
Research Papers



शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन: एक अध्ययन

प्रमोद कुमार गुप्ता

शोध छात्र, शिक्षा अध्ययनशाला. देवी अहिल्या विश्वविद्यालय, इन्दौर

सारांश :-

प्रस्तुत शोध अध्ययन में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन और शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पनाओं एवं परिभाषाओं, शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के मूल तत्वों, पारम्परिक शिक्षा और सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधित शिक्षा में तुलनाओपर प्रकाश डाला गया है।

1.0.0 प्रस्तावना :-

भारतीय संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना को शिक्षा के क्षेत्र में उपयोग करने का उद्देश्य शिक्षा संस्थाओं की कमियों को पहचानकर उनको दूर करना और अपनी संस्था की आवश्यकताओं को समझकर उनके अनुसार अपनी संस्था की गुणवत्ता में और अधिक सुधार करना है। शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के उपयोग द्वारा शैक्षिक संस्था की सामर्थ्य और कमजोरियों, खतरों और सुअवसरों की पहचान की जाती है।

शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को सामान्यतः सतत् गुणवत्ता सुधार के रूप में परिभाषित किया जाता है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन किसी शैक्षिक संस्था के सुनियोजित विकास के लिए आवश्यक तत्व है और यह सुनियोजित विकास तब ही संभव है जब विद्यालय के सभी घटकों और प्रक्रियाओं के लिए योजनाबद्ध कार्यक्रमों का क्रियान्वयन किया जाय ताकि विद्यालय के सभी घटक अपने कार्यों के माध्यम से श्रेष्ठ प्रदर्शन कर सकें। इस प्रकार किसी शैक्षिक संस्था के संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में विद्यालय के सभी घटकों— शैक्षिक संस्था के प्रधानाचार्य के नेतृत्व व्यवहार, शिक्षकों की विशेषतायें, संस्था के कर्मचारियों के सहयोग एवं पारस्परिक संपर्क, विद्यार्थियों, शिक्षण कर्मचारियों की कार्य संतुष्टि और कृत्य चिंता संस्था का सामग्री प्रबंधन, कार्यालय प्रबंधन, परीक्षा प्रणाली, सहपाठगामी क्रियायें, संबंध आदि का पूर्ण योगदान होता है।

1.1.0 संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना एवं परिभाषायें

गुणवत्ता कोई एक गुण ना होकर कई गुणों का योग होती है। संपूर्ण गुणवत्ता से तात्पर्य कसौटी माने जाने वाले समस्त गुणों का पूरी मात्रा में होना है। इस संपूर्ण गुणवत्ता का प्रबंधन करना ही संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन कहलाता है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की कसौटी में समय के अनुसार और लाभार्थियों की मांग के आधार पर परिवर्तन होते रहते हैं, जिससे श्रेष्ठता के स्तर को बनाए रखा जा सकता है। इस प्रकार संपूर्ण गुणवत्ता, प्रबंधन का अंतहीन सुधार मार्ग है।

डेमिंग (1979)

- उत्पाद एवं सेवा में सुधार के उद्देश्य को निरन्तर कायम रखें। प्रतियोगी बनकर उसमें टिके रहने और कर्मचारियों को रोजगार प्रदान करने को लक्ष्य करना।
- नवीन दर्शन को ग्रहण करें।

- गुणवत्ता प्राप्त करने के लिये सामूहिक निरीक्षण पर निर्भरता को समाप्त करे।
- कीमतों के आधार पर व्यापारिक सौदे करना समाप्त करें।
- उत्पादन एवं सेवा प्रणाली को लगातार सुधारते हुये गुणवत्ता तथा उत्पादकता में सुधार द्वारा निरन्तर लागत में कमी लायें।
- कार्यरत स्टाफ के लिये प्रशिक्षण संस्थापित करें।
- नेतृत्व संस्थापित करें।
- भय की भावना निकाल बाहर करे, ताकि प्रत्येक स्टाफ प्रभावी ढंग से कम्पनी के लिये काम कर सकें।
- विभागों के मध्य बाधाओं को ना आने दें।
- बिना पर्याप्त श्रमशक्ति तथा काम करने के बेहतर तौर तरीकों की सुविधायें देते हुये उत्पादन के नये स्तर प्राप्त करने के नारे, उद्बोधन तथा लक्ष्य ना दें।
- सांख्यिकीय नियतांश (कोटा) निश्चित करने वाले कार्य मानकों को तिलाजलि दें।
- उन बाधाओं के बंधन हटा दे, जो व्यक्तियों द्वारा अपनी कार्य कुशलता के लिए गर्व करने के अधिकार का हनन करते हैं।
- शिक्षा एवं आत्मसुधार का एक प्रबल कार्यक्रम संस्थापित करें।
- कम्पनी के प्रत्येक कर्मचारी को, रूपांतरण का काम सौंपकर प्रोत्साहित करें।

क्रासबी (1980)

- गुणवत्ता कार्यक्रम के लिये प्रबंध कारिणी की प्रतिबद्धता को संस्थापित करें।
- कार्यक्रम चलाने के लिये एक गुणवत्ता दल की स्थापना करें।
- गुणवत्ता मापन पद्धति लागू करें।
- गुणवत्ता पर लागत के सिद्धांत को परिभाषित करके प्रयोग में लायें।
- गुणवत्ता आश्वासन कार्यक्रम को संस्थापित करें।
- सुधारक कार्य विधि लागू करें।
- शून्य दोष कार्यान्वयन की योजना बनाये।
- पर्यवेक्षक प्रशिक्षण लागू करें।
- शून्य दोष की प्रक्रिया प्रारम्भ करने का दिन घोषित करें।
- कार्य सम्पादन करने के लक्ष्य निर्धारित करें।
- कर्मचारी प्रबन्धक मण्डल के मध्य संप्रेषण प्रणाली स्थापित करें।
- सक्रिय रूप से भाग लेने वालों को मान्यता प्रदान करें।
- प्रक्रिया को बनाये रखने के लिए गुणवत्ता परिषदों को स्थापित करें।
- पुनः इन सभी सोपानों को दोहराएं।

जुरान (1988)

- सुधार की आवश्यकता एवं अवसर के बारे में चेतना निर्माण करें।
- सुधार के स्पष्ट लक्ष्य निर्धारित करें।
- सुधार की प्रक्रिया को गति देने के लिये एक संगठनात्मक ढांचा खड़ा करें।
- समुचित प्रशिक्षण प्रदान करें।
- समस्या समाधान के लिये परियोजना उपागम को ग्रहण करें।
- प्रगति ज्ञात करके उसकी रिपोर्ट तैयार करें।
- सफलता को मान्यता देते हुए, उसका पुनर्बलन करें।
- परिणामों को संचारित करें।
- परिवर्तन को अभिलेखित करें।

- कम्पनी की सभी प्रक्रियाओं के आधार पर एक वार्षिक सुधार चक्र स्थापित करें।

1.2.0 शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना एवं परिभाषायें

सामान्यतः शिक्षा के क्षेत्र में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांतों का उपयोग, संपूर्ण गुणवत्ता की प्राप्ति हेतु किया जाने वाला प्रबंध, शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन है।

वस्तुतः गुणवत्ता का निर्धारण विद्यार्थियों में आवश्यक गुणों का विकास करना है, और इन गुणों का विकास करने के लिए प्रत्येक विद्यालय की अपनी प्रक्रिया होती है, इन्हीं प्रक्रियाओं से प्रत्येक विद्यालयों की अपनी अलग पहचान होती है। प्रत्येक विद्यालय की संरचना और संचालन के घटक समान होते हैं, परंतु जिस प्रकार ये घटक एक दूसरे से संबंध रखते हैं उसमें भी प्रत्येक विद्यालय की अपनी अलग व्यवस्था होती है। समाज में अपनी अधिक से अधिक मांग बनाये रखने के लिए और वर्तमान प्रतिस्पर्धा में बने रहने के लिए एक शैक्षिक संस्थान को दूसरे अन्य संस्थानों से भिन्नता या विशिष्टता बनाए रखना होती है। ये भिन्नता या विशिष्टता उनके द्वारा दी जा रही सेवाओं के आधार पर ही होती है जिसके लिए वे अपनी विशिष्टता की कसौटी का निर्माण करते हैं और अपनी संस्था को अन्य संस्था से श्रेष्ठ प्रमाणित करते हैं। उनकी ये विशिष्टता की कसौटी ही, उनकी गुणवत्ता की सूचक होती है। शैक्षिक संस्थाओं की श्रेष्ठता सिद्ध करने के लिए मानकों (कसौटी) का निर्धारण एक समस्या है परंतु कुछ निर्धारित घटकों को आधार बनाकर यह कार्य किया जा सकता है।

नवरत्नम् एवं ओ कोनोर (1993) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन से आशय ऐसी शैक्षिक संकल्पनाओं, रचना कौशलों, उपकरणों, विश्वासों इत्यादि के समूह से है, जो अपव्यय तथा लागत खर्च को कम करके उत्पादों एवं सेवाओं के सुधार को परिलक्षित करते हो।

हार्वे (1994) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का आशय संपूर्णता से नहीं वरन् परिवर्तन लाने से है। शिक्षा में सामान्यतः यह परिवर्तन विद्यार्थियों के जीवन अनुभवों को परिवर्तित करके उनको उन्नत और शक्ति सम्पन्न बनाते हैं।

क्वान (1996) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, शिक्षा के उद्देश्यों को वास्तविकता में क्रियान्वित करता है और इसका संबंध किसी भी शैक्षिक संस्था द्वारा अधिकाधिक गुणवत्ता प्राप्त करने का मार्ग पाने और संस्था की समालोचना करने से है।

स्पार्क (1996) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन, उद्देश्यपूर्ण, उचित, सार्थक, अधिगम लक्ष्यों को विशेषीकृत करने और विद्यार्थियों द्वारा उन्हें पाने हेतु शक्ति सम्पन्न बनाना है।

स्विफ्ट (1996) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन द्वारा शिक्षा व्यवस्था में गुणवत्ता प्रबंधन और गुणवत्ता नियंत्रण के माध्यम से सतत् सुधार किया जाता है।

ओवलिया और एस्पिनवाल (1997) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन शिक्षा व्यवस्था की गति को मजबूती और गति प्रदान करने वाला है। एक सर्वेक्षण या एक घटना विश्लेषण शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन से संबंधित तत्वों की खोज करते हैं। तत्पश्चात् हमें एक जाँच सूची उपलब्ध कराते हैं जिसका प्रयोग हम शिक्षा व्यवस्था में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के स्तर को जांचने एवं मापने में करते हैं।

सेजवलकर (1999) के अनुसार— अन्ततः संपूर्ण गुणवत्ता अनिवार्यतः पूँजी, प्रतिभा एवं परिश्रम के गहन निवेश से उपलब्ध उत्पाद होती है। संपूर्ण गुणवत्ता को सतही तौर पर नहीं पाया जा सकता है। संपूर्ण गुणवत्ता अचानक नहीं वरन् चयन से आती है। पुनः संपूर्ण गुणवत्ता किसी आकस्मिक घटना के कारण नहीं अभिकल्प का परिणाम होती है। संपूर्ण गुणवत्ता कोई गंतव्य न होकर एक लगातार यात्रा होती है।

साहने (2004) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन वर्तमान शिक्षा व्यवस्था में अपने ग्राहकों की आवश्यकताओं और गुणवत्तापूर्ण शिक्षा के मार्ग में आने वाले अवरोधों को पहचानने और दूर करने की समग्र व्यवस्था और विचार है।

शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की समस्त परिभाषाओं के आधार पर इसके शैक्षिक अर्थ को समझना आवश्यक है, जो डेमिंग के द्वारा स्थापित संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की मान्यताओं में परिलक्षित होता है।

1.3.0. शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के मूल तत्व

शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के मूल तत्वों को निम्न विद्वानों के अनुसार निम्नलिखित प्रकार से देखा जा सकता है—

जोजेफ सी. फील्ड्स (1994) के अनुसार— किसी शैक्षिक संस्था में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अंतर्गत सात प्रतिबद्धताएं आवश्यक हैं। इनको अपनाकर ही इसका अनुपालन सुनिश्चित किया जा सकता है।

- सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की प्रतिबद्धता— संस्था का शीर्ष नेतृत्व गुणवत्ता की संस्कृति के प्रति प्रतिबद्ध होना चाहिए। इस तथ्य को विद्यालय प्रबंधन समिति और प्रशासकों को सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का उपयोग करते समय सर्व प्रथम संज्ञान में लाना चाहिए।
- सदैव ग्राहक अभिमुखीकरण की प्रतिबद्धता— आन्तरिक ग्राहक (छात्र, शिक्षक और अन्य कर्मचारी) और बाह्य ग्राहक (अभिभावक, समाज और प्रशिक्षण विद्यालय और अन्य जुड़ी हुई संस्थायें) को एक दूसरे की आवश्यकताओं और समस्याओं को अच्छी तरह से जानना चाहिये।
- एक दल के रूप में कार्य करने की प्रतिबद्धता— विद्यालय में एक दल के रूप में कार्य करने की प्रतिबद्धता का वितरण होनी चाहिये अर्थात् कौन समस्याओं को जानने की कोशिश करेगा और कौन उन समस्याओं को दूर करने का प्रयास करेगा और कौन उन समस्याओं को दूर करने के लिये स्रोत उपलब्ध करवाएगा। दलों को अपने प्रयासों में सांख्यिकीय और गैर-सांख्यिकीय दोनों प्रकारों की तकनीकों को उपयोग में लाना चाहिए।
- स्वप्रबंधन और नेतृत्व हेतु प्रतिबद्धता— शिक्षा में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में छात्र को स्वयं प्रबंधन की जिम्मेदारी लेनी चाहिये। सीखने के कार्य में नेतृत्व तो दूसरों के लिये है जैसे शिक्षकों, अभिभावकों, शिक्षकेत्तर कर्मचारियों और बाह्य ग्राहकों (समाज) के लिये।
- सतत सुधार की प्रतिबद्धता— विद्यालय में प्रत्येक मानव संसाधन और ग्राहकों और प्रशासकों अर्थात् सभी को सभी क्षेत्रों में सतत सुधारात्मक रूख रखने के लिये प्रेरित करता है। इसके लिये आवश्यकता होती है कि प्रत्येक व्यक्ति द्वारा प्रशिक्षण लेने और सीखने की, प्रत्येक द्वारा ताकि सभी के मध्य मुक्त संवाद हो सके।
- स्वयं अपनी और दल की क्षमताओं पर विश्वास करने की प्रतिबद्धता— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अंतर्गत श्रेष्ठता का अर्थ है प्रत्येक व्यक्ति का अपने कार्यों की गुणवत्ता के चरम तक क्रमशः/उत्तरोत्तर प्रगति करते जाना। इस प्रकार ऐसी स्थिति में विद्यालय से जुड़े प्रत्येक व्यक्ति को अपनी और अपने दल की क्षमताओं पर पूर्ण विश्वास रखना चाहिए।
- गुणवत्ता हेतु प्रतिबद्धता— गुणवत्ता के प्रति प्रतिबद्धता का अर्थ है— सर्व सम्मत लक्ष्य पाने के लिये लचीलापन रखना, मतभेदों का निराकरण करना, संवाद की इच्छाशक्ति रखना, सूचना को आपस में बांटना और अपेक्षित अभ्यास करना। शिक्षा में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में ग्राहकों की लगातार बढ़ती अपेक्षाओं पर खरा उतरने की प्रतिबद्धता होनी चाहिए।

जेरोम एस. एरकारों (1995) के अनुसार— संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को किसी शैक्षिक संस्था में सफलतापूर्वक लागू करने के लिए निम्नलिखित पांच पद आवश्यक हैं—

- **ग्राहक केन्द्रित**—सेवा या शिक्षा जिसके लिये हम संपूर्ण गुणवत्ता का प्रबंधन करने जा रहे हैं, उसे ग्राहक के प्रति पूरी तरह से केन्द्रित होना होगा तथा उसकी आवश्यकताओं, उद्देश्यों और प्रतिबद्धताओं को जानना होगा।
- **सम्पूर्ण जुड़ाव**— सम्पूर्ण गुणवत्ता के प्रबंधकारों को उस शिक्षालय से पूरी तरह से जुड़ा होना चाहिए तभी वह अपने ग्राहक (शिक्षार्थी और समाज) को भली भांति समझ सकते हैं। साथ ही अपने दल (शिक्षक, प्रबंधक और शिक्षकेत्तर कर्मचारियों) की आवश्यकताओं, समस्याओं और विशेषताओं को जानना चाहिए तभी वे एक सूत्र में बंधकर सबसे अच्छा परिणाम दे सकेंगे।
- **मापन**—शिक्षा में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में यह सबसे महत्वपूर्ण है कि गुणवत्ता वृद्धि को मापने के लिये जो विधियाँ और तकनीकें प्रयुक्त की जा रही हैं वे कितनी वैध हैं और उनकी कितनी विश्वसनीयता है।

- **शिक्षा के लिए क्रमबद्ध योजना व्यवस्था**— शिक्षा के लिये शिक्षालयों में एक क्रमबद्ध योजना और व्यवस्था होनी चाहिये ताकि कदम दर कदम आगे बढ़ा जा सके और तभी मापन भी सम्भव होगा।
- **सतत सुधार**— शिक्षा में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में यह सबसे महत्वपूर्ण पद है कि आप कितना भी आगे बढ़ जाए किंतु सुधार और शोध की आवश्यकता सदैव ही रहती है।
मुखोपाध्याय व नरुला (1992) के अनुसार— शिक्षा में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन में गुणवत्ता प्रबंधन के दो आयाम अंतर्निहित हैं। इनमें से एक संपूर्ण गुणवत्ता है और दूसरा है गुणवत्ता प्रबंधन। इसमें अंतर्निहित है कि गुणवत्ता को समग्रता के रूप में ही देख सकते हैं, क्योंकि किसी भी क्षेत्र में एक क्रिया करने पर विद्यालय कार्यक्रम तथा विद्यालय प्रबंधन से जुड़े अन्य क्षेत्रों में प्रतिक्रियाओं की एक श्रृंखला प्रारंभ हो जाती है। विद्यालय में सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के अनुप्रयोग को निम्नलिखित शीर्षकों के अंतर्गत देख सकते हैं—
- **संकल्पना, उद्देश्य और लक्ष्य**— संकल्पना एक संस्था को मार्गदर्शन प्रदान करती है। संकल्पना भविष्य के आने वाले वर्षों में विद्यालय के स्वरूप का चित्रण करती है। उद्देश्य संकल्पना को चिन्हित करते हैं तथा लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायता करते हैं।
- **शैक्षणिक प्रबंधन**— शैक्षणिक प्रबंधन प्रक्रिया का मूल तत्व है। इसमें प्रवेश, पाठ्यचर्या, शिक्षण, परीक्षा और पाठ्येत्तर कार्य कलापों की योजना और प्रबंधन सम्मिलित है।
- **कार्मिक प्रबंधन**— कार्मिक प्रबंधन द्वारा संस्था में कार्मिकों की भर्ती और पूर्व प्रशिक्षण, कर्मचारी विकास, कार्मिकों का अभिलेख रखना, कर्मचारी संघ का प्रबंधन, कर्मचारियों की बैठकें आयोजित करना, कर्मचारी कल्याण प्रबंधन, कार्य आवंटन और प्रबंधन किया जाता है।
- **वित्तीय प्रबंधन**— शिक्षा संस्था में वित्तीय प्रबंधन के कई पहलू हैं। इसमें बजट बनाना, संसाधन जुटाना, संसाधन विकास करना, तथा इष्टतम उपयोग, संसाधन उपयोग, लेखा और लेखा परीक्षा इत्यादि सम्मिलित हैं।
- **आधारित संरचना प्रबंधन**— आधारित संरचना संस्था के भौतिक संसाधनों से तैयार की जाती है। इसमें भवन निर्माण और विस्तार, भवन का उपयोग और अनुरक्षण, पुस्तकालय, प्रयोगशालायें, दृश्य-श्रव्य साधन, छात्रावास, स्वच्छता, खेलकूद सुविधायें, व्यावसायिक शिक्षा सुविधायें इत्यादि अवयव और कार्य कलाप सम्मिलित हैं। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन जहाँ एक ओर संसाधनों का इष्टतम उपयोग सुनिश्चित करता है, वहीं दूसरी ओर यह शिक्षा का उच्च स्तर सुनिश्चित करता है।
- **संपर्क और पारस्परिक संवाद प्रबंधन**— संपर्क और पारस्परिक संवाद प्रबंधन द्वारा संस्था के सभी कर्मचारियों का आपस में, अभिभावक, पुरातन छात्रों, निकटस्थ पड़ोसी और समुदाय, स्थानीय निकायों, पंचायतों, नगर निगमों, उच्च स्तरीय अधिकारियों, गैर-शैक्षिक प्राधिकरणों, शिक्षा संस्थाओं, नियोक्ताओं इत्यादि का प्रबंधन किया जा सकता है। जो विद्यालय की संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन को और उन्नत करने में सहायता करता है।
- **छात्र सेवाओं का प्रबंधन**— इसके अंतर्गत संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के संदर्भ में विद्यालयों में जीवन-स्तर में सुधार पर बल दिया जाए, परीक्षा में उपलब्धि पर नहीं। अतः छात्र सेवाएं, संस्थाओं में जीवन-स्तर में सुधार की कुंजी है। छात्र सेवा प्रबंधन की जांच, छात्र (और माता-पिता) सूचना तंत्र के सृजन और प्रबंधन, मार्गदर्शन और परामर्श सुविधाएं, छात्र-सुविधाएं, प्रोत्साहन और अन्य सुविधाएं (छात्रवृत्तियां इत्यादि), निर्णय लेने में छात्रों की भागीदारी के संबंध में की जा सकती है।
- **पद्धति और कार्य-प्रणाली**— शैक्षिक संस्थाएं औपचारिक संस्थाएं हैं। ये कतिपय नियमों और कार्य-प्रणालियों द्वारा अधिशासित होती हैं जो कि एक व्यवस्था अर्थात् राज्य सरकार अथवा केन्द्रीय विद्यालय संगठन के अंतर्गत आने वाली सभी संस्थाओं के लिए समान है। संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन से एक व्यवस्था का निर्माण होता है जो संस्था को इन नियमों के अनुसार आगे बढ़ने में सहायता करता है।

- संस्था का विकास— शिक्षा संस्था के प्रबंधन में तीन अवस्थाएं सामने आती हैं। संगठनात्मक पतन, यथा स्थिति बनाए रखना, संस्थागत निर्माण के जरिए संगठनात्मक विकास। संस्था का प्रमुख 'धर्म' निर्माण है और प्रधानाचार्य का धर्म संस्था में न तो यथास्थिति बनाए रखना है और न ही उसका पतन करना बल्कि उसका विकास करना है। शिक्षक के लिए जो शिक्षण है, वही प्रधानाचार्य के लिए संस्था का विकास करना है।
- प्रबंधकीय उत्कृष्टता या कार्मिक प्रबंध— प्रबंधकीय उत्कृष्टता संस्थागत प्रबंधन के सभी पहलुओं में व्याप्त है और इससे आशय प्रबंधन और नेता के रूप में प्रधानाचार्य की व्यक्तिगत योग्यताओं से है। इस घटक में अपने आपको समझना, संप्रेषण—मौखिक और लिखित, नेतृत्व एक जुट करने की शक्ति और दलीय भावना विकसित करना, निर्णय लेना, विवाद प्रबंधन, अभिप्रेरणा प्रबंधन, समय प्रबंधन और परिवर्तन प्रबंधन इत्यादि सम्मिलित है।

जॉन जे. बासटेंगल (2002) के अनुसार— शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के चार प्रमुख अंग होते हैं— 1. संबंध (विद्यार्थी+संस्था-आवश्यकताओं से संबंध), 2. सतत् सुधार और स्वमूल्यांकन—सुधार कार्यक्रम, स्वपर्यवेक्षण, निष्पक्ष स्वमूल्यांकन, 3. गुणात्मक व्यवस्था— नवाचार युक्त, समयानुकूल, प्रासंगिक, आवश्यकतानुसार, 4. संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन का नेतृत्व— मजबूत, वैध, विश्वसनीय।

1.4.0 डेमिंग की मान्यताओं का शिक्षा में निहितार्थ सारणी 1.1

| डेमिंग की मान्यताएं | शिक्षा में निहितार्थ |
|--|--|
| उत्पाद तथा सेवा के उद्देश्य के प्रति सुसंगति का निर्माण करके, प्रतिस्पर्धा करते हुए व्यवस्था में टिके रहकर, कार्य देते रहना। | संस्थाओं को अपने आप में लगातार सुधार करते रहना चाहिए। संस्थाओं को दीर्घ एवं मध्य अवधि के विकासशील परिप्रेक्ष्य के अनुसार विकास की दिशा में बढ़ते रहना चाहिए। |
| नए दर्शन को स्वीकार करें। | शैक्षिक निहितार्थ के रूप में नए दर्शन को स्वीकार करके छात्रों के सर्वांगीण विकास संबंधी उपागम को अपनायें |
| सामूहिक निरीक्षण द्वारा गुणवत्ता प्राप्ति पर निर्भर ना रहें। | गुणवत्ता आश्वासन का सतत् आन्तरिक कार्य प्रणाली |
| उत्पादन एवं सेवा में स्थिर एवं सदा—सुधार द्वारा, गुणवत्ता एवं उत्पादकता में सुधार लाकर स्थिर रूप से लागत में कमी लाएं। | स्थिर रूप से, शिक्षण छात्र आकलन और प्रबंधन में सुधार लाकर, गुणवत्ता बढ़ाएं और अपव्यय घटाकर लागत में कमी लाएं |
| सेवाकालीन प्रशिक्षण दें। | शिक्षकों एवं कर्मचारियों के लिए विद्यालय में ही सेवाकालीन प्रशिक्षण की व्यवस्था करें |
| नेतृत्व संस्थापित करें। | उत्तरदायित्व एवं प्राधिकार विकेंद्रित करके कर्मचारियों में नेतृत्व पैदा करें |
| भय को भगा दें, ताकि प्रत्येक कर्मचारी प्रभावी ढंग से कंपनी के लिए कार्य कर सकें। | शिक्षकों को नवाचार के लिए उत्साहित करें, उन्हें सुरक्षा तथा असफलता के अधिकार के प्रति आश्वस्त करें |
| विभागों के बीच की बाधाओं को तोड़ दें। | विद्यालय में आधात्री संरचनाओं का निर्माण करते हुए विषयों का विभाग बना दें |
| कार्य भली भांति करने के लिए बिना अधिक श्रमशक्ति एवं बेहतर कार्य पद्धति के उत्पादकता के नए स्तर प्राप्त करने के लिए सारे, उद्बोधन और लक्ष्य—निर्धारण से दूर रहें। | गुणवत्ता के लिए उपदेश और नारों के स्थान पर गुणवत्ता सुधार के लिए प्रत्येक को उपयुक्त प्रशिक्षण प्रदान करें |
| जिन कार्य—मानकों में संख्यात्मक नियतांश (कोटा) दिए गए हों, उन्हें निकाल बाहर करें। | कक्षाओं तथा छात्रों के मूल्यांकन में संख्यात्मक नियतांश पर कम जोर दें |
| उन बाधाओं के बंधन हटा दे, जो व्यक्तियों द्वारा | कार्य में नव—प्रवर्तन तथा विलक्षणता को |

| | |
|---|--|
| अपनी कार्य कुशलता के लिए गर्व करने के अधिकार का हनन करते हैं। | प्रोत्साहन तथा मान्यता प्रदान करें, मार्ग के अवरोधों को हटाकर नए प्रयोगों के लिए सुविधाएं प्रदान करें। |
| शिक्षा तथा आत्म-सुधार का प्रबल कार्यक्रम संस्थापित करें। | संस्था में ऐसी कार्यप्रणाली विकसित करें, जिससे प्रत्येक कर्मचारी अपने विकास का पथ-निर्माण और अपने लक्ष्य प्राप्त करने की विधि का सृजन स्वयं कर सकें। |

1.4.0 पारम्परिक शिक्षा और सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधित शिक्षा में तुलना सारणी 1.2

| घटक | पारम्परिक शिक्षा | सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन युक्त शिक्षा |
|---|--|--|
| प्रतिबद्धता | मात्र पेशेवर लोग ही धारण करते हैं। | प्रत्येक व्यक्ति द्वारा धारण की जाती है। |
| विचार करना (विचार शैली) | निगमनात्मक | विवेचनात्मक (आगमनात्मक) और निगमनात्मक |
| विद्यालय में विद्यार्थी की जिम्मेदारी | विद्यालय के कर्मचारी द्वारा धारण की जाती है। | विद्यार्थी, विद्यालय, अभिभावक तीनों के द्वारा। |
| समस्यायें | विद्यालय की जिम्मेदारी है। | जहां कहीं भी मूल कारण है, वह जिम्मेदार है। |
| समस्या समाधान | विद्यालय कर्मचारी द्वारा कभी-कभी अभिभावक व शिक्षक द्वारा। | ऐसे व्यक्ति द्वारा जो समस्या और समस्या-समाधान के सबसे अधिक निकट हो। |
| गुणवत्ता के लिये उत्तरदायी ज्ञान का स्रोत | विद्यालय के कर्मचारी | प्रत्येक व्यक्ति |
| गुणवत्ता आश्वासन | विद्यालय प्रबंधन समिति, प्रशासन और अध्यापक पक्का (निश्चित) नहीं है | संपूर्ण गुणवत्ता नियंत्रण |
| भूमिकायें | | शिक्षक के साथ रहने वाला |
| अभिभावक | | |
| विद्यार्थी | मात्र जन्म देने वाला, प्रतिक्रिया देने वाला | सेवा प्राप्त करने वाला, प्राप्त करने वाला, अपेक्षा रखने वाला, पथ प्रदर्शक, अध्यापन करने वाला |
| अध्यापक | विद्यालय में उपस्थित रहने वाला | |
| प्रधानाचार्य | अध्यापन करनेवाला नियंत्रण कर्ता, सभी कुछ में उपयुक्त होने वाला प्रत्यक्षतः नियंत्रणकर्ता | अवरोधों को दूर करने वाला, संगठनकर्ता, योजनाकार |
| प्रशासन | | अवरोधों को दूर करने वाला, स्रोत या सहारे के रूप में भूमिका |
| | नियमों के क्रियान्वयन का निरीक्षण करने वाला, विद्यालय में सहयोग करने वाला | मार्ग बनाने के लिये नेतृत्व |
| बोर्ड | नियमों के विकास हेतु | ग्राहक की आवश्यकताओं पर आधारित |
| कार्यक्रम | | ग्राहकों की आवश्यकताओं के |
| पाठ्यक्रम | राज्य व केन्द्र सरकार द्वारा | |

| | | |
|--|---|--|
| निर्देशन | निश्चित किया हुआ अध्यापकों के निर्देशों द्वारा व मान्यता प्रदान करने वाली संस्था द्वारा नौकरीशाही द्वारा निर्धारित राशि | आधार पर निर्णीत ग्राहक की आवश्यकता की प्राथमिकतानुसार बांटा हुआ मूल्यों के आधार पर जोड़ी गई सेवाओं से प्रेरित ग्राहक की आवश्यकता के अनुसार कार्य निष्पादन के आकलन के आधार पर |
| वित्त (राजस्व) | | |
| कर्मचारी | राजनीति द्वारा निर्धारित अधिकारिक मान्यता प्राप्त, राज्य व अन्य नियमों द्वारा कीमतों से प्रेरित | निर्देशों से प्रेरित (निर्देशन से) उत्पादक एवं स्वयंसेवक सार्वजनिक अधिकारी |
| सुगमता प्रबंधन | | |
| सेवा में आवश्यकताओं का मूल्यांकन संगठनात्मक विशेषताएं दल | नीरस और आदेशित आदेशित मजबूत और वाद-विवाद करने वाले | समस्या समाधान करनेवाले और स्रोत उपलब्ध कराने वाले सतत सुधार दल द्वारा सुधार हेतु कार्यवाही समाकलित, समतल |
| संस्कृति | संकट प्रबंधन | |
| संगठनात्मक स्वरूप | राजनैतिक, वर्गीकरण, प्रतिक्रियाशील, नौकरशाही विधि से | 4 से 12 वर्ष गुणवत्ता से प्रेरित गुणवत्ता परिषद केन्द्रित |
| योजना | 1 से 5 वर्ष | |
| रणनीतिक योजना | राज्य द्वारा आदेशित | |
| विद्यालय प्रबंधन | प्रधानाचार्य केन्द्रित | |

1.7.0 निष्कर्ष

संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन की संकल्पना के अंतर्गत कोई भी संस्था तभी गुणवत्ता की कसौटी पर खरी उतरती है जो कि जिसके अपने सभी घटक बेहतर प्रदर्शन करते हो। शिक्षा में संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन किसी एक घटक का परिणाम नहीं अपितु शैक्षणिक प्रबंधन, कार्मिक प्रबंधन, वित्तीय प्रबंधन, भौतिक संसाधनों की उपलब्धता, संवाद प्रबंधन, विद्यार्थी सेवाओं का प्रबंधन आदि भी सम्मिलित होते हैं। इसके लिये प्रत्येक प्रकार के विद्यालय, उसके प्रबंधन, प्रशासकों, विद्यार्थियों, समाज, समुदाय सभी को शैक्षिक संस्थाओं के समस्त कार्यों को गुणवत्तायुक्त ढंग से कार्य निष्पादन के ज्ञान और प्रक्रियाओं को जानना आवश्यक है। वर्तमान समय में किसी भी संस्था से प्रतिस्पर्धा में अपने मानक को बनाये रखने की अपेक्षा की जाती है, जिसके लिये प्रत्येक घटक की निष्पादन भूमिका को जानना आवश्यक है। साथ ही संस्था की गुणवत्ता को बनाये रखने के लिए उसके घटकों के योगदान का भी अध्ययन आवश्यक है। न केवल प्रति स्पर्धा अपितु संस्था की स्थिति व उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु भी यह आवश्यक है कि शैक्षिक संस्थाएँ अपने-अपने घटकों पर कार्य करें। अतः आवश्यकता इस बात की है कि शोध द्वारा उन घटकों का जानने व पुष्ट करने का कार्य करें जिसका सबसे अधिक प्रभाव संस्था की गुणवत्ता पर पड़ता है।

■ सन्दर्भ ग्रन्थ सूची

1. 2. Abu-Duhou, I. (1999), School-based Management. Paris: International Institute of Educational Planning, pp.56-72.
 2. Bostingl, J.J. (2001), Schools of Quality, Corwin Press, Inc. pp.1-45.
 3. Boyer, L.E. (1996), 5 Priorities for quality schools, Education digest, 62(1), 1996.
 4. British Standards Institutions, (1991), Quality Vocabulary Part 2: Quality Concepts and Related Definition, London: B.S.S.
 5. Crosby, P.B. (1979), Quality is Free: Art of Making Quality Certain, New York: McGraw Hill.
 6. Crosby, P.B. (1979), Quality is Free: The Act of Making Quality Certain, New York: McGraw Hill.
 7. Crosby, P.B. (1984), Quality without Tears, Singapore: McGraw Hill.
 8. Edwell, P. (1993), Total Quality and Academic Practice, Change, May-June.
 9. Feignbaum, A.V. (1983), Total Quality Control, New York: McGraw Hill.
 10. Fields, J.C. (1994), Total Quality for Schools: A Guide for Implementation, Milwaukee, ASQC Quality Press.
 11. Holt, M. (2000), The Concept of Quality in Education, in Hoy, C., Bayne-Jardine, C. and Wood, M., Improving Quality in Education, London: Falmer Press.
 12. Juran, J.M. and Gryna, F.M., Jr. (eds.) (1988), Juran's Quality Control Handbook (4th ed), New York: McGraw Hill.
 13. Lal, H. (1990), Total Quality Management: A Practical Approach, New Delhi: New Age International Publishers.
 14. Mukopadhyaya, Marmar (1989), Distance Education: A SWOT Analysis, in Mukopadhyaya, Marmar (ed), Educational Technology: Yearbook 1988, New Delhi: AIAET.
 15. Mukopadhyaya, Marmar, Management of Quality in Higher Education, University News, 38(27), July, 2000.
 16. Mukopadhyaya, Marmar and Narula, M. (1992), Heading Schools: With What Competencies? New Delhi: NIEPA (Mimeo).
 17. Mukhopadhyaya, Marmar, (2009), Quality School Education for All, E.T.M.A., New Delhi.
 18. Murgatroyd, S. and Morgan, C. (1993), Total Quality Management and the School, Buckingham, Open University.
 19. Oakland, J.S. (1993), Total Quality Management, Oxford: Heinemann.
 20. Sallis, E. (1996), Total Quality Management in Education, London: Kogan Page.
-

21. Seymour, D. (ed.), (1994), Total Quality Management on Campus: Is it worth doing? San Francisco: Jossey-Bass.
22. Teddlie, C. and Reynolds, D. (2000), The International Handbook of School Effectiveness Research, London: Flamer Press.
23. Winch, C. (1996), Quality and Education, Journal of Philosophy of Education, March.