

مدیریت فرآیند مدار

در مدرسه

مقدمه:

بسیاری از مدیران مدارس، ریشه بسیاری از مشکلات و نیز راه حل‌ها را در ورودی‌های سیستم مدرسه (درونداد سیستم مدرسه) می‌جویند. این مدیران بر این باورند که با افزایش ورودی‌ها به سیستم از قبیل منابع مالی، فیزیکی و... می‌توان مشکلات را حل نمود. غافل از اینکه مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی، محیطی برای یادگیری است. یعنی علاوه بر ورودی به عنوان یک سیستم دارای اجزای دیگری (فرآیند، برون‌داد، پیامد یا بازخورد) نیز می‌باشد. اگرچه توجه به ورودی‌های سیستم بسیار مهم و تعیین‌کننده است اما با تمرکز بر فرآیند سیستم مدرسه و بهبود و ارتقای مستمر فرآیندها همراه با تعیین استراتژی‌ها و راه کارهای مرتبط می‌توان بسیاری از حفره‌های آشکار و پنهان را حتی در ورودی‌های سیستم مدرسه بهبود بخشید.

در این مقاله تلاش بر این است که بواسطه اهمیت فرآیند سیستم و تاثیر بهبود فرآیند‌ها بر خروجی و محصول سیستم به بحث در مورد مدیریت با رویکرد فرآیند مدار پرداخته شود تا ذهنیت مدیران مدارس را به سمت این نکته سوق دهد که با اصلاح، بهبود و بهینه سازی فرآیندها می‌توان به رغم کمبود امکانات و منابع در ورودی‌های سیستم مدرسه از مشکلات و نابسامانی‌ها کاست.

مجید ربیعی^۱

و به موقع تغذیه و تدارک شده، فعالیت‌های آن به طور صحیح انجام گرفته و نتایج آن پاسخگوی نیازها و انتظارات یادگیرندگان باشد.

بهبود مستمر

پیشرفت کیفیت با مشارکت مدیران، معلمان، کارشناسان، متخصصان، دانش‌آموزان و والدین آنها با تکیه بر رضایت دانش‌آموزان و تاکید ویژه بر تغییر در شناخت، نگرش، رفتار فردی و رفتار جمعی، ساختار و فن آوری است. مهمترین بخش این فعالیت‌ها، بهبود کیفیت نام دارد. ارتقای مستمر کیفیت، باعث پیشرفت مدیریت کیفیت می‌شود و کاهش قابل توجهی در هزینه‌های کیفیت ایجاد می‌کند.

کیفیت چیست؟

جهت آشنایی با مدیریت کیفیت جامع، ابتدا باید با مفهوم کیفیت آشنا شویم. سؤالی که مطرح می‌شود، این است که کیفیت چیست؟ نظر حاکم در مورد کیفیت تا سال‌ها چیزی بود که می‌توانیم آن را مبتنی بر محصول بنامیم. در این تعبیر، محصولی کیفیت برتر دارد که از اجزای به کار رفته مطلوب به تعداد بیشتری برخوردار باشد. نظریه‌ای که امروزه هسته مدیریت کیفیت جامع (TQM) را می‌سازد، مفهوم مبتنی بر مصرف‌کننده یا متکی بر مشتری است. آنان چه می‌خواهند؟ چه چیز آنان را خوشحال می‌کند؟

جنبه اساسی کیفیت مبتنی بر مشتری وقتی پدید می‌آید که ما مشتری را نه تنها بر حسب مشتریان برون سازمانی بلکه بر حسب مشتریان درون سازمانی (در مدارس، دانش‌آموزان) در نظر بگیریم.

توجه ای ندارند. آنان به نتیجه فکر می‌کنند اما به تلاش مستمر برای بهبود فرآیندها و استانداردها اهمیت نمی‌دهند.

سیستم^۲

سیستم عبارت است از منظومه‌ای از عناصر و اجزایی که با هم ارتباط و کنش و واکنش متقابل داشته، کل واحدی را به وجود می‌آورد. همه سیستم‌ها دارای حد و مرز هدف می‌باشند. اجزای سیستم عبارتند از: درون‌داد، فرآیند، برون‌داد، بازخورد و محیط سیستم.

فرآیند^۳

فرآیند، یعنی کار؛ فرآیند مسیری است که از طریق آن ورودی‌ها پردازش شده و به خروجی تبدیل می‌شود. فرآیند، پردازشگر و پردازش‌کننده ورودی‌ها است. فرآیند، مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته مرتبط و معنی داری است که ورودی‌های مدرسه را به خروجی آن تبدیل می‌کند. آنچه که در حد فاصل ورود دانش‌آموزان به مدرسه تا خروج آنان در پایان سال تحصیلی اتفاق می‌افتد و فرد مورد نظر و معطوف به هدف را می‌سازد فرآیند نامیده می‌شود.

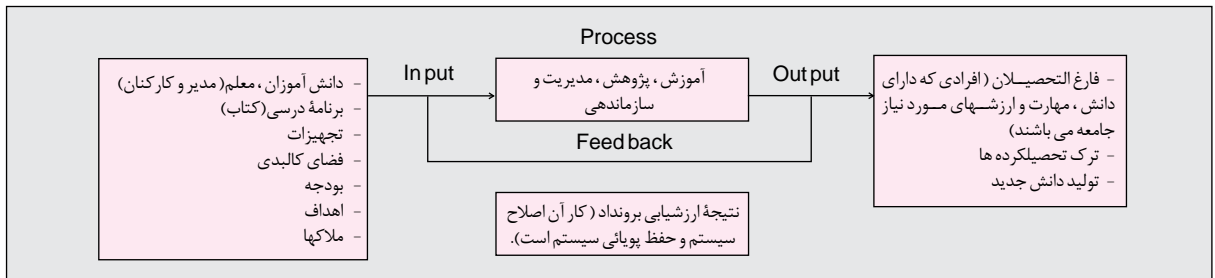
برگزاری یک جلسه آموزش اولیه در مدرسه، تایپ یک نامه، ثبت نام یک دانش‌آموز، برگزاری و اعلام نتایج امتحانات و ارزشیابی‌ها و تدریس، هر کدام یک فرآیند می‌باشند. هر فرآیند باید درست

واژگان کلیدی

سیستم، فرآیند، بهبود مستمر، مدیریت فرآیند مدار، مدیریت کیفیت جامع در هزاره سوم و در دنیای متغیر و پر تلاطم امروز، فراوانی و تنوع سلیقه و افزایش نیازهای آموزشی و تربیتی مردم به ویژه نوجوانان و جوانان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مدیران باید بتوانند با برنامه‌ریزی در فرآیند سیستم مدرسه با رویکرد فرآیندمداری و برون‌داندنگری، به این نیازها پاسخ دهند. در غیر این صورت اعتبار و مشروعیت علمی خویش را از دست خواهند داد. دانش‌آموزان پر تلاش و با استعداد یا به مدارس خوب و پیشرفته روی آورده یا از طریق دروس و مدارس مجازی به ادامه تحصیل می‌پردازند. بنابراین مدیران مدارس باید این عرصه از رقابت را درک کرده و به بهبود کیفیت در مدرسه بپردازند.

ساختار سنتی مدیریت، برای گام برداشتن در جهت رضایت دانش‌آموزان مناسب نیست. مدرسه‌ای که با مدیریت سنتی درون‌داد مدار اداره می‌شوند، همه فکر و تلاش خود را در مدیریت بخشی، هزینه کرده و از موضوعات بین بخشی و مدیریت بین بخشی غافلند. آنان فقط به نتیجه فکر می‌کنند یا به عبارتی تنها قبولی دانش‌آموزان، نه ریشه‌یابی مشکلات. آنان پیوسته در حال مبارزه با خطا هستند، نه شناسایی و حل زمینه‌های خطا، به این ترتیب می‌توان گفت که آنها فقط با متغیرهای وابسته کار می‌کنند و به متغیرهای علت‌چندان

Environment



شکل ۱: مدل اجزاء سیستم آموزشی

در روش های سنتی نهایتاً در ارزشیابی حاصل کار، معایب مشخص خواهند شد اما برای پرورش انسان پویا و در حال تکامل، نقطه پایانی برای اصلاح، بسیار دیر است. شاید بتوان در کنترل کیفی تولیدات، محصولات معیوب را جدا کرده و کنار گذاشت ولی آیا در مورد انسان های در حال رشد که امید خانواده هاو آینده سازان مملکت هستند هم این روش پسندیده است؟ اگر اشتباه یا خطایی در فرآیندهای آموزش رخ دهد که احتمال آن هم بسیار زیاد است، اگر آن را به موقع شناسایی و رفع نکنیم، آیا حق داریم به انتظار بنشینیم تا نتایج آن را ببینیم و آنگاه با افسوس در مورد سرمایه های به هدر رفته، دیر هنگام به فکر چاره باشیم؟ آن گاه ما در مقابل خداوند و مردم چه پاسخی خواهیم داشت؟

مدارس کیفی جامع

مدارس کیفی جامع محصول مدیریت فرآیند مدار و مدیریت کیفیت جامع در مدارس است. حسن ارتباط بین کارکنان از جمله معلمان و دانش آموزان و توسعه رفتار آنان در کلاس درس، افزایش اثربخشی مدرسه و کاربرد مفاهیم و ابزارهای مدیریت کیفیت جامع از جمله عناصر مدارس کیفی جامع است.

مدارس کیفی جامع به معلمان، دانش آموزان، خانواده ها و کارکنان قدرت می دهند تا فرصت را برای توسعه کیفیت در مدرسه درک کرده و با ابزارهای مدیریت، موجبات توسعه مدرسه را فراهم آورند. در مدارس کیفی جامع، همه کارکنان در غنی سازی و ارتقا کیفیت مدرسه مشارکت دارند. بهسازی همه عناصر و عوامل مدرسه از جمله برنامه های درسی، آموزشی، امور پرورشی، فوق برنامه، منابع انسانی، ارتباط با والدین و روش های ارزشیابی، اصول ناظر بر مدارس کیفی است.

مدارس کیفی جامع به رهبران و مدیران اثربخش و فرآیند مدار نیاز دارند. مدیرانی که آینده گرا بوده و دیدگاه های آینده را بررسی کرده و ایده هایی برای تغییر پیشنهاد کنند؛ پذیرای ایده ها و تجربیات جدید بوده و برای دیگران به ویژه دانش آموزان و معلمان، امید و خوش بینی و نشاط فراهم کنند. در این مدارس، وظیفه مشخص مدیریت، سر و سامان دادن امکانات و منابع برای پاسخگویی به نیازهای خارج از مدرسه است. یعنی استفاده از فرصت های برون محیطی؛ به تعبیری دیگر استراتژی مدیریت در مدارس کیفی جامع علاوه بر کارآیی درونی مدرسه، معطوف به کارآیی بیرونی آن نیز می باشد. کارآیی بیرونی همان پیامد است و مربوط به صلاحیت های دانش آموختگان برای زندگی اجتماعی، اشتغال در

را برای بار دوم به کار ببریم، از تجربیات و شناخت قبلی برای بهبود فرآیند استفاده کنیم. مدیریت فرآیند مدار، یک رویکرد سازمانی است که با هدف ارتقا مستمر کیفیت جامع، بهسازی روش ها و استفاده مطلوب از امکانات محدود و بهره گیری از راهبردهای فرآیندی، عملکرد مدرسه را بهبود می بخشد.

مدیریت فرآیند مدار مستلزم تغییر در مقیاس وسیع در سازمان های آموزشی است. این تغییرات شامل تمرکز زدایی، طراحی مجدد فرآیندها، مجموعه مقررات و روش ها، ترکیب نیروی انسانی و به عبارتی ساختارهای سیستمی مدرسه است.

ارتقا مستمر کیفیت و بهبود بهسازی فرآیندهای مختلف در مدرسه و توجه و تمرکز بر آن یکی از مهمترین عناصر مدیریت کیفیت جامع است. یک مدیر قوی و موفق در مدرسه علاوه بر توجه به ورودی های سیستم، بیشترین تمرکز بر ارتقا فرآیندهای مدرسه است. رویکرد نوین مدیریت فرآیند محور در مقابل نگاه مدیریت سنتی مبتنی بر درونداد (درونداد محور) کمک می کند تا مدیر مدرسه همه منابع و توانمندی های مدرسه خود را به منظور ارتقا کیفی مدرسه به کار بندد نگاه سنتی درونداد مدار، راه حل مشکلات را در ورودی های سیستم جستجو می کند. در حالی که رویکرد فرآیند مدار و نتیجه گرا معتقد است که با تضمین کیفیت همراه با بهسازی و ارتقای فرآیند و استراتژی های آن می توان بسیاری از انتظارات و نیازها را پاسخ داد.



مدیران فرآیند مدار، مدیرانی هستند که روش های گردآوری منابع مالی، انسانی و دانش مورد نیاز برای نوآوری در برنامه درسی اثربخش را به خوبی بشناسند. یعنی به جای تمرکز در ورودی های سیستم مدرسه، به فرآیند توجه شود و دیدگاه های آینده را بررسی کرده و راه هایی برای تغییر پیشنهاد کنند



مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M) چیست؟

مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریتی است که سازمان و کارکنان آن، خود را نسبت به تامین کیفیت بالا، بهبود مستمر، رضای نیازهای مشتری یا مراجع و خشنودی او متعهد می سازند. تاکید در TQM عبارت است از کار بر روی دو رابطه کلیدی یعنی:

- روابطی که بین افراد و مشتریان وجود دارد.
- روابطی که بین افراد و عرضه کنندگان وجود دارد.

در این جریان باید به طور مستمر به بهبود فرآیندها پرداخت. این امر جهت رقابت در بازار و استمرار راضی کردن مشتریها است. این بهبود مستمر با چند ابزار اساسی کیفی انجام می گیرد. بهبود مستمر لازم است که توسط گروه های تیم های همبسته به طور متمایز و قابل تشخیص انجام شود. بهبود، همیشه نتیجه یک کار تیمی است و این یعنی آنکه در مدیریت کیفیت جامع باید همکاران، تیمی کارآمد باشند و بتوانند بقیه را نیز تقویت کنند. هم چنین به این معنا است که اگر می خواهید همکار تیمی خود باشید، لازم است بر خودتان مدیریت کنید. بنابراین باید در TQM به این نکات توجه کنیم:

- توسعه روابط کارآمد و مؤثر با مشتریان (دانش آموزان)
- استفاده از ابزارهای کیفی برای بهبود مستمر سیستم ها/فرآیندها
- خود مدیریت
- خوشحال سازی مشتری
- بهبود سیستم
- تواناسازی عرضه کنندگان
- قدرت بخشیدن به دیگران

مدیریت فرآیند مدار

مدیریت فرآیند مدار یا فرآیند محور، مفهومی است که با گسترش فرهنگ مدیریت کیفیت جامع (TQM) منزلت یافت. مفهوم مدیریت فرآیند مدار، بهبود مستمر کیفیت و رضایت دانش آموزان از طریق بهبود فرآیند است. در TQM تمرکز بر فرآیند از طریق اعمال مدیریت بر فرآیند محقق می شود.

مدیریت بر فرآیند یعنی اینکه بدانیم و باور کنیم که نتیجه از فرآیند حاصل می شود، سپس برای حصول نتیجه مطلوب، فرآیند مناسب را ایجاد کنیم، و بالاخره فرآیند ایجاد شده را طوری به اجرا درآوریم که بعداً بتوانیم نشان دهیم که چرا و چگونه نتیجه حاصل شده است. و وقتی خواستیم همان فرآیند

بازار کار یا تحصیل و... می‌باشد. این نوع مدیریت مستلزم فرو ریختن دیوار بین مدرسه و جامعه است.

دگرگونی در مفهوم مدیریت مدرسه (تمرکز بر دانش آموزان)

پاسخ به نیازهای دانش آموزان یکی از مفاهیم جدی است که باید در مدیریت مدرسه به آن توجه شود؛ چرا که یکی از بهترین راه‌ها برای کسب توفیق پایدار در زمینه تعلیم و تربیت، پاسخ به انتظارات و نیازهای دانش آموزان است. به همین جهت است که مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، برای جلب رضایت دانش آموزان و معلمان بر مفهوم «مدیریت فرآیند مداری» تاکید می‌ورزد. در این مفهوم، تمرکز بر رضایت دانش آموز حاصل کار است و با مفهوم سنتی مدیریت که تمرکز بر رقابت دانش آموزان و افزایش درصد قبولی و رضایت مسئولان را هدف قرار می‌دهد، در تضاد است. در رویکرد فرآیند مدار کار دانش آموزان فقط حفظ مفاهیم و آوردن نمره قبولی نیست، در این رویکرد همه تلاش و هدف مدرسه و مدیر، معطوف به رضایت دانش آموزان و توسعه یادگیری است. طبق مفهوم مدیریت فرآیند مدار، رضایت همه کارکنان مدرسه به ویژه معلمان، مورد توجه قرار می‌گیرد. دانش آموزان هر پایه، مستثنی پایه دیگر به شمار می‌روند. حتی دوره های تحصیلی نیز نسبت به هم مستثنی به حساب می‌آیند.

بدیهی است خواسته و نیاز دانش آموزان در این دنیای فراصنعتی و مبتنی بر دانش و اطلاعات و رسانه های اطلاعاتی، پیوسته در حال تغییر است. بنابراین مدیران مدارس دایمًا به اطلاعات بازخوردی از خواسته های دانش آموزان نیازمندند تا بتوانند برای بهبود فرآیند آموزش و روش های آن، به طور مستمر تلاش کنند. ژاپنی ها این فرآیند بهبود را «کایزن» می گویند. مفهوم مدیریت فرآیند مداری، ایده کایزن^۷ را تقویت می کند به طوری که نتایج بر مبنای بازخوردهای دریافت شده از دانش آموزان به طور مستمر تغییر پیدا می کند. مدیریت کیفیت جامع می تواند نوعی نظام مدیریت فرآیند مدار برای مواجهه با تغییرات قلمداد شود.

فواید متمرکز شدن بر خواسته های دانش آموزان شامل موارد ذیل است:
- رضایت دانش آموزان

می کنند که مشکلی ندارند و همه چیز مناسب است. لذا برای اعتراف به نارسایی عملکرد و بازده، بهتر است به ارزشیابی عملکرد و کارکرد مدرسه خود اقدام کنید.

۵- شکستن کارهای بزرگ به کارهای کوچک

زیر بار کارهای بزرگ رفتن، با توجه به امکانات و مقدوراتی که در مدارس ما موجود است، کاری دشوار و اکثر مواقع غیر عقلانی است. اشتباه نشود منظور از کار بزرگ آرمان نیست. بلکه مقصود، بدون تجهیزات و منابع کافی و غیر موزون و هوس انجام کاری بزرگ داشتن است. کارها را به اصطلاح بشکنید، خرد کنید و سپس آن را در جغرافیای مناسب انجام دهید.

۶- کنار گذاشتن روش های کهنه و ناکارآمد

عده ای از مدیران مدارس بر انجام روش های گذشته تاکید دارند. آنان می خواهند کارهای فعلی و آتی را با روش های گذشته انجام دهند. لکن طبیعی است که با موانع و مشکلات روبرو شوند. جالب این است که به جای عوض کردن روش ها، رویه ها و فرض ها، بر انجام کار با همان مهارت ها و روش های گذشته اصرار نیز می ورزند.

۷- دور اندیشی

دور اندیشی باعث می شود که مدیر مجبور به عذرخواهی نشود و همه زحمات و ثمره اش یک باره از بین نرود. دور اندیشی، ثمره ذهنیت عقلایی است. همان طور که تغییر، نتیجه تجزیه و تحلیل خردمندانه و عاقلانه است. مدیرانی که سلامت نفس و توکل بیشتری دارند و به مقصد و هدف می اندیشند و آینده را ساختنی می دانند، اتفاقی دور اندیش تر نیستند.

۸- تمرکز بر دانش آموز به عنوان گیرنده اصلی خدمات مدرسه

باید بررسی کرد، هر حرکت بهبود و هر تغییری که قرار است در مدرسه اتفاق بیفتد، چه تاثیری بر دانش آموزان و فرآیند یادگیری می گذارد؟ در غیر این صورت مطمئن باشید برنامه و حرکت شما دارای نقص است و باید آن را برطرف کنید.

- کارکرد موثر

- یادگیری عمیق و موثر

مفهوم مدیریت فرآیند مداری، یعنی هر چیزی از کار مدیر متوجه دانش آموزان است و جلب رضایت آنان و تعمیق یادگیری مبنای کار او است. بدین ترتیب برای تحقق این رضایت باید تلاش شود تا گیرندگان اصلی خدمات مدرسه یعنی دانش آموزان به درستی شناخته شوند و ویژگی های آنان درک شود.

اصول چهارده گانه بهبود کیفیت مدرسه:

۱- توافق به جای اقناع

بارها اتفاق می افتد مدیران مدارس برای انجام کاری نیاز به جلب نظرات کارکنان خود دارند. توافق نظرات اکثریت کارکنان کفایت می کند تا شما تغییرات مورد نظرتان را شروع کنید. «اصرار نداشته باشید همه کارکنان را قانع کنید» چون همیشه عده قلیلی هستند که قانع نشده یا دیر قانع می شوند. در حرکت بهبود و مدیریت تغییر در مدرسه، بیش از آن که به توافق و توافق نظرات کارکنان خود نیاز داشته باشید، به انتقادات آنان احتیاج دارید؛ خواه سازنده و خواه غیر سازنده باشد.

۲- مهار مقاومت به جای از بین بردن آن

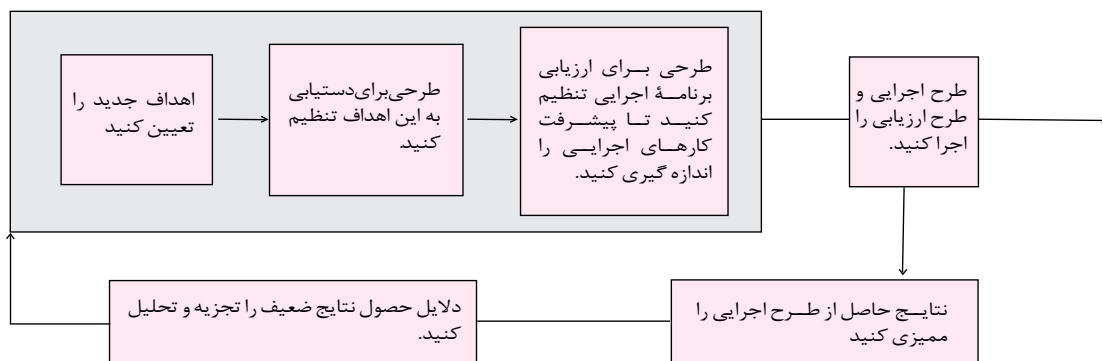
طبیعی است که در هر تغییری عده ای مقاومت می کنند. حتی جلوی حرکت تغییر می ایستند، و مزاحمت هایی را به وجود می آورند. بیهوده تلاش نکنید تا مقاومت ها را از بین ببرید. مهار آن برای آغاز حرکت تغییر در مدرسه کافی است.

۳- فرصت ها و محدودیت ها

در ایجاد تغییر و بهبود و بهسازی فرآیندهای مدرسه، فرصت ها و محدودیت های مرتبط با فرآیندی که می خواهید تغییر داده و بهبود دهید را دسته بندی کنید. آنگاه با تقویت نیروهای جلوبرنده، نیروهای بازدارنده را ضعیف کرده و تاثیر آن را بسیار کم کنید.

۴- پذیرش نارسایی عملکرد دوازده

برخی از مدیران چون دقیقًا به بررسی وضعیت مدرسه نمی پردازند و نقاط قوت و ضعف و عملکرد آن را تجزیه و تحلیل و ارزیابی نمی کنند تصور



شکل ۲: مدیریت فرآیند مدار

با خود خواهند برد. این نکته که کجا هستید؟ به کجا می خواهید بروید؟ و چگونه از اینجا به آنجا بروید؟ نیازمند داشتن برنامه است.

نتیجه گیری:

باید این تصور را که تنها با افزایش ظرفیت و تزریق پول می توان مدارس را کیفی و غنی ساخت، به فراموشی سپرد. مدارس ما نیازمند مدیران دانش و رهبران اثربخش و تحول آفرین در سازمان های یادگیر هستند. مدیرانی که فرآیندمدار و آینده گرا باشند. مدیران فرآیندمدار، مدیرانی هستند که روش های گردآوری منابع مالی، انسانی و دانش مورد نیاز برای نوآوری در برنامه درسی اثربخش را به خوبی بشناسند. یعنی به جای تمرکز در ورودی های سیستم مدرسه، به فرآیند توجه شود و دیدگاه های آینده را بررسی کرده و راه هایی برای تغییر پیشنهاد کنند

مدیران مدارس هرگاه آموزش لازم را در جهت مدیریت فرآیندمدار و بهبود کیفیت فرا گرفته و باور کنند که هدف از کار ایشان، رضایت دانش آموزان است، خود در ایجاد تغییر پیشقدم می شوند. ایشان درمی یابند لازمه فعالیت در جهت بهبود، انجام یک سری اقدامات اساسی است که لزوم اعمالی سخت و طاقت فرسا نیستند بلکه چون این اقدامات بر پایه برنامه ریزی، مشارکت عمومی، ایجاد توافق عمومی به همراه ساده کردن امور پیچیده و به کار بستن تجربه ها برای جلوگیری از خطاهای مجدد می باشند، باعث افزایش رضایت شغلی و در نهایت باعث آسان تر شدن و مدون گردیدن مدیریت خواهند شد. ایشان با استفاده از ابزارهای کیفیت، مجموعه علل را مشخص کرده و ضمن اینکه سعی نمی کنند مشکلات را مخفی کنند، در جهت حل عیوب گام بر می دارند و برای حل مشکلات یا خطاها همیشه از آزمون خطا استفاده می کنند. انسان از چرخه بهبود کیفیت استفاده می کند تا دوباره کاری ها کم شود و خطاها در مراحل بعدی تکرار نشوند. مدیران با استفاده از این نکات کلیدی، بر فرآیندها مدیریت می کنند و به این وسیله باعث افزایش کمیت یا کیفیت خروجی های سیستم نسبت به ورودی های آن می شوند و در نهایت باعث فرستادن دانش آموختگانی با علم و اخلاق بالا به جامعه خواهند شد.



۱۲- مثبت اندیشی و عدم پیش داوری ناپه جا

مدیرانی که قدرت ریسک نداشته و دچار ترس و ارباب هستند و بر این باورند که با امکانات و منابع موجود نمی توان کاری از پیش برد و به همین بهانه حرکت بهبود را شروع نمی کنند و به اصطلاح درجا می زنند، مناسب تغییر و حرکت بهبود نیستند. تنگ نظری و منفی نگری، دشمن کیفیت و هرگونه تغییر است.

۱۳- تدریجی و پیوسته بودن کیفیت نه اتفاقی، آنی و گسسته است

فرآیند حرکت به کیفیت جامع، فرآیندی آهسته و پیوسته است. کیفیت جامع یک سفر است نه یک مقصد، مدیریت کیفیت جامع اقدامی هوشمندانه، آرام و مستمر در تامین اهداف مدرسه، پاسخ به انتظار و نیاز دانش آموزان و افزایش سطح کیفیت و مشکلات است. از وسوسه حرکت کردن سریع در اجرای کیفیت جامع باید خودداری کرد. به تحول و تغییر مدیریت کیفیت جامع با صبر، بخشش و همیاری نزدیک می شویم. توسعه کیفی مدرسه (مدرسه کیفی جامع) در رهیافت مدیریت کیفیت جامع، یک رخداد آنی که هر هفته و هر ماه یک بار اتفاق بیفتد نیست، بلکه یک فرآیند پیوسته و طولانی مدت است.

۱۴- محور قرار دادن برنامه ریزی استراتژیک در مدرسه به مثابه بستر تغییر

شما نمی توانید تغییرات را در فرآیندهای مدرسه مدیریت کنید مگر اینکه برای مدرسه خود یک برنامه ریزی استراتژیک داشته باشید. اگر در مدرسه خود یک برنامه استراتژیک یا استراتژی های منطبق و مرتبط و متناسب با مدرسه نداشته باشید، چگونه می توانید تغییرات را به درستی رهبری کنید؟ شک نکنید، که در صورت نداشتن برنامه، حتماً دایگران و حوادث شما

۹- هدف گذاری درست، واقعی و قابل دسترس

«برای ناخدایی که به مقصد و هدف نمی اندیشد، هیچ بادی موافق نیست.» این که مدرسه بایستی اهدافی داشته باشد، جای هیچ گونه شک و تردید نیست. اما اهداف غیر قابل دسترس و آرمانی و کلی نمی توانند مدرسه ما را به مقصد رهنمون شوند. «تغییراتی را که در مدرسه برای آن برنامه ریزی می کنید باید دارای هدف های روشن، واضح، قابل اندازه گیری و قابل دسترس باشند.» با اهداف کوچک، کارها را شروع کنید تا به تدریج به نتایج بزرگ برسید.

۱۰- بایسته کردن به جای سخت کار کردن

مدیران کیفی و مدیران تغییر، زمانی بیشتر و بهتر می توانند مفید واقع شده و حرکت بهبود را ادامه دهند که اوقات بیشتری را برای فکر کردن و تمرکز افکار داشته باشند. مدیرانی که دائم مشغول به نظر می رسند، به تدریج به یک مصرف کننده و کار پرداز تبدیل می شوند. مدیران مدارس بایستی تغییر را از خودشان، شروع کنند. لذا بهتر است به افزایش دانش و مهارت های خود توجه کنند. مدیری که خود نگرش، باور، دانش، و مهارت کافی نسبت به تغییر و بهبود فرآیندهای آموزشی، پرورشی، اطلاعاتی، مدیریتی، فناوری و اداری مدرسه ندارد، چگونه می تواند رهبر تغییر شود؟

۱۱- حل مشکل نه جابه جایی آن

در حرکت بهبود کیفیت، اصل بر حل ریشه ای مشکلات است نه موقتی، مسکنی یا جابه جایی آن. برخی جا به جایی مشکل یا مخفی کردن آن را حل مشکل می دانند. این ویژگی مدیران دفع الوقت و روزمره است. «مدیران کیفیت، بهترین راه حل را ساده ترین راه حل نمی دانند، بلکه بهترین راه حل را علمی ترین راه حل می دانند.» راه حلی که درست، متناسب و جامع باشد.