

---

# بررسی وظایف مدیران در فرآیند مدیریت آموزشگاهی

---

سعود کمالی خلخالیان (کارشناس ارشد مدیریت آموزشی)

صاحب نظران معتقدند که مدیریت در کشورهای جهان سوم با بحران مواجه است. البته بحران مدیریت نه تنها در مدیریت دولتی و صنعتی بلکه در مدیریت آموزشی نیز به وقوع پیوسته است. برخی بر این باورند که بحران مدیریت در کشورمان بدین معنی نیست که رشته امور از دست مدیران خارج شده باشد، بلکه بحران در شرایط حاضر، به کم رنگ شدن صلاحیت و قابلیت مدیریت به سبب کاهش مداوم منابع کمیاب و افزایش حجم و نوع مسائل مبتلا به مدیریت اشاره می کند.

فیلیپ کومبز (P.H.Combs) در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت یادآور می شود که: «اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع پیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود.» (عسکریان، ص ۱۴۸)

در این مقاله تلاش شده است که ضمن شرح وظایف مدیران مؤسسات آموزشی، برخی از مسائلی که چه در زمینه تلفی مدیریت آموزشگاهی به عنوان یک فرآیند مشارکتی وجود دارد و چه مسائلی که به وظایف مدیران درس طبع مدارس مربوط می شوند، مورد بررسی قرار گیرند. مساله اساسی در زمینه تلفی مدیریت آموزشگاهی به عنوان یک فرآیند مشارکتی، آن است که آیا این نوع مدیریت، مجموعه اقدامات و کنش هایی است که از سوی یک نفر صورت می گیرد؟ آیا چنین

اقداماتی بنهایی، چه با پشتوانه علمی و چه با پشتوانه تجربی موفقیت خواهند داشت؟ و آیا اصولاً فرآیند مدیریت آموزشی در شخص مدیر خلاصه می شود و یا آن که خود مدیر هم به عنوان بخشی از این فرآیند محسوب می گردد؟ برخی از مسائل مطروحه در زمینه وظایف مدیران در سطح مدارس عبارتند از: عدم جامع نگری به نیازهای دانش آموزان؛ عدم باور به نقش کارکنان و دانش آموزان در پیشبرد اهداف آموزشی از طریق مشارکت در تصمیم گیری ها؛ پیروی از اصل آزمایش و خطا، هم در اتخاذ تصمیمات آموزشی و پرورشی و هم در نحوه برقراری ارتباط با کارکنان و دانش آموزان؛ مشغولیت ذهنی و عملی به امور غیر آموزشی (مانند: مکاتبات اداری و عمرانی). از این رو نویسنده معتقد است برداشتی که هم اکنون از مفهوم و وظایف مدیریت آموزشی در سطح مدارس وجود دارد، برداشتی سستی و ناکارآمد است و در نتیجه همان گونه که اشاره خواهد شد، غالب مدیران غیرآموزش دیده در ایفای درست وظایفشان یا دشواری روبرو هستند.

تعاریف مدیریت غالباً اصالت را یا به فرد و گروه اجتماعی و یا به سازمان می دهند. برای مثال: «فالت» (Follett) مدیریت را «هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران» می داند. این تعریف نه تنها با آموزه های نظریه نئوکلاسیک همخوانی ندارد، بلکه می تواند برای توجه یک نظام استثماری مورد استفاده قرار گیرد. در واقع این ذهنیت فلسفی و پدیدگاه خاص گوینده است که تعریف او را با سوگیری مواجه می سازد. اصالت هم با فرد و هم با سازمان است، ولی با توجه به نوع و ماهیت سازمان، تنها میزان اهمیت هر یک از آن در فرق خواهد کرد. با در نظر گرفتن مطلب فوق، تعریفی از مدیریت در زیر ارائه می شود:

مدیریت عبارت از توانایی پرورش و هماهنگ سازی فرآیندهای خود رهبری اعضای سازمان در ارتباط و همسو با اهداف سازمان است. این تعریف بر چند پیش فرض زیر استوار است:

- کارکنان قابلیت رشد شخصی و حرفه ای و نیز توانایی اداره کردن خویش را دارند.
- کارآیی و اثربخشی سازمان در گرو رشد و در نتیجه تلاش بیشتر کارکنان است.
- سازمان و اهداف آن راهنمای عمل مدیریت و کارکنان است.
- نقش مدیر یک نقش حرفه ای است و نه صرفاً تجربه اندوزی در حین عمل.
- مدیریت به عنوان یک فرآیند مشارکتی در نظر گرفته شده است. فرایندی که نقش مدیر در آن کم رنگ است و بیشتر نقش یک پشتیبان، تسهیل گر و هماهنگ کننده را دارد.

در سال های بین ۱۹۱۰ تا ۱۹۳۰ مدیریت آموزشی را به عنوان هدایت امور و بازرسی آن ها می دانستند. در این دوران معلمان بدون گذراندن دوره خاصی وارد این حرفه می شدند و وظیفه مدیر، نظارت بر کارهای معلمان، از نزدیک بود. در سال های بین ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ به مدیریت و رهبری مبتنی بر آزمونشی توجه شد و منظور از آن ترغیب معلمان به انجام دادن چیزی بود که مدیر

مدنظر داشت. در سال‌های بسین ۱۹۴۰ تا ۱۹۵۰ مدیریت آموزشی را امر و کوششی تعاونی می‌دانستند. به نظر آنان تمام افراد شاغل در یک مدرسه در حال رهبری و هدایت یکدیگرند. در نتیجه به جای کلمه «بازرسی» عباراتی از قبیل: «کمک متقابل»، «مشورت کردن با هم»، «طرح ریزی به کمک هم» یا حتی «گفتگو کردن با یکدیگر در باب بهتر کردن وضع تعلیم و تعلم» را به کار برده‌اند. طبق این مفهوم، وظیفه مدیر یا رهبر آموزشی عبارت از فراهم ساختن تسهیلاتی است که افراد بتوانند با هم به مشورت بپردازند و از تجارب یکدیگر بهره‌برند. (طوسی، مترجم، ص ۴)

در نظام آموزشی ما، مدیریت آموزشی فعالیتی است که خارج از مدارس و سازمان‌های آموزشی، در بالاترین سطح سلسله مراتب وزارتی صورت می‌گیرد و منصوص از آن: اعمال ضوابط و مقررات رفتاری، برای ایجاد نظم در گردش کار نظام به طور کلی است. به جای نکیه بر تحقیق و دستیابی به چهارچوب‌های نظری هدایت‌کننده عمل، به تدارک و تدوین روش‌ها و رویه‌های استاندارد برای اداره فعالیت‌های آموزشی و پرورشی تأکید می‌شود. (علاقه‌بند، ۱۳۷۶، ص ۲) مدیر و مسئول مؤسسه آموزشی، در هر سطحی از تعلیمات رسمی، قدرتی نخواهد بود که فقط بازگوکننده بخشنامه‌ها و مجری آیین‌نامه‌ها و ناظر بر اجرای برنامه‌های رسمی باشد. بلکه بر عکس وظیفه خواهد داشت، آموزش و پرورش را در راه سازندگی هدایت کند و رتباطی بسین مؤسسه و جامعه ایجاد نماید. سازمان تربیتی را با جامعه‌ای که مؤسسه در آن قرار دارد متحد سازد. در گروه مدیریت هماهنگی به وجود آورد تا بتواند در تربیت انسانی سالم همت گمارد. (عسکریان، ص ۱۰۹)

شیرازی وظایف مدیران مدارس را در هفت زمینه اصلی زیر بر شمرده است: ۱. پرسنل آموزشی ۲. پرسنل دانش‌آموزی ۳. رهبری مدرسه و محله ۴. توسعه تدریس و مواد درسی ۵. مدیریت امور مالی-اداری ۶. ساختمان مدرسه ۷. وظایف عمومی (شیرازی، ص ۲۳۲)

علاقه‌بند وظایف مدیران مؤسسات آموزشی و مدارس را در شش گروه به شرح زیر طبقه‌بندی نموده است: 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 (علاقه‌بند، ۱۳۷۰، صص ۲۳۶-۲۳۵)

#### وظایف مدیر در امور دانش‌آموزان

وظایف و خدمات اداری و سرپرستی امور دانش‌آموزان عبارتند از: ۱. پذیرش، ثبت نام، گروه‌بندی کودکان و نگهداری آمارهای حضور و غیاب، سوابق و اطلاعات شخصی و تحصیلی دانش‌آموزان ۲. شناسایی تواناییها، علائق و نیازهای کودکان و پرورش آن‌ها. (همان منبع،

ص ۲۴۰)

امروزه علاوه بر نیازهای آموزشی - تحصیلی دانش آموزان، به تأمین نیازهای بهداشتی - روانی، زیستی - فیزیولوژیک و رشد شخصیتی آن ها توجه بیشتری مبذول می شود. برای مثال: بهره گیری از مشارکت دانش آموزی (Student government) که امروزه به عنوان یکی از ویژگی های مدارس اثربخش مطرح است، نشان می دهد که در گذشته به مدرسه به عنوان یکی از سازمان های اجباری نگریسته می شد که در آن دو طبقه حاکم (مدیر، معلمان و ناظران) و محکوم (دانش آموزان) وجود داشتند. طبقه حاکم برنامه ریزی می کند و تصمیم می ... گیرد، طبقه محکوم هم به صورت منفعل و بدون داشتن حق اظهار نظر و انقاد باید پذیری برنامه ها و تصمیمات باشد. در چنین شرایطی دانش آموزان احساس می کنند که به عنوان انسان مطرح نیستند، مقررات مهم است و بس. روابط بر مبنای عدم اعتماد متقابل بر قوامی گردد. دانش آموز بیشتر یک تابع مطلق، محکوم، مزاحم و فرد مورد سوظن تلقی می شود. اما اکنون این برادشت از مدرسه و نقش دانش آموزان در آن تغییر کرده است. مدیر و کارکنان در یک مدرسه اثربخش می داند که هدف اصلی مدرسه ایجاد یک برنامه آموزشی است که بتواند منافع و نیازهای اجتماعی، فردی و آموزشی دانش آموزان را بر طرف سازد. در همین ارتباط، شوراها دانش آموزی وسیله مؤثری برای مشارکت دادن دانش آموزان در تصمیم گیری های مختلف در سطح مدرسه هستند. (Lipham & other, pp. 198 - 206)

قابلیت و کارایی مشارکت دانش آموزی را می توان با توجه به سه مرحله تکاملی زیر بهبود بخشید:

میزان اثرات تصمیمات	حیطه تصمیمات	تعداد دانش آموزانی که در تصمیم گیری شرکت می کنند.	عامل سطح
می توانند تنها بر یک کلاس اثر گذارند.	بخشی از فعالیت های آن ها را در برگیرند.	اکثر دانش آموزان	پایین (مثلاً کوردستان)
ممکن است بر کل مدرسه اثر گذارند.	اغلب یا تمام فعالیت های آن ها را در برگیرند.	تعدادی از دانش آموزان، حتی یک نفر	بالا (مثلاً دبیرستان)

(اقتباس و تلخیص از همان منبع)

در مدارس، مشارکت دانش آموزان هم در فعالیت های آموزش و یادگیری و هم در تصمیم گیری درباره امور بهبود آموزش و برنامه درسی، خدمات دانش آموزی، تنظیم قوانین مربوط به حفظ نظم مدرسه و غیره کمتر مورد توجه قرار گرفت است. همچنین به لزوم تعبیه بوفه و سرویس بهداشتی مناسب برای رفع نیازهای فیزیولوژیک دانش آموزان توجه چندانی مبذول نمی گردد.

## وظایف مدیر در امور کارکنان

همان طور که در مدیریت نیروی انسانی مطرح می شود، هر عضو سازمان به دلیل نقشی که در آن ایفاء می کند از جایگاهی خاص برخوردار است و مدیر به عنوان کارگرانی محسوب می شود که علی رغم این که ممکن است در تمام زمینه ها تخصص نداشته باشد، اما باید توانایی و مهارت هماهنگ سازی فعالیت های تمام اعضاء در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده را دارا باشد. بنابراین موفق عملکردهای مدیریتی در گروه همدلی و همکاری تمام اعضای سازمان است و از این رو رفتار مدیر در بهاء دادن به نقش هر یک از اعضاء از طریق توجه به نیازهای شخصیتی، امنیتی و اجتماعی و دفاع از حقوق آن ها حائز اهمیت فراوان است.

مدیر مدرسه باید کادر اداری و آموزشی مناسب و هماهنگی را برای مدرسه تدارک ببیند. در این مورد، انتخاب معلمانی متناسب با زمینه اجتماعی - فرهنگی منطقه و نیز انتخاب معاونانی برخوردار از برخی ویژگی ها و مهارت های مدیریتی، از وظایف و نقش هر یک در برایشان تبیین نماید. بر مبنای انتظارات بیان شده، از عملکرد کارکنان ارزشیابی به عمل آورد و هرگونه پاداش دهی و تشویق را بر نتایج ارزشیابی مبتنی سازد.

قضاوت درباره نحوه کار معلم از طریق نمرات دانش آموزان در آزمون های پشرفت تحصیلی مبنای کافی عینی را شامل نمی باشد. در چنان رویه ای تأکید همواره روی حقایق آموخته شده می باشد و دیگر موارد مربوط به آموزش و پرورش که ممکن است مهمتر و اساسی تر از آموزش آن حقایق باند از نظر مخفی می ماند. مثلاً مهارت و کاردانی، که معلم در هدایت و پرورش عاطفی و اجتماعی دانش آموزان به کار می برد، مورد توجه قرار نمی گیرد. (طوسی (مترجم)، ص ۲۶۱) ارزشیابی از کار اعضای آموزشی باید به گونه ای باشد که معلمان صادق و خدمتگزار از معلمان کم تحرک تشخیص داده شوند. گاهی اوقات لازم است به موضوعاتی برتر از انجام وظیفه روزمره اندیشید. اگر چه معلمان معمولاً با دعوت مدیران در جلسات شرکت می کنند، ولی آمادگی قبلی و اظهار علاقه به مسائل شورا و شرکت فعال و مسئولانه در جلسات ارزش بیشتری از فقط شرکت کردن دارد. متأسفانه بسیاری از ارزشیابی ها جنبه ذهنی دارند و فاقد قدرت سنجش و ارزیابی عملکرد افراد هستند. به جای آن که پس از هر ارزشیابی افراد صادق و فعال از انگیزه های قوی تری برخوردار شوند، بالعکس دچار حیرت، بی علاقمندی و حتی افسردگی می شوند. شاید نادرست نباشد که بگوئیم ارزشیابی نکردن بهتر از ارزشیابی نادرست است. (میرکمالی، صص ۲۵۴ - ۲۵۲)

یکی از وظایف عمده مدیر نسبت به کارکنان، تشویق آنان برای مشارکت در تصمیم گیری هاست. بویژه تصمیماتی که به سرنوشت کلری آنان مربوط می شود. اهمیت دادن به شورا در مدرسه، در مفهوم واقعی یعنی نظرخواهی از جمع، قدرت تصمیم گیری دادن به جمع و

مبنا قرار دادن نظرات جمع در تصمیمات. پس از اخذ تصمیم، اجرای آن نیازمند قدرت رهبری است، از اینجاست که موضوع وحدت مدیریت و رهبری به میان می‌آید. فرض بر آن است که رهبر اثربخش، انجام وظایف را تضمین می‌کند و در همان حال، همکاران را کمک می‌کند تا احساس کنند که نیازهای اجتماعی‌شان تأمین می‌شود. به منظور توصیف کردن این دو بعد، اصطلاحات متعددی وضع گردیده‌اند، اما دو اصطلاح زیر متداول‌ترند:

ساختار اولیه (Initiating Structure): به رفتار رهبر در تعیین رابطه بین خود و اعضای گروه کاری و تلاش برای ایجاد الگوهای روشن سازمان، کانال‌های ارتباط و روش‌های گردش کار اشاره می‌کند.

ملاحظه (Consideration): به رفتار دوستانه، اعتماد متقابل، احترام و صمیمیت در روابط بین رهبر و اعضاء اشاره می‌کند.

یوکل (YUKL) بعد سوم را به دو بعد فوق اضافه کرده که نشان می‌دهد طبقه بندی دوگانه، اهمیت شایان مشارکت مروتوس را در پیوند با رفتار رهبر در برنمی‌گیرد. یوکل این بُعد را با عنوان تمرکز تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌کند.

تمرکز تصمیم‌گیری (Decision - Centralization): به میزان نفوذ رهبر بر تصمیمات گروه اشاره می‌کند.

(Nias & other, pp. 95 - 96)

امروزه دیدگاه‌های مختلفی درباره اهمیت نقش رهبری در مدیریت وجود دارد که یکی از این دیدگاه‌ها مدیر را در نقش ابر رهبر (Super Leader) معرفی می‌کند. «مدیر در نقش ابر رهبر تلاش می‌کند تا دامنه مشارکت همکارانش را تا آن حد گسترش دهد که هر همکار بتواند به شکل خود رهبر (Self Directed) درآید. این الگوی رهبری برین فرض استوار است که چنانچه کارکنان به این مرحله برسند، خود و سازمان حداکثر بهره‌گیری را از توانایی‌ها و ظرفیت‌های آنان به دست می‌آورند.» (زمردیان، ص ۲۱۵)

مدیریت موفق مستلزم برخورداری از توان رهبری و یا قدرت نفوذ در دیگران است. با استفاده از «قدرت مقام» که ناشی از حکم مدیریت است، مدیر قادر می‌گردد تا خواسته‌هایش را به سرعت برآورده سازد و تا هنگامی که قدرت تنبیه و پاداش دهی دارد، این قدرت کارآیی خواهد داشت. به عبارت دیگر، با دور شدن مدیر از محیط کار، کارها روال عادی خود را می‌یابند. اما در استفاده از «قدرت شخصی» با قدرت نفوذ، کارکنان نه از روی ترس و اجبار، بلکه به طور داوطلبانه و از روی میل، شخصیت و نظرات مدیر را می‌پذیرند و خود را نسبت به خواسته‌های او

متعهد احساس می کنند.

پاسخ به پرسش های زیر که به تعریف عملیاتی قدرت مقام و قدرت شخصی می پردازند، می تواند مدیران را نسبت به توان رهبری خود آگاه سازد:

«قدرت شخصی»	«قدرت مقام»
۱. آیا خواسته هایتان را با تکیه بر دوراندیشی و استدلال اعمال می کنید؟	۱. آیا خواسته هایتان را با تکیه بر حکم مدیریت اعمال می کنید؟
۲. آیا از آستانه تحمل بالایی برخوردار دارید؟	۲. آیا اغلب، همکاران را تهدید به توبیخ کتبی می نمایید؟
۳. آیا خواسته هایتان را به صورت دوستانه بیان می کنید؟	۳. آیا خواسته هایتان را به صورت آمرانه بیان می کنید؟
۴. آیا در تصمیمات شورای مدرسه، نقطه یک رأی را برای خود قائلید؟	۴. آیا در تصمیمات شورای مدرسه، «حق و توه» را برای خود حفظ می کنید؟
۵. آیا با انجام ارزشیابی براساس عملکرد، همکاران را به کار تشویق می کنید؟	۵. آیا همکاران را با تهدید به کاهش امتیاز ارزشیابی به کار تشویق می کنید؟
۶. آیا به آزادی اندیشه به عنوان یک اصل در بروز خلاقیت در افراد باور دارید؟	۶. آیا همواره علاقه مندید که همکاران اندیشه های متعارف را مطرح سازند؟
۷. آیا قبل از اجرای تصمیمات آن را در شورا مطرح می سازید؟	۷. آیا همواره تلاش می کنید آنچه را که درست می دانید به همکاران بقبولانید؟

متأسفانه در مدارس، افرادی که از قدرت مقام بیشتری بهره می برند به عنوان مدیران موفق شناخته می شوند. چنین مدیرانی با اعمال فشار زیاد بر همکاران، استهلاک زودرس قوای روانی و جسمانی آن ها را فراهم می آورند. همچنین مفهوم شورا در مدارس بدرستی جا نیفتاده است و برخی آن را با مشورت یکی می دانند. به عبارت دیگر، اگر چه بر جلسات شورا از معلمان نظرخواهی می شود، اما گاهی خود مدیر تصمیم نهایی را اتخاذ می کند. مدیران در این جلسات اغلب به یادآوری و تذکر دادن مسائل مورد نظرشان می پردازند به دلیل محدودیت وقت، کمتر مجال طرح پیشنهادات معلمان در زمینه امور آموزشی و پرورشی فراهم می گردد. مصوبات شورا که مهمترین فایده اش عبارت از کاهش احتمال خطا و افزایش ضمانت اجرایی تصمیمات است، گاهی اوقات برای قانونی جلوه دادن تصمیمات شخص مدیر مورد استفاده قرار می گیرد.

### وظایف مدیر در زمینه برنامه آموزشی و تدریس

بخش مهمی از اثر بخشی مدیریت آموزشی به روند درست فعالیت های آموزشی در مدرسه مربوط می شود. یعنی به منظور تحقق اهداف آموزشی: هر یک از دست اندرکاران مدرسه سهمی از این فعالیت ها را برعهده دارند و تسهیل جریان یاددهی- یادگیری و نظارت بر حسن اجرای امور آموزشی بر دوش مدیر خواهد بود. البته همانگونه که قبلاً توفیق عملکردهای مدیریتی را در قالب یک فرآیند مشارکتی ذکر کردیم، موفقیت نظارت آموزشی نیز در مشارکت و درونی بودن آن است: زیرا برخلاف گذشته که مدرسه به عنوان «نظام ارایه آموزش» تلقی می شد، ولی هم اینک مدارس به عنوان اجتماعات یادگیری (Learning Communities) محسوب می شوند. اجتماع به وسیله کانون هایی شناخته می شود که این کانون ها گنجینه ای از ارزش ها، احساسات و اعتقادات هستند و زمینه مشترک لازم را برای پیوستن افراد به یک هدف مشترک فراهم می کنند. در مجموع این کانون ها توضیح می دهند آنچه را که برای مدرسه ارزشمند است و یک سری از هنجارهایی را فراهم می سازند که رفتار را هدایت می کند و به زندگی اجتماع مدرسه معنی می دهد. در مدارس، هنجارهای اجتماع با هنجارهایی که تدریس را به عنوان یک حرفه تخصصی توصیف می کنند در آمیخته شده اند و این دو سری هنجارها مبنای را برای آنچه که باید انجام شود و چگونه انجام شود، فراهم می کنند. در این معنی، تدریس از یک عمل فردی به یک اقدام جمعی (Collective Practice) تبدیل می شود. در اقدام جمعی، معلمان نه تنها با مهارت تدریس می کنند بلکه در صورت نیاز درخواست کمک می کنند. بصیرت و دانش خود را تدریس را با یکدیگر در میان می گذارند. موفقیت مدرسه را بر موفقیت کلاس درس ترجیح می دهند. در اقدام جمعی، همکاری توأم با برابری، به عنوان یک نماد قداست حرفه ای مطرح می گردد. معلمان نه به خاطر رهایی از انزوا و یا به لحاظ ندابیر مدیریتی (تدریس و یادگیری تیمی یا تعاونی)، بلکه به دلیل احساس تعهد درونی با یکدیگر کار می کنند. (سر جیوانی، صص ۵۰-۴۷، به نقل از محمدحسن پرداختچی)

اگر قرار باشد که تدریس، یک امر جمعی تلقی شود بایستی اقتدار حرفه ای و اقتدار اخلاقی، نیروی محرکه عملیات تعلیماتی را تشکیل دهد. در آن صورت است که راهنمایی تعلیماتی از درون دست اندرکاران تعلیم و تربیت به خصوص معلمان و مدیران نشأت خواهد گرفت و راهنمایی تعلیماتی آن چنان که امروزه شناخته شده است، از بیرون بر آنان تحمیل نخواهد شد. (وکیلیان، صص ۱۸۱)

تلقی برخی از مدیران از وظایف مدیریت آموزشی، عبارت از وظایف مدیریت به طور عام (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، کنترل) است و از این جهت در درک برخی از این نوع وظایف دچار سوء تعبیر هستند. مثلاً حیظه کنترل را به جنبه های غیر آموزشی محیط کار



نزیب می دهند که چه بسا این تلقی مشکل آفرین باشد. تأکید بر نامه های آموزشی عمدتاً بر افزایش محفوظات دانش آموزان است تا پرورش قوه ابتکار، برانگیختن حس انتقاد و قضاوت شخصی آنها. برنامه های تربیت بدنی جدی گرفته نمی شوند و این در حالی است که بر پایه نتایج تحقیقات، فقر حرکتی مانع عمده رشد طبیعی دانش آموزان ابتدایی بویژه در مدارس دخترانه است.

### وظایف مدیر در امور اداری و مالی

از جمله وظایف مدیران در امور اداری و مالی عبارتند از:

آماده کردن بودجه مدرسه، ایجاد یک سیستم حسابداری داخلی، نظارت بر خریدهای مدرسه، حسابداری پول های مدرسه، حسابداری متعلقات مدرسه و نظارت بر انجام بی دردرس کارهای اداری. (شیرازی، ص ۲۳۳)

متمرکز بودن نظام آموزشی و بویژه نوپا بودن نظام آموزش متوسطه، موجب افزایش حجم مکاتبات اداری و در نتیجه کاهش توجه مدیران به امور آموزشی گردیده است. بیشتر مدیران امور آموزشی را به معلمان واگذار کرده اند و اگر هم برای بهبود کیفیت آموزشی تصمیمی می گیرند، اغلب با دستپاچگی و بدون نظرخواهی از معلمان است. گاهی مدیران به دلیل عدم در نظر گرفتن «مکانیزم تخصیص اعتبار» در بودجه بندی مدرسه (هزینه قطعی و تعهدات تخصیص اعتبار مصوب)، هزینه هایی را متعهد می گردند که تنها راه تأمین کسری بودجه فشار وارد آوردن بر دانش آموزان است که این امر به نوبه خود به کاهش بازده آموزشی و تیره شدن رابطه دانش آموزان با اولیای مدرسه منجر می شود.

### وظایف مدیر در زمینه رابطه مدرسه با اجتماع

مدارس به دلیل کارکردهای رسمی خود (مانند: جامعه پذیری، فرهنگ پذیری و تربیت علمی - حرفه ای) همواره زیر ذره بین اجتماع قرار دارند. یعنی هم نهادهای اجتماعی و هم اولیای دانش آموزان عملکرد مدارس را تحت تأثیر قرار می دهند. از آنجا که ادامه تحصیل موجب دستیابی به موقعیت اجتماعی بالاتر می گردد، بنابراین تحصیل، یک نوع سرمایه گذاری فرض می شود و اولیای نسبت به مرنوشت تحصیلی فرزندانشان حساسیت نشان می دهند. از این رو مدیران باید از طرئی پاسخگویی سازمان متبوعشان و از طرف دیگر، جوابگویی انتظارات اجتماع پیرامونشان باشند. جلب مشارکت اولیای دانش آموزان در حل و فصل مشکلات مدرسه و نیز برقراری رابطه متقابل به منظور دریافت بازخوردهای مناسب در زمینه مسائل آموزشی و پرورشی از جمله وظایف مدیران محسوب می شود.

آورد تحلیل موارد زیر را برای شناخت اجتماع توسط مدیر سودمند را چنین ذکر کرده است:

عقاید عمری، خصوصیات جمعیت شناختی (جمعیت، روندها و ترکیب آن و ...)، الگوی زیست محیطی (محدودیت‌های جغرافیایی، محیط زیست و ...)، پیشینه تاریخی، ساختار نهادی زندگی (الگوی زندگی، ساختار خانوادگی، سلامت جسمانی و روانی، تربیت کودکان و جوانان، اوقات فراغت، رفتارهای مذهبی، طبقات اجتماعی و ...)، سیستم ارزشی، ساختار قدرت، تأثیر اجتماع مورد نظر بر فرهنگ عمومی کشور (سهم و ارتباط آن با فرهنگ غالب)، ویژگی‌های خاص اجتماعی و سایر مواردی که ممکن است در این رابطه مطرح گردند. (Ovard, pp. 140 - 141)

به عقیده برخی از جامعه‌شناسان، مدارس به تصور این که مهم‌ترین نهاد تربیتی جامعه هستند، از طریق ایجاد تردید در آموزه‌های تربیتی والدین، برگزاری کلاس‌های آموزش خانواده و حتی کنترل والدین به وسیله فرزندان، رابطه عاطفی بین والدین و فرزندان را تحت تأثیر قرار داده و بدین ترتیب نقش تربیتی والدین را تضعیف می‌کنند. افزون بر این، مدارس از برقراری ارتباط واقعی با جامعه و آنچه که در آن می‌گذرد و در نتیجه از پاسخگویی به نیازهای اساسی جامعه (مانند نیازهای اشتغال) ناتوانند. دلایل این ناتوانی در سطح مدارس را باید در موارد زیر جستجو کرد: حرقه‌ای نبودن مدیریت آموزشی، بهاء ندادن به امر تحقیق و نوآوری، بهاء ندادن به خدمات مشاوره‌ای بویژه در زمینه هدایت تحصیلی، عدم بهره‌جویی از مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آنان در تصمیم‌گیری‌ها، ورد کردن گرایش‌های سیاسی-اجتماعی در محیط کار، تنگنای مالی و نس علی‌هذا.

## منابع:

- زمردیان، اصغر: مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد الگوهای نوین). چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳
- شیرازی، علی: مدیریت آموزشی، چاپ اول، مشهد، انتشارات جهاددانشگاهی مشهد، ۱۳۷۳
- عسکریان، مصطفی: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، چاپ ششم، تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۳
- علاقه‌بند، علی: مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ سوم، تهران، انتشارات دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۷۰
- علاقه‌بند، علی: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، چاپ هفتم، تهران، نشر روان، ۱۳۷۶
- میرکمالی، سیدمحمد: رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ چهارم، تهران، مؤسسه فرهنگی نشر رامین، ۱۳۷۵
- وابلز، کیمیل: مدیریت و رهبری آموزشی، محمدعلی طوسی (مترجم)، چاپ چهارم، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲
- وکیلیان، منوچهر: نظارت و راهنمایی‌نعلیماتی، چاپ دوم، تهران، انتشارات دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۷۶
- Lipham J.M; Ramkin R.E. & Hoih J.A; "Principalship: Concepts, Competences & Cases", New York: Longman, 1985.
- Nias, Jennifer; Southworth, Geoff & Yeomans, Robin, "Staff Relationships in the Primary School", London: Cassell, 1993.
- Ovard, Glen f; "Administration of the Changing Secondary School", U.S: Macmillan, 1966.
- Sergiovanni; Thomas J. & Starratt Robert J., "Supervision: a Redefinition", U.S: McGraw - Hill, 1993