

# تلفیق علم

## // مبانی مدیریت //

### چگونه مدیری اثربخش باشیم؟

اعظم ملایی نژاد

طیبه امام جمعه

### چگونه الگوی های اثربخشی را در مدرسه عملیاتی کنیم؟

#### • الگوی هدف و فعالیت (Goal and task model)

این الگو بر میزان دستیابی به اهداف با برنامه و فعالیت های محول شده تأکید می کند و آن ها را از عوامل اصلی اثربخشی مدیران می داند. بنابراین، طبق این مدل، ماهیت اهداف و وظایفی که به مدیران محول می شود، مهم است. برای عملیاتی کردن این الگو، فعالیت های زیر را انجام دهید:

۱. یک کارگروه برنامه ریزی از نمایندگان معلمان و اولیا تشکیل دهید؛
۲. فهرستی از اهداف مورد انتظار را فراهم کنید؛
۳. فعالیت ها و یا اقداماتی را که با استفاده از آن ها می توان به اهداف دست یافت بنویسید؛
۴. شرح وظایف خود را با این برنامه ها و فعالیت ها مطابقت دهید؛
۵. برنامه های تفصیلی خود را مطابق با هر یک از فعالیت ها و اقدامات بنویسید؛
۶. مطمئن شوید برنامه های شما به لحاظ زمان و منابع قابل اجراست؛
۷. شاخص های کمی برای اندازه گیری آن ها در نظر بگیرید؛
۸. مطمئن شوید همکارانتان در دستیابی به اهداف شما را یاری می کنند؛
۹. در طول اجرای برنامه ها نظارت داشته باشید؛
۱۰. میزان اثربخشی خود را با توجه به میزان موفقیت در برنامه ها مورد سنجش قرار دهید.

#### • الگوی به کارگیری منابع

بر اساس این الگو، مدیر اثربخش کسی است که بتواند از انواع مختلف منابع به نحو مؤثر استفاده کند. برای عملیاتی کردن این الگو می توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. فهرستی از منابعی که برای انجام فعالیت های مدرسه مهم و ضروری است، فراهم کنید؛
۲. میزان مورد نیاز هر یک از منابع را برای هر یک از فعالیت های کاری خود مشخص کنید؛
۳. ارتباط هر یک از منابع را با فعالیت های کاری یا عملکرد کاری خود و نتایج آموزشی مشخص کنید؛
۴. روش های دستیابی به منابع اضافی و حمایت های منابع درونی و بیرونی را فهرست کنید؛

#### اشاره

همان گونه که در مقاله قبلی اشاره شد، در اثر تغییرات روزافزون محیطی، اهداف آموزشی مدارس مهیج تر و پیچیده تر شده، فعالیت های آموزشی دشوار تر گردیده است. این پیچیدگی، انتظارات را از مدیران آموزشی بیش تر کرده و مسئولیت آنان را در برابر جامعه سنگین تر نموده است. از مدیران و معلمان انتظار می رود نقش ها و مسئولیت های گسترده تری اتخاذ نمایند. آنان باید آموزش های لازم در زمینه یادگیری مداوم و مادام العمر را ببینند تا دانش، توانایی و نگرش خود را به منظور مقابله با تمامی چالش ها روزآمد کنند. صاحب نظران در این زمینه، الگوهای اثربخشی را ارائه داده اند که بر اساس آن ها مدیران می توانند میزان اثربخشی خود را مورد سنجش قرار دهند (موک و چنگ، ۲۰۰۰). مدیران می توانند یکی از آن ها را انتخاب و یا تلفیقی از آن ها را مورد نظر قرار دهند. در این مقاله چگونگی عملیاتی کردن پنج الگوی اثربخشی ارائه شده است. مدیران می توانند از یک یا تلفیقی از این الگوها با توجه به ویژگی های مدرسه خود استفاده نمایند و آن را توسعه دهند.

# عمل



به نحوه‌ی خشنود نمودن آن‌ها پی ببرند (رابینز، ۱۹۹۷).

برای عملیاتی کردن این الگو، به عنوان مدیر می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. اعضای اصلی مدرسه را شناسایی نموده و از نیازها و توقعات آن‌ها آگاه شوید؛

۲. فهرستی از انتظارات اعضای مدرسه فراهم کنید؛

۳. طرح‌های عملی برای برآوردن نیازها و توقعات ارائه دهید؛

۴. این طرح‌ها و برنامه‌ها را با آنان در میان بگذارید و نظر آنان را برای مشارکت در اجرای طرح‌های خود جلب کنید؛

۵. برای رویارویی با چالش‌هایی که ممکن است در این جلسات اتفاق بیافتد خود را آماده کنید؛

۶. پس از توافق برنامه‌های خود را عملی سازید؛

۷. شاخص‌های خود را برای اندازه‌گیری عملکرد خود مشخص کنید؛

۸. پس از انجام برنامه‌ها و یا حتی در حین انجام آن‌ها می‌توانید میزان اثربخشی خود را در دستیابی به انتظارات فهرست شده اندازه‌گیری کنید.

## • الگوی یادگیری مداوم (continuous learning)

این الگو بر یادگیری مداوم مدیران و سازگاری آن‌ها در جهت پاسخ

۵. از مشارکت جمعی همکاران و اولیای دانش‌آموزان بهره‌مند شوید؛  
۶. میزان موفقیت خود در دستیابی به منابع مورد انتظار را مورد سنجش قرار

دهید؛

۷. شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر بگیرید؛

۸. میزان اثربخشی خود را با توجه به شاخص‌ها اندازه بگیرید.

## • الگوی فرآیند کاری (working process model)

در این الگو، فرآیندها و فعالیت‌های کاری که بخش‌های مهمی از فرآیند آموزشی را تشکیل می‌دهند، ملاک سنجش اثربخشی مدیر قرار می‌گیرد. یعنی شاخص‌ها و استانداردها با فعالیت‌های کاری مدیران و نتایج آموزشی دانش‌آموزان و بازده‌های مختلف مدرسه مربوط می‌شود.

برای عملیاتی کردن این الگو اقدامات زیر را ملاحظه کنید:

۱. فرآیندهای کاری خود را فهرست کنید؛

۲. برنامه‌های آموزشی مؤثر و مفیدی را طراحی کنید؛

۳. فعالیت‌های کاری را با عملکرد دانش‌آموزان و نتایج آموزشی مدرسه مرتبط کنید؛

۴. فهرستی از فعالیت‌هایی که در فرآیند کاری می‌تواند تغییر ایجاد کند و یا مورد بازنگری قرار گیرد تا نتایج مناسب‌تری به دست آید را بنویسید؛

۵. مشخص کنید ویژگی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای شما برای اجرای یک فرآیند کاری مناسب در جهت افزایش عملکرد مدرسه و بهبود نتایج کدام است؛

۶. فهرستی از اقداماتی را که به وسیله آن‌ها می‌توانید این ویژگی‌ها و قابلیت‌ها را توسعه دهید تهیه کنید؛

۷. شاخص‌های کمی برای اندازه‌گیری آن‌ها در نظر بگیرید؛

۸. نتایج آموزشی و بازده مدرسه خود را اندازه بگیرید و اثربخشی خود را مورد سنجش قرار دهید.

## • الگوی رضایت‌ذی‌نفعان مدرسه

این الگو، اثربخشی مدیران را بر اساس میزان رضایت‌ذی‌نفعان (اعضای تشکیل‌دهنده مدرسه) مورد سنجش و نیازها و انتظارات آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. از آن‌جا که ممکن است هر مدرسه چندین عضو تشکیل‌دهنده با ویژگی‌های متفاوت داشته باشد، باید از ماهیت نیازها و انتظارات آن‌ها آگاه بود تا مدیران بتوانند

- میزان سازگاری خود را با این تغییرات و چالش‌ها مشخص کنید؛
- تعیین کنید برای رویارویی با این تغییرات چه فعالیت‌هایی لازم است انجام دهید؛

- برای انجام فعالیت‌ها اقدامات و منابع مورد نیاز را فهرست کنید؛
- مشخص کنید برای انجام این فعالیت‌ها چه میزان دانش و مهارت مورد نیاز است و چه کسانی باید آن را فراگیرند؛
- روش و یا شیوه‌های مؤثر آموزش را شناسایی کنید؛
- شاخص‌های مربوط به اقدامات و فعالیت‌ها را مشخص کنید؛
- میزان دستیابی به اهداف مورد نظر را پس از یک بازده زمانی اندازه‌گیری کنید.

### به خاطر داشته باشیم:

همیشه برای برنامه‌ریزی‌ها و انجام اقدامات خود تیم‌های کاری تشکیل دهید و سعی کنیم مشارکت اعضای مؤثر مدرسه خود را داشته باشیم. استفاده از مشارکت کارکنان و اولیای دانش‌آموزان، سینی‌ریزی را افزایش داده و شما را به‌عنوان یک مدیر اثربخش مطرح خواهد کرد.

### نتیجه‌گیری

امروزه بحث‌های متعددی پیرامون اثربخشی مدیر در مدرسه میان صاحب‌نظران وجود دارد که هریک از این الگوها را می‌توان عملیاتی کرد و در مدرسه مورد استفاده قرار داد. مدیران می‌توانند با توجه به شرایط مدرسه خود یکی از این الگوها را استفاده کنند و یا از تلفیق چند الگو، الگوی جدیدی را ارائه دهند. استفاده از این الگوها می‌تواند به آنان کمک کند تا برنامه‌ای برای خود در راستای دستیابی به اثربخشی حداکثری فراهم آورند. به طور مثال برای عملیاتی کردن الگوی تلفیقی هدف، به کارگیری منابع و یادگیری مداوم می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

۱. فهرستی از اهداف را بنویسید؛
۲. مطمئن شوید این اهداف واضح و قابل اندازه‌گیری است؛
۳. منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف را فهرست کنید؛
۴. شیوه‌های دستیابی به منابع اضافی و حمایت‌های منابع درونی و بیرونی را بررسی کنید؛
۵. ....

به نظر شما اقدامات دیگری را می‌توان در جهت عملیاتی کردن این الگوی تلفیقی اضافه کرد؟

### منابع

1. Mok, agdanel&Yin Cheong Cheng,(2000). Global Knowledge. Intelligence and Education for a Learning Society." . Center for research and international collaboration the Hong Kong Institute of Education.
2. Sereme Colleen (2007). Indicators for Effective principal Leadership in improving student Achievement. Performance Indicators for Effective Principal Leadership .school improvement in Maryland.
3. Robbins, Stephen P.(1997). Essentials of Organizational Behavior, (5th Ed.). Prentice-Hall Inc.



همیشه برای  
برنامه‌ریزی‌ها و  
انجام اقدامات  
خود تیم‌های کاری  
تشکیل دهید و  
سعی کنیم مشارکت  
اعضای مؤثر مدرسه  
خود را داشته باشیم

به تأثیرات روزافزون پیشرفت‌های تکنولوژیک تأکید داشته و از آن به عنوان مهم‌ترین عناصر اثربخشی نام می‌برد. بر این اساس، سنجش اثربخشی مدیران در مدرسه به ماهیت تغییرات در محیط آموزشی و تأثیرات آن‌ها بر کار مدیران مربوط می‌شود (سیریم، ۲۰۰۰). برای عملیاتی کردن این الگو می‌توانید اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. مشخص کنید تغییرات محیط آموزشی با چه سرعتی انجام می‌گیرند؛
۲. ارتباط و تأثیر این تغییرات را بر کار خود و توسعه مدرسه به‌خصوص از لحاظ منابع، طرح و محتوای برنامه درسی، فناوری مدیریت و آموزشی، فرآیند آموزشی، محدودیت‌های قانونی و مشکلات و حمایت‌های اجتماعی مشخص کنید؛