



به نام خدا

ویژگی های مدیران آموزشی و اهمیت مدیریت آموزشی

مؤلف :

حمید خدادادی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: خدادادی، حمید، ۱۳۵۸
عنوان و نام پدیدآور: ویژگی های مدیران آموزشی و اهمیت مدیریت آموزشی/
مؤلف حمید خدادادی.
مشخصات نشر: ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۱۲۶ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۶۸۹-۲
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه: ص ۱۲۶ - ۱۲۲.
موضوع: مدیریت آموزشی
رده بندی کنگره: TK۵۱۰۵/۸۸۱
رده بندی دیویی: ۰۱۰
شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۱۸۷۹۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: ویژگی های مدیران آموزشی و اهمیت مدیریت آموزشی
مؤلف: حمید خدادادی
ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول: ۱۴۰۲
چاپ: زیر جلد
قیمت: ۱۱۴۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۶۸۹-۲
تلفن مرکز بخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



فهرست مطالب

۹	مقدمه
۱۱	مدیریت آموزشی
۱۶	هدایت و رهبری آموزش
۲۴	اهمیت مدیریت آموزشی
۲۵	نقش مدیر یا رهبر آموزشی
۲۹	ویژگی های مدیران آموزشی
۳۲	مهارت های مدیران آموزشی
۳۵	مهارت های ضروری مدیران سازمان های آموزشی
۳۵	مهارت در برقراری روابط انسانی
۳۶	مهارت در هدایت و رهبری گروهی
۳۶	مهارت در امور سازماندهی
۳۷	مهارت در امور آموزشی و پرورشی
۳۷	مهارت در امور اداری ، مالی و تدارکاتی
۳۸	مهارت در امور ارزشیابی
۴۰	وظایف مدیران نسبت به کارمندان
۴۰	کلیات مدیریت آموزشی
۴۴	نظریه های کلاسیک مدیریت:
۴۵	نظریه مدیریت علمی:
۴۶	نظریه مدیریت اداری (اصول گرایان)

- ۴۶ نظریه بوروکراسی
- ۴۷ مزایا و محدودیت های عمده تئوری های کلاسیک مدیریت
- ۴۸ مکتب روابط انسانی
- ۴۸ تئوری مقداری مدیریت (علم مدیریت)
- ۴۹ نگرش سیستمی - مدیریت نظام گرا
- ۵۰ مدیریت اقتضایی
- ۵۰ تاثیر تئوری های مدیریت بر مدیریت آموزشی:
- ۵۳ تئوری پیشنهادی محقق: روابط انسانی
- ۵۶ شاخص های روابط انسانی مطلوب در محیط آموزشی
- ۵۷ وظایف اساسی مدیریت آموزشی
- ۶۰ خصوصیات ویژه برای رهبری آموزشی
- ۶۰ شناخت خود
- ۶۰ شناخت محیط و انتظارات
- ۶۰ توانایی ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی
- ۶۱ جلب اعتماد
- ۶۱ مهارت در روابط انسانی
- ۶۱ طرفداری از تغییر
- ۶۲ تفاوت مدیریت و رهبری
- ۶۲ رهبری در مدیریت:
- ۶۷ شخصیت و انتظارات رهبر

۶۸	رفتار رهبر.....
۶۹	سبک رهبری.....
۷۱	تفاوت بین سبک رهبری وظیفه مدار و سبک رهبری رابطه مدار.....
۷۲	نظریه ها و سیستم های مدیریت.....
۷۵	نظریه موقعیتی و اقتضایی.....
۷۷	تعاریف انگیزش.....
۷۹	نظریات معاصر انگیزش.....
۸۰	اهمیت انگیزش.....
۸۴	انگیزش موفقیت.....
۸۵	قدرت انگیزش.....
۸۶	روش های افزایش انگیزه.....
۸۶	توسعه شغلی.....
۸۷	غنی سازی شغل.....
۸۷	گردش شغلی.....
۸۸	مشارکت.....
۸۹	اهداف کلیدی برای ایجاد و حفظ انگیزش در کار.....
۹۱	موفقیت.....
۹۶	برابری.....
۹۸	همراهی و رفاقت.....
۹۹	نظریه های انگیزش.....

- ۹۹ نظریه دو عاملی هرز برگ
- ۱۰۲ نظریه X و نظریه Y
- ۱۰۴ نظریه کسب موفقیت (کامیابی) مک کله لند
- ۱۰۵ نظریه برابری آدامز
- ۱۰۷ تحقیقات انجام شده
- ۱۲۲ منابع و مآخذ

مقدمه

مدیریت در زندگی انسان مطلب تازه ایی نیست، بلکه از همان دورانی که زیست گروهی بشر آغاز شد وجود داشته است. از وقتی انسانها به اهمیت همکاری پی بردند و برای رسیدن به هدفهای مشترک در کنار هم قرار گرفتند، مدیریت هم به وجود آمد و کم کم عامل تشکیل جماعتهای بزرگ و گسترده شد، تا آن جا که قوما و قبیله ها و ملتها شکل گرفتند. (علی رووف، ۱۳۸۱: ۳۳)

مدیر کسی است که بتواند در محیط کار خود به اقتضای موقعیت، اصول و یافته های علمی و مهارتهای فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار بندد، مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق بخشد. (رحیمی، ۱۳۸۰: ۹۱-۹۰)

مدیران در واقع دیده بان فرایند انجام کارها در خط مقدم سازمان هستند. کمتر کسی به اندازه آنان می تواند به طور ملموس و عینی شاهد نوسانات، کاستی ها، نقاط قوت و ضعف سازمان ها و کارکنان مدارس باشد. آنان علاوه بر مسئولیت در منافع کارکنان و نیازها و خواسته های ایشان، پشتیبانی نیازهای بازار را نیز عهده دارند. (تورانی، ۱۳۸۶: ۸۸)

رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر نفوذ در آنها آن چنان که افراد (پیروان) به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فرد را در یک شرایط بهینه بپذیرد. (رحیمی، ۱۳۸۰: ۹۰)

نقش مدیر یا رهبر آموزشی: عبارت است از حمایت و تقویت و یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن و نه دستور دادن و هدایت کردن، به همین جهت است که می‌گوییم مدیریت آموزشی از اهمیت نیفتاده بلکه منظور و ماهیت آن تفاوت کرده است. مقام مدیریت و رهبری آموزشی برای میسر ساختن امکانات رشد و شکوفایی از راه قبول مسئولیت و بروز ابتکار و خلاقیت بکار برده می‌شود و مفهوم قدیم آن که معلم را فردی مطیع و سازگار و پیرو نظر مدیر می‌دانست بکلی کنار گذاشته است. (وایلز، ترجمه طوسی، ۱۳۷۷:۷)

مدیریت آموزشی

یکی از وظیفه‌های مدیریت و رهبری آموزشی به وجود آوردن محیطی سالم و مطلوب در آموزشگاه است. در بعضی از آموزشگاهها، محیط کار شادی بخش و روح افزا، و در پاره‌ای دیگر محیط چنان کسل کننده و نامطبوع است که معلم و دانش آموز از آموزشگاه تنفر دارند و یا جایی که ممکن است از آن می‌پرهیزند. در آموزشگاه نوع اول، معلمان به یکدیگر علاقه مند هستند و از کار کردن با دانش آموزان لذت می‌برند. در آموزشگاههای نوع دوم امور مشترک بین معلمان بسیار کم و محدود است و معلمان در اولین فرصت ممکن خود را از دسترس دانش آموزان دور می‌سازند. اختلافی که در این دو نوع آموزشگاه دیده می‌شود بیشتر ناشی از روشی است که مدیر یا رهبر آموزشی در مناسبات خود با افراد پیش می‌گیرد و چگونگی روابط میان افراد را معین می‌سازد. (وایلز، ترجمه طوسی، ۱۳۷۷، ۱۹)

علت انجام نشدن بسیاری از کارها، روش کهنه و غیر کارآمد است، و این در حالی است که مدیران به روش‌های قدیمی و سنتی اصرار می‌ورزند و می‌خواهند مشکلات امروز را به روش دیروز حل کنند. در حالی که در شرایط امروز پاسخ گو نیست. به جای تغییر روش‌ها به بازرسی و سوال و جواب کردن زیردستان می‌پردازند، در حالی که علت انجام نشدن بسیاری از امور در استفاده از روش‌های ناکارآمد است، نه عدم تلاش و تعهد زیردستان.

کارکنان سازمان حتی بیش تر از گذشته کار می کنند و وقت می گذارند، اما کارها پیش نمی رود، چون از روش ها و ابزار و فنونی استفاده می شود که به روز و کارا نیست. بنابراین به جای عوض کردن کارکنان سازمان و باز خواست بی رویه آنان، روش ها را تغییر دهید. (تورانی، ۱۳۸۸:۳۰).

مدیر یا رهبر آموزشی موظف است که موجبات تشویق دیگران، و بروز استعداد رهبری را در آنان فراهم سازد. اگر قرار باشد که کارکنان یک آموزشگاه بیشترین نیرو و قدرت را در کار خود به کار برند باید وسایل استفاده از عقاید و نظرهای دیگران و به کار بستن آنها را هم برای آنان فراهم ساخت. ایجاد محیطی که کارکنان آموزشگاه تمام کوشش خود را وقف آموزش و پرورش نمایند، باید یکی از اساسی ترین وظیفه های مدیر و رهبر آموزشی باشد. نخستین گام در بهبود آموزشگاه تعیین هدفها و مقاصد مشترک است. یکی از دلایلی که رهبری آموزشی را توجیه می کند عبارت از این است که موافقت معلمان را در کوشش برای مقاصد معین و روشهای اجرایی خاص جلب نماید. (وایلز، ترجمه طوسی، ۱۳۷۷:۷).

بسیاری از مدیران و رهبران آموزشی در تشویق کارکنان خود، آن قدر درنگ می کنند تا کاملاً به پایان برسد. مشکل این است که شاید هرگز به نقطه پایان نرسند! منتظر نباشیم تا افراد را فقط پس از اخذ نتیجه تشویق کنیم بهتر است پیشرفت را ستایش کنیم تا فرد در مسیر

پیشرفت قرار گیرد و به استمرار و تداوم آن دلگرم باشد، این کار انگیزه آفرین است.
(تورانی، ۱۳۸۸: ۳۳).

انگیزش از مباحث اساسی سازمان و مدیریت و به ویژه مدیریت در آموزش و پرورش است. میزان کوشش و فعالیت هر فرد در سازمان به میزان انگیزش او بستگی دارد. مطالعه‌ی انگیزش، کوشش برای شناخت و پاسخ چراهای رفتار است. این که چرا انسانها رفتارهای متفاوتی دارند؟ و چرا یک معلم یا دانش آموز کار خود را با میل، رغبت، پشتکار، جدیت و به هنگام انجام می دهد و دانش آموز و معلم دیگر برای انجام دادن حداقل کار باید تحت فشار قرار گیرد، از مباحث انگیزش می باشد. (رحیمی خانیانی، ۱۳۸۰: ۳).

هدف از مطالعه انگیزش در مدیریت آموزشی، شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانش آموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار آن ها به سوی رفتاری مطلوب بر اساس احترام، ارزش، خود پنداری، شناخت، خود آگاهی، عدالت پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد است. (رحیمی خانیانی، ۱۳۸۰: ۶۴).

آرمسترانگ (۲۰۰۲) بیان می کند که پنج حوزه وجود دارد که در آنها نیازهای کارکنان ممکن است پاداش های غیر مالی محسوب شود. موفقیت، کسب احترام، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی از این موارد، احتمال دارد که دو مورد اول یعنی موفقیت و کسب احترام تقریباً برای همه کارکنان به کار می رود، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی بسیار بیش از مقداری که

ممکن است تصور شود، برای کارکنان قابل استفاده هستند. هر کسی دوست دارد تا احساس کند در کار خود به هدفی دست یافته است، و از موفقیت خود دچار غرور و احساس افتخار شود. به علاوه بیشتر مدیران می دانند که یک «تشکر» ساده، حتی تماس دست با شانه کارمند جهت قدردانی از کاری که خوب انجام شده است، قدرت انگیزشی زیادی دارد. باید تشخیص داده شود که تمام کارکنان به دنبال مسئولیت کاری بیشتر نیستند، یا خواهان نفوذ بیشتری روی تصمیماتی که به طور مستقیم و غیر مستقیم روی شغل های آنها اثر می گذارد، نمی باشند. این ممکن است به ویژگی های شخصی فرد مربوط باشد. اما ممکن است، دلیل فرصت ندادن به افراد جهت مسئولیت پذیری یا اثرگذاری و نفوذ، به سابقه و پیشینه سازمان مربوط باشد. (سید نقوی ختایی، ۲۰۳:۱۳۸۸).

بسیاری از نارضایتی ها و عدم وجود انگیزه کافی برای کار بیشتر و موثر و کارا نبودن فعالیتها و پایین آمدن سطح عملکرد معلمان به شیوه مدیریت مدیران بر می گردد و این در حالی است که در بسیاری از مدارس کشور شاهد هستیم که در صد زیادی از عدم موفقیت ها در رسیدن به اهداف آموزشی به عدم وجود روحیه و انگیزه در معلمان، به علت ندادن فرصت برای ابراز وجود به آنان است و در مدارس تصمیمات صرفا توسط مدیر گرفته می شود و معلمان تنها در جریان تصمیمات اخذ شده قرار می گیرند و اهمیتی به قدرت ابتکار و خلاقیت و نیز به قضاوت معلمان داده نمی شود. همه این موارد به عدم آشنایی و آگاهی مدیران به شیوه های