

چاپ چهاردهم

با مقدمه و توضیحات جدید

دکتر محمدرضا بهرنگی

# مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

کاربرد نظریه های مدیریت در برنامه ریزی و نظارت

ارزشیابی درس:

ارزشیابی پایانی ۱۵ نمره

عملکرد دانشجو در فعالیتهای یادگیری پیش بینی شده و مشارکت در فعالیت ها ۲ نمره

عملکرد دانشجو در فعالیتهای عملکردی ۳ نمره

تکالیف به تفکیک صفحات :

۱- اسعد ابسته ۷-۲۰

۲- مرتضی بهار ۲۰-۳۳

۳- علی حادق ۳۳-۴۶

۴- علیرضا حشمتی هاشم آباد ۴۷-۶۲

۵- مهدی حیدریان ۶۲-۷۵

۶- ارمین خادم صابر میاندوآب ۷۹-۹۳

۷- حسین خضریان نالوس ۹۳-۱۰۵

۸- نامی رسولی ۱۰۶-۱۲۰

۹- پویا رسولی مقدم ۱۲۱-۱۳۶

۱۰- علی رنجبری ۱۳۶-۱۴۸

۱۱- عرفان زالی ۱۴۸-۱۶۰

۱۲- افشین زینی نری ۱۶۰-۱۷۵

۱۳- یاسان شریفی ۱۷۵-۱۸۸

۱۴- اردلان عبداللهی اورسی ۱۸۹-۲۰۱

۱۵-فرهاد قادری ۲۰۱-۲۱۶

۱۶-محسن قادری ۲۱۶-۲۲۷

۱۷-محسن گندمی ۲۲۷-۲۴۱

۱۸-فتاح گیلانی گوجار ۲۴۲-۲۴۵

۱۹-میلاد مام رسولی ۲۵۵-۲۶۵

۲۰-سینا محمد امینی ۲۷۰-۲۸۰

۲۱-فرزین مولود سیده گوگتپه ۲۸۷-۲۹۷

۲۲-صنعان نادری خالد آباد ۲۹۸-۳۲۰

هر دانشجو مطالب مربوط به خود را مطالعه و خلاصه نویسی کرده و به ترتیب به گروه ارسال نماید .

مطالب ارسالی بعنوان ارزشیابی کار کلاسی منظور خواهد شد.

تا پایان فروردین ضروریست مطالب به ترتیب به گروه ارسال گردد .

دانشجویان محترم هماهنگی لازم را داشته باشند تا حتما مطالب بطور پیوسته و به ترتیب ارسال گردد . بعنوان

مثال مطالب نفر پنجم حتما بعد از نفر چهارم ارسال شود و ترتیب رعایت گردد .

در برخی صفحات مطالبی ذکر شده اند که نیازه ذکر مباحث و فرمهای حجیم نبوده و نتایج کاربردی مد نظر می باشد.

کار عملی و پوشه ی کار:

- ۱- ویژگیهایی که مدیریت آموزشی را از سایر مدیریتها متمایز میسازد چیست؟ تمرین ص ۴۰
  - ۲- یکی از بخشهای دهگانه قلمرو مدیریت آموزشی را انتخاب و توضیح دهید. اجرای بخش مورد نظر را در مدرسه ی فرضی و مد نظر خود تحلیل نمایید. ص ۴۶
  - ۳- جدولی با ده ستون بکشید. هر ستون آن را به یکی از ابعاد دهگانه ی قلمرو مدیریت آموزشی اختصاص دهید و به سوالات خواسته شده پاسخ دهید. ص ۷۱
- هر دانشجو به سوالات در قالب تحقیق پاسخ داده و بصورت فایل تهیه و بر روی سی دی در اولین جلسه ی کلاس ارائه نماید. در صورت تاخیر مجدد در تشکیل کلاسها ضروریست تا پایان فروردین از طریق گروه ارسال گردد .
- فایل بصورت pdf و word تهیه گردد.

شورای نگهبان، مجلس شورای اسلامی، نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و سیاسی جامعه و هدفهای آرمانی. و دراز مدت آموزشی کشور می باشد که باید با هدفهای آموزشی وزارت آموزش و پرورش، شورای عالی آموزش و پرورش، وزیر و ادارات تابعه هماهنگ گردند و در ارتباط با مدارس قرار گیرند و این اولویتی است که از نظرها دور و پنهان مانده است و مدیران آموزشی باید بتوانند ضمن هماهنگی میان عناصر مذکور با شکوفایی و رشد قابلیت‌های دانش آموزان و برانگیختن آنان به یادگیری مستقل موجبات رشد ساختار علمی در ذهن آنان را فراهم آورند. ترکیب مناسب عناصر مذکور و ویژگیهای دهگانه، حجیت و اهمیت مدیریت آموزشی را نشان می دهد و آن را از سایر مدیریتها متمایز می سازد.

**تمرین:** ویژگیهای دیگری که مدیریت آموزشی را از سایر مدیریتها متمایز می سازد چیست؟ (

بخشها تأثیر دارد:

(\*) بخشهای دهگانه قلمرو مدیریت آموزشی به شرح زیر است:

- ۱- نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان.
- ۲- برنامه ریزی (آموزشی و درسی).
- ۳- روابط اجتماعی و فرهنگی در مناسبات انسانی.
- ۴- ایجاد و استقرار تغییر.
- ۵- ارزشیابی (مطلق، نسبی، مرحله‌ای و پایانی).
- ۶- اجرایی.
- ۷- میانجی و یاور در حل مشکلات، بحرانها و تعارضات.
- ۸- حسابرسی و کنترل امور مالی و بودجه و پشتیبانی تدارکاتی.
- ۹- مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش آموزان.
- ۱۰- رشد سازمانی و امور کارکنان.



اعتراضات والدین، و افت تحصیلی بسیار مواجه می‌شود.  
سؤال: این مدیر با چه شیوه‌ای می‌توانست این تغییر را با موفقیت ایجاد کند.

تمرین ۳- مدیر منطقه آموزشی، بدون هیچگونه سنجشی از نیازهای معلمان، تصمیم می‌گیرد کلاس‌هایی برای آشنایی معلمان با هدفهای رفتاری و تهیه طرح درس تشکیل دهد. او تاریخ تشکیل این کلاس‌ها را، بدون مشورتخواهی از معلمان، روز جمعه ساعت ۸ صبح تا ۴ بعدازظهر تعیین و ابلاغ می‌کند. مدیر مدرسه این اقدام مدیر منطقه را برای تشکیل کلاس آموزشی ضمن خدمت تأیید کرده و در گروه‌هایی بعدی معلمان اعلام می‌کند که مقرر شده همه معلمان در این کارگروهی شرکت کنند. وقتی که بسیاری از معلمان شکایت می‌کنند که آنان در خلال دروس دانشگاهی خود درسی را گذرانده‌اند که درباره نوشتن هدف‌های رفتاری بوده است به آنان پاسخ می‌دهد که همه آنان باید شرکت کنند تا طرح‌های درس برای هر یک از معلمان یکسان شود. معلمان که بشدت از این قرار ناراحت بودند شکایت برای دادخواهی به منطقه آموزشی خود می‌برند.

پرسش‌ها:

- ۱- اولین قدمی که شما برای برگرداندن شکایت دادخواهی برمی‌دارید چیست؟
  - ۲- برای تعیین نیازهای ضمن خدمت چه اقداماتی انجام می‌دهید؟
  - ۳- جدولی باده ستون بکشید. هرستون آن را به یکی از ابعاد دهگانه قلمرو مدیریت آموزشی اختصاص دهید. سپس وظایف آموزشی، پرورشی مورخ ۶۲/۸/۴ را مطالعه کنند (این آئین‌نامه در پایان این بخش ضمیمه است). در زیر هر ستون شماره وظیفه متناسب آنرا بنویسید. چه نتایجی را می‌توان از ملاحظه وظایف مذکور در جدول مذکور بدست آورد؟ آیا میان وظایف مذکور همبستگی وجود دارد؟ آیا وظایف مذکور برای مدیران قابل فهم و اجراست؟ آیا همه وظایف و ابعاد مختلف مدیریت آموزشی ذکر شده است. چه پیشنهادی برای حذف یا افزودن عبارات و وظایف دارید؟
- با استفاده از عناصر امور اداری طبق دستورالعمل گیولیک و اُرویگ اجرای یکی از ابعاد دهگانه مدیریت آموزشی را در مدرسه پیشنهاد کنید.

|                |                           |         |        |          |        |                              |        |                |                 |
|----------------|---------------------------|---------|--------|----------|--------|------------------------------|--------|----------------|-----------------|
| ۱۰             | ۹                         | ۸       | ۷      | ۶        | ۵      | ۴                            | ۳      | ۲              | ۱               |
| رشد<br>سازمانی | راهنمای<br>دانش<br>آموزان | حسابرسی | میانجی | ارزشیابی | تغییر  | روابط<br>اجتماعی<br>و فرهنگی | اجرایی | برنامه<br>ریزی | نظارت<br>معلمان |
| ۵-۱-۸          | ۵-۱-۹                     | ۵-۲-۱۱  | ۵-۱-۱۲ | ۵-۲-۷    | ۵-۱-۱۰ | ۵-۱-۳                        | ۵-۱-۵  | ۵-۲-۲          | ۵-۱-۶           |

شکل ۳-۲ جدول نمونه برای دسته‌بندی وظایف پرورشی و آموزشی مدیران که در ۱۷ بند و وظایف اداری آنان در ۱۶ بند به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسیده است.

شرح وظایف پرورشی، آموزشی و اداری مدیران مدارس مطابق  
با مصوبه ۳۱۹. امین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش مورخ  
۶۲/۸/۴

### ۱-۵- وظایف پرورشی، آموزشی

۱-۱-۵- نظارت بر حسن اجرا و مراقبت در پیشرفت امور آموزشی - پرورشی و اداری  
مدرسه بر مبنای برنامه‌های مصوب و نظارت بر ایفای مسئولیتها و وظایف کارکنان  
آموزشی - پرورشی و اداری.

۲-۱-۵- هدایت و همکاری با کارکنان آموزشی - پرورشی و اداری در حسن اجرای  
برنامه‌ها و وظایف مصوب و راهنمایی آنان در جهت هماهنگی ساختن فعالیتهای روزانه  
و نیل به کیفیت مطلوب جریان کار آموزشی - تربیتی و اداری مدرسه.