

پیش‌نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس

رمضان جهانیان*

چکیده

صاحب‌نظران و اندیشمندان معروف جهان به صورت قاطع و تردیدناپذیر بر این عقیده‌اند که مدیریت مشارکتی، تنها روش مدیریت نو، مطلوب، کارساز و نجات‌بخش در مؤسسات و سازمانهای گوناگون دنیاست و بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان، پیشرفت خود را پیامد اجرای مدیریت مشارکتی می‌دانند. مدیریت مشارکتی عبارت است از نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها به قصد رفع مشکلات و بهبود مستمر در همه زمینه‌ها در سازمان. در واقع مدیریت مشارکتی، نوعی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک‌بین مدیریت و کارکنان است. این امر در سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه در مدارس که بیشترین ارتباط انسانی در آنها وجود دارد، ضرورت بیشتری می‌یابد. به اعتقاد صاحب‌نظران تحقق مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش و مدارس نیازمند فراهم شدن زمینه‌ها و پیش‌نیازهایی از جمله موارد زیر است:

* دانشجوی دوره دکترای مدیریت آموزشی

کارکنان زمان کافی برای مشارکت داشته باشند، توانایی متقابل برای ارتباط و مشارکت فراهم آید، موضوع مشارکت مورد علاقه کارکنان باشد، مسؤولیت‌ها و انتظارات شفاف باشد، اعتقاد به مشارکت در مدیران ایجاد شود، به کارکنان برای کسب فرهنگ مشارکت آموزش داده شد، ساختار مشارکت مشخص باشد، عوامل انسانی، آگاه‌سازی و آماده‌سازی شوند و برنامه مشارکت کارکنان تهیه و تدوین شود.

پژوهش حاضر در همین راستا و به منظور شناسایی پیش‌نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس صورت گرفته و برخی از نتایج آن، با ضریب اطمینان ۹۹٪، به شرح زیر است:

۱. زمینه‌سازی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس مؤثر است و متغیرهای زمینه‌سازی در این پژوهش به این شرح است: آگاهی کارکنان از مفاهیم و فلسفه نظام مشارکت، آشنایی کارکنان با نقش‌ها و مسؤولیت‌های خویش، تشویق کارکنان، اعتمادسازی و ایجاد بصیرت مشترک بین کارکنان...

۲. نظام‌دهی به مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس مؤثر است و متغیرهای آن در این پژوهش عبارت است از: تدوین ضوابط نظام مشارکت، ایجاد سازمان و هدایت نظام مشارکت، ارائه آموزش‌های لازم به مجریان، شفاف کردن اهداف مدارس، ایجاد ارتباط بین موضوع مشارکت و علاقه و کسب مشارکت‌کنندگان و اختصاص دادن زمان کافی برای مشارکت...

۳. تکامل تدریجی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس

تأثیر دارد و متغیرهای تکامل
تدریجی در این پژوهش اینهاست:
شروع داوطلبانه نظام مشارکت،
حرکت مشارکت از شکل فردی به سمت
گروهی، احیای حس خودباوری و
اعتماد به نفس در کارکنان و...

۴. سرپرستی و اداره نظام
مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی
مدارس مؤثر است و متغیرهای
سرپرستی و اداره نظام مشارکت در
این تحقیق شامل این موارد است:
دادن اختیارات کافی به مدیران
برای جلب مشارکت، شفاف بودن
فرایند تصمیم‌گیری، پی‌گیری کوشش‌های
مشارکت‌جویانه، برقراری روابط
حسنة بین مدیر و کارکنان، ایجاد
امنیت شغلی و...

این مقاله توسط جناب آقای
رمضان جهانیان تدوین و به
فصلنامه ارائه شده است که بدین
وسیله از ایشان تقدیر و تشکر
می‌نماییم.

دفتر فصلنامه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مفاهيم مشاركت^۱ و مدیریت مشاركتي^۲

مشاركت را به گونه هاي متعددي تعريف کرده اند. قديم ترين تعريف مشاركت عبارت است از: "پيوندی دوسويه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن." در تعريف ديگر مشاركت به معني "فراهم آوردن و گستردن بستر نقد مشترك براي يافتن هدفهاي مشترك" بيان شده است (طوسي، ۱۳۷۹، ص ۴).

در تعريفی تازه از کارشناسان سازمان ملل متحد مشاركت بدین گونه معني شده است: "دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهاي اقتصادي، سياسي، اجتماعي و فرهنگي که بر سرنوشت آنان اثر مي گذارد" (همان منبع، ص ۶).

مدیریت مشاركتي عبارت است از مجموعه گردش کار و عمليات که تمام کارکنان و زيردستان يك سازمان را در روند تصميم گيري هاي مربوط به آن سازمان دخالت دهد و شريك سازد. تأکید اصلي در این نوع مدیریت، بر همکاري و مشاركت علاقه مندانه و داوطلبانه عموم افراد است و مي خواهد از ایده ها، نظريات و ابتکارات همه آنها براي حل مشکلات و مسایل سازمان استفاده کند. لذا اساس این مدیریت تقسيم اختيارات بين مدیریت و کارکنان است (عباسزادگان، ۱۳۷۶، ص ۳۰۵).

مدیریت مشاركتي عبارت است از نگرش جامع براي جلب مشاركت فردي و گروهی کارکنان و تقويت روحیه مشاركت در آنها براي رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان (حنيفي، ۱۳۸۰، ص ۶۳). در واقع اساس مدیریت مشاركتي، ارتباط دایم، متقابل و نزديک بين مدیریت و کارکنان است. بنابراین مدیریت مشاركتي به معنای مشاركت افراد مشاركتجو، در زمان مناسب براي انجام دادن کار مناسب است.

1- Participation

2- Participation management

مدیریت مشارکت‌جو، فلسفه‌ای است که ایجاب می‌کند تصمیم‌گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون‌داده‌ها و مسؤلیت به پایین‌ترین رده مربوط به آن تصمیم واگذار شود. هدف مدیریت مشارکت‌جو اطمینان یافتن از این امر است که، کارکنان صالح به گرفتن تصمیم‌های مؤثری می‌پردازند. سپردن اختیار وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف مدیریت مشارکت‌جوست، سازوکاری است بر مبنای دادن مسؤلیت به گروه‌ها یا افراد مسؤول و درگیر کردن کارکنان که این اطمینان از آن حاصل می‌شود که اطلاعات و درون‌داد مناسب به نظام تصمیم‌گیری داده شده است (لورن پلونکت، ۱۳۸۱، ص ۳).

سیر تکوین مدیریت مشارکتی

مشارکت مفهوم قدیمی است که در زمینه اداره امور عمومی و فعالیت‌های مذهبی کاربرد داشته است. برای مثال در اسلام به مشارکت بر مبنای مشورت با عنوان "شورا" توجه جدی شده است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند.

به هر حال مدیریت مشارکتی به رغم قدمت تاریخی، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی بررسی شد. نظریه‌های کلاسیک شکل گرفت که بر ساختار تخصص‌گرایی، عقلانی بودن و نظم و ترتیب در سازمان‌ها تأکید می‌کردند (ویلسون و روزفلد، ۱۹۹۰). تضادهایی که فلسفه کلاسیک با روح و روان انسانی داشت، موجب شد توجه به روابط انسانی معطوف شود. در سال ۱۹۷۲ التون مایو (اوبرایان، ۱۹۸۴) و همکارانش سعی کردند بین شرایط کاری و بهره‌وری رابطه‌ای پیدا کنند. این بررسی‌ها بر حسب تصادف، به کشف اهمیت مدیریت مشارکتی منجر و رفته رفته با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی گروه‌های کار،

مکتب جدیدی به نام "روابط انسانی" پایه‌گذاری شد که مشارکت واقعی را تشویق می‌کرد. مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجیس (۱۹۵۵)، لیکرت (۱۹۶۱)، هرزبرگ (۱۹۶۸) و لاولر (۱۹۸۶) رشد کرد و با اشکال و عناوین گوناگون نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود کیفیت و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد.

امروزه مدیریت مشارکتی در حکم یکی از عناصر نظریه نئوکلاسیک مطرح است. نظریه‌های سازمانی و مدیریتی گوناگون در طول سال‌ها با تأکید بر تصمیم‌گیری مشارکتی شکل گرفته‌اند که مهم‌ترین آنها مدیریت کیفیت فراگیر^۲ (گرانت و همکاران، ۱۹۹۲)، یادگیری سازمانی^۳ (داگسون، ۱۹۹۳)، نظریه قدرت‌دهی (براون و لاولر، ۱۹۹۲) و دموکراسی صنعتی (دربر، ۱۹۶۹) است. نمودار زیر پیوستار مدیریت مشارکتی را نشان می‌دهد (رهنورد، ۱۳۷۸، ص ۳)



- 1- Human Relationship
- 2- Total quality management
- 3- Organizational Learning

فلسفه و مبانی مدیریت مشارکتی

مشارکت نیاز سرشتی انسان است و انسان آن‌گونه آفریده شده که نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. تکیه اندیشمندان بر این‌که انسان یک هستی اجتماعی است مبین آن است که انسان به صورت طبیعی و بر اساس سرشت خویش داوطلب کار و زندگی با دیگران است.

حفظ دستاوردهای بزرگ جامعه انسانی با تعاون و همکاری و مشارکت همه مردمان میسر می‌شود. بدین سبب مشارکت ساز و کار زندگی اجتماعی به شمار می‌آید و نقش کلیدی در همه قلمروهای زندگی دارد و موجب شکوفایی و بالندگی انسان‌ها می‌شود.

از عوامل مهم و اساسی در موفقیت سازمان‌ها منابع انسانی آنهاست که با توجه به گستردگی و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌ها، مشارکت انسان‌ها را در اداره امور اجتناب‌ناپذیر می‌کند، به گونه‌ای که میزان موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهدافشان به میزان مشارکت نیروی انسانی در فعالیت‌ها و اداره امور سازمان بستگی می‌یابد. به طور کلی فلسفه و مبانی مدیریت مشارکتی را می‌توان در چهار رویکرد زیر بررسی کرد (رهنورد، ۱۳۷۰):

۱. ابزار مدیریتی: از دیدگاه بهره‌وری، مشارکت روشی است برای کاهش واقعی هزینه‌ها، رفع ناکارایی، کارشکنی و همچنین پیامدهای ناشی از نارضایتی در محیط کار. این دیدگاه به طور ساده در پی رفع نارضایتی کارکنان و بهبود سلامت روانی افراد از طریق ارتقای خلاقیت و احترام به خویشان است که از پیامدهای مشارکت فرض شده است. به عبارت دیگر این دیدگاه در پی آن است که باعث کارایی و بهره‌وری شود.

۲. نظریه دموکراسی: نظریه‌پردازان کلاسیک در خصوص مدیریت سازمان‌های صنعتی و تجاری بر تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مدیریتی تأکید می‌کردند. در مقابل، خیلی از نظریه‌پردازان سازمانی این فرضیه‌های کلاسیک را به نفع تئوری "سهیم شدن در

قدرت" رها کرده اند. دیدگاه دموکراسی به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در حکم ابزار توزیع قدرت در درون سازمان‌ها می‌نگرد.

۳. روان‌شناسی انسانی: روش رهبری مشارکت‌جو، در دوران مدیریت نئوکلاسیکها مطرح شد. اساس این روش کسب همکاری کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. اعتقاد بر این بود که اگر کارکنان در تصمیم‌گیری دخالت داده شوند، از تصمیم‌های گرفته شده حمایت خواهند کرد و در نتیجه بهره‌وری خودشان را افزایش خواهند داد. در این روش مسئولیت تصمیم‌گیری یا اختیارات رهبری به زیردستان واگذار نمی‌شود، اما تأکید بر آن است که زیردستان بر مبنای آموزش و تجربه‌شان، قابلیت طرح پیشنهاد و تصمیم‌گیری را دارند.

۴. دیدگاه‌های مبتنی بر جهان‌بینی: موضوع مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، بیشتر مبتنی بر جهان‌بینی است. برای مثال بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی از قانون‌گذاری دولتی برای وادار کردن سازمان‌ها به بهتر کردن کیفیت زندگی کاری حمایت کرده‌اند، برخی از پژوهش‌گران مدیریت مشارکتی را امری اخلاقی قلمداد می‌کنند و معتقدند مدیران اخلاقاً باید از مشارکت کارکنان استفاده کنند و برخی دیگر از نظریه‌پردازان سیاسی، مشارکت در محیط‌های کاری را پیش‌نیاز مشارکت سیاسی قلمداد می‌کنند. بر اساس نظر اسلام مشارکت در تصمیم‌گیری باعث پرورش افراد و ایجاد حس رضایت در آنان می‌شود. اسلام بر رشد و پرورش افراد از طریق کار تأکید و به شکوفایی استعدادها بالقوه آنها در مقام انسان توجه می‌کند. قرآن کریم (سوره شوری، آیه ۳۸-۲۳) شورا را همچون نمادی از ایمان معرفی و چنین مطرح می‌کند که مسلمانان امور خود را بر اساس مشورت متقابل انجام دهند.

در مورد فلسفه مشارکت باید اضافه کنیم که از مهم‌ترین علل موفقیت و گسترش نظام‌های مشارکتی در جهان و استقبال روزافزون از آن فلسفه و حتوای انسانی آن است که با هدف‌ها دادن به

ارزشهای انسانی و استفاده از هوش و استعداد و قوه ابتکار و خلاقیت کلیه کارکنان سازمان، در صدد ایجاد شرایط مناسب و مطلوب است.

این فلسفه بر سه اصل اساسی زیر استوار است:
۱. هیچ کاری که انسان انجام می‌دهد، کامل‌ترین و بهترین نیست و همیشه این امکان وجود دارد که آن کار را به شکل بهتر و مفیدتر و باز هم بهتر و مفیدتر انجام داد.

۲. فردی که در واحدی کار می‌کند، پیچ و مهره کوچکی از یک ماشین بزرگ نیست، بلکه انسانی است با قدرت تفکر و پویایی، که اگر با شوق و دقت به اطراف خود بنگرد و امکانات و زمینه‌ها و شرایط مساعد را داشته باشد، می‌تواند کارش را بهتر انجام دهد و هم برای جامعه‌اش مفیدتر باشد و هم به بهبود زندگی خود کمک کند.

۳. مشارکت کارکنان موجب می‌شود که مدیران، بسیاری از کارهای دست‌وپاگیر و روزمره را به افراد زیردست خود بسپارند و خود به کارهای اساسی و سیاست‌گذاری‌های سرنوشت‌ساز بپردازند. در نتیجه ایجاد شور و شوق در کارکنان و ایجاد انگیزه برای دقت و علاقه و تفکر در افراد انسانی، مهم‌ترین کاری است که مدیر می‌تواند انجام دهد (ایران‌زاده، ۱۳۸۱، ص ۱۴۹).

نظر طرفداران و مخالفان مدیریت مشارکتی

آنهایی که موافق مشارکت‌اند، عنوان می‌کنند که از طریق مشورت با کارکنان و اجازه دادن به آنها برای سهم شدن در تصمیم‌های که بر کار آنها تأثیر می‌گذارد، سازمان‌ها می‌توانند نگرانی‌های آنها را منعکس، ایده‌های جدید را کسب و حس یکپارچگی را در بین کارکنان ترویج کنند. برنامه‌های مشارکت، بهبود کیفیت، بهره‌وری، روحیه و انگیزش کارکنان را نوید می‌دهد. مدیریت مشارکتی بیش از چالشی برای استقلال کارکنان است. چنین مدیریتی ابزار بقا در محیط رقابتی امروز محسوب می‌شود. (ره‌نورد، ۱۳۷۸، ص ۱۰).

گول و همکاران (۱۹۹۳) نقاط قوت مشارکت را به طور دقیق‌تر طبقه‌بندی و خلاصه کرده‌اند که عبارت است از:

۱. مشارکت زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که داوطلبانه شکل گیرد. در این صورت مشارکت به خودی‌بابی و یکپارچگی انسانی می‌انجامد،
۲. مشارکت روشی برای همسوزی اهداف سازمانی و افراد به شمار می‌آید،
۳. مشارکت تأکید زیادی بر فرایندهای انسانی نظیر ارتباطات، کار گروهی، تنش‌زدایی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری دارد،
۴. مشارکت بهبود سرمایه انسانی را از طریق آموزش تشویق می‌کند،
۵. مشارکت راهبرد مناسبی برای یکپارچگی وظایف مستقل فراهم می‌آورد،
۶. مشارکت کارکنان سطوح پایین سازمان را در قبال نگهداری و بهبود فرایندهای کاری مسؤول می‌سازد.
۷. مشارکت داشتن سهم اساسی در بهبود عملکرد کاری را برای کارکنان امکان‌پذیر می‌کند،
۸. بعضی از دانشمندان و فعالان جنبش کارگری، مشارکت را عامل دموکراتیک قوی می‌دانند که سرانجام مزایای دموکراسی سیاسی را به محیط‌های کاری تعمیم می‌دهد. (به نقل از رهنورد ۱۳۷۸، ص ۱۴)

منتقدان و مخالفان مدیریت مشارکتی مدعی‌اند که برنامه‌های مشارکت آخرین کوشش‌های مدیریت سنتی برای تأمین همکاری داوطلبانه کارکنان در تحقق اهداف سازمان است. مدیران و کارکنان ممکن است در شرایط سخت همکاری کنند، اما بعد از آن به همان روش‌های قدیم بر خواهند گشت؛ زیرا مدیران مشارکت را پرهزینه ارزیابی خواهند کرد و کارکنان در می‌یابند که مزایای همکاری بسیار جزئی است (لویتان و جانسون، ۱۹۸۳).

مطابق نظر این نظریه‌پردازان مدیریت مشارکتی به هر دو طرف تحمیل شده است. آنها می‌گویند ارتباطات نمی‌تواند شکاف بین منافع متضاد مدیران و کارکنان را پر کند و بدون سهم کردن

کارکنان در مسئولیت‌ها، قدرت و سود حاصل از کار، ترتیبات مدیریت مشارکتی نمی‌تواند نیروی کار را به همکاری درست و بی‌ریا وادار سازد. مدیریت مشارکتی ممکن است منافع محدودی برای مدیران و کارکنان به بار آورد، اما در عصر جدید روابط مدیریت- نیروی کار را تنظیم نخواهد کرد. زیرا مدیریت کنترل نهایی ترتیبات مدیریت مشارکتی را بر عهده خواهد داشت که به طور ذاتی با روح همکاری واقعی و درست سازگار نیست (رهنورد، ۱۳۷۸، ص ۱۹).

گول و همکاران (۱۹۹۳) نقاط ضعف مدیریت مشارکتی را به شرح زیر خلاصه کرده‌اند:

۱. اغلب افراد برنامه‌های مشارکتی را عامل تهدیدکننده‌ای برای امنیت اقتصادی خود می‌دانند که باعث کاهش تقاضا برای نیروی کار می‌شود.

۲. سرپرستان سطوح پایین و مدیران میانی برنامه‌های مشارکتی را تهدید نقش و حق سنتی خود به حساب می‌آورند و منافع شخصی‌اندکی برای حمایت از آنها دادند.

۳. مشارکت بیشتر در حکم فلسفه و در کنار فرایندهای کاری مطرح می‌شود که جدای از فعالیت‌های اصلی سازمان به راه انداخته شده است.

۴. تأکید بسیار بر مزایای انگیزشی مشارکت، باعث می‌شود نقش دیگر شرایط لازم برای موفقیت سازمانی نادیده گرفته شود.

پیش‌نیازها و زمینه‌های تحقق مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش

در مورد پیش‌نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی برخی از صاحب‌نظران پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح کرده‌اند.

طوسی (۱۳۷۵) پیش‌نیازهای مشارکت را این‌گونه برمی‌شمارد:

۱. زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشد،
 ۲. بهره‌های احتمالی آن از زیان‌های احتمالی آن بیشتر باشد،
 ۳. به دل‌بستگی‌های کارکنان مربوط شود،
 ۴. کارکنان توانایی کافی برای کار در مورد آن موضوع داشته باشند،
 ۵. توانایی متقابل برای ارتباط فراهم آید،
 ۶. هیچ‌یک از طرف‌ها احساس بیم و خطر نکنند،
 ۷. در قلمرو آزادی شغلی باشد.
- همچنین "ره‌نورد" (۱۳۷۵) پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری مشارکتی را به شرح زیر می‌داند:
۱. روشن بودن مسؤلیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات،
 ۲. روشن و شفاف کردن اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها در سازمان،
 ۳. توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت برای انتقال مؤثر اطلاعات،
 ۴. تعریف فرایند تصمیم‌گیری برای کارکنان،
 ۵. ایجاد اعتقاد به مشارکت در مدیران،
 ۶. آموزش کارکنان برای ایجاد فرهنگ مشارکت،
 ۷. تعدیل شرایط محیطی سازمان،
 ۸. اجتناب از مبالغه‌گویی و مدگرایی،
 ۹. مشخص کردن ساختار مشارکت،
 ۱۰. برقراری سبک رهبری متناسب با مشارکت.
- برای استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان‌ها تدابیری به شرح زیر لازم است (همدانی، ۱۳۷۹):
۱. فراهم آوردن زمینه‌های فرهنگی،
 ۲. جلب نظر مدیریت عالی،
 ۳. جلب توجه کارکنان و آشنا کردن آنها با شیوه مدیریت مشارکتی،

۴. بالاتر بودن سود ناشی از مشارکت از هزینه آن،
 ۵. آمادگی قبلی مدیران و کارکنان،
 ۶. تعیین چارچوب معین برای مشارکت،
 ۷. تصمیم مدیریت.
- در بررسی‌های دیگر مهم‌ترین پیش‌نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش به شرح زیر اعلام شد (جهانیان، ۱۳۸۰):
۱. بهره‌مندی از پشتوانه نظری و شناخت تفکر مشارکتی،
 ۲. آگاه‌سازی، آماده‌سازی روانی و تقویت باورهای درونی (نگرش) کلیه مخاطبان برای پذیرش مشارکت،
 ۳. بررسی و تدوین طرح جامع برنامه مشارکت و مدرسه محوری در آموزش و پرورش،
 ۴. همه‌جانبه‌نگری و برخورد واقع‌نگرانه به مشارکت،
 ۵. طراحی و برنامه‌ریزی برای تأمین و آموزش نیروی انسانی شایسته برای تحقق اندیشه مشارکت،
 ۶. متناسب کردن ساختار تشکیلات فعلی آموزش و پرورش با اندیشه مشارکتی،
 ۷. نگرش نظام‌مند و ایجاد هماهنگی میان بخش‌های گوناگون درون و بیرون سازمان آموزش و پرورش برای ایجاد درک مشترک از موضوع،
 ۸. پژوهش و بررسی برای شناخت تجربه‌های جهانی در زمینه مشارکت و استفاده از آنها،
 ۹. ارزشیابی مستمر و دقیق از برنامه‌ها برای اطمینان از کفایت لازم در وصول به هدفهای مورد نظر،

نتایج برخی تحقیقات انجام شده در زمینه مشارکت و مدیریت مشارکتی

در پژوهشی با عنوان "شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان، مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش" (حمیدیان، ۱۳۸۱) پژوهش‌گر بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد کرده که باید نگرش مدیران سطوح گوناگون را در راستای مشارکت،

بهبود بخشید. کسب مهارت‌های مورد نیاز مدیریت مشارکتی برای مدیران و فعال‌سازی شوراهای کنونی برای همکاری و همیاری در اداره امور مدارس از دیگر مواردی است که در این تحقیق بر آنها تأکید شده است.

در پژوهشی با عنوان "مشارکت در تصمیم‌گیری در امور آموزشی و همبستگی آن با اثربخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی" (دکتر میرکمالی، ۱۳۷۵) نتایج به دست آمده نشان داده است که: اگر اثربخشی و کارایی را، راه رسیدن به اهداف سازمانی و فردی بدانیم و برای آنها شاخصهایی چون تولید بازدهی کمی و کیفی، رشد، توسعه، نوآوری و خلاقیت و رضایت شغلی، استفاده بهینه از منابع و انگیزش، قایل شویم بین مشارکت و شاخص‌های اثربخشی و کارایی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در بررسی‌ای درباره دلایل نبود مشارکت در سازمان‌ها، مهم‌ترین دلایل به شرح زیر اعلام شد (نژادحاجی، ۱۳۷۵):

نبود حس تعلق و وابستگی به سازمان در کارکنان، مغایر بودن هدف‌های فرد و سازمان، نبود انگیزش برای کار گروهی، وجود سبک‌های گوناگون مدیریتی و رهبری در هر سازمان، احساس بیم و خطر از مشارکت در طرفین، نبود خصلت‌های لازم برای کار گروهی در میان کارکنان، ایجاد نشدن زمینه فرهنگی مناسب برای مشارکت، کمبود آموزش‌های لازم، نبود زمان و فرصت کافی برای کارکنان و مدیران و ضعف مدیریت.

درباره راه‌های تقویت فرهنگ مشارکت مردم در آموزش و پرورش نیز پژوهشی صورت گرفته (قاسمی پویا، ۱۳۷۷) که مهم‌ترین نتایج آن عبارت است از:

الف) آگاه‌سازی از طریق عوامل و عناصر آموزش و پرورش، شامل آگاه‌سازی از طریق مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و کتب درسی،
ب) آگاه‌سازی از طریق عوامل خارج از آموزش و پرورش، شامل صدا و سیما، رسانه‌های گروهی، دولتمردان و نمایندگان مجلس و آگاه‌سازی از طریق پژوهش،

ج) تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت،
د) برنامه ریزی برای نهادینه کردن مشارکت کارکنان.

همچنین مطالعاتی در مورد نقش مدیریت مشارکتی در فرایند توسعه صورت گرفته است (گلستان هاشمی، ۱۳۷۸) که مهم ترین نتایج عمده نظام مدیریت مشارکتی را چنین بیان می کند: ایجاد انگیزش شغلی، بالا بردن سطح بهداشت روانی، دانش و اطلاعات و آموزش مستمر و خودجوشی، ایجاد خلاقیت و نوآوری، افزایش رضایت شغلی و در نهایت این که چون نظام مدیریت مشارکتی از ابزارهای مهم ارتقای بهره وری فردی و سازمانی است باعث رشد و بالندگی افراد و سازمان ها می شود و این روند موجبات تسهیل و تسریع توسعه را در ابعاد گوناگون جامعه فراهم می آورد.

و بالاخره در پژوهشی با عنوان "بررسی پیش نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس شهر تهران از دیدگاه مدیران، معلمان و معاونان" که به دست نگارنده انجام شده مهم ترین نتایج به تفکیک هر یک از سؤالات تحقیق به شرح زیر است:

زمینه سازی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس مؤثر است؟

نتایج به دست آمده نشان می دهد که ۷۷/۶۳ درصد آزمودنی ها، میزان تأثیر زمینه سازی نظام مشارکت را در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس در حد خیلی زیاد و زیاد و ۱۴/۵ درصد در حد متوسط و ۷/۸۷ درصد در حد کم و خیلی کم داشته اند.

همچنین نتایج آزمون X^2 نشان می دهد که چون X^2 محاسبه شده (۲۹۴/۵۲) از X^2 جدول (۳۷/۵۷) بزرگتر است، فرض صفر رد می شود و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می گیریم که زمینه سازی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس مؤثر است. متغیرهای زمینه سازی در این پژوهش عبارت است از:

۱. آگاهی و اطلاع کارکنان از مفاهیم، فلسفه و اهداف نظام مشارکت،

۲. شناخت کارکنان از نظام مشارکت در سازمان‌ها و کشورهای دیگر،
۳. آشنایی کارکنان با نقش، مسئولیت و وظیفه خود در نظام مشارکت،
۴. تشویق و ترغیب کارکنان مدرسه به وارد شدن به نظام مشارکت از سوی مدیران،
۵. ایجاد و توسعه اعتماد بین مدیریت و کارکنان مدرسه،
۶. ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان در مورد نظام مشارکت.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نظام‌دهی به مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس مؤثر است؟

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۷۸/۴ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر نظام‌دهی به مشارکت را در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس در حد خیلی زیاد و زیاد، ۱۳/۴۸ درصد در حد متوسط و ۸/۰۶ درصد در حد کم و خیلی کم بیان کردند.

همچنین نتایج آزمون X^2 نشان می‌دهد که چون X^2 محاسبه شده (۹۷/۴۳) از X^2 جدول (۴۲/۹۷) بزرگ‌تر است، فرض صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مقایسه شده رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که نظام‌دهی به مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس مؤثر است و این دو متغیر از هم مستقل نیستند. متغیرهای نظام‌دهی به مشارکت در این پژوهش عبارت است از:

۱. تدوین ضوابط و آیین‌نامه اجرایی نظام مشارکت مدارس،
۲. هدف‌گذاری برای نظام مشارکت در مدارس،
۳. ایجاد سازمان برای تشکیل و هدایت نظام مشارکت،
۴. ارائه آموزش‌های لازم برای مجریان و دست‌اندرکاران نظام مشارکت،
۵. روشن و شفاف بودن اهداف مشارکت مدارس،
۶. ارتباط داشتن موضوع مشارکت با کار مشارکت‌کنندگان،
۷. داشتن زمان کافی برای مشارکت از نظر مشارکت‌کنندگان.

تکامل تدریجی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس مؤثر است؟

نتایج نشان می‌دهد که ۷۸/۲ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر تکامل تدریجی نظام مشارکت را در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس در حد خیلی زیاد و زیاد، ۱۵/۰۸ درصد در حد متوسط و ۶/۷ درصد در حد کم و خیلی کم دانسته‌اند.

همچنین نتایج آزمون X^2 نشان می‌دهد که چون X^2 محاسبه شده (۳۳۷/۱۰۴) از X^2 جدول (۴۲/۹۸) بزرگتر است. فرض صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مقایسه شده رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که تکامل تدریجی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس مؤثر است و این دو متغیر از هم مستقل نیستند. در پژوهش حاضر متغیرهای تکامل تدریجی عبارت است از:

۱. شروع داوطلبانه نظام مشارکت در مدارس،
۲. شروع نظام مشارکت از نظام طرح پیشنهادها به عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت داوطلبانه،
۳. حرکت مشارکت از اشکال فردی به سمت اشکال گروهی،
۴. احیای حس خودباوری و اعتماد به نفس در کارکنان،
۵. داشتن توانایی لازم برای مشارکت در فعالیت‌های مدارس،
۶. توجه نظام مشارکت به پیشرفت و ارتقای شغل فرهنگیان،
۷. مطرح کردن مزایای مشارکت برای معلمان و کارکنان.

سرپرستی و اداره نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس مؤثر است؟

نتایج نشان می‌دهد که ۸۳/۶۷ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر سرپرستی و اداره نظام مشارکت را در اجرای مدیریت مشارکتی مدارس در حد خیلی زیاد و زیاد و ۱۰/۷۵ درصد در حد متوسط و ۵/۷۶ درصد در حد کم و خیلی کم بیان کرده‌اند.

همچنین نتایج آزمون X^2 نشان می‌دهد که چون X^2 محاسبه شده (۲۴۱/۶۶۷) از X^2 جدول (۳۷/۵۷) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مقایسه شده رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که سرپرستی و اداره نظام مشارکت در

- اجرای مدیریت مشارکتی مدارس مؤثر است و این متغیرها از هم مستقل نیستند. متغیرهای سرپرستی و اداره نظام مشارکت در این تحقیق عبارت است از:
۱. داشتن اختیارات کافی مدیران برای جلب مشارکت معلمان،
 ۲. شفاف و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در مدارس،
 ۳. پی‌گیری نتیجه کوشش‌های مشارکت‌جویانه،
 ۴. پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی آموزش و پرورش از مشارکت،
 ۵. برقراری روابط حسنه بین مدیران و کارکنان و معلمان،
 ۶. ایجاد امنیت شغلی کارکنان و معلمان.

آیا بین نظرات مدیران، معاونان و معلمان در مورد پیشنهادهای اجرای مدیریت مشارکتی تفاوت وجود دارد؟

نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان می‌دهد که با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین نظرات مدیران، معاونان و معلمان در مورد پیشنهادهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس تفاوت معنی‌داری وجود دارد و این سه گروه در این زمینه اتفاق نظر ندارند.

آیا بین نظرات کارکنان دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی در مورد پیشنهادهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس تفاوت وجود دارد؟

نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان می‌دهد که با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین نظرات کارکنان دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و این چهار گروه در این زمینه اتفاق نظر دارند.

پیشنهادها

۱. برای فراهم کردن زمینه‌های اجرای مدیریت

مشارکتی در مدارس (زمینه‌سازی نظام مشارکت) پیشنهاد می‌شود که معلمان و کارکنان واحدهای آموزشی به طرق گوناگون از فلسفه، اهداف نظام مشارکت، نظام مشارکت در سایر سازمان‌ها و کشورها و نقش و مسؤلیت‌های خود در نظام مشارکت آگاهی و شناخت کافی پیدا کنند.

۲. در راستای زمینه‌سازی نظام مشارکت در مدارس، توصیه می‌شود که مدیران برای ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه اعتماد متقابل در میان معلمان و کارکنان تلاش و همه همکاری را به مشارکت در امور مدارس تشویق و ترغیب کنند.

۳. برای نظام‌دهی به مشارکت معلمان و کارکنان در امور مدارس به دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت توصیه می‌شود به تهیه و تدوین آیین‌نامه و ضوابط اجرایی نظام مشارکت و تعیین اهداف و ساختار نظام مشارکت در مدارس اقدام کنند.

۴. طرح برنامه‌های آموزشی مناسب برای مجریان و دست‌اندرکاران نظام مشارکت، همچنین مرتبط کردن موضوع مشارکت با کار مشارکت‌کنندگان و دادن فرصت کافی به مشارکت‌کنندگان از دیگر راهکارهای مؤثر در نظام‌دهی به مشارکت است؛ لذا ارائه برنامه‌های یاد شده به دست‌اندرکاران توصیه و پیشنهاد می‌شود.

۵. برای تکامل تدریجی نظام مشارکت پیشنهاد می‌شود که دست‌اندرکاران نظام مشارکت را به صورت داوطلبانه و با نظام طرح پیشنهادها شروع و سپس نظام مشارکت را از شکل فردی به شکل گروهی هدایت کنند.

۶. تبیین مزایای مشارکت برای معلمان و کارکنان، احیای حس خودباوری و اعتماد به نفس در کارکنان و توجه نظام مشارکت به ارتقای شغلی فرهنگیان از دیگر راهکارهایی است که به مدیران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت برای تکامل تدریجی مشارکت پیشنهاد می‌شود.

۷. به منظور جلب مشارکت مدیران مدارس در اداره امور واحدهای آموزشی پیشنهاد می‌شود که اختیارات کافی به مدیران واحدهای آموزشی داده شود.

۸. نتایج و دستاوردهای مشارکت همکاران در اداره امور مدارس باید به صورت شفاف و روشن ارائه شود تا همه معلمان و کارکنان در جریان مزایا و محاسن نظام مشارکت قرار گیرند.
۹. برای توسعه فرهنگ مشارکت در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که کلیه مدیران سطوح گوناگون ضمن حمایت از برنامه‌های توسعه مشارکت، خود در فرایند اعمال مدیریت از مشارکت زیرمجموعه بهره گیرند.
۱۰. استفاده معلمان از روش‌های تدریس گروهی و مشارکتی به جای روش‌های سنتی در کلاس درس.
۱۱. آموزش مداوم مدیران آموزش و پرورش در سطوح گوناگون و همچنین آموزش مستمر اولیای دانش‌آموزان با هدف توسعه و تقویت فرهنگ مشارکت و ارتقای فرهنگ شورایی.
۱۲. تجدید نظر در ساختار نظام آموزشی متمرکز و حرکت به سمت تمرکززدایی.
۱۳. بهره‌گیری از تجربیات موفق کشورهای که نظام آموزشی آنان شورایی اداره می‌شود.
۱۴. گسترش مشارکت مردم در آموزش و پرورش از طریق توسعه کمی و کیفی مدارس غیرانتفاعی.
۱۵. برقراری امنیت عقیدتی، اقتصادی و قضایی در جامعه، برای جلب مشارکت بیشتر و فعال‌تر مردم در امور گوناگون.
۱۶. توجه به طرح مدرسه محوری و اجرای آن با عنایت به فراهم‌سازی زمینه‌های آن.

منابع فارسي

- ایران زاده، سلیمان (۱۳۸۱). **مدیریت تطبیقی در چارچوب پارادایم‌های جدید**، تبریز آموزش مدیریت دولتی، تبریز.
- حنیفی، فریبا (۱۳۸۰). **مدیریت مشارکتی، فرهنگ مشارکت، شماره ۲۹**، تهران.
- حمیدیان، برات (۱۳۸۱). **شیوه‌های نهادینه شده مشارکت معلمان، مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش**، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۱.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۰). **بررسی راه‌های مشارکت اولیاء دانش‌آموزان در امور مدارس**، سازمان آموزش و پرورش شهر تهران.
- رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۷۸). **مدیریت مشارکتی تئوری و عمل، تهران**، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۷۵). **مدیریت مشارکتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران**.
- عباس‌زادگان، سید محمد، (۱۳۷۶). **مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری**، انتشارات شرکت سهامی، تهران.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۰). **مشارکت در مدیریت و مالکیت**، تهران انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۹). **مدیریت و مشارکت کارکنان، تهران**، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قاسمی پویا، اقبال (۱۳۸۰). **مشارکت مردمی در آموزش و پرورش، تهران**، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۷۸). **نقش مدیریت مشارکتی در فرآیند توسعه، تدبیر، شماره ۷**.
- لورن پلونکت و رابرت فورینه (۱۳۸۱). **مدیریت مشارکت‌جو**، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۵). **مشارکت در تصمیم‌گیری در امور آموزشی و همبستگی با اثر بخشی و**

کارآیی سازمان‌های آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۴۷، ص ۷
نژادحاجی علی ایرانی، فرهاد (۱۳۷۵). بررسی
دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها،
تدبیر، شماره ۵۵.
همدانی، علیا (۱۳۷۹). پیوند مشارکت و روابط در
سازمان‌ها، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.

منابع غیرفارسی

- Akel, A.M, siegel, T. G, (1988) **Participative Management, Thoughts and Prescription**. Leadership and organization Development Journal, vol. g. no. 5,.
- **Instead for Democracy in Education**, avliable at [http:// www.ohior.edu/ ide/](http://www.ohior.edu/ide/)
- **Participation in Education**, avliable at [http:// www.emode. com](http://www.emode.com). 2001
- Levitan, S. A, C. M, Johnson, **laber and Management, the Illusion of Cooperation**, Harvard Business Review, vol. 61, 1983, pp.8-13.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی