



بررسی تاثیر سبک مدیریت اقتضایی در نظام آموزش و پرورش

فرزانه براتی

کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی ، دانشگاه غیر انتفاعی صفاهان اصفهان

Barati1123@gmail.com

۰۹۱۳۵۹۵۰۸۱۰

چکیده :

مدیریت و رهبری از جمله ارکان اصلی هر سازمان و جامعه ای، مدیریت و رهبری است و اثربخشی و کارایی هر تغییر و تحولی وابسته به نوع عملکرد مدیریت و دیگر نیروهای انسانی آن دارد. در این میان عملکرد مدیران واحدهای آموزشی سهم قابل توجهی در موفقیت سازمان آموزش و پرورش داشته و بر تحصیل و آینده دانش آموزان نیز تاثیر گذار خواهد بود . این تحقیق با هدف بررسی تاثیر سبک مدیریت اقتضایی در نظام آموزش و پرورش و به روش توصیفی – تحلیلی انجام شده است . نتایج تحقیق نشان می دهد نظریه مدیریت اقتضایی یک تئوری سازمانی است که ادعا می کند بهترین روش برای مدیریت، رهبری یا تصمیم گیری سازمانی یا شرکت وجود ندارد . در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود . اساس این نظریه در حوزه آموزش و پرورش بر این است که محیط های آموزشی باید به عنوان یک محیط تعاملی و فعال، برای شکل دهی به تفکرات، دیدگاه ها و قابلیت های دانش آموزان، همچنین ایجاد فضایی مناسب برای یادگیری خلاقانه و رشد شخصی و اجتماعی آنها، عمل کند.

واژگان کلیدی: مدیریت اقتضایی ، مدیریت آموزشی ، آموزش و پرورش



مقدمه

آموزش و پرورش یکی از بزرگترین و پیچیده ترین نهادهای اجتماعی به شمار میرود که با رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد. توسعه پایدار، اقتصاد پویا، قضاوت صحیح، تحکیم ارزشهای اصیل اسلامی، مردم سالاری دینی، امنیت همیشگی و عدالت در سایه تعلیم و تربیت به وجود می آید. نظام آموزش و پرورش، از یک طرف انسانهای مستعد را به انسانهای سالم، بالنده، متعادل و رشد یافته تبدیل می کند و از طرف دیگر، نیروی انسانی مورد نیاز جامعه را در بخشهای مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تأمین می نماید. در واقع، مؤثرترین سازمانی که پایه و شالوده زمینه رشد و شکوفایی قابلیتها و تواناییهای افراد جامعه در سنین کودکی و نوجوانی را فراهم می سازد، سازمان آموزش و پرورش است. پس راه نجات هر جامعه و ملتی داشتن نظام تعلیم و تربیت توانمند و نیروی ماهر که محصول این نظام است، می باشد. روشن است چنین نظامی نمی تواند بی نیاز از تدبیرهای علمی، اداره گردد. نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه ها به ویژه در فعالیتهای اجتماعی امری محسوس و حیاتی است زیرا منابع انسانی و مادی بدون هدایت و رهبری شایسته رو به زوال و نابودی میگذارد.

مدیریت آموزشی، فرایندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارتهای علمی، فنی و هنری، کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ میکند و میکوشد تا با فراهم آوردن زمینه های انگیزش و رشد و با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش آموزان و کارکنان، به طور صرفه جویانه به هدفهای تعلیم و تربیت برسد. (ایزدی، ۱۳۹۳) هر چند که نیاز به مدیریت اثربخش و کارآمد در همه ی سازمان ها، امری بنیادین و حیاتی است، اما این موضوع در آموزش و پرورش اهمیت مضاعف و استراتژیک دارد. زیرا آموزش و پرورش نقشی اساسی در گردش امور جامعه و تداوم و بقای آن بر عهده دارد. و رسالت آن، از یکسو تبدیل انسانهای خام به انسان های صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر، به دنبال تأمین نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخشهای مختلف اجتماعی و اقتصادی می باشد. از این رو، اگر در سازمان های دیگر جامعه در انجام وظایف و اجرای ماموریتهای خود کوتاهی کنند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند. اما چنانچه سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن، از ماهیت کار خود غافل باشند و یا در امر مهم آموزش و پرورش کوتاهی ورزند، حاصل کار آنان متوجه جامعه در ابعاد اجتماعی، اخلاقی، اقتصادی و علمی خواهد شد. (صافی، ۱۳۷۹)

از جمله نظریات نوین ارائه شده در حوزه ی مدیریت "نظریه اقتضایی" است. در دهه ی ۱۹۶۰، صاحب نظرانی از جمله فیدلر، تانن بام و اشمیت، و وروم و یتون پژوهش هایی را در حوزه مدیریت به انجام رساندند و رویکردی مبنی بر این استدلال ارائه کردند که مؤثرترین سبک رهبری، مبتنی بر "موقعیت" است. ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به "موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی" ارزیابی شود.

بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می شود تا واکنشهای مدیریتی با مسائل و فرصتهای منحصر به فرد وضعیتهای گوناگون، هماهنگ گردد. استفاده از رویکرد اقتضایی، اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد؛ به طوری که کاربرد این رویکرد به همه وظایف مدیریتی تسری یافته است. "ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد" و حتی گفته می شود "آنچه که در یک زمان خوب عمل می کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند." (دلگرم، ۱۳۹۹)

یافته های پژوهش چاکرزهی و همکاران (۱۴۰۰ / ۴) در بررسی رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی با چالش های آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن نشان داد «مدیریت مدرسه در حال حاضر، گسترش بیشتر مهارت ها، دانش و معلومات وسیع و هویت حرفه ای مدیر را می طلبد. مدیران مدارس باید بتوانند جامعه محلی را به همکاری و همیاری بطلبند، مدرسه را به صورت مشارکتی رهبری کنند، میانجی



گری تنش ها بشوند، برانگیزاننده و مشوق رشد حرفه ای معلم ها و از همه مهم تر عامل تغییر در مدرسه باشند. تغییر موقعیت و انتظارات از مدیر مدرسه کار برنامه ریزان آموزش مدیران را تحت الشعاع قرار داده و آنان را به تجدید نظر در برنامه های آموزشی و آماده سازی مدیران و می دارد. به همین سبب است که در بسیاری از کشورها شاهد تهیه برنامه های جدید و تجدید نظر در برنامه های سستی آموزش مدیران هستیم و گروه ها و کمیسیون های بی شماری به بررسی و ارائه پیشنهادها برای تهیه راهکارهای متناسب با نیازهای نظام آموزشی پویا و اثربخش می پردازند. پدیده جهانی شدن از بحث برانگیزترین مسایل روز جهان به شمار میرود. پدیده های که در تصمیم گیریها و فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی انسانها نقش تعیین کنندهای داشته و مرزهای جغرافیایی را به حداقل ممکن کاهش می دهد، منافع مردم و کشورها را بیش از پیش به هم تنیده کرده و علاوه بر کالا و خدمات، افکار و دانش بشری را نیز آسانتر و بی حد و مرزتر از گذشته مبادله می کند. »

الهیاری و غفاری (۱۴۰۲) در تحقیقی به بررسی مدیریت اقتضایی و ارتباط آن با مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش ابتدایی (مورد مطالعه ای شهرستان آبیگ) پرداخته و نشان دادند « هر سه سبک دستوری، مشارکتی و تفویض اختیار (مدیریت اقتضایی) با مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش ابتدایی دارای همبستگی و ارتباط معناداری هستند. »

نتایج تحقیق سامانی پور و جهانیان (۱۴۰۲) در بررسی کاربرد نظریه اقتضایی در مدیریت آموزش عالی نشان داد « ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشات می گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. وظیفه نظریه و علم تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است، زیرا نحوه کاربرد فنون مذکور در عمل به وضعیت بستگی دارد. از این رو تاکید می شود که مدیریت موثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد. »

روش شناسی

پژوهش حاضر با استفاده از روش توصیفی و با اتکا به منابع کتابخانه ای به بررسی تاثیر سبک مدیریت اقتضایی در نظام آموزش و پرورش و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی می باشد.

بحث درباره یافته ها

اگرچه موضوع مدیریت همزاد با زندگی انسان است و از اولین روزهای پیدایش با او بوده، اما در یک قرن اخیر به علت پیدایش سازمانهای جدید، پیچیده و متراکم از تکنولوژی و برخورد از انسانهای پر نیاز مورد توجه خاص قرار گرفته است. سرعت، قدرت عمل و انبوه فرآورده های انسانی و صنعتی نیاز به نیروی هماهنگ کننده متفکر و افرادی به نام مدیر دارد تا بتواند با برنامه ریزی درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمانی هماهنگی و همسویی به وجود آورد. بسیاری از صاحب نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه مدیریت آنها میدانند. به اعتقاد دراگر (۱۹۷۴) عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است. کوتر و همکاران (۱۹۸۸) نیز مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسان می دانند و معتقدند که وظیفه اصلی مدیران در همه سطوح و همه نهادهای اجتماعی این است



که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضای سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند. (رضایی، ۱۳۸۰)

انواع مکاتب مدیریت

۱. مکتب کلاسیک:

در مکتب کلاسیک هدف دستیابی به بیشترین کارایی سازمان است اهالی کلاسیک سه دسته تئوری بیان شده است نظریه های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر سازمان های رسمی را مفید و سازمان های غیر رسمی را مضر می دانستند. همچنین آن ها برای انسان هویت مستقل قائل نبودند و انسان ها را مانند همه ی آنچه در سازمان منجر به تولید می شوند می شمارند. مکتب کلاسیک شامل سه دسته تئوری است که نوعی نگرش مشترک به مجموعه سازمان دارد: (مهاجر، ۱۴۰۰)

۱-۱. نظریه مدیریت علمی

فردریک تیلور که پدر مدیریت علمی شناخته می شود سال ها در شغل های متفاوت در کارخانه فعالیت داشت. وی با ارائه نظریه مدیریت علمی خود گامی اساسی در جهت علمی نمودن مدیریت برداشت. نکته ی مورد توجه تیلور کارایی است و به نظر او تمام امور باید در جهت سامان یابد که کارایی در سازمان به بالاترین سطح ممکن برسد. از دیدگاه او مکانیزم های کارسنجی (مطالعه کار) همچون زمان سنجی و حرکت سنجی، ابزاری اساسی برای کارایی در سازمان را ضمانت می کند که این امر منجر به استانداردسازی می شود. این استانداردها، وظایف افراد را مشخص می کنند و براساس آن افراد را تشویق و تنبیه می نمایند. مکتب «تیلوریسم» فاقد بصیرت جامعه شناسی است؛ چرا که متغیرهای رفتار سازمانی را نادیده گرفته است.

در مدیریت علمی شاهد تغییراتی از جمله: جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی، هماهنگی بین نیروها، همکاری بیشتر به جای فردگرایی، افزایش بازده و بهینه گرایی و افزایش سطح رشد کارکنان به هدف ترقی سازمان.

۱-۲. نظریه مدیریت فرآیندی یا اصولگرایان

برخلاف تیلور که در سطوح پایین سوابق کاری داشت و از کارگری شروع کرده بود هانری فایول از طبقه ی مرفه جامعه بود و با تحصیلات دانشگاهی شروع به کار کرده بود. او پس از سی سال تجربه کاری و در سمت مدیرعامل یک شرکت بزرگ فولادسازی فرانسه، اندیشه هایش را در سال ۱۹۱۶ در کتابی با عنوان «مدیریت عمومی و صنعتی» مطرح کرد. از ویژگی های فایول یکی این است که در نظر گرفتن فعالیت های هر سازمان جایگاه خاصی برای مدیریت در نظر گرفته و این خود سرآغاز بررسی ها و پژوهش های گسترده آینده در این زمینه گردید.

فایول مبتکر ساخت سازمانی بود و تاثیر بی نظیری در ساماندهی کارها داشته است. فایول هر سازمان را به گونه پیکری می دید که از شش فعالیت عمده تشکیل یافته است:



۱- امور فنی (ساخت و جابه جایی فرآورده ها)

۲- امور بازرگانی (خرید، فروش، ...)

۳- امور مالی (تامین و به کارگیری سرمایه ...)

۴- امور ایمنی (نگهداری و حمایت از اموال افراد)

۵- امور حسابداری (نگهداری حساب های سود و زیان، ترازنامه)

۶- امور مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)

هائری فایول توجه به این ۶ مورد بالا را بسیار ضروری دانسته و گروه ششم را از وظایف ویژه مدیران می دانست. به نظر وی، توانایی های مورد نیاز مدیران در سطوح گوناگون متفاوت است. مدیران در سطوح پایین سازمان بیشتر به آگاهی های فنی نیازمندند، مدیران ارشد به آگاهی های عمومی و مدیریتی نیاز دارند.

۱- ۳. نظریه بوروکراسی

نظریه بوروکراسی یا دیوان سالاری توسط ماکس وبر ارائه گردید، و از دیرباز یکی از قدیمی ترین روش های مدیریت است. این نظریه از بررسی اثرات سازمان ها و دیوان سالارها بر زندگی مردم بیان شده است. وی سازمان های بسیاری را بررسی نمود و ویژگی های عمده ای آن ها را شناسایی نمود و در آخر به این نتیجه رسید که ایجاد سازمان ها، تلاشی برای هر چه منطقی تر و قابل پیش بینی تر کردن کار و فعالیت ها به وسیله تعیین معیارهای مناسب می باشد و دیوان سالاری ها سازمان هایی هستند که فقط منطقی نیستند بلکه از مشروعیت کافی نیز برخوردارند. تجربیات سالیان نشان داده است که ماکس وبر بسیار خوشبینانه به موضوع اندیشیده و یک دیوان سالاری آرمانی را در نظر داشته است. ویژگی های عمومی مدل دیوان سالار ماکس وبر:

۱- تقسیم کار و تخصیص

۲- جهت گیری غیرشخصی

۳- سلسله مراتب اداری

۴- قواعد و مقررات

۵- جهت گیری شغلی

۲. مکتب نئوکلاسیک (روابط انسانی)



یکی دیگر از انواع مکاتب مدیریت، نئوکلاسیک است. بنیانگذار این مکتب یک استرالیایی بنام "التون مایو" می باشد که با کمک همکارانش، سازمان را متشکل از افراد و وظایف می داند و ثابت می کند اهمیت به نقش افراد است که سرنوشت سازمان را مشخص می کند. بخش بیشتر تحقیقات مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به مطالعات هائورن شناخته شد. نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می کردند و معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ در واقع متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر و کارآمدتر از متغیرهای فیزیکی می دانستند.

۳. مکتب سیستم‌های اجتماعی

مکتب سیستم های اجتماعی یکی دیگر از انواع مکاتب مدیریت است. در مکتب سیستم‌های اجتماعی یا همان نگرش سیستمی سازمان به مثابه یک سیستم یا یک کل تشکیل شده و همه‌ی اجزا به دنبال تحقق بخشیدن به اهداف سازمان است. به همین منظور باید اجزای سازمان را شناخت و روابط آن را درک کرد. اجزایی که یک سیستم را تشکیل می دهند شامل داده یا ورودی است که بدون آن حیات سیستم ممکن نیست، فرآیند جز دیگری از سیستم است که موجب جریان تغییر تبدیل می شود، خروجی یا ستاده، داده هایی که در فرآیند تبدیل قرار می گیرند را از سیستم به محیط صادر می کند. بازخور موجب خود کنترلی سازمان می شود. محیط سیستم، جز دیگری از سیستم است، سیستم از عوامل محیطی تاثیر می پذیرد و بر آن اثر می گذارد مانند (عوامل طبیعی، فرهنگی، ایدئولوژیکی و...) . طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین روش برای پیدایش و تکامل تئوری سیستم ها گردیده است.

۴. مکتب اقتضایی

مکتب اقتضایی مانند نگرش سیستمی که بر سازمان و محیط سازمان اشاره می کند که بر اثر آن سازمان ها به دلیل بقا مانند هر موجود زنده‌ی دیگری خود را با محیط سازگار می نمایند. این مکتب بیشتر به نوع نگرش و تفکر به سازمان، مدیریت و پدیده‌ها می باشد. موضوعی که در کلیه نظریات نظریه پردازان اقتضایی مشترک است پیدا کردن ارتباط بین محیط و ساختار سازمانی است.

۵. مکتب نوگرایی

امروزه براساس تئوری‌های کلاسیک‌ها و نئوکلاسیک‌ها نظریه‌ها شکل می‌گیرند. اهالی نوگرایی بر استفاده از رایانه و ابزارهای تصمیم گیری تاکید دارند. گروه نظریه‌پردازان امروزی معتقدند در شرایط فعلی کسانی جای اصول‌گرایان را گرفته‌اند که قبل از آنکه بتوانند به اصولی پایبند باشند مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار دهند.

پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز دوران فعلی با جهان گذشته شده است. به گونه ای که هم تعریف مفاهیم و هم انتظار از نقشها دچار تغییرات عمده ای شده است. تغییرات جهانی و تغییر در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران



مدارس را تشدید کرده است. بنابراین، مدارس به منظور پاسخگویی به نیازهای نوین و همراهی با روند توسعه علمی و فناوری در جهان، به رهبران آموزشی جدید و نواندیش نیازمندند. تحولات جهانی اثرات چشمگیری بر نیازها و کارکردهای واحدهای آموزشی گذاشته و مفهوم آموزش و پرورش را متحول ساخته است؛ مدیریت آن نیز به اقتضا تغییر کرده است

درچنین شرایطی مدیران آموزشی باید برای دستیابی به اهداف موردنظر، بیش از گذشته از دانش، مهارت و نگرش کافی و متناسب با شرایط فعلی مدارس و محیط پیرامون خود بهره مند باشند. مدیران آموزشی علاوه بر دانش و معلومات درزمینه آموزش و پرورش و روان شناسی، و تسلط بر روشها و مهارتهای عملی، باید به اندازه کافی سابقه آموزشی داشته باشند تا بتوانند مأموریت اصلی و مسائل و مشکلات کار خود را به درستی درک کنند. به علاوه از لحاظ شخصیتی مستعد و پایبند اصول و موازین اخلاقی باشند تا بتوانند از کجرویها و انحرافات در محیط آموزشی جلوگیری نمایند و با رفتار و کردار خود نمونه و سرمشق دانش آموزان قرارگیرند. (علاقه بند، ۱۳۹۱)

مدیریت اقتضایی در مدیریت آموزشی

یکی از مطرحترین و جالفتادهترین نوع رهبری در مدیریت، رهبری اقتضایی است؛ به این معنی که مدیر باید بداند با چه افراد و گروههایی در چه سطوحی از مدیریت و چگونه رفتار کند و قادر به این کار نیز باشد. رهبری اقتضایی تنها در توجه به خصوصیات و ویژگیهای رهبران و یا رفتار رهبری نیست؛ زیرا فرایند رهبری تحت تأثیر شرایط خاص و موقعیت ویژه‌ای است که رهبر در آن قرار دارد. اینجاست که بحث و ضرورت «انطباق رفتار رهبر با شرایط» مطرح می‌شود. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را تابع سه عامل «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» می‌دانند. به عبارت دیگر، رهبری تابعی از رهبر، پیروان و عوامل تعیین‌کننده موقعیت است و موفقیت رهبر از میزان تناسب رفتار او با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین‌کننده وضعیت تبعیت می‌کند؛ به این ترتیب، «ویژگیهای رفتاری و شخصیتی رهبری»، میزان توان و تمایل کارکنان و تناسب اهداف شخصی آنان یا اهداف سازمانی و «محیط اقتصادی و سیاسی و فرهنگی سازمان»، میزان اثربخشی فرایند رهبری را تعیین می‌کند. (تورانی، ۱۳۹۹)

نظریه اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. تام برنز و جورج استاکر جامعه‌شناسان بریتانیایی و پل لاورنس و جی لورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می‌کنند ساختار سازمان باید بر شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد. برخی دانشمندان مدیریت به دلیل اینکه نظریه اقتضایی به طور عملی میان رهیافت سیستمی و رهیافت صرفاً وضعیتی نوعی تقارب و مصالحه بوجود آورده است، مجذوب آن شده‌اند. رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است مورد انتقاد قرار می‌گیرد. دیدگاه وضعیتی نیز به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی‌نگر است نقد می‌شود، زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیتهای دیگر طلب می‌کند. طرفداران نظریه اقتضایی کوشیده‌اند از وجه مشترک نظریه‌های سیستمی و وضعیتی سود جویند و ضمن دسته بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آنها به وضعیتهای خاص دقت کنند. براساس رویکرد اقتضایی تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصر به فرد وضعیت‌های گوناگون هماهنگ گردد. (حبیبی، ۱۳۹۹)

اصل مهم نظریه اقتضایی این است که در مدیریت چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه، ساختار سازماندهی، سبک رهبری یا شیوه کنترلی که متناسب با همه موقعیت‌ها باشد وجود ندارد. نگرش اقتضایی بر آن است که چون موقعیت‌ها مختلف است نتایج نیز فرق می‌کند. در واقع در نگرش اقتضایی، مدیران از همه نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و نگرش‌های جدید مدیریتی



برای حل مسایل خود استفاده می‌کنند. نکته مهم درنگرش اقتضایی این است که باید مدیران مهارت اداری خود را پرورش دهند تا یک موقعیت را بهتر بشناسند، آن را درک کنند و قبل از اتخاذ تصمیم، نگرش مناسب با موقعیت را بیابند و آن را به کار گیرند که برای این منظور باید سه متغیر الزامات خارجی سازمان، فناوری (فنون به کار رفته برای تولید یا ارایه کالا و خدمات) و افرادی که در سازمان کار می‌کنند، را مدنظر داشته باشند. از آنچه درمورد نگرش اقتضایی در مدیریت گفتیم می‌توان دریافت که مدیریت اثربخش و کارساز می‌تواند همواره مدیریت وضعی، یا اقتضایی باشد. (کاظمی، ۱۳۸۸)

چهار تفکر مهم در تئوری اقتضائی عبارتند از:

۱. در مدیریت یک شیوه جهانی و بهترین شیوه وجود ندارد.
۲. طراحی یک سازمان و زیر مجموعه‌های آن می‌باید متناسب با محیط باشد.
۳. سازمان‌های قوی سازمانهائی هستند که نه تنها بین خودشان با محیط تناسب ایجاد می‌کنند بلکه بین اجزاء درونی شان و زیر مجموعه شان نیز به دنبال تناسب اند.
۴. نیازهای سازمانی زمانی بخوبی ارضاء می‌گردد که شیوه رهبری مبتنی بر وظائف و خواست پیروان باشد.

در بحث رهبری اقتضایی، دو نظریه بیش از سایر نظریه‌ها مطرح‌اند: رهبری اقتضایی فیدلر و رهبری وضعیتی.

۱. نظریه اقتضایی فیدلر

نظریه اقتضایی فیدلر از جمله مهمترین نظریات ارائه شده در رویکرد اقتضایی محسوب می‌شود. نظریه مذکور بر تعامل سبک رهبر و ویژگی‌های موقعیت که به صورت روابط «رهبر-عضو»، «وظیفه-ساختار» و «رهبر-قدرت» تعریف می‌شوند، مبتنی است. از نظر او زمانی که این سه ویژگی در یک موقعیت با یکدیگر ترکیب شوند، طبقه بندی‌های زیر از موقعیت را پدید می‌آورند: (دلگرم، ۱۳۹۹)

موقعیت بسیار مطلوب: زمانی که همه عناصر اصلی در سطح بالایی قرار داشته باشند.

موقعیت نسبتاً مطلوب: شرایطی که در آن برخی از ویژگی‌ها ضعیف یا پایین و سایر آنها خوب یا بالا هستند.

موقعیت نامطلوب: شرایطی که در آن هر سه عناصر موقعیتی پایین یا ضعیف هستند.

سبکی که مدیران از آن استفاده می‌کنند، متأثر از میزان نفوذ و قدرت شخصی و نیز حمایت مدیران مافوق است. در این وضعیت، مدیر تشویق می‌شود از سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده کند. همچنین، اگر مدیری مقبولیت و قدرت شخصی ناچیزی داشته باشد و بدون بهره‌مندی از حمایت مدیران مافوق، عهده‌دار کاری نامعین و جدید شود، مجبور به استفاده از سبک آمرانه و دستوری است؛ در حالی که اگر موقعیت به گونه‌ای باشد که مدیر ضمن بهره‌مندی از حمایت نسبی مدیران مافوق، با کاری نسبتاً معین سروکار داشته باشد و از نظر قدرت شخصی و مقبولیت نیز در حد متوسط ارزیابی شود، از سبک رهبری میانه‌رو و مبتنی بر روابط انسانی استفاده می‌کند. در مجموع، مدیرانی که با کارکنان رابطه خوبی دارند، ساختاریافتگی کارشان کم و رابطه‌شان با مدیران مافوق ضعیف است، در استفاده از سبک رابطه‌گرا موفق‌ترند؛



اگر به عملکرد باشد هم در سبک رابطه‌گرا موفق‌تر خواهد بود. به نظر می‌رسد در وضعیت موجود، اغلب مدیران مدارس و ادارات از نظریه فیدلر پیروی می‌کنند. (تورانی، ۱۳۹۹)

تاثیر برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت عبارتند از: (کاظمی، ۱۳۸۸)

۱- اندازه سازمان:

بر تعداد افراد هر سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده‌ای بر نحوه عملکرد مدیران دارد؛ زیرا هر اندازه سازمان افزایش یابد، مسأله ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می‌یابد، برای ایجاد هماهنگی در یک سازمان ۵۰ نفره باید از ساختار ویژه‌ای استفاده شود که با ساختار مناسب برای یک سازمان ۵۰۰۰۰ نفره بسیار متفاوت است.

۲ - تکراری بودن فن آوری تولید:

هرسازمانی برای رسیدن به اهداف خود از نوعی فن آوری استفاده می‌کند که به منظور تبدیل ورودی به خروجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر فن آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبکهای رهبری، و سیستم‌های کنترلی مورد نیاز سازمان با آنچه که در سازمانهای دارای فن آوری غیر تکراری مورد نیاز است، تفاوت ندارند.

۳ - عدم اطمینان محیطی:

میزان عدم اطمینان ناشی از تغییرات مستمر در محیطهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و سیاسی بر فراگرد مدیریت اثر می‌گذارد. آنچه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش‌بینی خوب کار می‌کند، ممکن است برای یک محیط غیر قابل پیش‌بینی و در حال تحول سریع و مستمر، کاملاً نامناسب باشد.

۴ - تفاوت‌های فردی:

افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با هم تفاوت دارند. این گونه تفاوتها بویژه هنگامی اهمیت می‌یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی، از میان روش‌های انگیزش، سبکهای رهبری و طراحیهای شغلی، گزینه‌های مناسبی را به کار گیرد



۲. نظریه رهبری وضعیتی

این نظریه برخلاف نظریه فیدلر، که برای مجموعه‌ای از شرایط گوناگون یک سبک را تجویز می‌کند، برای هر وضعیت خاص سبک ویژه‌ای را پیشنهاد می‌دهد. هرسی و بلانچارد شرایط گوناگون یک سبک را تابع میزان بلوغ کارکنان سازمان می‌دانند. او معتقد است که کارکنان را از نظر بلوغ سازمانی می‌توان در یک طیف از کاملاً بالغ تا کاملاً نابالغ مورد توجه قرار داد و بر این اساس از چهار سبک رهبری استفاده کرد.

۱. سبک دستوری: برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی‌تمایل باشند.

۲. سبک اقناعی (استدلالی و تشویقی): برای موقعیتی است که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه‌مندند و اعتماد به نفس دارند.

۳. سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل‌کنندگی): برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط است و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردارند ولی سطح تمایل و اطمینان آن‌ها پایین است.

۴. سبک تفویضی: برای موقعیتی است که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آن‌ها در حد مطلوب است و احساس مسئولیت بالایی دارند.

پیشنهادهای کاربردی نظریه مدیریت اقتضایی در مدیریت آموزشی:

- ۱ - زمینه خلاقیت و نوآوری با توجه به تشویق و احترام به کارکنان فراهم آورده شود.
- ۲ - مدیر آموزشی باید چالش‌پذیر باشد.
- ۳ - مدیر آموزشی به شناسایی فرصت‌ها بپردازد و از آن به خوبی استفاده نماید.
- ۴ - ایجاد فضای آزاد، امن و غنی برای یادگیری فراهم آورد.
- ۵ - انعطاف‌پذیر باشد.
- ۶ - مدیریت بحران به خوبی فرا گرفته باشد و بتواند در موقعیت‌های بحرانی به خوبی عمل کند. (جهانفر، ۱۳۸۸)



نتیجه گیری

رشد و گسترش نظامهای آموزش و پرورش، ویژگی بارز عصر ماست. پیامد این رشد روزافزون، تبدیل نظام آموزشی به سازمانی بزرگ و فراگیر است که با تعداد زیادی دانش آموز سروکار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام میدهد، معلمان و کارکنان فراوانی با دانشهای گوناگون به خدمت میگیرد، منابع مالی و مادی عظیمی مصرف میکند و اثرات و نتایج دامنه داری به بار می آورد. اداره سازمان ها با همه وسعت توسط مدیران صورت میگیرد و عامل موفقیت و یا شکست هر سازمانی بیشتر به چگونگی فعالیت مدیران مربوط می شود. نقش مدیران در اداره و موفقیت سازمان باعث به وجود آمدن انواع سبک های مدیریت شده است. تئوری مدیریت اقتضائی همان تئوری تأثیر متغیرها بر سازمان است. این تئوری به این می پردازد که همواره برای انجام کارها تنها یک راه به عنوان روش برتر وجود ندارد بلکه راه ورش اداره سازمان بستگی به نوع و شیوه رهبری دارد که این نوع و شیوه رهبری خود وابسته به یک سری متغیرهای محدود کننده درونی و بیرونی است.

نکته قابل توجه در به کارگیری این روش در مدیریت آموزشی آن است که مدیران باید کار معلمان و سایر کارکنان مدرسه را به خوبی بشناسد و براساس شناخت به دست آمده، روش مناسبی به کار گیرند. مثلاً در قبال معلمان وظیفه شناس که به اهمیت وظایف خود آگاهی کامل دارند و فعالیتشان را براساس انتظارات انجام می دهند از سبک کارمند مداری استفاده کنند که بر محور روابط پایدار است و در قبال کارکنانی که از هر فرصتی برای فرار از کار استفاده می کنند. سبک وظیفه مداری را در پیش گیرند. بنابراین، استفاده از هریک از سبک های مورد نظر بستگی به این دارد که مدیر مدرسه با چه افرادی سروکار دارد. در عین حال، می تواند از دو سبک برای دو گروه از افراد وظیفه شناس و وظیفه شناس و تلفیق دو سبک برای موارد بینابین استفاده کند.

منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد؛ (۱۳۹۳)، آسیب شناسی مدیریت آموزش و پرورش و ارائه راهبردها و راهکارهای مطلوب، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی
- اللهیاری، رحمت اله و غفاری، صبری، ۱۴۰۲، مدیریت اقتضایی و ارتباط آن با مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش ابتدایی (مورد مطالعه ای شهرستان آبیک)، پنجمین همایش ملی پژوهش های حرفه ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم
- تورانی، حیدر؛ ۱۳۹۹، چگونه به اقتضا رهبری کنیم؟، <https://www.roshdmag.ir/fa/article/24230>
- جهانفر، مریم؛ رفیعی، سهیلا؛ ۱۳۸۸، کاربرد نظریه های اقتضایی و سیستمی در مدیریت آموزشی، <http://managementedu.blogfa.com/category/8>
- چاکرزی، عمر؛ چاکرزی، حمیرا؛ سابکزی، محمدامین؛ (۱۴۰۰)، رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی با چالش های آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال پنجم، شماره ۶۷
- حبیبی، آرش؛ ۱۳۹۹، مدیریت اقتضایی، <https://parsmodir.com/db/theory/contingency.php>
- دلگرم، ماریا؛ ۱۳۹۹، نظریه اقتضایی در مدیریت آموزشی، <http://management257.blogfa.com/post/92>



رضایی، علی اشرف (۱۳۸۰). طراحی نمودار سازمانی آموزش و پرورش شهر تهران ، پروژه تحقیقاتی، شورای تحقیقات آموزش و پرورش شهر تهران

سامانی پور، فائزه و جهانیان، رمضان، ۱۴۰۲، کاربرد نظریه اقتضائی در مدیریت آموزش عالی ، مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، دوره: ۵، شماره: ۵۴

صافی، احمد (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش. تهران: ارسباران.

علاقه بند، علی(۱۳۹۱) مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، ویراست ششم ، چاپ ۲۴ ، تهران ، نشر روان

کاظمی ، علی ؛ ۱۳۸۸ ، مدیریت از نگاهی دیگر ، <http://www.kazemi.blogfa.com/post/3> ،

مهاجر ، نیلوفر ؛ ۱۴۰۰ ، انواع مکاتب مدیریت ، -<https://maktabkhooneh.org/mag/types-of-management-schools> ،