

نقش و کارکردهای رهبران آموزشی در تغییر فرایند سازمانی

۱. مهدی صالحی نیا ۲. عایشه سردوجی ۳. سخیده قره باش ۴. مینا قریشی

۱. استاد یار مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

(نویسنده مسئول) m_salehinia2001@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

۴. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

چکیده

زمان حاضر را عصر مدیریت و رهبری می‌نامند چون موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. نقش مدیریت در بهره‌وری سازمان‌ها باعث پیدایش سبک‌های مختلف مدیریت شده است. پیشرفت و ترقی هر جامعه‌ای در گرو نوع و چگونگی فعالیتی است که در مدارس انجام می‌گیرد. مهم‌ترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به اهداف کلی تعلیم و تربیت است بهترین نوع مدیریت آموزشی، مدیریتی است که همراه با رهبری باشد. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد، فکری نادرست و زیان‌بار است. درجه‌ی زیان‌باری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر مدیریت‌هاست. آنچه ما از مطالعات درباره‌ی انسان، مدیریت و رهبری دریافت می‌کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر، به ویژگی‌های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل مؤثر بر همه‌ی آن‌ها مربوط می‌شود. مدیریت و رهبری آموزشی باید دارای توانایی‌های عمومی از جمله: سلامت جسمی، سلامت روانی، سلامت عاطفی، سلامت عقل و قدرت تفکر و ادراک، ایمان، تقوی و تعهد باشد. هم‌چنین دارای توانایی‌های بلوغی مانند: دانش، تجربه، قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسائل، هدفدار بودن و انگیزش داشتن، جهان‌بینی، اخلاق و رفتار مناسب باشد و نیز از توانایی‌های رهبری هم‌چون: قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت قانونی، قدرت مرجعیت، قدرت تخصصی برخوردار باشد. وظایف اساسی مدیریت آموزشی، تصمیم‌گیری، نیازسنجی و برنامه‌ریزی، تأمین وسازماندهی منابع و امکانات، آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی، انگیزش، برقراری روابط انسانی، نظارت و کنترل، ارزشیابی و پاداش. خودگردانی و مدیریت کیفیت جامع به دنبال بهره‌وری، مدیریت زمان و مشتری خواهی است.

واژگان کلیدی: نقش و کارکردها، رهبران آموزشی، تغییر فرایند سازمانی

مقدمه

با این که موضوع مدیریت از اولین روزهای پیدایش انسان با او بوده است، اما در یک قرن اخیر به دلیل ایجاد سازمان‌های جدید، پیچیده و مترکم از تکنولوژی و برخوردار از انسان‌های پرنیاز، مورد توجه قرار گرفته است. سرعت، قدرت عمل و افزایش فرآورده‌های انسانی و صنعتی نیاز به نیروی هم‌هنگ کننده‌ی متفکر و وارسته‌ای به نام مدیر دارد تا بتواند با برنامه‌ریزی درست‌بین همه‌ی اجزا، امکانات و نیروهای سازمان هم‌هنگی به وجود آورد. زمان حاضر را عصر مدیریت و رهبری می‌نامند چون موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارآیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. نقش مدیریت در بهره‌وری سازمان‌ها باعث پیدایش سبک‌های مختلف مدیریت شده است. با آن که همه سبک‌های مدیریت به نوبه‌ی خود و در جای خود مهم و پر ارزش هستند، اگر مدیریت آموزشی را با هر یک از آن‌ها مقایسه کنیم متوجه می‌شویم که هیچ یک از آن‌ها به اندازه‌ی مدیریت آموزشی حائز اهمیت نیست، چرا که هرگونه کوتاهی، سهل‌انگاری و اشتباه در زمینه‌ی آموزش و پرورش انسان‌ها تأثیرات نامطلوب و زیان‌باری در رشد افراد و کل جامعه دارد. پیشرفت و ترقی هر جامعه‌ای در گرو نوع و چگونگی فعالیت است که در مدارس انجام می‌گیرد. مدرسه امروز با مدرسه نیم قرن و حتی یک دهه قبل تفاوت‌هایی دارد. این تفاوت‌ها در تعداد دانش‌آموزان، کلاس‌ها، تخصص معلمان، تنوع و نوع مطالب کتاب‌های درسی، نیازهای فیزیکی و شرایط کار، توقعات اولیا و دانش‌آموزان، نیازهای شغلی، اجتماعی و تأمینی معلمان، تغییرات تکنولوژی و پیدایش نیازهای نوظهور می‌شود که هر یک تحولی بزرگ در سیمای مدرسه و مدیریت آن به وجود می‌آورد. شاید در بسیاری از شغل‌ها، آزمایش و خطا برای یادگیری و تجربه کردن مسائل همراه با خطرات و زیان‌های غیرقابل جبران نباشد، اما در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی، هر آزمایش و خطایی همراه با زیان‌های بزرگ و جبران‌ناپذیر خواهد بود (۱).

مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی

مدیریت در مفهوم کلی و عام آن به شکل‌ها و با دیدگاه‌های متفاوت تعریف شده است. می‌توان گفت به تعداد نویسندگان کتاب‌های مدیریت از مدیریت تعریف ارائه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

۱ - منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ‌سازی کوشش‌های افراد انسانی و استفاده‌ی مؤثر از منابع دیگر برای تحقق هدف‌های سازمان (۲).

۲ - استونر (Stoner) می‌گوید، مدیریت فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است.

۳ - مدیریت آموزشی با استفاده از مفهوم تصمیم‌گیری، عبارت است از تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات درباره‌ی آموزش و پرورش.

۴ - مدیریت با مفهوم رهبری، تعریف دیگری است که بنا بر تعریف کیمبل وایلز، عبارت است از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی و هر عملی که بتواند امر آموزش و یادگیری را یک قدم پیش‌تر ببرد.

۵ - مدیریت: هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (۳).

۶ - هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌ها.

۷ - مدیریت آموزش و پرورش عبارت است از ایجاد زمینه و فراهم ساختن وسیله به منظور بروز و به کارگیری استعداد‌های دانش‌آموزان، تحکیم بخشیدن به روابط انسانی گروهی و اتخاذ روش و تعیین خط مشی اصولی در کلیه‌ی امور برای بارور ساختن هدف‌های تربیتی.

با توجه به تعریف فوق، مدیریت آموزشی، صرفاً انجام امور اداری یا اجرای مصوبات، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی نیست. از آنجا که مدرسه یک نظام کاملاً انسانی است، مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو و با توجه به هدف الهی آن از سوی دیگر، چنین تعریف کرده‌اند:

مدیریت آموزشی فرایندی است اجتماعی که با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری، کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه‌های انگیزش و رشد با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان به‌طور صرفه‌جویانه به‌هدف‌های تعلیم و تربیت برسد (۴).

اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی

- ۱ - مهم‌ترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به‌اهداف کلی تعلیم و تربیت است.
- ۲ - برقراری هماهنگی بین منابع و فعالیت‌های مختلف سازمان آموزشی.
- ۳ - اصلاح و بهبود جریان آموزش و پرورش.
- ۴ - شناساندن و تفهیم هدف‌های تعلیم و تربیت به‌معلمان و کارکنان مدرسه.
- ۵ - حمایت و تقویت سازمان آموزشی منبع رفع مشکلات معلمان.
- ۶ - ایجاد زمینه‌های شور و تبادل نظر و به‌وجود آوردن احساس مسؤولیت‌مشترک در سازمان آموزشی (مدیریت مشارکتی).
- ۷ - برقراری، حفظ و گسترش روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل در مدرسه.
- ۸ - فراهم کردن زمینه‌ی بروز ابتکار و خلاقیت و رشد اعضای سازمان آموزشی.
- ۹ - تشخیص نیازها و حل مشکلات دانش‌آموزان برای دستیابی به‌اهداف.
- ۱۰ - ایجاد زمینه‌ی کشف و بروز استعدادهای دانش‌آموزان (۵).

تفاوت‌های مدیریت و رهبری آموزشی

غالب دو اصطلاح مدیریت و رهبری را مترادف استعمال می‌کنند. در چارچوب‌مورد بحث میان رهبری و مدیریت می‌توان تمایز قائل شد. به‌نظر می‌رسد که مدیریت با بعد هنجاری و رهبری با بعد شخصی، پیوستگی دارد. مدیریت در اساس بر اجرای خط مشی و تحقق هدف‌ها توجه دارد، در حالی که رهبری به‌بررسی و بهبود هدف‌های موجود علاقه نشان می‌دهد. مدیریت بیشتر به‌حال و اکنون توجه دارد درحالی که رهبری حال و آینده را در نظر می‌گیرد و به‌جریان تغییر برای ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های جدید سازمانی اعتنا می‌کند (۵۷). مدیریت به‌معنی اداره کردن سازمان‌های به‌نسبت کوچک است که اصطلاحاً اداره‌خوانده می‌شود. مدیران افرادی هستند که به‌انجام وظایف قانونی خود تأکید دارند. مدیریت حالتی سنتی یا کلاسیک دارد و تصمیمات رفتار خود را براساس قانون به‌شکل ثابتی تنظیم می‌کند. مدیر عاملی انتصابی است و منبع قدرت او قانون است. منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنان در ایفای وظایف سازمانی است (۶).

رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راه به‌انسان‌ها. تکیه‌ی رهبری برانسان‌ها است. رهبری به‌عنوان یک پیش‌آهنگ، اسوه و راهنما به‌امور اساسی، مخاطره‌آمیز و حساس می‌پردازد. رهبری مصلحت‌گراست و تصمیم‌ها و رفتار رهبری بر پایه ضرورت‌های زمانی و اقتضائات محیطی است. رهبر، عاملی انتخابی است که به‌طور غیررسمی از طرف عده‌ای از انسان‌ها برای تحقق هدف و یا رسالتی انتخاب می‌شود. جهت و جریان قدرت در رهبری از پایین به‌بالاست و تا زمانی که پیروان بامیل و اراده‌ی خود فردی را قبول داشته باشند، رهبری او پابرجاست.

سه ویژگی رهبری در مدیریت

- ۱ - رهبری مستلزم وجود افرادی است که به‌عنوان زیردستان یا پیروان، دستورهای رهبر را با میل و اراده بپذیرند.
 - ۲ - در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.
 - ۳ - رهبر علاوه بر اینکه به‌طور مشروع (قانونی) قادر به‌هدایت زیردستان است، هم‌چنین می‌تواند اعمال نفوذ کند و بر زیردستان اثر بگذارد.
- رهبر کسی است که با کردار و گفتار خاص، کاری می‌کند که افراد با میل خود هدف‌های مشترک را محقق سازند (۷).

مدیریت و رهبری آموزشی

بهترین نوع مدیریت آموزشی، مدیریتی است که همراه با رهبری باشد. مدیر موفق کسی است که علاوه بر پشتوانه‌ی قانونی و رسمی از حمایت افراد نیز برخوردار باشد. مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش، لازم و ملزوم یکدیگرند و وجود هر یک بدون وجود دیگری میزان کارآمدی فرد مسؤول را کم می‌کند.

ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری

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

با توجه به این که بسیاری از صفات مدیریت و رهبری اکتسابی و بر اثر تجربه تکامل پیدا می‌کنند و از طرف دیگر افرادی با هوش بالا نه تنها نتوانسته‌اند در دیگران نفوذ کنند، بلکه مشکل ارتباطی نیز داشته‌اند و هم‌چنین بسیاری از افرادی که در مدیریت نیز نبودند چنین صفاتی داشتند، می‌توان گفت مدیریت و رهبری صرفاً ذاتی نیست. اگر چه اعتقاد به ذاتی بودن ویژگی‌های مدیریت از قطعیت افتاده است، مع‌ذالك هر کسی نمی‌تواند بدون داشتن زمینه‌ها، استعدادها و قابلیت‌هایی به رهبری یا مدیریت بپردازد. داشتن استعداد یادگیری، شناخت و تطبیق با محیط می‌تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید (۸).

بهترین صفاتی که در رهبران یا مدیران غالب وجود دارد، هوش، برون‌گرایی، اعتماد به نفس و دل‌سوزی است. از این صفات غیر از عامل هوش، بقیه‌ی صفات از قابلیت تعمیم کمی برخوردارند.

یکی از مشکلات اساسی آموزش مدیریت در جوامع مختلف، به‌ویژه در جوامع عقب‌نگه داشته شده، این تفکر است که مدیریت امری فطری و ذاتی است. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد، فکری نادرست و زیان‌بار است. درجه‌ی زیان‌باری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر مدیریت‌هاست.

آنچه ما از مطالعه درباره‌ی انسان، مدیریت و رهبری دریافت می‌کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر، به ویژگی‌های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل مؤثر بر همه‌ی آن‌ها مربوط می‌شود (۹).

توانایی‌های مدیریت و رهبری آموزشی

الف - توانایی‌های عمومی:

۱ - **سلامتی جسمی:** مدیر مدرسه باید از سلامتی کامل برخوردار باشد تا بتواند وظایف خود را به‌خوبی انجام دهد. <عقل سالم در بدن سالم است.>

۲ - **سلامتی روانی:** سلامتی روانی به مراتب از سلامتی جسمی مهم‌تر است. افرادی که سلامتی روانی ندارند، نه تنها زندگی را به‌خود، بلکه به‌همه‌ی اطرافیان خود تلخ و ناگوار می‌کنند و سبب ناراحتی، دل‌سردی، سرگشتگی، افسردگی و رفتار تهاجمی افراد و هم‌چنین سبب بهم‌خوردگی محیط و اختلال در رفتار زیردستان می‌شوند.

۳ - **سلامتی عاطفی:** عاطفه در حقیقت جنبه‌های کیفی زندگی و رفتار را به وجود می‌آورد که تأثیر فراوانی در موفقیت انسان‌ها دارد. بسیاری از جذب‌ها و دفع‌ها از طریق عاطفه انجام می‌گیرد. مدیر باید نه بی‌عاطفه و نه مبالغه‌آمیز پرعاطفه باشد.

۴ - **سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادراک:** تفکر منطقی اساس کار مدیریت است. او باید با تفکر منطقی از شناسایی مسأله تا پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای مشکلات و مسائل 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 می‌باشد. تقوی اصل حفظ مدیریت از خطاها و بازکردن راه برای انجام کارهای خیر است. تعهد به معنی پای بندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آن‌ها معتقد است (۱۰).

ب - توانایی‌های بلوغی

۱ - **دانش:** مدیران آموزشی به دو نوع دانش عمومی و دانش تخصصی نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوع‌های اجتماعی، انسانی، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند. مدیر باید یک انسان تحصیل کرده باشد و در رشته یا کار خود توان و آگاهی تخصصی و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی را کسب کرده باشد.

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

۳ - **قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسائل:** مدیر باید مسائل و مشکلات محیط آموزشی را درک کند و به موقع راه حل‌های مناسب برای حل آن‌ها ارائه دهد. درک رفتار انسان‌ها و تشخیص علل رفتار آن‌ها و قضاوت درست درباره‌ی آن‌ها از مسائل 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 سازمان آموزشی و دیگری هدفدار بودن خود مدیر است.

۵ - **نگرش و جهان بینی:** در مدیریت اعتقادات و برداشت‌های مدیر منشأ رفتار، روش‌ها و سبک‌های مدیریتی اوست.

۶ - **اخلاق و رفتار مناسب:** حسن خلق و سلوک از گران‌بهاترین سرمایه‌های 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 می‌سازد. (۱۱).

ج - توانایی‌های رهبری

۱ - **قدرت پاداشی:** فردی که توانایی دادن پاداش‌های مثبت مادی و تأمینی داشته باشد و بتواند عده‌ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهد، دارای قدرت پاداشی است.

۲ - **قدرت اجباری:** کسی که می‌تواند عده‌ای را جریمه، از کارشان اخراج و یا به زندان بیندازد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس به تبعیت می‌پردازند.

۳ - **قدرت قانونی:** قدرتی است که قانون به فرد می‌دهد و دیگران را وادار به تبعیت می‌کند. 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 علمی برای مشکلات، منبع دیگر قدرت است. (۱۲).

وظایف اساسی مدیریت آموزشی

۱ - **تصمیم‌گیری:** بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم‌گیری می‌شود. وظایف اساسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل، مستلزم تصمیم‌گیری است

گرفیفتن عقیده دارد که تصمیم‌گیری عصاره یا چکیده‌ی شغل مدیریت است. تصمیم‌گیری فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه حل‌های موجود برای حل یک مسأله است

۲ - **نیازسنجی و برنامه‌ریزی:** مقدمه طراحی هر برنامه و اجرای آن مستلزم نیازسنجی است. به منظور جلوگیری از هزینه‌های اضافی، صرف وقت و نیرو، لازم است نیازسنجی توسط افراد آگاه و کارشناس انجام گیرد و سپس برنامه‌ریزی گردد.

۳ - **تأمین و سازماندهی منابع و امکانات:** تأمین نیروی انسانی مناسب، انتخاب افرادی که دارای ویژگی‌های لازم باشند، تأمین منابع و امکانات مادی و تکنولوژیک، تهیه و آماده‌سازی منابع و امکانات تکنولوژیک آموزشی، فضاهای آموزشی، مواد و تجهیزات، هماهنگی و تلفیق منابع انسانی و مادی، به‌وجود آوردن شرایطی که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده را از تکنولوژی به‌عمل آورد.

۴ - **آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی:** مدیران باید خود را مسؤول آموزش و پرورش معلمان بدانند و مسائل و مشکلات آنان و نیازهای دانش‌آموزان را در نظر داشته و آموزش‌های علمی و کاربردی را به‌صورت کارگاهی برگزار کنند تا بیشترین فایده را برای معلمان در بر داشته باشد.

۵ - **انگیزش:** انگیزه، حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف‌هایی نیرو می‌دهد، فعال می‌سازد و هدایت می‌کند (۱۳).

هدف از مطالعه‌ی انگیزش در مدیریت آموزشی، شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار آنان به‌سوی رفتاری مطلوب بر اساس احترام، ارزش، خودپنداری مثبت، شناخت، خودآگاهی، عدالت و پی‌بردن به‌استعدادها و نیروهای افراد است.

۶ - **برقراری روابط انسانی:** از نظر فالت، روابط انسانی عبارت است از توان برقراری اتباط انسانی با معلمان و دانش‌آموزان از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی‌های فردی و همه‌ی تفاوت‌هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند (۱۴).

وظیفه‌ی رهبر ایجاد جو گرم، سازگار یا متجانس است که در آن فرد بتواند با آزادی نسبی احساسات و عواطف و نگرش‌های خود را بیان کند. هر مدیر آموزشی باید روحیه و حالات روانی دانش‌آموزان و معلمان خود را مورد توجه قرار دهد. چنانچه علائمی از بی‌اعتمادی، ترس، ناامیدی، عدم احساس نشاط و وجود تنفر در محیط آموزشی مشاهده شود، به‌معنی فقدان بهداشت روانی و نبودن روابط انسانی مطلوب در سازمان آموزشی است و باید در افراد احساس ارزشمندی به‌وجود آورد.

۷ - **نظارت و کنترل:** بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات یا مقایسه باوضع مطلوب و تغییر و تصحیح عملیات به‌منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان آموزشی است. مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار سازمان و نیروهای آموزشی نظارت داشته باشند.

۸ - **ارزشیابی و پاداش:** ارزشیابی و پاداش به‌معنی فرایند مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره‌ی معین با اهداف از پیش تعیین شده به‌منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه‌ها و دادن جزای مناسب با حسن و یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله می‌باشد.

تشویق و تنبیه از دو جنبه اهمیت خاص دارد. جنبه‌ی اول، مسؤولیت‌پذیری انسان است که او را مسؤول کارها و رفتارهایش می‌کند. نتایج حاصله از کارهای هرانسانی به‌تصمیمات و انتخاب‌های او بر می‌گردد و از نتایج مثبت و منفی کارهایش بهره می‌گیرد. جنبه‌ی دوم اهمیت تشویق و تنبیه نیاز انسانی است. اگر پایان هر کار به‌دریافت پاداشی منتهی نشود، انسان دست به‌فعالیت نخواهد زد (۱۵).

نواندیشی و تغییر در فرایندهای سازمانی

مفهوم خودگردانی! مفهوم بسیار مهم در کانون اغلب تحولات اخیر در مدیریت آموزشی کشورهای مختلف، خودگردانی است که بر اثر تمرکززدایی قابل ملاحظه و پایدار در نظام آموزشی و انتقال اختیار و اقتدار تصمیم‌گیری به‌مدرسه، پدید می‌آید. به‌طور کلی، منابع و تصمیم‌های مربوط به آن‌ها به‌شرح زیر است:

1. Self-management

- ۱ - دانش: تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ی درسی، شامل هدف‌ها و نتایج آموزش و پرورش مدرسه‌ای.
- ۲ - قدرت: تفویض اختیار برای اتخاذ تصمیم‌ها.
- ۳ - تکنولوژی و مواد: تصمیم‌هایی راجع به تجهیزات و وسایل کمک آموزشی.
- ۴ - نیروی انسانی: تصمیم‌هایی مربوط به تشخیص و به‌کارگیری افراد در وظایف آموزشی.
- ۵ - زمان: مدیریت زمان و استفاده‌ی بهینه از آن (۱۶).

مدیریت کیفیت جامع

کیفیت در قرن ۱۹ عمر طولانی تولیدات تلقی می‌شد و هدف آن کسب سود بود. در قرن ۲۰ مشتری‌خواهی تلقی می‌شود و هدف آن کسب رضایت مشتری است. مشتری‌خواهی (ارزان، زیبا، راحت بودن تولیدات و خدمات) است. امروزه بهبود کیفیت در زمینه‌هایی مثل صنعت و تولید، بهداشت و آموزش و پرورش، یک ضرورت محسوب می‌شود. در قلمرو آموزش و پرورش، به‌دلایلی نظیر کاهش روزافزون بودجه‌ها، پایین بودن سطح دانش‌آموختگان و پافشاری مردم و دولت‌ها برای بازسازی یا بهسازی نظام‌های آموزشی، توجه به کیفیت، اهمیت پیدا کرده است. منظور از کیفیت در مدیریت، آن است که سازمان‌ها، خدمات یا تولیدات خود را از همان ابتدای کار، چنان به‌درستی عرضه کنند که پس از خدمت و تولید، نیازی به اصلاح خطاها یا نقص‌ها نداشته باشند. مدیریت کیفیت فراگیر (جامع)، یک روش گروهی انجام دادن کار است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری از قابلیت‌ها و استعدادهای مدیریت و نیروی کار استفاده می‌کنند.

تعریف TQM از مدیریت: مدیر کسی است که سه ویژگی داشته باشد:

- ۱ - زودتر از دیگران ببیند.
 - ۲ - بیشتر از دیگران ببیند.
 - ۳ - بهتر از دیگران ببیند.
- بایستی زمینه‌ی لازم جهت کسب و ارتقای ویژگی‌های مدیریت را فراهم نمود

نتیجه‌گیری

رشد و گسترش نظام‌های آموزش و پرورش، ویژگی بارز عصر ماست. پیامد این رشد روزافزون، تبدیل نظام آموزشی به‌سازمانی بزرگ و فراگیر است که با تعداد زیادی دانش‌آموز سر و کار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام می‌دهد، معلمان و کارکنان فراوانی با دانش‌های گوناگون به خدمت می‌گیرد، منابع مالی و مادی عظیمی مصرف می‌کند و اثرات و نتایج دامنه‌داری به‌بار می‌آورد. اداره‌ی سازمان‌ها با همه‌ی وسعت توسط مدیران صورت می‌گیرد و عامل موفقیت و یا شکست هر سازمانی بیشتر به‌چگونگی فعالیت مدیران مربوط می‌شود. نقش مدیران در اداره و موفقیت سازمان باعث به‌وجود آمدن انواع سبک‌های مدیریت شده‌است. علی‌رغم اشتراک اکثر خصوصیات و ویژگی‌های مدیریت و رهبری، می‌توان گفت هر سازمانی با توجه به‌نوع فعالیت، سبک خاص مدیریت خود را می‌طلبد. به‌عبارت‌روشن‌تر، موفقیت سبک یک مدیر در یک سازمان نمی‌تواند عامل موفقیت آن سبک در سازمان‌های دیگر باشد. تجربه بزرگ‌ترین سرمایه هر انسانی است. تجربه را نباید به‌قیمت هدر دادن وقت، نیرو و منابع مادی به‌دست آورد (روش آزمایش و خطا)، بلکه باید افرادی را که زمینه‌ی استعداد اولیه مدیریت را دارند شناسایی و انتخاب نمود و به‌آنان آموزش‌های قبل از خدمت و بدو ورود را یاد داد، سپس با گذراندن مراحل تجربی (تدریس، معاونت، مدیریت مدارس کوچک) در این پست گمارده شوند. با وجود تأثیر عوامل نیروی انسانی، منابع مادی و امکانات و فضا در بازدهی و موفقیت یک سازمان، چگونگی مدیریت و رهبری فرد است که می‌تواند باعث بهره‌وری بیشتر شود و یا شکست سازمان را به‌همراه داشته باشد. بسیار دیده شده‌است با تغییر مدیریت، تحول زیادی در بازدهی به‌وجود آمده است.

فهرست منابع

۱. روح شهباز، کامران (۱۴۰۱) مدیریت زمان. تألیف دیوید لوئیس. تهران: ققنوس.
۲. شعبانی، طیب. (۱۳۹۹). مدیریت آموزشی.
۳. علاقه بند، علی. (۱۳۸۵) مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: بعثت.
۴. میرکمالی، سید محمد. (۱۴۰۰) رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.
۵. رؤوف، علی (۱۳۸۱)، بالا نشینی مدیریت آموزشی، انتشارات آستان قدس رضوی، شرکت به نشر چاپ
۶. تورانی، حیدر (۱۳۸۶)، شوق تغییر، چاپ سوم نشر تهران، مدرسه
۷. کیمبلز وایلز، (۲۰۱۲) ترجمه دکتر محمد علی طوسی، مدیریت و رهبری آموزشی
۸. هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث، (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی ترجمه علی علاقه بند، تهران: امیرکبیر، چاپ بیستم.
۹. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، چاپ ۳۷، تهران: نشر نی
۱۰. اعتمادی اهری علاء الدین (۱۳۸۵)، نو اندیشی در مدیریت آموزشی، چاپ اول پاییز، نشر و پژوهش دادار
۱۱. رضاییان، علی، (۱۳۸۶) مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تابستان.
۱۲. مشبکی، اصغر، (۱۳۹۰) مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی»، چاپ اول انتشارات ترمه
۱۳. ایمنی ویرثق، توران، (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران سما با انگیزش شغلی معلمان بر اساس نظریه مک کله لند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی
۱۴. بازرگان، زهرا، (۱۳۹۶). جهانی شدن و تحول نقش مدیران آموزشی، انتشارات
۱۵. رحیمی خانپانی (۱۳۹۸). آموزش و بهسازی نیروی انسانی در نظام تعلیم و تربیت، چاپ اول، انتشارات زهد