



همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)

دوره ویژه مدیران مدارس

«روش ها و راهبردهای کیفیت بخشی به مدیریت مدارس»

مقدمه:

از آغاز کار تعلیم و تربیت، انسان از روشهای مختلف مدیریت در امر آموزش بهره برده است اما از آنجایی که تحولات اجتماعی جدید تغییراتی را در ابعاد مختلف جامعه از جمله در زمینه های مختلف فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی ایجاد کرده خود به خود نیازهای جدیدی را هم بوجود آورده است لذا برای پاسخگویی به این نیازهای جدید افراد جامعه تغییر و دگرگونی در روشهای مدیریت مدارس و تلاش برای بهبود بخشیدن به کیفیت مدیریت مدارس ضروری است.

امروزه در این دنیای در حال تغییر و پیشرفت، مدارس نیاز به تغییر و دگرگونی دارند و این تغییر باید ابتدا در مدیریت ایجاد شود چرا که واقعیات امروز جامعه را نمی توان با روشهای دیروز فهمید بلکه باید با تجدید نظر در روشها و برنامه های گذشته نظریه ها و روشهای نوینی را جایگزین کنیم در حال حاضر مدیریت آموزشی رویکرد جدید فرآیند مدار محور را برای اثر بخش کردن مدارس آغاز نموده است.

تعریف و مفهوم مدیریت:

مدیریت را می توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی به منظور تامین هدف یا هدف های مشترک خاصی تعریف نمود. علمای علم مدیریت تعاریف متعددی از مدیریت بیان کرده اند که به چند تعریف اشاره می شود:

- مدیریت یعنی گردآوری اطلاعات و تنظیم آنها در جهت انجام کارهای سازمانی
- مدیریت عبارت است از هماهنگی منابع انسانی و مادی، در جهت دست یافتن به هدفهای سازمان
- مدیریت یعنی به وجود آوردن یا تامین یک محیط مناسب، برای افراد سازمانی در جهت هدفهای سازمان می باشد.

وظایف مدیر واحد آموزشی

هدف اصلی مدیریت آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است که برای رسیدن به این هدف مدیران آموزشی باید وظایف زیر را انجام دهند:

۱ - وظایف عمومی

برنامه ریزی: عبارت است از تعیین اهداف و تدارک فعالیتهای، امکانات و وسایل برای تحقق اهداف لذا داشتن طرح و برنامه کار هفتگی، ماهانه و سالانه از وظایف مهم یک مدیر موفق آموزشی است.

سازماندهی: فراگرد سازماندهی یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معینی می باشد. مدیر آموزشی بدین منظور باید هماهنگی های لازم را بین افراد و واحدهای مختلف بوجود آورد.

هدایت و رهبری: رهبری در مدیریت، فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایفشان است. لذا یک مدیر مدرسه باید قبل از هرچیز یک رهبر آموزشی باشد چرا که رهبر آموزشی با برقراری ارتباط متقابل با کارکنان انگیزه کار و فعالیت را در آنها بوجود می آورد و همواره مشکلات و کشمکش های آنها را حل می نماید.

نظارت و کنترل: نظارت و کنترل فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است برای آن که معلوم شود آیا هدفهای سازمان تحقق پیدا کرده یا نه، یک مدیر خوب ابتدا ملاک ها و روشهای سنجش عملکرد را تعیین می کند و آنگاه بر عملکردها نظارت و آنها را اندازه گیری می کند و در ادامه نتایج حاصله را مقایسه و در پایان برای تصحیح عملکرد ها اقدام می نماید.

۲- وظایف خاص

برنامه آموزشی و تدریس: مهمترین وظیفه مدیران آموزشی هدایت جریان آموزش و یادگیری به ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش آموزان است مدیران مدارس اگر برنامه هایشان را با روشن بینی اجرا نمایند و هدف های خود را بصورت قابل فهم و عملی طرح نمایند می توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند لذا تعریف دقیق هدفهای کلی نظام آموزشی بصورت معنی دار ، تقسیم هدفهای کلی به هدفهای فرعی، تبدیل هدفها به هدفهای عملی در کلاس، بالا بردن روحیه کارکنان، ارزشیابی مستمر تدریس و فعالیتهای آموزشی مدرسه میزان اثر بخشی و کارایی معلمان و میزان تحقق هدفهای آموزشی و... می تواند تغییرات چشم گیری را در بازده کار معلمان و دانش آموزان ایجاد کند.

امور دانش آموزان: مدیر مدرسه هم وظیفه ارائه خدمات اداری و سرپرستی امور دانش آموزان را بعهده دارد و هم وظیفه شناسایی توانایی ها، علایق و نیازها و پرورش آنها را عهده دار می باشد.

امور کارکنان: مدیران با بهره گیری از شایستگی های فردی و تخصصی معلمان و راهنمایان تعلیماتی می توانند به پیشرفت فعالیتهای آموزشی و بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند.

برقراری ارتباط میان مدرسه و اجتماع: هدف از ایجاد ارتباط موثر با میان مدرسه و اجتماع ، ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع رسانی به مردم درباره ی وضعیت کار مدارس است تا بدین وسیله حمایت آنان را برای حل و فصل مشکلات گوناگون مدارس جلب نمایند مردم با کسب آگاهی بیشتر از اهمیت آموزش و پرورش به مشارکت در سرنوشت آموزشی و تربیتی فرزندان خود تشویق می شوند مدرسه هم متقابلاً "از نظرات و نیازهای مردم و اجتماع مطلع می شود لذا تشکیل انجمن های اولیا و مربیان، تشکیل شوراهای آموزشی محلی ، برقراری ارتباط با موسسات فرهنگی دینی ، اجتماعی و ... از اهمیت بسزایی برخوردار است.

تهیه و تدارک امکانات فیزیکی: یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی تهیه و تدارک امکانات ، تسهیلات و تجهیزات ویژه است دراین زمینه می توان به ساختمان و تاسیسات مدرسه ، زمین بازی و ورزش ، آزمایشگاه ، کتابخانه و وسایل و ابزار کمک آموزشی ، میز و نیمکت - وسایل آموزشی - بهداشتی و ورزشی ، تعمیر و نگهداری ساختمان و تاسیسات حرارتی و تهویه و تامین امکانات آب ، برق ، گاز ، تلفن و.... اشاره کرد.

امور مالی و اداری: ارائه خدمات آموزشی مدرسه منوط به اداره موثر امور و تامین منابع مالی و بودجه است بنابراین اداره موثر امور گوناگون مدرسه ، ثبت نام ، تقسیم کار با توجه به شرح وظایف کارکنان ابلاغ آیین نامه ها ، بخشنامه ها و دستورالعمل ها ، نظارت بر دفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری از آنها ، تامین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی یا مردمی نیز از وظایف مدیران به شمار می رود.

اجزا سیستم مدرسه:

۱- ورودی های سیستم مدرسه: ورودی های سیستم مدرسه عبارتند از دانش آموزان ، معلمان ، منابع فیزیکی ، منابع مالی ، دانش نظری و علمی فنی و پژوهشی

۲- فرایندهای مدرسه: فرایندهای مدرسه عبارتند از: تدریس ، مدیریت ، ارزشیابی ، محتوا و روش ها به سخن دیگر آنچه درحد فاصل ورود دانش آموزان به مدرسه تا خروج آنان در پایان سال تحصیلی اتفاق می افتد و از آنها فرد مورد نظر و معطوف به هدف را می سازد فرایند نامیده می شود.

۳- خروجی های سیستم مدرسه: همان دانش آموختگان و فارغ التحصیلان هستند.

۴- بازخورد: منظور از بازخورد رابطه ای است که بین برون داد، درون داد و فرایند، با عملیات سیستم برقرار می گردد تا براساس مقتضیات محیطی و نیازها به کار سیستم اصلاح گردیده و آن را در تعادل نگه دارد.

دیدگاه‌های موجود در مدیریت آموزشی

با توجه به بررسی و مطالعه شیوه های مدیریت و دیدگاه‌های مدیران آموزشی نسبت به حل مشکلات و معضلات و اداره مدرسه به دو دیدگاه مهم در زیر اشاره می شود:

الف - برخی مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و نیز راه حل ها را در ورودی های سیستم مدرسه می جویند آنها معتقدند که اگر ظرفیت های ورودی مدرسه از قبیل منابع مالی ، فیزیک و پول افزایش یابد می توان همه ی تنگناها و مشکلات مدرسه را حل کرد دراین نگاه سنتی مدیریت کار وقتی خوب انجام شده که درصد قبولی از بالاترین میزان برخوردار باشد اغلب مدیران و معلمان هم دانش آموزان را افرادی بی انگیزه و ناتوان از شناخت نیازهایشان می دانند دانش آموزان هم تصور می کنند کارشان فقط حفظ مفاهیم کتابها و آوردن نمره قبولی است.

ب - دسته دوم براین باورند که گرچه توجه به منابع موجود و مورد انتظار در ورودی های سیستم مدرسه حایز اهمیت و تاثیر بسیار است اما با تمرکز در فرآیند سیستم مدرسه و بهبود ارتقای مستمر فرایند ها همراه با تعیین استراتژی ها و راهکارهای مرتبط می توان بسیاری از حفره های آشکار و پنهان راحتی در ورودی های سیستم مدرسه بهبود بخشید و برطرف کرد.

در ادامه مباحث با عنایت به سرفصل های دوره، بصورت خلاصه وار به توضیحاتی در خصوص مدیریت کیفیت جامع (مدیریت فرآیند محور)، جو سازمانی، سازمان یادگیرنده و در نهایت پیشنهادات، راهکارها و راهبردهای کیفیت بخشی به امور آموزشی و پرورشی برای مدیران ارائه می گردد:

مدیریت کیفیت جامع

در آموزش و پرورش کیفیت چیزی است که باعث می‌شود یادگیری رضایت بخش و لذت بخش باشد. ممکن است برخی از عملکردهای دانش آموز با ترساندن، رقابت برای نمره و جایزه افزایش یابد اما علاقه به یادگیری در او از بین خواهد رفت.

در مدیریت سنتی اصل این است: قایق را تکان نده، ایستایی و اگر قایق نشکسته آن را تعمیر نکن.

در مدیریت نوین اصل این است: اگر نشکست عوضش نکن، اما اگر تا به حال نشکست حالا وقت آن است که بشکنی و عوضش کنی این گونه است که یک قدم به جلو بر می‌داری!

فرایند: فرایند مسیر و جریانی است که طی می‌شود تا ورودی‌ها به خروجی‌ها تبدیل شوند. در این مسیر؛ عملیات و فعالیت‌هایی اتفاق می‌افتد تا بر ورودی‌ها اثر گذاشته و آنها را معطوف و مرتبط به هدف و نتیجه که همانا خروجی یا برون‌داد سیستم است، می‌رساند. هر آنچه که در این مسیر اتفاق می‌افتد تا بهترین محصول نصیب سازمان، شرکت یا موسسه شود، فرایند نام دارد.

مدیریت فرایند مدار: یک رویکرد سازمانی است که با هدف ارتقای مستمر کیفیت جامع، بهسازی

روش‌ها و استفاده‌ی مطلوب از امکانات محدود و بهره‌گیری از راهبردهای فرایند عملکرد مدرسه را بهبود می‌بخشد.

در نتیجه مدیریت فرایند مدار یعنی این که؛ بدانیم و باور کنیم که:

نتیجه از فرایند حاصل می‌شود

بهبود مستمر کیفیت و رضایت دانش آموزان از طریق بهبود فرایند حاصل می‌شود

در مدیریت فرایند محور همه‌ی تلاش و هدف مدرسه و مدیر معطوف به رضایت دانش آموزان و توسعه‌ی یادگیری است و تا وقتی رضایت دانش آموزان و معلمان حاصل نشده باشد در مدرسه کاری انجام نگرفته است در این شیوه مدیریت دانش آموزان ارباب و سرور هستند.

در فرایند آموزش و پرورش به هیچ عنوان نمی توان منتظر ماند تا نتایج به دست آید و آنگاه محصول معیوب را جدا کرده یا کنار گذاشت. به عبارتی دیگری پس از تکرار تجارب خطا ، اقدام به اصلاح امور ، بسیار دیر است. آنچه باید مورد توجه دقیق قرار گیرد، «اصلاح مستمر جریان آموزش و پرورش» در مدارس است . بنا براین مدیریت فرایند مدار اهمیت خویش را باز می یابد.

«مدیریتی که به تضمین و اطمینان کیفیت در همه ی مراحل فرایند وفادار و متعهد است»

دستاوردهای مدیریت فرایند مدار:

- افزایش رضایت دانش آموزان، معلمان و والدین
- حفظ و اطمینان رضایت دانش آموزان
- جذب توجهات، منابع و امکانات برون مدرسه ای
- افزایش کارآیی بویژه اثربخشی مدرسه
- کاهش هزینه های اضافی ، حذف ضایعات و دوباره کاری در مدرسه
- ایجاد تضمین کیفیت در مدرسه
- ارتقای مستمر کیفیت
- توسعه مشارکت در داخل و خارج از مدرسه
- پیشی گرفتن از سایر مدارس (مدرسه پیش رونده)

مدارس کیفی جامع

محصول مدیریت فرایند مدار و مدیریت کیفیت جامع است در این مدارس بین همه کارکنان از جمله معلمان و دانش آموزان ارتباط مطلوبی برقرار است به معلمان ، دانش آموزان ، خانواده ها و کارکنان قدرت می دهند تا فرصت را برای توسعه ی کیفیت در مدرسه درک کرده و با ابزارهای مدیریت موجبات توسعه مدارس را فراهم آورند در این مدارس همه کارکنان در غنی سازی و ارتقای کیفیت مدرسه مشارکت دارند بهسازی همه ی عناصر و عوامل مدرسه از جمله برنامه های درسی ، آموزشی ، امور پرورشی ، فوق برنامه ، منابع انسانی ارتباط با والدین و روش های ارزشیابی ، اصول ناظر بر مدارس کیفی جامع است مدیریت این مدارس فرایند مدار است و تلاش می کند برنامه ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه مدارس کند این مدارس به رهبران و مدیران اثر بخش نیاز دارند مدیرانی که آینده گرا بوده و دیدگاههای آینده را بررسی کرده و ایده هایی را برای تغییر پیشنهاد کنند پذیرای ایده های جدید بوده و برای دیگران بویژه دانش آموزان و معلمان امید و خوش بینی و نشاط فراهم کنند .

حال می توان گفت که مدیریت کیفیت جامع یک نظریه نیست بلکه یک حرکت و نهضت همگانی است. یک راه صحیح کار است که همه افراد باید در این نهضت مشارکت کنند در واقع مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی انسانی کار است .

ارتقای مستمر کیفیت

در مدیریت کیفیت جامع فقط به تعیین اهداف در برنامه های آموزشی و درسی اکتفا نمی شود چرا که اهداف به تنهایی نمی توانند منجر به نتایج پایدار و قابل اعتماد شوند . ارتقای مستمر کیفیت مشارکت همه

مدیران، معلمان، کارشناسان، متخصصان، دانش آموزان و والدین آنها را برای ارتقا برنامه ی درسی و آموزشی مدرسه با تاکید بر رضایت دانش آموزان مورد توجه قرار می دهد به عبارت دیگر ارتقای مستمر کیفیت بر مشارکت همه ی عوامل دست اندر کار، برای جلب رضایت دانش آموزان، تاکید بر تحول و تغییر در شناخت، نگرش فردی و جمعی همه ی کارکنان مدرسه به طور مستمر و توجه به تکنولوژی در فرایند برنامه های مدرسه تاکید دارد. در یک مفهوم کلان، ارتقای مستمر کیفیت شامل ایجاد زیر ساخت مناسب و تیم های ارتقا برای ارتقای فرایند ها است.

آشنایی مدیران با روش ها، ابزارها و مدل ها و بهره مندی از آنها بطور عملی مورد انتظار است. از آنجایی که مدیریت کیفیت، حرکتی است از بالا به پایین است لذا مدیران باید قبل از کارکنان آموزش ببینند و با این روشها، ابزار و مدلها آشنا شوند چرا که اگر مدیران شخصا "درگیر فرایند ارتقا نشوند ولو همه ی معلمان و کارکنان تحت نظر آنها در فعالیت های ارتقا مشارکت کنند، کار به جایی نخواهد رسید.

ویژگی های مدیر مدرسه کیفی جامع

۱. تلاش، فداکاری و وقت گذاری برای کار
۲. تلاش مستمر در جهت افزایش هوش و ذکاوت خود داشتن
۳. بخشندگی نسبت به دیگران و سخت گیری نسبت به خود داشتن
۴. باغلبه بر نفس خود، فاتح دیگران شدن
۵. نمونه بودن در فضیلت و عادت های پسندیده داشتن
۶. روحیه ی مشارکت داشتن
۷. برای اندیشه دیگران ارزش قائل شدن
۸. دادن آزادی خطر پذیری به نیروهای کاراندیشگر و اندیشمند

۹. نظارت هوشمندانه داشتن
۱۰. احساس فداکاری شدید داشتن
۱۱. حضور بیشتر در کنار کارکنان داشتن
۱۲. شخصیت دادن به کارکنان
۱۳. کمک به دیگران تا خودشان کار را انجام دهند
۱۴. تشویق همکاران به استفاده از فکر خودشان
۱۵. توانایی سرمایه گذاری در انتقال فن آوری اطلاعات
۱۶. روحیه نوآوری داشتن و تغییرات منطقی را پذیرفتن
۱۷. اندیشه های کارکنان را بارور ساختن و مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی
۱۸. به ارتقای مستمر کیفیت اندیشیدن
۱۹. بینشی مبتنی بر جامعیت کارداشتن

جو سازمانی

«هوی و میسکل» جو یا اقلیم سازمانی را در یک مدرسه، چنین تعریف می کنند: «جو یا اقلیم سازمانی، اصطلاح وسیعی است که به ادراک معلمان از محیط عمومی کار در مدرسه اطلاق شده و متاثر از سازمان رسمی، غیر رسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است.»

از نظر «لیتوین» و «روبرت استرینج» جو سازمانی چنین است: «ادراکاتی که فرد از نوع سازمانی که در آن کار می کند دارد و احساس او به سازمان برحسب ابعادی مانند استقلال، ساختار سازمانی، پاداش، ملاحظه کاریها، صمیمیت و حمایت و صراحت.»

«علاقه بند» جو سازمانی را به کیفیت درونی سازمان، آنگونه که اعضای سازمان این کیفیت را تجربه و ادراک می کنند تعبیر می کند.

«هالپین و کرافت» در تعریف جو سازمانی می گویند: «ویژگی های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن تاثیر می گذارد، جو سازمانی نامیده می شود. این جو سازمانی به وسیله ادراکات کارکنان و توصیف های آنان از ویژگی های درونی سازمان سنجیده می شود.»

به طور کلی صاحب نظران هر کدام تعاریف متعددی از جو بیان داشته اند، ولی نکته ای که در اکثر تعاریف آنها مشترک است، آن است که جو سازمانی بر اساس ادراک کارکنان از محیط سازمان سنجیده می شود.

انواع جو سازمانی طبق مدل «هالپین و کرافت»:

جو باز: مدارس با جو باز، دارای عدم تعهد پایین، موانع و محدودیت کم، نشاط و صمیمیت بسیار زیاد، این ترکیب جوی را پیشنهاد می‌کند که هم مدیر و هم معلمان رفتار صحیحی دارند.

جو بسته: دارای ویژگیهای متضاد با جو باز است. اعتماد و نشاط در آن کم و عدم اشتغال به کار زیاد است. مدیر و معلمان خود را مشغول نشان می‌دهند، مدیر بر مسائل بی اهمیت، راهوار و غیر ضروری تاکید می‌کند و معلمان با همین تاکید مدیر کمترین همکاری را دارند و رضایت کمتری نشان می‌دهند.

جو پدرانه: یک محیط اجتماعی را نشان می‌دهد که در آن مدیر سخت تلاش می‌کند ولی متأسفانه تلاش او بی تاثیر است. معلمان کار زیادی بر دوش ندارند ولی به خوبی با هم کنار نمی‌آیند و به تشکیل گروههای رقیب گرایش دارند.

جو خودمختار: جوی است که تقریباً آزادی کامل را برای معلمان به منظور هدایت کارشان و ارضاء نیازهای اجتماعی مطابق میلشان توصیف می‌کند. در این جو روحیه و صمیمیت نسبتاً بالا هستند و عدم جوشش یا بازدارندگی کمتری وجود دارد. مدیر مدرسه اگرچه سختکوش است ولی در ارتباط با نظارت نسبتاً کناره گیر و آسان گیر است. مدیر به طور نسبی مراعات معلمان را می‌کند.

جو کنترل شده: اشاره به جو پرکاری دارد که به زیان زندگی اجتماعی اعضا تمام می‌شود. با وجود این روحیه بسیار بالاست، معلمان در کارشان فعال و متعهدند اما تکالیف بیش از حد دارند و تعامل شخصی کمتری دارند. مدیر مدرسه به اندازه کافی سختکوش است تا مطمئن شود کارها به خوبی پیش می‌رود اما الگویی برای تعهد و وفاداری برای معلمان نمی‌باشد. در یک مدرسه با جو کنترل شده اساساً تاکید بر تولید بالا، بازدارندگی بالا و صمیمیت پایین است.

جو آشنا: نشان دهنده جوی است که در آن روابط اجتماعی مطلوب به زیان انجام کارها تمام می شود. معلمان در ارتباط با کار یکدیگر نمی جوشند اما در ارتباط با زندگی اجتماعی‌شان با هم صمیمی هستند. مدیر مدرسه اگرچه در سطح شخصی بسیار ملاحظه گر است ولی به هیچ وجه کناره گیر نیست، بر بهره وری تاکید نمی کند و بر انجام کار نیز نظارت ندارد. به طور خلاصه محیط مدرسه بسیار دوستانه است لیکن معلمان فعالیت اندکی دارند.

عوامل موثر در تعیین جو مدارس:

- ۱- ویژگیهای امکانات و تسهیلات مدرسه
- ۲- سلامتی و امنیت محیط
- ۳- فرصت سازی جهت مشارکت دانش آموزان
- ۴- کاربرد پاداش و تشویق
- ۵- روحیه دانش آموزان
- ۶- ارتباطات کارمندان، معلمان و مدیران
- ۷- رهبری آموزشی، مهارت‌های آموزشی

مراحل بهبود جو مدارس:

- مرحله اول: درک و ابداع برنامه
- مرحله دوم: تشخیص و سنجش مسائل
- مرحله سوم: تدوین استراتژی برای غلبه بر مشکلات
- مرحله چهارم: بکارگیری راه حلها
- مرحله پنجم: نظارت و ارزشیابی نتایج.

سازمان یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده پدیده ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند . علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی، شرایط، نظریه ها و تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است به گونه ای که تمام سازمان ها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف خود حفظ کنند، می بایست از قالب های غیروپایا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند. صاحب نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه کرده اند:

به نظر «**داجسون**» سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند.

از نظر «**گاروین**» سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد.

«**مایکل جی. مارکوارت**» تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است : در تعریف سیستماتیک ، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری ، مدیریت و استفاده کند.

«**سنگه**» معتقد است سازمان یادگیرنده، به گروهی گفته می شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود برای خلق چیزهایی است که می خواهد ایجاد کند.

تفاوت بسیاری میان سازمان های امروزی و گذشته وجود دارد. یکی از ویژگی های اساسی سازمان های جدید، شکل گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت های جدید کسب می کنند. سازمان جهت بقا، نیازمند تطبیق خود با دگرگونی های محیطی است و جهت تطبیق، باید همواره در خود تغییرات مطلوب را ایجاد کند تا بتواند کارآمدی خود را در جهت تحقق اهداف برآورده سازد و این امر میسر نمی گردد، مگر با افزایش یادگیری.

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می گیرد. از نظر «پتر سنگه» روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: مهارت فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، و مدل های ذهنی.

ویژگی های سازمان های یادگیرنده

در سازمان های یادگیرنده، تمامی اجزا به هم ربط و پیوندی عمیق دارند، به طوری که «پتر دراگر» این گونه سازمان ها را به ارکستری تشبیه می کند که هر کس ساز خود را می زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع و مرتبط با رهبر ارکستر هستند و نتیجه کار، یک آهنگ موزون است.

طبیعت سازمان های یادگیرنده امروزی نیز چنین است که با پرسنل گسترده و با فرهنگ های متفاوت، همچنان در حال رشد و فعالیت هستند. از ویژگی های دیگر سازمان های یادگیرنده، روانی جریان اطلاعات در این سازمان هاست. این روانی، باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی

در سازمان می شود. با رشد دانش پرسنل، میزان هوش سازمان ها افزون و بهره وری آنان ارتقاء می یابد. از سوی دیگر در این سازمان ها، کارکنان به علت آموزش های مکرر و تفویض اختیاری که به آنها می شود، با ایجاد تیم های متعدد و انجام بحث های گروهی به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می پردازد. چنین روندی باعث می شود فرهنگ بسیار قوی در سازمان حاکم و آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان فراهم آید.

چنین آرمان یا دیدگاه مشترک در یک سازمان ایجاد نمی شود مگر در سایه یک رهبر قوی سازمانی. در این حالت، استراتژی کلی سازمان به صورت مشترکی خواهد بود. این استراتژی از پایین به بالا تنظیم می شود، اطلاعات به صورت باز جریان دارد و تمامی بخش ها با اطلاعات و توانمندی بالایی که به دست آورده اند در تعامل منطقی با یکدیگر قرار می گیرند.

سازمان یادگیرنده فرصت یادگیری برای تمامی اعضای خود را فراهم می سازد. سازمانهای یادگیرنده پیوسته در حال افزایش توانایی خود برای ساختن آینده هستند.

ویژگی های زیر را نیز می توان برای سازمان های یادگیرنده برشمرد:

۱. سازمانهای یادگیرنده مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده ای بهتر می کنند.
۲. روشهای جدید را می آموزند و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می کنند.
۳. در برابر مشکلات مایوس نشده و ایده های جدید ارائه می دهند.
۴. یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می کنند و مداوم آن را انتقال می دهند.
۵. یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کنند گاردنر و جولر معتقدند: کارکنانی که از طریق گروههای کاری کار می کنند. از کارکردن لذت بیشتری می برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می کنند و خود را مسئول یادگیری خویش میدانند.

۶. سازمان یادگیرنده به وجود آورنده دیدگاه های جدید است.
۷. سازمان یادگیرنده مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می گیرند که چگونه بیاموزند.
۸. سازمان یادگیرنده شیوه های انجام کار را هدایت می کند.
۹. به آموزش کارکنان اهمیت می دهد و یادآور می شود که همواره علاقه مند فراگیری باشند.
۱۰. بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می کند.
۱۱. با کارکنان ارتباط همه جانبه ای برقرار می کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می دهد.
۱۲. به کارکنان می آموزد که قدرت تصمیم گیری واقع بینانه را در خود توسعه دهند.
۱۳. سازمان یادگیرنده از ایده های جدید استقبال می کند.
۱۴. سازمان یادگیرنده با سرعت زیاد آیین نامه ها و بخشنامه ها را معرفی می کند.
۱۵. سازمان یادگیرنده ارباب رجوع خود را می شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می شود.
۱۶. بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می دهد و تنبیه ها را به حداقل می رساند.
۱۷. آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه ای کارکنان قرار می دهد.
۱۸. به پرونده ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می کند.
۱۹. رضایت و غرور کارکنان را تقویت می کند.
۲۰. برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می کند.
۲۱. بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و ذهن بینی ها.
۲۲. از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می گیرد و ارزش شکستها را می داند.

قواعد کلی در سازمان های یادگیرنده

به طور کلی در سازمان های یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان وجود دارد که جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمان هاست. این پنج قاعده عبارتند از : الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت فردی و در نهایت تفکر سیستمی.

برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان اولین گام، جریان جزئی نگری و توجه به اجزاء است. دوم، ریشه یابی مرزهای سیستم است (مرزبندی میان تمام بخش ها). در تفکر سیستمی، ریشه ها به خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا، تمامی علت ها و معلول ها مورد مطالعه قرار می گیرد. یکی از زیرمجموعه های تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخش های یک سیستم است که هویت سیستم در این مرزبندی مشخص شده و ارتباط میان سیستم و محیط در آن صورت می گیرد. تمامی داده ها و ستاده ها از مرز سیستم عبور می کنند و ریشه مشکلات معمولاً درون مرز سیستم جای دارند. زیرمجموعه دیگر، کل گرایی است. سیستم، کلی است متشکل از مجموعه دو یا تعداد بیشتری از اجزاء که رفتار هر جزء بر رفتار کل اثر می گذارد و وجودش بستگی به تعامل اجزاء با یکدیگر دارد. آنچه که در بحث ریشه یابی به عنوان زیرمجموعه مهم تفکر سیستمی سازمان مطرح است، شناسایی ریشه مشکلات براساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است. این شناسایی ممکن است براساس پویایی سیستم، اجتناب از تمرکز به وقایع و یافتن اهرم مناسب برای رفع مشکلات باشد.

رفتار بسیار مشهود و قابل توجه در سازمان های یادگیرنده این است که آنها با توجه به الگوهای ذهنی تکامل یافته، همواره برای کل مسائل و مشکلات خود به سه عامل تأمل، پرسش و تدافع توجه خاص دارند. این در حالی است که سازمان های ما بیشتر به تدافع می پردازند تا تأمل و پرسش. بهره وری محور اصلی سازمان های یادگیرنده می باشد.

برای اینکه شرکت ها زنده بمانند و در دنیای رقابت حضوری فعال داشته باشند، باید مرتب در بالا بردن اطلاعات، دانش و توانایی خودشان کوشش کنند و بر آموزش کارکنان ارزش قائل شوند . امروزه یادگیری از تمام دوره های گذشته، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. امروز باید فکر کردن و ایده دادن کل سازمان را شامل شود .این دیگر صحیح نیست که در بالای سازمان فکر کنند و ایده دهند و در سطوح پائین عمل کنند. بلکه فکر کردن و عمل کردن مربوط به کلیه کارکنان در سطوح مختلف سازمان است.

رهبران سازمان های یادگیرنده، مسئولیت ایجاد امکانات و شرایط یادگیری را در سازمان دارند، کارکنان باید به طور مستمر در یادگیری و بالا بردن دانش خود دخالت داشته باشند. مدیریت های سنتی، دیگر جوابگوی سازمان ها با توجه به تحولات شرایط محیطی نیستند، بلکه سازمان ها باید روی نوآوری و خلاقیت تأکید داشته باشند.

نکته مهم در سازمان های یادگیری، نوع و نقش رهبری است .رهبران این سازمان ها تفکر سیستمی دارند، کمتر روی موضوعات روزمره تأکید دارند و بیشتر روی روندها و عواملی که موجب تغییرات و تحولات می شوند، تأکید می کنند.

در بلند مدت، عملکرد عالی بستگی به آموختن عالی دارد .رهبران سازمان های یادگیرنده، مسئول بهبود مستمر بوده و شرایط را برای بالا بردن توانایی های کارکنان فراهم می سازند.

رهبران سازمان های یادگیرنده، ضمن این که از نظراتشان با استدلال حمایت می کنند، از کارکنان سازمان نیز می خواهند آنها هم در ارائه نظرات مشارکت نمایند و آنها را تشویق می کنند که اگر ایده، نظر و یا اطلاعات متمایزی داشته باشند، ارائه نمایند و کوشش می کنند نظرات دیگران را بفهمند، به جای اینکه فقط روی نظرات خودشان تأکید داشته باشند.

سازمان های یادگیرنده کارکنانشان را تشویق می کنند که مهارت های فردی، گروهی و کیفیت کار خود را بهبود دهند. آنها از تجربیات خودشان و دیگران که ممکن است مفید یا منفی باشد، استفاده می کنند. افراد با مهارت ها و ارزش های کارشان مورد تحسین واقع می شوند و تمام عقاید و پیشنهادها قابل توجه و احترام است.

در دنیای گسترده اطلاعات امروز، دانش جدید یک کالای با ارزش محسوب می شود.

پیتر دراگر از صاحب نظران بنام رشته مدیریت گفته است: «جوهر مدیریت این است که دانش کاربردی کار مؤثر ایجاد نماید.» کاربرد دانش، توانایی بکارگیری آن است. به عبارت دیگر مهارت ها، معلومات و رفتار برای انجام کار و اثبات تبحر به کار گرفته می شوند و توانایی در به کارگیری آموخته ها موجب افزایش تبحر می شود لذا دانش جدید به تبحر سازمانی به عنوان بخشی از سازمان های یادگیرنده نیاز دارد که روی مهارت ها و توانائی ها، نه فقط روی دانش و اطلاعات متمرکز می شوند، دارای بینش محدودی هستند.

راهکارهایی جهت تقویت سازمان های یادگیرنده

- توجه و اهمیت به بهبود سیستم فعالیت ها
- بهینه سازی منابع نیروی انسانی و ارتقای کیفی افراد
- توجه به دانش کاری افراد به عنوان نقطه شروع بهبود بهره وری و ارتقای کیفی تولید و خدمات
- آموزش سیستمی کارکنان
- سرمایه گذاری و تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر
- ایجاد فرصت های آموزشی به منظور تقویت و نمو استعدادها و خلاقیت ها
- ایجاد فرصت های آموزشی گسترده به منظور فراهم آوردن موجبات رشد و پرورش کارکنان
- استفاده از آموزش نه تنها به معنای یادگیری جدید بلکه برای تأثیر آن بر بهبود روند کار کارکنان

- حمایت از آموزش واحدهای مختلف سازمان .
- انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر شرکتها به داخل سازمان .
- حمایت و یادگیری ایده های خوب و کارهای موفق سایر بنگاه ها.
- توجه بیشتر به بعد انسانی مدیریت .
- تقویت انگیزه کارکنان .
- پرورش و ترویج فرهنگ چشم انداز و سرنوشت مشترک .
- احترام به کارکنان .
- پرورش و ترویج تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی کارکنان .
- توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری همه جانبه نیروی کار .
- گرایش بیشتر به شایسته سالاری .
- تقویت ارزش های خانوادگی نیروی کار .
- کوچک سازی /مناسب سازی نیروی کار (به ویژه به دلایل ناامنی اقتصادی و رقابت جهانی).
- انسانی شدن محیط های کاری .
- تشویق معنوی و مادی کارکنان .
- مکانیزه شدن مشاغل .
- توجه به مقررات و ملاحظات جدید زیست محیطی /استفاده بهینه تر از محیط زیست .
- استفاده از آموزش به عنوان یکی از زیرساخت های عمده و مهم بهره‌وری فردی و سازمانی .
- استفاده از آموزش برای افزایش توان کارکنان موجود و ارتقای آنان و کاهش تأمین نیروی انسانی از منابع خارجی که نوعی ناکامی مدیریت تلقی می شود.
- قرار دادن آموزش و پرورش نیروی انسانی در صدر اولویت های سازمانی .

- استفاده از آموزش به عنوان عامل اصلی تأمین قابلیت ها و صلاحیت های علمی و تخصصی و توانایی ها مهارت های فنی و حرفه ای کارکنان.
- توجه به تحولات علمی، تکنولوژیکی (پیچیده تر شدن تکنولوژی)
- توسعه اتوماسیون .
- تأکید بر تحولات و پیشرفت های ارگونومی .
- داشتن ساعات شناور کاری / حذف محدودیت های زمانی کار .
- مجازی شدن محیط های کاری، عدم وابستگی کار با مکان .
- رشد توانایی ها و قابلیت های کارکنان .
- توجه و اهمیت به نظام مدیریت مشارکتی .
- تخصصی تر شدن کارها .
- توجه به موضوعات جدید مدیریتی .
- حذف مقررات دست و پاگیر .
- افزایش مدیریت غیرمتمرکز .
- تفویض اختیار و بروز خلاقیت .
- توسعه نظام های مدیریتی نوین .
- افزایش رقابت و کاهش هزینه تولید .
- تنوع محصولات .
- تحول ساختارهای سازمانی .
- تقویت و افزایش قابلیت های سازمان .

سازمان یادگیرنده در مدارس زیربنای مدیریت مدرسه محوری

امروزه برای این که سازمان ها زنده بمانند و در دنیای رقابت، حضوری فعال داشته باشند، باید مدام به منظور بالا بردن اطلاعات، دانش و توانایی خودشان بکوشند و برای آموزش کارکنان ارزش قائل شوند.

امروزه یادگیری نسبت به دوره های گذشته اهمیت بیشتری پیدا کرده است. فکر کردن و ایده دادن امروزه باید کل سازمان را شامل شود. دیگر صحیح نیست که فقط مدیران عالی سازمان فکر کنند و ایده بدهند و سرپرستان و زیردستان فقط به آن ها عمل کنند. بلکه فکر کردن و عمل کردن، به تمامی کارکنان در سطوح گوناگون سازمان مربوط است.

بی شک عصر حاضر، عصر تغییرات و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس و کافی، جهت تصمیم گیری برای مدیران می باشد. تغییراتی که اگر سازمان ها، خود را با آن موافق و همراه نسازند، سازمان را به سوی نابودی می کشاند. هم زمان با این موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده ای را برای خارج شدن از قالب های سنتی و غیر پویا و حرکت به سمت سازمان های یادگیرنده آغاز کرده اند.

کارکنان، فراتر از سودجویی شخصی و منافع گروهی، در سطحی متعالی برای دستیابی به فرادید (چشم انداز) مشترک سازمان با یکدیگر کار می کنند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می کند و مدام آن را انتقال می دهد، همچنین به وجود آورنده دیدگاه های تازه است. این سازمان مکانی است که در آن افراد همواره توانایی خود را در راستای خلق آنچه که میل به خلق آن دارند، افزایش می دهند، مدل های نوین یادگیری را فراگرفته و یاد می گیرند که چگونه بیاموزند.

هدف از ایجاد سازمان های یادگیرنده، ایجاد فرصت برای کارکنان است تا بتوانند از این راه نیروهای بالقوه‌ی خود را به فعل درآورده و موجب ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان شوند.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که محیط سازمانی اش محل گشودگی و باز بودن است. افراد از طریق گفت و گو با یکدیگر تضادها و مسائلشان را حل می کنند و از طریق تصمیم گیری مشارکتی آرای افراد را برای حل مسائل مورد مذاقه قرار می دهند، به طوری که سلسله مراتب و قدرت سازمانی به معنای سنتی آن حاکم نیست. جریان اطلاعات و ارتباطات در درون و برون سازمان روان و شفاف است.

سازمان یادگیرنده از نظر پتر سنگه

نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، پتر سنگه می باشد. سازمان یادگیرنده از نظر پتر سنگه، سازمانی است، که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرده سیستم ها، با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته، عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

پیام کلی پتر سنگه این است که هیچ سازمانی نمی تواند برای رشد و پیشرفت خود، فقط به تعداد محدود و معدودی از کارکنان خود تکیه کند. بلکه باید همه‌ی اعضای یک سازمان بیاموزند که با هم کار کنند و دنیای بیرون و مشکلات درونی خود را از نگاهی تازه ببینند. پتر سنگه توضیح می دهد که اگر کسی می خواهد یک سازمان یادگیرنده بنا کند یا سازمان فعلی خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند، باید در ایجاد و توسعه ی پنج حوزه، سرمایه گذاری نماید.

اصول حاکم بر سازمان های یادگیرنده

۱ - **تسلط شخصی:** در سازمان یادگیرنده، یکی از اصول مهم این است که بتوان قابلیت و توانایی کارکنان را افزایش داد. در درجه ی اول، قابلیت و توانایی در محدوده ی انجام وظایف شغلی است و در حد وسیع آن، قابلیت فکر و توانایی کلی انسان را در اداره امور زندگی حرفه ای و اجتماعی در برمی گیرد. در واقع، باید توجه داشت که در زمینه تسلط فردی و ایجاد تغییر در آن، فرآیند مداوم و پیوسته ی تسلط، موردنظر است، تا انسان بتواند با تغییرات محیطی خود را همگام کند و به آن ها پاسخ دهد. از طرفی، سازمان ها، فقط از طریق افرادی که در حال فراگیری هستند سازمان های یادگیرنده محسوب می شوند و بدون آن یادگیری سازمانی معنی ندارد.

۲ - **چشم انداز مشترک:** فرا دید (چشم انداز مشترکی) در آن موجود است که همه ی اعضا راجع به آن اتفاق نظر دارند. در مدل سنگه، داشتن دورنمای مشتری نزد کارکنان هر سازمان برای ساخت و پرداخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد، زیرا این دورنما کانون و منبع انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است.

۳ - **الگوهای ذهنی:** از دیدگاه سنگه، پرورش مهارت های مربوط به مدیریت مدل های ذهنی برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده اهمیتی ویژه دارد. برای این کار باید قدرت بازنگری افکار، اندیشیدن، جست و جو و تحقیق را با هم تقویت کرد. کارکنان سازمان، شیوه های کهنه ی تفکر و روش های عادی انجام امور را که برای حل مشکلات یا انجام دادن فعالیت های سازمانی به کار می بردند، به دور می افکنند.

۴ - **یادگیری گروهی:** کارکنان، فراتر از سودجویی شخصی و منافع گروهی، در سطحی متعالی برای دستیابی به فرا دید (چشم انداز) مشترک سازمان با یکدیگر کار می کنند. سنگه یادگیری

گروهی را پیامد هم راستایی و ایجاد ظرفیت ناشی از مجموع نیروها در یک گروه می داند که برای دستیابی به هدف های واقعاً مطلوب اعضاست. افراد ممکن است به تنهایی فوق العاده بکوشند، اما کوشش آنان به کوشش کارا و گروهی منجر نگردد. برعکس، هنگامی که نیروها و انرژی افراد گروه هم راستا می شود، در آنان احساس یکپارچگی و هماهنگی انرژی به وجود می آید. بدیهی است در چنین حالتی، حداقل انرژی به هدر می رود. در واقع، انرژی های موجود یکسو شده ی افراد، به صورت هم افزایی انرژی (سینرژی) در می آید.

۵ - تفکر سیستمی: سنگه، تفکر سیستمی را پنجمین فرمان خوانده است، اعضای سازمان تفکر سیستمی دارند و همه ی فراگردها، فعالیت ها و کارکردهای سازمانی و تعامل های با محیط را به عنوان بخشی از یک سیستم روابط متقابل، تلقی می کنند.

راهبردهایی برای خلق سازمان یادگیرنده

➤ شناخت هدف.

➤ تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آن ها.

➤ وجود رهبران آموزشی اندیشمند.

➤ وجود کارکنانی یادگیرنده و خلاق.

➤ قابلیت سیستم های اطلاعات.

➤ برخورداری از الگوی پوینده.

➤ به کارگیری علم و تجربه.

همان طور که ذکر شد، مفهوم سازمان یادگیرنده زائیده پویایی و تغییرات محیطی است که در دنیای امروز به وجود آمده است. به دور از اختلاف دیدگاه صاحب نظران در مورد ماهیت سازمان یادگیرنده، می توان آن را سازمانی دانست که دائماً برای سازگاری و پاسخگویی و نیازهای محیطی

در حال یادگیری است. سازمانی که یادگیری و عمل به آن در آن واقعیتی پذیرفته شده است و هیچ فعالیتی بدون علم و آگاهی و هیچ دانشی بدون عمل وجود ندارد. در چنین سازمان هایی همه افراد اعم از مدیران و کارکنان در تعیین سرنوشت و سیاست گذاری سازمان تأثیرگذارند، لذا از افرادی توانمند و فرهیخته برخوردارند که همگی برای پیگیری اهداف و چشم انداز سازمانی در تلاش اند. به کارگیری اصول سازمان یادگیرنده می تواند تحول، تحرک و تغییرات جدیدی در واحدهای آموزشی پدید آورد.

برای این که مدارس به سازمان های یادگیرنده ی اثربخش مبدل شوند باید از ساختاری برخوردار باشند که از امر تدریس و یادگیری حمایت، و انطباق و سازگاری سازمانی را تقویت می کند؛ فرهنگ و جوسازمانی باز، همکاری زا و خودتنظیم کننده داشته باشند، افرادی را استخدام کنند که ذهنیتی باز دارند و با تغییر انس و الفت دارند و کارآمد و اثربخش عمل می کنند و فعالیت های آموزشی و پرورشی و یاددادن و یادگرفتن را بر بازی های سیاسی و سازمانی را ترجیح می دهند.

در چنین مدرسی همه افراد از یکدیگر می آموزند، معلمان از پرسش های دانش آموزان استقبال می کنند، والدین به سؤالات فرزندان خود به چشم گوهری انسانی می نگرند، دانش آموزان بیشتر به دنبال فهم مسئله اند تا پاسخ صحیح، سیاست گذاران و تصمیم سازان آموزشی جسارت پرسیدن، شجاعت دانستن و پذیرش مسئولیت های اجتماعی ناشی از آن را برمی انگیزند، برنامه ریزان آموزشی و درسی تنوع روش ها و منابع برای رسیدن به حقایق علمی را به رسمیت می شناسند و بیش از دانش بر مهارت های زندگی تأکید می کنند، مدیران آموزشی بیش از نتیجه به بهبود فرایندهای عمل می اندیشند، مربیان امکان خطای آدمیان را می پذیرند و تلاش برای جبران آن را محترم شمرده، ترویج می کنند و به یاری انسان ها می شتابند تا پردل نگرانی های ناشی از "آگاه شدن" و ترس از "دانستن" غلبه کنند.

پیشنهادهای، راهکارها و راهبردهای کیفیت بخشی به امور آموزشی و پرورشی برای مدیران

- ۱- در آموزشگاه کمیته ی مدیریت کیفیت را تشکیل دهید و سعی نمایید مدیر مدرسه خود شخصا مدیریت و رهبری این کمیته را بعهده گیرد و ضمن استفاده از همه ی معلمان و دانش آموزان در برنامه ریزی ، فرایند نتایج را مرتبا "ارزیابی نماید".
- ۲- مدیر مدرسه ضمن توجه جدی به مدیریت روابط انسانی در اداره ی مدرسه، سبک مدیریتی خود را بر پایه ی مشارکت قرار دهد تا از این طریق در قلب و روح کارکنان و دانش آموزان نفوذ نماید.
- ۳- مدیر مدرسه می بایست با مشاهده و بازدید از کارها و تجارب موفق سایر مدیران بر تجارب خود بیفزاید و طرح ها و الگوهای مناسب مدیران موفق را شناسایی و پس از مطالعه و ارزیابی با توجه به شرایط مدرسه خود بعد از تغییرات لازم اجرا نماید.
- ۴- کیفیت بخشی مدرسه ، مستلزم تنظیم اهدافی مشخص است که باید در راستای اهداف وزارت آموزش و پرورش (مصوب شورای عالی آموزش و پرورش) باشد لذا اهداف وزارت آموزش و پرورش بسیار کلی است و مدیران باید بر حسب دوره تحصیلی و با نگاه به اهداف کلی، اهداف اختصاصی و تفصیلی و قابل دست یابی را تدوین کنند.
- ۵- برای آموزش کارکنان مدرسه و آشنایی آنها با مدیریت کیفیت دوره های آموزشی لازم برگزار شود و برای کسانی که در این زمینه پیشقدم هستند و تلاش می کنند جوایزی در نظر گرفته شود.
- ۶- باید کارها و فعالیت های خوب و طرح های ارزنده مدرسه در جلسه ای به افراد و گروههای ذیربط ارائه گردد تا از این طریق دیگران با تجارب و اندیشه های دیگران آشنا شوند.
- ۷- برای ارائه تجارب و اندیشه های نو و پیشنهادهای مفید می توان از وسایلی نظیر اسلاید ، فیلم ، گراف ، ویدئو ، پروژکتور و استفاده نمود.

- ۸- کارگروهی را به معلمان آموزش دهید برخوردی باز داشته باشید و جلسات بحث های نظری تشکیل دهید سعی کنید تا از مزایای کارگروهی بهره مند شوید و به جای پاداش دادن به عملکردهای فردی به عملکرد های گروهی پاداش دهید.
- ۹- شوراهای مدرسه و تشکلات دانش آموزی را تشکیل دهید و با واگذاری مسوولیت های مختلف حتی اداره مدرسه و کلاس به دانش آموزان زمینه پرورش حرفه ای آنها را فراهم کنید.
- ۱۰- مدیر مدرسه می بایست به معلمان و کارکنان مدرسه برای رفتار درست آنها پاداش دهد این کار باعث می شود تا نتایج مثبت بیشتر شود همچنین باید به کارهای برجسته به خلاقیت های کاربردی ، به ساده کردن کار ، به کیفیت کار ، به کارهای تیمی ونهایتا" به کسانی که رفتار موثر دارند پاداش داد این پاداش می تواند هم مادی وهم معنوی باشد.
- ۱۱- معلمان می بایست در بهبود فرایند یاددهی - یادگیری فعالیت های آموزشی مدرسه و ارتقای شایستگی های حرفه ای معلمان از پژوهش مشارکتی که یکی از اثر بخش ترین نوع پژوهش در حین عمل می باشد استفاده نمایند برای اینکار لازم است آموزش های لازم را به معلمان ارائه داد.
- ۱۲- مدیر مدرسه باید به همان اندازه که به زیردستان (معلمان و کارکنان مدرسه) آزادی عمل می دهد به همان اندازه هم اقتدار خود را بکار گیرد ونظارت لازم را بر کار آنها داشته باشد.
- ۱۳- مدیر مدرسه به کارکنان ومعلمان اجازه می دهد تا درحوزه محدودیت های تعیین شده توسط او تصمیم گیری و انجام وظیفه نمایند.
- ۱۴- مدیران باید بجای سخت کار کردن ، کاغذ بازی و بوروکراسی اداره به زیبا کردن وهمچنین درست و نرم و روان کارکردن پردازند.
- ۱۵- مدیران باید از پیش داوری در مورد معلمان ، کارکنان و دانش آموزان اجتناب نموده و به کسی برچسب نزنند ، و طوری رفتار کنند تا همه افراد در کارها وحل مشکلات همدیگر را یاری کنند
- ۱۶- در مدارس کیفیت جامع مدیر باید تلاش کند خود رهبر آموزشی باشد وهم مهارتهای رهبری را به معلمان خود بیاموزد.



همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)