

مدل مدیریت تغییر اثر بخش و بهبود کیفیت در سازمان های آموزشی

دکتر علی کنگرانی فراهانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات خوزستان

فاطمه لطیفی فرد (نویسنده طرف مکاتبه)

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور ساوه

fatemehlatififard@yahoo.com

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

چکیده

مشخصا آینده از آن جوامعی است که نظام تعلیم و تربیتی پویا و خلاق تدارک نمایند تا به واسطه آن کودکان و جوانان تغییر را بشناسند، اهل تغییر و تحول بوده و عامل به تغییر باشند نه اینکه در مقابل تغییرات مقاومت کنند. بر این اساس، محیط های آموزشی باید خود اهل تغییر و عامل به آن باشد، پس چه باید کرد؟ برای اینکه سازمان آموزشی به تولید بیندیشد، چه دانشی و چه نگرشی باید کسب کند؟ آیا روش های معمول توانسته سطح بالایی از، مهارت، انگیزه، تعهد و خلاقیت را ایجاد و حفظ کند؟ در این مقاله جهت برداشتن گام های مؤثر در فرآیند کیفیت بخشی، ابتدا به مدل مدیریت تغییر اثر بخش در موسسات آموزشی پرداخته و سپس از مدل مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان مجموعه ای منظم از راهبردها، و راه حلی برای بهبود بخشیدن به کیفیت سازمان های آموزشی استفاده می نمایم.

واژگان کلیدی: مدیریت تغییر اثر بخش، سازمان های آموزشی، مدیریت کیفیت فراگیر.

مقدمه

در گذشته کانون تمرکز اصلاحات بر تغییرات و نوآوری در نظام برنامه ریزی درسی بوده است؛ ولی در حال حاضر، این موضوع به کل محیط آموزشی معطوف شده است. هدف تمامی نظامهای آموزشی، برپا کردن محیط های خوب و ثمر بخش، به طوری که ثمر بخشی آن مستلزم تلاش و کار جمعی و هماهنگی کلیه پارامترهای داخلی و خارجی نظام آموزشی است. چنانچه برنامه ریزی آموزشی را کاربرد روشهای تحلیلی در استقرار نظام آموزشی کارآمد بدانیم، سازمان آموزشی نیز باید به برنامه ریزی برای بهبود اجزا و پارامترهای داخلی و خارجی خود پردازد. روشهایی که تا امروز در مدیریت سازمان های آموزشی به کار گرفته شده اند، بدلیل عدم تحقق بخش عمده ای از هدفهای نظام آموزشی، ناکارآمد بوده است؛ بنابراین، باید با توسل به رهیافت مدیریت کیفیت فراگیر، تلاش کنیم با بهره گیری از روشهای نوین مدیریت، کیفیت کلی ارائه خدمات آموزشی و پرورشی را ارتقاء بخشیده و این امر میسر نخواهد شد مگر با تلاش جمعی، و از طریق پژوهش مشارکتی کارکنان و انجام مطالعات آسیب شناختی و طراحی و تولید برنامه رشد.

از طرف دیگر تربیت و تأمین مدیر در نظام آموزشی حاضر به شیوه سنتی انجام میگیرد و نظام ویژه ای برای تربیت و تأمین مدیر وجود ندارد. مدیران سازمان های آموزشی که از بین استادان، معلمان و دبیران انتخاب و منصوب میشوند، هیچ نوع آموزشی در زمینه مدیریت ندیده و بیشتر از طریق مشاهده رفتار و عملکرد مدیران محیط هایی که خود تحصیل کرده و یا اشتغال داشته اند، مهارت هایی را کسب می کنند. به همین دلیل اثر بخشی شیوه موجود مورد تردید است. پژوهش های رهبران علمی در این زمینه مثل بلوم^۱ (۵۸۹۱)، گاردنر^۲ (۳۸۹۱)، گیلفورد^۳ (۷۷۹۱)، استرنبرگ^۴ (۳۸۹۱)، تری فینگر^۵ (۲۸۹۱)، تورنس^۶ (۹۷۹۱)، کاملاً حاکی از نیاز به بررسی کیفیت جامع در آموزش

می باشد. این پژوهش ها همچنین تایید یک رویکرد انعطاف پذیرتر در برنامه وروش را نشان می دهد. خوشبختانه تغییر در جریان است و هدایت جدید فعالیت های آموزشی و پرورشی به طور مشخص در نظام آموزشی بسیاری از نقاط دنیا پدید آمده است.

پیشینه مدیریت تغییر

موضوع مدیریت تغییر، یکی از موضوعاتی است که در ادبیات مدیریت توجه دیگران را جلب کرده است به ویژه در دهه ی ۱۹۹۰ میلادی، «تغییر» به صورت یک رویداد خیلی مهم در زندگی شخصی و سازمانی در آمده است. از زمانی که تغییر به دلایل مختلفی در سازمانها ضرورت پیدا کرد و مدیران احساس نیاز نمودند مدیریت تغییر هم ضرورت یافت. به دلیل اینکه باری به هر جهت نمی توان در سازمان ها تغییر را اعمال نمود [۶].

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

مهارت های مدیریت تغییر در سازمان های آموزشی

مهارت: مهارت کاربرد مؤثر دانش و تجربه شخصی است [۷] با توجه به آگاهی لازم و نگرش مثبت نسبت به مدیریت تغییر و نقش آن در عملکرد آگاهانه مدیران. برگزاری دوره های آموزشی در این زمینه برای مدیران و ایجاد مهارت های لازم در استفاده از روش های مدیریت تغییر در آنان، می تواند در بازدهی و بهره وری سازمان نقش موثری ایفا نماید. مهارت های مدیریت تغییر، مهارت هایی است که بوسیله آن بتوان فشارها و استرسی که وجود دارد را کاهش داد. یک مدیر و رهبر موفق باید توانمند و نیرومند از نظر عقلانی، منطقی و آگاهی باشد و کمتر از عواطف خود استفاده کند. مهارت های مورد نیاز در راستای اثربخشی مدیران تغییر عمومی عبارتند از: ۱. توانایی در برقرای ارتباط ۲. متعهد شدن ۳. برنامه ریزی ۴. ارزشیابی ۵. تثبیت.

پس به طور کلی چیزی که رهبر موفق را از دیگران متفاوت می سازد، داشتن دانش و مهارت نسبت به تغییرات تحمیلی بر او می باشد. در بعد مدیریت تغییر عمومی رعایت پنج مرحله کلیدی ضروری است؛ شامل: ۱. درک نیاز به تغییر، ۲. علاقه مند بودن مدیر به مشارکت و حمایت تغییر، ۳. علم چگونگی ایجاد تغییر، ۴. توانایی ایجاد تغییر در هر روز، ۵. تقویت و تشویق کارکنان جهت حفظ و نگهداری تغییر در سازمان.

مدل مدیریت تغییر اثربخش در سازمان های آموزشی

با عنایت به تعدد و گستردگی روشهای ارائه شده در زمینه تغییرات سازمانی، از قبیل الگوی سه مرحله ای تغییر کرت لوین، الگوی فرآیند یادگیری دالتون، الگوی تغییر جامع رالف کیلمن، فرآیند هشت مرحله ای تغییر جان پی کاتر؛ در این بخش ابعاد مدل مدیریت تغییر اثربخش در سازمان های آموزشی مورد بحث قرار میگیرد. مدل مدیریت تغییر اثربخش در سازمان های آموزشی در این مقاله یک مدل تجربی است که توسط «تای کنگ دان» در دانشگاه «کان تو» در ویتنام انجام شده است (شکل ۱).

الف) مراحل فرآیند مدیریت تغییر اثربخش در سازمان های آموزشی

مدیریت تغییر عبارت است از فرآیند مستمر و پویای ایجاد آمادگی برای تغییر، برنامه ریزی تغییر، اجرای برنامه تغییر، و حفظ و نگهداری تغییر (تثبیت و پایداری تغییر). فرآیند مدیریت تغییر اثربخش در این مدل، شامل هفت مرحله است:

۱. چشم انداز ۲. مشارکت فردی ۳. مشارکت سازمانی ۴. زمان ۵. منابع ۶. اقدامات تغییردهنده و ۷. ارزیابی.

مدیری که نقش هدایت گر و عامل به تغییر می باشد ضرورت دارد در هریک از مراحل مدیریت تغییر از تبحر لازم برخوردار بوده تا در ایفای نقش اصلی خود موفق باشد. لذا یک مدیر باید نسبت به هریک از مراحل مدیریت تغییر دانش کافی و وافی و مهارت لازم را داشته و به دنبال آن از عملکرد بالایی برخوردار باشد. همانطور که مستحضرید امروزه تغییر مهم ترین عامل موثر در مدیریت آموزش موفق محسوب می شود. سازمان ها و افراد شاغل در آنها باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند. عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. این مقاله به مدیران می آموزد که برای بقای خود چگونه همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند، روند تغییرات را تعیین کنند، و رهبری یک پروژه تغییر را بر عهده بگیرند [۱].

Journal of Applied Managerial Market Research

۱. تدوین چشم انداز

✓ به وجود آوردن چشم اندازی که کوششهای تغییر را هدایت کند [۱۱].

شرایط فعلی را تحلیل کنید. در حال حاضر چه کاری انجام می شود؟ در صورتی که تغییری رخ ندهد نتایج شرایط فعلی چه خواهد بود؟ استانداردها و سنت های سازمانی چه مواردی هستند؟ نیازها، خواست ها و آرزوهایی که دیگران را برای ایجاد تغییر تشویق می کند مشخص کنید. مقصد و آرمان تغییر را شناسایی کنید. از طریق ادراک، شهود و درک روندها، دورنما و چشم انداز را ترسیم کنید. به جایی که می خواهید باشید، چگونه می رسید؟ چستی و چگونگی رسیدن به مقصد را بشناسید. آیا در یک مسیر ثابت حرکت می کنید یا در میانه راه مسیر را تغییر می دهید. بدون درک روشن از نتایج آینده، استراتژی ها را نمی توان اجرا کرد.

(۲). مشارکت فردی^۴ و (۳). مشارکت سازمانی^۵

هر فرد عضو سازمان، جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هر گاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.

✓ هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
✓ بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود.

Journal of Applied Managerial Market Research
✓ مشارکت کارکنان کمک می کند تا مدیریت از بسیاری کارهای جزئی آسوده شود و به کارهای اساسی پردازد.

یکی از مهم ترین وظایف هر مدیر، حفظ کارکنان خود در حدی مطلوب و به روز نمودن آنان می باشد که این با ارتقاء علمی و اجرایی کارکنان به واسطه آموزش و بهبود وضعیت کارکنان تحقق می یابد. یک مدیر پس از معرفی کارکنان جهت آموزش دوره های لازم و شناخت توانایی ها و استعدادهای آنان باید با بهره مندی از زمان، مکان و جایگاه مناسب، پرسنل توانمند را انتخاب نماید، تا بتواند به وسیله آنان اهداف سازمان را به نتیجه مطلوب برساند [۲].
مدیر، با تفویض اختیار و مشورت کردن با کارکنان خود، آنان را در امور اجرایی دخیل می نماید که این مشارکت باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده و کارها به صورت منظم و دقیق و مطلوب پیشرفت می کند.

مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد، تا کارها سریع تر انجام شود. مدیر مدرن باید جهت رفع مشکلات سازمانی از تفکرات و نظرات کارکنان خود به نحو احسن استفاده نماید و در تصمیم گیری ها به نحوی عمل کند که مشخص شود از نظرات آنان

استفاده شده است. این روش باعث می گردد کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و کارها را با انگیزه ای بیشتر دنبال نمایند [۴].

(۴). زمان:

✓ باید برای اجرای تغییر، زمان مناسب انتخاب شود [۱۱].

✓ تغییر را اولویت بندی کنید.

باید مناسبترین زمان ممکن برای اجرای تغییر انتخاب شود، به طوری که اجرای تغییر تحت تأثیر امور

روزمره یا وظایف ادواری سازمان قراز نگیرد. اولویت بندی در هر کاری ضروری است و در تغییر نیز همین

طور. سعی کنید به ترتیب اولویت اعمال تغییر کنید و همچنین از منابع تغییر مطمئن باشید. باید توجه شود که تحول

اساسی زمانبر است و سالها طول می کشد. زمانی که تغییر، برنامه ریزی شده باشد، می توان با توجه به ابعاد و اهداف

تغییر، بُعد زمانی لازم برای نهادینه کردن تغییر را پیش بینی کرد. هیچ تغییر مهم، اساسی و سازمان شمول در کوتاه

مدت امکان پذیر نخواهد بود.

JAMMR

(۵). منابع:

✓ تغییر و بهبود روش تخصیص منابع در جهت اهداف چشم انداز

✓ تشویق ریسک پذیری منابع انسانی و استقبال از اندیشه ها، فعالیتها و عملیات غیر سنتی

اجرای موفق برنامه ریزی منابع سازمان مستلزم انتخاب راهبردهای مناسب در جهت تخصیص منابع سازمان، و یافتن

خط مشی های مناسب برای غلبه اثربخش بر منابع مقاومت در تغییر (عاداتها، خطرات و ریسک های ادراک شده)

است [۳].

(۶). اقدامات و برنامه های عملی:

برای اطمینان از اینکه هر قدم یا مرحله از استراتژی اجرا می شود، اقدامات مورد نظر را شناسایی کنید. این اقدامات،

فعالیت های روزانه اجرای برنامه اصلی هستند. با این اقدامات است که استراتژی موجودیت می یابد و معیار پاسخگویی افراد مشخص می شود [۱۱].

Journal of Applied Managerial Market Research

(۷). ارزیابی نتایج:

تغییراتی که اجرا شده اند، به استثنای تغییرات استاندارد، می بایستی ارزیابی شوند. این ارزیابی در موارد زیر کنترل

می شود:

آیا تغییر در راستای هدف درخواستی بوده است؟

آیا کاربران از نتایج به دست آمده راضی اند؟

هزینه های تخمینی محقق شده اند یا فراتر از آنند؟

اگر تغییر موفقیت آمیز بود، درخواست تغییر می تواند بسته شود، در غیر این صورت فرایند از جایی که به بیراهه رفته

است، با استفاده از روشی دیگر شروع می شود. در برخی مواقع، لازم است که تغییر برای جلوگیری از اشتباهات

بعدی متوقف شود و درخواست تغییر دیگری به جریان افتد.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۱: مدل مدیریت تغییر اثربخش در سازمان های آموزشی [۱۱]

**ب) تغییر سازمانی**

در مدل مدیریت تغییر اثربخش، هفت راه کار (۱..مهندسی مجدد ساختار و فرآیندها ۲.توسعه سازمانی

۳.مدیریت کیفیت فراگیر ۴.توسعه بودجه بندی ۵.برنامه آموزشی و دستورالعمل استاندارد ۶.تکنولوژی اطلاعات

و ارتباطات ۷.توانمند سازی کارکنان و معلمان) برای تغییر ارائه شده است که پرداختن به جزئیات همه آن ها از

حاصله این مقاله خارج می باشد؛ لذا کلیات موارد را بیان نموده و مدل مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان های آموزشی را به طور گسترده تر مورد بررسی قرار می دهیم.

مهندسی مجدد ساختار و فرآیندها:

آموزشگران نیاز دارند تا اعمال آموزشی خود و فرایند ارزیابی آن را درک نموده تا تعیین نمایند که چه چیزی باید تغییر کند. مهندسی مجدد عبارت است از تفکر مجدد بنیادی و طراحی مجدد اساسی فرایندهای کاری، برای تحقق بهبود های چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد نظیر هزینه، کیفیت، خدمات، و سرعت تحویل کالا [۲] و به بیان دیگر بازسازی کامل فرایندهای حیاتی و طراحی دوباره تا آنها را با کیفیت تر کند و قادر باشد به کیفیت بالایی دست یابد. مهندسی مجدد ضروری است تا این اطمینان بدست آید که سود آموزش جدید و برنامه توسعه یافته می تواند شناسایی شود. مهندسی مجدد به ویژه وقتی آموزشگران تلاش می کنند تا آموزش استفاده از تکنولوژی جدید را بیان کنند مهم است. وقتی سازمان های آموزشی تلاش می کند کارائی فرایند مدیریتی را افزایش دهند و خدماتی را که به مشتریها داده می شود بهبود ببخشند نیز مهندسی مجدد نقش موثری خواهد داشت. این افزایش کارائی می تواند در دوره ها و فرایندهای نام نویسی، فرایندهای مربوط به موضوع بازپرداخت شهریه و در به کارگیری تکنولوژی جدید برای یک دوره بکار رود. مهندسی مجدد می تواند برای اصلاح کارائی فرایند دپارتمانهای آموزشی یا برای اصلاح برنامه آموزشی مشخص یا اعمال برنامه های توسعه از قبیل سیستم مدیریت شغلی استفاده شود فرایند مهندسی مجدد شامل چهار مرحله است: شناسایی فرایندهای مهندسی مجدد، درک فرایند، طراحی جدید فرایند، به کارگیری فرایند جدید.

توسعه سازمانی^۳

استراتژی توسعه ی سازمانی به برنامه ریزی و اجرای برنامه هایی مربوط می شود که برای «افزایش اثربخشی عملکرد سازمان» طراحی می شود. این استراتژی شامل استراتژی هایی برای طراحی فرایندهای سازمانی و برنامه های توسعه ی سازمانی جهت تغییر شکل سازمانی و مدیریت گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است. استراتژی های توسعه ی سازمانی با فرآیندها، ساختار و سیستم ها سروکار دارند. این استراتژی ها به نحوه ی انجام کارها و نوع کارهایی که باید انجام شوند می پردازند. به این ترتیب در طراحی استراتژی های توسعه ی سازمانی دست کم باید

دست به طراحی و تدوین سه استراتژی زیر زد:

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

✓ استراتژی افزایش اثربخشی سازمان

Journal of Applied Managerial Market Research

✓ استراتژی بهبود فرآیندهای سازمان

✓ استراتژی تحول سازمان

هریک از این سه استراتژی شرح و بسط مفصلی دارد و چه بسا برای هر کدام کتابی وجود داشته باشد. اما آنچه که مسلم است نمی توان نسخه ی واحدی برای طراحی آنها تجویز کرد. در واقع مطابق با ارزیابی محیط های کسب و کار و نیازهای خاص، باید آنها را به تفصیل تدوین کرد. کارشناسان بهبود سازمانی بحث آموزش سازمانی (فردی و گروهی) را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داده و آن را به عنوان موثرترین و قابل اطمینان ترین راهکار جهت بهبود مستمر، توسعه و بهسازی سازمانی معرفی کرده اند، تا آنجا که آموزش را به عنوان عنصر اساسی تمامی برنامه های مدیریت منابع انسانی قلمداد می کنند که به توسعه سازمانی می انجامد [۳].

برنامه آموزشی و دستورالعمل استاندارد:

استانداردها تعاریفی هستند که دانش و مهارت ضروری را که باید در موسسات و مدارس آموزش داده و فرا گرفته شوند، مشخص می کنند. استانداردها، خصوصیت عملکردهایی را که باعث موفقیت در مکان های آموزشی و محیط خارج از آن ها می شوند نیز مشخص می کنند. استاندارد عملکرد، به سطح مشخصی از پیشرفت، کیفیت عملکرد یا میزان مهارت گفته می شود که معمولاً توسط گروهی از کارشناسان، مدیران، و آموزگاران تعیین میشود [۴]. استاندارد شامل بیانی منسجم و متوازن از انتظاراتی که در یادگیری دانش آموزان مطرح هستند، می باشند. استانداردها، ساختاری فراهم می کنند که بر مبنای آن می توان یک برنامه درسی محلی که برنا مه ملی را غنی و تکمیل می کند، تولید کرد. باید تلاش کرد که استانداردها در تمام سطوح ملی، منطقه ای و مدرسه ای بکار گرفته شوند. استانداردها در کلاس درس که انتظار می رود بیشترین تغییر را بر جا بگذارد، ارزش بیشتری دارند. با وجود این، چنانچه استانداردها به درستی از سوی مدیران و معلمان مورد قبول واقع نشوند، معنی خاصی در بر نخواهند داشت [۴].

تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات^۲ رقابت در آموزش، سازمان های آموزشی را وادار می کند در برابر تغییرات محیط و نیازهای جدید آن واکنش نشان دهند. بنابراین شناخت و درک ماهیت تغییرات برای مدارس و رهبری مدارس الزامی می باشد. از بین رفتن موانع جغرافیایی و زمانی، که محصول افزایش قدرت فناوری اطلاعات و ارتباطات در جامعه اطلاعاتی امروز است تأثیر عمیقی بر رهبری مدارس و تمامی متغیرها و منابع یادگیری دارد [۵]. یادگیرندگان انتخابهای بیشتری خواهند داشت و قادر خواهند بود به بسیاری از پایگاه های اطلاعاتی و خدمات یادگیری که در سراسر دنیا تهیه و تولید می شود، مرتبط شوند. دانش آموزان خود را در حال کار کردن با دیگران خواهند دید که قبلاً با آنها ارتباط نداشته اند. نام دانش آموز به طور خودکار در برنامه مدرسه ثبت می شود و به او

برنامه‌های فردی مثل مطالعه، سفر عملیاتی، پژوهش مستقل و ... داده می شود. نتایج و دستاوردها را به مدرسه تحویل می دهند تا برای برنامه آینده او تصمیم گیری شود. والدین و معلمان به طور خودکار و الکترونیکی گزارشهایی در مورد پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دریافت می کنند. در حال حاضر اکثر دانش آموزان بیشتر از مدیران و کارکنان مدرسه، تجربه استفاده از رایانه را دارند. داشتن اطلاعات از پیشرفتهای فنی در سطح راهبردی، یکی از مهمترین کارهایی است که رهبران و مدیران آینده به آن نیاز خواهند داشت. واضح است که جلوی فناوری اطلاعات و ارتباطات توان گرفت؛ پس ما باید خلاق باشیم و تشخیص دهیم چه چیزی ممکن است پیش بیاید را نمی کنیم، دگرگونی های گسترده، دائمی و عادی شده اند، قبول کنیم تغییرات عمده ای و ما چه بکنیم؟ ابتدا باید قبول شود، قبول کنیم چرخه های بازرگانی، تجارت و اقتصاد، هیچکدام قابل پیش بینی در پیشرفتهای فناوری دیده می نیستند. قبول کنیم آموزش و مدرسه هم باید تغییر و تحول پیدا کنند. در این راستا، تأکید بر بازسازی فرآیندهای آموزشی و بازسازی طرز تفکر افراد است. باید طرز تفکرها را دگرگون کرد [۴].

توانمند سازی کارکنان و معلمان: توانمند سازی معلمان در مدرسه به سه طریق امکان پذیر است:

۱- توانمندسازی به طور بنیادی که در نتیجه آن، معلمان در تصمیمات روزمره مدارس و موسسات درگیر می شوند و نظریات آنان در برنامه هفتگی، بودجه بندی، و برنامه ریزی تحصیلی ملحوظ می گردد. در نتیجه معلمان در سطح خرد و سطح کلان، در هر تغییری که در مدرسه صورت پذیرد، مشارکت دارند.

۲- توانمندسازی از طریق برنامه های تخصصی که در برنامه های تحصیلی مدرسه گنجانده می شود. این کار سبب افزایش اعتماد به نفس معلمان می گردد و آنان با افزایش پایه علمی، بر مهارت های خود می افزایند. معلمان از طریق برنامه های تخصصی، دانش و مهارت بسیار به دست می آورند، احساس کفایت و کارایی می کنند و بر سرعت توانمند سازی خود می افزایند.

۳- توانمندسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش یا قانون گذاران که به نظر می رسد بیشتر موجب سلب آزادی معلمان می شود؛ زیرا آنان فقط در تصمیم گیری هایی شرکت داده می شوند که ابلاغ می شود و خودشان قدرت انتخاب و اختیار کافی ندارند.

گمینان ابعاد توانمند سازی در آموزش و پرورش را به نقل از دو پژوهشگر خارجی در ۱۳ مورد به شرح ذیل بیان کرده است: خودمختاری، حساب پس دهی، طرح و برنامه ریزی، تشریک مساعی، تصمیم گیری، تاثیر گذاری، رشد حرفه ای، دانش حرفه ای، مسئولیت پذیری، خودکفایی، عزت نفس، مقام و منزلت کاری، آموزش به معلمان جدید. کارآمدی مدیران در مدارس منوط به توانمندی معلمان مدرسه است. معلمان وقتی توانمند می شوند که محیط مدرسه امکانات زیر را برایشان فراهم کند:

Journal of Applied Managerial Market Research

۱- تصمیم گیری اثر گذار بر جنبه هائی از اداره مدرسه

۲- رشد حرفه ای فرصتهائی برای یادگیری مداوم و گسترش مهارتهایشان در خلال زندگی کاری در مدرسه

JAMMR

۳- موقعیت: احساس معلمان در مدرسه در مورد برخوردار بودن از احترام حرفه ای

۴- خود ثمربخش بینی مدرسه ای (درک معلمان از میزان مهارت و توانائیشان در کمک به تربیت (آموزش و پرورش) دانش آموزان از طریق ارائه موضوعات اثربخش و چیرگی در تدریس

۵- استقلال: درک معلمان از میزان کنترلی که بر زندگی کاری خود در مدرسه دارند.

۶- تأثیر درک معلمان از میزان تأثیر و نفوذی که در مدرسه دارند. کارآمدی مدیر در مدرسه بستگی به رفتار او

دارد. وی باید به نحوی رفتار کند که با کمترین هزینه اهداف مدرسه تحقق یابد [۵].

برخی از شاخص‌هایی که نشان دهنده کارآمدی مدیر در محیط های آموزشی است عبارتند

از: احترام گذاشتن مدیر و معلمان به خود و یکدیگر، توجه مدیر به رفاه و کارائی حرفه‌ای معلمان، احساس تعلق و

پیوستگی معلمان به مدرسه خودشان، اعتماد مدیر و معلمان به یکدیگر، ارائه اطلاعات مورد نیاز به معلمان برای

انجام کارشان در مدرسه، بکارگیری بهینه منابع توسط مدیر، واجد شخصیت جذاب بودن مدیر، انتظارات به جا و به

موقع مدیر از معلمان، دانش آموزان و کارکنان مدرسه، از خود گذشتگی مدیر و اداره مداوم مدرسه. [۴]

در مدل مدیریت اثر بخش تالی کنگ دان، از مدیریت کیفیت فراگیر به عنوان یکی از مدل های تغییر سازمانی یاد

شده و ما در این مقاله این مدل را انتخاب کرده و در ادامه به توضیح مدل فرایند بهبود کیفیت در موسسات آموزشی

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

می پردازیم. (شکل ۲)

Journal of Applied Managerial Market Research

کاربست مدیریت کیفیت فراگیر و حلقه های کیفیت در آموزش: یکی از رویکردهای مناسب مدیریت

تغییر برای بهبود کیفیت در آموزش، زمینه سازی و پیاده سازی فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر است. مدیریت

کیفیت فراگیر یک فلسفه سازمانی یا درون سازمانی است که به بهبود مستمر که از طریق افراد قابل دسترسی است،

اشاره دارد. این رویکرد، مستلزم روشهایی برای رهبری و سازماندهی به منظور ایجاد کیفیت، برنامه ریزی راهبردی،

توسعه منابع انسانی و حل مسائل ساختاری و توجه به مشتری گرایی است.

مدیریت کیفیت فراگیر فلسفه و روشی است که به مؤسسات برای اداره تغییرات کمک نموده و مجموعه مهمی

از ابزارها را فراهم میسازد تا بوسیله آنها فشارهای بیرونی ناشی از تغییرات را به حداقل رساند. مدیریت کیفیت

فراگیر از اجزای بسیاری تشکیل شده است که برخی از آنها عبارتند از: رهبری، تجزیه و تحلیل اطلاعات،

الگوبرداری، برنامه ریزی راهبردی کیفیت، توسعه منابع انسانی، تضمین کیفیت محصولات و خدمات و رضایت

مشتری، درگیر کردن کلیه کارکنان سازمان از مدیریت عالی تا پایین ترین سطح سازمان برای راضی نگه داشتن مشتریان از طریق ارائه خدمات و محصولات با کیفیت عالی [۲]. سونیا بلاندفورد^۱ جنبه های مهم مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش را در سه بخش خلاصه می کند: فرهنگ، تعهد و ارتباطات. وی معتقد است که مدیریت کیفیت فراگیر زمانی موفق است که فرهنگ زیر وجود داشته باشد:

✓ نوآوری ارزشمند و قابل احترام باشد.

✓ شرایط ثانویه ای برای عملکرد و همکاری وجود داشته باشد.

✓ رهبری به عنوان یک کارکرد عملی در نظر قرار گیرد نه به عنوان یک پست سازمانی.

✓ پاداش ها به کارگروهی (تیمی) داده شود.

✓ توسعه، یادگیری و آموزش به عنوان مسیرهای بحرانی به حساب آید.

✓ توانمند ساختن افراد برای دستیابی به اهداف.

✓ حمایت و پشتیبانی از طریق توسعه مستمر و پیشرفت و فراهم آوردن جو خود-انگیزی.

انطباق الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در سازمانهای آموزشی

امروز استفاده از نظام مدیریت کیفیت فراگیر، برای نظامهای آموزشی - همانند سایر سازمانها - مطرح شده است و بسیاری از آموزش دهندگان معتقدند که تنها اصول و قواعد راهنمای مدیریت کیفیت فراگیر برآورنده نیازهای آموزش در دنیای جدید است [۵]. مدل سیستم مدیریت کیفیت فراگیر شامل ورودی، فرایند و خروجی می باشد. (شکل ۲)

ورودی^۲ سیستم مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات آموزشی شامل: معلمان، دانش آموزان، برنامه های

آموزشی، ابزار و روش های تدریس، محیط قانونی - تجاری - اقتصادی - اجرایی، ارتباط با کسب و کار و جامعه،

مشارکت معلمان و دانش آموزان در جهانی شدن، می باشد [۱۰]. معلمان باید موقعیتی را فراهم کنند که دانش آموزان امکان پرورش استعدادهای خود را ضمن اصلاحات مداوم به دست آورند. این امر نتیجه تعامل و کارکردن معلمان و شاگردان با یکدیگر است. معلمان در ضمن آموزش کالبد محتوای درسی، موضوعات را ارائه می کنند و نیز ابزارهای لازم برای اصلاح مداوم در فرایند یادگیری را فراهم می آورند. براساس اصل ارتباط براساس تشریک مساعی یک سازمان مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر باید بر خواسته های مشتریان و تهیه کنندگان تمرکز داشته باشد. در یک نظام تربیتی، هر فرد، هم مشتری است و هم تهیه کننده محصول. این مفهوم که کمی گیج کننده به نظر می رسد براین نکته تاکید دارد که کار تربیتی یک فعالیت طبیعی و نظامدار است که همه در آن درگیر هستند. به بیان دیگر، کار گروهی و همکاری یک اصل ضروری در این نظام به شمار می رود. بنابراین تعلیم و تربیت از حالت سنتی خود در قالب یک نظام مجزا و فردی به یک فعالیت اجتماعی تبدیل میشود. به اعتقاد بونسلینگ این باور معلمان که من وقتی در کلاس را می بندم، بچه ها مال من هستند در دنیایی که کار تیمی و همکاری گروهی منافع کیفی بالاتری را برای تعداد بیشتری از مردم فراهم می کند، یک تفکر قدیمی و محدود محسوب می گردد. لذا، اولین ستون مدیریت کیفیت فراگیر در تعلیم و تربیت بر ارتباط و تشریک مساعی میان تهیه کنندگان و مشتریان تاکید می کند و مفهوم سینرژی پیشنهاد می کند که اجرا و محصول با جلا دادن استعداد و تجربه های فردی، افزایش پیدا می کند.

در یک کلاس، تیمهای معلم و دانش آموزی معادل کارگران صنعتی در یک کارخانه تولیدی هستند که محصول کار هر دو، توسعه قابلیت و کارآمدی، ایجاد ذوق و دلبستگی و پرورش منش دانش آموختگان در یک حس کلی است. فراگیران، همانند مشتریان معلمان هستند، نظیر متصدیان سرویس دهی که در یک نظام تعلیم و

تربیتی موجبات رشد فراگیر را فراهم می آورند. لذا در این راه معلم و آموزشگاه فراهم کننده ابزارهای موثر یادگیری، محیطها و مجموعه ها برای فراگیر هستند.

فرایند درسیستم مدیریت کیفیت فراگیر:

در این مدل فرایند برشناسایی و معرفی سازمان به عنوان یک نظام اشاره دارد. لذا فعالیت انجام شده درون سازمان باید به عنوان یک فرایند مداوم مورد بررسی قرار گیرد. اقتضای اولیه این اصل این است که تک تک فراگیران و معلمان به عنوان اجزایی از نظامی هستند که در آن کار می کنند و برای ناتوانی های نظام مربوط به خود نباید مورد سرزنش قرار گیرند. مدیریت کیفیت بر این مبحث تاکید دارد که کار کردن در یک سیستم مشکل دار موجب بروز اشکال در فعالیتها می شود، لذا کیفیت محصول را پایین می آورد. بنابراین، در هنگام مواجهه با بروز مشکل باید فرایندهای مشکل سازی را که عدم موفقیت شرکت کنندگان در نظام را موجب می شوند شناسایی و حذف کرد [۱۰]. از آنجا که نظامها قابل ترمیم هستند، اصلاحات گسترده در کیفیت فرایندهای آنها کیفیت محصول را تعیین می کند. براساس یافته های جدید، یادگیری، ارزیابی و اصلاح مداوم فرایند یادگیری در فراگیران جای شیوه از رده خارج شده تدریس و آزمون را گرفته و بر نتایج ماندگار یادگیری تاکید می شود.

خروجی^۲ سیستم مدیریت کیفیت فراگیر:

به کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان های آموزشی در سطوح مختلف انجام می شود. استقرار یک نظام مدیریت کیفیت فراگیر برای یک سازمان آموزشی در چارچوبی معین به مدیران تحول در نظامهای آموزشی کمک می کند تا بتوانند مراحل اجرایی مدیریت کیفیت فراگیر را طی ارزیابی های مرحله ای و مستمر، استقرار دهند. البته باید توجه داشت که مدل مدیریت کیفیت فراگیر از یک فلسفه نگرشی - مدیریتی است و برپایی هر تغییر

زیربنایی مستلزم صرف زمان و انرژی مضاعف است و همان طور که قبلاً نیز ذکر گردید وجود نگرش سیستمی مبتنی بر اصلاح و بهبود، از مشکلات اجرایی ناشی از پیچیدگی مدیریت کیفیت فراگیر می کاهد و در نهایت بهبود مستمر و پویا در سازمان شکل می گیرد [۱۰].

ضرورت و اهمیت کنترل^۳:

کنترل یکی از کارکردهای مهم مدیریت کیفیت فراگیر است؛ زیرا مشخص می کند که فعالیت های سازمان تا چه اندازه در جهت اهداف آن است و تا چه اندازه اهداف با برنامه های از پیش تعیین شده انطباق دارد. به علاوه، کنترل مقدار پیشرفت عملیات را می سنجد، مواردی را که باید اصلاح شود مشخص می سازد، در زمان صرفه جویی می کند و حداکثر استفاده را از حداقل امکانات به عمل می آورد. کنترل با اندازه گیری نتایج، مقایسه با انتظارات، و اتخاذ تصمیم صحیح ارتباط دارد. واحدهای آموزشی، محل پرورش استعدادها بالقوه دانش آموزان و شکوفاشدن این موهبت های الهی است. اما بدون کنترل مؤثر، این ذخایر نهفته در سرشت دانش آموزان از بین خواهد رفت. هر فعالیت جمعی ناظر بر هدف، به کنترل نیاز دارد و بدون کنترل، بودن سازمان ها غیرقابل تصور است. به علاوه واقعیت های زندگی سازمانی، کنترل دقیق آنرا الزامی می سازد. سازمان ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آن ها روز به روز پیچیده تر می شود. کارکنان سازمان، افراد انسانی هستند و رفتار آنها بری از خطا نیست. تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب ناپذیر است و همه ی این موارد، کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می کند [۱].

بازخور:

چنانچه دیدگاه سیستمی (مشمول بر عوامل ورودی، فرآیند، خروجی و بازخور) را درباره فعالیتهای آموزشی منظور کنیم و هر کوشش آموزشی را به عنوان یک سیستم مورد نظر قرار دهیم، بازخور مترادف است با قضاوت کردن درباره مطلوب بودن کوشش یاد شده به منظور برآوردن نیاز معین. در این تعریف منظور از نیاز؛ فاصله میان نتایج جاری و نتایج مطلوب است [۱۰]. بازخور در مسیر تکوین خود، از یک روند رو به رشد و ترقی برخوردار بوده و همگام با درک ارزش و اهمیت آن در نظامهای آموزشی و به صورت جامعتر مورد توجه قرار گرفته است، به طوری که در دهه پایانی قرن بیستم و اوایل قرن ۲۱، بازخور به مفهوم جستجوی منظم برای قضاوت و یا توافق درباره ارزش یا اهمیت یک پدیده آموزشی (برنامه، فعالیت و...) به منظور بهبود آن در جهت کاهش فاصله میان نتایج جاری و نتایج مطلوب نگریسته میشود.

بازخور نباید صرفاً به عنوان یک کار اداری و رفع تکلیف به حساب آید. شاید به جرات بتوان گفت که مقداری از مشکلات اداری و آموزشی جوامع مربوط به عدم ارزشیابی درست باشد. بازخور باید با توجه به جمیع جهات و رعایت مسائل و مشکلات فردی، گروهی، سازمانی و شرایط محیطی باشد. انجام بازخور بدون توجه به شرایط محیطی مانند شرایط روانی، اقتصادی، اجتماعی و حتی مسائل دیوانسالاری که در محیط کار حاکمیت دارد، قابل قبول و معتبر نیست. میرسپاسی در همین رابطه گفته است که ابزار بازخور نباید مستقل از سایر متغیرها به کار گرفته شود. به عقیده او شرط موفقیت در یک نظام بازخور، تناسب آن با شرایط محیط کار است. بازخور بایستی بر کارکردهای گوناگون مدیریت آموزشی اشراف داشته باشد. زیرا این امر باعث میشود که با بهره گیری هرچه بیشتر از منابع، تحقق هدفهای مورد نظر میسر گردد. بدینسان اطلاعاتی که از بازخور به دست میآید، میتواند جهت دهنده فعالیتهای آموزشی باشد. در نتیجه میتوان گفت که برای کارآمد کردن شفافیت هر نظام آموزشی جهت تحقق

هدفهای موردنظر، باید یک زیر نظام بازخور مناسب برای آن منظور داشت. همچنین با استفاده از اطلاعات ارزیابی و بازخور، اطمینان لازم درباره تحقق رسالت و مأموریت‌های نظام را به دست آورد.

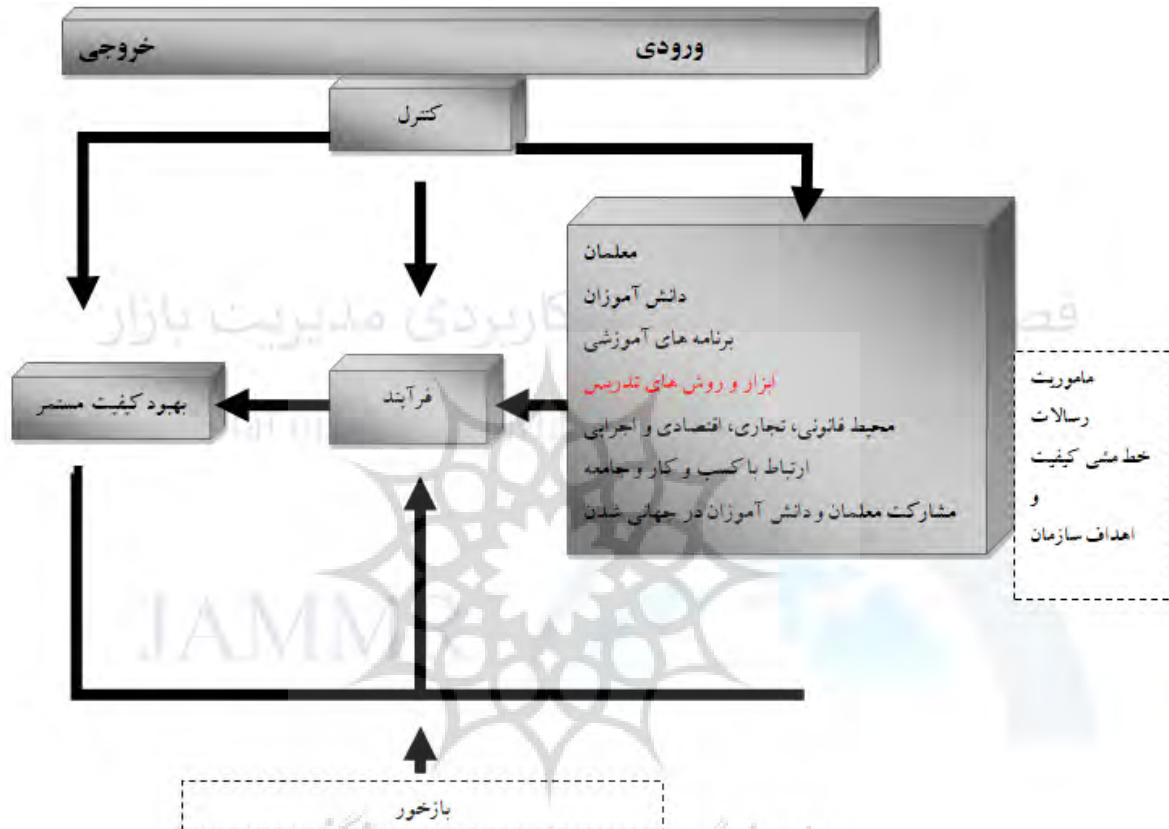
فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۲: فرایند بهبود کیفیت در موسسات آموزشی [۱۰]



به منظور واضح سازی و جمع بندی خط مشی های مورد نیاز در یک نظام آموزش مدیریت کیفیت فراگیر ویژگی های یک نظام آموزشی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر را در زیر می خوانیم:

۱ - توسعه تفکر آموزشی به عنوان راه حل افزایش کیفیت در زندگی با یادگیری مداوم و بسط محیط آموزشی به عنوان مرکزی برای گسترش زندگی.

۲ - توجه به شیوه های برقراری ارتباط صحیح در سطوح مختلف و بهره گیری از آخرین فناوریهای اطلاعاتی به منظور اصلاح مداوم فرایندها.

۳ - آموزش ضمن خدمت در سطوح مختلف برای مدیران، کارکنان، معلمان، فراگیران و والدین آنها به منظور توجیهات اساسی و زیربنایی اخلاقی - فلسفی در قالب مدیریت کیفیت فراگیر.

۴ - استفاده از پژوهش و اطلاعات بنیادی برای تعیین خط مشی دقیق عملیات در کلیه نظامهای آموزشی.

۵ - انعطاف پذیری در ساختار سازمانی و ایجاد محیط رشد و خلاقیت فردی و گروهی برای تبدیل یادگیری به یک فعالیت لذت بخش به جای انفعال و پذیرندگی اطلاعات.

۶ - فعال سازی گروههای کار در سطوح مختلف سازمان (مسئولان، معلمان، شاگردان) به منظور فراهم سازی مشارکت برای کیفیت بالاتر.

۷ - توجه به اخلاق و پرورش فضایل اخلاقی برای ایجاد محیط انسانی و جوی صمیمانه و آرامش بخش.

۸ - ایجاد اعتماد متقابل میان افراد و گروههای مختلف دست اندرکار مدیریت کیفیت فراگیر به منظور رسیدن به

هدفهای عینی و دقیق آموزشی. بدیهی است باتوجه و اصرار مداوم و پیگیری موارد فوق در یک روند بهبود و اصلاح منظم مدیریت کیفیت فراگیر در نظامهای آموزشی موجبات افزایش کیفیت در آموزش را فراهم می کند.

دستاوردهای مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزشی

عمده ترین مزیت های استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزشی عبارتند از:

- مشارکت کلیه نیروهای انسانی نظام آموزشی؛

- بهبود مستمر در فرایندهای آموزشی؛

- دستیابی به توان رقابتی داخلی و خارجی در محیطه آموزشی و فناوری؛

- توانمندسازی نیروهای انسانی در کلیه سطوح؛

- مشارکت در عواید حاصل از اجرای مدیریت کیفیت فراگیر؛

- افزایش خلاقیت و نوآوری از طریق ارزشیابی مستمر.

عمده ترین موانع استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزشی عبارتند از:

- عدم پذیرش تغییر در نظام آموزشی سنتی از سوی مدیران و کارکنان؛

- نگرانی از موقعیت شغلی؛

- عدم پشتیبانی بلندمدت از مدیریت کیفیت فراگیر؛

- نداشتن قدرت ابتکار و نوآوری؛
- عدم پذیرش روشها و رویکردهای جدید؛
- شفاف نبودن برنامه های راهبردی؛
- عدم اطمینان از حصول نتیجه موثر؛
- عدم آشنایی از چگونگی نحوه انطباق الزامات مدیریت کیفیت فراگیر با نظام آموزشی؛

- عدم آگاهی از نتایج مورد انتظار [۵].

Journal of Applied Managerial Market Research

ج (عاملان تغییر :

بخش آخر در مدل مدیریت اثر بخش به مواردی می پردازد که در تغییر سازمانی نقش اساسی بر عهده دارند؛ این

JAMMR

عاملان تغییر عبارتند از:

۱. مشاوران

مشاوران مدیریت، کاتالیزور تغییرات هستند، آنها همزمان با حل مشکل مشتری، راههای اجرای آن را نیز پیدا می کنند. این راه حلها اغلب نیازمند تغییراتی در ساختار سازمانی، فرایندها یا مسئولیت های شغلی است، البته توصیه های مشاوران مدیریت زمانی ارزشمند است که تغییرات مورد نظر آنها از سوی کارکنان و مدیران درک و تایید شود [۱۱].

تفاوت مشاور مدیر با مدیر :

مشاور مدیر، بنا بر موقعیتی که دارد، می تواند بر فرد، گروه یا یک سازمان تاثیر گذار باشد، ولی قدرت مستقیم برای

ایجاد تغییر یا اجرای برنامه‌ها، ندارد [۲]. در مقابل، یک مدیر کسی است که مسئولیت مستقیم برای اجرای امور و تصمیم‌ها را دارد. بیشتر افرادی که در سازمان در بخشهای صفی قرار دارند، به نوعی، کار مشاوره‌ای انجام می‌دهند؛ حتی اگر به نام مشاور شناخته نشوند. مدیران صفی در سازمانها فعالیت های برنامه‌ریزی، اعمال توصیه‌های لازم، حمایت و پیشنهاد در امور مربوط به نیروی انسانی، مدیریت مالی، بازرسی، تحلیل سیستم، تحقیقات بازار، طراحی محصول، برنامه‌ریزی بلندمدت، اثربخشی سازمانی، امنیت، توسعه منابع انسانی را برنامه‌ریزی می‌کنند و ضمانت اجرای آن را نیز فراهم می‌سازند.

مزایای بهره‌گیری از خدمات مشاوره مدیریت:

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار
دیدگاه مستقل: با توجه به اینکه مشاوران مدیریت از اعضای سازمان نیستند، تصویر روشنی از مشکل ارائه کرده، ایده‌های جدید و پیشنهادهای بدون جهت‌گیری را ارائه می‌دهند [۲]، به عبارتی دیگر: دیدگاه مستقل مشاوران، به سازمان کمک می‌کند تا بدون نگرانی از جهت‌گیریهای احتمالی ذی‌نفعان سازمان، در پی طرح مسئله و یافتن راه حل آن باشند.

توانمندیهای ویژه: مشاوران مدیریت دارای دانش، مهارت و تخصص در یک زمینه ویژه و حوزه تخصصی هستند [۲]. یافتن افرادی که در سازمان متخصص، در تمام زمینه‌ها باشند، اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار است. خدمات حرفه‌ای دوره‌ای: مشاوران مدیریت، در هر زمان که شرکت تمایل داشته باشد خدمات حرفه‌ای ارائه می‌دهند. به کارگیری مشاوران در مقایسه با استخدام مدیران و کارکنان جدید، هزینه‌های کمتری (به ویژه در درازمدت) به شرکت تحمیل می‌کند.

۲. تسهیلات:

برخی اوقات فرایند تغییر در سازمانها با مقاومتهایی مواجه می شود که برخی تصور می کنند که این مقاومتها باید بلا فاصله برطرف شوند؛ در حالی که این مقاومتها گاهی دارای پیامدهای مثبتی نیز هستند. چرا که باعث تقویت تضادهای کارکردی، گفتمان و آموزش می شود که در نهایت منجر به بهبود گزینه های تغییر خواهد شد. عاملان تغییر در صورت مواجهه با مقاومت کارکنان می توانند برای آنها تسهیلاتی در نظر بگیرند. شامل آموزش مهارتهای جدید و دادن مزایایی مانند مرخصی با حقوق.

۳. رهبران: Journal of Applied Managerial Market Research

توفیق هر نهادی که بر اثر یا به خاطر نظامهای انسانی پدید آمده است، عمدتاً مرهون کیفیت رهبری آن است. رهبر این گونه نهادها موظف است چنان حال و هوایی فراهم آورد که ایجاد دگرگونی مناسب در فرهنگ کار و نگرش کارکنان رواج یابد و ابتکار و نوآوری تشویق شود. کامیابی و ناکامی هر رهبر در گرو توانایی کار کردن با انواع کارکنان است. یعنی کسانی که مهارتهای گوناگون دارند و اصول ارزشی و اعتقادی آنها با هم یکسان نیست. از جمله دیگر شرایط توفیق در رهبری بهره مندی از کمک و همکاری کاردانان و متخصصان در جهت نیل به هدفهای مطلوب است. با پیدایی و تکامل مفاهیم و رویکردهای تازه در سازمانها، از قبیل عدالت اجتماعی، طرحهای حمایت و جبرانی، ایجاد برابری در فرصتها و غیره، باید در پی رهبرانی باشیم که به جای خودکامگی، نرمش پذیر، آگاه، اصیل و راستگو باشند و کردار آنها سرمشق زیردستان باشد. عوامل انگیزشی کارکنان متعدد و گوناگون است و عمدتاً پولی نیست. این پاداشهای اجتماعی و غیرمادی را باید

گهگاه از نو مرور کرد. خشنودی شغلی هم می تواند ذاتی باشد و هم برونی. زمانی سازمانها می کوشیدند با پرداخت دستمزد بیشتر، با دادن مزایای جنبی یا دیگر پاداشهای مستقیم بر خشنودی شغلی کارکنان بیفزایند. این کار سبب غفلت از جنبه های رضایت درون و ایجاد نومیدی و سرخوردگی در میان کارکنان می شد.

در مجموع کارکنان این دوره با سوادترند و در بیرون از محیط کار فرصتهای بیشتری برای آموختن دارند. آگاهیهای آنها نیز در قیاس با کارکنان نسلهای پیشین بیشتر است، رسانه های ارتباط جمعی سبب شده است که همه کمابیش از امور مطلع باشند، بخصوص میزان آگاهی مردم از مسائل مربوط به کیفیت زندگی افزایش یافته

است. بنیسی می گوید: شرط بقای سازمانها در سده بیست و یکم داشتن رهبرانی از نسل جدید است، آری رهبر نه مدیر. این تمایز در واقع یک تمایز مهم است. رهبران بر شرایط ناپایدار، پر آشوب و مبهم چیره می شوند، شرایطی که غالباً مارا در تنگنا قرار می دهند و اگر آنها را به حال خود رها کنیم ما را خفه خواهند کرد. اما مدیران به جای این عوامل، به آنها تن می دهند. او در ادامه به معرفی تفاوتهای مدیران و رهبران می پردازد. انسان می تواند رهبر باشد بی آن که مدیر باشد، و می تواند مدیر باشد بی آن که رهبر باشد. برای آن که رهبران بتوانند در سازمانها تحول ایجاد کنند نباید نماینده افراد معدودی باشند، آنها باید بتوانند تواناییهای رهبری موثر خویش را در خدمت به سپهر اجتماعی سازمان نشان دهند. ویژگیهای رهبری موثر عبارت اند از: صداقت، اعتماد، شایستگی، حساسیت، پاکدامنی "اخلاق" و اصالت.

۴. تشریک مساعی :

معلمان مهمترین سرمایه های در خدمات آموزشی هستند. معلمانی که به آنها اختیاراتی واگذار شده، از حس مسئولیت پذیری، مالکیت، رضایت از دستاوردها و اختیار چگونه و چه کاری انجام دادن برخوردارند. بدون بهره مندی از معلمان کارآمد، سازمان نمی تواند کاری از پیش ببرد. وقتی معلمان به سازمان همان قدر نیاز

دارند که سازمان به آنها نیاز دارد، واگذاری اختیار می تواند کارساز باشد. مشارکت در بهبود فرآیند "یاددهی- یادگیری"، فعالیتهای آموزشی و ارتقای شایستگی های حرفه ای معلمان، نقش مهمی دارد. در فرآیند مشارکت، معلمان فرصت هایی می یابند، تا با یکدیگر کار کنند، ارزیابی گروهی از رفتار آموزشی یکدیگر داشته باشند، شیوه کار گروهی را بهتر تمرین کنند، دیدگاه های خود را مبادله کنند، و از یکدیگر بیاموزند. در این روش، بیش از اینکه معلمان مبانی نظری یادگیری را بیاموزند، مهارتهای کاربردی مربوط به فرآیند "یاددهی- یادگیری"، ارزشیابی روش های تدریس و خود ارزیابی فعالیتهای آموزشی را می آموزند.

معلمان پس از انجام مباحث گروهی، موضوع مورد پژوهش را انتخاب نموده و به صورت مشارکتی در گروه، طرح درس مربوط به آن را تهیه نموده و به ارزیابی دقیق فعالیت های آموزشی انجام شده در ارتباط با موضوع موردنظر می پردازند. معلمان برای بهسازی روش تدریس گرد هم آمده و با تشریک مساعی و هم اندیشی، یک نفر از آنان مجری طرح پژوهش گردیده و بقیه در سر کلاس وی حاضر گردیده و روش های تدریس وی را نقد و بررسی و ارزشیابی می کنند. پس از کلاس مجدداً گرد هم آمده و با مشارکت یکدیگر به بهسازی روش می پردازند. نقاط قوت و ضعف روش تدریس را دسته بندی کرده و راه حل بهبود را پیشنهاد می کنند. علاوه بر اثرات مثبت و مستقیمی که بواسطه این روش، نصیب معلمان می شود، محبت و علاقه و همدلی آنان نسبت به هم بیشتر شده و به این وسیله، محیط کارشان به محیطی مطلوب و شاداب تبدیل می شود. به طوری که از محل کار و فرآیند و جریان "یاددهی- یادگیری" لذت می برند. مدیران باید به این راهبرد توجه خاصی داشته، و معلمان را تشویق نموده و، آموزش دهند، تا داوطلبانه نسبت به مشارکت های گروهی اقدام کنند. البته به جز تشویق و پژوهش زمینه های اجتماعی و فرهنگی، این قبیل کارها باید بیش از پیش در محیط های آموزشی ترویج یافته و بالنده شود.

خلاصه و نتیجه گیری:

اگر بپذیریم که یکی از فعالیتهای عمده مدیران ارشد برنامه ریزی و نظارت بر اجرای کیفیت کار است. آنگاه متوجه اهمیت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر می شویم که جای آن در نظام آموزشی کشور بسیار خالی است. یکی از مهمترین ویژگی های نظامهای اداری اثربخش دستیابی به تغییر و توسعه است. توسعه را می توان تحول و تغییر در اوضاع و پیشرفت و شکوفایی سازمانها تعریف کرد، اما مفهوم گسترده تر آن غنابخشی و بهبود کیفی زندگی انسانهاست. در واقع، به بهبود کیفیت زندگی انسانها باید به منزله ابزار لازم توسعه نگریست. برای تحقق مدیریت کیفیت فراگیر قبل از هر چیز پیشنهاد می گردد باتوجه به الگوی ماتریس سوات^۱ نقاط قدرت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصتهای فراروی نظام آموزشی مورد تحقیق و پژوهش قرار گیرد و به سوالات بنیادی زیر

پاسخ دهیم:

- وضعیت نظام آموزشی ما در مقایسه با کشورهای پیشرفته در چه سطحی است؟

- مشتریان آموزشی ما چه کسانی هستند و انتظارات آنها چیست؟

- مسیر و خط مشی های دسترسی به موفقیتها کدام است؟

- چگونه کیفیت را به دست آورده و ارتقا دهیم؟

- هزینه های استقرار کیفیت آموزشی در مقابل عدم کیفیت آموزشی چقدر است؟

- چگونه در مسیر بهبود مستمر قرار گیریم؟

- ابزار دستیابی به بهبود مستمر با توجه به شرایط فعلی ما و آینده چیست؟

با در نظر گرفتن فلسفه اسلامی، که بر تداوم تلاش انسانها برای افزایش شناخت خود از خویشتن، طبیعت، جامعه و خدا استوار است، موضوعات آموزشی، روشهای تدریس، ارتباطات اجتماعی باید آنچنان سازمان دهی شوند که در آن روان شناسی در خدمت آگاهی از نظم شناخت و ادراک خود، علوم برای شناخت طبیعت، علوم اجتماعی و تاریخ برای شناخت روابط و فرهنگ اجتماعی و بالاخره الهیات برای هماهنگ سازی مجموعه شناختها در توسعه شناخت از خداوند درآید. رسیدن به این سقف بلند اندیشه تمدن انسانی نیازمند تغییر شکل نظام آموزشی ما است.

فصلنامه پژوهش های کاربردی مدیریت بازار

Journal of Applied Managerial Market Research

JAMMR

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

۱. علاقه بند، ع.، ۱۳۸۸، *اصول مدیریت آموزشی*، چاپ اول، انتشارات فروش.
 ۲. فرنیچ و ندال و اچ بل سسیل، ۱۳۸۷، *مدیریت تحول در سازمان*، چاپ سیزدهم، انتشارات اشراقی.
 ۳. مدیریت تغییر / برنامه ریزی منابع سازمان ERP، ۲۰۰۷، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷.
 ۴. ایزری م، و یزدخواستی، ع.، ۱۳۸۵، *فرهنگ مدیریت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش*، باریابی شده در اسفند ۱۳۹۰.
 ۵. دانایی فرد، م.، *بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش - باریابی شده در اسفند ۱۳۹۰*.
 ۶. امیر کبیری، ع.، ۱۳۸۵، *رویکرد های سازمان و مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ اول، نشر نگاه دانش، تهران.
 ۷. نریمانی، م.، *سنجش دانش نگرش مهارت و عملکرد مدیران آموزش و پرورش آموزش و پرورش استان اصفهان در مدیریت تغییر*.
- Adomaitiene, R., Ruzevicius, J. *TQM Implementation in Lithuanian Education Institutions*, [cited ۲۰۱۱ march ۱۹], available from: <http://scholar.lib.vt.edu>.
۸. H. Samuel Wang, Simon Wu, (۲۰۰۵) *A TQM Model for Education with Humanistic Emphasis*, [cited ۲۰۱۱ march ۲۵], available from: http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Turkey_۲۰۰۵/Proceedings/۰۵۸_H.Samuel_Wang.pdf.

۹. Adomaitiene R, Ruzevicius, J, *TQM IMPLEMENTATION IN LITHUANIAN EDUCATION INSTITUTIONS*, [cited ۲۰۱۱ march ۲۴], available from:
<http://www.blweb.it/esoe/tqmhe۲/۳۷.pdf>
۱۰. Cong Dan Thai, (۲۰۰۹) *DEVELOPMNENT OF A MODEL TO ENHANCE EFFECTIVE CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS*, [cited ۲۰۱۱ April ۱], available from:
<http://www.journal.au.edu/scholar/۲۰۰۹/word/thaiCongDan۱۰۷-۱۱۲.doc>
۱۱. Malek Abdul K.Kanji Gopal, *TQM IN MALAYSIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS*, [cited ۲۰۱۱ April ۱], available from:
<http://www.blweb.it/esoe/tqmhe۲/۲۵.PDF>
۱۲. . Ashraf Mohammad A , Ibrahim Yusnidah and Joarder Mohd. H. R, (۲۰۰۹) *QUALITY EDUCATION MANAGEMENT AT PRIVATE UNIVERSITIES IN BANGLADESH*, Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jil. ۲۴, ۱۷-۳۲, ۲۰۰۹, [cited ۲۰۱۱ march ۲۴], available from:
http://www.pdfstock.com/viewer.php?file=http://www.usm.my/education/publication/JPP۲۴_MohammadAshraf_۱۷-۳۲.pdf