

مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش

رویکرد مدیریتی

ویرایش هشتم

رونالد دابلیو. ریبور

ترجمه:

دکتر محمد حسنی

دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه ارومیه

سهیلا احمدی

لیلا جودت

ریبور، رونالد دبلیو .

مدیریت منابع انسانی / تالیف رونالد دبلیو ریبور، ترجمه محمد حسنی و لیلا

جودت و سهیلا

احمدی.- ارومیه : دانشگاه ارومیه ، ۱۳۹۳

ج، ۳۴۱ ص.- (انتشارات دانشگاه ارومیه: ۱۶۱)

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۴۸-۵۰-۷

۱- مدرسه ها - ایالات متحده - مدیریت کارمندان. الف. حسنی ، محمد ، مترجم
ب. جودت ، لیلا ، مترجم همکار . ج. عنوان د. فروست.

رده دیویی ۳۷۱/۲۰۱۰۹۷۳ رده ال سی ۴م۹/، LB، ۸۳۱/۵۸ شماره ملی



عنوان: مدیریت منابع انسانی

مؤلف: رونالد دبلیو ریبور

مترجمین: محمد حسنی و لیلا جودت و سهیلا احمدی

ویراستار علمی :

ویراستار ادبی :

ناشر: دانشگاه ارومیه

سال نشر: ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۴۸-۵۰-۷

الف

موفقیت مدرسه به عنوان یک موسسه‌ی

خدماتی به کیفیت کارکنان آن بستگی

دارد

ب

مقدمه مترجمان

آموزش و پرورش یکی از سازمانهای بزرگ و کلیدی در کشور ما محسوب می‌شود که از یک‌سو وظیفه‌ی انتقال ارزشها و فرهنگ و همچنین جامعه‌پذیری افراد و از سوی دیگر وظیفه‌ی تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته‌ی جامعه در بخش‌های مختلف را بر عهده دارد. انجام چنین وظایف خطیر و سنگینی نیازمند کارکنان شایسته و کارآمدی است که متعهد به بهبود مستمر، کارآمدی، انعطاف‌پذیری و آمادگی برای آینده هستند. بنابر این مدیریت منابع انسانی، کارکرد حیاتی چنین سازمان‌هایی می‌باشد که وظیفه تشخیص استعدادهای بالقوه و سپس تسهیل رشد و بالندگی آنان را بر عهده دارد.

در کتاب «منابع انسانی در آموزش و پرورش: رویکرد مدیریتی» نویسنده نخست، به معرفی مدیریت منابع انسانی و تئوری‌های رهبری برای مدیریت منابع انسانی در فصل اول پرداخته و سپس در هفت فصل بعدی با تمرکز بر آموزش و پرورش به یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی به تفصیل می‌پردازد. برای تشویق خواننده به تفکر، در پایان هر فصل سؤالات و جملاتی برای بحث و بررسی ارائه گردیده و در ضمیمه هر فصل نیز نمونه فرم‌هایی برای هر کارکرد ارائه گردیده است که به روشن شدن هر چه بیشتر مطلب کمک می‌کنند.

با توجه به اینکه کتاب حاضر، یکی از معدود کتاب‌هایی است که بر مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش متمرکز می‌باشد، مطالعه دقیق آن می‌تواند برای دست‌اندرکاران و مسئولین آموزش و پرورش به خصوص منابع انسانی و هم‌چنین دانشجو‌یان مدیریت آموزشی و تمام علاقمندان این حوزه بسیار مفید باشد.

شایان ذکر است این اثر نیز، همانند دیگر ترجمه‌ها، از اشتباهات و نواقص، مبری نمی‌باشد؛ هرچند تلاش گردید تا با معادل‌سازی درست کلمات از یک سو، منظور و مفهوم نویسنده‌ی کتاب منتقل گشته و از سوی دیگر اصل امانت‌داری رعایت گردد؛ ولی مترجمان کتاب از ارائه پیشنهادها و انتقادات استقبال نموده و از ژرف‌نگری خوانندگان محترم قدردانی می‌نمایند.

گروه مترجمان

فهرست

۱	فصل ۱- ابعاد سازمانی
۱	چارچوب ساختاری آموزش و پرورش عمومی
۵	فرآیندهای مدیریتی
۹	مدیریت منابع انسانی
۱۸	تئوریهای رهبری برای مدیریت منابع انسانی
۲۶	کاربرد تکنولوژی در مدیریت منابع انسانی
۳۸	خلاصه
۴۱	سوالات و جملات برای بحث
۴۲	فعالیت های پیشنهادی
۴۳	ضمیمه
۴۷	منابع و مآخذ
۴۹	فصل ۲- برنامه ریزی منابع انسانی
۵۰	ارزیابی نیازهای منابع انسانی
۵۸	تعدیل نیرو
۶۱	خلاصه
۶۱	سوالات و جملات برای بحث
۶۱	فعالیت های پیشنهادی
۶۲	منابع و مآخذ
۶۴	فصل ۳- کارمندیابی
۶۵	محدودیت های کارمندیابی
۶۸	نظریه های انتخاب شغلی
۷۰	روش های کارمندیابی
۷۶	آگهی پست های بدون تصدی
۷۹	خلاصه
۸۱	سوالات و جملات برای بحث
۸۱	فعالیت های پیشنهادی
۸۳	ضمیمه الف: مدل آگهی های روزنامه ای
۸۹	ضمیمه ب: مدل بروشورهای کارمندیابی برای پست های سرپرست مدارس و مدیر دبیرستان

۹۴	منابع و مآخذ
	ت
۹۵	فصل ۴- گزینش
۹۷	گام‌های فرآیند گزینش
۱۱۳	اصول تنظیم فرمهای تقاضانامه
۱۱۵	یادداشت پایانی
۱۱۶	خلاصه
۱۱۹	سوالات و جملاتی برای بحث
۱۱۹	فعالیت‌های پیشنهادی
۱۲۱	ضمیمه الف: شرح شغل
۱۲۳	ضمیمه ب: معیارهای گزینش
۱۲۹	ضمیمه ج: تقاضانامه شغلی
۱۳۷	منابع و مآخذ
۱۳۸	فصل ۵- انتصاب و توجیه
۱۳۸	انتصاب
۱۴۱	توجیه
۱۴۸	توجیه معلمان سال اولی
۱۴۹	مشاوره به عنوان یک راهبرد توجیه برای معلمان تازه کار
۱۵۰	مشاوره به عنوان یک راهبرد توجیه برای مدیران تازه کار
۱۵۱	یک مدل توجیه
۱۵۲	خلاصه
۱۵۴	سوالات و جملاتی برای بحث
۱۵۵	فعالیت‌های پیشنهادی
۱۵۶	ضمیمه: فهرست راهنمایی برای معلمانی که به تازگی منصوب شده اند
۱۶۷	منابع و مآخذ
۱۶۸	فصل ۶- توسعه کارکنان
۱۶۹	اجتماعات یادگیری حرفه ای به عنوان مبنای توسعه کارکنان
۱۷۱	یادگیری بزرگسالان
۱۷۳	شرایط یادگیری
۱۷۵	ایجاد یک برنامه توسعه کارکنان
۱۸۴	توسعه کارمندی برای کارکنان آموزشی

۱۸۶	توسعه کارمندی برای مدیران مدارس
۱۸۸	توسعه کارمندی برای کارکنان طبقه بندی شده
۱۹۰	مراکز معلمان و توسعه کارکنان
۱۹۲	خلاصه
۱۹۴	سوالات و جملات برای بحث
۱۹۴	فعالیت‌های پیشنهادی
۱۹۶	ضمیمه: ارزیابی نیازها
۱۹۹	منابع و مآخذ
۲۰۱	فصل ۷- ارزیابی عملکرد
۲۰۳	ایجاد فرآیند ارزیابی عملکرد
۲۱۲	ایجاد رویه‌های خاتمه‌دهی به استخدام
۲۲۴	خلاصه
۲۲۵	سوالات و جملاتی برای بحث
۲۲۶	فعالیت‌های پیشنهادی
۲۲۷	ضمیمه الف: خط مشی‌ها و رویه‌های ارزیابی معلمان
۲۳۳	ضمیمه ب: فرم‌های گزارش ارزیابی و شاخص‌های عملکرد معلمان
۲۴۷	ضمیمه ج: گزارش ارزیابی مدیران و گزارش عملکرد
۲۵۱	ضمیمه د: گزارش ارزیابی مدیر
۲۵۳	ضمیمه ه- ارزیابی عملکرد کارکنان بخش‌های سرایداری، باغبانی، تعمیر و نگهداری
۲۵۶	منابع و مآخذ
۲۵۹	فصل ۸- جبران خدمات
۲۶۰	متغیرهای تأثیر گذار بر جبران خدمات
۲۶۴	انواع جبران خدمات
۲۶۷	جبران خدمات مستقیم: مدیریت حقوق و دستمزد
۲۹۹	جبران خدمات غیر مستقیم: مدیریت مزایای شغلی
۳۱۶	خلاصه
۳۱۹	سوالات و جملات برای بحث
۳۱۹	فعالیت‌های پیشنهادی
۳۲۰	ضمیمه: پرسشنامه شرح شغلی
۳۲۸	منابع و مآخذ
۳۳۱	واژه نامه

پیش گفتار

فرهنگ متحول‌کننده جامعه معاصر ما، تأثیر مداوم و عمیقی بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مدرسه دارد. ابعاد مختلف این تأثیر در ویرایش هشتم کتاب «مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش: رویکردی مدیریتی» منعکس شده است.

نمونه‌ی برجسته این فرهنگ متحول‌کننده در بخش کاربرد فناوری در مدیریت منابع انسانی بیان شده است. این نوع راهبرد مدیریتی موجب غنای تجارت و صنایع خصوصی برای سالیان متمادی شده است. اصول و پایه تفکر این راهبرد در ادارات مدیریت منطقه ای مدارس ظاهر می‌شود و در این کتاب در رابطه با کارکرد مدیریت منابع انسانی، تشریح شده است.

خطرات بهداشتی در محل کار مسأله ای است که با افزایش هزینه‌ی جبران خدمات کارکنان در ارتباط است و به طور جدی بر بودجه های نواحی مدارس تأثیر می‌گذارد. همچنین هزینه های مزایای جانبی رو به رشد است و مراقبت‌های سلامتی کنترل شده به عنوان جایگزینی برای برنامه‌های بیمه پزشکی و بیمارستانی سنتی در حال افزایش می‌باشد.

مسئولیت اخلاقی مدیران منابع انسانی در مورد صداقت کارمندان در همه‌ی سطوح بازرگانی، دولتی، مذهبی و آموزش همگانی، تبدیل به نگرانی ملی شده است.

علت اساسی نهضت اصلاحات در مدارس دولتی سطح پایین پاسخگویی یا فقدان آن می‌باشد. به طور کلی، مالیات دهندگان و بطور اخص، والدین معتقدند که به طور شایسته و بایسته حقوق خود را دریافت نمی‌کنند. مشکل پاسخگویی، مشکل مردم است و بنابراین مشکل مدیریت منابع انسانی نیز می‌باشد.

ویرایش هشتم کتاب «مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش: رویکردی مدیریتی» اطلاعات مربوط به مدیریت منابع انسانی را تشریح می‌کند که پس از انتشار ویرایش هفتم کتاب به دست آمده است.

کتاب مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش باید مورد توجه سه دسته از افراد باشد: اول، اساتید مدیریت آموزشی که مسئولیت آموزشی تدریس دوره های مدیریت منابع انسانی در مدارس را بر

عاهده دارند؛ دوم، مدیران ستاد مرکزی آموزش و پرورش و مدیران مدرسه که می‌خواهند بیشتر با حوزه مدیریت منابع انسانی آشنا شوند. و بالاخره، اعضای هیأت امنای مدرسه و سرپرستانی که در جستجوی الگویی به منظور ایجاد پست مدیریت منابع انسانی در ستاد مرکزی هستند.

فصل اول، دلایل منطقی و ساختار سازمانی که از مدیریت منابع انسانی اثربخش حمایت می‌کند را ارائه می‌دهد. فصول ۲ تا ۵ بر روی فراگیری کارکنان متمرکز شده است و فصول ۶ تا ۸ به نگهداری کارکنان می‌پردازد. هر کدام از این فصول به یکی از ابعاد اصلی کارکرد مدیریت منابع انسانی کلی می‌پردازد و فرایندها، رویه‌ها و روش‌های ضروری برای اجرای این ابعاد را مورد شناسایی قرار می‌دهد. عنوان فرعی کتاب (رویکرد مدیریتی) به دلیل همین جهت‌گیری مدیریت منابع انسانی در آن می‌باشد. در اینجا لازم است صمیمانه از همکاران دانشگاهی و دانشجویان آنها که کتاب «مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش» را مورد بازنگری قرار دادند و پیشنهادات ارزشمندی برای بهبود آن ارائه کردند تشکر کنم. تا حد امکان بسیاری از این پیشنهادات را در کتاب گنجانده‌ام. می‌خواهم مخصوصاً از ویراستاران چاپ جدید کتاب تشکر کنم. ماکس اسکیدمور از دانشگاه جورجیا و تراویس دابلیو تویفورد از ویرجینیا. سرانجام از دستیار پژوهشی ام سوزان جاکوبز میر که کمک‌های ارزشمندی در آماده‌سازی ویرایش هشتم کتاب کردند تشکر می‌کنم.

فصل اول

ابعاد سازمانی

چهارچوب ساختاری آموزش و پرورش عمومی

مدرسه به عنوان یک نهاد، اختیار خود را از جامعه ای که در آن خدمت ارائه می‌کند دریافت می‌کند. اما مدرسه فقط یکی از نهادهای بی شمار جامعه می‌باشد. دولت و خانواده در جامعه ما ایفای نقش می‌کنند و این نهادها اهداف مکملی دارند. هر کدام از این نهادها امکانات ترقی جامعه را به طور کل و فرد فرد شهروندان را بطور اخص فراهم می‌کنند. برنامه‌های آموزشی مدارس، بدون حمایت دولت و خانواده مؤثر نخواهند بود. ویژگی عمده جامعه مدرن امروزی و این نهادها، تغییر است. این امر، بیست سال پیش توسط انجمن ملی ارتباطات عمومی مدرسه^۱ خاطر نشان شده است و هنوز هم معتبر می‌باشد.

ماشین حساب ها، تلویزیون کابلی، میکرو کامپیوترها، دیسک های تصویری، ماهواره ها، کنفرانس از راه دور فهرستی از تکنولوژیهای جدیدی هستند که وارد صحنه شده اند و تقریباً به صورت روزانه توسعه پیدا کرده و در زندگی ما اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. تنها یک دهه قبل، تصور رایج بودن کامپیوترها مانند تلویزیون در منازل، تصویری به باورنکردنی قدم گذاشتن انسان بر روی کره ماه در اواسط قرن بیستم بود.

هیچ کس انکار نمی‌کند که عصر حاضر، عصر تکنولوژی است عصری که در قابلیتش برای تغییر روش زندگی ما به اندازه ی انقلاب صنعتی هیجان انگیز است. امروزه، آینده دانش آموزان و بیشتر زمان حال آنها تحت تسلط جادوی الکترونیکی قرار گرفته است و اگر درک و توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را نداشته باشند، مانند اشخاصی که نمی‌توانند بخوانند و بنویسند، بی سواد خواهند بود.

این جمله بر پیشرفت تکنولوژیکی و ارتباطی متمرکز می‌باشد؛ اما در پیچیدگی هر جامعه‌ای، جریان نامحدود تغییرات به طور همزمان روی می‌دهند. خانواده، مدرسه و دولت با تمام زیرمؤلفه های خود نهادهای ایستایی نیستند؛ بلکه موجودیت های پویایی می‌باشند.

تغییرات، نه تنها مداوم هستند؛ بلکه سریع نیز هستند و به واسطه‌ی این حقیقت که به صورت غیر همگن اتفاق می‌افتند پیچیده اند. ممکن است امروزه، تکنولوژی دستخوش جهشی سریعتر از برنامه‌های آموزشی باشد که توانسته این دانش جدید را در دسترس قرار دهد که این امر به نوبه خود دانش آموزان را در یادگیری پیشرفت‌های جدید پشت سر گذاشته است.

^۱..National School Public Relations Association

برداشت ما از واقعیت و این که واقعیت چگونه به نیازهای فردی و اجتماعی مربوط می‌شود محتوای برنامه های آموزشی ما را تعیین می‌کند. اگر چه اصول اساسی مانند آزادی فردی، مسئولیت فردی و دولت مردم سالار باید بطور مداوم در مدارس ما تدریس شوند؛ اما سرعت بالای تغییرات در حوزه هایی مانند تکنولوژی مطالبه می‌کند که مدارس ما انعطاف پذیری کافی برای سازگاری با پیشرفت ها و شرایط جدید را داشته باشند. آموزش و پرورش در قلمرو پویای واقعیت نمی‌تواند ایستا باشد.

اصلاحات مدارس

آموزش، همیشه در حال تغییر است چرا که تغییر و بهبود با حرفه آموزش، عجین گشته است. به فعل رساندن پتانسیل هر کودک تا بالاترین قابلیت او هدف آموزش است. فرهنگ جامعه، قلمروی است که مدیران، معلمان و کارکنان اداری باید در محدوده آن مسئولیت هایشان را انجام دهند. بنابراین، اصلاحات مدارس توجه مدیران و به خصوص، مدیران منابع انسانی را به خود مشغول خواهد کرد چرا که این افراد آغازگر اصلاحات هستند و باید همه اصلاحات را عملی نیز بکنند.

جهت‌گیری‌های مشخصی وجود دارند که در نهضت اصلاحات فعلی، رایج می‌باشند. شاید مشهودترین آنها رویکرد اجتماع یادگیری است^۲ که یادگیری را به عنوان کانون توجه همه تلاش‌ها و کوشش‌ها در نظر می‌گیرد. نه فقط دانش آموزان، بلکه همچنین مربیان به یادگیری از یکدیگر تشویق می‌شوند. با این رویکرد، مدارس و نواحی در شرایطی قرار می‌گیرند که خود سازمان، به عنوان یک سیستم و از نظر مفهوم جمعی، شروع به یادگیری می‌کند و بنابر این مدارس و نواحی چارچوب مجدد به خود می‌گیرند. همه اصلاحات با بینشی آغاز می‌شوند که از طریق رهبری مدیر و معلمان در مدارس شکل می‌گیرد. باید تصمیمات شواهد محور توسط تیم رهبری، مدیر و معلمان برای تدوین اهداف و راهبردها اتخاذ گردند تا عملکرد دانش آموزان بهبود یابد. امروزه این ارزشیابی و تدوین اهداف و راهبردها می‌تواند توسط تکنولوژی، بطور چشمگیری بهبود یابد. بنابراین دستورالعمل‌های اصلاحات موفق چند عنصر مشترک دارند که شامل:

- بینشی که به رویکرد اجتماع یادگیری را به کار می‌برد و منتهی به اصلاحات سازمانی می‌شود.
- تشکیل یک تیم رهبری در هر مدرسه که شامل معلمان همراه با مدیران می‌باشد.
- اهمیت دادن به اتخاذ تصمیم‌ها بر اساس شواهد.
- کاربرد مفید تکنولوژی در راهبردهای مدیریتی و آموزشی.

همه این عوامل اهمیت ایجاد کارکرد منابع انسانی که تا حد امکان قادر به برنامه ریزی، استخدام و نگهداری بهترین مربیان است را به وضوح نشان می‌دهد. همه‌ی اصلاحات به کیفیت افراد استخدام شده برای اجرای آن بستگی دارد.

مسئولیت های هیأت امنای آموزش و پرورش

^۱. Learning Community Approach

شاید نواحی آموزشی بیشتر از هر سازمان دولتی دیگر به صورت مردم سالارانه کنترل می‌شوند. شهروندان جامعه محلی اعضای هیأت امنای آموزشی را انتخاب می‌کنند که مسئول تدوین سیاست‌های اداره و مدیریت مدارس می‌شوند. سازمان ایالتی آموزش و پرورش برخی از اختیارات نظارتی را اعمال می‌کند تا تضمین کند که یک برنامه آموزشی حداقلی در هر ناحیه آموزشی فراهم می‌شود؛ اما شهروندان محلی کنترل مدارس را به واسطه هیأت امنایی که به صورت محلی انتخاب می‌شوند حفظ می‌کنند.

هم چنان که وظایف و مسئولیت‌های هیأت امنای آموزشی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد، ضروری است به خاطر داشته باشیم که آموزش و پرورش، یک کارکرد ایالتی است. محاکم قضایی همیشه از این اصل حمایت کرده اند. بر طبق اختیاراتی که از مجالس ایالتی به هیأت امنای مدارس تفویض می‌شود، هیأت‌ها که اعضایشان به صورت محلی انتخاب می‌شوند نماینده‌ی ایالت هستند. اعضای هیأت امنای به عنوان فرد، هیچگونه اختیاراتی را خارج از جلسات قانونی تشکیل شده اعمال نمی‌کنند. سیاست‌ها تنها می‌توانند در جلسات رسمی مورد توافق قرار بگیرند و اعضای هیأت به جز اختیاراتی که توسط هیأت در جلسات قانونی به آنان داده می‌شود، نمی‌توانند هیأت را به هیچ اقدام خاصی ملزم کنند. هیأت امنای آموزش و پرورش برای اداره مدارس باید بیانیه‌های خط مشی را به دقت، تدوین و اتخاذ کنند. این وظیفه‌ی خیلی دشوار نمی‌تواند بدون راهنمایی کارکنان آموزشی حرفه‌ای و گاهی اوقات یک وکیل، به طور موفقیت آمیز به نتیجه برسد.

برخی از مزیت‌های تعیین خط‌مشی‌ها در روابط مدرسه و اجتماع^۳ بطور خلاصه بیان شده است و می‌تواند به عنوان دلیل منطقی وجود هیأت امنای مدارس مطرح شود.

- خط‌مشی، جهت‌گیری اعضای هیأت امنای جدید در قبال روابط بین مدرسه و اجتماع را تسهیل می‌کند.
- خط‌مشی، جهت‌گیری مشابه برای کارکنان جدید- حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای را در سیستم مدرسه تسهیل می‌کند.
- خط‌مشی، عموم را با موقعیت مدرسه آشنا می‌سازد و شهروندان را به شرکت در امور آموزشی تشویق می‌کند.
- خط‌مشی، یک تضمین منطقی فراهم می‌کند که در تصمیماتی که تحت آن خط‌مشی اتخاذ می‌شوند، ثبات و تداوم وجود خواهد داشت.
- خط‌مشی، مدیران را از آنچه که از هیأت امنای انتظار می‌رود و آنچه که هیأت امنای از آنان انتظار دارند آگاه می‌کند.
- خط‌مشی، نیاز به ایجاد یک برنامه مفصل برای اجرای آن را بوجود می‌آورد.
- خط‌مشی، دلیل قانونی برای تخصیص بودجه و تسهیلات به منظور عملی کردن آن را فراهم می‌کند.

^۱. The School and Community Relations

- خط مشی، یک تفکیک اساسی بین سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها را ایجاد می‌کند.
- خط‌مشی‌های هیأت امنای مدرسه، نباید با قوانین و مقررات اجرایی که ایجاد‌کننده روش مشروح اجرای خط‌مشی‌ها هستند اشتباه گرفته شوند. قوانین و مقررات مشخص می‌کنند که چه کسی چه چیزی را انجام دهد، چه موقع، و کجا. در حقیقت، ممکن است قوانین و مقررات زیادی برای اجرای یک خط‌مشی مورد نیاز باشد.
- یک خط‌مشی آموزشی هیأت امنای که به طور مناسبی شکل یافته و بیان شده، دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

 - با واژه‌های کلی و عمومی بیان می‌شود؛ اما به اندازه کافی روشن و واضح است که اجازه‌ی مدیریت و تفسیر اجرایی می‌دهد.
 - فلسفه هیأت امنای آموزش و پرورش را به عنوان اعضای که مطالبات اجتماع را درک می‌کنند، آشکار می‌سازد.
 - هدف و منطق برای موضوعی که سیاست‌گذاری صورت می‌گیرد را فراهم می‌کند.
 - پیشنهاد می‌کند که موضوع چگونه اجرا شود.
 - هرگز نه در محتوا و نه در لحن، اجرایی نیست.
 - موقعیت‌هایی که احتمالاً به طور مکرر اتفاق می‌افتند را شامل می‌شود.
 - همیشه با هدف پیشرفت در سازگاری با شرایط در حال تغییر، توسط هیأت امنای مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

- همچنین خط‌مشی باید :

 - حمایت‌ها و اختیارات لازم برای تمام برنامه‌ها و فعالیت‌های مدارس را فراهم کند.
 - کوتاه، شفاف، مختصر و کامل باشد.
 - حتی در هنگام تغییرات کارکنان، ثبات داشته باشد.
 - پیش‌بینی کافی برای بازنگری و تجدید نظر را داشته باشد.

- بعد از اینکه هیأت امنای آموزش و پرورش خط‌مشی‌هایش را تعیین کرد، مدیران مدارس و کارکنانشان مسئول ایجاد فرآیندها و رویه‌های اجرایی هستند که سیاست‌های هیأت امنای را تحقق بخشند. این خط‌مشی‌ها معمولاً در کتاب راهنمایی گنجانده می‌شوند که بتوانند به آسانی توسط مدیران و معلمان و شهروندان مورد استفاده قرار گیرند.
- چهار قالب رایج وجود دارند که در نوشتن خط‌مشی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. رایج‌ترین قالب سبک تصمیم است که در آن هیأت امنای مدارس برای اقدام رأی می‌دهند. فرصت استخدامی مساوی^۱ و خط‌مشی‌های تبعیض مثبت^۲، معمولاً در سبک تصمیم اتخاذ می‌گردند. قالب دوم منطق خط‌مشی‌ها را توضیح می‌دهد و اهداف کلی

^۱. Equal Employment Opportunity

^۲. Affirmative Action Policies

را بیان می‌کند. قالب سوم، کسی را که مسئول اجرای خط مشی‌ها است را نیز مشخص می‌کند. این رایج ترین شیوه در تدوین خط مشی‌هایی است که به کارکرد خاصی مانند معامله جمعی^۲ (مذاکره در مورد دستمزد و دیگر شرایط استخدام توسط گروه سازمان یافته‌ای از کارکنان) می‌پردازد. برای مثال، خط مشی ممکن است؛ مدیر روابط کارکنان را به عنوان مذاکره کننده اصلی برای هیأت امنای مدارس مشخص کند و محدوده ای که وی در داخل آن انجام وظیفه خواهد کرد را تعیین کند. قالب چهارم هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که هیأت امنای مدارس بخواهند سوء تفاهات احتمالی در مورد اینکه خط مشی‌ها چگونه اجرا شوند را بر طرف کنند. بنابراین، این سبک قوانین و مقررات اجرایی را ترکیب می‌کند.

فرایندهای مدیریتی

ملاحظات نظری

مدیریت، عنصر حیاتی همه موسسات در جامعه سازمان یافته است؛ اما اغلب امری عادی تلقی می‌شود. هرگاه وظیفه‌ای وجود داشت که باید توسط دو فرد یا بیشتر انجام می‌گردید نیاز به مدیریت آشکار شده‌است. بسیاری از اسناد قدیمی از رویدادهای مهم، فعالیت های مدیریتی را توصیف می‌کنند. ساختن اهرام، نظارت بر قلمروهای فئودالی قرون وسطی، اداره مستعمرات در نیمکره‌های دور دست، همه نیازمند درجه‌ای از مهارت های مدیریتی و درک فرآیند مدیریتی بودند.

درک ما از ماهیت مدیریت متحول شده است. مفاهیم اولیه بر مدل عملی متمرکز بودند. مدیران کسانی بودند که مسئول انجام و تحقق یک وظیفه بودند. مطالعه رسمی مدیریت، پدیده ی جدیدی است که خلاق ترین وضعیت خود را در دنیای تجارت یافته است؛ جایی که مطالعات زیادی صرف اجرای اثربخش رهبری مدیریتی شده است. نیاز به مطالعه‌ی رسمی مدیریت در آموزش و پرورش دولتی با پیچیدگی روز افزون نواحی مدارس شهری رشد یافت. این تصور نادرست که هرکسی با آموزش عمومی خوب می‌تواند مدیری کارآمد شود به سرعت در طول دوره شهر نشینی به هم ریخت.

مدیریت، فرآیند اجتماعی هدایت منابع انسانی، مالی و مادی در جهت انجام مأموریت می‌باشد. مدیر مدرسه توسط ایجاد و توسعه‌ی فرآیندها، رویه‌ها و تکنیک‌های مدیریتی- که انرژی‌های افراد، نیروهای مالی و مادی را تحت کنترل در می‌آورد- این شرایط را تحقق می‌بخشد. اهمیت رهبری مدیریتی، از پتانسیل آن برای سوق دادن این نیروها در جهت تحقق اهداف آموزشی در داخل یک سازمان نشأت می‌گیرد.

^۲. Collective Bargaining

این تعریف از مدیریت، آن را به عنوان یک فعالیت اجرایی متفاوت از سیاست‌گذاری در نظر می‌گیرد. مدیریت، عمدتاً بر اجرا متمرکز است نه سیاست‌گذاری. مخصوصاً مدیر یک منطقه یا ناحیه که مسئول اجرای خط مشی های هیأت امنای آموزش و پرورش است.

نیاز به پاسخگویی در بخش دولتی، کاربرد رویکرد سیستمی در مدیریت را افزایش داده است. در رویکرد سیستمی، مدرسه به عنوان شبکه ای از خرده سیستم‌های مرتبط با هم در نظر گرفته می‌شود. در این میان، تأکید بر تدوین اهداف بلند مدت و کوتاه مدتی است که بتوان آنها را تبدیل به اقدامات عملیاتی کرد که اجرا و ارزشیابی می‌شوند. رویکرد این کتاب در مورد کارکرد منابع انسانی به عنوان یک کارکرد متمرکز است. بنابراین، مدیریت به عنوان یک فرآیند جامع از کارکردهای مختلفی تشکیل می‌شود. سه کارکرد بسیار مهم در سیستم مدرسه، مدیریت منابع انسانی، مدیریت برنامه‌های آموزشی و مدیریت خدمات پشتیبانی است. خدمات پشتیبانی در اینجا شامل حمل و نقل، سرویس غذا و مدیریت امور مالی می‌باشد. هر کدام از این کارکردها، اهدافی دارند که از طریق فرآیندها، رویه ها و راهکارهای مدیریتی تحقق می یابند که همگی به مدیریت اشاره می‌کنند. البته این کتاب بر کارکرد منابع انسانی و مدیریت آن متمرکز است.

کارکردها به وسیله مدیران در داخل چهارچوب سازمانی مشخص اجرا می‌شوند. قسمت باقی مانده این بخش نقش سرپرستان مدارس و مدیران اداره مرکزی را ترسیم و مشخص می کند.

ساختار سازمانی اداره مرکزی

بر مبنای تاریخی، هیأت امنای مدارس، مسئولیت اجرای سیاست‌ها را به مدیر یا سرپرست مدارس تفویض کرده اند. سرپرست، کنترل کامل همه عملیات را برعهده دارد. به هر اندازه که اندازه و پیچیدگی نواحی رشد می‌کند نیاز به ایجاد کارکردهای تخصصی افزایش می‌یابد و کارکنان اداره مرکزی نیز به این جریان ملحق می شوند. در نهایت همه کارکنان، حرفه ای و غیر حرفه ای، به سرپرست گزارش می‌دهند و از او اطاعت می کنند. مدیر، فقط کارمندی است که با هیأت امنای آموزش و پرورش بر یک مبنای مستقیم و منظم کار می‌کند.

نقش مدیر می‌تواند به وسیله سه نقش مهم که در این یک پست گنجانده شده است، توصیف شود:

مشاور کل^۲

مدیر، مشاور و رایزن اصلی هیأت امنای مدرسه در مورد کلیه مسائل مربوط به حوزه مدرسه است. از مدیر انتظار می‌رود به وسیله فراهم کردن گزارش‌ها، اطلاعات و پیشنهادات بر اساس تقاضای هیأت یا به ابتکار عمل خود به مذاکرات هیأت امنا کمک کند. فهرستی از وظایف و کارکردهای مدیر به عنوان مشاور اصلی هیأت امنا شامل موارد زیر است :

- ۱- تهیه و پیشنهاد سیاست‌های منابع انسانی که برای عملکرد اثربخش کارکنان مدرسه، ضروری می‌باشد.
- ۲- فراهم کردن اطلاعات برای هیأت امنای مدرسه در موضوعات مهمی که مربوط به سیستم مدرسه می باشند.
- ۳- آماده و ارائه بودجه مقدماتی به هیأت امنا.

^۱. Chief Advisor

۴- معرفی همه داوطلبان استخدام (ممکن است هیأت امنای داوطلبان خاصی را رد کند، اما همه افراد باید فقط براساس معرفی مدیر استخدام شوند).

۵- ارائه گزارش عملکرد سالانه سیستم مدرسه به هیأت امنای.

کارمند اجرایی^۸

هنگامی که تصمیمی توسط هیأت امنای آموزش و پرورش اتخاذ می‌شود، مسئولیت اجرای تصمیم بر عهده کارمند اجرایی هیأت امنای و کارکنان ناحیه می‌باشد. مدیریت باید خط مشی‌های هیأت امنای را از طریق قوانین و مقررات اجرا کند. مدیر به عنوان کارمند اجرایی اصلی مدرسه، ویژگی کل سیستم مدرسه را تعیین می‌کند. در اجرای این کارکرد، وظایف و مسئولیت‌های مدیر عبارتند از :

۱- اجرای سیاست‌ها و مقررات وضع شده به وسیله هیأت امنای (در موضوعاتی که در حیطه خط‌مشی‌های هیأت امنای قرار نمی‌گیرند، مدیر باید اقدامات مناسب را انجام دهد و اقدامات را قبل از نشست بعدی به هیأت امنای گزارش دهد).

۲- تدارک مقررات و آموزش کارکنان مدرسه؛ زمانی که برای اثربخش کردن خط مشی‌های هیأت امنای ضروری می‌باشد.

۳- هدایت تمامی خریدها و هزینه‌ها مطابق با خط مشی‌های هیأت امنای.

۴- تدوین و اجرای یک برنامه نظارتی برای مدارس.

۵- ارائه یک برنامه نگهداری و بهسازی یا توسعه ساختمان‌ها و اماکن .

رهبر آموزشی^۹

نقش رهبری آموزشی مدیر باید نه تنها در مورد مربیان حرفه‌ای حوزه مدرسه، بلکه همچنین در مورد مربیان حرفه‌ای ناحیه‌ای، ایالتی و ملی، سازمان‌ها و موسسات اعمال شود. از مدیر به عنوان رهبر آموزشی در داخل اجتماع انتظار می‌رود عموم را از فعالیت‌ها، دستاوردها، نیازها و جهت‌گیری‌های سیستم مدرسه آگاه کند. مدیر باید همچنین اعضای هیأت امنای را از جهت‌گیری‌های جدید در آموزش و پرورش و کاربردهایشان در مورد مناطق محلی آگاه سازد. همچنین نقش رهبری باید به کارکنان مدرسه نیز محول شود. بدون حمایت و شناخت کارکنان، نمی‌توان به مقاصد و اهداف مدرسه و ناحیه دست یافت.

گرایش جاری در مدیریت آموزشی، به خصوص در سرپرستی مدارس، رویکرد تیم‌مدیریتی در ستاد مرکزی و ایجاد مدیریت سطح است. در بیشتر مناطق، تیم‌مدیریتی، گروهی از مدیران آموزش دیده است که تلاش‌های سرپرست را تقویت کرده و بسط و توسعه می‌دهند. هر مدیر معمولاً عنوان معاون، همکار یا دستیار سرپرست را دارد. در اکثر

^۸ Executive Officer

^۹ Educational Leader

مدارس، کارکنانی که عنوان مدیر یا هماهنگ کننده دارند، اعضای تیم مدیریتی نیستند؛ بلکه کارکنان تیم را تأمین می کنند.

گزینش رسمی اعضای تیم مدیریتی، در حقیقت انتصاب آنان به هیأت سرپرستی است که یک بدنه‌ی طراحی راهبرد و اتخاذ کننده تصمیمات می باشد. روسای مدیریت منابع انسانی، مدیریت برنامه های آموزشی و مدیریت خدمات پشتیبانی، معمولاً اعضای این هیأت می باشند.

این سازماندهی رسمی هیأت سرپرستی، به این معنی نیست که سرپرست باید تلاش های تیم را فقط به بالاترین سطوح مدیریت حوزه مدرسه محدود کند. بلکه تشکیل یک هیأت تلاشی در جهت سهیم کردن مدیران کلیدی در فرایند برنامه ریزی راهبرد می باشد. امروزه که مسائل و مشکلات پیش روی حوزه مدارس، بسیار گسترده اند سرپرست باید در اتخاذ تصمیم ها مشورت های مداوم و موثری داشته باشد.

مدیریت منابع انسانی

کارکرد منابع انسانی

در محدوده هر ناحیه آموزشی، افراد باید جذب، گزینش، به کار گماشته، ارزشیابی و جبران خدمات شوند؛ خواه بوسیله اداره مرکزی منابع انسانی یا مدیران مختلف در داخل ناحیه آموزشی.

اهداف کارکرد منابع انسانی در همه سیستم های مدرسه در اساس یکسان است این اهداف عبارتند از: استخدام، نگهداری، توسعه و ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور دستیابی به اهداف ناحیه آموزشی، کمک به کارکنان برای رسیدن به بالاترین سطوح ممکن پیشرفت و به حداکثر رساندن توسعه حرفه ای کارکنان. این اهداف باید از طریق ابعاد کارکرد منابع انسانی که در زیر آمده است تحقق یابد :

۱- **برنامه ریزی منابع انسانی:** ایجاد یک برنامه اصلی بلند مدت و کوتاه مدت نیازهای منابع انسانی، عنصری ضروری در برنامه آموزشی ناحیه آموزشی و فرایندهای برنامه ریزی مالی می باشد.

۲- **کارمندیابی:** بدون شک، کارکنان شایسته برای ارائه خدمات آموزشی موثر به کودکان، جوانان و بزرگسالان ضروری می باشند.

۳- **گزینش:** نیازهای بلندمدت و کوتاه مدت منابع انسانی از طریق تکنیک ها و فرایندهای گزینش برآورده می شود.

۴- **انتصاب و جذب:** از طریق برنامه ریزی مناسب، کارکنان جدید و ناحیه آموزشی، خود را با اهداف یکدیگر سازگار می کنند.

۵- **توسعه کارکنان:** برنامه های توسعه به کارکنان در تحقق اهداف ناحیه آموزشی کمک می کند و همچنین فرصت رشد شخصی و حرفه ای را برای افراد فراهم می سازد.

۶- **ارزیابی عملکرد:** فرایندها و روش‌های ارزیابی که به افراد کمک می‌کند که از نظر حرفه ای رشد کنند و به ناحیه آموزشی کمک می‌کند به اهدافش دست یابد.

۷- **جبران خدمات:** استقرار برنامه‌هایی که به عملکرد با کیفیت پاداش می‌دهد و کمک می‌کند کارکنان برانگیخته شوند.

متأسفانه، هنوز بسیاری از نواحی آموزشی کارکرد منابع انسانی را فقط استخدام معلمان شایسته می‌بینند. این هفت بُعد کارکرد منابع انسانی، موضوعات جداگانه ای و منفصلی نیستند، بلکه جنبه های تشکیل دهنده کارکرد یکسانی می‌باشند. هر کدام از هفت فصل بعدی یکی از این ابعاد را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این فصول فرایندهای مدیریتی، رویه‌ها و روش‌ها برای تحقق هر کدام از کارکرد منابع انسانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. همچنین، به موضوعات اساسی که بر مدیریت منابع انسانی تأثیر قابل ملاحظه ای دارند پرداخته خواهد شد.

مدیران منابع انسانی

در سال‌های اخیر، بسیاری از نواحی آموزشی به نیاز به تفویض بخش عمده ای از کارکرد منابع انسانی به یک واحد ستاد تخصصی پی برده‌اند. در این نوع، سازمان، یک مسئول منابع انسانی کارکرد منابع انسانی را مدیریت می‌کند و به سرپرست در حل مشکلات کارکنان کمک می‌کند. مدیر منابع انسانی، معمولاً یک پست ستادی است که به منظور خدمت به مدیران صف وجود آمده است. پست‌های صفی شامل: معاون سرپرست در آموزش متوسطه و آموزش ابتدایی، مدیران خدمات پشتیبانی خاص و مدیران ساختمان‌ها می‌باشد. به این مدیران، اختیار اتخاذ تصمیم در فرآیند نظارت - که به کارکنان، هیأت آموزشی و دانش آموزان مربوط می‌شود- اعطا شده است.

کارکرد منابع انسانی بر به کارگیری مداوم کارمندان تأثیر دارد که آن هم به نوبه خود مستقیماً بر کیفیت برنامه‌های آموزشی تأثیر می‌گذارد؛ اما همچنین تأثیر قابل ملاحظه ای بر بودجه دارد. تقریباً ۸۰ درصد هزینه‌های نواحی آموزشی مربوط به حقوق و مزایا می‌باشد. ناکارآمدی در کارکرد منابع انسانی پتانسیل این را دارد که موجب شود مالیات دهنده‌ها مبالغ غیر ضروری هنگفتی پرداخت کنند.

هیأت امنای آموزش و پرورش و مدیران به ندرت از تأثیرات فراگیر تصمیمات پرسنلی خود بر فرآیند برنامه ریزی، آگاهی کامل دارند. هر پست در داخل یک سیستم مدرسه، مجموعه ای از تصمیمات همچون: نوع کاری که باید انجام شود، کیفیت مورد نیاز برای عملکرد صحیح و ارزش اقتصادی آن، اتخاذ می‌کند. اقدامات مختلفی برای کارمندیابی، گزینش، جذب، توسعه و ارزشیابی صحیح کارکنان مورد نیاز است. باید خط مشی‌ها و رویه‌هایی در ارتباط با آزادی آموزشی، استخدام رسمی، سلامتی، شکایات، غیبت‌ها و بازنشستگی ایجاد شود. در همه نواحی آموزشی به جز نواحی خیلی کوچک حرکت کارکنان به داخل و خارج یک مدرسه نیازمند توجه متخصصان منابع انسانی است.

شرح وظایف شغلی برای شش متخصص اصلی منابع انسانی که در کادر ۱-۱ آمده است صرفاً برای راهنمایی می‌باشند. هر ناحیه آموزشی باید در مورد شرایط دقیق احراز این مقام‌ها اتخاذ تصمیم کند.

کادر ۱-۱ : شش متخصص اصلی منابع انسانی

توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصی برای تمام مدیران عمومیت دارند. ریاست کل، معاون رئیس، مدیران و رئیس مدرسه بایستی دارای مهارت‌های روابط انسانی خوبی بوده و از مهارت‌های نگارشی خوبی نیز برخوردار باشند و همچنین به خوبی از عهده جزئیات برآمده و خود آغازگر باشند. شرحی که در ادامه ارائه شده بر اساس این مبانی قرار دارد.

شرح شغلی رئیس منابع انسانی

خلاصه شغلی:

معاون ریاست در امور منابع انسانی (یا مسئول منابع انسانی) مسئول مدیریت برنامه منابع انسانی نواحی آموزشی می‌باشد. این امر شامل ایجاد و حفظ روابط اثربخش دو جانبه میان سطوح مختلف سازمانی، تدوین، توصیه و مدیریت خط مشی‌های منابع انسانی ناحیه آموزشی می‌باشد.

روابط سازمانی:

رئیس منابع انسانی دارای رابطه خطی با رؤسای مدارس بوده و مستقیماً به آنها گزارش می‌دهد. او به عنوان مشاور ارشد ریاست در امور منابع انسانی عمل کرده و دارای روابط ستادی با سایر پرسنل مدیریتی می‌باشد. رئیس منابع انسانی با کارکنان بلافصل خود که شامل مدیر روابط کارمندان، مدیر توسعه کارکنان، مدیر مزایای کارکنان و مسئول مدیریت ریسک است دارای رابطه صفی می‌باشد. این مدیران مستقیماً به رئیس منابع انسانی گزارش می‌دهند.

وظایف سازمانی:

رئیس منابع انسانی مستقیماً مسئول اعمال فرآیندها، رویه و تکنیک‌هایی برای برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام کارکنان، گزینش پرسنل، انتصاب و جذب پرسنل، ارزیابی کارکنان و برنامه‌های پاداش و مزایا می‌باشد. او همچنین مسئول نظارت بر مدیر روابط کارکنان، مدیر توسعه کارکنان، مدیر مزایای کارکنان و مسئول مدیریت ریسک می‌باشد.

صلاحیت های شغلی:

از نظر تحصیلات و تجربه، رئیس منابع انسانی باید دارای موارد زیر باشد:

- مدرک مدیریتی دولتی مناسب.
- مدرک دکترا در رشته مدیریت آموزشی .
- کارهای رسمی دانشگاهی در زمینه ی برنامه‌های درسی، امور مالی، قوانین مدرسه، مدیریت منابع

انسانی و مذاکرات جمعی.

- تجربه تدریس در کلاس درس و ۵ سال تجربه مدیریت در سطح مدرسه.

شرح وظایف شغلی مدیر روابط کارکنان

خلاصه شغلی:

مدیر روابط کارکنان مسئول مدیریت برنامه روابط کارمند- مدیر در ناحیه آموزشی می باشد. این امر شامل ایجاد و حفظ روابط دو جانبه ی مؤثر میان سطوح مختلف سازمانی، تدوین، توصیه و مدیریت خط مشی های روابط کارمند- مدیر در ناحیه آموزشی و مدیریت فرآیند مذاکرات جمعی می باشد.

روابط سازمانی:

مدیر روابط کارکنان دارای رابطه خطی با رئیس منابع انسانی بوده و مستقیماً به او گزارش می دهد. او به عنوان مشاور ارشد رئیس منابع انسانی در امور روابط کارمندان عمل کرده و دارای روابط کارمندی با سایر پرسنل مدیریتی می باشد. مدیر روابط کارکنان دارای رابطه همکاری حرفه ای با پرسنل غیرمدیریتی که با آنها مذاکره می کند می باشد. البته این مدیر دارای رابطه خطی با کارکنان بلافصل خود بوده و آنها مستقیماً به او گزارش می دهند.

وظایف سازمانی:

مدیر روابط کارکنان به منظور آمادگی برای مذاکرات بایستی:

- راهبردهای مذاکراتی برای مدیریت تدوین کند.
 - طرح های پیشنهادی و متقابل برای مدیریت آماده کند.
 - طرح های پیشنهادی کارمندان را بررسی و ارزیابی نموده و بر آن اساس، پیشنهادهای به مدیریت ارائه کند.
 - پیشنهادهای کارکنان را ارزیابی و تجزیه و تحلیل کند و بر طبق آن توصیه های لازم را به مدیریت ارائه کند.
 - از قوانین دولتی و تصمیمات قضایی مربوط به مذاکرات حرفه ای آگاهی داشته باشد.
 - قبل از تدوین طرح پیشنهادی مدیریت، از تمام پرسنل مدیریتی بازخورد بگیرد.
- مدیر روابط کارکنان سر میز مذاکره بایستی:
- به عنوان مذاکره کننده ارشد از جانب ناحیه آموزشی عمل کند.
 - تیم مذاکره کننده ناحیه آموزشی را هدایت و سرپرستی کند.
 - پرسنل مدیریتی را از روند مذاکرات مطلع نگه دارد.

- پیش نویس توافقات مذاکره با اتحادیه ها را آماده کند.
- اسناد مربوط به طرح‌های پیشنهادی و طرح‌های پیشنهادی متقابل ارائه شده از جانب تمام طرفین در طی مذاکرات را حفظ و نگهداری کند.
- در هنگام اجرای توافقات صورت گرفته در مذاکرات، مدیر روابط کارکنان باید:
- به عنوان مشاور ارشد ناحیه آموزشی در امر تفسیر توافقات کسب شده، عمل کند.
- در تمام امور شکایتی به عنوان مشاور ارشد ناحیه آموزشی عمل کند.
- با مدیران مدارس و سایر سرپرستان در رابطه با درک و پذیرش توافقات کسب شده، کار مشاوره انجام دهد.
- شکایات مدیریت و فعالیت های میانجیگری را اجرا کند.

صلاحیت های شغلی:

- از نظر تحصیلات و تجربه مدیر روابط کارکنان باید دارای:
- مدرک مدیریت دولتی مناسب باشد.
- (حداقل) مدرک فوق لیسانس.
- کارهای دانشگاهی رسمی در زمینه مدیریت آموزشی و برنامه ریزی درسی، امور مالی، قوانین مدرسه، مذاکرات جمعی و مدیریت منابع انسانی داشته باشد.
- تجربه تدریس در کلاس و حداقل دو سال تجربه مدیریت مدرسه را داشته باشد.

شرح شغلی برای مدیر توسعه کارکنان:

خلاصه شغلی:

مدیر توسعه کارکنان، مسئول مدیریت برنامه توسعه کارکنان ناحیه آموزشی می باشد. این امر شامل ایجاد و حفظ روابط دو جانبه مؤثر میان سطوح مختلف سازمانی، و تدوین، توصیه (پیشنهاد) و مدیریت خط مشی های توسعه کارکنان ناحیه آموزشی می باشد.

روابط سازمانی:

مدیر توسعه کارکنان، رابطه ای خطی با رئیس منابع انسانی داشته و مستقیماً به رئیس منابع انسانی گزارش می دهد. او به عنوان مشاور ارشد رئیس منابع انسانی در مسائل مربوط به توسعه کارکنان عمل کرده و با سایر پرسنل مدیریتی دارای رابطه کارمندی و با سایر پرسنل غیر مدیریتی که با آنها کار می کند دارای رابطه حرفه ای - همکاری می باشد. این مدیر دارای رابطه ای خطی با کارکنان بلافصل خود بوده و آنها مستقیماً به او گزارش می دهند.

وظایف سازمانی:

- در برنامه ریزی و اجرای یک برنامه توسعه کارکنان، مدیر توسعه کارکنان باید:
- تکنیک های نیازسنجی مداوم را در مورد تمام پرسنل تدوین و اجرا کند.
- ابزارهای ارزیابی را بررسی و تجزیه و تحلیل کند.
- از پرسنل مدیریتی در رابطه با مطلوب ترین زمان و مکان برای اجرای برنامه ها بازخورد دریافت کند.
- اجرای برنامه ها را ارزیابی کند.

صلاحیت های شغلی:

- از نظر تحصیلات و تجربه، مدیر توسعه کارکنان باید دارای صلاحیت های زیر باشد:
- (حداقل) مدرک فوق لیسانس.
- حداقل دو سال تجربه حرفه ای به عنوان معلم یا مدیر مدرسه.

شرح شغلی مدیر تبعیض مثبت:

خلاصه شغلی:

مدیر تبعیض مثبت، مسئول مدیریت برنامه تبعیض مثبت ناحیه آموزشی می باشد. این موارد شامل ایجاد و حفظ روابط دو جانبه مؤثر میان سطوح سازمانی، و تدوین، توصیه (پیشنهاد) و مدیریت خط مشی های تبعیض مثبت ناحیه آموزشی می باشد.

روابط سازمانی:

مدیر تبعیض مثبت، دارای رابطه خطی با رئیس مدارس بوده و مستقیماً به رئیس ناحیه آموزشی گزارش می دهد. او به عنوان مشاور ارشد رئیس ناحیه در امور تبعیض مثبت عمل می کند. مدیر تبعیض مثبت دارای رابطه ای کارمندی با سایر پرسنل مدیریتی و رابطه ای حرفه ای - همکاری با پرسنل غیر مدیریتی که با آنها کار می کند می باشد. البته این مدیر رابطه ای خطی با کارکنان بلافصل خود داشته و آنها مستقیماً به او گزارش می دهند.

وظایف سازمانی:

- مدیر تبعیض مثبت مسئول وظایف زیر می باشد:
- بررسی مشکلات تبعیض مثبت و پیشنهاد راه حل هایی به رئیس (در صورت امکان).
- استفاده از داده های ناحیه آموزشی در بررسی صلاحیت تمام کارکنان با تأکید بر اقلیت ها، زنان، کارکنان سالخورده و افراد معلول. تا جایی که داده ها مربوط به خط مشی های استخدامی عادلانه می باشند.
- طراحی و به روز کردن اهداف و جداول زمانی برای تصحیح کاستی های قابل شناسایی.

- ارائه مشاوره به رئیس ناحیه در مورد استخدام اقلیت‌ها، زنان، کارکنان سالخورده و افراد معلول. در مورد افرادی که در طبقات یا شغل‌هایی قرار گرفته اند که ممکن است استانداردهای اهداف تبعیض مثبت ناحیه شامل آنها نباشد.
- بر عهده گرفتن نقش مأمور قانونی و انجام تمام تماس‌ها با ادارات فدرال و ایالتی.
- بررسی تمام اعلانات شغلی، شرح وظایف شغلی و معیارهای گزینش به منظور تضمین تطبیق با الزامات تبعیض مثبت.
- توجیه کردن رئیس در مورد ماهیت، هدف و مفهوم تمام قوانین، دستورات اجرایی، خط مشی‌ها، مقررات و گزارشات مؤسسات خارجی که برنامه تبعیض مثبت ناحیه آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- کمک به مدیران ناحیه در بررسی شکایات رسمی در مورد تبعیض‌های ادعا شده که مربوط به خط مشی‌های استخدامی عادلانه می‌باشند و ارائه مشاوره به رئیس ناحیه در مورد اقدامات اصلاحی.
- حفظ ارتباط با مؤسسات محلی، ایالتی و فدرال و با سازمانهای مرتبط با ارتقای خط مشی‌های استخدامی عادلانه.
- نمایندگی ناحیه آموزشی در نشست‌ها، کنفرانس‌ها و سایر گردهمایی‌های مربوط به برنامه تبعیض مثبت.
- کار با افراد و مؤسسات مربوطه در جهت تعیین داده‌های ویژگی‌های جمعیتی برای ناحیه.
- تنظیم گزارش سالانه برای رئیس ناحیه در مورد دستاوردهای برنامه تبعیض مثبت ناحیه.

صلاحیت های شغلی:

- از لحاظ تحصیلات و تجربه، مدیر تبعیض مثبت باید دارای صلاحیت های زیر باشد:
- (حداقل) مدرک فوق لیسانس.
- کار دانشگاهی رسمی در زمینه مدیریت آموزشی در رابطه با قوانین مدرسه، مذاکرات جمعی و مدیریت منابع انسانی.
- تجربه تدریس در کلاس و حداقل تجربه دو سال مدیریت مدرسه و دو سال تجربه مدیر ستاد مرکزی.

شرح شغلی مدیر مزایا و پاداش کارکنان

خلاصه شغلی:

مدیر مزایا و پاداش کارکنان مسئول مدیریت برنامه مزایای ناحیه آموزشی می‌باشد. این امور شامل برقراری و حفظ روابط دوجانبه مؤثر میان سطوح مختلف سازمانی و تدوین، توصیه (پیشنهاد) و مدیریت خط

مشی‌های مزایای کارکنان ناحیه آموزشی می باشند.

روابط سازمانی:

مدیر مزایای کارکنان دارای رابطه ای خطی با رئیس منابع انسانی بوده و مستقیماً به او گزارش می‌دهد. او به عنوان مشاور ارشد رئیس منابع انسانی در زمینه مزایای کارکنان عمل کرده و با سایر پرسنل مدیریتی رابطه‌ای کارمندی دارد. مدیر مزایای کارکنان دارای رابطه ای حرفه ای- همکاری با پرسنل غیرمدیریتی که با آنها کار می کند، می باشد. البته این مقام مدیریتی دارای رابطه ای خطی با کارکنان بلافصل خود بوده و آنها مستقیماً به او گزارش می دهند.

وظایف سازمانی:

در برنامه ریزی و اجرای برنامه های مزایای کارکنان، این مدیر باید:

- راهکارهای نظارتی مداومی به منظور ارزیابی اثربخشی هزینه و مدیریت مؤثر برنامه های پاداش و مزایا، تدوین و اجرا کند.
- کمیته مزایای کارکنان را تأسیس و هدایت کند. این کمیته مسئول بررسی مزایای کارمندی، ارائه پیشنهادات برای بهبود مزایا، ارائه پیشنهاد برای کنترل هزینه ها، بررسی مشخصات مناقصه بیمه، بررسی تجزیه و تحلیل پیشنهادات و ارائه توصیه های سالانه به مدیریت و رؤسای مدارس می‌باشد.
- همکاری با پرسنل اداره تدارکات، در زمینه تدوین مشخصات برای پیشنهاد مناقصه بیمه مزایا .
- طراحی، اجرا و ارزیابی یک بررسی سالانه در رابطه با برداشت کارکنان از دامنه و اثربخشی برنامه‌های مزایا.
- انجام وظیفه به عنوان رابط میان ناحیه و شرکتهای فراهم کننده خدمات مراقبتهای بهداشتی و بیمه‌های مربوطه.
- ارائه اطلاعات و معرفی برنامه مزایای ناحیه به کارمندان.

در برنامه ریزی و اجرای برنامه های جبران خدمت کارکنان، مدیر باید به امور زیر بپردازد:

- تدوین و اجرای راهکارهای های نظارت مداوم به منظور ارزیابی اثر بخشی هزینه و مدیریت مؤثر برنامه های جبران خدمت کارکنان.
- همکاری با پرسنل اداره تدارکات در جهت مشخص نمودن خصوصیات مناقصه بیمه به کارکنان.
- انجام وظیفه به عنوان رابط میان ناحیه و شرکتهای ارائه دهنده بیمه به کارکنان.

صلاحیت های شغلی:

از لحاظ تحصیلات و تجربه، مدیر مزایای کارکنان بایستی واجد شرایط زیر باشد:

- (حداقل) مدرک لیسانس.

- کار دانشگاهی رسمی در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیریت مزایا، مدیریت ریسک، مدیریت بیمه، جبران خدمت کارکنان.
- داشتن سه سال تجربه درحداقل یکی از حوزه های: مدیریت منابع انسانی، مدیریت مزایا، مدیریت بیمه یا مدیریت جبران خدمت کارکنان.

شرح شغلی مسئول مدیریت ریسک

خلاصه شغلی:

مسئول مدیریت ریسک، مسئولیت هدایت برنامه مدیریت ریسک ناحیه آموزشی را بر عهده دارد. این امور شامل برقراری و حفظ روابط دوجانبه مؤثر میان سطوح سازمانی، تدوین، توصیه (پیشنهاد) و هدایت خط مشی های مدیریت ریسک ناحیه آموزشی می باشد.

روابط سازمانی:

مسئول مدیریت ریسک دارای رابطه ای خطی با رئیس منابع انسانی بوده و مستقیماً به او گزارش می دهد. او به عنوان مشاور ارشد معاون رئیس در امور مدیریت ریسک عمل می کند. مسئول مدیریت ریسک دارای رابطه ای کارمندی با سایر پرسنل مدیریتی و رابطه ای حرفه ای-همکاری با پرسنل غیرمدیریتی که با آنها کار می کند، می باشد. همچنین دارای رابطه ای خطی با کارکنان و زبردستان بلافصل خود بوده و آنها مستقیماً به او گزارش می دهند.

وظایف سازمانی:

- در برنامه ریزی و اجرای برنامه مدیریت ریسک، این مدیر بایستی به امور زیر پردازد:
- تأسیس و رهبری کمیته سلامتی و ایمنی کارکنان که مسئول بررسی قوانین و مقررات و رویه های ایمنی و سلامتی، ارائه پیشنهاد در مورد بهبود مقررات و رویه های ایمنی و سلامتی، بررسی خصوصیات مناقصه ای خدمات و تجهیزات مدیریت ریسک و بررسی و تجزیه و تحلیل پیشنهادات مناقصه می باشد.
- تدوین، اجرا و ارزیابی حسابرسی سالانه ایمنی و سلامت.
- جمع آوری اطلاعات در رابطه با ایمنی و سلامت مربوط به شغل و ارائه آموزشهای ایمنی و سلامتی به کارکنان.
- ارائه گزارش سالانه سلامت و ایمنی به رئیس منابع انسانی که شامل توصیه هایی برای بهبود برنامه های سلامت و ایمنی ناحیه آموزشی می باشد.
- بررسی، ارزیابی و مدیریت رویدادهای حیاتی سلامتی و ایمنی.

صلاحیت های شغلی:

- از نظر تحصیلات و تجربه، مسئول مدیریت ریسک باید دارای صلاحیت های زیر باشد:
- (حداقل) مدرک لیسانس.
- کار دانشگاهی رسمی در زمینه های مدیریت ریسک، مدیریت منابع انسانی و مدیریت جبران خدمت کارکنان.
- سه سال تجربه حداقل در یکی از زمینه های: مدیریت ریسک، آموزش ایمنی و سلامت، ارزیابی ایمنی و سلامت یا مدیریت جبران خدمت کارکنان.

تئوری های رهبری برای مدیریت منابع انسانی

تئوری های رهبری متعددی در حال حاضر متداول می باشند. جدیدترین تئوری ها عبارتند از: جستجو برای ممتاز بودن، هفت عادت افراد بسیار کارآمد، سازمان یادگیرنده، علم نوین رهبری، مدیریت مبتنی بر مدرسه^{۱۰}، رهبری فرهنگی، رهبری تحول گرا^{۱۱}، مدیریت کیفیت فراگیر^{۱۲} و رهبری تعالی گرا^{۱۳}. فقط دو مورد از این تئوریها، یعنی رهبری تعالی گرا و مدیریت کیفیت فراگیر در این بخش مورد بررسی قرار خواهند گرفت؛ زیرا به نظر می رسد مناسب ترین تئوری ها برای مدیریت منابع انسانی باشند.

رهبری تعالی گرا

دو دلیل عمده برای مناسب بودن تئوری رهبری تعالی گرا برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد: اولاً، مدیریت منابع انسانی در محیطی عمل می کند که بسیار پیچیده، مبهم و تنش زا می باشد. دوماً، مدیران منابع انسانی همانند سایر مدیران آموزشی ملزم به اجرای مسئولیت های خود می باشند؛ هر چند ممکن است امنیت شغلی نداشته باشند.

علاوه بر این، رئیس ناحیه، مدیر مدرسه، سایر مدیران و مدیران منابع انسانی اغلب به این دلایل مورد انتقاد و سرزنش قرار می گیرند: عملکرد ضعیف دانش آموزان در آزمون های استاندارد، عملکرد زیر استاندارد معلمان، برنامه درسی منسوخ شده، خشونت دانش آموزان، فقدان نظارت مالی. اگر چه برخی از این انتقادات در برخی از مدارس و نواحی آموزشی به حق و معقول می باشند؛ اما به درستی بیانگر شرایط کلی نمی باشند. علی رغم چنین انتقادات و مشکلاتی، یک تأثیر عمده در حیات اکثر مدیران از جمله مدیران منابع انسانی، جستجوی مفهومی است که فراتر از چک حقوق و وجهه رئیس، مدیر مدرسه یا مدیر منابع انسانی بودن می باشد. این جستجو برای مفهوم را می توان به طور مختصر در بُعد تعالی گرای رهبری شناسایی کرد.

^{۱۰}. School-Based Management (SBM)

^{۱۱}. Transformational Leadership

^{۱۲}. Total Quality Management (TQM)

^{۱۳}. Transcendental Leadership

در این مفهوم، تعالی‌گرایی به معنای یک روش زندگی که وقف رهبری در یک اجتماع آکادمیک و حرفه ای و به نمایندگی از طرف اجتماع آکادمیک و حرفه ای می‌باشد نه صرفاً دستیابی به مقام مدیریتی به دلیل امرار معاش. مسلماً امرار معاش یکی از موضوعات و مسائل مهم برای هر شخصی می‌باشد. با این وجود، ممکن است بدون درک تعالی، مدیران بر اجرای وظایف متمرکز شده و از تفکر در مورد دلایل کلی برای رهبر آموزشی بودن غفلت کنند.

پذیرش متعالی بودن رهبری مستلزم شخصی است که فرآیند مادام‌العمری از تشخیص این مسأله بر عهده بگیرد که چگونه می‌تواند در حین انجام وظایف و مسئولیت‌های مقام رهبری خود در یک مدرسه یا ناحیه آموزشی خاص، در خدمت حرفه و اجتماع آکادمیک باشد. حفظ این حس خدمت دشوار است؛ مگر اینکه شخص، برنامه ای برای تبعیت (پیروی) در اختیار داشته باشد. عمل بر اساس چنین مبانی نظری تضمین می‌کند که فرد، عملکرد شغلی مؤثری را برقرار و حفظ خواهد کرد. در این زمینه، چنین برنامه‌ای متشکل از عناصر موجود در مدل رهبری تعالی‌گرا می‌باشد.

از آنجایی که به طور کلی مدیران و بخصوص مدیران منابع انسانی در ارتباط با رشد و توسعه انسانی هستند، معمولاً تفاوت‌های فرهنگی موجود میان مؤسسات و انسان‌ها را راحت‌تر می‌پذیرند. در چنین حالتی متوجه می‌شوند که ارزشها و فلسفه‌ی سایر افراد می‌تواند تأثیرات عمیقی روی آنها و افرادی که برایشان خدمات ارائه می‌دهند، داشته باشد. فرض اساسی رهبری تعالی‌گرا این است که شخص بر اساس همان کلیتی عمل می‌کند که او یک انسان است. به طور کلی بیشتر مدیران اطلاع دارند که تصمیمات آنها مواردی بیشتر از صرفاً موقعیت بلافصل قابل تشخیص، را تحت تأثیر قرار می‌دهد و اثر تصمیمات آنها می‌تواند به فراتر از موقعیت کنونی برسد.

رهبری تعالی‌گرا دارای دو مؤلفه می‌باشد: نخست این که شش عنصر وجود دارند که مربوط به گرایشات مدیران منابع انسانی می‌شود که آنها باید از این عناصر برخوردار باشند تا بر رشد و توسعه انسانی متمرکز شوند. دوم این که ده کانون توجه وجود دارد که موجب برقراری فرهنگ تعالی‌گرا در ناحیه آموزشی می‌شوند. چنین فرهنگی از نظر سازمانی پشتیبان رشد و توسعه انسانی می‌باشد.

عناصر رهبری تعالی‌گرا

عملیاتی کردن، فرآیندی است که شامل عناصر مختلفی می‌باشد که به منظور تضمین اجرای صحیح یک تئوری، فعال می‌گردند. تئوری‌های مختلف متعددی دارای عناصر مشابهی هستند؛ اما این ترکیب عناصر و گرایش شخص استفاده کننده از تئوری است که موجب اثربخشی آن تئوری می‌شود. شش عنصر وجود دارد که رهبری تعالی‌گرا را شکل می‌دهند. عناصر این تئوری را می‌توان به خصوص در مورد مدیران منابع انسانی به کار گرفت.

۱- به کارگیری اندیشه در عمل: عنصر اول، اهمیت عمل به عنوان پدیده ای که تئوری و ارزشهای بنیادی بر

اساس آن قرار دارند را تصدیق می‌کند. هر چیزی با عمل آغاز می‌شود. درک و شناخت آنچه که در عمل مدیریت منابع انسانی رخ می‌دهد، تنها راه ارزیابی رهبری اثر بخش می‌باشد. رهبری نمی‌تواند یک پدیده از بالا به پایین باشد؛ بلکه بایستی با فرآیندها و عمل مدیریت منابع انسانی آغاز شود. این امر شامل شناخت و درک نگرش‌ها، احساسات و نظرات تمام ذینفعان می‌باشد.

۲- عمل به اصل اختیار تصمیم گیری (فردی): این عنصر دارای تاریخچه‌ی منحصر به فردی است که ریشه در اقتصاد اجتماعی و اخلاقیات اجتماعی دارد. اصل اختیار تصمیم گیری فردی بیان می‌کند که تصمیمات باید در پایین ترین سطح ممکن در یک ناحیه آموزشی معین اتخاذ شوند. هیچ تردیدی در مورد ارتباط اجازه دادن به مدیران برای انجام وظایف شغلی آنها بدون مداخله دیگران اما با نظارت از جانب دیگران، وجود ندارد. همچنین تردیدی در مورد تجربه و دانش دست اول مدیران که موجب صلاحیت و شایستگی فوق العاده آنها در مقایسه با سایرین برای مدیریت مسائل و مشکلات خاصی می‌شود، وجود ندارد. بنابراین فرآیند ارزشیابی عملکرد بایستی توسط سرپرست مستقیم و با حمایت اداره منابع انسانی صورت پذیرد. کارکرد منابع انسانی را نمی‌توان بدون یاری سایر اعضای اجتماع ناحیه آموزشی عملیاتی کرد. این امر در فصلهای بعدی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۳- عمل کردن بر مبنای سیاسی: عنصر سوم اشاره به یک پدیده انسانی دارد که به موجب آن افراد سعی می‌کنند تأثیری که اقدامات و تصمیمات آنها روی اقدامات و تصمیمات سایرین و روی مؤسسات دارد را مدیریت کنند. در مدیریت منابع انسانی، مفهوم سازی آنچه که یک مبنای سیاسی را تشکیل می‌دهد می‌تواند در یک تنش ابتدایی، یعنی تنش حقوق دولت در برابر حقوق فرد، درک شود. نقش و کارکرد مدیران تضمین این امر است که حقوق دانش آموزان، والدین، معلمان، کارکنان اداری و سایرین در تضاد با حقوق دولت ملی، ایالتی و محلی نباشد.