



فاطمه مؤمن کیا



فوق لیسانس مدیریت آموزشی، رییس گروه مدیریت آموزشگاهی دفتر متوسه اول

اشاره

در مدارس متوسطه، برنامه‌ریزی در سطح مدرسه براساس الگوی تعالی مدیریت مدرسه دنبال می‌شود. این برنامه از سال ۹۲ اجرایی شده است. در سال جدید تغییراتی در این الگو ایجاد شده است که خلاصه‌ای از آن در این مقاله تبیین شده است.

بهبود عملکرد مدرسه‌ها و دستیابی به اهداف تربیتی و آموزشی نیازمند مدیریت و راهبری هوشمندانه برنامه‌های مدرسه، و نظارت و کنترل بر فرایندهای آن است. این مهم در قدم نخست به هدف‌گذاری صحیح مبتنی بر اهداف تحولی نظام آموزشی و در قدم بعد استفاده از روش‌های کارآمد و مؤثر در اداره واحدهای آموزشی بستگی دارد. به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی کارآمد، ضمن توجه به همه فرایندها و اقدامات کلیدی و مهم، امکان سنجش و ارزشیابی از میزان تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده را فراهم می‌آورد.

یکی از ابزارهای مهم مدیریتی، مدل‌های تعالی سازمانی هستند که در چند سال گذشته، با طراحی برنامه‌ای بومی و متناسب با اهداف نظام آموزشی به نام «برنامه تعالی مدیریت مدرسه»، با نگاه تعالی‌بخشی به فرایندهای مدیریتی در مدرسه‌ها اجرا شدند. هم‌اکنون نیز به‌منظور تقویت کارکردهای آن، با آسیب‌شناسی و بازمهندسی ابعاد و مؤلفه‌ها، به‌عنوان الگویی برای توسعه و بهبود سیستم مدیریت مدرسه‌ها طراحی و تدوین شده‌است. این الگو زمینه‌ساز اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و ارتقای بهره‌وری در مدرسه است. بر اساس نتایج حاصل از آن می‌توان میزان پیشرفت و فرایند

بهبود و نتایج حاصل از عملکرد مدرسه را پایش و ارزیابی کرد.

در این الگو تلاش شده است اساس **منطق رادار**، ضمن تأکید بر نتایج، فرایندها و بهبود مسیر مورد توجه قرار گیرد. در آن انتظارات از مدرسه در قالبی معیار در دو بخش توانمندسازها و نتایج تنظیم شده‌اند. در بخش توانمندساز، مؤلفه‌های آن بر اساس منطق رادار، نتایج، رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری تنظیم شده‌اند.

الگو شامل هشت معیار است. هفت معیار آن از دو بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده و معیار هشتم به پیامدها و نتایج کلان کلیدی و عملکردی اختصاص یافته است. تقسیمات درون بخشی هر معیار از ساختار هرمی تبعیت می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هر معیار به زیرمعیارها و سپس به نکات راهنما و ناگرها شکسته می‌شود. علاوه بر این سه بخش، قسمت‌های دیگر زیرمعیارها به حوزه توانمندسازها مربوط است که عبارت است از: منطق استخراج اقدامات؛ مصداق عملکردی یا شواهد اجرا؛ مسئول پیگیری؛ سازوکار سنجش اقدام؛ وضع موجود؛ هدف مورد انتظار؛ هدف تحقق‌یافته؛ شواهد بهبود.

بخش توانمندسازها عبارت است از

زیرمعیارها: راهبردهای اصلی و کلیدی هر معیار را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند برای دستیابی به نتایج مطلوب باید چه محورهایی مورد توجه قرار گیرند. این الگو شامل ۱۰ زیرمعیارهای زیر است.

نکات راهنما: شامل راهکارهای اصلی است که برنامه‌ریز را

در مسیر دستیابی به اهداف هر یک از زیرمعیارها راهنمایی می‌کند. در مجموع ۱۰۷ نکته راهنما تعیین شده است.

نماگر: هر نکته راهنما به چندین نماگر شکسته می‌شود و شامل فعالیت‌هایی است که امکان تحقق موارد مندرج در نکته راهنما را فراهم و مسیر اجرا را شفاف‌تر می‌کند. نماگرها عموماً اقداماتی متداول و پایه‌ای برای اجرایی شدن هر نکته راهنما هستند. بنابراین، مدرسه‌ها باید علاوه بر انتخاب این نماگرها، با توجه به اهداف مورد انتظار و تحلیلی که از وضع موجود مدرسه دارند، نسبت به تعیین و تکمیل اقدامات مدرسه مبادرت کنند.

منطق استخراج اقدامات: در این ستون خاستگاه اقدام مورد نظر تعیین و مشخص می‌شود. خاستگاه اقدام می‌تواند قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها یا مصوبات شورای مدرسه باشد که نشانگر دلایل منطق پشتیبان اقدام انتخابی است. در تعیین اقدامات، که مدرسه به آن اشاره خواهد کرد، باید به ادله و منطق ناشی از ضرورت انتخاب آن اقدام نیز اشاره شود.

مصادق عملکردی: در این بخش که از آن به‌عنوان شواهد اجرا نیز یاد می‌شود، باید تمام فعالیت‌های انجام‌شده به‌طور دقیق و شفاف به‌صورت توصیفی روایت شود. به‌گونه‌ای که بیانگر تمامی جزئیات اقدامات انجام شده باشد.

مسئول پیگیری: یکی از رویکردهای اصلی برنامه، بهره‌گیری از مشارکت ذی‌نفعان است. لذا باید متناسب با ارتباط موضوع و انتظارات موردنظر در هر بخش، فردی به‌عنوان مسئول پیگیری تعیین شود. وی ضمن مشارکت در اجرای اقدامات با دیگر همکاران، تا حصول نتیجه، نسبت به پیگیری و نظارت بر کیفیت اقدامات انجام‌شده، اقدام می‌کند.

سازوکار سنجش اقدام: در این بخش مشخص شده است برای سنجش و ارزیابی عملکرد مدرسه در یک نکته راهنما چه اسنادی بررسی می‌شوند.

وضع موجود: پیش از آغاز سال تحصیلی و تدوین برنامه عملیاتی، مدرسه باید نسبت به بررسی و تحلیل نتایج حاصله، در هر نکته راهنما، در سال گذشته اقدام و وضع موجود مدرسه را تعیین کند، پس از آن اقدام به تدوین برنامه عملیاتی کند. باید توجه کرد، انتظار می‌رود مدرسه به هریک از نتایج مندرج در ستون، شاخص‌های سنجش و کارآیی دست یابد.

هدف مورد انتظار: متناسب با نتایج حاصل از سال گذشته و تحلیل وضع موجود، نسبت به تعیین هدف مورد انتظار خود در طی یک سال اقدام می‌شود.

هدف تحقق یافته: در این بخش میزان توفیق تحقق هر یک از اهداف مورد انتظار ثبت می‌شود.

شواهد بهبود: در این بخش مدرسه به‌طور شفاف به توصیف توفیقاتی که با اجرای برنامه و طی کردن مسیر بهبود به‌دست آمده است، اشاره می‌کند.

بخش نتایج عبارت است از

شاخص سنجش و کارآیی: در این

بخش میزان درست انجام‌دادن کارها (کارآیی) و نیز میزان انجام کارهای درست (اثربخشی)، سنجیده می‌شوند.

چگونگی اجرای الگو در مدرسه

پیش از آغاز سال تحصیلی و در اواخر مرداد، مدرسه ضمن بررسی نتایج حاصل از عملکرد خود در زمینه‌های گوناگون در سال قبل، نسبت به تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در آن زیرمعیار و نکات راهنما می‌پردازد. سپس متناسب با اقدامات پیش‌بینی شده شورای مدرسه، برنامه عملیاتی را تدوین می‌کند (مطابق با چارچوب برنامه عملیاتی ابلاغی). از آن پس برنامه عملیاتی با مشارکت کارکنان اجرا می‌شود.

پس از آن، ضمن اجرای برنامه، مدرسه نسبت به تکمیل بخش توانمندساز در فرم اجرا و ارزیابی اقدام خواهد کرد. به این گونه که ابتدا مدرسه در ستون منطق استخراج اقدام، متناسب با چارچوب قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها و ادله‌هایی که برای تدوین اقدامات مدنظر قرار داده‌است، نسبت به تکمیل این ستون اقدام می‌کند.

پس از آن، تمامی فعالیت‌های انجام‌شده را به‌صورت تفصیلی، در ستون مصادق عملکردی، به‌گونه‌ای که تمامی شواهد آن وجود داشته باشد، می‌نویسد. این بخش باید با مستندات

تعیین‌شده در ستون سازوکار سنجش اقدام همراه باشد. ستون‌های مربوط به وضع موجود و وضع مورد انتظار متناسب با همان چیزی که در چارچوب برنامه عملیاتی قید شده است، تکمیل می‌شود. در ستون هدف تحقق‌یافته نیز باید میزان هدفی که تا آن زمان محقق شده است درج شود. در این بخش مدرسه به‌منظور اثبات ادعای خود در میزان هدف محقق شده باید به نتایجی که تا آن زمان نبوده یا تغییر کرده است، اشاره کند. این بخش اهمیت بسیاری دارد، زیرا به‌گونه‌ای باید با نتایجی که در بخش شاخص سنجش کارآیی و اثربخشی به‌دست می‌آید، متناسب باشد.

ارزیابی حوزه نتایج به‌صورت سیستمی و از طریق تکمیل پرسش‌نامه‌های رضایت‌سنجی و نظرسنجی توسط ذی‌نفعان (دانش‌آموزان، اولیا، کارکنان و جامعه محلی) انجام می‌شود.

* پی‌نوشت

1. RADAR (Result Approach Deployment Assessment & Refinement)

ادام
برنامه‌ریزی با
منطق خودارزیابی
مهمترین عنصر
در الگوی تعالی
مدیریت مدرسه
تلقی می‌شود