

به نام خدا

# هنر مدیریت آموزشی

مولفان :

سیده زینب خلق اصل

مجید خلق اصل

سیده فاطمه ابراهیمی

سیده حکیمه ابراهیمی ناصرآباد

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

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

chaponashr.ir

عنوان و نام پدیدآور: هنر مدیریت آموزشی / مولفان سیده‌زینب خلق اصل... [و دیگران].

مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۹۹ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۳۰۱-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: مولفان سیده‌زینب خلق اصل، مجید خلق اصل، سیده‌فاطمه ابراهیمی، سیده‌حکیمه ابراهیمی ناصرآباد.

یادداشت: کتابنامه: ص. ۹۷-۹۹.

موضوع: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی School management and organization

Management

مدیریت

شناسه افزوده: خلق اصل، سیده‌زینب، ۱۳۵۸-

رده بندی کنگره: LB۲۸۰۱

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۷۷۲۹۷

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: هنر مدیریت آموزشی

مولفان: سیده زینب خلق اصل - مجید خلق اصل - سیده فاطمه ابراهیمی

سیده حکیمه ابراهیمی ناصرآباد

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۸۰۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۳۰۱-۳

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



Chaponashr.ir

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	مقدمه.....
۱۰	مدیریت آموزشی.....
۱۱	مدیریت از نگاه صاحب نظران:.....
۱۲	مدیریت سنتی.....
۱۲	ویژگی های مدیریت سنتی.....
۱۴	مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مدرن.....
۱۶	چالش های مدیریت سنتی.....
۱۷	پیشینه مدیریت آموزشی:.....
۱۹	سیستم مدیریت آموزشی.....
۲۰	ضرورت مدیریت آموزشی.....
۲۱	اهداف سیستم مدیریت آموزشی.....
۲۳	هدف های مدیریت آموزشی.....
۲۳	مهارت های سه گانه سیستم مدیریت آموزشی.....
۲۴	کارکردهای مدیریت آموزشی.....
۲۵	انواع مدیریت آموزشی.....
۲۷	مدیریت منابع مطلوب.....
۲۷	متمرکز در مقابل غیر متمرکز.....
۲۸	بیرونی در مقابل درونی.....

- ۲۸..... مستبد در مقابل دموکراتیک
- ۲۹..... خلاق
- ۲۹..... مدیریت آموزشی چه اهدافی را در خود جا داده است؟
- ۳۰..... مدیریت آموزشی چه جنبه‌هایی را به خود اختصاص داده است؟
- ۳۴..... وفاداری و پیگیری دقیق برنامه‌ها
- ۳۴..... تصمیم‌گیری با توجه به مسائل مالی
- ۳۵..... تداوم و حفظ همکاری با اجتماع
- ۳۵..... رسیدگی به مسائل مربوط به برنامه‌های درسی
- ۳۵..... نقش مدیریت آموزشی و نقش رهبری آموزشی
- ۳۶..... ویژگی‌های مدیر آموزشی
- ۳۷..... ضرورت و اهمیت سیستم مدیریت آموزشی
- ۴۱..... فناوری آموزشی
- ۴۳..... مشهورترین اندیشمندان رشته مدیریت آموزشی
- ۴۷..... وظایف مدیریت آموزش
- ۴۷..... برنامه‌ریزی
- ۴۷..... سازمان‌دهی
- ۴۷..... رهبری و کنترل
- ۴۸..... ارزیابی
- ۴۸..... مولفه‌های مدیریت آموزش
- ۴۸..... ماموریت و اهداف

۴۸.....	مفروضات فلسفی و روانشناختی
۴۹.....	ساختار
۴۹.....	فرهنگ
۴۹.....	محیط
۴۹.....	سبک های مدیریت
۵۳.....	سیستمهای مدیریت لیکرت : ( <b>MANAGEMENT RENSIS LIKERT</b> )
۵۴.....	سبکهای مدیریت رالف وروالدلیپیت:
۵۴.....	* سبک دستوری <b>Authoritarian</b>
۵۵.....	* سبک مردمی: <b>Democratic</b>
۵۵.....	* سبک بی قیدی <b>Laissez-faire</b>
۵۶.....	* سبک های مدیریت جان کی همفیل <b>John K. Hemphill</b>
۵۶.....	۱- سبک ارتباطی نزدیک <b>High communicatio style</b>
۵۶.....	۲- سبک مباحثه ای نزدیک <b>High complience style</b>
۵۶.....	۳- سبک توافقی بالا <b>High analysis style</b>
۵۶.....	۴- سبک تحلیل گری بالا <b>High analysis style</b>
۵۶.....	۵- سبک رابطه ای نزدیک <b>High relationship</b>
۵۷.....	۶- سبک سازمان کاری بالا <b>High work-organization style</b>
۵۷.....	۷- سبک برون مداری <b>Outside-Orientation</b>
۵۷.....	۸- سبک هدایت کار <b>Workdirection</b>
۵۷.....	اهداف و توانایی های مدیریت آموزشی

- پیشنهادات راهبردی ..... ۶۰
- سبکهای مدیریت کنتز و اودائل: ..... ۶۲
- ۱- سبک دستوری Autocratic ..... ۶۲
- ۲- سبک مردم گرا یا مشارکتی ..... ۶۲
- ۳- سبک رهبری با اعمال کمترین قدرت ..... ۶۳
- سبکهای مدیریت مطالعات میشیگان (MICHIGAN) ( ..... ۶۳
- آزمون مهارت‌های مدیریتی ..... ۶۴
- سازمان‌ها معمولاً از چهار سطح تشکیل شده‌اند: ..... ۶۵
- الف- کارکنان اجرایی: تأکید بر مهارت‌های فنی ..... ۶۵
- ب- مدیران عملیاتی: تأکید بر مهارت فنی و انسانی ..... ۶۶
- ج- مدیران میانی: تأکید بر مهارت‌های روابط انسانی ..... ۶۶
- د- مدیریت عالی: تأکید بر مهارت‌های ادراکی ..... ۶۶
- سایر دیدگاه‌ها در خصوص مهارت‌های مدیریتی ..... ۶۷
- اهمیت مدیریت آموزشی در سازمان ..... ۶۷
- ضرورت و اهمیت سیستم مدیریت آموزشی ..... ۶۸
- وظایف اساسی مدیریت آموزشی ..... ۷۰
- عناصر مدیریت ..... ۷۱
- نقش مدیرها به شش وظیفه عمده و اساسی ..... ۷۱
- تاریخچه مدیریت آموزشی در ایران ..... ۷۳
- مدیریت آموزشی در مدارس امروز ..... ۷۵

- جایگاه و تعریف مدارس ..... ۷۷
- چالش های مدیریت و رهبری مدرسه ..... ۷۸
- مدیریت مدرسه مدار به عنوان اولین راهکار ..... ۷۹
- مدرسه یادگیرنده دومین راهکار موجود ..... ۸۱
- ویژگی های مدیران مدارس دارای مهارت انسانی قوی ..... ۸۲
- مشخصه های اصلی این ویژگی را می توان چنین بیان داشت. .... ۸۳
- ویژگی های مورد نیاز برای مدیریت آینده ..... ۸۴
- راه هایی که می تواند در افزایش منزلت مدیران مدارس مؤثر باشد، عبارتند از: ..... ۸۵
- عوامل مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان : ..... ۸۷
- محیط داخلی مدرسه: ..... ۸۷
- مدیریت آموزشی در مدارس امروز ..... ۹۰
- مدیریت و نقش مدیر مدرسه ..... ۹۱
- نگاه کلی: ..... ۹۱
- تعریف مدیریت: ..... ۹۲
- فعالیت های فنی: ..... ۹۲
- فرآیند مدیریت: ..... ۹۲
- ضرورت و اهمیت تعهد در کار ..... ۹۳
- پیشنهادها برای کسانی که می خواهند مدیر شوند: ..... ۹۴
- کسانی که می خواهند مدیر شوند باید به موارد ذیل توجه نمایند: ..... ۹۴
- منابع: ..... ۹۷





## مقدمه

برای واژه مدیریت تعریف های بسیار گوناگونی ارائه شده است و هر صاحب نظری در مبحث مدیریت، تعریف ویژه خود را دارد. برخی مدیریت را استفاده موثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص تعریف کرده اند و برخی نیز هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران را مدیریت نامیده اند. گروهی در توضیح اینکه مدیریت چیست معتقدند: مدیریت، هماهنگ نمودن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف می باشد و بسیاری از تعریف های دیگر که واژه‌هایی نظیر افزایش کارایی، هدایت و ترکیب علم و هنر را به تعریف های فوق اضافه نموده اند. اما می توان گفت که در تمامی آن ها یک نکته مشترک است که مدیریت منابع مالی و انسانی را با هم نقل کرده اند.

تعریف مدیریت شامل فرایندهایی همچون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اقدام و کنترل است به گونه‌ای که سازمان را به سمت اهداف مورد نظرش هدایت کند. این کار با استفاده از بهبود عملکرد و کنترل منابع مالی، انسانی و تجهیزات لازم برای رسیدن به اهداف سازمان است. از نظر بسیاری از صاحب نظران همچون دراگر، کونتز، جرج تری، ویلیام اسپریچ و ... تعریف مدیریت عبارت است از: هدایت دیگران برای انجام وظایف‌شان به بهترین شکل، برای رسیدن به اهداف سازمان.

در حالی که باکویتز تعریف دیگری از مدیریت را به میان آورده است. او به مدیریت فراسازمانی عقیده دارد. این مفهوم از داخل یک سازمان فراتر رفته و به اهمیت تاثیر اقدام جمعی اشاره دارد. در واقع از کارمندان فراتر رفته و به مدیریت مسئولان، جامعه و ناظران به یک اقدام حکایت می کند.

## مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی فرایندی است که کلیه فعالیت های افراد همکار در سازمان های آموزشی و پرورشی را در جهت رسیدن به هدف های تعلیم و تربیت همسو و هماهنگ می کند و با استفاده صحیح از منابع فیزیکی و انسانی، زمینه های مساعد و مناسب را برای تحقق فوق فراهم می سازد. همه اندیشمندان مدیریت در یک نکته اتفاق نظر دارند و آن این است که مدیریت عامل رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

« فلیپو » مدیریت را هماهنگی همه منابع از طریق فراگردهای برنامه ریزی و کنترل عملیات سازمان به طوری که هدفها را بتوان به طور موثر و صرفه جویانه حاصل نمود.

از آنجا که مدرسه یک نظام صد در صد انسانی است که عامل انسانی هیچ سازمانی مثل یک کارخانه و یا حتی یک بیمارستان به اندازه مدرسه قوی نمی باشد، مدیریت را با تکیه بر بعد انسانی آن از یک سو، با توجه به هدف الهی آن از سوی دیگر دکتتر چنین تعریف می کند.

مدیریت یعنی کار کردن با مردم، میان مردم، برای مردم و به خاطر خدا همراهی و هماهنگی داشتن، خادم بودن، هدف الهی داشتن، منظور از تعریف فوق این است که هیچ نهاد اجتماعی بدون در نظر گرفتن مردم یا انسانها و نیازهای آنها و بدون آن که نظام متعلق به آنها باشد، تأسیس نمی شود.

عملکرد مناسب هر سازمانی به استفاده صحیح از منابع در دسترس آن بستگی دارد. این منابع به صورت پیوسته در حال تغییر و دگرگونی هستند. مدیریت آموزشی همان چیزی است که برای تحقق این هماهنگی به کار می رود. در واقع مدیریت آموزش علمی است که تلاش می کند تا همه چیز را در جهت تحقق اهداف تعیین شده سازمان سوق دهد. به عبارت بهتر می توان گفت این مدیریت، مجموعه کارکردهایی است که به ارائه خدمات آموزشی باکیفیت منجر می شود و به هماهنگی کاملی بین کارکنان، فناوری و شیوه های مدیریتی نیاز دارد.

مدیران آموزشی موظف هستند تا منابع موجود را از طریق به‌کارگیری عملی اصول مدیریت، برای دستیابی به اهداف آموزشی که توسط رهبران آن سازمان تعیین شده، در اختیار بگیرند و سازمان‌دهی کنند. مطابق این تعریف، مدیریت آموزش فرآیندی انعطاف‌پذیر است که می‌تواند همراه با تغییر شرایط اجتماعی - اقتصادی در یک جامعه یا توسعه سریع فناوری‌های دیجیتالی تغییر کند.

### مدیریت از نگاه صاحب‌نظران:

فایول از صاحب‌نظران علم مدیریت می‌گوید مدیریت یعنی "پیش‌بینی فعالیت، برای نیل به هدفهای سازمان در آینده" "تاکید بر برنامه ریزی)

چستر بارنارد از دیگر پیشگامان علم مدیریت می‌گوید: "مدیریت یعنی همکاری دو یا چند نفر انسان برای نیل به هدف معین و مشخص" "تاکید بر تعامل و هدف)

مری پارکر فالوت از پیشاهنگان مکتب روابط انسانی می‌گوید: "مدیریت عبارت است از هنر انجام دادن کارها به وسیله‌ی دیگران" "تاکید بر همکاری و روابط انسانی)

دکتر علی رضاییان از صاحب‌نظران ایرانی می‌گوید: "مدیریت یعنی" مدیریت، فرایند به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد"

استاد مطهری (ره) در کتاب مدیریت و رهبری در اسلام مدیریت را اینگونه تعریف کرده است: "مدیریت یعنی مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها و در عین حال کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آنها، سامان دادن، سازمان دادن و حرارت بخشیدن به آنها"

علاوه بر مطالب فوق علمای مدیریت مسائل مربوط به سازمان و مدیریت را در یک الگوی مفهومی به دودسته تقسیم کرده اند:

الف (وظائف مدیریت که شامل:

برنامه ریزی-2 سازماندهی-3 کنترل-4 هدایت و سرپرستی

ب (فنون مدیریت که شامل:

تکنیکها و فنون علوم رفتاری-2 فنون و تکنیکهای مقداری-3 فنون تصمیم گیری-4 تکنیکها و فنون تجزیه و تحلیل

### مدیریت سنتی

این سبک مدیریتی که از آن با نام مدیریت کلاسیک یا مدیریت سلسله مراتبی نیز یاد می‌شود، با تأکید بر سلسله مراتب، نقش‌های تخصصی و رهبری واحد، به منظور بهینه سازی بهره‌وری در سازمان معرفی شد که بر اصول زیر استوار است:

تقسیم کار بین منابع انسانی براساس مهارت‌ها و تخصص‌های آن‌ها صورت می‌گیرد.

عملیات/ پروژه‌ها تا حد امکان ساده و به وظایف کوچک‌تر تقسیم می‌شوند.

بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری، هدف اولیه‌ی سازمان است.

تصمیمات سازمانی در سطوح بالا اتخاذ می‌شوند.

### ویژگی‌های مدیریت سنتی

مدیریت سلسله مراتبی هم مانند تمام سبک‌های مدیریتی، از پنج کارکرد اصلی تشکیل شده است که شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، کارکنان، رهبری و کنترل می‌شود. در ادامه به برخی از ویژگی‌های این کارکردها در سبک مدیریت کلاسیک اشاره می‌کنیم.

برنامه‌ریزی: در این نقش، مدیران به تعیین اهداف و اقدامات مناسب و سپس تعیین استراتژی‌ها می‌پردازند. همچنین، در خصوص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر تصمیم‌گیری می‌کنند و در تلاش برای بهبود وضعیت موجود هستند.

سازماندهی: این فرآیند بر به کارگیری صحیح منابع در کنار یکدیگر، به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده، اشاره دارد. به بیان دیگر، مدیران از طریق اعمال اقتدار و قدرت

نفوذ، به ایجاد یا تغییر فعالیت‌های تیمی می‌پردازند تا امکان استفاده بهینه از توانایی افراد و منابع فراهم شود.

کارکنان: استخدام و انتخاب منابع انسانی، متناسب با موقعیت‌های داخلی شرکت، در این کارکرد جای می‌گیرد.

رهبری: این عملکرد شامل بیان یک چشم‌انداز، الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در افراد با استفاده از بینش، نفوذ، متقاعد سازی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر است.

کنترل: کنترل به این معناست که به عنوان مدیر، چگونه می‌توانید برای بهبود عملکردها و رسیدن به اهداف سازمانی، سازوکارهایی برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد طراحی کنید تا از این طریق، میزان موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده را اندازه گیری کرده، مشکلات را شناسایی کنید و سپس، اقدامات اصلاحی انجام دهید.

مدیریت سنتی یک سبک مدیریتی است که از آن با نام مدیریت کلاسیک یا مدیریت سلسله مراتبی نیز یاد می‌شود، با تأکید بر سلسله مراتب، نقش‌های تخصصی و رهبری واحد، به منظور بهینه سازی بهره‌وری در سازمان معرفی شد که بر اصول زیر استوار است:

تقسیم کار بین منابع انسانی براساس مهارت‌ها و تخصص‌های آن‌ها صورت می‌گیرد.

عملیات/ پروژه‌ها تا حد امکان ساده و به وظایف کوچک‌تر تقسیم می‌شوند.

بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری، هدف اولیه‌ی سازمان است.

تصمیمات سازمانی در سطوح بالا اتخاذ می‌شوند.

مدیریت سلسله مراتبی هم مانند تمام سبک‌های مدیریتی، از پنج کارکرد اصلی تشکیل شده است که شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، کارکنان، رهبری و کنترل می‌شود. در ادامه به برخی از ویژگی این کارکردها در سبک مدیریت کلاسیک اشاره می‌کنیم.

برنامه‌ریزی: در این نقش، مدیران به تعیین اهداف و اقدامات مناسب و سپس تعیین استراتژی‌ها می‌پردازند. همچنین، در خصوص منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مورد نظر تصمیم‌گیری می‌کنند و در تلاش برای بهبود وضعیت موجود هستند.

سازماندهی: این فرآیند بر به کارگیری صحیح منابع در کنار یکدیگر، به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده، اشاره دارد. به بیان دیگر، مدیران از طریق اعمال اقتدار و قدرت نفوذ، به ایجاد یا تغییر فعالیت‌های تیمی می‌پردازند تا امکان استفاده بهینه از توانایی افراد و منابع فراهم شود.

کارکنان: استخدام و انتخاب منابع انسانی، متناسب با موقعیت‌های داخلی شرکت، در این کارکرد جای می‌گیرد.

رهبری: این عملکرد شامل بیان یک چشم‌انداز، الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در افراد با استفاده از بینش، نفوذ، متقاعد سازی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر است.

کنترل: کنترل به این معناست که به عنوان مدیر، چگونه می‌توانید برای بهبود عملکردها و رسیدن به اهداف سازمانی، سازوکارهایی برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد طراحی کنید تا از این طریق، میزان موفقیت در رسیدن به اهداف تعیین شده را اندازه‌گیری کرده، مشکلات را شناسایی کنید و سپس، اقدامات اصلاحی انجام دهید.

### مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مدرن

براساس تعاریف و ویژگی‌هایی که تا به اینجا درباره‌ی سبک سنتی مدیریت بیان کردیم؛ مدیریت سازمانی مدرن برخلاف مدیریت سلسله‌مراتبی، تأکید بیشتری بر شبکه‌سازی و مشارکت، ارتباطات پویا و اهمیت ادغام منافع فردی و سازمانی دارد. پس از مقایسه‌ی دو سبک مدیریتی کلاسیک و مدرن، در ادامه به برخی از معایب مدیریت سنتی در کسب و کارهای فعلی می‌پردازیم و متوجه خواهیم شد چرا این سبک از مدیریت دیگر نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای مدیریت کسب‌وکار در کلاس جهانی باشد و سازمان‌ها باید رفته رفته سبک مدیریتی سازمان خود را از سنتی به مدرن تغییر دهند.

ثبات: در سبک کلاسیک مدیریت، سیاست‌های مدیریت محافظه کارانه است و از قوانین و مقررات سنتی پیروی می‌کند و به منظور حفظ استراتژی کسب‌وکار و تحقق اهداف از پیش تعیین شده، مدل گردش کار ثابت است. در حالیکه سازمان‌های مدرن، استراتژی‌های کسب‌وکار پویاتری دارند و جهت رویارویی با تغییرات مداوم دنیای کسب‌وکار، فرآیندهای متعددی را برای زمان‌بندی مجدد، مدیریت موجودی انعطاف‌پذیر و دیگر موارد تعریف می‌کنند.

انعطاف‌پذیری: ساختار سازمان‌های سنتی معمولاً ثابت است و اهداف و استراتژی‌ها در سطوح بالای سازمان برنامه‌ریزی و تعیین می‌شود؛ اما در سازمان‌های مدرن، مدیریت همواره در حال به روزرسانی فرآیندهای سازمان است و کارکنان ملزم به ارتقاء مهارت‌ها و دانش خود برای ارتباط با بازار و تطبیق با تغییرات هستند.

کار تیمی: کسب‌وکارهای سنتی، حالتی سلسله مراتبی دارند و بر مسئولیت‌های فردی متمرکز است. نیروی انسانی بایستی از مدیران ارشد خود اطاعت کنند و بسته به نقشی که دارند، شانس زیادی برای کار با کارکنان بخش‌های دیگر ندارند. در مقابل، کسب‌وکارهای نوین تمرکز بیشتری بر کار تیمی و همکاری دارند و برگزاری جلسات طوفان فکری و مشارکت در تعیین اهداف برای این سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. کارمندان بخش‌های مختلف سازمان نیز می‌توانند برای گسترش توانایی‌های خود و یادگیری هر چه بیشتر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

برانگیختن انگیزه: بر خلاف مدیریت سلسله مراتبی که تنها به برآورده کردن نیازهای اساسی یا مادی کارکنان جهت ایجاد انگیزه در آنها توجه می‌کرد، مدیریت سازمانی مدرن به منابع انسانی، آزادی عمل می‌دهد، برای خلاقیت آنان احترام قائل است و نیروی انسانی در این سازمان‌ها می‌تواند با انعطاف بیشتری کارهای خود را انجام دهد که این به معنای توجه به سطوح بالای نیازهای انسانی همچون خودشکوفایی در جهت ایجاد انگیزه است.

تصمیم‌گیری: در ساختار سازمانی سنتی، مدیر ارشد بالاترین قدرت را برای تصمیم‌گیری دارد اما ساختار سازمانی مدرن، از این رویکرد پیروی نمی‌کند. در ساختار سازمان‌های نوین، نیروهای انسانی می‌توانند ضمن مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، فعالانه تعیین کنند که در چه زمانی و چگونه به تیم‌های دیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی کمک نمایند. ارتباطات: به دلیل ماهیت سلسله مراتبی ساختار سازمانی کلاسیک، مدیران در سطوح بالا، ارتباط کمی با منابع انسانی خود دارند و معمولاً از طریق ایمیل، خبرنامه یا مدیران هر بخش ارتباط برقرار می‌کنند. اما ساختار سازمانی مدرن، دارای مرزبندی‌های کمتری است که امکان برقراری ارتباطات سریع‌تر و آسان‌تر را فراهم می‌کند و کارکنان راحت‌تر می‌توانند با مدیران رده بالا ارتباط مستقیم داشته باشند.

### چالش‌های مدیریت سنتی

چالش‌های هر سبکی از مدیریت، به سازمان‌ها کمک خواهند کرد تا بتوانند با آگاهی نسبت به تغییر وضع فعلی، اقدامات لازم را انجام دهند. از آنجاییکه مدیریت سلسله مراتبی هم از این قاعده مستثنی نیست؛ لذا در ادامه به ۵ چالش اصلی این سبک مدیریتی اشاره خواهیم کرد.





### پیشینه مدیریت آموزشی:

نهیضت مدیریت علمی و اصولی که تبلیغ می‌کرد مدیریت آموزشی را متأثر ساخته و توجه اندیشمندان و محققان آموزشی را به خود جلب نمود. هواداران مدیریت علمی در نظامهای آموزشی به کاربرد اصول آن همت گماشتند. آنها مدرسه را مشابه کارخانه تلقی می‌کردند که در آن دانش آموزان مانند مواد خام، باید در فرا گرد process آموزش و پرورش، متناسب با کیفیت و مشخصات مورد انتظار جامعه تغییر و تحول پیدا کند.

بنا بر این نظام های آموزشی باید برای تحقق این هدف کارکنان واجد صلاحیت، ابزارها و روشهای فنی ویژه مورد نیاز با معیارها و استانداردها از پیش تعیین شده فراهم سازند.

طالبان اولیه مدیریت آموزشی، گرچه دقت نظر مهندسان انسان را نداشتند ولی همانند مدیران علمی تیلور رفتار سازمان آموزشی را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دادند و سعی می‌کردند که اصول مدیریت علمی را در محیطهای آموزشی پیاده کنند و پیشنهادهایی در جهت انجام مؤثر امور و به حداکثر رساندن کارایی سازمان ارائه دهند.

تجزیه و تحلیل مدارس به وسیله ریموند کالاهان ramond callahan در سال های ۱۹۳۰ تا ۱۹۱۰ فعالیت های متأثر از اصول مدیریت علمی را بخوبی نشان می دهد. با این حال تا سال ۱۹۴۰ مدیریت آموزشی تحت تأثیر مطالعات هارثورن قرار داشت. مدیریت دموکراتیک تصمیم گیری دموکراتیک و تدریس دموکراتیک شعار این دوره بود، تا سال ۱۹۵۰ مدیریت آموزشی بیشتر تحت تأثیر فرضیه های تئوریک قرار داشت ولی در سال های ۱۹۶۰ تا ۱۹۵۰ رفتار گرایان پا به عرصه وجود گذاشتند و نهضتی جدی برای مطالعه و تدریس مدیریت آموزشی به وجود آوردند و از این طریق مفاهیم زیادی از دیگر رشته های علمی در مورد مدیریت آموزشی گرد آوری شد.

در دهه ۱۹۷۰ بحران های اجتماعی و سیاسی مانند بحران های نفتی و رکورد اقتصادی در غرب مطالعات تئوریک و عملی در مدیریت آموزشی را تحت تأثیر قرار داد و انتقاداتی نیز بر رویکرد Approach علوم رفتاری مطرح گردید به طوری که ((گریفتیز)) Griffiths مدیریت آموزشی را تا سال ۱۹۷۹ به عنوان رشته ای در آشوب روشنفکری توصیف می کند.

ولی در سال ۱۹۷۹ با انتشار مقاله ای از طرف ((ران ادموندز)) که رهبریت قوی اداری را یکی از خصوصیات مدارس می دانست، اثر بخش بودند معرفی کرد.

این موضوع نقطه عطفی شد که توجهی مجدد به مدیریت آموزشی را جلب نمود و در اواسط دهه ۱۹۸۰ منجر به ظهور رهبریت آموزشی تدریس گرا گردید که استاندارد آموزشی جدیدی برای مدیران تعیین می کرد. در این الگو مهمترین منبع دانش برای رشد برنامه های آموزشی در مدرسه تلقی می گردید. در ایالات متحده مراکز آموزشی ایجاد گردید که بتواند توانایی هایی از قبیل توانایی بهبودبخشیدن روشهای تدریس معلمین.

داشتن انتظار بیش از حد معلمین و دانش آموزان، سرپرستی نزدیک در کلاسهای درس، هماهنگی مواد درسی و نظارت بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را در مدیران پرورش دهند.

به لحاظ ظهور متغیرهای محیطی جدید در دهه ۱۹۹۰ بطور کلی عقیده گروهی بر این است که نظام آموزش و پرورش دانش آموزان را بطور کارا و مؤثر برای ایفای نقششان در جامعه آینده آماده نمی کند، از اینرو سیاستگذاران آموزشی بر آن شدند تا فرضهای اساسی و زیر بنای آموزش و پرورش را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند.

پیشنهادهای این افراد بر این فرض استوار است که نیاز بیشتری به روشهای پویا و جامع در تدریس و یادگیری وجود دارد، در نتیجه مواردی چون تعویض

اختیار از نواحی آموزش و پرورش به مدارس در ارتباط با تصمیم گیریهای مرتبط با مواد درسی، افزایش نقش معلمین و والدین در فرایند تصمیم گیری و تأکید بیشتر بر تدریس پویا و یادگیری فعالانه را پیشنهاد می کند.

### سیستم مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی به معنی عام، برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی فرایند آموزش تعریف شده است.

اما مدیریت فرایند آموزش به معنی خاص، به صورت های زیر تعریف می شود:

الف) مدیریت آموزشی، راهنمایی، مددکاری و ایجاد محیط مناسب برای فعالیت آموزشی است.

ب) مدیریت آموزشی، فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگاه داشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی است که به طور رسمی و غیر رسمی درون یک نظام واحد شکل و سازمان می یابند، تا اهداف و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.

ج) مدیریت آموزشی، فرایند هماهنگ کردن استعداد های آدمی و بهره گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است.

با توجه به آنچه گفته شد، مدیریت آموزشی غالباً به معنی خاص مورد نظر است. یعنی مدیریت آن بخشی از فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی است که مستقیماً با امر آموزش، پرورش و یادگیری مرتبط است. از جمله فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های آموزشی، مواد و محتوای دروس، روش‌ها و وسایل آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، اقدامات آموزشی مکمل، امور معلمان و دانش‌آموزان و غیره را می‌توان نام برد.

### ضرورت مدیریت آموزشی

امروز عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمت‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از این‌رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است.

بنابراین، با افزایش تعداد دانش‌آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تأسیس مدارس و مراکز آموزشی جدید، استخدام معلمان بیشتر و سرمایه‌گذاری بیشتر، ضرورت یافته است. از سوی دیگر، ضرورت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را بارزتر ساخته است در کنار آن سیستم‌های بروزی مانند سامانه مدیریت فرآیند آموزش الکترونیکی آموزش آنلاین، رقابت را در عرصه مدیریت آموزشی. بیشتر کرده است. استفاده از نرم افزارهای زیر نیز صنعت مدیریت آموزشی را متحول کرده است