

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان کتاب: مدرسه مرجع

نویسندگان:

..... -

..... -

ناشر:

ویراستار:

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۱، شابک ۰-۰۰۰-۰۰۰-۰۰۰-۰۰۰-۰۰۰-۰۰۰-۰۰۰

شمارگان: ۵۰۰ جلد

چاپ و صحافی:

قیمت: ۱۲۰،۰۰۰ تومان

کلیه حقوق برای نویسنده محفوظ است.

مرکز نشر: شهر، بولوار، خیابان، ساختمان، طبقه چهارم،

انتشارات.....

تلفن: +۹۱۲۳۴۵۶۷۸۹

مرکز پخش: شیراز

E-mail:com

عنوان کتاب

نویسنده ۱

نویسنده ۲

اشارات

فهرست

۱۱	فصل اول.....
۱۳	تعریف مدیریت.....
۱۴	مدیر موفق کیست؟.....
۱۵	چگونه مدیر خوبی باشیم؟.....
۱۶	مهارت های مدیران موفق.....
۱۶	رهبری در محل کار چیست؟.....
۱۹	چگونه مهارت‌های مدیریتی خود در محل کار را تقویت کنیم؟.....
۲۱	مدیریت مدارس.....
۲۵	انتظارات دانش آموزان از نقش مدیر مدرسه.....
۲۷	انتظارات والدین از نقش مدیر مدرسه.....
۲۸	ارزشیابی از عملکرد مدیران مدارس.....
۳۱	وظایف مدیر آموزشی.....
۳۵	دیدگاه‌های موجود در مدیریت آموزشی.....
۳۶	مدیریت کیفیت جامع.....
۳۷	توجه به نیازها.....
۳۸	ارتقای مستمر کیفیت.....
۳۹	مشارکت همگانی در مدرسه.....
۳۹	چگونگی فرآیند حرکت.....
۴۱	ویژگی های مدیر مدرسه کیفی جامع.....
۴۲	الگویی ماندگار برای مدیریت.....
۴۳	اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی.....
۴۴	تفاوت‌های مدیریت و رهبری آموزشی.....
۴۵	ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری.....
۴۶	تواناییهای مدیریت و رهبری آموزشی.....
۴۹	رموز مدیریت موفق.....
۵۱	فصل دوم.....

۵۳	تدریس.....
۵۴	روش تدریس غیر فعال.....
۵۶	روش سخنرانی.....
۵۷	ویژگی های روش تدریس فعال.....
۵۷	الگوهای پردازش اطلاعات.....
۵۷	الگوی خانواده اجتماعی.....
۵۸	یاران در یادگیری.....
۵۹	انواع روش های یادگیری مشارکتی:.....
۶۸	مقاصد و فرصت های یادگیری از طریق همیاری:.....
۷۱	فصل سوم.....
۷۳	مدیریت کلاس درس.....
۷۴	مولفه های مدیریت اثربخش کلاس درس.....
۷۸	برخورد با رفتار نامناسب.....
۸۱	استفاده از پاداش و تنبیه.....
۸۳	جو کلاس.....
۸۴	ایجاد محیط خوشایند در کلاس درس.....
۸۶	بیش فعالی.....
۹۸	انتظارات معلم.....
۱۰۰	رشد مهارت های اجتماعی دانش آموزان.....
۱۰۱	روش های کمک به رشد مهارت های اجتماعی کودکان.....
۱۰۳	افزایش عزت نفس دانش آموزان.....
۱۰۳	افزایش عزت نفس دانش آموزان در مدرسه و کلاس درس.....
۱۱۰	سواد.....
۱۱۰	کودکان روخوانی را چگونه یاد می گیرند.....
۱۱۱	رویکردهای اصلی آموزش روخوانی به کودکان.....
۱۱۲	راهبردهای اصلی درک مطلب برای تدریس عبارتند از:.....
۱۱۴	رویکرد متعادل.....
۱۱۵	ریاضیات.....

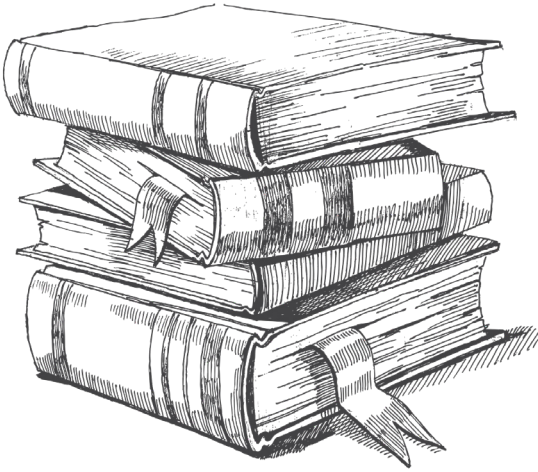
۱۱۶	آموزش موثر در ریاضی
۱۱۷	اصلاح کج فهمی‌ها.....
۱۱۸	استفاده از موقعیت‌های زندگی واقعی.....
۱۱۹	ایجاد ارتباط.....
۱۲۰	مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات.....
۱۲۰	استفاده از رایانه به جای تخته سیاه در وضعیت تعامل کلاسی.....
۱۲۰	کلیاتی از ارزیابی.....
۱۲۳	فصل چهارم.....
۱۲۵	مقدمه ای از ارزیابی
۱۲۶	ارزش‌های مورد توجه در ارزشیابی
۱۲۸	انتخاب زمان مناسب برای ارزشیابی
۱۲۹	انتخاب مناسب ترین روش ارزشیابی
۱۲۹	چرا باید ارزشیابی کنیم؟
۱۳۰	چه چیزی را می‌خواهید ارزشیابی کنید؟
۱۳۱	از سنگینی بار امتحان بکاهید
۱۳۲	با حجم زیاد اوراق امتحانی چگونه کنار بیاییم؟
۱۳۳	از ایجاد خستگی و کسالت در ارزشیابی تا حد امکان بکاهید
۱۳۵	از کار ارزشیابی نتیجه بگیرید و بازخورد بدهید.....
۱۳۷	از ارزشیابی برای بالا بردن سطح مهارت‌های یادگیری استفاده کنید.....
۱۳۸	ارزشیابی کارهای عملی و نمایشی
۱۳۹	ارزشیابی نمایشگاه عکس و پوستر
۱۴۰	طرح سوال به روش سنتی
۱۴۲	نوشتن بارم‌های نمره
۱۴۳	نمره دادن به روش سنتی
۱۴۴	اقدام به استفاده از شیوه خود ارزشیابی
۱۴۴	ارزشیابی گروهی
۱۴۷	فصل پنجم.....
۱۴۹	اختلالات خواندن.....

- هرم رشد خواندن کاریلو..... ۱۵۱
- اختلال خواندن قابل درمان است..... ۱۵۴
- ویژگی های کودکان دارای اختلال خواندن..... ۱۵۵
- انواع اختلالات خواندن ۱۵۶
- مقدمات درمان وبازپروری..... ۱۵۷
- گام اول، انگیزه درمانگر..... ۱۵۸
- گام دوم،ارتباط خوب خوب خوب..... ۱۵۸
- گام سوم،گوش کردن فعال..... ۱۵۹
- گام چهارم،پرسشنامه والدین و مدرسه ۱۶۰
- گام پنجم،هوشبهر..... ۱۶۱
- گام ششم، کارگروهی و مشترک و ارجاع دادن ۱۶۲
- گام هفتم،مصاحبه با درمانجو..... ۱۶۳
- گام هشتم،تعیین متن برای آزمون و سنجش خواندن ۱۶۴
- گام نهم،سنجش وتشخیص..... ۱۶۴
- با توجه به تجربه های درمانی، برای تشخیص پیشنهاد می شود:..... ۱۶۵
- گام دهم، طراحی برنامه درمان ۱۶۶
- گام یازدهم،تهیه امکانات برای درمان ۱۶۷
- برخی از ابزارهای لازم برای درمان اختلال عبارتند از:..... ۱۶۸
- گام دوازدهم، ارائه اطلاعات به والدین و کتاب درمانی..... ۱۶۹
- درمان..... ۱۷۱
- تمرین هایی به عنوان الگو پیشنهاد می شود:..... ۱۷۲
- درک درست و تلفظ درست واژه ها..... ۱۷۴
- در ارتباط با حافظه شنیداری ۱۸۲
- فصل ششم..... ۱۸۵
- مشکلات دیکته نویسی..... ۱۸۷
- درمان نارسا نویسی..... ۱۸۸
- برای ترمیم و درمان نارسانویسی باید اقدامات زیر را انجام داد:..... ۱۸۹
- تقویت هماهنگی چشم و دست ۱۹۰

۱۹۳	درمان وارونه نویسی و قرینه نویسی
۱۹۴	تقویت حافظه دیداری:
۱۹۸	حساسیت شنیداری
۲۰۱	پرورش دقت
۲۰۳	فصل هفتم
۲۰۵	تعریف املا و اهمیت آن
۲۰۶	اهداف آموزشی املا
۲۰۶	چند راهکار برای تقویت املاي دانش آموزان ضعيف
۲۰۷	سخنی در مورد املا دانش آموزان
۲۰۷	مشکلات املا نویسی
۲۰۹	چند راهکار برای تقویت املا
۲۱۱	بررسی مشکلات املاي دانش آموزان
۲۱۴	تقویت خواندن و نوشتن
۲۱۴	انشا و انواع آن
۲۱۶	نکات برجسته روش آموزش املاي فارسی
۲۱۸	تکلیف خلاق
۲۲۰	آشنایی با ۳۰ روش برای بهبود مهارت های نوشتن (۱)
۲۲۵	شناخت و درمان قرینه نویسی
۲۲۸	آشنایی با روش هایی برای بهبود مهارت های نوشتن
۲۳۱	چگونگی رفع ناخوانا نویسی در کودکان
۲۳۲	آشنایی با ۳۰ روش برای بهبود مهارت های نوشتن (۲)
۲۳۸	بازی و نوشتن
۲۴۰	ارائه روشی جهت بهبود املا در دوره ابتدایی
۲۴۱	چند نکته در مورد املا گویی
۲۴۱	روش های مختلف در آموزش املا
۲۴۷	منابع

فصل اول

مدیریت



تعریف مدیریت

برای واژه مدیریت تعریف های بسیار گوناگونی ارائه شده است و هر صاحب نظری در مبحث مدیریت، تعریف ویژه خود را از مدیریت دارد. مدیریت یعنی کار کردن به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقیق هدف های سازمانی، لازمه موفقیت آن است که همه مدیران به مهارت های اجتماعی و انسانی مجهز باشند .

به عبارت دیگر مدیریت عبارت است از دستیابی به هدف های سازمانی از طریق هدایت و رهبری، بنابراین هرکسی حداقل در مراحل مشخصی از زندگی خود یک مدیر است.

مدیریت یعنی گرفتن کارهای انجام شده دیگران، اگر داستان آقای پت کریگان مدیر عامل شرکت جبرال موتور را بخوانید حتماً بهتری

این ماجرا را متوجه می‌شوید.

پت کریگان (Pat Carrigan)، مدیر سابق یک مدرسه‌ی ابتدایی که بعدها به سمت مدیریت کارخانه‌ی تولید قطعات جنرال موتورز رسید، می‌گوید: «من هیچ وقت قطعه‌ای نساختم، و هیچ برنامه‌ای برای این کار ندارم. این شغل من نیست.

شغل من ساختن محیطی است که در آن قطعه‌سازان بتوانند مسئولانه قطعاتی سالم بسازند که از نظر قیمت، رقابتی باشد و همچنین به کار خود افتخار کنند. لازم نیست من حتماً بدانم که ساختن یک قطعه چه ارتباطی با این موضوعات دارد.

مدیر موفق کیست؟

مدیریت اساسی ترین و مهم‌ترین رکن موفقیت یک سازمان و مجموعه می‌باشد. تفاوت مدیران موفق و ناموفق در طرز فکر و نوع اقداماتی که انجام می‌دهند اما همه افرادی که دارای دانش مدیریت هستند، با قرار دادن یک مدل مدیریتی متناسب با مجموع‌های که در آن فعالیت می‌کنند، می‌توانند یک مدیریت موفق داشته باشند و منشاء تحولات و تغییرهای مثبت باشند.

شغل شما به عنوان مدیر، انجام دادن کار نیست، بلکه کمک کردن به دیگران در انجام کارهاست.

توضیح پت کریگان درباره‌ی مسئولیت‌های مدیریتی نشان می‌دهد که مدیران باید به کارایی و اثربخشی در فرآیندها توجه داشته باشند. کارایی یعنی انجام کارها با حداقل تلاش، هزینه یا اتلاف.

کارایی به خودی خود برای تضمین موفقیت کافی نیست. باید مدیران در جهت رسیدن به اثربخشی نیز تلاش کنند. اثربخشی یعنی

به انجام رساندن وظایف در جهت برآوردن اهداف سازمانی، مثل رضایت‌مندی مشتری و خدمات به مشتریان.

چگونه مدیر خوبی باشیم؟

مدیران همیشه تلاش می‌کنند بهترین خودشان باشند، دست به هر کاری می‌زنند تا بتوانند کارها را خوب و طبق برنامه ریزی پیش ببرند. نه تنها مدیران، بلکه ما هم این کار را انجام می‌دهیم. هر کسی مسئولیت مدیریت کردن زندگی خودش را به دوش می‌کشد؛ اگر نتواند خوب آن را مدیریت کند، حتماً در آینده به مشکلات بزرگی بر می‌خورد. کسی که نمی‌تواند از مدیریت کردن زندگی خود سربلند بیرون بیاید، چه انتظاری برای مدیریت کردن کارهای دیگر دارد؟

افرادی وجود دارند که در مدیریت کردن زندگی خود خیلی ضعیف عمل می‌کنند اما به این معنی نیست که اصلاً نمی‌توانند کاری را مدیریت کنند. برای چند دقیقه بازی‌های کودکی خودتان را مرور کنید؛ در اکثر این بازی‌ها شما بدون این که خودتان متوجه شوید، از سیاست‌های مدیریت استفاده کرده‌اید. یادتان است وقتی که کاپیتان تیم فوتبال محله می‌شدید چه کار می‌کردید؟

با اکثر کسانی که صحبت کردم گفتند هر کاری می‌کردند تا برنده شوند، بازیکنان را با توجه به مهارتی که داشتند در پست‌ها می‌گذاشتند، ضد حمله‌هایی طراحی می‌کردند که حریف را غافلگیر می‌کرد و بعضی وقت‌ها هم کار به تقلب کردن و غیره می‌رسید. هر کاری که از دستشان بر می‌آمد و امکان انجام دادنش وجود داشت را انجام می‌دادند تا بهترین نتیجه را به دست آورند.

پس به طور کلی همه ما به طور کلی مدیر هستیم، اما برای این

که بهتر از گذشته خود شویم، لازم است که یکسری مهارت‌هایی را یاد بگیریم که باعث موفقیت ما می‌شود، بعد از چند تعریف دیگر تکنیک‌هایی را یاد خواهید گرفت که شما را به یک مدیر حرفه‌ای تبدیل می‌کند.

مهارت‌های مدیران موفق

برای اداره یک کسب و کار کوچک هم باید مهارت‌های مدیریت را بدانید.

به طور کلی مدیر خوب به کسی گفته می‌شود که دارای یکسری ویژگی‌هایی مثل آرامش، صداقت، پراگماتیزم و ... باشد؛ ویژگی‌هایی که می‌تواند تفاوت آن‌ها با دیگران را در کار مشخص کند. برای اینکه بتوانید نقش رهبری و مدیریت حتی بخش کوچکی را به عهده بگیرید، حتماً باید از این مهارت‌ها برخوردار باشید، چرا که این کاری بوده است که مدیران موفق در زندگی خود کرده‌اند.

مهارت‌های مدیران موفق، به دو دسته شخصی و کاری تقسیم می‌شود، که اکنون قرار است آن‌ها را یاد بگیریم.

رهبری در محل کار چیست؟

رهبری در محل کار به توانایی فرد در مدیریت و نظارت بر افراد و کارهای تیم و شرکت اشاره دارد. همچنین رهبری به تاثیر مثبت گذاشتن بر افراد در انجام بهتر کارها نیز دلالت دارد، که این دقیقاً همان چیزی است که در استخدام مدیر مورد نیاز است. در واقع اگر تیمی و شرکتی مدیران موفق داشته باشد، مطمئناً در مسیر موفقیت قرار خواهد داشت و هدف آنها دست یافتنی خواهد بود.

وقتی مدیریت و رهبری تیم و شرکت به شکل مؤثر پیش برود، به احتمال زیاد بر تصمیمات، اقدامات و نگرش کلی افراد دیگر تاثیر مثبت خواهد گذاشت. در نهایت نیز وقتی تیم و شرکت روحیه و تفکر مثبت داشته باشد، موفقیت برای آنها دست یافتنی خواهد شد.

برای اینکه مدیر موفق باشید، باید درک بالایی از شخصیت خود داشته باشید و به توانایی‌های خود اطمینان داشته باشید و نه تنها شرکت، بلکه کارکنان را نیز به صورت جداگانه رهبری کنید.

رهبری و مدیریت ویژگی‌های خاصی را نیاز دارد که با داشتن این ویژگی‌ها، می‌توانید تمام کارها را در سازمان به آسانی انجام دهید و مدیریت کنید. همان‌طور که در تمام کتاب‌های مدیریتی عنوان شده است، مهارت‌های مختلفی که یک مدیر باید داشته باشد شامل مهارت‌های سخت و نرم می‌شود. در اینجا برخی از ویژگی‌های مهم همه مدیران که باید در محل کار داشته باشند را نام خواهیم برد:

۱- ارتباط خوب: مدیران نیز مانند تمام نقش‌ها در محل کار باید بتوانند به بهترین شکل با دیگران ارتباط برقرار کنند. از بسیاری جهات، آنها نبض هر شرکتی هستند؛ بنابراین توانایی برقراری ارتباط مؤثر با تیم، برای افرادی در موقعیت مدیریت بسیار ضروری است.

۲- همدلی: مدیران باید همدلی زیادی از خود نشان دهند. این شامل درک خواسته‌ها، نیازها و نگرانی‌های دیگر افراد در شرکت می‌شود. این امر نه تنها باعث هماهنگی میان تمام افراد در تیم‌ها و شرکت می‌شود، بلکه نشان دادن همدلی باعث به وجود آمدن احترام و اعتماد میان کارکنان و مدیر و همچنین کارکنان با یکدیگر می‌شود.

۳- مثبت بودن: مثبت اندیشی می‌تواند تا حد زیادی به تقویت

روحیه و هدایت محیط کار به سمت محیط کار سالم کمک کند. مدیران باید نگرش خوبی داشته باشند و در انجام کارهای روزمره خود مثبت اندیش باشند. وقتی کارکنان می‌بینند که آنها ذهن مثبتی دارند، به احتمال زیاد خودشان نیز مثبت اندیش خواهند شد. در واقع هدف مدیران از این مثبت اندیشی این است که موجب الهام بخشی در تمام کارکنان شوند.

۴- اعتماد به نفس: به عنوان یک مدیر، مهم است که به توانایی‌های خود اعتقاد داشته باشید. وقتی اعتماد به نفس مناسبی از خود نشان می‌دهید، می‌توانید باعث انگیزه در دیگران شوید و همچنین به کارکنان آینده روشن آنها در شرکت را نشان دهید.

۵- آینده‌نگری: برای سوق دادن هر شرکتی به سمت سوددهی، مدیران و رهبران موفق باید در آن آینده‌نگر باشند. این بدان معناست که آنها باید انگیزه و توانایی تفکر فراتر از زمان حال و برنامه ریزی استراتژیک برای آینده داشته باشند.

۶- مسئولیت پذیر: از آنجایی که مدیران وظایف گوناگونی دارند که باید تمام آنها را انجام دهند، مهم است که آنها در محل کار مسئولیت پذیر باشند. این بدان معناست که وظایف خود را در اولویت قرار دهند و بر آنچه باید برای شرکت انجام شود، تمرکز کنند.

۷- شفافیت: مدیران همچنین باید در مورد وضعیت شرکت، اهداف آن و موارد دیگر شفاف باشند. به این معنا که باید در شرکت صداقت را در رأس کارهای خود قرار دهند. هرچه به عنوان یک مدیر شفاف‌تر عمل کنید، کارکنان شرکت بیشتر به شما اعتماد خواهند کرد.

۸- انگیزه: به عنوان یک مدیر، شما نه تنها مسئول هدایت تیم

خود خواهید بود بلکه باید کاری کنید که تیم بهترین عملکرد خود را به نمایش بگذارد.

۹- تفویض وظایف: به عنوان یک مدیر موفق باید بتوانید تقسیم کار را در شرکت و تیم‌ها به درستی انجام دهید و کار هر فرد را به خوبی برای او توضیح دهید.

۱۰- فروتنی: مدیران موفق باید در مورد کارها و فعالیت‌های خود متواضع باشند. برای کارکنان مهم است که ببینند مافوق آنها نیز می‌تواند اشتباه کند.

چگونه مهارت‌های مدیریتی خود در محل کار را تقویت کنیم؟

برای تبدیل شدن به یک مدیر موفق، باید مهارت‌های خود را به طور مرتب تقویت کنید. در برخی موارد، این کار می‌تواند به پیشرفت شغلی شما نیز کمک کند. در اینجا چند روش را بیان خواهیم کرد که به شما در تقویت مهارت‌های مدیریتی کمک می‌کنند:

۱. نقاط قوت خود را پیدا کنید

برای مدیر موفق بودن و تقویت مهارت‌های مدیریتی بسیار مهم است که ابتدا میان نقاط قوت و ضعف خود تمایز قائل شوید. با تعیین نقاط قوت خود، می‌توانید آنها را به نفع خود به بازی بگیرید. به عنوان مثال، اگر می‌دانید که در مذاکره بسیار عالی هستید، می‌توانید بر کارهایی تمرکز کنید که بیشتر به فن مذاکره نیاز دارند. شما این امکان را دارید تا با کمک تست MBTI نقاط قوت و ضعف خود را پیدا کنید و بر روی آنها تمرکز کنید.

۲. آینده‌نگر باشید

داشتن چشم انداز در مورد آینده شرکت می‌تواند به تمام مدیران کمک کند. همان‌طور که به دنبال بهبود مهارت‌های خود هستید، همچنین باید همیشه اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود را برای شرکت مشخص کنید. داشتن دید روشن نه تنها به شما، بلکه به کارمندان شما نیز انگیزه می‌دهد. داشتن یک هدف مشخص شده، همچنین به شما کمک می‌کند تا بیشتر بر آن اهداف تمرکز داشته باشید و به شما این قدرت را می‌دهد که آینده آن اهداف را ببینید و کارهایی که باید برای رسیدن به آن انجام دهید را مشخص کنید.

۳. گوش دادن را تمرین کنید

همان‌طور که دوست دارید به عنوان مدیر پیشرفت کنید، به همان اندازه نیز باید در این مسیر مهارت گوش دادن را در خود تقویت کنید. این مهارت شامل شنیدن صحبت‌های تمام افراد در تیم و شرکت می‌شود. روی تک تک کلمات آنها تمرکز کنید، به نگرانی‌های آنها گوش دهید و با زبان بدن مناسب به آنها پاسخ دهید. این نه تنها نشان می‌دهد که شما شنونده خوبی هستید، بلکه این موضوع را نیز نمایان می‌کند که چقدر کارکنان در نظر شما دارای اهمیت هستند.

۴. تمرکز داشته باشید

اکثریت مدیران با مسئولیت‌های متعددی روبرو هستند. تقریباً می‌توان گفت که تمام این وظایف مهم هستند و باید در یک بازه زمانی مشخص انجام شوند. به منظور انجام کارآمد کارها، تمرکز را تمرین کنید. این مهارت به شما کمک می‌کند تا کارها را با کارایی بیشتری انجام دهید و در کل نیز باعث موفق شدن شرکت شما می‌شود.

۵. بازخورد بگیرید

یک راه عالی برای بهبود مهارت‌های مدیریتی این است که از کارکنان خود بازخورد بگیرید. از آنها بپرسید که چگونه می‌توانید مدیر بهتری برای آنها باشید یا اینکه، از نظر آنها چه کاری را می‌توانید متفاوت انجام دهید تا کارایی تیم و شرکت بالا برود. این کار نه تنها به آنها نشان می‌دهد که نظری که دارند و طرز تفکر آنها برای شما مهم است، بلکه بینش خوبی از روند کار و آن تغییری که باید در کار خود دهید، به شما ارائه می‌دهد.

۶. به دیگران کمک کنید

در نهایت، کمک به دیگران در سازمان به شما کمک می‌کند تا مهارت‌های مدیریتی خود را تقویت کنید. کمک کردن به دیگران می‌تواند نشان دهنده همدلی، دیدن مشکلات یا موفقیت‌های کارکنان و همچنین ساخت اعتماد باشد. در دسترس بودن برای کمک به دیگران و در مواقع ضروری، راهی عالی برای بهبود مهارت‌های ارتباطی و تمام مهارت‌های مدیریتی است.

مدیریت مدارس

مدیران مدارس نقش‌های متعددی را به عهده دارند. اما مطالعات نشان می‌دهد که شش نقش اصلی مدیر بیش از نقش‌های دیگر او مورد توجه قرار گرفته است. اگر چه مدیر تمامی نقش‌ها را به طور همزمان اجرا نمی‌کند، اما باید تلاش کند که آمادگی و مهارت کافی را در مورد هر یک از نقش‌های اصلی خود بدست آورد، تا اگر شرایط و موقعیت لازم فراهم شد بتواند کار خود را به نحو مطلوب و اثر بخش انجام دهد.

نقش‌های اصلی مدیر عبارتند از:

۱- اداره کننده

به نظر بیشتر مردم مهمترین نقش مدیر مدرسه، همان نقش مدیر بودن است. این نقش در دو قرن اخیر با وجود مطرح شدن دیگر نقش‌های مدیریتی همچنان پا برجا مانده است. در اجرای این نقش مدیر مدرسه باید منابع مالی، مادی و انسانی را در جهت دستیابی مؤثر مدرسه به اهدافش، تأمین، سازماندهی و هماهنگی کند. در واقع مدیر باید با ارائه راهکارها و پیشنهادهایی کارایی مدرسه را افزایش دهد. اگرچه در این نقش مهمترین کار مدیر آن است که وظایف و مسئولیت‌هایش را به خوبی انجام دهد، اما این نقش زمانی می‌تواند بازده و کارایی لازم را داشته باشد که در کنار ایفای دیگر نقش‌های مدیریتی صورت پذیرد.

۲- سرپرست تدریس:

نقش مدیر مدرسه به عنوان سرپرست تدریس سابقه طولانی دارد. اگرچه از ابتدا، بیشتر نقش اداره کننده را داشته است، ولی شاید بتوان گفت که نقش سرپرست تدریس عامل اصلی موجودیت شغل مدیر است. اما به دلیل تعاریف و برداشت‌های مختلف از این نقش، مدیری که می‌خواهد نقش سرپرست تدریس را ایفا کند، با مشکلات و ابهاماتی مواجه می‌شود. مثلاً برخی اعتقاد دارند که هر فعالیتی که مدیر در جهت بهبود تدریس انجام می‌دهد، فعالیت مدیریتی است. اما برخی دیگر معتقدند که مدیران باید در فعالیت‌های دیگری مانند بازدید از کلاس‌های درس شرکت کنند، اما معلمان ممکن است مدیران را دارای تخصص کافی ندانند و از این رو توصیه‌های آنها را مفید و مؤثر

تلقی نکنند. با وجود تمامی این تضادها و اختلاف نظرات، مدیران باید در ایفای این نقش تمامی سعی خود را به کار گیرند. زیرا کیفیت و چگونگی تدریس بطور مستقیم بر اهداف مدرسه که همان پیشرفت یادگیری در دانش‌آموزان است، اثر می‌گذارد.

۳- ناظم:

در تحقیقات انجام شده، نقش انضباطی مدیر مدرسه بسیار با اهمیت و قابل توجه است. در تحقیقی، والدین و معلمان برقراری نظم و انضباط را یکی از نقش‌ها و یا حتی مهمترین نقش مدیر مدرسه ذکر کرده‌اند. دانش‌آموزان نیز مدیر مدرسه را بعنوان یک انضباط دهنده می‌دانند، اگرچه ممکن است دیدگاهی منفی در مورد نقش مدیر داشته باشند. از طرف دیگر به نظر می‌رسد چون از دیرباز واژه ناظم، برداشت‌های منفی را به همراه داشته است و فعالیت‌های مربوط به این نقش معمولاً خسته کننده و ناخوشایند است، مدیران مدرسه تمایل چندانی به ایفای این نقش ندارند و آن را به معاونان خود واگذار می‌کنند. اگرچه در شرایط فعلی، مفاهیم انضباطی بیشتر بر روش‌های مثبت بهبود رفتار دانش‌آموزان تاکید دارد، ولی با این حال ارتباط با مسایل تربیتی و رفتاری دانش‌آموزان، مسئولیتی مشکل و سنگین است و به همین علت مدیران نسبت به این امر، واکنش منفی نشان می‌دهند. اما از آنجا که مسایل انضباطی در مدارس همچنان یک مشکل اساسی باقی خواهد ماند، لازم است که مدیر یا معاونان او علیرغم میل باطنی به ایفای نقش انضباطی خود ادامه دهند.

۴- تسهیل کننده روابط انسانی:

مدیر برای نیل به اهداف مدرسه باید در جهت برآوردن نیازهای شخصی



پرسنل خود و ایجاد روابط همکاری و هماهنگی میان آنها تلاش کند. اصولاً یکی از مهمترین نقش‌های مدیر، ایجاد روابط انسانی خوب با کارکنان مدرسه است و خصوصاً در دو زمینه یعنی بالا بردن روحیه معلمان و ایجاد جو انسانگرایانه در مدرسه بسیار حائز اهمیت است. در حقیقت ایجاد روابط انسانی در محیط مدرسه یکی از عوامل اصلی در تحقق اهداف آن است.

۵- عامل تغییر:

برنامه‌های آموزشی مدارس باید به پیروی از تغییرات و تحولات جامعه و در جهت برطرف کردن نیازهای دانش‌آموزان تغییر کنند. به همین دلیل مدیر با اجرای این نقش می‌تواند یکی از عوامل مؤثر در ایجاد تحول و دگرگونی در برنامه‌های آموزشی مدارس باشد. این نقش مدیر بسیار پیچیده بوده و جنبه‌های مختلفی را در برمی‌گیرد. اما خصوصیات اصلی این نقش شامل مراحل زیر است:

(الف) تشخیص نیاز برای تغییر.

(ب) توسعه یا انتخاب یک نوآوری.

(پ) در میان گذاشتن تغییر پیشنهادی به گروه مورد نظر.

(ت) پیش بینی مشکلات و مقاومت اعضاء در مقابله با تغییر پیشنهادی.

(ج) توسعه و اجرای یک برنامه که نوآوری را ایجاد و بر موانع و مخالفت‌ها غلبه کند.

(د) ارزشیابی نوآوری به اجرا درآمده و ایجاد اصلاحات مورد نیاز در آن.

البته اثر بخشی مدیر بعنوان عامل تغییرات، بستگی به بصیرت

او در مورد نیاز به تغییرات در مدرسه و توانایی و تعهد ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز این تغییرات دارد. اما مهمترین مسئله در تحقق نقش مدیر به عنوان عامل تغییرات آن است که سیستم آموزشی حاکم بر جامعه باید شرایط مطلوب و امکانات مورد نیاز دگرگونی و تغییر در مدارس را تشویق و حمایت کند. در غیر این صورت مدیری که دارای اختیار رسمی و منابع کافی در جهت تغییر در مدرسه‌اش نیست، بطور قطع نخواهد توانست تغییرات مورد نیاز را در مدرسه ایجاد کند.

۶- وساطت‌کننده در درگیری‌ها:

یکی دیگر از نقش‌های مدیر مدرسه، وساطت میان طرف‌های درگیر است. مدیر باید تلاش کند تا از تمامی حقایق در مورد شرایط و برداشت‌های طرفین نسبت به یکدیگر و از موضوع مورد اختلاف آنان آگاهی و اطلاعات کاملی را بدست آورد. معمولاً هدف اصلی مدیر در این میانجیگری آن است که طرفین درگیر هر کدام بخشی از دلایل طرف مقابل را قبول کند. همچنین مدیر باید به دلایل و گفته‌های هر دو طرف دعوا گوش دهد و به روش‌های مناسب، این احساس را در آنها بوجود آورد، که هیچ کدام کاملاً درست نمی‌گویند و در نهایت با رابطه‌ای که میان آنها ایجاد می‌کند، درگیری را به سرانجام رساند. در هر صورت با توجه به ابهاماتی که در نقش مدیر، تخصیص وظایف و غیره وجود دارد، نقش وساطت‌کننده مدیر در حل درگیری‌ها کاملاً ضروری است.

انتظارات دانش‌آموزان از نقش مدیر مدرسه

۱- سازماندهی گروه‌های مشورتی با حضور نمایندگان از تمامی

گروه‌های ذینفع در مدرسه.

۲- تشویق و استفاده از توصیه‌های افراد یا گروه‌های مشورتی در جهت حل مسائل مدرسه.

۳- اقدامات سریع در جهت متوقف کردن رفتار نامناسب افراد و گروه‌ها.

۴- توبیخ افراد یا گروه‌ها بدون اعمال زور و تهدید.

۵- توضیح خط مشی‌ها، عملکردها، روندها و قوانین و مقررات به دانش‌آموزان.

- اجتناب از سانسورکردن نوشته‌ها، کتاب‌ها و بحث‌های دانش‌آموزان.

۷- کمک مستقیم به یادگیری دانش‌آموزان.

۸- استفاده از اختیارات به نفع دانش‌آموزان.

۹- تشویق و برانگیختن دانش‌آموزان برای حداکثر تلاش.

۱۰- محافظت از سلامت و رفاه دانش‌آموزان.

انتظارات معلمان از نقش مدیر مدرسه

۱- مدیر مدرسه باید معلمان خود را در موضوعات و مسایل انضباطی دانش‌آموزان حمایت کند.

۲- مدیر مدرسه باید معلمان را همکاران حرفه‌ای خود بداند.

۳- معلمان از مدیر مدرسه انتظار دارند که آنها را درک کند و برای صلاحیت کار آنها احترام قایل شود.

۴- معلمان از مدیر مدرسه انتظار دارند، که رفتارهای منصفانه و روشنی برای آنها تعیین کند.

۵- معلمان از مدیر مدرسه انتظار دارند تا به طور مداوم با آنها در ارتباط باشد و از اعمال محدودیت در ایده‌های نو و آزادیشان پرهیز کند.

۶- مدیر مدرسه باید فرصت مشارکت معلمان، در تصمیم‌گیری‌های مدرسه را فراهم آورد.

۷- معلمان از مدیر مدرسه انتظار دارند که فرصت تصمیم‌گیری‌های فعال در توسعه مواد درسی و کنترل دانش‌آموزان را فراهم کند.

۸- معلمان تأکید می‌کنند که اگر قرار است عضو کمیته‌ای باشند، کمیته مزبور باید قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد.

۹- مدیر باید در مقابل والدین از معلمان حمایت کند، حتی اگر حق به جانب معلمان نباشد. اگر مدیر می‌خواهد از معلمی انتقاد کند، باید این انتقاد را به طور خصوصی با او مطرح کند.

۱۰- مدیر باید در مقابل دانش‌آموزان از معلمان حمایت کند. اگر مدیر معتقد است که حق به جانب دانش‌آموزان است، این مطلب را باید به طور خصوصی با معلم در میان بگذارد و هرگز نباید معلم را در مقابل دانش‌آموزان مورد انتقاد قرار دهد.

انتظارات والدین از نقش مدیر مدرسه

۱- روابط با گروه‌های والدین محله را توسعه دهد.

۲- انجمن والدین را سازماندهی می‌کند.

۳- با انجمن والدین همکاری کند.

۴- اهداف، برنامه‌ها و عملکرد مدرسه را برای مردم توضیح دهد.

۵- والدین را به طور انفرادی بشناسد.

- ۶- به شکایت والدین رسیدگی کند.
- ۷- با والدین روابط دوستانه ایجاد کند.
- ۸- پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را به والدین گزارش دهد.
- ۹- با برقراری نظم و انضباط در مدرسه، از دانش‌آموزان مواظبت کند.
- ۱۰- به دانش‌آموزان توجه و علاقه شخصی داشته باشند.

ارزشیابی از عملکرد مدیران مدارس

اهمیت مدیریت در سازمان‌های تربیتی به مراتب بیشتر از مدیریت در سازمان‌های تولیدی، اقتصادی و غیره است. زیرا کمترین بی‌توجهی و بی‌دقتی در انتخاب مدیران تربیتی، موجب رکود شدید در پیشرفت‌های اجتماعی است. اشتباه‌ها و ضایعات در مراکز تولیدی، اقتصادی و غیره را با ارائه طرح‌های ویژه و مجزا یا با تجدید نظر اساسی می‌توان به نحوی جبران کرد. اما هر گونه اشتباه و نقصان در تعلیم و تربیت، ضایعه‌ای بزرگ است که آثار و نتایج آن در جامعه و حتی روی یک نسل باقی خواهد ماند و زدودن آثارش از جامعه و افکار و اندیشه‌های مردم به آسانی میسر نخواهد بود. بنابراین برای اطمینان از مفید و مؤثر بودن فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدیران، لازم است که بازده و نتایج کارشان توسط مسئولان امر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. و براساس آن تصمیمات مناسب و مقتضی گرفته شود.

مدیریت مدارس زیر مجموعه‌ای از مدیریت در سازمان‌های آموزشی و تربیتی است. مدیران مدارس نیز با انجام فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، سهم عمده‌ای در پیشرفت‌های اجتماعی دارند. از این رو باید افرادی در مدارس به عنوان مدیر و مسئول به کار گمارده شوند که تحصیلات،

تخصص و مهارت بالایی داشته باشند، احساس تعهد و مسئولیت کنند و از بینش و توانایی کافی در اداره مدرسه و تربیت صحیح دانش‌آموزان برخوردار باشند. در این صورت است که کودکان و نوجوانان در مدارس به خوبی تربیت و استعداد و توانایی‌هایشان شکوفا می‌شود و بدین تربیت افرادی متعهد، دلسوز، مفید و مؤثر وارد جامعه می‌شوند که به هموعان خود خدمت صادقانه خواهند کرد. برعکس اگر افراد نالایقی مدیریت مدارس را به عهده بگیرند، در اداره امور مدرسه و تربیت دانش‌آموزان اصلاً موفق نخواهد بود و با ندانم‌کاری‌ها و اتخاذ شیوه‌های تربیتی نادرست، مشکلات و ناراحتی‌های زیادی را برای دانش‌آموزان ایجاد خواهند کرد که حتی ممکن است مسیر زندگی آنها را به سوی انحراف و بزهکاری بکشاند. کودکان و نوجوانانی که تحت تربیت چنین مدیرانی قرار بگیرند، به گونه‌ای پرورش می‌یابند که نه فقط قادر به حل مشکلی از مشکلات جامعه نیستند، بلکه سربار و مزاحم آن نیز خواهند بود. بنابراین کار و فعالیت‌های مدیران مدارس باید بطور مرتب مورد بازبینی و بررسی قرار گیرد، تا با انتخاب مدیران لایق، متعهد و کاردان بتوان زمینه تعلیم و تربیت مطلوب و شایسته دانش‌آموزان را فراهم آورد.

برای ارزشیابی از فعالیت‌های تربیتی و آموزش مدیران مدارس، ملاک‌ها و معیارهایی در نظر گرفته شده است که برخی از آنها عبارتند از:

- ۱- مدیر از امکانات مدرسه و کلاس درس در دوره‌های زمانی معین و پیش‌بینی شده چگونه استفاده می‌کند؟
- ۲- برای پیشرفت تحصیلی شاگردان ضعیف از چه طرح و برنامه‌هایی استفاده می‌کند و میزان کارایی این برنامه‌ها چقدر است؟

- ۳- چه فعالیت‌هایی برای رشد و پرورش توانایی‌ها و استعداد‌های دانش‌آموزان و برانگیختن لیاقت‌ها و خلاقیت‌های آنان انجام می‌دهد؟
- ۴- اوقات فراغت دانش‌آموزان را چگونه پر می‌کند و در ساعات فوق برنامه چه فعالیت‌هایی را برای افزایش کارایی و مهارت آنها ترتیب می‌دهد؟
- ۵- برای ایجاد محیط مطلوب و جذاب آموزشی در مدرسه و روابط صمیمانه میان همکاران و دانش‌آموزان، چه تلاش‌ها و فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد؟
- ۶- آیا برای ایمنی ساختمان مدرسه و تأسیسات آن و فراهم کردن امکانات لازم برای معلمان و دانش‌آموزان، اقدامات مناسب را بعمل می‌آورد؟
- ۷- کارایی و بازدهی فعالیت‌های مدیر در رسیدن به اهداف آموزش و پرورش چقدر است؟
- ۸- ارتباط مدیر با اولیاء دانش‌آموزان و نمایندگان سازمان‌های وابسته که به نوعی با تعلیم و تربیت ارتباط دارند و یا به مدارس کمک می‌کنند، چگونه است و این ارتباط در بالا بردن کیفیت آموزشی، تأمین امکانات، تهیه وسایل و ملزومات و غیره چقدر مؤثر است؟
- ۹- در برابر مسایل و مشکلات ناشی از کار چگونه چاره‌اندیشی می‌کند؟
- ۱۰- آیا دستورات و مصوبات را پیگیری می‌کند و برای انجام آنها طرح‌های زمان بندی شده تهیه می‌کند؟
- البته این نکته قابل ذکر است که برای ارزشیابی کار مدیران، نمی‌توان از معیارها و ملاک‌های فوق بصورت کلیشه‌ای و در هر زمان

و مکانی استفاده کرد. زیرا در هر ارزشیابی باید به شرایط زمانی، مقتضیات جامعه و محیط وابسته به مدرسه توجه کرد.

خصوصیات اجتماعی و ویژگی‌های فرهنگی که مدیران مدارس را به کار می‌گمارد، ممکن است ملاک و معیارهای دیگری نیز مطرح کند. در ضمن بهتر است که در ارزشیابی کار مدیران مدارس از ملاک و معیارهای درجه‌بندی شده استفاده شود. این معیارها بر حسب درجات از عالی به پایین تقسیم می‌شوند و از شدت و ضعف امور و فعالیت‌های مورد ارزشیابی آگاهی داشته و اطلاعات نسبتاً کاملتری ارائه می‌دهند.

وظایف مدیر آموزشی

هدف اصلی مدیریت آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است که برای رسیدن به این هدف مدیران آموزشی باید وظایف زیر را انجام دهند

۱- وظایف عمومی

برنامه ریزی عبارت است از تعیین اهداف و تدارک فعالیتها، امکانات و وسایل برای تحقق اهداف لذا داشتن طرح و برنامه کار هفتگی، ماهانه و سالانه از وظایف مهم یک مدیر موفق آموزشی است

سازماندهی: فرا گرد سازماندهی یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معینی می باشد. مدیر آموزشی بدین منظور باید هماهنگی های لازم را بین افراد و واحدهای مختلف بوجود آورد.

هدایت و رهبری: رهبری در مدیریت، فراگرد اثر گذاری و نفوذ در

رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایفشان است. لذا یک مدیر مدرسه باید قبل از هر چیز یک رهبر آموزشی باشد چرا که رهبر آموزشی با برقراری ارتباط متقابل با کارکنان انگیزه کار و فعالیت را در آنها بوجود می آورد و همواره مشکلات و کشمکش های آنها را حل می نماید.

نظارت و کنترل: نظارت و کنترل فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است برای آن که معلوم شود آیا هدفهای سازمان تحقق پیدا کرده یا نه. یک مدیر خوب ابتدا ملاکها و روشهای سنجش عملکرد را تعیین می کند و آنگاه بر عملکردها نظارت و آنها را اندازه گیری می کند و در ادامه نتایج حاصله را مقایسه و در پایان برای تصحیح عملکردها اقدام می نماید.

یکی دیگر از وظایف عمومی مدیر آموزشی برقراری ارتباط مناسب با افراد سازمان است که می بایست ضمن روشن نمودن هدف و منظور پیام پیامها را بدون ابهام ارسال نماید و همواره قابلیت پذیرش و میزان اثرگذاری آن را از سوی مخاطبان مورد بررسی قرار دهد.

۲- وظایف خاص

برنامه آموزشی و تدریس: مهمترین وظیفه مدیران آموزشی هدایت جریان آموزش و یادگیری به ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش آموزان است مدیران مدارس اگر برنامه هایشان را باروشن بینی اجرا نمایند و هدفهای خود را بصورت قابل فهم و عملی طرح نمایند می توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند لذا تعریف دقیق هدفهای کلی نظام آموزشی بصورت معنی دار، تقسیم هدفهای کلی به هدفهای فرعی، تبدیلی هدفها به هدفهای عملی در کلاس به کمک

معلمان ، بالا بردن روحیه کارکنان و ... می تواند تغییرات چشمگیری را در بازده کارمعلمان و دانش آموزان ایجاد کند علاوه براین مدیر آموزشی می بایست با ارزشیابی مستمر تدریس و فعالیتهای آموزشی مدرسه میزان اثر بخشی و کارایی معلمان و میزان تحقق هدفهای آموزشی را مشخص و در زمانهای معینی از تغییر و تجدید نظر در برنامه آموزشی مدرسه استفاده کند .

یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی توجه به امور دانش آموزان است مدیر مدرسه هم وظیفه ارائه خدمات اداری و سرپرستی امور دانش آموزان را بعهده دارد وهم وظیفه شناسایی توانایی ها ، علایق و نیازها و پرورش آنها را عهده دار می باشد .

امور کارکنان : مدیران آموزشی با بهره گیری از شایستگی های فردی و تخصصی معلمان و راهنمایان تعلیماتی می توانند به پیشرفت فعالیتهای آموزشی و بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند .

یکی دیگر از وظایف مدیران برقراری ارتباط موثر میان مدرسه و اجتماع است هدف از ایجاد این رابطه ، ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع رسانی به مردم درباره ی وضعیت کار مدارس است تا بدین وسیله حمایت آنان را برای حل و فصل مشکلات گوناگون مدارس جلب نمایند مردم باکسب آگاهی بیشتر از اهمیت آموزش و پرورش به مشارکت در سرنوشت آموزشی و تربیتی فرزندان خود تشویق می شوند مدرسه هم متقابلاً از نظرات و نیازهای مردم و اجتماع مطلع می شود لذا تشکیل انجمن های اولیا و مربیان ، تشکیل شوراهای آموزشی محلی ، برقراری ارتباط با موسسات فرهنگی دینی ، اجتماعی و ... از اهمیت بسزایی برخوردار است .

یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی تهیه و تدارک امکانات ،

تسهیلات و تجهیزات ویژه است در این زمینه می توان به ساختمان و تاسیسات مدرسه ، زمین بازی و ورزش ، آزمایشگاه ، کتابخانه و وسایل و ابزار کمک آموزشی ، میز و نیمکت - وسایل آموزشی - بهداشتی و ورزشی ، تعمیر و نگهداری ساختمان و تاسیسات حرارتی و تهویه و تامین امکانات آب ، برق ، گاز ، تلفن و... اشاره کرد .

امور مالی و اداری: ارائه خدمات آموزشی و فعالیتهای مدرسه منوط به اداره موثر امور و تامین منابع مالی و بودجه است بنابراین اداره موثر امور گوناگون مدرسه ، ثبت نام ، تقسیم کار با توجه به شرح وظایف کارکنان ابلاغ آیین نامه ها ، بخشنامه ها و دستورالعمل ها ، نظارت بر دفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری از آنها ، تامین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی یا مردمی نیز از وظایف مدیران به شمار می رود. اجزا سیستم مدرسه اجزا سیستم یک واحد آموزشی به چهار قسمت زیر تقسیم می شود:

۱- ورودی های سیستم مدرسه

۲- فرایندهای مدرسه

۳- خروجی های سیستم مدرسه

۴- بازخورد

ورودی های سیستم مدرسه عبارتند از دانش آموزان ، معلمان ، منابع فیزیکی ، منابع مالی ، دانش نظری و علمی فنی و پژوهشی فرایند های مدرسه عبارتند از : تدریس ، مدیریت ، ارزشیابی ، محتوا و روشها به سخن دیگر آنچه در حد فاصل ورود دانش آموزان به مدرسه تا خروج آنان در پایان سال تحصیلی اتفاق می افتد و از آنها فرد مورد نظر و معطوف به هدف را می سازد فرایند نامیده می شود .

خروجی های سیستم مدرسه هم همان دانش آموختگان و فارغ التحصیلان هستند .

مثلاً دانش آموزان بعنوان ورودی های سیستم ، تحت آموزش قرار گرفته و در مسیر و جریان یاددهی - یادگیری ، تغییر رفتار داده و در پایان سال تحصیلی به مرتبه و قابلیت هایی می رسند (خروجی)
منظور از بازخورد رابطه ای است که بین برون داد، درون داد و فرایند، با عملیات سیستم برقرار می گردد تا براساس مقتضیات محیطی و نیازها به کار سیستم اصلاح گردیده و آن را در تعادل نگهدارد.

دیدگاههای موجود در مدیریت آموزشی

باتوجه به بررسی و مطالعه شیوه های مدیریت و دیدگاههای مدیران آموزشی نسبت به حل مشکلات و معضلات و اداره مدرسه به دودیدگاه مهم در زیر اشاره می شود:

الف- برخی مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و نیز راه حل ها را در ورودی های سیستم مدرسه می جویند آنها معتقدند که اگر ظرفیت های ورودی مدرسه از قبیل منابع مالی ، فیزیک و پول افزایش یابد می توان همه ی تنگناها و مشکلات مدرسه را حل کرد در این نگاه سنتی مدیریت کار وقتی خوب انجام شده که درصد قبولی از بالاترین میزان برخوردار باشد اغلب مدیران و معلمان هم دانش آموزان را افرادی بی انگیزه و ناتوان از شناخت نیازهایشان می دانند دانش آموزان هم تصور می کنند کارشان فقط حفظ مفاهیم کتابها و آوردن نمره قبولی است .

ب- دسته دوم براین باورند که گرچه توجه به منابع موجود و مورد انتظار در ورودی های سیستم مدرسه حایز اهمیت و تاثیر بسیار است

اما با تمرکز در فرآیند سیستم مدرسه و بهبود ارتقای مستمر فرایندها همراه با تعیین استراتژی‌ها و راهکارهای مرتبط می‌توان بسیاری از حفره‌های آشکار و پنهان راحتی در ورودی‌های سیستم مدرسه بهبود بخشید و برطرف کرد.

در مدیریت فرایند محوره‌های تلاش و هدف مدرسه و مدیر معطوف به رضایت دانش‌آموزان و توسعه‌ی یادگیری است و تاوقتی رضایت دانش‌آموزان و معلمان حاصل نشده باشد در مدرسه کاری انجام نگرفته است دراین شیوه مدیریت دانش‌آموزان از باب وسرور هستند

مدیریت کیفیت جامع

قبل از اینکه مدیریت کیفیت جامع را تعریف کنیم لازم است بدانیم مدارس کیفی جامع چیست؟

مدارس کیفی جامع محصول مدیریت فرایند مدار و مدیریت کیفیت جامع است دراین مدارس بین همه کارکنان از جمله معلمان و دانش‌آموزان ارتباط مطلوبی برقرار است به معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و کارکنان قدرت می‌دهند تا فرصت را برای توسعه‌ی کیفیت در مدرسه درک کرده و با ابزارهای مدیریت موجبات توسعه مدارس رافراهم آورند دراین مدارس همه کارکنان درغنی‌سازی و ارتقای کیفیت مدرسه مشارکت دارند بهسازی همه‌ی عناصر و عوامل مدرسه از جمله برنامه‌های درسی، آموزشی، امور پرورشی، فوق برنامه، منابع انسانی ارتباط با والدین و روش‌های ارزشیابی، اصول ناظر بر مدارس کیفی جامع است.

مدیریت این مدارس فرایند مدار است و تلاش می‌کند برنامه‌ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه مدارس کند این مدارس به رهبران

ومدیران اثر بخش نیاز دارند مدیرانی که آینده گرا بوده و دیدگاههای آینده را بررسی کرده و ایده هایی را برای تغییر پیشنهاد کنند پذیرای ایده های جدید بوده و برای دیگران بویژه دانش آموزان و معلمان امید و خوش بینی و نشاط فراهم کنند.

حال می توان گفت که مدیریت کیفیت جامع یک نظریه نیست بلکه یک حرکت و نهضت همگانی است یک راه صحیح کار است که همه افراد باید در این نهضت مشارکت کنند در واقع مدیریت کیفیت جامع ، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی انسانی کار است .

توجه به نیازها

پاسخ به نیازها و انتظارات دانش آموزان یکی از مسائل مهم وجدی است که باید در مدیریت مدرسه به آن توجه شود چرا که یکی از بهترین راه ها برای کسب توفیق پایدار در زمینه ی تعلیم و تربیت ، پاسخ به انتظارات و نیازهای دانش آموزان است دانش آموزان نیازهای متفاوتی دارند ولی اکثر آنها نیازمند کیفیت یادگیری هستند عده ای از آنها مایلند مدرسه ای شاد داشته باشند و جمعی دیگر علاقمندند که از تکنولوژی روز در آموزش برخوردار شوند و تعدادی دیگر به ارتقای فردی خود می اندیشند اما همه ی آنها می خواهند مدرسه ای با کیفیت و بانشاط داشته باشند و یادگیری عمیق را بهبود بخشند .

متمرکز شدن بر خواسته های دانش آموزان باعث ایجاد رضایت در دانش آموزان شده و کارکرد مدرسه مفید و یادگیری دانش آموز را عمیق و موثر می سازد مدیریت فرایند محور بر دانش آموز تمرکز دارد و این کمک می کند تا مدیر مدرسه در کارهای خود مطابق اهداف

برنامه ریزی شده پیش رود و از حاشیه روی پرهیز نماید و همیشه منافع دانش آموز را مورد توجه قرار دهد .

ارتقای مستمر کیفیت

در مدیریت کیفیت جامع فقط به تعیین اهداف در برنامه های آموزشی و درسی اکتفا نمی شود چرا که اهداف به تنهایی نمی توانند منجر به نتایج پایدار و قابل اعتماد شوند

ارتقای مستمر کیفیت مشارکت همه ی مدیران ، معلمان ، کارشناسان ، متخصصان ، دانش آموزان و والدین آنها را برای ارتقا برنامه ی درسی و آموزشی مدرسه با تاکید بر رضایت دانش آموزان مورد توجه قرار می دهد به عبارت دیگر ارتقای مستمر کیفیت بر مشارکت همه ی عوامل دست اندرکار ، برای جلب رضایت دانش آموزان ، تاکید بر تحول و تغییر در شناخت ، نگرش فردی و جمعی همه ی کارکنان مدرسه به طور مستمر و توجه به تکنولوژی در فرایند برنامه های مدرسه تاکید دارد . در یک مفهوم کلان ، ارتقای مستمر کیفیت شامل ایجاد زیر ساخت مناسب و تیم های ارتقا برای ارتقای فرایند ها است.

آشنایی مدیران با روش ها ، ابزارها و مدل ها و بهره مندی از آنها بطور عملی مورد انتظار است

از آنجایی که مدیریت کیفیت ، حرکتی است از بالا به پایین لذا مدیران باید قبل از کارکنان آموزش ببینند و باین روشها ، ابزار و مدلها آشنا شوند چرا که اگر مدیران شخصا درگیر فرایند ارتقا نشوند ولو همه ی معلمان و کارکنان تحت نظر آنها در فعالیت های ارتقا مشارکت کنند، کار به جایی نخواهد رسید .

مشارکت همگانی در مدرسه

مشارکت که از آن به عنوان دخالت در فرایند تصمیم گیری هاتصمیم سازی ها یادشده است موجب افزایش بهره وری در کار ، یگانگی و افزایش اعتماد افراد به یکدیگر می شود .

مدیریت کیفیت جامع فقط نمی تواند به قابلیت و توانایی مدیران متکی باشد بلکه به مشارکت افراد و کارگروهی و استفاده از خرد جمعی برای بهینه سازی فرهنگ سازمانی مدرسه تاکید دارد ، جو سازمانی دوستانه ، حسن مناسبات و ارتباطات بین نیروهای انسانی ، شناخت و اعتماد مدیران گروه و کارگروهی می تواند زمینه ساز و فراهم آورنده ی آموزش و پرورش با نشاط و موثر در مدرسه باشد .

مدیران مدارس باید مهارت کار گروهی در مدرسه را فراگیرند و برای ایجاد محیطی مشارکت پذیر نگرش خود رانسبت به سازماندهی کارها تغییر دهند چراکه در کار گروهی می توان از خرد ، هوش و ابتکار همه ی کارکنان بهره مند شد .

آنچه که دانستن آن می تواند راهگشا باشد روشهای فعال شدن کار گروهی در مدرسه است که می توان به نام گذاری گروه ، درک اعضای گروه از سوی رهبر گروه ، توجه به نیازهای مادی و معنوی آنان ، محبت و صداقت ورزیدن به آنان ، عدم شتاب در رسیدن به نتیجه ، برداشتن گامهای آهسته ولی پیوسته ، اداره ی خودب و فعال جلسات گروه اشاره کرد .

چگونگی فرآیند حرکت

در مدیریت کیفیت جامع تغییر دائمی در روش مورد نظر است بطوری که این حرکت آهسته ولی پیوست باشد وزمانی این حرکت به نتیجه

می رسد که مدیر در اجرای آن مشارکت فعال و موثر داشته باشد .

مدیر موفق کسی است که قبل از اجرای کار زمینه را برای آن آماده کند برای زمینه سازی توجه به موارد زیر ضروری است : تغییر دادن عادت های قدیمی ، حاکم کردن تفکر سیستمیک (توجه به کل نه به جزء) صبور بودن ، به منافع درازمدت اندیشیدن ، از بین بردن ترس بعنوان منابع تغییر ، حمایت کامل وجدی رهبر مدرسه و منطقه آموزشی ، تهیه برنامه استراتژیک و راهبردی در مدرسه ، گسترش رویکرد مشارکتی در مدرسه و جایگزین کردن برنامه محوری به جای موضوع محوری . علاوه بر موارد فوق می بایست به نکات کلیدی دیگری در فرایند حرکت مدیریت کیفیت جامع توجه نمود از آن جمله می توان به مشارکت مدیر مدرسه بعنوان یکی از مهمترین عوامل دست اندر کار حرکت ، بالابردن و گسترش آگاهی کلیه کارکنان از موضوع ، ایجاد تغییر در نگرش کارکنان و بالا بردن مهارت های آنها اشاره کرد پس از زمینه سازی نوبت به تهیه برنامه ی اجرایی بهبود مدرسه می رسد ابتدایه مطالعه موقعیتی که در آن قرار داریم می پردازیم در این مرحله ترسیم چشم انداز - ماموریت رسالت مدرسه ، چالش ها و نهایتاً " موقعیتی که می خواهیم به آن برسیم را مورد توجه قرار می دهیم به عبارت دیگر وضعیت موجود مدرسه و وضعیت مطلوب مدرسه شناسایی می گردد .

در مرحله دوم از طریق ابزارهای مختلف به شناسایی مشکلات پرداخته و فاصله ی بین وضعیت موجود و مطلوب را مشخص می نماییم در مرحله سوم به شناسایی ، انتخاب و تحلیل فرایندهای مدرسه برای بهبود و ارتقای فرایندها می پردازیم در ادامه استراتژی های بهبود مدرسه را تعیین می کنیم در مرحله پنجم برای بهبود مدرسه برنامه

ریزی می کنیم این برنامه ریزی شامل زمان بندی پروژه ها و فعالیت ها ، اولویت گذاری ، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات برای هرچه بهتر انجام شدن برنامه ها و ... است در مراحل بعدی به اجرا برنامه های اجرایی و تفصیلی ، ارزیابی در حین اجرای برنامه ها و نهایتاً اقدام برای برنامه ریزی مجدد و دوره ی بعدی می پردازیم .

ویژگی های مدیر مدرسه کیفی جامع

پس از مشخص کردن هدفهای میانی و سالانه مدرسه نوبت به سازماندهی می رسد برای اینکار کمیته ای تحت عنوان کمیته مدیریت کیفیت جامع در مدرسه تشکیل می شود که وظیفه ی آن هدایت و اشاعه ی مدیریت کیفیت جامع است مدیر مدرسه بعنوان متولی اصلی فرایند بهبود در مدرسه می بایست بعنوان رییس این کمیته شخصا فعالیت را در دست گیرد مدیر مدرسه باید دارای ویژگیهای زیر باشد .

- ۱- تلاش ، فداکاری و وقت گذاری برای کار
- ۲- تلاش مستمر در جهت افزایش هوش و ذکاوت خود داشتن
- ۳- بخشندگی نسبت به دیگران و سخت گیری نسبت به خود داشتن
- ۴- باغلبه بر نفس خود ، فاتح دیگران شدن
- ۵- نمونه بودن در فضیلت و عادت های پسندیده داشتن
- ۶- روحیه ی مشارکت داشتن
- ۷- برای اندیشه دیگران ارزش قائل شدن
- ۸- دادن آزادی خطر پذیری به نیروهای کاراندیشگر و اندیشمند
- ۹- نظارت هوشمندانه داشتن

- ۱۰- احساس فداکاری شدید داشتن
- ۱۱- حضور بیشتر در کنار کارکنان داشتن
- ۱۲- شخصیت دادن به کارکنان
- ۱۳- کمک به دیگران تا خودشان کار را انجام دهند
- ۱۴- تشویق همکاران به استفاده از فکر خودشان
- ۱۵- توانایی سرمایه گذاری در انتقال فن آوری اطلاعات
- ۱۶- روحیه نوآوری داشتن و تغییرات منطقی را پذیرفتن
- ۱۷- اندیشه های کارکنان را بارور ساختن و مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی
- ۱۸- به ارتقای مستمر کیفیت اندیشیدن
- ۱۹- بینشی مبتنی بر جامعیت کارداشتن

الگویی ماندگار برای مدیریت

باید با کمال افتخار گفت، در زمانی که دنیای غرب از مدیریت و اصول آن بی خبر بود، ستاره درخشان تاریخ اسلام، پیامبر اعظم حضرت محمد (ص)، مدیریتی را بنیان نهاد که هم اکنون به رغم پیشرفتهای علم مدیریت، حرف اول را در دنیای مدیریت می زند. قرن ها قبل از مدیریت به شیوه کلاسیک که پایه گذار آن آدام اسمیت (۱۷۶۶) است و قبل از آنکه چستر بارنارد از وظایف مدیران و ماسی گی سون از مهارت لازم برای موفقیت در مدیریت سخن بگویند، پیامبر اعظم (ص) با شکیبایی اش، با فرو بردن خشمش، با شرح صدرش، با آرامش و وقارش، با تصمیم گیریهای خردمندانه اش، با انضباط و جدیتی که در اداره امور گوناگون داشت، با آداب تشویق و تنبیهی که

در امور بکار می‌گرفت، و با مدیریت بر قلبها، به تاریخ نشان داد که الگویی بزرگ و ماندگار برای تمامی مدیرانی است که می‌خواهند توانمند و موفق در سازمان خویش باشند.

در روابط انسانی: همه پیامبران الهی که از طرف خدای متعال در میان بشر مبعوث شده‌اند، برای دو هدف اساسی بوده است. یکی از این دو هدف، برقراری ارتباط صحیح میان بنده و خالق خودش است. هدف دومی که برای بعثت پیامبران عظام از طرف خداوند متعال هست، برقراری روابط حسنه و صالحه میان افراد بشر، بعضی با بعضی دیگر، بر اساس عدالت و صلح و صفا و تعاون و احسان و عاطفه و خدمت به یکدیگر است. (سیری در سیره اعمه اطهار (ع)، ص ۲۵۵) یکی دیگر از خصوصیات مدیران لایق و کارآمد داشتن کرامت است. کرامت، یعنی جوانمردی و بزرگواری که معمولاً از افراد بزرگ و توانمند اجتماع، به خصوص مدیران انتظار می‌رود در قرآن کریم، این معنا از خداوند تعالی که مصدر تمامی فضایل و برتری‌هاست، شروع می‌شود و تا فرشتگان و انبیاء و رهبران جامعه امتداد می‌یابد اقرا و ربک الاکرم، الذی علم بالقلم [علق / ۳ و ۴]

و چندین آیه مشابه، دلالت بر این دارند که اکرام، رفتاری شایسته است که پروردگار عالم آن را برای خود گزیده تا دیگران نیز بیاموزند مکرم باشند و در جایگاهی که هستند آن را فراموش نکنند.

اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی

(۱) مهمترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به اهداف کلی تعلیم و تربیت است.

(۲) برقراری هماهنگی بین مانع و فعالیتهای مختلف واحد آموزشی.

- ۳) اصلاح و بهبود جریان آموزش و پرورش .
- ۴) شناساندن و تفهیم هدفهای تعلیم و تربیت به معلمان و کارکنان مدرسه .
- ۵) حمایت و تقویت واحد آموزشی منبع رفع مشکلات معلمان .
- ۶) ایجاد زمینه های شور و تبادل نظر و به وجود آوردن احساس مسیولیت مشترک در واحد آموزشی (مدیریت مشارکتی) .
- ۷) برقراری ، حفظ و گسترش روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل در مدرسه .

تفاوتهای مدیریت و رهبری آموزشی

غالباً دو اصطلاح مدیریت و رهبری را مترادف استعمال می کنند . در چارچوب مورد بحث میان رهبری و مدیریت می توان تمایز قایل شد . به نظر می رسد که مدیریت با بعد هنجاری و رهبری با بعد شخصی ، پیوستگی دارد .

مدیریت به معنی اداره کردن واحدهای به نسبت کوچک است که اصطلاحاً مدرسه خوانده می شود . مدیران افرادی هستند که به انجام وظایف قانونی خود تاکید دارند .

رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راه به انسانها . تکیه رهبری بر انسانها است . رهبری مصلحت گراست و تصمیمها و رفتار رهبری بر پایه ضرورتهای زمانی و اقتضایات محیطی است . جهت و جریان قدرت در رهبری از پایین به بالاست و تا زمانی که پیروان با میل و اراده خود فردی را قبول داشته باشند ، رهبری او با پابرجاست . رهبری امری کیفی است که از نظر تحقق به کمیت وابسته نیست . خداوند درآیه ای از قرآن کریم می فرماید لکل قوم هاد مفهوم آیه

این است که هر گروه و قومی چه بزرگ و کوچک نیازمند هدایت کننده و رهبر می باشد .

ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری

در مورد ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری نظرهای متفاوتی توسط گذشتگان ارایه شده است . بعضی صفات و تواناییهای مدیریت و رهبری را ذاتی دانسته و تقدیر الهی می دانند که فردی را برای رهبری خلق می کند و برخی بر اکتسابی بودن صفات رهبری تکیه دارند . ویژگی هایی مانند سلامت جسمی ، شهامت ، تحمل ، صبر ، تواضع ، ایثار ، عفو ، شجاعت ، هوش بالا ، فرهی ، قوت اراده ، اعتماد به نفس ، مصمم بودن و امانت داری را عامل مدیریت و رهبری در افراد می دانند .

با توجه به این که بسیاری از صفات مدیریت و رهبری اکتسابی و بر اثر تجربه تکامل پیدا می کنند و از طرف دیگر افرادی باهوش بالا نه تنها نتوانسته اند در دیگران نفوذ کنند ، بلکه مشکل ارتباطی نیز داشته اند و هم چنین بسیاری از افرادی که در مدیریت نیز نبودند چنین صفاتی داشتند ، می توان گفت مدیریت و رهبری صرفاً ذاتی نیست . اگر چه اعتقاد به ذاتی بودن ویژگی های مدیریت از قطعیت افتاده است . مع ذلک هر کسی نمی تواند بدون داشتن زمینه ها ، استعداد ها و قابلیت هایی به رهبری یا مدیریت بپردازد . داشتن استعداد یادگیری ، شناخت و تطبیق با محیط می تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید .

بهترین صفاتی که در رهبران یا مدیران غالباً وجود دارد ، هوش ، برون گرایی ، اعتماد به نفس و دل سوزی است . از این صفات غیر از

عامل هوش ، بقیه صفات از قابلیت تعمیم کمی برخوردارند .
 اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد ، فکری نادرست و زیان بار است . درجه زیان باری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر مدیریت هاست . آنچه ما از مطالعه درباره انسان ، مدیریت و رهبری دریافت می کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر ، به ویژگی های زیردستان یا پیروان ، محیط و درک عوامل موثر بر همه آنها مربوط می شود .

تواناییهای مدیریت و رهبری آموزشی

- تواناییهای عمومی :

(۱) سلامتی جسمی : مدیر آموزشی باید از سلامتی کامل برخوردار باشد تا بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد عقل سالم در بدن سالم .

(۲) سلامتی روانی : سلامتی روانی به مراتب از سلامتی جسمی مهمتر است . افرادی که سلامتی روانی ندارند ، نه تنها زندگی را به خود ، بلکه به همه اطرافیان خود تلخ و ناگوار می کنند و سبب ناراحتی ، دلسردی ، سرگشتگی ، افسردگی و رفتار تهاجمی افراد و هم چنین سبب بهم خوردگی محیط و اختلال در رفتار زیردستان می شوند .

(۳) سلامتی عاطفی : عاطفه در حقیقت جنبه های کیفی زندگی و رفتار را به وجود می آورد که تاثیر فراوانی در موفقیت انسانها دارد . بسیاری از جذبهها و دفعها از طریق عاطفه انجام می گیرد . مدیر باید نه بی عاطفه و نه مبالغه آمیز پرعاطفه باشد .

۴) سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادارک : تفکر منطقی اساس کار مدیریت است . او باید با تفکر منطقی از شناسایی مسیله تا پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای مشکلات و مسایل پیش رود .

۵) ایمان : ایمان یعنی باور ، یقین و تصدیق تفکر ، عمل و وجود کسی و یا چیزی مبنی بر اینکه با حقیقت هماهنگی و مطابقت داشته باشد . ایمان توحیدی و تشکیلاتی برای مدیر آموزشی مطرح است و باید مقید باشد .

۶) تقوی و تعهد : تقوی به معنی خودنگهداری می باشد . تقوی اصل حفظ مدیریت از خطاها و باز کردن راه برای انجام کارهای خیر است . تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آنها معتقد است .

- تواناییهای بلوغی :

۱) دانش : مدیران آموزشی به دو نوع دانش عمومی و دانش تخصصی نیاز دارند تا بتوانند مسایل و موضوع های اجتماعی ، انسانی ، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند . مدیر باید یک انسان تحصیلکرده باشد و در رشته یا کار خود توان و آگاهی تخصصی و مهارت های فنی ، انسانی و ادارکی را کسب کرده باشد .

۲) تجربه : بهترین مدیر آموزشی کسی است که علاوه بر آموزشهای کلاسیک و علمی ، به طور علمی در مدارس به تدریس پرداخته و تجربیات لازم را کسب کرده باشد .

۳) قدرت تشخیص : قضاوت ، تصمیم گیری و حل مسایل : مدیر باید مسایل و مشکلات محیط آموزشی را درک کند و به موقع راه حل‌های مناسب برای حل آنها ارایه دهد . درک رفتار انسانها و تشخیص علل

رفتار آنها و قضاوت درست درباره آنها مسایل مهم مدیریت است. تشخیص صحیح ، مقدمه قضاوت درست است .

۴) هدفدار بودن و انگیزه داشتن : هدفدار بودن مدیر آموزشی دو جنبه دارد یکی مربوط به اهداف نظام و واحد آموزشی و دیگری هدفدار بودن خود مدیر است .

۵) نگرش و جهان بینی : در مدیریت اعتقادات و برداشتهای مدیر منشا رفتار ، روشها و سبکهای مدیریتی اوست.

۶) اخلاق و رفتار مناسب : حسن خلق و سلوک از گران بهاترین سرمایه های انسان است . بیشتر موفقیتها و شکستهای ما در زندگی حاصل خوبی و یا بدی اخلاق ماست. پیامبر (ص) فرموده: خلق و خوی بد رفتار را تباه می سازد.

- توانایی های رهبری

۱) قدرت پاداشی: فردی که توانایی دادن پاداشهای مثبت مادی و تامینی داشته باشد و بتواند عده ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهد، دارای قدرت پاداشی است.

۲) قدرت اجباری : کسی که می تواند عده ای را جریمه، از کارشان اخراج و یا به زندان بیاورد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس به تبعیت می پردازند.

۳) قدرت قانونی: قدرتی است که قانون به فرد می دهد و دیگران را وادار به تبعیت می کند. احترام به قانون و یا چاره نداشتن از اطاعت آن منبع قدرت است.

۴) قدرت مرجعیت: این قدرت بیشتر مربوط به ویژگیهای فردی است. مدیری که در زمان بحرانی و هنگام بروز مشکلات غیر مترقبه،

با خونسردی و اطمینان راه حل‌های مناسب و منحصر به فرد ارائه می‌دهد، از قدرت مرجعیت برخوردار است.

۵) قدرت تخصصی: دانش و تخصص فرد و پیدا کردن راه حل‌های عملی برای مشکلات منبع دیگر قدرت است.

رموز مدیریت موفق

- اصل (سه م) در مدیریت این است : (محبت) ، (ملاحظه) و (متانت) . با همه مؤدب باشید.

- تمام فکر و ذکر یک مدیر موفق ارائه خدمات بیشتر به مشتری است .

- مدیر موفق هرگز از واژه شکست استفاده نمی‌کند . شکست‌ها برای مدیران موفق تجربه‌های آموزنده‌اند .

- سرعت عمل یکی از مهمترین ویژگی‌ها در مدیریت مؤثر است .

- برای ایجاد بیشترین انگیزه در کارکنان ، در جمع از نقاط قوتشان بگویید و در خلوت از نقاط ضعفشان .

- مدیر موفق کسی است که فضایی ایجاد کند که در آن همه کارکنان نسبت به خودشان احساس خیلی خوبی داشته باشند .

- مرتباً با کارکنان تمرین اندیشه‌گشایی کنید . یعنی بگذارید هر کس هر ایده‌ای به ذهنش می‌رسد آزادانه بیان کند . با این کار آنها را تشویق می‌کنید تا مدام در مورد کارشان تفکر خلاق داشته باشند .

- همیشه به یاد داشته باشید که در خانه، کمیت وقت و در محیط کار کیفیت وقت اهمیت دارد .

- طرز لباس پوشیدن شما باید به کسب موفقیت تان کمک کند .
ظاهر شما بسیار مهم است . مردم بر اساس ظاهر تان روی شما
قضاوت می کنند .

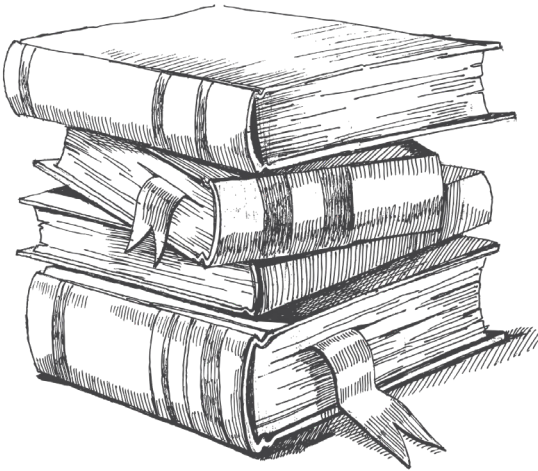
- احترام نشانه اصلی یک مدیر قابل است. میزان احترامی که
کارکنان به مدیرشان می گذارند نشانه میزان قابلیت اوست مدیران
برتر در فکر کردن و حرف زدن معیارهای بالاتری دارند . باید بهترین
باشند.

- کار کردن با کامپیوتر را یاد بگیرید . برای بالابردن مهارت هایتان
از تکنولوژی استفاده کنید .

- صداقت با ارزش ترین و محترم ترین ویژگی یک مدیر است .
همیشه به حرف هایتان عمل کنید .

فصل دوم

الگوهای تدریس



تدریس

تدریس موفق، فعالیتی است که بتواند ترکیب مناسبی از تئوری ها، مهارت و فنون، سازماندهی و هنر آموزش دادن را به کار گیرد و در مسیر تحقق اهداف اساسی و محوری تعلیم و تربیت گام بردارد. توانایی حل مسئله، آموزش تفکر و عقلانی بار آوردن دانش آموزان جهت اخذ تصمیمات منطقی درباره آنچه که انجام می دهند و یا به آن معتقدند از آن جمله است.

در این صورت می توان گفت که یکی از مهمترین عوامل در ایجاد و تقویت توانایی های مختلف در فراگیران، استفاده از شیوه تدریس مناسب از جمله روش فعال و پویا در امر تعلیم و تربیت است. روشی که بر مبنای آن بتوان دانش آموزان را برای برخورد با موقعیت های گوناگون زندگی و نیز موقعیت های جدیدی که در آینده با آن مواجه خواهند شد آماده ساخت. روشی که بتواند آن را متفکر، محقق و خردمند تربیت کند و قادر سازد تا مشکلات متعدد جامعه خود و حتی جامعه بشری را شناسایی و حل کنند.

برونر این نکته را چنین مطرح می‌کند: (نخستین هدف هر نوع یادگیری علاوه بر لذتی که ایجاد می‌کند کاربرد آن در آینده است. یادگیری نه تنها باید ما را به هدف برساند بلکه باید فراتر رفتن از آن را امکان‌پذیر کند)

به نظر دیویی، دانش‌آموزان از طریق فعالیت‌های خویش می‌آموزند و ذهن خود را از طریق رفتاری که در آن مشارکت دارند می‌سازند. دیویی وظیفه معلم را راهنمایی فکری می‌داند و معتقد است که معلم باید سعی کند عادت به تفکر منطقی را در دانش‌آموز به وجود آورد. به نظر دیویی وظیفه معلم در مدرسه این است که همه فعالیت‌ها را پرمعنا سازد و وظیفه معلمی این است که دانش‌آموزان را به مسائل درگیر کند معلمی که مسائل را حاضر و آماده در اختیار دانش‌آموزان می‌گذارد، در واقع فرصت تجزیه و تحلیل وضعیت‌های مسئله‌افزین و کشف مستقلانه مسائل را از او می‌گیرد. بر این اساس برنامه مدرسه نیز باید به گونه‌ای باشد که جلوی فعالیت دانش‌آموزان را نگیرد.

دست به کار شدن در یک تدریس موفق به معنای دربرگرفتن سرگذشتی از یادگیری بی پایان درباره مغزها و نحوه تعامل نظرات و عواطف با محیط‌ها و تغییر شکل آنهاست. پس روش مورد نظر باید تا حدودی ویژگی‌های تمامی روش‌های تدریس موجود را در خود داشته باشد و فقط به انتقال مفاهیم تکیه نکند. (به نقل از بهرنگی)

روش تدریس غیر فعال

با اینکه کودک و دانش‌آموز را می‌توان از روی رغبت به تلاش وادار نمود و در همکاری میان دانش‌آموز و معلم امکان بروز فعالیت حقیقی دانش‌آموزان را فراهم کرد ولی در منطق آموزش سنتی فعالیت

عملی و اخلاقی شاگرد تابع اراده شخص دیگر است، یعنی به بایدها و نبایدهای مداوم معلم بستگی دارد که ممکن است از روی میل بپذیرد را بدون آگاهی قبول کند. فرض اساسی در الگوی تدریس قدیمی و سنتی این است که ذهن فراگیر مانند یک ظرف خالی است که مربی باید دانش خود را در آن خالی کند.

به این ترتیب تدریس در بیشتر مدارس به معنای انتقال معلومات از ذهن معلم به شاگرد است. در این حالت کم کم ذهن دانش آموزان انباشته از مطالبی می شود که با نیاز و فکرش متناسب نیست و باعث می شود آنچه را آموخته است طوطی وار تکرار کند. این امر به تدریج باعث ایجاد کسالت می شود و نه تنها در سازندگی بین نقش موثری ایفا نمی کند، بلکه زمینه رکود علمی و دلزدگی از فعالیت های علمی را فراهم می سازد.

در شیوه سخنرانی می توان گفت که معلم به طور شفاهی اطلاعات و مفاهیم را در عرض مدتی که ممکن است از چند دقیقه تا یک ساعت یا بیشتر طول بکشد در کلاس ارائه می دهد. بدیهی است در چنین حالتی این اندیشه دانش آموزان القا می شود که باید به کمک دیگران متکی باشند.

از جمله روش های تدریس غیر فعال می توان روش های تدریس رفتارگرایی، تمرین و تکرار، آزمایش و خطا شرطی شدن، سخنرانی و توضیحی را نام برد.

روش سخنرانی

در روش سخنرانی به شیوه سخنرانی معلم باید در پیش گرفتن آن از آغاز تدریس و پایان عنان امور مربوط به تدریس را در دست می‌گیرد و دیگر فرصتی برای شناسایی توانمندی‌های استعدادها و علایق شاگردان نمی‌یابد. در این روش شاگرد ناگزیر است تمامی دانش و اخلاق بزرگسالان را به شکلی ساخته و پرداخته بپذیرد. در این وضعیت موضوع پرورش به صورت رابطه‌ای مطرح می‌شود که یک طرف آن فشار و طرف دیگر پذیرش است.

کلاس‌های مدارس سنتی غالباً دارای جوی آرام و منظم هستند و دانش‌آموزان معمولاً مستمع و معلمان به عنوان منبع اطلاعات به کار گرفته می‌شوند. روش سخنرانی روش (نابهنگام) نیز نامیده اند. این روش به خاطر ارائه یک نقش پذیرا به دانش‌آموزان در فرایند یادگیری مورد انتقاد قرار گرفته است.

بسلر معتقد است بسیاری از بدرفتاری‌های جزئی که در کلاس درس پیش می‌آید، ناشی از دست کم گرفتن روش‌های تدریس و مشارکت غیر فعالانه دانش‌آموزان در کلاس است.

متأسفانه برخی از معلمین در تدریس از روش‌های چندان مناسب و موثری استفاده نمی‌کنند و به جای پرورش تفکر و اندیشیدن فقط می‌کوشند مطالبی را که در کتاب درسی گنجانده شده است به ذهن دانش‌آموزان انتقال دهند. در شیوه تدریس غیر مستقیم معلم کوشش می‌کند تا دانش‌آموز را به تفکر وادارد و آن‌ها را با موقعیت‌های یادگیری درگیر نماید، در حالیکه در شیوه تدریس مستقیم معلم مطالب را به دانش‌آموزان عرضه می‌کنند و آن‌ها را در موقعیت‌های یادگیری درگیر نمی‌نماید.

تعریف املا و اهمیت آن

املا در لغت به معنی «از بر کردن» و «بر سر جمع گفتن» و «تقریر کردن مطلبی برای دیگران» است. در زبان فارسی کلمه‌ای معادل املا و دیکته نداریم. ولی می‌توانیم «از بر نویسی» یا «گفتار نویسی» را جایگزین کلمه املا کنیم. منظور این است که شخص گفته‌های دیگران را بدون دیدن آن‌ها بنویسد.

اهمیت نوشتن و نیاز به صحیح نوشتن در ایجاد ارتباط با دیگران بر کسی پوشیده نیست. در همین ارتباط از ابتدای آموزش رسمی، خواندن و نوشتن به کودکانمان می‌آموزیم که چگونه بنویسند و چه اقداماتی در این خصوص انجام بدهند تا بتوانند آموخته‌های خود را در موقعیت‌های مختلف به کار گیرند. مهم‌ترین ماده‌ی درسی که این وضعیت را بر عهده دارد املا ی فارسی است.

منابع

- کتاب «آموزش موثر روش تدریس کارآمد» نوشته دانیل مویس و دیوید رینولدز، ترجمه دکتر محمدعلی بشارتو حمید شمسی پور، چاپ اول (۱۳۸۴)
- کتاب «یادگیری به شیوه همیاری» تالیف سیما احمدیه، چاپ (۱۳۸۵)
- کتاب «۵۰۰ نکته چگونه امور تحصیلی را ارزشیابی کنیم»، نویسندگان: سالی براون، فیل ریس، براندا اسمیت، ترجمه دکتر فرخ لقا ریئس دانا
- کتاب «درمان اختلالات خواندن»، نوشته دکتر مصطفی تبریزی
- کتاب «درمان اختلالات دیکته نویسی»، نوشته دکتر مصطفی تبریزی
- کتاب «مهارت های تیز و ریز معلمی» نوشته مسعود جوانمردی (۱۳۹۰)