

طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش: (مدارس مقطع متوسطه نظری)

دکتر حسن نودهی *

دکتر محمد سعید تسلیمی **

دکتر سید محمد میرکمالی ***

دکتر ناصر میرسپاسی ****

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش: موردی از مدارس متوسطه نظری انجام پذیرفت. به این منظور، مدارس متوسطه نظری شهر تهران و کرج انتخاب شدند و با نمونه‌گیری طبقه‌ای - خوشه‌ای انتظارات ذینفعان کلیدی، شامل دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، اولیا و کارشناسان متوسطه نظری به وسیله پرسشنامه باز پاسخ و تحلیل محتوای آنها احصا گردید. سپس، از طریق گروه کانونی جمعی از متخصصان مدیریت، اقدامات مدیریتی متناظر با این انتظارات به عنوان توانمندسازها، به همراه نتایج حاصل شده، در قالب رویکرد سیستمی، تدوین، خوشه‌بندی و نامگذاری شدند. معیارهای استخراج شده مدل در بعد توانمندسازها، شامل مدیریت و رهبری، مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع (فیزیکی، مالی، اولیا، فناوریها)، مدیریت یادگیری، روابط انسانی، کارکنان، دانش‌آموزان و در بعد نتایج شامل دانش‌آموزان، اولیا، کارکنان و عملکردی می‌شود. به منظور طراحی مدل تعالی سازمانی مدارس، از آنجا که ادبیات موجود طراحی مدل های تعالی، برای شرکتهای بزرگ با دید تجاری و خاص خودشان، به منظور دریافت جوایز طراحی شده اند و بسیاری از سازمانهای که سعی در بهبود بخشیدن به عملکردشان به وسیله خودارزیابی با استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی دارند، نارضایتی‌هایی به سبب این اجرا دارند که از دلایل مهم این امر، می‌توان به مرتبط و

دریافت مقاله: ۸۷/۱۰/۲۲ پذیرش نهایی: ۸۸/۷/۳۰

*. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران hassan_nodehi@yahoo.com

** استاد دانشگاه تهران taslimi@ut.ac.ir

*** استاد دانشگاه تهران

**** استاد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران

مفید نبودن آنها اشاره کرد. در این پژوهش، خود مفهوم تعالی سازمانی مبنای قرار گرفته و جریان پژوهش را هدایت کرده است. به این ترتیب، روش شناسی جدیدی برای طراحی مدل تعالی سازمانی معرفی شده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت کیفیت جامع؛ تعالی سازمانی؛ انتظارات ذینفعان



مقدمه

بهبود کیفیت در زمینه‌هایی مانند صنعت و تولید، بهداشت و آموزش و پرورش در جهان امروز، ضرورت محسوب می‌شود. در قلمرو آموزش و پرورش، به دلایلی نظیر کاهش روز افزون بودجه‌ها، پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان و پافشاری مردم و دولتها برای بازسازی یا بهسازی نظامهای آموزشی، توجه به کیفیت اهمیت پیدا کرده است. در سطح جهانی، اقداماتی نظیر خودگردان کردن مدارس، ارج نهادن به ابتکارات مدیران و طولانی کردن ساعات درسی و سال تحصیلی، از نشانه‌های بارز توجه به کیفیت به شمار می‌روند. در این شرایط، صاحب‌نظران مدیریت در آموزش و پرورش مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر (مکف^۱) را با مختصری تغییر و تعدیل، ابزار مهمی برای بازسازی نظامهای آموزش و پرورش قلمداد می‌کنند (علاقه‌بند، ۱۳۸۲).

اما سازمانها به منظور بهره‌گیری از مدیریت کیفیت جامع، نیازمند یک مدل هستند (دیل^۲، ۱۹۹۴؛ EFQM، ۲۰۰۳). این مدلها^۳ چارچوبی را می‌سازند که سعی در مفهوم‌سازی مدیریت کیفیت جامع دارند (پورتر و فین^۴، ۱۹۹۴؛ پورتر و بلک^۵، ۱۹۹۴؛ پاول^۶، ۱۹۹۵؛ پیو^۷، ۲۰۰۲) مدلهای تعالی سازمانی، از جمله این مدلهاست که سبب ارتقای استفاده از فنون خود ارزیابی شده است (فورد و ایوانز^۸، ۲۰۰۱؛ اکلند^۹، ۱۹۹۹). سازمانهای بسیاری، با وجود جدید بودن این مفهوم، سعی در ارتقای تعالی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود، با استفاده از مدلهای تعالی موجود یا انطباق این مدلها با شرایط سازمانی و فرهنگی محیط خود دارند.

سازمانهای متعالی، در حکم سازمانهایی مسئول با ایجادکردن شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعانشان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را می‌پیمایند. پژوهشها (ساریوا و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۳؛ لورین، ۲۰۰۰) نیز نشان می‌دهند که تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبودبخشیدن به کیفیت

1. Total Quality Management (TQM)

2. Dail

۳. رجوع شود به پیشینه پژوهشی مقاله

4. Finn & Porter

5. Black & Porter

6. Powell

7. Puc

8. Ford & Evans

9. Oakland

10. Saraiva et al

آموزش و پرورش دارد. مدارس باید در راستای تدوین استراتژیهای آینده خود و نیز در راستای حرکت به سمت تعالی، تلاشهای لازم را برای شناسایی انتظارات ذینفعانشان مبذول دارند، اما مدارس در به کارگیری این مدلها در جهان تجربیات کمتری دارند و در ایران هیچ تجربه‌ای در این زمینه وجود ندارد. لذا این مقاله، با مبنا قرار دادن مفهوم تعالی سازمانی، ضمن طراحی مدل تعالی مدارس متوسطه کشور، روش شناسی جدیدی را نیز برای طراحی مدل تعالی سازمانها معرفی می‌کند.

بیان مسئله

کیفیت در آموزش و پرورش، کلید اصلی رقابت میان کشورها و دغدغه اصلی برنامه‌ریزان آموزشی است، با وجود این مطالعات بین‌المللی، مثلاً چهارمین مطالعات تیمز در سال ۲۰۰۳، حاکی از کاهش شدید کیفیت آموزش و پرورش کشور است. کاهش روزافزون بودجه آموزش و پرورش و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است (تورانی، ۱۳۸۲).

استقرار سیستم مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، از جمله راهکارهای مهم ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و مدارس است. اما مروری اجمالی بر اهم تحولات اداری طی ۲۷ سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نشان می‌دهد که رویکردی مناسب برای نظارت بر عملکرد مدارس به کار نرفته است. نظارتهای موجود، فاقد ویژگیهای نظارت اثربخش هستند. شاخصهای موجود نیز برای نمایاندن وضعیت فعلی آموزش و پرورش در سطوح گوناگون مناسب نیستند. لذا نیازمند طراحی مجدد سیستمهای حمایتی با استفاده از فنون کیفیت، برای ارتقای یادگیری-یاددهی و عملکرد سازمانهای آموزشی هستیم. در میان رویکردهای گوناگون، مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از عرصه‌ها امیدواری و آرزوهای رهبران آموزشی را برای بهبود بخشیدن به مدارس و جوامع فراهم ساخته است (گلاتورن، ۱۹۹۴). در حال حاضر، فلسفه و دیدگاه و شیوه مدیریت کیفیت جامع در آموزش به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در سراسر جهان مطرح است (تورانی، ۱۳۸۲).

اگرچه، دیدگاه و شیوه مدیریت کیفیت جامع، از جمله استفاده از مدلهای تعالی در سازمانها، به عنوان مدل اجرای مکف و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، به طور قابل توجهی در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، عموم این منابع با تمرکز بر فواید به کارگیری آن، بهبودی مستمر و...

به صورت مرور ادبیات پرداخته‌اند و کمتر به کاربرد عملی آنها برای خودارزیابی در محیطهای آموزشی توجه کرده‌اند. در مورد کاربرد عملی نیز یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از برنامه‌های تعالی سازمانی در سازمان ممکن است با توجه به ساختار آنها و اینکه در کدام بخش صنعتی باشند، متفاوت باشد (بویز و همکاران^۱، ۲۰۰۵).

کانجی^۲ (۲۰۰۰) استاد و رئیس مرکز تعالی سازمانی اروپایی دانشگاه شفیلد، با بررسی خود از سه کشور آمریکا و انگلیس و مالزی نشان داده که تفاوت‌های فرهنگی در شاخصهای تعالی سازمانی موثر است. او معتقد است، یکی از مشکلات مدل‌های تعالی سازمانی از قبیل مدل بنیاد اروپایی بالدريج و دمینگ این است که برنامه‌ریزان شرکت‌های بزرگ مدل‌های تعالی سازمانی را با دید تجاری و خاص خودشان، به منظور دریافت جوایز طراحی کرده‌اند. از این رو، اگر چه بسیاری از سازمانها سعی در بهبود بخشیدن به عملکردشان به وسیله خودارزیابی با استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی دارند، لیکن در بسیاری از آنها نارضایتی‌هایی به سبب این اجرا به وجود آمده است. از دلایل مهم این امر، می‌توان به مرتبط و مفید نبودن آنها اشاره کرد؛ مگر اینکه بازنگریهایی در این مدلها به وجود آید (ویلیامز و همکاران^۳، ۲۰۰۵).

مایک باتری^۴ (۱۹۹۳) در کتاب اخلاق در مدیریت آموزشی، با اشاره به گفته پیتزر دراکر^۵ می‌گوید که اغلب نظریه‌های سازمانی، مربوط به سازمانهای اقتصادی و تجاری است که نتایج آنها الزاماً، قابل تعمیم به سازمانهای آموزشی نیست. ضمن آنکه هر سازمان با سازمان دیگر تفاوت دارد، و نیز سازمانهای آموزشی تفاوت اساسی و قابل ملاحظه با سازمانهای دیگر دارند (به نقل از میرکمالی، ۱۳۸۱).

کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی موجود نیز در آموزش و پرورش بدون مفهوم‌سازی و تطبیق آنها در آموزش و پرورش با مشکل رو به روست. همانطور که اعتمادی (۱۳۸۱) اظهار می‌دارد مدل‌های تعالی سازمانی، برای سازمانهایی با ماهیت SBU^۶ و با فرض محیط رقابتی، مورد توجه و آزمایش

1. Boys et al

2. Kanji

3. Williams et al

4. Battray

5. Druker

۶. یک SBU (small business units) یک بخش یا واحد کوچکتر از شرکت مادر است که دارای استقلال عمل، اهداف، راهبردها و رقبای خاص خود، -سوی شرکت مادر- است.

قرار گرفته‌اند. در صورتی که مدیریت مدارس کشور تا حدودی متمرکز است و با توجه به حوزه اختیارات مدیران، به مدل تعالی خاص خود نیاز دارند.

بر این مبنای نظر به اینکه آموزش و پرورش سازمانی با ساختار و ویژگیهای خاص خود است، پس بروندادی متفاوت با شرکتهای تجاری دارد و هدف آن به حداکثر رساندن سود مالی نیست و تجربیات نادری در جهان برای طراحی مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش وجود دارد، به منظور کاستن از مسائل کیفی آموزش و پرورش از جمله:

* کاهش کیفیت عملکردی آموزشی و پرورشی براساس مطالعات بین‌المللی و شواهد امر

* روش نبودن انتظارات اشخاص ذینفع

* افزایش بهره‌وری

* کاهش هزینه‌ها

لازم است طرحی ارائه شود که چگونگی اجرای آن برای مسئولان آموزش و پرورش کشور قابل درک باشد.

لذا این مقاله در پی آن است که با توجه به فقدان مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش کشور با هدف بهبود بخشیدن به کیفیت آموزش و پرورش در مدارس مقطع متوسطه نظری، به طراحی چنین مدلی بپردازد.

سوآلهای تحقیق

(۱) مدل مفهومی تعالی سازمانی دارای چه اجزایی است؟

(۱.۱) انتظارات ذینفعان آموزش و پرورش از مدارس مقطع متوسطه نظری چیست؟

(۲.۱) برای رسیدن به این انتظارات و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مدارس مقطع متوسطه

نظری چه اقدامات مدیریتی لازم است؟

(۳.۱) مدارس با این اقدامات به چه نتایجی دست خواهند یافت؟

پیشینه پژوهشی تحقیق

طی چند دهه گذشته، واژه تعالی سازمانی در مدیریت کیفیت، به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است. تعالی سازمانی همانگونه که به وسیله بسیاری از نویسندگان ادبیات کیفیت نوشته‌اند، همان واژه مدیریت کیفیت جامع یا شبیه آن است (کانجی، ۱۹۹۹). در واقع، هدف مدیریت کیفیت

فراگیر افزایش رضایت مشتریان درونی و بیرونی، با حداقل منابع است (هلستن و کلفسجوا، ۲۰۰۰). به عبارتی، هدف کلی مکف دستیابی به رضایت ذینفعان یا همان تعالی سازمانی است (نیلسون و سامئلسون^۲، ۲۰۰۰). اعتقاد بر این است که این مدلها می‌توانند به عنوان مدل‌های اجرایی مدیریت کیفیت جامع در سازمانها، مورد استفاده قرار گیرند (صالح اولیا و همکاران ۱۳۸۳).

تعالی سازمانی، روش کلی کار است که منتهی به دستیابی به رضایت متعادل ذینفعان (دانش آموزان و معلمان و کارکنان و سازمانهای مرتبط و جامعه) می‌شود. بنابراین سبب افزایش احتمال موفقیت نظام آموزشی خواهد شد (HEFCE، ۲۰۰۳). آنگونه که EFQM^۳ تعریف می‌کند "تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی، یعنی: نتیجه محوری، مشتری مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند و حقایق، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخگویی عمومی است. در غالب متون تعالی سازمانی امروز، به این تعریف استناد می‌شود (فرهنگنامه ویکیپدیا).

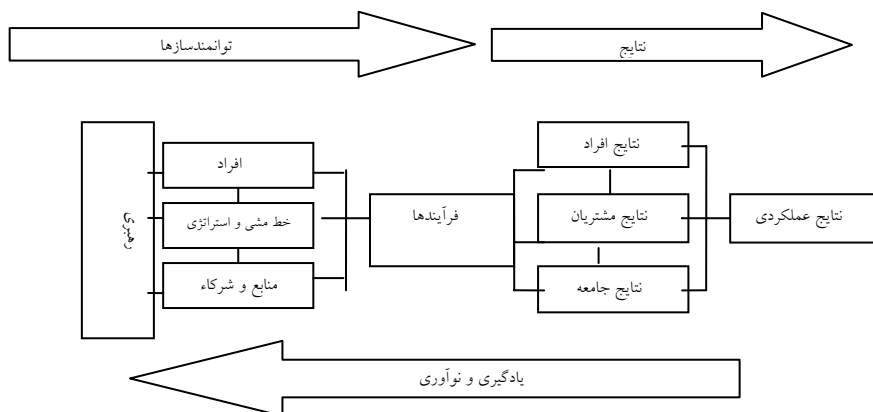
مدل‌های تعالی چندی وجود دارد که هر کدام به معیارهایی متفاوت اشاره کرده‌اند، از آن جمله می‌توان به خط مشی، نحوه سازماندهی فعالیتها، آموزش و بهسازی کارکنان، استفاده از اطلاعات، نحوه تجزیه و تحلیل مسائل سازمان، روشهای استانداردسازی، کنترل فعالیتها، تضمین کیفیت، فعالیتهای کنترل کیفی، برنامه‌ریزی آینده (مدل دمینگ)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر بازار، مشتری‌مداری، تمرکز بر منابع انسانی، مدیریت دانش، مدیریت فرایند و نتایج کسب و کار (مدل بالدریچ)، رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت افراد، منابع و فرایندها، نتایج مالی، نتایج مشتری، نتایج کارکنان و نتایج جامعه (EFQM، ۱۹۹۹). رجوع شود به شکل شماره ۱)، رضایت مشتری، مدیریت بر مبنای حقایق، مدیریت افراد- محور و بهبود مستمر، کار تیمی، پیشگیری، اندازه‌گیری، فرایند محوری (کانجی، ۲۰۰۴)، تأکید بیشتر بر افراد، مدیریت تغییر، توانمندسازی، ارتباط با عرضه کنندگان (فونتن^۴، ۲۰۰۴) رضایت مشتری، رضایت کارکنان، تأثیر بر جامعه و عملکرد شرکا و حامیان از طریق رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت کارکنان، تأکید بر مشتری، منابع، مدیریت اطلاعات و فرایند (www.Saef.co.za) اشاره کرد.

1. Hellsten & Klefsj

2. Nilsson & Samuelsson

3. European Foundation for Quality Management

4. Fountain



شکل شماره ۱. مدل تعادلی بنیاد اروپایی (EFQM)

در حوزه آموزش و پرورش، برنامه ملی کیفیت آمریکا، مدل بالدريج را در حوزه آموزش، تدوین و منتشر کرده است. این مدل دارای هفت معیار (رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، تمرکز بر فراگیر و افراد ذینفع، اطلاعات و تحلیل، تمرکز روی کادر آموزشی و کارکنان، مدیریت فرآیند و دستاوردهای عملکردی) است (چاوشی، ۱۳۸۳).

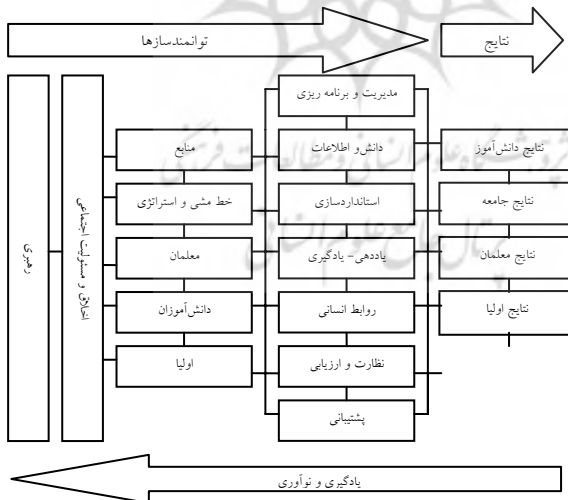
مدل تعالی مدارس سنگاپور که معیارهای آن برگرفته از معیارهای مدل بالدريج، مدل بنیاد اروپایی و مدل ملی سنگاپور است، شامل: رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، منابع، فرآیندهای دانش‌آموز محور، نتایج مدیریتی و عملیاتی، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و شرکاء و نتایج کلیدی عملکرد است (تی و چان، ۲۰۰۸).

باید توجه داشت که نظام آموزش و پرورش، ماهیتی متفاوت از سایر سازمانها دارد و نمی‌توان مفاهیم و تجربیات صنعت را، عیناً در آموزش و پرورش به کار برد. مهمترین بعد افتراق آموزش و پرورش با سایر شرکتهای، در این است که هدف آن به جای تولید کالا و افزایش سود مالی، انسان‌سازی است. بنابراین قضاوت درباره اثربخشی و معیارهای تعالی‌سازمانی مدارس، علی‌الخصوص در بعد نتایج و زیر معیارهای آن متفاوت می‌باشد. بنابراین، با این توضیح، یکی از مهمترین معیارهای تعالی سازمانی مورد انتظار مدارس نتایج دانش‌آموز خواهد بود؛ به طوری که، سایر معیارها هم در رابطه با این عامل، قضاوت خواهند شد.

به طور مثال در راستای این معیار بر اخلاق و مسئولیت اجتماعی، در مدل تاکید می‌شود؛ چون، تصمیمات روزمره مدیران مدارس مانند تقسیم کار و سازماندهی، تدریس، استفاده از تکنولوژی، نمره دادن، تشویق و تنبیه، بر افکار، شخصیت و رفتار کنونی و آتی دانش آموز، تاثیر مثبت و منفی می‌گذارد (میرکمالی، ۱۳۸۲). تعیین ارزشهای اساسی، در نظر گرفتن منافع جامعه در تصمیمات، اصلاح فرهنگ سازمانی، الگو بودن، اعمال عدالت، خیرخواهی، حق شناسی، صداقت و راستگویی، ایثار و قانون مداری از ابعاد اخلاق و مسئولیت اجتماعی است (همان منبع). به عبارتی، می‌توان گفت در مدل تعالی سازمانی آموزش و پرورش، بر "ارزشهای انسانی" تاکید می‌شود.

از طرفی، برقراری روابط انسانی، کلید تحقق انسان‌سازی است که در مدیریت آموزشی جایگاهی دیگر دارد که با سایر مدیریتها قابل مقایسه نیست (میرکمالی، ۱۳۸۱). از شاخصهای روابط انسانی، می‌توان به درک نیازها و استعدادها، پذیرش تفاوتها، درک موقعیت فرد، دوست داشتن دیگران، ارسال درست پیام و خود بیانی، انتخاب رسانه یا مجرای درست، گوش دادن، بیان عواطف و احساسات، پیدا کردن نکات مثبت در دیگران، خودشناسی و دیگرشناسی، خودکنترلی، جو سازمانی مناسب، فرهنگ سازمانی و بهداشت روانی اشاره کرد (همان منبع).

با مبنا قرار دادن ساختار مدل تعالی بنیاد اروپایی و در نظر گرفتن معیارهای مدل‌های تعالی و مطالب یاد شده در بالا در خصوص ویژگیهای مدارس، مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه می‌گردد.



شکل شماره ۲. مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف تحقیق، کاربردی است. در طراحی یک مدل چندین گزینه را می‌توان مطرح کرد:

الف) از میان مدل‌های موجود یکی را می‌توان انتخاب کرد.

ب) در مدل‌های موجود می‌توان تغییراتی ایجاد کرد.

ج) به طراحی مدل خاص سازمان با استفاده از روش مناسب اقدام کرد.

در این تحقیق با روش پیمایشی^۱ با ماهیت اکتشافی^۲ به همراه تحلیل محتوا و گروه کانونی که از روش‌های کیفی هستند، مدل تعالی سازمانی خاص مدارس متوسطه نظری طراحی شده است.

برای انجام دادن این پژوهش مراحل زیر طی شده است:

۱. شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده تعالی سازمانی با استفاده از:

* روش میدانی اجرای پرسشنامه سؤال باز و بررسی اسناد و مدارک و تحلیل محتوای آنها، به منظور شناسایی انتظارات اشخاص ذینفع در مدارس متوسطه نظری و نتایج حاصل از برآورده کردن این انتظارات. به منظور تحلیل محتوا، از طریق کدگذاری به صورت اختصاص دادن عدد و رقم (کد) به مقوله‌ها بر اساس شباهت‌های واحد تحلیل، متن پرسشنامه بررسی شد.

* تقسیم‌بندی این انتظارات، بر اساس حیطه اختیارات مدیران، به دو دسته انتظارات از مدیران و انتظارات از سایر سطوح آموزش و پرورش که در حیطه اختیارات مدیران نیست، با استفاده از مصاحبه گروهی با جمعی از مدیران.

* تدوین اقدامات متناظر مدیریتی این انتظارات و خوشه‌بندی و نامگذاری آنها. برای این منظور از روش گروه کانونی استفاده شد. گروه کانونی، متشکل از هفت نفر از متخصصان صاحب نامی بود که دارای مدرک تحصیلی و تدریس در زمینه مدیریت، مدیریت آموزش و پرورش یا دارای تجربه در حوزه تعالی سازمانی بودند. قبل از تشکیل جلسه، برای سهولت بخشیدن به اجرای این امر، محقق اقدامات متناظر با هر کدام از انتظارات را بر اساس ادبیات و مدل‌های موجود، به صورت خوشه‌های پیشنهادی، تدوین کرد، سپس در اختیار اعضای گروه قرارداد. در جلسه با تبادل

1. survey research method
2. exploratory

نظر و بحثهای صورت گرفته میان اعضا، بر اساس فراوانی توافقات، تعدیل و اصلاحات لازم در مورد اقدامات متناظر صورت گرفت.

جامعه و نمونه تحقیق

با توجه به روش تحقیق، زمان در دسترس و امکانات مالی و تعدد زیر جامعه‌ها، جامعه برای طراحی مدل تعالی سازمانی تمام اشخاص کلیدی ذینفع در مدارس متوسطه نظری استان تهران هستند که شامل زیر جامعه‌هایی با عناوین زیرند:

- مدیران مقطع متوسطه نظری آموزش و پرورش استان تهران
- دانش‌آموزان مقطع متوسطه نظری استان تهران
- معلمان مقطع متوسطه نظری آموزش و پرورش استان تهران
- والدین دانش‌آموزان مقطع متوسطه نظری استان تهران
- مدیران مقطع پیش دانشگاهی آموزش و پرورش استان تهران
- کارشناسان مقطع متوسط نظری استان تهران

از میان شهرهای استان تهران، شهر تهران و کرج انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در مورد معلمان، دانش‌آموزان، مدیران و اولیا، طبقه‌ای-چند مرحله‌ای است. به این صورت که شهر تهران به پنج ناحیه - شمالی، جنوبی، غربی، شرقی و مرکزی تقسیم شد و از هر ناحیه یک منطقه و از هر منطقه چهار دبیرستان (دو مدرسه پسرانه و دو مدرسه دخترانه) و از چهار منطقه کرج نیز از هر منطقه چهار دبیرستان (دو مدرسه پسرانه و دو مدرسه دخترانه) به طور تصادفی انتخاب شدند. کارشناسان مقطع متوسط نظری به طور سرشماری مد نظر قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق

ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق به شرح زیراند:

پرسشنامه سؤال باز پاسخ: از این سؤالات برای بررسی و مطالعه عقاید در زمینه‌ای خاص استفاده می‌شود (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶). با توجه به بی‌نامی پاسخ‌دهندگان در سؤالیهای باز پاسخ، در مقایسه با مصاحبه گروهی، پاسخهای صادقانه بیشتری به دست می‌آید که نتیجه پاسخ

پاسخگویان از دیدگاه مرجح خود هستند. (کریپندروف^۱، ۱۹۸۶). این نوع پرسشنامه داده‌های غنی برای محقق فرا هم می‌آورند (مایلز و هاپرمن^۲، ۱۹۹۴).

در این پژوهش، از این نوع پرسشنامه برای بررسی و شناخت انتظارات ذینفعان آموزش و پرورش استفاده شده است که شامل پرسشنامه والدین، دانش‌آموزان، معلمان، مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش متوسطه نظری است.

- **مصاحبه گروهی:** یافته‌های این بخش با طرح پرسشها و پاسخهای آنها ارائه می‌شوند:

یافته‌ها

۱. انتظارات ذینفعان آموزش و پرورش از مدارس مقطع متوسطه نظری چیست؟
نظر به این که هدف اصلی این مقاله ارائه معیارها و زیر معیارهای مدل تعالی است، به علت کثرت انتظارات از ذکر آنها خودداری شده است و فقط نمونه‌ای از انتظارات به صورت معیار کارکنان در جدول شماره ۱ ارائه شده است (برای آگاهی بیشتر از سایر انتظارات ذینفعان، رجوع شود به نودهی، ۱۳۸۸).

۲. برای رسیدن به این انتظارات و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مدارس مقطع متوسطه نظری چه اقداماتی لازم است؟

همان طور که در پیشینه اشاره شد، تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیران در برآورده کردن انتظارات ذینفعان است، لذا ضرورت دارد، برای هر یک از انتظارات ذینفعان، این اقدامات متناظر تدوین شود؛ زیرا، کسب نتایج سازمان منوط به انجام شدن صحیح آنهاست. در مدل تعالی سازمانی، انجمن کیفیت اروپا این اقدامات و فرآیندها و توانمندسازها را تشکیل می‌دهند. در پژوهش حاضر، گروه کانونی اقدامات متناظر با انتظارات اشخاص ذینفع در مدارس متوسطه را تدوین، دسته‌بندی و به عنوان معیار نامگذاری می‌کنند. جدول شماره ۱ نمونه‌ای از انتظارات و اقدامات متناظر مدیریتی در معیار مدیریت کارکنان است.

جدول شماره ۱. انتظارات ذینفعان و اقدامات متناظر مدیریتی با آن در معیار مدیریت کارکنان

| ۳-۲. مدیریت کارکنان | انتظارات | اقدامات مدیریتی |
|---|--|-----------------|
| ۳-۲-۱. ارتباط مدرک تحصیلی با رشته تدریس | ۳-۲-۱. انطباق دانش و شایستگی کارکنان با نیازهای مدرسه | |
| ۳-۲-۲. جذب و به کارگیری نیروهای شایسته | ۳-۲-۲. تدوین برنامه جذب و نگهداری منابع انسانی شایسته | |
| ۳-۲-۴. بایگانی اطلاعات دبیران | ۳-۲-۳. ایجاد سیستم گردآوری و نگهداری اطلاعات منابع انسانی | |
| ۳،۲،۴-۱. ایجاد فرصت برای رشد و آگاهی | ۳-۲-۴. ایجاد فرصت یادگیری مشارکتی | |
| ۳-۲-۵-۱. ارزیابی مستمر از همکاران | ۳-۲-۵. ایجاد نظام ارزیابی مستمر عملکرد | |
| ۳-۲-۵-۲. بیان انتظارات مدیر از همکاران | | |
| ۳-۲-۵-۳. درک شرایط منطقه و نداشتن انتظارات نامعقول | | |
| ۳-۲-۶-۱. فرصت‌سازی برای رشد و آگاهی | ۳-۲-۶. ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های حرفه‌ای با همکاری مدیریت منطقه | |
| ۳-۲-۶-۲. آگاه‌سازی مسئولان مدرسه و معلمان در اتخاذ شیوه‌های ارتباطی و تربیتی مناسب | | |
| ۳-۲-۶-۳. روزآمد کردن اطلاعات و آگاهی‌های مشاوران و ارتقای توانمندیها و مهارت‌های آنها | | |
| ۳-۲-۷-۱. تشویق و ایجاد انگیزه مناسب همکاران | ۳-۲-۷. ایجاد نظام انگیزش کارکنان | |
| ۳-۲-۷-۲. برنامه ریزی مناسب برنامه هفتگی معلمان | | |
| ۳-۲-۸-۱. ایجاد فرصت برای رشد و آگاهی | ۳-۲-۸. ایجاد فرصت‌های تبادل تجربه با همکاران درون و بیرون مدرسه | |
| ۳-۲-۸-۲. تقویت گروه‌های درسی | | |
| ۳-۲-۸-۳. زمینه‌سازی برای استفاده از تجارب دیگر همکاران | | |

در نهایت همانند مراحل طی شده برای معیار کارکنان، سایر معیارهای توانمندسازی با اجزای

زیر تدوین شدند:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱. مدیریت و رهبری

۱-۱. تهیه و تدوین آرمانها و ماموریت مدرسه

۱-۲. بررسی و بازنگری ساختار و سبک مدیریت

۱-۳. حضور مدیر در فعالیتهای بهبود

۱-۴. مدیریت نظارت و کنترل برنامه

۱-۵. پشتیبانی از برنامه‌ها با ایجاد انگیزه

۱-۶. تدوین برنامه ارزیابی

۱-۷. تعیین اولویتهای بهبود با توجه به ارزیابی و مدیریت زمان

۱-۸. مدیریت بخشنامه‌ها

۱-۹. تشویق خلاقیتها و نوآوریها و عملیاتی کردن آنها

- ۱-۱۰. ارتقای مهارتها و دانش‌افزایی
- ۲- مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی
 - ۱-۲. تدوین منشور اخلاقی مدرسه با مشارکت کارکنان
 - ۲-۲. ایجاد فرصتهای انتقال ارزشهای منشور اخلاقی
 - ۳-۲. فراهم کردن الگوی عملی با پایبندی به منشور اخلاقی
 - ۴-۲. ایجاد سازکاری مناسب در جهت اطمینان از تحقق یافتن ارزشها
 - ۵-۲. برقراری ارتباط و تعامل متقابل با سایر نهادها از قبیل شهرداریها، فرهنگسراها و...
 - ۶-۲. جلوگیری از تخریب سلامتی و بهداشت روانی جامعه مثل ایجاد آلودگی صوتی و....
۳. مدیریت منابع
 - ۱-۳. مدیریت منابع فیزیکی
 - ۱-۳-۱-۱. شناسایی، ارزیابی و انتخاب تجهیزات با توجه به مسئله ارگونومی
 - ۲-۳-۱-۱. بهینه‌سازی موجودی منابع فیزیکی در راستای نیازهای ذینفعان و استانداردها
 - ۳-۳-۱-۱. نگهداری بهینه داراییها و حفظ ارزش و تعمیر به موقع آنها
 - ۴-۳-۱-۱. صرفه‌جویی در مصرف داراییها و انرژی
 - ۵-۳-۱-۱. ایجاد سیستم امنیت منابع
 - ۲-۳. مدیریت فناوریها
 - ۱-۳-۲-۱. شناسایی، ارزیابی و انتخاب فناوریهای جدید و جایگزین
 - ۲-۳-۲-۱. تشویق و ترغیب در به کارگیری فناوریها، به منظور بهبود عملکرد سازمان
 - ۳-۳-۲-۱. بهبود فرایند دسترسی به دانش، اطلاعات و فناوری
 - ۳-۳. مدیریت منابع مالی
 - ۱-۳-۳-۱. توسعه و بهبود فرایندهای جذب کمکهای مردمی
 - ۲-۳-۳-۱. بهره‌برداری بهینه از منابع مالی
 - ۴-۳. مدیریت اولیا
 - ۱-۳-۴-۱. ایجاد سیستم اطلاعات اولیا
 - ۲-۳-۴-۱. شناسایی و جلب زمینه‌های همکاری اولیا
 - ۳-۳-۴-۱. فرصت‌سازی برای برقراری ارتباط اولیا و کارکنان
 - ۴-۳-۴-۱. ایجاد سیستم بازخورد عملکرد دانش‌آموز به اولیا
 - ۵-۳-۴-۱. برگزاری دوره‌های آموزش خانواده

۴. مدیریت فرآیند
- ۴-۱. مدیریت یادگیری
- ۴-۱-۱. ایجاد فرصتهای یادگیری با بهره‌گیری از منابع متنوع برای دانش‌آموزان
- ۴-۱-۲. برقراری شیوه‌های آموزشی متنوع با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان
- ۴-۱-۳. برقرار کردن ارتباط آموزش با مسائل زندگی
- ۴-۱-۴. ایجاد فرصت یادگیری مشارکتی
- ۴-۱-۵. ایجاد نظام انگیزش دانش‌آموزان
- ۴-۱-۶. توسعه یادگیری از طریق مشاوره
- ۴-۱-۷. ایجاد نظام ارزیابی مستمر عملکرد دانش‌آموزان
- ۴-۱-۸. برنامه‌ریزی دوره‌های فوق برنامه با توجه به انتظارات دانش‌آموزان
- ۳-۱-۹. برنامه‌ریزی درسی مناسب
- ۴-۲. مدیریت کارکنان
- ۴-۲-۱. انطباق دانش و شایستگی کارکنان با نیازهای مدرسه
- ۴-۲-۲. تدوین برنامه جذب و نگهداری منابع انسانی شایسته
- ۴-۲-۳. ایجاد سیستم گردآوری و نگهداری اطلاعات منابع انسانی
- ۴-۲-۴. ایجاد فرصت یادگیری مشارکتی
- ۴-۲-۵. ایجاد نظام ارزیابی مستمر عملکرد
- ۴-۲-۶. ایجاد فرصت و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای با همکاری مدیریت منطقه
- ۴-۲-۷. ایجاد نظام انگیزش کارکنان
- ۴-۲-۸. ایجاد فرصتهای تبادل تجربه با همکاران درون و بیرون مدرسه
- ۴-۳. مدیریت روابط انسانی
- ۴-۳-۱. استقرار و بهبود بخشیدن به نظام پیشنهادات و حمایت از نظرات دانش‌آموزان و کارکنان و اولیا
- ۴-۳-۲. ایجاد فرصتهایی در راستای بهبود روابط انسانی از قبیل اردوها
- ۴-۳-۳. شناسایی فعالانه مشکلات، تجزیه و تحلیل و تلاش برای حل آنها
- ۴-۳-۴. برقراری ارتباط و تعامل صمیمانه با دانش‌آموزان و کارکنان و اولیا
- ۴-۳-۵. ایجاد جو سازمانی مناسب
- ۴-۴. مدیریت دانش‌آموز

۱-۴-۴. شناسایی، تدوین و اجرای برنامه‌هایی در راستای تامین نیازهای خاص دوره‌های سنی دانش‌آموزان

۲-۴-۴. برنامه‌ریزی در راستای استعدادها و تفاوت‌های (نقاط قوت و ضعف) دانش‌آموزان

۳-۴-۴. تدوین برنامه‌های انتقال ارزشها و جامعه‌پذیری

۴-۴-۴. ایجاد فرصتهای مشارکت برای دانش‌آموزی از طریق تقویت تشکلهای دانش‌آموزی

۵-۴-۴. تأمین بهداشت روانی

۶-۳-۴. ایجاد و توسعه مهارتهای زندگی دانش‌آموزان

۷-۳-۴. مدیریت انضباط

سوال ۱-۳. مدارس با این اقدامات به چه نتایجی دست می‌یابند؟

در حوزه نتایج، انتظارات ذینفعان و نتایج حاصل از اقدامات مدیران مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. به عبارتی دستاوردهای مدارس با ارتقاء توانمندسازهایشان چیست؟ بر اساس سوالات باز پاسخ و بررسی اسناد و مدارک نتایج زیر احصاء شد:

۱. نتایج دانش‌آموزان

۱-۱. بهداشت روانی

۱-۱-۱. میزان موفقیت‌های ورزشی، فرهنگی و اجتماعی دانش‌آموزان

۲-۱-۱. میزان تخلفات ارجاع شده دانش‌آموزان به مدیریت منطقه

۳-۱-۱. میزان رفتارهای خطرناک

۴-۱-۱. میزان ترک تحصیل‌کنندگان

۵-۱-۱. میزان غیبت و بیماری

۶-۱-۱. میزان شکایت

۷-۱-۱. میزان رعایت نظم و مقررات

۲-۱. پیشرفت تحصیلی

۱-۲-۱. در صد قبولی هر پایه تحصیلی

۲-۱-۱. در صد قبولی کل مدرسه

۳-۲-۱. نسبت دانش‌آموزان پذیرفته شده در مقاطع بالاتر

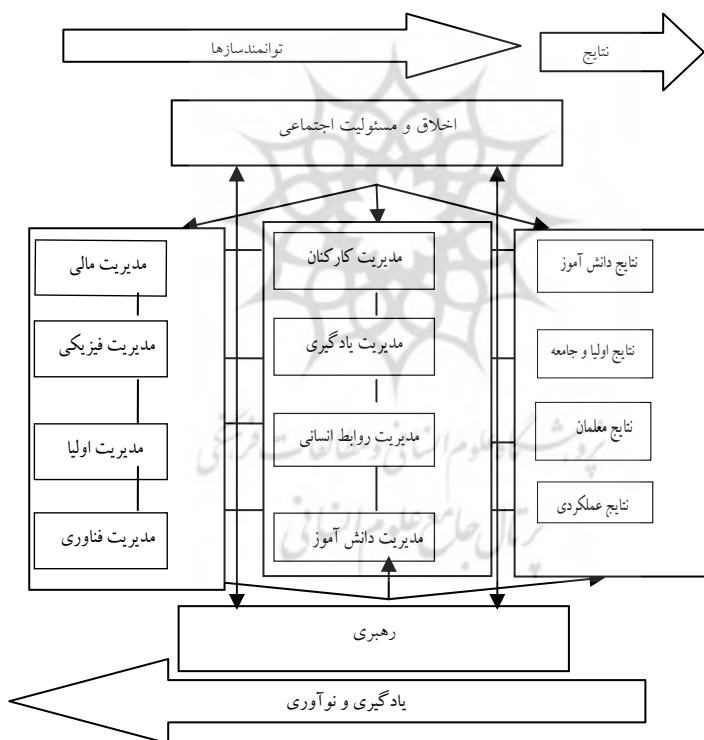
۶-۲-۱. میانگین معدل دانش‌آموزان هر پایه

۷-۲-۱. در صد مردودی پایه اول

۲. نتایج کارکنان

- ۲-۱. توانمندسازی
- ۲-۱-۱. میزان تقدیرنامه‌های دریافت شده
- ۲-۱-۲. میزان گواهی نامه‌های دریافت شده از گروه‌های آموزشی
- ۲-۲-۳. میزان رشد نمره ارزشیابی کارکنان
- ۲-۲-۴. میزان مشارکت در جلسات دبیران
- ۲-۲-۵. میزان مشارکت در گروه‌های درسی مدرسه
- ۲-۲-۶. میزان تالیفات کارکنان
- ۲-۲. رضایتمندی
- ۲-۲-۱. میزان تغییرات حاصله در شغل و ترک مدرسه
- ۲-۲-۲. میزان رضایت از رابطه با همکاران
- ۲-۲-۳. میزان شکایت افراد
- ۲-۲-۳. میزان غیبت و بیماری افراد
- ۲-۲-۴. میزان رضایت از ارائه تسهیلات رفاهی مانند اردوهای تفریحی
- ۲-۲-۵. رضایتمندی کارکنان از پشتیبانیها
۳. نتایج اولیا و جامعه
- ۳-۱. مشارکتها
- ۳-۱-۱. میزان مشارکت در جلسات اولیا
- ۳-۱-۲. میزان آموزشهای خانواده
- ۳-۱-۳. میزان جذب کمکهای مردمی
- ۳-۲. رضایتمندی
- ۳-۲-۱. توصیه مدرسه به دیگران
- ۳-۲-۲. تعداد شکایت اولیا
- ۳-۲-۳. میزان پاسخگویی به اولیا
- ۳-۳-۳. میزان رضایت از کیفیت آموزش
۴. نتایج عملکردی
- ۴-۱. رتبه به دست آمده از ارزیابی کیفیت مدارس
- ۴-۲. تعداد تقدیرنامه‌های دریافتی مدرسه از مدیریت منطقه و سازمان
- ۴-۳. میزان بهره‌وری

- ۴-۴. سرانه کتاب به دانش آموز
- ۴-۵. سرانه فضای سبز برای دانش آموز
- ۴-۶. میزان پیشنهادات پذیرفته و اجرا شده
- ۴-۷. سرانه رایانه
- ۴-۸. تعداد لوحه‌های دریافتی به مناسبت اکتشافات و اختراعات دانش‌آموزان
- با توجه به گامهای یاد شده، براساس رویکرد سیستمی و ساختار مدل تعالی بنیاد اروپایی، مدل تعالی مدارس در دو بعد (توانمندسازها و نتایج) (شکل شماره ۳) ارائه و معیار اخلاق و مسئولیت اجتماعی همانند یک چتر و مدیریت و رهبری در حکم پایه‌ای که بر سایر امور تاثیرگذار است، در نظر گرفته شده است.



شکل شماره ۳. مدل تعالی مدارس

نتیجه گیری

به منظور طراحی بومی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش، مدارس متوسطه نظری (با توجه به اهمیت آنها) برای پژوهش موردی انتخاب شد. در گام نخست با الهام گرفتن از تعریف تعالی سازمانی انتظارات اشخاص ذینفع مدارس مشخص شد. سپس اقدامات مدیریتی متناظر با آنها و نتایج حاصل تدوین و به صورت رویکرد سیستمی ارائه شد.

مدل تعالی سازمانی مدارس شامل دو دسته است. دسته اول توانمندسازها، در قالب مدیریت درونداد و فرایندها یعنی مدیریت مالی، فیزیکی، اولیا و فناوریها به عنوان مدیریت درونداد و مدیریت یادگیری، کارکنان، روابط انسانی و دانش آموز در مقام مدیریت فرایندها، و دسته دیگر نتایج (دانش آموز، کارکنان، اولیا و جامعه عملکردی) است. اخلاق و مسئولیت اجتماعی و مدیریت و رهبری از معیارهای دیگری هستند که مانند چتر و پایه ای سایر معیارها را پوشش می دهند.

پیشنهادها

- در فرایند استقرار نظامهای کیفی در سازمانهای آموزشی باید شش مرحله اندیشیدن، کسب تجربه اولیه، الگوپردازی درباره ارزیابی کیفیت، بومی کردن فرایند ارزیابی، اشاعه فرهنگ (ایجاد دلبستگی) و سرانجام، ساختارسازی دنبال شود (بازرگان، ۱۳۸۲). بنابراین ضروری است، بعد از بومی سازی مدل تعالی در تحقیق حاضر به فرهنگ سازی و ایجادکردن ساختارهای حمایتی لازم در سطوح مختلف سازمانی آموزش و پرورش پرداخته شود.

- به منظور اعتبار بخشی بیشتر به مدل پیشنهاد می شود، پس از اجرای مدل در تعداد محدودی از مدارس و کسب تجربیات لازم، اجرای آن به تدریج بسط و توسعه یابد و در پژوهشهای آینده روابط میان عوامل مورد بررسی قرار گیرد.

- تجربه نشان می دهد که مدیران آموزش و پرورش به دلیل نداشتن تحصیلات دانشگاهی در زمینه مدیریت و نداشتن فرصت لازم با مفاهیم تعالی سازمانی و بسیاری از عوامل ذکر شده در مدل تعالی تحقیق و چگونگی تحقق بخشیدن به آنها آشنایی کافی ندارند. از آنجا که مدل تعالی مذکور به نوعی در بر گیرنده بسیاری از عوامل مدیریت کیفیت آموزشگاهی است، بنابراین می تواند چارچوبی مناسب برای برنامه ریزی آموزشهای ضمن خدمت مدیران مدارس با هدف حرفه ای شدن آنها شود.

● با وجود اینکه مورد انتخاب شده پژوهش حاضر مدارس متوسطه هستند، این مدل قابلیت کاربرد در سایر مقاطع تحصیلی را نیز دارد.

● از رویکرد استفاده شده در طراحی بومی مدل تعالی‌سازمانی و مفهوم‌سازی آن در مدیریت آموزشی که مختص این پژوهش است و در پژوهش‌های دیگر مشاهده نشده است، می‌توان در طراحی مدل تعالی‌سازمانی سایر سطوح سازمانی آموزش و پرورش و سایر سازمانها استفاده کرد. به عبارت دیگر، به منظور مفهوم‌سازی در یک حوزه خاص دانش، تعریف مفهوم باید رویکرد پژوهش را هدایت کند.

● لازم است خودارزیابیهای مستمر بهبود بخشیدن به کیفیت، بر اساس مدل تعالی‌سازمانی پژوهش در زمانهای مشخص از طریق دفاتر ارزیابی ادارات مناطق صورت گیرد و مدارس بر اساس این ارزیابیها رتبه‌بندی شود، سپس جوایزی مناسب دریافت کند. تبادل تجربیات مدارس موفق با سایر مدارس بعد از این ارزیابیها یادگیری سازمانی را بهبود خواهد بخشید. لازمه این امر بازنگری وظایف واحدهای ارزیابی ادارات مناطق خواهد بود.



منابع

- اعتمادی، مسعود (۱۳۸۱). خود ارزیابی بر اساس مدل EFQM، فرصتها، تهدیدهای ناشی از به کار گیری مدل EFQM در سازمانهای ایرانی (تجربه عملی). در مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، جهاد دانشگاهی.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۲). ظرفیت سازی برای ارزیابی و ارتقای کیفیت نظام آموزش عالی: تجربه های بین المللی و ضرورت های ملی در ایجاد ساختار مناسب. مجلس و پژوهش (ویژه نامه آموزش عالی). شماره ۴۱: ۱۴۱-۱۵۸.
- تورانی، حیدر (۱۳۸۲). کیفیت بخشی آموزش و پرورش دوره ابتدایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع، تهران: قو. چاپ دوم.
- چاوشی، امین (۱۳۸۳). مقایسه مدل های ارزیابی عملکرد نظام آموزش عالی و انتخاب مدل برتر در مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار. موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- صالح اولیاء، محمد (۱۳۸۳). طراحی یک سیستم ارزیابی برای واحدهای پژوهشی.
- عزیزی، نعمت ... (۱۳۷۹). مفهوم کیفیت و نظام های بهبود آن در آموزش و پرورش، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۶۱.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۲). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان، ص ۱۰۷.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۱). روابط انسانی در آموزشگاه، چاپ پنجم، تهران: نشر یسپرون.
- _____ (۱۳۸۲). اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی، مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال ۳۳ شماره یک.
- نودهی، حسن (۱۳۸۸). طراحی مدل تعالی سازمانی مدارس متوسطه نظری، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- Arcelay A , Sanchez E , Hernandez L., Inclan G. Andet (1999). Self-assessment of all the health centers of a public health service through European Model of Total Quality Management. *International Journal of Health Care Quality Assurance* , vol. 12. No2.
- Black, S.A, and Porter L.J. (1995). An empirical Model for total quality management. *Total Quality Management* , vol. 6, no 2-3.
- Boys Kathryn , Wilcock Anne , Karapetrovic Stanislav, and Aung May (2005), Evolution towards excellence: use of business excellence program by Canadian organizations. *Measuring Business Excellence*. Vol. 9, No 4. pp 4-15.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. New York: Mc GrowHill
- Dale, B.G(1994) *Quality Management system In Managing Quality*. Landan: Prentice.
- Deters .J.; Maurail.R.; John,J (1997). Using lesson of organizational change and previous school reform to predict innovation outcomes: Should we expect more from TQM? , *Annual meeting of Educational Research Association*
- Ford, M.W. and Evans, R.E (2001). Baldrige award assessment and organizational learning: the need for change management, *Quality Management Journal*. Vol. 8, No. 3:9-2.
- Fountain, M (1998). the target self assessment international standard for self assessment , *Total Quality Management*, Vol,9, No,4/5.
- Glattorn, Allan A (1994). developing a quality curriculum. ASCD. European Foundation For Quality Management (2003). *Assessing for Excellence. A practical guide to self assessment*. Brussels: EFQM. erreira, Marice (2003). *A frame work for continuous improvement in the*

- south Africa Higher Education sector*. Phd thesis. University of Pretoria faculty of Economic management sciences.
- Finn, Mand porter (1994). TQM self-assessment in the Uk. *The TQM Magazine*. Vol. No.4.
- Hellsten, U. & Klefsj ,B (2000). TQM as a system consisting of values, technique and tools, *The TQM magazine*,vol.12,no.4.
- Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2003). *Embracing Excellence in Education: A summary of the learning gained from Applying EFQM excellence model in future of Higher Education* Sheffield Hallan university.
- Jakson, S (1999) Achieving a culture of continuous improvement by adopting the principles of self. Assessment and business excellence. *International Journal of Health care Quality Assurance*. Vol, 12.No. 2
- Kanji, G. k and Tambi, A.M (1999). Total validity management in Uk higher education institutions *Total Quality Management*. vol. 10, No.1
- Kanji,G(2001)*Measuring business excellence* , Routledge.
- Kanji,G.k.(2000)<http://www.emeraldinsight.com>
- <http://www.Wikipedia.com>
- Knutton, p (1994). A model approach to self-assessment Works, *Management*. Vol 47, No. 12-1.
- Krippendorff, k (1986). *Content analysis: An introduction to its methodology*, Newbury Park ,C.A. Sage.
- Loraine, P (2000). Realizing the value of self-assessment : the influence of Business excellence model on teacher professionalism. *European Journal of teacher Education*. Routledge. vol. 23, No 1: 37-48.
- Miles, M and Huberman, A. M (1994)*Qualitative data analysis:An expanded source book*, Sage.
- Nilsson, L. E & Samuelsson, P (2002) . self assessment practices in large rganizations :experience using the EFQM excellence models, *International journal of quality and reliability*,Vol,19,No.1. –
- Oakland, J. S (1999). Winning performance through business excellence. *Credit Control*. Vol. 20, No. 7.
- Porter ,L.J. and Tanner, S.J.(1998),*Assessing business excellence –A guide to self assessment*, Butter-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
- Porter, L. J. and paker, A.J (1993). Total quality management – the critical success factors. *Total Quality Management*. Vol, 4, No. 2.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A view and empirical study. *Strategic Management Journal*.vol. 16, No. 1.
- Pue, k (2002) Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self assessment: A method.*total quality management & Business Excellence*. vol. 13, No. 6.
- Quazi, H. A, Jemaming J, Wai L. and lee C (1998) . Critical factors in quality Management and guide lines for self-assessment. The case of Singapore. *Total Quality Management*. vol. 9, No1.
- Ross, J (1993). *Total quality management: Test, cases and readings*. Delray Beach; Lucie press.
- Saraiva perdo Manuel , Pires da Rosa May and d'orey J. L (2003). *Applying An Excellence Model to schools*, Available www.asq.org.
- Tee Ng, Pak and Chan, David (2008). A comparative study of Sigapores school excellence model with Hong Kongs school Based management, *International Journal of Educatioal research*. Vol. 22, No. 6.
- William , Nelson , (1994). TQM in Rural Education: Managing schools from a Business perspective. *Rural Education*. vol. 5 , No. 2. <http://www.safe.com>.
- Williams, R; Bertsch, A ; Van del wiele ,A;Van lawarden,B;Dale,B (2006) self assessment against business excellence models:A critique and perspective ,*Total quality management and business excellence*, Vol. 17,Issue 10,pp 1287-1300.