

[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: مدیریت عمومی

---

نام کتاب: مقدمات مدیریت آموزشی

( انتشارات دانشگاه پیام نور )

نام مؤلف: دکتر علی علاقه بند

تهیه کننده: دکتر محمد رضا سرمدی

تعداد واحد: ۲

---

# مدیریت عمومی

## « 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

# مدیریت عمومی

۵- پرسش و پاسخ

۶- توضیحات تکمیلی

۷- آزمون تکوینی از مطالب بحث شده

۸- مقایسه پیش آزمون و آزمون تکوینی

# مدیریت عمومی

۹- ارزیابی پایانی بخش اول

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

# مدیریت عمومی

درس مدیریت عمومی یکی از دروس اصلی رشته علوم تربیتی با گرایش های مدیریت و برنامه ریزی و دبستانی و پیش دبستانی است. این کتاب دارای ۳ بخش و ۱۷ فصل است.

# مدیریت عمومی

## بخش اول

در بخش اول: مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت، تعاریف سازمان و مدیریت ، فرآیند تصمیم گیری ، تعیین اهداف و برنامه ریزی مورد بحث قرار می گیرد.



# مدیریت عمومی

سپس سازماندهی و ساختار سازمان ، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل بحث می شود ، در انتهای این بخش ارتباط و تئوری های مدیریت بحث می شود.

# مدیریت عمومی

## بخش دوم

در بخش دوم: مدیریت آموزش و پرورش و سازمان و مدیریت نظام آموزشی مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

# مدیریت عمومی

در ادامه ویژگیهای مدیریت آموزشی ، وظایف مدیران آموزشی و نهایتاً بخشی تحت عنوان رهبری آموزشی مورد مطالعه قرار می گیرد.

# مدیریت عمومی

## بخش سوم

بخش سوم کتاب با مبانی قانونی ، اهداف ، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش از انقلاب مشروطیت تا انقلاب اسلامی آغاز می شود.

# مدیریت عمومی

سپس اهداف ، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش در نظام جمهوری اسلامی ایران و تغییر نظام آموزشی مورد بررسی قرار می گیرد.

# مدیریت عمومی

به طور کلی هدف از تألیف کتاب ، زمینه سازی برای شناخت علمی مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش و تفکر درباره مسائل آن است.

# مدیریت عمومی

## « اهداف رفتاری »

دانشجو باید بعد از مطالعه این درس بتواند به سؤالات ذیل پاسخ گوید:

۱- مفهوم سازمان و مدیریت را توضیح دهد

۲- انواع تئوری های مدیریت مندرج در کتاب را تشریح کند

# مدیریت عمومی

- ۳- اصطلاح POSD-CORB را تعریف و تجزیه و تحلیل کند.
- ۴- کارکردهای مختلف مدیریت را با هم مقایسه کند.
- ۵- تاریخچه آموزش و پرورش در اسلام را بیان کند.



# مدیریت عمومی

۶- سابقه آموزش و پرورش در ایران را تشریح کند.

۷- ساختار نظام آموزشی ایران قبل و بعد از انقلاب را با هم مقایسه کند.

۸- تشکیلات وزارت آموزش و پرورش را ترسیم کند.

مدیریت عمومی

# بخش اول

فصل یکم

مقدمه

جامعه امروز یک جامعه سازمانی است. از ابتدای تاریخ ضرورت زندگی اجتماعی، انسانها را دور هم جمع کرده است.

# مدیریت عمومی

## مقدمه

### « سازمان اجتماعی »

- هرگاه افراد انسان که با هم زندگی می کنند یا به اقتضای زندگی اجتماعی دور هم جمع می شوند ، الگویی را به وجود می آورند که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نام دارد.

# مدیریت عمومی

## مقدمه

**سازمان اجتماعی** : الگوی روابط اجتماعی ، باورها ، جهت گیریهای مشترک را شامل می شود.

سازمان دارای دو وجه اصلی است:

# مدیریت عمومی

## مقدمه

۱- الگو یا ساختار روابط اجتماعی

۲- مجموعه باورها و جهت گیری های مشترک

سازمانها از یک منظر بر دو نوع هستند:

۱- رسمی  
۲- غیر رسمی

# مدیریت عمومی

## مقدمه

مجموعه این وظایف « سرپرستی و نظارت ، هماهنگی ، هدایت،» که رفتار و فعالیت سازمانی را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند ، مدیریت نام دارد.

# مدیریت عمومی

فصل دوم :

« سازمان و مدیریت »

عناصر و ویژگیهای مشترک سازمانها :

۱- سازمانها هدف دارند

۲- از ترکیب اجتماعی افراد تشکیل شده اند

# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

۳- فعالیت آنها استمرار زمانی دارد.

۴- فعالیت خود را با استفاده از دانش انجام می دهند.

۵- سازمانها ساختارمند و عقلانی عمل می کنند.



# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

### انواع سازمانها از دیدگاه « بلا واسکات » :

۱- سازمانهای مشترک المنافع

۲- سازمانهای تجاری

۳- سازمانهای خدماتی

۴- سازمانهای رفاه عمومی

# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

### « تعریف مدیریت »

- هنر انجام کار بوسیله دیگران.
- ایجار محیط مؤثر برای اعضاء.
- هماهنگ سازی منابع سه گانه.
- فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل.

# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

### « ملاک های لازم برای مدیریت در سازمان »

۱- فعالیت منظم و سازمان یافته

۲ هدف مند بودن

۳- روابط میان منابع

۴-انجام کار بوسیله دیگران

۵- تصمیم گیری

# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

### « فراگرد مدیریت »

۱- چه باید کرد؟

۲- کار چگونه انجام خواهد شد؟

۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟

۴- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟

# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

۵- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟

۶- کار ظرف چه مدت انجام داده خواهد شد؟

۷- کار با چه کیفیتی باید انجام شود؟

۸- کار عملا با چه کیفیتی انجام می شود؟

# مدیریت عمومی

فصل دوم :

« کارکردهای مدیریت »

هماهنگی

سازماندهی

برنامه ریزی

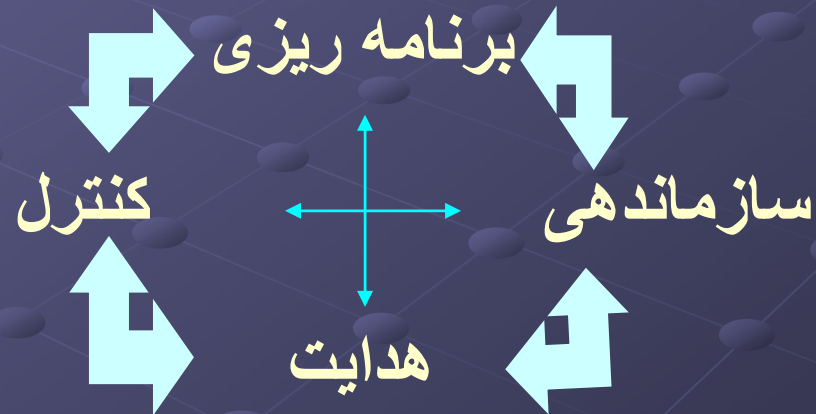
کنترل

فرماندهی

# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

### « روابط متقابل کارکردهای مدیریت »



# مدیریت عمومی

## فصل دوم :

### شیوه های مطالعه مدیریت

۲- شیوه بررسی مورد

۱- شیوه سنتی

۴- دیدگاه تصمیم گیری

۳- شیوه رفتاری

۶- شیوه سیستمی

۵- شیوه مقداری



# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

### « تصمیم گیری »

تعریف تصمیم گیری: فراگردی که طی آن شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه برگزیده می شود.

گزینش

حل مسأله

دو مفهوم اساسی در این تعریف:

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

### « مراحل تصمیم گیری »

۱- تعریف و تشخیص مشکل

۲- دست یابی به راه حل ها و یا شیوه های عمل

۳- ارزشیابی و گزینش

۴- اجرای تصمیم

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

تصمیم‌گیری فراگردی منطقی و عقلانی است.  
اما همین فرآیند هرچه قدر هم منطقی صورت پذیرد ، باز هم  
خالی و اشتباه و خطا نیست.

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

مهمترین مشکل ، ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است. به همین دلیل مدیران با عقلانیت محدود عمل می کنند.

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

### « انواع تصمیمات »

تصمیمات سازمانی را می توان به دو دسته عمده تقسیم بندی کرد:

الف: تصمیمات معمول ( با برنامه )

ب: تصمیمات غیر معمول ( بی برنامه )

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

رهنمودهای مهم در اتخاذ تصمیمات معمول سازمان:

۱- اهداف

۲- استانداردها

۳- رویه ها

۴- روشها

۵- مقررات

۶- خط مشی ها

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

اهداف: نتایج مطلوبی که سازمان در جهت آنها هدایت می شود

استانداردها: معیار یا ملاکی که بتوان چیزی را با آن مقایسه کرد

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

رویه ها: تعیین مراحل یا گام های متوالی پیوسته برای انجام یک وظیفه

روشها: تعیین چگونگی انجام هر یک از مراحل رویه



# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

**مقررات:** احکام صریحی که بیان می کنند شخص چه باید بکند یا نباید بکند.

**خط مشی ها:** رهنمودهای کلی مبهمی هستند که در چهارچوب آنها مدیران می توانند از قضاوت شخصی نیز استفاده کنند.

# مدیریت عمومی

## فصل سوم :

### « شرایط تصمیم گیری »

با توجه به قابلیت پیش بینی نتایج ، شرایط به سه دسته قابل تقسیم است:

الف: اطمینان قطعی

ب: ریسک

ج: عدم اطمینان

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « تعیین اهداف و برنامه ریزی »

- برنامه ریزی عبارت است از فراگرد تعیین اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می سازد.

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « فراگرد برنامه ریزی »

- ۱- هدف گذاری
- ۲- پیش نگری
- ۳- بودجه بندی
- ۴- تعیین خط مشی و روشها و ملاک های عملیات.

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « اهداف »

مدیریت وسیله ای است برای نیل به هدف

گروهی و سازمانی

لفظی و واقعی

انواع هدف



# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### ملاک های عمده تعیین اهداف

- ۱- اهداف باید سنجش پذیر باشند.
- ۲- هدف ها باید تحقق پذیر باشند.
- ۳- اهداف باید پذیرفتنی باشند.

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

۴- اهداف باید با هم همخوانی و توافق داشته باشند.

۵- در تعیین اهداف باید به « هزینه فرصت از دست رفته » یا عدم النفع توجه داشت.

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « پیش‌نگری »

پیش‌نگری عبارت است از فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده



# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « روشها و فنون پیش نگری »

ساده - تخصصی

ساده ترین روش

حدس و گمان است.

روشهای پیش نگری

پیچیده: روشهای ریاضی - مدل های اقتصادی

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « بودجه بندی »

- بودجه بندی مترادف برنامه ریزی نیست

بودجه بندی یعنی تعیین اینکه چه مقدار از کل منابع سازمان به اهداف خاص اختصاص یافته است.

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم : «انواع برنامه ها»

راهبردی

کوتاه مدت

ثابت

عملیاتی

میان مدت

موقت

دراز مدت

# مدیریت عمومی

## فصل چهارم :

### « اهمیت برنامه ریزی »

- برنامه ریزی مؤثر ، کنترل را امکان پذیر می کند.
- برنامه ها را هدایت و رهبری می کند
- میزان بلا تکلیفی را کاهش می دهد.

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « سازماندهی و ساختار سازمان »

#### « فراگرد سازماندهی »

۱- تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف

۲- گروه بندی فعالیت ها



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

۳- دادن حق اختیار عمل به مسئول هر گروه

۴- مرتبط کردن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « تقسیم کار و گروه بندی وظایف »

: تفکیک وظایف میان افراد به طوریکه هر فرد به جای انجام همه کارها ، مسئول وظایف معینی شود.



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی :

۴- تولیدات یا خدمات

۵- ارباب – رجوع

۶- موقعیت جغرافیایی

۷- فراگرد کار

۱- تعداد افراد

۲- کارکردها

۳- زمان





# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « حیطة نظارت »

به زبان ساده ، حیطة نظارت اشاره می کند به تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه و به او گزارش می دهند.



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « عوامل تعیین کننده حیطه نظارت »

۱- مدت زمانی که صرف کار نظارت می شود.

۲- قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر.

۳- پیچیدگی موقعیت یا کار

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

۴- ثبات عملیاتی

۵- شایستگی زیردستان

۶- سایر وظایف مدیر



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « وحدت فرمان »

یکی از سنتی ترین اصول مدیریت است که به موجب آن هر زیردست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست دستور بگیرد.

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « سلسله مراتب »

- زنجیره فرمان یا سلسله مراتب به رده بندی قدرت و اختیار از بالاترین سطح تا پایین ترین سطح سازمان اشاره می کند.



# مدیریت عمومی

فصل پنجم :

جدول سلسله  
مراتب مدیریت در  
آموزش و پرورش

مدیریت کل

رئیس  
آموزش  
و پرورش

مدیریت اجرائی

مدیران -  
مسئولان بخش ها

مدیریت مدارس

مدیران و معاونان مدارس

مدیریت کلاس

دبیران و آموزگاران

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « اختیار »

- تحلیل کلاسیک اختیار به وسیله ماکس وبر صورت گرفته است
- قدرت و اختیار هر دو وسیله کنترل اجتماعی محسوب می شوند
- منشأ اختیار رسمی « قانون » است.

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « مشروعیت دستور از نظر بارنارد »

#### ۴ شرط مشروعیت :

۱- قابل فهم بودن دستور

۲- مغایر نبودن دستور با اهداف سازمانی و شخصی





# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

۳- همخوانی منافع شخصی و سازمانی با یکدیگر در رابطه با  
دستور مدیریت

۴- قادر بودن زیر دستان برای اجرای دستور از لحاظ فکری  
و جسمی



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « تفویض اختیار »

: عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام وظیفه خاص.

- تفویض اختیار از بالاترین رده مدیریت آغاز می شود.



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « چند نکته مهم در تفویض اختیار »

- بسیاری از رهنمودهای تفویض اختیار مبتنی بر اصول کلاسیک مدیریت است.

- بزرگی سازمان = تفویض اختیار بیشتر



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

- در جریان تفویض اختیار ، قسمتی از اختیار واگذار می شود و نه همه آن.

- هیچ مافوقی نمی تواند اختیاری را که ندارد ، واگذار کند



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

- همه اختیاراتش را هم نمی تواند تفویض کند.
- مسئولیت نهایی هرگز از مافوق سلب نمی شود.
- اختیار تفویض شده پس گرفتی است.



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « تمرکز و عدم تمرکز »

- سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران بالای سازمان است ، متمرکز و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری پراکنده است ، غیر متمرکز نام دارد.

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

میزان عدم تمرکز در سازمان هنگامی بیشتر است که در آن شرایط زیر موجود باشد:

۱- تعداد تصمیم گیری ها در سطوح پائین سلسله مراتب کم باشد.

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

- ۲- تصمیمات در سطوح پائین اهمیت بیشتری داشته باشد.
- ۳- تصمیمات سطوح پائین بر وظایف بیشتری مؤثر واقع شود.
- ۴- تصمیم گیری ها کمتر تحت کنترل قرار گیرند.





# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « مزایای عدم تمرکز »

- ۱- تسهیل تصمیم گیریها
- ۲- اعتماد بنفس پیدا کردن کارکنان
- ۳- تقویت روحیه کارکنان
- ۴- ایجاد فرصت بر نوآوری و ابتکار

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « صف و ستاد »

صف: وظایفی که مستقیماً به تحقق هدف های خاص سازمان کمک می کنند.

ستاد: فعالیت هایی که به اجرای مؤثر وظایف صف مدد می رسانند.



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « سازمان صف مطلق »

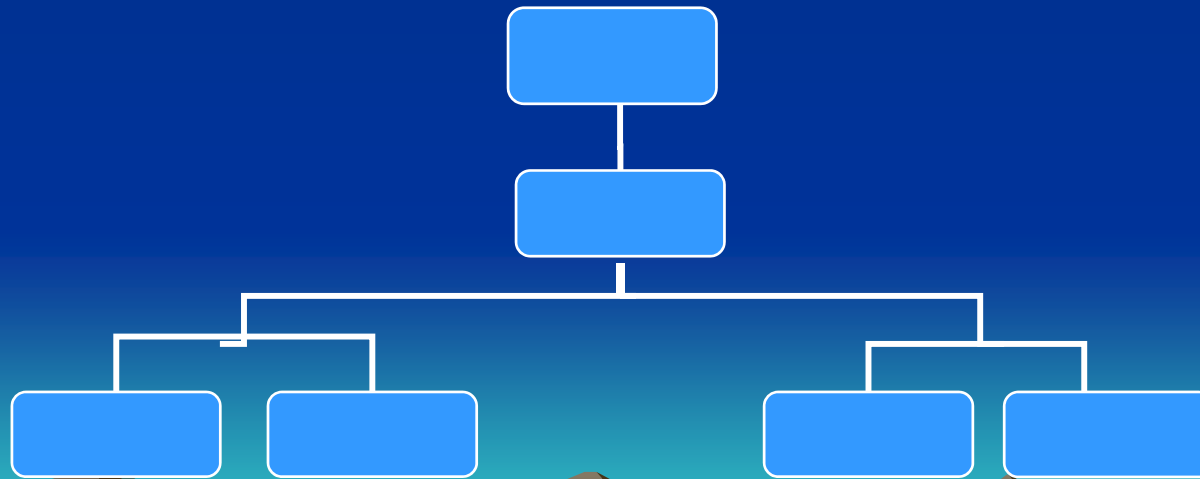
در سازمانهای کوچک همه وظایف و فعالیت ها ممکن است بدون کمک تخصصی و مشورتی انجام شود. در این صورت سازمان « صف مطلق » است.



# مدیریت عمومی

فصل پنجم :

« سازمان صفّ مطلق »



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

عمده ترین سرفصل های مرتبط با صف و ستاد

اختیار ستاد

ستاد شخصی

اختیار صف

اختیار تخصصی

ستاد تخصصی

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### سازمان ماتریس (Matrix)

- در ساختار ماتریس کارکنان متخصص تحت سرپرستی دوگانه انجام وظیفه می کنند.

- از این طرح برای اجرای پروژه و طرح های موقت بهره گیری می شود.

# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

### « نمودار سازمان »

در ترسیم نمودارهای سازمانی معمولاً جوانب زیر مورد توجه قرار می گیرد:

۲- رؤسا و مرئوسان

۱- تقسیم کار



# مدیریت عمومی

## فصل پنجم :

۳- نوع کار و وظایف

۴- گروه بندی کار (وظایف)

۵- سطوح یا رده های مدیریت





# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

### « هدایت و رهبری »

- هدایت و رهبری یعنی ، فرماندهی و راهنمایی  
زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف های سازمان و  
برانگیختن آنها به کار و فعالیت مؤثر است.

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

- پیچیدگی عمل مدیریت وقتی بر مدیر آشکار می شود  
که عملا به وظیفه هدایت می پردازد

- روشهای هدایت و راهنمایی زیردستان متفاوت است.

# مدیریت عمومی

فصل ششم :

« رهبری در مدیریت »

رهبری در مدیریت ۳ ویژگی دارد:

الف: رهبری مستلزم وجود افرادی به عنوان زیردست است.

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

ب: در جریان رهبری توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.

ج: رهبر همچنین می تواند اعمال نفوذ کند و بر زیردستان تأثیر گذارد.

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

سؤال: چرا زیردستان دستورات مدیر را می پذیرند؟

قدرت رهبری ناشی از چه منابعی است؟

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

۱- قدرت ناشی از پاداش

۲- قدرت ناشی از اجبار

۳- قدرت ناشی از مقام

۴- قدرت ناشی از تخصص

۵- قدرت ناشی از شخصیت

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

رهبری مؤثر به عوامل مختلفی مثل محیط سازمان ، ماهیت وظایف و فعالیت ها و ... بستگی دارد:

- عوامل مهمی که در موقعیت های رهبری مؤثر شناخته شده اند عبارتند از :

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

۱- شخصیت و انتظارات رهبر

۲- انتظارات و رفتار فرادستان

۳- شخصیت و انتظارات زیردستان

۴- شرایط لازم برای انجام کار



# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

۵- ارزشها و انتظارات سازمان.

۶- انتظارات و رفتار همکاران.

عواملی همچون زمان و گروه های غیر رسمی نیز در این خصوص دخالت می کنند.

# مدیریت عمومی

## فصل ششم :

### « سرپرستی »

سرپرستی اشاره دارد به هدایت فعالیتهای زیردستان  
بلا فصل

- میان سرپرستان و زیردستان فاصله ای نیست ، و فعالیت های  
او مستقیماً به زیردستان مربوط می شود.

# مدیریت عمومی

فصل ششم :

## « انگیزش »

- انگیزه حالت یا وضع روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدف هایی نیرو می دهد ، فعال می سازد و هدایت می کند.

# مدیریت عمومی

فصل ششم :

## پیشینه تفکر درباره مدیریت

نویسندگان اولیه مدیریت ، دست اندرکاران زُده مدیریت بودند که ضمن توصیف تجارب عملی خود ، آنها را به اصول تعمیم می دادند.

# مدیریت عمومی

فصل نهم :

« مدیریت علمی »

بنیان گذار این نهضت فردریک تیلور بود که با کتاب خود تحت عنوان « اصول مدیریت علمی » این تئوری را پایه گذاری کرد.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

تیلور اصولی را برای حل مشکلات مدیریت در سطح عملیاتی پیشنهاد کرد.

از نظر تیلور ، علم مشاهده و ارزشیابی منظم است.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

### « اصول چهار گانه تیئور »

۱- گسترش علم آگاهی از کار

۲- انتخاب کارکنان بر مبنای علمی

۳- هماهنگ کردن علم کار با کارکنان

۴- تقسیم منطقی کار بین کارکنان

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

### مدیریت اداری ( نظریه کلاسیک سازمان )

سرشناس ترین تئوری پرداز این نظریه ، هانری فایول فرانسوی است. او در سازمانهای صنعتی شش گروه فعالیت تشخیص داد:



# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

۱- فنی ( تولید، ساخت و تغییر شکل کالاها ).

۲- بازرگانی ( خرید، فروش، معاوضه ).

۳- مالی ( تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن ).

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

۴- ایمنی ( حفاظت اموال و افراد ).

۵- حسابداری ( انبارداری، تهیه ترازنامه، محاسبه قیمت و تهیه آمار ).

۶- مدیریت ( برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی سازی، کنترل ).

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

### « اصول چهارده گانه فایول »

- ۱- تقسیم کار
- ۲- اختیار و مسئولیت
- ۳- انضباط
- ۴- وحدت دستور ( فرماندهی )
- ۵- وحدت هدایت

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

۶- تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی

۷- حق الزحمه کارکنان

۸- تمرکز

۹- سلسله مراتب

۱۰- نظم

۱۱- انصاف

۱۲- ثبات شغلی و استخدام

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

۱۴- روحیه گروهی

۱۳- ابتکار

### « بروکراسی »

- بروکراسی ، نظام اداری یا سازمان بزرگ و گسترده ای است که با عده زیادی ارباب - رجوع سرکار دارد.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

واضع نظریه بروکراسی «ماکس وبر» آلمانی است.

در تحلیل وبر ، اقتدار به سه طریق صورت ، مشروعیت قانونی می یابد:

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

۱- اقتدار فرمند ( شخصیتی )

۲- اقتدار سنتی ( موروثی )

۳- اقتدار عقلائی – قانونی ( رسمی )

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

ویژگی های سازمانی که بروکراتیک است:

- ۱- اختیار آن عقلائی - قانونی است .
- ۲- سلسله مراتب تعیین کننده مقام های اداری هستند
- ۳- کلیه روابط و شرایط را قانون تعیین می کند.



# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

- ۴- برای حفظ اسناد دیوان وجود دارد.
- ۵- کلیه اطلاعات بصورت کتبی نگهداری می شوند.
- ۶- انتصاب کارکنان بر مبنای شایستگی های فردی است.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

۷- امور و روابط اداری از روابط شخصی کاملاً تفکیک شده است

۸- برای ایجاد انگیزه در کارکنان ، موازین دقیق حقوق و ... در نظر گرفته می شود.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

### « نهضت روابط انسانی »

- اصطلاح روابط انسانی معمولاً برای توصیف شیوه رفتار و کنش متقابل مدیران با زیردستان بکار می رود.
- این نهضت با کوشش های «التون میو» گسترش یافت.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

### « مفروضات میو »

- ۱- انسانها به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند.
- ۲- انسانها از فشار اجتماعی همکاران خود متأثر می شوند.
- ۳- انسانها نسبت به مدیریت سازمان متعهد هستند.

# مدیریت عمومی

## فصل نهم :

« نگرش رفتاری »

« مکتب علم مدیریت »

« نگرش سیستمی »

تئوری های دیگری هستند که در نظریه پردازی مدیریت مطرح  
هستند.

مدیریت عمومی

بخش دوم

فصل دهم

« مدیریت آموزش و پرورش »

منظور از مدیریت در سازمانهای آموزشی تحقق اهداف آموزشی و پیشبرد آموزش و یادگیری است.

# مدیریت عمومی

## فصل دهم :

### « آموزش و پرورش و اهمیت آن »

- آموزش و پرورش جریان جامعه پذیری یا اجتماعی کردن

(Socialization)

اعضای جدید جامعه است.

# مدیریت عمومی

## فصل دهم :

- نظام آموزشی پدیده ای عمومی در جهان است.

- آموزش و پرورش در پاسخ به نیازهای جامعه به وجود آمد.

- تحولات سیاسی - اجتماعی در دنیا اهمیت نظام آموزشی را بیشتر روشن می کند



# مدیریت عمومی

## فصل دهم :

- امروزه در اغلب کشورها آموزش و پرورش به عنوان «صنعت رشد» محسوب می شوند.

- مسئولیت آموزش و پرورش روز به روز پیچیده تر می شود.

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

### « هدف های آموزش و پرورش »

- هدف های آموزش و پرورش سه نقش مهم در مدیریت آموزشی ایفا می کنند:

۱- به فراگرد آموزش و پرورش جهت می دهند.

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

۲- انگیزه حرکت و فعالیت به وجود می آورند.

۳- ملاک های کنترل و ارزشیابی فعالیت های آموزشی را به وجود می آورند.

- در چهارچوب اهداف ، هدف های تدریس و یادگیری معین می شوند.

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

### « مفروضات مربوط به اهداف »

مفروضات سنتی از دید « رلرو مورفت » :

۱- فقط نژاد ، دین و گروه اقتصادی گزیده ای باید از آموزش و پرورش برخوردار شوند.



# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

۲- آموزش و پرورش باید سنن و نظم موجود را استمرار بخشد.

۳- مدارس باید دانش آموزان را وادار کنند که مطالب را صرف نظر از کاربردی بودن یا نبودن یاد بگیرند.

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

۴- دانش آموزان باید اعتقادات معین و ویژه ای را بپذیرند.

مفروضات نوین از دید « رلرو مورفت » :

۱- هرکس باید فرصت یابد تا در حداکثر قابلیت خود از آموزش و پرورش برخوردار شود.

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

۲- هدف آموزش و پرورش باید آن باشد که حداکثر مردم را برای پیشرفت جامعه تربیت کند.

۳- دانش آموزان باید مفروضات را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

۴- مدارس باید سعی کنند دانش آموزان از معلوماتی که کسب می کنند به عنوان وسیله تشخیص و حل مشکلات استفاده کنند.



# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

### اولویت های آموزش و پرورش

۱- فکری	۱- اخلاقی	۱- فنی	۱- اخلاقی
۲- فنی	۲- فنی	۲- شخصی	۲- فکری
۳- اخلاقی	۳- شخصی	۳- اخلاقی	۳- فنی
۴- شخصی	۴- فکری	۴- فکری	۴- شخصی

---

انتقالی

واپس گرایی

محافظه کاری

مرحله انقلابی

---

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :



# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

ابعاد اجتماعی : ← مناسبات فردی

← مناسبات فرد و دولت

← مناسبات فرد و میهن

← مناسبات بین المللی

# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :

ابعاد شخصی : ← حسی

← عاطفی

← اخلاقی

← ذوقی



# مدیریت عمومی

## فصل یازدهم :



---

# مدیریت عمومی

## فصل دوازدهم :

### « سازمان و مدیریت نظام آموزشی »

- ۱- رابطه آموزش و پرورش و دین
  - ۲- رابطه آموزش و پرورش با دولت
  - ۳- رابطه آموزش و پرورش با فرد
  - ۴- رابطه آموزش و پرورش با فرد و رشد او
-

---

# مدیریت عمومی

## فصل دوازدهم :

### « مفروضات نظریه های سنتی مدیریت »

- ۱- رهبری حق کسانی است که در مقام بالاتری هستند.
  - ۲- قدرت قابل تفویض است ولی مسئولیت خیر.
  - ۳- مسئولیت نهایی بر عهده مدیر رأس است.
  - ۴- روابط انسانی برای اطاعت زیردستان ضروری است.
-

---

# مدیریت عمومی

## فصل دوازدهم :

### « مفروضات نظریه های نوین مدیریت »

- ۱- رهبری محدود به مقامات رأس سازمان نیست.
  - ۲- روابط انسانی برای رفع نیازهای فردی و گروهی ضروری است.
  - ۳- در مسئولیت می توان سهیم شد
-



# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

« ویژگیهای مدیریت آموزشی »

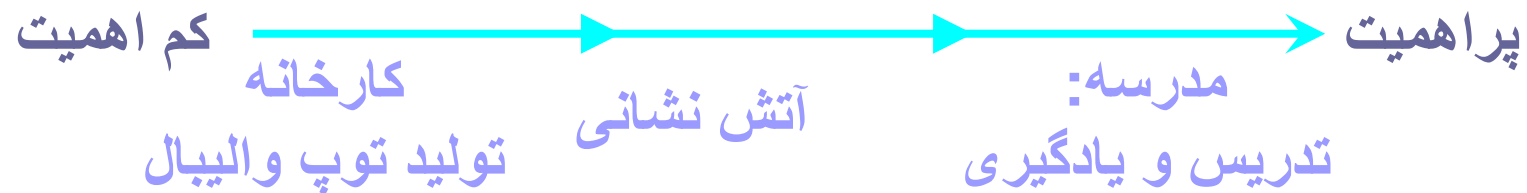
« سطوح وظایف و مسئولیت ها »

- ۱- اهمیت اجتماعی
- ۲- حساسیت عمومی
- ۳- پیچیدگی وظیفه
- ۴- نزدیکی روابط
- ۵- تربیت حرفه ای
- ۶- دشواری ارزشیابی

# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

### اهمیت اجتماعی ( سطح نهادی - اجتماعی )



# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

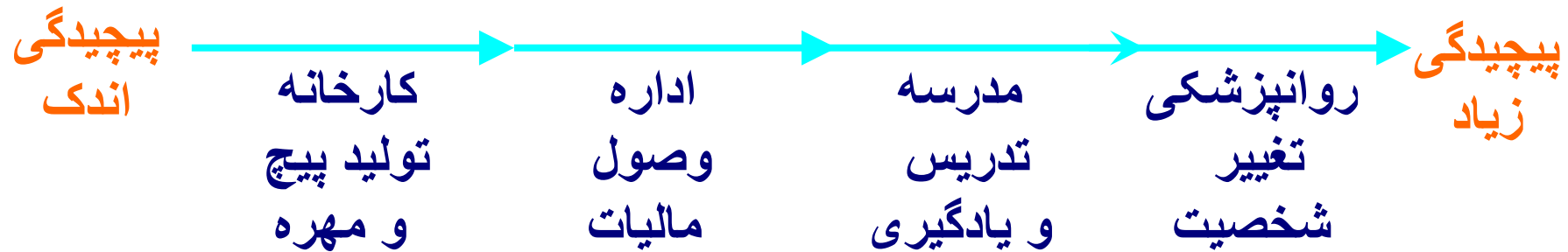
” حساسیت عمومی ” ( سطح نهادی – اجتماعی )



# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

### ” پیچیدگی وظیفه ” ( سطح فنی )



# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

### ” نزدیکی روابط ” ( سطح فنی )

حداقل  
نزدیک  
روابط

کارخانه  
پیچ  
و مهره

اداره  
وصول  
مالیات

مدرسه

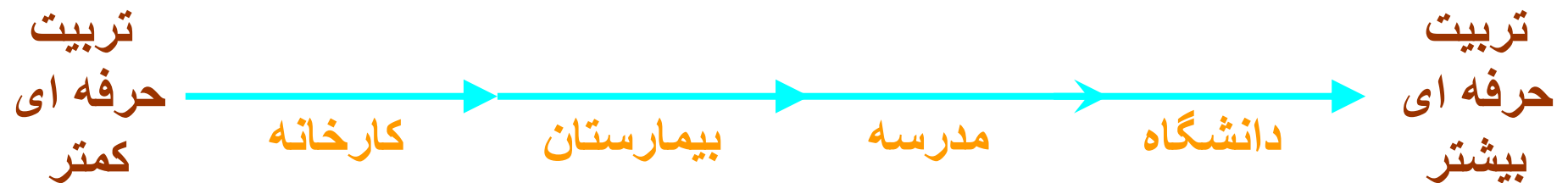
بیمارستان

حداکثر  
نزدیک  
روابط

# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

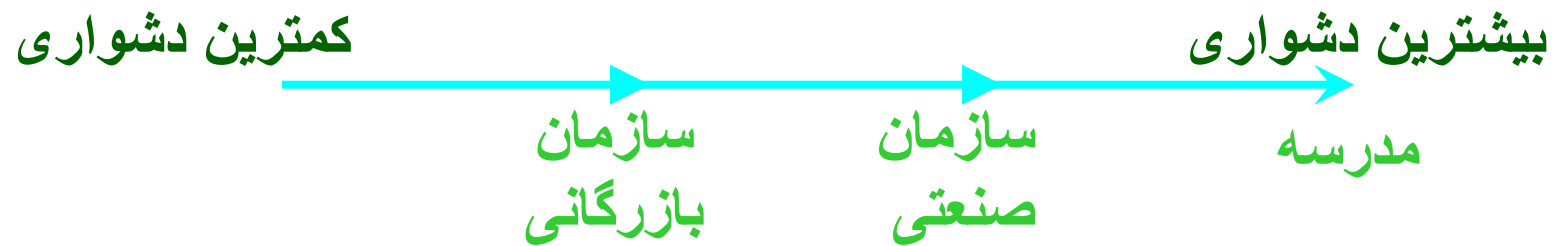
### ” تربیت حرفه ای ” ( سطح اداری )



# مدیریت عمومی

## فصل سیزدهم :

### دشواری ارزشیابی ( سطح فنی )



# مدیریت عمومی

## فصل چهاردهم :

### « وظایف مدیران آموزشی »

- ۱- برنامه آموزش و تدریس
- ۲- امور دانش آموزان
- ۳- امور کارکنان آموزشی
- ۴- روابط مدرسه - اجتماع
- ۵- تسهیلات و تجهیزات آموزشی
- ۶- امور اداری و مالی



# مدیریت عمومی

## فصل چهاردهم :

مهمترین وظیفه مدیران آموزشی ، هدایت جریان آموزش و یادگیری به ویژه ، تسهیل جریان رشد و پرورش دانش آموزان است.

# مدیریت عمومی

## فصل چهاردهم :

عناصر تشکیل دهنده برنامه آموزشی عبارتند از:

روشهای  
تدریس

محتوا و  
مواد درسی

اهداف

نظام  
ارزشیابی

نتایج  
یادگیری

# مدیریت عمومی

## فصل چهاردهم :

فراگرد ارزشیابی شامل مراحل زیر است:

۱- مشخص کردن اهداف

۲- تعریف اهداف رفتاری

۳- تعیین شیوه مشاهده و سنجش رفتارها

# مدیریت عمومی

## فصل چهاردهم :

۴- تهیه و انتخاب روشها و ابزار اندازه گیری

۵-مشاهده ، سنجش و جمع آوری داده ها

۶- تجزیه و تحلیل اطلاعات و تفسیر

۷- داوری – ارزشگذاری و تصمیم گیری

# مدیریت عمومی

فصل پانزدهم :

## « رهبری آموزشی »

رهبری آموزشی عبارت از یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند امر آموزش و یادگیری را یک قدم پیش ببرد.

# مدیریت عمومی

## فصل پانزدهم :

### « ویژگیهای محیط آموزشی مؤثر »

۱- هر فردی به خود و دیگران احترام می گذارد.

۲- به احساسات و رفاه هر فرد توجه کافی مبذول می شود.

# مدیریت عمومی

## فصل پانزدهم :

۳- هر عضو به محیط خود احساس تعلق می کند

۴- افراد به یکدیگر اعتماد می کنند.

۵- افراد در تصمیم گیریها شرکت می کنند

# مدیریت عمومی

## فصل پانزدهم :

۶- اطلاعات مربوط به کار در اختیار همه قرار می گیرد.

۷- پیشنهادات اعضاء گروه مورد توجه قرار می گیرد.



# مدیریت عمومی

فصل پانزدهم :

## وظایف رهبر آموزشی

۱- ایجاد انگیزه در کارکنان

۲- ایجاد شرایط برای قبول مسئولیت کارکنان

۳- ارزشیابی واقع بینانه از کار

# مدیریت عمومی

## فصل پانزدهم :

۴- برقراری ارتباط مؤثر با اولیاء

۵- تشویق کارکنان به مطالعه و تحقیق

۶- استفاده از دانش آموزان در امر رهبری

۷- فراهم کردن شرایط برای نوآوری

# مدیریت عمومی

## فصل پانزدهم :

### مهارت های سه گانه مدیران:

۱- مهارت فنی

۲- مهارت انسانی

۳- مهارت ادراکی

# مدیریت عمومی

فصل پانزدهم :

مدل سه بعدی تربیت مدیران آموزشی :

۱- معارف و علوم بنیادی

۲- آموزش و پرورش و مدیریت

۳- مهارت های سه گانه مدیریت

# مدیریت عمومی

فصل پانزدهم :

معارف و علوم بنیادی:

۱- تاریخ و فلسفه

۴- انسان شناسی

۲- روانشناسی

۵- اقتصاد و علوم سیاسی

۳- جامعه شناسی

# مدیریت عمومی

فصل پانزدهم :

« دروس آموزش و پرورش و مدیریت »

۱- اصول آموزش و پرورش

۲- مبانی قانونی آموزش و پرورش

۳- برنامه آموزشی – برنامه درسی

۴- ...



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

« نظام آموزش و پرورش در ایران »

« نظام آموزشی ایران در دوران قبل از اسلام »

منظور عمده آموزش و پرورش در آن زمان آن بود که کودکان عضو مفید و فرمانبردار جامعه بار آیند.



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

### « برنامه آموزشی آموزشگاه ها »

۱- پرورش اخلاق دینی

۲- تربیت بدنی (اسب سواری، تیراندازی و ...)

۳- تعلیم خواندن ، نوشتن و حساب کردن





# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

« نظام آموزشی در دوران اسلام تا انقلاب مشروطیت »

مکتب: هدف و برنامه آموزشی

پرورش دینی و اخلاقی

سواد آموزی و دانش اندوزی

هدف عمده:



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

شرط ورود به مکتب: معمولاً در پنج سالگی کودکان وارد مکتب می شدند

روش آموزش: روش تعلیم در مکتب انفرادی بود



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

معلم مکتب: معمولا فردی سالخورده بود که سواد چندانی نداشت

جایگاه مکتب: ابتدا مکتب در مساجد تشکیل می شد.



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

مدرسه: اولین مدرسه در ایران در اواخر قرن سوم هجری  
تأسیس شد

هدف و برنامه آموزشی: هدف اصلی ترویج دین و تعلیم معارف  
دینی



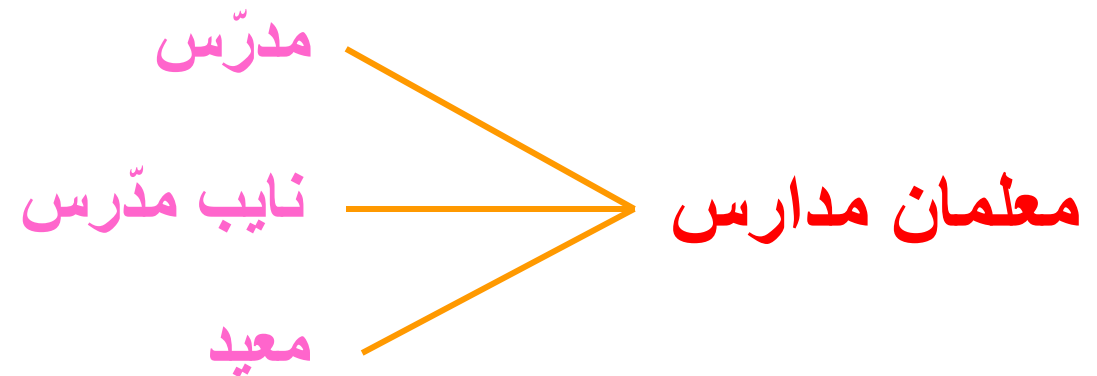
# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

شرایط پذیرش در مدرسه:

۱- داشتن مذهب شیعی

۲- داشتن معلومات مقدماتی





# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

### « نظام آموزش و پرورش نوین »

نظامی که بعد از انقلاب مشروطیت بوجود آمد ، نظام آموزش و پرورش نوین نام دارد.

عوامل متعددی در شکل گیری آن نقش داشتند از جمله:



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

- ۱- گرایش به ایجاد وحدت ملی
- ۲- دگرگونی نظام حکومتی
- ۳- ارتباط با مغرب زمین
- ۴- ظهور قشرهای جدید اجتماعی



# مدیریت عمومی

## فصل شانزدهم :

۵- مشارکت مردم در سرنوشت سیاسی

۶- حرکت جامعه در جهت صنعتی شدن

۷- ارج نهادن به میراث فرهنگی

۸- نیازهای روزافزون اجتماعی



# مدیریت عمومی

فصل هفدهم :

مبانی قانونی ، اهداف ، سازمان و مدیریت  
آموزش و پرورش از انقلاب مشروطیت تا  
انقلاب اسلامی

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

اصل هجدهم

اصل نوزدهم

قانون اساسی حکومت مشروطه

قوانین آموزش و پرورش

قانون اداری وزارت معارف : ۱۲۸۹ شمسی

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۲- قانون اساسی معارف ( ۱۲۹۰ شمسی )

۳- قانون تأسیس دارالمعلمین ( ۱۲۹۷ شمسی )

۴- قانون شورایعالی معارف ( ۱۳۰۰ شمسی )



# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۵- قانون تربیت معلم ( ۱۳۱۲ شمسی )

۶- قانون آموزش و پرورش عمومی ( ۱۳۲۲ شمسی )

۷- قانون تفکیک وزارت فرهنگ ( ۱۳۴۶ ، ۱۳۴۳ شمسی )

۸- طرح تغییر نظام آموزشی ( ۱۳۴۵ شمسی )

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۹- قانون تشکیل شورای آموزش و پرورش منطقه ای

۱۰- قانون تأمین وسایل و امکانات تحصیلی، اطفال و نوجوانان  
ایرانی

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

« هدف های آموزشی »

« اهداف آموزشی تا سال ۱۳۲۰ »

« اهداف آموزشی از سال ۱۳۲۰ تا انقلاب اسلامی »



# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

- اهداف آموزش و پرورش ابتدائی
- اهداف آموزش و پرورش متوسطه
- اهداف ویژه دوره ابتدائی برای همه کودکان کشور

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

### « مشخصات نظام آموزش و پرورش ایران »

۱- فلسفه و هدف

۲- سازمان و مدیریت

۳- دولتی بودن نظام آموزشی

۴- تمرکز آموزشی



# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

وزارت آموزش و پرورش با ویژگیهای ساختاری  
خود به مرور دچار عوارض و نارساییهایی به  
شرح ذیل گردید:

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۱- جابجا شدن هدف و وسیله

۲- وابستگی کارکردی واحدهای سازمانی

۳- عدم انطباق ساختار نظام با مأموریت های آن

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۴- توأم نبودن اختیار با مسئولیت

۵- عدم تطبیق نظام آموزشی با احتیاجات جامعه

۶- نارسایی سیستم انگیزشی

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۷- مؤثر بودن بیش از حد عامل شانس در سرنوشت مردم

۸- اتکاء بیش از حد به دولت

۹- بیکاری پنهان و تورم کارکنان



# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۱۰- حمایت بیش از حد توقع گروه انگل

۱۱- تنظیم قوانین در جهت حمایت از فلسفه مدرک و مقام

۱۲- استفاده از مفهوم سنتی کنترل

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

### « عوارض فرهنگ سازمانی »

۱- احساس بی تفاوتی از سوی کارکنان

۲- بی علاقه گی به مطالعه

۳- رشوه خواری مادی و معنوی

# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۴- بی اعتقادی به رقابت حرفه ای سالم

۵- فرهنگ مچ گیری و پرونده سازی

۶- ضایع کردن دیگران

۷- اتکاء به عامل شانس



# مدیریت عمومی

## فصل هفدهم :

۸- مقام پرستی و قدرت طلبی

۹- عدم احترام به تفاوت های فردی

۱۰- عدم صداقت در ارزشیابی

۱۱- عدم تعهد به شرافت حرفه ای





# مدیریت عمومی

فصل هجدهم :

اهداف ، سازمان و مدیریت  
آموزش و پرورش در نظام  
جمهوری اسلامی ایران



# مدیریت عمومی

فصل هجدهم :

« مبانی قانونی »

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوب ۲۴ آبان  
۱۳۵۸ ه.ش ، هدف و جهت آموزش و پرورش را  
مشخص کرده است.

# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

« به موجب اصل سوم قانون اساسی »

دولت موظف به انجام تعهدات زیر است:

- ۱- ایجاد محیط مناسب برای رشد فضایل اخلاقی
- ۲- بالا بردن سطح آگاهی عمومی



# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

۳- بررسی و تصویب برنامه های درسی و تربیتی

۴- بررسی طرح ها و لوایح قانونی مربوط به آموزش و پرورش

۵- تأیید انطباق مطالب کتب درسی با برنامه های مصوب شورا



# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

« وظایف وزارت آموزش و پرورش »

بخشی از عمده ترین وظایف آن عبارتند از:

- تشکیل شورای عالی آموزش و پرورش
- تهیه و تدوین مقررات و تنظیم لوایح مربوط



# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

- تهیه پیشنهادهای مربوط به برنامه های بلند مدت و میان مدت

- همکاری با سایر وزارت خانه ها

- تألیف کتب درسی

- جذب افراد صالح برای تعلیم و تربیت



# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

سازمان و تشکیلات وزارت  
آموزش و پرورش  
طبق آنچه در کتاب مقدمات  
مدیریت آموزشی مطرح شده است.



# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

۱- وزیر

۲- شورای عالی آموزش و پرورش

۳- معاونت هماهنگی و امور استانها

۴- دفتر وزارتی و روابط عمومی





# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

- ۵- دفتر روابط بین الملل
- ۶- دفتر نظارت و پیگیری و رسیدگی به شکایات
- ۷- معاونت امور پرورشی
- ۸- معاونت امور آموزشی
- ۹- معاونت آموزش فنی – حرفه ای



# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

- ۱۰- معاونت اداری - مالی
- ۱۱- معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی
- ۱۲- معاونت حقوقی و امور مجلس
- ۱۳- سازمانهای وابسته به وزارت

# مدیریت عمومی

## فصل هجدهم :

### ۱۴- واحدهای استانی و شهرستانی

- « شرایط انتصاب مدیران »
- وظایف مدیر مدرسه
- وظایف پرورشی \_ آموزشی
- وظایف اداری
- مشخصات کلی مدیران مدارس



[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)