

## اثر بخشی مدیریت مدارس چندپایه در گرو الگوی تدریس اعضای تیم

رضاجهانی

مدرس دانشگاه ازاد اسلامی- واحد تربت حیدریه

[Rezajahani2010@yahoo.com](mailto:Rezajahani2010@yahoo.com)

### چکیده:

پژوهش حاضر باهدف درجهت کیفیت بخشی به مدیریت و آموزش دانش آموزان درمدارس چندپایه انجام شده است. بدین جهت ضمن معرفی الگوی تدریس اعضای تیم، مدارس چندپایه و انواع آن (از نظر تک پایه-چندپایه-شش پایه بودن) ، معاون آموزگار، و کیفیت درمعنای اثر بخشی و کارایی درمدیریت تلاش شد تاراهکاری مناسب درجهت نزدیک شدن به راندمان طبیعی آموزش (راندمان کلاسهای تک پایه که توسط آموزگارمدیریت میشود) درکنار مدیریت صحیح اموراداری آموزشگاه را، ارایه کنیم. بررسی ها نشان داد که باتوجه به فشارکاری مضاعف چه بسا بیشترمعلم دراینگونه مدارس و همچنین باتوجه به اینکه انجام اموراداری ودفتری با امرتدریس و آموزش بصورت تواما انجام میشود، استفاده از الگوی تدریس اعضای تیم، فرصتی برای دانش آموزان فراهم میکند که امر آموزش و یادگیری توسط خود دانش آموزان انجام شود که این امر نه تنها تاثیر مستقیم معلم را با ایفایی نقش خود بعنوان راهنما و راهبرکم میکند و فرصتی برای انجام برخی اموراداری و دفتری را برای معاون آموزگار فراهم میکند بلکه ، موجب تقویت اعتماد بنفس، پرورش مهارتها و توانایی های لازم برای ارایه اطلاعات دربرابر دیگران، پرورش مهارتهای مطالعه و انگیزه مندشدن دانش آموزان به ارایه مطالب درجمع، بعنوان ابعاد روانشناختی واجتماعی آموزش که بعلت فشار کاری کمتر مورد توجه قرار می گیرد، می شود.

**کلیدواژه ها:** کارایی و اثر بخشی مدیریت، مدارس چندپایه، معاون آموزگار، الگوی تدریس اعضای تیم، کیفیت بخشی درمدیریت

## Quality of management in multi foundation schools depend on Team Member Teaching Design

Reza Jahani

Lecture.. Islamic Azad university, Torbat-e heydarie branch, iran

### **Abstract:**

The purpose of this paper is increase the management and education quality on multy foundation schools. for this after the introduction of Team Member Teaching Design method, multy foundation schools and different type of that (its may to be: one foundation, some foundation or six foundation

), some type of maneger (management and teaching as a simultaneously that's called manager-teacher and effectiveness and efficiency on management, try to show the suitable soluation for close to natural out put of education (natural out put of the class that management by teacher) in side of correct administrative affairs management.

Reasult of paper shows that, according to high working pressure on multi foundation schools and doing educate, teaching and administrative affairs as a simultaneously too, applicate of the Team Member Teaching Design method, just not couse to low off direct effect of teacher on education and create a time for doing some administrative affairs (for example: reationship to parent of students or old students, doing the administrative cicular, ...) but couse to reinforcement of students self confidence, training of necessari skills and abilitis for present of information counted among, training the study skills and motivate for talking counted among as a psychological and social dimension of educatin less attention has been for high working pressure of multi foundation schools.

**Key words:** quality of management-efficiency and effective management-multi foundation school-Team Member Teaching Design(TMTD)-teacher\_manager.

## مقدمه

مسئولیت خطیروشریف معلمی باتوجه به هدف مشخص وبارزتشکیل کلاس که انجام امر آموزش وکمک به دانش آموزبرای یادگیری ویااصلاح برخی رفتارها برای زندگی درکناردیگران واجتماع میباشد برهیچ کس پوشیده نیست چه بسا این مسوولیت گاهی،چنان شخص معلم یا آموزگار را به خود معطوف میکند که معلم بسیاری ازساعات شخصی وغیر آموزشی خودرا خالصانه صرف ارتقای معلومات واطلاعات خود جهت انتقال مطالب وایجادیادگیری،رفع ابهام وتشویش ودرنهایت آموزش زندگی می کند.اما انجام این کار راههای گوناگونی تحت عنوان روشهای تدریس یالگوهای تدریس را به خود گرفته که بدون کم رنگ کردن نقش بی بدیل معلم، مسیر منتهی به آموزش،سرعت وکیفیت ان رامتفاوت ساخته است.یکی ازاین الگوها،الگوی تدریس اعضای تیم<sup>۱</sup> می باشدکه ضمن آموزش سرفصل های کتاب درسی به دانش آموز،بطورنامحسوس،به آموزش برخی مهارتهای زندگی پرداخته که درضمن معرفی این الگو به این مهارتها اشاره خواهد شد.همچنین میتواندهم قرین باعقیده ی بعضی صاحب نظران باشد که معتقدند،بهترین معلم کسی است که دانش آموز رادر مسیر بی نیازی از وجود خود(معلم)قرار دهدوکوشش کند این احساس به تدریج در او شکل بگیرد.به عبارت دیگر ذهن افریننده ی سوال،با افرینش هر سوال است که استقلال عقلانی خود را به منصفی ظهور می رساندوامکان پوشش وبالندگی رادر مسیری که خود طراح ومعمار انست فراهم سازد.نظام های آموزشی بایدبه سوال به عنوان انرژی متراکم ورهانشده ای درخدمت یادگیری نگاه کنند.(مهرمحمدی،۱۳۸۹)

## الگوی تدریس اعضای تیم

یادگیری از طریق همیاری ازطرف(جان دیویی<sup>۲</sup>) مطرح شده که یکی از بحث های دائمی در آموزش است.اساس روش تدریس مبتنی بر همیاری، همیاری در یادگیری است پژوهشگران حوزه روش تدریس مبتنی بر همیاری بر این باورند که یادگیری یک فرآیند اجتماعی است و فعالیت های یادگیری برای رسیدن به مرحله تولید اندیشه و اطلاعات حیاتی است.

این نوع یادگیریها مسئولیت را بر دوش دانش آموزان قرار می دهد و آنان را در فرآیند یادگیری درگیر می نماید.پایه و اساس یادگیری از طریق همیاری تشکیل تیم های یادگیری است.(این روش سبب جلوگیری از گوشه گیری، از خود بیگانگی، بی هدفی و ناراحت بودن در فعالیت های جمعی میگردد و سبب بالا رفتن حس اعتماد به نفس شده و روابط بین فردی دانش آموزان را بهبود می بخشد.(دیویی،۱۳۳۳ش).

در این روش از دانش آموزان انتظار می رود، با یکدیگر به تعامل و تشریک مساعی پرداخته، پیشرفت تحصیلی و مسئولیت یادگیری یکدیگر را بر عهده گیرند. دانش آموزان هم به نوبه خود انتظار دارند گروهی را که در آن فعالیت می کنندبه موفقیت دست یابد و افرادی که در گروه شرکت می جویند به هر طریقی گروه را در دستیابی به موفقیت یاری رسانند.روش تدریس همیاری برای آموزش دروس گوناگون با موضوعات درسی متفاوت، مناسب است.دروسی که محتوا و مسائل موضوعی یا نظری دارنداز طریق روش همیاری قابل تدریس اند. روش های مختلفی برای یادگیری از طریق همیاری وجود دارد که در ادامه به یکی از آنها یعنی روش تدریس اعضا تیم که کاربرد بیشتری در تدریس دارد، می پردازیم.

۱-Team Member Teaching Design

۲-John dewey

اگر بخواهیم قراءت مناسبی از کیفیت در مدیریت داشته باشیم شاید بتوان گفت که کارایی ۱ و اثربخشی ۲ مولفه های مناسبی برای رسیدن به کیفیت مورد نظر باشند

**اثربخشی:** در بحث از اثربخشی و کارایی، مدیران باید مهارت‌های زیر را داشته باشند

مهارت های خلاق حل مسأله: ۱- توصیف و تجزیه و تحلیل مسأله ۲- شناخت مسأله ۳- تولید و خلق راه حل های مختلف و انتخاب کوتاهترین راه حل ۴- اجرا و ارزیابی موثر و کارآیی تصمیم

مهارت های ارتباطی: ۱- مهارت گوش دادن ۲- مهارت ارائه ۳- مهارت بازخورد ۴- مهارت نوشتن گزارش

مهارت مدیریت تعارض: ۱- شناسایی منشاء تعارض های سازنده و تعارض های مخرب ۲- به کارگیری روشی برای حل تعارض ۳- انتخاب بهترین استراتژی برای برخورد با تعارض ۴- توسعه مهارت ها با ترویج تعارض های سازنده در سازمان و تیم ها. البته ایتام های دیگری که از ویژگیهای یک مدیر اثربخش هست نیز وجود دارد از جمله ی آنها توانایی تفویض کار و مسءولیت میباشد. (فرانسیس مارگارت، ۲۰۰۷)

**کارایی:** کارایی نیز مفهومی است که هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف را ارزیابی می کند. بدین صورت که مقایسه خروجی ها بدست آمده با ورودی های مصرف شده میزان کارایی را مشخص می کند. برای سنجش کارایی هزینه تأمین منابع انسانی، هزینه استفاده از تجهیزات، نگهداری تسهیلات و نرخ بازگشت سرمایه و نظایر آن مورد ملاحظه قرار می گیرد در این تعبیر از کارایی، کاراترین سرپرست کسی است که واحدش بتواند با کمترین هزینه مواد و دستمزد روزانه کار کند (ویکیپدیا).

کارایی به معنای درست انجام دادن کارها و اثربخشی به معنای انجام کارهای درست میباشد. (صافی، ۱۳۹۰)

**معاون آموزگار:** معاون آموزگار در سازمان آموزش و پرورش پستی بسیار حساس که در ساختار سازمانی در بازه ی پستهای صفی قرار داشته که در ضمن سمت مدیریت آموزشگاه، بعلت کم بودن تعداد دانش آموزان ان منطقه (طبق دستورالعمل فعلی، به دلیل کمبود نیروی انسانی، به مدرسی که کمتر از ۱۶ نفر دانش آموز دارند، معلم تعلق نمیگیرد) و تعلق نگرفتن معلم بدلیل کمبود نیروی انسانی به ان آموزشگاه، شخص مدیر، مسءول انجام امر آموزش و تدریس دانش آموزان مدرسه بوده که گاهی اوقات شامل چند پایه (مثلاً: دوم- سوم- چهارم و پنجم) و گاه ممکن است تعداد پایه ها به شش پایه ی کامل نیز برسد. در کشور ما با توجه به اینکه بسیاری از روستاهای کم جمعیت به لحاظ جغرافیایی فاصله ی زیادی از مرکز دارند و همچنین به دلیل کمبود شدید نیروی انسانی، به خاطر اینکه دانش آموزان برخی روستاها که بعلت کمی جمعیت دارای تعداد دانش آموز کمی میباشند از تحصیل محروم نشوند، مسءولیت آموزش و تدریس و همچنین انجام امور اداری و دفتری (از قبیل اجرای بخشنامه ها و...) را بصورت توأما به فردی تحت عنوان معاون آموزگار (یا مدیر آموزگار) واگذار مینماید که دارای مشکلات مخصوص به خود که گاه غیر قابل جبران است، میباشد.

1-Effectiveness

2-Efficiency

3-Francis margaret

اکنون باتوجه به اینکه درصدا لایی از مدارس کشور ما در مناطق وروستاها بصورت چند پایه وبعضا شش پایه ی تحصیلی در یک کلاس باعنوان مدارس چندپایه دایروبو سیله ی مدیر آموزگار محترم مدیریت و تدریس تواما انجام می شود و اینکه نه تنها شدت و مقدار کار تدریس اینگونه همکاران ,معادل پنج برابرمقدار کار همان همکار در همان مقطع در ۴۵ دقیقه کلاس مدارس شهری است بلکه, تمام کارهای دفتری , پاسخگویی به بخش نامه ها وامور داخلی آموزشگاه علاوه ی برخی پیشامدهای احتمالی نیز بدوش مدیر آموزگار بوده ,ایالگوی تدریس فعال اعضای تیم میتوانند راهکاری به منظور دستیابی به مدیریت کارا و اثربخش در مدارس چند پایه وعاملی جهت حفظ حقوق دانش آموزان باشد؟

یادگیری از طریق همیاری در شروع قرن گذشته از طرف جان دیویی مطرح شد و یکی از مباحث دائمی در آموزش و پرورش است تحقیقات نشان می دهد این نوع یادگیری مسئولیت را بر دوش دانش آموزان قرار می دهد و آنان را در فرایند یادگیری سهیم می کند. و پایه و اساس این روش تشکیل تیم های یادگیری است.(موریس جویس, ۱۹۹۶- مترجم بهرنگی)

الگوی تدریس فعال اعضای تیم که درمقدمه از ان یاد شد,بر دو فرضیه استوار است : اولین فرضیه این است که هر یک از شرکت کنندگان قسمت متفاوتی از موضوع درسی را که قرار است همه یاد بگیرند می خواند . دومین فرضیه اینکه هر فراگیر می تواند به اعضای تیمش درس بدهد

زمانی که فراگیران می فهمند که کار آبی تیم مستلزم آن است که هر فرد یک بخش از موضوع را فرا بگیرد و سپس به دیگران درس بدهد ( برانگیخته می شود که با مطالعه بخش خود ، به تیم خود کمک کند و به کسب شایستگی می رسد ) در این روش وقتی همه ی اعضا کار خویش را انجام دادند کل درس آموزش داده می شود.مراحل طرح تدریس اعضای تیم:

۱-آمادگی فردی

۲-کار تیمی

۳-آزمون

۴-نقد و بررسی

۵-جمع بندی

. در این طرح هر فراگیر می تواند به اعضای تیم آموزش بدهد,بنابراین هرعضوهم به عنوان معلم وهم به عنوان شاگردعمل می کند

( در اجرای این طرح همیاری بین اعضای تیم کلید موفقیت است ، هیچ کس نمی تواند در کلاس درس خاموش باشد )

مراحل تدریس اعضای تیم:

۱-آمادگی فردی

متن درس به بخش های مستقل و تقریبا مساوی تقسیم می شود.

دانش آموزان گروه بندی می شوند.

برای هر فراگیر یک بخش از موضوع جهت مطالعه ی فردی تعیین می شود.

۲-کار تیمی

. فراگیر بخشی را که مطالعه کرده است برای دیگر اعضای تیم خود تدریس می نماید

فراگیرانی که در هر گروه مسئول آموزش یک بخش خاص هستند می توانند قبل از تدریس ابتدا گرد هم آیند و روی بهترین شیوه ی تدریس تبادل نظر کنند.

### ۳-آزمون

آزمونی با سوالات کوتاه پاسخ و یا صحیح غلط از تمام فراگیران به عمل می آید.

کلید سوالات در اختیار فراگیران قرار می گیرد و ارزشیابی فردی انجام می گیرد.

هر تیم نتیجه کارها را می سنجد

### ۴-نقد و بررسی

کارهای فردی و گروهی در بین اعضای تیم مورد نقد و بررسی قرار می گیرد و مشکلات احتمالی برطرف می گردد..

هر تیم کارایی سهم هر عضو را به عنوان معلم ارزیابی می کند.

### ۵-جمع بندی

از هر گروه یک دانش آموز به صورت داوطلبانه یا انتخابی تجارب و یافته های هر قسمت را به کلاس گزارش می دهد.

### نقش معلم:

انتخاب دانش آموزان برای ارائه گزارش

پرسش از دانش آموزان و ارائه توضیحات تکمیلی

### نقش دانش آموز:

ارائه گزارش نهایی از تجارب و یافته ها توسط دانش آموزان منتخب

پرسش و بحث گروهی . پرسش و بحث گروهی صورت گرفته و توضیحات تکمیلی توسط معلم ارائه می شود

اکنون با این توضیح، باتوجه به اینکه در مدارس چندپایه تمامی وظایف ومسئولیت ها بر دوش معاون آموزگار آموزشگاه بوده و باید در برابر هرگونه اهمال در اموراداری وهمچنین آموزش دانش آموزان پاسخگو باشد، که انجام ان، خود زمان جداگانه ای را میطلبد بااستفاده ازاین الگومعلم میتواند دخالت مستقیم خودرادرا امر آموزش کم کرده وزمام امور را بدست دانش آموزبدهد به نحوی که طبق الگو، باطراحی برکه هایی حاوی متون درس موردنظر برای تدریس ازقبل (با رعایت تناسب هم در گروه بندی دانش آموزان و هم در محتوای درون برکه ها به لحاظ دشواری) و با حفظ موقعیت خود درکلاس بعنوان ناظروراهبر، زمانی را جهت رسیدگی به برخی اموردفتری واداری، درنظرگرفتن زمانی برای ارتباط باوالدین دانش آموزان جهت رفع برخی مشکلات دانش آموزان وهمچنین بوجود آمدن فرصتی مناسب جهت رسیدگی به برخی امور درسی دانش آموزان در پایه های دیگرکه به تشخیص معلم، نیازبه آموزش بیشتری دارند، میشود. البته ناگفته نماندکه تمامی این کارهارا میتوان بااستفاده ازروشهای دیگرانجام

داد ولی باید این راهم در نظر گرفت که صرف زمان جهت انجام امور غیر آموزشی مستلزم کاستن از زمان آموزش و در نهایت تضييع حق دانش آموزان است کماينکه، با استفاده از اين روش در مدارس چندپايه ميتوان در جهت حفظ حقوق دانش آموزان به لحاظ زمان آموزشی سودجست.

## بحث و نتیجه گیری:

معلم آگاه ضمن بهره گیری از روشهای مختلف تلاش می کند که اراده و اختیار شاگرد را به رسمیت شناخته و او را مسئول یادگیری می داند که این شیوه مبتنی بر بهره گیری از روش های فعال تدریس است که به دانش آموزان مسئولیت می بخشد، بر سر راه روش تدریس فعال موانع و چالش هایی وجود دارد که مسئولان ذیربط می بایست به آن عنایت نمایند که از جمله می توان به مواردی چون محتوای درسی و صلاحیت و توانایی معلمان و گرایش و نگرشهای اجتماعی، امکانات آموزشی اشاره کرد. (یوسفی-اویسی، ۱۳۹۰)

مطالعه نتایج تحقیق ها و مصاحبه و مشاهده با همکاران و دانش آموزان نشان دهنده این مهم است که استفاده از روش های فعال برای معلمان لذت بخش بوده و به کارگیری این روشها علاقه و مشارکت و فعالیت خاصی در دانش آموزان ایجاد می کند و تأثیرگذاری آن بر یادگیری باعث اجرای شدن آن می گردد و اگر یک معلم مهارت و تخصص و تبحر در روش های تدریس داشته باشد می تواند با کارگیری رویه‌ی مناسب آموزشی در جریان یاددهی و یادگیری را به اهداف تعیین شده برسد و کلاس فعال و بانشاط داشته و زمینه ساز توسعه و پیشرفت علم و یادگیری دانش آموزان بشود هرچند که هر روش دارای یک سری مزایایی است و ناگفته نماند که معایبی نیز دارد بدین صورت که روش اعضای تیم در دانش آموزان حس مشارکت و همکاری را افزایش می دهد و دانش آموزان ضعیف و کم کار را به فعالیت وا می دارد و همچنین دانش آموزان متوجه به این مسئله که می توانند یاددهی و یادگیری را از یکدیگر داشته باشند و مؤثر بودن آنها در یاددهی به دیگر دوستان و همکلاسی هایشان و دانش آموزان را به مطالعه و تحقیق درباره درس جدید قبل از ورود به کلاس درس، و در هنگام درس دادن مطالب را بهتر متوجه می شوند و به این کار تشویق می گردند، استفاده از اطلاعات عمومی و تخصصی غیر از کتاب درسی برای بهتر فهمیدن مطالب و ارائه آن به دوستان و حتی استفاده از روشهای که خودشان بهتر فهمیده‌اند و یا معرفی کتابهای مرجع مورد استفاده‌شان و حتی گاهی سایت ها و سطح نمرات بالاتر می رود و دانش آموزان ضعیف با نمره بیشتری که می گیرند آنها را به فعالیت بیشتر وامی دارد و رضایتمند هستند و میزان مشارکت و همکاری در کل کلاس بالا می رود و میانگین نمرات ماهانه آنها بیشتر شده و شور و نشاط خاصی نیز به کلاس داده است در این روش هر فراگیر می تواند به اعضای تیم خود آموزش می دهند، بنابراین هر عضو هم به عنوان معلم و هم به عنوان شاگرد عمل می کند. در اجرای این طرح، همیاری بین اعضای تیم کلید موفقیت است و هیچ کس نمی تواند خاموش باشد. (دیویی، ۱۳۲۹ش)

یادگیری از طریق همیاری در شروع قرن گذشته از طرف جان دیویی مطرح شد و یکی از مباحث دائمی در آموزش و پرورش است تحقیقات نشان می دهد این نوع یادگیری مسئولیت را بر دوش دانش آموزان قرار می دهد و آنان را در فرایند یادگیری سهیم می کند. و پایه و اساس این روش تشکیل تیم های یادگیری است. در روش همیاری ارتباط دانش آموزان با هم زیاد است. مطالب نباید بلند و طولانی باشد بیست دقیقه بیشتر نباید طول بکشد. تشکیل تیم های جدید و بحث و بررسی ۱۵ تا ۲۰ دقیقه (از هر گروهی اشخاصی که مباحث آنها با هم مشترک می باشد می توانند با هم یک گروه بزرگتر را تشکیل دهند البته می توان به این صورت هم عمل کرد که هر گروه قسمت مر بوط به خود را برای بقیه تدریس کند. (حریرفروش-صادقی ۱۳۹۰)

استفاده از الگوی تدریس اعضای تیم بعلت داشتن بعدمشارکت جویانه و همیاری ومهیا شدن محیطی فاقد هرگونه هراس ودلهره در فرایند آموزش، نه تنها موجب میشود که ارتباط مستقیم آموزشی معلم و دانش آموز کم و موجب فراهم شدن فرصتی برای اینکه دانش آموزان از طریق همیاری مطالب درسی را از یکدیگر و در گروه همسالان آموخته ومعلم را به چشم ناظر و راهنما ببینند، بلکه در خلال این روند، زمینه برای رشد دانش آموز در مسایلی همچون تقویت اعتماد بنفس، پرورش مهارتها وتوانایی های لازم برای ارایه اطلاعات در برابر دیگران، پرورش مهارتهای مطالعه وانگیزه مند شدن دانش آموزان به ارایه مطالب در جمع می شود، ضمن اینکه برای معلم نیز، فرصتی جهت انجام برخی امور اداری ودفتری، اجرا وثبت برخی امور بخشنامه ای و... بدون نیاز به کاستن از زمان آموزشی دانش آموزان فراهم خواهد آورد.

## منابع:

- ۱- حریر فروش زهرا- صادقی مهرنا، زیر نظر دکتر محمود امانی (۱۳۹۰)، مجموعه کتابهای آموزش فعال علوم - تهران- انتشارات آموزش علوم
- ۲- جان دیویی، (۱۳۲۹ش) دموکراسی و آموزش: در آمدی بر فلسفه آموزش- تهران - انتشارات تهران با همکاری موسسه انتشاراتی فرانکلین
- Democracy and Education: And Introduction to the Philosophy of Education.
- ۳- دیویی، جان، (۱۳۳۳ش) مدرسه و شاگرد، ترجمه‌ی مشفق همدانی، تهران: انتشارات صفی‌علیشاه
- ۴- کارایی و اثربخشی در مدیریت-ویکی پدیا
- ۵- احمدی، مسعود (۱۳۸۹)، مبانی سازمان و مدیریت - تهران- انتشارات پژوهش های فرهنگی
- ۶- مهر محمدی، محمود و همکاران (۱۳۸۹) برنامه درسی. نظرگاه ها. رویکرد هاو چشم انداز ها. (ویراست دوم) نشر سمت و آستان قدس رضوی
- ۷- صافی، احمد (۱۳۹۰)، مبانی سازمان آموزش و پرورش- ویراست دوم. تهران - انتشارات ارسباران
- ۸- یوسفی نصرالله و اوپسی حسین، (۱۳۹۰)، الگوهای نوین یاددهی - یادگیری، تهران- نشر حدیث امروز چاپ اول
- ۹- جویس، موریس . ترجمه: بهرنگی محمدرضا - (۱۹۹۶) الگو های تدریس - ۲۰۰۰ - نشر کمال تربیت

۱۰- Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM : Qualified Social Worker & Counsellor. Published on: 20-Jan-07(2007)

Classification: Management, References: [http://changingminds.org/articles/articles/effective\\_management.htm](http://changingminds.org/articles/articles/effective_management.htm)