

# دانستنی های

## رهبران و مدیران آموزشی

مؤلف: یحیی سالاری

انتشارات چشمه ی هنرودانش



سالاری، یحیی، ۱۳۵۹

دانشجویان های رهبران و مدیران آموزشی

ایحیی سالاری سالاری - کرمانشاه: انتشارات چشمه ی هنرودانش

۱۳۹۲

ص ۷۲

ISBN: ۹۷۸-۹۶۴-۳۹۳۹-۳۵-۱

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فی با (فهرست نویسی پیش از انتشار)

۱- علوم مدیریت ۲- دانشجویان ها ۳- مدیریت آموزشی الف- عنوان

Plr ۸۹۵۱۱۱ الف ۱۹۸

Science's Spring Publishing



Publisher: kalerany jaffar انتشارات چشمه ی هنرودانش

عنوان: دانشجویان های رهبران و مدیران آموزشی

مؤلف: یحیی سالاری

حروف نگار: واحد رایانه ای چشمه ی هنرودانش

صفحه: ۷۲

طرح جلد: واحد رایانه ای انتشارات چشمه ی هنرودانش

لیتوگراف: چاپ: صحافی: مستعد

شمارگان: ۳۰۰۰

بهاء: ۴۲۰۰ تومان

نشانی: کرمانشاه - فرهنگیان فاز یک - خیابان شهید فرهمند - کوی سرو - ۷ - پلاک ۱۷ -

کد پستی: ۳۷۱۹۳-۶۷۱۴۷ - تلفکس: ۸۳۱۸۲۳۹۸۵۴ - همراه: ۰۹۱۸۳۵۶۴۳۶۲

## فهرست منابع

|    |                                       |    |                                 |
|----|---------------------------------------|----|---------------------------------|
| ۱۵ | برطرف کردن ترس کارکنان                | ۷  | پیشگفتار                        |
| ۱۵ | تفویض اختیارمدیران                    | ۸  | مقدمه                           |
| ۱۶ | هفت اصل برای مدیران                   | ۹  | دخالت دادن مملمان در امور مدرسه |
| ۱۶ | ابزار ماکرومدیران                     | ۹  | صرفه جویی در آموزش و پرورش      |
| ۱۷ | مردمی بودن مدیران                     | ۹  | به مهارت احترام بگذارید         |
| ۱۷ | بازخوردمدیران                         | ۱۰ | شنونده خوب بودن                 |
| ۱۸ | پاداش مدیران                          | ۱۰ | پذیرش فلسفه جدید                |
| ۱۸ | توجه مدیر به بچه ها                   |    |                                 |
| ۱۹ | نگاه مدیران                           | ۱۱ | ترکیب مدیریت                    |
| ۱۹ | ملاطت در خفا انجام دادن               | ۱۱ | نیروی انسانی                    |
| ۱۹ | اطلاعات مدیر                          | ۱۱ | تدبیرمدیران                     |
| ۲۰ | به روز بودن مدیر                      | ۱۱ | هدف گذاری مدیران                |
| ۲۰ | دوراندیشی مدیر                        | ۱۲ | وظیفه مدیران                    |
| ۲۰ | تحولات بنیادی                         | ۱۲ | اهمیت مدیران                    |
| ۲۱ | تکالیف سخت                            | ۱۲ | مدیران باید بدانند              |
| ۲۱ | نوآوری و ابتکار                       | ۱۳ | صلاحیت مدیران                   |
| ۲۱ | نوآوری و تحول در مدیریت آموزش و پرورش | ۱۳ | تصمیم مدیران                    |
| ۲۲ | آفات مدیریت                           | ۱۳ | خصوصیت مدیران                   |
| ۲۳ | ارتباط خانه و مدرسه                   | ۱۳ | دانش مدیران                     |
| ۲۳ | جامع نگری بودن مدیر                   | ۱۴ | مؤثر بودن مدیران                |
| ۲۳ | اعتماد به افراد                       | ۱۴ | وظایف مدیران در مدرسه           |
| ۲۳ | بازدهی دانسته ها                      | ۱۴ | ایجاد انگیزه در کارکنان         |
| ۲۴ | اهمیت برنامه                          | ۱۵ | برخوردمدیران                    |

|    |                                     |    |                                                     |
|----|-------------------------------------|----|-----------------------------------------------------|
| ۳۵ | توجه به شاگردان                     | ۲۴ | مدیر موفق                                           |
| ۳۶ | عشق معلمان                          | ۲۵ | خصلت های مدیر موفق و موثر                           |
| ۳۶ | خوش بینی مدیر                       | ۲۵ | چشم انداز مدیران                                    |
| ۳۶ | اعتراض های افراد                    | ۲۵ | مهربانی مدیر                                        |
| ۳۶ | دیدگاه مدرسه ای                     | ۲۵ | توانایی کودکان                                      |
| ۳۷ | فرهنگ فن آوری                       | ۲۶ | نمره انضباط                                         |
| ۳۷ | سرمشق بودن مدیر                     | ۲۶ | نظارت مدیران                                        |
| ۳۷ | داشتن تعادل                         | ۲۶ | پنج راه برای نظارت خوب                              |
| ۳۸ | سبک تغییر                           | ۲۷ | ژرف اندیشی، تدبیر در مدیریت                         |
| ۳۸ | مدیران سه گونه اند                  | ۲۸ | مثلث توسعه                                          |
| ۳۸ | ضمن خدمت                            | ۲۸ | همیاری و علاقه                                      |
| ۳۹ | تحمیل کردن                          | ۲۹ | دانسته ها                                           |
| ۳۹ | ساختن پل                            | ۲۹ | دانش مدیریت                                         |
| ۳۹ | بدون تفویض                          | ۲۹ | شناخت افراد                                         |
| ۴۰ | تور دجمعی                           | ۳۰ | احساس خوب                                           |
| ۴۰ | اجازه به زیردستان                   | ۳۰ | مدرسه، محل زندگی                                    |
| ۴۰ | برنامه ریزی                         | ۳۰ | توجه به افراد                                       |
| ۴۰ | تشکر ساده                           | ۳۰ | نگاه دقیق                                           |
| ۴۰ | استراتژی                            | ۳۱ | کار درست                                            |
| ۴۱ | درستی نظر                           | ۳۱ | اهمیت آموزش مدیران                                  |
| ۴۱ | چاه و چاله ها                       | ۳۱ | محبت افراد                                          |
| ۴۲ | در جدول زیر                         | ۳۲ | عمق مطلب                                            |
| ۴۳ | مدیریت مشارکتی از نگاه مولا علی (ع) | ۳۲ | حضور دانش آموز                                      |
| ۴۳ | قدرت مدیر                           | ۳۲ | تسهیل یادگیری                                       |
| ۴۳ | سهمی کردن در مسئولیت                | ۳۲ | سخاوت مدیر                                          |
| ۴۴ | حوصله مدیران                        | ۳۳ | شایستگی مدیر                                        |
| ۴۴ | عمل مدیران                          | ۳۳ | روحیات مدیر                                         |
| ۴۴ | چرا چنین شد                         | ۳۴ | مقایسه نگرش ها و اقدامات<br>مدیر سنتی و رهبر آموزشی |
| ۴۴ | اصل بزرگ روابط انسانی               | ۳۵ | مدیر مدرسه ای در نامه ای<br>تأثر آور نوشته بود      |

|    |                                         |    |                                                       |
|----|-----------------------------------------|----|-------------------------------------------------------|
| ۴۵ | ویژگیهای مدیر خلاق                      | ۵۶ | زدودن سدهای موجود در راه احساس<br>غرور و شادیکار کنان |
| ۴۶ | تشریک مساعی                             | ۵۶ | مسئولیت پذیر کردن                                     |
| ۴۷ | مسئولیت در حد توان                      | ۵۶ | مدیران باجرات                                         |
| ۴۷ | علم تقلیدی                              | ۵۷ | مدیر و پیوند عاطفی با مردم                            |
| ۴۷ | اشتیاق و علاقه                          | ۵۷ | حضرت علی (ع) به مالک اشتر.....                        |
| ۴۸ | مشکلات جزئی                             | ۵۸ | توصیه های شهید رجایی                                  |
| ۴۸ | ناملازمات                               | ۵۸ | رفتار تحکم آمیز                                       |
| ۴۸ | همه کاره بی کاره                        | ۵۹ | پیشنهادهات تیلور.....                                 |
| ۴۸ | شغل مهمی                                | ۶۱ | پیشنهادهات هانری فویول....                            |
| ۴۹ | مدیر قوی                                | ۶۲ | پیشنهادهات ماکس وبر.....                              |
| ۴۹ | احترام به استقلال رای                   | ۶۳ | پیشنهادهات میو.....                                   |
| ۴۹ | شناخت مدیران                            | ۶۴ | پیشنهادهات داگلاس مک گرگور.....                       |
| ۴۹ | وظیفه آموزش و پرورش                     | ۶۵ | .....فردریک.....                                      |
| ۵۰ | ارزشیابی                                | ۶۶ | حملاتی از کونوسوکه                                    |
| ۵۰ | آزادمنشی مدیر                           | ۶۷ | یکی از دانشمندان علم مدیریت.....                      |
| ۵۱ | آینده کشور                              | ۶۸ | منابع                                                 |
| ۵۱ | هنر گوش دادن                            |    |                                                       |
| ۵۱ | پاسخ شما چیست؟                          |    |                                                       |
| ۵۲ | رسالت مدرسه                             |    |                                                       |
| ۵۲ | خصوصیات معلمان کارآمد                   |    |                                                       |
| ۵۳ | اعتماد                                  |    |                                                       |
| ۵۳ | برخی پیشنهادهای عملی.....               |    |                                                       |
| ۵۴ | برگشت به مدرسه                          |    |                                                       |
| ۵۴ | تربیت بانظام تشویق و تنبیه              |    |                                                       |
| ۵۴ | تربیت بدون نازپروری                     |    |                                                       |
| ۵۵ | اشتباه، آنگاه رتقاء                     |    |                                                       |
| ۵۵ | مدیر خوب                                |    |                                                       |
| ۵۵ | اشتباهات خود را با خوشرویی<br>قبول کنید |    |                                                       |

## مقدمه

مدیریت دردوران های گذشته به عنوان دانشی مستقل شناخته نشده بود و اغلب جزیی از مباحث سیاست و فلسفه قلمداد می شد از مدیریت تاکنون تعاریف متعددی ارائه شده از آن جمله «مهار عناصر تحت مسئولیت وزیر دست به گونه ای که تلاش های آنان برای تحقق اهداف سازمان هماهنگ شود» یا «اتخاذ تصمیم برای پیشبرد امور، اخذ اطلاعات و تنظیم آنها برای اجرای برنامه های سازمانی» یا «هماهنگی همه ی امکانات و منابع از طریق برنامه ریزی سازماندهی، هدایت و کنترل به گونه ای که اهداف مشخص محقق شود».

اما جامع ترین تعریف ارائه شده از مدیریت، مدیریت را فرایندی می داند طراحی شده برای رسیدن به اهداف سازمانی با استفاده از منابع .

فرایند مدیریت شامل برنامه ریزی ، سازماندهی، کنترل و هدایت است. منابع نیز شامل منابع انسانی، مالی، فیزیکی، و تکنولوژی است.

مدیران آموزشی در شرایط کنونی، که جامعه ی ما عرصه ی تعارضات و بحران های مختلف فرهنگی، اقتصادی و سیاسی است، ناگزیر از تصمیم گیری های حیاتی و مهم هستند. این تصمیمات متوجه لایه های وسیعی از جامعه، به ویژه جوانان، می شود. قلمرو سازمان های آموزشی و فعالیت مدیران آنها عموماً به مراتب گسترده تر و حساس تر از محیط فعالیت های سازمان های دیگر است. مخاطبان مورد نظر در انجام فعالیت های فرهنگی به دلیل جوان بودن جامعه بیش از حد انتظار است و طبیعی است که ضرورت طراحی برنامه هایی متناسب با ذائقه های نو به نوشونده و در حال تغییر این قشر، گوشه ای از دشواری های مدیریت در بخش آموزشی را روشن می سازد.

## پیشگفتار

خدایا، جهان پادشاهی تورا است  
زما خدمت آید، خدایی  
تورا است  
رهی پیشم آور که فرجام کار  
تو خشنود باشی و من رستگار.

استفاده از جملات قصار بزرگان علم و دین، سروده های شعرا و ضرب المثلهای شیرین فارسی، دستاوردهای دانش مدیریت را برای جویندگان حقیقت و پیروان طریقت با طراوت تر و دلنشین تر خواهد نمود و انتظار آنست که موجب ایجاد رغبت و انگیزش بیشتر برای شناخت مدیریت و تمایل افزونتر برای بکار گیری و تحقق رهنمودهای مدیریتی در سازمانهای آموزشی گردد.

بدیهی است این مجموعه با آنکه استفاده از منابع قابل توجه و دسته بندی و پالایش مطالب در یک قالب شناخته شده ای است، لیکن دارای نواقص و محدودیتها یی نیز هست که امید است با راهنمایی مشتاقانه خوانندگان گرامی بتوانیم برای چاپهای بعدی نسبت به ترمیم این اثر اقدام نمائیم.

یحیی سالاری

## دخالت دادن معلمان در امور مدرسه

مدیران بدانند مافروندان خود رابه دليل اينكه برايشان سرمايه گذاري كرده ايم ودر وجود جسمي وروحي آنها سهيم هستيم دوست داريم ،ما نوشته ها ،آثار وكتاب هاي خود را به سبب آنكه حاصل ونتيجه ي كوشش هاي فكري وذهني ما هستند دوست داريم.پس اگر معلمان در امور مدرسه دخالت داشته باشند و آثار فكري ووجودي خود را در ساخت واجرآي مدرسه وسازمان مشاهده كنند به آن دل مي بندند.

## صرفه جويي درآموزش وپروورش

صرفه جويي به خودي خود ،هنر ومنبع در آمد است ،ميانه روي ،مال كم را زياد مي كند واسراف مال زياد را نابود مي كند اما مديران آموزشي بدانند كه صرفه جويي در امر آموزش وپروورش يك خيانت محسوب مي شود.

## به مهارت احترام بگذاريد

يك آمريكايي كه در افغانستان در حال سفر با ماشين كاديلاك خود بود ،يكباره ماشين او ايستاد او هرآنچه كه فكر مي كرد انجام داد ولي ماشين روشن نشد در آخر مكانيكي را خبر كردند واو هم در حاليكه از تپه ها با الاغ پايين مي آمد از راه رسيد .كابوت اتومبيل را بالا رذ و شش بار به سر سيلند ر ضربه وارد كرد وبه آمريكايي گفت كه استارت بزند وبدن مال آن ماشين روشن

شد. آمریکایی پرسید چقدر می شود؟ مکانیک در جواب گفت: 100 دلار  
آمریکایی با تعجب از او خواست در خصوص صورتحساب توضیح دهد.  
مکانیک در جواب گفت: 10 سنت برای شش ضربه ای که زده ام و 99 دلار  
و 90 سنت برای دانستن آنکه به کجا باید ضربه زد.

### شنونده ی خوب بودن

مدیر هرگز نباید در مذاکرات رشته کلام را به دست گیر د مگر اینکه واقعاً دلیل  
قانع کننده ای داشته باشد. اگر مدیر ویکی از افراد در یک زمان شروع به ادای  
مطلبی کند، مدیر موفق کسی است که سکوت نموده و بگذارد کارمند صحبت  
کند. کشف علت اعمال و رفتار کارکنان برای یک مدیر زمانی آسان خواهد بود  
که از روحیه ی افراد اطلاع کافی داشته باشد و این مهم جز در سایه ی شنونده  
ی خوب بودن حاصل نمی شود.

### پذیرش فلسفه جدید

مدیران مدارس باید به طور کامل فلسفه جدید بهبود مستمر را پذیرفته، و از  
آن حمایت کنند. در فرایند مسئولیت پذیری آموزگاران - دانش آموزان، بد  
گمانی نسبت به فلسفه جدید و فعالیت صرفاً به جهت ارتقای نمرات آزمون  
،اعتماد بین فردی که ضرورت موفقیت است را از بین می برد. وعزت نفس و شأ  
ن دانش آموزان را خدشه دار و توان بالقوه ی او را برای تلاشش تا حد ممکن  
کاهش می دهد.