

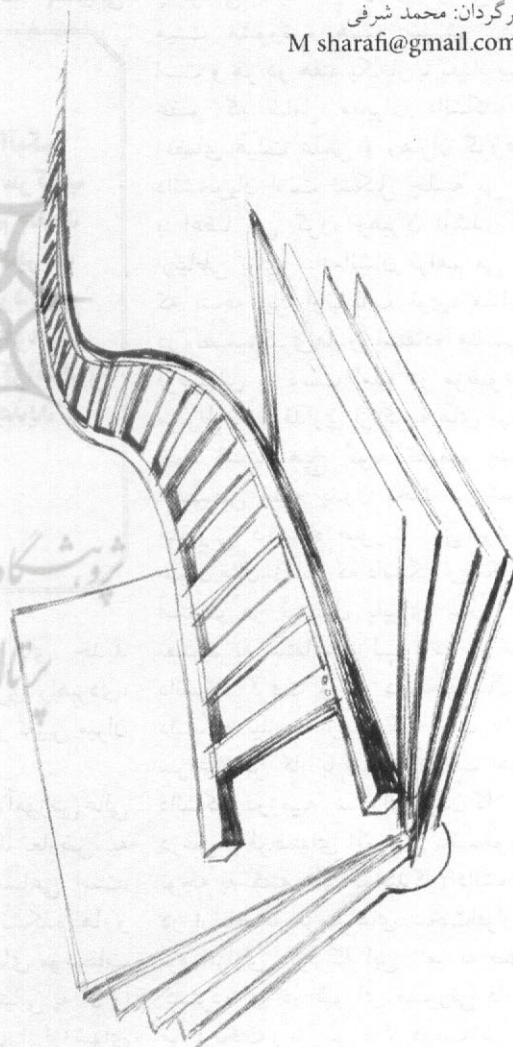
بیشرفتهای تکنولوژیک، بالا رفتن انتظاراتها و تغییرهای جمعیتی دانشجویان، تقاضای ذینفعان برای پاسخ گویی و ابزارهای جدید، ارائه مطالب آموزشی همگی چالشهای کنونی هستند که نیاز به نوآوری در آموزش عالی را ضروری می کنند. روبهرو شدن با این چالش ها مشکل بسیار بزرگی است که نتیجه آن دستیابی به محیطی دارای منابع مالی محدود می باشد و روشن است که موسسات آموزشی باید روشهای سنتی فعالیتهای خود را مورد بازبینی قرار داده، به منظور ماندگاری سازمان در زمان حال و آینده اقدام به کارگیری روش ها و فنون جدید کنند. نوآوری، عبارت است از تغییری معنی دار که برای بهبود خدمات و فرایند های سازمانی و ایجاد ارزشهای جدید برای ذینفعان سازمانها صورت می گیرد و برای دست یابی به ابعاد جدید عملکرد بر رهبری سازمان تمرکز دارد. تاکید دپارتمانهای حوزه تحقیق و توسعه برای نوآوری در موسسات آموزش عالی به منظور ارتقاء ارزش آموزشی برای دانشجویان و بهبود اثربخشی تمامی فرایندهای یادگیری محور و کارایی فرایند های پشتیبان، رویه های یادگیری محور امری حیاتی و ضروری است. دانشکده ها و دانشگاهها باید به گونه ای مدیریت و رهبری شوند که نوآوری به عنوان یک فرهنگ و بخش طبیعی فعالیتهای روزانه درآمده و به عنوان دانش افزوده برای همه اعضای هیئت علمی و دانشکده مطرح شود؛ توانایی تسریع در انتشار و تبدیل این دانش به سرمایه که محرکی برای بهبود آموزشی می باشد، امری ضروری است. پیشبرد و هدایت حرکت نوآوری، اجرا و پیگیری اصلاحات و بهبودها اغلب برای بسیاری از دانشکده ها و دانشگاهها بی نهایت مشکل است. در برخی موارد، هر موسسه آموزشی ممکن است روشی ویژه به خود داشته باشد که تا اندازه ای نوآورانه است. هر دانشکده یا دانشگاه می تواند نشریات و مطالبی را منتشر کند که معرفی کننده برنامه ها و فعالیتهای جدیدی است که با هنجارهای دانشگاهی متفاوت هستند و شیوه جدیدی را (دست کم برای موسسه) ابداع می کنند و افرادی توانمند را برای هدفهای مناسب در نظر بگیرد. در هر صورت این فعالیتهای جدید و دیگر تغییرات، برای بسیاری از بخشها به صورت تصادفی هستند نه سیستماتیک. تعداد محدودی از موسسات آموزشی به کنترل خوبی بر پیامدهای حاصل از نوآوری دست یافته اند و بسیاری از موسسات آموزشی که زمان و تلاشهای قابل ملاحظه ای را صرف بهبود عملکرد خود کرده اند که اغلب به الگوی پیشین بازگشت داشته اند. پرروشن است که بسیاری از موسسات آموزشی فاقد یک چارچوب سیستماتیک هستند که به آنها اجازه بدهد تا به طور موثری تغییرات را مدیریت و نوآوری را تشویق کنند و به نتایج مثبت و رو به افزایش حاصل از تلاشهای خود دست یابند.

تغییر و نوآوری مفاهیم جدید بر مبنای یک فرایند و روش سیستماتیک اتفاق می افتد. مفاهیم جدید در نتیجه ایجاد شرایط مساعد ظاهر می شوند: فناوریهای ناهمسان برای ایجاد ارزشهای جدید با همدیگر ترکیب می شوند، محیطی که حاوی عناصر اساسی هستند و افرادی که برای شناخت امکانات جدید آماده شده اند، با بحرانهای اقتصادی یا فرهنگی یا یک چشم انداز روشنی از آینده پیوند می خورد و زمینه را برای تغییر و نوآوری فراهم می سازد. طبیعی است که آموزش عالی دارای همه عناصری است که برای تغییر و نوآوری ضروری هستند. آنچه که نیاز است، یک مدل یا ابزاری است که فرایندی سیستماتیک برای پیشبرد و مدیریت تغییرات فراهم سازد. معیار مالکم بالدريج برای تعالی عملکرد، مدل مناسبی را برای این منظور فراهم می سازد.

نوآوری در آموزش عالی

(بر پایه مدل بالدريج)

برگردان: محمد شرفی
M sharafti@gmail.com



معیار بالدریج برای تعالی عملکرد

مدیریت برای نوآوری، یکی از ارزشهای محوری معیار مالکم بالدریج است. این معیار ساختار جامعی را برای موسسات آموزشی به منظور تنظیم رسالت، چشم انداز، ارزشها، هدفها و چالشهای راهبردی همراه با منابع ضروری برای بهبود بلند مدت فراهم می کند. این معیار ابتدا برای افزایش رقابت بین شرکت های تولیدی آمریکا در دهه ۱۹۸۰ ایجاد شده بود. معیار به مرور تکامل یافته، در عمل به منظور تعالی عملکرد در سطح جهانی تعریف شده است. معیار بالدریج به طور مفصل و جامعی برای سازمانهای بهداشتی و آموزشی در میانه دهه ۱۹۹۰ مورد بازبینی و بررسی قرار گرفته است. ارزشهای مفاهیم اصلی معیار تعلیم و تربیت در هفت طبقه تنظیم و مجسم شده است: ۱. رهبری؛ ۲. برنامه ریزی راهبردی؛ ۳. تمرکز بردانشجویان، ذینفعان و بازار؛ ۴. سنجش؛ تحلیل و مدیریت دانش؛ ۵. تمرکز بر اعضای هیئت علمی دانشکده؛ ۶. مدیریت فرایند؛ ۷. نتایج عملکرد سازمانی. موسسات آموزشی متعددی از این معیار برای بهبود درونی یا برای راهنمایی در نوشتن درخواست و ارائه این درخواست برای بررسی، نمره گذاری و دریافت جایزه ملی کیفیت استفاده کرده اند. مدرسه‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاهها می توانند برای دریافت جایزه ملی کیفیت مالکم بالدریج که برنامه آن از سال ۱۹۹۹ شروع شده اقدام به تکمیل درخواست کرده، آن را ارسال کنند. طی هفت سال گذشته، موسسات آموزش عالی متعددی از ارزشها و معیار بالدریج به عنوان یک چارچوب مدیریتی برای ایجاد نوآوری و تغییر در قلمرو معیارهای کلیدی استفاده کرده اند. زمانی که موسسات آموزشی قادر باشند قوانین رهبری و برنامه ریزی را به روشنی بیان کنند و به طور شفاف نتایج آن را با خواسته هایشان مرتبط سازند، احتمال دستیابی به موفقیت در نهادهای دیگر نوآوری در داخل فرهنگ سازمان، بسیار بیشتر است.

نوآوری در دانشگاه ویسکانسین

دانشگاه ویسکانسین استوت، دانشگاه

جامعی است که با ۸۰۰۰ دانشجو در شمال غربی ویسکانسین واقع شده است و یکی از نخستین دانشگاههایی است که موفق شده در سال ۲۰۰۱ خود را با معیار بالدریج منطبق کند و نخستین موسسه آموزش عالی است که جایزه بالدریج را دریافت کرده است. بخشی از سیستم دانشگاهی ویسکانسین، یک موسسه آموزشی با ماموریت ویژه است که بر برنامه های دانشگاهی به صورت حرفه‌ای تمرکز دارد. این موسسه آموزشی با بیش از یک دهه تجربه در بهبود کیفیت به شکل سیستماتیک، قادر به ایجاد نوآوری در حوزه های مختلف دانشگاهی، شامل: علمی، مدیریتی و خدمات پشتیبانی

**ساختارهای بوروکراتیک
دانشگاهی، گرایش به سرکوب
کردن ایده‌ها و مفاهیم جدید
دارند. بنابراین تنها مدیریت
و رهبری قوی و رویکردهای
سیستماتیک است که مقاومت و
ایستادگی نیروهای بوروکراتیک را
در برابر ایده های جدید
خنثی می کند.**

دانشجویان، ایجاد سیستم های جدید رهبری مشارکتی، برنامه ریزی راهبردی، کارایی عملکرد دانشجویان و تعیین میزان رضایت ذینفعان می باشد.

ساختار بوروکراتیک ویژه آموزش عالی از لحاظ ماهیت بسیار مستعد تعارض، به جای نوآوری یا تشریک مساعی است. روسای تعداد اندکی از دانشکده ها و دانشگاهها به روشنی هدفهای موسسات آموزشی خود و راههای دستیابی به آن را بیان کرده اند. باوجود این یکی از ارزشهای اصلی معیار بالدریج داشتن نقشه و آرمان توسط رهبران است که از راه آن رهبران هدفهای خود را تنظیم و جو دانشگاهی یادگیری محور و دانشجو محور را ایجاد می کنند. معیار بالدریج این موضوع را

بررسی می کند که چگونه رهبران ارشد با دانشکده و اعضای آن از راه ارتباطات باز دوجانبه با همدیگر ارتباط برقرار می کنند و این رهبران تلاشهای خود را برای دستیابی به هدفهای سازمانی متمرکز می سازند. دانشگاه ویسکانسین استوت روش و رویکرد ویژه‌ای را برای رهبرانی که مدل بالدریج را برای سازمان و دانشگاه خود مورد توجه قرار داده اند ابداع کرده است که در آن سیستم رهبری دانشگاه پیچیدگیها و موانع را از میان برداشته و ارتباطات چندجانبه را تشویق و ساختار سازمانی را برای مشارکت گسترده همه اعضا و گروه های مختلف ذینفعان در چگونگی اداره سازمان هموار می سازد. هیئت مشورتی، هسته سیستم رهبری است و هر دو هفته یکبار با تعداد بیست عضو که شامل مدیران دانشکده ها، اعضای هیئت علمی و رهبران گروههای دانشجویان است تشکیل جلسه می دهد و اعضا این گروه رهبران ارشد، کانال ارتباطی برای سازمانشان فراهم می کنند که نتیجه این ارتباطات قوی، مشارکت در تصمیم‌گیریها و استفاده مناسب از فرصتهای به دست آمده در موضوعهای مربوط به طرفداری از گروه های مربوطه خود است. هیچ گونه تصمیم مهم یا تخصیص منابع بدون بحث در شورای مشورتی دانشگاه صورت نمی‌گیرد. به عنوان مثال: زمانی که دانشگاه ویسکانسین استوت در نیمسال پاییزی سال ۲۰۰۲ تصمیم به استفاده از لپ تاپ در محیط دانشگاه گرفت و هر دانشجو سال اول دانشگاه نیاز به رایانه لپ تاپ داشت، سرآغاز این کار با شنیدن نظرات اعضای دانشکده در زمینه رسانه ای کردن کلاسهای درسی و فرصتهای آموزشی دانشجویان و توجه به گفته های نمایندگان دانشجویان در ارتباط با هزینه های سخت‌افزاری و نرم افزاری بود که این امر به صورت گسترده ای در شورای مشورتی دانشگاه مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در نتیجه دانشگاه قادر به شناخت و توجه به تمامی ملاحظاتی شد که بیش از اجرای این تغییر مهم باید صورت می گرفت.

دیگر موسسات آموزشی برنده جایزه بالدریج نیز سیستم رهبری مشارکتی را

ایجاد کرده اند که دارای کارکردهای بسیار مهمی برای اعضای دانشکده، دانشجویان و دیگر اعضاست.

برنامه ریزی موثر، مبنای ایجاد تغییرات اساسی در موسسات آموزشی است، هرچند که در بسیاری از موسسات آموزش عالی، برنامه ریزی به مدیریت امور ثبت نام و توسعه برنامه های دانشگاهی محدود می شود. دریافت حداقل ملاحظات از حوزه هایی، همانند: مدیریت فرآیند های آموزشی و پشتیبانی که از حوزه های بسیار مهم و اساسی می باشند، ضروری است. در قلمرو برنامه ریزی راهبردی معیار بالدریج نیازمند ایجاد یک فرایند راهبردی و سیستماتیک است که تجزیه و تحلیل SWOT از موسسه و عوامل کلیدی موثر بر تغییر در وضعیت نمایه های جمعیت دانشگاهی و دانشجویان، فناوری و بازار و نیز موسسات آموزشی رقیب را در بر گیرد. راهبرد ایجاد شده ممکن است به شکل های مختلف، از قبیل: طرحها، پیش بینی ها، سناریوها یا دیگر روشهای تجسم آینده، به منظور شناسایی هدفهای راهبردی، تصمیم گیریها و تخصیص منابع مورد استفاده قرار گیرد. فرایند تبدیل هدفها به برنامه های اجرایی، ایجاد هدفهای متناسب با الگوهای رهبری و سنجش موفقیت برنامه های عملیاتی از راه شاخصهای کلیدی عملکرد، نیز از جنبه های بسیار مهم معیار بالدریج است. در دهه گذشته، دانشگاه ویسکانسین استوت به صورت بارزی فرایند برنامه ریزی راهبردی را در پاسخ به جوانب مختلف معیار بالدریج اجرا کرده است. این فرایندها با تدوین ماموریت، چشم انداز و بیان ارزشها و ترکیب تحلیلهای وضعیت و در نظر گرفتن ذینفعان شکل گرفته است. اطمینان از موفقیت برنامه ها و دستیابی به هدفهای راهبردی، مستلزم این است که فرایند تدوین و اجرای برنامه های عملیاتی به صورت هر شش ماهه مورد بازنگری و پیش قرار گیرند که از نقاط قوت این فرایند، توانایی یکپارچه کردن برنامه های کوتاه مدت، برنامه های بلند مدت و تخصیص منابع است و این با مشارکت گسترده هم ذینفعان داخلی و خارجی هویت می یابد. در ابتدا سه گروه

از سیستم برنامه ریزی راهبردی دانشگاه ویسکانسین استوت حمایت می کردند. شورای مشورتی دانشگاه جزو گروه کلیدی رهبران بودند و کار برنامه ریزی و تخصیص منابع را متناسب با برنامه های عملیاتی بر عهده داشتند. گروه برنامه ریزی راهبردی مشتمل بر شورای مشورتی و دیگر اعضای دانشکده و اعضای هیئت علمی و نمایندگان دانشجویان مسئول حفظ ماموریت (رسالت)، چشم انداز و بیانیه ارزشها و اهداف کوتاه مدت می باشند. این گروه همچنین هدفهای راهبردی را تحت هر یک از هدفهای کلی که به عنوان شاخص های کلیدی عملکرد شناخته می شوند تدوین کرده، فرایند اجرای برنامه های عملیاتی را مورد پایش قرار می دهد. گروه سوم اداره برنامه ریزی و بودجه کار تحلیل و تدوین ریزی بودجه عملیاتی سالیانه و تدوین بودجه سرمایه ای را بر عهده دارد. این گونه ترکیب کارکردهای سه گروه سبب تقویت فرایند به کارگیری داده ها و اطلاعات مورد استفاده در برنامه ریزیها و تصمیم گیریها می شود و تخصیص منابع را با هدفهای راهبردی و با برنامه های عملیاتی متناسب و هماهنگ می سازد و در نتیجه از فرایند سنجش عملکرد دانشگاه بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد حمایت می کند.

برنامه های عملیاتی به منظور اطمینان از برداشتن گامهای مناسب برای دستیابی به هر یک از هدفهای راهبردی تنظیم شده مورد استفاده قرار می گیرند. هر برنامه شامل هدفهای مقدماتی و اولیه است که آن را با برنامه راهبردی مرتبط می سازد. عملیات و کارکردهای سطوح بالا باید به طور کامل اجرا شوند، جایگاهها، اشخاص و یا گروههای مسئول هر گام، باید به خوبی مشخص شوند، زمان و منابع مورد نیاز و شاخصهای کلیدی عملکرد مرتبط با هر یک از هدفهای راهبردی باید در نظر گرفته شود. و همه برنامه های عملیاتی باید هر شش ماه توسط گروه برنامه ریزی راهبردی مورد بازنگری قرار گیرند. از آنجا که دانشگاه ویسکانسین استوت برنامه های عملیاتی خود را در اواخر دهه ۱۹۹۰ تدوین کرده، تاکنون به بیش از ۵۰

مورد از هدفهای راهبردی خود در حوزه های مرتبط با یکپارچگی فناوری، جو دانشگاهی، برابری جنسیت، جهانی شدن و بازآموزی فارغ التحصیلان دست یافته است. یکی از هدفهای راهبردی اخیر دانشگاه، با تدوین برنامه های دانشگاهی مرتبط است که منجر به تاسیس مرکز نوآوری برنامه درسی در دانشگاه شده است؛ جایی که استادان رشته های مختلف دانشگاهی اوقات فراغت خود را صرف پرداختن به مشارکت در تدوین رشته ها و برنامه های جدید، در حوزه هایی از قبیل: نانو تکنولوژی، عصب شناسی و محیطهای دیجیتالی فعال برای حمایت و تمرکز بر ماموریت دانشگاه ویسکانسین استوت می کنند.

در حوزه یادگیری و عملکرد دانشجویان، بر اساس معیار بالدریج، موسسات آموزشی نیازمند این هستند تا سطوح و گرایشهای فعلی در حوزه های کلیدی یا شاخصهای یادگیری دانشجویان را شناسایی و یادگیری دانشجویان را بهبود بخشند. برای پیگیری این معیار، دانشگاه ویسکانسین استوت یادگیری دانشجویان را مورد سنجش قرار داده، پیشرفت دانشجویان از زمانی که در این موسسه ثبت نام کرده اند شروع شده و این روند به خوبی، تا بعد از فارغ التحصیلی آنان ادامه داشته است. دانشجویان تازه وارد به محض ورود به دانشگاه آزمون های رده بندی درمورد موضوعهای کلیدی را که از قبیل: ریاضیات، زبان رسمی و زبان خارجی است، تکمیل می کنند. هر برنامه دانشگاهی مجموعه ای از هدفهایی را دنبال می کند که روشهای مناسب ارزیابی، شامل ارزشیابی دوره های آموزشی، امتحانات استاندارد شده، مجموعه دوره های الکترونیکی و ارزیابی یادگیری تجربی به منظور ارزیابی پیشرفت دانشجویان نسبت به هدفهای آموزشی را در بر می گیرد. قابلیت در زمینه آموزشهای عمومی به وسیله واحد امتحانات و ارزیابی دانشکده به طور سالیانه از راه نمونه گیری تعداد زیادی از دانشجویان سال آخر مورد بررسی قرار می گیرد و استادان آموزشهای عمومی هم ارزیابیهای دوره ها را مدیریت می کنند و دانشجویان

سال آخر مهارت‌های آموزشی کلی خود را ارزیابی می‌کنند. نتایج این ارزیابی‌ها به وسیله مدرسان و سرپرستان برنامه‌های آموزشی به صورت سالیانه مورد بررسی قرار می‌گیرد و برنامه‌های لازم برای بهبود فرایند یادگیری و تدریس تدوین شده و در اختیار اعضای دانشکده‌ها قرار می‌گیرد.

بیشتر دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، اطلاعات اندکی درباره چگونگی ارائه خدمات مطلوب تر به ذینفعان حال و آینده خود دارند. گردآوری این قبیل داده‌ها و تجزیه و تحلیل روند آنها برای شناسایی نیازهای در حال تغییر ذینفعان کلیدی، اعم از دانش‌آموختگان و کارکنان اطلاعات ارزشمندی را برای پالایش و بهبود برنامه‌ها و ارائه خدمات توسط دانشگاه ویسکانسین استوت فراهم کرده است.

در بسیاری از موارد این داده‌ها تغییرات مورد نیاز و حوزه‌هایی را که برای ارائه خدمات مطلوب تر به گروه‌های ذینفع نیاز به نوآوری دارند، زیر پوشش قرار می‌دهند. دانش‌آموختگان طی سالهای اول تا پنجم تحصیل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و نتایج این بررسیها و ارزشیابیها توسط موسسات آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. موضوع بازخورد کارکنان در زمینه یادگیری مهارت‌ها نیز به عنوان ماموریت دانشگاه ویسکانسین استوت با تاکید بر آمادگی شغلی به صورت اساسی مورد توجه قرار می‌گیرد. در طول دهه گذشته ۹۵ درصد از فارغ‌التحصیلان در موقعیت‌های شغلی قرار گرفته‌اند و دانشگاه کارکنان زیادی را از میان دانشجویان در محیط‌های دانشگاهی و مشارکت در نمایشگاه‌های حرفه‌ای، کمیته‌های مشورتی و دیگر فعالیتهای مرتبط با دیگر دانشگاهها در گروه‌های همسالان به کارگرفته است. برای تعیین سطح رضایت کارکنان، دانش، مهارت‌ها و تواناییهای فراگرفته شده و همچنین انتظارات آنها به صورت رسمی مورد تحقیق و بررسی قرار می‌گیرد تا حوزه‌هایی که نیاز به بازنگری در برنامه درسی دارند مشخص شود، یا برنامه‌ها ی جدید تدوین شده و یا اینکه خدمات ارائه شده بهبود یابند.

توسعه و استقرار شاخص‌های عملکرد و سازو کارهای سنجش مناسب، موفقیت

اصلی دانشگاه ویسکانسین استوت برای اجرای معیار بالدریج بوده است. کمیت سنج‌های مورد ارزیابی مهم نیست بلکه آنچه که مهم است اندازه‌گیری عملکرد و یکپارچگی سیستم‌ها به صورت مداوم است. از نظر تاریخی دانشگاه ویسکانسین استوت در جمع‌آوری اطلاعات آموزشهای مبتنی بر واقعیت‌ها، دارای شهرت است. ولی تا زمانی که موسسه آموزشی شروع به کارگیری سیستماتیک معیار بالدریج نکرده بود، مدیران ارشد موسسه چگونگی جمع‌آوری همه داده‌ها و مقیاسهایی را که باید مورد بررسی قرار گیرد و به شکل جامع تنظیم شود تا اثربخشی فرایندهای کلیدی سازمان، ماموریت و هدف‌ها را مورد بررسی قرار دهد درک نکرده بودند.



ابتدا پذیرش معیار بالدریج، دانشگاه ویسکانسین استوت سنج‌های زیادی را در برخی از حوزه‌ها و در برخی دیگر تعداد کمتری را دارا بود و قادر نبود آنچه را که معیار و سنج‌های اصلی عملکرد کل سیستم بودند شناسایی و تعریف کند. به‌علاوه در حالی دانشگاه ویسکانسین استوت اطلاعات مرتبط با دیگر دانشگاهها و محیط‌های دانشگاهی ویسکانسین را دارا بود، داده‌های مقایسه‌ای کمی در رابطه با ارزیابی عملکرد یا تنظیم هدف‌ها متناسب با رقبای اصلی و موسسات پیشرو در این زمینه وجود داشت. بنابراین هیچ‌کسی نمی‌دانست اگر هدف‌ها توسط موسسه آموزشی تنظیم شود آیا دانشگاه

قادر خواهد بود رهبری مناسب و شفافیتی را در حوزه‌های راهبردی و مهم دانشگاه صورت دهد یا خیر؟ با استفاده از معیار بالدریج به عنوان یک مدل، دانشگاه قادر بود سیستم ارزیابی و داده‌های جامعی را برای پشتیبانی تمامی ماموریتها و برنامه‌های دانشگاه به شکلی مناسب تر و مطلوب تر تنظیم کند و با استفاده از مشاهده روندها و اطلاعات مقایسه‌ای، چرخه بهبود مستمر و سیستماتیک عملکرد را به حرکت درآورده و قطعی کند.

کلید موفقیت مدیریت تغییرات

به لحاظ تاریخی، وقتی دانشکده‌ها و دانشگاهها تغییرات نوآورانه‌ای را در حوزه‌هایی که در مقاله به آنها اشاره شد، به آن دست یافته‌اند که در معرض عواملی قرار گرفته‌اند که تعادل وجودی آنها را مختل کرده است. برای مثال دانشگاه ویسکانسین استوت شروع به تغییر رویه‌ها و فرایندهایی کرده است که از نظر رئیس وقت دانشگاه، بیش از یک دهه، فاقد اعتماد و اطمینان بوده است. بزرگترین چالش برای طرفداران نوآوری در آموزش عالی شکست خوردن برنامه‌های نوآورانه در برابر مقاومت موسساتی است که به خوبی طراحی شده‌اند و در معرض خطر نابودی در کوتاه‌مدت قرار ندارند. ساختار این موسسات که بر اساس روشهای سنتی شکل گرفته است، به صورتی گسترده، برای ماندن و ثبات و حفظ پایگاه اجتماعی خود تلاش می‌کنند.

این برای هر سازمانی و هر بخش سازمان، یک واقعیت است. هر سازمان دارای ساختارها، سازوکارهای کنترل و دستور کارها و مقرراتی است که سازمان را نسبت به مدیریت و پشتیبانی مداوم هدف‌ها و ماموریت خود قادر می‌سازد. سازمان‌هایی که برای مدت طولانی فاقد غیب و نقص بوده‌اند و یا دارای تاریخچه موفقیت طولانی مدت هستند بیشتر با فرهنگ و روشهایی که آنها را در دستیابی به ماموریت شان کمک می‌کند، عجزین شده‌اند و ساختارها در جاهایی شکل گرفته‌اند که حفظ آنها وابسته به حفظ پایگاه اجتماعی سازمان است. این ساختارهای بوروکراتیک گرایش به

سرکوب کردن ایده ها و مفاهیم جدید را دارند، بنابراین نیازمند مدیریت و رهبری قوی و رویکردهای سیستماتیک است که مقاومت و ایستادگی نیروهای بوروکراتیک را در برابر ایده های جدید خنثی کند.

مؤسسات آموزشی که به صورت موفقیت آمیزی توانسته اند نوآوری ها و تغییرات را مدیریت کنند به طور کلی چهار عامل عمده در آنها نقش داشته اند: تعهد و حمایت مداوم رهبران و مدیران ارشد سازمان، شیوه های برنامه ریزی سیستماتیک و سازمان یافته، فرایند های مشارکتی و حساب شده و ارتباطات چند سویه و اثربخش.

یکی دیگر از عناصر بسیار مهم برای ایجاد نوآوری و تغییر این است که نوآوری باید از راه افراد خط قدرت سازمان (روسا، معاونان روسا، سرپرستان یا مدیران گروهها) صورت گیرد و نباید به یک کمیته، نیروهای وظیفه ای ویژه، اداره بهبود کیفیت یا دیگر افراد واگذار شود. به منظور درگیر کردن کارکنان و اعضای هیئت علمی در تلاش های نوآورانه، بایستی ابتدا یک احساس نیاز و ضرورت در افراد کلیدی و مدیران عالی سازمان بوجود آید. اگرچه که بسیاری از مردم عقیده دارند که نوآوریها زمانی که از سوی کارکنان و اعضای هیئت علمی پدیدار و پذیرفته می شوند بهتر مورد پشتیبانی و حمایت قرار می گیرند و احتمال موفقیت بیشتری دارند. ولی اگر یک احساس اهمیت مداومی برای مدیران عالی وجود نداشته باشد، بسیاری از نوآوریها شکست خواهند خورد و یا دوام نخواهند آورد.

یک شیوه برای ایجاد نوآوری این است که از آن راه رئیس سازمان با گروهی از مشاوران کار می کند و به همین گونه مدیران ارشد به شکل تیم های مدیریتی و گروههای حاکم با یکدیگر کار می کنند. روسا، معاونان و سرپرستان در محیط های دانشگاهی نوآور، نمی توانند تصمیم را به صورت یک جانبه اخذ کنند، بلکه آنها با کمک دیگر اعضای تیم های رهبری و مدیریتی، از قبیل: اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه در فرایند برنامه ریزی، تصمیم گیری و تخصیص منابع، مشارکت می کنند. از نشانه های مشارکت افراد

درفرایند ها و تصمیمهای محیط های دانشگاهی این است که آنها مشارکت و تشریک مساعی را به عنوان بخشی از ساختار مؤسسات آموزشی پذیرفته باشند. به کارگیری مدل بالدریج، این تعهد را در رهبران ایجاد می کند و همزمان دارای نتایجی است که توانمند سازی و نوآوری را پرورش می دهد و روسا، اعضای هیئت علمی و کارکنان در ترسیم چشم انداز دانشگاه سهیم می کنند.

درسهای فراگرفته شده

به کارگیری این چهار عنصر اشاره شده در بخش پیش، خود مرحله ای از نوآوری است که همیشه یکنواخت نبوده و نیازمند همگونی با فرایندهای جدید نیز است. این امر بویژه در آموزش عالی که کوچکترین تغییری نیازمند بحث و گفتگو و دقت فراوان است بیشتر به چشم می خورد. بسیاری از دانشگاهیها از سودمندی مدل بالدریج می پرسند. اعضای هیئت علمی مدعی هستند که ارزش واقعی یک درجه را نمی توان اندازه گرفت بنابراین مهارت و خبرگی اعضای هیئت علمی تنها عامل تعیین کننده کیفیت است و می گویند که به فلسفه وجودی دانشگاهها این است که به جای ارائه خدمت به ذینفعان به ایجاد و حفظ آن بپردازند.

هر فرایند تغییر موفقیت آمیزی ضروری است که با تعدادی از مدیران ارشد و دیگر افراد کلیدی که آمادگی شناخت و به کارگیری امکانات را دارند و به راه حل های مسائل یا به فرصتها به عنوان سرمایه گذاری نگاه می کنند، شروع شود. این گروه از افراد در مراحل نخستین عملیات برای دستیابی به موفقیت های کوچک حلال مشکلات می باشند. و این گونه موفقیت های کوچک به عملیات قابلیت اعتماد می بخشد و آهنگ مثبتی را برای ایجاد و پذیرش تغییر توسط کارکنان و اعضای دانشکده به همراه دارد. حمایت قوی رهبری (مدیریت عالی) برای تداوم و پیشرفت تغییرات امری ضروری است و از برهم زدن و اختلال در تغییرات توسط افراد مخالف تغییرات، جلوگیری می کند. در دانشگاه ویسکانسین استوت این امر نزدیک به سه سال برای اعضا و کارکنان

دانشکده برای درک و آشنایی با منافع و نتایج حاصل از مکانیزم جدید رهبری، فرایند برنامه ریزی و دیگر نوآوریها زمان برد.

به علاوه بسیاری از مؤسسات آموزشی عقیده دارند که قبل از اینکه شروع به بکارگیری چارچوب بالدریج نمایند باید به بازسازی و بازبینی مکانیزم ها و فرایندهای برنامه ریزی و رهبری خود بپردازند. در هر حال این معیار غیر تجویزی است و می تواند برای همه انواع مؤسسات آموزش عالی سازگار و منطبق گردد. هر موسسه ای می تواند بر اساس توانایی های خود میزان و شدت تاثیر پذیری لازم را تشخیص داده و با تعدادی از معیارهای بالدریج شروع به کار کند. این امر تا استقرار کامل معیار بالدریج طی چندین سال ادامه پیدا می کند اما موسساتی که بر اولین گامها و یک یا دو حیطة از معیار تمرکز کرده اند ممکن است در ظرف چند ماه بتوانند به نتایج مثبت دست یابند.

رهبران ارشد دانشگاهها برای ارزیابی پاسخ و حداقل جستجوی معیارها و اطمینان از اینکه ذینفعان و دانشجویان این مباحث را درک نموده و مورد پیگیری قرار می دهند تحت فشار هستند. اگرچه هیچ یک از الگوهای بهبود کیفیت بدون محدودیت نیست، رهبران کالج ها و دانشگاهها مفید بودن مدل بالدریج را درک خواهند کرد زیرا که این معیار با شروع فرایند بهبود و ارزیابی نظام یافته، چارچوب قابل اعتمادی را از طریق تغییرات نوآورانه فراهم می کند. ایده ها و روشهایی که مورد آزمایش و تجربه قرار نگرفته و یا قبلاً تجربه شده و شکست خورده شانس بیشتری برای اجرای موفقیت آمیز با استفاده از مدل بالدریج دارد زیرا که این مدل به یکسویی و یکپارچگی فرایندها و ترکیب شاخصهای اصلی عملکرد در سازمان کمک می کند. □

منبع:

Furst-Bowe, Julie A. and Bauer, Roy A. (2007). "Application of the Baldrige Model for Innovation in Higher Education" *New Directions For Higher Education*, No. 137, 5-14.