

به نام خدا

# مدیریت آموزشی

مولفان :

مریم شجاع حیدری

علی رحیمی کیا

مهدی فلاح نوش آبادی

یگانه علی عسگری

مرضیه ذوالفقاری

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: مدیریت آموزشی / مولفان مریم شجاع‌حیدری... [و دیگران].  
مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.  
مشخصات ظاهری: ۹۱ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۲۶۲-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: مولفان مریم شجاع‌حیدری، علی رحیمی‌کیا، مهدی فلاح‌نوش آبادی، یگانه علی‌عسگری، مرضیه ذوالفقاری.  
یادداشت: کتابنامه: ص. ۸۹-۹۱.

موضوع: مدرسه‌ها -- ایران -- مدیریت و سازماندهی

School management and organization -- Iran

مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی

School management and organization

مدیران آموزشی -- ایران

School administrators -- Iran

شناسه افزوده: شجاع‌حیدری، مریم، ۱۳۶۳-

رده بندی کنگره: LB۳۰۱۲/۴

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲۰۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۴۷۳۳۵

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: مدیریت آموزشی

مولفان: مریم شجاع‌حیدری - علی رحیمی‌کیا - مهدی فلاح‌نوش آبادی

یگانه علی‌عسگری - مرضیه ذوالفقاری

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع‌رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه آرایشی، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۷۵۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب‌رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۲۶۲-۷

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

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



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران  
Chaponashr.ir

## فهرست مطالب

۵	مقدمه
۶	مدیریت
۶	مدیریت آموزشی
۸	مدیریت از نگاه صاحب‌نظران
۹	مدیریت سنتی
۹	ویژگی‌های مدیریت سنتی
۱۱	مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت مدرن
۱۳	چالش‌های مدیریت سنتی
۱۴	پیشینه مدیریت آموزشی:
۱۵	سیستم مدیریت آموزشی
۱۶	ضرورت مدیریت آموزشی
۱۷	اهداف سیستم مدیریت آموزشی
۱۹	هدف‌های مدیریت آموزشی
۱۹	مهارت‌های سه‌گانه سیستم مدیریت آموزشی
۲۰	کارکردهای مدیریت آموزشی
۲۱	انواع مدیریت آموزشی
۲۲	مدیریت منابع فیزیکی
۲۳	مدیریت منابع مطلوب
۲۳	متمركز در مقابل غير متمركز
۲۴	بیرونی در مقابل درونی
۲۴	مستبد در مقابل دموکراتیک
۲۸	پیشرفت شخصیت فردی
۲۸	بهره برداری درست از منابع انسانی و ابزارها
۳۱	نقش مدیریت آموزشی و نقش رهبری آموزشی
۳۱	ویژگی‌های مدیر آموزشی
۳۳	ضرورت و اهمیت سیستم مدیریت آموزشی
۳۷	فناوری آموزشی
۳۹	مشهورترین اندیشمندان رشته مدیریت آموزشی

۴۲	رهبری و کنترل
۴۴	سبک های مدیریت
۴۹	سبکهای مدیریت رالف ورایت ورونالدلیپیت
۵۲	اهداف وتوانایی های مدیریت آموزشی
۵۲	وظایف مدیر آموزشی
۵۴	پیشنهادات راهبردی
۵۷	سبکهای مدیریت کنتزواودائل
۵۹	آزمون مهارت های مدیریتی
۶۲	ضرورت توجه به مدیریت آموزشی
۶۲	ضرورت و اهمیت سیستم مدیریت آموزشی
۶۴	وظایف اساسی مدیریت آموزشی
۶۶	نقش مدیرها به شش وظیفه عمده و اساسی
۶۷	تاریخچه مدیریت آموزشی در ایران
۶۹	مدیریت آموزشی در مدارس امروز
۷۱	جایگاه و تعریف مدارس
۷۲	چالش های مدیریت و رهبری مدرسه
۷۳	مدیریت مدرسه مدار به عنوان اولین راهکار
۷۶	ویژگی های مدیران مدارس دارای مهارت انسانی قوی
۸۰	عوامل موثر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان
۸۲	مدیریت آموزشی در مدارس امروز
۸۴	مدیریت و نقش مدیر مدرسه
۸۹	منابع

## مقدمه

مدیریت یکی از مهمترین فعالیت های انسان است. سابقه تئوریک مدیریت هرچند از لحاظ زمانی به حدود ۱۹۰۰ می رسد ولی بی شک از زمانی که انسان گروه را ساخت و جامعه اولیه را بنیاد نهاد و نیز از آن هنگام که به شکار و در غار زیستن پرداخت و برای مشکلاتش چاره جویی کرد، در عمل مدیریت نیز پدیدار شد. حتی این مفهوم در فرهنگ قرآنی نیز مطرح است زیرا خداوند بارها خودش را مدبر الامور دانسته است مانند: ان ربکم الله الذی خلق السموات و الارض فی سته ایام ثم استوی علی العرش یدبر الامر که اوج تدبیر خود را در آفرینش انسان می داند و به خود آفرین می گوید. برخی از صاحب نظران دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می دانند و علم مدیریت را در شمار یکی از پیچیده ترین رشته های علوم انسانی به حساب می آورند. زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول نظریه ها و سبک های مدیریت و افزایش مهارت های انسانی، ادراکی و فنی می توان چهره سازمان ها را دگرگون ساخت. از بین مدیریت ها، مدیریت آموزشی از دشوارترین، پر اهمیت ترین و حساس ترین انواع مدیریت در سازمانهای عمومی و دولتی است. در واحدهای آموزشی به لحاظ اهداف پیچیده و بسیار گسترده، فعالیت های متعدد و متنوع و روش های اجرایی گوناگون، مدیریت و رهبری آموزشی جایگاه ویژه ای را به خود اختصاص داده است. در این کتاب بر آن شدیم تا به بررسی و تبیین جایگاه مدیریت آموزشی در نظام مدارس بپردازیم.

### مدیریت

برای واژه مدیریت تعریف‌های 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 کرده‌اند و برخی نیز هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران را مدیریت نامیده‌اند. گروهی در توضیح اینکه مدیریت چیست معتقدند: مدیریت، هماهنگ نمودن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف می‌باشد و بسیاری از تعریف‌های دیگر که واژه‌هایی نظیر افزایش کارایی، هدایت و ترکیب علم و هنر را به تعریف‌های فوق اضافه نموده‌اند. اما می‌توان گفت که در تمامی آن‌ها یک نکته مشترک است که مدیریت منابع مالی و انسانی را با هم نقل کرده‌اند.

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 می‌کند.

### مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی فرایندی است که کلیه فعالیت‌های افراد همکار در سازمان‌های آموزشی و پرورشی را در جهت رسیدن به هدف‌های تعلیم و تربیت همسو و هماهنگ می‌کند 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 دکتر 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 به کارگیری عملی اصول مدیریت، برای دستیابی به اهداف آموزشی که توسط رهبران آن سازمان تعیین شده، در اختیار بگیرند و سازمان دهی 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  
چستربارنارد از دیگرپیشگامان علم مدیریت می‌گوید: "مدیریت یعنی همکاری دو یا چند نفر انسان برای نیل به هدف معین و مشخص" "تاکید بر تعامل وهدف  
مری پارکر فالت از پیشاهنگان مکتب روابط انسانی می‌گوید: "مدیریت عبارت است از هنر انجام دادن کارها به وسیله ی دیگران" "تاکید بر همکاری وروابط انسانی  
دکتر علی رضاییان از صاحب‌نظران ایرانی می‌گوید: "مدیریت یعنی" "مدیریت، فرایند به کارگیری موثر وکارآمد منابع مادی و انسانی دربرنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع وامکانات، هدایت وکنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی موردقبول، صورت می‌گیرد"

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

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- کنترل
- ۴- هدایت و سرپرستی

ب (فنون مدیریت که شامل:

۱-تکنیکها وفنون علوم رفتاری-۲ فنون وتکنیکهای مقداری-۳ فنون تصمیم گیری-۴ تکنیک ها وفنون تجزیه وتحلیل

### 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 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.

مدیریت سنتی یک سبک مدیریتی است که از آن با نام مدیریت کلاسیک یا مدیریت سلسله‌مراتبی نیز یاد می‌شود، با تأکید بر سلسله‌مراتب، نقش‌های تخصصی و رهبری واحد، به منظور بهینه‌سازی 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 سلسله‌مراتبی هم مانند تمام سبک‌های مدیریتی، از پنج کارکرد اصلی تشکیل شده است که شامل: برنامه‌ریزی، 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