

مبانی و اصول مدیریت آموزشی



فصل سوم

تمرکز و عدم تمرکز در مدیریت آموزش و پرورش

اهداف دقیق آموزشی

▶ از دانشجویان انتظار می رود که پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را توضیح ، تعریف و بیان نمایند:

✓ تمرکز، عدم تمرکز

✓ تفاوت مفاهیم این دو از نظر ساختاری و اداری

✓ ویژگی های نظام های آموزشی متمرکز و غیر متمرکز

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری

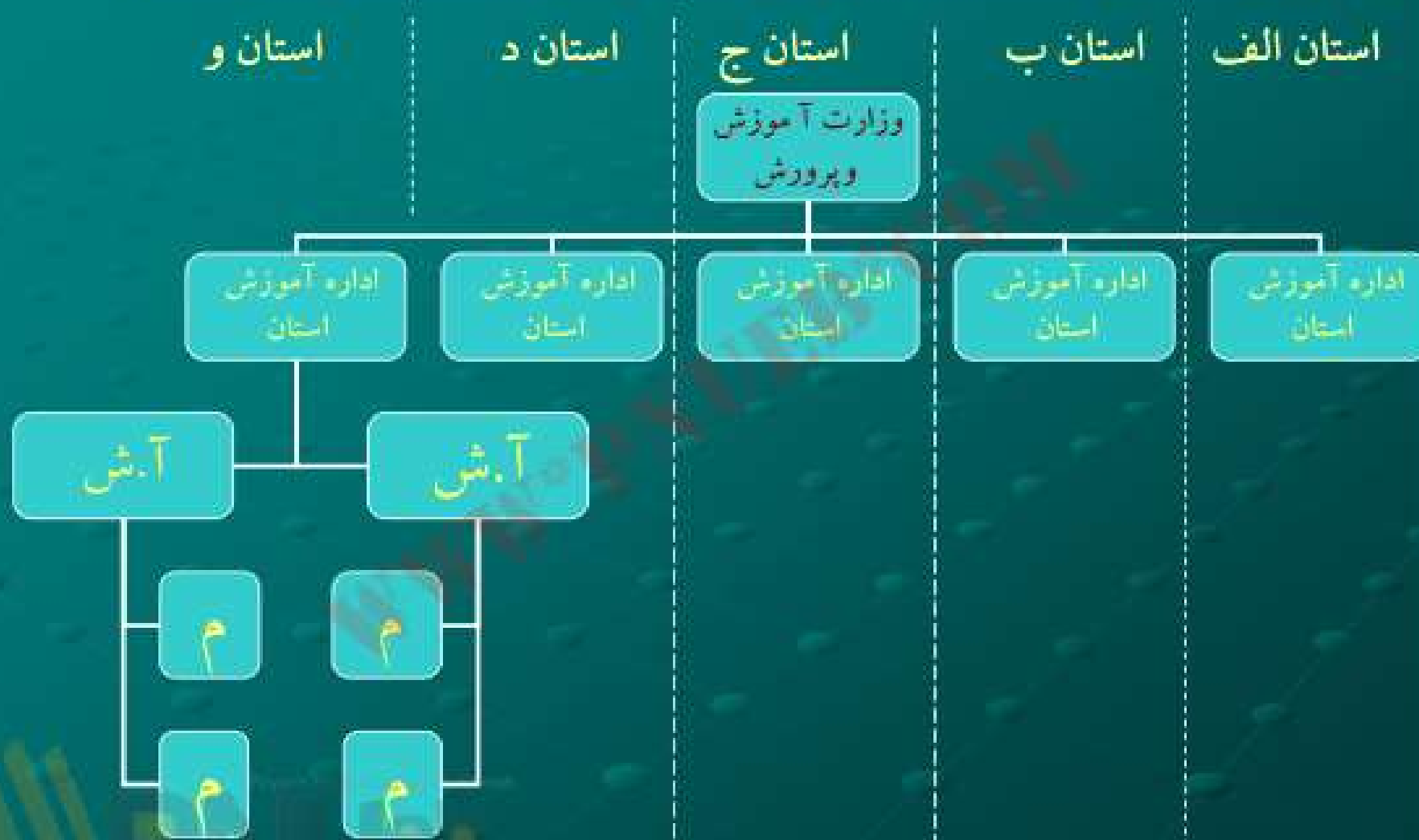
"نظریه سایمون و گریفیث"

- ▶ برای ساخت دهی یک سازمان و اداره آن **شیوه های مختلفی** وجود دارد.
- ▶ سایمون و گریفیث: ماهیت **فراگرد تصمیم گیری** نقش مهمی در **تعیین ساختار** آن دارد.
- ▶ لذا ساختار سازمان را نوع **فراگرد تصمیم گیری** تعیین می کند.

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری

- ▶ **نظامهای آموزش و پرورش از لحاظ سازمانی و تشکیلات، به طور کلی، یا دارای ساختار متمرکز یا غیر متمرکز هستند.**
- ▶ **مدل این دو ساخت را در اسلاید های بعدی خواهیم دید و آنها را مقایسه می کنیم.**

مدل تمرکز ساختار نظامهای آموزشی



آ.ش = آموزش شهرستان م = مدرسه

ویژگی های نظامهای آموزشی با ساختار متمرکز

- (1) نظام آموزشی کل کشور به وسیله یک دستگاه مرکزی کنترل می شود.
 - (2) اختیار و مسؤلیت بر عهده بالاترین مقام در سلسله مراتب نظام است (وزیر آموزش و پرورش)
 - (3) ایالات و استانها جداگانه حق تصمیم گیری ندارد.
 - (4) مقامات آموزشی استان ها به دستور وزارت خدمت می کنند و طبق قانون موظف به اجرای تصمیمات آن هستند.
- تصمیماتی که در استان های مختلف راجع به امور آموزشی اتخاذ می شود مشروط به بازنگری و تایید وزارت است و در صورت لزوم ملغی می شود.

مدل عدم ساختاری نظام‌های آموزشی

استان ۴



استان ۳



استان ۲



استان ۱



ویژگی های نظامهای آموزشی با ساختار غیرمتمرکز

1. برای کنترل نظام آموزشی، **دستگاه متمرکزی** وجود ندارد.
2. هر استان **خودمختارانه** حق تصمیم گیری در امور آموزشی دارد.
3. نظام های آموزشی استان ها از لحاظ تشکیلات و اختیارات تصمیم گیری با یکدیگر ارتباط ندارند.

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری

- ▶ تمرکز و عدم تمرکز ساختاری، **خاص** سازماندهی **نظام های بزرگ** نیست.
- ▶ بلکه **نظام های آموزشی کوچک** را هم می توان به صورت متمرکز یا غیر متمرکز سازماندهی کرد.
- ▶ مثلاً ۳ مدرسه را در یک شهر در نظر بگیرید.

مدل تمرکز و عدم تمرکز ساختاری در نظام های آموزشی کوچک

« عدم تمرکز ساختاری »

مدرسه

مدرسه

مدرسه

« تمرکز ساختاری »

رئیس آموزش و پرورش

مدرسه

مدرسه

مدرسه

از نظر هنسون (Hansin)

- ▶ **متمرکز کردن ساختار سازمانی عبارت است:** از ادغام دو یا چند نظام، تحت هدایت **دستگاه نظارت واحد.**
- ▶ **غیر متمرکز کردن ساختار سازمانی عبارت است:** از تقسیم و تفکیک **یک نظام به دو یا چند نظام مستقل که هر یک کنترل ویژه خود را دارد.**

تمرکز و عدم تمرکز اداری

- ▶ مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز اداری **فقط** در سازمان هایی که **ساختار متمرکز** دارند مصداق پیدا می کند.
- ▶ این مفاهیم به رده های سطوحی از مدیریت در **سلسله مراتب سازمانی** اشاره می کنند که در آنها انواع ویژه ای از **تصمیمات** اتخاذ می شود.

تحلیل سازمانی بر مبنای مکتب ماکس وبر (max weber)

در وضعیت آرمانی تصمیم گیری در سطح:

سیاست و خط مشی ← افراد بالاترین رده

رویه ها و روش ها ← افراد سطوح میانی

اجرا و تصمیمات عادی ← افراد سطوح پایین تر

ویژگی های سازمان با مدیریت متمرکز

▶ در این صورت مدیران بالاترین رده سلسله مراتب سازمان تمام تصمیمات مربوط به سیاست و خط مشی رویه و روش و تصمیمات عادی اداری را اتخاذ می کنند.

ویژگی مدیریت متمرکز در نظام آموزشی

▶ وزارت آموزش و پرورش در این صورت در زمینه‌های:

❖ تخصیص بودجه

❖ روابط مدرسه و اجتماع

❖ تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی

❖ و غیره

❖ به تعیین خط و مشی می‌پردازد و راجع به رویه‌ها و امور جاری

نیز تصمیم‌گیری می‌کند.

عدم تمرکز اداری در سازمانها

▶ سازمانی از لحاظ **اداری غیر متمرکز** است که اختیار تصمیم گیری در آن به **پایین ترین سطح** در سلسله مراتب سازمانی تفویض شده باشد.

▶ اما **اختیار نهایی** را هرگز نمی توان تفویض کرد. زیرا **رده های بالا** های سازمانی در نهایت در قبال **تمام تصمیمات سازمانی** مسئولیت دارند.

مقایسه عدم تمرکز ساختاری و اداری

عدم تمرکز اداری	عدم تمرکز ساختاری
(۱) سلسله مراتب جدید به وجود نمی آید.	(۱) سلسله مراتب جدید به وجود می آید.
(۲) اختیار تفویض می شود ولی اختیار نهایی تفویض نمی شود.	(۲) اختیار و مسئولیت نهایی منتقل می شود.
(۳) مداخله مدیران سطوح بالا همیشه وجود دارد.	(۳) واحدهای جدید در امور مربوط به خود مستقل هستند.

الگوهای رفتاری در سازمان هایی که از لحاظ اداری غیر متمرکز هستند:

- ▶ مشارکت افراد سطوح پایین تر در تصمیمات
- ▶ مشارکت موجب رضایت و انگیزش می شود
- ▶ احساس مسئولیت بیشتر
- ▶ امکان نوآوری و خلاقیت
- ▶ شیوه تازه حل مسائل
- ▶ سرعت در امر تصمیم گیری
- ▶ پرورش مدیران فعال در سطح پایین

عوامل موثر در متمرکز یا غیر متمرکز کردن یک سازمان

• بزرگی سازمان

• پراکندگی جغرافیایی

• اهمیت تصمیم گیری

• اطمینان و عدم اعتماد به کارکنان

• کیفیت کار

• مهارت و صلاحیت کارکنان

چند نکته در رابطه با متمرکز و غیرمتمرکز

- ▶ **امور مالی و قانونی** به ندرت به صورت غیر متمرکز اداره می شود.
- ▶ **وظایف معینی** به منظور کنترل یا به دلایل صرفه جویی در شکل متمرکز راحت تر و ساده تر اداره می شوند.
- ▶ **وظایف پرسنل** غالباً غیر متمرکز است. زیرا باید با نیازها و شرایط کارکنان رده‌های پایین انطباق یابد و در این زمینه‌ها رده‌های پایین تر می‌تواند تصمیمات موثرتری اتخاذ کند.
- ▶ یک سازمان نباید کاملاً متمرکز یا کاملاً غیر متمرکز باشد. این دو مفهوم مفاهیمی نسبی هستند.

ملاک های متمرکز یا غیر متمرکز اداره کردن نظام آموزشی از نظر مورفت (Morphet)

▶ امور و تصمیماتی به شیوه متمرکز انجام پذیرد که مستلزم **اقدامات محلی نیست** و انجام آنها به این صورت اثر بخش تر و صرفه جویانه تر است.

▶ امور و تصمیماتی به شیوه ای غیر متمرکز انجام پذیرد که با **شرایط و نیازهای محلی** ارتباط دارد و انجام آنها به شیوه متمرکز موجب **تضعیف احساس مسئولیت و ابتکار عمل و مانع رشد مدیران محلی می شود.**

فصل چهارم

ویژگی های بی همتای مدیریت آموزشی

اهداف دقیق آموزشی

▶ از دانشجویان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند اصطلاحات زیر را تعریف، توضیح و تجزیه و تحلیل نمایند:

✓ **وجوه مشترک مدیریت سازمانها**

✓ **وظایف عمده مدیریت**

✓ **وجوه مدیریت آموزشی**

✓ **ویژگیهای وظایف آموزش و پرورش**

شباهت‌های مدیریت
در سازمانها

فراگردهای سازمانی

وظایف و مسئولیتهای
اداری

تفاوت‌های
مدیریت
در سازمانها

روابط میان اجزاء
و عناصر سازمان

چشم اندازها و
نگرشهای
مدیران

ماهیت کار

نکته مهم

شبهات مدیریت در سازمانهای مختلف عمدتاً در قلمروی
وظایف و مسئولیت های **اداری** یافت می شود.

وظایف مشترک مدیران در همه سازمانها از دیدگاه لازارسفلد

(1) تحقق بخشیدن به اهداف سازمان

(2) سعی در ایجاد خلاقیت و ایجاد انگیزه کار در افراد جهت تحقق اهداف

(3) توجه به جوانب انسانی کار: مدیر باید جوانب انسانی کار را مطلوب و

خوشایند نگه دارد تا اشخاص با خشنودی و نشاط کار کنند این وضع حاکی از

وجود روحیه است که بر اثر شرایط مساعد انجام کار پدید می آید.

(4) اتخاذ تمهیدات لازم برای نوآوری و تغییر: در دنیای متحول و متغیر اشخاص

و سازمانها باید بتوانند با تغییر و دگرگونی سازگاری پیدا کنند.

نکته مهم

تفاوت عمده مدیریت آموزشی و سایر انواع
مدیریت باید در حیطه مسائل " **نهادی و فنی** "
جستجو کرد.

به نقش و کارکرد آموزش و پرورش

تفاوت ها به ▶

به ماهیت امر آموزش و پرورش

مربوط می شوند.

نکته مهم

ویژگی های منحصر به فرد مدیریت آموزش و پرورش عمدتاً از وجه "آموزش و پرورش آن" سرچشمه می گیرد.

تفاوت مدیریت آموزشی با سایر انواع مدیریت با توجه به سه مفهوم
زیر قابل بررسی است.

اهداف

کارکردها

ترتیبات

تفاوت مدیریت آموزشی با سایر انواع مدیریت با توجه به سه مفهوم

1. **اهداف:** اوضاع و شرایط پایانی که سازمان در صدد تحقق آن هاست.
2. **کارکردها و وظایف:** فعالیت های لازم برای تحقق اهداف
3. **ترتیبات:** مکانیسم (ساخت و کار)هایی که فعالیت ها را نظم و ترتیب می بخشند.

**تفاوت اهداف در آموزش و
پرورش با دیگر سازمان ها**

**دیر تحقق یافتن
اهداف**

متنوع بودن اهداف

**عدم تعریف دقیق
اهداف
(کلی و مبهم)**

تفاوت کارکردهای آموزش و آموزش با سایر سازمان‌ها

- ▶ (۱) فراگرد آموزش و پرورش **قابل تفکیک به وظایف خرد خرد نیست.**
- ▶ (۲) در محیط‌های آموزشی **ضعیف بودن پیوند متقابل میان وظایف** باعث می‌شود تا زمانی که منابع مشترک وجود دارد، جا به جا شدن افراد، ضعف کار افراد، یا تاخیر در انجام بعضی وظایف، بر انجام وظایف دیگران و ادامه فعالیت نظام به ظاهر چندان تاثیری ندارد.
- ▶ (۳) **نگرش‌ها و ارزش‌های شخصی و گروهی** بر نحوه انجام وظایف آموزش تاثیر گذار است.

ترتیبات

► کاربرد قواعد و اصول سازماندهی و مدیریت مرسوم در سایر سازمان ها با وجود اینکه در نظام ها و سازمان های آموزشی نیز رواج دارد اما وقتی که نظام های آموزشی درصد بالا بردن کیفیت فعالیت های خود بر آیند این ترتیبات مرسوم در موسسات در مورد نظام های آموزشی مانع پیشرفت کار می شود.



با آرزوی موفقیت و سعادت‌مندی برای همه شما عزیزان
در هر دو جهان