

---

.

.

.

.

---

## کنترل در مدیریت و راه‌های اعمال آن در مدیریت آموزشی

---

سید محمد هاشمی  
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

### چکیده

در این مقاله، طی مقدمه کوتاهی به اهمیت کنترل در مدیریت و ضرورت آشنایی مدیران با انواع کنترل اشاره می‌شود. کنترل، کارکرد مهمی در مدیریت است که معلوم می‌دارد فعالیت‌های سازمان تا چه اندازه در جهت اهداف است و با برنامه‌های از پیش تعیین شده مطابقت دارد. نویسنده این مقاله با ارائه چند تعریف از مفهوم کنترل، مقوله‌هایی از قبیل نظارت و کنترل، ویژگی‌های کنترل، انواع کنترل و راهکارهای اجرایی در مدیریت مدارس را مورد بحث قرار می‌دهد و در نتیجه‌گیری نهایی، کنترل را یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت در برنامه‌ریزی درسی، سازمان‌دهی و رهبری قلمداد می‌کند. او بر آن است که مدیران باید با استفاده از دانش، روش‌ها و فنون و تجربه، تضاد میان آزادی فردی و کنترل سازمانی را برطرف کنند.

### مقدمه

کنترل، سبب مقایسه امور پیش‌بینی شده با فعالیت‌های انجام شده می‌شود، میزان پیشرفت را در جهت تحقق اهداف سازمان اندازه‌گیری می‌کند و باعث تشخیص به‌هنگام انحراف از برنامه می‌گردد. در اثر کنترل، عملکرد فرد و سازمان ارزشیابی می‌شود و بدون آن، اقدامات اصلاحی به‌هنگام انجام نمی‌شود و سازمان به سوی بی‌نظمی پیش می‌رود. بنابراین، مدیریت خوب مستلزم کنترل مؤثر است.

مدیران باید با انواع کنترل آشنا باشند و راه به‌کارگیری آن‌را بدانند. به‌علاوه، یک مدیر موفق باید یک تشخیص‌دهنده خوب باشد، کارکنان خود را بشناسد و در ضمن کار و جلسات غیررسمی، با ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی آنان آشنا شود. اما در هنگام کنترل، از افراط و تفریط پرهیزد و به جای کنترل مستقیم کارکنان، به کنترل برنامه‌ها بپردازد.

متأسفانه در بعضی سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های آموزشی، دقت و نظارت بیش از حدی در مورد کارکنان صورت می‌گیرد که به تضعیف روحیه و ایجاد تنش و اضطراب می‌انجامد. در نتیجه، رغبت و انگیزه برای کار از بین می‌رود و کارکنان برای انجام دادن امور، تا حدی تلاش می‌کنند که اخراج نشوند. بنابراین، برای استفاده بهینه از منابع و امکانات مالی و انسانی و تحقق اهداف، مدیران باید حد تعادلی بین کنترل و آزادی فردی قایل شوند.

### ضرورت و اهمیت کنترل

کنترل یکی از کارکردهای مهم مدیریت است؛ زیرا مشخص می‌کند که فعالیت‌های سازمان تا چه اندازه در جهت اهداف آن است و تا چه اندازه اهداف با برنامه‌های از پیش تعیین شده انطباق دارد. به‌علاوه، کنترل مقدار پیشرفت عملیات را می‌سنجد، مواردی را که باید اصلاح شود، مشخص می‌سازد، در زمان صرفه‌جویی می‌کند و حداکثر استفاده را از حداقل امکانات به عمل می‌آورد. «کنترل با اندازه‌گیری نتایج، مقایسه با انتظارات و اتخاذ تصمیم صحیح ارتباط دارد.»<sup>۱</sup> واحدهای آموزشی محل پرورش استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان و شکوفا شدن این موهبت‌های الهی است. اما بدون کنترل مؤثر، این ذخایر نهفته در سرشت فرزندان ما از بین خواهد رفت. «هر فعالیت جمعی ناظر بر هدف، به کنترل نیاز دارد و بدون کنترل بودن سازمان‌ها غیر قابل تصور است. به‌علاوه، واقعیت‌های زندگی سازمانی، کنترل دقیق آن‌را الزامی می‌سازد. سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آن‌ها روزبه‌روز پیچیده‌تر می‌شود. کارکنان سازمان، افراد انسانی هستند

و رفتار آن‌ها بری از خطا نیست. تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است و همه این موارد، کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می‌کند.<sup>۲</sup>

### تعریف کنترل

۱. کنترل یعنی بررسی این‌که همه چیز بر طبق قوانین و دستورهایی که قبلاً تعیین شده بود، انجام می‌شود یا خیر.<sup>۳</sup>
۲. کنترل فرآیند حصول از تحقق کارآمد اهداف سازمان است.<sup>۴</sup>
۳. کنترل عبارت است از توجه به نتایج کار (بازخورد) و پیگیری برای مقایسه فعالیت‌های انجام شده با برنامه‌ها و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی که از انتظارات، انحرافی صورت گرفته است.<sup>۵</sup>
۴. فراگرد کنترل، میزان پیشرفت درجهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد انحراف از برنامه را به‌هنگام تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به‌عمل آورند.<sup>۶</sup>
۵. کنترل، تلاش منظمی در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام، تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن‌ها بر روند اجرایی است که حداکثر کارایی را دربرمی‌گیرد.<sup>۷</sup>
۶. نظارت و کنترل به معنی بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات با مقایسه با وضع مطلوب و تغییر و تصحیح عملیات به‌منظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف سازمان آموزشی است.<sup>۸</sup>
۷. کنترل عبارت است از حصول اطمینان از اجرای درست برنامه‌ها.<sup>۹</sup>

### نظارت و کنترل

بعضی نویسندگان، نظارت و کنترل را مترادف می‌دانند و آن‌ها را به جای هم به‌کار می‌برند. اما این دو واژه تا حدودی تفاوت دارند؛ زیرا نظارت لطیف‌تر از

کنترل است. «نظارت مقدم بر کنترل و به عبارتی، مهم‌تر از آن است. به همین دلیل با نظارت‌های درست و مستمر، شاید به کنترل نیازی نباشد.»<sup>۱۰</sup>

### ویژگی‌های کنترل

دانکن ویژگی‌های کنترل مؤثر را به شرح زیر بیان کرده است:

۱. قابل فهم باشد؛
۲. از الگوهای سازمانی تبعیت کند؛
۳. انحراف‌ها را به سرعت ثبت کند؛
۴. انعطاف‌پذیر باشد؛
۵. صرفه‌جویانه باشد.<sup>۱۱</sup>

ملاک کنترل زمانی مؤثر است که دقیق، مورد قبول اعضای سازمان و دارای روش‌های اندازه‌گیری درست و متناسب باشد.<sup>۱۲</sup>

در نظر گرفتن هزینه‌های مقرون به صرفه برای تحقق اهداف، از دیگر ویژگی‌های کنترل است. آن دسته از فعالیت‌ها، که بیش از سایر فعالیت‌ها، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اولویت بیشتری دارد و باید در درجه اول مورد کنترل قرار گیرد. «کنترل وقتی صرفه‌جویانه است که هزینه‌های مصرف شده برای اقدامات اصلاح یا پیشگیری از بروز آن‌ها، از منافع حاصل از آن اقدامات کمتر باشد.»<sup>۱۳</sup>

در طراحی نظام مؤثر کنترل، آثار غیرمستقیمی به شرح زیر وجود دارد:

۱. تقویت روحیه اعتماد و وفاداری در سازمان؛
۲. گسترش نوآوری و ابتکار عمل؛
۳. ایجاد انگیزه مثبت و رضایت خاطر در کارکنان؛
۴. افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها؛
۵. بهره‌مند ساختن افراد از لذت کسب موفقیت؛
۶. ایجاد رابطه منطقی بین تلاش و پاداش؛
۷. بهره‌گیری مؤثر از اطلاعات.<sup>۱۴</sup>

از دیگر ویژگی‌های کنترل این است که در بستری روشن مطرح گردد تا کارکنان و مدیران از اقدامات آگاه باشند. «یکی از مسائل مهم نظارت و کنترل مؤثر در محیط‌های آموزشی، روشن ساختن انتظارات و اهداف مدرسه برای همهٔ معلمان و دانش‌آموزان است.»<sup>۱۵</sup>

### انواع کنترل

با توجه به موقعیت‌های متفاوت کاری در یک سازمان، شناخت و کاربرد انواع کنترل از جمله مسائل حایز اهمیتی است که دقت زیادی می‌طلبد تا از زیان‌های احتمال جلوگیری شود. انواع کنترل عبارت است از:

۱. کنترل مقدماتی: این نوع کنترل زمانی مؤثر است که مدیران، اطلاعات را به‌هنگام و دقیق کسب کرده باشند و آگاهی‌های لازم را در خصوص تغییرات محیطی و پیشرفت طرح و نقشه در جهت حصول اهداف مطلوب به‌دست آورده باشند. کنترل مقدماتی، پیشاپیش از انحراف‌ها جلوگیری می‌کند و برای گزینش و استخدام افراد مفید است. زیرا تناسب ویژگی‌های شخصیتی افراد با شغل مورد نظر آنان را در نظر می‌گیرد و به‌سختی روحیه افراد و نوع شغل توجه دارد. در این نوع کنترل، آموزش پیش از شروع کار ضروری است تا در زمان، هزینه، منابع انسانی، مالی و مادی صرفه‌جویی شود و امور تسهیل گردد.
۲. کنترل هم‌گام: در این نوع کنترل، هدایت و سرپرستی امور زیر نظر مدیران است که بر کار زیردستان نظارت می‌کنند و آموزش لازم را به آن‌ها می‌دهند. افراد طبق شرح وظایف خود، امور محول شده را انجام می‌دهند و پیروی از مقررات و دستورالعمل‌ها، از ویژگی‌های این نوع کنترل است.<sup>۱۶</sup>
۳. کنترل بازخورد: این نوع کنترل ناظر بر نتایج نهایی کار است. اطلاع از نتایج کار و مقایسه آن با ملاک‌ها، انحراف‌های احتمالی و اقدامات اصلاحی لازم را مشخص می‌کند.<sup>۱۷</sup> کار کنترل، مجدداً با استفاده از بازخورد شروع می‌شود و

زمانی که مدیران نتایج نهایی کار را مشاهده می‌کنند، فعالیت‌های انجام شده گذشته، راهنمای اقدامات آینده آنان خواهد بود.

### راهکارهای اجرایی در مدیریت مدارس

۱. ایجاد جوّ دوستانه بین مدیر و کارکنان: زمانی که معلمان داوطلب باشند تا مدیران بر امور تدریس آنها نظارت داشته باشند یا از کلاس آنها بازدید کنند، کنترل آسان‌تر می‌شود. زیرا بازدید در یک وضعیت عادی صورت می‌گیرد و معلمان احساس آرامش می‌کنند. به علاوه، ارتباط بسیار نزدیکی بین مدیر و معلمان برقرار می‌شود.
۲. تأکید بر کنترل برنامه به جای کنترل افراد: ماری پارکر فالت، بین کنترل امور و کنترل آدم‌ها، تفکیک قایل شده است و می‌گوید: معمولاً اشخاص کنترل را مترادف با کنترل آدم‌ها می‌دانند. برای مثال، مدیران می‌خواهند کارکنان را کنترل کنند. اما آنچه مطلوب به نظر می‌رسد، کنترل امور است.<sup>۱۸</sup>
۳. برقراری روابط انسانی و غیررسمی در محیط‌های آموزشی: وقتی گروه‌های غیررسمی با دستگاه مدیریت سازگار و منطبق شوند، بازده افزایش می‌یابد؛ زیرا اعضای این گروه‌ها، احساس مشارکت می‌کنند و به پیشرفت علاقه‌مند می‌شوند.
۴. برقراری جوّ توأم با احترام: در نظر گرفتن شخصیت دانش‌آموزان و محترم شمردن آرای آنها و توجه به افکار و عقاید کارکنان، از مسائلی است که امر کنترل را آسان می‌کند. «ارتباط در مدرسه زمانی موفقیت‌آمیز است که فرستنده و گیرنده پیام، درک مشابهی از محتوای آن داشته باشند».<sup>۱۹</sup>
۵. آموزش: «کنترل کردن فرآیندهای یادگیری و تدریس در کلاس، به سادگی و به‌طور مستقیم، سبب کنترل ارزش‌ها و استانداردهایی نمی‌شود که می‌توانیم آنها را در حکم کنترل کلان در نظر بگیریم. اما می‌توانیم از آنها برای کنترل عملیاتی فعالیت‌های آموزشی استفاده کنیم».<sup>۲۰</sup> انتقال اطلاعات بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به تمام کارکنان و دانش‌آموزان و ارائه آگاهی‌های لازم به اولیا از طریق آموزش در کلاس‌های خانواده و ارتباط بین خانه و

مدرسه، تشویق معلمان به شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت، برای افزایش تخصصی و ارائه روش‌های صحیح مطالعه به دانش‌آموزان، از جمله اموری است که کار کنترل را آسان می‌کند. وایلز عقیده دارد: «معلمان هنگامی مطالب تازه را فرامی‌گیرند که برای آن آمادگی داشته باشند. هنگامی که آنان برای حل مشکلی تقاضای یاری می‌کنند یا وقتی که ضمن مطالعه یا مذاکره با فردی که مورد علاقه آن‌هاست، به نکته تازه‌ای برمی‌خورند، آن‌را به راحتی فرامی‌گیرند.»<sup>۲۱</sup>

۶. پرسش‌های مستمر کلاسی و آزمون‌های کتبی: تجربه نشان داده است معلمانی که دروس تدریس شده را به‌طور مداوم می‌پرسند، دانش‌آموزان را موظف می‌کنند به مطالعه بپردازند و این کار، آمادگی دانش‌آموزان را برای یادگیری افزایش می‌دهد. به علاوه، با پرسش‌های شفاهی و آزمون‌های کتبی، نقاط قوت و ضعف آنان مشخص می‌شود و معلم می‌تواند اصلاحات لازم را در زمینه تدریس خود انجام دهد. اما علاوه بر آموزش، روش‌های دیگری نیز برای کنترل وجود دارد که عبارت‌اند از:
- ✓ **تغییر و جابه‌جایی:** اگر افراد از تدریس در کلاس به‌خصوصی خسته شده باشند و این کار برای آنان صورت یک‌نواخت و بدون جاذبه‌ای یافته باشد، می‌توانند با تغییر محل کار یا پایه تدریس، جلو اشتباهات خود را بگیرند. گاهی اوقات، تغییر سبب دقت بیشتر می‌شود و بر انگیزه افراد تأثیر می‌گذارد. بنابراین، چرخش شغل سبب به‌وجود آمدن دید بازتری نسبت به کل سازمان و احتمالاً ایجاد انگیزه‌های جدید می‌شود.
  - ✓ **گزینش:** گاه باید علاوه بر حفظ نیروهای موجود، افراد جدیدی را استخدام کرد تا مشکلات سازمان حل شود. بنابراین، در هر گزینش باید نیازهای سازمان را رفع کرد و اشکالات را موجود را در نظر گرفت.
  - ✓ **تأمین شرایط و زمینه‌های مناسب:** امکان دارد نبود وسایل و امکانات کافی، سبب انحراف سازمان از اهداف خود شود. برای مثال، ممکن است در یک آزمایشگاه، وسایل فرسوده به تعمیر نیاز داشته باشند یا مشرف بودن کلاس به خیابان، سبب انحراف ذهن دانش‌آموزان از درس شود.

- ✓ **تنبيه‌های انضباطی:** مسئولان سازمان‌های آموزشی موظف‌اند انسان‌هایی مسئول و وفادار به قوانین، مقررات و وظایف سازمانی تربیت کنند. بر همین اساس، پس از پیمودن مراحل لازم تربیتی و به وجود آوردن حس مسئولیت در دانش‌آموزان، از آن‌ها می‌خواهند که مطابق مقررات و انتظارات مدرسه عمل کنند. تنبيه انضباطی، تحمل محدودیت یا مجازات حاصل از قصور در اجرای وظایف و رعایت مقررات است و بر اساس آن با دانش‌آموز رفتار می‌شود. مقررات خاص تخلفات اداری کارمندان دولت و معلمان نیز اساس رسیدگی به تخلفات معلمان است. هدف اصل تنبيه، اداره سازمان و برقراری نظم اجتماعی و در نهایت، سازندگی است. اما اگرمدیری از مقررات انضباطی به صورت منفی و انتقام‌جویانه استفاده کند، آسیب‌های زیادی به روحیه افراد و به خود سازمان وارد می‌کند.
- ✓ **اخراج:** یکی از نادرترین شیوه‌های کنترل، اخراج است. اگر پس از مطالعه دقیق و کامل، مدیری به این نتیجه برسد که راهی برای اصلاح و تغییر فردی وجود ندارد، می‌تواند او را اخراج کند.<sup>۲۲</sup>

### خلاصه و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی، کنترل یکی از مهم‌ترین کارکردهای اساسی مدیریت است که در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و... اثر بسزایی دارد. کار هیچ سازمانی بدون کنترل، موفقیت‌آمیز نخواهد بود. زیرا کار در سازمان، برای رسیدن به اهدافی صورت می‌گیرد و رفتار کارکنان باید تابع موازین و مقررات باشد. اما مدیرانی نیز باید بتوانند از طریق استفاده از دانش، روش‌ها، فنون و تجربه، مسئله تضاد بین آزادی فردی و کنترل سازمانی را حل کنند. استفاده از روش خودکنترلی سبب می‌شود که افراد با تعمق و تفکر، رفتار و عمل خود را از درون کنترل کنند. در این حالت، عامل کنترل‌کننده، بیرونی و تحمیلی نیست و فرد تمایل می‌یابد وظایف خود را بدون کنترل دیگران، به‌طور صحیح انجام دهد.



## پانوشتها

1. Cohen, Gerard (1986). **The Nature of Management**, Banking and Finance Series, G.B: Graham and Troman, p.412.
۲. علی علاقه‌بند، مدیریت عمومی (تهران: نشر روان، ۱۳۷۵)، ص ۱۲۵.
۳. وین.ک. هوی و سسیل ج. میسکل، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، چ ۲ (ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۶)، ص ۱۹.
۴. محمدحسن پرداختچی، «تعریف و کارکردهای مدیریت»، فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال دوم، شماره ۲ (۱۳۷۲)، ص ۱۳.
۵. پال هرسی و کنث بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، چ ۷ (تهران: امیرکبیر، ۱۳۷۲)، ص ۱۵.
۶. علی علاقه‌بند، مقدمات مدیریت آموزشی (تهران: دانشگاه پیام نور، ۱۳۶۸)، ص ۱۳۶.
۷. علی رضائیان، اصول مدیریت، چ ۲ (تهران: سمت، ۱۳۷۱)، ص ۲۳۸.
۸. سیدمحمد میرکمالی، رهبری و مدیریت آموزشی، چ ۳ (تهران: رامین، ۱۳۷۴)، ص ۲۳۷.
9. Dubrin, Andrew.J, et al (1989). **Management and Organization**, U.S.A: South- Western Publishing Cp. P.16.
۱۰. میرکمالی، همان، ص ۲۳۷.
۱۱. علاقه‌بند، مدیریت عمومی، ص ۱۲۱.
۱۲. ———. مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۱۳۶.
۱۳. ———. مدیریت عمومی، ص ۱۲۲.
۱۴. شهلا عظیمی انارکی، «راهکارهای طراحی سیستم مؤثر کنترل»، فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم (۱۳۷۷)، ص ۵۳.
۱۵. میرکمالی، همان، ص ۲۴۲.
۱۶. علاقه‌بند، مقدمات مدیریت آموزشی، ص ۱۳۷.
۱۷. همان، ص ۱۳۹.

۱۸. نورث کوت پارکینسون و دیگران، اندیشه‌های بزرگ مدیریت، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چ ۳ (تهران: مؤسسه بانک‌داری ایران، ۱۳۷۶)، ص ۴۹.
۱۹. وین هوی و میسکل، همان، ج ۲، ص ۲۱۳.

20. Berry, Antony et al (1995). **Management Control Theories, Issues and Practices**, G.B: McMillan Press, p.272.

۲۱. کیمبل وایلز، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمدعلی طوسی، چ ۴ (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲)، ص ۲۹۷.
۲۲. میرکمالی، همان (نقل به مضمون و با تلخیص)، صص ۲۴۷-۲۴۵.

