

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدماتی بر رهبری و مدیریت در مدارس

رضا نوروزی نوهد

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشکده مدیریت و گروه مدیریت آموزشی

عنوان و نام پدید آورندگان: مقدمه‌ای بر رهبری و مدیریت در مدارس/

رضا نوروزی کوهدشت

مشخصات نشر: اندیشه عصر، ۱۳۹۲

مشخصات ظاهری: وزیری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۴-۸۵-۰

موضوع: مدیریت - - مدرسه و سازماندهی

وضعیت فهرست نویسی: فیا

ده بندی کنگره: ۱۳۹۲ م۷ ن۹/۵/۵ LB۲۸۰۵

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره ثبت: ملی: ۲۳۳۸۰۸۲

عنوان کتاب: مقدمه‌ای بر رهبری و مدیریت در مدارس

مؤلفان: رضا نوروزی کوهدشت

طراحی جلد و صفحه آرایی: مهشین اکرم پهلوان

ناشر: اندیشه عصر، ۶۶۹۱۴۳۰۱-۶۶۴۲۴۶۱۷

ناظر چاپ: محمد اسماعیل پوراحمدی

شمارگان: ۲۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۸۴-۸۵-۰

قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان

مرکز پخش: تهران- میدان انقلاب- ابتدای خیابان آزادی- رویان سما مرکزی

بازار بزرگ انقلاب- طبقه زیر همکف- پلاک ۹

تلفن ۶۶۹۱۴۳۰۱-۶۶۴۲۴۶۱۷



www.andisheasr.com

فهرست

۱	پیشگفتار.....
۳	فصل اول: مفاهیم سازمان و مدیریت.....
۴	مقدمه.....
۴	سازمان.....
۸	سازمان و مدیریت.....
۹	تاریخچه و تعاریف مدیریت.....
۱۳	فصل دوم: آموزش و پرورش؛ رهبری و مدیریت آموزشی.....
۱۴	مقدمه.....
۱۴	نظام آموزش و پرورش.....
۱۶	اهمیت نظام آموزش و پرورش و کارکردهای آن.....
۲۰	نظام آموزش و پرورش در ایران.....
۲۰	ساختار مدرسه.....
۲۲	مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی.....
۲۲	فرهنگ و جو سازمانی مدرسه.....
۲۸	محیط مدرسه.....
۲۸	ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی.....
۳۳	مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی.....
۳۵	ویژگی‌های مدیریت آموزشی.....
۴۰	اهمیت و ضرورت آموزش مدیران در آموزش و پرورش.....
۴۱	مبانی نظریه رهبری و مدیریت آموزشی.....
۴۱	نقش‌ها و وظایف رهبری آموزشی.....
۴۴	تفاوت‌های رهبری و مدیریت آموزشی.....
۴۹	ویژگی‌های رهبری و مدیریت.....
۵۰	توانایی‌های رهبری و مدیریت آموزشی.....
۵۱	ده بخش از قلمرو رهبری و مدیریت آموزشی.....
۵۳	وظایف مدیران آموزشی در اعمال امور دهگانه قلمرو و مدیریت آموزشی.....
۵۳	انواع سبک‌های رهبری.....
۵۴	سبک‌های رهبری.....
۵۴	چهار سبک رهبری (مدل هرسی و بلانچارد).....
۵۵	رهبری استراتژیک.....
۵۸	سبک رهبری خدمتگزار.....

۶۰	ویژگی‌های رهبری خدمتگزار
۶۱	سبک رهبری کاریزماتیک
۶۱	عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک
۶۳	ویژگی‌ها و مؤلفه‌های رهبری کاریزماتیک
۶۵	سبک رهبری مشارکتی
۶۵	تأثیر سبک رهبری و مدیریت مدیران بر مشارکت اولیا در مدارس
۶۹	رابطه مدیریت کیفیت جامع و اثربخشی مدیران در مدارس
۷۱	هنر رهبری و مدیریت اخلاقی در مدارس
۷۲	ضرورت‌های رهبری و مدیریت اخلاقی
۷۷	فصل دوم: تصمیم‌گیری؛ مفاهیم، رویکردها، کارکردها
۷۸	مقدمه
۷۸	معنی و مفهوم تصمیم‌گیری
۸۰	مراحل تصمیم‌گیری
۸۰	منابع مورد استفاده در تصمیم‌گیری
۸۱	انواع تصمیم‌های مدیریتی
۸۲	شیوه‌های تصمیم‌گیری از نگاه ادبیات
۸۳	تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده از دیدگاه سایمون
۸۳	شیوه‌های تصمیم‌گیری
۸۵	شش اصل تصمیم‌سازی در سازمان
۸۹	استفاده از تفکر منظم در تصمیم‌گیری
۹۰	تصمیم‌گیری مداخله‌ای، استینافی، خلاق
۹۰	تصمیم‌گیری فردی و گروهی
۹۱	خط مشی و سیاست در تصمیم‌گیری مدیریت
۹۱	مزایای مشارکت دادن افراد متخصص، متعهد و مسئول در تصمیم‌گیری
۹۲	مدیریت باز و ارتباط آن با تصمیم‌گیری
۹۲	روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری
۹۳	موقعیت‌های تصمیم‌گیری
۹۳	موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم
۹۵	دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری
۹۶	تصمیم‌گیری گروهی در مؤسسات آموزشی
۹۷	تصمیم‌گیری مدیران مدارس آموزش و پرورش
۹۸	انواع تصمیمات مدیران مدارس آموزش و پرورش
۱۰۰	نکات قابل توجه مدیران آموزشی در فرایند تصمیم‌گیری

فصل چهارم: تئوری‌های انگیزش در سازمان‌های آموزشی..... ۱۰۱

مقدمه..... ۱۰۲

تعریف انگیزش..... ۱۰۲

رابطه انگیزش با موضوعات مهم مدیریت و تعلیم و تربیت..... ۱۰۵

عوامل موثر بر انگیزش..... ۱۰۹

روش‌های انگیزش در سازمان‌های آموزشی..... ۱۲۲

نظریه‌های معاصر انگیزش..... ۱۲۴

تئوری‌های محتوایی..... ۱۲۴

ررسی سلسله مراتب مازلو از دیدگاه سازمانی..... ۱۲۶

عوامل ایجاد انگیزه..... ۱۲۷

نظریه نیازهای بالفعل مورای..... ۱۲۸

تئوری دوامی انگیزش..... ۱۳۰

تئوری جنبه‌های انسان..... ۱۳۱

تئوری انگیزش موفقیت..... ۱۳۳

تئوری نیازهای ریشه‌ای، خلق و رشد..... ۱۳۳

تئوری‌های فرایندی..... ۱۳۳

کاربرد انگیزش..... ۱۳۷

نظریه اقتصادی انگیزش..... ۱۳۸

روشهای انگیزش در سازمانهای آموزشی..... ۱۳۸

روابط انسانی..... ۱۴۱

غنی سازی شغلی..... ۱۴۱

پیشنهادهای برای استفاده مدیران..... ۱۴۱

فصل: پنجم برنامه ریزی؛ مفاهیم، کارکردها و رویکردها..... ۱۴۳

مقدمه..... ۱۴۴

تعریف برنامه‌ریزی..... ۱۴۴

اهمیت برنامه‌ریزی..... ۱۴۵

هدف‌های برنامه ریزی..... ۱۴۶

ویژگی‌های برنامه‌ریزی..... ۱۴۸

انواع برنامه‌ریزی..... ۱۴۸

انواع برنامه‌ریزی از نظر تصمیم‌گیری..... ۱۴۸

انواع برنامه‌ریزی از نظر محتوایی و موضوعی..... ۱۴۹

انواع برنامه‌ریزی از نظر زمانی..... ۱۴۹

انواع برنامه‌ریزی مرامی..... ۱۵۰

۱۵۰	انواع برنامه‌ریزی از نظر مقیاس
۱۵۱	فرآیند برنامه‌ریزی
۱۵۱	برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک
۱۵۱	برنامه‌ریزی جامع
۱۵۱	ویژگی‌های برنامه‌ریزی جامع
۱۵۲	سطوح برنامه‌ریزی ملی
۱۵۳	برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی
۱۵۳	سابقه برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۵۳	تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۵۴	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۵۴	اصول اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۵۵	عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش از نظر فرایند عمل
۱۵۵	سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک در نواحی آموزش و پرورش
۱۵۵	فواید برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۵۷	فصل ششم: خلاقیت و نوآوری در اداره امور مدارس
۱۵۸	مقدمه
۱۵۹	خلاقیت و نوآوری
۱۶۱	نحوه ظهور اندیشه‌های نو و بدیع
۱۶۳	فنون خلاقیت و نوآوری
۱۶۳	تکنیک تحرک مغزی
۱۶۵	تکنیک ارتباط اجباری
۱۶۶	تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک
۱۶۷	تکنیک گردش تخیلی
۱۶۸	تکنیک سؤالات ایده برانگیز
۱۶۹	تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی
۱۶۹	تکنیک الگو برداری از طبیعت
۱۷۰	تکنیک تفکر موازی
۱۷۱	تکنیک دلفی
۱۷۱	چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد
۱۷۳	اخلاق در خلاقیت
۱۷۴	مدیریت آموزشی یعنی مهارت و خلاقیت در نوآوری
۱۷۵	تأثیر محیط بر خلاقیت
۱۷۶	ویژگی‌های یک مدیر خلاق

۱۷۷	راه‌های تقویت فرایند خلاق
۱۷۹	موانع خلاقیت
۱۷۹	موانع اجتماعی
۱۸۰	رابطه بین سبک‌های مدیریت مدیران مدارس با خلاقیت
۱۸۵	رابطه ی ابعاد سازمان یادگیرنده و خلاقیت مدیران
۱۹۱	فصل هفتم: هوش هیجانی
۱۹۲	مقدمه
۱۹۵	آموزش و پرورش عاطفی- اجتماعی و نقش هوش
۱۹۷	ابعاد هوش هیجانی در رهبری و مدیریت
۲۰۰	هوش هیجانی و رهبری گروه
۲۰۰	روش‌های صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانی
۲۰۱	نقش هوش هیجانی در افزایش سلامت روانی مدیران
۲۰۲	رابطه آموزش هوش هیجانی با سبک تفکر
۲۰۶	نقش هوش هیجانی در آینده تصمیم‌گیری مدیران
۲۰۹	فصل هشتم: نظارت و راهنمایی تعلیماتی
۲۱۰	مقدمه
۲۱۴	نظارت و راهنمایی تحت عنوان بارش مدرسه و کلاس درس
۲۱۴	سیر تاریخی نظارت و راهنمایی تعلیماتی
۲۱۵	نظارت و راهنمایی آموزشی در مدرسه
۲۱۸	جو مدرسه
۲۲۰	نقش نظارت و راهنمایی آموزشی مدارس
۲۲۶	رهبری و مدیریت نظارت و راهنمایی آموزشی
۲۲۸	مشاوره و راهنمایی
۲۲۹	نقش مشاوره‌ای مدیر
۲۳۰	نقش مدیریت دانش در نظارت و راهنمایی تعلیماتی
۲۳۱	وظیفه راهنمایی آموزشی با رویکرد مدیریت دانش
۲۳۵	از جمله موانع ایجاد اخلاق در یادگیری بزرگسالان
۲۳۵	شرایطی که موجب تشویق و ترغیب بزرگسالان به یادگیری می‌شود
۲۳۵	عوامل زمینه ساز تسهیم دانش در سازمان‌ها
۲۳۶	استراتژی‌های مورد استفاده راهنمایان آموزشی در مدیریت دانش
۲۳۷	فواید استفاده از شبکه در کار نظارت و راهنمایی آموزشی
۲۳۹	فصل نهم: ارزشیابی آموزشی
۲۴۰	مقدمه

۲۴۱	 مفهوم و تعریف ارزشیابی
۲۴۲	 ضرورت ارزشیابی
۲۴۲	 اهداف ارزشیابی
۲۴۳	 ارزشیابی آموزشی
۲۴۴	 ارزشیابی عملکردی
۲۴۵	 روش‌های ارزشیابی عملکردی
۲۴۷	 موانع و مشکلات ارزیابی عملکرد
۲۴۸	 ویژگی‌های یک سیستم ارزشیابی عملکردی اثربخش
۲۵۰	 عناصر ارزشیابی
۲۵۰	 طرح ریزی ارزشیابی در سطح مدرسه
۲۵۲	 ارزشیابی مداوم از پیشرفت تحصیلی دانش آموزان
۲۵۵	 ارزشیابی عملکردی دانش آموزان
۲۵۹	 منابع
۲۷۳	 واژه نامه

پیشگفتار

اهمیت مدیریت در پیشرفت و توسعه ملل، توجه به آموزش مدیران را در اولویت قرار داده است. در نیم قرن اخیر، مدیریت و رهبری در نظامهای آموزشی، دستخوش تغییرات قابل ملاحظه‌ای شده است. طرح نظریه‌ها و اندیشه‌های جدید و متفاوت از سوی صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت و آموزش و پرورش از یکسو، و نیاز به بهبود کیفی عملکردها و نتایج آموزش و پرورش از سوی دیگر، ضرورت و اهمیت تحول تکنولوژی و مدیریت آموزشی را بر گرداندگان نظامهای آموزشی سکانساخته است. امروزه، تقریباً در همه نظام‌های آموزش و پرورش، نگرشی مثبت به امر آموزش و بازآموزی مدیران آموزشی و ترویج و بکارگیری روش‌های مؤثر در آموزش مدیریت ملاحظه می‌شود. در این میان شناخت رهبری و مدیریت آموزشی در مدارس از اولویت خاصی برخوردار است. زیرا، با نقش کلیدی رهبران و مدیران آموزشی در «تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی» و تقویت مکارم اخلاقی و ابعاد مختلف رشد در دانش‌آموزان دارند، این ضرورت هرچه بیشتر احساس می‌گردد. در نتیجه به جرات می‌توان گفت، رهبری و مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح مختلف آن، به صورت یکی از مسئولیتهای مهم و سنگین جامعه درآمده است. اکنون بیش از پیش انتظار می‌رود که امر رهبری و مدیریت در نظام آموزشی کشور مورد توجه قرار گیرد تا نسبت به تربیت افرادی که مسئولیت اداره امور مدارس و ادارات آموزش و پرورش را بر عهده دارند، اقدامات مؤثرتری به عمل آید. از این رو، لازم است که علاوه بر استفاده از امکانات آموزشی دانشگاهها و مدارس عالی کشور، از طریق پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های کوتاه مدت، زمینه بازآموزی گسترده نیروی انسانی شاغل در فعالیتهای آموزشی پرورش فراهم گردد. بدون شک کوشش در جهت ارتقای سطح معلومات و مهارتهای حرفه‌ای مدیران آموزشی کشور، علاوه بر اینکه از بار مسایل و مشکلات نظام می‌کاهد، آنان را در اجرای اثربخش برنامه‌های آموزشی و پرورشی یاری می‌دهد.

رهبری و مدیریت از ارکان سازمان و جامعه است. بدین ترتیب این دو مهم، در بین انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. چراکه آموزش و پرورش یک نهاد استراتژیک و آرمانی است و بازخوردش به کل جامعه منتقل می‌گردد.

به همین منظور، کتاب حاضر تحت عنوان «مقدمه‌ای بر رهبری و مدیریت در مدارس» مدون گردید تا اولاً مدیران آموزشی مدارس؛ مفاهیم، اصول، روش‌ها، ارزش‌ها و مهارت‌های رهبری و مدیریتی را آموخته و به دیگران منتقل کنند، ثانیاً با راهبردهای علمی در جهت بهینه‌سازی کیفیت مدیریت آشنا شده و آن را در خود به کار گیرند. این کتاب می‌تواند برای مدیران آموزشی مدارس در سطوح ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش دانشگاهی، همچنین دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مدیران آموزش و پرورش و دانشجویان مقاطع مختلف مورد استفاده قرار گیرد. امید است مدیران امور آموزشی با مطالعه این کتاب بهتر بتوانند در مدیریت بر سازمانهای آموزشی، از حاصل و نتایج تحقیقات علمی و اصول و نظریات به مقتضای شرایط کاری خود، مصادیق عملی در آموزش و پرورش را بیابند. این کتاب اصلی تألیف این کتاب را بهسازی محتوای علمی و آکادمی رشته مدیریت آموزشی و از طرف آن ستاد، فرهنگ و پیشرفت کشور اسلامی خود می‌دانم. مؤلف نه تنها هرگز مدعی کمال نبوده، بلکه معتقد است کمی و کاستی آن بسیار است. لذا مسئولیت هرگونه لغزش و خطای احتمالی در تدوین این کتاب بر عهده می‌گیرد و از اساتید، صاحب نظران، منتقدان و دانشجویان گرامی تقاضا می‌کند از یادآوری اشتباهات و نارسایی‌های موجود در این کتاب دریغ نفرمایند.

برای دستیابی به هدفهای فوق، مطالب کتاب در فصل تدوین شده است. فصل اول مربوط به مبانی سازمان و مدیریت است. فصل دوم مربوط به آموزش و پرورش؛ رهبری و مدیریت آموزشی و ویژگی‌های آن می‌باشد. فصل سوم مربوط به تصمیم‌گیری، مفاهیم، رویکردها و کارکردهای آن می‌باشد. فصل چهارم به بحث تئوری‌های انگیزش در سازمان می‌پردازد. فصل پنجم به مسائل برنامه‌ریزی؛ مفاهیم، کارکردها و رویکردهای آن می‌پردازد. فصل ششم در رابطه با موضوع خلاقیت و نوآوری در اداره امور مدارس است. فصل هفتم هوش هیجانی می‌باشد. فصل هشتم، مربوط به مباحث نظارت و راهنمایی تعلیماتی است و فصل نهم به بررسی ارزشیابی آموزشی پرداخته است. معادله‌های اسامی به صورت انگلیسی در پاورقی صفحات آمده و معادله‌های انگلیسی مفاهیم و اصطلاحات، در پایان کتاب درج شده است.