راهنماي تدوين برنامه عمل در مدرسه

مشاوره، نظارت ، راهنمایی

و

ارزیابی

دربرنامه تعالی مدیریت مدرسه

مقدمه:

توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و مداقه در رویکردهای نوین آن نشان می دهد آموزش و پرورش کنونی با مأموریت های جدیدی روبروست. مأموریت هایی که برای کارشناشان 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 اي است از تحقق مراتب حيات طيبه، کانون عرضه خدمات و فرصت هاي تعلیم و تربيتي، زمينه ساز درک و اصلاح موقعيت توسط دانش آموزان و تکوين وتعالي پيوسته هويت آنان بر اساس نظام معيار اسلامي، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربيت رسمي عمومي جمهوری اسلامی ایران که دارای ویژگی های والایی است . برخی از این ویژگی ها عبارتند از:

* برخوردار از قدرت تصميم گيري و برنامه ريزي در حوزه هاي عملياتي در چارچوب سياست هاي محلي، منطقه اي و ملي
* خود ارزياب، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزيابي بيروني
* مبتني بر رويكرد مديريتي نقد پذير، مشارکت جو
* متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره مند از ظرفيت عوامل سهيم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذي نفعان با تأکيد برمربيان، 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 های 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. بنابراين نقش تیم های مشاور و ناظر در اين برنامه بسیار حیاتی است که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد.

در مجموعه پيش رو به عنوان راهنماي عمل، سعی شده است با ارائه توضیحات و مثال های کاربردی دستمایه مناسبي تهيه و دراختیار تیم های مشاور و ناظر قرار گیرد.

فصل اول :

راهنماي تدوين برنامه عمل در مدرسه

مدرسه كانون نظام آموزش و پرورش است. مدرسه بستر تحقق مأموريت و اهداف نظام تعليم و تربيت است. مأموريت تعليم و تربيت در يك عبارت خيلي كلي، كيفيت يادگيري و تربيت همه‌جانبه دانش‌آموزان است.

بر اساس اين مأموريت انتظار مي‌رود مدرسه بتواند زمينه تحقق اهداف تعليم و تربيت يعني دستيابي دانش‌آموزان به سطحي از شايستگي‌هاي اعتقادي، عبادي و اخلاقي، علمي و فناوري، اجتماعي و سياسي، زيستي و تربيتي‌بدني، زيباشناختي و هنري، اقتصادي و حرفه‌اي (ساحت‌هاي تربيت سند تحول 1390) را فراهم آورد.

براي تحقق اين انتظار نيازمند ارتقاء كيفيت در فرايندهاي مختلف مدرسه هستيم . براي اين منظور شاخص ها و استاندارادهاي مدرسه در مؤلفه فرايندي در برنامه تعالي مديريت مدرسه تدوين شده است .

به عبارت ديگر وضع مطلوب مدرسه در اين برنامه مشخص شده است

براي دستيابي به وضع مطلوب نيازمند تدوين برنامه عمل در مدرسه هستيم كه چگونگي آن توضيح داده مي شود .

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

1. محورهای ذکر شده در برنامه تعالی مدیریت مدرسه (یاددهی- یادگیری، مشارکت و ...) عملاً همان محورهای کیفیت بخشی مدرسه هستند.
2. ملاک‌ها همان راهبردهای کیفیت‌بخشی در هر یک از محورها می‌باشد.
3. شاخص‌ها همان وضع مطلوب مدرسه می‌باشد. به عبارت دیگر این شاخص‌ها، شاخص‌های عملکردی و فعالیت‌های مربوط به هریک از ملاک‌ها (راهبردها) می‌باشد.
4. 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 می باشد. 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 بنيادين، برنامه درسي ملی) منعکس شده است.

**فرم تدوین برنامه عمل (با توجه به نکات فوق) [[1]](#footnote-2)**

**محور کیفیت بخشی:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ملاک (راهبرد) | شاخص(وضع مطلوب) فعالیت­ها | تعیین وضعیت موجود | تعیین وضع مورد انتظار | اقدام و طرح‌ها برای فعالیت­های کیفی | زمان‌بندی  هزینه | بودجه | مسئول اجرايي |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

این فرم با فرم ارایه شده در دوره آموزشی تفاوت ندارد بلکه جهت ارتباط منطقی­تر اقدام و طرح­های اجرایی قبل از زمان­بندی آورده شده است.

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

1. **تعیین وضع موجود**

کار اصلی تیم برنامه­ریزی مدرسه از این مرحله آغاز می‌شود تا با توجه به شاخص‌هاي وضع مطلوب پیش‌بینی شده در کتابچة برنامه تعالی مدیریت مدرسه، وضعیت موجود و راهبرد فعالیت بررسی و تعيين ‌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 پیش‌بینی شده در برنامه تعالی، وضع موجود مشخص مي‌شود. به عنوان مثال: یکی از شاخص­های مطلوب اقدام پژوهی است. وضع مطلوب این فعالیت تا 100 درصد هم پیش‌بینی شده است. اگر در مدرسه­ای سال قبل اقدام پژوهي صورت نگرفته است وضع موجود این مدرسه در این بخش صفر است.

1. **تعیین وضع مورد انتظار**

با تشخیص درست وضع موجود، براساس خرد جمعي و تحلیل ظرفیت­های مدرسه، وضع مورد انتظار تعیین می‌گردد. به طور مثال: وضع مورد انتظار براي حالت فوق، می‌تواند 10 درصد باشد.

(این مرحله نوعی خود ارزیابی تشخیصی می باشد.)

1. **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 زمان‌بندی و ... این فعالیت‌ها عیناً انجام می‌شود. اما فعالیت‌های کیفی اولاً نیازمند درک درست، اشراف کافی و ارايه طرح‌هاي مناسب مي‌باشد.

به طور مثال در اقدام‌پژوهی، 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 اقدام‌پژوهی در مدرسه، تشویق معلمین به انجام این فعالیت، شرکت‌دادن معلمان در دوره‌های آموزشی اقدام‌پژوهی در سطح منطقه و درخواست از مسئول ضمن‌خدمت اداره جهت پیگیری برگزاری دوره ضمن‌خدمت و پیش‌بینی ارائه نتایج اقدام‌پژوهی در مدرسه و ... را در نظر بگیرند.

1. **زمان بندی، هزینه و مسئول اجرایی**

با مشخص‌شدن اقدامات مورد نظر، زمان‌بندی بودجه مورد نیاز وتيم اجرایی جهت پیگیری کار مشخص می‌شود.

1. **اجرای برنامه [[2]](#footnote-3)**

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.

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 درچرخه 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 1394- 1393 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 ی ملی است که با سایر نظام های رفتاری مربوط به مدرسه ( تدریس و یادگیری، مدیریت آموزشی، مشارکت و همکاری ذینفعان،تربیت یدنی 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 نِظارت به معنای زیرکی و فراست، نَظارت 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(supervision) از دو کلمه ( super ) به معنای بالای، بالاسر، در بالا و کلمه ( videre) به معنای موظف بودن، نگاه کردن، مراقبت کردن، برکسی 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 تواماً دارای بینش ، دانش و آگاهی باشند. ( عباسپور، 1375)

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

**اچسون و گیل(1992 ) معتقدند، نظارت همکاری با افراد است، به جای مستقیم بودن تعاملی است، به جای اقتدار منشانه 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/ 1375)

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 درنتیجه اقدام لازم انجام می گیرد تا اطمینان حاصل شود که منابع به مؤ ثرترین شکل در نیل به اهداف سازمان به کار گرفته شده است.( صادق پور/ ابوالفضل/ 1372)

**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 [[3]](#footnote-4) 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 آموزان 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 دهند.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، شرایطی را فراهم آورند تا مدارس با اعتماد و امید، مسیر بهبود کیفیت را بپیمایند.

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.

**نظارت ، کنترل ومشاوره در برنامه تعالی مدیریت مدرسه:**

در برنامه تعالی مدیریت مدرسه[[4]](#footnote-5) فرایند نظارت، کنترل و مشاوره به دو نوع زیر انجام می شود:

**1-**  **مقدماتی و پیشگیر:** این نوع نظارت و کنترل می کوشد تا از بروز انحرافات درگردش 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.

**2- فرایندی :** تیم برنامه ریزی در طول سال تحصیلی تمام فعالیت های آموزشی و پرورشی مدرسه خود را در 11 فرایند مدیریتی و بر پایه ملاک ها و شاخص های مورد تأکید برنامه[[5]](#footnote-6) 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:**

1)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.

2) گرد آوری 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.

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

یادمان باشد:

1. قبل از هر چیز باید نگرش و باورهای خود را متناسب با رویکردهای حاکم بر برنامه تعالی مدیریت مدرسه تغییر دهیم.
2. برنامه را به خوبی مطالعه و بررسی کنیم به گونه ای که کاملاً بر چیستی, چرایی و چگونگی اجرای آن مسلط باشیم.
3. ملاک ها و شاخص های ارزیابی[[6]](#footnote-7) مورد نظر برنامه را به خوبی بشناسیم.
4. بر فرایند چگونگی خود ارزیابی اولیه، مستمر و ارزیابی بیرونی[[7]](#footnote-8) مسلط باشیم.
5. آن چنان قدرت پاسخگویی به سؤالات مخاطبان را داشته باشیم که به ما به عنوان افراد متخصص و قابل رجوع اعتماد کنند.
6. اهداف و فلسفه‌هاي نظارت، کنترل و مشاوره را به خوبي بشناسیم و مديران و کارکنان مدارس مجری و را با اين اهداف و فلسفه‌ها آشنا سازیم.
7. با نظريه‌هاي يادگيري، اصول برنامه‌ريزي آموزشي و درسي، روش‌هاي تدريس و به طور كلي طراحي آموزشي آشنا بوده و در فرآيند آموزش و پرورش مدرسه و نحوه هدايت آموزشي خود، معلمان را به استفاده از اصول و نظريه‌هاي تربيتي ترغيب كنیم.‌
8. مطالعه مستمر داشته تا از مطالب و دانش جديد در خصوص تعالی سازمانی ، مدیریت مدارس و نظارت و راهنمايي اطلاع يافته و خود را در سطح مسائل جاري، علمي و حرفه‌اي قرار دهیم.
9. اگر جواب سؤالی را نداستیم و یا شک داشتیم از پاسخ اجتناب کنیم و ارایه پاسخ را به بررسی بعدی موکول کنیم.
10. 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.
11. در زمان نظارت (به شیوه بالینی)یک رابطه مفاهمه ای با مدیر،­تیم برنامه ریزی،سایر کارکنان و دانش آموزان برقرار کنیم.
12. از دعوت مدرسه برای حضور ، همراهی در اجرای برنامه و بازدید استقبال کنیم.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. برای کسب بعضی اطلاعات ، لازم است در فضای مدرسه گردش کنیم و رفتار دانش آموزان و کارکنان را بی واسطه مشاهده کنیم.
17. نقش ناظر و مشاور تنها حمایتی ،هدایتی ،ترغیبی و تشویقی است لذا از صدور دستور و تحکم و مداخله آمرانه اجتناب نماییم.
18. به اظهار نظر مديران ،كاركنان، دانش آموزان مدرسه و اولیای آن ها توجه نشان دهیم.‌
19. صميمي و خونگرم بوده و در جهت ايجاد رضايت خاطر معلمان و مديران بكوشیم.
20. تا مي‌توانیم از نظرات و پيشنهادهاي سازنده معلمان و مديران به گرمی و دوستانه استقبال کنیم و ايشان را در ادامه همكاري و شركت فعال در تمامی فعالیت های تعالی بخش مدرسه تشویق كنیم.
21. در جمع آوری اطلاعات باید به این نکته توجه کنیم که اطلاعات ناقص و یا اطلاعاتی زیاد ولی نادرست، نتایج زیان باری 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.
22. هم چنان كه نظارت مداوم و مداخله زياد، آزادي عمل مدرسه را سلب مي‌كند، نظارت محدود و كنترل ناكافي موجب مي‌شود كه نيروها و منابع مفيد در مدارس به نحو مطلوب مورد بهره‌برداري قرار نگرفته و در نتيجه نيل به اهداف مشكل شود بنابراین ميان نظارت و كنترل فعالیت های مدرسه و آزادي عمل کارکنان تعادل به وجود آورید تا زمينه‌هاي رشد مدارس مجری و توسعه خلاقيت‌هاي کارکنان،دانش آموزان و اولیای آن ها فراهم شود.
23. فناوری های جدید را در نظارت به خدمت بگیریم.
24. در هنگام نظارت باید به جنبه های کمی و کیفی و هم چنین به جنبه های مثبت و منفی مسایل توجه نماییم.
25. 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.
26. با بهادادن به روابط انساني كه روز به روز در مناسبات انسان‌ها گسترش مي‌يابد فضاي نظارت را به فضایی سالم ، صميمي 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 )**

1. ورود ناظرین به مدرسه ، تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی مدرسه و معارفه
2. تبیین اهداف و مراحل برنامه نظارت بر عملکرد مدرسه و بیان انتظارات
3. تصمیم گیری با مشارکت تیم برنامه ریزی مدرسه و توافق برای چگونگی جمع آوری اطلاعات
4. دریافت مستندات مطابق با محورهای تعیین شده در برنامه تعالی مدیریت مدرسه شامل:

* مستندات خودارزیابی اولیه مدرسه
* برنامه عملیاتی یک ساله مدرسه

1. بازدید کامل از مدرسه ، گفت و گو با دانش آموزان و کارکنان
2. بررسی و تحلیل مستندات، مشاهدات و نتایج گفت و گو ها
3. تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی مدرسه و تحلیل نقاط قوت و نقاط قابل بهبود خود ارزیابی و برنامه عملیاتی مدرسه
4. توافق با تیم برنامه ریزی مدرسه در خصوص زمان تحویل برنامه اصلاحی عملیاتی و تأیید برنامه

**ب- بازدید مستمر (در طول سال تحصیلی) :**

1. مرور برنامه عملیاتی قبل از ورود به مدرسه و تمرکز بر آن
2. ورود ناظرین به مدرسه و تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی به منظور تشکر و تقدیر از تلاش های انجام گرفته
3. حضور و استقرار در کلاس های درس از ابتدا تا انتهای ساعت تدریس معلم
4. گردش در حیاط مدرسه در هنگام زنگ های تفریح و برنامه آغازین
5. حضور میان معلمان در ساعت استراحت و مشاهده ارتباطات آنان
6. بررسی غیر مستقیم عملکرد نیروهای خدماتی
7. تشکیل جلسه با دانش آموزان، کارکنان و اولیای دانش آموزان( به تفکیک) که به صورت تصادفی از قبل انتخاب شده اند و گفت و گو در زمینه های مرتبط با آن ها به منظور رصد روند اجرای برنامه
8. بررسی نتایج بازدید و جمع بندی
9. تشکیل جلسه با تیم برنامه ریزی مدرسه ، تحلیل نتایج با مشارکت آن ها ، ارایه بازخورد و بیان انتظارات

فصل سوم :

ارزیابی دربرنامه تعالی مدیریت مدرسه

رسول خدا (صلى الله علیه وآله) مى فرمایند: «حاسِبُوا اَنْفُسَکُم قبلَ اَن تُحاسَبُوا و زِنُوها قبلَ اَنْ تُوزَنُوا و تَجَهَّزُوا لِلْعَرْضِ الاَْکْبَر؛ خویشتن را محاسبه کنید قبل از آنکه به حساب شما برسند و خویش را وزن کنید(بسنجيد) قبل از آنکه شما را وزن کنند( بسنجند) و آماده شوید براى عرضه بزرگ (روز قیامت)».

**مقدمه**

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های 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 اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

از آنجاکه ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است.

ضرورت انجام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد

1-    با پی­گیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده‌اند یا خیر؟

2-   با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی میزان رضایت ذی نفعان مشخص می‌شود که آیا سیاست­ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؟

3-    ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می‌کند

4-    ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم‌گیری های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می‌آید.

به عبارتی دیگرهر 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 برنامه­ی «تعالي مديريت مدرسه» سعي دارد باحرکت در مسیر تعالی جویی وسرآمدی،با شناسایی فرصت های بهبود شرايطي را فراهم آورد تا كليه­ی عوامل مؤثر در مديريت مدرسه ، ضمن شناخت ظرفيت­ها و توانايي­هاي داخلي و پيراموني مدرسه خود، با اتّخاذ رويكرد برنامه محوري نسبت به تعيين اهداف و طراحي برنامه­ی عملياتي اقدام نموده و با نگاهي تيزبين و نقاد به صورت مستمر وضعیت موجود را تحلیل و جایگاه مدرسه خود را نسبت به هدف­هاي قصد شده، بسنجد وبدون هرگونه اتلاف فرصت، با تشخيص خطاها و شكاف­هاي عملكردي، راه­هاي بهبود را شناسايي وبا برنامه­ريزي مناسب ،عملكرد مدرسه را درمحورهاي اصلی و کلیدی مدرسه ارتقاء دهندو از اين طريق زمینه های افزايش کارایی و اثربخشی به عبارتی بهره­وري مدرسه خود را ممكن سازند.

**ارزيابي در برنامه تعالی مدیریت مدرسه :**

در برنامه تعالی مدیریت مدرسه[[8]](#footnote-9) فرایند ارزیابی به دو نوع انجام می گیرد:

1. **ارزیابی درونی ( خود ارزیابي )**شامل:

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

ب)خودارزیابیحین اجرای برنامه

**2- ارزیابی بیرونی ( دگرارزيابي )**

1. **ارزیابی درونی (خودارزيابي)**:

خودارزیابی بررسی جامع، سیستماتیک ومنظم فعالیت­ها و نتایج نسبت به شاخص های موردنظردربرنامه تعالی مدیریت مدرسه است .خود ارزيابي به مدرسه اجازه مي دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمينه هاي قابل بهبود خود را شناسايي وبا تعیین دقیق وضع موجود خود اقدامات مورد نیاز برایرسیدن به وضع مورد انتظار را مشخص نموده و برنامه ريزي نمایند.

**الف )خود ارزيابي پیش ازتدوین برنامه:**

این خود ارزیابی به منظور بررسی وضع موجودمدرسه ( آنچه هست , نسبت به آنچه بایدباشد)انجام می­گیرد که نتیجه آن عبارت است از:

* اولویت بندی علت هاو نقاط قابل بهبود
* شناسایی و تعیین راهکارهای بهبود
* تهیه برنامه اجرایی و عملیاتی

ب )خود ارزیابی درمرحله اجرای برنامه:

خروجی فرایندخودارزیابی به واقع همان برنامه های بهبود می باشدکه 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 ازانجام هریک ازاقدامات مورد نظر در برنامه عمل ،مدرسه را دربازنگری و انجام اقدامات اصلاحی (درصورت نیاز ) کمک می کند.

**روش**های خود ارزیابی:

روش پرسشنامه‌ای

این روش ساده ترین روش برای اجرای فرایندخود ارزیابی است وبه سادگی با حداقل آموزش موردنیاز برای ارکان اجرایی و نیروی انسانی دخیل در اجرای فرایندها قابل اجراست.مبنای پاسخگویی دراین روش ( بله / خیر ) ویا در برخی از انواع پیچیده تر براساس امتیازی که برای هر سوال اختصاص داده شده است انجام می گیرد. در این روش پس ازآگاه نمودن افرادجهت تكميل پرسشنامه جمع‌آوري اطلاعات وتحليل آن و ارائه يافته‌ها وتهيه برنامه ‌بهبود اقدام می شود.این روش بیشتر در سازمان هایی که در ابتدای مسیر تعالی هستند مورد استفاده قرار می گیرد.

روش كارگاهي

این روش نیز یکی از روش های ساده وسریع در اجرای فرایند خودارزیابی بوده که به لحاظ نتیجه ،ازقابلیت اطمینان بیشتری نسبت به روش پرسشنامه برخوردارمی باشد.این روش که برپایه خرد جمعی وبهره گیری از تجربیات درون سازمانی استوار است مستلزم مدیریت قوی جلسات کارگاهی تیم های خودارزیابی است.در این روش پس ازآموزش کارکنان و جمع آوری اطلاعات کارگاه خودارزیابی تشکیل شده و بدنبال توافق براقدامات اصلاحی واولویت بندی آن ها نسبت به تهیه وبه 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 هرسوال یک صفحه طراحی شده که توسط تیم های خودارزیابی تکمیل ونواحی قابل بهبود، نقاط قوت ونیزشواهد مرتبط باآن توسط ارزیابان ثبت می شود.در این روش نیزآموزش تیم خودارزیابی،اجرای خودارزیابی وجمع آوری داده ها واطلاعات وارائه گزارش نهایی فرایند خودارزیابی واولویت بندی برنامه های بهبود شناسایی شده از اهمیت ویژه ای برخورداراست.

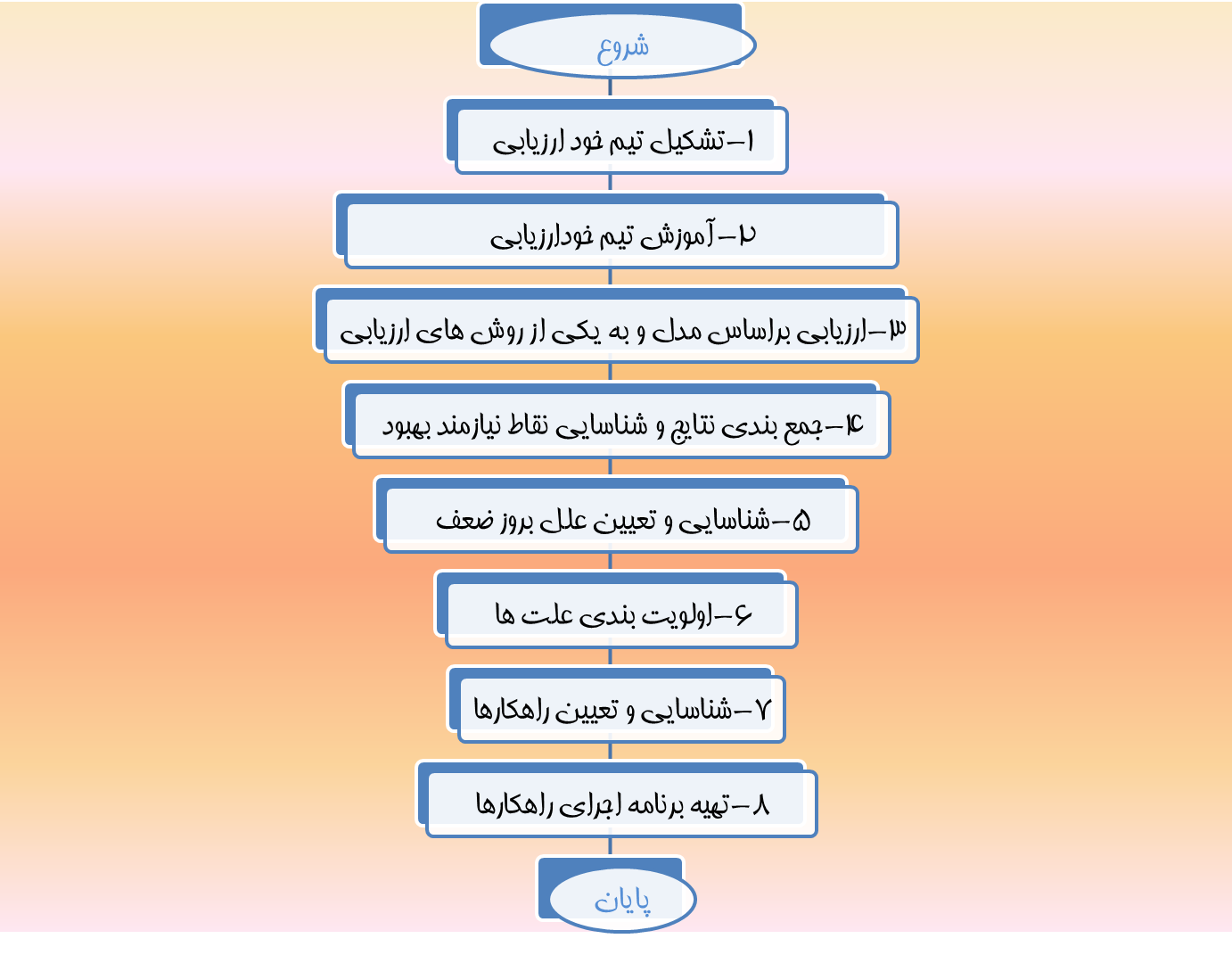


.

روش تلفيقي

برخی ازسازمان ها جهت سهولت اجرا واستفاده موثر ازمزایای روش های مختلف تلفیقی ازدوروش مثلاً ( پرسشنامه و کارگاه )رابه کارمی برند. با این روش می توان تمام اهداف موردنظراز فرایند خود ارزیابی را درسطح سازمان برنامه ریزی کرد.

فرایند انجام خود ارزیابی :

1. ابتداتیمی را باحضورافرادی که فرایندهای مدرسه را می شناسند تشکیل دهید.
2. نسبت به آموزش اعضای تیم و آشنایی آنان با اهداف وفرایند خود ارزیابی اقدام کنید .کارکنان اهرم های اصلی برای تحقق اثربخش فرایند خود ارزیابی می باشند لذا آگاهی از ماهیت و اهداف برنامه و آشنایی با فرایند خود ارزیابی از اهمیت به سزایی برخوردار است
3. به کمک تیم خود ارزیابی با استفاده ازیکی ازروش های خودارزیابی نسبت به تعیین وضع موجود مدرسه خود اقدام کنید . توصیه می شود درسال های اول اجرای برنامه از روش پرسشنامه و استفاده از ملاک ها و شاخص های مورد نظر در ارزیابی برنامه تعالی مدیریت مدرسه [[9]](#footnote-10) استفاده نموده و بدین ترتیب فاصله­ي بین وضع موجود و وضع مطلوب مدرسه خود را مشخص نمایید

توصیه می شود:

* حتی الامکان از افرادمرتبط با هر یک از محورهای فرایندی در برنامه ( ده محور فرایندی)در تیم های خود ارزیابی استفاده شود.

1. پس از انجام خود ارزیابی توسط تیم در جلسه ای با حضور مدیر مدرسه نتایج خود ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته، نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را شناسایی کنید.
2. پس از شناسایی نقاط قابل بهبود به تجزیه و تحلیل دلایل بروز آن اقدام کنید بدین منظور می توانید از یکی از روش های فنون تجزیه وتحلیل ( مندرج در کتاب کاربست مدیریت فرایند مدار )[[10]](#footnote-11) استفاده نمایید.
3. پس از شناسایی علت ها و اولویت بندی نقاط قابل بهبود، نسبت به تعیین اقدامات مورد نیاز اقدام کنید.
4. اقدامات و راهکارهای قابل بهبود مورد نیاز مدرسه راتعیین کنید.
5. پس از تعیین راهکارها و اقدامات اجرایی لازم نسبت به تعیین مسئول پی گیری وزمان اجرای آن اقدام و برنامه ریزی کنید.

در نهایت هرماه به صورت نظام مند میزان موفقیت فرایند ها و برنامه های پیش بینی شده را ارزیابی کنید و پس از بررسی کارآیی واثربخشی اقدامات ونیزشناسایی نقاط ضعف آن ها ، به منظور ارتقاء اثربخشی فرایند ها اصلاحات لازم را به عمل آورید ..(به عبارتی با به­کار 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 توفیق برنامه هارادرمسیر بهبود بررسی کرده وبدین ترتیب مجموعه خود رادرجهت تعالی هدایت کنید.

در پايان سال تحصيلي پس از اتمام اجراي برنامه ها،آمادگی خود را جهت انجام ارزیابی بیرونی اعلام كنيد.

1. ارزیابی بیرونی( دگر ارزیابی):

این ارزیابی زیرنظرکمیته علمی ارزیابی با مسئولیت دانشگاه فرهنگیان وباعضویت افرادصاحبنظرومجرب که تیم ارزیابی استان راتشکیل می دهند انجام می شود ومسئولیت بررسی عملکرد مدارس مجری واعلام نتایج ارزیابی برعهده تیم مزبورمی باشد.

**فرایند اجرای ارزیابی بیرونی**

1. مرحله اعلام آمادگی مدرسه جهت انجام ارزیابی بیرونی :درپایان سال تحصیلی واتمام 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 كردن تمام اسناد و مستندات موردنياز( چک لیست خود ارزیابی ، برنا مه عمل مدرسه ، تحلیل نتایج و ...)
* آماده سازی فضای مدرسه جهت حضور ارزیابان و همکاری با آنان در طول فرایندارزیابی

1. اعلام زمان حضور ارزیابان از سوی مسئول تیم ارزیابی : ارزیابی از هر مدرسه توسط یک تیم 3 نفره، متشکل از افراد مجرب ، آگاه نسبت به برنامه ، اهداف و فرایند های ارزیابی به صورت مستقل و جدا از هم در مدرسه ، که پس از دریافت اعلام آمادگی مدرسه نسبت به ارزیابی بیرونی
2. حضور هریک از ارزیابان درمدرسه
3. هریک از ارزیابان زیرنظر کمیته علمی ارزیابی ضمن حضور درمدرسه نسبت به بررسی موارد ذیل اقدام می نماید:

* بررسی اسناد ومدارک خود ارزیابی
* بررسی برنامه ها و اقدامات بهبود
* بررسی میزان تحقق اهداف مدرسه و دستیابی به وضع مورد انتظار درمقایسه با وضع موجود مدرسه در ابتدای سال تحصیلی
* بازدید ازچند 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 استانداردتعیین شده در برنامه
* جمع بندی نتایج ارزیابی

1. اعلام نتیجه نهایی حاصل از ارزیابی به کمیته علمی ارزیابی ( دانشگاه فرهنگیان): پس ازانجام ارزیابی توسط هر یک از ارزیابان،
2. اعلام نتیجه نهایی حاصل از میانگین امتیازات درج شده هریک از ارزیابان است به همراه نتایج نمون برگ های ارزیابی از مدرسه توسط مسئول تیم به کمیته علمی ارزیابی.

در پايان پس از بررسی نتایج ، مدارسی که حائز رتبه ممتاز ومتعالی شده باشند مجددا ازسوی تیم ارزیابی دانشگاه فرهنگیان مورد ارزیابی قرار گرفته ونتایج نهایی به دبیرخانه برنامه تعالی مدیریت مدرسه (در ستاد ) اعلام خواهد شد.

**توصیه هایی برای ارزیابان:**

* به منظورآگاهی و کسب شناخت نسبی ازظرفیت ها و پتانسیل ها ی موجود مدرسه و بهره گیری از این شناخت درارزیابی پایانی حتماً در ابتدای سال از مدرسه دیدن نمایید.
* با تسلط کامل نسبت به برنامه ،اهداف ، فراینداجرا ، 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 موردنظردر فرایند ارزیابی از هریک بهره گیرید ( مشاهده ، مصاحبه، بررسی اسناد و...).
* سعی کنید در ارزیابی مستقل ،حرفهاي، صادقانه ، مبتنيبرچهارچوببرنامه عمل کنید.
* در بررسی و ارزیابی ازعملکردمدارس مجری با جدیت 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 وکامل ، تنظیم وبه مسئول تیم تحویل دهید.

1. تدوين برنامه در مدرسه براساس اين فرمت عملا فعاليت هاي نمون برگ (1) صفحه 28 از كتابچه برنامه تعالي را پوشش مي دهد ( به ويژه بند 3-4و 7 ) در عين حال براي بند 6 نيز يادآوري مي شود كه تدوين ميثاق نامه و نصب آن در دفتر كار معلمان كفايت مي كند و ضروتي به امضاء ان از سوي تك تك كارشناسان نيست . [↑](#footnote-ref-2)
2. در فرايند اجراي برنامه نظارت و مشاوره علمي صورت مي گيرد و در پايان سال تحصيلي نيز اين برنامه مورد ارزيابي قرار مي گيرد تا پيشرفت مدرسه با توجه به شاخص هاي وضع مطلوب مشخص شود و چگونگي اين فعاليت مستقل توضيح داده مي شود. [↑](#footnote-ref-3)
3. - بخشنامه شماره ...............................مورخ.............. [↑](#footnote-ref-4)
4. - برنامه تعالی مدیریت مدرسه، ص 24 [↑](#footnote-ref-5)
5. - همان منبع [↑](#footnote-ref-6)
6. - همان منبع، صص 51-28 [↑](#footnote-ref-7)
7. - همان منبع ، ص 25 [↑](#footnote-ref-8)
8. برنامه تعالی مدیریت مدرسه .ص 25 [↑](#footnote-ref-9)
9. برنامه تعالی مدیریت مدرسه صفحات 28 تا 50 [↑](#footnote-ref-10)
10. - صفحه 93 [↑](#footnote-ref-11)