



مقالات کاربردی

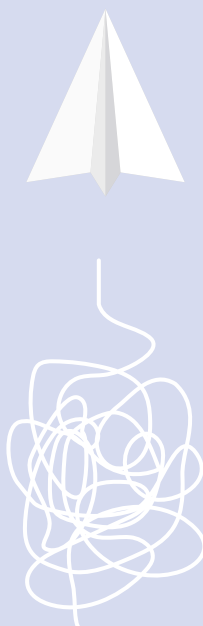
کیفیت و کیفیت‌گرایی در مدرسه‌داری

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: کیفیت‌گرایی، استانداردسازی، مدرسه‌داری

کیفیت و کیفیت‌گرایی در امور مدرسه‌داری و مدیریت آموزشی از آموزه‌هایی است که از سال‌ها پیش در نهاد تعلیم و تربیت مطرح بوده است و اندیشمندان بسیاری در این باره اظهار نظر و حتی نظریه پردازی کرده‌اند. اگر چه مبدأ پیدایش مفهوم کیفیت و کیفیت‌گرایی از حوزه صنعت بوده، ولی این مفهوم خیلی زود در آموزش و پرورش و نهادهای تعلیم و تربیتی هم جای خود را باز کرده است. علاوه بر این، با وجود اینکه کیفیت در صنعت با مباحث آماری و اصول کنترل کیفیت آماری پیوند خورده، در آموزش و پرورش، به جهت اینکه هنوز مباحث انسانی اولویت و سهم بالایی در فرایندها دارند، مباحث آماری مرتبط با کیفیت و کنترل کیفیت با استفاده از محاسبات آماری، همچنان در ابتدای راه است. همچنین، با وجود آنکه اکنون مفهوم استانداردسازی، به مثابه یکی از اصول برگرفته از کیفیت و کنترل کیفیت، در صنعت به جایگاه قابل اعتنایی رسیده است، ولی هنوز در آموزش و پرورش، به دلیل دخالت‌دهی عامل انسانی در فرایندها، در استفاده از استانداردسازی قدری دست‌به‌عصا راه می‌روند و به راحتی نمی‌پذیرند که همه چیز به سوی استاندارد و واسنجیده (کالیبره) شدن پیش برود و از واژگان «استاندارد» و «استانداردسازی» کمتر استفاده می‌کنند.

تقابل کیفیت و کمیت، بی‌توجهی به کیفیت‌گرایی در بسیاری از امور و ساده‌انگاری کارها و تحقق فرایندها به ساده‌ترین و حتی تصادفی‌ترین شیوه، به طوری که با کمترین کیفیت به اجرا در آیند، از مباحث چالش‌برانگیز حوزه تعلیم و تربیت و مدرسه‌داری بوده‌اند. از این رو تصمیم گرفته‌ایم در دوره جدید ماهنامه رشد مدیریت مدرسه از کیفیت، کنترل کیفیت و مفاهیم مرتبط با آن سخن بگوییم. در نخستین شماره، برای آنکه با مفهوم کیفیت بیشتر آشنا شوید، چند مطالعه موردی واقعی را، که مؤلف این سلسله مطالب همه آن‌ها را از نزدیک دیده و در هنگام وقوع آن‌ها حاضر بوده است، ذکر خواهیم کرد و آنگاه از شماره بعد تعریف، مفاهیم و اصول کیفیت و کنترل کیفیت را بی‌خواهیم گرفت. از شما خوانندگان گرامی درخواست می‌کنیم با دقت در مطالعات موردی ذکر شده، تعریف خودتان از کیفیت را روی کاغذ بیاورید و با تعریف‌هایی که از شماره بعد به‌مرور آن‌ها را مطرح خواهیم کرد، مقایسه کنید. همچنین، برای بهره‌برداری بهتر از مباحث، انتظار داریم تمامی تمرین‌ها و فعالیت‌های خواسته شده را به صورت گروهی و با اعضای گروه مدیریتی مدرسه تحت مدیریت خودتان انجام دهید.



تقابل کمیت و کیفیت

میانگین درصد قبولی مدرسه‌ای در امتحانات پایان سال تحصیلی، صد درصد شده است. مدرسه‌ای دیگر، درست در صددرصدی همان مدرسه، به همان درصد قبولی صد درصد نائل شده است. میانگین معدل دانش‌آموزان مدرسه شماره ۱، ۱۲/۳۲ و دانش‌آموزان مدرسه شماره ۲، ۱۷/۶۷ شده است. هر دو مدرسه در امتحانات نوبت شهریورماه هیچ شرکت‌کننده‌ای نخواهند داشت و از این بابت خیالشان راحت است که می‌توانند برنامه‌ریزی سال جدید را سر وقت شروع کنند.

■ در این دو واحد آموزشی، کار کدام‌یک را باکیفیت می‌دانید؟ چرا؟

برگزاری ۹ شورای معلمان؛ دقیقاً طبق آئین‌نامه اجرایی مدارس

مدرسه توانا در طول سال تحصیلی ۹ جلسه شورای معلمان برگزار کرده است. اگرچه طبق آئین‌نامه اجرایی، مدرسه‌ها باید به تعداد ماه‌های سال تحصیلی دو شورا و در مجموع ۱۸ شورا برگزار کنند، ولی برگزاری حداقل ۹ شورا هم قابل قبول شمرده شده است. آموزشگاه توانا، به دلیل برگزاری ۹ جلسه شورای معلمان، که بیشترین تعداد شورای برگزار شده بوده است، از سوی دایره آموزشی در اداره، شایسته تقدیر شناخته شده و به‌عنوان موفق‌ترین مدرسه در زمینه برگزاری شوراهای معلمان، از مدیر و کارکنان وی، تقدیر شده است. اداره، این تعداد شورا را از روی صورت‌جلسات ارسالی مدرسه به اداره، احصا کرده است.

و اما بشنویم از شوراهای معلمان برگزار شده در این مدرسه. این شوراهای غالباً دستور کار از پیش تعیین‌شده‌ای ندارند و در مدت نیم‌ساعت تا یک ساعت جمع‌وجور می‌شوند. اغلب بخش‌های آغازین و پایانی جلسه به جاق سلامتی و پذیرایی می‌گذرد. حجم زمانی بیشتر جلسات با بخش‌نامه‌خوانی و بیان تذکرات پر می‌شود. حتی دو جلسه از ۹ جلسه، با افزودن زمانی حدود ۱۵ دقیقه به یکی از زنگ‌های تفریح، در بین همان ساعات آموزشی روز برگزار شده است. خود همکاران اذعان دارند که جلسات شورای دبیران این مدرسه حالت صوری (فرمالیته) دارد و برای ظاهرسازی و ارسال گزارش به اداره برگزار می‌شوند. البته نقش معاون اجرایی مدرسه در تنظیم صورت‌جلسات شورای معلمان را هم نباید از نظر دور داشت. او چنان به جلسات بی‌محتوا و ظاهرسازی شده آب‌وتاب می‌دهد که خواننده صورت‌جلسه، اگر در یکی از جلسات شرکت نکرده باشد، واقعاً فکر می‌کند خبری هست.

در ابتدای سال تحصیلی جدید، وقتی مدیر متن تقدیرنامه ارسالی از اداره را خواند و رونوشت آن را به هر یک از همکاران مدرسه تحویل داد، خنده تلخی بر لبان یکی دو نفر از معلمان باسابقه، که باز در سال تحصیلی جدید برای ادامه خدمت در همین مدرسه سازمان‌دهی شده بودند، نقش بست که هزار حرف و حدیث در درون خود داشت.

■ در این مطالعه موردی، دو اقدام غیر کیفی را به‌طور مبسوط توضیح دهید.

با دانشگاه فرهنگیان هماهنگ شده است؟

سال‌ها پیش در یکی از مناطق آموزش و پرورش تهران قصد داشتیم هم‌اندیشی‌ای را با حضور چند تن از استادان دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران آموزش و پرورش برگزار کنیم. یکی از افراد که متولی اجرایی هم‌اندیشی بود، فهرستی را آورده بود که می‌گفت از یکی از دوستان خود در یکی از دانشگاه‌های معتبر و تراز اول تهران گرفته است. عنوان بازبینی (چک‌لیست) چنین بود: «سیاهه عوامل دخیل در برگزاری یک هم‌اندیشی کیفی و بی‌عیب و نقص» و قریب ۸۰ مورد در آن فهرست شده بود؛ از جمله: قاری قرآن مشخص شده است؟ فایل سرود روی میز کار (دسک‌تاپ) رایانه موجود است و پخش شدن بی‌عیب و نقص آن، حداقل دو بار بررسی شده است؟ پرده‌نگار (پاورپوینت)های سخنرانان، قبل از برگزاری هم‌اندیشی، از آن‌ها گرفته شده و ویروسی‌نبودنشان بررسی شده است؟ صوت خوب و صدای بی‌عیب و نقص و بدون خش صداب (میکروفون)ها و بلندگوها حداقل دو بار بررسی شده است؟ جای برنامه (بنر)ها و پایه (استند)ها پیش‌بینی شده است و شب قبل از برگزاری مراسم، در محل‌های مربوطه نصب شده‌اند؟ با مجری مراسم هماهنگی لازم به‌عمل آمده و تذکر داده شده است که زیاد حرف نزنند؟ نوشته‌های مجری بررسی شده است؟ اطمینان حاصل شده است که مجری همه سخنرانان و مسئولان و سمت‌های آن‌ها را می‌شناسد و می‌داند و تلفظ دقیق اسمشان را بلد است؟ پذیرایی چگونه خواهد بود؟ حضور و غیاب خواهیم داشت؟ چگونه؟ وقت استراحت برای بین برنامه‌ها پیش‌بینی شده است؟ و ده‌ها مورد دیگر که واقعاً نشان از توجه به همه جزئیات یک هم‌اندیشی بی‌عیب و نقص و کیفی را داشت. ولی آنچه خیلی جالب بود، موردی بود که این دوست ما روی آن خط کشیده و موردی مناسب با آموزش و پرورش را به جای آن نوشته بود.

در بازبینی نوشته شده بود: در صورت استقبال نشدن از هم‌اندیشی و خالی ماندن فضای سالن، آیا با واحد آموزش دانشکده هماهنگ شده است که دو تا سه کلاس از رشته‌های مرتبط را که استاد ندارند یا درس مهمی ندارند، در اسرع وقت به هم‌اندیشی بیاورند؟

این دوست ما، این بند را عوض کرده و نوشته بود، آیا با نزدیک‌ترین مرکز تربیت‌معلم (واحدهای دانشگاه فرهنگیان فعلی که آن‌وقت‌ها به این اسم خوانده می‌شدند)، هماهنگ شده است که در صورت استقبال نشدن از هم‌اندیشی، اعضای دو سه تا از کلاس‌های خودشان را به سالن بیاورند؟

اتفاقاً درست دیوار به دیوار سالن برگزاری هم‌اندیشی، مرکز تربیت‌معلمی وجود داشت که در صورت وقوع چنین اتفاقی، آوردن دانشجویان آن‌ها به سالن، بیش از سه‌چهار دقیقه وقت نمی‌گرفت و این دوستان اصرار داشت اگر می‌خواهیم هم‌اندیشی کیفی و بی‌عیبی را برگزار کنیم، حتماً باید با رئیس مرکز در مورد آوردن دانشجویان هماهنگ کنیم.

البته هم‌اندیشی مذکور با بهترین شرایط برگزار شد و چون استادان و صاحب‌نظران مدعو، انسان‌های شناخته‌شده و توانمندی بودند، استقبال بسیار خوبی از آن به عمل آمد

برنامه را به گروهی سپرد که قصد داشتند شاهنامه خوانی کنند. اعضای گروه شاهنامه خوان هم از دانش آموزان مدرسه نبودند و یکی از اولیا آن‌ها را به مراسم دعوت کرده بود و چون از ابتدا اصرار داشتند به دلیل اجرای برنامه در مکانی دیگر، هرچه زودتر برنامه خود را اجرا کنند و بروند، مجری تسلیم اصرار آن‌ها شده و میز خطابه و صحنه (سن) را به آن‌ها سپرده بود. اجرای گروه شاهنامه خوانی حدود بیست و پنج دقیقه از وقت مراسم را که قرار بود در دو ساعت برگزار شود، گرفت. دقایقی که حوصله بچه‌ها سر رفت و از اینکه این مراسم این‌گونه کسل کننده پیش می‌رود، بنای ناسازگاری گذاشتند و به والدین خود اصرار کردند مراسم را ترک کنند. البته با تمهید مجری، یا شاید هم به صورت تصادفی، گروهی از بچه‌ها دعوت شدند که اشعار و دکلمه‌های خود درباره شب یلدا را بخوانند و اینجا بود که مراسم جانی گرفت. این در حالی بود که بیش از یک ساعت و بیست دقیقه از مراسم سپری شده بود. نیروی خدماتی مدرسه، بدون هماهنگی و با مجوزی که با اشاره سر و به صورت چشمی از مدیر مدرسه گرفت، پذیرایی شیرینی و انارهای دانه شده را آغاز کرد که اوج وقوع بلبشو و بی نظمی در مراسم بود. درست از اینجا به بعد بود که کل مراسم به هم ریخت و اصلاً معلوم نشد هدف از برگزاری این آیین چه بوده است!

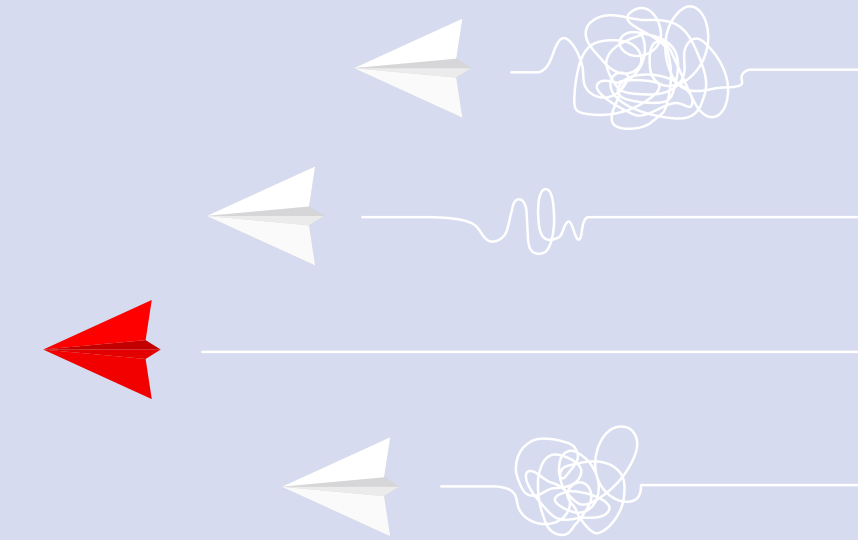
مدیر و مجموعه گروه مدیریتی و پرورشی مدرسه در کل مراسم نقش یک ناظر را داشتند که هیچ تصمیمی نمی گرفتند. تنها عمل آن‌ها، سکوت در برابر اتفاقاتی بود که رخ می داد. این مراسم با اعتراض‌های اولیا و دانش آموزانی با چشمان اشکبار خاتمه پذیرفت که نتوانسته بودند هنرها و خلاقیتشان در مورد شب یلدا را که از قبل به آن‌ها گفته شده بود، به اجرا درآورند. ■ بدهی است، این مراسم یک برنامه فرهنگی تربیتی کیفی نبوده است. ابتدا در مورد بی کیفیتی‌های موجود در این مطالعه موردی بحث کنید و آنگاه با در نظر گرفتن جنسیت و نوع واحد آموزشی خود (پیش دبستان، ابتدایی دوره اول یا دوم، متوسطه اول یا متوسطه دوم)، برگزاری یک برنامه مفرح، اثر گذار و کیفی در مورد جشن شب یلدا را پیشنهاد دهید.

دینام کولرها سوخته! ولش کن، حالا وقتش نیست!

سال گذشته در آخرین روزهای مهرماه، که کولرهای مدرسه آخرین روزهای فعالیت خود در فصل گرما را پشت سر می گذاشتند، کولر سالن امتحانات و دو تا از کلاس‌های بزرگ مدرسه از کار افتاد. سرایدار مدرسه از کولرها بازدید کرد و بعد از کلی ورفتن اعلام کرد نمی داند چه مرگشان بوده که دینام هر سه، در اقدامی از پیش تعیین شده، با هم سوخته‌اند! مدیر به او گفت: «فصل گرما و وقت روشن کردن کولرها که گذشت. دینام‌ها را باز کن و بساور پایین تا هر وقت فرصت داشتیم بدهیم الکتریکی که اگر لازم بود موتورپیچی کند و تحویل دهد.»

سرایدار مدرسه دو سه بار ماجرای دینام‌ها را یادآور شد، ولی هر بار با بی تفاوتی یا اعتراض مدیر روبه‌رو شد که می گفت: «ولش کن! حالا تو ظل سرما که نیازی نداریم بهشون... بماند برای بعد.»

دینام‌ها ماندند و ماندند تا سه روز مانده به پایان اردیبهشت



و حتی نیازی نشد که هماهنگی با رئیس مرکز تربیت معلم عملیاتی شود.

■ در این مطالعه موردی، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید: الف) با خواندن این مطالعه موردی، تعریف شما از کیفیت چیست؟ آیا در تعریف‌هایی که در مطالعات موردی قبلی دادید، تجدیدنظر می‌کنید؟

ب) بازبینی‌ای را که برخی از موارد آن را ارائه کردیم، تا آنجا که می‌توانید ادامه دهید و آن را برای نشستی در حد جلسه عمومی انجمن اولیا و مربیان مدرسه، یا همان هم‌اندیشی‌ای در حد و اندازه‌های منطقه، بازتنظیم کنید. (هر چقدر به موارد جزئی‌تر و تأثیر گذارتری اشاره کنید، نشانگر توجه بیشتر شما به کیفیت است.)

ج) آیا کشاندن دانش‌جویان دانشگاه فرهنگیان به نشستی که هیچ فایده‌ای برای آن‌ها ندارد را در زمره اقدامات کیفی برمی‌شمارید؟

یک جشن فرهنگی تربیتی در مدرسه

مدرسه‌ای قصد داشت به مناسبت شب یلدا برنامه‌ای فرهنگی تربیتی برگزار کند. مدرسه معتقد بود، وقتی همه چیز را از قبل تعیین می‌کنیم، به ماهیت برنامه لطمه می‌زنیم. از این رو بهتر است فهرست اجزای برنامه واگرا باشد و اجازه بدهیم خود نشست و خواست بچه‌ها ادامه و ریز برنامه‌ها را تعیین کند. البته چند برنامه شامل سرود دانش آموزان، اداره برنامه توسط یک مجری از میان افراد بیرون از مدرسه و پذیرایی دانش آموزان و خانواده‌هایشان با انار دانه شده را پیش‌بینی کرده و بقیه موارد را به دست تقدیر سپرده بود و اعتقاد داشت اجرای برنامه با این شیوه، با خواست و علاقه‌های بچه‌ها هم خوانی دارد و بهتر است دانش آموزان و خانواده‌های آنان آزاد باشند.

برنامه با شعر و سرودی که مجری خواند، شروع شد. مجری در عمل هیچ کدام از بچه‌ها و معلمان را نمی‌شناخت و به یک کلی گویی بسنده کرد که مورد پسند خانواده‌ها و دانش آموزانشان نبود. او بعد از کلی سخن‌پراکنی یا بهتر است بگوییم وراجی،

سال بعد و آغاز امتحانات نوبت دوم. هم سالن امتحانات و هم هر دو کلاس بزرگ، حوزه امتحانی بودند و تعداد زیادی از دانش آموزان در این سه مکان امتحان می دادند. وقتی سرویس کار کولرها به مدرسه آمد، اعلام کرد دینام سه تا از کولرها نیست و حتی بلافاصله احتمال داد که شاید آن‌ها را دزدیده باشند. مدیر دینام‌های سوخته کولرها و ولش کن گفتن‌های مکرر یادش آمد و گفت: «ته! خدا را شکر دزدیده نشده‌اند، سوخته‌اند...» و از سرویس کار خواست خودش یا فرد دیگری آن‌ها را موتورپیچی مجدد کند. سرویس کار گفت: «من که بلد نیستم... حسن آقا الکتریکی هم خیلی سرش شلوغه! فکر نکنم زودتر از یک هفته دیگه بتونه دینام‌ها رو راست و ریست کنه...»

از مدیر اصرار و از سرویس کار طلب وقت بیشتر تا از حسن آقا بخواهد سه‌روزه دینام‌ها را آماده کند.

سه روز به چهار روز کشیده شد و آخر سر دینام‌ها موقعی آماده شدند که امتحان روز اول را با گرمای زیاد و در حالی که حتی دو تا پنکه در سالن گذاشته بودند، و بچه‌ها در حین پاسخ‌گویی به سؤالات امتحان، با تکه‌ای مقوا یا کتاب خود را باد می‌زدند، پشت سر گذاشتند.

■ در این مطالعه موردی، بی‌توجهی به کیفیت را در چه می‌بینید؟

■ همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، توجه مدیر و گروه مدیریتی مدرسه به امور کیفی مدرسه، گستره بسیار قابل توجهی دارد و از دینام کولر تا برگزاری یک آزمون و شورای معلمان را در برمی‌گیرد. فهرستی از مواردی را استخراج کنید که مدیر و گروه مدیریتی مدرسه باید با توجه دقیق به آن‌ها، موجبات ایجاد سامانه کیفیت‌گرایی را در مدرسه فراهم کنند. ■

تمرین

با توجه به پنج مطالعه موردی قیدشده در نخستین بخش از سلسله مطالب کیفیت و کیفیت‌گرایی در مدرسه، تمامی تعریف‌هایی را که از کیفیت به ذهن‌تان می‌رسد، در زیر مرقوم کنید و آن تعریفی را که از دید شما مهم‌تر است، با رنگ متمایز یا با حروف سیاه‌تر بنویسید و منتظر بمانید تا با تعریف‌هایی که در شماره‌های بعد می‌آیند، مقایسه کنید.

منابعی برای مطالعه بیشتر

۱. مجدفر، مرتضی (۱۳۹۶). مدرسه و کیفیت‌گرایی. انتشارات مدرسه. تهران.
۲. اصلانی، ابراهیم (۱۳۹۷). مدرسه‌کاوی برای مدیران مدرسه‌ها. تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار.
۳. تورانی، حیدر (۱۳۸۲). کیفیت‌بخشی آموزش و پرورش دوره ابتدایی با رویکرد مدیریت کیفیت جامع. قو. تهران.