

به نام خدا

شیوه های ارتقاء مهارت های شغلی مدیران مدارس

مؤلف :

سمیه مهرور

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

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

chaponashr.ir

سرشناسه: مهرور، سمیه، ۱۳۶۷
عنوان و نام پدیدآور: شیوه های ارتقاء مهارت های شغلی مدیران مدارس / مولف سمیه مهرور.
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری: ۹۸ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۲۳۳-۶-۶
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
موضوع: مدیران مدارس - مهارت های شغلی - شیوه های ارتقاء
رده بندی کنگره: PN۲۲۸۴
رده بندی دیویی: ۸۰۹/۳۲۷
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۳۹۳۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

نام کتاب: شیوه های ارتقاء مهارت های شغلی مدیران مدارس

مولف: سمیه مهرور

ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۹۸۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۲۳۳-۶-۶

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



فهرست مطالب

۷	مهارت های مورد نیاز مدیران
۱۰	مهارت فنی (عملکرد) مدیران
۱۲	مهارت انسانی (عملکرد) مدیران
۱۶	مهارت ادراکی (عملکرد) مدیران
۲۱	برخی از ویژگی های یک الگوی برتر برای تدریس
۲۴	راهکارهای بهبود مهارت مدیریت
۲۸	آموزش کامل مدیریت
۲۸	مهارت های مدیریتی چیست؟
۲۸	مهارت های سه گانه مدیریت
۲۹	مهارت های فنی مدیریت
۳۰	مهارت های انسانی
۳۱	مهارت های انتزاعی یا مفهومی
۳۳	رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت های مورد نیاز
۳۳	کسب کدام گروه مهارت دشوارتر است؟
۳۴	مهارت های عمومی مدیریت
۳۴	مهارت برنامه ریزی
۳۵	مهارت سازماندهی
۳۵	مهارت لیدرشیپ یا رهبری
۳۵	مهارت کنترل
۳۵	مهارت تصمیم گیری
۳۶	مهارت برقراری ارتباط

- ۳۶ مهارت مدیریت تعارض
- ۳۶ مهارت تفویض اختیار
- ۳۶ مهارت حل مساله
- ۳۷ مهارت سواد مالی
- ۳۷ مهارت نگرش سیستمی
- ۳۷ مهارت تحمل ابهام
- ۳۸ آموزش مجدد و ارتقای مهارت‌های مدیران در عصر دیجیتال
- ۴۱ توانمندی تکنولوژیک مدیران چیست؟
- ۴۱ توانمندی تکنولوژیک چیست؟
- ۴۱ توانمندی تکنولوژیک چه تفاوتی با توانمندی استراتژیک دارد؟
- ۴۳ تعریف تکنولوژی و مدیریت تکنولوژی
- ۴۵ عناصر مدیریت تکنولوژی
- ۴۷ موضوعات کلیدی یک سیستم مدیریت تکنولوژی
- ۴۹ چارچوبی برای مدیریت تکنولوژی
- ۵۲ راهکارهای مدیریتی در مدارس جهت بهبود روند آموزشی و پرورشی
- ۵۶ ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی
- ۵۷ مفاهیم و تعاریف مدیریت آموزشی
- ۵۹ وظایف اساسی مدیریت آموزشی
- ۶۳ مهارت در برقراری روابط انسانی
- ۶۸ ضرورت و اهمیت تعهد در کار
- ۶۹ پیشنهادات برای کسانی که می‌خواهند مدیر موفق شوند
- ۷۱ مشکلات اداره ی مدرسه

۷۲ موانع موفقیت مدیران در اداره ی مدارس
۷۴ لزوم تثبیت مدیریت در مدارس
۷۶ خصوصیات مدیر نمونه
۷۹ عواملی که در روحیه مدیران تأثیر دارند
۸۱ راههای افزایش منزلت مدیران مدارس
۸۳ الگوهای موفق مدیریت در مدارس کوچک
۸۷ اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی

مهارت های مورد نیاز مدیران

از نظر هوی و میسکل ، رفتار در سازمان ها به طور ساده، تابعی از انتظارات فردی و اهداف سازمانی نیست، بلکه نتیجه روابط پویای این عناصر است. شرکت کنندگان. در یک سازمان، مجموعه ای صفات منحصر به فرد، احساسات، ارزش ها، نیازها و انگیزه ها را با خود به محل کار می آورند. این خصوصیات شخصی در جنبه های منطقی و برنامه ریزی شده زندگی سازمانی دخالت میکنند. به علاوه یک نوع احساس هویت جمعیت ظاهر می گردد که تجمع ساده افراد را به شخصیت متمایز محل کار تبدیل میکند.

به نقل از کاتز ، پژوهش ها نشان می دهد که قضاوت درباره مدیران بر اساس نتیجه کار آنها صورت پذیرد، بهتر است از اینکه بر پایه صفات ویژه ظاهری آن ها، تشخیص مهارت ها در مقایسه با صفات ویژه آسانتر است و ضمناً به ندرت مورد سوء تعبیر قرار می گیرد. به علاوه برای آموزش و پرورش مدیران، مهارت ها ضوابط قابل لمس تری در اختیار ما قرار می دهد. زیرا هر گوه بهبود و پیشرفت در مهارت های مدیران، الزاماً موجب انعکاس آن در نحوه انجام وظایف آنها خواهد شد.

از آنجا که مسئولیت های مدیران متنوع و پیچیده است، اندیشمندان مدیریت هر کدام مهارت های خاصی را پیشنهاد میکنند. رابینز به نقل از کاتز ، مهارت های مورد نیاز مدیران را به صورت مهارت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی نمود. کونتز و دیگران ، علاوه بر مهارت فنی، انسانی و ادراکی، مهارت توانایی طرح ریزی را برای حل دشواری ها عنوان کرد. میر کمالی به نقل از انجمن ملی مدیران دبیرستان آمریکا ، در کتاب مدیریت و رهبری آموزشی ویژگی هایی را برای مدیران در چهار موضوع مهارت های مدیریت به شرح ذیل مطرح می کند:

۱. مهارت های مدیریتی: شامل تجزیه و تحلیل مسائل، قضاوت، توانایی سازمان و مصمم بودن

۲. مهارت های بین فردی: شامل رهبری، حساسیت داشتن نسبت به نیازها، خواسته ها و مشکلات شخصی اعضای سازمان، تحمل فشار

۳. ارتباط: شامل ارتباط شفاهی و ارتباط کتبی

۴. سایر جنبه های مدیریتی: شامل علایق مختلف، انگیزه شخصی، ارزش های آموزشی در طبقه بندی دیگری میرکمالی، مهارت های مورد نیاز مدیران را به صورت زیر طبقه بندی می کند:

- مهارت علمی: یعنی از نظریه ها، دانش ها و اصول علمی بهره گرفتن
- مهارت فنی: منظور از فن توانایی کاربردی است و فنون بیشتر به جنبه های محیطی و اختصاصی شغل بر می گردد.
- مهارت هنری: هدف از مهارت هنری در مدیریت رعایت ظرافت ها و نکات حساس است که مدیر باید آنها را در عمل به کار گیرد
- صافی، مهارت های لازم برای مدیران آموزشی را این چنین دسته بندی میکند:

۱. مهارت در برقراری روابط صحیح انسانی

۲. مهارت در هدایت و رهبری گروهی

۳. مهارت در سازماندهی و انتخاب همکاران مناسب آموزشی

۴. مهارت در آموزش و پرورش (فنی)

۵. مهارت در امور اداری و مالی و تدارکاتی

۶. مهارت در نظارت و ارزشیابی

هرسی و بلانچارد، معتقدند در کارهای رهبری و مدیریت سه مهارت یا شایستگی کالی وجود دارد:

- تشخیص: یعنی توانایی فهم موقعیتی که شخص می خواهد در آن نفوذ کند.
- تطابق: یعنی توانایی تطابق رفتار خود و دیگر منابع در دسترس شخص برای روبرو شدن با شرایط احتمالی
- برقراری ارتباط: یعنی توانایی ایجاد ارتباط به شیوه ای که مردم به آسانی آن را بفهمند و بپذیرد

جوام، نیز مهارت های مورد نیاز مورد آموزشی را موارد زیر می داند:

۱. مهارت در هدایت دیگران
 ۲. مهارت در استقرار روابط انسانی در محیط آموزشی
 ۳. مهارت در برقراری روابط گروهی
 ۴. مهارت درانتخابات همکاران مناسب آموزشی
 ۵. مهارت در ارزشیابی
- کامیل، طی تحقیقی مهارتهای مدیریتی از مدیریت موفق را مشخص نموده که شامل:

- تاثیرات
- امکانات اداری
- فصاحت و روانی کلام
- دانش و علم درباره وظایف گروه
- رویه و روش دیپلماسی
- مهارت اجتماعی
- خلاقیت
- مهارت های مفهومی
- زیرکی و هوشیاری در جهت ایجاد صنعت پایدار

قابل ذکر است که از میان دسته بندی های فوق، طبقه بندی مهارت های مورد نیاز مدیران که توسط کاتز ارائه گردید اساس بررسی فرضیات پژوهش حاضر می باشد. در ذیل به شرح این مهارت ها می پردازیم.

مهارت فنی (عملکرد) مدیران

علاقه بند، به نقل از کاتز، یکی از مهارت هایی که تضمین کننده موفقیت مدیران مدرسه است را مهارت فنی می داند. مهارت فنی، دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاصی است که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزارهای ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

علاقه بند، مهارت های فنی را اینگونه توصیف میکند:

مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شود. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند. نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کارپردازی و غیره. ویژگی بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن میتوان دست یافت؛ زیرا این نوع مهارت، ماهیتاً دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، علاوه بر موارد فوق شامل مهارت و تبحر در برنامه ریزی آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمای آموزشی، فنون و روش تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است.

اقتداری، به نقل از فایول، بر این باور است، که برای مدیریت سه دسته توانمندی های عام که شامل امور مالی، بازرگانی، حسابداری، تأمینی، تولیدی و اداری است. توانمندی های فنی و توانمندی های خاصی که مدیریت، قدرت برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی،

فرماندهی و کنترل است و وظایف خاص مدیر یا عناصر مدیریت نامیده می شود. کونتر و دیگران، مهارت فنی را عبارت از دانش و فن موجود در فعالیت ها در ارتباط با فرآیندها، روش ها و رویه ها می دانند. بدین ترتیب نحوه کار کردن با ابزارها و تکنیک ها مشخص می گردد. بعنوان مثال، سرپرست قسمت مکانیک باید کار کردن با ابزار را به زیردستان خود یاد دهد و حسابدارها روش های مشخص حسابداری را در کارشان مورد استفاده قرار دهند.

بخشی به نقل از گریفیث، مهارت فنی را توانایی و کارایی در نوع مخصوصی از فعالیت که با روش های معین، فراگردها، رویه ها و تکنیک های مربوط به آن فعالیت همراه باشد، می داند. این مهارت به اطلاعات تخصصی، استعداد تحلیلی آن تخصص، خلق و استفاده از وسایل کار نیاز دارد. در جای دیگر شیرازی به نقل از فیبر و شبرون، معتقد است که مهارت فنی به معنای درک و تسلط در انجام فعالیت های شخصی است. خصوصاً آن هایی که در ارتباط با روش ها و فرآیندها، روندها یا تکنیکی می باشد. آنان برخی از مهارت های فنی که یک مدیر مدرسه نیاز دارد رابه شرح ذیل مطرح نمودند:

- مهارت مورد نیاز در زمینه پرسنل آموزشی: مانند مهارت در بیان نیازهای معلمان، مهارت در مصاحبه و تعبیر توصیه نامه های شغلی، مهارت در تحلیل داده های پرسنل آموزشی.
- مهارت های مورد نیاز در زمینه پرسنل دانش آموزی: شامل مهارت در حضور و غیاب دانش آموزان، مهارت در تحلیل نمره های دانش آموزان، مهارت در تطبیق برنامه های آموزشی با تغییرات جامعه.
- مهارت های مورد نیاز در زمینه توسعه آموزش و درس.
- مهارت های مورد نیاز در زمینه ساختمان مدرسه، همچون: مهارت در توسعه استفاده از معیارهای مناسب برای انتخاب سرایدار، مهارت در سرپرستی از طرح های نگهداری

متعلقات مدرسه، مهارت در هماهنگی بین یک طرح فضای آموزشی پیشنهادی و ساختمان مورد نیاز، مهارت در سازماندهی به فضای آموزشی.

- مهارت های مورد نیاز در زمینه سازمان و ساختار: شامل مهارت در تفویض اختیار، مهارت در پیش بینی وقایع یاری دهنده و اخلاص گرد در برنامه ریزی، مهارت در تغییر نیازهای آموزشی، مهارت در تطبیق برنامه آموزشی در تسهیلات سازمان.
 - مهارت در مدیریت مالی - اداری مدرسه: مانند مهارت در بودجه بندی، مهارت در معامله و خرید مهارت در سرمایه گذاری و کسب درآمد برای مدرسه
- از نظر سید عباس زاده ، مهارت فنی به معنای، داشتن اطلاعات و کارورزی عملی در موارد زیر می باشد:

- توانایی برنامه ریزی و شناخت فنون و روش های آن
 - توانایی سازماندهی و شناخت فنون و روش های آن
 - انجام امور مربوط به حسابداری
 - انجام امور مربوط به ارزشیابی عملی کارکنان
 - کاربرد روش های کنترل دانش آموزان اعم از مدرسه و کلاس
 - کاربرد روش های تدریس مختلف
 - توانایی کنترل و نظارت کارکنان
 - توانایی هماهنگی فعالیت های درون سازمانی و برون سازمانی
- مهارت انسانی (عملکرد) مدیران
- ماهیت مفاهیم روابط انسانی از اجتماعی بودن انسان بر می خیزد. با سیری در تاریخ زندگی بشر این واقعیت را به طور یقین می توان دریافت که انسان از بدو پیدایش به منظور رشد و نیل به کمالات انسانی ضرورت اجتماعی زیستن را مسلم دانسته‌ودر هر برهه ۰ روابط انسانی آنها متناسب با شیوه زندگیشان بوده است. از جمله نقاط عطف در این سیر

و تحول، وقوع انقلاب صنعتی در قرن هیجدهم بود که در جامعه صنعتی مسائل عجیب بغرنجی در محیط کار ایجاد کرد. جنبش مدیریت علمی و طرح تیلور، نیز علیرغم بی توجهی به مناسبات بین سازمان و افراد، حداقل نگرش را متوجه اهمیت یکی از مهمترین منابعی که تا کنون به آن عنایتی نشده بود، کرد.

یکی دیگر از این جریان ها در سیر تحول روابط انسانی، مطالعات و بررسی های هائورن بود که طی سال های ۱۹۳۲-۱۹۲۴ میلادی به رهبری التون مایو، در کارخانه هائورن شرکت وسترن الکتریک، در شیکاگو انجام شد شکل گرفت. کونتز و دیگران، مهارت انسانی عبارت از: توانایی کار با افراد، مهارت انسانی تلاش مشترکی است، کار تیمی است، مهارت انسانی عبارت از ایجاد یک محیطی که افراد در آن احساس امنیت و آزادی برای اظهار نقطه نظراتشان کنند. رابینز، اعتقاد دارد: از آنجایی که مدیران کارها را از مجرا و بوسیله دیگران انجام می دهند، آنان باید از نظر ایجاد ارتباط، ایجاد انگیزه و تفویض اختیارات، از مهارت انسانی بالایی برخوردار باشند.

شیرازی، اعتقاد دارد، مهارت انسانی به توانایی های یک مدیر اشاره می کند که در ارتباط با مؤثر کار کردن او به عنوان یک عضو و ایجاد تلاش و همکاری در گروهی که او نقض رهبری را به عهده دارد می باشد. درک برانگیختن افراد و گروه ها یکی از مهارت های مهم مورد نیاز مدیران مدارس است که در ارتباط با مهارت انسانی است. سید عباس زاده، مهارت انسانی مدیران آموزشی در عمل را به شرح زیر آورده است:

- توجه به نیازهای شغلی و حرفه ای کارکنان
- رعایت مجموعه موازین اخلاقی و ارزشی در برخورد با دانش آموزان
- ایجاد محیط کار مساعد و مطلوب
- تقویت و حمایت از امنیت شغلی کارکنان
- توجه به نیازهای شخصی کارکنان

- ایجاد جو اعتماد و اطمینان در مدرسه
- استفاده صحیح و حساب شده از تشویق و تنبیه
- حمایت از کارها و فعالیت های گروهی
- کمک به برقراری روابط حسنه و دوستانه بین کارکنان
- پذیرش و احترام به ویژگی های افراد
- توجه به شکایات و مراجعات والدین
- کمک به ترفیع عملی کارکنان
- کمک به ارتقای بلوغ فکری کارکنان
- شناخت نقاط قوت و ضعف خود و دیگران.

سلطانی ، درمورد مهارت انسانی در مدارس چنین بیان می کند که: مدرسه از نهادهایی است که به سبب ماهیت کار، مهارت انسانی و برقراری روابط عاطفی و دوستانه در آن از ضروریات اجتناب ناپذیر است و همانطور که شرط اول رانندگی احتیاط است، شرط اول تعلیم و تربیت نیز برقراری روابط انسانی در شأن فراگیران و معلمان است. بنابراین اگر مدیران مدارس به مهارت در روابط انسانی به معنای علمی آن مجهز شوند، بسیاری از تضادها و نارسائی ها و درگیری هایی که بخشی از انرژی مدیر و معلمان را به خود اختصاص می دهد از بین میرود.

سلطانی ، در جای دیگر بیان می کند: مدیران برای اینکه از مهارت انسانی بهره مند باشند مستلزم آن است که از ویژگی های ذیل برخوردار باشند:

- تا حد زیادی انعطاف پذیر باشند، که مشخصه اصلی آن عبارت است از: نظریات منطقی دیگران را به راحتی بپذیرد، از تحمیل نظرات خود به دیگران دوری کند. برای روشن شدن منظور معلمان موضوع را از ابعاد گوناگون مورد سؤال و پرسش قرار دهد. صحبت های مثبت و منفی معلمان را درکنار هم قرار دهد و قضاوت کند.

- به خود و دیگران نگرشی مثبت داشته باشد، که مشخصه ی اصلی این ویژگی بدین شرح است: در برقراری روابط انسانی نه تنها کنترل و تهدید را کار ساز نداند بلکه بلکه آن را مخرب بداند، معلمان و دانش آموزان را دوست بدارد، معلمان را بدون قید و شرط بپذیرد و...
- گوش شنوا داشته باشد. هنگام گوش دادن به گوینده نگاه معنی دار بکند.
- باوالدین دانش آموزان به خوبی ارتباط برقرار کند: برخی از مشخصه های این ویژگی به شرح زیر است: برقراری روابط با والدین را زمینه پویایی مدرسه بداند، فرصت اظهار نظر و انتقاد از مدرسه را به والدین و دانش آموزان بدهد، ارتباطات را متناسب با سطح سواد و آگاهی والدین تنظیم کند و...
- گروهی کار کند، که مؤلفه های اصلی عبارتند از، صحبت کردن در گروه را دوست بدارد، از گسترش روابط با افراد جدید لذت ببرد، مشکلات مدرسه را از طریق روابط دوستانه حل و فصل کند و...
- شایعات را به حداقل برساند، بعضی از شاخصه های آن عبارتند از:
 - از طریق جلسات گوناگون به اطلاع رسانی بپردازد، از بیان چهره به چهره زیاد استفاده کند با ایجاد روابط دوستانه سازمان غیر رسمی را با سازمان رسمی یکی کند، از ارتباط غیر کلامی زیاد استفاده کند.
 - سلطانی، معتقد است پایه های اساسی مهارت روابط انسانی ازدو مقوله تشکیل می شود: مقوله انسان و مقوله ارتباط است. مدیران مدارس باید انسان را خوب بشناسند. اما شناخت انسان مشکلی راحل نمی کند. زیرا به دنبال شناخت باید تجویز و درمان باشد. پس از شناخت ویژگی های جسمانی، روانی، اجتماعی انسان ها و شناخت الگوها و عناصر ارتباط و ... آنچه که روابط انسانی را غنی و معنی دار می کند.