

# نقش رهبری آموزشی

## در روابط انسانی

مؤلفین:

امیر صدرا اسدی

بتول عرب نژاد

فاطمه اسدی

بهار ۱۳۹۷

|                     |                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | اسدی، امیرصدرا، ۱۳۴۴ -                                                           |
| عنوان و نام پدیدآور | نقش رهبری آموزشی در روابط انسانی مولفین امیرصدرا اسدی، بتول عرب نژاد، فاطمه اسدی |
| مشخصات نشر          | قم: مهر امیرالمؤمنین (ع)، ۱۳۹۷.                                                  |
| مشخصات ظاهری        | ۱۳۲ ص                                                                            |
| شابک                | ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۹-۳۰۹-۶                                                                |
| جمعیت فهرست سازان   | فیبا                                                                             |
| بازداشت             | کتابنامه ص ۱۲۲.                                                                  |
| موضوع               | رهبری آموزشی                                                                     |
| موضوع               | Educational leadership                                                           |
| موضوع               | رابط اجتماعی                                                                     |
| موضوع               | Social interaction                                                               |
| شناسه افزوده        | اسدی، صدرا، ۱۳۴۴ -                                                               |
| شناسه افزوده        | نژاد، بتول                                                                       |
| رده بندی کنگره      | ۳۹۷.۷/الف LB۲۸۰۶                                                                 |
| رده بندی دیویی      | ۲۷۱.۹                                                                            |
| شماره کتابشناسی ملی | ۸۶۱۲                                                                             |

انتشارات مهر امیرالمؤمنین

### نقش رهبری آموزشی در روابط انسانی

• مولفین: امیر صدرا، بی، بتول عرب نژاد، فاطمه اسدی

• ناشر: مهر امیرالمؤمنین (ع)

• نوبت چاپ: اول، تابستان ۱۳۹۷

• چاپ: کمالاتملک

• شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

• قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

• شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۹-۳۰۹-۶

• حق چاپ و نشر محفوظ است.

مرکز بخش: قم، بلوار معلم، مجتمع ناشران، طبقه ششم، پلاک ۶۲۲.

همراه: ۰۹۱۲۲۷۵۲۰۲۹

تدوین کننده

آموزگاران، مدیران، اساتید، فرزندان و مدیران  
شایسته‌ای که در راه کسب علم و معرفت مبارایاری نمودند.

## پیش بیان

۱. الطاف قادر متعال نگارش کتاب نقش رهبری آموزشی در روابط انسانی پایان یافت. این کتاب با ادبیاتی سهل برای استفاده مدیران واحدهای آموزشی و اداری تنظیم گردیده. در این کتاب سعی شده است به نحوه کار مدیر و رهبر آموزشی و چگونگی ارتباطات او با معلمان، کارمندان، زیردستان، دانش آموزان و... پرداخته شود.

نداشتن راهی از شیوه‌های صحیح برقراری ارتباط، باعث می‌شود که انسان‌ها در محیط‌های گوناگون، با ادبیات اجتماعی و کاری یکدیگر را به درستی درک نکنند که این خود، عامل اصلی بروز اختلاف در بین آنها می‌شود. انسان در رفتار خود باید به دیگران احترام بگذارد. هر جا که به یک انسان به رسمیت او احترام و اعتبار داده شود، استعدادها و توانایی‌های او پرورش یافته است. چون تنها به این اکتفا است که می‌توان دل انسان‌ها را به دست آورد. اگر مدیر به همکاران خود احترام بگذارد، آنان هم در مقابل به او احترام می‌گذارند. بدون شک در امور آموزشی، مدیر به حساس، مهم و چشمگیر است. اوست که سنگینی کلیه مسئولیت‌ها و به چرخش در آوردن نظام آموزش را به عهده دارد و موفقیت و شکست برنامه‌های آموزشی به شایستگی او بستگی دارد.

مدیر آموزشی زمانی موفق است که بتواند رابطه‌ای با کارکنان برقرار کند، کارکنان او را صمیمانه دوست داشته باشند و او می‌داند که در اجرای برنامه‌های آموزشی چه می‌گذرد و این درک را تنها از طریق برقراری روابط نزدیک با کارکنان استنباط می‌کند. کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند با جو سازمانی مطلوب و حمایتی مواجه شوند تا در لای آن، نیازهای خود را تأمین نمایند. ایجاد چنین جوی از وظایف مدیران است. مدیر آموزشی موظف است در میان کادر آموزشی، پرورشی و اداری محیط آموزشی و همکاری ایجاد نماید تا رفتارشان را به سمت مسائل آموزشی و تخصصی هدایت نماید و از این طریق نسبت به برقراری تبادل افکار عمومی و تخصصی در آموزش اقدام کند.

## فهرست مطالب

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ۱۱ | مقدمه                                  |
| ۱۳ | فصل اول                                |
| ۱۵ | روابط انسانی چیست؟                     |
| ۱۶ | روابط انسانی چیست؟                     |
| ۱۷ | ۱- رده‌های انسانی و تنگ‌ماتلو          |
| ۱۹ | ۲- نظریه عوامل انسانی و انگیزشی        |
| ۲۰ | روابط انسانی در منابع انسانی           |
| ۲۰ | الف) قرآن مجید                         |
| ۲۲ | نهج الفصاحه                            |
| ۲۲ | نهج البلاغه                            |
| ۲۳ | شاخص‌های روابط انسانی                  |
| ۲۳ | درک نیازها، استعدادها و مشکلات دیگران  |
| ۲۴ | ۲- پذیرش کمی تفاوت‌های فردی            |
| ۲۴ | ۳- دوست داشتن دیگران                   |
| ۲۵ | ۴- خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد        |
| ۲۵ | ۵- برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی |
| ۲۶ | محتوای روابط انسانی                    |
| ۲۶ | ۱- انگیزش                              |
| ۲۶ | ۲- ادراک                               |
| ۲۷ | ۳- ارتباطات                            |
| ۲۷ | ۴- ساختار و قدرت                       |
| ۲۷ | ۵- اختیار                              |
| ۲۸ | ۶- روحیه                               |
| ۲۸ | ۷- تصمیم‌گیری                          |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ۲۸ | ۸-رهبری:                             |
| ۲۹ | نتیجه:                               |
| ۳۱ | سخت دوم:                             |
| ۳۳ | تعریف مدیریت:                        |
| ۳۳ | مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی:       |
| ۳۹ | تأثیر مدیریت رهبری آموزشی:           |
| ۴۰ | ویژگی‌ها و تواناییهای مدیر آموزشی:   |
| ۴۳ | مقایسه ویژگی‌های مدیریت و رهبری:     |
| ۴۳ | ذاتی یا انتخابی بودن مدیریت و رهبری: |
| ۴۶ | انواع مدیریت و رهبری آموزشی:         |
| ۴۷ | به چه کسی مدیر آموزشی می‌گویند:      |
| ۴۹ | فصل سوم:                             |
| ۵۰ | اهمیت مدیریت:                        |
| ۵۱ | رهبری و مدیریت مطلوب:                |
| ۵۳ | وظایف مدیران آموزشی:                 |
| ۵۴ | وظایف مدیران سازمان‌های آموزشی:      |
| ۵۴ | (۱) برنامه درسی و تدریس:             |
| ۵۵ | نقش مدیریت در اجرای برنامه درسی:     |
| ۵۵ | (۲) امور دانش آموزان:                |
| ۵۶ | (۳) امور کارکنان آموزشی:             |
| ۵۶ | (۴) روابط مدرسه و اجتماع:            |
| ۵۷ | (۵) تسهیلات و تجهیزات:               |
| ۵۸ | جنبه‌های اخلاقی کار مدیران:          |
| ۵۸ | ۱- اصالت سودمندی:                    |
| ۵۸ | ۲- حقوق بشر:                         |
| ۵۸ | ۳- عدالت:                            |

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ۵۹ | رهیافت اخلاقی در تصمیم گیری          |
| ۶۱ | رهیافت اخلاقی حقوق بشر               |
| ۶۳ | رهیافت عدالت                         |
| ۶۳ | اصل عدالت توزیعی                     |
| ۶۴ | اصل انصاف                            |
| ۶۴ | اصل وظیفه طبیعی                      |
| ۶۵ | مقایسه ره‌های برخورد اخلاقی          |
| ۶۵ | اصول اخلاقی از نگاه اسلام            |
| ۶۶ | چگونگی بهبود چارچوب سازمان           |
| ۶۹ | فصل چهارم: مهارت‌ها                  |
| ۷۱ | شایستگی‌های مدیریتی در مدیریت آموزشی |
| ۷۱ | الگوی شایستگی مدیران آموزشی          |
| ۷۲ | مهارت‌ها:                            |
| ۷۲ | مهارت فنی:                           |
| ۷۵ | اهمیت روابط انسانی                   |
| ۷۶ | مهارت‌های ادراکی:                    |
| ۷۷ | ارزش نسبی مهارت‌ها                   |
| ۷۹ | فصل پنجم                             |
| ۸۱ | سبک‌های عملدهی رهبری                 |
| ۸۲ | مکتب‌ها و نظریه‌های مدیریت           |
| ۸۲ | مدیریت‌گذاری (نظریه کلاسیک سازمان):  |
| ۸۴ | پروکراسی                             |
| ۸۵ | نهضت روابط انسانی:                   |
| ۸۶ | نظریه‌های رفتاری:                    |
| ۸۷ | مکتب علم مدیریت:                     |
| ۸۷ | نظریه‌های جدید مدیریت:               |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| ۸۹  | نظریه سیستمها:                                                   |
| ۹۰  | اصل مهم نظریه ی اقتضایی:                                         |
| ۹۰  | یک های عمده رهبری:                                               |
| ۹۵  | فصل ششم                                                          |
| ۹۷  | مدیریت آموزشی یعنی مهارت در روابط انسانی                         |
| ۹۷  | مدیریت یادگیری رهبر:                                             |
| ۹۸  | میزان اعتماد مدیر به دیگران:                                     |
| ۱۰۰ | الف) معلمان با توجه و کم کار                                     |
| ۱۰۱ | ب) معلمان با روح و کم کار                                        |
| ۱۰۱ | ج) معلمان سالخورده                                               |
| ۱۰۱ | د) معلم خودکامه و مسالمت                                         |
| ۱۰۲ | هـ) معلمان ناسازگار                                              |
| ۱۰۳ | فصل هفتم                                                         |
| ۱۰۵ | فرهنگ سازمانی:                                                   |
| ۱۰۶ | ویژگی های فرهنگ سازمانی:                                         |
| ۱۰۸ | فرهنگ سازمانی و وظایف مدیریت                                     |
| ۱۰۹ | تاثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت                                      |
| ۱۰۹ | مدیریت فرهنگ سازمانی                                             |
| ۱۱۰ | تأثیرات فرهنگی بر رفتار سازمانی:                                 |
| ۱۱۳ | جلوه های فرهنگ سازمانی                                           |
| ۱۱۵ | فصل هشتم                                                         |
| ۱۱۷ | اصول مدیریت و جامعیت تفکر در نامه امام علی (ع) به مالک اشتر نخعی |
| ۱۱۷ | ۱- اصل اعتقاد:                                                   |
| ۱۱۹ | ۲- اصل وحدت جهت                                                  |
| ۱۲۱ | ۳- اصل وحدت دستور                                                |
| ۱۲۲ | ۴- اصل سلسله مراتب                                               |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| ۵-اصل اولویت رفاه مردم و احترام به آنان | ۱۲۳ |
| ۶-اصل توانایی ها و خصایص لازم مدیر      | ۱۲۵ |
| ۸-اصل خوش بینی                          | ۱۲۷ |
| ۹-اصل انصاف                             | ۱۲۸ |
| ۱۰-اصل انضباط                           | ۱۲۸ |
| ۱۱-اصل تبعیت منافع فرد از منافع         | ۱۲۹ |
| ۱۲-اصل رازداری                          | ۱۲۹ |
| ۱۳-اصل ابرود خطه و دوری از رابطه        | ۱۲۹ |
| ۱۴-اصل رازداری                          | ۱۳۰ |
| ۱۵-اصل موانعت و تسخیر افراد             | ۱۳۱ |
| فهرست منابع                             | ۱۳۲ |

## مقدمه

روابط انسانی یکی از کارکردهای مهم مدیریت نوین و مدیریت آموزشی است. کارکردی که به رغم گام های بلند و مثبتی که برای آن برداشته می شود هنوز فقدان آن در مدیریت آموزشی ما احساس می شود اما اساساً روابط انسانی چیست؟ و چگونه می توان آن را توسعه داد؟ مدارس ما چگونه می توانند در فعالیت های مدیریتی خود از آن بهره ببرند؟

توجه به کارکردهای بزرگترین و مهم ترین پدیده ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته است. این جنبش ها مانند شمار دیگری از جنبش های کارآمد مدیریت، سودمندی و کاربری زیادی دارد و در تمام کشورهای صنعتی و پیشرفته جهان به آن به طور جدی توجه می شود و چنین رویکردی مبانی و اصول کار با کارکنان را دچار تحولی شگرف ساخته است.

اگر ما در مقام مدیر توانیم از هر یک از طرف مقابل ایجاد کنیم هیچ اطلاعاتی بدست نمی آوریم. بنابراین هر نوع کاربرد مدیریت نیازمند و مستلزم اطلاعات است. ارتباط انسانی کلید موفقیت یا بهتر بگوییم حلال بخش اعظمی از مشکلات روابط انسانی است.

با توجه به دنیای ارتباطات که دنیای پیچیده ای است ممکن است از «وایای گوناگون موانع ارتباطی به وجود بیاید که شاید آن نظم و انضباطی که موردنظر ماست به طور مطلق و کاملاً قابل درک و میسر نباشد. با توجه به مباحث جدید مدیریت و نحوه بسیاری از ارتباط مطلوب انسانی یک سوال پیش می آید که: «مدیران ما ارتباطات قدرتمندی داشته باشند یا مدیریت قدرتمند؟»

در این پژوهش سعی شده به نحوه کار مدیر و رهبر آموزشی و چگونه می تواند ارتباطات او با دیگران اعم از کارمندان و زیردستان، دانش آموزان و ... پرداخته شود.