

رهبری یا ریاست؟

صادق صادق‌پور



علاوه بر سبک «رهبری تحولی»، سبک «رهبری هدایتی» نیز که در راستای سبک رهبری تحولی است، به دلیل کارکردهای جدید نظام‌های آموزشی و تربیتی و لزوم پاسخ‌گویی به تغییرات روزافزون، در مدارس مورد توجه صاحب‌نظران است. این سبک که در مقایسه با سبک «رئیس‌مآبانه» پیش‌بینی شده، به شرح زیر است:

مدیریت رئیس‌مآبانه در مدارس بر این باور است که تنها تعداد اندکی از دانش‌آموزان به کیفیت بالای آموزشی و تربیتی دست می‌یابند. زیرا این نوع مدیران هنوز پی نبرده‌اند که یکی از بزرگ‌ترین شعارهای مدیریت امروز، انگیزش، نفوذ و پذیرش زیردستان است. کلیدواژه‌ها: نظام آموزشی، رهبری هدایتی، رهبری تحولی

مدیران رئیس‌مآب بر این عقیده‌اند که افراد می‌توانند از بیرون برانگیخته شوند، در حالی که همهٔ انگیزه‌های ما از درونمان سرچشمه می‌گیرند. مدیران و معلمان رئیس‌مآب مدام آه و ناله می‌کنند که دانش‌آموزان انگیزه ندارند، اما در واقع نمی‌دانند چگونه به آن‌ها انگیزه یادگیری بدهند. تا زمانی که این افراد به مدیریت مستبدانه و دستوری اعتقاد داشته باشند، چنین اتفاقی نخواهد افتاد. مدیران رئیس‌مآب به جست‌وجوی چیزی در خارج می‌پردازند که وجود ندارد، اما همچنان به جست‌وجوی خود ادامه می‌دهند؛ زیرا به نظریهٔ «کنترل بیرونی» اعتقاد دارند. طبق نظریهٔ کنترل بیرونی، رفتارهای ما تقریباً همیشه از سوی محرک‌هایی که بیرون از ما قرار دارند، برانگیخته

می‌شوند. برای مثال، اغلب افراد عقیده دارند: دانش‌آموزان سکوت می‌کنند، چون معلم از آن‌ها خواسته است، و یا اینکه تهدید به مجازات، افراد را از ارتکاب جرم منصرف می‌سازد؛ لیکن چنین چیزی درست نیست. دانش‌آموزان سکوت پیشه می‌کنند، چون به نفعشان است که درخواست معلم را اجابت کنند. در غیر این صورت، همچنان به صحبت کردن ادامه می‌دهند.

اهداف ما همواره دلیل رفتارهایمان هستند. شاید این‌طور به‌نظر برسد که وقایع بیرونی (محرک‌ها) دلیل رفتارهای ما هستند، اما چنین نیست. برخی از دانش‌آموزان پس از اینکه معلم از آن‌ها می‌خواهد سکوت کنند، همچنان به حرف زدن ادامه می‌دهند؛ چرا که پس از مثلاً تهدید به اخراج از

کلاس، کار دیگری از معلم بر نمی‌آید. معلم رئیس‌مآب هر روز به دانش‌آموزان می‌گوید که سخت کار کنند، اما بسیاری از آن‌ها حتی با وجود تنبیه همچنان از دستور معلم سرپیچی می‌کنند. جالب است که بسیاری از دانش‌آموزان پس از تنبیه شدن، از تلاش خود می‌کاهند، اما این واقعیت تأثیری بر رفتار معلمان رئیس‌مآب ندارد و آن‌ها همچنان بر این باورند که می‌توانند به طریقی دانش‌آموزان را به اجرای درخواست‌های خود وادار سازند.

یکی از شواهد این واقعیت ناخوشایند آن است که معلمان بیش از عموم مردم خود را در تنبیه کودکان خاطی محق می‌دانند. گفتنی است که در حوزهٔ مدیریت نیز چنین وضعیتی از سوی مدیر و کارکنان مدرسه حکم‌فرماست. به

مدیران رئیس‌مآب سعی دارند معلمان و کارکنان مدرسه را به کمک محرک‌های بیرونی برانگیزند. غافل از اینکه این روش‌ها کارایی و اثربخشی لازم را ندارند

دیگران تشریح می‌کند. ما انسان‌ها نیز می‌کوشیم، به شیوه‌ای زندگی کنیم که باور داریم، بهترین شیوه برای برطرف کردن نیازهایمان است. نیازها به‌طور مداوم به ما فشار می‌آورند تا کاری کنیم که در همین زمان کنونی به احساس خوبی دست یابیم. برای مثال، ما می‌توانیم به معده گرسنه خود بگوییم که چون می‌خواهیم وزن کم کنیم، فعلاً قصد غذا خوردن نداریم. اما نمی‌توانیم به آن بگوییم که درخواست خود برای دریافت غذا را متوقف سازد. این در حالی است که بسیاری از دانش‌آموزان به دلیل اینکه خانواده‌هایشان به قدر کافی آنان را حمایت نمی‌کنند، قادر به تحمل هر روزه مدرسه‌هایی مملو از درس‌ها و برنامه‌های نامربوط و کسالت‌بار نیستند.

مدیر هدایتی خوب می‌تواند به‌درستی حدس بزند که کارکنانش تا چه اندازه می‌توانند فشار کاری را تحمل کنند و همچنان برای پاداشی که در آینده در انتظارشان است، به سخت‌کوشی ادامه دهند. باید به‌خوبی متوجه شویم که اگرچه نمی‌توانیم دانش‌آموزان را به سخت‌کوشی مجبور کنیم، اما مدیریت هدایتی در مدرسه یا خانواده‌های حمایت‌کننده، دانش‌آموزان را به سمت کار بیشتر در مدارس سوق می‌دهد. مدیر و معلم می‌باید دانش‌آموزان را متقاعد کنند که دارند برایشان کار و دلسوزی می‌کنند. مدیران هدایتی در مقابل مدیران رئیس‌مآب مطرح می‌شوند و به‌خوبی می‌دانند که حمایت و افزایش مشارکت گروهی کارکنان، سنگ‌بنای کار با کیفیت است.

مدیر رئیس‌مآب مدرسه تصور می‌کند که مدرسه به کشمکش میان معلمان و دانش‌آموزان نیاز دارد و اگر رؤسا یک لحظه غافل شوند، دانش‌آموزان مدرسه را به آشوب خواهند کشید؛ در حالی که معلمان نیازمند هدایت‌اند. به این معنا که لازم است مدیران و راهنمایانی که

به نفع خودشان است. مدیر هدایتی کارآمد تلاش می‌کند آنچه را معلمان (مانند همه انسان‌ها) در جست‌وجوی آن‌اند، با آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، ترکیب کند. اگر مدیر در این کار موفق شود، به احتمال بسیار زیاد، معلمان و سایر کارکنان مدرسه، نه‌تنها تصمیم به انجام آن کار می‌گیرند، بلکه آن را به نحو احسن انجام می‌دهند.

مدیریت رئیس‌مآبانه و مدیریت هدایتی از نگاه نظریه انتخاب

تفاوت بنیادین میان مدیریت رئیس‌مآبانه و مدیریت هدایتی در درک متفاوت آن‌ها از مفهوم انگیزش است. مدیران رئیس‌مآب از پذیرش اینکه از طریق تنبیه یا دادن پاداش نمی‌توانند به معلمان خود انگیزه دهند، سرباز می‌زنند. در نتیجه، همواره به دنبال تنبیهات یا پاداش‌های کارآمدتری هستند تا معلمان خود را به کاری وادار کنند. از سوی دیگر، مدیران هدایتی خوب می‌دانند که اگر اقدامی نیاز معلمان را برطرف نکند و یا معلمان احساس کنند که شخص مدیر به منافع آن‌ها توجهی ندارد، قادر نخواهند بود که معلمان را به سخت‌کوشی و ارائه کار با کیفیت بالا وادار سازند.

معنای نظریه انتخاب این است که چون ما می‌خواهیم رفتارمان را تحت کنترل داشته باشیم، بنابراین نوع رفتاری که انتخاب می‌کنیم همان چیزی است که گمان می‌کنیم بیشترین نیازمان را برطرف خواهد کرد. این نظریه تلاش مداوم ما را برای کنترل خود و

این معنی که مدیران رئیس‌مآب سعی دارند معلمان و کارکنان مدرسه را به کمک محرک‌های بیرونی برانگیزند. غافل از اینکه این روش‌ها کارایی و اثربخشی لازم را ندارند. رهایی از مدیریت رئیس‌مآب مستلزم بهره‌گیری از «نظریه انتخاب و انگیزش» در مدیریت و رهبری مدرسه است.

براساس نظریه انتخاب و انگیزش، هیچ‌کس نمی‌تواند فرد دیگری را به انجام کاری مجبور کند! تا زمانی که هدف ما فارغ‌التحصیل شدن دانش‌آموزان، حتی با عملکرد کیفی پایین باشد، به‌جایی نخواهیم رسید.

افزایش شمار مدارس جذاب و کیفی که در آن‌ها دانش‌آموزان بیشتری بتوانند کار کیفی انجام دهند، قبل از ایجاد تحول در مدیریت مدارس، مانند داشتن گاری بدون اسب است. این نوع مدیریت بر پایه نظریه کنترل بیرونی، یعنی همان مدیریت رئیس‌مآبانه به این دلیل ناکارآمد به‌شمار می‌رود که ماهیت انعطاف‌ناپذیر و مستبدانه آن، معلمان و مدیران را به دشمنان و رقبای یکدیگر تبدیل می‌کند. بنابراین، لازم است مدیریت رئیس‌مآبانه را به مدیریت هدایتی تبدیل کنیم. امروزه دوران زوال مدیریت رئیس‌مآبانه و رواج رهبری و مدیریت هدایتی است.

یکی از بزرگ‌ترین شعارهای مدیریت امروز «در نظر گرفتن انگیزه درونی» است. انگیزه‌های همه ما از درونمان سرچشمه می‌گیرند. پیامی که مدیر رئیس‌مآب همواره صادر می‌کند، دستوری و مستبدانه است؛ خواه حامل پاداش باشد خواه تنبیه. زیرا او گمان می‌کند که این بهترین روش ایجاد انگیزش در معلمان است. مدیران هدایتی کارآمد هیچ‌گاه از پیام تهدیدکننده استفاده نمی‌کنند و در مقابل، اطلاعاتی را به معلمان می‌دهند که آن‌ها را به انجام کاری متقاعد کند که بیش از آنکه به نفع شخص مدیر باشد،





نشان می‌دهد هر کاری که از دستش برمی‌آمده، انجام داده و بهترین ابزار کار و محیطی فارغ از اجبار و تنش را برای آن‌ها فراهم آورده است تا وظایف خود را به‌نحو احسن انجام دهند.

سخن پایانی

آنچه باید متوجه شویم تفاوت ظریفی است که میان استبداد (که به سود کسی جز فرد مستبد نیست) و سبک مقتدرانه (که سود همه را در نظر می‌گیرد) وجود دارد. اگر کارکنان ببینند که مدیر به فکر منافع آن‌هاست، همه رفتارهای او را می‌پذیرند و برایشان مهم نیست که او در ظاهر تا چه حد سخت‌گیرانه عمل می‌کند.

پیامی که مدیر باید با صدای بلند و رسا به کارکنانش برساند، این است: مهم نیست که من چه کارهای سختی را به شما محول می‌کنم، مهم این است که من نیز به اندازه شما و حتی بیشتر از شما کار می‌کنم. بنابراین، جوهره اصلی مدیریت خوب، دلسوزی نسبت به کارکنان و سخت‌کوشی است.

اگر ما خواهان ایجاد اشتیاق یادگیری در دانش‌آموزان هستیم، باید فرایندی طراحی کنیم که دانش‌آموزان برای دانشی که در مدرسه به آن‌ان ارائه می‌شود، اعتباری قائل باشند و نیز برای یادگیری آن اشتیاقی از خود نشان دهند. در نظام دستوری، دانش‌آموز خوب دانش‌آموزی است که منفعل و سر به راه باشد، نه فعال، پرسشگر و حتی در برخی مواقع، مخالف. مدیریت هدایت‌گرا کار خود را تا حد حضور دانش‌آموزان و والدین آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه کیفی گسترش می‌دهد. حذف شیوه‌های استبدادی و اجباری از مؤلفه‌های مدرسه کیفی است. دوران تحول، دوران زوال مدیریت رئیس‌مآبانه و رواج رهبری تحولی و هدایتی در مدارس است.

نیاز معلم هدایتی به قدرت، از طریق حمایت مدیر و انجام وظایف شغلی خود به نحو احسن، و نه با سلطه بر دانش‌آموزان، برطرف می‌شود

برای بازدید به کلاس‌های آن‌ها می‌روند، هم معلمان و هم دانش‌آموزان را به سبب هر فعالیت باکیفیتی که انجام داده‌اند، تحسین و تشویق کنند. قدرت واقعی معلم از اینجا ناشی می‌شود که دانش‌آموزان قبول داشته باشند که معلم از کفایت و شایستگی لازم برای انجام کار خود برخوردار است. نیاز معلم هدایتی به قدرت، از طریق حمایت مدیر و انجام وظایف شغلی خود به نحو احسن، و نه با سلطه بر دانش‌آموزان، برطرف می‌شود.

چهار عامل اساسی در مدیریت رئیس‌مآب

مدیریت رئیس‌مآب چندان پیچیده نیست و اگر خوب به ماهیت آن نگاه کنیم، چهار عامل اساسی را در آن پیدا می‌کنیم:

۱ رئیس معمولاً وظایف و استانداردهای کاری را بدون مشورت و مشارکت با کارکنان و دانش‌آموزان تعیین می‌کند. همچنین، اهل تعامل و سازش نیست و این وظیفه کارکنان است که خود را با وظایفی که او تعیین می‌کند، سازگار کنند.

۲ رئیس معمولاً دستور می‌دهد، اما نشان نمی‌دهد که کارکنان کار محوله را چگونه انجام دهند و به‌ندرت برای انجام گرفتن بهتر کار، نظر کارکنان را جویا می‌شود.

۳ رئیس کار انجام شده را ارزیابی می‌کند. از آنجا که در این ارزیابی نیز او نظر کارکنان را جویا نمی‌شود، کارکنان هم کار را با حداقل کیفیت قابل قبول به انجام می‌رسانند.

۴ هنگامی که کارکنان دست به مقاومت می‌زنند، رئیس به شیوه‌ای مستبدانه (معمولاً تنبیه) روی می‌آورد تا آن‌ها را به اطاعت از دستور صادر شده وا دارد.

در نهایت، محیط کار به جایی تبدیل می‌شود که در آن مدیر و کارکنان به

مخالفت و دشمنی با هم برمی‌خیزند. پس این متقاعدسازی کارکنان است که موجب پیشرفت می‌شود. در مقابل شیوه دستوری و مدیریت رئیس‌مآبانه، مدیریت هدایتی قرار دارد که «متقاعدسازی» و «حل مسئله»، ماهیت فلسفه آن را تشکیل می‌دهند.

چهار عامل اساسی در مدیریت هدایتی

۱ مدیر هدایتی در مورد کیفیت کاری که باید انجام شود و محدوده زمانی آن، با کارکنان به مشورت می‌پردازد و بدین ترتیب فرصتی را برای مشارکت آنان فراهم می‌سازد. مدیر به‌طور مداوم تلاش می‌کند تا کار محول شده به کارکنان، با مهارت و نیازهای آنان هم‌خوانی داشته باشد.

۲ مدیر هدایتی طریقه انجام دادن کار را به کارکنان می‌آموزد تا متوجه شوند که دقیقاً چه انتظاری از آن‌ها می‌رود. هم‌زمان، به‌طور مداوم از کارکنان درخواست می‌شود که برای انجام بهتر کار، پیشنهادهای خود را به مدیریت ارائه دهند.

۳ مدیر هدایتی از کارکنان درخواست می‌کند که برای افزایش کیفیت فعالیت‌ها، به ارزیابی کار خود بپردازند. زیرا به‌خوبی آگاه است که هیچ فردی بهتر از خود کارکنان نمی‌داند که چگونه می‌توان کیفیت فعالیت‌ها را افزایش داد. بنابراین، از پیشنهادهای آنان استقبال می‌کند.

۴ رهبر و مدیر هدایتی در واقع یک تسهیل‌کننده است که به کارکنان