

رهبری آموزشی

(رویکردی ده دقیقه‌ای)

کتاب راهنمای مدیران آموزشی

تألف :

رابرت پالانیو

ترجمه :

دکتر علی علاقه‌بند



Palestini, Robert H.

م.

سرشناسه: پالستینی، رابرت اچ؛ ۱۹۴۴-

عنوان و نام پدیدآور: رهبری آموزشی (رویکردی ده دقیقه‌ای): کتاب راهنمای مدیران آموزشی

تألیف: رابرت پالستینی؛ ترجمه: دکتر علی علاقه‌بند.

مشخصات نشر: تهران: نشر ویرایش، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: دوازده، ۱۲۴ ص: نمودار، جدول.

شابک: ISBN : 978-964-6184-36-7

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

عنوان اصلی:

A Ten-Minute Approach to Educational Leadership (A Handbook of Insights for All Level Administrators) 2013.

یادداشت: کتابنامه

موضوع: مدیریت و سازماندهی

رده‌بندی: کنگره: ۱۳۹۴ پ ۲ / آ ۱ / ۲۸۰۱ LB

رده‌بندی: وی: ۳۷۱ / ۱

شماره کتابشناختی ملی: ۴۰۸۸۴۷۰

مخاطب عزیز، خواننده گرامی، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف و ناشر آن می‌باشد. تکثیر آن به هر شکل و میزانی بدون اجازه ناشر و مؤلف، و خرید و فروش آن کاری نادرست، غیرقانونی، و غیرشرعی است. پیامد این عمل ناصواب موجب بی‌اعتمادی در فضای نشر و فروش کتاب شده و می‌تواند زمینه‌ساز محیط ناسالمی جهت بی‌ارزش کردن زحمات دست‌اندرکاران فعالیت‌های فرهنگی و اقتصادی در جامعه شود که در نهایت، به زیان - و دشواری - فرزندان تان خواهد شد.

پست الکترونیکی

virayeshpub@yahoo.com



رهبری آموزشی (رویکردی ده دقیقه‌ای)

تألیف: رابرت پالستینی

ترجمه: دکتر علی علاقه‌بند

ناشر: ویرایش

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۹۵

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: طیف‌نگار

شمارگان: ۵۰۰ تعداد صفحات: ۱۳۶ صفحه

قیمت: ۶۰۰۰۰ ریال

ISBN : 978-964-6184-36-7

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۶۱۸۴-۳۶-۷

مرکز پخش: تهران - خیابان زرتشت غربی، بین خیابان پنجم و ششم، پلاک ۶۳

تلفکس: ۸۸۹۶۲۷۰۷

تلفن: ۸۸۹۷۳۳۵۸ - ۹

فهرست

مقدمه..... ۸

فصل یک: ساختار سازمانی..... ۱

نظریه کلاسیک..... ۱
نظریه نظام اجتماعی..... ۳
نظریه نظام باز..... ۳
نظریه اقتضایی..... ۴
پرسش‌ها..... ۶

فصل دوم: فرهنگ سازمانی..... ۷

فرایندهای (مؤثر بر) فرهنگ سازمانی..... ۹
فرایند استاندارد..... ۱۲
استاد و کانون کنترل..... ۱۳
فرایند یادگیری..... ۱۳
پیامدهای مدیریتی یادگیری..... ۱۵
ایجاد نگرش‌های مثبت..... ۱۶
پرسش‌ها..... ۱۷

فصل سوم: رفتار رهبری..... ۱۹

نظریه‌های رهبری..... ۲۰
مدل رهبری بولمن - دیل..... ۲۱
رفتارهای رهبری..... ۲۴
رفتارهای رهبری در چارچوب ساختاری..... ۲۵
رفتارهای رهبری در چارچوب منابع انسانی..... ۲۵
رفتارهای رهبری در چارچوب سیاسی..... ۲۶
رفتارهای رهبری در چارچوب نمادین..... ۲۶

۲۶	رفتارهای رهبری در چارچوب اخلاقی
۲۷	مدل هرسی/ بلانچارد
۲۹	رهبری تحولی
۳۱	رهبری اثربخش
۳۱	معانی ضمنی برای آموزش و پرورش
۳۳	پرسش‌ها

فصل چهارم: فرایند انگیزش..... ۳۵

۳۷	نظریه‌ها
۳۷	سلسله مراتب نیازها
۳۹	نظریه کنترل
۴۰	کاربرد نظریه‌ها
۴۰	نظریه هدف گذاری
۴۲	طراحی مجدد
۴۲	پرسش‌ها

فصل پنجم: فرایند ارتباط..... ۴۳

۴۳	ارزش بازخورد
۴۴	ابزارهای ارتباطات
۴۷	سبک ارتباط قاطع
۴۸	کاربرد فنون گوش کردن فعال
۴۹	ارتباط بیرونی
۵۰	طرح ماتریس
۵۲	نتیجه گیری
۵۴	پرسش‌ها

فصل ششم: فرایند تصمیم‌گیری..... ۵۵

۵۶	تصمیم‌گیری اخلاقی
۵۸	تصمیم‌گیری گروهی
۶۱	راه‌های بهسازی تصمیم‌گیری
۶۴	نتیجه‌گیری
۶۴	پرسش‌ها

فصل هفتم: فرایند مدیریت تعارض ۶۵

۷۰ پرسش‌ها

فصل هشتم: توزیع قدرت ۷۱

۷۱ قدرت در سازمان

۷۳ خاستگاه‌های قدرت

۷۵ فرایند مذاکره (چانه‌زنی)

۷۵ پرسش‌ها

فصل نهم: فرایند نامه‌ریزی راهبردی ۷۷

۸۱ فرایند نامه‌ریزی راهبردی برای سازمان‌های آموزشی

۸۴ پرسش‌ها

فصل دهم: فرایند تغییر ۸۵

۸۵ رویکردی تلفیقی به تغییر

۹۵ پرسش‌ها

فصل یازدهم: چه یاد گرفته‌ایم؟ ۹۷

۹۷ مقدمه

۹۸ اهمیت نظریه

۹۹ رهبری با عقل و خرد

۱۰۰ رهبری با جان و دل

۱۰۱ رهبری با عقل و دل

۱۰۲ نتیجه‌گیری

پیوست: آسیب‌شناسی سلامت سازمانی ۱۰۳

۱۰۳ زمینه‌یابی سلامت سازمانی (۱)

۱۰۷ زمینه‌یابی سلامت سازمانی (۲)

۱۱۰ پرسشنامه‌های تشخیص سلامت سازمانی

۱۱۲ ورقه امتیازات زمینه‌یابی ۱

۱۱۳ تفسیر سلامت سازمانی ۱

۱۱۳	پیشینه
۱۱۳	تفسیر و تشخیص
۱۱۴	ورقة امتیازات زمینه‌یابی ۲
۱۱۵	تفسیر سلامت سازمانی ۲
۱۱۶	پیشینه
۱۱۶	تفسیر و تشخیص

۱۱۷	کتابنامه
-----	----------

www.ketab.ir

چه بسیار سازمان‌هایی که مدیران «مقتدری» دارند و با این که سازمان‌های موفقی به نظر می‌رسند، کارکنان آنها، ناسازگار و ناراضی‌اند. بعضی از این مدیران، تصور می‌کنند که بسیار اثربخش هستند حال آن که همکاران و زیردستان آنان، تصور دیگری دارند. بسیاری از این مدیران، خود را مهربان، قاطع و جدی می‌پندارند که «از همه چیز مطلع بوده، اوضاع و شرایط را زیر نظر دارند» و با این غرور آمیزی عقیده خود را چنین اظهار می‌کنند، «آدم‌های خوب و مهربان از قافله عقب می‌مانند». از سوی دیگر، مدیرانی وجود دارند که «خوب و مهربان» توصیف می‌شوند و در حالی که کارکنان آنان، موفق و راضی به نظر می‌رسند، سازمان‌های ناموفق و نامرضی دارند. بعضی از کارکنان زیردست، این مدیران را اثربخش می‌دانند، ولی بالادستان، بر این مورد تردید دارند. این مدیران مدعی‌اند که «طالب همکاری»، «مشارکت‌جو»، «انسان‌گرا» هستند و وقتی می‌گویند طرفدار «مردم‌داری»‌اند، غرور و افتخار در لحن و صراحتی آنها به خوبی محسوس است.

چنین به نظر می‌رسد که اغلب مدیران در جهان، عمدتاً یا به «نتیجه‌گیری» تمایل دارند یا به «مردم‌داری»، ولی نه لزوماً به هر دو. با وجود این، مدیران واقعاً اثربخش، خود، و افرادی را که با آنها کار می‌کنند، چنان اداره می‌کنند که هم سازمان‌ها و هم کارکنان‌شان، از حضور و مدیریت آنها سود می‌برند.

کنت بلانچارد^۱ و اسپنسر جانسون^۲، در کتاب بسیار دلنشین و آموزنده مدیر یک

دقیقه‌ای^۳ به زبان تمثیلی، از سه «رمز» اثربخشی مدیران نام می‌برند که عبارتند از:

۱. هدف‌گذاری یک دقیقه‌ای

۲. تشویق یک دقیقه‌ای

۳. توبیخ یک دقیقه‌ای

بلا تچارد و جانسون برآنند که صرف یک دقیقه در روز، برای بررسی هر یک از این سه رمز، به مدیریت اثربخش منتج خواهد شد. با پذیرش این نکات به عنوان گام مناسب برای آغاز کار، پیشنهاد مؤلف، تکمیل آنها با افزودن ده «رمز» دیگر، به منظور اثربخش‌تری مدیریت و رهبری آموزشی است.

درس همان‌طور که بسیاری از مردم در حال و هوای معنوی خود، هر از گاهی برای آزمون وجدان خویش، رفتار اخلاقی خود را از صافی موازین اخلاقی مورد اعتقاد خویش می‌گذرانند، مؤلف پیشنهاد می‌کند که رهبران و مدیران آموزشی، ده دقیقه از اوقات روزانه را با استفاده از صافی‌های ده‌گانه بهسازی سازمانی، به شرح زیر، به پالایش رفتار رهبری خویش اختصاص دهند. بنابراین، توصیه می‌کنیم که روزانه، فقط یک دقیقه درباره هر یک از اجزای سارنده، از آن به تفکر و تعمق بپردازند.

۱. بررسی یک دقیقه‌ای ساختار سازمانی

۲. بررسی یک دقیقه‌ای فرهنگ سازمانی

۳. بررسی یک دقیقه‌ای رهبری سازمانی

۴. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند انگیزش

۵. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند ارتباط

۶. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند تصمیم‌گیری

۷. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند مدیریت تعارض

۸. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند توانمندسازی (توزیع قدرت)

۹. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

۱۰. بررسی یک دقیقه‌ای فرایند تغییر

مؤلفه‌های سازمانی فوق، به اصطلاح، با علم رهبری و مدیریت سروکار دارند، ولی لزوماً به هنر رهبری و مدیریت مربوط نیستند. و شخص مدیر برای این که واقعاً اثربخش باشد، در عمل به هر دو نیاز دارد. از این رو، سنگ زیربنای مؤثر رهبری کیفی، عبارت است از مهارت‌های ارتباط، انگیزش، بهسازی سازمانی، مدیریت و خلاقیت. تسلط بر نظریه و عمل در این قلمروهای مطالعه و پژوهش، کیفیت توانایی و قدرت رهبری را بالا می‌برد که این امر به نوبه خود، موجب پیدایی رهبران موفق می‌گردد؛ چنین عمل‌کردنی با «دل و جان» یا با شور و شوق، نه فقط به رهبری بسیار موفقیت‌آمیز، بلکه به آنچه کریس لونی^۱ «رهبری قهرمانانه» می‌نامد، منجر می‌شود. اگر بررسی‌های دهگانه فوق به صورت یکپارچه سازمانگ، و از صمیم دل اعمال شوند، به اثربخشی مدیریت در آموزش و پرورش (مدارس و مراکز آموزشی) کمک خواهد کرد.

برای لحظه‌ای خوب را بساده در میان جنگلی انبوه تصور کرده، فرض کنید از شما خواسته شده که ویژگی‌های جنگل را توصیف نمایید. چه نوع درختانی قد برافراشته‌اند؟ کجاها درختان شکوفا هستند و کجاها نیستند؟ و ... در مقابل چنین درخواستی، اغلب افراد قادر نخواهند بود به خاطر درختان، جنگل را ببینند و توصیف کنند.

مدیران تازه منصوب شده، به هنگام روبرو شدن با احتمال پذیرش نقش رهبری در سازمان‌های پیچیده‌ای مثل مدارس، مراکز آموزشی یا دانشگاه‌ها، غالباً به همین نوع احساس حیرت و سردرگمی دچار می‌شوند. از کجا باید شروع به کار کنند؟ یک راه و روش مؤثر برای آغاز کار، بررسی منظم مؤلفه‌ها یا عناصر سازمان و تشکیل‌دهنده سازمان است. این فرایند تشخیص و تجویز سازمانی، به تحلیل جامع و یکپارچه‌ای از قوت‌ها و ضعف‌های سازمان منجر شده، راه و روش اصلاح و بهسازی آن را نشان خواهد داد. این کتاب، چنین رویکرد مرتب و منظمی را پیشنهاد می‌کند که استفاده مؤثر از آن، می‌تواند نتایج درخشانی پدید آورد.

هر یک از فصول کتاب به یکی از ده مؤلفه اصلی سازمان اختصاص یافته است. بیشتر مطالب هر فصل بر جنبه‌های اجرایی و عملی این مؤلفه‌ها تمرکز دارند ولی، همچنین، به

نظریه پشتیبان آن که توضیح می‌دهد چرا این اقدامات رهبری، اثربخش است، اشاره می‌شود. می‌دانیم که مدیران، افراد پرمشغله‌ای هستند، از این رو، در انتهای هر فصل فهرستی از پرسش‌های تشخیصی در نظر گرفته شده که شاید در بررسی و ارزیابی سریع اوضاع این مؤلفه‌ها در سازمان‌تان، شما را یاری کنند. در پیوست کتاب، دو ابزار تشخیصی، یعنی زمینه‌یابی‌های سلامت سازمانی ۱ و ۲، ارائه شده که به شما کمک خواهند کرد تا فرایند بررسی و ارزیابی خود از مؤلفه‌های سازمانی را کمی کنید.

www.ketab.ir