

# اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی

گرد آورنده: طیبه وزاوی

## چکیده

مقاله حاضر در جهت روشن ساختن اصطلاح اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی و نشان دادن مصادیق آن نوشته شده است. این مقاله، ضمن بیان ضرورت و اهمیت اخلاق و آثار آن را بر رفتار فرد و جامعه مورد بحث قرار داده است. علاوه بر بررسی عوامل مختلف اخلاق و مسئولیت اجتماعی مانند تأثیر ویژگی‌های شخصیتی فرد بر تصمیم‌گیری‌ها، چگونگی هماهنگی تصمیمات مدیران با فرهنگ معین و این که چگونه یک تصمیم تحت تأثیر ادراکات و ارزش‌های افراد قرار دارد، سه جنبه عدالتی، مراقبه‌ای و انتقادی اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های آموزشی نیز تشریح شده است. جنبه عدالتی به چگونگی اداره و تصمیم‌گیری سازمان‌های آموزشی و تأمین منابع و فرصت‌های مساوی توجه کرده است. جنبه انتقادی به تمرکز قدرت و صلاحیت کسانی که آموزش و پرورش را اداره می‌کنند آن که چگونه طبقات اجتماعی پدید می‌آید پرداخته است. جنبه مراقبه‌ای بر ابعاد انسانی رفتارهای مدیریتی، تأمین نیازها و حفظ ارزش انسان‌ها متمرکز شده است. در انتهای مقاله، ضمن نقد روش‌های جاری آموزش و پرورش در رابطه با اخلاق و مسئولیت اجتماعی، راهکارهای اصلاح آن ارائه گردیده است.

**کلید واژه‌ها:** اخلاق، مسئولیت اجتماعی، مدیریت آموزشی

## مقدمه

اخلاق و مسئولیت اجتماعی که باید آن را بایدها و نبایدهای ارزشی - فلسفی و ملاک و معیار سنجش درستی و نادرستی رفتار شخصی نسبت به خود، دیگران، و جامعه تعریف کرد از مباحثی است که در یکی - دو دهه اخیر مورد توجه دانشمندان و علمای مدیریت در جهان قرار گرفته و مقالات و کتاب‌های زیادی در این رابطه به رشته تحریر در آمده است. این تحول فکری که ابتدا در مدیریت‌های بازرگانی و صنعتی پدیدار شد، در سال‌های اخیر در مدیریت آموزشی نیز مورد عنایت قرار گرفته است (میر کمالی، ۱۳۷۵، ص ۲۰).

مدیران آموزشی از جهات مختلف با مسئله اخلاق و مسئولیت اجتماعی سروکار دارند. تصمیمات روزمره مدیران مانند تقسیم کار و سازماندهی، تدریس، استفاده از فناوری، نمره دادن، قضاوت درباره رفتار افراد، و تشویق و تنبیه بر افکار، شخصیت، و رفتار کنونی و آتی دانش‌آموزان تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارد. اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های درازمدت سازمان‌های آموزشی از قبیل فراهم کردن بسترهای مناسب و مساوی برای استفاده از فرصت‌های آموزشی، اجتماعی

بار آوردن دانش‌آموزان، و ایجاد روح تفکر و تحقیق در افراد رابطه تنگاتنگی با بهسازی جامعه دارد. به همین دلیل، تصمیمات و برنامه‌ها در لحظه انعقاد مستلزم در نظر داشتن ملاحظات زیادی است که در صورت عدم رعایت منجر به فاجعه‌های انسانی در ابعاد فردی و اجتماعی می‌شود.

مقاله حاضر بر آن است تا مفاهیمی چون اخلاق و مسئولیت اجتماعی را در مدیریت آموزشی معرفی کند و ضرورت و اهمیت آن را با نشان دادن برخی مصادیق آشکار سازد. در این راستا، عوامل و نیروهای به وجود آورنده اخلاق و مسئولیت اجتماعی و دسته‌بندی‌های مربوط به آن مورد بحث قرار خواهد گرفت. و به طور خلاصه راهکارهایی برای اصلاح و بهسازی اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی پیشنهاد می‌شود.

لازم به یادآوری است که مفاهیم "اخلاق" و "مسئولیت اخلاقی" در طول این نوشته به طور متداخل و ممکن و به عنوان یک اصلاح ترکیبی در مدیریت که هر یک مقدمه و زمینه ساز دیگری است بکار رفته است.

مدرسه موفق مدرسه‌ای است  
که بین مدیر و سایر اعضای مدرسه  
یا به عبارت بهتر، میان کل اعضای  
مدرسه نوعی پیمان نامه یا توافق  
همگانی در اهداف مدرسه به وجود  
آمده باشد، به طوری که در حال  
زندگی در یک نظام ارزشی هستند

## اخلاق و مسئولیت اجتماعی

اصلاح اخلاق به اصول یا فرآیندهای استدلال در جهت کشف آنچه درست یا غلط خواننده می‌شود و یا این که چیزی نسبت به چیز دیگر بهتر یا بدتر است اطلاق می‌گردد. ریچارد ددفت<sup>۱</sup> می‌گوید: « اخلاق را عبارت از قاعده اصول اخلاقی و ارزش‌هایی می‌داند که بر رفتار فردی یا جمعی تحت عنوان درست یا غلط بودن حاکمیت دارد» (دفت، ۱۹۹۲، ص ۳۲۶). به عبارت دیگر، اخلاق در مدیریت آموزشی اصول و قواعد ارزشی است که تصمیمات و رفتار مدیران را تحت عنوان این که درست یا نادرست هستند هدایت می‌کند. در واقع، اخلاق در مدیریت به بایدها و نبایدهای تصمیم‌گیری یا عمل مدیران می‌پردازد و آنها را به گرفتن تصمیمات یا عمل عقلانی، خیر، زیبا، و خوب تشویق و از اتخاذ تصمیمات یا رفتارهای غیرمنطقی، شر، و زشت و بد باز می‌دارد. اخلاق در مدیریت آموزشی از

علم اخلاق ریشه می‌گیرد. علم اخلاق عبارت است از تحقیق در رفتار آدمی بدانی گونه که باید باشد (زکس، ترجمه پورحسینی، ۱۳۶۲، ص ۹). علم اخلاق به چگونگی عمل انسان برای آنکه کامل باشد و خیر را تحقق بخشد می‌پردازد. این علم دارای قواعد و دستوراتی مانند منطق و زیبایی‌شناسی است. به همین سبب اخلاق از علوم دستوری است، و نه علوم توصیفی. علوم دستوری مانند منطق، اخلاق، و زیبایی‌شناسی همه احکام ارزشی هستند. احکام ارزشی، رو بروی دو مفهوم متضاد را مورد بررسی قرار می‌دهد. به طور مثال، علم منطق به تقابل حقیقت و خطا و علم زیبایی‌شناسی به بررسی زیبا در مقابل زشت می‌پردازد. بدین ترتیب، علم اخلاق تقابل خیر و شر را مورد بررسی قرار می‌دهد (زکس، ۱۳۶۲، ص ۹-۱۰).

مسئولیت اجتماعی، تعهد و مسئولیت مدیریت در قبال جامعه و افراد جامعه به هنگام تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مدیریتی است. به طور مثال، آن گونه که دو برین و آیراند گفته اند مدیران باید در تصمیم‌گیری‌های خود نسبت به مسایلی چون آلودگی محیط زیست، تبعیض، فقر، بیکاری، و تورم از خود مسئولیت نشان دهند. آنها نباید صرفاً منافع سازمان خود را در نظر گیرند. سازمان به عنوان یک زیر سیستم در قبال جامعه و آثاری که کار کردها و عملکردهای سازمانی بر جامعه و افراد آن باقی می‌گذارد مسئولیت دارد (دو برین و آیرلند، ۱۹۸۹، ص ۶).

به عبارت دیگر، در این رویکرد، مدیران علاوه بر آن که باید منافع و حقوق سازمان خود را تأمین کنند، باید به عنوان یک امر اخلاقی در راه تأمین رفاه، آسایش، نیازها، و علائق مردم جامعه نیز مشارکت داشته باشند. از جهت دیگر، نباید تصمیمات و رفتارهای مدیریتی منجر به وارد کردن خسارت، زیان و آسیب به جامعه و افراد آن شود. به طور مثال، اگر مدیریت آموزشی نتواند برنامه‌های آموزش نیروی انسانی را براساس نیازهای جامعه طراحی کند، سبب بیکاری، اتلاف نیروها، و هدر دادن سرمایه‌های ملی می‌شود. در این صورت، مدیر به مسئولیت اجتماعی خود عمل نکرده است.

اخلاق از نظر لغوی جمع خلق و خلق است که اولی به معنی خوی، صفات و سرشت و جنبه رفتاری و ویژگی‌های خاص فردی در رفتار و عادت است. وقتی می‌گوییم کسی خوش خلق است یعنی دارای صفات پسندیده رفتاری مانند خونگرمی، بشاشیت، مهربانی و مانند آن است. مفهوم دوم، یعنی خلق به معنی قیافه و شکل مانند زیبایی اندام و صورت است که در هنگام خلقت نصیب فرد می‌شود. بنابراین، اگر گفته شود فردی دارای خلق و خلق خوب است یعنی هم از نظر

آنها را تعیین کند. بی توجهی و کوتاهی در این امر ممکن است از دو جهت آسیب‌های گران باری بر معلمان یا سازمان آموزشی وارد کند. اگر معلمان استحقاق پذیرفتن مسئولیت را داشته باشند و مدیر زمینه‌های مشارکت آنها را فراهم نسازد، بدون تردید لطمه بزرگی بر انگیزه و روحیه آنان وارد خواهد شد. بالعکس، اگر روحیه معلمان کم باشد و مدیر به طور وسیعی تفویض اختیار کند و آنها را در تصمیمات حساس، در حالی که آمادگی آن را ندارد، شرکت دهد سازمان آموزشی دچار بحران خواهد شد. نتیجه هر دو حالت آسیب دیدن معلمان، دانش‌آموزان، و سرانجام جامعه است (هوی و میسکل، ۲۰۰۱).

مدیر سازمان آموزشی، در حقیقت رهبر آن سازمان است که باید خط مشی‌ها را تعیین کند. و قادر باشد که آنها را به وسیله همکاران یا زیردستان خود به اجرا در آورد. برای به اجرا در آوردن خط مشی‌ها، مدیر باید بتواند در دیگران نفوذ کند. او به عنوان رهبر آموزشی باید نه تنها دارای دانش، تخصص و اخلاق خاص باشد بلکه لازم است دیگران را نیز به دانش، تخصص و اخلاق مجهز سازد. وی باید این توانایی را داشته باشد که دانش‌آموزان را شهروندانی مفید و قابل اعتماد بار آورد. او هرگز قادر به انجام چنین کاری نمی‌شود مگر آنکه خود ویژگی مفید و قابل اعتماد بودن را داشته باشد. او نه تنها باید فلسفه، روشن و مفروضات اخلاقی داشته باشد، بلکه لازم

است با جاری ساختن افعال و رفتارهای اخلاقی ارایه طریق کرده و به همه معلمان و دانش‌آموزان و حتی اولیاء راه‌حل ارایه دهد (باتری، ۱۹۹۳، ص ۸۸-۱۷۸). از همه مهم تر، اگر نظر و عمل مدیر جنبه اخلاقی نداشته باشد، معلمان نسبت به این که رفتار مدیرشان در راستای پشتیبانی ارزش‌هاست دچار تردید می‌شوند و به همکاری با او متقاعد نمی‌شوند (لشوی، ۱۹۹۶).

آموزش و پرورش سنگ زبربنای هر جامعه است. مقوله‌هایی از قبیل عدالت اجتماعی، آزادی، فرصت‌های مساوی، حقوق فردی، و نظایر آن فقط از طریق برنامه‌ریزی‌های درست آموزش و پرورش تحقق می‌یابد. برنامه‌ریزی علمی با رعایت همه عوامل و امکانات از وظایف اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی مدیران سطوح بالای آموزش و پرورش است. راولز در کتاب «نظریه عدالت» خود بحث مفصلی در رابطه با اخلاق و مسئولیت‌های اجتماعی مدیران آموزشی دارد. وی در رابطه با عدالت اجتماعی به سه اصل اعتقاد دارد:

۱. هر شخص نسبت به کل سیستم اجتماعی حقوقی مساوی دارد.
۲. هر نوع نابرابری اجتماعی و اقتصادی باید به نفع محروم‌ترین طبقات برنامه‌ریزی شود.
۳. هر اداره، شغل، یا موقعیتی باید به عنوان یک فرصت برابر عادلانه بر روی همگان گشوده شود (راولز، ۱۹۷۱، ص ۳۰۲).

درسی، برنامه‌های هفتگی و روزانه، ارزیابی‌ها، سیاست‌های ارتقا و نظایر آن ارزش خاصی برخوردارند معیارهای اخلاقی را مطلوب شمرده و به وظیفه بزرگ خود توجه داشته باشد (استارت، ۱۹۹۱، ص ۱۸۵-۲۰۲).

به عبارت دیگر، ایجاد مدارس در اصل روبرو هدف بزرگ اخلاقی دارد و آن آماده کردن کودکان، نوجوانان، و جوانان برای پذیرش مسئولیت اجتماعی است. بنابراین، مدیران آموزشی علاوه بر تعهدات قانونی و حرفه‌ای، باید نسبت به حفظ مدرسه نهادی اجتماعی در راه رسیدن به اهداف جامعه کوشا باشند و از خود تعهد و مسئولیت نشان دهند. بدین ترتیب، چنانچه ساختار مدارس پاسخگوی نیازهای جامعه نیست، تجدید ساختار آن به همان اندازه که مبارزه‌های فنی و حرفه‌ای است، مبارزه‌های اخلاقی نیز محسوب می‌شود (استارت، ۱۹۹۱، ص ۱۹۱).



مایک باتریدر کتاب "اخلاقی در مدیریت آموزشی" با اشاره به گفته پیت دراکر<sup>۵</sup> می‌گوید که اغلب نظریه‌های سازمان‌های آموزشی قابل تعمیم نیست. ضمن آنکه هر سازمانی با سازمان‌های دیگر دارند (باتری، ۱۹۹۳، ص ۸-۹). منظور وی توجه دادن به اهمیت، ارزش، و حساسیت مسئله اخلاق و مسئولیت اجتماعی در سازمان‌های آموزشی است اساساً این سازمان‌ها برای تربیت درست افراد جامعه که یکی از جنبه‌های همه آن اخلاق و مسئولیت اجتماعی است تأسیس می‌شوند. او فصل اول کتاب خود را به توضیح این سؤال اساسی که آیا مدیریت بدون ارزش‌ها امکان پذیر است؟ اختصاص می‌دهد. وی معتقد است که در میان همه انواع مدیریت‌ها، مدیریت آموزشی مدیریتی ارزش مدار است (باتری، ص ۸-۹).

به طور مثال، اخلاق مشارکت از دو جنبه اساسی در سازمان‌های آموزشی، به ویژه در مدارس، از اهمیت خاصی برخوردار است. در رابطه با معلمان، مشارکت یا عدم مشارکت آنها بحثی اخلاقی است. تأثیر احساس مسئولیت معلمان بر روند آموزش و پرورش بر کسی پوشیده نیست. اما، در عین حال مشارکت آنان حد و مرزی دارد که باید مدیر ضمن در نظر گرفتن فواید مشارکت، عوامل بازدارنده آن را نیز مورد مطالعه قرار دهد و با توجه به بلوغ و تخصص معلمان حدود مشارکت‌پذیری

ظاهر و اندام و اعضاء زیباست و هم دارای صفات باطنی و اخلاقی پسندیده است (مدرسی، ۱۳۷۱، ص ۱۷-۱۶).

با توجه به دو مفهوم فوق است که اخلاق اسلامی مورد توجه علمای اخلاق قرار گرفته است. خداوند در قرآن کریم پیامبر گرامی اسلام را به داشتن خلق نیکو می‌ستاید: *وَأَنَّكَ لَغَلِي خُلُقٍ عَظِيمٍ* (قرآن کریم، سوره قلم، آیه ۴) و همانا تو را خلقی بزرگ است.

عادلانه رفتار کردن، پاداش مناسب دادن، بدون علم سخن گفتن، نیرنگ زدن و نظایر آن از ویژگی‌های اخلاقی مدیر در اسلام است که بررسی آنها نیاز به مقاله جداگانه‌ای دارد. در متون و پیشینه تحقیق، اخلاق به بعد شخصی و فردی تصمیمات و رفتاری سازمان، مدیر، یا هر فرد دیگر توجه دارد. در مقابل، مسئولیت اجتماعی به جنبه اجتماعی و مسایل فراسازمانی مربوط

می‌گردد. گرچه این دو مفهوم از نظر معنی و ریشه با یکدیگر متفاوتند، اما برای درک بهتر لازم است که به صورت تجزیه‌ای به آنها نگریده شود؛ در واقع دو مفهوم به هم مربوط اند و باید در حالت کلی و مجموعه‌ای مورد بررسی و مطالعه قرار گیرند تا معنی کامل آنها قابل درک باشد. دلیل مهم این امر آن است که بسیاری از اخلاقیات و رفتارها، و به عبارت دیگر سبک‌های مدیران که جنبه فردی دارد و از ویژگی‌های شخصیتی و تربیتی آنها سر چشمه می‌گیرد، بر رفتار

همه افراد سازمان و در نتیجه بر کل جامعه اثر می‌گذارد. به همین ترتیب، به سبب آنکه رفتار و روش‌های مدیران مدارس یا سازمان‌های آموزشی ممکن است الگوی رفتاری دانش‌آموزان و دانشجویان گردد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

به طور مثال، سوء رفتار مدیریت و افسردگی دانش‌آموزان، لذت نبردن از زندگی شغلی، خسته و فرسوده شدن معلمان و دبیران، لطمه به زندگی فردی افراد، ایجاد طبقات اجتماعی، ترجیح منافع فردی بر منافع اجتماعی، زیر پا گذاشتن حقوق دانش‌آموز یا معلم، بی‌علاقه کردن دانش‌آموزان نسبت به حرفه‌ای کردن نموده‌هایی از رفتار مدیران و سازمان‌های آموزشی است که هر کدام مصادیقی از اخلاق و مسئولیت اجتماعی به شمار می‌رود. هر یک از رفتارهای فوق می‌تواند بر افکار، روحیات، و عملکرد مدیران، معلمان و دانش‌آموزان و سرانجام بر جامعه تأثیر گذار باشد.

## ضرورت اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی

به عقیده رابرت استارت<sup>۳</sup> وظیفه سنگین مدیر آموزشی ایجاد محیطی است که در آن آموزش به‌طور اخلاقی صورت پذیرد. به این ترتیب، هرگاه مدیری بپذیرد که محیط آموزشی، سازمانی، سیستم و تربیت‌های نهادی مانند برنامه‌ریزی

محیط آموزشی مناسب محیطی است که  
فردیت افراد و تفاوت‌های فردی آنها مورد احترام  
باشد، مدیران آموزشی باید کیفیت زندگی  
افراد را افزایش داده و زمینه‌های افزون بر غنای  
فرهنگی آنها را فراهم سازند

**الف. جنبه اخلاق:** این جنبه به بررسی میزان مشارکت افراد در آموزش و پرورش و دخالت آنها در تصمیم‌گیری‌ها و اینکه آیا اصولاً مردم و کسانی که حق تصمیم‌گیری دارند از رأی و صدای لازم برخوردارند می‌پردازد. دسترسی برابر به عادلانه به منابع و امکانات آموزش و پرورش موضوع دیگر این جنبه است که دارای بار اخلاقی سنگینی است. تعیین خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌های آموزشی، چه در سطح سیاست‌گذاری و چه در سطح اجرایی ممکن است منجر به تأمین عدالت و رعایت حقوق افراد نشود. از سوی دیگر، امکان دارد سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به خوبی تعیین شده باشند و در مفهوم اجرایی نیز مشکلات خاصی وجود نداشته باشد، ولی از نظر تخصیص منابع به درستی عمل نشده باشد که بر هر دو جنبه قبلی تأثیر منفی می‌گذارد. ارزیابی درست یکی دیگر از جنبه‌های اخلاقی مدیریت آموزشی است که پایه همه اصطلاحات و بهسازی‌های بعدی است. این ارزیابی ممکن است در سطح ارزیابی عملکرد معلمان و کارکنان و یا ارزیابی آموخته‌ها و مهارت‌های فراگیران باشد که هر دو از عوامل مؤثر بر انگیزش در سازمان آموزشی هستند. به عبارت دیگر، یک ارزیابی نادرست ممکن است منجر به سرخوردگی نیروهای انسانی و کاهش اثر بخشی و کارایی سازمان گردد. ارزیابی، عامل تعیین‌کننده حقوق، مسئولیت‌ها، و تخصیص منابع در سازمان‌های آموزشی است. وقتی هر یک از این عوامل تحت تأثیر ارزیابی نادرست دچار ناهنجاری گردد، نوعی بی‌عدالتی به حساب می‌آید و حاکی از فقدان ارزش اخلاقی مثبت در سازمان و مدیریت آموزشی است.

**ب. جنبه انتقادی اخلاق:** آموزش‌های نظام آموزشی در یک جامعه ممکن است سبب پیدایش طبقات اجتماعی خاص، تمرکز قدرت در میان گروه‌های خاص، سلسله مراتب اداری و حکومتی ویژه، و نوعی فرهنگ و رفتار اجتماعی در جامعه شود که همه آنها از نظر اخلاقی قابل بررسی هستند. اگر آموزش و پرورش به علت سیاست‌ها و روش‌های غیر اخلاقی مدیران آن سبب به وجود آوردن طبقات اجتماعی خاص شود و در میان افراد جامعه تفاوت‌های طبقاتی به وجود آورد، مرتکب عمل غیر اخلاقی، و فاقد مسئولیت اجتماعی است. تمرکز قدرت در دست عده‌ای خاص سرانجام سبب فساد اجتماعی می‌شود و سایر گروه‌های جامعه نیز از آسیب و انحراف احتمالی مبرا نیست. در این صورت، به سبب بلانزاع بودن میدان رقابت و مشارکت، فساد و تباهی می‌تواند منجر به عصیان‌ها و انقلاب‌های اجتماعی و یا حداقل موجب بی‌عدالتی و ائتلاف نیروهای انسانی شود.

این که آموزش و پرورش یک جامعه توسط چه افراد و گروه‌هایی اداره می‌شود موضوع اخلاقی مهم دیگری است که در این جنبه قرار می‌گیرد. اداره سازمان آموزش و پرورش باید توسط افراد صالح، متخصص و مجرب و کسانی که صلاحیت آموزشی و پرورشی دارند انجام شود. تمرکز قدرت اداره سازمان‌های آموزشی در دست افراد متعلق به یک گروه سیاسی خاص و آنها که صلاحیت‌های لازم اخلاقی، علمی، و تجربی را ندارند کاری غیر اخلاقی است و برای جامعه زیان بار است. به مثال، عدم اجرای آئین نامه انتصاب مدیران و یا فراهم نکردن زمینه‌های اجرایی آن کاری غیر اخلاقی به شمار می‌رود و کسانی که مرتکب چنین رفتارهایی می‌شوند مسئولیت اجتماعی خود را زیر پای می‌گذارند.

از سوی دیگر، آموزش می‌تواند منجر به بروز رفتارهای خاصی در یک جامعه شود که از نظر اخلاقی و مسئولیت اجتماعی قابل بررسی و نقد باشد. به طور مثال، مطالب ارایه شده در کتب درسی و منابع آموزشی ممکن است نوع خاصی از تفکر و اندیشه را بسیار تقویت و یا بالعکس تضعیف کند که دارای فواید و مضراتی است. همچنین شیوه تدریس معلمان و سبک‌های مدیریتی

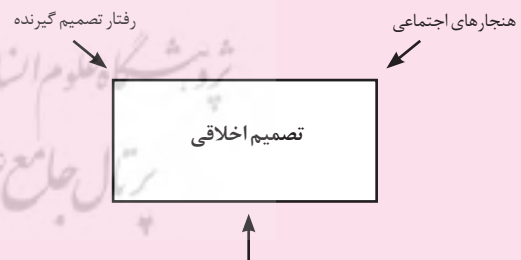
راولز اضافه می‌کند که همه چیزهای خوب اساسی مانند آزادی و فرصت، درآمد و ثروت، و تمام پایگاه‌های احترام به خود باید به طور مساوی توزیع شود، مگر آنکه تقسیم نامساوی آنها به نفع محروم‌ترین طبقات باشد. بدین ترتیب، منابع و تربیت نباید صرفاً بر اساس نرخ بازده، تحت عنوان نیروی تربیت شده تخصصی مولد محاسبه گردد، بلکه باید بر پایه ارزش آن در راستای رشد و غنای فردی و اجتماعی شهروندان خصوصاً قشرهای کمتر بهره‌مند، سازماندهی شده و تخصصی یابد (راولز، ص ۱۰۷).

تحقیقات انجام شده و کتاب‌هایی که در زمینه اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی نوشته شده است نشان دهنده اهمیت و توجه روزافزون به این موضوع در سال‌های اخیر است. بک و مورفی<sup>۶</sup> در کتاب خود تحت عنوان «اخلاق در رهبری آموزشی» بحث مفصلی در رابطه با ضرورت و اهمیت مطالعه اخلاق در مدیریت آموزشی دارند. آنها که سال‌ها روی این موضوع کار کرده و متون مربوط را مورد بررسی قرار داده اند معتقدند که آموزش اخلاقی مدیریت یکی از کارهای مراکز تربیت مدیر است و این مراکز باید مدیران آتی را برای درک و پذیرش اخلاقی بیشتر آماده کنند (بک و مورفی، ۱۹۹۴).

بک و مورفی در سال تحصیلی ۹۳-۹۲ درباره وضعیت آموزشی و توجه به آموزش اخلاق در مدیریت آموزشی پژوهشی در ۴۲ مرکز آموزشی آمریکا مربوط به (UCEA)<sup>۷</sup> پژوهش انجام داد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شصت درصد سازمان تا حدود بسیار زیاد به آموزش اخلاق در مدیریت توجه دارند و فرصت‌هایی برای رو به رو شدن با مسایل اخلاقی را به وجود می‌آورند. در عین حال، مطالعه پیشینه این تحقیق نشان می‌دهد که اهمیت زیادی به اخلاق در مدیریت و فرایندهای مدرسه‌ای و مدیریتی داده شده است (بک و مورفی، ص ۲-۳).

### طبقه بندی جنبه‌های مختلف و مسئولیت اجتماعی

در یک تقسیم بندی، تصمیم اخلاقی که تأکید آن بر اخلاقیات مدیریت در مفهوم فردی است دارای سه معیار است. نخست، رفتار تصمیم‌گیرنده است که بر پایه ویژگی‌های فردی (خلق و خلق)، شخصیت، روش تربیتی، و ساختار جسمی او استوار است. دوم، هنجارهای اجتماعی است که فرد تصمیمات خود را با معیارهای قابل قبول در یک گروه یا فرهنگ معین هماهنگ سازد. سوم، تصمیم اخلاقی تحت تأثیر ادراک و ارزش‌های افرادی که رفتار تصمیم‌گیرنده را مشاهده می‌کنند و اینکه چه تفسیری از رفتار او دارند گرفته می‌شود (اندرسون، ۱۹۸۸).



تصویر ۱. معیارهای سه گانه تصمیم اخلاقی ادراکات و ارزش‌های مشاهده‌کنندگان

از نگاه دیگر، اخلاق و مسئولیت اجتماعی دارای سه جنبه مهم: عدالتی، انتقادی، و مراقبه‌ای است. این سه جنبه هم مفاهیم درونی و بیرونی و هم مفاهیم فردی و اجتماعی اخلاق و مسئولیت اجتماعی را در نظر می‌گیرد.



چه کسی کنترل می‌کند؟ چه قوانینی حاکم است؟ چه کسی سود می‌برد؟  
چه طبقه‌ای می‌سازد؟

تصویر ۲. جنبه‌های سه گانه اخلاق و مسئولیت اجتماعی

گزينش شده‌ای را برای خود بر می‌گزیند که ارزش آنها از انتظارات بیرونی بیشتر است. این افراد با تکیه بر ارزش‌های اخلاقی شخصی در محیط نفوذ می‌کنند و محیط را با خود تطبیق می‌دهند. همچنین ممکن است برای حفظ اصول اخلاقی شخصی خود قانون شکنی کرده تا اصول اخلاقی را بر دیگران و محیط تحمیل کنند.

اصول اخلاقی فرد ممکن است به صورت چارچوب‌های اخلاقی که تمام تصمیمات وی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد در آید. به طور مثال، چارچوب «نظریه سودمندی» فرد را به اتخاذ تصمیماتی وامی‌دارد که در آن بیشترین سودها یا به عبارت دیگر «ریال‌ها» یا «دلارها» برای آنها مهم است. چارچوب اخلاقی دیگری که آن را «آزادی شخصی» می‌نامیم فرد را به انتخاب تصمیمات یا گزینه‌هایی که بیشترین آزادی و انتخاب را برای او داشته باشد سوق می‌دهد. این افراد معمولاً به آزادی عمل، وجدان کاری، آزادی بیان، درستی و صداقت، و نظایر آن توجه خاصی دارند. چارچوب اخلاقی «عدالت فردی» تصمیماتی است که عدالت، خوبی، بی‌طرفی، رعایت حقوق افراد، توزیع عادلانه پاداش، عدالت اجتماعی، و تعاون عمومی را اشاعه دهد.

**ب. فرهنگ سازمانی:** این گونه اخلاقیات موضوعاتی چون: شعائر مذهبی، تشریفات، آئین نامه‌ها، شعارها، زبان‌ها، الگوها، مؤسسان و تاریخ سازمان را دربر می‌گیرد. اگر دسته‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات دوره‌ای نسبتاً طولانی در یک سازمان اجرا شود فرهنگ سازمانی آن سازمان را به وجود می‌آورد که در مرحله بعدی خود معیاری اخلاقی برای تصمیمات و رفتارهای سازمانی می‌شود. به همین سبب، بسیاری از شرکت‌ها، کارخانه‌ها و مؤسسه‌های دیگر به پاره‌ای از روش‌ها یا سیاست‌ها معتقد هستند و همواره به عنوان ارزش‌های آن سازمان مورد شناسایی قرار می‌گیرند.

همچنین ممکن است فرهنگ سازمانی از ویژگی‌های اخلاقی و ارزشی گروهی از مؤسسان سرچشمه گرفته باشد. گاهی اوقات، امکان دارد شرایط و ویژگی‌های محیطی و یا وقایع خاصی که در گذشته رخ داده سبب انتخاب آن ارزش شده باشد. بافت و ساخت مذهبی حاکم بر سازمان که از محیط وارد سازمان می‌شود و یا افراد سازمان آن را به درون سازمان می‌آورند و به طور جمعی عمل می‌کنند و سبب پیدایش فرهنگی خاص می‌گردد که به نوبه خود نیروی اخلاقی سازمان به شمار می‌رود.

**ج. نظام‌های سازمانی:** در درون هر سازمان زیر نظام‌هایی از ساختارها، خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات، قواعد اخلاقی، نظام ارزشیابی و پاداش، گزینش و آموزش وجود دارد که هر کدام به نحوی به قواعد اخلاقی سازمان مربوط می‌شوند. اینکه آیا در تصمیم‌گیری‌های معمولی چقدر از معیارهای اخلاقی استفاده می‌شود و آیا قواعد روشن و خاص اخلاقی در مدیریت و سازمان است. اگر معیارهای ارزشیابی درست تعیین شده باشد و افرادی بداندند که ارزشیابی مبتنی بر اصول اخلاقی معین است، این امر به عنوان اخلاق سازمانی پذیرفته می‌شود. بدیهی است که پس از هر ارزشیابی، مسایلی چون توجه به افراد، دادن جایزه و ارتقای، و بالعکس از ضروریات است. اما، سؤال مهم این



مدیران آموزش و پرورش ممکن است سبب ایجاد فرهنگ سکوت و پذیرش سلطه و انقیاد بدون منطقی و تقلید کورکورانه افراد جامعه گردد.

**ج. جنبه مراقبه‌ای اخلاقی:** جنبه مراقبه‌ای اخلاق به روابط، شأن، یا ارزش انسانی می‌پردازد. مدیر آموزشی با انسان‌ها سروکار دارد و هدف او هدایت آنها به سوی کمال و نیازهای عالی انسانی است. برای تحقیق چنین هدفی باید با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا روابط انسانی برقرار کند و به آنها، خصوصاً دانش‌آموزان، یاد دهد که چگونه با دیگران روابط انسانی برقرار کنند. او در این راه الگویی مناسب برای همه افرادی است که به نحوی با او ارتباط دارند و یا تحت تأثیر آموزش‌های او هستند. محیط آموزشی مناسب محیطی است که فردیت افراد و تفاوت‌های فردی آنها مورد احترام باشد، و حرمت، کرامت، و ارزش انسانی هر کس در نظر گرفته شده و محترم شمرده شود. مدیران آموزشی باید کیفیت زندگی افراد را افزایش داده و زمینه‌های افزون بر غنای فرهنگی آنها را فراهم سازند. آموزش و پرورش باید به افراد قدرت بخشد و محیطی مناسب برای شکوفایی استعدادها باشد. آموزش و پرورش باید افرادی متعهد و وفادار بار آورد. نمودار زیر جنبه‌های سه‌گانه اخلاقی در مدیریت آموزشی را نشان می‌دهد (استارت، ۱۹۹۱، ص ۱۹۹-۲۰۰).



تصویر ۳. نمودار محیط اخلاقی سازمان آموزشی

در یک گروه‌بندی دیگر، نیروها و عوامل به وجود آورنده اخلاقیات مدیران به اخلاقیات شخصی، فرهنگ سازمانی، و سیستم‌های سازمانی تقسیم شده است:

**الف: اخلاقیات شخصی:** مدیران، ارزش‌ها و اعتقادات شخصی خود را از بیرون به درون سازمان انتقال می‌دهند. در عین حال، افراد در مراحل مختلف رشد و بلوغ، ویژگی‌های خاص اخلاقی را بر می‌گزینند. به طور مثال، کودکانی که در مراحل پایین تر بلوغ قرار گرفته‌اند بیشتر اصولی را برای به دست آوردن پاداش بیشتر و فرار از تنبیه برای خود برقرار می‌کنند. جوانانی که در سطح میانی رشد قرار دارند سعی می‌کنند معیارهایی را برای تطبیق خود با انتظارات دانشگاه و جامعه به وجود آورند. سرانجام، افرادی که در سطوح عالی بلوغ قرار دارند، برای خود معیارهای اخلاقی خاص نهادینه شده بر می‌گزینند. این افراد که به نسبت بقیه افراد بسیار کم یا نادر هستند - معیارهای اخلاقی





است که آیا اصول و معیارهای اخلاقی بر این پیامدها استوار است؟ همین مسئله را می‌توان به روش‌های مدیریتی، شیوه گزینش، روش‌های درست یا نادرست آموزش و نظایر آن نیز تعمیم داد (دفت، ۱۹۹۲).

### روش‌های بهبود اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی

اصلاح و بهبود اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی کاری حساس و در عین حال همه جانبه است که به اختصار به برخی از این روش‌ها و راه‌حل‌ها اشاره می‌شود.

#### ۱. تعیین ارزش‌های اساسی

**و اهداف مشترک:** نخستین گامی که هر مدیر آموزشی باید بردارد، تعیین ارزش‌های اساسی است که سازمان آموزشی و مدیریت او به آن اعتقاد دارد و در همه مراحل کار به آن پایبند خواهد بود. سرجیوانی<sup>۱</sup> در کتاب «رهبری اخلاقی: دست‌یابی به قلب اصلاح مدرسه» می‌گوید: مدرسه موفق مدرسه‌ای است که بین مدیر و سایر اعضای مدرسه یا به عبارت بهتر میان کل اعضای مدرسه نوعی پیمان نامه یا توافق همگانی در اهداف مدرسه به وجود آمده باشد، به طوری که در حال زندگی در یک نظام ارزشی هستند. وقتی ارزش پیش‌بینی‌کنندگی و ارزش افزوده پیمان همگانی در مدرسه به وجود آمده باشد، معلمان و دانش‌آموزان با انگیزه و تعهد بیشتری کار خواهند کرد و عملکرد آنان فراتر از کار معمول روزمره خواهد بود. (سرجیوانی، ۱۹۹۲، ص ۷۳).

**۲. برقراری روابط انسانی:** یکی از جنبه‌های مهم رفتار اخلاقی برقراری روابط انسانی با همکاران و همه انسان‌هایی است که مدیر با آنها سروکار دارد. روابط انسانی توان برقراری ارتباط با معلمان، دانش‌آموزان، والدین است از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگی‌های فردی و همه تفاوت‌هایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند. در برقراری روابط انسانی رعایت شاخص‌های زیر ضروری است:

- الف: درک نیازها، استعدادها و مشکلات دیگران و کوشش برای تأمین و شکوفایی و حل آنها؛
- ب: پذیرفتن تفاوت‌های فردی؛
- ج: دوست داشتن دیگران؛
- د: خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد؛
- ه: برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی (میرکمالی، ۱۳۷۵، ص ۲۲۷-۲۶۶)؛

**۳. بررسی تصمیمات از همه جوانب و در نظر گرفتن منافع و مصالح جامعه در هر تصمیم و هر اقدام آموزشی و پرورشی.**

بررسی مسایل و مشکلات از جوانب مختلف در نظر گرفتن این که راه‌حل‌های پیشنهادی تا چه حد تأمین‌کننده منافع جامعه و نسل‌های بعدی است از وظایف اخلاقی و مسئولیت اجتماعی مدیران آموزشی است (کیدر، ۱۹۹۵).

#### ۴. اصلاح فرهنگ سازمانی: فرهنگ

مدرسه رابطه نسبتاً نزدیکی با اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدرسه دارد. فرهنگ مدرسه در قالب مباحثی چون مراسم، هنجارهای رفتاری، ارزش‌های مشترک، تعهدات سازمانی و نظایر آن سبب تقویت رفتارهای مطلوب مدرسه می‌شود. در عین حال، اعتقاد درباره نقش آموزش و پرورش، سازمان و روابط انسانی در سازمان مدرسه از مصادیق فرهنگ سازمانی است و تقویت آن به هم سویی رفتارها و هدایت سازمان به سوی رفتار اخلاقی مدد می‌رساند (سر جیوانی، ۱۰، ص ۲۱۸).

**۵. الگو و راهنما بودن از طریق پیش‌آهنگی و پیش‌قدمی در کارهای خیر و درست و مرد عمل بودن:** رهبر آموزشی اخلاقی کسی است که خود در پیشاپیش دیگران حرکت می‌کند و نه تنها رهبری را با توضیح و تشریح مسایل اعمال می‌کند، بلکه با رفتار و اعمال خود رهبری عملی را نیز در دست دارد (گاردنر، ۱۹۹۵).

**۶. داشتن صفات رهبری:** داشتن صفاتی چون شجاعت، خونگرمی، خونسردی به موقع، موفقیت‌شناسی، نظم، انضباط، تعهد، وجدان کار و نظایر آن نفوذ اخلاقی یکی از ویژگی‌های برجسته مدیران آموزشی است که باید در حفظ آن بکوشند (سر جیوانی، ۱۹۹۱).

**۷. اعمال عدالت و پرهیز از تبعیض:** رعایت مسایلی چون دادن فرصت‌های برابر به افراد، قرار دادن نیروهای مناسب در جای لازم، ارزشیابی درست، دادن پاداش مناسب، و نظایر آن از ویژگی‌های مدیر عادل است.

**۸. خیرخواهی:** خیرخواهی یعنی در نظر گرفتن منافع، خوبی، و بهروزی افراد. مدیران آموزشی باید در برنامه‌های خود به عنوان مدافع حقوق و منافع دانش‌آموزان و معلمان و حتی اولیای دانش‌آموزان عمل کنند. از آنجا که دانش‌آموزان توانایی، تجربه، و صدای لازم برای دفاع از حقوق خود را ندارند، مدیران آموزشی باید با رفتار اخلاقی خود از آنها حمایت کنند (گرین فیلد، ۱۹۹۱).

**۹. حق‌شناسی:** یکی از جنبه‌های مهم

اخلاقی در مدرسه قدرشناسی از کارهای خوب و با ارزش معلمان، کارکنان، و دانش‌آموزان است. به همین ترتیب، دادن پاداش مناسب جنبه اخلاقی دارد و بسترهای انگیزش را فراهم می‌سازد.

#### ۱۰. صداقت و راستگویی:

پژوهش‌های مربوط به اخلاق و مسئولیت اجتماعی مدیران آموزشی نشان می‌دهد که صداقت و راستگویی نخستین ترجیح و انتظار معلمان از مدیران است. مدیرانی که با صداقت به اشتباهات خود اعتراف کنند و نسبت به کمبودها و کاستی‌ها عذرخواهی کنند از احترام و نفوذ بالایی برخوردار هستند (ریچارد

سون و دیگران، ۱۹۹۲).

**۱۱. از خود گذشتگی و ایثار:** گر چه رعایت حقوق مادی مدیران باید مورد توجه همگان قرار گیرد، اما در عین حال مدیران به طور طبیعی بیشتر از آن چه دریافت می‌کنند کار می‌کنند. مسئولیت و کارهای آنان به گونه‌ایست که معمولاً بسیار بیشتر از وظایف و ساعات کاری خود تلاش می‌کنند. همین حالت در بسیاری از جنبه‌های کاری روابط انسانی و غیره وجود دارد. ترجیح حقوق دیگران به منافع خود، گذشت، اغماض و آمادگی داوطلبانه برای کمک به دیگران از وظایف اخلاقی مدیران است.

#### ۱۲. احترام به قانون و ارزش‌های سازمان

**و جامعه:** مدیران آموزشی قبل از آنکه از دیگران بخواهند که قوانین و مقررات و ارزش‌های سازمان و جامعه را رعایت کنند، خود باید قانون مدار و ارزش مدار باشند. همچنین به عنوان رهبر معلمان، کارکنان، و دانش‌آموزان به ارزش‌ها و قوانین سازمان و جامعه احترام بگذارند تا الگوی مناسبی برای آنها به شمار آیند.

### مأخذ

- ژکس. (۱۳۶۳)، فلسفه اخلاق (حکمت عملی): ترجمه: ابوالقاسم پورحسینی، تهران: امیرکبیر.
- مدرسی، محمدرضا. (۱۳۷۱)، فلسفه اخلاق. سروش.
- میرکمالی، محمد. (۱۳۷۸)، روابط انسانی در آموزشگاه. تهران: نشر بسطرون.
- میرکمالی، محمد. (۱۳۷۵)، رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات رامین.

### پی‌نوشت

1. Richard Daft  
2. DuBrin and Ireland