

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عنوان پژوهش:

نظارت و ارزیابی سیستم مدرسه

پژوهش گر:

خانم‌ها: زهرا نجفی / رقيه ذاکری / فاطمه حضرتی / زهرا صالحی / فاطمه آقابابایی

استاد ارجمند:

سرکار خانم دکتر میترا عزتی

مدیریت آموزشی دانشگاه تهران ۱۴۰۵-۱۴۰۴

مقدمه:

نظام‌های آموزشی کارآمد در جهان بر این اصل استوارند که کیفیت یادگیری و تربیت دانش‌آموزان جز در پرتو نظارت و ارزشیابی مستمر و علمی تحقق نخواهد یافت. مدرسه به عنوان یک سازمان پیچیده و یادگیرنده، مجموعه‌ای از عوامل انسانی، ساختاری و فرهنگی را در خود جای داده است که هر یک می‌توانند بر کیفیت آموزش اثرگذار باشند. از این رو، وجود سازوکارهای نظارت و ارزشیابی دقیق، معتبر و مبتنی بر استانداردهای حرفه‌ای، شرط لازم برای شناسایی میزان اثربخشی فعالیت‌ها و هدایت مدرسه در مسیر ارتقای عملکرد به شمار می‌آید.

نظارت در مفهوم نوین خود، فرآیندی فراتر از کنترل صوری و اداری است. در این نگاه، نظارت نوعی راهبری و حمایت حرفه‌ای به شمار می‌رود که با مشاهده‌ی هدفمند، تحلیل داده‌ها، گفت‌وگو با معلمان و ارائه‌ی بازخوردهای سازنده، به رشد حرفه‌ای کارکنان و افزایش کارآمدی فرآیندهای آموزشی کمک می‌کند. چنین نگاهی به نظارت، نقش مدیر و ناظر را از «بازرس» به «رهبر آموزشی» تغییر می‌دهد؛ رهبری‌ای که تعامل سازنده، توانمندسازی معلمان و هدایت مدرسه بر اساس شواهد را در اولویت قرار می‌دهد.

در کنار نظارت، ارزشیابی نیز کارکردی بنیادی در توسعه سازمان مدرسه ایفا می‌کند. ارزشیابی با سنجش میزان تحقق اهداف آموزشی، تربیتی و سازمانی، تصویری روشن از وضعیت موجود ارائه می‌دهد و امکان مقایسه عملکرد با استانداردهای مطلوب را فراهم می‌سازد. ارزشیابی کارآمد باید نظام‌مند، جامع و مبتنی بر داده‌های معتبر باشد؛ به گونه‌ای که نتایج آن بتواند مبنای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اصلاح فرایندهای مدرسه قرار گیرد. به همین دلیل، چارچوب‌های علمی مانند مدل CIPP، رویکرد EFQM و الگوهای نظارت مدرسه‌محور، در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران و مدیران آموزشی قرار گرفته‌اند، زیرا به مدرسه اجازه می‌دهند عملکرد خود را در ابعاد مختلف به‌طور نظام‌مند بررسی کنند.

ترکیب سازنده‌ی نظارت و ارزشیابی، زمانی بیشترین اثر را دارد که رویکرد آن‌ها «توسعه‌گرا» و نه «تنبیه‌ی» باشد. در چنین شرایطی، معلمان نظارت را فرصتی برای رشد حرفه‌ای تلقی می‌کنند، نه تهدیدی برای جایگاه شغلی خود. همچنین، نتایج ارزشیابی زمانی ارزشمندند که به بهبود واقعی یادگیری دانش‌آموزان بینجامند؛ زیرا غایت همه فعالیت‌های مدرسه، ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری است.

بنابراین، نظارت و ارزشیابی علمی و کارآمد، نه یک فعالیت اداری یا تشریفاتی، بلکه موتور محرک تحول در مدرسه هستند. این دو فرآیند با فراهم کردن شواهد معتبر، شناسایی نقاط قوت و ضعف، هدایت تصمیم‌گیری‌ها و تقویت فرهنگ بهبود مستمر، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد آموزشی و تربیتی ایفا می‌کنند. پرداختن دقیق و روشمند به این موضوع، می‌تواند زمینه‌ساز طراحی الگوهای نوین مدیریت آموزشی و تحقق مدرسه‌ای اثربخش، یادگیرنده و پاسخ‌گو به نیازهای نسل جدید باشد.

در ادامه این گروه به بررسی عوامل ذیل پرداخته است:

۱- رهبری، مدیریت و نظارت سازمانی

۲- منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

۳- فرآیند آموزش و یادگیری

۴- نظام نظارت و ارزشیابی آموزشی

۵- زیر ساخت ها و امکانات فیزیکی

۶- جو فرهنگی و اخلاقی مدرسه

۷- تعامل با خانواده و جامعه

۸- مدیریت منابع مالی و بودجه

۹- نتایج و پیامدهای عملکرد آموزشی

عامل	ملاک	شاخص	ابزار
۱ رهبری، مدیریت و نظارت سازمانی	چشم‌انداز، مأموریت و برنامه‌ریزی راهبردی	میزان انطباق و ابلاغ چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های سازمانی با ذی‌نفعان	(ابزار: بررسی اسناد سازمانی، چک‌لیست)
		میزان آشنایی کارکنان با چشم‌انداز و مأموریت مدرسه.	(ابزار: مصاحبه کوتاه با کارکنان، پرسشنامه)
		درصد همسویی برنامه‌های عملیاتی سالانه مدرسه با اهداف راهبردی کلان.	(ابزار: تحلیل اسناد برنامه‌ریزی، چک‌لیست تطبیق)
		درصد تحقق اهداف کلیدی برنامه‌های راهبردی در پایان دوره زمانی تعیین شده.	(ابزار: گزارش‌های تحلیلی عملکرد، نمودار پیشرفت)
	ساختار سازمانی و نظام تصمیم‌گیری	میزان شفافیت و تعریف دقیق مسئولیت‌ها و اختیارات در ساختار سازمانی مدرسه.	(ابزار: بررسی نمودار سازمانی، چک‌لیست وظایف)
		میزان اثربخشی جلسات شورای مدرسه/کادر رهبری در تصمیم‌گیری‌های مؤثر.	(ابزار: صورتجلسات، تحلیل مصوبات، مصاحبه با اعضا)
		میزان مشارکت کارکنان (معلمان) در فرآیند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آموزش و یادگیری.	(ابزار: پرسشنامه مشارکت، مصاحبه)
		تعداد سازوکار مشخص برای اجرای تصمیمات اتخاذ شده.	(ابزار: بررسی مستندات فرایندی، پیگیری اجرای مصوبات)
	فرآیند نظارت، ارزیابی درون‌سازمانی و بهبود مستمر	تعداد و تناوب جلسات نظارتی مدیر بر عملکرد معلمان و بخش‌های مختلف مدرسه.	(ابزار: تقویم کاری مدیر، گزارش‌های نظارتی)
		تعداد مستندسازی نتایج نظارت‌ها و ارائه بازخورد سازنده به افراد.	(ابزار: فرم‌های نظارتی، سوابق بازخورد)
		میزان استفاده از یافته‌های ارزیابی‌های درون‌سازمانی برای شناسایی نقاط ضعف و قوت.	(ابزار: گزارش‌های تحلیلی ارزیابی، مصاحبه با مدیر)
		درصد اجرای برنامه‌های اقدام اصلاحی بر اساس نتایج ارزیابی‌ها و رصد اثربخشی آن‌ها.	(ابزار: مستندات اقدامات اصلاحی، پیگیری نتایج)
		تعداد دفعات بازدید سرگروه‌های آموزشی از فرآیند تدریس معلمان	نمون برگ نظارت گروه‌ها بر فعالیت آموزشی معلمان
۲ منابع انسانی و فرهنگ سازمانی	کیفیت و توانمندی حرفه‌ای کارکنان (معلمان و مدیران)	میزان سطح تحصیلات و مدارک حرفه‌ای مرتبط معلمان.	(ابزار: بررسی پرونده پرسنلی، شناسنامه شغلی)
		مقدار سابقه و تجربه کاری مفید معلمان و کادر اجرایی.	(ابزار: بررسی سوابق شغلی، مصاحبه)
		میزان حضور در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط با شغل و مهارت‌های نوین.	(ابزار: سوابق آموزشی، گواهی‌نامه‌ها، چک‌لیست دوره‌ها)

	مشارکت و تعامل مؤثر میان اعضا	میران سطح تسلط معلمان بر روش‌های نوین تدریس و مدیریت کلاس.	(ابزار: مشاهده کلاس درس، مصاحبه با معلمان، تحلیل برنامه‌های درس)
		تعداد و کیفیت همکاری‌های بین معلمان در پروژه‌ها و فعالیت‌های مشترک آموزشی.	(ابزار: مصاحبه با معلمان، بررسی طرح‌های مشترک)
		میزان مشارکت فعال در جلسات شورای معلمان و گروه‌های آموزشی.	(ابزار: صورتجلسات، چک‌لیست حضور و مشارکت)
		میزان سطح ارتباط و تعامل مثبت بین کادر اداری، آموزشی و دانش‌آموزان.	(ابزار: مصاحبه با سطوح مختلف، مشاهده محیط مدرسه)
		میزان فضای تبادل نظر و همفکری در مدرسه.	(ابزار: نظرسنجی کارکنان، مصاحبه)
	رضایت و رشد شخصی و حرفه‌ای نیروی انسانی	مقدار نمره کلی رضایت کارکنان از شغل و محیط کاری.	(ابزار: پرسشنامه جامع رضایت شغلی مینه سوتا)
		میزان احساس تعلق سازمانی و تعهد شغلی در میان کارکنان.	(ابزار: پرسشنامه تعلق سازمانی، مصاحبه)
		میزان فرصت‌های لازم برای ارتقاء شغلی و پیشرفت حرفه‌ای.	(ابزار: مصاحبه با مدیر، بررسی نظام ترفیع)
		نرخ بازخورد مثبت از سوی دانش‌آموزان و اولیا نسبت به معلمان.	(ابزار: نتایج نظرسنجی اولیا و دانش‌آموزان)
۳	فرآیند آموزش و یادگیری	نسبت طرح درس معلمان با اهداف تعیین شده در برنامه درسی ملی و سرفصل‌ها.	(ابزار: بررسی طرح درس، چک‌لیست تطابق)
		درصد گنجاندن اهداف یادگیری در سطوح عالی شناختی (تحلیل، ترکیب، ارزشیابی) در طرح درس‌ها.	(ابزار: تحلیل محتوای طرح درس)
		میزان تنوع و نوآوری در انتخاب روش‌ها و فعالیت‌های یاددهی-یادگیری در طرح درس.	(ابزار: بررسی طرح درس، مصاحبه با معلم)
		میزان پیش‌بینی و لحاظ کردن تمایز در یادگیری برای دانش‌آموزان با نیازهای متفاوت.	(ابزار: بررسی طرح درس، مشاهده کلاس)
	اجرای مؤثر روش‌های تدریس و یادگیری فعال	تعداد تکالیف مهارت محور ارائه شده توسط معلم	فرم ثبت تکالیف مهارت محور
		درصد زمان اختصاص یافته به فعالیت‌های یادگیری دانش‌آموز محور	(بحث گروهی، حل مسئله، پروژه محور). (ابزار: مشاهده کلاس درس، ثبت زمان‌بندی) شاخص
		میزان تشویق دانش‌آموزان به پرسشگری، کنجکاوی و تفکر انتقادی	(ابزار: مشاهده کلاس، مصاحبه با دانش‌آموزان)
		میزان اثربخشی روش‌های تدریس در درگیر	(ابزار: مشاهده کلاس، تحلیل مشارکت

			کردن تمامی دانش آموزان در فرآیند یادگیری.	دانش آموزان)
		استفاده از فناوری و منابع یادگیری متنوع	میزان استفاده صحیح و به موقع از ابزارها و رسانه های کمک آموزشی در کلاس.	(ابزار: مشاهده کلاس، چک لیست تجهیزات)
			میزان و تنوع استفاده از منابع دیجیتال	(اپلیکیشن ها، نرم افزارها، وب سایت های آموزشی)
			میزان دسترسی دانش آموزان به کتابخانه مدرسه و منابع مکتوب و دیجیتال آن.	(ابزار: بررسی آمار امانت کتاب، چک لیست منابع)
			میزان کاربرد ابزارهای هوشمند (مانند تخته هوشمند، تبلت) در فرآیند تدریس.	(ابزار: مشاهده کلاس، گزارش های استفاده از تجهیزات)
			میزان کیفیت و کمیت محتوای آموزشی تولید شده یا جمع آوری شده توسط مدرسه.	(ابزار: بررسی بانک محتوا، ارزیابی محتوا)
۴	نظام نظارت و ارزشیابی آموزشی ملاک ها	ارزیابی پیشرفت تحصیلی بر پایه شواهد معتبر	مقدار تنوع ابزارهای مورد استفاده برای سنجش یادگیری (آزمون های کتبی، شفاهی، پروژه ها، مشاهدات).	(ابزار: بررسی طرح درس و برگه های ارزشیابی)
			میزان انطباق با اهداف و ثبات نتایج.	(ابزار: تحلیل آماری نتایج آزمون ها، مصاحبه با کارشناسان)
			درصد پوشش دانش آموزان در انواع ارزشیابی های پایانی و تکوینی.	(ابزار: چک لیست حضور در ارزشیابی ها)
			میزان کیفیت تحلیل نتایج آزمون ها و شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف دانش آموزان.	(ابزار: بررسی برگه های تصحیح شده، گزارش های تحلیلی، فرم پایش تحصیلی دانش آموزان)
		بازخورد مستمر برای اصلاح تدریس و یادگیری	زمان بندی ارائه بازخورد به دانش آموزان پس از هر مرحله ارزشیابی.	(ابزار: مصاحبه با دانش آموزان، بررسی سوابق بازخورد)
			کیفیت و سازنده بودن بازخوردهای ارائه شده	(قابل فهم، مشخص و راهگشا). (ابزار: بررسی نمونه بازخوردها، مصاحبه)
			میزان استفاده معلمان از بازخوردها برای اصلاح روش تدریس خود	(ابزار: مشاهده کلاس، مصاحبه با معلمان)
			چگونگی ارائه بازخورد به اولیا در مورد وضعیت تحصیلی دانش آموزان.	(ابزار: بررسی گزارش های پیشرفت تحصیلی، مصاحبه با اولیا)
		استفاده از داده های ارزشیابی برای تصمیم گیری آموزشی	تناوب و دقت جمع آوری داده های مربوط به پیشرفت تحصیلی دانش آموزان.	(ابزار: بررسی بانک اطلاعاتی دانش آموزان، چک لیست داده ها)
			میزان استفاده از تحلیل داده های ارزشیابی در جلسات برنامه ریزی آموزشی مدرسه.	(ابزار: صورت جلسات، مصاحبه با مدیر و معاون آموزشی)
			تعداد دانش آموزان شناسایی شده ی نیازمند	(ابزار: لیست دانش آموزان نیازمند،

			حمایت ویژه	گزارش‌های تحلیلی / بررسی فرم‌های (طرح حامی)
			نسبت اثربخشی برنامه‌های حمایتی و آموزشی طراحی شده بر اساس داده‌های ارزشیابی.	(ابزار: پیگیری نتایج دانش‌آموزان، مصاحبه)
۵	زیرساخت‌ها و امکانات فیزیکی	کفایت فضاهای آموزشی و ورزشی	نسبت مساحت کلاس‌ها به تعداد دانش‌آموزان	(چک‌لیست/بازدید فیزیکی)
			میانگین تراکم دانش‌آموز در هر کلاس	(فرم آمار ثبتی / مشاهده)
			درصد نور و تهویه طبیعی کلاس‌ها بر اساس استاندارد ملی	(چک‌لیست ایمنی و سلامت محیط)
			درصد کلاس‌های دارای تجهیزات آموزشی هوشمند	(فرم خوداظهاری مدیر + بازدید)
			نسبت فضا‌های ورزشی به تعداد دانش آموزان	چک‌لیست ثبت اطلاعات فضا‌های ورزشی
			تعداد موارد نقص ایمنی گزارش شده در سال	(گزارش مستند حوادث/فرم بازرسی ایمنی)
	ایمنی و بهداشت محیطی		درصد پابندی عوامل به برنامه‌ی منظم نظافت و گندزدایی فضاها	(چک‌لیست بهداشت محیط)
			نسبت سرویس‌های بهداشتی سالم به کل دانش‌آموزان	(بازدید فیزیکی + ثبت مستند)
			درصد انطباق محوطه بازی با ضوابط ایمنی	(چک‌لیست استاندارد تجهیزات بازی)
			نسبت رایانه‌های فعال به تعداد دانش‌آموزان	(گزارش فناوری اطلاعات)
			درصد اتصال پایدار به اینترنت در فضا‌های آموزشی	(آزمون فنی شبکه / چک‌لیست IT)
			نمره دسترسی معلمان به ابزار دیجیتال آموزشی	(پرسشنامه معلمان)
	تجهیزات و فناوری		نرخ بهره‌برداری از اتاق‌های تخصصی	(آمار استفاده / گزارش بازدید)
			درصد بروز رفتارهای غیراجتماعی ثبت شده	(فرم انضباطی / پرونده رفتاری)
			میزان رضایت دانش‌آموزان از تعامل با همسالان	(پرسشنامه دانش‌آموزان)
			میانگین شاخص احترام متقابل دانش‌آموز- معلم	(چک‌لیست مشاهده کلاسی، پرسشنامه رضایت دبیران)
			درصد گزارش‌های مثبت از رفتار دانش‌آموزان	(فرم تقدیر / بررسی درصد رضایت دبیران با نظرسنجی)
			فراوانی برنامه‌های ترویج ارزش‌های اخلاقی	(گزارش اجرایی فعالیت‌ها)
۶	جو فرهنگی و اخلاقی مدرسه‌ای	احترام متقابل	میزان مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های خیرخواهانه	(فرم ثبت مشارکت)
	ترویج فرهنگ ارزش‌مداری در مدرسه			

			رضایت والدین از تربیت اخلاقی فرزندان (پرسشنامه والدین)
			نمره خودارزیابی کادر آموزشی از رعایت اخلاق حرفه‌ای (فرم خودسنجی معلمان)
		احساس تعلق و هویت سازمانی دانش آموزان	میانگین نمره احساس تعلق دانش آموزان به مدرسه (پرسشنامه استاندارد احساس تعلق مدرسه‌ای PSSM -) درصد پابندی دانش آموزان به آیین‌نامه‌ها و برنامه‌های هویتی مدرسه (فرم ثبت فعالیت‌های فرهنگی، مشاهده و ارزیابی)
			نرخ جابه‌جایی یا انتقال اختیاری دانش آموزان به مدارس دیگر (آمار ثبت نام و انتقال)
			درصد دانش آموزانی که مدرسه را به دیگران توصیه می‌کنند (پرسشنامه رضایت‌سنجی / شاخص NPS آموزشی)
			میزان مشارکت دانش آموزان در شوراهای دانش آموزی (بررسی صورتجلسات شورا)
۷	تعامل با خانواده و جامعه	ارتباط اثربخش با اولیا	تعداد نشست‌های رسمی انجمن اولیا و مربیان در سال تحصیلی (بررسی صورتجلسات/ کاربرگ گزارشات جلسات اولیا و مربیان)
			درصد حضور فعال والدین در جلسات دعوت شده (فرم حضور و غیاب جلسات)
			میانگین رضایت والدین از پاسخگویی مدرسه و حل مسائل مطرح شده (پرسشنامه والدین)
			نرخ مشارکت مالی و غیرمالی والدین در پروژه‌های مدرسه (بررسی گزارش‌های مالی - عملکردی)
	تعامل مدرسه با جامعه محلی	تعداد برنامه‌های مشترک با نهادهای محلی	(بررسی گزارش فعالیت‌ها)
		میزان استفاده از ظرفیت نهاد های محلی مانند آتش نشانی و نیروی انتظامی و ... برای آموزش شهروندی	(چک‌لیست همکاری، بررسی گزارش های ثبت شده)
		درصد دانش آموزان مشارکت کننده در طرح‌های اجتماعی و تجمعات محلی و رسمی	(فرم ثبت فعالیت دانش آموزان)
		سطح رضایت نهادهای محلی از همکاری با مدرسه	(پرسشنامه ی رضایت طراحی شده برای سازمان ها)
	نظام اطلاع‌رسانی و ارتباطات دوسویه دیجیتال	درصد والدینی که در سامانه ارتباطی مدرسه عضو فعال هستند	(بررسی سامانه پیام‌رسان مدرسه)
		میانگین زمان پاسخگویی مدرسه به پیام‌های والدین	(تحلیل داده‌های سامانه ارتباطی)
		نرخ مشاهده یا بازدید اطلاعیه‌های رسمی مدرسه	(گزارش آماری پلتفرم اطلاع‌رسانی)

			میزان رضایت والدین از شفافیت و دسترسی به اطلاعات آموزشی	(پرسشنامه آنلاین والدین)
۸	مدیریت منابع مالی و بودجه	شفافیت و پاسخگویی مالی نشانگرها	درصد ارائه ی گزارش های مالی تفصیلی سالانه	(بررسی مستندات مالی و گزارشات)
			درصد هزینه های تأیید شده در چارچوب بودجه مصوب	(تحلیل حسابداری، بررسی گزارشات و فرم های تایید و ثبت شده)
			میزان رضایت عوامل بالادست از شفافیت مالی	(بررسی بازخورد های ثبت شده، ارائه ی فرم پرسشنامه ی رضایت و بررسی امتیاز مدرسه)
			درصد انطباق پرداخت ها با ضوابط قانونی و اداری	(چک لیست حسابرسی داخلی)
	تخصیص مؤثر منابع		نسبت هزینه آموزشی به کل هزینه ها	(تحلیل بودجه)
			درصد تحقق پروژه های عمرانی در زمان مقرر	(گزارش عملکرد مالی - اجرایی)
			درصد اثربخشی هزینه های آموزشی نسبت به نتایج یادگیری	(تحلیل داده های عملکردی)
			درصد صرفه جویی حاصل از مدیریت بهینه منابع	(گزارش مالی مقایسه ای)
	تنوع بخشی و پایداری منابع درآمدی		درصد وابستگی بودجه به یک منبع مالی خاص	(تحلیل ساختار درآمدی)
			تعداد منابع درآمدی فعال مانند کمک های مردمی، پروژه های مشارکتی، حمایت سازمانی و ...	(گزارش مالی سالانه)
			نسبت درآمدهای توسعه ای به هزینه های جاری	(تحلیل صورت حساب های مالی)
			میزان رشد سالانه منابع مالی مدرسه	(تحلیل مقایسه ای بودجه سالانه با سال های گذشته)
۹	نتایج و پیامدهای عملکرد آموزشی	پیشرفت تحصیلی فراگیران	میانگین نمرات استاندارد شده در دروس پایه	(بررسی داده های ارزشیابی آموزشی و میانگین نمرات)
			نرخ پیشرفت تحصیلی نسبت به سال گذشته	(تحلیل داده های نمرات)
			نرخ مردودی میان فراگیران	(آمار ثبت مدرسه)
			نسبت شرکت کنندگان در مسابقات علمی و فرهنگی و رتبه های کسب شده به کل جمعیت دانش آموزان	(بانک اطلاعاتی ثبت فعالیت ها، بررسی تعداد تقدیرنامه ها، بررسی گزارشات ثبت شده)
	مهارت های غیرشناختی و		سطح مهارت همکاری تیمی	(چک لیست مربی پرورشی، مشاهده)
			میانگین خودکارآمدی تحصیلی	(پرسشنامه روان سنجی استاندارد)

نرخ حضور و غیبت دانش آموزان	اجتماعی		
میزان مشارکت در کارهای داوطلبانه یا طرح های اجتماعی			
دفتر حضور و غیاب)			
(فرم ثبت فعالیت ها)			