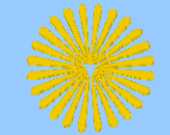


www.salampnu.com

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



دانشگاه پیام نور

بنام یگانه هستی بخش
سلام و صلوات بر محمد و آل محمد

مدیریت عمومی

رشته علوم تربیتی
۲ واحد درسی

نام منبع و مؤلف: مقدمات مدیریت آموزشی ، دکتر علی علاقه بند
انتشارات دانشگاه پیام نور ۱۳۷۹

مظفر شریف زاده کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



کتاب حاضر به منظور تدریس درس مدیریت عمومی در سه بخش :

- مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت
- مدیریت و رهبری آموزشی
- سازمان و مدیریت آموزش و پرورش در ایران

و هیجده فصل تألیف شده است .



زمینه سازی برای شناخت مدیریت و رهبری در
آموزش

و پرورش ، تفکر درباره مسائل آن و پی بردن به اهمیت
کاربرد مفاهیم ، اصول ، نظریه ها و یافته های علمی در
مدیریت آموزشی است.



دانشگاه پیام نور

جایگاه درس :

درس مدیریت عمومی از دروس اصلی دوره
کارشناسی رشته علوم تربیتی می باشد .



امروزه بخش عمده زندگی ما در سازمانها یا در ارتباط با آنها سپری می شود. بعضی از آنها بزرگ و پیچیده اند نظیر (دانشگاهها) و بعضی دیگر کوچک و ساده اند (شرکت های خصوصی).

گردش امور زندگی وابسته به سازمانها و پیشرفت و بقای جامعه تابع کار و عملکرد موثر آنهاست.



تعریف سازمان:

هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدفی منظور
مشترکی ،
از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور
مستمر
فعالیت می کنند.



- سازمانهای مشترک المنافع نظیر (تعاونیها)
- سازمانهای تجاری نظیر (کارخانجات صنعتی)
- سازمانهای خدماتی نظیر (مدارس خصوصی)
- سازمانهای رفاه عمومی نظیر (مدارس دولتی)



دانشگاه پیام نور

تعریف مدیریت :

مدیریت عبارت است از:

فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدفهای معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر، و شرکت فعال در تصمیم گیری است.



دانشگاه پیام نور

فراگرد مدیریت:

نخستین بار سقراط از مدیریت به عنوان فراگرد اجتماعی یاد کرد فراگردی که متضمن یک سلسله وظایف، فعالیتها و روابط متقابل است و مناسبات و روابط متقابل افراد در آن نقشی اساسی دارد.

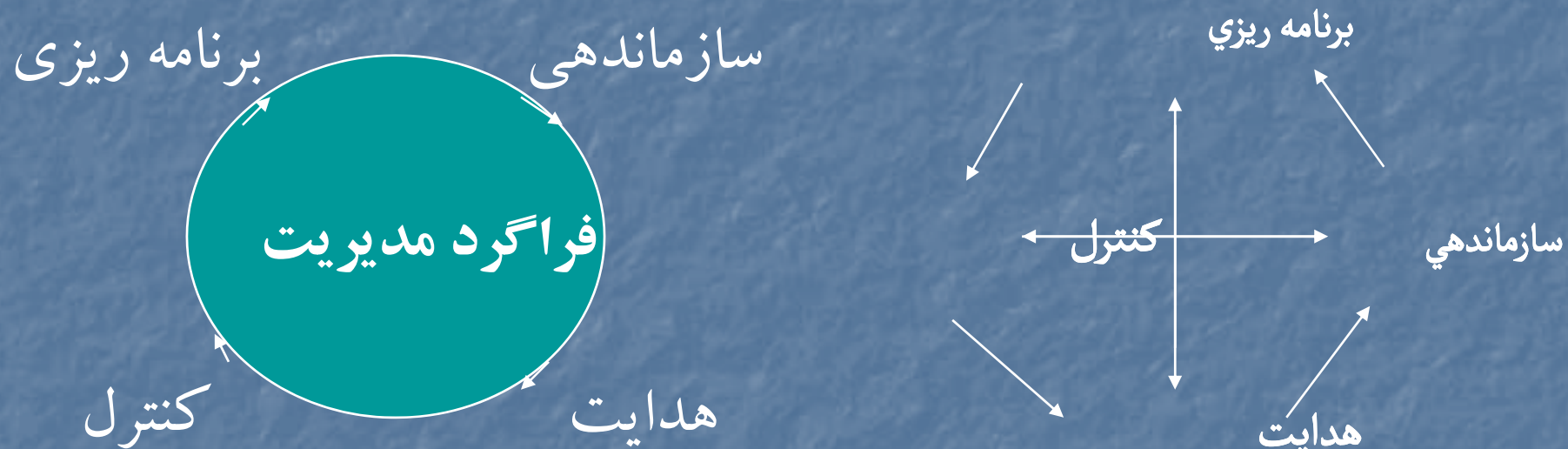


- چه باید کرد؟
- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟
- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟
- چه کسانی کار را انجام خواهند داد؟
- کار با چه وسایلی انجام داده خواهد شد؟
- کار در چه وقت و در چه مدتی انجام داده خواهد شد؟



پنج وظیفه یا کارکرد اساسی مدیران از نظر هنری فایول:

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- فرماندهی
- هماهنگی
- کنترل





- هر کس ممکن است در مسیر زندگی شغلی خود در مقام مدیر قرار گیرد.
- پیشه مدیریت بالقوه جذاب، منزلت آفرین و تلاش برانگیز است.
- جامعه با کمبود شدید مدیر روبروست و نیاز به
- مدیران کارآمد و موثر به شدت محسوس است.



شیوه های مطالعه مدیریت :

- شیوه سنتی
- شیوه بررسی مورد
- شیوه های رفتاری
- دیدگاه تصمیم گیری
- شیوه مقداری یا کمی
- شیوه سیستم ها



تعریف تصمیم گیری :

فراگردی است که طی آن شیوه عمل خاصی برای حل مسئله یا مشکل ویژه برگزیده می شود.



- تعریف و تشخیص مشکل
- دست یابی به راه حل ها یا شیوه های عمل
- ارزشیابی و گزینش
- اجرای تصمیم



- مهمترین محدودیت ناشی از ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است.
- عوامل زمان و هزینه مانع از جمع آوری پاره ای اطلاعات می شوند.
- بعلاوه اینکه افراد مختلف ارزشهای متفاوتی به حقایق و اطلاعات قائل می شوند.



- تصمیمات معمول (با برنامه)
- تصمیمات غیر معمول (بی برنامه)



- هدفها
- استانداردها
- رویه ها
- روشها
- مقررات
- خط مشی ها



■ اطمینان قطعی

■ ریسک

■ عدم اطمینان



■ سایمون (۱۹۶۵) تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف میدانند به نظر او فعالیت و رفتار سازمانی شبکه پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری است.

■ گریفیث (۱۹۵۹) تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی میکند به نظر او تمام کارکردهای مدیریت را میتوان بر حسب فراگرد تصمیم‌گیری توضیح داد.



برنامه ریزی :

فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و
پیشاپیش

اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می

سازند.

برنامه یا طرح :

حاصل نهائی فعالیت برنامه ریزی است که راهنمای اعمال
و فعالیتهای اعضای سازمان قرار می گیرد.



■ هدف گذاری

اجزاء سازنده

■ میکروسکوپ پیش نگرى کانه شناسي و

■ مسیر عبور نور تبدیل امکانات به اقدامات عملی از منبع روشنایی

تا چشم بیننده

■ تعیین خط مشی ها و روشها



- معرف سازمان بوده موجودیت آنرا در سازمان توجیه می کنند.
- زمینه هماهنگی فعالیتهای سازمان را فراهم کرده وظایف گوناگون را به هم مرتبط می سازند.
- به تهیه و تدارک ملاک های ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی کمک می کنند.



هدفهای گروهی و سازمانی :
اهداف مشترک رفتار و فعالیت افراد را هدایت می کند.

هدفهای لفظی :
عباراتی که چستی هدفها را بیان می کنند.

هدفهای واقعی :
نتایجی که رفتار عملاً در جهت آنها هدایت می شود.



■ تغییر هدفها در نتیجه کار و تجربه با هدفها، و تحت تاثیر عوامل و نیروهای داخلی و خارجی سازمان صورت می گیرد.

■ همچنین در واکنش و پاسخ به فشارها و نیروهای خارج از سازمان از جانب ارباب رجوع ، گروههای حرفه ای و تخصصی قانونگذار اعمال می شود.



- جهت و غایت رفتار را تعیین می کنند.
- انگیزه های تحقق خود را در افراد بوجود می آورند.
- به عنوان ملاک های ارزشیابی عملکرد افراد قرار می گیرند.
- به عنوان مبنای ارزشیابی تغییر هدفها قرار می گیرند.



- هدفها بايد سنجش پذير باشند.
- هدفها بايد تحقق پذير باشند.
- هدفه بايد پذيرفتنی باشند.
- هدفها بايد همخوانی و توافق داشته باشند.
- در تعيين هدفها بايد به هزينه فرصت از دست رفته
يا عدم النفع توجه داشت.



تعریف پیش نگری:

فراگرد استفاده از اطلاعات گذشته و حال برای تخمین شرایط و رویدادهای آینده.

پیش نگری دو مسئله مهم را برای برنامه ریز حل می کند :

(۱) پیش بینی و تعیین فعالیت ها و اقدامات

(۲) پیش بینی و تعیین منابع و امکانات



■ ساده :

ساده ترین روش حدس و گمان یعنی تخمین ساده
رویدادهای
آتی بر مبنای شواهد و اطلاعات موجود است.

■ تخصصی :

در شرایط پیچیده تر یا در سازمان های بزرگ از روشهای
ریاضی
،مدل های اقتصادی و زمینه یابی استفاده می شود.



تعریف بودجه بندی :

سندی است که مشخص میکند که چه مقدار از کل منابع سازمان به اهداف خاصی اختصاص خواهد یافت.

بودجه بندی متداول در سازمان ها سالیانه یا فصلی است.



- خط مشی نحوه اجرای عملیات و تحقق هدف ها را مشخص کرده رفتار اعضای سازمان را هدایت میکند.
- خط مشی باید انعطاف پذیر، جامع هماهنگ کننده، مطابق موازین اخلاقی و روشن و منطقی باشد.



■ برنامه های ثابت و موقت

■ برنامه های کوتاه، میان و دراز مدت

■ برنامه های راهبردی و عملیاتی



دانشگاه پیام نور

اهمیت برنامه ریزی :

برنامه ریزی موثر رفتار مدیریت و سازمان را عمیقاً
تحت تاثیر قرار داده کنترل موثر را امکان پذیر
می سازد.



تعریف سازماندهی :

جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقیق هدف های معین.

ساختار سازمان :

روابطی منظم و منطقی که لازمه عملیات اعضاء سازمان است بوجود می آورد.



- تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف
- گروه بندی فعالیتها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود
- دادن اختیار عمل و حق دستور دهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار
- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر از طریق روابط اختیار



■ تقسیم کار:

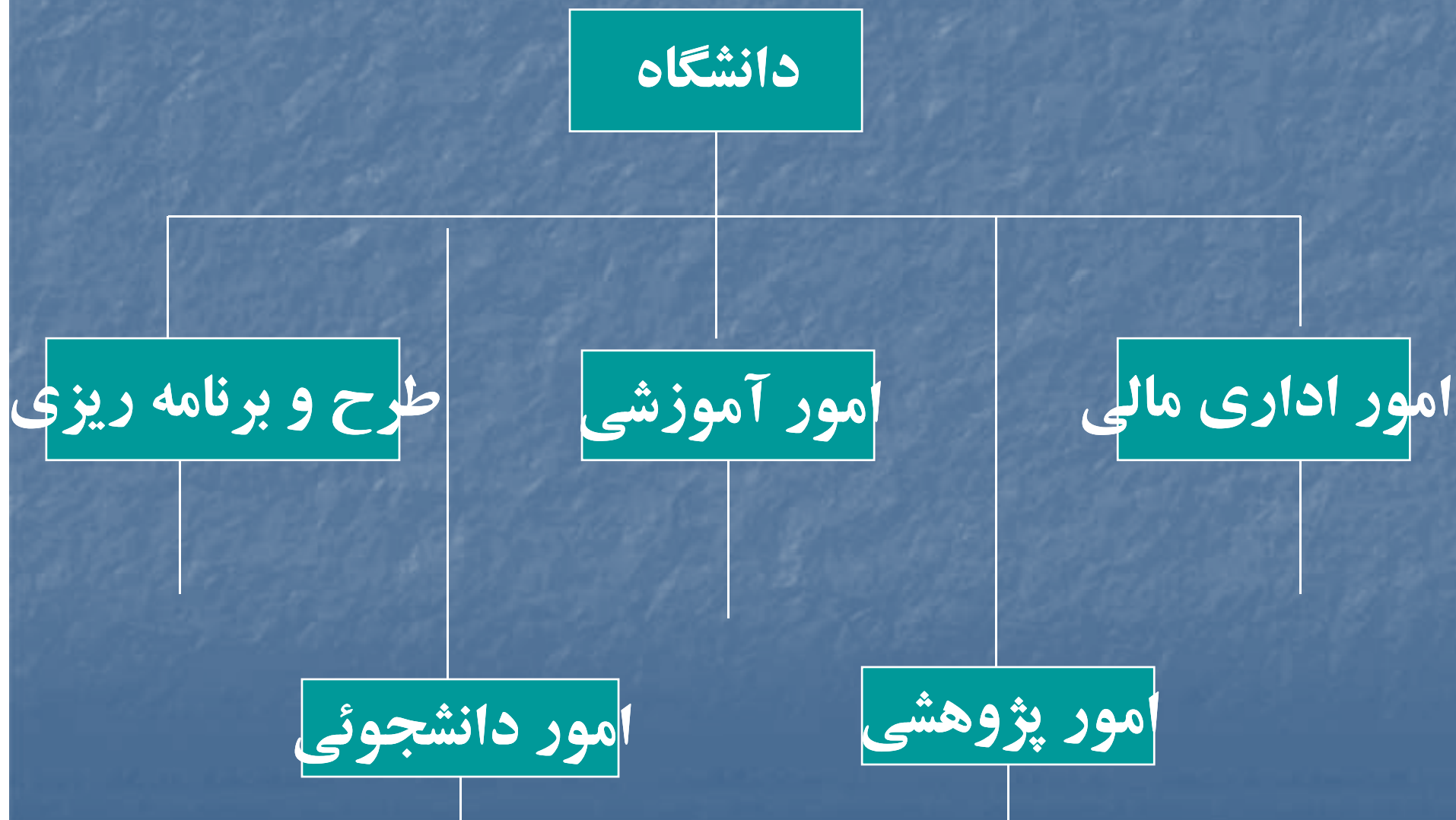
عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد بطوریکه هر فرد به جای انجام دادن همه کارها ، مسئول مجموعه وظایف معینی شود.

■ گروه بندی وظایف :

تفکیک فعالیت های سازمان بطوریکه وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند.



- تعداد افراد استعداد فردی
- کار کردها
- زمان
- تولیدات یا خدمات
- ارباب رجوع
- موقعیت مکانی یا جغرافیائی
- فراگرد کار (مراحل عملیات)





عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدفهای سازمان بطور موثر تحقق یابند.



حیطه نظارت اشاره می کند به تعداد زیردستانی که زیر

نظر

یک مدیر انجام وظیفه می کنند و به او گزارش می دهند.

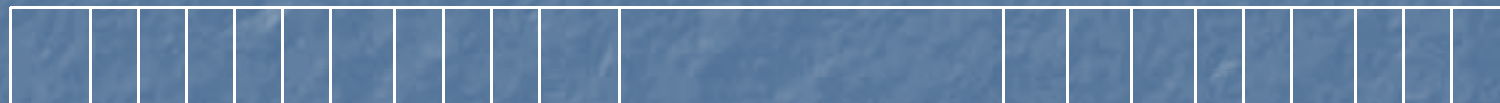
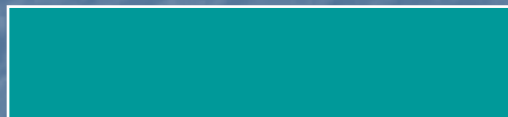
بنابراین حیطه نظارت اندازه و وسعت واحد کار را

مشخص

میکند.



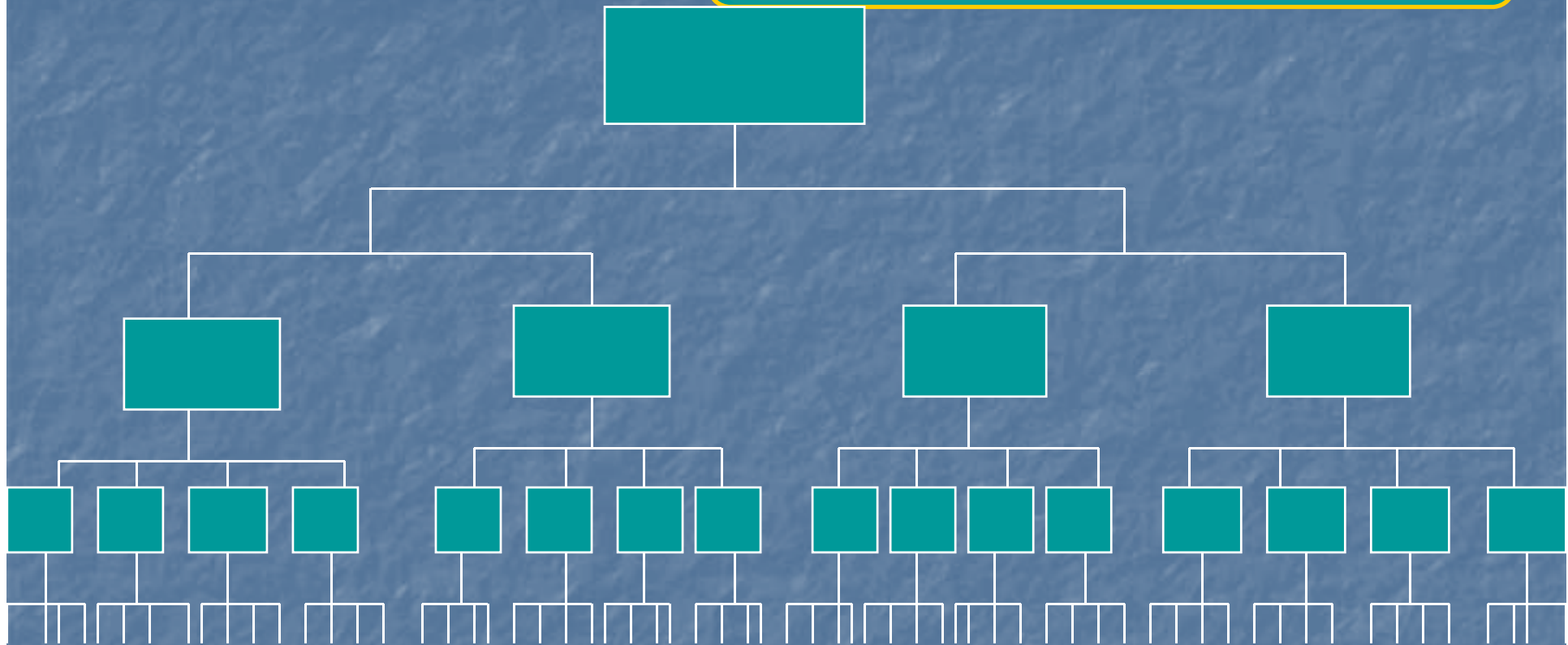
- در ساختار مسطح ارتباط فردی و نظارت مستقیم مدیر با زیردستان به علت مشغله زیاد به وضوح محدودیت خواهد داشت.
- در ساختار بلند نیز به علت تعدد سطوح مدیریت امکان تاخیر و تحریف اطلاعات تا رسیدن به مقصد وجود دارد.



شکل ۳: حیطة نظارت گسترده - ساختار عملیاتی مسطح



شکل ۴- ساختار سازمانی نسبتاً بلند





- مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می شود.
- قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر
- پیچیدگی موقعیت یا کار
- سایر وظایف مدیر
- ثبات عملیات
- شایستگی زیردستان



به موجب وحدت فرمان هر زیردست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگوی او باشد.

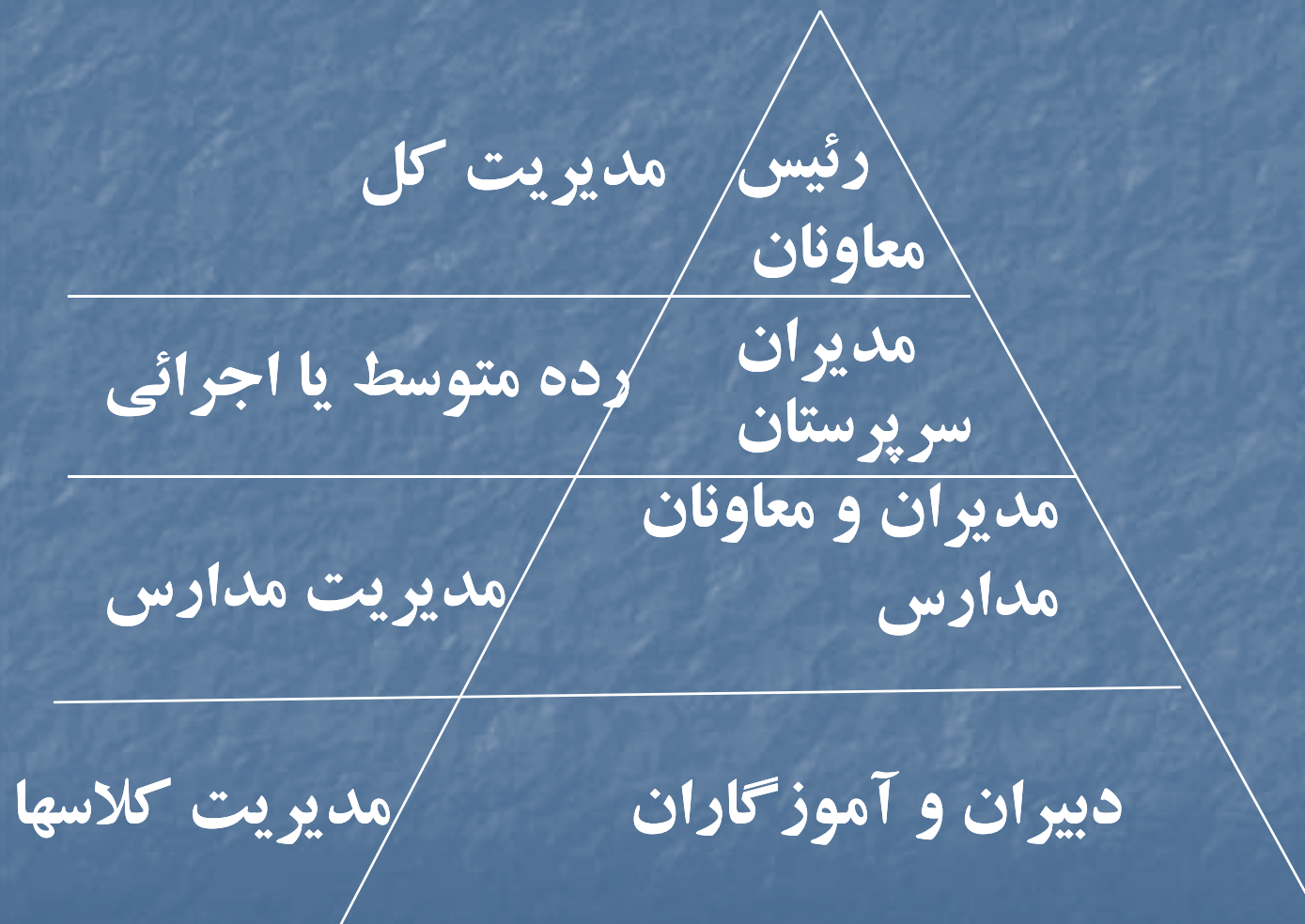


مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار
مسئولیت

و ارتباطات است و به رده بندی قدرت و
اختیار

از بالاترین سطح تا پایین ترین سطح سازمان
اشاره

مکند .





- اختیار رسمی و قدرت ناشی از آن وسیله انجام دادن وظایف و مسؤلیت برای رسیدن به هدفهای سازمان است.
- سایمون (۱۹۷۵) اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت فعالیت ها و اعمال دیگران.
- ماکس وبر (۱۹۴۷) اختیار را اطاعت بلا شرط و ارادی افراد از مافوق میدانند.



■ قدرت:

جنبه تحمیلی دارد و اطاعت و قبول آن غیر ارادی و توأم با مقاومت است.

■ اختیار:

اطاعت و اجابت آن ارادی و داوطلبانه است. چون از شخص یا مرجعی مشروع و قانونی سرچشمه می گیرد.



شرایط پذیرش دستور از طرف زیردستان :

- دستور قابل فهم باشد.
- دستور مغایر اهداف سازمان نباشد.
- با منافع شخصی زیردستان توافق داشته باشد.
- زیردستان از لحاظ فکری و جسمی قادر باشند دستور را اجرا کنند.



- انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیردست برای انجام دادن وظایف خاص را تفویض اختیار می نامند.

- برای انجام شدن کارها بطور موثر لازم است قسمتی از امورات به زیردستان تفویض و با این کار مرئوس به جای رئیس تصمیم گیری و عمل می کند.



- از نیروهای تخصصی استفاده بهتری به عمل می آید.
- مدیران فرصت بیشتری برای برنامه ریزی و اقدامات پیدا می کنند.
- اعتماد به نفس زیردستان افزایش پیدا می کند.
- با تصمیمات بجا و به موقع از ارجاع هر تصمیمی به بالاتر و اتلاف وقت جلوگیری می شود.



تمرکز و عدم تمرکز :

تعریف تمرکز:

سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران بالاترین

سطح سازمانی است سازمان متمرکز نامیده می شود.

تعریف عدم تمرکز:

سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در سطوح مختلف پراکنده است

سازمان غیرمتمرکز نامیده می شود.



- بزرگ شدن سازمان و پیچیدگی وظایف
- اهمیت تصمیمات
- صلاحیت و شایستگی زیردستان
- میزان اعتماد و اطمینان رؤساء به زیردستان



دانشگاه پیام نور

صف و ستاد :

تعریف صف :

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

تعریف ستاد:

فعالیت هایی که به اجرای موثر وظایف صف مدد می رسانند .



■ اختیار صف :

مدیران صف اختیار رسمی دارند و طبق موازین اختیار
حق دارند به زیردستان خود دستور دهند.

■ اختیار ستاد :

شامل ارائه خدمات مشاوره و راهنمایی تخصصی به
واحدهای صف است. فاقد اختیار رسمی هستند.



سازمان ماتریس ترکیبی از گروه بندی واحدها بر حسب وظایف

تخصصی و خدمات است.

- از این طرح برای اجرای پروژه ها و طرح های موقت استفاده می شود.
- اصل وحدت فرمان را زیر پا گذاشته زیرا دو خط اختیار بوجود می آورد.



با تشکیل سازمان رسمی موجبات تشکیل گروه های غیر رسمی فراهم می شود. کارکنان برای ارضاء نیاز های امنیت ، روابط اجتماعی ، احساس تعلق گروه های غیر رسمی را بوجود می آورند.



هدف از هدایت و فرماندهی راهنمایی زیردستان در جهت
بهبتر فهمیدن هدفهای سازمان و برانگیختن آنان به کار و
فعالیت موثر است.



دانشگاه پیام نور

رهبری در مدیریت :

منظور از رهبری در مدیریت فراگرد اثرگذاری و نفوذ
در رفتار
اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای
وظایف

سازمانی است.



از نظر استونر (۱۹۸۲):

- رهبری مستلزم افرادی است که دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند.
- در جریان رهبری توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است.
- رهبر هم بطور مشروع قادر به هدایت زیردستان است و هم از طریق اعمال نفوذ بر رفتار زیردستان اثر می گذارد.



منابع قدرت رهبري مديران :

از نظر فرنچ و ریون (۱۹۵۹) منابع قدرت رهبري عبارتند از:

- قدرت ناشی از پاداش
- قدرت ناشی از اجبار
- قدرت ناشی از قانون
- قدرت ناشی از تخصص
- قدرت ناشی از شخصیت



مطالعات رهبري :

شیوه های مهم مطالعات رهبري عبارتند از :

- رهبری از مجموعه ای از خصایص شخصی نظیر هوش ،
- قاطعیت،...ناشی می شود.
- در صدد تشخیص رفتارهای مرتبط با رهبری است.
- در صدد تشخیص عواملی است که درموقعیت های رهبری
- اثربخشی رفتار رهبران را موجب می شود.



همه کارکنان سازمان به سرپرستی نیازمندند و انتظار دارند که در انجام وظایف خود هدایت شوند .

بعضی وظایف بایستی بطور مستمر سرپرستی شوند و بعضی دیگر حداقل سرپرستی را ایجاب می کنند .



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

هدف دستیابی به تحصیلات دانشگاهی می تواند انگیزه های موفقیت تامین و کسب احترام را ارضاء کند.



تعریف کنترل:

به موجب آن معلوم می شود که اقدامات و فعالیت های سازمان تا چه اندازه در جهت هدفها و مطابق موازین پیش بینی شده است.

بعبارت دیگر کنترل فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است.



فراگرد کنترل شامل :

- تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردهاست.
- مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنهاست.
- بازنگری نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاکها و هدفهای تعیین شده است .



شکل ۵ - مراحل فرگرد کنترل

مرحله ۱ (تعیین ملاکها)

هدفها و ملاکها

مرحله ۲ (نظارت)

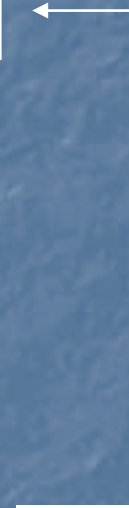
سنجش عملکرد

مرحله ۳ (بازنگری)

مقایسه عملکرد با ملاکها

مرحله ۴ (تصحیح)

اصلاح و تغییر





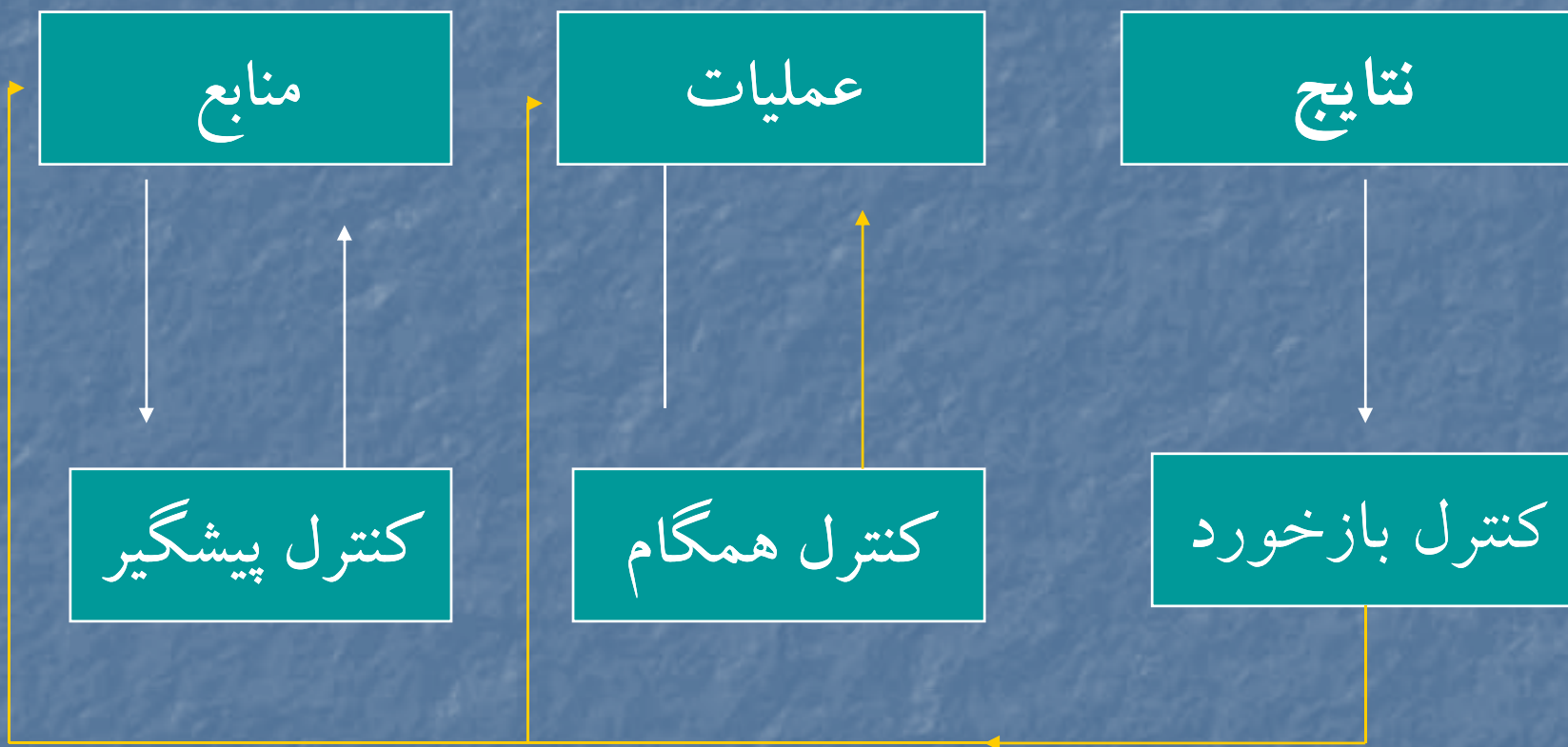
■ کنترل پیشگیر یا مقدماتی

■ کنترل همگام

■ کنترل بازخورد



شکل ۶- انواع کنترل



اطلاعات



عمل اصلاحی



- هر فعالیت جمعی ناظر به هدف، مستلزم کنترل است.
- سازمانها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود.
- کارکنان سازمان افراد انسانی هستند و رفتار آنها عاری از خطا نیست.



تعریف ارتباط :

ارتباط به زبان ساده به انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می شود.

در سازمانها ارتباط یکی از شرایط لازم برای
فعالیت آن
است.



عوامل و عناصر دخیل در ارتباط :

- فرستنده پیام
- کدگذاری
- پیام
- رسانه
- گیرنده پیام
- کدبرداری
- عوامل مزاحم
- بازخورد



در جریان ارتباط چه گفت و شنود چه مکاتبه مهمترین وسیله انتقال اندیشه و نظر زبان (کلمات) است .



- اطلاعات کلی درباره سازمان (هدفها، خط مشی ها)
- اطلاعات مربوط به امور و مشاغل کارکنان نظیر ترفیع
- اطلاعات مربوط به وضعیت ویژه که در سازمان پیش می آید.
- اطلاعات درباره نظام اقتصادی و سیاسی جامعه که فعالیتهای سازمان به آن وابسته است.



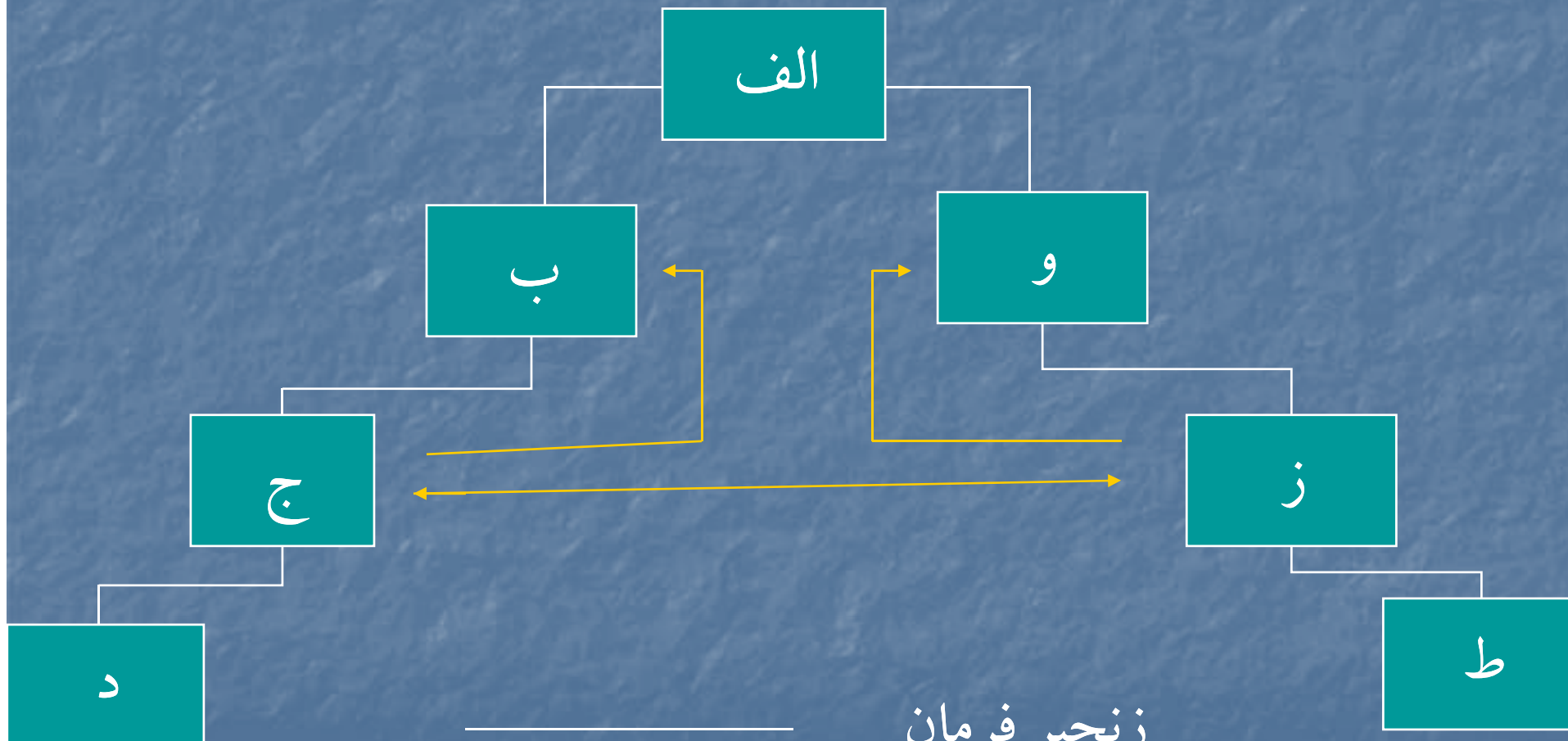
دو نوع ارتباط سازمانی قابل تشخیص است :

- از رئیس به مرئوس (روبه پایین)
- از مرئوس به رئیس (روبه بالا)

ارتباط دو جانبه موجبات مشارکت بیشتر افراد سازمان را در گردش کار فراهم می سازد.



شکل ۷ - مجاری ارتباط در سازمان



زنجیر فرمان
مجرای ارتباط



عمل مدیریت به قدمت تاریخ بشری است .
مدیریت به عنوان رشته علمی تاریخ نسبتاً کوتاهی دارد.
تقریباً از اوایل قرن بیستم به تدریج مدیریت به عنوان یک رشته
دانشگاهی در آمده و به تدریج تفکر علمی در حل مسائل رونق
گرفت .



افکار و اندیشه هائی که صاحب نظران رشته های مختلف به قلمرو مدیریت وارد کرده اند موجب شده که در طبقه بندی اندیشه ها و نظریه های مدیریت ، دیدگاههای گوناگون تشخیص داده شوند.



بنیانگذار این نهضت فردریک تیلور (۱۹۱۱) که مجموعه عقایدش در کتاب اصول مدیریت علمی منتشر شده است.

مهمترین مسئله بنیانگذاران آن در مدیریت
کارآئی و

ویژگی بارز آن تاکید بر مدیریت در سطح عملیاتی
مطالعه علمی و کشف موثرترین روش
انجام کار بود.



اصول ذیل را پیشنهاد نمود :

او برای حل مشکلات مدیریت در سطح عملیاتی

- گسترش علم آگاهی از کار
- انتخاب کارکنان بر مبنای علمی
- هماهنگ کردن علم کار
- تقسیم منطقی کار و مسئولیت



بنیانگذار نهضت جدید هنری فایول فرانسوی است .

او مدیریت را فراگرد هماهنگ سازی تلاش گروهی در جهت هدف های گروهی تعریف کرد .

و در صدد توضیح مدیریت بر حسب وظایف یا کارکرد های مدیران در سطوح مختلف سازمانی پرداخت .



اصول چهارده گانه فایول :

- تقسیم کار
- اختیار و مسئولیت
- وحدت دستور
- وحدت هدایت
- تقدم منافع عمومي بر منافع شخصي
- تمرکز
- نظم
- انضباط
- ابتکار
- روحیه گروهی
- انصاف
- سلسله مراتب
- ثبات شغلي و استخدامي
- حق الزحمه کارکنان



نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده است که با عده
کثیری ارباب رجوع سرو کار دارد.

ماکس وبر جامعه شناس آلمانی در شکل گیری آن نقش
عمده ای را ایفا نمود و آنرا وسیله ای برای دستیابی به
عقلانیت در امور و فعالیتهای سازمان یافته تلقی کرد.



- اقتدار سنتی
- اقتدار فرمند یا شخصیتی
- اقتدار عقلایی - قانونی



- اقتدار از طریق قوانین و مقررات اعمال می شود.
- مقام های اداری از طریق سلسله مراتب تعیین می شوند.
- روابط از طریق قوانین و رویه ها پیش بینی می شوند.
- جهت حفظ اسناد و مدارک دفتر یا دیوانی وجود دارد.
- کلیه اطلاعات کتبی نوشته شده و نگهداری می شود.
- انتصاب کارکنان بر مبنای شایستگی فنی و تخصصی



- عدم بروز ابتکار و خلاقیت اعضای سازمان
- مقررات چنان اجرا می شود که گاهاً فراموش می شود که مقررات وسیله است نه هدف.
- کارکنان شخصیت انسانی خود را از دست می دهند و به مهره های اداری مبدل می شوند.



اصطلاح روابط انسانی معمولاً برای توصیف شیوه رفتار
و کنش متقابل مدیران با زیردستان بکار می
رود.

آزمایشات کارخانه هاثورن که زیر نظر التون مایو صورت
گرفت باعث شد که وجه انسانی سازمانها یعنی گروه های
غیر رسمی که تا آن زمان نادیده گرفته می شد کشف
گردد.



این نگرش از اوایل دهه ۱۹۵۰ نضج گرفت.
خصیصه اصلی این شیوه کاربرد روش تحقیق علمی و
کشف روابط علی است.

مدیریت به واقع کاربرد علم رفتار است و مدیر باید
بداند که

چگونه افراد را به کار برانگیزد ، بتواند رهبری کند و
آنها

را درک کند.



هدف این مکتب کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی مدیریت در سطح وسیع است.

ویژگی اصلی آن پیشرفت کاربرد آمار و ریاضیات در حل مسائل عملیاتی، برنامه ریزی و کنترل است.



سیستم مجموعه ای است از عناصر و اجزای مرتبط و در
حال

کنش و واکنش متقابل.

نگرش سیستمی سازمان را به صورت یک کل و یک
سیستم

می نگرد.

نگرش سیستمی در صدد ایجاد وحدت و یگانگی میان
نظریه

های مختلف است.



کسانیکه مدیریت را در مقام علم قرار می دهند معتقدند که با شناخت و کنترل شرایط و عوامل نتایج فعالیت های مدیریت قابل پیش بینی می شود.

مدیریت در مقام هنر کاربرد اصول و مهارت های عملی در پرتو ادراک و بینش و تجربه است.



تعریف مدیریت آموزشی :

منظور از مدیریت در سازمان های آموزشی تحقق

هدفهای آموزشی و پیشبرد موثر آموزش و یادگیری

است.



جریان جامعه پذیری اعضای جدید جامعه است. جریانی که طی آن مجموعه اعتقادات، رسوم اخلاقی، هنجارها، ارزشها و ... به نسل های بعدی منتقل می شود.

آموزش و پرورش از یک سو با پرورش قابلیت های جامعه به رشد آنها کمک کرده و از سوی دیگر در خدمت اهداف گوناگون نظام اجتماعی است.



تعریف نظام آموزش و پرورش :

الگوی کلی نهادها موسسات و سازمان های رسمی
جامعه که به واسطه آن انتقال میراث فرهنگی
آموزش علوم و فنون رشد و پرورش فردی و
اجتماعی میسر می گردد.



هدف کلی آموزش و پرورش در هر جامعه ای این است که هر فرد را طبق الگوی اعتقادات و ارزش های فرهنگی، دینی، اجتماعی و سیاسی خود تربیت کرده انسانی متناسب و شایسته آن جامعه تحویل دهد.



- به فراگرد آموزش و پرورش جهت می دهند.
- آنها انگیزه حرکت و فعالیت بوجود می آورند.
- ملاکها و کنترل و ارزشیابی فعالیت های آموزشی را بوجود می آورند.



- رشد فردی : جسمی ، شخصی ، عاطفی ...
- انضباط ذهنی : روشهای تفکر و استدلال
- انتقال میراث فرهنگی : ارزشهای اخلاقی و مدنی
- ارتقای نیازهای حیاتی جامعه : به منظور رفاه اجتماعی ،
سیاسی و اقتصادی



تحقق هدفهای آموزش و پرورش مستلزم سازماندهی و مدیریت

است.

بنابراین هر نظام آموزشی طرح مشخصی را تهیه و پیش بینی می

کنند. طرح سازمان و تشکیلات نظام آموزشی و شیوه مدیریت

متاثر از سیاستهای دولتی است.



- رابطه آموزش و پرورش با دین
- رابطه آموزش و پرورش با دولت
- رابطه آموزش و پرورش با فرد
- رابطه دولت با فرد و رشد او



در کشورهای که مفهوم مستبدانه حکومت مورد قبول است شیوه مدیریت از ویژگیهای نظام مستبدانه برخوردار خواهد بود.

و در کشورهای که مفهوم مردمی حکومت مورد اعتقاد است مشارکت مردم در امر رهبری و اداره نظام آموزشی مورد تاکید است.



دانشگاه پیام نور

مفروضات مربوط به سازمان و مدیریت :

■ نظام آموزشی متمرکز :

در جوامعی است که آموزش و پرورش در خدمت منافع سیاسی است.

■ نظام آموزشی غیرمتمرکز :

مردم در امر آموزش و پرورش مشارکت می کنند.



مورفت و همکارانش (۱۹۶۷) برای نشان دادن تفاوت به دو گروه ذیل اشاره کرده اند:

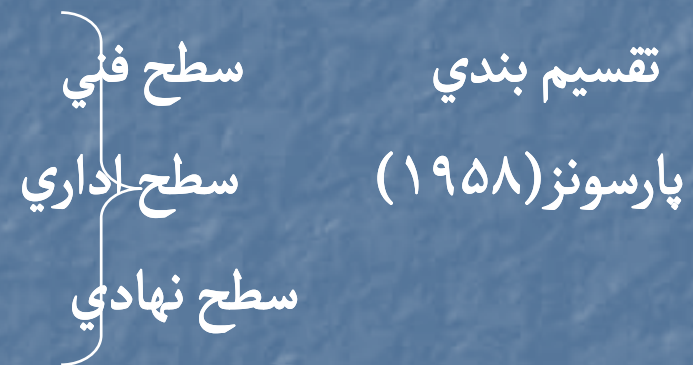
- مفروضات نظریه های سنتی مدیریت
- مفروضات نظریه های جدید مدیریت



- سطوح وظایف و مسؤلیتها
- اهمیت اجتماعی
- حساسیت عمومی
- پیچیدگی وظیفه
- نزدیکی روابط
- تربیت حرفه ای
- دشواری ارزشیابی



سطوح وظایف و مسئولیتها :



- آموزش و تدریس (سطح فنی)
- اداره امور داخلی و رابط سازمان و جامعه (سطح اداری)
- کنترل سطح اداری بوسیله ساختار نهادی یا اجتماعی انجام میشود.



جامعه ایفای وظایف و کارکردهای خطیری را بدان
تفویض کرده و عملکرد موثر سایر موسسات اجتماعی
نیز مستقیماً به عملکرد موثر نظام آموزشی وابسته است.



مدارس و کار آنها همیشه در معرض دید و قضاوت
افکار عمومی است.

بویژه در کشورهایی که مردم به آموزش و پرورش
و پیآمدهای آن اهمیت می دهند .



مدیران سازمانها برای اینکه بتوانند با اثربخشی عمل کنند باید به پیچیدگی وظایف سازمانی خود واقف باشند و نتایج قابل قبول را با توجه به میزان پیچیدگی کار معین کنند.



نزدیکی روابط :

ایفای وظایف سازمانی مستلزم برقراری روابط معینی
میان کارکنان و مراجعین است.
میزان نزدیکی و صمیمیت این روابط از سازمانی به
سازمانی تفاوت دارد.

که در مدرسه بطور قابل ملاحظه ای این رابطه بیشتر است.



منظور از تربیت حرفه ای شایستگی و صلاحیت شغلی است که از طریق آموزش تخصصی دانشها و مهارتها واخذ و قبول ارزشهای مربوط به شغل و روابط شغلی حاصل می شود.



تغییرات پایدار در رفتار فقط پس از سالها و با جمع آوری شواهد و مدارکی از منابع مختلف قابل تشخیص است .

ارزشیابی آموزش و پرورش دشوارترین وظایف نظام آموزشی است.



- برنامه آموزشی و تدریس
- امور دانش آموزان
- امور کارکنان آموزشی
- روابط مدرسه و اجتماع
- امور اداری و مالی



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

تعریف برنامه آموزشی :

ساختاری که تجارب یادگیری را سازمان داده
آموزش و

یادگیری دانش آموزان را میسر می سازد.



- هدفها
- محتوا و مواد دروس
- روشهای تدریس
- نتایج یادگیری
- نظام ارزشیابی



- هدفهای کلی نظام آموزشی را به طور معنی دار تعریف نمایند.
- هدفهای کلی را به جزئی و قابل درک تقسیم نمایند.
- با کمک معلمان هدفها را مجدداً به صورت عملی قابل اجرا در کلاس تعریف نمایند.
- با بالا بردن روحیه کارکنان، هدفهای شغلی و شخصی آنها را پیوند دهند.



- شامل پذیرش ثبت نام گروه بندی کودکان و نگهداری آمار آنها و سوابق و اطلاعات شخصی و تحصیلی آنها.
- شناسایی تواناییها، علایق و نیازهای کودکان و پرورش آنها.



شامل جذب ، استخدام ، تربیت ، کارگماری و نگهداری
کارکنان باید طبق ضوابط و ملاکهای متناسب با شرایط
فرهنگی ، اقتصادی ، اجتماعی و نظام آموزشی موجود
باشد.



هدف از برقراری رابطه بین مدرسه و اجتماع ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع رسانی به مردم درباره وضعیت کار مدارس است.

تا بدینوسیله حمایت آنان را برای حل و فصل مشکلات گوناگون مدارس جلب نمایند.



شامل تقسیم کار با توجه به شرح وظایف، ابلاغ آیین نامه ها و بخشنامه ها برای گردش امور و نظارت بر دفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری آنها و تامین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولت و چه از طریق کمک های مردمی نقش بسزایی در حل مشکلات مدرسه دارد.



تعريف رهبري آموزشي :

عبارت است از ياری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که بتواند امر آموزش و یادگیری را یک قدم پیش ببرد رهبر آموزشی خوانده می شود .



مدیر بایستی اولاً محیط کار خود را با تعریف هدفها
تهیه
و اجرای برنامه ها و راهنمایی موثر به یک نظام همکاری
فعال
و پویا مبدل سازد .

ثانیاً با یاری و مساعدت به افرادی که در امر آموزش
ویادگیری
نقشی دارند آنها را در نوآوری و کار موثر تقویت نمایند.



از نظر کیمبل وایلز :

- هر فردی به خود و دیگران احترام می گذارد.
- به احساسات و رفاه هر فردی توجه کافی معطوف می شود.
- هر عضو به محیط و گروه خود احساس تعلق می نماید.
- افراد به یکدیگر اعتماد می کنند.
- افراد در تصمیم گیریهای آموزشی مشارکت می کنند.
- اطلاعات مربوط به کار در اختیار همگان گذاشته می شود.
- پیشنهادات و نظرات اعضاء مورد توجه قرار می گیرد.



- ایجاد شرایطی که کارکنان به قبول مسئولیت تشویق شوند.
- ارزشیابی واقع بینانه و منصفانه از کارکنان
- برقراری ارتباط موثر با والدین دانش آموزان و مشارکت آنان
- ایجاد انگیزه در کارکنان جهت افزایش اثربخشی
- ایجاد شرایط ابتکار و نوآوری
- استفاده از دانش آموزان در اداره امور مدرسه



در اغلب کشورها مدیریت آموزشی و مسائل مرتبط با آن معمولاً در سطح کلان یعنی در ارتباط با مدیریت تشکیلات کلی نظام آموزش و پرورش حائز اهمیت است. و به مدیریت و رهبری آموزشی در سطح خرد یعنی مدرسه و محیط آموزشی چندان توجهی نمی - شود.



طبقه بندی رابرت کاتز (۱۹۵۵):

- مهارت فنی
- مهارت انسانی
- مهارت ادراکی



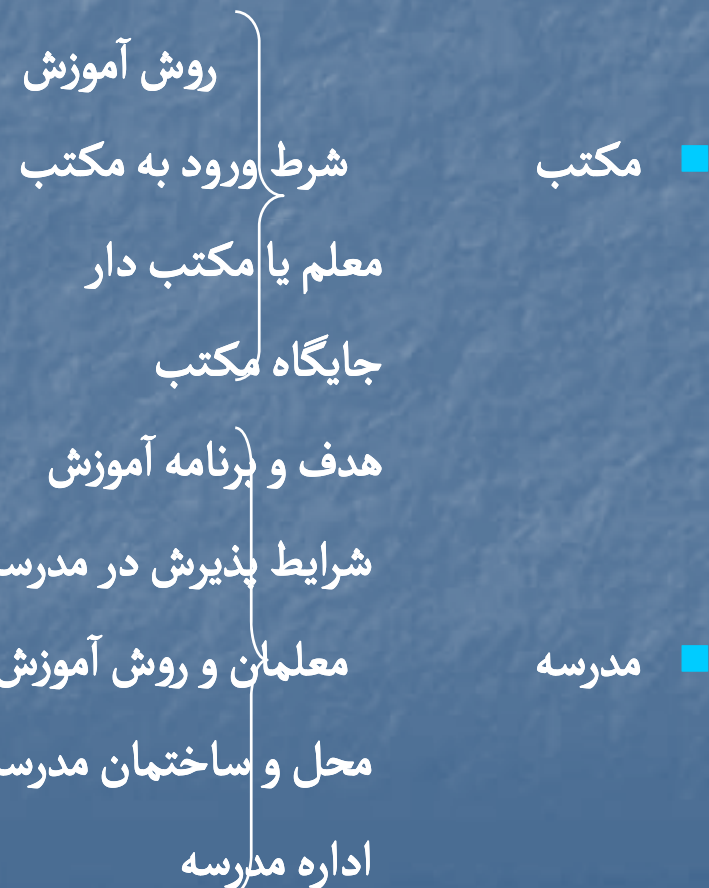
نظام آموزشی ایران در دوران پیش از اسلام :

منظور عمده آموزش و پرورش در ایران باستان آن بود که کودکان عضو مفید و فرمانبردار جامعه بار آیند و خدمتگذار خانواده ، جامعه و کشور باشند و سربازان مطیع و دهقانان با صداقت و بردبار برای خدمت به پادشاه و کشور، همیشه آماده باشند.



نظام آموزشی در دوران اسلامی تا مشروطیت

عمده ترین سازمانهای نظام آموزشی سنتی ایران :





- ورود به مکتب مقرر به سن و زمان معینی نبود.
- روش آموزش انفرادی بود و شاگردان بر زمین می نشستند .
- ویادگیری منحصر به حفظ کردن بود.
- معلم یا مکتب دار از لحاظ اخلاقی سخت گیر بود و با ترکه بچه ها را تنبیه میکرد.
- تا اواخر دوره قاجاریه، مکتبها متداولترین مراکز آموزش ابتدائی کشور محسوب می شدند.



آموزش و پرورش نوین عمدتاً پس از انقلاب مشروطیت به وجود آمد. و زمینه ایجاد آن به زمان تاسیس دارالفنون به سال ۱۲۶۸ برمی گردد.



- گرایش به ایجاد وحدت ملی
- ارتباط با مغرب زمین و تمدن غربی
- مشارکت مردم در سرنوشت سیاسی جامعه
- ارج نهادن به میراث فرهنگی
- نیاز و تقاضای روز افزون اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی
- حرکت جامعه بسوی صنعتی شدن
- دگرگونی نظام حکومتی



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

به موجب قانون اساسی حکومت مشروطه (۱۳۲۴):

- تحصیل علوم و صنایع آزاد شد.
- دولت مکلف به تأسیس مدارس و تحصیل را برای عموم اجباری کند.



- قانون اداری وزارت معارف (۱۲۸۹)
- قانون اساسی معارف (۱۲۹۰)
- قانون تاسیس دارالمعلمین (۱۲۹۷)
- قانون شورای عالی معارف (۱۳۰۰)
- قانون تربیت معلم (۱۳۱۲)
- قانون آموزش و پرورش عمومی (۱۳۲۲)
- قانون تفکیک وزارت فرهنگ (۱۳۴۳ تا ۱۳۴۶)
- طرح تغییر نظام آموزشی (۱۳۴۵)
- قانون تشکیل شورای آموزش و پرورش منطقه ای (۱۳۴۸)
- قانون تامین وسایل و امکانات تحصیل اطفال و نوجوانان (۱۳۵۳)



اهداف آموزشی تا ۱۳۲۰:

- پرورش کودک به نحوی که دارای بدن سالم اخلاق پسندیده عاداتهای نیک نظم و ترتیب در فکر و بیان باشد.
- آموختن مطالبی که مورد نیاز آینده دانش آموز است.



پرورش و آماده سازی کودک برای زندگی
تربیت کودک برای تطبیق با شرایط زندگی
پرورش در زمینه گوش دادن، سخن
گفتن

هدفهای آموزشی ابتدائی:

ایجاد مهارت شغلی متناسب با استعداد فرد
آماده سازی برای تحصیلات دانشگاهی
کمک به شناخت و کشف استعدادهای فردی

هدفهای آموزش متوسطه:



- فلسفه و هدف
- دولتی بودن نظام آموزش
- تمرکز سازمانی
- ساختار و مدیریت بوروکراتیک
- عوارض ساختار سازمانی
- عوارض فرهنگ سازمانی
- مدیریت و رهبری آموزشی
- عملکرد های نظام آموزشی



در آغاز کارهدف مبتنی بر تربیت اخلاقی ،علمی و بدنی بود .
و همچنین ایجاد وحدت ملی و القاء شاه پرستی و میهن دوستی
بود. در طول حکومت رضاخان این هدف اصلی بود.

غافل از اینکه در درجه اول پرورش افرادی با صفات انسانی
متناسب با اعتقادات ،ارزشها،ومعیارهای فرهنگی جامعه است.



در ایران پس از مشروطیت وظایف آموزش و پرورش به حکومت مرکزی واگذار شد و دولت تمام مسئولیت ها و امورات آنرا بعهده گرفت .



با تاسیس وزارتخانه اختیاراتبه بالاترین مقام در سلسله مراتب
واگذار شد.

و وزارت آموزش و پرورش با سازمان و تشکیلات متمرکز
در تهران و شعبات آن در استانها و شهرستانها تمام امور را
تحت کنترل اداری خود درآوردند .



عوارض ساختار سازمانی :

- جابه جا شدن هدف و وسیله
- وابستگی کارکردهای واحدهای سازمانی
- عدم انطباق ساختار نظام با مأموریت آن
- توأم نبودن اختیار با مسئولیت و عدم پاسخگویی
- عدم تطبیق نظام آموزشی با احتیاجات جامعه
- موثر بودن شانس و روابط در سرنوشت افراد
- اتکاء بیش از حد به دولت و تغذیه از آن
- بیکاری پنهان و تورم زیاد کارکنان در دستگاهها



- احساس بی تفاوتی ، بی نقشی و عدم تعلق به سازمان
- بی توجهی به عامل زمان و فرصت های از دست رفته
- رشوه خواری مادی و معنوی تظاهر و تملق
- بی اعتقادی به رقابت سالم
- فرهنگ مچ گیری و پرونده سازی
- مقام پرستی و قدرت طلبی
- عدم احترام به تفاوت های فردی و عدم اعتماد به همدیگر



مدیران از میان فرهنگیان با تجربه و خوش سلیقه برگزیده می شدند.

ولی در دوره قبل از انقلاب احراز پست ها و مناصب غالباً در سایه

وابستگی ها و بر پایه روابط صورت گرفت .

مدیران عمدتاً مجریان مقررات وزارتی بودند و نقش آن چنانی در

مسائل بر عهده نداشتند .



با وجود نارسائیه‌ها و مشکلات، نظام آموزش و پرورش به رشد فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور کمک شایانی نمود. میلیون‌ها ایرانی به این نظام روی آوردند، ده‌ها هزار نفر به مدارج عالی تحصیلات رسیدند و منسأخدمات ارزنده‌ای به کشور شدند.



اهداف ، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش در جمهوری اسلامی :

- مبانی قانونی
- قانون اهداف و وظایف
- سازمان و تشکیلات
- ساختار آموزشی
- مدیریت مدارس
- مشخصات مدیران مدارس
- طرح تغییر نظام آموزشی



هدف و جهت اصلی آموزش و پرورش در قانون اساسی جمهوری اسلامی مصوب (۱۳۵۸):

- ایجاد محیط مساعد جهت رشد فضائل اخلاقی براساس ایمان و تقوی
- بالا بردن سطح آگاهی های عمومی در همه زمینه ها
- آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگانه برای همه
- تقویت روح بررسی و تتبع و ابتکار



در سال ۱۳۵۸ به تصویب شورای انقلاب اسلامی رسیده ، مرکب از ۱۷ عضو رسمی و ۱۰ عضو افتخاری است.

تعیین خط مشی های وزارت آموزش و پرورش
بررسی و تصویب اهداف و نظام

آموزشی

بررسی و تصویب برنامه های درسی و تربیتی

اهم وظایف شورا

بررسی طرح ها و لوایح

تصویب اساسنامه ، مقررات اجرائی

قانونی

وانضباطی



■ اهداف

■ محدوده کلی وظایف

■ اصول و مبانی و خط مشی کلی

■ وظایف آموزش و پرورش



- تقویت و تحکیم مبانی اعتقادی و معنوی دانش آموزان
- رشد فضایل اخلاقی و تزکیه دانش آموزان
- تقویت روحیه توکل به خدا و اعتماد به نفس
- التزام عملی به احکام اسلام
- تقویت روحیه دعوت به خیر امر به معروف و نهی از منکر
- تقویت حس مسئولیت و اهتمام به امور مسلمین
- ارتقاء بینش سیاسی بر اساس اصل ولایت فقیه



- آموزش عمومی شامل مهارت‌های خواندن، نوشتن، آموزش مبانی اعتقادی، اخلاقی، علمی
- آموزش نیمه تخصصی شامل دو شاخه علمی و فنی و حرفه‌ای



- برخورداری از آموزشهای عمومی برای همه
- جلب مشارکت عمومی
- تشکیل شورای عمومی آموزش و پرورش
- آموزش مستمر معلمان و کارکنان
- برنامه ریزی برای اوقات فراغت
- ارتباط مستمر با اولیاء دانش آموزان



- وزیر
- شورای عالی آموزش و پرورش
- هیئت مرکزی گزینش
- ستاد امور رزمندگان و آزادگان
- دبیرخانه شورای عالی
- دفتر سیستم ها و روشها
- دفتر حراست
- دفتر وزارتی
- اداره کل و روابط عمومی
- اداره کل امور بین الملل



- معاونت آموزشی
- معاونت فنی و حرفه ای
- معاونت پرورشی
- معاونت حقوقی و امور مجلس
- معاونت اداری و مالی
- معاونت تامین و تربیت منابع انسانی
- معاونت برنامه ریزی



- دوره یکساله آمادگی قبل از دبستان
 - دوره پنجساله تعلیمات ابتدائی (دبستان)
 - دوره سه ساله راهنمائی تحصیلی
 - دوره چهار ساله متوسطه (دبیرستان)
- آموزش نظری (ریاضی - علوم تجربی - اقتصاد)
- دبیرستان :
- آموزش فنی و حرفه ای (صنعت - کشاورزی - بازرگانی)



■ شرایط انتصاب

■ وظایف مدیر مدرسه



- اعتقاد و التزام به دین مقدس اسلام
- شایستگی و توانایی اداره مدرسه
- سلامت بدنی و روانی
- نداشتن سوء پیشینه کیفری وم سیاسی
- متاهل بودن
- حداقل سن ۲۳ سال
- کارمند رسمی آموزش و پرورش
- داشتن مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر



- نظارت بر حسن اجرای امور آموزشی پرورشی
- هدایت کارکنان و همکاری با آنان در اجرای برنامه ها
- اقدام به تشکیل شوراهای
- حضور در کلاس درس معلمان و بهبود روشهای تدریس
- ایجاد روابط حسنه با معلمان و دانش آموزان
- اجرای دقیق دستورالعملها



- مدیران مدارس نسبت به وظایف و حیطه نظارت خود شناخت کافی نداشته و از برقراری روابط انسانی ناتوانند.
- رفتار مدیران اغلب وادار ساختن کارکنان به نظم و اطاعت از دستورات است.
- اکثریت بجای پرداختن به مسائل اساسی به مسائل حاشیه ای می پردازند.
- بدلیل کم تجربگی از درک مسائل تربیتی کودکان ناتوانند.



پس از استقرار نظام جمهوری اسلامی تلاش در قلمرو آموزش و پرورش به ایجاد یک نظام آموزشی اسلامی معطوف شد.

اهداف، قوانین و اقدامات آموزشی و پرورشی طی ده سال گذشته حاکی از ایجاد دگرگونی و تغییر در نظام آموزشی پیشین و استقرار نظامی با معیارهای اسلامی است.

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