



## مدیریت آموزشی در دانشگاهها

ابراهیم خاشی جمال زهی<sup>۱\*</sup>، زهرا خواجه علی جهانتیغی<sup>۲</sup>، حمیده خاشی جمال زهی<sup>۳</sup>

۱- نویسنده مسئول: مدرس دانشگاه پیام نور، کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان

Khashi\_198160@yahoo.com

۲- مربی دانشگاه پیام نور، کارشناس ارشد دانشگاه پیام نور زاهدان

۳- معلم، کارشناس ارشد زیست شناسی، دبیر دبیرستانهای سراوان

### چکیده

رشد و توسعه نظام های آموزشی یکی از مهمترین وجوه مهم و مشخص عصر ما می باشد. مدیران آموزشی افرادی هستند که در تصمیم گیریهای آموزشی و پرورشی نقش بسزایی دارند و رفتار و عمل آنها فرایند آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می دهند.

ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی درآمده است. پیشرفت و توسعه سازمانها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است. بر همین اساس، اکثر سازمانها دوره های آموزشی موجود در داخل یا خارج از کشور برای کارکنان خود برگزار می کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه گذاری هنگفت است لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار با اهمیت است (ریچارد، ۱۳۷۷). منظور از مدیریت در سازمانهای آموزشی، تحقق هدفهای آموزشی و پیشبرد موثر آموزش و یادگیری است.

دانشگاهها یکی از عناصر کلیدی توسعه انسانی در هر کشوری محسوب می شوند. آموزش عالی در واقع سرمایه گذاری در منابع انسانی است و نقش غیرقابل انکاری در پیشرفت جوامع و بخصوص سازمانها بر عهده دارند.

در این پژوهش سعی شده به اهمیت و ضرورت مدیریت آموزشی در دانشگاهها پرداخته شود.

نتیجه می گیریم که برای افزایش کیفیت یادگیری بروندهای سازمان آموزشی باید از مدیرانی توانمند و آگاه و متخصص در عرصه آموزش و مدیریت آموزشی در دانشگاهها بهره بجوئیم.

**کلیدواژهها:** مدیریت آموزشی، دانشگاهها، مدیریت، آموزش



## Education Management in Universities

### Abstract

The development of educational systems and one of the most important aspects of our age is specified. The development of educational systems and one of the most important aspects of our age is specified. And behavior and how it directly affects the education process.

Teaching has become a natural thing. Development organizations and institutions depends on improving knowledge, skills, attitudes and insights into human resources. Accordingly, most of the training organizations within or outside the country for their employees hold And implementation of the underlying investment is enormous The level of effectiveness and efficiency of their training is very important for managers(Richard,1998). The management of educational institutions, to achieve educational goals and to promote effective teaching and learning.

The universities are one of the key elements of human development in any country are considered. Higher education is an investment in human resources and undeniable role in the development of communities and organizations in particular are responsible.

In this study, we tried to explain the importance and necessity of educational administration at the university.

We conclude that learning outcomes to improve the quality of education should empower and inform managers and specialists in the field of training and education management at universities seek interest.

**Keywords:** Education Management,universities,management,education



## ۱- مقدمه

سالیانی است که مدیریت در حوزه آموزش ورود کرده است و بسیاری از دانشکده های مدیریت با نگاهی آکادمیک و اصولی به آن پرداخته و می پردازند، اما هرگز به عنوان رشته ای کاربردی در سطح کلان کشور از اجر و قرب مناسب برخوردار نشده است. رابینز پیشنهاد می کند که مدیران باید قبل از آنکه دوره های تخصصی را ببینند، یک تحصیل کرده باشند. آنها باید افراد تجزیه و تحلیل کننده، دارای قدرت ذهنی و بالاخره دارای مهارت های تخصصی باشند. آنها باید بتوانند فکر کنند و بفهمند. آنها باید توانایی درک روابط علت و معلولی، ترکیب و نتیجه گیری از تجربیات، تصور روابط و تفکر منطقی داشته باشند.

مدیریت آموزشی باید فکری عمیق و وسیع داشته باشد. او باید بتواند با دیدی گسترده به تمام جوانب و اجزای مسائل پی ببرد. مدیر باید منهای دانش خاص شغلی خود، فردی دانا و آگاه باشد. یک مدیر خوب باید مفاهیم و روش های برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی، ارتباط، انگیزش، رهبری و هدایت، ارزشیابی و پاداش، نظارت و کنترل، گزینش، هماهنگی و غیره را بداند و در محیط شغلی خود آنها را به کار گیرد.

مدیران آموزشی، پیامبران سازمان عظیم و پراهمیت آموزش و پرورش هستند و بازوان توانای اجرایی وزیر و سایر سیاستگذاران آموزشی به شمار می روند. هیچ نظام و سیاست آموزشی بدون همکاری و مساعدت مدیران آموزشی قادر به رسیدن به اهداف خود نمی باشد. مدیران آموزشی، بطور خلاصه، عهده دار سه وظیفه عمده و خطیر نمایندگی، نظارت و هدایت می باشند. هر مدیر، نماینده سیستم یا نظام آموزشی متبوع خود است و به همین دلیل در راه رسیدن به اهداف مطلوب، بر اجرای امور نظارت می کند. بالاخره، این مدیر آموزشی است که به هنگام مشاهده خطاها، افراد را به راه راست هدایت می کند.

اهمیت هدایت و رهبری موثر در آموزش عالی را امروزه می توان در روند تغییرات ساختاری آموزش عالی در جهان بیش از پیش آشکار دید.

سازمان ها سعی می کنند تا با تربیت، جذب و نگهداشت مدیران موفق در راستای سازمان بکوشند. با توجه به اهمیت و ضرورت آموزش مدیران، دانشگاه های مختلف در اقصی نقاط جهان به تدریس رشته مدیریت، گرایش های مختلف اقدام کرده اند. در حال حاضر، رشته های متفاوت مدیریت دولتی، بازرگانی، بیمارستانی، صنعتی، نظامی، عمومی، آموزشی و غیره وجود دارد که مدیریت در هر یک از این شاخه های جنبه تخصصی پیدا کرده است. یکی از بخش های مدیریتی که در نظام های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی اثری عمیق و نافذ دارد، مدیریت در آموزش و پرورش است و "اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی و سایر بخش های اجتماع نیز از اثر بخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهند بود (میر کمالی، ۱۳۷۸).

مطالعه و بررسی سیر تکاملی مدیریت دانش از گذشته تاکنون، نشان دهنده تغییراتی در نوع و نحوه تفکر بشر است. روزی پول، ثروت و دارایی های مادی نوعی قدرت محسوب می شد، اما در عصر حاضر داشتن فکر فلسفی، اندیشه نو و نحوه بکارگیری آن در مسیر درست، روزی فقط خروجی و کمیت اهمیت داشت اما امروزه منابع انسانی داخل مجموعه، مدیران، معلمان، دانش آموزان و کیفیت یادگیری یادگیرندگان. در دنیای که رقابت بین سازمان ها بسیار فشرده است بکارگیری ابزارهای مدیریتی و فن آوری پیشرفته و نوین شرط اساسی موفقیت یک سازمان از جمله یک سازمان آموزشی می باشد. سازمان های آموزشی به دلیل سروکار داشتن با رشد و تحول انسان ها از پویاترین سازمان ها محسوب می شوند. تحول تغییر نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمان ها با تغییرات و تحولات جهانی و حفظ بقای آنها آموزش مهارت ها و دانش به کارکنان ضروری است (بهرنگی، ۱۳۸۰). که رسیدن به این امر جزء با داشتن مدیری که دارای ذهن فلسفی و آگاه به دانش روز است امکان پذیر نیست.

مدیریت آموزشی به عنوان قلمرو مطالعه و عمل، در ابتدا از اصول مدیریت بکار گرفته شده در صنعت و بازرگانی، به ویژه در آمریکا سرچشمه گرفت. طرح نظریه (در مدیریت) به گونه گسترده ای با کاربرد مدل های صنعتی به مجموعه های آموزشی وارد شد. از هنگامی که این موضوع به عنوان یک قلمرو آکادمیک در نوع خودش مطرح گردید، نظریه پردازان و دست اندرکاران بر اساس مشاهدات و تجاربشان، ایجاد مدل های جایگزین در مدارس و دانشگاهها را آغاز نمودند. در آستانه قرن بیست و یکم، نظریه ها در زمینه آموزشی، از مدل های صنعتی به استلزامات خاص مدارس و دانشگاهها متحول گردیدند (تونی باش، ۲۰۰۶). مدیریت آموزشی از ابتدا تا امروز، تحت تأثیر علوم دیگر، شاهد تغییر و تحولات بسیاری بوده است.

مدیریت آموزشی عبارت است از هدایت فعالیتهای کارکنان یک سازمان یادگیرنده در جهت رشد علمی و تجربی کارکنان آن سازمان و برای آنکه شخص مدیر آموزشی بتواند به اهداف خود دست پیدا کند باید دارای یک سری مهارت ها به شرح ذیل باشد:

- ۱- مهارت انسانی: ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق جلب مشارکت گروه های انسانی.
- ۲- مهارت فنی: تحت اختیار قرار دادن امور فنی سازمان را شامل می شود.
- ۳- مهارت ادراکی: توانایی داشتن تصویر ذهنی از کلیت امور، همراه با جزئیات تشکیل دهنده آن در داخل موقعیت مربوطه می باشد.
- ۴- مهارت در عمل: در قالب مفاهیمی است که کسب شناخت و اطلاعات کافی به همراه کارورزی عملی آنها در ارتباط با مهارت های سه گانه که به شکل نظری مطرح شد، تنظیم می شود.



عمدتاً نگاه مدیران آموزش کشور نگاهی مبتنی بر سعی و خطا و به دور از اصول بایسته مدیریت آموزشی بوده است. اگر چه ساز و کار لازم برای عملیاتی شدن این رشته در کشور مهیاست اما فقط در حوزه های آکادمیک به مبانی نظری آن پرداخته شده است و در حوزه های عملیاتی این رشته بسیار مغفول مانده است.

شایسته است مسئولان، متولیان و دست اندرکاران عرصه آموزش کشور از آموزش های همگانی گرفته تا آموزش در حوزه تحصیلات تکمیلی با دید عملی و مبتنی بر اصول مدیریت آموزشی، فضای حاکم بر آموزش را که روزی زبانزد جهانیان بود به جایگاه واقعیش برسانند. ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی در آمده است. پیشرفت و توسعه سازمانها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است.

آموزش عالی یکی از عناصر کلیدی توسعه انسانی در هر کشور به شمار می رود. مشخصه مهم آموزش عالی در چهار دهه گذشته تا گسترش سریع موسسات آموزش عالی در کشورهای در حال توسعه، از جمله کشور ما بوده است. به واقع، آموزش عالی معرف نوعی مهم از سرمایه گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقا بخشیدن دانش، مهارتها و نگرش های مورد نیاز در نیروی انسانی، به توسعه همه جانبه کشور کمک می کند. بنابراین آموزش عالی نقش غیرقابل انکاری در پیشرفت جوامع و بخصوص سازمانها به عهده دارد. خدمات آموزشی باید به گونه ای ارائه شود تا فراگیران احساس کنند که در یک محیط امن قرار دارند و بدین گونه، آمادگی روانی آنها برای یادگیری بیشتر فراهم گردد. مدیریت بر سازمانهای آموزشی از حساسیت ویژه برخوردار است. زیرا این سازمانها با انسان سروکار دارند و در حال پرورش دادن آنها برای تبدیل شدن به انسانهای مبتکر، خلاق و آگاه هستند که نقش استراتژیک را در جوامع ایفا می کنند.

برای رسیدن به یک دانشگاه مطلوب و جلب رضایت دانشجویان، نیاز است خدمات ارائه شده توسط دانشگاه بطور مطلوب تری ارائه گردد و کارکنان و مسئولین امور دانشگاه توجه بیشتری را نسبت به چگونگی ارائه خدمات داشته باشند. در این راستا، وظایف مدیران آموزشی را در شش گروه طبقه بندی کرده اند. این شش گروه شامل برنامه آموزشی و تدریس، امور فراگیران، امور کارکنان، روابط سازمان آموزشی با اجتماع، تسهیلات و تجهیزات آموزشی، امور اداری و مالی می باشد.

گادت (۱۹۹۴) می گوید که دانشگاه بتواند یک نهاد اجتماعی باید به ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه بپردازد و هدفهایی را برای حرکت منسجم آینده کشور ترسیم کند. دانشگاه باید پیشگام اشاعه آزادانه افکار و وحدت ملی جامعه، به تحلیل و حل مسائل اساسی که کل جامعه با آن روبروست کمک کند و نقش خود را در تبیین جهانی شدن پدیده ها به عنوان یک واقعیت مهم ایفا نماید.

در آستانه قرن بیست و یکم، نظریه ها در زمینه آموزشی، از مدلهای صنعتی به استلزامات خاص مدارس و دانشگاهها متحول گردیدند (تونی باش، ۲۰۰۶). مدیریت آموزشی از ابتدا تا امروز، تحت تأثیر علوم دیگر، شاهد تغییر و تحولات بسیاری بوده است. فرهادی راد اظهار می کند که سازمانهای قرن بیستم که با کارهای تیلور و مدیریت علمی او پا به عرصه وجود گذاشته و در دوران صنعتی رشد و نمو پیدا کرده بودند، بیشتر مبتنی بر پارادایم نیوتنی بودند. این پارادایم، محیط پیرامون را ساده و روابط بین پدیده ها را خطی می دانست و اعتقاد داشت همه چیز قطعیت دارد و قابل پیش بینی است. بنابراین سازمانها تلاش می کنند از طریق فعالیتهایی مانند برنامه ریزی، کنترل دقیق، شناسایی عوامل اصلی تأثیرگذار بر سازمان و تلاشهایی از این دست، سازمانها را به بهترین وجه ممکن به سرمنزل مقصود برسانند.

در سالیان اخیر، موضوع کاربرد دانش حاصل از مدیریت در موقعیت های واقعی به چالش کشیده شده است (از جمله آلیو، ۲۰۰۵). مدیریت فعالیتی است که در یک موقعیت سازمان یافته، برای هماهنگی و هدایت امور و در جهت اهداف معین صورت می گیرد. مدیران آموزشی باید:

(۱) راه حل خلاق ارائه دهند.

(۲) اقدامات پیشگیرانه به عمل آورند.

(۳) پویا باشند.

امروزه مدیران آموزشی:

(۱) فقط با مسائل جزئی سروکار دارند.

(۲) درگیر فعالیتهای اداری هستند.

با توجه به پیچیده تر شدن سازمانها و تخصصی شدن آنها، بایستی مدیران به هدایت این سازمان ها بپردازند که تربیت حرفه ای در شغل خویش داشته باشند. تا بتوانند در جهت پیشبرد سازمان و رسیدن به هدایت آن، از همه امکانات و تخصص ها استفاده نموده و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا ببرند. بنابراین امروزه به مدیریت بعنوان یک شغل و حرفه نگریست. مدیریت آموزشی نیز یکی از شاخه های جدید مدیریت است که باید به عنوان یک حرفه تلقی گردد و افرادی که مسئولیت اداره سازمانهای آموزشی را به عهده می گیرند، بایستی حتماً در این زمینه تربیت شده و دوره های خاص آنرا طی کرده باشند.



مدیریت آموزشی یکی از جدیدترین شاخه های علمی-پژوهشی مدیریت است که اصول و مبانی آن عمدتاً ناشی از مطالعات و پژوهشهای صاحب نظران مدیریت در زمینه صنعت و تجارت می باشد.

مدیریت خدمات آموزشی در دانشگاهها، یکی از مدیریتهای حساس می باشد که نیاز است کارکنان آن با تلاش و همت زیاد، خدمات مناسبی را به دانشجویان ارائه نمایند.

با توجه با اهمیت و ضرورت آموزش مدیران، دانشگاههای مختلف در اقصی نقاط به تدریس رشته مدیریت با گرایش های مختلف اقدام کرده اند. در حال حاضر، رشته های متفاوت مدیریت دولتی، بازرگانی، بیمارستانی، صنعتی، نظامی، عمومی، آموزشی و غیره وجود دارد که مدیریت در هر یک از این شاخه ها جنبه تخصصی پیدا کرده است.

فعالیت های آموزشی هر کشور را می توان سرمایه گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست. هدف اصلی این سرمایه گذاری توسعه انسانی و به عبارت دیگر، هدف فعالیت های آموزشی، رشد آگاهیها و تواناییهای بالقوه انسان است. از طرف دیگر، نظام آموزشی هر کشور از نظر نیروی انسانی و مشاغل ایجاد شده در آن بالاترین نسبت را در میان سازمانها و دستگاههای دولتی دارد. بر این اساس، نظام آموزشی را می توان یکی از پیچیده ترین زیرنظامهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دانست. با توجه به گستردگی و پوشش وسیع فعالیت های نظام آموزشی، ارزیابی سازمانهای آموزشی به ارزیابی برنامه ها، ارزیابی کارکنان و ارزیابی خدمات آنها می تواند نقش موثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی داشته باشد (Bazagan, 2005).

سازمانها تلاش می کنند از طریق فعالیتهایی مانند برنامه ریزی، کنترل دقیق، شناسایی عوامل اصلی تأثیرگذار بر سازمان و تلاشهایی از این دست، سازمان را به بهترین وجه ممکن به سر منزل مقصود برسانند.

## ۲- ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی

رشد و توسعه نظام های آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست. این امر، به ویژه، در چند دهه اخیر در کشورهای جهان سوم به مسئله ای مهم مبدل شده است. از سوی، تقاضا برای آموزش و پرورش، رشد بی سابقه ای پیدا کرده است به طوری که با افزایش تعداد دانش آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تأسیس مدارس و مراکز آموزشی جدید، استخدام معلمان بیشتر و سرمایه گذاری افزونتر ضرورت یافت. از سوی دیگر، ضرورت تغییر در تصمیم گیری و سیاست گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصتهای برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را به وظیفه ای سنگین و پر مسئولیت مبدل ساخته است.

فراگرد آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است، از این رو، نظام آموزشی و کارورزان آن، ایفای دشوارترین و پر مسئولیت ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارند. در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدفهای روشن و برنامه مشخصی است، ایفای وظایف و فعالیتهای آموزشی و رهبری آنها باید به افراد شایسته و صاحب صلاحیت سپرده شود.

## ۳- مدیریت آموزشی

منظور از مدیریت، فعالیت و عملی است که در موقعیتی سازمان یافته، برای هماهنگی و هدایت امور در جهات هدفهای معینی صورت می گیرد. مدیریت عملی است که بر دانش و یافته های علمی، توانایی هنری، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی مبتنی می باشد. به عبارت دیگر، کسی را مدیر می دانیم که بتواند در محیط کار خود به اقتضای موقعیت، اصول و یافته های علمی و مهارتهای فنی را هنرمندانه و با رعایت موازین اخلاقی به کار بندد، مشکلات را حل کند و هدفی را تحقق بخشد.

لازمه چنین مدیریتی در محیط آموزشی آن است که شخص مدیر از هدفها و فراگردهای آموزشی و پرورشی مطلع باشد، سازمان آموزشی و روابط رسمی و غیررسمی آن را به درستی بشناسد، جو سازمانی مساعدی برای انجام وظایف و فعالیت های کارکنان به وجود آورد، از نیروی انسانی و مادی موجود به طور مقتضی استفاده کند، وحدت و هماهنگی لازم را میان اجزا و عناصر سازمان ایجاد نماید، همکاران و زیردخود را به کار و فعالیت موثر برانگیزد، عملکرد سازمان خود را ارزشیابی و انتقاد کند و بالاخره، همکاری و مشارکت خود و زیردستان را در انجام دادن امور، اساس مدیریت و رهبری قرار دهد.

منظور از مدیران آموزشی، کسانی هستند که در تصمیم گیریهای آموزشی و پرورشی نقش دارند و رفتار و عمل آنان جریان آموزش و پرورش را مستقیماً تحت تأثیر قرار می دهد.

مدیران آموزشی علاوه بر دانش و معلومات در زمینه آموزش و پرورش و روان شناسی و تسلط بر روشها و مهارتهای علمی، باید به اندازه کافی سابقه آموزشی داشته باشند تا بتوانند مأموریت اصلی و مسائل و مشکلات ار خود را به درستی درک کنند. به علاوه، از لحاظ شخصیتی مستعد و پایبند اصول و موازین اخلاقی باشند تا بتوانند از کج رویها و انحرافات در محیط آموزشی جلوگیری نمایند.

## ۴- پرورش مدیران آموزشی

علم مدیریت به مدیران آموزشی کمک می کند تا بتوانند دشواریهای کار خود را از طریق مطالعه اصول و نظریه ها و آموزش فنون و روشهای سودمند و موثر از میان بردارند.



رهبری و مدیریت اثربخش در آموزش و پرورش مستلزم چیزهایی فراتر از آموزش و کسب دانش مدیریت است. برای اینکه جریان آموزش و پرورش هدف و جهت مطلوب و مناسبی داشته باشد، مدیران آموزش و پرورش باید در ارتباط با کار خود، دید یا چشم انداز داشته باشند تا بتوانند گذشته و حال را با آینده پیوند دهند.

وظایف رهبری و مدیریت آموزشی طوری نیست که فقط بتوان به تجربه گذشته اتکا و اکتفا کرد. تجربه حیاتی است و مدیران بدان نیاز دارد. چیز دیگری نیز مورد نیاز است و آن، شوق و علاقه است. شوق به فهم رابطه آموزش و پرورش و جامعه، شوق به تبدیل مدرسه به ابزاری مهم برای پرورش فرد و تغییر و پیشرفت جامعه، و شوق به تحقیق و فهم اینکه مدیریت به چه نحو مطلوبی می تواند این وظیفه را تحقق بخشد، ولی تجربه و شوق، چشم انداز مورد نیاز را کامل نمی کنند. باید تعهدی نسبت به ارزشهای اساسی جامعه نیز در میان باشد. آنهم تعهدی با قصد انتقاد و بهسازی، پرورش رسمی مدیران آموزشی فقط بخشی از کوششی است که به منظور زمینه سازی برای دستیابی به چنین چشم اندازی صورت می گیرد. بخش دیگر، ووشش خود مدیران آموزشی در استفاده موثر از تجربه های کاری، مطالعه شخصی و کسب صلاحیتهای حرفه ای در قلمرو کار است.

#### ۵- زمینه فرهنگی-اجتماعی مدیریت نظام آموزشی

مدیریت موثر در هر سازمانی، به ویژه سازمان آموزشی، مستلزم شناخت ابعاد و جوانب گوناگون و پیچیده آن است. بدون تشخیص و تفکیک این جوانب، فهم فراگردهای مدیریت و رهبری سازمانی دشوار خواهد بود. یکی از جوانب بسیار مهم، زمینه فرهنگی-اجتماعی است که غالباً در بخشهای مدیریت مورد غفلت قرار می گیرد.

واحدهای سازمانی لازم برای انجام دادن وظایف فنی در نظام آموزشی عبارتند از: مدارس و کلاسهای درس. مدیریت آموزشی در این سطح مسئله ایفای موثر وظایف فنی سروکار دارد و از این رو، بخش عمده کارکردهای آن را، ماهیت وظایف فنی (امر پرورش و آموزش) معین می کنند. همه اقدامات و فعالیتهای پیچیده واحدهای سطح فنی، تحت نظارت و هدایت سطح بالاتری است که نظام یا سطح اداری نامیده می شود. سطح اداری، از یک سو، اداره امور داخلی سازمان نظام آموزشی را بر عهده دارد و از سوی دیگر، میانجی یا رابط سازمان و جامعه است. واحدهای سازمانی مسئول وظایف اداری عبارتند از: کلیه واحدهای اجرایی و ستادی اداره کننده امور آموزش و پرورش. مدیریت آموزشی در این سطح با مدیریت سایر سازمانها شباهت تام دارد و وظایف آن، همان کارکردهای عمومی مدیریت است. همانگونه که سطح فنی سازمان به وسیله سطح اداری هدایت و کنترل می شود، سطح اداری نیز به نوبه خود، به وسیله سطح نهادی یا فرهنگی-اجتماعی هدایت و کنترل می شود.

وظایف و مسئولیتهای سطح نهادی عبارتند از: جهت دهی و معین فلسفه و هدفهای آموزش و پرورش، القای اعتقادات، ارزشها و هنجارهای جامعه به نظام آموزشی، تأمین منابع مالی، اعمال قوانین و مقررات، تعیین معیارهای کلی مدیریت و کنترل فراگردهای آموزشی و پرورشی. امروزه، در نظام های آموزشی متمرکز، هدایت و کنترل نهادی، مستقیماً از طریق نهادهای حومت و آموزش و پرورش یا به عبارت دیگر، به وسیله ارگانهای قانونگذار، دولت، وزارت آموزش و پرورش و سایر سازمانهای دولتی مربوطه صورت می گیرد. در نظام های آموزشی نا متمرکز، هدایت و کنترل نهادی از طریق نهادهای قانونگذار، شوراهای منتخب مردمی و هیئتهای امنای عمل می شود.

#### ۶- نظام آموزشی و فرهنگ

فرهنگ، دلالت دارد بر نحوه و روش زندگی که هر جامعه برای رفع نیازهای اساسی خود از حیث بقا و دوام و انتظام امور اجتماعی اختیار می کند. در هر جامعه ای، نظام آموزشی در درجه اول به منظور فرهنگ پذیری کودکان و نوجوانان و گاهی بزرگسالان به وجود می آید. نظام آموزشی از حیث یادگیری عادات و رسوم، زبان، کسب و کار، سازمان، هدفها و ارزشهای کلی جامعه به افراد کمک می کند و از این رو، در امر فرهنگ پذیری، مددکار خانواده، دین و سایر نهادها و موسسات اجتماعی است.

ابعاد مختلف فراگردهای آموزش و پرورش:

- ۱- هدایت آموزش و پرورش در جهت حفظ فرهنگ و تداوم و بقای وضع موجود.
- ۲- هدایت آموزش و پرورش در جهت ایجاد و تحکیم جامعه ای که در آن تمام اختلافات عقیدتی محو شده اند.
- ۳- هدایت آموزش و پرورش در جهت رشد و توسعه جامعه.
- ۴- هدایت آموزش و پرورش در جهت پیشرفت مداوم جامعه و بهبود شرایط زندگی.

#### ۷- ویژگی های بی همتای مدیریت آموزشی

شباهتهای مدیریت در سازمان های مختلف را می توان عمدتاً در قلمرو وظایف و مسئولیتهای اداری پیدا کرد. باید اذعان کرد که مدیران، عموماً با چهار وظیفه عمده سروکار دارند که تغییر آنها از سازمانی به سازمانی، چیزی بیش از تأکید نسبی نیست (لازارسفلد، ۱۹۶۳). این وظایف عبارتند از:

- ۱- مدیریت باید هدفهای سازمان را تحقق بخشد.



- ۲- مدیر باید برای تحقق هدفها، از اشخاص دیگر، نه به صورت مهره های اداری بلکه از طریق ایجاد انگیزه کار و خلاقیت در آنها استفاده نماید.
- ۳- مدیر باید جوانب انسانی کار را مطلوب و خوشایند نگهدارد تا اشخاص با خشنودی و نشاط کار کنند. این وضع حاکی از وجود روحیه است که بر اثر آن، شرایط مساعد انجام کار پدید می آید.
- ۴- مدیر باید تمهیدات و تدابیری برای رشد، نوآوری و تغییر به کار بندد. در دنیای متحول و متغیر، اشخاص و سازمانها باید بتوانند با تغییر و دگرگونی سازگاری پیدا کنند.
- تفاوت میان مدیریت آموزشی و سایر انواع مدیریت را در حیطه مسائل نهادی و فنی باید جستجو کرد. به عبارت دیگر، تفاوتها از یک سو به نقش و کارکرد آموزش و پرورش در جامعه و از سوی دیگر به ماهیت امر آموزش و پرورش می شوند یا به بیان دیگر، ویژگیهای منحصر به فرد مدیریت آموزش و پرورش نه از وجه مدیریت بلکه عمدتاً از وجه آموزش و پرورش آن سرچشمه می گیرد.
- به منظور نشان دادن ویژگیهای بی همتای سازمان و مدیریت آموزشی و تفاوت آنها با سایر انواع سازمان و مدیریت، موضوع را به اختصار تحت مفاهیم سه گانه هدفها، کارکردها و ترتیبات خواهیم کرد؛
- هدفها عبارتند از: اوضاع یا شرایط پایانی که سازمان در جهت نیل بدان تلاش ورزیده درصدد تحقق آن است.
- کارکردها یا وظایف عبارتند از: فعالیتهایی که بوسیله آنها، هدفها تحقق پذیر می شوند.
- ترتیبات عبارتند از: مکانیسم (ساخت و کار) هایی که فعالیتهای را نظم و ترتیب می بخشند.

#### ۸- هدفهای سازمان های آموزشی

هدفهای آموزشی غالباً به صورت کلی و مبهم بیان می شوند و دقت و صراحت لازم برای تبدیل شدن به برنامه های دقیق عملیاتی را ندارند. از این رو، برنامه ریزیهای آموزشی همراه با مشکلات و دشواریهایی مواجه می شوند؛ مثلاً، پراکنده بودن هدفها باعث می شود که در مرحله عمل، برخی از هدفهای آموزشی با برخی دیگر ناهمخوانی پیدا کنند. بطور کلی، هدفهای آموزشی در مقایسه با هدفهای سازمانهای دیگر از سه خصوصیت برخوردارند: اول، کارمندان آموزش و پرورش برای تحقق هدفهای تلاش می ورزند که تعریف دقیقی ندارند؛ مثلاً، برای سنجش و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، از انواع امتحانات یا آزمونها استفاده به عمل می آید. ولی سنجش و ارزشیابی بازده ذهنی و خلاقیت بسیار دشوارند.

دوم، هدفهای عمومی آموزش و پرورش به شدت متنوع است و شمار آنها روزافزون.

سوم، حتی در مواردی که هدفهای آموزشی مورد توافق عموم باشند، معمولاً تحقق آنها بیش از دوازده سال طول می کشد.

در دهه های اخیر تأکید می شود که هدفهای آموزشی بر حسب مفاهیم روشن رفتاری بیان شوند و برای ارزشیابی از مرحله بررسی نیازها تا عملکرد و بازده، از روشهای کمی استفاده به عمل آید. مع هذا، این روش، فقط در ارتباط با فراگرد آموزش و یادگیری در کوتاه مدت تسهیلاتی فراهم می کند، ولی اثرات پرورشی درازمدت از حیطه نظارت و کنترل به دور می ماند.

#### ۹- نظریه های سازمان و مدیریت

مدیریت، مثل اغلب رشته های علمی، شامل مجموعه ای از اندیشه ها، مفاهیم و اصول سنتی و تاریخی است که اصطلاحاً نظریه کلاسیک نامیده می شود. این نظریه، در دهه های نخستین قرن بیستم توسط پیشگامان رشته مدیریت پدید آمد.

شکل گیری اندیشه های کلاسیک در سه مرحله مشخص صورت گرفته است

۱- مدیریت علمی کلاسیک که در اوایل دهه ۱۹۱۰ مورد توجه و پذیرش فراوان قرار گرفت.

۲- مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان) که در اوایل دهه ۱۹۳۰ شهرت یافت.

۳- روابط انسانی که در اواخر دهه ۱۹۳۰ پرآوازه شد (این نظریه، نه به عنوان نظریه ای جدید، بلکه به دلیل پیروی از شکل و ساختار نظریه کلاسیک، ولی با تأکید بر بعد انسانی مدیریت، به عنوان نظریه کلاسیک نو نامیده می شود).

مدیریت علمی: از لحاظ این نظریه، سازمان به منزله ساخت و کار یا ماشینی برای تهیه و تجهیز نیروی جسمی افراد انسانی برای ایفای موثر وظایف تلقی می شود. فرد ریک تیلور، بانی مکتب مدیریت علمی، با ملاحظاتی درباره کارایی تولید و محدودیت توانایی جسمی افراد انسانی، پیشنهادهایی برای اثربخش سازی سازمانها ارائه داد. منظور از کارایی، بالا بردن سطح تولید و بیشینه سازی بازده با مترین هزینه هاست.

مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

از میان مدیران صنعتی و صاحب منصبان دولتی و اداری که سعی کرده اند تجربه های خود را کمابیش با بینش و آگاهی توصیف کنند، هنری فایول فرانسوی شهرت فراوان یافته و تحلیل او از فعالیت سازمانها و فراگرد مدیریت تأییری پایدار در قلمرو فکری مدیریت برجای گذاشته است.



#### ۱۰- رفتار سازمانی

امروزه، مفهوم رفتار سازمانی کاربرد فراوانی یافته است. این اصطلاح در علم سازمان معمولاً به دو معنا استعمال می‌شود (۱) به عنوان یک رشته علمی دانشگاهی، و (۲) به عنوان مفهومی که به مجموعه‌ای از ابعاد و متغیرهای سازمانی دلالت دارد. رفتار سازمانی به عنوان رشته دانشگاهی، تازگی دارد و رشته نسبتاً وسیعی است که همه جوانب رفتار انسان در سازمانها و ویژگیهای سازمانی را مطالعه می‌کند. در علم سازمان و دانش مدیریت، اصطلاح یادگیری نیز وجود دارد که به رفتار سازمانی در این معنا بسیار نزدیک است و آن روابط انسانی است که در زمینه روابط متقابل افراد در همه نوع کار و فعالیت، از خانواده تا جامعه، کاربرد وسیعی دارد. مع هذا، منظور از روابط انسانی اشاره به کنشهای متقابل انسانی است که ضمن کار و فعالیت افراد در چارچوب ساختار رسمی سازمان پدید می‌آیند. بنابراین، هدف از توجه به این نوع روابط، مطالعه رفتار انسانی در سروکار است تا با تحلیل و شناخت آن بتوان به بهتر انجام دادن کار و تحقیق هدفهای سازمان مساعدت رد.

رفتار سازمانی یک رشته دانشگاهی است که تأکید آن بر فهم و توصیف رفتار انسان در محیط سازمانی و هدف کوشش آن پرتوافکنی بر کل عامه پیچیده انسان در سازمانها و تعیین علت و معلولهای رفتار است (کیث دیویس، ۱۹۷۲).

رفتار سازمانی را در سه سطح می‌توان مورد توجه قرار داد: اول، تحلیل رفتار فردی در سازمان است. در این سطح، بررسی فراگردهای روان شناختی ادراک، یادگیری، گرایش‌ها و انگیزش، شخصیت و سبکهای رهبری ضرورت دارد. مطالعه در این سطح به وضوح بر مباحث روان شناسی استوار است.

دوم، تحلیل رفتار گروهی در سازمان است. در این سطح، هنجارها، الگوهای رفتاری و پویاییهای گروهی قابل بررسی است. اهمیت این سطح تحلیل، از آن جهت است که افراد انسان غالباً در درون گروههای کوچک عمل می‌کنند.

سوم، تحلیل رفتار پیچیده در سطح سازمانی است. تحلیل در این سطح مستلزم توجه به ابعاد مختلفی است.

#### ۱۱- مدل سیستم اجتماعی

این مدل، اولین بار در سال ۱۹۵۲ به وسیله گتزلیز به عنوان چارچوبی روان شناختی-جامعه شناختی برای مطالعه مدیریت آموزشی ارائه شد (هالپین، ۱۹۵۸) و سپس توسط خود او و همکارانش تکمیل گردید. این مدل به سرعت، در محافل مدیریت آموزشی مورد بحث و جدل قرار گرفت و بالاخره به عنوان چارچوبی برای تحقیق و آموزش، مورد قبول واقع شد. مدل سیستم اجتماعی، هر چند به دلیل محدودیتهای آن مورد انتقاد بوده، مع هذا، در طول چهل سال گذشته بسط و توسعه یافته است. از جمله صاحب نظرانی که به بسط و تکمیل آن مساعدت کرده اند، هوی و میکسل را می‌توان نام برد. این دو، مدل سیستم اجتماعی را طی بیست سال گذشته، بر اساس مدل سیستم باز و نظریه بوروکراسی، تکمیل کرده و شکل نهایی آن را در ویرایش پنجم (۱۹۹۶) کتاب خود ارائه داده اند..

#### ۱۲- مدیریت آموزشی یعنی مهارت در برقراری روابط گروهی:

مدیر یا رهبر آموزشی باید قادر به ایجاد اوضاعی باشد که در آن افراد با همکاری یکدیگر امور محول را انجام دهند. مسلم این است که شرکت در حاصل تجربه های دیگران سبب رشد و نمونه فردی خواهد شد و از راه تجدید تجربه ها، عمل یادگیری صورت می‌گیرد و تجربه ها موقعی تجدید و احیا خواهند شد که افراد با عقاید و آرا و تجربه ها و اندوخته های ذهنی دیگران تماس و مجاورت داشته باشند.

#### ۱۳- سیستمهای نوین مدیریت آموزشی

در این زمینه، موسسات و شرکتهای بسیاری که در دنیای تجارت آموزشی فعالیت دارند، برنامه های کاربردی پیچیده و عظیمی طراحی کرده اند که با عناوین متنوعی همچون سیستم مدیریت آموزشی، سیستم مدیریت کارآموزی، سیستم سرپرستی فعالیت آموزشی، سیستم آموزشی مجتمع و غیره به کاربران آموزش الکترونیکی عرضه می‌شوند. فناوریهای آموزش الکترونیکی از جمله وب سیتی، مودل (Moodle)، ساکای (Sakai) و بلک بورد، جدیدترین و به روزترین و محبوبترین سیستم های مدیریت آموزش هستند که در امر تدریس و یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

#### ۱۴- ادبیات و پیشینه پژوهش

پارسونز (۱۹۵۸) در تحلیل سازمانهای رسمی، وظایف و مسئولیتهای آنها را به شکل سلسله مراتبی به سه نظام یا سه سطح نهادی (فرهنگی- اجتماعی)، اداری و فنی طبقه بندی است. مثلاً در سازمان نظام آموزشی، فراگردهای پرورش و آموزش، وظایف و مسئولیتهای فنی محسوب می‌شوند. رامسدن (۱۹۹۸) در مطالعات خود در دانشگاههای استرالیا و نیوزیلند سیاهه ای از موادی که رهبری خوب دانشگاهی و نیز فهرست مشابهی از رهبری ضعیف دانشگاهی را از دید ۲۰ رهبر آموزشی تهیه کرد و عوامل رهبری اثربخش آموزشی را با ۷ عامل رهبری آموزش، رهبری پژوهش، مدیریت مناسب و کارآمد، مدیریت راهبردی و چشم انداز، رهبری تحولی و تعاملی، توسعه دهنده و مهارتهای میان فردی معرفی کرده است.





بازرگان(۱۹۹۶) در تحقیق خود ارزیابی را به عنوان یکی از کارکردهای ضروری نظام مدیریت دانشگاهی یا آموزش عالی مورد بحث قرار داده و بیان کرده است که نباید به آن به عنوان فعالیت جداگانه نگریست، بلکه حلقه ای از چرخه مدیریت و برنامه ریزی است و بدون ارزیابی نمی توان برای بهبود و ارتقای مداوم به کنش و برنامه ریزی دست زد. آنچه بازرگان در این تحقیق بیان می کند، حقیقت نظام ارزیابی دانشگاهی و کیفیت مترتب بر آن است. ارزیابی و نظارت در آموزش عالی باید به گونه ای انجام شود که بتواند مولفه های زمینه ای، دروندادی و غیره را که تصویر تمامی را عرضه می کنند، دربر گیرد.

بهات(۲۰۰۲) فرایند پنج مرحله ای کسب دانش، ثبت دانش، خلق دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش را ارائه کرده است. کسب دانش شامل مجموعه فعالیتهایی مانند میزان مشارکت اعضا در انجمن های علمی و میزان مشارکت در دوره های آموزشی، همکاری سازمان با دانشگاهها و سایر مراکز علمی، خریداری دانش برای سازمان است.

به گفته بریجز(۱۹۸۹) برنامه های دانشگاهی آموزش مدیران کمتر می توانند دانشجویان را در تصمیم گیری، برقراری ارتباطات اثربخش و ارزیابی وظایف کارکنان آماده کند که این از محدودیت های آموزش استاد محور یا دانشگاهی است.

ناری(۱۹۸۲) بر این اعتقاد است که تا زمانی که در آماده سازی مدیران روش های محدودکننده سنتی مانند نظام واحدی، محتوای کاملاً نظری، ارزیابی انتهایی و شیوه های سنتی برقرار باشد تحولی در آموزش و پرورش روی نخواهد داد.

در این زمینه، مورفی(۱۹۹۳) پیشنهاد می کند که در آموزش مدیران لازم است از نظریه ها و رویکردهای نظری صرف نظر کرده به سوی رویکردهای دیگر مانند شبیه سازی صنعتی و آزمایشی(بازی کردن نقش، و انمود سازی، مطالعه موردی و غیره) که می تواند به رشد شناختی، عاطفی و تفکر منجر شود گام نهاد.

مطالعات سن ژرمن(۱۹۹۹) نشان می دهد که در دهه اخیر تلاش های بسیاری در دانشگاه های بزرگ از جمله دانشگاههای استانفورد، یوتا و نیومکزیکو برای تغییر برنامه های سنتی آموزش مدیران و سازگاری آن با نیازها و انتظارات این حرفه انجام گرفته است. جهت گیری های عمده در آموزش مدیران بر مبنای تجدید ساختار آموزش، تجدید محتوا، روش ها و راهبردهای آموزشی است.

انگلیش(۱۹۹۲) در زمینه ویژگیها و مهارتهای لازم برای مدیران مدرسه، علاوه بر مهارتها و توانایی های برنامه ریزی، بودجه بندی و غیره به ارتباط با جامعه محلی و توانایی تحلیل ارزشها، شناخت اولویتها و نگرشهای غالب جامعه اشاره می کند. وی معتقد است که مدیران مدارس باید بتوانند رابطه خود را با جامعه محلی رشد دهند، نقش رسانه ها را بفهمند، مدیریت تعارض ها را یاد بگیرند و زندگی با تضادها و پیچیدگی های این حرفه را بپذیرند.

## ۱۵- رویکردهای نوین

محتوای آموزش مدیران به این اعتبار که آموزش در ارتباط با انسان و بر اساس فرایندهای تعاملی است و لازمه آن دانش پایه و مهارت های اساسی هر مدیر است دستخوش دگرگونی شده است؛ بطور مثال، محتوای آموزشی را می توان به صورت مطالعه موردی از طریق بررسی رویدادها و وقایع حرفه ای تعیین کرد.

سن ژرمن معتقد است که برنامه های جدید و کارآمد آموزش مدیران را نمی توان بدون تحلیل تجربیات مدیران در نظر گرفتن گرایش های جامعه در زمینه آموزش و پرورش، مدیریت و ارزش های ذاتی آن استوار ساخت؛ اثرات اجتماعی و فرهنگی بر آموزش و پرورش، فرایندهای یادگیری و تدریس، رهبری و فرایندهای مدیریت، سیاست در آموزش و پرورش، اخلاق و ابعاد اجتماعی آموزش و پرورش برخی از موضوعات مهم در این زمینه است. بسیاری از محققان بر این نکته که نقطه آغاز آموزش مدیریت باید واقعیت زندگی روزمره مدیران باشد تردیدی ندارند اما کسب معلومات پایه و شناخت الگوهای مفهومی را نیز امری ضروری در آموزش مدیران می دانند. نتایج مطالعات سیلور(۱۹۷۵) نشان می دهد که مدیران اثربخش، پایه های مفهومی قوی تری دارند و از نظر کارکنان مدرسه بین سطح رشد مفهومی مدیران و کسب مدیریت آنان رابطه ای مثبت برقرار است.

مدیرانی که ساختار مفهومی پیچیده تری دارند گرایش بیشتری به برقراری ارتباط با کارکنان مدرسه از خود نشان می دهند. این نوع مدیران می توانند در محیط های پیچیده تر به طور موثر عمل کنند زیرا که دارای مهارت های رفتاری بیشتری هستند، مسائل را با دید دقیق تری می بینند و به نحو مناسب تری به نیازهای دیگران پاسخ می دهند.

بر اساس نظریه مورفی و هالینگر(۱۹۸۷) بهبود محتوای آموزش مدیران افزودن محتوا نیست بلکه تجدیدنظر، نوسازی و معتبر ساختن آن برای عمل است.



#### ۱۶- اشارات نظریه پیچیدگی در مدیریت سازمانهای آموزشی

در مدیریت آموزشی نیز همانند مدیریت عمومی، طی چند دهه، نظریه های سنتی مدیریت حاکم بوده اند. اما تغییرات پی در پی و پیش بینی نشده در نظام های آموزشی، به تدریج این تصور را در میان دست اندرکاران مدیریت آموزشی ایجاد و تقویت نمود که جریانات و تحولات آموزشی را نمی توان با اصول مدیریت سنتی توجیه نمود.

#### ۱۷- رهبری آموزشی از چشم انداز نظریه پیچیدگی

یکی از محورهای جنجال برانگیز مدیریت آموزشی، مبحث رهبری است که شیوه سنتی آن با شیوه نوین بسیار متفاوت است. یعنی در توصیف مدیریت دانشگاه به عنوان یکی از نهادهای آموزشی، از قدیمی ترین نوع مدیریت تحت عنوان مدیریت با کاهش یا مهر پیچیدگی سخن می گوید. وی می نویسد: در این نوع مدیریت، سازمان از سلسله مراتب روشن با توزیع دقیق نقش های عناصر برخوردار خواهد بود، قدرت در دست مدیران و وظیفه اطاعت بر عهده زیردستان است. مسئولیت اولیه مدیران در محدود کردن قابلیتها و توانایی های رفتارهای سازمانی خلاصه می شود. این نوع مدیریت همان طور که پروبست و اولریچ می نویسند، با کاهش پیچیدگی سازمان، به بینش کلاسیک رهبری برمی گردد که رفتارهای زیردستان را براساس تمایلات خود و با تصمیم های روشن، دستورها و مهارها محدود می سازد (یمنی، ۱۳۸۲، ص ۱۳۵).

نظریه پردازان پیچیدگی ضمن انتقاد به مشخصه های رهبری در مدیریت سنتی، از ویژگی های رهبری پیچیده سخن می گویند. مک کلان استدلال می کند که مفهوم سازی سنتی رهبری که براساس قدرت، حاکمیت، تحکم و کنترل قرار داشت، اکنون دیگر از دور خارج شده و بی اثر گردیده و تقاضا برای گونه های اخلاقی تر و مشارکتی تر رهبری است.

موریسون که بیش از همه نظریه پیچیدگی را برای رهبری آموزشی بکار می برد، معتقد است که نظریه پیچیدگی امکان مدیریت یک سیستم پیچیده با اصول راهنمایی اندک را فراهم می نماید. وظیفه ی رهبری، مدیریت خرد-سیاستها و پیش بردن اعضای مدرسه از یک ذهنیت رقابتی، رازگونه، منزوی و پروژه مدار، به یک شبکه جمعی، وابسته، گروه-و تیم-محور، از طریق تحول در تصمیم گیری و همراه با مسئولیت و جوابگویی می باشد (موریسون، ۲۰۰۲، ص ۳۵). علوم جدید نشان می دهند که رهبران مدرسه باید برای رها نمودن "قدیمی" و در آغوش گرفتن "جدید" انعطاف پذیر باشند. آنها به دیگران اعتماد می کنند و به آنها ایمان دارند، حکومت خود-گردان دوکراتیک را اعمال می کنند، رهبری سازمانی را ترغیب می نمایند، مشهود و آشکار هستند، اما برای کنترل و هدایت فرهنگ متعهد شده اند، وابسته به یکدیگر، و معتقد به مردم هستند، خود-متمرکز نیستند، بلکه انعطاف پذیری و شکیبایی را فرا گرفته اند، پاسخ همه پرسشها را نمی دانند.

#### ۱۸- خود-سازمان و ضرورت ارتباط یکپارچگی عناصر نظام آموزشی

یکی از مفاهیم نظریه پیچیدگی که نقش مهمی در مدیریت سیستم دارد، خود-سازمان است. خود-سازمان از درون یک موسسه پدیدار می گردد که تحمیلی، تحکیمی و سفارشی نیست. هر سیستمی از قبل سازمان یافته است (کلی والیسون، ۱۹۹۳، نقل از موریسون، ۲۰۰۲). استیسی (۱۹۹۲) از نقطه نظر مدیریتی اظهار می کند که خود-سازمان فرایندی است که از طریق آن، تیم ها و گروه ها در کنار همراهانی (و نه با مدیران) که آنان نیز محدودیتهایی دارند، بطور خودجوش خودشان را در جهت موضوعات تشکیل می دهند.

شناسایی عناصر خود-سازمان مهم است. عناصر خود-سازمان شامل افراد، گروه ها (رسمی و غیر رسمی)، دوایر آموزشی، هیات علمی و گروههای میان-مدرسه ای، ماهیت تعاملات و وابستگی های میان آنان و اصول، الگوها و قوانین و رفتارهایشان می باشند. تغییرات در هر یک از آنها، بر شالوده سازمان تأثیر می گذارد (شرمن و اسپالتز، ۱۹۹۸، نقل از موریسون، ۲۰۰۲، ص ۲۶). به عبارت دیگر، از دیدگاه نظریه پیچیدگی ارتباط و یکپارچگی ویژگی های اصلی سازمان دهی یادگیری هستند.

#### ۱۹- مقوله بندی نظرات صاحب نظران در باب آموزش پذیری مدیریت

سه دیدگاه که دو دیدگاه نخست در قالب دیدگاه موافق و دیدگاه سوم تحت عنوان دیدگاه های مخالف مقوله بندی است.

۱- دیدگاه های موافق: صاحب نظران موافق با آموزش پذیری مدیریت به دو دسته تقسیم می شوند: نخست، صاحب نظرانی که معتقدند مدیریت قابل آموزش است، اما باید محتوا و روش تدریس را اصلاح کرد. دوم، صاحب نظرانی که این آموزش را صرفاً برای افرادی خاص امکانپذیر می دانند.

۲- دیدگاه های مخالف: این دیدگاهها به طور کلی امکان آموزش پذیری مدیریت را نفی می کنند

الف: بررسی دیدگاه های موافق

۱- نظریه های حامی آموزش مدیریت، با تأکید بر اصلاح محتوای و روش آموزش برخی صاحب نظران و محققان قایل به آموزش پذیری مدیریت آموزش می باشند. استبرگ (۲۰۰۴)، برای مدیریت آموزشی سه عامل تفکر، هوش و خلاقیت را در هماهنگی و یا ترکیب با یکدیگر، در راستای مدیریت آموزشی موفق، ضروری می داند و سپس تصریح می کند که این سه عامل ذاتی نیستند و بلکه "قابل پرورش" هستند.



صاحب نظران معتقد به آموزش پذیری مدیریت، روش ها و محتای آموزشی را در نظر دارند. از جمله الیوت و ریوندل (۲۰۰۱) معتقدند که آموزش مدیریت، امروزه در بستر یک فرایند انتقادی شدید به ویژه نسبت به شیوه های آموزش قرار دارد و همچنین فرایند کار مربیان مدیریت مورد تردید جدی قرار گرفته است. آنان معتقدند که در این نهضت انتقادی تأکید بر پرورش ذهنیت ارگانیکی به جای ذهنیت مکانیکی می باشد.

به عبارت دیگر، به نظر می رسد که به دلیل پیچیدگی روزافزون مدیریت سازمان اصولاً رویکرد سنتی پرورش حرفه ای که ابتدا نیازهای آموزشی (اطلاعات، نگرش ها و مهارت ها) مشخص می شوند و پس از تشخیص نیازها، محتوای آموزشی متناسب، در قالب دوره های منظم و کلاسیک و کاملاً از پیش طراحی شده سازماندهی و ارائه می شوند، دیگر نمی تواند برای دوره های آموزش مدیریت اثر ساز باشد. بلکه نوعی تجدیدنظر دائمی و انعطاف در مقابل تغییرات، توأم با تأمل و تدبیر حسب موقعیتها توصیه می شود. صاحب نظران حامی آموزش پذیری مدیریت تصریح می نمایند که هوش هیجانی قابل آموزش و یادگیری است. چنانچه گلمن (۲۰۰۰) معتقد است که تأکید بر نقش هوش هیجانی در پرورش مدیر و اثربخشی مدیران از حرکت های رو به تزاید صاحب نظران در عرصه آموزش مدیریت است. این گروه از صاحب نظران، عصاره پرورش مدیریت را در ایجاد مولفه های هوش هیجانی در افراد می بینند. گلمن، بوی زاتیس و مک کی (۲۰۰۳) هوش هیجانی را بر چهار مولفه کلی آگاهی به خود، مدیریت بر خود، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط تقسیم کرده، سپس این چهار مولفه را به هجده توانایی تقسیم می نمایند و تأکید می کنند که این مولفه ها ذاتی نیستند، بلکه می توان آنها را در افراد پرورش داد. گلمن (۲۰۰۰) در مورد پرورش هیجانی تصریح می کند: "بر خلاف IQ که از دوران کودکی به اندازه بسیار کمی تغییر می کند می توان مهارت های هوش هیجانی را در هر سنی فرا گرفت. البته این امر تمرین، پشتکار و تعهد می طلبد".

با توجه به آنچه گفته شد، دیدگاه مذکور مدیریت آموزشی را قابل آموزش می داند، اما معتقد است که باید اصلاح لازم و کاملاً اساسی در روش های آموزشی مدیریت آموزشی به وجود آید. ادعای این دیدگاه، زمانی می تواند مورد پذیرش قرار گیرد که روش های جدید مورد نظر در تربیت گروهی از دانشجویان مدیریت اعمال شوند و مطالعات تجربی نشان دهنده توان بالای مدیریتی این گروه نسبت به سایرین باشد.

## ۲- نظریه های حامی آموزش مدیریت برای افراد خاص

این گروه قابل به این نظر می باشند که شرایط ورودی داوطلبان در گرایش های مدیریت باید با توجه به ویژگی های فردی و شخصیتی افراد باشد که در واقع نوع تبی شخصیتی را در کسب مهارت های مدیریت مهم دانسته اند. اتواستر و همکاران (۱۹۹۹) با انجام یک تحقیق طولی چهارساله در طول یک دوره آموزش مدیریت با حضور ۴۰۱ نفر در سازمان های نظامی، نشان دادند که " تفاوت های فردی " پیش بینی کننده معنادار اثربخشی آموزش رهبری (مدیریت) است. بر اساس تحقیق مذکور، مهمترین پیش بینی کننده ها عبارت بودند از: تناسب جسمانی، اعتماد به نفس، توانایی شناختی و تجارب راجع به قابلیت نفوذ در دیگران.

## ب: دیدگاه مخالفان با آموزش پذیر بودن مدیریت

طبق نظریات این دسته از صاحب نظران، نمی توان انتظار داشت که به صرف گذراندن دوره های آموزشی، دانشجویان فوراً آماده پذیرش سمت های مدیریتی گردند. دونالدسون (۱۹۹۱) معتقد است که مطمئناً نمی توان به کسی یاد داد که چگونه رهبری کند و آلیو (۲۰۰۵) نیز با انتقاد از اکثریت مطلق برنامه های آموزش مدیریت به دلیل شکست در پرورش مدیر، تصریح می کند: " برنامه های متعارف آموزش مدیریت، تئوری، مفاهیم و اصول و نه مهارت های مدیریتی را می آموزند ". همچنین وی می گوید اگر چه مدیریت قابل آموزش نیست، ولی قابل یادگیری است. وی توضیح می دهد که مدیریت یک حرفه متعارف نیست که در مدرسه (دانشگاه) آموزش داده شود، بلکه افراد وقتی "مدیر" می شوند که در دوران تجارب سازمانی آبدیده می شوند.

دلایل مخالفت این گروه از صاحب نظران با آموزش پذیری مدیریت عبارتند از:

### ۱) تشکیک در "علم" بودن مدیریت

### ۲) شکاف بین نظریه و عمل

ویلسون و وایت بیان می دارند که " برای این که مدیریت آموزشی علم به حساب آید باید اصولاً جهانی و عام داشته باشد تا راه را برای علیت و پیش بینی پذیری علمی هموار سازد (منصور کیا، ۱۳۷۱: ص ۹۴).

فیدلر معتقد است که طرفداران آموزش پذیری مدیریت، معتقد به دو پیش فرض می باشند:

۱- اگر مدیری در موقعیتی موفق باشد، در سایر موقعیتها نیز موفق است.

۲- مدیران می توانند از توانایی های شناختی، تجزیه و تحلیل و شناخت وظیفه و مهارت به خوبی بهره گیرند.

## ۲۰- رویکردهای آموزش مدیران

فورتن (۱۹۹۸) در بحث مربوط به مدیریت آموزشی و انتظارات و جهت گیری های آموزش مدیریت اعتقاد دارد که دنیای دانشگاهی مفاهیم متعددی از مدیریت آموزشی وجود دارد که بر آموزش مدیران از لحاظ ساختار، محتوا و روش های آموزشی اثر می گذارد. وی سه دیدگاه از آموزش مدیران را به شرح زیر ارائه می دهد:

۱- مدیریت آموزشی به عنوان حوزه ای علمی

۲- مدیریت آموزشی به عنوان حوزه ای عملی



### ۳- مدیریت آموزشی به عنوان حوزه شناخت مسائل حرفه ای

در دیدگاه اول مدیریت آموزشی در تقسیم بندی علوم جای گرفته و رشته ای علمی محسوب می شود. در اینجا تأکید بر ارائه و تدریس مفاهیم و نظریه ها، تهیه مقالات علمی و تربیت محقق است. در این رویکرد نظریه به عمل منتهی می شود بدین معنی که عمل حرفه ای کاربرد مدل‌های نظری در عمل است.

آموزش مدیران، متمرکز بر تدریس مدل های نظری است و مسئله کاربرد آموخته ها در عمل به عنوان فعالیت بعدی مورد توجه است که مسئولیت آن با یادگیرنده است.

در دیدگاه دوم، مدیریت آموزشی به عنوان حوزه عمل تلقی شده و شامل مجموعه فعالیت‌هایی در زمینه ای خاص است. در این دیدگاه، تأکید بر کسب روش‌های مدیریت و مدل‌های عملیاتی است، و نتیجه حاصل از عمل به نظریه منتهی می شود. محتوای آموزش بر اساس گروه بندی مسائل مدیریت و انجام عملیات برای حل آنها تعیین می شود.

بر اساس سومین دیدگاه، مدیریت آموزشی به عنوان حوزه تحلیل مسائل حرفه ای مطرح می شود و تأکید بر کسب یک عمل حرفه ای است که بر پایه اطلاعات علمی و تجربیات فرد، هر دو، استوار است. این دیدگاه در پی ایجاد رابطه ای ذهنی بین نظریه و عمل است؛ بدین معنی که دانشجوی مدیریت یا مدیر تازه کار میان نظریه ها و مدل هایی که موضوع عمل او را تشکیل می دهند و فعالیت‌های مدیریتی خود ارتباط برقرار می کند. این دیدگاه در جست و جوی الگوهای توضیح دهنده یا توصیف کننده واقعیت نیست، بلکه تفسیر و برداشتهای مدیران از واقعیت را مورد توجه قرار می دهد.

### جدول (۱) مدیریت آموزشی و آموزش مدیران بر اساس سه دیدگاه

دیدگاه مدیریت آموزشی	حوزه علمی	حوزه عملی	حوزه شناخت مسائل حرفه ای
رابطه بین نظریه و عمل	خطی از نظریه به عمل	خطی از عمل به نظریه	مارپیچی از عمل به نظریه از نظریه به عمل
رویکردی که در آموزش مدیران مطرح است	تدریس و کسب مفاهیم و نظریه ها	تدریس و کسب الگوهای عملیاتی خاص	فرایند میانگیری و فراشناختی
پایه و اساس محتوای آموزشی	رشته ای چند رشته ای بین رشته ای	زمینه هایی از عملکردهای خاص	ارائه بین رشته ای مسائل پیچیده
رویکردهای آموزشی موردنظر	سخنرانی، مطالعه کتب مطالعه موردی ارزیابی آموخته ها	ارائه دانش کاربردی در ارتباط با الگوها و ساخت الگوی عملی	تحلیل مسائل، عینی کردن مفهوم سازی و سازمان دادن مجدد شرایط
دیدگاه در مورد انتقال	استفاده از مفاهیم در یک تجربه بعدی	کاربرد الگوهای کاربردی در عمل	انتقال نتایج حاصل از عمل در آموزش و استفاده از آن در عمل مجدد

محققان بر این عقیده اند که سه دیدگاه فوق نشان دهنده همه برنامه های مدیریت آموزشی نیست، بلکه برنامه های غالب در آموزش مدیران را معرفی می نماید.

### ۲۱- انتقادهای مربوط به برنامه های آموزش مدیران

سن ژرمن (۱۹۹۹) که تحول برنامه های آموزش مدیران را از نیمه اول قرن بیستم تاکنون مورد مطالعه قرار داده به انتقاداتی که در کشورهای آمریکای شمالی در زمینه شیوه های سنتی و رایج آموزش مدیران مطرح می شود اشاره می کند. برخی از این انتقادات در زمینه عدم کفایت ساختاری برنامه ها، تدریس انتزاعی و یا عدم سازگاری بین نظریه و عمل، کمبودهای روش شناسی و سرانجام ناسازگاری برنامه های آموزشی شیوه های یادگیری و روحیه بزرگسالان است

(۱) عدم کفایت ساختاری برنامه های آموزشی مدیران در دانشگاهها

ساندرز (۱۹۸۷) معتقد است که اساتید دانشگاه علیرغم دانش تخصصی از آنچه در مدارس می گذرد اطلاع چندانی ندارند و تخصصی شدن بیش از حد بسیاری از آنان مانع از این می گردد ه بینش کلی لازم را برای در نیازهای فراگیران به دست آورند.



پیتنر (۱۹۸۷) بر این اعتقاد است که دانشگاه ها محلی مناسب برای کسب دانش با ماهیتی عقلانی و ذهنی اند، اما سایر دانش ها باید در جای دیگری آموخته شود.

درس های دانشگاهی برای تأمین نیازهای آموزش مدار و بهبود حرفه ای به تنهایی کافی نیستند. پژوهشهای پترسون و فین (۱۹۸۸) بر مبنای نظرخواهی از مدیران مدارس نشان می دهد که مدیران، آموزش دانشگاهی خود را در مدیریت خسته کننده یافته اند. آنان بر این عقیده بودند که این آموزش آنها را به طور کامل برای حرفه مدیریت و مقابله با مسائل مدرسه آماده نکرده است و به طور کلی برنامه های آموزشی دانشگاه ها به ویژگی های محیط کار و غنایی که این محیط می تواند در آموزش مدیران داشته باشد توجه نداشته است.

۲- تدریس انتزاعی یا ناسازگاری نظریه و عمل

بسیاری از محققان در مورد عدم کفایت برنامه های سنتی آموزش مدیران توافق دارند. برخی اساتید که در تهیه این نوع برنامه ها مشارکت داشته اند بر این باورند که این برنامه ها در رشد حرفه ای مدیران موفق نبوده است. یکی از دلایل انتقاد به برنامه ها، ناسازگاری محتوای دروس با دانش های مورد لزوم برای مدیریت مدرسه است. وظایف مدیر مدرسه پیچیده، متنوع و منحصر به فرد است و آموزش دریافت شده کمتر می تواند زمینه را برای اعمال مدیریت فراهم کند. بیشتر انتقادات در این زمینه، منطبق نبودن محتوای دروس با واقعیت. انتقاد دیگر این است که درس ها غالباً خسته کننده است، قابلیت کاربرد محدودی دارد و چالشی برای یادگیرنده که در محیطی پویا به کار مشغول است ایجاد نمی کند.

۳- ناکارآمدی روش ها

ضعف های روش شناختی ناشی از ضعف ساختاری برنامه های آموزشی مدیران است.

## ۲۲- تعریف سازمان آموزشی

قبل از تعریف سازمان آموزشی که اصطلاحی کلی می باشد بهتر است به مفهوم سازمان پردازیم. تعجب آور نیست اگر بگوییم در مورد تعریف سازمان وحدت نظر وجود ندارد، بلکه هر کس بسته به ذوق و سلیقه خود آن را به یک صورت تعریف می کند. برای روشن تر شدن موضوع، تعاریف زیر نقل می شود:

- سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف با منظور مشترکی، به طور مستمر، فعالیت می کنند (علاقه بند، ۱۳۸۴).
- سازمان عبارت است از وجود هماهنگی معقول در فعالیت های گروهی از افراد برای نیل به هدف یا منظور مشترکی از طریق تقسیم کار و وظایف و از مجرای سلسله مراتب و اختیار و مسئولیت قانونی (جاسبی، ۱۳۷۳).
- سازمان عبارت است از مجموعه ای متشکل از گروهی انسان با توانایی ها و ویژگی های مختلف که در جهت رسیدن به هدف با اهداف از پیش تعیین شده، با استفاده از ابزار و لوازم موجود و قابل دسترس، در پرتو روش های خاص انجام کار، تحت سرپرستی یا هدایت یک یا چند مدیر، و با رعایت موازین و مقررات مشخص یا یکدیگر همکاری می کنند (سرمد، ۱۳۸۴).
- مرکز آموزشی، موسسه آموزشی و حتی مدرسه، همه به یک مفهوم بکار رفته و به حول تعلیم و تربیت اشاره دارد. سازمان آموزشی مکانی است که وظایف انتقال فرهنگ و شکوفا سازی آن، پرورش همه جانبه فرد و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص را بر عهده دارد و در آن دانش آموزانی برای گذراندن دوره های آموزشی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به این مراکز می آیند. به طور کلی می توان گفت که سازمان آموزشی مکانی است که در آن «تعلیم و تربیت» جریان دارد.

## ۲۳- مدیران آموزشی

بدون تردید آنچه که باعث صعود کیفیت یادگیری بروندادهای سازمان آموزشی می شود وجود مدیری دانا، آگاه و تاثیر گذار در سازمان است که علاوه بر سازگاری و هماهنگی با تغییرات، خود نیز باعث تغییر می شود. از عناصر جلورنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند. مدیران برای اینکه کارکنانی دانش محور داشته باشند باید سعی کند تا خود را با آخرین دانش های روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان می باشد. در واقع به نوعی تاکید بر دانش محوری کارکنان هر سازمانی دارد. با توجه به اینکه سه عنصر اصلی هر سازمان عبارت است از: نیروی انسانی، فرآیند ها و فن آوری، مدیریت دانش از یک سو تاکید فراوانی بر نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی به منظور ایجاد روحیه تسهیم دانش و استفاده از آن و از سویی جهت کشف، ایجاد و تسهیم دانش بر روش ها و فرآیند ها متمرکز می شود و در انتها به منظور ذخیره



سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کار گروهی بر روی فناوری متمرکز می شود. نکته حائز اهمیت اینکه در مدیریت دانش بین تمایل افراد و استفاده از دانش به منظور بهره برداری ابزاری رابطه مستقیمی وجود ندارد. مدیر باید به تغییر از این دیدگاه که « تغییر نوعی فرصت است » توجه کند و آن را تحقق بخشد. مدیر از طریق ایجاد تغییر و تحول در سازمان و حفظ این قلمرو، به ابداع حوزه های تفکر علمی اثربخش تر در آینده کمک می کند (فرنج و بیل ۱۳۸۲).

هر چند سازمانهای آموزشی ما تا حدودی دارای ویژگی های سیستم های حقوقی باز (اطاعت توأم با انضباط، وجود قدرت در رأس سازمان، اعمال اختیارات از بالا به پایین و رفتار غیر شخصی مبتنی بر مقررات رسمی) هستند ولی مدیر آموزشی باید این فرهنگ را در سازمان ایجاد کند که گرایش به حقیقی و باز شدن نه تنها باعث از هم گسیختگی نظام آموزشی نمی شود بلکه باعث اعتماد به نفس کارکنان در انجام هر چه بهتر وظایفشان و آگاهی آنها نسبت به مزایای مدیریت دانش و تغییر و در نتیجه افزایش کیفیت فرآیند یاددهی و یادگیری که هدف غایی تعلیم و تربیت است می شود (اسکات ۱۳۸۰).

#### ۲۴- محیط آموزشی موثر

رهبری آموزشی مستلزم آن است که مدیر بتواند، اولاً محیط کار خود را با تعریف و تفسیر هدفها، تهیه و اجرای برنامه ها و راهنمایی موثر فعالیتهای آموزشی به یک نظام همکاری فعال و پویا مبدل سازد و ثانیاً با باری و مساعدت به افرادی که در امر آموزش و یادگیری نقش دارند، آنها را در نوآوری و انجام کار موثر تقویت نماید.

محیط آموزشی موثر و مساعد دارای ویژگیهای زیر است (کیمبل و ایلز، ترجمه: طوسی، ۱۳۵۳)

- \* هر فردی به خود و دیگران احترام می گذارد
- \* به احساسات و رفاه هر فردی توجه کافی معطوف و مبذول می شود.
- \* هر عضو محیط آموزشی، به محیط و گروه خود احساس تعلق و پیوستگی می نماید.
- \* افراد به یکدیگر اعتماد می کنند.
- \* افراد در تصمیم گیریهای آموزشی مشارکت می کنند.
- \* اطلاعات مربوط به کار در اختیار همکاران گذاشته می شود.
- \* پیشنهادات و نظرات اعضاء مورد توجه قرار می گیرد.

#### ۲۵- وظایف رهبر آموزشی

وظایف مدیران آموزشی در نقش رهبری عبارتند از:

- ۱- ایجاد انگیزه در کارکنان محیط آموزشی به منظور بالا بردن اثربخشی کار و عملکرد آنها.
- ۲- ایجاد شرایطی که کارکنان به قبول مسئولیت تشویق شوند و در قبال عواقب آن پاسخگو باشند.
- ۳- ارزشیابی واقع بینانه و منصفانه از کار و فعالیت کارکنان
- ۴- تشویق کارکنان به مطالعه و تحقیق و ارزشیابی در زمینه های آموزشی نظیر اهداف، روشها، مواد و کتب درسی.
- ۵- ایجاد شرایطی که به ابتکار و نوآوری مدیران دهد و کارکنان را به ابتکار عمل تشویق نماید.

#### ۲۶- پارادایم های غالب در آموزش مدیران

از نظر پلتنیه که سیر تحول یا طرحواره های ذهنی غالب در آموزش مدیران را در چند دهه اخیر مورد مطالعه قرار داده تهیه برنامه های آموزش مدیران بر اساس سه نوع پارادایم متفاوت شکل می گیرد. پارادایم بر اساس کان (۱۹۸۳) نشان دهنده یک قالب یا ماتریس مفهومی شامل قوانین و فرضیه های نظری و مجموعه منسجمی از گزاره هایی است که به بررسی دانسته ها در ارتباط با دانشی می پردازد که دانشمندان و متخصصان در انجام حرفه خود از آن بهره می گیرند. پارادایم علمی نحوه مشترکی برای دیدن امور در یک جامعه علمی است.

پلتنیه بر این اعتقاد است که تغییر پارادایم زمانی انجام می گیرد که تعداد زیادی از افراد به این نتیجه برسند که پارادایم قبلی نمی تواند واقعیت را مورد توجه قرار دهد. پیشرفت علمی، به گفته وی، در تحولاتی صورت می گیرد که در اثر آن تماماً یا بخشی از یک پارادایم با یک پارادایم دیگر جایگزین شود. پلتنیه پارادایم های غالب در آموزش مدیران را به شرح زیر توصیف می نماید:

۱- منطق فرهنگی؛ اولین و قدیم ترین پارادایم را بر اساس منطق فرهنگی، هدف از برنامه های آموزشی مدیران در این پارادایم تربیت فردی فرهیخته است که با دنیای بزرگ فرهنگی که ساختار علوم، زبان و ادبیات را تشکیل داده است و با رشته های مهم دانشگاهی آشنا شود. به این ترتیب، آموزش مدیران باید شامل دروس مانند جامعه شناسی، روان شناسی، اقتصاد، فلسفه، تاریخ نظریه های آموزش و پرورش و غیره باشد و دانشگاه بهترین محیط برای تحقق این رسالت است. در این رویکرد درک و شناخت برنامه های آموزشی مدیران بدون مراجعه به تحقیقات و رساله های دکترای هیأت علمی دانشگاهها میسر نیست.



برنامه های آموزش مدیران که بر اساس پارادایم فوق تهیه شده باشد تا زمانی که محیط همچنان انعطاف پذیر زیر نفوذ دانشگاهها باشد تحولی صورت نمی گیرد.

۲- منطق کارکردی، دومین پارادایم غالب در تهیه برنامه های آموزشی مدیران می باشد. در این منطق، برنامه ها براساس انتظارات فنی شکل می گیرد و کارکردهایی که برای حفظ و رشد سازمان ضروری است تعیین می گردد. در این دیدگاه، ابتدا کارکردها و وظایف مهم مدیریت مانند برنامه ریزی، سازماندهی، بودجه بندی و غیره شناسایی و سپس بر اساس آن، برنامه آموزشی به منظور تسلط مدیر به وظایف فوق تهیه می گردد. در منطق کارکردی، مدیریت به منزله علمی کاربردی تلقی می شود که باید در دانشگاه آموخته شود. بردسون (۱۹۹۶) بر این اعتقاد است که برنامه های آموزشی مدیران در کشور فرانسه بیشتر تحت تأثیر پارادایم فرهنگی است در حالیکه در آمریکا، بویژه پس از جنگ جهانی دوم، پارادایم کارکردی غالب بوده است.

۳- منطق حرفه ای: در دهه اخیر بسیاری از برنامه های آموزش مدیران با تکیه بر این پارادایم مورد تجدیدنظر قرار گرفته است. در منطق حرفه ای، مدیریت نه به عنوان علمی کاربردی بلکه به منزله عملی اجتماعی که قوام دهنده یک حرفه است معرفی می گردد. برنامه آموزش مدیران باید بتواند به انتظارات فعالیتی اجتماعی پاسخ دهد. این رویکرد دنیای مدیریت را پیچیده تر از آن می بیند که بتوان نظریه هایی را که بوسیله نظریه پردازان و محققان ارائه می شود بدون تغییر جذب کرد. تمرین مدیریت، نه یک فعالیت ساده، ماشینی و تکراری بلکه فعالیتی هوشمندانه تلقی شده که تعهد، قدرت درک شرایط، توان شهودی و مسئولیت پذیری مدیر را می طلبد. بنابراین، در آموزش مدیران آموزشی تلاش می شود با ایجاد فرصتی برای تحلیل شرایط کار و طرح نمونه هایی از مسائل مدیریت، مدیران آینده به تفکر بر عمل حرفه ای خود تشویق شوند. در این منطق، تجربیات حرفه ای و شخصی شرکت کنندگان در برنامه های آموزشی به عنوان نقطه آغاز و اساس برنامه ها قرار می گیرد.

#### ۲۷- راهکارهای پیاده سازی مدیریت آموزشی در دانشگاهها

۱. تعریف نقش رهبری و مشخص کردن وظایف مدیریت. این امر مستلزم همکاری مدیران ارشد، درک فرهنگ سازمان حاکم و برنامه ریزی بر اساس آن است.
۲. شناسایی فاصله بین دانش موجود و دانش مطلوب
۳. مدیر باید در ابتدا بدنبال کمیت باشد. استقبال از کمیت، افراد را تشویق می کند تا در مورد نظرات مورد علاقه اشان بیندیشند.
۴. نهادینه کردن ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر. مدیران نه تنها باید خود و سازمان را همساز با تغییرات کنند بلکه خود باید پیش قدم در امر تغییر شوند. و بدنبال ایجاد این احساس در کارکنان باشد که تغییر یک نیاز فوری و ضروری است
۵. تشکیل کمیته ای جهت شناسایی افراد فعال و تقدیر از آنها. این افراد نه تنها شامل کسانی هستند که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می دهند بلکه کسانی که به درستی از دانش دیگران استفاده می کنند را نیز در بر می گیرد
۶. ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد جهت تسهیم دانش بین افراد
۷. فراهم آوردن شرایطی برای خلق پیروزی ها و موفقیت های کوتاه مدت (بقایای نیا، ۱۳۸۶).

#### ۲۸- نتیجه گیری

در مقاله حاضر مفهوم مدیریت دانش و سازمان های آموزشی، نقش مدیریت دانش در پیشبرد و ارتقاء این گونه سازمان ها، مورد بحث و بررسی قرار گرفت. مدیریت دانش با نگاه فوق در اولین گام مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فرا روی سازمان است. پس از آن نوبت به تعیین شکاف دانش سازمانی (که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان) است، خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. در ادامه لازم است رویه های مناسب جهت حذف یا کاهش این فاصله انتخاب گردد. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتور ها و شاخص های موفقیت است. ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی وسیعی مدیران و کارکنان بر نمونه کردن خود بر اینکه تسهیم دانش را ترویج نمایند موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارها تیمی به عنوان یکی از زمینه های اصلی نوآوری می گردد.

به هر حال، با توجه به تغییر و تحولات جامعه لازم است اساتید و مسئولان آموزش و پرورش به رویکردهای کارآمدتری برای آموزش مدیران بیاندیشند. لازمه تحول در این عرصه، بازنگری برنامه های سنتی و ارائه محتوای جدید، روش جدید و دارا بودن نگرش جدید است. فورتن (۱۹۹۸) در بررسی برنامه های آموزشی مدیران در کانادا، به این امر تأکید می کند که عمل حرفه ای را باید به عنوان نظامی پیچیده و در حال ساخت مداوم نگریست، چیزی که ایجاد می کند آموزش دهندگان به انسان سازنده بیش از انسان ساخته شده توجه داشته باشند و به جای اینکه تلاش کنند مدیران را تغییر دهند توان ایجاد فرایند تغییر را در آنان شکوفا سازند.



منابع

- [۱] اسکات، ر. (۱۳۸۰) "سازمان ها، سیستم های حقوقی، حقیقی و باز" محمد رضا بهرنگی. تهران: انتشارات کمال تربیت.
- [۲] بهرنگی، م. (۱۳۸۰) "مدیریت آموزشی و آموزشگاهی"، انتشارات تابان.
- [۳] ابقایی نیا، م. (۱۳۸۶) "مدیریت دانش"، پرتو ملت، نشریه داخلی بانک ملت. سال دوم، شماره ۱۶.
- [۴] علاقه بند، ع. (۱۳۸۴) "مدیریت عمومی"، تهران: نشر روان.
- [۵] علاقه بند، ع. (۱۳۸۲) "مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی"، تهران: نشر روان.
- [۶] فرنچ، و. اچ بل، س. (۱۳۸۲) "مدیریت تحول در سازمان"، مهدی الوانی و حسن دانایی فرد.
- [۷] مک داندل، ج. (۱۳۸۱) "مدیریت دانش"، ترجمه بدری نیک فطرت، تهران: کیفیت و مدیریت.
- [۸] وایلز، ک. (۱۳۷۷) "مدیریت و رهبری آموزشی"، (ترجمه: محمدعلی طوسی)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
- [۹] سیادت، علی و دیگران (۱۳۸۴) "رضایت دانشجویان و مدرسان دوره تحصیلات تکمیلی از عملکرد مدیریت خدمات آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان"، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. پاییز و زمستان؛ ۵(۲).
- [۱۰] امیرکمالی، محمد. (۱۳۷۸) "رهبری و مدیریت آموزشی"، تهران: نشر یسپرون.
- [۱۱] افرهادی راد (۱۳۸۹) "دانشگاه کوانتومی: یک شبکه هوشمند و خودسازمانده، <http://management21.blogfa.com/post-7.aspx>.
- [۱۲] یمینی دوزی سرخابی، م. (۱۳۸۲) "برنامه ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه ها و تجربه ها"، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- [۱۳] شاهزاده، ر. (۱۳۸۹) "بررسی وضعیت ارزیابی در آموزش عالی کشور به منظور ارائه یک چارچوب ادراکی"، فصلنامه پژوهشی و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، ۴۱-۶۰.
- [۱۴] علاقه بند، ع. (۱۳۶۴) "ضرورت و اهمیت توجه به مدیریت آموزشی"، فصلنامه تعلیم و تربیت. سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۶۴، ص ۴-۱۵. تهران: ایران.
- [۱۵] علاقه بند، ع. (۱۳۷۹) "مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی"، ویرایش ۴. تهران: نشر روان، ۱۳۷۹.
- [۱۶] میرکمالی، م. (۱۳۶۷) "مدیریت آموزشی: تواناییها و ویژگی های مدیریت آموزشی"، علوم تربیتی، رشد علم، بهمن ۱۳۶۷، شماره ۵۳.
- [۱۷] اکرامی، م. (۱۳۸۰) "تبیین رهبری آموزشی در دانشگاههای دولتی ایران"، مدیریت: فرایند مدیریت و توسعه، پاییز و زمستان ۱۳۸۰، شماره ۵۳ و ۵۴.
- [۱۸] ابراهیمی منعی، م. (۱۳۸۹) "مدیریت آموزشی و ایجاد تحول در سازمانها"، ماهنامه استاندارد، شماره ۲۲۲.

[19] Baron, A. (2000) "Behavior in organization", 1st ed. New York: Allyn and Baron Inc. 2000.

Gunter HM. (2000) "Thinking Theory: The field of education management in England and

[۲۰] Wales. Brjsociology Edu "2000; 21(4): 623-635.

Allio, R. (2005) "Leadership development: Teaching versus learning. management Decision", 7(8), 1071-

[۲۱] Bush, T. (2006) "Theories of Educational management, the National Council of the Professors of

[۲۲] Educational Administration (NCPEA)", <http://cnx.org/content/m13867/latest>.

Bazargan, Abbas (2006) "Constant Evaluation for promoting the university Quality: A Glance at a

[۲۳] Decade of Experiences in Higher Education system Of Iran"; Presented Article in the 2nd seminar of Inner

Evaluation for promoting in the university Quality Tehran: College of psychology and pedagogic science (in

Persian)

Soon, I. Sarrafzadeh, M. (2010) "preparing students for online group work in distance education. the





- [۲۴] second international conference on e-learning and e-teaching ICELET 2010;2010Dec 2;Tehran,Iran. Tehran:IEEE;2010.P.40-48.
- [۲۵] Getzels,J.W. et al.(1968)"Educational Administration as a social process,New york,Harper&Row.
- [۲۶]Halpin,Andrew(ed.).(1958)"Administrative Theory in Education,chicago,university of chicago.
- [۲۷] Lazarsfeld(1963)"The social sciences and administration:a Rationale,in The social sciences and administration,eds.L.Downey and F.Enns,Edmonton,u.of.Alberta.
- Bahatt,N.(1996)"There a price on your head:managing intellectual capital interaction between
- [28] technologies and people",journal of knowledge management,vol.5,no.1, 68-75
- [29]Gartner, G.(1999) "White papers on knowledge management". Gartner Group, Stanford .C.T.
- [۳۰] Grover. Divenport, T.H. (2001) "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda". Journal of Management Information Systems ,Vol. 18No.۵
- [۳۱]Nonaka & Takeuchi. (1995) "The Knowledge-Creating Company" Oxford University Press.
- [32]Godet,M.(1994)"From anticipation to action",UNESCO Publishing,1987&1994.
- [33]Ramsden,P.(1998)"Learning in Higher Education,New york,Routledge.