

# ویژگیهای

زهرا قربانی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

دکتر محمد حسن پرداختچی

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی



کلیدواژه‌ها:

الگوی تعالی، سازمان آموزشی، مدیریت کیفیت فراگیر.

تعالی<sup>۱</sup> به معنای برتری، تفوق و سرامدی، از جمله مفاهیم کلیدی است که امروزه مورد توجه سازمانهای تراز اول جهان قرار گرفته است. در این راستا، سازمانها می‌کوشند با اتخاذ تدابیر گوناگون جایگاهی ممتاز در میان سایر سازمانهای هم‌تراز به دست آورند و به عنوان سازمان متعالی مطرح شوند. به منظور پاسخ‌گویی به این نیاز سازمانها، صاحب‌نظران مدیریتی، الگویی برای تعالی سازمانی ارائه کرده‌اند. به دلیل اهمیت و جایگاه خاص سازمانهای آموزشی و نقش مهم آنها در تعالی و سرامدی جامعه و نیز به دلیل اهمیت جایگاه و نقش رهبران در این سازمانها، به کارگیری الگوی تعالی در سازمانهای آموزشی و انطباق عملکرد مدیران این سازمانها با شرایط خاص رهبری در الگوی تعالی سازمانی مورد توجه اکثر صاحب‌نظران قرار گرفته است. در همین زمینه، پژوهشی توصیفی با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته با عنوان «بررسی میان انطباق ویژگیهای مدیران مدارس با ویژگی‌های رهبری در الگوی تعالی سازمانی» بین مدیران مدارس دخترانه راهنمایی و متوسطه شهرستان رباط‌کریم صورت گرفته است که در این مقاله شرح مختصری از آن ارائه می‌شود.

# رهبران سازمانهای آموزشی

## از دیدگاه الگوی تعالی سازمانی

و دانش‌آموزان را فراهم می‌آورد و فرهنگ سازمان را در مسیر تعالی، به گونه‌ای دست‌خوش تغییر و تحول می‌سازند که کارکنان و دانش‌آموزان به صورت خودجوش در بهبود مستمر فعالیتهای آموزشی مشارکت کنند. رهبران تعالی در سازمانهای آموزشی، می‌کوشند آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آن را تسهیل کنند. آنها ارزشها و نظامهای موردنظر برای موفقیت کارکنان و دانش‌آموزان خود را ایجاد می‌کنند و با عمل و رفتار مناسب خود، آنها را به اجرا درمی‌آورند.<sup>۵</sup>

این مدیران با درک نیاز، شرایط و ویژگیهای سنی دانش‌آموزان، می‌کوشند ارزشها، اخلاقیات و فرهنگ ملی و مذهبی را در مدرسه خود به نحوی مستقر سازند که هویت و جذابیت منحصر به فردی برای دانش‌آموزان به ارمغان آورد. در این سازمانها، رهبران در تمامی سطوح، مستمراً افراد را به سوی سرامدی ترغیب و تهییج می‌کنند و برای انجام این کار، (در رفتار و عملکرد)، الگوی دیگران هستند.<sup>۶</sup>

### نقشهای جدید رهبران سازمانهای آموزشی از نظر الگوی

#### تعالی سازمانی

وقتی الگوی تعالی سازمانی را در یک سازمان آموزشی اجرا می‌کنیم، چندین فعالیت اساسی از طریق مدیران این سازمانها باید به نتیجه برسد. مدیران، مسئولیت‌هایی را برای رسیدن به موفقیت در سازمان برعهده دارند. مدل تعالی سازمانی، نیاز به مهارت در رهبری و مدیریت دارد. در صورت اجرای این الگو، نقشهای قدیمی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و کنترل کاهش می‌یابند و به جای آنها رهبرانی را خواهیم یافت که هم‌سونگر، تواناساز، راهنما (معلم) و مشاور (نگه دارنده) هستند.<sup>۷</sup>

این رهبران، با توجه به نقشهای جدیدشان، باید دارای صفاتی هماهنگ با این نقشها نیز باشند، از جمله:

۱. برای تک تک افرادی که با آنها کار می‌کنند، نقش منبع، مربی و جاده صاف کن را ایفا می‌کنند.

### آشنایی با الگوی تعالی سازمانی

«الگوی تعالی» یک استاندارد جهانی برای ارزیابی کیفیت است که با دیدگاهی جامع به سنجش میزان استقرار نظامهای مدیریت در سازمانها می‌پردازد. الگوی مذکور به مدیران و سازمانها بینش لازم را در خصوص راههای دستیابی به رشد و تعالی اعطا می‌کند. این الگو به طور جامع، کیفیت عملکرد سازمانها را در نه معیار بررسی و ارزیابی می‌کند. این معیارها به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) توانمندسازها که پنج معیار اول این الگو را تشکیل می‌دهند. عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازند و عبارت‌اند از: ۱. رهبری، ۲. خط‌مشی و راهبرد، ۳. منابع انسانی، ۴. منابع و شرکتهای، ۵. فرایندها.

ب) نتایجی که سازمان سرآمد در حوزه‌های گوناگون به آنها دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. این معیارها عبارت‌اند از: ۱. نتایج مشتریان، ۲. نتایج منابع انسانی، ۳. نتایج جامعه، ۴. نتایج کلیدی عملکرد.<sup>۸</sup>

### جایگاه رهبری در الگوی تعالی سازمانی

رهبری، بی‌شک یکی از ژنهای پایه‌ای و اساسی تعالی و سرامدی سازمانی است. سازمانهایی که دارای رهبری کارآمد، اثربخش و توانمند هستند، نسبت به سایر سازمانهایی که از این نعمت محروم‌اند، سرنوشتی متفاوت و کاملاً درخشان دارند. رهبری عامل اتحاد، یکپارچگی، ترکیب، ادغام و توان‌افزایی بین تمام عوامل و اجزای تشکیل‌دهنده سازمان است.<sup>۹</sup> رهبری از دیدگاه الگوی تعالی سازمانی، به معنی برخورداری از نفوذ اجتماعی و هم‌چنین علم برانگیختن و در نتیجه تغییر است. رهبران از طریق افکار و رفتار فردی خود، راه را به دیگران نشان می‌دهند و بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارند.<sup>۱۰</sup>

در این الگو، رهبران سازمان آموزشی، به عنوان موتور محرکه و هدایت‌کننده تمام فعالیتهای کارکنان در مسیر تعالی مطرح می‌شوند. آنان با توجه به رسالت این سازمانها، زمینه ابداع و خلاقیت کارکنان

۲. در تمام امور فعالانه شرکت می‌کنند و مهارت‌های جدید را همراه با کارکنان می‌آموزند.

۳. تعهدسازند و تضمین می‌کنند که همه کارکنان، رسالت، چشم‌انداز، ارزشها و اهداف را می‌دانند.

۴. الهام بخش و اعتماد برانگیرند. ویژگیهای مثبت کارکنان و دانش‌آموزان خود را شناسایی و توسعه این ویژگیها را تشویق می‌کنند.

۵. به هرنحو ممکن، از طریق پاداشهای مادی و معنوی، از کارکنان خود قدردانی می‌کنند.<sup>۸</sup>

### وظایف رهبران سازمانهای آموزشی در قبال کارکنان

به لحاظ اهمیت روزافزون منابع و سرمایه‌های انسانی، یعنی ارزشمندترین دارایی یک سازمان آموزشی، الگوی تعالی سازمانی اهمیت ویژه‌ای برای کارکنان قائل است و در دو جنبه، کارکنان و نتایج کارکنان، به بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمانها می‌پردازد.

در سازمانهای آموزشی متعالی، میان مدیران و کارکنان ارتباط صمیمانه وجود دارد. مدیران این

سازمانها کارکنان را در همه امور مربوط به سازمان مشارکت

می‌دهند و ایده‌های آنان را از طریق خلاقیت و نوآوری

به فعلیت درمی‌آورند. در این قبیل سازمانها، کارکنان

محور توسعه سازمان به حساب می‌آیند.<sup>۹</sup>

### رهبری از دیدگاه الگوی

تعالی سازمانی، به معنی

برخورداری از نفوذ

اجتماعی و هم‌چنین

علم برانگیختن و در نتیجه

تغییر است. رهبران از طریق

افکار و رفتار فردی خود،

راه را به دیگران نشان

می‌دهند و بر رفتار آنان

تأثیر می‌گذارند

سازمانهای آموزشی متعالی، تمام توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به کار می‌گیرند و آن را توسعه می‌دهند آنها معلمان و کارکنان خود را در امور مشارکت می‌دهند و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. مدیران این سازمانها، به کارکنان خود توجه می‌کنند، با آنان ارتباط برقرار می‌سازند و آنان را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند. در این صورت، در آنها این انگیزه و تعهد ایجاد می‌شود که از مهارت‌ها و دانش خود در جهت ارتقا و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان بیشتر استفاده کنند.

به منظور دستیابی به این مهم، مدیران سازمانهای آموزشی پنج وظیفه و مسئولیت اساسی زیر را برعهده دارند:

۱. برای بهره‌گیری از توان و دانش معلمان خود، دست به

برنامه‌ریزی دقیق می‌زنند و این منابع را به درستی مدیریت می‌کنند.

۲. دانش و شایستگی معلمان و کارکنان خود را شناسایی و برای

توسعه و به کارگیری آنها زمینه‌سازی می‌کنند.

۳. با ایجاد گروه‌های کاری متفاوت و تشویق معلمان به انجام

کارهای گروهی، موجبات مشارکت و توانمندسازی آنها را در امور فراهم می‌سازند.

۴. به معلمان خود توجه دارند، و به موقع از زحمات و اقدامات مؤثر

و سازنده آنان قدردانی می‌کنند.<sup>۱۰</sup>

### جمع بندی

نتایج حاصل از اجرای این پژوهش که در آن تعداد ۳۷ نفر از

مدیران و ۱۴۱ نفر از معلمان مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان

رباط کریم شرکت داشتند، نشان داد که مدیران مدارس در زمینه‌هایی

چون تدوین و پیاده‌سازی مأموریت و چشم‌انداز در مدارس، تقویت

فرهنگ تعالی در کارکنان و تشویق و تقدیر از عملکرد معلمان،

عملکردی ضعیف دارند و در زمینه‌های شناسایی و حمایت از تغییر

و تحولات سازمانی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی، تعالی و گفت‌وگوی متقابل با کادر آموزشی و اداری، عملکردی در حد متوسط

به بالا دارند. به طور کلی نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که میزان

آگاهی مدیران مدارس از نقشها و وظایف رهبران سازمانی در این الگو

بسیار کم است و در نتیجه، در حد بسیار کمی به پیاده‌سازی و عمل به این وظایف می‌پردازند.

### پیشنهاداتی برای مدیران مدارس

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، به نظر می‌رسد که

توجه مدیران مدارس به مبحث تعالی سازمانی سبب ایجاد نگرش

جامع‌تر و بهره‌گیری بیشتر آنان از دانش و مهارت‌های کارکنان خود می‌شود. با به کار بستن توصیه‌های زیر، مدیران مدارس



دفتر انتشارات کمک آموزشی

## با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات کمک‌آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند:

### مجله‌های دانش‌آموزی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد یک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه‌ی اول دوره‌ی دبستان)
- رشد چهارم (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره‌ی دبستان)
- رشد پنجم (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره‌ی دبستان)
- رشد نوجوان (برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)
- رشد جوان (برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

### مجله‌های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد آموزش ابتدایی
- رشد آموزش راهنمایی تحصیلی
- رشد تکنولوژی
- آموزشی
- رشد مدرسه فردا
- رشد مدیریت مدرسه
- رشد معلم

### مجله‌های بزرگسال اختصاصی

(به صورت فصلنامه و ۴ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه)
- رشد آموزش قرآن
- رشد آموزش معارف اسلامی
- رشد آموزش زبان و ادب فارسی
- رشد آموزش هنر
- رشد مشاور مدرسه
- رشد آموزش تربیت‌بدنی
- رشد آموزش علوم اجتماعی
- رشد آموزش تاریخ
- رشد آموزش جغرافیا
- رشد آموزش زبان
- رشد آموزش ریاضی
- رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی
- رشد آموزش زیست‌شناسی
- رشد آموزش زمین‌شناسی
- رشد آموزش فن‌وحرفه‌ای
- رشد آموزش پیش‌دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و اختصاصی برای آموزگاران، معلمان، مدیران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت‌معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره‌ی ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک‌آموزشی.

تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

به موفقیت‌های بیشتری در عملکرد خود نائل می‌آیند و زمینه مساعدتری برای دستیابی به تعالی و سرآمدی در نظام آموزشی و مدارس فراهم می‌آورند:

● نظرخواهی از کارکنان و مشارکت دادن آنان در تدوین برنامه‌های راهبردی مدارس و بهره‌گیری از توانمندی‌های آنان برای پیاده‌سازی این برنامه‌ها.

● ایجاد خبرنامه‌های داخلی و طراحی سایت‌های اختصاصی در مدارس، به نحوی که زمینه برقرار ارتباط بین کارکنان با مدیران مدارس به راحتی فراهم آید.

● ایجاد و تقویت رقابت‌های سالم علمی در میان معلمان، به منظور زمینه‌سازی برای بروز و به کارگیری دانش و توانمندی‌های نهفته آنان.

● حمایت همه‌جانبه از ایده‌های خلاقانه و نوآوری‌های معلمان و دانش‌آموزان و تلاش در جهت علمی ساختن این ایده‌ها.

در پایان پیشنهاد می‌شود، با توجه به آشنایی کم مدیران با مبحث تعالی سازمانی و وظایف و نقش‌های جدید مدیران در این الگو، مسئولین برای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به منظور آشنایی مدیران با این مبحث تدابیری بیندیشند. ■

پی‌نوشت

1. Excellence
2. Sahney, 2007: 150
3. Elton, 2007: 7374
4. Ibid
5. JelizkoOve, 2006.
6. Trowler, 2005.
7. Jackson. 2006: 48.
8. Ibid, P: 53.
9. Yorke, 2007: 20
10. Ibid: P 25.

منابع

1. Eltone. I. (2007) . "Leadership in Education", Quality in Education, vol. 8 no. 1, pp. 97- 106.
2. Jakson, N. (2006). 'Internal academice quality audit in UK higher education", Education Magazine, Vol. 5. no. 1, pp 46 - 54. Avahlable at www. emerald.com
3. JELIAZKOVA, M. & WESTERHELJDEN, D., 2002, 'Systemic adaptation to a changing environment: Towards a next generation of quality assurance " available at www. Eric. ed. gov
4. Sahney, S & d.K. Banwet. (2007). "Embracing Excellence", The TQM Magazine, Vol. 20. No. 2, pp. 145159-. available at www. emeraldinsigh. com/ researegister
5. Trowler, P. (2005). "Academics Responding to Change: New Education Framework and Academic Cultures". available at www. shu.ac.uk/ cfie/ ecop/ htm
6. York, M. (2007). " Developing quality culture in education", Tertiary Education and Management, Vol. 6. No. 1. pp. 19 - 36. available at www. shu. ac. uk

