

# این کار را تو انجام بده!

تفویض اجرای امور پرورشی مدرسه‌ها به دانش‌آموزان

اصلاح مرتضایی



بسیاری از مدیران، از اینکه کارهای فراوانی به عهده آنان است، گله می‌کنند. معاونان مدرسه‌ها، از زیادی وظایف شاکمی هستند و مربیان پرورشی می‌گویند یک تنه چگونه این همه کار و فعالیت فرهنگی پرورشی را در مدرسه انجام دهم. پاسخ همه این گله‌ها و شکایات، با توجه به یکی از اصول مدیریت، یعنی تفویض همه یا بخشی از امور به دیگران، قابل دریافت است و چون توضیح چگونگی پرداختن به همه امور از عهده یک نوشته کوتاه بیرون است، تنها تفویض اجرای امور پرورشی مدرسه‌ها به دانش‌آموزان را به بحث می‌گذاریم.

## درآمد

روزی معاون پرورشی یک مدرسه که آرام در دفتر خودش نشسته بود، به من گفت: «می‌دانی چرا آرام و بدون دغدغه اینجا نشسته‌ام؟ چون یاد گرفته‌ام چگونه از توانمندی‌های ۴۸۶ دانش‌آموز مدرسه خودمان در زمینه فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی استفاده کنم. من معاون پرورشی نیستم، من مدیر فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی مدرسه خودمان هستم!»

حضرت علی (ع) در بخشی از نامه معروف پنجاه‌وسه، خطاب به مالک اشتر، می‌فرماید:

«باید برای هر نوعی از کارها یک رئیس انتخاب کنی؛ رئیسی که کارهای مهم، وی را مغلوب و درمانده، و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. به خوبی باید بدانی، هر عیبی در منشیان تو یافت شود که تو از آن بی‌خبر باشی، به‌شخصه مسئول آن خواهی بود.»

همچنین، ایشان در بخشی دیگر از همان نامه، در خصوص عدم تفویض اختیار در برخی امور چنین می‌فرماید:

«بدان، قسمتی از کارهاست که به‌شخصه باید آن‌ها را انجام دهی و نباید به دیگران واگذار کنی، از جمله: پاسخ دادن به کارگزاران دولت.»

تفویض و واگذاری اختیار با تقسیم کار همراه است و نیازمند سازمان‌دهی کار و اثربخش است. معمولاً در سازمان‌های

بزرگ همچون آموزش و پرورش، سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی پیش‌بینی می‌شوند. این سطوح سلسله مراتبی را تشکیل می‌دهند که هر چه از سطح پایین آن رو به بالا برویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می‌یابد. به این ترتیب، نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح و متعدد سلسله‌مراتب ایجاد می‌شود. برحسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت تخت، متوسط یا بلند درآید. بدیهی است، با تفویض اختیار، مسئولیت تفویض‌کننده در مقابل مافوق کاهش نمی‌یابد، ولی به این ترتیب مدیران فرصت می‌یابند از طریق واگذاری برخی وظایف، فراغت بیشتری برای انجام سایر وظایف خود پیدا کنند.

## ضرورت

در سازمان آموزش و پرورش، حیطة نظارت گسترده است. مدیر قادر به اتخاذ همه تصمیم‌ها نخواهد بود و مجبور است بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند. در غیر این صورت، امکان تصمیم‌گیری متمرکز، و سلسله‌مراتب طولانی‌تر می‌شود و فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می‌یابد. لذا در سازمان‌های پویا، مدیران برای افزایش سرعت فرایند تصمیم‌گیری، مجبور می‌شوند تمرکز را کاهش دهند. البته میان «حیطة نظارت و میزان تمرکز» با «سبک رهبری و کنترل» نیز رابطه وجود دارد. این رابطه بدین‌گونه

بنابراین، انجام‌دهندگان فعالیت‌های پرورشی مدرسه، به چند نفری محدودند که در مدرسه ابلاغ پرورشی دارند یا به نوعی کار پرورشی انجام می‌دهند.

● **با تفویض اجرای امور پرورشی به دانش‌آموزان:** در این رویکرد، معاون، مربی یا مربیان پرورشی مدرسه، با در نظر داشتن تمامی ویژگی‌های تفویض اختیار، تمامی دانش‌آموزان (و حتی همکاران) مدرسه را به‌مثابه نیروهای پرورشی مدرسه در نظر می‌گیرند و اجرای تمام فعالیت‌های فرهنگی، هنری، اجتماعی و مناسبی را با تشکیل گروه‌ها و سازمان‌دهی تشکلی دانش‌آموزی، مانند بسیج، انجمن اسلامی و هلال احمر به دانش‌آموزان می‌سپارند. در این نگرش، مربی یا مربیان پرورشی، به جای آنکه دائماً از کمبود نیرو و عقب افتادن کارها کله‌مند باشند و همواره شکوه کنند، از هم‌افزایی به‌وجودآمده توسط نیروهای دانش‌آموزی و

بلندگی ایجاد شده از همکاری گروهی آنان به خود می‌بالند و افتخار می‌کنند. البته باید در نظر داشت، این کار به‌طور مستمر به مدیریت قوی‌تر و پایش فعالیت‌های تفویض شده نیاز دارد. در واقع، مربی پرورشی به جای انجام صرف کارها، به مدیر فعالیت‌های پرورشی مدرسه ارتقا می‌یابد و لازم است در زمینه ابزارهای کنترلی اطلاعات و مهارت‌های مبسوطی داشته باشد.

تفویض اختیار و واگذاری امور به زیردستان و گسترش حیطه نظارت، بیانگر اعتماد مدیران ارشد و عالی به مدیران تحت مدیریت خویش است

## اصول و اهداف

تفویض اختیارات تابع اصولی است که مهم‌ترین آن‌ها از این قرار هستند:

### ۱. تفویض قسمتی از اختیارات ممکن است، نه تمام آن‌ها.

مدیر دستگاه صلاحیت اصلی اخذ تصمیمات اساسی را دارد؛ منتها او می‌تواند به‌منظور جلوگیری از تراکم و تسهیل پیشرفت امور و همچنین به‌خاطر استفاده مؤثر از خدمات تخصصی دیگران، مقداری از اختیارات خود را به مرئوسان انتقال دهد. بدین ترتیب، اختیارات مرئوسان اصلی نیست، بلکه حاصل تفویض صریح یا ضمنی مدیر است. به همین دلیل، مدیر دستگاه نمی‌تواند کلیه اختیارات اساسی خود را به دیگران تفویض کند، زیرا در این صورت در عمل از خود سلب صلاحیت می‌کند. توضیح اینکه، لازم است تفویض اختیار صرفاً بر روابط اداری رئیس و مرئوس ناظر باشد. برخی از اختیارات قانونی مدیر قابل تفویض نیست. در زمینه فعالیت‌های پرورشی مدرسه‌ها هم بدیهی است برخی از امور پرورشی مانند مشاوره با دانش‌آموزان، نگهداری اسناد و مدارک مربوط به سوابق تربیتی دانش‌آموزان و نیز اظهار نظر درباره وضعیت پرورشی فراگیرندگان را نمی‌توان تفویض کرد.

### ۲. تفویض‌کننده اختیارات همچنان مسئول است.

صاحب اختیارات اصلی همیشه برای انجام وظایف محوله در مقابل مافوق خود مسئول است و با تفویض قسمتی از اختیارات خود به مرئوسان، مسئولیت وی زائل نمی‌شود. بدین

است که «هر چه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد» (رضائیان، ۱۳۹۳).

مطالعات نشان می‌دهند، هر چه اندازه سازمان بزرگ‌تر می‌شود، ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می‌یابد؛ در حالی که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می‌یابد (Hall, 1967; Worthy, 1965; Jacques, 1963).

تفویض اختیار و واگذاری امور به زیردستان و گسترش حیطه نظارت، بیانگر اعتماد مدیران ارشد و عالی به مدیران تحت مدیریت خویش است. مدیرانی که درصدد کسب قدرت و متمرکز کردن آن در دست خود نیستند، ارتفاع ساخت سازمانی را با تفویض اختیار کاهش و حیطه نظارت را افزایش می‌دهند و هم‌زمان به فکر آموزش مدیران زیردست و ارتقای توانمندی‌های آنان هستند.

برخی از مدیران ترجیح می‌دهند سازمان خود را به شیوه‌ای کاملاً متمرکز اداره کنند. یعنی کلیه تصمیم‌های مهم را در سطح عالی مدیریت اتخاذ کنند. ولی برخی دیگر، با تفویض اختیار فرصت تصمیم‌گیری، برای سازمان سطوح عملیاتی ایجاد می‌کنند و سیستم را به سمت نبود تمرکز سوق می‌دهند. البته در سیستم‌های غیرمتمرکز نیز کنترل مدیریت عالی با استفاده از مجموعه متنوعی از ابزار نظارت و بازرسی استمرار می‌یابد و به هیچ وجه مسئولیت مدیران عالی لوٹ نمی‌شود.

استفاده از سیستم‌های با تمرکز کم، سرعت تصمیم‌گیری را بیشتر می‌کند و مدیران میانی و اجرایی را در شرایط بهتری پرورش می‌دهد. در چنین سیستمی، نیاز مدیران به «احترام» و «خودشکوفایی» به نحو بهتری ارضا می‌شود. با این حال، برخی از مدیران محافظه‌کار که به استفاده از سیستم‌های متمرکزتر تمایل دارند، بر هزینه سنگین کنترل در سیستم‌های غیرمتمرکز تأکید می‌کنند (Stoner & wankel, 1986).

## رویکردها

در نهاد آموزش و پرورش که فعالیت‌های آموزشی و پرورشی به غلط از هم تفکیک شده‌اند، انجام فعالیت‌های پرورشی در مدرسه‌ها به مربیان پرورشی واگذار شده است. در واقع انجام فعالیت‌های پرورشی، طبق شرح وظایف مصوب مدیران مدرسه‌ها، بخشی از تعهدات آن‌هاست که در عمل به معاونان پرورشی و مربیان تربیتی (با همین اسامی مصوب سازمانی)، تفویض می‌شود. مربیان پرورشی، بسته به اینکه تابع کدام یک از دو رویکرد انجام فعالیت‌های پرورشی در مدرسه‌ها باشند، تعهدات تفویض شده از مدیران مدرسه‌ها را اجرا می‌کنند. آن‌ها فعالیت‌های پرورشی را به چند طریق انجام می‌دهند:

● **توسط معاون یا مربی پرورشی ارشد و مربیان همکار وی در مدرسه:** در این رویکرد، مربیان پرورشی مدرسه، صرفاً به اجرای تعهدات تفویض شده توسط مدیر می‌پردازند.

ترتیب، نباید تصور کرد چنانچه مربی پرورشی مدرسه‌ای برخی از اختیارات خود را به گروهی از دانش‌آموزان تفویض کند، دیگر مسئولیتی در قبال نتایج وظایف خود نخواهد داشت. به همین دلیل است که گفته می‌شود مسئولیت غیر قابل تفویض است، زیرا در غیر این صورت هر مقامی سعی می‌کند دیگران را مسئول قصور و نارسایی‌های اداری تلقی کند. اصول وحدت فرماندهی و وحدت مدیریت که در نظریه‌های کلاسیک مدیریت بر آن‌ها تأکید شده، بیشتر به دلیل جلوگیری از اختلاط مسئولیت است. همچنین، به دلیل همین اصل است که تفویض‌کننده اختیارات باید از قدرت پایش و کنترل بالایی، همراه با واسطیاری اختیارات، برخوردار باشد.

### ۳. تفویض اختیار قابل فسخ است.

انتقال اختیارات، صلاحیت تفویض‌کننده را سلب نمی‌کند و نام‌برده می‌تواند بعضی از اختیارات تفویض شده یا کل آن‌ها را پس بگیرد. قابل رجوع بودن اختیارات تفویض شده ناشی از همان اصل دوم است که به موجب آن، انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض‌کننده را سلب نمی‌کند. به عبارت دیگر، اگر مأمور به نحو مطلوب از عهده انجام وظایف محوله برنیاید، مافوق می‌تواند اختیاراتی را که به او داده است پس بگیرد. تجدید نظر در گروه‌های دانش‌آموزی انجام‌دهنده فعالیت‌های پرورشی مدرسه‌ها توسط مربیان تفویض‌کننده فعالیت‌ها، لزوم توجه به این اصل را یادآور می‌شود.

### ۴. تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

یکی از اصول کلی که همیشه باید در تفویض اختیار رعایت شود، حفظ نظارت مرکزی است. عملیات دستگاه ممکن است به منظور انطباق با شرایط عملی کار به صورت غیرمتمرکز اداره شود. رعایت اصل تخصص و تقسیم کار ایجاب می‌کند که افراد اختیاراتی متناسب با نوع وظایف تخصصی آنان تفویض شود و این مستلزم نبود تمرکز اختیارات است. از طرف دیگر، مسئولیتی که مدیر دستگاه در قبال تحقق هدف‌های عالی سازمان دارد، وی را ملزم می‌کند نظارت مرکزی را برای خود محفوظ نگاه دارد تا از وقوع انحرافات جلوگیری شود. براساس همین اصل است که توصیه می‌شود، در هنگام تفویض اختیار فعالیت‌های پرورشی به دانش‌آموزان، ترتیبی اتخاذ شود که انجام فعالیت‌ها لوژ نشود و سطح کارها تنزل نیاید. برای مثال، درست است که می‌توان اجرای برنامه‌های مذهبی - اخلاقی مدرسه را به دانش‌آموزان واگذار کرد، ولی باید پذیرفت، تأثیرپذیری دانش‌آموزان از بزرگ‌سالی که درباره ضرورت رعایت اخلاق و کردار اسلامی سخن می‌گوید، بهتر از آن است که آن‌ها همین سخنران را از هم‌سال هم‌مدرسه‌ای خود بشنوند.

### محاسن تفویض اختیار

برای تفویض اختیار و واگذاری امور مزیت‌ها و محاسنی برشمرده‌اند که برخی از آن‌ها از این قرارند:

- افزایش بازدهی
- زیاد شدن علاقه نسبت به انجام وظیفه
- تقویت همکاری دسته‌جمعی

- تکامل انفرادی
- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

### سیاست‌ها

اینکه گفته می‌شود مدیران و فرادستان باید مسئولیت‌های خود را تفویض کنند و بخشی از امور اجرایی را به دیگران بسپارند، به این معنی نیست که می‌خواهند از بار کاری خود کم کنند یا از اعضای گروه خود بخواهند کارهای در دست‌آفرین را برعهده گیرند. دلیل اصلی برای تفویض مسئولیت و سپردن امور به دیگران، دادن فرصت رشد و بالندگی به اعضای گروه است. وقتی انجام دادن کاری را به گروه یا تشکیلات زیردست و زیر نظر خود واگذار می‌کنید، شاید احساس کنید این کار فراتر از توانایی‌های شماست. به همین علت، مهم است که به شخص یا گروهی که کار را به ایشان تفویض می‌کنید، اطمینان داشته باشید. آن‌ها گروه یا شخص به اطمینانی که به وی کرده‌اید، پاسخ خواهد داد و می‌کوشد مطابق انتظارات شما عمل کند (نعیمی و مجدفر، ۱۳۹۹).

تفویض امور فقط به کارهای دست پایین و معمولی مربوط نیست، بلکه برعکس، وقتی کاری مهم را به افراد یا گروه‌های زیردست تفویض می‌کنید، اعضای گروه از مورد توجه قرار گرفتن احساس رضایت خواهند کرد و انگیزه‌های به دست خواهند آورد تا حداکثر توان خود را به کار ببرند. تصور کنید وقتی از ۱۰۰ درصد بار کاری مربوط به حوزه ستادی یا مدیریت میانی، ۲۰ یا ۳۰ درصد به حوزه اجرا واگذار شود، این بدان معناست که بار کاری مدیر به ۸۰ یا ۷۰ درصد کاهش می‌یابد و اوقات بیشتری برای وی آزاد می‌شود تا درست بیندیشد و فکری نو در اندازد و افراد و گروه‌های زیردست پویاتر و فعال‌تر شوند و انگیزه بیشتری برای کار و تلاش پیدا کنند.

مدیر، به‌ویژه در حوزه برنامه‌ها و تشکیلات دانش‌آموزی و تربیت، سه مسئولیت خطیر دارد:

**نخست**، حصول اطمینان از اینکه کار گروه‌ها و تشکیلات گروهی با سرعت و کارآمدی به انجام برسند. دوم آنکه اعضای گروه به درستی آموزش ببینند. سوم، ایجاد فرصت‌های جدید کاری برای همه اعضای گروه و نیز توسعه گروه‌های کاری و تشکیلاتی. چنانچه مدیریت در این وظیفه خطیر خود کوتاهی کند، بسیاری از اوقات افراد برای اندیشیدن و نوشتن از دست خواهد رفت و سازمان دچار گرفتگی و اینرسی می‌شود. حضور و مشارکت دانش‌آموزان در شوراهای تشکیلات دانش‌آموزی تمرین بسیار خوبی برای تربیت آنان و آماده شدن برای زندگی آینده است. این کار میسر نخواهد شد، مگر اینکه دانش‌آموزان با داشتن اختیارات لازم بتوانند در تشکلهای دانش‌آموزی فکر و مشورت کنند و تصمیم بگیرند. داشتن اختیار در تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری و فرصت ایده‌پردازی را گسترش می‌دهد و کمک می‌کند دانش‌آموزان مسئولیت‌پذیری و کار با یکدیگر را از نوجوانی بیاموزند. این‌ها میسر نخواهد شد، مگر اینکه اختیارات لازم به تشکلهای دانش‌آموزی داده و بخشی از امور اجرایی به آنان واگذار شود.

### منابع

- نامه امام علی (ع) به مالک اشتر، نامه ۵۳ نهج البلاغه.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت، چاپ بیستم، تهران.
- کانتسو هیکو اگوچی. ترجمه نعیمی و مجدفر، هنر خوب رهبری کردن. پیشگامان پژوهش‌مدار، تهران، ۱۳۹۹.
- Hall, Richard H. (1967), some organizational Consideration in the professional Relationship, Administrative Science Quarterly, 12NO.4.
- worthing, James C. (1965). organization structures and Employess morale, American Sociological Review, Vol. 7.
- Yacques, Elliot (1963), Equitable Payment, newyork: yohn wiley and sons.
- Stoner, James AF. And Charles wankel, (1986), management, 3rd ed, Englewood cliffs, Newjersey: prentice-Hall International, Inc.

