



بهبود کیفیت مدارس ابتدایی مبتنی بر مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا (EFQM):

موردی از مطالعه در مدرسه دولتی شهر تهران

معصومه بدری^۱، دکتر کیوان صالحی^۲

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران و مدیر مدرسه در آموزش و پرورش

mbadri@me.com

۲- عضو هیأت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

Keyvansalehi@ut.ac.ir

چکیده

تحولات جدید باعث شده تا بخش خدمات با سرعت زیادی گسترش پیدا کند، یکی از زیر بخش های خدمات آموزش و پرورش است که جایگاه ویژه ای دارد، چرا که این بخش با قشر وسیعی از جامعه در ارتباط مستقیم است و وظیفه ی آن تربیت و پرورش نیروی انسانی کارآمد می‌باشد. مسئله این پژوهش ارزیابی مدرسه بر اساس مدل مدیریت کیفیت EFQM می باشد. تا به ارتقا کیفیت فعالیت‌ها و عملکرد مدرسه در ابعاد مختلف پردازد. این پژوهش با روش توصیفی - کیفی در مدرسه دولتی به اجرا در آمده و پس از اجرا مدل تعالی سازمانی EFQM که مدلی نوین برای ارزیابی عملکرد مدارس می باشد به وضوح تاثیر اجرای این مدل در حوزه مدیریتی بسیار کاربردی بوده و موجبات ارتقای کیفیت در سازمان شده است.

واژگان کلیدی: مدل تعالی سازمانی، مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا EFQM، خود ارزیابی، سازمان مدرسه

مقدمه

جهانی که در آن عمر گرانبهای خود را سپری می‌نمائیم، جهانی بسیار پیچیده و دارای دو ویژگی عمده و مهم شامل منابع محدود در اختیار و نیازهای نامحدود انسان می باشد. همین دو عامل، موجب توجه روز افزون انسان‌ها به بهره‌وری گردیده است. بهره‌وری و یا بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان‌ها می تواند پشتیبان رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمان‌ها شود. بدون تحقیق و کسب اطلاعات از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، همچنین بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که نیاز به بهبود جدی دارند، در عملکرد سازمان‌ها تغییرات مطلوبی صورت نخواهد پذیرفت (خیاطان ۱۳۸۶). لذا ارزیابی عملکرد به منظور دسترسی به اهداف مطلوب، از جمله نیازهای محسوس در هر سازمان می باشد. در همین راستا مدل تعالی سازمانی به عنوان مدل و ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان‌ها، از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیادی در آسیب شناسی سازمان و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. با بکارگیری این مدل، ضمن این که سازمان می تواند میزان موفقیت خویش را در اجرای برنامه‌ها بهبود بخشد و در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، قادر است عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها بویژه بهترین آنها مقایسه کند (جزایری، ۱۳۸۶، ص ۵۷). والیوسار و همکاران (۲۰۰۵)، در تحقیق خود به مطالعه تعامل و ارتباطات ملاک‌های توانمند ساز و



ملاک های نتایج در مدل تعالی EFQM پرداخته اند. نتایج فرضیات مربوط به شناسایی اثرات ملاک های توانمندساز بر حصول نتایج نشان داده شده است که توانمندی سازمانها در ملاک های توانمندساز موجب بدست آمدن نتایج عملکردی بالا در حوزه های مختلف نتایج می شود. کارل و همکاران (۲۰۰۳)، ایشان در تحقیق خود به ارائه روشی به منظور پیشگیری از مقاومت کارمندان در مقابل تغییر و مشارکت دادن و درگیر نمودن این نیروی حیاتی در فرایند بهبود عملکرد پرداخته و راهکارهای برای رفع این مشکل ارائه نموده اند که مهمترین آنها مشارکت دادن کارکنان در تمامی مراحل پیاده سازی سیستم های مختلف مدیریتی بوده است.

مدرسه کانون اصلی تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است و به عبارت دیگر تعلیم و تربیت در این بستر شکل می گیرد. تربیت نسلی مومن، فکور و کارآفرین را می توان عصاره ای از شایستگی ها و اهداف نظام تعلیم و تربیت معرفی کرد. دانش آموزان برای کسب شایستگی های لازم جهت درک و اصلاح موقعیت در معرض این فرصت ها قرار می گیرند تا با تکوین و تعالی پیوسته هویت خویش، مرتبه قابل قبولی از آمادگی برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد را به دست آورند (بدری، ۱۳۹۰).

سازمان های بسیاری وجود دارند که خواهان استقرار چرخه بهبود مستمر، نیل به تعالی و سرآمدی سازمانی، ارتقاء روزافزون رضایت مشتریان، بهبود مستمر کیفیت ارائه کالا و خدمات، افزایش توانمندی ارکان درونی و منابع انسانی و در نهایت مقایسه خود با سازمان های دیگر و مدل تعالی سازمانی هستند تا بتوانند زمینه مناسبی برای رقابت مؤثر با رقیب خود ایجاد نموده و دوام خود را تضمین نمایند. این سازمان ها خواهان دستیابی به شناختی جامع از کلیه ابعاد وجودی خود می باشند. مدل های تعالی سازمانی و سیستم های کیفیت ابزارهایی هستند که ارزیابی و بهبود فرآیندهای سازمان را امکانپذیر می سازند. چنین سازمان هایی استقرار مدل تعالی EFQM را به عنوان یک ابزار قدرتمند و کارآمد انتخاب و استقرار آن را به صورت اثربخش در دستور کار خود قرار داده اند. مدل های تعالی سازمانی در صورتی که به درستی به کار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، به کارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کار را فراهم سازند.

تحولات جدید باعث شده تا بخش خدمات با سرعت زیادی گسترش پیدا کند، یکی از زیر بخش های خدمات آموزش و پرورش است که جایگاه ویژه ای دارد، چرا که این بخش با قشر وسیعی از جامعه در ارتباط مستقیم است و وظیفه ی آن تربیت و پرورش نیروی انسانی کارآمد می باشد. نظام های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اساسی را برعهده دارند. از طرفی، در دنیای پویای امروزی، بدون مرز بودن دامنه علوم و فنون باعث پیچیده تر شدن دائمی ابزارها و فنون شده است، به طوری که اگر به انسان ها به عنوان عضوی از جوامع بشری به طور دائمی آموزش داده نشود و دانش آنها همگام با تغییرات محیطی نباشد، حتی برای تأمین نیازهای خود با مشکل مواجه خواهند شد، که این نشان دهنده اهمیت و جایگاهی است که آموزش و تربیت در زندگی انسان ها داراست. باید توجه داشت که نظام آموزش و پرورش ماهیتی متفاوت از سایر سازمان ها دارد و نمی توان مفاهیم و تجربیات صنعت را عینا در آموزش و پرورش به کار برد. مهمترین بعد افتراق آموزش و پرورش با سایر شرکت ها در این است که هدف آن بجای تولید کالا و افزایش سود مالی انسان سازی است. بنابراین قضاوت درباره اثربخشی و ملاک های تعالی سازمانی مدارس علی الخصوص در بعد نتایج و زیر ملاک های آن متفاوت می باشد

تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبود بخشیدن به کیفیت آموزش و پرورش دارد. کیفیت در آموزش و پرورش، کلید اصلی رقابت میان کشورها و دغدغه اصلی برنامه ریزان آموزشی است، مدارس باید در راستای تدوین استراتژی های آینده خود و نیز در راستای حرکت به سمت تعالی تلاش های لازم را برای شناسایی انتظارات ذی نفعشان مبذول دارند. اما مدارس در بکارگیری مدل های تعالی و به ویژه EFQM در جهان تجربیات کمتری دارند. استقرار سیستم



مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن از جمله راهکارهای مهم ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و مدارس است. اهداف الگوهای برتری سازمانی شامل تشویق خود ارزیابی سیستماتیک، همکاری نزدیک بین سازمان‌ها، تشویق به تبادل اطلاعات، ترویج آگاهی از الزامات دستیابی در زمینه کیفیت و تشویق سازمان‌ها در به کارگیری فرآیند بهبود مدیریت کیفیت می‌باشد. اهمیت اجرای این مدل در مدرسه این است که سبب می‌شود تا فعالیت‌های آن، در قالب الگوی معینی صورت گیرد و این به معنی ایجاد زبان مشترک برای تغییر وضعیت نیز می‌باشد. علاوه بر این امکان خود ارزیابی و مقایسه فعالیت‌های مؤسسات آموزشی با یکدیگر و ارائه بازخورد و در نهایت تحقق رسالت آموزش و پرورش و تعالی‌گرایی وجود خواهد داشت. در واقع، استفاده از چنین الگویی مدرسه را برای رسیدن به اهداف خود و تحقق رسالتش کمک می‌کند.

عملکرد مدیران به عنوان مهم‌ترین جزء این نظام‌ها اهمیتی ویژه دارد و اگر قرار است در آموزش تحولی صورت گیرد بایستی از مدیریت آن شروع شود. این مدل بر آن است تا مدیران را به خود رهبری، خودپژوهی، خودارزیابی، خوداصلاحی با بهره‌گیری از سرمایه نیروی انسانی و مولد مدرسه رهنمون سازد. لذا می‌توان اذعان داشت این مدل ضمن تبعیت از الگوهای تعالی سازمانی از اصول سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش نیز تبعیت می‌کنند که در آن نگرش سیستمی کار تیمی، توجه به قابلیت تک‌تک کارکنان و خودسازی و نوسازی دانش و بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری در بهبود مستمر و دائمی مدرسه به عنوان یک سازمان پویا و مولد مدنظر می‌باشد. با خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM که یک فرآیند کلیدی برای آموزش و پرورش است می‌توان به تشخیص نقاط قوت و فرصت‌های بهبود دست یافت که این خود کمک می‌کند که فعالیت‌های الگوبرداری روی حوزه‌هایی متمرکز شود که بیشترین منافع را برای مدرسه دارند. به عبارتی، مدل‌های سرآمدی (تعالی) کسب و کار، پاسخی است به این سوال که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهایی که بر رفتار آن حاکم هستند، چیست؟

نظر به این که مدارس از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در راه تعلیم و تربیت دانش‌آموزان می‌باشند، این سازمان‌ها همواره بایستی در راه تعالی قدم نهاده و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی در حرکت باشند. مدارس متعالی با تمرکز بر اهداف سند تحول بنیادین و جلب مشارکت مؤثر و هم‌فکری حداکثری دیگر کارکنان مأموریت و استراتژی‌های مدرسه‌ی خود را تعیین می‌کنند. این مدارس در تدوین استراتژی‌ها از اطلاعات و شواهد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... دانش‌آموزان و هم‌چنین گزارش‌های پیشرفت تحصیلی - تربیتی آنان (دروندادها) به طور گسترده و مناسب استفاده می‌نمایند و ذینفعان را از ارزش‌ها، رسالت‌ها و اهداف مدرسه آگاه می‌سازند. این رهبران آموزشی دست‌یابی به اهداف را تسهیل می‌کنند، در مقاصد خود ثبات دارند و با ترغیب و تشویق کارکنان، در محیط مدرسه وفاق سازمانی ایجاد می‌نمایند. در این مقاله به ابعادی چند از معیارهای مدل تعالی سازمانی کیفیت اروپا و همچنین بررسی چگونگی اثران در افزایش عملکرد مدرسه در همه ابعاد پرداخته شده‌است. جنبه‌هایی از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر شامل: نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیات، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری و نوآوری و بهبود مداوم، شراکت‌ها، مسئولیت‌های اجتماعی مدرسه دولتی مورد نظر قرار گرفته است.

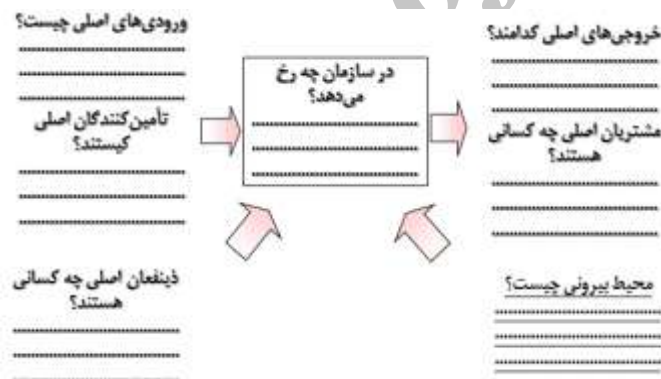
روش

به منظور شناسایی راهکارهایی در ارتقای کیفیت مدرسه، سعی شد مدرسه به‌عنوان یک نظام، مبتنی بر الگوی ارزیابی EFQM، مورد بررسی قرار گرفته و با معرفی مهمترین ملاک‌های اثرگذار در کیفیتش، راهکارهای اجرایی معرفی گردد. در این پژوهش که از نوع مطالعات اسنادی به شمار می‌رود، ملاک‌های اصلی کیفیت در مدارس مبتنی بر تجارب الگوی ارزیابی EFQM، شناسایی و معرفی گردد. جامعه هدف مورد بررسی، شامل معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیایی است که به دبستان دولتی مرتبط هستند.

به منظور برنامه‌ریزی جهت اجرای مقاله حاضر، می‌توان از مدل‌های مفهومی مختلفی استفاده کرد. مدل‌هایی که در ارزیابی عملکرد وجود دارند، معمولاً سازمان را به طور جامعی بررسی نمی‌کنند. مثلاً پیتز کانج بر روی فرآیندها تأکید کرده است (کوئنگ، ۲۰۰۰: ۶۸). و یا مثلاً روش‌های سنتی، سازمان را فقط از بعد مالی ارزیابی می‌کنند (کانجی، ۲۰۰۰: ۷۸). در پژوهشی با عنوان خود ارزیابی بر اساس مدل مدیریت کیفیت فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از این مدل را در سازمان‌های ایرانی بررسی کرد و نتیجه گرفت استفاده از این مدل در خروج سازمان‌ها از رخوت و سستی اثر انکارناپذیری دارد (اعتمادی ۱۳۸۱). رازانی در پژوهش خود سه مدل مدیریت کیفیت و الگوی دمنینگ و مالکوم بالدريج را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفته است که مدل مدیریت کیفیت از جامعیت بیشتری برخوردار است (رازانی، ۱۳۸۱). بنابراین تصمیم گرفتیم از مدل اروپایی مدیریت کیفیت استفاده کنیم که سازمان را در همه جنبه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

یافته‌ها

در هر سازمانی باید به رخدادهای درون آن توجه نمود و بر اساس آن به اهداف توجه نمود. ورودی‌ها و خروجی‌ها، مشتریان و تامین‌کنندگان و ذینفعان اصلی سازمان و شناخت محیط بیرونی آن یکی از کارهای اساسی مدیران می‌باشد تا بتوانند به اهداف خویش و از جمله تعالی سازمانی دسترسی پیدا نمایند. تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن می‌باشد.



شکل ۱. تعیین محدوده سازمان

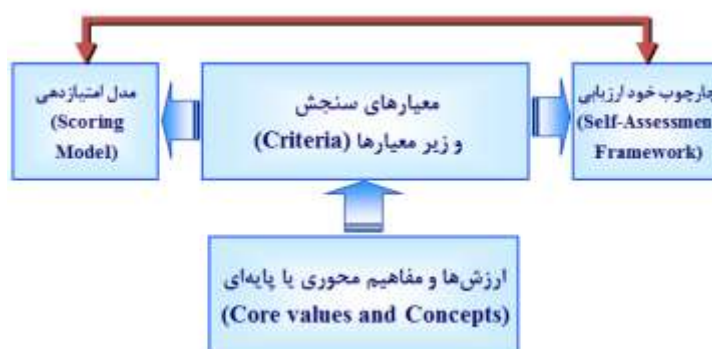
تعالی سازمانی در مدیریت کیفیت، به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است. تعالی سازمانی همان واژه مدیریت کیفیت جامع یا شبیه به آن است که دربرگیرنده‌ی روش کلی کار می‌باشد و منتهی به دستیابی رضایت متعادل افراد ذینفع می‌شود. سازمان‌ها به منظور بهره‌گیری از مدیریت کیفیت جامع، نیازمند یک مدل هستند. این مدل‌ها چارچوبی را می‌سازند که سعی در مفهوم سازی مدیریت کیفیت جامع دارند. مدل‌های تعالی سازمانی از جمله این مدل‌هاست که سبب ارتقای استفاده از فنون خودارزیابی شده است. سازمان‌های بسیاری، با وجود جدید بودن این مفهوم، سعی در ارتقای تعالی و برآورده کردن انتظارات ذینفعان خود، با استفاده از مدل‌های تعالی موجود با انطباق این مدل‌ها با شرایط سازمانی و فرهنگی محیط خود دارند. سازمان‌های تعالی در حکم سازمان‌هایی مسئول با ایجاد کردن شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعان در قبال عملکرد خود مسیر تعالی را می‌پیمایند.

تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای هشت مفهوم اساسی از جمله نتیجه محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرآیند، توسعه مشارکت افراد، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکاء و پاسخگویی عمومی است. مدل‌های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این گونه نیاز سازمان‌ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده‌اند و به گونه‌ای طراحی شده‌اند که هم بعنوان ابزار مناسبی

برای رقابت و هم برای آسیب شناسی و طراحی برنامه های توسعه سازمانی کاربرد دارند. به عبارتی، مدل های تعالی، الگویی از یک سازمان ارائه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سازمان های دیگر است و نشان می دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری چگونه باید عمل کرد و امروزه اکثر کشورهای جهان با تکیه بر این مدل ها، جوایزی را اهدا میکنند که محرک سازمان ها برای حرکت به سوی سرآمدی و ثروت آفرینی است. سازمان های متعالی مأموریت و چشم انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی متمرکز بر ذینفعان به اجرا در می آورند. مدل های تعالی سازمانی ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های استراتژیک، به کارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه امور را فراهم سازند.

در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. در این میان انجام دو کار ذیل ضروری است:

- تعالی فرآیندها
- تلاش برای ایجاد فرهنگی تحلیلی و علمی کیفیت در سازمان.



شکل ۲. کلیات مدل های تعالی

بنابراین می توان دریافت که مدل های تعالی یک ابزار کاربردی است که میتواند بوسیله سازمان ها در موارد زیر مورد استفاده قرار گیرد:

- به عنوان مبنایی برای ایجاد یک واژه نامه عمومی و تخصصی یکپارچه در سازمان و درک و شناخت سازمان در تمام سطوح
- به عنوان یک چهارچوب برای سیستم مدیریت سازمان
- به عنوان یک ابزار برای ارزیابی

ضرورت و اهمیت وجود نظام ارزیابی عملکرد در هر سازمان به اندازه ای است که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف، استراتژیها و ... به عنوان یکی از علائم بیماری های سازمان محسوب می شود. از این رو هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود بویژه در محیط پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام خود ارزیابی دارد. خود ارزیابی به عنوان فرایندی جهت قضاوت کارآمدی برنامه های از پیش تعیین شده به کار می رود و نیازمند استفاده از ابزارها و الگوهای مخصوصی می باشد. تا کنون انواع مختلفی از مدل های سرآمدی معرفی و استفاده شده اند که در ارزیابی عملکرد بکار رفته اند و معمولاً سازمان را به طور جامعی بررسی نمی کنند، مثلاً برخی مدل ها بر روی فرآیندها تأکید کرده اند و یا مثلاً روشهای



سنستی، سازمان را فقط از بعد مالی ارزیابی می کنند. در بین این مدل ها، مدل سرآمدی¹ (EFQM) از شناخته ترین مدل های سرآمدی است که بیشترین کاربرد را در ارزیابی عملکرد سازمان ها از خود دارد. مدل EFQM تصویری کلان از نقشه ای است که هر سازمان می تواند از آن بهره گیرد تا ابعاد مختلف مدیریتی و عملیاتی خود را در قالبی یکپارچه و جامع بهبود و تعالی بخشد.

مدل EFQM یک مدل اروپایی و یکی از کامل ترین مدل های خود ارزیابی است و در کشور ما هم اقدام به بومی سازی آن شده است. مدل EFQM مخفف کلمات For Quality, Foundation, European است. EFQM در اصل مدلی برای ارزیابی و امتیاز دهی به شرکتهای اروپایی (و البته ایرانی) است تا از میان آنها برترین ها برای دریافت جوایز کیفیت انتخاب شوند. روند توسعه مدل EFQM به این صورت بوده است که برای سر و سامان دادن به اوضاع اقتصادی در اروپا ۱۴ سازمان برجسته ی اروپایی بنیاد EFQM را در سال ۱۹۸۹ تشکیل دادند که یک سازمان غیر انتفاعی است و تعداد اعضای کنونی آن به بیش از ۸۰۰ شرکت بالغ می گردد. مأموریت این بنیاد "نیروی محرک بودن برای حفظ سرآمدی در اروپا" و چشم انداز آن "درخشش سازمان های اروپایی در جهان" است. ویرایش بخش خدمات عمومی آن در سال ۱۹۹۵ و ارائه مدل مخصوص صنایع کوچک و متوسط (SMEs) در سال ۱۹۹۶ توسعه یافت. آغاز اهدای جوایز ویژه واحدهای عملیاتی از شرکت ها در سال ۱۹۹۶ آغاز شد و بازنگری اساسی در مدل در سال ۱۹۹۹ انجام شده است. ارائه ویرایش مربوط به صنایع کوچک و متوسط در سال ۲۰۰۱ بوده و در سال ۲۰۰۳ تغییراتی محدود داشته است. بازنگری جزئی بر مدل در سال ۲۰۱۰ انجام شده و اکنون آخرین نسخه از مدل EFQM ویرایش ۲۰۱۳ در دسترس است. در آخرین نسخه این مدل نسبت به نسخه های پیشین خود، تغییراتی در عمق مفاهیم، نام گذاری و همچنین وزن دهی و ارزیابی ملاک ها صورت گرفته است. مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می شود که در جهان بیش از ۷۰ مدل سرآمدی ملی و ۹۰ جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره گرفته از مدل های EFQM بوده و به سوی یکدیگر همگرا شده اند. از مهمترین دلایل انتخاب مدل تعالی سازمانی در ایران می توان به این نکته اشاره نمود که در میان کشورهای جهان، بیش از مدل های دیگر بعنوان مدل جایزه ملی انتخاب شده است. از طرفی، این مدل دارای دیدگاه سیستماتیک قوی و توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرایندهای سازمانی و نتیجه گرایی می باشد. شناسایی توانمندی سازمان ها و نتایج حاصل از به کارگیری رویکردهای ساختاریافته به عنوان فعالیت های مدیریت نوین شناخته شده و سازمان ها برای تعیین نقاط قوت، حوزه های بهبود و مسیر تعالی به طور گسترده از این مدل استفاده می کنند.

سطوح مختلف تعالی بر اساس مفاهیم بنیادین EFQM عبارتند از:

¹ European Foundation for Quality Management Excellence Model

مشروع بهادون	مرحله آشازون	مهائنه زاده	سطلع بلوغ وكمال
1 دستاویز به نتایج مشاوران	گهر های ذوق نفعان تعیین شده اند و مشخص عملکرد مرتبط وجود دارد.	نیازهای ذوق نفعان به روشی ساده یافته شناسایی شده و میزان تحقق نیازها اندازه گیری شده اند و داده ها کم و بیش استفاده شده اند.	ساز و کارشدهای برای ایجاد توازن میان نیازها و انتظارات ذوق نفعان وجود دارد. شاخص های عملکردی مشخص برای نفعان روشن بوده بویژه مسئولان.
2 ارزش افزایی برای مشتریان	رشدیافته ملموس مشتری افزایی شده است.	نیازها و انتظارات مشتریان به اهداف سازمانی مرتبط شده اند. برای وفاداری (Loyalty) مشتریان و ارزش برند تعهدی می شود.	مشروع های کسب و کار برای رضایت ملموس وفاداری مشتریان و ارزش برند ترک و اندازگی شده و بر مبنای آن عمل می شود.
3 رهبری یا داشتن چشم انداز الهام بخشی و درستی	چشم انداز (Vision) و ماموریت (Mission) تعریف و درکی شده اند.	سازمان یا چشم انداز، ماموریت و ارزش ها همزمانیافته و به آنها اعتقاد دارند.	ارزش های مشتری، مدل اخلاقی الگو و یک مقصد مشخص در لباسی سطوح سازمانی به اشتراک گذاشته شده است و کارکنان ترغیب شده اند.
4 مشورت بوسیله فرایندها	فرایندها برای رسیدن به نتایج مطلوب طراحی شده اند.	داده ها و اطلاعات مقایسه ای برای پیشروان چیده فرایندها تعیین و استفاده می شوند.	سازمان قابلیت فرایندهای خود را کاملاً درک کرده و از آن برای پایش برد استفاده می کند.
5 موفقیت از طریق کارکنان	روشکارهایی برای مشارکت کارکنان وجود دارند و استفاده های آنها شناسایی شده.	توان کارکنان بطور فرایند تعهد می شود تا برای کارکنان و سازمان مقصد حاصل شود.	یک فرهنگ مبتنی بر اعتماد و توانمندسازی وجود دارد و تمامی توان بالقوه کارکنان آزاد شده است.
6 پویایی، خلاقیت و نوآوری	اگرچه برخی اوقات ایده های جدید و نوآوری ها ترغیب می شوند اما روشکارها مانع برای آن خروجی نیست.	نوآوری به عنوان یک ضرورت دیده می شود و بطور فرایند در تمامی حوزه های سازمانی مشهود است.	یک روشکار نظام مند برای نوآوری در تمام سازمان وجود دارد که برای ذوق نفعان ارزش مشاور خلق می کند.
7 توسعه مشارکت ها	شرایطی برای انتخاب و کارکردن با شرکا وجود دارند.	روابط با شرکا مبتنی بر اهداف و برنامه های مشترک و راه های مؤثر برای کارکردن با یکدیگر است.	سازمان و شرکای کلیدی اش به یکدیگر وابسته اند. یک رابطه مبتنی بر اعتماد وجود دارد. برنامه ها و خط مشی ها با هم و بر مبنای دانش مشترک (Shared Knowledge) ایجاد می شوند.
8 مسئولیت پذیری برای آینده پاداران	قوانین و مقررات درک و رعایت می شوند.	روشکارهای سازمانی و خطوط هدایت اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را پشتیبانی می کنند.	رفتار سازمانی پدیدار، بخش اساسی از ادعای وجودی سازمانی بوده و انتظارات اجتماعی اندازه گیری شده و بر مبنای آن عمل می شود.

ملاکها نیز به دو دسته کلی تقسیم بندی شده اند:

توانمندسازها: عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می نمایند (آنچه که سازمان انجام می دهد) ملاکهای توانمندساز که جهت دستیابی به نتایج معرفی شده اند، عبارت اند از: رهبری، استراتژی، کارکنان، مشارکتها، منابع، فرآیندها، کالاها و خدمات.

- نتایج: بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند (آنچه که سازمان کسب خواهد نمود) ملاک های نتایج عبارت اند از:
 - نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی. بازخورد حاصل از نتایج نیز ملاک های توانمندساز را اصلاح و بهبود می بخشد.
 - وزن تمامی ملاکها به جزء نتایج کلیدی و نتایج مشتری، با یکدیگر برابر می باشند.

ملاکهای این مدل، عوامل کلیدی موفقیت را در راستای اصول مدیریت کیفیت جامع نشان می دهد. همچنین این ملاکها با اثرگذاری بر عملکرد، به سازمانها در رسیدن به تعالی سازمانی کمک می کند. می توان گفت که برای این که سازمانها بدانند که برای رسیدن به این اهداف، باید چگونه در عمل کار و فعالیت کنند. نیاز به معیارهایی دارند که اجرای آنها در سازمان، موجب رسیدن به اهداف شود. معیارهای این مدل به دو دسته تقسیم می شوند:

- الف) توانمندسازها:** عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی، توانمند می سازند و عبارتند از:
 - رهبری:** در اینجا مشخص می گردد که رهبران سازمان چگونه امکان توسعه و دستیابی به ماموریت و چشم انداز را فراهم می سازند و چگونه ارزشها را تدوین و محقق می گردند و رهبران در توسعه و اجرای سیستم مدیریتی سازمان مشارکت می نمایند.
 - خط مشی و استراتژی:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان، ماموریت و چشم انداز خود را از طریق یک استراتژی شفاف با در نظر گرفتن منافع ذوق نفعان سازمان محقق می سازد و چگونه این استراتژی از طریق خط مشی ها، برنامه ها، اهداف، مقاصد و فرآیندها مورد پشتیبانی قرار می گیرد. در هر سازمانی شناختن طرف های ذینفع و مشتریها و نیازها و انتظارات آنان لازم است، بدون در نظر گرفتن این عامل مهم سازمان محکوم به نابودی است. (مشتری ها، کارکنان، شرکا، تامین کنندگان، افراد جامعه، هر یک به نوعی ذینفع هستند، البته در مدرسه اینها هر یک تعریف منحصر به خود را خواهند داشت).

- **منابع انسانی:** در اینجا مشخص می شود که چگونه سازمان، دانش و توانائی های منابع انسانی خود را به طور انفرادی، تیمی و در سطح سازمان، مدیریت کرده، توسعه داده و مورد بهره برداری قرار می دهد و آنها را به گونه ای برنامه ریزی می نماید که خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندها مورد پشتیبانی قرار گیرند. سازمان چگونه امکانات خارجی و منابع داخلی خود را در جهت حمایت از خط مشی، راهبردها و افزایش کارایی عملیات فرآیندهایش شناسایی، هماهنگ و اداره می کند.
 - **شراکتها و منافع:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان، شرکاء خارجی و منابع داخلی خود را مدیریت می نماید تا از خط مشی و استراتژی سازمان و اجرای موثر فرآیندهای سازمان حمایت گردد.
 - **فرآیندها:** در اینجا مشخص می گردد که چگونه سازمان فرآیندها را طراحی و مدیریت نموده و بهبود می دهد تا از خط مشی و استراتژی سازمان حمایت گردد و ضمن جلب رضایت کامل برای مشتریان و دیگر ذی نفعان، به طور روز افزون برای آنها ایجاد ارزش نماید.
- (ب) نتایج:** اهدافی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندی ها هستند و شامل موارد زیر می باشند:
- **نتایج مشتریان:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با مشتریان بیرونی خود چه نتایجی بدست می آورد.
 - **نتایج منابع انسانی:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با منابع انسانی خود چه نتایجی بدست می آورد.
 - **نتایج جامعه:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با جامعه محلی و بین المللی چه نتایجی بدست می آورد.
 - **نتایج کلیدی عملکرد:** در اینجا مشخص می گردد که سازمان در ارتباط با عملکرد برنامه ریزی شده خود چه نتایجی می گیرد.
- ملاک رهبری به عنوان مؤثرترین ملاک، روی دیگر مفاهیم تعالی بیشترین تأثیر را دارد و پس از آن ملاک های منابع انسانی و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر دیگر ملاک های تعالی دارند
- تأکید مدل EFQM بر منطق رادار یا منطق ارزیابی ملاک ها^۲ می باشد که از چهار عنصر شامل الف) نتایج عملکرد^۳، ب) رویکرد عملیات^۴، ج) استقرار سیستم های استاندارد یا جاری سازی^۵، و د) ارزیابی و بازنگری برنامه ها^۶، تشکیل شده است.
- الف) نتایج عملکرد: داده های نتایج باید جامع، به موقع، قابل اطمینان، درست و به شکل مناسبی بخش بندی شده و با استراتژی، نیازها و انتظارات ذی نفعان، سازگار باشد. روابط بین نتایج مرتبط و تأثیرات آنها بر یکدیگر باید درک شده باشد.
- ب) رویکرد عملیات: آنچه که یک سازمان برای انجام آن برنامه ریزی کرده و دلایلی که برای انجام آن دارد را در بر می گیرد. یک رویکرد مناسب، منطق روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می کند؛ از طریق فرآیندهایی که به خوبی تعریف شده اند، عینیت می یابد و این رویکردها، به طور روشن بر نیازهای ذی نفعان تمرکز دارد.
- ج) استقرار سیستم های استاندارد یا جاری سازی

² RADAR Logic

³ Results

⁴ Approach

⁵ Deployment

⁶ Assessment and Review

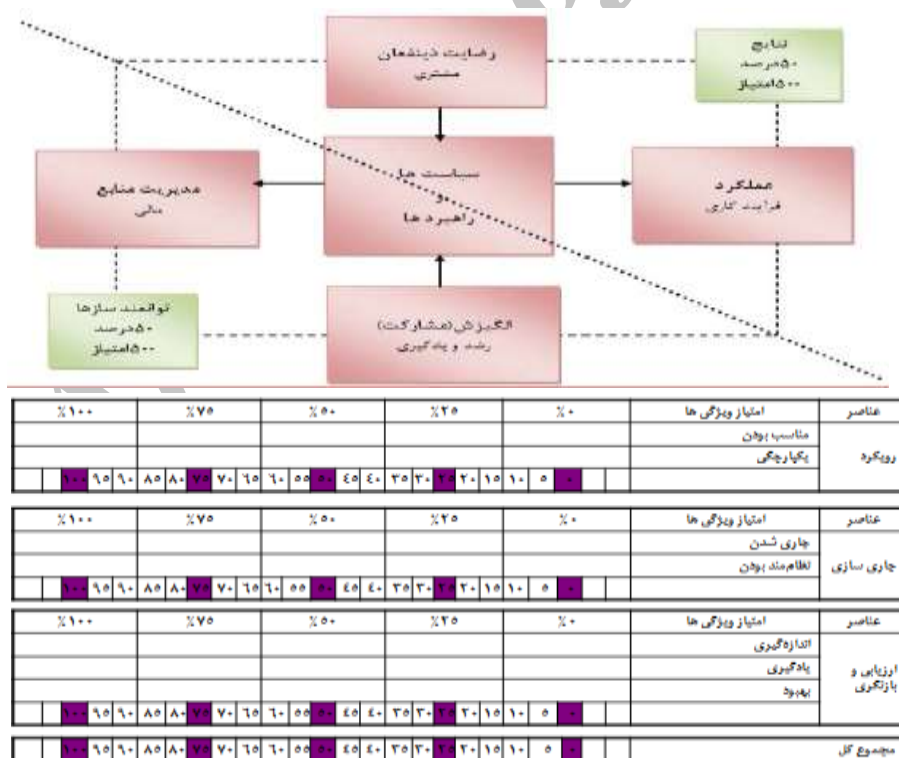
آنچه را که یک سازمان برای اجرای رویکرد انجام می دهد را در برمی گیرد . در یک سازمان متعالی، رویکرد ها به روشی نظام مند در نواحی مرتبط اجرا می شوند . اجرای نظام مند، به خوبی برنامه ریزی شده و به روشی که برای رویکرد و سازمان مناسب باشد، ارائه می شود.

(د) ارزیابی و بازنگری برنامه ها

آنچه را که یک سازمان برای سنجش و اصلاح توأمان رویکردها و جاری سازی آنها انجام می دهد، دربرمی گیرد . در یک سازمان متعالی رویکرد و جاری سازی آن، مورد اندازه گیری منظم اثربخشی و کارایی قرار می گیرد . برون داد اندازه گیری، یادگیری و خلاقیت برای شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود و نوآوری استفاده خواهد شد .

در این مدل معیارها روی هم ، ۱۰۰۰ امتیاز دارند (۵۰۰ امتیاز برای توانمند سازی و ۵۰۰ امتیاز برای نتایج) . روش امتیازدهی به این صورت است که :

- کل مدارک ارائه شده را خوانده و دورنمای کلی از سازمان ایجاد می شود .
- بر اساس شواهد مکتوب مدارک ارائه شده را ارزیابی کرده و در دفترچه امتیازدهی نقاط قوت، حوزه های قابل بهبود و موارد حاصل از بازدید از محل را ثبت می نمایند .
- اطمینان حاصل شود که نقاط قوت، حوزه های قابل بهبود و موارد حاصل از بازدید از محل با جملات کامل، شفاف و قابل درک نوشته شوند .



شکل ۳. امتیاز دهی توانمند سازها

عوامل		امتیاز ویژگی ها																				
نتایج	روند	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪																
	اهداف																					
	مقایسات																					
	علت‌ها																					
		۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰

عوامل		امتیاز ویژگی ها																				
دامنه کاربرد	روند	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪																
	اهداف																					
	مقایسات																					
	علت‌ها																					
		۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰

عوامل		امتیاز ویژگی ها																				
مجموع کل	روند	۱۰۰٪	۷۵٪	۵۰٪	۲۵٪	۰٪																
		۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۵	۵۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۰

RADAR امتیازدهی نتایج

با در نظر گرفتن موارد زیر امتیازدهی برای هر معیار فرعی تعیین می شود:

- ✓ نقاط قوت
- ✓ حوزه‌های قابل بهبود

جدول ۱: ماتریس RADAR

عناصر				
ارزیابی و بازنگری	جاری سازی	رویکرد	نتایج	
• اندازه گیری	• اجرا شده	• منطقی	• روندها	ویژگی‌ها
• یادگیری بهبود	• سیستماتیک	• یکپارچه	• اهداف	
			• مقایسات	
			• علت‌ها	
			• دامنه کاربرد	

یکی از جنبه های مثبت مدل EFQM ، کاربرد خودارزیابی آن است . این خودارزیابی، سازمان ها را از نقاط ضعف و قوت خود آگاه می سازد. خودارزیابی سازمانی ابزاری است که می تواند برای شناسایی و بهبود رقابت پذیری سازمان مورد استفاده قرار گیرد. مدل های تعالی و از جمله مدل EFQM به عنوان یک دسته از این روش ها استفاده زیادی در خودارزیابی پیدا کرده اند. از آن جا که عملکرد قسمت توانمندساز مدل بر روی شاخص های نتایج تأثیر گذارند و از طرف دیگر بازخورد تغییرات نتایج بر روی بهبود توانمندسازها مؤثر است، لذا لازم است این حلقه رفت و برگشتی با استفاده از یک مدل پویا مورد مطالعه قرار گیرد. فرایند خودارزیابی ، به سازمان اجازه می دهد که به طور شفاف ، نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود خود را شناسایی کند . برای انجام خودارزیابی ، روشهای مختلفی وجود دارد که به آن ها رهیافت یا رویکرد گویند. یک رویکرد مناسب، منطبق روشنی دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می کند؛ از طریق فرآیندهایی که به خوبی تعریف شده اند، عینیت می یابد و این رویکردها، به طور روشن بر نیازهای ذی نفعان تمرکز دارد . مراحل انجام خودارزیابی در نمودار زیر مشخص است :

مرحله ۱: ایجاد و حفظ نهاد برای انجام خودارزیابی	مرحله ۲: تدوین و اجرای استراتژی اطلاع رسانی برای مراحل ۸ تا ۳	مرحله ۳: طرح ریزی فرایند خودارزیابی	مرحله ۴: انتخاب و آموزش کارکنانی که مستقیماً در فرایند خودارزیابی مشارکت دارند	مرحله ۵: اجرای خودارزیابی	مرحله ۶: بررسی خروجی خودارزیابی و اولویت بندی آنها	مرحله ۷: تهیه و اجرای برنامه بهبود
--	---	---	--	------------------------------	---	--

شکل ۴. مراحل انجام خودارزیابی

ابعاد ارزیابی درونی شامل الف) ارزیابی درونی مدیریتی، ب) ارزیابی درونی مشارکتی، است. در ارزیابی درونی مدیریتی مدیر یا مدیران نظام مورد ارزیابی به عنوان بازیگر اصلی، نقش ایفا می کنند. از این رو سایر اعضا نظام مشارکت چندانی در فرآیند ارزیابی ندارند. ارزیابی درونی فرآیندی است که در آن اعضا یک نظام به منظور خود در آینه دیدن اقدام به ارزیابی می کنند تا جنبه های قوت و ضعف خود را دریابند و به اصلاح ضعف ها بپردازند. ویژگی های ارزیابی درونی عبارتند از:

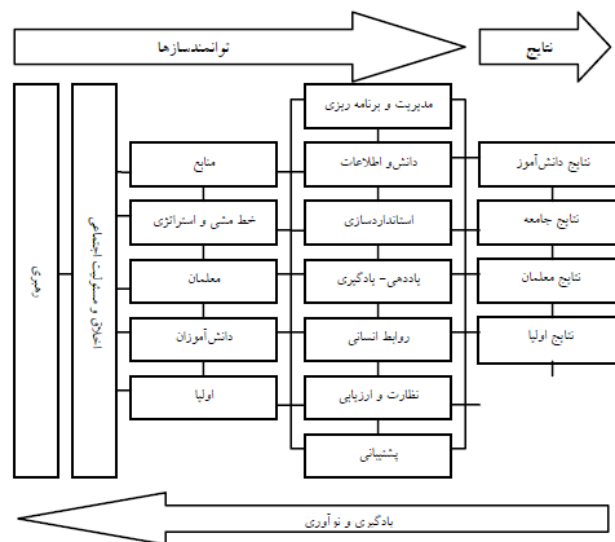
- فرآیندی خود خواسته است.
 - ارائه یک زبان مشترک در نظام مورد ارزیابی را به دنبال دارد.
 - چشم به واقعیت ها و امکانات وضعیت موجود دارد.
 - مشارکت همگانی نظام مورد ارزیابی و به تبع آن مسئولیت پذیری را به دنبال دارد.
 - ظرفیت سازی را برای بهبود مستمر ارتقاء و تضمین کیفیت را به دنبال دارد.
- فرآیند انجام ارزیابی درونی در قالب یک چارچوب نظام دار قابل انعطاف در سه مرحله عمده برنامه ریزی، اجرا و عمل و پیگیری انجام می گیرد:

در مرحله برنامه ریزی (مراحل پیش از اجرا) مقدمات و پیش بایسته های انجام فرایند، آماده و شرایط جهت اجرای طرح مهیا می گردد. این مرحله شامل 8 گام زیر می باشد:

- آشنا کردن اعضاء نظام با ضرورت، فلسفه و فرآیند اجرای ارزشیابی.
- تشکیل کمیته راهبردی ارزشیابی درونی در نظام مورد ارزیابی.
- تصریح و شفاف سازی رسالت و اهداف نظام.
- تعریف و تدوین عوامل.
- تعریف و تصویب ملاک های مناسب درخصوص هر یک از عوامل.
- تعریف و تصویب نشانگرهای مناسب درخصوص هر یک از ملاک ها و تعریف معیارهای قضاوت (تحقق اهداف) درخصوص هر نشانگر
- مشخص کردن داده های مورد نیاز جهت سنجش نشانگرها.

آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد عظیم و اثرگذار در جامعه، با الهام از الگوی تعالی سازمانی و ضرورت اجرای برنامه های که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست یافتنی کند، برنامه ای «تعالی مدیریت مدرسه» را طراحی و تولید کرده است. مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می سازد. اجرای دقیق

خودارزیایی و ارزیابی بیرونی بر اساس تعاریف و شاخصهای تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت میدهد با بهره‌گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به کارگیری مطلوب منابع و ظرفیتهای موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی - تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرایندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه میشود.



شکل ۵. تعالی مدیریت مدرسه

مدل تعالی سازمانی مدرسه شامل دو دسته است :

دسته اول: توانمند سازها شامل مدیریت درون دادها و فرایندها می باشد (به عبارتی مدیریت مالی، فیزیکی، فناوری و اولیاء به عنوان مدیریت درون داد و مدیریت یادگیری کارکنان، روابط انسانی و دانش آموز در قالب مدیریت فرایندها (محسوب می شوند

دسته دوم: نتایج (دانش آموز، کارکنان و جامعه) عملکردی است که به عنوان برون داد به شمار می آیند. بنابراین می توان دریافت مدرسه براساس نظریه سیستمی دارای ۳ عنصر اساسی، شامل درون داد، فرآیند و برون داد است:

برای دستیابی به برون داد مؤثر در مدرسه (کیفیت یادگیری و تربیتی دانش آموزان) نیاز به ارتقاء کیفیت در فرآیندهای مدرسه وجود دارد. مؤلفه های فوق مهمترین مؤلفه های فرآیندی هستند که با ارتقاء کیفی آن ها و بهره وری درست از درون داده های سیستم مدرسه حاصل خواهد شد. انتخاب منابع درون دادی مدرسه (منابع فیزیکی، مالی، نیروی انسانی، منابع آموزشی، تجهیزات و ...) عملاً در اختیار مدیر مدرسه نیست. این منابع از سوی بخش های مختلف آموزش و پرورش تجهیز، بهسازی و مدیریت می شوند. به عبارت دیگر با پیش فرض مناسب بودن نسبی منابع درون دادی، انتظار است مدیران مدرسه بتوانند مؤلفه های فرآیندی مدرسه را ارتقاء بخشند. (با همفکری همه کارکنان) با توجه به نکات فوق فرضیه اصلی در مدل تعالی مدیریت مدرسه این است که با اصلاح فرایندهای مدرسه (با بهره گیری درست از منابع درون داد) شاخص های برون دادی مدرسه ارتقاء خواهد یافت.

برون داد	فرآیند	فرون داد
۱- دانش آموزان: - در صد قبولی مدرسه - میانگین دوس - کیفیت یادگیری بر اساس استاندارد - کیفیت در مهارت های اجتماعی، کادو - کارآفرینی - کیفیت در لیسانس و انفاق - و- ۲- کارکنان: - رضایت نظمی ۳- اولیا و تپادهای محلی: - میزان التیختی مشارکت اولیا در مدرسه - و-	- فرایند یادگیری و یادگیری - انفاق و روابط انسانی - برنامه ریزی و بهتری - نظارت و ارزشیابی - مشارکت همه جنبه - (دانش آموزان، کارکنان و اولیا) - نظام تنوین و انگیزش - فعالیت های فرهنگی و ورزشی و - پیدائش - فعالیت اناری و پستیابی	- منابع نیروی انسانی (دانش آموز و کارکنان مدرسه) - منابع فیزیکی، تجهیزات و فناوری آموزش - منابع مالی - منابع اطلاعاتی (سسته های آموزشی) - اولیا و نهادهای محلی - قوانین، ساختار و مقررات آموزشی

شکل ۶. مؤلفه های فرآیندی مدرسه

اخلاق، مسئولیت اجتماعی، مدیریت و رهبری از معیارهای دیگری هستند که مانند چتر و پایه سایر معیارها را پوشش می دهند. برای هر یک از محورهای ذکر شده در مدل تعالی مدیریت مدرسه تعدادی شاخص مد نظر قرار گرفته است که اشاره ای کوتاه به آنها می شود:

۱) برنامه ریزی (تدوین برنامه عمل):

در این محور انتظار می رود مدرسه با توجه به اسناد راهبردی تحول بتواند برنامه استراتژیک و عملیاتی خود را (مأموریت، استراتژی، راهکارها و ..) با مشارکت همه کارکنان مدرسه تدوین نماید.

۲) توانمندسازی با رویکرد مشارکتی:

در این محور انتظار می رود مدرسه با تشکیل تیم های پژوهشی، مسایل و مشکلات را احصاء نماید، و با بهره گیری از نتایج پژوهش ها دست به مطالعات کیفی (اقدام پژوهی) زده و ضمن حل مسایل در انتشار یافته های پژوهشی خود نیز اقدام نماید. تشکیل جلسات و کارگاه های آموزشی، در جهت ارتقاء توانمندی های کارکنان و دانش آموزان و کسب رتبه های مناسب در سطح منطقه استان از مصادیق مورد نظر در محور می باشد.

۳) فرآیند یاددهی - یادگیری:

در این محور انتظار می رود مدارس در چارچوب طراحی آموزش مبتنی بر برنامه درسی ملی از راهبردهای یاددهی یادگیری فعال (اکتشافی، تعاملی و ..) بهره بگیرند. در این فرآیند بهره گیری از محیط های متنوع یادگیری، آزمایشگاه، کارگاه، فناوری های نوین، انواع روش های ارزشیابی به ویژه فرآیندی مورد تأکید است.

۴) توسعه مشارکت دانش آموزی:

در این محور انتظار می رود مدارس با توجه به ضرورت و اهمیت این موضوع، جلسات توجیهی مناسب را برنامه ریزی نمایند و در عمل و به شکل کاربردی زمینه حضور دانش آموزان در اداره مدرسه، مسئولیت پذیری در انواع فعالیت های مدرسه فراهم شود. به طور طبیعی فعال بودن شورای دانش آموزی، و انواع تشکلهای در مدرسه می تواند از ابعاد کیفی مشارکت دانش آموزان در مدرسه باشد.

۵) توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی :

در این محور انتظار می‌رود مدرسه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های اولیاء را شناسایی نماید. پس از شناسایی در یک فرایند علمی و منطقی بستر لازم جهت نقش آفرینی آن‌ها در فعالیت‌های مختلف مدرسه فراهم شود. در این فرایند بهره‌وری جلسات انجمن اولیاء و کلاس‌های آموزشی خانواده در ابعاد کمی و کیفی مورد توجه خواهد بود. در کنار اولیاء شناسایی، برقراری ارتباط مؤثر و بهره‌گیری مناسب از ظرفیت نهادهای اجتماعی نیز از کارکردهای مدرسه موفق تلقی می‌شود.

۶) سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی :

در این محور انتظار می‌رود مدارس، به مقوله بهداشت روانی و جسمی دانش‌آموزان اهمیت قابل شونند. مسایل مربوط به بهداشت در مدرسه (دستشویی‌ها، تغذیه سالم و ...) جدی گرفته شود. کیفی بودن هر یک از نشانگرهای بهداشت میزان توجه مدیریت و کارکنان مدرسه را در این زمینه نشان می‌دهد. در کنار بهداشت، استاندارد و ایمن بودن فضا، تجهیزات و ... نیز در جای خود بسیار با اهمیت است. فضای سبز مدرسه از یک طرف و فضای پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی و ... از عوامل و متغیرهای بسیار مهم در مدرسه سالم است.

۷) فعالیت‌های فوق برنامه، مکمل و پرورشی

در این محور انتظار می‌رود فعالیت‌های فرهنگی تناسبی با علایق و نیازهای دانش‌آموزان داشته باشد. مدارس بطور معنادار به مقوله ورزشی توجه کنند. این مسئله نیز همچون دروس دیگر (ریاضی و...) از اهمیت خاص خود برخوردار است که پرداختن به آن‌ها در کنار فعالیت‌های مذهبی، ایام ا...، نماز جماعت و ... مورد نظر می‌باشد.

۸) ارتباط و برقراری نظام رشد آفرین

در این محور انتظار می‌رود مدارس رویکردی روشن نسبت به تشویق در مدرسه داشته باشند. مقوله تشویق و قدردانی از دانش‌آموزان و معلمان و ... در عین سادگی بسیار حساس و علمی است. آیا مدیران توانسته‌اند فضایی ایجاد کنند که کارکنان و دانش‌آموزان احساس انگیزه درونی کنند یعنی انگیزش درونی آنها تقویت شده باشد و احساس شغف و شادی در آن‌ها مشاهده گردد. در عین حال چگونه و با چه مکانیسم‌هایی تشویق‌های مادی و معنوی را سامان‌دهی کرده‌اند. این مقوله یکی از کارکردهای اصلی مدیریتی مدرسه است که کم و کیف آن به تدبیر مدیران بستگی دارد. به هرسوی نشانگرها حداقل آشکار این مکانیزم از مقوله‌هایی است که انتظار می‌رود مدارس نسبت به آنها همت بگمارند.

۹) امور اجرایی و اداری

در این محور انتظار می‌رود قانون و دستورالعمل‌ها مبنای کار مدیران و کارکنان باشد. آنها ضمن آگاهی کامل از مسائل مالی، اداری به درستی آن‌ها را انجام می‌دهند. سندها و پرونده‌ها بدرستی‌ها بایگانی شده‌اند و مدرسه از یک نظم اداری با بهره‌گیری از فناوری برخوردار می‌باشد. در این ارتباط یکی از شاخص‌های مهم بهره‌گیری از سیستم‌های مالی می‌باشد. در این ارتباط یکی از شاخص‌های مهم بهره‌گیری مدرسه از سیستم‌های حسابداری مالی می‌باشد.

۱۰) خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری یک محور مستقل به معنای خلق ایده در امور خارج از مدرسه نیست بلکه انتظار می‌رود مدیران و کارکنان با بازنمایی در فرآیند انجام کار و حتی ماهیت آن‌ها طرحی نو دست زده و تغییر و تحول در امور مختلف مدرسه را با نگاه نوآورانه رهبری نمایند و در عمل دستاوردهای نوآورانه خود را در قالب طرح‌های روشن ارائه دهند.

روح حاکم بر این شاخص‌ها، شاخص اخلاق، روابط انسانی، صداقت، اخلاص و ... براساس رویکرد مدرسه صالح می‌باشد.



شکل ۷. مدل تعالی سازمانی مدرسه

ویژگی های مدارس برتر از بعد نتیجه گیری شامل موارد زیر هستند:

- ۱- این گونه مدارس قابل انعطاف، پاسخگو و فعال در برابر تغییر در نیازها و انتظارات ذی نفعان می باشند.
 - ۲- این گونه مدارس نیازها و توقعات ذی نفعشان را اندازه گیری و پیش بینی می نمایند.
 - ۳- این گونه مدارس عملکرد سایر مدارس را نیز مورد ارزیابی قرار می دهند.
- مفهوم مشتری گرایی این است که توجه به دانش آموزان و ارزشهای آنها در سازمان مدارس مورد توجه قرار گیرد. ویژگی های مدارس برتر از بعد مشتری گرایی دانش آموز محوری عبارتند از :

- ۱- مدیران مدارس، مشتریان خود را شناخته و آنها را درک می نمایند.
 - ۲- مدیران مدارس می دانند که مشتریان مدارس داوران نهایی کیفیت خدمات آموزشی مدرسه می باشند.
 - ۳- تمرکز توجهات مدیران بر نیازها و توقعات مشتریان و پاسخگو بودن به آنان می باشد.
 - ۴- مدیران مدارس مشتریان مدرسه خود را بخش بندی نموده تا میزان اثر بخشی پاسخهای خود را بهبود دهند.
 - ۵- مدیران مدارس محیطی رقابتی برای مشتریان ایجاد نموده تا امکان رشد آنها را فراهم نمایند.
- ویژگی های مدارس برتر از بُعد بهبود نوآوری و یادگیری مستمر شامل موارد زیر است :
- ۱- در این گونه مدارس به شکل فزاینده ای از روش الگو برداری از بهترین ها تبعیت می نمایند .
 - ۲- در این گونه مدارس کارکنان تشویق می شوند تا به شایستگی های مورد نیاز در آینده فکر نمایند.
 - ۳- در این گونه مدارس مدیران دائماً با موضوع مدرسه خود برخورد منقدانه نموده و در صد فرصت هایی برای نوآوری و بهبود مستمر کار می باشند.
 - ۴- در این گونه مدارس به بهبود فرآیند یاددهی، یادگیری به عنوان یک اصل اساسی آموزش می نگرند.
- مفهوم توسعه شرکت ها در مدرسه عبارتست از توجه به اصل افزوده در سازمان مدرسه و توسعه شراکت با مجموعه مدرسه با کیفیتی همه جانبه.

ویژگی های مدارس از بُعد توسعه مشارکت در مدرسه شامل موارد زیر است :

- ۱- مدیران مدارس معتقدند که موفقیت منوط به شراکت با دیگران می باشد.

- ۲- مدیران مدارس در صد توسعه شراکت‌ها با سایر مدارس و مراکز علمی می‌باشند.
- ۳- عوامل مدرسه یکدیگر را با تخصص و دانش یاری می‌دهند و رابط پایداری را بر مبنای اعتماد دو طرفه، احترام و شفافیت پایه‌ریزی می‌نمایند. مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان مدرسه توجه به مقررات و فرهنگ حاکم بر جامعه و تأکید بر مسئولیت‌پذیری تمامی عوامل مدرسه می‌باشد. ویژگی‌های مدارس برتر از بُعد مسئولیت اجتماعی سازمان مدرسه عبارتند از:
- ۱- در این گونه مدارس به منظور پاسخگو بودن به ذی‌نفعان مدرسه و رویکردی عمیقاً متکی بر اخلاق را به کار می‌برند.
 - ۲- در این گونه مدارس مدیران توجه خاصی به ترویج فرهنگ و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانش‌آموزان، معلمان و عوامل اجرایی و پایداری آنها در حال و آینده دارند.
 - ۳- در این گونه مدارس علاوه بر توجه به مدیریت ریسک مدیران به ترویج فرصت‌کار بر روی پروژه‌های اجتماعی و گروهی می‌پردازند.
 - ۴- در این گونه مدارس مدیران از تأثیر عوامل در مدرسه خود جامعه مطلع هستند و تلاش می‌کنند تا تأثیرات نامطلوب را به حداقل برسانند.
- به طور کلی تعالی در آموزش عبارتند از:

- تحقق بخشیدن به مأموریت / چشم انداز؛
- کسب برترین تجربیات و عملکرد؛
- مشارکت اجتماعی؛
- اثربخشی هزینه‌ها؛
- رضایت مشتریان، ذی‌نفعان؛
- نتایج یادگیری؛
- استفاده بهینه از همه منابع مالی، انسانی و دارایی‌ها؛
- تطابق بین تصورات واقعی و مطلوب؛
- جو مثبت در محیط مدرسه؛
- کیفیت تدریس و یادگیری؛
- تلفیق مناسب از تدریس و پژوهش؛

اهداف کیفی برنامه «تعالی مدیریت مدرسه» عبارتند از:

- زمینه‌سازی برای دستیابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی در مدرسه
- زمینه‌سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدرسه
- حرکت به سوی نهادینه‌سازی نگاه تعالی‌بخش در فرآیندهای مدیریتی
- ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه ی فرهنگ کار گروهی در مدرسه
- ترویج و تقویت سیستم خودارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه
- افزایش انگیزهی مدیر و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد
- توسعه و تقویت مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا در امر راهبری و مدیریت مدرسه

جهت دستیابی به استانداردهای قابل قبول مدل تعالی EFQM در مدارس توجه به نکات زیر برای بهبود وضعیت سیستم قابل توجه است:

- ۱- مشخص بودن اهداف استراتژیک و برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت مدرسه.
- ۲- شناخت صحیح از وضع موجود مدرسه و برنامه‌ریزی برای دستیابی به وضع مطلوب و سپس ایده آل.
- ۳- تعریف صحیح از چرخه‌ی شغل، رئوس مسئولیت‌ها و وظایف کارکنان مدرسه
- ۴- وجود سیستم مناسب گزارش‌گیری و جذب اطلاعات و سیستم مدیریت بر اطلاعات
- ۵- وجود وحدت فرماندهی در کنار وجود سیستم تفویض اختیار
- ۶- وجود تیم‌های کاری و تیم‌های مشاوره‌ای در مدرسه
- ۷- ایجاد یک ساختار سازمانی یادگیرنده و فرصت‌های یادگیری برای تمامی عوامل مدرسه
- ۸- وجود سیستم محاسبه انگیزش شغلی کارکنان و انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان
- ۹- وجود سیستم محاسبه نرخ کارایی اثر بخشی و بهره‌وری دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان مدرسه
- ۱۰- وجود یک سیستم پویا در زمینه نیازسنجی و طراحی آموزشی و برگزاری برنامه‌های آموزشی.
- ۱۱- ایجاد سیستم پویای تهیه سوالات و برگزاری امتحانات (تشخیصی، تکوینی، تراکمی یا نهادی)
- ۱۲- سیستم ارزیابی کمی و آماری عملکرد عوامل مدرسه
- ۱۳- بهره‌گیری از سیستم پیشنهادات و مدیریت مشارکتی منطبق بر نظام پیشنهادات و مشارکت عوامل
- ۱۴- نهادینه سازی و درونی سازی سیستم تدابیر انضباطی در بین کلیه عوامل مدرسه
- ۱۵- هدفدار نمودن فعالیت‌های اضافی و فوق برنامه در مدرسه
- ۱۶- بهره‌گیری از سیستم جبران خدمات عوامل مدرسه و تشویق هدفمند دانش‌آموزان مدرسه
- ۱۷- راه‌اندازی سیستم نمایش توانمندی‌های مدرسه بانضمام وجود نشریات خبری، آموزشی و تبلیغات
- ۱۸- بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های هوشمند اطلاعاتی در مدرسه (سایت، فعال، تلفن گویا و...)
- ۱۹- وجود سیستم محاسبه نرخ ارزش افزوده افراد و برنامه‌ها و سیستم کنترل هزینه‌ها
- ۲۰- کیفی سازی محتوا و نحوه مدیریت مراسم و تشریفات در مدرسه
- ۲۱- ایجاد سیستم افکارسنجی و مطالعات اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و... در مدرسه
- ۲۲- ایجاد و بهره‌گیری از الگوگیری و بهره‌گیری از بهترین‌ها
- ۲۳- وجود سیستم کیفی مدیریت زمان، تغییر و تحول، بحران، ریسک، تضاد و تعارض در سازمان مدرسه
- ۲۴- وجود سیستم شناسایی، ارزیابی و انتخاب تأمین‌کنندگان نیازهای مدرسه
- ۲۵- وجود نگرش سیستمی در سازمان مدرسه و سیستم فرآیندسازی برنامه‌ها
- ۲۶- تأکید بر اصل مطالعه و تحقیق در زمینه‌های مختلف و حوزه‌های گوناگون مدرسه
- ۲۷- جهت‌دهی به سیستم انتخابات و انتصابات در مدرسه (شورای دانش‌آموزان، انجمن اولیاء و مربیان، شورای دبیران و...)
- ۲۸- بهره‌گیری از سیستم آموزش ضمن خدمات برای کارکنان و به روز کردن اطلاعات عوامل سازمانی

در مدل تعالی مدارس، توانمند سازها و نتایج از ابعاد گوناگون مورد توجه قرار گرفته اند:

رویکرد های مورد توجه در این برنامه شامل الف) برنامه ریزی راهبردی و آینده پژوهانه، ب) فرایند مداری و پیامد محوری، ج) مخاطب محوری، د) مدرسه محوری، ه) عدالت محوری، و) افزایش بهره وری و استفاده آگاهانه از یافته های پژوهشی و فناوری های نوین، است.



شکل ۸. فرآیند بهبود

بنابراین، مدل های تعالی سازمانی یا سرآمدی کسب و کار، به عنوان ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمان های مختلف به کار گرفته می شوند. با به کارگیری این مدل ها، ضمن این که یک سازمان می تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، امکان مقایسه عملکرد خود با سایر سازمان ها و به ویژه با بهترین آنها را خواهد داشت.

بحث و نتیجه گیری

مدل های تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان ها در استقرار سیستم های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت فراگیر، امروزه کاربردهای روز افزونی یافته اند. این مدل ها در واقع به عنوان یک زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان نیز به کار می روند و با توجه به در نظر گرفتن معیارها و مبانی دقیق و موشکافانه، توانسته اند مبنای طراحی جویز متعددی قرار گیرند. مدل تعالی سازمانی از جمله این مدل ها است که با استقبال زیادی در سطح جهان روبرو شده است. این مدل به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرشی جامع به تمامی سازمان ها و بهره گیری از تکنیک های ارزشمند خود ارزیابی به کمک مدیران می آید تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان خود یاری دهد و سازمان را قادر می سازد تا میزان موفقیت های خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع مختلف مورد ارزیابی قرار داده و نقاط ضعف و قوت عملکرد خود را شناسایی و پروژه هایی را برای بهبود آنها تعریف نماید. اصولاً ارزیابی عملکرد و بازنگری برنامه ها و استراتژی ها از الزامات مدیریت موثر به شمار می رود. تحقق، اصلاح و بهبود اهداف، بدون ارزیابی و بازنگری، امکان پذیر نمی باشد و رهبران سازمان ها نمی توانند بدون توجه به واقعیات و نتایج حاصل از آنها، مدیریت موثر خود را بر فرآیند ها اعمال کنند. شواهد و مدارک موجود بیانگر این امر است که امروزه سازمان ها و مؤسسات مختلف با مسائل و مشکلات متعددی دست به گریبان هستند، که این مشکلات سبب کاهش کارایی و اثر بخشی و سرانجام باعث کاهش بهره وری سازمانی می شوند. زیر بنای مدل تعالی مدیریت مدرسه از مدل های تعالی سازمانی به ویژه از EFQM تبعیت می کند. مدل EFQM، مدلی نوین جهت ارزیابی عملکرد می باشد که سازمان را نسبت به روش های سنتی بصورت جامع تری مورد ارزیابی قرار می دهد. این مدل مفاهیم اساسی هشت گانه ای دارد که عبارتند از: ۱- نتیجه گرایی ۲- مشتری مداری ۳- رهبری و ثبات در مقاصد ۴- مدیریت بر اساس فرآیندها و واقعیات ۵- مشارکت و توسعه منابع انسانی ۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مداوم ۷- توسعه شراکتها ۸- مسئولیت های اجتماعی. یکی از برتری های این مدل استفاده از

ابزاری قوی جهت امتیاز دهی سازمان ها به نام منطق رادار RADAR می باشد. تجربه اجرای مدل EFQM در حوزه آموزش و پرورش، به طور قوی تایید می کند که این مدل در این حوزه بسیار کاربردی می باشد و موجب ارتقای کیفیت در سازمان می گردد و حتی باعث بهبود کیفیت آموزش می گردد. یکی از جنبه های مثبت EFQM امکان استفاده از خودارزیابی می باشد زیرا که یک فعالیت برانگیزاننده برای مدیرانی است که در آن شرکت می کنند تا از طریق یک سیستم ساده، نقاط قوت و نواحی قابل بهبود خود را تشخیص داده و بدین ترتیب سازمان خود را بهبود و پیشرفت ببخشند.

اهمیت و جایگاه آموزش و تربیت در زندگی انسان ها بسیار مشخص و والا می باشد و باید توجه داشت که نظام آموزش و پرورش ماهیتی متفاوت از سایر سازمان ها دارد و نمی توان مفاهیم و تجربیات صنعت را عینا در آموزش و پرورش به کار برد. مهمترین بعد افتراق آموزش و پرورش با سایر شرکت ها در این است که هدف آن بجای تولید کالا و افزایش سود مالی انسان سازی است. بنابراین قضاوت درباره اثربخشی و ملاک های تعالی سازمانی مدارس علی الخصوص در بعد نتایج و زیر ملاک های آن متفاوت می باشد. با این توضیح یکی از مهمترین ملاک های تعالی سازمانی مورد انتظار مدارس نتایج دانش آموز خواهد بود. بطوری که سایر ملاک ها هم در رابطه با این عامل قضاوت خواهند شد. به عبارتی می توان گفت در مدل تعالی سازمانی آموزش و پرورش بر ارزش های انسانی تاکید می شود. در واقع، تعالی سازمانی روش کلی کار است که منتهی به دستیابی به رضایت متعادل ذی نفعان (دانش آموزان و معلمان و کارکنان و سازمان های مرتبط) می شود، بنابراین سبب افزایش احتمال موفقیت نظام آموزشی خواهد شد. اجرای مدل تعالی سازمانی سبب ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمان های فعال در حوزه آموزش و پرورش و تشویق این سازمان ها برای انجام عملیات خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود، ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق بین سازمانی، تقویت فرآیند آموزش مستمر و توانمندسازی جهت ارائه خدمات با کیفیت بهتری می شود.

نتیجه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی EFQM این بوده که منجر به تهیه یک سیستم اطلاعاتی از نقاط قوت و ضعف و تعیین امتیاز مدرسه ی شهدای رسانه شده است که بر این اساس و با استفاده از منطق رادار نقاط ضعف به عنوان حوزه های بهبود مورد مداخله قرار گرفته و پروژه های بهبود تعیین گردیده اند. در فرایند استقرار نظام های کیفی در سازمان های آموزشی باید شش مرحله اندیشیدن، کسب تجربه اولیه، الگو پردازی درباره ارزیابی کیفیت، بومی کردن فرایند ارزیابی، اشاعه فرهنگ و سرانجام، ساختار سازی دنبال شود. بنابراین ضروری است، به فرهنگ سازی و ایجاد کردن ساختارهای حمایتی لازم در مورد مدل تعالی اقداماتی به عمل آید. تسری کامل ارزش های اخلاقی، مأموریت، چشم انداز و خط مشی و استراتژی مدرسه به تمامی کارکنان صورت پذیرد و آنان در زمینه های مرتبط رشد و توسعه انگیزه یابند.

برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش، مخاطب محور، مشارکت جو، مدرسه محور و کیفیت مدار، ضمن تمرکز بر فرایند های مدیریتی شرایطی را فراهم آورد تا کلیه عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت ها و توانایی های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف، طراحی و اجرای برنامه عملیاتی، خودارزیابی مستمر و اصلاح و بهبود اقدام نماید. با اجرای این مدل در این مدرسه و اجرای رویکردهای پیشنهادی و پیگیری نتایج حاصل از اجرای این رویکردها می توان سبب کاهش بسیاری از چالش ها شده و در مسیر تعالی گام نهاد.

پیشنهاد های ناظر بر بهبود

امروزه چالش های ارتقای کیفیت و توسعه سیستم ها در مدارس امری مهم و غیرقابل اجتناب است. بنابراین آنها مکان هایی جهت ظهور و نمایش انطباق با الزامات و نیازهای نوین تلقی می شوند. مدارس کشورمان بایستی توسعه کیفیت در فرایندها، عملیات و امورشان را به منظور حفظو ارتقای شایستگی در محیط رقابتی به طور جدی مدنظر قرار دهند که یکی از راه کارهای مؤثر در این خصوص قدم نهادن در مسیر تعالی و بهبود از طریق اجرای مدل های تعالی و به ویژه مدل تعالی EFQM می باشد.

- مدیران مدرسه باید از خط مشی ها و استراتژی های موجود در مدرسه حمایت و پشتیبانی کنند و برای بهبود استراتژی ها از کارکنان بازخورد دریافت نمایند .
- مدیران مدرسه باید حرکت به سمت سرآمدی را با پشتیبانی مستمر، رهبری و هدایت کنند .
- طراحی و اجرای برنامه های آموزشی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان در زمینه کیفیت و رشد آن ها در مدرسه (مدیریت مدرسه با تشکیل کلاس های آموزشی، علاوه بر بالا بردن اطلاعات کارکنان، آن ها را از مسائل و مشکلات و علل پایین بودن سطح کیفی خدمات ارائه شده مطلع سازد).
- تشکیل یک کمیته تخصصی که بتواند پیشنهادها و انتقادات را در مورد خدمات ارائه شده و همچنین بهبود فرآیندها، دریافت کرده و پس از تحلیل، آنها را به مرحله اجرا در آورد.
- مدیر مدرسه باید بر دارایی های فیزیکی و مالی خود اقدام های لازم و صحیح را به عمل آورد تا بتواند به بهترین شکل ممکن از آنها بهره گیرد. از طرفی با ایجاد روشی برای محاسبه منابع از دست رفته و نیز هزینه های غیر ضروری در مدرسه به پیشبرد اهداف مدرسه کمک کند.
- لازم است خودارزیابی های مستمر بهبود بخشیدن به کیفیت، بر اساس مدل تعالی پژوهش در زمان های مشخص صورت گیرد .
- تبادل تجربیات مدارس موفق با سایرمدارس بعد از این ارزیابی ها یادگیری سازمانی را بهبود خواهد بخشید .
- طراحی و استقرار نظام ارزیابی سبک رهبری؛
- مهندسی مجدد ساختار مدرسه با نگرش فرآیندی؛
- کاهش خطرات مرتبط با سلامتی و حوادث، سرو صدا و بوی نامطبوع، آلودگی های محیط زیستی؛
- استقرار نظام جامع آموزش کارکنان و مدیران؛
- استقرار طرح جامع مدیریت ارتباطات؛
- توسعه رویکرد های بهبود فرآیند و حل مساله با تکیه بر خلاقیت کارکنان؛
- استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و بازنگری نظام تشویق (تشویق کارکنان برای مشارکت های فردی و گروهی و طراحی نظام قدردانی از کارکنان در مدرسه)؛
- مدرسه برای آگاهی از میزان رضایت شغلی کارکنان، به عواملی مانند غیبت، جابجایی و ترک خدمت آنها توجه بیشتری نماید .
- کارکنان باید بازخوردهای سازنده از عملکرد شان را دریافت کنند تا بهتر بتوانند نیازهای دانش آموزان را تامین نمایند
- مدرسه از کارکنان و نظرات آنها در رفع مشکلات مدرسه یاری بگیرد تا زمینه رضایت شغلی آن ها فراهم شود(ارتقای میزان رضایتمندی کارکنان).
- ایجاد روشی برای ارتباط موثر با والدین.
- ارزیابی رضایت والدین از عملکرد مدرسه و تحلیل آن و بهبود میزان رضایتمندی آنان.
- استقرار نظام نظرسنجی از ذینفعان (کارکنان، دانش آموزان، والدین)؛
- ارتقای رضایت دانش آموزان و والدین؛



• کاهش میزان شکایات مشتریان و تسریع در رسیدگی ؛

در خاتمه این که استقرار نظام مبتنی بر عملکرد جهت پیش بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی در حوزه فرآیندها، منابع، تکنولوژی، اطلاعات و دانش برای نیل به تعالی سازمانی ضروری است .

منابع :

- گروه مؤلفین ، مدیریت تعالی مدرسه ، وزارت آموزش و پرورش ، ۱۳۹۴.
- ارزیابی عملکرد اداره کل آموزش و پرورش شهرستانهای استان تهران براساس مدل (EFQM)
- خیاطان یزدی ، محمد (۱۳۸۴) ، "طراحی الگوی تعالی سازمانهای آموزشی بر مبنای مدل EFQM" ، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع) - دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
- مقدمه ای بر مدل تعالی سازمانی EFQM ، سایت مهندسی صنایع و مقالات ، ۱۳۹۴.
- دامنه ، علی ؛ انوری ، نادر سید ، معرفی مدل های مطالعه آمریکایی و ژاپنی کیفیت و ، تعالی اروپایی ی تطبیقی آن فرآیندها در معیار
- بدری ، معصومه ، (۱۳۹۰) ، رهنامه ، سند مدرسه مبتنی بر سند آموزش و پرورش
- حافظ نیا ، محمدرضا ، (۱۳۷۷) ، "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی" ، تهران : انتشارات سمت
- بالوئی ، حبیب اله ، (۱۳۸۵) ، تدوین استراتژی و برنامه های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان با استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی .
- دو فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)
- (" Quality management and enhancement processes in UK ۲۰۰۷ Hodgkinson Myra and Kelly Mike)
- ۹۱-۷pp. ۱No. ۱۵business schools:a review" Quality Assurance in Educational. Vol.
- <http://dr-khajehei.blogfa.com>
- <http://www.medu.ir/>
- Kueng, Peter,(2000),Process Performance Measurement System , Total Quality Management, Vol.11.No.1.