

مدرسه کیفیت جامع

بهبود مدرسه از طریق تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری

سیداصلاح مرتضایی

در این نوشته که یک مطالعه تطبیقی است، تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری در مدرسه (QC) که از آن‌ها با عناوین دیگری چون حلقه‌های بهبود، دوایر کیفی، گروه‌های کنترل کیفیت و ... هم نام برده می‌شود، به مثابه ابزاری برای گام نهادن در مسیر بهبود مدرسه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

این مفهوم نخستین بار در صنعت و در چارچوب مدیریت کیفیت جامع^۱ به کار برده شد و به تدریج به سایر عرصه‌ها، از جمله آموزش و پرورش، راه یافت. در ایران، دکتر حیدر تورانی، در کتاب‌های «مدیریت کیفی در آموزش ابتدایی»، «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» و «کاربست مدیریت فرایند در مدرسه»، این مفهوم را در قالب مدرسه کیفیت جامع تشریح کرده است. گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، که به صورت خودجوش توسط خود اعضای گروه یا مدیر سازمان تشکیل می‌شوند، به دنبال آن‌اند که سیستم را در ایستگاه‌های گوناگون فرایندی کنترل کنند؛ بدون آنکه واحد یا افرادی مسئولیت کنترل صحت فرایندها را در پایان کار برعهده داشته باشند. در این نوشتار کوتاه، به صورت اجمالی با گروه‌های کیفیت و بهره‌وری در یک مدرسه کیفیت جامع آشنا می‌شویم. کلیدواژه‌ها: کیفیت و بهره‌وری، مدیریت کیفیت جامع، بهبود مدرسه

داشته باشد، به نوآوری و ارائه طریق برای بهبود در مدرسه اقدام کنند. این روزها، حتی ممکن است بدون آنکه نامی از گروه کیفیت و بهره‌وری برده شود، گروه‌هایی در مدارس به منظور بهبود تشکیل شده باشند. برای مثال، حلقه‌های درس پژوهی^۳ که این روزها در اغلب مدارس کیفی و به دور از ظاهرسازی‌ها و تشریفات نمایشی تشکیل می‌شود، نمونه‌ای از یک گروه کیفیت و بهره‌وری واقعی است.

اصلاح در محل کار را هدایت کنند، شخصاً به توسعه کمی و کیفی روزافزون این گروه‌ها اقدام می‌کنند. اعضای این گروه‌ها می‌توانند به طور مستمر با یکدیگر و اعضای دیگر گروه‌ها و نیز مدیر و نمایندگان از سوی مدیر ملاقات کنند و مشکلاتی را که ممکن است در فرایندهای گوناگون مدرسه وجود داشته باشد، به او یادآوری کنند و یا حتی خود بدون آنکه اصلاً مشکلی وجود

اگر مدیر مدرسه‌ای ارتقای مستمر کیفیت و فرایند «بهبود مستمر» را مدنظر داشته باشد، گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، اغلب به صورت خودجوش تشکیل می‌شوند ولی تشکیل این گروه‌ها توسط مدیران مدارس (و در مجتمع‌های آموزشی بزرگ به وسیله مدیران منابع انسانی) نیز بلامانع است. حتی برخی مدیران، نظر به اینکه می‌دانند گروه‌های کیفیت و بهره‌وری می‌توانند

چالش‌های تشکیل نشدن گروه‌های کیفیت و بهره‌وری

تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری در هر سازمانی، از جمله مدرسه، نمادی گسترده از اعمال مدیریت مشارکتی است. به عبارت دیگر، وقتی می‌پذیریم که کنترل اجزای گوناگون سازمان مدرسه، از جمله فرایندها، را گروه‌ها به‌دست بگیرند و به خود و مدیریت هشدارهای مدیریتی بدهند، مدیریت مشارکتی را در بالاترین حد خود پذیرفته‌ایم. حال چگونه است که در برخی از مدارس، گروه‌های کیفیت و بهره‌وری به‌درستی تشکیل نمی‌شوند:

● **نخست** مدیرانی که به مشارکت در مدیریت اعتقاد ندارند و از سر ناچاری یا صرفاً با دریافت بخشنامه‌های اداری اقدام به تشکیل گروه‌های بهبود می‌کنند، عملاً باعث می‌شوند که کار این گروه‌ها به شکل اداری صرف و فرمالیته درآید و در نتیجه، هیچ بهبودی در فرایندها حاصل نمی‌شود. برای نمونه، سال‌هاست که اقدام‌پژوهی در مدارس در قالب گروه‌های دو یا سه نفره و در سال‌های اخیر درس‌پژوهی، در قالب حلقه‌های درس‌پژوهی شکل می‌گیرد ولی آن چنان که باید، در بهبود مدرسه تأثیرگذار نیست.

● **دوم** گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، ضعف‌ها و مشکلات را آشکار می‌کنند که این با مذاق برخی از مدیران سازگار نیست. سال‌ها پیش مشاور مدیریت یک دبیرستان بزرگ در تهران بودم. در مدرسه نظام پیشنهادها اجرا می‌شد. برای اهمیت دادن به پیشنهادها گروهی و در نتیجه گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، ضریب اهمیت پیشنهادها فردی در مقابل پیشنهادهای گروهی را ۱ به ۴ تعیین کرده بودیم و بدیهی بود که عمده پیشنهادها در یافتی به شکل گروهی و اغلب از گروه‌های همگن بود. بعد از گذشت ۶ ماه از فعالیت نظام پیشنهادها، یک روز مدیر مدرسه گفت: «این

مدیرانی که به مشارکت در مدیریت اعتقاد ندارند عملاً باعث می‌شوند که کار این گروه‌ها به شکل اداری صرف و فرمالیته درآید و در نتیجه، هیچ بهبودی در فرایندها حاصل نمی‌شود

بی‌رغبتی مدیران مدارس به واگذاری امور بهبود مدرسه به گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، علاوه بر نکات ذکر شده، افزایش قدرت چانه‌زنی آنان در مسائل حقوق و دستمزد و درخواست افزایش مزایا و تسهیلات در امر تدریس عنوان شده است.

مزایای تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری

اگر بدبینی‌های مدیرانی را که از دلایل آنان سخن گفتیم، کنار بگذاریم، تشکیل گروه‌های بهبود در مدرسه مزایای فراوانی دارد که مهم‌ترین آن‌ها به قرار زیر است:

● **نضج گرفتن گروه‌های غیررسمی حامی بهبود در مدرسه:** اگر وجود گروه‌های غیررسمی را همواره عامل مزاحمی بنامیم، به خطا رفته‌ایم. اگر گروه غیررسمی به‌درستی برانگیخته و هدایت شود، عاملی برای توسعه سازمان مدرسه و نیز بهبود است.

● **تعلق خاطر اجتماعی و گروهی به مدرسه:** وقتی گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، نتیجه تلاش خود را در اصلاح یک فرایند یا ابداع و پیشنهاد یک فعالیت جدید به چشم می‌بینند و توسط مدیر بارها و بارها، از اقدام اثربخش آن‌ها تجلیل به عمل می‌آید، به گروه و نیز مدرسه تعلق خاطر پیدا می‌کنند و از اینکه در مدرسه عضو گروهی هستند که نتیجه کارشان اصلاح فرایندها و ابداع فعالیت‌های جدید است، خشنود می‌شوند.

● **لذت از بودن در گروه و تلاش افزون‌تر در آینده:** اگر همه اعضای یک گروه بهبود در فعالیت‌های آن گروه

گروه‌های کیفیت و بهره‌وری، پاک آبروی مرا برده‌اند. بی‌سروصدا داشتیم مدیریت می‌کردیم. الان هر روز توسط چند گروه، چند عیب و ضعف و مشکل ریز و درشت از مدرسه کشف می‌شود. همین‌طور پیش بروم، برای من در منطقه هم گران تمام می‌شود. بهتر است این بساط را جمع کنیم.» همین نظر مدیر مدرسه برایم کافی بود تا به همکاری‌ام با مدیریت آن دبیرستان خاتمه بدهم و وقتی اصرار کرد که بمانم و باز به او مشاوره بدهم، گفتم: «پز روش‌های جدید مدیریت را می‌دهید، ولی حاضر نیستید نتایج آن‌ها را بپذیرید.»

● **سوم** برخی از مدیران معتقدند که گروه‌های بهبود، در درازمدت، به‌ویژه بعد از چند بار موفقیت در ارائه راه‌حل‌هایی برای مشکلات مدرسه، به عامل فشار تبدیل می‌شوند و همچون سازمانی غیررسمی عمل می‌کنند که مدیریت مجبور به پذیرش خواسته‌های آنان می‌شود. حتی به اعتقاد برخی مدیران، با اینکه اساس تشکیل گروه‌های کیفیت و بهره‌وری بهبود فعالیت‌های مدرسه است، در مواردی ممکن است اعضای این گروه‌ها پای خود را فراتر بگذارند و وارد مسائل صنفی و موضوعاتی غیر از تعلیم و تربیت هم بشوند. این مورد در مدارس پسرانه، بیشتر از واحدهای آموزشی دخترانه مشاهده می‌شود. در برخی مدارس غیردولتی، به‌ویژه در تهران، علت

همکاری داشته باشند، لذت کار گروهی را همه آنها درک می کنند و علاقه مند می شوند که در آینده، خود را تلاشگرتر از پیش جلوه دهند. (در مقابل این اقدام، تصور کنید تشکیل گروهی را در مدرسه با قریب ۸ عضو، که ۷ نفر از آنها سیاهی لشکرند و همه کاره تنها یک نفر است که هم گزارش می نویسد، هم ارائه می دهد و هم ... در چنین گروهی، حتی آن یک نفر همه کاره هم لذت نمی برد.)

● گسترش ارتباطات بین اعضای

گروه بهبود در مدرسه: اگر فعالیت گروه بهبود برای مدت زمانی قابل توجه استمرار یابد، ارتباطات کاری و عاطفی میان اعضای گروه بهبود می یابد و این به طور غیرمستقیم در بهبود روابط انسانی سازمان مدرسه هم مؤثر است.

● سهمیم شدن در موفقیت های

مدرسه: مدیران هوشمند هیچ گاه موفقیت های به دست آمده را به نام خود ثبت و ضبط نمی کنند و از گروه یا گروه هایی که عامل موفقیت مدرسه بوده اند، بارها و بارها نام می برند. این اقدام ممکن است در مدرسه های دولتی صرفاً به یک تشویق نامه اداری یا قدردانی با درج در پرونده محدود شود ولی شاید در مدرسه های غیردولتی، بتوان مسئله را از زاویه دیگری بررسی کرد. برای مثال، اگر اقدام یک گروه بهبود در تجهیزیات اداری و آزمایشگاهی مدرسه ما، موجب A ریال صرفه جویی در بودجه های مدرسه شده است، چه اشکالی دارد رقم $0/2 \times A$ را به عنوان پاداش در اختیار اعضای این گروه قرار دهیم؟ در این صورت، بی شک اعضای این گروه و سایر گروه های بهبود مدرسه با انرژی بیشتری کار خواهند کرد و به کنترل فرایندها مشغول خواهند شد.

پی نوشتها

1. Quality Circles
2. Total Quality management
3. Lesson study circles

منابع

۱. مجدفر، مرتضی. (۱۳۸۵). حلقه ها و گروه های کیفیت و بهره وری در مدیریت مشارکتی. تهران: مرکز خدمات خودکفایی ایران.
۲. تورانی، حیدر. (۱۳۹۷). رهبری اثربخش. تهران: مرکز مدارس یادگیرنده مرآت.