

# رویکرد مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش (TQM)

امید علی حسین زاده\*



## چکیده:

امروزه تنها سازمانهایی در عرصه رقابت از موقعیت مناسب برخوردارند که محور اصلی فعالیت خودشان را تامین خواسته مشتریان و ارضای نیازهای آنان با حداقل هزینه و حداکثر کیفیت قرار داده اند. ژاپنی‌ها اولین کشوری بودند که انقلاب کیفی را در دنیا رهبری کردند در دهه ۱۹۵۰ میلادی کالاهای ژاپنی در دنیا به "رونوشت برابر اصل" مشهور بودند نظام مدیریتی ژاپن برای تضمین بقایای خود کیفیت‌گرایی را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داد.

ژاپنی‌ها به این نکته واقف بودند که ارایه کالا و خدمات کیفی به شیوه مدیریتی جدید نیاز دارد. بنابراین آنها نظریه مدیریت کیفیت جامع و سایر نظریه‌های کیفیت را ایجاد و گسترش دادند، دامنه این تفکر به آموزش و پرورش هم کشیده شده است، زیرا آموزش و پرورش کیفی جامع، بنیادی نظری را فراهم می‌کند تا براساس آن مدیران و مربیان بتوانند خط فکری مناسب را برای بهبود فعالیت‌های سازمانهای آموزشی از این مبانی شناسایی کنند و اعمال و فعالیت‌ها را به گونه‌ای سازمان ببخشند که کیفیت به ظهور برسد. این کار تنها از راه پدید آوردن چالشی پیرامون آموزش و پرورش کیفی در عمل امکان پذیر است.

## کلید واژه: آموزش- مدیریت کیفیت فراگیر

### تاریخچه کیفیت:

قبل از پرداختن به مباحث اصلی نگاهی به جدول تاریخچه کیفیت می‌اندازیم

جدول مربوط به سیر تاریخی توسعه کیفیت:

قبل از ۱۹۰۰	کیفیت بعنوان جزئی از کار صنعتگران
از ۱۹۰۰ تا ۱۹۲۰	کنترل کیفیت توسط نخبه‌ها و کمک مهندسی
از ۱۹۲۰ تا ۱۹۴۰	کنترل کیفیت بر اساس بازرسی
از ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰	کنترل کیفیت آماری
از ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰	تضمین کیفیت / کنترل کیفیت فراگیر (بخش کیفیت)
از ۱۹۸۰	مدیریت کیفیت فراگیر
ناکنون	(TQM فرهنگ بهبود مستمر در سازمان)

### مفاهیم کیفیت:

#### کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و کیفیت فراگیر

لازم است تمایزات بین سه تفکر مهم کیفیت مورد شناسایی قرار گیرند این موارد سبب تشخیص بین کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و کیفیت فراگیر می گردند.

کنترل کیفیت معمولا توسط متخصصین کیفیت که اصطلاحا آنها را کنترل کنندگان و یا بازرسان کیفیت می نامند انجام می پذیرد. بازرسی و آزمایش از معمول ترین روش کنترل می باشد و بطور گسترده ای در آموزش برای تعیین اینکه آیا استانداردها لحاظ گردیده اند مورد استفاده قرار می گیرند.

تضمین کیفیت با کنترل کیفیت تفاوت دارد و یک فرایند قبل و در حین واقعه می باشد، که باعث جلوگیری از وقوع خطاها در مرحله اول است.

به عبارتی ساده تر می توان تضمین کیفیت را به عنوان ابزاری برای تولید محصولات بدون عیب و نقص مطرح نمود.

مدیریت کیفیت فراگیر با تضمین کیفیت تلفیق می گردد و آن را توسعه می هد. مدیریت کیفیت جامع درباره ایجاد یک فرهنگ کیفیت که هدف هر عضو خشنود نمودن مشتری است، می باشد. در تعریف کیفیت فراگیر از کیفیت، مشتری حکمفرماست این روش درباره فراهم آوردن خواسته های مشتری و درباره اینکه آنها چه می خواهند، چه موقع و چگونه می خواهند می باشد.

#### سلسله مراتب مفاهیم کیفیت



#### نظریه های مدیریت کیفیت جامع:

در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر و کیفیت گرایی صاحب نظران سرشناسی چون دمینگ، ژوزف ژوران و فیلیپ کرازبی و دیگران کار کرده اند.

دمینگ که در سال ۱۹۰۰ میلادی به دنیا آمد در سال ۱۹۵۱ به ژاپن دعوت شد او در آنجا روش مدیریتی جدید را تدوین کرد که امروزه مدیریت کیفیت جامع نامیده میشود روش او دارای ۱۴ نکته می باشد که عبارتند از:

۱- ایجاد ثبات در هدف.

۲- قبول یک فلسفه جدید.

۳- خودداری از اتکاء به بازرسی زیاد به منظور کیفیت.

۴- اجتناب از شیوه های کسب و کار تنها بر اساس عامل قیمت.

۵- بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات.

۶- آموزش حین انجام کار و آموزش مداوم ضمن خدمت.

۷- نهادینه کردن روش نوین رهبری.

۸- بیرون راندن ترس.

۹- موانع میان محدوده کارمندان را فرو ریزید.

۱۰- شعارها، نصایح و اهدافی که بی عیبی مطلق و سطوح جدیدی از بهره وری را می طلبد حذف کنید.

۱۱- سهام محدود عددی کارکنان و اهداف مدیریت را حذف کنید.

۱۲- موانعی که غرور شغلی را از افراد می گیرند از میان بردارید.

۱۳- ایجاد برنامه های قوی برای بهسازی خویشتن از ارتقاء سطح عملی و تخصصی افراد برای خود اصلاحی.

۱۴- بسیج همه افراد برای ایجاد تغییر و تحول و تعهد همیشگی مدیریت را در ارتقاء کیفیت و بهره وری آشکار کنید.

علاوه بر نکات ۱۴ گانه که مورد بحث قرارگرفت زمینه های اساسی دیگری در فعالیت های وی به چشم می خورد از جمله چرخه و دانش بنیادی.

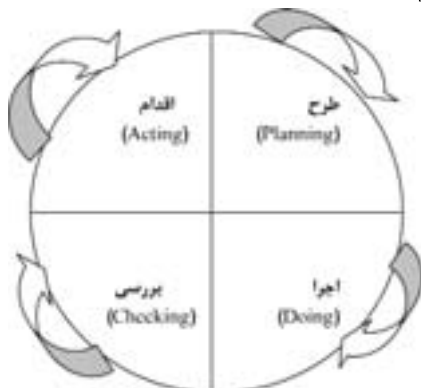
#### PDCA

**نخستین گام:** عبارت است از تهیه طرح یا فرایندی برای مطالعه و تحلیل

**گام دوم:** طرح را تهیه و آن را اجرا نمایید، اصلاح را شروع کنید، ترجیحا این کار را در یک مقیاس کوچکتر و یا بر یک پایه مقدماتی به انجام رسانید.

**گام سوم:** بر مبنای ادراک اصلاح یا پیشرفت، به مطالعه یا بررسی داده ها بپردازید.

**گام چهارم:** بر اساس طرح مقدماتی چه آموخته اید؟ عمل کنید، یا بر پایه ی یک مبنای ثابت دست به نو آوری بزنید، دست از نو آوری بردارید یا به گام اول باز گشته و



شکا مربوطه به چرخه دمینگ

مدیر و زیر دستانش را دریابیم. مدیریت باید در میان تمایلات اساسی انسان به کارکنان پردازد. آنهایی که با نیاز به ارتباط با دیگران متولد شده اند و تمایل ذاتی برای یادگیری از دیگران دارند. مردم می‌خواهند از کارشان لذت ببرند و بطور ذاتی تمایل دارند کارشان را خوب انجام دهند و پیشرفت کنند دمیگ می‌گوید: "تحریکهای بیرونی در نهایت انگیزه را از بین می‌برد. تمجید و حمایت از پاداش‌های مادی و رتبه‌دهی برتر است. مادر، والدین و معلم مهربان می‌توانند از راه تحسین، احترام و پشتیبانی از پیشرفت را بالا ببرند. برای دمیگ دست به پشت زدن تمام آن چیزی است که برای حرکت مردم مورد نیاز است و افراد را بسوی جایگزین کردن انگیزه‌های بیرونی با انگیزه‌های درونی می‌راند (نقل از شعبان ورکی و همکاران، ۱۳۸۱، صفحه ۶۴).

### ژوزف ژوران:

ایشان در سال ۱۹۰۰ در رومانی متولد شد و در سال ۱۹۵۴ سه سال پس از دمیگ به ژاپن رفت و همانند وی به مدیران ژاپنی کمک کرد تا از روش‌های کنترل کیفی جدید که بعداً فرآیند سه‌گانه مدیریت نامیده شد استفاده کنند.

اصول سه‌گانه ژوران که در آغاز در برنامه‌ریزی، نظارت و بهینه‌سازی، امور مالی شرکت بکار می‌رفت بعداً در مدیریت کنترل کیفیت نیز استفاده شد این اصول سه‌گانه عبارتند از:

الف: برنامه‌ریزی کیفیت: فرایندی است که:  
۱- شناخت کامل از مشتری بدست می‌آورد.

۲- خواست‌ها و شرایط خاص مشتریان را در محصول مورد نظرشان تعیین می‌کند.

۳- ماهیت همه فرایندهایی که این نیازها یا خدمات را ارائه خواهند داد مشخص می‌سازد.

۴- علومی را که مسئولان و مجریان برنامه باید بیاموزند، آموزش می‌دهد.

### ب: کنترل کیفیت:

فرایندی است که همه مشخصات تعیین شده بوسیله مشتری را به هنگام تولید ارزیابی می‌کند و مشکلات موجود را برطرف می‌سازد.

ج: بهبود کیفیت: فرایندی است که بهینه‌سازی مستمر کیفیت را ممکن می‌سازد.

این فرایند شامل تخصیص نیرو، موظف ساختن افراد به اجرای طرح‌های بهبود کیفیت، آموزش کارکنان مورد نظر و نیز ایجاد

از طریق اصلاح یا پالایش نوآوری و جمع‌آوری داده‌های تازه بر اساس اثر بخشی آنها و تعدیل‌هایی که به عمل آورده‌اید دست به اقدام بزنید (شعبان ورکی و دیگران، ۱۳۸۱، ص ۵۸).

### دانش بنیادی

دمیگ در مورد مدیریت کیفیت جامع ۴ اصل را بسیار با اهمیت شمرده است که آنها را اصول دانش بنیادی می‌نامد در نظر دمیگ آگاهی و تعهد نسبت به این چهار عنصر دانش بنیادی به منزله نخستین گام ضروری در راستای اصلاح می‌باشد.

این اصول عبارتند از:

### قدر دانی از یک نظام:

دمیگ نظام را اینطور تعریف می‌کند: مجموعه‌ای در هم تنیده از اجزای دارای کارکرد مرتبط با هم، که هماهنگ با یکدیگر برای رسیدن به هدف نظام کار می‌کند.

### اطلاعات در مورد گوناگونی:

داده‌های آماری برای پیشرفت ضروری است. تعلیم ما باید مبتنی بر واقعیات و نه بر آراء باشد. استفاده مناسب از آمار هسته فلسفه دمیگ است. وقتی آمار را آزمایش می‌کنیم خواه نمره‌های امتحانی، ارزیابی طرح‌ها یا نتایج آزمون‌های استاندارد شده باشد مشغول بررسی "گوناگونی" هستیم.

### نظریه دانش:

طبق نظریه دمیگ "مدیریت در هر شکلی پیش‌بینی است" ما باید هر کاری را با تکیه بر اطلاعات دقیق انجام دهیم. چنین اطلاعاتی یا دانشی، ما را قادر می‌سازد تا با اطمینان تقریبی از اینکه تلاشمان به ثمر می‌رسد پیشگویی کنیم.

بنابراین باید با پشتکار بیشتر دانشی را فراهم آوریم که به بهترین وجه ما را قادر به پیش‌بینی نتایجی می‌سازد که به موفقیت انجامد. دمیگ خاطر نشان می‌سازد "رد توصیف نشده نظریه به اصلاح یا حتی به حذف آن نیازمند است." ما اگر می‌خواهیم فرایندهای بهینه داشته باشیم و به حدی عالی برسیم باید اطلاعات جدیدی را که به تعدیل نظریه‌ها نیاز دارد بپذیریم و حتی پیش‌بینی کنیم بهترین اطلاعات و دانش برای همیشه ثابت نمی‌ماند. پژوهش آزمایش و داده‌های گردآوری شده درونی و بیرونی باید به روش زندگی ما مبدل شود.

### روان شناسی:

فهم نظریه دمیگ، دست کم به پرداختن مختصر به آرای وی درباره روان‌شناسی انسانی نیازمند است. او نمی‌نویسد روان‌شناسی به ما کمک می‌کند تا مردم را بشناسیم روابط بین مردم و شرایط، روابط بین مشتری و تهیه‌کننده، روابط بین معلم و شاگرد، روابط بین

**تضمین کیفیت با کنترل کیفیت تفاوت دارد و یک فرایند قبل و در حین واقعه می‌باشد، که باعث جلوگیری از وقوع خطاها در مرحله اول است. به عبارتی ساده‌تر می‌توان تضمین کیفیت را به عنوان ابزاری برای تولید محصولات بدون عیب و نقص مطرح نمود**

### ۱۰- تعیین هدف<sup>۲</sup>

تعیین هدف‌هایی مشخص که چگونگی انجام کارها را برای اطمینان خاطر و مشارکت کارکنان بیان می‌کند.

### ۱۱- برطرف کردن علل خطا<sup>۳</sup>

تعیین روش برای شناسایی و برطرف کردن سدهایی که کارکنان برای انجام کار خود با آنها روبرو هستند.

### ۱۲- تشویق کارکنان:

از کارکنانی که در فرآیند کارها موثر واقع می‌شوند باید قدردانی شود.

### ۱۳- شورای کیفیت

شورایی برای نظم و ارتباط فعالیت‌های مربوط به امور کیفی تشکیل می‌شود.

### ۱۴- تکرار فعالیت‌های ۱۳ گانه پیشین: (مهربان ۱۳۸۴، ص ۱۹).

### اصول اساسی مدیریت کیفیت جامع:

مدیریت کیفیت جامع دارای اصولی اساسی می‌باشد که عمده‌ترین آنها عبارت‌اند از:

#### تعهد:

تعهد سازمانی عبارتست از درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در سازمان می‌باشد که وابستگی روانی کارمندان به محل کارشان را به دنبال دارد، همچنین تعهد سازمانی شاخصی از وفاداری فرد نسبت به سازمان و اینکه فرد سازمان را معرف خود بداند و به اصطلاح به وجود چنین سازمانی بر خود بیبالد می‌باشد. (رابینز، ۱۳۸۴، ص ۴۶) که علاوه بر آن در مدیریت کیفیت فراگیر تمام کارکنان باید در امر بهبود کیفیت مشارکت

داشته باشند یعنی بدون مشارکت همگانی امکان بهبود وجود ندارد، همه افراد باید به فواید و ضرورت بهبود کیفیت پی ببرند اما قبل از سایر کارکنان مدیران ارشد باید نسبت به ایجاد تغییر و بهبود کیفیت متعهد شوند و گرنه هیچ تغییر و اصلاحی امکانپذیر نخواهد بود.

تعهد مدیریت (اصل اول کیفیت فلیپ کرازبی) یعنی اینکه مدیریت، خط مشی سازمان را به گونه‌ای باید تعیین نماید که کیفیت بعنوان هدف اصلی و برای خدمت بیشتر در اولویت قرار گیرد (مهربان، ۱۳۸۴، ص ۱۸).

تعریف دیگر عبارتست از: تعهد هیات آموزشی و مدیر آموزشی برای حمایت از فعالیت‌های مدیریت کیفیت بطوری که به قول ادوارد دمنینگ منتظر نتایج آنی و فوری نباشد (یغمائی، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

**دمنینگ در مورد مدیریت کیفیت جامع ۴ اصل را بسیار با اهمیت شمرده است که آنها را اصول دانش بنیادی می‌نامد در نظر دمنینگ آگاهی و تعهد نسبت به این چهار عنصر دانش بنیادی به منزله نخستین گام ضروری در راستای اصلاح می‌باشد.**

### مشتری گرایی:

یعنی آگاهی سازمان از نیازها و انتظارات مشتریان و سازگار

زمینه‌های پایدار برای پیگیری کیفیت و دستیابی به نتایج آن است. ژوران استفاده از گروه‌های کاری را با توجه به برنامه ریزی صحیح و هدفمند برای انجام طرح‌های بهبود کیفیت توصیه می‌کند و بر این باور است که این امر برای تمرکز فعالیت‌ها در اجرای برنامه‌های مهم ضرورت دارد. ژوران که خود در این زمینه کار کرده است اعتقاد دارد که هر یک از این گروه‌های کاری می‌توانند صرفه جویی‌های فراوانی را سبب شوند (مهربان، ۱۳۸۴، ص ۱۸).

### فلیپ کرازبی:

در سال ۱۹۷۹ با نوشتن کتابی بنام "کیفیت رایگان است" مشهور شد روش کرازبی نیز مانند دمنینگ در چهارده نکته ارائه شده است.

### ۱- تعهد مدیریت:

مدیریت، خط مشی سازمان را به گونه‌ای باید تعیین کند که "کیفیت" بعنوان هدف اصلی و برای خدمت بیشتر در اولویت قرار گیرد.

### ۲- برنامه بهبود کیفیت

گروه‌های بهبود کیفیت بعنوان مسئولان بهبود کیفیت و تعیین کنندگان خطوط اصلی آن تشکیل می‌شود.

### ۳- اندازه گیری کیفیت:

از فرآیند آماری کنترل کیفیت برای ارزیابی مسایل و تعیین اقدامات اصلاحی استفاده می‌شود.

### ۴- هزینه کیفیت:

برای تعیین هزینه کیفیت و هزینه‌های مربوط به دوباره کاری و ضایعات، هزینه‌های هر کار باید مستند شود.

### ۵- آگاهی کارکنان از کیفیت:

روشی برای افزایش آگاهی کارکنان درباره امور کیفی بوجود آید.

### ۶- اقدام اصلاحی:

ایجاد روشی که مدیریت با استفاده از آن موانع فعالیت‌های بهینه‌سازی را از بین می‌برد.

### ۷- برنامه ریزی بدون ضایعات:

برنامه‌ای مناسب برای "کار بی نقص" باید تدوین و به کارکنان آموزش داده شود.

### ۸- آموزش کارکنان:

همه کارکنان برای انجام فعالیت‌های مربوط به فرایندهای سازمان از آموزش‌های لازم باید برخوردار شوند.

### ۹- روز کار بی نقص<sup>۱</sup>

تعیین روزی بنام "کار بی نقص" تا به کارکنان ثابت شود که انجام کار بی نقص، شدنی است.

نمودن فعالیتهای خود در آن راستا

مشتری گرایی عبارتست از: توجه به مشتری، تلاش در جهت ارتقاء رضایت او و ساماندهی فرآیند تولید خدمات و کالا است بطوریکه بیشترین رضایت ممکن برای استفاده کنندگان از خدمت یا خریداران کاملاً فراهم شود (حیدری و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۳۷۷).

#### واقع گرایی یا تصمیم گیری بر اساس آمار و اطلاعات:

عبارتست از اینکه تصمیم گیریها باید بر اساس واقعیهایی باشد که از طریق جمع آوری اطلاعات و آمار بدست می آیند به همین دلیل این نوع نگرش به مدیریت را واقع گرا نیز می گویند.

اصل سوم مدیریت کیفیت فیلیپ کرازبی که اندازه گیری نام دارد و در آن از فرایند آماری کنترل کیفیت برای ارزیابی مسایل و تعیین اقدامات اصلاحی استفاده می شود. (مهربان، ۱۳۸۴، ص ۱۸) بخشی از این مولفه می باشد.

#### مشارکت و همکاری:

درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای فردی و گروهی است که آنان را برمی انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یکدیگر را یاری دهند و در پذیرش مسئولیت کار شریک شوند. سازمانهای سلسله مراتبی سنتی در مدارس و مشاغل غالب است گروه کاری میان بخشی، به شرطی می توانند به بهسازی و بهبود فرآیندها دسترسی پیدا کنند که:

الف) اهداف روشن و اختیار کافی داشته باشند.

ب) مورد حمایت جدی ناظران و

سرپرستان قرار گیرند.

بطور کلی فعالیت برنامه های مدیریت کیفیت جامع در سه زمینه باید ادامه داشته باشد.

۱- تاکید بر بینش و اهداف روشن

۲- هماهنگی میان نقشها و یا گروههای بهبودبخش

۳- حمایت از تلاشها و قدرت مشروع گروههای بهبود بخش تا حد امکان (یغمائی، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

#### آموزش:

در شرکتهای ژاپنی ضرب المثلی رایج است که می گویند: کیفیت از آموزش شروع و به آن ختم می شود.

آموزش و بازآموزی باید همه را شامل شود یعنی همه کارکنان برای انجام فعالیتهای مربوط به فرایندهای سازمان از آموزش های لازم باید برخوردار شوند (مهربان، ۱۳۸۴،

ص ۱۹).

اهداف کلی آموزش عبارتند از: آشنایی افراد با وظائف و مسئولیتهای خود و شناسایی مشتریان و آشنایی افراد با نیازهای آنان، ارتقاء سطح دانش افراد، آشنایی افراد با تکنولوژی پیشرفته، آشنایی افراد با مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و یادگیری مستمر این مفاهیم و...

#### بهبود مستمر:

یعنی اینکه بهبود مفهومی مستمر است که هیچ وقت متوقف نمی شود یا به تعبیری دیگر کیفیت همواره می تواند بهبود پیدا کند (حیدری و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۳۷۷)

تلاشها و فعالیتهای مربوط به اصلاح و بهبود فرآیندها، ساختارها، راهبردها و...

در نتیجه بهبود کیفیت باید بطور مداوم و مستمر انجام پذیرد.

البته برای اجرای مدیریت کیفیت جامع پنج مشکل عمده وجود

دارد که عبارت اند:

- فقدان هدف پایدار و نبود عزم راسخ همگانی در اجرای برنامه ها
- تکیه بیش از اندازه بر سود آوری و اهداف کوتاه مدت
- فقدان نظام ارزیابی کارکنان بصورت بر آورد شایستگی ها و یا بررسی سالیانه عملکرد آنان
- جابجایی بیش از اندازه مدیران

جدول مربوط به تفاوت بین یک موسسه کیفی و یک موسسه معمولی

موسسه معمولی	موسسه کیفی
تمرکز بر روی نیازهای داخلی دارد	تمرکز بر روی مشتری دارد
تمرکز بر روی کشف مسائل دارد	تمرکز بر روی پیشگیری مسائل را دارد
دوگوش خود نسبت به توسعه منابع انسانی سیستماتیک نمی باشد	بر روی افراد سرمایه گذاری می نمایند
دارای یک دید کلی راهبردی نمی باشد	دارای یک استراتژی برای کیفیت می باشد
باشکایت به عنوان یک مزاحمت رفتار می شود	شکایات را به عنوان یک فرصت برای یادگیری قلمداد می کند
دارای برنامه کیفیت نمی باشد	دارای یک سیاست و برنامه برای کیفیت می باشد
نقش مدیریت بعنوان یک کنترل کننده می باشد	مدیریت ارشد کیفیت را رهبری می نماید
تنها تیم مدیریت درگیر کیفیت می باشد	فرآیند بهبود شامل همه افراد می باشد
ابزار تسهیل کننده کیفیت وجود ندارد	تسهیل کننده های کیفیت فرآیند بهبود را رهبری می نمایند
روشها و قوانین تمام مواد مهم را شامل می گردند	افراد به عنوان ایجادکنندگان
دارای استراتژی ارزیابی سیستماتیک نمی باشد	کیفیت در نظر گرفته می شود خلاقیت مورد تشویق قرار می گیرد
کیفیت را به عنوان وسیله ای برای کم کردن هزینه می نگرد	دارای استراتژی های ارزیابی روشنی می باشد
برای دوره کوتاه مدت برنامه ریزی می نماید	کیفیت را به عنوان وسیله ای برای بهبود رضایت مشتریان در نظر می گیرد
کیفیت به عنوان یکی دیگر از ابتکارات مشکل حل کردن در نظر گرفته می شود	برای دوره بلند مدت برنامه ریزی می نماید
دارای رسالت مشخص نمی باشد	کیفیت به عنوان قسمتی از فرهنگ در نظر گرفته می شود
دارای یک فرهنگ سلسله مراتبی می باشد	دارای یک رسالت مشخص می باشد
	با همکاران مانند مشتریان رفتار می نماید

(حدیقی، ۱۳۸۰، ص ۹۷)



تصمیم گیری مدیریتی مبتنی بر اطلاعات کمی و عدم توجه به عوامل کیفی کار (اعتماد اهری، ۱۳۸۵، صفحه ۴۰).

### سازمان های سنتی و سازمان های TQM:

سازمانهایی که براساس روشهای سنتی کار می کنند بطور فزاینده ای مواجه شدن با فشارهایی در ارتباط با تغییرات را مشکل می یابند. این موسسه های سنتی معمولاً توسط موانع در واحدها، نبود یک رسالت

مشترک، سلسله مراتب ناخوابسته و یک اطمینان بیش از حد بر روی روشهای دشوار مشخصه بندی می شوند. آنها براساس تمرکز بر روی مشتری توسعه نیافته و به دانش آموزان اغلب از دید هزینه و نه دارائی می نگرند، بهبودهایی که سعی در حصول آنهاست غالباً در ارتباط با کاهش هزینه ها می باشند. چیزی که مدیریت کیفیت جامع ارائه می دهد عبارت از فرصتی است که یک موسسه بتواند ۱۸۰درجه چرخش نماید. سازمان مدیریت کیفیت جامع موثر دارای دورنماهای گوناگون می باشد و بطور وضوح در جهت عکس مدل سنتی عمل می نماید، آن کیفیت را با ساختار تلفیق نموده و مشخص می سازد که کیفیت با همه افراد و در همه سطوح در ارتباط می باشد. برای رسیدن به این هدف سرمایه گذاری قابل ملاحظه بر روی افراد مورد نیاز میباشد زیرا که افراد کلید ایجاد کیفیت و آینده موسسه می باشند (حدیقی، ۱۳۸۰، ص ۹۶).

اگر یک دانشگاه یا مدرسه ای سعی دارد تا بصورت کیفیت فراگیر در آید، آن باید بصورت واحد عمل نماید. باید به نوآوری بها دهد و حرکت به سمت جلو را تا حصول تصویری از رسالت خود ادامه دهد. مراکز آموزشی باید پیام را به کارکنان خود انتقال داده و اطمینان حاصل نمایند که آنها در فرآیند شریک می باشند.

### ابزارها و فنون بهبود کیفیت:

بکارگیری فلسفه در عمل و توسعه ابزارهای عملی توسط گروه هایی

برای مشاغل و تعلیم کارکنان برای استفاده مناسب آنها از اهمیت خاص برخوردار می باشد. در عمل چنین ابزارهایی می توانند به عنوان جزئی از فرهنگ تصمیم گیری موسسه قرار گیرند. برخی ابزارهای بهبود کیفیت عبارتند از: طوفان مغزی، تجزیه و تحلیل پارتو، نمودار ایشیکاوا، تجزیه و تحلیل میدان نیرو و تکنیک QFD و... که در این مقاله به سه مورد از آنها می پردازیم

### دیاگرام های ایشیکاوا یا استخوان ماهی:

این روش و فن تحت نام های دیگری از قبیل علت و معلول، استخوان ماهی یا دیاگرام های ایشیکاوا نیز نامیده می شود. آخرین اسم تحت نام کائوروا ایشیکاوا که اولین بار آن را معرفی نمود، می باشد. این فن به گروه اجازه می دهد تا همه فاکتورهایی که بر روی مسائل و نتایج مطلوب اثر گذار می باشند را طرح نماید این طرح ریزی به بهترین وجهی ممکن است از طریق یک جلسه طوفان مغزی انجام گیرد. هدف از این کار فهرست نمودن همه عواملی که بر روی کیفیت فرآیند اثر می گذارند بوده و سپس طرح ریزی روابط داخلی بین آنها مطرح می باشد دیاگرام ایشیکاوا یک فهرست قابل رویت است که بصورت ساختار یافته ترسیم می گردد. دیاگرام، علل گوناگونی که بر روی فرآیند از طریق دسته بندی و ارتباط علت ها به یکدیگر اثر می گذارند را نشان می دهد برای هر اثری علت هایی وجود خواهد داشت و دسته بندی آنها تعداد گروه های اصلی

در آموزش که قادر به حصول بهبود کیفیت می باشند از جمله نیازها هستند. ابزارهای کیفیت و فنون از جمله ابزارهای شناسایی و حل مشکلات بصورت خلاقانه می باشد. یکی از جنبه های قدرتمند TQM ترکیب مجموعه ای از ابزارهای مفید برای اجرای مفاهیم مورد نظر است. بهر حال توانمندی ابزارها تنها از طریق استفاده منظم آنها می تواند مورد آزمون قرار گیرد. یافتن ابزارهای مناسب

جدول مربوط به تجزیه و تحلیل میدان - نیرو

نیروی محرک نیروهایی که به ابتکارات کیفیت کمک می نمایند. مثل تغییرات و اصلاحات اجتماعی از جمله فعال سازی بخش خصوصی و کاهش تصدی گری و...	نیروی باز دارنده نیروی که از رسیدن به ابتکارات کیفیت معانعت می نمایند. مثل ساختار متمرکز آموزش و پرورش و...
تغییرات اصلاحی قدم هایی که می توان در جهت تغییرات اصلاحی برداشت. مثل افزایش مشارکت و مسئولیت اولیا در امورات مدرسه، اعمال مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار و...	تغییرات باز دارنده عواملی که باز دارنده هستند باید خنثی گردند. مثل بوروکراسی های اداری، ذهنیت مدیران قدیمی و...

نتیجه دست یافت که بیشترین ثروت در دست اقلیتی از افراد می باشد، نامگذاری شده است. از این تجزیه و تحلیل قانون معروف پارتو که ۸۰ درصد مشکلات از ۲۰ درصد فرایندها حادث می شود، بوجود آمد. گاهی اوقات بنام قانون ۸۰/۲۰ نیز شناخته شده و از نظریه های مهم نیز به حساب می آید. اگر ۸۰ درصد زمینه های مشکلات را بتوان شناسایی نمود، باید با آنها در هر فرآیند بهبود کیفیت اولین برخورد را داشت. تلاش باید در زمینه ای انجام گیرد که بیشترین مشکلات را ایجاد نموده است. نمودارهای پارتو شکل خاصی از نمودارهای ستونی عمودی هستند که در حل مسائل کیفیت مورد استفاده قرار می گیرند. نمودارهای پارتو توجهات را مستقیماً به مسائلی که بیشترین فشار را به تیم و یا موسسه وارد می آورند، معطوف می دارد.

### برخی نتایج پژوهشی در زمینه مدیریت کیفیت جامع در آموزش:

جیمز دیترد و همکارانش (۱۹۹۷) بر اساس مطالعه کاربردی «مقایسه کاربرد مدیریت کیفیت جامع با سایر برنامه های اصلاحی قبلی در مدارس» نقاط قوت به کارگیری مدیریت کیفی جامع را نسبت به سایر برنامه های اصلاح طلبانه قبلی چنین بر آورد کرده اند: تمرکز بر مطالعه و ارزشیابی فرایندها، تصمیم گیری مبتنی بر اطلاعات، تفکر سیستماتیک و یادگیری مستمر  
همچنین مورگات روید (۱۹۹۷) در تحقیق خود اجزای کلیدی مدیریت کیفی جامع برای آموزش و پرورش را چنین شرح داده است:

- برقراری یک احساس قوی برای بصیرت مدرسه
- ارتقای مهارت یادگیری فردی برای همه اعضای سازمان
- تاکید بر استراتژی ارزش نهادن بر خواست گیرندگان خدمات
- توسعه اهداف متعهدانه
- بهبود مدیریت روزمره
- کار موثر به صورت تیمی

مایل ترزوویسکی و همکارانش (۲۰۰۰) در تحقیقی با عنوان «برقراری روابط متقابل بین مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده» به این نتیجه رسیده اند که مفاهیم و اصول مدیریت کیفیت جامع شکل گیری سازمان یادگیرنده را پی ریزی می کند و در تحلیل نتایج تحقیقاتشان گفته اند مدیرانی که در گیر مدیریت کیفیت جامع هستند

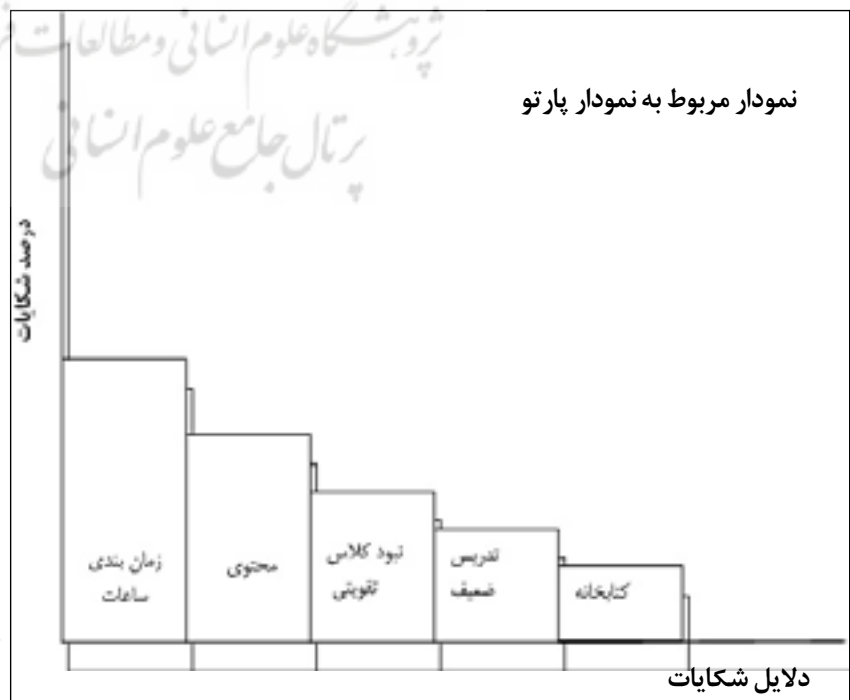
معمول می باشد این ابزار موقعی بکار گرفته می شود که یک موسسه یا یک گروه احتیاج به شناسایی و استخراج علت های ممکن یک مسئله و یا جستجو برای عواملی که می تواند به سمت بهبود راهنمایی نماید را ضروری تشخیص دهد. مثلاً دیاگرام افت تحصیلی در مدرسه را به طور اختصار ترسیم می کنیم.

### تجزیه و تحلیل میدان - نیرو:

تجزیه و تحلیل میدان - نیرو ابزاری مفید برای مطالعه وضعیتی که به تغییر نیاز مند است می باشد. اساس این تجزیه و تحلیل بر این تفکر که دو نیرو برای تغییر وجود دارد قرار گرفته است یک دسته از نیروها باعث پیشرفت تغییرات بوده در حالی که مجموعه دیگری از نیروها در مقابل تغییرات مقاومت می نمایند. تجزیه و تحلیل بر روی این پیشنهاد ساده و استواری می باشد که تغییرات را می توان یا از طریق تقویت نیروهای پیش برنده و یا از طریق خنثی سازی نیروهای باز دارنده به دست آورد. یکی از علت های مفید بودن این ابزار این است که سبب شناسایی بهتر همه نیروهایی می گردد که در این میدان دخالت دارند. باید به خاطر داشت که برخی از نیروهای باز دارنده ممکن است خارج از کنترل موسسه باشند و ارزش وقت گذاری بر روی آنها نباشد. تلاش باید در زمینه هایی انجام گیرد که در آن احتمال تغییر وجود دارد. مثلاً تحلیل میدان - نیرو در مورد مدرسه محوری در آموزش و پرورش ایران را به اختصار بیان می کنیم.

### تجزیه و تحلیل پارتو:

نمودارهای پارتو بنام اقتصاددان معروف ایتالیایی ویلفردو پارتو کسی که در اواخر قرن ۱۹ در حین تحقیق در باره توزیع ثروت به این



دادار.

- انصاری، م.، ۱۳۸۳، اصول مدیریت کیفیت فراگیر، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.

- حیدری، غ.، ۱۳۸۱، نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.

- راینز، الف.، ۱۳۸۴، مبانی رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی

- سالیس، الف.، ۱۳۸۰، مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، مترجم: سید علی حدیقی، تهران، نشر هوای تازه.

- شعبان ورکی، ب.، ۱۳۸۱، آموزش و پرورش کیفی فراگیر، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی - شریف زاده، ف.، ۱۳۷۹، مدیریت کیفیت فراگیر، اصول و مفاهیم، چشم اندازها و راهبردها، تهران، انتشارات ترمه.

-سایت مدیریت صنعتی ایران

- لاننبورگ، ف.، آلان سی، الف.، ۱۳۸۲، مدیریت آموزشی مفاهیم و عمل، مترجم: محمدعلی فرنیاء، تبریز، چاپ جمالی.

- مهربان، ر.، ۱۳۸۴، مدیریت کیفیت جامع روش اجرایی پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع، تهران، انتشارات آستان قدس رضوی.

- منوریان، ع.، ۱۳۷۹، مدیریت کیفیت جامع، روش اجرای پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع، تهران، نشر پیکان، چاپ دوم.

- یغمائی، ز.، ۱۳۸۴، فصلنامه علمی، آموزشی و خبری دبیرخانه راهبری مدیران، شماره دوم.

### منابع خارجی:

- detert - james - R . mauriel , j.using(1997), the lessons of organizatiational change and previous school re form to predict annal meeting of the American educational research association .

- murgatroyd , Stephen(1992) , a new frame for managing schools : total quality management , school organization , v 12 .n

- mile terzioveski (2000) , establishing mutual dependence between TQM and the learning organization : a multiple case study analysis mc3 university press , 2000

- <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/so35.htm>

- <http://www.emerald.library.co>

-Tribus, myron (1993), TQM in education : the theory and how to put in to work , ERIK.

-Anderson, lowelld (1993), total quality management as the procedure for management of intergrated academics.

-Nelson ,William (1994), TQM in rural education : managing school from a business perspective.

\* دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت آموزشی

واحد علوم و تحقیقات تهران و بورسیه واحد شبستر

لازم است تشخیص دهند که فعالیت های بهبود مداوم آنها به عنوان بخشی از فلسفه مدیریت کیفیت جامع سازمان یاد گیرنده آنها را را ایجاد کرده است.

تریباس (۱۹۹۳) در تحقیقی با عنوان مدیریت کیفیت جامع در آموزش این باور را مطرح ساخته است که اصولی که از تجارب صنعتی به آموزش منتقل شده اند عبارتند از:

۱- فرآیند ۲- عدم وابستگی به بازرسی عمومی  
در نتیجه هدف اصلی معلم قرار دادن کیفیت در آموزش است که یادگیری را لذت بخش و شیرین می سازد. قرار دادن کیفیت در آموزش به معنی تغییر دائمی و تعهد است.

آندرسن (۱۹۹۳) نیز در کاربرد مفهوم مدیریت کیفیت جامع بر اصول زیر تاکید می کند:

■ تمرکز بر مشتری

■ تمرکز بر فرآیند

■ پیشگیری از خطا

■ تحریک نیروی کار

■ تصمیم گیری بر اساس حقایق

■ بازخورد

ویلیام (۱۹۹۴) نیز در کاربرد اصول چهارده گانه دمینگ در مدیریت کیفیت جامع در مدارس بر موارد زیر تاکید می کند:

■ تغییر بازرسی عمومی (آزمون های استاندارد شده) به ارزیابی

فردی

■ ارتقای ارتباطات

■ پاداش خدمت

■ توانمند سازی و ارتقای مهارت های کارکنان

### نتیجه گیری:

با توجه به تغییرات گسترده در اکثر زمینه های زندگی و کسب و کار در جهان امروز، آموزش و پرورش نیز از مسیر اینگونه تغییرات به دور نیست. لذا تغییرات در آموزش و پرورش هم از لحاظ تقاضاهای متنوع برای آموزش و هم از لحاظ تغییر در عرضه آموزش و پرورش مطرح است. با توجه به اینکه مدیریت کیفیت جامع از پشتوانه فلسفی بسیار مفیدی برخوردار است از این رو می توانیم با بهره گیری از فلسفه آن و با کاربست اصول، راهبردها، تکنیکهای ارزنده آن به این تغییرات پاسخ دهیم. از جمله می توان به کاربست استراتژی PDCA و اصولی مثل ایجاد تعهد، مشتری گرایی، واقع گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش و توسعه نیروی انسانی، بهبود مستمر و همچنین تکنیکهایی مثل طوفان مغزی، گروههای بهبود کیفیت، نمودار استخوان ماهی، قانون پارتو، تحلیل میدان نیرو و غیره اشاره کرد. ■

### منابع و مآخذ:

- اعتماد اهری، ع.، ۱۳۸۵، نو اندیشی در مدیریت آموزشی، تهران، نشر