

# ارزیابی و ارتقای سطح کیفی مدارس



علی نصرت مدیر این مجموعه در گفت و گو با فصلنامه مدارس کارآمد با اظهار اینکه فاز مطالعاتی و طراحی مدل (فاز شناخت) و همچنین ساخت نرم افزار این طرح به اتمام رسیده و آماده ی بهره برداریست، ابراز امیدواری کرد که فاز عملیاتی این طرح را بتوان از ابتدای سال تحصیلی جدید شروع کرد چرا که فازهای مقدماتی و مطالعاتی این طرح که از سال ۸۳ شروع شده بود، اکنون به انجام رسیده و آماده شروع فعالیت در چند مدرسه می باشد. شرح این گفت و گو به همراه اطلاعات تکمیلی زیر را به شما می خوانیم:

همانطور که از اسم این طرح پیداست، اجرای این طرح در مدارس، شامل دو قسمت مهم و به هم مرتبط می باشد:

- ۱) ارزیابی کیفی تک تک حوزه های یک مدرسه
  - ۲) ارتقاء سطح کیفیتی تمام حوزه های یک مدرسه
- برای رسیدن به یک مدرسه نمونه و موفق باید شاخص های متعددی را مدنظر قرار داد. این شاخص ها نشانگر کیفیت ابعاد گوناگون یک مدرسه می باشند.
- افزایش کیفیت مدارس نیازمند گامهای ذیل است:
- ۱- مطالعه مدل های استاندارد بین المللی و بررسی تجربه های موفق سایر کشورها
  - ۲- طراحی مدل استاندارد و بومی ارزیابی مدارس جهت ارزیابی تمام جنبه های یک مدرسه به همراه نرم افزار آن
  - ۳- اجرای نمونه در چند مدرسه و دریافت بازخورد روائی مدل
- باخبر شدیم گروه «شراسکو» (MORSACO) طرح ارزیابی و ارتقای سطح کیفی مدارس را پیشنهاد و طراحی کرده است. برای اطلاع از جزئیات این طرح به سراغ کارشناسان این گروه رفتیم.



جنبه های یک مدرسه را بهبود بخشید و این کار، قطعاً طی چند سال انجام پذیر خواهد بود.

۳- انجام برنامه بهبود و ثبت دقیق وقایع و فرایندها در نرم افزار جهت مانیتورینگ فعالیت ها

۴- و بالاخره در پایان سال، جمع بندی و گزارش دهی و ارائه ی راه کارها و برنامه ریزی پیشرفت برای سال آتی

طی چند دوره ی یکساله، این چرخه اجرا می گردد تا مدرسه به سطح عالی

## طرح ارزیابی و ارتقای سطح کیفی مدارس چگونه اجرایی شود؟

این طرح را می توان پس از آماده شدن مدل بومی و ملی کیفیت مدارس، طی گامهای ذیل برای استفاده در تمامی مدارس بکار گرفت:

- ۱- ارزیابی و امتیاز دهی به هر کدام از حوزه های یک مدرسه
- ۲- تعیین اولویت ها با توجه به اهمیت و اولویت های بودجه ای مدرسه و همچنین اولویت های آموزش و پرورش. سپس طرح ریزی برای «برنامه ی بهبود» سال (چرا که به یکباره و در یک سال نمی توان تمام اولویت ها و تمام



خودار تقاء باید و در این حالت «خودارزیایی» و «برنامه ریزی های ارتقاء»، جز ذاتی فرآیند های مدرسه می شود.

### Effectiveness survey یا ممیزی اثر بخشی:

همانطور که در شکل نیز به آن اشاره شده، قبل از انجام یک فعالیت باید حتما هدفی که می خواهیم به آن برسیم را بطور صریح بیان کنیم و پس از اتمام فعالیت، حتما بررسی کنیم که آیا به آن هدفی که از ابتدا تعیین کرده بودیم، نائل شده ایم یا نه. مثلا در فلان شاخص که جزو اولویت های سال مدرسه قرار داده شده، تعیین گردیده که وضعیت کنونی ۲ از ۱۰ می باشد و قرار است تا پایان سال، وضعیت به ۷ از ۱۰ برسد. حال باید در انتهای سال، یکبار بررسی کنیم که آیا این وضعیت به ۷ رسید یا کمتر شد یا بیشتر و دلایل آن را نیز بررسی کنیم. جای خالی ممیزی اثر بخشی در بسیاری از برنامه هایی که همومادر کشور مان انجام می شود کاملاً به چشم می خورد.

### Best Practice Repository یا مخزن موفق ترین تجربه ها:

همانطور که در شکل هم نمایش داده می شود، از دو جا ممکن است که این تجربه های ایدآل جمع آوری شود:

■ تجربه کسانی که بهترین عملکرد را دارند و ممیزی ها نشان می دهد که در حوزه ای، موفق ترین نتیجه ها را بدست می آورند. (مثل مدرسه ای که با استفاده از روش های خاصی، بهترین نتایج را در تربیت دانش آموزان یا کنکور و یا امتحانات نهائی بدست می آورد).

■ تجربه کسانی که بهترین پیشرفت را از خود نشان داده اند. مثل تصمیماتی که به یکبار، هفتگی رادر امتیازات یکی از شاخص های کیفی مدرسه بدست آورده است. این مخزن تجربه های ایدآل، در اختیار همگان قرار دارد و نه تنها ثابت یک تجربه ایدآل، برای مدرسه امتیازات خاص خود را به ارمغان می آورد، بلکه سایر مدیران نیز برای

انتخاب برنامه بهبود مدرسه شان، می توانند از آن استفاده کنند. شرايطی که تجربه موفق یک مدرسه را می تواند جزو «تجربه های ایدآل» قرار دهد، در سایت مرتبط با این مخزن قرار دارد و می تواند پس از پشت سر گذاشتن ارزیابی های تعریف شده و مشخص، در «تجربه های ایدآل» قرار گیرد.



### پس از برنامه ارتقاء سطح کیفی مدرسه، چه برنامه ای دیگری را دنبال خواهید کرد؟

پس از اجراء کلان این طرح می توان «چارچوب» سنجش و ارتقاء مدارس ملی را برای کل نظام آموزش و پرورش کشور تدوین کرد. «چارچوب سنجش و ارتقاء سطح کیفی مدارس» تضمین می کند که ارتقاء هر مدرسه در راستای ارتقاء سطح آموزشی کشور قرار دارد.

### به نظر شما آیا اجراء برنامه های بهبود، رسالت دولت ها (بعنوان منبع مافوق) نمی باشد؟

این گونه برنامه ها در کشورهای خاور دور از بالا به پائین و در امریکا معمولاً از پائین به بالا و در اغلب کشورهای اروپائی بصورت ترکیبی است. چهار سوال اساسی زیر بیان می کند کدام روش برای آموزش و پرورش کدام کشور بهتر است:

۱- اهداف آموزشی را چه کسی تعیین می کند؟

۲- روش های آموزشی را چه کسی تعیین می کند؟

۳- سازماندهی را چه کسی تعیین می کند؟

۴- استقلال در مسائل مالی چقدر است؟

با بررسی های لازم، می توان نشان داد که مدل ترکیبی، برای ایران بهترین و کارآمدترین روش می باشد.

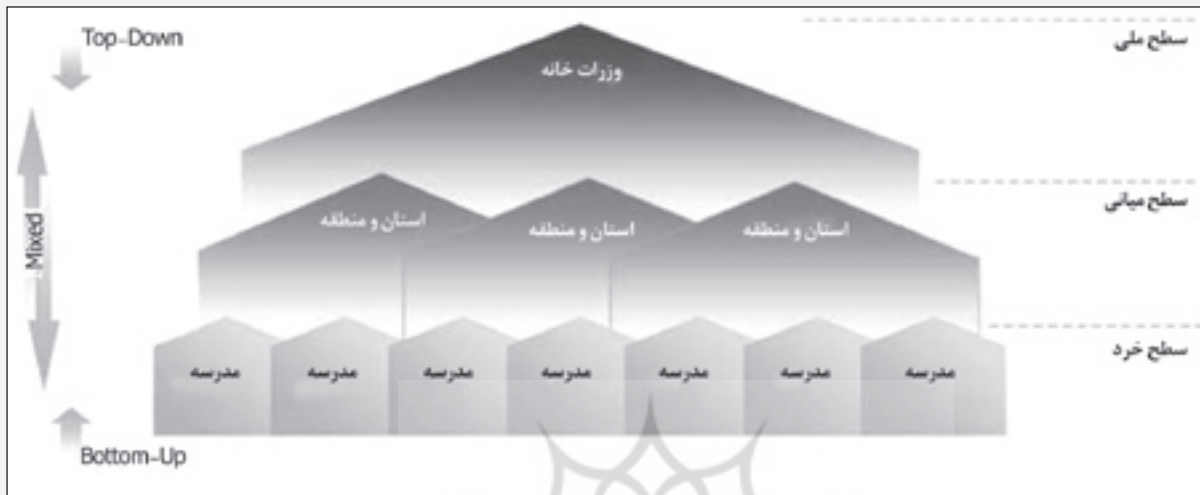
اگر مدرسه ای ایزوی سری ۹۰۰۰ را بگیرد، کار لازم و خوبی را انجام داده است، لیکن به هیچ وجه کار کافی و مثمر ثمر واقعی رادر مدرسه اش انجام نداده است

خیلی از اساتید حوزه آموزش به این سمت نیامدند که شرکت های مشاوره به وجود آورند. در صورتیکه در اغلب کشورهای پیشرفته، این مهم بخوبی انجام شده است

یا یک کسب و کار را تبیین می کنند. استاندارد های کلی مدل های کیفی، فارغ از اینکه این صنعت و یا کسب و کار مثلاً خودر و سازيست و يا صنعت سينما و يا کسب و کار آموزشی و... تبیین می شود. در حالت کلی می توان حوزه هایی همچون «مدیریت و رهبری»، «فرآیندها»، «محصول» و... را به همراه سوالات کلی ای که کیفیت شاخص را در هر کدام از این حوزه ها معلوم می کند، به سه قسمت زیر تبیین کرد.

(۱) مدل های عمومی کیفیت

"طرح ارتقا و بهبود سطح کیفی مراکز آموزشی"، از روش های سیستماتیک برای ممیزی کیفیت آموزشی مدارس، همچنین چارچوبهای استاندارد ارتقاء و بهبود وضع عملکرد مدارس و مناطق سود می جوید و توسط موسسات ارائه کننده استانداردهای کیفیت در جهان، تولید شده و در اغلب کشورها به اجرا گذاشته شده است. این گونه استانداردها، ابتدا در حالت کلی و در سطح بین المللی تعریف می شوند و سپس در سطح ملی، بومی سازی می شوند.



### ممکن است بیشتر توضیح دهید مدلهایی که در سطح کلی تعریف می شوند یعنی چه؟

(۲) مدل های عمومی آموزشی  
(۳) مدل های ملی آموزشی کشورها  
مثلاً وقتی که از نوع محصول می پرسند، باید معلوم کرده باشیم که محصول کسب و کار ما چیست؟ ممکن است مدیری بگوید: "محصول کسب و کار من دانایی ذهنی دانش آموزان است". ممکن است مدیر دیگری، معلمین را هم اضافه کند و بالاخره ممکن است کسی اولیاء دانش آموزان را هم اضافه کند و... حال وقتی هر کدام از اینها معلوم شد، وظیفه مدرسه و مدیر در قبال کیفیت هر کدام از آنها روشن می شود.

برای اینکه ما مدل ملی آموزش و پرورش کشور خودمان را بخواهیم تدوین کنیم، می بایست آنرا حتماً منطبق بر اصول کلی و استاندارد «مدل های بین المللی آموزشی» بنا کنیم. و سپس بندهای مورد نظر فرهنگی و ملی خودمان را در حوزه های مربوط به خودش در مدل کلی قرار دهیم. این کاری نیست که فقط مربوط به ما باشد. این فعالیت (بومی سازی) دارای گامهای مشخص و استاندارد شده ایست که هر کشوری می بایست آنرا انجام دهد. مثلاً چینی ها باید مسائل بومی و فرهنگی خود را در آن قرار دهند و انگلیسی ها همینطور و...  
جالب اینجاست که بدانید، این «مدل های عمومی آموزشی» هم خود به نوعی ترجمه شده ی مدل های عمومی تری هستند که در حالت کاملاً کلی، یک صنعت

### لطفاً کمی در مورد مدل های لایه ی اول، یا همان مدل های عمومی تر توضیح دهید؟

شروع مدلهای ارتقاء و بهبود کیفی (مدیریت کیفیت جامع که ابتدا عموماً در حوزه صنایع و کسب و کار صنعتی تعریف شده بود) به سال ۱۹۵۱ در ژاپن باز می گردد، هنگامی که ادوارد دمینگ، بر استفاده از روشهای آماری و رویکرد سیستماتیک برای حل مشکلات کیفی تاکید نمود. در شرایط کنونی بیش از ۷۰ کشور در جهان مدلهایی را به عنوان مدل ملی برای ارزیابی سطح تعالی و بهبود سازمانهای خود انتخاب کرده اند. از میان انواع مدلهای موجود سه مدل زیر در سه قطب اقتصادی دنیا مطرح بوده و از همه مهم ترند:

۱- مدل ادوارد دمینگ در ژاپن (شروع از ۱۹۵۱)

۲- مدل مالکوم بالدريج در آمریکا (۱۹۸۷)

۳- مدل بنیاد اروپایی کیفیت EFQM (شروع از ۱۹۹۱)

شروع بومی سازی مدلهای کیفیت در ایران (خصوصاً مدل بنیاد اروپایی کیفیت EFQM) در صنایع ایران، به فعالیت سالهای ۸۱ و ۸۲ سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران باز می گردد و یکبار دیگر این بومی سازی در حوزه ی آموزش و پرورش می بایستی در کشورمان انجام پذیرد.

### تفاوت این مدلهایی که می گوئید با استانداردهایی مثل ایزو در چیست؟

**مدل:** ببینید، برای ارزیابی آموخته های یک دانش آموز در پایان سال، یک سری آئین نامه هائی تعریف می کنیم. مثلاً می گوئیم از درس های کتبی با چه بارم بندی ای سوال می شود و از درس های عملی چطور و یا چند نمره مال یک پنجم آخر کتاب است و چند نمره مربوط به فصول ابتدائی است و... بر اساس این



و سیستم) تعریف می گردد، خیلی از اساتید حوزه آموزش به این سمت نیامدند که شرکت های مشاوره به وجود آورند.

در صورتیکه در اغلب کشورهای پیشرفته، این مهم بخوبی انجام شده است. مثلا NCA در امریکا و یا KDE در کنتاکی و یا OFSTED در انگلیس (و اخیرا در اغلب کشورهای اروپا) و...، آن استانداردهای کلی را در حوزه ی کیفیت

## در اغلب کشورها، حوزه های که آموزش و پرورش را ارزیابی می کند، جزو آموزش و پرورش نیست. ارزیابی کننده آموزش و پرورش باید سازمانی جدا از آموزش و پرورش باشد

آموزشی بسط داده و به دولت ها کمک می کنند تا ارزیابی دقیق و برنامه ریزی مناسبی جهت ارتقاء سطح کیفیت آموزشی کشورشان داشته باشند. ما مستندی را تهیه کردیم که در آن، فعالیت ۱۶ کشور را بررسی و مقایسه شده. اکنون، یعنی در سال ۲۰۰۷، تعداد کشورهایی که پروژه های سنجش و ارتقاء سطح کیفی آموزشی را شروع نکرده اند بسیار کمتر از کشورهایی است که این فعالیت را آغاز نموده اند و متأسفانه ما جزو کشورهایی هستیم که جامانده اند.

## فکر می کنید مشکل از کجاست و ریشه ی اینکه پروژه های سنجش و ارتقاء سطح کیفی در کشور ما شروع نشده چیست؟

باید دید هدف از آموزش در کشور ما چیست؟ متأسفانه این سوال در کشور ما جواب صریحی ندارد و چالش عمیقی است.

وی با بیان اینکه کمتر از ۱۰ درصد آموزشی که به دانش آموزان ارائه می شود، برای دانش آموزان کارایی دارد، گفت: باید در آموزش و پرورش مشخص کنیم که از این دستگاه در نهایت چه می خواهیم. می توانیم این سوال که «واقعاً هدف از آموزش فرزندانمان چیست؟» را از پدر و مادرها، مدیران و معلمان، مسئولین وزارت خانه و نمایندگان مجلس و... بپرسید و پاسخ را بدون تعارف، با عملکرد این دستگاه عظیم و پرهزینه ی آموزش و پرورش کشور مقایسه کنید... دقت کنید! هم جواب واقعی سوال مهم است و هم مقایسه ی آن با وضع موجود. ببینید شعار OECD و APPEC بعنوان دو مرکز قدرتمند شرقی و غربی اول اقتصاد و سپس آموزش است. یعنی در یک بازار رقابتی برای پیشرفت بین کشورها، جایگاه آموزش در کجا رقم خورده. ما باید این سوال را از خودمان بپرسیم و برای جواب گرفتن آن پافشاری کنیم که «واقعاً از آموزش کشورمان چه می خواهیم؟ طبیعتاً مدل های ارزیابی، ارزیابی می کنند که تا چه میزان به این هدف نزدیک شده ایم و تحلیل های کاربرد دار فراوانی برای ارتقاء به سمت آن هدف طبیعتاً ارائه می گردد. و کار شروع می شود.

## در این کشورهایی که بررسی کرده اید، چه کسی مسئولیت سنجش را بعهده دارد؟

در اغلب این کشورها، حوزه ای که آموزش و پرورش را ارزیابی می کند، جزو آموزش و پرورش نیست. مثلاً در تعریف OFSTED آمده که یک نهاد دولتی غیر وزارت خانه ایست که از طریق ارزیابی و مشاوره، به ارتقاء سطح کیفی کمک می کند و گزارشات خود را به مدیران وزارت خانه، مجلس و ملکه می دهد. ارزیابی کننده آموزش و پرورش باید سازمانی جدا از آموزش و پرورش باشد.

\*\*\*

برای پاسخ اینکه این طرح چه خاصیتی برای مدارس خواهد داشت و آیا برای پیشرفت، مدیران باید مفاهیم پیچیده و زیادی را فرآگیرند/امه این گفت و گورا در شماره بعد دنبال خواهیم کرد.

هر دانش آموزی یک نمره دریافت می کند. در حقیقت ما یک مدل ارزیابی برای سنجش دانائی دانش آموزانمان ساخته ایم.

**استاندارد:** حال برای اعطای مدرک، باید تعیین کنیم که اگر دانش آموزی چه وضعیتی را داشت، از نظر آموزش و پرورش، دانائی لازم را برای کسب مدرک دیپلم سوم دبیرستان خواهد داشت؟ مثلاً می گوئیم که اگر در درس حداقل نمره ی ۱۰ را کسب کرده باشد و یا مثلاً اگر معدلش بالای ۱۲ بود، در دوسر بین ۷ تا ۱۰ می تواند بگیرد و یا یک ماده درسی نمره ی ۱۰ را نیز قبول تلقی می کنیم و...

خلاصه یک میزانی را معلوم می کنیم که هر کس آن حداقل را کسب کرد، دیگر مورد تائید آموزش و پرورش کشور می باشد و می توان به او «مدرک» داد، مدرکی که برای همگان قابل قبول بوده و اعتبار آن، به اعتبار مدرک دهنده خواهد بود. با این کار یک استاندارد معلوم کرده ایم. هر کس این استاندارد را داشته باشد، از نظر آموزش و پرورش ایران مدرک دیپلم خواهد داشت.

**نکته ۱:** با توجه به مثال فوق، روشن می شود که خیلی ها ممکن است که استاندارد را داشته باشند و تازه از آن به بعد به رقابت بپردازند. مثلاً ممکن است کسی با معدل ۱۲ فارغ التحصیل شود و کسی با معدل ۱۹. البته هر دو استاندارد را کسب کرده اند. دقت کنید که در مدل های ارزیابی، نمره ای که هر کس کسب کرده مهم است ولی در مورد استاندارد، یک فرد یا موسسه، یا دارای استاندارد می باشد و یا نه. برای همین هر ساله در کشور های بزرگ، مسابقات کیفیت برای مدارس برتر برگزار می شود و جزو شروط، شرکت کنندگان آنها می بایست لافل استاندارد را داشته باشند و از آن پس به رقابت بپردازند. در حقیقت این ایده و تفکر پشت مدرسه است که می تواند، امتیازات بالاتری را در ارزیابی فعالیت های مدرسه به دنبال داشته باشد.

**نکته ۲:** همانطور که مدل های عمومی و مدل های خاص یک کسب و کار بخصوص، (همچون مدل های آموزشی) را داشتیم، در مورد استاندارد ها نیز استانداردهای عمومی و خاصی را داریم.

استاندارد کیفیت عمومی کسب و کارها، همان ایزو سری ۹۰۰۰ است که برای تمام کسب و کارها در حالت عمومی تعریف شده. لیکن استاندارد یک مرکز آموزشی، ایزو ۱۰۱۵ و یا ایزو IWA II است که توسعه ی همان استاندارد عمومی در حوزه ی آموزشی است. اولی مربوط به مرکز آموزش سازمانهاست و دومی مربوط به سازمانی که تمام تعریف و کارش آموزشی است، همچون یک مدرسه، مجتمع آموزشی و یا یک دانشگاه. لذا می بینیم اگر مدرسه ای ایزوی سری ۹۰۰۰ را بگیرد، کار لازم و خوبی را انجام داده است، لیکن به هیچ وجه کار کافی و مثمر واقعی را در مدرسه اش انجام نداده است.

## خدمات کیفیتی در مدارس ما چگونه در جریان است؟

متأسفانه در حال حاضر یک مدیر مدرسه اگر بخواهد خدمت کیفیتی (سنجش و ارتقاء کیفیت) بگیرد مجبور است از شرکت هایی که خدمات مشاوره کیفیت به صنعت ارائه می کنند خدمات بگیرد. آموزش و پرورش هیچ شرکت رایانه ای و مشاوره ای در سیستم خود ندارد. همچنانکه مشاور IT در آموزش، در کشورمان تعریفی ندارد در صورتیکه فضای آموزش و پرورش کشورهای پیشرفته، آکنده از تئوری ها و مبانی علمی نظری و عملی ورود IT در آموزش است. منظورم ساخت و یا کار با چند نرم افزار و... نیست. مشخصاً تئوری های آموزش در عصر دیجیتال را و کاربست های گوناگون و گسترده ی آن را مد نظر دارم که توضیح آن، مربوط به جای دیگری است. از آنجا که این فعالیت در حوزه علوم میان رشته ای (آموزش

در حال حاضر یک مدیر مدرسه اگر بخواهد خدمت کیفیتی (سنجش و ارتقاء کیفیت) بگیرد آموزش و پرورش هیچ شرکت رایانه ای و مشاوره ای در سیستم خود ندارد. همچنانکه مشاور IT در آموزش در کشورمان تعریفی ندارد