

سرای مدرسه و بحث علم و طاق و رواق  
چه سود چون دل دانا و چشم بینا نیست (حافظ)

### اشاره

مدیر کارا و کارآمد (اثربخش) چه ویژگی‌هایی دارد؟ مدیران مدارس کارا و کارآمد باید چه بکنند؟ آیا مدیران مدارس به دنبال کارایی‌اند یا کارآمدی؟ یا هیچ‌کدام؟ شاید هم به دنبال جمع کارایی و کارآمدی و در نتیجه بهره‌وری هستند.

می‌توان گفت، رهبران آموزشی به دنبال پاسخ به این پرسش مهم هستند که مدیران مدارس چگونه بهره‌ور (کارا و کارآمد) باشند. درباره این پرسش که آیا ملاک (معیار)، سنجه، شاخص، استاندارد و ابزاری برای سنجش کارایی و کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس وجود دارد یا نه، با اندکی تأمل می‌توان گفت هم آری و هم نه. با کنکاش در متون و منابع، به‌ویژه فرهنگ آموزش و فرهنگ مدیریت آموزشی، می‌توان درباره ویژگی‌های مدارس کارا و کارآمد، و مدیر کارا و کارآمد تأمل و تفکر کرد. در این نوشتار، نگارنده می‌کوشد نکته‌هایی را برای مدیران مدارس بیان کند تا باعث تفکر (تأمل) آن‌ها شود. در مدیریت باید بسیاری از کارها و اقدامات را انجام نداد. برای تبدیل شدن به مدیری موفق و کارآمد، بسیاری از کارها را انجام ندهید!

### کارایی، کارآمدی و بهره‌وری

عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارایی و اثربخشی او در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آن‌ها. چگونگی عملکرد مدیر هر مدرسه را میزان کارایی و کارآمدی آن مدرسه در نیل به اهداف

تعیین می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۹۱: ۲۳). کارآمدی مدیر مدرسه بیشتر بر نیل به اهداف یا نتایج کار و پیامدها تأکید دارد. در واقع، کارآمدی یعنی انجام دادن کار درست.

دو مفهوم کارایی و کارآمدی که در مدیریت بسیار اهمیت دارند، در مباحث علمی مدیریت و رهبری آموزشی و همچنین در مدیریت مدارس مورد توجه صاحب‌نظران علوم تربیتی قرار گرفته‌اند. صاحب‌نظران، کارشناسان و اندیشمندان مدیریت، در این باره که کارآمدی در سازمان و مدیریت موضوعی مهم است، اتفاق نظر دارند (Robbins, 2014)

کارآمدی به زبان ساده یعنی «انجام دادن کار درست» و کارایی یعنی «درست انجام دادن کار» (دراکر، ۱۹۶۴). در منابع مدیریت، کارایی عموماً به نسبت بازده و هزینه اشاره دارد. مدیری کارآمد قلمداد می‌شود که میزان بازده خود را در مقابل هزینه‌ها افزایش دهد؛ یعنی با کار، مواد و زمان کمتر، بازده بیشتر و بهتری تولید کند. کارایی تلویحاً به معنای «بیشتر و بهتر» و «سریع‌تر و ارزان‌تر» است. به عبارت دیگر، به معنای خوب انجام دادن هر امری بدون افت و اتلاف است.

ولی در ارتباط با کارکنان مدارس یا مراکز آموزشی کافی نیست که کارایی مدیر فقط بر حسب پایین نگه داشتن هزینه‌های کارکنان و هزینه‌های مدرسه سنجیده شود. چون انسان‌ها منبع عمده سازمان‌ها محسوب می‌شوند. از این رو، کارایی باید به معنای رشد و ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان و ارضای نیازهای آنان نیز تلقی شود.

کارایی بر چگونگی انجام کار تأکید می‌کند. کارآمدی متفاوت از کارایی است و بر نتایج کار و اهداف تمرکز و تأکید می‌کند. کارآمدی وقتی حاصل می‌شود که مدیریت مدارس به هدف‌ها

دکتر ابوالفضل بختیاری

عضو هیئت علمی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

# کلیدهای طلایی در مدیریت کارا و کارآمد (اثربخش)

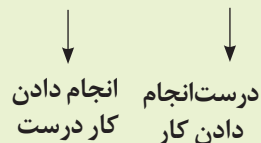
کارایی	کارآمدی (اثربخشی)
توجه به کاهش هزینه‌ها	تأکید بر استفادهٔ بجا
دقت در کم مصرف کردن	دقت در خوب مصرف کردن
تأکید بر محفوظات	تأکید بر معلومات و یادگیری
تأکید و توجه به حفظ وضع موجود	توجه به ثبات نسبی
بسیار مهم دانستن فرمان‌های بالادستی	توجه به گفته‌های بالادستان
تأکید بر بخش‌نامه	توجه به بخش‌نامه
تأکید بر برنامهٔ درسی	توجه به برنامهٔ درسی
کاهش هزینه‌ها	اهداف/ نیل به اهداف مهم
مهم دانستن انجام کارها	نتیجه محوری همراه با فرایند محوری
برنامه‌روزی - روزمرگی (باری به هر جهت بودن)	برنامه‌ریزی - انجام کارها براساس برنامه
اهداف فوری - کوتاه‌مدت	اهداف راهبردی - بلندمدت
جؤ مدرسه رسمی	جؤ مدرسه دوستانه/ همکارانه
روابط رسمی	روابط انسانی
فرهنگ کارآمد	فرهنگ هدف‌محور
جزئی‌نگری/ ساده‌نگری	کل‌نگری/ پیچیده‌نگری (اندیشهٔ پیچیده)
نبود گفت‌وگو بین مدیر و معلمان	گفت‌وگو و مباحثه بین مدیر و معلمان
کمیت‌محتوایی/ کمی‌نگری	کیفیت‌گرایی/ کیفی‌نگری
اجازه نقد نمی‌دهد.	آینده‌نگری
تحکم - تهدید	ترغیب/ تشویق
توجه به کارهای فرعی - جزئی	توجه به کارهای اصلی - مهم
کاهش هزینه‌ها/ کم‌هزینه کردن	کاهش اتلاف
بی‌توجهی به علاقه‌ها و سلیقه‌های کارگزاران آموزشی	توجه و احترام به کارگزاران آموزشی
کارایی مدرسه مهم است	اثربخشی مدرسه مهم است
تأکید بر حفظ وضع موجود در مدرسه	تأکید بر حرکت و بهبود وضع موجود
عدم به‌کارگیری و مشارکت دانش‌آموزان	مشارکت فعال دانش‌آموزان
جو رقابتی	جو رقابتی

برگرفته از: بختیاری، ۱۳۸۱

یا نتایج مطلوب خود برسد. لذا برای کارآمدی، مدیران مدارس و مراکز آموزشی در درجهٔ اول باید بتوانند هدف‌های مناسب و مقتضی تعیین کنند و «امور و کارهای درست» را برای انجام دادن انتخاب کنند. گاهی کارآمدی را طوری تعریف می‌کنند که تأکید آن بر نتایج کار برحسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه است. در این صورت کارآمدی مفهوم کارایی را نیز دربرمی‌گیرد، یعنی علاوه بر مناسب بودن هدف‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای نهفته در هدف‌های کار، تأثیر کار بر افراد سازمان‌ها را نیز شامل می‌شود. برخی دو واژهٔ کارایی و کارآمدی را درهم تنیده می‌دانند و اعتقاد دارند بسیاری از ملاک‌های این دو هم‌پوشانی دارند.

مسئولیت‌های مدیران ايجاب می‌کند که عملکرد آن‌ها در آن واحد هم کارا و هم کارآمد باشد. گرچه کارایی اهمیت دارد، ولی کارآمدی حساس و حیاتی است. از نظر دراگر (۱۹۶۴) کارآمدی به‌طور کلی موفقیت مدرسه یا سازمان محسوب می‌شود. به‌نظر وی، به‌دلیل نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصت‌های مطلوب و موفقیت‌آمیز در کار سازمان (مدرسه)، وجود کارآمدی بیشتر از کارایی ضروری است. بنابراین، مسئلهٔ اصلی در وهلهٔ اول، نه «درست انجام دادن کار» بلکه یافتن «کارهای درست» و تمرکز دادن منابع و اقدامات روی انجام آن کارهاست. می‌توان گفت مدیران مدرسه‌ها باید بیشتر انجام دادن کار درست - با توجه به اهداف نظام آموزشی - را مدنظر قرار دهند.

### کارایی + کارآمدی (اثربخشی) ← بهره‌وری



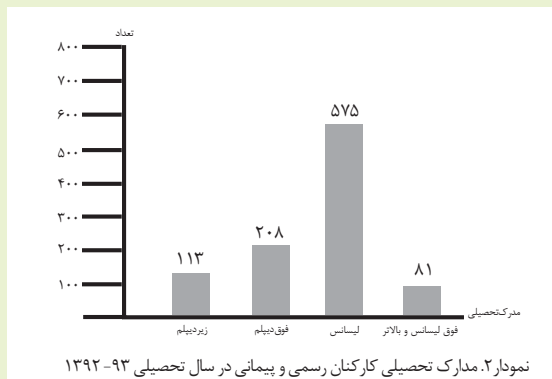
نمودار ۱. رابطهٔ کارایی، کارآمدی و بهره‌وری

### مدیریت مدرسهٔ کارا و کارآمد

آیا مدیریت مدرسهٔ کارا و کارآمد مثل مدیریت سازمان، شرکت، دفتر و اداره است یا نه؟ آیا واژه‌های کارایی، کارآمدی و بهره‌وری در نظام آموزشی و در سایر دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی، اداری، صنعتی و خدماتی، تعریف یکسانی دارند؟ آیا در مدرسهٔ کارآمد هدف مدیر، معاون، معلم و مربی تربیتی، مثل هدف مدیر در مراکز، سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر است؟ آیا مفاهیم کارایی و کارآمدی از پیش‌دبستانی تا پیش‌دانشگاهی مشابه و یکسان‌اند؟ به‌نظر می‌رسد مدیر کارا و کارآمد در مدرسه، با مدیر کارا و کارآمد در سازمان‌های تولیدی، خدماتی، صنعتی، اداری و... متفاوت است. در مدرسه بر آموزش، یادگیری و پرورش همه‌جانبهٔ شخصیت کودک، نوجوان یا جوان تأکید می‌شود. در حالی که در شرکت تولیدی، تولید کالا یا در شرکت خدمات، ارائهٔ خدمت هدف است.

همچنین، در مدیریت صنعتی که هدف کاهش هزینه‌هاست، به‌کارگیری منابع مادی، مالی و انسانی ارزان و کارا مورد توجه

است و حداکثر تلاش مدیر برای کارآمدی، تولید کالاها و محصولات با کیفیت است. در واحدهای صنعتی خرابی و خطای یک کارمند فقط موجب اتلاف منابع مادی و مالی می‌شود، ولی در مدرسه‌ها و مراکز آموزشی خطا و خرابی جبران‌ناپذیر است. تلاش مدیر مدرسه برای کاهش هزینه‌ها (صرفه‌جویی) و به‌کارگیری مربیان، معلمان، معاونان و... آموزش ندیده و ارزان، و بی‌توجهی به فرهنگ آموزش و یادگیری، خسارات جبران‌ناپذیری به احساسات، و علاقه‌های مهم‌ترین منبع انسانی، یعنی دانش‌آموز می‌زند که عواقب آن بعدها ظاهر می‌شود. خطا و خرابی در نظام تربیتی با سایر مدیریت‌ها در جامعه قابل مقایسه نیست. شکوهی در مقدمهٔ کتاب «مربیان بزرگ» در این زمینه



با نگاهی به میزان تحصیلات کارکنان آموزشی کشورمان در دوره‌های تحصیلی متفاوت، از پیش‌دستانی تا پیش‌دانشگاهی، درمی‌یابیم که سطح تحصیلات معلمان و مدیران پایین است. در مدرسه‌ها هنوز معلم و مدیری با تحصیلات پایین (کمتر از لیسانس) داریم. از حدود یک میلیون نفر کارکنان آموزش و پرورش، حدود ۱۱۳ هزار نفر زیر دیپلم و دیپلم، حدود ۲۰۸ هزار نفر فوق دیپلم، حدود ۵۷۵ هزار نفر لیسانس (تقریباً در حد قابل قبول) و حدود ۸۱ هزار نفر فوق لیسانس هستند و حدود ۱۵۶۷ نفر مدرک دکترا دارند. اگرچه کیفیت تعدادی از نیروهای آموزشی بسیار خوب است، ولی میزان کم‌سواد و کم‌توانی درصد کمی از معلمان و مدیران باعث نگرانی است.

نگارنده معلم و مدرس دانشگاه‌های متفاوت (دولتی، پیام‌نور، آزاد، فرهنگیان و...) است و با مدارس، مدیران، معاونان، معلمان و حتی دانش‌آموزان به‌طور مستقیم سروکار دارد. در مشاهدات و مصاحبه‌ها، گاه مدیران را بیشتر کارا ارزیابی کرده تا کارآمد. نکته‌ی حائز اهمیت، آموزش مدیران و آموزش مداوم آن‌هاست که به‌صورت نظام‌مند انجام نمی‌شود. از طرف دیگر، حجم بخش‌نامه‌ها و انجام کارهایی جزئی فرصت تفکر و انجام کارهای بزرگ را از مدیران گرفته است. شاید به همین دلیل و دلایلی که در بالا ذکر شد، بتوان گفت مدیران و مدارس ما بیشتر به دنبال کارایی‌اند تا کارآمدی. بعضی مدیران در مدارس برای خود برنامه مشخص و مدونی ندارند و به «روزمرگی» و انجام کارهای ارجاعی اداره و «رتق و فتق امور» جزئی می‌پردازند.

**در جست‌وجوی سنجه-شاخص‌هایی برای کارآمدی مدیران**  
سنجه‌ها و ملاک‌های کارایی و کارآمدی در سازمان‌ها و مراکز دولتی-صنعتی تا حدی تعریف و تبیین شده‌اند، ولی در مراکز آموزشی معیارها یا استانداردهای مشخص و مدون کمتر تأیید و تدوین شده‌اند. برای مثال، رایبیز (۲۰۱۵) برای اثربخشی سازمانی ۳۰ معیار با توجه به منابع و پژوهش‌های پیشین آورده است که به‌نظر می‌رسد در مدارس و نظام آموزشی تعداد کمی از آن‌ها قابل کاربست هستند.

### ۳۰ ملاک یا سنجه کارآمدی

۱. اثربخشی کلی؛ ۲. بهره‌وری؛ ۳. کارایی؛ ۴. سود؛ ۵. کیفیت؛ ۶. حوادث؛ ۷. رشد [پیشرفت]؛ ۸. میزان غیبت در کار؛ ۹. رضایت

می‌گوید: «ما تعلیم و تربیت را بی‌اندازه آسان پنداشته و مسائل آن را چنان‌که باید جدی نگرفته‌ایم... ناهماهنگی‌ها و نابسامانی‌هایی که در آموزش و پرورش ما به‌چشم می‌خورد، نتیجه غفلتی است که تاکنون در ریشه‌های فرهنگ ملی، تجزیه و تحلیل مسائل خاص اجتماعی و جست‌وجوی راه‌حل‌های متناسب با آن‌ها صورت گرفته است» (شاتو، ۱۳۸۸: ۴).

بنابراین برای تغییر و تحول در نظام آموزشی کشور باید از مدیران مدارس شروع کرد. بسیاری از مدرسه‌های کارا و کارآمد، مدیر کارا و کارآمد دارند و برعکس، برخی از مدارس ناکارآمد مدیران ناکارآمد دارند. نقش کلیدی مدیر در موفقیت یا شکست بر همگان روشن است، ولی در برخی مدرسه‌ها مشاهده می‌شود، مدیر برنامه و هدف روشنی ندارد و نمی‌داند چه باید بکند و کجا می‌خواهد برود. فکر و حواسش فقط به بخشنامه است و به کارهای جزئی، غیرمرتبط و... می‌پردازد. برخی معلمان می‌گویند مدیر ما کارهای نو و خلاقانه را نمی‌پذیرد.

برای تعالی و توانمندسازی مدرسه هم باید از مدیریت شروع کرد. هرگونه تغییر و تحولی در نظام آموزشی با آموزش و بهسازی مدیران مدرسه‌ها شدنی است، و گزینه بهترین ایده‌ها و برنامه‌ها، اگر با همراهی، هماهنگی و همکاری مدیران مدارس نباشند، قرین موفقیت نخواهند شد. چه بسا در ۳۰ سال گذشته برنامه‌های خوبی در مرحله برنامه‌ریزی خوب تدوین شده‌اند، ولی با نداشتن توجه و موافقت مدیران به‌خوبی به اجرا درنیامده‌اند. گاه به شوخی گفته می‌شود، برنامه‌های خوب توسط افراد ناآشنا یا «مدیران برنامه‌سوز»، نابود شده‌اند. لذا در مدرسه باید تغییر و تحول فرهنگ آموزش و یادگیری از خود مدرسه شروع شود و مدرسه محلی برای تعالی و یادگیری همه کارگزاران آموزشی شود (به زعم پیترسنکه و سرکار آرنای «مدرسه یادگیرنده»). در مدرسه یادگیرنده، همه کارگزاران آموزشی از هم و حتی از بچه‌ها یاد می‌گیرند. مدیر باید فضایی فراهم کند که امکان «گفت‌وگو» و بازاندیشی (در عمل آموزشی) برای معلمان فراهم شود. در گفت‌وگو بسیاری از ایده‌ها و نظرات نو شکل می‌گیرند (نو به نو شدن اندیشه‌ها).

مدیر مدرسه کارا به دنبال کم کردن هزینه‌ها، صرفه‌جویی، حفظ وضع موجود و حرکت با آهنگ اداره (توجه صرف به بخش‌نامه‌ها) است. او در برنامه‌های آموزشی و پرورشی خلاقیتی نشان نمی‌دهد و بیش از حد بر فرمان‌ها و دستورات اداری تأکید دارد. نیروهای کم‌تحرک، کم‌سواد و ارزان را به کار می‌گمارد، به محفوظات توجه دارد، بر نمره و کمیت تأکید می‌کند و به ظاهر امور و انجام کارهای شعارگونه (به جای تأکید بر شعور)، و کارهای ظاهری اهمیت می‌دهد. ولی مدارس دارای مدیران کارآمد برخلاف کارهای فوق عمل می‌کنند. مدیر کارآمد به اهداف کیفی، ارزشی، تربیتی و درازمدت عنایت و توجه دارد. به کارهای عمیق و خلاقانه می‌پردازد و بر برنامه‌ها و کیفیت آموزش و یادگیری فراگیرندگان تأکید دارد. مدیران، معلمان، مربیان و رهبران آموزشی‌اند که خود رهرو و رهبرند. خود در حال یادگیری‌اند و مدام در فرایند تغییر و تحول به تفکر (تأمل) درباره عمل تربیتی خود و همکاران می‌پردازند. در مدرسه یادگیرنده همه مشغول آموزش و یادگیری هستند.

شغلی؛ ۱۰. انگیزش؛ ۱۱. جابه‌جایی در کار (ترک خدمت)؛ ۱۲. روحیه؛ ۱۳. کنترل؛ ۱۴. انسجام/ تعارض؛ ۱۵. انعطاف‌پذیری/ انطباق؛ ۱۶. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری؛ ۱۷. اجماع در هدف؛ ۱۸. نهادینه کردن اهداف سازمانی؛ ۱۹. سازگاری نقش و هنجار؛ ۲۰. مهارت‌های انجام وظیفه‌ی اداری- مدیریتی؛ ۲۱. مدیریت اطلاعات و ارتباطات [استفاده از فناوری‌های نوین]؛ ۲۲. مهارت‌های ارتباطی [روابط انسانی]؛ ۲۳. آمادگی؛ ۲۴. بهره‌برداری از محیط [تعامل با محیط]؛ ۲۵. ارزیابی به‌وسیله‌ی افراد خارجی؛ ۲۶. ثبات؛ ۲۷. ارزش

منابع انسانی؛ ۲۸. مشارکت و همکاری و نفوذ مشترک؛ ۲۹. تأکید بر آموزش و توسعه [بهبودی و توسعه منابع انسانی]؛ ۳۰. تأکید بر موفقیت (رابینز، ۲۰۱۵).



مدیران مدرسه‌ها و مسئولان نظام آموزشی در پی آن‌اند که کارایی و کارآمدی مدارس را بالا ببرند، ولی ویژگی‌ها و سنجه‌های کارایی و کارآمدی را مثل سازمان‌های دولتی، صنعتی یا بازرگانی فرض می‌کنند. در این نوشتار به اهمیت و تعریف کارایی و کارآمدی در مدارس و نظام آموزشی پرداخته شد و تعدادی ملاک یا سنجه برای کارایی و کارآمدی مدیران مدارس ذکر شد.

در نظام آموزشی آنچه اهمیت دارد، کارآمدی (اثربخشی) است و نیل به اهداف. آنچه در مدرسه و مدیریت آن باید مورد توجه قرار گیرد، بهبود فرایند آموزش و یادگیری است. این مهم شدنی نیست مگر با آموزش و بهسازی مداوم همه کارگزاران آموزشی (مربیان، معلمان، مدیران، معاونان و...).

همچنین، کلید طلایی تغییر و تحول و کیفیت‌بخشی و تعالی در مدرسه‌ها آموزش است. مدام باید به بازاندیشی عمل تربیتی در مدرسه پرداخت و مدیران مدرسه‌ها باید بر اهداف مهم تأکید داشته باشند. مهم‌ترین کار مدیر در مدرسه تلاش برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان و پرورش همه‌جانبه شخصیت آنان است.

در عصر جدید، مدیران باید بسیاری از کارهای جزئی را انجام ندهند و بسیاری از کارها را به همکاران (معاونان، مشاوران، معلمان و...) بسپارند. در عصر جدید، مدرسه باید محل یادگیری معلمان باشد (مدرسه یادگیرنده). رویکردهای جدید تربیتی نگرش سازاگرایی (ساختن‌گرایی) را به مدرسه و کلاس آورده است. این نگرش می‌گوید: دانش‌آموز باید در ساختن دانش خود مشارکت فعال داشته باشد و روش‌های سنتی (قدیمی) تحکمی، تهدیدی و اجباری جواب نمی‌دهند. شاید این نوشتار باعث بازاندیشی مدیران و کارگزاران آموزشی شود.

مدیران و مربیان تربیتی ببخشایند اگر آنچه نباید، گفتیم.

#### منابع

۱. شاتو، ژان (۱۳۸۸). مربیان بزرگ. ترجمه غلامحسین شکوهی. دانشگاه تهران.
۲. بختیاری، ابوالفضل (۱۳۸۱). «ویژگی‌های مدیر و مدرسه کارا و اثربخش». فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۳۲. دوره هشتم. معاونت برنامه‌ریزی و منابع انسانی. تهران.
۳. سرکار آرائی، م. ر (۱۳۸۷). مدارسی که یاد می‌گیرند. قابل دسترسی در: [www.Hamshahrionline.ir](http://www.Hamshahrionline.ir)
۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۰). مقدمات مدیریت آموزشی. بعثت. تهران.
۵. وایلز، کیمبل (۱۳۶۰). مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمدعلی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. میرکمالی، محمد (۱۳۷۹). رهبری و مدیریت آموزشی. یسپرون. تهران.
۷. هوی، میسکل (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. ترجمه سیدمحمد عباس‌زاده. دانشگاه ارومیه.
۸. فام، جیمز (۱۳۶۳). مدیریت مدارس. ترجمه محمدعلی نائلی. دانشگاه شهید چمران. اهواز.
۹. تورانی، حیدر (۱۳۸۶). مدیریت فرایندمدار در مدرسه. تزکیه. تهران.
۱۰. شیرازی، علی (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی. دانشگاه فردوسی. مشهد.
۱۱. رابینز، استفن (۱۳۹۰). تئوری سازمان. ترجمه الوانی و دانایی‌فرد. صفار. تهران.

12. Robbins, S.P (2015). Organization Theory. NY: Prentice-Hall

کارایی	کارآمدی (اثربخشی)
کمیت‌گرا	کیفیت‌گرا
سرعت	دقت/ صحت
فرماندهی	هدایت / همراهی
مدیریت	رهبری
رویکرد X	رویکرد Y
منفی‌نگر/ بدبین	مثبت‌نگر/ خوش‌بین
تحکمی	مشارکتی
تأکید بر کار فردی	تأکید بر کار گروهی
تصمیم‌گیری	تصمیم‌سازی
مهم بودن نمره	مهم بودن نمره
شناخت/ یادگیری	فراشناخت/ فرایادگیری
برنامه روزی	برنامه‌ریزی
پرورش تک‌بعدی	پرورش چندبعدی
کنترل/ مچ‌گیری	نظارت و راهنمایی
بدبینی/ منفی‌نگری	خوش‌بینی/ مثبت‌نگری
تأکید بر کار فردی	تأکید بر کار گروهی
هرچه مدیر بگوید باید انجام شود.	هر چه گروه به توافق رسیدند باید انجام شود.
از نگاه مدیر کارکنان را باید کنترل کرد.	کارکنان را باید نظارت و حمایت کرد.
کارکنان به کار علاقه‌مند نیستند.	کارکنان به کار علاقه‌مند هستند.
مدیر از دیگران می‌خواهد کارها را انجام دهند.	مدیر خود پیشگام انجام کارهاست.
منعطف نبودن	منعطف بودن مدیر
رابطه‌ی اداری/ ماشینی	روابط انسانی
مدیریت	رهبری
آموزش و پرورش در حیطه‌های خاص (مثل تأکید بر ریاضی و علوم)	پرورش همه‌جانبه شخصیت دانش‌آموز
تأکید بر آموزش ذهن/ محفوظات	آموزش و پرورش قلب و اندیشه (تفکر)
بی‌توجهی به نوآوری و خلاقیت	توجه به خلاقیت