

راهبردهای اجرای توسعه آموزش و پرورش مدیریت کیفیت فراگیر

سیده مهدیه موسوی نسب

در سازمان های امروزی با توجه به بازارهای رقابتی موجود رمز موفقیت مدیران در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، به کار بستن نتایج حاصله از پژوهش های پژوهشگران در عملکردهای مدیریتی خود می باشد.

امروزه در بازارهای صنعتی این مهم بر همگان به اثبات رسیده است که تنها راه ماندگاری در میان رقبا و سیر صعودی سازمان در گرو روز آمد کردن اطلاعات و دانش مدیران در رده های مختلف و به طور کلی توسعه مدیریت می باشد.

از آنجا که گلوگاه استراتژیک بیشتر کشورها برای دستیابی به توسعه فراگیر، مقوله آموزش آنهاست با پیشرفت در این بخش پیشرفت در سایر ابعاد مدیریتی پدید می آید. آشنایی و کاربرد جدیدترین رویکردهای مدیریتی برای مدیران سازمان های آموزشی امری حیاتی است.

مدیریت کیفیت جامع با نظر بر بهبود مستمر تولیدات در راستای مشتری محوری در سازمان های صنعتی منجر به ارتقای سطح بهره وری گردیده است به همین منظور بر آن شدیم تا با ترویج این گونه فلسفه های مدیریتی جهان امروز در عرصه های آموزشی با تلقی دانش آموزان والدین آنها، کارکنان و تمامی سازمان ها و نهادهای ذی نفع جامعه به عنوان مشتریان که در تعامل با مدارس هستند یا از نتایج کارکرد آنها بهره می برند و فرمیختگان و دستاوردهای علمی به عنوان تولیدات سازمان های آموزشی هر چه بیشتر بر ارتقای سطح کیفی و رشد همه جانبه فعالیت های این گونه مراکز همت گماریم تا بیش از گذشته شاهد ارتقای سطح کارایی و اثر بخشی سازمان های آموزشی و ماحصل آن توسعه بهره وری آنها باشیم که البته تاثیرات آن را در بخش های مختلف جامعه شاهد خواهیم بود. به همین جهت به منظور تغییر جهت نظام آموزشی از روش های سنتی به روش های جدید ارائه راهبردهای جدید و متمرکز در جریان آموزش و پرورش برای مدیران این عرصه که سکان دار هدایت این مقوله به سر منزل مقصود می باشند ضرورتی اجتناب ناپذیر است. حسن اصلی توسعه مدیریت به خاطر این است که سبب می شود مهارت ها و شایستگی های مدیران توسعه و تحول یابد تا از این طریق اهداف شغلی آنان و در نتیجه اهداف آموزش و پرورش به نحو اثر بخشی تحقق یابد.

امید آن است بتوانیم ضمن معرفی هر چه بیشتر مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک فلسفه مدیریتی موفق در جهان امروز و آشنایی مدیران با عناصر مرتبط با این گونه الگو و چگونگی اجرای آن در سازمان های آموزشی که محصولات آن متفاوت از سایر سازمان های جامعه و نسل آینده می باشند، راهکارهای موثر در بهبود عملکرد این مدیران مطرح نماییم.

ادبیات موضوع

مدیریت کیفیت جامع یکی از موفق ترین فلسفه های مدیریتی است که به خوبی پاسخگوی مسائل کیفیتی و نیازها و انتظارات مشتریان، سازمان و جامعه بوده است. این رویکرد مدیریتی، فنون و روش های متعدد و گوناگونی را با نگرشی نو

به صورت یکپارچه و منطقی به هم مرتبط می کند به طوری که محور و مدار اصلی آن مشتریان (اعم از تمامی افراد ذی نفع درونی و بیرونی) سازمان است.

به منظور ریشه یابی از اصطلاح مدیریت کیفیت جامع لازم است ابتدا به بررسی و تحلیل سه جزء و تشکیل دهنده آن که به درک و فهم عمیق تر آن کمک می نماید بپردازیم. مدیریت کیفیت جامع ترجمه اصطلاح لاتین

total Quality Management (TQM)

می باشد که به اختصار به بررسی هر یک از آنها می پردازیم:

کلمه Total به معنی

«Made up of the whole» (متشکل از همه: جامع) است و آن عبارت است از اینکه این رویکرد همه افراد و همه امور سازمان را در بر می گیرد که ابتدا در زبان فارسی با واژه هایی همچون جامع، فراگیر، کامل و... مترادف گرفته شده است.

کلمه Management به معنی «Act art or manner of handing etc» (مدیریت)

بدین مفهوم است که کیفیت در سازمان مدیریت می شود و نه اینکه تنها به وسیله بازرسی و کنترل، نگهداری و حفظ می گردد. «آقایی، ۱۳۸۲».

ترکیب این سه کلمه تشکیل دهنده TQM مفهوم خاصی به این واژه داده است به طوری که تمامی مفاهیم مرتبط نظیر سیستم های کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و... را در محدوده خود پوشش می دهد.

در میان تعاریف متعددی که پیرامون رویکرد مدیریت کیفیت جامع (فراگیر) ارائه شده است می توان به مواردی از این قبیل اشاره نمود:

«مدیریت کیفیت جامع یک روش گروهی انجام کار که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری با قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی کار متکی است می باشد» (جابلونسکی، ۱۹۹۱) (علاقه بند، ۱۳۸۴).

«تعریف و نیکولی (۱۹۹۱) بر آن است که مدیریت کیفیت جامع، رویکردی مشتری محور، استراتژیک و منظم برای بهبود مداوم عملکرد است» (علاقه بند، ۱۳۸۴).

در تعریف کلی به زعم وندال فرنچ می توان اظهار داشت «مدیریت کیفیت جامع که گاهگاهی آن را بهبود مستمر کیفیت می نامند، ترکیبی از تعدادی فنون و رویکردهای تحول سازمان، از قبیل حلقه های کنترل کیفیت، کنترل کیفیت آماری، کنترل فرآیند آماری، تیم ها و گروه های کاری خود گردان و استفاده وسیع از مشارکت کارکنان است.»

از ماحصل تعاریف فوق الذکر می توان اینگونه برداشت نمود که مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک ساختار چتر گونه و به عنوان یک قالب ذهنی سازمانی فراگیر می تواند در فراگرد برنامه ریزی های راهبردی تاکتیکی، هم نیروی محرکه فراهم کند و هم کیفیت را تضمین کند (الوانی، ۱۳۸۵).

تاریخچه فلسفه مدیریتی نام برده و به کار گیری اصطلاح مدیریت کیفیت جامع (TQM) به دهه ۱۹۵۰ میلادی بر می گردد اما از اوایل دهه

بدین ترتیب که TQM از تریب بیشتر با تولید دارد در حالیکه TQM و CWQC تلاشی دارند تا در کلیه سطوح و جوانب سازمانی و در تمام فرایندها تولید به کار گرفته شوند.

در واقع بیشتر محرک های مدیریت کیفیت جامع از نوعی آگاهی روز افزون به وسیله مدیران اجرایی آمریکا، نسبت به نیاز بحرانی شرکت های آمریکایی جهت رقابت بر اساس مقیاس جهانی بر آمده اند (الوانی، ۱۳۸۵).

از نظر مفهومی مدیریت کیفیت جامع یک فلسفه، آن هم از نوع کلان و مدیریتی است و جنبه های راهبردی برای سایر ابزارها، روش ها و فنون مرتبط با مباحث کیفیت دارد و از نکات برجسته و ممتاز بحث مدیریت کیفیت جامع این است که بسیاری از روش ها و فنون مرتبط با مسائل مدیریتی و کیفیتی را به طور جامع با تلفیقی مناسب و به صورت یکپارچه در خود جای داده است. مدل مدیریت کیفیت جامع روش متفاوتی را در نحوه نگارش به شیوه مدیریت فراهم می سازد و یک نوع فرهنگ مشارکتی را توسعه می بخشد که هر یک از کارکنان می توانند در تصمیم گیری ها حضور داشته باشند.

به زعم هرمن (۱۹۳۰)، مدیریت کیفیت جامع فلسفه ای است که اعتقاد دارد خدمات و تولیدات همراه با کیفیتی بهتر در دسترس مشتریان درونی و بیرونی گذاشته شود و بر آن است که با گرفتن بازخورد از همین مشتریان، مشخصات کیفی هر تولید یا خدمات عرضه شده به هر طبقه از مشتریان و همه فعالیت ها را رویدادهایی که به آن تولید یا خدمت نهایی منتج می شود در بالاترین کیفیت ممکن خواهد بود و علاوه بر اینها مدیریت کیفیت جامع فرایندی است که از همه دست اندرکاران بازخورد می پذیرد تا بر اساس آن، سطح

دیگر وجود نوسان در مشخصه کالاها یا خدمات و انحراف از مشخصه هایی از قبل تعیین شده است از این روست که باید از کنترل کیفیت آماری استفاده کرد. به عقیده دمینگ بازرسی از کالاهای تولید شده بسیار زمان بر، غیر موثر و هزینه بر است.

در دهه ۱۹۳۰ والتر شوارت در آزمایشگاه تلفن بل، کنترل فرایند آماری را بنا نهاد سپس دمینگ آن را پالایش کرد و مقاله ای تحت عنوان تئوری آماری خطاها به تشریح پرداخت، وی بهبود فرایند ها و بهبود کیفیت را به طور مستقیم در افزایش بهره وری موثر می دانست و بیان می داشت: بهبود فرایند یکنواختی تولید را افزایش می دهد. دوباره کاری، اشتباه، تلفات نیروی انسانی و زمان استفاده از ماشین و مواد را کاهش و در نتیجه سود را با کمترین تلاش، افزایش می دهد. سایر منافع کیفیت بهبود یافته، هزینه ها کمتر و کارکنان خوشحال تر و موقعیت رقابتی بهتر شرکت است. دکتر ادوارد دمینگ با ارائه ۱۴ اصل مدیریتی و پایه گذاری رویکرد مدیریت کیفیت جامع تحول عظیمی در روند عملکردی مدیران ایفانمود و ایشان در سال ۱۹۹۳ چشم از جهان فرو بست و در ادامه به تفصیل و بررسی توصیه های ایشان خواهیم پرداخت.

به اعتقاد برخی به کارگیری این اصطلاح به نظر می رسد با شکل گیری جایزه بالدريج در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی آغاز گردیده و قبل از آن واژه CWQC به طور گسترده در ژاپن مورد استفاده قرار گرفته است که هم معنی با واژه TQM است (آقایی، ۱۳۸۲).

علاوه بر این ها به نظر می رسد واژه TQM و قبل از آن CWQC در واقع جایگزین واژه Total Quality Control «TQM» گردیده اند که از لحاظ مفهومی کمی با یکدیگر متفاوت هستند.

۱۹۸۰ به تدریج مشهور تر شده است. به منظور بررسی سیر تاریخی این اصطلاح آشنایی با دکتر و ادوارد دمینگ که به نوعی بنیانگذار این مکتب است ضروری به نظر می رسد. دکتر دمینگ آمارگری بود که در سال ۱۹۵۰ کنترل کیفیت آماری را به ژاپنی ها آموخت و نظرات خود را در زمینه مدیریت کیفیت جامع تشریح کرد. سی سال طول کشید که آمریکایی ها نظریه های او را ارج نهند و آنها را به کار ببندند و دیدگاه های او را که در ۱۴ توصیه مطرح شده است مورد استفاده قرار دهند.

دمینگ کیفیت را با میزان یکنواختی و یکسانی کالا یا خدمات مربوط می دانست و به نظر او آنچه که باعث بهبود کیفیت در کالا می شود همسان نبودن کالاها یا خدمات تولیدی است به عبارت

مدیریت کیفیت جامع یکی از موفق ترین فلسفه های مدیریتی است که به خوبی پاسخگوی مسائل کیفیتی و نیازها و انتظارات مشتریان، سازمان و جامعه بوده است. این رویکرد مدیریتی، فنون و روش های متعدد و گوناگونی را با نگرشی نوبه صورت یکپارچه و منطقی به هم مرتبط می کند





کیفی و مشخصات لازم برای تولیدات و خدمات را تعریف کند. از کارکنان مقتدر و تعلیم دیده در یک ساختار مرکب از چند نظام استفاده می کند. تا در هر مرحله از کار، بر ارزش تولیدات یا خدمات بیفزاید و سرانجام به عرضه تولیدات و خدمات کیفی برتری، که موجبات حداکثر رضایت مندی مشتری را فراهم می سازد نایل گردد (علاقه بند، ۱۳۸۴).

مفاهیم اصلی مدیریت کیفیت جامع

از جمله توصیه های مهم و اساسی و الزامی جهت کاربرد رویکرد مدیریت کیفیت جامع و نیز آشنایی با آن می توان به اصول ۱۴ گانه دمینگ پایه گذار این مکتب و عناصر هشتگانه مدیریت کیفیت جامع اشاره داشت که قبل از آشنایی با این عناصر هشت گانه ابتدا اصول این رویکرد از نقطه نظر دمینگ را بررسی کرده و سپس ضمن مطرح ساختن عناصر هشتگانه به تطبیق این عناصر با اصول مندرج دومینگ می پردازیم.

چهارده اصل مدیریتی دمینگ

اصل اول: بهبود محصول و خدمات را هدف ثابت خود قرار دهند.

هر سازمانی دارای اهداف مختلفی است که لازم است کارکنان در جهت رسیدن به آن اهداف تلاش کنند اما آنچه مهم است این می باشد که در دنیای رقابتی امروز برای بقای سازمان و رقابت با دیگران باید مهم ترین و ارزنده ترین هدف سازمان، بهبود مستمر محصول باشد.

اصل دوم: ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان.

پس از اجرای اصل اول و تعیین هدف اصلی که همان بهبود مستمر است، می بایست فرهنگ صحیح اجرای اصول دمینگ در سازمان ایجاد شود تا مدیران آمادگی لازم را برای پذیرش این اصول پیدا کنند.

اصل سوم: به منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکا نکنید.

به جای بازرسی صد درصد محصولات، با اعمال نظارت و کنترل دقیق تر روی فرایند تولید، از تولید محصولات معیوب جلوگیری کنید نه اینکه بعد از تولید با جدا کردن محصولات معیوب از محصولات سالم سعی کنیم که کیفیت را بهبود ببخشیم.

اصل چهارم: بر چسب قسمت های عامل، تعیین کننده در انتخاب تامین کنندگان نیست استفاده از مواد اولیه ارزان تر منجر به کاهش کیفیت محصولات می شود که ضررش بیشتر از نفع قیمت تمام شده است.

اصل پنجم: بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات.

ترغیب کارکنان به بهبود مستمر و القای این باور که ما هیچ گاه به بهترین کیفیت نرسیده ایم و همواره راه برای ارائه روش های جدید، خلاق و نو آوری باز است.

در همین رابطه دمینگ چرخه (PDCA) را مطرح می سازد.

PLAN → DO
Action ← Chek

در نتیجه اجرای صحیح آن شاهد کاهش هزینه به اضافه افزایش بهره وری به اضافه کاهش قیمت

تمام شده خواهیم بود که ما حاصل آن افزایش قدرت سازمان است.

اصل ششم: آموزش در خصوص شغل را برگزار کنید

با آموزش مستمر و ایجاد آن علاوه بر ارتقای مهارت و دانش کارکنان باعث افزایش انگیزه در بین آنها خواهید شد.

آموزش یک مسئله کیفی است و اثرات آن پنهان است و دراز مدت آشکار می شود. به همین منظور مدیرانی که به فکر آمارگیری هستند و بسیار نتیجه گرا می باشند، از این مهم غافل می شوند.

اصل هفتم: رهبری کنید

با رهبری کردن و اعمال آن به جای مدیریت صرف باعث خواهید شد افراد خود را در دستیابی سازمان به اهدافش مهم بدانند و سطح انگیزه در آنان ارتقا یابد.

اصل هشتم: ترس را در محیط کار از بین ببرید.

ترس، فعالیت را در ظاهر افزایش می دهد اما در حقیقت با از میان برداشتن ترس از محیط کاری باعث ایجاد امنیت و اطمینان شغلی می شویم که در نتیجه فکر آسوده گشته و شاهد فعالیت کارا و موثر کارکنان خواهیم بود.

اصل نهم: حذف محدودیت ها و موانع موجود بین قسمت ها.

تمام اجزای تشکیل دهنده سیستم، روابط منطقی و اصولی داشته باشند تا تبادل صحیح اطلاعات صورت پذیرد و در نتیجه شاهد دستیابی سازمان به اهداف خود باشیم.

اصل دهم: پرهیز از دادن شعارهای بی محتوا بدقولی های مدیران و شعارهای بی محتوای آنها منجر به بی اعتمادی کارکنان نسبت به مدیر و سازمان می شود که در نتیجه کاهش انگیزه کارکنان را در پی دارد.

اصل یازدهم: حذف سهمیه ها و اهداف کمی توجه بیش از حد مدیران به اهداف کمی و

اولویت دادن به آنها منجر به ارائه آمار غلط از سوی کارکنان به منظور جلب توجه مدیران و کاهش کیفیت محصولات به منظور تاکید بر مسائل کمی و از بین رفتن انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان می شود.

اصل دوازدهم: افزایش غرور و لذت از کار این مهم تنها در صورتی امکان پذیر است که مدیران با فرد بر مبنای روحیات و ذهنیات درونی اش رفتار نمایند. از آن جمله می توان از مهارت هایی به شرح زیر استفاده کرد:

تشویق به موقع کارکنان، نظر خواهی از کارکنان در حین بروز مشکل، افزایش رفتارهای صمیمیت آمیز و سرشار از احترام و ارائه آموزش جهت افزایش اعتماد به نفس.

اصل سیزدهم: برنامه ریزی به منظور آموزش و خود اصلاحی کارکنان.

منظور از این اصل که متفاوت از اصل ششم و مسئله آموزش های ضمن خدمت است، ارتقای انگیزه کارکنان تا آن حد می باشد که خود بر حسب نیازهایی که حس می کنند به منظور پیشرفت در مسئولیت خود در پی آموزش دیدن باشند، بدون اینکه در این زمینه اجباری از سوی سازمان وجود داشته باشد.

اصل چهاردهم: برای دگرگونی، همه کارکنان را به کار بگیرید.

با اجرای صحیح ۱۳ اصل قبلی، تمام کارکنان را هم سو با اهداف سازمان گردانیم به گونه ای که تفکر و اندیشه آنان با تمامی وجود دگرگونی و تحول را به نفع سازمان و خود بدانند و در جهت دستیابی به آن کوشا باشند (ماهرانی، ۱۳۸۱).

عناصر هشت گانه مدیریت کیفیت جامع ویژگی های زیر از خصوصیات و ارکان اصلی مدیریت کیفیت جامع می باشد. ضمن مطرح ساختن هر یک، به تطبیق دادن آنها با اصول دمینگ می پردازیم.

۱. تأکید اصلی بر مشتریان: ایجاد نوعی فرهنگ سازمانی که در آن کارکنان در همه سطوح

فرایند کار می کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می کنند در واقع همان مشتریان داخلی و خارجی سازمان هستند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد برای مشتریان سازمان جایگاه ویژه ای ایجاد می شود. مشتری صاحب حق و احترام می گردد، در این گونه سازمان ها سلامت جریان کار و سلامت فرایند های وابسته به مشتری و اظهار نظرهای اوست.

ارتقای مستمر و فراگیر فرایند ها و سیستم ها: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایند ها و سیستم ها توانمند سازی کارکنان، تلاش می شود فرایند ها و سیستم ها به طور دائم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری ها بهبود یابند.

تمامی اصول و عناصر نام برده تنها در صورتی در سازمان به شیوه صحیح اجرا می گردد که فرهنگ سازی لازم پیرامون آن موضوع صورت پذیرفته باشد. طبق اصل چهاردهم دمینگ، تمامی کارکنان بر لزوم ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان و دگرگونی وابسته به آن باور پیدا کرده باشند و به جایی رسیده باشند که تفکر و اندیشه آنها با تمام وجود دگرگونی را به نفع سازمان و خود می داند و در جهت دستیابی به آن کوشا می گردند. فرهنگ سازی برای نیل به کیفیت با همت مدیران ارشد و اشاعه و ترویج اهداف سازمان به شکل گسترده و درونی کردن آنها برای کارکنان امکان پذیر خواهد شد.

توسعه مدیریت آموزش و پرورش، ضرورتی اجتناب ناپذیر

آموزش و پرورش بزرگترین دستگاه اداری و تشکیلاتی کشور محسوب می شود که بیشترین سطوح مدیریتی را در محیط های مترآم انسانی در خود جای داده است. اما به دلیل غفلت از امر توسعه مدیریت، نتوانسته به گونه ریشه ای، نظام مند و راهبردی در جهت تربیت مدیران با درجه هوشمندی و استعداد سطح بالا در عرصه اندیشه و تفکر، تلاش و کوشش و ارتباط موثر اهتمام ورزد و از این طریق ظرفیت و قابلیت فزاینده ای را ایجاد نماید.

این در صورتی است که مدیران توسعه یافته با تفکر راهبردی نسبت به امر تعلیم و تربیت، می توانند اندیشه ها و فضیلت های برخوردار یک جامعه فرهیخته از معلمان برخوردار از سلامت و شخصیت سالم را با عمق وجود درک کنند و با تلاشی سرسختانه و حکیمانه معلمانی را جذب، پرورش و نگهداری کنند که قادر باشند فرزندان جامعه را نه تنها برای زمان حال بلکه برای شرایط بهتر و بهبود یافته احتمالی آینده تربیت کنند.

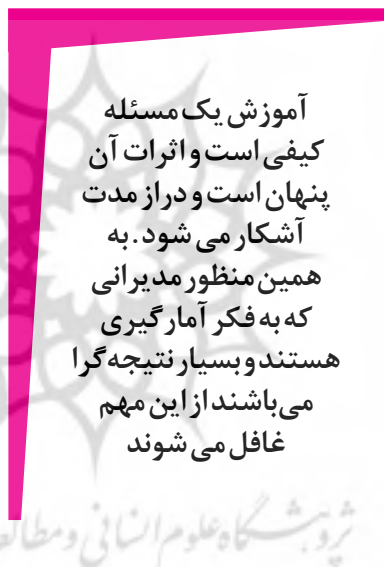
هرگونه مطالعه و اقدام در زمینه توسعه آموزش و پرورش بدون توجه به امر توسعه مدیریت در آموزش و پرورش عقیم است، توسعه مدیریت لازم و مقدمه مدیریت توسعه یافته در آموزش و پرورش است (عباس پور).

به زعم مولنبر (۱۹۸۷) توسعه مدیریت، فرایندی هوشمندانه و نظام یافته است که به منظور نیل به اهداف و راهبردهای سازمان، توسعه منابع مدیریتی را در سازمان نظارت می کنند. توسعه مدیریت منجر به بهبود عملکرد مدیران آموزشی می شود، فرصت های مناسبی را برای

هفتم، دهم و دوازدهم دمینگ می باشد که تاکید بر رهبری و خصایص مربوط به آن به جای مدیریت و ضوابط خاص آن داشت که در سایه همین عملکرد اصول دیگر به اجرا خواهند رسید، بدین ترتیب که ترس از محیط کار از میان خواهد رفت (اصل هشتم) و در پرتو آنها افزایش غرور و لذت از کار کارکنان را شاهد خواهیم بود.

۷. تاکید بر تیم ها و کار تیمی: علاوه بر تیم های خود گردان، گروه های کاری چند سطحی و چند وظیفه ای نیز به طور وسیعی مورد استفاده قرار می گیرند. به زعم دمینگ طبق اصل نهم در صورت وجود روابط منطقی و اصولی بین قسمت ها و انجام کارهای تیمی منجر به تبادل صحیح اطلاعات گشته و در ادامه دستیابی سازمان به اهداف خویش را در پی دارد.

۸. تاکید عمده بر آموزش مستمر: این امر به معنای آموختن روش های جدید و مهمتر انجام کارها و افزودن مهارت های جدید است. در بسیاری از سازمان این امر از طریق تغییر در



سیستم پاداش تقویت می شود. در میان توصیه های دمینگ بر این مهم نیز به کرات اشاره شده است که در اصل ششم و سیزدهم شاهد آن بوده ایم. به اعتقاد دمینگ مدیران با توجه به پیشرفت های علوم و تکنولوژی می بایست امکانات لازم را برای فراگیری علوم جدید فراهم سازند و از آنجا که نتایج آزمایش مشهود نیست بسیار از مدیران توجهی به آموزش کارکنان خود نمی کنند. در صورتی که آموزش ها یک سرمایه گذاری بلند مدت و پنهان است و تاثیرات به سازی آن در آینده روشن می شود.

به منظور تکمیل موارد فوق الذکر، در یک برداشت کلی از فرایند کیفیت جامع می توان ۳ رکن اساسی و فلسفی آن را به قرار زیر مطرح نمود: **فرایند گرایی:** سازمان را فرایندی می بیند که در آن درونداد، روند و بروندادی وجود دارد که همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند قرار می گیرند. تقسیم بندی عمودی و سلسله مراتبی وجود ندارد، اگر فرایندی بروندادی دارد همه در آن سهیم هستند.

مشتری محوری: تمامی افرادی که روی

از قبیل سطح مدیر کل اجرایی، رفتاری مناسب نسبت به نیازها و انتظارات مشتری از خود نشان می دهند. این مهم منطبق با اصول اول و دوم دمینگ می باشد که تاکید بر رضایت مشتری و بهبود مستمر به منظور موفقیت در میان رقبا و ترویج فرهنگ صحیح اجرای اصول در نظر گرفته شده و توجه همه اعضای سازمان بر اهداف سازمان می باشد.

۲. استفاده کاربردی از مفهوم مشتریان داخلی: عنایت بر این موضوع که جریان کار و وابستگی متقابل درونی مستلزم آن است که اعضای سازمان با یکدیگر به عنوان مشتریان ارزشمند در سراسر خطوط سازمانی و همین طور درون واحدها برخورد نمایند.

انطباق این عنصر با اصل سوم دمینگ با توجه به مفهوم مشتریان داخلی امکان پذیر است. اگر در طی یک فرایند، بروندادهای هر قسمت را که برای قسمت بعدی درونداد محسوب می شود به عنوان محصولی بپذیریم که قسمت بعدی مشتری آن است، توجه به این مشتریان داخلی همان توجه به فرایند محصولات است و نه صرف محصولات.

۳. الگو سازی رقابتی: درجه بندی مداوم از محصولات و رویه های شرکت در مقابل بهترین شرکت های دنیا مشتمل بر سایر سازمان ها در صنایع دیگر.

این مورد مترادف تلفیقی از اصول دمینگ و بالاخص اصل های چهارم و پنجم می باشد که موکد بر بهبود مستمر تولید و خدمات به منظور افزایش قدرت سازمان و نیز توجه انتخاب تامین کننده مناسب جهت جلوگیری از کاهش کیفیت محصولات در بازار رقابتی عصر حاضر می باشد.

۴. تأکید بر سنجش به وسیله فنون کنترل فرآیند آماری و کنترل کیفیت آماری: کنترل کیفیت آماری، روش سنجش و تحلیل انحرافات در محصولات تولید شده است. کنترل فرآیند آماری روش تجزیه و تحلیل انحرافات در فرآیند تولیدی است.

انطباق این عنصر علاوه بر اصول اول تا پنجم، مرتبط با اصل یازدهم که همان حذف سهمیه ها و اهداف کمی است می باشد چرا که دمینگ تاکید بر توجه و اولویت بخشی بر اهداف کیفی داشت و مدیران را از رفتارهای نتیجه گرا منع می کرد و بر مضرات تاکید بیش از حد بر اهداف کمی اشاره می نمود.

۵. جستجوی مداوم علل و منشا نواقص با هدف حذف کلی آنها: پس از در نظر گرفتن هدف نهایی سازمان در پی از میان برداشتن موانع موجود در مسیر دستیابی به آن قرار می گیریم. این عملکرد مطابق با اصولی از دمینگ می باشد که در آن میان می توان اصول نهم، دهم و سوم را نام برد که منشا بسیاری از نواقص را ساختار بوروکراتیک و محدودیت های سلسله مراتبی و نیز رفتارهای شعاع گونه مدیران می داند و شناخت آنها و نیز حذف این عوامل در سطح سازمان، موفقیت های چشم گیری در پی خواهد داشت.

۶. مدیریت مشارکتی: این عنصر شامل تفویض اختیار گسترده و سبک رهبری حمایتی، رایزنی و مشارکت است این شیوه رهبری منطبق با اصول

رشد و بالندگی آنان فراهم می‌سازد و در نتیجه موفقیت مدیران در آموزش و پرورش را تضمین می‌کند. حسن اصلی توسعه مدیریت به خاطر این است که سبب می‌شود مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران توسعه و تحول یابد تا از این طریق اهداف شغلی آنان و در نتیجه اهداف آموزش و پرورش به نحو اثر بخش تری تحقق یابد (عباس پور).

نقطه شروع برای توسعه و تحول مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران در یک سازمان اعم از آموزشی و غیر آموزشی، انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است ابتدا باید مدیران ارشد از میان فلسفه‌های مدیریتی رایج، فلسفه‌ای را برای جهت دادن به تلاش‌های سازمان خود انتخاب نمایند.

برای انتخاب فلسفه مدیریتی مناسب باید معیارهایی ارائه داد تا در پرتوی آنها بتوان انتخاب آگاهانه‌ای داشت از جمله این معیارها می‌توان موارد زیر را نام برد:

- فلسفه انتخاب بتواند مشتری محوری، کیفیت و ارتقای مستمر را در فلسفه وجودی یک سازمان و فلسفه شکل‌گیری آن ادغام کند.
- فلسفه انتخابی و عناصر تشکیل دهنده آن ساده، شفاف و برای همه قابل درک باشد.

- فلسفه انتخابی، همه اجزا و عناصر یک سازمان را به عنوان یک سیستم با هم هماهنگ و هم جهت نماید و به تعامل آنها جهت‌گیری دهد.

- فلسفه انتخابی بتواند بدون اعمال زور، قدرت تصمیم‌گیری و تأثیر گذاری را از راس سازمان به قاعده آن منتقل نماید؛ به عبارت دیگر رهبری را در سازمان توزیع کند (لامعی، ۱۳۷۹).

با مطالعه چندی از معیارها که نمونه‌ای از آنها در بالا اشاره شد می‌توان اظهار داشت که مدیریت کیفیت جامع، همه ویژگی‌های بالا را شامل می‌شود و با داشتن ارکان فلسفی و اصول ساده و قابل درک و فهم و نیز فراهم نمودن یک بستر طبیعی برای تلاش‌ها شاید تنها گزینه در پیش روی مدیران باشد.

کاربرد مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های آموزشی

همان‌طور که آشنا شدیم، مدیریت کیفیت جامع، سامانه و نگرشی است که هدف آن بهبود مداوم خدمات یا محصولاتی است که به مشتریان عرضه می‌شود. با توجه به اینکه اکنون فناوری ارتباطات و حمل و نقل، نظام اقتصاد ملی را به یک نظام اقتصادی جهان مربوط کرده است ملل و مشاغلی که مطابق مدیریت کیفیت جامع عمل نکنند به سرعت در سطح جهانی از عرصه رقابت خارج می‌شوند و تنها در صورتی می‌توان جلوی حذف شدن از عرصه رقابت در سطح جهانی را گرفت که همه شهروندان (ملل، مشاغل) به کارورزان مدیریت کیفیت جامع تبدیل شوند.

از آنجا که کاربرد این فرایند برای مدیران در عرصه مختلف صنعتی و تجاری مثمر ثمر بوده است و به عنوان یک فلسفه مدیریتی ارجح معرفی شده است، کاربست آن برای مدیران آموزشی به منظور هدایت هر چه بهتر سازمان‌های آموزشی خالی از لطف نیست.

برنامه ریزی راهبردی جامع، برنامه ریزی بلند

نقطه شروع و تحول مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران در یک سازمان اعم از آموزشی و غیر آموزشی، انتخاب آگاهانه یک فلسفه مدیریتی است

مدت برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب (آنچه باید یا می‌تواند باشد) است. هدف از این رویکرد دستیابی به موفقیت چشم‌گیر است و اجرای موفقیت آمیز آن به ایجاد یک فرهنگ سازمانی جدید منتهی خواهد شد که زمینه‌ساز رفتن کیفیت نتایج و بیشتر شده رضایت مشتریان را فراهم خواهد آورد (علاقه بند، ۱۳۸۴).

از جمله اصولی که مدیران مجری رویکرد مدیریت کیفیت جامع، می‌بایست به منظور پیاده ساختن این فلسفه مدیریتی در مراکز آموزشی مربوط بکار ببندند به شرح زیر می‌باشد:

۱. روشن ساختن اهداف و رسالت سازمان:

موفقیت در حرکت مداوم به سوی اهداف و ملاک‌های کیفی بالا منوط به تعریف دقیق و واضح این ملاک‌ها و هدف‌ها است. آنها را به سمتی سوق دهند که به جای حفظ موضوعات عینی، توانایی‌های دانش‌آموزان را به منظور حل مشکلات واقعی زندگی مورد تأکید قرار دهند. از آنجا که اولین گام برای اجرای مدیریت کیفیت جامع، گزینش کارکنانی است که به فرهنگ مدیریت کیفیت جامع در منطقه آموزشی یا مدرسه، به شیوه‌های گروهی کار، برنامه ریزی و تصمیم‌گیری، به هدف عرضه کردن خدمات و تولیدات با کیفیت به همه مشتریان و رضامندی همه گروه‌های مشتریان در بالاترین حد ممکن اعتقاد داشته باشند، لذا می‌بایست در ابتدا رسالت سازمان بر همگان روشن شود.

۲. ارائه برنامه‌های میان‌درسی با رویکردی میان‌بخشی:

از آنجا که ارتقای کیفی بعد یادگیری از جمله اهداف و خاستگاه‌های این نوع فرایند مدیریتی می‌باشد و نیز به دلیل آنکه نگرش آموزش و پرورش سنتی به مسائل نگرشی جزئی است اگر سطوح بالای مهارت‌ها و قابلیت‌های دانش‌آموزان برای رشد و تکامل آنها مد نظر است می‌بایست از برنامه ریزی‌های میان‌بخشی یا همان سامانه‌ای برای بهبود آموزش در مدارس استفاده نمود چرا که نبود برنامه ریزی سامانه‌ای مانع عمده‌ای برای ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان است. لذا برنامه ریزی آموزشی این گونه سازمان‌های که با هدف کیفیت جامع یادگیری مشغول به کار هستند، می‌بایست

عوامل و متغیرهای زیادی را در نظر بگیرند تا بدین ترتیب پیرامون هر موضوع با ذکر دیدگاهی جامع بر بهبود فراگرد یادهی - یادگیری تأثیر بگذارند.

۳. با تأکید بر کار گروهی به جای کار سلسله

مراستی: در سازمان‌های سنتی هنوز شیوه سلسله مراتبی در مدارس و مشاغل غالب است و تأکید آنها بر ارتقای تلاش فردی است. در صورتی که دسترسی به بهسازی و بهبود فرایند تنها در صورتی امکان پذیر است که گروه‌های کاری میان‌بخشی با تأکید بر بینش و اهدافی که از پیش روشن شده‌اند و هماهنگی میان نقش‌ها در گروه به انگیزه و پیشرفت زیادی دست یابند.

در نظام ارزشیابی سنتی که بر محور انجام کار برای دیگران استوار است خود افراد ابتکار به خرج نمی‌دهند و از اعضای ستادی بیشتر بر اموری تأکید دارند که برای رییس خوش آیند باشد. در حالیکه اگر اعضای داوطلب گروه‌های بهبود بخش اختیار و فرصت داشته باشند تا مهارت و تخصص کسب کنند امکان تحرک و تعهد در آنها بوجود می‌آید.

۴. فرصت و اختیار بخشی به افراد: محور

اصلی مدیریت کیفیت جامع بر تشریک مساعی و تفویض اختیار استوار است. در مناطق آموزشی نیز با یاد اعضای گروه‌های بهبود کیفیت را از نظر بودجه و برنامه‌های زمانی مورد تأکید قرار دهند تا بتوانند در کنفرانس‌ها و سمینارها و جلسات تبادل نظر با مدارس دیگر، برای استفاده از نظر مشورتی دیگران و... شرکت کنند. گروه‌ها در صورتی می‌توانند به بهترین وجه عمل کنند که پیش‌نیازها و اختیارات لازم برای اتخاذ تصمیمات برنامه ریزی شده در اختیار داشته باشند. به طور کلی در مدارس که سازمان‌ها یاددهند و یادگیرنده هستند هر کس می‌بایست در مسیر بهبود کیفیت هم یاددهنده و هم یادگیرنده باشد.

۵. تأکید بر یادگیری در حد تسلط:

مدارس مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع، بر خلاف شیوه‌های سنتی اداره مدارس که صرفاً به برنامه‌ریزی، تدریس و آزمون‌های اکتفا می‌شد به روند زنجیره‌ای که مشمول ارزشیابی تکوینی و در نتیجه دریافت بازخورد و بازبینی و تدریس اصلاحی است می‌پردازند و فرایند تدریس را تا مرحله تشخیص اینکه یادگیری در حد تسلط فراگیران پیش رفته است و ادامه می‌دهند. در همین مقوله می‌توان به مدارس اثر بخش اشاره کرد، «در این گونه مدارس، نمرات پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نشان می‌دهد که همه آنها از حداقل تسلط قابل قبول در مهارت‌های اساسی که لازمه موفقیت در سطوح بعدی آموزش مدرسه‌ای است، برخوردار هستند.

فرمول مدارس اثر بخش که در سال ۱۹۷۹ توسط ادوموندز و محققان دیگر آوازه و شهرت یافت، شامل هفت عامل همبسته زیر است:

۱. حس ماموریت
۲. رهبری آموزشی قوی در مدرسه
۳. انتظارات سطح بالا از سوی همه دانش‌آموزان و کارکنان
۴. مراقبت زیاد از پیشرفت دانش‌آموزان

مشترکین و مخاطبان اصلی خود (دانش آموزان و کارکنان) ارائه دهد.

۲. تاکید بر بهبود مداوم در مدیریت کیفیت جامع شرایط و امکان پاسخ دهی معمول را در اصلاح آموزشی محقق می سازد.

۳. راه اندازی سامانه ای مدیریت کیفیت جامع و مطمئن با تاکید بر رشد و بهبود مداوم، چالش و هیجان زیادی را برای دانش آموزان و معلمان نسبت به محیط یادگیری به شکل قابل قبول عرضه می کند (حسین زاده - صائمیان، ۱۳۸۱).

اگرچه انتخاب یک فلسفه مدیریتی درست و مناسب بسیار حائز اهمیت است اما اگر قرار است مدل انتخاب شده موجب تحول اساسی در سازمان و توسعه عملکرد مدیریتی گردد، اجرای صحیح آن کمتر از انتخاب آن نمی باشد. بدین معنی که مدیران ارشد ممکن است بر اساس تجربیات دیگران بر اثر بخشی یک فلسفه مدیریتی ایمان بیاورند، ولی کسی نمی تواند برای اجرای آن در سازمان های مختلف نتیجه واحد بسنجد و باید در هر سازمان با توجه به شرایط موجود، مناسب ترین روش اجرای را پیدا کرد و بدین ترتیب ممکن است برای اجرای یک فلسفه واحد در سازمان های مختلف، روش های متفاوتی با در نظر داشتن رویکرد اقتضایی از جانب مدیران انتخاب گردد. این نکته پیرامون اجرای این رویکرد مدیریتی بسیار حائز اهمیت است، چرا که فنون و روش های گوناگون مرتبط با موضوع مدیریت کیفیت جامع، پیوند بسیار نزدیکی با فرهنگ افراد جامعه دارد و همین امر باعث گردیده که اجرای موفق و همه جانبه آن برای آن دست از کاربران که توجه کافی بر این مهم ندارند چندان آسان نباشد.

بر همین اساس کاربرد مؤثر مدیریت کیفیت جامع، مستلزم استفاده از رهبری تحولی است و مدیران تحول ساز افرادی بصیر و دوراندیش اند که برای نیل به وضعیت مطلوب در مناطق آموزشی و مدارس، در آینده با هدف های دراز مدت کار می کنند.

سرانجام، باید تاکید کرد که مدیریت کیفیت، وسیله ای نیست که بتوان به سرعت از آن استفاده کرد؛ بلکه هدف راهبردی دراز مدتی است که فقط از راه تلاش صادقانه کارکنانی که به ایجاد کیفیت در مدارس اعتقاد دارند قابل حصول خواهد بود.

، لزوم آگاهی از عناصر و قابلیت های مدیریت کیفیت جامع را به مدیران با برگزاری جلسه هایی میان همه کارکنان ستادی، والدین و هیئت آموزشی می بایست مورد تاکید قرار دهند.

این جلسات دو هدف عمده را تامین می کنند که به شرح زیر می باشد:

بازنگری پویا و دقیق عناصر و قابلیت های مدیریت کیفیت جامع به وسیله یک یا دو نماینده که هر دو (نوع مدیریت سنتی و جامع) را تجربه کرده باشند.

تعهد هیئت آموزشی و مدیریت مدرسه و مدیر آموزشی، برای حمایت از فعالیت های مدیریت کیفیت جامع با این توجه که منتظر نتایج آنی و فوری نباشند (حسین زاده - صائمیان، ۱۳۸۱).

بحث و نتیجه گیری

آموزش و پرورش از طریق مساعدت و حمایتی که نسبت به برنامه های رشد و بالندگی مدیران خود می تواند داشته باشد و توجهی که نسبت به نیازهای کنونی و آتی آنان مبذول می دارد. می تواند در امر توسعه مدیریت نقش داشته باشد. توسعه مدیریت از آنجا که منجر به بهبود عملکرد مدیران آموزشی می شود، فرصت های مناسبی را برای رشد و بالندگی آنان فراهم می سازد و در نتیجه موفقیت مدیران در آموزش و پرورش را تضمین می کند. بر همین اساس، راهبردی را به منظور توسعه مدیریت در آموزش و پرورش ارائه نمودم تا علاوه بر آشنایی با اصول و شیوه های اجرای آن به عنوان یک فلسفه مدیریتی ارجح، بتوانیم کاربرد آن را نیز در سازمان های آموزشی مد نظر قرار دهیم.

مدیریت کیفیت جامع به عنوان یک ساختار چتر گونه و به عنوان یک مدل و قالب ذهنی سازمانی فراگیر و جامع می تواند در فرایند برنامه ریزی های راهبردی و تاکتیکی هم نیروی محرکه فراهم کند و هم کیفیت را تضمین کند. فواید بالقوه ی مدیریت کیفیت جامع، در مدارس و مناطق آموزشی و دانشکده ها بسیار روشن است:

۱. مدیریت کیفیت جامع، به مدارس و منطقه های آموزشی کمک می کند تا خدمات بهتری به

۵. جو مدرسه ای سالم و با انضباط
۶. فرصت کافی برای یادگیری
۷. مشارکت و مداخله والدین / اجتماع «(علاقه بند، ۱۳۸۴).

۸. مدیریت از طریق سنجش: مدیریت از مدارس مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع از طریق سنجش و ارزشیابی اطلاعات و داده ها به جای مدیریت نظر صرف، پی گیری عینی و عملی دو هدف عمده مدیریت کیفیت جامع را در آموزش و پرورش که عبارتند از: یادگیری بهبود یافته و هزینه اثر بخشی بهبود یافته امکان پذیر می سازد.

۹. ایجاد تفکری سازگار و محیطی خلاق برای یادگیری: به زعم ویلیام گلاسر در کتاب کیفیت معلم مدرسه، ۶ شرط برای کیفیت کار مدرسه در نظر گرفته شده است که همگی بر توجه بر روابط انسانی و کاربرد شیوه فکری سازگار جهت دستیابی به محیط کاری خلاق یادگیری اشاره دارند که نشان دهنده پیچیدگی کار با افراد نسبت به کار با محصولات صنعتی است.

از جمله شروطنی که به منظور اعمال کیفیت در عملکرد مدرسه در نظر گرفته شده اند عبارت اند از:

- حاکمیت جو دوستانه و حمایتی در محیط یادگیری

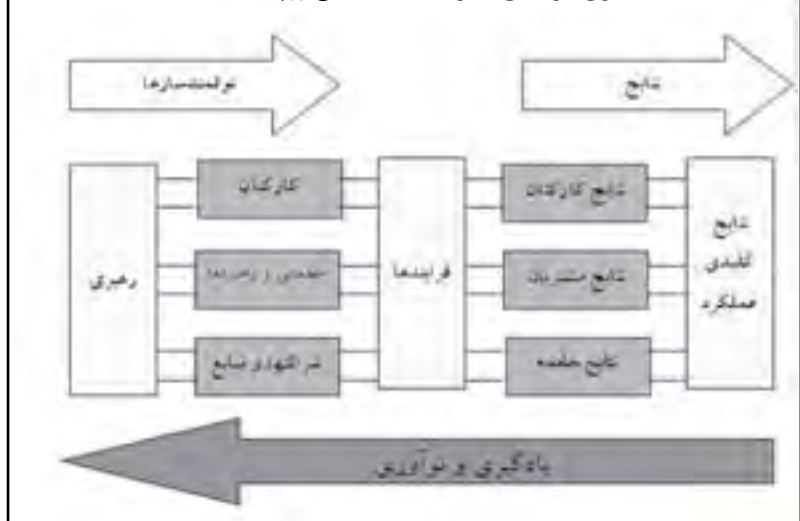
- هدایت دانش آموزان به انجام دادن کار مفید
- لزوم توجه به دانش آموزان تا بهترین کاری را که می توانند انجام دهند

- دعوت از دانش آموزان به ارزشیابی و بهبود کار شخصی خودشان

- احساس مفید بودن کار
- احساس مخرب نبودن کار

علاوه بر موارد ذکر شده، گام نخست در عبور از مدیریت سنتی به مدیریت کیفی جامع که از آن با عنوان عنصر اول مدیریت جامع نام می برند، داشتن تعهد و آگاهی همگانی است. همان طور که به منظور اعمال هر نوع فلسفه مدیریتی جدید در یک سازمان ارائه آگاهی همگانی از جمله تمهیداتی است که مدیران می بایست در نظر داشته باشند، در تغییر و تبدیل شکل آموزش سنتی به آموزش مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع

الگوی سرآمدی مدیریت کیفیت جامع اروپا www.tic.ir



منابع:

- ۱- شعبانی، طیب، (۱۳۸۱)، مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات آن.
- ۲- وندل، فرنچ، (۱۳۸۵)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی، تهران: نشر صفار شرقی.
- ۳- هرمن، جری جان، (۱۳۸۴)، برنامه ریزی تغییر و نوگردانی در مدیریت آموزشی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات ارسباران.
- ۴- آقایی، عبدالله، (۱۳۸۲)، ریشه یابی: تاریخچه، تعریف و مفهوم مدیریت کیفیت جامع، مجله بین المللی علوم مهندسی، شماره ۱۴، صص ۱۵۹-۱۴۹.
- ۵- بدهی، نایانارا، (۱۳۸۴)، عناصر هشت گانه مدیریت کیفیت جامع، ترجمه جعفر قهرمانی، نشریه مدیریت، شماره ۱۰۴-۱۰۳، صص ۶۴-۶۰.
- ۶- عباسپور، عباس، توسعه مدیریت ضرورتی اجتناب ناپذیر برای درک چالش ها و پارادایم های نوین آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، صص ۴۰-۵.
- ۷- کریمی پور، محمد رضا، (۱۳۸۴)، آموزش با آرامش، نشریه رشد تکنولوژی آموزشی، شماره ۲، صص ۱۱۱-۱۱۰.
- ۸- (۱۳۸۱)، ASTAN Productivity organization، ترجمه داود حسین زاده و صدیقه صائمیان، تدبیر ۱۲۹.
- ۹- لامعی، ابوالفتح، (۱۳۷۹)، مدیریت کیفیت جامع.
- ۱۰- www.minuteman.org مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، ترجمه صادق شکرزاده، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۸، صص ۳۱-۵.