

ضرورت و اهمیت دفتر بهبود مدیریت

تهیه و تنظیم: مرگان حاجی پور
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

اگرچه عصر حاضر را عصر تغییر و تحول نامید: اند. باید گفت همه عصره تغییر و تحول را بدنبال داشته اند، لیکن در عصر کنونی سرعت تغییرات افزایش یافته است، لذا سازمانهایی که با آگاهی و خلاقانه به سوی تغییر و دگرگونی روی می آورند سعی می نمایند متناسب با تغییرات سخت افزاری، نیروی انسانی و نرم افزاری خود را نیز به روز کنند، سازمانهای آموزشی نیز از جمله سازمانهایی هستند که در مسیر تند باد این تغییرات قرار گرفته اند و باید هرچه سریعتر خود را با این رشد پرشتاب هماهنگ نمایند و با هوشیاری کامل به پرورش ابتکار و قدرت تفکر خلاقانه کارکنان خود بپردازند.

در اینجا مراد از تحول نمودن، جایگزین کردن فرهنگی است که در آن ارزیابی و بازنگری فرآیندهای اجتماعی (به خصوص تصمیم گیری، برنامه ریزی و ارتباطات) عملی کاملاً منطقی و عقلانی باشد. تجربه به ما آموخته است که برای خلق تحولات سازنده در سازمانها، باید به گرایشهای نوین دست یانت و منابع انسانی از جمله مدیریت را بهبود بخشید زیرا اینسانی، حاصلی جز فنا و نابودی نخواهد داشت. امروزه مدیران می بینند که کارمندان، دیگر مثل گذشته دستورها را پیروی نمی کنند و مرتب سوال می کنند و پاسخ می خواهند. با این تغییرات سریع، تصمیم گیری سریع و صحیح ضرورت می یابد. در الگوریستی حل مشکلات معطوف به مدیران عالی سازمان

می‌شد، در حالی که کنون الگوی جدید حول محور افراد می‌چرخد؛ ساختار مسئله‌مراتبی در حال فروریزی و شبکه‌های انعطاف‌پذیر ساختاری در حال شکل‌گیری است، کارکنان خواستار اختیار و قدرت تصمیم‌گیری می‌باشند، انگیزه‌های مادی در حال تبدیل به انگیزه‌های رشد و تعالی می‌باشند و افراد در سازمان می‌خواهند به آنها اهمیت داده شود، تقاضای خدمات آموزشی افزایش یافته است و جامعه خواستار ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگامی می‌باشد، از طرفی اقدامات فزاینده‌ای که در سطح دنیا از نظر خودگردان کردن مدیریت واحدهای آموزشی ارج نهادن به ابتکار عمل مدیران صورت می‌گیرد در حال تسری به جامعه می‌باشد، به کارگیری مدیران شایسته و دلسوز مورد تقاضاست، مدیران خواهان امنیت شغلی و روانی می‌باشند تا با آرامش و بدون اضطراب به فعالیت پردازند و ... تحقق این آرمانها و حقایق رابطه نزدیکی با اثربخشی مدیریت دارد و لازمه تهیه و اجرای طرحها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی اثربخش و کارآمد مدیریت اثربخش است.

امروزه بهبود کیفیت مدیریت در آموزش و پرورش مانند زمینه‌های دیگر از جمله صنعت، بهداشت و ... ضرورت یافته است زیرا عملکرد کیفیت کار مدیران آموزشی، عملکرد نظام آموزشی را در سطح جامعه رقم می‌زند و عملکرد مؤثر سازمانهای آموزشی نیز اساس عملکرد یک جامعه و ملت را تشکیل می‌دهد. بهبود مدیریت در آموزش و پرورش از شاخصهای مهم بهبود سازمان آموزشی محسوب می‌شود. مدیریت جزء اهداف جدایی‌ناپذیر علم مدیریت محسوب می‌شود. در واقع مجموعه کوششهایی است که در جهت آموزش و افزایش کارایی مدیران به عمل می‌آید. از جمله پیش‌فرضهای این مبحث این است که کارآیی اعضای سازمان تا حد زیادی در گرو یادگیری است.

طرحهای بهبود مدیریت جهت رفع مشکلاتی از جمله نداشتن برخی از مهارتهای سرپرستی، پایین بودن کارآیی، عدم آشنایی با سیاستها و فلسفه مدیریت عالی سازمان، ایستایی و عدم بویایی و ایجاد قدرت و رویارویی مدیران با تحولات و سازگاری با شرایط جدید شکل می‌گیرد. بدین جهت، اهداف طرحهای بهبود مدیریت شامل افزایش مهارتهای سرپرستی، بهبود قوه ادراک، تحول در طرز بینش و تفکر و بهبود تواناییهای نظیر تصمیم‌گیری، اعمال روشهای ارزشیابی، کشف نواقص، ریشه‌یابی مشکلات و به‌طور کلی افزایش بهره‌وری است.

نقش مجری طرح در بهبود مدیریت نیز بررسی نیازهای آموزشی مدیران، تهیه برنامه‌های آموزشی، اجرای برنامه‌ها، کنترل و نظارت بر آنها، ارزیابی از برنامه‌های اجرا شده و رفع نقایص

می باشد. البته بهبود مدیریت داری همه دردهای سازمان نیست و بی می تواند ما را برای رسیدن به بهبود مستمر یاری دهد.

ما باید برای این باور باشیم که مدیریت نیز مانند همه پدیده های انسانی تکامل پذیر است و می تواند به برکت، دانش، اصول و آموزش مدیریت بهتر، مؤثرتر، کارآمدتر و کاملتر گردد. آنچه مسلم است مدیران هر روز با افرادی که در حالات روحی و جسمی متفاوتی هستند و غالباً خصوصیات اخلاقی نامتجانس دارند روبرو می شوند. لذا نمی توانند فعالیتهای خود را با اجرای یک بخشنامه و یا چند دستورالعمل اداری به اتمام برسانند. در این شرایط متغیر و تحت فشار عوامل متضاد، تصمیم گیری صحیح امری دشوار به نظر می رسد. بر این بنیاد، گردش کار صحیح و فعالیتهای کارآمد در چنین تشکیلاتی به برنامه ریزی و سازماندهی هوشمندانه نیاز دارد و این مهم از عهده مدیرانی برمی آید که پیشاپیش تربیت و بالنده شده باشند.

بنابراین، یکی از راههای کاهش نوسانات در فرآیند سازمانهای آموزشی که مدیران توانند از عهده خواسته های تازه و مسایل و دشواریهای ناگهانی برآیند، استراتژی بهسازی یا بهبود کیفیت مدیریت است. آنچه در روند بهسازی مدیران مسلم به نظر می رسد این است که بهسازی باید دربرگیرنده مدیران در تمام سطوح باشد. البته، توجه به این نکته ضروری است که در یک سازمان نمی توان نیازهای افراد را به طور کامل برآورده ساخت، زیرا نیازها تنها در سلسله مراتب مختلف متفاوت است بلکه نیازهای افراد نیز با یکدیگر تفاوت دارند.

از این رو، اکنون که سیاستهای عدم تمرکز، مدرسه محوری و شایسته سالاری در آموزش و پرورش کشور ما در حال توسعه است باید در دیدگاهها و نگرشهای خود در انتخاب، تربیت و به کارگیری صحیح مدیران تجدیدنظر نماییم و شرایط لازم را برای تربیت و تعزین مدیران فراهم سازیم. لذا تأسیس دفتری جهت دستیابی به اهداف آموزش و پرورش و از جمله اجرای سیاستهای فوق ضروری می باشد و عواملی به شرح زیر، اهمیت تشکیل آن را مسلم می دارد.

— لزوم داشتن آگاهی و بینش و مهارت در اصول عام مدیریت؛

— ضرورت آماده سازی مدیران جهت خودگردانی مدارس با توجه به گرایش نظام آموزش

و پرورش به سمت تمرکززدایی و توزیع کانونهای قدرت در بین مدیران آموزشی؛

— لزوم تشخیص چالشهای مدیران در آموزش و پرورش؛

— ضرورت ایجاد امنیت شغلی و به تبع آن ایجاد اعتماد به نفس در مدیران آموزش و پرورش؛

— ضرورت ارتقاء توان برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل در مدیران؛

— ضرورت ایجاد وحدت نظر و رویه در مدیران آموزش و پرورش؛
 — لزوم مشخص نمودن اندیشه روشنی از مسیر پیشرفت برای مدیران (مدیران بدانند در کجا قرار دارند و به کجا پیش می روند)؛

— ضرورت اصلاح شرایط عزل و نصب مدیران؛
 — رشد نگرشها، ارزشها و مهارت‌های منطقی به منظور اتخاذ تصمیمها و اقدامهای مسؤولانه در مورد مسایل نظام آموزشی؛

— ضرورت پرورش فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیران آموزش و پرورش؛
 وجود سازماندهی هدایت مدیران.

در راستای این ضرورتها در بهمن ماه ۱۳۷۶ دفتری به نام «دفتر بهبود مدیریت» با پیگیری مستمر در حوزه معاونت برنامه‌ریزی و نیروی انسانی وزارتخانه و تصویب سازمان امور اداری و استخدامی کشور با ۲۴ پست در سه گروه نظارت و هماهنگی و جمع‌آوری اطلاعات، «بهبود مدیریت آموزشی» و «بهبود مدیریت اداری» به منظور تحقق اهداف گسترش سطح دانش و آگاهیهای مدیران در زمینه مدیریتی، ایجاد تواناییهای لازم در مدیران آموزشی جهت اجرای سیاست تمرکززدایی و بطور کلی ارتقاء در سطح کارایی و ثربخشی مدیران در آموزش و پرورش شروع به کار نموده است. این دفتر جهت انجام فعالیتهای خود اهداف و وظایفی را تهیه و تدوین نموده است که به آنها اشاره می‌گردد.

اهداف دفتر بهبود مدیریت

۱. ایجاد سیستمی مناسب و جامع برای تأمین تربیت، نگهداشت و آموزش مستمر مدیران آموزشی در کلیه سطوح آموزش و پرورش.
۲. گسترش سطح دانش و آگاهیهای مدیران در زمینه‌های مدیریت و مبانی مدیریت اسلامی.
۳. ایجاد شایستگی‌های علمی و مهارتی در مدیران آموزش و پرورش.
۴. ایجاد بانک اطلاعاتی مناسب از مدیران آموزشی کشور و بکارگیری آنها در سطوح مدیریتی متناسب با توانایی‌ها.
۵. ایجاد زمینه و توانایی‌های لازم در مدیران آموزشی برای اجرای سیاست تمرکززدایی همه‌جانبه در آموزش و پرورش و احیاء پویایی نظم آموزش و پرورش و گرایش به سمت مدرسه محوری.

۶. افزایش توانایی مدیران در زمینه تجزیه و تحلیل مسائل، تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری.
۷. زمینه‌سازی اجرای سیاستها و خط‌مشی‌های اجرایی دولت از طریق آموزش مدیران.
۸. نظام‌مدار و قانونمند نمودن انتخاب و انتصاب مدیران در آموزش و پرورش.
۹. تثبیت و تحکیم جایگاه مدیریت‌آموزشی و مدیران در آموزش و پرورش و ارتقاء کیفیت و بهره‌وری آنان.
۱۰. تأمین امنیت شغلی و افزایش انگیزه مدیران در آموزش و پرورش.
۱۱. ایجاد سیستم ارزشیابی مناسب و علمی از عملکرد مدیران سطوح مختلف آموزش و پرورش.
۱۲. انجام تحقیقات در زمینه مدیریت آموزشی و تدوین مجموعه تجارب مدیران موفق آموزش و پرورش.
۱۳. ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی واحدهای آموزشی که خود منجر به بهره‌وری می‌گردد.
۱۴. تلاش در جهت افزایش بهره‌وری در آموزش و پرورش از طریق افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران آموزشی.

وظایف دفتر بهبود مدیریت

۱. تدوین و پیشنهاد سیاستهای آموزش و پرورش در مورد مدیران آموزشی سطوح مختلف در راستای سیاستها و اهداف کلان آموزش و پرورش و در نهایت تدوین توقعات و انتظارات نظام مدیران آموزشی به صورت اهداف مرحله‌ای با نگاه به اهداف غایی.
۲. تدوین نظام انتخاب، انتصاب و عزل مدیران و نظارت بر اجرای آن در سطوح مختلف.
۳. نظارت بر ارزشیابی مستمر مدیران و انجام هماهنگی‌های لازم در این زمینه.
۴. تعریف اهلیت (ویژگیهای) مدیران آموزشی در هر یک از سطوح مدیریتی با توجه به مقتضیات زمانی.
۵. تدوین نظام جامع تأمین و تربیت و آموزش و دوره‌های کارآموزی و بازآموزی تپل و حین خدمت مدیران (شامل اهداف، محتوا، روشهای آموزشی، تشکیلات، تأمین مدرس، بودجه، ارزشیابی) به صورت کوتاه مدت، میان مدت، درازمدت.

۶. طراحی و اجرای نظام جمع آوری مقالات علمی، تجربیات مدیران و انتشار آنها (سیستم اطلاع رسانی)
۷. بررسی مستمر مشکلات مدیران و اولویت بندی آنها و ارائه طرحهای مناسب برای رفع مشکلات شغلی آنها در جهت افزایش انگیزه های لازم برای ادامه و پذیرش مسئولیت از طریق معاونتهای ذیربط در وزارت.
۸. همکاری و ارتباط مستمر با مراکز و مؤسسات پژوهشی و تحقیقاتی امر مدیریت در جهت پیشبرد اهداف آموزشی و پرورشی مدیران آموزشی.
۹. انجام مطالعات و تحقیقات لازم در زمینه های مختلف مدیریت آموزشی با توجه به تجربیات دیگر کشورهای جهان
۱۰. پیش بینی اعتبارات مورد نیاز سالانه جهت تشکیل دوره ها، سمینارها، کارگاهها، مطالعات و تحقیقات و چرخه آموزشی و پرورشی مدیران در سطوح مختلف.
۱۱. ارتباط مستمر با سایر مؤسسات و مراکز آموزشی مدیران در جهت هماهنگی اهداف و بروز در آوردن دوره های آموزشی مدیران.
۱۲. تهیه و ارائه پیشنهادها لازم جهت هر چه بیشتر سهم نمودن مدیران سطوح مختلف در تهیه طرحها و برنامه ریزیهای آموزشی و پرورشی.
۱۳. تهیه و تنظیم جدول برنامه های آموزشی در سطوح مختلف مدیران براساس نیازها و اولویت های آموزشی.
۱۴. اجرای دوره های آموزشی براساس جداول زمانی تنظیم شده با هماهنگی و از طریق واحدهای ذیربط.
۱۵. تدوین نظام شناسایی مدیران و تشکیل بانک اطلاعاتی جهت آنان.
۱۶. صدور مجوز و در صورت لزوم اجراء انواع دوره های آموزشی و گردهماییهای مربوط به مدیران سطوح مختلف و کارشناسان حوزه های ستادی و استانی.
۱۷. صدور گواهینامه های پایان دوره های آموزشی و گردهمایی برای شرکت کنندگان.