

مدیریت تغییر و بهبود کیفیت

مقدمه

می‌توانیم انگیزه تعهد و دانش خلاقیت را در مدرسه رشد دهیم؟ آینده از آن جوامعی است که نظام تعلیم و تربیتی پویا و خلاق برای خود تدارک کنند تا بتوانند جوانان را برای خوب زندگی کردن، یاد گرفتن و آماده شدن برای ایفای نقش در آینده آماده کنند. پس، توجه به فرهنگ مدیریت تغییر، برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش و آمادگی بیشتر برای برداشتن گام‌های مؤثر و اساسی در فرایند کیفیت بخشی نظام تعلیم و تربیت لازم است. بدون شک، مدیریت کیفیت جامع (TQM) به‌عنوان مجموعه‌ای منظم، راهبردهای لازم را ارائه می‌کند (فقهی فرهنگمند، ۱۳۸۱: ۳۴۱). این مقاله، به طرح این موضوع که چگونه می‌توان مدارس فعلی را به مدد مدیریت کیفیت جامع (TQM) و با ایجاد بستر فرهنگی مناسب، به مدارس کیفی تبدیل کرد، پرداخته و به نتایج و پیشنهادهای خوبی دست یافته است.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ، مدیریت تغییر، مدیریت کیفیت جامع

مفهوم کیفیت در آموزش و پرورش: در آموزش و پرورش کیفیت عبارت است از حذف خطاها، کاهش افت تحصیلی، بهبود دائمی جریان تدریس و آموزش، ارضای نیازهای دانش‌آموزان و رضایت آن‌ها و والدین آن‌ها و اثربخشی و اعتبار برنامه‌های آموزشی با استانداردهای آموزشی در راستای برآورده کردن نیاز جامعه (حسین‌زاده، ۱۳۸۷: ۴۰-۳۳).

کاربست مدیریت کیفیت جامع و حلقه‌های کیفیت در آموزش و پرورش

یکی از رویکردهای مناسب فرهنگ تغییر برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش، زمینه‌سازی و پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر است که به بهبود مستمر که از طریق افراد قابل دسترسی است، اشاره دارد. همچنین، **سونیا بلاندفورد** جنبه‌های مهم مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش را در سه بخش خلاصه می‌کند: فرهنگ، تعهد و ارتباطات. پس TQM زمانی موفق است که فرهنگ وجود داشته باشد، نوآوری ارزشمند باشد، رهبری به‌عنوان یک کارکرد عملی در نظر قرار گیرد، به کار گروهی (تیمی) پاداش داده شود، به توسعه، یادگیری و آموزش تأکید شود، افراد برای دستیابی به هدف توانمند شوند و از طریق توسعه مستمر و پیشرفت و فراهم آوردن جو خودانگیزی حمایت و پشتیبانی ایجاد شود.

بنابراین، برای انطباق مدارس با اصول TQM باید ساختارها و نگرش‌های جدید مدیریت و تدریس و یادگیری تعریف شوند. (عباسی و ایزری، ۱۳۸۵: ۸) یکی از رویکردهای مهم کیفیت، تشکیل حلقه‌های کیفیت است. حلقه‌های کیفی^۲ محیطی

استاد شهید **مرتضی مطهری** مدیریت را چنین تعریف کرده است: «مدیریت انسان‌ها و رهبری آن‌ها عبارت است از فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آن‌ها» (پناهی، ۱۳۸۸: ۳۶).

امروزه وجود مدارس کیفی از نتایج پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در مدارس است و حسن ارتباط بین کارکنان از جمله معلمان و دانش‌آموزان و توسعه رفتار آنان در کلاس، افزایش اثربخشی مدرسه و کاربرد مفاهیم و ابزارهای مدیریت کیفیت جامع را در پی دارد. بنابراین، موضوع «فرهنگ مدیریت تغییر برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش» موضوع مهمی است که به برداشت جدیدی از هدایت و رهبری نیاز دارد، تا بتواند خواسته‌های مدیران، دانش‌آموزان و والدین آن‌ها و مراکز آموزشی را در هزاره جدید برآورده کند. از نگاه «مدیریت کیفیت فراگیر»، مدیر باید از سازمان خود، محیط اطراف سازمان، رسالت و مأموریت سازمان و راه صحیح رسیدن به اهداف سازمان، شناخت کاملی داشته باشد و این شناخت را به سایر افراد سازمان منتقل کند و ضمن احترام به همه انسان‌ها، از هم‌فکری و مشارکت داوطلبانه و جمعی آن‌ها در جهت بهبود مستمر کیفیت و کسب خشنودی مشتریان استفاده کند. مدیر باید نسبت به وضع موجود و وضع مطلوب و فاصله رسیدن به وضع مطلوب، به استناد بررسی کامل عوامل برون‌سازمانی (تهدیدها و فرصت‌ها) و عوامل درون‌سازمانی (ضعف‌ها و قوت‌ها)، آگاهی کاملی داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۵: ۲۴۶) تا با پشتوانه قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها بتواند قایق مدرسه خود را از میان امواج پر تلاطم دریا با موفقیت به طرف مقصد هدایت کند. مدیریت کیفیت جامع، به سازمان‌ها نگاه نظام‌دار دارد و مدارس را نظام اجتماعی باز می‌داند (پناهی، ۱۳۸۸: ۵۱) که با نگرش و بازخورد فعال سایبرنتیکی، بهترین کارایی را خواهند داشت. هر نظام مانند زنجیری محکم به سیستم‌های قبلی و بعدی متصل می‌شود، به طوری که هر نظام ورودی مورد انتظار نظام خود را از نظام قبلی دریافت می‌کند و عمل کیفی را مطابق استاندارد و انتظار بعدی، روی آن انجام می‌دهد. سپس محصولی مطمئن تحویل نظام بعدی می‌دهد که حداکثر کیفیت را دارد. همین موضوع، شعار اصلی مدیریت کیفیت جامع است: «خراب نگیر، خراب نکن، خراب نده» (خوش‌خبر، ۱۳۸۲: ۲۱۶).

به این ترتیب، مدارس ما برای تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت کشور، از چه راهبردها و روش‌هایی بهره می‌گیرند؟ آیا زمان بازنگری در برنامه‌های آموزشی تربیت مدیران نرسیده است؟ برای اینکه مدرسه به تولید بیندیشد و اهل تولید باشد، چه مهارت‌هایی - چه دانشی و چه نگرشی - باید کسب کند؟ چگونه

است در مدرسه کیفیت مدار

با تغییرات و بهبود مستمر کیفیت، باید آموزش ببینند.
✓ عملکرد سازمان باید به طور مستمر ارزیابی شود، و با استانداردهای قابل اندازه گیری از قبل تعیین شده تطبیق داده شود و بازخورد لازم برای اعمال تنظیمات و اصلاحات لازم دریافت شود.

✓ تفکر مشتری محوری با تمایل و اولویت به ارائه خدمات مورد رضایت مشتری ایجاد شود.

✓ کیفیت به عنوان اساسی ترین راهبرد سازمان برای موفقیت و بقا در محیطی رقابتی افزایش یابد.

✓ به منظور رسیدن به کیفیت استاندارد، خطاها کاهش یابند.
✓ مدیر از سازمان، محیط پیرامونی، مقصد و راه رسیدن به اهداف شناخت پیدا کند.

✓ مدیر عوامل درون سازمانی را با عنوان نقاط قوت و ضعف سازمان بشناسد و عادلانه و منطقی آن‌ها را ارزیابی کند.

✓ مدیر از عوامل برون سازمانی غیر قابل کنترل، با عنوان تهدیدها و فرصت‌ها، شناخت پیدا کند.

✓ در ایجاد تغییر، به مثلث توسعه (خواستن، دانستن، توانستن) توجه شود.

✓ به عملی کردن شعار اساسی مدیریت کیفیت جامع (خراب نگیر، خراب نکن، خراب نده) توجه شود.

پذیرا برای مشارکت فعال اعضا فراهم می‌آورند تا آن‌ها بتوانند دشواری‌ها را تشخیص دهند و تحلیل کنند و راه‌حل‌های مناسب بیابند (دفت، ۱۳۸۸: ۵۲۹). پس از طریق حمایت و پشتیبانی، آموزش حل مسئله، بارش فکری، فراهم آوردن منابع لازم، تفویض اختیارات، قدرشناسی و اعتبار دادن به دستاوردهای اعضای گروه و... می‌توان حلقه‌های کیفی را در مدارس تقویت کرد (ایزری و یزدخواستی، ۱۳۸۵: ۱۳-۱).

مدیریت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش

نکته اینجاست که چگونه می‌توانیم به وضع مطلوب برسیم؟ بهترین روش، ایجاد تغییر و انجمادزایی است. افراد در سازمان همچون یخ منجمد شده‌اند. باید در آن‌ها تغییر ایجاد کرد، چراکه در یخ هیچ چیز نمی‌روید. اگر اجازه دهیم عادت‌ها ذهن ما را منجمد کنند، ایده‌های نو جوانه نمی‌زنند (رادمنش، ۱۳۸۸: ۳۴). یعنی تک‌تک افراد سازمان باید تغییر را از عمق جان خود حس کنند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰: ۱۲۲) پس در ایجاد تغییر، به مثلث توسعه، یعنی خواستن، دانستن و توانستن، توجه می‌شود.

مشکلات عمده اجرای مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش

- نبود هدف پایدار و عزم راسخ همگانی در اجرای برنامه‌ها؛
- تکیه بیش از اندازه بر سودآوری و اهداف کوتاه‌مدت؛
- نبود نظام ارزیابی کارکنان به صورت برآورد شایستگی‌ها یا بررسی سالیانه عملکرد آنان؛
- جابه‌جایی بیش از اندازه مدیران؛
- تصمیم‌گیری مدیریتی مبتنی بر اطلاعات کمی و بی‌توجهی به عوامل کیفی کار (اعتماد اهری، ۱۳۸۵: ۴۰).

پی‌نوشت

1. Total Quality Management
2. Quality circle

منابع

۱. اعتماد اهری، ع (۱۳۸۵). نواندیشی در مدیریت آموزشی. دادار. تهران.
۲. ایزری، مهدی؛ یزدخواستی، علی (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت.
۳. پناهی، حسن (۱۳۸۸). آموزه‌های مدیریت رمز موفقیت. احرار. تبریز.
۴. حسین‌زاده، امیدعلی (۱۳۸۷). رویکرد مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش (TQM). سال نوزدهم، شماره ۱۲۳.
۵. خوش‌خبر، عباس (۱۳۸۲). مبانی مدیریت آموزشی. ستوده. تبریز.
۶. دفت، ریچارد (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ ششم. تهران.
۷. رادمنش، محمدحسن (۱۳۸۸). ایده‌های ناب مدیریتی ویژه مدیران مدارس. ورا دانش. ۱۳۸۸.
۸. رضائیان، علی (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. سمت. تهران. پاییز ۱۳۸۵.
۹. فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱). مدیریت پویای سازمان. فروش. بهار ۱۳۸۱.
۱۰. مجدفر، مرتضی (۱۳۸۸). مدیریت آموزشی در عمل. مدرسه. تهران.

نتایج

- ✓ مدیریت کیفیت جامع نیازمند زمان، بسترسازی مناسب و تغییر در رفتار افراد و گاهی سازمان است.
- ✓ پیش‌فرض اساسی مدیریت کیفیت جامع، انجمادزایی افراد و بهینه‌سازی فرایند تغییر برای بقا و رشد سازمان است.
- ✓ عینک تعصب برداشته شود، افراد سازمان به دیدگاه مشترک واقعی و عینی برسند و به خود کنترلی سوق داده شوند.
- ✓ کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق و تعهد پیدا کنند و به مشارکت داوطلبانه در سازمان (تا حصول نتیجه) علاقه‌مند شوند.
- ✓ مدیران و افراد در رده‌های مختلف سازمان، به‌منظور تطبیق