



رهبری و مدیریت فرایندمدار زمینه‌ساز ارتقای کیفیت مدیریت

دکتر حیدر تورانی

عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

چکیده

مدارس ما می‌توانند با امکانات موجود بهتر از امروز اداره شوند. بسیاری از موفقیت‌های مدارس ما در زمینه افزایش کیفیت، در گرو تفریق منابع است نه تزییق منابع یا فربه بودن درونداد. به دیگر سخن، اینکه با اصلاح و بهبود فرایندها (نه فربه بودن دروندادها)، می‌توان بر بسیاری از ناملایمات، تنگناها و چالش‌ها در مدرسه فایق آمد. اگرچه مدارس امروز ما مدارس مطلوب نیستند، می‌شود با افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران مدارس، همراه با کاربست روش‌ها و فنون ارتقای مستمر کیفیت و تمرکز بر فرایندهای سیستم، نتایج خوبی را رقم زد. تمرکز بر فرایندها به جای ورودی‌های سیستم، به معنای فراموشی و غفلت از اهمیت ورودی‌ها نیست، بلکه سرمایه‌گذاری بهینه و مؤثر در اصلاح و نوسازی فرایندهاست؛ یعنی اینکه بدانیم و باور کنیم که نتیجه، محصول فرایند است نه ورودی. اکنون که آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران در صدد اجرای سند تحول بنیادین است، بیش از پیش به مدیرانی نیازمندیم که به‌عنوان راهبران تربیتی، آمادگی لازم برای پذیرش و اجرای تغییرات در ابعاد ساختاری، روشی، فناوری، و فرهنگ سازمانی را داشته باشند. البته معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی نیز باید در شرایط قبول و پذیرش تغییرات باشند، لکن در این میان، سهم مدیر مدرسه اهل دانش، کارآمد، شایسته و قابل، در خور توجه بسیار است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت فرایندمدار، زمینه‌ساز کیفیت، ارتقای کیفیت مدرسه



گروهی است که در حل و فصل مسائل یک سازمان و یا نظام ظاهر می‌گردد. این نوع راهبری بیشتر به روش‌های درک و فهم ارزیابی و اصلاح تغییر سازمان توجه دارد. اینک این سؤال اصلی مطرح است که: «چه نوع مدیریتی زمینه‌ساز اجرای سند تحول بنیادین در مدرسه است؟»

مدیریت فرایندمدار، زمینه‌ساز ارتقای کیفیت و ساختار

توانمندساز اجرای سند تحول بنیادین در مدارس
مدیریت فرایندمدار، رویکردی سازمانی است که با هدف ارتقای مستمر کیفیت، بهسازی روش‌ها و استفاده مطلوب از امکانات محدود و بهره‌گیری از راهبردهای فرایندی، عملکرد آموزش و پرورش را بهبود می‌بخشد. مدیریت فرایندمدار، به رغم مدیریت کنترل کیفیت که کم و کیف و چگونگی محصول را تنها در خروجی سیستم می‌جوید، با تکیه و تمرکز بر فرایندها و بهره‌مندی از بینش مبتنی بر جامعیت کار، دستیابی به کیفیت را در خروجی سیستم تضمین می‌کند. چرا که منتظر ماندن برای نتایج در آموزش و پرورش در خروجی‌ها، که فرایندی طولانی دارد، بسیار دیر هنگام و نامعقول است.

مدیریت فرایندمدار

- یک سفر، نه یک مقصد
- جلب حمایت و پذیرش همه افرادی که در جریان تغییر سهم دارند.
- بینشی مبتنی بر جامعیت کار نه بخشی از کار
- اقدام هوشمندانه، آرام و مستمر در تأمین اهداف سازمان
- بیان انتظارات و سفارشات و اعمال رهبری و نظارت و ارزشیابی کیفی
- ایجاد محیطی مشارکتی، آگاهانه، داوطلبانه و دلسوزانه
- الزام به مشارکت همه عوامل دست‌اندر کار، تأکید بر رضایت کارکنان (مشتریان)
- تأکید بر تحول و تغییر در شناخت، نگرش فردی، جمعی به‌طور مستمر
- توجه به فناوری و توسعه روزافزون دانش در سازمان
- به هم پیوستگی و کنترل همه عوامل و عناصر در سازمان
- هنر به کارگیری درست روش‌ها، منابع و مناسبات در فرایند برنامه‌راهبردی در سازمان
- و در نهایت، مدیریت فرایندمدار؛ یعنی هیچ فرصتی دوباره تکرار نمی‌شود.
- آموزش و پرورش در توسعه خدمات و پیشرفت روزافزون، نیازمند آموزش مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها به مدیران مدارس و نخبگان و کارشناسان برجسته خویش است اما آنچه در راستای این اقدام مهم اثربخش‌تر و کارآمدتر می‌نمایند، ایجاد نهادی فرایندساز جهت بهسازی و اصلاح فرایندهای مختلف آموزشی، تربیتی، اداری، مالی، اطلاعاتی، فناوری و ارزشیابی است که به نظام آموزشی کشور توان مشارکت و رقابت می‌دهد. به نظر

امروزه آموزش و پرورش یکی از اساسی‌ترین نهادهای انسان‌ساز، تمدن‌آفرین و حیات‌بخش نظام فرهنگی است و تأثیر کلیدی آن در توسعه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این نهاد از آنجاست که از بالاترین میزان عناصر فرهنگی برخوردار است و فرهنگ، بیشترین سهم را در معماری آن دارد.

مرور وضعیت موجود نظام آموزش و پرورش کشور و مشکلات آن نشان می‌دهد که با ادامه روند گذشته و حتی با انجام تغییرات جزئی، دستیابی به نظام آموزشی پویا و متحول در راستای چشم‌انداز بیست‌ساله کشور بسیار دشوار است. در واقع، ما در این مسیر با نارسایی‌ها و مشکلات و موانع بسیاری از جمله ضعف نظام مدیریتی و ظرفیت محدود آن، تمرکز، پیچیدگی و رسمیت بالا، نبود هماهنگی و مشارکت لازم میان بخش‌های تشکیل‌دهنده نظام آموزشی، کم‌اهمیت شمردن تحقیقات و کاربرد آن‌ها در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و نیز استحکام کم و به موقع نبودن تحقیقات، نارسایی در برقراری عدالت آموزشی، نبود نظام نظارتی مناسب و فناوریانه تحت وب، اعتبارات ناکافی، پایین بودن جایگاه معلم به لحاظ آموزشی، مالی و معیشتی، کمبود فضا و تجهیزات آموزشی و ... مواجه هستیم.

ادامه این روند در درون و بیرون نظام آموزشی، به ویژه در حوزه مدیریت و رهبری، اقدامات سریع و سلسله‌واری تحت عنوان «برنامه‌های تحول بنیادین» را شکل داده است. با گسترش دامنه و همگرا شدن و به هم پیوستن آن‌ها، بنیادهایی از یک نهاد تربیتی در حال بنا شدن است که به تحولات سریع و عمیق پیرامون خود سازگاری بیشتری نشان خواهد داد. این در حالی است که دستیابی به اهداف چشم‌انداز ما را بر آن می‌دارد که با مدیریت و برنامه‌ریزی هوشمندانه در جهت تحول گام برداریم. دستیابی به اهداف این نهاد تحول‌آفرین، بدون طراحی نظامی پویا در مدیریت و راهبری تربیتی مدرسه با رویکرد نوسازی و اصلاح فرایندها، وافی به مقصود نبود و نمی‌تواند در مسیر انتظارات ترسیم‌شده در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی و اسناد تحولی آموزش و پرورش نقشی مؤثر ایفا کند.

مزید بر آن، مدیریت و راهبری تربیتی، از جنس و سرشت دیگر است و با سایر مدیریت‌ها از جمله مدیریت صنعتی، بازرگانی، بیمه، بانک و دولتی متمایز است. مدیر و رهبر تربیتی، تنها بر عناصر سنتی از قبیل نگرش‌ها، سبک‌ها و رفتارها تأکید نمی‌کند. رهبری و مدیریت تربیتی به دنبال تلاش سنجیده در دقیق‌سازی فرهنگی است. مدیریت و رهبری تربیتی، سازمان‌ها را به عنوان پدیده‌های طبیعی نمی‌نگرد، بلکه آن‌ها را به عنوان فرهنگ‌ها و تصوراتی هماهنگ از افرادی سازمان‌یافته می‌داند. مدیریت و رهبری آموزش و پرورش باید پاسخ‌گوی بافت فرهنگی بوده و به گونه‌ای منتقدانه از کارهای دراز آهنگ عاملان فرایندهای فرهنگی آگاه باشد و زمانی که اقدام و عملی پیشنهاد می‌شود، با بهره‌گیری از فلسفه آموزشی، هدف‌ها و فرایندهای آن را توجیه کند. بنابراین، مدیریت و راهبری تربیتی فراتر از مجموعه‌ای از فنون اجتماعی و یا مدیریت مهارت‌ها و سبک فردی یا رفتارهای

رویکرد نوین مدیریت فرایندمحور در مقابل نگاه مدیریت سنتی مبتنی بر درون داد (درون داد محور) کمک می کند تا مدیر همه منابع و توانمندی های در اختیار را به منظور ارتقای کیفی آموزش و پرورش به کار بندد



توسعه شایستگی ها و قابلیت های مدیران و رهبران تربیتی مدارس و سپس برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی می باشد.

جمع بندی

رهبری و مدیریت فرایندمدار مستلزم تغییر در مقیاس وسیع در آموزش و پرورش است. این تغییرات شامل تمرکززدایی، موفقیت در اصلاح فرایندها و طراحی مجدد آن، مجموعه مقررات و روش ها، ترکیب نیروی انسانی و به عبارتی، ایجاد ساختار سیستمی آموزش و پرورش است. البته فرایند تغییر باید با دقت و به آرامی مدیریت شود. مطالعات و پژوهش ها نشان می دهند که مدیر قوی در آموزش و پرورش، کلید موفقیت آموزش و پرورش است. یک مدیر کارآمد می تواند بینش سیستم را تعیین کند و به عنوان رهبر و مدیر آموزشی و تربیتی، آموزش دهنده و هماهنگ کننده اصلاحات باشد و فعالیت های سیستم را سازماندهی کند.

ارتقای مستمر کیفیت و بهبود و بهسازی فرایندهای مختلف در آموزش و پرورش و توجه و تمرکز بر آن یکی از مهم ترین عناصر مدیریت فرایندمدار است. یک مدیر قوی و موفق در آموزش و پرورش علاوه بر توجه به ورودی های سیستم، بیشترین تمرکز را بر ارتقای فرایندها دارد. رویکرد نوین مدیریت فرایندمحور در مقابل نگاه مدیریت سنتی مبتنی بر درون داد (درون داد محور) کمک می کند تا مدیر همه منابع و توانمندی های در اختیار را به منظور ارتقای کیفی آموزش و پرورش به کار بندد. نگاه سنتی درون دادمدار، راه حل بسیاری از مشکلات و موانع و نواقص را در ورودی های سیستم جست و جو می کند؛ در حالی که رویکرد فرایندمدار و نتیجه گرا معتقد است که با تضمین کیفیت همراه با بهسازی و ارتقای فرایندها و راهبرد (استراتژی) های آن می توان بسیاری از انتظارات و نیازها را پاسخ داد. همچنین مدیریت فرایندمدار با توجه خاصی که به ارتقای مستمر فرایند دارد، پیشگیری^۳ از نقایص و مشکلات را در تولید برنامه ها یا ارائه خدمات را به عهده دارد. در مدیریت و رهبری آموزش و پرورش، به هیچ وجه نمی توان بر روش های ناموفق تکیه کرد؛ زیرا در روش های سنتی و مبتنی بر کنترل کیفی (QC) با ارزشیابی در حاصل کار، معایب مشخص خواهند شد، اما برای پرورش انسانی پویا و در حال تکامل، نقطه پایانی برای اصلاح، بسیار دیر است. شاید بتوان در کنترل کیفی تولیدات صنعتی، محصولات معیوب را جدا کرد و کنار گذاشت ولی در مورد انسان های در حال رشد و یادگیری، این روش (درون دادمدار و سنتی) امکان پذیر نمی باشد. بنابراین، در بحث مدیریت و رهبری تربیتی مدرسه، تمرکز بر فرایند و توجه به تضمین کیفیت و بهره گیری از راهبردهای فرایندی و آموزش به منظور افزایش شایستگی ها و قابلیت های مدیران و کارکنان از اهمیت و ضرورت ویژه ای برخوردار است.

پی نوشت ها

1. Janathan kazol
2. Continues Quality improvement (CQI)
3. Prevention

۴. برای مطالعه بیشتر به کتاب «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» و کتاب «کاربست مدیریت فرایندمدار» از نگارنده مراجعه کنید.

می رسد «نظام مدیریت آموزشی» بتواند یکی از مهم ترین نهاد های فرایندساز باشد.

بلوم معتقد است که «تحت هر شرایط صحیح» ۹۸ درصد دانش آموزان می توانند به همان خوبی ۲۵ درصد بالای هرم دانش آموزان خوب، پیشرفت کنند. «اینجاست که مدیریت و آموزش با کیفیت ظهور می کند. دمینگ به اصل مدیریتی ۲۰-۸۰ معتقد است و آن اینکه ۸۵ درصد مسئولیت کیفیت در «نظام آموزشی» وجود دارد. راه آن درک نظام آموزشی با همه پیچیدگی ها و ظرافت هایش است و این کار بر عهده حوزه مدیریت و رهبری آموزش و پرورش است. تنها ۲۰ درصد مربوط به اشخاصی می شود که در آن نظام کار می کنند. جاتان کازول^۱ (۱۹۹۲) بر این عقیده است که ساختمان ها و فضاها، وسایل آموزشی و مدارس در اختیار آموزش و پرورش کافی نیست اما «ریختن پول به پای مشکل» نیز بدون اینکه اول طرح عاقلانه ای داشته باشیم، واقعا بی نتیجه است. این بدان معنا نیست که در آموزش و پرورش سرمایه گذاری نشود بلکه باید به جای سرمایه گذاری اتفاقی، به سرمایه گذاری عاقلانه روی آورده شود. آموزش و پرورش فرایند و نظامی از فرایندهاست و به آن باید به مثابه یک فرایند کلان نگریسته شود. مدیریت و رهبری مدرسه نیز باید به مثابه راهبردی عقلانی، ملی و نویددهنده برای پیشرفت آموزش و پرورش عمل کند.

ما اکنون در عصر و جهانی اطلاعاتی زندگی می کنیم. جهان اطلاعاتی و فراصنعتی، نوید رسیدن به یک شیوه جدید و پیشرفته از زندگی را به ما می دهد. برای تحقق این امر، باید فرهنگ تفاهم و تهدد نسبت به مصالح همگانی و منافع دینی و ملی ایجاد شود و توسعه یابد. آموزش و پرورش باید راه دست یافتن به این فرهنگ را نشان دهد و سپس به نیازهای مخاطبان (دانش آموزان) پاسخ گوید و به آنان مهارت ها و ابزارهایی برای موفق شدن در جامعه در حال تغییر را ارائه نماید. آموزش و پرورش اکنون بیشتر در حال استفاده از روش های آموزشی و مدیریتی سنتی با رویکرد درون دادمدار است؛ در حالی که مدارس، به مدیران و رهبران اثربخش نیازمندند. مدیرانی که فرایندمدار و آینده گرا باشند، دیدگاه های آینده را بررسی و جهت هایی برای تغییر، پیشنهاد کنند، پذیرای ایده ها و تجارب جدید باشند و بتوانند برای دانش آموزان امید، نشاط و خوش بینی فراهم کنند.

مدیران آموزش و پرورش و به ویژه مدارس باید با تمرکز بر فرایند و اصلاح و بهبود و بهینه سازی آن، از امکانات محدود و موجود، حداکثر استفاده را متوجه نظام آموزش و پرورش و مدرسه نمایند. آنان نباید در ورودی های سیستم متوقف شوند بلکه همه تلاش خود را باید در فرایند سیستم با نگاه به نتایج و خروجی ها صرف کنند. این امر مستلزم ایجاد درک روشن، اعتماد و باور عمیق،