

نگاهی بر میزان اثربخشی رویکرد مدیریت کیفیت جامع در آموزش بر رضایتمندی اولیا و دانش آموزان

محبوبه سلیمان پور عمران*

m.pouromran@gmail.com

نویسنده مسئول: گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

منا مهنانی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

Mmehnani1400@gmail.com

چکیده:

در جهان امروز کیفیت عاملی تاثیرگذار در جهت رشد و توسعه تمامی سازمان ها می باشد و یکی از اساسی ترین عوامل رقابت و موفقیت آنهاست. کیفیت یکی از عوامل مهم در سازمان های آموزشی به شمار می رود. مدیریت کیفیت جامع رویکردی کاملا نظام یافته است که هدف آن ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و بهبود مستمر کلیه فعالیت ها از طریق افراد درگیر در یک سازمان، تجهیزات و منابع موجود می باشد. اگرچه این رویکرد ابتدا برای رسیدن به اهداف صنعتی و بازرگانی استفاده می شده اما امروز بدلیل اهمیت نظام آموزشی و بحث نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه آن، بحث کیفیت وارد سازمان های آموزشی نیز شده است. با توجه به نگاه سیستمی این رویکرد و ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، انتظار می رود تا مخاطبان ارگان های آموزشی نسبت به این خدمات از رضایتمندی بالاتری برخوردار باشند.

این مطالعه با ارائه دیدگاههایی از رویکرد مدیریت کیفیت جامع در تلاش است تا تاثیرات آن را بر نظام آموزشی آشکار سازد و درک مخاطبین را نسبت به مفاهیم آن افزایش داده و با ارائه نکات مفید و کلیدی که در راستای ارتقا کیفیت در آموزش می باشد، به ذینفعان تا حد امکان کمک نماید تا سیاست های مناسب را اتخاذ نمایند و برنامه ریزی های دقیق صورت گیرد.

کلید واژه (گان): مدیریت کیفیت جامع¹، کیفیت آموزشی، سازمان های آموزشی

¹ Total Quality Management (TQM)

مقدمه:

در عصر جهانی شدن، دانش؛ عامل کلیدی در افزایش رشد و شکوفایی است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹). آموزش محرک قدرتمند رشد است و یکی از تاثیرگذارترین ابزارها برای کاهش فقر، بهبود برابری جنسیتی، سلامت، صلح و ثبات است (بانک جهانی، ۲۰۱۵).^۲ کیفیت آموزش منجر به ثروت و امنیت پایدار می شود (کازچی، ۲۰۱۴).^۳ امروزه کیفیت در سازمان های آموزشی یکی از مهمترین عواملی است که بر پیشرفت اثرگذار بوده و مخاطبان طالب آن هستند. مدیریت کیفیت جامع (TQM) را می توان به عنوان یک رویکرد مدیریت سیستماتیک برای موفقیت بلند مدت از طریق رضایت مشتری توسط تعهدات همه اعضای سازمان برای مشارکت در بهبود مستمر فرآیند خدمات محصولات و فرهنگ به عنوان یک کل تعریف کرد (دمینگ، ۱۹۸۶؛ میلیتارو و دیگران، 2013: 1139).^۴ با توجه به اینکه از این رویکرد در بسیاری از سازمانهای صنعتی استفاده می شده اما امروزه بسیاری از نیازهای نظام آموزشی باعث شده تا از TQM در سازمان های آموزشی هم که نوعی سازمان خدماتی تلقی می شوند و در پی یافتن راهی جهت ارائه خدمات با کیفیت آموزشی هستند، استفاده شود. TQM به عنوان یک سیستم مدیریت توسط بسیاری از سازمانها در سراسر جهان طراحی و استفاده شده است (همیمر، ۲۰۲۰: ۳۱۸۰).^۵

بدون شک امروزه تمامی سازمان ها در تلاش هستند تا کیفیت را در ارائه خدمات خود توسعه داده و رضایت مشتریان را جلب نمایند و در حال حاضر سازمان هایی موفق هستند که بتوانند این دو اصل را سرلوحه فعالیت های خود قرار دهند. سازمان های آموزشی سازمان هایی هستند که در آن فرآیند یاددهی- یادگیری اتفاق می افتد و هدف آن پرورش نسلی خلاق با ثبات های رفتاری است و رسالت خطیر تربیت نیروی انسانی را در جامعه بر عهده دارند، با توجه به اهمیت بحث آموزش و توسعه سرمایه های انسانی موجود در آن، باید در جهت بهبود کیفیت حرکت نمایند. در سازمان های کوچک آموزشی مانند مدارس، مخاطبان آن بویژه اولیا و دانش آموزان انتظار ارائه خدمات با کیفیت را دارند، لذا باید جهت توسعه و ارتقا کیفیت در آموزش، از شیوه ای استفاده نمود که در وهله اول بتواند بصورتی روشمند پاسخگوی نیازهای مخاطبان باشد و سپس در عصر حاضر که شتاب تغییرات بسیار بالا می باشد، بصورت اثربخش و کارا افرادی آگاه، توانمند، پرتلاش و هدفمند تربیت نماید تا موجبات کیفیت و رضایتمندی حداکثری حاصل شود.

با توجه به اینکه سازمان ها روز به روز مفصل تر شده و بر پیچیدگی آنها افزوده می شود، سعی می کنند تا سیستم های خود را بر پایه کیفیت بنا کنند و بتوانند در دنیای رقابت خود را با نیازهای مشتریان منطبق کرده و حس رضایتمندی را در آنها تقویت نمایند، لذا سازمان های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

بطور حتم، یکی از رویکردهایی که می توان در جهان در حال تغییر امروز جهت بهبود عملکرد و رسیدن به نتایج مطلوب بکار بست، مدیریت کیفیت جامع می باشد که قادر است همراستا با تغییرات حرکت نماید و با برنامه ریزی و مشارکت تمام افراد مسئول در آموزش، گامی موثر در

² World Bank

³ Kosgei

⁴ Deming، Militaru، M.، Ungureanu، G. and Chenic، A. S.

⁵ Mkhheimer

بهبود کیفیت مستمرکار مدرسه بردارد. با اجرای درست این رویکرد، می توان در مسیری پا گذاشت که در انتها به بازدهی بالا و رضایتمندی رسید و در واقع پیش زمینه بوجود آمدن تحولات اساسی را در سازمان های آموزشی میسر ساخت

TQM در مدل ها اساسا شامل گروهی از قوانین و اصول مانند تفکر انتقادی، نوآوری، خلاقیت، کار تیمی، رهبری مدیریتی، مشتری مداری، مشارکت کارکنان و آموزش است (علی و شاری، ۲۰۱۰: ۱۲).^۶ سیورا و ندلکو (۲۰۱۴)^۷ معتقدند که کیفیت آموزشی به عنوان یک ارزش افزوده در نظر گرفته می شود و باید در تمامی سطوح وجود داشته باشد.

جوامع گسترده آموزشی که یکی از کلیدی ترین نظام های اجتماعی محسوب می شوند و با پرورش نسل آینده سروکار دارند، برای اینکه بتوانند پاسخگوی نیازهای مخاطبان خود باشند باید خدمات و فعالیت های خود را در چارچوبی نظام مند جهت دهند تا بتوانند به بالاترین میزان کارایی و اثربخشی دست یابند و رضایت خاطر مشتریان را فراهم سازند. بنابراین لازمه پیشرفت و بهبود مستمر در امر آموزش، کیفیت؛ می باشد که با استفاده از TQM می توان به آن دست یافت. ناولوا و همکاران (۲۰۱۵)^۸ معتقدند که بسیاری از عناصر مدیریت کیفیت جامع امروزه در سازمان های آموزشی از جمله مدارس ابتدایی و متوسطه استفاده می شوند بدون آنکه اسم آن را بدانند. مطمئنا استفاده از این رویکرد در مدارس به مخاطبان کمک می کند تا در جهان در حال پیشرفت امروزی بتوانند خود را با سرعت رشد تکنولوژی و اطلاعات و ارتباطات همسو سازند و این امکان را به ذینفعان سازمان های آموزشی می دهد تا بتوانند برنامه ریزی دقیق و هدفمند از فعالیت های آموزشی داشته و قادر باشند بصورت همه جانبه نیازهای مخاطبان خود را پوشش دهند.

با توجه به اینکه بسیاری از ذینفعان سازمان های آموزشی از جمله دانش آموزان و اولیا به دنبال دریافت خدمات خوب و بی نقص هستند، کیفیت به یکی از عوامل مهم تبدیل شده است که باعث شده تا نظام های آموزشی اهداف خود را با توجه به نیازهای مخاطبان و رضایت آنان جهت داده و کیفیت مطلوب را وارد سازمان های خود بکنند. با در نظر گرفتن این اصل مهم که نسل امروز آینده سازان فردای نزدیک هستند باید نظام های آموزشی تمام تلاش خود را بکار گیرند تا با ارائه خدمات آموزشی باکیفیت نسلی خلاق، مبتکر و متخصص به جامعه تحویل دهند. وقتی آموزش و پرورش از نظر آموزشی قوی عمل نماید و افرادی توانمند و ماهر پرورش دهد، بدون شک موفقیت و بهره وری سایر سازمان ها را نیز تضمین خواهد کرد. لذا پیشرفت و موفقیت بسیاری از سازمان ها مرهون ارائه خدمات باکیفیت آموزشی می باشد، پس می توان اهمیت و جایگاه آن را در نظام آموزشی درک نموده و جهت حیات و بقا جامعه و سازمان ها از این رویکرد بطور موثر استفاده نمود. از آن جا که در دنیای رقابتی امروز، ارائه خدمات با کیفیت بالا به عنوان یک ضرورت برای سازمان های خدماتی بالاخص آموزش و پرورش می باشد، نیاز به به درک و اندازه گیری کیفیت خدمات برای این سازمان مهم تلقی می شود لذا این مطالعه به دنبال بررسی کاربرد TQM در مدارس می باشد. هدف از بررسی دیدگاهها، درک و فهم اصول موجود در TQM که در حال حاضر در مدارس بکار برده می شوند و همچنین عوامل متفاوتی که ممکن است بر آن تاثیرگذار باشد، می باشد. این مطالعه در پی یافتن راهی برای بهبود کیفیت در امر آموزش است. روشی کیفی جهت انجام مطالعه انتخاب شده است. جستجو در پایگاه داده های متفاوتی انجام گرفته است و محدودیت های زمانی اعمال نشده است. جستجوهای دستی در کتب مرتبط با عنوان برای بالا بردن سطح کیفیت کار نیز انجام شده است. مطالعه حاضر به مرور ادبیات در این حوزه پرداخته است اما شامل همه مقالات

⁶ Ali, M. & Shastri, R.K.

⁷ Ciurea, A. & Nedelcu, A.

⁸ Nawelwa, J., Schinsambwe, c. & Mwanza, B.G.

تحقیقی و توسعه ای که در این زمینه انجام گرفته، نمی شود. با توجه به محدودیت زمانی امکان مطالعه تمامی مقالات مرتبط در این زمینه نبوده است. مطالعه کنونی با تاکید بر تحقیقاتی است که در این زمینه انجام شده و نتایج تجزیه و تحلیل آنها و کاربرد موفقیت آمیزشان در استفاده از این رویکرد در اینجا آمده است. به طور کلی می توان اذعان داشت که بررسی حاضر از روش کتابخانه ای، مروری، فیش برداری و علی-مقایسه ای استفاده نموده است تا حد امکان نتایج تحقیقات پیشین را مورد بررسی قرار داده و آن را در اختیار مخاطبان قرار دهد.

موضوع مدیریت کیفیت جامع در آموزش یکی از مسائل مهم و اساسی در نظام آموزشی به شمار می آید که نباید آن را به راحتی از نظر گذرانند. مطالعه حاضر با هدف بررسی و شناسایی مدیریت کیفیت در مدارس ابتدایی و متوسطه انجام شده است. بررسی نکات مفید مطمئنا برای سیاست گذاران آموزشی مثمر ثمر خواهد بود که هدف آن رسیدن به کیفیت مطلوب در آموزش می باشد.

-اصول چهارده گانه دمینگ در رویکرد مدیریت کیفیت جامع و مقایسه آن در صنعت و آموزش:

تورانی (۱۳۹۳) در کتاب خود با عنوان مدیریت فرآیند مدار در مدرسه اصول چهارده گانه دمینگ را که پایه گذار این مکتب بوده را بشرح ذیل بیان می دارد:

- ۱- ثبات در هدف و وحدت رویه در تصمیم گیری برای حصول به بهبود کیفیت ۲- پذیرش فلسفه جدید بهبود کیفیت ۳- پرهیز از وابستگی به بازرسی توده ای ۴- پایان دادن به توجه صرف به قیمت ۵- بهبود دائمی سیستم تولید و خدمات ۶- دادن آموزش و روش ها مدرن کار ۷- برقراری رهبری ۸- برطرف کردن ترس از محیط ۹- برداشتن سد بی بخش ها ۱۰- حذف شعارها و اهداف کمی برای نیروی کار ۱۱- حذف مقادیر کمی یا استاندارد برای نیروی کار ۱۲- حذف موانع، افتخار به انجام کار خوب ۱۳- ایجاد یک برنامه آموزشی قومی ۱۴- اقدام و عمل کردن در دگرگونی

ادوارد دمینگ در اصول چهارده گانه خود از کلماتی مانند یادگیری و برنامه درسی صحبتی به میان نیاورده است اما برخی از واژه های دمینگ می تواند در مدرسه و آموزش هم استفاده شوند. برای مثال سرپرستان می توانند به عنوان مدیران، کارفرمایان همان معلمان، کارکنان به مثابه دانش آموزان، محصول همان دانش کسب شده و مشتریان هم اولیا و جامعه می باشند. با این ترجمه، می توانیم کارکرد مدیریت کیفیت جامع را در آموزش ببینیم. جدول ۱ مقایسه ای کوتاه بر مدیریت کیفیت جامع در صنعت و آموزش دارد (عبدالصمد و تیاگراجان، ۲۰۱۵: ۶۴۳).^۹

جدول ۱: مقایسه TQM در صنعت و آموزش (عبدالصمد و تیاگراجان، ۲۰۱۵)^{۱۰}

TQM In Industry	TQM In education
مدیریت کیفیت جامع در صنعت	مدیریت کیفیت جامع در آموزش
Corporate Culture	Class/ Institutional Culture
فرهنگ شرکتی	فرهنگ کلاسی یا موسسه ای

CEO/ Sr. Manager مدیر عامل / مدیر ارشد	Principal/ Dean رئیس / مدیر
Managers مدیران	Head of the Department رئیس بخش
Employees کارکنان	Faculty & Staff دانشکده / کارکنان
Customers مشتریان	Students دانش آموزان
ISO, CRISIL Certification صدور گواهینامه ISO,CRISIL	NAAC, NBA Accreditation اعتبار سنجی NAAC,NBA
Zero Defects بدون نواقص (نواقص صفر)	100% Results صد در صد نتیجه
Production Process فرایند تولید	Academic Process فرایند تحصیلی

-ابعاد مدیریت کیفیت جامع در سازمان ها و سازمان های آموزشی:

دوران و همکاران (۲۰۱۴) ابعاد مدیریت کیفیت جامع را بشرح ذیل تعریف نموده اند که در واقع چهار بعد اصلی این رویکرد هستند و بیشتر تحقیقات و مطالعات بر آن ها اتفاق نظر دارند:

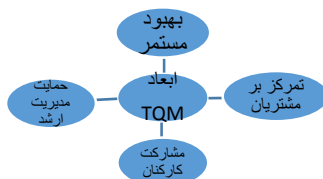
تمرکز بر مشتریان: مشتریان به عنوان محور اصلی سازمان ها هستند و این رویکرد تمام تلاش خود را بکار می گیرد تا نیازهای آنها را پاسخگو بوده و تمامی فعالیت هایش در جهت رضایت آنها شکل می گیرد.

مشارکت کارکنان: تمامی افرادی که به نحوی در سازمان ها کار می کنند باید با یکدیگر در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تلاش کنند و حس تعهد و مسئولیت پذیری نسبت به سازمان داشته باشند.

حمایت مدیریت: مدیر یک سازمان به عنوان نقش اصلی و کلیدی سازمان که در راس پروژه قرار دارد باید این رویکرد را بپذیرد تا بتواند از اهداف سازمان با دیدگاهی مثبت حمایت نماید.

بهبود مستمر: زمانی اتفاق می افتد که سازمان بصورت مداوم تلاش می کند تا کیفیت را بهبود بخشد.

نمودار ۱- ابعاد مدیریت کیفیت جامع (دوران و همکاران، ۲۰۱۴)^{۱۱}



رحیمی و همکاران (۱۳۹۳: ۲۷) در تحقیقی با عنوان "مدیریت کیفیت جامع در آموزش" شش جز را به عنوان اجزای تاکیدی مدیریت کیفیت جامع در نظام آموزشی مطرح نمودند:

تمرکز بر دانش آموز و محوریت آن: هدف اصلی آموزش و دلیل موجودیت آن دانش آموز است، در نتیجه باید تمامی عوامل و شرایط حول آن محور و برای پیشبرد و اعتلای آن صورت گیرد.

تمرکز بر فرآیند بجای تمرکز بر پیامد: باید به بهینه سازی مستمر فرآیند کار و بهبود عملکرد توجه داشت که خود به خود باعث بهینه سازی پیامد می شود. باید از تمرکز بر نتایج محض دوری کرد، چون نتایج کوتاه مدت موقتی هستند که در بلند مدت باعث انحلال سیستم خواهند شد.

افزایش آگاهی مستمر معلمان و مدیران (توانمند سازی کارکنان): تا زمانی که معلمان در کار خود حرفه ای، توانمند و متخصص نشده اند؛ فرآیند و جریان یاددهی-یادگیری بی نتیجه خواهد ماند.

مشارکت کارکنان: مشارکت امر خطیری است که در تمامی سازمان مخصوصا تعیین استراتژی های فرآیند مدار باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. باید توجه داشت بدون مشارکت کارکنان مدرسه، مدیریت کیفیت جامع معنی نخواهد داشت. مهم ترین تاثیر مشارکت کارکنان ضمانت اجرایی است زیرا کارکنان در تصمیماتی که خود گرفته اند دخیل بوده و آن را متعلق به خود می دانند.

مشخص کردن دیدگاه و رسالت اصلی بنگاه آموزشی: مشخص کردن دیدگاه و رسالت مدرسه برای کارکنان سبب می شود که آنان پیوسته خود را با مأموریت های سازمان منطبق کنند و از کارها و وظایف حاشیه ای پرهیز نمایند و به اهداف اصلی سازمان بپردازند و فقط بر اساس همان چارچوب برای تحقق آن اهداف تلاش نمایند.

دیدگاه برنامه ریزی راهبردی: بدون برنامه ریزی راهبردی نه تغییرات به درستی مدیریت می شوند و نه کیفیت جامع بطور کامل راهی به مقصود می برد؛ بنابراین مدیران فرآیند مدار باید به برنامه ریزی راهبردی متعهد بوده و تدوین آن را در دستور کار اصلی خویش قرار دهند.

مراحل اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان های آموزشی:

رامش (۲۰۰۰)^{۱۲} در مقاله ای تحت عنوان " مقایسه پیاده سازی TQM در آموزش عالی با تحولات محیط های صنعتی " الگوی ۱۱ مرحله ای خود را برای اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان های آموزشی بصورت زیر ارائه داد که در بسیاری از پژوهش ها از این الگو یاد شده است:

- ۱- ریاست سازمان کیفیت را به عنوان یک هسته از سیستم ارزش سازمانی می پذیرد و آن را در سراسر سازمان گسترش می دهد و در جهت توسعه و تعهد به آن در سراسر موسسه تلاش می کند.
- ۲- ترویج این ارزش از طریق اقدامات نمادین و بنیادین توسط ریاست سازمان.
- ۳- آموزش مدیران و روسای واحدهای آموزشی در خصوص مدیریت کیفیت جامع
- ۴- شناسایی نیازهای ذینفعان و تعیین اهداف عملکرد.
- ۵- آموزش و تخصیص منابع انسانی بمنظور ارائه کمک در قسمت های دیگر سازمان.
- ۶- آموزش مدیران، کادر آموزشی و کارکنان در خصوص فن های آماری مناسب تحلیل فرآیند، تصمیم گیری و مشتری مداری.
- ۷- تشکیل گروههای کیفیت بمنظور بهبود مستمر فرآیندها و شناسایی افراد باکیفیت.
- ۸- تفویض اختیار در سراسر سازمان.
- ۹- توسعه نظام های ارزیابی عملکرد بمنظور نظارت مستمر بر پیشرفت موسسه و ارزیابی که بر پایه جلب نیازهای ذینفعان متمرکز باشد.
- ۱۰- ایجاد خط مشی های تشویقی و پاداش دهی در موسسه و ارتباط دادن آن با اهداف مدیریت کیفیت جامع.
- ۱۱- تلاش مستمر بمنظور کاهش مقاومت در برابر تغییر.

مشکلات عمده اجرا و عوامل شکست TQM در آموزش:

اگرچه این رویکرد در عصر حاضر بسیار مورد تاکید بوده و بیشتر مطالعات حاکی از آن است که استفاده از آن مزایای زیادی برای سازمان های آموزشی دارد اما بی توجهی به برخی عوامل که توسط فاضلی و رحیمی (۱۳۹۳) در مقاله ای با عنوان "مدیریت کیفیت جامع در آموزش" بیان شده منجر به شکست TQM در امر آموزش می گردد:

- ۱- بی توجهی به نیازهای مشتری در برنامه ریزی و عدم توجه به نیاز سنجی دقیق.
 - ۲- نبود مشارکت و باور قوی مدیریت، بخصوص مدیریت رده بالای سازمان جهت پشتیبانی از ایده های آن.
 - ۳- نداشتن برنامه ریزی بلند مدت.
 - ۴- بی توجهی به طراحی مهندسی مجدد سازمان و یادگیری سازمانی.
 - ۵- نبود ارزشیابی عملکرد دقیق جهت تعیین نیازهای آموزشی قبل از بروز هرگونه مشکل.
- همچنین در اجرای این رویکرد در جوامع آموزشی با مشکلات عمده ای مواجه هستیم (آرام و همکاران، ۱۳۹۵).
- ۱- نبود هدف پایدار و عزم راسخ همگانی در اجرای برنامه ها.
 - ۲- تکیه بیش از اندازه بر سودآوری و اهداف کوتاه مدت.

- ۳- نبود نظام ارزیابی کارکنان بصورت برآورد شایستگی ها یا بررسی سالیانه عملکرد آنان.
- ۴- جابجایی بیش از اندازه مدیران.
- ۵- تصمیم گیری مدیریتی بر اطلاعات کمی و بی توجهی به عوامل کیفی کار.

بحث و نتیجه گیری:

با توجه به اینکه خدمات بطور فزاینده ای عامل مهمی در موفقیت و بقا در بخش آموزشی شده است، از این رو، کشف عوامل موثر در کیفیت خدمات و میزان اهمیت هریک از این عوامل از دیدگاه فراگیران، با توجه به افزایش شدت رقابت؛ از اهمیت بالایی برخوردار است. اگرچه مبحث کیفیت جامع توجه زیادی را در صنعت و بازرگانی به خود معطوف داشته اما مفهوم کیفیت در حوزه آموزش در حال توسعه و پیشروی است (عبدالصمد و تیاگاراگان، ۲۰۱۵). امروزه کیفیت آموزشی به یکی از نگرانی های مهم جهانی تبدیل شده است (کایزر اوغلو و اسفاکیاناکي، ۲۰۲۰: ۱۲۳).^{۱۳} در دنیای امروزه که سنگ بنای تمامی فعالیت ها بر اساس کیفیت مستمر است، کیفیت به عنوان یک عامل کلیدی در آموزش نیز مورد توجه قرار گرفته است. در اینجا به بررسی برخی از نتایج و یافته های حاصل از تحقیقات مرتبط در این زمینه می پردازیم.

جارادات(۲۰۱۳)^{۱۴} مدارس دولتی جاراش جردن^{۱۵} را با هدف میزان تاثیر معیارهای کیفیت بر اثربخشی مدارس مورد سنجش و ارزیابی قرار داد و به این نتیجه رسید که تاثیر اجرای TQM بر اثر بخشی مدارس زیاد بود و بیشترین تاثیر را بر مدیریت مدرسه داشت و بطور کلی بکارگیری معیارهای کیفیت تاثیر بسیار زیاد و عمقی بر اثربخشی مدارس داشت.

تریل و نیک(۲۰۱۳)^{۱۶} به بررسی تاثیرات تحولی TQM بر مدیریت مدارس بنو در نواحی شمال غربی نیجریه^{۱۷} پرداختند. کیفیت کار معلم، بودجه کافی و کیفیت امکانات بطور قابل توجهی در تحول ملی مدارس متوسطه موثر بود. کیفیت استخدام و انتخاب معلمان واجد شرایط از مواردی است که عملکرد را تا حداکثری بهبود بخشیده و باعث ایجاد امنیت و رضایت شده بود.

یو و چنگ (۲۰۱۳)^{۱۸} رابطه بین ارزش ها و مسئولیت ها، سیستم ها و تیم ها، منابع و تغییرات، نیازهای دانش آموزان و توانایی کارکنان را در مدارس ابتدایی هنگ کنگ مورد بررسی قرار دادند. یافته ها حاکی از آن است که بین تمامی این ها در آموزش رابطه وجود دارد. ارزش ها و مسئولیت ها که مهمترین ماهیت مدیریت کیفیت جامع است و بطور مثبتی بر سه عنصر دیگر تاثیر گذارند. سیستم ها و تیم ها اثرات مثبتی بر روی منابع و تغییرات و نیازهای دانش آموزان و توانمندی کارکنان دارد. بهمین دلیل مدارس گروه خاصی را ایجاد نمودند که می تواند تغییرات کیفی را حفظ کرده و با استفاده از TQM تدریس را مورد نظارت قرار دهند.

¹³ Nikolaos Kaiseroğlu & Eleni Sfakianaki

¹⁴ Jaradat

¹⁵ Jarash, Jordan

¹⁶ Terhile & Nike

¹⁷ Benue, North-west Senatorial District of Nigeria

¹⁸ Yau & Cheng

سوپرامونو و لاراستی (۲۰۱۴)^{۱۹} به تجزیه و تحلیل یک مدرسه خصوصی و یک مدرسه دولتی ابتدایی در اندونزی پرداختند. آن ها به دنبال بررسی بهبود در پنج ویژگی از جمله تمرکز بر مشتری، مشارکت کامل، اندازه گیری، تعهد و بهبود مستمر بودند. این پنج مورد را به عنوان مشخصه های TQM مشخص نمودند. داده ها توسط مدیریت مدرسه، معلمان، دانش آموزان، اولیا و انجمن ها جمع آوری گردید. مدارس در کوتاه مدت با ارائه معلمان واجد شرایط دارای تحصیلات تکمیلی رضایت مشتریان خود را جلب نمودند. هر دو مدرسه یک رابطه آرام و نزدیکی را با مخاطبان خود برقرار نمودند. معلمان در برنامه های اجرایی TQM شرکت نمودند و همچنین تشویق شدند تا در ارزیابی دوره ای و نهایی نیز شرکت نمایند و در نهایت پس از ارزیابی ها یک سری اقدامات اصلاحی در زمینه بهبود مستمر به مدارس مورد مطالعه پیشنهاد گردید که بتوانند رضایت مشتریان خود را به حداکثر برسانند. تمامی این موفقیت ها با اجرای برنامه های TQM محقق شد.

ناولوا و همکاران (۲۰۱۵)^{۲۰} با هدف کاوش اصول و اقدامات TQM در مدارس متوسطه نواحی لوساکا زامبیا^{۲۱} به بررسی پرداختند. این تحقیق بطور خاصی بر میزان اقدامات TQM و عواملی که بر اجرای این اصول و اقدامات تاثیرگذار بودند، تاکید داشت. کار تیمی، بهبود مستمر، آموزش، تعهد مدیریت، همکاری بین مدیریت و دانش آموزان، فرهنگ و فرایندها بطور موثر در نمونه مورد نظر مورد توجه و تمرین قرار گرفت، اگرچه بیشترین توجه بر روی تقویت عملکرد TQM انجام شد. نویسندگان خاطرنشان کردند که TQM نگرش های کاری را ارتقا می دهد و منجر به بهبود مدیریت کیفیت در آموزش می شود و در نهایت TQM یک بستر ارتباطی را بین معلمان، دانش آموزان و والدین فراهم می نماید.

تایادین و دوواد (۲۰۱۸)^{۲۲} تصمیم به بررسی سطح کیفیت مدارس متوسطه در کادا مالزی^{۲۳} گرفتند. در این پژوهش از ۳۷۵ معلم خواسته شد تا به پرسشنامه TQM که شامل چندین شاخص کیفیت مانند توانمند سازی کارکنان و درک نیازهای دانش آموزان بود، پاسخ دهند. کیفیت زندگی مدارس شرکت کننده در نظرسنجی در حد متوسط و مطابق با استانداردهای تضمین کیفیت محلی تلقی می شود. یافته ها نشان دادند که بین تمامی شاخص های کیفی همبستگی خوبی وجود دارد. پیشنهاد داده شده در جهت ایجاد یک محیط مثبت فرهنگی مدرسه، همکاری فعال تر بین مدیریت و معلمان و برنامه ریزی دقیق تر در راستای ارتقا سطح کار و کیفیت بیشتر بودند.

کالپانا (۲۰۱۴)^{۲۴} آموزش بر اساس مدل پایه ای TQM را در مدارس ابتدایی هند توسعه داد. نویسندگان در آن جا توضیح داد که TQM به عنوان یک مدل عمومی قابل انطباق است و برای تنوع موسسات آموزشی هندی مناسب است. نویسندگان مدل TQM را پیشنهاد کرده و شرایطی را که امکان اجرای آن را فراهم می کند و مانع از اجرای آن می شود، مورد بحث قرار می دهد. محقق بر این باور است که TQM می تواند بستری برای اصلاحات ارائه دهد که شامل الزامات اصلی برای بهبود مدرسه از جمله تفکر سیستمی با در نظر گرفتن مدرسه بعنوان یک واحد، ساختار غیرمتمرکز، توسعه معلم، کار تیمی و همگانی، رهبری سطح مدرسه، مشارکت جامعه، تمرکز بر پیشرفت یادگیری و ارزیابی غیر تهدید آمیز باشد. بنابراین TQM می تواند ابزارهای مناسبی را برای مشاهده و رفتار متفاوت با مدارس بسته به ویژگی آن ها ارائه دهد.

¹⁹ Supramono & Larasti

²⁰ Nawelwa, J., Sichinsambwe, C. and Mwanza, B.G.

²¹ Lusaka District of Zambia

²² Taahyadin & Duad

²³ Kadah, Malaysia

²⁴ Kalpana

جمع بندی:

یکی از مباحث استراتژیک برای سازمان های خدماتی از جمله آموزش و پرورش بحث کیفیت خدمات و رضایت فراگیران می باشد. امروزه مخاطبان سازمان های آموزشی به دنبال جایی هستند تا قادر باشند کیفیت کار خود را تضمین نموده و تا حد امکان خدمات با کیفیت تری را دریافت نمایند. اگرچه اندازه گیری کیفیت عملکرد سازمان های آموزشی کار ساده ای بنظر نمی رسد اما این امکان را به آن ها می دهد تا نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند و برنامه های بهبود کیفیت و ارتقای رضایت مشتریان را بر مبنای آن به انجام برسانند. جهت دستیابی به نتیجه مطلوب باید TQM در تمامی ابعاد آن تا حد امکان بطور موثر اجرا شود زیرا با توجه به دنیای رقابتی امروز، ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان به توانایی پاسخگویی سازمان ها بستگی دارد و ابعاد این کیفیت توسط مشتریان مشخص می شود که این مخاطبان در نظام های آموزشی دانش آموزان و اولیا هستند. برای اینکه بتوانیم به وضع مطلوبی در سازمان برسیم باید همت به ایجاد تغییر همه جانبه نماییم و با استفاده از بکارگیری TQM تلاش کنیم تا با حداکثر توان و ظرفیت خود کیفیت و بهبود مستمر آن را که در نهایت به رضایت مشتریان ختم می شود، سرلوحه کار خود قرار دهیم. TQM تنها به عنوان یک نظریه نیست بلکه یک راهبرد استراتژیک و یک حرکت جمعی و همگانی برای بهبود مداوم در امور آموزشی است که کارکنان و مدیریت نقش اساسی را در اجرای آن ایفا می کنند (آرام و همکاران، ۱۳۹۵).

امروزه رضایت مشتریان از هر سازمانی - نه تنها سازمان های آموزشی - به عنوان یکی از کلیدی ترین فاکتورهای تعیین کننده در موفقیت آن سازمان می باشد که خود در نتیجه ارائه محصولات با کیفیت است بنابراین یک ارتباط منطقی، مستحکم و همه جانبه میان ابعاد مختلف TQM وجود دارد که باید تلاش نمود تا همه این ابعاد را با هم و به یک اندازه پیش برده و برای آن ها اهمیت قائل شد. برای اینکه TQM را بتوان به شکل موفقیت آمیزی به اجرا در آورد، در درجه اول؛ باید این رویکرد توسط مدیریت ارشد سازمان پذیرفته شود زیرا با حمایت مدیریت می توان زمینه لازم را ایجاد نموده و حدکثر کارایی را داشت. TQM باعث می شود تا کارکنان توانمند شوند، کار تیمی و گروهی و جو همکاری گسترش یابد و باعث می شود تا آگاهی ذینفعان و سیاست گذاران از انجام و نتیجه آن افزایش یابد و از این رویکرد که منجر به کیفیت در آموزش می شود حمایت نمایند و به انتظارات مخاطبان جامعه عمل بپوشاند (کایزر اوگلو و اسفاکیاناک، ۲۰۲۰:۱۳۱). جهت انجام این رویکرد و دستیابی به نتیجه موثر باید با ذینفعان و مشتریان آن سازمان را به خوبی شناخت و یک رابطه نزدیکی ایجاد نمود تا توانست این رویکرد را که در نهایت به کیفیت آموزشی منجر می شود به بهترین و موثرترین شکل ممکن پیاده نمود. در نهایت این بحث ما را به سمتی می برد که برای رضایت مشتریان باید یک تلاش همه جانبه با حداکثر مشارکت و بهبود مستمر داشت که به همان تعریف کلی مفهوم TQM می رسیم و باید سازمان ها خود را ملزم به انجام آن نمایند. با توجه به آن چه گفته شد، جهت ایجاد جوی پویا و در عین حال منسجم نیاز به توسعه سیستم های مدیریتی متناسب با هر محیطی هستیم که در این میان مدیریت کیفیت دارای اهمیت زیادی است و می توان از آن برای مدیریت مطلوب و دستیابی به اهداف سازمان، بهره برد. این رویکرد در هر سازمان با توجه به انتظارات و نیازهای مخاطبان شکل خاصی به خود می گیرد اما در نهایت هدف غایی، ارایه کار و محصول با کیفیت به مخاطبان می باشد. همان طور که گفته شد سازمان های آموزشی که یکی از تاثیرگذارترین سازمانها در جوامع امروزی به شمار می روند؛ و با توجه به اینکه سرمایه های هر جامعه ابتدا در نظام های آموزشی پرورش می یابند، لازم است تا استفاده از این رویکرد را بصورت کاملاً جدی در دستور کار خود قرار دهند.

منابع و مأخذ:

- تورانی، حیدر (۱۳۹۳). مددپریت فرایند مدار در مدرسه، چاپ اول، تهران، نشر موسسه فرهنگی منادی تربیت.
- شیخی آرام، امین و علیرضا فقیهی و سمیه قدیری (۱۳۹۵)، مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، علوم تربیتی و اقتصاد مقاومتی.
- فاضلی، حسن و افسانه فاضلی و زهرا رحیمی (۱۳۹۳)، مدیریت کیفیت جامع در آموزش. نشریه مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی. سال هفتم. شماره ۲۶. ۱۹-۳۳.
- Ali, M. and Shastri, R.k., (2010). Implementantion of total quality management in higher education. *Asian Journal of Business Management*, Vol. 2, No. 1, pp.9-16.
- Ciurea, A. and Nedelcu, A. (2014) "Analysis of instrument and techniques used for total quality management. Applicability and implications in the educational system", *proceedings of the Scientific Conference*, Brasov, 22-24 May 2014, Vol. 2, pp.383-387, Transilvania University of Brasov, Romania.
- Deming, W.E. (1986) *out of the Crisis*. MIT Center for Advanced English Study, Cambridge. MA.
- Duran. C, Cetindere. A, Sahan.(2013) An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: *The Case of Eskisehir Journal of Social and Behavioral Sciences*, 109(14), pp.65-77.
- Jaradat, M. (2013) "Impact degree of the total quality management on the public schools effectiveness in the governorate of Jarash as viewed by the educational supervisors", *European Scientific Journal*, Vol. 9, No. 4, pp.180-193.
- K. Abdus Samad & R. Thiyagarajan. (2015) "TQM in Higher Education- A conceptual Model to Achive Excellence in Management Education", *Journal of Impact Factor*, Vol. ۶, No. ۱, pp. ۶۳۴- ۶۴۵
- Kaiseroghlou, N. and Sfakianaki, E. (2020) "Areview of total quality management applications in schools", *Int.J. Management in Education*, Vol. 14, No. 2, pp.121-134.
- Kalpana, G. (2014) *Developing a model of total quality management for primary school education in India*. Available online at: http://www.academia.edu/6426955/Kalpana_Gopalan_DEVELOPING_A_MODEL_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_FOR_PRIMARY_SCHOOL_EDUCATION_IN_INDIA_16.032014(accessed on December 2016).
- Kosgei, J.M. (2014) "Challenges facing the implementation of total quality management in secondary schools: a case of Eldoret east district, Kenya", *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 1, pp.12-18.
- Militaru, M. Ungureanu, G. and Chenic, A.S.(2013) "The prospect of implementing the principle of Total Quality Management in education", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.93, pp.1138-1141.

Nawelwa, J., Sichinsambwe, C. and Mwanza, B.G. (2015) “An analysis of total quality management(TQM) practices in Zambian secondary schools”. *The TQM Journal*, Vol.27, No. 6,pp.716-731.

Mkheimer, Ibrahim. (2020) “TQM role in achieving student satisfaction in higher education institution”.*Journal of Xi'an University of Architecture and Technology*, Vol. 7, No. 3,pp. 3180-3192.

Ramesh, G. Soni (2000) Implementing TQM in higher education: A comparison with developments in industrial settings. *Total Quality Management Journal*, Vol.3, No.1,pp.51-63

Supromono and Larasti, S.P. (2014)” Total quality school characteristics studies in private and state elementary schools”, *International Refreed Research Journal*, Vol.5, No. 1,pp.77-85.

Taahyadin, F. and Duad, Y. (2018) “Toyal quality management in school”, *Journal of Business and Management*, Vol.20, No. 6,pp-7-13.

Terhile, B.F. and Nike, A.J. (2013) “ Impact of TQM on secondary school education for national transgormation the case of Benue Northwest Senatorial District of Benue State, Nigeria”, *Journal of Education and Practice*, Vol. 4, No. 20,pp.68-76.

World Bank (2015) *Education Overview*. Available online at: <http://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>(accessed on 20 December 2016).

Yau, H.K. and Cheng, L.F. (2013) “Quality management in primary schools”, *International Education Research*, Vol. 1, No. 4,pp.16-31.