

به نام خدا

# عملکرد معلمان در مدارس

مؤلف :

نرگس نوری آذری

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۳)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: نوری آذری، نرگس، ۱۳۵۶  
عنوان و نام پدیدآور: عملکرد معلمان در مدارس / مولف نرگس نوری آذری.  
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۳.  
مشخصات ظاهری: ۷۷ ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۹۷۶-۳  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
موضوع: مدارس - عملکرد معلمان  
رده بندی کنگره: PN۲۱۸۲  
رده بندی دیویی: ۸۰۹/۲۴۳  
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۳۸۹۴  
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: عملکرد معلمان در مدارس  
مولف: نرگس نوری آذری  
ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)  
صفحه آرایی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد  
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۳  
چاپ: زیرجد  
قیمت: ۷۷۰۰۰ تومان  
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:  
<https://chaponashr.ir/ketabresan>  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۹۷۶-۳  
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵  
[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



## فهرست مطالب

۵	فصل اول: کلیات
۵	مقدمه
۱۰	اهمیت موضوع
۱۱	فصل دوم: مبانی نظری
۱۱	مقدمه
۱۲	مفاهیم مدیریت از دیدگاه صاحب نظران
۱۳	مفهوم مهارت و انواع آن
۱۳	مفهوم مهارت
۱۳	انواع مهارت
۱۵	مفهوم مدیریت آموزشی
۱۶	جریان سازمانی و انسانی
۱۶	وظایف مدیران آموزشی
۱۹	اهمیت مهارت‌های انسانی
۲۰	مبانی مهارت‌های انسانی
۲۰	معیارهای مهارت‌انسانی مدیران
۲۲	موانع ایجاد مهارت‌های انسانی مدیران آموزشی
۲۲	شاخص‌های مهارت‌های انسانی مدیران در عمل
۲۲	نظریه‌های روابط‌انسانی مدیریت
۲۳	اهداف مهارت‌های انسانی در مراکز آموزشی با کاربرد تفکر سیستمی
۲۵	راه کارهای تقویت مهارت انسانی در مدیران مدارس
۳۰	جایگاه و اهمیت عملکرد معلمان در آموزش و پرورش
۳۱	مفهوم عملکرد
۳۲	نظریه تاریخی عملکرد
۳۳	روند توسعه نظریه تاریخی نسبت به عملکرد
۳۴	عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد
۳۴	مؤلفه‌های عملکرد
۵۱	رویکرد سنجش عملکرد
۵۲	ارزیابی عملکرد
۵۲	دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

۵۴.....	اهداف ارزیابی عملکرد
۵۵.....	محدودیت‌های ارزیابی عملکرد
۵۶.....	مدل و الگوها
۷۱.....	منابع و مأخذ
۷۱.....	منابع داخلی
۷۶.....	منابع خارجی

# فصل اول

## کلیات

### مقدمه

آموزش و پرورش هر کشور به عنوان اساسی‌ترین سازمان، مسئولیت حفظ ارزش‌ها، تربیت و تعلیم نسل صالحی است که کارگزاران و کارگردانندگان آینده جامعه می‌باشند، در نهایت بقای و تداوم حرکت فرهنگی کشور که مبنای سایر حرکت‌هاست، را عهده‌دار است از سویی بیشترین فصل مشترک نظام حکومتی و مردم را آموزش و پرورش تشکیل می‌دهد؛ از این رو وجود مدیران متدین و با کفایت و متعهد در مراکز و سازمان‌های آموزشی امری مهم و ضروری است. مدیران و معلمان برای این که در انجام وظایف خود توانمند باشند؛ و تعلیم و تربیت صحیحی را در دانش‌آموزان ایجاد نمایند، نیازمند به مهارت‌هایی هستند که از مهم‌ترین آن‌ها در سازمان‌های آموزشی مهارت‌انسانی مدیران است، زیرا مدیران آموزشی در چنین سازمان‌هایی بیشترین ارتباط انسانی را با افراد دارند و عملکرد آنان می‌تواند در میزان تحقق اهداف سازمانی تأثیر فراوانی داشته باشد.

بشر امروزه در دنیای سازمانی زندگی می‌کند. سازمان به عنوان وسیله ابزار اجرای هدف‌های گوناگون اجتماعی، پدیده‌ای فراگیر است. منابع انسانی به‌عنوان روح سازمان است. بدین ترتیب تحقق هدف‌های سازمان در گرو دانش منابع انسانی است. نگاهی به اعصار مدیریت نشان دهنده‌ی آن است. که مدیریت از عصر شکار، کشاورزی، صنعتی، فراصنعتی به ترتیب عبور و امروز به عصر حکمت یعنی دانش به‌عنوان ابزار قدرت رسیده است. درواقع امروزه داشتن مهارت انسانی و دانش هدایت رفتار روابط انسانی در سازمان‌ها از ضروریات اداره یک سازمان است (خورشیدی، ۱۳۸۹، ص ۱۵).

همه انسان‌ها به داشتن توانایی برقراری ارتباط با سایر انسان‌ها نیاز دارند و بنیان انگیزه‌ها و محرک مادی انسانی در تمام فعالیت‌های گوناگون اجتماعی، تأمین احتیاجات و نیازمندی‌های مادی و معنوی هست. برقراری روابط انسانی، هدف‌های انسان‌سازی را تحقق می‌بخشد. حساسیت روابط انسانی آن را به‌عنوان یک دانش مطرح نموده، علاوه بر آن دانش، باید آن را هنر مهارت نیز دانست. مهارت انسانی به ظرفیت‌ها شیوه‌های خاصی نیاز دارد. مدیریت بر منابع انسانی، مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظیفه مدیران هست. به اعتقاد صاحب‌نظران سازمان یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد حفظ نظام آموزشی خوب، تربیت افراد کاردان، متخصص به‌منظور رهبری این نظام است. مدیریت و رهبری آموزش و پرورش در بسط توسعه هر حرکت، تصمیم یا برنامه مهمی که برای بهبود شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی هر جامعه طراحی می‌شود حائز اهمیت بسیاری است. با توجه به اینکه راه‌حل‌های نهایی مسائل مشکلات آموزشی نیز در دست رهبران آموزشی است، باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران و تا حد امکان رشد و پرورش یابد (نیک نامی، ۱۳۸۸، ص ۱۵).

برای نیل به اهداف، هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ، باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. دبستان، دبیرستان و دانشگاه، نظامی برای تربیت و آموزش دانش و معلوماتی است که افراد را برای ورود به اجتماع و خدمت موثر آماده می‌سازد ولی افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر این معلومات، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محول به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و موثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند (سعادت، ۱۳۹۲، ص ۱۷۴).

با توجه به نقشی که آموزش و پرورش در رشد و تعالی انسان‌ها دارد. و با عنایت به اینکه تأمین آموزش برای همگان یکی از حقوق انسان است، مسئولان هر جامعه ای ملزم‌اند که فرصت‌های آموزشی لازم را برای کودکان، نوجوانان و جوانان آن جامعه فراهم کنند و پیشاپیش به تمهیدات مقدمات و تدارک امکانات آموزشی لازم برای افراد واجب‌التعلیم دست یابند.

یکی از عوامل مؤثر در افزایش مهارت انسانی مدیران همانا تقویت عملکرد معلمان آنان است. یافته‌های اریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بیانگر این مطلب است که حاکمیت مهارت انسانی در مدارس از عوامل مهم موفقیت دانش آموزان است. لذا پژوهش حاضر به بررسی رابطه مهارت انسانی مدیران با عملکرد معلمان در دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان رباط کریم پرداخته شده است.

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آن‌ها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. (رضاییان، ۱۳۹۳، ص ۳).

مدیریت یکی از مشکل‌ترین و پرمسئولیت‌ترین حرفه‌های دنیای کنونی است، مدیران واحدهای آموزشی، از پرتلاش‌ترین اعضای جامعه یک کشورند، زیرا مدرسه کارخانه آدم‌سازی است انواع آدم‌ها را می‌گیرد، تربیت‌شان می‌کند، تعلیم‌شان می‌دهد. مدرسه از جمله نهادهایی است که به سبب ماهیت کار، مهارت انسانی و برقراری روابط عاطفی و دوستانه در آن ضروریات اجتناب‌ناپذیر است. همانا شرط اول تعلیم و تربیت برقراری روابط انسانی با فراگیران و معلمان است.

امروزه سازمان‌ها نیازمند تغییر و تحولاتی هستند؛ تا بتوانند در دنیای رقابت باقی بمانند، شیوه‌های سنتی ضامن این بقا نیستند. عرصه پرتلاطم امروزه، شیوه‌ها و راهبردهای دیگری را می‌طلبد یکی از موثرترین راهکارها برای این منظور دارا بودن مدیرانی اثربخش و کارکنانی دانش‌محور توانمند است. (احمدی، ۱۳۸۹، ص ۲۴۸).

مهم‌ترین هنر مدیران در برقراری روابط انسانی آنان است. روابط انسانی مفهوم وسیعی دارد. هر نوع رابطه بین دو فرد، دو گروه، فرد و گروه، سازمان و گروه و غیره را در بر دارد. روابط انسانی در مهارت انسانی از جایگاه خاصی برخوردار است. بدین معنا روابط انسانی عبارت‌اند از توان برقراری ارتباط انسانی با معلمان، کارکنان، دانش آموزان و اولیاء آن‌ها از

<sup>۱</sup>.Eric

طریق پذیرفتن وجود شخصیت و ویژگی‌های فردی همه تفاوت‌هایی که آنان با شخص مدیر دارند. بدین ترتیب لازمه تحکیم روابط انسانی در مدرسه شناخت عمیق مدیر و رهبری آموزشی از ویژگی‌های جسمی، روانی، شخصی، ذهنی غیره کارکنان است (خورشیدی، ۱۳۹۲). روابط انسانی سعی در بکارگیری دانش بشری دارد. تا بتواند با بکار علوم و فنون درزمینه‌های مختلف علوم انسانی، انسان را به اهداف جمیعش برساند. از آن‌جا که مدارس مسئول ساخت شخصیت و منش سلوک انسان هستند رسالت عظیمی بر عهده آنان قرار گرفته است.

روابط انسانی در سازمان، آموزش را فرایند، برقراری، حفظ، گسترش رابطه هدف‌دار، پویا همه‌جانبه، بین اعضای آموزشگاه می‌داند. با تأمین نیازهای منطقی، اجتماعی و روانی فرد و گروه سبب تفاهم، انگیزش، رشد تسهیل رسیدن به اهداف سازمان آموزشی تعریف کرده است. مدیریت در مدارس از حیاتی‌ترین و موثرترین مدیریت در نهادهای اجتماعی است (میر کمالی، ۱۳۹۰، ص ۲۳).

علاقه بند (۱۳۹۰، ص ۱۲۳) بر این عقیده است که مهارت‌انسانی به آسانی قابل حصول نیست و فنون و روش مشخصی ندارد. امروزه دانش علمی در قلمرو روانشناسی اجتماعی و مردم‌شناسی تجربه کارورزی در شرایط گروهی اجتماعی، به‌طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت انسانی را فراهم می‌سازد. کنش و واکنش متقابل با مردم، حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کند تا شخص به مرور بتواند علل شکل‌دهنده‌ی رفتار انسانی را درک کرده راه رسم کار کردن با مردم و اثر گذاری بر رفتار آنان را بیاموزد.

آموزش و پرورش یکی از نهادهای صد در صد آرمانی نظام جمهوری اسلامی ایران است. در واقع موتور حرکت جامعه است. چراکه این نهاد صد در صد انسانی بازخوردش به کل جامعه می‌رسد. زیرا هرکس به نحوی از مدرسه فارغ التحصیل می‌شود و بر همین اساس بازخورد مدرسه به کل جامعه می‌رسد.

در بین دوره‌های تحصیل دوره ابتدایی از حساسیت بالایی برخوردار است که بذر تعهد، تقوا، یادگیری، دوستی، صداقت، عشق و شایستگی در دوره ابتدایی پاشیده می‌شود. در دوره راهنمایی رشد داده و در دبیرستان برداشت می‌شود. بر همین اساس مدیریت



رهبری در دوره ابتدای از حساسیت خاصی برخوردار است. هر قدر مدیران از مهارت‌های انسانی بیشتر در برخورد با آحاد منابع انسانی استفاده کنند، به همان میزان انگیزه و رضایت‌مندی معلمان در آنان افزایش می‌یابد. نقش مهم مهارت انسانی مدیران مدارس در کیفی کردن و ارتقای بهره‌وری آموزشی مدارس هر جامعه است و معلم از مهم‌ترین عوامل مؤثر در رشد و توسعه کیفی و محتوایی تعلیم و تربیت محسوب می‌شود چرا که تربیت انسان نتیجه یک جریان متقابل دو جانبه و حاصل عملکرد معلمان و عکس‌العمل دانش‌آموزان است. نظام آموزش و پرورش برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده‌ی، خود از عوامل گوناگون بهره می‌گیرند. یکی از اساسی‌ترین و اصلی‌ترین عواملی که قسمت اعظم تحقق هدف‌ها، معلمان و شیوه‌ی عمل آن‌ها در مدارس و کلاس درس است، به‌طوری که همه فعالیت‌های آموزشی و سرمایه‌گذاری‌هایی که در امر آموزش و پرورش صورت می‌گیرد. به دلیل حضور معلمان در کلاس درس و تحقق تدریس مطلوب است زیرا با این امر که تمامی هدف‌های آموزش و پرورش تحقق می‌یابد (سرمدی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۲).

بنابراین با افزایش تعداد دانش‌آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تأسیس مدارس و مراکز آموزشی جدید، استخدام معلمان بیشتر و سرمایه‌گذاری بیشتر، ضرورت یافته است از سوی دیگر، ضرورت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را بارزتر ساخته است. بدین ترتیب مهارت انسانی در برگزیده تعاملات افراد مانند دوستی، تنفر، محبت، شادی، غم، آرامش، افسردگی و... است. از مهم‌ترین عواملی که مدیران آموزشی و آموزشگاهی باید بدانند همانا مهارت انسانی است؛ زیرا وظیفه اصلی آنان برقراری ارتباط با آحاد منابع انسانی است. یکی از عوامل اثرگذار مهارت‌های انسانی مدیران، تقویت عملکرد معلمان است. یافته‌های اریک (۲۰۱۰) بیانگر این مطلب است که حاکمیت مهارت انسانی در مدارس و خانواده از عوامل مهم موفقیت دانش‌آموزان است (خورشیدی، ۱۳۸۹). با توجه آن‌چه گفته شد، پژوهشگر قصد دارد به سؤال زیر پاسخ دهد. «چه رابطه‌ای بین مهارت‌های انسانی مدیران و عملکرد معلمان ابتدایی وجود دارد؟»