



# مدیریت فرایند مدار در مدارس

دکتر حیدر تورانی

برخی از مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و نیز راه حل‌ها را در ورودی‌های سیستم مدرسه می‌جویند. آنان بر این پندار هستند که با افزایش ظرفیت در ورودی‌های سیستم مدرسه می‌توان همه تنگناها و مشکلات مدارس را برطرف کرد. باید این تصور را که تنها با افزایش ظرفیت و تزریق پول می‌توان مدارس را کیفی و غنی ساخت، به فراموشی سپرد. آنچه در این مقاله مورد توجه قرار می‌گیرد این است که نویسنده با ارائه راهبردهای مدیریت فرایندمدار قصد دارد ذهنیت مدیران مدارس را به این نکته سوق دهد که با اصلاح، بهبود و بهینه‌سازی فرایندها هم می‌توان به رغم امکانات و منابع محدود در مدرسه بسیاری از مشکلات و نابسامانی‌ها را مرتفع کرد. این مقاله خلاصه‌ای از کتاب «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» حاصل مطالعات، تحقیقات کارشناسانه جناب آقای «دکتر حیدر تورانی» می‌باشد که طی آن رویکرد «فرایندمدار»، در مقابل رویکرد «سنتی درون‌مدار» را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و اهمیت ایجاد فرایندهای مناسب را گوشزد کرده‌اند. مطالعه این کتاب به مدیران مدارس، برنامه‌ریزان، کارشناسان، دانشجویان رشته‌های مختلف علوم انسانی به ویژه مدیریت آموزشی توصیه می‌شود.



«دانش آموزان باب و سرور است». مفهوم مدیریت فرایندمداری، یعنی هر چیزی از کار مدیر متوجه دانش آموزان است و جلب رضایت دانش آموزان و تعمیق یادگیری مبنای کار اوست. نقش کارکنان مدرسه نیز به جای تمرکز بر آنچه می‌توانند انجام دهند، باید به سمت رضایت دانش آموزان به عنوان گیرندگان اصلی خدمات و یادگیری، تغییر جهت دهد.

## متمركز شدن بر خواسته‌های دانش آموزان

شامل فواید ذیل است:

- رضایت دانش آموزان
- کارکرد مؤثر
- یادگیری عمیق و مؤثر

مفهوم مدیریت فرایندمداری تنها یک شعار نیست بلکه باید عملاً پیاده شود و برای این کار مدیران ارشد در آموزش و پرورش باید طرح و نقشه‌ای ارائه کنند، تا این مفهوم نهادینه شود. مدیریت کیفیت جامع به ما می‌آموزد که اهداف به تنهایی نمی‌توانند منجر به نتایج پایدار و قابل اعتماد شوند. در این قسمت سعی می‌کنیم با ارائه روش‌ها، ابزارها و مدل‌هایی، زمینه‌های آشنایی عملی با بهبود مستمر در مدارس را فراهم آوریم.

## بهبود مستمر کیفیت

در مدیریت کیفیت جامع، عبارت «بهبود مستمر»

و دادن مهارت‌های بیشتر به معلمان و دانش آموزان از اهمیت و ضرورت ویژه‌ای برخوردار است.

## مدارس کیفی جامع

مدارس کیفی جامع محصول مدیریت فرایندمدار و مدیریت کیفیت جامع در مدارس است. مدیریت فرایندمدار تلاش می‌کند تا برنامه ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه مدارس کیفی جامع کند. مدارس کیفی جامع یکی از راه‌های منحصر به فرد است که اثربخشی مدارس را برای درک اصول و مفاهیم ابزارهای مدیریت کیفیت جامع مورد توجه قرار داده است. در این مدارس به افراد قدرت می‌دهند تا فرصت را برای توسعه کیفیت در مدرسه درک کرده و با ابزارهای مدیریت موجبات توسعه مدارس را فراهم آورند. یعنی همه کارکنان در غنی‌سازی و ارتقای کیفیت مدرسه مشارکت دارند. بهسازی همه عناصر و عوامل مدرسه از جمله برنامه‌های درسی، آموزشی، امور پرورشی، فوق برنامه، منابع انسانی، ارتباط با والدین و روش‌های ارزشیابی، اصول ناظر بر مدارس کیفی جامع است. و وظیفه مشخص مدیریت، سر و سامان دادن امکانات و منابع برای پاسخ به نیازهای خارج از مدرسه است. مدیران فرایندمدار معتقدند تا وقتی رضایت دانش آموزان و معلمان حاصل نشده باشد در مدرسه کاری انجام نگرفته است. در مفهوم مدیریت فرایندمداری

مدیریت فرایندمدار یا فرایندمحور مفهومی است که با گسترش فرهنگ مدیریت کیفیت جامع (TQM) منزلت یافت. مدیریت فرایندمدار یک رویکرد سازمانی است که با هدف ارتقای مستمر کیفیت جامع، بهسازی روش‌ها و استفاده مطلوب از امکانات محدود و بهره‌گیری از راهبردهای فرایندی، عملکرد در مدرسه را بهبود می‌بخشد. و این مدیریت مستلزم تغییر در مقیاس وسیع در سازمان‌های آموزشی است. مدیریت بر فرایند یعنی این که بدانیم و باور کنیم که نتیجه از فرایند حاصل می‌شود، سپس برای حصول نتیجه مطلوب، فرایند مناسب را ایجاد کنیم و بالاخره فرایند ایجاد شده را طوری به اجرا در آوریم که بعداً بتوانیم نشان دهیم که چرا و چگونه نتیجه حاصل شده است و وقتی خواستیم همان فرایند را برای بار دوم به کار ببریم از تجربیات و شناخت قبلی برای بهبود فرایند استفاده کنیم.

رویکرد فرایندمدار و نتیجه‌گرا معتقد است که تضمین کیفیت همراه با بهسازی و ارتقای فرایند و استراتژی‌های آن می‌تواند بسیاری از انتظارات و نیازها را پاسخ دهد. و همچنین مدیریت فرایندمدار با توجه خاصی که به ارتقای مستمر فرایند دارد، نقش پیشگیری از نقایص و مشکلات را در تولید برنامه‌ها یا ارائه خدمت دارد. بنابراین تمرکز بر فرایند و توجه به تضمین کیفیت و بهره‌گیری از راهبردهای فرایندی

**- برگ کنترل:** چک شیت ابزار بسیار شناخته شده ای برای ثبت اطلاعات است.

**- نمودار فرایند با جزئیات:** نمایشی است از مراحل مختلف و توالی ذاتی آنها. با نشان دادن این که فرایند در عمل چگونه کار می کند، مشکلات چگونه شناخته می شوند و ضمناً در بررسی این جریان، نتایج به دست آمده برای خلق فرایندهای جدید بهبود، چگونه به کار خواهند رفت. **- نمودار جریان فرایند از بالا به پایین:** از این نمودار برای تجزیه و تحلیل روند یادگیری و شناخت مراحل که مستلزم وقت و تلاش بیشتر باشد استفاده می شود.

**نمودار کنترل:** از این نمودار برای نمایش گرافیک تغییرات در پیشرفت یک فرایند استفاده می شود. **بارش افکار:** یکی از شایع ترین شیوه‌هایی است که برای کسب نقطه نظرات معلمان و کارکنان مدرسه در مراحل مختلف پیشرفت و بهبود مستمر کیفیت و ارتقای فرایند استفاده می شود. **- روش رای گیری**

**متعدد:** این روش برای انتخاب تعداد معدودی گزینه در بین یک فهرست طولانی از گزینه‌ها استفاده می شود. **- روش گروه اسمی:** برای تهیه فهرست نظرات و انتخاب تعداد معدودی از گزینه‌ها، از این روش استفاده می شود و بیشتر هنگام بحث درباره موضوعاتی که اختلاف نظر زیادی درباره آنها وجود دارد، مورد استفاده قرار می گیرد.

«اصول چهارده گانه دمینگ» کار بست و رعایت چهارده اصل دمینگ در بهبود فرایند مدرسه مؤثر است، این اصول عبارتند از: **اصل اول:** ایجاد ثبات در هدف بهبود فرآورده و خدمت **اصل دوم:** پذیرش فلسفه جدید **اصل سوم:** خودداری از متکی بودن به بازرسی‌های گسترده **اصل چهارم:** اجتناب از شیوه‌های کسب و کار تنها براساس عامل قیمت **اصل پنجم:** بهبود مداوم و مطلوب سیستم‌های تولید و خدمات **اصل ششم:** نهادی کردن آموزش **اصل هفتم:** نهادی کردن رهبری **اصل هشتم:** برطرف کردن ترس کارکنان **اصل نهم:** فروپاشی سدهای میان حوزه‌های کارکنان **اصل دهم:** زدودن شعارها، نصیحت‌ها و تبیین هدف برای کارکنان **اصل یازدهم:** زدودن سهمیه‌های کمی **اصل دوازدهم:**

زدودن سدهای موجود در راه احساس غرور و شادی کارکنان **اصل سیزدهم:** نهادی کردن برنامه‌های منسجم تحصیلی و بازموزی **اصل چهاردهم:** اقدام و عمل در دگرگونی به هر صورت پیگیری قدم‌ها، مدل‌ها، ابزارها و روش‌های برشمرده، می‌تواند مهارت‌های زیادی را در مدیران مدارس ایجاد کند. اقدام هر یک از این موارد مستلزم وجود روحیه مشارکت و کار گروهی در مدیران مدارس می‌باشد. آنان باید بیشتر و قبل از همه این آموزش‌ها را ببینند. در این قسمت قصد داریم مدیران مدارس را با مفهوم فرایند و چگونگی ارتقای آن آشنا کنیم.

**فرایند و ارتقای آن**  
هر کاری یک فرایند است. فرایند مسیری است که از طریق آن ورودی‌ها پردازش شده و به خروجی تبدیل می‌شود. هر فرایند باید درست و به موقع تغذیه و تدارک شده، فعالیت‌های آن به طور صحیح انجام گرفته و نتایج آن پاسخگوی نیازها و انتظارات یادگیرندگان باشد. تهیه راهنمای برنامه درسی، تولید محتوا، اعتبار بخشی، ارزشیابی و اشاعه برنامه درسی از موضوعات اصلی در فرایند برنامه درسی می‌باشد. تمامی این موضوعات از فرایند خاص خود پیروی می‌کنند. فرایند برنامه ریزی درسی با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی جامعه و



داده‌ها را به نمایش در می‌آورد.

**- نمودار همگرایی:** این روش در واقع نوعی طبقه بندی ساده فرایند است، که عوامل انتخابی مرتبط را در کنار هم قرار می‌دهد.

**- حیطة نیرو:** این ابزار روشی است که عوامل مقابله و همچنین عوامل ترغیب برای تغییر را شناسایی می‌کند.

**- ابزار پنج چرا؟:** طی این فرایند پنج مرحله‌ای پرسش و پاسخ، علت اصلی مشکل مشخص شده و از برخوردی عجولانه جلوگیری می‌شود.

**- ماتریس تاثیر متقابل:** ابزاری است که قبلاً نتایج و اثرات عامل معینی را در محل یا توالی خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌داد.

**- چرخه تصمیم گیری:** ابزاری است برای اندیشیدن در مورد آثار احتمالی فعالیت‌هایی که انجام شده‌اند. تصمیم یا عملی که باید مورد مطالعه قرار گیرد در مرکز واقع می‌شود. آثار واقعی یا احتمالی عمل در روی دایره اول قرار می‌گیرد و بر روی دایره دوم آثار واقعی یا احتمالی مواد دایره اول شرح داده می‌شود.

به این معنی است که بهبود را فرایند حل مسئله در نظر بگیریم. بهبود مستمر بر دو ایده و نظر کلی استوار است: **۱- فرآیند سیستماتیک ۲- بهبود و تکرار مدل WV در بهبود مستمر:** از این مدل برای شرح این موضوع که بهبود مستمر همان فرایند حل مسئله است، استفاده می‌کنیم. مدل WV ابزاری مناسب برای درک سه مرحله کیفیت، بهبود و حفظ کیفیت است. **چرخه PDCA:** تکرار بهبود یکی از مزایای دیگر مدل WV است. این موضوع، همان چرخه PDCA است. PDCA یعنی ایجاد قدم به قدم بهبود و تکرار مداوم آن. این چرخه را باید آهسته و قدم به قدم طی کنیم. یعنی انجام بهترین و مؤثرترین روش در دوره زمانی نسبتاً کوتاه. به منظور موفقیت در بهبود مستمر کیفیت از طریق چرخه PDCA یا هر ابزار دیگر در فرایند حل مسئله باید معلمان و همه کارکنان مدرسه را در آشکار سازی مسائل و مشکلات ترغیب کنیم.

### گام‌های فرآیند حل مسئله

**گام اول:** انتخاب موضوع **گام دوم:** جمع‌آوری داده‌ها و بررسی آن **گام سوم:** تجزیه و تحلیل علت **گام چهارم:** برنامه ریزی و اجرای راه حل **گام پنجم:** ارزیابی نتایج **گام ششم:** تثبیت و استاندارد نتایج **گام هفتم:** مرور مفاهیم حل مسئله

### چرخه یا الگوی RADAR

این چرخه یکی دیگر از مکانیزم‌های اجرایی توجه به فرایندها و مدیریت کیفیت در همه فرایندهای اصلی مدرسه می‌باشد. این مکانیزم چرخه اصلاح را در مراحل زیر خلاصه می‌نماید: **۱- تعیین نتایج مورد نظر ۲- طرح ریزی رویکرد مناسب ۳- اعمال رویکرد در عمل ۴- ارزیابی و بازنگری رویکرد عمل شده**

برای شناخت فرایندهای اصلی و بهسازی آنها از طریق این چرخه دو روش پیشنهاد می‌شود:

**۱- حرکت بر مبنای مشکل ۲- حرکت بر مبنای الگو** که این دو رویکرد مکمل هم هستند و هر کدام در جای خود ضروری به شمار می‌آیند. فرایندهای اصلی مدرسه که می‌توان در این دو چرخه مورد توجه و بازنگری قرار گرفته و بهسازی شوند، عبارتند از: فرایندهای آموزشی، فرایندهای پرورشی، فرایندهای مدیریتی، فرایندهای اداری، فرایندهای مالی، فرایندهای اطلاعاتی، فرایندهای پژوهشی، فرایندهای ارتباطی و فرایندهای ارزشیابی

**- کاربرد:** فرم‌هایی که به منظور گردآوری داده‌ها طراحی می‌شوند، «کاربرگ» نام دارند که به وسیله آن می‌توانیم به طور منظم از آثار مسئله، داده جمع‌آوری کنیم.

**- طبقه بندی:** یکی از روشهایی که می‌توان علت‌های مختلف را از هم تشخیص داد، طبقه بندی داده‌هاست.

**- نمودار یار تو:** نمودار میله‌ای است که بر حسب عوامل مؤثر در فرایند، ترسیم می‌شود در این نمودار سیر نزولی بر حسب اهمیت یا توالی وقوع تعیین می‌گردد. **- ابزارهای استخوان ماهی:**

این ابزار ما را در جمع‌آوری داده مورد نیاز یاری می‌دهد و با کاربرد آن می‌توانیم علت‌ها را ریشه‌یابی کنیم. **- چرخه PDSA:** این چرخه مدلی است که می‌گوید چگونه انسان‌ها یاد می‌گیرند که فرایندهای شغلی خود را تجزیه و تحلیل کنند و بهبود بخشند. **- هیستوگرام:** نوعی نمودار میله‌ای است، که به صورت گسترده پراکنده متغیرها و

رویکردها و نظریه‌های جدید در تعلیم و تربیت نیاز به بهسازی و ارتقای مستمر دارد. کاستن از تغییرات یا نوسانات عملکرد فرایندها، یا به عبارت دیگر بهبود عملکرد فرایندها را بهبود و ارتقای کیفیت می‌نامند. ارتقای مستمر مدرسه همان بهسازی فرایند حل مسئله است.

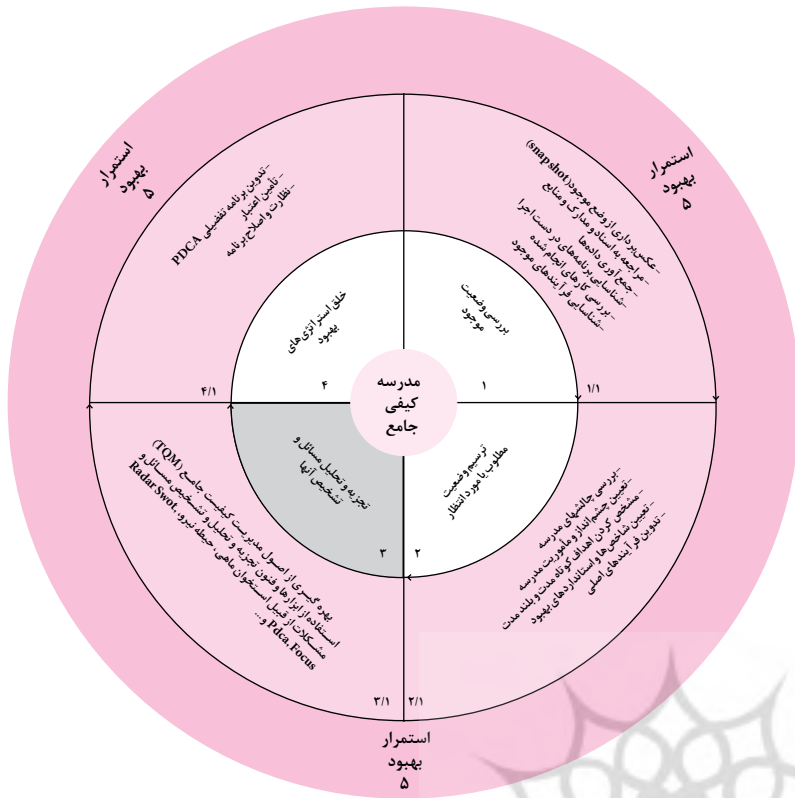
### روش ارتقای فرایند

برای ارتقای فرایند از گام‌های زیر استفاده می‌شود: ۱- فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید. ۲- تیمی که فرایند را می‌شناسند، سازمان‌دهی کنید. ۳- مشخص کنید فرایند چگونه عمل می‌کند. که در این مرحله از روش نمودار جریان فرایند استفاده می‌شود. ۴- علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید. در این قسمت از نمودار علت و معلول، نمودار حیطه نیرو و نمودار هم‌گرایی و بارش افکار می‌توان برای درک علل تغییرات عملکرد فرایند و نیز درک مسائل و مشکلات بهره گرفت. ۵- قسمتی از فرایند که نیاز به ارتقا دارد را انتخاب کنید. ۶- برنامه‌ریزی کنید. ۷- اجرا کنید. ۸- ارزیابی کنید. گروهی که فرایند را می‌شناسند، از طریق نمودار جریان داده‌ها اقدام به ارزیابی می‌کنند. گروه یا تیم ارتقا با آموزش، اصلاح فرم‌ها، اطلاع‌رسانی و همچنین اصلاح فرایند این کار را انجام می‌دهد. و برای ارزیابی می‌توان از روش «نمودار جریان داده‌ها» بهره گرفت. ۹- اقدام کنید.

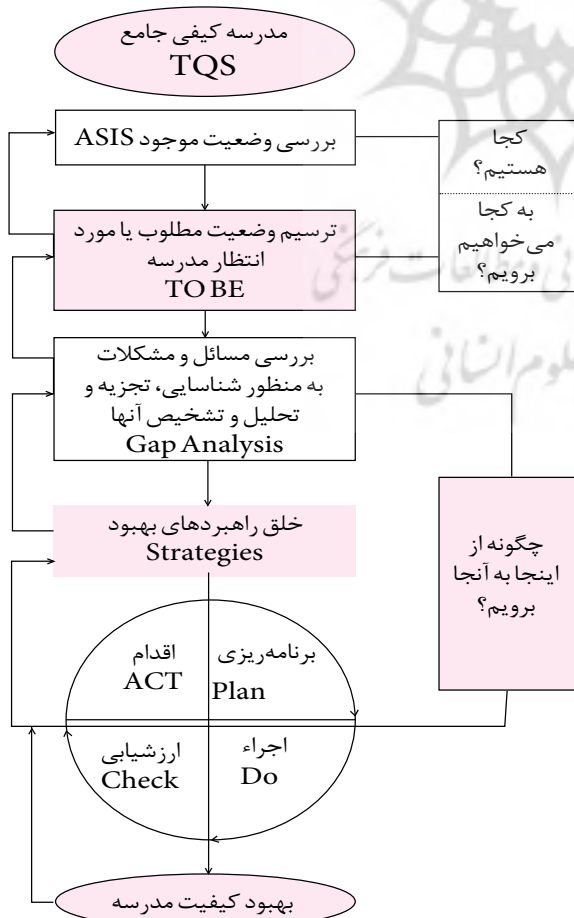
### تابلوی گزارش

تابلوی گزارش ابزاری است که برای مستند کردن فعالیت‌های ارتقا استفاده می‌شود. مستندات، داده‌ها، تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به فعالیت‌های ارتقا در آن ثبت می‌شود. از آنجا که مدیران رهبری سازمان را بر عهده دارند، اگر شخصاً درگیر فرایند ارتقا شوند و در فعالیت‌های آن مشارکت نکنند، به رغم تلاش کارشناسان، کار به جایی نخواهد رسید و جریان ارتقا متوقف می‌شود، پس ارتقا کیفیت اصلی‌ترین وظیفه مدیران است. «مشارکت همگانی در مدرسه و ضرورت‌های آن» کار گروهی و استفاده از خرد جمعی مستلزم بهینه‌سازی فرهنگ سازمانی مدرسه می‌باشد. جو سازمانی دوستانه، سن مناسبات و ارتباطات بین نیروهای انسانی، شناخت و اعتقاد مدیر از گروه و کار گروهی، می‌تواند زمینه‌ساز و فراهم‌آورنده آموزش و پرورش با نشاط و موثر در مدرسه باشند. آنچه که دانستن آن می‌تواند راهگشا باشد، روش فعال کردن کار گروهی در مدرسه است.

«مهارت کار گروهی در مدرسه» مدیریت کیفیت جامع، یک نهضت و حرکت همگانی است. نه یک حرکت علمی که فقط افراد خاص را شامل شود. مدیریت کیفیت جامع یک هنر است نه یک مقصد، تعلیم و تربیت نیز یک فرایند است نه یک محصول. مدارس نمی‌توانند تنها به توانایی، قابلیت و هوش مدیران متکی باشند بلکه همه کارکنان باید بسیج شوند و هر کس در حوزه فعالیت خود نسبت به بهبود شرح وظایف در جهت تعمیق یادگیری و رضایت دانش‌آموزان تلاش کند. بنابراین «مدیران فرایند مدار» برای ایجاد محیطی مشارکت‌پذیر باید نگرش خود را نسبت به سازماندهی کارها تغییر دهند. گروه و کار گروهی پایه اصلی سازماندهی امور در مدیریت کیفیت جامع در مدرسه است. بنابراین مدیریت فرایند مدار، توسعه مشارکت در مدرسه و کار گروهی را در اولویت کارهای خود قرار می‌دهد. مدیریت فرایند مدار باید از روش‌هایی استفاده کند تا امکان



مدل مفهومی بهبود کیفیت مدرسه



مدل اجرایی بهبود کیفیت مدرسه

## کیفیت چیست؟

با افزایش نیازهای آموزشی مردم و اهمیت یافتن علم نزد خانواده‌ها و رقابت بین دانش‌آموزان، و تنوع مدارس در جوامع، برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و تربیتی مردم، مقوله کیفیت، جایگاه ویژه‌ای یافت. کیفیت در آموزش و پرورش و در مدارس به تغییر یا تغییراتی گفته می‌شود که در رفتارهای دانش‌آموزان بروز می‌کند. پس تنها معیار معتبر کیفیت، تغییر رفتار مطلوب دانش‌آموزان است. کیفیت به معنای داشتن آموزش‌های درست، مواد آموزشی بدون عیب، بدون نقص، پشتیبانی صحیح و دقیق و دوستانه معلمان و دانش‌آموزان، پایدار کردن و افزایش طول عمر یادگیری است. دوره تکامل مفهوم کیفیت در TQM چهار مورد تطبیق را شامل می‌شود:

- ۱- تطبیق با استانداردها: در کنترل کیفیت، تطبیق فراگیران با مشخصه‌های استاندارد، مهم‌ترین موضوعی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. بعضی‌ها مطابقت با استاندارد را همان «مفهوم کنترل آماری کیفیت» می‌دانند. این مفهوم ضعف‌هایی دارد از جمله، این تصور پیش می‌آید که کیفیت به وسیله بازرسی حاصل می‌شود. دومین نقطه ضعف مفهوم تطبیق با استاندارد، «فراموشی نیاز جامعه و خواسته دانش‌آموزان» است. ۲- تطبیق برای کاربرد: یعنی حصول اطمینان از تربیت می‌شوند یا خیر؟ در این جا هر دو مفهوم کارایی و اثربخشی مورد توجه است فارغ از تحصیل شدن تنها، مطلوب نیست، بلکه فارغ از تحصیلاتی که با نیازهای بازار کار منطبق بوده و ضمن کارآمد بودن، اثر بخش نیز باشند. ۳- تطبیق با هزینه: یعنی کیفیت بالا و هزینه پایین. برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت مناسب، باید نوسانات فرایند تعلیم و تربیت را کاهش داد. ۴- تطبیق با آخرین نیاز: تطبیق با آخرین نیاز، یعنی پاسخ به نیاز دانش‌آموز، قبل از اینکه به آن نیاز آگاهی پیدا کند. اگر مدرسه‌ای بتواند نسبت به این نیاز دانش‌آموزان آگاهی یابد، قادر است برای مدتی به صورت انحصاری و موفق عمل کند. در این صورت می‌تواند توقع خود را از دانش‌آموزان و معلمان افزایش داده و در نتیجه بهره‌وری بیش‌تری را انتظار داشته باشد. عوامل مهمی که باید در شروع TQM در مدارس به آنها توجه شود، عبارتند از: ۱- مشارکت مدیر مدرسه ۲- گسترش آگاهی و درک روشن از TQM ۳- توسعه دانش، نگرش و مهارت کارکنان ۴- اصلاح و بهسازی زیرساخت‌های سازمانی مدرسه ۵- عوامل زیرساختی سازمانی مدرسه عوامل زیرساختی سازمانی مدرسه به شرح زیر دسته‌بندی می‌شوند: ۱- پیاده کردن مدیریت کیفیت جامع و کیفیت بخشی مدرسه. ۲- سازماندهی در مدرسه انجام پذیرد و همه کارکنان در امور مختلف برنامه‌ریزی مدرسه کمک کنند. ۳- دوره‌های مختلف آموزشی به منظور توانا سازی کارکنان مدرسه برگزار شود. ۴- برای افرادی که در پیاده شدن مدیریت کیفیت جامع بیش‌تر تلاش می‌کنند پاداش و جوایزی در نظر گرفته شود. برای راه‌اندازی کیفیت جامع در مدارس ابتدا این سؤال مطرح است که چرا مدیریت کیفیت جامع در مدرسه نیازمندیم؟ راه‌اندازی مدیریت کیفیت جامع در مدرسه چه منفعتی دارد؟ چشم‌انداز و مأموریت مدرسه چیست؟ در پاسخ به سؤالات فوق باید اقدامات زیر را انجام داد:
  - ۱- هدف گذاری مدرسه، که خود شامل سه هدف است: ۱- اهداف عالی ۲- اهداف واسطه‌ای.
  - ۳- اهداف سالانه ۲- سازماندهی مدیریت: فردی که هدایت کمیته TQM را در مدرسه به عهده می‌گیرد (ترجیحاً مدیر مدرسه) باید دارای قابلیت‌های زیر باشد: تفکر راهبردی و چشم‌اندازی وسیع داشته باشد. - در مدرسه از دیدگاه همکاران، فردی محترم و مقبول باشد. - با دیگران به خوبی ارتباط برقرار کند. - شخصیتی استوار و قوی داشته باشد. معمولاً مدیران به عنوان متولیان و صاحبان اصلی فرایند بهبود در مدرسه عهده دار مسئولیت کمیته TQM هستند. از این رو باید دارای مشخصه‌های مؤثر مدیریت کیفی جامع باشند. این مشخصه‌ها به اختصار عبارتند از: ۱- با غلبه بر نفس خود، فاتح دیگران شدن. ۲- داشتن روحیه مشارکت. ۳- بارور ساختن اندیشه‌ها با مشارکت دادن همه کارکنان در مراحل برنامه‌ریزی. ۴- داشتن آزادی خطرپذیری به نیروهای کار اندیشگر و اندیشمند. ۵- نمونه بودن در فضیلت و داشتن عادت‌های پسندیده. ۳- کمیته TQM و آموزش به منظور گسترش و درک روشن از TQM نزد معلمان و والدین: یکی از وظایف مهم و محوری کمیته TQM آموزش و به حرکت درآوردن مدیران و معلمان مدارس است. برنامه آموزشی و آگاهی بخشی در مدرسه موجب می‌شود که معلمان، کارکنان، والدین و دانش‌آموزان نسبت به TQM درک روشنی یافته و به آن اعتقاد و باور عمیق پیدا کنند. ۴- اشاعه تجارت و موارد موفق از TQM: همان‌گونه که قبلاً اشاره شد TQM یک نظریه نیست بلکه حرکت و نهضتی همگانی است. در حقیقت به کارگیری عقل و خرد جمعی است. اگر کسی ایده یا تجربه خوبی دارد، باید بتواند آن را به کار گیرد، استاندارد کند و به قسمت‌های دیگر مدرسه، یا مدارس دیگر اشاعه دهد. ۵- انگیزه و پاداش: کار در گروه‌های کیفیت جامع در مدرسه، خود پاداشی درونی برای افراد به حساب می‌آید. البته دادن پاداش‌های مادی و معنوی و به دست آوردن رضایت کارکنان کوشا و فعال و صاحب نظر و صاحب پیشنهاد باید مورد توجه مدیر کمیته TQM قرار گیرد. ۶- مشکل‌یابی - تشخیص مسئله: مشکل‌یابی و تشخیص مسئله به این مفهوم است که فرایندهای اصلی بهبود و یا فرایندهای اصلی مانع در بهبود کاملاً شناسایی شده و سپس در کمیته TQM مدرسه مورد تجزیه و تحلیل و شناسایی قرار بگیرد.

فعالیت‌های کارآمد گروه را فراهم سازد. از مهمترین علائم شکست و ناتوانی کار گروهی، تعارضات و برخوردهای شخصی اعضای گروه می‌باشد. مدیریت فرایند مدار روش‌هایی را ارائه می‌کند که در ذات خود تعارض و برخوردی ایجاد نمی‌کند.

### ویژگی‌های گروه با کیفیت در مدرسه

- ۱- اعضای گروه در فرایند مشارکت، گزارش‌هایی و ارائه پیشنهاد فعال هستند و در گزارش پیشرفت کار فرایند را شرح می‌دهند نه صرفاً نتیجه را. ۲- اعضای گروه باید دارای دید روشنی باشند. ۳- فعالیت‌های گروه دارای زمان مشخص است. ۴- اتحاد و همدلی بین اعضای گروه. ۵- در گروه از طرح موضوعات مشاجره‌آمیز اجتناب شود. ۶- گروه باید از بحث در خصوص مسائل فردی خودداری کرده و به دستور کار جلسه بپردازد. ۷- گروه می‌داند که اولین تعهد آنها در کمک به مدرسه، اجرای فعالیت‌های گروهی است. ۸- گروه به نقاط ضعف و فعالیت‌های الگو و نمونه مدرسه توجه خاص دارد. ۹- گروه به موضوعات خارج از مدرسه توجه می‌کند. ۱۰- گروه از تمرکز بر اهداف و نتایج اجتناب می‌کند. ۱۱- گروه دارای تجارب، زبان و ادبیات تقریباً یکسانی است. ۱۲- کارکنان مدرسه، به یکدیگر آموزش می‌دهند و هر روز سعی می‌کنند فعالیت گروه و ماهیت آن را بهبود بخشند.

### روش‌های فعال شدن کار گروهی در مدرسه

برای فعال شدن کار گروهی در مدرسه، روش‌هایی پیشنهاد می‌شود. اهم این روش‌ها عبارتند از: ۱- نام گذاری گروه ۲- درک اعضای گروه ۳- قدم‌های کوچک، آهسته، اما پیوسته ۴- خوب گوش دادن ۵- خلق محیطی برای یادگیری گروه.

### دلایل نیاز به کار گروهی در مدرسه

- ۱- توانایی ذهنی محدود انسان: خرد فردی انسان با توجه به انبوه دانش و اطلاعات در عصر فراصنعتی، اطلاعات و دانش، بسیار محدود و ناتوان است و عاقلانه نیست که برای سازمان‌های علمی و آموزشی به ویژه مدرسه که کانون تربیت و تعلیم است، یک نفر به تنهایی به جای همه فکر کند، تصمیم بگیرد و سرانجام توقع داشته باشد، دیگران حرف‌ها و نظرات او را نکته به نکته توجه کرده و به آن عمل کنند و در پایان شاهد موفقیت‌های چشم‌گیر هم باشند. بنابراین باید از خرد جمعی استفاده کرد. ۲- تفاوت در توانایی‌ها و مهارت‌ها ۳- محدودیت‌های زمانی ۴- تضمین کیفیت: تضمین کیفیت، بینشی مبتنی بر جامعیت کار است. مدیر فرایند مدار در اعمال مدیریت کیفیت جامع در مدرسه باید به این بینش مسلح باشد. استفاده از نظرات گروه و خرد جمعی، تضمین کیفیت را در فرایند و محصول تعلیم و تربیت افزایش می‌دهد.

### مدیریت کیفیت جامع در مدرسه

کیفیت بهتر کالاها و خدمات، نتیجه فرایند مطلوب آموزش یا تعلیم و تربیت و به عبارتی دیگر ناشی از افزایش دانش، نگرش و مهارت نیروهای انسانی است؛ از این رو خیلی سریع توجه به کیفیت و ارتقای مستمر کیفیت در نزد اهل علم و دانش، مؤسسات، مراکز علمی و فرهنگی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شد. امروزه مباحث زیادی پیرامون کیفیت و اهمیت آن به ویژه نزد مدیران و کارشناسان مطرح است، لکن نتایج و آثار کیفیت در کالاها و خدمات چندان مشهود نیست، به رغم تلاش‌های زیادی که در بخش صنعت، آموزش و بهداشت با هدف افزایش

## راهبردهایی برای موفقیت مدیریت فرایند مدار در مدرسه

### ۵- راهبرد توجه به مثلث انتظارات:

توافق آرا و نظرات، انتظارات و برداشت‌های مدیر و کارکنان مدرسه از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین معنی که انتظار مدیر از نقش و وظایفی که دارد، با انتظار دیگران از نقش مدیر و برداشتی که مدیر از نظر دیگران در نقش و وظایف خود دارد، در یک راستا قرار بگیرد، و مدیر مدرسه کاملاً از آن مطلع باشد. مثلث و منشور انتظارات، دارای محورهای زیر است: ۱- انتظار مدیر از نقش و وظایفی که دارد. ۲- انتظار دیگران از نقش مدیر ۳- برداشتی که مدیر از تصویر دیگران در نقش وظایف خود دارد.

### ۶- راهبرد زیبا کار کردن به جای سخت کار کردن:

مدیران مدارس باید زیبا کار کردن را به جاری سخت کار کردن جایگزین کنند. البته شرط توفیق آن در دو چیز است: ۱- مدیران آموزش ببینند که چگونه زیبا، درست، نرم و روان کار کنند، نه سخت و پیچیده. ۲- نظام ارزشیابی پاداش دهی مدیران مدارس بر درست و زیبا کار کردن استوار باشد.

### ۷- راهبرد پویایی‌های گروهی:

استفاده از راهبرد پویایی گروهی، یکی از اقدامات مناسبی است که در نشان دادن عیب و ایراد، یا ضعف‌های دیگران کارساز می‌باشد. این روش متداول به گونه‌ای است که افراد مهم در جلسه گرد هم آمده و با مشارکت در بحث و گفتگو درباره موضوع مورد نظر به یادگیری می‌پردازند.

### ۸- راهبرد برنامه‌ریزی و خلق استراتژی در مدرسه، نه برای مدرسه:

برنامه‌ریزی در مدرسه، نه برای مدرسه، از نکات بسیار مهمی است که مدیران مدارس باید به آن توجه کنند. اگر به دنبال تغییرات و توسعه در مدرسه می‌باشیم، باید همه افراد را در همه مراحل برنامه‌ریزی درگیر کرده و مشارکت آنان را برانگیزیم. یعنی «برنامه‌ریزی در مدرسه» داشته باشیم. برنامه‌ریزی در سازمان، نه برای سازمان؛ یکی از ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است. مدیریت فرایند مدار مدیریت مدرسه محور، باید در بستر برنامه‌ریزی استراتژیک انرژی و منابع را جاری سازد. امروزه تغییر را مساوی با مدیریت استراتژیک می‌دانند. یعنی نگاه به آینده و حرکت منعطف به سوی آینده.

### برنامه‌ریزی استراتژیک در مدرسه از مراحل زیر پیروی می‌کنند:

- ۱- بیان رسالت، مأموریت و چشم‌انداز مدرسه. ۲- بررسی فرصت‌ها و تهدیدات. ۳- بررسی نکات قوت و ضعف در مدرسه. ۴- تعیین اهداف مدرسه. ۵- تدوین استراتژی‌های خرد و کلان مدرسه از طریق ماتریس SWOT، یعنی ماتریس فرصت‌ها، قوت‌ها، تهدیدها. ۶- برنامه کوتاه مدت مدرسه براساس استراتژی‌ها. ۷- برنامه بلند مدت براساس استراتژی‌ها. ۸- اجرای برنامه. ۹- نظارت، کنترل و ارزشیابی براساس شاخص‌های ارزیابی فرایندی و عملکردی. ۱۰- باز خورد. نتیجه، آن که اگر مدرسه دارای برنامه استراتژیک و راهبردی باشد، می‌تواند به خوبی تغییرات را مدیریت و از اقدامات سلیقه‌ای، فی‌البداهه جلوگیری کرده و مانع رواج باند بازی و خودمحوری در مدرسه گردد.

### ۹- راهبرد ارزشیابی کارکنان مدارس:

یکی از امور حساس و بحث‌برانگیز در مدرسه، ارزشیابی کارکنان مدرسه است. مدیران مدارس در فرایند کار معلمان و کارکنان در مدرسه می‌توانند، آنان را به طور مستمر مورد ارزیابی قرار دهند؛ به این معنی که نقاط ضعف و قوت را به ایشان یادآوری کنند و به آنان فرصت داده و تشویق کنند تا عملکرد خویش را بهبود بخشند، نهایتاً در پایان دوره ارزیابی به ارزشیابی و داوری بپردازند. این روش کمک می‌کند تا افراد به طور مستمر خودشان را بهبود بخشند و در واقع هدف اصلی ارزشیابی نیز باید هدایت و بهسازی کارکنان باشد نه نظارت و بازرسی و مچ‌گیری.

مدیران مدارس در پی یافتن راهبردهایی برای تعلیم و تربیت بهتر دانش‌آموزان، توسعه عملکرد مدرسه و ارتقای کیفی جامع مدارس هستند. مدیریت فرایند مدار تلاش می‌کند، تا نظارت و هدایت بیشتر، همراه با دریافت بازخورد، از آنچه که در مدرسه رخ می‌دهد، آگاهی یافته، و نسبت به فراهم شدن موجبات کیفیت بیشتر مدرسه اندیشه کند. داشتن مدارس کیفی و به تعبیر دیگر «مدرسه غنی، مستلزم توجه و عمل به راهبردهای فرایندی است.» داشتن استراتژی کمک می‌کند تا همه فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه هم‌جهت شده در طول هدف به پیش برود. استراتژی کمک می‌کند تا اثربخشی مدرسه افزایش یابد. مدیریت فرایند مدار یعنی عمل به استراتژی‌هایی که در فرایند مدیریت در مدرسه می‌تواند مطمح نظر باشد. اکنون به شرح بخشی از این استراتژی‌های فرایندی می‌پردازیم.

### ۱- راهبرد تغییر بینش:

در مدیریت فرایند مدار، تمرکز نگاه مدیریت مدرسه، به فرایند سیستم مدرسه است. به عبارتی دیگر انتقال از نگاه سنتی درون‌مدار به رویکرد فرایند مدار است. بینش مدیران به این جهت گرایش پیدا کند که بهبود فرایند، مستلزم رویکردی فرایند مدار است. اولین قدم برای انتقال، درک نیاز به تغییر است. قدم دوم بصیرت در خصوص عوامل تغییر میباید و تلاشی که برای رسیدن به آن باید صورت بگیرد. مدیران فرایند مدار، به مدیریت تغییر که همانا مدیریت استراتژیک و راهبردی است، باور دارد. او بر این اعتقاد است که با توجه به عصر فراصنعتی و عصر اطلاعات و دانش و توسعه روز افزون فن‌آوری‌ها همه چیز به جز تغییر در حال تغییر است. تنها تغییر است که همیشه ثابت است. مدیران مدارس باید در مقابل تغییرات و اصلاحات نگاه مثبت داشته باشند، تا بتوانند تغییرات را مدیریت کنند.

### ۲- راهبرد تشکیل گروه‌های خودکفا:

گروه‌های خودکفا، متشکل از کارمندان است، که یک محصول خاص را تولید، یا خدمتی را به گروهی خاص از مشتریان، ارائه می‌دهند. در مدارس، گروه‌ها ممکن است به وسیله پایه‌های تحصیلی یا گروه‌های علمی و آموزشی تعریف شوند.

### ۳- راهبرد اطلاعات:

مدیران مدارس کیفی جامع، جهت تبیین فرهنگ و محیط مدرسه خود اطلاعیه‌هایی نوشته و توانایی‌های خود را به والدین و دانش‌آموزان انتقال می‌دهند؛ مدیران مدارس کیفی جامع که به روش مدیریت فرایند مدار، رهبری مدرسه را بر عهده دارند، به رغم شیوه رایج انتقال اطلاعات به صورت غیررسمی، و به شیوه‌های رسمی‌تر؛ از جمله به کارگیری دستورالعمل‌های مشخص و مکتوب اقدام به این کار می‌کنند. این مدیران شگرد بر خود با مدیریت بحران، تأمین نیروهای انسانی، شرح وظایف استراتژی برنامه‌ها و شیوه‌های کار و برنامه زمان‌بندی شده جهت دسترسی به اهداف مدرسه را نوعاً به شکل مکتوب در آورده و در بین اعضای مدرسه توزیع می‌کنند. که از طریق این اطلاعات مکتوب مدیران مدارس کیفی با اعضای جامعه در خصوص رسالت مدرسه، ارتباط برقرار می‌کنند.

### ۴- راهبرد پژوهش مشارکتی:

پژوهش مشارکتی معلمان در بهبود فرایند «یاددهی - یادگیری»، فعالیت‌های آموزشی مدرسه و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان، نقش مهمی دارد. در فرایند پژوهش مشارکتی معلمان فرصت‌هایی می‌یابند، تا با یکدیگر کار کنند. پژوهش مشارکتی معلمان در کلاس که در واقع اثربخش‌ترین نوع پژوهش در حین عمل است، تأثیر‌سازنده‌ای در بهبود کیفیت آموزش و پرورش مدرسه و پرورش حرفه‌ای معلمان دارد.

## اصول چهارده گانه بهبود کیفیت مدرسه

قابل دسترس: تغییراتی را که در مدرسه برای آن برنامه ریزی می کنید باید دارای هدف‌های روشن، واضح، قابل اندازه گیری و قابل دسترس باشد. ۱۰- بایسته کار کردن به جای سخت کار کردن: کار سخت و زیاد به تدریج انسان را کم حوصله و خسته می کند. قدرت گوش دادن و تامل در حرف‌ها و نظرات دیگران را کاهش می دهد. پرخاشگری و تندخویی را زیاد می کند. لازمه زیبا و بایسته کار کردن تبدیل شدن از مدیر آموزشی به ناظر و رهبر آموزشی مدرسه است. ۱۱- حل مشکل نه جابه جایی آن: مدیران کیفیت، بهترین راه حل را ساده ترین راه حل نمی دانند، بلکه بهترین راه حل را علمی ترین راه حل می دانند. ۱۲- مثبت اندیشی و عدم پیش داوری نایجا. ۱۳- تدریجی و پیوسته بودن کیفیت نه اتفاقی، آنی و گسسته بودن آن: «کیفیت چیزی نیست که بتوان به مدرسه اضافه و به اصطلاح تزریق کرد، بلکه کیفیت بینش مبتنی بر جامعیت کار است». ۱۴- محور قرار دادن برنامه ریزی استراتژیک در مدرسه به مثابه بستر تغییر: «شما هیچ وقت به اندازه زمانی که گرفتار تردید به فکر کردن نیاز ندارید.» لذا برای این که در زمان مشکلات و گرفتاری‌ها بتوانید خوب فکر کنید و از فرصت‌ها استفاده کنید نیاز به برنامه ریزی دارید. آن هم برنامه ریزی استراتژیک که نگاه به آینده دارد، و در پایان انتظار می رود که: - مدیران مدارس همچنان آموزش ببینند. - مهارت‌های تفکر، مهارت‌های حل مسئله و توانایی کار تیمی و مشارکتی صلاحیت‌هایی هستند که روز به روز ارزش بیشتری پیدا می کنند، لذا مدیران مدرسه دست از روش‌های سنتی بردارند و اداره مدرسه را با روی آوری بیشتری به روش‌های نوین مدیریت تغییر دهند. - مدیران مدارس قبل از مدیریت محور باید به «مدیریت فرایند مدار» یا فرایند محور توجه کرده و آن را به درستی درک کنند. - وزارت آموزش و پرورش با تشکیل «ستاد ارتقای مستمر کیفیت» و ترویج مدیریت فرایندمدار، گام‌های جدی بردارد، تا به تدریج مدیریت کیفیت جامع و به تبع آن مدارس کیفی جامع، گسترش یابند.

مدیران این نکته مهم را به خاطر بسپارند که در مدیریت فرایند مدار بایسته به اصولی پای بند باشند و آنان را نصب العین حرکت بهبود کیفیت مدرسه خویش قرار دهند. رعایت این اصول چهارده گانه در فرایندهای مدرسه کمک می کند تا تغییرات را درست مدیریت کنید. ۱- توافق به جای اقتناع: «اصرار نداشته باشید همه کارکنان را قانع کنید». چون همیشه عده قلیلی هستند که قانع نشده و یا بسیار دیر قانع می شوند و پیوسته بر نظرات خودشان تأکید می کنند. ۲- مهار مقاومت به جای از بین بردن: سعی نکنید همه مقاومت‌ها را بشکنید و یا از بین ببرید. چون از بین بردن مقاومت‌ها بسیار سخت بوده و اکثر موارد غیرممکن است. کاهش و مهار مقاومت‌ها کفایت می کند تا شما حرکت بهبود و تغییر را ادامه دهید. ۳- فرصت‌ها و محدودیت‌ها: منظور از فرصت‌ها و محدودیت‌ها، همان نیروهای جلو برنده و بازدارنده هستند. با تقویت نیروهای جلو برنده، نیروهای بازدارنده را ضعیف و ضعیف تر کرده و تأثیر آن را بسیار کم کنید. ۴- پذیرش نارسایی عملکرد و بازده: «افرادی که به ضعف‌ها و نارسایی‌های عملکرد خود پی نبرده و یا آن را نپذیرند قدمی به جلو بر نخواهد برداشت.» لذا اعتراف به نارسایی عملکرد و بازده، بهتر است به ارزشیابی عملکرد و کارکرد مدرسه خود اقدام کنید. ۵- شکستن کارهای بزرگ به کارهای کوچک: «اشتباه نشود منظور از کار بزرگ آرمان بزرگ نیست.» بلکه مقصود، بدون تجهیزات و منابع کافی و غیر موزون و غیر همسطح آهنگ 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 روش‌های کهنه و ناکارآمد: اگر شکست، عوضش نکن، اما اگر تا به حال شکست حالا وقت آن است که بشکنی و عوضش کنی، این گونه است که می توانی یک قدم به جلو برداری. ۷- دوراندیشی: دوراندیشی باعث می شود که مدیر مجبور به عذر خواهی نشود. ۸- تمرکز بر دانش آموزان به عنوان گیرنده اصلی خدمات مدرسه ۹- هدف گذاری درست، واقعی و

مشخص شدن دیدگاه و رسالت مدرسه در نزد کارکنان و والدین دانش آموزان کمک می کند تا آنان پیوسته خودشان را با مأموریت‌های محوله مشاهده کنند. این امر کمک می کند تا مدیر و غیر مرتبط با مدرسه از انجام کارهای حاشیه‌ای و غیر مرتبط با مأموریت خودداری کنند. ۷- مشارکت کارکنان: مشارکت امر بسیار مهمی است که در بخش‌های مختلف از جمله، استراتژی‌های مدیریت فرایند مدار بر آن توجه شده، بدون مشارکت همه کارکنان مدرسه، مدیریت کیفیت جامع معنی نخواهد داشت.

۸- برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تغییر در مدرسه: بدون داشتن برنامه ریزی استراتژیک نه تغییرات به درستی مدیریت می شود و نه کیفیت جامع به طور کامل راهی به مقصود می برد. بنابراین مدیران فرایند مدار باید به برنامه ریزی استراتژیک متعهد بوده و تدوین آن را در دستور اصلی کار خویش قرار دهند.

اولین و اصلی ترین گیرنده خدمات محسوب می شوند. تمرکز و توجه به دانش آموز و فرایند یادگیری یک اصل است و باید منجر به یادگیری پایدار و تغییرات مطلوب در او شود. ۲- تمرکز بر فرایند و به همان اندازه بر خروجی: منظور همان بهینه سازی فرایند کار و اصلاح و بهبود عملکرد در مدرسه با توجه به نتایج است. ۳- نظارت و راهنمایی به جای بازرسی: نظارت، راهنمایی و هدایت باید جایگزین بازرسی‌های تصادفی شود. بازرسی‌هایی که اغلب موجب بروز خطاهای هاله ای و پیش داوری خود کام بازدیدکنندگان می شود. در حالی که نظارت و راهنمایی انگیزه است، نه بازدارنده ۴- ارتقای مهارت و تخصص معلمان: تازمانی که معلمان، حرفه‌ای و توانمند شده و نسبت به کار خویش تخصص کافی پیدا نکرده اند فرایند جریان یاددهی و یادگیری ایترو و عقیم خواهد ماند. معلمان با تجربه حرفه‌ای می توانند خلأ بسیاری از ناکارآمدی‌های برنامه‌ها و کتاب‌های درسی را پر کنند. معلمان حرفه‌ای هم صاحب انگیزه‌های بیشتری بوده و هم خود تولید کننده هستند. ۵- شناسایی فرایند بر نامه‌های مدرسه: شناسایی فرایندهای مدرسه و تلاش در بهبود فرایند، گامی مؤثر در ارتقای مستمر کیفیت در مدرسه است. فرایند برنامه‌ها در مدرسه را می توان شامل فرایند برنامه‌های درسی، آموزشی، امور اداری و ... دانست. ۶- مشخص شدن دیدگاه و رسالت مدرسه:

کیفیت انجام می گیرد، هنوز جامعه ما در بسیاری از جهات از جمله آموزش و پرورش از پایین بودن کیفیت و عدم بهبود آن رنج می برد.

### مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری قابلیت‌ها و استعدادهای مدیریت و نیروی انسانی کار است. مدیریت کیفیت جامع، مدارس امروز را در مواردی نظیر، فرایند ارزشیابی و قبولی دانش آموزان، ارتقای جذابیت مدرسه نزد دانش آموزان و معلمان، بهبود برنامه‌های درسی و آموزشی، سرعت و ارائه خدمات آموزشی و پرورشی بهتر، و کاهش هزینه بهبود می بخشد. فراموش نشود که پایه‌های اصلی TQM بر تعهد و پایبندی مدیران مدارس متکی است. مدارس زمانی می‌توانند در انجام TQM موفق شوند که مدیران در اجرای آن مشارکت داشته باشند. یعنی نسبت به TQM آگاهی، باور، اعتماد عمیق و مهارت داشته باشند. البته در این میان حمایت مدیران مناطق آموزشی و سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌ها بسیار مؤثر است.

### اجزای کلیدی مدیریت کیفیت جامع

اجزای کلیدی مدیریت کیفیت جامع در واقع عوامل مؤثر در بهبود مستمر کیفیت برنامه‌های آموزشی و درسی مدرسه نیز قلمداد می شوند. بهبود مستمر کیفیت مدرسه متضمن اصول زیر می باشند: ۱- تمرکز بر دانش آموز و یادگیری: دانش آموز