

جایگاه مدیریت آموزشی در ایران

● محمد جعفر مهدیان

● دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی



فیلیپ کومن: اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود.

حدود ۱۰۰ سال از تعلیم و تربیت رسمی در این کشور می‌گذرد، کشوری که زمانی مهد تمدن و علم و دانش بوده است کشوری که به اندازه عمر بلندش، در هیچ پُرهه‌ای، خالی از بحث و درس و معلم و شاگرد نبوده و با هر کمیت و کیفیت نظامی از تعلیم و تربیت در آن نقش داشته است. نظام تعلیم و تربیت این کشور چون هویتی اصیل با تاریخ این مملکت گره خورده است. علاوه بر آن، این نهاد مؤثر و حیاتبخش با دیگر نهادهای اجتماعی جامعه، بسیار درهم تنیدگی ظریف و پیچده‌ای دارد. در نتیجه آن را نمی‌توان جدای از سایر نهادها و سازمانهای رسمی و غیررسمی و نیز نظام فلسفی حاکم بر جامعه مورد بررسی و مذاقه قرار داد. بنابراین بر خورد با هر یک از عناصر و اجزاء آن به عنوان یک زیر سیستم منوط به لحاظ کردن فرایستهای مؤثر و زیرسیستمهای متأثر است.

سطوح بالا و میانی، کمیت و کیفیت دانش‌آموزی و... در درون نظام، و ساخت و تربیت نهادهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی آن را در بیرون نظام مجموعاً در نظر بگیریم. به عبارتی الزاماً بایستی با نگرشی کُل گرا به عنصر مزبور نگریده شده، تجدیدنظر، اصلاح و ترمیم گردد. مصداق این واقعیت فرمان مبارک حضرت علی علیه‌السلام به مالک اشتر است که فرمود:

بر این اساس چنانچه قصد بحث و بررسی پیرامون مدیریت آموزشی، به عنوان یکی از عناصر نظام آموزشی را داشته باشیم ضروری است که آن را در ارتباط با عناصر و عوامل دیگری چون، قوانین و مقررات آموزشی، وسایل و امکانات و تجهیزات، میزان حقوق و درآمد شغلی، میزان رفاه و شرایط روحی و روانی معلمان، مدیران و کارکنان، سطح معلومات، اطلاعات و تجارب معلمین، کیفیت مدیران

«ای مالک بدان رعیت (زیردستان) طبقه طبقه هستند. هیچ طبقه یا گروهی بدون کمک طبقه‌های دیگر قابل اصلاح نیست و هر طبقه و گروه به طبقه و گروه دیگر نیاز دارد. ای مالک آگاه باش که تو نمی‌توانی بدون پول و مالیات بجنگی. خیال نکن اگر ارتشت را درست کردی مملکت‌دار می‌شوی باید عمال و قضات را درست کنی، باید صاحبان صنایع را اصلاح کنی، تازه اگر اینها درست شدند تجار و گروه‌های دیگر که با تو همدل و همراهند باید در نظر گرفته و اصلاح شوند.»^۱

به هر حال با این بینش که باید نگاهی کلی و نگرشی سیستمی به تعلیم و تربیت و عناصر آن داشت و اینکه هیچ زیرسیستمی بی‌نیاز و بی‌تأثیر از زیرسیستم‌های دیگر و فراسیستم‌های بالاتر نخواهد بود. در حد بضاعت و به اختصار در مورد مدیریت آموزشی، به عنوان یکی از ارکان تعلیم و تربیت این جامعه مطالبی عرضه می‌گردد.

مدیر آموزشی فردی است که عموماً در سازمانی به نام مدرسه با عنوان متصدی و مسئول انجام وظیفه می‌نماید. برای اینکه ماهیت آن به صورت دقیق‌تری روشن شود تعاریفی از مدیریت آموزشی و مدیر آموزشی ارائه می‌گردد. مدیریت آموزشی: منظور از مدیریت آموزشی در سازمان‌های آموزشی (مدرسه)، فرایند تصمیم‌گیر، طرح‌ریزی و اجرای فعالیتهای آموزشی به منظور تحقق هدفهای آموزشی و پیشبرد مؤثر آموزش و یادگیری است.

مدیر آموزشی (مدرس): مدیر آموزشی شخصی است که با همکاری و همیاری معلمان و کارکنان آموزشگاه، زمینه‌هایی را با استفاده از برنامه‌های رسمی و غیررسمی و وسایل و شیوه‌های آموزشی برای دانش‌آموزان فراهم کرده تا استعدادها و تواناییهای آنان شکفته شده و در جهت مطلوب و ایده‌آل به کار گرفته شوند.

طبق مصوبات قانون آموزشی، مدیران مدارس باید از شرایط لازم و ویژگیهای مطلوب برخوردار باشند، تا بتوانند مسئولیتهای مشخص و معینی را عهده‌دار شوند. و براساس آنها در جهت هدفهای نظام آموزشی اعمال نظر و قدرت

نمایند. ویژگیهای کیفی که برای مدیران آموزشی به طور رسمی و غیررسمی، مکتوب و غیر مکتوب، آشکار و پنهان برشمرده و با آن معیار از ایشان انتظار بهبود کیفیت آموزش و یادگیری فراگیران و متعاقباً تحقق هدفهای تعلیمی - تربیتی را دارند شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- ویژگیهای شخصیتی: از قبیل سلامت جسمی به منظور داشتن توان کار بهتر، مقاومت بدنی بالاتر و مهارت مطلوبتر، سلامت روانی؛ به منظور داشتن تعادل روحی و روانی، وحدت شخصیت، ثبات عاطفی، سعه صدر، وسعت نظر، قدرت تدبیر، شجاعت روحی و...

۲- ویژگیهای اخلاقی و ایمانی: از قبیل تعهد و مسئولیت، تقوا و ایثار، امین و مورد اعتماد، فروتن و متواضع، راستگو، صبور و عادل و...

۳- ویژگیهای شغلی و تخصصی: از قبیل نظم و انضباط، داشتن علاقه و انگیزه، عشق به کار یا افراد و دانش‌آموزان.

در این ارتباط آگاهیهای مدیر در زمینه‌های زیر از مهمترین شرایط محسوب می‌شود. داشتن اطلاعاتی عمیق راجع به بینش سیاسی حاکم بر جامعه، فلسفه و اهداف و مقاصد آموزشی - پرورشی، اطلاع از نوع، روش و محتوای مسائل آموزشی، قوانین و مقررات نظام آموزشی، ویژگیهای افراد تحت تعلیم و تربیت، اطلاعاتی درخصوص علوم تربیتی و روانشناسی رشد و یادگیری، جامعه‌شناسی و علوم اداری. علاوه براینها به طور خاص آشنایی با تئوریهای اصول، کارکردهای اساسی و مهارتهای مدیریت آموزشی و آموزشگاهی (فنی، انسانی، ادراکی)، راهنمایی و نظارت تعلیماتی و مانند آن.

با توجه به اینکه رسالت مدیران آموزشی، رهبری و هدایت به منظور رشد و فراگیری است لذا ضرورتی واجد تواناییها، آمادگیها، مهارتها و فنون متعددی باشند. مدیران از نظریات و اصول مدیریت استفاده می‌کنند. از اندیشه‌ها و تجارب صاحبانظران و متخصصین آموزشی و پرورشی بهره می‌گیرند، از قوانین و مقررات تعلیمی - تربیتی پیروی می‌نمایند. به نظرات و

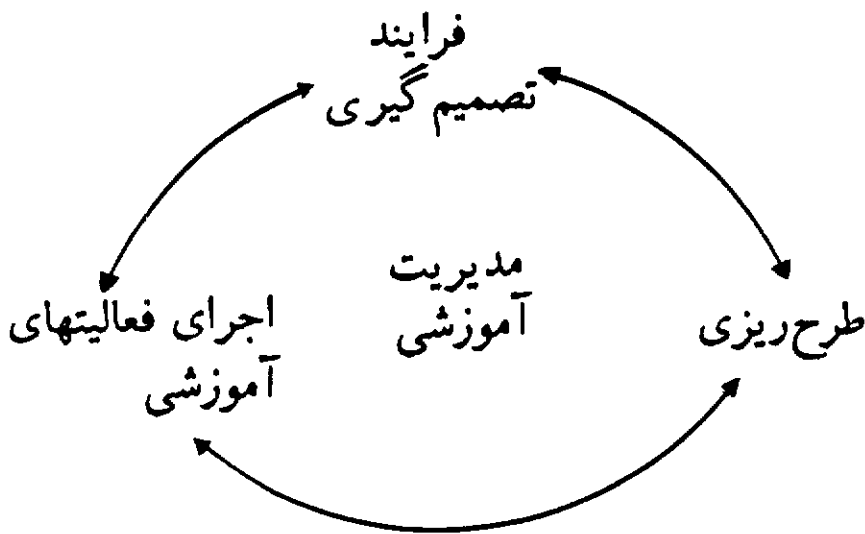
درخواستهای مردم عنایت دارند و با از خطوط فکری و سیاسی خاصی متأثر می‌شوند. در هر حالت تأکید و اصرار بر هر یک از عوامل مزبور پیامد خاصی به دنبال خواهد داشت که خود بحث خاصی می‌طلبد.

تا اینجا شمه‌ای از وضعیت مدیریت و مدیران آموزشی به طور کلی بسیار مجمل بیان شد. اینک با این زمینه و ذهنیت نظری، به طور خاص اوضاع مدیریت آموزشی در حال حاضر در جامعه به صورت مواردی مشخص ارائه می‌شود. البته قبل از آن به لحاظ اهمیت تأثیر و نفوذ بستر اساسی سیستم، یعنی کل نظام تربیتی در مدیریت آموزشی لازم است از وضعیت آن نظام سخنی به میان آورد.

از آنجا که سیستم آموزشی این جامعه در طی چند دهه اخیر دچار تحولات شگرفی در عرصه ساختار و محتوا و اجرا شد، قهرآنها را به شکل یک سیستم بوروکراتیک متمرکز درآورده است. لذا با توجه به عوامل گوناگون داخلی و خارجی جامعه و نارساییهای خود نظام دچار آشفتگی‌های فراوانی شد و در مسیر رشد و ترقی و پیشرفت ره گم کرد. و به مصائب عدیده‌ای گرفتار آمد که نبعثت آن علی‌رغم تغییرات متعددی در اجزاء و عناصر آن هنوز هم در نظام ما باقی است. در ارائه تصویری از آن آموزشی و پرورش می‌توان تجلی آن را در موارد زیر ملاحظه کرد:

هدفهای نظام آموزش عموماً بر کارگزاران (اعم از مسئولان، رؤسا، مدیران مدارس و معلمان و...) روشن نبود. خطمشی‌ها موقتی و گذرا و دستخوش سلیقه‌های مقامات وزارتی قرار می‌گرفت. برنامه‌ها و محتواها اغلب با نیازها انطباق نداشت. عملکردهای نظام کنترل و ارزشیابی نمی‌شد. تشریفات اداری و مقررات دست و پاگیر روز به روز فزونی می‌گرفت. کارکنان غالباً بدون احراز صلاحیت و شایستگی استخدام می‌شدند.

شیوه‌های مدیریت متناسب با ماهیت کار آموزش و پرورش نبود، با گسترش نظام، کمیته‌ها بر کیفیتها ارجحیت پیدا می‌کرد و... چنین نظامی در اشاعه فرهنگ و ارزشهای اخلاقی و اجتماعی و آشناسازی معلمان با مسئولیتهای



وظایف و حقوق اجتماعی ناموفق بوده و آموزش و پرورش با نیازهای عمومی و اقتصادی هماهنگی نداشته است. به هر حال مدیران آموزشی آن نیز نقش چندان مثبتی نداشته عملکرد مورد قبولی ارائه نداده و بازدهی مؤثر نداشته‌اند. با توجه به اینکه هنوز تحولی ریشه‌ای در ساختار بوروکراتیک نظام بطور اساسی و رسمی قطعی و فراگیر صورت نگرفته است، بنابراین جایگاه مدیریت آموزشی که متأثر از چنین نظامی است و مختصات آن برخاسته از عوامل و عناصر فراسیستم مزبور می‌باشد بدین صورت ترسیم می‌گردد:

۱- مدیران مدارس نسبت به وظایف خود آشنایی کافی ندارند.

۲- نگاهی سیستماتیک و کلی نسبت به مسائل آموزش و پرورش نداشته‌اند و صرفاً یک عامل را موجب پیشرفت یا اختلال امری یا وضعی بخصوص می‌دانند. لذا ممکن است به عنوان مثال معلمی را تنگ‌نظرانه و به صورت یک بُعدی بدون در نظر گرفتن سایر جوانب و عوامل مورد تهدید، توییح و اخراج یا تشویق و تأیید و تمجید قرار دهند.

۳- از اهمیت مسئولیت خطیری که به عهده گرفته‌اند آگاهی کافی و وافی ندارند.

۴- تحت تأثیر جناحها، باندها و خطوط فکری و سیاسی قرار گرفته و سعی می‌کنند برای بقای خود براساس خواست آنها عمل نمایند. در این راستا احتمالاً به ورطه‌های چاپلوسی، تملق و ریاکاری افتاده و آلوده می‌شوند.

۵- رفتار مدیران غالباً وادار ساختن معلم و دانش‌آموز به مراعات مطلق نظم و اطاعت از دستورات - بدون توجهات لازم - است.

۶- به کارکنان، معلمین و پرسنل خود اعتماد و اطمینان کافی نداشته و همواره با سوءظن نسبت به آنها برخورد می‌نمایند.

۷- مدیران از برقراری ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان، معلمان و اولیا ناتوانند.

۸- از مسائل و اصول تعلیم و تربیت بی‌اطلاع و ناآگاه هستند.

۹- نسبت به مبانی و اصول تعلیم و تربیت و مدیریت و به کار گرفتن مهارتها و فنون

۱۹- فاقد ویژگی خود کنترلی، خود نظارتی و خود رهبری هستند.

۲۰- تغییرات و جابجایی‌های وسیع مدیران در اثر تغییر مدیران مافوق به کرات دیده می‌شود.

۲۱- مدیران اختیار کافی برای گزینش پرسنل واحدهای مربوط به خود را ندارند.

۲۲- چنانچه امکان جذب نیرو را داشته باشند بیشتر از آنکه به تواناییها و صلاحیتهای شخصیتی، شغلی و تخصصی فرد توجه نمایند، سعی می‌کنند اقوام، دوستان و آشنایان هم فکر و هم رای خود را به کار گیرند.

۲۳- مدیران موظفند دستورالعملها و احکام صادره از مقامات ارشد را رعایت کنند. عدم رعایت آنها، در هر حالت و به هر علتی بازخواست آن مقامات را به دنبال خواهد داشت.

۲۴- سازمان آموزشی طوری طراحی شده است که تمام تصمیمات مهم در سطوح بالا اتخاذ و برای زیردستان ارجاع می‌شود.

۲۵- مدیران آموزشی پایگاه و جایگاه شایسته‌ای در میان طبقات و مشاغل، خصوصاً با سایر مدیران ندارند.

۲۶- اکثر انعطاف‌ناپذیر بوده و جرأت انتقادپذیری را ندارند.

۲۷- بیش از آنکه در برخورد با مسائل آموزشی و پرورشی عمیق و ژرف‌اندیش باشند

مدیریت اطلاعات و معلومات ناقصی دارند.

۱۰- خود را ولی و قیم زیردستان خویش پنداشته و توقع بی‌حد و مرز از آنها دارند.

۱۱- نسبت به مسائل اساسی آموزشی از قبیل افت تحصیلی، فقدان انگیزه یادگیری به هدر رفتن استعدادها، اوقات فراغت دانش‌آموزان و... احساس ناآگاهی و بی‌اطلاعی می‌کنند.

۱۲- از قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورالعملهای وزارتی آگاهی کافی ندارند.

۱۳- در انبوهی از کمبودها و نبودهای مادی زندگی شخصی فرو رفته و لذا مجبور به کار در شیفتهای دیگر و انجام اضافه کاری، اشتغال به امور خارج از حیطه آموزشی - پرورشی می‌باشند.

۱۴- از حل مسائل جدیدی که در محیط کارشان به وجود می‌آید ناتوانند.

۱۵- به شغل مدیریت به علت تعدد فعالیتهای جانبی و خدماتی فراوان، بی‌علاقه هستند.

۱۶- اطمینانی به دوام و ثبات خود نداشته، لذا برای برنامه‌ریزیهای درازمدت اقدامی به عمل نمی‌آورند.

۱۷- خشونت و اجبار را بیش از عذوفت و مهرورزی اعمال می‌نمایند.

۱۸- ضوابط و شرایط واقعی مدیریت اسلامی، مانند تقوا، گذشت، شکیبایی، عدالت و انجام فرائض دینی کمتر در عمق و باطن مدیران ملاحظه می‌شود.

سطحی و قشری برخوردار می‌نمایند.
۲۸- از قدرت و توانایی خلاقیت و ابتکار برخوردار نبوده و از افراد خلاق و بدیع‌پرداز استقبال نمی‌کنند.

۲۹- به جای تفکر و جستجو در یافتن راه‌حلهایی برای ارتقاء کیفی و بهبود سطح آموزشی، هم و غم خود را صرف نفوذ در مقامات بالاتر، تثبیت پست و موقیعت، پیدا کردن مسئولیت بالاتر، حقوق و مزایای بهتر و اموری صرفاً فردی می‌کنند.

۳۰- برای تحقیق و مطالعه در زندگی شخصی و خصوصی مدیران و کسب اطلاعات و آگاهی‌های لازم شغلی و نیز پر کردن و غنی‌سازی اوقات فراغت آنها جایی و وقتی ندارند.

۳۱- مدیران آموزشی بیش از آنکه از نظریات و اصول مدیریت، نظرات صاحب‌نظران و محققین تعلیم و تربیت، خواستها و نظرات مردم، حتی قوانین و مقررات آموزشی بهره‌گیرند پیرو خطوط فکری و مسائل سیاسی می‌باشند، (شاید بیشتر از آنکه تعلیم و تربیت در سیاست نفوذ کند، سیاست در تعلیم و تربیت وارد شده است!)

۳۲- این قبیل مدیران نسبت به مهارتهای سه‌گانه فنی، انسانی و ادراکی بیشتر در سطح فنی قرار دارند و جز در موارد اجباری که در استفاده از مهارت انسانی برای ایجاد ارتباط اجتماعی و مردمی ناگزیرند، نه از مهارت ادراکی برخوردار بوده و نه برای بهبود امور آموزشی نسبت به آن، شناختی دارند.

۳۳- مدیران اغلب بدون توجه به ضوابط احراز این پست انتخاب و انتصاب می‌شوند.

۳۴- رشوه‌خواری گاه در بین بعضی از مدیران به منظور تأمین نیازهای مادی دیده شده است.

(که این امر خود، ناشی از عدم وجود سیستم بازرسی و ارزشیابی، سست شدن ارزشها و باورهای اعتقادی و نیز فشار نیازهای مادی بوده است.)

۳۵- وجود مدارس متنوع و مختلفی چون نمونه، نمونه مردمی - شاهد، غیرانتفاعی، دولتی و... چند دستگی گاه رقابت ناسالمی را در بین مدیران ایجاد می‌کند. با توجه به اینکه

هر یک از این مدارس به لحاظ اهداف و شیوه‌های خاص خود، سبک بخصوصی از مدیریت و اداره امور را می‌طلبند.
طبق آمار و ارقام به دست آمده از تحقیقات انجام شده^۲ به طور متوسط، وضعیت اداری - استخدامی مدیران آموزشی در بعضی از زمینه‌ها به صورت زیر بوده است:

- ۱/۲ درصد از مدیران از نظر استخدامی وضعیت قراردادی داشته‌اند (در حالی که طبق آیین‌نامه، رسمی بودن مدیر الزامی است).

- ۲۱/۲ درصد زیر ۳۰ سال هستند (حداقل سن مشخص شده ۳۰ سال مطرح شده است).

- ۱۲/۵ درصد مجرد می‌باشند (تاهل یکی از شرایط لازم برای احراز پست مدیریت است).

- ۶۲/۴ درصد مدیران از نظر مدرک تحصیلی، واجد شرط احراز پست مدیریت نبوده‌اند.

- از کل مدیران متوسطه نظری حدود ۳۰ درصد دوره کارآموزی مدیریت را گذرانده‌اند.

به هر حال نکته قابل توضیح و لازم در ذکر و بررسی و مطالعه این موارد اینست که باید تکلیف آن دسته از مدیرانی را که به شایستگی و کفایت، با تمام اخلاص و نهایت دلسوزی انجام وظیفه می‌نمایند و با آمادگی کامل از ابعاد گوناگون و داشتن اطلاعات موردنیاز و نیز انگیزه‌های قوی، به مدیریت خود می‌پردازند، از سایرین جدا کرد. این افراد قابل تمجید و ستایش هستند زیرا در شرایطی خدمت مقدس و خطیر خود را انجام می‌دهند که نارساییها و بحرانهای مختلفی در سطوح جامعه به عنوان نیروهای بازدارنده و فشارآورنده عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

•••

تغییر، اصلاح و بهبود زیر سیستم مدیریت مستلزم آمادگیها و شرایط مساعد فراسیستمهاست.

به هر حال آنچه در این قسمت بیان شد نیرمخی از وضعیت مدیریت آموزشی در نظام تعلیم و تربیت است. اینک با توجه به کمبودها، نارساییها و اشکالاتی که در نظام مدیریتی آموزش و پرورش موجود است، راهبردهایی به منظور رفع مسائل و نابسامانیها ارائه می‌شود. قبل

از هر چیز مجدداً یادآوری باید کرد که تغییر، اصلاح و بهبود زیر سیستم مدیریت مستلزم آمادگیها و شرایط مساعد فراسیستمهاست، چه، هرگونه انتظاری از تحول و تطور اساسی مدیریت وابسته به دخالتها همراهیها و حمایت‌های دستگاه تعلیم و تربیت است. بعلاوه و مهمتر از آن تردیدی نیست که جو سیاسی، اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه، بر ماهیت و موجودیت آن تأثیر خواهد گذاشت. بدیهی است چنانچه به عنوان مثال شرایط اقتصادی جامعه دچار بحران باشد و وضعیت مناسبی از نظر تعادل و توازن اقتصادی در بین طبقات سازمانها و گروههای مختلف جامعه نباشد طبعاً سیستمی به گستردگی آموزش و پرورش از لحاظ مسائل مالی و بودجه‌ای تأمین نخواهد شد و هر نوع برنامه‌ای در آن محکوم به شکست خواهد بود. با وجود این، نگارنده اعتقاد دارد اولاً، مادام که مدیران آموزشی از کیفیت و قدرت علمی، شغلی و تجربی بالایی برخوردار نباشند هر نوع سیاست و برنامه‌ای ناموفق خواهد بود. ثانیاً هرگونه تغییر و تحولی در آموزش و پرورش این جامعه می‌بایستی ابتدا از جانب مدیران آن - اعم از مدیران سطوح بالا و میانی و سطوح پایین - صورت گیرد.

• مادام که مدیران آموزشی از کیفیت و قدرت علمی، شغلی و تجربی بالایی برخوردار نباشد هر نوع سیاست و برنامه‌ای ناموفق خواهد بود.

در مورد اصلاح و بهبود وضعیت مدیریت آموزشی، اولین و مهمترین چیزی که به نظر می‌رسد ایجاد یک حساسیت عمیق در بین مسئولان و دست‌اندرکاران، نسبت به مسئله «فرایند خطیر و حساس مدیریت» است.

آنها بایستی میزان توجه خود را به رکن اساسی برنامه‌های تربیتی بیشتر کرده و اولویت بالایی برای آن قائل باشند. چنانکه بررسی اوضاع و احوال آن و رفع مسائل و مشکلات آن را در رأس تمام فعالیتهای تربیتی و حتی فرهنگی و اجتماعی قرار دهند. زیرا یک محاسبه ساده، از میزان اثربخشی و کارآیی آن - در صورت وجود

قابلیتهای لازم - نسبت به سایر عناصر دیگر نظام نشان می‌دهد که به‌ازای تربیت و آموزش مدیران آموزشی شایسته و لایق چه عناصر و گروه‌های متعدد دیگر از آن بهره‌مند خواهند شد.

به اعتقاد نگارنده، علی‌رغم نظر بسیاری از افراد در مورد مسائل آموزش و پرورش مبنی بر برخورد ریشه‌ای و گسترده به‌طور همزمان و یکنواخت در کلیه سطوح، چنین به نظر می‌رسد که به علت نداشتن شرایط کاملاً مساعد، فقدان سیستماتیک برنامه و محتوای مطالب، کمبود قابل توجه سرمایه‌گذارهای کلان در بخش آموزشی و... بهتر است برای تشریح بهبود وضعیت در یک بُعد محدودتر و در عین حال اساسی‌تر و مهمتر اقدام کرد. پیشنهاد نگارنده، آموزش و تربیت مدیران میانی در سطح کل دستگاه تعلیم و تربیت است. با این فرض که مدیران سطوح بالا از پیش، درایت و آگاهی لازمی برخوردار هستند و مدیران سطوح پایین به علت وسعت و فراوانی که دارند در اولویتهای بعد قرار می‌گیرند. قدر مسلم با فاصله زمانی کوتاهی بلافاصله مدیران سطوح پایین تحت پوشش آموزش قرار گرفته و ضمن یک به اصطلاح «غربال عمومی» از فیلتری که حداکثر لیاقت، شایستگی و آمادگی را در نظر می‌گیرد عبور داده و آمادهٔ بهینه کردن شرایط، مهارت و علم و دانش خود می‌شوند. بدیهی است شرط بلاشک موفقیت این طرح بستگی به عاملان و متصدیان و کارگزاران آن از یک طرف، محتوا، برنامه، روشهای تدریس و اجرا و وسایل و تجهیزات ضروری و مطلوب آن هم از طرف دیگر دارد.

نکته قابل توجه در آموزش و ارائه مطالب در هر سطحی اینست که تلفیقی از تئوریا و اصول مدیریت، اندیشه‌ها و تجارب صاحب‌نظران تربیتی، قوانین و مقررات تعلیمی - تربیتی و نظرات و خواسته‌های مردم در نظر گرفته شود. همچنین شیوهٔ اجرا به نحوی پیش‌بینی شود که آموزش صرفاً جنبهٔ یادگیری نظری نداشته باشد؛ با تأکید بر ایجاد ذهنیت جامع، عمیق و انعطاف‌پذیر آموزش صورت گرفته و دامنهٔ هر یک از نشانه‌های مذکور گسترش یابد، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت صحیح و عاقلانه را - با

طرح نمونه‌های موردی و اقدام به اخذ تصمیمات عقلایی، به وسیلهٔ ترغیب بحث و بررسی چند جانبه و به‌کارگیری مهارت ادراکی - عملاً بالا ببرد.

نکات دیگری در راستای روند مزبور قابل توجه بوده و می‌بایست برای تحقق هدف موردنظر - که آماده‌سازی مدیران شایسته و لایق به منظور ایجاد شرایط مناسب در جهت بهبود کیفیت آموزشی - پرورشی می‌باشد - در نظر گرفته شود. این نکات به‌طور مختصر عبارتند از:

۱- رعایت مقررات و موازین مناسب در انتخاب و انتصاب مدیران: علاوه بر آنچه که در آئین‌نامه‌های اداری به عنوان شرایط احراز مدیریت مطرح شده بهتر است این موارد به‌طور جدی نیز لحاظ شود:

الف) شناخته شده بودن: به این معنی که فردی نامزد این پُست شود که سابقهٔ درخشانی در بین مردم و کادر اداری و آموزشی منطقه داشته باشد. اگر بخواهیم از مصادیق تاریخی اسلام شاهدی ارائه دهیم آیهٔ شریفهٔ قرآن کریم است که در مورد پیغمبر چنین می‌فرماید: «ای پیغمبر مردم تو را همچون بچه‌های خودشان می‌شناختند.» بنابراین شهرت و اعتبار شایسته و لذا شناخته شده بودن مدیر برای گزینش از اهم مسائل است.

ب) تجربی کار: لازم است به‌طور جدی نسبت به سابقهٔ کاری افراد برای انتخاب آنها به شغل مدیریت توجه شود. در این مورد امیرالمؤمنین (ع) به مالک اشتر سفارش می‌نماید که «در انتخاب مأمورینت به این نکته توجه کن که آنها در خدمت زمامدارانی که قبل از تو بوده‌اند چه روشی داشته‌اند.»^۳ در جای دیگر نیز می‌فرماید: «کارگزاران را باید از میان کارآزمودگان و پیشگامان اسلام انتخاب

کنی.»^۴ در این خصوص برای نظام آموزش جامعه‌ما، یک پیشنهاد این است که برای کسب تجارب لازم از معاونین مدارس به‌خاطر تجربهٔ کاری در این پُست استفاده نمایند. و یا تربیتی داده شود تا افرادی که بالقوه صلاحیتهای مدیریتی را دارند ولی فاقد تجربهٔ کاری می‌باشند مدتی در پُست معاونت مدارس به‌کار گرفته شوند بعد حکم آنها را به‌عنوان مدیر ابلاغ نمایند.

ج) سن: یکی از معیارهایی که بایستی در انتخاب مدیران در نظر گرفته شود سن مدیر است. مخصوصاً در مؤسسات و مراکز که کارکنانی با میانگین سنی بالا دارند. حضرت علی علیه‌السلام بعد از خلافت، حاکم مصر را علی‌رغم صلاحیتها و شایستگی‌هایش از آنجا برکنار کرد و علت آن را برای شهری همچون مصر کم سنی او دانستند.

د) داشتن صلاحیتها و شایستگی‌های لازم: باید

○ مدیران باید از مسائل اساسی تعلیم و تربیت، اهداف، روشها و فنون آموزش و پرورش اصول، مفاهیم، تئوریا و مهارت‌های مدیریت آگاهی و اطلاع داشته باشند.

نسبت به کیفیت علم و تخصص افراد برای گزینش مدیران توجه داشت. مدیران باید از مسائل اساسی تعلیم و تربیت، اهداف، روشها و فنون آموزش و پرورش، اصول، مفاهیم، تئوریا و مهارت‌های مدیریت آگاهی و اطلاع داشته باشند. از علومی چون روانشناسی، جامعه‌شناسی، فرهنگ‌شناسی، علوم اداری و... اطلاع داشته و حتی نسبت به مسائل سیاسی حاکم بر جامعه آگاه باشند. (برای ارزیابی از وضعیت معلوماتی افراد می‌توان قبل از انتصاب آنها را مورد آزمون و سنجش قرار داد.)

و) قدرت نفوذ: یکی دیگر از شرایط لازم در انتخاب مدیران، توجه به قدرت کلامی آنهاست. مدیر باید از رسایی کلام، فصاحت و بلاغت و از بیان قوی برخوردار باشد.

ه) انتخاب مدیران باید مبتنی بر موضوع‌گیری باندها و جناح‌ها و خطوط فکری

و سیاسی نباشد بلکه صلاحیتها و شایستگی‌های فرد خارج از حُب و بغض‌های دیگر در نظر گرفته شود.

۲- نکته دیگری که در رابطه با مدیریت آموزشی حائز اهمیت است ساختار کارکردی آن است از آنجا که وضعیت فعلی مدیریت بوروکراتیک متمرکز، کارایی قابل توجهی نداشتند، بهتر است تا آنجا که امکان دارد ترتیبات سازمانی به گونه‌ای تنظیم شود که به عدم تمرکز منجر شود، و تمام تصمیمات در سطوح بالا اتخاذ نگردد. مقررات دست و پاگیر تمام وقت و نیروی آنها را نگیرد و برحسب موقعیت جغرافیایی و منطقه‌ای اقدام به طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی نمایند.

۳- ارزشیابی مستمر و همه جانبه یکی از اهرم‌های بسیار قوی و مؤثر در عملکرد صحیح و مناسب مدیران است. ارزشیابی از یک طرف، ابزاری برای ایجاد موقعیت و فضای مناسب به منظور تحقیق هدفها در چارچوب زمانی و مکانی خاص است. و از طرف دیگر عامل انگیزشی و رقابت‌آمیز مثبتی برای مدیران محسوب می‌شود. البته با سیستمی دقیق، علمی و منطقی که قابل سنجش و اندازه گیر باشد.

۴- لازم است امنیت و ثبات شغلی مدیران فراهم شود تا با طیب خاطر و خیالی آسوده در مسئولیت خود انجام وظیفه نمایند.

۴- ثبات شغلی به عنوان یکی از اصول مدیریت همواره مطرح بوده است. مدیرانی که چشم‌انداز روشنی از وضعیت آینده خود ندارند. چون دچار اضطراب و دلواپسی آنچه پیش خواهد آمد هستند، همواره در یک حالت عدم تعادل به سر می‌برند. لذا از برخورد دوراندیشانه و هدفهای درازمدت غفلت می‌ورزند. و در فعالیتها و برنامه‌های مقطعی و روزانه غوطه‌ورند. بنابراین لازم است امنیت و ثبات شغلی مدیران فراهم شود تا با طیب خاطر و خیالی آسوده در مسئولیت خود انجام وظیفه نمایند.

۵- قائل شدن مزایا و جاذبه‌های شغلی مناسب: تا زمانی که انگیزه‌های قوی و محکمی برای تصدی پُست مدیریت وجود نداشته باشد

هر نوع برنامه و سیاستی در مورد آموزش و پرورش با شکست مواجه خواهد شد. حضرت علی علیه‌السلام به مالک می‌فرماید: «هرچه زودتر باید مخارج کارگزارانت را تأمین کنی زیرا بی‌نیاز بودن آنها موجب می‌شود که خود را اصلاح کنند و به آنچه در اختیار دارند طمع نکنند و اگر با تو مخالفت کردند یا خیانت به تو نمودند دلیلی داشته باشی.»^۵ به هر حال لازم است از لحاظ مادی و معنوی، امکانات، نهیلات و شرایطی فراهم شود تا رغبت و اشتیاق افراد را برای قبول این پُست برانگیزد به طوری که برای انتخاب مدیر با انبوه داوطلبان مواجه شویم نه اینکه با الحاح و تمنا درخواست قبول این پُست را نمایم و احیاناً آن را به افراد تحمیل کنیم.

۵- استمرار آموزشهای ضمن خدمت زمینه مناسبی برای روزآمد کردن اطلاعات اداری، آموزشی و روابط انسانی به وجود می‌آورد.

۶- استمرار آموزشهای ضمن خدمت زمینه مناسبی برای روزآمد کردن اطلاعات اداری، آموزشی و روابط انسانی به وجود می‌آورد. لذا به عنوان یکی از ضوابط الزامی ثبات شغلی مدیران، گذراندن دوره‌های خاص ضمن خدمت به طور مستمر حداقل در سالی یک بار پیش‌بینی شود.

۷- مقرراتی در نظر گرفته شود تا مدیران هم بتوانند مسئولیتهای متعدّدشان را به طور رسمی و قطعی به معاون یا معاونین خود تفویض نمایند. تا فرصت و موقعیت آزادتری را برای مطالعه و تحقیق به دست آورند.

۸- با مدیران متخلف به شدت برخورد اداری نموده و بدون در نظر گرفتن موقعیت و پایگاه آنان طبق قانون با آنها برخورد نمایند. در این زمینه حضرت علی علیه‌السلام به مالک سفارش می‌نماید: «دربارهٔ یارانت دقت کن و مراقب خود باش. اگر یکی از آنان دستش را به خیانت آلوده ساخت او را به سزای خیانتی که کرده است برسان. - گریبانش را بگیر و به خاک خفت و خواری اش بنشان.»^۶

۹- استفاده از معلمین فارغ‌التحصیل در رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت و برنامه‌ریزی

آموزشی به عنوان مدیران مدارس به شرط داشتن سایر شرایط از اولویت خاصی باید برخوردار باشد و آنها در ردیف اولین کاندیداهای مدیریت مدارس در نظر گرفته شوند. چنانچه تجربه کاری لازمی نداشتند مدتی در پُست معاونت مدارس خدمت کرده، بعد آنها را به مدیریت مدارس منتصب نمایند.

۱۰- ضروریست برای آشناسازی دانشجویان مراکز تربیت معلم با اصول و فنون مدیریت، دروس خاصی - علی‌رغم حذف درس مدیریت آموزشی این مراکز - پیش‌بینی شود. و برای تدریس آنها از افرادی چون مسئولین باتجربه ادارات و مدارس یا فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت آموزشی و مدیریت - با هر گرایش - استفاده گردد.

۱۱- هرگونه انتصاب و به کارگیری مدیران حتماً در فاصلهٔ تیرماه و مرداد ماه هر سال صورت گیرد تا هم در شرایط اداری و آموزشی مدارس اختلالی پیش نیاید و هم فرصت مناسبی برای آشناسازی مدیر با محیط، وضعیت فیزیکی و جو حاکم بر مدرسه فراهم آید.

۱۱- هرگونه انتصاب و به کارگیری مدیران حتماً در فاصلهٔ تیرماه و مرداد ماه هر سال صورت گیرد تا هم در شرایط اداری و آموزشی مدارس اختلالی پیش نیاید و هم فرصت مناسبی برای آشناسازی مدیر با محیط، وضعیت فیزیکی و جو حاکم بر مدرسه فراهم آید.

پی‌نوشتها:

- ۱- نهج البلاغه، نامهٔ شمارهٔ ۵۳، ترجمه مصطفی زمانی، ص ۷۷۲.
- ۲- وزارت آموزش و پرورش، مدیران دبیرستانهای متوسطه نظری سراسر کشور، فصلنامه تعلیم و تربیت، تهران، زمستان ۶۷.
- ۳- نهج البلاغه، ص ۷۸۳.
- ۴- نهج البلاغه، ص ۷۷۹.
- ۵- همان منبع.
- ۶- همان منبع، ص ۷۸۰.