

تدبیر برای تدبیر

سید محمد طباطبایی



معاون مدیرکل دفتر آموزش پیش دبستانی و دبستانی

اشاره

در معاونت آموزش ابتدایی، فرایند برنامه‌ریزی سالانه در مدرسه، براساس مدلی با عنوان «تدبیر» دنبال می‌شود که چگونگی آن در اینجا تبیین می‌شود.

شاخص‌های برنامه تدبیر

شناسایی: بررسی وضعیت موجود و توصیف آن. تحلیل آمار و اطلاعات حاصل که به تشخیص نیاز و اولویت منجر می‌شود.

پیش‌بینی: برنامه مورد نظر برای رفع نیاز، با تعیین اولویت، تنظیم و اجرا می‌شود. لذا به کمک کارکرد پیش‌بینی می‌توان آینده مورد انتظار را ترسیم کرد.

اطلاعاتی: برای اتخاذ تصمیم منطقی و مبتنی بر واقعیات، آمار و اطلاعات مناسب لازم است. این کارکرد در تصمیم‌گیری مدیران نقش اساسی دارد.

تصمیم‌سازی: یعنی آماده‌کردن اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیم مدیران در تدوین برنامه عملیاتی سالانه.

بازخورد: برای توانمندسازی و اطمینان از اصلاح فعالیت‌ها، در طول برنامه و همچنین در پایان آن، براساس نتایج ارزیابی بازخورد داده می‌شود.

اصلاح و بهبود: اطلاعات حاصل از فرایند ارزیابی کمک می‌کند برنامه و فعالیت‌های لازم برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شوند.

مدیر مدرسه با ارزیابی درست از فعالیت‌های تعیین شده و استفاده از شیوه‌های ارزیابی، ضمن شناخت دقیق از وضعیت کنونی مدرسه (خودارزیابی اولیه) با بهره‌گیری از نظرات، ایده‌ها و خلاقیت فکری تیم ارزیابی (شورای مدرسه)، نظارت

مستمر بر روند اجرای فعالیت‌ها (خودارزیابی‌های فرایندی)، تعیین میزان تحقق اهداف و کیفیت اجرای شاخص‌ها (خودارزیابی پایانی و ارزیابی بیرونی)، نسبت به هدف برنامه تدبیر که بهبود و ارتقای عملکرد مدرسه است، اقدام می‌کند.

فرایند برنامه‌ریزی براساس مدل تدبیر

۱. خودارزیابی اولیه

گام اول: مدیر مدرسه قبل از شروع سال تحصیلی ارزیابی اولیه را انجام می‌دهد و با توجه به امتیاز کسب‌شده در هر یک از فعالیت‌ها و جمع کل امتیازات، و ضمن تعیین وضعیت موجود مدرسه، برنامه سالانه را برای سال تحصیلی پیش رو تنظیم می‌کند.

گام دوم: مدیر نتایج امتیاز نهایی خودارزیابی اولیه و تنظیم برنامه سالانه را حداکثر تا قبل از شروع سال تحصیلی، از طریق سامانه مربوطه به منطقه ارسال می‌کند.

گام سوم: مناطق آموزشی، پس از وصول نتایج خودارزیابی اولیه و برنامه سالانه مدرسه‌ها، نسبت به بررسی و تأیید امتیاز مدرسه‌ها در سامانه مربوطه اقدام می‌کنند.

۲. خودارزیابی فرایندی

با عنایت به اینکه ارزیابی مستمر از ارکان این مجموعه است، مدیر مدرسه در طول سال تحصیلی، هم‌زمان با اجرای فعالیت‌ها و اقدامات، نسبت به جمع‌آوری برگه‌های خودارزیابی از مسئولان برنامه‌ها و فعالیت‌ها اقدام می‌کند و فعالیت‌هایی را که براساس جدول زمان‌بندی از نظر اجرا تأخیر یا مشکلاتی دارند، شناسایی می‌کند. سپس با کمک مسئول مربوط به



خودارزیابی
مهم ترین عنصر
برنامه ریزی در
برنامه تدبیر است

هدف گذاری های انجام شده در برنامه سالانه برای خودارزیابی پایانی اقدام می کند.

گام دوم: نتیجه خودارزیابی پایانی در سامانه ثبت و حداکثر تا ۲۰ خردادماه به معاونت آموزش ابتدایی منطقه ارسال می شود.

۳ فرایند ارزیابی بیرونی

مناطق آموزش و پرورش، با تنظیم برنامه زمان بندی مناسب و با کمک افراد مجرب و آگاه در حوزه آموزش ابتدایی، به منظور ارزیابی فرایندی در طول سال تحصیلی، با هدف ارائه بازخوردهای اصلاحی، سازنده و توانمندسازی اقدام

می کنند. همچنین، در پایان سال تحصیلی نیز به منظور ارزیابی نهایی (حداکثر تا ۳۰ تیرماه) از مدرسه ها بازدید می کنند و براساس نتایج ارزیابی های فرایندی و گزارش های ارسالی مدرسه (خودارزیابی اولیه، ارزیابی فرایندی، ارزیابی پایانی و برنامه سالانه)، نسبت به ارزیابی میزان تلاش، پیشرفت و موفقیت مدرسه در راستای برنامه سالانه، هدف گذاری های انجام شده و کیفیت اجرای فعالیت ها اقدام می کنند.

هر یک از فعالیت ها و در صورت نیاز مشورت سایر کارکنان، نسبت به مرتفع کردن موارد قابل بهبود اقدام می کند.

۱-۲. خودارزیابی مسئولان در خصوص فعالیت ها و اقدامات

مسئول هر اقدام یا مجموعه ای از اقدامات پیش بینی شده در برنامه سالانه، برای رصد فعالیت ها و حصول اطمینان از حرکت در مسیر تعیین شده، ملزم است در بازه زمانی توافق شده با مدیر مدرسه، نسبت به ارزیابی وظیفه یا تکلیفی که به عهده وی گذاشته شده است اقدام کند. بدین منظور، نمون برگ ذیل برای کمک به انجام این مهم تنظیم شده است. این نمون برگ توسط فرد مسئول تکمیل و در صورت لزوم به تشخیص مدیر مدرسه و با هماهنگی وی، با برگزاری جلسه ای پیرامون وضعیت انجام اقدام یا اقدامات، بحث و گفت و گو به عمل می آید. در این تعامل چهره به چهره، بازخوردهای لازم برای بهبود یا اصلاح ارائه می شوند. چنانچه میزان پیشرفت در انجام هر اقدام در سطوح ضعیف و انجام نشده قرار گیرد، راهکارهای پیشنهادی ارائه می شود و در غیر این صورت نیازی به ارائه پیشنهاد نیست.

خودارزیابی پایانی

گام اول: مدیر در پایان سال تحصیلی (خردادماه) با حضور مسئولان فعالیت ها، به بررسی نتایج خودارزیابی ها و

شیوه های ارزیابی در برنامه تدبیر



ارزیابی بیرونی
فرآیندی



ارزیابی بیرونی
پایانی



خودارزیابی
پایانی



خودارزیابی
فرآیندی



خودارزیابی
اولیه

