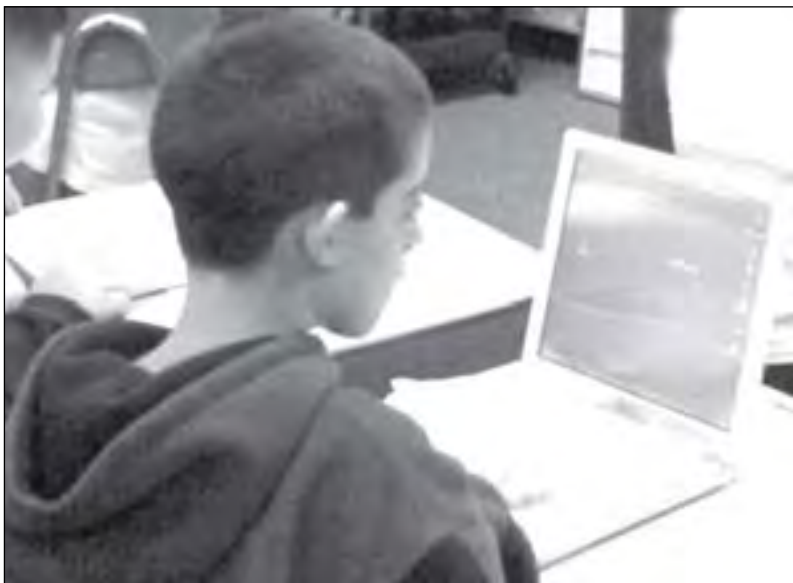


نقش مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در اثر بخشی آموزش و پرورش

دکتر مصطفی عسکریان^۱
اکرم صفری^۲



مقدمه

باتوجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه‌های هر سازمان، بخصوص سازمان های آموزشی و به تبع آن مدیریت و رسالت آن، که بهره برداری از توان کارکنان و رساندن سازمان به کارایی و اثربخشی است، لزوم آگاهی و بکارگیری نظام مدیریت کیفیت فراگیر جهت بهره برداری موثر از زمان، موقعیت های آموزشی، همگانی کردن مشارکت در آموزش، تلفیق توسعه منابع انسانی با توسعه سازمانی و بهره برداری از روحیه پژوهشی کارکنان ضروری به نظر می رسد چرا که گرایش مدیریت سنتی به سازمان مداری است اما مدیریت کیفیت فراگیر اصل و اساس رامشتری مداری و رضایت مشتری می داند.

واژگان کلیدی:

مدیریت کیفیت فراگیر، اثربخشی

در جهان امروز، کیفیت عاملی، تاثیر گذار در روند توسعه صنعت، بازرگانی، آموزش، یکپارچگی اقتصاد جهانی و رشد هر کشور و یکی از مهمترین عوامل رقابت سازمان و موفقیت در بازارهای ملی، منطقه ای و جهانی به شمار می آید. (مرادی، ۱۳۸۳، ص ۸۵).

لزوم داشتن توان رقابت باعث ایجاد الگوهای جدید کیفیت شده است. مفهوم کیفیت ریشه در کار متخصصان صنعتی دارد. «اهمیت کیفیت در سالهای ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مورد توجه قرار گرفت. پنج نفر از مشهورترین رهبران نظریه کیفیت که تاثیر اساسی در ارتقا کیفیت در جهان امروز داشته اند، ادوارد دمینگ^۲، فیلیپ کرازبی^۳، جوزف جوران^۴، جنیچی تاگوچی^۵ و کآرو ایشی کاوا^۶ می باشند. پایه اولیه مدیریت کیفیت توسط دکتر دمینگ که یک دانشمند آمریکایی است در سالهای پس از جنگ جهانی دوم در ژاپن بی ریزی شد» (لامعی، ۱۳۷۸، ص ۵۴).

در حقیقت، تحقق و به کارگیری TQM^۸ یکی از ثمرات و دستاوردهای ناشی از گسترش بین المللی مدیریت کیفیت طی سالهای گذشته به حساب می آید.

نظر به اهمیت آموزش و توسعه سرمایه های انسانی، سازمان های آموزشی نیز همزمان با تغییرات سایر سازمان های اجتماعی، باید در جهت بهبود کیفیت گام بردارند چرا که بخش عظیمی از منابع انسانی را در بر دارند. اقتصاددان معروف، گری بیکر^۹ سرمایه های انسانی را

مانند سرمایه های مادی، بخشی از ثروت ملل می داند و سرمایه گذاری در منابع انسانی را سودآورترین سرمایه گذاری به حساب می آورد. (مرادی، ۱۳۸۳، ص ۸۵)

باتوجه به آنچه بیان شد و اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه های هر سازمان، بخصوص سازمان های آموزشی و به تبع آن مدیریت که عامل بارورسازی، بهره وری و اثربخشی منابع و امکانات مادی و نیروی انسانی موجود در جهت هدفهای سازمان می باشد و همچنین توجه به بهبود کیفیت که در راس آن ارتقا کیفیت مدیریت مطرح است، لزوم تدوین این مقاله احساس شد تا با بررسی سیستم مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در آموزش و پرورش گام مؤثری در زمینه ارتقا کیفیت در این سازمان برداشته شود.

لزوم به کارگیری مدیریت کیفیت در آموزش و پرورش

از آنجایی که آموزش و پرورش یکی از بزرگترین، پیچیده ترین و مهمترین نظام های اجتماعی است و مدیریت بر سازمان های وابسته به آن به دلیل نقشی که در پرورش انسان های خلاق و مستعد و تأمین نیازهای نیروی انسانی هر جامعه دارد از جمله دشوارترین، مؤثرترین و ظریف ترین انواع مدیریت ها است.

نظام های آموزشی به مرور پی برده اند که در شرایط پیچیده امروز، بدون مدیریت و رهبری موثر، قادر نخواهند بود که پاسخگوی مسئولیتهای فزاینده خویش باشند. از سوی دیگر با گسترش نظام آموزشی و تنوع و گوناگونی خدمات و فعالیت های

کنند. ایجاد چنین حرکت مشارکتی در مدارس، با توجه به ویژگی‌های نیروی انسانی و کارکنان آن کار چندان دشواری نخواهد بود. مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره‌وری قابلیت‌ها و استعدادها، مدیریت و نیروی انسانی کار است.

تفاوت کیفیت در آموزش و صنعت

در تکمیل موفقیت آمیز محصول آموزش، لازم است دانش آموز همانند یک کارگر مشارکت فعال داشته باشد و فرآیند یادگیری را با باور قلبی مدیریت کند. نکته اینجاست که تدریس و یادگیری دو فرآیند متفاوت هستند، تدریس بیشتر به مدیریت شبیه است تا به نظارت بر جزئیات فعالیتها، و یادگیری بیشتر بر فرآیند تحقیق و توسعه شباهت دارد تا به مجموعه‌ای از فرآیندها. در صنعت، مدیریت کیفیت، نیاز هر مدیر برای راهبری صحیح سیستم به سمت تعیین نیازهای مشتری در یک فرآیند منطقی است (امیری، ۱۳۸۳، ص ۱۲).

فرآیند اجرایی TQM در کلاس

- دانش آموزان به عنوان همکار در فرآیند آموزش و یادگیری مشارکت داده شوند.
- معلم و دانش آموزان باید در شروع هر نیمسال تحصیلی در حصول اهداف و مقاصد مورد نظر به مباحثه و تبادل نظر پرداخته و ویژگی‌های یک آموزش خوب و انتظارات مورد نظر از فرآیند یک یادگیری مطلوب را بررسی کنند.
تحقیقات هریس. جان. دلیسو و باگت. جی. مارک نشان می‌دهد که شخص در سیستم رشد می‌کند و ارتقا می‌یابد. فرآیند آموزش دانش آموز نیز چنین است، اما در این سیر صعودی به موضوعات ویژه و تخصصی نشان نمی‌دهد. اینجا



نظر به اهمیت آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی، سازمان‌های آموزشی نیز همزمان با تغییرات سایر سازمان‌های اجتماعی، باید در جهت بهبود کیفیت گام بردارند چرا که بخش عظیمی از منابع انسانی را در بر دارند



دانشگاه‌ها، مدارس، مراکز علمی و پژوهشی جهان هر روز با نوآوری‌های جدید به دنبال ارتقای کیفیت خدمات و ارائه آن به مشتریان خود هستند. مؤسسه‌ها و شرکت‌ها به خوبی این نکته را که رضایت مشتریان و گیرندگان خدمات، توجه به خواسته‌ها و نیازهای آنان، تأثیر مستقیم در افزایش درآمد و سود و اعتبار اجتماعی آنان دارد رادریافته‌اند. از طرف دیگر با رشد دانش و آگاهی مردم، تنوع نیازها و خواسته‌های آنان و هم‌چنین پافشاری مردم و حکومت‌ها برای بازسازی و بهسازی گسترده نظام آموزشی و درسی، توجه به کیفیت نسبت به گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده است (همان منبع، ص ۱۴۷). مدیریت کیفیت جامع یک سفر یا راه است نه یک مقصد و همه افراد باید در این نهضت مشارکت

آن منابع عظیم انسانی و مادی و ضرورت استفاده بهینه از آنها ضرورت تجدید نظر در مدیریت و رهبری سطوح مختلف نظامهای آموزشی را ایجاد می‌کند (علاقه بند، ۱۳۸۴، ص ۱۱).

امروزه صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه مدیریت با اهمیت و جایگاه عامل کیفیت به عنوان یکی از معتبرترین شاخصه‌های تعالی جویی سازمانی و نیز به عنوان کلید حیاتی تحقق اهداف توسعه در ابعاد گروهی و سازمانی بسیار تاکید می‌ورزند. (کارگر، ۱۳۸۵، ص ۲۸)

اما دستیابی به کیفیت برحسب تصادف یا از طریق دستورهای مدیریتی حاصل نمی‌گردد و لازمه آن ایجاد تغییر در فرهنگ رفتار مدیریتی و تغییر نگرش افراد نسبت به مفهوم کیفیت است. فرآیند ایجاد این تغییرات به اعمال نوعی خاص از مدیریت - مدیریت کیفیت فراگیر - نیاز دارد (جمیاری، ۱۳۷۲، ص ۴۲).

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) یکی از روشهای پیشرفته هدایت سازمان در مقابل روشهای سنتی است که با تاکید بر نقش منابع انسانی، برای حفظ بقا، در صحنه رقابت داخلی و خارجی رویکرد بسیار مناسبی به شمار می‌رود. همانطور که در جدول (۱) آورده شده است مدیریت سنتی گرایش به سازمان مداری دارد اما مدیریت کیفیت فراگیر اصل و اساس رامنشتری مداری و رضایت مشتری می‌داند.

از آنجایی که مدیران سازمان‌های فاقد مدیریت کیفیت جامع، ۳۰ درصد وقت خود را به مقابله با شکست واحدها، شکایات و مشکل‌گشایی اختصاص می‌دهند. در مدیریت کیفیت جامع این وقت صرف جویی شده، و مدیران وقت بیشتری در اختیار دارند تا به رهبری، برنامه‌ریزی و پردازش اندیشه‌های جدید اختصاص داده و از نزدیک با مشتریان کار کنند (محمد حسینی، ۱۳۷۸، ص ۵۸).

مدیریت کیفیت فراگیر، یک رویکرد مدیریتی سازمانی می‌باشد که حول محور کیفیت بنا شده است و در آن همه اعضای سازمان در هدف موفقیت درازمدت از طریق رضایت‌مندی مشتری مشارکت می‌کنند تا منافع حاصله به اعضا و جامعه بازگردد. (شکل ۱)

کیفیت در آموزش و پرورش

کیفیت در آموزش و پرورش و مدارس به تغییر یا تغییراتی گفته می‌شود که در رفتارهای دانش آموزان بروز می‌کند. تنها معیار معتبر کیفیت، تغییر رفتار مطلوب دانش آموزان است. کیفیت در همه ابعاد رفتاری دانش آموزان ظاهر می‌شود یعنی از نوعی جامعیت و کلیت برخوردار است (تورانی، ۱۳۸۲، ص ۱۷۹).

کیفیت بهتر کالاها و خدمات، نتیجه فرآیند مطلوب آموزش یا تعلیم و تربیت و به عبارت دیگر ناشی از افزایش دانش، نگرش و مهارت نیروهای انسانی است. از این رو خیلی سریع توجه به کیفیت و ارتقای مستمر کیفیت در نزد اهل علم و دانش، مؤسسه‌ها، مراکز علمی و فرهنگی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شد.

سازمان با مدیریت کیفیت فراگیر	سازمان با مدیریت سنتی
مشتری مدار	سازمان مدار
جهت گیری بلند مدت	جهت گیری کوتاه مدت
مبتنی بر داده و واقعیت	مبتنی بر عقیده
بهبود مستمر	دید مقطعی
پیشگیری	بازرسی
ارتباط قوی بین بخش ها و کار سیستمی	بخشهای سازمانی منفک و مجزا
مشارکت سطح بالا از سوی کارمندان	وجود سلسله مراتب از بالا به پایین
حل مسئله	سرزنش و تنبیه
تفکر سیستمی	تفکر جزء به جزء
رهبری	ریاست

جدول (۱) مقایسه مدیریت سنتی و مدیریت کیفیت فراگیر

مفهوم زمان است. زیرا استفاده از زمان به عنوان یک منبع، شاخصی برای کارآمدی مدیریت سازمان آموزشی است.

نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک مشکل یاب است. زمانی که در سازمان آموزشی به مسایل و مشکلات توجه نشود، پس از مدتی مشکلات دست به دست هم داده و وضعیت پیچیده ای را به وجود می آورند که نتیجه آن بروز بحران آموزشی است. کیفیت فراگیر با ابزارهایی که به کار می گیرد سازوکار دایمی را در سازمان آموزشی طراحی و پیاده سازی می نماید که پیوسته به شناسایی مشکلات منتج می شود. به کارگیری فنونی نظیر «توفان مغزی به روش جان دیویی یا انجام پژوهش در درس به روش دلفی» در مدیریت کیفیت فراگیر موجب شناسایی مشکلات توسط همه فراگیران و کارگزاران آموزشی می گردد (همان، ص ۴۰).

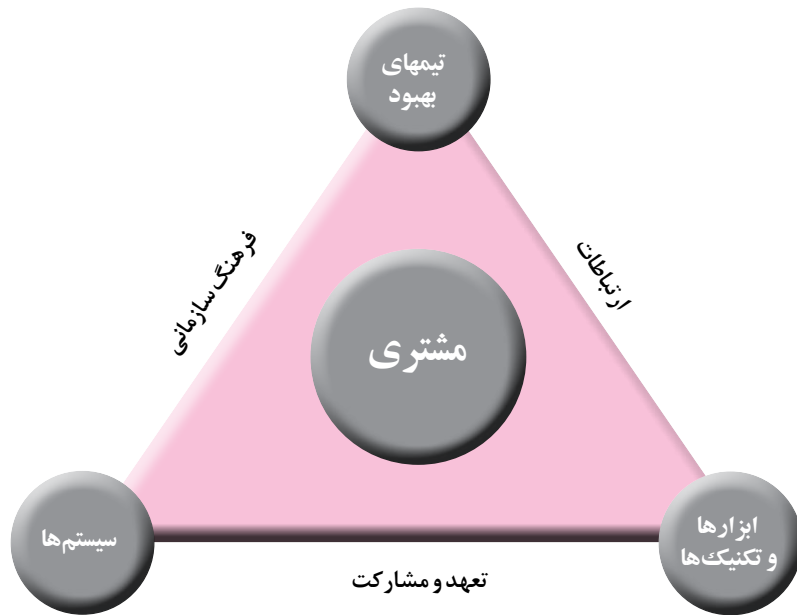
- سازوکار بهره برداری مناسب از موقعیت های آموزشی

یادگیری اثربخش، زمانی حاصل می شود که بتوان از موقعیت های فیزیکی و روانی محیط آموزشی بهره برداری مناسبی داشت. استفاده از موقعیت های آموزشی نیازمند وجود سازوکارهای عملیاتی است که در زمینه نظام مدیریت عملکرد از طریق تبدیل مدیریت کلاس درس به رهبری کلاس درس، زمینه های بهره برداری مناسب از ظرفیت آموزشی را فراهم می کند. نظام مدیریت کیفیت جامع از طریق پیاده کردن فرآیند و پی گیری معلم و فراگیران کمک می کند تا آموزش و یادگیری را اثربخش نمایند (همان، ص ۴۱).

- سازوکار همگانی کردن مشارکت در آموزش

در یک نگاه کلی، هدف اساسی نظام مدیریت کیفیت جامع، درگیر کردن کلیه کارمندان سازمان از مدیریت عالی تا پایین ترین سطح برای ایجاد رضایت در مشتریان از طریق ارائه محصولات با کیفیت عالی و قیمت مناسب است. مدیریت کیفیت جامع، روش انجام دادن کار مبتنی بر همکاری است که برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری در سازمان از قابلیت و استعداد های گروه مدیران (معلمان) و گروه کارکنان (دانش آموزان) بهره می گیرد. اجرای مدیریت کیفیت در بعد مشارکت آثار زیر را به دنبال دارد (همان، ص ۴۲).

- ۱) مسئولیت یادگیری را جمعی می کند.
- ۲) محور اساسی، نیاز فراگیران و والدین قرار می گیرد.
- ۳) مشارکت و همکاری را جایگزین روابط شخصی معلم و فراگیران می کند.
- ۴) بهبود مداوم جریان فرآیند یاددهی - یادگیری در کانون توجه قرار می گیرد.
- ۵) به فراگیران اختیار و اقتدار لازم جهت تصمیم گیری داده می شود.
- ۶) بر مهارت های دانش آموزان متمرکز می شود.



(شکل ۱)

مدل TQM (Okland, ۱۹۹۸, ۱۲۴)

- سازوکار بهره برداری موثر از زمان در سازمان آموزشی

یکی از عواملی که در اثربخشی آموزش و یادگیری اثر دارد، نحوه استفاده از زمان است. معمولاً در آموزش، اتلاف وقت را با هیچ چیز نمی توان جبران نمود و فرصتهای از دست رفته، خسارات جبران ناپذیری را به پیکره آموزش جامعه وارد می کند. TQM در مورد اینکه از زمان استفاده شود یا اینکه چگونه وقت با شرایط فراگیران تنظیم گردد، راه کارهای عملی ارائه می دهد. یکی از شاخص ها و معیارهایی که با آن در مورد ماهیت فرهنگ جامعه یا سازمان می توان قضاوت نمود،

است که مهمترین نقش و وظیفه مدرس یعنی برنامه ریزی در جلب مشارکت دانش آموز در تداوم انگیزه برای یادگیری مشخص می شود. در واقع، افراد به طور ذاتی علاقه مند به یادگیری مطالبی هستند که احساس می کنند دانستن آنها لازم است. لذا یکی از روش های جلب مشارکت افراد می تواند در تلفیق آرایه مطالب با گزینه های واقعی و مطالعه موردی روی این گزینه ها باشد (امیری، ۱۳۸۳، ص ۱۳).

آنچه مسلم است این می باشد که اولین وظیفه آموزش و پرورش ایجاد بستر و فضای مناسب برای رشد شخصیت و شکوفایی استعداد های فرد است. (همان، ۱۶)

TQM و اثربخشی آموزش

مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر نظام بکارگیری توانمندیهای فکری و جسمی کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان است. در مدیریت کیفیت فراگیر به جای اینکه مسئولیت آموزش و یادگیری و کیفیت فقط بر دوش یک نفر یا واحد خاصی باشد، برعهده همه کارگزاران سازمان آموزشی است و باین نظر همه افراد را درگیر کار کرده و از توانمندی های مختلف کارکنان در سطوح مختلف بهره برداری می کند. TQM توان کارکنان را در تمام فعالیت ها و فرایندها به کار می گیرد و مشارکت را به صورت عملیاتی و ملموس تا عمق سازمان رسوخ می دهد (سلطانی، ۱۳۸۳، ص ۳۵).

سازوکارهای نظام مدیریت کیفیت فراگیر در اثربخشی آموزش

به طور کلی نظام TQM در عمل تجربه شده و بر اثربخشی آموزش کمک می کند. اثربخشی آن را می توان در ابعاد زیر یافت:

بیشتر مبتنی بر قبول کردن، کنترل و دستوردی است. شالوده های این نظام، ترس، تهدید، نهیب زدن در قالب یک رویکرد خصمانه برای حل مشکلات است. بیشترین توجه آموزشگران، تشویق استعداد های فردی با ارائه اطلاعات به منظور اصلاح مداوم توانایی های شخصی هر فرد است. باید توجه داشته باشیم همه ما کسانی هستیم که با هم کار و زندگی می کنیم.

ستون سوم: وجود یک فرآیند مداوم نظام دار:

سومین پایه TQM در نظام های آموزشی بر شناسایی و معرف سازمان به عنوان یک نظام اشاره دارد. لذا فعالیت انجام شده درون سازمان باید به عنوان یک فرآیند 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 محث تاکید دارد که کار کردن در یک سیستم مشکل دار موجب بروز اشکال در فعالیتها می شود، لذا

ستون اول: ارتباط بر اساس تشریح مساعی

بر اساس این اصل یک سازمان مبتنی بر TQM باید بر خواسته های مشترک 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 بر این 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 می شود.

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 TQM در تعلیم و تربیت بر ارتباط و تشریح مساعی میان تهیه کنندگان و مشتریان تاکید می کند و مفهوم سینرژی

سازوکار تلفیق توسعه منابع انسانی با توسعه سازمانی

اثر بخشی آموزش و تحقق اهداف متعالی آموزش، مستلزم این است که رشد فردی معلم ودانش آموز همزمان با توسعه سازمانی مد نظر باشد. زمانی که در ایجاد افراد تغییر نیاید تضاد و مقاومت بوجود آمده وانرژی سازمانی به هدر می رود. نظام کیفیت جامع، توسعه سازمانی را در ایجاد ساختار سازی، فرآیند سازی، تغییر گردش کارها، تغییر نظام های کنترل و تنوع خدمات و محصول دنبال می کند و در کنار آن به طور همزمان توسعه فردی را در ایجاد ظرفیت سازی فردی، تغییر قالب فکری، تغییر روش های کار، ایجاد تفکر صرفه جوی و ایجاد تنوع مهارتی پی می گیرد. با تلفیق رشد فردی و توسعه سازمان های آموزشی انرژی می گیرد وانرژی تولید شده به شکل موثر موجب ارتقای سطح یادگیری و مهارت فراگیران می شود.

ایجاد و بهره برداری از روحیه پژوهشی کارکنان

مراکز آموزشی از عمده ترین مراکزی هستند که قادرند روحیه تحقیقی را ایجاد و آن را به فراگیران القانمایند. اگر فراگیران از ابتدای شروع تحصیلات رسمی با چنین روحیه ای آشنا شوند، در بزرگسالی به ایجاد تعهدات اجتماعی و روحیه مشارکت در بین فراگیران رهنمون می گردد. به طور کلی نظام TQM بر اساس شکل ۲ به تقویت روحیه پژوهش کمک می نماید. (همان، ص ۴۳)

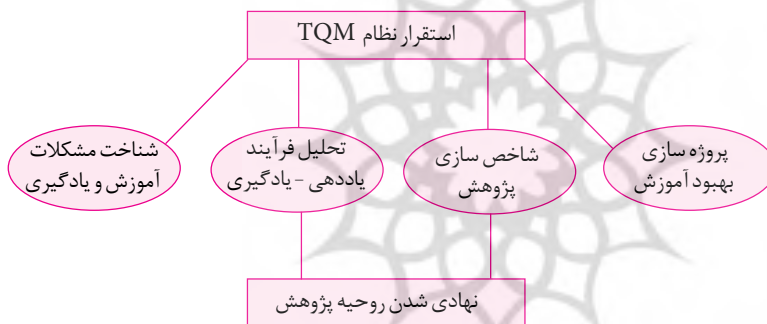
می توان گفت، مدیریت کیفیت فراگیر، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی کار است (اقدسی، ۱۳۸۰، ص ۴۹).

دانشگاه ها و موسسات آموزشی، زمانی می توانند در انجام مدیریت کیفیت فراگیر موفق شوند که مدیران در اجرای آن مشارکت داشته باشند. یعنی نسبت به TQM آگاهی، باور، اعتماد عمیق و مهارت داشته باشند. البته در این میان حمایت مدیران عالی و ارشد و میانی در دانشگاه ها و مراکز آموزشی بسیار موثر است.

انطباق الگوی TQM در سازمان های آموزشی

امروزه استفاده از نظام مدیریت کیفیت فراگیر، برای نظام های آموزشی - همانند سایر سازمان ها مطرح شده است و بسیاری از آموزش دهندگان معتقدند که تنها اصول و قواعد راهنمای TQM، برآورنده نیاز های آموزش در دنیای جدید است. جان جی بونسلینگ 'در کتاب خود با عنوان انقلاب کیفیت در آموزش، چارچوبی را با قواعد و اصول کاربرد TQM نظام های آموزشی فراهم آورده و برای اجرا در نظام های تعلیم و تربیتی تنظیم کرده است. او این قواعد را در ۴ ستون مدیریت کیفیت فراگیر تقسیم کرده است:

(حسینی ۱۳۸۳، ۷۳-صص ۷۱)



شکل ۲) نحوه نهادی شدن روحیه پژوهش توسط نظام TQM

کیفیت محصول را پایین می آورد. بنابراین، در هنگام مواجهه با بروز مشکل باید فرآیندهای مشکل سازی را که عدم موفقیت شرکت کنندگان در نظام را موجب می شوند، شناسایی و حذف کرد.

ستون چهارم: رهبری: اصل رهبری

در مدیریت کیفیت فراگیر در نظام های آموزشی، قابلیت پاسخگویی سطوح بالای مدیریت است. 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 کار کردن معلمان و شاگردان با یکدیگر است. معلمان در ضمن آموزش چارچوب با کالبد محتوای درسی و نیز قواعد اصلی، موضوعات را از رایه می کنند و نیز ابزارهای لازم برای اصلاح مداوم در فرآیند یادگیری را فراهم می آورند. رهبران TQM افرادی هستند که با هدایت های ویژه، راهنمایی و نظارت مناسب زیردستان از انتقال درست راهبردها، فلسفه ها، ارزش ها و اهداف TQM اطمینان حاصل می کنند.

پیشنهاد می کند که اجرا و محصول با جلدادان استعداد و تجربه های فردی، افزایش پیدا می کند. در یک کلاس، تیم های 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، محیط ها و مجموعه ها برای فراگیر هستند.

ستون دوم: اصلاح مداوم و ارزیابی خود:

بر این اساس، نظام مدیریت کیفیت فراگیر در تعلیم و تربیت، از این اطلاعات به کارکنان، به منظور اصلاح مداوم، شخصی و جمعی را اقتضا می کند. در یک آموزشگاه کیفیت فراگیر، مدیران با همکاری مشتریان (فراگیران) و معلمان کار می کنند. در نظام های قدیمی آموزشی، ردهای مدیریت علمی وجود دارد و کلمات مشاهده و مورد کاربرد آنها

عمده ترین مزیت‌های استقرار TQM در نظام آموزشی عبارتند از:

- مشارکت کلیه نیروهای انسانی نظام آموزشی؛
- بهبود مستمر در فرآیندهای آموزشی؛
- دستیابی به توان رقابتی داخلی و خارجی در حیطه آموزشی و فناوری؛
- توانمندسازی نیروهای انسانی در کلیه سطوح؛
- مشارکت در عواید حاصل از اجرای TQM؛
- افزایش خلاقیت و نوآوری از طریق ارزشیابی مستمر (خاکی و دیگران ۱۳۸۳، ص ۹۸).

به طور کلی مدرسه‌ای که از مدیریت کیفیت جامع برخوردار است به دانش‌آموزان، معلمان و برآورده شدن نیازها و خواسته‌های آنان توجه ویژه‌ای دارد. بنابراین در مقابل نیازهای آنان قادر است از خود واکنشی سریع نشان بدهد و می‌تواند منابع محدود خود را بر روی فعالیت‌هایی متمرکز کند که به رضایت ایشان منتهی می‌شود (تورانی، ۱۳۸۲، ص ۱۷۹).

برای تغییر و ارتقای کیفیت مدرسه، مدیر باید بداند که عاملی کلیدی در سطح مدرسه به‌شمار می‌آید (فقیهی، ۱۳۷۸، ص ۱۱۸).

عمده ترین موانع استقرار TQM 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 TQM؛
- نداشتن قدرت ابتکار و نوآوری؛
- عدم پذیرش روش‌ها و رویکردهای جدید؛
- شفاف نبودن برنامه‌های راهبردی؛
- عدم اطمینان از حصول نتیجه موثر؛
- عدم آشنایی از چگونگی نحوه انطباق الزامات TQM با نظام آموزشی؛
- عدم آگاهی از نتایج مورد انتظار (خاکی و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۹۹).

عوامل مؤثر در مدیریت کیفیت جامع

- ۱- مشارکت مدیر مدرسه
- ۲- گسترش آگاهی و درک روشن از TQM
- ۳- توسعه دانش، نگرش و مهارت کارکنان

مشارکت مدیر از مهم‌ترین عوامل در نهضت و حرکت همگانی TQM در مدرسه است. مدارس موفق در اجرای مدیریت کیفیت جامع، موفقیت خویش را مرهون مشارکت و حمایت مدیران می‌دانند.

مدیران مدارس، نیازمند سبک رهبری اقتناعی و نفوذ در قلب و روح کارکنان هستند. سبک مدیریتی می‌بایست که بر پایه مشارکت، قابل رؤیت و استوار باشد و بتواند در مورد ارزش‌ها و راهبردها به‌صورت کارآمد و درست قضاوت کند، نه این که صرفاً بر پایه قدرت فردی

مدیران و همه کارکنان باید آنچه که درباره TQM در آموزش و پرورش و فواید آن در بهبود مستمر و اثربخشی مدرسه مطرح است را به خوبی درک کرده و نسبت به آن اعتماد و باور عمیق داشته باشند. این امر مستلزم آن است که اولاً همه افراد آموزش لازم را دریافت کرده و ثانیاً در عمل حالات اجرای مدیریت کیفیت جامع در مدرسه را بیچشند

مدیر. نکته دیگر انگیزه مدیر مدرسه می‌باشد؛ شناسایی عواملی که باعث انگیزش رهبری مدرسه می‌شود، بسیار مهم است. شناسایی این عناصر، اولین نقطه حرکتی و اولین عامل یادگیری است. منشأ بزرگی از یادگیری مدیران، بازدید و مشاهده آنان از مدارس دیگر می‌باشد؛ مدارسی که به TQM توجه دارند و به آن عمل می‌کنند و مدارسی که مشارکت کارکنان را در دستور کار خود قرار داده‌اند (جمیاری، ۱۳۷۲، ص ۱۶۰).

مدیران و همه کارکنان باید آنچه که درباره TQM در آموزش و پرورش و فواید آن در بهبود مستمر و اثربخشی مدرسه مطرح است را به خوبی درک کرده و نسبت به آن اعتماد و باور عمیق داشته باشند. این امر مستلزم آن است که اولاً همه افراد آموزش لازم را دریافت کرده و ثانیاً در عمل حالات اجرای مدیریت کیفیت جامع در مدرسه را بیچشند.

نتیجه‌گیری

بر اساس مفاهیمی که بیان شد، مشخص گردید که، به منظور تحرک و پویایی در سازمان، نیاز به ایجاد، توسعه و بهسازی سیستم‌های مدیریتی است، که در میان آنها سیستم مدیریت کیفیت از اهمیت زیادی برخوردار است. سیستم‌های مدیریت کیفیت، آن بخش از سیستم مدیریت سازمان است که بر دستیابی به نتایج از نظر اهداف کیفیت جهت تأمین نیازها، انتظارات و الزامات یا خواسته‌های طرف‌های ذی‌نفع بر حسب مورد تأکید دارد.

سیستم‌های مدیریت کیفیت، با توجه به نوع فعالیت سازمان شکل می‌گیرد. برای تحقق TQM قبل از هر چیز پیشنهاد می‌گردد با توجه به

الگوی SWOT نقاط قدرت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌های فراروی نظام آموزشی مورد تحقیق و پژوهش قرار گیرد و به سوالات بنیادی زیر پاسخ داده شود:

- وضعیت نظام آموزشی در مقایسه با کشورهای پیشرفته در چه سطحی است؟
- مشتریان آموزشی چه کسانی هستند و انتظارات آنها چیست؟
- مسیر و خط‌مشی‌های دسترسی به موفقیت‌ها کدام است؟
- چگونه کیفیت را به دست آورده و ارتقا داده شود؟

- هزینه‌های استقرار کیفیت آموزشی در مقابل عدم کیفیت آموزشی چقدر است؟
- ابزار دستیابی به بهبود مستمر با توجه به شرایط فعلی ما و آینده چیست؟

نظام‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی در جامعه نقش اصلی را برعهده دارد. همچنین موسسات آموزشی به عنوان پلی میان تولیدکنندگان دانش و دانش‌پژوهان جهت پاسخگویی به تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی خود نیازمند تحول جدی هستند. مدیریت کیفیت فراگیر روشی است که می‌تواند این تحول را در آموزش ایجاد کند.

منابع:

- امیری فرزاد و بهجتی اردکانی محمدعلی. بررسی ساختار و چگونگی استقرار ارزیابی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات آموزشی، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۱۳۸۳.
- تورانی، حیدر. توسعه آموزش مبتنی بر رویکرد مدیریت کیفیت جامع، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۱۳۸۳.
- حسینی، زهرا. کاربرد TQM در سازمان‌های آموزشی، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۱۳۸۳.
- حسن مرادی، نرگس. رهبری سازمان‌های دانش‌آفرین و یادگیرنده. مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۱۳۸۳.
- سلطانی، ایرج. نقش نظام مدیریت کیفیت جامع در اثربخشی آموزش و یادگیری، مجموعه مقالات همایش مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، تهران، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، ۱۳۸۳.
- شوجی شیبای، رویکرد نوین مدیریت کیفیت جامع در آمریکا. مترجم محمد اقدسی. انتشارات دانشگاه آموزش سایکو، ۱۳۸۰.
- علاقه‌بند، علی. مقدمات مدیریت آموزشی. تهران، نشر روان، ۱۳۸۴.
- فقیهی، فاطمه. مدیریت مدرسه محور. تهران، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۹.
- کارگر شورکی، هدایت. مدیریت کیفیت در نظام اداری ایران. تهران، انتشارات مدیریت دولتی نوین ایران، ۱۳۸۵.
- لامعی، ابوالفتح. مبانی مدیریت کیفیت کمیته‌های ارتقا کیفیت، چاپ دوم، تهران، انتشارات وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۷۸.
- هورنیز، جری. کیفیت. ترجمه همایون جمیاری، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۸، دوره ۲۲، ۱۳۷۲.
- Okland, Johans, Total Quality Management, Great Britain, Martins, 1999.

پاورقی‌ها: