

خود را در مدیریت و رهبری آموزشی، با شناخت محیط و نحوه تعامل با عوامل انسانی، به درستی ایفانمایند. بنا بر تجربه نگارنده، در مدیریت هر مرکز آموزشی، الگوی رهبری و مدیریت خاصی اجرا می‌شود که علاوه بر ذوق و

در این مقاله سعی می‌شود کیفیت و کمیت ارتباط مدارس و تعامل آن‌ها با محیط و تأثیرگذاری و تأثیرپذیریشان از یکدیگر مطرح شود و این که نظام اداره آن‌ها حتی در یک شهر می‌تواند با یکدیگر متفاوت باشد. پس نحوه اجرای مقررات و آیین‌نامه‌ها و کاربردی کردن هدف‌ها تحت تأثیر جو حاکم بر مدرسه بوده و جو حاکم بر هر سازمان و مرکز آموزشی نیز از نظام مدیریتی آن متأثر است.

نظام‌های علمی مدیریت، مختص سازمان‌های اقتصادی، تجاری و تولیدی نیست. این نظام‌ها، پس از تغییرات و تنوعی که به وجود آمده است، در مدارس هم به نحوی اعمال می‌شود و هر نظامی ویژگی‌های خاص خود را دارد. مدیریت‌های سنتی اغلب درون‌گرا، بسته و محافظه‌کار هستند و بقای خود را در اجرای سخت‌گیرانه مقررات «خودفرما» می‌بینند. همین اندازه که ظاهر را و یا باطناً به تبعیت از مقررات اداری ملزم باشند، خود را از مطالعه دیدگاه‌ها و نظام‌های تازه‌تر و تعبیرات زیربنایی بی‌نیاز می‌دانند.

مدرسه محلی برای رشد و هدایت افراد جامعه است، اما سبک مدیریتی مدارس تا حدودی تابع فرهنگ محیط و ناحیه فراگرد خود است. این تأثیرگذاری، امکان دارد مثبت و یا گاهی

منفی باشد. در کتاب «سازمان‌ها» در

وصف سبک‌های جدید مدیریت

چنین می‌خوانیم:

«از زمان پیدایش و

افزایش اهمیت الگوهای

سیستم مدیریت «باز» دیگر

بیش از این محققان نمی‌توانند به آسانی تأثیرات محیط بر سازمان‌ها را نادیده انگارند.»

محیط یعنی مجموعه اجزایی که ویژگی‌های مشترک دارند.

این ویژگی‌ها، شامل رفتارها، گفتارها، عقاید، فرهنگ و عادات و هنجارها و مسائل زیست‌محیطی و میزان رضایت‌مندی و ده‌ها عاملی است که بر شخصیت و هویت ساکنان آن منطقه یا محیط تأثیر می‌گذارند.

در یک شهر، شیوه‌های متنوعی از زندگی و رفتارهای اجتماعی وجود دارد که مجموعاً بافت اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی آن را تشکیل می‌دهد. بنابراین سطوح مختلف موجود، گاه مغایر یکدیگر هستند ولی در یک شهر زندگی می‌کنند.

این خصوصیات ایجاد می‌کند که مدیران مدارس، که به هر حال جابه‌جایی‌هایی را هم تحمل می‌کنند، از درک فنی، علمی و جامعه‌شناسی بالایی برخوردار باشند و نقش حساس و کاربردی

شکوه تقدیسیان  
مدیر مدرسه

## مدیران

نگاهی به تأثیر محیط در مدیران مدرسه

# مدارس و محیط پیرامونی

سلیقه و تبخر مدیر، منطقه هم به حکم اقتضا تلویحاً آن را می‌پذیرد. الگوهای علمی رهبری و مدیریت، تقریباً از نظام‌های (حقوقی) و زیر نظام‌های آن شروع شده که در آن‌ها هدف‌ها مشخص است، اما چندان شفاف عمل نمی‌شود. دستورات از بالا به پایین اعمال می‌گردد و سعی در حفظ ترکیب ساختار اداری دارد. مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی فردی است و برنامه‌های مدرسه و مقررات حاکم، در حد امکان لایتغیر است. در نظام‌های (حقیقی) مدیران برای حفظ تشکیلاتشان می‌کوشند خود را با شرایط ویژه محیطی که در آن به سر می‌برند هماهنگ سازند.

حفظ بقا، هدف عمده‌ای است که بر سازمان‌های رسمی، هم‌چون سایر گروه‌های اجتماعی حاکم است. «گلانر» این مفهوم نهفته در دیدگاه نظام (حقیقی) را به شرح زیر مورد تأکید قرار می‌دهد:

«سازمان بر حسب این هدف می‌کوشد زنده بماند و تعادل خود را حفظ کند و این تلاش ممکن است پس از تحقق موفقیت‌آمیز هدف‌های بین سازمان، پابرجا بماند. الزام به حفظ بقا می‌تواند گاهی منجر به غفلت و حتی انحراف از اهداف سازمان شود.»

هر دو نظام مدیریتی، البته با شاخه‌هایی که در آن‌ها وجود دارد، امروز هم در مدارس اعمال می‌شوند.

مسئله مدیران ما، سعی دارند پیرو اهداف کلی و در این راه می‌کوشند. بوم‌شناختی مناطق آن‌ها با وابستگی‌های محلی و فرزندان‌شان، تأثیر عمده‌ای

اکثراً هدفمند هستند و آموزش و پرورش باشند اما محیط‌ها و سطوح یکدیگر متفاوت است. انتظارات اهالی برای تربیت بر شیوه‌های مدیریتی

مدیران دارد. مدیران با به‌کارگیری تجارب خود و برخورداری از هوش بین فردی، مجبور به انتخاب سبکی از مدیریت هستند تا بتوانند به نرمی و آرامی، هدف‌های تعیین شده را تحقق بخشند. همان‌گونه که شیوه اداره مدارس در مناطق روستایی و عشایری با شهر متفاوت است، سبک‌های اداره مدارس، از جهت آموزشی و تربیتی در شهرها نیز تفاوت دارد. در مناطق نیمه‌برخوردار، مدیران تحت تأثیر محیطی که در آن به سر می‌برند برای انتخاب نیروی انسانی و استفاده از تکنولوژی‌های جدید و سرمایه‌گذاری در تجهیزات مورد نیاز دانش‌آموزان، با محدودیت‌های اداری، اقتصادی و گاه اجتماعی مواجه می‌شوند که احتمالاً در شیوه مدیریتی آن‌ها تأثیرگذار است و ناگزیر به نحوی بوروکراسی را در اداره امور مدرسه تجربه می‌کنند؛ چنان‌که وابستگی به دولت، گرایش به مدیریت‌های حقوقی رسمیت بیشتر و موجهی پیدا می‌کند.

با تحولاتی که در سبک انتخاب مدیران مدارس صورت گرفته، آن‌هایی که در مناطق برخوردار کار می‌کنند از تسهیلات بیشتری برای اداره امور مدرسه برخوردارند و آزادی عمل بیشتری دارند. چه از جهت شیوه مدیریتی واحد آموزشی و انتخاب نیروی انسانی متبحری که در صورت عدم رضایت به آسانی می‌توانند او را کنار گذارده و یکی دیگر را جایگزین

کنند، تا در جلب رضایت دانش‌آموزان و اولیای آنان موفق باشند. اما به قول گلندر بعضی مدیران برای حفظ پرستیژ و بقای مجموعه خود گاهی به «غفلت» دچار می‌شوند و حتی اتفاق می‌افتد که از اهداف آموزشی و تربیتی که لازمه یک انسان است دور بیفتند و منحرف شوند! در این‌گونه مدارس، گرچه مشکلات مادی زیاد نیست، اما مشکلات خانواده‌های مرفه و توقعات بیش از اندازه و غیر استاندارد آن‌ها، احتمالاً مخرّب نظم و قانون‌مندی مدرسه است. اساساً شیوه مدیریتی در مناطق برخوردار بسیار متنوع است. سبک مدیریت اغلب تابع خواسته‌های اولیا و در تعامل با محیط است. شیوه‌های نظام

مدیریت «حقیقی و باز» را تقریباً می‌توان در جریان اداره این مراکز آموزشی مشاهده کرد، زیرا که آنان:

- برای حفظ بقای مدرسه، به استانداردهای خود از منابع محیط‌شان وابسته‌اند.

- در حد امکان برای تفاهم با همکارانشان می‌کوشند.

- به جلب رضایت اولیای دانش‌آموزان بیشتر از رضایت‌مندی کارمندان اعتقاد دارند.

- از تکنولوژی‌های جدید برای استفاده شاگردان و بالا بردن شأن مدرسه غافل نیستند (حتی اگر بدون عمق باشد).

- برای تقویت بنیه مالی و بالا بردن پرستیژ فرهنگی - تربیتی خود سعی می‌کنند

مدیران روشن‌بین مدارس برای حفظ موقعیت واحد آموزشی خود، به‌ویژگی‌های

محیطی که در آن هستند توجه خاصی دارند. زیرا حتی در سخن‌رانی‌ها و جلساتی که برگزار می‌کنند، باید تناسب کلمات را با ظرفیت‌های فکری مخاطبان خود در نظر بگیرند، اما نه متظاهراً. زیرا بیان حقایق نیازمند اعتقاد قلبی گوینده یا سخنران است تا تأثیرگذار باشد، در دل مخاطبان بنشیند و آن‌ها به او اعتقاد داشته باشند. وعده‌دادن‌های بی‌پشتوانه و گزافه‌گویی‌هایی که امکان تحقق ندارند و یا در دسترس نیستند، باعث سلب اطمینان اطرافیان و احساس ناامنی در مدیران می‌شود.

«برای احتراز از احساس ناامنی در مقام مدیریت آموزشگاه، شخص باید از وظایف یک رهبر رسمی اطلاع کامل داشته و از تعلیماتی که موجب مهارت در انجام دادن وظایف می‌شود برخوردار باشد.

یک نمونه از احساس ناامنی مدیران، این تصور باطل است که انسان باید در تمام مواد درسی بیش از معلمان علم و اطلاع داشته باشد. تردیدی نیست که این امر غیرممکن است ولی در نتیجه ناامنی که به سبب این تصور باطل حاصل می‌شود، مدیران دستوراتی صادر می‌کنند و این دستورها را حتی بدون مشورت با اعضای شورای آموزشی تهیه و تنظیم می‌نمایند. زیرا بیم دارند که بی‌اطلاعی آنان از مطالب مورد بحث آشکار گردد. این ناامنی خاطر، بی‌مورد است. اقدامات ناصوابی که در تعقیب آن ممکن است صورت گیرد، از عدم تمیز و تشخیص مدیران رسمی از وظایف خویش ناشی می‌شود. زیرا وظیفه آنان عبارت از اتخاذ تدابیر لازم برای هماهنگ کردن قسمت‌های مختلف برنامه‌هاست و از آنان انتظار نمی‌رود که در هر موضوع درسی تبحر و تخصص داشته باشند»<sup>۲</sup>.

یکی از وظایف مدیران، برقراری ارتباط سازنده با جامعه است. اجرای هر دستورالعمل و قانون آموزشی و پرورشی جدید، ابتدا باید جامعه‌پذیر باشد. برای پذیرش جامعه، توجیه ساده و آشکار هدف‌ها و برنامه‌ها، وصول به آن اهداف را آسان‌تر می‌کند. البته به شرطی که مدیریت، برنامه‌ریزی و اجرا را با اعتماد به نفس و همکاری گروهی و اعتقاد قلبی کامل به اجرا درآورد. جامعه در صورتی به برنامه‌های آموزشی خوش‌بین است که بازخوردهای مطلوب مشاهده کند.

«ساختار سنتی مدیریت، برای گام برداشتن در جهت رضایت دانش‌آموزان مناسب نیست. مدرسی که با مدیریت سنتی درون‌داد مدار اداره می‌شوند، همه فکر و تلاش خود را در مدیریت بخشی هزینه کرده و از موضوعات بین بخشی و مدیریت بین بخشی غافلند. آنان فقط به نتیجه فکر می‌کنند، یا به عبارتی تنها قبولی دانش‌آموزان، نه ریشه‌یابی مشکلات»<sup>۳</sup>.

این جمله‌ها مرا به یاد خاطره‌ای از دوران مدیریتم در یک مدرسه می‌اندازد. یعنی زمانی که مدیر قبلی مدرسه بازنشسته شده بود و من به‌جای وی منصوب شدم. در روزهای نخست که در جمع معلمان حضور داشتم، با طرح سؤال‌هایی می‌خواستم با جو مدیریتی مدرسه آشنا شوم. بارها از آنان کلمه‌ای می‌شنیدم که در موقعیت مدرسه برایم ناآشنا و نامفهوم بود. اما کم‌کم تا حدودی معنی‌دار شد (البته اگر دریافت من از کلمه درست باشد). همکاران می‌گفتند روش مدیریتی خانم مدیر روش سنتی بود و من معنی این سبک مدیریت را نمی‌فهمیدم. شاید آنان برای توجیه این سبک سنتی می‌خواستند به من بفهمانند که مدیر فقط به بقای خود می‌اندیشیده است و کارمندان و حتی اولیا ابزارهایی برای حفظ جایگاه او بوده‌اند.

بنابراین ممکن است در کنار روش‌های علمی مدیریتی، هنوز مدیریت‌های سنتی

دیگری با اشکال و اصطلاحات متفاوت وجود داشته باشد؛ طوری که یا به دلیل دولتی بودن و یا غیردولتی بودن با سلیقه شخصی به روش‌های سنتی خود ادامه می‌دهند. آنچه مسلم است، اجرای تحولات جدید در حوزه یاددهی-یادگیری «ارزش‌یابی» به ادراک صحیح مدیران از هدف و به‌روز بودن آنان در این حوزه بستگی دارد.

برای نهادی مهم، بزرگ، پرخرج و پرمشتری مانند آموزش و پرورش، کنترل همه زیرمجموعه‌ها شاید بسیار مشکل باشد اما غیرممکن نیست. آگاهی مسئولان بالاتر در شهرها و مناطق و

**بعضی مدیران برای حفظ پرستیژ و بقای مجموعه خود گاهی به «غفلت» دچار می‌شوند و حتی اتفاق می‌افتد که از اهداف آموزشی و تربیتی که لازمه یک انسان است دور بیفتند و منحرف شوند!**

نواحی از نظام اداره مدارس توسط مدیران و آگاهی از سطح فنی و کیفی مدیریتی آنان در ارتباط با محیط و فضای درونی و برونی مدرسه به کمک کارشناسان واقعی، هم‌کمک به مدیران است و هم کمک به تحقق برنامه‌های نو و تر و تازه آموزش و پرورش. بدین ترتیب در هر مقطع تحصیلی می‌توان با آگاهی از نظام مدیریتی، تا حدودی با کیفیت اداره این مراکز آشنا شد. به هر حال این آشنایی سبب می‌شود که مسئولان به کمک و یاری مدیران اقدام کنند و برای هماهنگ کردن برنامه‌های نوین آموزش و پرورش در مدارس محدوده خود و به بار نشستن طرح‌ها، مطابق هنجارهای محیطی و جو حاکم بر آن ناحیه آماده‌تر باشند.

#### پی‌نوشت

۱. سازمان‌ها (جلد اول)، دبلیو ریچارد اسکات، چاپ سوم، مترجم دکتر بهرنگی، صفحه ۲۰، بهرام.
۲. همان، صفحه ۹۳.
۳. مدیریت و رهبری آموزشی، کیمبل وایلز، مترجم دکتر محمدعلی طوسی، سازمان امور داری و استخدامی کشور، صفحه ۱۰۶.
۴. مدیریت فرایندمدار، دکتر حیدر تورانی، تزکیه، صفحه ۱۴۲.