

---

.

.

.

.

---

## بهبودی سازمانی (OD)<sup>۱</sup>

### ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای اثربخشی آموزش و پرورش

---

بلال خالقیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

#### چکیده

شکل‌گیری، توسعه و ادامه حیات سازمان‌ها از ضروریات اجتناب‌ناپذیر زندگی بشر در عصر حاضر است؛ زیرا نیازهای انسان‌ها از طریق فعالیت‌های سازمان‌های گوناگون اجتماعی تأمین می‌شود. به همین سبب می‌توان گفت که سازمان‌ها برای نیل به هدف‌های خاصی به وجود می‌آیند. بدیهی است که این هدف‌ها وقتی تحقق می‌یابند که فعالیت‌ها با مدیریت و تدابیر مناسب انجام شوند.

در این جا این سؤال مطرح می‌شود که آیا سازمان‌ها همیشه در این جهت و این گونه حرکت می‌کنند؟ و اگر در این جهت حرکت می‌کنند، آیا می‌توان به فعالیت‌ها سرعت بخشید و کمیّت و کیفیت آن‌ها را ارتقا داد؟ اگر در آن جهت حرکت نمی‌کنند، باید چه نوع اقدامات اصلاحی انجام داد و ... این قبیل سؤالات، بحث «بهبودی سازمانی» را ضروری می‌نماید.

در این مقاله، پس از تعریف بهبودی سازمانی و بیان خلاصه‌ای از ضروریات، اهداف و مراحل آن، به بحث و بررسی درباره «بهبودی در آموزش و پرورش» و به‌ویژه «بهبودی در مدارس» می‌پردازیم و ضمن تعریف این فراگرد در آموزش و پرورش، اهداف، سطوح متفاوت، شاخص‌ها، نحوه عمل و فنون آن مورد توجه و بررسی قرار می‌دهیم.

### تعریف بهسازی سازمانی

بهسازی از نظر لغوی به معنای بهتر ساختن، بهبود بخشیدن، کامل کردن، پیش‌بردن، رشد دادن و بالا بردن است. بهسازی سازمانی به بهتر ساختن جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان توجه دارد. صاحب‌نظران تعریف‌های متعددی برای بهسازی سازمانی ارائه داده‌اند که به بعضی از آنها اشاره می‌شود:

- بکهارد بهسازی سازمانی را چنین تعریف کرده است: «کوشش برنامه‌ای، همه‌جانبه و نشأت‌گرفته از رأس سازمان، به منظور افزایش اثربخشی و سلامت سازمانی با توسل به دخالت‌های برنامه‌ای در فرآیندهای سازمانی و با بهره‌گیری از دانش علوم رفتاری».<sup>۲</sup>

- رابینز در این باره می‌گوید: «بهسازی سازمانی کوشش برنامه‌ریزی شده‌ای برای تغییر است که در آن انواع مداخله‌کننده‌ها به کار می‌روند».<sup>۳</sup>

- کونتز و همکارانش بر این باورند که: «بهسازی سازمانی یک راه و روش نظام‌گرا، کامل، هماهنگ و برنامه‌ریزی شده برای بهبود اثربخشی سازمانی است».<sup>۴</sup>

- آرنولد و فیلدمن در تعریف بهسازی سازمانی می‌گویند: «بهسازی سازمانی یک راهبرد یا رویکرد کلی برای تغییر سازمان است که برای تشخیص و تحلیل منابع و مسائل سازمانی و توسعه و اجرای برنامه‌ها و راه‌حل‌های آنها به کار می‌رود. بهسازی سازمانی یک فرآیند مشارکت در بین اعضای سازمان است».<sup>۵</sup>

- وارن بنیس عقیده دارد: «بهسازی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی و یک راهبرد پیچیده آموزشی برای دگرگون کردن باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌هاست تا مسئولان آنها بتوانند با آهنگ گنج‌کننده دگرگونی، سازش بهتری پیدا کنند».<sup>۶</sup>

با بررسی این تعاریف و تعریف و تفسیری که صاحب‌نظران دیگری چون رابرت جی‌اوتر، هوی و میسکل، کریس آرگریس، گوردون سیپت، ریچارد اشماک، ماتئومایز، دیویس و نیواستروم از بهسازی سازمانی ارائه داده‌اند،

می‌توان گفت که بهسازی سازمانی یک جریان موقت و کوتاه مدت نیست؛ بلکه برنامه‌ای مداوم برای اصلاح و بهبود اثربخشی سازمانی است که با فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و به‌طورکلی با رفتار اعضای سازمان سروکار دارد و به همین سبب از علوم رفتاری ( روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و ...) در آن استفاده می‌شود. برای این که این برنامه با موفقیت همراه باشد، باید از رأس سازمان و مدیران رده عالی و سطوح بالای آن شروع شود و کل سازمان را دربرگیرد. نکته دیگر این که هدف اصلی آن به‌وجود آوردن تغییر ضروری برای از بین بردن موانع و مشکلات و فراهم آوردن عوامل رشد و خودنوسازی سازمان و هماهنگ شدن با تغییرات گوناگون فن‌آورانه، فرهنگی و... و در نهایت، اثربخشی سازمانی است.

### ضرورت بهسازی سازمانی

عوامل و پدیده‌های متعددی در بهسازی سازمانی دخالت دارند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. تغییرات گسترده و روزافزون اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و ...
۲. پیشرفت سریع در زمینه‌های علمی، فن‌آورانه و ارتباطی.
۳. دگرگونی و افزایش خواسته‌ها و نیازهای افراد و گروه‌های گوناگون در جامعه.
۴. نبود پاسخ‌گویی رضایت‌بخش در سازمان‌ها.
۵. نبود سلامت در سازمانها و ناکارایی و نااثربخشی سازمان‌ها.

### اهداف

اگرچه هدف اصلی بهسازی سازمانی، بهبود و اصلاح اثربخشی سازمان است، با این حال صاحب‌نظران هدف‌های دیگری نیز برای آن مطرح کرده‌اند. رابرت جی. اوتر در این باره می‌گوید: «اهداف بهسازی سازمانی هم کیفیت‌ها و

خصوصیات زندگی افراد و هم شامل اصلاح و بهبود عملکرد سازمان را شامل می‌شود.<sup>۷</sup> رایبیز گذشته از اصلاح اثربخشی سازمان و بهبود مدیریت، هدف‌های دیگری نیز بیان کرده است:

- تعهد و تضمین اعضای سازمان برای به‌دست آوردن موفقیت سازمانی؛
  - اصلاح کار گروهی و بین‌گروهی؛
  - اصلاح ارتباطات و بهبود مهارت‌های رفع اختلاف؛
  - کوشش برای اصلاح جو کاری که سبب تشویق افراد برای رشد و خلاقیت می‌شود؛
  - افزایش آگاهی شخصی و سازمانی.<sup>۸</sup>
- بعضی از هدف‌هایی که کونتز و همکارانش برای بهسازی در نظر گرفته‌اند، عبارت است از:

- بهبود نظریه‌ها به نحوی که به مدیریت بهتر منجر شود؛
  - به‌دست آوردن مهارت‌ها؛
  - بهبود عملکرد مدیریت؛
  - دستیابی به هدف‌های سازمان.<sup>۹</sup>
- فرنج نیز هدف‌های متعددی را برای بهسازی سازمانی مشخص کرده است:
- افزایش میزان اعتماد و پشتیبانی متقابل اعضای سازمان؛
  - افزایش اشتیاق و خشنودی فردی در سازمان؛
  - پیدا کردن راه‌حل‌های سینرژیک بیشتر برای مسائل؛
  - افزایش میزان مسئولیت خود و گروه در طرح‌ریزی و اقدام به عمل.<sup>۱۰</sup>
- بر این اساس می‌توان گفت بهسازی سازمانی برای دستیابی به هدف اصلی خود (بهبود و اصلاح اثربخشی سازمان) نیازمند دستیابی به هدف‌های متعدد دیگری است که می‌توان این اهداف را اهداف واسطه‌ای یا مرحله‌ای نامید.

### بهسازی سازمانی در آموزش و پرورش

همان‌طور که گفته شد سازمان‌ها به دلیل وجود تغییرات و دگرگونی‌های متعدد، رشد و پیشرفت سریع علوم و فن‌آوری، افزایش و دگرگونی خواسته‌ها و

نیازها و... نیازمند بهسازی، بهبود، گسترش و توسعه‌اند. این امر در سازمان آموزش و پرورش به دلایل «اهمیت اجتماعی، حساسیت عمومی، پیچیدگی وظایف، نزدیکی روابط، تربیت حرفه‌ای و دشواری ارزشیابی»<sup>۱۱</sup> به صورت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر درمی‌آید. به همین سبب لازم است با هدف‌های بهسازی در این سازمان آشنا شویم و سپس به راهبردها، شاخص‌ها، نحوه عمل، مراحل و روش‌ها و فنون آن بپردازیم.

### تعریف بهسازی در آموزش و پرورش

رابرت جی. اونز در کتاب رفتار سازمانی در آموزش و پرورش در این باره می‌گوید: «بهسازی سازمانی فرآیند اساسی و مهمی برای افزایش خودنوسازی بخش‌های آموزشی و مدارس است»<sup>۱۲</sup> وی در این زمینه نظر و تعریف ماتیو مایلز و همکارانش را نقل کرده که آن‌ها بهسازی سازمانی را یک کوشش مداوم در مناطق آموزشی می‌دانند که به دنبال تغییر در روش‌های رسمی و غیررسمی فرآیندها، هنجارها و ساختارهای سازمان آموزش و پرورش و مدارس است. هوی و میسکل از دید آموزش و پرورش و مدرسه به بهسازی سازمانی نگاه و آن را چنین تعریف کرده‌اند: «فراگرد تغییر فرهنگی یا اقلیمی سازمان مدرسه با به‌کاربردن معلومات علوم رفتاری در طول یک دوره برنامه‌ریزی شده و تلاش برای اصلاح اثربخشی»<sup>۱۳</sup>. به نظر آن‌ها رشد بیشتر بهسازی سازمانی در سازمان‌های آموزشی و مدارس بوده است و برای اولین بار در طول دهه ۱۹۶۰ در مدارس به‌کار برده شد و در سال‌های میانی ۱۹۷۰، کسانی که مشاور محسوب می‌شدند، آن‌را به‌مثابه داروی دردها مورد استفاده قرار دادند و یکرود مفیدی برای تغییر برنامه‌ریزی شده مدارس در دهه آینده دانستند.<sup>۱۴</sup>

مارک هنسن نیز در این زمینه با تأکید بر آموزش فنون بهسازی سازمانی می‌گوید: «در حال حاضر، این آموزش بخش استاندارد را در برنامه‌های علمی دوره‌های عالی مدیریت آموزشی تشکیل می‌دهد و این برنامه‌ها روز به روز بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد»<sup>۱۵</sup>

هوی و میسکل در تشریح تعریف خود از بهسازی سازمانی در آموزش و پرورش و مدرسه می‌گویند: « تاکید این فراگرد بر پدیده‌های سازمانی نظیر مشکل‌گشایی، ارتباط و رهبری است و فرهنگ یا اقلیم سازمان شامل مجموعه‌ای از مفروضات یادگرفته شده و مشترک است که رفتار عضو را تنظیم می‌کند. نظریه‌ها، یافته‌های تحقیقی و روش‌شناسی‌های پژوهشی جامعه‌شناختی و روان‌شناسی اجتماعی به‌مثابه معلومات بنیادی برای بهسازی سازمانی عمل می‌کنند.»<sup>۱۶</sup>

بر این اساس می‌توان گفت منظور از بهسازی سازمانی در آموزش و پرورش یک فراگرد، کوشش همه جانبه و برنامه‌ریزی مداوم برای ایجاد تغییر در جنبه‌های متفاوت سازمانی آموزش و پرورش و مدارس است که در آن، از علوم رفتاری و منابع متعدد و روش‌ها و فنون مناسب استفاده می‌شود. هدف اساسی و مهم آن هم اصلاح و بهبود اثربخشی آموزش و پرورش، مناطق آموزشی و مدارس است. شکل زیر، خلاصه‌ای از این فعالیت و اقدام سازمانی را نشان می‌دهد:



شکل ۱: فراگرد بهسازی سازمانی در آموزش و پرورش

### اهداف بهسازی در آموزش و پرورش

به نظر هوی و میسکل، بهسازی سازمانی آن است که میزان همکاری، مشارکت و اطمینان را افزایش و تعارض را کاهش دهد. به عبارت دیگر، هدف اولیه، تقویت کیفیت عمومی زندگی در مدرسه است... و بهسازی سازمانی در حکم یک فراگرد تغییر فرهنگی، در مورد تخفیف مشکلاتی که با مدیریت آموزشی همراه است، وعده می‌دهد.<sup>۱۷</sup> وی تأکید می‌کند که هدف اساسی این فراگرد، تغییر سیستم است.

بر این اساس و با مراجعه به اهدافی که رابرت جی. اونز، استفن رابینز، کونتز و همکاران و وندل فرنچ برای بهسازی سازمانی مطرح کرده‌اند، می‌توان گفت که هدف اصلی بهسازی در آموزش و پرورش، اصلاح اثربخشی این سازمان و دستیابی به هدف‌های آموزشی و پرورشی به‌طور کارآ و اثربخش است. ولی برای این منظور می‌توان اهداف متعدد دیگری را در نظر گرفت که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- افزایش دانش و معلومات و ایجاد و توسعه مهارت‌های مورد نیاز مدیران و کارکنان اداری و آموزش سطوح متفاوت سازمان و رده‌های مدیریت و معلمان مدارس؛
- از بین بردن موانع ارتباطی و افزایش ارتباط بین افراد و گروه‌ها در بخش‌های گوناگون؛
- ایجاد اعتماد متقابل بین کارکنان آموزشی و اداری بخش‌های گوناگون سازمانی، مناطق و معلمان در مدارس؛
- ایجاد انگیزه، رغبت و رضایت در کارکنان و معلمان؛
- ایجاد و افزایش روحیه تعاون، همکاری، تشریک مساعی و کارگروهی در بین کارکنان آموزشی و اداری و معلمان مدارس؛
- ایجاد روحیه مسئولیت‌پذیری در افراد و گروه‌ها در سطوح متفاوت سازمان؛
- ایجاد روحیه مشارکت در تصمیم‌گیری میان همه عوامل دست‌اندرکار امور آموزشی و اداری در سطح مدارس، مناطق آموزشی، اداره‌های کل و سطوح بالاتر؛

- ایجاد زمینه برای یگانگی و هم‌جهت بودن هدف‌های شخصی، گروهی و سازمانی؛
- ایجاد فضای مناسب برای از میان بردن مقاومت در برابر تغییر در سطوح متفاوت سازمان و مدارس؛
- فراهم آوردن زمینه‌های مطلوب برای بروز خلاقیت، نوآوری و ابتکار، به‌ویژه در سطح مدارس برای معلمان و کارکنان آموزشی و اداری؛
- ایجاد زمینه برای شناخت بهتر نقاط قوت و توانایی‌ها و نقاط ضعف، نارسایی‌ها و موانع موجود یا احتمالی در سطوح متفاوت سازمان.
- بهبود و اصلاح عملکرد مدیریت در رده‌های گوناگون (مدیران صف و ستاد در سطوح متفاوت سازمان مناطق و مدارس).

### سطوح متفاوت بهسازی در آموزش و پرورش

برای بهسازی در آموزش و پرورش، می‌توان دو سطح کلی در نظر گرفت:

الف) سطح بالا و عالی سازمان و مدیریت.

ب) سطح میانی و پایین و عملیاتی سازمان و مدیریت.

باید گفت که مهم‌ترین و اساسی‌ترین اقدام در بهسازی سازمانی، باور و حمایت مدیران رده عالی و سطح بالای سازمان است؛ زیرا موفقیت یک برنامه بهسازی منوط به ایمان و یقین مدیران به ضرورت ایجاد تغییر و دگرگونی است که این خود به احساس نیاز به تحول و نوآوری از یک سو و احساس نارسایی و وجود موانع و کاستی در فعالیت‌ها یا اثربخش نبودن فعالیت‌ها از سوی دیگر احتیاج دارد. در صورت وجود این احساس و ضرورت، مدیران خود را در مورد بهسازی متعهد می‌دانند و ضمن انجام دادن اقدامات لازم، از آن پشتیبانی می‌کنند. به‌علاوه، ایجاد تغییرات در زمینه‌های ساختاری-فنی، بیشتر به حیطه کار مدیران رده بالای سازمان و مدیران ارشد آن مربوط می‌شود. به همین سبب، مدیران باید با آخرین یافته‌های علمی سازمان و مدیریت آشنا و از چگونگی اداره نظام‌های آموزشی کشورهای گوناگون (آموزش و پرورش تطبیقی) و روش‌ها و



فنون برنامه‌ریزی آموزشی و درسی آگاه باشند و در عمل، آن‌ها را به‌کار برند. به این ترتیب، مدیران میانی و رده پایین سازمان، به‌ویژه در سطح مدارس، با اطمینان خاطر و با اعتماد هر چه بیشتر به دنبال اجرای برنامه بهسازی خواهند بود.

نکته مهم در این فراگرد این است که باید نتایج و آثار این کار را در سطح مدارس و در معلمان و دانش‌آموزان و اولیا مشاهده کرد. زیرا عنصر اصلی در آموزش و پرورش، دانش‌آموزانند و این خواست والدین و جامعه است که آموزش و پرورش، تغییرات لازم را در فرزندان آنان ایجاد کند. در این زمینه، دست‌اندرکاران و مجریان برنامه بهسازی سازمانی در آموزش و پرورش و مدرسه، باید با استفاده از مراحل بهسازی، به تشخیص مسائل پیردازند و اقدامات لازم را انجام دهند.

#### شاخص‌های مورد توجه

همان‌طور که گفته شد، مسئولان برنامه بهسازی در آموزش و پرورش و مدرسه، ابتدا می‌بایست مسائل و مشکلات را تشخیص دهند و برآن اساس، به اقدامات بعدی بپردازند. از سوی دیگر، برای تشخیص مسائل به شاخص‌هایی نیاز داریم که بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. میزان پیشرفت تحصیلی و قبولی دانش‌آموزان در پایه‌های متفاوت تحصیلی؛
۲. افت تحصیلی (تعداد تجدیدی‌ها و مردودین در پایه‌های متفاوت تحصیلی)؛
۳. میل، علاقه و رغبت دانش‌آموزان به مدرسه؛
۴. میزان و چگونگی مشارکت دانش‌آموزان در اداره امور مدرسه؛
۵. میزان مشارکت جدی معلمان در شوراهای مربوط در مدرسه و سهم بودن آنان در تصمیم‌گیری‌ها؛
۶. میزان رضایت معلمان از عملکرد مدیر مدرسه؛
۷. وجود افراد تحصیل‌کرده و مجرب و دارای مهارت در مدرسه و تعداد آن‌ها؛

۸. میزان و چگونگی توجه مدیر، معاون و معلمان به رفتار اجتماعی، تربیتی و اخلاقی دانش‌آموزان؛
  ۹. میزان مشارکت جدی اولیای دانش‌آموزان و مردم در اداره مدرسه؛
  ۱۰. میزان رضایت والدین از عملکرد معلمان و سایر اعضای مدرسه؛
  ۱۱. میزان استفاده از وسایل و مواد آموزشی گوناگون و جدید؛
  ۱۲. روش‌های تدریس و ارزشیابی معلمان؛
  ۱۳. چگونگی و میزان روابط متقابل میان اعضای مدرسه؛
  ۱۴. میزان نوآوری، ابتکار و خلاقیت در میان معلمان، دانش‌آموزان و سایر اعضای مدرسه؛
- پس از توجه و ملاحظه شاخص‌های مربوط، می‌توان به دو راهکار برای ایجاد تغییرات لازم تأکید کرد.
- الف) راهکار مربوط به مدیران و مسئولان رده بالا و سطح عالی سازمان آموزش و پرورش.
- ب) راهکار مربوط به مدیران رده پایین و عملیاتی سازمان و معلمان و دانش‌آموزان. راهکار مربوط به مدیران رده بالای سازمان به اموری از قبیل تعیین اهداف کلی، خط‌مشی، قوانین و مقررات، تمرکز و عدم تمرکز، نظام پاداش و تنبیه و... مربوط می‌شود. اما تأکید راهکار مربوط به مدیران رده پایین سازمان بر مواردی از قبیل امور زیر است: افزایش دانش و مهارت معلمان، مدیران مدارس و کارکنان آموزشی و ارتقای سطح علمی آنان از طریق آموزش ضمن خدمت، تشکیل کارگاه‌های منظم و سازمان یافته آموزشی، کلاس‌های بازآموزی، یادگیری دانش‌آموزان از طریق آموزش و آزمایش، استفاده از یافته‌های روان‌شناسی پرورشی، نظریه‌های یادگیری و ...

### مراحل و چگونگی بهسازی

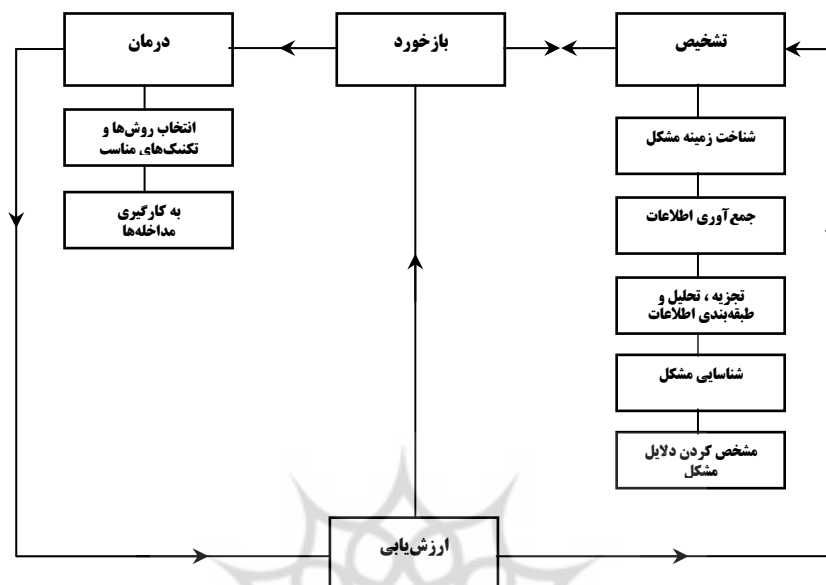
هرولد کونتز و همکارانش مراحل زیر را برای بهسازی سازمانی مشخص کرده‌اند:

- شناخت مشکل؛

- تشخیص؛
- بازخورد؛
- تعیین سیاست و راهکار؛
- مداخله‌ها؛
- سنجش و ارزشیابی.<sup>۱۸</sup>

هورنشتاین و همکارانش دو مرحله و دوره را برای بهسازی سازمانی مسلم دانسته‌اند: «یک دوره علت‌یابی و به دنبال آن یک دوره ابداعات».<sup>۱۹</sup> آرنولد و فیلمدن نیز مراحل زیر را برای این فرآیند مطرح کرده‌اند: «شناسایی مشکل، مداخل و ورود، تشخیص، بازخورد، برنامه عمل، به کارگیری مداخله‌کننده‌ها و ارزشیابی».<sup>۲۰</sup> در مجموع، با مطالعه نظریات گوناگون می‌توان دریافت که یکی از الگوهای مناسب برای بهسازی سازمانی شامل چهار مرحله اساسی و کلی تشخیص، بازخورد، درمان و ارزشیابی است. مراحل تشخیص و درمان خود دارای مراحل جزئی‌تری است که با ذکر مثالی در آموزش و پرورش توضیح داده می‌شود.

در مرحله تشخیص، ابتدا باید زمینه مشکل را شناسایی کرد. در آموزش و پرورش و مدرسه باید بررسی کرد که مشکل در کدام‌یک از زمینه‌های زیر وجود دارد: مواد و محتوای آموزشی و درسی، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، روش‌ها و راهبردهای تدریس، فن‌آوری و وسایل آموزشی، پیشرفت یا افت تحصیلی دانش‌آموزان، رفتار و عملکرد دانش‌آموزان، شیوه‌های ارزشیابی، شیوه‌های نظارت و مدیریت و ... سپس با استفاده از روش‌ها و وسایل مناسب، جمع‌آوری اطلاعات (پرسش‌نامه، مصاحبه، مشاهده و ...) اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی و برآن اساس مشکل را شناسایی کرد و سپس دلیل یا دلایل به وجود آورنده آن را مشخص کرد.



در توضیح مرحله بازخورد باید گفت اطلاعات به دست آمده را باید به افراد و گروه‌هایی که اطلاعات به آنان مربوط می‌شود، بازگرداند. زیرا آنان باید مانند اجراکنندگان برنامه بهسازی، از چگونگی فعالیت‌ها، وجود مشکل و دلایل آن آگاه شوند به سهم خود و با رغبت، در برنامه شرکت فعال داشته باشند و بدانند که باید چه نقشی را ایفا کنند. برای مثال، اگر مشکل در زمینه فرآیند یاددهی-یادگیری و دلیل آن نیز روش تدریس معلم و میزان و چگونگی مشارکت دانش‌آموزان در این فرآیند باشد، لازم است معلم و دانش‌آموزان در جریان این امر قرار گیرند و بدانند برای رفع مشکل باید چه اقداماتی انجام دهند.

در مرحله درمان، باید فنون و روش‌های مناسب را انتخاب کرد و به کار برد. در مرحله بعد، باید به ارزشیابی فعالیت‌ها و نتایج به دست آمده پرداخت تا مشخص شود که مشکل از میان رفته است یا خیر؟ در نهایت، نتایج ارزشیابی نیز باید به صورت بازخورد و یک فرآیند، به مراحل گوناگون انعکاس یابد تا سرانجام، اهداف مورد نظر متحقق شود.

## روش‌ها و فنون مورد استفاده

استفن رابینز با ذکر سه نوع مداخله کننده ساختاری، کار- فن آوری و متمرکز شده بر افراد، روش‌های «آموزش حساسیت، بررسی بازخورد، فرآیند مشورت و مشاوره، ساختن گروه و توسعه میان‌گروهی»<sup>۲۱</sup> را برای بهسازی سازمانی مطرح کرده است. مارک هنسن با بیان روش‌هایی چون «تشکیل تیم، حل تعارض میان‌گروهی، ترتیب دادن ملاقات‌های خوش‌آیند، ارتباط بین‌انسانی خوش‌آیند، توسعه شغل، تعدیل قدرت و ایجاد مجاری ارتباطی آزاد در سازمان»<sup>۲۲</sup>، هفت روش را از نظر لوئیس بارتر به شرح زیر نقل می‌کند:

«روش فرمان، روش تعویض شغل، روش ساختاری، روش تصمیم‌گیری، روش بحث در مورد داده‌ها، روش حل مسئله و روش گروه t»<sup>۲۳</sup>. لازم به یادآوری است که روش‌ها و فنون مورد استفاده در بهسازی، به روش‌های ذکر شده منحصر نیست؛ بلکه صاحب‌نظران شیوه‌های متعددی را برای این منظور معرفی کرده‌اند که برای رعایت اختصار، از ذکر آن‌ها خودداری می‌کنیم. ولی در یک تقسیم‌بندی کلی، می‌توان این روش‌ها را در دو گروه ساختارگرا و فرآیندگرا قرار داد که هر یک بر ابعاد و جنبه‌های خاص سازمان و مدیریت تأثیر می‌گذارند. شکل زیر نشان‌دهنده این ابعاد و جنبه‌های گوناگون آن است:



شکل ۲: ابعاد گوناگون تأثیرگذاری بهسازی سازمانی

بدیهی است سازمان آموزش و پرورش و مدرسه نیز در حکم یک نظام و سازمان اجتماعی باید از روش‌ها و فنونی که صاحب‌نظران علم سازمان و مدیریت و به‌ویژه محققان و پژوهشگران فرآیند بهسازی سازمانی ارائه داده‌اند، استفاده کند. برای مثال، در روش آموزش حساسیت<sup>۲۴</sup> «وقتی افراد در یک وضعیت بدون ساخت و محدودیت - بدون روابط سازمانی و مقررات معین - رویاروی یک‌دیگر قرار می‌گیرند، با هم روابط مؤثری برقرار می‌کنند و راجع به رفتار خود از نظر دیگر اعضای گروه، چیزهای زیادی یاد می‌گیرند.»<sup>۲۵</sup> حال اگر در مدرسه مدیر، معلمان، کارکنان اداری و آموزشی در یک محیط سرشار از جنبه‌های عاطفی و روانی و بدون ساخت و محدودیت رسمی در کنار هم قرار گیرند، هر یک به‌سه‌نوع برداشت و قضاوت خواهند رسید:

۱. برداشت و قضاوت از خود؛
۲. برداشت و قضاوت درمورد دیگران؛
۳. برداشت و قضاوت از دیگران درباره خود.

مارک هنسن درباره تأثیر آموزش حساسیت در سازمان‌های آموزشی و مدارس می‌گوید: «شاید وقتی تغییر مهمی در سازمان‌های آموزشی به‌وجود می‌آید که افرادی از مسئولان رده‌های بالاتر، مانند رئیس ناحیه آموزش و پرورش، تجربه جامعی از گروه t کسب کنند. معهدنا نباید فراموش کرد کسانی که در رأس سازمان قرار می‌گیرند، معمولاً در خودنیازی برای کسب چنین تجربه‌ای احساس نمی‌کنند.»<sup>۲۶</sup> او نتایج زیر را برای آموزش حساسیت پیش‌بینی می‌کند: دگرگونی در سازمان شخصیت افراد، تحول در انگاره‌های عاطفی، احساس ایمنی روانی، عادت جدید در کار، زمینه اعتقادی تغییر یافته، مهارت‌های بین‌انسانی و ترغیب دیگران به تغییر رفتار. همچنین از روش توسعه شغل، که در آن افراد ترغیب می‌شوند در زمینه شغل و کار خود و به‌ویژه در زمینه تصمیم‌گیری مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند یا از روش غنی‌سازی شغل، که «در آن به افراد انواع وظایف داده می‌شود، بدون این‌که مسئولیت بیشتری در تصمیم‌گیری به آنان داده شود» در بهسازی مدارس و اداره‌ها و سازمان آموزش و پرورش بهره می‌گیرد. به این

صورت که می‌توان با توجه به وضعیت و موقعیت مدرسه، منطقه آموزشی و ... و با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات معلمان و کارکنان، آنان را در تصمیم‌گیری‌ها سهیم ساخت و از این طریق مسئولیت بیشتری به آنان داد. مسلم است که در این صورت، فرد خود را توانمند و ارزشمند احساس می‌کند و فعالیت‌ها و وظایف نیز به درستی صورت می‌گیرد. غنی‌سازی و دادن وظایف متعدد و مناسب به افراد نیز، چنین پی‌آمد سازنده‌ای برای مدرسه و سازمان آموزش و پرورش خواهد داشت.

با این حال، برای توجه و دقت بیشتر به بهسازی در آموزش و پرورش و مدرسه می‌توان با رعایت مراحل و نحوه‌عمل آن، نکات و امور خاصی را مد نظر داشت و بر آن اساس عمل کرد.

همان‌طور که قبلاً گفته شد، اولین گام و مرحله در امر بهسازی «تشخیص» و شناسایی مشکل و دلایل آن است. بنابراین در آموزش و پرورش و بهسازی آن در این مرحله می‌توان سؤالات متعددی مانند پرسش‌های زیر مطرح کرد:

- ✓ در مدارس، مناطق آموزشی و اداره‌های آموزش و پرورش، چه فعالیتی باید انجام شود که در حال حاضر انجام نمی‌شود؟
- ✓ در این بخش‌ها، چه فعالیت و کاری نباید انجام شود که در حال حاضر انجام می‌شود؟
- ✓ چه فعالیت و کاری درست و صحیح انجام نمی‌شود و باید اصلاح شود؟
- ✓ معلمان و کارکنان آموزشی و اداری باید از چه سطح و چه نوعی از دانش و معلومات و مهارت برخوردار باشند؟
- ✓ چه نقص‌ها، نارسایی‌ها و کاستی‌هایی در عملکرد و رفتار معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان آموزشی و اداری وجود دارد؟
- ✓ در زمینه‌های فن‌آورانه، علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... چه تغییراتی در جامعه رخ داده که در رفتار و عملکرد معلمان و دانش‌آموزان تأثیر گذاشته یا لازم است معلمان و دانش‌آموزان از آن‌ها مطلع باشند و آموزش‌های لازم را در این زمینه ببینند.

- ✓ انتظار می‌رود چه تغییراتی در رفتار و عملکرد معلمان، مدیران، کارکنان و دانش‌آموزان ایجاد شود؟
- ✓ والدین دانش‌آموزان و به طور کلی جامعه چه انتظاراتی از مدارس و آموزش و پرورش دارند که تاکنون برآورده نشده است؟
- ✓ آیا روش‌های آموزشی (روش‌های تدریس) و روش‌های تربیتی اعمال شده موجب دستیابی به اهداف مورد نظر شده است یا خیر؟
- بر این اساس، می‌توان پرسش‌های بسیاری مطرح کرد که بررسی و پاسخ‌گویی به آن‌ها، در اولین مرحله بهسازی مورد استفاده مجریان و دست‌اندرکاران امر بهسازی در آموزش و پرورش قرار خواهد گرفت تا از این طریق، مسائل و مشکلات واقعی و در نتیجه، دلیل یا دلایل به وجودآورنده آن‌ها را شناسایی کنند. در مرحله بعد باید با بازخورد دادن اطلاعات به دست آمده به افراد ذی‌نفع و جلب اعتماد و اطمینان و با مشارکت فعالانه آنان، اقدامات لازم را در مرحله سوم که همان «درمان» است، انجام داد. در این مرحله باید با بررسی و تجزیه و تحلیل روش‌ها و فنون گوناگون، بهترین و مناسب‌ترین آن‌ها را انتخاب کرد و به کار برد. بدیهی است در مرحله پایانی به ارزشیابی اقدامات انجام شده پرداخت و در ادامه، نتایج ارزشیابی را نیز به قسمت‌های مربوط بازخورد داد.
- در پایان، یادآور می‌شویم که با توجه به خصوصیات و اهمیت خاصی که سازمان آموزش و پرورش، به‌ویژه در سطح عملیاتی و رفتاری (مدارس) دارد، لازم است برای بهسازی آن به نکات خاصی توجه شود. به همین سبب، به نظر می‌رسد که با توجه به مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، امور زیر مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار گیرد و روش‌های مناسبی جایگزین آن‌ها شود:
- شیوه‌های رایج و معمول اداره کلاس، نحوه ایجاد نظم در مدرسه، شیوه برخورد و رفتار کارکنان مدارس و معلمان با دانش‌آموزان و اولیای آنان، چگونگی مشارکت واقعی معلمان در شوراهای مربوط، میزان و چگونگی مشارکت واقعی دانش‌آموزان در فرآیند یاددهی-یادگیری و اداره مدرسه، نیازسنجی از معلمان و اولیا در زمینه‌های گوناگون، تعیین صلاحیت و شایستگی مدیران در سطح مدرسه و مناطق، ملاک‌ها و معیارهای جذب معلمان جدید، شأن و منزلت اجتماعی معلمان و...



## پانویسها

1. Organizational Development.
۲. مارک هنسن، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، ج ۳ ( اهواز : دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۰) ص ۳۹۱.
3. Robbins, Stephen p.(1991). **Organizational Behavior**, Fifth Edition, London: Prentice – Hall, p 649.
۴. هرولد کونتر و همکاران ، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران، ج ۲ ( تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰ ) ص ۱۴۲ .
5. Arnold, Hugh & Feldman, Daniel C. (1998). Organizational Behavior, London: McGraw- Hill, P 258.
۶. محمدعلی طوسی، «بهبازی سازمانی»، مدیریت دولتی، شماره پنجم، (تابستان ۱۳۶۸) ص ۲۴.
۷. همان، همان ص.
8. Robbins, op.cit. p.663.
۹. کونتر و همکاران، همان، ص ۱۴۵.
۱۰. مارک هنسن، همان، ص ۳۹۲.
۱۱. علی علاقه‌بند، مقدمات مدیریت آموزشی (تهران: روان، ۱۳۷۷) ص ۶۷.
12. Owns, op.cit, p.220.
۱۳. وین ک. هوی و سیسیل اچ. میسکل، مدیریت آموزشی، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ج ۲ (ارومیه: دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۱) ص ۲۹۳.
۱۴. همان، همان ص.
۱۵. مارک هنسن، همان، ص ۳۹۲.
۱۶. هوی و مسیکل، همان، ص ۲۹۳.
۱۷. همان، همان ص.
۱۸. کونتر و همکاران، همان، ص ۱۴۵.
۱۹. مارک هنسن، همان، ص ۳۹۲.

20. Arnold and Hugh and Feldman, op.cit, p.529.

21. Robbins and Stephen, op.cit, pp.666-671.

۲۲. مارک هنسن، همان، صص ۳۹۵-۳۹۲

۲۳. همان، همان ص.

24. sensitivity training

۲۵. پال هرسی و کنت اچ. بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، ج ۳

(تهران: امیرکبیر، ۱۳۶۸) ص ۱۱۰.

۲۶. مارک هنسن، همان، ص ۳۹۸.

