

بررسی ویژگی‌های آموزش و پرورش کارآمد

شهرام اسدی

چکیده

مقابله با آن‌ها آماده و مجهز می‌کند. او نمی‌ایستد بلکه خود تغییر و دگرگونی را پدید می‌آورد، تغییر و دگرگونی که محیط داخلی سازمان او را با تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیط بیرونی هماهنگ سازد. مدیر کارا و اثربخش اعتقاد دارد که با کوشش، پشتکار، تصمیم‌گیری به‌جا و اعلام تصمیم‌ها به‌زیردستان و همکاران می‌تواند نظریه‌های دانش مدیریت را به‌کار بندد. مدیر کارا و اثربخش روابط خود را با زیردستان تنظیم می‌کند و از مهارت‌های رفتاری بهره‌ی کافی می‌برد. مدیر کارا مورد قبول کارکنان است و مدیری است مانند همه‌ی مدیران ولی در عین حال فراتر از همه‌ی آنان (بختیاری، ۱۳۸۲).

سرعت تحولات علمی و فناوری در سطح جهان شگفت‌انگیز است. توسعه و پیشرفت فناوری ارتباطات امکان دسترسی آسان و سریع را به منابع علمی به‌طرز اعجاب‌آوری فراهم ساخته است. بی‌شک تحولات به‌وجود آمده محصول برنامه‌ریزی‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مادی و تلاش خستگی‌ناپذیر دانشمندان و صاحبان فنون و مهارت در سطح جهان است. سهم و کارکرد آموزش و پرورش در نظام‌های آموزشی پیشرفته، در ایجاد دانش و فناوری نوین بر کسی پوشیده نیست. در جهان پیوسته در حال تغییر و تحول کنونی، کشوری پیشرو خواهد بود که دارای نظام آموزشی کارا، مترقی، منعطف و پویا باشد. اکنون مهم‌ترین سؤال پیش روی نظام آموزشی ما این است که سهم ما در تولید دانش در سطح جهان چقدر است؟ در این مسیر تا چه اندازه آموزش و پرورش ما کارآمد است؟ (عبداللهی، ۱۳۸۱)

مقدمه

انسان در آغاز تمدن به‌شکلی بسیار ساده به‌آموزش و پرورش فرزندان خود می‌پرداخت. بزرگ‌ترها به‌صورت عملی به‌پرورش کوچک‌ترها می‌پرداختند و آنان را برای شایستگی عضویت در جامعه آماده می‌ساختند. این آمادگی از راه تجربه، تقلید و پیروی از دیگران و مشارکت فعال در کارهای زندگی حاصل می‌آمد. بدین‌سان با آن‌که برای پروردن کودکان و نوجوانان نه آموزشگاهی، نه معلمی، نه کتاب و نه روش سنجدیده و همگانی بود، کار پرورش و بار آوردن و آماده ساختن فرزندان برای پذیرفتن نقش و وظیفه‌هایشان بسیار شورانگیز بود. بزرگسالان، همه نقش معلم داشتند و به‌شبهه‌ای کارساز و شایسته کودکان و نوجوانان را برای در پیش گرفتن راهی، که پدر و مادر برگزیده

مدیر کارا کیست؟ مدرسه کارا چیست؟ ویژگی‌های مدیریت و سازمان کارا چیست؟ اصولاً مفهوم کارایی چیست؟ آیا آموزش و پرورش، مدیران و مدارس ما کارا هستند؟ چه ملاک‌هایی برای تشخیص و سنجش کارایی وجود دارد؟ آیا واژه‌ی کارایی اصطلاح مناسبی برای موفقیت مدیران و سازمان است؟ یا واژه‌های مناسب دیگری وجود دارد؟ تمایز کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری چیست؟ خلاصه، ویژگی آموزش و پرورش کارآمد چیست؟ در این نوشتار سعی داریم با بررسی سؤال‌های فوق، ویژگی‌های آموزش و پرورش کارا، با توجه به‌نتایج تحقیقات و نظر صاحب‌نظران ارائه گردد. به‌ظاهر همه‌ی مدیران از اول تا آخر وقت اداری، در سازمان، در آموزشگاه، در مدرسه یا هر جای دیگر به‌کار می‌پردازند. آیا به‌واقع کار همه‌ی آنان کار است؟ آیا شما به‌عنوان یک کارمند، معلم، مدیر، مربی و مدرس، کارا هستید؟ بسیار اتفاق می‌افتد که مدیری با همه‌ی نیرو و توان خود کار می‌کند. حتی شب‌ها کیف خود را به‌خانه می‌برد و در اتاقی تنها می‌نشیند و مانند بچه‌هایی که در درس خود عقب مانده‌اند، تکالیف خود را انجام می‌دهد. این مدیر کارا نیست، بلکه غیر کارا هم هست. مدیر کارا کسی است که میزباز از اوراق و اسناد خالی است ولی به‌همه‌ی آن‌ها احاطه دارد و به‌طور دقیق می‌داند که هر یک از کارکنانش چه اندازه توانایی، استعداد و علاقه به‌کار دارد. به‌جای آن‌که خود پیش‌نویس نامه‌ها را تهیه کند، وقت خود را با سر و کله زدن با مراجعان بگذراند و در جلسه‌های بیهوده شرکت کند.

مدیران کارا در آموزش و پرورش کارآمد، با پرورش درست زیردستان، رفتار صحیح با آنان، آموزش به‌موقع و به‌هنگام، کار را تقسیم کرده و تفویض اختیار می‌کنند و خود به‌مراقبت و هدایت (رهبری) می‌پردازند. نه آن‌که مراقبت او مانند نگهبانان، نشستن پشت یک اطفاک شیشه‌ای باشد. مراقبت او حالت مچ‌گیری ندارد، بلکه او راهنمایی و رهبری می‌کند، نه کنترل و مدیریت. او به‌توانایی همه‌ی معلمان اعتقاد و اعتماد دارد و بر این باور است که همه می‌توانند. مدیر توانا سعی در تواناسازی دیگران دارد. بنابراین آموزش و پرورش کارا مدیر ساز است نه مدیر سوز. آموزش و پرورش کارا در همه جا حضور دارد، حضوری فعالی و حلال مشکلات است. اما خود مشکل را حل نمی‌کند. به‌دیگران یاد می‌دهد که چگونه بیندیشند و خود مشکلات خویش را حل کنند. آموزش و پرورش کارا اندیشه‌ی خلاق را پرورش می‌دهد، تصمیم می‌گیرد و تصمیم‌ها را برای دیگران روشن می‌کند که آنان هم تصمیم‌گیری را یاد بگیرند، که همان مفهوم واقعی مشارکت است. آموزش و پرورش کارا، تصمیم‌سازی می‌کند نه تصمیم‌گیری. آموزش و پرورش کارآمد و تصمیم ساز، با اطلاعات و اسناد و نتایج تحقیقات و مشارکت کارکنان عمل می‌کند. آموزش و پرورش کارآمد دارای مدیران کارا و اثربخش است که این ویژگی‌ها را دارا می‌باشند:

مدیر کارا و اثربخش همیشه در انتظار رویدادهاست و خود را برای

بودند، آماده می‌کردند. آموزش و پرورش مردمان ابتدایی، یک آموزش و پرورش طبیعی بود و در آموزشگاه واقعی جامعه، با مشارکت فعال کودکان و نوجوانان، از راه‌های شور انگیز پرورشی برای سازگاری بسیار نزدیک و نهایی فرد با جامعه و محیط مادی و غیرمادی آن صورت می‌گرفت. از این وضع ساده و شور انگیز تربیتی، هزاران سال گذشت و هزاران روش و تدبیر تازه پدیدار شد، ولی سرانجام به‌جایی رسیدیم که کار از همان جا آغاز شده بود. امروز نیز کودکان و نوجوانان جهان به‌شیوه‌هایی پرورده می‌شوند که آنان را در روند فعال و کوشای زندگی قرار می‌دهد و پیوند آنان را با رویدادهای جهان، محسوس و آشنا می‌سازد و تجربه و آموختن را برای آنان، به‌گونه‌ای شور انگیز و دلپذیر میسر می‌گرداند. اکنون در می‌یابیم که مردمان نخستین با برپایی تمدنی که مشارکت فعال همگان را در برداشت، درس‌های تازه‌ای دادند که معلمان و مدیران کنونی ما، می‌توانند از آن‌ها رهنمایی‌های سودمند بیاموزند (طوسی، ۱۳۷۵).

آموزش و پرورش در روزگار کنونی به‌پیروی از دگرگونی‌هایی که در جهان پدید آمده، تغییرات عمده‌ای یافته‌اند، به‌عبارت دیگر کارآمدتر شده‌اند. مهم‌ترین ویژگی‌های روزگار کنونی، شتاب پریشان‌کننده‌ی تحولات است. دنیای کنونی عمر و بقای همه چیز را کوتاه کرده و جامعه را در فراگرد تغییر شتابان نو شدن و دگرگونی قرار داده است. در نتیجه بی‌دوامی و کهنه شدن و بی‌یقینی و دشواری پیش‌بینی پدیده‌ها، رواج یافته و نوعی از دگرگونی، پیوسته در زندگی انسان جای گرفته است. در چنین وضعی، نظام آموزش و پرورش بسیاری از کشورها و مردم سراسر جهان هم‌چنان با شیوه‌های کم اثر و پندارهای مرده و ناساز در مسیر خشک و خالی و کاربرد معرفت‌های کهنه و منسوخ گام بر می‌دارند و بر ثبات و دوام یافته‌های گذشته تأکید می‌ورزند.

هنوز شیوه‌های آموزش به‌صورت تسلط و چیرگی معلم و انفعال و پذیرش متعلم است و سندیت معلم چون کوهی بلند، در راه جست و جو و کاوش دانش‌آموزان مانعی هر اس‌انگیز به‌شمار می‌آید. هنوز انتقال معلومات و به‌حافظه سپردن اطلاعات خصوصاً در دوره‌ی متوسطه، به‌خاطر پدیده‌ی پژوهشگرگش

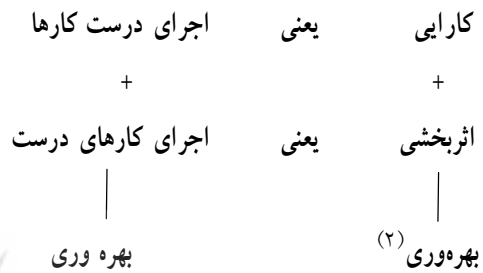
کنکور، روش‌های چیره در نهادهای آموزشی است که بر ناکارآمدی آن می‌افزاید. هنوز یک یا چند کتاب درسی، بر شوق و ذوق و انگیزه‌ی یافتن تازه‌ها و کاوش و تحلیل و کشف و آفریدن دانش‌آموزان غلبه دارد. هنوز دشواری‌های زندگی و کامیابی‌های انسان توانمند، در چگونگی شکستن سدها و برطرف کردن مانع‌ها، به‌درون آموزشگاه‌ها و اتاق‌های درسی کشیده نشده است. هنوز کودکان و نوجوانان در دنیایی پرورده می‌شوند که مهر کهنگی و ناساز بودن بر آن نقش بسته و دوران سودمندی آن به‌سر آمده است. بدین‌سان، مردمان زنده در دنیایی مرده برای آینده‌ای نامعین و پراز تحول پرورده می‌شوند (رضائیان، ۱۳۷۰).

ضرورت‌های جهانی کنونی، بسیاری از کشورهای پیشرفته را بر آن داشته است تا نظام آموزش و پرورش خود را پیوسته بررسی، تحلیل و نقد کنند و راه‌های ناسودمند کار را رها سازند و شیوه‌های نو و سازگار با ضرورت‌های جهان کنونی و آینده‌ی نه چندان دور را بر پا دارند و کارآمد گردند.

تعریف‌های کارآمدی^(۱) و اثربخشی^(۲)

لفظ کارآیی و کارآمدی را معادل آورده‌اند. هم‌چنان که واژه‌ی اثربخشی و ثمربخشی را یکی دانسته‌اند. اگر چه بین این دو تفاوت قابل شده‌اند، ولی مطالعه‌هایی که روی اثربخشی و کارآیی انجام شده است، نشان می‌دهد که مرز کاملاً روشن و دقیقی بین دو اصطلاح فوق وجود ندارد و بسیاری از نویسندگان و صاحب‌نظران آن‌ها را به‌صورت مترادف، تکمیل‌کننده یا جایگزین استفاده کرده‌اند. میرکمالی به‌نقل از اتزیونی^(۳) (اثربخشی) را میزان تحقق اهداف، (کارایی) را میزان استفاده از منابع برای دست‌یابی به‌یک واحد از برون‌داد تعریف می‌کند. همان‌طور که بیان شد مرز دقیقی بین اثربخشی و کارآیی وجود ندارد، ولی نویسندگان مدیریت، تمایز بین آن‌ها قابل شده‌اند. برای مثال، از جمله اولین کسانی که میان مفهوم اثربخشی و کارایی تفاوت قابل شده بارنارد را می‌توان

نام برد. او معتقد است که اثربخشی سیستم‌گراست و مربوط به تحقق اهداف سازمان می‌شود و کارایی فردگراست و مربوط به احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان می‌گردد. (پتر دراکر^(۱)) یکی از صاحب‌نظران مشهور مدیریت، اثربخشی را کار درست انجام دادن و کارایی را کارها را درست انجام دادن تعریف کرده است. اثربخشی یعنی انجام کارهای درست، که دقیقاً متناسب با هدف باشد و کارایی یعنی انجام درست کار و توانایی به‌کارگیری حداقل منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی (بختیاری، ۱۳۸۲).



پس مدیر اثربخش تلاش می‌کند به اهداف برسد و مدیر کارا سعی می‌کند منابع کمتری صرف کند و خلاصه مدیر بهره‌ور کوشش می‌کند با صرف حداقل منابع به اهداف برسد. اثربخشی و کارایی عناصر اساسی بهره‌وری هستند (خلیلی شورینی، ۱۳۷۵).

مقایسه کارایی و اثربخشی	
رسیدن به هدف‌ها و صرفه‌جویی در منابع (۴)	نرسیدن به هدف‌ها و صرفه‌جویی در منابع (۲)
رسیدن به هدف‌ها و تلف کردن منابع (۳)	نرسیدن به هدف‌ها و تلف منابع (۱)

با نگاهی به جدول بالا مشاهده می‌شود، سازمان در شماره (۱) غیر اثربخش و ناکارا است و در شماره (۴) سازمان اثربخش و کارا می‌باشد و می‌توان گفت سازمان در شماره (۴) بهره‌ور نیز هست. هر چه بتوانیم از خانه‌ی شماره‌ی ۱ به سمت خانه‌ی شماره‌ی ۴ حرکت کنیم وضعیت مطلوب‌تری خواهیم داشت.

روش‌های بهبود کیفیت در آموزش و پرورش کارآمد

ورسپور^(۳) (۱۹۸۹) الگویی را ارائه نموده است که در آن مراحل کیفیت به چهار مرحله تقسیم شده است. این چهار مرحله

عبارتند از:

- ۱ - غیرماهر^(۴) - مکانیکی^(۵) - عادی^(۶) - حرفه‌ای^(۷)

او در این چهار مرحله ویژگی‌های نظام آموزشی کارآمد شامل: معلم، مواد آموزشی، فنون تدریس، سرپرستی و نظارت، نوآوری و تغییرات ممکن را توصیف نموده است. نظام آموزشی غیر ماهر دارای ویژگی‌های معلمان با مهارت اندک، برنامه‌هایی با استانداردهای پایین، تأکید بر محفوظات و انعطاف‌ناپذیری در مقابل تغییرات است. نظام آموزشی در سطح حرفه‌ای دارای ویژگی‌هایی مانند معلمان آموزش دیده، برنامه‌های درسی متنوع، مواد آموزشی متنوع و قابل دسترسی، استفاده از روش‌های تدریس پیشرفته، انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات است. ویژگی‌های آموزش و پرورش حرفه‌ای همان ویژگی‌های آموزش و پرورش کارآمد است. دو سطح مکانیکی و عادی در بین این دو مرحله قرار دارد (یادگارزاده، ۱۳۸۰).

برای این‌که بهبود کیفیت را در آموزش و پرورش کارآمد آغاز کنیم، ابتدا باید تعیین کنیم که در چه سطحی هستیم و سپس بر اساس این اطلاعات شروع کنیم. پس از تعیین سطح کیفیت باید موارد زیر را در اجرای برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار دهیم:

- ۱ - بهبود وضعیت معلمان از طریق:
 - الف - آموزش پیش از خدمت و ضمن خدمت در سطحی پیشرفته و مناسب.
 - ب - مرتفع نمودن مشکلات معیشتی معلمان.
 - ج - به‌کار بردن افراد باتخصص‌های مرتبط در کلاس‌های درس.
 - د - بالا بردن دانش تخصصی معلمان (آماگی، ۱۹۹۶، ترجمه دفتر همکاری‌های بین‌المللی، ۱۳۷۶).

Peter.F.Drucker-۱	productivity-۲
Verspoor-۳	unskill-۴
mecanical-۵	routine-۶
professional-۷	

۲ - بهبود مدیریت مدارس از طریق به‌کارگیری افرادی با توانایی مدیریتی بالا، آموزش دیده و کارآمد در پست‌های مدیریتی مدارس و پست‌های ستادی (رایسون، ۱۹۹۵، ترجمه رضایی، ۱۳۷۸).

۳ - مشخص کردن هدف‌های آموزشی و تلاش مداوم برای بهبود فعالیت‌ها و رسیدن به‌هدف‌ها.

۴ - بالاتر بردن انتظارات پیشرفت تحصیلی شاگردان و جلوگیری از انجام اعمالی که منجر به‌عدم ارتقای یادگیرندگان می‌شود (بازرگان، ۱۳۷۳).

۵ - افزایش ارتباط بین تصمیم‌گیران، برنامه‌ریزان، مدیران، معلمان و تبادل اطلاعات.

۶ - تمرکززدایی و تفویض اختیار به‌سازمان‌ها، مدیریت‌ها و تقسیم مسئولیت و واگذاری برخی امور به‌سطوح پایین‌تر وزارتخانه، مدرسه‌محوری و دادن اختیار به‌مدارس در تصمیم‌گیری در زمینه‌ی شیوه‌های یاددهی - یادگیری، برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، استفاده از منابع آموزشی، تعیین ساعات آموزشی و امور مالی (رایسون، ۱۹۹۵، ترجمه رضایی، ۱۳۷۸).

۷ - حفظ استقلال رأی معلمان در مدرسه، استفاده از روش‌های ارزشیابی پیشرفت تحصیلی درست و دقیق باید مورد توجه قرار گیرد (بازرگان، ۱۳۷۳).

در این زمینه پیشگامان نهضت کیفیت، هم‌چون «ادواردز دمنینگ»^(۱)، «ژوزف جوران»^(۲)، «فیلیپ کرازبی»^(۳) و «بیل کانوی»^(۴) هر یک به‌نوبه‌ی خود ویژگی‌های آموزش و پرورش کارآمد را برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر TQM^(۵) متذکر شده‌اند. از مجموعه‌ی نکات، اصول مشترک دیدگاه‌ها، به‌شرح زیر حاصل می‌شود.

۱ - تعهد: مدیریت سازمان کارا باید به‌رویکرد TQM، اعتقاد قلبی داشته باشد و اجرای آن را وظیفه‌ی خود بداند. اگر چنین اعتقاد و تمایلی وجود نداشته باشد، اجرای TQM با شکست روبرو می‌شود، زیرا مدیریت کیفیت فراگیر، فقط استفاده از متون و ابزار نیست، بلکه ابتدا و پیش از همه چیز فرهنگ است و لذا تغییر فرهنگ سازمانی را می‌طلبد. مدیریت آموزش و پرورش کارآمد

باید تلاش برای ایجاد این تغییر را بپذیرد و از خود شروع کند.

۲ - مشتری‌گرایی: محور اصلی تفکر TQM در آموزش و پرورش کارآمد، برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان (دانش‌آموزان) سازمان است. بدون توجه به‌نیازهای دانش‌آموزان

و بدون جلب رضایت آنان، امکان بقای سازمان وجود ندارد.

۳ - مشارکت: در نظام کارآمد آموزش و پرورش دوره‌های تحصیلی با یکدیگر در تقابل نیستند، بلکه با همکاری یکدیگر سعی در بهبود فرآیندهای مربوط به‌حوزه‌ی کاری خود دارند و جهت رسیدن به‌اهداف، از شیوه‌های مختلف مشارکت استفاده می‌نمایند.

۴ - تصمیم‌گیری بر اساس آمار و اطلاعات: استفاده از ابزار و متون آماری، تحقیق و تفحص، به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات لازم برای حل مشکلات، مورد توجه این دیدگاه است. مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش کارا به‌مشکلات توجه جدی دارد، ریشه و علل مشکلات را شناسایی می‌کند و با مشارکت معلمان، راه حل‌ها را می‌سازد.

۵ - بهبود همیشگی: برای بهبود فعالیت‌های آموزشی، پیشنهادها و اصلاحی مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها مورد رسیدگی و توجه قرار می‌گیرد. این نظرهای اصلاحی ممکن است به‌تغییر برنامه‌ها، فرآیندها و روش‌ها بینجامد.

۶ - توانمندسازی: در آموزش و پرورش کارآمد، معلمان فقط ابزار کار نیستند، بلکه با توجه به‌مشارکتی که دارند و این‌که در زمینه‌ی بهبود فعالیت‌ها و روش‌ها، تلاش می‌کنند و دخالت دارند، همواره در حال رشد و ارتقا هستند. به‌علاوه معلمان باید به‌طور مستمر در آموزش‌های مورد نیاز شرکت کنند (رجب‌بیگی، ۱۳۷۴).

آموزش و پرورش کارآمد، مدرسه‌ی کارآمد،

۱- W.Edwards Deming - ۲ Joseph M.Juran

۳- Philip B. Crosby - ۴ Bill Conway

Total Quality Manafememnt - ۵

مدیر کارآمد

سازمان آموزشی کارآمد در محیطی واقع شده است که درون‌دادهایی را به صورت پول، کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان از آن تحویل می‌گیرد و برون‌دادهایی را بر حسب تحقق هدف، روحیه و انگیزه‌ی یادگیری دانش‌آموزان بدان تحویل می‌دهد (به شکل پایین توجه شود) بین درون‌دادهای و برون‌دادهای، شماری از اجزای سازنده‌ی دیگر قرار دارند که تأثیر آنها در فراگرد کار و فعالیت سازمان آموزشی کارا، بسیار حائز اهمیت است. اعضای سازمان آموزشی کارآمد باید ادراکات روشنی از هدف یا هدف‌هایی که نظام آموزشی به خاطر آن پدید آمده، داشته باشند و آن را بپذیرند. ادراکات به نوبه‌ی خود، مشخصات نقش‌های اعضا

و عملکرد آنان در آن نقش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظام‌های پاداش و تنبیه و همچنین هنجارهای حاکم بر شیوه‌ی تعامل‌های میان شخصی درون نظام آموزشی کارا، اجرای نقش‌ها یا عملکرد اعضا را تنظیم می‌کنند. پیکان‌های موجود در شکل، جهات تأثیرگذاری بین اجزای تشکیل دهنده‌ی سیستم را نشان می‌دهند و در عین حال بر این واقعیت دلالت دارند که آنها به منزله‌ی حلقه‌های بازخورد به حفظ نظام در یک حالت پایدار معقول مدد می‌رسانند. اگر همه چیز در سازمان آموزشی کارآمد و به راه باشد، برون‌دادهای مطلوب نظام حاصل خواهد شد (مایلز، ۱۹۶۹، ترجمه علاقه‌بند، ۱۳۷۸).



اگر چه بیشتر تحقیقات انجام شده در مورد ویژگی‌ها و ملاک‌های کارایی، در سازمان‌های غیر آموزشی انجام شده، ولی اکثر ملاک‌ها در سازمان‌های آموزشی نیز کاربرد دارد. برای مثال یکی از ملاک‌های کارایی سازمان‌ها، رضایت مشتری (ارباب رجوع) و رضایت شغلی کارکنان است. بنابراین آموزش و پرورش

کارآمد و اثربخش است که مشتریان و معلمان رضایت شغلی بالاتری دارند. لذا این ملاک در تمامی سازمان‌های آموزشی و غیر آموزشی مصداق دارد. در زیر با نگاهی به نظر صاحب‌نظران و تحقیقات انجام شده، ویژگی‌ها و ملاک‌های کارآمدی آموزش و پرورش آورده شده است (بختیاری، ۱۳۸۲).

۱ - نیل به اهداف (تأکید بر اهداف)	۲ - صرفه‌جویی در منابع	۳ - توجه به کیفیت	۴ - حداقل ضایعات
۵ - کمترین غیبت و تأخیر	۶ - حداقل حوادث و اتفاقات	۷ - رشد و ترقی	۸ - ترک خدمت
۹ - رضایت شغلی	۱۰ - انگیزش	۱۱ - روحیه	۱۲ - نظارت
۱۳ - هماهنگی	۱۴ - انعطاف‌پذیری	۱۵ - هدف‌گزینی	۱۶ - برنامه‌ریزی
۱۷ - اجماع در هدف	۱۸ - مهارت‌های ارتباطی	۱۹ - درونی شدن اهداف	۲۰ - آمادگی
۲۱ - حداقل جابه‌جایی و ترک خدمت	۲۲ - حداکثر تولید دانش	۲۳ - رضایت مشتری	۲۴ - حداکثر قبولی (دانش‌آموزان)
۲۵ - حداکثر سودبخشی	۲۶ - فقدان تنش (زور - فشار)	۲۷ - ارتباطات باز (گشوده)	۲۸ - حفظ و نگهداری کارکنان
۲۹ - حداکثر کسب منابع	۳۰ - انطباق‌پذیری	۳۱ - کنترل محیط	۳۲ - آزادی عمل
۳۳ - رابطه‌ی انسانی بین دانش‌آموزان و مدیر	۳۴ - شفاف عمل کردن	۳۵ - وضوح اهداف	۳۶ - جذب منابع (مالی، انسانی)
۳۷ - جو سازمانی مناسب	۳۸ - استفاده‌ی بهینه از زمان	۳۹ - تأکید بر کار گروهی (تیمی)	۴۰ - مثبت نگری
۴۱ - بهره‌برداری از محیط	۴۲ - ثبات	۴۳ - مشارکت	۴۴ - تأکید بر آموزش
۴۵ - تأکید بر پیشرفت	۴۶ - اعتماد به همکاران	۴۷ - قانون‌محوری، هدف‌محوری، مدرسه‌محوری	۴۸ - خدامحوری
۴۹ - یادگیری محوری	۵۰ - تأکید بر عمل به‌جای شعار		

ویژگی‌های مدرسه‌ی کارآمد در یک آموزش و پرورش کارا

ویژگی‌های اصلی یک مدرسه‌ی کارآمد به شرح زیر است:

- موقعیت خود را به‌مثابه کلیتی در دل کلیت یا کلیت‌های فراتر درک می‌کند.
- ارتقای سطح کیفیت آموزشی، کارآمدی و اثربخشی را هدف خود قرار می‌دهد.
- راهکار یادگیری سازمانی و بهسازی منابع انسانی را کانون مشی‌کاری خود قرار می‌دهد. در این حالت، تلاش می‌شود فرهنگ و جو مدرسه به‌گونه‌ای پرداخته شود که اولاً اهمیت یادگیری فردی برای توسعه و بهسازی سازمان تشخیص داده شود و به‌یک باور سازمانی تبدیل گردد و ثانیاً تمهیدات لازم برای ایجاد، هدایت و تقویت یادگیری سازمانی فراهم آید، به‌گونه‌ای که سازمان، قابلیت و انعطاف‌پذیری لازم را برای سازگاری فعال و فراکنشی با امواج مداوم تغییر و حتی ایجاد هدایت آگاهانه آن‌ها داشته باشد. چنین

فرهنگی، یادگیری را میان همه‌ی کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و والدین و حتی سایر افراد ذی‌ربط گسترش می‌دهد (ترکزاده، ۱۳۷۸).

- یادگیری گروهی از طریق تعامل و بازخورد، تشویق و ترغیب می‌گردد و افزایش داده می‌شود.
- آزمایش تشویق و شکست نیز تا حد زیادی تحمل می‌شود. در عین حال، تأکید می‌شود آزمایشی مجاز و مقبول است که بر پایه‌ی تفکر طرح‌ریزی شده و قابل دفاع باشد و آزمایش و خطا مراد نیست.

- افراد (معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و...) برای پذیرش مسئولیت، تشویق و ترغیب می‌شوند و مسئولیت‌ها در یک محیط حامی، به‌طریقی که به‌افراد اجازه بهبود و رشد کردن داده شود، به‌آنان تفویض می‌گردد.

- خلاقیت و نوآوری، ترغیب و تشویق می‌شود و سیستمی تعبیه شده است که در آن، ضمن محفوظ ماندن نقش و سهم هر کس، اندیشه‌ها و طرح‌های خلاقانه و نوآورانه در یک فرآیند

تعاملی و گروهی پرورنده می‌شوند و به مرحله اجرا می‌رسد. بدیهی است چنین حالتی، مستلزم ایجاد و تقویت جو اعتماد، احترام و همکاری متقابل و فراهم آوردن زمینه لازم برای بررسی و بیان آزادانه اندیشه‌ها و طرح‌های نو است.

● در مدرسه کار آمد، خط مشی و عملکرد مشارکتی ترغیب و اعمال می‌شود. اطلاع‌رسانی و مبادله‌ی اطلاعات مناسب (منظم، دقیق و در عین حال بسیار انعطاف‌پذیر) در حالت‌های درون مدرسه‌ای، بین مدرسه‌ای و فرامدرسه‌ای، (با توجه به سایر سیستم‌های ذی‌ربط).

● کنترل سازنده: مقصد و خط مشی اصلی و اساسی کنترل در مدارس کارا، اصلاح، سازندگی و پیشرفت افراد و سازمان (مدرسه) است بدین ترتیب، روش‌های کنترلی نیز در این جهت، انتخاب و طرح‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌شوند.

● وجود یک جو یادگیری ویژه و فرصت خود بهسازی برای همه: بدیهی است کلیه‌ی اعضای مدرسه کار آمد، در این امر سهیم و مسؤول‌اند و مسؤولیت نهایی آنها به‌عهده‌ی مدیر مدرسه است.

● ساختارها و ترتیبات تواناساز: ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که از طریق آن، فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شود، ترتیبات عبارتند از مکانیسم ساخت و کارهایی که فعالیت‌ها را نظم و ترتیب می‌بخشد.

● در مدرسه‌ی کارا، ساختارها و ترتیبات به‌گونه‌ای طرح‌ریزی و تعبیه شده است و می‌شود که به‌ایجاد یک محیط کار توانمند منجر گردد. در چنین محیطی، هر فرد نه تنها در قبال کار و وظیفه‌ی خود مسؤول است، بلکه نسبت به کل سازمان احساس مالکیت دارد. گروه کار، صرفاً به تقاضاها پاسخ نمی‌دهد، بلکه مبتکر عملیات است. معلم کارا، تابع نیست، بلکه تصمیم‌گیرنده است. هر کس احساس می‌کند که به‌طور مستمر، چیزی یاد می‌گیرد و مهارت‌های خود را برای پاسخ دادن به تقاضاهای جدید گسترش می‌دهد (اعرابی، ۱۳۷۶).

نتیجه‌گیری

نظام آموزش و پرورش عظیم‌ترین سازمان و تشکیلات جامعه است و رسالتی بسیار مهم دارد که فراهم آوردن زمینه‌ی شکوفایی و بروز استعدادها و بالقوه دانش‌آموزان است. مدیران نقش اساسی

در کارایی نظام آموزشی دارند. اگر آموزش و پرورش کارا باشد، تولیدات و برون‌داد این نظام که دانش‌آموزان و فارغ‌التحصیلان می‌باشند، کارا خواهند بود. با نگاهی به پیشینه‌ی موضوع و نظر صاحب‌نظران در بحث کارایی، ملاحظه شد کلمه کار آمدی مترادف کارایی آمده و کار آمدی و کارایی بیشتر به‌استفاده‌ی بهینه از منابع در راستای نیل به اهداف می‌باشد و سازمانی کار آمد است که از منابع (انسانی و مادی) در جهت نیل به اهداف بهره‌بردار. سازمان آموزشی به‌منظور کارا کردن فعالیت‌های آموزشی باید از منابع به‌نحو مطلوب بهره‌گیرد، در جهت رسیدن به اهداف تلاش کند. اگر تلاش‌های مدیران، معلمان و مربیان در آموزش و پرورش، بتواند چنان شرایط مطلوب آموزشی را فراهم نماید که فرآیند یاددهی - یادگیری به مؤثرترین وجه ممکن انجام شود، آموزش و پرورش ما کار آمد و اثربخش و در نهایت بهره‌ور خواهند بود.

منابع

- آماگی، ایزانو (۱۹۹۶). ارتقا کیفیت آموزش در مدارس. ترجمه دفتر همکاری‌های بین‌المللی (۱۳۷۶)، تهران: ترکیه.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۶). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- بختیار، ابوالفضل (۱۳۸۲). مدیریت اثربخش، دو هفته‌نامه نگاه، شماره ۲۲۴، وزارت آموزش و پرورش.
- بازرگان، عباس (۱۳۷۳). آموزش با کیفیت جامع، رهیافتی برای ایجاد تحول در نظام‌های پیش‌دانشگاهی، فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت، شماره ۳.
- ترک‌زاد، جعفر (۱۳۷۸). مدرسه یادگیرنده، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۴-۲۳.
- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۵). بهره‌وری عملیاتی و کاربردی، مجموعه مقالات شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۰). کمال مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت شماره ۱۴، تهران: دانشگاه تهران.
- رابسون، ماتئوس (۱۹۹۵). کیفیت در آموزش و پرورش، ترجمه عربعلی رضایی (۱۳۷۸)، دفتر همکاری‌های بین‌المللی آموزش و پرورش.
- رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۷۵). ابعاد کیفیت در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طوسی، محمد علی (۱۳۷۵). مفهوم تازه‌ای از آموزش و پرورش در روزگار کنونی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴، تهران: وزارت آموزش و پرورش.
- عبداللهی، حسین (۱۳۸۱). آموزش و پرورش و چالش‌های پیش روی آن، ماهنامه پژوهش‌نامه آموزشی، شماره ۵۶، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- مایلرز، ام بی (۱۹۶۹). سلامت سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند (۱۳۷۸)، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۱، تهران: وزارت آموزش و پرورش.
- یادگارزاده، غلامرضا (۱۳۸۰). کیفیت آموزشی چیست و چگونه می‌توان آن را بهبود بخشید؟ رشد تکنولوژی آموزشی شماره ۱۳۴، تهران: دفتر کمک آموزشی وزارت آموزش و پرورش.