

# توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری

(معاونان آموزشی مدارس ابتدایی)

---

نویسنده

علیرضا محمدی



انتشارات فرهوش

بهار ۱۳۹۹

سرشناسه : محمدی، علیرضا، ۱۳۷۲-  
عنوان و نام پدیدآور : توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری ( معاونان آموزشی مدارس ابتدایی) / نویسنده  
علیرضا محمدی.

مشخصات نشر : تهران: فرهوش، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری : ۹۰ ص.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۹۵-۷۴۰-۳

وضعیت فهرست نویسی : فیا

موضوع : کارکنان -- توانمندسازی Employee empowerment

موضوع : کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness

موضوع : مدیران -- جانشینی Executive succession

موضوع : معاونان مدرسه Assistant school principals

رده بندی کنگره : ۵/۵۰HD

رده بندی دیویی : ۳۱۴/۶۵۸

شماره کتابخانه ملی : ۶۱۳۱۲۸۵



توانمندسازی با رویکرد جانشین پروری (معاونان آموزشی مدارس ابتدایی)  
نویسنده: علیرضا محمدی

ناظر فنی: سمانه آریا

صفحه آرا: اکرم ملک زاده

طراح جلد: آرزو پاشا

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۹

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۹۵-۷۴۰-۳

قیمت: ۴۸۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر است

آدرس: میدان انقلاب - ضلع جنوب شرقی - ساختمان مترجمان - پلاک ۱۷ - طبقه ۱  
انتشارات: ۰۹۱۰۷۸۹۲۷۴۷ - ۶۶۴۰۱۱۶۱ دبیرخانه: ۶۶۹۱۱۷۲۶ - ۶۶۴۰۶۳۰۹

دورنگار: ۸۹۷۸۴۵۵۸ [www.farhooshpub.com](http://www.farhooshpub.com)

## فهرست مطالب

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| ۷  | پیشگفتار.....                                                             |
| ۹  | فصل اول: کلیات و مفاهیم.....                                              |
| ۱۱ | مقدمه.....                                                                |
| ۱۳ | کلیات.....                                                                |
| ۱۷ | تعاریف.....                                                               |
| ۱۹ | فصل دوم: تاریخچه مدیریت آموزشی.....                                       |
| ۲۲ | تاریخچه توانمندسازی.....                                                  |
| ۲۳ | تعاریف توانمندی.....                                                      |
| ۲۷ | توانمندسازی روانشناختی.....                                               |
| ۳۰ | ایده هایی برای تسهیل فرآیند توانمندسازی.....                              |
| ۳۱ | مزایا و معایب توانمندسازی.....                                            |
| ۳۳ | مزایای عمومی توانمندسازی و مشارکت.....                                    |
| ۳۳ | معایب توانمندسازی.....                                                    |
| ۳۳ | چرا توانمند سازی ناکام می شود.....                                        |
| ۳۵ | چگونگی اعمال توانمندسازی برای افزایش رضایت شغلی و بهره وری در سازمان..... |
| ۳۶ | راهبردهای توانمندسازی.....                                                |
| ۳۷ | مدلهای توانمندسازی.....                                                   |
| ۳۷ | مدل توانبخشی باون و لاولر (۱۹۹۲).....                                     |
| ۳۸ | مدل توانبخشی رایبیز و کرون و فروندال.....                                 |
| ۳۹ | مدل توانمندسازی توماس و ولتهوس.....                                       |
| ۳۹ | مدل توانمندسازی کانگر و کانگو.....                                        |
| ۴۰ | مدل توانمندسازی مدل سازی ایده آل.....                                     |
| ۴۰ | توانمندسازی مدل گائو.....                                                 |

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| ۴۳ | توانمندسازی و عملکرد مدیریتی                                             |
| ۴۴ | اهمیت رهبری و مدیریت                                                     |
| ۴۸ | رهبری                                                                    |
| ۵۰ | تعریف برنامه ریزی جانشین پروری                                           |
| ۵۲ | پیوندهای بین برنامه ریزی اجرایی، توسعه رهبری و مدیریت استعداد های درخشان |
| ۵۳ | مدیریت جانشین پروری                                                      |
| ۵۴ | ارزیابی افراد برای توفیق طلبی و توسعه رهبری                              |
| ۵۶ | اقدامات توسعه رهبری                                                      |
| ۶۰ | تاریخچه                                                                  |
| ۶۶ | جمع بندی                                                                 |
| ۶۹ | فصل سوم: نتیجه گیری                                                      |
| ۷۱ | خلاصه مطالب                                                              |
| ۷۷ | پیشنهادات                                                                |
| ۸۰ | منابع و مأخذ                                                             |

## پیشگفتار

امروزه، جانشین‌پروری سازمان‌های آموزشی نقش مهمی را ایفا می‌کند. از سوی دیگر، به عنوان ضروری است که همراه با سایر امور اجتماعی، آموزش تغییر یابد، بنابراین لازم است به دقت بررسی شود که مقامات و متخصصان مؤسسات آموزشی با چه مشکلی مواجه هستند، به منظور ارتقای موفقیت آنها و سهیل در پیشرفت از اهداف مهم آموزشی و تربیت گردد. (حاجی‌اقایی، ۱۳۸۵).

یافته‌های تحقیق راث و ل در سال (۲۰۰۴) بر زمینه اقدامات جانشین‌پروری نشان می‌دهد که مهم‌ترین دلیل اینکه سازمان‌ها از برنامه‌های جایگزین استفاده می‌کردند، برنامه‌های استراتژیک سازمان را به اشتراک گذاشتند. به همین دلیل، برای اینکه آموزش و پرورش در مواجهه با چالش‌ها و شکاف‌های مدیریت موفق باشد، مهم است که جانشین‌پروری به عنوان یک اولویت استراتژیک درون سازمان در نظر گرفته شود. در واقع سیستم‌های آموزشی می‌بایست که در شرایط پیچیده امروز قادر نخواهند بود که مسئولیت‌های رو به رشد خود را بدون مددکار و رهبری موثر برآورده سازند. (علاقه‌بند، ۱۳۸۶). از این رو، فینک و برایمان (۲۰۰۶) معرفی یک جانشین در تمام برنامه‌های درسی به عنوان یک اقدام برای تقویت مدارس برای حل و فصل چالش‌های موفقیت در دراز مدت و تداوم مدارس.

معاونان مدرسه برای موفقیت کار و بقای مدارس و نظام آموزشی بسیار اهمیت دارند، اما در عین حال آنها از نقش اصلی خود به عنوان رهبران آموزشی دور اند، بنابراین اغلب در فعالیت‌هایی

هستند که رابطه مستقیم دارند با درس‌هایی نیز وجود دارد که توسط افرادی که در زمینه آموزش تخصصی تخصص ندارند، مانند برخورد با انضباط و حضور در کلاس، برخورد با مسائل مربوط به ساختمان و اموال، دفتر و دفتر، آمادگی در محوطه دانشگاه، حمل و نقل دانشجویان، پروسه ثبت نام و مانند آنها، آموزش دیده است. جالب است که توجه داشته باشید که معاون مدرسه در ایران دارای عنوان معاون آموزشی است، اما شواهد نشان می‌دهد که معاونت آموزشی حداقل از همه مداخلات و اقدامات در امور آموزشی است. در این کتاب، تلاش برای شناسایی جای خالی در معاونان صورت گرفته است و یک مدل برای ترویج شغل و توانمندسازی آنها با رویکرد جایگزینی است.

به رغم آنکه در سال ۱۹۹۰ برای توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید اصلی مدیران بر تدوین راهبرد بود، لیکن طی سال‌های اخیر این پارادایم تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی مدیران بنا شده است. دباگاه‌های اندیشمندانی نظیر دراگر (۱۹۸۸)، بلانچارد (۱۹۹۶)، تربلانچ (۲۰۰۳) و هال (۲۰۰۸) می‌دهد که یکی از عوامل بسیار مهم و زیربنایی در توسعه سازمان‌ها، پرورش و بکارگیری مدیرانی شجاع، خلاق، کارآفرین، با انگیزه، متعهد و توانمند است؛ مدیرانی که با ابتکار عمل خود بدون اعمال فشار ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند.

با توجه به موارد فوق، اولین عامل که در این مدل باید مورد توجه قرار گیرد، ایجاد آگاهی میان کارکنان و مدیران و معاونان نسبت به وظایف معاونان است، به این معنی که اطلاعات در مورد وظایف معاونان باید در دسترس باشد و این می‌تواند به روش‌های مختلف انجام شود. ارائه بولتن‌های مختلف، با تأکید بر این در یک سمینار و کنگره‌های مختلف در زمینه آموزش، قرار دادن این اطلاعات در نشریات موجود برای کارمندان آموزش و پرورش و حتی ارائه این اطلاعات به والدین نیز می‌تواند حل شود.