

## بررسی وضعیت مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران

ابوالفضل بهجت

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

[ab.k1974@yahoo.com](mailto:ab.k1974@yahoo.com)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت موجود «مدیریت هنری» در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران از دیدگاه مدیران، معلمان و دانش‌آموزان است. این مقاله در صدد ارائه راهکارهای مناسب برای مدیریت هنری با رویکرد توسعه فرهنگی و هنری است. در ابتدا بر ضرورت مدیریت هنری در مدارس، با ابزارهای نوین و اثربخش مدیریتی، تأکید شده و در این رابطه مدیریت هنری به عنوان کارآمدترین ابزار و مدارس به عنوان نهاد حساس فرهنگی و هنری معرفی شده است. در ادامه دیدگاه‌های دانش‌آموزان، معلمان و مدیران فرهنگی در مورد فعالیت‌های هنری و مدیریت هنری تحلیل و از دیدگاه محققان آسیب‌ها و مشکلات مدیریت هنری در مدارس تشریح شده است.

**روش پژوهش:** روش تحقیقی که در پژوهش حاضر استفاده شده از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دانش‌آموزان، مدیران و معلمان منطقه ۱۱ شهر تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه تعداد ۸۰ از دانش‌آموزان و ۴۴ از معلمان و مدیران برای نمونه پژوهش انتخاب شدند. هم‌چنین ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق ساخته است.

**نتیجه‌گیری و یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران از حد متوسط پایین‌تر است و این نشانه ضعف مدیریت هنری در مدارس این منطقه به شمار می‌رود بنابراین وضعیت مدیریت هنری در بین مدارس این منطقه مطلوب نیست. بین دیدگاه دانش‌آموزان، معلمان و مدیران مدارس منطقه ۱۱ نسبت به فعالیت‌ها و مدیریت هنری از لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود ندارد، لذا داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند.

**واژگان کلیدی:** هنر، مدیریت، مدیریت هنری، مدارس.

## مقدمه

مدیریت هنری علمی است که دانش مدیریت را با بینش هنری می‌آراید و مهارت‌های هنری را با علوم ارتباطات، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و دیگر دانش‌ها مرتبط می‌سازد و کاربرد فلسفی و زیباشناسانه آن را از حیثه نظری، احساس و ادراک فردی به حیثه عملی و اداره امور جامعه و تولیدات فرهنگی سوق می‌دهد.

در پژوهش حاضر ضمن اشاره به سابقه و تجربه مدیریت هنری در ایران وضعیت این مدیریت در مدارس با نظر مدیران، معلمان و دانش‌آموزان و مسئولان اجرایی این حوزه بررسی شده است. انسان از آغاز کار تعلیم و تربیت از روش‌های مختلف مدیریت در امر آموزش بهره برده است؛ اما از آنجایی که تحولات اجتماعی جدید تغییراتی در ابعاد مختلف جامعه، از جمله در زمینه‌های مختلف فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ایجاد کرده خود به خود نیازهای جدیدی را هم به وجود آورده است؛ به همین سبب برای پاسخگویی به این نیازهای جدید افراد جامعه، تغییر و دگرگونی در روش‌های مدیریت مدارس و تلاش برای بهبود بخشیدن به کیفیت مدیریت هنری در مدارس ضروری است. به طور کلی آسیب‌شناسی، ارزیابی و ارائه الگوهای مناسب کار مدیریت‌های هنری را سنجش وضعیت موجود، ساده خواهد کرد، زیرا این گروه با شناخت عوامل تأثیرگذار سطح مدیریت را ارتقاء خواهند داد و آن را در سطحی بالا نگه می‌دارند و در نهایت الگوها و راهکارهای جدید برای بهبود وضعیت موجود ارائه می‌نمایند.

## پیشینه تحقیق

لازم است تأکید شود پرداختن به مقوله مدیریت هنری ضرورت و اهمیت دو مقوله هنر و مدیریت و کارکردهای آنها در جامعه را نشان می‌دهد. مدیران سازمان‌هایی که متولی اداره امور هنری یا مرتبط به موضوع هنر هستند و حتی مدیران سازمان‌هایی که به مشاغل و گرایش‌های دیگری می‌پردازند در کنار بهره‌مندی از تخصص در رشته کاری خود به ضرورت بایستی واجد دانش عمومی در حوزه مدیریت، به عنوان یک علم، باشند. که هنر نیز از این امر استثنا نیست و مدیران

آموزش و پرورش در کلیه کشورها سر منشأ رشد و توسعه و در همه مراحل و شئون زندگی تأثیرگذار است. با بررسی و مطالعه آثار گذشتگان روشن می‌شود که مدیریت از قدیم‌الایام در جوامع مختلف بشری وجود داشته است و بزرگان و رهبران ملل و ادیان مختلف ضرورت وجود مدیریت و رهبری را نیز یک امر مسلم شمرده‌اند. در قرون اخیر هم نهضت‌های مختلفی در امر مدیریت ظهور کرده اند که می‌توان به نظریه مدیریت علمی<sup>۱</sup>، نظریه مدیریت نهضت روابط انسانی<sup>۲</sup>، نظریه سیستم‌ها در مدیریت<sup>۳</sup> و نظریه ترکیبی مدیریت<sup>۴</sup> اشاره کرد. امروزه بیشتر رشته‌های دانشگاهی با پیشوند مدیریت در حال توسعه و گسترش هستند: مدیریت فرهنگی، مدیریت صنعتی، مدیریت IT، مدیریت خانواده، مدیریت منابع انسانی و این اواخر مدیریت هنری و بیشتر سازمان‌ها در کنار دیگر مدیریت‌ها از مدیریت فرهنگی و مدیریت هنری هم برخوردار هستند؛ بنابراین توجه جدی به همه مقولات آموزشی و پرورشی، به ویژه مدیریت هنر، در کنار دیگر علوم در مدارس از اهمیت والایی برخوردار است. از این رو به مقوله مدیریت هنری در مدارس که سر منشأ آموزش، رشد و توسعه در آینده است بایستی بیشتر پرداخته شود. مدیریت هنری آمیزه‌ای از علم مدیریت و دانش هنری است. اداره امور هنری علاوه بر شناخت تئوری‌ها و الگوهای مدیریت نیازمند تبحر یا آشنایی مدیران، حداقل با یک رشته از گرایش‌های هنرهای تجسمی، سستی یا مدرن و نمایش یا موسیقی متناسب با سمت یا پست مدیریت هنری است و باید توجه داشت که تبحر در یک رشته هنری، نیازمند حداقل اطلاعات هنری است. این رشته هم اکنون در جهان در سطح آموزش عالی و مقاطع کارشناسی ارشد و دکترا آموزش داده می‌شود. مدیریت به مفهوم کلی آن پیشینه‌ای به قدمت زندگی انسان و حتی بیشتر دارد، اما امروزه آنچه که در جهان به نام دانش مدیریت برای سرپرستی، اداره و مدیریت سازمان‌ها و مؤسسات تکامل پیدا کرده به‌طور عمده مربوط به قرن بیستم میلادی است.

## مدیریت هنری چیست؟

دوران قاجار نقطه عطف بزرگی در تاریخ فرهنگ، سیاست و هنر ایران به شمار می‌رود و با تغییر و تحولات اجتماعی و تغییر منابع اندیشه، هنر ایرانی و نوع مدیریت هنری به شدت متحول شده و از سنت‌های زیباشناختی اروپا پیروی کرده است. در دوره مشروطیت فلسفه سیاست و حاکمیت در تفکر ایرانی که متضمن حیات مدیریت هنری درباری بوده، دچار گسیختگی شده و دربار به معنای سنتی آن اضمحلال یافته و هنر به سمت منبعی جدید یعنی توده‌های اجتماعی تغییر جهت داده است و کانون‌های اجتماعی و مردمی به تدریج هدایت هنر را در دست گرفته‌اند. هنر اجتماعی به معنای اخص آن در این دوران شکل گرفته و به موازات تعطیلی تولید هنر در دربار الگوی مدیریت هنر توده‌ای حاکمیت پیدا کرده است. در این برهه تولید آثار هنری به این شکل نیست که فقط از اهداف سیاسی دربار پیروی کند، بلکه در چرخه عرضه و تقاضا، حالتی بازاری نیز می‌یابد. در آن زمان دربار جدید که همان دولت، مجلس و دفتر شاه است از جریان روشنفکری هنر در اجتماع بسیار حمایت می‌کرده و بدین ترتیب هنر سنتی<sup>۹</sup> که هزاران سال در ظل حمایت دربار نشو و نما یافته، تبدیل به یک جریان دست دومی می‌شود. الگوهای مدیریت هنری توده‌ای محتوا و زیبانشناسی خاص خود را بروز داد که بسیار از غرب الهام می‌گرفت. این مسئله در دوران پهلوی به اوج خود رسید. روشنفکران مبانی اندیشه، فرهنگ و هنر سنتی را تحریف کردند؛ مانند مقوله جانگاشتن ناسیونالیسم ایرانی از مذهب، یکی دانستن اسلامیت با عربیت و وانمودسازی تعارض اسلام با فرهنگ ایرانی و اعمال مدیریت جدید هنری و ... که در هنر ایرانی بازتاب یافت و ضربات جبران‌ناپذیری به هنر ایرانی وارد کرد و نتیجه آن شد که در دوران پس از مشروطه هنر ایران از توانایی ایجاد مکتب ناتوان ماند و ارتباط آن با توده مردم ضعیف شد (نیاکان، ۱۳۸۷).

مدیریت هنری علم آیندگان است؛ با پیشرفت انسان همواره بر اهمیت هنر و فعالیت‌های هنری افزوده می‌شود و ساماندهی و مدیریت نیز در ارتباط با آن اهمیت بیشتری می‌یابد. اما تاریخ معاصر هنر و مدیریت حداقل در ایران بیانگر نوعی تضاد میان مدیریت و هنر بوده است، تا جایی که گاه چنین تصور شده

مدارس و معلمان در کنار رشته تخصصی خودشان با هنر هم باید آشنایی، آگاهی و سررشته داشته باشند (بزرگ‌نیا، ۱۳۹۲).

پیشینه مدیریت هنری در ایران بسی پرسابقه است. از دوران هخامنشیان که یک هنر تألیفی از آشور، بین‌النهرین، ایران مرکزی و مادها را در یک امپراتوری عظیم از کرانه‌های سند تا غرب دریای آدریاتیک در برمی‌گرفته، سلوک و رفتار سیاسی و اجتماعی آنان بر این الگو استوار بوده که عناصر مفید فرهنگی<sup>۵</sup> و هنری را از اقوام و ملل زیر سلطه خود جذب کنند و در یک استحاله هدفمند تبدیل به فرهنگ و هنر ایران کنند. در دوره ساسانیان هنر اصیل ایرانی رواج داشته و حتی بعد از زوال ساسانیان و حمله اعراب، پس از سه قرن مقاومت، ایرانیان فرهنگ اعراب را نپذیرفتند و با ظهور آل‌بویه فرهنگ و هنر ایران به طور رسمی به فرهنگ غالب تبدیل شد. حمله مغولان همه دستاوردهای علمی و فرهنگی سده‌ها مجاهدت دانشمندان و هنرمندان و حکیمان ما را دوباره تهدید کرد، اما ایرانیان باز هم با همان سیاست قبلی مغولان را تربیت کردند و در تقابل با فرهنگ عاریتی آنان که از چین غنیمت گرفته شده بود، فرهنگ و هنر ایران<sup>۶</sup> را به جهان آن روز معرفی می‌کردند. از جمله در دوره مغول رشیدالدین فضل‌الله و در دوره تیموری امیر علی شیر نوایی مدیران فرهنگی و هنری با سیاست و تدبیری بودند که برای هدایت و احیای ارزش‌های فرهنگی و هنری<sup>۷</sup> ایران تلاش کردند و فرهنگ و هنر ایران را پرورش دادند و هم‌چنین کمال‌الدین بهزاد در مکتب تبریز دوره صفوی یکی از مدیران موفق در سطح جامعه هنری محسوب می‌شود. همین‌طور مدیریت مدرسه صنایع قدیمه که استاد حسین طاهرزاده بهزاد آن را در قرن حاضر به عهده داشته می‌تواند ما را به آگاهی‌های بسیار با ارزش و کاربردی برساند. در دوره تیموری، صفوی و قاجار نظام حاکم بر سازمان‌های هنری<sup>۸</sup> به طور معمول نظام استاد شاگردی بوده است بنابراین می‌توان گفت، تاریخ مدیریت هنری در ایران دارای مدیران مقبول و هنرمند، اهل کار هنری، نظم و کار گروهی بوده است (نیاکان، ۱۳۸۷).

تعدادی از آنها اشاره شد، احترام به انسان و اندیشه‌اش سفارش شده، اما در مدیریت هنری این ویژگی برجسته‌تر و با اهمیت‌تر است زیرا مدیریت هنری زمینه‌ساز بروز خلاقیت‌های فردی و جمعی است. مدیریت هنری اداره کردن نخبگان و هنرمندان است و در این نوع از مدیریت، مدیر هماهنگ‌کننده و پیش‌برنده است نه فرمانده و دستور دهنده. مدیر سعی نمی‌کند که آرای عقایدش را تحمیل کند، بلکه با مسیریخشی به جریان هنر در جهت پویایی و رشد کمک می‌کند.

در تعریف دیگری مدیریت هنری عبارت است از طراحی، جهت‌دهی و تحقق نقطه بهینه آشفستگی و نظم در سطح فردی و سازمانی برای دستیابی به آثار خلاقانه و تأثیرگذار بر مخاطبان (خاکی، ۱۳۸۶).

نظریه شلدن<sup>۱۳</sup> که در اواسط قرن بیستم در مورد مدیریت ارائه شده است، حتی امروز نیز مهم است. تفکر مشارکتی در مدیریت هنری الزامی است و به جریان خلاقه در هنر بسیار کمک می‌کند. مدیریت باید در هر حال راه مشاوره را باز بگذارد. این که مدیریت هدایت را به عهده بگیرد نوعی مدیریت مرفقی و در سطح بالا است. یعنی بدون دخالت در امور امکانات را فراهم آورد و بتواند بدون آنکه خود تصدی کاری را بپذیرد تغییر و تحول را امکان‌پذیر کند. با در نظر گرفتن شکلی از مدیریت هنری که در ذات خود تغییر و تحول را به همراه دارد می‌توان اشاره کرد که این تغییرات یک اصل فراموش‌نشدنی است. مدیریت هنری هم باید تغییر ایجاد کند و هم خودش منشأ تحول باشد که اصلاً ذات هنر بر مبنای تحول است. همین تحول از هنر پدیده‌ای زنده و پویا ساخته و در طی تاریخ خود را حفظ کرده است. پس تغییر و تحول در هنر به مسیر تداوم بخشیده؛ به همین سبب اگر خواهان اداره مسیر علمی مدیریت باشیم تغییر و تحول یکی از ارکان اساسی آن است.

حال اگر از مدیریت کلی و عمومی عبور کنیم و به بحث مدیریت هنری برسیم به نکات ظریف‌تری بر خواهیم خورد. از آنجا که سابقه مدیریت هنری بیش از چند دهه نیست که آن هم بیشتر در کشورهای پیشرفته به اجرا درآمده است به

است که این دو عنصر هیچ‌گاه نمی‌توانند با یکدیگر پیوند مناسبی برقرار کنند. هنر به دنیای احساس و تخیل تعلق دارد، در صورتی که سر و کار مدیریت با محاسبه و تعقل است. هنر چارچوب‌گریز<sup>۱۴</sup> است و مدیریت چارچوب‌مدار<sup>۱۵</sup>. البته پیش از آنکه هنر غربی مفهوم هنر و روابط هنری در ایران را دگرگون کند، هنر و مدیریت با چنین تقابلی در برابر هم قرار نمی‌گرفتند (نامور مطلق، ۱۳۸۶).

اما آنچه در زمینه پژوهش و منابع علمی در این مقوله مهم اتفاق افتاده است اصلاً به چشم نمی‌آید و اصلاً برای سازمان‌ها به صورت موضوعی و موردی مثل مدیریت هنری در مدارس پرداخته نشده است؛ بنابراین پرداختن به این امر کاری جدید و نوآورانه است، به طوری که پس از جستجو و کنکاش در سرچ‌های مختلف دارای مقالات علمی به منابع علمی معتبری نیز دست یافته نشد. در این زمینه دو همایش که یکی از آنها را وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سال ۱۳۸۴ و دیگری را فرهنگستان هنر با عنوان مدیریت و هنر در سال ۱۳۸۶ برگزار کرده است که حاصل آنها در قالب مجموعه مقالات به صورت کتاب درآمده است. علاوه بر این‌ها سه یا چهار مقاله هم به صورت کلی و متفرقه نوشته شده است که نام پژوهشگران عبارت است از: مجید امرایی، مدیریت هنری / غفلت‌ها و ضرورت‌ها؛ دلاور بزرگ‌نیا، مدیریت هنری؛ مینا هدایت، مقاله مدیریت هنری در ایران، بهمن نامور مطلق، مطلبی تحت عنوان مدیریت هنری.

در طول زمان‌ها تعریف‌های زیادی برای مدیریت هنری ارائه شده است؛ یکی از جامع‌ترین این تعاریف که به بحث ما نیز نزدیک است چنین است: "مدیریت هنری عبارت است از علم و هنر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و در نهایت ایجاد هماهنگی برای رسیدن به هدف یا اهداف از پیش تعیین شده یک سازمان یا نهاد هنری و اجتماعی" (امرایی، ۱۳۹۱).

مدیریت هنری<sup>۱۶</sup> در بین انواع مدیریت‌ها بسیار جوان است و شاید در تعریف علمی خود بیش از دو دهه از عمر آن نمی‌گذرد. در همه نظام‌های اداری و روش‌های مدیریتی که به

### ابزار و روش گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق، همان‌طور که پیش از این اشاره شد، پرسشنامه‌ای است که براساس مقیاس‌های متداول تدوین شده است. این پرسشنامه دو بخش دارد: الف) بخش مربوط به مشخصات فردی، و ب) بخش مربوط به رضایت از مدیریت هنری که ۲۸ جنبه مختلف را در قالب ۲۸ سؤال با مقیاس طیف لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. پاسخ‌های درجه‌بندی شده براساس طیف لیکرت میزان رضایت را از بسیار کم تا بسیار زیاد در ۵ رتبه با ارزش‌های عددی ۱ تا ۵ نشان می‌دهد و ملاک درباره هر یک از مؤلفه‌های مدیریت هنری عدد ۳، یعنی میانگین رتبه‌های ۱ تا ۵ است. با استفاده از روش اعتبار محتوا و مشورت با صاحب‌نظران، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۸۹ بود و این امر نشان‌دهنده هماهنگی درونی بین سؤال‌های پرسشنامه است.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت یافته‌های پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. ابتدا به توصیف شرکت‌کنندگان در پژوهش و آمار توصیفی پرسشنامه پرداخته شده و سپس سؤال‌های پژوهش بررسی و تجزیه و تحلیل شده است.

جدول ۱- درصد و فراوانی مربوط به میزان تحصیلات، موقعیت و جنسیت شرکت‌کنندگان

تحصیلات	فراوانی	درصد	موقعیت	فراوانی	درصد	جنسیت	فراوانی	درصد
دبیرستانی	۸۰	۶۴,۵	دانش‌آموز	۸۰	۶۴,۵	مرد	۹۰	۷۲,۶
فوق‌دیپلم	۶	۴,۸	معلم	۴۰	۳۲,۳			
لیسانس	۲۸	۲۲,۶	مدیر	۴	۳,۲	زن	۳۰	۲۷,۴
فوق‌لیسانس	۱۰	۸,۱	جمع کل	۱۲۴	۱۰۰	جمع کل	۱۲۴	۱۰۰

دانش‌آموزان، ۲۲,۳ درصد را معلمان و ۳,۲ درصد نیز مدیران تشکیل می‌دهند. همچنین میزان تحصیلات ۶۴,۵ درصد از

تازگی به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت هنری نمی‌تواند خلاقیت و پویایی را به همراه نداشته باشد؛ پس نظام مدیریتی و ساختار سازمانی باید به توسعه پویایی در هنر توجه کند.

### روش پژوهش و تحقیق

تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت موجود «مدیریت هنری» در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران از دیدگاه مدیران، معلمان و دانش‌آموزان است. روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه دانش‌آموزان، مدیران و معلمان منطقه ۱۱ شهر تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه تعداد ۸۰ نفر از دانش‌آموزان و ۴۴ نفر از معلمان و مدیران برای نمونه پژوهش انتخاب شده بودند. همچنین ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق ساخته است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را دانش‌آموزان، معلمان، مدیران و کارکنان مدارس منطقه، که به فعالیت‌های هنری علاقه‌مند هستند، تشکیل می‌دهند. این بخش خود متشکل از ۲ گروه، ۸۰ نفر دانش‌آموز و ۴۴ نفر که شامل معلمان، مدیران و کارکنان مدارس هستند. بنابراین تعداد کل افراد واجد شرایط در جامعه آماری این پژوهش ۱۴۴ نفر بود.

همان‌گونه که نتایج جدول شماره یک نشان می‌دهد ۷۲,۶ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش مرد و ۲۷,۴ درصد نیز زن است. ۶۴,۵ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش را

شرکت‌کنندگان پژوهش دبیرستانی، ۲۲,۶ درصد لیسانس، ۸,۱ درصد فوق‌لیسانس و ۴,۸ درصد هم فوق‌دیپلم می‌باشد. را در بین شرکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲- شاخص‌های آماری گویه‌های مدیریت هنری

ردیف	گویه	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
۱	به منظور تهیه و تنظیم برنامه‌های هنری در مدارس آینده‌نگری است.	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۵	۱,۰۶
۲	برنامه‌ریزی‌های طولانی‌مدت پیش‌بین و مراحل اجرای برنامه‌های هنری تعیین و مشخص است	۱۲۴	۱	۵	۲,۷۲	۱,۱۱
۳	متصدیان از اهداف و برنامه‌های هنری شناخت کافی دارند	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۷	۱,۰۳
۴	نیازها و مشکلات بودجه‌ای پیش‌بینی و در جهت رفع آن کوشش به عمل می‌آید.	۱۲۴	۱	۵	۲,۵۳	۱,۱۸
۵	برای رفع موانع پیشنهاد و راحل‌هایی از سوی مسئولین مدارس ارائه می‌شود	۱۲۴	۱	۵	۲,۶۸	۱,۰۸
۶	در جهت اصلاح و بهبود روش‌های مدیریت بخش هنری از شیوه‌ها، ابزار و وسایل به روز استفاده می‌شود.	۱۲۴	۱	۵	۲,۶۱	۱,۱۴
۷	هماهنگی‌های لازم بین واحدها برای مدیریت هنری وجود دارد	۱۲۴	۱	۵	۲,۷۷	۱,۱۲
۸	تقسیم کار، شرح وظایف، حجم کار و اهمیت آن برای مسئولین مشخص است	۱۲۴	۱	۵	۲,۹۷	۱,۱۲
۹	در مراحل انجام کار پیگیری و نظارت مؤثر و مستمر صورت می‌گیرد	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۲	۱,۰۱
۱۰	زمینه‌های همکاری و ارتباط متقابل بین واحدهای و کارکنان فراهم است	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۲	۱,۰۳
۱۱	احساس مسئولیت در برابر دیگران مطلوب است	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۹	۱,۲۲
۱۲	راهنمایی‌های صحیح و به موقع در زمینه‌های رفتاری وجود دارد	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۷	۰,۹۳
۱۳	در انجام امور محوله افراد راهنمایی و ارشاد می‌شوند	۱۲۴	۱	۵	۳,۰۶	۰,۹۸
۱۴	زمینه مناسب برای انتقال اطلاعات و تجربیات فراهم است	۱۲۴	۱	۵	۲,۹۰	۱,۰۹
۱۵	خواسته‌ها و نیازهای هنری مورد توجه قرار می‌گیرد	۱۲۴	۱	۵	۲,۸۱	۱,۱۵
۱۶	وظایف به نحو احسن انجام می‌شود	۱۲۴	۱	۵	۲,۹۰	۱,۲۰
۱۷	انجام به موقع کار و پرهیز از وقت‌مطلوب است	۱۲۴	۱	۵	۲,۷۴	۱,۰۰۳
۱۸	مدیران، دانش مرتبط با هنرهای هفتگانه را دارند	۱۲۴	۱	۵	۲,۵۶	۱,۲۶
۱۹	وضعیت آموزش هنر در مدارس مناسب است	۱۲۴	۱	۵	۲,۳۹	۱,۱۲
۲۰	داشتن کتاب و وسایل آموزشی مرتبط به هنر مؤثر است	۱۲۴	۱	۵	۲,۹۵	۱,۲۵
۲۱	امکانات هنری مدارس مناسب ارزیابی می‌شود.	۱۲۴	۱	۵	۲,۴۷	۱,۱۴
۲۲	حضور مربیان متخصص با رشته‌های مختلف هنری در مدارس مناسب ارزیابی می‌شود	۱۲۴	۱	۵	۲,۶۹	۱,۱۰
۲۳	برگزاری مسابقات هنری در مدارس برای سنجش توانایی دانش‌آموزان مناسب است	۱۲۴	۱	۵	۲,۹۳	۱,۱۸
۲۴	میزان فعالیت و پرداختن به مسائل هنری مناسب است	۱۲۴	۱	۵	۲,۷۱	۱,۱۲
۲۵	ارزشیابی دانش هنری دانش‌آموزان در مدارس جدی گرفته می‌شود.	۱۲۴	۱	۵	۲,۶۱	۱,۰۶
۲۶	زمینه‌های مناسب در جهت کسب مهارت‌های شغلی برای ارتقاء سطح مدیریت فراهم می‌شود	۱۲۴	۱	۵	۲,۴۱	۰,۹۵
۲۷	میزان انگیزه و میل و رغبت به کار هنری مناسب است	۱۲۴	۱	۵	۳,۰۳	۱,۱۰
۲۸	اولویت پرداختن به هنر در مدارس مطلوب ارزیابی می‌شود	۱۲۴	۱	۵	۲,۵۳	۱,۰۹

۲- آیا بین دیدگاه دانش آموزان و معلمان مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران نسبت به مدیریت هنری تفاوت معناداری وجود دارد؟

۳- مهم ترین آسیب ها و مشکلات موجود مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران کدامند؟

جهت بررسی و تجزیه تحلیل سؤال اول پژوهش و شناخت وضعیت موجود مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران از میانگین و انحراف معیار استفاده شده که نتایج در جدول شماره سه نمایش داده شده است.

همان گونه که نتایج جدول نشان می دهد از بین گویه های مدیریت هنری گویه «در انجام امور محوله افراد راهنمایی و ارشاد می شوند» با میانگین ۳,۰۶ و انحراف معیار ۰,۹۸ بیشترین مقدار و گویه «وضعیت آموزش هنر در مدارس مناسب است» با میانگین ۲,۳۹ و انحراف معیار ۱,۱۲ کمترین مقدار را در بین گویه مدیریت هنری را برخوردار است.

در ادامه به بررسی و تجزیه و تحلیل سؤالات تحقیق پرداخته شده است. سؤالات اساسی پژوهش حاضر عبارتند از: ۱- وضعیت موجود مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران چگونه است؟

جدول ۳- شاخص های آماری مدیریت هنری

متغیر	تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس		کجی	
						مقدار	خطای معیار	مقدار	خطای معیار
مدیریت هنری	۱۲۴	۱,۴۶	۴,۴۳	۲,۷۵	۰,۶۵	۰,۴۲	۰,۲۲	۰,۴۳	-۰,۴۶

دومین سؤال پژوهش حاضر به بیان تفاوت بین دیدگاه دانش آموزان و معلمان پرداخته است. جهت پاسخگویی به این سؤال از آزمون تی تست برابر گروه ها مستقل استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

همان گونه که نتایج جدول نشان می دهد میانگین وضعیت هنری در بین مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران برابر ۲,۷۵ با انحراف معیار ۰,۶۵ می باشد که این مقدار نشان می دهد که وضعیت مدیریت هنری در بین مدارس این منطقه در وضع مطلوبی قرار ندارد و پایین از حد متوسط خود یعنی میانگین ۳ می باشد.

جدول ۴- نتایج آزمون تی تست برای گروه های مستقل

تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار آزمون	درجه آزادی	سطح معناداری
۸۰	۲,۷۱	۰,۶۵	۱,۰۰۷	۱۲۲	۰,۳۱۶
۴۴	۲,۸۳	۰,۶۶			

مدارس منطقه ۱۱ از لحاظ آماری تفاوت معناداری در سطح کمتر از ۰,۰۵ وجود ندارد.

جهت پاسخگویی به سؤال سوم پژوهش و شناسایی موانع و مشکلات مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. جدول شماره ۵ نتایج آزمون KMO و بار تلت را نشان می دهد.

همان گونه که نتایج جدول نشان می دهد میانگین دانش آموزان نسبت به مدیریت هنری برابر ۲,۷۱ و میانگین معلمان و مدیران برابر ۲,۸۳ می باشد که این مقادارها نشان می دهد که مدیریت هنری هم در دانش آموزان و هم در بین معلمان و مدیران از حد متوسط پایین تر است. هم چنین جدول نشان می دهد که بین دیدگاه دانش آموزان و معلمان و مدیران

جدول ۵- نتایج آزمون KMO و بار تلت

آزمون KMO	آزمون بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰,۷۸۲	۲۳۶۹,۰۵	۳۷۸	۰,۰۰۰۱

همان‌گونه که نتایج جدول نشان می‌دهد KMO بالا و هم‌چنین معناداری آزمون بارتلت (در سطح ۰/۰۰۰۱) نشان می‌دهد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند (KMO:0.78 و  $\chi^2$ : 2369.05). با انجام تحلیل عاملی ۷ عامل و مانع استخراج شد که در جدول شماره ۶ بارهای عاملی گویه‌ها در ۷ عامل ارائه شده است:

جدول ۶- بارهای عاملی گویه مدیریت هنری

ردیف	گویه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم
۱	به منظور تهیه و تنظیم برنامه‌های هنری در مدارس آینده‌نگری است.					۰,۷۰		
۲	برنامه‌ریزی‌های طولانی‌مدت پیش‌بین و مراحل اجرای برنامه‌های هنری تعیین و مشخص است			۰,۵۰				
۳	متصدیان از اهداف و برنامه‌های هنری شناخت کافی دارند						۰,۵۰	
۴	نیازها و مشکلات بودجه‌ای پیش‌بینی و در جهت رفع آن کوشش به عمل می‌آید.			۰,۷۵				
۵	برای رفع موانع پیشنهاد و راحل‌هایی از سوی مسئولین مدارس ارائه می‌شود						۰,۷۷	
۶	در جهت اصلاح و بهبود روش‌های مدیریت بخش هنری از شیوه‌ها، ابزار و وسایل به روز استفاده می‌شود.						۰,۷۹	
۷	هماهنگی‌های لازم بین واحدها برای مدیریت هنری وجود دارد			۰,۶۱				
۸	تقسیم کار، شرح وظایف، حجم کار و اهمیت آن برای مسئولین مشخص است			۰,۸۱				
۹	در مراحل انجام کار پیگیری و نظارت مؤثر و مستمر صورت می‌گیرد					۰,۶۹		
۱۰	زمینه‌های همکاری و ارتباط متقابل بین واحدهای و کارکنان فراهم است					۰,۷۶		
۱۱	احساس مسئولیت در برابر دیگران مطلوب است			۰,۷۷				
۱۲	راهنمایی‌های صحیح و به‌موقع در زمینه‌های رفتاری وجود دارد						۰,۴۲	
۱۳	در انجام امور محوله افراد راهنمایی و ارشاد می‌شوند			۰,۵۱				
۱۴	زمینه مناسب برای انتقال اطلاعات و تجربیات فراهم است						۰,۷۵	
۱۵	خواسته‌ها و نیازهای هنری موردتوجه قرار می‌گیرد			۰,۶۰				
۱۶	وظایف به نحو احسن انجام می‌شود			۰,۷۸				
۱۷	انجام به‌موقع کار و پرهیز از وقت مطلوب است						۰,۵۱	
۱۸	مدیران، دانش مرتبط با هنرهای هفتگانه را دارند			۰,۷۹				
۱۹	وضعیت آموزش هنر در مدارس مناسب است			۰,۷۱				



ردیف	گویه	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم	عامل پنجم	عامل ششم	عامل هفتم
۲۰	داشتن کتاب و وسایل آموزشی مرتبط به هنر مؤثر است				۰,۷۱			
۲۱	امکانات هنری مدارس مناسب ارزیابی می‌شود.	۰,۶۹						
۲۲	حضور مربیان متخصص با رشته‌های مختلف هنری در مدارس مناسب ارزیابی می‌شود	۰,۵۲						
۲۳	برگزاری مسابقات هنری در مدارس برای سنجش توانایی دانش‌آموزان مناسب است				۰,۸۱			
۲۴	میزان فعالیت و پرداختن به مسائل هنری مناسب است	۰,۷۱						
۲۵	ارزشیابی دانش هنری دانش‌آموزان در مدارس جدی گرفته می‌شود.	۰,۶۸						
۲۶	زمینه‌های مناسب در جهت کسب مهارت‌های شغلی برای ارتقاء سطح مدیریت فراهم می‌شود			۰,۶۰				
۲۷	میزان انگیزه و میل و رغبت به کار هنری مناسب است				۰,۸۷			
۲۸	اولویت پرداخت به هنر در مدارس مطلوب ارزیابی می‌شود							۰,۵۵
ارزش ویژه		۱۰,۰۹	۲,۶۴	۲,۲۴	۱,۶۲	۱,۳۳	۱,۱۸	۱,۰۹
درصد واریانس		۳۵,۹۹	۹,۴۲	۷,۹۹	۵,۷۹	۴,۷۶	۴,۲۱	۳,۸۸
درصد واریانس تجمعی		۳۵,۹۹	۴۵,۴۱	۵۳,۴۰	۵۹,۱۹	۶۳,۹۴	۶۸,۱۵	۷۲,۰۳

تا ۰,۷۶ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف برنامه‌ریزی، پیگیری (نظارت) و همکاری بین واحدها و کارکنان مدارس" نامیده شده است. عامل ششم ۴,۲۱ در صد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۱,۱۸ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۴۲ تا ۰,۷۹ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف عدم شناخت از مدیریت هنری و کمبود وسایل به‌روز" نامیده شده است. هم‌چنین عامل هفتم ۳,۸۸ درصد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۱,۰۹ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۵۱ تا ۰,۷۵ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف و یا عدم انتقال اطلاعات، تجربیات و عدم توجه به هنر" نامیده شده است. در کل رو هم رفته این ۷ عامل و مشکل استخراج‌شده مدیریت هنری ۷۲,۰۳ درصد از کل واریانس مدیریت هنری را تبیین می‌کند.

#### نتیجه‌گیری:

با توجه به اینکه محقق نتوانست هیچ تحقیق پژوهشی مشابه با موضوع این تحقیق بیابد، لذا نمی‌تواند نتایج این تحقیق را با تحقیقات دیگر مقایسه نماید، بنابراین نتایج حاصل از

همان‌گونه که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، عامل اول ۳۵,۹۹ در صد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۱۰,۰۹ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۵۲ تا ۰,۷۹ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف دانش هنری در بین متخصصین" نامیده شده است. عامل دوم ۹,۴۲ در صد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۲,۶۴ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۵۱ تا ۰,۷۷ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف در انجام وظایف و خواسته‌های مدیریت هنری" نامیده شده است. عامل سوم ۷,۹۹ در صد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۲,۲۴ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۵۰ تا ۰,۸۱ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف ساختاری و اجرایی مدارس در مدیریت هنری" نامیده شده است. عامل چهارم ۵,۷۹ در صد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۱,۶۲ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۷۱ تا ۰,۸۷ در نوسان است. این عامل، عامل "ضعف انگیزشی و سخت‌افزاری مدارس" نامیده شده است. عامل پنجم ۴,۷۶ در صد از واریانس ماده‌ها را تبیین می‌کند؛ مقدار ویژه‌ی آن ۱,۳۳ می‌باشد. بارهای عاملی این عامل از ۰,۶۹

مدیریت بایستی نقش اساسی و حیاتی خود را در برپایی فرهنگ و تمدن مبتنی بر ارزش‌های دیرین انسانی دنیا، داشته باشد. برای تحقق این امر مهم داشتن درک و برداشت صحیح از واقعیت‌های دنیای امروز و اهداف آینده، ضرورتی اجتناب ناپذیر است. علیرغم پیشرفت‌های بسیار وسیع و حیرت‌انگیز در قرن حاضر، بشر با مشکلات پیچیده اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و ... روبرو است که مدیریت باید بتواند با برنامه‌ریزی و سازماندهی و اتخاذ تدابیری اصولی، این کلاف سر درگم در تمامی نهادها و سازمان‌ها از جمله آموزش و پرورش و مدارس را بگشاید.

مطلب اساسی دیگر این است که مدیریت برای موفقیت در امر تحقق اهداف در سطح فردی، گروهی و حتی سازمانی نیازمند بکارگیری صحیح منابع است. لذا باید بگوییم مدیریت برای دستیابی به بهره‌وری مناسب و حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب در فکر و عمل، نیازمند هنر است. هنر بعنوان عرصه ظهور و بروز خلاقیت‌ها، می‌تواند میدان مناسبی برای رویارویی با چالش‌های دنیای امروز باشد و حتی اگر بپذیریم که انسان با انگیزه و با احساس، مقتدر و مولد است در این صورت مدیریت با ایجاد انگیزه و تحرک لازم از طریق هنر می‌تواند شرایط مناسب را برای پویا و فعال انسان در تمام عرصه‌ها مهیا نماید. بدین لحاظ باید گفت هنر عنصری اساسی و حیاتی در مدیریت است و بعبارت جامع‌تر، هنر روح و حیات مدیریت محسوب می‌شود.

#### منابع

- امرابی، مجید (۱۳۹۱). مدیریت هنری: غفلت‌ها و ضرورت‌ها، خبرگزاری مهر.
- بزرگ‌نیا، دلاور (۱۳۹۲). مدیریت هنری، تهران. نشریه تندیس.
- صافی، احمد (۱۳۷۳). مدیریت و برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش، تهران: اداره کل آموزش‌های ضمن خدمت.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۴). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات ارسباران.

همین تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. البته یادداشت‌هایی در رابطه با مدیریت هنری به طور کلی مطرح شده است. اشرف السادات موسوی لر در مقاله «ضرورت آموزش مدیریت هنری در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری» به ضرورت ایجاد رشته‌های مدیریت هنری در مقاطع تحصیلات تکمیلی اشاره می‌کند چرا که مراکز هنری نیاز به مدیران متخصص دارند. حسین یآوری در یادداشت خود با عنوان «بررسی سیر تحول و تطور مدیریت در هنرهای ملی ایران در یکصد سال اخیر» از مدیریت پراکنده، موازی و غالباً تحت تأثیر مسایل اقتصادی و سیاسی صحبت می‌کند. غلامرضا اسلامی در مقاله «توسعه برون‌زا و مدیریت هنری» اشاره می‌کند که خواست و نیاز مردم برای مدیران هنری باید مهم‌تر از توجه به کیفیت هنری باشد. با توجه به اینکه مقالات فوق هیچ‌کدام جنبه پژوهشی ندارند لذا به نتایج این تحقیق تأکید می‌شود.

این تحقیق که به دنبال بررسی وضعیت مدیریت هنری در مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران بوده است و سؤالات براساس الگوی چهار شاخگی وظایف، مهارت و نقش‌های مدیریتی و نیز برای دانش هنری طراحی و تنظیم شده است براساس نتایج آزمون به دست آمده، از بین گویه‌های مدیریت هنری گویه «در انجام امور محوله افراد راهنمایی و ارشاد می‌شوند» با میانگین ۳،۰۶ و انحراف معیار ۰،۹۸ بیشترین مقدار و گویه «وضعیت آموزش هنر در مدارس مناسب است» با میانگین ۲،۳۹ و انحراف معیار ۱،۱۲ کمترین مقدار را در بین گویه مدیریت هنری را برخوردار است.

میانگین وضعیت هنری در بین مدارس منطقه ۱۱ شهر تهران برابر ۲،۷۵ با انحراف معیار ۰،۶۵ است که این مقدار نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت هنری در بین مدارس این منطقه در وضع مطلوبی قرار ندارد و پایین از حد متوسط خود یعنی میانگین ۳ می‌باشد. و حتی دانش مربوط به هنر نیز پایین‌تر از حد و ضعیف است که این مهم با توجه به نقش مدارس در آینده کشور بسیار قابل تأمل است.

اما آنچه از مطالب و نتایج تحقیق به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت، این است که در دنیای پیچیده و پر تحول امروز،

- فرهنگستان هنر (۱۳۸۶). مقالات اولین هم‌اندیشی مدیریت هنری، معاونت پژوهشی، تهران: موسسه متن.
- قرائی مقدم، امان‌الله (۱۳۷۵). مدیریت آموزشی، تهران، ابجد.
- گرد هم‌آیی پژوهشی مدیریت و هنر (تهران، ۱۳۷۷).
- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، معاونت امور هنری، مرکز مطالعات و تحقیقات هنری.
- نیاکان، سهیلا (۱۳۸۷). مدیریت هنری در ایران، تهران: نشر آنا.
- هوی، وین؛ میسکل، سیسل (۱۳۸۵). تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه میر محمد سید عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه.
- هدایت، مینا (۱۳۹۱). مقاله مدیریت هنری در ایران، سایت دانش‌سرا.
- یونسکو (۲۰۰۶) نقشه‌های راه برای آموزش هنرها. لیسبون.
- Fayol, Henri (1949). *General and Industrial Management*, New York: Institute of Electrical and Electronics Engineer
- Sheldon, Oliver (1923). *The Philosophy of Management*, London and New York: Routledge.

#### یادداشت‌ها

<sup>۱</sup>*The theory of scientific management*  
<sup>۲</sup>*The theory of management of the human relations movement*  
<sup>۳</sup>*The theory of systems in management*  
<sup>۴</sup>*Combined Management Theory*  
<sup>۵</sup>*Useful cultural elements*  
<sup>۶</sup>*Iranian culture and art*  
<sup>۷</sup>*Cultural and artistic values*

<sup>۸</sup>*Artistic Organizations*  
<sup>۹</sup>*Traditional art*  
<sup>۱۰</sup>*The Art of Falling Framework*  
<sup>۱۱</sup>*Framework management*  
<sup>۱۲</sup>*Artistic Management*  
<sup>۱۳</sup>*sheldon*