



مدرسه دولتی خوب

راهکارهای اجرایی برای کیفیت بخشی به مدارس دولتی

شماره نیکخواه نیکخو، مدیر دبیرستان دوره دوم تهران منطقه ۵

را اصلاح و قابل اجرا کرد. قوانین تاریخ مصرف گذشته نمی‌توانند به عملکردی باکیفیت منجر گردند.

همان‌طور که می‌دانیم، وظیفه مدیران میانی تبدیل خط‌مشی‌ها و راهبردهای ارائه شده توسط مدیران عالی به هدف‌های ویژه و برنامه‌هاست (سعادت، ۱۳۸۷).

در سطح مدیران میانی نیز باید هدف‌ها و برنامه‌هایی متناسب با وضع موجود، نه ایده‌آل، تبیین گردند که ظرفیت اجرا و تحقق کیفیت را داشته باشند. بی‌شک، نظام آموزشی یک کشور رکن بی‌بدیل رشد و توسعه همه‌جانبه آن کشور است؛ زیرا هر دستاوردی

سیاست‌گذاران کلیه منابع موجود داخلی و خارجی نظام را در جهت تحقق این راهبردها به‌طور عادلانه شناسایی کنند و تخصیص دهند.

بخش عظیمی از قوانین نیز که باید به‌روز و کاربردی شوند، از یک جریان مدیریتی پایین به بالا نشئت می‌گیرند. مدیران میانی با گرفتن گزارش صحیح از مدیران عملیاتی و ارائه بازخورد معتبر به مدیران عالی، می‌توانند رفته‌رفته با استفاده از خرد جمعی، قوانین اثربخش و کارایی را که منجر به کیفیت و بهره‌وری می‌شوند، مستقر نمایند. برای ایجاد کیفیت و حرکت رو به جلو باید متناسب با سیر تحولات، هر روز قوانین

قبل از هر چیز باید باور کنیم که هزینه کردن برای یک نظام آموزشی، سرمایه‌گذاری است و همه منابع یک جامعه، باید در خدمت نظام آموزشی آن قرار گیرد.

تحقق مفهوم کیفیت می‌تواند نتیجه یک دیدگاه درست ساختاری و زیربنایی همه‌جانبه باشد. برای رسیدن به کیفیت، کلیه منابع خارجی و داخلی تأثیرگذار در نظام باید کارکرد بهینه داشته باشند تا در نهایت این امر مهم، قابل وصول باشد. در سطح مدیران عالی باید راهبردها، خط‌مشی‌گذاری‌ها و معیارهای صحیحی که به کیفیت منتج می‌گردند، برگزیده شوند و



مسئله هر یک از مدیران برگزیده، بخشی از توانمندی‌ها را دارند. برای دستیابی به سایر معیارها وجود یک نظام آموزشی با کیفیت ضمن خدمت، برای مدیران و سایر منابع انسانی توصیه می‌شود.

پس از انتصاب بهینه، انجام وظایف توسط مدیران مورد نظر است. وظیفه اول مدیران، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف است. وجود منابع مالی و فنی و انسانی، برای تحقق اهداف شرط لازم است اما شرط کافی، وجود تفکر درست برای هزینه کردن و به‌کارگیری این منابع است که بخشی از آن به توانمندی‌های ذاتی مدیران برمی‌گردد و بخش دیگر با آموزش‌های مستمر حاصل می‌آید.

در هر سازمان نگاه اقتضایی مدیران مجموعه راه‌گشاست. پس نمی‌توان برای تمام شرایط یک دستورالعمل صادر کرد و مدیران را ملزم به اجرای آن نمود. بر این اساس، تفویض اختیار به مدیران با پاسخگویی متناسب می‌تواند توصیه شود.

مدیر عملیاتی باید افرادی را برگزیند که شایستگی‌های فنی مورد نظر برای حصول کیفیت را داشته باشند و دارای آزادی عمل در انتخاب باشند. در نظام امروزی، استخدام مادام‌العمر یکی از عوامل رخوت اداری و ناکارآمدی سیستمی در سازمان‌هاست. برگزیدن راهکارهایی برای این انجمادزدایی باید مورد توجه قرار گیرد؛ از جمله استقرار یک نظام صحیح ارزشیابی، و برخورداری از تسهیلات اداری و حقوق و مزایای متناسب با عملکرد منابع انسانی. این امر مهم نیازمند تصمیماتی در سطوح بالای سازمانی است اما در سطح مدیران عملیاتی، تمهیداتی نظیر پاداش از نوع درونی و بیرونی تقویت مثبت نیز، می‌تواند مؤثر واقع گردد.

از دیگر وظایف مهم مدیران هدایت و نظارت است. یک مدیر عملیاتی قبل از هر چیز باید مشاهده‌گری دقیق باشد. از بحث توجه به ارگونومی تا نکات خاص، در روابط انسانی باید مورد توجه

وی قرار گیرد. در فرایند بازخوردگیری دقت نظر، صراحت در گفتار و جسارت در نقد منصفانه روند کار، مورد تأکید است. این امر در حوزه منابع انسانی از حساسیت‌های ویژه‌ای برخوردار است. بازخورد دادن در فضایی دوستانه با اثبات یک هدف دوجانبه، که آن هم کیفیت بخشی به کار است، باید انجام گیرد (اصلانی، ۱۳۹۶). توانمندی در اجرای یک فرایند بازخوردگیری هم البته با آموزش‌های مستمر و ابزارهای معتبر، قابل وصول است.

امروزه نه تنها مدیران باید برای انجام چهار وظیفه سنتی مهم خود، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، و نظارت، آماده باشند، بلکه باید بتوانند برای سازگاری با تحولات شتابان اندیشه‌ها، روش‌هایی نو برای اقدامات خود برگزینند تا بتوانند مدیریت مؤثری داشته باشند. در دنیای امروز وجود خلاقیت در مدیران نیز باید به‌عنوان یکی از معیارهای انتخابشان، در نظر گرفته شود (فیضی، ۱۳۸۷).

در یک سازمان، دیدگاه مسئول سازمان بسیار مهم است. گذر از نظام سلسله‌مراتبی و رئیس‌مآبانه به نظامی مبتنی بر ارزش نهادن بر خرد جمعی و مدیریت مشارکتی می‌تواند به کیفیت بینجامد. افراد تصمیم‌ساز، خود ضمانت اجرایی برای تصمیمات سازمان خواهند شد. بخشی از این گذار با آموزش مدیران، قابل وصول است.

بهره‌گیری از خرد جمعی نه تنها در سطح سازمان بلکه در سطوح بین‌سازمانی هم توصیه می‌شود. مشورت گرفتن و انتقال تجربه می‌تواند گره‌های کور سازمانی را بگشاید و یا از بروز اشکال جلوگیری کند.

راهکارهای کیفیت بخشی به آموزش

پس از بحث‌های کلی درباره کیفیت بخشی به آموزش باید موارد زیر را نیز در نظر داشت.

● متناسب بودن زمان آموزش با مواد مندرج در کتاب‌ها می‌تواند این امر مهم

ناشی از به‌کارگیری صحیح افراد کاردان است و بی‌دقتی در به‌کارگیری منابع انسانی متخصص، به مرور به ناکارآمدی سیستم منجر می‌گردد. واضح است که افراد کاردان و متخصص، خروجی یک نظام آموزشی مبتنی بر معیارهای درست و شایسته‌گزین هستند؛ افرادی که در هر حوزه کاری بتوانند مدیریت درستی بر خود و منابع و فرایند کار داشته باشند. در انتخاب مدیران در همه سطوح مدیریتی، باید مهارت‌های مورد نیاز بخشی که به ایشان واگذار می‌گردد، مورد توجه باشد.

وقتی نظام آموزشی عملکرد درست در سطح مدیران عالی و میانی را تضمین کند، راهکارهای زیر را می‌توان در سطح مدیران عملیاتی برای رسیدن به کیفیت آموزش متصور شد.

یک نظام در قدم اول با انتصاب افراد متخصص و شایسته می‌تواند رسیدن به کیفیت را خواستار گردد.

را میسر گرداند.

● ایجاد جو سازمانی مثبت، گردهمایی‌های غیررسمی در خارج از مدرسه با سایر همکاران و دانش‌آموزان و توجه به احساسات و عواطف آن‌ها؛ وقتی معلم و دانش‌آموز، مدرسه را نه مکانی برای تهدید و سلب آرامش بلکه مکانی با هدف رشد فردی و تحصیلی بدانند، این امر رسیدن به کیفیت را میسر می‌کند.

● استقرار برنامه‌های پرورشی، با هدف ارتباط بیشتر با دانش‌آموزان، کشف استعدادها و ایجاد مجال برای ارائه آن.

● همدلی دانش‌آموز با اولیای مدرسه ما را در دستیابی به کیفیت آموزشی یاری می‌کند. لازم است در ساعات درسی دانش‌آموزان مجال برای ایجاد این ارتباط وجود داشته باشد. ساعات صرفاً آموزشی با حجم مطالب سنگین، جایی برای ایجاد ارتباط مؤثر باقی نمی‌گذارد. پس لازم است در برنامه هفتگی زمانی برای فعالیت‌های پرورشی لحاظ گردد.

● وجود یک مشاور حاذق در مدرسه که بتواند مشکلات دانش‌آموزان و دبیران را بررسی کند و در جهت حل آن‌ها اقدام نماید، می‌تواند به کیفیت آموزشی منجر شود. دانش‌آموزان ناسازگاری که بیشتر زمان آموزش را هدر می‌دهند، باید در مسیر درست قرار بگیرند. نبود مشاور در دبیرستان‌های دوره دوم معضلاتی اساسی در مدارس ایجاد کرده است.

● جذب نیروی انسانی متخصص، جوان، به‌روز و پرنرزی به همراه کلاس‌های ضمن خدمت مؤثر و بهره‌گیری از تجارب پیش‌کسوتان در این دوره‌ها می‌تواند خون به رگ‌های نظام آموزشی تزریق کند. دانش‌آموزان امروزی با نسل‌های گذشته ارتباط سازنده برقرار نمی‌کنند و لازم است جوان‌هایی از نسل خودشان آموزش آن‌ها را برعهده گیرند.

● افزایش استخدام نیروی انسانی متخصص و به‌روز و افزایش کلاس‌های

امروزه نه تنها مدیران باید برای انجام چهار وظیفه سنتی مهم خود، یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، و نظارت، آماده باشند، بلکه باید بتوانند روش‌هایی نو برای اقدامات خود برگزینند

درس، منجر به تراکم کمتر دانش‌آموزان در کلاس‌ها می‌شود. حداکثر شدن نظارت آموزشی و ارتباط مؤثر و بازخوردگیری مفید می‌تواند در نهایت به کیفیت آموزشی بینجامد.

● استفاده از روش‌های نوین تدریس مبتنی بر آزمایش، به‌کارگیری وسایل کمک‌آموزشی، تقویت بنیه مالی مدارس برای تهیه این وسایل و آموزش دبیران جهت استفاده از این روش‌ها قطعاً کارساز خواهد بود.

● استفاده از دانش‌آموزان کوشا برای ارتقاء سطح آموزش مدرسه با اجرای طرح‌های مفیدی چون همیار معلم به دور از کاغذبازی‌ها و اجبار و پر کردن فرم‌های مربوطه با اعمال پاداش‌های درونی و بیرونی می‌تواند مؤثر واقع گردد.

● مؤلفه مهم دیگر حمایت اولیاست. اگر ما بتوانیم اولیا را در این زمینه متقاعد کنیم که آموزش درست می‌تواند تضمین‌کننده آینده فرزندانمان باشد، می‌توانیم از حمایت آن‌ها برخوردار شویم. تحقق این امر مهم به تصمیماتی در حد کلان نیاز دارد. وجه دوم این امر، استفاده مؤثر از اولیای متخصص است که می‌توانند بازوی قدرتمندی در جهت تحقق کیفیت آموزش باشند.

● نهادینه کردن یک نگاه سیستمی در کلیه عوامل مدرسه می‌تواند زمینه‌ساز بروز کیفیت آموزشی باشد. اگر افراد یک سازمان موفقیت خود را منفک از سایرین ندانند و تجربه‌های آموزشی و پرورشی خود را در گروه‌های هم‌رشته خویش به اشتراک بگذارند، با ایجاد این فضای مثبت دستاوردهای خوبی

حاصل خواهد آمد. این امر مستلزم استقرار مدیریت مشارکتی و ایمان به کار گروهی است.

نتیجه‌گیری

نظامی که کیفیت ایجاد می‌کند، نظامی بر پایه شایسته‌گزینی در همه سطوح مدیران عالی، میانی و عملیاتی است. برای رسیدن به یک خروجی باکیفیت، وجود منابع انسانی، مالی و فنی باکیفیت ضرورت دارد که بخشی از آن با انتخاب و بخشی با آموزش حاصل می‌آید. همه‌جانبه‌نگری از طریق استقرار مدیریت مشارکتی در داخل سازمان و انتقال تجارب بین سازمانی و اهمیت دادن به خرد جمعی باید در مدیران و سازمان‌ها نهادینه گردد و بخش ستادی باید شرایط لازم برای انتقال این تجربه را از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی مهیا سازد.

استقرار مدیریت مشارکتی و کار گروهی، استقرار یک فرهنگ است؛ فرهنگی که نتایج مثبت را صرفاً ناشی از یک نفر نمی‌داند و آن را به عملکرد یک گروه نسبت می‌دهد. اینکه بدانیم همه ما یک مجموعه هستیم که باید دست در دست هم و بر شانه‌های هم بالا برویم و تجارب ارزنده خود را از دیگران دریغ نکنیم، به فرهنگ‌سازی گسترده نیاز دارد. فقط آموزش، آموزش و آموزش با کیفیت مستمر در همه سطوح اثربخش است. ما باید سازمان‌های خود را به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل کنیم. در غیر این صورت، تجارب هر برنامه‌ای محکوم به شکست است.

نوشتن جزئیات برای رسیدن به کیفیت آموزشی بدون ایجاد زیرساخت‌های یاد شده، در هیچ سازمانی قابل دسترسی نخواهد بود.

منابع

- اصلائی، ابراهیم. (۱۳۹۶). مدرسه‌کاوی. تهران: خانه آفتاب.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
- فیضی، طاهره. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات پیام نور.