



عشتمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

رابطه مدیریت حرفه ای در مدارس و ارتقای خدمات آموزشی و پرورشی

لیلی غفاری

مدرک و رشته تحصیلی : لیسانس الهیات

leili.ghaffari54@gmail.com

چکیده :

موضوع مدیریت برای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش هم اکنون به یک موضوع علمی مهم تبدیل شده که مورد علاقه دست اندرکاران قرار گرفته است. ، در هر حال این موضوع نیاز به بررسی و تحقیق دارد و نیازمند برداشت جدیدی از هدایت و رهبری است تا بتواند خواسته های مدیران، معلمان، دانش آموزان و والدین آنها و مراکز آموزشی را در هزاره جدید برآورده کند. مدارس ما برای تأمین نیازهای مشروع و قانونی مشتریان خود چه می کنند؟ مدارس ما برای تحقق اهداف نظام تعلیم و تربیت کشور از چه راهبردها و روشهایی بهره می گیرند؟ اثربخشی روشها به چه میزان است؟ مدارس ما تا چه اندازه هدفهای آموزش و پرورش را می شناسند و با مشتریان خود تا چه اندازه بر سر هدف ها توافق جدی و اصولی دارند؟ در آموزش مدیران اجرای کدام روش ها را مورد توجه قرار داده ایم؟ کدام مهارتها برای ما مهم و در اولویت هستند؟ آیا علی رغم تغییرات عمده و، چشمگیر که در عصراطلاعات بویژه در حوزه مدیریت و به طور، اخص در زمینه مدیریت آموزشی بوجود آمده زمان بازنگری در برنامه های آموزشی تربیت مدیران، نرسیده است؟ آیا باید باز هم بر بکارگیری روشهایی که تاریخ مصرف آنها گذشته است اصرار ورزیم؟ آینده از آن جوامعی است که نظام تعلیم و تربیتی پویا و خلاق برای خود تدارک کنند تا بتوانند جوانان را برای زندگی کردن، خوب زندگی کردن، یادگرفتن و آماده شدن برای ایفای نقش در آینده ای که متعلق به خود و فرزندان آنهاست، آماده کنند. آینده کودکان و جوانان پر از تغییر است، آنها را باید برای آینده ای پر از تغییر و تحول آماده کنیم. آنها باید تغییر را بشناسند، به تغییر فکر کنند، اهل تغییر و تحول بوده و عامل به تغییر باشند نه در مقابل تغییرات مقاومت های بی جا نشان دهند. ، بر این اساس، آموزش و پرورش باید خود اهل تغییر و عامل به آن باشد پس چه باید کرد؟ برای اینکه مدرسه به تولید بیندیشد و اهل تولید باشد، چه مهارتهایی، چه دانشی و چه نگرشی باید کسب کند؟ چگونه می توانیم انگیزه تعهد و دانش خلاقیت را در مدرسه رشد دهیم؟ آیا روشهای معمول و متعارف، در فرهنگ مدیریت مدرسه و مدرسه داری همواره توانسته است سطح دانش، مهارت و انگیزه و تعهد کوتاه و درازمدت و بالاخره خلاقیت را ایجاد کند و بالا نگه دارد؟ در این مقاله به مدیریت حرفه ای در جهت بهبود کیفیت در آموزش و پرورش و آمادگی بیشتر برای برداشتن گام های مؤثر و اساسی در فرآیند کیفیت بخشی نظام تعلیم و تربیت برداشته خواهد شد .

واژگان کلیدی : مدیریت ، کیفیت ، آموزش و پرورش

مقدمه :

در گذشته کانون تمرکز اصلاحات بر تغییرات و نوآوری سراسری، بویژه در نظام برنامه ریزی درسی بوده است؛ ولی در حال حاضر این موضوع به مدرسه معطوف شده است . هدف تمامی نظامهای آموزشی، برپا کردن مدارس خوب و ثمر بخش به طوری که ثمر بخشی مدارس مستلزم تلاش و کارجمعی و هماهنگی کلیه پارامتر های داخلی و خارجی نظام مدرسه است . چنانچه برنامه



عشتمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

ریزی آموزشی را کاربرد روشهای تحلیلی در استقرار نظام آموزشی کارآمد بدانیم، مدرسه نیز باید به برنامه ریزی برای بهبود اجرا و پرامترهای داخلی و خارجی خود بپردازد. روشهایی که تا امروز در مدیریت آموزش و پرورش به کار گرفته شده اند، بدلیل عدم تحقق بخش عمده ای از هدفهای نظام آموزشی، نا کارآمد بوده است؛ بنابراین باید با، مهندسی مجدد آموزش و پرورش تلاش کنیم با بهره گیری از روشهای نوین مدیریت، کیفیت کلی ارائه خدمات آموزشی و پرورشی را ارتقاء بخشیده و این امر میسر نخواهد شد مگر با تلاش جمعی و از طریق رهیافت پژوهشی مشارکتی کارکنان و انجام مطالعات آسیب شناختی و طراحی و تولید برنامه رشد.

بیان مساله :

بررسی پژوهشهای انجام شده حاکی از این واقعیت است که بیشتر پژوهشهای انجام شده، از نوع زمینه یاب و توصیفی بوده است. از طرف دیگر تربیت و تأمین مدیر در نظام آموزشی حاضر به شیوه سنتی انجام میگردد و نظام ویژه ای برای تربیت و تأمین مدیر وجود ندارد. مدیران مدارس که از بین معلمان و دبیران مدارس انتخاب و منصوب میشوند ابتدا هیچ نوع آموزشی در زمینه مدرسه داری ندیده اند و بیشتر از طریق مشاهده رفتار و عملکرد مدیران مدرسی که خود تحصیل و یا اشتغال داشته اند مهارت هایی را کسب می کنند به همین دلیل اثر بخشی شیوه موجود مورد تردید است. بنابراین برآن شدیم تا نقش مدیریت حرفه ای را در ارتقای خدمات آموزشی و پرورشی در مدارس بررسی نماییم.

اهمیت و ضرورت پژوهش :

نقش آموزش و پرورش در هر کشور و جامعه ای از لحاظ مختلف حائز اهمیت فراوان بوده است و در زمینه هایی از قبیل توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی این اهمیت بیش از سایر زمینه ها ملموس و مشهود است و پیشرفت و توسعه پایدار هر جامعه ای بدون شک در گرو آموزش کارآمد و سیستم آموزش و پرورش بروز متناسب با شرایط روز و نیاز است. آموزش و پرورش نه تنها خود یکی از مهمترین نهادهای اجتماعی (و شاید به بیان بهتر مهمترین سازمان و ارگان اجتماعی هر کشوری است) بلکه تأثیر بسیار مهم و بسزایی بر عملکرد و کیفیت کاری سایر ارگان ها و بخش های هر جامعه ای دارد.

حال این سازمان که خود متولی امر آموزش و توسعه همه جانبه کشور و مهمترین منبع آن، یعنی نیروی انسانی که همانا نیروی فکری مکار را تشکیل خواهد داد است، بدون شک نیازمند آموزش های درون سازمانی و حین خدمت مستمر و فراگیر نیز می باشد. یکی از مهمترین بخش های هر سازمان بالاخص سازمان آموزشی بخش مدیریت آن است که در واقع عنصر هدایت کننده و جهت دهنده به سایر عناصر سازمان و تلاشهای آنان است. «مدیران در اثربخشی سازمان (انتخاب و تحقق اهداف مناسب) و کارایی آن (تحقق اهداف با حداقل منابع) نقش مهمی دارند. چگونگی کارکرد مدیران در درون هر سازمان از جمله سازمان آموزش و پرورش، بر عملکرد جامعه تأثیر عمیقی می گذارد و منجر به تغییرات شگرف و بی سابقه در اقتصاد، سیاست علم، تکنولوژی و غیره می گردد.» (پرداختی، ۱۳۷۴، ۴)^۱

۱. پرداختی، محمد حسن (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی به عنوان قلمرویی حرفه ای



عشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

آموزش و پرورش از جمله مسائلی است که با سرنوشت انسان‌ها و جوامع سرو کار دارد. با توجه به تحولات سریع در ابعاد گوناگون زندگی اجتماعی، انسان‌های امرئز بر خلاف گذشته دیگر نمی‌توانند به اندوخته‌ها و اطلاعات حاصل از نظام آموزشی سنتی قناعت کرده و با کمک آن به انتظارات و مسئولیت‌های فردی و شغلی پاسخ دهند. از این رو به منظور

تعادل بین روش‌های انجام کار از طرفی و یافته‌ها و اطلاعات جدید از طرف دیگر، اکثر نهادها آموزش و پرورش کارکنان را به عنوان جزئی جدائی‌ناپذیر از دنیای سازمانی خود پذیرفته‌اند. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۳: ۱)^۱

مدیران آموزشی با بهره‌گیری از اطلاعات به روز شده، می‌توانند اقدام به اتخاذ و اجرای سیاست‌های کاربردی و علمی متناسب با شرایط و امکانات و تحولات حیطة کاری خود کرده و با استفاده از اطلاعات پردازش شده در دسترس، نیازمندیهای مختلف واحد آموزشی تحت مدیریت خود را از قبیل برنامه ریزی، کنترل، تامین منابع، کیفیت بخشی و... پاسخ داده و به بهینه‌سازی روشهای کاری و افزایش راندمان برنامه‌های مدرسه بپردازد. (باستانی پور مقدم، ۱۳۸۱: ۱۶)^۲

یک عامل بسیار مهم در توسعه مهارتهای علمی و عملی مدیران آموزشی، آشنائی آنها با رویکردهای جدید در ابعاد مختلف فن آوری آموزشی است. بدیهی است که توسعه اطلاعات فوق در تغییر ساختار فکری و ایجاد انگیزه‌های لازم نقش عمده‌ای را خواهد داشت.

ادبیات تحقیق :

(۱) مدیریت حرفه‌ای :

در قرن اخیر، شتاب رشد دانش مدیریت، به شدت افزایش یافته تا جایی که به عنوان دانشی مستقل شناخته شده است. بسیاری از صاحب نظران معتقدند عضو اصلی و هیات بخش هر سازمان مدیریت آن است و مدیریت را از مهمترین فعالیت انسانها می‌دانند. اهمیت مدیریت به حدی است که صاحبان و متولیان سیستمهای مختلف در صورت مواجهه با بحران‌های مختلف با استفاده از مدیرانی توانمند، بستر لازم را جهت خروج از بحران مهیا می‌نمایند.

مدیریت به گونه‌های مختلفی تعریف شده است :

(مری پارکر فالت) مدیریت را انجام دادن کار از طریق دیگران تعریف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنها تاکید کرده است. (مری پارکر فالت، ۲۰۰۳، p. ۳۴)^۳

(هربرت سایمون) مدیریت را فرایند تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را اصلی‌ترین نقش مدیر قلمداد می‌کند. (هربرت سایمون، ۱۹۹۱)^۴

از دیدگاه (کونتز) مدیریت عبارت است از فرایند طراحی و نگهداری محیطی که در آن افراد به صورت گروهی برای دستیابی کارا به اهداف انتخاب شده کار می‌کنند. (اصول مدیریت، ۱۳۷۰)^۵

۱. فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۷۳) آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان

۲. باستانی پورمقدم، مهشید. (۱۳۸۱). مدیران مدارس و آی سی تی، تهران. رشد مدیریت مدرسه ش ۱

۳. Mary P. Follett : Creating Democracy

۴. Simon, Herbert (1991), Models of My Life



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

۵. اصول مدیریت، نوشته هرولد کونتز

در تعریفی دیگر مدیریت را فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده میدانند که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

با مطالعه و بررسی تعاریف مدیریت میتوان تعریفی جامع از مدیریت ارائه داد: مدیریت، فرایند به کارگیری مؤثر منابع انسانی و امکانات مادی برای تحقق اهداف سازمانی است. نکته مهم این است که تحقق این فرایند به وسیله انجام وظایف اساسی مدیران، یعنی «برنامه‌ریزی»، «سازماندهی»، «هدایت و رهبری» و «کنترل» و با توجه به نظام ارزشی حاکم بر سازمان امکان می‌یابد.

۱.۱ نقش‌های مدیریت:

مینتزبرگ معتقد است مدیر غیر از فعالیت‌ها و وظایفی که انجام می‌دهد سه نقش عمده را در سازمان بازی می‌کند:

۱. نقش‌های متقابل شخصی (بین فردی و بین شخصی)

۲. نقش‌های اطلاعاتی.

۳. نقش‌های تصمیم‌گیری.

که هر یک از اینها به زیرمجموعه‌ای تقسیم میشود.

نقش‌های متقابل شخصی: شامل نقش رئیس تشریفات رهبری و ارتباط است.

رئیس تشریفات: به انجام وظایف تشریفات می‌پردازد مانند سخنرانی، مانند سخنرانی، اعطای امتیاز و خدمات رسانی به جامعه می‌پردازد.

رهبر، باید ایجاد انگیزه کند، باید الگو باشد، بعضی‌ها الگوی خوبی هستند و همه نگاهشان به مدیر است.

نقش‌های اطلاعاتی: شامل نشان دهنده، نشردهنگی و سخنگویی می‌شود.

نشان دهنده: سعی می‌کند وضعیت سازمان را نشان دهد یعنی دیگر افراد با دیدن مدیر سازمان پی به وضعیت سازمان می‌برند، توجه و تمرکز روی عملیات سازمان است.

نشردهنده: اطلاعات لازم را به کارکنان می‌دهد.

سخنگویی: یکی از حقوقی که برای مدیران سازمان قائلند نقش سخنگویی است به نمایندگی از طرف کل سازمان.

نقش‌های تصمیم‌گیری: شامل چهار نقش میشود که عبارتند از:

۱. کارآفرینی.

۲. آشوب‌زدایی.

۳. تخصیص منابع.

۴. مذاکره‌کننده.

کارآفرینی: شامل انجام تغییرات اولیه، هدف‌گذاری، فرموله کردن طرح‌ها، بکارگیری قدرت و اختیار می‌شود.

آشوب‌زدایی: به حل مسائل پیچیده و تضادها پرداخته، اقدامات رقبا را پاسخ گفته و خنثی می‌کند.

تخصیص منابع: اولویت‌ها و مزایا را مدیر تعیین میکند و از روش‌های بودجه‌ریزی استفاده می‌کند و همچنین جدول پیشرفت کار را به کار می‌گیرد.

مذاکره‌کننده: مدیر با مشتریان، عرضه‌کنندگان و سایر نمایندگان‌های خارج از سازمان تا حصول توافق مذاکره می‌کند.

(مینتزبرگ، ۱۹۹۴)^۱

عشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

۲.۱. وظایف مدیران

در اوایل قرن بیستم، یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول نوشت که همه مدیران پنج وظیفه مدیریتی دارند. این پنج وظیفه عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل که هم اکنون این وظایف به چهار مهارت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل محدود شده‌اند. بنابراین می‌توانیم بگوییم که مدیریت عبارت است از فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و اعمال کنترل بر تلاش‌ها و کارهای اعضای سازمان و نیز در مورد استفاده نمودن از منابع سازمانی برای دستیابی به اهداف اعلان شده سازمان. فرایند عبارت است از شیوه‌ای منظم (سیستماتیک) برای انجام دادن کارها. ما مدیریت را یک فرایند نامیده ایم، زیرا می‌خواهیم به این نکته اشاره کنیم که تمامی مدیران برای دستیابی به اهداف مورد نظرشان، فعالیت‌ها یا کارهای مشخصی را که رابطه متقابلی با هم دارند انجام می‌دهند. برنامه ریزی: برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف یا اهداف و تصمیم‌گیری در مورد راه‌های رسیدن به آن‌ها. برنامه ریزی قبل از سایر وظایف مدیریتی انجام می‌گردد. برنامه ریزی فرایندی برای رسیدن به اهداف است. بسته به فعالیتها، هر برنامه می‌تواند که بلندمدت، میان مدت یا کوتاه مدت باشد. برنامه ریزی به آینده می‌نگرد. برنامه ریزی، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرایند مستمر و دائمی است. نیاز به برنامه ریزی از آنجا است که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، متراصد آن هستند که منابع محدودشان را برای رفع نیازهای متنوع و فزاینده خود صرف نمایند و این پویایی محیط و وجود تلاطم و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید. تصمیم‌گیری، رکن اساسی تمام وظایف مدیریتی و در عین حال، مبنای برنامه ریزی است چرا که نمی‌توان گفت برنامه‌ای وجود دارد مگر اینکه تصمیمی اتخاذ شده باشد. به عبارت بهتر، تصمیم‌گیری، هسته مرکزی مدیریت است که در تمامی وظایف دیگر، نمود دارد، به همین دلیل برخی (مانند هربرت سایمون) مدیریت و تصمیم‌گیری را دو واژه مترادف می‌دانند. سازماندهی: در مدیریت، سازماندهی را فرایندی می‌دانند که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. سازماندهی در حکم فرایندی است که به صورت پیوسته و مستمر، ادامه دارد و حیات سازمانی به اطمینان از وجود ساختاری که اثربخشی و کارایی را حاصل گرداند، بستگی خواهد داشت. هدف‌های گوناگون نیاز به ساختارهای متفاوت دارند از این رو مدیر باید ساختار سازمان را مناسب هدف‌ها و منابع بنماید در واقع سازماندهی شامل وظایفی است که باید اجرا شود، تشخیص کسانی است که باید اجرا کنند، چگونگی گروه‌بندی وظایف و تعیین کسانی است که باید گزارش دهند یا گزارش بگیرند. باتوجه به تعریف فوق، این فرایند شامل سه مرحله زیر است: (هنری فایول، ۱۳۸۷)^۲

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری
۲. دسته‌بندی فعالیت‌ها بر حسب مشاغل و منصب‌های سازمانی تعریف شده
۳. برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک هدایت و رهبری: رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آنها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. در واقع این وظیفه به معنای تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان می‌باشد.

۱ Mintzberg, Henry (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning

۲. هنری فایول، ۱۳۸۷، رضائیان، علی - مبانی سازمان و مدیریت



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲



رهبری در یک سازمان، نقشی است که وظیفه آن عبارت است از:

۱. تبیین کردن چشم‌انداز سازمان
۲. به اشتراک گذاشتن آن به نحوی که افراد مشتاقانه برای رسیدن به آن مشارکت کنند
۳. فراهم کردن اطلاعات، دانش و متدهای مورد نیاز برای دسترسی به آن
۴. ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذینفعان سازمان

نظارت و کنترل در سازمان: کنترل فرایندی است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده را می‌سنجد و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست، به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌کند. شاید به جرات بتوان گفت که انجام هر فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کارآمد مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. شاید مهمترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است.

6

۲) کیفیت در مدرسه چیست؟

دوره تکامل مفهوم کیفیت در **TQM** چهار مورد تطبیق را شامل می‌شود:

۱. تطبیق با استاندارد
۲. تطبیق برای کاربرد
۳. تطبیق با هزینه
۴. تطبیق با آخرین نیاز

کیفیت به مفهوم: تطابق با استاندارد

تطبیق با استاندارد به این سوال می‌پردازد که آیا دانش آموزان بر اساس استاندارد و آنچه در راهنمای برنامه‌ی درسی و اهداف تعلیم و تربیت شرح داده شده، تربیت می‌شوند؟ به عبارت دیگر، آیا تطبیق با استاندارد، مطابقت دانش آموزان با خواسته‌های مورد نظر ایشان در برنامه‌های آموزش و پرورش می‌باشد؟

بدیهی است در کنترل کیفیت، تطبیق فراگیران با مشخصه‌های استاندارد، مهم‌ترین موضوعی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. برای دسترسی به استانداردهای مدیران و معلمان، باید همه‌ی وظایف و مسئولیت‌های مدرسه را تعریف و آنها را به عنوان استاندارد مدرسه در مجموعه‌ای تدوین کرد، سپس وظیفه کنترل کیفیت یا بازرسی را نظارت بر همه کارکنان مدرسه به ویژه



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

معلمان در رعایت استاندارد، دانست. بدیهی است که این تصور پیش‌می‌آید که کیفیت به وسیله‌ی بازرسی حاصل می‌شود. در حالی که تضمین کیفیت و اطمینان کیفیت در این قسمت جایگاهی ندارد و فراموش شدن نیاز جامعه و خواسته‌دانش‌آموزان نیز در این مفهوم مطرح است.

کیفیت به مفهوم: تطبیق برای کاربرد

تطبیق برای کاربرد، یعنی حصول اطمینان از پاسخگویی به نیازمندی‌های جامعه. آیا دانش‌آموزان بر طبق انتظارات و خواسته‌های جامعه تربیت می‌شوند یا خیر؟ در این جا هر دو مفهوم کارایی و اثربخشی (بهره‌وری) مورد توجه است. فارغ التحصیل شدن تنها، مطلوب نیست، بلکه فارغ التحصیلانی که با نیازهای بازار کار منطبق بوده و ضمن کارآمد بودن، اثربخش نیز باشند. اگر مفهوم کیفیت، تطبیق برای کاربرد نباشد، فارغ التحصیلان به رغم صرف هزینه‌های زیاد جذب بازار کار نمی‌شوند. مفهوم تطبیق برای کاربرد "نیاز" و خواسته‌ی واقعی جامعه را هدف قرار می‌دهد نه استانداردی که آموزش و پرورش طراحی می‌کند.

کیفیت به مفهوم: تطبیق با هزینه

"تطبیق با هزینه" یعنی کیفیت بالا و هزینه‌ی پایین. کیفیت و هزینه برای همه‌ی فراگیران در مدارس و دانشگاه‌ها، موضوعی بسیار مهم و جدی است.

برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت مناسب، باید نوسانات فرایند تعلیم و تربیت را کاهش داد. به عبارتی دیگر فرایند آموزش را ارتقاء بخشید. در این صورت همه فراگیران در حدود قابل قبولی واقع می‌شوند و موضوع مردود و مشروط شدن، منتفی خواهد بود. هدف، تربیت فراگیران با کیفیت صد در صد و بدون مردودی و مشروطی و تکرار دروس است. این مهم تنها با بازرسی آخرین فرایند تربیت و آموزش در مدرسه یا دانشگاه مقدور نیست، مثلاً با بازرسی و کنترل کیفیت در پایان هر مقطع تحصیلی مقدور نیست بلکه باید در هر مرحله از فرایند تربیت، با جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات به اقدامات اصلاحی بپردازیم. مدیران به جای تمرکز بر کنترل و بازرسی خروجی باید به کنترل و بازرسی فرایند تعلیم و تربیت بپردازند و به اصطلاح به تضمین کیفیت توجه کنند.

کیفیت به مفهوم: تطبیق با آخرین نیاز

تطبیق با آخرین نیاز، یعنی پاسخ به نیاز دانش‌آموز، قبل از این که او به آن نیاز آگاهی پیدا کند. اگر مدرسه ای بتواند نسبت به این نیاز دانش‌آموزان آگاهی یابد، قادر است برای مدتی به صورت انحصاری و موفق عمل کند. در این صورت می‌تواند توقع خود را از دانش‌آموزان و معلمان افزایش داده و در نتیجه بهره‌وری بیشتری را انتظار داشته باشد.

امروزه مدارس و دانشگاه‌ها باید تلاش کنند با توجه به سیر تکاملی کیفیت و گسترش تکنولوژی اطلاعات (IT)، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (ICT)، شبکه‌های سراسری ماهواره‌ای و اینترنتی جهان، تنوع و افزایش خواست نوجوانان و جوانان، با نگاه به آخرین نیازهای آنان خود را بازسازی کرده و اصلاحات آموزشی را دنبال کنند. به تدریج مفهوم چهار تطبیق در کیفیت توسعه یافته و "فرهنگ سازمان و محیط اجتماعی و جهانی" را نیز در بر گرفته است.



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

۱.۲. مدیریت کیفیت جامع (TQM) در آموزش و پرورش چیست؟

سونیابلاندر فورده ۵ جنبه‌های مهم TQM در آموزش و پرورش را در سه بخش خلاصه می‌کند: فرهنگ، تعهد و ارتباطات. وی معتقد است که TQM زمانی موفق است که فرهنگ ذیل وجود داشته باشد:

• نوآوری ارزشمند و قابل احترام باشد

• شرایط ثانویه‌ای برای عملکرد و همکاری وجود داشته باشد.

• رهبری به عنوان یک کارکرد عملی در نظر قرار گیرد نه به عنوان یک پست سازمانی.

• پاداش‌ها به کارگروهی (تیمی) داده شود.

• توسعه، یادگیری و آموزش به عنوان مسیرهای بحرانی به حساب آیند.

• توانمندساختن افراد برای دستیابی به اهداف.

• حمایت و پشتیبانی از طریق توسعه مستمر و پیشرفت و فراهم آوردن جو خود-انگیزش

مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش به خصوص مدارس کاربرد دارد. برای انطباق مدارس با اصول TQM بایستی ساختارها و نگرش‌های جدید مدیریت، تدریس و یادگیری تعریف شوند. (گلاسر، ۱۹۹۰، ص ۲۶)^۱

۲.۲. عوامل شروع مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش

مدیریت کیفیت جامع تغییر دائمی در روشی است که آموزش و پرورش می‌توانند برای خود انتخاب کرده و به وسیله آن اداره شوند. فرایند حرکت به کیفیت جامع در آموزش و پرورش، فرایندی آهسته و پیوسته است. تحول مدیریت کیفیت جامع زمان می‌برد. از وسوسه‌ی حرکت سریع در اجرای مدیریت کیفیت جامع باید پرهیز کرد. برای تحقق کامل قابلیت‌های بالقوه مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، لازم است در باره پاره‌ای از عناصر مربوط به آن اشاره شود.

• گسترش و آگاهی و درک روشن از TQM

مدیریت و همه‌ی کارکنان باید آنچه که در باره‌ی TQM در آموزش و پرورش و فواید آن در بهبود مستمر و اثربخشی مدرسه مطرح است را به خوبی درک کرده و نسبت به آن اعتماد و باور عمیق داشته باشند. این امر مستلزم آن است که اولاً همه‌ی افراد آموزش لازم را دریافت کرده و ثانیاً در عمل حلاوت اجرای مدیریت کیفیت جامع در مدرسه را بچشند. آنچه که بیش از واژه آموزش مطرح است، چگونگی ارائه آموزش‌های لازم در باره مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. این که کارکنان در یک محل جمع شده و به طریق آموزش کارگاهی آموزش ببینند، کار پسندیده‌ای است. لکن روش بهتر، قرارگرفتن کارکنان در فرایند اجرای مدیریت کیفیت جامع در مدرسه می‌باشد. آنان در کمیته‌های کاری مرتبط به خودشان عضو شده و زیر نظر مدیر و معاونان



عشتمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

مدرسه که قبلاً آموزش های لازم را دیده اند، به کار مشغول می شوند. "یادگیری بر بنیاد کار" شیوهی مؤثری در آموزش و یادگیری مدیریت کیفیت جامع است.

بدین طریق کارکنان مدرسه در فرایند کار، قرار گرفته و خود فرایند، به آنان می آموزد که چه باید بکنند. یا این روش ضمن انجام کار کیفی در مدرسه، نسبت به مدیریت کیفی جامع آگاهی یافته و به آن معتقد و متعهد می شوند.

۱. مشیریان فراحی، سیدمحمد مهدی؛ رزاقی کاشانی، شمیم؛ مشیریان فراحی، سیده مریم (۱۳۹۳). مطلوبیت اجتماعی در روابط میان فردی برای پیشگیری از آسیب های اجتماعی با تاکید بر تئوری انتخاب.

اهداف و رسالت روشن

9

موفقیت در حرکت مداوم به سوی اهداف و ملاک های کیفی بالا، منوط به تعریف این ملاک ها و هدف هاست. برای شروع و گسترش مدیریت کیفیت جامع، ابتدا کمیته ای تحت عنوان کمیته ی مدیریت کیفیت جامع، در مدرسه تعیین می شود. وظیفه ی کمیته ی TQM در مدرسه، کار مدیریت، هدایت و اشاعه ی مدیریت کیفیت جامع را به عهده دارد. اگر کمیته هدایت مدیریت کیفیت جامع در مدرسه شکل گرفته باشد یکی از وظایف مهم و محوری کمیته ی TQM آموزش و به حرکت درآوردن مدیران و معلمان مدارس است. به جز آموزش و طراحی دروس و برگزاری کلاس های آموزشی، وظایف سازماندهی، برنامه ریزی و پیش بردن مناسبت ها و رویدادها را در مدرسه بر عهده دارد. مدیر کمیته ی TQM که ترجیحاً مدیر مدرسه است، باید دارای قدرت نفوذ، سخنوری، مهارت، گوش دادن و تاثیرگذاری بالایی در دیگران باشد. افراد عضو کمیته باید در فراگیری آموزش و کسب اطلاعات از TQM، سخت کوش، پی گیر و مصمم بوده، کارها را به طور صحیح پیش ببرند. به قول ایشی کاوا که از بسیاری جهات به پدر TQM مدرن ژاپنی شهرت یافته است، اظهار می دارد: "TQM با آموزش شروع و با آن تداوم می یابد". در آموزش باید تلاش شود تا ابتدا از خود اعضای کمیته TQM استفاده شود، نه مدرسان ماهر، و در آموزش از یادگیری دوجانبه استفاده شود، نه از سبک سنتی معلم - شاگردی.

تمرکز فکری سازگار و انسان گرایانه در محیط یادگیری

ویلیام گلاسر در کتاب "کیفیت معلم مدرسه" تفسیر و توضیح جالبی از اصول مدیریت کیفیت جامع در قالب پیشنهادی برای محیط یادگیری خلاق ارائه داده است. او شش شرط را برای کیفیت کار مدرسه در نظر گرفته است:

۱- حاکمیت جوی حمایتی و دوستانه در محیط یادگیری.

۲- هدایت دانش آموزان به انجام دادن کار مفید.

۳- لزوم توجه به دانش آموزان تا بهترین کاری را که می توانند، انجام دهند.



عشتمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

۴- دعوت از دانش آموزان به منظور ارزش یابی و بهبود کار شخصی خودشان.

۵- احساس مفید بودن در کار.

۶- احساس مخرب نبودن کار.

گلاسار اشاره می کند که کار با افراد بسیار پیچیده تر از کار با محصولات صنعتی است. مربیان و معلمان باید به دقت به این پیشنهادات توجه داشته باشند. علاوه بر این وی توجه به روابط انسانی و کاربرد شیوه های فکری و سازگار در تدریس را طراحی عالی برای مدیریت کیفیت جامع در کلاس درس می داند و در تایید اهمیت موضوع اشاره می کند که بالای ۹۵٪ از آنچه در باره ی کارکرد فکر و ذهن می دانیم، در دهه ی اخیر کشف شده است و به همین علت دهه ۹۰ را به دهه تفکر نام گذاری کرده اند.

• برنامه تغییر مدیریت سنتی به مدیریت کیفیت جامع در مدرسه

گام نخست در عبور از مدیریت سنتی به مدیریت کیفیت جامع، داشتن تعهد و آگاهی همگانی است. هر چند اکثر اوقات تغییر الگوهای قدیمی به الگوهای جدیدتر و سودمندتر ناراحت کننده است اما در بهبود مستمر برای کسانی که فرایند و نتیجه مدیریت کیفیت را درک می کنند بسیار پرازش است. پیاده کردن مدیریت کیفیت جامع در مدرسه مستلزم توجه به موارد زیر است:

• تصمیم بگیریم که آموزش و پرورش را با کیفیتی عرضه کنیم که زمینه ی موفقیت کودکان فردا را فراهم نماید. این تصمیم باید براساس نظرات افراد خبره و رهبران در داخل و خارج سیستم مورد نظر باشد. و چنانچه فرصتی پیش آید شامل همه افراد می شود. مدیریت کیفیت تنها زمانی موفق خواهد شد که همه افراد در سطوح مختلف به آن متعهد بوده و در فرآیندهای آن مشارکت داشته باشند.

• زمانیکه افراد نسبت به کیفیت، ویژگیهای اصلی کیفیت و بهبود مداوم آموزش و پرورش متعهد شده باشند، زمان آن است که یک گروه کیفیت تشکیل دهند. این گروه از مشارکت آزادانه برخوردار است و هر فردی در هر زمانی می تواند به این گروه بپیوندد ولی هر چه تعداد بیشتری به آن محلق شوند بهتر است.

• مدیریت کیفیت، کل سیستم (سازمان) را در بر می گیرد. محدود کردن فرآیند مدیریت کیفیت به یک بخش از سازمان (تولید-مدرسه ابتدایی- درس فیزیک- مشاوره ...) یک عمل اغواکننده است و کل سازمان (همه افراد و همه چیز) در تعیین و تحقق موفقیت دخالت دارد.

• نیازسنجی به منظور نوآوری های مدیریت کیفیت مورد توجه قرار می گیرد نیازسنجی شکافهایی که بین نتایج موجود و نتایج مطلوب وجود دارد را مشخص کرده و آنها را اولویت بندی می کند و بالاخره مواردی که باید کاهش یافته یا حذف شوند را انتخاب می کند (کافمن، ۱۹۹۲، ص ۸۵).^۱

نیازسنجی، نیازهایی را مشخص می کند که ما می توانیم علل آنها را تجزیه و تحلیل نمائیم. فقط از طریق شناخت نیازها و علل آنها می توانیم در مورد آنچه که منجر به بهبود نتایج می شود تصمیمات منطقی بگیریم. کشف علل و منشاء نیازها را تحلیل نیازها نامیده اند (کافمن و والتین، ۱۹۹۲، ص ۵۵).^۱ به کمک داده های که در ابتدا از طریق نیازسنجی و سپس تحلیل نیازها



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

بدست می‌آید می‌توانیم راهها و ابزارهایی را برای پرمودن شکافها تعیین کنیم. نیازسنجی وسیله سودمندی است برای تعیین امور کارآمد و غیر کارآمد. حداقل هنگام برنامه ریزی و کاربرد مدیریت کیفیت باید نیازها بعنوان شکافهایی میان نتایج موجود و نتایج مطلوب تلقی شوند.

• شیوه‌ها و وسیله‌های ممکن برای رفع نیازها را مشخص کنیم و سپس مؤثرترین و کارآمدترین آنها را انتخاب نمائیم. باید اعضای گروه کیفیت نسبت به هر نیازی احساس مسئولیت کنند و سپس شیوه‌های ممکن و موجود را مشخص، نماینده همچنین باید معایب و مزایای هر یک را بررسی کنند و نیز توجه نمایند تا چه اندازه هر یک از نیازها کاهش یافته و یا مرتفع شده است.

• در مدرسه، بهبود مستمر را نهادینه کرده و بهبود مداوم را جزئی از زندگی روزانه هر یک از افراد قرار دهیم. باید دانست که مدیریت کیفیت یک کار مقطعی نیست بلکه جزئی از یک فرهنگ یکپارچه و بخشی از فعالیت‌های روزانه هر یک از افراد است. در چنین وضعیتی شور و اشتیاق نسبت به کیفیت در مرکز توجه است. (این اشتیاق باید همیشه مورد توجه گروه باشد) هر اقدامی که صورت می‌گیرد باید کیفیت وضعیت موجود را بهبود بخشد. باید بینش‌ها، تجارب و استعداد‌های هر یک از اعضاء گروه برای رفع نیازها و حرکت روزافزون به سوی کیفیت فراگیر و سرانجام دستیابی به وضعیت ایده‌آل بکار گرفته شود.

11

۱. Kaufman. R. (1992). The challenge of total quality management in education.

ارزیابی باید یکی از راهکارهای مفید برای ارتقای مستمر کیفیت در نظام‌های آموزشی و مدرسه باشد و بطور خلاصه باید گفت که برای انجام ارزیابی مراحل زیر قابل انجام است:

۱- تعیین هدفهای ارزیابی آموزشی

۲- انتخاب ملاک‌های ارزیابی آموزشی

۳- تعیین نشانگرهای تحقق هدف‌ها

۴- گردآوری داده‌های مورد نیاز

۵- مشخص کردن چهارچوب قضاوت

(۳) آموزش و پرورش :

هر مدرسه در شرایط خاصی و در ظرفیت توسعه خاصی، که دارد، فعالیت می‌کند، لذا معیارهای اصلاح کیفیت باید مدرسه مدار باشد نه هنجارمدار.

لالر (۱۹۹۷) ۲ سه بعد برای ارتقای ثمر بخش مدارس پیشنهاد می‌کند :

۱. ساختارها و قدرتها، قدرت برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات مؤثر فرآیند کار، سیاستها و راهبرد ها.

۲. دانش و مهارت که به فهم سیستم‌های عملیاتی سازمان، محیط خارجی، مقتضیات عملکرد و سطح عملکرد تحقق می‌باشد

عشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

۳. اطلاعات و پاداش‌های متناسب با نیازهای کارکنان و موفقیت مدرسه.

در جمع بندی، چنین اظهار نظر می‌کند که طراحی مدارس باید به شیوه‌ای انجام شود که مدرسه مورد استقبال کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آنها قرار گیرد.

در طراحی و مهندسی مجدد می‌توان تعدادی از عوامل مهم و مؤثر در مدارس و سازمان‌های موفق را ملاک قرار داده و کاربرد آنها را در سایر مدارس جست و جو کرد. هر چند که این اقدام به معنای ایجاد همگنی و یکنواختی مدیریتی نیست؛ بلکه به معنای جداسازی و مدیریت بر متغیرها است.

مهندسی مجدد مدرسه، نگرش تمامیت‌گرا و متمرکز بر دو موضوع مهم دارد:

۱. تشخیص اجزای مدیریت و کیفیت

۲. نشان دادن ارتباطات متقابل اجزا و ارزش اهمیت آنها

۱. Weller, L. (1997). Strategic management of Quality.

سامون (۱۹۹۵) یازده خصیصه کلیدی مدارس مؤثر را شناسایی کرده است :

کیفیت جامع	مؤثر بودن مدرسه
تأکید بر رهبری، گروه‌ها و ارتبای باز	۱. رهبری حرفه‌ای که اتفاق نظر و وحدت هدف ایجاد کند.
رسالت، بهبود مستمر، مدیریت فرآیند	۲. دیدگاه مشترک، آرزوهای بزرگ و عمل منسجم.
تناسب با اهداف	۳. محیط یادگیری جذاب و منظم
دید، ارزش‌ها، بهبود مداوم	۴. توقعات و انتظارات بالا
تناسب با هدف، شادمان کردن مشتری	۵. آموزش هدفمند
تناسب با هدف، مدیریت فرآیند	۶. تقویت مثبت، بازخورد شفاف و واضح
تمرکز بر هدف اصلی، مراقبت از مشتری، تناسب با هدف	۷. تمرکز بر آموزش و یادگیری
مدیریت فرآیند، ارزشیابی، تأکید بر نتایج	۸. نظارت بر پیشرفت
توسعه فردی، پیشگیری	۹. حقوق و وظایف شاگرد
ترکیب مشتری‌ها، پیشگیری	۱۰. شراکت خانه - مدرسه
سرمایه‌گذاری بر افراد	۱۱. سازمان‌های یادگیرنده

روش تحقیق :

این تحقیق به روش مطالعات کتابخانه‌ای - توصیفی انجام گرفته است .

تحلیل داده‌ها :

در اکثر مدارس و مناطق آموزش و پرورش سراسر کشور، ترکیبی از ابتکارات شخصی و نوآوری‌ها با اهداف کارآمد کردن فعالیت‌ها و بهبود کیفیت آموزشی و پرورشی گره خورده است که خیرخواهانه و جهت بهبود کیفیت انجام می‌شوند. خریداری انواع رسانه‌ها و مواد آموزشی، برگزاری سمینارها، جشنواره‌ها، کارگاه‌های آموزشی، نمایشگاه‌ها، اردوهای علمی، تفریحی و ... بدون توجه اندک به ارتباط هر یک از این اجزاء با کل و تمامیت نظام آموزشی و پرورشی، از جمله اقداماتی است که بدون داشتن طرح و برنامه خاص برای جهت بخشیدن به تصمیم‌هایشان انجام می‌دهند. واضح است که چنین رویکردی



عشتمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

فقد کارایی است و در عوض، موفقیت و اثربخشی، زمانی رخ می دهد که تمام جنبه های مهم از طریق یک نظام هدفمند و منسجم شامل: اهداف، نهادها، فرآیندها و فرآوردها و محیط آموزشی با استانداردها مرتبط شوند. استانداردها تعاریفی هستند که دانش و مهارت ضروری را که باید در مدارس آموزش داده و فرا گرفته شوند، مشخص می کنند. آنچه که دانش آموزان باید بدانند دانش ضروری است.

دانش ضروری، ایده ها، مسایل، تردیدها، اصول و مفاهیم مهم و به یادماندنی، هریک از موضوعات درسی را در بر میگیرند و آنچه که دانش آموزان باید بتوانند انجام دهند، مهارتهای ضروری است، مثل مهارت شیوه تفکر، مهارت برقراری ارتباط موثر و مهارت بررسی و حل خلاق مسایل.

استانداردها، خصوصیت عملکردهایی را که باعث موفقیت در مدرسه و محیط خارج از مدرسه می شوند نیز مشخص می کنند. استاندارد عملکرد، به سطح مشخصی از پیشرفت، کیفیت عملکرد یا میزان مهارت گفته می شود که معمولاً توسط گروهی از کارشناسان، شود مدیران و آموزگاران تعیین می شود.

استاندارد شامل بیانی منسجم و متوازن از انتظاراتی که در یادگیری دانش آموزان مطرح هستند، می باشند. استانداردها ساختاری فراهم می کنند که بر مبنای آن می توان یک برنامه درسی محلی که برنا مه ملی را غنی و تکمیل می کند، تولید کرد.

استانداردها باید در تمام سطوح ملی، منطقه ای و مدرسه ای بکار گرفته شوند.

استانداردها در کلاس درس که انتظار می رود بیشترین تغییر را بر جا بگذارد، ارزش بیشتری دارند و استانداردهای کشوری، استانی و منطقه ای و مدرسه ای برای مدیران و معلمان منابع ارزشمندی هستند. با وجود این چنانچه استانداردها به درستی از سوی مدیران و معلمان مورد قبول واقع نشوند، معنی خاصی در بر نخواهند داشت. در مجموع، توجه به ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر و فراهم نمودن همه شرایط برای پیاده سازی آن در آموزش و پرورش به ویژه مدرسه می تواند در اثربخش کردن آموزش و پرورش موثر واقع شود.

نتیجه گیری :

کیفیت در آموزش و پرورش و مدارس به تغییر یا تغییراتی گفته می شود که در رفتارهای دانش آموزان بروز می کند. تنها معیار معتبر کیفیت، تغییر رفتار مطلوب دانش آموزان است. کیفیت در همه ی ابعاد رفتاری دانش آموزان ظاهر می شود. یعنی از نوعی جامعیت و کمیت برخوردار است. مدیریت کیفیت جامع یک نظریه نیست، بلکه یک حرکت و نهضت همگانی است. راه صحیح کسب و کار است. روش مدیریت گروهی و مشارکتی است.

مشارکت برای بهبود مداوم کیفیت جامع در مدارس، زمینه های اجرای TQM قبل از اجزاء مشارکت مدیر مدرسه، گسترش آگاهی و درک روشن از مدیریت کیفیت جامع و ایجاد باور عمیق در کارکنان نسبت به آن، توسعه دانش، نگرش و مهارت آنان و اصلاح و بهسازی زیرساخت های سازمانی مدرسه از جمله عوامل و نکات مهمی هستند که باید در شروع TQM به آن پرداخت.

به جزء نکات فوق، بهبود و ارتقای مستمر کیفیت مدرسه و انتخاب ملاکهای ارزیابی آموزشی متضمن استراتژی ها و اصولی است که باید در موقعیت های مختلف به آنها توجه کرد.



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

پیشنهادها:

جهت بهبود مستمر کیفیت مدرسه چندین پیشنهاد ارائه می‌گردد:

(۱) تمرکز بر دانش آموز و یادگیری

(۲) تمرکز بر فرآیند (عملیات) و به همان اندازه بر پیامد

(۳) نظارت و راهنمایی به جای بازرسی

(۴) ارتقای مهارت و تخصص معلمان (تواناسازی کارکنان مدرسه)

(۵) شناسایی فرایند برنامه های درسی مدرسه

(۶) مشخص شدن دیدگاه و رسالت مدرسه

(۷) مشارکت کارکنان

(۸) ملاک های ارزیابی آموزشی

(۹) برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تغییر در مدرسه

منابع :

۱. پرداختچی ، محمد حسن(۱۳۷۳) ، مدیریت آموزشی به عنوان قلمرویی حرفه ای فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش ، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش سال سوم شماره ۲ ، شماره مسلسل ۱۰

۲. فتوحی واجارگاه ، کورش (۱۳۷۳) آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان .تهران ، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد

۳. باستانی پورمقدم، مهشید.(۱۳۸۱).مدیران مدارس و آی سی تی، تهران .رشد مدیریت مدرسه ش ۱

۴. هرولد کونتز ، (۱۳۷۰) اصول مدیریت نوشته ؛ سیریل اودانل؛ هاینز ویهریخ؛ ترجمه محمدعلی طوسی... و دیگران HD ۳۱
ک/الف ۶ ۱۳۸۵

۵. هنری فایول، ۱۳۸۷ رضائیان، علی - مبانی سازمان و مدیریت

۶. مشیریان فراچی، سیدمحمد مهدی؛ رزاقی کاشانی، شمیم؛ مشیریان فراچی، سیده مریم (۱۳۹۳). مطلوبیت اجتماعی در روابط میان فردی برای پیشگیری از آسیب های اجتماعی با تاکید بر تئوری انتخاب. اولین همایش علوم تربیتی و آسیب های اجتماعی، تهران، کتاب چهارم: انتشارات کدیور، ص ۵۸۷-۵۹۴.



هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۰ آبان ۱۴۰۲

۷. Mary P. Follett : Creating Democracy .Transforming Management .Tonn Joan C. .New Haven: Yale University Press ۲۰۰۳ . p. ۳۴
۸. Simon, Herbert (1991), Models of My Life, United States: Basic Books
۹. Mintzberg, Henry (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners, Free Press, pp. 458
۱۰. Kaufman. R. (1992). The challenge of total quality management in education.
۱۱. Weller, L . (1997). Strategic management of Quality.