

Analyzing the ideas and assumptions of Hawthorne's studies and the impact of this view on Classroom management

Hossain Hassani

Assistant Professor Department of Psychology and Educational Sciences, Yazd University, Yazd, Iran
hassani.hossain@yazd.ac.ir

Fatemeh Karami

Bachelor of Persian Language and Literature, Farhangian University, Hamadan, Iran.
H.fatemekarami79@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is a comparative study of the results of Hawthorne studies and its implications for classroom management and its components, effective factors in the relationship between principal, teacher and students, control and interaction with the informal organization in the efficiency of the teaching process. Hawthorne's study found that social needs, such as being accepted and loved by colleagues, were as important as financial and material rewards, or even greater. These studies also showed that if a person is placed in a situation that requires competition, he resists. It is also possible for him to work with people who will ultimately suffer losses in this competition to eliminate the risk and loss from them. The hypotheses that have emerged after these studies about man have contradicted the hypotheses concerning rational-economic man. According to Hawthorne's studies and the criticisms raised on these studies, creating trust and confidence in the school, loving and valuing people, feeling freedom and expressing opinions and suggestions, feeling connected between managers and others is communication, consultation and use. You know about the people in decision-making, the feeling of belonging to the school from the assistants, the confidentiality of the principal, ignoring some mistakes, observing justice in behavior, listening well, observing politeness and respecting people, giving the necessary information in work and its issues. Power is one of the important factors in school management.

Keywords: Hawthorne Studies, Management, Classroom, Education, Curriculum, Behavior, Human Relations.

واکاوی اندیشه ها و مفروضات مطالعات هائورن و تأثیر این دیدگاه بر مدیریت کلاس درس

حسین حسنی^۱

^۱ استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه یزد، یزد، ایران. (نویسنده مسئول)

hassani.hossain@yazd.ac.ir

۰۹۱۸۸۱۵۵۱۱۷

فاطمه کرمی^۲

^۲ کارشناسی زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه فرهنگیان، همدان، ایران.

H.fatemekarami79@gmail.com

چکیده :

هدف این پژوهش، بررسی تطبیقی نتایج مطالعات هائورن و دلالت‌های آن بر مدیریت کلاس درس و اجزا آن، عوامل مؤثر در ارتباط مدیر با دبیران و دانش آموزان و کنترل و تعامل با سازمان غیر رسمی در بازدهی فرایند تدریس است. در بررسی‌های هائورن، به این نکته پی برده شد که اهمیت نیازهای اجتماعی مانند مورد قبول و علاقه همکاران بودن، به اندازه پاداش‌های مالی و مادی یا حتی فراتر از آن است. این بررسی‌ها هم چنین نشان داد که اگر انسان در موقعیتی قرار داده شود که نیاز به رقابت باشد، مقاومت می‌کند. همچنین امکان دارد او با افرادی که در این رقابت در نهایت دچار ضرر و زیان می‌شوند، همکاری کند تا خطر و زیان را از آنان رفع نماید. فرضیه‌هایی که پس از این مطالعات درباره‌ی انسان به وجود آمده با فرضیه‌های مربوط به انسان منطقی-اقتصادی در تضاد بوده است. بر اساس مطالعات هائورن و انتقادات مطرح شده بر این مطالعات، ایجاد جو اعتماد و اطمینان در مدرسه، دوست داشتن و ارزش قائل شدن برای افراد، احساس آزادی و بیان نقطه نظرات و پیشنهادات، احساس همبستگی بین مدیران و طرف دیگر ارتباط، مشورت و استفاده از افراد در تصمیم گیری‌ها، احساس تعلق به مدرسه از طرف دبیران، رازداری مدیر، اغماض از بعضی خطاها، رعایت عدالت در رفتار، خوب گوش دادن رعایت ادب و احترام به افراد، دادن اطلاعات لازم در مورد کار و مسائل آن را می‌توان از جمله عوامل مهم در مدیریت مدارس در نظر گرفت.

واژگان کلیدی: مطالعات هائورن، مدیریت، کلاس درس، آموزش، برنامه درسی، رفتار، روابط انسانی.

۱- مقدمه

آزمایشات هاثورن^۱ طی سالهای ۱۹۳۲-۱۹۲۳ در شرکت وسترن الکترونیک^۲ در ایالت ایلوی نویز^۳ امریکا انجام شد و تحقیقاتی جهت بررسی تأثیر روشنایی بر تولید کارگران طراحی گردید اما به تدریج تبدیل به یکی از طولانی ترین جامعه ترین مطالعات در تاریخ علم مدیریت گردید. این مطالعات اولین بار توسط هنری لندزبرگ^۴ انجام گردید (شیرازی، ۱۳۹۲: ۶۰). یکی از این آزمایشات، آزمایش اتاق رله بود. هدف اصلی این مطالعه، یافتن بهترین ترکیب میان فواصل کاری و دفعات استراحت بود. تعدادی خانم کارگر که اجزای دستگاههای تقویت کننده تلفن مونتاژ می کردند، از میان کارگران انتخاب شدند. پژوهشگران قصد داشتند با تغییر شرایط کار آن‌ها، نتایج کارشان را ارزیابی کنند. این آزمایش یک سال و نیم به طول انجامید. برای این کارگران امتیازهای ویژه‌ای در نظر گرفته شد؛ برای مثال دادن ناهار و نوشیدنی و هفته کار کوتاه تر. بعلاوه، پژوهشگران و مسئولان شرکت توجه فوق العاده‌ای به آنان داشتند و بارها از آنان نظرخواهی می کردند (علاقه بند، ۱۳۸۶: ۵۰).

آزمایشات هاثورن همچنین ثابت کردند که هر فردی در سازمان دارای نیازهای ویژه‌ای است که تماماً با پیروی از دستور العمل‌های سازمان رسمی مرتفع نمی‌شوند. بنابراین این افراد گروه‌های دوستی را که بر اساس نیازهای مشترک است تشکیل می‌دهند. این گروه‌ها الگوهای ارتباطی، ساختار گروهی، هنجارهای غیررسمی، ارزش‌ها، اعتقادات و نگرش‌های خود را ایجاد می‌کنند و به این طریق کاستی‌های فضای کاری در سازمان رسمی را جبران می‌نمایند. به این گروه‌ها به خاطر ماهیت خودجوششان عنوان سازمان غیررسمی داده‌اند. اثرات این سازمان می‌تواند مثبت یا منفی باشد. مدیر باید نسبت به سازمان غیررسمی آگاه باشد تا اثرات منفی آن را به حداقل برساند (شیرازی، ۱۳۹۲: ۶۱).

دانش آموزانی در کلاس و مدرسه وجود دارند که به سبب محبوبیت و تأثیرگذاری روی دیگران، توان هدایت دیگر دانش آموزان را دارند و در نهایت یک سازمان غیررسمی ایجاد می‌کنند که توانایی برانگیختن رضایت یا عدم رضایت جمعی را داراست که حتی اگر تعدادی مخالف باشند و بخواهند اعتراض یا مخالفت کنند، با واکنش جمعی رو به رو می‌شوند. دبیر یا مدیر با شناسایی این گروه و هسته آن و برقراری ارتباط مؤثر، می‌توانند در جهت اهداف کلی آنان را همراه سازد.

جو سازمانی یا تصور کارکنان نسبت به محیط کارشان حاصل تعامل بین سازمان‌های رسمی و غیررسمی است. مهم‌ترین عامل مؤثر بر قابلیت تولید سازمانی صرفاً مزد و شرایط کار نیست بلکه روابط و مناسبات متقابل است که ضمن کار به وجود می‌آید. سالیان مدید فرض بر این بود که دستمزد و شرایط فیزیکی کار عوامل اصلی انگیزش و تولید را تشکیل می‌دهند. هدف اولین آزمایشها در کارخانه هاثورن کمپانی وسترن الکترونیک نسبتاً ساده بود: آزمایش تأثیر یکی از شرایط فیزیکی - روشنایی - بر میزان تولید یا بازده کار. هرچند تصور می‌رفت که میان شدت روشنایی و حجم یازده بستگی مستقیمی وجود دارد اما با کاهش روشنایی تا حدی که کارگران به زحمت قادر به ادامه کار بودند، یازده افزایش یافت. در واقع کارگران رفتاری بر خلاف آنچه تیلور پیشنهاد میکرد از خود بروز داده بودند. در مراحل بعدی تأثیر استراحت، روز و هفته کار کوتاه مدت، مشوق‌های پولی و کیفیت سرپرستی بر بازده مورد مطالعه قرار گرفت. در نتیجه معلوم شد که چیزی غیر از شرایط فیزیکی محیط کار یا ساختار سازمانی موجب افزایش تولید شده است. طی تحقیقات متوجه شدند که در طول آزمایشها کارگران احساس می‌کردند که به آن‌ها اهمیت داده می‌شود. در واقع همین احساس اهمیت موجب بالا رفتن روحیه و بازده کار آنان شده بود. محققان برای توضیح رفتار کارگران توجه خود را معطوف عوامل روانشناختی و جامعه شناختی کردند. معلوم شد افراد در حین کار نه به صورت فردی بلکه به صورت عضوی از گروه عمل میکنند و رفتارشان به وسیله ارزش‌ها و هنجارهای گروهی کنترل می‌شود (علاقه بند، ۱۳۹۱: ۶۵). کارگران غالباً در قالب این گروه‌ها بر پایه ارزش‌ها و هنجارهای گروهی رفتار می‌کردند و عملکرد آن‌ها همیشه با منطق اقتصادی یا به دستور مدیریت صورت نمی‌گرفت. التون باتوجه به این موضوع مفروضاتی را شرح می‌دهد:

- ۱- افراد انسانی اساساً به وسیله‌ی نیازهای اجتماعی برانگیخته میشوند و ضمن مناسبات و روابط اجتماعی با دیگران هویت پیدا میکنند.
- ۲- افراد انسانی از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیش از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.
- ۳- افراد انسانی به همان اندازه‌ای که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان توجه دارد، نسبت به سازمان پاسخگویی و تعهد نشان می‌دهد (علاقه بند، ۱۳۹۱: ۶۶).

¹ Hawthorne

² Western Electric

³ Illinois

⁴ Henry Landsberg

اس ای اش^۱ یک آزمایش کلاسیک انجام داد که در آن از گروه‌های هشت نفری دانشجویان خواسته شده بود هر یک طول خطی را با یکی از خط‌های نامساوی تطبیق دهد و به هفت نفر به طور خصوصی گفته شد بود به طور یکسان اشتباه پاسخ دهند. عضو آخر هنگام ارائه پاسخ با بلا تکلیفی مواجه می‌شد که چه پاسخی بدهد. پاسخ خود را به عنوان پاسخ صحیح ثبت کند یا برای نشان دادن موافقت و هم‌نوائی با گروه آنچه را که دیگران گفته بودند، بگوید (علاقه بند، ۱۳۹۱: ۵۶).

اش گزارش می‌دهد که «یک سوم همه‌ی پاسخ‌ها اشتباهاتی همانند یا در جهت پاسخ‌های تحریف شده‌ی اکثریت بود».

به گمان فردریک وینسلو تیلور^۲ بهترین طریق افزایش بازده، بهبود فنون یا روش‌هایی بود که کارگران بکار می‌بردند (علاقه بند، ۱۳۹۱: ۷۳). التون میو^۳ و همکارانش که بانی نهضت روابط انسانی هستند ادعا می‌کنند: روابط بین افراد که در درون واحد کار بوجود می‌آید، کانون‌های واقعی قدرت در سازمان را تشکیل می‌دهند. در نتیجه سازمان بایستی بر محور کارکنان ایجاد شود و گرایش‌ها و احساسات انسانی را مورد توجه قرار دهد. مدارس نیز باید بر تکیه بر دانش آموزان و استعداد و توانایی آنان رو به جلو حرکت کند و تمام توانش را برای هدایت و تعالی این توانایی‌ها به کار گیرد.

پال هرسی^۴ و کنت بلانچارد^۵: معتقدند که «مدیریت عبارت است از کار کردن با افراد و به وسیله‌ی افراد و گروه‌ها، برای تحقق هدف‌های سازمانی». با توجه به این تعریف اساسی‌ترین مسئولیت مدیران، استفاده و به کارگیری افراد سازمان و نیروها است که نتیجه نهایی آن سود سازمان باشد البته لازمه این کار این است که مدیران به مهارت‌های انسانی و اجتماعی تجهیز باشند. در نتیجه مدیریت «هدایت و رهبری در جهت رسیدن به اهداف سازمانی» است.

تعریف فوق، ابتدا بر حسن انتخاب و اداره‌ی زیردستان تأکید شده و سپس رابطه‌ی خوب کار کردن مدیر و زیردستان با سازمان، مورد توجه قرار گرفته است (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹: ۱۸).

هر گاه سخن از مدیریت به میان می‌آید، نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیر از سه بعد زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

- ۱- وظیفه اش در برابر انسان‌های عضو سازمان: با وجود اینکه اعضای باید در خدمت هدف‌های سازمان باشند و کارمند و خدمتگزار هستند، اما لازم است انسان تلقی شوند و به شخصیت آنان اهمیت داده شود تا با انگیزه‌ی درونی بیشتر به سازمان و جامعه خدمات دهند.
- ۲- وظیفه ای که در قبال سازمان دارد: با وجود ضرورت انسان تلقی شدن اعضای سازمان و رفتار توأم با انسانیت مدیران با آنان، اما به هرحال آنان کارمند سازمان هستند و مدیران موظف به ترغیب آنان به انجام وظیفه هستند تا منافع سازمان و جامعه برآورده شود.
- ۳- خدمت به خود مدیر: البته نه از نوع آنچه که از ظاهر این واژه به نظر می‌رسد، بلکه از آن دست خدماتی که بهزیستی جسمی و ذهنی مدیر را تضمین کند تا عمر او و مدیریتش طولانی‌تر گردد و در نتیجه بتواند بیشتر به جامعه خدمت کند (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹: ۱۸).

نتایج تحقیقات هائورن در مکتب نئوکلاسیک شامل این موارد است: مطالعه‌ی علمی تکامل انسانی و تأکید بر فرد و احساسات فردی در دنیای سازمان، پاداش معنوی بزرگ‌ترین انگیزه برای کار، نرم اجتماعی سطح محصول در یک واحد تولید، به وجود آمدن سازمان‌های غیررسمی درون سازمان‌های رسمی، رهبر غیررسمی ایفاکننده‌ی نقش اساسی در تعیین استانداردها و تأمین اهداف سازمان، تحت نفوذ قرار گرفتن رفتار سازمانی توسط روابط غیررسمی، تأکید بر اهمیت ارتباط بین طبقات مختلف سازمان و مشورت در اخذ تصمیم سازمانی، توجه بر نقش مهم ارزش‌ها و هنجارهای گروهی در شکل دادن به رفتار سازمانی، مورد مذاقه قرار گرفتن شیوه‌ی سرپرستی و مدیریت و نقش آن در تقویت روحیه‌ی کارکنان و افزایش بهره‌وری، انسان یک مخلوق اجتماعی است و احساس تعلق، تمایل به کمک، قدرشناسی و قدردانی دارد. احترام و عزت نفس برای وی مهم است. به روحیه اهمیت می‌دهد. دروغ و نقش آن در رفتار فردی را درک می‌کند. موضوع انگیزش، اشتراک مساعی، رهبری و ارتباط آن با موقعیت سازمانی روی وی اثر می‌گذارد (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹: ۲۵).

خواسته‌های گروهی، ارزش و هنجارهای گروهی و جمعی در شکل دادن به رفتار کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. این تحقیقات همچنین اهمیت توجه به احساسات و عواطف انسان را در سازمان و مؤسسات و به طور کلی در فعالیت‌های گروهی روشن می‌کند (همان منبع).

¹ S. A. Ash

² Frederick Winslow Taylor

³ Elton Mayo

⁴ Paul Hersey

⁵ Kenneth Blanchard

مارگریسون^۱ و کاکابادسه^۲ تحقیقی تحت عنوان مدیریت موثر از طریق داشتن مهارت در برخورد صحیح با افراد انجام داده‌اند. هدف اصلی این تحقیق بررسی میزان مهارت در برخورد صحیح برای انجام دادن کار موثر از سوی مدیران ارشد بود. نمونه آماری این تحقیق ۷۱ نفر از مقامات ارشد زیمبابوه بود. نتایج:

۱- اکثریت مدیران سطح بالا هم نظر بودند که اداره افراد بیشترین وقت آن‌ها را میگیرد و از نقش خود در زمینه‌ی مدیریت روابط میان افراد آگاهی داشتند.

۲- مقامات ارشد بر لیاقت و مهارت در برخورد صحیح با افراد و ایجاد انگیزه در آن‌ها به عنوان معیار اصلی برای افزایش اثربخشی و در نتیجه پیشرفت شغلی سریع تاکید داشتند.

۳- پاسخگویان (۷۳/۲ درصد) معتقد بودند که مهارت در برخورد صحیح با افراد است که مدیر لایق را از مدیر نالایق جدا می‌سازد.

۴- از مجموع پاسخگویان ۳۳۷ درصد آموزش شیوه خود بهبودی را در دوره‌های آموزشی مدیریت مورد نیاز و ۳۴ درصد آن‌ها آموزش مهارت‌های برخورد صحیح با افراد را در برنامه‌های آموزشی ضروری دانستند و ۲۹ درصد بر آموزش مسائل فنی تاکید داشتند.

۴- از مجموع پاسخگویان ۳۷ درصد آموزش شیوه خود بهبودی را در دوره‌های آموزشی مدیریت مورد نیاز و ۳۴ درصد آن‌ها آموزش مهارت‌های برخورد صحیح با افراد را در برنامه‌های آموزشی ضروری دانستند و ۲۹ درصد بر آموزش مسائل فنی تاکید داشتند.

۵- مهم‌ترین مهارت‌هایی که در افزایش مدیران ارشد موثرند از نظر پاسخگویان به ترتیب اولویت چگونگی اداره‌ی افراد از طریق درک نیازها و ایجاد انگیزه صحیح در آن‌ها ارتباطات موثر با افراد مافوق همکاران و زیردستان و بهبود بخشیدن به اثربخشی کار در اداره امور مالی سازمان است.

انستیتوی مدیریت در آسیا در تحقیقی که در فیلیپین انجام داد به این نتیجه رسید که زنان مدیر علاقمندی بسیار به مردم نشان می‌دهند و بیش از مدیران همتای خود با زیردستان رابطه‌ی صمیمانه دارند و اغلب مسائل خانوادگی و اداری را در هم می‌آمیزند. در مدارس دخترانه نیز ما شاهد

روابطی صمیمی بین دبیران و دانش آموزان هستیم و اغلب روابطشان فراتر از ساختار موجود ادامه می‌یابد (امینی، رضایپور، ناصح، ۱۳۸۷: ۱۶۳).

تورانی و محمدی (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «مبانی و اصول مدیریت در مدرسه» به بررسی‌های نظریه‌های هائورن پرداخته‌اند و به این نتیجه دست یافتند که اهمیت نیازهای اجتماعی از قبیل مورد قبول و علاقه‌ی همکاران بودن، به‌اندازه‌ی پاداش‌های مادی یا حتی بیشتر است.

دانش فرد و محبوب روش (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی با کارایی کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که بالا رفتن تعهد سازمانی و رضایت شغلی، کارایی کارکنان سازمان افزایش می‌یابد.

امینی، رضایپور و ناصح (۱۳۸۷)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تجربی شیوه‌های مؤثر بر بهبود و توسعه روابط انسانی در میان کارکنان مدارس شهرستان کاشان» و به این نتیجه دست یافتند که سخنرانی و گفتگو در بهبود و توسعه روابط انسانی میان کارکنان مؤثر بوده، اما روش‌های ارائه‌ی تکلیف و گفت و شنود تأثیرگذار نبوده است.

رئوفی پور و آهنچیان (۱۳۸۶)، در پژوهشی با عنوان «وضعیت روابط انسانی در مدیریت آموزشی بر اساس آموزه‌های فرانوگرایی یا پست مدرن» به این نتیجه دست یافتند که بدون وجود و استمرار رابطه‌ها در مسیرهای ارتباطی سازمان، آنچه به عنوان شبکه ارتباطات خوانده میشود، خطوط ترسیمی بر روی کاغذ است.

شهبازی، واعظی و ثنایی پور (۱۳۸۸)، در پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه کیفیت زندگی کاری و عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان» به این نتیجه دست یافتند که بین ابعاد کیفیت زندگی کاری و عملکرد همبستگی بالایی وجود دارد و توسعه قابلیت‌های انسانی به عنوان یکی از ابعاد کیفیت زندگی کاری مهم‌ترین پیش‌بینی کننده عملکرد انسان به شمار می‌آید.

بخش عزیزاده، سلیمانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی کارکنان منطقه هشت عملیات انتقال گاز شرکت ملی گاز ایران» به این نتیجه دست یافتند که هوش هیجانی روی رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. آگاهی از عواطف بین فردی و هیجانات درونفردی به تنظیم احساسات و هیجانات منفی کمک میکند و عملکرد فرد از این طریق بهتر میشود. عملکرد بهتر موجب پایه ریزی رضایت شغلی بیشتر در کارکنان میشود. به نظر میرسد کارکنان با هوش هیجانی بالا میتوانند رضایت شغلی بیشتری داشته باشند زیرا آنان احساس ناامیدی و استرس را بهتر شناسایی میکنند و کاهش میدهند.

حتمی، بیرامی ایگدر، سبحانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «رابطه جو سازمانی و کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی» به این نتیجه دست یافتند که بین جو سازمانی و بهره‌وری و نیز بین ابعاد کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری وجود دارد. همچنین، جو سازمانی

¹ Margerison

² Kakabadse

به عنوان متغیر اثرگذار بر کیفیت زندگی کاری مطرح می‌باشد و به شکل مستقیم بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. جو سازمانی مثبت و محیط سالم در سازمان و نیز توجه به کیفیت زندگی کاری افراد سازمان باعث می‌شود که آن‌ها بیشتر احساس مسئولیت نمایند و بهره‌وری خود را در زمینه رشد و تعالی سازمان افزایش دهند.

باروت کوب، مروتی شریف ابادی (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان «نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد)» به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی کارکنان یکی از عوامل اصلی و اساسی در افزایش بهره‌وری و در واقع، پیش‌نیاز افزایش بهره‌وری است.

۲- روش شناسی:

روش تحقیق در این مقاله، کیفی توصیفی است و از آنجایی که در این تحقیق گردآوری اطلاعات و داده‌ها از طریق مطالعه کتب و اسناد و مدارک موجود در کتابخانه‌ها انجام می‌شود، کتب و مقالات داخلی و خارجی در حوزه مدیریت آموزشی مورد استفاده قرار گرفته است.

۳- یافته‌ها:

فردریک وینسلو تیلور^۱ در جهت موفقیت مدیران، یا تحقق مدیریت علمی، نکات زیر را که با تغییراتی به اصول مدیریت علمی شهرت یافته، عنوان می‌کند که آن را با مدیریت در مدرسه مقایسه می‌کنیم:

جدول (۱): اصول مدیریت علمی تیلور و دلالت‌های آن بر مدیریت آموزشی

مدیران و سرپرستان باید بدانند که دانش آنان و چیرگی شخصیتشان پایین‌تر از مجموع دانش و چیره دستی همه‌ی کارگرانی است که زیر سرپرستی آنان به کار می‌پردازند.	- مدیران و دبیران باید بدانند که دانش آنان و چیرگی شخصیتشان پایین‌تر از مجموع دانش و چیره دستی همه‌ی دانش آموزانی است که زیر سرپرستی آنان به تحصیل مشغول‌اند.
مدیران لازم است کارکنان را چنان برانگیزانند تا بهترین کوشش، سخت‌ترین تلاش، دانش سنتی، چیرگی، استادکاری، هوشمندی و نیک اندیشی را از خود بروز دهند	- مدیران دبیران لازم است دانش آموزان را چنان برانگیزانند تا بهترین کوشش، سخت‌ترین تلاش، دانش جدید، اطلاعات، نوآوری، هوشمندی و نیک اندیشی را از خود بروز دهند.
مدیران باید از عوامل انگیزش و پاداش استفاده کنند عواملی مانند امید به پیشرفت سریع، دست یافتن به جایگاه شغلی بالاتر، دستمزد بیشتر، کوتاه کردن ساعت‌های کار، آراستن پیرامون و اوضاع دلپسندتر کار.	- مدیران و دبیران باید از عوامل انگیزش و پاداش استفاده کنند عواملی مانند امید به پیشرفت سریع، دست یافتن به جایگاه تحصیلی بالاتر، نمرات بهتر، ایجاد تنوع در کلاس درس، آراستن پیرامون و اوضاع دلپسندتر محیط کلاس و مدرسه.
آن‌ها باید کارکنان را به روش علمی برگزینند. به ایشان کار بیاموزند و آموزش و پرورششان دهند. از صمیم قلب با کارکنان همکاری کنند و بکوشند.	- مدیران و دبیران باید دانش آموزان را با توجه به استعداد و علاقه ثبت نام کنند آموزش و پرورششان دهند. از صمیم قلب با دانش آموزان تعامل کنند و در جهت پیشرفت بکوشند.
میان خود و کارکنان یک تقسیم برابر و عادلانه‌ی کار و مسئولیت ایجاد کنند.	- مدیران میان خود و دبیران یک تقسیم برابر و عادلانه‌ی کار و مسئولیت ایجاد کنند.
طرح انجام کار بنویسند و همواره لوازم و امکانات انجام آن را در اختیار زیردستان بگذارند.	- دبیران طرح درس بنویسند و لوازم و امکانات انجام آن را از مدیریت درخواست کنند.
به افراد کارهایی را بسپارند که در توان جسمی فکری آنان باشد.	- از دانش آموزان تکالیفی را بخواهد که در توان جسمی فکری آنان باشد.
ساعت‌های کار باید چنان برنامه ریزی شود که کارکنان به راستی در هنگام کار کردن، به کار بپردازند و در هنگام بازی کردن، به بازی سرگرم شوند و این دو بخش را با یکدیگر در نیامیزند.	- ساعت‌های کلاس درس باید چنان برنامه ریزی شود که دانش آموزان به راستی در هنگام کلاس درس، به درس بپردازند و در هنگام بازی کردن، به بازی سرگرم شوند و این دو بخش را با یکدیگر در نیامیزند.
لازم است دستمزد هر کس به نسبت کمیت بازده کاری او و	- لازم است نمره هر کس به نسبت کمیت بازده مطالعه او و

¹ Frederick Winslow Taylor

همچنین به میزان دقت او در مطالعه، افزایش داده شود.	همچنین به میزان دقت او در کار، افزایش داده شود.
- باید سریع ترین روش های صحیح انجام کار به زیردستان آموزش داده شود	- باید سریع ترین روش های صحیح انجام کار به زیردستان آموزش داده شود
- ضرورت دارد به جای قضاوت فردی، از علم استفاده شود و مدیر، همکار زیردستان خود باشد.	- ضرورت دارد به جای قضاوت فردی، از علم استفاده شود و مدیر، همکار زیردستان خود باشد.
- شایسته است روحیه دانش آموزان نسبت به درس و مطالعه، مورد توجه قرار گیرد و تا حد امکان، روحیه بالای آنان حفظ شود.	- شایسته است روحیه کارکنان نسبت به کار، مورد توجه قرار گیرد و تا حد امکان، روحیه بالای آنان حفظ شود.
- باید تمامی عناصر سازوکار مدیریت علمی نیز مورد توجه قرار گیرد، عناصری مانند برنامه ریزی، زمان سنجی دقیق، تنوع در روش های آموزش و ابزار مورد نیاز تدریس، نظام پیوستگی مطالب درسی در آموزش، آموزش دادن دبیران و مدیران و مانند آن.	- باید تمامی عناصر سازوکار مدیریت علمی نیز مورد توجه قرار گیرد، عناصری مانند برنامه ریزی، زمان سنجی دقیق، یکنواخت کردن روش ها و ابزار کار، نظام پیوستگی حرکات در کار، آموزش دادن مربیان و سرکارگران و مانند آن (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹: ۲۲)

جدول (۲): دلالت های اصول مدیریت بر کلاس درس

- میزان بازدهی دانش آموزان را جو عمومی کلاس تعیین میکند، نه توانایی های فیزیکی.	- سطح تولید را هنجارهای اجتماعی تعیین می کنند، نه توانایی های فیزیکی.
- تشویق و مجازات هایی که در قالبی غیر از نمره صورت میگیرد، بر رفتار دانش آموزان تأثیر میگذارد و تأثیر نمره را محدود میکند.	- پاداش ها و مجازات های غیرمالی بر رفتار کارگران اثر می-گذارد و اثر مشوق های مالی را محدود میکند.
- واکنش دانش موزان به دبیران و مدیر، اغلب به صورت گروهی است نه فردی.	- واکنش کارکنان به مدیریت اغلب به صورت گروهی ظاهر می گردد نه فردی.
- رهبری فقط در اختیار مدیر یا دبیران نیست بلکه عضوی از کلاس درس که دارای مقبولیت و محبوبیت است نیز، دارای رهبری میان دانش آموزان است.	- رهبری فقط در انحصار مدیر یا رهبر رسمی نیست. ویژگی های رهبری ممکن است در رهبر غیر رسمی که عضوی از گروه است نیز ظاهر گردد.
- بالاترین سطح نمره ضرورتاً بهترین روش تقسیم نیست.	- بالاترین سطح تخصص ضرورتاً کارترین روش تقسیم نیست.
- ارتباط بین دانش آموزان مهم است	- ارتباط بین اعضا مهم است.
- مشارکت دانش آموزان در تصمیم گیری های مدرسه و کلاس خصوصاً در مواردی که به طور مستقیم به آن ها مربوط می شود، مهم است.	- مشارکت فرودستان در تصمیم گیری ها خصوصاً در مواردی که به طور مستقیم در آن ها ذینفع هستند مهم است.
- ارتباط مؤثر مدیر و دبیران و دانش آموزان، پرهیز از استبداد، توجه به مشکلات دانش آموزان، از خصوصیات مدیر مؤثر است.	- مؤثرترین سبک رهبری بر برقراری ارتباطات و مشارکت تأکید می کند، انصاف، پرهیز از استبداد، توجه به مشکلات کارگران از دیگر خصوصیات رهبری مؤثر است (شیرازی، ۱۳۹۲: ۶۱)

جدول (۳): آزمایش رله و مقایسه آن با کلاس درس

کلاس درس	آزمایش رله
اغلب دانش آموزان از روابط اجتماعی در گروه لذت می برند و تمایل دارند گروه کار را به درستی انجام دهد.	جو گروه: کارگران به روابط که در گروه ایجاد می شد، تمایل داشتند که گروه کار را به درستی انجام دهد.
مشارکت دانش آموزان در برنامه ها و اطلاعات مدرسه باعث ایجاد حس ارزشمندی در آنان میشود	مشارکت کارکنان در روند کار: کارگران به نسبت به اطلاعاتی که به آنان داده شد بود، احساس خرسندی و ارزشمندی می کردند.

شکل‌گیری گروه: کارگران، گروهی را ایجاد کردند که بر پایه وفاداری و همکاری بود.	دانش آموزان با تکیه بر انگیزش درونی، تمایل به ایجاد گروه و همکاری داشتند.
روحیه: از انجایی که کارگران مدتی طولانی با یکدیگر در ارتباط بودند، حس مشترک و فراتر از همکاری بین آنان ایجاد شده بود.	به سبب همکاری و انجام کار گروهی دانش آموزان از حس همکاری به دوست می‌رسند.

وظایف کلیدی آموزش در کلاس درس به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: طراحی آموزشی، ارائه و نظارت، بازتاب و ارزیابی کردن. این سه گروه یک چرخه مداوم را که اساس تصمیم‌گیری معلم است، تشکیل می‌دهند.

صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان عبارتند از: دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای (رزئی، امام جمعه، احمدی، ۱۳۹۶:۲۴)

ویژگی‌های شخصیتی معلمان عبارتند از: درک احساسات و نیازهای دانش آموز، عطف و مهربانی با دانش آموز، علاقه مندی به دانش آموز، مسئولیت‌پذیری، با کنایه و طعنه صحبت نکردن، احترام گذاشتن به همه دانش آموزان، داشتن روحیه انتقاد‌پذیر و منعطف، داشتن انتظارات بالا از دانش آموزان، شوخ‌طبعی و بذله‌گویی (رزئی، امام جمعه، احمدی، ۱۳۹۶:۲۴)

ویژگی‌های مدیریت کلاس درس عبارتند از: حضور و غیاب به موقع دانش آموزان، وقت‌شناسی و حضور به موقع در کلاس، نظم و ترتیب دانش آموزان در کلاس، سازماندهی کلاس درس، ایجاد جو دوستانه در کلاس درس (رزئی، امام جمعه، احمدی، ۱۳۹۶:۲۴)

مهارت‌های تدریس عبارتند از: آگاه و آموزش دیده به حیطه درسی خود، ارائه درس به صورت روشن و قابل فهم، علاقه و اشتیاق به تدریس، ارائه دروس به شکل پرسش و پاسخ، سازمان‌دهی مناسب موضوعات درسی، بهره‌گیری از وسایل کمک آموزشی، استفاده از روش‌های تدریس متنوع، آغاز مناسب درس و نتیجه‌گیری صحیح، داشتن طرح درس، تجربه تدریس و آموزش (رزئی، امام جمعه، احمدی، ۱۳۹۶:۲۵)

ویژگی‌های نظارت و ارزشیابی عبارتند از: تعامل و ارتباط با دانش آموزان، تلاش برای تقویت انگیزش دانش آموزان، درگیر کردن دانش آموزان با موضوعات، نظارت بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، تقسیم کار بین اعضا و نظارت بر گروه، پاداش به دانش آموزان بر اساس تلاش، آگاهی از روش‌های ارزشیابی، ارزیابی تکوینی (مداوم) دانش آموزان، پاسخگو بودن به دانش آموزان، بازخورد فوری و تصحیحی (رزئی، امام جمعه، احمدی، ۱۳۹۶:۲۵)

بیلی بیت فوستر^۱ تحقیقی تحت عنوان ادراکات معلمان منتخب کشاورزی نسبت به اهمیت توسعه و کاربرد مهارت‌های روابط انسانی در دانشگاه اوکلاهاما^۲ انجام داده و این نتایج به دست آمده است: مهارت‌های روابط انسانی از نظر معلمان برای موفقیت بسیار مهم اند، این مهارت‌ها برای اجرای اثربخش برنامه لازم است، انگیزش و فنون انگیزشی موفقیت در این مهارت‌ها را تضمین می‌کند، معلمان وجود مهارت‌های روابط انسانی را به ویژه هنگام برقراری ارتباط با دیگران بسیار مهم دانسته‌اند (امینی، رضاپور، ناصح، ۱۳۸۷:۱۶۸).

۴- بحث و نتیجه‌گیری

در بررسی‌های هائورن، به این نکته پی برده شد که اهمیت نیازهای اجتماعی مانند مورد قبول و علاقه همکاران بودن، به اندازه پاداش‌های مالی و مادی یا حتی فراتر از آن است. این بررسی‌ها هم چنین نشان داد که اگر انسان در موقعیتی قرار داده شود که نیاز به رقابت باشد، مقاومت می‌کند. همچنین امکان دارد او با افرادی که در این رقابت در نهایت دچار ضرر و زیان می‌شوند، همکاری کند تا خطر و زیان را از آنان رفع نماید. فرضیه‌هایی که پس از این مطالعات درباره‌ی انسان به وجود آمده با فرضیه‌های مربوط به انسان منطقی-اقتصادی در تضاد بوده است. این مفروضات به شرح زیر است:

۱- انسان اساساً به وسیله‌ی نیازهای اجتماعی که دارد، برانگیخته می‌شود و ضمن برقراری روابط با دیگران تمایل به شناخته شدن و تعلق به دیگران را به دست می‌آورد.

۲- انقلاب صنعتی و تقسیم کار به اجزای ساده و کوچک، کار را بی ارزش و خسته کننده کرده است. برای جبران آن به سازمان‌های غیررسمی و ایجاد روابط اجتماعی روی می‌آورند.

۳- انسان در مقابل نیروهای اجتماعی که نشانی از روابط او با دیگر همکارانش هستند، بیش از پاداش‌های مادی واکنش نشان می‌دهد. هر قدر که مدیریت نیازهای اجتماعی زبردست را بیشتر برآورده سازد، زبردست به خواسته‌های مدیریت پاسخ مساعدتری می‌دهد (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹:۳۰).

¹ Billie Beth Foster

² Oklahoma

علاوه بر مطالعات معروف هائورن، پژوهش‌های دیگری وجود انسان اجتماعی را تأیید می‌کند. از جمله، براساس تحقیقات شماری از دانشمندان از یک گروه پنجاه نفری به این نتیجه دست یافتند که میزان تولید و خشنودی کارگران با میزان حقوق دریافتی و مقام شغلی شان ارتباط ندارد، بلکه هر دو با عضویت و احساس تعلق نسبت به گروه مرتبط است. هم چنین، مطالعاتی که در خط زنجیر خط مونتاژ و معادن زغال سنگ به عمل آمد، نشان داد که منبع اصلی بسیاری از مشکلات کارگران، نارضایتی آن‌ها از نداشتن ارتباط با دیگران و محدودیت در برقراری تماس با دیگر افراد است. به همین جهت، پاداش‌های گروهی نیز در بالا بردن تولید از پاداش‌های فردی عملکرد بهتری دارند. حتی در بررسی جنگ جهانی دوم و جنگ کره به این نتیجه دست یافتند که احساس وفاداری و تعهد فرد نسبت به سربازانی که با آنان رابطه ای صمیمی و غیررسمی دارد، به عنوان یک منبع انگیزش درونی برای جنگیدن است. اما به طور کلی نتایج بعضی از کاوش‌ها اشاره می‌کند که انسان اجتماعی نیز همانند انسان اقتصادی کلیت ندارد و قوانینی از وجود انسانی دیگر به نام انسان خودیاب به دست آمده است. پس می‌توان نتیجه گرفت پاداش‌های گروهی و مقبولیت در کلاس درس می‌تواند عاملی مهم در بازدهی دانش آموزان باشد و می‌توان با کنترل این دو عامل، سطح عمومی کلاس را بهبود بخشید (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹:۳۰).

عواملی وجود دارند که در ایجاد تحکیم روابط انسانی در مدرسه توسط مدیرآموزشی مؤثرند: ایجاد جو اعتماد و اطمینان در مدرسه، دوست داشتن و ارزش قائل شدن برای افراد، احساس آزادی و بیان نقطه نظرات و پیشنهادات، احساس همبستگی بین مدیران و طرف دیگر ارتباط، مشورت و استفاده از افراد در تصمیم‌گیری‌ها، احساس تعلق به مدرسه از طرف دبیران، رازداری مدیر، اغماض از بعضی خطاها، رعایت عدالت در رفتار، خوب گوش دادن رعایت ادب و احترام به افراد، دادن اطلاعات لازم در مورد کار و مسائل آن (تورانی، محمدی، ۱۳۸۹:۳۸).

همچنین یک رهبرآموزشی برای ایجاد رضایت در افراد خود باید به نکاتی توجه کند و آنان را در خود ایجاد یا تقویت نماید: ایجاد اطمینان و رضایت در زندگی، شرایط مطلوب و مناسب کار، احساس علاقه و دل بستگی، رفتار از روی عدل و انصاف، احساس امید و موفقیت در آموزش دهندگان، احساس اهمیت در وظایف محوله، شرکت آموزش دهندگان در تعیین خط مشی کار، احساس عزت نفس در محیط آموزشی (همان منبع)

منابع

- امینی، محمد و رضایپور، غلامرضا و ناصح، جواد (۱۳۸۷). بررسی تجربی شیوه‌های مؤثر بر بهبود و توسعه روابط انسانی در میان کارکنان مدارس شهرستان کاشان، فصلنامه تعلیم و تربیت، (۹۵).
- باروت کوب، مهناز و مروتی شریف ابادی، علی (۱۳۹۳). نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه یزد)، ۹۸-۷۷.
- بخش علیزاده، محمدرضا و سلیمانی، ندا (۱۳۹۵). مطالعات جامعه‌شناسی، (۳۰)، ۱۳۹-۱۵۹.
- تورانی، حیدر و محمدی، داوود (۱۳۸۹). ویژه‌نامه ضمیمه رشد مدیریت مدرسه، (۴).
- حاتمی، سعید و بیرامی ایگدر، جمال‌الدین و سبحانی، یزدان (۱۳۹۵). مطالعات مدیریت ورزشی، (۳۶)، ۲۲۶-۲۴۲.
- دانش فرد، کرم‌الله و محبوب‌روش، شبنم (۱۳۸۸). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی گرسار، (۴)، ۱۱۵-۱۳۶.
- رزی، جمال و امام‌جمعه، محمدرضا و احمدی، غلامعلی (۱۳۹۶). فصلنامه پژوهش در تربیت معلم، (۱).
- رتوفی پور، حسین و آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۶). مجله پژوهش‌های تربیتی و روانشناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، (۱)، ۱۹-۴۰.
- شهبازی، بهزاد و واعظی، مظفرالدین و ثنایی پور، هادی (۱۳۸۸). نشریه مدیریت دولتی، (۳)، ۶۹-۸۴.
- شیرازی، علی (۱۳۹۲). مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و کاربرد. چاپ چهارم، تهران: موسسه کتاب‌مهربان
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۱). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، چاپ بیست و چهارم، تهران: روان.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، چاپ بیست و نهم، تهران: موسسه چاپ امیرکبیر.