

تحلیل و بررسی جایگاه معاونان اجرایی در فرایند تعالی مدیریت

مدرسه

حمزه احمدی¹

چکیده:

از آن جا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به یک الگو نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به عنوان یک نهاد عظیم و اثرگذار در جامعه از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست با الهام از الگوی تعالی سازمانی به منظور اجرا در سراسر یافتنی کند چند برابر می شود. بدین منظور برنامه ی (تعالی مدیریت مدرسه) کشور طراحی و تولید گردید.

مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خود ارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می سازد. برنامه تعالی مدیریت مدرسه آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. اجرای دقیق خود ارزیابی و ارزیابی بیرونی بر اساس تعاریف و شاخص های تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت می دهد با بهره گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و [1]. تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می شود

کلمات کلیدی: معاون، مدرسه، آموزش، مدیر، دانش آموز.

¹ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش بازار یابی و صادرات دانشگاه ازاد

مقدمه:

معاون مدرسه یک مدیر است

محورهایی که معاونین آموزشی مدارس بایستی آنها را مدیریت نمایند:

1-مدیریت برنامه های آغازین 2- مدیریت زنگ تفریح 3- مدیریت شناخت فراگیران 4- مدیریت حضور و غیاب 5- مدیریت طراحی سایر برنامه های کنترلی 6- مدیریت برنامه ریزی و سازمان دهی فعالیت های آموزشی مدرسه و حوزه ی کار معاونان 7- مدیریت بهره جویی از ارتباطات عاطفی و کلامی مناسب با فراگیران (و نیز اولیای آن ها) ؛ شامل: جذب دانش آموزان؛ بهسازی دانش آموزان؛ نگهداری دانش آموزان؛ کاربرد دانش آموزان یا استفاده از همکاری آن ها در برنامه های معاونتی مدرسه.8- مدیریت ایجاد و اعمال ارتباطات انسانی مناسب با همکاران (جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد) 9- مدیریت هماهنگ سازی اعمال روش های انضباطی در مورد فراگیران از طریق همکاران 10- مدیریت تشکیل و بهره جویی از گروه های مرجع دانش آموزی در کارهای مدرسه ای 11-مدیریت ایجاد گروه های دانش آموزی (یاور معاون) در امور مدرسه 12- مدیریت ایجاد انگیزه در میان فراگیران (تشویق دانش آموزان ، تاکید بر ویژگی های مثبت آن ها و مثبت اندیشی و اعتماد سازی در میان آن ها) 13- مدیریت بهره جویی از اختیارات تفویض شده 14- مدیریت بهره مندی از تجربه ها و اندیشه های دیگران .(به شکل حضوری بازدیدی ، مطالعه ای ، قرار همکاری مشترک و...) 15- مدیریت زمان 16- مدیریت آشنا سازی همکاران با آخرین یافته های علمی_پژوهشی و بهره جویی از این یافته ها در کار اداره مدرسه 18- مدیریت بر خود (تهذیب نفس،خودسازی آمادگی روحی و ...)[3]

مدیریت برنامه های آغازین

* برای مدیریت موثر در برنامه های آغازین (صبحگاه ، ظهرگاه) ، حضور معاونان قبل از دانش آموزان در مدرسه الزامی است،
*تقسیم بندی آیه های سوره های موردنظر برای تلاوت و اعلام آن ها به دانش آموزان ، برای بهره مندی بیشتر و با برنامه از آیات قرآنی؛
*استفاده از شیوه های گوناگون برای تلاوت قرآن ؛ مانند: خواندن قرآن توسط دانش آموزان قاری، پخش تلاوت های معروف از نوار ، تلاوت قرآن توسط معلمان و سایر همکاران فرهنگی در مناسبت های گوناگون ، تلاوت قرآن به صورت گروهی و هم خوانی در بیان معانی آیات . (گفتنی است که در اجرای همه فعالیت های مربوط به مدیریت برنامه های آغازین ، باید به کوتاه بودن زمان برنامه ، دانش آموز پسند بودن ، جذابیت، غیر تکراری بودن و...توجه شود.)

- *گروه بندی کلاس ها برای اجرای برنامه آغازین و سپردن کل مسئولیت اجرای مراسم به کلاس ها؛
- *خواندن داستانک ها ی آموزنده در برنامه های آغازین ؛
- *خواندن اشعار دلنشین و اثر گذار در برنامه های آغازین
- *برگزاری مسابقه های درسی ، اعتقادی، هنری، بهداشتی، و انضباطی ؛ با پرسش های هدف دار و جایزه به برگزیدگان ؛
- *اجرای طرح هدایت تحصیلی و شغلی مستمر (از اول ابتدایی تا پایان دبیرستان) در طول سال تحصیلی ، با معرفی رشته ها و مشاغل به دانش آموزان از طریق دعوت از صاحبان حرفه ها و مشاغل در حد برنامه های جذاب و اثر گذار کوتاه مدت؛
- *معرفی متولدین هر ماه در پایان همان ماه ، تبریک گفتن به آن ها و انتخاب تعدادی از آن ها با قرعه کشی و اهدای هدیه (با در نظر گرفتن متولدین تابستان و تبریک به آن ها در پایان سال تحصیلی و یا آغاز سال تحصیلی جدید).
- * معرفی دانش آموزان موفق از ابعاد گوناگون در روزهای متعدد هفته ؛
- *خواندن سرود توسط گروههای دانش آموزی ویا پخش نوار های سرود مورد علاقه دانش آموزان ؛
- *اجرای برنامه نیایش توسط دانش آموزان در روزهای مشخصی از هفته(مثلا"اول یا آخر هفته)؛
- *محدود کردن حضور مدیر مدرسه در برنامه های آغازین به هفته ای مثلا" یک روز و بهره گرفتن از توان سایر همکاران ،از جمله معلمان ، کتابداران ، مربیان تربیتی ، مربیان ورزش ، مشاوران و...؛
- *توجه ویژه به ورزش ، و ورزش کردن معاونان و کادر مدرسه با دانش آموزان و نیز توجه به بازی های شاد و کودکانه ؛
- *استفاده از سر گروههای کلاسی برای کمک به معاونان در اجرای مراسم آغازین؛
- *استفاده از کلمات دلنشین توسط معاون مدرسه ، هنگام گشت و گذار در حیاط ؛
- *حذف تذکرات بی مورد نصیحت گونه به بچه ها و استفاده از تذکرات چاپی و نصب بر تابلوی اعلانات ؛

*استفاده از نمایش نامه های عروسکی (عمدتاً "طنز") در برنامه های آغازین دوره ی ابتدایی به منظور ارائه ی پیام های بهداشتی و انضباطی به دانش آموزان؛

*معرفی کادر مدرسه در برنامه های آغازین (صبحگاه و یا عصرگاه)، در روزهای اول بازگشایی مدرسه؛

*انتخاب شعار هفته ، همراه با کار هفتگی در کلاس ، مانند نگارش مقاله ، انشا، تهیه روزنامه دیواری ، برگزاری مسابقه و...

مدیریت زنگ تفریح

*حضور مستمر معاون در حیاط و نظارت مستقیم او بر دانش آموزان با حضور در حیاط مدرسه، می توان به حرف ها و مشکلات بچه ها گوش سپرد و حتی هنگام گشت و گذار ، حال خانواده های آنان را جویا شد،

*اختصاص دادن بخشی از حیاط مدرسه به هر کلاس برای ایجاد فضای سبز (کاشت گل و گیاه و...)، و نیز اختصاص بخشی برای مطالعه و بخشی برای بازی ها و ورزش های فردی و گروهی؛

*آزاد گذاشتن دانش آموزان در انتخاب بازی و فعالیت (در صورت صدمه نرساندن به دیگران)؛

*پخش سرودهای شاد و موسیقی های گوشنواز و روح بخش در زنگ های تفریح (با در نظر گرفتن مناسبت ها...)

*به جای پیگیری سنتی غیبت بچه ها ، حضور در جمع دانش آموزان و جویا شدن از حال آن ها در زنگ تفریح روز بعد از غیبت ؛

*درخواست از دانش آموزان کلاس های بالاتر برای مواظبت از دوستان کوچک خود در زنگ تفریح و تذکر این مساله هر چند ماه یک بار

؛

*انتخاب تعدادی از دانش آموزان از گروه های گوناگون و تفویض اختیار کارهای مربوط به زنگ تفریح به آنان؛

*ایجاد تمهیدات انجام بازی های سالم هوشی ، علمی و سنتی در زنگ های تفریح؛ مانند شطرنج ، فوتبال دستی ، هفت سنگ و ...

مدیریت شناخت فراگیران

*برای شناخت دانش آموزان ، باید از طریق پرسش نامه هنگام ثبت نام و یا در مناسبت های دیگر اطلاعات اولیه را بدست آورد.

*برای تکمیل شناخت ، معاون همواره باید با دانش آموزان مشاوره عمومی داشته باشد. همچنین صحبت با دانش آموزان گوشه گیر را در دستور کار خود قرار دهد.

*در همه جلسات شورای معلمان ، باید وقتی به معاونان اختصاص یابد تا به صورت تبادل اطلاعات دوطرفه ، از معاونان به معلمان و از معلمان به معاونان ، در مورد دانش آموزانی که از نظر جسمی ، عاطفی ، درسی ، خانوادگی و... مشکلاتی دارند و به همراهی بیشتر نیازمندند گفت و گو شود. البته در شناخت هر چه بیشتر فراگیران برجسته هم می توان در همین جلسات فعالیت کرد.

*در مدرسه هایی که بیش از یک معاون مشغول فعالیت است ، حتماً برای گروه ها و یا پایه های خاصی از دانش آموزان معاون مشخصی در نظر گرفته شود.

*معاونان می توانند ، بخشی از اطلاعات شناختی خودشان را از طریق گفت و گوی با حوصله با دانش آموزانی به دست آورند که از نظر انضباطی یا درسی مشکل دارند. همچنین ، گفت و گو با اولیای دانش آموزانی که مشکل رفتاری و یا یادگیری دارند نیز رهگشاست. [1]

*معاونان می توانند ، تمام اطلاعات دانش آموزان را در دفتری ثبت کنند . در این دفتر می توان ، موفقیت ها و کاستی های احتمالی رفتاری و درسی دانش آموزان را درج کرد . باید دقت کرد ، اگر در این دفتر فقط ویژگی های منفی نوشته شود ، به سرعت کارایی خود را از دست خواهد داد . همچنین ، می توان دفتری ویژه برای معلمان درست کرد و از آنها خواست ، اطلاعات آموزشی و پرورشی خاصی را که در مورد هریک از بچه ها دارند ، برای آگاهی معاونان در آن درج کنند.

*دانش آموزانی را که مشکل و یا بیماری خاص فیزیولوژیک و یا مشکل ویژه جسمی دارند ، باید شناسایی کرد و این قبیل دانش آموزان را همواره مد نظر داشت.

*برای الگوسازی مثبت در میان دانش آموزان ، معاونان باید به طور مرتب دانش آموزانی را که از ابعاد گوناگون دارای موفقیت هایی هستند ، معرفی کنند . این معرفی می تواند به شیوه های گوناگون صورت پذیرد.

*عنصر مشاهده ، یکی از عوامل موثر در شناخت دانش آموزان است . مشاهده دقیق رفتار دانش آموزان در کلاس ، حیاط مدرسه ، هنگام ورزش و... می تواند در شناخت کامل آنها به معاونان کمک کند .

*یکی از راههای شناخت دانش آموزان ، نظر خواهی از کارکنان مدرسه یا معلمان مرتبط ، طی سال تحصیلی ، در مورد هر دانش آموز است.

*خواستن قضاوت در مورد محیط خانه و افراد خانواده از خود دانش آموز ، یکی دیگر از راههای شناخت است.

*برگزاری مسابقه هایی در سطح مدرسه با عنوان "من کیستم؟" تا دانش آموزان خودشان را با انشا هایی با همین عنوان معرفی کنند.هم چنین می توان ، از نمایشنامه های مدرسه ای و تکنیک ایفای نقش و یا قضاوت نیز اضافه کرد تا بچه ها ، با ایفای نقش های گوناگون از انسان های بزرگسال ، خودشان را نشان دهند.

*در دوره ی ابتدایی ، دوختن روبان با رنگ های گوناگون در پایین مقنعه دانش آموزان دختر پایه های گوناگون ، برای شناسایی صف کلاس و تشخیص دانش آموزان ، هم به آنها و هم به معاونان کمک می کند.

*دادن شماره و کارت با رنگ های گوناگون به دانش آموزان پایه ها ، تعیین جا در صف و ایجاد نظم هنگام حرکت صف ها و آمد و شد را برایشان آسان می کند.

*اختصاص کارت انضباطی _ارتباطی برای هماهنگی موقعیت رفتاری _انضباطی مشترک هر دانش آموز در خانه و مدرسه ، به شناخت بیشتر و بهتر دانش آموزان می انجامد.

مدیریت کنترل حضور و غیاب

* گواهی های پزشکی مربوط به غیبت ها را که توسط دانش آموزان به مدرسه ارائه می شوند ، اغلب قبول نمی کنیم و به دانش آموزان یادآوری می کنیم که موجه کردن غیبت ، صرفا توسط ولی و همراه با گواهی پزشک و یا سایر مستندات معتبر صورت می پذیرد .

* به اولیا و دانش آموزان یادآوری می کنیم که به هیچ عنوان غیبت ها را از طریق تلفن آن ها موجه نمی کنیم ، مگر آنکه پدر و مادر دانش آموز را صد در صد بشناسیم .

* دفتری را به درج حضور و غیاب دانش آموزان توسط معاونان اختصاص می دهیم .

* در دفتر حضور و غیاب و یا دفتر مجزایی ، تأخیر ورودهای دانش آموزان به مدرسه را نیز درج و آن ها را پیگیری می کنیم .

برای حضور و غیاب در کلاس ، طراحی و چاپ می کنیم و آن را با نظارت دقیق A* بر گه کوچکی را در اندازه نصف یا یک چهارم کاغذ 4 یکی از معاونان به کلاس ها می فرستیم . از معلمان می خواهیم ، اسامی دانش آموزان غایب را در آن بنویسند و در اسرع وقت ، به دفتر معاون عودت دهند .

* دقت می‌کنیم که اسامی غایبان هر روز، حداکثر تا قبل از به پایان رسیدن ساعت اول آموزشی، مشخص شوند و پس از پیگیری‌های لازم، در صورت نیاز حتماً به اطلاع اولیای دانش‌آموزان برسند.

* دانش‌آموزانی را که بیش از دو روز غیبت دارند، به طور مستقیم مورد توجه قرار می‌دهیم و برای شروع پیگیری، از طریق تلفن با خانواده‌های آنان تماس می‌گیریم.

* برای اطلاع رسانی به اولیایی که فرزندشان غایب بوده است، علاوه بر تلفن، از ارسال نامه توسط سرایدار، فرستادن ایمیل به نشانی الکترونیکی اولیا و ... نیز استفاده می‌کنیم.

* در اولین جلسه دیدار با اولیا، ابعاد آیین نامه انضباطی و قواعد خاص مدرسه خودمان را در خصوص برنامه‌های کنترلی به اطلاع آنها می‌رسانیم و والدین را با چگونگی اعمال این قواعد در مدرسه آشنا می‌سازیم.

* به اولیاء اطلاع می‌دهیم، اگر فرزندشان قرار است روز خاصی به صورت موجه غیبت داشته باشد، مراتب را حداکثر تا قبل از پایان زنگ اول همان روز، به مدرسه اطلاع دهند؛ در غیر اینصورت غیبت فرزندشان را غیر موجه تلقی خواهیم کرد.

* از هر کلاس، دو نفر از دانش‌آموزان را برای رسیدگی به حضور و غیاب همکلاسی‌های خود، برای یک هفته یا دو هفته انتخاب می‌کنیم تا با نظارت معاون مدرسه این کار را انجام دهند.

* ایجاد انگیزه و دادن مسئولیت به دانش‌آموزانی که خود تأخیر و یا غیبت موردی دارند، می‌تواند در این زمینه مثبت باشد.

مدیریت سایر برنامه‌های کنترلی:

* ارائه مقاله از طرف دانش‌آموزان در ارتباط با مسائل گوناگون آموزشی، بهداشتی و انضباطی و برگزاری مسابقه با شیوه‌های گوناگون درباره‌ی کارهایی که خلاف مقررات مدرسه هستند.

* کنترل دفاتر همکاران از لحاظ ثبت و ضبط پیشرفت فرایند یادگیری، با نظر و صلاحیت مدیر مدرسه.

* تعطیل کردن پنج دقیقه زودتر پایه‌های پایین‌تر در پایان روز؛ برای این که دانش‌آموزان بتوانند راحت‌تر مدرسه را ترک کنند و نظارت معاونان هم بیشتر شود.

* نظارت بر نظافت دستشویی ها و سرویس های بهداشتی با مدیریت بر همکاران خدماتی ، و نظارت بر استفاده از فضاهای ورزشی ، آزمایشگاهی و ... با همکاری کارکنان ذیربط . [2]

مدیریت برنامه ریزی و سازماندهی فعالیت های آموزشی معاونان مدرسه ها

* نظارت بر اجرای بودجه بندی آموزشی درس ها توسط معلمان

* همکاری در طراحی آموزشی معلمان و دریافت طرح های درسی سالانه و ماهانه از معلمان با همکاری مدیر مدرسه

* تشکیل گروه های آموزشی درس ها و پایه ها و نظارت بر روند فعالیت های آن ها

* تهیه برگه های گزارش کار روزانه ی آموزشی و ارسال آن ها به کلاس ها برای تکمیل روزانه توسط معلمان ، با همکاری دانش آموزان
فعال

* طراحی یا برگزاری دوره های آموزشی آشنایی با روش های مطالعه ، مدیریت وقت ، روش های شرکت در آزمون ها و ... برای دانش آموزان ، در قالب برنامه های صبحگاهی یا برنامه های مستقل دیگر .

* همکاری در ارائه ی اطلاعات روان شناختی به دانش آموزان برای جلوگیری از بروز اضطراب های گوناگون در آن ها یا کاهش این اضطراب ها ، کاستن از حساسیت دبیران و دانش آموزان نسبت به امتحانات مکرر و ...

* تشکیل پرونده ی آموزشی برای هر یک از دانش آموزان و رسیدگی به مواردی که از سوی معلمان ارجاع می شود .

* طراحی جدول های برگزاری آزمون های هماهنگ گوناگون (ماهانه ، میان نیمسال و ...) در سطح مدرسه و نیز فعالیت در برنامه ریزی امتحانات نوبت اول و دوم و کمک به حسن اجرای این امتحانات

* اجرای طرح پیشگویی نمرات دانش آموزان در آزمون ها (طرح اختصاصی یکی از مدرسه ها که به موجب آن معاون از دانش آموزان می خواهد نمرات آزمون درس ها یی را که حدس می زنند با شرکت در آن ها ، نمره ای بالاتر از حد فعلی می گیرند ، پیشگویی کنند تا اگر پیش گویی صحیح بود و دانش آموز به نمره بالاتری رسید ، از سوی معاون مورد تشویق قرار گیرد) .

* همکاری در اعلام نام دانش آموزان برگزیده در بخش های گوناگون درسی ، اخلاقی ، ورزشی و ... در مدرسه و معرفی پیشرفت کردگان ، ارتقا یابندگان و دانش آموزان موفق و برگزیده به صورت های گوناگون (روش های ایجاد انگیزه در دانش آموزان)

* هماهنگی با مدیر مدرسه برای بازدید از کلاس های معلمان و تدریس احتمالی در کلاس معلمانی که به دلایل گوناگون در مدرسه نیستند .

* همکاری با مدیر مدرسه در فعالیت های آموزشی فوق برنامه و خارج از فعالیت رسمی آموزشی ، همچون کلاس های تقویتی و ...

* نظارت بر تهیه ی برنامه های کلاسی از سوی آموزگاران در دوره ی ابتدایی و نوشتن برنامه ها در برگه های بزرگ و نصب آن ها در کلاس ها و دفتر مدرسه و همکاری در تهیه ی برنامه های درسی در دوره های راهنمایی و دبیرستان

* همکاری در پربار کردن شوراهای معلمان با ارائه پیشنهاد و نیز آماده کردن دستور کارهایی مبتنی بر مسایل آموزشی و پرورشی برای شورا

* نظارت بر انتخاب و استفاده ی معلمان از کتاب های کمک آموزشی و درسی در کلاس های درس و تطبیق این قبیل فعالیت ها با استانداردهای مورد نظر وزارت آموزش و پرورش (مثلا طرح ساماندهی کتاب های آموزشی)

* همکاری با معلمان در برگزاری بازدید های علمی ، آموزشی ، تفریحی و ... برای دانش آموزان و در صورت امکان حضور در برخی از این بازدید ها .

* نظارت بر میزان تکلیف های داده شده به دانش آموزان و ارزشیابی های مستمر توسط معلمان در کلاس های درس .

* همکاری در فعالیت های انتشاراتی مدرسه و تمهید شرایط برای این که جزوه ها و مواد آموزشی مورد نظر معلمان به درستی و با کیفیت مطلوب چاپ و تکثیر شوند .

* مدیریت بر چگونگی استفاده از مراکز یادگیری ، آزمایشگاه ها ، کارگاه ها ، لابراتوار زبان ، کتابخانه و نیز پوستر ها ، نوارها ، سی دی ها ، چارت ها و نقشه ها ی داخل دفتر و همکاری با معلمان در تأمین نیاز های آنان .

مدیریت بهره جویی از ارتباطات عاطفی و کلامی مناسب با فراگیران

معاون آموزشی باید توانایی مدیریت بر قلب ها و تسخیر دل های دانش آموزان را داشته باشد. و این بر می گردد به ادب کلامی ، آراستگی واژگان و عباراتی که توسط معاون مدرسه بیان می شوند .

هر سخنی که از ما صادر می شود ، می تواند همچون گلی خوشبو یا خنجری زهرآگین ، ذهن و فکر دانش آموزان را آرامش دهد یا بیالاید . بچه ها به برخورد عاطفی متناسب با سن و سال خود و محبت کافی نیاز دارند . در صورت لزوم ، این محبت را می توان با واژه یا عبارتی که بار عاطفی داشته باشد و یا با احوالپرسی مودبانه به صورت انفرادی یا گروهی ، دست دادن با دانش آموزان و یا تبعیض قائل نشدن بین آنها اعمال کرد . کار با دانش آموزان به حوصله ی زیاد نیاز دارد . آن ها ما را می آزمایند و ما باید سعی کنیم ، به ویژه هنگام صحبت با بچه ها و پاسخ به سئوالات شان ، از این حوصله ی افزون ، برخوردار باشیم .

معاون باید ظاهری آراسته ، سر و وضعی مرتب و پوششی مناسب داشته باشد . همه ما می دانیم که ارتباط گیری با آدم هایی که ظاهر مرتب و تمیزی دارند ، راحت تر صورت می پذیرد و از این طریق بهتر می توان الگوی مثبت ارائه داد .

وقتی زبان معاونی ، به حرف های رکیک ، ناشایست و غیر پسندیده آلوده شد ، نمی توان از وی انتظار امر به معروف داشت و تازه معلوم نیست که بچه ها او را به عنوان عامل صالح نهی از منکر هم بشناسند .

حضور معاون در جمع دانش آموزان و همراهی با آن ها در ساعت های ورزش ، تغذیه و هنگام بازی ، در ایجاد ارتباط عاطفی موثر است .

همچنین پیش داوری و قضاوت نکردن نسبت به دانش آموزان و باوراندن عینی این موضوع به آن ها که همه را به یک اندازه دوست داریم ، بسیار مهم است . و نهایت این که اگر می خواهیم رابطه ی عاطفی اثر گذاری با دانش آموزان خود داشته باشیم ، باید کودک درون خودمان را زنده نگه داریم و کودک را از زاویه ی دید خود او ببینیم .

مدیریت ایجاد و اعمال ارتباطات انسانی متناسب با فراگیرندگان و اولیای آن ها ، از طریق چهار کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی ، یعنی جذب ، بهسازی ، نگهداری و کاربرد (کمک گرفتن از دانش آموزان و اولیای آن ها در برنامه های مدیریتی مدرسه) ، محقق می شود .

شناخت ویژگی ها ، مسایل و مشکلات عاطفی و روحی و روانی دانش آموزان و خانواده های آنان و مدیریت بر هر یک از این بخش ها و نیز دخالت دادن اطلاعات حاصل از این آگاهی ها در برنامه های مدرسه ، در واقع سرآغاز اعمال مدیریت منابع انسانی در مدرسه است

راهکارهای عملی برای هر یک از کارکردها :

جذب

شنونده خوبی برای حرف های دانش آموزان و اولیای آن ها بودن . با این حرف ها اصولی برخورد کنیم و در صورت صحبت کردن با دانش آموزان و اولیا ، به آنان اجازه ی آزادی بیان و اظهار عقیده بدهیم .

برآورده کردن خواسته های منطقی دانش آموزان و اولیا . اگر هم به هر دلیلی نتوانستیم خواسته هایشان را برآوریم ، علت را به آن ها بگوییم .

ایجاد تنوع در برنامه های آغازین (پخش سرودها و ترانه های مورد علاقه ی دانش آموزان ، استفاده از معلمان محبوب به عنوان مجری برنامه ها ، تشویق متولدان هر ماه ، استفاده از رنگ های جذاب در صحنه آرای مراسم آغازین و ...)

تشویق کلامی و استفاده از کلمات مناسب و احترام گذاشتن به دانش آموزان با سلام کردن ، پذیرایی ، برخورد شادی آفرین اولیه همراه با لبخند و شاداب کردن محیط آموزشی .

ایجاد سیستم صوتی مناسب در مدرسه برای آگاهی دادن بدون دردسر به بچه ها ، به منظور ایجاد جذابیت در کارهای معاونتی .

برگزاری جشن های شروع سال تحصیلی ، شروع ترم ، پایان دوره و ...

بهبودی

توجه دانش آموزان در مورد آیین نامه های انضباطی و مقرراتی مدرسه و تشکیل دوره های آموزشی مشابه برای اولیا .

برگزاری کلاس های آموزش خانواده .

تشکیل کتابخانه ی ویژه ی اولیا در مدرسه .

تشکیل دوره های آموزشی روش های مطالعه ، مدیریت زمان و ... برای دانش آموزان .

نگهداری

تشویق به موقع، اصولی و متناسب با سن و بیان موضوع و علت تشویق (برای دانش آموزان و حتی اولیای فعال) .

تشکر و قدر دانی از اولیای فعالی که در ارتباط با مسائل آموزشی، تربیتی و پشتیبانی فعالیت برجسته ای انجام داده اند، در حضور سایر اولیا .

فرستادن کارت های تبریک یا تشکر به منزل دانش آموزان به مناسبت های گوناگون و برای سپاسگزاری از آن ها یا اولیا .

کاربرد

دادن مسئولیت به دانش آموزان ارشد یا ورزیده تر مانند یاور مدرسه و معاون کوچک .

استفاده از توانایی های دانش آموزان در انتظامات، مراسم آغازین و برگزاری مناسبت ها .

اجرای نظام پیشنهادگیری از دانش آموزان و اولیاء بر اساس آموزه های مدیریت مشارکتی .

کمک گرفتن از اولیاء در ارتباط با مسائل آموزشی، تربیتی و پشتیبانی، زیر نظر مسئولان مدرسه .

مدیریت ایجاد و اعمال ارتباطات انسانی مناسب با همکاران (جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد)

بینیم چطور می توانیم چهار کارکرد جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد را به عنوان اجزای اصلی نظام مدیریت منابع انسانی، را در مورد همکاران اعمال کنیم .

بعضی از کارهایی که ما، یعنی معاونان و مدیران، به عنوان مجموعه ی مدیریتی مدرسه، در آموزشگاه های خود می توانیم انجام دهیم، در ایجاد محیط مناسب کار برای فعالیت در حوزه ی منابع انسانی موثرند. برخی از این کارها، فقط در زمره ی کارکرد جذب طبقه بندی می شوند و برخی دیگر می توانند دو یا چند کارکرد را تحت پوشش فرار دهند. مثلاً دو رفتار احترام متقابل و درک واقعی همکاران، ضمن اینکه کارکرد جذبی دارند، نگهدارنده هم هستند. یا تشکیل گروه های مرجع میان همکاران، علاوه بر اینکه کارکرد نگهداری دارند، در زیر مجموعه ی کارکرد کاربرد هم طبقه بندی می شوند. همچنان که برگزاری اردو های خانوادگی با حضور همکاران، در پایان هر ترم یا شروع سال تحصیلی و در نظر گرفتن استخر به صورت ماهیانه برای همکاران، ضمن آنکه کارکرد نگهداری دارند، می توانند به کارکرد های دیگر هم نیم نگاهی داشته باشند .

بیان چند فعالیت عملی برای هر یک از کارکردها :

جذب

برگزاری جلسه های معارفه برای همکاران جدید ورود به مدرسه و معرفی محیط فیزیکی ، امکانات و موقعیت جغرافیایی آموزشگاه به آن ها می تواند ، در زمره ی فعالیت های جذب نیروی انسانی باشد .

احترام گذاشتن به همکاران هنگام صحبت کردن و اظهار نظر آنان ، احوال پرسی هر روزه از آنان در لحظه ای که وارد مدرسه می شوند و نیز سپاسگزاری از زحماتشان در پایان روز و " خسته نباشید " گفتن خالصانه ، می تواند از جمله ی فعالیت های مرتبط با جذب باشند ؛ هر چند به اعتقاد خیلی ها ، این فعالیت ها می توانند ، نگهدارنده ی منابع انسانی در سازمان مدرسه هم باشند .

بهبازی

تشکیل گروه های آموزشی معلمان هم پایه در ابتدایی و هم رشته در دوره های راهنمایی و متوسطه

برگزاری جلسات هدفمند شورای معلمان

مشاوره ی فردی با معلمان

استفاده از معلمان مجرب و با تجربه برای رفع مشکلات سایر معلمان در جلسات شورا

فراهم ساختن شرایط حضور همکاران در دوره ها ، کارگاه های آموزشی و نشست های خارج از مدرسه آوردن نشریات ، کتاب ها و منابع مناسب خواندنی به محیط آموزشگاه و در اختیار قرار دادن آن ها می تواند ، اقدامی در مسیر بهسازی کارکنان باشد .

نگهداری

تشویق های مادی و معنوی همکاران ، اهداء لوح تقدیر و کارت تبریک ، اهدای کارت و یا مزایای استفاده از امکانات تفریحی ، ورزشی و فرهنگی -هنری ، از معروف ترین اقدامات نگهداری کارکنان هستند .

فرستادن کارت تبریک یا تشکر به نشانی منزل برخی از همکاران در مناسبت های گوناگون می تواند اقدامی نگهدارنده تلقی شود .

توجه به پیشنهادهای همکاران در ارتباط با مسائل مدرسه و به کار بستن آن ها هم ، علاوه بر اینکه اقدامی در کارکرد کاربرد محسوب می شود ، می تواند اثر نگهدارندگی نیز داشته باشد .

تقدیر و تشکر در جمع همکاران ، اولیاء و دانش آموزان نیز اقدام نگهدارنده ی مناسبی است .

کاربرد

در گروه ما ، به دلیل اینکه کارکرد کاربرد ، از طریق ارتقاء به پست های بالاتر ، فقط در موارد خاص ممکن می شود ، درست است که از تجربه و توان گره گشایی همه ی همکاران با سابقه نمی توانیم با ارتقای آن ها به پست های مدیریتی استفاده کنیم و در واقع اگر با رتبه بندی های ارتش مقایسه کنیم ، درست است که نمی توانیم همه را به درجات سرتیپی و سرلشکری برسانیم ، ولی می توانیم کاری بکنیم که آن ها در عین سرهنگ و یا حتی سروان بودن ، به اندازه ی سرتیپ و سرلشکر احساس ارزشمندی کنند .

از این رو استفاده از تجربه های همکاران برای رفع مشکلات دانش آموزان در زمینه ی رفتارهای خاص و ویژه می تواند ، فعالیتی از نوع کاربرد باشد .

استفاده از تخصص همکاران در فعالیت های پرورشی و مراسم آغازین و نیز انتخاب معلمان با تجربه برای فعالیت در سمت نماینده ی معلمان می توانند ، در زمره ی کارکرد کاربرد طبقه بندی شوند . [4]

مدیریت هماهنگ سازی اعمال روش های انضباطی میان فراگیرندگان از طریق همکاران

چون روش های انضباطی ناهمگن و حتی بعضاً متضاد ، در دانش آموزان رفتارهای ناهمگون و متضاد به وجود می آورد ، بهتر است به دنبال اعمال روش های انضباطی هماهنگ و البته مبتنی بر مقتضیات باشیم . به عبارت دیگر ، اگر می خواهیم روش های انضباطی ناهمگن نباشند ؛ مثلاً دانش آموزی را به خاطر یک خطا دو روز از کلاس محروم کنیم و دانش آموز دیگری را با همان خطا ، تنها با یک تذکر ساده جریمه کنیم ، باید هماهنگ سازی اعمال روش های انضباطی را جدی بگیریم .

برای ایجاد هماهنگی در روش های انضباطی ، برگزاری جلسات مکرر بین معاونان مدرسه در شروع سال تحصیلی الزامی است . برگزاری جلسه بین مدیر و معاونان برای تصمیم گیری های نهایی و ابلاغ هماهنگی ها هم مهم است .

معاون یا معاونان مدرسه ، موظفند محیط فرهنگی ، اقتصادی ، سیاسی ، اخلاقی و دینی هر یک از دانش آموزان مدرسه را بشناسند و نسبت به ارائه ی اطلاعات در حد مقررات به همکاران اقدام کنند .

شناساندن ویژگی های اختصاصی فراگیرندگان خاص به همکاران (بیش فعال ، دارای مشکل جسمی ، دارای مشکل خانوادگی و ...) از وظیفه های مهم معاون مدرسه است .

اختصاص بخشی از جلسه های شورای معلمان به معاونان ، برای ارائه ی اطلاعات و توجیه همکاران نسبت به داشتن برخوردهای یکسان (و اگر یکسان نبود ، اقتضایی) با مسائل خاص دانش آموزان ، مثلاً رسیدگی به تکلیف منزل ، از جمله مواردی است که مدیران مدرسه باید مد نظر داشته باشند .

مدیران مدرسه باید همواره خود را موظف بدانند ، تصمیمات و نظریات مسئولان رده های بالای آموزشی و نیز قوانین و مقررات ارسالی را برای اخذ تصمیمات منطقی در اختیار معاونان قرار دهند .

نتیجه گیری:

برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور، مشارکت جو و کیفیت مدار ضمن تمرکز بر فرآیندهای مدیریتی شریطی را فراهم آورد تا کلیه ی عوامل موثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت ها و توانایی های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه ی عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه ی راه یا برنامه ی عملیاتی و هدف های قصد شده بسنجد هم چنین به منظور جلوگیری از هرگونه اتلاف فرصت، با تشخیص خطاها و شکاف های عملکردی، راه های بهبود را شناسایی کند و با برنامه ریزی مناسب به اجرای راهکارهای بهبود اقدام نماید تا از این طریق، کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقا بخشیده و افزایش و بهره وری [5]، را ممکن سازد

ضرورت اجرای طرح در مدارس

سیمای مدرسه در افق چشم انداز 1404 در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با ویژگی های مترقی آن، سیاست ها و اولویت های ابلاغی وزیر محترم آموزش و پرورش جناب آقای دکتر فانی مبنی بر ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس و بهبود مدیریت آموزشی هم چنین ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه و شکل گیری انتظارات جدید والدین نسبت به ماهیت و کارکردهای مدرسه، ما را از برنامه ریزی برای استقرار مدیریت برنامه محور، کیفیت مدار و تعالی بخش که در شکل گیری و هویت بخشی به مدارس نقش اساسی ایفا می کند، ناگزیر می سازد. برنامه تعالی مدیریت مدرسه در راستای پاسخ گویی به این نیاز و ضرورت طراحی شده است

اهداف

- 1 - زمینه سازی برای دست یابی به استاندارد های آموزشی و مدیریتی در مدارس؛
- 2 - زمینه سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس؛
- 3 - حرکت به سوی نهادینه سازی نگاه تعالی بخش در فرآیندهای مدیریتی؛
- 4 - ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه ی فرهنگ کارگروهی در مدرسه؛
- 5 - ترویج و تقویت سیستم خود ارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه؛
- 6 - افزایش انگیزه ی مدیران و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد؛
- 7 - توسعه و تقویت مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیا در امر راهبری و مدیریت مدرسه

محوورها، ملاک ها و شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه

در تعیین مجموعه ی ملاک ها و شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه و اهداف آن در مدارس مجری برنامه، سعی شده است ضمن

[6]: توجه به کارکردها و مأموریت های مدرسه، 10 محور کلیدی شامل

تدوین برنامه عمل؛ - 1

توسعه ی توانمندی ها و مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه؛ - 2

توسعه ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه؛ - 3

استقرار نظام یاددهی و یادگیری؛ - 4

توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه؛ - 5

پیشگیری و ایمنی؛ - سلامت - تربیت بدنی - 6

فعالیت های مکمل - فوق برنامه و پرورشی؛ - 7

برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی؛ - 8

مدیریت امور اجرایی و اداری؛ - 9

خلاقیت و نو آوری - 10

منابع:

- 1- افروز، غلامعلی، چکیده‌ای از روان‌شناسی تربیتی (کاربردی)، سازمان انجمن اولیا و مربیان، تهران، 1396 ش.
- 2- آمن، دانیل و لیزا روت، درمان اضطراب و افسردگی، ترجمه: مهدی قراچه‌داغی، مهر، تهران، 1393 ش.
- 3- آشتیانی، محسن، رهنمای گرفتاران، چ7، زهیرف قم، 1396 ش.
- 4- بیابانگرد، اسماعیل، اضطراب امتحان، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران، 1398 ش.
- 5- پاول، تروورجی و سیمون جی انزایت، فشار روانی اضطراب و راه‌های مقابله با آن، ترجمه: عباس بخشی‌پور رودسری و حسن صبوری مقدم، به نشر، مشهد، 1397 ش.
- 6- پیفر، ورا، استرس و روش‌های مقابله، ترجمه: آزاده افروز و منا نقی‌بی‌راد، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران، 1399 ش.