

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت و برنامه‌ریزی در مراکز پیش از دبستان

مؤلفان :

دکتر محمدعلی گودرزی (عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی تهران)
رویا جعفرزاده (کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)

این کتاب بر اساس سرفصل‌های مصوب معاونت آموزشی جهاد دانشگاهی تدوین شده و در شورای نشر منابع آموزشی مورد تأیید قرار گرفته است و به عنوان منبع آموزشی مدیریت و برنامه‌ریزی در مراکز پیش از دبستان استفاده می‌گردد.

سرشناسه	: گودرزی، محمد علی، ۱۳۴۳ -
عنوان و نامپدیدآور	: مدیریت و برنامه‌ریزی در مراکز پیش از دبستان / مولفان محمد علی گودرزی، رویا جعفرزاده [ویراستار تهमितه فتح اللهی].
مشخصات نشر	: تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۸ ص. : مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۲-۸۰۶-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: آموزش پیش‌دستانی - مدیریت
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی
شناسه افزوده	: جعفرزاده، رویا، ۱۳۴۴ -
شناسه افزوده	: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی
رده‌بندی کنگره	: LB۱۱۴۰/۲/۵۹۴ ۱۳۹۴
رده‌بندی دیویی	: ۳۷۲/۲۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۹۹۴۴۳



معاونت آموزشی
اداره کل برنامه‌ریزی و توسعه آموزش

مدیریت و برنامه‌ریزی در مراکز پیش از دبستان

مجری: جهاد دانشگاهی واحد تهران

مولفان: محمد علی گودرزی - رویا جعفرزاده

ویراستار: تهमितه فتح اللهی

ناشر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

چاپ: اول - ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۷۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۲-۸۰۶-۹

این اثر مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا بحث یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مرکز پخش:

تهران: خیابان انقلاب، بین فلسطین و چهارراه ولیعصر، فروشگاه و نمایشگاه دائمی کتاب جهاد دانشگاهی، تلفن: ۶۶۴۸۷۶۲۵-۶

پست الکترونیکی: info@isba.ir

وبسایت: www.isba.ir

پیشگفتار

با نگاهی گذرا به سیر تحول و تطور دانش بشری، خواهیم دید که جایگاه و نقش آموزش در توسعه منابع انسانی انکار ناپذیر است. از دیگر سو، هم‌سنگ با رشد شتابان علم و فناوری در جهان کنونی، نه تنها از ارزش و اهمیت آموزش کاسته نشده، بلکه بر تنوع، گستردگی و اثربخشی روش‌های آموزشی در تمامی سطوح، حوزه‌ها و تخصص‌ها افزوده شده و هر روز همگام با نیازهای روزآمد و فزاینده جوامع گسترش می‌یابد.

همچنین منابع آموزشی و کمک آموزشی استاندارد در مستندسازی و ترویج دانش و اثر بخشی فرایند آموزش، جایگاه و نقشی انکار ناپذیر داشته و دارد. از این رو **جهاد دانشگاهی** به عنوان یکی از نهادهای پیشگام و ارائه دهنده آموزش در سطوح مختلف در سراسر کشور، با تکیه بر بیش از سه دهه تجربه ارزشمند، به‌روزرسانی، یکسان‌سازی منابع آموزشی و ارتقای استانداردهای آموزشی را در دستور کار خود قرار داده است. بدین منظور معاونت آموزشی جهاد دانشگاهی با هدف «تسهیل و تسریع فرایند به‌روز رسانی و ارتقای کیفی منابع، انطباق محتوای دوره‌ها با سرفصل‌های مصوب و ایجاد مرجعیت تخصصی در نشر منابع» اقدام به تشکیل شورای تخصصی نشر منابع آموزشی نموده است.

اثر پیش‌رو یکی از عناوین منابع آموزشی مصوب و مورد تایید شورای فوق است که با اهداف مذکور، توسط آقای محمدعلی گودرزی و خانم رویا جعفرزاده مدرسان سازمان جهاد دانشگاهی تهران ارائه شده و امید است برای مخاطبان و فراگیران محترم این دوره آموزشی مفید واقع گردد. بدیهی است ارائه نظرات و پیشنهادات اصلاحی مخاطبان محترم، فراگیران، مدرسان و صاحب نظران، می‌تواند ما را در استمرار این راه یاری نموده و بر اثربخشی این منابع بیفزاید.

معاونت آموزشی جهاد دانشگاهی

اداره کل برنامه‌ریزی و توسعه آموزش

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه مؤلف.....
۱۳	فصل اول: فرآیند مدیریت.....
۱۵	مقدمه.....
۱۵	۱-۱- تعریف مدیریت.....
۱۶	۲-۱- تعریف سازمان.....
۱۷	۳-۱- ضرورت ایجاد سازمان.....
۱۸	۴-۱- ضرورت آگاهی از دانش سازمان.....
۱۸	۵-۱- اجزای سازمان.....
۲۰	خلاصه فصل اول.....
۲۱	خودآزمایی.....
۲۳	فصل دوم: وظایف و نقش‌های مدیریتی.....
۲۵	مقدمه.....
۲۵	۱-۲- وظایف مدیریت.....
۲۵	۲-۱-۱- برنامه‌ریزی.....
۲۵	۲-۱-۲- سازماندهی.....
۲۶	۲-۱-۳- جذب نیروی انسانی.....
۲۶	۲-۱-۴- تصمیم‌گیری.....
۲۶	۲-۱-۵- هماهنگی.....
۲۶	۲-۱-۶- تهیه گزارش و مستندسازی.....
۲۷	۲-۱-۷- مدیریت مالی.....
۲۷	۲-۱-۸- نظارت و کنترل.....
۲۷	۲-۲- نقش‌های مدیریتی.....

۲۸	۱-۲-۲- انواع نقش مدیران
۲۹	۲-۲-۲- نظریه نقش‌های مینتزبرگ
۲۹	الف: نقش‌های ارتباطی
۲۹	ب: نقش‌های اطلاعاتی
۳۰	ج: نقش‌های تصمیم‌گیری
۳۱	خلاصه فصل دوم
۳۲	خودآزمایی
۳۳	فصل سوم: مهارت و منابع قدرت مدیریتی
۳۵	مقدمه
۳۵	۱-۳- تعریف مهارت
۳۶	۲-۳- دسته‌بندی مهارت‌های مدیریتی
۳۶	۳-۳- انواع مهارت
۳۷	الف) مهارت‌های فنی (Technical skills)
۳۸	ب) مهارت‌های انسانی (Human Skills)
۳۹	ج) مهارت‌های ادراکی (conceptual skills)
۴۱	د) مهارت‌های تصمیم‌گیری (Decisionmaking Skills)
۴۲	ه) مهارت‌های ارتباطی (Communication Skills)
۴۴	۴-۳- منابع قدرت در مدیریت
۴۶	خلاصه فصل سوم
۴۷	خودآزمایی
۴۹	فصل چهارم: مدیریت و رهبری
۵۱	مقدمه
۵۱	۱-۴- نظریه‌های مدیریت
۵۱	الف) نظریه‌های کلاسیک
۵۱	ب) نظریه روابط انسانی
۵۲	ج) نظریه‌های سیستمی
۵۲	د) نظریه‌های اقتضائی
۵۲	ه) دوره قدرت و سیاست
۵۳	و) دوره پست مدرنیسم از سال ۲۲۰۱ تاکنون

۵۳	۲-۴- مدیریت و رهبری
۵۳	۳-۴- مقایسه مدیریت و رهبری
۵۵	۴-۴- ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری
۵۶	۵-۴- توانایی‌های لازم برای مدیریت و رهبری آموزشی
۵۶	الف) توانایی‌های عمومی
۵۷	ب) توانایی‌های تخصصی
۵۸	ج) توانایی‌های رهبری
۵۹	خلاصه فصل چهارم
۶۰	خودآزمایی
۶۱	فصل پنجم: اهداف آموزش و پرورش و وظایف مدیریت پیش از دبستان
۶۳	مقدمه
۶۳	۱-۵- اهداف آموزش و پرورش پیش از دبستان
۶۵	۲-۵- وظایف مدیریت پیش از دبستان
۶۵	الف) تصمیم‌گیری
۶۷	ب) تعیین نیازها
۶۷	ج) برنامه‌ریزی
۷۰	د) تامین منابع و امکانات
۷۰	ه) آموزش نیروی انسانی
۷۱	و) ایجاد انگیزش
۷۴	ز) ایجاد ارتباط انسانی
۷۶	ح) نظارت و کنترل
۷۷	ط) ارزشیابی و پاداش
۷۸	خلاصه فصل پنجم
۷۹	خودآزمایی
۸۱	فصل ششم: برنامه‌ریزی استراتژیک مراکز پیش از دبستان
۸۳	مقدمه
۸۳	۱-۶- برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۳	الف) اهداف آموزش پیش‌دبستانی
۸۴	۲-۶- چشم‌انداز مدیریت در مراکز پیش از دبستان

۸۵	الف) مرحله نیازسنجی آموزشی و گزینش اهداف برنامه‌های آموزشی
۸۵	ب) مرحله سازماندهی محتوای برنامه‌های آموزشی
۸۶	ج- ارائه برنامه‌های آموزشی
۸۸	خلاصه فصل ششم
۸۹	خودآزمایی
۹۱	فصل هفتم: مدیریت امور اداری مراکز پیش از دبستان
۹۳	مقدمه
۹۳	۷-۱- برنامه‌ریزی اداری
۹۳	الف) اهداف برنامه‌های غیررسمی
۹۴	ب) اهداف برنامه‌های مهارت محور
۹۴	ج) اهداف برنامه‌های رشدی-شناختی
۹۵	۷-۲- برنامه‌ریزی آموزشی
۹۶	۷-۳- مدیریت اداری در مراکز پیش دبستانی
۹۷	الف) تقسیم کار و مراحل آن
۹۹	ب) فرآیند سازماندهی در مراکز پیش از دبستان
۱۱۰	خلاصه فصل هفتم
۱۱۱	خودآزمایی
۱۱۳	فصل هشتم: فرآیند جذب و استخدام کارکنان مراکز پیش از دبستان
۱۱۵	مقدمه
۱۱۵	۸-۱- نیروی انسانی کارآمد، مهم‌ترین عامل موفقیت مرکز پیش دبستانی
۱۱۷	۸-۲- وظایف کارکنان مرکز پیش دبستانی
۱۱۷	الف) وظایف مدیر مرکز
۱۱۷	ب) وظایف تیم آموزشی
۱۱۸	ج) وظایف مربیان
۱۱۹	د) وظایف کمک مربیان
۱۲۰	خلاصه فصل هشتم
۱۲۱	خودآزمایی
۱۲۳	فصل نهم: مدیریت امور مالی
۱۲۵	مقدمه

۱۲۵	۹-۱- مدیریت مالی
۱۲۵	۹-۲- انواع هزینه‌های مرکز پیش دبستانی
۱۲۵	الف) هزینه برنامه‌های آموزشی
۱۲۶	ب) هزینه‌های جاری
۱۲۷	ج) تخمین هزینه سرانه برای هر کودک
۱۲۷	د) هزینه برنامه کیفی
۱۲۹	خلاصه فصل نهم
۱۳۰	خودآزمایی
۱۳۱	فصل دهم: فرآیند آموزش کارکنان
۱۳۱	اهداف آموزشی
۱۳۳	مقدمه
۱۳۳	۱۰-۱- اهمیت آموزش کارکنان
۱۳۳	۱۰-۲- مراحل تدوین برنامه آموزش کارکنان
۱۳۴	۱۰-۳- اهداف آموزش کارکنان
۱۳۴	الف) افزایش هماهنگی و هم‌سویی کارکنان و مرکز
۱۳۴	ب) ایجاد انگیزش و افزایش رضایت شغلی
۱۳۴	ج) افزایش بهداشت و ایمنی محیط کار
۱۳۵	د) بهسازی نیروی انسانی
۱۳۵	ه) بهسازی جو سازمانی
۱۳۵	* فرآیند برنامه‌ریزی آموزش کارکنان
۱۳۵	الف. مرحله نیازسنجی آموزشی
۱۳۶	ب. مرحله سازماندهی محتوای برنامه آموزش کارکنان
۱۳۶	ج. مرحله ارائه برنامه آموزش کارکنان
۱۳۶	د. مرحله ارزشیابی برنامه آموزش کارکنان
۱۳۷	خلاصه فصل دهم
۱۳۸	خودآزمایی
۱۳۹	فصل یازدهم: نقش ارتباطات سازمانی در مراکز پیش از دبستان
۱۴۱	مقدمه
۱۴۱	۱۱-۱- تعریف ارتباط

۱۴۲	۱۱-۲- چارچوب ارتباطات کودکان
۱۴۳	۱۱-۳- چارچوب ارتباطات کارکنان
۱۴۳	الگوی ارتباطی مدیر ↔ کارکنان
۱۴۳	الگوی ارتباطی کارکنان
۱۴۴	الگوی ارتباطی مدیر ↔ والدین
۱۴۴	الگوی ارتباطی کارکنان آموزشی ↔ والدین
۱۴۵	* راهکارهایی برای کارآمدتر نمودن الگوی ارتباطی با والدین
۱۴۶	خلاصه فصل یازدهم
۱۴۷	خودآزمایی
۱۴۹	فصل دوازدهم: امور بهداشتی و تغذیه کودکان
۱۵۱	مقدمه
۱۵۱	۱۲-۱- امور بهداشتی و تغذیه کودکان
۱۵۱	الف) بهداشت جسمانی
۱۵۴	ب) بهداشت روانی
۱۵۶	ج) بهداشت محیط
۱۵۹	۱۲-۲- فضا و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی
۱۶۰	الف) فضای حمایت‌گر برای کودکان
۱۶۰	ب) فضای مناسب برای یادگیری کودکان
۱۶۰	ج) فضای پاکیزه برای یادگیری کودکان
۱۶۱	د) فضاسازی مناسب با نیازهای کودکان
۱۶۲	خلاصه فصل دوازدهم
۱۶۳	خودآزمایی
۱۶۵	فهرست منابع

مقدمه مؤلف

انسان موجودی اجتماعی آفریده شده و قادر به ادامه زندگی بصورت انفرادی نیست، به همین دلیل لزوم تشکیل حکومت و اداره جامعه و مدیریت آن براساس قانون مدرن، از بدیهیات اولیه هر جامعه متمدنی است. لذا شاید بتوان گفت که هیچ امری در حیات انسانی و پیشبرد اهداف آن نمی‌تواند جایگزین مدیریت و رهبری شود. به مرور زمان که جامعه شکل گرفت و مسیر رشد و ترقی را طی نمود، اهمیت جامعه، هم در هدایت آن و هم در سازندگی ابعاد مختلف آن بیش از پیش احساس شد. امروزه عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارند. با توجه به ضرورت و اهمیت مدیریت که سبب ایجاد گرایش‌ها و انواع مختلف مدیریت شده است، کمتر دانشگاهی در گوشه و کنار جهان وجود دارد که به تدریس رشته‌های گوناگون مدیریت اهتمام نورزیده است. وجود رشته‌ها و تخصص‌های مختلف در عرصه مدیریت دولتی، بازرگانی، بیمارستانی، صنعتی، نظامی، عمومی، آموزشی و غیره نشان‌دهنده این نگاه علمی و تخصصی به موضوع مدیریت است. اگرچه مدیریت‌های مختلف در اصول یکسان هستند، ولی از جنبه‌های فنی و عملی با هم متفاوتند.

علیرغم اینکه همه مدیریت‌ها به نوبه خود و در جای خود مهم و با ارزش هستند، اگر مدیریت آموزشی را با انواع دیگر مدیریت مورد مقایسه قرار دهیم؛ خواهیم دید که هیچ یک به اندازه مدیریت آموزشی حائز اهمیت نیستند. چرا که آموزش و پرورش نسل فعلی جامعه، در میان سایر ضرورت‌ها و نیازها از اولویت خاصی برخوردار است و سرنوشت هر جامعه‌ای در گرو نیروی کارشناسی و تربیت یافته می‌باشد. در بین مقاطع مختلف سنی، سنین پیش از دبستان مهم‌ترین و حساس‌ترین سن است و براساس یافته‌های صاحب‌نظران حوزه رشد، بخش اعظم شخصیت کودک در سنین پیش از دبستان پی‌ریزی شده و شکل می‌گیرد. هرچقدر که محیط پیرامون کودک پویاتر بوده و شرایط مناسب‌تری برای رشد و نمو فراهم نماید، فرآیند تکامل و شکل‌گیری سریع‌تر و کامل‌تر به نتیجه می‌رسد.

از سال ۱۳۶۹، نگارنده به همراه تعدادی از همکاران جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران با درک این ضرورت که علیرغم اهمیت زیاد حوزه پیش از دبستان، متأسفانه به جهت نبود متولی واحد در کشور و یا نگرش منفی برخی از مسئولین و تصمیم‌گیران که وجود این مراکز را در تضاد با ارزش‌های فرهنگی و دینی می‌دانستند، مراکز فوق نتوانستند نقش و جایگاه اصلی خود را در کشور به دست آورند. در نتیجه این ناهماهنگی، این مراکز از نظر نیروی انسانی متخصص در سطح آموزش عالی و آموزش و پرورش، شیوه‌های مدیریتی، محتوای آموزشی و جذب نیروی انسانی با

مشکلات جدی روبرو هستند، لذا با درک این ضرورت که آینده کشور در گرو تربیت نیروی انسانی متخصص و فکور است و این ویژگی‌ها و توانمندی‌ها در سنین کودکی و در سطح مراکز پیش از دبستان شناسایی و زمینه رشد و شکوفایی آن فراهم می‌گردد و با توجه به افزایش رشد جمعیت و شاغل شدن والدین و همچنین خیل عظیم فارغ‌التحصیلان آموزش عالی، اهمیت توجه به این حوزه دو چندان می‌گردد.

همکاران این نهاد طی سال‌های گذشته توانسته‌اند در حوزه آموزش، نسبت به تعریف و اجرای دوره‌های مقطع‌دار شامل: تعریف و تصویب دوره‌های کاردانی رشته تربیت مربی مراکز پیش از دبستان در شورای عالی برنامه‌ریزی آموزش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و در سال ۱۳۸۰ در دانشگاه جامع علمی- کاربردی اقدام نمایند. در حوزه آموزش‌های کوتاه مدت نیز می‌توان به تعریف دوره تربیت مربی کودک و دوره تربیت مدیر مراکز پیش از دبستان و تعریف ده‌ها عنوان کارگاه آموزشی اشاره نمود. از جمله دستاوردهای این دوره‌ها، تربیت بیش از ۲۰۰۰۰ نفر مربی و ۵۰۰۰ نفر مدیر برای مراکز پیش از دبستان سراسر کشور می‌باشد. در حوزه پژوهش می‌توان به اجرای چند طرح پژوهشی با مشارکت آموزش و پرورش، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، سازمان بهزیستی و سازمان آب و فاضلاب استان تهران و در حوزه انتشارات به تالیف و انتشار ۷ عنوان کتاب تخصصی و مورد نیاز مدیران و مربیان اشاره کرد. در حوزه مشارکت با سازمان‌های ذی‌ربط نیز عضویت همکاران این واحد در کمیته‌ها و شوراهای تخصصی از جمله در سازمان بهزیستی کشور، دفتر آموزش ابتدائی و پیش از دبستان وزارت آموزش و پرورش، موسسه استاندارد و موسسه‌های انتشارات تخصصی پیش از دبستان و برگزاری دو همایش ملی با موضوع خلاقیت در آموزش پیش دبستان از جمله این اقدامات بوده است.

محتوی کتاب پیش رو نتیجه تجاربی است که طی سال‌های اخیر در جریان تدوین و برگزاری دوره‌های آموزشی بدست آمده است. نگارنده در پی آن است که نوشتار فوق در عین اختصار، قابل فهم و کاربردی بوده و عمده موضوعات مرتبط با مدیریت در این مراکز را از بعد نظری و عملی مورد بررسی قرار دهد. همچنین امیدوار است که مستندسازی این اقدامات و تجارب در سطح کشور و دنیا در قالب متون آموزشی بتواند توان تخصصی مدیران، کارشناسان و مربیان مراکز پیش از دبستان را ارتقاء دهد. در پایان لازم است مراتب تشکر و قدردانی خود را از همه همکاران معاونت آموزشی جهاد تهران خصوصاً خانم‌ها ساه‌های و میرزایی، همکاران معاونت آموزشی دفتر مرکزی که مولف را برای انتشار این اثر یاری نموده‌اند؛ اعلام نمایم.

محمد علی گودرزی

اردیبهشت ۱۳۹۴