

فصل اول

تعریف مدیریت و مفهوم آن

X

هدف کلی

از خواننده انتظار می‌رود که پس از مطالعه این فصل مفهوم مدیریت را توضیح دهد:

هدفهای رفتاری

- از خواننده انتظار می‌رود که پس از مطالعه این فصل بتواند:
۱. مدیریت را از دیدگاههای مختلف بیان کند.
 ۲. از مواردی که باعث افزایش بازده مؤسسه می‌گردد دو مورد را بنویسد.
 ۳. برای انتخاب یک مدیر خوب حداقل پنج وظیفه را که مدیر دو مؤسسه انجام خواهد داد، تعیین نماید.
 ۴. سه عاملی را که مدیران برای وادار کردن افراد سازمانی به کار می‌توانند استفاده کنند، تعیین کند و آنها را توضیح دهد.
 ۵. منابع پنجگانه قدرت مدیر را مشخص کند و یک مثال برای هر یک از آنها بنویسد.
 ۶. منابع پنجگانه قدرت مدیریت را از یک دیدگاه دیگر به دو منبع خلاصه کند و آنها را توضیح دهد.
 ۷. تفاوت بین مدیریت موفق و ناموفق را بنویسد و ویژگیهای هر یک را بیان کند.
 ۸. دو دوره دگرگونی در سازمان را با مثال توضیح دهد.

پیش سازمان دهنده

در هر مؤسسه و سازمان آموزشی مانند هر سازمان مؤسسه دیگری نیاز هست برنامه‌های دقیقی تهیه و تنظیم گردد و این برنامه‌ها در جهت دست یافتن به هدفهای سازمان اجرا شوند و از نتیجه فعالیتها نیز ارزشیابی به عمل آید. برای اینکار فردی به عنوان مدیر و اداره کننده مؤسسه منصوب می‌گردد. در طول تاریخ تحول فعالیتهای سازمانی مؤسسات مختلف، مدیریت تعاریفی متعددی داشته است و می‌توان گفت: مدیریت علم و هنر هماهنگ کردن و رهبری و کنترل

فعالیت‌های دسته جمعی افراد برای دستیابی به هدف‌های سازمان می‌باشد.

در مؤسسات مختلف انتخاب مدیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریاتی در این زمینه نیز وجود دارند. گروهی معتقد هستند مدیر را براساس ویژگی‌های شخصیت او باید انتخاب نمود.

عده‌ای نیز عقیده دارند که انتخاب مدیر براساس کارها و وظایفی که می‌تواند انجام دهد، باید صورت گیرد.

به هر حال هر مدیر از منابع مختلف قدرت در وادار کردن دیگران به کار استفاده می‌کند؛ می‌توان منابع مذکور را در دو بخش قدرت شخصی و سازمانی خلاصه کرد. مدیر از هر نوع قدرتی که استفاده بکند سعی خواهد داشت فعالیت‌ها در جهت موفقیت و دستیابی به هدف‌های سازمانی انجام شوند از طرفی فعالیت‌ها حداکثر کارایی در امور سازمانی داشته باشند.

تعریف مدیریت و مفهوم آن

الف) تعریف مدیریت

در اثر پیشرفت جامعه انسانی، سازمان‌هایی به وجود آمده است، افراد هر سازمان برای دست یافتن به هدف‌هایی که قبلاً روشن شده‌اند، فعالیت می‌کنند و می‌دانیم تأمین هدف‌های یک سازمان بدون طرح و تنظیم برنامه‌های دقیق، ایجاد تشکیلات منظم و هماهنگ و رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی افراد مسیر نیست. بنابراین می‌توان مدیریت را علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی به منظور تأمین هدف یا هدف‌های مشترک خاصی تعریف نمود.

با وجود این بین علمای مدیریت در ارائه تعریفی از مدیریت اختلافاتی وجود دارد. این امر به این علت است که مدیریت در یک محیط سازمانی و برای دستیابی به اهداف هر سازمان صورت می‌گیرد که کلاً متغیرهای زیادی در آن وجود دارند. و هر مدیر در هر سازمانی با متغیرهای متعددی روبرو است که ممکن است مشابه با سازمان‌های مورد نظر خود باشد ولی ویژگی‌هایی نیز دارند که فقط در ارتباط با آن سازمان است که می‌توان آنها را مورد مطالعه قرار داد. از طرف دیگر مدیران نیز دارای تفاوت‌هایی هستند و هر کدام خصوصیات خاصی دارند که گاهی بر کار و حرفه آنان (مدیریت) تاثیر مثبت یا منفی می‌گذارد. پس به این نتیجه می‌رسیم که داشتن اختلاف در تعریف مدیریت برخاسته از بستر متغیر مدیریت می‌باشد و باید پذیرفت. از این رو علمای مدیریت و پژوهشگران این رشته تعاریفی را در این زمینه ارائه داده‌اند که ذکر برخی در آنها می‌تواند ما را در بیان روشنی از مفهوم مدیریت یاری نماید.

۱. مدیریت یعنی گردآوری اطلاعات و تنظیم آنها در جهت انجام کارهای سازمانی^۱
۲. هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران^۲
۳. مدیریت فرایندی است که در جهت هماهنگی هدفهای فردی و جمعی انجام می شود.^۳
۴. مدیریت عبارت است از هماهنگی منابع انسانی و مادی، در جهت دست یافتن به هدفهای سازمان^۴
۵. مدیریت یعنی به وجود آوردن یا تأمین یک محیط مناسب، برای افراد سازمانی در جهت هدفهای سازمان^۵

تعاریف متعدد دیگری نیز برای مدیریت کرده اند که علاقمندان می توانند به منابع و مآخذی که در پایان به آنها اشاره شده است، مراجعه نمایند. ولی آنچه در همه این تعاریف به آن اشاره رفته است عبارت است از اینکه پیشرفت جوامع بشری باعث به وجود آمدن سازمانهایی شده است که اداره کار آنها نیاز به فردی دارد که باید مدیریت را به عهده گیرد و با برنامه ریزیهایی که انجام می دهد و هماهنگی که بین فعالیتهای افراد سازمانی به وجود می آورد آنان را در نیل به هدفهای سازمانی یاری می رساند. پس به این ترتیب برای اداره امور سازمانهای اجتماعی موجود نیاز به افرادی است که قادر باشند فعالیتهای افراد سازمانی را در جهت نیل به اهداف سازمان رهبری و هدایت کنند. با این وصف سؤالاتی که به ذهن هر انسان می رسد این است که آیا مدیر باید ذاتاً و فطرتاً مدیر باشد یا هر کس با هر نوع توانایی می تواند مدیر شود مشروط بر آنکه دانش مربوط به مدیریت قبلاً کسب نماید؟ به عبارت دیگر آیا مدیریت یک شغل است یا یک مقام است؟

آیا در هر سازمانی باید فرد خاصی مدیر باشد؟ نظیر این قبیل سؤالات بیشتر است. مثال: اگر در یکی از ساعات بازی شاهد بازی دسته جمعی، گروهی از دانش آموزان باشید معمولاً کودکان قبل از شروع بازی گروه بندی می شوند. در اجرای این امر ملاحظه می کنید بعضی از آنان یارگیری می کند و می پرسد؟ که با من است؟ و گروهی نیز می پرسند: من با چه کسی هستم؟ در واقع توزیع توانایی مدیریت را شما به روشنی ملاحظه خواهید کرد که این توانایی به صورت یکسان بین کودکان توزیع نشده است. بلکه گروهی توانایی اداره بازی را دارند و گروهی نیز کمتر از دیگران این توانایی را دارند.

البته در مطالعه آدمی امروزه تفاوتهای فردی در استعداد و تواناییها کاملاً روشن شده است. و ناگزیر باید پذیرفت که توانایی مدیریت نیز از این قاعده نمی تواند مستثنی باشد. از طرفی رشد و توسعه سازمانهای اجتماعی اعم از صنعتی، بازرگانی، کشاورزی، آموزشی و غیره

1. Forster 1962

2. Falt 1962

3. J.H. Danay 1971

4. Ranzweek 1974

5. V. Dannel 1972

باعث شده است تجارب مدیران مورد بررسی و توجه گروهی از علما و دانشمندان مدیریت قرار گرفته است و از مجموع آنها دانش معتبری فراهم آمده است که برای هر مدیر و رهبر مؤسسات اجتماعی داشتن چنین دانشی و معلوماتی ضرورت دارد. با توجه به موارد مذکور گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیتهای دسته جمعی به منظور دستیابی به هدف یا هدفهای سازمان تعریف می کنند. به هر حال تعریف مدیریت هر چه باشد آنچه مورد توافق همه دانشمندان این علم می باشد. این است که هر مدیر باید ذاتاً توانایی اداره سازمانی را تا حدودی داشته باشد. علم مدیریت نیز به او کمک خواهد کرد تا سازمان با حداکثر کارایی به سوی هدفهای تعیین شده حرکت نماید.

البته در امر مدیریت زمان و موقعیت اجتماعی تأثیر دارند و خلاصه باید دانست مدیریت یک مقام و شغل به تنهایی نمی تواند باشد بلکه مدیریت را در عمل بهتر می توان شناخت تا اینکه بر معلومات و محتویات ذهنی یک مدیر تکیه نمود.

ب) بررسی تحلیلی از مفهوم مدیریت

اگر شما با درک احساسات و افکار دیگران و آینده نگری در مؤسسات کار کنید، گروههایی که با شما کار می کنند آگاهانه در تحقیق هدفهای سازمان همکاری خواهند کرد و می توان گفت مدیریت به نحو مطلوب انجام گرفته است. گاهی مدیر مؤسسه احساس می کند که کار او مؤثر نیست و به این ترتیب اعتماد به نفس خود را از دست می دهد. سؤالاتی که مطرح است اینکه چرا باید کار مدیر موفقیت آمیز و مؤثر نباشد؟ برای این سؤال همیشه یک جواب وجود دارد و آن اشکال در روابط انسانی است. به عبارت دیگر، وقتی که سهم فعالیت فرد در یک کار جمعی کم شود کار دسته جمعی ضعیف می شود. مانند کار بردگان در روزگاران گذشته که در حد پایین تری قرار داشت زیرا برده در کار جمعی که انجام می داد، سهمی نداشت.

(در نظام مدیریت، امروز هم اگر شما آخرین اطلاعات علمی در مدیریت را داشته باشید ولی در ایجاد روابط انسانی یا انسانهایی که در مؤسسه کار می کنند موفق نباشید و کار مدیریت شما لنگ خواهد ماند.)

در مدیریت کمال مطلوب این است که بالاترین بهره از کار گرفته شود و این امر به زور امکان نخواهد داشت زیرا وفاداری - علاقه به کار و ابتکار عمل را با زور نمی توان در افراد ایجاد کرد. در مدیریتهای جدید غیر صنعتی مدیر به دنبال استعداد افراد سازمانی می رود و مانند نظام مدیریت صنعتی به هیچ وجه دنبال مهارت کارگر و کارمند نیست، زیرا در ضمن اشتغال اگر کارگر استعداد بهتری داشته باشد می تواند کسب مهارت نماید.

به طور خلاصه باید گفت مدیر مؤسسات مدرن امروزی با داشتن آخرین اطلاعات و تکنولوژی وقتی با انسانها سر و کار پیدا می کند باید در درجه نخست به نیازهای آنان توجه

داشته باشد تا بتواند از ابتکار عمل آنان در بالا بردن سطح کارایی و افزایش بازده کار مؤسسه استفاده کند. بنابراین مدیر در برنامه خود به دو مورد زیر باید توجه داشته باشد:

۱) داشتن صداقت و صمیمیت در کار، به طوری که زیر دستها احساس نکنند. که مدیر برای انجام کارها متوسل به دروغ می شود و می خواهد به هر وسیله ای که باشد به درستی انجام شود زیر با این سیاستها فقط مدت کوتاهی می توان افراد را فریب داد.

۲) در فعالیتهای برای انجام کار در مؤسسه باید نفع دو طرف را ملحوظ داشت تا افراد علاقمند شوند کار را با ایمان و اعتقاد انجام دهند و در این حالت است که افراد نسبت به انجام کار دل می دهند و تشویق می شوند و کار را بهتر انجام می دهند.

در عصر کنونی مدیریت نمی تواند مانند دوران گذشته زندگی بشر باشد زیرا در قدیم اغلب مدیران بازور بازوی خود مدیریت می کردند، ولی اکنون مدیر باید بتواند در هیاهوی ماشینهای کارخانه با عده ای از افراد فرودست خود صحبت کند و آنها را رهبری نماید تا کاری کنند که باعث افزایش کمی و کیفی محصول شود یعنی مدیر مانند کسی باشد که در یک جمع چند صد نفری قادر است صحبت کند و آنها را به حرکت در آورد، به عبارت دیگر قدرت حقیقی مدیران امروزی نمی تواند زور بازور باشد، سپس

مدیر خوب چه کسی است؟

هم اکنون در کشورهای جنوب خلی از نارساییها و نابسامانیهای اقتصادی را ناشی از فقدان مدیران لایق می دانند و اظهار می کنند که اگر مثلاً کشاورزی در بعضی از این کشورها از بین رفته است یکی از علل بارز آن فقدان مدیران کاردان است. یا در مؤسسات تولیدی که تولید کالا از نظر کمی و کیفی کاهش پیدا می کند علت اصلی آن را در نداشتن مدیر خوب می دانند.

در سازمانهای آموزشی و پرورشی نیز اگر واحد آموزشی نمی تواند در دستیابی به هدفهای خود موفق باشد دلیل آن را نداشتن مدیر خوب می دانند. از این رو نقش اساسی در جامعه مترقی امروز دنیا دارد. اکنون باید دید یک مدیر دارای چه خصوصیات باید باشد، تا به نبال آن بتوان در تعیین مدیران دقت نمود. یک عقیده قدیمی در این مورد ذکر می شود که انتخاب مدیر با توجه به شخصیت او باید صورت بگیرد و طرفداران این نظریه دلایلی نیز ذکر می کنند. بیشتر این دلایل مستند به پرسشهایی است که از افراد سازمانهای مختلف در مورد مدیر به عمل آورده اند.

نتیجه اینکه مدیر باید:

- محبوب باشد.
- بی طرف باشد.
- حسن سلوک با زیردستان داشته باشد.

- با تجربه باشد.
- احساس مسئولیت کند.
- ابتکار داشته باشد.
- با هوش باشد.
- خویشتن دار باشد.
- اهل مطالعه و تحقیق باشد.

و صفات متعدد دیگری نیز هست که به ذکر همه آنها نیازی نیست. و بحث ما این است که چگونه می توان تشخیص داد که یک مدیر صفات بالا را دارد؟ البته اگر مدیری پیدا شد که صفات مذکور را داشت خیلی بهتر است چون پیدا کردن افرادی هم با صفات مذکور کار ساده ای نیست. دست اندکاران در زمینه انتخاب مدیر به علل دیگری توجه کرده اند و آن اینکه مدیر چه کارهایی باید انجام دهد یعنی قضاوت درباره کارهای مدیر می تواند در انتخاب مدیر خوب ملاک عمل باشد زیرا این قبیل قضاوتها روی مسائل معینی خواهند بود که احتمال اشتباه در آنها کمتر است. معمولاً کارهایی که انتظار می رود یک مدیر انجام دهد عبارت است از اینکه مدیر قادر باشد بین کار و منابع انسانی خود در مؤسسه آهنگی ایجاد کند، همچنین بتواند تقایص کار را به سرعت درک کند و چاره جویی نماید.

مدیر باید بتواند در کار مؤسسه نظم و ترتیب برقرار کند به موقع تصمیم بگیرد در تصمیمهای خود تردید نداشته باشد و آن را اجراء کند مدیر باید در باره همکاران خود با قداست و انصاف رفتار کند کار افراد را به نام خود به حساب نیاورد. به زیرستان خود احترام قائل شود و به آنان کمک کند تا در انجام وظایف خود موفق گردند. مدیر قبل از همه و به موقع باید در سر کار حاضر شود و برای انجام کار خود برنامه منظمی داشته باشد. اگر با توجه به اعمال و کارهای مدیر درباره او قضاوت کنیم خطا کمتر خواهد بود. از طرفی برای بالا بردن سطح کارایی مدیر می توان به او آموزشهای لازم را داد (زیر اگر مدیریت را فطری حساب کنیم باید استعدادهای مدیر پرورش داده شود و در صورتی که کار مدیریت را اکتسابی به حساب آوریم باز هم آموزش ضرورت خواهد داشت) بهر حال سؤال اساسی باز به جای خود باقی است: اگر کسی بخواهد در انجام کاری عده ای به او کمک کنند چه باید بکند.

۱. راه نخست این است که آنان را به کار وادار نماید تا به او کمک کنند پس با استفاده از قدرت می تواند عده ای را با خود همراه کند و این راهی است که بشر مدت ها از آن استفاده کرده است امروز هم اعمال قدرت به صورتهای مختلف اجرا می شود برت راندراسل فیلسوف انگلیسی می گوید یک وقت زور قدرت برهنه است که به صورت پشت و تپانچه و شلاق ظاهر می شود و زمانی روکش ضعیف پیدا می کند. به عبارت دیگر، دست آهنین در دست مخملی پنهان می گردد. مثلاً به کارمند گفته می شود. اگر در ماه چهار بار ترکی خدمت کنی اخراج

می‌شوید. که این خود نوعی اعمال قدرت است با این ترتیب نتیجه گرفته می‌شود یکی از وسایل کلاسیک جلب همکاری اعمال قدرت است ولی اعمال قدرت به هر شکل که باشد دارای اشکالات فراوانی است از جمله:

(الف) اعمال قدرت نمی‌تواند پایدار باشد یعنی استمرار در اعمال قدرت امکان‌پذیر نیست در هر حال فرودستان نقطه ضعفی برای مدیر پیدا می‌کنند.

(ب) استفاده از قدرت مانند استفاده از مواد مخدر است. هر روز باید به میزان آن اضافه کرد تا اثر آن در نتیجه تکرار و عادت از بین نرود و فرودستان کار بیشتری را انجام دهند.

(ج) اشکال عمده اعمال قدرت در این است که تا قدرت دارید مدیر هستید به محض از بین رفتن قدرت دیگر حاکم بر کارها نمی‌توانید باشید.

۲. گاهی مدیر تصور می‌کند که می‌تواند افراد را خریداری نماید برخی از مدیران می‌گویند همه را می‌شود خرید ولی قیمت‌ها فرق می‌کند (فلسفه ماکیاوولی) این هم راه دیگری است که برخی از مدیران در جلب همکاری افراد پیش می‌گیرند. معمولاً مدیرانی که نتوانسته‌اند با اعمال قدرت به جایی برسند به این روش روی می‌آورند. به طوری که اشاره شد چون قدرت نمی‌تواند پیوسته اعمال شود زیرا زیردست نقطه ضعف مدیر را پیدا می‌کند. روی این اصل بود که مسئله کاربرد پاداش به میان آمد پدر به جای تهدید پسرش به کتک زدن، از او می‌خواهد در ازاء کاری که انجام می‌دهد پاداش دریافت کند. البته این امر در حال حاضر در بیشتر مؤسسات معمول است و از کارگر و کارمندی که خوب کار کند تشویق بعمل می‌آید و جود تنبیه و تشویق در مؤسسات الهام از فکر اعمال قدرت و تشویق در مدیریت می‌باشد.

البته باید گفت کاربرد پاداش هم یک عیب دارد آن اینکه افراد بشری دارای تفکر و اندیشه هستند و نمی‌توان علاقه و صداقت و صمیمیت را با پول خرید در مدیریت نظریه‌ای هست به نام نظریه مک‌گریگور یا نظریه (x,y) : نظریه x بر این اساس است: در هر نظام که تصور می‌شود بشر داوطلب کارکردن نیست و باید او را به کارکردن واداریم نظام اعمال قدرت را تجویز می‌کند. در این حالت ممکن است با استفاده از احتیاجات بشر او را به کارکردن وادار نمود که خود بحث جداگانه‌ای می‌تواند باشد. مثلاً ایجاد ناامنی در محیط کار فرد وادار کردن او به کار کوشش نمونه اعمال قدرت می‌باشد با توجه به اینکه احتیاجات بشر زیاد است و برخی از آنان نیز جنبه فیزیولوژیکی دارند و فراینده نیز می‌باشند بنابراین در اعمال مدیریت، مدیران در زمانهای مختلف از اعمال قدرت استفاده کرده‌اند.

۳. گاهی ملاحظه می‌شود مدیر بدون اینکه از تنبیه و تشویق استفاده کند زیر دستهای خود را قانع می‌کند که کار و وظیفه خود را انجام دهند. در این حالت بین مدیر و زیردست یک ارتباط فکری برقرار است و زیر دست قانع شده است که باید فعالیت نماید. با توجه به نظریه مک‌گریگور (x,y) در مدیریت که فوقاً اشاره شد نظریه y این است که بشر می‌خواهد کار کند.

بنابراین با توجه به نظریه مذکور، طرفداران آن اظهار می‌دارند که چون بشر تمایل به کارکردن دارد پس می‌شود او را قانع کرد تا کار خود را با صداقت و صمیمیت دنبال کند و انجام دهد. با توجه به مراتب بالا باید گفت در زمان ما نیز مدیران از هر سه شیوه در مدیریت استفاده می‌کنند اما مهم این است که هر کدام را باید در کجا به کار برد. رمز موفقیت مدیر در برآورد و ارزیابی موقعیتها است که به تناسب موقعیت از شیوه مناسب استفاده کند.

منابع قدرت مدیر
برای هر مدیر در هر مؤسسه آموزشی پنج نوع قدرت می‌توان تصور کرد که مدیر با استفاده از این قدرتها می‌تواند سازمان را اداره نماید.

۱. قدرت پاداش

۲. قدرت اجبار

۳. قدرت شخصیت

۴. قدرت تخصصی

۵. قدرت قانونی

به طوری که قبلاً نیز اشاره شد هر مدیر از (سه عامل) که به صورت منابع قدرت ذکر شده، در ردیفهای (۱ و ۲ و ۳) آمده است استفاده می‌کند ولی باید دید که این سه منبع یا عامل قدرت در چه محلی با چه افرادی با چه روشی باید به کار گرفته شوند. البته گاهی این سه عامل تبدیل به یکدیگر می‌شوند. مثلاً وقتی برای انجام کاری به کسی پاداشی می‌دهید و او را قانع برای انجام آن کار می‌کنید به ظاهر پاداش تبدیل به اقناع شده است و از طرفی گاهی مشاهده می‌شود که پاداش روپوشی است برای اعمال زور و قدرت اجبار، زیرا اگر شما از پاداش استفاده نکنید فاقد آن قدرت خواهید بود به این ترتیب ملاحظه می‌شود این سه عامل کاملاً از یکدیگر جدا نیستند از طرفی می‌دانیم مدیریت ضعیف آفت مؤسسه است و مدیر ضعیف سازمان را به نابودی می‌کشد. و در هر زمان کوشش بر این است که مدیر قوی در سر کار باشد ضمناً می‌دانیم استفاده از قدرت نمی‌تواند بد یا خوب باشد بلکه در مدیریت مراد از اعمال قدرت عبارتست از میزان تأثیری که مدیر می‌تواند برای پیشبرد هدفهای مؤسسه داشته باشد برای روشن شدن موضوع هر یک از قدرتهای مذکور اجمالاً توضیح داده می‌شوند.

۱. قدرت پاداش

به طوری که قبلاً نیز اشاره شد این قدرت بستگی به میزان پاداش دارد البته گاهی پاداش عینی است مانند پاداش مادی و نظایر آن و زمانی پاداش غیر مادی و به صورت تشویق است مانند ارتقاء به مقام بالاتر

۲. قدرت اجبار

قدرت اجبار معمولاً در اختیار همه مدیران است ولی از این قدرت همه یکسان استفاده نمی‌کنند مانند جریمه کردن، قطع حقوق، قطع اضافه کار، توبیخ و نظایر آن

۳. قدرت شخصیت

قدرت شخصیت در حقیقت قدرتی است که مدیران از نظر فردی دارند یعنی قبول شخصیت مدیر از طرف زیردستان می‌باشد. می‌توان گفت بشر از دیر زمانی می‌خواسته است الگویی را برای بروز رفتارهای خود پیدا کند و به آن دل‌بند و یا از آن الگو تقلید نماید و از اینجا است که می‌بینید مرا در دل مرید جا پیدا می‌کند در این صورت کار کردن مدیر با زیردستان بی‌نهایت ساده است زیرا آنها قانع شده‌اند و می‌توان به سادگی آنان را وادار به کار و فعالیت کرد.

۴. دانش و تخصص پیوسته مورد توجه و احترام بوده است و این قدرت مدیر به او فرصت می‌دهد که در زیردست نفوذ کند و این نفوذ نیز در نوع خود بسیار سازنده می‌تواند باشد.

۵. قدرت قانونی - قدرت قانونی مدیر از مقام و منصب او ناشی می‌شود و قبول سازمان و تشکیلات و سلسله مراتب از طرف زیردستان به مدیر امکان می‌دهد تا بتواند به استناد قدرت ناشی از قانون و مقررات مؤسسه در مؤسسه عمل نماید.

تحول و استفاده از قدرت در مؤسسه

در اجتماع متحول امروزی هیچ مدیری نمی‌تواند به عامل تحول و دگرگونی در جامعه ناظر بی‌طرف باشد در مجموع ۵ قدرتی که برای هر مدیر گفته شد و می‌توان آنها را از یک دیدگاه دیگر به دو گروه زیر خلاصه کرد:

۱. قدرت شخصی

۲. قدرت سازمانی

اگر قدرت را به صورت توانایی فرد در جهت تشویق دیگران یا نفوذ بر اعمال آنان تلقی کنیم باید معتقد باشیم که قدرت هم از مقام سازمانی و هم از نفوذ شخصی، همچنین از هر دو ناشی می‌شود. کسی که بتواند با استفاده از مقام سازمانی خود فرد دیگری را به انجام کاری تشویق یا وادار سازد از قدرت سازمانی استفاده می‌کند در مواردی هم مدیر از قدرت شخصی خود برای واداشتن افراد به کار استفاده می‌کند این قدرت شخصی ممکن است فیزیکی یا معنوی باشد و یا ناشی از پیروان فرد باشد.

برخی افراد هم از قدرت سازمانی و هم از قدرتی که پیروان به آنها اعطا کرده‌اند استفاده می‌کنند بهترین وضع مدیر یک آن است که مدیر از هر دو منبع سازمانی و شخصی کسب قدرت کند. البته در برخی از موارد سازگاری بین این دو منبع قدرت خالی از اشکال نخواهد بود. در چنین وضعی است که کسب قدرت از یکی از دو منبع صورت می‌گیرد، بسیاری از افراد به هنگام

بروز چنین تعارضی کوشش دارند و شایسته تر می دانند که از منبع قدرت شخصی بهره مند شوند.

در سده پانزدهم میلادی «ماکیاولی» در رساله‌ای با عنوان «شاهزاده» موضوع جالبی را در باب مناسبات انسانها مطرح می‌سازد. به نظر وی این پرسش مطرح است که آیا بهتر است مناسبات انسانها براساس عشق و محبت باشد (قدرت شخصی) یا بر پایه ترس «ماکیاولی» معتقد است که بهتر است این مناسبات بر هر دو پایه استوار باشد (ولی هرگاه نتوان این دو منبع را با یکدیگر ترکیب کرد. به نظر ماکیاولی مناسباتی که بر بنیاد محبت و عشق استوار شده است به زودی سست می‌شود و عمرش کوتاه خواهد بود و اگر ترس از مجازات در میان نباشد به زودی این مناسبات از میان می‌رود.) به نظر او مناسباتی که بر اساس ترس پایه‌ریزی شود و دوام بیشتری دارد. زیرا قطع این مناسبات عقوبت و مجازات در پی خواهد داشت. بدیهی است نظر ماکیاولی چندان مطبوع خاطر بسیاری از مدیران نیست. ولی از طرف دیگر یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیران یا معلمان برقراری انضباط در زندگی فرد دیگری است که مورد توجه و عنایت وی قرار دارد. هرگاه ما نظر خود را به پرورش وجود و کمال شخصیت دیگران متوجه سازیم ناچار خواهیم بود بسیاری از دوستیها و محبت‌های کوتاه‌مدت و زودگذر را فدای مناسبات استوارتر و دائمی‌تر سازیم. ماکیاولی یادآور می‌شود که به هنگام استقرار مناسبات متکی بر ترس باید همواره هوشیار بود که از این منبع کینه و خصومت برنخیزد زیرا کینه و عداوت موجب انتقام گرفتن و کوشش به منظور از هم گسیختن مناسبات و روابط موجود می‌شود.

زیادی را گذرانده است، البته بررسی مدیریت در جوامع نمی تواند خارج از مسائلی مانند تأثیر دین بر چگونگی مدیریت یا فرهنگ و ادب و تأثیرات آن بر مدیریت و یا بررسی نظریه های علمی در زمینه مدیریت مورد تحلیل قرار گیرد، علی الخصوص که پس از تدوین مباحث سیستمی در سال ۱۹۵۰ توسط برتالنفی در این علم نگرشی جدید پیدا شد و به جای بررسی یک عامل در اداره امور یک سازمان تعامل میان عوامل مختلف مورد توجه قرار گرفت و بخش دوم این کتاب با تکیه بر اصول مدیریت در گذشته و حال و همچنین با توجه به مباحث سیستمی تدوین گردیده است.

روشهای مدیریت

۱. مدیریت در گذشته

از بدو تشکیل جوامع بشری همواره این فکر وجود داشته است که رهبر جامعه چه کسی باید باشد. در تاریخ مدون بشری آثار چنین تفکری به روشنی پیداست در کتاب جمهوری افلاطون قسمت اعظم نوشته ها حول محور مدیر و رهبر جامعه دور می زند، در شرق نیز بیش از همه کنفوسیوس به این امور پرداخته است.

افلاطون در کتاب پنجم از جمهوریت می نویسد «تا زمانی که فیلسوفان شهریار نگردند و یا شهریاران به روح و قدرت فلسفی مجهز نشوند و عظمت سیاسی با شکوه فلسفی به هم در نیامیزد، شهرها، دولتها هرگز از پلیدیها ایمنی نخواهد یافت آری تا آن زمان هرگز نوع بشر روی رفاه و آسایش به خود نخواهد دید».

ملاحظه می شود چنین دیدگاهی در آن زمان نشان دهنده این است که جامعه متمدن آن روز نیاز خود را به مدیر آشکار می کرد. البته باید گفت در ادیان مختلف و نظامهای اجتماعی جهان، فرضیه قبول راهنما و رهبر برای جوامع بشری مشروحاً آمده است و در ادبیات کهن سرزمین ما نیز اصطلاحاتی نظیر ولی عصر، امام زمان، قطب، مولی، حجت، داعی، امام، خلیفه، مجتهد، سید، استاد و نظایر آن عنوان راهنما و مدیریت را دارد. که مورد پذیرش جوامع ایرانی در زمانهای مختلف بوده است. و همه این اصطلاحات نشان دهنده اعتقاد به وجود رهبر و مدیر و راهنما را برای رسیدن به سر منزل مقصود در جهان بینیهای مختلف با بیانهای گوناگون اعلام می دارند.

آیین رهبری و مدیریت در کتاب نهج البلاغه به صورت رسا و گیرا و بسیار روشن و صریح آمده است حضرت علی (ع) در وصیت نامه بالا بلندی که به فرزندش حضرت حسن مجتبی (ع) نوشته و در پیامی که به مالک اشتر حاکم مصر فرستاده اند و همچنین توصیه نامه کوتاهی که به محمد بن ابی بکر نگاشته اند درسهای بسیار ارزنده مدیریت هستند که در آیین تاریخ نقش بسته اند حضرت علی (ع) در پیام تاریخی خود به مالک اشتر مطالبی را عنوان

می‌فرمایند که مطالعه آن به هر مدیر و راهنما واجب و لازم است و یا بهتر بگوییم هر مدیری باید آن را به عنوان اصول مدیریت پذیرفته و بکاربندد زیرا گنجینه‌ای از این پیام تاریخی را ذکر می‌نماید.

(الا ای فرمانفرما، فرمانبران تو از دو گونه بیرون نیستند یا مسلمانند که با تو هم‌کیش‌اند یا پیرو اذیانی دیگرند که با تو هم‌منوع‌اند. آنان هم بشرند همچنانکه تو را در زندگی لغزش در پیش است آنها نیز بدون لغزش نخواهند بود، پس با آنان با همان دید بنگر که توقع داری خداوند در تو بنگرد، پس آن امری که از مافوق می‌شنوی با امر خداوند بسنج چنانچه خداوند تو را از آن نهی می‌کند.

زنها فرمان خالق را در راه هوس مخلوق قربانی مکن. هرگز مگو من مأمورم و معذور، هرگز مگو که به من دستور داده‌اند باید از آن کورکورانه اطاعت کنم، هرگز طمع مدار که از تو کورکورانه اطاعت کنند. همیشه با مردم باش با شادی آنها شاد شو و در اندوهشان شرکت کن. آن چنانکه نقایص خود را می‌پوشانی نقایص آنان را نیز بپوشان ... زنها، زنها هرگز از عمال خویش هر که باشد ارمغان‌پذیر این عمل حاکی از آن است که حاکم خود رشوه می‌پذیرد و تملق را دوست می‌دارد و ...)

حضرت علی در سخنان گهربار خود صفات و وظایف مدیر را بسیار عالی تشریح می‌فرمایند که هم اکنون در هر جامعه و مؤسسه‌ای که مدیریت اعمال می‌گردد می‌تواند موبه‌مو اجرا گردد و می‌توان گفت در حقیقت سخنان حضرت اگر در اعمال و رفتار مدیر منعکس گردد اداره مؤسسه به نحو احسن صورت خواهد گرفت و زیردستان از کار و اعمال مدیر راضی می‌گردند و امر مدیریت با حداکثر کارایی نیز اعمال می‌شود و قسمتی دیگر از سخنان حضرت علی (ع) به مناسبت اهمیت آنها انتخاب شده است که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود.

سخنان حضرت علی (ع)^۱

امر بر تسلط بر نفس می‌کنند و می‌گویند باید دادگر باشی - نیکوکاری را توصیه می‌کند که ملت رفتار تو را می‌بیند و در نظر دارد. توصیه می‌شود با مردم دوست و دشمن و مهربان باشی وقتی کسی را عذاب دادی شادی مکن و وقتی بخشیدی پشیمان مباش مگو من مأمورم و معذور - غرور و کبر تو را منحرف نکند - عدل سرلوحه حکومت است. دادگاه خانه ملت و قانون حق عموم است، در قضاوت بین آشنا و غیر آشنا تفاوت قائل می‌شود و طرف حق را بگیر. مدیر باید میانه‌رو و متوسط باشد - چاپلوسان را از خود دور کن - برای خرسندی جامعه بکوش، همیشه با توده باش - از یار سخن‌چین و بدگویی پرهیز در کشف راز مردم حریص مباش.

اختلافات را با احتیاط حل کن. از آن مردم باش تا مردم از آن تو باشند. حکمران مانند پدر باید
 عیوب فرزندان خود را ببیند، برای هر حاکم در اول، عده‌ای از او باشد دورش جمع می‌شوند تا
 مقاصد خود را به پیش ببرند. سلطان آنان را به گوش مگیر.
 تبادل افکار با ملزهای بزرگ را توصیه می‌کنند - بخل و ترس و حسد یعنی عدم اعتماد به خدا آنها
 را به خود راه دهد.

وزیران خود را از وزیران پیدادگر که حکومتی را به باد داده‌اند انتخاب مکن - از افراد صالح پایه
 دولت خود را محکم کن ولی باز مواظب آنها باش.
 مهربانی با ملت نباید موجب کبر ملت شود، نباید خائن و خادم را یکسان تلقی کرد - اجتماعات را
 تا آنجا که لطمه به حکومت نرزد آزاد کن - با حکما معاشرت کن و از نتایج استفاده کن و عبرت
 بگیرد.

(تاریخ که کار طبقات مختلف اجتماع را در گذشته تشریح می‌کند و شبیه به اعضای بدن
 می‌نماید که آنها باید با هماهنگی به سوی هدف مشترک پیش روند) بعد مقام سربازی که حافظ
 ملت است تعریف می‌کنند و برای فرمانده صفات ارثی و اجتماعی را مساوی می‌گیرند و توصیه
 می‌کنند فرمانده باید پاک‌نژاد باشد و صفات افسری را، شجاعت، عصبانی نشدن، بردباری،
 متانت در عین سنگدلی مهربان و در عین مهربانی مخوف توصیف می‌کنند و سردار باید وفادار
 و با ثبات باشد، مهربان و مصمم و با وفا باشد. کار رسیدگی به سپاه را باید از جزئیات شروع
 نمود، سپاه نباید هیچ وقت گرسنه باشد.

افسران نجیب و پرهیزکار، شجاع، جسور و قابل اعتمادند. سربازخانه را برای سرباز زندان
 نباید کرد. سرباز وقتی درست است که افسر او درست باشد. ایواد نطق به سربازان و تهییج آنها و
 تشویق نیکوکاران را متناسب با عمل آنها توصیه می‌نماید و می‌گوید دو تشویق مواظب باش که
 افراد به ناحق تشویق نشوند و خود شریفان سوء استفاده نکنند. در مواردی که معلومات حکام و
 قضات برای رسیدگی به امور کفایت نکند از قرآن استفاده کنند.

قاضی باید چنین باشد:

صفات قاضی

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| ۱. پر حوصله و خونسرد | ۲. عالم و پرهیزکار | ۳. قوت قلب و قدرت بیان |
| ۴. فراموشکار نباشد | ۵. طمعکار نباشد | ۶. دستخوش احساس نشود |
| ۷. بیدرنج حکم صادر نکند | ۸. گرفتار غضب نشود | ۹. در کشف مطالب تمحیل نکند |
| ۱۰. در هنگام تصمیم محکم و آهین باشد. | | ۱۱. خودپسند نباشد. |
| ۱۲. ساده دل نباشد. | | |

سر نگهداری قضات و رعایت شرایط فوق را توصیه می‌نماید علاوه بر قضات و افسران در

مدیر و رهبر در فرهنگ و ادب فارسی

وجود مدیر و رهبر است که به پیرو اعتماد به نفس و اشتیاق می‌بخشد در ادبیات عامیانه لزوم وجود رهبر، آقا، ولی نعمت به عنوان یک موهبت و لطف خداوندی از قدیم وجود داشته و به صورت مختلف در برخوردهای اجتماعی خودنمایی می‌کند مانند «خدا سایه آقا را از سر ما کم نکند» و غیره در ادب و فرهنگ کهن ایران آیین رهبری و جهاننداری معرفی شده است شعرا و نویسندگان ایران اسلامی هر یک به نحو خاصی به این مسئله پرداخته‌اند کتابهایی نظیر سیاست‌نامه خواجه نظام‌الملک، نصیحت‌الملوک غزالی، قابوس‌نامه یا چهار مقاله نظامی عروضی، شاهنامه فردوسی و ... هر یک فصولی را درباره فن اداره و رهبری نگاشته‌اند و لزوم آن را در جوامع بشری تأکید کرده‌اند. فارابی که در قرن چهارم هجری می‌زیسته است در آثار خود خواسته است لزوم رهبری را در جامعه با آمیزه‌ای از افکار یونان قدیم و اسلام به سبک خاصی که مدینه فاضله فارابی گفته می‌شود نشان دهد به همان ترتیب که اشاره شد در قابوس‌نامه بالغ بر چهل و دو باب از کتاب ضمن داستانها. نقل قولها حکم و امثال و نظایر آن از هر دری سخن گفته و شرایط مدیریت را شمرده است که هر قسمتی از آن می‌تواند عنوان تحقیقی برای دانش‌پژوهان و دانشجویان عزیز باشد.

سعدی در دورانی که تملق و چاپلوسی در جامعه پیداد می‌کرد به اداره کنندگان جامعه هشدار می‌دهد که باید انسان بود و انسانیت را پیشه خود کرد.

به نوبت‌اند ملوک اندر این سپنج سرای کنون که نوبت توست ای ملک به عدل گرای
دیار مشرق و مغرب نگیر و جنگ مجوی دلی به دست کن و زنگ خاطری بزدای
همچنین سعدی یک باب از کتاب گلستان خود را در تربیت مدیران جامعه نوشته و شرایط و صفات سروری جامعه را ذکر کرده است.

مدیریت در غرب

ارسطو^۱ از فلاسفه قرن چهارم قبل از میلاد مسیح در کتاب سیاست می‌نویسد «فرمان دادن از یک سو و فرمان بردن از سوی دیگر نه تنها ضروری است بلکه سودمند است ...» ارسطو به طور بسیار ساده روابط انسانی در مدیریت را مطرح می‌کند و اجرای فرمان مدیر را از طرف کارکنان مؤسسه سودمند و ضروری می‌داند در قرون وسطی سازمان کلیسا به صورت یک سلسله مراتب قدرت و اقتدار درآمد توماس آکیناس در قرن سیزدهم میلادی اصولی را عرضه کرد که بر

برخی از آنها استفاده کرد. که به طور خلاصه تحت عنوان مکاتب مدیریت مورد بررسی قرار می گیرند.

مدیریت در قرن اخیر و معاصر

۱. جنبش مدیریت علمی

به طوری که گفته شد در جوامع انسانی از بدو پیدایش تمدن مسئله مدیریت به نحوی بارز وجود داشته است ولی نحوه کار مدیر در طول زمان تغییراتی یافته و به عبارت دیگر تکامل پیدا کرده است. مدیریت به صورت علمی از ۱۹۰۳ میلادی با رساله‌ای که فردریک تیلور درباره اصول

1. Niccole muchiavelli

2. Sirthomannore

۲۹

مدیریت علمی نوشت آغاز می‌گردد. تیلور با توجه به تجارب علمی خود سعی داشت با یک رشته فنون و مهارت‌های جدید اداره امور کارگاه‌های صنعتی را بهبود بخشد نظر تیلور (Taylor) شامل دو عنصر اساسی است:

اول: پیدا کردن بهترین راه انجام دادن هر کاری و تعیین زمان لازم برای کار و همچنین انتخاب بهترین وسایل کار و راه اجرایی.

دوم: تقسیم کار بین مدیران و کارکنان به ترتیبی باشد که یافتن بهترین راه انجام کار و تعیین زمان کار و سایر مسائل اجرایی به عهده مدیران قرار گیرد.

تیلور عقیده داشت با کاربرد اصول مذکور، کارایی کارگر بالا می‌رود و کار به بهترین وضع ممکن و در کمترین مدت لازم انجام می‌شود تیلور بعد از ۸ سال تجربه علمی و کاربرد سیستم پیشنهادی خود بالاخره کتابی در باب اصول مدیریت علمی می‌نویسد که در آن نقطه نظرهای خود را بر اساس تجاربی که انجام می‌دهد اظهار می‌دارد.

تیلور می‌گوید عناصر مدیریت را نباید با اصول مدیریت اشتباه کرد و مدیریت علمی را متکی بر مجموعه اصول زیر می‌دارد.

۱. اتخاذ روش علمی برای انجام هر کاری

۲. انتخاب همکاران مناسب برای کار و تعلیم و تربیت آنها برای انجام وظایف.

۳. همکاری نزدیک و صمیمانه با کارکنان.

۴. تقسیم منطقی کار بین مدیران و کارکنان.

البته تیلور معتقد است که همه عناصر مدیریت از قدیم‌الایام وجود داشته است مدیر امروزی باید این عناصر را مطالعه و به صورت علمی طبقه‌بندی نماید. تیلور می‌گوید امروزه کارگر و کارفرما به هم نیاز دارند و تولید بیشتر در اثر کارگر که به صورت علمی طرح‌ریزی شده باشد بیشتر است تیلور اظهار می‌دارد در هر سازمان صنعتی، اداری و آموزشی لازم است موارد زیر به دقت بررسی و تنظیم و اجرا گردد.

۱. تعیین صریح وظایف روزانه هر یک از کارکنان مؤسسه.

۲. یکنواخت کردن شرایط انجام کار برای همه کارکنان و کار هر کس باید به اندازه‌ای باشد که تمام ساعات حضور او را پر کند.

۳. پاداش برای کار خوب

۴. تنبیه کارکنان خاطی

تیلور می‌گوید موارد بالا را زمانی می‌توان به کار برد که کار و وظیفه هر یک از افراد سازمانی به دقت پیش‌بینی و معین شده باشد. البته نظریه تیلور در مدیریت باعث دگرگونی این شغل گردید. گو اینکه مقررات مدیریت علمی در اوایل برای سازمانهای صنعتی و تولیدی به وجود آمده بود ولی به تدریج در مؤسسات عمومی و اداری و آموزشی نیز مورد استفاده واقع

۲. نهضت روابط انسانی

چون تیلور در نظریه خود اهمیت زیادی به سازمان می‌دهد و می‌گوید شغل و کار مهمترین عامل توجه در مدیریت می‌باشد بنابراین در ربع دوم قرن بیستم گروهی از علمای اجتماعی گفتند که تار و پود هر سازمانی را افراد و نیروی انسانی تشکیل می‌دهد. بنابراین اگر توجه به این امر نشود مسلماً دستگاه مدیریت در کار خود موفق نخواهد شد زیرا انسانها دارای نیازهایی هستند که خواه ناخواه در انجام وظایف آنها مؤثر می‌توانند باشند.

نهضت اصول روابط انسانی ابتدا در امریکا به وسیله التون مایو (Elton Mayo) آغاز گردید به نظر وی و گروه نهضت اصول روابط انسانی، بررسی نحوه رفتار کارمندان و کارکنان برای پی بردن به علل عدم کارایی آنان حائز اهمیت است و تنها به این وسیله است که می‌توان در برطرف کردن علل مذکور و ایجاد انگیزه‌های کوشش و عمل موفق شد. بعد از نشر این نظریه بود که مدیران دستگاههای تولیدی، اداری و آموزشی برای بررسی رفتار کارکنان خود روشهایی را انتخاب و تعقیب کردند که ذیلاً به این روشها اشاره می‌شود.

۱. روش تجربی: در این روش سازمانهایی به عنوان سازمان تجربی به وجود می‌آورند و رفتار افراد را در ضمن کار در این قبیل سازمانها مورد بررسی قرار می‌دهند.

۲. روش مشاهده: در این روش رفتار افراد در حال خدمت در مؤسسات مورد مشاهده قرار می‌گیرد و این رفتارها ثبت و ضبط و با روشهای آماری مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

۳. روش بررسی متحرک گروهی (Group Dynamics): با پیشرفت علوم روانشناسی و جامعه‌شناسی و بویژه نتیجه تحقیقات «علم مذکور ثابت کرد که افراد انسانی در گروههای کوچکتر کاری، اگر باهمدیگر نزدیک بوده، همخویی داشته باشند نتیجه کار بهتر می‌گردد». البته دسته‌های کوچک در هر مؤسسه مانند یک مؤسسه آموزشی قبل از دبستان که وظیفه مشترکی را انجام می‌دهند چنانچه همکاری صمیمانه داشته باشند و بشود روحیه آنان را در جهت همکاری تقویت کرد نتیجه عمل و کار آنان چشمگیر خواهد بود و در این راه است که می‌توان از سمینارها، کلاسهای آموزش ضمن خدمت، کنفرانسهای عملی و نظایر آنان استفاده کرد.

۴. روش درمانی: گرانترین و پرخرجترین روشهاست زیرا افرادی که در سازمانها هستند و به عللی باید در سازمان نگهداشته شوند ولی وجود چنین شخصی از طرف دیگر باعث رکود کار مؤسسه نیز می‌گردد که باید مستقیماً تربیت کرد و یا در برخی موارد نسبت به درمان افراد ناسازگار اجتماعی پرداخت البته اگر چنین افرادی دارای بیماریهای پیچیده شخصیت و نظایر آن نباشند می‌توان تا اندازه‌ای درمان نمود.

۵. روش بررسی فرهنگی: می‌دانیم هر یک از ما ضمن اینکه عضو جامعه و کشوری هستیم در سازمانی نیز کار می‌کنیم بنابراین بررسی ارزشها، اعتقادات، نگرشها و غیره ... هر جامعه می‌تواند کمک کند که افراد سازمانی خود را که برخاسته از چنین جامعه‌ای هستند، بشناسید و به دنبال آن نسبت به بهبود کار مؤسسه اقدام کنید.

مدیریت و تکنولوژی

در مدیریتهای آموزشی اهمیت به شناخت کودکان و از طرفی شناخت همکاران و جامعه کوچکی که مدرسه در آن قرار داشت داده می‌شد و هر مدیر در ضمن آموزشهای مختلفی که دریافت می‌کرد به این مسائل نیز می‌پرداخت چون کار مدارس اعم از آموزش و یا اداری در ارتباط با افراد مذکور می‌تواند باشد ولی با پیشرفت تکنولوژی و وارد شدن کامپیوتر در امور روزمره بویژه کامپیوترهای شخصی که به صورت بسیار وسیعی اخیراً مورد استفاده قرار می‌گیرد، قسمتی از وظایف مدیر مدرسه را ماشین انجام می‌دهد و اگر مدیر بتواند روی ماشین برنامه‌ریزی دقیقی انجام دهد کلیه مسائل و مشکلات آموزشی را پیش‌بینی و راه حل نشان می‌دهد. یعنی اطلاعات را ماشین تجزیه و تحلیل می‌کند و راه حل را که بهترین می‌تواند باشد با توجه به داده‌ها نشان می‌دهد. و به اصطلاح تصمیم می‌گیرد و به این ترتیب ملاحظه می‌شود مدیر مدرسه نمی‌تواند مانند گذشته فاعل و انجام دهنده یکسری وظایف ثابت سازمانی باشد و در نتیجه قسمتی از وقت خود را باید صرف برنامه‌ریزی کامپیوتر سازد و بعد با استفاده از اطلاعات به دست آمده، اقدامات لازم را انجام دهد و این کار مستلزم افزایش معلومات ریاضی و پایه برای مدیران در جهت برنامه‌ریزیهای کامپیوتری است که سابقاً مورد توجه نبود. البته ورود کامپیوتر به مؤسسات بویژه استفاده مدیران از این دستگاه باعث می‌گردد.

۱. قسمتی از برنامه‌ریزیها و تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله ماشین انجام شود.
۲. در کنار شغل مدیریت شغل دیگری به نام برنامه‌ریزی و برنامه‌نویسی و خدمات ماشینی (کامپیوتر) به وجود بیاید.

۳. خلاقیتهای انسانی کمتر در سازمانها مشاهده خواهد شد و به جای آن از خلاقیتهای ماشینی بهره‌جویم. می‌شود.

در عمر کنونی مدیر دیگر کسی نیست که مدتی شاگردی کرده باشد و همچنین مدیر فردی نمی تواند باشد، که منحصرأ دارای هوش و ذکاوت بیشتری است بلکه برای تربیت مدیران لازم است مدیر از بین افراد باهوش انتخاب و مدت طولانی نیز به او معلومات لازم داده شود تا بتواند در رأس مدرسه قرار گیرد و با استفاده از ماشین و ظایف خود را تنظیم و اجرا نماید.

۶. این سؤال پیش می آید که آیا ماشینی شدن کار مدیریت و برنامه ریزیهای کامپیوتری فرصت خواهد داد که مدیران بتوانند نیازمندیهای زیردستان خود را مورد توجه قرار دهند برخی می گویند امکانات برنامه ریزی کامپیوتر و برنامه نویسی به مدیران فرصت کافی خواهد داد که بتوانند نیازهای معلمان را پیش بینی و برآورد سازند. به هر حال شغل مدیریت مانند سایر مشاغل دستخوش فراز و نشیبهایی بوده و در تاریخ علوم انسانی جایگاه والایی را دنبال کرده است ولی آینده آن با پیشرفتهای سریع تکنولوژی متحول پیش بینی می شود و اما معلوم نیست این تحولات در چه زمینه هایی خواهند بود. به هر صورت باید قبول کرد هم اکنون مدیران مؤسسات بویژه بنگاههای آموزشی آنقدر سریع تحول می یابند که گاهی مدیران فرصت ندارند کارهایی را که آغاز کرده اند به پایان رسانند.

۲. «نظریه سیستمها» (Systems theory) X

(استفاده از آن در مدیریت دبستان). نظریه سیستمها در مدیریت در سال ۱۹۵۴ توسط برتالانفی "Von, Bertalanffy" ارائه شد و معتقدان این مکتب فکری عقیده دارند اگر در مدیریت مجموعه را نبینید و به کل توجه نکنید در تصمیم دچار اشتباه می شوید نظریه مدیریت علمی و نظریه مدیریت روابط انسانی با توجه به اینکه به ابعاد فیزیکی و یا غیر فیزیکی فعالیت های انسانی توجه داشتند ناقص به حساب آمدند بنابراین در نظریه سیستمها می گویند اجازه ندهید تنها یک عامل در تصمیم گیریهای شما تأثیر بگذارد بلکه به کلیه عوامل توجه کنید.

سیستم چیست؟ X حرف

سیستم عبارت است از مجموعه عوامل مرتبط به هم با ترکیب مشخص که دائماً در حال عمل و عکس العمل متقابل هستند. با توجه به این تعریف، هر سازمانی مانند دبستان یک مجموعه است و اجزای مختلفی آن را تشکیل داده اند که لازم است به آن به صورت یک نظام واحد نگریست. معمولاً سیستمها را به دو نوع باز و بسته تقسیم می کنند. اگر عناصر مجموعه ای با محیط خارج در رابطه نباشد آن را سیستم بسته و چنانچه با محیط خارج در ارتباط باشد آن را سیستم باز می گویند.

در روش تحلیلی کل را متشکل از اجزائی می دانستند که با شناخت این اجزا می توان کل را نیز شناخت البته اساس کار نیز مادی بودن تمام عناصر یک پدیده و در نتیجه تابعیت آن از قوانین فیزیک بوده است به عبارت دیگر روش تحلیلی معتقد به شناخت کلیه پدیده ها و مجموعه هستی از طریق شناخت اجزای تشکیل دهنده آن بود. در روش سیستمی شناخت هر سیستم با شناخت محیط آن، یا سیستم بزرگتر که در بر گیرنده آن سیستم است ممکن خواهد بود از طرف دیگر در مطالعه سیستم یا اجزای سیستم، توجه بیشتر به وظایف آنها معطوف می گردد.

برای شناخت یک فرد باید دید در چه محیطی زندگی می کند و از طرفی خود فرد دارای چه خصوصیات است و روابط بین خصوصیات و اجزای فرد چگونه است بنابراین شناخت انسان جزئی از شناخت جامعه ای است که انسان به آن تعلق دارد و همچنین شناخت هدفی است که انسان در درون جامعه تعقیب می کند البته در روش تحلیلی نیز به جای بحث درباره اجزای تشکیل دهنده انسان مانند دست و پا و سر و غیره اگر به نیازهای روانی او و استعدادهایش توجه کرده و آنها را مطالعه کنیم، می توان گفت که روش تحلیلی به عنوان جزئی از روش سیستمها مورد استفاده قرار می گیرد. اگر مثال مثنوی را که در داستان فیل آورده است مورد توجه قرار دهیم، هر یک از افراد که قسمتی از بدن فیل را لمس می کردند نمی توانستند بگویند که چه حیوانی را لمس کرده اند. البته در روش سیستمی باید گفت روش تحلیلی قسمتی از روش محسوب می شود و مکمل روش سیستمهاست به این ترتیب که ضمن دیدن سیستم فراگیر سیستم مورد مطالعه، اجزای سیستم مورد مطالعه و روابط بین اجزاء را نیز مورد بررسی قرار می دهیم. ضمناً در روش سیستمها بیشتر با هدف و عملکرد و کار و فعالیت سرو کار داریم و به ساخت و ظاهر و جزئیات بیشتر پرداخته نمی شود.

برای روشن شدن موضوع مدرسه ابتدایی (الف) را در نظر می گیریم در این مدرسه ممکن است هر سال مدیر عوض شود و دانش آموزان هر ۵ سال یک بار به کلی تغییر یابند و هر چند سال یک بار کل معلمان عوض شوند، اما ویژگیهای این مدرسه بدون تغییر باقی می ماند بدین معنی که مدرسه (الف) به عنوان یک کل تغییر نمی کند و نقش و وظیفه خود را مثل همیشه انجام می دهد گرچه همه اجزای تشکیل دهنده آن تغییر یابد البته باید گفت این موضوع درباره هر سیستمی مانند بدن انسان و مردم یک کشور صدق می کند یعنی هر ۷ سال یک بار تقریباً سلولهای بدن انسان تغییر می یابد یا هر ۸۰ سال یک بار مردم یک کشور عوض می گردند ولی بدن انسان یا کشور مورد نظر کلیات خود را از دست نمی دهد، بنابراین در یک سیستم بایستی قبل از هر چیز مجموعه به عنوان یک کل و سپس وظیفه و عملکرد سیستم پیش از اجزای

یکی از رفتارهای سیستمهای باز مانند مدرسه چیست؟ فرایند آنتروپیک یک قانون کلی در رفتار در سیستم باید دیر آنتروپی (Anthropie) به سمت بی نظمی و مرگ می رود. در سیستمهای طبیعت است که بر اساس آن هر نوع سازمانی به سمت بی نظمی و مرگ می رود. در سیستمهای فیزیکی اجزاء به سمت بی نظمی و پراکندگی میل می کنند و در ارگانیسم زنده موجود می میرد بدین ترتیب تمام سیستمهای باز مانند مدرسه ابتدایی تابع قانون آنتروپی می باشند. البته باید در نظر داشت چرخش حلقه ای که در خصوصیات سیستم مورد مطالعه قرار گرفت خود یک چرخش آنتروپی منفی است و کلیه سیستمهای اجتماعی از جمله مدرسه ثبات فیزیکی ارگانیسمهای دارای حیات را ندارند ولی قادر هستند به طور محدود جریان آنتروپیک را متوقف سازند ولی با وجود این هر ساله تعدادی از این سیستمها از گردونه حیات اجتماعی خارج می شوند.

با توجه به شناخت فرایند آنتروپیک در سیستمها می دانیم که در یک سیستم باز مانند مدرسه همیشه فرایند آنتروپیک منفی جذب می گردد و این جذب آنتروپیک ادامه حیات را امکان پذیر می سازد ولی افزایش میزان آنتروپی در سیستم (مدرسه) باعث بی نظمی و وجود اختلال در سیستم خواهد شد و آن را در آستانه متلاشی شدن قرار خواهد داد.

تضاد بین هدفها و وظایف یک سیستم یا تضاد بین عوامل و اجزای تشکیل دهنده آن از جمله عواملی هستند که در صورت عدم حل آنها میزان آنتروپی سیستم افزایش می یابد و دیری نمی گذرد که رشد این تضادها به اصطکاک و مقابله اجزای سیستم با یکدیگر و در نتیجه به عدم رعایت مصالح و منافع کل سیستم (مدرسه) می انجامد و حیات مدرسه را متوقف می سازد.

رشد و گسترش سیستم (مدرسه) گهگاهی به منظور جلوگیری از افزایش آنتروپی و تأمین تداوم حیات سیستم و تمایل به نظم صورت می گیرد در صورتی که بر اساس یک نظام ارزشی و ضوابط دینامیک هدایت و کنترل نشود، رشد و گسترش نامتعادلی خواهد بود که بی جهت پرسنل و اجزای سیستم (مدرسه) را متورم خواهد ساخت و هدفهای سیستم را نادیده گرفته و تداوم آن را به خطر خواهد انداخت.

X مدیریت ترکیبی

با توسعه نظریه سیستمها در مدیریت، نوعی مدیریت ترکیبی به وجود آمد که در نظر دارد از کلیه

نظریات و تجزیه و ترکیب آنها، نوعی مدیریت اعمال نماید که تضادهای اصلی سازمانی را حل کند. مدیریت ترکیبی به شرح زیر تعریف شده است.

مشارکت در مدیریت که می تواند در تصمیم گیریها اثر مثبت داشته باشد در واقع مشارکت دادن کارکنان در فرایند مستمر و طولانی تصمیم گیری است که در نتیجه به جزئیات عقاید افراد توجه کامل می شود و اثرات آن به شرح زیر می تواند باشد:

- روحیه کارکنان سازمان را تقویت می کند.
 - تصمیمات در سازمان از نظر کیفی بهبود می یابند.
 - برای ادامه کار در سازمان برای کارکنان انگیزه کار و پی گیری آن را به ارمغان می آورد.
 - بین مدیریت سازمان و کارکنان رابطه مفید برقرار می شود.
- البته با توجه به محاسن فوق الذکر، در بحث پیرامون مدیریت ترکیبی، معایبی را نیز بر آن مترتب می دانند.

- برای ایجاد همکاری صمیمانه بین هیئت مدیره و کارکنان سازمان نیاز به آموزش درازمدت می باشد و این امر مستلزم هزینه هایی است.

- مدیران و کارکنان در ازدیاد سود سازمان با هم عقیده های مشترک چندانی ندارند که این امر اغلب باعث بروز مشکلات در تصمیم گیریهاست.

با در نظر گرفتن اینکه مدرسه ابتدایی و کارکنان آن (به استثنای دانش آموزان)، همه افراد تحصیل کرده غالباً متخصص در امر آموزش و پرورش هستند بنابراین مشکلات ذکر شده در سازمانهای آموزشی چندان محسوس نیستند و می توان از مدیریت ترکیبی در اداره امور مدرسه استفاده نمود. تجارب حاصل در کشورهای مختلف جهان بویژه کشور ژاپن نشان می دهد که مدیریت ترکیبی در سازمانها باعث ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت فعالیتهای سازمان شده و قدرت ابتکار و خلاقیت کارکنان را در سازمان بالا می برد زیرا اخیراً پیدا شده است، که ژاپنیها به کار و فعالیت معتقد هستند و در واقع سخت کوشی در ژاپن یک جنبه فرهنگی دارد و مردم علاقمند هستند در تصمیم گیریهای سازمانی که در آن کار می کنند مشارکت کنند و آنها را تقویت نمایند.

خلاصه

بررسی نوشته های گذشتگان نشان می دهد که مدیریت و رهبری از قدیم الایام در جوامع بشری وجود داشته است. مطالب بسیار واضح و روشنی در آثار دانشمندان و بزرگان ادیان الهی بویژه در نهج البلاغه می توان یافت که لزوم مدیریت و رهبری را در جوامع بشری یک امر بدیهی و مسلم می دارد. در فرهنگ و ادب فارسی و همچنین در آثار دانشمندان غربی می توان مواردی را در این زمینه یافت از جمله نوشته های ارسطو، توماس آکیناس و صدها افراد دیگر در باب

مدیریت و رهبری نشان می‌دهد که داشتن روابط انسانی مناسب در مؤسسه و همچنین اجرای فرمان مدیر از طرف کارکنان یک سازمان سودمند و ضروری تشخیص داده شده است. نهضت‌های متعددی در قرون اخیر نیز در امر مدیریت و رهبری سازمانها ظهور کرده است که عمده‌ترین آنها را در چهارگروه می‌توان ذکر کرد.

۱. مدیریت به صورت علمی از سال ۱۹۰۳ میلادی با رساله‌ای که فردریک تیلور درباره اصول مدیریت علمی نوشت، آغاز شد و او می‌گفت در هر سازمان باید وظایف افراد را مشخص کرد، شرایط کار را برای کارکنان یکسان ساخت و برای کارکنان خوب پاداش داد و کارکنان خاصی را تنبیه نمود.

۲. نهضت روابط انسانی به وسیله التون مایو (Elton-Mayo) پایه گذاری شد و او اعتقاد داشت بررسی نحوه رفتار کارکنان یک مؤسسه برای پی بردن به علل عدم کارایی آنان حائز اهمیت است و به این ترتیب می‌توان انگیزه لازم در کارکنان مدرسه برای بالا بردن کیفیت کار آنان ایجاد کرد. اخیراً ماشینهای محاسبه گر و کامپیوترها به مدیران کمک شایانی می‌کنند و اطلاعات لازم را در تصمیم‌گیریها سریعاً در اختیار آنان قرار می‌دهند.

۳. نظریه سیستمها در مدیریت در سال ۱۹۵۴ میلادی توسط برتالانفی Bertalanffy ارائه شد و معتقدان این مکتب می‌گویند اگر در مدیریت یک مدیر مجموعه سازمان را در نظر بگیرد و به کل توجه کند تصمیمات به صورت منطقی و صحیح اتخاذ خواهند شد.

۴. مدیریت ترکیبی در نظر دارد از کلیه نظریات و تجزیه و ترکیب آنها، نوعی مدیریت اعمال نماید که تضادهای اصلی سازمانی را حل کند و می‌گویند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها می‌تواند اثر مثبت در کارایی سازمان داشته باشد. و به این ترتیب کارکنان سازمان با علاقمندی در کار شرکت می‌کنند. و کار سازمان بهبود کیفی پیدا می‌کند و کارکنان از روحیه بالاتری برخوردار خواهد بود.

پرسشهای خودآزمایی

۱. نقش مدیر و رهبر را در فرهنگ و ادب فارسی توضیح دهید.
۲. مدیریت علمی چیست؟
۳. مدیریت در غرب چه سوابقی دارد و چه مطالعاتی انجام شده است؟
۴. مکاتب مختلف مدیریت چگونه پیدا شده‌اند؟
۵. چگونه می‌توان در یک سیستم آموزشی نظم به وجود آورد؟
۶. عناصر اساسی مدیریت از دیدگاه تیلور را بنویسید.
۷. چگونه می‌توان در اداره یک مدرسه ابتدایی از مدیریت ترکیبی استفاده کرد؟
۸. ایجاد تعادل در سیستم را توضیح دهید.

پیش سازمان دهنده

این فصل وظایف مدیر در اداره امور دبستان، مبانی نحوه برخورد او با معلمان، مشارکت دادن آنان در تصمیمات مدیریت به منظور ارتقاء کیفیت آموزشی را با توجه به نظریات الکساندر و پیزی، واتیکر و هاندی و عوامل توسعه دهنده و محدود کننده تخصص مدیریت مطرح می سازد.

نقش مدیر به عنوان همکار و راهنمای مربیان

به منظور ایجاد کار جمعی در مدرسه ابتدایی، مدیر مدرسه به دو موضوع زیر باید توجه نماید:

(۱) باید ماهیت و ویژگیهای مدیریت را در سازمان مدرسه ای که می خواهیم کار گروهی

بین همکاران متخصص خود در تدریس ایجاد کنیم؛ شناسایی کرده و مشخص نماییم.

(۲) مسائل و موفقیت هایی که برای افراد مسئول در زمینه راهنماییهای آموزشی در مدرسه

وجود دارند مورد بررسی و دقت نظر قرار دهیم.

در هر مدرسه ابتدایی دو موضوع مذکور با همدیگر ارتباط هماهنگی دارند، از طرفی می دانیم وظایف مدیر مدرسه ابتدایی در زمینه های دستیابی به هدفهای آموزشی، اداره امور همکاران و معلمان متخصص در تدریس و آموزش و همچنین در ارتباط با گروه های معلمان مشخص و تعریف شده است.

به نظر الکساندر^۱ کار و وظیفه یک مدیر مدرسه ابتدایی با کار و وظیفه یک مدیر در صنعت و یا سایر بخشها تفاوت فاحش دارد. در مدیریتهای غیر آموزشی بر مشارکت در تصمیم گیریها، ارتباط میان گروهی، اظهار نظر کلیه اعضاء درباره هدفهای سازمان و نظایر اینها چندان تأکید نمی شود. او یادآوری می کند منظور از مدیریت در مدرسه ابتدایی تنها انجام دادن کارهایی را برای دیگران و یا اداره امور دانش آموزان و ارزشیابی کارهای آنان نیست. بلکه مدیریت مدرسه ابتدایی بر اساس مشاوره با همکاران صورت می گیرد به طوری که معلمان نیز در مدرسه ابتدایی با استفاده از تجارب خود در کار مدیریت مدرسه همکاری می کنند.

می توان این مسئله را مطرح کرد که مدیریت در سازمانهای آموزشی دارای هر می و از گونه است یعنی در عین حال اینکه مدیر در یک سازمان آموزشی در رأس هرم قرار می گیرد و هدفمند عمل می کند ولی این رأس در پایین هرم جای می گیرد یعنی مدیر در سازمانهای آموزش به معاونین خود خدمت می کند تا معاونین به معلمان خدمت کنند و معلمان به دانش آموزان. به این ترتیب مدیر آموزشی همگام و با مشارکت دیگر اعضای سازمان به برنامه ریزی و انجام امور می پردازد.

به عبارت دیگر کلیه کارکنان دبستان باید در امر مدیریت مشارکت داشته باشند. الکساندر در امر مدیریت به موارد زیر تأکید دارد:

۱. برنامه ریزی و برنامه نویسی
۲. طرح ریزی آموزشی به عنوان طرحهای تجربی
۳. فراهم آوردن موجبات پیشرفت قابلیت‌های ذهنی معلمان
۴. توانایی در سخنرانی و استدلال کردن در مسائل تربیتی
۵. بالا بردن سطح آگاهیهای اجتماعی و فرهنگی معلمان
۶. تنظیم یک برنامه کامل و منطقی آموزشی در مدرسه ابتدایی
۷. ارزشیابی

و یادآوری می‌کند مدیر مدرسه ابتدایی باید از خطرات بوروکراسی، داشتن نظریات سطحی در امر مدیریت، پافشاری، در اخذ نتایج از قبل پیش‌بینی شده کاملاً آگاه باشد.

- رهبری در مدرسه ابتدایی

هدایت و رهبری فعالیتهای مدرسه از نگهداری مدرسه و انجام دادن کارهای اداری آن بسیار بالاتر است. یک مدیریت مؤثر در مدرسه ابتدایی به رهبری و هدایت موفقیت‌آمیز نیاز دارد. زیرا مدرسه ابتدایی احتیاج دارد هر لحظه خود را با تغییرات تازه محیط تطبیق دهد.

پیزی (Paisey) در ۱۹۸۴ در این باره بحث می‌کند و می‌گوید رهبری باید مادرزادی باشد به عبارت دیگر قدرت رهبری و هدایت گروه تنها با استفاده از معلومات مدیریت یا داشتن عنوان و نظایر آن حاصل نمی‌شود بلکه هر مدیری باید این نیرو و فن رهبری را در ذات خویش داشته باشد. البته داشتن یک اتاق و منشی و نظایر آن در امر رهبری مدرسه تأثیر چندانی ندارد و همچنین هیچ مدیری با داشتن ابلاغ تصدی مدیریت نمی‌تواند قدرت رهبری معلمان را به عهده گیرد مگر اینکه آمادگی برای رهبری و هدایت گروه معلمان را داشته باشد به عبارت ساده‌تر رهبری کوششی است برای سازمان دادن ساختارهایی از گروههای معلمان در جهت بهتر انجام دادن کارهای مدرسه ابتدایی.

واتیکر (Whitaker) دربارهٔ رهبری می‌گوید: (... رهبری یعنی نفوذ کردن به فعالیتهای گروهی در جهت تعیین اینکه چه نیازهایی وجود دارد و از چه راههای می‌توان نیازها را برآورد تا موفقیت گروه تأمین گردد.) از نظر واتیکر، رهبری هدف‌دار، ساختن و جهت دادن به فعالیتهای گروهی در مدرسه است. به عبارت دیگر برقراری هدفها، تعیین اینکه چگونه می‌توان به آن هدفها رسید و ارزشیابی موفقیت در نیل به هدفهای تعیین شده در اثر قدرت رهبری حاصل می‌آید. البته ضروری است اولویتهای لازم در زمینه منابع و مآخذ و همچنین نیازها نیز قبلاً توسط مدیر بررسی شده و روی آنها به تفکر پرداخته باشد. با توجه به مسائل فوق مهارتهای

رهبری نیز باید مورد توجه قرار گیرد که ما آنرا در دو مقوله زیر خلاصه می‌کنیم:

مسئله‌های رهبری

(الف) راهها و روشهای انجام دادن کارها

(ب) ارزیابی راهها و روشهای انجام دادن کارها و نتایج آنها. (مانند Maund ۱۹۸۲) شایان ذکر است که تحقق موارد مذکور در فعالیتهای مدیر مدرسه ابتدایی از یک طرف به انجام دادن وظایف مدیر بستگی دارد و از طرف دیگر به فرآیند فعالیتهای گروهی در مدرسه ابتدایی مربوط می‌باشد. دو مورد مذکور در زمینه شرح وظایف مدیر مدرسه ابتدایی و همچنین فعالیتهای مردمی در مدرسه می‌توانند اساس مطالعات ما را در زمینه رهبری در مدرسه ابتدایی تشکیل دهنده در بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با فعالتهای مردمی، و روابط گرم و دوستانه سازمان توصیه شده است. در ارتباط با شرح وظایف نیز اجرای موفقیت آمیز کار مدیریت در هر زمان مورد نظر بوده است. تأکید بر هر یک از موارد مذکور در موقعیت مدیر مدرسه ابتدایی از فردی به فردی دیگر تفاوت خواهد کرد.

تحقیقات انجام شده پیشنهاد می‌کنند که سبک رهبری مورد قبول عامه در مدرسه ابتدایی روشی است که در آن بین ایجاد روابط خوب در میان کارکنان و اجرای وظایف مدیریت سازش و موازنه برقرار گردد. بنابراین رهبری مطلوب در مدرسه ابتدایی بستگی دارد به اینکه بین کارکنان مدرسه روابط مناسبی در سطح بسیار بالا ایجاد شده باشد و از طرفی وظایف مدیریت مدرسه ابتدایی نیز بی‌وقفه اجراء گردد.

وظایفی که مدیر مدرسه برای بالا بردن کیفیت آموزشی باید در نظر داشته باشد:

۱. با اتخاذ تصمیمات و اعلام آنها مرکزیت خود را بین گروه معلمان به اثبات رساند.
۲. با توضیح تصمیمات اتخاذ شده با گروه معلمان و کارکنان مدرسه بحث و تبادل نظر داشته باشد.

۳. به گروه معلمان و کارکنان اجازه دهد تا از اختیارات خود استفاده کنند.

۴. با تشویق گروههای فعال مدرسه به پیشنهاد راه حل در حل و فصل مسائل مدرسه واجبات رشد آنان را فراهم آورد.

۵. به گروههای معلمان و کارکنان در زمینه برخی موارد و عوامل شناخته شده در مدرسه تفویض اختیار کند تا تصمیم بگیرند.

۶. وقتی گروه درباره رویدادی به بحث و تبادل نظر می‌پردازد مدیر نیز باید به عنوان یک عضو گروه در بحث شرکت کند.

عوامل متعددی در انتخاب و تصمیم‌گیری یک مدیر دخالت دارند. گاهی مدیر احساس می‌کند که همکاران او تمایل دارند در برخی از تصمیم‌گیریها مشارکت کنند. اعتماد به نفس مدیر و همکاران در مدرسه ابتدایی و تمایلات شخصی رهبر آموزشی در

این امر قابل توجه است و باید در نظر داشت که برخی از همکاران مدرسه ابتدایی دوست دارند مسئولیتی را به تنهایی قبول کنند ولی برخی نیز با کار کردن با گروه معلمان و کارکنان خوشحال می شوند. همه این عوامل در امر رهبری دخالت دارند.

همچنین قضاوت‌های رهبر مدرسه باید متأثر از نکته نظرهای همکاران او باشد. به طور مثال باید بداند که همکاران مشارکت در تصمیم‌گیریها را ترجیح می‌دهند و یا احیاناً انتظار دارند در برخی از تصمیم‌گیریها، شرکت نمایند زمانی که چنین مشارکتی از آنان خواسته می‌شود خوشحال می‌شوند خود را در دستیابی به هدفهای آموزشی مدرسه سهیم می‌دانند. گاهی رهبری مدرسه با یک موقعیت خاص روبرو است. زمانی که او به پاسخ فوری در یک زمینه نیاز دارد ممکن است مشارکت همکاران در تصمیم‌گیری مشکلاتی را پیش آورد. گاهی تصمیم‌گیری در زمینه خاصی است که فقط تعدادی از معلمان می‌توانند مشارکت کنند و شرکت همه معلمان ضروری نیست.

زمانی تصمیم‌گیری ممکن است روی کار برخی از معلمان در درازمدت مؤثر باشد گاهی معلمان در تصمیم‌گیریهای مشارکت دارند که تصمیم‌گیری نهایی با آنان نیست به عبارت دیگر راه‌حلهایی را آنان پیش‌بینی و ارائه نمی‌دهند. روش رهبری حاصل تعامل بین عوامل متعدد است. تشریح و اجرای وظایف، برقراری ارتباطات شخص در گروه معلمان، انتخاب روشهای مشارکت در کار گروهی و نظایر آنها، قسمتی از رفتار رهبری در مدرسه ابتدایی است و به طور کلی موارد زیر در این زمینه اولویت دارند:

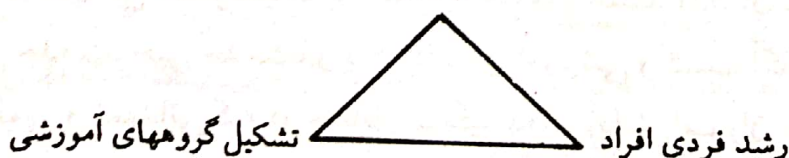
✓ ۱. انجام وظایف

✓ ۲. تشکیل گروههای کارکنان مدرسه

✓ ۳. فراهم آوردن موجبات رشد فردی در گروههای آموزشی مدرسه.

رهبری در گروههای آموزشی مدرسه زمانی مؤثر می‌باشد که به سه مورد بالا توجه شده باشد. به عنوان مثال عدم موفقیت در تشکیل گروههای معلمان مؤثر در امور مدرسه، انجام وظایف را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اگر رشد فردی افراد در گروههای آموزشی در برابر دو عامل مذکور در بالا مورد غفلت قرار گیرد. در نتیجه افراد انگیزه لازم و کافی برای مشارکت در فعالیتهای مدرسه را نخواهند داشت روی این اصل یک رهبر موفق سه عامل مذکور را سه رأس مثلثی می‌پندارد که عدم توجه به یکی از آنها باعث از بین رفتن مثلث خواهد بود

انجام وظایف



از این رو بر این باور هستیم که در یک رهبری موفق با توجه به مجموعه‌ای از نقش فرد، نقش گروه و هدفهای مدرسه باید مورد نظر باشد. روشن است که رهبر باید قادر باشد به گروه معلمان در رسیدن به هدفهای معلمان یاری نماید.

این کارها باید در مشاوره و مشارکتها در جلسات معلمان و با به حداکثر رساندن نقش هر فرد در دستیابی به هدفهای گروهی صورت پذیرد.

در یک چنین روشی لازم است کلیه کارکنان در اداره امور مدرسه مشارکت فعال داشته باشند. همچنین نیاز هست محیط کار مدرسه چنان باشد که رهبر از کمکهای حرفه‌ای به همکاران خود دریغ نرزد و از طرفی نیز از دانش حرفه‌ای آنان در هدایت و راهنمایی معلمان استفاده کند. معلمان مدرسه باید خود را در کار خویش متخصص بیابند و در این راه کوشش کنند و قبول نمایند که باید در انجام وظایف سایرین و امور فردی و گروهی مدرسه نقش فعالی را به عهده بگیرند.

اداره و رهبری معلمان مدرسه ابتدایی

تعداد زیادی معلمان می‌خواهند در کار و حرفه تدریس تخصص پیدا کنند و در بین همکاران تبحر آنان در امر تدریس مورد پذیرش قرار گیرد و همچنین دیگر همکاران خود را نیز در کار و حرفه معلمی افراد کار آزموده و ورزیده ببینند. این امر در حقیقت مکمل روشهایی است که در آن مدرسه ابتدایی اداره می‌شود و معلمان به صورت گروهی با رهبر مدرسه همکاری می‌کنند.

هاندی (Handy در ۱۹۸۴) پیشنهاد کرده است در سازمانهایی که نظیر مدرسه ابتدایی وسیله افراد متخصص در حرفه خاصی اداره می‌شوند خصوصیات زیر می‌تواند به شما کمک کند تا افراد متخصص در کار مدرسه ابتدایی را بشناسید:

۱. داشتن مجموعه دانش و مهارتهایی که در اثر تجربه حاصل شده است.

۲. صرف مدت زمان لازم برای کارآموزی که مهارتها و دانشها نیاز دارند.

۳. ایجاد سهولت در انجام دادن کار مراجعین.

۴. داشتن سیستم عصبی قومی

۵. آشنایی با اصول و قوانین مربوط با ارتباطات حرفه‌ای

البته در گروههای شاغل تعدادی از خصوصیات مذکور در بالا خصوصاً در مورد موضوع صحبت ما در زمینه افراد کارآزموده در مدرسه ابتدایی ممکن است مشاهده گردد. آنچه مهم است چگونگی ارتباط دادن این خصوصیات با انتظارات معلمان است. معلمان با شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، حین خدمت، و یا کارگاههای آموزشی و کسب آگاهیها و مهارتهای لازم برای حرفه معلمی و تعهداتی که در مقابل یادگیرندگان (دانش‌آموزان خود) پیدا می‌کنند می‌خواهند حداکثر استفاده را در کلاس درس برسانند.

سخن ما این است که افراد متخصص در یک حرفه مانند حرفه معلمی نیاز به اداره ندارند و چنین افرادی می توانند خود را اداره کنند. زیرا به تجربه ثابت شده است تصمیمی که فرد متخصص می گیرد غالباً نظیر تصمیمی است که سایر متخصصان در آن حرفه در موقعیت مشابه اتخاذ می کنند این در حقیقت یک نکته نظر کارشناس و تخصص گرایانه است.

به این ترتیب، کار مدیریت در مدارس ابتدایی بسیار حیاتی و ضروری است. رهبری و مدیریت آموزشی در مدرسه ابتدایی می خواهد بین انتظارات معلم و نیازهای او همچنین انتظارات دانش آموزان و نیازهای آنان و خود مدرسه ابتدایی برقرار سازد.

اداره یک مدرسه ابتدایی با مشارکت معلمان و قبول مسئولیت هر فردی از معلمان در زمینه تخصص خود می تواند راه را برای استفاده از تجارب گرانهای معلمان و مدرسين یک مدرسه ابتدایی بازنگهدارد.

استقلال تخصص و حرفه ای به سادگی قابل رقابت با سایر همکاران نیست. زیرا در استقلال تخصص نیاز هست با تعبد و اعتقاد با تخصص سایر همکاران برخورد کرده و همچنین متعهدانه حاصل کار و تخصص خود را در اختیار دیگران گذاشت. آن تعداد از معلمان مدارس ابتدایی که در قالب سازمانی مدرسه ابتدایی به صورت گروهی از متخصصین آموزش و پرورش کار می کنند می تواند نمایش یک استقلال تخصیص باشد. در واقع زمانی استقلال تخصیص را در میان معلمان مدرسه می توان یافت که کار هر معلم در زمینه تخصص از کل روند کار آموزش و پرورش مدرسه را تحت تأثیر قرار دهد و نه تنها کلاس وی از آن بهره بگیرد.

البته باید گفت تعامل خلاق بین معلم و دانش آموز یکی از عوامل تخصص در مدرسه ابتدایی شناخته شده است. گفته می شود در این تعامل که بین معلم و دانش آموز صورت می گیرد می تواند به دو پایه تخصیص متکی باشد (اول) مربوط به تخصیصی است که معلم در اداره کلاس خود و تدریس دارد (دوم) در ارتباط به مهارتهایی است که با پیشنهاد معلم و کاربرد آن در مدیریت مدرسه، موجبات پیشرفت کلی کار مدرسه را فراهم می آورد.

بنابراین رهبری آموزشی مدرسه ابتدایی باید تخصصهای هر معلم را در انجام امور مدرسه ابتدایی مورد توجه قرار دهد و معلمان متخصص هر مدرسه باید در راهی انجام وظیفه کنند که کار تخصیصی آنان مانعی در راه پیشرفت امور مدرسه ایجاد نکند، بنابراین علاوه بر رهبری و مدیریت آموزشی مدرسه سایر کسانی که نظیر معاون، راهنمای آموزش در اداره کار مدرسه نقشی دارند باید اهمیت تعامل و عمل و عکس العمل رفتار آزادمنشانه را در مدرسه درک کنند و بدانند چگونه این برخورد مستقل و حرفه ای را در مدرسه باید راه برد و تقویت کرد.

این کار مستلزم تعریف وسیعی از مدیریت مدرسه ابتدایی و شناخت مهارتهای آن است. همچنین مستلزم این است چنین مهارتهایی را بتوان عرضه کرد تا امور مدرسه به دست کل گروه شاغل در آن یا قسمتی از همکاران در مدرسه به نحو مطلوب انجام گیرد و مدرسه به پیشرفتهایی

نائل آید. انجام وظایف مدیریت ایجاب می‌کند ضمن تقویت کار گروهی در مدرسه به افراد در گروه نیز فرصت داده شود تا بتوانند پیشرفت کنند. و در این صورت است که کار گروهی از معلمان که در حقیقت متخصص در حرفه معلمی هستند می‌تواند در پیشرفت کار مدرسه ابتدایی مؤثر باشد. این کار از بدو استخدام و به کارگیری گروههای آموزشی در مدرسه ابتدایی آغاز می‌شود. به عبارت دیگر پایه کار جمعی در مدرسه از موقعی آغاز می‌گردد که مدیر همکاران خود را انتخاب می‌کند.

جدول - عوامل توسعه دهند و محدود کننده تخصص مدیران مدارس ابتدایی

الف) عوامل توسعه دهنده	ب) عوامل محدود کننده
۱. مهارتهای کسب شده در ارتباط نظریه با تجربه	۱. مهارتهای متکی به تجربه
۲. جنبه‌های مربوط به زمینه‌های اجتماعی تعلیم و تربیت	۲. جنبه‌های محدود کننده ضرورت‌های زمانی و مکانی
۳. حوادث کلاس درس در ارتباط با سیاستها و هدفهای مدرسه ابتدایی	۳. حوادث کلاس درس جدا از مسائل مدرسه
۴. روشهایی که در مقایسه با کارهای همکاران یا از گزارش فعاليتها اتخاذ نشده‌اند	۴. خویشن‌نگری در ارتباط با روشها
۵. ارزش جایگزینی همکارهای تخصصی	۵. ارزش جایگزینی استقلال شخصی
۶. درگیری در سطح بالا در زمینه فعاليتهاي حرفه‌ای غیردرسی بویژه با اداره آموزش و پرورش که اغلب وجود دارد	۶. محدودیت درگیری در فعاليتهاي حرفه‌ای غیردرسی
۷. مطالعه ادبیات تخصصی معلمی	۷. مطالعه کمتر ادبیات تخصصی معلمی
۸. مشارکت در آموزش ضمن خدمت به صورت قابل ملاحظه که شامل دروس نظری باشند.	۸. مشارکت در آموزش ضمن خدمت تنها به صورت علمی و محدود
۹. ملاحظه کار تدریس به عنوان یک فعالیت خردمندانه	۹. ملاحظه تدریس به عنوان یک فعالیت خلاق

با در نظر گرفتن مندرجات جدول فوق‌الذکر عواملی که تخصص در امر مدیر می‌تواند رشد و توسعه دهد عواملی هستند که در ارتباط با کار گروهی از معلمان دارد و هر موقع سلیقه شخصی مدرسه در زمینه‌های مهارت در کار، حوادث کلاس درس و نظایر آن به کار گرفته می‌شوند. در واقع کارهای تخصصی مدیر مدرسه را محدود می‌سازند.

خلاصه

امروزه در مدارس ابتدایی و مراکز آموزشی قبل از دبستان مدیران کوشش می‌کنند کارهای مدرسه به صورت دسته جمعی و با استفاده از همه نیروهای موجود در مدرسه انجام شوند و با این ترتیب کار یک مدیر مدرسه با کار یک مدیر در صنعت تفاوت فاحشی دارد و تأکید بر این است که مدیر مدرسه باید کارهایی از قبیل برنامه‌ریزی درسی، طرح‌ریزی، ارزشیابی، تقویت معلمان در تدریس و نظایر آنرا بتواند انجام دهد. در مدارس ابتدایی قدرت رهبری تا حدی باید

ابتدایی روابط گرم و دوستانه می تواند فوق العاده مؤثر باشد. اخذ کمک از معلمان و مربیان برای برخی از مدیران مدارس خوشایند نیست و بر عکس مدیرانی هم هستند که کارها را با مشارکت دیگران بررسی و اظهار نظر می کنند. در امر رهبری مدرسه ابتدایی عواملی مانند انجام وظایف، تشکیل گروه های کارکنان مدرسه و رشد فردی در گروه ها اهمیت زیادی دارند. البته عده ای از معلمان علاقه دارند در امر تدریس تبحر پیدا کنند و مورد پذیرش همکاران خویش قرار گیرند و معلمان دوست دارند که مدرسه ابتدایی وسیله افراد متخصص اداره شود زیرا به تجربه ثابت شده است تصمیمی که فرد متخصص می گیرد غالباً نظیر تصمیمی است که سایر متخصصان در آن حرفه در موقعیت مشابه اتخاذ می کنند.

پرسشهای خودآزمایی

۱. بین وظایف و کارهای یک مدیر مرکز پیش دبستانی و یا دبستان با یک مدیر در صنعت چه تفاوت های عمده وجود دارد؟
۲. نظر پیزی (PAISEY) درباره رهبری مدرسه ابتدایی را بنویسید.
۳. نظر واتیکر (WHITAKER) درباره رهبری چیست؟
۴. براساس یافته تحقیقات، سبک رهبری مورد قبول عامه در سازمان مدرسه ابتدایی چیست؟
۵. با چه خصوصیات می توانید افراد متخصص در مدرسه ابتدایی را بشناسید؟
۶. شرح وظایف مدیر مدرسه ابتدایی را که رسماً اعلام شده است مطالعه کنید و بنویسید این شرح وظیفه تا چه حدود در ارتباط با مسئولیتهای یک مدیر در مدرسه ابتدایی می باشد؟
۷. انتظارات معلمان یک مدرسه را (در صورت امکان مدرسه ای که در آن به تدریس مشغول هستید) از مدیر مدرسه بنویسید. برای برآورد انتظارات اعلام شده چه روشهایی را پیشنهاد می کنید.
۸. راهنمایی را که یک مدیر مدرسه می تواند رهبری آموزشی در بین گروه معلمان خود را به عهده بگیرد شناسایی کرده و بنویسید.

فصل پنجم

خصوصیات مطلوب مدیریت مراکز پیش دبستانی و دبستانی

هدف کلی

۱. با مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه‌های مختلف آشنا می‌شود.
۲. فعالیتهای مؤثر معلمان و نقش آنان را در اداره امور مدرسه درک می‌کند.

هدفهای رفتاری

از خوانندگان انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتواند.

۱. ۴ نوع مدیریت مراکز آموزشی که عبارت‌اند از مدیریت مستبد، مدیریت با تدبیر و روش آزادمنشی، مدیریت آزادمنش، اما بدون یاری به معلمان و سرانجام مدیریت آزادمنش و یاری‌رسان به معلمان را با هم مقایسه و وجوه تشابه و افتراق آنها را بیان کند.
۲. مهارت‌های یک مدیر دبستان را نام ببرد.
۳. مهارت در هدایت و رهبری کارکنان مدرسه را توضیح دهد.
۴. مهارت در استفاده از روابط انسانی را بنویسد.
۵. ۳ مورد از صفات مدیر مدرسه در رابطه با روابط انسانی را نام برده و هر کدام را توضیح دهد.
۶. مهارت در ایجاد روابط مناسب گروهی را توضیح دهد.
۷. ۳ مورد از موارد ایجاد روابط مناسب گروهی را بنویسد.
۸. مهارت در امور اداری و مالی را توضیح دهد.
۹. مهارت در ارزشیابی را بیان کند.
۱۰. چگونگی تقویت روحیه کارکنان مدرسه را بیان کند.
۱۱. عملکرد روحیه ضعیف در کارکنان را توضیح داده و با عملکرد روحیه قوی مقایسه کند.
۱۲. ۵ مورد از موارد تضعیف روحیه در کارکنان را بنویسد.
۱۳. ۵ مورد از مواردی که موجب تقویت روحیه کارکنان می‌شود را بنویسد.

۱۴. منظور از داشتن اطمینان و رفاه خاطر را از دیدگاه مدیریت توضیح دهد.
۱۵. منظور از علاقه در کار مدیریت دبستان را توضیح دهد.
۱۶. داشتن شرایط مناسب و مطلوب در دبستان را توضیح دهد.
۱۷. منظور از رفتارهای منصفانه و بی غرضانه در کار معلمان را شرح دهد.
۱۸. ۴ مورد از مواردی که معلمان در اثر پیشرفت کار آموزشی باید توجه داشته باشد را بنویسد.
۱۹. احساس اهمیت در وظایف معلمی را توضیح داده، چهار نمونه از فعالیتهای مدیر مدرسه را در این زمینه بنویسد.
۲۰. چگونگی تقویت مدیر مدرسه ابتدایی را توضیح دهد.
۲۱. ۱۰ مورد از موارد نقاط ضعف یک مدیر دبستان را بنویسد.
۲۲. وجه تمایز مدیریت استبدادی یا خودسالار را با مدیریت مردم سالار بنویسد.
۲۳. با در دست داشتن مسائلی که در مبحث خصوصیات مدیر دبستان آمده است به بررسی وضع اداره یک مدرسه پرداخته و آن را توضیح دهد.

پیش سازمان دهنده

فصلی را که در پیش روی دارید مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی را مورد تحلیل قرار می دهد و مهارتهای رهبری، استفاده از روابط انسانی، ایجاد روابط مناسب میان گروهی، امور اداری و مالی سرانجام مهارت ارزشیابی را بررسی می کند، همچنین در این فصل به تحلیل روانی معلمان در رابطه با نقاط ضعف و قوت آن پرداخته و اثر گذاری یک مدیر به اینگونه روابط بحث می شود.

خصوصیات مطلوب مدیر مراکز آموزشی پیش دبستانی و دبستانی

به طور کلی در مدارس وظیفه اصلی هر مدیر آموزشی عبارت است از تسهیل امر یادگیری و تقویت وضع آموزشی کودکان و بهتر ساختن تربیت آنها، همه امکانات در مدرسه اعم از وسایل و تجهیزات، معلم، مدیر و سایر ابزارها و کارکنان در خدمت آموزش و پرورش کودکان هر مدرسه می باشند. از این رو می توان گفت:

مدیریت آموزشی قبل از دبستان و دبستان کوشش تربیتی است که برای بهتر انجام دادن کار آموزش و پرورش صورت می گیرد در این کوشش معمولاً در خدمت معلمان، دانش آموزان، کودکان و سایر کارکنان و اولیای کودکان قرار می گیرد. از طرفی این استعدادها را همه انسانها دارند کوشش مدیر بر این است که محیطی به وجود آورد تا از استعدادهای طبیعی معلمان در امر آموزش و پرورش حداکثر استفاده شود:

یا وظیفه اصلی مدیر آموزشی در مؤسسات آموزشی قبل از دبستان و دبستان کمک به

معلمان برای شکوفا ساختن نیروهای سازنده نهفته در آنان می باشد، هر یک از مدیران مؤسسات آموزشی قبل از دبستان و دبستان دارای خصوصیتی هستند که می شود گفت ممکن است منحصر به فرد باشد ولی در نهایت مواردی را می توان خاطرنشان ساخت که خیلی از مدیران دارای آن ویژگیها هستند بنابراین چند نمونه از خصوصیات مدیران را که در نتیجه تجارب و تحقیقات عینی مشاهده شده اند در زیر بیان می نماید:

مدیر نمونه الف:

- مدرسه ای که مطابق میل او است و برای خودش روشن است. برای معلمان نیز روشن کرده است.
 - اگر معلمی مطابق نظر مدیر فعالیت دارد مدیر خوشحال است و آثار شادی در سیمای او پیدا است.
 - اگر معلمی برخلاف نظر مدیر قدم بردارد موجبات عدم رضایت او را فراهم می آورد که این عدم رضایت در رفتار مدیر قابل رویت است.
 - مدیر مدرسه نظر خود را در اوقات مختلف به اطلاع معلمان می رساند و همچنین رفتارهای او نشانی از نظر او در کار معلمان است که خیلی واضح و آشکار می باشد.
 - جلسات شورای معلمان کوتاه مدت است و با ریاست مدیر آغاز می گردد فقط مدیر مدرسه نظرات خود را که معلمان باید اجرا نمایند بازگو می کند و هیچگونه فرصتی برای بررسی برنامه های مدرسه داده نمی شود.
 - به معلمان اجازه تشکیل جلسات کوچک بحث و مذاکره داده نمی شود.
 - تمام موارد کوچک مانند تهیه وسایل آموزشی، تعیین کتاب، تأمین نوشت افزار، هزینه ها و را مدیر مدرسه رأساً انجام می دهد.
 - مشاوران مدیر تعداد معدودی از دوستان نزدیک وی هستند.
 - اوضاع مدرسه بسیار مرتب است و حضور و غیاب مرتب صورت می گیرد و مدیر مدرسه قبل از همه وارد و بعد از همه از مدرسه خارج می شود.
 - بازرسیهای روزانه لازم را در تمام موارد رأساً انجام می دهد.
 - با اولیای دانش آموزان رابطه دارد و در کلیه جلسات خارج از مدرسه شرکت می کند.
- علاقمندی او به کار مدرسه، قابل تردید نیست.

نتیجه

مدیر نمونه (الف) فردی مستبد و خودرأی است. این مدیر انتخاب اموری را که در مدرسه باید صورت پذیرد از وظایف خود می داند، تعیین وظایف معلمان را از طرف خود صلاح می داند. مدیریت نمونه (الف) میل دارد همه فعالیتهای مدرسه مطابق میل او صورت پذیرد. مدیریت

آموزشی به نظر چنین مدیری عبارت از بازرسیهای مداوم و هدایت معلمان برای رفع عیوب و نقایص کارهای آنان است.

مدیر نمونه (ب)

- مدیر نمونه (ب) طرفدار روش آزادمنشی در مدیریت است.
- چنین مدیری کارکنان را تشویق می کند تا مسائل و مشکلات خویش را با او در میان گذارند.
- در شورای معلمان بحث و تبادل نظر میان معلمان صورت می گیرد.
- مدیر همیشه آماده کمک به همکاران خود می باشد.
- مدیر مدرسه پیشنهاداتی که باید با معلمان مطرح گردد قبلاً با گروه کوچکی از آنانکه مورد اعتماد همه معلمان هستند مطرح می سازد.
- اگر پیشنهاد جدیدی در جلسات معلمان مطرح شود که قبلاً با مدیر در میان گذاشته نشده است به شورای فرعی احاله می گردد.
- مدیر به تصمیمات گروهی اعتقاد دارد و از آن حمایت می کند.
- اداره جلسات گروهی را به نحو احسن به عهده می گیرد و مدیر دارای قدرت و لیاقت در ایجاد همکاری بین گروه می باشد.
- مدیر در جلسات گروهی به موقع فرصت به مخالفان می دهد و از نظر آنان نیز در جهت تقویت تصمیمات بهره برداری می کند.

نتیجه

مدیر نمونه (ب) انسان با تدبیری است و به روش آزادمنشی اعتقاد دارد. مستقیماً امر و نهی نمی کند و دستور نمی دهد ولی با معلمان طوری رفتار می کند که نظر او را به سایر نظرات ترجیح می دهند. به معلمان اجازه چندان نمی دهد که در کار مدرسه دخالت مستقیم داشته باشند ولی به نحوی در جریان کارها و فعالیتها قرار می گیرند. البته چنین مدیری، معلمان را در کارهایی که او می خواهد انجام دهند به آرامی و ملایمت هدایت می کند.

مدیر نمونه (ج)

۱. علاقمند به تعلیم و تربیت است و روش آزادمنشی را دوست دارد.
۲. معتقد است که به معلمان و دانش آموزان باید فرصت ابتکار و ابداع داد.
۳. وظیفه خود می داند تا محیط مطلوب در مدرسه برای کار معلمان فراهم آورد.
۴. رابطه بین معلمان و مدیر چندان روشن نیست و کسی مدیر مدرسه را به خوبی نمی شناسد.
۵. با کارکنان مدرسه با خوشرویی روبه رو می شود و آدم خونگرمی است.
۶. در شورای معلمان که مدت زیادی طول می کشد همه معلمان فرصت اظهار نظر دارند.
۷. شورای معلمان چندان به نتیجه نمی رسد و هر یک از معلمان آزادی عمل دارند و اگر هم

تصمیمات شورا به نتیجه برسد گاهی مورد عمل قرار نمی گیرد.

۸. همه معلمان مشاور و مدیر هستند و کسی حالت خاص پیش مدیر ندارد.
۹. رفت و آمد معلمان چندان کنترل نمی شود چون به آزادی آنها احترام گذاشته می شود.
۱۰. کارهای مدرسه چندان منظم نیست ولی مدیر مدرسه همیشه مشغول است و با معلمان و دانش آموزان سرگرم می باشد.
۱۱. امور اجتماعی خارج از مدرسه را اغلب معلمان به عهده می گیرند و در صورتی که داوطلب نباشد مدیر مدرسه اینکار را می کند.

نتیجه

این قبیل مدیران اعتقاد دارند که آزاد گذاشتن معلمان باعث خواهد شد افکار جدید به مدرسه راه پیدا کند و آنها پیشرفتهایی در کار خود داشته باشند. مدیر در امور مدرسه کمترین دخالت را دارد. در این روش به معلمان در تعیین جهت کلی و توسعه برنامه به طور مطلوب و متناسب کمک نمی شود. البته مدیر از کار مدرسه رضایت چندانی ندارد.

مدیر نمونه (دال)

- شخصی آرام و متین است و به نظر می رسد هرگز عصبانی نمی شود.
- معتقد است جامعه بهترین قضاوت درباره کار مدارس را انجام می دهد.
- مسائلی که باید در شورای معلمان مطرح شود قبلاً به شورای کوچکی داده می شود و در شورای معلمان همه اظهار نظر می کنند.
- اختیارات به سایرین داده می شود و در جلسات معمولاً نتیجه گیری به عمل می آید و مدیر با اطمینان و ظایف خود را دنبال می کند.
- معلمان وضع خود را با مدیر روشن می بینند و تردیدی در ارتباط بین آنها وجود ندارد.
- دانش آموزان نیز در اداره امور مدرسه مشارکت دارند.
- مدیر بیشتر وقت خود را صرف ارزشیابی از کارها و پیشرفت آموزشی می کند.

نتیجه

این قبیل مدیران وظیفه خود را در یاری دیگران (معلمان) می بینند تا آنها در اجرای مقاصد و هدفهای مدرسه موفق گردند. ضمناً اعتقاد دارند ارزشیابی باید با همکاری معلمان صورت گیرد. سؤال ۱: کدامیک از نمونه های (الف) (ب) و (ج) و (دال) بهترین مدیر در مؤسسات آموزشی قبل از دبستان و دبستان می باشد؟ به عبارت دیگر کدامیک از این مدیران می تواند استعدادهای معلمان را به کار اندازد و حداکثر استفاده را از آنها در پیشرفت کار مدرسه بنماید؟

سؤال ۲: معلمان با چه نوع مدیری همکاری نزدیک خواهند داشت؟ آیا مدیری که از خارج انتخاب شده باشد به راحتی می تواند مورد استقبال معلمان قرار گیرد.

۸ تجربیات عملی و تحقیقات تربیتی نشان می دهد که:

۱. مدیر مدرسه باید ترتیبی فراهم آورد که در برنامه های مدرسه و هماهنگی به وجود آید.
۲. مدرسه مدرسه محیطی فراهم کند که افراد ارزش خود را درک نمایند و حس کنند که به گروه مدرسه تعلق دارند.

۳. مدیر مدرسه باید ترتیبی فراهم آورد که همه کارکنان فرصت تفکر برای اعتلای کار خود داشته باشند.

۴. مدیر مدرسه چنان وضع مطلوب کاری در مدرسه فراهم آورد که معلمان و مربیان به آموزش و پرورش رغبت پیدا کنند.

۵. هرگونه تغییر در برنامه های آموزشی مدرسه را براساس ارزشیابی منطقی به عمل آورد.
به منظور تحلیل بیشتر موضوع مدیریت در مراکز آموزشی پیش دبستانی و دبستانی می توان مهارت مدیر را در موارد زیر مورد مطالعه قرار داد:

۱. مهارت در هدایت و رهبری کارکنان مدرسه

۲. مهارت در استفاده از روابط انسانی

- مهارت در ایجاد روابط مناسب گروهی در داخل گروه های آموزشی مدرسه.

- مهارت در امور اداری و مالی.

- مهارت در ارزشیابی از عملکرد معلمان و مدرسه.

۱. مهارت در هدایت و رهبری کارکنان مدرسه

هر مدیر مدرسه پیش دبستانی و دبستان باید بتواند:

- استعداد رهبری را در همکاران تقویت کند.

- محیطی فراهم آورد که معلمان و مربیان برای پیشبرد کارهای آموزشی از عقاید و نظر دیگران نیز استفاده کنند.

- بویژه مدیران کودکانها و مهد کودکیها نسبت به روشن کردن هدفهای آموزشگاه اقدام نمایند و همه کارکنان در جهت تحقق یافتن هدفهای آموزشی به صورت تمام وقت و با تمام نیرو فعالیت نمایند.

- بین کارکنان مدرسه توافق فکری ایجاد کند تا از بروز تعارض بین زیردستان جلوگیری شود.

- برای بهبودی روشهای کار گروهی و روشهای تدریس معلمان و مربیان را متحدالنظر سازد.

- کارهای آموزشگاه را برنامه ریزی و حتی الامکان در گروه های کوچک که به وجود می آورد. مورد بحث قرار دهد تا نتیجه برای بحث و تبادل نظر کلی به شورای آموزشگاه پیشنهاد گردد.

- روشی را اتخاذ کند که زیردستان در مدرسه برای اخذ کمک به او مراجعه کنند.
- روشی را اتخاذ نماید که معلمان از مدیر دعوت کنند کلاسهای آنها را مورد بازدید قرار دهد و آنان را راهنمایی نماید.
- در جامعه کوچکی که مدرسه در آن قرار دارد از افراد صاحب نظر دعوت نماید تا معلمان را در پیشرفت کارهای آنان کمک کند.
- چنان محیط کاری فراهم آورد که روحیه کارکنان وضع مطلوب داشته باشد و شخصیت فردی افراد محترم شمرده شود.
- معلمان و کارکنان مدرسه را در تصمیم گیریها برای حل مشکلات مدرسه شرکت دهد که با این ترتیب معلمان تصمیمات اتخاذ شده را مربوط به خود دانسته و مجری تصمیمات خواهند بود.
- قدرت ابتکار کارکنان را در امر برنامه ریزی مدرسه تقویت کند زیرا در این صورت است که کیفیت کار مدارس پیشرفت حاصل می کند زیرا معلمان احساس می نمایند که اجازه دارند در تصمیمات مهمی که برای انجام امور مختلف آموزشگاه اتخاذ می گردد مشارکت داشته باشند.

۲. مهارت در استفاده از روابط انسانی

مناسباتی که مدیر مدرسه در ارتباط با سایر کارکنان به وجود می آورد می تواند گفت در جذب نیروهای سالم و سازنده معلمان برای حل مشکلاتی که در امور آموزشی مدرسه پیش می آید بسیار مؤثر است زیرا اگر این مناسبات و روابط بین مدیر و سایرین و همچنین روابط بین کارکنان از کیفیت بالا برخوردار نباشد معلمان سعی می کنند زودتر مدرسه را ترک و خود را از دسترس دانش آموزان و معلمان دور سازند و برای مشارکت در امر تصمیم گیریهای مدرسه رغبت نشان ندهند.

رعایت احترام لازم در مناسبات خود با سایرین در مدرسه و همچنین در خارج از محیط مدرسه برای مدیر مدرسه ضروری است. باید در کلیه دست اندرکاران امور آموزشی مدرسه اعم از شاگرد و معلم این فکر پیش آید که وجود آنان در مدرسه مثمر ثمر است و می توانند مفید واقع گردند. روی این اصل توصیه دیگر این است که مدیر مدرسه شخصاً باید احترام دانش آموزان را رعایت کند.

اخیراً روان شناسان می گویند که عکس العمل هر فرد در مقابل مسائلی که با آنها روبه رو می گردد ناشی از کل تجارب زندگی آنها است. بنابراین مفهوم کمک به معلم خیلی وسیعتر از آن است که مدیر مدرسه فقط در امور کلاسی به معلم کمک نماید بلکه مدیر باید در جریان امور زندگی معلم قرار گیرد و حتی الامکان در حل دشواریها آنان را یاری نماید. زیرا هر چه گفته شود

که مشکلات مالی معلمان ربطی به مدرسه ندارد ولی این مشکلات در کار آنان در مدرسه بی تأثیر نیست و مطمئناً تأثیر به سزایی در روند پیشرفت کار کلاسها دارد. مدیر مدرسه باید دارای صفاتی به شرح زیر باشد تا راحت بتواند روابط انسانی لازم را با معلمان برقرار سازد:

۱. مردم دوست باشد.
۲. معلمان و دانش آموزان از کارکردن با مدیر خوشحال باشند.
۳. معلمان و دانش آموزان به راحتی قادر باشند مشکلات خود را با مدیر مدرسه در میان بگذارند.
۴. مدیر مدرسه به آسانی قادر باشد کارهای دیگران را مورد تأیید قرار دهد و به آنان پاداش بدهد.
۵. مدیر مدرسه باید بتواند قبل از اتخاذ هر گونه تصمیمی نظریات دیگران را در باب آن استفاده کند.

۳. مهارت در ایجاد روابط مناسب گروهی در داخل گروههای آموزشی مدرسه کار مدیریت در مراکز آموزشی دبستان و قبل از دبستان یک کوششی دسته جمعی ست که در حقیقت چهار بعد اساسی دارد که با هم کار می کنند و مدیر کار این گروهها را هماهنگ می سازد. وقتی دانش آموزان، اولیای دانش آموزان، معلمان و خود مدیر و عوامل اجرایی مدرسه در هر شرایطی قادر هستند از تجارب یکدیگر بهره بگیرند و همفکری داشته باشند مسلماً حاصل این بحث و تبادل نظر و ارتباطات گروههای مذکور منجر به یادگیریهای خواهد شد که در نتیجه سبب پیشرفت امور مدرسه می گردد.

مدیر مدرسه در موارد زیر باید تبحر داشته باشد و الا تشکیل شورای معلمان، اولیای دانش آموزان و نظایر آنها نمی تواند کارساز باشد.

۱. چگونه روحیه معلمان، دانش آموزان، و غیره تقویت می گردد؟
۲. چگونه باید عوامل و کارکنان مدرسه را اعم از شاگرد و معلم تشویق به همکاری کرد؟
۳. چگونه مقاصد گروهی به عمل می آید؟
۴. طرح جمعی چگونه به وجود می آید؟
۵. تصمیمات چگونه اتخاذ می گردد؟
۶. اختیارات چگونه تفویض می گردد؟
۷. ارزشیابی از پیشرفت برنامه چگونه صورت می گیرد؟

اغلب پیش می آید که تصمیمات اتخاذ شده در شورای معلمان اجرا نمی گردد و کارکنان اجرایی نظر دیگری را به جای آن اعمال می کنند در این صورت شرکت در شوراها و حتی

کمیسیونهای کوچکی که برای همفکری در باب حل مشکلات مدرسه تشکیل می‌گردد کار بیهوده تلقی می‌شود و معلمان آن را یکنوع اتلاف وقت می‌دانند.

گاهی تغییراتی در برنامه‌های مدرسه مورد توجه مدیر مدرسه می‌باشد باید گفت این قبیل تغییرات باید مورد حمایت و پشتیبانی اولیای دانش‌آموزان قرار گیرد زیرا در نهایت این اولیای دانش‌آموزان هستند که مدرسه برای فرزندان آنها کار می‌کند و بویژه در مدارس پیش از دبستان این موضوع به روشنی هویداست. روی این اصل باید مدیر مدرسه سعی نماید اولیای دانش‌آموزان را در جلساتی که برای پیشرفت امور تغییر برنامه‌ها تصمیم‌گیری می‌شود شرکت دهد و عملاً نشان دهد که تصمیمات آنها در پیشرفت کار مدرسه مؤثر می‌تواند باشد و در این صورت است که هرگونه تغییر در جهت بهبود برنامه و شرایط کار و فعالیت مدرسه ممکن می‌گردد.

۴. مهارت در امور اداری و مالی

یکی از کارهای اداری مدیر مدرسه ^۱ انتخاب همکاران خودش می‌باشد غالباً مدیران مدرسه زمانی که منصوب می‌شوند تعدادی کارمند در مؤسسه کار می‌کند و به تدریج افراد جدیدی نیز به کار گرفته می‌شود. در انتخاب افراد جدید مدیر مدرسه باید قادر باشد با مصاحبه و بررسی وضعیت استخدام هر معلم یا مربی دربارهٔ او قضاوت کند و چنانچه دارای شرایط مناسب برای همکاری باشد او را انتخاب نماید. در این مورد باید از پذیرفتن افرادی که بنا به ارتباطات و توصیه به او تحمیل می‌شود خودداری نماید.^۲

موضوع دیگر گماردن هر معلم در جای مناسب است که او بتواند حداکثر توانایی خویش را در جهت بهبود آموزش و پرورش بروز دهد نه اینکه تغییر محل کار در داخل مدرسه به عنوان پاداش یا تنبیه برای معلمان صورت پذیرد.

مدیر مدرسه باید با ارزشیابی که به عمل می‌آورد برای بازآموزی معلمان خود برنامه داشته باشد و به تدریج از امکانات آموزش ضمن خدمت و دانشگاهها برای پیشرفت آموزش و معلومات معلمان خود بهره‌گیری کند.^۳

مهارت مدیر مدرسه در فن مصاحبه نیز به او کمک می‌کند تا بتواند مسائل را تحلیل و بررسی نماید و راههای پیشرفت را پیدا کند البته مصاحبه نباید به عنوان اعمال نظر مدیر در معلمان به کار گرفته شود.

مدیر مدرسه باید در بودجه‌نویسی و مکاتبات اداری نیز مهارت داشته باشد تا بتواند یک بایگانی منظم و دفاتر مالی و اداری منظم در مدرسه داشته باشد و به آسانی از آنها استفاده کند.

۵. مهارت در ارزشیابی

ارزشیابی از کار معلمان و دانش آموزان باعث می گردد اقدامات تشویقی و احیاناً تنبیهی مدرسه به شواهد عینی انجام گیرد و همچنین نقایص برنامه ها و روشها روشن گردد و گاهی نکات ضعف برنامه ریزیها و هدفها و مقاصد آموزشی نیز پیدا شود.

ارزشیابی باعث می گردد هدفهای آموزشی روشن شوند ضابطه و معیارهایی برای سنجش پیشرفت به وجود آید. شواهدی که دلالت بر ایجاد تغییر باشد جمع آوری گردد. مدیر باید از روشهای ارزشیابی آگاهی داشته باشد و همکاران خود را نیز در این جهت یاری نماید.

خودسنجی که در اثر کوشش فردی برای بهبود کار می باشد بهترین نوع ارزشیابی است. مدیر مدرسه باید کوشش کند معلمان کار روزانه خود را ارزیابی کنند و نواقص را برطرف نمایند. به عبارت دیگر خودسنجی جانشین ارزشیابی مدیر از کار معلمان را بگیرد.

البته هر مدیر مدرسه خود می کوشد از کار خود نیز ارزیابی کند بنابراین داشتن ملاک و معیارهایی معتبر سنجش و ارزشیابی برای مدیر نیز ضرورت دارد و حاصل این ارزیابیها مدیر مدرسه را راهنمایی خواهد کرد تا بتواند پیشرفت کار مدرسه را سروسامان بخشد.

چگونه می توان روحیه کارکنان مدرسه را تقویت کرد؟

تقویت روحیه کارکنان مدرسه بستگی دارد به اینکه مدیر مدرسه تا چه حدود به نیازمندیهای کارکنان و هیأت آموزشی آگاهی دارد و چقدر می تواند محیط مدرسه را طوری اداره کند تا وسیله ای برای برآورد نیازهای معلمان فراهم گردد.

هرگونه عکس العمل که شخص از نظر عاطفی و ذهنی درباره کار و حرفه اش به ظهور می رساند روحیه می گویند البته روحیه را نمی توان برای العین دید ولی عکس العمل معلمان در قبال رویدادهای مدرسه نشانگر روحیه قوی و احیاناً ضعیف آنان می باشد. روحیه قوی و ضعیف را از رفتارهایی که کارمندان هر مدرسه از خود دارند می توان تشخیص داد.

۱. روحیه ضعیف نشانی از بالا بودن میزان غیبت و تأخیر، اتلاف وقت و کم کاری در مدرسه، بی اعتنائی به وظایف و مسئولیتها، کار امروز را به فردا افکندن، همیشه شکایت از کار مدرسه داشتن و نظایر این قبیل رفتارها می باشد.

۲. معلمانی که روحیه قوی دارند با نشاط سرکار می آیند، از بودن در محیط مدرسه لذت می برند، به همکاران خود اعتماد دارند با همکاران خویش از نزدیک معاضدت دارند با کودکان مدرسه رفتار عادلانه دارند، در مدرسه احساس خستگی نمی کنند چرا که روحیه معلمان از نظر ضعیف و قوی بودن حائز اهمیت است؟

اگر معلمان دارای روحیه ضعیف باشند در امر آموزش و پرورش از حداکثر تواناییهای خود استفاده نمی کنند بر عکس معلمانی که روحیه قوی دارند- مدرسه با حداکثر توان کاری کارکنانش به کار خود ادامه می دهد.

برخی از فعالیتهای مدیران و مدرسه که موجبات تضعیف روحیه معلمان را فراهم می آورد به شرح زیر است.

۱. مدیر مدرسه که در موضع قدرت است شروع به انتقام جویی کند.
 ۲. مدیر مدرسه به معلمی تذکر دهد که در کاری که به او مربوط نیست دخالت نکند.
 ۳. رواج بدگمانی و ناامنی در بین کارکنان مدرسه.
 ۴. استفاده از اتهاماتی نظیر (عدم اطاعت) - (بی کفایتی) ، عدم صلاحیت اخلاقی و نظایر آن برای اداره امور معلمان مدرسه.
 ۵. مدیر مدرسه وضعی پیش آورد که معلمان تنها به فکر مصالح فردی خود باشند.
 ۶. تبعیض، سوء ظن و نظایر آن معلمان را مجبور کند که دو رویی پیشه کنند و با حيله و نیرنگ با امور مدرسه برخورد نمایند.
 ۷. مدیر مدرسه معلمان را مجبور سازد که در جلساتی شرکت کنند که علاقمند نیستند و بحث جلسات در محیط کار و شغل آنان نیست.
 ۸. هرگاه مدیر مدرسه، معلمان را مجبور سازد به منظور جلب رضایت اولیای آموزش و پرورش از روشهای قدیم آموزشی علیرغم میل و رغبت حرفه ای خودشان استفاده کنند.
 ۹. وقتی در محیط مدرسه حالتی به وجود آید که کارکنان مدرسه غمگین و ناشاد باشند و از بودن در مدرسه احساس ناراحتی کنند اینها نمونه هایی از اداره مدرسه و عوامل مؤثر در ایجاد روحیه ضعیف بین معلمان مدرسه می باشد ولی در عمل صدها عامل دیگری می توان یافت که موجبات ضعف روحیه کارکنان مدرسه می گردد و از اینها مسائلی هستند که در کشور ما باید تحقیق شود و به درستی معین گردد چه عوامل و مواردی هستند که روحیه معلمان مدرسه را پایین می آورد.
- تحقیقات اخیر در کشورهای پیشرفته عواملی را که باعث بالا رفتن روحیه و تقویت آن می گردد به شرح زیر معین کرده است.
۱. داشتن اطمینان خاطر و رفاه نسبی در زندگی معلم
 ۲. داشتن شرایط مطلوب کار در مدرسه
 ۳. داشتن علاقه و دلبستگی به کار و گروه معلمان
 ۴. مدیر مدرسه و سایرین با رعایت عدالت و بی طرفی و غیر مغرضانه در کار معلمان قضاوت کنند.
 ۵. داشتن موفقیت در کار معلمی و رشد در حرفه معلمی

۶. داشتن احساس اهمیت در شغل معلمی و وظایفی که معلم انجام می دهد.
۷. مشارکت معلمان در برنامه ریزیهای مدرسه
۸. معلم احساس کند که محیط کار مورد احترام دیگران است.

۱. داشتن اطمینان خاطر و رفاه نسبی در زندگی

معلم نیز مانند هر فرد دیگری خواهان امنیت خاطر و رفاه نسبی در زندگی به شخصی است که ادامه حیات برای او ممکن باشد مدیر مدرسه می تواند نقش موثری در تأمین نیازمندیهای اولیه معلمان بازی کند. هر مدیری که در زمینه تأمین نیازمندیهای اولیه معلمان کوشش نمی کند مسلماً در بین آنها محبوبیت لازم را نخواهد داشت. گو اینکه در کشور ما تعیین حقوق معلمان به صورت متمرکز انجام می شود ولی مدیر هر مدرسه دارای اختیاراتی است که می تواند در بالا بردن سطح درآمد هر معلم نقش اساسی داشته باشد به عنوان مثال تأمین دو نوبت کار در مدرسه انجام خدمات اداری و دفتری در مدرسه، تدریس در برخی از کلاسهای که به هزینه اولیای دانش آموزان دایر می شود و نظایر اینها مواردی هستند که مدیر مدرسه می تواند برای معلم انجام دهد، این مساعدتها در مدارس قبل از دبستان به صورت گسترده می تواند صورت گیرد و حتی تعیین حقوق و مزایای کافی و مناسب نیز در اختیار مدیران این قبیل مؤسسات است.

یکی از دلایلی که سطح آموزش و پرورش را در مؤسسات آموزشی قبل از دبستان پایین می آورد حقوق و دستمزدی است که بدون ضابطه و براساس خواستهای شخصی تعیین می گردد و احياناً در هر مقطعی مدیر مدرسه می تواند نسبت به تعویض معلم اقدام نماید.

در مدارس قبل از دبستان به سبب عدم وجود ضابطه خاص در تعیین مربی و معلم باعث شده است عدم امنیت خاطر و تزلزل شغلی در بین معلمان به وجود آید و غالباً معلم مؤسسات مهد کودک از امنیت خاطر لازم بویژه از نظر شغلی برخوردار نیستند و این امر باعث شده است روحیه بسیار ضعیف داشته باشند که این روحیه ضعیف در کار آنها بی نهایت مؤثر است.

در دبستانها و کودکستانها و مهدکودکها باید مسائل رفاهی معلمان و مربیان مانند بیمه، بازنشستگی، معالجه و مداوای معلمان صندوق تعاون فروشگاههای تعاونی، تعاونی مسکن، بهداشت مرخصی سالانه، ساعات کار هفتگی و نظایر آن مورد توجه مدیران مدارس باشد و مدیر مؤسسه در تأمین این قبیل امکانات رفاهی نقش مؤثری ایفاء نماید.

تجربه نشان می دهد در مدارس که تأمین موارد فوق الذکر از طرف مدیر مدرسه صورت گرفته است سطح آموزش و پرورش به صورت چشمگیر بالا رفته است.

۲. داشتن شرایط مناسب و مطلوب در محیط کار (مدرسه)

برخی از امکانات فیزیکی مدرسه که می توان خیلی ساده آنها را تغییر داد که در بهبود و تقویت

۷۷
سر ایوان عزیز

روحیه معلمان بی اندازه مؤثر می باشد از این قبیل هستند: (تهیه وسایل کار مناسب، در کلاس درس، زنگ کلاس، میز و صندلی و تخته سیاه مناسب، نور کافی در کلاس درس، فراهم ساختن اتاق استراحت برای معلمان، کمک در امر ایاب و ذهاب معلمان و نظایر آنها.)

رفتارهای همکاران، مدیر مدرسه و سایر کارکنان نیز از عواملی هستند که در بالا بردن روحیه معلمان نقش عمده ای دارند.

و در ساعاتی که هر معلم با همکاران خود ارتباط دارد و یا ارتباط روزانه که با مدیر مدرسه دارد اگر این ارتباط لذت بخش نباشد موجب تضعیف روحیه او می شود.

چنانچه معلمی کارکردن با کودکان را دوست دارد و از یک رابطه سالم و مناسب در کلاس درس با دانش آموزان برخوردار است مسلماً دارای روحیه قوی خواهد بود.

مدیر مدرسه باید ثابت کرده باشد که وجود او در مدرسه به منظور کمک و همکاران با معلمان است و در این صورت است که سطح کارآیی معلم ارتقاء می یابد و کار آموزشی برای معلم لذت بخش می باشد. مدیر مدرسه باید این احساس را در معلمان به وجود آورد که مدیر یار و یاور معلم است و هر معلم می تواند بدون واهمه و هراس از کمکهای او برخوردار باشد.

مدیر مدرسه باید از معلمان خود پشتیبانی کند و در پی اصلاح اشتباهات آنان باشد. در جریان کارهای مدرسه سایر بهتر است از قضاوتها و رفتارهای عادلانه معلم پشتیبانی کند و این حمایت باعث نشود که معلم در هر مورد حق و ناحقی انتظار حمایت بی مورد از مدیر داشته باشد به عبارت دیگر معلم باید معتقد باشد که مدیر مدرسه به او اعتماد دارد.

۳. داشتن علاقه به کار و گروه معلمان

معلمان احتیاج دارند که به گروه معلمان وابسته باشند و در حقیقت این وابستگی به گروه از نیازهای اساسی معلمان سرچشمه می گیرد.

تدابیری که مدیر مؤسسه آموزشی اتخاذ می کند که می تواند در این جهت نیاز معلمان را برآورده سازد و این خود باعث ترقی سطح معلمان خواهد شد.

یکی از راههای مناسب که مدیر مدرسه می تواند در پیش گیرد تشکیل جلسات متعدد و به عناوین مختلفی است که در مدرسه باعث آشنایی معلمان با یکدیگر می گردد و حتی تشکیل جلسات و شوراها گاهی لازم نیست به صورت رسمی در مدرسه باشد بلکه می تواند در خارج از مدرسه نیز جلساتی برای تفریحات جمعی معلمان ترتیب داد.

مدیر مدرسه باید کوشش کند معلمان وجود خود را در جمع مؤثر و مفید حس کنند مثلاً در غیبت هر معلم اثر کار او را در کارهای جمع مدرسه باید نشان داد که معلم مذکور و سایرین قدر و منزلت خود را در پیشرفت امور آموزشی مدرسه درک و احساس نمایند.

رفتار مدیر مدرسه خود الگوی مناسب در جلب معلمان به گروه مدرسه خواهد بود زیرا

اگر مدیر مدرسه فرد صمیمی باشد در نتیجه صمیمیت و صفا در جمع کارکنان نیز حکمفرما خواهد بود.

مدیر مدرسه می تواند کارهای جمعی مدرسه را توسعه بخشد مانند شرکت همه افراد در ایام سوگواری، جشنها و نظایر آن که خود باعث گرایش معلمان به گروه خواهد بود و روحیه آنان را تقویت می نماید.

۴. داشتن رفتارهای منصفانه و بی غرضانه در کار معلمان
مدیر مدرسه باید ترتیبی اتخاذ نماید که معلمان احساس نکنند که عده ای از معلمان کارهای پر زحمت مدرسه را انجام می دهند و عده ای از مزایای خاص برخوردارند. این امر روحیه معلمان را تضعیف می سازد.

مورد دیگر در تقسیم کار مدرسه اتفاق می افتد باید کارهای آموزشی براساس استعدادها و مهارتهای^۲ معلمان و در درجه دوم از نظر علاقمندی آنان تقسیم گردد بهترین راه ارائه برنامه سالانه در جلسه معلمان و تقسیم آن با نظر خود معلمان می باشد.
تعیین مزایای شغلی و برخی از مزایای رفاهی نیز گاهی باعث می شود معلم احساس کند که رفتار مدیر با وی مغرضانه می باشد و حق و حقوق وی تضییع می گردد.
داشتن یک مرجع بی طرف رسیدگی به شکایات در مدارس لازم است بویژه در مواردی که معلم احساس تبعیض و نظارت بین خود دیگر معلمان می کند و می خواهد این قبیل نابسامانیها به پایان رسد.

۵. داشتن موفقیت در کار معلمی
معلمان مانند سایر کارکنان مؤسسات مایل هستند روزبه روز در کار خود پیشرفت کنند و از نظر حرفه ای و صنفی نیز به ترقیاتی نایل گردند. معلمان با داشتن موفقیت در کار خود به تواناییهای خویش اعتماد پیدا می کنند.

مواردی که معلمان در اثر پیشرفت کار آموزشی توجه دارند به شرح زیر می توانند باشند:

۱. ارجاع وظایفی که معلم قادر به انجام آن نیست.

۲. گماردن معلم به تدریس مواردی که در زمینه آنها آموزش لازم ندیده است.

۳. گماردن معلمان به مشاغلی که در آن پیشرفت آتی معلم تضمین نشده است.

۴. ارجاع مشاغل آموزشی به معلمان که وسایل کار آماده نیست و معلم و یا معلمان در انجام چنین وظایفی با دشواریهایی روبه رو خواهد بود.

۵. عدم توجه به کار معلمان در نقاط دوره افتاده

۶. عدم وجود یک ارزشیابی بی طرفانه در کار معلمان

۷. قضاوت غیر منصفانه در کار معلمان براساس برآوردهای نظری بدون پایه

۸. مدیر مدرسه برای کاهش نگرانیهای معلمان باید ترتیبی فراهم آورد که از کار معلمان ارزشیابی منصفانه صورت گیرد. علاوه بر ارزشیابی مستمر و علمی از کار معلمان لازم است وسایلی فراهم آورند تا معلمان ضمن خدمت، آموزشهای لازم را ببینند و خود را برای انجام وظایف آموزشی آماده سازند البته زمانی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مؤثر خواهد بود که فرصت لازم برای پیشرفت معلم فراهم شده باشد. لازم به یادآوری است که برنامه‌های تربیت معلم نمی‌تواند معلم را برای تمام مدت خدمت او آماده سازد و پیشرفتهای تربیتی دنیا لازم می‌نماید که آموزش ضمن خدمت نقش عمده‌ای در آماده‌سازی معلمان داشته باشد از طرفی مدیر مدرسه با جلب راهنماییهای افراد با تجربه و مجهز بودن کتابخانه مدرسه به آخرین اطلاعات علمی و آموزشی و پژوهشی نقش عمده‌ای در آموزش معلمان به عهده خواهد داشت.

پیشرفت معلمان با توجه به موارد زیر محسوس خواهد بود:

۱. معلم احساس کند که روزبه‌روز در کار آموزش و پرورش تبخر و تسلط بیشتر پیدا می‌کند.
۲. برنامه درسی معلم در حال پیشرفت است.
۳. معلم فرصت خواهد داشت که به مشاغل مورد علاقه خود در نتیجه کار و کوشش خود گاهی در مدرسه جای خالی و پست خالی وجود دارد که مورد علاقه معلمان می‌باشد هر مدرسه باید این قبیل امکانات را در اختیار معلمان خود قرار دهد زیرا ترفع معلم و دادن شغل مورد علاقه به او باعث خواهد شد احساس پیشرفت نماید و رویهمرفته روحیه بهتری در کار داشته باشد.

۶. احساس اهمیت در وظایف معلمی

معلمان مایل هستند که وظیفه آنها در بین همکاران، دانش‌آموزان و اولیای آنان مهم جلوه نماید بنابراین فراهم آوردن برخی وسایل کار و آموزشی خود باعث می‌گردد که معلم به اهمیت وظیفه خویش آگاهی پیدا کند مدیری که برای یک گردش علمی که وسیله معلم طرح‌ریزی شده است امکانات فراهم نماید و از او سپاسگزار باشد و احیاناً این را به صورت غیرمستقیم در جلسات شورا و جلسات اولیای مربیان بازگو کند. اهمیت کار وظیفه معلم را به او و سایرین گوشزد می‌نماید.

به تجربه دیده شده است معلمان گاهی حاضر هستند در محیط مناسب شغلی که به کار آنها اهمیت داده می‌شود با حقوق و مزایای کمتری کارکنند ولی اگر حقوق و دستمزد بالاتری به آنان داده شود ولی خودشان مهم در نظر گرفته نشوند روحیه ضعیف خواهند داشت.

فعالیهایی که در این زمینه مدیریت مدرسه می‌تواند انجام دهد:

۱. تقدیر و تشویق از معلمان ساعی مدرسه
۲. توصیف کارهای جالب معلمان در جلسات شورای معلمان که دو حسن عمده خواهد داشت:

- الف) از کار معلمی که به امور آموزشی و پرورشی بهتر پرداخته است تقدیر شده است.
- ب) وسیله‌ای خواهد بود که سایرین نیز در این قبیل کارها پیشقدم گردند.
۳. ترغیب و تشویق معلمان از کار همدیگر که منجر به ایجاد روابط تنگاتنگ می‌گردد.
۴. اعتماد داشتن و احترام گذاشتن به کار معلم که نمونه‌ای از تمیز و تشخیص معلم به حساب می‌آید. مانند:

- الف) دعوت از معلم برای صحبت در برنامه‌های مدرسه
- ب) معرفی معلم به مؤسساتی که از مدیر کمک خواسته‌اند.
- ج) مذاکره مستقیم مدیر و معلم که مرتب اعتماد مدیر در این قبیل موارد به او ابراز می‌گردد.
- د) ارج نهادن به پیشنهادهای و نظرات معلمان و لوائیکه نظرات آنان مورد قبول قرار نمی‌گیرد.

۶. توجه به کلیه رفتارهای معلمان که باعث تغییرات در برنامه‌های مدرسه می‌شوند. توصیه می‌گردد گاهی تشویق و تقدیر معلمان باید از چهار دیواری مدرسه خارج شود و این تقدیر از طیف مقامات بالا صورت گیرد ضمناً مدیر مدرسه وظیفه دارد اهمیت کار هر یک از معلمان خود را که از ویژگیهای خاصی برخوردار است با جامعه کوچک محلی در میان گذارد و آنان را آگاه سازد.

۷. مشارکت معلمان در برنامه‌ریزیهای مدرسه
- بیشتر افراد نوع زندگی دموکراسی و آزادمنشی را طالب هستند و نمی‌خواهند زیر بار سلطه و زور بروند بنابراین این قبیل معلمان که اکثریت قریب به اتفاق آنان می‌باشد میل دارند در تصمیمات مدرسه نقشی داشته باشند به عبارت دیگر در خطوط کلی فعالیتهای مدرسه نظراتی ابراز دارند و با این ترتیب فعالیتهای آموزشی مدرسه را نوعی از افکار و کارهای مورد علاقه خود می‌دانند و با روحیه قوی فعالیت می‌نمایند.

- مقاصد و هدفهایی که گروه معلمان در تدوین آنها مشارکت دارند به هنگام اجرا که با سرپرستی مدیر مدرسه صورت می‌گیرد مشکلی ایجاد نخواهد کرد زیرا معلمان با رضایت کامل آن را پذیرفته و انجام می‌دهند. و در حقیقت خود را مسئول اجرای چنین برنامه‌هایی می‌دانند. اگر تصمیمات و برنامه‌ریزیهای مدرسه در خارج از مدرسه صورت می‌گیرد مدیر مدرسه باید هرگونه تصمیمات ابلاغ شده را به معلمان اعلام دارد و طوری تلقی نماید که معلمان

می توانند در رد و قبول آنها اظهار نظر نمایند و نظرات آنان در شکل گیری برنامه های ابلاغی مؤثر خواهند بود.

۸. احترام به خویشتن در معلمان

معلمان مایل هستند که در محیط کار برابر با سایر همکاران و گاهی بالاتر بوده و دیگران احترام آنان را نگهدارند مدیر مدرسه در هر اقدامی باید از خود سؤال کند که آیا این اقدامات باعث تحقیر معلم در نظر دیگران نخواهد بود؟

پاسخ به این سؤال می تواند مدیر مدرسه را در رفتارهایی که با معلمان دارد راهنمایی کند احترام به خود بیشتر در موردی مطرح است که بین معلمان یا معلم و دانش آموزان اختلاف نظرهایی بروز می کند.

اگر هر یک از طرفین بویژه معلم تحقیر گردد مسلماً روحیه ضعیف پیدا خواهد کرد البته این به آن معنی نیست که در اختلاف مدیر مدرسه جانب خاطی را می گیرد تا معلم کوچک نشود بلکه واقعیت امر ملاک قضاوت مدیر مدرسه خواهد بود زیرا مدیری که مقام یکی را به منظور اهمیت دادن به مقام دیگری مورد تحقیر قرار می دهد بعید نیست روزی درباره همان فرد این کار را انجام ندهد بنابراین رفتار مدیر باید از ثبات لازم و مثبتی بر واقعیات برخوردار باشد.

مقررات مدرسه که از طرف مدیر مدرسه اعمال می شود، نباید معلمان را کوچک شمارد و احترام آنان را از بین ببرد بلکه اعمال هر گونه مقرراتی در یک محیط همکاری بدون اشکال خواهد بود.

معلمان از طرفی علاقمند هستند که در بین جامعه، خانواده خود، دوستان خود و اولیای خود دانش آموزان نیز احترام لازم را داشته باشند و در تأمین این احترام مدیر مدرسه باید برنامه هایی را پیش بینی کند و در موقعیتهای مناسب که پیش بیاید چنین احترامی را برانگیزاند تا موجبات برآورد نیاز معلمان به داشتن احترام خویشتن را فراهم آورد.

- بررسی روحیه معلمان وسیله مدیران آموزشی

هرچند یکبار مدیر مؤسسه باید با در نظر گرفتن موارد بالا از چگونگی روحیه معلمان خود ارزیابی به عمل آورد تا بتواند در برنامه ریزیهای آینده مورد توجه قرار دهد و نارسایی را به حداقل برساند و احیاناً علل رفتارهای معلمان را که باعث تضعیف روحیه آنان شده است به دست آورد.

وجود مشکل و مشکلات در مدرسه حاکی از این است که مشکل می تواند در روحیه معلمان تأثیر گذارد بنابراین در حل این دشواریها باید رعایت حق و حقیقت را کرد و از قضاوت های مغرضانه پرهیز نمود.

چنانچه روحیه معلمان در مدرسه از حد نصاب لازم برخوردار باشد معلمان در جلسات شورا آزادانه صحبت می کنند و پیشنهادهای سازنده دارند و از پیشآمد مسائلی که نمودار ضعف روحیه آنان است جلوگیری خواهد شد مانند غیبت و نظایر آن مدیر باید کوشش کند که حرمت هر معلم حفظ شود و به هتک حرکت برخی از معلمان موجبات بی گمانی و عدم اعتمادی سایرین را فراهم نیاورد. پس، یکی از وظایف اساسی مدیر مدرسه بالا بردن روحیه کارکنان مدرسه است.

۸. چگونه می توان مدیران شاغل در مدارس ابتدایی را تقویت کرد؟

مدیریت بیش از بسیاری از مشاغل نیاز به تخصص، فنون، استعداد، منطق، ابتکار و سرعت انتقال ذهنی دارد و باید گفت رفتار، با افراد یک نوع هنر است و کسانی که رمز این هنر را ندانند در انجام کار مدیریت با مشکلات و ناراحتیهایی مواجه خواهند شد.

همه این که در آموزش و پرورش سراغ دارید صرفاً برای کار مدیریت استفاده نشده اند این افراد اغلب دارای تخصصی بوده اند که برای شغل خاصی مانند معلمی، ماشین نویسی، مسئولیت آزمایشگاه، حسابداری، کارپرداز و کارگران و نظایر آن به خدمت وارد شده اند.

البته باید گفت که مدیران فرهنگی اغلب دارای معلومات کافی و بیشتر تحصیلات دانشگاهی دارند و در رشته های مختلف دانشگاهی تخصص یافته اند و بر حسب نیاز مدیریت واحد فرهنگی را به عهده گرفته اند.

کسانی که برای اولین بار عهده دار هر مدیریت می شوند. حتی افرادی که در رشته های علمی و فنی دارای اطلاعات عمیق هستند فقط با اتکای به تخصص و معلومات خود نمی توانند به طور خودکار مدیریت افراد را داشته باشند زیرا یک مدیر با مسائل و مشکلات پیچیده ای در ارتباط با افراد روبه روست و برای حل مشکلات و دشواریها و ایجاد ارتباط صحیح بین افراد معلومات تخصصی مدیر کمک می کند که تجربیات شخصی مدیر به یاری او می آید ولی نمی توانند صد در صد موفقیت مدیر را تضمین کنند و گاهی مشاهده می شود یک مدیر بعد از رویارویی با مشکلات مذکور ترجیح می دهد شغل مدیریت را رها ساخته و در زمینه تخصص خود انجام وظیفه کند. مدیر بعد از احراز شغل مدیریت متوجه خواهد شد که احتیاج دارد تخصصهای نوینی نوبتی در موارد مدیریت کسب کند. با این ترتیب کسی که مدیر می شود وارد رشته ای از کار سازمانی می گردد که در این رشته معلومات و اطلاعات زیادی وجود دارد که فهم و درک آنها برای هر مدیر ضروری است آنچه که مسلم است در رشته مدیریت بویژه با پیشرفتهای اخیر کشورهای توسعه یافته، تحقیقات بسیاری انجام شده و کتابها و مقاله های زیادی به رشته تحریر درآمده است که با پیشرفت فن مدیریت روز به روز بر تعداد آنها افزوده می شود. هر چند جنبه علمی مدیریت از جنبه های علمی دروس تجربی مانند فیزیک، شیمی و

سایر علوم نظری ضعیفتر است پیش‌بینی نتایج حاصل از اقدامات مدیر بسیار دشوار می‌باشد، ولی این موضوع نمی‌تواند نتایج حاصل از تحقیقات و بررسیها و تجاربی را که در رشته مدیریت به عمل آمده است نفی نماید.

هر چه در زمینه کار مدیریت تحقیقات بیشتری انجام شود جنبه عملی مدیریت را بیشتر دوام و قوام می‌بخشد و در هر صورت مدیر باید احتیاجات خود را بررسی و مشخص کند و از منابع و مآخذی که در کار مدیریت او می‌توانند کمک کنند شناخته و استفاده نماید از جمله عوامل مختلفی که هر مدیر را یاری خواهد کرد اجمالاً به شرح زیر می‌تواند باشد.

۱. شرکت در کلاسهای کارآموزی و سمینارهای مدیریت که معلومات تخصصی مدیر را افزایش می‌دهد و از طرفی فرصت برای مدیر پیش می‌آورد که از نزدیک با مدیران دیگر آشنا شده و به تبادل نظر و تجربه بپردازد. زیرا با اینکه انسانها در شرایط بخصوصی رفتارهای ویژه‌ای دارند ولی رفتارهای انسانی در هر شرایط و ویژه‌ای دارای نکات مشترک بسیاری است که در این قبیل گردهماییها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

۲. گاهی از طرف دانشگاهها و مؤسسات عالی آموزشی در زمینه مدیریت و تدریس آن امکانات آکادمیک فراهم می‌شود که مدیران مؤسسات فرهنگی می‌توانند شرکت کنند و معلومات تخصصی خود را درباره مدیریت افزایش دهند. بعضی از مدیران حاضر نیستند در چنین کلاسهای شرکت کنند و آنها تجربه را بالاتر از درس می‌دانند و معتقد هستند که خیلی از مسائل مدیریت را می‌توان از راه عمل و ضمن کار آموخت و نیازی به شرکت در این قبیل کلاسهای دانشگاهی نیست. ولی باید هر مدیری بداند که تجزیه و تحلیل عوامل کار مدیریت به تنهایی ممکن نیست و در این کلاسها تجارب متعدد مدیران در اغلب کشورهای جهان جمع‌آوری شده و مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد از طرفی عوامل و عناصر که در امر مدیریت می‌تواند دخالت نماید شناخته می‌شود و درباره آنها مطالعات عمیق و تحقیقات دامنه‌داری انجام می‌گیرد.

۳. کتابهای بسیاری تاکنون درباره روابط انسانی، مدیریت، اصول سرپرستی امور اداری سازمانی و نظایر آن نوشته شده است بنابراین هر مدیر باید با بهترین نوع کتاب در رشته خود آشنایی داشته باشد و مدتی از وقت خود را صرف مطالعه کند و در حقیقت تجربه و علم را با هم بیامیزد.

۴. مجلات تخصصی در زمینه مدیریت از طرف دانشگاهها و جمعیتها و کانونهای مدیریت انتشار می‌یابد هر مدیر برای اینکه دسترسی به منابع تازه و تحقیقات نوین در رشته مدیریت داشته باشد لازم است مرتب این قبیل نشریات را در زمینه شغل خود مطالعه نماید و از پیشرفتهای فن مدیریت با خبر شود. البته داشتن کتابخانه کوچک و پرداختن به مطالعه در اوقات خاصی از شبانه روز برای مدیر ضروری است.

۵. شرکت در کانونها، اتحادیه‌ها و جمعیت‌هایی که مدیر به نحوی با آنها بستگی دارد ضروری است زیرا در این قبیل جلسات انتقاداتی می‌شود که غالباً می‌تواند در نحوه کار مدیر مؤثر باشد، یا اینکه تجارب نوین بازگو می‌گردد فرصتی برای هر مدیر خواهد بود که در زمینه مدیریت خود اطلاعات جالب و دست اول کسب نماید.

۶. هر مدیر باید براساس ضوابط و اصولی که مورد قبول در علم مدیریت باشد کارهای خود را ارزیابی کند و قضاوت نماید و این وسیله‌ای خواهد بود که مدیر بتواند اشتباهات خود را تکرار نکند و عواملی که باعث موفقیت او شده‌اند بیشتر مورد توجه او باشد.

بررسی عوامل پیشرفت و عدم موفقیت مدیر

اگر در جمع کارمندان و کارکنان مؤسسه‌ای نحوه کار مدیر مؤسسه به بحث و تبادل نظر گذاشته شود کارکنان با اشتیاق از بحث و گفتگو استقبال کرده و هر یک به طرزی خاص و اغلب مشابه اظهار نظر می‌کنند گاهی تعداد نظرات به قدری زیاد است که ثبت و مورد توجه قرار دادن کلیه آنها به دقت بیشتری نیاز است اطلاع از نظرات عده‌ای درباره نقاط ضعف مدیر زیاد مشکل نیست ولی جالب این است وقتی چنین پرسشی مطرح می‌گردد شرکت‌کنندگان با کمال رغبت اظهار نظر می‌کنند و با علاقه فراوان درباره آن بحث می‌کنند. با این ترتیب می‌توان نقاط ضعف مدیر را از دیدگاه کارکنان مؤسسه جمع‌آوری کرد و آشکار ساخت.

در سازمانی نقاط ضعف مدیر از طرف کارکنان سازمان ذکر شده است که اهم آنها بدون در نظر گرفتن اولویت خاصی به شرح زیر بوده است. البته باید گفت تعداد نظرات بیشتر بوده و تنها به ۲۰ مورد از آن در اینجا اشاره می‌شود.

۱. تبعیض
۲. توبیخ و سرزنش کارمند در حضور دیگران
۳. عدم اطلاع از کار مؤسسه
۴. کلی بودن دستورات یا ناقص بودن آنها
۵. تعیین نکردن زمان لازم برای تمام کردن کار معین
۶. عدم ایجاد فرصت برای کارکنان جهت بروز استعدادها و مهارت‌های آنان
۷. به کارکنان به صورت زیر دست نگریستن نه به چشم همکار
۸. کوشش در اینکه کلیه افراد او را به عنوان رئیس بنامند.
۹. تردید در اخذ تصمیم
۱۰. ضعف در اجرای تصمیمات
۱۱. عدم تشویق کارمندان در مواد لازم
۱۲. عدم تفویض اختیار در موارد لزوم

۱۳. عدم پشتیبانی از کارکنان

۱۴. نداشتن اعتماد به کار زیردستان

۱۵. بدگویی از کارمند در حضور سایر کارمندان

۱۶. عدم توجه به نیازهای کارکنان از نظر اداری و شخصی

۱۷. عدم پذیرش اشتباهات خود

۱۸. ایراد گرفتن بیجا از کارمند

۱۹. عدم تنبیه به موقع کارمندان

۲۰. عدم توجه به تلاش کارمند

خصوصیات بالا را که در یک اجتماع از کارکنان سازمان گفته می شود مدیر می تواند شرکت جسته و آنها را مورد توجه خود قرار دهد و اعمال خود را طوری تنظیم نماید که از نقاط ضعف مذکور به دور باشد. به طور کلی اینها خصوصیات هستند که مدیران باید از آنها دوری کنند و در تدوین اصولی که لازم مدیریت است باید خصوصیات مذکور مورد توجه قرار گیرد. از مدیران تقسیم بندیهای متعددی شده است ولی در هر حالت دو نوع مدیر می توان از بین مدیران مشخص و معین ساخت که رفتار مدیر را در کلیه حالات تحت تاثیر قرار می دهد.

؟ هر دو

۱) مدیر دیکتاتور، و خود سالار

۲) مدیر مردم سالار یا مدیری که امور مدیریت را با رعایت اصول آزادی و دموکراسی انجام می دهد.

مدیر نوع اول مدیری است که به عنوان رئیس یا ارباب غالباً نامیده می شود و از زیردستان در همه حالات کار می کشد و آنان چاره ای جز اجرای دستورات مدیر را ندارند و باید اوامر او را بدون سؤال جواب اجرا نمایند.

این گونه مدیران عقیده دارند که زیردستان منحصراً باید دستورات را اجرا کنند با اینکه نارضایتی در بین کارکنان چنین مؤسسه ای با مدیری که مشخصات آن گفته شد وجود دارد مع هذا کارها با نظم و ترتیب انجام می شود و بهره دهی در حالت کلی بیشتر است.

در مقابل مدیری که شرح صفات او گذشت نوع دیگر مدیریتی است که تمایل بر رئیس بودن ندارد. او با کارکنان خود در انجام کارها شرکت می نماید با زیردستان با صبر و حوصله و فراست رفتار می کند و کارکنان را شریک خود می داند چنین مدیری طبعاً مورد احترام کارکنان است. ممکن است بین کارکنان این گونه مدیران هم عدم رضایت به وجود آید لکن مسلماً کیفیت آن به مراتب از عدم رضایت کارکنان مدیر ارباب منش کمتر است و بنابراین کارکنان چنین مدیری خوشحالت تر و خوش اقبال ترند. گویانکه به کار بستن روش آزادمنشی در امر مدیریت حائز اهمیت است ولی هر مدیر نمی تواند چنین روشی را اتخاذ کند با اینکه اغلب مدیران درصدد آن هستند که علاقه و رغبت در کارکنان خود به وجود آورند و رعایت اصول دموکراسی

را در محیط کار بنمایند معه‌ذا در عمل ناچار به صدور دستور شده و مستبدانه در حالاتی رفتار می‌نمایند این است که باید صفات و خصوصیات شخصی مدیر نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند و تا توانایی مدیریت ارزیابی شود.

مدیر خوب چه شرایطی باید داشته باشد؟

۱. داوطلب شدن برای قبول مسئولیت از شرایط یک مدیر خوب می‌تواند باشد.
۲. مدیر خوب می‌خواهد از افراد با استعداد و با تجربه استفاده کند و پیوسته دنبال کسانی است که در حرفه خود بهترین هستند این قبیل مدیران را می‌توان گفت دارای شخصیت قوی و سازنده هستند و توانایی استفاده از تخصصهای لازم را دارند.
۳. سومین ویژگی یک مدیر خوب ناراضی بودن او است البته این نارضایتی را باید از دیدگاه نقش نارضایتی که مسلماً سازنده باشد باید بررسی کرد زیرا نارضایتی بیمارگونه تأثیر نامطلوب روی زیردستان خواهد شد.
۴. چهارمین شرط در یک مدیر خوب گروه‌بندی کارهای مؤسسه و اولویت دادن به آنها است، مدیر خوب اهمیت کارهای با ارزش و مهم را درک می‌کند و در انجام آنها حق تقدم قائل می‌شود و اوقات خود و زیردستان را در انجام دادن کارهای کم اهمیت تلف نمی‌کند.
۵. یک مدیر خوب در پی تربیت و پرورش زیردستان خود می‌باشد و این کار را در سرلوحه اقدامات خود قرار می‌دهد و کوشش می‌نماید زیر دستها آموزش ببینند و ارتقاء یابند زیرا افراد باید برای انجام کارهای خود انگیزه داشته باشند و این مدیر مؤسسه است که در ایجاد انگیزه و آشنا ساختن افراد به رموز کار و فعالیتهای آموزشهای مستمر ضمن خدمت تلاش می‌کند، البته باید در نظر داشت که در هر مؤسسه عده بیشتری از افراد دنبال این هستند که گفته شود چه کار بکنند و خیلی کمتر می‌بینند افرادی که خود ساخته بوده و برای پیشرفت خود اقداماتی را به عمل می‌آورند.

۶. توانایی ذهنی (رررر)

وظایف مدیر تعیین هدفها، سازماندهی و ارزشیابی کارهای انجام شده نیاز به تعداد و قدرت تجزیه و تحلیل و همچنین ترکیب مسائل دارد. هر چند که این استعداد غالباً ضمن دوره‌های آموزشی و خصوصاً بعد از آغاز کار پرورش می‌یابد لیکن توفیق در این امر در صورتی میسر است که فرد دارای قوای ذهنی مطلوب باشد.

۷. قدرت تصور

قدرت تصور از خصایص برجسته یک مدیر خوب است و وجود آن معمولاً (ولی نه همیشه) به

نداشتن هوشی در سطح عالی بستگی دارد.

قدرت تصور در تشخیص نتایج احتمالی تصمیمات و عملیات و گاهی اوقات نیز در ایجاد روابط حسنه با مردم تجلی می‌کند.

۸. داشتن شهامت، اعتماد به نفس و تعادل

کار هر مدیر در امر کنترل، سازماندهی، انگیزش و پرورش افراد مستلزم داشتن خصایص یک رهبر است که از آن جمله شهامت، اعتماد به نفس، و تعادل احساس و اندیشه از عوامل مهم تلقی می‌شوند. کلیه این خصایص را می‌توان از طریق آموزش و پرورش با کسب تجربه و داشتن موفقیت برای ارائه آنها پرورش داد لیکن نقصان هر یک از خصوصیات مانع از این می‌شود که فرد به صورت مدیر لایق درآید.

برخی از خصوصیات مدیر دبستان در آیینۀ تحقیق گروهی حرم

در سال ۱۳۶۷ گروهی از دانشجویان رشته آموزش ابتدایی در مقطع کارشناسی اقدام به تحقیق در زمینه شناخت مدیران دبستانها در تهران انجام داده‌اند که برخی از مواد پژوهش مذکور جهت آگاهی و اطلاع از خصوصیات مدیران دبستانها نقل می‌گردد. بررسیها در موارد زیر بوده است.

۱. بررسی برخی از خصوصیات شخصی مدیران دبستانها
 ۲. تحقیق درباره اجرای وظایف مدیریت در دبستانها
 ۳. بررسی اعتقاد مدیران مدارس ابتدایی به مکاتب مختلف مدیریت و گرایش آنها به فرد، نهاد سازمانی و کار در مدرسه.
 ۴. تحقیق در مورد معلومات مدیران مدارس ابتدایی در زمینه‌های مدیریت و شناخت افراد سازمانی.
 ۵. بررسی چند مورد از خصوصیات روانی مدیر مانند اعتماد به دیگران، جاه‌طلبی، مشاورت در کارها، علاقمندی به مدیریت و نظایر آن.
 ۶. بررسی چگونگی گذران اوقات بیکاری
 ۷. بررسی علاقمندی مدیران به کار و کمک اولیای دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی و راههایی که برای فعال کردن انجمنهای خانه و مدرسه انتخاب می‌کنند.
- در کلیه مراحل تحقیق فرض بر این بوده است که مدیران دبستانهای شهر تهران از شایستگی لازم برخوردار هستند.^۱
- تذکره: - داده شده است حدود نیمی از مدیران مدارس ابتدایی از نظر سن زیر ۲۵ سال

فصل ششم

وظایف مدیران مراکز پیش دبستانی و دبستانی

هدفهای کلی

- از خواننده انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتواند:
- نحوه تقسیم کار در مدارس ابتدایی را توضیح دهد.
- چگونگی برخورد با کارهای موجود در یک مدرسه و ارتباط آن با کادر آموزشی و اداری را درک کند.

هدفهای رفتاری

- پس از مطالعه این فصل بتوانید:
- ۱- ۴ نمونه از عدم هماهنگی کارهای مربوط به یک دبستان را بنویسید.
- ۲- چگونگی تقسیم کار در مدرسه فرهاد را توضیح دهید.
- ۳- با در دست داشتن جدول کار در مدرسه «فرهاد» نسبت به برقراری ارتباط میان افراد و کارهای مربوطه تحلیل نمایید و موارد را بنویسید.
- ۴- ۵ مورد از مزایای تقسیم کار در مدرسه «فرهاد» را بنویسید.
- ۵- مدرسه «رزماری» را به عنوان یک مطالعه موردی محیط آموزشی تحلیل کنید و موارد را بنویسید.
- ۶- دلایل انتخاب خانم «ولتون» را به ریاست مدرسه رزماری توضیح دهید.
- ۷- اتاق کار مدیر مدرسه ولتون را بررسی نمایید و موارد را توضیح دهید.
- ۸- نسبت به مشخصات کارکنان مدرسه رزماری اظهار نظر کنید و برای هر کدام یک خصیصه معین ذکر نمایید.
- ۹- چگونگی وضعیت مدیر جدید در مدرسه رزماری را با مسائل موجود در مدرسه بیان کنید.

پیش‌سازمان‌دهنده

چگونه می‌توان در مدارس ابتدایی تقسیم‌کار کرد؟
چرا باید کارها از طریق شورایی در مدارس عمل شود؟
تجربیات گذشته چه تأثیری در پیشرفت کارها دارند؟
آیا مدارس نمونه می‌توانند الگویی برای پیشبرد و اهداف آموزشی قرار گیرند؟
این فصل دارای مطالبی است که به سؤالات بالا جواب می‌دهد.

وظایف مدیران مراکز پیش‌دبستانی و دبستانی

سازمان هر مدرسه ابتدایی معمولاً متشکل از مدیر، معاون، دفتردار، معلم، خدمتگذار، مسئول بهداشت، مربی پرورشی و غیره است. برای هر یک از آنان شرح وظایفی نیز تدوین شده است، البته هر یک از وظایف تعیین شده مشخص‌کننده پست سازمانی خاصی است که برای انجام کارهای مورد نظر به وجود آمده است ولی اگر سری به مدارس ابتدایی بزنیم و از نزدیک شاهد انجام وظایف آنان باشیم گاهی مشکلاتی را در عمل مشاهده می‌کنیم. به طوریکه اغلب این مشکلات یا دشواریها چنان است که مدرسه را از کار عادی و جاری خود بازمی‌دارد.

در مدارس که زنان به تدریس اشتغال دارند معمولاً در هر سال تحصیلی تعدادی از آنان از مرخصی زایمان استفاده می‌کنند و به طوریکه کلاس این قبیل معلمان به وسیله معلم ذخیره یا به وسیله سایر همکاران، که معلم مسئول آن کلاس نیست اداره می‌شود. یا در برخی از مدارس ابتدایی تعدادی از معلمان در دانشگاهها به تحصیل اشتغال دارند که معمولاً فصل امتحانات آنان در دانشگاهها با امتحانات مدارس تلاقی می‌کند یا احياناً ساعات آموزش دانشگاهی با ساعات کار مدارس (معلم) برخورد پیدا می‌کند.

همچنین مسئولان امور دفتری مدرسه در زمان ثبت نام و پایان امتحانات هر ثلث کار فشرده‌ای دارند ولی در فواصل شروع پایان ثبت‌نام و امتحانات تقریباً چندان کاری برای آنان پیش‌بینی نشده است، یا اصولاً حجم کار اداری و دفتری به اندازه‌ای نیست که یک یا چند نفر آنرا اداره نمایند.

- در هر مدرسه ابتدایی لازم می‌شود معلمان از مرخصی‌های استعلاجی استفاده کنند که در این مواقع کلاس آنان بدون سرپرست می‌ماند.

- مسئول بهداشت مدرسه، اگر تغذیه در مدرسه صورت گیرد می‌تواند روزانه چند ساعت کار بسیار فعال داشته باشد. در غیر اینصورت در اول سال تحصیلی پرونده‌هایی برای کودکان تشکیل می‌دهد و گاهی در اغلب مدارس سراغ این پرونده‌ها تا سال دیگر نیز نمی‌روند البته در برخی موارد نیز، هر مربی مسئولیت امور بهداشتی چندین مدرسه را عهده‌دار است و کار فشرده‌ای دارد.

- مربیان پرورشی با اینکه علاقمند به انجام کارهای تربیتی هستند ولی ساعات کار بویژه در شهرهای بزرگ طوری ترتیب یافته است که فرصت کار با همه دانش آموزان برای آنان مشکل است، زیرا به محض پایان کار کلاسها دانش آموزان سریعاً مدرسه را ترک می کنند و جای خود را به گروه دیگری می دهند.

- مدیران مدارس عمدتاً انجام کارهای اداری و کارهای مربوط به ارتباط مدرسه با خارج از مدرسه را انجام می دهند و اغلب وقت قابل توجهی برای همفکری با معلمان و سایر کارکنان در اختیار ندارند.

- معاونان مدرسه ساعاتی کار فعال دارند (پرتلاش هستند) که معلمان و دانش آموزان ساعات استراحت را سپری می کنند. البته صبحها یک ربع زودتر و عصرها در هنگام مرخصی کودکان تا ۱۵ دقیقه (زمان تخلیه مدرسه) بیشتر از سایرین در مدرسه می مانند و در ساعاتی که کلاسها دایر است وظایف چندانی برای آنان پیش بینی نشده است.

- در اغلب مدارس کتابدار پیش بینی نشده است و کسی این کار را انجام نمی دهد و اگر کتابهایی در مدرسه باشد دفتردار مدرسه با بی میلی این کار را انجام می دهد و یا احیاناً این کتابها بلااستفاده بوده و در گوشه ای خاک می خورند. کمتر مدرسه ای دارای تکنولوژیست آموزشی است بنابراین با یک بررسی عینی که فوقاً اشاره شد معلوم می گردد که بین کادر اداری و آموزشی در مدرسه فاصله ای وجود دارد که شرح وظایف سازمانی این مطلب را کاملاً روشن می نماید و دیده می شود در برخی از مدارس بزرگ ابتدایی شهرها گاهی معلمان در مدرسه به عنوان ذخیره وجود دارند که منحصراً به جای معلمان که در مرخصی هستند از وجود آنان استفاده می شود.

امور شورایی مدارس ابتدایی اگر مرتب در هر هفته یا در هر ۱۵ روز و یا گاهی هر ماه یکبار تشکیل شود خیلی زود تشکیل شده و پایان می پذیرد و اغلب مدیران مدارس مطالبی را که می خواهند به کارکنان ابلاغ کنند در این قبیل جلسات یادآوری می کنند.

سایر شوراهای مدرسه مانند شورای اولیاء دانش آموزان، اولیاء و مربیان، شورای آموزشی معلمان مانند شورای معلمان اول ابتدایی و نظایر آن، یا وجود ندارد و یا اگر هم وجود داشته باشد، در هر سال تحصیلی فقط چندبار تشکیل می گردد.

با در نظر گرفتن ویژگیهای فرهنگی و سنتی مردم کشورمان باید در جستجوی راه حلی بود تا بتوان کادر اداری و مدیریت مدرسه ابتدایی را در خدمت معلمان و دانش آموزان قرار داد و برای کمک به گروه شاغل در مدرسه ابتدایی طوری برنامه ریزی کرد که کلیه امور مدرسه ابتدایی حل و فصل گردد، و فعالیتهای آموزشی از فعالیتهای پرورشی جدا نشوند در نتیجه همه این فعالیتهای به صورت هماهنگ و مکمل یکدیگر در تعلیم و تربیت دانش آموزان موثر واقع شوند. طی بررسیهایی که به عمل آمده مشخص گردیده است که تحقیقات جامعی در این زمینه صورت نگرفته است و مطالعات انجام شده به صورت فردی و گاهی غیرعلمی بوده و نتایج

حاصله نمی تواند ملاک تعیین یک برنامه دقیق و همه جانبه باشد تا نارساییهای موجود را برطرف سازد.

از طرفی می دانیم اهم کارهای مدیر در مراکز دبستانی و پیش دبستانی به قرار زیر هستند:

- تعیین وظایف کلیه مربیان و کارکنان.
- ترتیب دادن جلسات بحث و انتقاد دوستانه بین همکاران در مدرسه.
- ترتیب دادن جلسات خصوصی بین مدیر و مربی و یا مدیر و معلم.
- ارزشیابی از کار مربیان و معلمان.
- ایجاد کتابخانه برای مربیان و معلمان و ترتیب استفاده مفید از کتابخانه برای همکاران.
- توجه به مسائل شخصی و خانوادگی مربیان و تشویق و دلگرم ساختن آنان به کار و فعالیت در مدرسه.
- نظارت در اجرای هرچه بهتر برنامه های تنظیم شده.
- گزینش مربی و سایر کارکنان با توجه به نیاز مؤسسه آموزشی قبل از دبستان و دبستان.
- تنظیم برنامه سالانه، هفتگی، روزانه برای کار کلاسها.
- تشکیل جلسات با اولیاء و مربیان و نظرخواهی از آنان درباره برنامه ها در جهت بهبود کارها.

- استفاده از خلاقیت های کودکان، مربیان و معلمان در مرکز آموزش.

- انجام امور مالی و اداری در پشتیبانی از برنامه های آموزشی و پرورشی مؤسسه قبل از دبستان و یا دبستان.

- انجام کلیه کارهای مربوط به اداره امور مؤسسه آموزشی که عندالزوم پیش می آید.

اداره امور مراکز پیش دبستانی و دبستانی در ایران زیر نظر دو موسسه (وزارت آموزش و پرورش و سازمان بهزیستی کشور) است. تنها در برخی از محلها در کنار دبستان تنها یک کلاس برای کودکان ۵ سال و بالاتر به عنوان کلاس آمادگی تشکیل می شود و مهدکودکها عموماً زیر نظر سازمان بهزیستی هستند و مقررات آموزشی و اداری سازمان مذکور را رعایت می کنند.

سالهای پیش در ایران موسسات آموزشی قبل از دبستان و دبستان در جوار یکدیگر فعالیت می کردند و همچنین در اغلب کشورهای جهان مانند کشور انگلیس هم اکنون نیز مراکز پیش دبستانی و دبستانی در یک محل و با مدیریت واحد تشکیل و اداره می شوند بنابراین جهت آگاهی دانشجویان و معلمان از کارهای مدیریت در چنین مراکزی دو نمونه، یکی از مدارس ایرانی که در سالهای گذشته آموزش قبل از دبستان و آموزش دبستانی توأمأ اداره می شده است و همچنین دیگری از کشور انگلستان که مدیریت دو مرکز قبل از دبستان و دبستان یکجا اعمال می گردد، انتخاب و ضمن معرفی سازمان و وظایف سازمانی افراد در مدارس مذکور امور

مدیریت مراکز پیش دبستانی و دبستانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم.

نمونه یک^۱ - مدیریت در مدرسه (فرهاد)

مدرسه فرهاد یکی از مدارس غیردولتی بوده است که کودکستان و دبستان را یکجا و در یک ساختمان داشته و مربیان کودکستان و معلمان مدرسه ابتدایی زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کرده اند.

در این مدرسه برای اولین بار مرز بین فعالیتهای آموزشی، تربیتی و اداری شکسته شده و این فعالیتها در تکمیل یکدیگر دنبال گشته اند.

در مدرسه مذکور، مدیر مدرسه به عنوان همکار معلمان و مربیان و یار و یاور شاگردان، پدران و مادران خود را معرفی کرده و به عنوان هماهنگ کننده فعالیتهای مدرسه نقش مؤثری داشته است و در تقسیم کار و وظایف، آنچه مشکلتر و ظریفتر بوده به مدیر مدرسه واگذار می شده است مانند کار پاسخ دادن به بخشنامه ها، تقسیم بندی کلاسها و بررسی میزان پیشرفت دانش آموزان، امتحانات، آموزش ضمن خدمت معلمان، حل و فصل مسائل آموزشی و خیلی از کارهای اداری و مالی همه به عهده مدیر بوده است ولی با این همه جانشین معلم کلاس پنجم ابتدایی نیز بوده اند و همچنین کارهای پرورشی، شوراهای والدین، انجمن اولیا و مربیان را مدیر مدرسه عهده دار بوده اند.

یکی از معاونان مدرسه کار حضور و غیاب معلمان به اضافه تنظیم دفتر آمار مدرسه و کارهای آماری را از نظر اداری به عهده داشته است در کار آموزشی نیز جانشین معلم کلاس چهارم ابتدایی بوده فعالیتهای پیشاهنگی، دعوت شورای مربیان و آموزگاران را نیز از نظر پرورشی اداره می کرده اند معاون دیگر مسئول رسیدگی به حضور و غیاب دانش آموزان بوده او می باید علت غیبتها را بررسی می کرد و در مواردی که نیاز است پیشگیریهای لازم را بعمل می آورد، رابطه با دانش آموزان بیمار برقرار کند و در حقیقت رابط بین معلمان و خانواده های دانش آموزان باشد، هیچ دانش آموزی به خاطر غیبت از درس و برنامه های آموزشی کلاس عقب نمی ماند، والدین هم با این نظم کاری آشنا شده بودند و به خوبی ضرورتش را احساس می کردند. این معاون جانشین معلم کلاس سوم نیز بوده و کلیه برنامه های خودسازی از وظایف او به شمار می رفته و شوراهای دانش آموزان را نیز او ترتیب می داده است.

مسئول بهداشت مدرسه، کارهای مربوط به ناهار دانش آموزان و غذای بین صبح و ناهار را تنظیم و اجرا می کرد. از نظر آموزشی جانشین معلم کلاسهای دوم نیز بوده و از نظر تربیتی سازمان جوانان هلال احمر مدرسه را اداره می کرده است.

۱. کتاب جستجو در راهها و روشهای تربیت تألیف خانم نوران میرهادی (خمارلو) ۱۳۶۲.

دفتردار مدرسه، بایگانی پرونده‌ها، تنظیم دفتر امتحانات و امور مربوط به کارنامه‌ها را انجام می‌داد علاوه بر جانشینی معلم کلاس اول ابتدایی، کتابداری مدرسه را نیز به عهده داشت و در شورای والدین نیز همکاری می‌کرده است. به جای سرایدار و خدمتگذار فردی به عنوان مسئول امور فنی در تعمیرات و ایمن‌سازی محیط مدرسه انجام وظیفه می‌نمود و اداره برنامه‌های بازدید کودکان در خارج مدرسه را نیز عهده‌دار بوده‌اند، این تقسیم کار در جدول صفحه بعد به طور خلاصه آورده شده است این جدول که کار مسئولان و معلمان مدرسه را به روشنی ذکر می‌کند، خود محور بحثهایی می‌شده است که قبل از آغاز سال تحصیلی کارکنان مدرسه را دور هم جمع می‌کرده تا به مشاوره بپردازند. و گاهی برخی از مسئولان وظایف خود را با سایرین عوض می‌کرده‌اند.

به هر حال در اداره مدرسه به سبکی که گفته شد نکات جالبی هست که می‌توان برخی از آنها را که مهمتر هستند به شرح زیر یادآوری کرد.

۱- تمام افراد اعم از معلم و متعلم در فعالیتهای مدرسه مشارکت می‌کنند و در حقیقت برای اداره مدرسه در غیاب مدیر و انجام کارهای آموزشی و پرورشی و مالی و اداری آمادگی کافی پیدا می‌کنند.

۲- فاصله بین کادر اداری و آموزشی نبوده و برخلاف معمول در سازمان مدارس شغل مدیریت کار بی‌دردسر و دفترداری کار ساده و معلمی کار پرزحمت به حساب نمی‌آید زیرا همه کارها مهم هستند و باید انجام پذیرند.

۳- روح همکاری و تعاون در کلیه کارکنان به حداکثر رشد می‌کند و این خود الگوی مناسبی برای آموزش کودکان خواهد بود.

۴- در این مشارکتهای کاری، هر کسی به راحتی به مشکلات کار دیگران پی می‌برد و در ضمن خدمت می‌آموزد چگونه می‌توان در کارهای آموزشی و اداری دیگر همکاران را یاری داد.

۵- با تعیین جانشین جهت معلمان غائب مشکل عمده مدارس ابتدایی که غیبت موجه معلمان در طول سال تحصیلی به حساب می‌آید که خواهد شد و همه با ذوق و شوق و اطمینان خاطر در سر کار حاضر می‌شوند و مطمئن هستند که در مقام بروز دشواریها او را تنها نخواهند گذاشت.

۶- غیبتهای غیرموجه کم خواهد بود زیرا همه می‌توانند که سایرین قدر و قیمت کار و فعالیتهای او را می‌دانند و در زمان بروز حوادث غیرمترقبه در زندگی هر یک از معلمان ترس و واهمه نخواهد داشت که احیاناً کار آنها عقب خواهد افتاد.

۷- مرخصیهای زایمان و نظایر آن قابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی خواهد بود و هر یک از معلمان دقیقاً قسمتهایی را که باید جانشین او تدریس کند می‌تواند به دقت معلوم داشته و در اختیار جانشین قرار دهد.

۸- سطح روحیه کارکنان بالا می‌رود و چون احساس می‌کنند که مدرسه در صدد برآورد نیازهای کارکنان می‌باشد و برعکس، همه با هم همکاری می‌کنند تا نیازهای مدرسه نیز برآورده شود.

۹- همه از کم و کیف کار یکدیگر آگاه می‌گردند بویژه همکاران اداری مشکلات آموزشی را درک می‌کنند.

۱۰- مدیریت با توجه به بُعد عوامل و روابط انسانی آن تنها در صورتی حرکت مثبت دارد که:

اولاً - استعدادهای افراد فرصت شکوفاشدن پیدا کنند.

ثانیاً - افراد شاغل در مدرسه احساس کنند که پیشرفت دارند.

ثالثاً - ارزش‌گذاری کارها بر روال صحیح است.

رابعاً - ارتباط انسانی به صورت صمیمانه برقرار است.

خامساً - تبعیض در محیط کار وجود ندارد.

نمونه ۲ - مدارس^۱ ابتدایی و مدیریت آنها در کشور انگلستان

با توزیع مسئولیت بین افراد سازمانی در مدارس کار آنها به صورت گروهی خواهد بود، یعنی هر یک از معلمان و کارکنان مدرسه با دلایل منطقی که پشت سر سیاستهای اداری مدرسه وجود دارد آشنا می‌گردند. زیرا سیاستهای جدید اداره مدرسه زمانی با موفقیت قرین خواهد بود که حاصل مشاورات و مباحثات گروهی در مدرسه ابتدایی بوده باشند. زمانی یک تصمیم نهایی در مدرسه به واقع فهمیده می‌شود و درک می‌گردد که کلیه کارکنان مدرسه طی گفتگوها و نشستهای متعدد آن را ارزیابی و بعد از سبک سنگین کردن مطالب آن، تصمیم را اتخاذ کرده باشند. مدیران که معلمان خود را در کار خود وارد می‌دانند؛ می‌خواهند مشکلاتی را که مانع کار و انجام وظیفه در مدرسه است با آنان در میان گذارند و آنان را با این دشواریها آگاه سازند.

بنابراین، اگر یک مدرسه ابتدایی بهتر و موفقتر اداره شده باشد کارکنان و مدیر مدرسه باید به بحث و تبادل نظر در امور متعهد باشند. مدیر می‌تواند از مشارکت کارکنان در بررسی مشکلات مهم در مدرسه بهره‌جویی کند.

در سایه فعالیتهای جمعی و مشارکت افرادی سازمانی و به مورد اجرا درآوردن سیاستهای اداری مدرسه مدیر را برای اتخاذ تصمیمات عاقلانه توانا می‌سازد به طوریکه اتخاذ چنین تصمیماتی در تنهایی امکان‌پذیر نمی‌شود.

کارکنان مدرسه نیز به نوبه خود با توجه به اینکه در مراحل بعدی کارهای مدرسه به

۱. این مطالعه موردی توسط سی. دی. ام. رودس C.D.M. RHODES انجام شده است.

فصل هفتم

برنامه‌ریزی برای تصمیم‌گیری و حل مسائل در مدرسه

هدف کلی

یادگیرنده چگونگی جریان ایجاد تغییر در یک سازمان آموزشی را با توجه به برنامه‌ریزی درک می‌کند.

هدفهای رفتاری

- شما یادگیرنده عزیز پس از مطالعه دقیق می‌توانید:
۱. ۴ قدم اساسی برای تصمیم‌گیری و انجام تغییر را بنویسید.
 ۲. نظریه «جرج برنارد شاو» را در مورد رفورمیتها توضیح دهید.
 ۳. فرایند اعمال تغییرات در یک مؤسسه آموزشی را از طریق کشیدن دیاگرام تحلیل نمایید.
 ۴. نخستین قدم برای ایجاد تغییر که باید توسط مدیر برداشته شود را بنویسید.
 ۵. برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر را شرح دهید.
 ۶. فرایند تغییر در مدرسه را توضیح دهید.
 ۷. چگونگی موقعیت تغییرات را تحلیل کنید.
 ۸. تعریف «کورت لوین» را بنویسید.
 ۹. مراحل نه گانه ایجاد تغییر از دیدگاه «کورت لوین» بدون در نظر گرفتن ترتیب آنها بنویسید.
 ۱۰. با در دست داشتن جدول بررسی نیروهای موافق و مخالف ایجاد تغییر را بررسی کنید.
 ۱۱. تشخیص و شناخت مسئله را شرح دهید.
 ۱۲. روشهای جمع‌آوری اطلاعات را بررسی کنید.
 ۱۳. بررسی راه‌های احتمالی را توضیح دهید.
 ۱۴. ۵ مورد از مواردی که در جمع‌آوری افکار تازه مؤثر هستند را بنویسید.
 ۱۵. چگونگی تصمیم براساس راه حل مناسب را توضیح دهید.

۱۶. رهبری انجام تغییرات در مدرسه را شرح دهید.

۱۷. انجام تغییر در مدرسه را تحلیل کنید.

۱۸. ارزشیابی مراحل تغییر را شرح دهید.

پیش سازمان دهنده

به طور کلی می توان گفت هر تغییری با مقاومتهای متفاوتی روبه رو خواهد بود و از آنجاکه تغییر در یک سازمان آموزشی یک فرایند بسیار دقیق و با اهمیت تلقی می شود باید به نکات حساس و قابل بررسی توجه نمود این نکات عبارت اند از:

۱. مشارکت افراد دیگر سازمان آموزشی و جمع آوری اطلاعات از میان آنها

۲. بررسی فرایند تغییر با توجه به مراحل مختلف حل مسئله

۳. برنامه ریزی دقیق و حساب شده برای ایجاد تغییر

برنامه ریزی برای تصمیم گیری و حل مسائل در مراکز آموزشی پیش دبستانی و دبستانی ایجاد تغییر در مدارس ابتدایی و مهدهای کودک گاهی ضرورت پیدا می کند و مؤسسه آموزشی در جهت هماهنگ ساختن فعالیتهای خود با خواستههای اولیای کودکان یا مقررات اعمال شده از طرف رؤسای بالاتر آموزش و پرورش ناچار می شود تغییراتی را بپذیرد این تغییرات غالباً به وسیله مدیر مدرسه برنامه ریزی و اعمال می گردد. ایجاد تغییر در مؤسسه آموزشی در واقع به صورت حل مسئله برای مدیریت مدرسه ظاهر می گردد و مدیر مؤسسه فعالیتهای متنوعی را باید در موقعیتهای مختلف انجام دهد تا اینکه تغییرات در مؤسسه آموزشی صورت گیرد البته مدیران مدارس باید بین تصمیم گیری برای ایجاد تغییر در مؤسسه آموزشی و حل مسائل مؤسسه آموزشی تفاوت قائل شوند، زیرا هر کدام از آنها باید روش و راه بررسی خود را داشته باشد. زمانی که مدیر درباره جانشین سازی یک همکار و معلم غائب می خواهد تصمیم بگیرد یا اینکه روز بازی گروهی از دانش آموزان را به عللی تعطیل کند، باید مدیر شخصاً در این زمینه ها تصمیم گیری کند البته در این تصمیم گیریها مدیر مؤسسه وقتی علل تصمیمات را دانست و فهمید می تواند اقدام کند و اتخاذ تصمیم معمولاً براساس اولویتها و عوامل و موارد قابل توافق انجام می شود. اغلب تصمیمات مدیران مهدهای کودک و مدارس ابتدایی روز به روز و سریع بوده و غالباً در زمان محدودتری انجام می گیرد. البته تغییرات در مؤسسه آموزشی باید طوری باشند که خطرهای احتمالی و پیامدهای ناگوار تصمیمات متخذه به حداقل برسد. به هر حال برای تصمیم گیری و انجام تغییر چهار قدم اساسی باید برداشته شود.

۱) بعد از بررسی موقعیت تصمیم گیری مدیر مدرسه به این نتیجه برسد که او باید کاری را انجام دهد و ببیند آیا افراد دیگر هم در این تصمیم گیری باید مشارکت داشته باشند یا نه؟

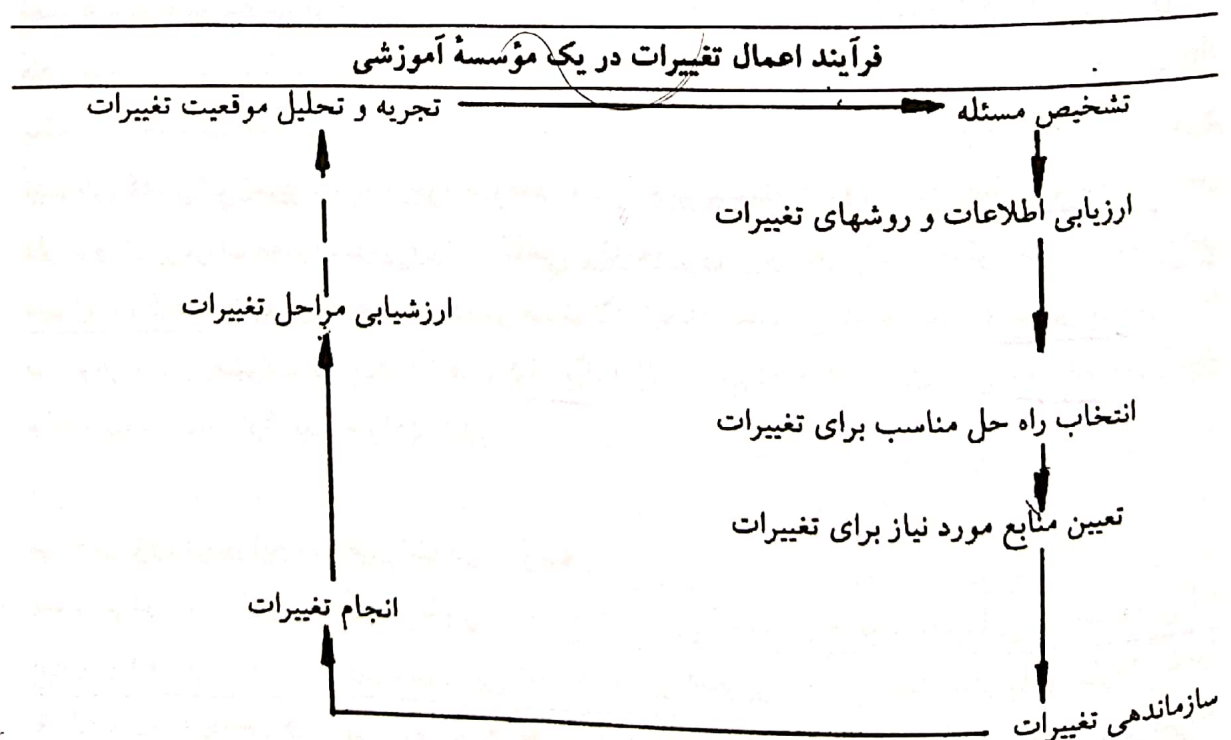
۲. مدیر هدف خود را معین و دلایل خویش را بررسی کند و از کاری که می‌خواهد انجام دهد مطمئن گردد.

۳. مدیر باید راههای مختلف اجرای تصمیمات را بررسی کند و تجارب گذشته را مورد توجه قرار دهد.

۴. بعد از بررسی فواید محدودیتهای تصمیمات گرفته شده و همچنین بررسی و عواقب آنها باید تصمیم لازم را اتخاذ کند.^۱

اما حل مسائل در مؤسسات آموزشی خیلی پیچیده‌تر از تصمیم‌گیری در این مؤسسات می‌باشد. مسائل معمولاً بعد از تغییرات حاصل در مؤسسات آموزشی بروز می‌کنند. تغییرات اساسی و مهم در یک مؤسسه آموزشی مانند تغییر روش تدریس معلم و نظایر آن مشکلات و مسائل زیادی را برای مدیر مؤسسه فراهم می‌آورد زیرا معلم در تغییر روش تدریس خود ناچار است در نظریات قبلی خود به‌طور اساسی تجدید نظر کند.

مقاومت در برابر تغییرات: جرج برنارد شاو (George Bernard Shaw) می‌گوید: رفورمیتها در تغییرات اجتماعی عقیده دارند که تغییر در عین سلامتی عقل با بیرحمی صورت می‌گیرد. البته تغییر در یک مؤسسه آموزشی تنها با پیش‌بینی ابتدا و انتهای یک رویداد به صورت مطلوب نمی‌تواند صورت پذیرد و نمی‌توان گفت که هرگونه تغییری را دیگران نیز مانند خود مدیر با برنامه او می‌پذیرند. در هرگونه تغییر مسلماً نگرانی تشویش و حتی درگیری می‌تواند وجود داشته باشد. البته می‌توان هرگونه تغییری را در یک فرایند مستمر مورد مطالعه قرار داد.



1. Decision nuleing By waters 1979.p.245.

زمانی که به منظور تغییرات در مؤسسه آموزش بین همکاران تعامل صورت می گیرد که در واقع این تعامل، زمینه تغییرات نیز به حساب می آید. افراد و همکاران در یک مدرسه برای ایجاد تغییرات مطلوب کوشش می کند ولی در این کوششها هرکسی راهی دارد ولی در هر تغییر ممکن است در برابر گروهی موافق عده ای هم با تغییرات مخالف باشند زیرا افرادی که به تکامل در امر تعلیم و تربیت معتقد هستند ممکن است هرگونه تغییر مطلوبی را واقعاً پذیرفته و حمایت کنند در ضمن گروهی نیز از ایجاد تغییرات عصبانی شده و در برابر آن قرار گیرند. افراد مخالف نیز دو دسته خواهند بود. عده ای با تغییرات، علناً مخالفت دارند ولی گروهی هم مخالفت خویش را علنی نمی کنند ولی در برابر تغییرات مقاومت نشان می دهند. بنابراین وظیفه مدیر مدرسه است که با دلایل منطقی موضوع تغییرات را به اطلاع همکاران خود برساند و آنان را آگاه سازد. به عبارت دیگر افراد را در مؤسسه نباید به سوی تغییر راند بلکه باید آنها را برای ایجاد تغییرات تشویق نمود.

از طرفی وظیفه مدیر مدرسه است که تغییرات را در جهتی سوق دهد که مقاومت در برابر آن به حداقل برسد ضمناً مقاومت در برابر تغییرات بستگی به نوع تغییر دارد و همچنین جلب موافقت همکاران برای تغییر نیز احتیاج هست که مدیر مدرسه از فنون و تکنیکهای معتبر و علمی جهت تغییرات استفاده کند. البته باید خاطر نشان ساخت جلب موافقت افراد برای ایجاد تغییرات نخستین قدمی هست که مدیر مدرسه در جهت کاهش مقاومت در برابر تغییر برمی دارد. مرحله دوم در ایجاد تغییرات داشتن یکسری هدفهای مطلوب و مورد نیاز است که همکاران مدیر با آن هدفها آشنا می شوند و برای رسیدن به هدفها احساس احتیاج می کنند. زیرا همیشه تغییرات در مدرسه می تواند روی کار عده ای اثر بگذارد یا اینکه گروهی از همکاران فکر می کنند که تغییرات شروع شده روی کار آنها بی تأثیر نخواهد بود. گاهی همکاران نمی دانند که ایجاد یکسری تغییرات چه اثری روی کار آنان خواهد داشت و در واقع آنان از موفقیت کنونی و آینده ای که در اثر تغییرات به وجود خواهد آمد با خبر نیستند و روی این اصل دلهره و تشویش دارند و در برابر آن مقاومت می ورزند. گاهی برنامه ریزی برای تغییرات ممکن است به طور دقیق صورت نگرفته باشد و به عبارت دیگر مسئولان ایجاد تغییرات در مدرسه روشهای بهتری را که می توان برای تغییرات در پیش گرفت کنار بگذارند و بخواهند تغییرات را با زور اعمال کنند مقاومت در برابر آن دیده خواهد شد.

ز روی ناآگاهی
مدرسه

برنامه ریزی برای ایجاد تغییرات در مدرسه

تصمیم در مورد ایجاد هرگونه تغییر در واقع کوششی است در جهت دستیابی به هدفهایی که برای آینده مؤسسه آموزشی پیش بینی شده اند در برنامه ریزی نیاز هست هدفهای سازمان کاملاً شناخته شده باشند و برای رسیدن به آنها برنامه ریزی میان مدت یاد درازمدت در نظر گرفته

شود. در هر برنامه‌ریزی کلیه کارکنان مدرسه در نیل به هدفهای برنامه‌ریزی بسیج می‌شوند در این حالت با اینکه افراد یک مدرسه در قسمتهای مختلف مدرسه فعالیت دارند ولی نیاز هست نقش خود را در فعالیتهای به روشنی بدانند و بشناسند.

بنابراین برنامه‌ریزی یک سلسله عملیات مداوم است و موضوع و مداومت عملیات در برنامه‌ریزی باید مورد توجه قرار گیرد. در واقع برنامه‌ریزی برای انجام عملیات صورت می‌گیرد. و قبل از هر نوع عملیات لازم است سیاستهای مربوط به اتخاذ تصمیم از طرف مدیر مدرسه کاملاً واضح و آشکار تعریف شوند.

فرایند تغییرات در مدرسه

با برنامه‌ریزی منظم و منطقی مسلماً مقاومتها برای تغییر کمتر خواهند شد ولی هیچوقت از بین نخواهند رفت زیرا کارکنان مخالف در اثر ارتباط نزدیک با مسئله و آگاهیهای که پیدا می‌کنند. کم‌کم به فعالیتهای عادت کرده و مخالفتها به حداقل می‌رسند. روبه‌رو شدن با تغییرات به‌ویژه کسانی که تغییرات روی آنها اثر می‌گذارد آنان را با آنچه در جریان تغییر است آشنا می‌کند. آنان فرصت پیدا می‌کنند با چگونگی تغییرات آشنایی حاصل کنند. ضمناً در جریان تغییر اعضای تیم مدرسه با اطلاعات زیادی درباره تغییر آشنایی پیدا می‌کنند با آشنایی کارکنان مدرسه با اطلاعات مربوط به تغییرات، کم‌کم سوء تفاهمات برطرف می‌شوند. و اطلاعات به افراد کمک می‌کند آنان آگاهیهای لازم را پیدا کنند و در واقع به چگونگی مسئله، موقعیتهای موجود و هدفهای تغییر پی می‌برند.

معلمان و مربیان ضمن بحث و گفتگو درباره تغییرات و تعامل با مدیر و همچنین با یکدیگر مهمترین بخش از فرایند تغییر را پذیرفته و پشت سر می‌گذارند و مقاومتها رفته رفته کمتر می‌شود زیرا معلمان و مربیان به منافع حاصل از تغییر پی می‌برند.

در صورتی که مدیر اداره امر فرایند تغییرات را قادر باشد به نحو احسن انجام دهد او پیامدهای تغییر را در می‌یابد و به دشواری مسئله پی می‌برد و همچنین متوجه خواهد شد که تغییرات چه دستاوردهایی خواهد داشت. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود اولاً به قدرت بالقوه حوزه مسئله و همچنین نحوه علل در فرایند تغییر و در واقع انجام تغییرات شناخت و استفاده از موقعیتهای و به‌کارگیری آنها در حل مسئله در ایجاد تغییرات مطلوب آمادگی پیدا کنند. این تواناییها ارتباط به دو سؤال اساسی دارند. سؤال اول این است که واقعاً تغییر مورد نیاز بوده است؟ سؤال دوم اینکه واقعاً تغییرات دارای پیامدهای با ارزشی برای مدرسه است؟ توصیه می‌شود مدیران مدارس ابتدایی و مهدهای کودک باید همکاران خود را نسبت به تغییرات حساس کنند و آنان نیاز به تغییر را عملاً لمس نمایند و آن را به عنوان یک نیاز سازمانی تلقی کنند. همچنین به دستاوردهای متعدد تغییرات پی ببرند. حصول به این فرایند تغییرات مستلزم

در پی گذاشتن طراحی است که مدیر می تواند با انعطاف بیشتر طی این مراحل را برای کارکنان آسان می گرداند. مراحل انجام تغییر در یک مؤسسه آموزشی که قبلاً مورد بحث قرار گرفته است می توان در چند مورد خلاصه کرد.

۱- تجزیه و تحلیل موقعیت تغییرات

تجزیه و تحلیل موقعیت تغییرات و فرایند آن اولین قدم می باشد اداره تغییرات در مدرسه همیشه می تواند به سادگی صورت گیرد. اگر معلمان و مربیان در هدفها اختلاف نداشته باشند تقسیم مسئولیتها با رعایت خواست معلمان و تواناییهای آنان انجام شود کارها با عدالت و انصاف بین کارکنان تقسیم گردد. یک جو مناسب برای بحث و مذاکرات و ایجاد ارتباط میان گروهی به وجود آید. به طوری که قبلاً نیز اشاره شده است ایجاد هرگونه تغییر در مؤسسات آموزشی توأم با نگرانیها و تشویش می تواند باشد. بنابراین باید از روشهای مناسب استفاده شود تا نگرانیها به حداقل برسد. در جهت تغییرات مطلوب باید قبل از ایجاد تغییر و روبه رو کردن کارکنان با فرایند آن مدیر مدرسه بررسی کند و ببیند چه عواملی در ایجاد تغییر می تواند کمک کند. و همچنین ببیند چه فاکتورهایی نیز عوامل بازدارنده به حساب می آیند. کورت لوین (Kurt Lewin) در ۱۹۴۷ می گوید: موقعیت یک تغییر در واقع ایجاد تعادل بین دو نوع نیرو است که در ۹ مرحله صورت می گیرد.

مرحله اول - موضوع تغییرات و روشهای آن باید شناخته و تعریف شوند تا همکاران نسبت به آن حساسیت پیدا کنند توصیه می گردد. تعریف موضوع باید نوشته شده باشد. مرحله دوم - اولاً تغییرات با در نظر گرفتن موقعیت کنونی و نکته نظراتی که همکاران دارند تعریف و توصیف شود ثانیاً چگونگی تغییرات در جهت مطلوب به علاوه دستاوردهای آن معین گردد.

مرحله سوم - نیروهای موافق و مخالف تغییرات را معین کنید و این نیروها از نظر نوع آنها اعم از شخص، پول، وقت، روشها، مواد و تکنولوژی بررسی شود و از نظر کمک به تغییر یا عدم یاری به تحقق آن نیز مشخص گردند.

مرحله چهارم - نیروهای موافق و مخالف که جزو عوامل مهم هستند معین گردند.

مرحله پنجم - بر علیه نیروهای مخالف چه عواملی می توانند باشند بررسی و مشخص شوند. *علل مخالفت*

مرحله ششم - عوامل مؤثر در نیروهای موافق تغییرات معین گردند. *علل موافقت*
مرحله هفتم - منابع موجود بررسی شوند و قدمهای مهم اقدامات نیز بررسی و مشخص گردند.

مرحله هشتم - دوباره مراحل مختلف تغییرات ارزیابی شوند مواردی که در تغییرات

بی تأثیر هستند، کنار گذاشته شوند و کسانی که می‌توانند کمک به تغییرات نمایند دخالت داده شوند.

مرحله نهم - اقدام کردن و ارزیابی به عمل آوردن

مدیریت تغییرات در سازمان باید براساس تصمیمات و نکته نظرات معقول صورت پذیرد. و راههای برطرف ساختن مشکلات بررسی گردند و چگونگی فرایند تغییر نیز مشخص گردد و قبل از شروع تغییرات باید آنچه اتفاق می‌افتد پیش‌بینی شود و اینکه آیا به همه هدفها می‌توان رسید یا نه؟

آیا همه کارکنان در فرایند تغییر مشارکت دارند؟ اینها و مجموعه سؤالات متعدد دیگری باید تجزیه و تحلیل کننده از خود بنماید. مدیر اگر به همه سؤالات پاسخ مناسب پیش‌بینی کرد می‌تواند تغییرات را رهبری کند.

جدول بررسی نیروهای موافق و مخالف در انجام تغییرات در مراکز آموزش پیش‌دبستانی و دبستانی

موقعیت فعلی	
نیروهای مخالف	
- کمبود کارمند برای اداره امور مهم که در جهت هدفهای کلیدی تغییرات در مدرسه می‌باشند	→ - تمایلات کارکنان مدرسه در زمینه انجام
- ضعف نیروهای اخلاقی در میان معلمان	→ - کارهای مفید برای دانش‌آموزان
- کمبود منابع و وسایل آموزشی	→ - تمایلات در مورد ارتقاء نکته نظرات
- عدم اعتماد به نفس در میان کارکنان	→ - عمومی درباره معلمان
- مهم مدرسه	→ - حمایت‌های انجمن اولیاء و مربیان
- عدم آگاهی نسبت به مسائل	→ - امکانات و وجود وسایل جدید
- بدبینی نسبت به رویدادها در آینده	→ - جنبه‌های ترقی و پیشرفت

۵ تشخیص و شناخت مسئله

بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات و معلومات ثبوت به شناخت مسئله می‌رسد. مهمترین موضوع در شناخت مسئله این است که مدیر باید وسایلی فراهم آورد تا اینکه کارکنان مسئله موجود را بشناسند و بدانند که تغییرات مورد نظر منجر به حل مسئله خواهد شد. راه‌های پیشنهادی به یک مسئله باید مورد قبول دست‌اندرکاران در مدرسه باشد و از طرفی راه حل نیز در ارتباط

نزدیک با مسئله باشد به عنوان مثال اگر به معلمان فرصت بیشتری بدهیم تا فرم اطلاعات مربوط به یک موضوعی را که درباره آن زیاد نمی دانند تکمیل کنند، مسلماً مسئله حل نخواهد شد. یا اگر معلمان برای انجام کاری به اطلاعاتی نیاز داشته باشند و بدون آن اطلاعات وادار به انجام کار مزبور نکنیم حتماً با مسائلی روبه رو می گردند. بنابراین اولین قدم مدیر مدرسه در شناخت مسئله برای کارکنان خود اقدام به پیدا کردن ارتباطاتی است که مسئله با منابع و مآخذ علمی معتبر دارد البته این امر به منظور بازداشتن افراد از شناخت مسئله و بررسی مجدد آن نیز به حساب می آید. البته در نهایت مدیر باید موقعیت فعلی را با همکاران خویش در میان بگذارد و سؤال کند چه مواردی را باید اصلاح کرد و احیاناً در وضع موجود ایراد به حساب می آید. شناخت مسئله در مدرسه در واقع اعتراف به بودن مسئله در مدرسه می باشد. ضمناً منظور از شناخت مسئله پیش بینی و اعلام راه حل آن نیست بلکه جلب توجه همکاران به مسئله خواهد بود. و باید تیم مدرسه را تشویق کرد تا به سؤالات زیر جواب پیدا کنند.

⑤ چه مشکلی در مدرسه وجود دارد؟

⑥ در حال حاضر - در چه قسمتی از سازمان مدرسه مشکل و مسئله وجود دارد؟ و چه قسمتی از سازمان کارآیی ندارد.

⑦ چه کسی و چه چیزی از مسئله متأثر شده است؟

⑧ چه موقع مسئله در مدرسه ظاهر می گردد؟ و چه موقع مسئله روشن و پیدا نیست؟

⑨ - روشهای جمع آوری اطلاعات

⑨ مصاحبه - یک روش هدفدار برای کسب اطلاعات بویژه زمانی که مدیر می خواهد اطلاعات توأم با جزئیات باشد.

- مدیر باید تصمیم بگیرد از چه کسی سؤال کند و چه نوع اطلاعاتی باید به دست آورد.

- از تعداد کمتری مصاحبه به عمل آورد.

- در هر جلسه مصاحبه سؤالات ویژه ای را طرح و پرسش نماید تعداد آنها نباید بیشتر از ۶ سؤال باشد.

- مصاحبه شونده را تشویق کند تا پاسخهای باز بدهد به عبارت دیگر پاسخها محدود و بسته نباشند.

⑩ مشاهدات - مشاهدات لازم است سازمان یافته و با نتایج روشن در ارتباط با مسئله خاص باشد.

- مشاهده بهتر است توسط دو یا چند نفر در زمان واحد انجام شود.

- اثرات مشاهدات بلافاصله ثبت و یادداشت گردد.

- مشاهده کنندگان بهتر است حاصل مشاهدات خودشان را با هم بررسی کنند.

⑪ ارزیابی عقاید: ابراز عقاید درباره عملکرد و حق تقدم به وسیله افراد مختلف اغلب می تواند به

شناخت مسئله کمک کند.

- باید بررسی کرد که آیا می توان عقاید گروه عظیمی را مورد توجه قرار داد و از نظر کمی آنها را مقایسه نمود؟

- در یک بحث گروهی که افراد مسئله دار در مدرسه انجام می دهند می تواند عقاید افراد را بررسی کرد؟

د- جمع آوری اطلاعات کمی - اغلب افرادی که در مدرسه با حل مشکل در زمینه تغییرات مواجه هستند چنین موردی را توجه ندارند.

- اطلاعات جمع آوری شده از افراد یا گروههای کوچک در کلاس درس را می توان مقایسه کرد.

- بهتر است جدول یا نمودار اطلاعات را کشید.

ه- بحث گروهی - در یک بحث گروهی بویژه در گروههای کوچک که در کلاس درس تشکیل می گردد، باعث می شود که کلیه افراد در حل مسئله و شناخت آن مشارکت مستقیم داشته باشند. می توان تفاوتهای موجود در عقاید و اظهارات را کشف و آشکار کرد.

- باید به هر نفر از گروه فرصت داد تا راه حلی پیشنهاد کند.

- گروه بحث و مذاکره می تواند راه حلهای جانبی را برای مسئله پیشنهاد کند.

- چرا؟

- عمق مسئله چقدر است؟

در شناخت مسئله و همچنین راه حل احتمالی آن نباید عجله کند و مدیر باید تیم مدرسه را برای شناخت مسئله از جهات مختلف و تجزیه و تحلیل موقعیت کنونی که باعث بروز مسئله شده و تغییرات را پیش آورده است تشویق کند. تا بدین وسیله کارکنان مدرسه دریافتن راه حل مسئله مشارکت داشته و به یک نتیجه نهایی مورد توافق همگان برسند.

ع) بررسی راههای احتمال حل مسئله

بعد از شناخت هر مسئله نوبت می رسد به بررسی راههای احتمالی که مسئله را می توان حل کرد و تغییرات را در مدرسه صورت داد. مدیر مدرسه باید مهارت داشته باشد که با استفاده از مشارکت کارکنان مدرسه در تصمیم گیری بتواند راه حلهای مختلفی را برای حل مسئله پیدا کند. برای دستیابی بر راه حلهای مختلف در باب یک مسئله در مدرسه لازم است اطلاعات بین کارکنان و در جلسه آنان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و به آنان فرصت داده شود تا درباره حل مسئله پنیدیشند و افکار جالب و بکر ارائه دهند که در نهایت به راه حل مختلف دست یابند. البته این امر با مدیریت و اداره جلسه به وسیله مدیر مدرسه خواهد بود که آنان را برانگیزند تا افکار تازه و جالب ارائه دهند. و همه افکار ارائه شده یادداشت شوند و همه شرکت کنندگان به این

افکار آگاهی یافته و نظرات خود را درباره آن بازگو نمایند.

⑤ - فن جمع آوری افکار تازه در میان گروه مربیان و معلمان

چگونه می توان بیان افکار جدید را در میان گروه کارکنان مدرسه ممکن ساخت؟

۱. عناوین کوتاهی را بنویسید و سؤال کنید.
۲. جوابهای کوتاه بین یک تا دو کلمه بخواهید.
۳. از گروه بخواهید روی افکار بحث نکنند.
۴. سؤال شفاهی نپرسید بلکه آن را بنویسید.
۵. هر چه می توانید سریعتر بنویسید.
۶. گروه را تشویق کنید.
۷. این فرایند را با انتخاب یکی از کلمات که نوشته اید دوباره اجرا کنید.
۸. وقتی که اطلاعات کافی پیدا کردید به بحث و گفتگو خاتمه دهید.
۹. موارد نوشته شده را در اختیار اعضاء گروه قرار دهید.
۱۰. مجدداً آن را مرور کنید.

نکته مهم بطوریکه ملاحظه می کنید با کاربرد این فن مدیر می تواند به افکار متعدد و زیادی دسترسی پیدا کند و کیفیت افکار به هیچ وجه مطرح نیست. افکار را تا پایان جلسه نباید مورد ارزیابی قرار داد و باید موقعیت را برای بیان آزاد عقاید فراهم ساخت تا به تدریج افکار غیر مرتبط و سبک کنار گذاشته شوند و بهترین افکار و اندیشه ها ذکر گردند. بعد از جمع آوری افکار باید آنها را اختیار هر یک از اعضاء گروه قرار داد و از آنان خواست از بین افکار جمع آوری شده حدود ده درصد را که معتبر می دانند انتخاب کنند. و به این ترتیب افکاری که بیشترین طرفدار داشته باشد به تدریج جمع آوری و معین می گردند.

بعد از این مرحله طولانی و پر زحمت و در راه دستیابی به راه حل مناسب یکسری از راه حل هایی انتخاب می گردند و لازم است درباره این راه حل ها سؤالاتی مطرح نمود. از جمله باید پرسید: در استفاده از چه روشی ممکن است راه حل به خطا رود؟ چه کسانی باید درگیر باشند و با چه کسانی باید مصلحت کرد؟ چه مهارتها و معلوماتی معلمان و مربیان در حال حاضر دارند که در این راه مورد نیاز خواهد بود؟

با استفاده از افکار تازه و بکر می توان پاسخهایی برای این قبیل سؤالات پیدا نمود که می توان در مراحل بعدی روی آن حساب کرده و در این صورت مرحله چهارم از مدیریت تغییر در مدرسه که همان یافتن راه حل های مناسب برای حل مسئله است. برای گروه معلمان و مربیان در مدرسه قابل حصول خواهد بود به طور مؤثر می توانند در موقعیت آینده که بعد از تغییر ایجاد خواهد شد، برخورد نمایند البته باید خاطر نشان نماید وقتی گروه معلمان درباره کاربرد یک

روش تازه در تدریس به توافق برسند همه آنان نیز از آن استفاده می‌کنند زیرا در انتخاب آن مشارکت داشته‌اند. به عبارت دیگر چنانچه تغییر در روش تدریس ریاضی که مورد قبول همهٔ معلمان یک مدرسه است و باعث می‌شود که مشکلات تدریس در این زمینه حل گردند مورد نظر مدیر یک مدرسه باشد مدیر برای پیاده کردن روش برنامه‌ریزی می‌کند این برنامه‌ها هدفهای پیاده کردن روش را در خود خواهد داشت و روش انجام کار نیز مشخص خواهد شد و ضمناً این هدفها در جهت بالا بردن کیفیت کار تدریس و حل مسائل و مشکلات موجود خواهد بود. بعد از روشن شدن هدفها و روش کار یک نوع برنامه عملیاتی برای پیاده کردن روش نوشته می‌شود. و در این برنامه عملیاتی به دقت معین می‌گردد.

با چه کسانی باید مشورت کرد؟ چگونه کارها انجام شوند؟ از چه منابعی باید استفاده کرد؟ از چند مدرسه باید بازدید بعمل آید؟ ...

برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر در مدرسه باید دارای مراحل باشد که ضمن اجرای مراحل مذکور بتوان از موقعیت فعلی به موقعیت برتر که هدف تغییر می‌باشد، رسید. در واقع برنامه‌ریزی و اجرای آن گذری است از یک موقعیت به موقعیت بهتر که هدف تغییر به شمار می‌آید. و در نتیجه می‌توان این مرحله را یک مرحله انتقالی دانست به هر حال بعد از شناخت و تعریف دقیق مسئله و پیش‌بینی راه‌های احتمالی آن و برنامه‌ریزیهای لازم نوبت به مرحله انتقالی از یک وضعیت موجود به وضعیت مطلوب می‌رسد.

به منظور استفاده بیشتر از برنامه‌های عملیاتی بهتر است عملیات در مراحل مختلف پیش‌بینی و تهیه شوند. البته مراحل عملیاتی لازم است به صورت مثبت نوشته شوند تا حاصل عملیات قابل ارزیابی باشد حاصل عملیات بجای دانستن، فهمیدن، تشویق کردن بهتر است به صورت خواندن اندازه‌گیری کردن و نظایر آنها که قابل ارزیابی می‌توانند باشند به‌طور عملی نمایان گردند. منابع و مآخذ به‌طور واضح معین شوند جزئیات کارها در برنامه ذکر گردند. و در مراحل و درجات مختلف یکی پس از دیگری معین و مشخص شوند.

④ رهبری انجام تغییرات در مدرسه

رئیس موفقیت انجام تغییرات، ترتیب یک گروه مسئول تغییر از کارکنان مدرسه به وسیله مدیر می‌باشد تا امر تغییرات با آرامی پذیرد. البته این ساختار لازم نیست منحصرأ از میان افراد مسئول در تغییرات تعیین شده باشد این گروه موقتی خواهد بود و بعد از انجام تغییرات نیز باید منحل گردد. البته بهتر است در میان افراد این گروه کسانی باشند که طبیعتاً در امر مدیریت مهارت دارند یا اینکه انجام برخی از مهارت‌ها آنان را فرد مشخصی معرفی کرده باشد گروه از بین افراد خویش فردی را به عنوان مدیر گروه تعیین می‌کند. گروه تعیین شده اداره امور تغییرات را در مدرسه به عهده خواهد داشت. البته باید کار خود را با برنامه‌ریزی شروع کنند با توجه بر ترکیب

جدول نمونه برنامه عملیاتی

کارهایی که باید انجام شوند	شخص مسئول	منابع مورد نیاز و سایر فعالیتها	برون داد	آخرین مهلت	سطح عملکرد	عملیات آینده
- جمع آوری مثالهای ریاضی در قالب برنامه های ریاضی برای کودکان سنین مدرسه ابتدایی	نام شخص مسئول نوشته می شود	برنامه های تفصیلی موجود - مرتب کردن اطلاعات - در اتاق کارکنان مدرسه محلی برای نمایش اطلاعات در نظر گرفته شود.	آموزش کامل برنامه در تیم نرم	تاریخ تعیین شده نوشته می شود	حداقل ۴ نوع برنامه با توجه بر پیشنهادات کارشناس آموزش و پرورش	- همه افراد معلمان و مربیان (گروه برنامه ریزی) قبل از رسیدن تاریخ آخرین مهلت باید تصویری از کارها را داشته باشند. - شورای معلمان در تاریخ ... - معرفی کارهای ارائه شده در اتاق کارکنان در تاریخ ... - آخرین شورای معلمان در جهت بررسی موضوع

اعضا گروه و همچنین دخالت همه اعضاء گروه در انجام تغییرات ممکن است دغدغه خاطرها و نگرانیها آغاز شود. و بین اعضاء گروه سوء تفاهماتی به وجود آید و انجام این کارها با برنامه ریزی و پیش بینیهای قبلی مشکلات را به حداقل می رساند. کارها باید کاملاً روشن و قابل اندازه گیری که پیش بینی شده اند انجام گیرند. و انجام کارها به سادگی قابل اجرا باشد و از تأخیر کارها جلوگیری به عمل آید و نیز طرح پیش بینی شده باید قابل اجرا و عملی باشد. به عبارت دیگر طرح و نقشه ها باید با واقعیتها منطبق باشند.

⑦ انجام تغییرات در مدرسه

وقتی برنامه های مربوط به تغییرات به مورد اجرا گذاشته شوند مدیر مدرسه باید انجام تغییرات را تا پایان عملیات رهبری کند. و این موردی است که بیشتر مدیران که تجربه مدارس ابتدایی و مهدهای کودک باید انجام دهند با تشخیص جزئیات کارها و تثبیت مسئولیتها و تخصیص وقت معین و تعیین مراحل عملیاتی مدیر گروه در برابر انجام تغییرات قرار می گیرد که باید آن را اداره و

رهبری کند. البته باید یادآوری شود که هیچ تغییری در مدرسه نمی تواند صورت بگیرد مگر اینکه گروه ذینفع از معلمان و مربیان آن را قبول نکرده باشند و مهمترین موضوعی است که مدیر لازم است به آن توجه نماید. در واقع تعهد و پذیرش و استقلال افراد از تغییرات قسمتی از کارها هستند که باید در میان معلمان و مربیان منظور برسد. البته نباید افراد گروه عملیاتی را با گفتن برخی جملات و یا کلمات دلسرد کرد مثلاً به آنها گفت خیلیها خواسته اند این کار را انجام دهند ولی نتوانسته اند وقتی همه کارکنان مدرسه از تغییرات باخبر شوند و گروه عظیمی از آنان پذیرفتند که تغییر لازم انجام شود، ناراحتیها، نگرانیها و دلهره ها به حداقل خواهند رسید. باید گفت انجام موفقیت آمیز هر تغییر در مدرسه سبکی بر یک برنامه ریزی و شناخت منابع حاصل از تغییر به وسیله افرادی است که در انجام تغییرات دست اندکار هستند. مدیر باید مطمئن باشد که رهبری گروه دارای تعلیمات کافی است و از حمایت کافی در کار تغییر برخوردار خواهد بود. البته در انجام تغییرات گاهی ممکن است مواردی پیش بیاید که در طرح پیش بینی شده است کارهای گروه تعیین شده برای انجام تغییرات ضمن عمل باید ارزیابی شوند و در صورت مشاهده نارساییها عنداللزوم بررسی و اصلاح گردند.

۳
انگیزه
حسب
کارکرد

۱۸ ارزشیابی مراحل تغییرات و دادن اخطار

ارزشیابی انجام تغییرات آخرین مرحله به حساب می آید ولی باید گفت ارزشیابی تنها در پایان کار صورت نمی گیرد. بلکه ارزشیابی جزء لاینفک برنامه هایی است که در ایجاد تغییرات مرحله به مرحله باید انجام شوند البته در مدارس برای انجام تغییرات در جهت پیشرفت کار هر لحظه از طرف مدیر و با همکاری مربیان و معلمان برنامه ریزی هایی انجام و به مرحله اجرا گذاشته می شوند و در ضمن اجرا و در هر مرحله از کار ارزشیابی باید صورت گیرد لزوم اخطار و اشاره به اشتباهات در مراحل مختلف کار ضرورت دارد به عبارت دیگر در شناخت مسئله پیش بینی راه حل احتمالی مسئله برنامه ریزی عملیاتی و اجرای عملیات انجام ارزیابی لازم است تا کارهای در جهت صحیح انجام گیرند. البته گاهی بعد از ارزشیابی، سؤالاتی پیش می آید. و مدیر تغییرات ناچار خواهد بود برای سؤالات مذکور پاسخ پیدا کند و معین نماید گروه در راه انجام وظیفه به چه چیزهایی نیاز دارد چه مطالبی را باید بدانند و نظایر آنها در پایان پیاده شدن تغییرات در مدرسه باید کلیه عوامل و مراحل تغییرات مورد ارزیابی قرار بگیرند - البته موارد مذکور بستگی به هدفهای تغییر در مدرسه و طبیعت تغییر خواهد داشت.

زمان صرف شده و همچنین تعداد افراد کُشول در انجام تغییرات در هر مسئله ای باید محدود باشد ارزشیابی ممکن است (اولاً) در جهت موفقیت کار باشد در این صورت به استناد نوشته های (poumtmey 1985) پونتنی به عوامل زیر باید توجه داشت:

- امتحانات رسمی در پایان سال و همچنین سؤالاتی که به طور روزانه از کودکان به عمل

می‌آید.

- اطلاعات مربوط به دانش آموزان که به وسیله کودکان و معلمان و مربیان جمع‌آوری

شده‌اند.

- مشاهده فعالیتهای کودکان در کلاس درس و بیرون از آن

- نمرات پیشرفت تحصیلی دانش آموزان که توسط معلم داده شده است.

- مقایسه کار و فعالیت مدرسه با مدارس دیگر و با آمارهای ملی یا بین‌المللی

- توجه دادن به وسیله سایر همکاران، افراد جامعه، اعضاء انجمن اولیاء مربیان نسبت به

پیشرفتها.

اثرات کلی کلاس درس، نمایش فعالیتهای، ارتباط دانش آموزان با معلمان و نکته نظرات

دانش آموزان

(ثانیاً) ارزشیابی ممکن است در این جهت انجام شود که هزینه‌های حذف شده در زمینه

حل یک مسئله خاص ارزش دارد یا کوشش بیهوده‌ای خواهد بود؟ به هر حال مدیران مدارس

ابتدایی و مهدهای کودک پیوسته با موقعیتهای متنوعی روبه‌رو هستند و لازم است در گروه

معلمان و مربیان تغییراتی ایجاد کنند یا اینکه در تغییرات مدرسه آنها را مشارکت دهند.

بطوریکه قبلاً نیز اشاره شد تغییرات در هر مؤسسه‌ای دشواریهایی دارد و همراه با دلهره

تشویش و نگرانی ممکن است باشد و گاهی نیز مخالفتها و درگیریهایی را بین افراد مؤسسه پیش

می‌آورد.

البته اگر کار تغییرات در موقعیتهای موجود برای دستیابی به وضعیت مطلوب چنانچه با

برنامه‌ریزیهای دقیق و منظم صورت گیرد و افراد ذینفع در مدرسه با علاقه تغییرات را پی‌گیری

کنند. موفقیت گروه مربیان و معلمان و مدیر مدرسه حتمی خواهد بود در صورتیکه می‌دانیم در

مدرسه ابتدایی معلمان و کارکنان مدرسه به حل مسائل علاقمند هستند و از آن استقبال می‌کنند.

خلاصه

ایجاد تغییرات در مؤسسات آموزشی از جمله مراکز آموزش پیش دبستانی و دبستانی یک

ضرورت است و هر مدیری در جریان فعالیتهای خود با این امر مواجه می‌باشد. گاهی مسائل

موجود در مؤسسه آموزشی، مدیر را وامی‌دارد تا تغییری در مدرسه ایجاد کند و مسئله را حل

نماید و زمانی نیز تغییرات خود باعث کاهش درگیریها، دلهره‌ها و نگرانیهای کارکنان خواهد بود

و زیرا هر یک از کارکنان ممکن است در تغییرات ذی سهم باشند و به عبارت دیگر تغییرات با

منافع آنان در ارتباط باشد.

فرایند اعمال تغییرات در یک مؤسسه آموزشی مانند دبستان و یا مهدکودک شامل موارد

زیر است:

تجزیه و تحلیل موقعیت تغییرات ← تشخیص مسئله ← ارزیابی اطلاعات و روشهای تغییرات ← انتخاب راه حل مناسب برای تغییرات ← تعیین منابع مورد نیاز برای تغییرات ← سازمان دهی تغییرات ← انجام تغییرات ← ارزشیابی مراحل تغییرات

باید خاطر نشان ساخت در هر تغییر امکان وجود مقاومت از طریق همکاران ممکن است وجود داشته باشد که مدیر مدرسه این مقاومت را بررسی و لازم است خنثی نماید تا تغییرات در جهت مطلوب انجام شود. به منظور ایجاد تغییرات در مدرسه و کاهش مقاومتها لازم است برنامه ریزی تغییرات با اطلاع کلیه کارکنان در مدرسه از طرف مدیر تهیه و تنظیم و ارائه شود، و با مراقبت و رهبر و تغییرات انجام شوند.

پرسشهای خود آزمایی

۱. برای تصمیم گیری و ایجاد تغییر در مدرسه ابتدایی و مهدکودک باید چهار قدم اساسی برداشته شود. قدمهای اساسی مذکور کدامها هستند؟
۲. فرایند اعمال تغییرات در یک مؤسسه آموزشی قبل از دبستان و دبستان را در یک چارت نشان دهید.
۳. چگونه مدیر مؤسسه آموزشی می تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد؟
۴. یک نوع تغییر در دستیابی را پیش بینی کنید و موفقیت پیش بینی شده را تجزیه و تحلیل نمایید.
۵. کورت لوین می گوید: موقعیت یک تغییر در واقع ایجاد تعادل بین دو نوع نیرو است: که در نه مرحله انجام می گیرد مراحل مذکور را به اختصار بنویسید.
۶. مدیر مدرسه چگونه می تواند با مسائل مدرسه آشنا شده و آنها را تشخیص دهد؟
۷. روشهای جمع آوری اطلاعات را با ذکر چند مثال بنویسید.
۸. فن مربوط به جمع آوری افکار تازه در میان گروه مربیان و معلمان را با ذکر مراحل آن بنویسید.
۹. چگونه می توان براساس راه حل مناسب تصمیم گرفت؟
۱۰. یک نمونه تغییر در مدرسه ابتدایی پیش بینی کرده و برنامه عملیاتی آن را بنویسید.
۱۱. در ارزشیابی مراحل تغییرات در مدرسه به چه عواملی باید توجه کرد.
۱۲. یک مورد تغییر ممکن در مدرسه را که در دو سال آینده باید رخ دهد پیش بینی و معین کنید. چه مسائلی مدرسه خاصی در یک مقطع زمانی ممکن است داشته باشد. وضعیت مطلوبی را که می توانید برای آینده یک مدرسه پیش بینی کنید چه نوع وضعیتی می تواند باشد؟
۱۳. در تغییراتی که برای یک مدرسه ابتدایی یا مهدکودک در سؤال یک پیش بینی کرده اید، اولاً عوامل و نیروهای بازدارنده را پیش بینی کرده و بنویسید ثانیاً نیروهای موافق که می تواند در

صورت متمرکز برنامه‌ریزی و اعلام شده است و مدیران در چهارچوب برنامه‌های اعلام شده قادر خواهند برای دبستان برنامه‌ریزی کنند ولی فعالیتهای مهدهای کودک و دوره‌های آمادگی متنوع‌تر هستند ولی مشابهتهایی هم دارند که کم و بیش در خیلی از مؤسسات مذکور به وضوح دیده می‌شوند. بنابراین با در اختیار داشتن برنامه‌های آموزشی و تربیتی مؤسسه و از طرفی کادر اجرایی و تخصصی آن باید برنامه عملیاتی زمان‌بندی شده برای کودکان تهیه و تنظیم کنیم.

برنامه‌ریزی در مراکز آموزش دبستانی و پیش‌دبستانی

در مهد کودک و دبستان برای رسیدن به هدفهای آموزشی و پرورشی و همچنین پرستاری کودکان در مراکز آموزش قبل از دبستان نیاز به برنامه می‌باشد که مدیران مؤسسات مذکور در دو حیطه درازمدت و کوتاه‌مدت این کار برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند.

الف) برنامه‌ریزی درازمدت - ممکن است در مهد کودک هدفهای درازمدت در نظر گرفت که مجموع هدفها بتواند راهنمای فعالیتهای آموزشی پرورشی باشد و مربیان در پایان برنامه درازمدت بتوانند موفقیت‌های برنامه را ارزیابی کنند و این مدت ممکن است تا پنج سال نیز برسد ولی کمتر اتفاق می‌افتد که کودکی در این مدت طولانی در مهد کودک توقف داشته باشد تا بتوان کل برنامه را درباره او اجرا کرد و نتیجه را بررسی نمود بنابراین ترجیحاً برنامه‌های درازمدت تا یک سال قابل قبول می‌باشد.

در مدارس ابتدایی اهداف روشن هستند و حتی محتوای برنامه‌ها تعیین شده‌اند و کتب درسی به صورت متمرکز تهیه و تألیف می‌شوند و معلمان در یک چهارچوب کاملاً شکل یافته و برنامه‌ریزی شده حرکت می‌کنند ولی آزادی عمل بیشتری دارند زیرا کلاس درس را آنان در اختیار دارند. و می‌توانند در جهت نیل به هدفها روشهای مؤثری که تشخیص می‌دهند مفید خواهد بود اختیار کنند.

برنامه‌ریزی درازمدت در مراکز دبستانی و پیش‌دبستانی محاسنی دارد که برخی از مهمترین آنها به شرح زیر می‌تواند باشد.

۱. در برنامه‌ریزی درازمدت فعالیتهای کودکان در ارتباط به همدیگر بوده و مربیان و معلمان رشته‌های اتصال عناصر مختلف برنامه را در مدت یک سال حفظ می‌کنند و هدفهای درازمدتی را نیز تعقیب می‌کنند.

۲. برنامه‌ریزی درازمدت به مدیر مؤسسه اجازه می‌دهد. انعطاف لازم را برنامه‌ها داشته باشند و مدیر فرصت خواهد داشت با توجه به تغییرات مداوم محیط کودک، برنامه‌های آموزشی و پرورشی را با تجدید نظرهای لازم نوسازی و بازسازی کند.

۳. معلمان و مربیان با توجه به برنامه‌های درازمدت فرصت دارند راجع به فعالیتهای و درسها پیندیشند و منابع لازم را مطالعه و فراهم آورند وسایل و امکانات کافی در آموزش تدارک

بینند.

- ب) برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت: در نظام آموزشی کشور ما مدیران مدارس وظیفه دارند برنامه آموزشی را برای مدت یک هفته تهیه و تنظیم کنند و این برنامه بر اساس ساعات کار هفتگی مدارس خواهد بود که از طرف وزارت آموزش و پرورش ابلاغ شده است. در تنظیم برنامه هفتگی که معمولاً به صورت تکراری در یک سال تحصیلی اجرا می‌گردد مدیران سعی دارند با همکاری مربیان و معلمان برنامه را طوری تهیه و تنظیم کنند که موارد زیر رعایت شده باشد.
۱. دروس علمی که به اندیشیدن بیشتر نیاز دارند در ساعات اولیه کار روزانه منظور گردد مانند درس ریاضی که معمولاً ساعات اولیه کار روزانه دانش‌آموزان را پر می‌کند.
 ۲. دروس عملی مانند ورزش، کارهای دستی و نظایر آنها در ساعات پایانی روز نوشته می‌شوند که کودکان بعد از خستگی کار فکری به فعالیتهای عملی بپردازند.
 ۳. دروس عملی و نظری و همچنین دروسی که کودکان به صورت دسته جمعی آنرا اجرا می‌کنند مانند سرود و نظایر آن در برنامه‌های روزانه طوری پیش‌بینی می‌شوند که برای دانش‌آموزان کلاسهایی که کار فکری دارند مزاحمت فراهم نیآورد.
 ۴. در مهد کودک و آمادگی معمولاً فعالیتهایی که مستقیماً با راهنمایی مربی صورت می‌گیرند معمولاً در اوایل ساعات روز و فعالتهای آزاد کودکان در ساعات آخر برنامه روزانه منظور می‌گردند.
 ۵. کودکانی که به هنگام ظهر در مدرسه می‌مانند برای آنان روزانه حدود یک ساعت جهت استراحت و صرف غذا در برنامه پیش‌بینی می‌کنند.
 ۶. در تنظیم برنامه‌ها روزانه سعی می‌کنند ارتباط برنامه با برنامه‌های سالانه حفظ شده باشد.
 ۷. دروسی که با همدیگر ارتباط نزدیک دارند پشت سر هم در برنامه پیش‌بینی می‌کنند مانند ریاضی و علوم در دبستانها و یا قصه‌گویی و نمایشهای خلاق در مهد کودکها.
- البته آزادی عمل مدیران مهد کودکها بیشتر از مدیران دبستانها در برنامه‌ریزی کوتاه مدت است زیرا اغلب هدفهای فعالیتهای کودکان را در عرض سال و همچنین در برنامه هفتگی شخصاً تهیه می‌کنند و گاهی موظف هستند. برخی از برنامه‌ها را در مدت بیشتری در رشته باشند زیرا در عمل کودکان برای آن رغبت بیشتری نشان می‌دهند یعنی میل و رغبت کودک در برنامه‌ریزی مهد کودک اغلب مورد توجه مربیان و مدیر مهد کودک قرار می‌گیرد.
- در برنامه‌های روزانه مدارس اوقات کودکان بیشتر صرف آموزش می‌گردد ولی در مهد کودکها برنامه‌های روزانه شامل آموزش، پرورش و مراقبت می‌باشد که مراقبت و پرستاری از اولویت اول در برنامه‌ها برخوردار می‌باشند.

۲- فعالیتهای آموزشی در مراکز پیش دبستانی و دبستانی

در دبستانها اوقات آموزش به ساعات تدریس تقسیم شده است و هر ساعت تدریس اختصاص به یکی از برنامه های درسی دارد. این برنامه ریزی به صورت متمرکز بوده و مدیر چندان نقشی در این برنامه ریزی ندارد. ولی در مهد کودکها اوقات روز برای انجام فعالیتهای مختلف تقسیم شده اند فعالیتها در مهد کودک در یک زمان شروع و در پایان زمان تعیین شده خاتمه پیدا نمی کنند و مربی باید برنامه خود را برای گروهی از فعالیتهای طراحی بکند یعنی هر جلسه کلاس درس را به بخشهایی تقسیم کند. و به کودکان فرصت دهد با در اختیار داشتن فضای لازم و مواد ابزار خاص فعالیتهای پیش بینی شده را یکی پس از دیگری انجام دهند.

البته ممکن است این برنامه ریزیها با کمک مدیر مؤسسه آموزشی به نحو مطلوب طراحی و اجرا گردند اما مربیان همیشه علاقه دارند نتیجه کار را بررسی کنند و مطمئن باشند فعالیتهای کودکان تمرین بخش بوده است لذا امکان ارزیابی از برنامه ها و گاهی تعدیل برنامه ها در کلاسهای آموزش قبل از دبستان ضرورت پیدا می کند.

آموزش گروهی

کودکان در مؤسسات آموزش قبل از دبستان دارای نیازهای فردی هستند که گاهی با نیازهای گروهی کودکان تضاد پیدا می کند و آموزشهای گروهی را به مخاطره می اندازد به عبارت دیگر کودکان خردسال بویژه کودکان نوپا کنترل خواسته های شخصی خود را ندارند و آنها را مطرح می سازند مثلاً کودکی که گرسنه است نمی تواند بر گرسنگی خود تسلط داشته و مدتی را در گروه به آموزش بپردازد بلکه او اولویت را به نیاز فیزیولوژیکی خود داده با اینکه در گروه قرار گرفته است ولی به نیاز آنها که آموزش قسمتی از برنامه است توجهی ندارد بلکه دنبال ارضای نیاز خویش می باشد. ممکن است تدارک فعالیتهای متنوع بتواند علاقه کودکان را جلب کرده و مدتی آنان را به فعالیتهای گروهی مشغول بدارد ولی تهیه و تدارک چنین برنامه هایی در مدت طولانی عملاً امکان پذیر نیست بویژه در کلاسهایی که ۱۰ الی ۱۵ نفر از کودکان خردسال جمع هستند و هر یک می تواند نیاز خاصی را از نظر شخصی در واحد زمان داشته باشد.

به منظور کاهش این تضاد نیازهای فردی و گروهی در کلاسهای آموزش قبل از دبستان، علمای تعلیم و تربیت پیشنهاداتی کرده اند که برخی از این پیشنهادات به شرح زیر هستند.

۱. در برخی از کلاسهای آموزش قبل از دبستان در کنار مربی یک کمک مربی همکاری دارد و مربی اصلی که فرد با تجربه ای هست فعالیتهای آموزشی کلاس را اداره می کند و کمک مربی نیز سعی در برآورد نیازهای فردی کودکان دارد.

۲. به طوری که معمول است در برخی از مؤسسات آموزش قبل از دبستان کودکان را بر اساس سن و سال آنان گروه بندی می کنند تا تفاوتهای فردی آنان را به حداقل برسانند مثلاً کودکان ۵

ساله را در یک گروه قرار می دهند تا از یک طرف فعالیتهای گروهی را با علاقه دنبال کنند و از طرفی در بین نیازهای فردی آنان مشابتهایی وجود داشته باشد تا در رفع چنین نیازهایی نیز مربی قادر باشد به صورت گروهی به آن بپردازد.

۳. در برخی از کلاسهای مؤسسات قبل از دبستان کودکانی را که در یک کلاس جمع شده اند به چند گروه متجانس از نظر احتیاجات فردی و گروهی تقسیم می کنند و این امر با مهارت مربی و مدت کار او با گروه کودکان بستگی دارد مربی با هر شناختی که از کودکان خویش دارد بهترین گروه بندی را انجام می دهد. البته اعضای این گروهها متغیر هستند و هر فرد قادر است تا ابراز تواناییهای بخصوصی از گروهی به گروه دیگر انتقال پیدا کند.

۴. برای کاهش تفاوتهای فردی می توان کلاس را به صورت کارگاه اداره کرد تا هر فرد ضمن فعالیت در گروه فرصت آموزش انفرادی نیز پیدا کند البته این امر نیاز به داشتن مربی بسیار ورزیده و متبحر دارد تا بتواند ضمن فعالیتهای گروهی، آموزشهای انفرادی را سازمان داده و اداره نماید. در این نوع برنامه ریزی اداره کلاس در مؤسسات قبل از دبستان، فعالیتهای آموزشی به چند بخش کوچک تقسیم و تفکیک می شود و کودکان به فعالیتهای آموزشی فردی می پردازند آنها بعد از تکمیل یک مرحله از کار و تسلیم آن به مربی به کار دیگری در دنبال فعالیت انجام شد پرداخته و کار آموزشی را ادامه می دهند.

۵. عده ای از علمای تعلیم و تربیت عقیده دارند بهتر است کلاسهای دوره قبل از دبستان و حتی دبستان با توجه به سن و سال کودکان درجه بندی نشوند و انجام فعالیتهای آموزشی منطبق با نیروهای ذهنی کودکان برنامه ریزی و اجرا گردند در چنین برنامه ریزی آموزشی فعالیتهای مختلف در هر یک از مواد برنامه به قسمتهایی تقسیم شده و در اختیار کودکان قرار داده می شود و کودکان براساس تواناییهایی که دارند هر بخش از مواد برنامه را آموخته و به قسمت بعدی می پردازند.

اینها و روشهای دیگری وجود دارند که می توان در آموزشهای کودکان تفاوتهای فردی آنان را به حداقل کاهش داد ولی در عمل تعدادی از این روشها تلفیق پیدا کرده و آموزش کودکان بر اساس مجموعه ای از این روشها صورت می گیرد. اینک نمونه ای از برنامه ریزی را که بیشتر معلمان از آن طرفداری می کنند به اطلاع علاقمندان می رساند:

الف) برنامه روزانه یک مهد کودک

۱. ورود کودکان به مهد کودک که معمولاً نیم ساعت طول می کشد اولین مرحله از کار مهد کودکها می باشد و زمان آن اغلب بستگی به ساعت کار مادران دارد که قبل از آن کودک خود را به مهد کودک تحویل می دهند. در اغلب مهدها، کلیه مربیان حاضر هستند و هر مربی کودک مربوط به کلاس خود را تحویل می گیرد و در فرصت کوتاهی که پیش می آید با مادر یا پدر

فصل سیزدهم

آشنایی مدیر با مسائل و نحوه اجرای وظایف

هدف کلی

با چگونگی برخورد با مسائل مالی و نحوه اجرای وظایف مدیر در ارتباط با آن آشنا می شود.

هدفهای رفتاری

پس از مطالعه این فصل شما قادر خواهید بود:

۱. با در دست داشتن نمودار بودجه طبقه بندی آنرا توضیح داده و هر ماده از مواد مندرجه در نمودار را به مواد کوچکتر خود تقسیم کنید.
۲. مراحل اجرای بودجه را بنویسید.
۳. تأمین اعتبار را تعریف کنید.
۴. مفهوم تعهد در بودجه را شرح دهید.
۵. منظور از تسجیل را توضیح دهید.
۶. حواله را در پیش بینی بودجه منظور دارید.
۷. هزینه را تعریف کرده و مراحل شکل گیری آنرا شرح دهید.
۸. چگونگی بودجه بندی در مدرسه را با توجه به منابع بودجه توضیح دهید.

پیش سازمان دهنده

از آنجا که بودجه یکی از ارکان مهم اداره یک مدرسه می باشد در این فصل مراحل و مفاهیم مهم بودجه از قبیل تأمین اعتبار، تعهد، تسجیل، حواله، هزینه و سرانجام چگونگی بودجه بندی در مدرسه را مورد توجه قرار داده و مراحل اجرای آنرا متذکر می شویم:

هماهنگ شده که مورد تأیید قرار گرفت به مرکز فرستاده می شود که در هر وزارتخانه، ستادی تحت عنوان ستاد بودجه تشکیل می گردد. این ستاد که اعضای آن توسط وزیر هر وزارتخانه تعیین می شود نماینده ای از سازمان برنامه بودجه به عنوان نماینده سازمان مزبور در آن عضویت دارد بودجه پیشنهادی دستگاههای اجرایی ملی و محلی و مرکزی پس از رسیدن به سازمان برنامه و بودجه در ستاد چهارگانه مورد بررسی قرار داده و بعد از تأیید به مجلس شورای اسلامی فرستاده می شود تا تصویب شود.

بودجه نویسی ابتدا اقلام بودجه را پیش بینی می کنند بعد تخصیص منابع درآمدی در قالب فصل (بخش) بر حسب اعتبارات جاری و عمرانی که بر اساس الویتهایی انجام می گیرد بر حسب نیاز در طول سال این اعتبارات خرج می شود و باید بین درآمدها و هزینه ها تعادل برقرار باشد.

چنانچه گفته شد بودجه را با توجه به فصول تخصیص می دهند و این فصول عبارتند از:

خلاصه طبقه بندی هزینه ها بر حسب مواد

- ۱۰۰۰۰ فصل اول - هزینه های پرسنلی
- ۱۰۱۰۰ ماده ۱ - حقوق و دستمزد
- ۱۰۲۰۰ ماده ۲ - مزایا و کمکها
- ۲۰۰۰۰ فصل دوم - هزینه های اداری
- ۲۰۳۰۰ ماده ۳ - هزینه سو - ماموریت - حمل و نقل ارتباطات
- ۲۰۴۰۰ ماده ۴ - اجاره
- ۲۰۵۰۰ ماده ۵ - خدمات قراردادی
- ۲۰۶۰۰ ماده ۶ - سوخت و برق و آب
- ۲۰۷۰۰ ماده ۷ - مواد و لوازم مصرف شدنی
- ۲۰۸۰۰ ماده ۸ - هزینه های سری
- ۳۰۰۰۰ فصل سوم - هزینه های سرمایه ای

۳۰۹۰۰ ماده ۹ - مطالعه برای ساختمان و تأسیسات
۳۱۰۰ ماده ۱۰ - خرید ساختمان زمین و حقوق انتفاعی

۳۱۱۰۰ ماده ۱۱ - ساختمان

۳۱۲۰۰ ماده ۱۲ - ماشین آلات و تجهیزات عمده

۳۱۳۰۰ ماده ۱۳ - سایر کالاهای مصرف نشدنی

۳۱۴۰۰ ماده ۱۴ - وام - مشارکت و کمک برای سرمایه گذاری بخش عمومی

۳۱۵۰۰ ماده ۱۵ - وام - مشارکت و کمک برای سرمایه گذاری بخش خصوصی

۴۰۰۰۰ فصل چهارم - پرداختهای انتقالی

۴۱۶۰۰ ماده ۱۶ - کمک و اعانه - بخش عمومی

۴۱۷۰۰ ماده ۱۷ - کمک و اعانه - بخش خصوصی

۴۱۸۰۰ ماده ۱۸ - بازپرداخت وام و پرداخت بهره

۴۱۹۰۰ ماده ۱۹ - پرداختهای انتقالی به کارکنان

۴۲۰۰۰ ماده ۲۰ - دیون

اجرای بودجه دارای مراحل خاصی است

۱. مرحله تشخیص است که خرید کالا و خدمات و سایر پرداختهایی که دست یافتن به آن برای رسیدن به اجرای برنامه های دستگاههای اجرایی لازم و ضروری است این مرحله در آموزش و پرورش توسط رئیس آن انجام می گیرد.

۲. تأمین اعتبار و تطبیق پرداخت با قوانین و مقررات بر عهده ذیحساب می باشد که عبارت است از اختصاص دادن تمام یا قسمتی از اعتبار برای هزینه های معین آموزش و پرورش

۳. تعهد، که عبارت است از ایجاد دین بر ذمه دولت که تحویل کالا یا انجام دادن خدمت و اجرای قراردادهایی که با رعایت مقررات منعقد شده باشد احکام صادر شده از مراجع قانونی و ذیصلاح، پیوستن به قراردادهای بین المللی و عضویت در سازمانها یا مجامع بین المللی با اجازه قانون که در صورت اجرای کار از طرف مقابل دولت ملزم به اجرای تعهد پذیرفته شده خواهد بود.

۴. تسجیل: میزان بدهی که با توجه به اسناد و مدارک اثبات کننده بدهی پرداخت می شود از مرحله تسجیل کار انجام شده به عبارتی مرحله تعهد انجام گرفته است و به استناد مدارک و اسناد ثابت کننده از قبیل برگ درخواست کالا، قبض انبار، صورتحساب انجام کار، صورت وضعیت، گزارش کار و بالاخره مدارکی که دلالت بر انجام خدمت یا تحویل کالا نماید بدهی مؤسسه به طرف دیگر قرارداد مسجیل می شود که مسئولیت مرحله تسجیل برابر قانون به عهده رئیس آموزش و پرورش استان است.

۵. حواله: اجاره ای است که از طرف آموزش و پرورش برای تأدیه تعهدات و بدهیهای قابل پرداخت محل اعتبارات مربوط عهده ذیحساب در وجه ذینفع صادر می شود.

نمونه فرم حواله

شماره

تاریخ

اداره کل آموزش و پرورش حواله

ذیحسابی و اداره کل آموزش و پرورش

به استناد مواد ۵۲ و ۵۳ قانون محسابی عمومی

مبلغ (به حروف)..... ریال

بابت

از محل اعتبار ردیف ماده.....

برنامه در بودجه

پرداخت نمایید

مدارک ضمیمه اداره کل آموزش و پرورش

۱-

۲-

۳-

۶. درخواست وجه: برای اینکه تسهیلات لازم جهت پرداخت برای وجه حواله‌های صادر شده از سوی مقام مجاز دستگاه اجرایی توسط ذیحساب گردد ضروری است که وجه مورد نیاز برای انجام این احراز محل اعتبارات مصوب و تخصیص یافته در اختیار دستگاه اجرایی گذارده شود درخواست وجه اقدامی است که از سوی ذیحسابی برای انجام امور مهم صورت می‌پذیرد.

۷. هزینه: پرداخته‌هایی است که به‌طور قطعی به ذینفع در قبال تعهد یا تحت عنوان کمک یا عنوان مشابه با رعایت قوانین و مقررات مربوط صورت می‌گیرد به منظور کنترل بیشتر در پرداختها معمولاً پرداختها با صدور چک صورت می‌گیرد.

تنظیم اسناد حسابداری کلیه پرداختهای پرسنلی از طریق شعبه حسابداری تنظیم می‌شود اسناد کارپردازی همان هزینه‌های غیر پرسنلی می‌باشند کلبه وسایل مورد نیاز اداره و مدارس از قبیل نوشت افزار میز، نیمکت و تعمیرات در مدارس دفتر اموال دارند که یک جلد آن در مدرسه و جلد دیگر آن در اداره آموزش و پرورش منطقه است به مدرسه وسایلی را تحویل می‌دهند بکسری از آنها مثل گچ و مصرف شدنی هستند و سری دیگر آنها غیر مصرفی مثل میز و نیمکت می‌باشند. که شماره بر چسب زده می‌شود با آن شماره وسایل را به مدرسه تحویل می‌دهند اگر خراب شدند در همان دفتر قید می‌شود و بصورت اسقاطی شماره گذاری می‌گردد. بودجه هر منوسه در قسمت حسابداری تهیه و تنظیم و تقسیم می‌شود و مدارس تا آخر سال آن

اعتباری را که بودجه هر مدرسه در قسمت حسابداری تهیه و تنظیم و تقسیم می شود و مدارس تا آخر سال آن اعتباری را که داده اند می توانند خرج کنند ولی باید بین میزان اعتبار و هزینه تعادل برقرار باشد. در قسمت حسابداری دو عامل فعالیت دارند یکی رئیس شعبه حسابداری است که زیر نظر رئیس آموزش و پرورش می باشد و دیگری ذیحساب است که کارمند وزارت دارایی می باشد و در ادارات کل هر استان مستقر است و باید جهت پرداخت کلیه اسناد تأمین اعتبار بکند در شهرستان نیز یک نفر را به عنوان عامل ذیحساب انتخاب می کنند و این فرد معمولاً از کادر آموزش و پرورش است عامل ذیحساب زیر نظر ذیحساب و وظایفی را که ذیحساب به او محول می کند انجام می دهد. ذیحساب باید بر امور مالی و محاسبات نظارت داشته باشد تهیه و تنظیم حسابها بر طبق قوانین و ضوابط و مقررات مربوط و صحت و سلامت آنها حفظ اسناد و دفاتر مالی نگهداری و تحویل و تحول وجوه و نقدینه ها و سپرده ها و اوراق بهادار نگهداری حسابهای اموال دولتی و نظارت بر اموال مذکور قسمتی از وظایف ذیحساب می باشد.

در قسمت حسابداری با توجه به اعتبارات داده شده پول پرداخت می شود مثلاً برای سمت حقوقی کارکنان آموزش و پرورش پول را به بانک پرداخت می کنند با توجه به اعتبار کارکنان حقوق خود را از بانک دریافت می کنند صورتحساب حقوق کارکنان نیز در این قسمت توسط ماشینهای محاسبه گر حساب می شود البته با توجه به حکم هر کدام از کارکنان که از طریق کارگزینی تنظیم شده است برای اعتبار مدارس بر حسب دانش آموزان میزان اعتبار را ۳ ماهه به بانک می دهند و مدیر مدرسه پول مورد نیاز خود را از بانک دریافت می کند به عنوان مثال برای تنظیم سند وقتی بانک ۱۰۰۰۰۰۰۰ میلیون ریال به حساب می ریزد در سند در قسمت بدهکار می نویسد که این مقدار بانک به حساب ریخته است و ما ۱۰۰۰۰۰۰۰ میلیون ریال دریافت کرده ایم که در قسمت بستانکار نوشته می شود ما از این مقدار ۵۰۰۰۰۰۰ را خرج کرده ایم در ردیف دوم که بابت مثلاً هزینه فصل اول خرج شده در قسمت بدهکار نوشته می شود از این مقدار پول ۵۰۰۰۰۰۰ مانده است که این هم در قسمت بستانکار نوشته می شود هزینه های انجام شده در برابر دریافتی از بانک عادی بر اساس ستونهای بدهکار و بستانکار باید یکسان باشد و هیچ تفاوتی با هم نداشته باشند در پایان کار تنظیم کننده سند و دفتر، رئیس حسابداری، رئیس اداره آن را امضا و مهر می زنند و سند حسابداری رسمی بحساب می آید و دارای اعتبار می باشد.

حرب

نمونه ترازنامه

تاریخ	شرح	بدهکار	بستانکار	مانده بدهکار	مانده بستانکار
۱	پرداخت بانک	۱۰۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	—
۲	دریافت از اداره کل	—	۱۰۰۰۰۰۰۰	—	۱۰۰۰۰۰۰۰
۳	هزینه	۵۰۰۰۰۰۰	—	۵۰۰۰۰۰۰	—
جمع	۱۵۰۰۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰۰	—

چگونگی بودجه‌بندی در مرکز پیش دبستانی

بودجه مراکز پیش دبستانی معمولاً از سه منبع تأمین و تهیه و تنظیم می‌گردد. و به تناسب دولتی بودن یا خصوصی بودن آنها منابع سه‌گانه مورد اشاره در تأمین نیازمندیهای مالی آنها نقشهای متفاوتی دارند بهر حال منابع سه‌گانه مالی بقرار زیر هستند.

۱. بودجه سازمانی: اغلب دبستانهای دولتی یا کودکانستانها و آمادگیهای وابسته به دستگاههای دولتی از این بودجه استفاده می‌کنند به‌طوریکه قبلاً اشاره شد اعتبارات مالی این قبیل مراکز در قالب بودجه سازمانی که به آن وابسته هستند تهیه و تصویب می‌گردد و بصورت سرانه یا به تفکیک فصول بودجه در اختیار آنان قرار داده می‌شود بعنوان مثال در مدارس دولتی ابتدایی اغلب بصورت سرانه در هر سال مالی به هر مدرسه تخصیص داده می‌شود و مدرسه می‌تواند آن را صرف هزینه‌های معین شده نماید. و انواع هزینه را تهیه و تنظیم و به حسابداری آموزش و پرورش تحویل می‌دهد.

۲. کمکهای مردمی: در اغلب مدارس دولتی بودجه تخصیصی کفایت نیازهای مالی مدرسه را نمی‌دهد یا اینکه در خیلی از مراکز پیش دبستانی که بصورت خصوصی اداره می‌شوند بودجه سازمانی ندارند در این قبیل مؤسسات بودجه‌بندی بر اساس درآمدهای اختصاصی مدرسه است که قسمتی از آن بصورت شهریه از اولیا کودکان اخذ می‌گردد و در قسمتی هم به صورتهای مختلف و در مواقع لازم از طریق شورایی به نام انجمن خانه و مدرسه که در هر سال تحصیلی در آبان ماه تشکیل و انتخاب می‌گردند تأمین می‌شوند اعضاء انجمن بنا به درخواست مدیر در مدرسه به نیازمندیهای سال تحصیلی مدرسه رسیدگی و اولویتها را معین می‌کند و برای هزینه‌های ضروری که تشخیص می‌دهد بودجه و اعتبار لازم را پیش بینی کرده و به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم از اولیاء کودکان یا افراد دیگر تأمین می‌کند. اخیراً در مراکز پیش دبستانی و دبستانی تأمین بودجه سالانه از محل کمکهای مردمی بخش اعظم نیازمندیهای آنان را می‌تواند جوابگو باشد.

۳. وام و سایر منابع متفرقه مالی مانند درآمدهای مدرسه از طریق فروشگاه تعاونی و مدارس به منظور تأمین نیازهای مالی خودشان گاهی به کارهای درآمدزا دست می‌زنند و از درآمد این قبیل فعالیتهای بخشی از نیازمندیهای مالی خود را تأمین می‌کنند یا اینکه برای انجام کار خاصی از منابعی مانند صندوقهای قرض الحسنه یا بانکها وام دریافت می‌نمایند. مثلاً یک مدرسه ابتدایی یا کودکانستان و مهد کودک می‌تواند برای احداث ساختمان جدید یا سالن ورزشی و یا محوطه بازی کودکان وام دریافت کند و به تدریج این وام را پرداخت نماید دریافت وام از منابع بانکی و نظایر آن تابع شرایطی است که بانکهای عادی و کارگزاران مالی معمولاً یقین می‌کنند.

گاهی ضرورتهای مالی ایجاب می‌کند که برای فعالیتهای جاری مدرسه مبالغی از طریق

خلاصه

بودجه دستگاههای دولتی برابر دستورالعملهای تنظیم بودجه هر سال تهیه می‌گردد و پس از طی مراحل قانونی و تصویب مجلس شورای اسلامی جهت اجرا ابلاغ می‌شود هر یک از واحدهای آموزشی نیز برابر روال تنظیم بودجه سالانه از این طریق بودجه مصوب خود را دریافت به صدد اجرا می‌گذارند. اجرای بودجه دارای مراحل خاصی است و معمولاً در هفت مرحله به مورد اجرا گذاشته می‌شود. مراحل مذکور عبارتند از: تشخیص، تأمین اعتبار، تعهد، تسجیل، حواله درخواست وجه و هزینه.

بودجه مراکز آموزش پیش دبستانی نیز معمولاً از سه منبع تأمین می‌گردد منابع مذکور عبارتند از بودجه سازمانی، کمکهای مردمی و وام و سایر منابع متفرقه مالی مانند درآمدهای اختصاصی مدرسه. بودجه سازمانی متعلق به مؤسسات آموزشی است که از اعتبارات دولتی می‌توانند استفاده کنند ولی مهدهای کودک و مدارس غیر دولتی ابتدایی از دو منبع دیگر مالی می‌توانند بودجه سالانه خود را برآورد و تنظیم نمایند.

اعتبارات مراکز آموزشی پیش دبستانی و دبستانی معمولاً زیر نظر شوراهایی که اعضاء آنها از اولیا دانش‌آموزان و معلمان و مدیر موسسه تشکیل یافته است هزینه می‌گردند و اسناد هزینه در دفاتر مالی ثبت و ضبط و نگهداری می‌شوند و هر سال مدیر مدرسه گزارش مالی تنظیم و به اعضا شورا و مسئولان مالی تسلیم می‌کند.

پرسشهای خودآزمایی

۱. چگونه می‌توان برای انجام کاری تأمین اعتبار کرد؟
۲. مراحل تصویب بودجه را بنویسید.
۳. یک سند مالی چه مشخصاتی دارد؟
۴. در یک مدرسه غیر دولتی در چه منابعی می‌توان اعتبار هزینه‌ها را تأمین کرد؟
۵. بودجه دولتی چه موادی دارد؟
۶. مراحل اجرای بودجه را توضیح دهید.

فصل چهاردهم

وظایف مدیر مدرسه در راهنمایی و هدایت اولیاء کودکان

هدف کلی

- یادگیرندگان بتوانند ضرورت ارتباط بین اولیاء کودکان و معلمان و مربیان را درک کرده و موارد ارتباط را تعیین کنند.

هدفهای رفتاری

پس از مطالعه فصل یادگیرندگان قادر خواهند بود:

۱. با دو دلیل ثابت کنند که موقعیتهای موجود در محیط خانه و مدرسه باید مکمل یکدیگر باشند.
۲. عوامل مؤثر بر عدم حضور اولیاء در مدرسه را بنویسند.
۳. علل ارتباط بیشتر اولیاء با معلمان و مربیان مدارس غیردولتی و مهدهای کودک را بگویند.
۴. مواردی را که والدین علاقه دارند و می پرسند یا مربیان از اولیاء کودکان سؤال می کنند، مشخص سازند.
۵. تعیین نمایند چه مواردی برای تکمیل اطلاعات مربی لازم است.
۶. ارتباط فردی و ارتباط گروهی را تعریف کنند و موارد آنها را نام ببرند.
۷. انواع ارتباطهای غیررسمی را تعیین کنند.
۸. روشهای ارسال پیامها و اطلاعات را بین مدرسه و اولیاء کودکان مشخص نمایند.

پیش سازمان دهنده

تعلیم و تربیت فرایند مستمری است که در عمر طبیعی هر فرد از بدو تولد تا پایان عمر او ادامه دارد به طور مستقیم و غیرمستقیم انسانها یاد می گیرند و این یادگیریها باعث می گردد بتوانند زندگی مناسبی برای خود فراهم آورند یکی از نهادهای اصیل تعلیم و تربیت بعد از مدرسه،

خانواده می باشد و اولیاء کودکان افرادی هستند که آغازگر این امر خطیر به شمار می آیند دنباله کار خانواده را در مدرسه مربیان و معلمان پی گیری می کنند و مجموعه تلاشهای آنان و سایر نهادهای اجتماعی می تواند آموزش و پرورش لازم را برای هر کودک شکل دهد.

وظایف مدیر مدرسه در راهنمایی و هدایت اولیاء کودکان

مربیان بزرگ تعلیم و تربیت جهان عقیده دارند، زمانی می توان آموزش و پرورش مطلوب برای کودکان فراهم ساخت که میان والدین و مربیان تفاهم وجود داشته باشد. زیرا کودک بیشترین اوقات زندگی کودکی خود را با اولیاء خود می گذراند و آنها در تعلیم و تربیت او بویژه تربیت اخلاقی، اجتماعی و عاطفی آنان فوق العاده مؤثر هستند. در صورتی که بین عقاید تربیتی مربیان و پدران و مادران تفاهم و نقاط مشترک کمتری وجود داشته باشد مسلماً نکته نظرهای مخالف و مقابل یکدیگر بیشتر خواهد بود و در این صورت است که زندگی کودک را تضادها پر می کند و او توانایی حل و فصل این قبیل تضادها را ندارد. بنابراین دچار سرگردانی می گردد. بویژه در زمینه ارزشها، آموزش لازم را پیدا نمی کند. محیط خانه پر از موقعیتهایی است که طفل مرتب در آن موقعیتهای قرار می گیرد و در جهت ایجاد سازش با محیط مذکور، تلاش و فعالیت می کند تا سازش با محیط متغیر خانه را به دست آورد. پس فعالیتهای کودک در خانه و مدرسه باید مکمل یکدیگر باشند و برای نیل به هدف مذکور داشتن رابطه مستمر و دائم بین دو محیط خانه و مدرسه یک ضرورت آموزشی و پرورشی به حساب می آید.

اغلب معلمان و مربیان گله دارند که والدین به تعلیم و تربیت فرزندانشان چندان توجهی ندارند. زیرا وقتی دعوت هم می شوند بندرت حاضر هستند به مدرسه بیایند. از طرف دیگر گاهی والدین نیز گله مند هستند که مربیان او را در جریان فعالیتهای کودک قرار نمی دهند یا کودک بعد از رفتن به مدرسه مشکلاتی پیدا می کند مثلاً به فرامین و دستورات پدر و مادر گوش نمی دهد و احياناً پرخاشگر شده است. یا دشواریهای تربیتی دیگری که تعداد آنها فوق العاده زیاد است پیدا کرده است. اولاً باید پذیرفت که پدر و مادر در هر شرایطی، کودک و یا کودکان خود را دوست دارد. و می خواهد مدرسه که قسمتی از تعلیم و تربیت فرزندش را به عهده دارد با او ارتباط داشته باشد. ولی چرا برخی از اولیاء ولو دعوت هم می شوند به مدرسه نمی آیند و ارتباط بسیار ضعیفی با مدرسه دارند. باید گفت این مسئله به چند عامل ممکن است بستگی داشته باشد:

- کار پدر با مادر و میزان مسئولیتهای آنان در مراقبت از کودک
- در اختیار داشتن وسیله نقلیه و حتی پوشاک مناسب
- طرز نلانی اولیاء کودکان از اولیاء مدرسه و هیئت مدیره آن
- خصوصیات شخصی افراد. زیرا برخی افراد طبیعتاً کسانی هستند که کمتر حاضر

می‌شوند با مردم دیگر ارتباط برقرار کنند.

- میزان معلومات و اطلاعات والدین کودکان از تعلیم و تربیت -
- موقعیت کودک در خانواده مثلاً اگر کودک متعلق به یک خانواده پراولاد باشد گاهی اولیاء کودک وقت کافی برای رسیدگی به کارهای فرد فرد آنان ندارند.

ایجاد ارتباط با کودکان به انحاء مختلف می‌تواند باشد و تقسیم بندیهای متعدد نیز در این زمینه وجود دارد. مثلاً گروهی تماس مدرسه با اولیاء کودکان را از دیدگاه انواع ارتباط مانند ارتباط رسمی و غیررسمی تقسیم بندی می‌کنند. عده‌ای از مدیران مدارس ارتباط با اولیاء کودکان را به دو نوع فردی و گروهی تقسیم می‌نمایند و می‌گویند زمانی لازم است که همه اولیاء کودکان گرد هم بیایند و درباره یک مشکل تربیتی در مدرسه و یا مهدکودک رسیدگی کنند یا درباره یک بازدید گروهی کودکان از یک مؤسسه، برنامه ریزی نمایند و آن را به مرحله اجرا در بیاورند. گاهی هم یک نفر از اولیاء درباره فرزندش به مشاوره می‌پردازد.

ولی آنچه که مسلم است مربی و ولی هر کودکی می‌داند که داشتن ارتباط یک ضرورت انکارناپذیر است زیرا اطلاعات به دست آمده از اولیاء به معلمان و مربیان کمک می‌کند تا اجرای برنامه‌های خود را سرعت بخشند و از طرفی برنامه‌ها با محتوای غنی تر تهیه و اجرا گردند. همچنین اطلاعات مربیان و معلمان نیز به اولیاء یاری می‌دهد تا کارهای آموزشی و پرورشی آغاز شده را تکمیل نمایند.

چیزی که مهم است داشتن اطلاعات، طبقه بندی آنها و توصیف اطلاعات می‌باشد که بتواند از منابع دوگانه مربی و اولیاء مبادله شود به عبارت دیگر ارتباط دو جانبه در اینجا مورد توجه می‌باشد.

ارتباط مدرسه و خانه از زمانی آغاز می‌شود که ولی کودک با کسب اطلاعات می‌خواهد فرزندش را در مدرسه یا مهدکودک ثبت نام کند قبل از مراجعه و ثبت نام کسب اطلاعات آغاز می‌شود این اطلاعات معمولاً به طور غیررسمی و اغلب از طریق سایر اولیاء می‌باشد که فرزندشان در آن مدرسه بوده‌اند و زمانی هم اطلاعات از منابع رسمی مانند مؤسسات دولتی (سازمان بهزیستی درباره مهدکودک، ادارات آموزش و پرورش در مورد مدرسه ابتدایی) گرفته می‌شوند. اطلاعات مورد نیاز در چند مورد خلاصه می‌شود:

- داشتن معلمان و مربیان ذی صلاح که از طرف سایر پدر و مادرها یا احیاناً مقامات رسمی تأیید می‌گردد.

- ساختمان و وسایل آموزشی مهدکودک و مدرسه
- نزدیکی مدرسه و مهدکودک به منزل یا داشتن سرویس رفت و آمد منظم
- شهریه مدرسه و مهدکودک (در صورتی که مدرسه ابتدایی غیردولتی باشد)
- مدیریت مهدکودک و مدرسه ابتدایی

مجموعه تبلیغاتی که به طور مستقیم و یا غیرمستقیم درباره مؤسسه آموزشی یا پرورشی به عمل آمده است، در این زمینه مؤثر است و مؤسساتی که در جهت شناسایی مدرسه یا مهدکودک هزینه می کنند در دادن اطلاعات به افراد و جذب کودکان غالباً موفقتر هستند.

در کشور ما مؤسسات آموزش و پرورش ابتدا به صورت رایگان تأسیس شدند و از سال ۱۳۳۴ شمسی به بعد وزارت آموزش و پرورش به افراد واجد صلاحیت اجازه تأسیس مدارس غیردولتی را اعطا کرد و این امر تا سال ۱۳۵۷ ادامه داشت و غالباً شوراهای منطقه ای آموزش و پرورش مدارس غیردولتی را خریداری و به صورت دولتی اداره می کردند. بعد از پیروزی انقلاب فعالیت مدارس غیردولتی متوقف شد و مجدداً وزارت آموزش و پرورش فعالیت مدارس غیردولتی را تحت عنوان مدارس غیرانتفاعی مجاز دانست و هم اکنون این نوع مدارس روز بروز توسعه پیدا می کنند و با توسعه روزافزون این مدارس، اولیاء کودکان چون شهریه پرداخت می کنند رابطه خود را با مدرسه ابتدایی تقریباً افزایش داده اند.

مهدهای کودک ابتدا در کنار دبستانهای دولتی و غیردولتی سابق و به نام کودکستان زیر نظر وزارت آموزش و پرورش آغاز به کار کردند ولی رفته رفته این مکانهای تربیتی به طور کلی به صورت غیردولتی و خصوصی درآمدند و آنها به عنوان مهدکودک نامیده شدند و از نظر سازمانی نیز از پیکر وزارت آموزش و پرورش منفک و زیر نظر سازمان بهریستی به کار خود ادامه می دهند. بنابراین در مهدهای کودک به علت طبیعت غیردولتی و خصوصی پیدا کردن و کوچک بودن بچه ها و علاقه مادران به کودکان خردسال خود و دلایل متعدد دیگر رابطه بین اولیاء و مربیان بیشتر است.

رابطه مهدکودک با پدر و مادر

در مهدهای کودک معمولاً ارتباط بین مربیان و اولیاء کودکان بیشتر است و اولیاء و مربیان مسائل مشترک زیادتری دارند که در این ارتباطات متقابل حل و فصل می کنند. مواردی که بیشتر والدین علاقمند هستند و می پرسند یا مربیان انتظار دارند از اولیاء کودکان سؤال کنند به قرار زیر هستند.

۱. رفتار کودک در خانه و اعلام آن به مربی
۲. رفتار کودک در مهدکودک و اطلاع دادن موارد مذکور به ولی کودک
۳. سفارش مراقبت از کودک بیمار بویژه رعایت رژیم غذایی و دادن دارو
۴. علاقمندیهای کودک که ضمن فعالیتهای در منزل و یا مهدکودک نشان می دهد
۵. پیش آمدهای غیرمترقبه که در کودکستان یا خانه اتفاق می افتد و کودکان اطلاعات ناقص به اولیاء خود و یا مربی می دهند.
۶. رویدادهای خاص که در کودکستان رخ می دهد و پدران و مادران از زبان کودک

- خود می‌شنوند و می‌خواهند خود را کامل کنند.
۷. موضوع ایاب و ذهاب کودکان از مهدکودک به خانه و بالعکس
 ۸. غذای کودک و اطلاع از کم و کیف آن در خانه و مهدکودک
 ۹. لباس کودکان و عاداتهای آنان در لباس پوشیدن
 ۱۰. مراقبتهای ویژه از بعضی کودکان که دارای ناتوانیهای جسمی هستند
 ۱۱. بررسی نحوه همکاری مدرسه و مهدکودک
 ۱۲. آگاهی از برنامه‌های مهدکودک و همچنین برنامه‌های کودکان در منزل
 ۱۳. مشاهده برخی از فعالیتهای کودکان در مهدکودک از طرف اولیاء کودکان و صحبت درباره آنها
 ۱۴. مذاکره و بحث درباره پرداختها، شهریه‌ها و امور مالی درباره هر یک از کودکان با اولیاء آنان.
 ۱۵. اخذ کمک مالی یا تخصصی از برخی اولیاء کودکان که ظاهراً قادر به این کار هستند.
 ۱۶. بحث و مذاکره درباره اعیاد و روزهای خاص که در مهدکودک مراسمی برگزار می‌گردد.
 ۱۷. اخذ اجازه از اولیاء کودکان درباره برخی فعالیتهای کودکان بویژه در خارج از مهدکودک مانند گردش علمی

زمینه‌های^۱ متعدد دیگری نیز می‌توان یافت که در مهدهای کودک بین اولیاء و مربیان می‌تواند مورد بحث و مذاکره قرار گیرند و در تعلیم و تربیت کودکان نیز مؤثر باشند.

رابطه مدرسه ابتدایی با اولیاء دانش آموزان

با رشد مدارس غیردولتی در کشور ارتباط بین اولیاء و معلمان در مدارس ابتدایی افزایش می‌یابد زیرا اولیاء مضر هستند از چگونگی تعلیم و تربیت کودکان خویش باخبر باشند و تا می‌توانند برای آنان آموزش و پرورش مطلوب فراهم آورند. به طوری که قبلاً نیز اشاره شد این ارتباط قبل از آمدن کودک به مدرسه آغاز می‌شود ولی هر کودکی سعی دارد اطلاعات لازم را درباره مدارس دور نزدیک منزل خود به دست آورد و فرزند خود را به مدرسه‌ای که دارای کادر علمی قوی و امکانات فراوان و ساختمان مناسب می‌باشد ثبت نام نماید. پس طول مدت تابستان بویژه شهریور ماه را می‌توان گفت زمانی است که اولیاء کودکان با علاقمندی زیاد به مطالعه مدارس می‌پردازند و اجباراً به مدرسه مراجعه کرده ضمن پرسشهایی که به عمل می‌آورند از نزدیک محیط مدرسه ابتدایی را مورد مشاهده قرار می‌دهند. البته در بین طبقات مختلف مردم کشورمان افراد علاقمندی هستند که این کار را بویژه برای فرزندانی که اولی بار می‌خواهد در مدرسه ثبت نام کند به عمل می‌آورند. به هر حال فرصت تصمیم‌گیری فرا می‌رسد کودک ثبت نام می‌شود و هر دو طرف علاقه دارند انتظارات برآورده شده و نخستین ارتباط

۱. برای اطلاع بیشتر رجوع شود به کتاب تجربه‌های مدرسه‌داری تألیف معصومه سهراب و بحبی مانی فصل ۶ ص ۶۷ و کتاب کار مربی کودک نوشته نوران میرهادی انتشارات آگاه صفحه ۵۱.

با واسطه است و واسطه همان دانش آموز می باشد. معمولاً در زمان ثبت نام مدارس فرمهای خاصی دارند که در اختیار اولیاء کودکان قرار می دهند و به طور سیستماتیک و منظم اطلاعاتی را از زندگی گذشته طفل به دست می آورند. در این پرسشنامه ها گاهی اطلاعات مربوط به بیماریهایی که طفل دچار شده است و طبقه اجتماعی خانواده کودک مانند شغل پدر و مادر، فرزندان خانواده، طفلی که ثبت نام می کند فرزند چندم خانواده است و نظایر اینها پرسیده شده اند و به این ترتیب مدیریت مدرسه ابتدایی شناخت کلی از دانش آموزی که ثبت نام می کند بدست می آورد.

با این ترتیب شناخت مدرسه نیز برای هر یک از اولیاء دانش آموزان به صورت کسب اطلاعات نامنظم حاصل شده است. با کمی دقت به کوشش طرفین (اولیاء و مربیان) معلوم می گردد هر دو طرف علاقمند به ایجاد ارتباط با دیگری می باشد. ولی این خواست و نیاز بسیار متغیر از نظر کمی و کیفی برای طرفین برآورد می شود. به نظر می رسد مدرسه رسالت دارد که آغازگر این ارتباط باشد و آن را به صورت برنامه ریزی شده و منظم پی گیری نماید. موارد متعددی می توان یافت که مربی و پدر یا مادر ناچار می شوند اطلاعات لازم را برای تکمیل معلومات خویش درباره خویش شناخت کودک به دست بیاورند مانند:

۱. پدر و مادر مایل هستند در جهت پیشرفت علمی فرزندشان اطلاعات داشته باشند که این اطلاعات را مدرسه می تواند بدهد.
۲. مواردی در مدرسه پیش می آید که برای شناخت علل رفتار کودک اولیاء مدرسه می خواهند از پدر و مادر او اطلاعات کسب نمایند بعضی از این موارد به شرح زیر می تواند باشد:

الف) پرخاشگری کودک

ب) گوشه گیری و انزوای کودک در مدرسه

ج) عدم پیشرفت در کار تحصیلی

د) رساندن ضرر و زیان به ساختمان و تجهیزات مدرسه

ه) غیبت و تأخیر ورودهای متعدد

و) شکایت سایر کودکان از کودک

ز) شکایت معلم یا سایر اولیاء مدرسه از کودک

۳. گاهی اولیاء مدرسه مایل هستند از نکته نظرات اولیاء دانش آموزان در زمینه های مختلف مطلع باشند و بالعکس.

۴. دگرگونیهای ناگهانی در رفتارهای اجتماعی، اخلاقی و عاطفی کودک در مدرسه و

۱. تجربه های مدرسه داری نوشته معصومه سهراب و بهیجی مافی ص ۶۹

بالعکس در خانه اولیاء و مربیان را وامی دارد در چاره‌اندیشی و اتخاذ رویه مناسب در تعلیم و تربیت کودک به تبادل نظر پردازند.

۵. مشارکت اولیاء دانش‌آموزان در برنامه‌ریزیهای تربیتی که گاهی در خارج از مدرسه باید انجام شود ضرورت غیرقابل انکاری است که باید انجام شود و مدرسه باید در این امر پیشقدم گردد.

۶. گاهی کشمکشهای خانوادگی مسائلی را برای کودک پیش می‌آورد که مدرسه ناچار است با پدر و مادر تماس گرفته و مسائل را حل و فصل نماید.

۷. آشنا کردن پدران و مادران با برنامه‌های هفتگی و سالانه مدرسه ابتدایی.

۸. تبادل نظر درباره مسائل مربوط به رشد کودکان بویژه رشد جسمی آنان که غالباً پدران و مادران را نگران می‌کند همچنین بهداشت تغذیه و عاداتهای ویژه کودکان.

۹. آشنایی پدران و مادران با کارهای دستی و هنری کودکان که در مدرسه انجام می‌دهند و گاهی این کارها به صورت نمایشگاه در مدرسه به معرض تماشای علاقمندان گذاشته می‌شوند.

۱۰. مشکلات مدرسه ابتدایی مانند نداشتن کتابخانه، زمین ورزش و نظایر آنها با کمک اولیاء دانش‌آموزان قابل حل می‌باشند.

۱۱. برگزاری مراسم در روزهای خاص و مناسبتهای مختلف که در مدرسه انجام می‌شود

۱۲. برنامه‌ریزی برای کودکان در ایام تعطیل مانند تعطیلات تابستانی و تعطیلات نوروزی.

اینها و دهها موارد دیگر در مدارس ابتدایی پیدا می‌شوند که لزوم همکاری اولیاء مدرسه و اولیاء دانش‌آموزان را ضروری می‌نماید.

ارتباط گروهی و ارتباط فردی

دیدار مربیان و معلمان مدیر مدرسه ابتدایی و همچنین مدیر مهدکودک ممکن است به صورت گروهی یا انفرادی باشد و گاهی این ارتباط هم‌گروهی و هم انفرادی صورت می‌گیرد. مثلاً در مراسم گشایش مدرسه ارتباط گروهی خواهد بود و با عللی که قبلاً اشاره شد گاهی مربی یا معلم می‌خواهد درباره کودک خاصی با اولیاء وی مذاکره و تبادل نظر داشته باشد که در این صورت ارتباط فردی است. با این ترتیب برنامه دیدارهای انفرادی به دو صورت خواهد بود.

۱. زمانی که مربی یا معلم ضرورت این همکاری را احساس می‌کند.

۲. گاهی ممکن است پدر و مادر لازم بدانند در یک مورد خاص با معلم و مربی یا مدیر مؤسسه کودکش تماس داشته باشد. برنامه دیدارهای گروهی را باید مدیر مراکز پیش‌دبستانی و دبستانی تهیه و تنظیم کند و دستور جلسات گروهی به صورت کتبی به اطلاع اولیاء دانش‌آموزان برسد. ضمناً مدیران مؤسسات مذکور عقیده دارند که حداقل هر دو ماه یکبار جلسات گروهی

تشکیل گردند ولی در مورد دیدارهای انفرادی نمی توان برنامه منظم و مرتبی داشت زیرا امکان دارد گاهی پدر یا مادری در طول یک هفته چندین بار به مدرسه بیاید و گاهی نیز ممکن است این دیدار در طول یک ماه اصلاً انجام نشود.

ارتباط رسمی و ارتباط غیررسمی

ارتباطهای غیررسمی - در این نوع ارتباطات است که مربی و والدین کودک آشنا می شوند و به هم معرفی می گردند و فرصت لازم را به دست می آورند که درباره کودک با هم صحبت کنند. این ارتباط با والدین به تدریج و در خلال صحبتهای معمولی و دنباله دار درباره کودک برقرار می شود و به نظر می رسد مربی و معلم باید در جذب اولیاء کودکان به مدرسه پیشقدم شوند و این ارتباط را مداومت بخشند روی این اصل تجربه و معلومات تخصصی معلم و مربی کودک می تواند به او بیشتر کمک را بکند تا قادر باشد رابطه خود را با اولیاء کودکان پر محتوا سازد و آنان را علاقمند نماید تا به مدرسه بیایند و از صحبت با مربی و معلم درباره کودک خودشان لذت ببرند و راضی گردند بنابراین به معلمان و مربیان توصیه می شود به هیچ وجه مطالب مربوط به کودک را که جنبه منفی دارند در برخورد اولیه با والدین مطرح نسازند بلکه شروع صحبت با موفقیتهای کودک باشد ولو این موفقیتها چندان چشمگیر نباشند و در خلال این موفقیتهاست که به تدریج ناکامیهای کودک نیز گفته می شوند. از طرفی راهحلهایی که والدین ارائه می دهند نباید به صورت مستقیم و بدون مقدمه رد نمایند بلکه راههای مناسب دیگری پیشنهاد کنند و در این صورت خیلی از والدین راهحلهای پیشنهادی را می پذیرند و با رضایت خاطر مدرسه را ترک می کنند. ولی تأکید می گردد در تبادل اطلاعات با والدین نباید اغراق آمیز موارد را بیان کرد و نباید مطلبی را از پدر و مادر مخفی نگهداشت. بلکه در این رابطه بهتر است با امانت داری و رازداری و صداقت و صحت مطالب را درباره کودک با والدین او در میان گذاشت. ضمناً در خلال صحبت و دادن پیامها باید نشان داد که به نظرات پدر و مادر کودک نهایت احترام را مربی و معلم قائل است و از این رابطه دوگانه خوشحال است و می خواهد دوام داشته باشد و تکرار گردد. موقعیتهایی که در مراکز آموزش دبستانی و پیش دبستانی پیش می آید و مربی و معلم می تواند دقایقی با اولیاء کودکان صحبت کند چه مواقعی هستند؟

مواقع ورود و خروج کودکان از مهدکودک یا مدرسه ابتدایی

البته در اغلب مهدهای کودک و دبستانها اطاقی را در نظر گرفته اند که نزدیک درب ورودی قرار دارد و پدران و مادران هنگام آوردن کودکان خود مدتی را در اطاق مذکور متوقف می شوند و گاهی می نشینند و می دانند که مربی یا معلم ممکن است در آنجا باشد و بتوانند گفتگویی نیز داشته باشند. البته قسمتی از این ملاقاتها که بسیار کوتاه است گاهی به شوخی و احوالپرسی

می‌گذرد و در زمینه تعلیم و تربیت کودک گفتگویی صورت نمی‌گیرد. ولی هر دو طرف ارتباط گاهی قصد ملاقات دارند و یا اینکه یکی از طرفین درخواست ملاقات کرده و سرگفتگو را باز می‌کند در این صحبتها مطالبی دربارهٔ فعالیتهای کودک در منزل و با اعضاء خانواده، مهمانها و نظایر آن از طرف والدین عنوان می‌شود در برابر انتظار دارد از مربی راجع به یک روز زندگی کودک در مهدکودک یا دبستان مطالبی را بشنود. معمولاً مربیان و معلمان از پیشرفتهای کودکان به والدین آنها گزارش کوتاهی می‌دهند و آنها را در جریان فعالیتهای کودک در طول روز قرار می‌دهند. البته در این ملاقات معمولاً مطالب علمی دربارهٔ کودک و یا تعلیم تربیت او نمی‌تواند مطرح باشد چون محیط پررفت و آمد است و اغلب والدین برای بردن کودک خود مراجعه کرده‌اند و از طرفی فرصت کافی برای این قبیل صحبتها فراهم نیست. ضمناً چون طفل شاهد مذاکرات والدین خود با مربی می‌باشد معمولاً هر دو طرف نمی‌خواهد مسائل و مشکلات را مطرح سازند و کودک دل آزردن مدرسه یا مهدکودک را ترک نماید. ولی آنچه والدین اهمیت می‌دهند به طرز برخورد مربی با آنهاست و میزان علاقه‌ای که به کودک ابراز می‌کند مورد توجه آنهاست و آنان را خوشحال می‌کند. بنابراین زمان ورود و خروج از نظر برقراری این رابطه و نیل به روابط متقابل دائمی و مستحکم با والدین از مهمترین فرصتها به حساب می‌آید.

بازدید والدین از فعالیتهای کودکان در مراکز پیش دبستانی و دبستانی

مهدهای کودک بندرت به والدین اجازه می‌دهند که از فعالیتهای کودک خود بازدید به عمل آورند و او را در صحنه‌های واقعی برخورد با سایر کودکان همسن و سال خود ببینند و یا شاهد ارتباط متقابل بین فرزندشان با مربی باشند. گاهی مدیران مهدهای کودک می‌گویند اگر اجازه دهیم که اولیاء از فعالیتهای کودکان بازدید کنند معمولاً فرزندان افراد بازدید کننده می‌خواهند تمامی مدت آموزشگاه را در کنار پدر یا مادر خود بگذرانند و از آنها دور نشوند. در این گونه موارد از مادر یا پدر کودک خواسته می‌شود تا به اتفاق فرزندش از فعالیتهای کودکان دیگر بازدید کند. ولی در دبستانها تقریباً اجازه بازدید از فعالیتها با راهنمایی مدیر مدرسه یا یکی از معاونان او به اولیاء اطفال که علاقمند به این کار باشند، داده می‌شود به هر صورت بازدید والدین به هر صورتی باشد در ایجاد ارتباط او با مدرسه مؤثر است زیرا حاصل مشاهدات انجام شده می‌تواند بین بازدید کننده و مربی مورد بحث و گفتگو قرار گیرد و باب مذاکره و همکاری در تعلیم و تربیت کودک را بین ولی و طفل و مربی فراهم آورد و چنین صحبتهایی باعث تبادل اطلاعات بین مدرسه و اولیاء اطفال می‌گردد. بنابراین مربیان باید با هوشیاری کامل، ضمن همکاری با والدین در بازدید سعی نمایند باب مذاکره و بحث را بازنگهدارند که در فرصتهای مناسب همفکری و تبادل نظر در زمینه تعلیم و تربیت کودک دنبال شود. مهارت مربی در ایجاد و مداومت این ارتباط بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

یادداشت برای والدین و نوشته برای مربیان و معلمان
در مهدهای کودک معمولاً مربی پس از نگهداری کودک در یک روز کامل یا نصف روز در پایان
یادداشتی برای والدین طفل نوشته و آنرا ضمن بردن به منزل، اولیاء کودکان دریافت می کنند این
یادداشت با احترام شروع شده و کارهای برجسته کودک و همچنین مشکلاتی که در اجرای
برنامه ها پیدا کرده است، نوشته و به پدر و مادر می دهند و گاهی پدر و مادر نیز متقابلاً پاسخ
می دهند که این پاسخ نیز به وسیله کودک به مربی داده می شود. ولی باید مربیان محترم بدانند
ارسال یک یادداشت کوتاه و اعلام موارد موفقیت کودک به والدین از نظر پدران و مادران
فوق العاده مهم است و آنها به این کار ارزش زیادی قائل هستند.

برخی اوقات نیز پدران و مادران طی یادداشت کوتاهی مواردی را به مربی اطلاع می دهند
مثلاً می نویسند (دیشب کودک دیر خوابیده است) یا (کودک کمی تب دارد). این یادداشتها کم کم
جمع شده و اطلاعات معتبری در جهت شناخت کودک به مربی می دهد روی این اصل پیوسته
پدران و مادران تشویق می شوند چنانچه آمدن آنها به مهدکودک مشکل است می توانند طی
یادداشتهای کوتاهی، خواسته ها و انتظارات خودشان را از مهدکودک اعلام دارند و این یادداشتها
روزانه باشد خیلی بهتر است.

شکل دیگر ارتباط کتبی، ارسال خبرنامه است. البته خبرنامه خیلی سازمان یافته و کاملتر
از یادداشتها هستند و در واقع فعالیتهای مهدکودک یا مدرسه ابتدایی را به والدین گزارش
می دهد. در خبرنامه ها علاوه بر اینکه می توان اخبار مؤسسه را نوشت و به والدین و سایر
وابستگان به مدرسه یا مهدکودک اطلاع داد، می توان در خبرنامه ها قسمتی از فعالیتهای تکمیلی
مهدکودک یا مدرسه را به خانواده ها و گذار کرد مثلاً در خبرنامه نوشته می شود امروز در یک
فعالیت دسته جمعی، هر یک از ما یک درخت کوچک کاشت. شما والدین محترم می توانید در
این راه ما را با هدیه کردن یک اصل نهال یاری کنید.

البته بهتر است کودکان دبستان را در تنظیم و تکمیل و ارسال خبرنامه ها به پدران و
مادران سهیم کرد و از آنان خواست در این فعالیتهای مشارکت داشته باشند. گاهی با درج فعالیتهای
کودکان در خبرنامه پدران و مادران را از فعالیتهای فرزندشان باخبر می سازیم زمانی نیز فعالیت و
کمک فردی از اولیاء کودکان در خبرنامه نوشته می شود و به این طریق والدین تشویق می شوند
آنان نیز در این زمینه همکاری نمایند و مدرسه یا مهدکودک از امکانات افرادی که فرزندشان در
آنجا هستند بیشتر بهره برداری می کند.

تماسهای تلفنی - گاهی هر دو طرف ارتباط در مهدکودک و مدرسه ترجیح می دهند
اطلاعات و پیامهای خود را وسیله تلفن به همدیگر برسانند. البته با پیشرفت تکنولوژی و
بکارگیری وسایل پیشرفته ارتباطی می توان با کاستن از زحمات برقرار کننده ارتباط، امکانات
ساده تر و راحت تری را در اختیار پیام دهنده و پیام گیرنده قرار داد. ممکن است در آینده علاوه بر

تلفن از وسایل دیگری مانند تلویزیون، کامپیوتر و سایر امکانات جدید استفاده کرد. پیامهای فوری و گاهی بسیار جزیی را می توان از طریق تلفن ارسال کرد مثلاً اطلاع دادن پیش آمدهای غیرمترقبه دربارهٔ کودک ضمن فعالیت در مدرسه مانند به زمین خوردن او، زخمی شدن کودک و نظایر آن با تلفن بهتر است و زمانی که به کمک پدر و مادر دربارهٔ کودکش نیاز فوری لازم است تلفن وسیله مناسبتری می باشد امروزه در برخی از مدارس و مهدهای کودک خیلی از خبررسانی به اولیاء کودکان در مدارس از طریق تلفن صورت می گیرد. البته تماسهای تلفنی ممکن است محدودیتهایی داشته باشد ولی حسن بزرگی که دارد طرفین از نظرات یکدیگر در اسرع وقت مطلع می شوند. چون در مطالعات تلفنی افراد همدیگر را نمی بینند گاهی نیز اتفاق می افتد که این تماسها سوء تفاهم بین اولیاء و مربیان به وجود می آورد ولی این موارد بسیار نادر هستند و در برابر مزایای ارتباط تلفنی نمی توان به حساب آورد.

ارتباط رسمی اولیاء و مربیان

هدف ارتباط رسمی نیز مانند ارتباط غیررسمی اعلام پیشرفت کودکان به اولیاء آنان است که از طرف مؤسسه آموزشی ترتیب داده می شود البته ارتباطهای غیررسمی که قبلاً درباره آن بحث شد در واقع مقدمه تشکیل جلسات ارتباط رسمی در مدرسه و مهدکودک به حساب می آید. در ارتباطات رسمی در مدارس باید ضمن رعایت عزت نفس اولیاء کودکان، بعد از گزارش پیشرفتهای هر کودک در یک مدت معین، برخی از نارساییها را هم به اطلاع اولیاء رساند و مخفی کردن مشکلات کودکان از والدین آنها صحیح نمی باشد.

انجمن همکاری خانه و مدرسه - انجمن همکاری خانه و مدرسه در مدارس سابقه طولانی دارد ولی متأسفانه از نیروی این انجمن چندان سودی برای رفع تنگناهای مدرسه گرفته نشده است. به طور کلی مدیران مدارس برخورد جدی و مؤثر با این نهاد نداشته اند با اینکه این انجمن دارای اساسنامه مدون بوده و تقریباً در کلیه مدارس و همه ساله تشکیل می شود. باید پذیرفت که این انجمنها در رفع مشکلات تربیتی کودکان چندان توفیقی نداشته اند. جلسه عمومی^۱ انجمن در آبان ماه هر سال تشکیل می گردد و هیئت را برای اجرای وظایف انجمن انتخاب می کند این هیئت به مدت یکسال وظایف مربوط را انجام می دهند.

ولی به همان ترتیب که قبلاً یادآوری شد کوشش این انجمنها اغلب مصروف کمک به تجهیز مدرسه و جبران بعضی کمبودهای مالی و اعتباری و گاهی کمکهای خدماتی می گردد. اغلب مدیران مدارس به منظور انجام یک تکلیف اداری تشکیل انجمن را می پندارند و اولیاء دانش آموزان نیز بیشتر این دعوت را برای کمک مالی به خدمات جنبی و تجهیز و توسعه

۱. اساسنامه انجمن همکاری خانه و مدرسه - انتشارات وزارت آموزش و پرورش.

مدرسه می‌دانند و گاهی اکثریت حاضر نمی‌شوند یا با ارسال مبلغی موضوع را خاتمه یافته تلقی می‌کنند. متأسفانه باید اذعان کرد که این انجمنها تاکنون در موقعیت و جایگاه اصلی خود فعالیت چندانی نداشته‌اند و پیشرفت تحصیلی کودکان و کمکهای اولیاء در این زمینه چندان مطرح نمی‌گردد و در صورت طرح آن نیز بیشتر تبادل اطلاعات در حالت کاملاً رسمی بوده و مربی و معلم چندان سودی از آنها نمی‌توانند ببرند ولی با اهمیت دادن به فعالیتهای انجمن بویژه در زمینه خدمات علمی و تربیتی می‌توان برای بهبود یافتن روابط اولیاء و مربیان قدمهای مؤثری برداشت.

به منظور بهبود بخشیدن به فعالیتهای اولیاء مربیان در سراسر کشور بویژه در زمینه آموزشی و پرورشی سازمانی تحت عنوان انجمن اولیاء و مربیان در وزارت آموزش و پرورش تشکیل و اداره می‌گردد که فعالیتهایش سازمان یافته و براساس هدفهایی برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد این انجمن به وسیله یکی از صاحب منصبان وزارت آموزش و پرورش اداره می‌شود و فعالیتهایی را به شرح زیر انجام می‌دهد:

۱. ایجاد شبکه سازمان اجرایی در سراسر کشور به منظور دستیابی به سازمانهای انجمنهای خانه و مدرسه در مدارس

۲. کوشش در آموزش خانواده‌ها و مربیان و معلمان در دوره‌های کوتاه مدت

۳. انجام خدمات مشاوره و راهنمایی برای والدین کودکان و مدیران مدارس و معلمان

۴. ایجاد کتابخانه، تهیه فیلم و تهیه و تنظیم و اجرای برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی

برای اولیاء و مربیان

۵. اقدامات رفاهی مانند تأمین عینک و سایر خدمات

۶. اعزام سخنران و کارشناس به شهرستانها و کار در کلاسهای فشرده تربیتی

۷. انجام تحقیقات و اقدام به نشر آثار آموزشی و پرورشی برای استفاده مربیان و اولیاء

کودکان

۸. اقدامات بین‌المللی و همکاریهای علمی با سایر مؤسسات آموزشی در خارج از کشور.

البته^۱ این اقدامات که روز بروز در حال گسترش نیز هست می‌تواند کمکهای مؤثری در

همکاری اولیاء و مربیان بنماید و انجمنهای خانه و مدرسه را به مکانهای بحث و تبادل نظر علمی و بویژه تربیتی گرداند. البته این فعالیت و کارهای ارزشمند زمانی پرثمر خواهد بود که در سطح مدرسه بین اولیاء و معلمان همکاری علمی و تربیتی شروع شود.

جلسات اولیاء با مربی، معلم و مدیر - در اغلب مهدهای کودک و مدارس ابتدایی جلساتی با اولیاء کودکان یک کلاس یا یک گروه از کودکان تشکیل می‌دهند و در این جلسات

۱. آموزش و پرورش ابتدایی - راهنمایی تحصیلی و متوسطه تألیف محمدتقی ندیمی و محمدحسین بروج ص ۲۱۹.

پیشرفتهای کودکان به اطلاع والدین می‌رسد و مسائل و مشکلات آموزشی و تربیتی مطرح می‌گردد و گاهی والدین مستقیماً با و طلب همکاری و کمک علمی و تربیتی به مدرسه می‌شوند. البته در این جلسات فرصت برای مربی و معلم بیشتر است که بتواند نارساییها را در زمینه‌های آموزشی و تربیتی مطرح کند و از نظرات اولیاء بهره‌مند گردد.

به عنوان مثال عدم انجام تکالیف به وسیله کودکان، بیداری کودکان در طول شب و سرگرم ساختن خود با تلویزیون و فیلمهای ویدیویی و نظایر آنها در این جلسات می‌تواند مطرح گردد و راه‌های مختلف نیز در این زمینه پیشنهاد شود و با اتخاذ رویه مطلوب و اجرای آن با کمک اولیاء کودکان قدمهای اساسی برداشته شود. با اینکه همه اولیاء و مربیان با تشکیل این جلسات موافق هستند ولی واقعاً یافتن وقت آزاد اولیاء و مربیان و تشکیل این جلسات با هماهنگی قبلی زیاد ساده نمی‌باشد. ولی تجارب مدرسه‌داری در جهان نشان می‌دهد که حداقل جلسات اولیاء دانش‌آموزان و کودکان با معلم و مربی یا مدیر باید سه نوبت در سال باشد و بهترین عنوان نیز اعلام نتایج کار کودکان در هر سه ماه خواهد بود در خیلی از مدارس نیز این جلسات با عناوین دیگری در هر دو ماه یک بار و هر ماه یکبار تشکیل می‌گردد ولی همه مدیران مراکز پیش‌دبستانی و دبستانی اعتقاد دارند که قبل از گشایش مدرسه در اول سال تحصیلی داشتن جلسه با اولیاء کودکان ضروری است.

اداره امور جلسات غالباً سبک خاصی دارد و آن با گزارش مختصر معلم یا مربی شروع می‌شود البته در خیلی از موارد مدیر مؤسسه در اول وقت جلسه به حاضرین خوشامد گفته و معلمان و مربیان را معرفی می‌کند و در برخی از جلسات کارهای کودکان برای تماشای اولیاء آنان به نمایش گذاشته می‌شود. جلسه‌ای که برای بحث درباره یک مشکل خاص (برای مربیان) تشکیل می‌شود معمولاً بعد از تصادفات معمولی مربی یا یک نفر از والدین مسئله را مطرح می‌سازد و سؤالی را مطرح می‌کند و از حاضرین می‌خواهد نظرات خود را بیان کنند. گاهی ایجاد ارتباط با والدین برای مربیان مشکل است زیرا آشنایی افراد بزرگسال با یکدیگر به زمان نیاز هست که گاهی مربی و معلم زمان لازم را در اختیار ندارد. همچنین گروهی از والدین کسانی هستند که مایل اند درباره فرزندشان صحبت کنند و حتی بیشتر بشنوند و با دقت به حرفهای مربی و معلم توجه دارند برعکس برخی از والدین بسیار کم صحبت می‌کنند و یا به مطالب معلم و مربی با بی‌اعتنایی توجه می‌کنند. آنچه بسیار مهم است نگهداری خط ارتباطی با والدین است و تشویق آنان به حرف زدن درباره فرزندشان می‌باشد. عده زیادی از اولیاء کودکان برای حل یک مسئله که فرزندشان دارد مستقیماً تقاضای کمک می‌کنند برعکس گروهی نیز هستند که بعد از شکایتهای متعدد، مسئله را مطرح می‌سازند و گروهی هستند که مسئله را مطرح می‌سازند و سعی دارند بگویند در این مسئله فرزند تقصیر چندانی ندارد بلکه خانواده کلاً این مشکل را پیش آورده‌اند زمانی شما به عنوان مربی یا معلم می‌گویید که فرزندتان امروز خسته به نظر

می‌رسد اودر پاسخ می‌گوید بلی: دیشب همه ما دیر خوابیدیم و کلاً امروز خسته هستیم. روی این اصل است که به مربیان و معلمان توصیه می‌گردد به روشهای متفاوت والدین در بیان مسائل و احساسات خود دربارهٔ مدرسه و تکالیف آن باید بیشتر هشیاری به خرج دهند.

بار دیگر تأکید می‌شود آنچه والدین را وادار به صحبت می‌کند ترتیب بازدید رسمی از نمایشگاه کار کودکان و یا مسابقات و احیاناً بازدید از پیشرفتهای تحصیلی فرزندان، آنان می‌باشد و اگر این کار با دعوت قبلی و رسمی انجام شود والدین بیشتر انگیزه لازم را برای همکاری با مدرسه خواهند داشت.

خلاصه

با توجه به اینکه کودکان، زمان بیشتری را با اولیاء خود می‌گذرانند بنابراین اثرات اخلاقی، اجتماعی و عاطفی آنان در رفتار کودکان بیشتر است و باید مربیان و معلمان این موضوع را در نظر داشته باشند و کاری کنند که فعالیتهای خانه و مدرسه مکمل یکدیگر باشند.

وقتی اولیاء کودکان، فرزندان خود را به مدرسه می‌سپارند کمتر حاضر می‌شوند در زمینهٔ تعلیم و تربیت آنان همکاری با مدرسه داشته باشند البته ممکن است تصور کنند که مدرسه وظیفه خود را بهتر می‌تواند انجام دهد و نیازی به کمک آنان ندارد یا دلایل متعدد دیگری آنها را به این امر قانع کرده باشد. البته ارتباط اولیاء کودکان از زمانی با مدرسه آغاز می‌شود که آنان برای ثبت نام فرزند خود اقدام به تحقیق دربارهٔ مدارس مختلف می‌کنند.

در مهدهای کودک و کلاسهای آمادگی ارتباط والدین با اولیاء مدرسه بیشتر است زیرا اولیاء می‌دانند که فرزندشان به مراقبت و پرستاری احتیاج دارند. با رشد مدارس غیردولتی ارتباط بین اولیاء دانش‌آموزان و معلمان نیز رو به افزایش است و اولیاء کودکان درصدد هستند برای فرزندان خویش آموزش و پرورش مطلوبتری را فراهم آورند. در مدارس مربیان و معلمان نیز نیاز دارند دربارهٔ دانش‌آموزان خود اطلاعاتی داشته باشند تا از این اطلاعات در جهت آموزش بهتر آنان کمک بگیرند.

ارتباط بین اولیاء کودکان و معلمان و مربیان و کادر مدیریت مدرسه به انواع مختلف می‌تواند باشد ولی بیشتر اوقات این ارتباط به صورت فردی است و مربیان و معلمان در ساعات مختلف روز با اولیاء دانش‌آموزان ملاقات دارند. البته برنامه‌های ارتباط گروهی با پدران و مادران به صورت رسمی از طرف مدیر مؤسسات آموزشی تهیه و تنظیم و اجرا می‌گردد.

ارتباط مربیان با اولیاء دانش‌آموزان می‌تواند به صورت غیررسمی باشد و گاهی این ارتباط به وسیله یادداشتهایی بین آنان رد و بدل می‌گردد. به هر صورت ارتباط به هر شکلی که باشد حاصل کار و تلاش طرفین به نفع تعلیم و تربیت کودک خواهد بود. ولی جلسات رسمی انجمن اولیاء و مربیان هر سال براساس آیین‌نامه مربوطه تشکیل می‌گردد و هیئتی از آنان انتخاب

می‌شوند تا به فعالیتهای مدرسه نظارت داشته باشند. در مدارس همکاری اعضای انجمن خانه و مدرسه با اولیاء و مربیان بیشتر از جهت تأمین اعتبارات مورد نیاز مدرسه می‌باشد و در این جلسات رسمی چندان توجهی به مبادله اطلاعات علمی و تربیتی نمی‌شود. اخیراً در خیلی از مهدهای کودک و مدارس ابتدایی بویژه مدارس غیردولتی در بدو ورود هر طفل اطلاعات متعددی در زمینه شناخت رشد و رفتارهای او گرفته می‌شود تا پایه و اساس تعلیم و تربیت کودک قرار گیرد.

پرسشهای خودآزمایی

۱. چرا تعلیم و تربیت فرایند مستمری است که در مدرسه ادامه دارد و برنامه‌های مدرسه در واقع مکمل برنامه‌های خانواده می‌باشد.
۲. طرحی تهیه کنید که مربیان کودکانها و مهدهای کودک بیشتر با والدین تبادل اطلاعات داشته باشند.
۳. پرسشنامه‌ای تهیه کنید که موقع ثبت نام از طریق اولیاء کودکان تکمیل شود و شامل اطلاعات قابل استفاده برای مربیان و معلمان باشد.
۴. از نظر ارتباطی کدامیک از روشهای ارتباطی می‌تواند در مهدکودک از نظر مبادله پیامها بین اولیاء کودکان و معلمان مفید باشد.
۵. چرا در مهدکودکها ارتباط والدین با مربیان بیشتر است؟
۶. آیین‌نامه انجمن اولیاء و مربیان را در مدارس به‌طور کامل ارزیابی کنید آیا پیشنهاداتی برای اصلاح آن دارید؟