

الفبای مدیریت آموزشی

جستاری در باب نظریه‌های مدیریت

◀ مؤگان شریفی‌نژاد، معاون پایه دوم دبستان دخترانه دوره اول، ناحیه ۲

عنوان «اصول مدیریت علمی» در سال ۱۹۱۱ به چاپ رسانید که مورد استقبال مدیران قرار گرفت و به سرعت به‌عنوان یک مرجع استاندارد شناخته شد.

تیلور در نظریه‌ی خود برای مدیر نقش برنامه‌ریز و هماهنگ‌کننده قائل می‌شود و هم‌چنین برای تمام کارکنان انگیزه‌ی اقتصادی را مسلم می‌داند. او در مدیریت علمی چه‌گونه‌گی به کارگیری کارکنان را طی ۴ مرحله بررسی می‌کند. مرحله‌ی اول: یک وظیفه، یک مدیر و مجموعه‌ای از کارکنان. مرحله‌ی دوم: تجزیه و تحلیل وظیفه، تقسیم و تخصصی کردن کار توسط مدیر. مرحله‌ی سوم: انتخاب و آموزش. مرحله‌ی چهارم: نظارت مداوم، هماهنگی و برنامه‌ریزی توسط مدیر. این نظریه پس از همه‌گیری در آمریکا منتقدان زیادی پیدا کرد. مهم‌ترین نقدی که به این نظریه شد، نگاه ماشینی به انسان‌ها (کارکنان) بود اما با این حال مدیریت علمی تیلور هنوز هم به عنوان سنگ بنای اندیشه‌ی معاصر محسوب می‌شود. مکتب دیگری هم‌زمان با مکتب مدیریت علمی تحت عنوان «تئوری کلاسیک سازمان» ظهور کرد. در این تئوری چه‌گونه‌گی سازمان‌دهی گروه بزرگی از کارکنان به موثرترین شکل در یک ساختار مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

«ماکس وبر»^۲ یکی از افرادی است که شهرت بسیاری در این مکتب دارد. او ساختار بروکراسی را پیشنهاد کرد معتقد بود که این ساختار در تمامی سازمان‌ها کاربرد دارد. الگوی بروکراسی وبر با منطق، عقلایی بودن و کارآیی همراه شده است. او عقیده داشت که ساختار بروکراتیک هم‌واره موثرترین نگرش خواهد بود؛ این در حالی است که نظریه‌پردازان معاصر معتقدند که ممکن است در شرایط مختلف، ساختارهای سازمانی متفاوتی موثر واقع شوند.

مدیریت در لغت به معنای علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ کردن است. این تعریف ممکن است این سؤال را در ذهن ما پر رنگ کند که در مدیریت چه چیزهایی باید با هم هماهنگ شوند و چه‌گونه بهترین هماهنگی صورت می‌گیرد؟ در راستای پاسخ به این سؤال و سؤال‌های مشابه آن در طول سالیان متمادی افراد زیادی به نظریه‌پردازی و پژوهش پرداخته‌اند. حاصل تلاش آن‌ها به شکل‌گیری مسیری پر فراز و نشیب در تکامل این علم منجر شده است.

علم مدیریت دارای قدمتی کوتاه است. به دو دلیل این علم تاریخچه‌ی کوتاهی دارد در حالی‌که آثار و نشانه‌هایش از بدو شکل‌گیری جوامع بشری دیده می‌شود. یکی به دلیل عدم دسترسی به سازمان‌های بزرگ به عنوان آزمایشگاه‌های تحقیقات مدیریتی تا حدود یک‌صد سال پیش و دیگری انتصاب این علم به بخشی از اقتصاد و تصور این‌که اقدامات مدیریتی هر چه که باشد به طور طبیعی کارآمد و اثربخش است و به این ترتیب توجه کافی از طرف اقتصاددانان به این رشته‌ی علمی نشد. با این توضیحات علم مدیریت رشته‌ای جدید است که بیش‌تر یک علم اجتماعی است تا یک علم طبیعی.

یکی از اولین مکاتب مدیریت که در سال‌های اولیه‌ی قرن بیستم عمومیت یافت، مکتب «مدیریت علمی» بود. «فردریک تیلور» یکی از افرادی است که نامش بیش‌تر از سایرین همراه این مکتب آورده می‌شود. ابتدا کارآیی و بهره‌وری توجه تیلور را به خود جلب کرد. او جهت مقابله با پدیده‌ی کم‌کاری که در بین کارگران مشاهده کرده بود، متون متعددی را ابداع کرد و فعالیت‌های زیادی در موسسات صنعتی و شرکت‌ها به انجام رسانید، سپس کتابی با



«مک گریگور»^۴ و «آبراهام مازلو»^۵ مطرح شدند. مک گریگور در کتاب مشهور خود تحت عنوان «بُعد انسانی سازمان» اعتقاد خود را چنین بیان کرد که مدیران به دو گونه‌اند و از دو دیدگاه مخالف یک‌دیگر به انسان‌ها می‌نگرند. بعضی از مدیران ویژگی‌های منطبق با تئوری x دارند. تئوری y نیز دیدگاه مثبت و خوش‌بینانه‌ای نسبت به کارکنان دارد.

مفروضات تئوری x عبارت بود از این که اشخاص کارکردن را دوست ندارند و سعی دارند از آن پرهیز کنند، بنابراین مدیران باید از طریق کنترل، هدایت، ترغیب و تهدید آن‌ها را وادار به انجام کار در جهت اهداف سازمانی نمایند. افراد ترجیح می‌دهند هدایت شوند و از قبول مسئولیت احتراز کنند. آنان خواهان امنیت بوده و غرور اندکی دارند، قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می‌شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می‌پردازند.

مفروضات تئوری y نیز چنین بیان می‌کرد که اشخاص به‌طور طبیعی از کارکردن ناراضی نیستند، کار بخشی از زندگی طبیعی آن‌ها را جهت دستیابی به اهدافی که به آن‌ها پای‌بند هستند، تشکیل می‌دهد. افراد از انگیزش درونی برخوردار می‌باشند و تا آن‌جا به اهداف سازمان متعهد می‌مانند که هنگام تحقق هدف‌های سازمانی، پاداش‌های شخصی مناسبی دریافت کنند. آن‌ها تحت شرایط مناسب، هم در جست‌وجو و هم پذیرای مسئولیت می‌باشند و جهت نوآوری در حل مسائل سازمانی از ظرفیت لازم برخوردارند. در این تئوری تمامی افراد با استعداد و زنگ هستند اما تحت

هر دو مکتب فوق بر محور عقلایی بودن، کارایی و یکنواخت‌سازی استوارند و در آن‌ها به نقش‌های فردی و گروهی درون سازمانی توجه کم‌تری شده است. به تدریج توجه‌ها به سمت کارکنان به عنوان انسان، نه ماشین جلب شد و اقداماتی در جهت بهبود شرایط کار کارگران به عمل آمد. در اوایل قرن بیستم روان‌شناس مشهور آلمانی «هوگو مانستربرگ»^۳ عقیده داشت که رشته‌ی روان‌شناسی می‌تواند دیدگاه‌های مهمی در موضوعاتی چون انگیزش و استخدام کارکنان جدید ارائه دهد. خانم ماری پارکر فالت در اوایل دهه‌ی ۱۹۰۰ به‌عنوان کارشناس مشاوره‌ی شغلی عقیده داشت که سازمان‌ها باید تلاش بیش‌تری جهت پاسخ‌گویی به نیازهای انسانی کارکنان به عمل آورند. تا مدت‌ها توجه‌ی به نظریات مانستربرگ و فالت نشد و تغییری در درک مدیران از رابطه‌ی فرد و محل کار وی صورت نگرفت، تا این‌که در حدود سال ۱۹۳۰ مطالعات هارتون در کارخانه‌ی هارتون متعلق به شرکت وستون الکتریک آمریکا انجام شد که تاکید کرد نقش‌های فردی و گروهی مهم‌تر از آن هستند که مورد توجه قرار نگیرند. این مطالعات منجر به ایجاد یک مکتب کاملن جدید در مدیریت به نام «نهضت روابط انسانی» گردید. اصول اساسی «نهضت روابط انسانی» عبارت بود از این که اشخاص در ابتدا نسبت به محیط اجتماعی خود عکس‌العمل نشان می‌دهند و انگیزش، بیشتر به نیازهای اجتماعی بسته‌گی دارد تا نیازهای اقتصادی. نتیجه‌ی این نهضت نشان‌دهنده‌ی این نکته بود که کارکنان راضی از شرایط اجتماعی، بیش‌تر از کارکنان ناراضی تلاش خواهند کرد. ارزش‌های روابط انسانی نیز توسط داگلاس

۴- Mac Gréagóir

5- Abraham Maslow

3- Hugo Münsterberg

شرایط حاکم بر اکثر سازمان‌ها از توان بالقوه‌ی آن‌ها استفاده‌ی کامل نمی‌شود. مک‌گریگور خود از تئوری Y که به طور عمومی نشان دهنده‌ی دیدگاه روابط انسانی است، طرفداری می‌کرد. در سال ۱۹۴۳ آبراهام مازلو تئوری جدیدی را در زمینه‌ی انگیزش کارکنان ارائه کرد. بر اساس تئوری مازلو انگیزش، ناشی از سلسله مراتب نیازها است. هنگامی که نیاز انسان در یک سطح ارضا می‌گردد نیاز مرتبه‌ی بعدی ظاهر خواهد شد.

حاصل آن‌چه تاکنون در عرصه‌ی مدیریت بیان شد به شکل‌گیری رشته‌ی مطالعاتی به نام «رفتار سازمانی» منجر شد. رفتار سازمانی از این جهت دارای اهمیت است که جنبه‌های مهمی از شغل مدیران را تفکیک کرده و در رابطه با بُعد انسانی مدیریت، دیدگاه‌های خاصی را پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از: انسان‌ها به عنوان اعضای سازمان، انسان‌ها به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان و انسان‌ها به عنوان موجوداتی منحصر به فرد. شناخت رفتار سازمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نیازها و انتظارات متنوع افراد را بهتر درک کنند؛ مشکلات محیط کار را بشناسند و کیفیت تجارب کاری کارکنان را افزایش دهند.

سه دیدگاه معاصر که بر رفتار سازمانی تأثیر گذاشته‌اند عبارت‌اند از: دیدگاه سیستمی، دیدگاه اقتضایی و دیدگاه مراوده‌ای.

دیدگاه سیستمی یا تئوری سیستم به این مطلب اشاره دارد که یک سیستم مجموعه‌ای از عناصر وابسته به یکدیگر است که به عنوان یک کل عمل می‌کند. یک سیستم سازمانی ۴ نوع ورودی از محیط دریافت می‌کند. مواد، انسان، منابع مالی و اطلاعات. سازمان، ورودی خود را ترکیب و تغییر شکل داده، آن‌ها را دوباره به شکل کالا و خدمات، سود، زیان، رفتار کارکنان و اطلاعات اضافی وارد محیط می‌کند و بر حسب خروجی‌های خود از محیط بازخورد دریافت می‌کند.

دیدگاه اقتضایی به این مطلب اشاره دارد که نسخه‌ی جهان شمولی برای مدیریت سازمان‌ها وجود ندارد و پیچیده‌گی‌های رفتار سازمانی و محیط‌های سازمانی در عمل، دستیابی به نتایج جهان شمول را غیرممکن کرده و اکثر موقعیت‌ها و نتایج در سازمان‌ها اقتضایی است.

دیدگاه مراوده‌ای یا روان‌شناسی ارتباطی به این مطلب اشاره دارد که رفتار فرد حاصل تعامل مداوم و چند جهتی ویژگی‌های فرد و موقعیت است و هر دو برهم اثر می‌گذارند.

تا این‌جا با نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلفی که در علم مدیریت شکل گرفته و تکامل یافته‌اند، آشنا شدیم و مسیر آن را از توجه کاملن مکانیکی به موضوع مدیریت در تئوری تیلور تا تأثیر بسیار پررنگ ویژگی‌های فرد بر موقعیت‌های مدیریتی در دیدگاه مراوده‌ای دنبال کردیم. در ادامه به حوزه‌ی مدیریت آموزشی که به طور قطع از این تحولات به دور نبوده است، خواهیم پرداخت.

با گذشت یک قرن از عمر مدیریت آموزشی به نظر می‌رسد

که هنوز نظریه‌ای مختص این رشته تدوین نشده است. به زعم «سر جیوانی»^۶ (۱۹۹۴) مدیریت آموزشی در چنبره‌ی ضرورت بسیاری از مفاهیم و استعاره‌های مختلف اقتباس شده از نظریه‌های گوناگون مانند نظریه‌ی سازمانی، نظریه‌ی مدیریت و جامعه‌شناسی گرفتار شده است. تلقی مدرسه به عنوان یک سازمان رسمی، سازمان حرفه‌ای، سازمان ارگانیک و غیره استعاره‌هایی هستند که در مدیریت عمومیت یافته‌اند؛ این در حالی است که مدرسه نه به عنوان یک سازمان بلکه باید به عنوان یک اجتماع تعریف شود. مدیریت آموزشی منجر به رویکردهای اداره‌ی مدرسه در سطح خرد و هدفدار کردن سازمان آموزش و پرورش در سطح کلان شده است. همه‌ی این رویکردها به تقویت فرهنگ بهره‌وری می‌اندیشد. به طور کلی مدیریت آموزشی به مفهوم رهبری و راهنمایی و اصلاح و تغییر مورد نظر «از نظر اهداف» تعبیر می‌شود و فرهنگ بهره‌وری همان تحقق هدف‌های آموزشی و پیش‌برد مؤثر آموزش و یادگیری است. در نظام آموزشی با دریافت یک مجموعه از درون‌دادها (دانشجویان، اساتید، منابع، کتاب‌ها، فضای آموزشی و تجهیزات و...) طی فرآیند خاصی (کاربرد تکنولوژی، روش‌های تدریس، سخنرانی، مصاحبه، مباحثه و تعامل بین استاد و دانش‌جو و دانش‌آموز و...) در جهت اهداف معین و مشخص، به بازده و برون‌داده‌ها (دانش‌آموختگانی که در آن‌ها تغییر رفتار صورت گرفته است) دست می‌یابیم.

همه‌ی این فعالیت‌ها از دیدمدیر آموزشی، کسی که تصمیم‌گیری‌های آموزش و پرورش متأثر از رفتار و عمل اوست، ساخته و پرداخته می‌شود. قلمرو تصمیم‌گیری‌های مدیر در حیطه‌های نظارت و راهنمایی دبیران، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، روابط اجتماعی و فرهنگی در مناسبات انسانی، ایجاد و استقرار تغییر، ارزش‌یابی اجرایی، میانجی در حل مشکلات و بحران‌ها، حساب‌رسی و کنترل امور مالی و بودجه، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، شغلی، روحی و روانی دانش‌آموزان، رشد سازمانی و امور کارکنان است.

پراکنده‌گی و گسترده‌گی دامنه‌ی فعالیت مدیریت آموزشی را تا حدی می‌توان به ماهیت این رشته و تنوع چشم‌اندازهای آن نسبت داد. در ادامه‌ی این متن به مطلب جالب توجه‌ی از دکتر «ویلیام گلسر»^۷ می‌پردازیم.

او نظریه‌ای در زمینه‌ی مدیریت آموزشی تدوین نکرده است اما معتقد است که تئوری انتخاب می‌تواند در حوزه‌ی روابط بین مدیر و کارمند، دانش‌آموز و معلم کارآمد باشد. از نظر گلسر معلمی کردن و آموزش به طور تقریبی مشکل‌ترین نوع مدیریت است. وی در کتاب «مدرسه‌ی کیفی»^۸ به مقایسه‌ی مدیریت رئیس‌مآبانه و مدیریت راهبرانه می‌پردازد. گلسر معتقد است که مدیریت

6- Ser Giovane

7- William Glasser

رئیس‌مأبانه هم کیفیت کار و هم خلاقیت و شکوفایی کارکنان را محدود می‌کند و باعث بروز مشکلات انضباطی در مدرسه می‌شود. مدیریت رئیس‌مأبانه چهار عنصر اصلی دارد: ۱- رئیس، معیارها و وظایفی که افراد قرار است انجام دهند را به طور معمول بدون مشورت با آن‌ها مشخص می‌کند. ۲- به جای این که به افراد به طور عملی نشان دهد که کار چه‌گونه انجام می‌شود، تنها به آن‌ها دستور می‌دهد که آن را چه‌گونه انجام دهند و به ندرت از افراد برای بهتر انجام شدن کار نظرخواهی می‌کند. ۳- کار افراد را ارزیابی می‌کند و چون رئیس، افراد را در این فرآیند ارزیابی دخالت نمی‌دهد، افراد تمایل دارند کار را در پایین‌ترین حد کیفیت مورد قبول انجام دهند تا فقط آن را انجام داده باشند، نه بیش‌تر ۴- زمانی که افراد در انجام وظایفشان مقاومت می‌کنند، رئیس با اعمال زور (معمولاً جریمه یا تنبیه) آن‌ها را به انجام کار خواسته شده وادار می‌کند، در این شرایط است که بین افراد و مدیر (فرد کنترل‌کننده) احساس خصومت و دشمنی به وجود می‌آید.

وقتی معلمان، مدرسه را محل امنی برای ارضای نیازهایشان نمی‌بینند، غیرممکن است که بتوان به انجام کار کیفی در مدرسه وادارشان کرد. تغییری که بیش از همه لازم است، جای‌گزینی مقداری خلاقیت و صبر به جای تنبیه است که البته هر دوی این‌ها بسیار کم‌یاب هستند. شیوه‌ی مدیریتی رئیس‌مأبانه در سطوح بالا آسیب‌بیش‌تری به کیفیت کار و خلاقیت معلمان وارد می‌کند. ویلیام گلسر بعد از تشریح اوضاع در فضایی که به صورت رئیس‌مأبانه اداره می‌شود، عنوان می‌کند که اساسی‌ترین تغییری که بدان نیاز داریم «مدیریت راهبرانه» است. متقاعد کردن و حل مسئله، دو ویژگی اصلی مدیریت راهبرانه است. مدیرانی که به شیوه‌ی راهبرانه مدیریت می‌کنند، تمام انرژی و زمان خود را صرف می‌کنند تا سیستم را به گونه‌ای اداره کنند که کارکنان بدانند انجام کار کیفی به نفع خودشان است.

مدیریت راهبرانه نیز چهار عنصر اصلی دارد:

۱- راهبر، کارکنان را تشویق می‌کند تا در بحث بر سر کیفیت کار انجام شده و زمان مورد نیاز برای انجام آن مشارکت کنند و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا اطلاعات خود را در اختیارش بگذارند.

۲- کار را به کارکنان نشان می‌دهد تا آن‌ها بتوانند انتظاری را که مدیر از آن‌ها دارد، به طور دقیق انجام دهند.

۳- هم‌زمان و پی‌درپی از کارکنان خواسته می‌شود اگر برای پیش‌برد بهتر کار پیش‌نهادی دارند، اعلام کرده و کیفیت کار خود را ارزیابی کنند. با این پیش‌فرض که راهبر پذیرفته است که کارکنان درباره‌ی کار کیفی اطلاعات زیادی دارند، پس به گفته‌های آن‌ها گوش فرا می‌دهد.

۴- راهبر بیش‌تر نقش یک پیش‌برنده و تسهیل‌کننده را دارد. او به کارکنان نشان می‌دهد که هر کاری لازم باشد، انجام می‌دهد تا برای آن‌ها بهترین ابزار، محل کار مناسب و جو آرام، دوستانه و غیر خصمانه‌ای

را فراهم کند تا آن‌ها بتوانند به انجام کار کیفی بپردازند.

گلسر در ادامه توضیح می‌دهد که بهترین مدیران تلاش می‌کنند هیچ وقت از اجبار استفاده نکنند. مقدار کمی از اجبار نیز شرایط را به‌طور کامل به هم می‌ریزد و آن‌جا را به یک محیط رقابتی تبدیل می‌کند. در این صورت کارکنان به مدیر هم‌چون یک فرد متقلب و متظاهر نگاه می‌کنند. زمان زیادی می‌برد تا کسانی را که به شیوه‌ی رئیس‌مأبانه مدیریت می‌شوند، متقاعد کنیم در شرایطی عاری از اجبار و تنبیه و با گفت‌وگو نیز می‌توانند کار خود را پیش ببرند. وقتی بین راهبر و کارکنان بحثی به وجود می‌آید، راهبر برای کارکنان توضیح می‌دهد که این مشکل را می‌توان با کمک یک‌دیگر حل کرد. راهبر بر این موضوع تاکید می‌کند که مشکلات هرگز با اجبار حل نخواهند شد و در صورتی که اولین راه‌حل مشکل را رفع نکنند، دوباره مشکل را بررسی خواهند کرد و هرگز اجبار، راه حل و چاره‌ی آن نیست، بنابراین با این شیوه، کارکنان تقریباً غیرممکن است که دشمن و رقیب یک‌دیگر شوند. مدیری که می‌خواهد راهبر موفق باشد، باید مهارت‌های اجتماعی و مدیریتی را بیاموزد تا بتواند بین مدیران مافوق و معلمانی که مدیریت‌شان برعهده‌ی اوست، هم‌چون سپر دفاعی عمل کند. مدیریت رئیس‌مأبانه تاکنون توفیقی نداشته از این پس نیز نخواهد داشت، چراکه این شیوه‌ی مدیریت بر بنیاد چگونگی کارکرد مغز ما استوار نشده است.

یک مدیر آموزشی وظیفه دارد که با برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی محتوا، فرآیند آموزش، نیازهای اعضا، تعامل بین آنان و مسیر تحقق اهداف آموزشی و پرورشی را هم‌وار کند. البته از نظر گلسر روابط بین اعضا و مدیر یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت به حساب می‌آید و جوهره‌ی مدیریت خوب، در شفقت و دلسوزی نسبت به زیردستان و سخت‌کاری است.

با توجه به گسترده‌گی قلمرو تأثیرگذاری تصمیم‌گیری‌های یک مدیر، شایسته است که افراد قبل از پذیرفتن این مسئولیت خود را از نظر دانش و مهارت‌های لازم در این حوزه (به خصوص مهارت‌های ارتباطی) تقویت و آماده کنند. ■

منابع:

- گریفین، ریگی و مورهد، گرگوری. (۱۳۸۵)، «رفتار سازمانی»، ترجمه‌ی سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، نشر مروارید، تهران.
- ویلیام، گلسر. (۱۳۹۹)، «معلم مدرسه‌ی کیفی»، ترجمه‌ی علی اصحابی و فاطمه معین‌الغرابی، چاپ اول، نشر سایه سخن، تهران.
- حسین‌قلی زاده، رضوان و همکاران. (۱۳۹۵)، «سیری در تاریخ اندیشه‌های مدیریت آموزشی با نگاهی به تجربه‌های بین‌المللی»، مجله پژوهش‌نامه‌ی مبانی تعلیم و تربیت، سال ششم، شماره‌ی دوم.
- کشاورز لشکناری، روح‌الله. (۱۳۹۵)، «کندوکاوی در نظریه‌های مدیریت و کاربرد آن در مدیریت آموزشی»، کنفرانس بین‌المللی نخبه‌گان مدیریت.