

بهار

۱۳۴۲

استاد ارجمند: هادی گنجی‌نار

گردآوری و تنظیر جواد جاودانی

اصول سازماندهی



عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد، به جای انجام همه کارها، مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود.



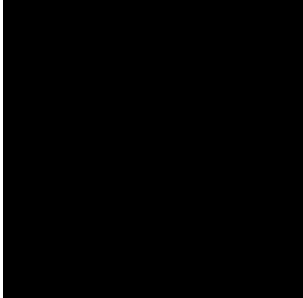
عبارت است از تفکیک فعالیت‌های سازمان به‌طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند. تقسیم کار و تعیین وظایف و طبقه‌بندی آن، مستلزم رعایت اصول "شایستگی و تخصص" است. رعایت این اصل موجب شکل‌گیری واحدهای "صف و ستاد" در سازمان شده و هرچه سازمان گسترده‌تر باشد، اهمیت توجه به اصل تقسیم کار، نیز آشکارتر می‌گردد. معمولاً پس از تعیین اهداف سازمان، هر برنامه را نیز به فعالیت‌های مختلف تقسیم کرده و اجرای آنها را به افراد مختلف واگذار می‌کنند. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد این است که، واگذاری مسئولیت‌ها به افراد باید براساس "حجم کار"، "لیاقت"، "ذوق" و "علاقه فرد" در رعایت تجانس وظایف باشد.



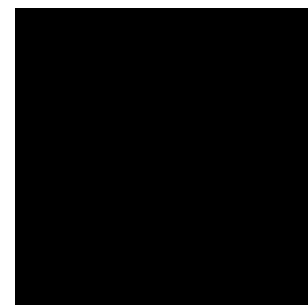
عبارت از تعداد کارکنانی است که یک رئیس یا سرپرست به آسانی از عهده‌ی سرپرستی آنان برآمده و بتواند مستقیماً برای جوابگویی و گزارش‌گیری با آنها در ارتباط باشد.



تعریف اول



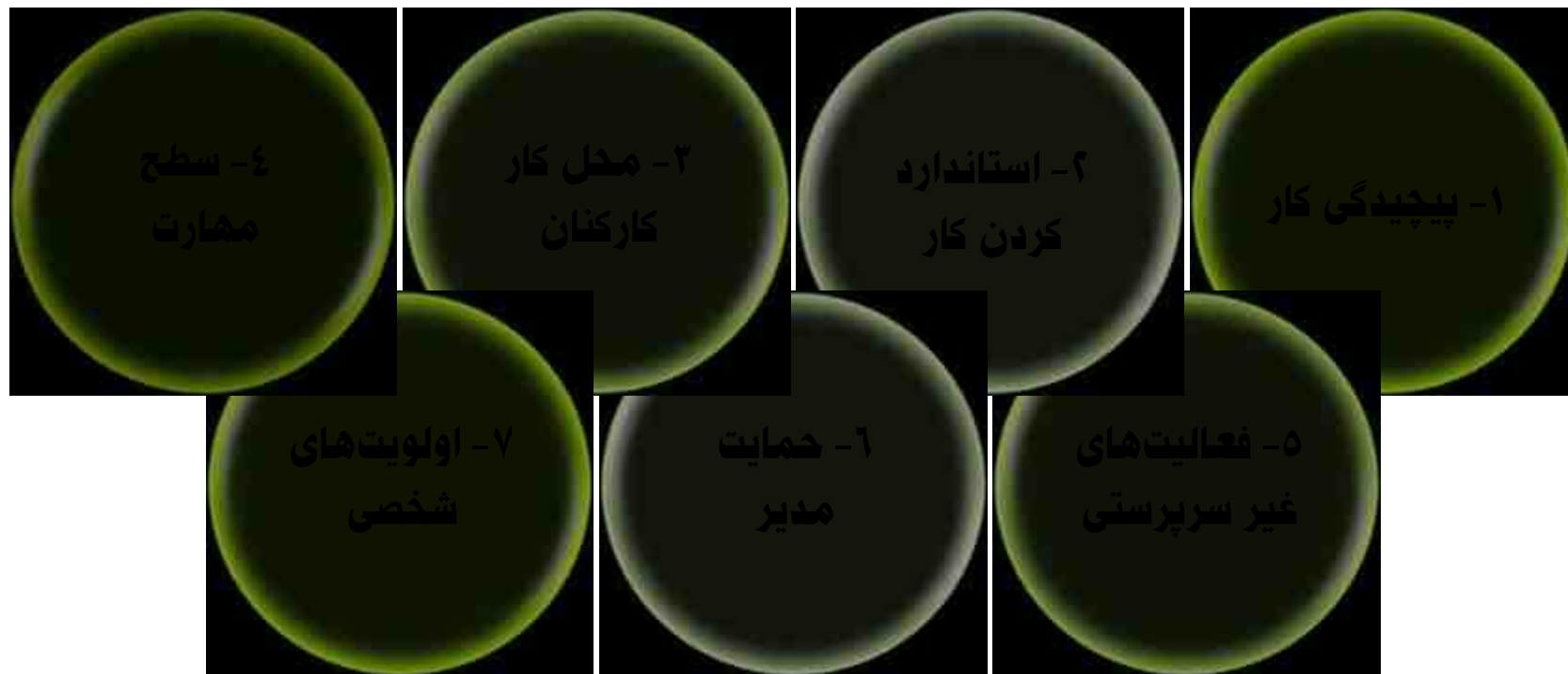
تعداد کارکنانی که یک مدیر می تواند به طور اثربخش سرپرستی نماید. تعداد زیردستانی که توسط یک مدیر سرپرستی می شوند عموماً بر حسب نسبت مدیر به کارکنان بیان می شود (مثلاً، حیطه‌ی نظارت ۴ به ۱، یعنی یک مدیر ۴ نفر را سرپرستی می کند)، به آن حیطه‌ی مدیریت نیز گفته می شود.



حیطه نظارت، اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می‌کند. طبق اصول سنتی مدیریت، حیطه نظارت مدیر، از لحاظ وسعت و اندازه، حتی‌الامکان باید کوچک باشد. منظور این است که، در هر سازمان، هر وظیفه و محدوده‌ی آن، از نظر وسعت با توانمندی مقام نظارت‌کننده، تعداد کارکنان و میزان امکانات موجود، تناسب داشته باشد. این اصل، در انواع سازمان‌هایی که افراد انسانی در آنها، تشکیل یافته‌اند، صادق است. پس با توجه به این نکته، ضرورت دارد که به نسبت پیچیدگی و نوع مسئولیت‌ها، از تعداد افرادی که باید زیر نظر و هدایت یک فرد قرار گیرند، کاسته شود.



عوامل موثر در



وظایف پیچیده‌تر مستلزم توجه و سرپرستی
بیشتری است و موجب می‌شود حیطه‌ی
مدیریت محدودتر شود.

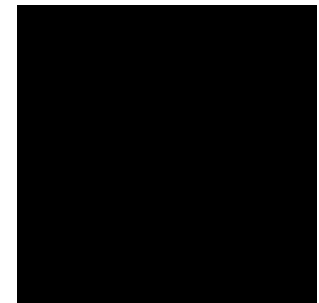
۱- پیچیدگی کار

وقتی که افراد کارهای یکنواخت و تکراری را که به ندرت تغییر می‌کند انجام می‌دهند، یا وقتی که روش‌ها و قوانین رسمی برای هدایت فعالیت‌ها در دسترس باشد، مدیران می‌توانند عده‌ی بیشتری از کارکنان را سرپرستی کنند. با وجود این، کارکنان جدید یا کارکنانی که به کار جدیدی منصوب می‌شوند ممکن است به سرپرستی دقیق‌تری (نزدیک‌تری) نیاز داشته باشند.



۲- استاندارد
کردن کار

وقتی کارکنان و مدیرانشان با هم در یک محل باشند حیطه می‌تواند وسیع‌تر از زمانی باشد که کارکنان پراکنده شده باشند و مدیر برای سرپرستی فعالیت‌های آنان مجبور به مسافرت باشد.



وقتی کارکنان خوب، آموزش دیده و با تجربه باشند به سرپرستی کمتری نیاز دارند، بنابراین حیطه می‌تواند وسیع‌تر باشد. همچنین، مدیران ماهر و تربیت شده به طور معمول عده‌ی بیشتری از کارکنان را می‌توانند سرپرستی کنند.

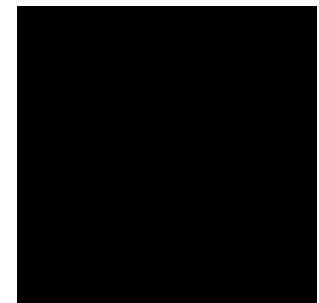


مدیرانی که باید فعالیت‌های غیر سرپرستی
زیادی را انجام دهند وقت کمی را
می‌توانند صرف کارکنانش کنند. بنابراین
حیطه نظارت آنان باید محدودتر شود.

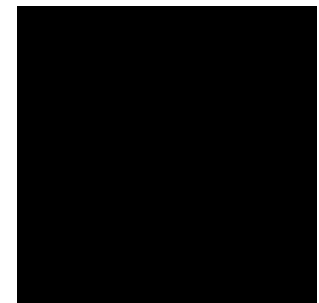


۵- فعالیت‌های
غیر سرپرستی

مدیرانی که منشی‌ها و دستیارانی برای کمک دارند به طور کلی می‌توانند عده بیشتری از افراد را نسبت به مدیرانی که کمتر حمایت می‌شوند، اداره کنند.



مدیرانی که به طور مداوم در ارتباط متقابل با کارکنانشان هستند حیطه‌ی محدودتری برایشان مناسب است. همچنین بعضی از کارکنان استقلال نسبی را که در حیطه نظارت وسیع‌تر ممکن می‌شود، ترجیح می‌دهند.



تعداد سطوح سازمانی با حیطه نظارت رابطه مستقیم دارد و به مسطح و یا بلند بودن سازمان منتهی می شود (اگر حیطه نظارت مدیران وسیع باشد، سازمان از عرض گسترش می یابد که به آن سازمان مسطح و چنانچه حیطه نظارت مدیران محدود باشد، سازمان از طول گسترش می یابد که به آن سازمان بلند می گویند).



وحدت فرمان یعنی یک عضو زیردست، تنها در مقابل فردی که اقتدار و مسئولیت را به او واگذار کرده است، پاسخگو باشد؛ وحدت فرمان با اصل دیگر مدیریت، یعنی زنجیره فرمان یا سلسله مراتب، بستگی دارد. سلسله مراتب به یک سلسله روابطی اشاره می‌کند که از رأس سازمان (مدیر سازمان) شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می‌شود. سلسله مراتب یا زنجیره فرمان، به صورت یک هرم تصور می‌شود.



به نظر فایول، سلسله مراتب به معنای خط و فرمان یا جریان قدرت و اختیار از بالاترین سطح به پایین ترین سطح مؤسسه است که تبعیت از این سلسله مراتب ضروری است. طبقات افقی، یکی پس از دیگری قرار دارند که هر طبقه نسبت به طبقه بی واسطه‌ی مافوق خود، مسئول هستند و لذا سلسله مراتب، مسئولیت زیر دست‌ها را به مافوق‌ها در یک سازمان نشان می‌دهد. با توجه به اصل حیطه‌ی نظارت در بنای یک سازمان، به تدریج که از بالای سازمان به پایین می‌رسیم، تعداد کارکنان هر طبقه به طبقه‌ی قبل افزایش می‌یابد.



اصل سلسله‌مراتب، گویای این امر است که قدرت و مسئولیت بایستی در یک خط مستقیم و به صورت عمودی، از مدیریت رده بالا به رده پایین منتقل شود، بنابراین، زنجیره فرمان یا سلسله مراتب، مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار، مسئولیت و ارتباطات است. چون این پدیده‌های سازمانی پیچیده‌اند، از اینرو لازم است که هیچ فرد زیردستی در معرض مستقیم بیش از یک مافوق قرار نگیرد، یعنی فقط از یک سرپرست دستور بگیرد و فقط به او گزارش دهد.



اختیار، قدرتی است که به فرد سازمانی داده می‌شود تا اجرای وظایف خاصی را عهده‌دار شود. مسئولیت، عبارت است از تعهد فرد سازمانی در استفاده از اختیارات، برای انجام آن وظایف. اختیار را حق انجام دادن کار و مسئولیت را تعهد و الزام در انجام آن کار گفته‌اند.



انواع اختیار

۱- اختیار فرہمند

۲- اختیار سنتی

۳- اختیار قانونی

اختیار فرهمند یا کاریزماتیک، به طرفداری از فردی خارق‌العاده متکی است که به واسطه‌ی اعتماد شخصی نسبت به او و صفاتش، رهبر است. یا به شکلی از تسلط گفته می‌شود که یک رهبر، به لحاظ خصوصیات شخصی و جاذبه‌اش قادر است وفاداری پیروان را به خود، جلب نماید. اختیار رهبر کاریزما، تابع جذبه‌ی غلبه‌کننده شخصی است و نوعاً جهت‌گیری ارزشی مشترکی در میان اعضای گروه پدید می‌آورد که تعهد و پایبندی شدید هنجارگونه‌ای به رهبر و شوق وافر به همانند کردن با او، به وجود می‌آورد. مثلاً در قلمرو آموزش و پرورش، دانش‌آموزان یک کلاس بر اثر جذبه شخصیتی یک معلم، رهنمودها و دستورات آموزشی او را با شوق و رغبت اطاعت می‌کنند و می‌کوشند او را سرمشق خود قرار دهند.



این نوع اختیار مبتنی بر اعتقادات سنتی است و اینکه بایستی به مقام کسانی که در گذشته اعمال قدرت می کردند، احترام گذاشت. پیروان، از منصب اختیار و شخصی که آن را به موجب رسوم و سنت گذشتگان اشغال می کند، اطاعت می کنند. مثلاً در مدرسه، دانش آموزان، به معلم و مقام او احترام می گذارند، چون گذشتگان، برای معلم، مشروعیت و حرمت قایل شده اند.



اختیار قانونی، مبتنی بر قوانین تصویب شده‌اند که می‌تواند با روش‌های رسمی و صحیح تغییر کند. در این نوع اختیار، اطاعت در قبال خود شخص یا مقام نیست، بلکه نسبت به قوانین است که این قوانین مشخص می‌کنند از چه کسی و تا چه اندازه باید اطاعت کرد. به عبارت دیگر، اختیار قانونی، فقط به موجب قوانین رسمی و فقط در اختیاری که در ادارات وجود دارد، به اشخاص و مقام‌ها واگذار می‌شود. در یک مدرسه، اطاعت در قبال اصول شخصی است که بر اداره‌ی سازمان حکم‌فرماست. اختیار عقلانی در صورت تغییر مصوبات قانونی، که از طریق رعایت ضوابط و استفاده از شیوه‌های رسمی، صورت می‌گیرد، قابل تغییر و اصلاح است. این خصوصیت تغییرپذیری برای انجام امور و فعالیت‌های سازمان وضع شده‌اند.



تفویض اختیار، عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت سبب می‌شود که سازمان به صورت مؤثرتری فعالیت نماید. زیرا هیچ مافوقی نمی‌تواند شخصا همه وظایف سازمانی را به‌طور کامل انجام دهد.



تفویض اختیار و مسئولیت از بالاترین رده مدیریت آغاز می‌شود. مثلا وزارت آموزش و پرورش اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری در سطح استان‌ها را در چارچوب قوانین و مقررات، به مدیران کل آموزش و پرورش تفویض می‌نماید.



نکات مورد توجه در تفویض اختیار

تفویض اختیار، نسبت، قسمت، اختیار، ممکن است، نسبت، آن

انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند.

تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود؛ بنابراین تمام مسئولیت

مسئول نتایج عملی دانست که اختیارات کافی برای انجام آن ندارند.

تفویض اختیارات قابل فسخ است و تفویض کننده در هر وقت می تواند آن را پس

بگیرد.

تفویض اختیار باید تمام با نظارت باشد؛ بنابراین از اصول کلی که در همیشه در

تفویض در نظر گرفته شود حفظ نظارت است.

عادت اصلی این است که دستیار باید بر اساس اختیارات تفویض شده عمل کند.

کنند و اموری را که حق تصمیم گیری در امور آنها را ندارند به مقام ما فوق ارجاع کند.

مزایای تفویض اختیار

۱- صرفه جویی در وقت مدیران

۲- افزایش نیروی کار افراد

۳- بالا رفتن بازدهی سازمان

۴- قوه ابتکار، خلاقیت و آفرینندگی را در کارکنان، افزایش می دهد.

۵- از آنجا که حیطه نظارت، محدودتر می گردد نظارت و کنترل، دقیق تر صورت می گیرد و موجب صرفه جویی در وقت و کار نیروی انسانی و منابع مادی سازمان می شود.

۶- موجبات مشارکت زیردستان در تصمیم گیری را فراهم می آورد و این سبب ایجاد اعتماد به نفس و افزایش رشد حرفه ای آنان می گردد.

۷- تفویض اختیار اثربخش و به جا، فشار عصبی را که ممکن است مدیر به علت تعدد کارها به آن دچار شود، کاهش می دهد. دلبستگی و وابستگی کارکنان را به سازمان رشد داده و موجب افزایش کارآیی آنها می گردد. استقلال و آزادی عمل بیشتری به کارکنان می دهد

موانع تفویض اختیار

۱- مدیران ممکن است اعتقاد داشته باشند که خودشان در انجام وظایف زیردستان تواناترند: توضیح ابعاد مختلف مسئولیت به زیردستان احتمالا نیازمند صرف وقت زیادی خواهد بود و ممکن است مدیران برای تشریح، سرپرستی و تصحیح اشتباهات شکیبایی لازم را نداشته باشند. داشتن اعتماد و اطمینان به زیردستان: از آنجایی که مدیر در نهایت، مسئول نتایج عملیات سازمان است لذا ممکن است ترجیح دهد که خودش اختیارات به عهده گیرد. توانایی مدیران در راهنمایی مرئوسان: مدیران ممکن است نتوانند افکار و اندیشه‌های خود را به مدیران سازمان بیان کنند، همچنین ممکن است برای توضیح و تشریح سیستماتیک فعالیت‌ها نتوانند، توانایی لازم به مدیران نداشته باشند. مدیران خصوصا وقتی که زیردستانشان توانایی و تجربه بیشتری از خودشان در انجام امور و حل مسائل داشته باشند در تفویض اختیار احساس عدم امنیت می‌کنند. در چنین موقعیتی مدیر بیم آن دارد که در مقام رقابت با زیردستان قدرت خودش را از دست بدهد. اگر مدیر مطمئن باشد که نظام کنترل برای بررسی و تفحص نتایج اختیار کافی است از دادن اختیار به زیردستانش خودداری می‌کند.

۱- بسیاری از کارکنان به سبب ترس از اینکه ممکن است به واسطه اتخاذ تصمیمات غلط و نامعقول مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرند یا اخراج شوند از قبول اختیار خودداری می‌کنند. این امر خصوصاً در موقعیت‌هایی که کارمند قبلاً نیز مرتکب اشتباهاتی شده است بیشتر به چشم می‌خورد.

فکری که انگیزش کافی برای قبول مسئولیت سنگین‌تر که مستلزم تقبل کار و فشار بیشتر است وجود نداشته باشد در زیردستان تمایلی برای قبول اختیار وجود نخواهد داشت بدین معنی که در صورت نبودن پاداش کافی به صورت حقوق و مزایای مناسب یا فرصت‌های ترفیع، کارمند از پذیرش اختیار بیشتر امتناع می‌کند.

کارمند ممکن است به توانایی خودش در انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و برای پنهان کردن خود را پنهان کند از قبول اختیار خودداری ورزد.

اصل هفتم: تمرکز و عدم تمرکز

سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم‌گیری در دست مدیران بالاترین سطح سازمانی است، سازمان متمرکز نامیده می‌شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح مختلف، پراکنده است، سازمان غیرمتمرکز می‌باشد. اصطلاح تمرکز، غالبا اشاره می‌کند به وضعیتی که در آن میزان تفویض اختیار و مسئولیت نسبتا کم است. بنابراین مفاهیم، تمرکز و عدم تمرکز، با مفهوم تفویض اختیار رابطه تنگاتنگی دارد.



تمرکز: تجمع اختیار تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی



عدم تمرکز: یعنی تجمع اختیار تصمیم‌گیری در قاعده هرم، سطحی که کار در آنجا انجام می‌شود.



سازمان کاملا متمرکز وجود ندارد و موضوع تمرکز و عدم تمرکز فقط برحسب درجه و میزان آن مورد نظر است.



سیستم‌های آموزشی متمرکز و غیر متمرکز

مروری بر سیستم‌های آموزشی، در جهان نشان می‌دهد که اکثر آنها، کمابیش متمرکز هستند، بدین معنی که خط مشی‌ها، برنامه‌ها و تصمیمات در یک مکان یا مقر مرکزی، چون آموزش و پرورش که معمولا در مرکز کشور قرار دارد، طرح و اتخاذ می‌گردند. سپس تصمیمات اتخاذشده، در قالب بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، به‌طور رسمی به واحدهای مرکز استان‌ها، ابلاغ می‌شوند. به عبارت دیگر، مسئولین آموزشی در استان‌ها و شهرستان‌ها فقط مجری تصمیمات اداره مرکزی هستند و خود هیچ‌گونه دخالتی، در شکل‌گیری و تصویب خط‌مشی و برنامه‌ها ندارند.



سیستم‌های آموزشی متمرکز و غیر متمرکز

با بزرگتر و پیچیده‌تر شدن سیستم‌های آموزشی، برخی از سیستم‌های متمرکز، دست به تمرکززدایی زدند. بدین صورت که برخی اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها را به رده‌های پایین‌تر، تفویض کردند تا کارها با سرعت بیشتری انجام گیرند. مزایای عدم تمرکز، همانند مزایای تفویض اختیارات است، از جمله، تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری‌ها، اعتماد به نفس پیدا کردن کارکنان، امکان ابتکار از سوی آنها و ایجاد فرصت بیشتر برای مدیران ارشد برای برنامه‌ریزی و ایفای وظایف اساسی می‌باشد.

عدم تمرکز، معرف نوعی شیوه عمل در مدیریت است. مدیریت غیرمتمرکز، مستلزم آن است که مدیر دقیقاً تشخیص دهد، که چه تصمیماتی را به سطوح پایین‌تر واگذار کند و چه تصمیماتی را در اختیار نگه‌دارد.

عوامل موثر در افزایش میزان عدم تمرکز در

وسعت سازمان

اهمیت تصمیمات

میزان اعتماد روسا به
کارکنان

پیچیدگی وظایف

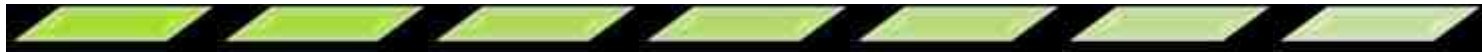
صلاحیت کارکنان

عوامل موثر در افزایش میزان عدم تمرکز در

تعداد تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایین سلسله مراتب بیشتر باشد.



تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایین سلسله مراتب از اهمیت زیاد برخوردار باشد.



تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایین سلسله مراتب بر وظایف بیشتری موثر واقع شود.



تصمیم‌گیری‌ها در سطوح پایین سلسله مراتب تحت کنترل و بازرسی کمتری قرار گیرد.



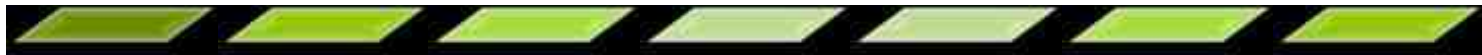
تقسیم وظایف و تشکیل واحدهای کار و فعالیت، هماهنگی آنها را الزامی می‌سازد.



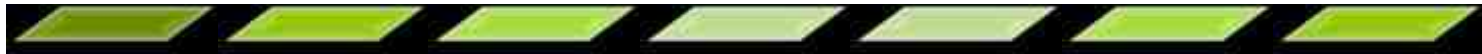
هماهنگی، عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدف‌های سازمان، به‌طور مؤثر تحقق یابند. بدون پیش‌بینی تدابیر هماهنگ‌کننده، افراد و واحدهای سازمانی ممکن است از هدف‌های سازمانی، انحراف پیدا کنند.



ماری پارکر فالت می گوید: مدیریت، هنر انجام دادن کارها به وسیلهی دیگران است. در این معنی هر کس بتواند کارها را با استفاده از نیروی دیگران به انجام برساند، مدیر است. به عبارت دیگر، مدیر هماهنگ کننده و کنترل کننده فعالیت های دسته جمعی برای رسیدن به هدف مطلوب سازمان با حداکثر کارآیی است.



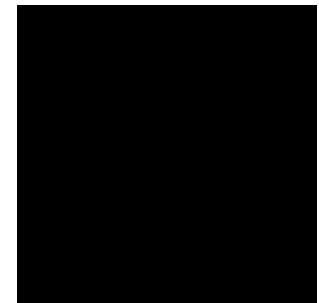
در تعریف جامع‌تر، مدیریت را هماهنگی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌های سازمانی گفته‌اند می‌توان گفت: مدیریت، فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. به بیان دیگر، منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ‌سازی کوشش‌های افراد انسان و استفاده از منابع دیگر برای تحقق هدف‌های سازمان. در مؤسسات آموزشی این هدف‌ها مربوط به امور آموزش و پرورش و پیشبرد یادگیری است.



تلقى مدیریت به عنوان "فراگرد" یا "فرایند" نسبتاً تازه‌گی دارد. مفهوم فراگرد، بر شیوه منظم انجام دادن کارها دلالت دارد و به توالی گام‌ها یا عناصری که به هدف خاصی منجر می‌شود، اشاره می‌کند. زیرا که همه مدیران، صرف‌نظر از قابلیت‌ها یا مهارت‌های خاص خود، به فعالیت‌های پیوسته و منظمی می‌پردازند تا به هدف‌های معین نایل گردند. نخستین بار سقراط از مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی یاد کرد؛ فراگردی که متضمن یک سلسله وظایف، فعالیت‌ها و روابط متقابل بوده و مناسبات و روابط متقابل افراد.



برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و
نظارت و ارزشیابی فرایند آموزش تعریف شده
است



۱-مدیریت آموزشی، راهنمایی، مددکاری و ایجاد محیط مناسب برای فعالیت آموزشی است.



۲-مدیریت آموزشی، فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی می‌باشد که به‌طور رسمی و غیررسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.



۳-مدیریت آموزشی، فرایند هماهنگ کردن استعدادهای آدمی و بهره‌گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است.



هدف کلی آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای این است که هر فرد را طبق الگوی ارزش‌های فرهنگی، سیاسی، دینی و اجتماعی خود تربیت کرده و انسانی متناسب تحویل جامعه دهد. اهداف آموزش و پرورش سه نقش مهم در مدیریت آموزشی ایفا می‌کنند:

اولا: به فراگرد آموزش و پرورش جهت می‌دهند.

ثانیا: انگیزه‌ی حرکت و فعالیت را به وجود می‌آورند.

ثالثا: ملاک‌های کنترل و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی را ایجاد می‌نمایند.

اهداف مدیریت آموزشی

راهنمایی اعضای سازمان برای تشخیص و درک بهتر هدفها

راهنمایی، همکاری، کمک، تقویت و حمایت از اعضای سازمان آموزشی

مسارک افراد در تصمیم گیری و تبادل نظر آنها و ایجاد مسئولیت های مسرک در سازمان آموزش

ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل بین مدیر و اعضای سازمان آموزشی

شناخت نیازها و حل مشکلات دانش آموزان به منظور دستیابی به اهداف آموزشی

توجه به تفاوت های فردی و کمک به کشف و بروز استعداد های دانش آموزان

کمک و یاری به بهبود و اصلاح فرآیند آموزش و پرورش

رابرت کاتز، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است.



۱. مهارت فنی: یعنی دانایی و توانایی در انجام وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران، معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های کارآموزی فرا می‌گیرند، نظیر دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی و غیره. ویژگی بارز این مهارت این است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت.



۲. مهارت انسانی: منظور دارا بودن توانایی و قدرت کار کردن با مردم، در انجام کار به وسیله‌ی آنان است. در این نوع از مهارت، مدیران قادرند، انگیزه‌های کارکنان را دریابند و از محرک‌ها و نیازهای آنان در رهبری مؤثر بهره گیرند. مهارت انسانی به آسانی قابل حصول نیست و روش‌های مشخصی ندارد اما امروزه روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی، زمینه دستیابی به این مهارت را فراهم می‌نمایند.



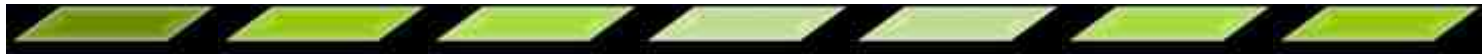
۳. مهارت ادراکی: یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد در سیستم. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته هستند و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاما بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد مدیران واجد این مهارت قادرند به دریافت اطلاعات و تحلیل مسائل سازمان پرداخته و با توجه به اهداف سازمان به تهیه طرح‌ها و ارائه راه‌حل‌ها بپردازند.



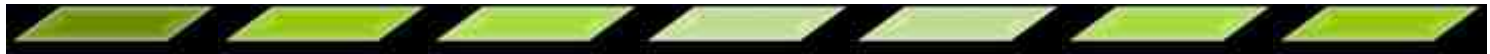
مهارت‌های سه‌گانه مدیریت



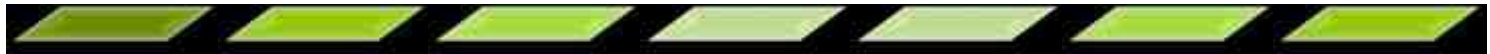
فراگرد مدیریت را غالبا به کارکردها یا وظایف مدیریت تفکیک و تجزیه می کنند. منظور از کارکرد، فعالیتی مهم و اساسی است که در نیل به هدف، ضرورت دارد.



تعیین هدف، یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به هدف را امکان پذیر می سازد و همچنین پیش بینی کارهایی که باید در آینده انجام شوند.



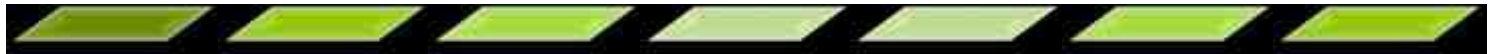
ترکیب و تخصیص افراد، منابع و امکانات میان افراد و واحدهای مختلف سازمان و همچنین هماهنگی بین آنها به منظور رسیدن به اهداف



هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کارها.



به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه امکانات و منابع مادی و انسانی و همچنین فعالیت‌ها،
که برای رسیدن به هدف سازمان ضرورت دارد.



یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه برنامه‌ها و عملیات انجام شده طبق مقررات و دستورات صورت می‌گیرند یا خیر



تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها

نظارت عملکرد و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آنها

مقایسه‌ی نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های
تعیین‌شده

اقدام برای تصحیح عملکردها.



فراگردهای کنترل در سازمان را می‌توان تحت سه عنوان زیر طبقه‌بندی کرد.

(۱) کنترل مقدماتی یا پیشگیر: این نوع کنترل می‌کوشد تا از بروز انحرافات در گردش کار سازمان جلوگیری کند و معمولاً قبل از انجام عملیات جاری سازمان صورت می‌گیرد.

(۲) کنترل همکام عملیات: این نوع کنترل در حین عملیات سازمان صورت می‌گیرد و برای اطمینان از اینکه هدف‌ها پیگیری و برنامه طبق موازین پیش‌بینی شده اجرا می‌شود، انجام می‌شود.

(۳) کنترل نهایی (بازخورد): این نوع کنترل بر اطلاعات حاصله از نتایج نهایی کار و فعالیت سازمانی مبتنی است و به‌این منظور صورت می‌گیرد که انحرافات احتمالی را پس از وقوع تشخیص داده و اصلاح کند.

۱- در زمینه‌ی مدیریت، دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشد.



۲- به کار خود به عنوان مدیر آموزشی، نگرشی آگاهانه و علمی داشته باشد.



۳- کلیات روش‌ها و فنون تدریس را به خوبی بداند.



۴- از سلامت جسمانی، روانی و شخصیتی کامل برخوردار باشد.



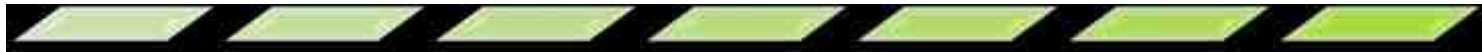
۵- نظام آموزشی کشور خود را به خوبی بشناسد و از سوابق و تحولات تاریخی آن آگاه باشد.



۶- از فلسفه، ارزش‌ها، هدف‌ها و مقاصد کلی آموزشی مطلع باشد.



۷- با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت و رهبری آشنا باشد و به اقتضای محیط کار خود، آنها را به کار بندد.



۸- بر مسئولیت‌ها و وظایف چندبعدی آموزشی، ارشادی، فرهنگی و اجتماعی خود واقف باشد.



۹- سابقه آموزشی و معلمی حداقل پنج سال داشته باشد.



۱۰- در زمینه‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی دانش کافی داشته و بتواند معلمان را راهنمایی نماید.



۱۱- روابط و مناسبات متقابل میان مدرسه، خانواده و جامعه را درک کرده و در انجام وظایف محوله آنها را نادیده نگیرد.



۱- برنامه آموزشی و تدریس :



مهمترین وظیفه مدیران آموزشی هدایت جریان آموزش و یادگیری به ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش آموزان است مدیران مدارس اگر برنامه‌هایشان را باروشن بینی اجرا نمایند و هدفهای خود را بصورت قابل فهم و عملی طرح نمایند. می‌توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند.



۲- توجه به امور دانش آموزان:



مدیر مدرسه هم وظیفه ارائه خدمات اداری و سرپرستی امور دانش آموزان را
بعهده دارد و هم وظیفه شناسایی توانایی‌ها، علایق و نیازها و پرورش آنها را عهده‌دار
می‌باشد.



۳- امور کارکنان :



مدیران آموزشی با بهره گیری از شایستگی های فردی و تخصصی معلمان و راهنمایان تعلیماتی می توانند به پیشرفت فعالیتهای آموزشی و بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند.



۴- ارتباط موثر میان مدرسه و اجتماع

هدف از ایجاد این رابطه ، ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع رسانی به مردم درباره‌ی وضعیت ار مدارس است تا بدین وسیله حمایت آنان را برای حل و فصل مشکلات گوناگون مدارس جلب نمایند مردم با کسب آگاهی بیشتر از اهمیت آموزش و پرورش به مشارکت در سرنوشت آموزشی و تربیتی فرزندان خود تشویق می شوند مدرسه هم متقابلاً از نظرات و نیازهای مردم و اجتماع مطلع می شود.

۵-تهیه وتدارک امکانات، تسهیلات و تجهیزات

تهیه تدارک امکانات، تسهیلات و تجهیزات ویژه است در این زمینه می توان به ساختمان و تاسیسات مدرسه، زمین بازی و ورزش، آزمایشگاه، کتابخانه و وسایل و ابزار کمک آموزشی، میز و نیمکت - وسایل آموزشی - بهداشتی و ورزشی، تعمیر و نگهداری ساختمان و تاسیسات حرارتی و تهویه و تامین امکانات آب، برق، گاز، تلفن و ... اشاره کرد.

۶- امور مالی واداری:

ارائه خدمات آموزشی و فعالیتهای مدرسه منوط به اداره موثر امور و تامین منابع مالی و بودجه است، بنابراین اداره موثر امور گوناگون مدرسه، ثبت نام، تقسیم کار با توجه به شرح وظایف کارکنان ابلاغ آیین نامه ها، بخشنامه ها و دستورالعمل ها، نظارت بر دفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری از آنها، تامین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی یا مردمی نیز از وظایف مدیران به شمار می رود.

به عنوان یک سیستم اجتماعی

۱- بعد هنجاری

۲- بعد شخصی

۳- بعد فرهنگی

تعریف: فعالیت ها و کنش ها و روابط عاطفی اعضا گروه به علاوه پیوندهای متقابل این عوامل، مادامی که گروه فعال است، سیستم اجتماعی را به وجود می آورد.



مربوط به سطح جامعه شناسی شامل:

الف - ■■■■ I ■■■■ I، مفاهیم اساسی حاکم بر جامعه مثل طرز حکومت

ب - ■■■■ I شامل پست های سازمانی و مناصب آنان

ج - ■■■■ I رفتاری که از یک نقش مورد انتظار است. (وظایف)

مربوط به فرد و نیازهای او شامل:

الف - I، دارندگان نقش به عنوان عضو سازمان

ب - I، استعدادهای ویژه‌ای که منحصر به فرد است.

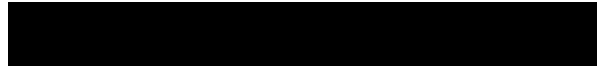
ج - I، بر اساس نیازهای مادی (مازلو)

مربوط به ارزش های فرهنگی سیستم شامل:

الف - مجموعه آداب، رسوم، سنت ها تاثیر گذار در رفتار فرد

ب - مجموعه باورها و ایده ها، حقیقت ها

ج - مجموعه روش ها، راه ها و هدف ها



توجه به ابعاد هنجاری، شخصی، فرهنگی و سازمانی و توافق و
یگانگی سازی این ابعاد



۱- تصمیم‌گیری فرآیندی است که از طریق آن راه حلّ مسأله معینی انتخاب می‌گردد.



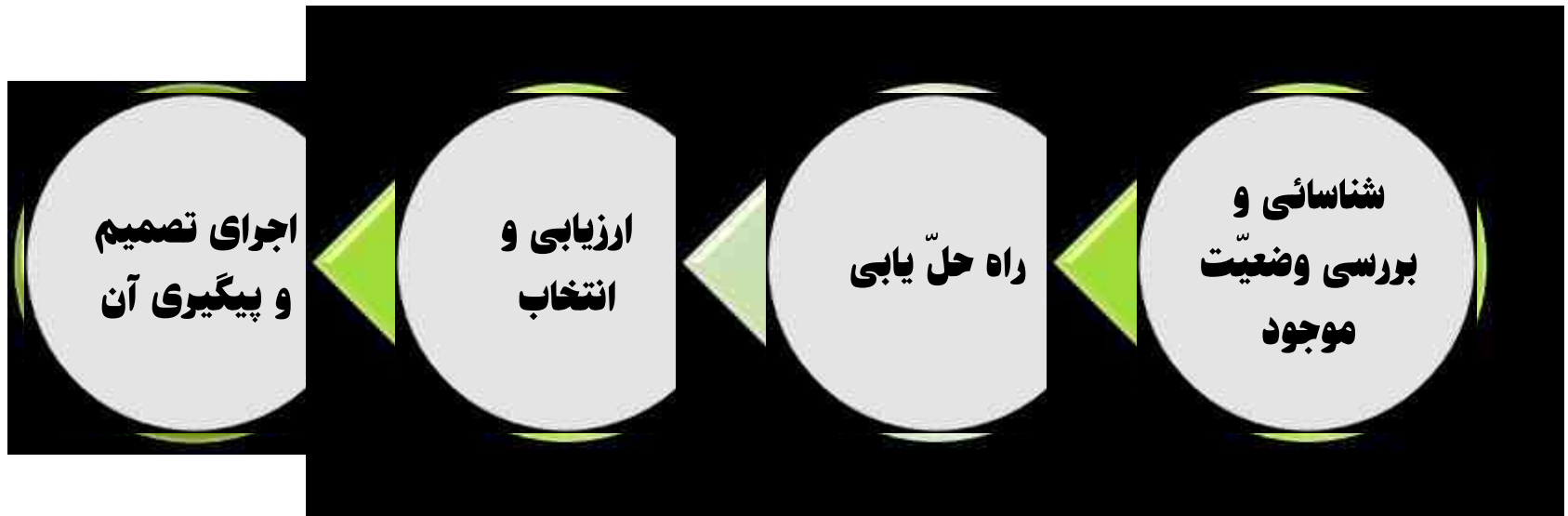
۲- تصمیم‌گیری فرآگرد تشخیص و گزینش یک طرز عمل خاص از میان گزینه‌های عمل، برای نیل به یک هدف ویژه یا حلّ یک مسأله خاص است.



۳- تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و در حقیقت انتخاب بهترین راه برای نیل به اهداف سازمانی.



مراحل تصمیم‌گیری



تعریف مسأله: یکی از مهمترین کارهایی که باید در تعیین وضعیت موجود انجام گیرد، تعیین و تعریف دقیق مسأله است تا مسأله به درستی و دقت تعریف نگردد قابل حل شدن نیست و چه بسا در تعیین و تعریف مسأله خطا صورت گیرد و مورد دیگری به جای آن مسأله شناخته شود که خود ایجاد مشکل می کند. خطاهائی که در حل مسأله پیش می آید معمولاً ناشی از آن است که مسأله به صورت نامناسب تعریف می شود لذا یا به صورت خیلی گسترده و کلی یا به صورت خیلی محدود و جزئی تعریف می شود و یا آنکه علائم وجود مسأله به جای علت آن در نظر گرفته می شود .



دستیابی به راه حل‌ها در تصمیم‌گیری مستلزم خلاقیت ذهنی مدیر است علاوه بر این باید از کمک فکری دیگران نیز بهره گرفت. معمولاً وسوسه پذیرش اولین راه حلّی که به ذهن می‌رسد مانع از آن می‌شود که مدیران بتوانند بهترین راه حل را انتخاب نمایند اما زمانی که شقوق مختلف و چند بدیل برای اولین راه حل وجود داشته باشد موجب می‌شود که از این وسوسه انتخاب اولین راه حل جلوگیری شود و احتمال اتخاذ تصمیم‌های مؤثرتر را افزایش می‌دهد.



میزان اثر بخشی بدیل‌ها را می‌توان با استفاده از دو معیار سنجید:

۱. اجرای راه حل بدیل با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حدّ عملی و واقع‌بینانه است.

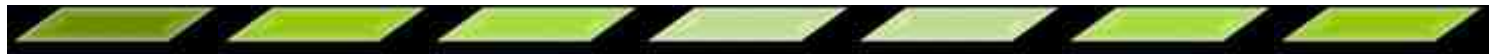
۲. اجرای هر راه بدیل تا چه اندازه و چقدر به راه حل بدیل کمک می‌کند.

پس از آنکه بهترین راه حل انتخاب گردید باید آن راه حل انتخابی به عرصه اجراء گذارده شود؛ البته قبل از صدور دستورات مقتضی، اجرای برنامه دشوار است زیرا ابتدا باید منابع ضروری فراهم شود و برای رفع نیازها و اجرای راه حل تخصیص داده شود سپس باید برنامه زمانبندی عملیات تنظیم شود و مسئولیت اجرای هر کاری به شخصی واگذار گردد و روند گزارش گیری از اجرای عملیات ایجاد شود تا در صورت بروز اشکال و عمل گذاردن اقدامات اصلاحی زمینه فراهم شود.





تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین و رویه‌های معینی اخذ می‌گردند. هر سازمانی خط مشی و رویه‌هایی دارد که در وضعیت‌های مشابه و تکراری تصمیم‌گیری بر مبنای آن صورت می‌گیرد.



تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین و رویه‌های معینی اخذ می‌گردند. هر سازمانی خط مشی و رویه‌هایی دارد که در وضعیت‌های مشابه و تکراری تصمیم‌گیری بر مبنای آن صورت می‌گیرد.



موقعیت اطمینان «یقین»

موقعیت مخاطره «ریسک»

موقعیت عدم اطمینان



در این وضعیت می‌توان نتایج هر کدام از وجوه تصمیم را پیش‌بینی کرد و اطلاعات کامل، دقیق، صحیح، کافی، سنجش‌پذیر و قابل اطمینان برای تصمیم‌گیری وجود دارد. در واقع در تصمیم‌گیری در این موقعیت می‌توان به راحتی و دقیق نتایج را در آینده پیش‌بینی کرد و به اتخاذ تصمیم پرداخت.



در این وضعیت پیش‌بینی نتایج کمتر از موقعیت اطمینان است در واقع میزان احتمالی که به وقوع هر یک از نتایج داده می‌شود معین است. یعنی اطلاعات کامل و دقیقی در دست نیست و فقط بسبب احتمال می‌توان وقوع نتایج را معین نمود و تصمیم‌گیری‌ها با توجه به احتمالاتی که به وقوع نتایج داده شده گرفته می‌شود.



در این نوع از موقعیت نتایج غیرقابل پیش‌بینی است و هیچ گونه اطلاعاتی در دست نیست و یا خیلی ناچیز است. در این حالت احتمال برای نتایج تمامی راه حل‌ها یکسان فرض می‌شود و براساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری می‌شود. در این تصمیم‌گیری‌ها بیشترین احتمال شکست تصمیمات وجود دارد.



تصمیم‌های استراتژیک

تصمیم‌های اداری یا (استراتژیک)

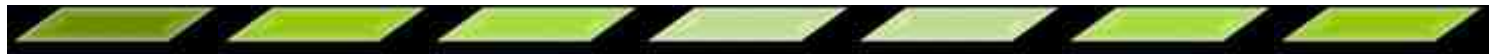
تصمیم‌های عملیاتی



این تصمیمات معمولاً توسط مدیریت عالی اخذ می‌شود و هدف‌های کلی و استراتژیک، هدایت و رابطه با محیط خارجی سازمان را در بر می‌گیرد. این تصمیم‌ها غالباً دارای ماهیتی مفهومی می‌باشند و کل سازمان را در بر می‌گیرند و عموماً پیامدهای بلند مدت دارند.



تصمیم‌های اداری یا تاکتیکی که معمولاً توسط مدیران ردهٔ میانی اتخاذ می‌شوند از تصمیم‌های استراتژیک تا حدودی مشخص‌تراند و معمولاً یک اداره یا گروهی از اداره‌های مرتبط به هم را در سازمان شامل می‌شوند. این نوع تصمیمات میان مدت‌اند.



تصمیم‌های عملیاتی توسط مدیران ردهٔ پایین «سرپرستان» اتخاذ می‌شود. این تصمیم‌ها مشخص‌اند و به عملیات روز مرهٔ مربوط می‌شود و معمولاً یک اداره یا گروهی از اداره‌ها را در بر می‌گیرد و پیامدهای کوتاه مدت دارند.



۱- سیستم: واژه سیستم از کلمه یونانی system مرکب از (SYS) بمعنای با هم و Histanai بمعنای «سبب برای» مشتق می‌شود. سیستم عبارت است از منظومه‌ای از عناصر و اجزایی که با هم ارتباط و کنش و واکنش متقابل داشته و کل واحدی را به وجود می‌آورد.

۲- حد و مرز سیستم: نقاطی است که فراتر از آن ویژگیهای خاص سیستم دیگر قابل تشخیص نیستند.

۳- محیط سیستم: مجموعه عناصر و خواص مربوط به آنها است که جز سیستم نمی‌باشد.

۴- سیستم باز: سیستمی که با محیط خود ماده، انرژی و اطلاعات مبادله می‌کند.



۵- سیستم بسته: سیستمی که حد و مرزی نسبتاً نفوذ ناپذیری با محیط خود دارند.

۶- هدف سیستم: وظیفه یا وظایفی است که آن سیستم در ارتباط با سیستمهای مجاور یا سیستم بزرگتری که جزئی از آن است انجام می دهد.

هدف نظام های آموزشی(مدرسه): جامعه پذیری ،فرهنگ پذیری پرورش سیاسی، تربیت نیروی انسانی ماهر وهمچنین علاوه بر هدفهای رسمی سیستم سازمانی، ارضای نیازهای (اعضا سازمان) نیز بعنوان هدف مدنظر است.



۷- دروندادها: همه عناصری که وارد سیستم می شوند (ماده انرژی، اطلاعات) درونداد آن سیستم به شمار می روند.

۸- فراگرد تبدیل Transformation هر سیستمی دروندادها را در جریان فعالیتها یا عملیات خود دگرگون می سازد. مثل مغز: داده های حسی و اطلاعات دریافتی را به صورت الگوهای رفتاری درمی آورد.

۹- برون داد: چیزهایی که سیستم به محیط یا سیستم های مجاور خود تحویل می دهد.

۱۰- بازخورد: پرداخته سیستم به صورت داده ای جدید، خورد سیستم می شود. سیستم های خودگردان خود را از طریق بازخورد (فیدبک) خود را تنظیم می کنند.



۱۱- خرده سیستم: سیستمی که داخل سیستم بزرگتری قرار می گیرد.

۱۲- فراسیستم: سیستمی که از خرده سیستمها تشکیل شده و بدانها وابسته است. تدریجا بر خرده سیستمها کنترل می یابد.

۱۳- آنتروپی: بعنوان میزان آشفتگی یا بی نظمی یک سیستم به حساب می آید. همه سیستمها صرفنظر از ماهیت، اندازه یا نوع آنها، به مرور زمان میل به بی نظمی، رکود، بی حرکتی، کاهولت و مرگ دارند. پس معنای سیستم، نظم، هستی و فعالیت است.



۱- اصل هم پایانی : از شرایط و موقعیت های گوناگون اولیه به یک پایان می رسد.



۲- اصل حالت تعادل: سیستم ها در صورت هر گونه تغییر به حالت تعادل جدید می رسند.



۳- اصل تمایز پیشرو: هر خرده سیستمی فعالیت متمایز و مشخص خود را دارد.



۱- سیستمها همگی در زمان و مکان وجود دارند.

۲- سیستمها همگی به سمت موقعیت تصادفی و بی نظمی که سرانجام آن آنتروپی و ایستایی است میل دارند.

۳- مرزی فرضی عناصر درونی همه سیستمها را از عناصر خارجی متمایز می سازد.

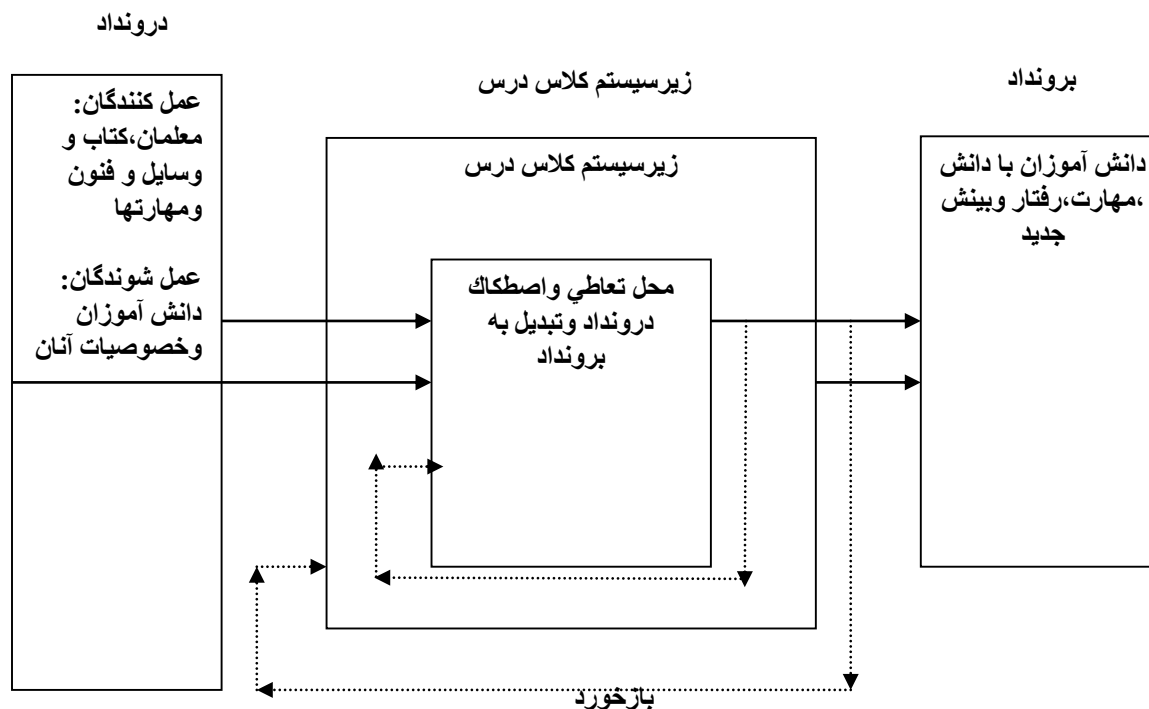
۴- همه سیستمها دارای محیطی هستند که عناصر آن عناصر خارج سیستم محسوب می شوند.

۵- همه سیستمها عواملی دارند که بر ساخت و عملکرد سیستم اثر می گذارد.

۶- عوامل درون سیستمی را متغیر و عوامل درون محیط آن را پارامتر می خوانند.

۷- به استثنای کوچکترین سیستم بقیه سیستمها دارای زیر سیستم می باشند.

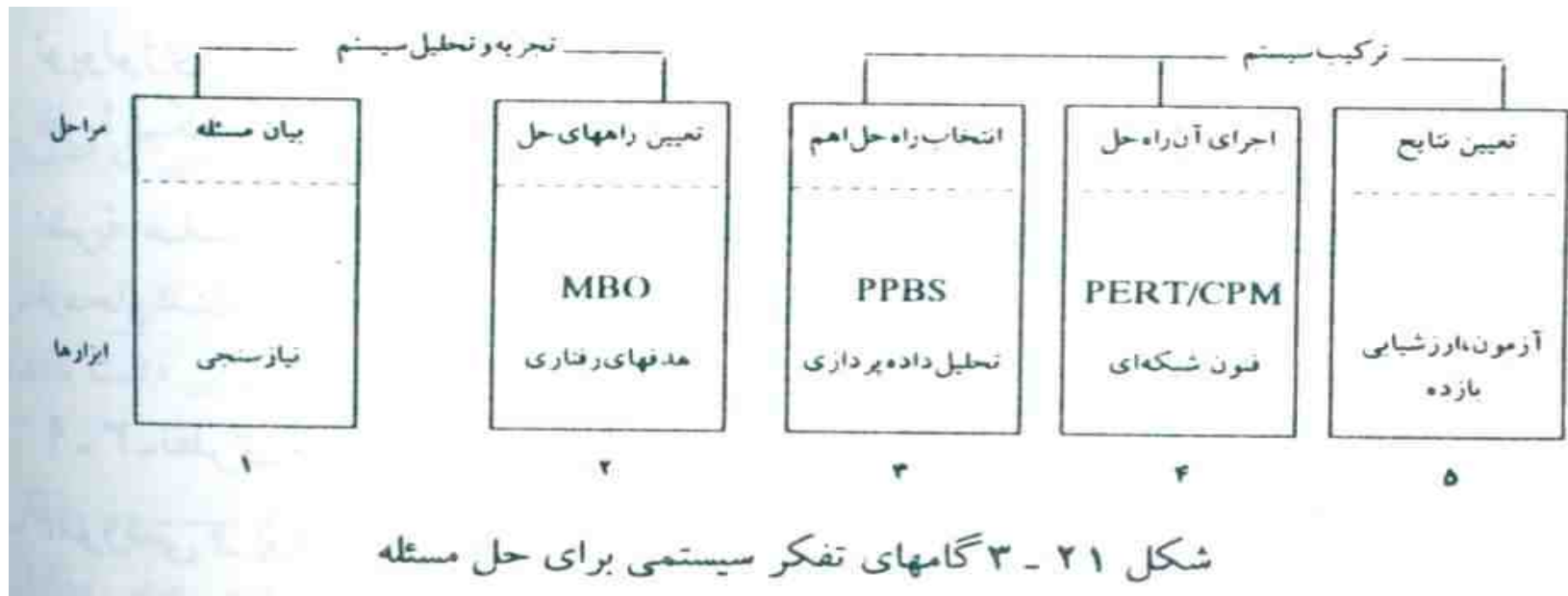
نگرش سیستمی: در مطالعه سازمانها، نگرش سیستمی را می توان بعنوان چارچوبی کلی برای تفکر مدیریت و تحلیل تلقی کرد.



نظری کلی نسبت به نحوه استفاده از مفاهیم سیستمی در سازمانهای آموزش و پرورش کافمن مراحل استفاده از روش سیستمی در اداره مدارس را در دو دسته بیان می کند.

۱- تحلیل (بیان مساله و تعیین راههای حل)

۲- ترکیب (انتخاب راه حل اهم، اجرای آن راه حل، تعیین نتایج)



درالگوی تفکر سیستمی معمول است که سیاست کلی توسط بالاترین سیستم تدوین وتوسط زیرسیستمها اجرا گردد واز سیستمها برای انتظام وهمبستگی امور استفاده کرد.

درآموزش وپرورش تحلیل سیستمها برای تدوین اهداف آرمانی وکلی و درازمدت وتعبیر وتفسیر وتقسیم آنان به اهداف میان مدت کوتاه مدت ،مجسم وقابل اجراء وبرحسب مقتضیات محیطی به کار می رود.



- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| ۱-سازه های ایستایی | اتمها |
| ۲-ساعت گونه ها | منظومه شمسی |
| ۳-مکانیسم کنترل | ترمواستات |
| ۴-سیستمهای باز | شعله وسلولها |
| ۵-ارگانیسم های پائین | گیاهان |
| ۶-حیوانات | یادگیری، آغاز هوشیاری |
| ۷-انسان | خودآگاهی |
| ۸- سیستمهای اجتماعی و فرهنگی | اجتماع ارگانیسمها، فرهنگها |
| ۹-سیستمهای نمادی | ریاضیات |



۱-اعتراض فلسفی: تاکید در کاربرد سیستمها بیشتر بر روی آزمون کارآمدی حساب پس دهی، نظم و ترتیب است که این خود ممکن است ناقص و مغایر طبیعت حیات انسان و آزادی او و مدیریت غیر متمرکز باشد.

۲-گرایش به تمرکز: کاربرد سیستمها بیشتر برای رعایت صرفه جویی اقتصادی و کارایی سیستم تاکید می کند لذا تمایل سطوح مافوق جهت کنترل سطوح مادون سازمان بیشتر می شود.

۳- پیچیدگی مفاهیم و اصطلاحات: هم وزنی، مشابهت و یک شکلی در روشهای سیستمی ممکن است سبب ایجاد سوء تفاهم و یا کاربرد غلط مفاهیم گردند.

۴- درگیر شدن با الگوهای ریاضی: پیچیدگی الگوها ممکن است بمعنای مناسب بودن آنها تلقی گردد هر الگویی را باید دقیقا مورد آزمایش قرار داد تا معلوم گردد که برای جایگزینی در مدارس مناسب است.

۵- تحریف هدف: ممکن است برای سهولت اندازه گیری اهداف کم اهمیت جایگزین اهداف واقعی گردند و یا کاربرد وسیله اندازه گیری ومهارت کار با آن دلیل بر اهمیت اهداف محسوب شود.

۱- تصمیم گیری منطقی مدیر را افزایش می دهد.

۲- تفکر آگاه که مبنای آن براساس روش تحلیلی است، افزایش می یابد.

تحلیل ارتباطات عوامل بیرونی و درونی سیستم آموزش و پرورش

۱- متغیرها: عوامل درون سیستم را متغیر گویند که شامل هدف‌های صریح آموزش و پرورش و وزارت آموزش و پرورش ، وزیر شورای عالی آموزش و پرورش ، ادارات و مدارس می باشند.

۲- پارامترها: عوامل درون محیط سیستم را پارامتری گویند. مهمترین پارامترهای سیستم وزارت آموزش و پرورش ، قانون اساسی، مقام رهبری ، شورای نگهبان و مجلس شورای اسلامی - آرمانها و هدفهای اساسی آموزش و پرورش کشور و نیازهای معنوی و تربیتی ، علمی و فرهنگی اجتماعی و سیاسی و...

از نظر عوامل درون و بیرون سیستم آموزش و پرورش مدیریت به ۴ منطقه تقسیم شده است.

۱- مدیران سیاستگذار قانون اساسی، رهبری، مجمع تشخیص مصلحت نظام
شورای نگهبان، مجلس

۲- مدیریت اجرایی وزیر آموزش و پرورش

۳- منطقه سوم، مدیران ارشد، سرپرستان، معاونین وزیر، مدیران کل و مسئولین
ادارات در سطوح مختلف تحصیلی، مدیران مدارس

۴- منطقه اجرایی عملیات: معلمان