

راهنمای تدوین برنامه عمل در مدرسه

مشاوره، نظارت، راهنمایی

و

ارزیابی

در برنامه تعالی مدیریت مدرسه

مقدمه:

توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و مذاقه در رویکردهای نوین آن نشان می دهد آموزش و پرورش کنونی با مأموریت های جدیدی روبروست. مأموریت هایی که برای کارشناسان و مدیران ارشد نظام تعلیم و تربیت که در طراحی، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه های آموزشی و تربیتی اثر گذارند، هم چنین برای مدارس، مدیران، معلمان، دانش آموزان، اولیا و جامعه محلی، نقش های جدیدی ایجاد نموده است.

مدرسه بر اساس این سند جلوه ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت های تعلیم و تربیتی، زمینه ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران که دارای ویژگی های والایی است. برخی از این ویژگی ها عبارتند از:

- برخوردار از قدرت تصمیم گیری و برنامه ریزی در حوزه های عملیاتی در چارچوب سیاست های محلی، منطقه ای و ملی
- خود ارزیاب، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی
- مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقد پذیر، مشارکت جو
- متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذی نفعان با تأکید بر مربیان، دانش آموزان و خانواده

برنامه تعالی مدیریت مدرسه نیز در راستای سند مزبور و هم چنین در جهت عملیاتی کردن سیاست های اجرایی وزیر محترم آموزش و پرورش طراحی و اجرای آن از سال تحصیلی جاری آغاز گردید. پس از ابلاغ این برنامه به سراسر کشور، دوره ه ای آموزشی تأمین مدرسی و دوره های آموزشی ویژه مدیران مدارس مجری، اعضای تیم های مشاور و ناظر و هم چنین تیم های ارزیاب برگزار شد. خودارزیابی اولیه و تدوین برنامه عملیاتی بخش مهم دیگریست که توسط تیم های برنامه ریزی مدارس مجری انجام می پذیرد. از این مرحله تا پایان اجرای برنامه در این برنامه سعی می شود تا با ارائه مشاوره های مدیریتی به مدارس مجری و نظارت بر عملکرد آنان، از به انحراف کشیده شدن اهداف برنامه جلوگیری نموده و دستیابی به تعالی کیفیت آموزشی و پرورشی مدرسه امکان پذیر شود. بنابراین نقش تیم های مشاور و ناظر در این برنامه بسیار حیاتی است که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد.

در مجموعه پیش رو به عنوان راهنمای عمل، سعی شده است با ارائه توضیحات و مثال های کاربردی دستمایه مناسبی تهیه و در اختیار تیم های مشاور و ناظر قرار گیرد.

فصل اول :

راهنمای تدوین برنامه عمل در مدرسه

مدرسه کانون نظام آموزش و پرورش است. مدرسه بستر تحقق مأموریت و اهداف نظام تعلیم و تربیت است. مأموریت تعلیم و تربیت در یک عبارت خیلی کلی، کیفیت یادگیری و تربیت همه‌جانبه دانش‌آموزان است.

بر اساس این مأموریت انتظار می‌رود مدرسه بتواند زمینه تحقق اهداف تعلیم و تربیت یعنی دستیابی دانش‌آموزان به سطحی از شایستگی‌های اعتقادی، عبادی و اخلاقی، علمی و فناوری، اجتماعی و سیاسی، زیستی و تربیتی‌بدنی، زیباشناختی و هنری، اقتصادی و حرفه‌ای (ساحت‌های تربیت سند تحول ۱۳۹۰) را فراهم آورد.

برای تحقق این انتظار نیازمند ارتقاء کیفیت در فرایندهای مختلف مدرسه هستیم. برای این منظور شاخص‌ها و استانداردهای مدرسه در مؤلفه فرایندی در برنامه تعالی مدیریت مدرسه تدوین شده است.

به عبارت دیگر وضع مطلوب مدرسه در این برنامه مشخص شده است

برای دستیابی به وضع مطلوب نیازمند تدوین برنامه عمل در مدرسه هستیم که چگونگی آن توضیح داده می‌شود.

با توجه به نکات فوق تدوین برنامه عمل مدرسه جهت کیفیت‌بخشی فرایندهای مدرسه با تأکید بر نکات زیر انجام خواهد گرفت:

۱. محورهای ذکر شده در برنامه تعالی مدیریت مدرسه (یاددهی - یادگیری، مشارکت و ...) عملاً همان محورهای کیفیت بخشی مدرسه هستند.

۲. ملاک‌ها همان راهبردهای کیفیت‌بخشی در هر یک از محورها می‌باشد.

۳. شاخص‌ها همان وضع مطلوب مدرسه می‌باشد. به عبارت دیگر این شاخص‌ها، شاخص‌های عملکردی و فعالیت‌های مربوط به هر یک از ملاک‌ها (راهبردها) می‌باشد.

۴. سه مرحله فوق در برنامه تعالی مدیریت مدرسه را می‌توان از یک منظر شاخص‌های ارزیابی برای کسب جایزه‌های کیفیت براساس مدل‌های تعالی در نظر گرفت که هر مدرسه می‌تواند با ارتقاء مؤلفه‌های مربوط به شاخص‌ها آمادگی خود را جهت ارزیابی اعلام نماید تا در صورت امتیاز بالا گواهینامه کیفیت دریافت نماید. اما در برنامه تعالی مدیریت مدرسه صرفاً منطق فوق مدنظر نیست بلکه این برنامه، از منظر برنامه‌ریزی استراتژیک هم مورد نظر می‌باشد.

براساس این منطق برنامه تعالی مدیریت مدرسه (ملاک و شاخص‌ها) یک نوع برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. پیش‌فرض آن است که با تحلیل‌های محیط درونی و بیرونی (ضعف، قوت، فرصت، تهدید)، بررسی اسناد تحولی و ... برنامه‌ریزی استراتژیک مدرسه از قبل نوشته شده است؛ به عبارت دیگر ملاک‌ها به مثابه راهبرد و شاخص‌ها به مثابه وضع مطلوب مدرسه به نوعی برنامه‌ریزی استراتژیک است. چشم‌انداز، مأموریت و اهداف مدرسه نیز در اسناد تحولی (مبانی نظری سند تحول، سند تحول بنیادین، برنامه درسی ملی) منعکس شده است.

فرم تدوین برنامه عمل (با توجه به نکات فوق)^۱

محور کیفیت بخشی:

مستول اجرایی	بودجه	زمان بندی هزینه	اقدام و طرح‌ها برای فعالیت‌های کیفی	تعیین وضع مورد انتظار	تعیین وضعیت موجود	شاخص (وضع مطلوب) فعالیت‌ها	ملاک (راهبرد)

این فرم با فرم ارایه شده در دوره آموزشی تفاوت ندارد بلکه جهت ارتباط منطقی تر اقدام و طرح‌های اجرایی قبل از زمان بندی آورده شده است.

با توجه به چارچوب فوق ملاک‌ها (راهبردها) و شاخص‌های هر محور عیناً نوشته می‌شود. سپس مراحل زیر طی می‌گردد:

۱ - تعیین وضع موجود

کار اصلی تیم برنامه ریزی مدرسه از این مرحله آغاز می‌شود تا با توجه به شاخص‌های وضع مطلوب پیش بینی شده در کتابچه برنامه تعالی مدیریت مدرسه، وضعیت موجود و راهبرد فعالیت بررسی و تعیین گردد.

بررسی اسناد و صورتجلسه‌های سال قبل، همفکری در جلسه، در صورت نیاز نظرخواهی، مصاحبه و ... تشخیص ضعف، قوت و شناسایی علل و عوامل جهت تعیین دقیق وضع موجود، ضروری است. پس از ارزیابی کامل کارهای انجام شده مدرسه با توجه به سطح مطلوب پیش بینی شده در برنامه تعالی، وضع موجود مشخص می‌شود. به عنوان مثال: یکی از شاخص‌های مطلوب اقدام پژوهی است. وضع مطلوب این فعالیت تا ۱۰۰ درصد هم پیش بینی شده است. اگر در مدرسه ای سال قبل اقدام پژوهی صورت نگرفته است وضع موجود این مدرسه در این بخش صفر است.

۲ - تعیین وضع مورد انتظار

با تشخیص درست وضع موجود، براساس خرد جمعی و تحلیل ظرفیت‌های مدرسه، وضع مورد انتظار تعیین می‌گردد. به طور مثال: وضع مورد انتظار برای حالت فوق، می‌تواند ۱۰ درصد باشد.

(این مرحله نوعی خود ارزیابی تشخیصی می‌باشد.)

۱ - تدوین برنامه در مدرسه براساس این فرمت عملاً فعالیت‌های نمون برگ (۱) صفحه ۲۸ از کتابچه برنامه تعالی را پوشش می‌دهد (به ویژه بند ۳-۴ و ۷) در عین حال برای بند ۶ نیز یادآوری می‌شود که تدوین میثاق نامه و نصب آن در دفتر کار معلمان کفایت می‌کند و ضرورتی به امضاء آن از سوی تک تک کارشناسان نیست.

۳ - اقدام و طرح‌ها برای فعالیت‌های کیفی

در بخش شاخص (یا همان وضع مطلوب) (ردیف دوم)، هم فعالیت کمی وجود دارد و هم کیفی. به نظر می‌رسد فرایندهای اجرای فعالیت‌های کمی مانند تشکیل جلسات روشن است و به طور طبیعی براساس زمان بندی و ... این فعالیت‌ها عیناً انجام می‌شود. اما فعالیت‌های کیفی اولاً نیازمند درک درست، اشراف کافی و ارایه طرح‌های مناسب می‌باشد. به طور مثال در اقدام پژوهی، باید همه اعضای تیم تدوین برنامه، آشنایی علمی از این مقوله داشته باشند، دستورالعمل مورد نظر را مطالعه کنند و با برداشت درست، اقداماتی مانند دعوت از یک استاد برای آموزش اقدام پژوهی در مدرسه، تشویق معلمان به انجام این فعالیت، شرکت دادن معلمان در دوره‌های آموزشی اقدام پژوهی در سطح منطقه و درخواست از مسئول ضمن خدمت اداره جهت پیگیری برگزاری دوره ضمن خدمت و پیش‌بینی ارائه نتایج اقدام پژوهی در مدرسه و ... را در نظر بگیرند.

۴ - زمان بندی، هزینه و مسئول اجرایی

با مشخص شدن اقدامات مورد نظر، زمان بندی بودجه مورد نیاز و تیم اجرایی جهت پیگیری کار مشخص می‌شود.

۵ - اجرای برنامه^۲

با انجام مرحله قبل برنامه کیفی مدرسه تدوین شده است و با تقسیم کار عملاً اجرای برنامه آغاز می‌شود. در فرایند اجرا نظارت می‌شود تا فعالیت‌ها به موقع و به درستی اجرا گردد. در عین حال با خود ارزیابی مستمر، مسیر خود اصلاحی طی می‌شود.

۲ - در فرایند اجرای برنامه نظارت و مشاوره علمی صورت می‌گیرد و در پایان سال تحصیلی نیز این برنامه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا پیشرفت مدرسه با توجه به شاخص‌های وضع مطلوب مشخص شود و چگونگی این فعالیت مستقل توضیح داده می‌شود.

فصل دوم :

نظارت و راهنمایی در برنامه تعالی مدیریت مدرسه

امروزه نظارت حلقه تکمیلی برنامه ریزی و تداوم دهنده و تکمیل کننده آن به شمار می آید . این ابزار یکی از وظایف عمده و اصلی مدیریت امروز است که برای حسن اداره هر سازمان یا اجرای مطلوب هر برنامه مورد استفاده قرار می گیرد . بی شک بدون نظارت میان تصمیمات راهبردی و سیاست های میان مدت و کوتاه مدت هماهنگی و سازگاری ایجاد نمی شود و هدف های برنامه محقق نمی گردد.

ثبات و ادامه حیات هر برنامه ای به نوعی مستلزم نظارت و راهنمایی در چرخه مدیریت آن برنامه است . برنامه تعالی مدیریت مدرسه نیز یکی از برنامه های مهم و استراتژیک وزارت آموزش و پرورش است که در جهت ارتقای مدیریت مدارس، کیفیت بخشی به امور آموزشی و پرورشی و توسعه مشارکت ذینفعان، طراحی و از سال تحصیلی ۱۳۹۴-۱۳۹۳ در تعدادی از مدارس دوره های مختلف تحصیلی به اجرا در آمده است. نظارت، راهنمایی و مشاوره، یکی از کلیدی ترین بخش های این برنامه ملی است که با سایر نظام های رفتاری مربوط به مدرسه (تدریس و یادگیری، مدیریت آموزشی، مشارکت و همکاری ذینفعان، تربیت بدنی و سلامت، توانمندی نیروی انسانی و) ارتباط مستقیم و متقابل دارد.

در این راستا و برای شکل گیری یک جریان نظارتی صحیح و ارائه خدمات مشاوره ای مؤثر، گذری بر معنا و مفهوم نظارت و چگونگی انجام آن ضروریست . به همین منظور در ابتدا چند تعریف را با هم مرور می کنیم.

الف) در فرهنگ فارسی عمید نظارت به معنای زیرکی و فراست، نظارت به معنای عمل ناظر و مقام او مراقبت در اجرای امری و راهنمایی به معنای عمل راهنما و راه نشان دادن به کسی، رهبری و هدایت آمده است.

ب) در فرهنگ تعلیم و تربیت، اصطلاح نظارت (noisivrepus) از دو کلمه (super) به معنای بالای، بالاسر، در بالا و کلمه (videre) به معنای موظف بودن، نگاه کردن، مراقبت کردن، بررسی نظارت کردن و مشاهده کردن ترکیب یافته، بعدها به تدریج در زبان انگلیسی کلمه (viderd) به (vision) و supervision تغییر یافته که تلویحاً به شاهدانی اطلاق گردید که توأمأ دارای بینش، دانش و آگاهی باشند. (عباسپور، ۱۳۷۵)

ج) در متون تربیتی، نظارت و راهنمایی : به معنای کنترل، هدایت، ارزشیابی امور جاری ب ه منظور بررسی عملکردهاست یعنی نظارت بر فعالیت، عمل، فرایند یا کار به نحوی که از لحاظ کمی و کیفی در سطح قابل قبولی انجام پذیرد.

اچسون و گیل (۱۹۹۲) معتقدند، نظارت همکاری با افراد است، به جای مستقیم بودن تعاملی است، به جای اقتدار منبثانه مردم سالارانه است، به جای ناظر محوری، معلم محور است.

نظارت عامل اطمینان از جریان فعالیت مطابق انتظارات تعریف شده است. در واقع نظارت عبارت از فعالیتی است که

باعث تطبیق عملیات با برنامه می شود. به عبارت دیگر نظارت موجب می شود انحرافات نظام از هدف های مورد نظر در حدود مجاز حفظ شود. (توحیدی/خلیل/۱۳۷۵)

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف ها را اندازه گیری می کند و مدیران را قادر می سازد که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی یا تغییرات لازم را به عمل آورند (علاقه بند، ۱۳۷۹)

طبق تعریف دیگر کنترل عبارت است از یک کوشش منظم در ایجاد ضوابط عملیاتی بر اساس اهداف برنامه جهت طراحی یک بازخورد اطلاعاتی به منظور مقایسه عملیات انجام یافته با استانداردهای از پیش تعیین شده و در صورت وجود انحراف میزان آن مشخص می شود و در نتیجه اقدام لازم انجام می گیرد تا اطمینان حاصل شود که منابع به مؤثرترین شکل در نیل به اهداف سازمان به کار گرفته شده است. (صادق پور/ابوالفضل/۱۳۷۲)

تفاوت نظارت و کنترل:

مدیران و کارکنان مدارس مجری برنامه تعالی مدیریت مدرسه به اجرای درست تمامی مراحل برنامه مطابق با شیوه نامه ارسالی وزارت آموزش و پرورش^۳ اهتمام داشته و اغلب قادرند با خود کنترلی و خود ارزیابی تفاوت بین آن چه انجام می دهند و آن چه باید انجام دهند را دریابند و هم چنین دانش آم وزان و اولیای آن ها نیز گاهی اوقات می توانند این موضوع را تشخیص دهند ولی در پاره ای از موارد مدارس به حضور ماهرانه ی ناظران و کارشناسانی نیاز دارند که آنان را در تشخیص مشکلات یاری ده ند. ضمن این که این حضور می تواند موجب دلگرمی و اعتماد به نفس کارکنان مدرسه شود. ناظرین و مشاورین می بایست به منظور جلوگیری از انحراف از اهداف برنامه با بازدید ، نظارت و مراقبت مستمر از طرز پیشرفت اجرای برنامه عملیاتی مدرسه ضمن مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب ، تصویری واقعی از عملکرد مدرسه ترسیم نموده و با راهنمایی های لازم، شرایط ی را فراهم آورند تا مدارس با اعتماد و امید، مسیر بهبود کیفیت را پیمایند.

در واقع ناظرین و مشاورین در ابتدا از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب اطلاعات صحیح و دقیقی را جمع آوری می کنند (نظارت) و سپس از طریق شفاف سازی و ارائه راهنمایی های تصحیح کننده و تسهیل گرانه (کنترل و مشاوره) به کارکنان مدرسه کمک می کنند تا نسبت به اصلاح عملکرد خود و انجام فعالیت ها به شکل درست و مطلوب آن اقدام نمایند.

از آن جا که نظارت یک امر مشاهده ای و تحقیقی است و کنترل و مشاوره بر اساس یافته های نظارت استوار می شود، نظارت مهم تر و مقدم بر کنترل و مشاوره است.

^۳- بخشنامه شماره مورخ.....

نظارت، کنترل و مشاوره در برنامه تعالی مدیریت مدرسه:

در برنامه تعالی مدیریت مدرسه^۴ فرایند نظارت، کنترل و مشاوره به دو نوع زیر انجام می شود:

۱- **مقدماتی و پیشگیر:** این نوع نظارت و کنترل می کوشد تا از بروز انحرافات در گردش کار جلوگیری کند. ناظران و مشاوران برنامه تعالی مدیریت مدرسه در ابتدای سال تحصیلی با مراجعه و حضور در موقعیت مدرسه مجری، ضمن ایجاد فضای صمیمی و ایمن:

- * در خصوص شرایط، امکانات، قابلیت ها و ظرفیت های مدرسه اطلاعات لازم و کافی را بدست می آورند.
- * هم چنین صحت فرایند خودارزیابی اولیه و تنظیم برنامه عملیاتی توسط تیم برنامه ریزی مدرسه را بررسی می نمایند.
- * با ایجاد فضای تعاملی و جلب همکاری و مشارکت تیم برنامه ریزی، اشکالات فرایند شناسایی وضع موجود و برنامه عملیاتی مدرسه را معین می کنند.
- * تیم مورد اشاره را در جهت تصحیح، تعدیل و یا تثبیت برنامه راهنمایی می کنند.
- * با توافق تیم برنامه ریزی مدرسه، زمان ارائه برنامه عملیاتی اصلاحی را تعیین می کنند.
- * پس از بررسی برنامه عملیاتی اصلاح شده، نسبت به تأیید برنامه مربوطه اقدام می نمایند.

۲- **فرایندی:** تیم برنامه ریزی در طول سال تحصیلی تمام فعالیت های آموزشی و پرورشی مدرسه خود را در ۱۱ فرایند مدیریتی و بر پایه ملاک ها و شاخص های مورد تأکید برنامه^۵ مطابق با برنامه عملیاتی ساماندهی کرده و اجرا می کنند. این تیم هر ماه عملکرد خود را نسبت به نقشه راه یا همان برنامه عملیاتی ارزیابی نموده و نقاط قابل بهبود را شناسایی می کند. ناظران و مشاوران برنامه تعالی مدیریت مدرسه نیز به منظور نظارت و کنترل فرایند اجرای برنامه به صورت مستمر، در طول سال به مدرسه مراجعه نموده و چگونگی اجرای برنامه عملیاتی، نحوه خود ارزیابی ماهانه، نحوه تعیین نقاط قابل بهبود و تنظیم برنامه بهبود (در جهت جبران عقب افتادگی ها از برنامه) مدرسه را مطالعه و بررسی نموده و با راهنمایی های کاربردی تیم را یاری و پشتیبانی می کنند.

چرخه ی نظارت و کنترل:

۱) جلسه تبادل نظر برای طرح ریزی: این جلسه اغلب به تصمیم مشترک تیم برنامه ریزی و ناظران، جهت گردآوری اطلاعات از راه های مختلف منجر می شود.

^۴ - برنامه تعالی مدیریت مدرسه، ص ۲۴
^۵ - همان منبع

۲) گردآوری اطلاعات: در این مرحله از طریق سند کاوی، مشاهده، مصاحبه و ... نسبت به جمع آوری اطلاعات مختلف مرتبط با عملکرد مدرسه در موقعیت ها و محورهای مختلف مطابق با شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه اقدام به عمل می آید.

۳) جلسه تبادل نظر برای بازخورد: در این جلسه تیم برنامه ریزی و ناظران به اتفاق هم اطلاعات حاصل را بررسی می کنند. ناظران هم چنین بازخورد لازم را به تیم اعلام می کنند. هنگامی که اعضای تیم برنامه ریزی در جلسه تبادل نظر برای بازخورد شرکت می کنند، به ضرورت مشارکت بیشتر در طراحی یک برنامه ی بهبود ورشد پی می برند.

یادمان باشد:

- ۱ - قبل از هر چیز باید نگرش و باورهای خود را متناسب با رویکردهای حاکم بر برنامه تعالی مدیریت مدرسه تغییر دهیم.
- ۲ - برنامه را به خوبی مطالعه و بررسی کنیم به گونه ای که کاملاً بر چستی، چرایی و چگونگی اجرای آن مسلط باشیم.
- ۳ - ملاک ها و شاخص های ارزیابی^۶ مورد نظر برنامه را به خوبی بشناسیم.
- ۴ - بر فرایند چگونگی خود ارزیابی اولیه، مستمر و ارزیابی بیرونی^۷ مسلط باشیم.
- ۵ - آن چنان قدرت پاسخگویی به سؤالات مخاطبان را داشته باشیم که به ما به عنوان افراد متخصص و قابل رجوع اعتماد کنند.
- ۶ - اهداف و فلسفه های نظارت، کنترل و مشاوره را به خوبی بشناسیم و مدیران و کارکنان مدارس مجری و را با این اهداف و فلسفه ها آشنا سازیم.
- ۷ - بلنظریه های یادگیری، اصول برنامه ریزی آموزشی و درسی، روش های تدریس و به طور کلی طراحی آموزشی آشنا بوده و در فرآیند آموزش و پرورش مدرسه و نحوه هدایت آموزشی خود، معلمان را به استفاده از اصول و نظریه های تربیتی ترغیب کنیم.
- ۸ - مطالعه مستمر داشته تا از مطالب و دانش جدید در خصوص تعالی سازمانی، مدیریت مدارس و نظارت و راهنمایی اطلاع یافته و خود را در سطح مسائل جاری، علمی و حرفه ای قرار دهیم.
- ۹ - اگر جواب سؤالی را ندانستیم و یا شک داشتیم از پاسخ اجتناب کنیم و ارایه پاسخ را به بررسی بعدی موکول کنیم.
- ۱۰ - برای نظارت بر عملکرد مدارس مجری از دریافت اطلاعات صرفاً از طریق بررسی گزارش ها و مستندات پرهیز نموده و با استقرار در مدرسه و وقت گذاری مناسب ضمن بررسی اسناد از سایر ابزارهای گردآوری اطلاعات بهره بگیریم.
- ۱۱ - در زمان نظارت (به شیوه بالینی) یک رابطه مفاهمه ای با مدیر، تیم برنامه ریزی، سایر کارکنان و دانش آموزان برقرار کنیم.
- ۱۲ - از دعوت مدرسه برای حضور، همراهی در اجرای برنامه و بازدید استقبال کنیم.

^۶ - همان منبع، صص ۲۸-۵۱

^۷ - همان منبع، ص ۲۵

- ۱۳- قبل از بازدید از مدرسه، تمام بخش هایی که قصد داریم مورد بررسی قرار دهیم ، اعم از برنامه ها، فعالیت ها، جلسات شورای معلمان، شورای دانش آموزان، کلاس های درس و مشخص کنیم و برای انجام آن برنامه ریزی کنیم.
- ۱۴- هنگام بازدید از کلاس درس به گونه ای زمان را تنظیم کنیم که از ابتدا تا انتهای آن جلسه تدریس در کلاس حضور داشته باشیم.
- ۱۵- برای نظارت اثربخش اطلاعات خود را از راه های مختلفی از جمله ارتباط با دانش آموزان ، معلمان ، اولیا و نشست های رسمی و غیر رسمی با آنان به دست آوریم.
- ۱۶- برای کسب بعضی اطلاعات ، لازم است در فضای مدرسه گردش کنیم و رفتار دانش آموزان و کارکنان را بی واسطه مشاهده کنیم.
- ۱۷- نقش ناظر و مشاور تنها حمایتی، هدایتی ، ترغیبی و تشویقی است لذا از صدور دستور و تحکم و مداخله آمرانه اجتناب نماییم.
- ۱۸- به اظهار نظر مدیران ، کارکنان، دانش آموزان مدرسه و اولیای آن ها توجه نشان دهیم.
- ۱۹- صمیمی و خونگرم بوده و در جهت ایجاد رضایت خاطر معلمان و مدیران بکوشیم.
- ۲۰- تا می توانیم از نظرات و پیشنهادهای سازنده معلمان و مدیران به گرمی و دوستانه استقبال کنیم و ایشان را در ادامه همکاری و شرکت فعال در تمامی فعالیت های تعالی بخش مدرسه تشویق کنیم.
- ۲۱- در جمع آوری اطلاعات باید به این نکته توجه کنیم که اطلاعات ناقص و یا اطلاعاتی زیاد ولی نادرست، نتایج زیان ببری به همراه دارد. اطلاعات باید دقیق و به موقع تهیه و در دسترس قرار گیرد که بتوان با کم ترین هزینه و انرژی ، اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورد.
- ۲۲- هم چنان که نظارت مداوم و مداخله زیاد، آزادی عمل مدرسه را سلب می کند، نظارت محدود و کنترل ناکافی موجب می شود کفنیروها و منابع مفید در مدارس به نحو مطلوب مورد بهره برداری قرار نگرفته و در نتیجه نیل به اهداف مشکل شود بنابراین میان نظارت و کنترل فعالیت های مدرسه و آزادی عمل کارکنان تعادل به وجود آوریم تا زمینه های رشد مدارس مجری و توسعه خلاقیت های کارکنان، دانش آموزان و اولیای آن ها فراهم شود.
- ۲۳- فناوری های جدید را در نظارت به خدمت بگیریم.
- ۲۴- در هنگام نظارت باید به جنبه های کمی و کیفی و هم چنین به جنبه های مثبت و منفی مسایل توجه نماییم
- ۲۵- قبل از خروج از مدرسه و هنگام تحلیل فعالیت ها از تلاش ها و خدمات برجسته کارکنان، دانش آموزان و اولیای آن ها تقدیر کنیم.
- ۲۶- با بهادادن به روابط انسانی که روز به روز در مناسبات انسان ها گسترش می یابد فضای نظارت را به فضایی سالم ، صمیمی و بالنده مبدل سازیم، از آن جا که روابط انسانی در تعامل میان ناظرین و کارکنان مدارس تحت پوشش نقش بسیار مهمی ایفا می کند، به موارد زیر به صورت ویژه توجه کنیم:

- ✓ برقراری رابطه همراه با دوستی و محبت ، احساس همبستگی دو سویه و ایجاد جو اعتماد و اطمینان
- ✓ آزادی بیان افکار و عقاید ذینفعان
- ✓ رازداری
- ✓ رعایت عدالت
- ✓ بیان رسا و روشن و حفظ خونسردی و متانت
- ✓ خوب گوش دادن و کوشش برای درک طرف مقابل
- ✓ سعی و کوشش برای برآوردن نیازها

یک برنامه پیشنهادی:

الف- بازدید اولیه (ابتدای سال تحصیلی)

- ۱ - ورود ناظرین به مدرسه ، تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی مدرسه و معارفه
- ۲ - تبیین اهداف و مراحل برنامه نظارت بر عملکرد مدرسه و بیان انتظارات
- ۳ - تصمیم گیری با مشارکت تیم برنامه ریزی مدرسه و توافق برای چگونگی جمع آوری اطلاعات
- ۴ - دریافت مستندات مطابق با محورهای تعیین شده در برنامه تعالی مدیریت مدرسه شامل:
 - ✓ مستندات خودارزیابی اولیه مدرسه
 - ✓ برنامه عملیاتی یک ساله مدرسه
- ۵ - بازدید کامل از مدرسه ، گفت و گو با دانش آموزان و کارکنان
- ۶ - بررسی و تحلیل مستندات، مشاهدات و نتایج گفت و گوها
- ۷ - تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی مدرسه و تحلیل نقاط قوت و نقاط قابل بهبود خود ارزیابی و برنامه عملیاتی مدرسه
- ۸ - توافق با تیم برنامه ریزی مدرسه در خصوص زمان تحویل برنامه اصلاحی عملیاتی و تأیید برنامه

ب- بازدید مستمر (در طول سال تحصیلی) :

- ۱ - مرور برنامه عملیاتی قبل از ورود به مدرسه و تمرکز بر آن
- ۲ - ورود ناظرین به مدرسه و تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی به منظور تشکر و تقدیر از تلاش های انجام گرفته
- ۳ - حضور و استقرار در کلاس های درس از ابتدا تا انتهای ساعت تدریس معلم
- ۴ - گردش در حیاط مدرسه در هنگام زنگ های تفریح و برنامه آغازین
- ۵ - حضور میان معلمان در ساعت استراحت و مشاهده ارتباطات آنان
- ۶ - بررسی غیر مستقیم عملکرد نیروهای خدماتی

- ۷ - تشکیل جلسه با دانش آموزان، کارکنان و اولیای دانش آموزان (به تفکیک) که به صورت تضادفی از قبل انتخاب شده اند و گفت و گو در زمینه های مرتبط با آن ها به منظور رصد روند اجرای برنامه
- ۸ - بررسی نتایج بازدید و جمع بندی
- ۹ - تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی مدرسه ، تحلیل نتایج با مشارکت آن ها ، ارایه بازخورد و بیان انتظارات

فصل سوم :

ارزیابی در برنامه تعالی مدیریت مدرسه

رسول خدا (صلی الله علیه و آله) می فرماید: «حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا وَ زُنُوهَا قَبْلَ أَنْ تُزُنُّوا وَ تَجَهَّزُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ؛ خویشان را محاسبه کنید قبل از آنکه به حساب شما برسند و خویش را وزن کنید (بسنجید) قبل از آنکه شما را وزن کنند (بسنجند) و آماده شوید برای عرضه بزرگ (روز قیامت)».

مقدمه

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی (Synergy) ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست.

از آنجا که ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد، مشکل است.

ضرورت انجام ارزیابی و اندازه گیری عملکرد

- ۱- با پی گیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا در آمده اند یا خیر؟
- ۲- با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی میزان رضایت ذی نفعان مشخص می شود که آیا سیاست ها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر؟
- ۳- ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می کند
- ۴- ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود . چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می آید.

به عبارتی دیگر هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود بالاخص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد.

بر این اساس برنامه ی «تعالی مدیریت مدرسه» سعی دارد با حرکت در مسیر تعالی جویی و سرآمدی، با شناسایی فرصت های بهبود شرایطی را فراهم آورد تا کلیه ی عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه، ضمن شناخت ظرفیت ها و بقائایی های داخلی و پیرامونی مدرسه خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه ی عملیاتی اقدام نموده و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر وضعیت موجود را تحلیل و جایگاه مدرسه خود را نسبت به هدف های قصد شده، بسنجد و بدون هرگونه اتلاف فرصت، با تشخیص خطاها و شکاف های عملکردی، راه های بهبود را شناسایی و با برنامه ریزی مناسب، عملکرد مدرسه را در محورهای اصلی و کلیدی مدرسه ارتقاء دهند و از این طریق زمینه های افزایش کارایی و اثربخشی به عبارتی بهره‌وری مدرسه خود را ممکن سازند.

ارزیابی در برنامه تعالی مدیریت مدرسه :

در برنامه تعالی مدیریت مدرسه^۸ فرایند ارزیابی به دو نوع انجام می گیرد:

۱- ارزیابی درونی (خود ارزیابی) شامل:

الف) خود ارزیابی و تعیین جایگاه مدرسه پیش از تدوین برنامه عمل

ب) خودارزیابی حین اجرای برنامه

۲- ارزیابی بیرونی (دگرازیابی)

۱- ارزیابی درونی (خودارزیابی):

خودارزیابی بررسی جامع، سیستماتیک و منظم فعالیت ها و نتایج نسبت به شاخص های مورد نظر در برنامه تعالی مدیریت مدرسه است. خود ارزیابی به مدرسه اجازه می دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود را شناسایی و با تعیین دقیق وضع موجود خود اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به وضع مورد انتظار را مشخص نموده و برنامه ریزی نمایند.

الف) خود ارزیابی پیش از تدوین برنامه:

این خود ارزیابی به منظور بررسی وضع موجود مدرسه (آنچه هست ، نسبت به آنچه باید باشد) انجام می گیرد که نتیجه آن عبارت است از:

- ✓ اولویت بندی علت ها و نقاط قابل بهبود
- ✓ شناسایی و تعیین راهکارهای بهبود
- ✓ تهیه برنامه اجرایی و عملیاتی

^۸ برنامه تعالی مدیریت مدرسه ص ۲۵

ب) خود ارزیابی در مرحله اجرای برنامه:

خروجی فرایند خودارزیابی به واقع همان برنامه های بهبود می باشد که منبعث از نقاط قابل بهبود شناسایی شده است. برنامه های بهبودی که اجرای آنها ما را در تحقق اهداف یاری می کند. در فرایند اجرا بررسی میزان تحقق اهداف و نتایج حاصل از انجام هر یک از اقدامات مورد نظر در برنامه عمل، مدرسه را در بازنگری و انجام اقدامات اصلاحی (در صورت نیاز) کمک می کند.

روش های خود ارزیابی:

روش پرسشنامه ای

این روش ساده ترین روش برای اجرای فرایند خود ارزیابی است و به سادگی با حداقل آموزش مورد نیاز برای ارکان اجرایی و نیروی انسانی دخیل در اجرای فرایندها قابل اجراست. مبنای پاسخگویی در این روش (بله / خیر) و یا در برخی از انواع پیچیده تر براساس امتیازی که برای هر سوال اختصاص داده شده است انجام می گیرد. در این روش پس از آگاه نمودن افراد جهت تکمیل پرسشنامه جمع آوری اطلاعات و تحلیل آن و ارائه یافته ها و تهیه برنامه بهبود اقدام می شود. این روش بیشتر در سازمان هایی که در ابتدای مسیر تعالی هستند مورد استفاده قرار می گیرد.

روش کارگاهی

این روش نیز یکی از روش های ساده و سریع در اجرای فرایند خودارزیابی بوده که به لحاظ نتیجه، از قابلیت اطمینان بیشتری نسبت به روش پرسشنامه برخوردار می باشد. این روش که بر پایه خرد جمعی و بهره گیری از تجربیات درون سازمانی استوار است مستلزم مدیریت قوی جلسات کارگاهی تیم های خودارزیابی است. در این روش پس از آموزش کارکنان و جمع آوری اطلاعات کارگاه خودارزیابی تشکیل شده و بدنبال توافق بر اقدامات اصلاحی و اولویت بندی آن ها نسبت به تهیه و به کارگیری برنامه های بهبود اقدام می شود.

روش پروفرما

این روش یکی از مناسب ترین و در عین حال کاملترین روش برای اجرای فرایند خودارزیابی است. در این روش برای هر سوال یک صفحه طراحی شده که توسط تیم های خودارزیابی تکمیل و نواحی قابل بهبود، نقاط قوت و نیز شواهد مرتبط با آن توسط ارزیابان ثبت می شود. در این روش نیز آموزش تیم خودارزیابی، اجرای خودارزیابی و جمع آوری داده ها و اطلاعات و ارائه گزارش نهایی فرایند خودارزیابی و اولویت بندی برنامه های بهبود شناسایی شده از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

نام محور:	
نام ملاک:	
نام زیرملاک:	
موارد قابل بررسی	شواهد
نقاط قوت	زمینه های نیازمند بهبود
امتیاز	

روش تلفیقی

برخی از سازمان‌ها جهت سهولت اجرا و استفاده موثر از مزایای روش‌های مختلف تلفیقی از دوروش مثلاً (پرسشنامه و کارگاه) رابه کار می‌برند. با این روش می‌توان تمام اهداف موردنظر از فرایند خود ارزیابی را در سطح سازمان برنامه ریزی کرد.

فرایند انجام خود ارزیابی :



۱ - ابتدایی را با حضور افرادی که فرایندهای مدرسه را می‌شناسند تشکیل دهید.

۲ - نسبت به آموزش اعضای تیم و آشنایی آنان با اهداف و فرایند خود ارزیابی اقدام کنید. کارکنان اهرم‌های اصلی برای تحقق اثربخش فرایند خود ارزیابی می‌باشند لذا آگاهی از ماهیت و اهداف برنامه و آشنایی با فرایند خود ارزیابی از اهمیت به سزایی برخوردار است

۳ - به کمک تیم خود ارزیابی با استفاده از یکی از روش‌های خود ارزیابی نسبت به تعیین وضع موجود مدرسه خود اقدام کنید. توصیه می‌شود

در سال‌های اول اجرای برنامه از روش پرسشنامه و استفاده از ملاک‌ها و شاخص‌های مورد نظر در ارزیابی برنامه تعالی مدیریت مدرسه^۹ استفاده نموده و بدین ترتیب فاصله‌ی بین وضع موجود و وضع مطلوب مدرسه خود را مشخص نمایید توصیه می‌شود:

✓ حتی الامکان از افراد مرتبط با هر یک از محورهای فرایندی در برنامه (ده محور فرایندی) در تیم‌های خود ارزیابی استفاده شود.

۴ - پس از انجام خود ارزیابی توسط تیم در جلسه‌ای با حضور مدیر مدرسه نتایج خود ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته، نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را شناسایی کنید.

۵ - پس از شناسایی نقاط قابل بهبود به تجزیه و تحلیل دلایل بروز آن اقدام کنید بدین منظور می‌توانید از یکی از روش‌های فنون تجزیه و تحلیل (مندرج در کتاب کاربرست مدیریت فرایند مدار)^{۱۰} استفاده نمایید.

^۹ برنامه تعالی مدیریت مدرسه صفحات ۲۸ تا ۵۰
^{۱۰} - صفحه ۹۳

۶ - پس از شناسایی علت ها و اولویت بندی نقاط قابل بهبود، نسبت به تعیین اقدامات مورد نیاز اقدام کنید

۷ - اقدامات و راهکارهای قابل بهبود مورد نیاز مدرسه را تعیین کنید.

۸ - پس از تعیین راهکارها و اقدامات اجرایی لازم نسبت به تعیین مسئول پی گیری و زمان اجرای آن اقدام و برنامه ریزی کنید در نهایت همراه به صورت نظام مند میزان موفقیت فرایند ها و برنامه های پیش بینی شده را ارزیابی کنید و پس از بررسی کارآیی و اثربخشی اقدامات و نیز شناسایی نقاط ضعف آن ها، به منظور ارتقاء اثربخشی فرایند ها اصلاحات لازم را به عمل آورید.. (به عبارتی با به کار گیری منطق رادار: توجه به نتایج موجود، تعیین روش ها و فرایندها، جاری سازی و اجرای برنامه ها و در پایان ارزیابی و بازنگری جهت اصلاح) (خودارزیابی مستمر) میزان یقین برنامه ها را در مسیر بهبود بررسی کرده و بدین ترتیب مجموعه خود را در جهت تعالی هدایت کنید.

در پایان سال تحصیلی پس از اتمام اجرای برنامه ها، آمادگی خود را جهت انجام ارزیابی بیرونی اعلام کنید

۲- ارزیابی بیرونی (دگر ارزیابی):

این ارزیابی زیر نظر کمیته علمی ارزیابی با مسئولیت دانشگاه فرهنگیان و با عضویت افراد صاحب نظر و مجرب که تیم ارزیابی استان را تشکیل می دهند انجام می شود و مسئولیت بررسی عملکرد مدارس مجری و اعلام نتایج ارزیابی بر عهده تیم مزبور می باشد.

فرایند اجرای ارزیابی بیرونی

۱ - مرحله اعلام آمادگی مدرسه جهت انجام ارزیابی بیرونی: در پایان سال تحصیلی و اتمام زمان اجرای برنامه عمل، مدرسه نسبت به اعلام آمادگی جهت انجام ارزیابی بیرونی، اقدام می نمایند. در این مرحله مدرسه باید نسبت به آماده سازی مقدمات لازم اقدام نماید از جمله:

✓ فراهم کردن تمام اسناد و مستندات مورد نیاز (چک لیست خود ارزیابی، برنامه عمل مدرسه، تحلیل نتایج و ...)

✓ آماده سازی فضای مدرسه جهت حضور ارزیابان و همکاری با آنان در طول فرایند ارزیابی

۲ - اعلام زمان حضور ارزیابان از سوی مسئول تیم ارزیابی: ارزیابی از هر مدرسه توسط یک تیم ۳ نفره، متشکل از افراد مجرب، آگاه نسبت به برنامه، اهداف و فرایندهای ارزیابی به صورت مستقل و جدا از هم در مدرسه، که پس از دریافت اعلام آمادگی مدرسه نسبت به ارزیابی بیرونی

۳ - حضور هریک از ارزیابان در مدرسه

۴ - هریک از ارزیابان زیر نظر کمیته علمی ارزیابی ضمن حضور در مدرسه نسبت به بررسی موارد ذیل اقدام می نمایند:

✓ بررسی اسناد و مدارک خود ارزیابی

✓ بررسی برنامه ها و اقدامات بهبود

✓ بررسی میزان تحقق اهداف مدرسه و دستیابی به وضع مورد انتظار در مقایسه با وضع موجود مدرسه در ابتدای

سال تحصیلی

✓ بازدید از چند کلاس درس و بررسی نتایج حاصل از اجرای برنامه های بهبود

✓ مصاحبه با ذینفعان (دانش آموزان ، کارکنان و اولیاء) و بررسی میزان آگاهی و رضایت آنان از اجرای برنامه

های بهبود

✓ بررسی دقیق میزان تحقق شاخص ها و ملاک ها متناسب با استاندارد تعیین شده در برنامه

✓ جمع بندی نتایج ارزیابی

۵ - اعلام نتیجه نهایی حاصل از ارزیابی به کمیته علمی ارزیابی (دانشگاه فرهنگیان): پس از انجام ارزیابی توسط هر یک از ارزیابان،

۶ - اعلام نتیجه نهایی حاصل از میانگین امتیازات درج شده هریک از ارزیابان است به همراه نتایج نمودن برگ های ارزیابی از مدرسه توسط مسئول تیم به کمیته علمی ارزیابی.

در پایان پس از بررسی نتایج ، مدارس که حائز رتبه ممتاز و متعالی شده باشند مجدداً از سوی تیم ارزیابی دانشگاه فرهنگیان مورد ارزیابی قرار گرفته و نتایج نهایی به دبیرخانه برنامه تعالی مدیریت مدرسه (در ستاد) اعلام خواهد شد.

توصیه هایی برای ارزیابان:

— به منظور آگاهی و کسب شناخت نسبی از ظرفیت ها و پتانسیل های موجود مدرسه و بهره گیری از این شناخت در ارزیابی پایانی حتماً در ابتدای سال از مدرسه دیدن نمایید.

— با تسلط کامل نسبت به برنامه ،اهداف ، فرایندها ، شاخص ها و ملاک های ارزیابی و نحوه امتیاز دهی در مدرسه حضور یابید.

— بر انواع روش های ارزیابی مسلط بوده و بر حسب ضرورت در دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند ارزیابی از هریک بهره گیری (مشاهده ، مصاحبه، بررسی اسناد و...).

— سعی کنید در ارزیابی مستقل ، حرفهای ، صادقانه ، مبتنی بر چهارچوب برنامه عمل کنید.

— در بررسی و ارزیابی از عملکرد مدارس مجری با جدیت و وسعه صدر عمل کنید .

— با رفتار مناسب و تعامل سازنده با ارزیابی شونده ها برخورد نمایید.

— با تیم خود، در فرایند ارزیابی هماهنگ باشید.

— در پایان ارزیابی نتایج را به طور دقیق و کامل ، تنظیم و به مسئول تیم تحویل دهید