

دکتر رنوفی *

بررسی سبکهای مدیریت مدیران مدارس و چگونگی اثربخشی

آن در مقاطع دبستان، راهنمایی تحصیلی و دبیرستانهای

شهر مشهد براساس نظریه سه بعدی اثربخشی (D⁽¹⁾ - 3)

و نوع کاربرد این نظریه در سیستم آموزشی این شهر



چکیده

سازمانهای آموزشی مهمترین مراکز جهت رشد پیشرفت جامعه می‌باشند. از سوی دیگر مدیران مراکز آموزشی مهمترین عامل پیشبرد و پیشرفت سازمانها هستند. بنابراین باید دید که اثربخشی رفتار سازمانی آنان چگونه است:

کیفیت آموزشی مستقیماً از نگرش مدیران آموزشی که سازمانهای اجتماعی از نوع تعامل آنها شکل می‌گیرد، متأثر می‌گردد. براساس اهداف این پژوهش پژوهشگر بر آن است که چگونگی همبستگی بین سبک رفتار مدیران آموزشی و نوع اثربخشی رفتار سازمانی آنان را بررسی نماید و

* - استادیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه فردوسی

نهایتاً کاربرد این نظریه یعنی الگوی سه بعدی رفتار رهبری را در سیستم آموزشی مشهد بررسی نماید.

فرضیه‌های تحقیق براساس سؤالات مطرح شده بصورت زیر بود.
فرضیه اصلی این بود که بین سبک رفتار مدیران مدارس و نوع اثربخشی آنان در مدارس مشهد رابطه مثبت وجود دارد. سایر فرضیه‌ها عبارت بودند از:

- ۱ - سبک رهبری در مدارس ابتدایی وظیفه مداری و سبکی اثربخشی است.
- ۲ - سبک رفتار مدیران راهنمایی تحصیلی وظیفه مداری و رابطه مداری قوی و سبکی و اثربخشی است.
- ۳ - سبک رفتار مدیران دبیرستانها رابطه مدارس و سبک اثربخشی می‌باشد.
- ۴ - مدیران دبیرستانها دارای بیشترین میانگین اثربخشی هستند.
- ۵ - مدیران دبستانها کمترین میانگین اثربخشی را دارا می‌باشند.
- ۶ - مدل سه بعدی رفتار رهبری در سازمانها آموزش مشهد دارای کاربرد است.

مقاله‌ای را که پیش روی شماست به بررسی سبکهای مدیریت و رفتار سازمانی در سازمانهای آموزشی پرداخته است. نویسنده در این مقاله سازمانها را زیرمجموعه‌های جامعه قلمداد می‌کند و اعتقاد دارد که این سازمانها در جهت اهداف جامعه به فعالیت مشغولند. وی مدیران آموزشی را هماهنگ کننده تمام ناهماهنگیها و جهت دهنده تمام تلاشهای متنوع افراد سازمانی آموزشی و تربیتی آنها به منظور تحقق بخشیدن به حصول هدفهای تعلیم و تربیت بر می‌شمارد و اعتقاد دارد که مدیران آموزشی بایستی مطالعات لازم را در زمینه سبکهای مدیریت داشته باشند و با آشنایی با سبک انعطافی با توجه به خواسته‌های محیطی قادر به تغییر سبک مدیریت خود به انواع دیگر سبکهای

رفتار می‌باشند. بنابراین سازمانهای آموزشی را نیازمند به وجود رهبران بصیر، دانا، توانا و تحول آفرین می‌داند که باید در انتخاب آنان مساعی لازم به عمل آید. زیرا پیشرفت آنهاست که رشد و پیشرفت جامعه را تضمین می‌کند. در پایان مقاله نویسنده نظر مدیران را به یکی از الگوهای جدید مدیریت یعنی "الگوی سه بعدی اثربخشی رفتار رهبری" معطوف نموده و تحقیقی را نیز براساس این الگو انجام داده است و ضمن بررسی اجمالی آن نتایج حاصل و پیشنهادات لازم را ارائه داده است که امید است مورد استفاده دانش پژوهان مدیریت و رهبری و بخصوص سرپرستان رهبران سازمانها واقع گردد.

پیشرفت هر جامعه به چگونگی پیشرفت آموزش و پرورش و غنای فرهنگی آن جامعه بستگی دارد. بدون شک مدیران آموزشی در این راستا مهمترین نقش را برعهده دارند. جامعه ما امروز به مدیران متخصص و مجرب که قادر به درک پیچیدگیهای سازمانهای آموزشی باشند، نیازمند است تا بتوانند با نظم و منطق سیستم را به سوی رشد و کمال و اهداف مطلوب که شایسته نظام جمهوری اسلامی است پیش ببرد. مدیران مدارس ما عموماً مدیریت مراکز صنعتی را الگوی سبک رفتاری خود قرار داده‌اند که با مدیریت مراکز آموزشی بسیار تفاوت دارد. مدیریت آموزشی مدیریتی بی نظیر است و نمی‌توان آن را با هیچ نوع مدیریتی مقایسه کرد. زیرا از یک طرف مدیران با اصلاح یا فساد نسلیها و یا جامعه سر و کار دارد، بدین معنی که اگر مدیران آموزشی دانا، آگاه و توانمند و متخصص باشند جامعه به سوی اصلاح و سعادت خواهد رفت و بالعکس، اگر رهبران توانمندی لازم را نداشته باشند مشکلات اجتماعی به بار خواهند آورد. از طرف دیگر، مدیر آموزشی با معلم که دارای ذهن فعال است سر و کار دارد. بنابراین باید دید مدیران مدارس چگونه باید بهداشت روانی در سازمانهای آموزشی را رشد داده و زمینه‌های ایجاد انگیزه را در آنان در شرایط مختلف به وجود آورند. موارد فوق نمونه‌ای است که حکایت از نقش

حیاتی مدیریت مدارس دارد.

باید گفت که مدیریت آموزشی جایگاه خود را در سیستم آموزش و پرورش ما پیدا نکرده است. مدیران مدارس عموماً سرگرم اجرای دستورات اداری هستند و باید‌های اداری مشکلات زیادی را در نوع رفتار سازمانی آنان ایجاد کرده است و برقراری روابط اثربخش آنان را نیز دچار مشکل می‌سازد. آنان عموماً از الگوهای کلیشه‌ای در حل مسائل سازمانی استفاده می‌کنند و شاید هم قادر به درک نیازهای محیطی و رفع آنها نمی‌باشند و بر اثر عدم شناخت خواسته‌های محیطی در موقعیت‌های گوناگون در مدرسه قادر نیستند که به روش حل مسئله روی آورند.

سبک مدیریت در مقاطع دبستان، راهنمایی تحصیلی و دبیرستانهای ما ناشناخته است. مدیران مدارس عموماً یا بعد اثربخشی در مدیریت مؤثر آموزشی بیگانه‌اند. آنها اغلب از طریق آزمایش و خطا تجارب اندک در محیط کار به دست آورده‌اند و فعالیت خود را بر محور آن تجارب متمرکز ساخته‌اند. اگر چه این تجارب گاهی در عمل موفقیت آمیز جلوه می‌کند ولی با محاسبه پی‌آمدهای آن در دراز مدت باید در ارزش آنها تردید نمود. به این جهت پژوهش در زمینه «مدیریت مؤثر آموزشی» و چگونگی انطباق سبکهای رفتاری مدیریت مدارس با سبکهای مدیریت و اثربخشی رفتار سازمانی که توسط صاحب‌نظران اقتضائی از جمله آقای ویلیام ج. ردین در نظریه سه بعدی اثربخشی رفتار سازمانی وی ارائه شده است و نیز تعیین این ضرورت که سبکهای مدیریت مورد نظر در هر یک از مقاطع تحصیلی بر کدام بعد رفتار سازمانی مبتنی است، از اهمیت ویژه برخوردار می‌باشد. بنابراین، با یاری گرفتن از نظریه مدیریتی فوق می‌توان به تربیت مدیرانی با انعطاف، بصیر، دقیق و با وسعت نظر که قادر به درک پیچیدگیهای امور آموزشی بر حسب اقتضا بوده و به آنها پاسخگو باشند، همت گماشت تا بتوانند موجبات هماهنگی در تلاش‌ها و شرایط حصول به اهداف تعلیم و تربیت را فراهم سازند.

ویلیام ردین اولین کسی است که بر ابعاد وظیفه مداری و رابطه مداری مدلهای گذشته رفتار سازمانی بعد دیگری در جهت رشد بازدهی سازمان می‌افزاید. وی که کاربری سابقه‌اش تأثیری بزرگ در به وجود آمدن مدل سه بعدی اثربخشی رفتار رهبری داشته است اعتقاد دارد که راه را برای شیوه‌های بسیاری که بسته به موقعیت می‌توانند مؤثر یا غیر اثر بخش باشند، بازگذارد.

گفتیم که مدیریت اثر بخش مدیریتی است که در شرایط مختلف مناسب و بجا بوده و نتایج مثبت بارمی‌آورد. به عبارت دیگر بر طبق تعریف، اثربخشی عبارت از شناخت خواسته‌های محیطی و انطباق سبک رفتاری بر آنها است. با توجه به این حقیقت که اعتقاد به رفتار مدیر به عنوان محرک و رفتار اعضا به عنوان پاسخ دهنده، روح اتوکراتیک و رشد کرنش را بالا می‌برد از این رو سبک مدیریت وضعیتی بر خلاف سبک مدیریت کلاسیک خواسته‌های زیردستان را به عنوان محرک و رفتار مدیر را به صورت پاسخی که به محرک داده می‌شود، مورد توجه قرار میدهد. بنابراین اثربخشی، رفتار کلی و عملی مدیر نبوده بلکه مناسب بودن آن رفتار برای وضعیتی است که در آن رخ داده است و اینجاست که نقش تخصص در مدیریت آموزشی در جهت شناخت خواسته‌های محیطی و چگونگی انطباق سبک رفتاری بر آنها آشکار می‌شود و انعطاف فکری و رفتاری در مدیریت از اهمیت خاص برخوردار می‌گردد.

آیا مدیران مدارس شهر مشهد به خواسته‌ها و انتظارات منطقی اعضای مدرسه توجه دارند؟ خواسته‌هایی که در افراد مختلف با توجه به تفاوت‌های فردی و نیز در شرایط گوناگون متفاوتند. و آیا مدیران سبک رفتاری خود را در جهت برآوردن انتظارات تعدیل می‌کنند؟

ردین ۵ عامل محیطی را به عنوان عوامل پنجگانه مهم در اثربخشی رفتار سازمانی مدیر می‌شمارد که عبارتند از:

زیر دستان، هم‌آلان، مافوق، ارزشهای محیطی و تکنولوژی، از آنجا که مدرسه یک

سازمان اجتماعی و سیستمی باز و پویا است هر گونه خدشه ای که بر هریک از عوامل فوق وارد آید طبیعتاً کل سیستم را به مخاطره خواهد افکند. از آنجا که معلم رکن اساسی این سیستم پویا را شامل می شود به همین جهت در پژوهش حاضر که در آن از روش توصیفی - تحلیلی استفاده گردیده است، اثر بخشی مدیران از دیدگاه معلمان و دبیران مدارس شهر مشهد مورد مطالعه قرار گرفته است.

هدف پژوهش

اهداف پژوهش تعیین سبک رفتاری مدیران مدارس شهر مشهد در مقاطع دبستان، راهنمایی تحصیلی و دبیرستان و نوع اثر بخشی رفتار مدیر درسه مقطع فوق و نیز نوع کاربرد نظریه (D-3) در این مدارس بوده است.

فرضیه های پژوهش

در فرضیه های این پژوهش نوع رفتار سازمانی مدیر و چگونگی اثر بخشی آن با توجه به سطح تحصیلات آکادمیک و تجارب علمی به صورت زیر بر اساس نظریه چرخه زندگی بیان شده است. گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

- ۱- مدیریت در مقطع دبستان وظیفه مداری و اثر بخش است.
- ۲- مدیریت در مقطع راهنمایی تحصیلی وظیفه مداری و رابطه مداری قوی و مدیریتی اثر بخش است.
- ۳- مدیریت در مقطع دبیرستان رابطه مداری و مدیریتی اثر بخش است.
- ۴- نظریه سه بعدی اثر بخشی در مدیریت مدارس مشهد کاربرد دارد.

جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش مدیران ۵۰۰ مدرسه از ۳ مقطع آموزشی دبستان،

راهنمایی تحصیلی و دبیرستان از نواحی ششگانه آموزشی مشهد بودند.

نمونه و روش نمونه گیری

به علت عدم دسترسی به تمامی این مدارس جمعیت نمونه به صورت ۱۰٪ انتخاب شد. نوع انتخاب جمعیت نمونه به صورت طبقه‌ای (از ۳ طبقه) با اختصاص متناسب حجم نمونه طبقات ۳ گانه دبستان، راهنمایی تحصیلی و دبیرستان و به طور تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی انجام شد.

ابزار پژوهش

ابزار گرد آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه‌ای مرکب از دو بخش بود که بخش اول اطلاعات شخصی و بخش دوم جمعاً ۳۶ سؤال را شامل می‌شد که ۳۵ سال آن بسته و مربوط به تعیین سبک مدیریت و نیز اثر بخشی رفتار مدیر و یک سؤال باز در جهت تعیین چگونگی کاربرد نظریه سه بعدی اثر بخشی در مدارس شهر مشهد مقدس بود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

یافته های پژوهش

الف - سبک مدیریت مدیران مدارس ابتدائی

برای تعیین سبک مدیریت مدیران مدارس ابتدائی ۲۴ معیار سبک مدیریت در چهار بخش و به گونه‌ای تسلسلی ارائه گردید:

هر شش ضابطه مربوط به ویژگیهای یک سبک خاص مدیریت است. پس از دریافت پاسخ ها بخشی که بیش از ۵۰ درصد فراوانیها را شامل می‌شد به عنوان سبک غالب انتخاب و تایید گردید. جدول زیر چگونگی تعیین سبک مدیریت مدیران در مقطع دبستان را نشان می‌دهد.

مراتب اولویت	درصد	پاسخ	اطلاعات
			سبک مدیریت
اول	۳۷	۶۶	سبک مدیریت وظیفه مداری
دوم	۳۰	۵۴	سبک مدیریت وظیفه مداری و رابطه مداری ضعیف
سوم	۲۰	۳۶	سبک مدیریت رابطه مداری
چهارم	۱۳	۲۴	سبک مدیریت وظیفه مداری و رابطه مداری قوی
	%۱۰۰	۱۸۰	جمع

جدول فوق نشان می دهد که بیشتر مدیران در این مقطع آموزشی دارای سبک وظیفه مداری می باشند. اگر چه این سبک رفتاری مدیران با ۳۷ درصد بیشترین درصد امتیازات را کسب کرده است، ولی باید در نظر داشت که این سبک رفتاری به عنوان سبک غالب قابل قبول نمی باشد، بنابراین بخش اول فرضیه رد می شود.

ب - تعیین نوع اثر بخشی سبک مدیریت مدیران دبستانها

برای تعیین نوع اثر بخشی سبک مدیریت مدیران دبستانها از معیارهای اثر بخشی سبک رفتاری براساس خواست و نیاز معلمان ایم معیارها که به صورت یازده ضابطه رفتاری تنظیم گردید و در اختیار پاسخ دهندگان که ۱۸۰ معلم بودند قرار گرفت، نتایج زیر حاصل گردید:

جدول نتایج استخراج شده نظرخواهی از آموزگاران دبستانها در رابطه با چگونگی اثر - بخشی رفتار مدیران با توجه به ضوابط اثر بخشی رفتار مدیر، پاسخ دهندگان ۱۸۰ آموزگار

فراوانی امتیازات در هر ستون پرسشنامه

ضعیف	متوسط	خوب	عالی
۱۸	۳۶	۹۰	۳۶
۱۸	۷۲	۶۰	۳۰
۲۱	۳۹	۵۴	۶۶
۱۸	۵۴	۶۶	۴۲
۱۸	۴۸	۷۸	۳۶
۶	۳۶	۶۰	۷۸
۲۲	۵۴	۶۸	۳۶
۱۲	۶۶	۶۰	۴۲
۲۴	۵۸	۶۲	۳۶
۰	۱۲	۹۰	۷۸
۱۴	۴۸	۶۶	۵۲
۱۷۱	۵۲۳	۷۵۴	۵۳۲

حاصل ضرب امتیاز هر ستون در فراوانی های آن ستون

۱	۲	۳	۴
۱۸	۷۲	۲۷۰	۱۴۴
۱۸	۱۴۴	۱۸۰	۱۲۰
۲۱	۷۸	۱۶۲	۲۶۴
۱۸	۱۰۸	۱۹۸	۱۶۸
۱۸	۹۶	۲۳۴	۱۴۴
۶	۷۲	۱۸۰	۳۱۲
۲۲	۱۰۸	۲۰۴	۱۴۴
۱۲	۱۳۲	۱۸۰	۱۶۸
۲۴	۱۱۶	۱۸۶	۱۴۴
۰	۲۴	۲۷۰	۱۳۲
۱۴	۹۶	۱۹۸	۲۰۸
-	-	-	-

X_i^2	X_i	ΣX_i	F
مجدور میانگین	میانگین	جمع امتیازات	جمع پاسخها
۷/۸۴	۲/۸	۵۰۴	۱۸۰
۶/۵	۲/۵۶	۴۶۲	۱۸۰
۸/۴۶	۲/۹۱	۵۲۵	۱۸۰
۷/۴۶	۲/۷۳	۴۹۲	۱۸۰
۷/۴۶	۲/۷۳	۴۹۲	۱۸۰
۹/۹۸	۳/۱۶	۵۷۰	۱۸۰
۹/۹۸	۳/۱۶	۵۷۰	۱۸۰
۷/۰۲	۲/۶۵	۴۷۸	۱۸۰
۷/۴۶	۲/۷۳	۴۹۲	۱۸۰
۶/۸۱	۲/۶۱	۴۷۰	۱۸۰
۱/۲۸	۳/۳۶	۶۰۶	۱۸۰
۸/۱۷	۲/۱۶	۵۱۶	۱۸۰

براساس جدول فوق $\Sigma X_i = ۳۰/۴$ و میانگین کل اثربخشی $X = ۲/۱۸$

برای تعبیر و تفسیر نتایج استخراج شده از پرسشنامه نظرخواهی آموزگاران به صورت زیر عمل شد.

ضعیف ۱	متوسط ۲	خوب ۳	عالی ۴	
۱۷۱	۵۲۳	۷۵۴	۵۳۲	جمع ۱۱ سؤال اثربخشی در هر ستون
۱۵/۵۴	۶۸/۵۴	۶۸/۵۴	۴۸/۴۶	میانگین
%۹	%۲۶/۴۸	%۳۸/۰۸	%۲۶/۸۶	درصد پاسخ‌ها در هر ستون نسبت به کل
%۱۰۰				جمع
۱۵/۵۴	۹۵/۰۸	۲۰۵/۶۲	۹۳/۴۴	میانگین با در نظر گرفتن امتیاز
۵۰۹/۶۸				جمع امتیازات در ۴ ضابطه
۲/۸				میانگین با در نظر گرفتن امتیاز

چگونگی تعیین سبک رفتار سازمانی مدیران مدارس راهنمایی تحصیلی و نیز نوع اثربخشی آن و همچنین سبک رفتار مدیران دبیرستانها و چگونگی اثربخشی آنها بر اساس موارد فوق انجام شد.

محاسبات نشان داد که:

الف: سبک رفتار مدیران مدارس ابتدائی از نظر معلمان غیر اثربخش است.

ب - سبک رفتار مدیران مدارس راهنمایی تحصیلی از اثر بخشی کامل برخوردار نمی‌باشد.

ج - سبک رفتاری مدیران دبیرستانها از دیدگاه دبیران از اثر بخشی برخوردار می‌باشد.

ضریب همبستگی $r = ۰.۸۹ = ۸۹\%$ به دست آمد که کاربرد این نظریه را در مدیریت مقطع

دبیرستان تأیید کرد، به همین ترتیب کاربرد این نظریه در دو مقطع دیگر نیز تأیید گردید.

رهنمودهای پژوهش

یافته‌های پژوهش نشان داد که عدم تخصص مدیران در مقاطع ابتدائی و راهنمایی تحصیلی مهمترین عامل اثربخشی کم رفتار سازمانی آنها است که می‌تواند به دو روش بر طرف گردد.

اول اینکه اداره کل آموزش و پرورش مشهد باید در ارتقاء سطح تخصص مدیران کنونی این شهر اقدام نماید و این مهم در مورد مدیران آینده از نظر دور نماند و این کار را می‌توان با روشهای زیر صورت داد.

- ۱- برگزاری دوره های ضمن خدمت کاربردی و مؤثر برای کلیه مدیران فعلی از طریق دایره ضمن خدمت اداره کل آموزش و پرورش خراسان،
 - ۲- اختصاص دوره سهمیه ای از مدیران کنونی برای تحصیل در رشته های مدیریت آموزشی در دانشگاههای پیام نور و دانشگاه آزاد اسلامی،
 - ۳- ترتیب دادن قراردادهای لازم بین اداره کل آموزش و پرورش و دانشگاه فردوسی مشهد جهت ارتقاء سطح تخصص آنان،
 - ۴- آشنا کردن مدیران با اصول و مهارت های مدیریت آموزشی از طریق انتشار مجله ای ماهنامه و یا فصلنامه در همین رابطه از طرف وزارت و یا اداره کل آموزش و پرورش،
 - ۵- توجه به امر تثبیت مدیریت ها،
 - ۶- تقویض اختیارات بیشتر به مدیران از طریق توجه به مدیریت نسیمه متمرکز و تعدیل ضرورت پیروی مدیر از مقررات خشک سازمانی.
- دوم، مهمترین مواردی که مدیران باید به رفع نقاط ضعف رفتار سازمانی خود جهت

- دستیابی به مدیریت موثر آموزشی پردازند بر اساس یافته های پژوهش عبارتند از:
- ۱- تشکیل جلسات (Sensitivity Training) و نظر خواهی از معلمان در جهت رشد شخصیتی و خویشتن شناسی،
 - ۲- به خواسته های معلمان و دبیران با توجه به شرایط سازمان توجه داشته باشند؛
 - ۳- به معلمان اعتماد کنند؛
 - ۴- با تکیه بر نقاط قوت کاری معلمان موجبات دلگرمی آنان را فراهم ساخته و بهداشت روانی محیط را بالا ببرند؛
 - ۵- قوانین و دستورات اداری را با توجه به نیاز معلمان و شرایط سازمان تعدیل کنند؛
 - ۶- با تحقیق و داروی صحیح و نظر خواهی از دیگران تصمیم بگیرند؛
 - ۷- با مطالعات عمیق در علوم تربیتی و روانشناسی زمینه آگاهی و شناخت هر چه بیشتر مدیریت رفتار سازمان را در خود رشد دهد.
- به طوری که بیان شد در این پژوهش اثربخشی رفتار مدیران مدارس از دیدگاه آموزگاران بررسی شد اظهار امیدواری شده است که در آینده دنباله پژوهش ادامه یابد.

پانویسها

۱ - پال هرسی و کنت اچ بلا نچارد . مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه : علی علاقه بند ، تهران ، نشر گوتنبرگ ، ۱۳۷۳ .

2 - A . k.corman . consideration , Initiating structure , and Organizational criteria . A review personel psychology , A journal of Applied research , vol Iq vo 4.

3 - Thomas J . landers , Essentials of school Management , saunders company , West washington , 1977 .

4 - william j . Reddin the 3 - D management style theoey Training and Developement journal , Ap Iq 67 .

5 - william j . reddin . Thomas j Landers , Mary k . Reddin . " the Effective Educational Administrator wash D . c 1975 .

6 - willam j . reddin . the Integrative power of 3 - D style model , Management position Amalgasistest Manual , fredriction , N . B canada Wj . Reddin and Associates , 1975 .