

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

## سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

---

---

نام درس: اصول مدیریت آموزشی

---

نام کتاب: اصول مدیریت آموزشی

( انتشارات دانشگاه پیام نور )

مؤلف: دکتر علی علاقه بند

تهیه کننده: دکتر محمد رضا سرمدی

تعداد واحد: ۳

---

# اصول مدیریت آموزشی

## « طرح درس »

- ۱- آزمون مقدماتی ( سنجش آغازین )
- ۲- پیش آزمون از ( پیشنهادسته های درس )
- ۳- ارائه اهداف کلی و رفتاری درس
- ۴- توضیحات روی اسلایدها

# اصول مدیریت آموزشی

۵- پرسش و پاسخ

۶- توضیحات تکمیلی

۷- آزمون تکوینی از مطالب بحث شده

۸- مقایسه پیش آزمون و آزمون تکوینی

# اصول مدیریت آموزشی

۹- ارزیابی پایانی بخش اول

۱۰- شروع بخش دوم مطابق سرفصل و اهداف تعیین شده.

# اصول مدیریت آموزشی

کتاب حاضر در سه بخش و دوازده فصل تدوین شده است

هدف کلی:

زمینه سازی برای شناخت علمی مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش و تفکر درباره مسائل آن

# اصول مدیریت آموزشی

هدف کلی بخش یکم؛

آشنایی دانشجویان با زمینه های فرهنگی - اجتماعی  
نظام آموزشی

اهداف

سازمان

مدیریت آموزش و پرورش

است.





# اصول مدیریت آموزشی

هدف کلی بخش دوم؛

آشنایی دانشجویان با:

۱- اهمیت و جایگاه نظریه

۲- مفاهیم و تعاریف نظریه و اجزای آن

# اصول مدیریت آموزشی

۳- مکاتب و نظریه های مهم مدیریت

۴- اثرات آنها بر مدیریت آموزشی

# اصول مدیریت آموزشی

هدف کلی بخش سوم؛

آشنایی دانشجویان با:

- ۱- نگرش سیستمی و مفاهیم آن
- ۲- نظریه سیستم اجتماعی و کاربرد آن در مدیریت آموزشی

# اصول مدیریت آموزشی

- اهداف آموزشی هر فصل در ابتدای آن معرفی شده و متناسب با آن نیز در پایان هر فصل سوالاتی مطرح شده است.

# اصول مدیریت آموزشی

نکته مهم

- مطالب کتاب قدری مشکل است.
- کتاب حاوی فهرستی از فنون مدیریت نیست
- دستورالعمل مشخصی برای مدیریت ندارد

# اصول مدیریت آموزشی

هدف اصلی کتاب:

زمینه سازی برای تفکر درباره مدیریت آموزشی  
است

# اصول مدیریت آموزشی

« هدفهای رفتاری درس »

دانشجو بعد از مطالعه این کتاب باید بتواند به سوالات زیر پاسخ گوید:

۱- ضرورت آموزش مدیریت را توضیح دهد.

# اصول مدیریت آموزشی

۲- مهارت های سه گانه مدیران را تجزیه و تحلیل کند.

۳- انواع تئوری های مدیریت را نام برده ، با هم مقایسه کند.

۴- تئوری سیستمی را تعریف و تشریح نماید.



# اصول مدیریت آموزشی

۵- جایگاه نظریه در مدیریت آموزشی را تبیین کند.

۶- نظریه بروکراسی و اصول آن را تشریح کند.

۷- مفهوم سه بُعدی مدیریت آموزشی را تجزیه و تحلیل کند.

# اصول مدیریت آموزشی

۸- نظریه سیستم اجتماعی را به عنوان واحد تحلیل مدیریت تبیین کند.

۹- رفتار سازمانی و تفاوت آن روابط انسانی را تشریح کند.

# اصول مدیریت آموزشی

## پیشگفتار

- نقش مدیریت و رهبری در زمینه های فعالیت اجتماعی
- نیاز به مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش اهمیت بیشتری دارد

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

نیاز به بهبود کیفیت  
عملکردها و نتایج  
آموزش و پرورش

طرح نظرات  
و اندیشه های جدید

# اصول مدیریت آموزشی

## پیشگفتار

مدیریت آموزشی در جهان ← نقش رهبری آموزشی

مدیریت آموزشی در ایران ← فعالیت خارج از

مؤسسات آموزشی

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

تحول اندیشه های  
مدیریت در  
سه مرحله اتفاق  
افتاده است

← مرحله فنی  
← مرحله انسانی  
← مرحله ادراکی

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

مهارت فنی  
(مرحله اول)

- ← توجه به جزئیات
- ← مسائل و مشکلات عادی
- ← روشهای انجام کار
- ← تهیه استانداردهای فنی و اداری

# اصول مدیریت آموزشی

## پیشگفتار

مهارت انسانی  
(مرحله دوم)

← توجه به روابط انسانی

← انگیزه های فردی

← ترویج ارتباطات انسانی



# اصول مدیریت آموزشی

## پیشگفتار

مهارت ادراکی  
(مرحله سوم)



توجه به کل نظام



روابط پیچیده درونی و برونی



مطالعه و تفکر درباره  
پیچیدگیهای سازمانی

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

مدارس ما

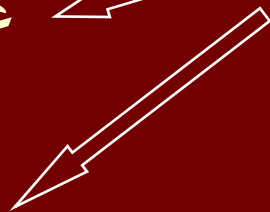
روشهای شرکت آفرین



عدم همخوانی با رشدآموزش و پرورش



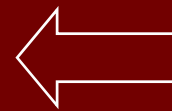
بایدهای اداری



# اصول مدیریت آموزشی

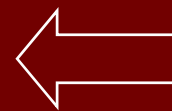
پیشگفتار

عدم علاقه به تفکر در مورد  
فعالیت آموزشی،



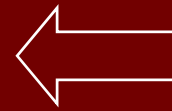
در

احساس عدم نیاز به آموزش،



نظام آموزشی ما

تعلیم و تربیت امری عادی،



نمایان است

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

مدیریت در نظام آموزشی ما:

تاکید بر تدوین  
روشهای استاندارد

اعمال مقررات  
و ضوابط اداری

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

نیاز آموزش و پرورش امروز

ماهر در زمینه تشخیص  
مشکلات اداری سازمان

مدیران صاحب نظر  
در زمینه آموزش و پرورش

# اصول مدیریت آموزشی

## پیشگفتار

مدیر آموزشی علاوه بر مهارت های سه گانه باید بتواند وظایف خود را در یک زمینه کلی شامل:

زمینه اجتماعی-فرهنگی-سیاسی و اقتصادی

ملاحظه کند

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

بخش مهم آموزش مدیریت



تفکر درباره واقعیات

یادگیری مفاهیم و نظریه ها

در محیط کار است

# اصول مدیریت آموزشی

پیشگفتار

اصول: احکامی که از مدلها و نظریه ها اخذ می شوند

- این اصول باید با اصول ارزشی و اخلاقی جامعه هماهنگ باشد.



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

- نقش آموزش و پرورش در تداوم و بقای جامعه بشری

### نقش

### آموزش و پرورش در

انتقال آداب و رسوم ←

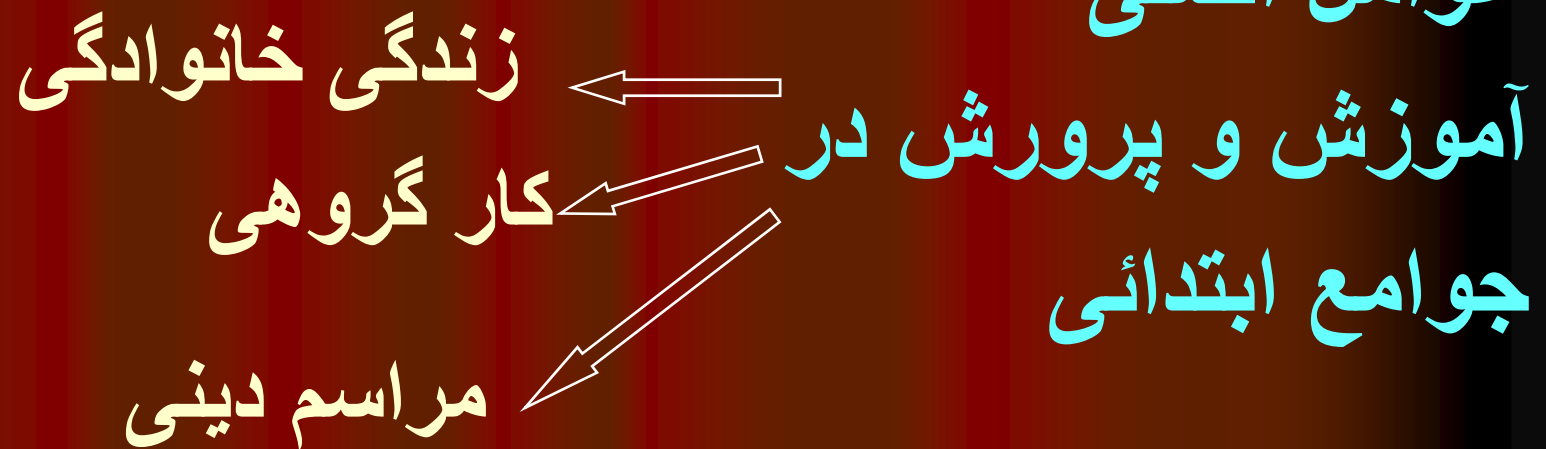
نگرشها و رفتارها ←

دانشها و مهارت ها ←

# اصول مدیریت آموزشی

فصل اول (مقدمه)

عوامل اصلی



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

### « نظام آموزش و پرورش »

الگوی کلی نهادها، مؤسسات و سازمانهای رسمی جامعه که چندین وظیفه را بر عهده دارند اصطلاحاً نظام آموزش و پرورش نام دارند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل اول (مقدمه)

عمده ترین این وظایف

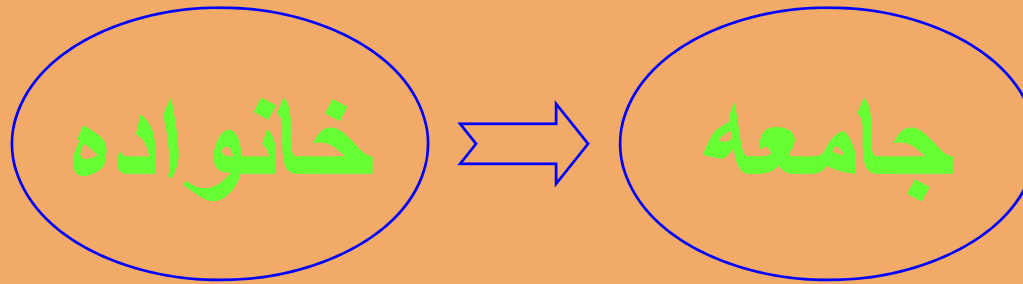
عبارتند از:

انتقال فرهنگ و  
شکوفائی آن

پرورش همه جانبه  
فرد در جامعه

# اصول مدیریت آموزشی

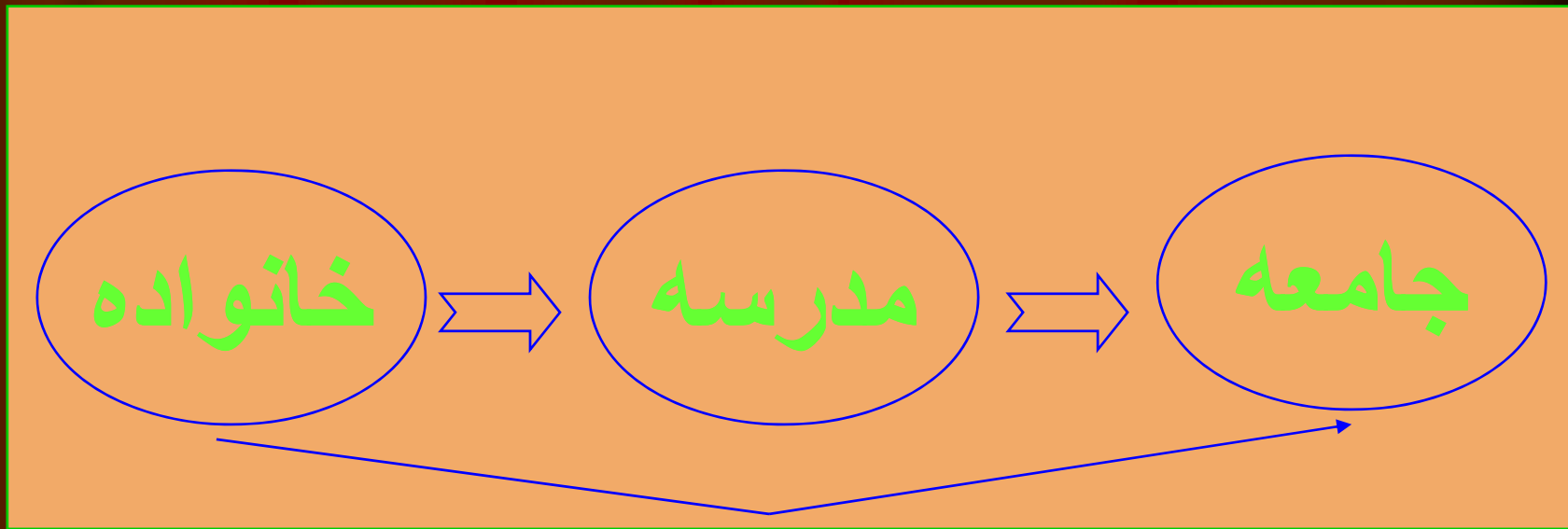
## فصل اول (مقدمه)



الف:

# اصول مدیریت آموزشی

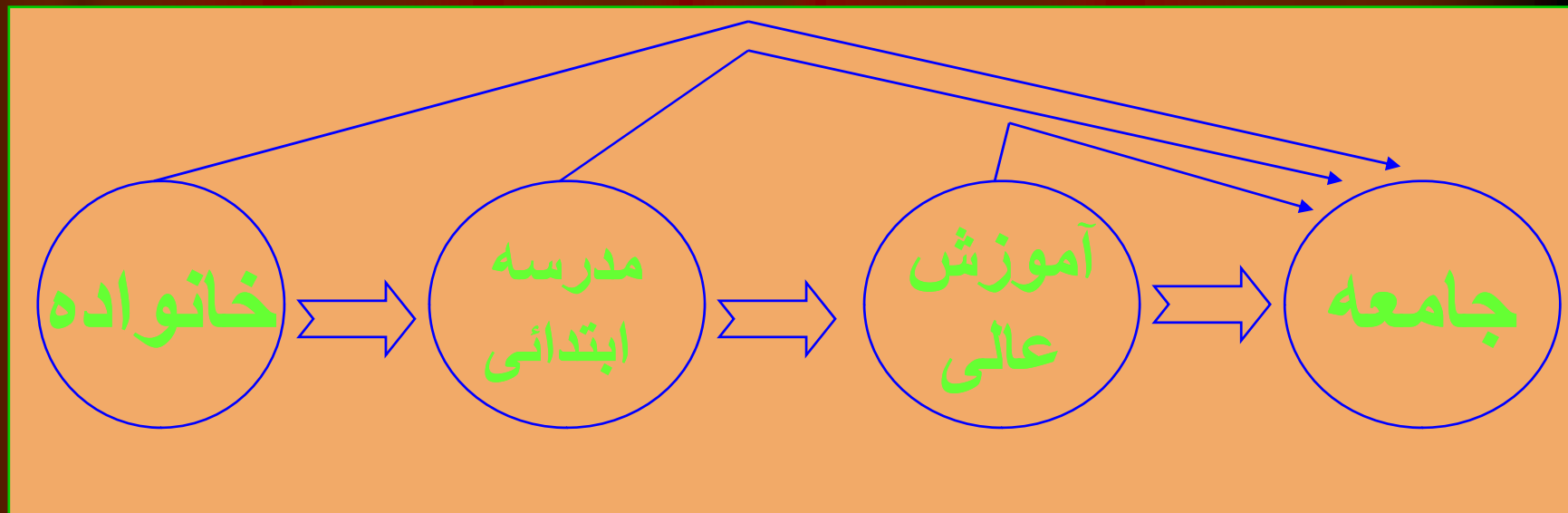
## فصل اول (مقدمه)



ب:

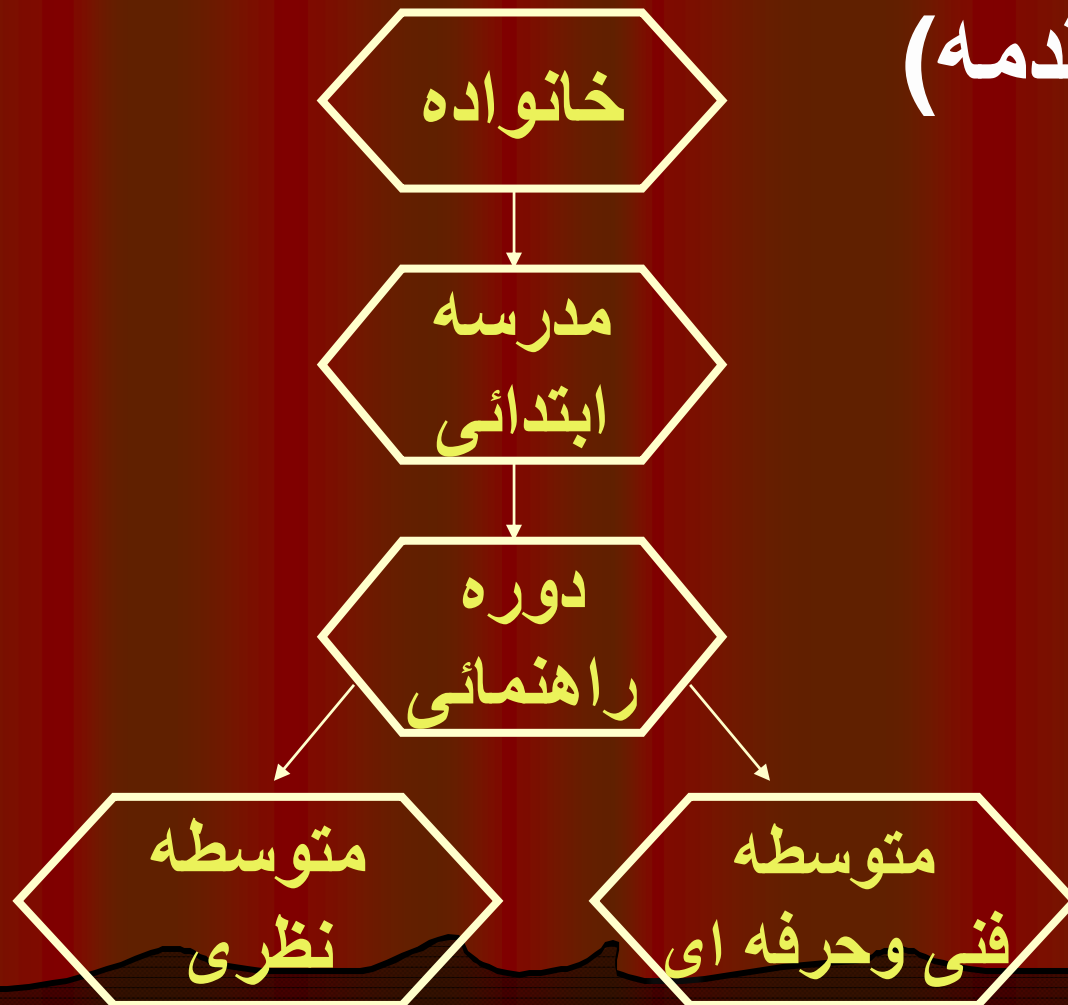
# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)





# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

دوره  
کارشناسی



دوره  
کارشناسی ارشد  
و دکترا

دوره  
کاردانی



دوره  
کارشناسی

جامعه

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

### ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

- رشد تقاضا برای آموزش و پرورش
- افزایش تعداد شاگردان
- ضرورت استخدام معلمان بیشتر.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

- فراگرد آموزش و پرورش و انسان
- پیچیدگی انسان، فرآیند آموزش و پرورش را دشوار کرده است

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

مدیریت فعالیتی  
است که :

در یک موقعیت سازمان یافته

برای هماهنگی و هدایت امور

در جهت اهداف معین

صورت می گیرد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل اول (مقدمه)

مدیریت آموزشی  
در این کتاب مبتنی بر:

دانش و یافته های  
علمی

توانایی هنری

مهارت فنی

واخلاق اجتماعی

است

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

منظور از

مدیران آموزشی

در این کتاب

کسانی هستند که :

تصمیم گیری آموزشی  
و پرورشی انجام می دهند

رفتارشان مستقیماً آموزش  
و پرورش را متاثر می کند

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

### « آموزش مدیران آموزشی »

راه حل خلاق ارائه دهند

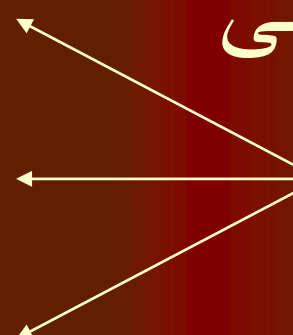
اقدامات پیشگیرانه

بعمل آورند

پویا باشند

مدیران آموزشی

باید:



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

فقط با مسائل جزئی  
سرکار دارند

امروزه مدیران  
آموزشی :

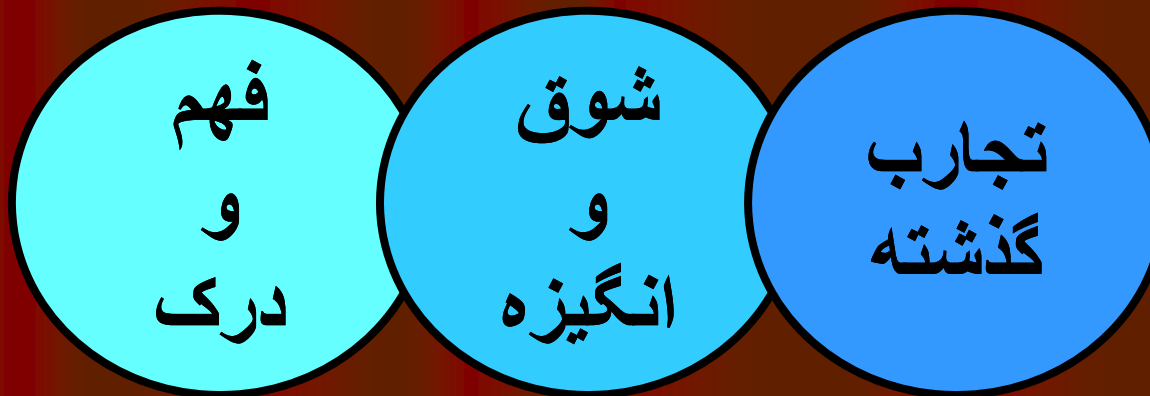
درگیر فعالیتهای اداری  
هستند



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

مدیر آموزشی چگونه به نگرش آگاهانه در کار خویش  
دست می یابد؟



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل اول (مقدمه)

اقدام برای تربیت مدیران آموزشی نباید هدف باشد  
بلکه هدف باید بهبود بخشیدن کیفیت شرایط آموزش و  
پرورش باشد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۲

زمینه فرهنگی-اجتماعی مدیریت نظام آموزشی



تحلیل وظایف و

مسئولیت‌های

سازمان‌های رسمی

از دید پارسونز

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۳



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۳

چه افرادی؟

چگونه؟

با چه وسایلی؟

در جهت چه اهدافی؟

در سطح فنی

مشخص می شود :

باید آموزش ببینند

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۳

- بخش عمده کارکردهای مدیریت آموزشی  
در مدرسه و کلاس درس توسط ماهیت وظایف فنی  
مشخص می شود

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۴

همه اقدامات سطح فنی زیر نظر سطح «اداری» قرار دارند

اداره کننده امور داخلی  
سازمان

میانجی سازمان و جامعه

سطح اداری :

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۴

واحدهای سازمانی مسئول وظایف اداری کدامند؟

کلیه واحدهای اجرایی و ستادی اداره کننده

آموزش و پرورش



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۴

دارای شباهت تام  
با مدیریت های دیگر

دارای وظایف کارکردهای  
عمومی مدیریت

مدیریت آموزشی در  
سطح اداری دارای  
چه ویژگیهایی است؟

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۵

سطح نهادی  
اجتماعی

سطح اداری

سطح فنی



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۵

وظایف و مسئولیتهای سطح نهادی

تعیین فلسفه و اهداف آموزش و پرورش  
القای اعتقادات، ارزشها و هنجارهای جامعه

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۵

در نظامهای آموزشی

متمرکز، هدایت و

کنترل نهادی به وسیله :

ارگانهای قانونگذار

دولت

وزارت آموزش و پرورش

صورت می پذیرد

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۵

در نظامهای آموزشی غیرمتمرکز، از طریق

شوراهای منتخب مردمی

نهادهای قانونگذار

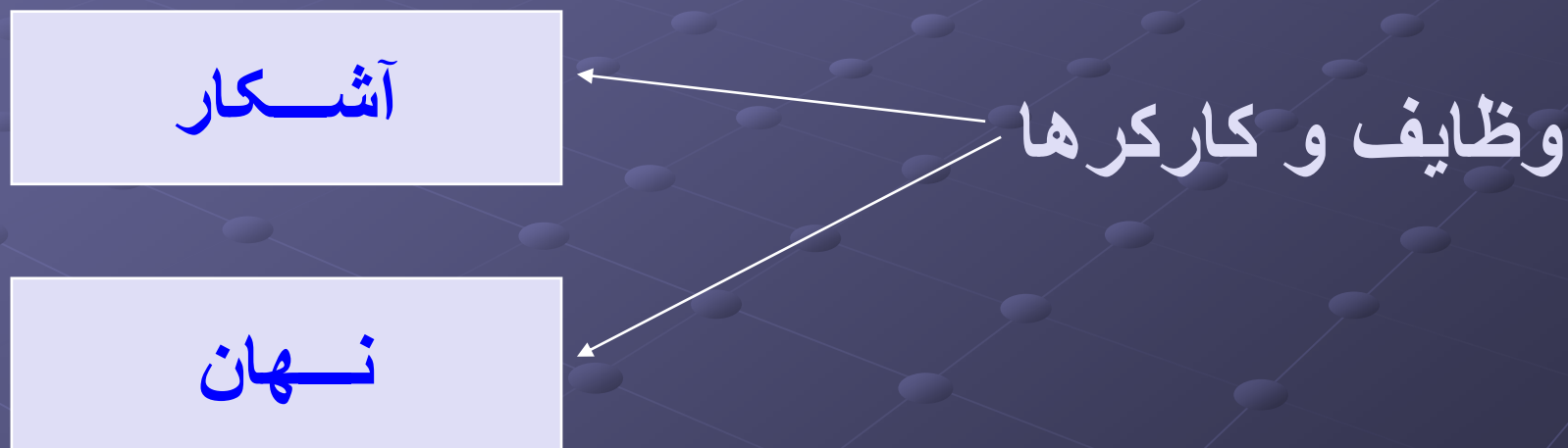
هیأت های امنای

صورت می پذیرد

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۶

## کارکردهای آموزش و پرورش



هدف گذاری نظامهای آموزشی عمدتاً مبتنی بر کارکردهای آشکار است

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۶

جامعه پذیری

فرهنگ پذیری

کارکردهای آشکار

تربیت

حرفه ای

پرورش

سیاسی

# اصول مدیریت آموزشی

تضعیف  
قدرت والدین  
بر فرزندان

دگرگون سازی  
نظام طبقاتی  
جامعه

کارکردهای پنهان

تسهیل  
تحرک  
اجتماعی



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۷

« نظام آموزشی و فرهنگ »

فرهنگ دلالت دارد بر نحوه و روش زندگی که هر جامعه ای برای رفع نیازهای اساسی خود اختیار می کند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۷

در هر جامعه ای، نظام آموزشی در درجه اول به منظور فرهنگ پذیری به وجود می آید،

فرهنگ پذیری = جریان هماهنگ کردن فرد با فرهنگ جامعه

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص 26

نظام آموزشی و فرهنگ در چه زمینه هایی به امر فرهنگ پذیری کمک می کند؟

- یادگیری عادات و رسوم

- زبان، کسب و کار

- ارزشهای جامعه

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۷

هدفهای آموزش و  
پرورش مشتق از:

ارزشها

هنجارها

اولویتها

سنت های  
جامعه

هستند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۸

عناصر ثابت و پایا

عناصر مورد اختلاف

فرهنگ:

طرز لباس پوشیدن

طرق استعمال زبان

آداب معاشرت

عناصر پایا:

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۸

نوآوریهای فرهنگی

شیوه های نوظهور

رفتار و کردار

عناصر نایگانه و مورد اختلاف:

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۹

مدیریت نظام آموزشی بر اثر مداخله عوامل مختلف  
عملا فراگردهای آموزش و پرورش را به جهات  
مختلف هدایت می کند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۲۹

جهات مورد نظر از دید « ون میلر » عبارتند از:

۱- حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود

۲- تحکیم جامعه ای بدون اختلاف عقیده ای



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۳۰

۳- اهرم ویژه رشد و توسعه جامعه

۴- پیشرفت مدام جامعه و بهبود شرایط زندگی

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۳۱

### ۱- حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود:

- این هدف، هدف اصلی جوامع واپسگرای سنتی است
- عناصر و ارزشها فرهنگی در این جوامع ثابت هستند

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص 30

۲- تحکیم جامعه بدون اختلاف عقیده ای:

- در پاره ای از کشورها به وقوع پیوسته است
- نظام آموزشی ← ابزاری در دست دولت
- برای بقای گروه ←

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۱

۳- تحکیم جامعه بدون اختلاف عقیده ای:



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۳۱

### ۳- آموزش و پرورش عامل پیشرفت و بهبود شرایط زندگی:

عدم توجه به پیامدهای اجتماعی پیشرفت فنی

بالا رفتن سطح زندگی مردم

عدم توجه به روابط انسانی

ویژگی



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۳۱

- در هدایت نظام آموزشی در جهت پیشرفت جامعه دو چیز شایان توجه است:

۱- آگاهی از ماهیت ارزشهای فرهنگی

۲- فهم ماهیت ارزش های جدید

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۳

## « کنترل آموزش و پرورش »

- کنترل نظام آموزشی امری ضروری است
- کودکان در ابتدا توسط پدر و مادر کنترل می شوند
- والدین تأثیر عمیقی بر شخصیت کودکان دارند

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۳۱

- در جوامع امروز نیاز کودکان به آموزش و پرورش فراتر از چیزی است که والدین فراهم می کنند

- برای رفع این نقیصه، آموزشگاه ها تأسیس می شوند



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۳

تجربه نشان می دهد که :

۱- در هر جامعه ای والدین اهمیت تعلیم و تربیت کودکانشان را تشخیص نمی دهند

۲- برخی از افراد که علاقه نشان می دهند صرفاً قصد انتفاع دارند

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۳

۳- نظرات مردم در شهرها مؤید آراء متفاوتی است.

نتیجه: در سطح جامعه باید برنامه ای برای آموزش و پرورش طراحی و اجرا شود.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۴

سوال مهم: چه کسانی باید آموزش و پرورش را کنترل کنند؟

سوال مهم: آیا آموزش و پرورش باید بوسیله؛

دولت یا حکومت

کنترل شود؟

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۵

رئرو مورفت:کنترل آموزش و پرورش از سه بعد قابل  
تأمل است؛

۱- کنترل مذهبی

۲- کنترل دولتی

۳- کنترل بوسیله سایر گروهها

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۵

## « کنترل مذهبی »

- از قدیم الایام نفوذ دین و مذهب قابل ملاحظه بوده است.
- جوانبی از آموزش و پرورش را دین عهده دار بود.
- این نفوذ تا عصر حاضر هم ادامه دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۵

نکته مهم: در اکثر کشورهای که رهبران آنها به یک دین رسمی تعلق دارند، آموزش و پرورش بوسیله مقامات دینی برنامه ریزی و کنترل می شود

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۵

**دلایل کشمکش دین و دولت**

رهبران ملی: نهاد دینی کودکان را قالب اندیش بار می آورد.  
- رشد ذهنی کودکان را محدود می کند.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم

رهبران دینی: رهبران ملی از مدارس به عنوان وسیله  
بدآموزی و کژاندیشی به زیان دین و بشریت استفاده می نمایند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۶

« کنترل دولتی »

سؤال: حکومت مرکزی چه نوع کنترلی باید اعمال کند؟

و

چگونه می توان کنترل ها را بصورت غیرمتمرکز اعمال کرد؟

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم

: چگونه می توان کنترل های نا لازم را از زیانبخش تشخیص داد؟

با توجه به مقاصد دولتها، پاسخ به سوالات فوق متفاوت است

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۶

« کنترل بوسیله سایر گروهها »

غالباً دولتها اسماً کنترل را بر عهده دارند.

مثلاً در کشورهای کمونیستی سابق، حزب کمونیست عملاً کنترل را بر عهده داشت

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۳۷

در هر کشوری که حکومت به وسیله یک گروه خاص کنترل می شود، در واقع کنترل کننده آموزش و پرورش هم همان گروه خاص است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۸

## « فراگردهای کنترل »

- این فراگردها ، گاهی بسیار آشکار و گاهی هم پنهان هستند
- فراگردهای کنترل از نظرگاه « رلرومورفت » عبارتند از:

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۸

قوانین و مقررات

رسوم و سنت های  
فرهنگی

فراگردهای  
کنترل

مدیریت آموزش  
و پرورش

سازماندهی آموزش  
و پرورش

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۸

« رسوم و سنت های فرهنگی »

- هر جامعه ای رسوم و سنت های خاص خود را دارد.
- عادات و رسوم مورد احترام هر جامعه اثرات نیرومندی بر آموزش و پرورش دارند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۹

« قوانین و مقرارت »

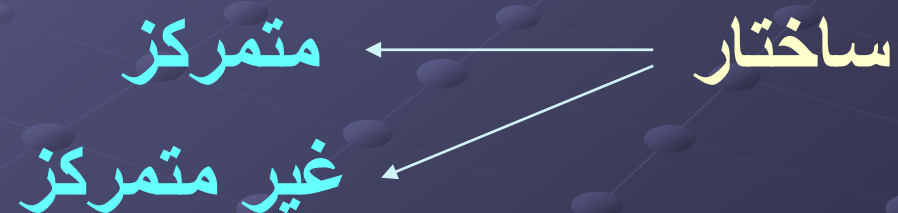
قوانین و مقررات ممکن است معقول و آینده نگرانه باشند،  
در اینصورت آموزش و پرورش را تسهیل می کنند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۹

« سازماندهی آموزش و پرورش »



ساختار نقش تعیین کننده ای در اداری نظام آموزشی دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوم؛ ص ۳۹

« مدیریت آموزش و پرورش »

- میزان شایستگی ها، مهارت ها و تجارب مدیران برای نظام آموزشی دارای پیامدهای ویژه ای است.
- مدیران عمدتاً مجری خط مشی ها هستند.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوم؛ ص ۴۰

### عوامل مؤثر دیگر در کنترل نظام آموزشی:

- ۱- برنامه آموزشی
- ۲- روشهای تدریس
- ۳- بودجه و حمایتهای مالی
- ۴- گروههای فشار و سیاسی

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل سوم

« تمرکز و عدم تمرکز در مدیریت آموزش و پرورش »

- برای ساخت دهی یک سازمان و اداره آن شیوه های مختلفی وجود دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۴

سایمون وگریفیث: ماهیت فراگرد تصمیم گیری نقش  
مهمی در تعیین ساختار آن دارد

- لذا ساختار سازمان را نوع فراگرد تصمیم گیری تعیین می کند

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۶

« تمرکز و عدم تمرکز ساختاری »  
« ویژگیهای نظام آموزشی متمرکز »

۱- نظام آموزشی به وسیله یک دستگاه مرکزی کنترل می شود.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۶

۲- اختیار و مسئولیت بر عهده بالاترین مقام در سلسله مراتب نظام است.

۳- ایالات و استانها جداگانه حق تصمیم گیری ندارند،

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۶

۴- مقامات آموزشی استانها به دستور وزارت خدمت می کنند.

۵- تصمیمات مأخوذه منوط به بازنگری وزارت است



# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۷

« ویژگیهای نظام آموزشی غیر متمرکز »

۱- برای کنترل نظام آموزشی دستگاه متمرکزی وجود ندارد.

۲- هر استان، خود مختارانه، حق تصمیم گیری دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۷

« ویژگیهای نظام آموزشی غیر متمرکز »

۳- نظام های آموزشی استانها از لحاظ تشکیلات و اختیارات تصمیم گیری با یکدیگر ارتباط ندارند.

تمرکز و عدم تمرکز ساختاری، خاص نظام های بزرگ نیست

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۷

« تمرکز ساختاری »



# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۷

« عدم تمرکز ساختاری »

مدرسه

مدرسه

مدرسه

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۶

متمرکز کردن ساختار سازمان عبارت است از ادغام دو یا چند نظام تحت هدایت دستگاه نظارت واحد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۸

غیر متمرکز کردن ساختار سازمان عبارت است از تقسیم و تفکیک یک نظام به دو یا چند نظام مستقل که هر یک کنترل ویژه خود را دارند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۸

« تمرکز و عدم تمرکز اداری »

عدم تمرکز اداری به تفویض اختیار از سطوح بالاتر سلسله مراتب به سطوح پایین تر می پردازد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۴۹

- اختیار نهایی را هرگز نمی توان تفویض کرد.

- سازمانی از لحاظ اداری غیرمتمرکز است که اختیار تصمیم گیری آن در پائین ترین سطح باشد.



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل سوم؛ ص ۵۰

تمرکز اختیار تصمیم گیری در بالاترین سطح سلسله مراتب  
تمرکز اداری و تفویض اختیار به سطوح پایین، عدم تمرکز اداری  
به وجود می آورد

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل سوم؛ ص ۵۰

« مقایسه عدم تمرکز ساختاری و اداری »

- ساختار غیر متمرکز سلسله مراتب جدید بوجود می آورد.
- عدم تمرکز اداری سلسله مراتب جدید به وجود نمی آورد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل سوم؛ ص ۵۰

- در عدم تمرکز ساختاری، اختیار نهایی منتقل می شود

- در عدم تمرکز اداری اختیار تصمیم گیری تفویض می شود ولی اختیار نهایی خیر،

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل سوم؛ ص ۵۱

- در عدم تمرکز ساختاری، هر واحد در امور مربوط به خود مستقلاً تصمیم گیری می کند.

- در ساختار اداری غیر متمرکز، مدیران می توانند در خصوص تصمیمات سطوح پایین دخالت کنند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۵۱

« روابط با سایر متغیرهای سازمانی »

نتایج عدم تمرکز اداری:

احساس مسئولیت  
در کارکنان

بالا رفتن رضایت

تربیت مدیران فعال

سرعت در تصمیم گیری

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۵۲

« نکته مهم »

- « هیچ سازمانی نباید کاملاً متمرکز یا کاملاً غیر متمرکز باشد »

- این دو مفهوم، مفاهیمی نسبی هستند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۵۲

پیشنهادات «رئرو مورفت» برای متمرکز یا غیرمتمرکز  
اداره کردن سازمان

- تصمیماتی باید به شیوه متمرکز اداره شود که اجرای آنها به صورت متمرکز اثربخش تر باشد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل سوم؛ ص ۵۲

- امور و تصمیماتی باید به شیوه غیرمتمرکز اداره شود که با نیازها و شرایط محلی ارتباط دارد و شیوه متمرکز موجب تضعیف رشد و پرورش مدیران می شود.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۵

« ویژگیهای بی همتای مدیریت آموزشی »

- بسیاری از وظایف و کارکردهای مدیریت در سازمانها یکسان هستند.

- بسیاری از فراگردهای سازمانی شباهت دارند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۶

- فراگردهای سازمانی چه تفاوت‌هایی دارند؟

الف: از لحاظ ماهیت متفاوتند

ب: چشم اندازه‌ها و نگرشهای مدیرانشان متفاوت است

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۶

- شباهت مدیریت در سازمانهای مختلف عمدتاً در قلمرو وظایف و مسئولیت های « **اداری** » یافت می شود.

- مدیران عموماً با چهار وظیفه عمده سر و کار دارند:

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل چهارم؛ ص ۵۶

- ۱- تحقق بخشیدن به اهداف سازمان
- ۲- استفاده از اشخاص دیگر برای تحقق اهداف
- ۳- توجه به جوانب انسانی کار
- ۴- اتخاذ تمهیدات لازم برای نوآوری و تغییر

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۷

« نکته مهم »

- تفاوت عمده مدیریت آموزشی و سایر انواع مدیریت را باید در  
حیطه « مسائل نهادی و فنی » جستجو کرد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل چهارم

تفاوتها به: ← به نقش و کارکرد آموزش و پرورش

← ماهیت امر آموزش و پرورش

مربوط می شوند،

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۷

« نکته مهم »

- ویژگیهای منحصر بفرد مدیریت آموزش و پرورش عمدتاً از وجه « آموزش و پرورش آن » سرچشمه می گیرد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۸

« نکته مهم »

- تفاوت مدیریت آموزشی با سایر انواع مدیریت با توجه به ۳ مفهوم « اهداف، کارکردها، ترتیبات » قابل بررسی است.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۸

**اهداف:** اوضاع یا شرایط پایانی که سازمان درصدد تحقق آنهاست

**کارکردها (وظایف) :** فعالیتهای لازم برای تحقق اهداف.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۸

**ترتیبات:** مکانیسم ( ساخت و کار ) هایی که فعالیت ها را نظم و ترتیب می بخشند،

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۸

اهداف آموزشی در مقایسه با اهداف سازمانهای  
دیگر از ۳ خصوصیت برخوردارند:

الف: کاروزان آموزش و پرورش برای اهداف تعریف دقیقی  
ندارند

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل چهارم؛ ص ۵۸

ب: اهداف عمومی آموزش و پرورش به شدت متنوع هستند

ج: تحقق اهداف حتی در صورت توافق حداقل دوازده سال طول می کشد

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۵۹

## « کارکردهای آموزشی »

- منظور از کارکردهای آموزشی، همانا وظایف «فنی» در سطح مدرسه و کلاس درس است

- فراگردهای آموزش و پرورش قابل تفکیک به وظایف تخصصی نیست.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۶۰

« ارتباط بین وظایف »

احساس مسئولیت  
در کارکنان

بالا رفتن رضایت

سرعت در تصمیم گیری

# اصول مدیریت آموزشی

فصل چهارم؛ ص ۶۲

## « ترتیبات »

ترتیبات اداری مرسوم در ادارات دیگر بعضا بروز مشکلات را باعث می شود

- در این راستا توجه به موارد ذیل قابل تأمل است:

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل چهارم؛ ص ۶۲

۱- در اغلب کشورها مدیریت آموزشی عموماً فعالیتی است که خارج از سازمانهای آموزشی در رأس نظام آموزشی صورت می‌پذیرد.



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل چهارم؛ ص ۶۲

۲- کار آموزش و پرورش مستلزم صلاحیت، دانش و مهارت تخصصی است.

۳- سازمانهای غیر آموزشی غالباً از طریق رقابت ادامه فعالیت می دهند

اصول مدیریت آموزشی

## بخش دوم

«مبانی نظری مدیریت آموزشی»

فصل پنجم

«جایگاه نظریه در مدیریت آموزشی»

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۰

« رابطه تئوری و عمل »

- تئوری و عمل جدایی ناپذیرند

- بین ایندو رابطه ای ناگسستی وجود دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۱

« رابطه تئوری و عمل از نظر < وَن میسر > »

۱- شما می توانید بدون تئوری مدیریت کنید.

۱-۱ عمل → اعمال

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل پنجم؛ ص ۷۱

۲- شما می توانید با حدس و گمان نسبت به اعمال مدیران دیگر، مدیریت کنید.

۲-۱ عمل → حدس و گمان → اعمال

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۲

۳- شما می توانید با موازین و اصول شخصی مدیریت کنید

۳-۱ عمل → اصول → حدس و گمان → اعمال

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۳

۴- شما می توانید با استفاده از تئوری گامی تازه در جهت طرز عمل اثربخش بردارید.

۱-۴ / عمل → اصول → تئوری → حدس و گمان → اعمال

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۳

« چند نکته مهم »

۱- هر فراگرد از عمل شروع و به عمل ختم می شود

۲- فقط در این فراگرد، عنصر عمل واقعیت دارد.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۳

۳- فراگرد عمل مدیریت چرخشی است

۴- بازخورد، نقش مهمی در این فراگرد بازی می کند

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۵

## « نظریه های X و Y »

- این نظریه توسط «داگلاس مک گریگور» مطرح شده

- این نظریه می کوشد طبیعت و انگیزش انسان را توضیح می دهد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۵

« مفروضات نظریه X »

۱- انسان معمولی ذاتاً از کار بیزار است.

۲- انسان معمولی برای تحقق اهداف سازمان باید تحت اجبار قرار گیرد

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل پنجم؛ ص ۷۵

۳- انسان معمولی تمایل اندکی به قبول مسئولیت دارد و ترجیح می دهد هدایت شود.

۴- انسان معمولی خلاقیت اندکی دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۶

« مفروضات تئوری Y »

۱- کار برای انسان مثل بازی و تفریح است

۲- انسان ، خود کنترل کننده خویش است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل پنجم؛ ص ۷۶

۳- مهمترین پاداش برای انسان ، رضایت نفس است.

۴- انسان معمولی جوینده مسئولیت است.

۵- انسان معمولی ، خلاق است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۲

« نظریه و اجزای آن »

- نظریه مجموعه ای از مفاهیم ، مفروضات ، اصول و قوانین است.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۲

اجزای مهم تئوری «نظریه» {Theory}

۱- امر واقع ( **Fact** )

۲- مفهوم ( **Concept** )





# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص 86

۵- تصمیم ( **Generalization** )

۶- فرضیه ( **Proposition** )

۷- اصل ( **Principle** )

۸- قانون ( **Law** )



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۲

**امر واقع:** رویداد یا وضعیت محسوس که سنجش پذیر و قابل توصیف است

**مفهوم:** تعبیر ذهنی یا تصویر یک تجربه حسی



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل ششم

- **سازه:** مفهومی که تعریف عملی استاندارد دارد.

- **پیش فرض ها و مفروضات:** اجزاء و عناصر مقدماتی یا تصمیمات اولیه، پیش فرض نام دارد.

مفروضات بر مبنای پیش فرض ها ساخته می شوند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۷

**تعمیم:** حکم یا گزاره ای که روابط متقابل دو مفهوم یا بیشتر را برقرار می سازد.

**اصل:** تعمیمی با تأیید تجربی محکم



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۶

**فرضیه:** تعمیمی با تأیید تجربی محدود  
(حدس و گمان هوشمندانه)

**قانون:** تعمیمی با بالاترین تأیید تجربی  
( بالاتر از اصل )



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۰

« فراگرد تئوری پردازی »



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۸

## « فرضیه »

- گزاره یا تعمیمی است موقت که حداقل رابطه بین دو متغیر را بیان می کند.

- فرضیه پلی میان تئوری و تحقیق علمی است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۸۹

## « نظریه فرلو »

- طبق این نظریه آدم ۵ نوع نیاز مختلف دارد که هر یک به  
طریقی فعال می شوند.





# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۰



طبقه بندی نیازها  
در نظریه مزلو

# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۱

۱- نیازهای فیزیولوژیک: نیاز به اکسیژن-آب و غذا و ...

۲- نیازهای تأمین و ایمنی: تأمین مالی و شغلی و ...

۳- نیازهای اجتماعی: مهر و محبت، دوستی



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل ششم؛ ص ۹۱

۴- نیازهای منزلت و احترام: شایستگی و مقام، احترام به نفس ..

۵- نیازهای خودیابی و کمال: شکوفایی استعدادهاى بالقوه ...



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۴

« ارزش تئوری »

- کدام تئوری ارزشمندتر است؟

ضرورتی نیست بگوییم کدام درست یا ارزشمندتر است، هر یک می تواند به ما در زمانی به فهم واقعیت کمک کند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۵

- تئوری عین واقعیت نیست.

- تئوری بر حسب تقاضا ساخته نمی شود.

- تئوری پردازی کاری توأم با خلاقیت است.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۷

تئوری حداقل به سه طریق در عمل بکار می آید:

۱- فراهم کردن مبنا یا چهارچوب مراجعه و داوری

۲- تسهیل کاربرد تحلیل رویدادها و مشکلات مدیریت



# اصول مدیریت آموزشی

فصل ششم؛ ص ۹۷

۳- افزودن بر دانش و شناخت کارورزان مدیریت و فراهم آوردن مبنایی معقول و قابل اتکاء برای مشکل گشایی و تصمیم گیری.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۲

« مکتب ها و نظریه های سازمان و مدیریت »

- همه مکاتب و نظریه های شناخته شده مدیریت به قرن بیستم تعلق دارند.

- اساسی ترین مدل های سازمانی، سازمان های نظامی و دینی بودند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۲

بذر تئوریهای مدیریت ابتدا در آثار اقتصاددانانی نظیر  
آدام اسمیت پاشیده شد.

- کتاب «ثروت ملل» اسمیت فصلی تحت عنوان تقسیم کار  
داشت.

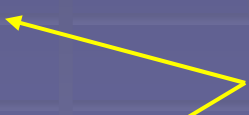
# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۴

## «نظریه های مدیریت علمی»

- بانی این نظریه « فردریک تیلور » است.

- هدف اصلی این نظریه



بالا بردن سطح تولید

افزایش کارایی

است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۳

مضامین اصلی کتاب « مدیریت علمی »:

الف: راه افزایش کارایی، طراحی دقیق شغل و وظیفه است.

ب: انگیزه کار عمدتاً ناشی از شوق به درآمد مالی است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۴

« مبنای فلسفی » تیلوریسم

- انسان فقط با رفاه اقتصادی انگیزش می یابد

- تنها عامل محدودکننده کارایی ، خستگی جسمی کارکنان است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۴

« نکته مهم »

- تیلور عمدتاً با مسائل سطح عملیاتی سازمانهای تولیدی مشغولیت ذهنی داشت.

- منظور تیلور از علم، مشاهده و ارزشیابی منظم است.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هفتم؛ ص ۱۰۵

- مدیریت علمی با اعمال تخصص در حوزه مدیریت، مدیریت مبتنی را به وجود می آورد.

- تیلور، تخصص را تنها منبع اختیار تلقی می کرد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هفتم؛ ص ۱۰۵

« نکته مهم »

- تیلور به برخی متغیرها توجه نکرده بود.

- در چهارچوب نظریه «مدیریت علمی» متغیرهای روانشناختی و جامعه شناختی آن جایی ندارد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هفتم؛ ص 106

- سازمان غیر رسمی و روابط آن نادید گرفته می شود.

- برداشت محدودی نسبت به انسان وجود دارد.

- انسان صرفا از دید اقتصادی نگریسته می شود.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۶

## « تاثیر تیئوریسم بر مدیریت آموزشی »

- مدارس را مشابه کارخانه ها تلقی کردند.
- دانش آموز به مثابه مواد خامی تلقی شد.
- تاکید بر سطح عملیاتی (کلاس درس) شد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هفتم؛ ص ۱۰۷

- استانداردهای تولید = بازده آموزش و پرورش
- شیوه های تولید = روشهای آموزش و پرورش
- تولیدکنندگان = معلمان

**وظیفه معلم صرفا تولید نتایج استاندارد بود،**

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۷

نظریه مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

- این نظریه متعلق به «هانری فایول» فرانسوی است.

- فایول همزمان با تیلور به تئوری پردازی پرداخت.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۸

کتاب فایول « مدیریت صنعتی و عمومی » است

فایول: ساختار همه سازمانها دارای دو بعد افقی و عمودی است

بعد افقی = تفکیک کارکردها

بعد عمودی = تفویض اختیار

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۹

کارکردهای مدیریت از نظر فایول:

سازماندهی

برنامه ریزی

فرماندهی

نظارت

هماهنگ

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۹

« اصول فایول به عنوان رهنمودهایی برای مدیران »

فایول ۱۴ اصل را پیشنهاد می کند که برخی از آنها عبارتند از :

تقسیم کار

اختیار و مسئولیت

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۰۹

انضباط – وحدت فرمان – تمرکز – سلسله مراتب

تقدم منافع عمومی بر خصوصی – ابتکار – روحیه گروهی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۱۱

« تأثیر نظریه مدیریت اداری بر مدیریت آموزشی »

- تأثیر این نظریه جهانشمول بوده است.

- جوانب رسمی سازمانهای آموزشی مثل اهداف تمرکز و عدم تمرکز و ... عمدتاً به این نظریه مربوطند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۱۲

« نظریه روابط انسانی »

واضع این نظریه « ماری پارکر فالت » است.

نظریه روابط انسانی: مسأله اصلی در سازمان، ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و هماهنگ است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۱۳

فالت ، هماهنگی را راهبرد اساسی سازمان اثربخش می داند و در ارتباط با آن به ۴ اصل معتقد است:

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هفتم؛ ص ۱۱۳

- ۱- هماهنگی از طریق تماس مستقیم
- ۲- هماهنگی در مراحل اولیه
- ۳- هماهنگی از طریق ارتباط متقابل همه عوامل
- ۴- هماهنگی به عنوان یک جریان

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۱۶

نظریه پرداز بعدی این نظریه « التون میو » است.

« مفروضات میو »

- ۱- انسانها به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند.
- ۲- انسانها از فشار اجتماعی همکاران به شدت متأثر می شوند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۱۶

۳- افراد سازمان نسبت به سازمان تعهد نشان می دهند.

« تأثیر این نظریه بر مدیریت آموزشی »

- به تدریج ضرورت توجه به روابط انسانی محسوس شد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۱۸

جوانب مهم روابط انسانی از دید « گریفیث »

- ۱- انگیزش
- ۲- ادراک
- ۳- ارتباط
- ۴- اختیار
- ۵- ساختار قدرت
- ۶- روحیه
- ۷- پویایی گروه
- ۸- تصمیم گیری
- ۹- رهبری

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۲۱

« نظریه های رفتاری »

الف: نظریه همکاری

ب: نظریه تصمیم گیری

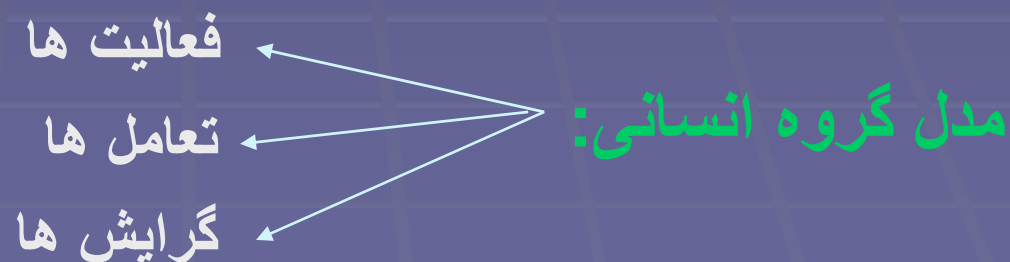
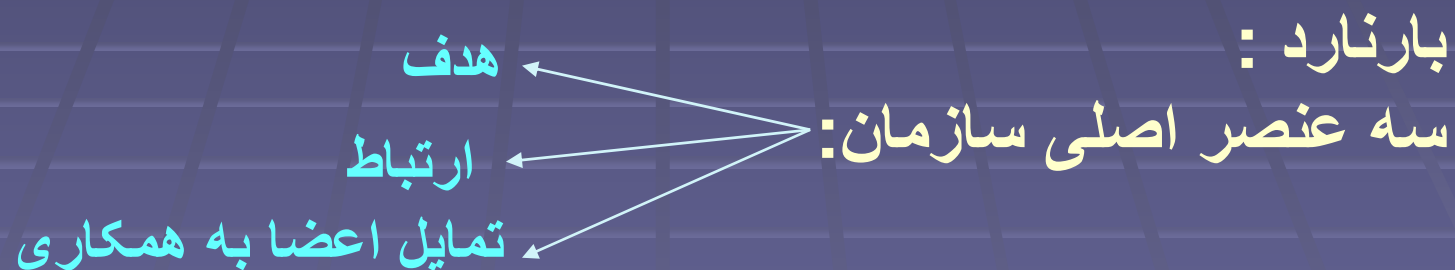
ج: مدل گروه انسانی

د: نظریه همسازی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۲۵

## نظریه همکاری چستر بارنارد:





# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۳۶

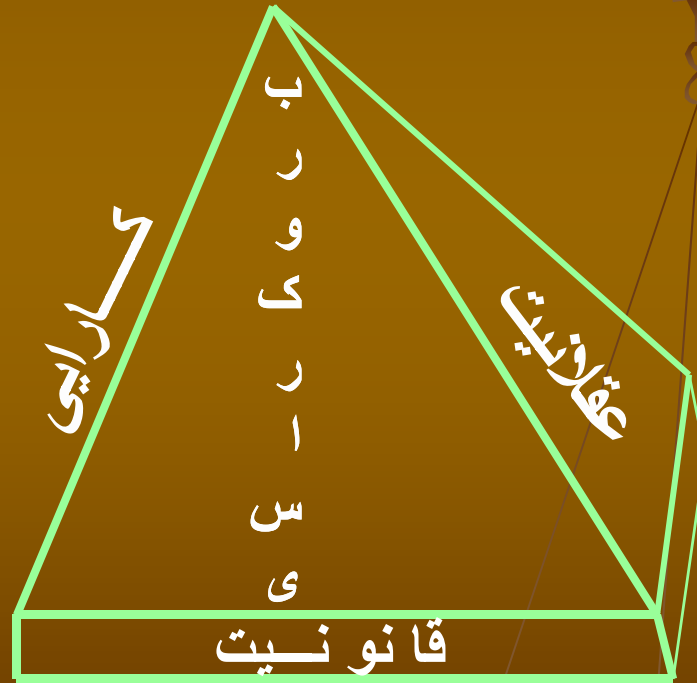
نظریه بروکراسی « ماکس وبر »

- بروکراسی نظام اداری گسترده ای است که با عده کثیری  
ارباب - رجوع سرکار دارد.

- بروکراسی مترادف سازمان رسمی است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۳۷



اصول اساسی  
بروکراسی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۳۹

مهمترین کمک وبر به مدیریت، تدوین نظریه اقتدار بود.

قدرت: توانایی وادار کردن دیگران به کار علی رقم مقاومت.

اختیار: اطاعت بعضی از دستورات توسط زیردستان.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۴۰

دو ملاک تشخیص اختیار عبارتند از:

الف: اطاعت و اجابت ارادی دستورات مشروع

ب: کنار گذاشتن قضاوت شخصی قبل از دستور صدور

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۴۴

« انواع اختیار » از دید وبر

Charismatic Authority

۱- اختیار فرمندی

Traditional Authority

۲- اختیار سنتی

Legal Authority

۳- اختیار قانونی

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هشتم؛ ص 147

« بروکر اسی نوع آرمانی »

سازه های عمده این نظریه عبارتند از:

عقلانیت: هدف مداری سازمان.

کارایی: هزینه – اثربخش سازمان.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هفتم؛ ص ۱۴۷

« ویژگی های اصلی بروکراسی »

سلسله  
مراتب

تقسیم کار  
و تخصص

مسیر  
شغلی

جهت گیری  
غیر شخصی

قواعد  
و مقررات

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۵۲

پیامدهای مثبت و منفی بروکراسی  
از دیدگاه « هوی و میسکل »  
Hoy & Miskel

۱- تقسیم کار و تخصص: باعث صداقت می شود.

۲- سلسله مراتب: به ارتباطات صدمه می زند



# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هشتم؛ ص ۱۵۳

۳- قواعد و مقررات: انعطاف ناپذیری ایجاد می کند.

۴- جهت گیری و رفتار غیرشخصی: جوی سترون و بی خاصیت ایجاد می کند

۵- مسیر شغلی: در غیر خلاق ها نارضایتی ایجاد می کند.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هشتم؛ ص ۱۵۵

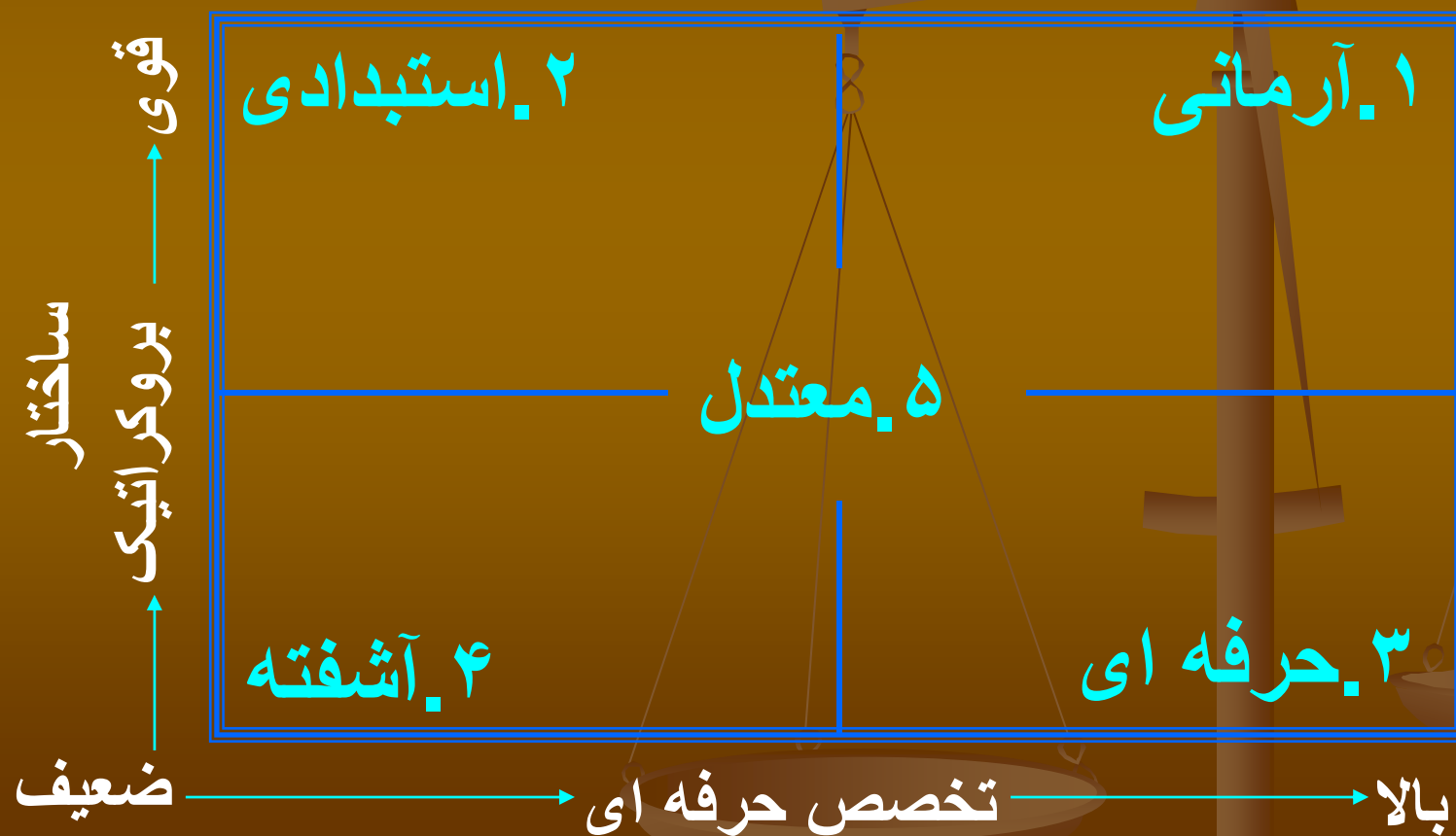
- غفلت از سازمان غیر رسمی

- طبیعت دو گانه مدل بروکراسی

- بروکراسی در آموزش و پرورش بر مبنای شکل صفحه بعد  
قابل بررسی است

# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۵۹



# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۷۱

## بخش سوم

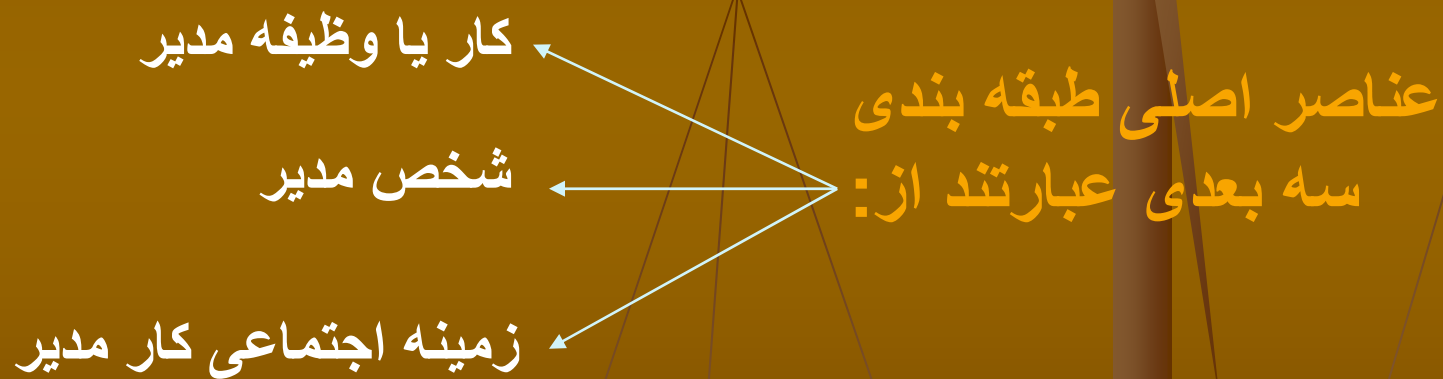
فصل نهم

مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی

در این طبقه بندی عوامل متعددی مورد توجه قرار می گیرند:

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هشتم؛ ص ۱۷۱



# اصول مدیریت آموزشی

فصل هشتم؛ ص ۱۷۲

کار مدیر آموزشی: وظایف و مسئولیت های مختلف آموزش و پرورش

شخص مدیر آموزشی: ویژگیهای جسمانی، روانی، ذهنی، عاطفی

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل هشتم؛ ص ۱۷۲

زمینه یا وضعیت اجتماعی: شرایط ، امکانات و محدودیتهایی که حیظه کار را مشخص می کند.

- در تحلیل فراتر هر یک از اجزای فوق دارای ۳ بعد دیگر هستند

# اصول مدیریت آموزشی

فصل نهم؛ ص ۱۷۶



زمینه های اجتماعی کار مدیر مرتبط است با:

- ۱- تداوم و ثبات
- ۲- نوآوری و تغییر
- ۳- کشمکش و مقاومت
- ۴- حل مشکل و سازگاری مجدد



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۸۲

## فصل دهم

« نظریه سیستم ها »

- نگرش سیستمی سازمان را یک کلّ فرض می کند.
- **تعریف سیستم:** مجموعه ای از عناصر و اجزای مرتبط و در حال کنش و واکنش که یک کلّ را بوجود می آورد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۸۳

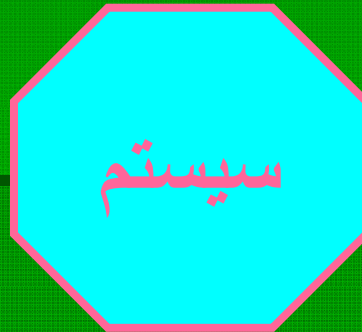
## « خصوصیات سیستم »

- هر سیستمی حد و مرز دارد.
- عناصر یا اجزای سیستم ممکن است مفاهیم باشند.
- عناصر سیستم ممکن است اشیاء یا چیزها باشند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۸۳

محیط ، مواد  
انرژی ، اطلاعات



محیط ، مواد  
انرژی ، اطلاعات

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دهم؛ ص ۱۸۵

هدف سیستم: وظیفه یا وظایفی که سیستم در ارتباط با سیستم های مجاور ایفا می کند

حد و مرز سیستم: نقاطی که فراتر از آن ویژگیهای خاص سیستم دیگر قابل تشخیص نیست.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دهم؛ ص ۱۸۶

انواع سیستم :  
سیستم باز  
سیستم بسته

اجزای سیستم:  
دروندها  
عملیات  
بروندها

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۸۸

## چرخه فعالیت ها

- الگوی فعالیت های یک سیستم سیکلی یا چرخشی است.
- در سیستم های فیزیکی ، ساختار آنها قابل رؤیت است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۸۸

« خرده سیستم و فراسیستم »

- گروه بندی های کوچک در هر سیستم خرده سیستم نام دارند.

- هر سیستمی داخل یک سیستم بزرگتر قرار دارد که فراسیستم نام دارد

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۹۰

<< Entropy >>

آنترپی : همه سیستم ها صرف نظر از ماهیت ، اندازه یا نوع آنها به مرور زمان میل به یک حالت فروپاشی دارند که اصطلاحاً آنترپی نام دارد.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۹۳

نگانتروپی : تمام اقداماتی که برای خنثی کردن آنتروپی صورت می گیرد اصطلاحاً **نگانتروپی (Negentropy)** نام دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۹۲

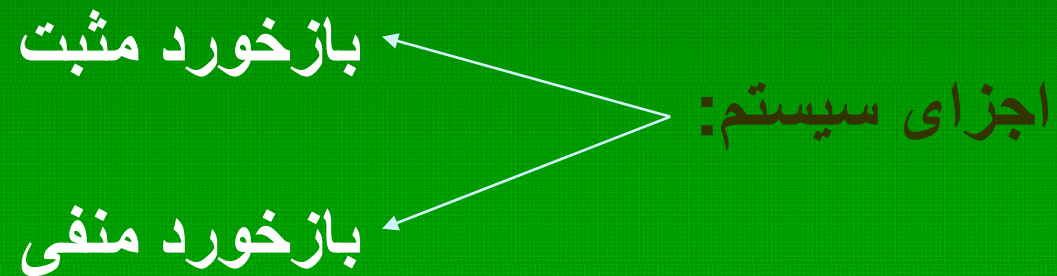
## بازخورد (Feed-Back)

- پرونده‌های سیستم به عنوان درون‌داد به داخل آن بازخورانده می‌شود تا سیستم از نتیجه کار خود مطلع شود.

این فرآیند بازخورد نام دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۱۹۳



- حالت پابرجا و تعادل پویا

Dynamic  
Homeostasis

Steady  
State

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص 196

همپانی و چندپانی

Multifinality

Equifinality

- روابط میان مفاهیم و سازه های سیستمی.

- نظریه عمومی سیستمها.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دهم؛ ص ۲۰۱

« نظریه سیستمی سازمان »

- هر سازمانی سیستم است ولی هر سیستمی سازمان نیست.

سازمان مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی

مزایای نگرش سیستمی :

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دهم؛ ص ۲۰۶

۱- جامع است.

۲- برای همه قلمرو های رفتار انسانی راهبردهای ضمنی فراهم می سازد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دهم؛ ص ۲۰۶

۳- بین رشته های مختلف علمی قابلیت ایجاد تفاهم و زبان مشترک دارد.

۴- شیوه ای مختصر و صرفه جویانه است.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل یازدهم

### « نظریه سیستم اجتماعی »

سیستم اجتماعی: واحد اساسی تحلیل مدیریت

- مطالعه مدیریت باید در عمومی ترین زمینه رفتار اجتماعی یعنی سیستم اجتماعی صورت پذیرد.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۴

## « مدل سیستم اجتماعی »

- این مدل بر آن است که انسان موجودی روانی – اجتماعی است و رفتار او تحت تأثیر این دو وجه قرار می گیرد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۴

## مدیریت به عنوان یک فراگرد اجتماعی

- در چهارچوب نظری، مدیریت به عنوان یک فراگرد اجتماعی و زمینه آن به منزله یک سیستم اجتماعی تلقی می شود.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۵

فراگرد مدیریت از سه نقطه نظر قابل ملاحظه است:

۱- از لحاظ ساختار

۲- از لحاظ کارکرد

۳- از لحاظ عملکرد

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۶

« وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی »

- وجه اجتماعی سیستم بعد هنجاری یا سازمانی نام دارد.

- وجه روانی سیستم بعد شخصی یا فردی نامیده می شود.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۷

« وجوه تحلیلی سیستم اجتماعی »



ابعاد رفتار در سیستم اجتماعی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۸

بعد هنجاری از عناصر زیر تشکیل شده است:

( انتظارات → نقش ها → ساختار )

نقشها دارای ویژگیهای زیر هستند:

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۸

۱- نقش ها بر مناصب یا مقام های داخل سازمان دلالت دارند.

۲- نقش ها بر حسب انتظارات ، هنجارها ، حقوق و وظایف تعیین می شوند.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل یازدهم؛ ص ۲۱۹

۳- نقش ها به وسیله سازمان تعیین می شوند.

۴- نقش ها کمابیش انعطاف پذیرند.

۵- نقش های سازمانی مکمل یکدیگرند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۱۸

« بعد شخصی »

این بعد به جوانب فردی و روانشناختی سازمان یا سیستم اجتماعی اشاره می کند.

( نیازها → پیش آمادگی ها → شخصیت → فرد )

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۱

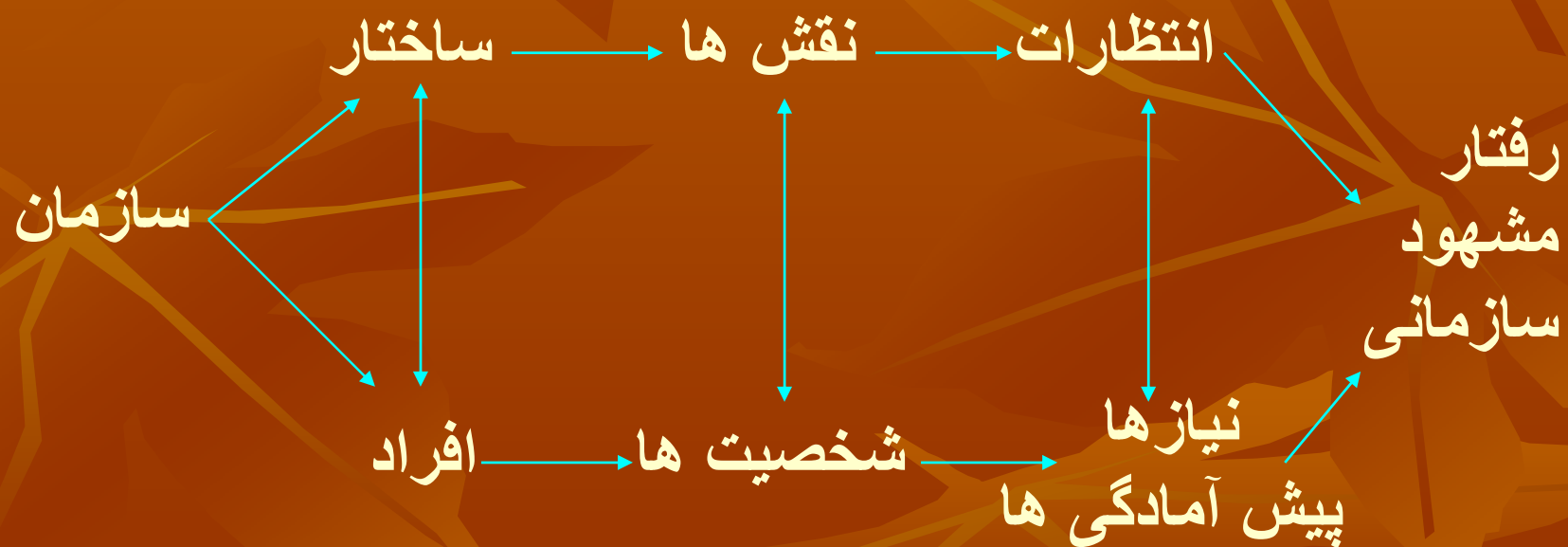
شخصیت مفهومی روانشناختی است.

نیازها - پیش آمادگی ها و اثره ای مرکب است که مفهوم آن بیانگر عناصر متعدد و متنوع شخصیت است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۲

## بعد هنجاری



## بعد شخصی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۲

با توجه به ملاحظات بیان شده می توان به یک تقسیم  
بنیادی دست یافت

$$B = f(R.P)$$

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۲

رفتار سازمانی مشهود (B) همیشه تابعی است (f) از تعامل (X) میان نقش (R) و شخصیت (P)

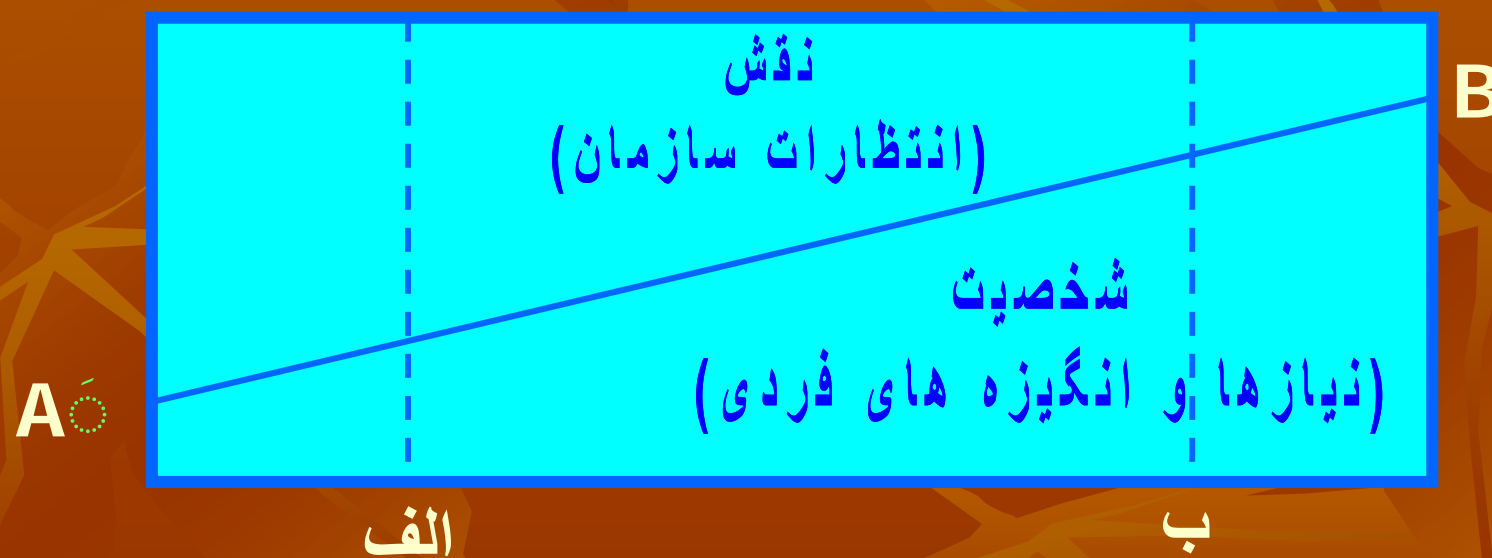
که رابطه  $B = f(R, P)$

را بوجود می آورد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۴

نسبت های متغیر نقش و شخصیت در رفتار



# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۶

## « یگانگی فرد و سازمان »

- اگر فرد مطابق انتظارات سازمان رفتار کند گفته می شود رفتار او سازگار و اگر مطابق انگیزه های خود رفتار کند ، رفتار او همساز است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۸

## کشمکشهای فرد و سازمان

۱- کشمکش نقش – شخصیت: اگر الگوی انتظارات نقش با الگوی انگیزه های فردی که ایفای آن نقش را بر عهده دارد، توافق نداشته باشد، بروز می کند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۸

۱- کشمکش نقش: وقتی که ایفا کننده نقش مجبور باشد در آن واحد به انتظارات سازمانی متضاد پاسخ دهد ، بروز می کند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۹

۱- کشمکش های شخصیت: این نوع کشمکش در اثر نیازها و انگیزه های متضاد فردی ایجاد می شود و به شخصیت فرد بستگی دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۲۹

ملاک های رفتاری سازمانی

مهم ترین ملاک های سنجش رفتار در سازمان عبارتند از:

رضایت بخشی

،

کارایی

،

اثر بخشی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۳۰

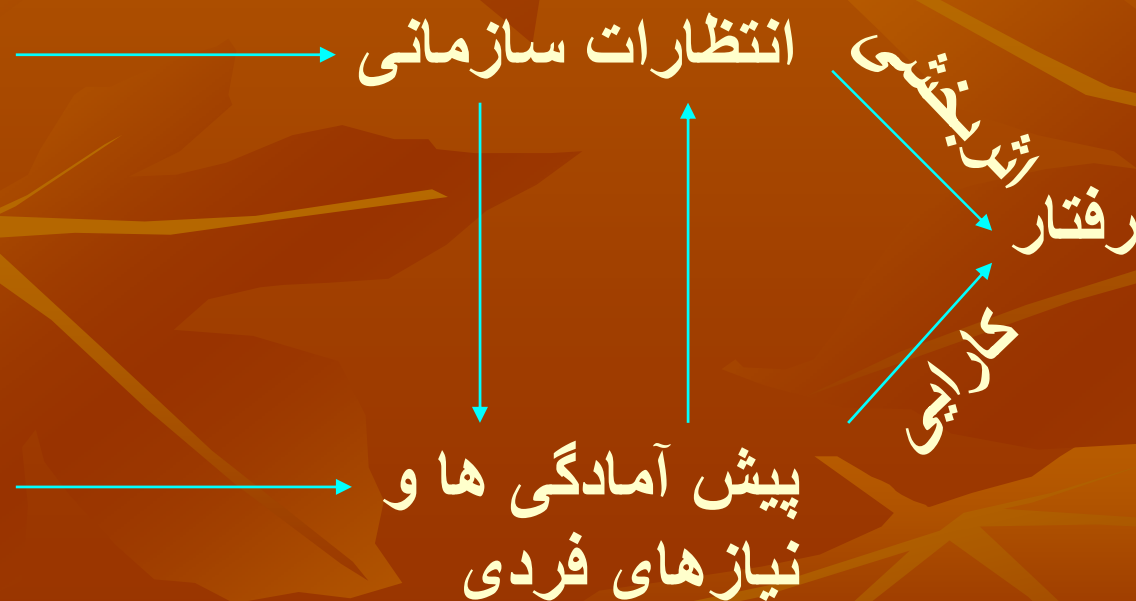
**اثر بخشی:** هنگامی تحقق می یابد که سازمان به نتایج مطلوب خود نائل شود.

**کارایی:** نسبت میان بروندها و دروندها در صورت منطقی بودن کارایی نام دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۳۰

روابط انتظارات و نیازها با اثربخشی، کارایی، رضایت



# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۳۱

## « اثربخشی »

- ملاک اثربخش رفتاری است که مورد ارزشیابی قرار می گیرد

## « کارایی »

- رابطه ای است میان رفتار سازمانی با نیازها و مقاصد فردی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۳۱

## « رضایت »

- رابطه میان انتظارات سازمانی و نیازهای فردی

- فرد ممکن است رفتارش اثربخش و کارآمد باشد ، ولی رضایت بخش نباشد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۳۲

« رهبری و مدیریت »

غالباً این دو اصطلاح مترادف استعمال می شوند.

- مدیریت ← بعد هنجاری

- رهبری ← بعد شخصی



# اصول مدیریت آموزشی

فصل یازدهم؛ ص ۲۳۳

در چهارچوب تئوری سیستم اجتماعی سه سبک مدیریت یا رهبری قابل تشخیص است:

۲- سبک فرد مدار

۱- سبک هنجار مدار

۳- سبک موقعیت مدار

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل یازدهم؛ ص ۲۳۳

۱- سبک هنجارمدار: این سبک با تاکید بر بعد هنجاری به انتظارات سازمان اهمیت می دهد، تحت این سبک، زیردستان موظف به اجرای مقررات هستند.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل یازدهم؛ ص ۲۳۴

۱- سبک فرد مدار: این سبک بر بعد شخصی تاکید داشته و انگیزه ها و نیازهای فردی کارکنان سازمان را مورد تاکید قرار می دهد.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل یازدهم؛ ص ۲۳۴

۱- سبک موقعیت مدار: سبک متغیری است که با توجه به شرایط و موقعیت ها به تناوب به هر یک از بعدهای هنجاری و شخصی تأکید می کند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۲

## رفتار سازمانی

این اصطلاح در علم سازمان معمولاً در دو معنی استعمال می  
شود:

۱- به عنوان یک رشته دانشگاهی

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۲

۲- به عنوان مفهومی که به مجموعه ای از ابعاد و متغیرهای سازمانی دلالت دارند.

- این تعریف به معنای « روابط انسانی » نزدیک است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۳

روابط انسانی ، کاربرد وسیع اجتماعی دارد. در مقابل اصطلاح رفتار سازمانی دقیق تر است. هر دو به موضوع واحدی اشاره می کنند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۲

- رفتار سازمانی بیشتر جنبه نظری و پژوهشی دارد.

- روابط انسانی به کاربرد نظریه ها و یافته های علمی می پردازد

- رفتار سازمانی در صدد فهم رفتار پیچیده سازمانی است



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۲

- روابط انسانی از فهم و درک رفتار سازمانی در موقعیت های علمی بهره می جویند.

- تفاوت ایندو مثل تفاوت پاتولوژیست و طبیب است.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۴

رفتار سازمانی را در سه سطح می توان ملاحظه کرد:

۱- تحلیل رفتار فردی در سازمان

۲- تحلیل رفتار گروهی در سازمان

۳- تحلیل رفتار پیچیده در سازمان

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۵

اهم ویژگیهای روانشناختی برای فهم رفتار فردی:

۱- ادراک: مرحله آغازین رفتار است.  
از این طریق فرد به تجربه های خود معنای دهد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۵

۲- یادگیری: تغییر نسبتاً پایدار در رفتار است که از تجربه یا رفتار و عمل تقویت شده حاصل می شود.

- یادگیری در هر رفتار انسانی نقش دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۶

۳- گرایش: یک وضع روانی است حاکی از اینکه فرد نسبت به یک موضوع چه احساس و عاطفه ای دارد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۶

۴- انگیزش: وضعیت روانی که رفتار را در جهت هدف یا اهدافی نیرو می دهد و فعال می سازد، هدایت می کند و آنرا در مسیر هدف قرار می دهد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۷

« رابطه بین نیاز ، سائق و هدف »



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۸

- **نیازها** : بهترین تعریف یک کلمه ای نیاز ، کمبود است

- **سائق ها** : یک کمبود جهت دار که ناظر به هدف است و برای تحقق هدف نیرو ایجاد می کند.



# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۸

- هدف ها : هر چیزی که نیازی را تخفیف و انگیزه ای را تسکین دهد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۹

- تظاهر انگیزه های انسانی از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است.

- انگیزه های همانند از طریق رفتارهای متفاوتی تظاهر می کنند.

# اصول مدیریت آموزشی

## فصل دوازدهم

- انگیزه های متفاوت از طریق رفتارهای همانند بروز می کنند.

- انگیزه ها ممکن است در اشکال دگرگون شده ظاهر شوند.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۴۹

- هر رفتار واحدی ممکن است حاکی از انگیزه های گوناگون باشد.

# اصول مدیریت آموزشی

فصل دوازدهم؛ ص ۲۵۲



سطوح مختلف تعامل  
فرد و سازمان



[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

## سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)