

۱۲۸۴۸۵۵

بسم الله الرحمن الرحيم

کتابت مدیریت فرایند مدار در مدرسه

دکتر حیدر تورانی
دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش
و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - تهران جنوب



سرشناسه: تورانی، حیدر، ۱۳۳۹ -

عنوان و نام پدیدآور: کاربست مدیریت فرآیندمدار در مدرسه/ مؤلف حیدر تورانی.
مشخصات نشر: تهران: وزارت آموزش و پرورش، معاونت پرورشی، مؤسسه فرهنگی منادی تربیت، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری: ۱۷۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۴۸-۹۵۶-۴ وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

موضوع: مدرسه‌ها -- مدیریت و سازماندهی یادداشت: چاپ اول تا پنجم: انتشارات تزکیه

موضوع: مدرسه‌ها -- ایران -- مدیریت و سازماندهی -- نمونه پژوهی

موضوع: کیفیت فراگیر -- مدیریت

موضوع: تحقیق عملی در آموزش و پرورش -- ایران.

شناسه افزوده: ایران. وزارت آموزش و پرورش. مؤسسه فرهنگی منادی تربیت

رده‌بندی کناره: ۱۱۰۳ ۲۸۰۵/ت۹۷۲ LB

رده‌بندی: یوبی ۳۷۱/۲ شماره کتابشناسی ملی: ۳۶۰۸۷۵۳

کاربست مدیریت فرآیندمدار در مدرسه

مؤلف: دکتر حیدر تورانی

ناشر: مؤسسه‌ی فرهنگی منادی تربیت

چاپ اول: ۱۳۹۳

تیراژ: ۱۳۰۰۰ نسخه

لینتوگرافی: رهام گرافیک

چاپ و صحافی: گلپان

ISBN 978-964-348-956-4

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۴۸-۹۵۶-۴

WWW.monadi.org

Email: info@monadi.org

Email: heidar_toorani@yahoo.com

آدرس ناشر: تهران. خیابان استاد نجات‌الهی. بین چهارراه سمیه و طالقانی. کوچه بیمه. پلاک ۲۶

نمبر: ۸۸۹۴۲۹۰

تلفن پخش: ۸۸۹۴۲۹۲

تلفن فروشگاه: ۸۸۹۳۱۸۵۲

فهرست مطالب

.....	سخن آغازین	۵
.....	پیش گفتار	۷
.....	مقدمه	۹
.....	فصل یکم: چگونه وضعیت موجود را بررسی کرده و وضعیت مورد انتظار را ترسیم کنیم؟	
.....	«چه هست؟» «what»	۱۱
.....	- مقدمه	۱۳
.....	- مدل مفهوم بهبود کیفیت	۱۴
.....	- مدل اجرایی بهبود کیفیت	۱۵
.....	- عنوان‌های پروژه‌های تغییر ۱ تا ۹ بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مورد انتظار	
.....	پروژه ۱- بررسی راه‌های توسعه مشارکت دانش‌آموزان مدرسه و ارائه الگوی مناسب	۱۷
.....	پروژه ۲- بررسی راه‌های بهبود شیوه‌های ارزشیابی معلمان و ارائه راهبردهای مناسب	۲۶
.....	پروژه ۳- بررسی راه‌های بهبود روش تدریس معلمان	۲۹
.....	پروژه ۴- مدرسه با نشاط و راه‌های مناسب افزایش نشاط در مدرسه	۳۱
.....	پروژه ۵- بررسی راه‌های بهبود بهداشت مدرسه و ارائه استراتژی‌های مناسب	۴۰
.....	پروژه ۶- بررسی راه‌های توسعه مشارکت معلمان در مدرسه و ارائه استراتژی‌های بهبود	۴۳
.....	پروژه ۷- بررسی راه‌های توسعه خلاقیت و نوآوری مدرسه	۴۷
.....	پروژه ۸- بررسی راه‌های توسعه مشارکت دانش‌آموزان در امور بهداشت مدرسه	۵۰
.....	پروژه ۹- چگونگی توسعه ارتباط بین معلمان و دانش‌آموزان و ارائه استراتژی‌های بهبود	۵۶
.....	فصل دوم: چگونه مسائل و مشکلات را تجزیه و تحلیل کرده و به تشخیص دست برسیم؟	
.....	«چرا اینچنین است؟» «why»	۶۱
.....	- مقدمه	۶۵
.....	پروژه‌های تغییر ۱ تا ۹- تبیین ابزارها و فنون تجزیه و تحلیل و علت‌یابی (تشخیص مسئله)	
.....	پروژه ۱- بررسی راه‌های توسعه مشارکت دانش‌آموزان مدرسه و ارائه الگوی مناسب	۶۶
.....	پروژه ۲- بررسی راه‌های بهبود شیوه‌های ارزشیابی معلمان و ارائه راهبردهای مناسب	۷۶
.....	پروژه ۳- بررسی راه‌های بهبود روش تدریس معلمان	۸۷
.....	پروژه ۴- مدرسه با نشاط و راه‌های مناسب افزایش نشاط در مدرسه	۹۵
.....	پروژه ۵- بررسی راه‌های بهبود بهداشت مدرسه و ارائه استراتژی‌های مناسب	۱۰۱
.....	پروژه ۶- بررسی راه‌های توسعه مشارکت معلمان در مدرسه و ارائه استراتژی‌های بهبود	۱۰۵

- پروژه ۷- بررسی راه‌های توسعه خلاقیت و نوآوری در مدرسه ۱۱۱
- پروژه ۸- بررسی راه‌های توسعه مشارکت دانش‌آموزان در امور بهداشتی مدرسه ۱۱۹
- پروژه ۹- چگونگی توسعه ارتباط بین معلمان و دانش‌آموزان و ارائه استراتژی‌های بهبود ۱۲۹
- پیاده‌سازی استراتژی ۱۳۴

فصل سوم: چگونه از وضعیت موجود به وضعیت مورد انتظار و مطلوب برسیم؟

- «چه کار کنیم؟» "HOW" ۱۴۱
- آغاز تغییر ۱۴۵
- پروژه های خیر ۱ تا ۹- ارائه راه‌حل‌ها و پیشنهادهای
- پروژه ۱- بررسی راه‌های توسعه مشارکت دانش‌آموزان مدرسه و ارائه الگوی مناسب ۱۴۷
- پروژه ۲- بررسی راه‌های بهبود شیوه‌های ارزشیابی معلمان و ارائه راهبردهای مناسب ۱۴۸
- پروژه ۳- بررسی راه‌های بهبود روش تدریس معلمان ۱۵۰
- پروژه ۴- مدرسه با نشاط راه‌های مناسب افزایش نشاط در مدرسه ۱۵۱
- پروژه ۵- بررسی راه‌های بهبود بهداشت مدرسه و ارائه استراتژی‌های مناسب ۱۵۴
- پروژه ۶- بررسی راه‌های توسعه مشارکت معلمان در مدرسه و ارائه استراتژی‌های بهبود ۱۵۵
- پروژه ۷- بررسی راه‌های توسعه خلاقیت و نوآوری در مدرسه ۱۵۶
- پروژه ۸- بررسی راه‌های توسعه مشارکت دانش‌آموزان در امور بهداشتی مدرسه ۱۵۹
- پروژه ۹- چگونگی توسعه ارتباط بین معلمان و دانش‌آموزان و ارائه استراتژی‌های بهبود ۱۶۱
- سخن پایانی: ۱۶۲
- منابع ۱۶۴
- اسامی همکاران در تألیف (برگزاری کارگاه‌های آموزشی) ۱۶۶

سخن آغازین

درک اهمیت ضرورت برخورداری از مدرسه کیفی جامع، چند برابر کردن ظرفیت مجموعه سازمانی و آموزش و تربیت مدیران بالنده و با کیفیت طراز جمهوری اسلامی ایران، مبتنی بر اسناد بالادستی سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی، هنگامی آشکارتر می‌شود که به این حقیقت نایل آییم که تحقق توسعه کشور از زش و پرورش، مستلزم داشتن برنامه جامع و مدیرانی کیفی، باصلاحیت، یکپارچه و برانگیخته است.

در زمینه دانش‌های مورد نیاز برای تربیت مدیرانی باخرد، شرافتمند و اثربخش، اعتقاد بر این است که مدیران باید بتوانند از عهده نظام مدیریت برآمده و فعالیت‌های جمعی را در جهت اهداف از پیش تعیین شده کفایت کنند. بر این اساس باید دارای علم، هنر و حرفه مورد نیاز باشند. مع‌الوصف، امروزه «پارادایم یادگیری از یکدیگر» در فرآیند آموزش و تربیت مدیران، یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر با مجموع فرآیندهای دیگر مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت بتواند مثمر ثمر واقع گردد.

از دیرباز تربیت و بهسازی منابع انسانی و بهسازی و تعالی فرآیندهای آموزش و پرورش به مثابه زیرساخت توسعه پایدار از حساسیت و اهمیت بالاتری نسبت به دیگر سازمان‌ها برخوردار بوده است. تاکنون در این زمینه فعالیت‌های زیادی صورت پذیرفته و بازده و نتایج خوبی را نیز به رافعان آورده است. لکن اکنون که حال و روز دستگاه آموزش و پرورش کشور به جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین (در افق ایران ۱۴۰۴)، متمایز و متفاوت از روزها و ایام گذشته است، انتظار می‌رود در فرآیند تربیت مدیران مدارس و بهسازی و تعالی مدیریت، اقدامات ویژه‌ای انجام پذیرد. چراکه از یک‌سو اسناد تحول بنیادین به‌ویژه سند ملی آموزش و پرورش از مطالبات رهبری معظم انقلاب اسلامی و تمنای همه ذینفعان داخلی و خارجی آن است و از سوی دیگر دانش‌آموزان عزیز میهن اسلامی لایق شایسته بهترین‌ها در فرآیند تعلیم و تربیت هستند.

از این‌رو، ارتقاء مدیریت آموزشی به عنوان یک سیاست توسط وزیر محترم آموزش و پرورش؛ آقای دکتر فانی در دستور کار وزارتخانه قرار گرفته است. طبعاً خواسته آموزش و پرورش

جمهوری اسلامی ایران، «بهتر شدن» در همه ابعاد است. لذا می‌توان با «اصلاح و بهسازی فرایندها و تعالی مدیریت مدرسه» در مدیران و کارکنان آن انتظار «یک قدم به جلو برداشتن» را ایجاد و تقویت کرد. این یک فرصت است و چنانچه نظام آموزش و پرورش بتواند این فرصت را درست بشناسد و از آن به نحو مطلوب بهره‌گیری کند، می‌توان ضمن ایجاد و تقویت شوق تغییر در مدیران و کارکنان آن، شاهد تحول در بهرروری روش‌ها و رویه‌های سازمانی و همچنین افزایش انسجام، وفاق و بهسازی منابع انسانی و توسعه مناسبات در آموزش و پرورش بود.

یکی از عوامل مهم تحقق اهداف و مأموریت‌های آموزش و پرورش، عملیاتی کردن یا به عبارت دیگر اجرایی شدن اسناد تحولی است. این مهم محقق نخواهد شد، مگر آن‌که آموزش و تربیت انسانی با تأکید بر محیط یادگیری و ساز و کارهای آن، در دستور کار قرار گرفته و با «برنامه تعالی مدیریت مدرسه» که بسته مناسبی برای اجرای مفاد سند تحول بنیادین است، همراه و همسو گردد. افرادی که این آموزش‌ها را می‌بینند و منابعی که برای آن در نظر گرفته می‌شود و نیز روش‌هایی که به کار بسته و عوامل انترشال که از آن استفاده می‌گردد، همه و همه باید در یک نگاه سیستمی و نظام‌مدار مد نظر قرار گیرد. چرا که سراسر باری آموزش و پرورش، به‌ویژه فضای سازمانی و فرهنگی حاکم بر معلمان و مدیران، با آسیب‌هایی در حوزه نگرش همراه است که نیازمند تقویت باور، عشق و عزم آنان در مشارکت و همدلی است. لذا این منظور از میان منابع آموزشی مختلف، کتاب حاضر تألیف آقای دکتر حیدر تورانی که جوشیده و برجسته از کارگاه‌های مختلف آموزشی از سراسر کشور با رویکرد مدیریت کیفیت جامع و فرآیندمدار تدوین گردید است انتخاب و معرفی می‌شود.

امید است آموزش و پرورش کشور با عزم والای خویش برای اجایی کردن سند تحول بنیادین و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و مدیریت مدارس، اقداماتی جدی به عمل آورد. یکی از این اقدامات که به نظر می‌رسد از اهم آن‌ها باشد، «برنامه تعالی مدیریت مدرسه» را به کار و بهسازی فرایندها و تربیت مدیران مدارس و کارکنان آن است و این کتاب در همین راستا معرفی می‌گردد.

با احترام

علی زرافشان

معاون متوسطه وزارت آموزش و پرورش

مهرماه - ۱۳۹۳

پیش گفتار

مباحث مدیریتی مدیریت فرایندمدار^۱ و فنون روش های ارتقای فرایند و مدیریت کیفیت جامع^۲ استراتژی ها و اصول اقدامات بهبود کیفیت در جلد ۱ کتاب «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» به تفصیل آورده شده است. جلد ۲ کتاب مدیریت فرایندمدار، که به اجرای روش ها و راه حل ها و فنون مدیریت فرایندمدار می پردازد، به اصطلاح کتاب «کارست مدیریت فرایندمدار» نام گرفته است. این کتاب حاصل اجرای دوره های آموزشی مدیریت فرایندمدار در ادارات کل آموزش و پرورش استان های بوشهر، تهران، شهرستان های تهران، قزوین، اصفهان و ایلام است. در فرایند اجرای دوره، مباحث نظری به ریشه آمایش و عمل درآمد و به صورت کاربردی به کار گرفته شد.

مدیران منتخب مدارس که از مدیران علاقه مند، با انگیزه و با تجربه هستند طی جلسات و کارگاه های مختلف آموزشی و در قالب گروه های کاری با انتخاب موضوعی مرتبط با محیط کارشان به یک اقدام پژوهی^۳ مبتنی بر یادگیری بر بنیاد کار پرداختند. فرایند اقدام پژوهی در قالب پروژه های تغییر کمک کرد تا آنان عملاً مفاهیم مدیریت فرایندمدار را درک کرده و به کار ببندند. نگارنده نیز معتقد است «اگر چیزی را بشنویم فراموش می کنیم. اگر به چشم به خاطر می آوریم. اما اگر انجام دهیم درک می کنیم، لذا مدیران مدارس به جای آموزش باید شرکت کنند.» آموزش مدیران با تربیت مدیران متفاوت است. لذا در دوره های فوق هر گروه از مدیران به انجام پروژه ای پرداختند تا از طریق انجام عملی مفاهیم و آموزه ها به فهم و درک دقیق مدیریت فرایندمدار دست یابند. کتاب کار در سه بخش تدوین شده است:

فصل یکم، به چگونگی وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار می پردازد. این فصل وضعیت موجود را شرح داده و تحلیل کرده و سپس وضعیت مورد انتظار را ترسیم می کند. به اصطلاح از آن عکس برداری

1. Process oriented management (POM)
2. Total quality management (TQM)
3. Peer groups
4. Action research
5. Work based learning

نموده و کمک می‌کند تا مدیر وضعیتی که خود و سازمانش در آن قرار دارند، را کاملاً بشناسد. برای این که بدانید به کجا می‌خواهید برسید، باید بدانید در کجا هستید؛ زیرا جایی که ایستاده‌اید بستگی به جایی دارد که نشسته‌اید. لذا بلند شده و دوری بزنید؛ ببینید کجا نشسته‌اید. این گونه است که می‌توانید قدمی به جلو بردارید. از این رو این مرحله که مرحله‌ی «تحلیل»^۱ نیز نامیده می‌شود برای ایجاد تغییرات سازمانی و مدیریت تغییر بسیار مهم و اساسی است. در این فصل ۹ پروژه‌ی تغییر در وضعیت موجود و مطلوب تحلیل می‌شوند. همگی این ۹ پروژه به ترتیب در فصل‌های دوم و سوم تبیین شده و دوباره شکل می‌گیرند.

فصل دوم: به تجزیه و تحلیل و علت و معلول کردن مسائل و مشکلات می‌پردازد. به عبارتی دیگر می‌خواهد به چرایی وضعیتی که در آن قرار دارید، برسد. یعنی یافتن تشخیص درست. به عنوان مثال چرا چنین است؟ چرا چنین باید باشد؟ که این مرحله را مرحله «تبیین»^۲ نیز می‌گویند.

فصل سوم: به بوط به آغاز تغییرات، یعنی چگونه و چه کاری انجام دهیم تا از وضعیت موجود به وضعیت مورد انتظار یا معادلت برسیم؟ این مرحله را مرحله‌ی «تغییر دادن یا دوباره شکل دادن»^۳ می‌گویند. استراتژی‌ها، یادها و دستاوردهای حاصل از مدیریت فرایندمدار و تقویت و پیگیری و اصلاح، از جمله مباحث این فصل است.

یادآوری: به استفاده کنندگان کتاب توصیه می‌شود قبل از مطالعه این کتاب مطالب و مفاهیم جلد ۱ کتاب «مدیریت فرایندمدار در مدرسه»^۴ اثر سرانده‌ی همین کتاب را کاملاً مطالعه کنند.

در پایان این پیش‌گفتار از همه‌ی مدیران مدارس که باشان در پایان این کتاب آورده شده است و نیز همه‌ی کارشناسان استان‌های بوشهر، تهران، شهرستان‌های تهران، قزوین، اصفهان، باغبادران، رامهرمز، ماهشهر و ایلام و همچنین معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش که در تولید و توسعه‌ی اندیشه‌ی فرایندمداری در آموزش و پرورش در گستره‌ی برنامه‌ی مدیریت مدرسه تلاش و همکاری کرده‌اند، و نیز دوستان و همکاران عزیزم جناب آقای دکتر ماضی جعفر، دکتر عظیم محبی، دکتر منوچهر فضلی‌خانی، مهندس زرافشان، ابراهیم اصلانی، دکتر دانیال سلیقه‌دار، آقای جعفری، آقای شعبانی و دیگران که در تدریس دوره‌ها همکاری داشته‌اند، صمیمانه تشکر می‌کنم.

دکتر حیدر تورانی
دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش
و دانشگاه آزاد اسلامی تهران جنوب
پاییز - ۱۳۹۳

1. Description
2. Problematising
3. Reshaping

مقدمه

مدیریت فرآیندها شامل مدیریت کیفیت و ارتقای مستمر کیفیت و برگرفته از رویکرد و مفاهیم مدیریت دانش^۱ است. این به جهت اهمیت و ضرورت نقش و تأثیرگذاری فرآیند در نتیجه و محصول، به این ترتیب تبادلی شده است، تا مدیران مدارس و کارشناسان آموزش و پرورش بر روی فرآیند و بهسازی آن تمرکز شوند.

«مدیریت کیفیت» برخلاف مدیریت سنتی، که سازمان را به صورت مجموعه‌ای مجزا در نظر گرفته و به کارکنان و واحدها به صورت جدا از هم نگاه می‌کند، سازمان را به عنوان نظامی از فرآیندهایی که وابستگی داخلی به یکدیگر دارند، و نظامی می‌گیرد. سرمایه‌گذاران و مشتریان در طول زمان از طریق یک شبکه همکاری، به صورت جدایی به هم مرتبط هستند. از طریق سلسله مراتب فرآیندهای جزئی به کلی، فرآیندها به وظایف اصلی مرتبطانند. هر فرآیندی (فرآیند اصلی) شامل فرآیندهای فرعی (فرآیندهای جزئی) است و درون فرآیند اصلی ترم قرار دارد. این ساختار فرآیندها، در تمام سلسله مراتب تکرار می‌شود. (تریاس، ۲۰۰۳)

در «مدیریت سنتی» مدیران قسمت‌های مختلف، عملکردها و مجموعه‌های افراد را اداره می‌کنند. بخش‌های گوناگون نمی‌دانند که به هم وابسته‌اند. هر یک از آنها به صورت جداگانه عمل می‌کنند. مشکلات در نتیجه خوب کار نکردن افراد و قسمت‌ها به وجود می‌آید. در «مدیریت کیفیت»، مدیران، مدیریت نظام‌ها و فرآیندهای به هم پیوسته را بر عهده دارند و از طریق مدیریت مشارکتی نقش‌های خود را به عنوان مربیان، تسهیل کنندگان^۲، نوآوران و غیره بازی می‌کنند. کیفیت نتیجه فرآیندهای مختلف سازمان است. (تریاس، ۲۰۰۳)

در مدیریت کیفیت کار مدیر برنامه‌ریزی برای زیردستان و بررسی کار برای اطمینان از اجرای برنامه نیست. بلکه کار او، مدیریت فرآیندها و روابط خود با دیگران و ایجاد ظرفیت در زیردستان برای انجام همین کار است.

1. Knowledge management
2. Focus
3. Fasilitators

در اهمیت توجه به فرایندها علاوه بر آنچه که بیان شده نظر خوانندگان را به مطالب زیر جلب می‌کنیم:

هم اکنون شیوه‌های مدیریتی بسیاری متداول است. مضرترین آن‌ها، «مدیریت بر مبنای هدف»^۱ است.

بر اساس مدیریت بر مبنای هدف (MBO) مدیر و زیردستان درباره آنچه که زیردستان باید انجام دهند توافق می‌کنند و سپس قضاوت درباره زیردستان فقط بر مبنای تحقق اهداف انجام می‌شود. در تعیین اهداف و موضوع‌ها به عنوان وظیفه‌های دو سویه بین مدیر و زیردستان هیچ اشتباهی رخ نمی‌دهد. با انجام همه باید بدانند، می‌خواهند چه کاری انجام دهند و در چه زمانی آن را به اتمام خواهند رساند. نگاه که مدیر گمان می‌کند نتایج به دست آمده کاملاً مربوط به زیردستان است و این که مدیر می‌تواند برای بهبود کار، مسئولیت کار خود را به دوش دیگران بیاندازد، کار بسیار مخرب می‌شود. ممکن است همه اعمال مضر، همانند صنعت در آموزش و پرورش نیز از طریق تطبیق رویکردی نوین که ارزش پرورش بر مبنای نتایج خوانده می‌شود انجام گیرد. (تریاس، ۲۰۰۳)

بنابراین آموزش و پرورش بر مبنای نتیجه شامل دو بخش است:

۱- تعیین اهداف و موضوعات «خوب» است.

۲- فقط استفاده از نتایج به عنوان معیار قضاوت پاداش و مؤاخذه قسمت‌های مختلف نظام آموزش و پرورش «بد» است.

آنچه که در فصل‌های این کتاب مشاهده می‌کنید در واقع تحقق عملی «مدل مفهومی و اجرایی» بهبود کیفیت مدرسه می‌باشد. این دو مدل که در ابتدای هر فصل تکرار شده است، به دقت مطالعه و بررسی کنید و سپس با شناخت دقیق آن مطالب فصل را پی بگیرید. این مدل‌ها به مثابه نقشه راهی^۲ است که شما را به مقصد رهنمون می‌سازد. اگر می‌خواهید مفاهیم و عناصر مدل را کاملاً درک کنید، توصیه می‌شود ابتدا جلد یکم کتاب «مدیریت فرآیندهای مدرسه» و سپس همین کتاب را یک بار کاملاً مطالعه کرده و سپس به قضاوت بنشینید. نکته مهم این کتاب‌ها (جلد ۱ و ۲) در عین سادگی و روان بودن، کاملاً تخصصی می‌باشند.

بنابراین انتظار نداشته باشید با یک بار مطالعه، مطالب آن را بدرستی فرا بگیرید. لطفاً بیشتر درنگ کرده و با شکیمیایی به مطالعه آن بپردازید. ضمناً این کتاب باید همیشه مانند یک کتاب آشپزی در دسترس باشد تا به وقت ضرورت نیز بتوانید به آن مراجعه کنید.

1. Management by objective (MBO)

2. Road map