

رهبری آموزشی برای کیفیت

نوشته: ادوارد سالیس

ترجمه: محمد محمدحسینی - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

رهبری، عامل اصلی در مدیریت کیفیت است. رهبران باید دارای چشم انداز باشند و بتوانند آن را در خط مشی های روشن و هدفهای دقیق متجلی سازند.

رهبر آموزشی

کیفیت فراگیر برای سازمانهایی که معنا و پیام آن را می فهمند، یک دلبستگی و شیوه فعالیت است. سؤال این است که چگونه می توان شور و شوق لازم برای ایجاد کیفیت در آموزش و پرورش را بوجود آورد. پیترز^۱ و آستین^۲ برای نگارش کتاب «شوق به برتری»^۳ ویژگیهای شوق و برتری را مورد تحقیق و بررسی قرار دادند. این تحقیق آنها را متقاعد کرد که رهبری منشاء تفاوت است. آنها برای هدایت انقلاب کیفیت به یک سبک ویژه رهبری قویاً معتقدند، سبکی که آنها آن را «مدیریت از طریق همراهی» (با کارکنان)^۴ یا MBWA نامیده اند. شوق به برتری را نمی توان از پشت میز کار بوجود آورد. این سبک هم بر باز و در دسترس بودن رهبران و هم بر همدلی و احساس آنها نسبت به کارکنان خط مقدم و فراگردهای سازمان تأکید دارد. در این سبک، رهبران چشم انداز و ارزشهای سازمان را به دیگران تفهیم کرده و با رفتن به میان کارکنان و مشتریان، از کیفیت خدمات سازمان مطلع می شوند. آگوستینوس در «تعالیم»^۵ نوشته خود در مورد رهبران و معلمان نوشته است: «پیترز و آستین در فصلی تحت عنوان «شوق و برتری در رهبری مدرسه» به رهبری آموزشی

توجه ویژه‌ای داشته‌اند. ویژگی‌های مورد نظر آنها درباره رهبر آموزشی ممتاز، قابل توجه است. آنها معتقدند که رهبر آموزشی باید دارای جنبه‌های زیر باشد:

الف - چشم انداز و نمادها: مدیر یا سرپرست معلمان باید ارزشهای مدرسه را به کارکنان، دانش‌آموزان و اجتماع پیرامون منتقل نماید.

ب - مدیریت از طریق همراهی (با کارکنان): سبک رهبری مورد نیاز برای هر مدرسه‌ای است.

ج - همه چیز برای بچه‌هاست: بذل توجه به این دو موضوع این اطمینان را بوجود می‌آورد که مدرسه تمرکز کامل و روشنی بر مشتریان اصلی خود دارد.

د - استقلال، تجربه اندوزی و حمایت در برابر شکست: رهبران آموزشی باید خلاقیت و نوآوری را در بین کارکنانشان تشویق نموده و برای مواجهه با شکست‌هایی که بناچار همراه با نوآوریها پیش می‌آید، آماده باشند.

ح - ایجاد حس مشترک: رهبران باید یک «حس اشتراک و توافق جمعی» در بین دانش‌آموزان، والدین، معلمان و کارکنان مدرسه ایجاد نمایند.

ط - حس تمامیت، وزن، شوق، جدیت و اشتیاق: این عوامل ویژگی‌های شخصی برای رهبر آموزشی لازم می‌باشند (پیترز و آستین ۱۹۸۶، ص ۳۹۳ تا ۴۱۴).

اهمیت عامل رهبری در ایجاد تحول برای رسیدن به مدیریت کیفیت فراگیر نباید دست کم گرفته شود. بدون وجود رهبری در تمام سطوح سازمان، فرآیند اصلاح و بهبود قابل اجرا نیست. پای بندی به کیفیت باید اولین نقش هر رهبری باشد. به همین دلیل است که گفته می‌شود مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی از بالا به پایین سازمان است. به طور تخمینی ۸۰ درصد ابتکار عمل کیفی در دو سال اول با شکست مواجه می‌شود. علت اصلی شکست نیز نبودن پشتیبانی و تعهد از سوی مدیریت ارشد سازمان است. بهبود کیفیت به قدری مهم است که نباید فقط به عهده هماهنگ کننده کیفیت گذاشته شود. برای نیل به موفقیت در آموزش و پرورش، مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم رهبری قوی و هدفمند است. معمولاً مدیران سازمانهای فاقد مدیریت کیفیت فراگیر ۳۰ درصد وقت خود را به مقابله با شکست واحدها، شکایات و مشکل گشایی اختصاص می‌دهند. ز آنجایی که مدیریت کیفیت فراگیر این وقت را صرفه جویی می‌کند، مدیران، وقت بیشتری در اختیار دارند تا به رهبری،

برنامه ریزی پیشاپیش و پردازش اندیشه های جدید اختصاص داده و از نزدیک با مشتریان کار کنند.

اعلام چشم انداز

مدیریت ارشد سازمان باید رهبری کند، چشم انداز فراهم کند و الهام بخش باشد. در سازمانهای دارای مدیریت کیفیت فراگیر، تمام مدیران باید رهبران و قهرمانان فرآیند کیفیت باشند. آنها باید مأموریت سازمان را تفهیم کرده و آنرا در سراسر سازمان جاری و ساری سازند. برای بسیاری از مدیران، به ویژه مدیران میانی ممکن است پذیرش و اجرای کیفیت فراگیر مشکل باشد، زیرا کیفیت فراگیر مستلزم تغییر ذهنیت و هم چنین نقش مدیران است: تغییر از مدیری با ذهنیت «من مسئول هستم»، به مدیری که حامی و رهبر کارکنان خط مقدم سازمان محسوب می شود. وظیفه رهبری، ارتقای کیفیت یادگیری و حمایت از کارکنانی است که آن را جامه عمل می پوشانند. گرچه این امر بدیهی به نظر می رسد ولی وظایف یا کارکردهای مدیریت همیشه به این نحو تلقی نشده است. دیدگاههای سنتی به سختی می توانند با رویکرد کیفیت فراگیر همراه شوند. مدیریت کیفیت فراگیر، سازمان سنتی را تغییر داده و سلسله مراتب و وظایف را وارونه می سازد. این شیوه به معلمان قدرت می بخشد و برای بتکار عمل نهادها میدان فراختر و گسترده تری فراهم می سازد. به همین دلیل اغلب گفته می شود که سازمانهای نوام با مدیریت کیفیت فراگیر، سازمانهایی هستند که به مدیریت کمتر، و به رهبری بیشتری نیاز دارند.

نقش رهبر در ایجاد فرهنگ کیفیت

- نقش رهبر در سازمانی که عهده دار اجرای کیفیت فراگیر است، چیست؟ فهرست کاملی از مشخصات وجود ندارد، اما وظایف اصلی رهبری به شرح زیر است. یک رهبر باید:
- چشم اندازی از کیفیت فراگیر برای سازمان خود داشته باشد.
 - نسبت به فرآیند بهبود کیفیت تعهدی روشن داشته باشد.
 - معنای کیفیت را تفهیم کند.
 - اطمینان یابد که نیازهای مشتری در کانون خط مشی ها و اقدامات سازمان قرار دارد.
 - اطمینان یابد که مجاری ارتباطی کافی برای شنیدن خواستههای مشتریان وجود دارد.
 - روند بهسازی کارکنان را هدایت کند.
 - مواظب باشد که به هنگام بروز موانع و مشکلات، بدون توجه به شواهد و مدارک،

دیگران را مقصر ندانسته و سرزنش نکند. اکثر مشکلات ناشی از کوتاهی کارکنان نیست، بلکه ناشی از خط مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی است.

- خلاقیت و نوآوری را در سازمان خود هدایت نماید.

- اطمینان یابد که ساختارهای سازمانی به وضوح مسئولیت‌ها و وظایف را تعریف کرده،

حداکثر تفویض اختیار متناسب با مسئولیت و پاسخگویی را فراهم می‌سازد.

- قید و بندهای ساختگی اعم از فرهنگی یا سازمانی را از میان بردارد.

- گروه‌های اثربخش ایجاد کند.

- سز و کارهای مناسبی را برای نظارت و ارزشیابی موفقیت بوجود آورد.

آزادی عمل معلمان

وجه مهم نقش رهبری در آموزش و پرورش آن است که به معلمان قدرت و اختیار عمل داده

شود تا آنها فرصت لازم برای بهبود و پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان داشته باشند. استانی اسپانوتور^۶

رئیس دانشکده فنی فوکس والی^۷ که نقش اول را در معرفی مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش شغلی

و حرفه‌ای ایالات متحده آمریکا داشته است، اظهار می‌دارد که «در رویکرد مبتنی بر کیفیت،

رهبری آموزشی به دادن قدرت و اختیار به معلمان و سایر کسانی که در فرآیند تدریس - یادگیری

شرکت دارند، متکی است. معلمان در تصمیم‌گیری مشارکت داشته و مسئولیت‌های بیشتری را

برعهده می‌گیرند. برای اقدام به انجام هر کاری خودمختاری بیشتری به آنها داده می‌شود.» او در

ادامه، اعتقاد خود به اهمیت رهبری را این‌طور بیان می‌کند:

«معنای تعهد چیزی است بیشتر از ایراد یک سخنرانی سالانه درباره اینکه کیفیت چه اهمیتی

برای مدرسه ما دارد. تعهد مستلزم شور و شوق و دل‌بستگی بی‌پایان به بهبود کیفیت و تقریباً خواهان

نوعی حمایت و توجه تعصب‌آمیز به شیوه‌های نوین انجام کار است. تعهد مستلزم بازنگری مداوم

هر یک از فعالیت‌ها و همه فعالیت‌هاست.

اسپانوتور برای رهبران به منظور ایجاد یک محیط آموزشی برنامه‌ای جدید پیشنهاد کرده

است. او معتقد است که رهبران آموزشی باید دیگران را راهنمایی و کمک کنند تا مجموعه خصایص

و ویژگی‌های مشابهی را کسب نمایند. برنامه او از مسئولیت‌پذیری مشارکتی و سبکی که موجب یک

محیط کاری پویا و فعال است، حمایت می‌کند. او یک سبک رهبری را مجسم می‌کند که در آن

رهبران «باید به میان کارکنان رفته و در مورد کیفیت با آنها صحبت کنند و از این طریق دریابند که

تغییر به تدریج اتفاق می افتد نه با دستور^۸. رهبران در هدایت و راهنمایی معلمان و مدیران، به لحاظ اینکه برای گروههای مراجع خودشان کار کنند و آنها را هماهنگ نمایند، نقشی اساسی دارند. اسپانوتو اصولاً به رهبری به منظور قدرت عمل بخشیدن علاقه مند است. نتیجه گیریهای او عبارتست از:

- ۱- معلمان و سایر کارکنان را در فعالیتهای حل مسأله به بهره گیری از روشهای علمی پایه و اصول کیفیت آماری و کنترل فرآیند شرکت دهید.
- ۲- از آنها بپرسید که در مورد کارها چه فکر و نظری دارند و چگونه می توان برنامه ها را اجرا کرد، نه اینکه بگویید برنامه ها چطور اجرا خواهند شد.
- ۳- برای کمک به پرورش حس وفاداری و تعهد آنها، ناسر حد امکان، ایشان را در اطلاعات مدیریت سهم سازید.
- ۴- با پرسش از کارکنان، رویه ها و سیستم هایی را که مانع ارائه کار با کیفیت به مشتریان (دانش آموزان، والدین و همکاران) می شوند، شناسایی نمایید.
- ۵- متوجه باشید که پیشرفت معنی دار معلمان با رویکرد مدیریت سلسله مراتبی سنجیت نداشته و سازگار نیست.
- ۶- رشد حرفه ای را با واگذاری مستقیم مسئولیت و کنترل بهسازی حرفه ای به معلمان و کارکنان حرفه ای، احیاء نمایید.
- ۷- بین همه دست اندرکاران مدرسه ارتباط منظم و مستمر برقرار سازید.
- ۸- ضمن اینکه در مقابل تعارض از خود سعه صدر بیشتری نشان می دهید، مهارتهای حل تعارض، مشکل گشایی و مذاکره کردن را در خود تقویت کنید.
- ۹- بدون اینکه نشان دهید پاسخ تمام مشکلات را می دانید یا بدون اینکه خود را کوچک کنید، باور و مددکار باشید.
- ۱۰- در زمینه مفاهیم و موضوعهای کیفیت نظیر گروه سازی، مدیریت فرآیند، خدمات مشتری، ارتباطات و رهبری - آموزش دهید.
- ۱۱- شخصاً با نشان دادن خصایص و ویژگی های مطلوب و صرف وقت در میان معلمان و دانش آموزان و گوش کردن به صحبت های آنان، خود را الگو و مدل قرار دهید.
- ۱۲- بیاموزید که بیشتر شبیه یک مربی باشید تا یک رئیس.
- ۱۳- ضمن منصف و دلسوز بودن، برای کارکنان مدرسه، استقلال عمل و فرصت به خطر

افتادن فراهم کنید.

۱۴- با حفظ و رعایت تعادل ظریف، ضمن تأمین کیفیت برای مشتریان خارجی (دانش آموزان، والدین و مالیات دهندگان)، در عین حال، نسبت به نیازهای مشتریان داخلی (معلمان، هیأت امضاء و سایر همکاران) توجه کافی مبذول دارید.

این مقاله ترجمه فصل هفتم کتاب زیر است:

Edward Sallis. (1996). "Total Quality Management in Education", (London, Kogan Pagl Limited).

* ضمناً برای کسب اطلاعات بیشتر درباره مفاهیم «مدیریت کیفیت فراگیر» به مقاله زیر

مراجعه کنید:

علاقه بند، علی، «مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش»، فصلنامه مدیریت در

آموزش و پرورش، سال چهارم، شماره ۱، بهار ۱۳۷۴، شماره مسلسل ۱۳.



شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پایه اول، تهران، بهار ۱۳۷۴، شماره ۱، بهار ۱۳۷۴، شماره مسلسل ۱۳.

معنای عمیق چیزی است...

تکلیف میسر آن پایه فلاسفه و...

برخی حکایت، توجه تعصب آمیز به شیوه های نوین ایجاد کار است.

توجه به تعصب آمیز به شیوه های نوین ایجاد کار است.

اسیاستوز برای رفیران به منظور ایجاد یک...

توجه به تعصب آمیز به شیوه های نوین ایجاد کار است.

توجه به تعصب آمیز به شیوه های نوین ایجاد کار است.

توجه به تعصب آمیز به شیوه های نوین ایجاد کار است.

زیر نویسها:

1- Peters

2- Austin

3- A Passion for Excellent

4- Management by Walking About

5- Fire - Fighting

6- Stanley Spanbauer

7- Fox Valley

8- Decree



فرهنگ‌سازان علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 مکتب عالی علوم انسانی

در چند سال اخیر رشد و تکوینی داشته‌ها و شاخه‌های مختلف علوم و فنون در جهان بسیار گسترده شده است. این تغییرات در روش‌های آموزشی و شیوه‌های یادگیری، نیازمند تغییراتی در نظام آموزشی است. در این مقاله به بررسی این تغییرات و راهکارهای بهبود کیفیت آموزشی در ایران پرداخته می‌شود.

تحولات چندان سریع اتفاق می‌افتند که شاید نتوان از قبل آن‌ها را پیش‌بینی کرد و در نتیجه وقوع به حیطه و نگاهاری آن‌ها اهمیت گذاشت و بعد از وقوع به تدریج به تحلیل گامی و کاوش و جست‌وجوی راهکارها پرداخت. در عصر شناخت، سرعت و انفجار اطلاعات، مدیریت بر مبنای مدیریت مبتنی بر کیفیت و مدیریت مبتنی بر یادگیری، اهمیت ویژه‌ای یافته است. در این مقاله به بررسی راهکارهای بهبود کیفیت آموزشی در ایران پرداخته می‌شود. این راهکارها شامل موارد زیر است:

نصف این فرسها به واحد قابل جبران نخواهد بود، از این رو لزوم بازنگری به اجزای دیوار سالارانه سازمان به‌طور آموزش و پرورش، مراکز تولید و رفع مواقع بیسی از هر زمان دیگری ضروری به نظر می‌رسد. در این مقاله به بررسی راهکارهای بهبود کیفیت آموزشی در ایران پرداخته می‌شود. این راهکارها شامل موارد زیر است:

1- تغییر در شیوه‌های یادگیری و تدریس: از روش‌های سنتزی و سخنرانی‌محور به روش‌های مشارکتی و یادگیری مبتنی بر تجربه تغییر کند.

2- ارتقای صلاحیت‌های معلمان: برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها برای به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های معلمان.

3- استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی: بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و نرم‌افزارهای آموزشی برای بهبود کیفیت تدریس و یادگیری.

4- تقویت فرهنگ کیفیت: ایجاد فرهنگ سازمانی که بر اهمیت کیفیت آموزشی تأکید دارد.

5- مشارکت والدین و جامعه: ایجاد ارتباط و همکاری با والدین و نهادهای اجتماعی برای بهبود کیفیت آموزشی.

6- ارزیابی مستمر کیفیت آموزشی: استفاده از روش‌های مختلف برای سنجش کیفیت آموزشی و اتخاذ اقدامات اصلاحی بر اساس نتایج.

7- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها: تخصیص بودجه کافی برای تجهیز مدارس و مراکز آموزشی.

8- ایجاد سیستم پایش و ارزیابی: استقرار سیستم‌های نظارتی برای پایش مستمر کیفیت آموزشی.

در نتیجه، برای بهبود کیفیت آموزشی در ایران، نیازمند اتخاذ رویکردی جامع و سیستمی است که بر تغییرات اساسی در نظام آموزشی تأکید دارد.