



دانشگاه ساری
پيام نور

مقدمات مدیریت آموزشی

(رشته علوم تربیتی)

دکتر علی علاقه بند

سرشناسه	: علاقه بند، علی، ۱۳۲۱-	Alaghband, Ali
عنوان و نام پدید آور	: مقدمات مدیریت آموزشی (رشته علوم تربیتی)/ علی علاقه بند.	
وضعیت ویراست	: [ویراست ۲].	
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۲.	
مشخصات ظاهری	: سیزده، ۲۷۲ ص.	
فروست	: دانشگاه پیام نور، ۱۹۵۳؛ گروه علوم تربیتی، ۱۴۹ق .	
شابک	: 978 - 964 - 387 - 998 - 3	
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا.	
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۶۷.	
یادداشت	: واژه نامه.	
موضوع	: مدرسه ها - مدیریت و سازماندهی - آموزش برنامه ای.	
موضوع	: آموزش و پرورش - هدف ها و نقش ها - آموزش برنامه ای.	
شناسه افزوده	: دانشگاه پیام نور.	
رده بندی کنگره	: LB۲۸۰۵/ع۸م۷۱۳۹۲	
رده بندی دیویی	: ۳۷۱/۲	
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۲۲۱۱۶	



مقدمات مدیریت آموزشی

مؤلف: دکتر علی علاقه بند

تهیه و تولید: مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی
لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور

شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول تجدید حروفچینی شهریور ۱۳۹۲

شابک: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۳۸۷ - ۹۹۸ - ۳

ISBN: 978 - 964 - 387 - 998 - 3

فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام نور مجاز می باشد و فروش
آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشنده خواهد گردید

(کلیه حقوق نشر اعم از چاپی، الکترونیکی، تصویری، صوتی و اینترنتی برای دانشگاه پیام نور محفوظ است)

قیمت: ۷۲۰۰۰ ریال

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و کمک درسی (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست

نه	پیشگفتار
یازده	طرح و اهداف کتاب
دوازده	راهنمای مطالعه
۱	بخش یکم: مفاهیم و اصول سازمان مدیریت
۳	فصل یکم: مقدمه
	بازنگری اصلاحات و مفاهیم/ خودآزمایی
۷	فصل دوم: سازمان مدیریت
	تعریف سازمان/ انواع سازمان/ تعریف مدیریت/ فراگرد مدیریت/ تجزیه فراگرد مدیریت/ کارکردهای مدیریت/ ضرورت آموزش مدیریت/ شیوه‌های مطالعه مدیریت/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
۲۵	فصل سوم: تصمیم‌گیری
	تعریف تصمیم‌گیری/ مراحل تصمیم‌گیری/ انواع تصمیمات/ شرایط تصمیم‌گیری/ تصمیم‌گیری و مدیریت/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی

فصل چهارم: تعیین اهداف و برنامه‌ریزی

تعریف برنامه‌ریزی/ فراگرد برنامه‌ریزی/ هدف‌ها/ هدف‌های گروهی و سازمانی/
هدف‌های لفظ و واقعی/ تغییر هدف‌ها/ اهمیت هدف‌ها/ ملاک‌های تعیین هدف/
پیش‌نگری/ بودجه‌بندی/ تعیین خط و مشی/ انواع برنامه‌ها/ اهمیت برنامه‌ریزی/
بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی

فصل پنجم: سازماندهی و ساختار سازمانی

فراگرد سازماندهی/ تقسیم‌کار و گروه‌بندی وظایف/ هماهنگی/ حیطه نظارت/
وحدت فرمان/ اختیار/ تفویض اختیار/ تمرکز و عدم تمرکز/ صف و ستاد/ سازمان
ماتریس/ نمودار سازمان/ سازمان غیر رسمی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/
خودآزمایی.

فصل ششم: هدایت و رهبری

تعریف رهبری/ رهبری در مدیریت/ مطالعه رهبری/ سرپرستی/ انگیزش/ بازنگری
مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.

فصل هفتم: نظارت و کنترل

فراگرد کنترل/ انواع کنترل/ اهمیت کنترل/ بازنگری و مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.

فصل هشتم: ارتباط

فراگرد ارتباط/ نمادهای ارتباط/ ارتباط در سازمان‌ها/ بازنگری مفاهیم و
اصلاحات/ خودآزمایی.

فصل نهم: پیشینه تفکر درباره مدیریت

مکتب‌ها و نظریه‌های مدیریت/ مدیریت علمی/ مدیریت اداری (نظریه
کلاسیک سازمان)/ بوروکراسی/ نهضت روابط انسانی/ نگرش رفتاری/ مکتب
علم مدیریت/ نگرش سیستمی/ مدیریت علم یا هنر؟/ بازنگری مفاهیم و
اصلاحات/ خودآزمایی.

- ۱۳۷ بخش دوم: مدیریت و رهبری آموزشی
- ۱۳۹ فصل دهم: مدیریت آموزش و پرورش
- تعریف مدیریت آموزش/ آموزش و پرورش و اهمیت آن/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۴۷ فصل یازدهم: هدف‌های آموزش و پرورش
- مفروضات مربوط به هدف‌ها/ هدف‌ها/ ابعاد هدف‌ها و وظایف آموزش و پرورش رسمی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۵۵ فصل دوازدهم: سازمان و مدیریت نظام آموزشی
- مفروضات مربوط به سازمان و مدیریت/ شیوه‌های مدیریت در نظام آموزشی/ خودآزمایی.
- ۱۶۵ فصل سیزدهم: ویژگی‌های مدیریت آموزشی
- سطوح وظایف و مسئولیت‌ها/ اهمیت اجتماعی/ حساسیت عمومی/ پیچیدگی وظیفه/ نزدیکی روابط/ تربیت حرفه‌ای/ دشواری ارزشیابی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۷۳ فصل چهاردهم: وظایف مدیران آموزشی
- برنامه آموزشی و تدریس/ امور دانش‌آموزان/ امور کارکنان آموزشی/ روابط مدرسه و اجتماع/ تسهیلات و تجهیزات/ امور اداری و مالی/ خودآزمایی.
- ۱۸۳ فصل پانزدهم: رهبری آموزشی
- تعریف رهبری آموزشی/ محیط آموزشی مؤثر/ وظایف رهبر آموزشی/ تربیت مدیران و رهبران آموزشی/ مهارت‌های سه گانه مدیریت/ ابعاد برنامه تربیت مدیر آموزشی/ بازنگری مفاهیم و اصلاحات/ خودآزمایی.
- ۱۹۷ بخش سوم: سازمان و مدیریت آموزش و پرورش در ایران
- ۱۹۹ فصل شانزدهم: نظام آموزش و پرورش در ایران
- مقدمه/ نظام آموزشی ایران در دوران پیش از اسلام/ نظام آموزشی در دوران اسلامی تا انقلاب مشروطیت/ مکتب/ مدرسه/ نظام آموزش و پرورش نوین/ خودآزمایی

۲۱۱ فصل هفدهم: مبانی قانونی، اهداف، سازمان و مدیریت

آموزش و پرورش از انقلاب مشروطیت تا انقلاب اسلامی

قانون اساسی حکومت مشروطه / قوانین آموزش و پرورش / هدف‌های آموزشی /
مشخصات نظام آموزش و پرورش ایران / فلسفه و هدف / سازمان و مدیریت /
مدیریت و رهبری آموزشی / عملکردهای نظام آموزشی / خودآزمایی.

۲۴۵ فصل هجدهم: اهداف، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش

در نظام جمهوری اسلامی

مبانی قانونی / قانون اهداف و وظایف وزارت آموزش و پرورش / سازمان و
تشکیلات وزارت آموزش و پرورش / ساختار آموزشی / مدیریت مدارس /
مشخصات کلی مدیران مدارس / طرح تغییر نظام آموزشی / ملاحظات کلی /
خودآزمایی.

۲۶۷

کتابنامه

۲۶۹

واژه‌نامه

پیشگفتار

از تشکیل نظام آموزش و پرورش رسمی در ایران بالغ بر هشتاد و پنج سال می‌گذرد. طی این مدت، بر اثر تحولات جامعه و اهمیت یافتن آموزش و پرورش در نظر مردم، نظام آموزشی کشور گسترش یافته و شمار آموزشگاه‌ها و دانش‌آموزان سال به سال افزایش پیدا کرده است. در نتیجه، ماموریت، اهداف و وظایف آن پیچیده‌تر و بار مسئولیت‌های آن سنگین‌تر شده است. در حال حاضر، رهبری و مدیریت نظام آموزشی در سطوح مختلف آن، یکی از وظایف دشوار جامعه به شمار می‌رود.

مؤسسات و مراکز تربیت معلم در نیم قرن گذشته، به منظور بهبود شرایط مدیریت در سطح کلاس به ترتیب حرفه‌ای معلمان پرداخته و توانسته‌اند که کیفیت امر تدریس و یادگیری را تا اندازه‌ای ارتقاء دهند. با وجود این، هنوز شمار کثیری از معلمان و دبیران کشور از بینش و دانش و مهارت‌های متناسب با حرفه معلمی برخوردار نیستند. مدیریت و رهبری در سطح مدارس و مدیریت امور آموزشی در سطح شهرها و مناطق هنوز اهمیت واقعی خود را پیدا نکرده و از این رو مسائل و مشکلات مدیریت آموزش و پرورش در کشور ما چندان مورد توجه و مطالعه قرار نگرفته است.

اکنون هنگام آن فرارسیده است که مسئله مدیریت و رهبری در نظام آموزشی مورد توجه بیشتری واقع شود و نسبت به تربیت و بازآموزی افرادی که مسئولیت اداره آموزشگاه‌ها و ادارات آموزش و پرورش را بر عهده دارند، اقدامات مؤثری به عمل آید. به این منظور، علاوه بر استفاده از امکانات آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور برای تربیت معلمان و مدیران آموزشی، لازم است که نیروی انسانی شاغل

در فعالیتهای آموزشی و پرورشی نیز از طریق پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های کوتاه مدت تابستانی، شبانه یا آموزش ضمن خدمت بازآموزی شوند و مسائل و مشکلات آموزش و پرورش و مدیریت و رهبری آن مورد بررسی و تحقیق دقیق قرار گیرند.

خوشبختانه، در سال‌های اخیر، به امر تربیت مدیران آموزشی و بازآموزی مدیران آموزشی و بازآموزی مدیران شاغل، تا اندازه‌ای توجه شده است. مثلاً، در سطح دانشگاه‌ها گرایش‌های تحصیلی در رشته‌های مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی تأسیس گردیده است، در دوره‌های آموزشی تربیت معلم و رشته‌های علوم تربیتی دروسی به مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی اختصاص یافته است و بالاخره وزارت آموزش و پرورش و ادارات منطقه‌ای آن برای آموزش مدیران شاغل به برگزاری دوره‌های کوتاه مدت پرداخته‌اند. بدون تردید، کوشش در جهت ارتقای سطح دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی کشور، علاوه بر اینکه از بار مسائل و مشکلات اداره مدارس و نظام آموزشی می‌کاهد، آنان را در اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی و پرورشی یاری می‌دهد...

ویرایش اول این کتاب در سال ۱۳۵۸ منتشر شد و به عنوان یکی از منابع اصلی دروس «مقدمات مدیریت آموزشی»، «اصول مدیریت آموزشی» (دوره لیسانس) و «مبانی نظری سازمان مدیریت آموزشی» (دوره فوق لیسانس) تعیین گردید. چون مطالب کتاب برای استفاده در دروس سه‌گانه فوق کافی نبود، از این‌رو، مؤلف با توجه به تجربه تدریس، محتوای برنامه‌های آموزشی و نیاز آموزشی دانشجویان به تجدید نظر اساسی در مباحث و مطالب آن پرداخت. در ویرایش جدیدی که اینک به وسیله دانشگاه پیام‌نور منتشر می‌شود، مطالب کلاً بازنویسی شده و مباحث جدیدی بدان افزوده شده است. کتاب، در ویرایش جدید، با توجه به برنامه آموزشی رشته‌های علوم تربیتی و گرایش مدیریت آموزشی در دو جلد تنظیم و تألیف شده است.

جلد اول، مقدمات مدیریت آموزشی برای استفاده دانشجویان درس «مقدمات مدیریت آموزشی» رشته‌های علوم تربیتی و دبیری.

جلد دوم، اصول مدیریت آموزشی برای استفاده دانشجویان رشته مدیریت آموزشی دوره‌های لیسانس و فوق لیسانس.

مؤلف به هیچوجه مدعی آن نیست که توانسته باشد در این کتاب نیاز مدیران آموزشی و دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی را کاملاً پاسخ دهد.

کتاب حاضر، عمدتاً به معرفی و توضیح مفاهیم و اصول اولیه مدیریت و مدیریت و رهبری آموزشی می‌پردازد. پرداختن به مدیریت آموزشی در ایران و ارائه رهنمودهای عملی مؤثر، مستلزم مطالعه و تحقیق گسترده درباره مسائل و مشکلات مدیریت در نظام آموزشی کشور و تألیف کتب دیگر است که امیدوار است صاحب‌نظران بدان همت گمارند. مؤلف نیز به سهم خویش در این امر کوشا بوده دین خود را در آینده ادا خواهد کرد.

طرح و اهداف کتاب

کتاب حاضر به منظور تدریس درس «مقدمات مدیریت آموزشی» در سه بخش و هجده فصل تألیف شده است. هدف کلی از تألیف کتاب، زمینه سازی برای شناخت مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش، تفکر درباره مسائل آن و پی بردن به اهمیت کاربرد مفاهیم، اصول، نظریه‌ها و یافته‌های علمی در مدیریت آموزشی است.

انتظار می‌رود که خواننده پس از مطالعه و یادگیری مطالب کتاب به این واقعیت‌ها پی ببرد که در جامعه امروز وجود سازمان‌ها برای رفع نیازهای اساسی جامعه، ضرورت دارد، مدیران می‌توانند وظایف مفید و مؤثری در سازمان‌ها ایفا کنند، دانش و آگاهی درباره سازمان‌ها و مدیریت آنها مدیران را به رفتار کارساز و اثر بخش قادر می‌سازد، و سازمان‌های آموزشی و مدیریت آنها دارای ویژگی‌های بی‌همتایی است که شایسته توجه و بررسی و مطالعه است.

مطالب بخش‌های سه‌گانه کتاب ناظر به اهداف کلی زیر است:

هدف کل بخش یکم: آشنا سازی دانشجویان رشته‌ها علوم تربیتی و کارورزان مدیریت آموزشی با دانش مقدماتی، مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت.

هدف کلی بخش دوم: آشنا سازی دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی و کارورزان مدیریت آموزشی با مفاهیم کلی آموزش و پرورش، اهداف و وظایف آن، اهمیت و ضرورت مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش و ویژگی‌های مدیریت و رهبری آموزشی.

هدف کل بخش سوم: آشنا سازی دانشجویان با نظام آموزش و پرورش رسمی در ایران و مشخصات سازمان و مدیریت آن.

بخش یکم به تفصیل به معرفی و توضیح مفاهیم و اصول سازمان و مدیریت می‌پردازد. مطالب این بخش در دروس عمومی مدیریت نیز قابل استفاده است. بخش دوم به مدیریت آموزشی و ویژگی‌های آن توجه دارد و به تفصیل به مباحث عمده این رشته می‌پردازد. بخش سوم نظام آموزش و پرورش ایران را مورد مطالعه قرار می‌دهد. اهداف آموزشی هر فصل در ابتدای فصل آمده و متناسب با آن در آخر فصل سؤالاتی برای خودآزمایی در نظر گرفته شده است.

مآخذ و منابع فارسی و انگلیسی در متن کتاب بین هلالین مشخص و در کتابنامه معرفی شده‌اند. معادل‌های انگلیسی واژگان و مفاهیم مهم به ترتیب الفبایی در واژه‌نامه پایان کتاب آمده است.

راهنمای مطالعه کتاب

برای سهولت مطالعه و فراگیری مطالب کتاب، توجه خواننده را به نکات زیر جلب می‌کنیم.

۱. کتاب با توجه به اهداف کلی آن به سه بخش و هر بخش به فصولی چند تقسیم شده است. موقع مطالعه، ترتیب بخش‌ها و فصول را رعایت کنید زیرا که در نگارش کتاب سعی شده مطالب از یک نظم و ترتیب منطقی برخوردار باشد و از این رو فهم و یادگیری مطالب مستلزم رعایت ترتیب فوق است. فصل اول مدخلی است برای ورود به مباحث بعدی، لذا سعی کنید آن را به دقت مطالعه کنید.

۲. رشته مدیریت مفاهیم و اصلاحات خاص خود را دارد که در این کتاب اغلب آنها معرفی شده‌اند. هر مفهوم و اصلاح کلیدی که برای اولین بار به کار رفته، بلافاصله تعریف شده و در خاتمه فصل در فهرست مفاهیم و اصلاحات مهم قرار گرفته است. یادگیری دقیق آنها به فهم مطالب بعدی کمک خواهد کرد.

۳. در ابتدای هر فصل فهرست اهداف آموزشی آن آمده است. آنها را به دقت بخوانید. اهداف بیان می‌کنند که پس از این مطالعه چه یاد خواهید گرفت و قادر به انجام چه کاری خواهید شد. از این رو، پس از مطالعه و یادگیری مطالب فصل با مراجعه به اهداف ببینید توانسته‌اید به هریک از اهداف نایل شوید

۴. در خاتمه اغلب فصول تحت عنوان بازنگری مفاهیم و اصلاحات فهرستی از مفاهیم مهم آن فصل آمده است. هدف این است که مفاهیم و اصلاحات مهم را دقیقاً توجه کنید و یاد بگیرید. انتظار می‌رود آنها را به زبان خود تعریف کنید.
۵. در پایان هر فصل سؤالاتی برای خودآزمایی با توجه به اهداف یادگیری آن فصل، طرح شده است. سعی کنید پس از یادگیری مطالب، آنها را به زبان و بیان خود پاسخ دهید. برای یافتن پاسخ صحیح سؤالات مطالب فصل مربوط را به دقت بخوانید. همه سؤالات در ارتباط با مطالب کتاب طرح شده است.
۶. سعی کنید مطالب هر فصل را یکبار سریع بخوانید که با زمینه کلی بحث آشنا شوید. سپس آن را به دقت مطالعه کنید. از حفظ و از بر کردن مطالب خودداری کنید. برای تسهیل یادگیری، زیر نکات و مطالب مهم خط بکشید.
۷. با وجود اینکه سعی شده مطالب کتاب ساده نوشته شود، مع‌هذا، بیان مطالب به اقتضای موضوعات مورد بحث، چندان هم ساده نیست. از این رو، سعی کنید با تمرکز و دقت مطالعه کنند. در مواردی که فهم مطالب برای شما مشکل است از استاد یا مدرس درس کمک بگیرید.
۸. معادل‌های انگلیسی مفاهیم و اصلاحات مهم مدیریت و مدیریت آموزشی در پایان کتاب آمده است. توصیه می‌شود که با مراجعه به واژه‌نامه آنها را یاد بگیرید تا به تدریج برای استفاده از متون خارجی آمادگی پیدا کنید.