



بررسی اهداف مدیریت آموزشی در مدارس با توجه به رویکردهای نوین

مهدی یوسف جمال^۱، فروزان یوسف جمال^۲، زهرا یوسف جمال^۳، افسانه یوسف جمال^۴

۱- لیسانس آموزش ابتدایی، دانشگاه فرهنگیان ایلام

۲- دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳- کارشناسی ارشد علوم اجتماعی گرایش جامعه شناسی، دانشگاه شوستر

۴- کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی ورزشی، دانشگاه کرج

yousefjamal.mahdi@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اهداف مدیریت آموزشی در مدارس با توجه به رویکردهای نوین انجام شد. مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریتها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد. اهمیت و نقش مدیریت در کشور ما که از وسعت زیاد و موقعیت جغرافیایی و آب و هوای نسبتاً مناسب و سرشار از منابع طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار است و هم اکنون در حال بازسازی و نوسازی است، بیش از پیش احساس می‌گردد. اگر به سراغ مدارس موفق برویم تردیدی وجود ندارد که باید راز و رمز موفقیت و سرخ کارآمدی آن مدارس را در مدیریت آن جست و جو کرد چرا که ما مدارس فراوانی داریم که ساختمان بزرگ و خوبی دارند اما موفق نیستند، ما مدارس فراوانی داریم که امکانات و تجهیزات خوبی دارند اما موفق نیستند. در این پژوهش از منابع کتابخانه‌ای استفاده شد و به روش مروری انجام شد. با توجه به بررسی رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی در مدارس، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اهداف مدیریت آموزشی در مدارس علاوه بر انتقال دانش و مهارت به دانش‌آموزان، شامل توسعه ارتباطات بین اعضای مدرسه، ایجاد فضایی مطمئن و پویا برای یادگیری، تقویت هویت و تعهد دانش‌آموزان به مدرسه و توسعه مهارت‌های اجتماعی و همکاری نیز می‌باشد. همچنین، رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، بر توسعه دانش‌آموزان از طریق فرآیند یادگیری فعال و بر پایه مشارکت، توجه دارند.

کلمات کلیدی: مدیریت آموزشی، مدارس، ابتدایی، رویکردهای نوین



مقدمه

از مسائل اساسی و با اهمیت نظام آموزش و پرورش، مدیریت و سازماندهی آن است، مدیریت در آموزش و پرورش از سایر مدیریتها متمایز است، زیرا مدیریت آموزشی امری ظریف، تخصصی و علمی است و باید با خصوصیات روانشناختی اعمال گردد. مدیریت و رهبری از ارکان هر سازمان و جامعه‌ای است. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز، به ویژه در نظامهای آموزش و پرورش اهمیت بسیار دارد، زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن برعهده دارد و رهبری و مدیریت اثربخش، لازمه تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی نتیجه و کیفی است.

مدیریت در آموزش و پرورش با تأکید توأم بر فرایند «آموزش» و «پرورش» در دو سطح ستادی و اجرایی فعالیت می‌کند. مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریتها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارتهای کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارآئی و اعتبار بالائی برخوردار خواهد بود.

مدیریت آموزشی، فرایندی است که کلیه فعالیتهای افراد همکار در سازمانهای آموزش و پرورش را در جهت رسیدن به هدفهای تعلیم و تربیت، همسو و هماهنگ می‌کند. مهم‌ترین ویژگی عمومی یک مدیر ایمان او به کارش است که به شیوه کار مدیر زینت خاصی می‌بخشد.

ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

امروزه هنر و علم مدیریت را از ظریف‌ترین و پرمهم‌ترین کارهای آدمی می‌دانند و به عنوان یکی از شاخصهای مهم تمدن معاصر و از جمله عوامل مؤثر در رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع کنونی به حساب می‌آورند. رشد و توسعه نظامهای آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست. آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو، نظام آموزشی به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت‌ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارد. اهمیت و نقش مدیریت در کشور ما که از وسعت زیاد و موقعیت جغرافیایی و آب و هوای نسبتاً مناسب و سرشار از منابع طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار است و هم اکنون در حال بازسازی و نوسازی است، بیش از پیش احساس می‌گردد. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزش و پرورش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها انسانی است و رسالت آنها، از یکسو تبدیل انسانهای خام به انسانهای صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر، تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخشهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است.

مدیران مدارس و جایگاه شخصیتی

بی تردید مدیر مدرسه از نظر ویژگی‌های شخصیتی باید یک سر و گردن از همه پرسنل بالاتر باشد او خود باید نمونه یک معلم موفق و مربی کارآمد باشد. او باید بیش از هرکسی در مدرسه صاحب ایده و نظر در حوزه تعلیم و تربیت باشد. او باید برای معلمان و مربیان و دانش آموزان و اولیا یک مرجع باشد. او باید حل المسائل تعلیم و تربیت باشد و هرکسی از وزیر گرفته تا دانش آموزان و والدین با انگشت برای رسیدن به اهداف آموزشی و تربیتی او را نشان دهند و بگویند ناخدای کشتی مدرسه اوست و وقتی از مدرسه کارآمد سخن به میان می‌آید همه در دو کلمه خلاصه کنند و بگویند یعنی رهبری آموزشی.



مدیران مدارس، محور اعتماد و انسجام

اگر به سراغ مدارس موفق برویم تردیدی وجود ندارد که باید راز و رمز موفقیت و سرخ کارآمدی آن مدارس را در مدیریت آن جست و جو کرد چرا که ما مدارس فراوانی داریم که ساختمان بزرگ و خوبی دارند اما موفق نیستند، ما مدارس فراوانی داریم که امکانات و تجهیزات خوبی دارند اما موفق نیستند. در بسیاری از مدارس ما معلمان خوبی داریم اما مدرسه موفق نیست. خیلی از اولیا برای همکاری با مدارس اشتیاق دارند اما مدارس آنها موفق نیستند چراکه محور اصلی موفقیت یعنی مدیریت مدرسه و مدیر مدرسه غایب است تا همه این امکان‌ها را برای کارآمدی این نهاد مدنی و مدرن به کارگیرد چرا که لازمه موفقیت اعتماد و انسجام است و یک مدیر توانمند محور این اعتماد و انسجام خواهد بود.

استراتژی مدیریت آموزشی

بی تردید لازمه مدیریت استراتژیک ثبات و پایداری و اراده و اختیار است که در سایر دوره‌ها کمتر دیده می‌شود. یکی از دلایل موفقیت نسبی محمدعلی نجفی ثبات مدیریتی او و اختیاری که دولت سازندگی به وزیران می‌داد و سپس اراده مهم شخص وزیر بود که جرات و جسارت تحول و تغییر را داشت.

استراتژی‌های مدیریتی در آموزش و پرورش در چند بعد اصلی از اهمیت خاصی برخوردار است: نخست رویکرد تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی است که مانع تحرک و پویایی و خلاقیت می‌شود. در فضایی که به مناطق و مدارس اختیار عمل داده شده است و مدرسه محوری بیشتر مورد توجه قرار گرفته دستاوردهای خوبی داشته است و رویکرد دیگر در مدیریت منابع انسانی است. در مقطعی که نگاه حرفه‌ای و شایسته‌گرایی بوده است کیفیت آموزشی جهش قابل توجهی داشته و رویکرد سومی که در حوزه آموزش و پرورش حیاتی است مشارکت محوری است و این مهم نیز نشان داده است که نگاه فرباشی می‌تواند ظرفیت‌های مالی و معنوی کشور را در این مسیر به کار گیرد و علاوه بر این سه بعد در زمینه محتوای آموزشی و برنامه درسی هم رویکردهای صحیح تضمین‌کننده موفقیت است.

مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی فرایندی است که کلیه فعالیتهای افراد همکار در سازمانهای آموزشی و پرورشی را در جهت رسیدن به هدفهای تعلیم و تربیت همسو و هماهنگ می‌کند و با استفاده صحیح از منابع فیزیکی و انسانی، زمینه‌های مساعد و مناسب را برای تحقق فوق فراهم می‌سازد.

همه اندیشمندان مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند و آن این است که مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد. «فلیپو» (FLIPPO)، مدیریت را هماهنگی همه منابع از طریق فراگردهای برنامه ریزی و کنترل عملیات سازمان به طوری که هدفها را بتوان به طور مؤثر و صرفه جویانه حاصل نمود.^(۱) تعریف می‌کند.

دکتر «علی علاقه مند» مدیریت را «بوجود آوردن و حفظ کردن محیطی که در آن افراد بتوانند در جهت برآوردن هدفهای معینی به طور مؤثر و کارآمد فعالیت کنند.» تعریف می‌کند.

در بیشتر تعاریف مدیریت، به انسان و کار کردن به انسانها اشاره شده است. یک تعریف، مدیریت را کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق هدفهای سازمانی معرفی می‌کند، صاحب نظر دیگری می‌گوید، مدیریت یعنی هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران و عده‌ای نیز مدیریت را فراهم کردن محیط مناسب برای افراد می‌دانند.

از آنجا که مدرسه یک نظام صد در صد انسانی است که عامل انسانی هیچ سازمانی مثل یک کارخانه و یا حتی یک بیمارستان به اندازه مدرسه قوی نمی‌باشد، مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو، با توجه به هدف الهی آن از سوی دیگر دکتر «سید محمد میرکمالی» چنین تعریف می‌کند.



مدیریت: مدیریت یعنی کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا «همراهی و هماهنگی داشتن» «عضویت داشتن» «خادم بودن» «هدف الهی داشتن»
منظور از تعریف فوق این است که هیچ نهاد اجتماعی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسانها و نیازهای آنها و بدون آن که نظام متعلق به آنها باشد، تأسیس نمی‌شود.

اهداف مدیریت آموزشی

اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی در یک سازمان آموزشی مثل مدرسه به شرح ذیل است:

- ۱ کمک کردن در رسیدن به اهداف آموزش و پرورش
- ۲ ایجاد هماهنگی بین همه منابع و فعالیتهای سازمان آموزشی
- ۳ بهبود و اصلاح جریان تعلیم و تربیت
- ۴ یاری و مساعدت به اعضای سازمان آموزشی برای تشخیص و درک بهتر هدفها
- ۵ راهنمایی، همکاری، کمک، تقویت و حمایت از اعضای سازمان آموزشی
- ۶ فراهم کردن زمینه‌های شور، تبادل نظر و بوجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در سازمان آموزشی
- ۷ ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل بین مدیر و اعضای سازمان تربیتی
- ۸ ایجاد فرصت و امکان بروز خلاقیت و ابتکار و ایجاد زمینه و تسهیلات برای رشد اعضای سازمان آموزشی
- ۹ شناخت نیازها و حل مشکلات دانش آموزان به منظور دست یابی به اهداف تعلیم و تربیت
- ۱۰ کمک کردن به کشف و بروز استعدادهای دانش آموزان.

وظایف اساسی مدیریت آموزشی

وظیفه اساسی رهبر آموزشی عبارتست از: بهتر ساختن وضع آموختن کودکان است برای بهتر ساختن امر آموزش مدیر باید: «اولاً بطوری رهبری کند که موجب پیدایش برنامه واحد و کلی مدرسه گردد. ثانیاً چنان محیط عاطفی بوجود آورد که کلیه کارکنان مدرسه ارزش خود را حس و تعلق و وابستگی خود را با زمان مدرسه درک نمایند. ثالثاً فرصتهایی برای فکر کردن و کار کردن گروهی مؤثر جهت همه کارکنان مدرسه بوجود آورد. رابعاً چنان روشهای مطلوب اداری برقرار سازد که ایمان و اعتقاد معلم را به دستگاه فرهنگی افزایش بخشد. خامساً تصمیم به تغییر برنامه‌های درسی را پس از ارزشیابی واقعی و بی طرفانه عملی نماید.»

نفوذ یک مدیر موفق در افرادی که تحت امر او هستند صرفاً ناشی از اختیارات قانونی نیست، بلکه تا حدودی از صفات شخصی مانند حسن تفاهم و قابلیت انعطاف سرچشمه می‌گیرد. مدیر باید درصدد برآید با استفاده از کلیه امکانات رسمی و شخصی، از طریق استوار کردن روابط متقابل، رفتار کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهد و مساعی آنان را در جهت تحقق هدفهای سازمان هدایت کند.

مدیر مدرسه، علاوه بر برنامه ریزی و طراحی یک نظام یادگیری مؤثر، باید گونه‌ای عمل کند نه تنها اهداف آموزش و پرورش را مدنظر داشته باشد، بلکه پاسخگوی نیازهای جامعه نیز باشد، ولی به علت مشکلات زیادی که در امر اداره مدرسه وجود دارد «اهداف کلی در روند آموزش و پرورش» کمتر مورد توجه واقع می‌گردد.

امروزه مدیران نسبت به کارمندان خود وظایف بی شماری دارند که چند مورد از آنها را بر می‌شماریم:

- ۱ تأمین حداکثر رفاه کارکنان
- ۲ ایجاد اطمینان در کارمندان



- ۳ تأمین شرایط کار
 - ۴ شناخت مهارت‌های کارکنان و واگذاری مناسب به آنان
 - ۵ کنترل کیفیت انجام دادن کارها.
- «لوترگیولیک وال. آرویک» (۱۹۳۷) عناصر مدیریت را به ۷ دسته تقسیم می‌کنند. اصطلاح (POSDCORB) مجموعه حروفی است که هر حرف آن به مفهومی از عناصر اصلی امور اداری در اجرای یک بعد مدیریت اشاره دارد:

- ۱ طرح و برنامه
- ۲ سازماندهی
- ۳ کارگزینی
- ۴ هدایت
- ۵ هماهنگی
- ۶ گزارش دهی
- ۷ امور بودجه

مدیر مدرسه می‌تواند با تعیین واحدهای مشخص کار برای هر یک از نقش‌های خود و رعایت مراحل مذکور مدرسه را در جهت حصول به اهداف رهبری کند. تشخیص و تعیین واحدهای کار به شرایط و موقعیت مدرسه بستگی دارد.

«دکتر سید محمد میرکمالی» وظایف اساسی مدیران آموزشی را چنین عنوان می‌کند.

- ۱ نیازسنجی و برنامه ریزی
- ۲ تأمین و سازماندهی منابع و امکانات
- ۳ آموزش و آماده سازی نیروی انسانی
- ۴ برقراری روابط انسانی
- ۵ نظارت و کنترل
- ۶ ارزشیابی و پاداش.

مهارت‌های لازم برای مدیر آموزشی

با توجه به ماهیت زیستی، اجتماعی و روانی دانش آموزان، مدیران مدارس راهنمایی وظایف متعدد و مهمی به عهده دارند که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱ امور دانش آموزان
- ۲ امور آموزشی و امتحانی
- ۳ امور پرورشی
- ۴ امور معلمان و سایر کارکنان
- ۵ امور اداری، مالی، تدارکاتی
- ۶ امور ساختمانی، تجهیزاتی و ...
- ۷ امور مربوط به همکاری مدرسه و اولیای دانش آموزان
- ۸ امور مربوط به سازمانها و نهادهای گوناگون جامعه



توفیق مدیران در ایفای وظایف محوله و تحقیق اهداف تعیین شده، مستلزم خصایص، آگاهی‌ها و مهارت‌هایی است که باید در مدیران مدارس وجود داشته باشد.

در مدیریت به روشی نیاز است که بتوان بوسیله آن کارکرد مدیر را مورد آزمایش قرار داد. «رابت کتز» در محدوده رفتار اداری سه مهارت را مشاهده کرده است که عبارتند از:

۱ مهارت فنی

۲ مهارت انسانی

۳ مهارت ادراکی

توانایی و کارایی در نوع مخصوصی از فعالیت که با روشهای معین، فراگردها، رویه‌ها و تکنیکهای مربوط به آن فعالیت همراه باشد، مهارت فنی نامیده می‌شود.

توانایی مدیر به عنوان عضوی از گروه در کار کردن مؤثر و ایجاد کوششهای دسته جمعی در درون گروهی که وی آن را رهبری یا اداره می‌کند، مهارت انسانی نامیده می‌شود.

مهارت ادراکی، یعنی توانایی دیدن سازمان به عنوان یک مجموعه واحد، به عبارت دیگر دانستن اینکه وظایف گوناگون سازمان چگونه به یکدیگر وابسته‌اند و اینکه تغییر یک قسمت از سازمان چگونه بر بخشها و واحدهای دیگر اثر می‌گذارد. صاحب نظران مدیریت آموزشی، مهارت‌های متعددی را برای مدیران سازمانهای آموزشی ضروری می‌دانند.

۱ مهارت در برقراری روابط انسانی

مدیران آموزشی واحد این مهارت سعی می‌کنند در محیط آموزشی موارد زیر را مورد توجه قرار دهند:

به کارکنان احترام بگذارند، به تکریم شخصیت آنان اهمیت دهند.

فضایی سالم، محیطی گرم، صمیمی، مطبوع و روح افزا فراهم سازند.

به مشکلات کارکنان و دانش آموزان به دقت گوش دهند.

روحیات هر یک از کارکنان خود را بشناسند و در تقویت روحیه آنان بکوشند.

۲ مهارت در هدایت و رهبری گروهی

مدیران آموزشی واجد این مهارت قادرند:

از تواناییهای هر یک از اعضای سازمان خود، در جهت اهداف مؤسسه حداکثر بهره را ببرند.

شرایطی فراهم کنند تا قابلیت‌های خدادادی هر یک از کارکنان سازمان آموزشی به خوبی شکوفا گردد.

از تعارضها جلوگیری کنند و از همه افراد در جهت تحقق مؤسسه آموزشی استفاده کنند.

محیط آموزشی را به محیطی سرشار از همکاری و تلاش گروهی تبدیل کنند.

۳ مهارت در امور سازماندهی

مدیران آموزشی واجد این مهارت قادرند:

علاق و توانمندی هر یک از کارکنان را شناخته و هر عضوی را در جای مناسب خود به کار گیرد.

از حاصل و نتایج نظارت و ارزشیابی واحد آموزشی خود، در سازماندهی و جایگزینی افراد حداکثر استفاده را ببرند.

در انتخاب همکاران و واگذاری نقشهای متعدد مدرسه به آنان در معیارهای ناشی از هنر علم و تجربه و اخلاق استفاده کنند.

از اولیای دانش آموزان و نهادهای متعدد جامعه در گسترش کمی و کیفی مؤسسه آموزشی خود به خوبی بهره بگیرند.



۴ مهارت در امور آموزشی و پرورشی

مدیران آموزشی واجد این مهارت می‌توانند:

به نقش هدایتی خود واقف باشند و در جهت تسهیل شرایط آموزشی و پرورشی مدرسه خود بکوشند. از طریق برقراری مسابقات هنری، علمی و ادبی و ... زمینه بروز استعداد های آنان را فراهم سازند. از طریق تشکیل دوره‌های آموزشی خانواده، اولیاء را با شیوه‌های برخورد مناسب با فرزندان آگاه سازند. با دعوت از استادان و صاحب نظران، دبیران را با پیشرفتهای جدید علمی آشنا سازند.

۵ مهارت در امور اداری، مالی و تدارکاتی

از امکانات مالی، اداری و تدارکاتی در اختیار، در جهت ثمربخشی، امور آموزشی و پرورشی به خوبی استفاده کنند. در امور اداری و مکاتباتی سرعت در کار، صحت در کار، دقت و نظم در کار را مورد تاکید قرار دهند. برای اجرای برنامه‌های مذهبی، مشاوره، بهداشتی، ورزشی و ... تسهیلات لازم را فراهم سازند. آیین نامه‌ها و بخشنامه‌ها را در اختیار کارکنان واحد آموزشی خود قرار دهند.

۶ مهارت در امور ارزشیابی

مهارت مدیران آموزشی در این مورد می‌تواند موارد ذیل باشند:

از طریق ارزشیابی، نقاط ضعف و قوت واحد آموزشی خود را می‌شناسد. در برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری سازمانی و هماهنگی فعالیتهای کارکنان از متاع ارزشیابی به خوبی استفاده می‌کند. بر اساس نتایج ارزشیابی به تشویق و تقدیر دانش آموزان و کارکنان مدرسه توجه می‌کنند. پیشرفت کمی و کیفی مدرسه خود را به صورتهای مختلف، از جمله رسم نمودارهایی مناسب، نمایشگاه و ... در معرض عموم قرار می‌دهد.

ویژگیهای مدیران مدارس دارای مهارت انسانی قوی

۱ تا حد زیادی انعطاف پذیرند.

مشخصه‌های اصلی انعطاف پذیری مدیران دارای مهارت انسانی را می‌توان چنین بیان داشت: نظریات منطقی دیگران را به راحتی می‌پذیرند. از تحمیل نظرات خود به دیگران به شدت دوری می‌جویند. صحبت‌های منفی و مثبت معلمان را در کنار هم قرار می‌دهند و قضاوت می‌کنند.

۲ به خود و دیگران نگرشی مثبت دارند:

مشخصه‌های اصلی این ویژگی را می‌توان چنین بیان داشت: معلمان و دانش آموزان را دوست دارند. در برقراری روابط انسانی، کنترل و تهدید را کارساز نمی‌دانند. احترام را کلید غنی سازی روابط می‌دانند.



۳ گوش شنوا دارند.

از مشخصه‌های اصلی این ویژگی هم می‌توان چنین بیان داشت: به جای شنیدن گوش می‌دهند. در گوش دادن معلم مدار هستند. هنگام گوش دادن نکات اساسی را یاد داشت می‌کنند.

۴ با والدین دانش آموزان به خوبی ارتباط برقرار می‌کنند.

مشخصه‌های اصلی این ویژگی را می‌توان چنین بیان داشت. به نظریات خانواده دانش آموزان احترام می‌گذارند. برقراری روابط با والدین را زمینه پویایی مدرسه می‌دانند. فرصت اظهار نظر و انتقاد از مدرسه را به والدین دانش آموزان می‌دهند.

۵ گروهی کار می‌کنند.

مشخصه‌های اصلی این ویژگی به شرح ذیل است: از گسترش روابط با افراد جدید لذت می‌برند. در مذاکره از دادن و گرفتن دریغ ندارند. مشکلات مدرسه را از طریق روابط دوستانه حل و فصل می‌کنند.

۶ شایعات را به حداقل ممکن می‌رسانند.

از مشخصه‌های اصلی این ویژگی هم می‌توان موارد ذیل را بیان نمود. با ایجاد روابط دوستانه سازمان غیر رسمی را با سازمان رسمی یکی می‌کنند. به جای صدور بیانیه رسمی، گفتگوی دوستانه را ترتیب می‌دهند. از طریق جلسات گوناگون به اطلاع رسانی می‌پردازند.^(۱)

راه کارهای تقویت مهت انسان‌ی در مدیران مدارس

۱ گوش دادن را جایگزین شنیدن کنند.

۲ جرأت خود را در بیان تقویت کنند.

۳ همدلی با دیگران را در خود تقویت کنند.

۴ برای خود استانداردهای رفتاری تعیین کنند.

۵ اخلاق شخصی خود را تقویت و آن را عملی کنند.

۶ از ارتباطات غیر کلامی زیاد استفاده و آنها را معنی دار کنند.

۷ از همکاران خود بازخورد دریافت کنند.



ضرورت و اهمیت تعهد در کار

در مدیریت، آنچه که در محل کار موردنظر است، ابتدا جنبه تخصصی یا فنی کار و سپس جنبه انسانی آن است. این امر از آنجا اهمیت پیدا می‌کند که هر مدیری بر اساس شرح وظایف معین کاری به کار گمارده می‌شود و چنانچه این جریان با در نظر گرفتن تخصص یا شایستگی فنی او باشد، باید متوقع بود که قابلیت انجام دادن وظایف خود را داشته باشد. با این وجود، این قابلیت انجام دادن کار لزوماً به معنی انجام دادن اثربخشی آن نیست، زیرا عامل انسانی و ویژگیهای منحصر به فرد و ارزشیابی فرد، با شایستگی فنی او در کنش و واکنش قرار می‌گیرد و تعاملات و تأثیر متقابلی ایجاد می‌کند به نحوی که اگر جنبه انسانی و ارزشی در جهت و راستای جنبه تخصصی باشد، این دو عامل همخوان و مؤید هم خواهند بود و در غیر این صورت، هر کدام مانعی برای دیگری ایجاد خواهد کرد.

یک مدیر موفق می‌تواند تعهد در کار خود را از طریق خدمت کردن به ارباب رجوع و اهمیت قائل شدن برای او نشان دهد. مدیر سعی می‌کند با نشان دادن علاقه به کارکنان و شناختن آنان، دادن بازخورد ارشادی و ترغیب آنان به ارائه فکرهای خلاقانه، تعهد خود را نسبت به افراد گروه نمایان سازد.

مدیر مدرسه امروزی باید خیلی بیشتر از گذشته از رسالت مدرسه و آنچه باید انجام گیرد آگاه باشد و نیز بایستی به خوبی بداند که فرد معینی چگونه می‌تواند در راستای این ایدئولوژی به طور مؤثری کار کند. موفقیت و کارایی مدیر با مهارت و دانش او نسبت به فرایند یادگیری، آموزش، سازماندهی، توسعه کار گروهی و اداره مؤثر کارکنان و معلمان بستگی نزدیکی دارد. این مهارت و بینش باید با تعهد قوی همراه باشد، تا زمینه رشد و توسعه کارکنان را در راستای تحقق اهداف و آرمانهای تعلیم و تربیت فراهم سازد. او باید ضمناً از بافت کار و مهارتهای مدیریت، محیط اجتماعی مدرسه، هنجارها و ضوابط حاکم بر یادگیری، آموزش، سازمان و ارتباط والدین، و این که نیروهای فعال و بازدارنده رشد و توسعه مدرسه در گذشته چه بوده و در حال حاضر چه هستند، آگاه باشد، مدیر کارآمد چنان محیط کار سازنده و معنی داری فراهم می‌سازد که بهره‌وری گروهی، اقدامات خطیر و مترقبانه، ایده‌های خلاق، بهره‌گیری بهینه از تجربیات ارزنده کارکنان، سازگاری با شرایط رو به تغییر محیط، تصمیم‌گیریهای مشارکتی، اتفاق نظر گروهی، نظارت و ارزشیابی مستمر و بازخوردی، رشد و توسعه کارکنان، تقویت و تشویق شود. هنر و عظمت رهبری در آن است که رهبر بتواند افراد معمولی را به کارهای بزرگ وادار سازد و از تواناییهای آنان حداکثر استفاده را بنماید.

یک مدیر چه کسی است؟

مدیریت آموزشی فرایندی است که کلیه فعالیتهای افراد همکار در سازمانهای آموزش و پرورش را در جهت رسیدن به هدفهای تعلیم و تربیت، همسو و هماهنگی می‌کند. مدیر به مثابه نیروی اجرایی، انعطاف محدود دارد و با کل نظام عجین می‌شود. چنانچه مدیر، در مورد انتخاب همکاران و گزینش آنان صلاحیت و قدرت کافی داشته باشد، محیط آموزشی از انگیزه حرکت سرشار خواهد شد. بنابراین کفایت که یک درک صحیح و منطقی بین همکاران و مدیر آموزشی باشد تا بتوان به چشم اندازه‌های وسیع و قابل توجه آموزش دست یافت.

نکات لازم مدیریت

- ۱ با یکی از مدیرانی که مورد تحسین و قبول شما است به رایزنی و مشاوره بپردازند.
- ۲ سرسختانه به جستجو و پیدا کردن عوامل و موفقیت‌هایی بپردازند که وظایف مدیریت را گسترش و توسعه می‌دهند.
- ۳ در جستجوی فرصتهایی برای کار کردن و برخورد با بزرگان و مسئولان جامعه برآیند، غیر از برخوردهایی که با والدین دانش آموزان دارند.



پیشنادهای عملی مشخص برای مدیران تازه کار

- ۱ کوشش کنید که افرادی متواضع باشید.
- ۲ برای کارکنان روشن کنید که به یاری آنان علاقمند هستید و به یاد گرفتن نیز مایل می‌باشید.
- ۳ نقش مدیر را در هماهنگ کردن کوششهای مختلف و منبع یاری برای معلمان بدانید.
- ۴ با مدیر سابق گفتگو کرده درباره برنامه موجود و اقداماتی که بعداً باید صورت گیرد نظر او را بپرسید.
- ۵ نکات برجسته برنامه و صفات ممتاز کارکنان مدرسه را از نظر دور مدارید.
- ۶ روش موجود را تا موقعی که مورد بررسی کامل قرار نگرفته و نکات ضعف آن نمایان نشده است ادامه دهید.
- ۷ بر پایه مطالعات و ارزشیابی‌هایی که صورت می‌گیرد تغییرات لازم را به تدریج به مرحله عمل درآورید.
- ۸ بیش از آنچه صحبت می‌کنید گوش فرا دهید.
- ۹ کار تازه را از مسائل و مشکلاتی که برای هیأت کارکنان وجود دارد آغاز کنید.
- ۱۰ در رفتار خود طبیعی باشید.
- ۱۱ تصمیمات را در جلسات همگانی و عمومی اتخاذ کنید.
- ۱۲ روش کاری را که باید کارکنان مدرسه دنبال کنند معین نمایید.
- ۱۳ در گفتار خود طبیعی باشید.

مشکلات اداره مدرسه

از وظایف با اهمیت مدیران آموزشی کنترل و هدایت واحد آموزشی است، تا امر تعلیم و تربیت در نیل به اهداف آموزش و پرورش در جهت مطلوب سیر کند و جریان آموزش و پرورش به عنوان یک فراگرد انتقال تجارب و معلومات و جامعه پذیری نسل نوجوان و جوان تحقق یابد. به طور کلی، مدیریت یک هنر است. در کنترل و هدایت مدرسه باید جنبه‌های اداری، قانونی، عاطفی و اجتماعی در راستای اهداف آموزشی و پرورشی توجه کرد.

به طور کلی مشکلات مدیران در اداره مدرسه را می‌توان در دو دسته طبقه بندی کرد:

یکی مشکلات «جاری» است که در یک مجموعه یا سازمانی نظیر مدارس وجود دارد. مشکلات دیگر از نوع «ساختاری» است که بر روند آموزش و پرورش تأثیر می‌گذارد. این نوع مشکلات واقعی است، جنبه اداری، سازمانی و فیزیکی دارد. مراجع متعدد تصمیم گیری و همچنین صدور دستورات ناسنجیده و حساب نشده موجب تضعیف مدیران و قدرت اجرایی آنان در اداره مدارس می‌شود.

مدیران در حیطه کار خود به مسائل و مشکلاتی برخورد می‌کنند که به شرح ذیل است:

- روشن نبودن جایگاه آموزش و پرورش در میان جامعه
- عدم شناخت بازدهی اقتصادی آموزش و پرورش برای جامعه
- تضعیف پایگاه اداری مدیران آموزشی
- ارزشیابی نادرست از مدیران
- دخالت سلیقه‌ها و نظرات متفاوت در امور آموزش و پرورش (اعمال سلیقه‌ای)
- تغییر و تعویض مکرر مدیران
- محدودیت اختیارات مدیران در زمینه آموزشی و اداری
- کمبود بودجه مالی در تأمین هزینه‌های جاری آموزشی



عدم تأمین نیازهای مالی مدیران
موانع موفقیت مدیران در اداره مدارس

موانعی که می‌تواند موفقیت مدیران را در اداره مدارس به خطر اندازد به شرح ذیل است:

- کمبود امکانات (فضا و تجهیزات، بودجه)
- عدم همکاری مسئولین منطقه و کم توجهی آنان
- کمبود نیروهای کارآموده
- نداشتن تجربه و کمی اطلاعات علمی
- زیادی حجم کار
- انجام کارهای خدماتی، تعمیراتی و اجرایی
- عدم وجود برنامه ریزی صحیح و دقیق
- کم توجهی به مدیران در جامعه
- وجود مقررات دست و پاگیر
- عدم همکاری اولیاء دانش آموزان
- مشکلات اقتصادی معلمان و سایر کادر در مدرسه
- اختیار ندادن به مدیران
- عدم انتخاب صحیح مدیران
- احساس غرور و تک روی مدیران
- عدم همکاری کارکنان مدرسه
- زیاد بودن تعداد دانش آموزان مدرسه
- عدم ثبات مدیریت
- عدم حمایت اولیاء از مدیران
- ناتوانی در درک مشکلات دانش آموزان و همکاران
- عدم تأمین مالی مدیر و کمی حق مدیریت
- پایین بودن سطح و کمک خانواده‌ها
- کمبود کادر اداری مدرسه
- ندادن آموزش کافی به مدیران
- ناتوانی جسمی و فکری برای ادای وظایف
- کمبود ضوابط معقول و منطقی برای نظارت و ارزشیابی از کار مدیران
- نبودن علاقه کافی
- قرار گرفتن رابطه بجای ضابطه
- وجود دو مدیر در یک مدرسه (دو نوبتی)
- دادن قولهایی که به آنها عمل نمی‌شود و نداشتن حق انتخاب معلمان مدرسه
- لزوم تثبیت مدیریت در مدارس



مدیران مدارس همانند مدیریتهای دیگر، از پیوستگی حلقه‌های زمان سود می‌برند، زیرا نیاز شدیدی به چهار نوع شناخت دارند که در طول زمان بدست می‌آید:

۱ شناخت از معلمان مدرسه

۲ شناخت از دانش آموزان

۳ شناخت از اولیاء

۴ شناخت از سازمان و تشکیلات

ممکن است برای مدیر تازه وارد، شناخت نسبت به سازمان و تشکیلات و حتی شناخت‌های علمی و حرفه‌ای، قبلاً فراهم شده باشد، ولی او هرگز نمی‌تواند نسبت به سه شناخت دیگر ادعایی داشته باشد، زیرا این سه شناخت باید حتماً در محیط و بستر زمانی طولانی بدست آید.

اگر تعویض مدیریت در سازمانهای سالم که در اداره آنها «حاکمیت نظام» وجود دارد، به طریقی انجام شود که مدیران مدبرتر، آگاه‌تر و آزموده‌تر جای مدیران قبلی را بگیرند، صدمه چندانی به مدرسه وارد نخواهد شد. در این میان تنها مشکلی که بوجود می‌آید، نداشتن شناخت از محیط است. اما مدیران مهارت یافته قادرند به تدابیر متعدد، این شکاف را هم برکنند.

مدیر جدید هر مدرسه، پیش از پذیرفتن پست جدید باید با مطالعاتی که انجام می‌دهد، به شایستگی و لیاقت، میزان کارایی مهارت، دانش و اطلاعات علمی و حرفه‌ای خود در زمینه پست تازه پی ببرد، تا بتواند برنامه جدید را طراحی و برای اجرای آن زمان لازم را پیش بینی کند و به اطلاع مافوق خود برساند. همچنین باید توان آن را داشته باشد در بدو امر، بر ضوابط و معیارهای موجود و تعیین شده گردن نهد و وفاداری خود را اعلام کند.

معمولاً مدیریتهای جدید گرفتاریها و نابسامانیهای موجود را متوجه مدیر یا مدیران قبل از خود می‌دانند و تلاش دارند خود را ناجی معرفی کنند. لذا به این سبب، تجارب گذشته را نادیده می‌گیرند و با این کار قدرت درک مفاهیم را از کارکنان سلب می‌کنند.

تجربه آموزی از ویژگیهای مدیریت است. تجربه زمان می‌خواهد، اما تا مدیری بخواهد شناخت کافی پیدا کند و به مهارتهای لازم برسد، عوض می‌شود. هر تعویضی خلاء و توقف تازه‌تری بوجود می‌آورد. ویرانی وقتی بیشتر می‌شود که مدیران تازه از آموزشهای لازم برخوردار نشده باشند. گرفتاری دیگر علاقه مند نبودن و دلبستگی نداشتن خود مدیر تازه رسیده است. چون او می‌داند که بزودی باید نوبت را به دیگری بدهد.

راه بهتر از تعویض و جابجایی، هدایت، ارشاد و آموزش مدیران دست اندرکار است، بدون اینکه حلقه‌های زمان [گذشته (دانش و تجربه) حال) عمل و دانش افزایی) آینده (توسعه)] گسیخته شود و حرکت سازمان متزلزل گردد، از تخلفات و شکستهای آتی جلوگیری شود.

زمانی که تغییرها و تعویضهای ناگزیر در مدیریتهای ضرورت می‌یابد، نباید آن را به فوریت انجام داد. مدیران جدید که می‌خواهند جانشین مدیران شاغل شوند، باید مدتی در کنار آنها به همکاری بپردازند تا با روشها و اسلوبهایی که حاکم بر محیط است آشنا شوند، از سوابق کاری سازمان با اطلاع شوند، برنامه‌های آینده سازمان را مورد مطالعه قرار دهند و شناخت لازم نسبت به کارکنان و برنامه‌های موجود را به دست آورند تا تحویل و تحول بتواند با آگاهی لازم و اطمینان بخش صورت پذیرد.

خصوصیات مدیر نمونه

باید توجه داشت که نمی‌توان همه خصوصیات لازم برای موفقیت مدیران را با آموزش در افراد ایجاد کرد. ویژگیهای بی شماری در توفیق مدیر موفق مؤثر است که همه آنها اکتسابی نیست. برای مثال، تحقیقات نشان داده است که میانگین هوش مدیران



موفق از میانگین هوش مرتوسان آنان بالاتر است، همچنین گفته شده است که خصوصیات جسمی و ساختمان بدنی (قد، وزن، وضع ظاهر، میزان انرژی بدنی، سلامت و ...) به عنوان عامل تعیین کننده در مدیریت موفقیت آمیز، دخالت دارند.

به عقیده اریکسون (۱۹۷۰) مدارس موفق دارای مشخصات به شرح ذیل بوده‌اند:

- ۱ رهبری نیرومند
- ۲ توفیق در توسعه برنامه‌ها
- ۳ اهداف متعالی و انتظارات کاری بالا.
- ۴ اعتقاد به توانایی دانش آموزان در یادگیری اصول علمی
- ۵ جو مثبت و سازنده
- ۶ نظارت و کنترل دقیق و همه جانبه
- ۷ یکپارگی و انسجام
- ۸ وحدت نیروهای خدماتی
- ۹ احساس مسئولیت مشترک

موریس و همکارانش (۱۹۸۱) معتقدند که مدیران موفق دارای شرایط زیر هستند:

- ۱ بر آنچه که در مدرسه می‌گذرد اشراف و نظارت آگاهانه دارند.
 - ۲ مدرسه را در قبال بلامتکلیفی‌ها حفظ و حراست می‌کنند.
 - ۳ نیازهای مدرسه را با سیاستهای جامعه سازگار می‌کنند.
 - ۴ اهداف شخصی کارکنان را درک می‌کنند و به آنها احترام می‌گذارند.
 - ۵ برای مقابله با نظامهای رقیب و بزرگتر، کسب قدرت می‌کنند.
 - ۶ نظام پادشاهی موجود را با نیازهای مختلف مدرسه و کارکنانش مربوط و متناسب می‌سازند.
 - ۷ مدرسه را در مقابل مداخله‌هایی که در فعالیتهای آموزشی اعمال می‌شود حفظ می‌کنند.
- ویژگیهای رفتاری مدیر اثربخش از دید معلمان و والدین

از دید معلمان، مدیر مدرسه‌ای اثربخش است که:

- ۱ معلمان را رهبری کند: مانند تقویت روحیه، تشویق، ارزشیابی درست و اهمیت به نظرات آنان
- ۲ به دانش آموزان باری دهد: حل مشکلات دانش آموزان، علاقمند بودن به آنان و ... حساسیت نسبت به رفتار غیر عادی دانش آموزان
- ۳ با اولیای دانش آموزان روابط سازنده داشته باشد: مانند تربیت انجمن اولیاء و مربیان
- ۴ امور مدرسه را با اثربخشی اداره کند: روش‌های سازنده در امور اداری مدرسه و ...
- ۵ با والدین و معلمان شایسته برخورد کند: مثلاً قبل از قضاوت درباره مشکلات و حل به حقایق توجه کند.



از دید والدین، مدیر مدرسه‌ای اثربخش است که:

- ۱ با والدین دانش آموزان روابط مفید و سازنده برقرار کند.
 - ۲ به دانش آموزان اهمیت دهد و به مشکلات و موفقیت‌های آنان توجه نماید.
 - ۳ با والدین دانش آموزان آشنایی داشته باشد.
 - ۴ والدین را راهنمایی کند و اطلاعات لازم را در اختیار آنان بگذارد.
 - ۵ نسبت به رفتارهای غیر عادی دانش آموزان حساس باشد و درباره آنها با والدین تماس بگیرد.
- در هر صورت برای اینکه یک مدیر بتواند موفق شود باید اخلاق و برخورد مناسب داشته باشد. و در محیط مدرسه و هنگام رفتار با کارکنان و دانش آموزان موارد زیر را رعایت نماید:
- ۱ آرام باشد و عصبانی نشود.
 - ۲ به سخنان دیگران خوب گوش دهد.
 - ۳ به مساوات و عدالت رفتار نماید.
 - ۴ ظاهر مرتبی داشته باشد.
 - ۵ از کلمات محبت آمیز استفاده کند و گفتار گرمی داشته باشد.
 - ۶ روحیه قوی داشته باشد و در تقویت روحیه دیگران بکوشد.
 - ۷ برای اداره مدرسه از نظریات مشورتی دیگران استفاده کند و به نظرات آنان اهمیت دهد.
 - ۸ درستکار و راست گفتار باشد.
 - ۹ از طریق خودآگاهی و خودسنجی و خودسازی الگوی مناسبی برای معلمان و دانش آموزان شود.

عواملی که در روحیه مدیران تأثیر دارند

روحیه عبارت از عکس‌العملی است عاطفی و ذهنی که شخص در باب کار و حرفه‌اش دارد. مدیری ممکن است به کارش علاقمند باشد و فکر کند با گروهی از بهترین افراد در حوزه فرهنگی بسیار عالی به خدمت مشغول است. همین مدیر ممکن است به دستگاه اداری آموزش و پرورش بی اعتماد باشد و مقدار حقوق و پاداش خود را کافی نداند و از همکارانش نیز تنفر داشته باشد. روحیه، کیفیتی است نامحسوس و نمی‌توان آن را به رأی العین مشاهده کرد. ولی این کیفیت روحی را می‌توان از طریق مشاهده دقیق رفتار افراد، معین و مشخص کرد.

روحیه در کمیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. روحیه ضعیف از میزان کارآیی می‌کاهد در حالی که روحیه قوی سبب افزایش کارآیی می‌گردد.

هرگاه روحیه قوی باشد کارکنان مدرسه در کوشش بسیار برای بهبود امر یادگیری باز نمی‌ایستند. ولی اگر روحیه ضعیف باشد معلمان هرگز حداکثر توانایی و قدرت خود را به کار نمی‌بندند و در نتیجه مدرسه با حداقل کفایت و کارآیی کارکنانش به کار ادامه می‌دهد.

«الکساندر لیتون» به توانایی افراد برای همکاری ثابت و منظم با یکدیگر، اهمیت زیادی می‌دهد و بر این باور است که روحیه سازمان به عوامل زیر بستگی دارد:

الف اعتماد کارمندان نسبت به هدف دسته جمعی

ب اعتماد کارمندان به یکدیگر

ج همبستگی و علقه اجتماعی

نتیجه



مدیران، خود باید افرادی متواضع و در رفتار خود طبیعی باشند و طوری واحد آموزشی خود را کنترل و هدایت کنند که امر تعلیم و تربیت در جهت نیل به اهداف آموزش و پرورش در جهت مطلوب سیر کند. مدیران، باید با موانع موفقیت مدیران در اداره مدارس، معلمان، دانش آموزان، اولیاء، سازمان و تشکیلات شناخت کافی داشته باشند. که اینها نیاز به تجربه آموزی دارد. تجربه آموزی از ویژگیهای مدیریت است. تجربه زمان می‌خواهد. بنابراین مدیران نباید سریع تعویض و جابجا شوند یا حداقل امکان باید در مدارس خود، چندین سال ثابت بمانند. هر مدیری، برای اینکه موفق شود باید چندین شرط را رعایت کند. آرام و عصبانی نشود. به سخنان دیگران خوب گوش دهد. به مساوات و عدالت رفتار کند. عنصر مدیریت، با عدالت رفتار کردن زمینه و شرایط و هماهنگی لازم را برای کلیه اعضا فراهم می‌سازد و با نظارت و رهبری همیشگی، مدرسه را در مقابل مشکلات محافظت می‌کند. بنابراین پایداری هر مدرسه در درجه اول در گرو مدیریت و چگونه اداره کردن آن است.

منابع

۱. علاقه بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، (تهران: انتشارات رز، ۱۳۵۸)، ص ۲۵.
۲. میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، (ناشر، نشر رامین، انتشارات آذروش، ۱۳۷۳) ص ۲۲.
۳. وایلز، کیمبل، ترجمه محمدعلی طوسی، مدیریت و رهبری آموزشی، (ناظر، مرکز مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۲)، ص ۱۵.
۴. عابدی نژاد، حسن، آشنایی با اداره آموزش و پرورش ناحیه پنج مشهد، (فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش)، (بهار ۱۳۷۳، شماره مسلسل ۹)، ص ۶۷ ۶۶.
۵. بهرنگی، محمدرضا، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، (ناظر، مؤلف، انتشارات گلچین، ۱۳۷۱)، ص ۶۹ ۶۸.
۶. میرکمالی، سید محمد، رهبری و مدیریت آموزشی، ص ۱۶۷.
۷. بخشی، خداداد، مترجم، روابط انسانی در مدیریت آموزشی، (ناظر، محیا، ۱۳۷۳)، ص ۱۹ ۱۶.
۸. صافی، احمد، مهارت‌های مدیران، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، (زمستان ۱۳۷۱، شماره مسلسل ۴)، ص ۱۷ ۱۴.
۹. سلطانی، ایرج، مهارت انسانی مدیران مدارس، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، (بهار ۱۳۷۷، شماره مسلسل ۱۷)، ص ۳۲ ۳۰.
۱۰. وایلز، کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ص ۴۰ ۳۹.
۱۱. رئوف، علی، نکاتی پیرامون مدیریت، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، (پاییز ۱۳۷۱، شماره مسلسل ۳)، ص ۴۹ ۴۵.
۱۲. سلیمی، قربانعلی، عوامل مؤثر در کارآیی و موفقیت مدیران آموزشی، (مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی، به کوشش دکتر مصطفی نیکنامی)، چاپ اول، (انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۷۴)، ص ۶۴.
۱۳. علاقه بند، علی، ویژگیهای رفتاری مدیر اثربخش، همان منبع، ص ۳۸ ۳۶.
۱۴. بارنارد، چستر، ترجمه محمدعلی طوسی، وظیفه‌های مدیران، (تهران، مرکز مدیریت دولتی ۹ ص ۲۵۱).
۱۵. بخشی، خداداد، ص ۱۸۴ ۱۸۳.