

اقتدار در مدیریت آموزشی

مدیریت، شغلی سخت و طاقت فرسا است برای اینکه مدیران بایستی با منابع محدود و امکانات کم به انتظارات مشتریان پاسخ دهند. ماهیت قرن ۲۱ ایجاب می کند که مشتریان انتظارات رو به تزاید داشته باشند چون قرن ۲۱ به قرن انفجار دانش و اطلاعات مشهور است. اطلاعات اینترنت در هر ۶ ساعت ۲ برابر می شود. بیش از ۳ هزار شبکه تلویزیونی ماهواره بی به امر اطلاع رسانی مشغول هستند. دانش اجتماعی و اطلاعات عمومی مردم بسیار بالا است. در این شرایط وظیفه مدیران سنگین و مضاعف است برای اینکه مدیران در این شرایط می بایست با قدرت راهبری و هماهنگی شان برای جلب رضایت مشتریان تلاش نمایند. اگر سیستم مدیریتی کشورمان را با سیستم مدیریتی سایر کشورها مقایسه کنیم، می بینیم در کشور ما متأسفانه مدیریت آسان ترین شغل است. (به جز در یک سازمان) برای اینکه مدیران ما بر خلاف مدیران کشورهای پیشرفته منابع مالی و انسانی خوبی در اختیار دارند و پاسخگو نیز نیستند اصولاً نضام پاسخگویی در دستگاه های اجرایی ایران تعریف نشده است اما در یک سازمان ایران سیستم مدیریتی با بقیه سازمان ها متفاوت است. آن هم سازمان آموزش و پرورش است که مدیران اجرایی آن در مدارس (مدیران مدارس) با شرایط ویژه بی مدیریت می کنند. این شرایط عبارت است از کمبود شدید منابع مالی بطوری که سرانه هر دانش آموز در مدارس دولتی بسیار پایین و حتی اسف بار است. سرانه هر دانش آموز در ایران بسیار ناچیز است، مدیران مدارس بر خلاف سایر مدیران سازمان های همتراز فاقد اتاق های مجلل و منشی های متعدد هستند. در نتیجه داریم در تماس با مراجعین و اولیای دانش آموزان هستند و باید در مقابل آنان پاسخگو باشند، مدیران مدارس دولتی ایران از حقوق و حق سرپرستی ناچیزی برخوردارند و برخلاف مدیران همتراز سایر سازمانها از امکانات جانبی مثل اماکن مسکونی، خودرو و... برخوردار نیستند و تنها به خاطر عشق و علاقه به مدیریت کار می کنند. مدیران مدارس دولتی ایران باید در مقابل مسوولان مافوق، اولیای دانش آموزان و نمایندگی محترم مجلس پاسخگو باشند و از طرف دیگر با امکانات ناچیز کیفیت آموزشی را بالا ببرند و درصد قبولی بیشتر داشته باشند و با دست خالی به فضاهای فیزیکی و اماکن آموزشی نیز برسند. در اینجا می توان گفت با دست خالی کار خارق العاده انجام دهند در حالی که عمده ترین یارانه های دولتی صرف سازمانها و شرکتهای کم اهمیت می شود. اصولاً نگاه مسوولان ارشد ایران به مقوله آموزش و پرورش غلط است برای اینکه اغلب سیاستمداران ایران آموزش و پرورش را یک سازمان مصرفی می دانند. در حالی که نگاه سیاستمداران کشورهای پیشرفته به آموزش و پرورش مصرفی نیست بلکه سرمایه گذاری است به این دلیل از نظر تخصیص منابع و برنامه های حمایتی در کشور ما آموزش و پرورش در اولویت نیست.

شما هم حتماً این جمله مشهور را که به ضرب المثلی تبدیل شده است، شنیده اید ((مشق ننوشته غلط ندارند)) . متأسفانه بارها دیده ایم که افرادی که در گود نیستند برمدیران ما ایراداتی را وارد می کنند. مدیرانی که نه در ایام تحصیل خود و نه آموزش های ضمن خدمت در طول سالیان خدمت خود الگوهایی عملی را مشاهده نکرده اند که فراتر از تئوری ها بتوانند به مدیر ما راهکاری عملی ارائه دهد!

مدیران ما از زمره همان مردان مرد هستند مردانی که یک انقلاب بزرگ را با امید به آینده بی بهتر آغاز کرد و ۸ سال دفاع مقدس و محاصره اقتصادی را به جان خرید و با عشق جلو گلوله دشمن ایستاد.

بدین ترتیب، چه فرصت های گرانقیمتی که هدر نشده است و چه مساله هایی که به جای حل شدن، به صورت کامل و در ظاهر پاک شده اند. به واژه ظاهر تاکید می کنم، زیرا یادمان نرود که هرگز ((مساله)) بی را نمی توان به صورت ظاهری پاک کرد. وقتی ((مساله)) در جامعه بی به وجود آمد، برای همیشه باقی می ماند. راه حل ((مساله)) حل کردن مساله است و گرنه مساله تا ابد در آن جامعه باقی می ماند، ریشه می دواند، چرکین می شود و بالاخره روزی، در زمانی دیگر و این بار عمیق تر سر می زند، می ترکد و عواقب وخیمی را به همراه می آورد.

در جهان امروز و در دنیای ارتباطات اینترنتی، پاک کردن صورت مساله و یا مشق ننوشتن از ترس خطا کردن، راه حل های مناسبی نیست. جهان امروز، جهان درک واقعیت ها، استفاده بهینه از امکانات، گفت و گو، صحبت، و عما بر پایه پژوهش است. دنیای دانش و استفاده از معلم است. معلمین در حوزه های سیاسی، اقتصادی، علمی، فنی، اجتماعی، فرهنگی، دینی، هنری، ورزشی، ادبی و... حضوری گسترده دارند. مشق های ننوشته شده را در لحظه تصحیح می کنند. تکنولوژی در جهان امروز، امکان بازگشت به عقب، انتخاب راهی تازه، حرکت به سوی آینده ای بهتر را برای همه، فراهم کرده است. در دهکده کوچک جهان امروز، آشنا نبودن به زبان یکدیگر هم، مانع و سدی برای کمک کردن به همدیگر نیست. در دنیای علم، حل کردن مساله به صورت دسته جمعی و با مشاورت و یاری خواستن از دیگران امکان پذیر شده است تا از حرف های همدیگر در کوتاه ترین زمان آگاه شوند. از این فرصت تاریخی هر ملتی که داناتر و هوشیارتر باشد، بهره بیشتری خواهد گرفت.

باید مدیران جامعه را به ریسک پذیری و جسارت بیشتری دعوت کرد. از حرکت های جدید در جهت رشد و توسعه جامعه حمایت کنیم. امکان تصحیح مشقی را که می نویسیم برای نخبگان جامعه فراهم کنیم، از اینکه دیگری غلط ما را بگیرد، دل آزرده نشویم. دست مهربانی همه کارکنان، همه مدیران میانی را با صمیمیت بفشاریم. ایران آینده متعلق به همه ما است، رسیدن به قله های افتخار را با حرکت پرشتاب

اما به دور از هیجان و با امکان ریسک و جسارت در عرصه هایی که نیاموخته ایم، تجربه کنیم. استفاده از نیروهای جوان، تحصیلکرده، متخصص، عاشق را با تجربه مدیران پرسابقه در هم آمیزیم و از این بیعت، فرصت گرانقیمتی برای ملتی فراهم کنیم که همه ویژگی های رسیدن به اوج افتخار را در درون خود دارد. مردم ایران سزاوار زندگی بهتر هستند. در حوزه هسته ای، نانو و صنایع دفاعی علوم ژنتیک مدیریت هایی صورت گرفته است که از نوشتن مشق نهرا سیدند و صورت مساله را بخاطر مشکلاتی که در پی داشت پاک نکردند. دانش مدیران با تجربه و جسارت جوانان عاشق در هم پیچید و امروز شعله های آتش آن، خلیج فارس را روشن کرده است و نوید از آینده یی بهتر می دهد.

با هم تکرار کنیم / نهرا سیم / مشق بنویسیم / صورت مساله را پاک نکنیم / مساله ها را حل کنیم

اگر خود مدیران بر اساس احساس تکلیف خود دست به تلاش مدبرانه نزنند، نه تنها نسل آینده در خطر خواهد بود بلکه هر روز به درجاتی سیر قهقرایی وحشتناکی را خواهیم داشت این شما و این رسالت پیش روی شما:

وظایف اساسی مدیریت آموزشی

آشنایی با وظایف از مهمترین عوامل موفقیت است اگر این مهمبه درستی صورت گیرد هر کس می تواند مدیر خود باشد

۱. تصمیم گیری: مهمترین نقش مدیران نقش تصمیم گیری است. برنامه های که سرنوشت نسل آینده را رقم می زند در گرو تصمیمات شما مدیران است کوتاهی در تصمیم گیری علمی به چه جراتی!!!!

بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکلات و تصمیم گیری می شود. تصمیم گیری فرایند انتخاب بهترین ها از وضع موجود است.

۲. نیازسنجی و شناخت واقعیت های موجود برای برنامه ریزی: رکن اصلی طراحی هر برنامه و اجرای آن نیازسنجی است که توسط افراد آگاه و کارشناس انجام و سپس برنامه ریزی انجام میگردد. تصمیم گیری مستلزم داشتن اطلاعات درست است و اطلاعات جامع فقط با مطالعه وضع موجود حاصل می شود.

سر نوشت انسان هایی که ما مسئولیت هدایت جریان تربیت آنها را به عهده گرفته ایم بسیار مهمتر از آن است که برنامه هایی بر اساس ذهنیت تنظیم کنیم و تدبیر و واقع نگری در برنامه را نادیده بگیریم.

۳. تعیین استانداردها و چارچوب عملکرد و انتظارات از همکاران و دانش آموزان. تا وقتی تکلیف معلم و دانش آموز در سازمان مشخص نباشد و برای هر تکلیف پی آمد تعیین نگردد، درگیر و دار این زندگی پر از تنش نمی توان مدیریت نمود.

۴. تامین و سازماندهی منابع و امکانات: تامین منابع و امکانات مادی و تکنولوژیک، تهیه و آماده سازی منابع و امکانات تکنولوژیک آموزشی، فضاهای آموزشی، مواد و تجهیزات، به وجود آوردن شرایطی که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده را از تکنولوژی بعمل آورد.

۵. آموزش و آماده سازی نیروی انسانی: مدیران باید مسائل و مشکلات معلمان و نیازهای دانش آموزان را در نظر داشته و آموزشهای علمی و کاربردی را بصورت کارگاهی برگزار کنند تا بیشترین فایده را برای معلمان در بر داشته باشد.

۶. نظارت ارزشیابی و کنترل: بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات یا مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب و تغییر و تصحیح عملیات بمنظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف واحد آموزشی است. مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار مدرسه و نیروهای آموزشی نظارت داشته باشند. وقتی این نظارت با ابزارهای دقیق علمی انجام می شود کار ارزیابی صورت گرفته است. بدیهی است به دنبال این اصل مهم ضرورت پاداش و تذکر به همکارانی که عملکرد منطبق با استاندارد ها را ندارند و در نهایت توجه به اصل تنبیه ضرورت کتمان ناپذیر دارد.

اهداف اساسی و کلی مدیریت آموزشی

۱. مهمترین هدف مدیریت آموزشی رسیدن به اهداف کلی تعلیم و تربیت است.

۲. فراهم نمودن بستری برای رشد در ابعاد مختلف وجودی دانش آموز اعم از شخصیتی، اعتقادی، مهارتی، نگرشی، ذهنی، فکری، جسمانی و...

۳. برقراری هماهنگی بین منابع و فعالیتهای مختلف واحد آموزشی .

۴. اصلاح و بهبود جریان آموزش و پرورش .

۵. شناساندن و تفهیم هدفهای تعلیم و تربیت به معلمان و کارکنان مدرسه .

۶. حمایت و تقویت واحد آموزشی منبع رفع مشکلات معلمان .

۷. ایجاد زمینه های شور و تبادل نظر و به وجود آوردن احساس مسئولیت مشترک در واحد آموزشی (مدیریت مشارکتی) .

۸. برقراری ، حفظ و گسترش روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل در مدرسه .

۹. فراهم نمودن فضای سالم برای معرفی سبک زندگی مناسب : یادمان باشد پدران ما بدون علم و دانش زندگی کردند ولی یقین بدانیم زندگی بدون انضباط، تفکر، تأمل و... مقدور نخواهد بود.

توانایی های ضروری برای مدیران

مدیران باید در سه بعد زیر واجد صلاحیت و توانایی باشند که در حوزه مدیریت آموزشی ضرورت تام دارد.

۱. توانایی های عمومی . ۲. تواناییهای بلوغی. ۳. اقتدار مدیریتی.

۱. توانایی های عمومی .

۱.۱. سلامتی جسمی : مدیر آموزشی باید از سلامتی کامل برخوردار باشد تا بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد « عقل سالم در بدن سالم. »

۱.۲. سلامتی روانی : سلامتی روانی به مراتب از سلامتی جسمی مهمتر است . افرادی که سلامتی روانی ندارند ، نه تنها زندگی را به خود ، بلکه به همه اطرافیان خود تلخ و ناگوار می کنند و سبب ناراحتی ، دلسردی ، سرگشتگی، افسردگی و رفتار تهاجمی افراد و هم چنین سبب بهم خوردگی محیط و اختلال در رفتار زیردستان می شوند.

۱.۳. سلامتی عاطفی : عاطفه در حقیقت جنبه های کیفی زندگی و رفتار را به وجود می آورد که تاثیر فراوانی در موفقیت انسانها دارد . بسیاری از جذبهها و دفعها از طریق عاطفه انجام می گیرد . مدیر باید نه بی عاطفه و نه مبالغه آمیز پراحساس باشد.

۱.۴. سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادراک : تفکر منطقی اساس کار مدیریت است . او باید با تفکر منطقی از شناسایی مسئله تا پیدا کردن راه حلهای مناسب برای مشکلات و مسائل پیش رود.

۲. تواناییهای بلوغی.

۲.۱. دانش : مدیران آموزشی به دو نوع دانش عمومی و دانش تخصصی نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوع های اجتماعی ، انسانی ، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند . مدیر باید یک انسان تحصیلکرده باشد و در رشته یا کار خود توان و آگاهی تخصصی و مهارت های فنی ، انسانی و اداری را کسب کرده باشد.

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

۲.۳. قدرت تشخیص: مدیر باید مسائل و مشکلات محیط آموزشی را درک کند و به موقع راه‌های مناسب برای حل آنها ارائه دهد. درک رفتار انسانها و تشخیص علل رفتار آنها و قضاوت درست درباره آنها مسائل مهم مدیریت است. تشخیص صحیح، مقدمه قضاوت درست است.

۲.۴. نگرش و جهان بینی: در مدیریت اعتقادات و برداشتهای مدیر منشا رفتار، روشها و سبکهای مدیریتی اوست.

۲.۵. هدفدار بودن و انگیزه داشتن: هدفدار بودن مدیر آموزشی دو جنبه دارد یکی مربوط به اهداف نظام و واحد آموزشی و دیگری هدفدار بودن خود مدیر است.

۲.۶. 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.

۲.۷. تقوی و تعهد: تقوی به معنی خودنگهداری در برابر نفسانیات می باشد. تقوی اصل حفظ مدیریت از خطاها و بازکردن راه برای انجام کارهای خیر است. تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آنها معتقد است.

۲.۸. اخلاق و رفتار مناسب: حسن خلق و سلوک از گران بهاترین سرمایه های 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 می سازد.

۳. اقتدار مدیریتی.

جایگاه اقتدار در مدیریت آموزشی: اقتدار در لغت نامه دهخدا به معنی در دیگ پختن چیزی را. توانا شدن. توانستن. قدرت و توانایی و قوت است. اقتدار در فرهنگ لغت ارائه شده توسط فرهنگستان زبان و ادب فارسی از نظر روان شناختی قابلیت نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران تعریف شده است

غیرتم هست و اقتدارم نیست که بپوشم ز چشم اغیارت. سعدی (کلیات چ مصفا ص 356)

لازمه مدیریت کار آمد و موثر وجود اقتدار است. مدیرانی که هر عاملی غیر از اقتدار مدیریتی آنان ایشان را به مسولیت پذیری موجب شده است هم خود را در دنیا و عقبی تباه می کنند و هم نسل ها به سبب این خیانت به تباهی می روند.

اقتدار در این وادی (مدیریت) یعنی قدرتی و توانایی که به واسطه آن فرد ضمن به کنترل در آوردن رفتار خود بتواند از موقعیت شغلی خود تعریف درستی داشته مهارت های لازم در این زمینه را اکتساب نموده متناسب با موقعیت بهترین عملکرد را داشته باشد.

اقتدار مدیریتی ابعاد مختلفی دارد که شایسته است ضمن بیان آن مواردی را که این اقتدار را توسعه و تعمیق می بخشد را تبیین نماییم.

ابعاد اقتدار در مدیریت آموزشی

۳.۱. اقتدار علمی و فکری. ۳.۲. اقتدار شخصیتی. ۳.۳. اقتدار اجتماعی. ۳.۴. اقتدار سازمانی.

بدیهی است این ابعاد زمانی به اقتدار مدیر یا هر فرد دیگر منجر می شود که فرد در همه ابعاد تلاش داشته باشد و رشد همه جانبه داشته باشد. زیرا به عنوان مثال اگر مدیر رشد علمی داشته باشد ولی از نظر شخصیتی فردی درونگرا باشد عملاً اقتدار اجتماعی هم مخدوش خواهد گردید.

۳,۱. اقتدار علمی و فکری :

در بعد تدانایی های بلوغی از دانش به عنوان اولین توانایی بلوغی یاد شد ولی بی حد مدیرانی را مشاهده کرده اید که از بعد دانش کم و کسری نداشته اند ولی سوال این است که چرا توان علمی خود را در عرصه عمل مورد استفاده قرار نداده اند؟

دانش ماده اولیه تفکر است ولی هنر ترکیب آموخته ها در موقعیتی که فرد بتواند با تحلیل علمی موقعیت، متناسب ترین عملکرد فکری را داشته باشد از ویژگی های مدیران مقتدر است.

فرا تر رفتن دانش از دایره محفوظات برای شخصیتی با اقتدار علمی یک ضرورت است یعنی محفوظات صرف به فرد کمتر قدرت تفکر و حل مساله می دهد. اینان می توانند توان علمی خود را در صحنه فراخوانی کنند و با تحلیل موقعیت تعریف مناسبی از واقعیت داشته باشند.

در این عرصه باید دو دسته علوم ویژه مدیریت آموزشی را جدی گرفت.

*علوم مربوط به تعلیم و تربیت ، اعم از اصول تعلیم و تربیت ، ماهیت و روشهای تدریس ، ارزشیابی

*علوم مربوط به مدیریت

۳,۲. اقتدار شخصیتی:

شخصیت را در روان شناسی مجموعه صفات نسبتاً پایدار می دانند که فرد را از سایرین متمایز نموده رفتار فرد را برای همراهان قابل پیش بینی میکند.

مدیران باید و شایسته است که از نظر شخصیتی واجد خصایصی باشند که بتوانند حوزه تحت مدیریت خود را با حداکثر بهره وری مدیریت نمایند. اهم این ویژگی ها عبارتند از:

ارزش قائل شدن برای دیگران: همکاران ما انسان هایی با شرافت انسانی و عزت فطری ناشی از روح دمیده شده خداوند هستند. طبیعت انسان این است که بخواهد عضوی از یک جامعه باشد. اما از آن مهم تر این است که مورد احترام همتایان خود قرار بگیرد. هنگامی که انسان مورد احترام دیگران قرار می گیرد، نوعی حس ارزشمند بودن به او دست می دهد. همچنین در محیط کار، مورد احترام قرار گرفتن به منزله دیده شدن، شنیده شدن و با ارزش بودن می باشد. در حالی که بعضی ها بر این باورند که احترام اکتسابی است، در واقع همه کارمندان باید توسط همکاران و روسا خود مورد احترام واقع شوند. هیچ کس نمی تواند با وجود بی احترامی و فشار دائمی دیگران از محیط کارش رضایت داشته باشد. وقتی برای دیگران ارزش قائل شدیم منابع همیاری، مشارکت و پشتوانه های رایگان و توانمندی را برای تصمیم گیری، اجرا و ارزشیابی داریم که این در مدیریت یعنی موفقیت!!!!

اندیشه ورزی و تاملی بودن به جای تکانشی بودن: شخصیت اندیشه ورز افرادی تاملی بوده در مقابل اتفاقات کنترل خود را حفظ نموده به جای هیجان مداری مساله مدار هستند. اینان به واقعیت ارزش می نهد، در تصمیم گیری از منطق استفاده می کند، علاقمند به اهداف و ایده ها، متوجه استدلال غلط دیگران می شود، پیروی از ذهن عقلگرا، صادق در بیان افکارشان، نسبت به دیگران سختگیر، رفتارشان با دیگران عدالت آمیز است، حتی گاهی ممکن است به آنها برچسب سنگدل و بی احساس زده شود، حرفهای دیگران را بدل نمی گیرند، در دستیابی به یک مدیریت واقعیت مدار در شرایطی که اقتضا می کند و نفع دانش آموزان ایجاب می کند، عینی، منتقد، جو رسمی و مبتنی بر منطق را ترجیح می

دهند، بی احساس، ارزیابی دیگران بر مبنای قوه درکشان می باشد، ولی در نهایت به استدلال ذهنی خود اکتفا نکرده از ابزار های انسانی برای ارزیابی، قضاوت و همراه کردن دیگران در فرایند موفقیت استفاده می کنند. مهندسان، دانشمندان و مدیران جزو این گروه می باشند.

شجاعت و جراتمندی: شجاعت و جراتمندی لازمه یک زندگی بر اساس خودکنترلی است افراد شجاع و جراتمند افراد آرام و پویایی هستند که ضمن دیدن و بیان مثبت های سایرین در بیان و گوشزد محترمانه نقاط ضعف همراهان خود دقیق بوده از شنیدن نقاط ضعف خویش به شدت استقبال می کنند.

مدیران در حوزه تحت مدیریت خود به میزان ضروری به شجاعت و جراتمندی نیاز دارند:

✓ شجاعت پایه ی هر م صفت انسانی است، زیرا این صفت تکیه گاه صفت های دیگر است.

✓ تعداد افرادی که جسارت و شهامت آن را داشته باشند که برای تغییر شرایط خود قدم بردارند، کم است، خیلی کم

✓ کسی که شهامت لازم برای پای بندی و مقید بودن به هدف خود را دارد و هر سختی ای را برای رسیدن به آن تحمل می کند و پشتکار لازم برای تحمل هر نوع ناملایمی را دارد. می تواند تمام افکار خود را عملی کند و در حقیقت تفاوت زیادی بین فکر و عمل او وجود ندارد، به دست گرفتن رهبری یک گروه یا شرکت برای این شخص، یکی از ساده ترین کارهای دنیاست.

✓ اگر در ذهن خود، گمان می کنید که شجاع نیستید، برای خود وقتی در نظر بگیرید و این تعریف ضعیف کننده، بازدارنده و محدودکننده را هر چه سریع تر از ذهن خود پاک کنید، اولین کار لازم تلفیق است. مانند یک هنرپیشه نقشی را ایفا کنید که در تصورات خود دوست دارید باشید، با شهامت و شجاعت زیاد.

✓ یکی از اصلی ترین موانع صفت شجاعت، غرور است، غرور برای شجاعت یک چاقوی دو لبه است. گاهی اوقات غرور موجب می شود فرد تاب و تحمل شکست خود را نداشته باشد و به این ترتیب از هر نوع ریسک پرهیز می کنند. زمانی که غرور تبدیل به شخصیت می شود، فرد برای حفظ و ارتقای شخصیت خود، دست به ریسک های لازم جهت پیشرفت خود می زد و عاقلانه و در موارد نیاز مخاطره می کند. هر کجا که پیشرفتی چشمگیر را در شرکت یا سازمانی می بینیم، می توانیم مطمئن باشیم که رهبر آن سازمان از شجاعت بسیار بهره مند است، زیرا چنین پیشرفتی مستلزم گرفتن تصمیم های شجاعانه است. در بسیاری از موارد رهبران کارآمد هیچ نوع وجه مشترکی با همدیگر ندارند، اما یک صفت هست که در همه ی آنها وجود دارد: آنها از خطر کردن نمی ترسند و همگی شجاعند. شجاعت یعنی بهتر انجام دادن کارها، نه سرهم کردن و ماست مالی کردن آنها!

✓ شجاعت به معنای احتیاط نکردن نیست. شجاعت یعنی انجام کاری که از آن می ترسیم. یعنی بیرون آمدن از فضای گنگ و رفتن به سوی قلمروهای جدید.

✓ رهبران بزرگ می دانند که با مردم چه طور برخورد کنند، چه طور صحبت کنند و چه طور با آنها تا کنند و قدرت این را دارند که افراد را با یکدیگر سازگار کنند تا با همدلی بیشتر با یکدیگر کار کنند. در عین حال اگر لازم باشد، موضع قاطع خود را نیز، با تمامی مخالفت ها ابراز می کنند. رهبری که شجاع باشد، موجب می شود پیروانش نسبت به فرامین او متعهد و غیرتمند شوند و اشخاص را وامی دارند تا عمل درست را انجام دهند. ترس دست و پای هر رهبری را می بندد و او را دیر یا زود از رهبری خلع خواهد کرد.

مهمترین انواع شهامت:

*شهامت شنیدن و شناخت نقاط ضعف خود

*شهامت تحمل اشتباهات دیگران و فراهم نمودن زمینه برای دستیابی به بهترین روش برای گوشزد کردن آن.

*شهامت ارتباط با دیگران برای جلب مشارکت آنان در دستیابی به اهداف سازمان.

*شهامت در تصمیمات خلاق، مفید و موثر و اجرای آن با مشارکت منابع درون سازمانی و برون سازمانی.

نشاط و شوخ طبعی: هیچ چیز به جز همراهی با افراد بانشاط و خوش روحیه روح همکاران را جلا نمی دهد. مهم نیست که در طی روز چه

میزان سختی داشته ایم، همراهی با یک شخص خوش روحیه ما را خوشحال خواهد ساخت. همواره سعی کنید بر لب دیگران لبخند بنشانید تا هرگز شما را از یاد نبرند.

با مهربان بودن نسبت به اشخاص، توجه خود را به آن ها نشان می دهیم و به این ترتیب با آن ها ارتباط برقرار می کنیم. چطور فهمیدن این نکته که کسی فقط برای خوشحالی ما تلاش می کند بسیار دلپذیر است و موجب افزایش روحیه ما خواهد شد.

بسیاری از ایرادات همکاران را می توان در درجه اول با اندکی شوخ طبعی گوشزد نمود که کار آمدی بسیار بالایی داشته باشد.

برون گرایی نسبی: تیپ شخصیتی برونگرا در محیطی که بتواند به دیگران کمک کند، در ارتباطات اجتماعی شرکت داشته باشد، به فعالیت

های آموزشی ادامه دهد و کاری را انجام دهد که خدمت محور باشد، بهترین عملکرد را خواهد داشت. گوشت تلخی، مردم گریزی، تک روی، حسادت ... از خصایص مدیرانی است که منابع ارزشمند انسانی را از خود دریغ می کنند.

مدیریت برون گرا، به روابط انسانی توجه خاصی نشان می دهد: رفتارهایی همچون اجتماعی بودن، قاطعیت، شجاعت، پر گوئی و اقتدار نیز از خصوصیات این روش مدیریتی محسوب می شود و از مزیت هایی همچون ارائه سازمان دهی قدرت و دستورالعمل نیز برخوردار است که صد البته برونگرایی نسبی را طلب می کند و افراط در این مهم نیز بسیار مضر است. همکاری مدیران درون گرا با کارمندی که فعال هستند و بی پرده سخن می گویند منجر به بروز اختلافاتی می شود، هر چند که محققان معتقدند در صورت همکاری همان گروه از کارمندان با مدیران نسبتا برون گرا، مسیری جهت دستیابی به موفقیت هموار می شود. این روش برای مدیرانی که قصد پیشرفت دارند مورد استفاده قرار می گیرد. گرانت می گوید: «اگر به تحقیقات مدیریتی موجود نگاهی بیاندازیم، متوجه می شویم که یک مدیر موفق، فردی است نسبتا برونگرا، برجسته و استوار که تبحر خاصی در پیش بینی شرایط نیز دارد. به این معنی که گاه گاهی بر اساس درون گرایی بر خود و افکارش تمرکز نماید.

جست و جوگری و کنجکاوی: کنجکاوی و جست و جوگری از ویژگی های پویایی و پویایی لازمه نشاط درونی است انسان با نشاط از درون انرژی گرفته از این که بهترین ها را جست و جو می کند و در اجرای آن مصمم است دل زنده و هوشیار باقی مانده و می داند که در سنین فرتوتی همه این دست مایه های شان به سرمایه های روانی و نشاط بدل خواهد گردید. افراد جستجوگر نیز مشاغل پیچیده را ترجیح می دهند که نیاز به تفکر دارد و دارای صفات شخصیتی کنجکاو، دقیق، تحلیلگر، پیچیده، کناره گیر، منتقد و خوددار هستند و مشاغل مناسب این افراد عبارت از مشاغل علمی و پژوهشی، پزشکی و برخی از مشاغل مدیریتی است.

اقتدار اجتماعی :

افراد اجتماعی علاقه مند به امور آموزشی و درمانی هستند و روحیه همکاری، معاشرتی بودن، شکیبایی، مسوولیت پذیری و صمیمیت از جمله صفات شخصیتی این گروه بوده می دانند که جامعه بهترین را تعالی روح و فکر و اندیشه است و مشارکت در تعالی جامعه عامل فلاح و رستگاری است. و مشاغل مناسب این گروه و تیپ دارای اقتدار اجتماعی عبارت از مشاغل مربوط به تعلیم و تربیت، رفاه اجتماعی و فعالیت های اخلاقی است. اقتدار اجتماعی مدیران آموزشی در برنامه های ذیل جلوه می کند:

ارتباط با منابع انسانی برون سازمانی.

فراهم کردن زمینه ارتباطی با فارغ التحصیلان موفق آموزشگاه در جهت شناسایی مشکلات و راه کارهای رشد.

تشکیل اردوهای علمی – تفریحی برای دانش آموزان و همکاران.

ارتباطات برون سازمانی با همکاران.

ارتباط با منابع مختلف در جهت رفع مشکلات احتمالی همکاران.

اقتدار سازمانی: برخی فکر می کنند به صرف اینکه ابلاغی برای آنها صادر شد می توانند مدیر موفق باشند و باید همه کارکنان از آنها

تبعیت کنند لکن واضح ومبرهن است که واقعاً اینگونه نیست و برای توفیق یک مدیر همه منابع اقتدار باید همراه هم وجود داشته باشند لکن استفاده از آنها بستگی به متغیرهای مختلف متفاوت است ، برای تبیین بیشتر موضوع لازم است ابتدا به صورت مختصر این منابع تعریف شوند آنوقت سوالهای فوق پاسخ داده شوند ودر پایان به تبیین وتشریح بیشتر موضوع پرداخته می شود. همینکه مدیر از سوی مقام مافوق ابلاغی برای او صادر می شود این اقتدار برای او حاصل می شود. اما اینکه به چه میزان بایستی مدیر از این منبع اقتدار استفاده نماید به متغیرهای مختلفی بستگی دارد. امیران مدام باید این سوال را در برابر عمل خود مطرح کنند: که چرا فلان کار را انجام می دهی ؟ وبه سوال پاسخ های زیر به صورت صریح ویا تلویحی بدهند که : بر اساس چه آیین نامه و دستورالعملی عمل می کنم؟! این اقدام من چه جایگاهی از نظر قانونی دارد؟ و ...

بدیهی است باید مدیر بر همه آیین نامه ها و دستورالعمل های حوزه کاری و تخصصی خویش اشراف کامل داشته آنها را طوری در دسترس قرار دهد که هر زمان قابل استفاده و استناد باشند. مباد در اثر قصور ما حقی از کسی سلب گردد.