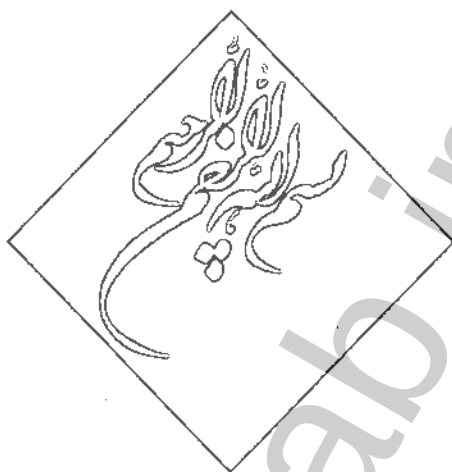




مدرسه و کیفیت‌گرایی در روابط انسانی

پانزده مطالعه‌ی موردی بر اساس تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای
در مدیریت کیفیت جامع، کیفیت‌گرایی و روابط انسانی

مرتضی مجدفر

سرشناسه	مجدفر، مرتضی، ۱۳۴۳-
عنوان و نام پدیدآور	مدرسه و کیفیت گرایی در روابط انسانی: بازنده مطالعه‌ی موردی بر اساس تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای در مدیریت کیفیت جامع، کیفیت گرایی و روابط انسانی / مرتضی مجدفر.
مشخصات نشر	تهران: مدرسه، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	۱۸۴ ص.
شابک	978-964-385-973-2
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
موضوع	مدرسه‌ها - ایران - مدیریت و سازماندهی - نمونه‌پژوهی.
موضوع	مدیران مدارس - ایران.
تناسه افزوده	سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، انتشارات مدرسه.
رده‌بندی کنگره	۳ م ۹ الف / ۵۸۵ / ۲۸۲۱ LB
رده‌بندی دیویی	۲۷۱ / ۲۰۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	۱۱۲۳۶۸۴

خواننده‌ی محترم، با سلام و احترام؛ ضمن تشکر از شما، خواهشمند است هرگونه نظر، انتقاد و پیشنهاد خود را در مورد این کتاب یا دیگر کتاب‌های انتشارات مدرسه از طریق پیام‌نگار (ایمیل) madresch@madreshepublications.com یا از طریق صندوق پستی ۱۴۱۵۵/۱۹۴۹ ارائه فرمایید. هم‌چنین می‌توانید کتاب‌های ما را از طریق پایگاه اینترنتی www.madreshepublications.com ثبت و سفارش دهید تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن، پاسخ لازم یا کتاب مورد نظر خود را دریافت کنید.



سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
وزارت آموزش و پرورش

مدرسه و کیفیت گرایی در روابط انسانی

مرتضی مجدفر

طرح جلد: کاظم طلایی

صفحه‌آرا: روشنگ فتعی

چاپ اول: ۱۳۸۷

تیراژ: ۲۲۰۰ نسخه

ایتوگرافی، چاپ و صحافی از: چاپخانه مدرسه

قیمت: ۲۲۵۰۰ ریال

حق چاپ محفوظ است

شابک: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۳۸۵ - ۹۷۳ - ۲

ISBN 978-964-385-973-2

نشانی: تهران، خیابان سیهید قرنی، پل گرمخان زند، کوچه شهید محمود حقیقت طلب، شماره ۳۶

تلفن: ۸۸۸۰۰۳۲۴-۹ (فاکس): ۸۸۹۰۳۸۰۹

فهرست

- پیش‌گفتار..... ۵
- نگاهی دیگر به مطالعه‌ی موردی..... ۱۰
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱: مثلث متساوی‌الاضلاع!..... ۳۷
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۲: نظام آراستگی در مدیریت مدرسه‌ای..... ۴۸
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۳: $IQ + \heartsuit$ ۶۰
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۴: معناآفرینی و نوآوری در رهبری آموزشی..... ۷۱
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۵: $2 + 2 = 5$ ۸۱
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۶: هم‌دلی، محصول هم‌فکری..... ۹۱
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۷: ده نفر برای بیست سال!..... ۱۰۰
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۸: خواهرخواندگی مدرسه‌ای..... ۱۱۱
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۹: آهسته با گل سرخ..... ۱۲۰
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱۰: توفان در آموزشگاه صبا..... ۱۲۹
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱۱: از آموزش‌های دوران سربازی تا رهبری آموزشی..... ۱۳۹
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱۲: گنج‌های پنهان مدرسه‌ها..... ۱۴۸
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱۳: تفویض تفویض اختیار!..... ۱۵۷
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱۴: تجربه‌های انگیزشی در مدیریت منابع انسانی..... ۱۶۵
- مطالعه‌ی موردی شماره‌ی ۱۵: سه قضیه‌ی ساده..... ۱۸۳

پیش‌گفتار

این کتاب، جلد ششم از مجموعه‌ی «کتاب‌های کوچک مدیریت در مدرسه» است که مسئولیت آشنا ساختن مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان آموزشگاه‌های کشور را با دنیای پر رمز و راز مدیریت و رهبری مدرسه بر عهده گرفته است. این کتاب نیز هم‌چون جلد دوم این مجموعه‌ی آثار، توسط صاحب همین قلم و به شیوه‌ی مطالعه‌ی موردی^۱ تدوین شده است.

مطالعه‌ی موردی چیست؟

«مطالعه‌ی موردی»، «مورد کاوی»، «قضیه‌نگاری»، «سناریونویسی» و «آفته کاوی»، شیوه‌ای است که امروزه در مباحث مرتبط با یادگیری فنون و روش‌های بسیاری از علوم، از جمله علوم اجتماعی و به‌ویژه مدیریت، کاربرد فراوانی یافته است. اگر چه استفاده از مطالعات موردی در زمینه‌ی موضوعات مدیریت و مدیریت آموزشگاهی در جهان، عمری به درازای هفت دهه دارد، ولی از سال‌های آغازین دهه‌ی ۹۰ میلادی، استفاده از این روش، هم‌پای دیگر روش‌های پژوهشی، کاربرد وسیع‌تری یافته است. در این شیوه‌ی آموزشی - پژوهشی، رویدادی واقعی مستندسازی شده و با بهره‌گیری از داده‌ها و نکته‌های علمی، بازآفرینی می‌شود. سپس به صورت **موردی** و ترجیحاً با بیانی جذاب چون «داستان»، «نمایش‌نامه»، «گفت‌وگو»، «متن سخنرانی»، «گفتم - گفت» و... ارائه می‌شود. سپس پرسش‌هایی درباره‌ی «قضیه» مطرح و از خوانندگان خواسته می‌شود درباره‌ی پرسش‌ها بیندیشند و پاسخ آن‌ها را بیابند. پاسخ‌ها الزاماً هم‌گرا و دارای جواب مشخص نیستند و ممکن است هر یک

از پرسش‌ها در شرایط مکانی و زمانی گوناگون و توسط تحلیل‌کنندگان متفاوت، پاسخ‌های متفاوت و حتی متضادی در پی داشته باشد.

امروزه از مطالعه‌ی موردی، علاوه بر طرح در کتاب‌ها و نشریات ویژه مدیران و یادگیرندگان خاص، در کارگاه‌های آموزشی نیز استفاده می‌شود. معمولاً مدرس کارگاه، بسته به موضوعی که برای نشست کارگاهی تعیین شده است، قضیه‌ای را قرائت می‌کند (یا به صورت مکتوب در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد)، سپس از آن‌ها می‌خواهد درباره‌ی آن به گفت‌وگو و تبادل نظر بپردازند و در پایان وقت تعیین شده، یکی از اعضای گروه به نمایندگی، دیدگاه‌ها و نظریات اعضای گروه را برای دیگران بیان می‌کند. معمولاً مدرس کارگاه نیز بر اساس دانش مرتبط با قضیه و موردی که در حال تجزیه و تحلیل است، اطلاعاتی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌دهد و به این ترتیب «علم»، «تجربه» و «فکر» با هم می‌آمیزند و روش‌هایی برای حل مسائل ظهور و بروز می‌یابند.

مراحل مطالعات موردی

در هر مطالعه‌ی موردی، سه مرحله‌ی مهم وجود دارد:

- ✓ تشریح و دریافت وضعیت موجود^۱
- ✓ تحلیل و مورد کاوی وضعیت موجود^۲
- ✓ ارائه پاسخ‌های منطقی برای مورد بررسی شده^۳.

1. Description 2. Analysis

۳. برای اطلاع از شرح مراحل مطالعه‌ی موردی رک به: مجدفر، مرتضی، مدیریت آموزشگاهی در عمل (جلد ۲ از مجموعه‌ی کتاب‌های کوچک مدیریت در مدرسه)، انتشارات مدرسه، تهران، ۱۳۸۶. (چاپ جدید) و نیز برای آشنایی با چگونگی ساخت یک متن آموزشی - پژوهشی بر اساس مطالعه‌ی موردی، به بخش بعدی همین کتاب با عنوان «نگاهی دیگر به مطالعه‌ی موردی» مراجعه کنید.

شیوه‌ی مطالعه‌ی کتاب و استفاده از قضایای مطرح شده

✓ نخستین شیوه‌ی بهره‌گیری از این کتاب، روش خودآموزی است. قضیه‌ای را با دقت و حتی چند بار، از ابتدا تا انتها می‌خوانیم. مفاد آن را با شرایط مدرسه‌ی خود و سایر آموزشگاه‌ها و حتی سازمان‌های غیرآموزشی که می‌شناسیم، تطبیق می‌دهیم. درباره‌ی پرسش‌های پایانی مسئله، اندیشه می‌کنیم و با منابعی که در پایان برخی از قضایا معرفی شده است و نیز منابع دیگری که آن‌ها را می‌شناسیم، پیوند بین «علم» و «تجربه» را جست‌وجو می‌کنیم. در شیوه‌ی خودآموزی، همان‌طور که پیش از این نیز ذکر شد، باید در نظر داشته باشیم که هر مطالعه‌ی موردی، الزاماً پاسخ و راه حلی هم‌گرا، قابل پیش‌بینی و مشخص ندارد و برای پاسخ‌گویی کامل به ابعاد گوناگون مسئله، باید با تأملی افزون‌تر و سنجش تمامی جوانب عمل کنیم.

✓ دومین شیوه‌ی استفاده از مطالعات موردی درج شده در این کتاب، مرور محتوای هر یک از قضایا در جلسه‌های ویژه‌ی مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان واحدهای آموزشی و نیز کارگاه‌های آموزشی و دوره‌هایی است که در سطح آموزش و پرورش کشورمان تشکیل می‌شود و آن را به نوعی دیگر در ابتدای این پیش‌گفتار توضیح دادیم. این تجربه، هم اکنون در بسیاری از مناطق، شهرستان‌ها و اداره‌های آموزش و پرورش در حال اجراست و حتی بسیاری از مسئولان، خود با تبیین ابعاد گوناگون مسائل تحت مدیریت خود، نگارش و تولید برخی «قضایای مدیریتی» را در دستور کار قرار داده‌اند.

درباره‌ی این مجموعه

این مجموعه به عنوان مکمل کتاب «مدیریت آموزشگاهی در عمل»، شامل ۱۵ مطالعه‌ی موردی در مدیریت و مدیریت آموزشگاهی است که محور اکثریت آن‌ها را کیفیت گرایی در مدیریت روابط انسانی با نگاهی به مدیریت کیفیت جامع^۱ تشکیل می‌دهد. در واقع، در همه‌ی قضایای ۱۵ گانه‌ای که طراحی شده است، انسان‌ها و شیوه‌ی تعامل و برخورد مثبت با آن‌ها در مدرسه و سازمان‌های آموزشی دیگر، با بهره‌گیری از آموزه‌های مدیریت کیفیت جامع به تصویر کشیده می‌شود. برخی از مطالعه‌های موردی طرح شده در کتاب، توسط نگارنده و به انحای گوناگون در فعالیت‌های اجرایی تجربه شده و تعدادی از آن‌ها نیز، برای طرح نکته‌های مدیریتی خاص و بر اساس تجربه‌های دیگران و نیز گفت و گوهای گوناگون با برخی مسئولان و فرهنگیان، و نگاهی به رویدادها و اوضاع جاری نظام آموزش و پرورش کشورمان تدوین شده است.

همان‌طور که پیش از این نیز ذکر شد، سناریونویسی مطالعه‌های موردی مندرج در کتاب، بر اساس الگویی که در بخش بعدی و پس از همین پیش‌گفتار خواهد آمد، صورت پذیرفته و به‌طور دقیق مبتنی بر دیدگاه‌های جدید پژوهشی است. در قضایای مستندسازی شده‌ی واقعی، اسامی، مشخصات و بسیاری از ویژگی‌های مورد اشاره در قضیه، برای جلوگیری از سوء تفاهم‌های احتمالی، به کلی تغییر داده شده و در قضایای نیمه مستند و ساخته و پرداخته شده هم، بدیهی است که هر نوع آشنایی ذهنی با محل وقوع، اسامی و شخصیت‌های قهرمانان و سیر رویدادهای قضیه، اتفاقی است.

تشکر و امتنان

لازم می‌دانم از آقایان دکتر حیدر تورانی، دکتر علی رؤوف و دکتر محمدرضا بهرنگی که همواره سوزها و نیز متون اولیه‌ی قضایا را با آنها در میان گذاشته و پیشنهادها و اصلاحات زیبایی را هدیه گرفته‌ام، سپاسگزاری کنم. هم‌چنین از خوانندگان فهیم و دوست داشتنی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه که با ارشادها و تذکرها به جای خود، متون برخی از این مطالعات موردی را که برای نخستین بار در دوره‌های سوم و چهارم این مجله به چاپ رسیده‌اند، دستخوش تغییرات مثبت ساخته‌اند، قدردانی می‌کنم. علاوه بر این، ضروری می‌دانم از برخی مسئولان آموزش و پرورش در سراسر کشور، که با اعلام مجموعه‌ی کتاب‌های کوچک مدیریت در مدرسه، به‌ویژه کتاب مدیریت آموزشگاهی در عمل، به عنوان منابع مطالعاتی مدیران و معاونان مدارس و نیز شرایطی که برای تشکیل گروه‌های مطالعاتی در زمینه‌ی کار فکری یا کارگاهی بر روی قضایای مدیریت آموزشگاهی فراهم کرده‌اند، تشکر کنم. در سال‌های اخیر، کارگاه‌های آموزشی متعددی در سطح تهران و شهرستان‌ها برگزار شده که در آنها مطالعات موردی تدوین شده توسط نگارنده، به وسیله‌ی شرکت کنندگان به بحث و تبادل نظر گذاشته شده است و از این بابت منت گذار خدای منانم که این توفیق را به من ارزانی داشته است.

امیدوارم ۱۵ مطالعه‌ی موردی این مجموعه نیز هم‌چون ۱۲ مطالعه‌ی موردی کتاب مدیریت آموزشگاهی در عمل، به مثابه‌ی تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای، در تبیین آموزه‌های مدیریت کیفیت جامع، ترویج کیفیت‌گرایی و توسعه‌ی روابط انسانی مطلوب در آموزش و پرورش و مدرسه‌های کشورمان، تأثیر گذار باشد.

نگاهی دیگر به مطالعه‌ی موردی

در صفحه‌های پیش و در بخشی که با عنوان «پیش‌گفتار» ارائه شد، شیوه‌ی ورود مجموعه‌ی حاضر به مقوله‌ی مطالعات موردی را از نظر گذرانیدید. شیوه‌ی آموزشی - پژوهشی مطالعه‌ی موردی، اگرچه در ایران، عمر کوتاهی دارد و هنوز در جایگاه بایسته‌ی خود قرار نگرفته است، ولی اکنون در بسیاری از کشورها، به درجه‌ای از رشد و بالندگی رسیده که هم طراز با دیگر روش‌ها، به مثابه‌ی یک روش تحقیقاتی مورد توجه قرار گرفته است. در واقع مطالعه‌ی موردی، از شکل ساده‌ی خود که نمونه‌هایی از آن را در همین کتاب مشاهده خواهید کرد، به سوی پیچیدگی، انسجام، گستردگی و قاعده‌مندی حرکت می‌کند و خود را به رغم مخالفت برخی از دانشگاه‌های معتبر جهان، از جمله کلمبیا، به عنوان یک روش پژوهشی، در کنار سایر روش‌ها و حتی کارآمدتر از آن‌ها مطرح ساخته است. به دیگر سخن، اگر ما هنوز بر پژوهش‌های کمی و تحقیق‌هایی مبتنی بر جمع‌آوری و ارائه‌ی آمار و ارقام از منابع معتبر، نمونه‌های متنوع و قابل اعتنا و... تأکید می‌ورزیم، باید در نظر داشته باشیم که مطالعه‌ی موردی به سرعت در حال همه‌گیر شدن و به شدت در حال ورود به تمامی عرصه‌های حیات انسان و پژوهش‌های علمی است.

آن چه در پی می‌آید، ترجمه‌ای از یک مقاله‌ی علمی درباره‌ی مطالعه‌ی موردی است. این مقاله، یکی از سه مقاله‌ای است که توسط دانشگاه فریلند^۱ در این ارتباط تدوین شده است. مؤلفان مقاله به شیوه‌ای تصادفی، به سوی مطالعه‌ی موردی کشانده شده‌اند. ساموئل لوی (۱۹۸۸، م)^۲ در رأس یک گروه پژوهشی،

1. Fairfield University

2. Samuel Levy