

## اثربخشی مدارس در هزاره سوم

شکوفه موشایی<sup>۱</sup>، محمد غفاری مجلیج<sup>۲</sup>

### چکیده

این مقاله به بررسی و نقش اثربخشی مدارس در هزاره سوم پرداخته است. مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی، از نوع مطالعات نظری و به روش کتابخانه‌ای و جست‌وجو در اسناد و مدارک پرداخته و هدف از این نوشتار، ابتدا به بررسی و نقش اهمیت اثربخشی مدل‌های سیستم‌های اجتماعی و اثربخشی مدارس، معرفی مدل‌های پیشرفت تحصیلی و تحلیل مدل‌های اثربخشی مدارس پرداخته است. در پایان برای بهبود وضعیت اثربخشی مدارس به ذکر نکاتی در این خصوص پرداخته است.

**واژگان کلیدی:** اثربخشی - مدل‌های اثربخشی - مدل‌های پیشرفت تحصیلی

---

۱- کارشناس ارشد برنامه درسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس. ایران.

۲- استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس. ایران (نویسنده مسوول) m.ghafari51@gmail.com

**مقدمه**

حوزه تعلیم و تربیت، همواره شناسایی مدارس بوده‌اند که بتوانند به بهترین نحو ممکن از انجام این مهم برآیند. لذا پژوهشگران، مطالعات خود را در حوزه اثربخشی مدارس گسترش داده‌اند. (الدروچسن، ۲۰۱۴)

تصمیم‌گیری در مدیریت فرایندی پویاست که برخی مشکلات سازمانی را حل می‌کند و در این جریان، اغلب مشکلات دیگری ایجاد می‌کند. تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی همه مدیران است، اما تا تصمیم‌ها به اقدام تبدیل نشوند، صرفاً نیت‌های خوب‌اند. تصمیم‌گیری یکی از ضروریات مدیریت آموزشی است، زیرا مدرسه همچون تمامی سازمان‌های رسمی دیگر، اساساً ساختار تصمیم‌گیری است.

**اثربخشی مدارس**

مقوله‌های مربوط به اثربخشی مدارس نشان‌دهنده چالشی پایدار و اساسی برای عمل مدیریت است و برای آن تعریف مشخصی ندارد. چون که اولاً: هیچ تعریف مشخصی از اثربخشی مدرسه که بر سر آن اتفاق نظر باشد، وجود ندارد؛ اجزای مختلف نتایج یادگیری متفاوتی را می‌طلبند. برخی والدین متقاعد شده‌اند که مدارس اثربخش بر مهارت‌های اساسی برای موفقیت در زندگی تأکید دارند. برخی دیگر به پرورش علاقه به یادگیری معتقدند.

ثانیاً: چالش مهم این است که تعاریف مربوط به اثربخشی سازمانی مدارس به طور مرتب تغییر می‌کنند، چون تحت تأثیر ترجیحات رأی‌دهندگان هستند که خود منعکس‌کننده تغییرات اجتماعی‌اند. مثلاً مدارس، در دهه ۱۹۷۰

مدارس اثربخش باید نتایج حمایت و یکنواختی را در طول زمان ایجاد کنند که برای همه دانش‌آموزان مدرسه کاربرد داشته باشد. زیربنای مفهوم پاسخگویی مدارس، این باور است که کارکنان مدرسه باید مسئول بهبود یادگیری دانش‌آموزان قلمداد شوند. (رونالد هـ هـک، ۲۰۱۳)

مقوله اثربخشی مدرسه نشان‌دهنده چالش پایدار و اساسی برای عمل مدیریت است. آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی و سیاسی هر جامعه است که امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آنهاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی داشته باشند. (شریعتمداری، ۱۳۸۸)

در اهمیت مدارس اثربخش همین بس که سازمان‌های متعددی در رابطه با مدارس اثربخش فعالیت می‌کنند. آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های مهمی اجتماعی است که دانش‌آموزان را برای ایفای نقش مناسب در اجتماع آینده آماده می‌کند. (یحیایی و همکاران، ۲۰۱۲) با توجه به این مأموریت حساس، دغدغه‌های اندیشمندان

### سیستم‌های اجتماعی و اثربخشی مدارس

پرسیدن سؤالاتی کلی نظیر اینکه آیا مدرسه‌ای اثربخش یا بی‌اثر است، ارزش محدودی دارد. اثربخشی یک چیز (منفرد) نیست، مثلاً شاخص‌های اثربخشی را می‌توان از هر یک مراحل چرخه سیستمی - باز مدارس گرفت که عبارت‌اند از: درون‌داد (مدرسه چقدر در به دست آوردن منابع انتزاعی یا غیرفیزیکی و منابع مالی اثربخش بوده است؟)، تبدیل‌های (مدرسه چقدر در عملیات داخلی‌اش اثربخش بوده است؟) و برون‌دادها (مدرسه چقدر در دستیابی به اهداف تحصیلی و اجتماعی‌اش اثربخش بوده است؟) پیش از اینها، تقریباً تمامی متغیرهای درون‌داد - فرایند تبدیل، یا برون‌داد به عنوان شاخصی برای اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار گرفته است. در نتیجه، مدل سیستمی - اجتماعی را می‌توان همچون راهنمای نظری برای توسعه درکمان از اثربخشی مدرسه و ارزیابی اقدامات ضروری برای ارتقای (سطح) اثر بخش مدارس به کار گرفت. (سلیمانی، ۱۳۹۶)

برای افزایش اثربخشی مدرسه، عناصر درونی تدریس و یادگیری، ساختار مدرسه، فرهنگ و جو مدرسه، قدرت و سیاست، و انگیزش باید به‌طور هماهنگ کار کنند تا اهداف عملکردی مطلوب را محقق کنند. همخوانی میان این عناصر درونی توانایی سیستم برای به دست آوردن منابع مورد نیاز از محیط (یوچمن و سیشور<sup>۲</sup>، ۱۹۶۷)، ایجاد ظرفیت سیستم تبدیلی، و در نهایت بهبود اثربخشی را افزایش می‌دهد. در یک آزمون

بر رشد اجتماعی و عاطفی و فرصت‌های مساوی برای تمام دانش‌آموزان تأکید می‌کردند. اما با گزارش‌های مربوط به اصلاحات در اوایل دهه ۱۹۸۰، مردم خواستار تأکید بیشتر بر کارایی، پیشرفت تحصیلی و مهارت‌های استخدامی می‌شدند. (کیوبان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰)

ثالثاً: چالش از سهامداران چندگانه سرمایه‌گذاران، مدیران و سهامدارانی همچون والدین، مدیران و دانش‌آموزان، معلمان، اعضای هیئت مدیره مدرسه، صاحبان کسب و کار، سیاست‌گذاران، رسانه‌های خبری، پرداخت‌کنندگان مالیات که هر گروه اغلب ترجیحات متفاوت و گاه متعارضی درباره اثربخشی دارند. کامرون (۲۰۰۵) احتمالاً در نظر بدبینانه‌اش درست می‌گوید که: «رسیدن به توافق در رابطه با بهترین یا کاراترین شاخص‌های اثربخشی غیرممکن است.» (سلیمانی، ۱۳۹۵)

به طور خلاصه، مدیران مدارس با سه چالش اصلی در خصوص اثربخشی مدارس روبرو هستند:

- چگونه یک تعریف عملیاتی برای اثربخشی ایجاد کنند؟
- چگونه با تعاریف در حال تغییر در رابطه با اثربخشی کنار بیایند.
- چگونه نسبت به سهامداران چندگانه که تعاریف متنوعی درباره اثربخشی دارند واکنش نشان دهند.

<sup>2</sup> - Yuchtman & Seashore

<sup>1</sup> - Cuban

تحصیلی با هدف ایجاد یک مدل برای توضیح پیشرفت تحصیلی در مدارس ۱۲-k انجام دادند. آن‌ها چهار مجموعه از عوامل را شناسایی کردند که عملکرد خواندن و ریاضی را توضیح می‌دهند: مشارکت دانش‌آموز، راهبردهای یادگیری دانش‌آموز، جو مدرسه و عوامل تأثیرگذار اجتماعی و والدین، که در یک چهارچوب کلی برای توضیح عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان با هم تلفیق شدند.

تجربی از این فرضیه هماهنگی در مدارس، جان تارتو و وین هوی همچنین اثربخشی کلی مدرسه هریک با عناصر سیستم اجتماعی (ساختاری - فردی - فرهنگی و سیاسی) ارتباط مثبت داشته‌اند. همچنان که این عناصر با یکدیگر همبستگی داشته‌اند.

### مدل‌های اثربخشی مدارس: بهبود عملکرد تحصیلی

تحقیقات اخیر، با استفاده از دیدگاه سیستمی نه تنها دروندادها را در نظر می‌گیرند بلکه فرایندهای تبدیلی مدرسه و کلاس را به نتایج آموزشی نیز مرتبط می‌سازد. داده‌ها هرچه باشند، تدریس و یادگیری و سایر اعمال کلاس‌های درسی (روش‌های تدریس، سازمان کلاس، فرصت‌های یادگیری و زمان یادگیری) و همچنین دارایی‌های مدرسه (فرهنگ مدرسه، انگیزه، ساختار مدرسه و سیاست) روی بروندادهایی همچون رضایت شغلی و میزان فارغ‌التحصیلی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارند.

این رویکرد کلی پژوهش مدارس - اثربخش نامیده می‌شود، هرچند گاهی آن را پژوهش فرایند - محصول یا تأثیرات مدرسه نیز می‌نامند. در بخش عمده این تحقیقات از روندهای برش مقطعی استفاده می‌کنند که بر موفقیت دانش‌آموزان در یک مقطع زمانی خاص متمرکز می‌شود. (هک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)

### مدل پیشرفت تحصیلی لی و شوت

جیهیون لی و والری شوت<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بررسی گسترده‌ای درباره تحقیقات مربوط به پیشرفت

<sup>۱</sup> - Heeky

<sup>۲</sup> - Jihyun Lee & Valeris Shute

جدول ۱- عوامل مربوط به دانش آموز، مدرسه و محیط که بر پیشرفت تحصیلی تأثیر دارند

عوامل (شخصی) دانش آموزی	
مثال‌ها:	مشارکت دانش آموز:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شرکت در کلاس‌ها، متابعت از قوانین و روال کار</li> <li>- سرمایه‌گذاری شناختی، تمایل و باور اینکه می‌توان یاد گرفت</li> <li>- علاقه و تمایلات عاطفی مثبت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت رفتاری</li> <li>• مشارکت شناختی</li> <li>• مشارکت هیجانی</li> </ul>
راهبردهای یادگیری دانش آموز	
مثال‌ها:	راهبردهای دانش آموز:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- راهبردهای مدیریت زمان، امتحان دادن، دریافت کمک، انجام تکالیف، یادداشت برداری</li> <li>- راهبردهای پردازش اطلاعات، خلاصه کردن، استنباط، به‌کارگیری، احتمال</li> <li>- خودتنظیمی، نظارت و مدیریت یادگیری خود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• راهبردهای رفتاری</li> <li>• راهبردهای شناختی</li> <li>• راهبردهای فراشناختی</li> </ul>
عوامل (محیطی) اجتماعی - بافتی	
مثال‌ها:	جو مدرسه:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتظارات تحصیلی بالا</li> <li>- کارآمدی جمعی - توانمندسازی معلم، روحیه</li> <li>- حس همکار بودن - ملاحظه‌گری - ابتکار در ساختار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأکید علمی</li> <li>• تعاملات معلم</li> <li>• رهبری مدیر</li> </ul>
عوامل تأثیرگذار اجتماعی والدین	
مثال‌ها:	مشارکت اجتماعی:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشارکت اولیاء و حمایت آن‌ها از فعالیت‌های مدرسه و همچنین نگرش مثبت به آموزش و به آرزوهای کودکانشان</li> <li>- حمایت هم‌طرازان از عملکرد تحصیلی بالا*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت اولیاء</li> <li>• نفوذ همسالان</li> </ul>

\* منبع: لی و شوت (۲۰۱۰)

### مدل حمایت اساسی برای پیشرفت تحصیلی (برایک و همکاران، ۲۰۱۰)

آنتونی برایک و همکارانش (۲۰۱۰) در دانشگاه شیکاگو تحقیق طولی درباره مدارس دولتی شیکاگو انجام دادند (۱۹۹۶-۱۹۹۰)، که پایه و اساس مدل دیگری برای پیشرفت تحصیلی را فراهم آورد. این محققان سلسله مفاهیمی را شناسایی کردند که آن را حمایت‌های اساسی از

به طور خلاصه مدل لی - شوت (۲۰۱۰) را به صورت زیر ساده و خلاصه کرد: مشارکت دانش آموز و راهبردهای یادگیری که در جو مدرسه عمل می‌کنند، به یادگیری منجر می‌شود و از طرف اولیاء و دوستان تقویت می‌شود و پیشرفت تحصیلی سطح بالا را ایجاد می‌کند.

پیشرفت تحصیلی به همراه نیروهای برانگیزاننده تسهیل می‌کند، نامیدند.  
و شرایط محیطی‌ای که پیشرفت تحصیلی را

## جدول ۲- مفاهیم چهارچوب حمایت‌های اساسی از پیشرفت تحصیلی

- رهبری آموزشی: رهگیری و نظارت بر پیشرفت دانش‌آموز، حفظ استانداردهای تحصیلی سطح بالا، مشاهده عملی معلمان، ارائه بازخورد سازنده به معلمان، نظارت بر توسعه و اجرای برنامه بهبود مدرسه که به صورت محلی ایجاد شده است.
- رهبری مشارکتی: میزانی است که معلمان و اولیاء از طریق شورای مدرسه در تصمیم‌گیری‌های مهم مدرسه همچون انتخاب کتاب‌های درسی، تأثیرگذاری بر آموزش و تخصیص منابع مدرسه مشارکت می‌کنند.
- ظرفیت حرفه‌ای: تجمع رفتارهایی است که شامل ارزیابی کیفیت کادر آموزشی، مشارکت کادر آموزشی، خلاقیت کادر آموزشی، ارزشیابی تکوینی و گفتگوی متفکرانه میان معلمان، تعهد معلمان به مدرسه، مسئولیت جمعی درخصوص عملکرد تحصیلی را شامل می‌شود.
- جو یادگیری دانش‌آموز - محور: احساس دانش‌آموز در این زمینه است که کلاس درشان مکانی ایمن و منظم است که در آن معلمان انتظارات سطح بالایی دارند، شخصاً به پیشرفت تحصیلی علاقه‌مندند و دانش‌آموزان دیگری که تلاش می‌کنند و در مدرسه موفق‌اند، احترام می‌گذارند.
- روابط اولیاء - مدرسه - جامعه محلی: میزانی است که معلمان جامعه محلی را می‌شناسند، روابط نزدیکی با اولیاء رابطه با فعالیت‌های مدرسه دارند که دو طرفه است، و معلمان از منابع جامعه محلی استفاده می‌کنند.
- هدایت آموزشی: میزانی از ترسیم برنامه درسی و هم‌راستا بودن است که بر یادگیری مهارت‌های اساسی و استفاده از آن‌ها توسط دانش‌آموزان توجه دارد.
- اعتماد رابطه‌ای: احساس فراگیر اعتماد میان دانش‌آموزان، معلمان و اولیاء براساس احترام اجتماعی، احترام به افراد، توانمندی نقشی، یکپارچگی وجود شخصی است.
- سرمایه اجتماعی: فشردگی و قوت روابط سیاسی - مذهبی و سایر روابط سازمانی است که حمایت از دانش‌آموزان را فراهم می‌کند و برای حل مشکلات محلی بسیج می‌شوند.
- سرمایه اجتماعی: شبکه پیچیده‌ای از روابط اجتماعی است که از حمایت و منابع لازم برای اقدام هدفمند پشتیبانی می‌کند.
- پل زدن در سرمایه اجتماعی: میزان تعاملات بین ساکنان جامعه محلی و افراد و سازمان‌های بیرونی است که برای حل مسائل جامعه محلی بسیج شده‌اند.\*

\* منبع: برایک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰)

<sup>۱</sup> - Bryk, Sebring, Allensworth, Luppescu & Easton

ساختن دانش به دست فراگیر بسیار مهم و حیاتی است.

۶- رهبران کارآمد مدارس با معلمان‌شان همکاری می‌کنند که فرهنگ مدرسه و جو کلاس درسی را برای دانش‌آموزان ایجاد کنند تا یاد بگیرند.

این شش نشانه محیطی امن به وجود می‌آورند که در آن معلمان یاد می‌گیرند درباره تدریس‌شان بحث کنند، برنامه‌ریزی کنند، و با استفاده از بازخوردی که درباره موفقیت و شکست‌هایشان دریافت می‌کنند، آن را ارزشیابی کنند. هدف نهایی تدریس اثربخش این است که کاری کنند، معلمان یادگیری را از چشم دانش‌آموزان‌شان ببینند و کاری کنند که دانش‌آموزان خود را همچون معلم‌شان ببینند. (هاتی، ۲۰۰۹)

### مدل‌های اثربخشی مدارس

مدل کلی اثربخش سازمانی مات (۱۹۷۲)

پل مات<sup>۲</sup> (۱۹۷۲) دیدگاهی چند وجهی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی ارائه داد. او مطرح کرد که سازمان‌های اثربخش «بروندادهای بیشتر و با کیفیت‌تری تولید می‌کنند و اثربخش‌تر از سایر سازمان‌های مشابه با مشکلات محیطی و درونی انطباق پیدا می‌کنند.» او معیارهایی برای اثربخشی سازمانی پیشنهاد کرد که عبارتند از:

- کمیت و کیفیت بروندادهای،
- کارایی تولید،<sup>۴</sup>

### تحلیل پیشرفت تحصیلی هاتی<sup>۱</sup>

جان هاتی (۲۰۰۹) در فراتحلیلی که بی‌شک جامع‌ترین مطالعه در مورد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان انجام داد، ۸۰۰ فراتحلیل مربوط به پیشرفت تحصیلی را طی ۱۵ سال بررسی و خلاصه کرد. او دریافت که کیفیت معلمان و روش‌های تدریس آن‌ها مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در پیشرفت تحصیلی است. هرچه باشد معلمان بیش از هر کسی به طور مستقیم درگیر تدریس و یادگیری در کلاس‌اند و نتایج هاتی را می‌توان در شش راهکار خلاصه کرد:

۱- معلمان مهم‌اند؛ معلمان نیرومندترین عامل در کمک کردن به یادگیری دانش‌آموزاند.

۲- معلمان اثربخش هدایت‌گر، مهربان و به طرز احسانی درگیر فرایند تدریس - یادگیری‌اند.

۳- معلمان کارآمد می‌دانند که هر دانش‌آموزی در چه فکری است، که آن‌ها را قادر می‌سازد مضمون و تجارب مرتبط را برای دانش‌آموزانشان بسازند.

۴- معلمان کارآمد چیزی را که می‌خواهند تدریس کنند، می‌شناسند؛ می‌دانند چگونه این کار را انجام دهند؛ می‌دانند چه موقع همه دانش‌آموزان می‌فهمند و اینکه وقتی درک نقص است، چه کار باید انجام دهند.

۵- معلمان کارآمد از دیدگاه‌های مختلف برای انتقال اندیشه استفاده می‌کنند و به طوری که فراگیران بتوانند دانش را دوباره و دوباره بسازند.

<sup>۲</sup> - Matt

<sup>۳</sup> - quantity and quality of outputs

<sup>۴</sup> - efficiency of production

<sup>۱</sup> - Hattie

۲- دیدگاه همیاری<sup>۳</sup> (ساختار منعطف و تمرکز درونی) اثربخشی را براساس ویژگی‌های همیاری و توسعه مدارس تعریف می‌کند و از شاخص‌هایی همچون روحیه کادر آموزشی، رشد اجتماعی - عاطفی دانش‌آموزان، انسجام، پذیرا بودن و سلامت جو مدرسه استفاده می‌کند.

۳- دیدگاه کنترلی<sup>۴</sup> (ساختار ثابت و تمرکز درونی) اثربخشی را از لحاظ اینکه مدرسه چقدر ثبات دارد و بر معیارهایی همچون کارایی، پیوند محکم و مدیریت روابط جامعه محلی تکیه دارد تعریف می‌کند.

۴- دیدگاه خلاق<sup>۵</sup> (ساختار منعطف و تمرکز بیرونی) اثربخشی را از لحاظ اینکه مدرسه چقدر انعطاف‌پذیر و نوآور است و ویژگی‌هایی همچون اصلاحات موفق، خلاقیت و منحصر به فرد بودن را اندازه‌گیری می‌کند، تعریف می‌کند. این چهار دیدگاه در شکل زیر آورده تا مدیران مدارس شان را از هر چهار منظر بنگرند تا به ارزیابی جامعی از اثربخشی مدارس شان برسند.

• انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری سازمان<sup>۱</sup>.

مات، استدلال کرد که این مشخصه‌های سازمانی معرف توانایی سازمان برای بسیج کردن مراکز قدرت برای اقدام به منظور دستیابی به اهداف، برآورد کردن نیازهای کارگران و انطباق با محیط‌اند. و شاخص اثربخشی مدارس، براساس استاندارد SE-Index معلمان انواع مختلف محصولات همچون طرح درس، برنامه درسی جدید، یادگیری دانش‌آموز، و همچنین خدمات متعددی را تولید می‌کنند که عبارتند از تدریس، توصیه‌های آموزشی، مشاوره و همایش‌هایی با اولیاء را براساس این استاندارد مشخص می‌نماید. (هوی، ۲۰۰۹)

#### مدل ارزشیابی رقیب کوبین و کوبین

کوبین و کوبین (۲۰۰۹) با ایجاد نوع‌شناسی دیدگاه‌های دیگر اثربخشی سازمانی مبتنی بر ترجیح ساختارهای ثابت یا انعطاف‌پذیر و تمایل به تمرکز بر مقوله‌های درونی یا بیرونی، این تمایز را روشن می‌کنند.

کوبین و کوبین چهار دیدگاه درباره مدارس را مطرح کرد::

۱- دیدگاه رقابتی<sup>۲</sup> (ساختار ثابت و تمرکز بیرونی) اثربخشی را براساس اینکه مدرسه در مقایسه با مدارس مشابه دیگر چقدر بهره‌وری داشته است، تعریف می‌کند و از شاخص‌هایی همچون نمرات دانش‌آموزان در آزمون‌ها و نمرات ارزش افزوده استفاده می‌کند.

<sup>3</sup>- the collaborative view

<sup>4</sup>- the control view

<sup>5</sup>- the creative view

<sup>1</sup>- adaptability and flexibility of the organization

<sup>2</sup>- competitive view

تمرکز بر		منعطف	ثبات
مباحث بیرونی	مباحث درونی		
دیدگاه خلاق (بیرونی و منعطف) ارزش‌ها: - سازگاری - خلاقیت - انعطاف‌پذیری نتایج مطلوب: - رشد - نوآوری - آمادگی	دیدگاه همیارانه (درونی و منعطف) ارزش‌ها: - روابط انسانی - رشد و توسعه - همیاری نتایج مطلوب: - روحیه - پذیرا بودن و سلامت جو - انسجام		
دیدگاه رقابتی (بیرونی و دارای ثبات) ارزش‌ها: - برنامه‌ریزی و اجرا - رقابت - ثبات نتایج مطلوب: - کارایی - بهره‌وری - دستیابی به اهداف	دیدگاه کنترلی (درونی و با ثبات) ارزش‌ها: - قابلیت پیش‌بینی - نظارت - ثبات نتایج مطلوب: - مدیریت محیط - کارایی درونی - پیوند محکم	دارای ثبات	

### نقش مدیریت و معلم در اثربخشی مدارس

کایلا و الستروم (۲۰۰۴) نتیجه می‌گیرند که رهبری آموزشی در بهبود یادگیری دانش‌آموزان به سه روش تأثیرگذار است:

- هدایت کردن با تجسم اهداف و سیر اقدامات روشن، مشترک و قابل درک؛
- رشد و توسعه افراد از طریق حمایت و آموزش لازم دست‌اندرکاران امر تعلیم و تربیت و سایرین
- طراحی دوباره سازمان مدرسه از طریق کارهایی که باعث افزایش تأثیر آن می‌شود به نحوی که

مدیران در اثربخشی مدرسه نقش مهمی دارند. دانشمندانی مانند فیلیپ هالینگر (۱۹۹۶، ۱۹۹۸، ۲۰۱۰) و هک (۲۰۰۰، ۲۰۰۵، ۲۰۱۰) دریافتند که رهبری مدیر تأثیر قابل اندازه‌گیری و مهمی بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد اما این تأثیر غیرمستقیم است و زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران ساختارهای درونی و فرایندها و چشم‌اندازهای مدرسه را دست‌کاری می‌کنند.

و در عملیات پویایی نظام اجتماعی مدرسه سه عنصر مهم و حیاتی دارند که عبارتند از: رهبری مدرسه، اعتماد در روابط و ارتباط دادن و پل زدن سرمایه اجتماعی. هدف نهایی تدریس اثربخش این است که معلمان داشته باشند که یادگیری را از چشمان دانش‌آموزان‌شان ببینند و دانش‌آموزانی داشته باشند که خودشان را معلم خودشان بدانند.

اطمینان حاصل شود که طیف گسترده‌ای از شرایط و عوامل برانگیزاننده از تدریس و یادگیری حمایت می‌کنند. مدیران نیروهای مهمی برای بهبود مدارس در کل و پیشرفت تحصیلی به‌طور اخص هستند. با این حال، تأثیر آن‌ها تا حدود زیادی غیرمستقیم است و آن‌ها در بافت مدرسه و کادر آموزشی نقش واسطه‌ای دارند. مدیر باید برای بهبود پیشرفت تحصیلی با معلمان کار کند تا ظرفیت آموزشی بین معلم و دانش‌آموز را افزایش دهد و فرهنگی برای مدرسه درست کند که پرورش‌دهنده موفقیت‌های تحصیلی و افزایش فرهنگ مثبت‌اندیشی براساس اعتماد - کارآمدی و تأکید علمی باشد.

### نتیجه‌گیری

دیدگاه سیستمی - اجتماعی در مورد اثربخشی مدارس سه جنبه مهم دارد: به دست آوردن منابع از محیط (درونداد)، عملیات هماهنگ مؤلفه‌های درونی (تبدیل) و دستیابی به اهداف (برونداد). و به دنبال انجام میان‌عناصر درونی، توانایی نظام در به دست آوردن منابع مورد نیاز از محیط، ایجاد ظرفیت‌های تبدیلی، تحقق موفقیت‌آمیز اهداف را افزایش دهند، اثربخشی مدرسه مفهومی پویاست که جنبه‌های چندگانه، سهامداران گوناگون و محدودیت‌های محیطی متعدد داده‌ها و در این میان مدیر مدرسه نیروی مهمی در بهبود مدارس و در کل و به خصوص در پیشرفت تحصیلی است و اثرگذاری تا حدودی غیرمستقیم است و بافت مدرسه و کادر آموزشی نقش میانجی در این فرایند را دارند

5- Kuban, E. & Hoy, W. K. (19990). The socialization of professionals in the bureaucracies: The Beginning Teacher in School. Journal of educational administration, 8, 18, 27

6- Kamren, N. (2005). Media Richness or Media Naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward e-communication tools

7- Heck, R. M. (2005). Examining school achievement over time: A multilevel, multi group approach in W. K. Hoy and C. G. Miskel (Eds.), contemporary Issues in educational policy and school out comes (pp-1-28)

8- Jihyan Lee. (2010). Exploring and expiating the distinctive features of educational organization in Wayne, K. How and Michael Dipaolo (Eds.) pp. 1-38

9- Bryk, A. S; Sebring, P. B; Allen sworn, E; Luppessus, S. & Easton, J. Q. (2010). Organizing schools for improvement

10- Hattie, J. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement New Yurok: Routledge

11- Mott, P. E. (1972). The characteristics of effective organizations. New Yourk: Harper & Row

12- Hey, W. K. and Tarter, G. J. (2009). Administrators solving the problems of practice Boston: Pearson

## منابع

- ۱- بلانچارد، هری. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علاقه‌مند، تهران: امیرکبیر.
- ۲- سلیمانی، نادر؛ صفری، محمود. و نظری، سیدمرتضی. (۱۳۹۵). مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات سمت.
- ۳- شریعتمداری، علی. (۱۳۸۸). پیش‌بینی اثربخشی سازمانی مدارس دوره ابتدایی و عوامل مؤثر بر آن. نشریه علوم تربیتی، سال دوم، شماره ۶.
- ۴- شریعتمداری، علی. (۱۳۸۸). اصول و مبانی مدیریت. تهران: کوهسار.

