



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

عناصر موفقیت مدارس با تاکید بر رهبری اثربخش مدیریت مدرسه

عباس درخشی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات یاسوج
abaasdarakhshii@gmail.com

چکیده

رهبری مدرسه اکنون یک اولویت سیاست آموزشی در سراسر جهان است. افزایش استقلال مدرسه و تمرکز بیشتر بر تحصیل و نتایج مدرسه، بازنگری در نقش رهبران مدرسه را ضروری کرده است. فضای زیادی برای پیشرفت برای حرفه ای کردن رهبری مدرسه، حمایت از رهبران فعلی مدرسه و تبدیل کردن رهبری مدرسه به شغلی جذاب برای نامزدهای آینده وجود دارد. پیری مدیران فعلی و کمبود گسترده کاندیداهای واجد شرایط برای جایگزینی آنها پس از بازنشستگی، اقدام را ضروری می کند. سیاست گذاران و دست اندرکاران باید اطمینان حاصل کنند که نقش ها و مسئولیت های مرتبط با نتایج یادگیری بهبود یافته در هسته عملکرد رهبری مدرسه قرار دارند. مدارس موفق از تمام نیازهای دانش آموزان، در داخل و خارج از کلاس درس حمایت می کنند تا به آنها کمک کنند تا به یادگیرندگانی مؤثر و توانمند تبدیل شوند. آن ها برنامه هایی را طراحی و اجرا می کنند که به همه دانش آموزان یک تجربه آموزشی غنی ارائه می دهد و از یادگیری تحصیلی و اجتماعی/عاطفی آنها حمایت می کند تا مهارت های مورد نیاز برای موفقیت در یک محیط همیشه در حال تغییر را توسعه دهند. این مدارس یادگیری را برای دانش آموزان شخصی سفارشی می کنند و از پیشرفت های فناوری بهره می برند. آنها همچنین فرصت هایی را برای دانش آموزان فراهم می کنند تا مشاغل خود را کشف کنند و استعدادها و علایق خود را پرورش دهند، از جمله از طریق مشارکت با جوامع خود. در این مطالعه به بررسی عناصر موفقیت مدارس با تاکید بر رهبری اثربخش مدیریت مدرسه پرداخته شده است.

کلمات کلیدی: رهبری اثربخش، مدیریت، مدرسه، متوسطه، مدیریت آموزشی.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مقدمه

امروزه با تغییر و تحول جهان و جامعه، مشخص شده است که مدیریت یک آموزش پویا است و باید شامل کلیه وظایف مرتبط مانند برنامه ریزی، هدف گذاری، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و مدیریت، نوآوری و ایجاد انگیزه و غیره باشد. بررسی کامل بنابراین به کارگیری دانش عمومی علمی و روش های مدیریتی از ضروریات مهم و اساسی نظام آموزشی است. دانستن پیامدهای مثبت و منفی هر سبکی ضروری است تا از روش های موثرتر و نامناسب کتمان دست برداریم (George, 2018). در این پژوهش سعی شده است هر سبک رهبری توضیح داده شود و رابطه هر سبک رهبری با پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دبیرستانی که همان رهبری آموزشی است مورد بررسی قرار گیرد. در یکی از کنفرانس های دیگر منتشر یا ارائه می شود. اگر مشخص شود که اینطور نیست، دبیرخانه کنفرانس با اطلاع از موضوع، ممکن است روند بررسی و چاپ را متوقف کند و کلیه موارد قانونی با نویسندگان مقاله در میان گذاشته شود (Bakhtiarpor, 2019).

بر اساس نتایج نظرسنجی های بین المللی از مدارس چندین کشور توسعه یافته و در حال توسعه در پنج قاره، مدیریت مدرسه مهم ترین عامل در تعیین موفقیت یا شکست مدارس است. این نتیجه گیری علمی برخلاف دیدگاه های عمدتاً سیاسی است که تحول سرنوشت ساز مدارس را به عنوان همه اشکال سازماندهی در قانون گذاری، نوشتن و سیاست گذاری خارج از چرخه حیات مدرسه دنبال می کنند. اصلی ترین کارکرد یک مدیر مدرسه «تصمیم گیری» است. تصمیمات و اقدامات مدیران مدرسه همیشه منوط به توصیه ها و بر اساس توصیه های متفاوتی است که از کانال های مختلف ارائه می شود. نقطه شروع برای بیان این اظهارات ممکن است تجربه شخصی مدیر، آداب و رسوم فعلی، سنت های گذشته، فرهنگ ها، قراردادهای جمعی و قوانین باشد. اما وقتی تصمیمات مدیریت مدرسه بر اساس یافته های علمی باشد، آگاهانه و معتبر است. در این مقاله به بررسی مفهوم مدیریت در مدرسه، معیارهای موفقیت در مدیریت، الگوهای موفق مدیریت مدرسه و راهکارهای مدیریت مدرسه پرداخته می شود (Bakhshi, 2016).

زمینه و تاریخچه مدیریت مدرسه

سازمان های اجتماعی به عنوان مثال، کتیبه های باقی مانده از تمدن موری قبل از میلاد نشان می دهد که آنها نظم خاصی را برای اداره راه های وسیع سومر و مدیریت تجارت و معاملات خود ایجاد کرده بودند. قدیمی ترین کتاب ها و منابعی که به یادگار مانده است، مانند نوشته های افلاطون در یونان، کالی، دمنه و غیره، گواه بر اهمیت رهبری است (Bakhtiarpor, 2019). در تاریخ کشور ما، شیوه رهبری کوروش و شاهان هخامنشی برای اداره کشور و گشودن آن به روی جهان خارج، به پیشرفت و توسعه این علم کمک شایانی کرده است. آثار ارزشمند اسلامی مانند نهج البلاغه حضرت علی (ع) در رهبری، کیفیت پیشوایان و... اصول مدیریت آموزشی، نهضت مدیریت علمی و گسترش آن بر مدیریت آموزشی تأثیر گذاشته و توجه اندیشمندان و محققان آموزشی را به خود جلب کرده است (Bakhtiarpor, 2019). طرفداران مدیریت علمی سعی در اعمال اصول آن در نظام آموزشی دارند. آنها معتقد بودند که یک مدرسه مانند یک کارخانه است و دانشمندانی مانند مداکانگا نیاز به تغییر و تحول در یادگیری آموزشی با توجه به کیفیت ها و ویژگی های مورد انتظار جامعه دارند (منصوری، ۱۳۸۵).

مدیریت از همان ابتدای زندگی اجتماعی انسان آغاز می شود، زیرا افراد برای اینکه بتوانند زندگی خود را سامان دهند و نیازهای هر دو را برآورده سازند، به افرادی نیاز دارند که آنها را راهنمایی و هدایت کنند تا از نیروی انسانی برای رفع مشکلات و نیازهای خود استفاده کنند. بنابراین رهبری به معنای رهبری یک گروه، سازمان و... است. این مفهوم جدیدی نیست، از زمان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

های بسیار قدیم، از زمانی که انسان زندگی اجتماعی خود را آغاز کرده است، مطرح و مورد توجه قرار گرفته است (منصوری، ۱۳۸۵). هبری در تاریخ بشر چقدر مهم است، جایی که کارشناسان معتقدند جامعه بدون رهبری و مدیریت نمی تواند وجود داشته باشد (Bakhshi, 2016). کتاب های تاریخ نشان می دهد که در اواخر هزاره چهارم و اوایل هزاره سوم پیش از میلاد، زمانی که دولت های سوم بابل و مصری در بین النهرین و دره نیل ظهور کردند، اولین دولت ها و رهبران شروع به حکومت کردند (George, 2018).

بنابراین برای نیل به این هدف، نظام آموزشی باید معیارها و استانداردهای از پیش تعیین شده، ابزار و روش های فنی ویژه را در اختیار کارکنان واجد شرایط قرار دهد. به همت و تلاش این افراد دوره ای در تاریخ رهبری و مدیریت آموزشی آمریکا به وجود آمد که به عصر فرقه کاله معروف شد (Bakhtiarpor, 2019). مدیریت آموزشی اولیه طالبان، اگرچه به اندازه مهندسان انسانی به اندازه مدیران واقعی تیلور دقیق نیستند، رفتار سازمان های آموزشی را تحلیل می کنند، سعی می کنند اصول مدیریت علمی را در محیط آموزشی معرفی کنند. و توصیه هایی در مورد چگونگی به حداکثر رساندن عملکرد. اعتبار وصیت نامه. تحلیل Raymond Calhan از مدارس شهرستان از ۰۸۰۱ تا ۰۸۸۱ به وضوح فعالیت های متاثر از اصول مدیریت علمی را نشان می دهد.

با این حال مدیریت آموزشی تحت تأثیر مطالعات هاتون قرار گرفت. تا سال ۲۰۰۱، رهبری دموکراتیک، تصمیم گیری دموکراتیک و آموزش دموکراتیک شعار این دوره بود و مدیریت آموزشی بیشتر با مفروضات نظری مشخص می شد. با این حال دانشمندان علوم رفتاری جرقه جنبش بزرگی را برای مطالعه و آموزش رهبری آموزشی به راه انداختند و از آنجا، بسیاری از رشته های علمی دیگر مفاهیم رهبری آموزشی را جمع آوری کردند (Leenaars, 2019). در سال ۲۰۰۱، بحران های سیاسی-اجتماعی مانند بحران نفت و شاخص های اقتصادی در غرب، که هم پژوهش های نظری و هم عملی در مدیریت آموزشی را تحت تأثیر قرار داد و روش های علوم رفتاری را مورد انتقاد قرار داد، تا جایی که «گریفیتس» مدیریت آموزشی را یک رشته توصیف کرد. از سردرگمی تا کند. اما در سال ۰۸۹۸، زمانی که او مقاله ای از واران ادمون را منتشر کرد، معرفی کرد که داشتن یک موقعیت رهبری قوی یکی از ویژگی های یک مدرسه آموزشی مؤثر است (George, 2018).

این موضوع به یک موضوع احساسی در مدیریت آموزشی مدرن تبدیل شد و منجر به ظهور رهبری آموزشی در اواسط دهه ۱۹۸۰ شد که استانداردهای آموزشی جدیدی را برای مدیریت تعیین کرد (Bakhtiarpor, 2019). در این مدل، رهبران مهم ترین منبع دانش برای توسعه آموزش مدرسه محسوب می شوند. مراکز آموزشی در ایالات متحده تأسیس شده اند که می توانند فرصت هایی مانند بهبود روش های تدریس معلمان و ... انتظارات بالاتر برای عملکرد معلم و دانش آموز، نظارت دقیق در کلاس درس، تراز کردن مطالب درسی، نظارت بر پیشرفت را فراهم کنند (منصوری، ۱۳۸۵). آموزش دانش آموزان برای رهبران با ظهور متغیرهای محیطی جدید در سال ۱۹۸۱، این گروه بر این باور بود که سیستم های آموزشی به طور موثری دانش آموزان را برای نقش هایشان در جامعه آینده آماده نمی کند (Bakhshi, 2016). مجبور به مطالعه و تجزیه و تحلیل امکانات و زیرساخت های اولیه آموزشی است. توصیه های این مردان بر این فرض استوار است که نیاز بیشتری به رویکردی پویا و یکپارچه برای آموزش مرتبط با موضوعاتی مانند توانمندسازی معلمان خارج از مدرسه در آموزش و پرورش وجود دارد (Leenaars, 2019). تصمیمات مرتبط با محتوای آموزشی، افزایش نقش معلمان و والدین آنها تأکید بیشتری بر آموزش پویا و یادگیری فعال در فرآیند تصمیم گیری پیشنهاد کردند (Leenaars, 2019). مدیریت مراکز آموزشی از مدت ها قبل یعنی از زمان تأسیس اولین



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مدرسه شروع شده است. اما تسلط رهبری آموزشی در واقع آموزش عمومی را در انقلاب صنعتی قرن ۱۸ و در آلمان، بریتانیا، فرانسه و ایالات متحده آغاز کرد. سپس باید رهبران آموزشی را به شدت پرورش دهید. (George, 2018). در کشور ما توجه به مسائل مدیریت آموزشی تقریباً از ۸۰ سال پیش ابتدا با دسترسی به دروس دانشگاهی و سپس با دروس دانشگاهی آغاز شد. اخیراً موضوعاتی مانند رهبری آموزشی، مدیریت آموزشی و توسعه اقتصادی به دلیل رشد روزافزون سیستم آموزشی و نیاز به بهبود کیفیت نتایج آموزشی مورد توجه قرار نگرفته است (Bakhtiarpor, 2019). اکنون که جهان و جامعه در حال تغییر و توسعه هستند، مشخص شده است که مدیریت آموزشی یک فعالیت پویا است و باید همه وظایف مرتبط مانند برنامه ریزی، "هدف گذاری"، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، نوآوری و مشوق ها را در بر گیرد (Leenaars, 2019). کمپل معتقد است که تعریف رهبری آموزشی در رابطه با جامعه رهبری آموزشی و باورها و فلسفه اجتماعی آن تعریف می شود و این رهبری آموزشی معانی و مفاهیم متفاوتی دارد و هرکس با توجه به تجربه خود تصویری از آن دارد (Bakhtiarpor, 2019).

نیاز دارد. فرهنگ لغت بین المللی نیازهای آموزشی و تربیتی، روش های اعمال روش ها و فنون مدیریت سازمان های آموزشی را با در نظر گرفتن اهداف و سیاست های کلی آموزش و پرورش تعریف می کند. طبق نظر کنزویچ، مدیران مدارس فرآیندی اجتماعی هستند که شامل شناسایی، نگهداری، ایجاد انگیزه، کنترل و ترکیب تمامی نیروهای رسمی و غیررسمی انسانی و مادی سازماندهی شده در یک سیستم یکپارچه واحد برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. دکتر. میر کمالی مدیریت آموزشی را فرآیندی اجتماعی می داند که تمامی نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ می کند و زمینه رشد را فراهم می کند و نیازهای فردی و گروهی معقول معلمان و دانش آموزان را از طریق مهارت های علمی، فنی و هنری تامین می کند. کارکنان از نظر مالی به اهداف آموزشی دست می یابند. به گفته دکتر واینر هر فعالیتی را که معلمان را در آموزش و پرورش بیشتر سوق دهد، رهبر آموزشی می نامد.

به گفته وی، مدیران و رهبران آموزشی، مدیران آموزشی، مدیران، معلمان، متخصصان فیلم های آموزشی، تجهیزات سمعی و بصری، کتابداران و حتی سرایدار مدارس هستند که می توانند در امور آموزشی گام بردارند زیرا همه راه های متفاوت آنها به معلمان و همکارانشان کمک می کند (Leenaars, 2019). "مدیریت آموزشی فرآیندی برای برنامه ریزی، سازمان، مدیریت، نظارت و مدیریت عمومی و مدیریت آموزش کلیه فعالیت ها و فعالیت های آموزشی است: دانش مدیریت و تجربه عملی و همچنین دانش و استفاده از علوم آموزش، کلیه نیروی کار، کار، منابع کار و منابع برای بهبود و اصول مدیریت مناسب است (منصوری، ۱۳۸۵).

استفاده از روشهای نظری و روشها در سازماندهی آموزش به اهداف آموزشی رسیده است. اگرچه بسیاری از مدیران آموزشی مدارس ما تصور روشن و قاطعی نسبت به اهداف سازمان آموزشی ندارند، اما جالب است که برخی از این مدیران با وجود اینکه رسالت اصلی خود را نمی دانند و در مدرسه فعالیت می کنند، معتقدند که آنقدر قوی است که درک مدرسه و هدف آن را بداند. اطلاعات کافی دارند (Leenaars, 2019). عموماً وظایف اولیه مدیران مدارس ثبت نام، تکلیف کلاس، تکلیف دانش آموزان، حضور و تأخیر در کلاس، آمادگی به موقع برای کلاس، حل مشکلات روزمره و رعایت دستورات وزارتخانه است. دفاتر آموزش، ثبت و آزمون. آنها به انتشار به موقع نتایج توجه دارند (Bakhshi, 2016).

کارکردهای مدیریتی مدرسه



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

منظور از کارکردهای مدیریتی، فعالیت های اصلی و مهمی است که برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری است، اما کارشناسان نظرات متفاوتی در مورد معنای «کارکردهای» عملکردهای مدیریتی دارند که اولین آنها هنری فایول است. شخصی که وظایف مدیریتی را به اشتراک می گذارد، تشخیص می دهد و معتقد است که مسئولیت های اساسی مدیریت عبارتند از: (Davies, 2002):

برنامه ریزی

به معنای تعیین اهداف، یافتن و ایجاد راه ها و ابزارهای دستیابی به آنها و پیش بینی آنچه در آینده باید انجام شود (Leenaars, 2019).

سازماندهی

به ترکیب و پیکربندی پرسنل، منابع و تجهیزات بین و هماهنگی بین واحدهای مختلف پرسنلی و سازمانی اشاره دارد. برای دستیابی به اهداف سازمانی (George, 2018).

فرماندهی

شامل اقدام مستمر با اتخاذ تصمیمات خاص یا کلی و صدور دستورات جهت هدایت و مدیریت سازمان و همچنین ایجاد انگیزه و تمایل در زیردستان برای دستیابی به اهداف سازمان است.

هماهنگی

یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه امکانات و منابع مادی و انسانی و همچنین فعالیتها و کوششهایی که برای رسیدن به هدف سازمان ضرورت دارد (Bakhtiarpor, 2019).

کنترل کردن

یعنی بررسی کنید که تمام مراحل و عملیات مطابق با قوانین و دستورالعمل ها انجام می شود؟ تحقیقات نشان می دهد که مدیران آموزشی مسئولیت های گسترده تری نسبت به شرح وظایفشان دارند (Leenaars, 2019). مدیران آموزشی علاوه بر انجام وظایفی مانند برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، ایجاد انگیزه، برقراری ارتباط، رهبری و تصمیم گیری، به کیفیت آموزش و یادگیری توجه ویژه ای دارند. رهبران آموزشی باید از ساختار سازمانی، ابزار و تجهیزات آموزشی، جو سازمانی، امکانات و فرصت های موجود برای آموزش بهتر آگاه باشند (George, 2018).

بیشتر معلمان و سایر اعضای سازمان پتانسیل بیشتری برای تدریس و آموزش دارند. بسیاری از موانع، مانند فضای سازمانی اشتباه، عدم موقعیت نامطلوب در تدریس، عدم وجود افکار سازندگان، عدم روابط خوب با مدیران، عدم شرایط خوب با مدیرانی که تا حدودی مدیر را مشاهده می کنند که تمام توانایی های خود را می گذارد و استعدادهای خود با استفاده نمی کند (Davies, 2002). بنابراین، مدیر آموزشی مربوط به رابطه بین کار آنها و رابطه اعضای سازمان برای از بین بردن محدودیت ها و موانع، ایجاد یک محیط آموزشی پر از احساسات انسانی است، جوهر شما می تواند استعدادهای شرکت



کنندگان را سامان دهد. مدیریت آموزشی شرط لازم برای ارتقاء آموزش است (Leenaars, 2019). جنبه های پیچیده و جامع وظایف آموزشی باید در بینش های عمیق و کارکنان مدیریت انعطاف پذیری باشد و از مدیریت آگاهی داشته باشد. از این رو وظایفی را که بر مدیریت آموزشی قایل شده اند اشاره می شود (منصوری، ۱۳۸۵):

- نظارت و راهنمایی دبیران یا معلمان

- برنامه ریزی آموزشی

- روابط اجتماعی و فرهنگی در مناسبات انسانی

- ایجاد و استقرار تغییر

- ارزشیابی

- اجرایی

- میانجی و یاور در حل مشکلات، بحرانها و تعارضات

- حساسی و کنترل امور مالی و بودجه و پشتیبانی تدارکاتی

- مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش آموزان

- رشد سازمانی و امور کارکنان

در جای دیگر هدف اصلی مدیریت آموزشی را تسهیل و پیشبرد او آموزش و یادگیری دانسته و وظایفی را که مستقیماً با فعالیتهای آموزشی و پرورشی ارتباط می یابند به شرح زیر بیان می کند.

- برنامه آموزشی و تدریس

- امور دانش آموزان

- امور کارکنان آموزشی

- روابط مدرسه - اجتماع

- تسیالت و تجهیزات آموزشی

- امور اداری و مالی

سرانجام دکتر واینر در یک تعریف کلی وظایف مدیران آموزشی را پنج دسته، مهارت در رهبری مهارت در استفاده از روابط انسانی، مهارت در روابط گروهی، مهارت در امور استخدامی و مهارت در ارزشیابی تقسیم نموده است در نظر او وظایف مدیران به قرار زیر است (مهدیان، ۱۳۸۶):

- استفاده از عقاید و نظریات معلمان

- ایجاد محیط خالق و پویا

- تعیین اهداف مشترک

- معرفی صاحبان عقاید و آرای جدید به معلمان

- شرکت در کالس به دعوت خود معلم

- اراده منابع حاوی عقاید و نظریات جدید

- ارائه روشهای جدید مقابله با مشکلات به معلمان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- تقویت روحی کارکنان مدرسه
- تشکیل کارگاه های آموزشی
- تشکیل شوراهای مربوط به امور درسی
- تشکیل گروهی از معلمان جهت مطالعه و بررسی برنامه درسی مدرسه
- احترام فوق العاده به مقام معلم و دانش آموزان
- توجه به مشکلات عاطفی و خصوصی معلمان
- جلب همکاری والدین و سایر مردمن اجتماع در امور مدرسه
- هدایت کارکنان و پیدا کردن طریقه های مؤثر انجام کار
- داشتن مهارت در استفاده از روشهای ارزشیابی

ضرورت توجه به مدیریت آموزشی

بر اساس داده های وزارت آموزش و پرورش، تعداد دانش آموزان به بیش از ۱۰ میلیون نفر رسیده است. افزایش تعداد دانش آموزان، گسترش واحدهای آموزشی و اداری و افزایش تعداد متولیان، مدیران آموزشی بیشتری را برای هدایت مدارس در سال های مختلف تحصیلی می طلبد که این امر اهمیت تاکید بر رهبری آموزشی را نشان می دهد(منصوری، ۱۳۸۵).

سبکهای مدیریت و رهبری

سبکهای مدیریتی مختلفی می تواند برای مدیریت مدارس به کار گرفته شود. در این بخش، به سبکهای مطرح در این زمینه پرداخته می شود (نقدی، ۱۳۸۷).

سبک هنجار مدار

این سبک مبتنی بر بعد هنجاری است، انتظارات سازمان را ارزیابی می کند و بر این فرض استوار است که برای دستیابی به اهداف سازمان می توان رویه ها، دستورالعمل ها و قوانین مناسب را با مسئولیت ها و انتظارات ادغام کرد. بنابراین در این سبک از الزامات سازمانی، سازگاری با انتظارات آن بیش از ارضای نیازهای افراد اهمیت دارد و بر اساس این سبک، موفقیت مالک-مدیر سازمان در هم سویی رفتار او با انتظارات است. سازمان. درجات، رعایت قوانین کاملاً تابع است (Dinham, 2004).

سبک فرد مدار

این سبک بر بعد فردی تأثیر می گذارد که بر انگیزه و نیازهای فردی کارکنان سازمان متمرکز است و بر این فرض استوار است که موقعیت سازمان بیشتر به فرد بستگی دارد تا رعایت دقیق قوانین سازمان. بنابراین در این سبک بر شناسایی انگیزه افراد و تمرکز بر سریعترین راه برای دستیابی کارکنان به اهداف، کمال و برتری سازمان بر اساس کارایی و شایستگی بیشتر تاکید می شود(منصوری، ۱۳۸۵).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

سبک موقعیت مدار

سبکی متغیر است که به تناوب بر هر یک از ابعاد هنجاری و شخصی بسته به موقعیت و شرایط تاکید می کند. از آنجا که اهداف نیاز به بررسی دارند، تمرکز باید بر روی انتظارات سازمانی باشد زیرا افراد انتظارات سازمان را برآورده می کنند. بنابراین باید بر انگیزه، توانایی ها و مهارت های آنها تمرکز کرد (Guo, 2017). هدف کلی استفاده از فضاها در هر بعد (هنجاری و شخصی) برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف است. بنابراین سبک موقعیتی بر حسب موقعیت و شرایط تمرکز را از یک بعد به بعد دیگر منتقل می کند و بر اساس آن عمل می کند (Gerrard et al., 2017).

ویژگی های مدیر موفق با توجه به سبک هنجار مدار

برای زیردستان رفتار آنها سنتی است و ارتباط با معلمان و دیگران از طریق کانال هایی در سطح اداری صورت می گیرد. اگرچه این امر برای تقویت وحدت فرماندهی و کنترل کار ضروری است، اما روحیه افراد را پایین می آورد و مانع ابتکار و نوآوری آنها می شود. این یک موقعیت رهبری است، اما فاقد بعد دیگری است که مستلزم نفوذ و احترام عمیق از سوی دیگران (رهبر) باشد (Gerrard et al., 2017).

ویژگیهای مدیر موفق با توجه به سبک فردمدار

در سبک فردگرایانه، مدیران برای رسیدن به اهداف سازمانی به شرایط، شخصیت و نیازهای شخصی افراد وابسته هستند و قوانین و دستورالعمل های اداری را نادیده می گیرند. به عبارت دیگر، نیاز به تمرکز بر زیردستان بسیار فراتر از انتظارات سازمانی است. در این نوع مدیریت افراد این فرصت را دارند که مناسب ترین راه را برای انجام وظایف سازمانی در حد توان خود بیابند و حتی ممکن است در انجام وظایف خود اختلال ایجاد کنند. رفتار آشکار در این نوع مدیریت یک تعارض شخصیتی است، زیرا ارتباط مستقیمی با آن دارد. رفتار - اخلاق. روابط جنبه رفتاری شخصی دارد و استاد موفق این سبک مدیریتی ترکیبی از رفتار با انگیزه و اثربخشی شخصی کارمند است (Krueger, 2007).

مدیر با چنین بینشی محیطی را برای کارکنان فراهم می کند که در آن کار به عنوان نوعی آرامش روانی تلقی شود که باعث ایجاد حس وابستگی و تعلق به مدرسه می شود و بر تقویت روحی کارکنان تاکید زیادی دارد. کارکنان مدرسه. مدیر مسئولیت ها و اختیاراتی را که به کارکنان مدرسه محول می کند به اشتراک می گذارد و در واقع تدوین و اجرای برنامه درسی مدرسه را اصلی ترین کار و مسئولیت همه کارکنان می داند و خود مدیر را مرجع اصلی آن می داند. تنظیم مقررات را با خود تنظیم می کند، در اجرا با دیگران تفاوتی ندارد و وظیفه ارتقاء را بر عهده می گیرد. این باعث می شود معلمان پاسخگوتر باشند و قدرت غنی نهفته در سازمان های معلمان ظاهر شود و خلاقیت و ابتکار را در بین معلمان برانگیزد (Kubik et. Al., 2009).

ویژگیهای مدیر موفق با توجه به سبک کار مدار

بر اساس این نظریه، مدیر وظیفه از یک سو اختیارات، یعنی قدرت رسمی را تفویض می کند، از سوی دیگر از قدرت شخصی و احترام دیگران، اما برای ارتقا و هماهنگی استفاده می کند. این گروه معتقد است که استفاده از هر دو شکل قدرت ضروری است و استفاده از تنها یکی از آنها به معنای از دست دادن نیمی از آن است. دکتر در کتاب مبانی نظری و اصول مدیریت



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

آموزشی. علاقبند معتقد است که سبک کارمحور مترادف با جهت گیری موقعیتی است و می گوید که قضاوت در مورد کیفیت و تناسب هنجارها و سبک های شخصی به صورت موردی خاص است (Krueger, 2007). کاربرد آنها مدیران اداری نه تنها سعی می کنند ارتباطات رسمی را در سازمان شکل دهند و ارتباطات را از بالا به پایین در هرم سازمانی فعال کنند، بلکه کانال های ارتباطی صعودی را در هرم سازمانی تقویت کرده و ارتباطات بین سازمان ها را تقویت می کنند. افراد سازمان به این ترتیب زیردستان نه تنها دستورات را درک می کنند، بلکه به پیام ها و نظرات آنها گوش می دهند و با ایجاد ارتباط بین همکاران، احساس رضایت در آنها ایجاد می شود. سازمان در این مدیریت متشکل از معلمان یک رهبر موفق از نحوه عملکرد سازمان غیررسمی آگاه است و سعی می کند آن را با سازمان رسمی تطبیق دهد (Kubik et. Al., 2009). مدیر با همکاری گروه های مختلف معلمان تمام تلاش خود را می کند تا اهداف تشکل های رسمی و غیررسمی با یکدیگر هماهنگ شود تا مدرسه به خطر نیفتد جهت حرکت اداری موانعی ایجاد می کند.

معیارهای مدیریت موفق در مدرسه

معیارهای متفاوتی برای سنجش موفقیت در مدیریت مدارس ایجاد شده اند. از آن جمله، می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- اثربخشی
 - کارایی
 - رضایت
 - مدیریت هوش هیجانی و عاطفی
- در ادامه به بررسی هر یک از این موارد پرداخته می شود

اثربخشی

صاحب اثر معمولاً رفتاری است که مورد ارزیابی قرار می گیرد، بنابراین معیار سنجش شواهد ممکن است نه تنها خود رفتار باشد، بلکه رفتار باید با برخی از انتظارات ارزیاب در مورد رفتار سنجیده شود. اثربخشی تابعی از سازگاری رفتار سازمانی با انتظارات نقش است، به عبارت دیگر، اثربخشی میزان انطباق رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است (Levy, 2004).

کارآئی

اثربخشی رابطه بین رفتار سازمانی و نیازها و اهداف فردی است. وقتی سازمان با شخصیت یک فرد منطبق شود، رفتار او طبیعی می شود، از فشار روانی که در نقش سازمان با آن روبه رو می شود، کاسته می شود و اگر هماهنگی وجود نداشته باشد، رفتار او تأثیری ندارد (Levy, 2004).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رضایت

رضایت به رابطه بین انتظارات سازمانی و نیازهای فردی اشاره دارد و رضایت را در واقع می توان به عنوان درجه ای از نقش سازمانی یا تناسب اعضای آن در نظر گرفت. رضایت زمانی بهترین است که انتظارات سازمانی با نیازها و خواسته های فردی همسو باشد. به این ترتیب هم اهداف سازمانی محقق می شود و هم کارکنان راضی می شوند (Levy, 2004).

مدیریت هوش معنوی دانش آموزان

سیستم آموزشی به عنوان ستون فقرات هر جامعه متمدن شناخته می شود. بخش جدایی ناپذیر هر سازمان آموزشی، نیروی انسانی است که در اجرای سیاست ها سهیم است. البته معلمان در اینجا نقش مهمی دارند. آنها نه تنها به عنوان راهنمای یادگیری عمل می کنند، بلکه ارزش اجتماعی ایجاد می کنند و باورهای فرهنگی جامعه را تغییر می دهند. بر این اساس، دستیابی به اهداف مورد انتظار نظام آموزشی تا حد زیادی به مهارت ها و کیفیت های معلمان بستگی دارد (رخساری و همکاران، ۱۹۱۱). هوش نقش مهمی در آموزش دارد (Leenaars, 2019). آموزش همچنین روش ها و وسایلی را برای دستیابی به رشد هوش و قدرت فراهم می کند. رهبران اصلی این فرآیند معلمان هستند. بنابراین معلمان باید از نظر عاطفی و روحی به بلوغ رسیده باشند تا بتوانند نیازهای روحی دانش آموزان خود را برآورده سازند. معلم بر شخصیت دانش آموز تأثیر می گذارد. حوزه های عاطفی، منطقی، اجتماعی و معنوی آنها تأثیر زیادی بر رشد کودک دارد. فقط معلمان با هوش معنوی می توانند به دانش آموزان آموزش دهند (Leenaars, 2019).

شهر را قرمز رنگ کنید ارزشیابی در یک سطح آموزشی مهم اساس ارزشیابی مؤسسات آموزشی است (لینارس و لستر، ۲۰۱۱). سنجش تحصیلی را می توان یکی از مهم ترین سنجش های آموزشی دانست. ارزیابی مستمر عملکرد تحصیلی دانش آموزان و عوامل تحلیلی آن در حین تحصیل یکی از مبانی مهم و قابل پیش بینی برای بهبود نظام آموزشی به ویژه در دانشگاه ها است. هدف آن بهبود کیفیت آموزش و در نهایت بهبود کارایی است. نظارت بر متولیان دانشگاه (بختیارپور، ۱۳۸۶).

مدیریت هوش هیجانی دانش آموزان

هوش هیجانی شامل شناخت و کنترل احساسات خود و دیگران است. به عبارت دیگر، افراد با هوش هیجانی بالا با موفقیت سه مولفه عاطفی را ادغام می کنند: مؤلفه شناختی، مؤلفه فیزیولوژیکی و مؤلفه رفتاری. متون علم مدیریت استدلال می کنند که رهبران و مدیران با هوش هیجانی بالاتر قدرت بیشتری برای مدیریت سازمان هایی که کنترل می کنند دارند. تحقیقات جدید نشان می دهد که کارگران با وجدان کار می کنند.

آنها بیش از حد کار می کنند و متعهد هستند، اما فاقد هوش عاطفی و اجتماعی هستند و از همسالان خود با هوش هیجانی بالا بهتر عمل می کنند. هوش هیجانی شامل مهارت هایی مانند خودآگاهی، پایداری در موقعیت های سخت و ناامیدکننده، کنترل رفتار تکانشی، به تاخیر انداختن تکانه ها، تنظیم هیجانات، جلوگیری از تسلط بر افکار، همدلی با دیگران و امید است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

برخی از منتقدان اولین تعریف هوش هیجانی را مورد انتقاد قرار دادند و گفتند که گولمن گزاره های اخلاقی مسیحی را با تقریباً تمام مشکلات روانشناسی شخصیت به نام هوش هیجانی ترکیب کرد (Leenaars, 2019).

راهکارهای مدیریت مدارس

در نظر گرفتن تجربیات پژوهشی و تحقیقاتی مدیران آموزشی برای حل مشکلات و مشکلات مدرسه بسیار مهم است. برخی از اصول مدرسه هنگام ورود به مدرسه، بسیاری از مشکلات و راه حل ها را به ما یادآوری می کند. هنگامی که نسبت بالاترین سطح است، مدیریت کار به خوبی انجام می شود. بیشتر مدیران و اعضا معتقدند که آنها انگیزه و ساده ای برای دانستن الزامات دانش آموزان دارند (Leenaars, 2019).

دسته دوم این است که تمرکز روی منابع موجود و حفظ سیستم مدرسه بسیار مهم است. این هدف برای ادامه بهبود فرایندها و استراتژی های مرتبط است. راحتی پنهان در درآمد مدرسه بهبود یافته و حل شده است. تلاش های مدرسه و تلاش های مدارس و مدیران با هدف توسعه پیشرفت دانش آموزان، پیشرفت دانش آموزان و دانش آموزان و معلمان از مدرسه راضی است (George, 2018).

مدیریت کیفیت عمومی

ما باید بدانیم که قبل از تصمیم گیری برای مدیریت پیشرفته، یک دبیرستان با کیفیت بالا است. مدارس با کیفیت بالا مدیریت و کنترل کیفیت هستند. در این مدرسه، همه کارمندان، از جمله معلمان و دانش آموزان، با معلمان، دانش آموزان و کارمندان رابطه خوبی دارند و احتمال کنترل کیفیت در مدرسه را درک می کنند. در این مدرسه، توسعه مدارس در بهبود کیفیت کلیه عناصر مدرسه از جمله برنامه های آموزشی، آموزش، آموزش، کلاس ها، کلاس ها، برنامه های نظارت مدرسه و رهبران مدرسه شرکت می کند (Davies, 2002).

چنین مدیریت مدارس یک فرایند تحمل پذیر است و برای شرایط روزانه از لحاظ استراتژیک برنامه ریزی شده است. این مدرسه به رهبران و مدیران مؤثر نیاز دارد (Leenaars, 2019).

بهبود مستمر کیفیت

تنها تعیین اهداف برنامه آموزشی در مدیریت کیفیت یکپارچه کافی نیست، زیرا خود اهداف نمی توانند به نتایج پایدار و قابل اعتمادی دست یابند. کلیه مدیران، معلمان، متخصصان، دانش آموزان، دانش آموزان و والدین و والدین، والدین و والدین همچنان در عقاید فنی و جمعی کلیه کارمندان شرکت می کنند (George, 2018). روند برنامه مدرسه. یک مفهوم کلان شامل زیرساخت های مناسب و زیرساخت های کافی و به روزرسانی ها برای ترویج زیرساخت های مناسب و به روزرسانی های با کیفیت مداوم انتظار می رود. کنترل کیفیت از موارد فوق تغییر می کند، و مدیر باید توسط کارکنان تحصیل کند و با مدیر آشنا باشد. اگر در فرایند تبلیغات شرکت نکنید، همه معلمان و کارمندان در همه جا کار می کنند. مشارکت همه در مدرسه مشارکت که به عنوان مشارکت در فرآیند تصمیم گیری نیز شناخته می شود، بهره وری، انسجام و اعتماد را در بین مردم افزایش می دهد (Davies, 2002).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مدیریت کیفیت یکپارچه نمی تواند تنها بر مهارت ها و توانایی های مدیران تکیه کند، بلکه بر استفاده از خرد جمعی و مشارکت افراد و گروه های کاری برای بهینه سازی فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، روابط بین فردی و ارتباطات خوب مدرسه تاکید دارد. نقاط قوت، دانش و اعتماد رهبران گروه ها و گروه های کاری می تواند پایه و اساس یک مدرسه سرگرم کننده و موثر باشد. مدیران مدارس باید مهارت های کار گروهی را بیاموزند، محیطی مشارکتی در مدارس ایجاد کنند و رویکرد خود را نسبت به سازماندهی کار تغییر دهند. زیرا در کار گروهی می توانید از خرد، عقل و ابتکار همه کارمندان استفاده کنند (Leenaars, 2019).

دانستن اینکه چگونه فعالیت های گروهی را در مدرسه خود فعال کنید می تواند مفید باشد، می توانید گروه خود را نام ببرید و آن را به عنوان یک رهبر گروه تعریف کنید که اعضای گروه را درک می کند و به نیازهای مادی و معنوی آنها توجه می کند و به آنها عشق و وفاداری نشان می دهد، عجله ای برای نتیجه گیری ندارد، اما آرام اما پیوسته بر مدیریت خودکار جلسات تیم تاکید کرد (George, 2018).

نتیجه گیری

پاسخ به الزامات و انتظارات دانش آموزان یکی از مهمترین مشکلات مدیریت مدرسه است ، زیرا یکی از بهترین راه ها برای به دست آوردن دانش پایدار ، برآورده کردن انتظارات و الزامات دانش آموزان است. درخواست دانش آموزان متفاوت است. اما بیشتر آنها به کیفیت آموزش نیاز دارند. بهبود خواهد یافت. تمرکز بر نیازهای دانش آموز، رضایت دانش آموز را افزایش می دهد و مدرسه را ارزشمند، عمیق و مؤثر می سازد. مدیریت فرآیندمحور بر دانش آموز تمرکز می کند، که به سرپرستان کمک می کند تا در جهت اهداف برنامه ریزی شده کار کنند و از عقب ماندن اجتناب کنند. هر سبک مدیریت توصیف شده دارای ویژگی هایی است که نوع رهبری را مشخص می کند. بر اساس نتایج نظرسنجی های بین المللی از مدارس چندین کشور توسعه یافته و در حال توسعه در پنج قاره، مدیریت مدرسه مهم ترین عامل در تعیین موفقیت یا شکست مدارس است. این نتیجه گیری علمی برخلاف دیدگاه های عمدتاً سیاسی است که تحول سرنوشت ساز مدارس را به عنوان همه اشکال سازماندهی در قانون گذاری، نوشتن و سیاست گذاری خارج از چرخه حیات مدرسه دنبال می کنند.

در این مقاله مفاهیم مدیریت مدارس، الگوهای مدیریت مدرسه، سنجه های ارزیابی مدیریت موفق و راهکارهای مدیریت موفق مدرسه مورد بررسی قرار گرفتند. از میان سبک ها یا الگوهای مدیریت مدرسه که در تحقیق حاضر بیان گردید، سبک کار محور می تواند سبک خوب و موفق باشد زیرا همه جوانب را در نظر می گیرد و می تواند منجر به مدیریت خوب و موفق شود. سبک مدیریت شخص محور هم از جنبه هایی دارای برتری است. اما جنبه کلی که روی روابط بین فردی متمرکز می شود را در نظر نگرفته است، هنگامی که این روش به درستی اجرا شود، هر مدرسه باید قوانین منحصر به خود را در نظر بگیرد، که منجر به نادیده گرفتن نقش آموزش می شود. در سبک هنجاری همه چیز یکسان است و با تغییرات زمانی نمی توان موفق شد. بنابراین، باید انتخاب سبک مدیریت بر اساس الگوهای موفق پایه گذاری شده و با ساختار آموزش هر کشور منطبق شود.



منابع

- ۱- مهدیان، محمدجعفر. عبودپور، ملوک، کوهدشت، رضا. (۱۳۸۶). رابطه رهبری با توانمندسازی معلمان. دوفصلنامه علمی ترویجی علوم تربیتی از دیدگاه اسلام. سال پنجم. شماره ۰۸-۱۴۰.
- ۲- نقدی، محسن، وکیلی، نجمه، کردستانی، فرشته. (۱۳۸۷). بررسی رابطه میان مدیریت و خودآگاهی و خودکنترلی دانش آموزان متوسطه آموزش و پرورش منطقه یک تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- 4- Bakhshi, M. (2016). Spiritual Intelligence and its Role in Education. JIEB-4. Islamic Azad University, Amol, Iran
- 5- Bakhtiarpor, S. (2019). Predicting the students' academic achievement based on the Intelligence quotient, academic experiences, and demographic variables in the university. *Psychology*, 5 (26), pp. 81-94 .
- 6- George, R. & Visvam, S. (2018). Spiritual Intelligence, its correlation with Teacher Effectiveness and Academic achievement – A Study. *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, Volume 2, Issue 2, pp: 106-110 .
- 7- Leenaars, L., & Lester, D. (2019). Perfectionism, depression, and academic performance. *Psychology*. 9, 41-42.
- 8- Davies, B., & Hentschke, G. C. (2002). Changing resource and organizational patterns: The challenge of resourcing education in the 21st century. *Journal of Educational Change*, 3(2), 135-159 .
- 9- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of educational administration*, 43(4), 338-356 .
- 10- Gerrard, J., Savage, G. C., & O'Connor, K. (2017). Searching for the public: school funding and shifting meanings of 'the public' in Australian education. *Journal of Education Policy*, 32(4), 503-519 .
- 11- Guo, H., & Johnson, D. R. (2017). Unfair advantage? School fundraising capabilities and student results .
- 12- Krueger, J. (2007). Controlling Your School's" Fundraising Noise ."PRINCIPAL-ARLINGTON-, 87(1), 46 .