نیروی انسانی حداکثر بهره را برد، با برنامه‌ریزی و سازماندهی در هر یک از سازمان‌های مختلف، نظم و هماهنگی ایجاد نمود و تحقق اهداف دستگاه‌های متفاوت را ممکن ساخت.

امروزه هنر و علم مدیریت را از ظریف‌ترین، دشوارترین و پرثمرترین کارهای آدمی می‌دانند و به عنوان یکی از شاخص‌های مهم تمدن معاصر و از جمله عوامل مؤثر در رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع کنونی به حساب می‌آورند.

در قرن حاضر اهمیت و اثربخشی این دانش بشری تا آن اندازه است که بعضی از صاحب‌نظران، قرن بیستم را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند و

سرمایه‌گذاری در مورد تربیت مدیران رده‌های مختلف، به ویژه مدیران مدارس در ابعاد کمی و کیفی، بهترین و سودمندترین نوع سرمایه‌گذاری است و تهیه و تصویب و اجرای طرح‌های مناسب در زمینه جذب، تربیت و تأمین آنان از اقدامات اساسی و بنیادی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

ضرورت تأمین مدیران مدارس در ایران، به دلایل متعدد از جمله: افزایش جمعیت، استقبال زیاد از ثبت نام و تحصیل در دوره‌های مختلف تحصیلی و عده دانش‌آموزان مدارس شهری و روستایی افزایش یافته است. بر طبق آمار رسمی وزارت آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۷۶-۱۳۷۵، مستجاوز از ۱۸/۵۰۰/۰۰۰ نفر دانش‌آموز در نقاط مختلف کشور به تحصیل اشتغال داشته‌اند. این رقم در سال تحصیلی ۷۷-۷۶ به نوزده میلیون رسیده است و در سال ۱۳۸۰ به حدود بیست و دومیلیون نفر خواهد رسید.

افزایش عده دانش‌آموزان، گسترش واحدهای آموزشی و اداری را طلب می‌کند و نیاز به وجود مدیران بیشتری را برای مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی به خوبی نشان می‌دهد. بر طبق آمار وزارت آموزش و پرورش در سال ۷۶-۱۳۷۵ حدود ۱۰۷/۰۰۰ باب آموزشگاه پسرانه، دخترانه و مختلط در سراسر کشور وجود داشته است. از این مقدار ۹۶۷ آموزشگاه کودکان استثنایی، ۳۳۲۲ آمادگی، ۶۳۱۱۱ دبستان، ۲۵۸۳۴ راهنمایی تحصیلی، ۱۲۴۷۰ دبیرستان و هنرستان، ۱۰۰ مرکز تربیت معلم و تعدادی مراکز شبانه بوده است.<sup>۱</sup>

با توجه به اینکه بر طبق سازمان مصوب هر

اهمیت و نقش مدیریت در کشور ما که از وسعت زیاد و موقعیت جغرافیایی و آب و هوای نسبتاً مناسب و منابع سرشار طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار است و هم اکنون در حال بازسازی و نوسازی است، بیش از پیش احساس می‌گردد.

از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش راهبردی دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها، انسانی است و نقش و رسالت آنها از یک سو تبدیل انسانهای خام به انسانهای صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخش‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است.

اگر سازمانهای دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند. اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار خود غافل باشند و یا در فرایند یادگیری، یاددهی وقفه‌ای به وجود آورند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه جامعه و یافتن و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت.

بنابراین مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش از سطح مدرسه تا وزارتخانه، نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد و هیچ نظام آموزشی نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته، دلسوز، متعادل و متقی، مدیر، مخلص، اندیشمند و با تجربه به اهداف خود برسد.

۲- دارای استعداد و تواناییهای مدیریت و رهبری باشند.

۳- مؤمن و متقی باشند، زیرا اگر افراد با علم و آگاهی به ایمان دست یابند، خود به خود یک نوع وقار، آرامش، عدالت‌خواهی، اراده قوی و مصمم می‌یابند.<sup>۳</sup>

۴- مبانی اسلامی رهبری و مدیریت را بدانند و سرلوحه کار خود قرار دهند.<sup>۴</sup>

۵- با فرهنگ اسلامی و ملی کشور خود آشنایی کافی داشته باشند.

۶- نظام آموزش و پرورش کشور خود را بخوبی بشناسند و از سوابق و تحولات تاریخی آن آگاه باشند.

۷- از فلسفه ارزشها و مقاصد کلی آموزشی مطلع باشند.

۸- با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت و رهبری آشنا باشند و به اقتضای محیط کار خود آنها را به کار بندند.

۹- به مسؤولیت‌ها و وظایف چند بعدی آموزشی، ارشادی، فرهنگی، اجتماعی و اداری خود واقف باشند.

۱۰- به کار خود به عنوان مدیر آموزشی، نگرشی آگاهانه و علمی داشته باشند.

۱۱- قوانین و مقررات نظام آموزشی را بخوبی بدانند و برای حل مشکلات مدارس از آنها مدد بگیرند.

۱۲- مشکلات و مسائل مدارس و نظام آموزشی را در ارتباط با شرایط و ویژگیهای جامعه تجزیه و تحلیل کنند.

۱۳- در زمینه مدیریت، دارای مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی باشند.

۱۴- روابط و مناسبات متقابل مدرسه و خانواده و جامعه را درک کنند و در هنگام انجام

مدرسه، به تناسب عده دانش‌آموزان، برای مدیران مدارس معاونانی در نظر گرفته شده است که آنان نیز در نقش مدیریت ایفاء وظیفه می‌کنند، به این نتیجه می‌رسیم که در آموزشگاههای کشور در سال تحصیلی ۷۶-۱۳۷۵ بیش از دویست هزار نفر امور مربوط به مدیریت واحدهای آموزشی شهری و روستایی را به عهده داشته‌اند.

اگر هیچ یک از مدیران مدارس یا معاونان آنان تغییر نیابند (که معمولاً این امر ممکن نیست)، با توجه به افزایش شمار دانش‌آموزان در سال ۷۷-۱۳۷۶ و در نتیجه افزایش واحدهای آموزشی و با توجه به روند رشد آن در سالهای بعد، اهمیت برنامه‌ریزی در جهت تأمین مدیران مورد نیاز در وضع فعلی و در سالهای آینده به خوبی احساس می‌گردد.

### ضرورت تربیت مدیران مدارس

بهترین مراتب آن باشد که آن به فضل و هنر به دست آید رتیبی که نباشد استحقاق زودش اندر بنا شکست آید (این زمین)

تحقق وظایف مهم آموزشی، پرورشی و اداری واحدهای آموزشی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و نظارت بر فرایند یاددهی و یادگیری و استفاده بهینه از همه منابع انسانی و امکانات مادی درون و برون مدارس مستلزم جذب، انتخاب، تربیت و به کار گماری مدیرانی است که از ویژگیهای زیر برخوردار باشند:<sup>۲</sup>

۱- از سلامت جسمی، عاطفی و روانی برخوردار باشند.



- دادن وظایف محوله آنها را نادیده نگیرند.
- ۱۵- در زمینه علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانش و معلومات کافی داشته باشند و از این نظر بتوانند معلمان مدارس را راهنمایی کنند.
- ۱۶- مسائل و مشکلات روانی و رفتاری دانش‌آموزان را در پرتو علوم روان‌شناسی و رفتاری تشخیص دهند و برای حل آنها کوشش کنند.
- ۱۷- دست کم ۵ سال سابقه آموزشی و معلمی داشته باشند.
- ۱۸- اخلاق و برخورد مناسب داشته باشند و در محیط مدرسه و هنگام رفتار با کارکنان و دانش‌آموزان موارد زیر را رعایت کنند.<sup>۵</sup>
- آرام باشند و عصبانی نشوند.
  - به سخنان دیگران خوب گوش دهند.
  - به مساوات و عدالت رفتار کنند.
  - ظاهر مرتبی داشته باشند.
  - از کلمات محبت‌آمیز استفاده کنند و گفتار گرمی داشته باشند.
- روحیه قوی داشته باشند و در تقویت روحیه دیگران بکوشند.
- برای اداره مدرسه از نظریات مشورتی دیگران استفاده کنند و به نظریات آنان اهمیت دهند.
- درستکار و راست گفتار باشند.
- از طریق خودآگاهی، خودشناسی و خودسازی اسوه و الگوی مناسبی برای متعلمان و معلمان شوند.
- ۱۹- دارای درجه تحصیلی مناسب با دوره تحصیلی باشند.
- ۲۰- از سن مناسبی برخوردار بوده، متأهل باشند.<sup>۶</sup>
- شیوه‌ها و سیاستهای اساسی در جهت جذب، تربیت و تأمین مدیران مدارس
- الف: جذب مدیران شایسته
- یکی از مشکلات مهم آموزش و پرورش ایران، نبود جاذبه‌های لازم و کافی برای جذب

مختلف معنوی و مادی و فراهم کردن شرایط مساعد برای فعالیت در مدارس است.

در یک بررسی<sup>۹</sup> از رؤسای دبیرستانها و هنرستانهای نظام جدید متوسطه سؤال شده است که در جهت جذب افراد شایسته و کارآمد برای ریاست دبیرستان باید چه اقداماتی صورت گیرد. این افراد موارد متعددی را مورد تأکید قرار داده‌اند که مهم‌ترین آنها عبارت است از:

- تفویض اختیارات بیشتر به مدیران؛
- فراهم کردن شرایط مساعد برای ادامه تحصیل مدیران و گذراندن دوره‌های لازم؛
- پرداخت حقوق و مزایای مناسب، به ویژه حق مدیریت کافی؛
- خواستن نظریات مدیران در تصمیم‌گیریهای مربوط به مدارس و اهمیت دادن به پیشنهادهای آنان؛
- ثبات در مدیریتها و حمایت از مدیران؛

افراد مستعد، توانمند و با تجربه در سمت مدیریت مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه (عمومی، فنی و حرفه‌ای) است. این امر ناشی از عوامل متعددی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شیوه انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران؛
  - نبود ثبات در مدیریت؛<sup>۷</sup>
  - کمبود منابع انسانی و امکانات مادی در مدارس؛
  - اختیارات کم و محدود مدیران؛
  - ارتباط خشک و رسمی میان مدیران مدارس و اداره‌های آموزش و پرورش؛
  - پرداختن به امور فرعی و جزئی و مسائل جاری و بازماندن از وظایف عمده و اصلی و در نتیجه احساس کم‌ثمری؛
  - وجود ساعت کار بیشتر و درآمد مالی کمتر نسبت به آموزگاران و دبیران.<sup>۸</sup>
- بنابراین نخستین اقدام، ایجاد انگیزه‌های



- رعایت ضوابط مقرر در انتخاب و انتصاب مدیران؛

- رعایت موازین اخلاقی هنگام تغییر مدیران؛  
- دقت در انتخاب و انتصاب مسؤولان بالاتر، نظیر رؤسای آموزش و پرورش، مدیران کل، کارشناسان و مسؤولان اداره‌ها و توجه اساسی به میزان تحصیلات، تقوا و تجربه آنان؛

- کم کردن کارهای خدماتی و جنبی و فراهم کردن شرایط مساعد برای ایفای نقشهای آموزشی و پرورشی؛

- فراهم کردن شرایط مساعد برای بازدید از مدارس داخل و خارج از کشور و آگاهی از نوآوریهای مربوط به اداره آموزشگاهها.

به نظر می‌رسد که پیشنهادهای رؤسای دبیرستانها، معقول، منطقی و عملی است و مدیران عالی آموزش و پرورش از طریق طراحان و تصویب طرح جذب افراد شایسته به مدیریت مدارس می‌توانند زمینه را برای افزایش داوطلب مدیریت و انتخاب بهتر و صالح‌تر فراهم سازند.

ب: تربیت و تأمین مدیران

با توجه به استنادات آماری و پژوهشی و دلایل گفته شده در صفحات قبل، مدیران مدارس دوره‌های ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه کاملاً به آموزشهای دراز مدت و کوتاه مدت نیازمندند. این امر به شیوه‌های زیر انجام پذیر است:

۱- اختصاص ظرفیت کامل رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در سطح کارشناسی دانشگاههای مختلف به معلمان یا مدیرانی که در وزارت آموزش و پرورش شاغل‌اند و از تجربه لازم برخوردار هستند.

۲- اختصاص نیمی از ظرفیت رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاههای مختلف در سطح کارشناسی ارشد به دبیران یا مدیران آموزش و پرورش.

۳- گسترش دوره مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در دو سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد با مجوز سازمان امور اداری و استخدامی کشور برای معلمان و مدیران مدارس.

۴- ایجاد انستیتوی مرکز آموزش مدیریت<sup>۱۱</sup> یا سازمان مناسبی در وزارت آموزش و پرورش برای تربیت و تأمین مدیران آموزش و پرورش، بویژه مدیران مدارس.

۵- اعطای بورس تحصیلی خارج از کشور در زمینه مدیریت آموزشی و استفاده از مراکز آموزش مدیران مورد تأکید یونسکو.<sup>۱۱</sup>

۶- ایجاد دوره‌های کوتاه مدت مدیریت و مدیریت آموزشگاهی با برنامه‌های جامع و مناسب قبل از انتصاب مدیران.

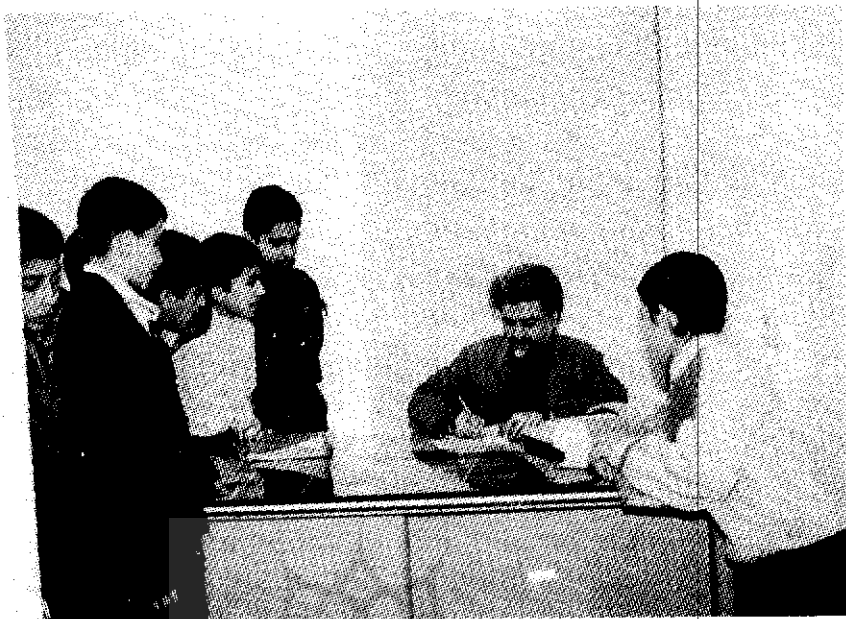
۷- ایجاد و گسترش دوره‌های تکمیلی کوتاه مدت برای مدیران شاغل.

۸- افزودن درس مدیریت آموزشی کوتاه مدت برای مدیران شاغل.

۹- ایراد سخنرانیهای متعدد به وسیله صاحب نظران مدیریت آموزشی، بر طبق برنامه منظم برای مدیران مدارس مناطق مختلف کشور.

۱۰- انتشار گسترده مجله مدیریت در آموزش و پرورش برای همه مدیران مدارس و معرفی آخرین کتابها، مقالات و تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت و مدیریت آموزشی.

۱۱- نگارش چند کتاب برای مدیران مدارس در زمینه مدیریت آموزشی و ملزم ساختن مدیران به مطالعه آنها.



۱۲- توجه اساسی به طرح مباحثی در دوره‌های کوتاه مدت که مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی مدیران را افزایش می‌دهد.

در یک بررسی<sup>۱۲</sup> از رؤسای دبیرستانها و هنرستانها سؤال شده که برای دوره‌های کوتاه مدت مدیریت چه مباحثی باید مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد.

موضوعات زیر از جمله موضوعاتی است که مورد تأیید قرار گرفته است:

- آشنایی با مدیریت و اخلاق اسلامی؛

- آشنایی با اصول و روشهای مدیریت؛

- آشنایی با مقدمات برنامه‌ریزی آموزشی و درسی؛

- آشنایی با مقدمات مدیریت آموزشی؛

- آشنایی با سازمان و تشکیلات آموزش و پرورش؛

- آشنایی با مبانی قوانین و مقررات آموزشی و آیین‌نامه‌های مختلف مدارس؛

- طرح مباحثی در زمینه روان‌شناسی کودکی و نوجوانی و نحوه استفاده از خدمات راهنمایی و مشاوره در مدارس؛

- آشنایی با اهداف و ساختار آموزشی وزارت آموزش و پرورش؛

- طرح مباحثی در زمینه امور اداری و مالی و مقررات استخدامی؛

- بازدید از مراکز تربیت مدیر و مدرسی که مدیریت موفق داشته است؛

۱۳- تجدیدنظر در برنامه‌های درسی رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشگاههای مختلف و توجه به نیازهای مدیران مدارس و سایر مدیریتهای وزارت آموزش و پرورش؛

۱۴- تجدیدنظر در نحوه پذیرش دانشجو برای رشته‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاهها و اختصاص ظرفیت بیشتر این رشته‌ها به تربیت و تأمین مدیران آموزش و پرورش؛

پرورش در دو سطح کارشناسی و کارشناسی ارشد؛

۱۵- تعیین و ابلاغ سیاست کلی آموزش و پرورش در مورد نحوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با تأکید بر استفاده هر چه بیشتر از فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و خودداری از به‌کارگیری مدیرانی که دوره‌های لازم را نگذرانده‌اند؛

۱۶- تهیه و اجرای طرح همکاری دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی با وزارت آموزش و پرورش در مورد انجام یافتن برنامه کارورزی مدیریت در مدارس و ادارها در حد مطلوب.

#### پی‌نوشتها:

۱- خلاصه آمار وزارت آموزش و پرورش، سال ۷۶-۱۳۷۵.

۲- میرکمالی، سیدمحمد، رشد معلم، سال تحصیلی ۶۸-۱۳۶۷، صفحه ۱۷.

۳- مطهری، مرتضی، ده گفتار، صفحه ۸۷.

۴- علاقه‌مند، علی، اهمیت و ضرورت توجه به مدیریت آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت، زمستان ۱۳۶۴، صفحه ۱۳.

۵- صافی، احمد، مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش، صفحه ۱۳۵.

۶- آمار اجمالی آموزش و پرورش کشور، ۷۶-۱۳۷۵.

۷- با تصویب آیین‌نامه انتصاب مدیران مدارس این امر تا حدی بهتر شده است.

۸- در کشورهای مختلف نظیر هندوستان، مدیران مدارس از حقوق بیشتری نسبت به سایر کارکنان برخوردار هستند.

۹- صافی، احمد، اظهار نظر رؤسای دبیرستانها

و هنرستانها، شهریور ۱۳۷۱.

۱۰- این مرکز تا سال ۱۳۵۸ در وزارت آموزش

و پرورش فعالیت داشته است.

۱۱- مؤسسه ملی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی هند.

۱۲- اظهار نظر رؤسای دبیرستانها و هنرستانهای نظام جدید آموزش متوسطه، شهریور ۱۳۷۱.

#### منابع:

۱- آمار اجمالی آموزش و پرورش کشور در سال تحصیلی ۷۶-۷۵، دفتر هماهنگی و تلفیق برنامه‌ها.

۲- علاقه‌مند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۰.

۳- صافی، احمد و همکاران، پژوهشی در زمینه میزان رضایت شغلی مدیران مدارس شهر تهران، ۱۳۷۰.

۴- صافی، احمد، مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش، دفتر آموزش ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۶۸.

۵- صافی، احمد، مدیریت در آموزش و پرورش، دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتابهای درسی وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۶۹.

۶- مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱، بهار ۱۳۷۱.

۷- کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

۸- رشد معلم، شماره ۴، سال تحصیلی ۶۸-۶۷، مقالات مدیریت آموزشی سید محمد میرکمالی.

۹- مطهری، مرتضی، ده گفتار.