

تأثیر نقش‌های مدیریتی بر بهبود عملکرد مدیران آموزشی

معصومه کاظمی^۱

محمدحیدر یعقوبی^۲

چکیده

امروزه مؤثریت آموزش و تعلیم باکیفیت را مرهون نگرش مدیریتی کارا می‌دانند که شامل وظیفه مدیران در فراهم آوردن شرایط و جو آموزشی مناسب است که باعث می‌شود معلمان مناسب‌ترین شیوه تدریس را برای یادگیری هرچه بیشتر دانش‌آموزان به کارگیرند تا میزان اثربخشی تدریس و یادگیری دانش‌آموزان را نظارت و کنترل کنند. از سویی انجام ارزیابی عملکرد باکیفیت هم در سازمان آموزشی، اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل را جمع‌آوری می‌کند و در دسترس مدیران قرار می‌دهد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه تویخ و نه تنبیه کارکنان ضعیف. بررسی «تأثیر نقش‌های مدیریتی بر بهبود عملکرد مدیران آموزشی» سؤال اصلی این مقاله است و هدف آن ایجاد یک رهنمود برای مدیران ادارات آموزشی و همچنان گردآوری شیوه‌های مختلف مدیریتی است. روش تحقیق به صورت تحلیل محتوای کیفی و کتابخانه‌ای است که با اصول فیش برداری و طبقه‌بندی و تحلیل داده‌ها همراه است. بنا بر نتایج به دست آمده از مطالعات مشخص شد که مدیران از طریق نقش‌های مدیریتی، آموزگاران را در راستای هدایت و رهبری سالم و نظام‌مند دانش‌آموزان یاری می‌نمایند و در نتیجه سعی و تلاش معلم و مدیر بهبود کار آموزش، رشد نیروی انسانی و رفاه ملی تضمین می‌گردد. مدیران برای انجام وظایفشان به انجام یک سری فعالیت‌ها مبادرت می‌ورزند. این فعالیت‌ها را کارکردهای مدیریت می‌نامند و شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و ارزشیابی است.

واژگان کلیدی: نقش مدیریتی، آموزش، اداره آموزشی، بهبود عملکرد.

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی، کابل، افغانستان.

شماره تماس: ۰۷۹ ۱۹۴۳۴۸۷، ایمیل: masomakazemi266@gmail.com

۲. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین‌المللی المصطفی، کابل، افغانستان.

شماره تماس: ۰۹۳۷۹۴۴۱۲۳۳۴، ایمیل: mhyaghobi32@gmail.com

مقدمه

با گسترش مدارس و دیگر سازمان‌های آموزشی به دلایل مختلف از جمله رشد جمعیت، تقاضای فزاینده برای برخورداری لازم از آموزش و پرورش، پیشرفت‌های علمی و صنعتی، موضوع مدیریت آموزشی انتخاب و تربیت مدیران و رهبران آموزشی مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفت. در سال‌های ۱۳۹۰ تاکنون مدیریت آموزشی متأثر از نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی و رفتار سازمانی و سیستمی بوده است و هم‌اکنون در اداره سازمان‌های مختلف آموزش و پرورش از اصول نظریه‌ها و روش‌های مختلف مدیریت به‌ویژه نظریه روابط انسانی استفاده می‌شود.

امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان‌ها و مؤسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمان‌های آموزش و پرورش را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند؛ زیرا آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه کشورهاست. زیربنای توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است.

در سال‌های اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت توجه بسیاری شده و طی برنامه‌های آموزشی سعی شده که مدیران و صاحبان مقام تحت آموزش‌های ویژه قرار بگیرند تا بتوانند بازپرستان، مصرف‌کنندگان، مددجویان و سایر افراد جامعه ارتباط برقرار سازند. آموزش یک امر اساسی برای هر جامعه، نهاد و سازمان است. پیشرفت جوامع، سازمان‌ها و نهادهای وابسته به افراد متخصص و آموزش‌دیده است. اما آموزش خود نیازمند فعالیت‌های اساسی است که باید برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی شود. بر این اساس مشخص است که مدیران نقش اساسی در چگونگی ایجاد و اداره سازمان‌ها و نهادهای آموزشی دارد. متأسفانه، باوجودی که امروزه جوامع در اداره و مدیریت آموزشی پیشرفت بسیاری کرده‌اند اما در جامعه و سازمان‌های کشور ما به این مهم توجه جدی نمی‌شود. مدیریت آموزشی به‌عنوان یک دانش جدید سابقه‌ای طولانی ندارد، قدمت مدیریت آموزشی به‌صورت مستقل با توجه به اصول و روش‌های خاص آن بیش از نیم‌قرن نیست. یکی از مهم‌ترین پیچیده‌ترین

و گسترده‌ترین نظام‌های اجتماعی نظام آموزش و پرورش است که موضوع و محور اصلی فعالیت آن انسان و انسان‌سازی است. تا جایی که دیده شد مدیران در ادارات آموزشی افغانستان نقش سمبولیک و سهولت‌دهنده اجرایی را ایفا می‌کنند که می‌توان گفت تا به حال در ادارات افغانستان به نقش مدیران در ارتقای بهره‌وری و بازدهی توجه جدی صورت نگرفته است.

در این نوشتار تلاش شده است که نقش و چگونگی تأثیرگذاری مدیران در روند آموزشی ادارات مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. ادارات آموزشی افغانستان می‌توانند با بکار بستن روش‌ها و راهکارهای این تحقیق خلأ آموزشی را پر و در نتیجه به ارتقای سطح دانش، دانش‌آموزان و ترقی کشور ممد واقع گردند.

سؤال‌های تحقیق عبارت‌اند از:

- تأثیر نقش‌های مدیریتی بر بهبود عملکرد مدیران آموزشی چیست؟
- مدیران برای بهبود عملکرد ادارات آموزشی چگونه تصمیم می‌گیرند؟
- مدیران برای بهبود عملکرد ادارات آموزشی چگونه برنامه‌ریزی می‌کنند؟

۱. روش‌شناسی

در این مقاله از روش تحلیل محتوای کیفی و کتابخانه‌ای سود برده می‌شود که عمده‌ترین ابزاری که در آن برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود عبارت از فیش‌برداری است که در آن بخشی از یک متن مورد مطالعه را که در رابطه با مسئله خود می‌یابیم روی آن ثبت نموده یا الصاق می‌نماییم. متن مورد استفاده برای ثبت در فیش ممکن است عین مطلب و به صورت نقل قول مستقیم یا برداشت از مطلب و به صورت نقل قول غیرمستقیم یا ترجمه از متن به زبان دیگری باشد یا همچنین ممکن است چکیده مطلب مورد مطالعه از متن و زبان اصلی یا از ترجمه باشد که مورد استفاده قرار گرفته است.

۲. یافته‌ها

مهم‌ترین وظیفه مدیران آموزشی تسهیل در امور آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان

است. اگرچه مدیران به‌طور مستقیم در جریان تدریس و یادگیری قرار ندارند عهده‌دار مسئولیت سازمان‌دهی و نظارت این امور هستند. منظور از برنامه درسی به مجموع تجربیات یادگیری در مدرسه گفته می‌شود و این تجارب شامل یادگیری‌های رسمی در کلاس و یادگیری‌های غیررسمی که ناشی از تعامل با دانش‌آموزان، معلمین و دیگر افراد در مدرسه است می‌گردد. درحالی‌که یادگیری‌های رسمی توسط نظام آموزش و پرورش تهیه و تنظیم می‌گردد. یادگیری‌های غیررسمی که حاصل هم‌نشینی و رفاقت بین دانش‌آموزان است معمولاً غیر قابل تعریف و نظارت است. علی‌رغم تفاوت در ساختار نظام‌های آموزشی برنامه‌های درسی کمابیش دارای اهداف و محتوای درسی یکسان‌اند لذا آنچه اثربخشی برنامه درسی را ارتقاء می‌دهد کیفیت تدریس و میزان یادگیری مواد درسی است. وظیفه مدیران فراهم آوردن شرایط و جو آموزشی است که باعث می‌شود معلمین مناسب‌ترین شیوه تدریس را برای یادگیری هرچه بهتر و بیشتر دانش‌آموزان به‌کارگیرند.

بالاخره این‌که مدیران موظف‌اند میزان اثربخشی و تدریس و یادگیری دانش‌آموزان را ارزیابی کنند. اگرچه مدیران آموزشی به‌طور مستقیم در امر ارزش‌یابی دانش‌آموزان دخالتی ندارند باید اهداف و روش‌های ارزش‌یابی یادگیری در دانش‌آموزان را برای معلمین تعریف و تعیین کنند و معلمین را در فرآیند ارزش‌یابی و چگونگی استفاده از آمار و اطلاعات و بازخوردها در جهت بهینه‌سازی تدریس کمک کنند. از طرف دیگری به دلیل این‌که تحقق اهداف آموزشی بستگی به قابلیت‌های معلمین در امر آموزش دارد ارزش‌یابی عملکرد معلمین ضرورت دارد. در برخی نظام‌های آموزشی هدف از ارزش‌یابی معلمین صرفاً تعیین میزان پاداش یا تنبیه است در صورتی‌که آنچه در مورد ارزش‌یابی معلمین باید مدنظر باشد مطلع نمودن معلمین از الگوهای مناسب تدریس، ارائه پیشنهاد در مورد شیوه‌های تدریس و فراهم آوردن شرایط آزمایش و تجربه شیوه‌های جدید تدریس است. همچنان‌که ذکر شد مدیران مؤسسات آموزشی نیز مانند همه مدیران دیگر پیوسته به اخذ تصمیم در مورد مسائل ریزودرشت می‌پردازند که لازم است با نگرشی آگاهانه نسبت به مفهوم تصمیم‌گیری و عوامل مربوط به آن

اقدام نمایند.

۳. نقش تصمیم‌گیری

ابتدا باید دید که آیا معلمان یعنی مهم‌ترین رکن جریان تعلیم و تربیت مایل به شرکت در تصمیم‌گیری‌های آموزشی بوده و عملاً در انجام این مهم پیش‌قدم‌اند یا خیر؟ ممکن است معلمان برای مشارکت در تصمیم‌گیری تمایل داشته باشند ولی در شرایط مقتضی اقدام عملی ننمایند. به هر حال مشارکت آنان باید در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مورد تأکید و توجه واقع شود زیرا که مشارکت آنان در تصمیم‌گیری موجب می‌شود که:

۱. کیفیت تصمیم بهبود یابد؛
۲. مدیران آموزشی، از نگرش و طرز تلقی معلمان مطلع شوند؛
۳. تصمیم‌گیرندگان، به اطلاعات زیادی درباره جزئیات تعلیم و تربیت از دید معلمان، دسترسی پیدا کنند.

فرآیند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه‌حل از میان چندین راه‌حل ممکن تعریف می‌شود. تصمیمات معمولاً به دوروش اتخاذ می‌شوند. (علاقه بند، ۱۳۸۴ ص ۳۴). تصمیم‌گیری علمی که شامل مطالعه و تحلیل راه‌حل‌های مختلف و پیش‌بینی نتایج از طریق روش‌ها و ابزار آماری و فرمول‌های ریاضی است. تصمیم‌گیری غیر علمی که مبتنی بر آزمایش یک راه‌حل است، اگر نتایج آزمایش‌ها موفقیت‌آمیز بودند راه‌حل مزبور مورد استفاده قرار می‌گیرد، در غیر این صورت راه‌حل دیگری انتخاب و آزمایش می‌شود. لذا اساس انتخاب راه‌حل‌ها در این روش حدس گمان تصمیم‌گیرنده است. سایمون بانفوذترین تئوریسین در تصمیم‌گیری، تصمیمات را به دو دسته تقسیم می‌کند:

تصمیمات برنامه‌ریزی‌شده: این تصمیمات شامل فعالیت‌های تکراری و عادی در هر سازمان است و احتیاج به راه‌حل‌های انحصاری ندارد. این نوع فعالیت‌ها با مشکلات با به کار بردن شیوه‌های عملیاتی استاندارد شده انجام یا برطرف می‌شوند.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده: این تصمیمات اشاره به موضوعات یا مشکلات پیش‌بینی نشده در سازمان دارد و طبیعتاً شیوه‌های عملیاتی معمول قادر به حل آن‌ها نیست. این گروه تصمیمات مستلزم خلاقیت و ذکاوت تصمیم‌گیرنده در تحلیل و پیش‌بینی نتایج احتمالی راه‌حل‌های پیشنهادی است.

دیگر طبقه‌بندی تصمیم‌گیری به سطوح تصمیم‌گیری‌ها اشاره دارد. کمبل و همکارانش تصمیمات را به سه دسته زیر تقسیم می‌کنند:

تصمیمات نهادی: این تصمیمات که با اهداف و برنامه‌های اصلی سازمان ارتباط دارد توسط بالاترین مقامات سازمانی اتخاذ می‌شود. کیفیت فرآیند این نوع تصمیمات تا حدود زیادی اثربخشی و کارایی سازمان در دستیابی به اهدافش را تعیین می‌کند.

تصمیمات استراتژیک: پس از این‌که تصمیمات سازمانی اتخاذ شدند مدیران واحدها مسئولیت اجرای این تصمیمات را به عهده می‌گیرند. این مدیران باید تصمیم بگیرند که چگونه گروه‌ها و سازمان باید به اهداف تعیین شده دست یابند این تصمیمات مشخص می‌کنند چه کسی چه کاری را در چه موقع و از طریق کدام شبکه ارتباطی انجام می‌دهد.

تصمیمات مدیریتی: موفقیت یا عدم موفقیت تصمیمات استراتژیک تا اندازه زیادی بستگی به رفتار مدیران و سرپرستان اجرایی دارد. شخصیت مدیران که شامل احساسات، نیازها، نگرش‌ها و باورهای آن‌هاست، شیوه مدیریتی و چگونگی روابط با دیگران را تعیین می‌کند. تصمیمات مدیران در این سطح کیفیت و فضای کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند و عامل مهمی در تحقق اهداف سازمان محسوب می‌شود. باید دانست که تصمیم‌گیری اختصاص به مدیران و مسئولان ندارد. معلمان و کارکنان هم در مؤسسات آموزشی یک نوع مشخص را برای تدریس موضوع بخصوص انتخاب می‌کنند تصمیم‌گیری می‌کند یا زمانی که یک کارمند دفتری برای اقدام خاصی از رویه معینی پیروی می‌کند تصمیم‌گیری می‌نماید باوجود این از آنجایی که مسئولیت اتخاذ تصمیمات مهم به عهده مدیران آموزشی است و نیز از آنجایی که معلمان هم به تعبیر عام‌تر مدیر کلاس هستند بحث و بررسی تصمیم‌گیری از زاویه

مدیران مورد توجه واقع می‌شود. تصمیم‌گیری از وظایف مهم و پرمخاطره مدیریت است. پیش‌بینی نتایج احتمالی و به عهده گرفتن مسئولیت اجرا و نتایج تصمیمات از عواملی هستند که تصمیم‌گیری را به وظیفه‌ای سنگین مبدل می‌سازد. از این روست که برخی مدیران سعی می‌کنند از مواجهه با مشکلات که نیاز به راه‌حل دارند اجتناب ورزند این در حالی است که عدم تصمیم‌گیری باعث تداوم و تشدید مشکلات و درگیری‌ها در سازمان و عدم انجام وظایف شغلی اعضا می‌گردد.

تصمیمات مشارکتی: همان‌طور که گفته شد فرآیند تصمیم‌گیری ماهیت پیچیده و دشوار است در بُعد انسانی مدیران باید اولاً به حقایق مسئله با موضوع پی ببرند و ثانیاً ارزش‌ها را تعبیر و قضاوت کنند. اما در شرایط واقعی آن‌ها تقریباً هرگز تمام حقایق را در اختیار ندارند و قضاوتشان در مورد ارزش‌های دیگران تحت تأثیر ارزش‌های خودشان قرار دارند و لذا نمی‌توانند بی‌طرفانه تلقی شوند. در بُعد سازمانی مدیران اطلاعات در مورد مسئله با موضوع را از طریق ساختارهای رسمی و غیررسمی به دست می‌آورند. کمیت و کیفیت این اطلاعات بستگی به نوع ساختار شیوه مدیریتی و جو سازمان دارد. از طرف دیگر مدیران نمی‌توانند در دستیابی به بهترین راه‌حل زمان نامحدودی را به تحقیق و بررسی راه‌حل‌های مختلف اختصاص دهند. محدودیت‌ها و مشکلات فوق در فرآیند تصمیم‌گیری باعث شده‌اند که تحقیقات بسیاری برای بهبود تصمیمات سازمانی صورت گیرد. یکی از مؤثرترین راه‌حل‌ها ارائه شده جلب مشارکت و همکاری اعضای سازمان یا گروه کاری در تصمیم‌گیری‌هاست. منطق تصمیم‌گیری مشارکتی این است که افراد تصمیم را مورد حمایت قرار می‌دهند که خود در بررسی و انتخاب آن سهمی داشته‌اند. بدیهی است که تصمیم‌گیری مشارکتی نیاز به جو سازمانی بر اساس ارزش نهادن به قابلیت‌های فردی، کارگروهی و اعتماد و تعهد متقابل دارد. در تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیران باید علاوه بر ایجاد چنین جو روحی و روانی و کاری مشخص کنند که چه کسی، چه موقع تا چه میزان و تحت چه شرایطی در تصمیم‌گیری‌ها با مدیریت مشارکت کند. برای این که در تصمیم‌ها دقت مبدول گردد در پنج مرحله پیشنهاد شده است.

مرحله اول: شامل تشخیص و تعیین مشکل و شناخت مسئله‌ای درباره تحقیق اهداف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود که شکل اصلی و واقعی شناخته و به درستی تعریف شود و معلوم گردد که علت یا علل مشکل چیست این مرحله یکی از مراحل مهم در تصمیم‌گیری بوده و زیربنای همه تصمیم‌ها است. مرحله دوم: یافتن راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکلات است در این مرحله قبل از هر چیز باید دانست که هر مشکلی راه‌حل دارد و برای هر تنگنایی حتماً راه خروجی خواهد بود. اصلی که در اینجا ثابت است برای مشکلات راه‌حلی وجود دارد و در این اصل شک تردیدی نیست. تنها چیزی که در اینجا مطرح است یافتن راه‌حل و اضافه نمودن بر تعداد راه‌حل‌ها است زیرا هر چه راه‌های بیشتری به دست آید می‌توان از بین آن‌ها بهترین راه‌حل مناسب راه انتخاب نمود و تصمیم‌گیری را به نحو صحیح‌تری انجام داد. (کسی که از آرای گوناگون استقبال کند لغزشگاه‌ها را خواهد شناخت) افرادی که به روی یک تصمیم متمرکز شده و به هیچ وجه دست‌بردار نیستند خواسته یا ناخواسته دچار استبداد رأی شده‌اند. از کسانی که آرای مختلف را جمع‌آوری کنند بهتر می‌توانند نقایص هر یک از آن‌ها را به خوبی تشخیص داده درصد صحت تصمیم را بالا ببرند.

مرحله سوم: انتخاب معیارها برای سنجش و ارزیابی راه‌حل‌هاست مثلاً در مدیریت‌ها گاهی سود بیشتر و گاهی هزینه کمتر و زمانی رضایت بیشتر به عنوان معیار پذیرفته می‌شود. در هر صورت باید ملاک سنجش راه‌حل نیست به یکدیگر مشخص شود.

مرحله چهارم: کلیه راه‌حل‌ها با یکدیگر مورد مقایسه و ارزیابی قرار می‌گیرند که یک از راه‌حل‌ها چه نتایج را به بار خواهد آورد.

مرحله پنجم: سنجش راه‌حل‌ها نسبت به هم با توجه به معیار پیش‌بینی شده در مرحله سوم و نتایج برآورده شده در مرحله چهارم است. برخورداری افراد گوناگون با یکدیگر موجب بروز بهترین فکر و تصمیم خواهد شد و انسان را به درستی و صحت انتخاب مطمئن می‌سازد.

مقصد از لوازم تصمیم‌گیری مسائلی است که باید در همه مراحل یادشده مورد توجه باشد تا درصد احتمال خطای «تصمیم»‌ها کاهش یابد.

عاقبت‌اندیشی در تصمیم‌گیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هر مسئول باید در تمام مراحل تصمیم‌گیری به فرجام تصمیم‌ها توجه داشته باشد و هر تصمیم را در دنیای اجرا و ابلاغ ببیند و واکنش‌ها و تنش‌ها یا نتایج مثبت و منفی آن را به خوبی درک نماید. در مورد «عاقبت‌اندیشی» اهمیت آن از نظر روایات مطالب در مبحث «پیش‌بینی» مطرح گردید اما اکنون در روایت دیگری به‌عنوان نمونه مطرح می‌گردد.

هنگامی که به کار تصمیم‌گرفتی از عواقب ناپسند آن پرهیز، در تصمیم‌ها باید به عاقبت و نتایج آینده آن اندیشید اگر موجب سرزنش و یا مذمت می‌شود از انتخاب آن خودداری کرد. مدیران نباید تحت تأثیر نتایج زودگذر قرار گیرند و به اساس کنش‌ها و واکنش‌های مقطعی یا تعریف و تمجید و سخنان بی‌عمق بعضی از مردم تصمیم بگیرند بلکه باید با ژرف‌نگری آینده‌های دور را مورد توجه قرار دهند و در صورتی که نتایج مفید و روشن به نظر رسید تصمیم بگیرند و الی از تصمیم‌گیری خودداری نمایند. کار ناخوشایند که آینده آن ناپسندیده است از کار دوست‌داشتنی که آینده ناپسند دارد بهتر است.

استفاده از تجارب در بخش «پیگیری» از مبحث «کنترل» مطالب درباره اهمیت حفظ تجارب و لزوم ثبت آن‌ها بیان گردید. در تصمیم استفاده از آن تجارب بسیار ارزشمند بوده می‌تواند اطلاعات کافی از تصمیم‌های مشابه را در اختیار مدیر قرار دهد در این راه می‌توان از نظریات مجریان آگاه نیز استفاده کرد. اگر از تجربه‌ها به‌خوبی استفاده شود خطای تصمیم‌ها کاهش خواهد یافت و از ارزش بیشتر برخوردار خواهد شد. کسانی که از تجارب به‌درستی بهره‌گیرند فکر و اندیشه آن‌ها دقیق‌تر و ارزشمندتر خواهد شد. هر کس هراندازه دارای تجربه بیشتری باشد فکر بهتر و دقت‌زیادتری خواهد داشت.

مشورت در اسلام و مدیریت از اهمیت والایی برخوردار است تا آنجائی که پیامبر اسلام مأمور می‌شود در امور مربوطه به اداره جامعه با مسلمانان مشورت

نماید و پس از آن تصمیم گرفته بر خدا توکل کند. افرادی که عاقل و دانا هستند از خودپسندی در رأی و نظر پرهیز نموده سعی می‌کنند با طلب رهنمایی از دیگران در تشخیص راه اشتباه نیفتند. بعضی از افراد هنگامی که در تنگنا قرار می‌گیرند اهل مشورت می‌شوند. اما راه را برای خود باز می‌بینند احساس می‌کنند که درست عمل می‌نمایند با هیچ کس مشورت نمی‌کنند و حال آنکه از این دو روایت به خوبی معلوم می‌شود که انسان عاقل همیشه مشورت می‌کند. حتی در مواردی که خیال می‌کند راه را صحیح می‌رود باز فکر خود را متهم می‌کند و استبداد به خرج نمی‌دهد، با بعضی مشورت می‌کنند ولی این بداد رأی نشان داده همان گونه که به نظر خودشان می‌رسد عمل می‌کنند و حال آنکه باید با افراد اهل نظر و عاقل مشورت کنند و اگر او را رهنمایی کردند عمل نمایند به نتیجه مطلوب می‌رسند. (از انسان دانا اطاعت کن، بهره خواهی برد). نتیجه آن که افراد مؤمن باید با انسان‌های عاقل مشورت کنند و از رهنمایی‌های آن‌ها استفاده نمایند و هرگز در جهت تضعیف نیروهای خوش فکر و اندیشمند حرکت نکنند.

۴. نقش برنامه‌ریزی

هیچ اداره آموزشی بدون برنامه‌ریزی موفق نخواهد بود. برنامه‌ریزی از مهم‌ترین وظایف مدیران است، بنابراین یکی از نقش‌های اساسی مدیران در ادارات آموزشی این است که برنامه‌ریزی درست نمایند. در برنامه‌ریزی مدیران آموزشی نقش یک «استراتژیست» را ایفا می‌کنند که با عنایت به اهداف سازمان به تهیه طرح‌های دوربرد عملیات سازمان آموزشی می‌پردازند.

بعضی از صاحب‌نظران (طرح‌ریزی) و (برنامه‌ریزی) را مثابه هم گفته‌اند و بعضی برنامه‌ریزی را مرحله بعد از طرح‌ریزی که در واقع مرحله تکمیلی آن است ذکر کرده‌اند. برنامه‌ریزی فعالیت است که با پیش‌بینی شرایط جهت‌گیری‌ها و رویارویی‌ها در نقطه‌ای از آینده تلاش می‌کند تا کارمندان و سازمان را در جهت انجام هرچه اثربخش‌تر کارها و نیل به اهداف آماده سازد. پس برنامه‌ریزی بر

آینده‌نگری، هدفمندی، روندها و داده‌های منطقی و بهینه‌سازی انجام کارها تأکید دارند. برنامه‌ریزی به جهت این‌که اساس کارکردهای دیگر مدیریت از جمله سازمان‌دهی و ارزش‌یابی است اثرات محسوسی در عملکرد مدیریت دارد. این کارکرد مدیریت چارچوب وحدت‌بخشی به اهداف و فعالیت‌ها می‌دهد و ضمن تعیین معیار عملکردها زمینه ایجاد تغییرات را فراهم ساخته با پیش‌بینی و گوشزد کردن فرصت‌ها و خطرات نگرانی‌های آینده را کاهش می‌دهد.

برنامه‌ریزی در تمام طبقات سازمان صورت می‌گیرد ولی مدیران سازمان‌های آموزشی به لحاظ موقعیت و نگرش همه‌جانبه که نسبت به سازمان دارند باید وقت بیشتری را به برنامه‌ریزی اختصاص دهند. انتخاب هدف تعیین خط‌مشی سازمان، تنظیم برنامه، تهیه برنامه، تهیه بودجه، تنظیم مراحل اجرایی و روش‌ها وصول به هدف یا اهداف سازمان آموزشی از موارد اساسی است که باید در برنامه‌ریزی مورد توجه برنامه‌ریزی قرار گیرد. برنامه‌ریزی اگر درست و واقع‌بینانه انجام گیرد مدیران آموزشی را قادر می‌سازد تا با شناخت نیروهای مؤثر و پیش‌بینی‌های لازم امکان تحقق اهداف سازمان را فراهم سازند. (رضایان ۱۳۸۲ ص ۳۰-۳۳).

سازمان‌ها برای انجام دادن فعالیت‌های خود به انواع برنامه نیاز دارند. برنامه‌ها را به طریق مختلف طبقه‌بندی می‌کنند که معمولاً به این چهار شکل است: ۱. دائمی؛ ۲. موقت؛ ۳. مدت‌دار؛ ۴. راهبردی و عملیاتی. برنامه‌ریزی دائمی طبقه‌بندی یک گروه از برنامه‌ها برحسب فراوانی کاربرد آن‌هاست. برنامه‌های دائمی به دفعات راهنمای عمل و رفتار مدیران و کارکنان سازمان قرار می‌گیرند. برنامه‌ریزی موقت یا تک‌کاربردی برای هدف ویژه یا دور زمان معینی طراحی می‌شود و احتمالاً به همان صورت در آینده تکرار نخواهد شد وقتی که هدف تحقق یافت یا زمان سپری شد برنامه متوقف می‌شود یا مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد. آشناترین برنامه موقت بودجه است. بودجه برنامه‌ای است که معین می‌کند چه مقداری از منابع سازمان به اهداف ویژه سازمانی اختصاص خواهد یافت. بودجه اداری، بودجه آموزشی، بودجه پرسنلی

...و

برنامه‌ریزی مدت‌دار برنامه‌ها با توجه به دامنه زمانی آن‌ها نیز طبقه‌بندی می‌شوند. از این لحاظ سه نوع برنامه وجود دارد. کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت. مدیران برای هدایت عملیات جاری برنامه‌ریزی می‌کنند (کوتاه‌مدت) برای تداوم و استمرار عملیات برنامه تهیه می‌کنند (میان‌مدت) و بالاخره تمهیداتی برای رشد و توسعه فعالیت‌های سازمان و بقای آن تدارک می‌بینند برنامه (بلندمدت).

برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی برنامه‌های استراتژیک دارای چارچوب زمانی نسبتاً طولانی و قلمرو وسیعی است در بالاترین سطح سازمان تهیه و تدوین می‌شود شامل تعیین هدف‌های سازمانی و ناظر به فعالیت‌های تمام واحدهای سازمان است. برنامه عملیاتی دارای دامنه زمانی کوتاه و قلمرو محدودی است در سطوح پائین سازمان طراحی می‌شود و در آن طریق روش‌های تحقق هدف‌های سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

۵. نقش سازمان‌دهی

در سازمان‌دهی مدیران آموزشی به «تقسیم‌کار» تخصیص کارها به واحدهای سازمانی، طبقه‌بندی وظایف، تشریح اختیارات و مسئولیت‌های مربوط به شغل توجه دارد. از سویی وظیفه مهم مدیران را سازمان دادن می‌دانند که چارچوب فعالیت‌های کارکنان را با مشخص نمودن اختیارات و مسئولیت‌ها و روابط با یکدیگر تعیین می‌کنند. معمولاً طرح سازمان‌دهی توسط مدیران عالی و تحرک آن از طریق مدیران اجرایی صورت می‌گیرد. سازمان‌دهی تقسیم و هماهنگی منابع مالی، مادی و انسانی، ارتباط بین اجزای مختلف سازمان و طراحی روش‌ها و تعیین فعالیت‌ها برای تحقق اهداف سازمان تعریف می‌شود. سازمان‌دهی با تقسیم و ترتیب کارها و ایجاد روابط منطقی و عملی میان اجزای مختلف ساختار سازمان مدیران را در جهت اجرای برنامه‌ها یاری می‌دهد. سازمان‌دهی، هماهنگی عقلایی فعالیت‌های عده‌ای از افراد برای حصول اهداف مشترک سازمان از طریق سلسله‌مراتب اختیارات و مسئولیت‌های تقسیم‌کار تعریف شده است (علاقه بند، ۱۳۸۴ ص ۴۳).

مدیرانی که این وظیفه مهم را به خوبی انجام می‌دهند موجب می‌شوند که ۱- کار به صورت گروهی انجام شود. ۲- مسئول هر گروه مشخص گردد. ۳- هر فرد بنا به صلاحیت خود در جای مناسب خویش قرار گیرد؛ بنابراین فرآیند سازمان‌دهی دارای مراحل مشخص و وابسته و مرتبط به یکدیگر است. این مراحل عبارت‌اند از:

۱. تشخیص و طبقه‌بندی فعالیت‌های ضروری برای تحقق برنامه‌ها و اهداف.
۲. طبقه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع مادی، مالی و انسانی موجود و تشخیص استفاده بهینه از آن‌ها.
۳. تفویض اختیارات مناسب به مسئول هر گروه برای به انجام رساندن کارها.
۴. برقراری ارتباط افقی و عمودی بین گروه‌ها از طریق پیوند بین سه عنصر اختیار، ارتباطات و اطلاعات.

بدیهی است که اثربخشی کارکرد سازمان‌دهی پیوند مستقیمی با قابلیت‌ها و تجارب اعضای سازمان دارد. مدیریت می‌بایستی تصویر دقیق و کامل از فعالیت‌ها و چگونگی انجام کارها داشته باشد. همان‌طور که توضیح داده شد طبقه‌بندی فعالیت‌ها و تقسیم‌کار بین متخصصین به تخصیص منطقی منابع کمک نموده و کارایی را افزایش می‌دهد. از آنجاکه سازمان‌دهی یک فرآیند پیچیده است مدیریت ارشد سازمان به‌تهدایی قادر به اجرای سرپرستی و نظارت بر تمام فعالیت‌ها نیست لذا باید اختیارات کافی و ضروری را به مسئولین واحدهای کاری تفویض کند. هر مدیر یا سرپرست باید تعداد افراد تحت نظارت و کنترل خود را با توجه به میزان قابلیت‌ها و تجارب آن‌ها ماهیت و شرایط کاری تعیین کند. روشن است که اثربخشی مراحل طبقه‌بندی فعالیت‌ها، تخصیص منابع و تفویض اختیارات بستگی به تعامل گروه‌ها و واحدها دارد و این‌که تا چه میزانی افراد و گروه‌های کاری با یکدیگر همکاری و در جهت تحقق اهداف تلاش می‌کنند. در هر چه سازمان دارای سطوح سازمانی کمتر باشد (ساختار کوتاه) و بیشتر تفویض اختیار و مسئولیت کند برقراری ارتباطات و توزیع اطلاعات با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد و این امر کارایی سازمان را افزایش می‌دهد.

۶. نقش نظارت و کنترل

نظارت را به مفهوم مقایسه و عملیات انجام شده با معیارهای تعیین شده در هر سازمان گفته‌اند تا از این طریق بتوان به اقدامات اصلاحی و به موقع برای جلوگیری از اشتباهات و انحرافات دست زد. ارزش‌یابی یک امر مستمر و مداوم است که باید مدیران در رده‌های مختلف سازمانی همواره از آن بهره‌گیرند و از این طریق انحرافات که در عمل بروز کرده باشد را تصحیح نمایند. اصول و مراحل فرایند ارزشیابی در هر زمینه‌ای از جمله فرایند تولید، نقدینگی، عملکرد کارمندان، کیفیت محصولات و خدمات یکسان است (معیری، ۱۳۸۲ ص ۵۲).

کنترل هم یکی از اجزای نظارت است. کنترل فرآیندی است که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده می‌سنجد. کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد طراحی سیستم بازخورد اطلاعات مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرای که دربرگیرنده حداکثر کارایی است. کنترل مقایسه‌ای بین باید‌ها و هست‌هاست که آنچه انجام شده، هست‌هاست (معیری ۱۳۸۲ ص ۵۳).

انواع کنترل الف) کنترل پیش‌برنده ب) کنترل غربالی ج) کنترل پس از عمل. کنترل پیش‌برنده یعنی قبل از این که تمام عملیات به‌طورکلی انجام شود نتایج پیش‌بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می‌شوند و کنترل غربالی یعنی کار هر مرحله آزمایش می‌شود و آزمایش نیز با طرح پرسش‌هایی است که پاسخ آن‌ها بله یا خیر می‌تواند باشد. کنترل پس از عمل هم یعنی پس از اتمام عملیات برای بررسی نتایج به کار می‌رود. از نظر اینکه مدیران توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقوع داشته باشد کنترل پیش‌برنده از اهمیت بیشتری برخوردار است (مدنی، ۱۳۸۲ ص ۳۹).

نتیجه‌گیری

مدیران برای انجام وظایفشان به انجام یک سری فعالیت‌ها مبادرت می‌ورزند. این فعالیت‌ها را کارکردهای مدیریت می‌نامند و شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و ارزش‌یابی است. این فعالیت‌ها ابعاد فنی، تخصصی، انسانی و اجتماعی وظایف مدیریت را در بر می‌گیرند. به‌علاوه مدیران برای انجام این کارکردها نیاز به تصمیم‌گیری به‌موقع و مناسب و جمع‌آوری اطلاعات و برقراری ارتباطات با افراد داخل و خارج از سازمان دارند. تصمیم‌گیری و ارتباطات محور و ابزار اساسی کارکردهای پنجگانه مدیریت محسوب می‌شوند.

هیچ اداره آموزشی بدون برنامه‌ریزی موفق نخواهد بود. برنامه‌ریزی از مهم‌ترین وظایف مدیران است بنابراین یکی از نقش‌های اساسی مدیران در ادارات آموزشی این است که برنامه‌ریزی درست نمایند. در برنامه‌ریزی مدیران آموزشی نقش یک «استراتژیست» را ایفا می‌کنند که با عنایت به اهداف سازمان به تهیه طرح‌های دوربرد عملیات سازمان آموزشی می‌پردازند. در سازمان‌دهی مدیران آموزشی به «تقسیم‌کار» تخصیص کارها به واحدهای سازمانی طبقه‌بندی وظایف، تشریح اختیارات و مسئولیت‌های مربوط به شغل توجه دارد.

وظیفه مهم مدیران را سازمان دادن می‌دانند که چارچوب فعالیت‌های کارکنان را با مشخص نمودن اختیارات و مسئولیت‌ها و روابط با یکدیگر تعیین می‌کنند. معمولاً طرح سازمان‌دهی توسط مدیران عالی و تحرک آن از طریق مدیران اجرایی صورت می‌گیرد. مدیران به دلیل اهداف متفاوت سازمان‌ها وظایف بی‌بدیلی دارند. در سازمان‌های آموزشی هدف اصلی مدیران تسهیل در فرایند آموزش و یادگیری است. این هدف و جو حاکم در سازمان‌های آموزشی ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد. سازمان‌های آموزشی به دلیل نقشی که در آموزش و پرورش و توسعه جامعه ایفا می‌کنند از حساسیت اجتماعی ویژه‌ای برخوردارند. وظایف این سازمان‌ها که بارشد و یادگیری کودکان، نوجوانان و جوانان ارتباط دارد همواره با پیچیدگی همراه است.

انجام فعالیت‌های سازمانی نیاز به ارتباط بین افراد و گروه‌ها دارد. ارتباطات در سازمان‌ها به دو گونه رسمی و غیررسمی برقرار می‌شود. در ساختارهای رسمی شبکه‌های ارتباطی بر اساس سلسله‌مراتب سازمانی ایجاد می‌شوند نوع و جهت ارتباطات مشخص و معین‌اند. این ساختارها تعیین می‌کنند که چه کسی دارای چه اطلاعاتی است و این اطلاعات را می‌تواند به چه کسانی و به چه منظوری بدهد. اما همان‌طور که قبلاً اشاره شد ساختارهای رسمی به‌تنهایی پاسخگوی نیازهای اعضای سازمان نیستند.

با استفاده با ایفای این وظیفه، مدیران آموزشی می‌توانند از دوباره‌کاری، اتلاف وقت و امکانات به‌ویژه اتلاف نیروی انسانی جلوگیری کرده موجب شوند تا کارایی سازمان افزایش یابد. هماهنگی نه‌تنها در هر واحد آموزشی ضرورت دارد بلکه در مجموع یک سیستم آموزشی نیز ضروری است به این اساس می‌توان به رهبری آموزشی اشاره کرد.

رهبری به فرآیند نفوذ در اعضای سازمان در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف می‌شود و معمولاً به رفتار و روابط بین انسان‌ها مرتبط است. بوش معتقد است که رهبری ریشه در ارزش‌ها و باورها دارد. از این دیدگاه رهبر مدرسه فردی است که ارزش‌ها و باورهایش یک دید یا چشم‌انداز مشخص از آینده را ترسیم و شکل می‌دهد. او بدین وسیله تعهد معلمین کارمندان و دیگر گروه‌های ذی‌نفع را برای خلق آینده‌ای بهتر جلب می‌کند. از این طریقه می‌توان به نظارت و ارزش‌یابی آموزشی پرداخت (سهیلی، ۱۳۸۷ ص ۲۵-۲۶). در ادامه می‌توان این پیشنهادها را در نقش‌های مدیریتی بر بهبود عملکرد کارکنان بیان نمود:

۱. مدیران باید دارای دید و بینش وسیع باشد زیرا بینش و دید وسیع یکی از ویژگی‌های مفید و سودمند مدیریت است.
۲. مدیران باید همیشه در تمام امور ساعات کاری‌شان ضوابط را نسبت به روابط مقاوم‌تر بشمارد و با استفاده از آن شایسته‌سالاری و دموکراسی را بهبود ببخشد.
۳. مدیران موفق همیشه در تمام امور با پشتکار پرتلاش انتقادپذیر، انعطاف‌پذیر و متوجه

اشتباهات خود گردد.

۴. مدیر مقتدر کسی است مجموع تغییرات و حوادث که در جامعه اتفاق می‌افتد پیش‌بینی کرده و فعالیت‌های زمان را به اساس تنظیم و تعیین نماید.
۵. مدیر موفق زمانی موفق شده می‌تواند که یک مطالعه دقیق از گذشته، حال و آینده داشته باشد. همچنان با کارمندان رویه و رفتار مناسب داشته باشد و از دیکتاتوری و منفی‌گرایی خودداری نمایند.
۶. یکی از ویژگی‌های مدیریت عبارت از تشویق و تنبیه کارمندان است؛ این ویژگی باعث بلند رفتن سطح عاید و بهتر شدن کیفیت کالا می‌شود.
۷. در رأس مدیریت کسی باشد که رهبری و سازمان‌دهی درست داشته و پلان‌های مطرح‌شده را جامعه عمل بپوشاند.
۸. تصمیم‌گیری‌ها باید یک‌جانبه نبوده و به اساس مجموعه‌ای از نظریات و پیشنهادات دسته‌جمعی تمام کارکنان استوار باشد.

منابع و مآخذ

۱. انستیتوت خدمات ملکی افغانستان، (۱۳۸۹)، اساسات و مهارت‌های مدیریت، ناشر: بخش ارتقای ظرفیت.
۲. الونی، مهدی، (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۳. اقتدار، علی محمد، (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت، تهران: دانشگاه تهران.
۴. بالدوین، تیموتی، بومر، ویلیام و رویین، رابرت، (۱۳۸۴)، توسعه مهارت‌های مدیریت، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر عباس ابراهیمی و علی جمالی، تهران: سمت.
۵. رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
۶. رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، تئوری‌های مدیریت پیشرفته، مشهد: نشر آیین تربیت.
۷. سهیلی، سعید، (۱۳۸۷)، مدیر و رهبر لایق، مشهد: ناشر جیحون.
۸. شیرازی، علی، (۱۳۹۴)، مقدمات مدیریت آموزشی، مشهد: نشر آئین تربیت.
۹. علاقه‌بند، علی، (۱۳۸۴)، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.