





# آنچه مدیران مدارس باید درباره مدیریت بدانند

مولفان :

شهلا رضایی

فرانک موسوی

حقوق معنوی این اثر برای دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه محفوظ می باشد.

انتشارات قانون یار

۱۳۹۵

سرشناسه	: رضایی، شهلا، ۱۳۶۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: آنچه مدیران مدارس باید درباره مدیریت بدانند / مولفان شهلا رضایی، فرانک موسوی؛ [برای] دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات قانون یار، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۴ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۷۷-۲۵-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: مدرسه‌ها -- ایران -- مدیریت و سازماندهی -- نمونه پژوهی
موضوع	: School management and organization -- Iran -- Case studies
موضوع	: رهبری آموزشی -- ایران -- نمونه پژوهی
موضوع	: Educational leadership -- Iran -- Case studies
شناسه افزوده	: موسوی، فرانک، ۱۳۵۲ -
شناسه افزوده	: دانشگاه آزاد اسلامی. واحد کرمانشاه
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵۲۸۰۵LB /ع۸
رده بندی دیویی	: ۲/۳۷۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۷۸۸۲۷

## انتشارات قانون یار

### آنچه مدیران مدارس باید درباره مدیریت بدانند

مولفان: شهلا رضایی - فرانک موسوی

ناشر: انتشارات قانون یار

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت نسخه الکترونیکی: ۸۰۰۰ تومان

قیمت نسخه چاپی: ۱۴۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۷۷-۲۵-۱

کتاب حاضر حاصل پایان نامه دانشجویی با عنوان نقش آموزش سیار بر مهارت های ادراکی مدیران مدارس ناحیه دو شهر کرمانشاه، در بازه زمانی ۱۳۹۴-۱۳۹۲ است و کلیه حقوق مادی و معنوی آن متعلق به دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه می باشد.

## پیشگفتار

امروزه شاهد تغییرات اساسی و سریع در جوامع و سازمان ها هستیم. این تغییرات در ابعاد مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، توانایی ها و تمایل انسان ها و تکنولوژی می باشد. محققان و مدیران جوامع و سازمان های پیشرفته به این نتیجه رسیده اند که مهم ترین عامل مؤثر در تغییرات و رشد و توسعه سازمان ها برنامه ریزی و آموزش و بهبود توانایی های نیروی انسانی و توسعه فرهنگ جامعه و سازمان های آن است. در واقع نیروی انسانی عاملی استراتژیک تلقی می شود.

مدیریت منابع انسانی امروزه به عنوان مهم ترین دانش در سازمان ها و مجموعه مهارت های مدیران در نظر گرفته می شود. دانش مدیریت منابع انسانی در کشور جمهوری اسلامی ایران به لحاظ این که رشد و تعالی انسان ها به عنوان مهم ترین هدف برشمرده می شود از اهمیت مضاعف برخوردار است. این کتاب دارای پنج فصل با ساختاری معین می باشد. گفتنی است در تدوین این کتاب کوشیده ایم ضمن به روز بودن موضوع، مطالعه آن روان و آسان باشد. با امید به مفید بودن این اثر برای دانشجویان و مدیران اجرایی از مدیران و صاحب نظران استدعا دارم با ارائه نظریات و انتقادات سازنده ما را در جرح و تعدیل مطالب یاری فرمایند.

علیرغم تمام تلاشهای صورت گرفته وجود عیب و نقص در کتاب حاضر اجتناب ناپذیر است. نظرات اساتید، دانشجویان، مدیران و کلیه افرادی که در حوزه ی مدیریت حضور دارند همچنین اساتید ارجمند و دانشجویان برای نویسندگان کتاب بسیار گران قدر است. ایمیل ارتباطی با نویسندگان ([roza.yasaman10@yahoo.com](mailto:roza.yasaman10@yahoo.com)) پذیرای نظرات، سوالات، انتقادات، پیشنهادات، ارزیابی و ... شما دوستان عزیز در خصوص کتاب حاضر خواهد بود.

با تشکر (بهار ۹۵)



## فهرست مطالب

۵	پیشگفتار
۹	<b>فصل اول</b>
۹	مهارت های مدیریتی
۱۱	پیشگفتار :
۱۱	مفهوم مهارت و مهارت های مدیریتی:
۱۱	مهارت های ادراکی مدیران:
۱۲	مهارت های لازم برای مدیران:
۱۲	تعریف مهارت های سه گانه مدیریت:
۱۴	تاثیر مهارت های مدیران بر بهره وری سازمان آموزشی:
۱۶	مهارت های لازم برای مدیران مدارس:
۱۷	تیبین و تعریف آموزش و یادگیری در عصر حاضر:
۱۹	مفهوم آموزش و دلایل نیاز به آن:
۲۰	وظایف و چالش های سازمان های آموزش در عصر اطلاعاتی کنونی:
۲۳	<b>فصل دوم</b>
۲۳	مکتب های مدیریتی
۲۵	پیشگفتار:
۲۵	انواع مکاتب مدیریت:
۲۵	مکتب کلاسیک
۲۶	نظریه پردازان کلاسیک:
۲۷	نئوکلاسیک و نوع دوستی صنعتی:
۲۹	مکتب نوین مدیریت یا مکتب مبنی بر تئوریهای سیستمها:
۳۱	اهمیت نگرش سیستمی
۳۳	<b>فصل سوم</b>
۳۳	سازمان و سازماندهی
۳۵	پیشگفتار :
۳۵	سازمان:
۳۶	تعریف سازمان از دیدگاه های مختلف:
۳۷	سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی
۳۹	خصوصیات سازمانهای غیر رسمی:
۴۰	ترکیب سازمان رسمی:
۴۱	تثبیت سازمان:
۴۱	بوروکراسی:
۴۲	مارکسیسم و بوروکراسی:
۴۳	ماکس و بوروکراسی:
۴۵	سازماندهی
۴۷	تقسیم کار و طبقه بندی وظائف در تشکیل سازمان:



۴۸	.....	انواع سازماندهی:
۵۱	.....	ساخت سازمانی ماتریسی و پروژه‌های:
۵۴	.....	انواع سازمانهای صف و ستاد:
۵۵	.....	انواع ستاد:
۵۹	.....	روابط صف و ستاد:
۵۹	.....	بهبود روابط صف و ستاد:
۶۲	.....	قانون موقعیت:
۶۳	.....	تفویض اختیار:
۶۳	.....	تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر می‌گردد:
۶۴	.....	محاسن تفویض اختیار:
۶۴	.....	فیفتر مزایای زیر را برای تفویض اختیار قائل می‌باشد:

#### ۶۷..... فصل چهارم.....

۶۷	.....	انواع مدیریت
۶۹	.....	پیشگفتار:
۶۹	.....	تعریفهای ارائه شده از مدیریت:
۷۰	.....	مدیریت و روشهای رهبری:
۷۴	.....	اهداف مدیریت:

#### ۷۹..... فصل پنجم.....

۷۹	.....	سطوح مدیریتی
۸۱	.....	پیشگفتار:
۸۱	.....	مدیریت میانی:
۸۲	.....	مدیریت عالی:
۸۲	.....	سطح عملیاتی مدیریت:
۸۲	.....	سطح میانی مدیریت:
۸۳	.....	سطح عالی مدیریت:
۸۳	.....	نقش های مدیران:
۸۵	.....	ویژگی های نقش:
۸۶	.....	نقش های افراد در گروه:
۸۷	.....	نقش های مدیران از دیدگاه صاحبه نظران:
۹۱	.....	نقش های مدیران از دیدگاه پیتز سنگه:
۹۱	.....	نقش رهبری به عنوان طراح:
۹۲	.....	رهبر در نقش ناظر:
۹۳	.....	رهبر در نقش معلمی:
۹۴	.....	نقش های مدیران از دیدگاه هنری مینتزربرگ:

#### ۹۹..... فهرست منابع و مأخذ.....

۱۰۱	.....	منابع فارسی
۱۰۳	.....	منابع لاتین:



# فصل اول

## مهارت های مدیریتی



## پیشگفتار :

امروزه دانش علمی در قلمرو روان شناسی، روان شناسی اجتماعی و مردم شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت های ادراکی را فراهم می سازد. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می کنند تا شخص بتواند علل و عوامل شکل دهنده ادراک انسان را بفهمد و کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظایف منعکس می شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

## مفهوم مهارت و مهارت های مدیریتی:

مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب، منجر شود. مهارت های مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزا، به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. به عبارت دیگر صلاحیت و کیفیت کار مدیران از نظر مهارت های مدیریتی، یکی از عوامل مهم استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت های اساسی هستند.

## مهارت های ادراکی مدیران:

مهارت های ادراکی، به توانایی ذهنی برای درک، تجزیه و تحلیل پیچیدگی های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (نظام یا سیستم) و به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش ها، الزاما بخش های دیگر را تحت تاثیر قرار

می دهد، گفته می شود. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت های مختلف، مدیر را قادر می سازد که مسائل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم گیری یا اقدام کند که موجب اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن می شود. اکتساب مهارت های ادراکی مستلزم آموزش نظریه های علوم رفتاری به ویژه نظریه های سازمان، مدیریت و تصمیم گیری و کاربرد عملی آن هاست. (علاقه بند، ۱۳۸۶) برخی از اجزای مهارت های ادراکی شامل تفکر نظام مند، ادراک و تصمیم گیری است.

### مهارت های لازم برای مدیران:

مهارت های مورد نیاز مدیران را می توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرد. مهارت به توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

### تعریف مهارت های سه گانه مدیریت به شرح زیر است:

#### مهارت فنی:

یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره های آموزشی یا کارآموزی فرا می گیرند نظیر دانش، فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش های تدریس و فنون

اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد.

### **مهارت انسانی:**

یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

### **مهارت ادراکی:**

یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و

تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید. اکتساب مهارت ادراکی (یا مفهومی) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد (تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و سید حسن دانافر).

### تأثیر مهارت‌های مدیران بر بهره‌وری سازمان آموزشی:

سازمان‌های آموزشی در مقایسه با سایر سازمان‌ها به لحاظ سرو کار داشتن با نسبت قابل توجهی از منابع انسانی از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار هستند. در آموزش و پرورش درون‌داد، برونداد، پردازشگر، وسیله و هدف انسان است و مدیران آموزش و پرورش با انسان‌ها سرو کار دارند، لذا آشنایی آنان با دانش و روابط انسانی و کاربرد آن در موقعیت‌های آموزشی که مهارت انسانی نامیده می‌شود، برای بهره‌وری مدیران لازم و ضروری است. مدیریت در آموزش و پرورش اهمیت فراوانی دارد؛ اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی از اثربخشی و کارایی و در نتیجه بهره‌وری بالایی برخوردار خواهد بود. بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که تراز بهره‌وری در آموزش و پرورش پایین است و بیشتر مشکلات آموزش و پرورش از این کاستی نشأت می‌گیرد (ناظم، ۱۳۸۹).

مفهوم بهره‌وری در نظام‌های آموزشی تفاوت‌هایی با سایر سازمان‌های تولیدی دارد. در فرمول بهره‌وری، بهره‌وری مساوی است با خارج قسمت ستاده بر نهاده، کسانی که برای ارتقای بهره‌وری در آموزش و پرورش بدنبال‌کاستن از حجم سرمایه‌گذاری‌ها و پایین آوردن سهم آموزش و پرورش از منابع عمومی هستند، معمولاً تلاش می‌کنند تا مخرج کسر را کوچک کنند. عبارت دیگر هزینه را کاهش دهند. باید توجه داشت که در بسیاری از موارد کم کردن نهاده برای بهبود بهره‌وری الزاماً بهترین راه حل نیست و احتمالاً تبعات و عوارض منفی زیادی در پی خواهد داشت که نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد شد، بلکه به بهره‌وری ملی هم آسیب می‌رساند. در اینجا لازم است بجای کاستن از نهاده به ستاده اضافه شود. در مورد مسأله بهره‌وری در آموزش و پرورش باید یادآوری کرد که درون داده‌ای انسانی و اجتماعی از اهمیت خاصی برخوردارند. برای نمونه اگر رفتار انسانی شایسته‌ای بتواند سطح خشنودی شغلی را بالا ببرد، برون‌داد یا بهره‌انسانی در سازمان نیز افزایش می‌یابد. پس برای کارایی و اثربخشی نظام آموزشی باید خواستار بهتر کردن کیفیت زندگی کاری کسانی بود که در فرآیند آموزش و پرورش به خدمت می‌پردازند؛ بنابراین بهره‌وری در آموزش و پرورش عبارتست از ارتباط میان نحوه استفاده سازمان آموزشی از منابع‌اش (نیروی انسانی، مواد، تجهیزات، سرمایه و انرژی) و تبدیل آن به ستاده‌های مطلوب همراه با در نظر گرفتن کیفیت زندگی کاری کلیه کارکنان آن، بنابراین اثربخشی در آموزش و پرورش ایجاد نتایج مطلوب هم در مورد دانش‌آموزان و هم در مورد اعضای کادر آموزشی و کارایی نحوه عملکرد درون داده‌ها می‌باشد (میرکمالی، ۱۳۸۰).

از آنجایی که موفقیت و بهره‌وری یک سازمان در تأمین اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش تا حدود زیادی به مدیران آن بستگی دارد و اگر مدیران وظایف خود را به نحو عالی انجام دهند، سازمان به هدف‌هایش خواهد رسید؛ لذا می‌توان مدیریت و رهبری مدرسه را یکی از مهمترین عوامل بهره‌وری و تعالی سازمانی نام برد. در این پژوهش برای رفع بسیاری از کاستی‌ها و دستیابی به نتایج منطقه‌ای، اقدام به بررسی متغیر مهارت‌های انسانی مدیران و

بهره وری آنان در مدارس مقطع متوسطه منطقه صوفیان که از اصلی ترین منابع پرورش نیروی انسانی در توسعه کشور محسوب می شوند، صورت گرفته است. قصد بر این است میزان هر کدام از دو مؤلفه را از دیدگاه معلمان زن و مرد مورد مطالعه قرار داده و میزان بهره وری مدارس مقطع متوسطه منطقه صوفیان توسط مهارت های انسانی مدیران را بررسی کرد تا بتوان اطلاعاتی در جهت اصلاح و بهبود مهارت های مدیران و افزایش بهره وری و تعالی مدارس ارائه نمود (بیرامی و همکاران، ۱۳۹۱).

### مهارت های لازم برای مدیران مدارس:

عملکرد آموزش و پرورش که یکی از پر اهمیت ترین نهادهای هر جامعه ای محسوب می شود و جهت ساز کیفیت عملکرد در سایر نهادها است. شاید همین نقش اجتماعی آموزش و پرورش، عمده ترین اهمیت آن باشد، چرا که با سازندگی فرد به آماده کردن او جهت زندگی در میان جامعه انسانی همت گمارد (عسگریان، ۱۳۸۸).

مدارس در آینده ای نه چندان دور شاهد تغییرات بسیاری در محیط داخلی و حتی خارج از خود خواهند بود و مدیر باید بر اساس معیارهای جدیدی که از این تغییرات ناشی می شوند، به تعریف مجددی از نقش خود برسد. شناخت حرفه ای و کیفیت مهارت های مدیران، وجه تمایز گذشته، آینده خواهد بود. "مدارس محیط های یادگیری هستند و برای کمک به دانش آموزان به منظور رشد بوجود آمده اند" (وایلز و باندی، ۱۳۸۹).

توجه به چنین نقشه های تعیین کننده مدیران مدارس، به ویژه دبیرستان ها به عنوان آخرین مرحله از آموزش عمومی است که سیاست گذاران آموزش و پرورش پی برده اند در شرایط پیچیده و دشوار آغاز قرن بیست و یکم بدون مدیریت ماهر و موثر نخواهند توانست به تحقق اهداف و اثربخشی نائل شود و به مسئولیت روزافزون خود نسبت به اجتماع پاسخ گویند (نیکنامی، ۱۳۸۵).

مدیر مدرسه که از مهارت های سه گانه برخوردار است و این مهارت ها را در فرآیند مدیریت به کار می برد، مدرسه را به اثربخشی خواهد رساند. در این گونه مدارس معلمان از



شغل خود رضایت دارند. کارکنان برای بقاء و توسعه آن تلاش می‌کنند، برنامه ریزی علمی درست و متناسب است، و دانش آموزش به موفقیت تحصیلی نائل می‌شوند و تمامی عوامل انسانی برای خود و دیگران احترام قائل هستند.

عملکرد مدیران در سازمان‌ها برای انجام رسالت و مسئولیت‌ها و تحقق اهداف سازمان بالاخص در نظام آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین سازمان در هر جامعه به لحاظ تأثیری که بر عملکرد سایر عوامل سازمانی دارد، مورد توجه صاحب نظران بوده است. یکی از راه‌هایی که توسط آن عملکرد مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد، مشاهده آن‌ها از زاویه مهارت‌هایی است که برای تأمین موفقیت آمیز هدف‌ها لازم است. رابرت کاتز مهارت‌های مورد نیاز مدیران را با گروه بندی سه طیف فنی، انسانی، ادراکی مورد مطالعه قرار داده است تا در یابد که آیا بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با اثربخشی آن‌ها در جامعه آماری رابطه وجود دارد؟ از آنجایی که آموزش و پرورش از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی به حساب می‌آید، بنابراین کیفیت فعالیت‌های سایر نهادها به میزان زیادی به چگونگی عملکرد آن بستگی دارد. همه ساله شاهد تعداد کثیری کودک و نوجوان و جوان برای کسب دانش برخوردار از مزایای اقتصادی اجتماعی آموزش و پرورش رسمی روانه مدارس کشور می‌گردد. فراهم سازی شرایط مساعد برای این دانش آموزان مدرسه که از ابتدایی تا دبیرستان به تحصیل اشتغال دارند و نیز استفاده بهینه از امکانات و توان کاری کادر آموزشی و اداری، لزوم توجه جدی به این واقعیت را یادآوری می‌کند که موفقیت آموزش و پرورش کشور به میزانی است که اهداف تحقق یابند و تحقق اهداف هم در مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی و عملیاتی‌ترین سطح آموزش و پرورش در گرو مهارت‌های مدیران مدارس است. به همین لحاظ ضروری‌ترین و با اهمیت‌ترین موضوعی است که باید به تحقق و مطالعه آن پرداخته شود (خدادی و حسومی، ۱۳۸۸).

### تبیین و تعریف آموزش و یادگیری در عصر حاضر:

قرن بیست و یکم قرن دانایی است، قرن تغییر از جامعه صنعتی به جامعه فراصنعتی یا جامعه اطلاعاتی است و می‌رود که اطلاعات، دانش و آگاهی، اساسی‌ترین دارایی انسان‌ها، ملت‌ها

و جوامع به شمار آید. اطلاعات و دانایی از ویژگی های برجسته جوامع و ملت ها و به عنوان کالای راهبردی و استراتژیک محسوب می گردد. لذا از شاخص های اصلی توسعه یافتگی در میان ملت ها و جوامع به حساب می آید.

عصری که بشر در آن گذشته خود را نیازمند به داشتن اطلاعات و برقراری ارتباط برای کسب اطلاعات مورد نیاز می داند. اطلاعات با زندگی بشر آمیخته شده و پدیده ای اجتماعی می باشد. علت اطلاق اصطلاح عصراطلاعات به دوره ی حاضر به دلیل گستردگی میزان اطلاعات و سرعت تبادل آنها از طریق محمل های اطلاعاتی مختلف می باشد. این حجم گستردگی اطلاعات و چگونگی تبادل آن جامعه امروز را در آستانه ورود به مرحله ای قرار داده است که در آن آموزش، اطلاعات و دانش محورهای اصلی پیشرفت جامعه خواهند بود (احمدیان، ۱۳۸۳). و برتری اقتصادی در این عرصه نصیب کشورهایی می شود که مردم آنها توانایی پردازش اطلاعات و تبدیل آنها به قرن بیست و یکم قرن دانایی است، قرن تغییر از جامعه صنعتی به جامعه فراصنعتی یا جامعه اطلاعاتی است و می رود که اطلاعات، دانش و آگاهی، اساسی ترین دارایی انسان ها، ملت ها و جوامع به شمار آید. اطلاعات و دانایی از ویژگی های برجسته جوامع و ملت ها و به عنوان کالای راهبردی و استراتژیک محسوب می گردد. لذا از شاخص های اصلی توسعه یافتگی در میان ملت ها و جوامع به حساب می آید.

عصری که بشر در آن گذشته خود را نیازمند به داشتن اطلاعات و برقراری ارتباط برای کسب اطلاعات مورد نیاز می داند. اطلاعات با زندگی بشر آمیخته شده و پدیده ای اجتماعی می باشد. علت اطلاق اصطلاح عصراطلاعات به دوره ی حاضر به دلیل گستردگی میزان اطلاعات و سرعت تبادل آنها از طریق محمل های اطلاعاتی مختلف می باشد. این حجم گستردگی اطلاعات و چگونگی تبادل آن جامعه امروز را در آستانه ورود به مرحله ای قرار داده است که در آن آموزش، اطلاعات و دانش محورهای اصلی پیشرفت جامعه خواهند بود (احمدیان، ۱۳۸۳).

برتری اقتصادی در این عرصه نصیب کشورهایی می‌شود که مردم آنها توانایی پردازش اطلاعات و تبدیل آنها به دانش را داشته باشند و از این دانش در کار و زندگی روزانه استفاده نمایند و همین اهمیت دانش به عنوان رکن اساسی در اقتصاد، موجب افزایش توجه دولت‌ها به توسعه منابع دانش انسانی شده است. این مقوله تا حدی حیاتی است که حتی از نظر یونسکو، دسترسی به اطلاعات و دانش به طور روز افزونی بر نحوه‌ی آموزش و کیفیت آن، تنوع فرهنگی و مشارکت اجتماعی تاثیر گذارده و نقش آن در امر توسعه‌ی جوامع غیرقابل انکار است. باتوجه به نقش اطلاعات و دانش بر تحول و دگرگونی در جوامع امروزی، یونسکو عصر حاضر را عصر جوامع اطلاعاتی یا جوامع دانش محور نامیده است. از نظر یونسکو، جوامع دانش محور جوامعی هستند که توانایی خلق و تولید، تبدیل و به کارگیری اطلاعات در راستای ایجاد و بهره‌مندی از دانش برای توسعه انسانی را دارا می‌باشند (فرج‌اللهی، ۱۳۹۳).

جامعه اطلاعاتی، جامعه‌ای بر مبنای مشارکت مردم و حرکت و جنبش از پایین به بالاست. به طوری که دورترین و ضعیف‌ترین اعضای جامعه نیز مهم قلمداد می‌گردند. لذا دسترسی در قلمرو آموزش (آموزش برای همه) عامل مهم و قابل توجهی است. در این دیدگاه شاخص کمیت دانش و سواد به مفهوم ریشه کن کردن بی‌سوادی و دسترسی کلیه اقشار جامعه به حداقل سواد پایه، اولویت فراوانی دارد (نوید ادهم، ۱۳۸۵).

## مفهوم آموزش و دلایل نیاز به آن:

آموزش همیشه به منزله‌ی مهمترین ابزار در جهت بهبود کلی عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. از نظر نوئه «آموزش بر تلاش برنامه‌ریزی شده‌ای اشاره دارد که توسط یک سازمان در جهت تسهیل یادگیری کارکنان از شایستگی‌های مرتبط شغلی به کار گرفته می‌شود». در سال ۲۰۰۶ انجمن آموزش و بهسازی آمریکا در گزارش کارکنان رده بالا تاکید می‌کند، ارزش یادگیری و آموزش بهتر درک می‌شود. محیط جهانی تشخیص می‌دهد که یک محیط کاری بهتر آموزش دیده عملکرد را بهبود می‌بخشد و سرمایه‌گذار در آموزش و بهسازی منابع انسانی جهت کسب موفقیت امری ضروری و حیاتی است (خراسانی، ۱۳۹۴).