

افزایش کیفیت در مدارس

مؤلف:

جان جی بانسٹینگل

مترجم:

علی پرستار اسکی



نشر

هدف صالحین

سرشناسه: بانستینگل، جان جی Bonstingl, John Jay

عنوان و نام پدیدآور: افزایش کیفیت در مدارس / جان جی بانستینگل؛ علی پرستاراسکی.

مشخصات: تهران: هدف: پویندگان دانش، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۱۷۸ ص: جدول.

شابک: 978-964-6849-89-1

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا.

یادداشت: عنوان اصلی: Schools of quality: an introduction to total quality management in education, 2n.ed, c1996.

موضوع: مدرسه‌ها -- ایالات متحده -- مدیریت و سازماندهی

موضوع: کیفیت فراگیر -- ایالات متحده -- مدیریت

موضوع: آموزش و پرورش -- ایالات متحده -- فلسفه

شناسه افزوده: پرستاراسکی، علی، ۱۳۵۱ -- مترجم.

رده‌بندی کنگره: LB ۲۸۰۵/م۲ ۱۳۸۸

رده‌بندی دیویی: ۳۷۱/۲۰۰۹۷۳

شماره کتابشناسی ملی: ۱۸۶۵۶۲۷



نشر هدف صالحین

نشانی: تهران، میدان انقلاب، ضلع جنوب شرقی، شماره ۱۵۱۸/۱

صندوق پستی: ۱۱۳۱-۱۳۱۴۵ تلفن: ۶۶۹۷۳۱۶۸ نمابر: ۶۶۴۹۰۴۳۸

افزایش کیفیت در مدارس

جان جی بانستینگل

مترجم: علی پرستاراسکی

• ناشر: هدف صالحین و پویندگان دانش • چاپ اول ۱۳۸۹ • شمارگان ۲۰۰۰ نسخه

لینوگرافی: گل مقدم • بها: ۳۲۵۰۰ ریال • صفحه‌آرایی: صالحی

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۶۸۴۹-۸۹-۱ ISBN: 978-964-6849-89-1

تمام حقوق چاپ و نشر برای انتشارات هدف صالحین محفوظ است.

این اثر ترجمه‌ای است از: Schools of Quality-John Jay Bonstingl

Copyright 2004 buy John Jay Bonstingl

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	پیش گفتار
۱۷	درباره مؤلف
۱۹	فصل اول: منحنی نرمال را می‌توان به کایزن رساند
۲۷	فصل دوم: کیفیت دوباره به آمریکا برمی‌گردد
۴۷	فصل سوم: یادگیری یک شیوه جدید برای شنا
۶۱	فصل چهارم: ساختن یک تله موش بهتر
۸۷	فصل پنجم: تعریف تجارت واقعی مدارس کیفی
۹۵	فصل ششم: ادامه سفر
۱۱۱	فصل هفتم: کیفیت به عنوان شیوه‌ای از زندگی
	ضمائم
۱۲۱	ضمیمه یک: ابزارهای ایجاد دگرگونی کیفی
۱۴۷	ضمیمه دو: چهار اصل مدارس کیفی: نقش مشارکتی ذینفعان
۱۵۱	ضمیمه سه: چهارده نکته دمینگ در مورد شرکتها و مدارس
۱۵۷	ضمیمه چهار: تغییر و دگرگونی در پارادایم کیفی آموزش و پرورش، از حالت آموزش و ارزشیابی به صورت یادگیری و پیشرفت مستمر
۱۶۱	ضمیمه پنج: تأثیر آموزشی فلسفه کیفیت در مدارس، گزارشی از برگزاری کنفرانس TQM کانادا
۱۶۳	ضمیمه شش: گزارش SCANS
۱۷۳	ضمیمه هفت: برنامه ملی کیفیت ملکام بالدریج
۱۷۵	منابع و مأخذ

کتاب جان جی بانستینگل ستودنی است

«این کتاب مأخذ خوبی برای فهم و توسعه کیفیت در محیط مدرسه است. بانستینگل چهار چوب ساده‌ای را برای اجرای کیفیت مهیا می‌سازد. او به خوبی نشان می‌دهد چگونه مفاهیم کیفی که زمانی تنها در تجارت و صنعت قابل اجرا بودند می‌توانند با موفقیت در ارتقاء و پیشرفت مدرسه مورد استفاده قرار گیرند. مطالعه این کتاب جهت تنظیم یک برنامه توسعه مدرسه به مربیان توصیه می‌گردد.»

ادوارد برنیچ

ریاست مدرسه ملی برگزیدگان بیچ وود، بیچ وود اوهایو

«... این کتاب بهترین مقدمه در شرح فلسفه کیفیت را در حال حاضر ارائه می‌کند. بانستینگل توانسته است فلسفه کیفیت را به گونه‌ای ماهرانه تفسیر کرده محیطی را ایجاد نماید تا در آن تولید دانشی ژرف بتواند مدرسه را در جریان پیشرفتی مداوم قرار دهد.»

پروفسور لنوی، کوریویو

ریاست مدارس SAU # 34 هیلز بورو، نیوهمشایر

«هنگامی که سازمانهای آموزشی به دنبال راهی برای انتقال از مدرسه به سیستمهای عملکردی هستند مناسب است اصول و راهکارهایی عملی را از کتاب مدارس کیفی جان جی بانستینگل الگوبرداری نمایند. توصیه می‌شود کتاب دکتر بانستینگل را همه مربیانی که قصد اجرای کیفیت در مدارس خود دارند مطالعه نمایند.»

بلانکا ای. انریکوز

مدیر منطقه ۱۹، هد استارت، ال پاسو، تگزاس

پیش گفتار

دنیای جدید کیفیت

خیلی دیر شده بود - ساعت بالای پیش خوان پذیرش هتل دو دقیقه به نیمه شب را نشان می داد. من تازه با دو پرواز متوالی از مینی پولیس به دالاس رسیده بودم. در آنجا کنفرانسی درباره کیفیت در آموزش و پرورش و به دنبال آن یک کار گروه سه ساعته پیرامون استراتژی ها و ابزارهای تعاملی کلاس درس مبتنی بر کیفیت برای معلمان و دانش آموزان را سازماندهی و اجراء کرده بودم. با گرفتار شدن در برف و بوران شدید مسیر محل کنفرانس تا فرودگاه مینی پولیس نزدیک بود که پروازم را از دست بدهم. با فنجانی قهوه، قرص کوچکی نان و بسته ای بادام زمینی که اول صبح در هواپیما به من داده بودند، خسته و گرسنه به هتل رسیدم.

به مرد جوانی که پشت پیشخوان پذیرش هتل ایستاده بود گفتم: «می توانید لطفاً آدرس رستورانی که این موقع شب باز باشد را به من نشان دهید؟»

او در حالی که شانه هایش را بالا آورده بود گفت: «خوب رستوران ما که عصرها بسته است و همانطور که من متوجه شدم شما اتومبیلی هم ندارید. متأسفم ولی باید بگویم در فاصله ای که شما بخواهید پیاده بروید رستورانی پیدا نمی شود، حالا شما چي می خواستید بخورید؟»

من که این وضعیت را دیده بودم با دهان کف کرده به مسخره گفتم، خوب بگذارید ببینم. جوجه کباب، سالاد روی چاودار با کاهو و گوجه، یک نوشابه رژیمی با لیمو ترش جدا و مقداری سیب زمینی سرخ کرده کنار اون چگونه؟! و در حالی که می دانستم تا صبح از غذا خبری نیست ساکم را برداشتم.

مرد جوان با نیشخندی بزرگ و با صدای بلند گفت، «بله آقا من ترتیب آن را می‌دهم شما به اتاقتان بروید و من خودم غذا را برایتان حاضر می‌کنم.

مطمئناً هر کسی که مرا می‌دید متوجه شوکه شدنم می‌شد. با این وضع گفتم «آیا من باید با واحد سرویس اتاقها تماس بگیرم؟»

نه آقا فقط به بالا بروید و همه چیز را به من واگذار کنید. من غذا را تا پانزده دقیقه بعد به اتاقتان می‌آورم.

به سختی فرصت آن را یافتم تا وسایل خود را از ساکم در بیاورم که کسی در زد. یک خانم جوان با کت و شلوار مشکی و کراوات که سینی بزرگ سرویس غذا را حمل می‌کرد اجازه خواست تا وارد شود. با تحیر دیدم که روی سینی یک ساندویچ چاودار پر از گوشت جوجه با سالاد، سیب‌زمینی سرخ کرده تازه، سه قطعه توت فرنگی رسیده و آبدار و یک لیوان نوشابه سرد به همراه لیموترش چیده شده بود. من گفتم «این شگفت انگیز است. من چگونه می‌توانم از شما قدردانی کنم. چقدر باید بابت این بپردازم؟ و دست در جیبم کردم.»

خانم جوان با لبخندی پاسخ داد هیچ چیزی آقا. این غذا در منزل فراهم شده است. شنیدن این مطلب دیگر خیلی دور از انتظار من بود، به ویژه این موقع شب، من پاسخ دادم، خوب حداقل اجازه دهید انعام خوبی به شما بدهم.

اوه نه آقا من نمی‌توانم انعام بگیرم.

واقعاً؟ چرا نمی‌توانید؟

چون من مدیر هتل هستم.

در کمتر از نیم ساعت او و کارمند متفکر و با انرژی پیشخوان پذیرش یکی از طرفداران و مشتریان مادام‌العمر هتل خود را جذب کرده بودند. هر دوی آنها با

صرف وقت و انرژی با من ارتباط برقرار کردند، اگرچه آنها می‌دانستند که من فقط چند روز در آنجا اقامت خواهم داشت.

امروز رهبران تجاری در سطح جهانی و بر روی این کره خاکی روز به روز آگاه‌تر شده و بر این امر واقف می‌شوند که موفقیت آنها به توانایی آنها در برقراری ارتباطات خوب بستگی دارد. وقتی کارکنان بدانند که رئیسشان واقعاً به آنها توجه دارد، آنها به احتمال بیشتری کار را با روح و قلب خود عجزین خواهند کرد و در این صورت است که عزم و انگیزه‌ای در آنها ایجاد می‌شود تا مشتریان خود را خرسند نگه دارند.

وقتی مردم واقعاً به این نتیجه برسند که قلباً به علایق‌شان احترام می‌گذارید شما را گزینه‌ی خود قرار می‌دهند. وقتی شما برای موفقیت و شادی دیگران تلاش می‌کنید، موفقیت آنها نیز به نوبه خود برای شما پیروزی می‌آفریند. شرکت‌هایی که به این واقعیت اساسی پی می‌برند می‌توانند در اقتصاد قرن بیست و یکم بقا نموده به کامیابی دست یابند. ولی تجارت‌هایی که تلاش خود را در جهت کمک به پیروزی مردم متمرکز نسازند، زمانی خواهند فهمید که هیچ مشتری وفادار، هیچ پرسنل مشتاق و علاقمند و هیچ آینده روشنی ندارند.

این واقعیت مدارس و سیستم‌های آموزشی امروز نیز هست. والدین‌ها و سایر مالیات پردازان تا زمانی به حمایت خود از آموزش همگانی ادامه می‌دهند که ما برای پیشرفت دانش‌آموزان و خانواده‌های آنها تلاش کنیم. ما می‌دانیم که مردم اکثراً هنگامی شکست می‌خورند که ارتباطات بی‌هدفی دارند، یا اینکه این ارتباطات ناخواسته، نامفهوم و گیج‌کننده باشد و مردم هنگامی موفق می‌شوند که ارتباطاتشان قوی، حمایت‌کننده و دوستانه باشد. نظام‌های ارتباطی ما مهمترین عوامل تعیین

کننده میزان رضایت بخشی در خانه، محل کار و جامعه هستند. کیفیت ارتباطات ما است که کیفیت زندگی ما را رقم می‌زند.

به همین صورت نحوه ارتباطات داخل مدرسه در حجم بزرگتری کیفیت کارهایی را که دانش‌آموزان، معلمان، مدیران و سایر پرسنل پشتیبانی انجام می‌دهند را معلوم می‌سازد. وقتی که من برای اولین بار وارد مدرسه‌ای می‌شوم چند دقیقه بیشتر طول نمی‌کشد تا تشخیص دهم که آیا این مدرسه مکانی مبتنی بر عشق به حمایت، تشویق‌های خلاق و عاری از صدمات فیزیکی و عاطفی است یا نه. جوّ مدرسه ممکن است به چشم نیاید ولی اغلب آنچنان قابل لمس است که گویی می‌توان آن را با یک چاقو برید. اکنون بیش از گذشته نقش محوری کیفیت در مدارس برای دستیابی به موفقیت و به ویژه توفیق دانش‌آموزان اهمیت یافته است. مدارس دولتی همیشه در مقابل زیانه آتش مداومی بوده‌اند که از سوی رسانه‌ها، سیاستمداران و سایر کسانی که مایلند در جامعه (بنا به دلایل خودشان) آموزش همگانی تبخیر شده در هوا ناپدید گردد حرارت می‌گیرد. آموزش همگانی تنها زمانی همگام با آینده پیشرفت خواهد کرد که تلاش‌های ما و آنها از کیفیت بالایی برخوردار باشند. سوال این است که آیا ما به چالش کشیده خواهیم شد و می‌توانیم آنها را به چالش بکشیم یا نه؟

از زمان چاپ نخست این کتاب، مدارس کیفی در سراسر جهان برای ارتقاء کیفیت خود هزینه کرده‌اند و به نتایج چشم‌گیری دست یافته‌اند. کیفیت دیگر یک ایده یا یک شعار نیست. در مدرسی که کیفیت به جدیت مورد توجه قرار می‌گیرد، کیفیت شیوه‌ای از زندگی برای همه افراد می‌شود. مدیران در مدرسی که من آنها را مدارس کیفی می‌نامم، در گزارش‌های خود ابراز می‌کنند که روابطشان کمتر تخصصی و بیشتر

تعاملی شده است. آنها کمتر به یکدیگر مظنونند و بیشتر به همدیگر اعتماد می‌کنند، کمتر می‌ترسند و بیشتر همدیگر را یاری می‌دهند. روابط بین هیئت امناء مدرسه و اداره مرکزی راحت‌تر شده و بیشتر از یکدیگر قدردانی می‌کنند و پیشرفت خود را در تشریک مساعی بیشتر می‌بینند. هیئت امناء سیاستهایی را در پیش می‌گیرند که هم برای مدرسه و هم جامعه مفید واقع شوند. تیم مدیریت اداره مرکزی در تماس نزدیک با هیئت امناء مدرسه فرهنگی از کیفیت را بنا می‌کند که همه افراد می‌توانند موفق شده در جوی مملو از شادی و غرور با هم به فعالیت پردازند. روابط میان مدیران و انجمن‌های معلمان نیز به نحو دو جانبه‌ای حامی هم شده با اعتماد در کنار هم کار کرده و مانند شرکای دائمی در جهت پیشرفت فرزندان و خانواده‌های جامعه به فعالیت می‌پردازند.

معلمان مدارس کیفی نیز گزارشهای مشابهی را ارسال داشته‌اند. آنها دیگر بیمی از مشاهده شدن کلاسهایشان ندارند، چرا که آنها از این موقعیتهای فراهم شده برای پیشرفت خود سود می‌جویند. معلمان در اتاق استراحت به جای نیش زدن و منفی‌گرایی به گفتگوهای می‌پردازند که هر کسی احساس می‌کند عضو مهمی از جامعه مدرسه بوده و اقدامات منحصر بفرد او در جهت اهداف مشترک همه معلمان است. بحثی راجع به اینکه ایراد و اشکال از چیست و چه کسی را باید سرزنش کرد صورت نمی‌گیرد، بلکه موضوع گفتگوها درباره یافتن راههای عملی و سازنده برای بهبود موفقیت‌های جاری است طوری که همه از منافع آن بهره‌مند شوند.

در مدارس کیفی معلمان خود را نه به عنوان حکیمی در جلو صحنه بلکه راهنمایی در کنار بقیه می‌دانند، آنها آگاهانه در تلاشند تا محیطی را بسازند که در آن شاگردان برای به حداکثر رساندن قابلیت‌های خود می‌جنگند. آنها ابزارهای ارزیابی گوناگونی

چون آزمون‌ها، چارتهای آموزشی، اجرای مهارتها، پروژه‌های تحقیقاتی و سایر فرصتهایی که دانش‌آموزان را در کشف میزان یادگیری و میزان اقدامات و فعالیتهای باقیمانده برای کسب مهارت یاری می‌دهد بهره می‌گیرند. این معلمان می‌دانند که آموزش چگونه یاد گرفتن به اندازه همه چیزهایی را که شاگردان یاد می‌گیرند اهمیت دارد.

دانش‌آموزان هنگامی که می‌بینند معلمان‌شان بر روشهای توانمندسازی آنها صحه می‌گذارند از رفتن به مدرسه لذت می‌برند. دانش‌آموزان در فعالیتهایشان درگیرتر می‌شوند، این نه برای احراز نمره‌ای خوب بلکه به خاطر رضایت درونی‌ای است که با انجام کارهای خوب و شایستگی‌های جدیدی که به سبب آن کارها نصیب‌شان می‌شود. در مدارس کیفی شاگردان می‌آموزند که چگونه به تنهایی یا به صورت تیمی خلاقانه فعالیت کنند، چگونه کیفیت کارشان را ارزیابی کنند و چگونه تفکر، مطالعه و یادگیری خلاق و نقاد خود را بهبود بخشند. مدرسه به سفری اکتشافی مبدل می‌شود که راهنماهای آن همان معلمان هستند و مسافران را به سمت موفقیت‌های بزرگ و بزرگتر هدایت می‌کنند.

والدین مشتاقانه حامی مدارس کیفی هستند چرا که آنها تفاوت‌های مثبت را در روحیه فرزندان خود برای یادگیری مشاهده می‌کنند. افراد جوان‌تر در چنین محیط‌هایی متقبل مسئولیتهای بزرگتری برای یادگیری و زندگی خود می‌شوند. آنها می‌آموزند که چگونه از زمان استفاده بهینه‌تری به عمل آورند. آنها یاد می‌گیرند که چگونه مشکلات را با خلاقیت بیشتری حل نمایند. آنها فهمیده‌اند که این اصول کیفی در آینده برای آنان، حرفه‌ای که انتخاب نموده‌اند، نقشی که بعنوان والدین به عهده دارند، و نیز به عنوان مشارکت کنندگانی فعال و مسئولیت‌پذیر در تجربه‌ای

دموکراتیک، موفقیت را به همراه خواهد داشت. آنها همچنین در خواهند یافت که زندگی با کیفیت می‌تواند تفاوت مثبتی را در تجربه‌های زندگی از جنبه‌های مختلف ذهنی، فیزیکی، عاطفی و روحی ایجاد نماید.

رهبران تجاری نیز مشتاق خواهند شد تا از حرکت کیفی مدارس جامعه حمایت به عمل آورند. شهروندان و کارگران با کیفیت از مدارس کیفی فارغ التحصیل می‌شوند. بسیاری از رهبران تجاری آگاه مدارس محیط خود را تشویق به مشارکت در برنامه‌های کیفیت محور می‌نمایند.

درباره مؤلف

جان جی بانستینگل بعنوان یک معلم، نگارنده کتب درسی، مجری برنامه‌های رادیو و تلویزیونی در زمینه مشکلات و مسائل آموزشی، تهیه کننده فیلمهای آموزشی مورد استفاده در کلاس درس، سخنران شاخص کنفرانسهای تجاری، آموزشی و سازمانی در سراسر ایالات متحده و آنسوی دریاها، مشاور شرکتهای بزرگ، سازمانهای دولتی، سازمانهای غیرانتفاعی و مدارس در سراسر دنیا و نیز مشاور بیش از بیست وزیر آموزش و پرورش در کشورهای مختلف فعالیت داشته است. اقدامات او به نحوی برجسته در رسانه‌های بین‌المللی از جمله «سی-اسپین، سی‌ان‌ان و صبح بخیر آفریقای جنوبی» معرفی گشته است.

آقای بانستینگل با انجمن‌ها و سازمانهای مختلفی از جمله سازمانهای تجاری، مدارس و دانشگاهها، مؤسسه هد استارت و مؤسسه از مدرسه تا حرفه، همکاری داشته است تا اساس عملکردی و فلسفی کیفیت را برای آنها تفهیم و تطبیق سازی نماید. آقای بانستینگل بعنوان بنیانگذار و رئیس مؤسسه توسعه رهبری بانستینگل-مرکز مدارس کیفی به همراه تیم خود مشاوره و آموزش مؤثری را برای بکارگیری اصول و فعالیتهای کیفی ارائه می‌دهد. او داوری اهداء جایزه ملی کیفی مالکام بالدريج و دیارتمان آموزشی بلورین اسکول پروگرام را بر عهده دارد. او و تیمش برای مدارس و مؤسساتی که در صدد توسعه مداوم از طریق اقدامات کیفی هستند یک نظارت و سرپرستی جامع تدوین می‌کنند. آقای بانستینگل به طرفهای تجاری مدارس و سازمانهای مردمی که مایل به بهبود عملکرد و بازده خود باشند خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهد.