

ارتقای کیفی برنامه درسی به روش بهسازی فرایند^۱

دکتر حیدر تورانی

چکیده: نگارنده مقاله با توجه به اهمیت برنامه درسی در فرایند تعلیم و تربیت و لزوم ارتقای کیفی آن، با استفاده از رویکرد ارتقا و بهسازی فرایند به عنوان یکی از موضوعات اصلی در مدیریت کیفیت جامع به چگونگی ارتقا و بهسازی کیفیت در برنامه درسی پرداخته است. استفاده از استراتژی ارتقای فرایند «FOCUS-SDCA» و روش‌ها و قواعد آن، گام عملی برای دستیابی به فرایند مطلوب در برنامه درسی را امکان‌پذیر می‌سازد و نتیجه آن تغییر و بهسازی فرایند و ارائه خدمات بهتر به گیرندگان خدمات (دانش‌آموزان) است.

مقدمه

برنامه درسی به ارتقای مستمر کیفیت^۱ نیاز دارد. ارتقای کیفیت یعنی بهبود عملکرد، فرایند کاستن از تغییرات یا نوسانات عملکرد فرایند^۲. ارتقای کیفیت به کم‌تر شدن عیوب و نواقص می‌انجامد و باعث برآورده شدن بهتر نیازهای گیرندگان خدمات می‌شود، یا این‌که در جهت کوتاه‌تر شدن چرخه‌های تولید عمل می‌کند، و یا به سوی انعطاف‌پذیری بیش‌تر گام برمی‌دارد.^۳ ارتقای مستمر کیفیت موجب حل اختلاف و کاهش منابع دائمی موجود بین هزینه و کیفیت می‌گردد.^۴

ارتقای مستمر کیفیت در آموزش و پرورش به مشارکت همه مدیران، معلمان، کارشناسان، متخصصان، دانش‌آموزان و والدین ایشان در ارتقای کیفی برنامه درسی با تأکید بر رضایت دانش‌آموزان و تأکید ویژه بر تغییر در شناخت، نگرش، رفتار فردی، رفتار جمعی و ساختار فناوری نیازمند است. ارتقای کیفیت الزام به مشارکت همه عوامل دست‌درکار و توجه آنان به توسعه روزافزون دانش در برنامه درسی است. ارتقای کیفیت در برنامه درسی شامل ایجاد زیرساخت مناسب و گروه‌های ارتقا و بهسازی فرایند برنامه ریزی درسی است.

«کیفیت بخشی» آموزش و پرورش از طریق ارتقای کیفی برنامه درسی به عنوان یکی از شاخص‌های مهم و مؤثر در آموزش و پرورش، یک ضرورت محسوب می‌شود. برنامه درسی کیفی و جامع می‌تواند موجب توسعه مهارت‌های زندگی و مهارت‌های کلان و انتقادی در دانش‌آموز شود. گسترش مهارت‌های

همکاری و تعاون، تصمیم‌گیری، حل مسأله، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، همدلی، هم‌فکری، ارتباطات بین‌فردی و مقابله با استرس‌ها و تنش‌ها در دانش‌آموزان می‌تواند، از دیگر نتایج برنامه‌ی درسی کیفی جامع باشد. از آن‌جا که در ارتقای کیفیت به فرایند توجه خاصی می‌شود و ارتقای مستمر کیفیت نقش پیش‌گیری از نقائص و مشکلات را در تولید یک محصول یا ارائه‌ی خدمت دارد - به ویژه در آموزش و پرورش که هدف نهایی و مطلوب آن انسان توسعه‌یافته است - به هیچ وجه نمی‌توان بر روش‌های ناموفق تکیه کرد. برای پرورش انسان برپا و در حال تکامل، قضاوت در نقطه‌ی پایانی برای اصلاح بسیار دیر است. شاید بتوان در کنترل نهایی کیفیت تولیدات، محصولات معیوب را جدا کرد و کنار گذاشت. ولی آیا در مورد انسان‌های در حال رشد که امید خانواده‌ها و آینده‌سازان این مملکت هستند، هم این روش پسندیده است؟ اگر در فرایند آموزشی و درسی اشتباه یا خطایی رخ دهد - که احتمال آن هم بسیار زیاد است - و اگر آن‌ها را به موقع شناسایی و رفع نکنیم، آیا حق داریم که به انتظار بنشینیم تا نتایج آن‌ها را ببینیم و آن‌گاه با افسوس در مورد سرمایه‌های به هدر رفته به فکر چاره باشیم؟ آن‌گاه در مقابل عدل الهی چه پاسخی خواهیم داشت؟

بنابراین، ارتقای کیفی برنامه‌ی درسی و بهسازی فرایند آن اهمیت ویژه‌ای دارد. هدف این مقاله ارائه‌ی روشی برای بهسازی و ارتقای برنامه‌ی درسی است.

بهسازی فرایند

یکی از موضوع‌های اصلی در «مدیریت کیفیت جامع»، بهسازی فرایند است. تغییر در بهسازی فرایند به منظور ارائه‌ی خدمات بهتر به گیرندگان خدمات (مشتریان) انجام می‌گیرد.^۶

بهسازی و ارتقای فرایند تابع شرایط و عوامل متعددی است. اهداف روشن و قابل دسترس، مشارکت همگانی و وجود یک فرهنگ سازگار با اصول مدیریت کیفیت جامع از جمله این عوامل هستند.^۸

به هر حال، برای آغاز کار بهسازی و ارتقای فرایند ابتدا به نظر می‌رسد که در اولین گام باید فرایندی را مورد مطالعه قرار دهیم که بسیار وسیع یا بسیار محدود نباشد. اندازه و ابعاد صحیح فرایندی که اولین تیم‌ها با آن‌ها مواجه می‌شوند، حائز اهمیت است. برای مثال، بهتر است فرایند تألیف کتاب‌های درسی مورد مطالعه برای تغییر، در آغاز کار قرار گیرد؛ نه فرایند تهیه و تصویب محتوای کتاب‌های درسی یا فرایند چرخه‌ی اعتبار بخشی برنامه‌های درسی. این تقدم و تأخر به جهت ایجاد اهمیت و اولویت نیست، بلکه به منظور آشنایی کارشناسان و آماده شدن فضای سازمانی است.

اولین فرایندی که انتخاب می‌شود و ویژگی‌های آن، بسیار مهم هستند. لذا در اولین مرحله از مراحل بهسازی و ارتقای فرایند که «یافتن فرایندی برای بهسازی و ارتقا» است، فرایندی را باید انتخاب کرد که دارای ویژگی‌های مورد نظر باشد. این ویژگی‌ها در فرایند تألیف کتاب‌های درسی بنا به دلایل زیر

وجود دارند:

- این فرایند از قبل در سازمان وجود دارد و جدید نیست.
- بسیار تکرار می شود؛ یعنی هر ساله کارشناسان به اجرای این فرایند می پردازند.
- جمع آوری داده های مربوط به عملکرد آن آسان است.
- کارشناسان در آن مشارکت فعال دارند.
- ایجاد تغییر در آن آسان تر از سایر فرایندهاست.
- این فرایند با توجه به اهمیت کتاب های درسی در کشور برای دانش آموزان و معلمان حائز اهمیت است.

بنابراین، فرایند تألیف کتاب های درسی مثال بسیار خوبی برای درک روش های بهسازی فرایند است.

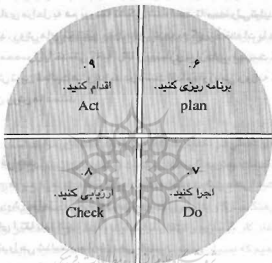
هر فرایند از تعدادی مراحل به هم پیوسته تشکیل شده است تا محصولی تولید یا خدمتی ارائه شود. برای تشخیص فرایند، روش های مختلفی وجود دارد. توجه به گیرنده خدمات یا مشتری و نیازهای او، مشخص کردن نوع محصول یا خدمتی که به ارتقا و بهسازی نیاز دارد، فهرست کردن کارهای انباشته شده، تشخیص بیشترین فعالیت ها و فرایند در دست اقدام، ارزیابی روزه کارها در قسمت های مختلف، از جمله این روش ها هستند.

روش بهسازی فرایند

بهسازی و ارتقای فرایند از طریق «استراتژی ارتقای فرایند» روشی علمی است که می تواند در عمل مفید واقع شود. این روش مراحل زیر را شامل می شود:

۱. فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید.
۲. تبیینی که فرایند را می شناسد، سازمان دهی کنید.
۳. روشن کنید، فرایند چگونه کار می کند.
۴. علل تغییرات عامل و خاص عملکرد فرایند را درک کنید.
۵. قسمتی از فرایند را که به ارتقا نیاز دارد، انتخاب کنید.
۶. برای ارتقا برنامه ریزی کنید.
۷. برنامه را اجرا کنید.
۸. نتایج را ارزیابی کنید.
۹. بر اساس نتایج اقدام کنید.

Find-F	۱. فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید.
Organise-O	۲. گروهی که فرایند را می شناسد، سازمان دهی کنید.
Clarify - C	۳. روشن کنید فرایند چگونه کار می کند.
Understand - U	۴. علل تغییرات عام و خاص عملکرد فرایند را درک کنید.
Select - S	۵. قسمتی از فرایند را که به ارتقا نیاز دارد، انتخاب کنید.



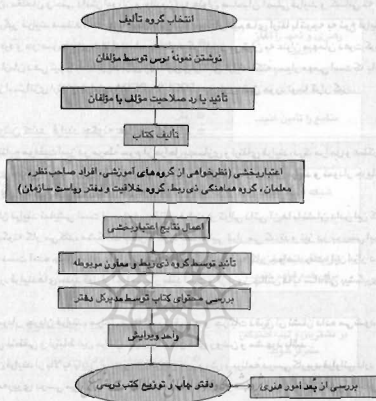
چگونگی بهسازی و ارتقای فرایند برنامه درسی

برنامه درسی از فرایندهای تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی، تهیه و تصویب محتوای کتاب های درسی، تألیف کتاب های درسی و اعتباربخشی پیروی می کند. فریک از این فرایندها مراحل دارد.

مرحله اول: فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید

برای بهسازی و ارتقای فرایند، تأکید می شود که ابتدا فرایندی محدود و فرایندی که نزد کارشناسان

بیش‌ترین سابقه‌آشنایی را دارد، انتخاب شود و مورد بررسی قرار گیرد. به همین منظور، فرایند تألیف کتاب‌های درسی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش که سابقه زیادی دارد، مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد (شماره ۱).



شماره ۱

مرحله دوم: تیمی که فرایند را می‌شناسد، سازمان دهی کنید.

در این جا این سؤال مطرح است که چه کسی می‌داند فرایند چگونه عمل می‌کند؟ به اصطلاح، صاحبان فرایند، چه کسانی هستند؟ منظور از صاحبان فرایند کسانی هستند که حداقل یکی از مراحل فرایند را انجام می‌دهند. صاحبان یک فرایند بیش‌ترین اطلاعات را درباره عملکرد آن دارند.

در این مرحله، بهترین افراد برای سازمان دهی، کارشناسان گروه برنامه‌ریزی و تألیف کتاب‌های درسی هستند. آنان فرایند تألیف کتاب‌های درسی را به خوبی می‌شناسند.

تشکیل گروهی از صاحبان فرایند، پایه و اساس مرحله دوم از مراحل ارتقای فرایند است. تذکر این نکته لازم است که برای ارتقای فرایند، همیشه گروه لازم نیست و همچنین، کارشناسان و مدیران گروه تألیف گاهی از عملکرد فرایند اطلاع کافی ندارند. بنابراین، باید از مؤلفان مستقیم و غیرمستقیم کتاب‌های درسی (استادان، معلمان و حتی دانش‌آموزان و والدین) به عنوان صاحبان اصلی فرایند و کسانی که به طور مستقیم درگیر فرایند هستند، دعوت به عمل آید. البته اعضای تیم‌های ارتقا با توجه به نوع فرایند متفاوت خواهند بود و در صورت لزوم، افراد صاحب نظر دیگر را نیز می‌توان به عنوان میهمان دعوت کرد. بنابراین، سازمان دمی تیم واجد شرایط برای بهسازی و ارتقای فرایند نکته بسیار مهمی است که باید در مرحله دوم از استراتژی ارتقای فرایند «FOCUS - PCDA» به طور دقیق مورد توجه قرار گیرد.

مرحله سوم: روشن کنید، فرایند چگونه عمل می‌کند

برای کسب نتایج موفقیت‌آمیز در مرحله سوم از مراحل بهسازی و ارتقای فرایند، درک مراحل و عملکرد جاری فرایند امری حیاتی است. برای انجام این مرحله باید از ابزار نمودار جریان فرایند و نمودار جریان داده‌ها استفاده لازم به عمل آید (نمودار ۲، ۳ و ۴).

نمودار جریان فرایند نمایشی است از مراحل مختلف فرایند و ثوابی ذاتی آن‌ها با نشان دادن این‌که فرایند در عمل چگونه کار می‌کند، مشکلات چگونه مورد شناسایی قرار می‌گیرند و نیز در بررسی این جریان، نتایج به دست آمده چگونه برای خلق و بهبود فرایندهای جدید به کار خواهند رفت. این ابزار در روند تفکر در مورد فرایندهای جدید قبل از اجرا بسیار مفید است و از بروز چالش‌ها به سادگی پیشگیری خواهد کرد.

در ترسیم نمودار جریان فرایند، مراحل مختلف یک فرایند و جزئیات دقیق آن نشان داده می‌شود. ضمن آن‌که توالی منطقی و ارتباط این مراحل نیز باید به گونه‌ای روشن و مشهود باشد.

نمودار جریان فرایند از بالا به پایین است و در آموزش و پرورش و برنامه‌داری کاربردی فراوانی دارد. کارشناسان برنامه‌ریزی درسی می‌توانند، از این نمودار برای تجزیه و تحلیل فرایند و شناسایی مراحل که به صرف وقت و تلاش بیش‌تری نیاز دارند، استفاده کنند و به طور کلی دیدگاه جدیدتری به دست آورند.

گروه مربیان و کارشناسان میان رشته‌ای نیز می‌توانند، از نمودار جریان فرایند برای تعیین جزئیات فرایند متقابل تقاطع رشته‌ای در آموزش سودجویند. کارشناسان برنامه‌ریزی درسی هم می‌توانند، در ساختار برنامه‌ریزی درسی با تسهیلات جدید و اجرای سیاست‌های نوین آن، از نمودار جریان فرایند استفاده کنند.

در روند ساختن نمودار جریان فرایند لازم است، تمام اعضای تیم (عناصر دخیل در مراحل مختلف) مشارکت فعال کنند؛ زیرا به این ترتیب روند انتقال با موفقیت بیش‌تری همراه خواهد بود.

- در خودتان
- در توابع و همکارانتان
- در جامعه

آگاهی مدیریت کیفی جامع
را به وجود آورید.

- قدم بزرگید و صحبت کنید.
- مدیریت کیفی جامع را در هر زمان و هر مکان الگو قرار دهید.
- ارتباطات مؤثری برقرار کنید.

رهبری و تعهد را آغاز
کنید.

- سرمایه
- زمان
- مواد و تجهیزات

منابع را تامین کنید.

- در مورد سازمان‌ها، جامع و دیگر مراکز مشابه تحقیق کنید.
- در کارها مشورت کنید.

شبکه ایجاد کنید.

- دسترسی به منابع
- مهارت‌آموزی به وسیله آموزش دهندگان
- مدل آیشار

شرایط مهارت آموزی را
برای همه فراهم کنید.

- مشتریان چه کسانی هستند؟ تهیه کنندگان چه کسانی هستند؟
- نیازها و خواسته‌ها
- ارتباط‌های حمایتی را برقرار سازید.

بر مشتریان و تهیه کنندگان
متمرکز شوید.

تغییر شکل را ادامه دهید.

نمودار ۲. نمودار جریان فرایند از بالا به پایین

مرحله چهارم: علل تغییرات عام و خاص را درک کنید.

علل عام عللی هستند که در ساختار یا ذات فرایند وجود دارند و به همین دلیل، همواره بر عملکرد فرایند تأثیر می‌گذارند. برای مثال، همیشه تغییرات جزئی در عملکرد مؤلفان کتاب‌های درسی از جمله تأخیر در انتخاب مؤلفان، تأخیر در نوشتن نمونه درس، قابلیت توانمندی مؤلفان و اشتباه در تأیید یا رد صلاحیت آنان وجود دارد که موجب تغییر در عملکرد فرایند می‌شوند. علل خاص عللی هستند که به دلیل تغییرات

یک مؤلف کلیدی به علت بروز حادثه‌ای غیر منتظره برای او یا عدم پرداخت به موقع حق الزحمه یا پایین بودن حق التألیف، جزو ذات فرایند نیست، بلکه از علل خاص ناشی می‌شود.

همواره علل عام بیش‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد فرایند را تشکیل می‌دهند. این نشان می‌دهد که در ذات (ساختار، طراحی) همه فرایندها مشکل وجود دارد. معمولاً حدود ۸۵ درصد از مشکلات، ناشی از علل عام است و برای حل آن‌ها اغلب مداخله و حمایت مدیران بالای سازمان ضرورت دارد. البته تشخیص این مشکلات دشوار و رفع آن‌ها محتاج تغییر ساختار فرایند است.

پیش از حل مشکلات علل عام، باید علل خاص را بررسی و رفع کنیم. تنها پس از رفع علل خاص می‌توانید تغییرات ناشی از علل عام را دریابیم. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، تأخیر در انتخاب مؤلفان، تأخیر در نوشتن نمونه درس‌ها و غیره می‌تواند ناشی از عدم پرداخت به موقع حق الزحمه‌ها یا اصولاً پایین بودن حق التألیف باشد. حل نکردن مشکلات خاص در ابتدای کار، ممکن است به تغییرات غیرضروری و پرهزینه بینجامد.

علل خاص زودتر شناسایی و رفع می‌شوند؛ در حالی که برای رفع علل عام باید ساختار (طراحی) فرایند تغییر کند و بنابراین، مداخله و حمایت مدیران ضروری است. برای تشخیص علل عام و خاص چهار روش پیشنهاد شده است (نمودارهای ۵، ۶، ۷ و ۸).

اقدامات علل	اقدامات زیر را انجام دهید.	از اقدامات زیر اجتناب کنید.
علل خاص	- جداسازی علل خاص از عام - پیشگیری از تأثیر منفی علت خاص - وارد کردن تأثیر مثبت علت خاص در فرایند	- ایجاد تغییرات اساسی در طراحی فرایند - وضع سیاست‌ها یا مقررات جدید - ایجاد تغییرات اساسی در روش‌های کاری روزمره
علل عام	- تغییرات از توانایی‌های ذاتی فرایند ناشی می‌شوند. لذا پس از بهسازی فرایند یا تجدیدنظر در آن، نتایج بهبود خواهند یافت. - ساختار فرایند را مطالعه و عواملی را که موجب تغییرات می‌شوند، شناسایی کنید. - برای بهبود پایدار عملکرد فرایند، ساختار آن را تغییر دهید.	- استفاده از داده‌های یک نقطه در فرایند برای توجیه تغییرات - اقدام به ارتقای بدون درک عملکرد واقعی فرایند - اقدام به ارتقای بدون در نظر گرفتن توانایی‌های ذاتی فرایند.

نمودار ۵- علل تغییرات و اقدامات مناسب برای ارتقا و بهسازی فرایند

نیروهای بازدارنده	نیروهای جلو برنده
- عدم پرداخت به موقع حق التألیف	- پرداخت به موقع حق التألیف ها
- پایین بودن حق التألیف	- افزایش میزان حق التألیف
- دخالت بی موقع مدیر	- دخالت به موقع مدیریت
- تعجیل در کار تألیف	- ساده و روشن بودن فرایند
- پیچیده بودن فرایند	- انتخاب مؤلفان برجسته
- مؤلفان بی تجربه و ناکارآمد	- راستی جدول برنامه ریزی

نمودار ۶ - نمودار تجزیه و تحلیل حیطه ی نیرو

علل تغییرات عام و خاص را درک کنید.

روش ها

- مشکلات برنامه جدید
- نامناسب بودن زمان
- فرایند مدارس

مؤلفان

- ضعف آموزش
- کمبود مؤلفان متخصص
- عدم استقبال مؤلفان
- حق التألیف

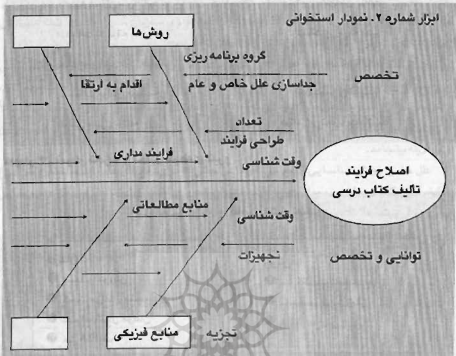
فضای فیزیکی

- فضای کار
- امکانات فیزیکی
- منابع مطالعاتی
- کتابخانه

تجهیزات

- به روز نبودن تجهیزات
- نرم افزار - سخت افزار
- اطلاع رسانی
- ...

این ابزار به دلیل شکل خاصی که دارد، به این نام خوانده می‌شود. نمودار استخوان ماهی را نمودار علت و معلول و همچنین نمودار «اشی کارا» نیز می‌نامند.



این نحوه بررسی علت و معلولی، روش اصلاح شده «پیکان فرایند» نیز نامیده می‌شود. نمودار استخوان ماهی برای شناسایی عوامل مسؤؤل مشکلات موجود در فرایند و همچنین برای برنامه ریزی مؤثرتر در این زمینه که موجب دستیابی به بیرون داد مطلوب خواهد شد، به کار می‌رود.

برای استفاده از روش استخوان ماهی به نحوی که علل مشکلات موجود در فرایند را کاملاً مورد توجه قرار دهیم، باید در وهله نخست مشکل یا شرایطی را که می‌خواهیم مورد مطالعه قرار دهیم، در محل سر ماهی بگذاریم (در طرف راست). سپس روی استخوان بزرگ ماهی، فاکتورهای اصلی را روی استخوان‌های کوچک‌تر قرار دهیم (عوامل اصلی که به بیرون مشکل اصلی منجر شده‌اند).

پس از نهرست کردن عوامل اصلی روی اسکلت ماهی، گروه بررسی باید قوی‌ترین عوامل را با رسم دایره روی نمودار مشخص کنند.

جدول شماره ۷. فرایند

مرحله پنجم: قسمتی از فرایند را که به ارتقا نیاز دارد، انتخاب کنید

در مرحله چهارم تعدادی از علل اختصاصی و قابل سنجش که بر عملکرد فرایند تأثیر می‌گذارد، انتخاب می‌شوند. برای ارتقا ابتدا همه موارد و ارتقای مرتبط به این علل فهرست می‌شوند. سپس اولین مورد ارتقا را از بین آن‌ها انتخاب می‌کنیم. برای انجام این مرحله از ابزار «توفان مغزی» یا «بارش افکار» و روش «گروه اسمی» برای تهیه فهرست موارد ارتقا استفاده می‌شود. روش رأی‌گیری متعدد و جدول اولویت‌بندی‌ها را برای انتخاب تعدادی از موارد ارتقا به کار می‌بریم. آن‌گاه رأی‌گیری می‌کنیم و با جدول اولویت‌بندی و انتخاب، به آخرین گزینه‌های تغییر دست می‌ایم.

روش گروه اسمی

برای تهیه فهرست نظرات و انتخاب تعداد محدودی از آن‌ها، از روش گروه اسمی استفاده می‌شود. روش گروه اسمی را به دلیل آن‌که بین اعضای گروه تعامل زیادی صورت نمی‌گیرد، «اسمی» می‌گویند. از این روش بیش‌تر هنگام بحث درباره موضوعاتی که اختلاف نظر زیادی درباره آن وجود دارد، استفاده می‌شود. چگونگی اجرای روش گروه اسمی به شرح زیر است:

۱. ابتدا هر یک از اعضای گروه نظرات خود را یادداشت می‌کند.
۲. نظرات افراد را یکی یکی و بدون بحث و گفت‌وگو روی تابلو می‌نویسیم.
۳. برای رفع ابهامات و نهایی کردن فهرست نظرات، بحث گروهی می‌کنیم.
۴. در مورد تعداد گزینه‌هایی که انتخاب و رتبه‌بندی خواهند شد، تصمیم‌گیری می‌کنیم.
۵. موارد ارتقا را با حروف مشخص می‌کنیم و از اعضای گروه می‌خواهیم، تعداد گزینه‌های مورد نظر را انتخاب و رتبه‌بندی کنند.
۶. از موارد ارتقا جدولی تشکیل می‌دهیم و رتبه‌بندی هر یک از موارد را جمع می‌کنیم.
۷. از میان گزینه‌های رتبه‌بندی شده، گزینه‌های حائز بالاترین رتبه‌ها را انتخاب می‌کنیم.

روش رأی‌گیری متعدد

روش رأی‌گیری متعدد برای انتخاب تعداد محدودی گزینه از بین فهرستی طولانی از گزینه‌ها به کار می‌رود. این کار با رأی‌گیری که هر بار تعداد گزینه‌ها به نصف تقلیل می‌یابد، انجام می‌گیرد. حتی یک فهرست ۲۰ تا ۵۰ تایی را می‌توان با ۲ تا ۵ بار رأی‌گیری، به تعداد مورد نظر تقلیل داد. معمولاً رأی‌گیری متعدد بعد از «توفان مغزی» انجام می‌پذیرد. چگونگی رأی‌گیری متعدد به شرح زیر است:

۱. از طریق «توفان مغزی» یا «بارش افکار»، فهرست نظریات افراد را تهیه و شماره‌گذاری می‌کنیم.
۲. با نظر گروه، موارد مشابه را ادغام می‌کنیم.
۳. معیارهای انتخاب گزینه‌ها را با مشارکت اعضای گروه تعیین می‌کنیم.

۴. از اعضای گروه می‌خواهیم، ۲۰ تا ۲۵ درصد گزینه‌ها را انتخاب کرده و روی کاغذ بنویسند.
۵. تعداد رأی هر یک از گزینه‌ها را می‌خوانیم و ثبت می‌کنیم.
۶. گزینه‌های دارای کم‌تر از ۳ رأی را حذف می‌کنیم.

مرحله ششم: برای ارتقا، برنامه ریزی کنید.

برای آنچه که می‌خواهید در یک دوره زمانی معین انجام دهید و آن چه انجام خواهید داد و هدفی که مقرر است به آن برسید، برنامه ریزی کنید. برای تحقق یک برنامه ریزی موفقیت‌آمیز، لازم است نوع فعالیت، مجری یا مجریان هر فعالیت، شروع و پایان هر فعالیت، محل اجرای هر فعالیت و داده‌های مورد نیاز و روش‌های جمع‌آوری آن‌ها را مدنظر قرار دهید.

مرحله هفتم: برنامه را اجرا کنید.

آنچه را که در مرحله ششم برای آن برنامه ریزی کرده‌اید، انجام دهید.

مرحله هشتم: نتایج را ارزیابی کنید.

با استفاده از نمودار جریان داده‌ها و تحلیل داده‌ها و با یک آزمایش در مقیاس کوچک، نتایج حاصل را ارزیابی و بازبینی کنید و ببینید آیا به هدف‌های مورد نظر نایل شده‌اید؟

مرحله نهم: بر اساس نتایج اقدام کنید.

بر اساس اطلاعات حاصل عمل کنید. اگر در کار مورد نظر موفق شده‌اید، برنامه خود را استاندارد کنید. در غیر این صورت برای بهبود بیشتر، چرخه PDCA را ادامه دهید. به عبارت دیگر، بر اساس آنچه که نتیجه گرفته‌اید، برای تثبیت نتایج اقدام کنید و برنامه اجرایی جدید ارائه دهید (چرخه PDSA).

چرخه PDSA (۱۸)

دایره برنامه ریزی - انجام - مطالعه و عمل - را والتروثی والت ابداع و ارائه کرد و ادولرد مینگ آن را به عنوان ابزاری برای بهبود مستمر فرایند، توسعه داد.

چرخه PDSA، مدلی است که می‌گوید انسان‌ها چگونه یاد می‌گیرند فرایندهای شغلی خود را تجزیه و تحلیل کنند و بهبود بخشند.

کارشناسان نیز می‌توانند، چرخه PDSA را برای درک بهتر ماهیت سیستمیک فرایندهای برنامه‌داری به کار برند. چرخه PDSA، یکی از جامع‌ترین ابزار مدیریت کیفی جامع (TQM) است. از این ابزار

می‌توان برای بهبود واقعی هر فرایندی استفاده کرد؛ از فرایند برنامه‌داری و آموزشی و برگزاری جلسات مفید و مؤثر در یک دانشکده تا نشست مسئولان مدرسه، برنامه‌ریزی گردش‌های علمی و بازدیدها یا مطالعاتی در جامعه.

چرخه PDSA

برنامه‌ریزی کنید

- خوب گوش دادن
- خوب یادداشت برداشتن
- کنترل کردن
- حمایت کردن و حمایت گرفتن (تیم S)

نظرات اصلاحی را دریافت کنید، کار کنید.

چرخه PDSA

انجام دهید. DO

- تمام نکات برنامه را دنبال کردن

عمل کنید. ACT

- با تیم S کار کنید.
- فرایند را طوری اصلاح کنید که در گام بعدی موفق‌تر باشید.

مطالعه در نتایج Study Results

- آیا برنامه خوب اجرا شد؟
- برای بهبود فرایند و نتایج، چه چیزهایی را باید تغییر دهیم؟

سخن پایانی

تهیه راهنمای برنامه‌داری، تولید محتوا، اعتبار بخشی، ارزشیابی و اشاعه برنامه‌داری از موضوعات اصلی در فرایند برنامه‌داری هستند. هر کدام از این موضوعات فرایند خاص خود پیروی می‌کند. فرایند برنامه‌ریزی درسی با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه و رویکردها و نظریه‌های

جدید در تعلیم و تربیت به بهسازی و ارتقای مستمر نیاز دارد. اقدام به یک فرایند ثابت و ایستا در تغییر زمان وانی به مقصود نیست. لذا ارتقای کیفی برنامه‌د رسی به روش بهسازی فرایند می‌تواند با هزینه کم تر به نتایج مطلوب بینجامد. گسترش و ایجاد آگاهی در کارشناسان و مؤلفان برنامه‌د رسی و نیز اعتقاد و باور آنان به اهمیت بهسازی فرایند و چکویکی از طریق کاربست استراتژی فرایند ارتقای «FOCUS-PDSA»، همواره می‌تواند، در غنی‌سازی و کیفیت‌بخشی به برنامه‌د رسی مفید و مؤثر باشد. فراموش نکنیم که ارتقای مستمر کیفیت به عنوان یکی از موضوعات اصلی مدیریت کیفیت جامع، حرکتی از بالا به پایین است و مفهوم آن در ارتقای کیفی برنامه‌د رسی این است که مدیران قبل از کارشناسان باید از آن آگاهی یابند و بدان باور و اعتقاد داشته باشند. از آن جا که مدیران رهبری سازمان را بر عهده دارند، اگر شخصاً در فرایند ارتقا درگیر نشوند و در فعالیت‌های آن مشارکت نکنند، به رغم تلاش کارشناسان کار به جایی نخواهد رسید و جریان ارتقا متوقف خواهد شد. بنابراین، مدیران نباید ارتقای کیفیت را یک مسأله حاشیه‌ای تلقی کنند بلکه ارتقای کیفیت، اصلی‌ترین وظیفه آنان است.

توصیه می‌شود که گروه‌های ارتقا در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش و آموزش عالی تشکیل شوند و به بررسی و شناسایی دقیق فرایند برنامه‌د رسی بپردازند و به روش بهسازی، فرایند آن را ارتقا بخشند. از جمله این فرایندها، فرایند تألیف کتاب‌های د رسی در وزارت آموزش و پرورش (نمودار ۱) است که می‌تواند به روش بهسازی فرایند، مورد بررسی گروه بهسازی قرار گیرد و ارتقا یابد.



پانویس

1. Improvement of curriculum quality through enhancing processes
2. Continuous quality improvement

پرتال جامع علوم انسانی

6. Total quality management

۳. ابوالفتح لامعی، ۱۳۷۹.

۴. توراتی، رساله دکتری، ۱۳۷۹.

۵. هانس دیترز، ۱۹۹۸.

۷. پیچ آنز، ۱۹۹۸.

۸. همان

منابع

منابع فارسی

۲۳. اشرف العقلائی، احمد (مترجم). چگونه روش مدیریت خود را اثربخش کنیم. سازمان بهره‌وری ملی ایران. تهران. ۱۳۷۷.
۲۴. بازرگان، عباس. آموزش با کیفیت جامع، پژوهش در مسایل تعلیم و تربیت. تهران. ۱۳۷۳.
۲۵. توراتی، حیدر. رساله دکتری، ۱۳۷۹.
۲۶. سلیمی، محمد حسین (مترجم). کاپیزن. دانشگاه صنعتی امیرکبیر. تهران. ۱۳۷۲.
۲۷. سلیمی، محمد حسین (مترجم). مدیریت کیفی جامع در عمل، دانشگاه صنعتی امیرکبیر. تهران. ۱۳۷۰.
۲۸. سلیمی، محمد حسین و منوچهر منطقی. نقش فناوری درون‌زاد توسعه همکاری‌های دولت، دانشگاه صنعت. مجله شریف. شماره ۱۷، زمستان ۱۳۷۸.
۲۹. زمردیان، اصغر. مدیریت کیفیت جامع (مفاهیم، اصول، فنون و روش‌های اجرایی). تهران. ۱۳۷۳.
۳۰. علاء‌بند علی. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در آموزش و پرورش. مدیریت در آموزش و پرورش. سال چهارم، شماره ۱، بهار ۱۳۷۴.
۳۱. قورچیان، نادرقلی. تحلیلی بر مکتب کیفیت در نظام آموزش عالی. فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۳ و ۴. سال دوم شماره مسلسل ۷ و ۸. پائیز و زمستان ۱۳۷۳.
۳۲. لامعی، ابوالفتح. مبانی مدیریت کیفیت. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. اردیبهشت ۱۳۷۸.
۳۳. لامعی، ابوالفتح (مترجم). مدیریت کیفیت جامع برای آموزش. خرداد ۱۳۷۹.

منابع خارجی

1. Anderson, Lowell. **Total Quality Management as the procedure for Management of Intergrated Academic.** 1993.
2. American Assosiation of School Administrators. ERIC. 1992.
3. Bonstingl, John J, **The Quality Revolution in Education.** Educational Leashrhip, Improving school Quality. ASCD. Vol50. No. 3 No 7. 1992.
4. Bostingl, John J, **Schools of Quality, An Introduction to Total Quality Management in Education.** ASCD. 1992.
5. Blankstein, Alan M. & Swain, Heather. **Is TQM right for School?** Executive Educative. V16 n2 Feb 1994.
6. Curley, John, R. **The Efficacy of Quality Improvement Programs in Education.** ERIC. 1995.
7. **CACD Journal.** Volume 16. 1995-1996.
- 8- Chizmar, John F. **Total Quality management of Teaching and Learning.** Journal of Economic Education. V25 n2. 1994.
9. Chicering, Arthur W., Potler, David. **TQM and Quality Education: Fast food or Fitness center?** Education Record. V74 N2. 1993.
10. Cliff, A. **Measuring quality in New Zealand,** Polytechnics Journal for Higher Education Management. Vol 9. No 2. 1994.