



بهبود حال مدرسه!

بهبود عملکرد سازمانی مدرسه؛ یک ضرورت اجتناب ناپذیر

دکتر لیلا سلیقه‌دار، جویشگر حوزه تعلیم و تربیت - فائزه احمدی و شنوه، کارشناس آموزش

عامل انسانی کلیدی‌ترین و حساس‌ترین عنصر سازمانی محسوب می‌شود. اغلب نظر به‌های جدید سازمان و مدیریت نیز به چنین عامل حساسی اشاره کرده‌اند. مدرسه نیز از این قاعده مستثنا نیست. از این رو به‌منظور آگاهی از نتایج عملکرد نیروی انسانی در رابطه با بازده و کارایی مورد انتظار، شاغلان در مدرسه ارزیابی می‌شوند. بدین گونه، با شناخت نقاط ضعف افراد و کمبودهای مدرسه و نیز شناسایی نیروهای صدیق و باکیفیت، اقدامات لازم برای به‌سازی به عمل می‌آید. امروزه این واقعیت ملموس و مشهود است که در فرایند سازمانی هر فردی باید بر حسب قابلیت‌ها و توانایی‌های بالفعل در جایگاه واقعی خود واقع و به‌طور مستمر با ارزیابی‌های گوناگون سنجیده شود. از این طریق می‌توان برای نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی و بهبود وضعیت نیروی انسانی و آگاهی از نارسایی‌ها و رفع کاستی‌ها، گام‌های مؤثری برداشت.

ارزیابی عملکرد

از میان روش‌های مهم در مدیریت منابع انسانی، روش ارزیابی عملکرد ویژگی‌های خاصی دارد و همواره با جلوه چشمگیری مطرح بوده است. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل، ارزیابی وظایف و مسئولیت‌ها، و شرایط احراز شغل در مدرسه به‌مثابه یک سازمان، امکان‌پذیر

نیست، مگر اینکه با شناخت چگونگی فعالیت هر یک از کارکنان و تشخیص نقاط ضعف و قوت و هدایت و آموزش برای رفع کمبود مهارت‌ها و نارسایی‌ها و افزایش بازدهی و بهره‌وری کارکنان همراه باشد. مقصود از این ارزیابی، عملکرد بهینه است که به معنای بهره‌وری و اثربخشی مدرسه و گویای وضعیت بقای آن

ممکن است استفاده از راهبردهای رفتاری مثبت اثربخش باشد. در رویکرد مثبت به بهسازی، تشویق رفتارهای شغلی موردنظر است. برای این منظور دو اقدام مهم انجام می‌شود:

برقراری نظام‌های انگیزشی

ایجاد مقیاس‌های رفتاری

برای اجرای چنین راهبردی لازم است ابتدا مقیاس‌های رفتاری و عملکردی تعیین شوند. در ارزیابی عملکرد معلمان، نظاره‌گری بیرونی و معیارهای مشاهده کلاس درس از جمله شیوه‌های اجرایی هستند که مبتنی بر شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان صورت می‌گیرند. برای هر مهارت، فرم‌ها و گزاره‌های گوناگونی به تفکیک قابل طراحی و تدوین است.

مقیاس‌های رفتاری موجب می‌شوند از وقوع بسیاری از خطاها پیشگیری شود. بدین ترتیب بر بهبود عملکرد تأثیر می‌گذارد. به این منظور لازم است معلمان از مقیاس‌های تعیین‌شده مطلع شوند. در این زمینه، در ارتباط با هر یک از مقاصد و اهداف در رفتار حرفه‌ای معلمان، گزاره‌های قابل بررسی تعیین می‌شوند و با همیاری و مشارکت معلم، موارد به اطلاع رساننده و آموزش‌های لازم ارائه می‌شوند. برای دستیابی به حداکثر منافع مربوط به فرایند هدف‌گذاری، هدف‌ها باید تا حد امکان روشن، خاص، تلاش‌پذیر و البته مورد قبول معلمان باشند.

در این جدول بخشی از مقیاس عملکرد معلم در مدیریت کلاس درس، برای نمونه، آمده است:

ردیف	سنجه	توضیحات
۱	با حالتی مطمئن، هدفمند و با اعتمادبه‌نفس وارد کلاس می‌شوم.	
۲	به هنگام سخن گفتن با دانش‌آموزان از ژست‌های بدنی استفاده می‌کنم.	
۳	زیر و بم صدایم را برای جلب توجه شاگردان تغییر می‌دهم.	
۴	از مکث‌های حاکی از تردید و دودلی اجتناب می‌کنم.	
۵	لحن قاطع و صریحی دارم.	
۶	در کلاس طوری می‌ایستم که بتوانم همه کلاس را زیر نظر داشته باشم.	
۷	سر بالا، چانه کمی رو به پایین، شانه‌ها به سمت عقب و در وضعیتی راحت و مستحکم قرار دارم.	
۸	با شاگردانم ارتباط کامل چشمی برقرار می‌کنم.	

در محیط است. تأکید بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی صورت پذیرد؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرند. با وجود چنین شرایطی، می‌توان انتظار داشت سازمان عملکرد بالا و مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیرند بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرایندها و کارکردهایی معطوف کنند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌کند.

عملکرد کارکنان در مدرسه

در بسیاری از سازمان‌ها، صرفاً خروجی یا نتیجه کار نشانه عملکرد کارکنان است. این در حالی است که در ارتباط با کار معلم و نیز دیگر کارکنان مدرسه هرگز نمی‌توان منتظر خروجی ماند. ممکن است خطایی کوچک تأثیری عمیق و ماندگار در زندگی دانش‌آموز یا خانواده ایجاد کند و به همین دلیل عملکرد کارکنان و تحلیل آن در مدرسه متوجه نتیجه و نیز فرایند انجام آن است. به معنای دیگر، در ارزیابی، چگونگی انجام کار و به تعبیری فرایند کار با نتایج حاصل از فرایند، تماماً عملکرد محسوب و در مورد آن قضاوت می‌شود.

نگاهی بر تجربه

در سال‌های گذشته و دورتر، مدیران مدرسه برای سنجش عملکرد معلمان، غالباً به نتایج امتحانی و پایانی دانش‌آموزان استناد می‌کردند. معیار معلم خوب و موفق یا معلم ضعیف نیز همین نمرات بودند. این در حالی است که کار معلم تنها به تدریس یا ارزشیابی‌های پایانی محدود نمی‌شود و تأثیرگذاری تربیتی او که از جمله دیگر نقش‌های معلمی است، بسیار وسیع‌تر از نتایج آزمون درسی است. به همین دلیل، ارزشیابی کارکنان و تعیین معیارهایی برای آن در مدرسه بیشتر جان گرفت و در این حالت، مسیر و فرایند کاری معلم مورد توجه قرار گرفته است.

راهبردهای بهبود عملکرد

به صورت کلی، برای بهبود عملکرد کارکنان از دو شیوه می‌توان استفاده کرد:

۱. راهبردهای رفتاری مثبت
 ۲. راهبردهای رفتاری منفی
- یک گروه از راهبردها برای کاهش یا مهار نارسایی‌های موجود به کار گرفته می‌شوند و گروه دوم برای جلوگیری از بروز آن‌ها.

راهبردهای رفتاری مثبت

هنگامی که کارکنان نارسایی‌های رفتاری شغلی دارند،



همایش
ارزیابی عملکرد مدیران



نکات اساسی در
ارزیابی عملکرد
کارکنان

علاوه بر مراحل یادشده، لازم است در راهبرد رفتاری مثبت، نظام انگیزشی و تشویقی نیز مرتبط با پیشرفت معلم لحاظ شود.

راهبردهای رفتاری منفی

برخلاف راهبردهای رفتاری مثبت که در پی تشویق الگوهای رفتاری موردنظر از طریق نظام‌های رشد فردی و نیز انگیزشی هستند، راهبردهای رفتاری منفی بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق اصلاح رفتاری و تنبیه تأکید دارند. راهبرد منفی معمولاً نتایج به‌نسبت فوری به دست می‌دهند و در عین حال آثاری منفی در پی دارند که با رعایت نکاتی در خصوص اصول هشداردهنده می‌توان آن‌ها را کاهش داد:

● تعیین نظام و دوره‌های مشخص
ارائه هشدار کمک می‌کند هر یک از کارکنان بدانند در چه شرایطی و پس از انجام چه کاری ممکن است هشدار دریافت کنند و در صورت رفع نشدن مسئله، چه پیامدی در پی خواهد بود.

● اگر بین رفتار غیراثربخش و پیامد منفی آن فاصله زمانی طولانی باشد، ممکن است فرد نتواند آن دو را به یکدیگر ربط دهد. اجرای اقدام انضباطی در نخستین فرصت موجب اثرگذاری هشدار می‌شود.

● برای رفتار یکسانی که از افراد سر می‌زند، اقدام انضباطی باید منصفانه و متناسب با رفتار باشد. به عبارت دیگر، اجرای اقدام انضباطی یکسان برای همه کارکنان ضروری است.

● اقدام انضباطی باید مبتنی بر یک رفتار خاص باشد نه یک فرد خاص. به این اقدام، اجرای اقدام انضباطی به‌طور غیرشخصی گفته می‌شود.

نکات اساسی در بهبود عملکرد

در استفاده هر یک از رویکردهای بهبود عملکرد، رعایت این نکات می‌تواند اثربخشی اقدامات را افزایش دهد که به تفکیک به آن‌ها اشاره شده است:

● ارتقای عملکرد و ترویج رفتارهای مطلوب در معلمان صرفاً متوجه مدیر مدرسه نیست و می‌تواند از طریق گروه‌های آموزشی، معاون آموزشی، ناظر آموزشی و دیگر افرادی که نقش نظارت و آموزش را دارند، پیگیری و انجام شود.

● انگیزه یکی از عوامل اصلی مؤثر بر عملکرد کارکنان است. لازم است مدیران عوامل اصلی انگیزشی معلمان را شناسایی کنند. با این توضیح که عوامل انگیزشی لزوماً همه از یک جنس نیستند، به این معنی که هر یک از افراد یا هر گروه از آن‌ها تحت تأثیر عوامل متعددی برانگیخته

می‌شوند. تأیید این نکته زمانی است که در شیوه پاداش، انتخاب از میان چندگزینه را در اختیار معلمان قرار می‌دهید.

● فرایند جذب و مراحل اولیه در شروع به کار معلم بسیار حیاتی است تا بین وظایفی که از او انتظار داریم، با توانایی فعلی او تناسب بالایی وجود داشته باشد.

● آموزش از مهم‌ترین عوامل و توان‌سازهایی است که عملکرد معلمان را بهبود می‌بخشد. برای این منظور، شناسایی دوره‌های آموزشی با کیفیت و نیز تعاملی بسیار مؤثر است.

● تفکر نظام‌مند و بهره‌مندی از آن موجب می‌شود مدیران بتوانند شیوه‌های مناسبی را در بهبود عملکرد مدرسه شناسایی و انتخاب کنند.

در این تفکر، سازمان به‌عنوان نظام دیده می‌شود و روابط سازمان با توجه به ویژگی‌های نظام بررسی و مطالعه می‌شوند. در نبود تفکر نظام‌مند، پراکندگی نظرات فردی و استفاده نکردن از نقطه نظرات گروهی بیشتر دیده می‌شود. دلیل اهمیت تفکر نظام‌مند برای مدیران آن است که این تفکر ساختارها، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر بررسی می‌کند. به همین دلیل، تمام موارد مؤثر در بهبود عملکرد نیروی انسانی با تکیه بر تفکر نظام‌مند در تعامل با هم دیده می‌شوند و همین موضوع امکان شناسایی راه‌حل‌های جامع‌تر و مؤثرتر را فراهم می‌کند.

● عملکرد کارکنان تابعی از توانایی و تمایل (انگیزه) آن‌هاست. در واقع، اگر انگیزه معلمان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آن‌ها، درست مشابه زمانی که توانایی کافی را برای انجام آن کار نداشته باشند، لطمه خواهد خورد. به همین علت بالابردن توانایی افراد و نیز اعطای پاداش‌هایی که آثار ماندگاری بر روحیه آنان دارند باید در اولویت قرار گیرد تا نتایج ارزشمند بیشتری به دست دهد.

کوتاه سخن

مدرسه به مثابه یک سازمان است و عملکرد معلمان و کارکنان رمز و راز اصلی موفقیت آن محسوب می‌شود. معلمانی که با بهره‌وری و کیفیت کار می‌کنند، اهداف مدرسه را به مثابه اهداف خود تلقی می‌کنند و برای دستیابی به اهداف و اجرای برنامه‌های آن تعهد و وفاداری به کار می‌برند و رفتارهایشان با ارزش‌ها و هنجارهای مدرسه سازگار است و باعث توفیق مجموعه می‌شوند. به این منظور، مدیریت عملکرد سازمانی و بهبود عملکرد معلمان از جمله وظایف ضروری مدیران هستند.



منابع

۱. فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۹۹). نیازسنجی آموزشی (الگوها و فنون). آبیژ. تهران.
۲. سیاهپوش، مهشید (۱۴۰۰). هفت راز نیازسنجی آموزشی چیست. سایت توسعه ملی فرناک تهران.
۳. ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۸). مدیریت عملکرد (راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان). سازمان مدیریت صنعتی. تهران.
۴. آقا فیشانی، تیمور. جغره، منوچهر. میرمحمد، شبنم و تجریشی، علی (۱۳۹۰). تفکر سیستمی و بهبود عملکرد کارکنان. نشریه مدیریت کسبوکار. دوره ۳ شماره ۱۱.
۵. سیدجوادین، رضا و مشفق، مهدی (۱۳۸۷). بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه فصلنامه‌اندیشه مدیریت. سال دوم. شماره دوم.
۶. تجری، حمیدرضا. بهرام‌زاده، حسینعلی. گرجی، محمد باقر و بسطانی، طاهره. بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان بر اساس مدل اچ‌پی‌و و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت آن (۱۳۹۳). اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.

۱۵

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۸
اردیبهشت ۱۴۰۱