

تعالی سازمانی به زبان مدرسه

مطالعه موردی درباره مدل‌های تعالی سازمانی

فاطمه قائمی



سرآغاز

خانم پیروزخواه مدیر دبیرستان متوسطه اول «شکوفه‌ها» در یکی از شهرهای میانی کشور است. او که دانش‌آموخته مدیریت آموزشی و فردی بسیار علاقه‌مند به تکنیک‌های جدید مدیریت است، مدت‌هاست به قول خودش، از پنهان شدن پشت شعار «اهل عمل بودن» دست کشیده و در اتاق کارش، جمله‌ای از کانت، فیلسوف آلمانی را نصب کرده است: «تجربه

کردن بدون پشتوانه نظریه‌های علمی حرکتی کور است و نظریه‌پردازی بدون اتکا به واقعیت‌های عینی، یک بازی ذهنی است.»

اعتقاد او به این جمله، از موقعی که مدرسه‌اش مجری برنامه تعالی مدیریت مدرسه شده، افزایش هم یافته است. برخلاف برخی از مدیران مدارس که برنامه تعالی را کاغذبازی می‌دانند، خانم پیروزخواه معتقد است که این برنامه ملی، یک حرکت عمیق علمی

است. او معمولاً در ابتدای جلسات شورای مدرسه و نیز شورای معلمان، به شیوه‌های گوناگون به حاضران متذکر می‌شود که این کار بدی است که چندان به آگاهی، تفکر و نظریه‌های علمی جدی نیاز ندارد. ما باید بپذیریم که در این جهان پیچیده و در هجوم مشکلات روزافزون نمی‌توان با ذهن‌های ساده باقی ماند و رشد کرد. او در پرتو چنین تفکری، مبلغ این نگرش شده است که مدرسه و وجدانه باید کوشید.

آموزش سازمانی یک ارزش بسیار مهم

خانم پیروزخواه در سال گذشته با استقرار یک نظام آموزش سازمانی، تلاش کرده است آموزش فراگیر و کاربردی را برای همه همکارانش در دبیرستان شکوفه‌ها به صورت یک ارزش سازمانی درآورد. یکی از اقدامات جالب او فراهم کردن امکان حضور همه کارکنان مدرسه در کنفرانس‌ها، سمینارها و جلسات رسمی اداره و نیز همایش‌های مناسبی است که اینجا و آنجا برگزار می‌شود. افرادی که از طرف مدرسه در جلسات آموزشی شرکت می‌کنند، علاوه بر تهیه خلاصه‌ای از مباحث جلسه‌ای که در آن شرکت کرده‌اند، وظیفه دارند از محتوای جلسه، پیشنهاد امکان‌پذیری را برای اجرا در مدرسه ارائه کنند. او به این پیشنهادها جوایزی هم اهدا می‌کند. علاوه بر این، حداقل ماهی یک بار در داخل مدرسه جلسات آموزشی دانش‌افزایی برگزار می‌کند و خود نیز از اول تا آخر در جلسه حضور دارد. خانم پیروزخواه معتقد است: «ما مدیران مدرسه‌ها به دلیل اهمیت تعیین‌کننده‌ای که شغلمان در سرنوشت سازمان دارد، از همه همکاران مدرسه بیشتر به آموزش نیازمندیم» و استدلال می‌کند: «مدیری که خود مشتاق یادگیری نیست، چگونه انتظار دارد که کارشناسانش، کارشناسانه عمل کنند؟»

مدل EFQM^۱

مدتی بود بحث کیفیت، ذهن خانم پیروزخواه را به خود مشغول کرده بود. به‌ویژه بعد از چند سال که مجری برنامه تعالی در دبیرستان شکوفه‌ها بود و از مفاد این طرح خیلی خوشش آمده بود، به دنبال این بود که ببیند مبانی

تنها سازمانی که یادگیرندگی مادام‌العمر را در دستور کار خود قرار دهد، می‌تواند به نوآوری و تغییر مستمر و تدریجی در فرایندها فکر کند

نظری برنامه تعالی، برگرفته از چه الگو و نظریه‌ای است. این مشغولیت فکری خانم پیروزخواه، بعد از شرکت در یکی از سمینارهایی که در ارتباط با مدل‌های تعالی بود، بیشتر شد. در این سمینار، علاوه بر معیارها و عناصر مدل تعالی EFQM، اصول، مفاهیم و ارزش‌های بنیادین هشت‌گانه‌ای که شرح آن‌ها در پی می‌آید، مطرح شده بود.

۱) نتیجه‌گرایی^۲

سازمانی که می‌خواهد درآمد باشد، باید به‌گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست یابد و این نتیجه، باید نظر تمامی ذی‌نفعان سازمان را به‌طور متوازن جلب کند. (ایجاد توازن یعنی توجه به نظر همه برحسب میزان اهمیت هر کدام). ذی‌نفعان هر سازمان متفاوت‌اند؛ برای مثال، ذی‌نفعان مدرسه عبارت‌اند از: کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان، اولیا، جامعه محلی، ادارات آموزش و پرورش منطقه، استان، وزارتخانه و

۲) مشتری‌مداری^۳

از آنجا که داورانی نهایی در مورد کیفیت خدمات یک سازمان آموزشی با مشتری (دانش‌آموزان و اولیا، جامعه محلی و...) است، جلب‌نظر مشتری اهمیت زیادی دارد. ایجاد وفاداری در

مشتریان، تنها از طریق توجه جدی به نیازهای مشتریان فعلی و بالقوه امکان‌پذیر است.

۳) رهبری و ثبات در مقاصد^۴

رهبری، یعنی تعیین اهداف و ایجاد انگیزه در افراد برای تلاش در جهت دستیابی به اهداف. در یک مدرسه سرآمد، مدیران در حرف و عمل الهام‌بخش کارکنان برای تلاش در جهت سرآمدی سازمان خود هستند، چشم‌انداز دقیق از آینده سازمان را برای آن‌ها رسم می‌کنند، در رسیدن به هدف سازمانی ثابت‌قدم هستند و محیطی را فراهم می‌آورند که در آن کارکنان نیز بتوانند به‌خوبی کار کنند.

۴) مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها^۵

مدرسه‌ای که می‌خواهد درآمد باشد، باید به کمک مجموعه‌ای از نظام‌ها، فرایندها و واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته، مدیریت شود.

۵) توسعه و مشارکت کارکنان^۶

سازمانی که می‌خواهد درآمد باشد، باید مشارکت کارکنان را در امور به حداکثر برساند. برای استفاده از تمامی توان بالقوه کارکنان سازمان، بهترین کار، توانمند کردن کارکنان در کارهایشان و ایجاد ارزش‌های مشترک و فرهنگ اعتماد در سازمان است.

۶) یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر^۷

تنها سازمانی که یادگیرندگی مادام‌العمر را در دستور کار خود قرار دهد، می‌تواند به نوآوری و تغییر مستمر و تدریجی در فرایندها فکر کند.

مدرسه‌ای که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان خود اهمیت زیادی بدهد

در مورد این پرسش‌ها تحقیق کنند و نظرات خودشان را روی کاغذ بیاورند تا حدود یک ماه بعد، نشست مشترک در این زمینه با حضور همه مدیران برگزار شود.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. با توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی مدل تعالی سازمان به شیوه EFQM، به نظر شما دبیرستان‌های منطقه باید چه ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی رفتاری را در سازمان و کارکنان خود ایجاد کنند تا اصول و ارزش‌های زیربنایی مدل تعالی EFQM در سازمان محقق شود و به نتایج مطلوب بر اساس این مدل دست یابند؟

(برای آشنایی بیشتر با EFQM، با اندکی جست‌وجو، کتاب‌ها و تحقیقات متعددی را به دست می‌آورد که می‌توانند در تکمیل اطلاعات شما مفید باشند.)

۲. مدارسی که مجری برنامه تعالی مدیریت مدرسه هستند، اجزاء این طرح را با مدل تعالی EFQM مقایسه کنند و اشتراکات و افتراق‌های این دو مدل تعالی را به دست آورند. به نظر شما، کدام یک از دو مدل با مدرسه و سازمان آن همخوانی بیشتری دارد؟

پی‌نوشت‌ها

۱. جایزه ملی کیفیت اروپا (EFQM) یا the European Foundation for Quality Management
2. Result Orientation
3. Customer Focus
4. Leadership and constancy of Purpose
5. Management by Processes and Facts
6. People Development and Involvement
7. Continuous Learning, Innovation and Improvement
8. Partnership Development
9. Corporate Social Responsibility

سمینار داخل مدرسه، آقای محمودی، معاون آموزش متوسطه اداره هم حضور داشت. او پس از شنیدن سخنان خانم پیروزخواه، پیشنهاد داد که این سمینار عینا در اداره برای مدیران دبیرستان‌ها هم برگزار شود. خانم پیروزخواه مخالفت کرد و گفت: «مدیران فکر می‌کنند من برای خودشیرینی این کار را انجام می‌دهم!» آقای محمودی گفت: «توضیح و تبیین کار با من!» بالاخره پس از هماهنگی‌ها، کارگاه آموزشی برگزار شد و خانم پیروزخواه پس از بیان مفاهیم و تاریخچه مسیر مدیریت کیفیت، ویژگی‌های ساختاری و رفتاری این مدل را به شرح زیر توضیح داد:

● مجموعه‌ای از سازوکارهاست که فرایندها، نظام‌ها، روش‌ها، پیچیدگی، سلسله‌مراتب، نظام گزارش‌دهی، تمرکز، رسمیت و اندازه سازمان را مشخص و چگونگی توزیع قدرت را بین ارکان سازمان تعیین می‌کند.

● ویژگی‌های فرهنگی رفتاری عبارت است از: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، آداب، رسوم و نمادها که مشخص می‌کند باید‌ها و نبایدهای سازمانی چه هستند و چه اعمالی باید در چه جهتی صورت پذیرد.

سؤال‌های ویژه

خانم پیروزخواه در پایان، دو پرسش تفصیلی مطرح کرد و از مدیران خواست

۷ توسعه همکاری و شراکت‌ها

شراکت یک رابطه سازمانی بلندمدت با دیگر سازمان‌های همگن است. مدرسه‌ای که می‌خواهد سرآمد باشد، باید وضع موجود را به چالش بطلبد و به یادگیری و نوآوری در سازمان خود اهمیت زیادی بدهد. در چنین سازمانی، افراد باید دانش خود را به دیگران منتقل کنند. عقد قراردادهای تفاهم‌نامه‌های مشترک بین مدارس (عقد تفاهم‌نامه خواهرخواندگی) و بازدید مستمر از دیگر مدارس شهر و استان و کشور و حتی خارج از کشور، بخشی از این توسعه همکاری‌هاست.

۸ مسئولیت اجتماعی سازمان

مدرسه‌ای که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به جامعه محلی توجه زیادی داشته باشد و فراتر از انتظارات و مقررات جامعه عمل کند. توجه به اخلاقیات در کار از مشخصه‌های یک سازمان سرآمد است.

اجرای سمینار در مدرسه و پیشنهاد اداره

خانم پیروزخواه پس از شرکت در سمینار بیرون از آموزش و پرورش، سعی کرد مفاهیم مطرح شده در سمینار را به زبان تعلیم و تربیت و مدرسه تبدیل کند. سپس تمامی کارهای انجام شده در مدرسه شکوفه‌ها در چارچوب برنامه تعالی را در قالب EFQM متمرکز کرد و طبق روال رایج در مدرسه خود، یافته‌هایشان از سمینار بیرون از آموزش و پرورش را در جلسه‌ای در جمع همکاران مدرسه شکوفه‌ها مطرح کرد. ویژگی مهم سخنان خانم پیروزخواه، مثال‌های متعددی بود که او در هر یک از محورهای هشت‌گانه EFQM از فعالیت‌های مدرسه‌ای بیان می‌کرد. در