

ده نکته برای کاربرد مدیریت کیفیت جامع در واحدهای پیش‌دبستانی

هدایت فراگیر

اشاره

مدیریت کیفیت جامع، به‌مثابه فلسفه و نگرشی فراگیر در مدیریت که پیش از این فقط به منظور پیشرفت در تولید و ارائه خدمات بهتر و بیشتر به مشتریان به کار می‌رفت، اکنون به شیوه‌ای نوین در آموزش تبدیل شده و به منظور ارتقای کیفیت در واحدهای پیش‌دبستانی، در مقام روشی کارآمد به بالندگی رسیده است. امروزه فناوری انتقال اطلاعات و برقراری ارتباط از طریق مدیریت، جانشین طرح‌ها و روش‌های پیشین شده است و رقابت و افزایش کیفیت، تنها با اجرای نگرش مدیریت کیفیت جامع، به‌ویژه «مدیریت کیفیت جامع در آموزش» میسر است. در این نوشتار لزوم عملیاتی شدن مدیریت کیفیت جامع در آموزشگاه‌ها را با نگاهی به واحدهای پیش‌دبستانی بررسی خواهیم کرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، کیفیت، آموزش، مدیریت کیفیت جامع

ضرورت اجرای مدیریت کیفیت جامع در واحدهای پیش‌دبستانی

به عقیده پژوهشگران علم مدیریت، ارتقای سطح کیفی آموزش در واحدهای پیش‌دبستانی، و البته به مدیریت صحیح و به‌ویژه اجرای مدیریت کیفیت فراگیر است. دلایل اصلی این نیاز چنین مطرح شده است:

- اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، زمینه‌ساز توجه به مدیریت بر مبنای اصول کیفی و ارائه خدمات بهتر به ذی‌نفعان (نواموزان، مربیان، خانواده‌ها و جامعه محلی) است.
- مدیریت کیفیت فراگیر بر توسعه امکانات آموزشی تأکید می‌کند. زیربنای چنین تفکری، افزایش احساس مسؤلیت است و صرفاً در سایه مسؤلیت‌پذیری است که مدیران و مربیان در پی ارتباط بیشتر با سایر مراکز پیش‌دبستانی و اصلاح تدریجی نظام‌های آموزشی خواهند آمد.
- اگر مدیریت کیفیت فراگیر، به درستی و با تمرکز بر نکاتی چون تداوم توسعه و پیشرفت و افزایش اشتیاق به ارائه خدمات آموزشی اجرا شود، زمینه‌ساز ارتقای سطح آموزش در مربیان و نواموزان پیش‌دبستانی می‌شود که این، یکی از مهم‌ترین کاربردهای مدیریت کیفیت فراگیر در واحدهای پیش‌دبستانی است.

مدیریت کیفیت جامع در واحدهای پیش‌دبستانی بر چه نکاتی تأکید دارد؟

اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، حرکت از شیوه مدیریت سنتی به مدیریت مبتنی بر یافته‌های نو است. مدیریت کیفیت فراگیر بر نکات ده‌گانه زیر به‌طور جدی تأکید می‌کند:

۱. افزایش مهارت‌های نواموزان در کنار ایجاد تعهد: استعدادهای نواموزان پیش‌دبستانی در صورتی شکوفا می‌شود که مهارت‌های آن‌ها به‌انحای گوناگون افزایش یابد. تأکید جدی مدیریت کیفیت فراگیر در این خصوص بر دوری جستن از شیوه‌های سنتی همانند اعطای نمره و امتیاز، دادن جایزه، تشویق براساس حفظ کردن اشعار و متون از پیش تعیین شده است. این روش‌ها،



اشتقاق نوآموزان به «هدایت فراگیر» را در همان دوره پیش دبستان به کمترین حد خود می‌رساند و آن‌ها را به فراگیرندگانی سطحی و تلاشگرانی برای اخذ نمره و جایزه و رتبه در دوره ابتدایی و دوره‌های بعد تبدیل می‌کند. به همین منظور، توجه به دو نکته ضروری است:

– آموزش دورنمای پویا و روش‌های مدیریت کیفیت فراگیر توسط تمامی متولیان تربیت در مراکز پیش دبستانی.
– ارتباط تنگاتنگ اولیای واحد پیش دبستانی، والدین و نوآموزان برای اجرای دقیق طرح. پروفیسور ادوارد دمنیگر^۲، از طراحان و مبتکران اولیه مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت کیفیت جامع در آموزش را به پودر کیک تشبیه می‌کرد و معتقد بود این پودر حاضری، برای استفاده در هر صورت می‌بایست آماده شود و آماده‌کنندگان آن هر کسی نمی‌توانند باشند.

حتی اگر پودر حاضر بود، نحوه پخش آن روی کیک حاضر شده هدایت فراگیر نوآموزان پیش دبستانی، می‌بایست سنجیده و مبتنی بر دانش مدیریتی و تربیتی باشد (مجدفر، ۱۳۹۰).

۲. TQM نیازی ضروری است: امروزه، مدیریت را حرکت به سوی ارتقای کیفیت براساس استانداردها تعریف می‌کنند. اگر قصدمان حرکت به سوی کیفیت باشد، طراحی و ایجاد سامانه مدیریتی مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع ضروری است و برای این کار به یک کمیته اجرایی جهت اجرای TQM نیاز داریم.

پیش از هر اقدامی، باید مدیر و گروه مدیریتی واحد پیش دبستانی از خود بپرسند: آیا در واحد ما برنامه دقیق و منظمی برای تقسیم وظایف، تحلیل شرایط موجود، ترسیم شرایط آرمانی و تعیین نتایج بهتر و تعاریف جدیدی از کیفیت وجود دارد؟ در صورتی که پاسخ منفی باشد، باید به سرعت اجرای مراحل گوناگون TQM در واحد پیش دبستانی آغاز شود.

نخستین کار، تنظیم برنامه عمل راهبردی برای پیش دبستان است؛ برنامه‌ای که در آن چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای رسیدن

به درجه مشخصی از کیفیت آموزش و خدمات برای دانش‌آموزان، اولیا و مربیان به درستی مشخص شده باشد.

۳. TQM، دسترسی به یک سامانه یادگیری صحیح، فراگیری عملی را ممکن می‌سازد: در شیوه‌های آموزش سنتی، بر جزئیات و وارد شدن به جزئی‌ترین مباحث تأکید می‌شد. بسیاری از واحدهای پیش دبستانی که الگوی مدیریتی خود را از مدارس سنتی، به‌ویژه مدارس دوره بالاتر، اخذ می‌کنند، دوباره درگیر وارد شدن به جزئیات آموزش (مانند آموزش الفبا، نوشتن، خواندن، حفظ اشعار و آیات قرآنی) می‌شوند که در پیش دبستانی مبتنی بر TQM جایگاهی ندارد.

در یک مرکز پیش دبستانی که با روش TQM اداره می‌شود، به جای تأکید بر واحدهای جداگانه‌ای به نام «دروس»، «مهارت‌ها» نمود پیدا می‌کنند. القای یک‌طرفه معلومات، بی‌توجهی به تجارب زیسته نوآموزان، کاربردی نبودن مهارت‌های آموزش داده شده و حذف عنصر لذت از فرایند یادگیری در پیش دبستانی‌هایی که به شیوه مدیریت کیفیت جامع اداره می‌شوند، محلی از اعراب ندارند؛ چرا که به دلیل داشتن برنامه راهبردی (حداقل سالانه)، دورنمای آموزشگاه برای متولیان کاملاً آشکار است و نقطه‌ای که در یک فاصله زمانی معین باید بدان دست پیدا کنند، از پیش، و قبل از ورود نوآموزان به پیش دبستان، به درستی معلوم نیست.

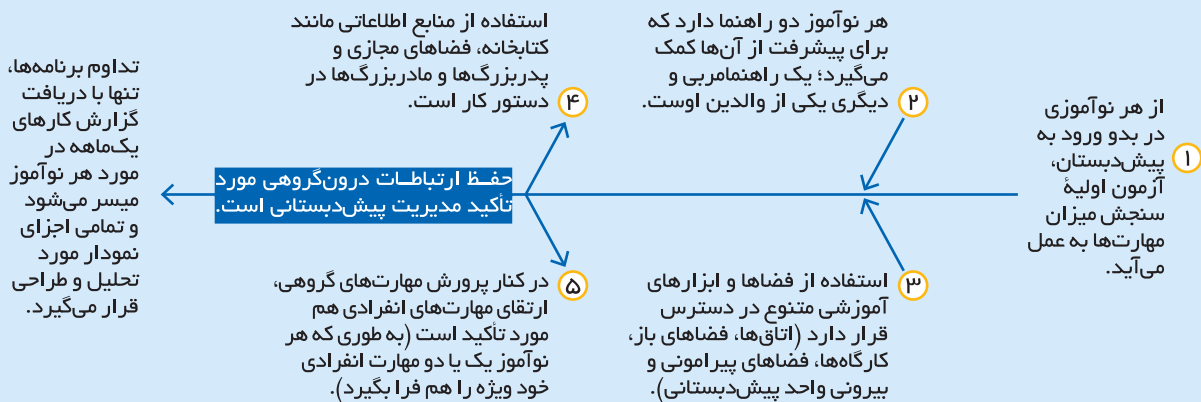
برای این منظور، مدیریت پیش دبستانی مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع و در مرحله‌های تحلیل وضع موجود، برنامه عمل پیشنهادی و وضع تحقق یافته از ابزارهای گوناگونی در قالب نمودارها، روش‌ها و ... بهره می‌برد که از آن‌ها با نام ابزارهای «تشخیص» و «ابزارهای برنامه‌ریزی» نام برده می‌شود (تورانی، ۱۳۹۱).

برای مثال، نمودار استخوان ماهی (نمودار ۱) در واحد پیش دبستانی پویا، که بر مبنای TQM اداره می‌شود، قبل از ورود نوآموزان به مدرسه برای ارتقای کیفیت آموزشی و تربیتی هر نوآموز پیش‌بینی شده است.

ابزارهای موجود در TQM آن‌چنان گسترده و فراوان است که می‌توان از آن‌ها در بخش‌های گوناگون اداره واحد پیش دبستانی بهره برد (مجدفر، ۱۳۸۰).

۴. در TQM مدیریت سلسله مراتبی جایگاهی ندارد: امروزه هنوز هم بسیاری از واحدهای آموزشی و حتی دانشگاه‌ها به شیوه مدیریت سلسله مراتبی، پلکانی یا رده‌بندی شده^۴ اداره می‌شوند. این شیوه مدیریتی هرچند پاسخگوی نیازهای انفرادی افراد و ناظر بر عملکرد تک تک آن‌هاست، نواقص عمده‌ای دارد که مهم‌ترین آن‌ها بی‌توجهی به «کیفیت» است.

اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، حرکت از شیوه مدیریت سنتی به مدیریت مبتنی بر یافته‌های نو است



فعالیت‌ها، اصل است. لیاقت فردی اهمیت ویژه‌ای دارد و اگر خلاف این دیده شود، تعجب‌برانگیز است؛ نه همچون شیوه سنتی، که کارکن‌ها تعجب دیگران را برمی‌انگیزند. از این‌رو، در واحدهای پیش‌دبستانی مبتنی بر TQM، همواره بر برگزاری همایش‌ها و نشست‌های علمی تأکید می‌شود. بازدید از مراکز پیش‌دبستانی دیگر و استفاده از تجربه مشاوران و استادان مرتبط اصل است و تجربه‌های زیسته افراد، به‌طور مرتب طرح و به دانش ضمنی تبدیل می‌شوند. براساس دیدگاه‌های مدیران پیش‌دبستانی معتقد به TQM، گروه کاری آموزشگاه زمانی موفق محسوب می‌شود که تک‌تک افراد داوطلبانه و نه از روی ترس به وظایف خود عمل کنند.

وقتی برنامه راهبردی در رأس واحد آموزشی قرار می‌گیرد، سیستم و برنامه اصل می‌شود، نه فرد

در سامانه سلسله مراتبی، مدیر فقط ناظر است، نه متحول‌کننده شرایط. مدیریت کیفیت جامع با دو تفاوت اصلی با مدیریت سلسله مراتبی، باعث کیفیت‌گرایی در آموزش و یادگیری می‌شود:

- وقتی برنامه راهبردی در رأس واحد آموزشی قرار می‌گیرد، سیستم و برنامه اصل می‌شود، نه فرد.
- مدیر از کنترل‌کننده‌ای محض به حامی و ناظری پویا تغییر نقش می‌دهد.

علاوه بر این، چون سلسله مراتب نرم‌تر می‌شود، همراهی و مشارکت زبردستان، اعم از مربیان، اولیا و حتی نوآموزان، افزایش می‌یابد و مدیر علاوه بر رهبری، در طراحی برنامه راهبردی آموزشگاه به کمک دیگران، نقش حامی و ناظر را به‌طور هم‌زمان بر عهده می‌گیرد و حتی چون رأس پلکانی برای خود قائل نیست، در اجرا هم یاریگر دیگر مجریان می‌شود و به همین دلیل عملکرد گروهی توسعه می‌یابد. البته در TQM از نقش حمایتی و نه صرفاً نظارتی مدیر به‌عنوان نقطه بحران یاد می‌کنند و معتقدند اگر این نقش به خوبی اجرا نشود، طرح در اجرا با شکست مواجه خواهد شد.

۶. TQM به دنبال تحقق یادگیری تسلط‌یاب در نوآموزان است: در نظام‌های آموزشی سنتی، معلمان اغلب از الگوی زیر پیروی می‌کنند:

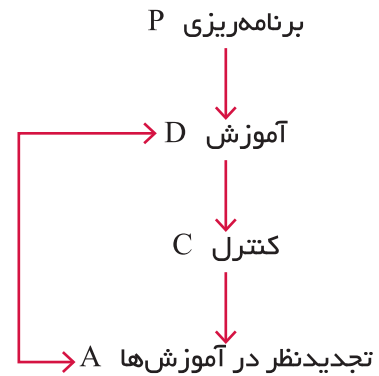


۵. در TQM علاقه جایگزین ترس می‌شود: در سامانه‌های آموزشی سنتی، مربیان و کارمندان نه از روی رضایت شخصی بلکه از روی ترس و اجبار فرامین مدیر را اجرا می‌کنند و جلب رضایت مدیر به هر قیمتی اولین و آخرین هدف کارکنان زبردست مدیر است.

در سیستم سنتی، اگر فردی داوطلبانه و از روی علاقه کاری را انجام و لیاقت و شایستگی خود را نشان دهد، پشتکارش به هیجان تعبیر می‌شود و دیگران او را با عناوین و القابی چون «پاچه‌خار»، «آنتن مدیر»، «نصاب‌شکن»، و... مورد نوازش قرار می‌دهند، اما در TQM حمایت از اعضا و ارتقای سطح کیفی



ولی چون یکی از ابزارهای مدیریت کیفیت جامع، بهره‌برداری از حلقه PDCA است، الگوی یاددهی - یادگیری به شکل زیر تغییر می‌یابد:



در یک واحد پیش‌دبستانی، مربی میزان فراگیری نوآموزان در مورد مهارت آموخته شده را به‌طور دقیق ارزیابی می‌کند، نکاتی را که او نتوانسته است به آن‌ها مسلط شود، به دست می‌آورد و با اتخاذ شیوه‌های جدید، بار دیگر او را در موقعیت آموزش قرار می‌دهد. این شیوه‌ها، می‌تواند تکرار موقعیت‌های یادگیری و حتی ایجاد تعامل دوجانبه بین کودکان (با بهره‌گیری از روش یاری کودک به کودک) باشد، این شیوه، یکی از برترین روش‌های آموزشی است؛ چرا که افراد هم‌سن، به راحتی می‌توانند به یکدیگر آموزش دهند.

از او می‌پرسیم از کجا متوجه چنین تأثیری شده‌ای، از حس خود و اینکه «گمان من این است که اشتیاق نوآموزانم نشانگر یادگیری اثربخش آنان است» سخن می‌گوید. البته اشتیاق، خود ممکن است سنجه‌ای در یادگیری اثربخش باشد ولی مربی باید نحوه محاسبه آن را فرا گرفته باشد.

با بهره‌گیری از روش یاری کودک به کودک که یکی از برترین روش‌های آموزشی است، افراد هم‌سن، به راحتی می‌توانند به یکدیگر آموزش دهند

۸. TQM منجر به افزایش مهارت‌های خاص در نوآموزان می‌شود: اساس TQM کیفیت‌گرایی در همه ابعاد است. متولیان مدیریت کیفیت جامع معتقدند که در واحدهای پیش‌دبستانی مجری TQM، علاوه بر آشنا ساختن مربیان و کارکنان با اصول مدیریت کیفیت جامع، باید به‌طور غیرملموس نوآموزان را هم با اصول TQM و اجزای کیفیت‌گرایی آشنا ساخت. این موضوع در واحدهای پیش‌دبستانی می‌تواند به‌صورت درهم‌تنیده در واحدهای کار و مهارت‌آموزی مورد توجه قرار گیرد و به‌طور عملی، برنامه‌ها و اصول TQM در هر برنامه‌ای گنجانده شود.

۷. TQM، مدیریت بر مبنای ارزیابی و محاسبه است: درست است که ارزیابی از نوآموزان در دوره پیش‌دبستانی کیفی است ولی این به معنای بی‌توجهی نوآموز به ارزیابی دقیق از پیشرفت مراحل یادگیری و مهارت‌آموزی نوآموزان نیست.

مربی یک واحد پیش‌دبستانی، باید با استفاده از نمودارهای گوناگون، به‌ویژه در هنگام اجرای برنامه‌های جدید، محاسبه دقیقی از پیشرفت نوآموزان خود داشته باشد. این به معنی دوری از حدس و گمان است که اغلب در برنامه‌های آموزشی سنتی شاهد آن هستیم؛ مربی از تأثیر بی‌بدیل آموزش‌های خود بر نوآموزانش سخن می‌گوید ولی وقتی

۹. TQM، شیوه‌ای برای سازگاری ذهن و ارتباط با محیط و اجتماع است: ویلیام گلاسر، پدیدآورنده نظریه انتخاب، درباره فواید اجرای مدیریت کیفیت جامع در

تبادل اطلاعات، تجربه‌ها و آموزه‌ها، پیوند آموزش‌های کهن و جدید و نیز اصلاح ساختارهای نامناسب آموزشی است. به علاوه، دو ویژگی مهم برای آن برمی‌شمرند: الف. TQM سکان رهبری گروه است و باعث می‌شود:

□ برنامه‌های واحد پیش‌دبستانی ما به دلیل حرکت و عملکرد جمعی مورد حمایت رهبر گروه، یعنی مدیر پیش‌دبستان، قرار گیرد.

□ به دلیل وجود رهبری در رأس کار پیش‌دبستان، شرایط مثبت و پویا برای تبادل اطلاعات پدید می‌آید.

ب. استفاده از تجربه‌های موفق واحدهای پیش‌دبستانی عادی و نیز موفق، نیاز همیشگی واحد آموزشی ما به تحول را برطرف می‌کند.

ارتقای سطح کیفی آموزش در دوره‌های تحصیلی گوناگون، ارتقای سطح یادگیری و مهارت‌آموزی فراگیرندگان و مجهز شدن مربیان و معلم به مهارت‌های روز، نیاز اصلی دنیای آموزش در جهان امروز است. اجرای مدیریت کیفیت جامع در واحدهای آموزشی پیش‌دبستانی، شیوه‌ای مناسب برای دستیابی به این اهداف و گذر از شیوه‌های آموزش سنتی به نوین است.

پی‌نوشت‌ها

1. Total Quality Management (T.Q.M)
2. Total Quality Management in Education
3. W. Edwards Deming
4. Heria chical
5. در حلقه PDCA، مخفف P، مخفف D، مخفف C، مخفف A، خلاصه شده Act است. برای کسب اطلاعات بیشتر درباره حلقه PDCA - که به حلقه دمینگ نیز معروف است - به کتاب «مدرسه و کیفیت‌گرایی» مراجعه کنید.
6. Revised Teaching
7. William Glasser

منابع

1. قسمت عمده اطلاعات از <http://www.minuteman.org/topics/tqm> برداشت شده است.
2. مجدفر، مرتضی. (۱۳۸۰). ابزارهای مدیریت کیفیت جامع. تهران: انتشارات مرکز خدمات و خودکفایی ایران.
3. _____ . (۱۳۹۰). مدرسه و کیفیت‌گرایی. تهران: انتشارات مدرسه.
4. تورانی، حیدر. (۱۳۹۱). مدیریت فرایندمدار در مدرسه/ کاربریت مدیریت فرایندمدار در مدرسه (در دو جلد مجزا). تهران: انتشارات منادی تربیت.



واحدهای پیش‌دبستانی معتقد است: «این شیوه، نظم و فراگیری را ترویج می‌دهد و نوآموزان، صرفاً آنچه را برایشان ضروری است، فرا می‌گیرند. همچنین به دلیل وجود سامانه کیفیت‌مداری در تمامی اجزای آموزشگاه، یاد می‌گیرند و ظایف خویش را به بهترین وجه انجام دهند».

گلاسز از دیگر فواید اجرای TQM در واحدهای پیش‌دبستانی، به ارزیابی مداوم نوآموزان که به هیچ روی مبتنی بر آزمون نیست، اشاره می‌کند و می‌گوید: «سنجش دائمی کیفیت آموزش باعث می‌شود فرایند یادگیری و مهارت‌آموزی در واحد پیش‌دبستانی، در هیچ شرایطی، از مسیر اصلی خود خارج نشود و کیفیت آموزش، هیچ‌گاه با افت مواجه نشود». گلاسز، علاوه بر نکات ذکر شده، برقراری ارتباط میان اعضای گروه مدرسه‌ای (اولیا، نوآموزان، مربیان و نیروهای مدیریتی پیش‌دبستان) و ارتقای سطح سازگاری هر یک از افراد با گروه را از مهم‌ترین نکات کاربردی مدیریت کیفیت جامع، می‌داند. از سوی دیگر، معتقد است که هماهنگی در کار و تفکر از دیگر فواید اجرای TQM در واحدهای پیش‌دبستانی است.

۱۰. TQM شیوه‌ای برای انتقال و تبادل اطلاعات است: پژوهشگران مدیریت معتقدند که TQM شیوه‌ای مدرن برای