

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بررسی امکان پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش
شهرستان آمل از نظر مدیران آموزشی در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۱۳۸۸

سمیه برگ بید

۱۳۸۸

مرکز آموزشهای نیمه حضوری

گروه علوم تربیتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت آموزشی

استاد راهنما

دکتر محمد حسینی

۱۳۸۸/۸/۲۰

تأیید شده است
تسلیه درک

۱۲۲۴۴۶

مورد پذیرش هیات محترم

پایان نامہ خانہ سید برتر ^{۸۸۳۶۰} شماره به تاریخ ۲۶/۸/۸۸ و نمبر ۱۸۷ قرار گرفت.

1- استاد راہنما و رئیس ہیئت داوران :-

دتر محمد حسن

2- استاد مشاور :

دتر علی رضا حسین پور

3- داور خارجی :

پروفیسور عبدالعزیز زارہ

4- داور داخلی :

دتر سعید بیگ

5- نماینده تحصیلات تکمیلی :

قدردانی :

خداوند دانا و مهربان را شاکرم که توفیق دادن پژوهش با عنایت حضرتش و سرمایه علمی ناچیز محقق مهیا گردد و

از استاد گرانقدر جناب آقای دکتر حسنی که با قبول این رساله اندیشه‌های پویای خویش را در اختیار پژوهشگر قرار دادند و

همه عزیزانی که در گردآوری این پژوهش همکاری داشته‌اند، سپاسگزارم.

تقدیم به :

پدر و مادرم که خالصانه عشق با روحشان را به من نثار کردند .

آنان که شیوه با هم زیستن و چگونه با هم آموختن را به من آموختند و به حقیقت دانستند

که من فرزند آنها نیستم من فرزند زندگیم و در سودای خویشتن و در اندیشه ای دیگر .

امید به این که بتوان اندیشه ای را کاربردی کرد.

چکیده:

پایان نامه حاضر با اهداف بررسی نظرات مدیران در مورد امکان پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش و تعیین میزان آگاهی آنان انجام شده است. مدیریت کیفیت فراگیر شیوه ای از مدیریت در یک سازمان است که به مسائلی در مورد کیفیت، کیفیت تولید مشارکت، جلب رضایت و مشتری مداری تامین منافع اعضای سازمانی و جامعه می پردازد. از جمله مدیرانی است که توانست با طرح این روش مدیریتی تحولات بزرگی در برخی سازمانهای ژاپن ایجاد کند. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مقطع دبیرستان شهرستان آمل و برای اندازه گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه در قالب ۶۰ سوال استفاده شده است. پیا توجه به محدود بودن تعداد جامعه آماری نمونه همان جامعه تحقیق می باشد.

پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ تعیین و از تکنیکهای آماری توصیفی و استنباطی (آزمون استقلال) بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدیران آموزشی بیش از حد متوسط از اصول مدیریت کیفیت فراگیر آگاهی داشته و از نظر آنان امکان استقرار این شیوه مدیریتی در آموزش و پرورش وجود دارد. نتایج پژوهش به شرح زیر می باشد:

- ۱- مدیران آموزشی نهادینه کردن آموزش را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۲- مدیران آموزشی بهبود مستمر فرآیندها را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم میدانند.
- ۳- مدیران آموزشی پرهیز از بازرسی گسترده را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۴- مدیران آموزشی مشارکت در تصمیم گیری را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۵- مدیران آموزشی برطرف کردن ترس را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۶- مدیران آموزشی شکستن سد بین واحدهای ستادی را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۷- مدیران آموزشی تقویت اعتماد به نفس کارکنان را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۸- مدیران آموزشی تغییر و تحول را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۹- مدیران آموزشی رضایت عوامل درون سازمانی و برون سازمانی را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۱۰- مدیران آموزشی حذف معیارهای کمی را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۱۱- مدیران آموزشی داشتن اهداف پایدار را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.
- ۱۲- مدیران آموزشی حذف شعارهای توخالی را برای دست یابی به مدیریت کیفیت فراگیر لازم می دانند.

واژگان کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، مشتری مداری، مشارکت، بازرسی، آموزش، تغییر و تحول

فهرست مطالب

عنوان

چکیده

فصل اول: کلیات طرح تحقیق

مقدمه

بیان مسئله

اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت موضوع

اهداف تحقیق

سوالهای پژوهش

تعریف متغیرهای پژوهش

فصل دوم: پیشینه موضوع پژوهش

مقدمه

تاریخچه شکل گیری مدیریت کیفیت جامعه

کیفیت در سده های میانی

کیفیت و مدیریت علمی

کیفیت در قرن ۲۱

شکل گیری مدیریت کیفیت جامع

دمینگ

ژوزف ژوران

کرازبی

تعریف مدیریت کیفیت جامع در تعلیم و تربیت

آفریدن اهداف ثابت و پایدار

صفحه

۱

۲

۳

۳

۳

۴

۴

۷

۸

۱۱

۱۱

۱۲

۱۲

۱۳

۱۴

۱۵

۱۷

۱۷

صفحه

عنوان

۱۸	بهبود مستمر فرایندها
۱۹	فرایند بهبود مستمر
۲۰	ضرورت بهبود
۲۱	پرهیز از بازرسی گسترده
۲۳	بازرسی در مدیریت کیفیت فراگیر
۲۴	نهادینه کردن رهبری و مشارکت در تصمیم گیری
۲۴	رهبری
۲۵	مدیریت
۲۵	مقایسه مدیریت ورهبری
۲۶	مشارکت
۲۶	فواید مشارکت
۲۷	مدیر مشارکتی
۲۷	دیدگاه دمینگ درباره مشارکت
۲۸	مشارکت در آموزش و پرورش
۲۸	تصمیم گیری
۲۹	فرایند تصمیم گیری
۲۹	برطرف کردن ترس
۳۰	انواع ترس
۳۰	دیدگاه دمینگ درباره ترس
۳۱	شکستن سدهای بین واحدهای ستادی
۳۱	ارتباط
۳۲	فرایند ارتباط

۳۳	هدف ارتباط
۳۳	موانع ارتباطی
۳۴	ویژگی ارتباط اثر بخش
۳۴	پیشنهاداتی برای کیفیت ارتباط
۳۵	تقویت اعتماد به نفس کارکنان
۳۵	برخی موانع احساس غرور کارکنان
۳۵	تغییر، تحول و توسعه درونی
۳۶	هدف از ایجاد تغییر و توسعه در سازمان
۳۶	شرایط تغییر سازمانی
۳۷	تاثیر تغییر سازمانی بر افراد
۳۸	تحول
۳۹	رضایت عوامل درون سازمانی و برون سازمانی
۳۹	انواع مشتری
۴۱	حذف معیارهای کمی برای نیروی کار
۴۲	نهادینه کردن آموزش و خود اصلاحی
۴۳	دلایل منطقی آموزش
۴۴	هدف‌های آموزش
۴۵	فرایند آموزش
۴۵	آموزش مورد نیاز در (TQM)
۴۶	حذف شعارهای تو خالی
۴۷	تحقیقات داخلی
۴۸	تحقیقات خارجی

۴۹	خلاصه نتیجه گیری از پیشینه پژوهش
	فصل سوم: روشهای تحقیق و جمع آوری اطلاعات
۵۱	نوع تحقیق
۵۱	جامعه آماری
۵۱	نمونه آماری
۵۱	ابزار اندازه گیری
۵۲	پایایی و روایی پرسشنامه
۵۳	روشهای آماری
	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق
۵۴	مقدمه
۵۴	یافته‌های توصیفی
۱۱۵	تجزیه و تحلیل استنباطی
	فصل پنجم: خلاصه، نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۲۸	خلاصه تحقیق
۱۳۱	پیشنهادات
۱۳۱	پیشنهادات پژوهشی
۱۳۲	پیشنهادات کاربردی
۱۳۳	محدودیت‌های تحقیق
۱۳۴	ضمائم
۱۳۹	فهرست منابع و ماخذ فارسی
۱۴۲	فهرست منابع و ماخذ خارجی

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۵۱	جدول شماره ۱-۳ جامعه آماری
۵۲	جدول شماره ۲-۳ تناظر سؤال پرسشنامه با هریک از شاخصهای ۱۲ گانه
۵۵	جدول شماره ۱-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی نیازسنجی برای تدوین دوره‌های آموزشی
۵۶	جدول شماره ۲-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی مشارکت مخاطبین در تدوین دوره‌های آموزشی
۵۷	جدول شماره ۳-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آموزش کارکنان بطور غیر متمرکز
۵۸	جدول شماره ۴-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آموزش مداوم و فراگیر کارکنان
۵۹	جدول شماره ۵-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آموزش بر اصول بزرگسالان
۶۰	جدول شماره ۶-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی هماهنگی کارکنان و برنامه ریزی و اجرا تصمیمات
۶۱	جدول شماره ۷-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی احساس مسئولیت کارکنان بررسی عملکرد عالی
۶۲	جدول شماره ۸-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی استقبال از کارکنان دارای تفکر خلاق
۶۳	جدول شماره ۹-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی تبادل اطلاعات و تجارب
۶۴	جدول شماره ۱۰-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی توانمندی کارکنان در ریشه یابی مشکلات
۶۵	جدول شماره ۱۱-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی تقدیر کارکنان بخاطر کار خوب
۶۶	جدول شماره ۱۲-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی پرهیز از بازرسی گسترده
۶۷	جدول شماره ۱۳-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آموزش ضمن خدمت بر اساس ارزشیابی عملکرد کارکنان
۶۸	جدول شماره ۱۴-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی افزایش کارایی از طریق گروههای آموزش یا سایر گروهها
۶۹	جدول شماره ۱۵-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی اعلام نتایج ارزشیابی عملکرد به کارکنان
۷۰	جدول شماره ۱۶-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی حل مشکلات مدارس از طریق گروههای آموزش یا بنایر گروهها
۷۱	جدول شماره ۱۷-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی فعالیت گروهی در مدارس
۷۲	جدول شماره ۱۸-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
۷۳	جدول شماره ۱۹-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی انعطاف برای تغییر شیوه‌های مدیریت

- جدول شماره ۲۰-۱-۴ بیانگر فراوانی و درصد فراوانی آموزش کارکنان بررسی مشارکت در تصمیم گیری ۷۴
- جدول شماره ۲۱-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آگاهی دادن به مدیران از موارد سوء مدیریت آن ۷۵
- جدول شماره ۲۲-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی توجه به کمیت مؤفیت ها ۷۶
- جدول شماره ۲۳-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی شنیدن اظهارنظر کارکنان ۷۷
- جدول شماره ۲۴-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی راحتی کارکنان در ارائه نظرات خود به مدیران ۷۸
- جدول شماره ۲۵-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ریشه یابی مواردی که منجر به شکست شده است ۷۹
- جدول شماره ۲۶-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ارتباط چهره به چهره دانش آموزان با مدیران ۸۰
- جدول شماره ۲۷-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ارتباط چهره به چهره معلمان و دبیران با معاونان آموزش و پرورش ۸۱
- جدول شماره ۲۸-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ارتباط چهره به چهره مدیران با رؤسای آموزش و پرورش ۸۲
- جدول شماره ۲۹-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آگاهی مدیران از مشکلات کارکنان ۸۳
- جدول شماره ۳۰-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی رعایت سلسله مراتب ۸۴
- جدول شماره ۳۱-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی مهلت دادن به کارکنان بررسی انجام کارهای کیفی ۸۵
- جدول شماره ۳۲-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی سپردن کارهای بزرگ به آدمهای بزرگ ۸۶
- جدول شماره ۳۳-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ارتقای شغلی بر اساس درجه شایستگی ۸۷
- جدول شماره ۳۴-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی تصمیم گیری در سطح پایین تر ۸۸
- جدول شماره ۳۵-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آگاهی دادن به کارکنان از تغییرات ایجاد شده ۸۹
- جدول شماره ۳۶-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی نو آوری در مدیریت ۹۰
- جدول شماره ۳۷-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ایجاد شرایطی مناسب برای ابراز عقاید ۹۱
- جدول شماره ۳۸-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی تغییر و تحول سریع ۹۲
- جدول شماره ۳۹-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی افزایش زمینه‌های تقویض اختیار ۹۳
- جدول شماره ۴۰-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی پرمایه سازی شغلی مدیران ۹۴
- جدول شماره ۴۱-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی کسب رضایت دانش آموزان از مدرسه ۹۵

- جدول شماره ۴۲-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی کسب رضایت از اولیا مدرسه ۹۶
- جدول شماره ۴۳-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی کسب رضایت دانشگاهها از دانش آموزان (برونداد) ۹۷
- جدول شماره ۴۴-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی کسب رضایت کارمندان ۹۸
- جدول شماره ۴۵-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی کسب رضایت مدیران ۹۹
- جدول شماره ۴۶-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی استفاده از شاخص های کمی در ارزیابی ۱۰۰
- جدول شماره ۴۷-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی تاکید بر محفوظات به جای پرورش مهارت ها ۱۰۱
- جدول شماره ۴۸-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ارزیابی دانش آموزان بر اساس شاخص های کمی ۱۰۲
- جدول شماره ۴۹-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی ارزیابی مدیران بر اساس شاخص های کمی ۱۰۳
- جدول شماره ۵۰-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی احساس مسئولیت و نگرانی در قبال ناکامی شاگردان ۱۰۴
- جدول شماره ۵۱-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی پیروی مدیران از اهداف تدوین شده مدیران ارشد ۱۰۵
- جدول شماره ۵۲-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی فعالیت کارکنان در جهت اهداف ۱۰۶
- جدول شماره ۵۳-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی درک یکسان کارکنان و مدیران از ماموریت آموزش و پرورش ۱۰۷
- جدول شماره ۵۴-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی دستیابی به منابع بررسی رسیدن اهداف ۱۰۸
- جدول شماره ۵۵-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی آشنایی با اهداف آموزش و پرورش ۱۰۹
- جدول شماره ۵۶-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی تصمیم گیری توسط گروه های کارشناس ۱۱۰
- جدول شماره ۵۷-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی اتخاذ تصمیمات بر اساس اولویت ها ۱۱۱
- جدول شماره ۵۸-۱-۴ بیانگر فراوانی و درصد فراوانی اجرای تصمیمات اتخاذ شده ۱۱۲
- جدول شماره ۵۹-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی عمل کردن به قول داده شده به دانش آموزان ۱۱۳
- جدول شماره ۶۰-۱-۴ فراوانی و درصد فراوانی پاسخ دادن به توقعات والدین ۱۱۴
- جدول شماره ۴-۲-۱ تجزیه و تحلیل سؤال ۱ پژوهش ۱۱۶
- جدول شماره ۴-۲-۲ تجزیه و تحلیل سؤال ۲ پژوهش ۱۱۷
- جدول شماره ۴-۲-۳ تجزیه و تحلیل سؤال ۳ پژوهش ۱۱۸

عنوان

صفحه

۱۱۹	جدول شماره ۴-۲-۴ تجزیه و تحلیل سؤال ۴ پژوهش
۱۲۰	جدول شماره ۴-۲-۵ تجزیه و تحلیل سؤال ۵ پژوهش
۱۲۱	جدول شماره ۴-۲-۶ تجزیه و تحلیل سؤال ۶ پژوهش
۱۲۲	جدول شماره ۴-۲-۷ تجزیه و تحلیل سؤال ۷ پژوهش
۱۲۳	جدول شماره ۴-۲-۸ تجزیه و تحلیل سؤال ۸ پژوهش
۱۲۴	جدول شماره ۴-۲-۹ تجزیه و تحلیل سؤال ۹ پژوهش
۱۲۵	جدول شماره ۴-۲-۱۰ تجزیه و تحلیل سؤال ۱۰ پژوهش
۱۲۶	جدول شماره ۴-۲-۱۱ تجزیه و تحلیل سؤال ۱۱ پژوهش
۱۲۷	جدول شماره ۴-۲-۱۲ تجزیه و تحلیل سؤال ۱۲ پژوهش

فهرست اشکال

۲۰	شکل ۲-۱ فرایند بهبود مستمر
۲۱	شکل ۲-۲ بهینه سازی و بهبود مستمر
۴۱	شکل ۲-۳ بهینه سازی و کیفیت

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۵۵	نمودار ۱-۱-۴ سؤال شماره (۱) نیازسنجی برای تدوین دوره‌های آموزشی
۵۶	نمودار ۱-۲-۴ سؤال شماره (۲) مشارکت مخاطبین در تدوین دوره‌های آموزشی
۵۷	نمودار ۱-۳-۴ سؤال شماره (۳) آموزش کارکنان به طور غیر متمرکز
۵۸	نمودار ۱-۴-۴ سؤال شماره (۴) آموزش مداوم و فراگیر کارکنان
۵۹	نمودار ۱-۵-۴ سؤال شماره (۵) آموزش بر اصول بزرگسالان
۶۰	نمودار ۱-۶-۴ سؤال شماره (۶) هماهنگی کارکنان و برنامه ریزی و اجرای تصمیمات
۶۱	نمودار ۱-۷-۴ سؤال شماره (۷) احساس مسئولیت و تعهد کارکنان بررسی عملکرد عالی
۶۲	نمودار ۱-۸-۴ سؤال شماره (۸) استقبال از کارکنان دارای تفکر خلاق
۶۳	نمودار ۱-۹-۴ بیانگر سؤال شماره (۹) تبادل اطلاعات و تجارب
۶۴	نمودار ۱-۱۰-۴ سؤال شماره (۱۰) توانمندی کارکنان در ریشه یابی مشکلات
۶۵	نمودار ۱-۱۱-۴ سؤال شماره (۱۱) تقدیر کارکنان به خاطر کار خوب
۶۶	نمودار ۱-۱۲-۴ سؤال شماره (۱۲) پرهیز از بازرسی گسترده
۶۷	نمودار ۱-۱۳-۴ سؤال شماره (۱۳) آموزش ضمن خدمت براساس ارزشیابی عملکرد کارکنان
۶۸	نمودار ۱-۱۴-۴ سؤال شماره (۱۴) افزایش کارآیی از طریق گروه‌های آموزش یا سایر گروهها
۶۹	نمودار ۱-۱۵-۴ سؤال شماره (۱۵) اعلام نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان
۷۰	نمودار ۱-۱۶-۴ سؤال شماره (۱۶) حل مشکلات مدارس از طریق گروههای آموزش یا سایر گروهها
۷۱	نمودار ۱-۱۷-۴ سؤال شماره (۱۷) فعالیت گروهی در مدارس
۷۲	نمودار ۱-۱۸-۴ سؤال شماره (۱۸) مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
۷۳	نمودار ۱-۱۹-۴ سؤال شماره (۱۹) انعطاف برای تغییر شیوه‌های مدیریت
۷۴	نمودار ۱-۲۰-۴ سؤال شماره (۲۰) آموزش کارکنان بررسی مشارکت در تصمیم‌گیری
۷۵	نمودار ۱-۲۱-۴ سؤال شماره (۲۱) آگاهی دادن به مدیران از موارد سوء مدیریت آن

عنوان

صفحه

- نمودار ۲۲-۱-۴ سؤال شماره (۲۲) توجه به کمیت موفقیت‌ها ۷۶
- نمودار ۲۳-۱-۴ سؤال شماره (۲۳) شنیدن اظهار نظر کارکنان ۷۷
- نمودار ۲۴-۱-۴ سؤال شماره (۲۴) راحتی کارکنان در ارائه نظرات خود به مدیران ۷۸
- نمودار ۲۵-۱-۴ سؤال شماره (۲۵) ریشه یابی مواردی که منجر به شکست شده است ۷۹
- نمودار ۲۶-۱-۴ سؤال شماره (۲۶) ارتباط چهره به چهره دانش آموزان با مدیران ۸۰
- نمودار ۲۷-۱-۴ سؤال شماره (۲۷) ارتباط چهره به چهره معلمان و دبیران با معاونان آموزش و پرورش ۸۱
- نمودار ۲۸-۱-۴ سؤال شماره (۲۸) ارتباط چهره به چهره مدیران با روسای آموزش و پرورش ۸۲
- نمودار ۲۹-۱-۴ سؤال شماره (۲۹) آگاهی مدیران از مشکلات کارکنان ۸۳
- نمودار ۳۰-۱-۴ سؤال شماره (۳۰) رعایت سلسله مراتب ۸۴
- نمودار ۳۱-۱-۴ سؤال شماره (۳۱) مهلت دادن به کارکنان بررسی انجام کارهای کیفی ۸۵
- نمودار ۳۲-۱-۴ سؤال شماره (۳۲) سپردن کارهای بزرگ به آدمهای بزرگ ۸۶
- نمودار ۳۳-۱-۴ سؤال شماره (۳۳) ارتقا شغلی براساس درجه شایستگی ۸۷
- نمودار ۳۴-۱-۴ سؤال شماره (۳۴) تصمیم گیری در سطح پایین تر ۸۸
- نمودار ۳۵-۱-۴ سؤال شماره (۳۵) آگاهی دادن به کارکنان از تغییرات ایجاد شده ۸۹
- نمودار ۳۶-۱-۴ سؤال شماره (۳۶) نوآوری در مدیریت ۹۰
- نمودار ۳۷-۱-۴ سؤال شماره (۳۷) ایجاد شرایط مناسب برای ابراز عقاید ۹۱
- نمودار ۳۸-۱-۴ بیانگر سؤال شماره (۳۸) تغییر و تحول سریع ۹۲
- نمودار ۳۹-۱-۴ سؤال شماره (۳۹) افزایش زمینه‌های تفویض اختیار ۹۳
- نمودار ۴۰-۱-۴ سؤال شماره (۴۰) پرمایه سازی شغلی مدیران ۹۴
- نمودار ۴۱-۱-۴ بیانگر سؤال شماره (۴۱) کسب رضایت دانش آموزان از مدرسه ۹۵
- نمودار ۴۲-۱-۴ سؤال شماره (۴۲) کسب رضایت از اولیای مدرسه ۹۶
- نمودار ۴۳-۱-۴ بیانگر سؤال شماره (۴۳) کسب رضایت دانشگاهها از دانش آموزان (برون داد) ۹۷

عنوان

صفحه

۹۸	نمودار ۴۴-۱-۴ سؤال شماره (۴۴) کسب رضایت کارمندان
۹۹	نمودار ۴۵-۱-۴ سؤال شماره (۴۵) کسب رضایت مدیران
۱۰۰	نمودار ۴۶-۱-۴ سؤال شماره (۴۶) استفاده از شاخصهای کمی در ارزیابی
۱۰۱	نمودار ۴۷-۱-۴ سؤال شماره (۴۷) تاکید بر محفوظات به جای پرورش مهارتها
۱۰۲	نمودار ۴۸-۱-۴ سؤال شماره (۴۸) ارزیابی دانش آموزان براساس شاخصهای کمی
۱۰۳	نمودار ۴۹-۱-۴ سؤال شماره (۴۹) ارزیابی مدیران براساس شاخصهای کمی
۱۰۴	نمودار ۵۰-۱-۴ سؤال شماره (۵۰) احساس مسئولیت و نگرانی در قبال ناکامی شاگردان
۱۰۵	نمودار ۵۱-۱-۴ سؤال شماره (۵۱) پیروی مدیران از اهداف تدوین شده مدیران ارشد
۱۰۶	نمودار ۵۲-۱-۴ سؤال شماره (۵۲) فعالیت کارکنان در جهت اهداف
۱۰۷	نمودار ۵۳-۱-۴ سؤال شماره (۵۳) درک یکسان کارکنان و مدیران از ماموریت آموزش و پرورش
۱۰۸	نمودار ۵۴-۱-۴ سؤال شماره (۵۴) دستیابی به منابع برای رسیدن به اهداف
۱۰۹	نمودار ۵۵-۱-۴ سؤال شماره (۵۵) آشنایی با اهداف آموزش و پرورش
۱۱۰	نمودار ۵۶-۱-۴ سؤال شماره (۵۶) تصمیم گیری توسط گروههای کارشناس
۱۱۱	نمودار ۵۷-۱-۴ سؤال شماره (۵۷) اتخاذ تصمیمات براساس اولویتها
۱۱۲	نمودار ۵۸-۱-۴ سؤال شماره (۵۸) اجرای تصمیمات اتخاذ شده
۱۱۳	نمودار ۵۹-۱-۴ سؤال شماره (۵۹) عمل کردن به قول داده شده به دانش آموزان
۱۱۴	نمودار ۶۰-۱-۴ سؤال شماره (۶۰) پاسخ دادن به توقعات والدین

فصل اول: طرح تحقیق

مقدمه

امروزه در دنیای علوم و معارف بشری زبان مشترک کمک شایانی به شناخت رشد و توسعه علوم می‌نماید. این زبان می‌تواند ارتباط موثر و سازنده‌ای را در بین دانشمندان و علما برقرار نماید و در عین حال برای دانشجویان و افرادی که در رابطه با آن علم قرار دارند به تسهیل امور و درک دقیق‌تر مسائل بپردازد. مدیریت نیز چه در بخش صنعت و یا چه بخش خدمات نیازمند است تا از زبان و اصول و مفاهیم مشترک و متناسبی برخوردار باشد. در سال‌های اخیر شرکت‌های بزرگ دنیا برای رقابت در سطح بازار بین‌المللی و کاهش هزینه‌های تولید و افزایش کارایی و سوددهی بیشتر از روش جدید مدیریتی به نام «مدیریت کیفیت جامع» استفاده کردند و امروزه بهبود کیفیت در همه زمینه‌های صنعتی و تولیدی، بهداشتی و آموزشی یکی از ضروریات محسوب می‌شود. در قلمرو آموزش و پرورش نیز به دلایلی مثل کاهش بودجه، پایین بودن سطح دانش، پی‌گیر بودن مردم و خانواده‌ها برای بهسازی نظام آموزشی و درگیر بودن دولت‌ها برای بهبود و بهسازی نظام آموزشی توجه به کیفیت لازم و مهم شناخته شده است. در کشورهای پیشرفته اقداماتی چون غیر متمرکز نمودن مدارس و ارج نهادن به نظرات مدیر و دادن ابتکار عمل به مدیران می‌تواند از نشانه‌های بارز توجه به مدیریت کیفیت می‌باشد. آموزش و پرورش با توجه به توسعه روزافزون جوامع و انتظارات دقیق و ظریف مردم، با شیوه‌های سنتی و گوناگون مدیریت و با اهداف مبهم دیگر پاسخگوی روح متلاطم و پیرو پیشرفت بشر نخواهد بود. و توجه نمودن به یک بعد از اصول مدیریت در مدارس و غافل بودن از ابعاد دیگر آن دیگر نمی‌توان به همه درخواست‌های مردم پاسخگو باشد. با توجه به رشد مدیریت کیفیت جامع در صنعت و تولید می‌توان امیدوار بود که پیشرفت‌هایی نیز در مدیریت آموزش و پرورش صورت گیرد. صاحب نظران متعددی نیز بر توفیق مدیریت کیفیت جامع در بخش آموزش تأکید دارند. تألیفات متعددی نیز در این مورد انجام گرفته است. و این پژوهش نیز در نظر دارد تا با توجه به دیدگاه‌های مدیران آموزشی و در مقطع دبیرستان‌های شهرستان آمل امکان پیاده سازی مدیریت کیفیت فراگیر را در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار دهد.

بیان مسئله:

اعتقادات دمینگ^۱ در مدیریت که به مدیریت کیفیت جامع مشهود است منشأ تحولاتی بزرگ در کشورهای پیشرفته جهان به ویژه ژاپن گردیده وی طرفدار سخت مدیریت مشارکتی، توانمندسازی کارکنان و رهبری تحول گرا بوده است.

دمینگ به جنبه‌های انسانی مدیریت توجه عمیق دارد و معتقد است که در آموزش و پرورش به ندرت مدیران به این نکته توجه دارند. که ممکن است بخش عمده‌ای از مشکلات ناشی از مدیریت آنان باشد. وی بر این باور است که باید در بدو امر کارکنان را به کار صحیح علاقمند نمود و سپس آنان را با ابزار کار صحیح مجهز کرد. تعیین رسالت شرکت و مشخص کردن هدف‌های دراز مدت و کوتاه مدت از سوی مدیران ارشد هر سازمان از اصول اولیه هر سازمان است، و به عقیده وی بازسازی و ارزشیابی عملکرد سالانه، زیان‌های جبران ناپذیری را به سازمان وارد می‌نمود و ارتباط موثر و دو سویه را برای برطرف کردن ترس در سازمان‌ها تشویق نموده و کار کارکنان را سودمندتر می‌سازد. روش آموزش جدید به کار گرفته شود و به نیازهای شاگردان حساس بوده و توجه نمود تا انتظارات آنان را پاسخ گوید. چنانچه اصول مورد اعتقاد دمینگ که عموماً اصل عقلی و انسانی است در آموزش و پرورش ایران نیز به کار گرفته شود می‌تواند تحول بزرگی در این سازمان باشد. در سازمان‌ها مدیریت کیفیت جامع با مفهوم اداره امور کیفیت مدار درک شده است اما بهبود فرایند کیفیت در کلیه سطوح سازمان‌های آموزشی با مشکلاتی از قبیل عدم آموزش، وجود موانع ارتباطی، عدم تعهد و مسئولیت پذیری، توجه نکردن به مشتری مداری، عدم مشارکت، توجه نکردن به روند پیشرفت فعالیت‌های جاری مواجه است. مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش نیز می‌بایست انرژی خود را صرف بهبود مستمر فعالیت‌ها و فرایندهای کاری و کیفیت خدمات و چگونگی دستیابی به آنان کنند. برای تحقق این امر مدیران و کارشناسان می‌توانند حرکت‌های گام به گام جهت ارائه بهتر و سریع تر خدمات خود داشته باشند. سازمان‌های آموزشی نمی‌توانند نسبت به امر کیفیت بی تفاوت باشند. در سازمان‌های آموزشی اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع در طول مسیر تکامل خود نیازمند صبر و زمان مناسب است. توجه به این نکته ضروری است که هرگز پیاده سازی یک نظام نباید به منزله کپی محض تلقی گردد بلکه باید در یک سیستم مناسب با شرایط فرهنگی و ارزش‌ها و شناخت وضعیت موجود در آموزش و پرورش باشد. لذا در این

۱- Deming

پژوهش محقق در نظر دارد تا با بررسی نظرات مدیران مقطع دبیرستان شهرستان آمل امکان پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع را در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار دهد.

اهمیت و ضرورت تحقیق:

رشد و توسعه چشمگیر و روزافزون مسائل آموزش و پرورش در دنیای کنونی و عقب افتادگی آموزش و پرورش در ایران از تحولات موجود در جامعه جهانی نسخه برداری های گوناگون و تعبیر و تفسیرها و نگرش های متفاوت و موارد بسیار زیادی که تحت عناوین بیماری های مدیریت و سیستم قابل طرح می باشد همه و همه آموزش و پرورش ایران را چنان دچار سردرگمی و گیجی نموده است که ادامه این وضعیت فرجام خوبی برای جامعه ایران نخواهد داشت. لذا آموزش و پرورش ناگزیر است برای این مشکل به راهکارهایی دست یابد که علاوه بر این که از پشتوانه فلسفی و منطقی کافی برخوردار باشد مورد قبول و پذیرش نیروهای علاقه مند و فهیم نیز قرار گیرد. مدیریت کیفیت فراگیر در حال حاضر یکی از الگوهای است که از ویژگی های بی شماری برخوردار بوده و استقرار صحیح آن به عنوان ابزاری توانمند می تواند منابع انسانی را با خلاقیت خارق العاده به سمت حل معضلات و بهبود فرایندهای آموزش و پرورش یاری نماید. در روش مدیریت کیفیت جامع تأکید بر افزایش کیفیت یا محور قرار دادن رضایت دریافت کنندگان خدمات است.

اهمیت موضوع

۱. اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت جامع در بین مدیران مقطع دبیرستان آموزش و پرورش آمل تا به حال انجام نشده است.
۲. مدیران و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش آمل می توانند از یافته های این پژوهش در جهت بهسازی شرایط موجود، هزینه کم، استفاده بهینه از نیروی انسانی بهره گیرند.
۳. مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش از طریق آشنایی با یافته های پژوهش های از نوع حاضر برای استقبال از اندیشه های نوین مدیریت از جمله کیفیت جامع آبادگی زیادتری پیدا کنند.

اهداف تحقیق:

۱. تعیین امکان پیاده سازی نظام مدیریت کیفیت جامع در آموزش و پرورش شهرستان آمل.
۲. تعیین میزان آگاهی مدیران آموزشی شهرستان آمل از اصول مدیریت کیفیت جامع.