

سرمشق‌های مدیریتی

آشنایی با الگوگیری؛ روشی برای یادگیری کاربست تجربه‌های ناب دیگران

مرتضی مجدفر، دکترای مدیریت آموزشی

این روزها شاهد اجرای جشنواره‌های گوناگونی در حوزهٔ تعلیم و تربیت در کشور هستیم. خروجی این جشنواره‌ها غالباً در قالب اسناد و مکتوبات منتشر می‌شود. همچنین به‌طور مرتب مقالات پژوهشی ایرانی و خارجی و نوشته‌های مبتنی بر شهود و تجربه را در مطبوعات آموزشی خودمان ملاحظه می‌کنیم که هر یک از تجربه‌ای موفق سخن می‌گویند. برخی نیز بعد از سفر به یک کشور خارجی یا مشاهدهٔ یک فیلم آموزشی، چنان شیفتهٔ طرح و برنامه‌های موفق آن کشور می‌شوند که برای رسیدن به مدرسهٔ خود و اجرای آن سر از پا نمی‌شناسند. آشنا شدن با تجربه‌های دیگران خوب است، ولی باید در نظر گرفت که هر تجربه‌ای در مدرسهٔ ما قابل اجرا نیست. بسیاری از شکست‌های تعلیم و تربیتی در مقیاس کشوری و مدرسه‌ای به دلیل آن بوده است که درصدد برآمده‌ایم هر طرح و برنامه‌ای را که دیده، شنیده یا جزئیاتش را مطالعه کرده‌ایم، بی‌کم‌وکاست اجرا کنیم.

در این مقاله با روش «الگوگیری» یا «بنچ‌مارکینگ» آشنا می‌شویم که یک صافی علمی برای عبور دادن تجربیات دیگران و کسب مجوز برای اجرای آن‌ها در شرایط مدرسه‌ای (یا استانی و کشوری و ...) است. این مقاله به ما نشان می‌دهد چگونه از تجربه‌های موفق دیگران بهره‌مند شویم.

درآمد

بهره‌گیری از تجربه‌های دیگران با استفاده از روش‌های متفاوتی صورت می‌پذیرد. یکی از این روش‌ها، مطالعهٔ آثار و تجربه‌های افراد از طریق نوشته‌های آنان در مطبوعات، کتاب‌ها و وبگاه‌های علمی-آموزشی، فیلم‌ها و برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی، و هر نوع سند مکتوب و غیرمکتوبی است که در دسترس باشند. همچنین آشنایی با تجربه‌های دیگران می‌تواند با مشاهدهٔ مستقیم و در محل وقوع تجربه صورت پذیرد. بازدید از مدرسه‌ها و مشاهدهٔ فعالیت افراد شاغل در آن‌ها که امروزه از آن با نام «گردشگری مدرسه‌ای» یاد می‌شود، از جملهٔ این روش‌های کسب تجربه است. شنیدن تجربه‌ها و گفت‌وگوی حضوری با صاحبان تجربه هم از دیگر روش‌هاست. ولی آنچه اهمیت دارد، این است که ما به هیچ روی نمی‌توانیم هر تجربهٔ موفق و نابی را به‌محض پسند کردن، مورد استفاده قرار دهیم و باید در این زمینه از روش یا روش‌هایی علمی و خاص استفاده کنیم. یکی از این شیوه‌ها، «الگوگیری» یا «محک‌زنی» است که در ادبیات مدیریتی از آن به «بنچ‌مارکینگ» یاد می‌شود.

قرار گرفته و برای آنان ارزش افزوده و ارتقای کیفیت به ارمغان آورده است. هدف از الگوگیری یافتن بهترین‌ها و انطباق با آن‌هاست. الگوگیری، هم از داخل و هم از خارج سازمان، از جمله سازمان‌های موازی یا کاملاً متفاوت و با حتی سازمان‌های رقیب صورت می‌گیرد. برای الگوگیری روش‌های گوناگونی طراحی شده‌اند. این روش‌ها غالباً بر مبنای «چرخهٔ دمینگ» (برنامه‌ریزی، عمل، بررسی و اقدام اصلاحی) شکل گرفته‌اند. همچنین روش «شش مرحله‌ای سارا کوک» بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مرحله‌های این روش عبارت‌اند از: شناسایی فرایندهای خود، توافق در مورد الگوگیری، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های بهبود و بازنگری.

مدیران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش، مدیران و معلمان مدرسه‌ها، و مربیان و مشاوران، با بهره‌گیری از روش‌های الگوگیری، می‌توانند بسیاری از فرایندها و نظام‌های آموزشی و پرورشی را به‌سازی کنند.

ضرورت

آموزش و پرورش نیز مانند بسیاری از مؤسسات و سازمان‌ها نمی‌تواند نسبت به کیفیت خدماتی که ارائه می‌کند، بی‌تفاوت باشد. فشارهای اجتماعی، نظارت روزافزون مردم



شیوه‌ای روشمند برای بهره‌ور ساختن و کیفیت‌بخشیدن به آموخته‌هایی است که از دیگران کسب می‌شوند و بی‌شک سفر و جشنواره نیز مسیری مناسب برای الگوگیری است.

تعریف الگوگیری

فرایند شناسایی و درک فعالیت‌های برجسته در بخش‌هایی از سازمان خود یا دیگر سازمان‌ها و انطباق و اعمال آن‌ها در بخش‌های دیگر سازمان خود، «الگوگیری» نامیده می‌شود (کوک، ۱۳۸۱).

دیوید کرنز، مدیرعامل وقت «شرکت زیراکس» می‌گوید: «الگوگیری فرایندی مستمر برای سنجش محصولات، خدمات و عملکرد رقبای سرسختی است که به‌عنوان پیش‌تازان در صنعت شناخته شده‌اند.» رابرت سی کمپ هم الگوگیری را چنین تعریف کرده است: «در جست‌وجوی بهترین شیوه کار در صنعت که به عملکرد عالی منتهی شده است.»

بررسی این تعریف‌ها نشان می‌دهد که:

● الگوگیری می‌تواند از داخل یک مؤسسه (مدرسه یا اداره) یا خارج آن صورت گیرد.

● الگوگیری فرایندی مستمر است که باعث بهبود در یک سازمان (کلاس، مدرسه یا اداره) می‌شود.

● الگوگیری باید در بخش‌هایی از سازمان خود یا سازمان‌های دیگر که در کار خود بهترین هستند، یا دست‌کم در برخی جنبه‌ها، عملکردی بهتر ارائه داده‌اند، صورت گیرد. به عبارت دیگر، اجرای فقط یک تجربه موفق در سازمانی که به‌بی کیفیت می‌معروف است، نباید ما را گمراه کند و به دنبال خود بکشاند.

● فرایند الگوگیری مستلزم سنجش، اندازه‌گیری و مقایسه وضع خود با دیگران، تشخیص فاصله‌ای که بین سازمان خود با سازمان‌های دیگر وجود دارد و نیز تلاش برای پرکردن این شکاف است.

● الگوگیری فرایندمحور است. در الگوگیری شناسایی فرایندهایی که یک مؤسسه (کلاس، مدرسه یا اداره) را به برتری رسانده‌اند، اساس کار است.

رویکردهای الگوگیری

هدف از الگوگیری، آموختن و به‌کارگیری بهترین شیوه‌های کار و تبادل تجربیات موفق، برای جلب رضایت مشتریان است. دو رویکرد مهم در الگوگیری مطرح هستند: «رویکرد بهبود تدافعی» و «رویکرد بهبود تهاجمی».

در رویکرد بهبود تهاجمی، سازمان‌ها و شرکت‌ها از همان ابتدای کار به بهبود فرایندها و خروجی‌های خود توجه دارند. سازمان‌های موفق پیوسته در حال آموختن از نتایج عملکرد خود و دیگران هستند و با فراهم آوردن زمینه مناسب، کارکنان خود را تشویق می‌کنند که دوردست‌ها را ببینند، به شناسایی نیازهای آینده بپردازند و فرایندها و خروجی‌های خود را از ابتدا به بهترین شکل طراحی کنند.

اما در رویکرد بهبود تدافعی، از الگوگیری برای حل مسائل رایج و حذف علت‌های مشکلات استفاده می‌شود. کانجی و همکارانش (۲۰۱۰) هدف از الگوگیری را «تعیین و حذف نقص‌های عملکرد از طریق استفاده از بهترین تجربه‌ها، برای دستیابی به عملکرد بهتر» می‌دانند. سازمان‌هایی که از الگوگیری برای بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند، این مزایا را به دست خواهند آورد:

بر دستگاه‌های تعلیم و تربیت، گسترش فناوری و بسنده نبودن امکانات، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان آموزش و پرورش را به سمت اتخاذ شیوه‌های کیفی سوق داده است. تمرکززدایی، خودگردان کردن مدرسه‌ها، استاندارد کردن آموزش‌ها، فرایندگرایی در اداره امور مدرسه، تأسیس مدرسه‌های کیفی و واکنش‌های متنوعی هستند که در سطح جهان به انتظارات مشتریان از آموزش و پرورش نشان داده شده‌اند.

اداره مؤسسه‌ها بر اساس «مدیریت فراگیر»، راهی اطمینان بخش برای دستیابی به کیفیت در زمینه‌های گوناگون است. «مدیریت کیفیت» فرهنگ، فلسفه و مجموعه‌ای از روش‌ها و اصول راهنما برای نشان دادن پایه‌های بهبود مستمر در سازمان است. کاربرد این روش به‌صورتی هوشمندانه، آرام و پیوسته، فرایندها و نظام‌ها را بهبود می‌بخشد و رضایت مشتریان را تأمین می‌کند.

بهبودسازی مستمر فرایندها و نظام‌ها، فلسفه و رویکردی مهم و زیربنایی در مدیریت کیفیت است و روش‌های بسیاری دارد. همان‌طور که گفته شد یکی از این روش‌ها «الگوگیری» است. کاربرد الگوگیری به‌صورت نظام‌دار، با نگاه به بهترین فرایندها و نظام‌ها، غالباً با تمرکز سازمان بر محیط بیرونی، موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد. سازمان‌های بسیاری در سطح جهان الگوگیری را برای ارتقای سطح فرایندها و نظام‌های خود به کار گرفته و به نتایج ارزشمندی دست یافته‌اند.

استاندارد ایزو ۹۰۰۴ با ویرایش سال ۲۰۰۰، الگوگیری را یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل و یکی از راه‌های استقرار بهبود مستمر در سازمان معرفی کرده است. در «مدل سرآمدی» (EFQM) هم یکی از شاخص‌های در نظر گرفته شده برای دریافت جایزه، استفاده از الگوگیری در بهبود سازمان است. آموزش و پرورش نیز مانند سازمان‌های دیگر می‌تواند با برنامه‌ریزی، الگوگیری را برای رشد و تعاملی سازمان‌ها و مدرسه‌های خود به کار گیرد.

آموزش و پرورش کشور ما هر ساله در قالب اردوها، کارکنان و دبیران خود را به‌منظور کسب تجربه و آموختن از دیگران، به شهرها، استان‌ها و کشورهای دیگر می‌برد یا جشنواره‌های گوناگونی را سازماندهی و اجرا می‌کند. این بازدیدها و جشنواره‌ها، در صورتی که به‌درستی برنامه‌ریزی و اجرا شوند، دستاوردهای مفیدی در بهبود فرایندها و نظام‌های آموزشی، اداری و تربیتی به دنبال خواهند داشت. الگوگیری

- ارزش افزوده بیشتر؛
- بهبود اثربخشی و کارایی؛
- افزایش قابلیت رقابت در سازمان؛
- نوآوری در فرایندها و خروجی‌ها؛
- حفظ، جذب و اشاعه دانش؛
- چالاکی سازمانی (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳)؛
- تعیین هدف‌های اجرایی مناسب؛
- کمک به تسریع تغییرات و مدیریت آن‌ها؛
- مدیریت فرایندها؛
- فراهم ساختن امکان «نگاه خارج از جعبه» (توجه به بیرون سازمان)؛
- شناخت از عملکرد سازمان‌های دیگر در سطح جهانی (کوک، ۱۳۹۰).

انواع الگوگیری

در عمل چهار نوع الگوگیری وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. الگوگیری داخلی

در این نوع الگوگیری، بخشی از سازمان که عملکرد مناسبی دارد، برای الگوگیری انتخاب می‌شود. برای مثال، دبیران یک دبیرستان می‌توانند شیوه تدریس فعالی را که برای آموزش واحدهای درسی همان دبیرستان در درس فیزیک طراحی و تدوین شده است، برای تدریس درس‌های دیگر نیز به کار ببرند.

۲. الگوگیری از سازمان‌ها یا آموزشگاه‌های دیگری که رقیب ما هستند

در این نوع الگوگیری، توجه ما به «خارج از جعبه» است. یعنی در جست‌وجوی سازمان‌ها و آموزشگاه‌های موفق‌تری هستیم تا از آن‌ها الگو بگیریم. اگر سازمانی در فعالیتی که ما مایل به الگوگیری از آن هستیم، بهترین عملکرد را داشته باشد، یا دست‌کم عملکردش در زمینه‌ای، مثلاً در شیوه

روش‌ها و اصول الگوگیری

سازمان‌هایی که الگوگیری را برای ارتقای مستمر فرایندها و نظام‌های خود برگزیده‌اند، مدل‌ها و روش‌های گوناگونی را به کار می‌برند. اما غالباً «چرخه دمینگ»، یعنی مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام اصلاحی را که روشی پایه‌ای برای دستیابی به کیفیت محسوب می‌شود، انتخاب می‌کنند و آن را متناسب با شرایط خود توسعه می‌دهند. در اینجا یک مدل الگوگیری را که بر مبنای چرخه دمینگ طراحی شده‌اند، برای نمونه می‌آوریم. مدلی که سارا کوک در کتاب «رویکرد نظام‌مند الگوگیری» آن را مطرح کرده است.

روش نظام‌مند الگوگیری

سارا کوک، در کتاب «رویکرد نظام‌مند الگوگیری»، برای فرایند الگوگیری شش مرحله در نظر گرفته و برای آغاز کار، فرایند آماده‌سازی را در پنج قدم شرح داده است. در اینجا نخست فرایند آماده‌سازی و سپس شش مرحله الگوگیری شرح داده شده‌اند.

گام‌های فرایند آماده‌سازی

۱. تعیین پشتیبان: برای موفقیت در برنامه‌های الگوگیری، باید یک پشتیبان یا قهرمان تعیین شود. این شخص یا واحد سازمانی باید نقش مهمی در سازمان داشته باشد تا بتواند از فعالیت‌ها حمایت کند و آن‌ها را به نتیجه برساند.
۲. توافق بر سر هدف‌های برنامه و زمان‌بندی آن: هدف‌های

برگزاری امتحانات یا جلب مشارکت‌های مردمی و ... بهتر از ما باشد، می‌تواند الگوی ما قرار گیرد.

۳. الگوگیری از سازمان‌های مشابه

بسیاری از ایده‌هایی که سبب بهبود فعالیت‌ها در سازمان‌های مشابه می‌شوند، می‌توانند دستاورد الگوگیری ما از این‌گونه سازمان‌ها باشند. برای مثال، به نظر می‌رسد ارائه درس‌ها به صورت واحدی در نظام جدید آموزش و پرورش، از مراکز آموزش عالی الگوگیری شده است.

۴. الگوگیری از مؤسسه‌های کاملاً متفاوت

در این نوع الگوگیری، فعالیت‌های سازمان‌های غیر آموزشی یا سازمان‌هایی که فعالیت‌هایی کاملاً متفاوت با سازمان ما دارند، برای الگوگیری انتخاب می‌شوند. مثلاً در بهسازی فرایندهای آموزش و پرورش، می‌توان از تجربه‌های مؤسسه‌های صنعتی که فعالیت‌هایی کاملاً متفاوت با ما دارند، الگوگیری کرد.

پروژه باید کاملاً واضح و مشخص باشند. انتخاب هدف‌های کلی و ناملموس فایده‌ای ندارد. محدودیت زمانی نیز عامل مهمی است که باید در نظر گرفته شوند.

۳. تشکیل گروهی برای اجرای پروژه: انتخاب افراد مناسب برای اجرای پروژه، مهم‌ترین عامل موفقیت در پروژه الگوگیری است. اعضای گروه باید دارای اعتبار و قدرت کافی باشند تا بتوانند پیشنهادهای خود را به مرحله اجرا برسانند. گروه الگوگیری به رهبری توانا نیاز دارد. معمولاً رهبری گروه بر عهده مسئول فرایند است؛ یعنی کسی که مسئولیت اداره فرایندی را که برای بهسازی آن الگوگیری می‌شود، بر عهده دارد. چنین شخصی انگیزه بیشتری برای فعالیت دارد.

۴. تخصیص منابع: برای فعالیت اعضای گروه الگوگیری باید مقدمات و منابع لازم را فراهم ساخت، اما نباید فعالیت الگوگیری پرهزینه شود.

۵. آموزش اعضای گروه: لازم است اعضای گروه در سه حوزه آموزش ببینند:

- فرایند الگوگیری؛
- روش‌های تحقیق و جمع‌آوری داده‌ها؛
- کار گروهی.

مراحل مدل نظام‌مند شش مرحله‌ای

مراحل این روش، هرکدام پیش‌نیاز مرحله بعد است. این روش فرایندی، گام‌به‌گام و مستمر است.

مرحله اول: شناسایی و درک فرایندهای خود

پس از آنکه در مرحله آمادگی، هدف‌های الگوگیری مشخص شد و بر سر موارد الگوگیری توافق صورت گرفت، نوبت به شناسایی دقیق فرایندهای سازمان می‌رسد. می‌توان با تجزیه و تحلیل دقیق فرایندها، نیاز به بهبود و عوامل موفقیت فرایندها را روشن ساخت. بر این اساس، گروه دربارهٔ همتایان الگوگیری و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیری می‌کند. می‌توان از طریق دیگری، چون نظرخواهی از کارکنان، مراجعان، دانش‌آموزان و ... نیز به شناسایی مشکلات پرداخت و اطلاعات مفیدی دربارهٔ فرایندهای ناتوان به دست آورد. در الگوگیری، برای انتخاب فرایندها از ابزارهای گوناگونی، از جمله نمودار «نمودار پارتو»، استفاده می‌شود. این نمودار بر اساس داده‌های عددی، مشکلات را رتبه‌بندی می‌کند و مهم‌ترین فرایندهایی را که باید بهبود یابند، به گروه الگوگیری نشان می‌دهد.

مرحله دوم: توافق بر سر شخص یا سازمان و نوع فعالیت

در این مرحله، گروه به شناسایی دقیق همتایان الگوگیری، یعنی سازمان‌ها یا کسانی که در کار خود بهترین هستند یا دست‌کم عملکرد آن‌ها از ما بهتر است، می‌پردازد. در انتخاب همتای الگوگیری متوجه می‌شویم که موضوع‌های فراوانی برای الگوگیری از یک سازمان وجود دارند، اما شناسایی فرایندهای کلیدی که موفقیت یک سازمان در گرو بهبود آن‌ها و تمرکز بر آن‌هاست، اهمیت بسزایی دارد. همین فرایندها هستند که باید برای الگوگیری در اولویت قرار گیرند.

مرحله سوم: جمع‌آوری داده‌ها

الگوگیری فعالیتی جست‌وجوگراانه و مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات است. کلید موفقیت در الگوگیری، گردآوری داده‌های مناسب است. گروه الگوگیری باید با دقت و با بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب پژوهشی، به گردآوری داده‌های لازم دست بزند. باید هم داده‌های کمی و هم داده‌های کیفی جمع‌آوری شوند. داده‌های کمی اطلاعات را به صورت عدد و رقم بیان می‌کنند؛ مانند درصد قبولی دانش‌آموزان، درصد پذیرفته‌شدگان در دورهٔ تحصیلی بالاتر و ... اما داده‌های کیفی یا نرم‌ها، به صورت جمله بیان می‌شوند و بیانگر فرهنگ مدرسه، ارتباطات، سبک مدیریت، نظر دبیران دربارهٔ جو مدرسه، اظهارات دانش‌آموزان دربارهٔ فعالیت‌های آموزشی-تربیتی و ... هستند و نمی‌توان آن‌ها را به صورت کمی بیان کرد. برای گردآوری اطلاعات، منابع گوناگونی در دسترس‌اند؛ برای مثال کتابخانه‌ها، اشخاص آشنا با سازمانی که الگوگیری از آن صورت می‌گیرد، امکان تبادل مستقیم اطلاعات با مسئولان و کارکنان، و بازدید از محل برای گردآوری اطلاعات از روش‌هایی مانند پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه، مصاحبه، تهیه فیلم و عکس و مطالعهٔ مستندات نیز استفاده می‌شود.

مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و شناسایی شکاف‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها، تفسیر و تجزیه و تحلیل آن‌ها صورت می‌گیرد. منظور از تفسیر داده‌ها، بیرون کشیدن معانی آن‌ها و شناسایی علل و عوامل موفقیت همتای الگوگیری است.

ابزارهای متنوعی، مانند نمودار استخوان‌ماهی، نمودارهای میله‌ای، جدول شش پرسش و ... برای تجزیه و تحلیل داده‌ها وجود دارند. در این مرحله، باید اطلاعات را طبقه‌بندی و تا آنجا که امکان دارد، آن‌ها را به صورت کمی بیان کرد. استفاده از نمودار و شکل برای نمایش اطلاعات مفید است. با بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها و مقایسهٔ آن‌ها با اطلاعاتی که از سازمان خود داریم، شکاف بین عملکرد سازمان خود با عملکرد سازمان همتای الگوگیری و علل و عوامل این شکاف روشن می‌شود. بهتر است گروه اندازهٔ شکاف بین وضع موجود با وضع هدف (همتای الگوگیری) را به صورت کمی درآورد. اگر عملکرد داخلی بالاتر از عملکرد هدف (همتای الگوگیری) باشد، شکاف مثبت و اگر سطح عملکرد پایین‌تر از عملکرد همتای الگوگیری باشد، شکاف منفی خواهد بود. گروه وظیفه دارد برای پر کردن شکاف منفی برنامه‌ریزی و تلاش کند.

مرحله پنجم: برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های بهبود

پس از شناسایی شکاف‌ها و معلوم کردن علل آن‌ها، برای اجرای بهبودها، با تعیین اولویت‌های بهبود و سازماندهی و تقسیم وظایف و تخصیص منابع برنامه‌ریزی می‌شود. ابزارهای مفیدی همچون «روش شش پرسش» (چرا؟ چگونه؟ چه چیزی؟ چه کسی؟ چه وقت؟ و کجا؟)، در برنامه‌ریزی گروه را یاری می‌دهند. برای یافتن راهکارها، تشکیل جلسه‌های توفان مغزی و بهره‌گیری از خلاقیت افراد نیز مفید است.

هنگام اجرای بهبودها، از طرف کارکنان مقاومت‌هایی بروز خواهد کرد که برای غلبه بر آن‌ها، کاهش یا از میان برداشتنشان باید چاره‌اندیشی کرد. در تمام مراحل الگوگیری، هدف‌ها، روش‌ها و شاخص‌های الگوگیری بازنگری می‌شوند و اصلاحات لازم صورت می‌گیرند. افزایش آگاهی افراد دربارهٔ علل تغییرات، سهیم کردن آن‌ها و جلب مشارکتشان، سبب می‌شود مقاومت‌ها تا حدی کاهش یابند.

مرحله ششم: بازنگری

در مرحلهٔ بازنگری، «هدف‌ها و شاخص‌های الگوگیری» با «آنچه به دست آمده است»، مقایسه می‌شوند. البته در تمام مراحل الگوگیری، بازنگری هدف‌ها، روش‌ها و شاخص‌های الگوگیری و اصلاحات صورت می‌گیرند، اما در مرحلهٔ ششم همهٔ فعالیت‌های صورت گرفته، دوباره بازنگری و اصلاح می‌شوند تا برای اجرا، اشکالات از میان برداشته شوند یا کاهش یابند.

برای تحلیل دقیق، از ماتریس «سوات» (SWOT) استفاده می‌شود که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان را نشان می‌دهد. فرایند الگوگیری فعالیتی بی‌پایان است و باید به‌طور مستمر تکرار شود.

استفاده از الگوگیری در دریافت تجربه‌های ناب تربیتی و تجزیه و تحلیل و به‌کارگیری آن‌ها نقش مؤثری دارد. این کار می‌تواند در قالب جشنواره‌ها و برنامه‌هایی که به صورت گروهی صورت می‌پذیرند، محقق شود.

پی‌نوشت‌ها

1. Benchmarking
۲. نمودار پارتو، برگرفته از نام دانشمندی ایتالیایی به همین نام، علت‌ها و معلول‌ها را بر اساس رتبه‌بندی نزولی تقسیم‌بندی می‌کند.
3. Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT) Analysis

منابع

۱. بزرگسر، علی‌اکبر (۱۳۹۳). الگوگیری از بهترین تجربیات. شمس. تهران.
۲. نوربخش، سیدعباس و راستگو، مهرداد (۱۳۹۳). بنچ‌ماریکینگ، ارزشیابی و رتبه‌بندی سازمانی. مهرآریا. تهران.
۳. کوک، سارا (۱۳۹۰). رویکرد سیستماتیک الگوگیری. ترجمهٔ جواد غضنفری. دانشگاه علم و صنعت ایران. تهران.
۴. نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۳). مدل سرامدی EFQM از ایده تا عمل. مؤسسهٔ مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. تهران.

۱۷

رشد مدیریت مدرسه
دوره ۲۰
شماره ۵
بهار ۱۴۰۰