

مدیریت اثربخش مدرسه

مکمل به یاد دارد، جفری موريس، یان ویلسون

مترجمین:

محمدرضا فریدی

دکتر محمد حسنی

ایورارد، کنت بوتبی .

مدیریت اثر بخشی مدرسه / تالیف کی بی ایورارد ترجمه محمد حسنی

و محمدرضا فریدی . - ارومیه : دانشگاه ارومیه ، ۱۳۹۵

۳۶۵ ص . جدول ، نمودار . - (انتشارات دانشگاه ارومیه: ۱۷۲)

شابک: ۶۱-۶۶۴۸-۶۰۰-۹۷۸

۱- مدرسه - استان - مدیریت و سازماندهی . الف . جفری ، موریس ،

نویسنده همکار . ب . حسنی ، محمد د . ج . عنوان . د . فروست .

۴۹م الف / ۲۹۰۰۰ / ۱۳



دانشگاه ارومیه

عنوان: مدیریت اثر بخشی مدرسه

مؤلف: کی بی ایورارد و موریس جفری

مترجم: محمد حسنی و محمدرضا فریدی

ویراستار علمی: دکتر علیرضا قلعه ای

ویراستار ادبی: دکتر کرمنعلی قدمیاری

ناشر: دانشگاه ارومیه

سال نشر: ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰

شابک: ۶۱-۶۶۴۸-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

شماره تماس: آقای پاشازاده -- ۰۴۴۱۲۷۷۹۹۳۰

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار	ل
فصل ۱: آیا مدیران مدارس به آموزش مدیریت نیاز دارند؟	۱
غریزه، عقل سلیم، مهارت‌ها و فنون	۴
مدیریت چیست؟ مدیر کیست؟	۵
مدیر و سازمان	۶
امور اخلاقی و مدیر	۱۱
تئوری‌های مدیریت مدرسه: آیا آموزش و مدیریت با هم ناسازگار هستند؟	۱۳
منابع دیگر	۱۷
بخش اول: مدیریت بر اثر ادراک	۱۹
فصل ۲: مدیر به عنوان یک رهبر	۲۱
مهارت‌های میان فردی	۲۱
مدل‌ها و سبک‌های مدیریت	۲۲
تشخیص موقعیت و رفتار	۲۷
رویکردهای غالب و پشتیبان	۲۸
انطباق رفتار با شرایط موجود	۲۹
تشخیص رفتار نامتناسب	۲۹
رهبری و تجربه شغلی	۳۱
تشخیص موقعیت منفعل - سیاست کارانه	۳۳
سبک و مدیر مدرسه	۳۳
موضوع بحث	۳۴

۳۴	گروه‌بندی رهبری
۳۵	معیارهای مدیریت و رهبری
۳۷	ویژگی‌های مدیران مدارس و معاونین آنها
۴۰	منابع دیگر
۴۱	فصل ۳: برانگیختن افراد
۴۱	انگیزش
۴۳	به چه افراد می‌باید انگیزه دهیم؟
۴۳	رفع نیازها
۴۴	سلسله‌مراتب نیازها: مازن
۴۶	ارتباط سلسله‌مراتب
۴۸	نظریه X و نظریه Y
۴۸	فردریک هرزبرگ
۵۲	مشارکت
۵۳	نیازهای کسب هدف
۵۴	افراد خود-انگیخته
۵۷	نظریه انگیزش و مدیر مدرسه
۵۹	موضوع بحث
۶۰	منابع دیگر
۶۱	تمرین ۱: پرسشنامه نظرسنجی
۶۷	تمرین ۲: ارزیابی انگیزه‌های سایرین
۷۳	فصل ۴: تصمیم‌گیری و اجرای آن

۷۳	عملی شدن امور
۷۳	تصمیم‌گیری
۷۵	مراحل منطقی تصمیم‌گیری
۸۰	اجرای تصمیم‌ها
۸۱	ساختاری برای اجرا
۸۲	سبک‌های تصمیم‌گیری
۸۸	تعهد
۸۹	تفویض اختیار
۹۰	اصول مهم
۹۱	موضوع بحث
۹۲	منابع دیگر
۹۳	فصل ۵: مدیریت جلسات
۹۳	جلسات و مدیر
۹۴	کار گروهی
۹۴	معیارهای یک جلسه اثربخش
۹۵	هدف از جلسه
۹۹	جلسات بزرگ
۱۰۰	تصمیم‌گیری
۱۰۲	بارش فکری
۱۰۶	پویایی‌های گروه
۱۱۰	آماده شدن برای جلسه

عنوان بحث	۱۱۴
منابع دیگر	۱۱۴
تمرین ۳: فهرست بازیابی عملکرد گروهی	۱۱۵
فصل ۶: فراخوانی و جذب، استخدام، ارزشیابی، توسعه و اخراج کارمند	۱۱۹
فرد به عنوان منبع	۱۱۹
استخدام کارکنان	۱۲۱
به کارگرفتن کارکنان	۱۳۶
توافق، خط رص، حجم کار	۱۳۷
مدیریت ارزیابی و عملکرد	۱۳۹
موضوع بحث	۱۴۴
رفع نیازهای رشد و توسعه	۱۴۴
مشکلات بازگشت به کار	۱۴۴
آموزش گروهی	۱۴۶
یک رویکرد منسجم	۱۴۷
اخراج کارکنان	۱۴۹
جور کردن قطعات	۱۵۳
موضوع بحث	۱۵۵
منابع دیگر	۱۵۶
فصل ۷: مدیریت تعارض	۱۵۸
مهارتی مهم	۱۵۸
ارزش تعارض	۱۵۹

۱۵۹.....	استدلال و احساس در زمان بروز تعارض
۱۶۱.....	مخاطرات تعارض
۱۶۱.....	رقابت درون گروهی
۱۶۲.....	نگرش به تعارض
۱۶۶.....	رفع تعارض
۱۶۹.....	رسیدگی به تعارضات سازمانی
۱۷۱.....	پیشگیری از بروز تعارضات غیرضروری
۱۷۲.....	ره‌رودهای جهت مشخص نمودن تعارض
۱۷۳.....	مهارت‌های مدیریت تعارض
۱۷۵.....	موضوع بحث
۱۷۵.....	منابع دیگر
۱۷۶.....	تمرین ۴: پرسشنامه تعیین وضعیت تعارض
۱۸۱.....	تمرین ۵: راهبرد اصلاح نقش
۱۸۴.....	تمرین ۶: تبادل افکار
۱۸۶.....	تمرین ۷: بازیینی مدرسه
۱۹۴.....	فصل ۸: مدیریت خود
۱۹۴.....	مدیر به عنوان منبع
۱۹۵.....	استفاده و سوء استفاده از زمان
۱۹۶.....	تعیین اولویت‌ها
۱۹۷.....	معیارهای اثربخشی

۱۹۷.....	فنون مدیریت زمان
۲۰۴.....	اعتماد بنفس
۲۰۶.....	افزایش قابلیت‌های شخصی
۲۰۹.....	مدیریت روند یادگیری خود
۲۱۴.....	مدیریت نگرش‌ها و رفتار خود
۲۱۵.....	تربیت OK
۲۱۷.....	فرصت‌های برابر
۲۱۹.....	موضوع بحث
۲۱۹.....	منابع دیگر
۲۲۰.....	تمرین ۸: معیار اثربخشی - تمرین اولویت‌ها
۲۲۰.....	تمرین ۹: استفاده از تحلیل زمان
۲۲۲.....	تمرین ۱۰
۲۲۴.....	بخش دوم: مدیریت سازمان
۲۲۶.....	فصل ۹: سازمان‌ها
۲۲۶.....	بعد سازمانی
۲۲۷.....	اهداف سازمانی
۲۳۰.....	ذینفعان
۲۳۳.....	محیط
۲۳۷.....	مدل‌های سازمان
۲۴۸.....	عناصر سازمان‌ها
۲۵۳.....	سیستم‌های بهم پیوسته

۲۵۶.....	شاخص‌های مدارس اثربخش
۲۵۸.....	موضوع بحث
۲۵۸.....	منابع دیگر
۲۶۰.....	فصل ۱۰: تیم‌های کاری
۲۶۰.....	ماهیت تیم‌های کاری
۲۷۰.....	تیم‌سازی
۲۷۹.....	مدیریت بر عملکرد گروه کاری
۲۸۲.....	موضوع بحث
۲۸۲.....	منابع دیگر
۲۸۴.....	فصل ۱۱: مدیریت و سازگار کردن برنامه درسی
۲۸۴.....	تطبیق برنامه آموزشی با نیاز
۲۸۶.....	برنامه درسی ملی
۲۸۸.....	رفع نیازهای شهروندان آینده
۲۹۰.....	ایجاد نگرش‌های مثبت
۲۹۴.....	مشارکت ذینفعان
۲۹۵.....	برنامه‌ریزی مشترک
۲۹۶.....	اهداف و سیستم‌های ارزشی
۲۹۸.....	تدوین برنامه درسی در عمل
۳۰۰.....	مدیریت آموزش سال‌های اولیه، مراقبت از کودکان و بازی
۳۰۴.....	رهبری و مدیریت در برنامه درسی
۳۰۵.....	مدیریت ارزشیابی دانش‌آموز

۳۰۷.....	نیازهای ضروری و گنجاندن آنها در دستور جلسه
۳۰۹.....	مدارس تخصصی
۳۱۱.....	موضوع بحث
۳۱۱.....	منابع دیگر
۳۱۲.....	فصل ۱۲: مدیریت کیفیت، خطر، مسائل بهداشتی و ایمنی
۳۱۳.....	کیفیت
۳۲۳.....	ریسک
۳۲۵.....	بهداشت و امنیت
۳۲۶.....	موضوع بحث
۳۲۶.....	منابع دیگر
۳۲۸.....	فصل ۱۳: مدیریت منابع
۳۲۸.....	منبع محور یا نیاز محور
۳۲۹.....	سرمایه گذاری مالی
۳۳۴.....	بهترین ارزش
۳۳۵.....	بودجه بندی و کنترل مالی
۳۳۸.....	کنترل منابع
۳۴۲.....	موضوع بحث
۳۴۲.....	منابع دیگر
۳۴۴.....	فصل ۱۴: مدیریت محیط
۳۴۴.....	محیط طبیعی
۳۴۵.....	روابط خارجی

۳۴۷.....	والدین خشمگین
۳۴۸.....	والدین به عنوان شرکاء
۳۴۹.....	هیأت مدیره
۳۵۱.....	مهارت های ضروری برای برقراری ارتباط با والدین، هیأت مدیره و کارفرمایان
۳۵۳.....	مدیریت بر نظارت اداره استانداردهای آموزشی
۳۵۷.....	اداره استانداردهای آموزشی ۲۰۰۳
۳۶۰.....	موضوع بحث
۳۶۰.....	منابع دیگر
۳۶۲.....	بخش ۳: مدیریت تغییر
۳۶۴.....	فصل ۱۵: تغییر ترصیف شده
۳۶۴.....	ماهیت تغییر
۳۷۱.....	درک پیچیدگی فرآیند تغییر
۳۷۲.....	علت ناموفق بودن طرح های تغییر
۳۷۶.....	موضوع بحث
۳۷۶.....	منابع دیگر
۳۷۷.....	فصل ۱۶: سوابق تغییرات موفق
۳۷۷.....	شرایط سازمانی موثر در یک تغییر موفق
۳۷۹.....	هدف
۳۸۲.....	توازن
۳۸۳.....	فرهنگ توأم با همکاری
۳۹۴.....	موضوع بحث

۳۹۴.....	منابع دیگر.....
۳۹۵.....	فصل ۱۷: یک رویکرد نظام‌مند نسبت به تغییر.....
۳۹۵.....	معرفی رویکرد.....
۳۹۹.....	ارزیابی صحت تغییر پیشنهادی.....
۴۰۴.....	شناسایی و اکتشاف.....
۴۰۷.....	تجربیات آینده.....
۴۱۱.....	تجربیات حال.....
۴۱۶.....	آمادگی قابلیت.....
۴۱۸.....	تحلیل میدان نیرو.....
۴۲۰.....	مسایل و مشکلاتی که باید روشن شوند.....
۴۲۲.....	منابع تغییر.....
۴۲۶.....	موضوع بحث.....
۴۲۶.....	منابع دیگر.....
۴۲۸.....	فصل ۱۸: مدیریت انتقال.....
۴۲۸.....	ساختار مدیریت انتقال.....
۴۳۵.....	وظایف مدیریت انتقال.....
۴۳۷.....	تدوین یک طرح.....
۴۳۹.....	سلسله‌مراتب اهداف.....
۴۴۱.....	متعهد شدن.....
۴۴۵.....	نمودار بندی مسئولیت.....
۴۵۱.....	کنترل و ارزیابی تغییر.....

۴۵۴.....	موضوع بحث
۴۵۴.....	منابع دیگر
۴۵۶.....	کوتاه نوشته ها
۴۶۲.....	وب سایت های سودمند
۴۶۳.....	منابع و ارجاعات

www.ketab.ir

پیشگفتار

یکی از دلمشغولی‌های اساسی ما بهمه اثربخشی مدیریت مدرسه می‌باشد.

(هیئت‌بازبینی معلمان مدارس، ۱۹۹۵ پراگراف ۱۲۴)

هدف اصلی این کتاب کمک به معلمان است که وظیفه مدیریت را برعهده گرفته‌اند و کمک به مدارس و کالج‌هایی است که مدیران در آن کار می‌کنند تا به اثربخشی هر چه بیشتری برسند. این کتابی نیست که یک صاحب نظر آموزشی برای صاحب نظران دیگر نوشته باشد بلکه کتابی است کارورزانی برای کارورزان دیگر نوشته‌اند. اما چه کارورزانی؟ یان ویلسون^۱ یک رئیس شاغل است و دو مؤلف اصلی دیگر یعنی برتی ایورارد^۲ و جفری موریس^۳ هر دو مدیران ارشد صنعتی بوده‌اند و ما چه در محیط‌های صنعتی و یا آموزشی بیشتر زمان کاری خود را صرف کمک به دیگران کرده‌ایم، یاد گرفته‌ایم مدیران اثربخشی باشیم و اثربخشی سازمان‌های تجاری، صنعتی و آموزشی

^۱ Ian Wilson

^۲ Bertie Everard

^۳ Geoffrey Morris

و را بالا ببریم. پس تنها ادعا نمی‌کنیم که در امر مدیریت و کار سازمان‌ها تخصص داریم بلکه می‌گوییم در روشهایی تخصص داریم که به واسطه آنها می‌توان هر دو مورد را ارتقا داد.

از میان دو مؤلف اصلی یکی از ما (موریس) در مدارس درس داده و مدیریت کرده و در یونیلور^۱ مدیر عامل یک شرکت مشاوره اروپایی بوده و از سال ۱۹۷۱ در آموزش مدیریت مدارس نقش مهمی را ایفا کرده است و مؤلف دیگر (ایورارد) مدیر آموزش مؤسسه آی سی آی بوده و از سال ۱۹۸۲ بیش از هزار مدیر مدرسه را در عرصه مدیریت آموزش داده است که اکثر آنها در مؤسسه آموزش دانشگاه لندن حضور یافته‌اند. ما فکر می‌کنیم این دو راه کتاب ما را منحصر به فرد می‌کند چون افراد بسیار کمی هستند که مسئولیت کافی مدیریت و تجربیات آموزشی را در مدرسه و صنعت دارند و می‌توانند شکاف فرهنگی و (رژگان) را بخوبی پُر کنند. ما هر دو از طریق هیئت مدیریت و شورای کمک‌های ملی تحصیلی^۲ در متمرکز ساختن دوره‌های مدیریت آموزش شرکت داشتیم و در چنین دوره‌هایی تدریس می‌کردیم. می‌توان گفت به دنیای علمی نیز وارد شده‌ایم و با آموزش‌های مدیریت مؤسسات آموزش عالی و با سیستم ارزشی که چنین مؤسساتی را دربر گرفته آشنایی داریم. تمامی اینها اجزای ما است.

به‌طور طبیعی این تجربیات نگرش ما را در خصوص رهبری و مدیریت مدرسه و کالج شکل داده است. ما را نسبت به ارزش ایجاد پله‌های «گیری» بین سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی (البته بجز سازمان‌های تجاری) متقاعد ساخته‌اند. به‌نحوی که شیوه مدیریت موفق و طراحی سازمانی را بتوان به‌طور مرتب انتقال داد با این حال چون صنعت سنتی دیرینه‌تری از توسعه مدیریت و رهبری دارد و بیشتر از آموزش پرورش زمان صرف آن می‌کند بیشتر بار این پل به سمت آموزش می‌باشد. ما معتقدیم تنها بخشی

^۱ Unilever

^۲ Council for National Academic Awards

از دانش فنی موجود باید از این پل گذر کنند و حتی اینکه قبل از کاربردی سودمند باید این دانش را سازگار نمود.

ما معتقدیم آنهایی که باور ندارند مدرسه می‌تواند از صنعت بیاموزد، منطق خود را بر اساس فرض اشتباهی قرار داده‌اند و از مدیریت صنعتی اطلاعات دست‌اولیه ندارند و مدیریت و سازمان‌های صنعتی را کارا و اثربخش نمی‌دانند. ما از اتهام استثمار و آلودگی فرض شده انگیزه سود و منفعت خبر داریم ولی نمی‌پذیریم که اخلاق اکثر مؤسسات بد و تباه شده است. قضیه ما این است:

برخی از مؤسسات اثربخش، اخلاق مدار و موفقند و تا حدی خوب رهبری می‌شوند و خوب سازمان‌ها می‌شوند. و تا حدی مدیرانشان به نحو نظام‌مندی درخصوص مدیریت آموزش دیده‌اند.

بنابراین مدیران و کارکنان ارشد مدارس و کالج‌ها می‌توانند با مطالعه آنچه که همتایان-شان در مدارس و کالج‌های موفق انجام می‌دهند، برای مدیریت بهتر بیاموزند. البته این یادگیری زمان‌بر است. همه فکر می‌کنم در آموزش دادن یک پزشک، وکیل، شیمی‌دان و یا حتی یک دامپزشک، چهار تا شش سال زمانی نیست ولی چه تعداد از مدیران هفته‌های زیادی را صرف آموختن می‌کنند. مدیریت نیز همانند این حرفه‌ها، کاری دشوار و پرزحمت است.

همان‌گونه که گاهی پزشکان و دامپزشکان بیمار خود را به اشتباه در سرای باقی می‌فرستند، مدیران نیز می‌توانند سازمان‌های خود را منهدم کنند. ما ترسیم از اشتباهات دیگران بیاموزیم. صنعت نیز (چون عرصه آموزش) اشتباهات کمی نداشته است. پس باید درباره آنچه که اجازه می‌دهیم از پل یادگیری بگذرد محتاط و تیزبین باشیم. صنعت نیز باید چنین باشد چراکه بسیاری از ایده‌های جدید سازمان و مدیریت، چه کارا و چه غیرسودمند، از مؤسسات آموزش عالی نشأت می‌گیرد. این کتاب به ایده‌های کارا می‌پردازد و به خوانندگان هشدار می‌دهد از روی غفلت در دام‌ها اسیر نشوند.

چون دوره‌ها و کتاب‌های بلند بالای مدیریت آموزشی در نظر دانشجویان "نظری"، "علمی"، "غیر کاربردی" و یا حتی "نامربوط" قلمداد می‌شود و با شرایط واقعی مدیریت سروکار ندارند و فقط به نوعی نقش ایده‌آل یافته‌اند. از سال ۱۹۸۸ ثابت شده که مفهوم یادگیری مبتنی بر شایستگی و صلاحیت‌های معیار محور یک نیروی غالب و قدرتمند است که توسط برنامه‌های استاندارد اداره سابق کار و توسط شورای ملی صلاحیت‌های فنی و حرفه‌ای (در اسکاتلند) مطرح شده - که در حال حاضر مرکز صلاحیت‌ها و برنامه درسی جایگزین آن شده است. از زمان تصویب قانون استادکاران در سال ۱۹۸۳ این تحول احتمالاً بزرگ‌ترین تحولی است که در آموزش فنی و حرفه‌ای رخ داده است. آن همانند معرفی برنامه درسی ملی یک اقدام انقلابی محسوب می‌شود. مدارس با پیدایش مدرک ملی فنی حرفه‌ای^۱ به عنوان مدارک جایگزین مدرک عمومی تحصیلات متوسطه^۲ و مدارک سطوح A این تاثیر را احساس کردند. شورای کمک‌های ملی، حاصلی در ارزیابی دوره‌های پلی تکنیک، اصل زیر را رعایت کرده است:

جهت‌گیری و هدایت مطالعات انشروزیان باید به سمت درک بیشتر و شایستگی بالاتر باشد پس درحالی‌که برای یک برنامه مناسب است که در پی کسب مهارت‌ها و یا فنون و یا یادگیری داده‌ها باشد باید به عملکرد خلاقانه و فکری بالاتری منجر گردد تا اینکه از روی غریزه، یادگیری مهارت‌ها، فنون و یا حقایق^۳ برگردد.

ما از صمیم قلب به این قاعده و اصل پایبندیم و کل مجموعه کتاب می‌کوشد شایستگی و عملکرد را بالا ببرد. ما نظریه‌ها را کوچک نمی‌شمردیم این گفته لوبن که هیچ چیزی همچون یک نظریه خوب عملی نیست در نظر ما درست است. ما معتقدیم درباره مدیریت آموزشی کتاب‌های زیادی از منظر نظریه‌پردازان نوشته شده است. ما

^۱ General National Vocational Qualifications

^۲ General Certificate of Secondary Education

می‌خواهیم تعادلی را بین متون درسی ایجاد کنیم و با کتب عملی‌تر متونی را تکمیل کنیم که توسط صاحب نظرانی نوشته شده که بدون عمل تنها مدیریت را مطالعه کرده‌اند. (هرچند که کتاب‌های بسیار خوبی باشند).

شاید علت وجود رویکردهای متفاوت در عباراتی نهفته باشد که برای توصیف مدیریت به کار می‌رود. البته این امر در خصوص رهبری و "Administration" متفاوت است (هرچند که در شمال آمریکا این کلمه با آنچه که از واژه "Management" در نظر داریم نزدیک شده است). اما هر دو را شامل می‌شود. در نتیجه ما مدیر را شخصی می‌دانیم که:

۱- می‌داند چه می‌بیزی، می‌خواهد و موجب می‌شود آن اتفاق افتد.

۲- منابع را کنترل می‌کند و تضمین می‌کند که به نحو مطلوبی استفاده شود.

۳- اثر بخشی کار را بیشتر کرده و در پی بهبود و پیشرفت هرچه بیشتر است.

۴- برای عملکرد واحدی که او مدیریت آن را برعهده دارد و خود بخشی از آن است مسئول و پاسخگو است.

۵- جو و فضایی را بوجود می‌آورد تا افراد توانمندترین و بهترین تلاش خود را انجام دهند. (ایورارد ۱۹۸۴)

از زمانی که ویرایش سوم این کتاب در سال ۱۹۹۶ چاپ شده تدریج تغییری از "مدیریت" به سمت "رهبری" دیده شده است. این امر با ایجاد یک مجله رهبری مدرسه (به نشانی: www.ncsl.org.uk) و تغییر عنوان منشور مدیریت^۱ به عنوان استانداردهای مدیریت و رهبری (به نشانی: www.managment-standard.org.uk) نشان داده می‌شود. تصویر ۱، نقشه کارکردی جدیدی است که این استانداردها در آن دیده می‌شوند و هدف اصلی چنین توصیف شده که:

هدایت، تعهد تغییر را ممکن ساخته و با چیدمان کارا، خلاقانه و پاسخگوی افراد و دیگر منابع حاصل می‌شود.

www.ketab.ir