
بسم الله الرحمن الرحيم

# شرح جامع

## مدیریت آموزشی

«علوم تربیتی»



## پیشگفتار ناشر

خداوند بزرگ را شاکریم که فرصتی عنایت فرمود تا بتوانیم قدمی در جهت گسترش علم و فرهنگ کشور عزیزمان برداریم و مسیری هموار را در اختیار مخاطبان و داوطلبان علاقمند به ادامه تحصیل قرار دهیم. از آنجائی که درحوزه کتاب‌های درسی و کمک درسی کارشناسی ارشد کتاب‌های زیادی به رشته تحریر در آمده است با این حال وجود یک مجموعه جامع، دقیق، کامل و دارای رفرنس( منابع) مستند احساس می‌شود.

همیشه دغدغه داشتیم که ای کاش می‌شد تمامی منابع پراکنده و گاهاً دست نایافتنی کنکور در یک مجموعه به گونه‌ای جذاب و شیوا آماده می‌شد و همچنین سوالات دوره‌های قبل کنکور نیز به گونه‌ای تشریحی پاسخ داده می شدند، که خدشه‌ای بر آنها وارد نشود و خیال داوطلبان عزیز آنقدر آسوده باشد که اطلاعات مندرج در پاسخنامه‌ها را برای بهره‌گیری در آزمون خود بکار گیرند. این کار با یاری خداوند بزرگ و همکاری نخبه‌ترین دانشجویان و اساتید کشور در انتشارات ارشد هماهنگ گردید و در تمامی مقاطع تحصیلی از کاردانی به کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در حوزهٔ آزمون‌های سراسری – آزاد و پیام نور بسته‌های آموزشی شامل کتاب‌های بانک سوالات و کتاب‌های شرح جامع درس آماده گردید. در تهیه مجموعه‌های فوق‌الذکر از فارغ‌التحصیلان کارشناسی ارشد و دکتری که حائز رتبه‌های تک رقمی کنکور می‌باشند، استفاده کرده‌ایم، تا شما عزیزان بتوانید در راستای افزایش توان علمی خود در جهت نیل به مقصود خویش نایل آیید. بدون تردید می‌توان گفت که برای اولین بار در نظام آموزشی کشور مجموعه‌ای به این سبک عرضه می‌شود که در کیفیت و کمیت بی‌نظیر بوده و تمامی نیازهای دانشجویان و داوطلبان عزیز را پوشش می‌دهد. امید است که استفاده از این مجموعه عزیزان را در جهت موفقیت در آزمون یاری رسانده باشد. در پایان لازم به ذکر است که بی نقصی محض از آن خداوند متعال می‌باشد، بنا براین از تمامی خوانندگان و داوطلبان عزیز خواهشمندیم نظرات سازنده خود را در مورد این کتاب به سایت انتشارات ارشد اعلام نمایند تا ما را در جهت هر چه بهتر آماده کردن این محصولات یاری رسانند.

**با تشکر**

**ناشـــــر**

**www.arshadbook. ir**

## پیشگفتار مولف

بـه نـامی کـه مـا جـان از او یـافتیم　　به نامی که گفته الف لام میم

سـخن گفـتن آغـاز گـردد کنـون　　به ن وَالقَلَمِ و مایَسطُرُون

هدف از طراحی، تدوین و نگارش مجموعه حاضر آن است که داوطلبان محترم مقاطع تحصیلات تکمیلی بتوانند با استفاده از این مجموعه ارزشمند در کمترین زمان ممکن، مهمترین مطالب درسی مرتبط با آزمون کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی را مطالعه نموده و با ایجاد اعتماد به نفس و کاهش سردرگمی فاصله رقابتی خود را با سایر شـرکت‌کننـدگان بـه انـدازه قابـل ملاحظه‌ای افزایش دهند.

به همین منظور مولف با بررسی منابع درسی معتبر و تطبیق آنها با آزمونهای کارشناسی ارشد سالهای اخیـر، اصـلی‌تـرین و معتبرترین آنها که در دانشگاهها توسط استادان برجسته تالیف شده و تـدریس مـی‌گردنـد را انتخـاب نمـوده و مهمتـرین و اصلی‌ترین رئوس مطالب را به صورت ساده‌تر و منسجم‌تر در قالب شش فصل تلخیص نموده است. لذا برای فراگیـری و فهـم بهتر و همه‌جانبه‌تر مطالب مورد بحث، مطالعه منابع اصلی مورد استفاده نیز به داوطلبان گرامی توصیه می‌شود. در پایان هـر فصل نیز برای آمادگی بیشتر و حصول اطمینان خواننده از فراگیری مطالب و نکات مهم، سوالات آزمونهای کارشناسی ارشـد سراسری مدیریت آموزشی سالهای ۱۳۷۸ – ۱۳۸۸ که از روایی و پایایی لازم برخوردارند به صورت طبقه‌بندی شده و همراه با پاسخنامه تشریحی آورده شده تا داوطلبان گرامی بتوانند با مطالعه آنها و خودسنجی، نقاط قوت ضـعف یـادگیری خـود را تشخیص داده و در جهت اصلاح و تقویت آن کوشش نمایند.

از اساتید محترم، دانشجویان تحصیلات تکمیلی و دانشجویان کارشناسی رشته علوم تربیتی و همه عزیزانی که این کتـاب را مطالعه می‌کنند، خواهشمندیم که نظـرات اصـلاحی و ارشـادی خـود را بـا انتـشارات ارشـد در میـان گذاشـته تـا در سـایه راهنماییهای ارزشمند شما عزیزان بر سودمندی و غنای مجموعه حاضر افزوده شود.

این کتاب هدیه به کسانی است که موفقیت را نه از جهان بیرون، بلکه در درون خود جستجو می‌کنند. متعهد شدن به عشق و پیروی از معلم درونمان، شاید بزرگترین و و الاترین تعهدی است که می‌توانیم در زندگی بپذیریم.

با آرزوی توفیق الهی و اعتلای سطح دانش، بینش و نگرش دانشجویان گرامی و تشکر از مدیریت و کارکنان انتشارات ارشد و تمام کسانی که در این راه ما را یاری نمودند.

**با سپاس**

**داود ملکی**

## فهرست مطالب

**عنوان** **صفحه**


**فصل اول: مفاهیم اساسی سازمان و مدیریت**

تعریف سازمان ..... ۱۱
سازمان رسمی و غیر رسمی..... ۱۲
تعریف مدیریت..... ۱۲
فراگرد مدیریت ..... ۱۳
تمرکز و تمرکز زدایی ..... ۱۴
مهارت‌های سه گانه مدیریت..... ۱۴
کارآیی و اثربخشی..... ۱۵
خلاصه فصل ..... ۱۶
تستهای آخر فصل..... ۱۷
پاسخ تستهای آخر فصل..... ۱۹

**فصل دوم: کارکردهای مدیریت**

تصمیم‌گیری ..... ۲۳
تمرکز و تمرکززدایی ساختاری و اداری ..... ۲۵
برنامه‌ریزی..... ۲۶
سازماندهی..... ۲۸
سازمان ماتریس ..... ۳۱
ارتباط..... ۳۲
رهبری..... ۳۳
نظارت و کنترل..... ۳۵
ارزشیابی..... ۳۵
خلاصه فصل ..... ۳۷
تست‌های آخر فصل..... ۳۸
پاسخ تستهای آخر فصل..... ۴۵

**فصل سوم: جایگاه نظریه در مدیریت آموزشی**

نظریه X و Y ..... ۵۳
اجزای نظریه..... ۵۵
برنامه همیاری در مدیریت آموزشی ..... ۵۷
خلاصه فصل ..... ۵۹
تستهای آخر فصل..... ۶۰

**عنوان** **صفحه**

پاسخ تستهای آخر فصل ..... ۶۱

**فصل چهارم: نظریه‌های سازمان و مدیریت**

نظریه مدیریت علمی ..... ۶۵
نظریه مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان) ..... ۶۶
نظریه بوروکراسی ..... ۶۷
نظریه روابط انسانی ..... ۶۹
نظریه‌های رفتاری ..... ۷۰
نظریه همکاری ..... ۷۰
نظریه تصمیم‌گیری ..... ۷۱
مدل گروه انسانی ..... ۷۱
نظریه همسازی ..... ۷۲
مکتب علم مدیریت ..... ۷۲
مدیریت اقتضائی ..... ۷۲
نظریه سیستم‌ها ..... ۷۲
نظریه سیستم اجتماعی ..... ۷۴
سازگاری و همسازی ..... ۷۵
مفاهیم و نظریه‌های جدید ..... ۷۵
رهبری موقعیتی ..... ۷۵
مفهوم «هرم وارونه» ..... ۷۶
مدیریت دانش ..... ۷۷
سازمان یادگیرنده ..... ۷۷
خلاصه فصل ..... ۷۸
تستهای آخر فصل ..... ۷۹
پاسخ تستهای آخر فصل ..... ۸۷

**فصل پنجم: مدیریت آموزش و پرورش**

زمینه فرهنگی – اجتماعی مدیریت آموزشی ..... ۹۶
ویژگیهای بی همتای مدیریت آموزشی ..... ۹۷
مفهوم سه بعدی مدیریت آموزشی ..... ۹۸
وظایف مدیران آموزشی ..... ۹۸
رهبری آموزشی ..... ۹۹
مدیریت کیفیت فراگیر (مُکف) ..... ۹۹
مدیریت مدرسه محور ..... ۱۰۰
نظام آموزش و پرورش درایران ..... ۱۰۰
خلاصه فصل ..... ۱۰۲

**عنوان** **صفحه**

تستهای آخر فصل ..... ۱۰۳
پاسخ تستهای آخر فصل ..... ۱۰۹

**فصل ششم: مدیریت رفتار سازمانی**

ناهماهنگی شناختی ..... ۱۱۶
سلسله مراتب نیازها ..... ۱۱۷
تئوری رشد نیافتگی – رشد یافتگی ..... ۱۱۸
تئوری انگیزش – بهداشت ..... ۱۱۸
رفتار رهبر ..... ۱۱۹
مطالعات میشیگان ..... ۱۱۹
مطالعات دانشگاه ایالتی اهایو ..... ۱۲۰
شبکه مدیریت ..... ۱۲۰
مدل مشروط رهبری ..... ۱۲۱
اثربخشی کارآیی و رضایت ..... ۱۲۲
رهبری موفقیت آمیز و رهبری اثربخش ..... ۱۲۴
مدیریت مبتنی برهدفها ..... ۱۲۵
تشخیص محیط رهبری ..... ۱۲۵
مدیریت برای اثر بخشی سازمان ..... ۱۲۶
برنامه ریزی برای تغییر ..... ۱۲۷
مدل سیستم اجتماعی برای مدرسه ..... ۱۲۸
خلاصه فصل ..... ۱۳۰
تستهای آخر فصل ..... ۱۳۱
پاسخ تستهای آخر فصل ..... ۱۳۹

منابع و ماخذ ..... ۱۴۴

# فصل اول

# مفاهیم اساسی سازمان و مدیریت

## عناوین اصلی

- تعریف سازمان و مدیریت
- سازمان رسمی و غیر رسمی
- فراگرد مدیریت
- تمرکز و تمرکز زدایی
- مهارتهای سه‌گانه مدیریت
- کارآیی و اثر بخشی

## فصل اول

# مفاهیم اساسی سازمان و مدیریت

جامعه امروز جامعه سازمانی[1] است. مفهوم کلی سازمان اجتماعی به طرق و شیوه‌هایی که رفتار انسان تحت شرایط اجتماعی نظم و ترتیب پیدا می‌کند دلالت دارد. دو وجه اصلی سازمان اجتماعی عبارتند از:

۱- الگو یا ساختار روابط اجتماعی

۲- مجموعه باورها و جهت‌گیریهای مشترک

این دو وجه، در ارتباط باسازمان اجتماعی به مفهوم وسیع آن، یعنی جامعه، به ترتیب ساختار اجتماعی[2] و فرهنگ نامیده می‌شود. ماهیت روابط اجتماعی مشخص می کند که اعضای یک گروه چه نوع کنش و واکنش و روابط متقابلی با یکدیگر داشته باشند، و چون روابط اجتماعی میان اعضاء یکسان نیست، با توجه به نوع و میزان همکاری و روابطی که هر عضو با دیگران دارد مقام و منزلت معین کسب می‌کند که در گروه به صورت رهبران و پیروان تفکیک می‌شود.

در جریان همکاری و فعالیت مشترک، به مرور ابتدا ارزشها و هدفها و سپس هنجارهای رفتاری پدید می‌آیند. ارزشها هدف و غایت رفتار را تعریف می‌کنند و هنجارها، رفتارهای لازم و مجاز برای نیل به هدف را معین می‌سازند.

سازمان زمانی پدید می‌آید که افراد:

۱- هدف مشترکی داشته باشند

۲- بتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند

۳- مایل باشند برای نیل به هدفی، همکاری کنند.

## تعریف سازمان

سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده‌ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به‌طور پیوسته فعالیت می‌کنند.

📖**نکته:** مشخصه اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است.

---

1- Organizational society
2- Society structure

## سازمان رسمی و غیر رسمی

سازمان رسمی سازمانهایی هستند که با قصد و نیّت قبلی و برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می‌آیند و با سیر تحولات روز به روز پیچیده‌تر می‌شوند و برای رسیدن به هدفهای خود طبق برنامه فعالیت می‌کنند.

وجه غیررسمی سازمان، به الگوی روابطی اشاره می‌کند که ضمن روابط رسمی کارکنان سازمان به وجود می‌آید.

از نظر چِستر بارنارد، سازمانهای غیررسمی دارای حداقل سه عملکرد مهم در مدارس می‌باشند:

برقراری ارتباطات مؤثر، همبستگی و مکانیزم حمایتی.

📖**نکته**: وجوه رسمی و غیررسمی در هر سازمانی وجود دارند و تواماً سازمان را پدید می‌آورند.

عناصر و ویژگیهای مشترک سازمانها عبارتند از:

۱- سازمان‌ها هدف دارند

۲- سازمان شامل ترکیب اجتماعی افرادی است که به طور گروهی کار می‌کنند.

۳- فعالیت سازمانها استمرار زمانی دارد.

۴- فعالیت سازمانها از طریق تفکیک وظایف و از روی برنامه انجام می‌شود.

۵- سازمانها واحدهای یکپارچه‌ای از فعالیتهای منظم هستند و کار خود را به طور عقلانی و منطقی هماهنگ و هدایت می‌کنند.

لوترگولیک[1] و لیندل اورویک[2] با ترکیب اصول کلاسیک مدیریت، معتقد بودند که عناصر یک سازمان می‌توانند براساس عملکرد، اهداف و دیگر معیارها دسته‌بندی شده و با یکدیگر مرتبط شوند.

بلا و اسکات در طبقه‌بندی خود از سازمان رسمی با این ملاک که چه کسی از وجود سازمان نفع می‌برد چهار نوع سازمان را مشخص می‌کنند:

۱- سازمان مشترک المنافع: که به عموم اعضای خود نفع می‌رساند ( اتحادیه‌ها، باشگاهها، احزاب سیاسی، انجمنهای حرفه‌ای و تعاونیها )

۲- سازمان‌های تجاری: که به مالکان خود سود می‌رسانند (کارخانه‌های صنعتی، فروشگاه‌ها، بانکها و هتلها)

۳- سازمانهای خدماتی: که در درجه اول به مراجعان خود سود می‌رسانند (بیمارستانهای خصوصی، مدارس خصوصی، و بنگاههای مددکاری اجتماعی)

۴- سازمانهای رفاه عمومی: که به عموم مردم نفع می‌رسانند (سازمانهای دولتی، مدارس دولتی، پلیس، آتش‌نشانی، و سازمانهای تحقیقاتی)

## تعریف مدیریت

مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمانی را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود که همه سازمانهای رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به آن نیاز دارند. بنابراین دو مفهوم سازمان و مدیریت **لازم و ملزوم** یکدیگرند.

برخی از تعاریف مهم مدیریت عبارتند از:

---

1- Luther Gulick

2- Lyndall Urwick

هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران ←فالت

فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل که این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم‌گیری می‌نامند ← فورستر

فراگرد هماهنگ سازی فعالیتهای فردی و گروهی در جهت هدفهای گروهی ← دانلی و همکاران

ایجاد محیطی مؤثر برای افرادی که در گروههای رسمی سازمانی فعالیت می‌کنند ← کنتز و اودانل

هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف ← کاست و رزنزویگ

فراگرد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق اهداف سازمان ← استونر

اما به طورکلی برای تعریف مدیریت باید ویژگیهای عملی زیر را درنظرگرفت:

۱- عمل منظم و سازمان‌یافته: عمل مدیریت در چنین موقعیتی، ایجاد هماهنگی میان فعالیتهای افراد و گروه‌هاست.

۲- هدفها

۳- روابط میان منابع (انسانی، مادی و مالی): الگوی روابط انسانی، بر اثر کنشهای متقابل افراد، دستخوش تغییر و تحول می‌شوند. روابط رسمی متقابل میان افراد تحت تأثیر الگوی اختیار[1] و مسئولیت[2] شکل می‌گیرد.

۴- انجام دادن کار به وسیله دیگران: زیرا مدیریت در موقعیت گروهی اعمال می‌شود. بنابراین از طریق تقسیم کار، و محول کردن وظایف به افراد دیگر از استعدادها و قابلیتهای آنها استفاده می‌شود.

۵- تصمیم‌گیری: زیرا موفقیت در مدیریت به اتخاذ تصمیمات درست و مقتضی وابسته است.

## فراگرد[3] مدیریت

مفهوم فراگرد به شیوه منظم انجام دادن کار، و توالی گامها و عناصری که به هدف خاصی منجر می‌شود دلالت دارد.

نخستین بار سقراط، مدیریت را فراگردی اجتماعی تلقی نمود. با انتشار کتاب هنری فایول اصول و مفاهیم عمومی برای ادارهٔ فعالیتهای سازمان ارائه گردید و مدیریت به عنوان فراگرد تلقی شد. فایول به وجود تعدادی وظایف یا کارکردهای مشترک و متداول در همه سازمانها معتقد بود.

تجزیه فراگرد مدیریت:

در تجزیه فراگرد مدیریت عموماً به سؤالات زیر پرداخته می‌شود:

۱- چه باید کرد؟ ← اهداف کلی، مقاصد ویژه و تهیه برنامه

۲- کار چگونه انجام داده خواهد شد؟ ← خط مشی‌ها، رویه‌ها و روشهای انجام کار

۳- کار چگونه تقسیم خواهد شد؟ ← سازماندهی کار و شیوه استفاده از منابع انسانی و مادی

فراگرد مدیریت را غالباً به کارکردها یا وظایف مدیریت تجزیه می‌کند. منظور از کارکرد اشاره به فعالیتی مهم و اساسی است که در نیل به هدف ضرورت تام دارد.

**هنری فایول** اولین کسی بود که فراگرد مدیریت را به ۵ وظیفه یا کارکرد تقسیم نمود:

۱- برنامه‌ریزی [4] ← پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده

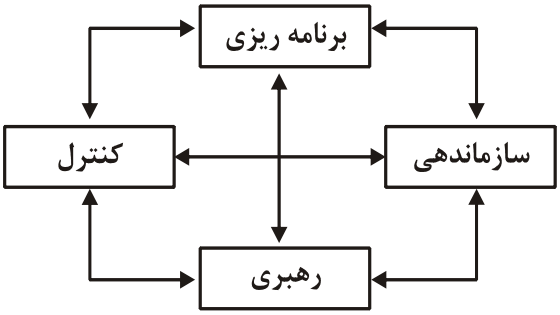
---

1- Authority
2- Responsibility
3- Process
4- Planing

۲- سازماندهی[1] ← ترکیب و تخصیص افراد و منابع برای انجام کار
۳- فرماندهی [2] ← هدایت و جهت دهی افراد در انجام کار
۴- هماهنگی[3] ← وحدت بخشیدن به کوششها و فعالیتها
۵- کنترل[4] ← رسیدگی به اینکه آیا امور طبق دستورات و مقررات صورت می‌گیرند یا نه.

لوترگیولیک، فراگرد مدیریت را با اصطلاح ساختگی POSDCORB توصیف کرده است. این اصطلاح از ترکیب سر واژه‌های انگلیسی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، فرماندهی، هماهنگی، گزارش دهی (ارتباط) و بودجه‌بندی ساخته شده است.

در طبقه‌بندی رایج امروزی کارکردهای مدیریت عبارتند از:
برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل




**شکل (۱-۱): کارکردهای مدیریت و روابط متقابل آنها**

## تمرکز[5] و تمرکز زدایی[6]

اساساً، تفاوت بین سازمانها در نحوه تصمیم‌گیری آنهاست. بدین صورت که اگر اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری برعهده مقامات بالای سازمان باشد، سازمان متمرکز و اگر اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین سازمان نیز تفویض شود، سازمان غیر متمرکز نامیده می‌شود. مفاهیم تمرکز و تمرکز زدایی در مدیریت با مفهوم تفویض اختیار رابطه تنگاتنگی دارد.

## مهارت‌های سه گانه مدیریت

ضابطهٔ اصلی مهارت داشتن اقدام و عمل مؤثر است. رابرت کاتز مهارتهای مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی تقسیم می‌کند:

---

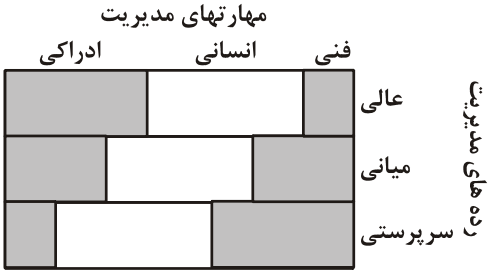
1- Organizing
2- Commanding
3- Coordinating
4- Control
5- Centralization
6- Decentralization

۱- مهارت فنی [1] ⇐ دانایی و توانایی انجام وظایف خاص که لازمهٔ آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار و شایستگی عملی در فعالیت و رفتار است و از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. در این مهارت می‌توان به بالاترین درجه شایستگی دست یافت.

۲- مهارت انسانی [2] ⇐ این مهارت در نقطه مقابل مهارت فنی است، یعنی کارکردن با مردم در مقابل کارکردن با اشیاء و لازمه داشتن آن این است که شخص پیش از هرچیز خود را بشناسد. این مهارتها به آسانی قابل حصول نیستند و روشها و فنون مشخصی ندارند.

۳- مهارت ادراکی [3] ⇐ یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر به صورت یک کل واحد. اکتساب این مهارت مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری، به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست.

📖**نکته:** مهارتهای فنی بیشتر مورد نیاز رده‌های سرپرستی، مهارتهای ادراکی بیشتر مورد نیاز رده‌های بالای سازمانها و مهارتهای انسانی، تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه رده‌های مدیریت است.




**شکل (۱-۲): میزان نسبی مهارتهای موردنیاز در رده‌های مختلف مدیریت**

## کارآیی [4] و اثربخشی [5]

عملکرد مدیر به میزان کارآیی و اثر بخشی مدیر در تعیین هدفهای مناسب و تحقق آنها بستگی دارد.

اثربخشی، یعنی انجام دادن «کارهای درست» و کارآیی، یعنی « درست انجام دادن کارها». کارآیی بیشتر به نسبت بازده و هزینه اشاره می‌کند و بیشتر بر چگونگی انجام کار تاکید دارد.

اثربخشی به میزان توافق رفتار اجتماعی مشهود با انتظارات نقش معین سازمان اشاره دارد و بیشتر بر نتایج کار تمرکز و تاکید می‌کند و زمانی حاصل می‌شود که سازمان به اهداف و نتایج مطلوب خود نایل آید. بنابراین مدیران برای اثربخشی باید در درجه اول اهداف مناسب انتخاب نمایند.

📖**نکته:** از دید پیتر دراکر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود.

---

1- Technical skill
2- Human skill
3- conceptual skill
4- Efficiency
5- Effectiveness