

# تحلیل وضعیت اجرای برنامه کارورزی مدیریت در سازمانهای آموزشی

دکتر حسین عبداللهی\*

چکیده

آموزش دانش و مهارتهای لازم برای اداره مدارس و مراکز آموزشی نیازی اساسی در نظامهای آموزشی است. علی‌رغم نقش بی بدیل مدیریت آموزشی در تحقق یافتن اهداف نظام آموزشی، دستگاه آموزش و پرورش فاقد سازوکار معینی برای تربیت، تأمین، جانشین‌سازی و به کارگیری نیروی انسانی در پست مدیریت واحدهای آموزشی است.

حضور دانشجویان در واحدهای آموزشی فرصتی مناسب برای شناخت مسائل آموزشی و پرورشی مدارس و کسب مهارتهای مدیریت آموزشی است. چنین شرایطی از طریق تلفیق مبانی نظری دانش مدیریت و علوم تربیتی با جنبه‌های عینی مدارس و واحدهای آموزشی تحت نام کارورزی در واحدهای آموزشی، امکان‌پذیر است.

پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل محتوا انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران واحدهای آموزشی دولتی هر سه دوره ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران تشکیل داده‌اند. چهل گزارش کارورزی دانشجویان رشته علوم تربیتی، گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، حجم نمونه این مطالعه را تشکیل داده است.

نتایج بررسی محتوای گزارشهای کارورزی دانشجویان در مدارس و واحدهای آموزشی مورد مطالعه، حاکی از ضرورت ایجاد فرصتهایی برای مشاهده و کسب تجربه در محیط واقعی آموزش و پرورش است. از سویی هم تعامل دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی با شرایط عینی مدارس موجب تغییر ادراک و نگرش و شناخت بیشتر آنان نسبت به این رشته شده است. یکی از یافته‌های قابل توجه در این مطالعه تفوق کارکردهای مدیریتی بر کارکردهای رهبری آموزشی در مدارس مورد مطالعه است. در پایان مقاله به منظور کاهش مشکلات موجود بر سر راه برنامه عملی تربیت مدیران آموزشی، پیشنهادهایی ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت و رهبری آموزشی، آماده‌سازی مدیران مدارس، کارورزی

## مقدمه

آموزش و پرورش در بهسازی و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری اهمیت و نقشی به سزا دارد. مفهوم مدیریت آموزشی به ساده‌ترین بیان، هدایت و رهبری برنامه‌های آموزشی در قلمرو مأموریتها و مسئولیت‌های محوله در زمینه تحقق بخشیدن به هدفهای آموزشی است. برنامه‌های آموزشی در زمینه‌های گوناگون و در سطوح مختلف نیازمند مدیریت آموزشی است. به این مفهوم همه برنامه‌های آموزشی در سطح کلان جامعه، آموزشهای رسمی و غیررسمی، مستقیم و غیرمستقیم با اهداف متنوع و متفاوت، نیازمند برخورداری از مدیریت جامع آموزشی است. امروزه مدیریت آموزشی به مثابه یک رشته تخصصی پیشرفته در بسیاری از دانشگاههای معتبر جهان مورد توجه است.

تحقق بخشیدن به اهداف متعالی آموزش و پرورش، لزوم توجه به روحیات و ویژگیهای نسل جوان، تفاوت‌های ناشی از شرایط جغرافیایی و محیطی و محدودیت منابع و امکانات، ایجاب می‌کند که اداره امور مدارس مبتنی بر افزایش قدرت تصمیم‌گیری، استقلال نسبی، انعطاف‌پذیری و روشهای غیرمتمرکز و مشارکت‌جویانه باشد. به این ترتیب می‌توان فضای عمومی مدرسه را پرنشاط، پویا و فعال نمود تا توانمندیها و خلاقیت‌های مدیران، معلمان و دانش‌آموزان شکوفا شود. جامعه و به ویژه اولیای دانش‌آموزان انتظار دارند که مدرسه محیطی رشددهنده، پویا و زمینه‌ساز پرورش استعدادهای بالقوه و خداداد فرزندان آنان باشد. روشن است که فراهم ساختن چنین محیطی مستلزم وجود مدیران با تجربه و برخوردار از دانش مدیریت و علوم تربیتی است.

در حال حاضر اساسی‌ترین مصداق و کاربرد مدیریت آموزشی در قلمرو نظام آموزشی رسمی کشور قرار دارد. به این دلیل مدیریت و رهبری آموزشی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش کشور از بیشترین اهمیت برخوردار است. در نظام آموزش عمومی، تحقق یافتن اهداف متنوع برنامه‌های آموزشی در دوره‌ها و پایه‌های مختلف تحصیلی، از مرحله پیش دبستانی تا پیش دانشگاهی می‌تواند در پرتو مدیریت و رهبری آموزشی اثربخش صورت گیرد. از سویی هم مدرسه از جمله مهمترین نهادهای اجتماعی، تربیتی و آموزشی و اصلی‌ترین رکن تعلیم و تربیت رسمی است که به منظور تربیت صحیح دانش‌آموزان در ابعاد دینی، اخلاقی، علمی، آموزشی، اجتماعی و کشف استعدادها و هدایت و رشد متوازن روحی و معنوی و جسمانی آنان بر اساس اهداف

مصوب دوره‌های تحصیلی برابر ضوابط و دستورالعمل‌های وزارت آموزش و پرورش تأسیس و اداره می‌شود.

مدیریت آموزشی به سبب داشتن ارتباط مستقیم با مسائل انسانی از پیچیدگی و در عین حال اهمیتی خاص برخوردار است. اهمیت این رشته ناشی از درجه تأثیرکارکرد نظام آموزشی در ابعاد گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه است. از سویی همچنین پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و تکنولوژیکی در جهان کنونی وجه تمایز دوران فعلی با جهان گذشته شده است. به گونه‌ای که هم تعریف مفاهیم تغییر کرده و هم انتظار از نقشها دچار تغییراتی اساسی شده است. تغییرات جهانی و تغییر در ملتها، پیچیدگی نقش مدیران مدارس را تشدید کرده است (کاتانو و سترونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ص ۲۲۵). بنابراین مدارس جدید به منظور پاسخگویی به نیازهای کنونی و همراهی با روند توسعه علمی و فناوری در سطح بین‌المللی، نیازمند رهبران آموزشی کارآمد و نواندیش هستند. تحولات ایجاد شده در جهان کنونی بر نیازها و کارکردهای واحدهای آموزشی نیز تأثیری چشمگیر گذارده است. در چنین شرایطی مفهوم مدیریت آموزشی تغییر می‌پذیرد و مدیران آموزشی باید برای دستیابی به موفقیت دارای دانش، مهارت و نگرش کافی و متناسب با شرایط فعلی مدارس باشند.

امروزه گسترش پژوهشها در قلمرو مدیریت آموزشی زمینه را برای تدوین مبانی نظری خاص این رشته فراهم کرده است. رشد چشمگیر علوم و فنون در چند دهه اخیر و ضرورت همگامی آموزش و پرورش با نیازهای جامعه و بازار کار، نظام آموزشی را چه در سطح کلان و چه در سطح خرد با مسائلی خاص مواجه کرده است. لازمه برخورد منطقی با چالشهای پیش رو و یافتن راه حل مناسب مسائل آموزشی در گرو تربیت مدیران با تجربه‌ای است که در عین حال از دانش مدیریت آموزشی نیز بهره‌مند باشند.

توفیق نظام آموزشی در گرو حرفه‌ای ساختن مدیریت آموزشی است. علی‌رغم ضرورت تربیت مدیران حرفه‌ای برای اداره مراکز آموزشی در ایران، روشی نظام‌مند برای تأمین و به ویژه تربیت مدیران و رهبران آموزشی وجود ندارد.

دانشگاهها به عنوان یکی از رسالتهای خود در پی تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص مورد نیاز برای بخشهای گوناگون اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هستند. امروزه مدیریت آموزشی به مثابه

یک رشته تخصصی پیشرفته در بسیاری از دانشگاههای معتبر جهان مورد توجه است. مدیریت آموزشی شاخه‌ای از علم مدیریت است. فردی که وظیفه اداره سازمانهای آموزشی و هماهنگی منابع را برای تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی و پرورشی برعهده دارد، «مدیر آموزشی» نامیده می‌شود. وظیفه تربیت مدیران آموزشی براساس تقسیم وظایف و مرتبط بودن دانش و مهارت تخصصی بر عهده دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی است. تحقق یافتن اهداف نظام آموزشی مستلزم داشتن مدیران مجرب و متخصص است. آنان قادرند با هماهنگی منابع مالی و انسانی و نیز فناوری اطلاعات و ارتباطات اهداف نظام آموزشی را در سطوح متفاوت و در سازمانهای آموزشی محقق سازند. به منظور تلفیق دانش نظری و تجارب عملی دانشجویان واحد درسی «کار عملی در سازمانهای آموزشی و آموزشگاهها» پیش‌بینی شده است. دانشجویان با انتخاب این واحد درسی و نظارت استاد، به یکی از ادارات آموزش و پرورش یا یک مدرسه مراجعه می‌کنند و به مشاهده و کسب تجربه می‌پردازند، سپس حاصل کار خود را به صورت گزارشی مکتوب به استاد ارائه می‌دهند.

### بیان مسئله

رشته مدیریت آموزشی به سبب داشتن ارتباط مستقیم با مسائل انسانی از اهمیت و در عین حال پیچیدگی خاصی برخوردار است. اهمیت این رشته ناشی از سهم بالای اثرگذاری آن بر کارکرد نظام آموزشی در ابعاد گوناگون سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه است. نتیجه مطالعات ملی متعدد در سطح جهان بیانگر این است که کیفیت رهبران مدارس به طور مستقیم با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در ارتباط است (کمیسون آماده‌سازی رهبر مدرسه، ۲۰۰۶، ص ۲). درک این واقعیت سبب شده است که امر تربیت و آماده‌سازی مدیران مدارس در بسیاری از نظامهای آموزشی پیشرفته، مورد توجه جدی واقع شود. در برخی از گزارشهای ملی با اطمینان اعلام شده که یکی از راههای بهبود یافتن یادگیری دانش‌آموزان، بهبود بخشیدن به کیفیت رهبری مدارس است (همان، ص ۸).

ترکیبی از نظریه‌های مدیریت آموزشی و علوم تربیتی و نیز تجارب ارزشمند کار در محیط واقعی تعلیم و تربیت می‌تواند به پرورش افرادی منجر شود که با مدیریت کارآمد و رهبری مؤثر، اهداف نظام آموزشی را به بهترین نحو ممکن تحقق بخشند. منطق اقتصادی و نیز تضمین تداوم و

بهبود یافتن کیفیت فرایند تدریس - یادگیری نیز حکم می‌کند که دانش و تجربه افراد متخصص و صاحب تجربه به نیروهای جوان و تازه کار منتقل شود. چنین فرایندی باید در قالب فعالیتی کاملاً برنامه‌ریزی شده به منظور جانشین‌پروری در مدیریت آموزشی صورت گیرد. امروزه کارآموزی، بازآموزی مهارت‌ها و نیز تأیید صلاحیت [حرفه‌ای] مدیران مدارس به کانون توجه اغلب دولتها در نظام آموزشی تبدیل شده است (هریس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۴۸).

موضوع کارورزی، تربیت و آماده‌سازی مدیران و رهبران آموزشی در چارچوب تربیت و تأمین منابع انسانی و نیز مقوله جانشین‌پروری در علم مدیریت قابل طرح است. آموزش دانش و مهارت‌های لازم برای اداره مدارس و مراکز آموزشی نیازی اساسی در نظامهای آموزشی است. این نیاز در دوران کنونی با توجه به رشد و توسعه نظامهای اقتصادی و فناوریهای نوین و نیز پیدایش مفاهیم جدید همچون تربیت شهروند جهانی و فرایند جهانی شدن و... از اهمیت، حساسیت و پیچیدگی بیشتر برخوردار است. همچنین رشد روزافزون دانش و فنون جدید لزوم روزآمد کردن دانش و مهارت‌های نیروی انسانی شاغل در سازمانها را تشدید کرده است. مدیران و رهبران آموزشی برای ایفای بهینه این نقش نیز سهم اساسی برعهده دارند. لذا مدیریت آموزشی از این لحاظ نیز از اهمیت بسیار برخوردار است.

با وجود نقش بی بدیل مدیریت آموزشی در تحقق بخشیدن به اهداف نظام آموزشی، دستگاه آموزش و پرورش فاقد سازوکاری معین برای تربیت، تأمین، جانشین‌پروری و به کارگیری نیروی انسانی در پست مدیریت واحدهای آموزشی است. در حالی که برخی از کشورها برای تأمین و آماده‌سازی مدیران و رهبران آموزشی خود در مدارس، دارای برنامه‌هایی هستند و هر سال نقاط ضعف و قوت این برنامه‌ها بررسی و به صورت گزارش ملی منتشر می‌شود (بوش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ص ۲). ولی در کشور ما تدوین چنین گزارش‌هایی مرسوم نیست و روشهای کنونی تربیت مدیران آموزشی برای اداره واحدهای آموزشی با سطح نیازها، فاصله بسیار دارد. برای مثال مدیران آموزشی باید دارای مهارت در زمینه تجزیه و تحلیل مسائل و داده‌ها، تیم‌سازی با تأکید ویژه بر رهبری آموزشی باشند (بلدینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ص ۲۶). این درحالی است که اغلب مدیران مدارس کشور ما فاقد چنین مهارتهایی هستند.

---

1. Harris et all  
2. Bush  
3. Belding

علاوه بر این، سیاستگذاران و رهبران آموزشی باید در نظر داشته باشند که مهمترین وظیفه مدارس «تدریس و یادگیری» است و کلیه برنامه‌های آماده‌سازی باید به تربیت کسانی بپردازند که بتوانند فراهم‌کننده رهبری آموزشی در مدرسه باشند (هال و مورمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ص ۱۹). این در حالی است که در ایران به دلایل گوناگون ایفای این وظیفه مهم مورد غفلت واقع شده است.

در حال حاضر تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص برای اداره کردن سازمانهای آموزشی به عنوان مدیران آموزشی عمدتاً برعهده دانشگاههاست. بررسی چگونگی ایفای این وظیفه از سوی دانشگاهها هم از بُعد کمی (تأمین نیروی انسانی به تعداد مورد نیاز) و هم از بُعد کیفی (دانش، بینش، تجربه و مهارت) بسیار قابل تأمل است. دانشجویان رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در دانشکده‌های روانشناسی و علوم تربیتی ابتدا واحدهای نظری را می‌گذرانند و با مبانی نظری مدیریت، مدیریت آموزشی و نیز مبانی و اصول تعلیم و تربیت آشنا می‌شوند. سپس برای آشنایی با مسائل و مشکلات نظام آموزشی، آشنایی با سیستم مدیریت مناطق آموزشی و مدارس و استفاده از تجارب مدیران آموزشی و شاغلان سمتهای گوناگون سازمانهای آموزشی برای گذراندن درسی تحت عنوان «کار عملی در سازمانهای آموزشی و آموزشگاه» روانه سازمانهای آموزشی به ویژه ادارات آموزش و پرورش و مدارس می‌شوند. اجرای درس «کارورزی» در سازمانهای آموزشی و آموزشگاهها معمولاً در دو نیمسال پایانی دوره کارشناسی ارائه می‌شود. فرض بر این است که دانشجو قبلاً با مبانی نظری مدیریت آموزشی و آموزش و پرورش آشنا شده و اکنون از آمادگی لازم برای کسب تجارب عملی در محیط واقعی تعلیم و تربیت برخوردار است. به عبارت دیگر هدف از گذراندن درس «کار عملی در سازمانها و آموزشگاهها» تلفیق نظریه و عمل است. انتظار می‌رود دانشجویان پس از گذراندن دروس مربوط به مبانی نظری علم مدیریت آموزشی و نیز اصول تعلیم و تربیت از نزدیک با مسائل و مشکلات مراکز آموزشی آشنا شوند؛ از تجارب افراد شاغل در سمتهای اداری و آموزشی بهره‌مند شوند و سرانجام صلاحیت و آمادگی لازم را برای اداره واحدهای آموزشی کسب نمایند. اگر چه کارورزی در آموزشگاهها تنها فرصت رسمی برای مشاهده و آشنایی دانشجویان با مسائل واقعی مدیریت در محیطهای آموزشی است، اما با وجود اهمیت چنین فرصتی به نظر می‌رسد که کارآمدی این درس چندان مطلوب نیست. این نکته را می‌توان از گزارش مشاهدات دانشجویانی دریافت که برای گذراندن درس کار عملی

مدیریت در آموزشگاهها به مدارس مراجعه کرده‌اند. تجارب حاصل از اجرای چندین نیمسال درس کارورزی و نیز مطالعه گزارشهای تهیه شده دانشجویانی که درس مزبور را گذرانده‌اند، حاکی از وجود مسائلی است که کمیت و کیفیت اجرای این درس را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مشکلات اساسی اجرای این درس به شرح زیر است:

- وجود ناهماهنگی در مراحل گوناگون اجرای این درس از مرحله مراجعه برای دریافت معرفی‌نامه به واحدهای ذیربط تا تهیه و ارائه گزارش دانشجویان به استاد مربوطه.
- توجیه نبودن دانشجویان درباره فلسفه درس کارورزی.
- فقدان یا ضعف سازوکار نظارت بر حسن اجرای این واحد درسی در دانشگاه.
- عدم استقبال واحدهای اداری و آموزشی وزارت آموزش و پرورش از دانشجویان این درس. با عنایت به موارد اشاره شده، مسئله اصلی این است که دروس «کارعملی در سازمانهای آموزشی و آموزشگاهها» از اثربخشی مورد انتظار برخوردار نیستند. دانشجویان برای گذراندن این دروس با موانع و مسائل متعدد روبه‌رو هستند. از همه مهمتر اینکه گزارشهای دانشجویان از وجود مشکلات پیش رو در کسب مهارت و تجربه مدیریت و رهبری آموزشی در محیط واقعی آموزش و پرورش حکایت دارند. تحقیق حاضر در پی شناسایی نقاط ضعف و قوت برنامه کارورزی دانشجویان در واحدهای آموزشی و ارائه پیشنهادهایی به منظور اصلاح و بهبود این برنامه است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیقات

تربیت مدیران و رهبران آموزشی برای اداره مؤثر مدارس امروزی امری اجتناب ناپذیر است. همچنین انتقال تجارب و مهارتهای لازم برای اداره امور مدارس و مراکز آموزشی نیازمند تربیت مدیران و رهبران آموزشی کارآمد است. پرداختن به مقوله کارورزی و تربیت مدیر و رهبر آموزشی از دو جهت اهمیت دارد: یکی از نظر جایگزینی مدیران بازنشسته و تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص برای مراکز آموزشی تازه تأسیس و دوم تربیت مربیان کارآمد برای هدایت و تربیت کارورزان مدیریت و رهبری آموزشی. برای دستیابی به چنین هدفی لازم است وضعیت گذشته و فعلی نظام آموزشی کشور در تربیت و تأمین مدیران مراکز و واحدهای آموزشی بررسی شود. همچنین لازم است با مطالعه‌ای تطبیقی از تجارب نظامهای آموزشی مدرن و موفق جهان با در نظر گرفتن ویژگیهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان بهره‌مند شویم. در این راستا طرح پرسشهای زیر می‌تواند مثمرتر باشد:

- روشهای مرسوم برای تربیت و کارورزی مدیران و رهبران آموزشی در کشورمان و در سایر نظامهای آموزشی منتخب جهانی، کداماند؟ به عبارت دیگر روند تربیت مدیران و رهبران آموزشی در ایران و جهان چگونه است و چه درسهایی را از این تجارب می‌توان آموخت؟
- روشهای نوین تربیت مدیران و رهبران آموزشی کداماند؟
- آیا بهتر است کارورزی مدیریت و رهبری آموزشی انفرادی صورت گیرد یا در گروههای کوچک؟

● چه آینده‌ای را می‌توان برای مدیریت آموزشی در ایران تصور کرد؟

پرداختن به همه مسائل مطرح شده از ظرفیت یک مقاله خارج است، لذا در این مقاله بر موضوع درس کارورزی و تربیت مدیران آموزشی در مدارس تأکید می‌شود.

کمیت و به ویژه کیفیت اجرای برنامه کارورزی با میزان علاقه، تلاش و مشارکت دانشجوی ارتباط مستقیم دارد. وجود تفاوت در مدارس، ویژگیهای فردی مدیران آموزشی و سطح توان و فعالیت دانشجوی موجب خواهد شد که برونداد این درس برای همه دانشجویان یکسان نباشد. علاوه بر آن، ویژگیهای حرفه‌ای استادان این درس و نیز میزان نظارت و تجربیات آنان در راهنمایی دانشجوی برای بهره‌برداری بهینه از فرصتهای ایجاد شده از اهمیت شایان توجه برخوردار است.

«بررسیها نشان می‌دهد که مدارس در ایران به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که سابقه معلمی دارند و فاقد تخصصی در مدیریت آموزشی یا مدیریت‌اند و در کنار آن واقعیتها نشان می‌دهد که مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و در اجرا نیز تحت تأثیر اعمال سلیقه‌ها قرار می‌گیرد» (قورچیان و محمودی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۹).

متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی هر یک به زعم خود به دسته‌بندی کارکردها و دانش و رفتار مورد انتظار شاغلان این سمت پرداخته‌اند. به عنوان مثال «کیمبل وایلز» از جمله صاحب‌نظران مدیریت آموزشی است که تفکیک جنبه‌های گوناگون مدیریت آموزشی را امری تصنعی می‌داند، اما به منظور تحلیل بهتر، موضوع مدیریت آموزشی را در پنج قسمت به شرح زیر مورد بررسی قرار داده است (وایلز، ۱۳۷۰، ص ۱۵):

۱. مهارت در رهبری

۲. مهارت در استفاده از روابط انسانی



۳. مهارت در برقراری روابط گروهی

۴. مهارت در امور استخدامی<sup>۱</sup>

۵. مهارت در ارزشیابی

به طور کلی کیمبل وایلز در کتاب «مدیریت و رهبری آموزشی» به مباحث اساسی در مدیریت و رهبری آموزشی از قبیل موارد زیر پرداخته است:

وظایف مدیر و رهبر آموزشی، روابط انسانی در مدرسه، نظارت آموزشی، تشکیل شورای معلمان، رشد و پرورش مداوم معلمان، چگونگی تأمین نیازهای کارکنان مدرسه به ویژه معلمان، ارزشیابی از کار معلمان، چگونگی ارزشیابی از کار مدیر و سرانجام، انجام دادن فعالیت‌هایی به منظور ایجاد محیط مناسبتر برای مدرسه و آمادگی برای آینده.

با توجه به آنچه تاکنون بیان شد برخورداری مدیران آموزشی از استانداردها و ویژگیهای حرفه‌ای از جمله شرایط اساسی تحقق یافتن اهداف آموزشی است. دستیابی به این امر نیازمند تقویت هر دو بعد نظری و کسب تجربه در محیط واقعی تعلیم و تربیت است.

ارائه دروس مدیریت آموزشی در دانشگاههای ایران، تقریباً از دهه ۱۳۴۰ آغاز و سپس رشته مدیریت آموزشی در سطح کارشناسی ارشد در دانشکده تازه تأسیس علوم تربیتی دانشگاه تهران دایر شد و در مقیاس محدودی به تربیت شاغلان در وزارت آموزش و پرورش پرداخت (علاقه‌بند، ۱۳۸۰، ص ۱۷۸). از آن زمان تاکنون رشته مدیریت آموزشی در آموزش عالی ایران چه دانشگاههای دولتی و چه غیردولتی گسترش قابل توجهی داشته است. از سویی هم اغلب دانشجویان رشته‌های حوزه علوم تربیتی همچون تکنولوژی آموزشی، مشاوره، آموزش و پرورش دبستانی و پیش دبستانی و... حداقل دو واحد درسی تحت عنوان مقدمات مدیریت آموزشی می‌گذرانند. با وجود گسترش قابل توجه رشته مدیریت آموزشی در ایران، عقیده بر این است که ایجاد این رشته در دانشگاههای ایران با نیازهای واقعی نظام آموزشی کشور هماهنگ نبوده است (همان منبع).

بررسی برنامه‌های درسی دانشگاهها برای تربیت مدیران و رهبران آموزشی از لحاظ محتوا و تناسب آن با نیاز واقعی مدارس از اهمیت خاص برخوردار است. اما علی‌رغم اینکه نتایج پژوهشها

۱. روشن است که اجرای چنین وظیفه‌ای مستلزم تغییر ساختار متمرکز نظام آموزشی است و اجرای آن در شرایط کنونی مدارس دولتی ایران مقدور نیست.

بیانگر این است که مدیران مدارس در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر هستند، اسناد و شواهد پژوهشی مدونی مبنی بر تأثیر برنامه‌های تربیت رهبران آموزشی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و نظام مدرسه‌ای فارغ‌التحصیلان این برنامه وجود ندارد (لوین، ۲۰۰۵، ص ۱۲). افزون بر این، گفته شده که «شرط اثربخشی و کارایی کارکنان نظام آموزش و پرورش، به خصوص مدیران مدارس و آموزگاران، آن است که در کار خود تخصص حرفه‌ای کسب کنند. زیرا مجهز شدن دست‌اندرکاران آموزش و پرورش به تخصص حرفه‌ای مهمترین و اساسی‌ترین راه تضمین کار بهتر و بیشتر نظام آموزشی است» (پرداختچی، ۱۳۷۴، ص ۱۶۶).

برخی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران آموزشی که در منابع معتبر ذکر شده‌اند، به شرح زیرند:

۱. رهبری و مدیریت استراتژیک

۲. مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>: رشد حرفه‌ای، ارزیابی و مدیریت عملکرد، فراهم ساختن فرصتهای

برابر

۳. مدیریت یادگیری و تدریس<sup>۲</sup>: برنامه‌ریزی درسی، نظارت و ارزشیابی آموزشی

۴. مدیریت منابع مالی و مادی<sup>۳</sup>

۵. مدیریت روابط خارج از سازمان آموزشی<sup>۴</sup>

۶. مدیریت کیفیت آموزش<sup>۵</sup>

به عقیده «سرتو»<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) در آماده‌سازی و پرورش مدیران باید آینده‌نگری، تغییر و حرفه‌گرایی مورد تأکید قرارگیرد. ماهیت به شدت پیچیده وظایف مدیران در آینده مبین آن است که این شغل را باید یک حرفه تلقی کرد و آموخت. حرفه‌ای که کارش بر اساس شناخت و آگاهی از مجموعه‌ای دانش و اطلاعات مشخص و توانایی کاربرد آنها در حل مسائل انسان است. حرفه‌گرایی مدیریت همچنین تأکید دارد که دانش مدیریت بایستی با توجه به بصیرت ناشی از تجارب و عملکرد افراد دست‌اندرکار این حرفه، متحول و اصلاح شود سپس تغییر و تکامل یابد (سرتو، ۱۹۸۹، به نقل از پرداختچی، ۱۳۷۴، ص ۱۷۲).

---

1. Human Resource Management  
 2. Managing Learning and Teaching  
 3. Managing Finance and Resources  
 4. Managing External Relations  
 5. Managing Quality of Education  
 6. Certo

«علاقه‌بند» (۱۳۸۱) در کتاب خود تحت عنوان «مقدمات مدیریت آموزشی» وظایف مدیران سازمانهای آموزشی و مدارس را به شش گروه به شرح زیر دسته‌بندی کرده است (علاقه‌بند، ۱۳۸۱، ص ۷۳):

۱. برنامه آموزشی و تدریس
۲. امور دانش‌آموزان
۳. امور کارکنان آموزشی
۴. روابط مدرسه-اجتماع
۵. تسهیلات و تجهیزات آموزشی
۶. امور اداری و مالی

همچنین هیئت آموزشی شهر نیویورک در سال ۱۹۹۸، شش استاندارد عملکرد برای مدیران مدارس نیویورک تعیین کرده است که عبارتند از:

۱. رهبری آموزشی
۲. توسعه حرفه‌ای
۳. مدیریت و رهبری سازمانی
۴. خدمات حمایتی به دانش‌آموزان
۵. برقراری ارتباط میان والدین و مدرسه
۶. فناوری

این استانداردها در سه سطح الف) ارزشها و باورها، ب) دانش و ج) شاخصهای عملکرد ارائه و برای هر یک از سطوح مؤلفه‌هایی تدوین شده است (امرسون، ۲۰۰۳، ص ۱۱۹ به نقل از قورچیان و محمودی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۳). همچنین دپارتمان آموزش و پرورش ویرجینیا به استانداردهای مدیران آموزشی در چهار محور برنامه‌ریزی و ارزشیابی، امنیت و مدیریت سازمانی برای یادگیری، رهبری آموزشی و تخصص‌گرایی توجه و برای هر یک از مؤلفه‌ها شاخصهای ارزشیابی عملکرد تدوین کرده است (همان منبع).

با توجه به آنچه تاکنون بیان شد، وظایف مدیران آموزشی را می‌توان به شرح زیر فهرست کرد:

۱. وظایف آموزشی (رهبری آموزشی، تدریس و یادگیری، نظارت و ارزشیابی آموزشی).
۲. وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت آموزشی).

۳. وظایف توسعه‌ای (بازنگری در هدفها و سیاستهای آموزشی، توسعه منابع انسانی).
  ۴. وظایف ارتباطی (برقراری ارتباط میان والدین، دانش‌آموزان، همکاران آموزشی و اداری، مناطق آموزش و پرورش و سایر ادارات دولتی و محلی).
  ۵. وظایف اجرایی و اداری.
  ۶. وظایف مربوط به تأمین و تخصیص منابع و امکانات مالی و مادی.
- در کنار آنچه که تاکنون مورد اشاره قرار گرفت، بر اساس مبانی نظری مدیریت آموزشی، موارد زیر به عنوان انتظارات اساسی از نقش مدیر آموزشی در سطح مدرسه ذکر شده اند:
- تسهیل و بهبود بخشیدن به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان.
  - ایجاد محیط مناسب برای ارتقای حرفه‌ای کارکنان، به ویژه کارکنان آموزشی.
  - مواجهه عملی با مشکلات فرا روی مدرسه و یادگیری چگونگی حل مسئله با توجه به شرایط و امکانات محیطی.
  - به کارگیری اصول و نظریه‌های مدیریت آموزشی در حل مسائل و مشکلات مراکز آموزشی.
  - ایجاد فرصت برای دستیابی به راه‌حلهای منطقی در مواجهه با مسائل و مشکلات مدرسه.
  - ایجاد زمینه‌های بروز خلاقیت و نوآوری در محیطهای آموزشی.
  - برقراری روابط انسانی مؤثر با کارکنان به ویژه معلمان.
  - برخورداری از توان تأثیر در نگرش و رفتار زبردستان به منظور انجام کارآمد و مؤثر وظایف.
- تجربه برنامه آماده‌سازی مدیران آموزشی در برخی از کشورها بیانگر این است که برای تربیت و آماده‌سازی مدیران آموزش عمومی، محتوای دوره را به سه دسته تقسیم کرده‌اند:
- دسته اول شامل مهارت عمومی از قبیل: نظریه‌های مدیریت، روانشناسی مدیریت و مطالعه آموزش و پرورش عمومی.
- دسته دوم مهارتهای اساسی که در برگیرنده مدیریت آموزشی، مباحث حقوقی آموزش، مدیریت اقتصاد مدرسه، طراحی برنامه درسی مدرسه و کار عملی در مدیریت آموزشی و سرانجام کارورزی حرفه‌ای است.
- دسته سوم در بردارنده مهارتهای ویژه شامل سنجش، تضمین کیفیت، آماده‌سازی برای آزمونهای نهایی و آزمونهای کتبی است. در مجموع برنامه آماده‌سازی مدیران ۴۹/۵ درصد به طور

نظری و ۵۰/۵ درصد به صورت عملی است (مزی و گیولا، ۲۰۰۰، ص ۵۲). ملاحظه می‌شود که بیش از نیمی از برنامه درسی آماده‌سازی مدیران آموزشی مبتنی بر برنامه‌های عملی و کارآموزی است.

در این بخش از مقاله به منظور آگاهی خوانندگان، اهداف، روش اجرا و چارچوب تدوین گزارش و وظایف دانشجویان برای اجرای برنامه کارورزی در آموزشگاهها (مدارس تحت پوشش وزارت آموزش و پرورش) به شرح زیر ارائه می‌شود:

### الف) اهداف درس

- آشنایی با شرح وظایف کادر آموزشی مدرسه (شامل مدیر، معاون، مربی بهداشت، دفتردار، مشاور، مربی پرورشی، ...) و اجرای آن در عمل با تأکید بر مدیر آموزشی.
- کسب تجربیات عملی در زمینه مسائل مدیریت آموزشی.
- تلفیق نظریه و عمل در عرصه تعلیم و تربیت.
- آگاهی از کارکردهای مدیر آموزشی در محیط واقعی آموزش و پرورش.
- نقد عملکرد مدیر آموزشی به منظور شناسایی جنبه‌های خلاق و نوآورانه.

### ب) روش اجرای کارورزی

در حال حاضر دانشجویان رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از روشهای زیر به منظور کسب مهارت عملی در مدیریت آموزشی بهره می‌برند:

مشاهده، مصاحبه، انجام عملی برخی از وظایف مدیران آموزشی، بررسی و مطالعه اسناد، مدارک و آئین‌نامه‌های اجرائی آموزشی و پرورشی.

### ج) چگونگی تدوین گزارش نهایی کارورزی

انتظار می‌رود که کارورز در هر جلسه حضور در آموزشگاه خلاصه مشاهدات، یافته‌ها و تجارب کسب شده را یادداشت کند. سپس نسبت به واکاوی، تجزیه و تحلیل، نقد و جمع‌بندی نتایج مشاهدات، تجارب و یافته‌های حاصل از هر جلسه کارورزی بپردازد. سرانجام با مرور یادداشتهای هر جلسه کارورزی به نقد، جمع‌بندی و تدوین گزارش نهایی کارورزی اقدام کند.

## د) وظایف دانشجو در درس کارورزی

۱. حضور در جلسات توجیهی (این جلسات به طور محدود و به تشخیص استاد درس برگزار خواهد شد).
  ۲. دریافت معرفی‌نامه و گذراندن مراحل اداری برای معرفی کردن دانشجو به یکی از آموزشگاههای تحت پوشش وزارت آموزش و پرورش.
  ۳. حضور حداقل ۱۴ جلسه در آموزشگاه و تکمیل فرم حضور در مدرسه و تأیید آن از سوی مدیر مدرسه، پس از هر جلسه کارورزی.
  ۴. در میان گزاردن مشکلات احتمالی کارورزی با استاد مربوطه و کوشش برای از میان برداشتن آن مشکلات.
  ۵. انجام مصاحبه با کادر مدرسه بر اساس یافته‌های کارورز در محیط آموزشی در صورت امکان.
  ۶. تدوین پیش‌نویس گزارش ماقبل‌نهایی کارورزی و ارائه آن به استاد، برای رفع نقایص با توجه به چارچوب تعیین شده.
  ۷. تدوین گزارش نهایی کارورزی.
  ۸. تحویل گزارش نهایی کارورزی در موعدی که استاد مربوطه اعلام می‌کند.
- هدف
- مهمترین هدف این مقاله تبیین و تحلیل وضعیت موجود در برنامه کارورزی و تربیت مدیران آموزشی در مدارس و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود اجرای این برنامه است.

### سوالات پژوهشی

۱. چالشهای اساسی کارورزی دانشجویان رشته مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در مراکز آموزشی کدام‌اند؟
۲. چه پیشنهادهایی را برای بهبود برنامه کارورزی و تربیت مدیران آموزشی در مدارس ایران می‌توان ارائه کرد؟

## روش تحقیق

با توجه به ماهیت و هدف این تحقیق می‌توان آن را از پژوهشهای تحلیلی - کاربردی به شمار آورد. روش این تحقیق، روش تحلیل محتوا<sup>۱</sup> بوده است. بدین صورت که با مطالعه گزارشهای کارورزی مدیریت در آموزشگاهها ابتدا الگوها و روابط حاکم بر آنها تعیین و حاصل آن به صورت نقشه مفهومی<sup>۲</sup> در جداولی تدوین شده، سپس گزاره‌های اصلی و مشترک میان مجموع گزارشها استخراج شده است. در مرحله بعد فراوانی هر گزاره محاسبه و در جدول مربوطه ثبت شده است. سرانجام گزاره‌های استخراج شده تحلیل و تفسیر و نتیجه‌گیری شده اند.

## جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران آموزشی مدارس دولتی سه دوره ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سالهای تحصیلی ۸۶-۱۳۸۵ و ۸۷-۱۳۸۶ تشکیل داده‌اند. چهل گزارش کارورزی دانشجویان رشته علوم تربیتی، گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی حجم نمونه این مطالعه را تشکیل داده است. پراکندگی گزارشهای تدوین شده در مناطق گوناگون آموزش و پرورش شهر تهران کفایت لازم را برای نمونه‌گیری فراهم کرده است. واحد تحلیل در این پژوهش مدرسه (آموزشگاه) است.

## ابزار گردآوری داده‌ها

به منظور تحلیل مقوله‌ها و گزاره‌های محتوای گزارش کارورزی دانشجویان، کاربرگهایی تهیه شده است. این کاربرگها دربردارنده دسته‌بندی مقوله‌های موردنظر در تحلیل و نیز فراوانی هرگزاره یا مقوله در گزارشهای مورد مطالعه بوده‌اند. حاصل بررسی مقوله‌ها براساس محتوای گزارشهای کارورزی دانشجویان به صورت جداول یک تا چهار در این مقاله تدوین و ارائه شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

براساس شرح وظایف مدیر و معاون مدرسه و نیز مشاهدات دانشجویان، اهم وظایف مدیران مدارس در جدول شماره ۱ آمده است.

## جدول شماره ۱. اهم شرح وظایف مدیران مدارس

فعالیت‌های اداری	رسیدگی به حضور و غیاب کارکنان و اعلام بموقع آن به کارگزینی
	مراقبت کامل برای تأمین ایمنی و اهتمام ورزیدن به پیشگیری از سوانح
	ارسال به موقع فرمهای آماری به دایره آمار
	دایر نگهداشتن مدرسه در ایام تعطیلات تابستانی
	کنترل آوردن فهرستهای حسابداری، فیشهای حقوقی و تأیید به موقع فهرست سرانه
	امور مربوط به نیروی انسانی
امور آموزشی	انجام دادن صحیح ثبت نامها
	داشتن برنامه مدون آموزشی مطابق ماده ۵ آئین نامه اجرایی مدیران مدارس
	شرکت منظم و فعال در جلسات
	پذیرش نامه‌های اداری در موقع ثبت نام
	نظارت بر نحوه حضور و غیاب دانش آموزان
	بستن بموقع دفتر آمار مطابق شیوه نامه‌های وزارتی
فعالیت‌های پرورشی	اجرای مفاد بخشنامه‌ها (شیوه نامه ها)
	رسیدگی به پرونده تحصیلی و آموزشی دانش آموزان
	تشکیل بموقع شورای معلمان/دبیران مطابق زمانبندی اعلام شده
	برگزاری مرتب و منظم نماز جماعت
	برگزاری مراسم ایام ... به منظور پیشبرد اهداف دینی و معنوی
	ایجاد محیطی سالم برای بهداشت و تربیت بدنی
تأمین منابع مالی و هزینه‌ها	برگزاری مسابقات ورزشی
	ایجاد تشکلهای دانش آموزی
	تجهیز کتابخانه از نظر کمی و کیفی
	شرکت در مسابقات فرهنگی و هنری
	شناسایی و معرفی دانش آموزان دارای مشکلات روحی و اخلاقی به هسته مشاوره
	کوشش در جلب مشارکت اولیای دانش آموزان و تشکیل جلسات آموزش خانواده
امور امتحانات	ارسال بموقع تراز مالی به حسابداری و بستن دفاتر مالی
	نظارت و مراقبت در حضور اموال آموزشگاه و داشتن برچسب اموال
	تطبيق فهرست مدرسه با فهرست حقوقی، هنگام امضای آن و گزارش دقیق و بموقع فهرست حق التدریسها
	نظارت بر اجرای کلیه مراحل امتحانات و هماهنگی با دایره امتحانات آموزش و پرورش منطقه
	بستن بموقع دفتر امتحانات و فهرست قبولیها یا گذار به دوره بعدی آموزش
	گردآوری بموقع اعتراضات دانش آموزان و ارسال به حوزه تصحیح
نظارت بر ورود اطلاعات به سیستم انتخاب واحد و ریز نمرات دانش آموزان	
تنظیم برنامه مراقبان امتحانات داخلی و نهایی	



سازماندهی نیروی انسانی با مدیر و تقسیم کار میان کارکنان	زمانه سازماندهی
هماهنگی و همکاری در تدوین برنامه سالانه مدرسه و هفتگی کلاسها، قبل از شروع سال تحصیلی	
استفاده بهینه و مطلوب از منابع مالی، تجهیزات و امکانات مدرسه	
برگزاری مطلوب فعالیتهای فوق برنامه آموزشی و پرورشی	هدایت، رهبری، کنترل و نظارت
شناسایی نیازها و تفاوتهای فردی دانش آموزان دوره تحصیلی مربوطه و توجه به آنها برای حل مشکلات آموزشی	
توانایی برقراری نظم و اعمال مقررات بدون خشونت و تنبیه، قضاوت صحیح و تصمیم عادلانه درباره دانش آموزان	
نظارت بر فرایند تدریس، یادگیری (داخل و خارج از مدرسه) دانش آموزان، تجزیه و تحلیل نتایج امتحانات به منظور تعیین میزان پیشرفت یا افت تحصیلی	
فراهم کردن زمینه اطلاعات همکاران از بخشنامهها و دستورالعملها و همکاری به منظور تهیه پاسخنامههای وارده	
همکاری در ثبت نام و کنترل صحت مدارک و سوابق تحصیلی دانش آموزان	
نظارت بر حسن اجرای دقیق مقررات، صدورگواهی ومدرك تحصیلی دانش آموزان	
نظارت بر عملکرد و تکمیل فرم بررسی مستمر رفتار و عملکرد کارکنان واحد آموزشی و ارزشیابی آنان	
تلاش درجرت ارتقای سطح بهداشت، سلامت و ایمنی محیط مدرسه و پیش بینی پیامدها، قبل از وقوع	
رسیدگی به حضور و غیاب کارکنان، دانش آموزان بستن دفاتر مربوط در پایان هر هفته با همکاری معاون مدرسه	
پیگیری دلایل غیبت یا تأخیر دانش آموزان و مطلع کردن والدین آنان	
همکاری و آماده کردن مقدمات تشکیل شوراهای انجمنها و سایر فعالیتهای مدرسه	
نظارت دقیق در برگزاری امتحانات و اعلام نتایج امتحانات در زمان مقرر با همکاری معاون مدرسه	توسعه حرفه ای کارکنان
انتقال دادن دانش و تجارب حرفه ای به همکاران	
ارائه آموزش شغلی و حرفه ای به همکاران در جلسات گروههای آموزشی	
ابداع روشها یا شیوههای مؤثر در انتقال دادن دانش و مهارت شغلی به دیگران	
تهیه مجموعههای آموزشی در زمینه دانش و مهارت حرفه ای	
معرفی همکاران برای گذراندن دورههای آموزشی ضمن خدمت به منظور افزایش دانش و مهارت تخصصی آنان	
خودآموزی و افزایش دانش و مهارت حرفه ای	سازماندهی فعاليتها
رعایت شعائر اسلامی و هنجارهای جامعه، گسترش و تقویت اخلاق اسلامی در محیط کار	
حضور بموقع در محل کار و شرکت مؤثر در جلسات	
رعایت قوانین و مقررات و سلسله مراتب اداری	
شرکت فعال در جلسه گروههای آموزشی	

بر اساس بررسیهای انجام شده روی چهل گزارش کارورزی دانشجویان رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی، نقاط ضعف و قوت مدیریتی موجود در مدارس استخراج شده و در جداول ۲ و ۳ آمده است. میزان فراوانی هر یک از گزاره های این جداول، نشان دهنده میزان تکرار در گزارشهای مورد بررسی است.

جدول شماره ۲. گزاره‌های مربوط به نقاط ضعف مدیریتی موجود در مدارس و میزان فراوانی آنها در گزارشهای بررسی شده

سمت	نقاط ضعف	فراوانی
مدیر	روابط انسانی خشک و رسمی	۴
	رابطه بر اساس ضابطه‌مداری و قانونمندی	۱۴
	ساختار مدیریتی آشفته و بدون نظم	۲
	جبهه گیری کارکنان در برابر مدیر	۴
	بی تفاوتی مدیر نسبت به مشکلات همکاران	۶
	اطلاع از وضع دانش آموزان به صورت غیرمستقیم یا عدم اطلاع	۲۲
	انجام دادن کارها بی توجه به قاعده و قانون و بدون برنامه	۴
معاون	عدم وجود خلاقیت‌های مدیریتی	۲۸
	برخورداری از روحیه‌ای عبوس و عصبانی	۶
	ناتوانی در برقراری ارتباط با دانش آموزان	۶
	ترس دانش آموزان در رویارویی با معاون	۱۴
	برخورداری از شخصیتی دلهره‌آور از دیدگاه دانش آموزان	۱۸
	وجود سختگیری بیش از اندازه و خشونت در برخورد با دانش آموزان	۱۴

جدول شماره ۳. گزاره‌های مربوط به نقاط قوت مدیریتی موجود در مدارس و میزان فراوانی آنها در گزارشهای بررسی شده

سمت	نقاط قوت	فراوانی	
مدیر	روابط انسانی مناسب	۲۶	
	وجود جو صمیمانه در مدارس	۲۲	
	عملکرد منظم و دقیق براساس نظر معلمان و دانشجویان	۳۰	
	رضایت کارکنان مدرسه از مدیر	۳۰	
	مدیر چون مشاور در حل مشکلات معلمان را یاری می‌کند	۱۴	
	ایجاد نشاط و روحیه بالا در میان کارکنان	۱۴	
	حضور بدون واسطه و مستقیم در میان دانش آموزان	۱۰	
	انجام دادن بموقع وظایف	۶	
	ایجاد، تقویت و خلاقیت	تشکیل شورای معلمان در خارج از مدرسه	۱
		برگزاری جشن بدون کیف و کتاب	۱
		ایجاد صندوقهای جایزه	۲
		مشارکت دانش آموزان و اولیا در مراسم افطاری	۱
		تشکیل کتابخانه‌های کلاسی	۱
اجباری کردن برنامه‌های ورزشی (به ویژه شنا)	۱		
معاون	برقراری روابط انسانی مناسب با کارکنان مدرسه	۲۲	
	توانایی برقراری ارتباط با دانش آموزان	۲۰	
	کنترل دقیق و برخورداری از حضور ذهن در مورد دانش آموزان	۱۸	
	نظارت دقیق بر رفتار دانش آموزان	۲۴	

جدول شماره ۴. ویژگیها و فعالیتهای مهم مدیران مدارس و میزان فراوانی آنها در گزارشهای بررسی شده

درصد	فراوانی	نوع فعالیت
۹۰	۳۶	عدم تناسب پیشینه تحصیلی مدیر با سمت مدیریت مدرسه
۱۰۰	۴۰	غیر حرفه‌ای بودن مدیریت آموزشی در آموزشگاه و تأکید بر تجربیات شخصی
۹۵	۳۸	وجود جوّ صمیمانه در مدارس
۸۷/۵	۳۵	تأکید بر جنبه‌های غیررسمی سازمان در مناسبات انسانی
۹۲/۵	۳۷	حاکمیت شیوه فرد - محوری بر مدیران به جای مدیریت مشارکتی
۱۰۰	۴۰	تأکید دانشجویان بر مفید بودن درسی کارورزی در مدرسه
۱۰۰	۴۰	شکایت از شیوه تمرکز اداری و عدم تناسب اختیارات با مسؤولیتهای، به ویژه در انتخاب معلمان و تأمین منابع مالی برای مدرسه
۱۰۰	۴۰	تمرکز بر امور کمّی به جای امور کیفی در آموزش
۱۰۰	۴۰	محدود کردن مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور مدرسه به کمکهای مالی
۹۲/۵	۳۷	کاهش انگیزه دانش‌آموزان نسبت به مطالعه کتابهای درسی
۸۷/۵	۳۵	تلاش برای حفظ شرایط موجود به جای نوآوری در برنامه‌ها
۹۵	۳۸	وجود تفاوت میان انتظارات دانشجویان با واقعیتهای مدرسه
۹۵	۳۸	وجود تفاوت و حتی تضاد میان آموخته‌های نظری با مشاهدات عملی در آموزشگاهها
۹۵	۳۸	اختصاص دادن بیشترین وقت به امور اجرایی از سوی مدیر مدرسه (امور مربوط به والدین، مسائل انضباطی دانش‌آموزان، دریافت کمک مالی از اولیا و...)
۸۷/۵	۳۵	ناهمگون بودن ساختار محتوای گزارش کارورزی دانشجویان

در اکثر گزارشهای کارورزی دانشجویان، مدیر شخصی پر مشغله و درگیر با مسائل متعدد به نظر می‌رسد که زمان کافی برای ایفای مطلوب وظایف مدیریتی خود، به ویژه در امور آموزشی در اختیار ندارد و اغلب توجه و تمرکز وی روی مسائل اجرایی مربوط به مدرسه یا خارج از آن است. مدیر مدرسه با توجه به اهمیتی که کارکنان مدرسه دارند، سعی در جلب رضایت ایشان می‌کند و خود را در مشکلات و مسائل کاری یا حتی غیرکاری آنها شریک می‌داند. مدیران سازمانهای غیرآموزشی اغلب سعی بر آن دارند که در چارچوب خشک قوانین و مقررات اداری محول شده با کارمندان خود روبه رو شوند. اما در سازمانهای آموزشی جوّ ارتباطی میان - فردی (مافوق با زیردستان) اغلب بر اساس روابط صمیمانه‌ای است که در طول سالهای تحصیلی رقم می‌خورد. محتوای اکثر گزارشها نشان می‌دهد که مدیران مدارس، خود چند سالی تجربه معلمی داشته‌اند و با ویژگیهای این شغل و نیز مسائل و مشکلاتی که معلمان با آن دست و پنجه نرم می‌کنند، آشنا هستند. به همین دلیل مدیر خود را نسبت به معلمان و دیگر کارکنان نزدیک می‌بیند. نوع رابطه مدیر با معلم یک رابطه‌ای دستوری نیست. مدیر در حین انجام دادن وظایف از معلمان نظرخواهی می‌کند. او پیوسته کوشش می‌کند تا کارکنان مدرسه، به ویژه معلمان را راضی نگهدارد. معلمان نیز به منظور ارتقای سطح آموزشی مدرسه بیشتر تلاش می‌کنند. البته چنین تصویری از رابطه مدیر و معلمان

نسبتاً آرمانی است. چه بسا مدرسی که به دلیل جوّ خشک و رسمی موجود، روابط انسانی مطلوب میان مدیر و کارکنان برقرار نشود. از میان گزارشهای بررسی شده تنها دو مورد از وجود چنین فضایی حکایت داشتند.

در اغلب گزارشها آمده است که مدیر از فلسفه اجرای کارورزی مدیریت آموزشی در مدرسه اطلاع چندانی نداشت. به همین دلیل، اکثر دانشجویانی که برای کارورزی مراجعه کرده بودند از بدو ورود با مشکل مواجه شده اند. عده اندکی از مدیران واحدهای آموزشی اطلاع دقیقی از فلسفه کارورزی داشتند و اغلب آنها از نقش و کارکرد خود در این زمینه آگاهی نداشته‌اند در نتیجه ادراک دانشجویان با ادراک مدیران مدارس در این زمینه در تعارض بوده است. همچنین گزارشهای دانشجویان بیانگر این است که مدیران مدارس، اجرای برنامه کارورزی را نوعی وقت‌گذرانی تلقی کرده و به کارورزان، بیشتر به منزله عنصری دست و پاگیر و مزاحم نگریسته‌اند. برخی از مدیران نیز از کارورزان مدیریت آموزشی جهت انجام امور عقب‌افتاده‌شان در مدرسه استفاده کرده‌اند.

از دیدگاه مدیران مدارس یکی از مهمترین مشکلات سازمانی، عدم تناسب اختیارات و منابع در دسترس با مسئولیتهای واگذار شده است. مواردی از قبیل عدم امکان انتخاب نیروی انسانی مورد نیاز به ویژه نیروهای آموزشی، مشکلات تأمین و تخصیص منابع مالی از جمله محدودیتهای مدیران مدارس گزارش شده است. همچنین اشتغال به امور وقت‌گیر اجرایی، فرصت نظارت و راهنمایی فرایند آموزش را از مدیران سلب کرده است. در بهترین حالت نظارت برکمیت، جایگزین مدیریت جنبه‌های کیفی آموزش و پرورش شده است.

## بحث و نتیجه گیری

با در نظر گرفتن ابعاد مثبت وجود ویژگیهای حرفه‌ای مدیران آموزشی به طور مدون و به کارگیری آن در ساختار مدیریت میانی و اجرائی نظام آموزشی، به خصوص در سطح مدرسه می‌توان به بهبود نظام آموزشی و افزایش سطح کیفیت آن بیش از پیش امیدوار شد. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که اگر دانش، نگرش و رفتار شغلی مدیران آموزشی برگرفته از دانش و تخصص حرفه‌ای مورد نیاز برای تصدی این شغل نباشد، آنان خود می‌توانند مهمترین مانع برای بهسازی و نوسازی نظام آموزشی به حساب آیند (طوسی، ۱۳۷۴ به نقل از: صافی، ۱۳۸۳، ص ۴۲۹). این نکته هنگامی اثر منفی بیشتر خواهد داشت که به دلیل شخصی محور بودن کارورزی، هر یک از دانشجویان برداشتی متفاوت از مدیریت آموزشی نسبت به سایر همکلاسیهای خود داشته

باشند. در چنین حالتی ایجاد هماهنگی و همسویی واحدهای آموزشی برای تحقق یافتن اهداف نظام آموزشی با تهدید جدی مواجه خواهد شد.

طبق مبانی نظری مدیریت آموزشی یک مدیر یا رهبر آموزشی باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشد:

- دانش تعلیم و تربیت با تأکید بر دوره‌های آموزشی خاص (ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه).

- دانش پایه مدیریت عمومی و اصول و نظریه‌های مدیریت آموزشی.

- تسلط بر مهارت‌های اساسی مدیریت و رهبری آموزشی.

بر اساس نتایج حاصل از بررسی محتوای گزارش‌های کارورزی مدیریت آموزشی، موارد استخراج شده زیر می‌تواند به طور نسبی گویای وضعیت کارورزی در واحدهای آموزشی باشد:

- عدم تناسب پیشینه تحصیلی اغلب مدیران آموزشگاهها با ویژگیهای حرفه‌ای مدیریت آموزشی.

- محتوای گزارش دانشجویان از فرایند کارورزی در مراکز آموزشی بیانگر این است که شاغلان پست مدیریت آموزشی به دلایل گوناگون بیشتر به «مدیریت آموزشی» آن هم به صورت کلیشه‌ای می‌پردازند و شمار بسیار اندکی به «رهبری آموزشی» که نیاز امروز مدارس است، می‌پردازند. ظاهراً این مسئله در نظامهای آموزشی سایر کشورهای نیز مرسوم است. برخی از صاحب‌نظران دلیل این امر را تأکید الگوهای کارآموزی بر کارکردهای «مدیریت» می‌دانند و نه بر کارکردهای «رهبری». حاصل چنین شرایطی شکست در ایجاد ظرفیتهای میان فردی (اجتماعی) کیفی و مهارتهای ضروری و مناسب کارآموزان در راستای رهبری اثربخش است (هریس و دیگران، ۱، ۲۰۰۳، ص ۴۸). این در حالی است که رهبری آموزشی عاملی بسیار مهم در موفقیت مدارس است (همان منبع، ص ۵۵).

- محتوای گزارش‌های دانشجویان بیانگر این نکته است که برنامه‌های کارورزی بیشتر مبتنی بر تجربیات شخصی مدیران مدارس است تا جنبه‌های حرفه‌ای و تخصصی.

- میان آنچه دانشجویان در برنامه‌های درسی خود مطالعه کرده‌اند و آنچه در عمل و در عرصه واقعی تعلیم و تربیت مشاهده می‌کنند، تفاوت و حتی تضاد وجود دارد. شاید دلیل این امر

ناکارآمدی برنامه‌های درسی دانشگاهی برای تربیت دانشجویان در این حوزه باشد (نصر و معصومی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۴). این امر نشانه‌ای از عدم تناسب برنامه‌های آموزشی و درسی این رشته با نیاز بازار کار بوده و لازم است برای رفع این مشکل چاره‌ای اندیشیده شود.

● شکایت مدیران از کمبود وقت برای پاسخگویی به پرسشهای کارورزان و انتقال تجربیات خود به آنها.

● آشنا نبودن مدیران با فلسفه کارورزی دانشجویان در آموزشگاهها و عدم نظارت بر برنامه کارورزی آنان.

اظهار نارضایتی مدیران مدارس و معلمان از وضعیت کاری موجود.

● کمبود منابع مالی از جمله سرانه دانش‌آموزی.

● اظهار رضایت دانشجویان از مفید بودن تجربیات حاصل از کارورزی در محیط واقعی آموزش.

● حجم بالای مکاتبات اداری و وجود بوروکراسی اداری.

● وقت مدیر بیشتر صرف مکاتبات اداری، شرکت در جلسات، رسیدگی به مسائل رفتاری دانش‌آموزان از قبیل پوشش، آرایش (در مدارس دخترانه) و غیبت از کلاس درس، مسائل مربوط به سرویس مدرسه و به طور کلی امور اجرایی و رفاهی مدرسه می‌شود. نتیجه چنین حالتی درگیر شدن مدیر در امور اجرایی و فرعی آموزش و دور شدن از وظیفه ایجاد محیط مناسب تدریس و یادگیری است.

● اصلی‌ترین عامل موفقیت مدیران با پیشینه تحصیلات غیرعلوم تربیتی، کسب تجربه عملی، برجستگی ویژگیهای شخصیتی آنان، ایجاد تعادل میان جنبه‌های رسمی و غیررسمی سازمان و نیز داشتن روابط انسانی مناسب با همکاران گزارش شده است.

● درک شرایط معلمان و برخورد غیررسمی با کارکنان از سوی مدیران.

● فعالیتهای مدیران بیشتر روزمره بوده و مبتنی بر برنامه‌ای مدون و از پیش تعیین شده نیست. چنین شرایطی موجب شده است که نظارت بر عملکرد آموزشی معلمان، نگاه به آینده، بروز خلاقیت و نوآوری در آموزش، پاسخگویی به نیازهای فعلی جامعه و مواردی از این دست، از سوی مدیران مدارس کمتر مورد توجه باشد.

- اکثر دانشجویان به برنامه درسی کارورزی به عنوان فرصتی مناسب برای کسب تجربه و آشنایی با دنیای واقعی مدیریت آموزشی نگاه می‌کردند و دیدی مثبت نسبت به آن داشتند.
- احتمال ایجاد سرخوردگی در دانشجویان به دلیل وجود تفاوت میان تصورات و انتظارات آنان با واقعیت‌های مدرسه و نظام آموزشی.
- استقبال سرد مدیران مدارس از دانشجویان واحد درسی کارورزی.
- ناهمگون بودن ساختار محتوای گزارش کارورزی دانشجویان.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که آماده‌سازی مدیران آموزشی بالقوه، به ویژه از لحاظ مهارت‌های مدیریت از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست. برنامه کارورزی دانشجویان رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی از کارایی و اثربخشی مطلوب برخوردار نیست و عناصر ذینفع و ذیربط در اجرای این برنامه (دانشگاهها، دانشجویان و مدیران واحدهای آموزشی) با چالش‌های جدی در این زمینه مواجه هستند. ادامه چنین شرایطی موجب اتلاف منابع و از همه مهمتر ناکارآمدی برنامه دروس عملی در واحدهای آموزشی به عنوان تنها فرصت آشنایی دانشجویان با مسائل مدیریتی در مدرسه است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر و نیز تجارب کسب شده در زمینه اجرای برنامه درس کارورزی مدیریت آموزشی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. سیاست‌گذاری در راستای تربیت و تأمین مدیران واحدهای آموزشی با همکاری دانشکده‌های علوم تربیتی و وزارت آموزش و پرورش و نیز بر مبنای آمار دقیق، متناسب با هر دوره آموزشی.

۲. تلاش برای جایگزینی تدریجی مدیران مدارس فعلی با کسانی که از سابقه تجربی و نیز دانش حرفه‌ای در حوزه علوم تربیتی، به ویژه مدیریت آموزشی برخوردارند. در این راستا، گذار از شیوه‌های سنتی تأمین مدیران آموزشی به سمت شیوه‌های جدید از طریق حرفه‌ای کردن مدیریت آموزشی می‌تواند راهگشا باشد.

۳. تدوین برنامه و سازوکار مناسب برای اجرای درس کارورزی در واحدهای آموزشی و توجه بیش از پیش دانشکده‌های علوم تربیتی به دروس عملی و کارورزی در محیط واقعی تعلیم و تربیت، به ویژه در آموزشگاهها. در حال حاضر برخوردهای سلیقه‌ای با موضوع کارورزی مدیریت

مدارس بر روشهای استاندارد و نسبتاً هماهنگ غلبه دارد. به منظور از میان برداشتن این مشکل لازم است برنامه تربیت مدیران آموزشی به گونه‌ای باشد که چارچوب کلی آن به طور استاندارد و هماهنگ در واحدهای آموزشی اجرا شود.

۴. دانشجویان مهارتهای مدیریت آموزشی را در بهترین حالت تنها در آموزشگاه مربوط به یکی از دوره‌های سه‌گانه آموزشی (ابتدایی، راهنمایی تحصیلی، دبیرستان) یاد می‌گیرند. توزیع دانشجویان برای سپری کردن دوره کارورزی در مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی نیز تصادفی و برنامه‌ریزی نشده است. برنامه کارورزی باید با توجه به نیاز آموزش و پرورش و باهماهنگی دانشگاهها به گونه‌ای باشد که نیازهای مربوط به تأمین مدیران آموزشی را در دوره‌های مختلف تحصیلی به طور متعادل برآورده سازد.

۵. رابطه استاد و دانشجو در درس کار عملی در آموزشگاه صرفاً به ارائه کردن گزارش از سوی دانشجو و ارزشیابی آن توسط استاد محدود نشود. بلکه استاد پس از مطالعه گزارش کارورزی با طرح نقاط ضعف و قوت گزارش نسبت به ارائه بازخورد مناسب به دانشجو اقدام نماید. روشن است که افزایش مسؤلیت استادان محترم این درس باید از لحاظ مالی نیز جبران شود.

۶. برنامه درسی، با تأکید بر ایجاد تعادل منطقی میان برنامه‌های درسی نظری و عملی برای دانشجویان رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، بازنگری شود. ۷. از عوامل و روشهای کارآمد جهت افزایش انگیزه افراد توانمند برای برعهده گرفتن مسؤلیت مدیریت مدارس، بهره‌گیری شود.

۸. چنان که در بخش بحث و نتیجه‌گیری بیان شد، در حال حاضر کارآموزی و بازآموزی در مدیریت آموزشی بیشتر مبتنی بر کارکردهای «مدیریتی» است تا کارکردهای «رهبری آموزشی». فقدان پیشینه علمی و تخصصی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی، اختصاص وقت زیاد به فعالیتهای اجرایی و کمبود انگیزه می‌تواند از جمله عوامل موثر بر این مسئله باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که آموزش و پرورش با تدوین برنامه‌ای جامع به بازنگری وضعیت کنونی تأمین، تربیت و انتصاب مدیران آموزشی بپردازد و با شناسایی افراد با انگیزه و متخصص، زمینه را برای تلفیق کارکردهای مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس و انتقال تجارب مربوطه به کارآموزان مدیریت آموزشی در مدارس بیش از پیش فراهم نماید.



۹. میزان اختیارات سازمانی شاغلان پُست مدیریت مدارس با انتظارات و مسؤولیت‌های محوله متناسب شود.

۱۰. روشهای نقد و تحلیل رفتار و عملکرد مدیران آموزشی به دانشجویان آموزش داده شود. محتوای اکثر گزارشهای کارورزی دانشجویان مبتنی بر موارد توصیفی یا در بهترین حالت تحلیلهای ساده و از لحاظ تخصصی کم عمق است. توجه اساتید این درس به نقاط ضعف و قوت عملکرد مدیران و کادر مدرسه - مندرج در گزارش کارورزی دانشجویان - می تواند دانشجویان را به تفکر عمیق تر نسبت به مسائل مدیریت در نظام آموزشی و نقد عالمانه آن ترغیب کند. همچنین تقویت مبانی نظری مدیریت آموزشی و تأکید بر شیوه‌های تحلیل در آموزش دانشجویان می تواند در این زمینه راهگشا باشد.

۱۱. نظارت دقیق و مستمر بر فرایند اجرای برنامه درس کار عملی در سازمانها و واحد های آموزشی به عمل آید. به نظر می رسد نظارت بر فرایند اجرای برنامه درسی کار عملی در واحدهای آموزشی تاثیر قابل توجهی در اثربخشی این برنامه خواهد گذاشت.

## منابع

- پرداختچی، محمد حسن (۱۳۷۴). مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو حرفه‌ای. در مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی، به کوشش مصطفی نیکنامی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- صافی، احمد (۱۳۸۰). *سازمان و اداره امور مدارس*. تهران: انتشارات رشد.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۳). *بررسی استانداردهای مدیران مدارس در بستر تاریخ آموزش و پرورش ایران*. در مجموعه مقالات اولین همایش علمی استاندارد و استانداردهای مدیران آموزش و پرورش ایران (با تاکید بر استانداردهای مناسب انسانی). چاپ اول، تهران: انتشارات مدرسه.
- عبداللهی، حسین (۱۳۸۵). *اولویتها در مدیریت و رهبری آموزشی*. ویژه‌نامه اجلاس رؤسای آموزش و پرورش سراسر کشور. ناشر: پژوهشکده تعلیم و تربیت، وزارت آموزش و پرورش.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۰). *مدیریت آموزشی*. دکتر کاردان، علی محمد، مجموعه مقالات علوم تربیتی ماهیت و قلمرو آن. تهران: انتشارات سمت. صص ۱۵۵-۱۸۰.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۱). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: نشر روان، چاپ بیست و چهارم.
- قورچیان، نادرقلی؛ محمودی، امیرحسین (۱۳۸۳). *تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارائه الگوی مناسب، فصلنامه نوآوریهای آموزشی، شماره ۸*.
- نصر، احمدرضا؛ معصومی، محمد (۱۳۸۴). *مقایسه عملکرد مدیران دانش آموزخته رشته کارشناسی مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی با سایر رشته‌ها*. فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره مسلسل ۸۲.
- وایلز، کیمبل (۱۳۷۰). *مدیریت و رهبری آموزشی*. ترجمه محمد علی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Bedling, David Brayan (2008). *A Comparative Study of a Traditional and Non-Traditional Principal Preparation Program*. PH.D dissertation Tarleton State University U.S.A.
- Bush, Tony (2005). *School Management Training Country Report: ENGLAND*. Center for Education Management Research (CEM). England.
- Bush, Tony and Bell, Les (2002). *The Principles and practice of educational Management*. SAGE Publications Company. UK. Internet: information@iiep.unesco.org
- Catano, Nancy and Stronge, James H (2006). *What Are Principals Expected to Do? Congruence Between Principal Evaluation and Performance Standards*. National Association of Secondary School Principals, <http://bul.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>, NASSP Bulletin, Vol. 90 No. 3
- Cheng, y (1996). *School effectiveness and School – based management: a mechanism for development*. London: The Falmer Press.
- Commission on School Leader Preparation (2006). *School Leader Preparation: A Blueprint for Change*. Illinois Colleges and Universities. U. S. A.
- Darling-Hammond, L, LaPointe, M, Meyerson, D, & Orr, M (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Executive summary*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Hale, Elizabeth L & Moorman, Hunter N. (2003). *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. Institute for Educational Leadership Washington, D. C.
- Harris, Alma; Day, Christopher; Hadfield, Mark; Hopkins, David; Hargreaves, Andy; Chapman, Christopher (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. Routledge Falmer, London, U.K.
- Levin, A (2005). *Education School Leaders*. Report 1. Washington, DC: The Education school Project.
- Mezei, Gyula (2000). *Training of Public Education Management staff at the Budapest University of technology and economics (BUTE)*. Periodica polytechnica Ser. Soc. Man. Sci. Vol 8, No 1 pp 49-55.