



ش ش ۱۱* ۱۱* ۱۱*

** ۱۱

د مدیریتي فعالیتونو نتایج

پېژندنه

په لاندې توګه د دغه ادارو د مهمو مدیریتي فعالیتونو ظرفیتي کچه توضیح کوو او همدارنګه، په راتلونکې کې د دغه ادارو د ظرفیت لوړونې لپاره وړاندیزونه/سپارښتنې کوو. ارزول شوي مدیریتي فعالیتونه⁵ د نړیوالې مدیریتي سروې څخه چې د بلوم او وان رینین⁶ له خوا په ۲۰۰۷ کې ترتیب شوي وه، انتخاب شوي وو. د محلي ټولګي تعلیمي شورا او ښوونځي ادارې شورا لپاره اووه کلیدي فعالیتونه تشخیص شول چې د کلي په کچه د تعلیمي خدماتو مدیریت سره یې تړاو درلود. د کلي انکشافی شورا لپاره، دوه نور مهم فعالیتونه هم شامل شول، مجموعاً نهه، تر څو د ملي پخلاینې پروګرام په اډانه کې د کلي انکشافی شورا رول او مسؤلیتونه پیدا کاندې.

د هر مدیریتي فعالیت لپاره د شورا ارزولو په پار یو لړ خلاصې پوښتنې مطرح کېدې. ځوابونه یې له ۱ تر ۵ پورې د نمرې د وارنځه جوړ شوي کچ په اساس درجه بندي کېدل داسې چې ۱ د ظرفیت تر ټولو ټیټه اندازه وه او ۵ بیا په هغه برخه کې د ظرفیت تر ټولو لوړه اندازه.

پورته، جدول ۱، د دغه ارزونو د پایلو لنډیز څرګندوي. موږ د هرې ځانګړې شورا لپاره د هر مدیریتي فعالیت د ظرفیت اوسط محاسبه کړې. دغه اوسط مو بیا په وېشنو داسې پیل کړ چې له ۱ تر ۱،۹۹ پورې «ټیټ»، له ۲ تر ۲،۹۹ پورې «ټیټ منځنی»، له ۳ تر ۳،۹۹ پورې «لوړ منځنی» او له ۴ تر ۵ پورې «لوړ» ظرفیت څرګندوي.

د ګروپ په توګه، د کلي انکشافی شوراګانو د مدیریتي فعالیتونو په برخه کې تر ټولو ټیټ نمبر ترلاسه کړ، «لوړ منځنی» ظرفیت یې له نهه څخه یواځې په یوه ساحه کې وګاټه؛ بل خوا د محلي ټولګي تعلیمي شورا او د ښوونځي ادارې شورا «لوړ منځنی» ظرفیت له اوو څخه په پینځه ساحو کې څرګند

محلي زده کړې د افغانستان په تر ټولو لیرې سیمو کې د دزه کړې کیفیت او ورته د ماشومانو لاسرسی ښه کوي. خو، د محلي زده کړو پروګرامونو څخه همدغه لاسته راوړنو پایښت، د محلي زده کړو پلي کوونکو، پالیسي جوړوونکو او دوترانو لپاره لا هم یوه مهمه اندېښنه ده. د محلي شوراګانو له خوا د تعلیمي خدماتو مدیریت، ممکن د پایښت لپاره یو نتیجه‌ښونکی انتخاب وي. د افغان دولت د ښاروندي میثاق ملي لومړیتوب پروګرام موخه دا ده چې د هیواد سراسر اساسي خدمات د محلي شوراګانو د ښکېلتوب په وسیله پراخ کړي. د ښاروندي میثاق څخه په الهام، السي (ALSE) د دویم پړاو تحقیق د محلي شوراګانو سره د تعلیم د مشترک مدیریت د پایښت موډل ازمایي. د مقدماتي اطلاعاتو (baseline) په پار، السي د دريو محلي شوراګانو-کلي انکشافی شورا^۱، محلي ټولګي تعلیمي شورا^۲، او ښوونځي ادارې شورا^۳ - د ظرفیت ارزونه وکړه. په مجموع کې، مقدماتي سروې له ۱۷۹ انکشافی شوراګانو، ۲۲۰ محلي ټولګي تعلیمي شوراګانو، او ۱۱۴ ښوونځي ادارې شوراګانو سره د هرات، غور، بامیان، دایکندي، کاپیسا و پروان په ۱۸۴ کلیو کې ترسره شوه. دغه ارزیابي موږ سره مرسته کوي پوه شو چې د محلي شوراګانو موجود ظرفیت څومره دی او په کومو موضوعاتو کې که روزنه ورکړله شي، د دوی د اداري و مدیریتي ظرفیت لوړولو کې به اغېزناک تمام شي.

دغه تحقیقاتي لنډیز د همدغه محلي شوراګانو د کلیدي مدیریتي فعالیتونو مهمې موندنې وړاندې کوي. نور جزیات، د نورو موضوعاتو او ساحو په کېدون (مثلاً د شوراګانو فعالیت، محکمینی ظرفیت جوړونې، او له دولتي و غیردولتي ادارو سره اړیکې) زموږ د دویم پړاو ټول شمول راپور^۴ کې موندلی شئ.

۱ د کلي انکشافی شورا د کلي په کچه شورا ده چې اصلاً د ملي پيوستون پروګرام له خوا تاسیس شوې چې د ښاروندي میثاق اډانه کې به کلیو ته د خدماتو رسولو کې مخکښ رول ولري او له دولت سره به وصل وي.
 ۲ محلي ټولګي تعلیمي شورا یا د ټولګي شورا د موسساتو له خوا د ټولګي مدیریت لپاره جوړه شوې چې د ښاروندي میثاق کې به د کلي انکشافی شورا لاندې د تعلیم و تربیې فرعي کمیټه وي.
 ۳ د ښوونځي ادارې شورا د محراقي ښوونځي شورا ده چې پکې ښوونکي، والدين او د ښوونځي ادارې کارمندان وي. د محلي ټولګي په پایښت کې یې رول مهم
 دی، په ځانګړې توګه له موسساتو څخه د مسؤلیتونو د انتقال په وخت کې د ولسوالي پوهنې امریت او ولایت ریاست پورې د اړیکو پل دی.
 ۴ هیله ده د مکمل راپور لپاره www.alseproject.com څخه لیدنه وکړئ.
 ۵ هیله ده د مدیریتي فعالیتونو تعریف له اینډیکس ۱ څخه ترلاسه کړئ. دا تعریفات د نړیوالې مدیریتي سروې څخه چې بلوم او وان رینین په ۲۰۰۷ کې ترتیب کړي وه، اخیستل شوي دي.
 ۶ بلوم او وان رینین ۲۰۰۷. د شرکتونو او هیوادونو په کچه د د مدیریتي فعالیتونو ارزونه او تشریح. د اقتصاد درې میاشتني ژورنال ۱۱۲ (F)، ۱۴۰۸۱۳۵۱.

۱ د کلي انکشافی شورا د کلي په کچه شورا ده چې اصلاً د ملي پيوستون پروګرام له خوا تاسیس شوې چې د ښاروندي میثاق اډانه کې به کلیو ته د خدماتو رسولو کې مخکښ رول ولري او له دولت سره به وصل وي.
 ۲ محلي ټولګي تعلیمي شورا یا د ټولګي شورا د موسساتو له خوا د ټولګي مدیریت لپاره جوړه شوې چې د ښاروندي میثاق کې به د کلي انکشافی شورا لاندې د تعلیم و تربیې فرعي کمیټه وي.
 ۳ د ښوونځي ادارې شورا د محراقي ښوونځي شورا ده چې پکې ښوونکي، والدين او د ښوونځي ادارې کارمندان وي. د محلي ټولګي په پایښت کې یې رول مهم

	محلي ټولگي تعليمي شورا												
	لور	لورمنځنی	ټیټ منځنی	ټیټ	لور	لورمنځنی	ټیټ منځنی	ټیټ	لور	لورمنځنی	ټیټ منځنی	ټیټ	
د فعالیتونو نظارت او مدیریت			X							X			X
د فعالیتونو کتنه			X							X			X
د ستونزو حل										X			X
د پایلو مدیریت			X							X			X
د اهدافو موازنه			X							X			X
د اهدافو مهالویش			X				X					X	
د اهدافو ستونزمنتوب			X				X						X
د خپل مسئولیت وضاحت			X										
			X										

لومړی جدول: د شپږ ولایتونو په کچه د کلي انکشافی شورا، محلي ټولگي تعليمي شورا او ښوونځي اداري شورا د کلیدي مدیریتي فعالیتونو له مخې د ظرفیت کچه

وخت د ترینګونو اخیستل وي. د ښوونځي اداري شوراګانې چې د پوهنې وزارت د رسمي سیستم برخه دي، په ورځنیو چارو - ستونزو حل، فعالیتونو ارزونې، او د نه ترلاسه شوي اهدافو مدیریت کې منځنی ظرفیت څرګند کړ.

پایلو

مخکینې تجربې او ارزونې د دغه شوراګانو د هر یوې په اړه څرګندوي چې دوی په یوځای توګه، څنګه چې د ښاروندي میثاق یې وړاندوینه کړې، په خپلو کلیو کې د تعلیمي خدماتو د مشترک مدیریت ظرفیت لري. د کلي انکشافی شوراګانې د ستونزو حل کولی شي او د ملي پوستون پروګرام اډانه کې یې پراختیایي پروژې پیلې کړې دي؛ د محلي ټولګیو تعلیمي شوراګانو د فعالیتونو تعقیب کې «لورمنځنی» ظرفیت څرګند کړ او د محلي ټولګیو، ښوونکو، او والدینو سره د کار په برخه کې تجربه لري؛ د ښوونځي ادارې شوراګانې د فعالیتونو څارنه کې ښه نمرې واخیستې او له دولتي ادارو سره د کار په برخه کې تجربه لري. خو، د دې ظرفیت د فعالولو او د کلي به کچه د تعلیمي خدماتو لپاره د ځواکمن مدیریت برابرولو لپاره باید دغه شوراګانې نورې هم ځواکمنې او ظرفیتونه یې لوړ شي. د ظرفیت جوړولو ترینګونه باید د هرې ادارې خپل رول و مسئولیتونه او همدارنګه د دوی د مدیریتي ځواکنيو او کمزوریو په پام کې نیولو جوړ او پلي شي.

کړ. د ستونزو حل د درې واړه شوراګانو ځانګړتیا او ځواکمني ده. د محلي ټولګي تعليمي شورا او ښوونځي اداري شورا د پروژو فعالیت په ارزونه، شورا لپاره د اهدافو په تعین، او د اهدافو د ترلاسه کولو فعالیت بیاکتنه برخو کې اوسط ظرفیت څرګند کړ. د کلي انکشافی شورا او د محلي ټولګي تعليمي شورا د لنډمهاله او اوږدمهاله پلانونو جوړولو، او د داسې اهدافو ټاکنه کې چې سخت خو حقیقي وي، تر ټولو ټیټ نمرې واخیستې.

که څه هم د دغه مدیریتي فعالیتونو په هیڅ یوه کې هیڅ یوې شورا «لور ظرفیت» نه کړ څرګند، د «ټیټ منځنی»، او «لورمنځنی» اوسطونو ساحو کې د نورو تمرکز هیله ښوونکی دی. دغه نتایج څرګندوي چې، په منځنی توګه، درې واړه شوراګانې داسې مقدماتي ظرفیت لري چې د راتلونکې ظرفیت جوړونې ترینګونه پرې تکیه کولی او لایې پراخولی او ځواکمنولی شي.

مهمه ده چې د دغه درې شوراګانو تر مینځ توپرونو ته پام وشي. د کلي انکشافی شوراګانو نسبي ټیټ فعالیت لامل ممکن دا وي چې ملي پیوستون پروګرام ختم شوی ځکه نو په نژدې وخت کې یې د اهدافو ټاکلو، فعالیتونو تعقیبولو، فعالیتونو ارزولو برخو کې روزنه نه ده لیدلې. د محلي ټولګي تعليمي شورا د ستونزو حل او د فعالیت کچې مالومولو په برخو کې د نسبي لوړ ظرفیت لامل ښایي د موسساتو له خوا یې د مسئولیتونو ټاکل او وخت پر

وراندیزونه

د دغه ادارو د راتلونکي تريننگونو په اړه د مقدماتي سروې ټول شمول راپور موندنو په اساس او همدارنگه هغه چې دلته ذکر شوي، لاندې وړاندیزونه کوو:

نورې فرعي کمیټې ولري. ځکه نو، د دې بدلون د تحقق لپاره د کلي انکشافی شوراګانې تريننگونو ته اړتیا لري خو د دغه فرعي کمیټو تر مینځ د منابعو په تخصیص او همغږۍ په اړه ضروري ظرفیت ولري.

- د محلي ټولګي تعلیمي شورا لپاره راتلونکې تريننگونو کې باید په پام کې ونیوله شي چې دا شورا به د کلي انکشافی شورا لاندې د تعلیم و تریبې فرعي کمیټې په توګه فعالیت کوي، نه دا چې مستقلاً شورا به وي. ځنګه چې د تعلیم و تریبې فرعي کمیټه به د کلي په کچه یواځینې فرعي کمیټه وي چې د کار ساحه به یې یواځې او یواځې تعلیم و تریبې وي، ځکه نو د تعلیم و تریبې ستراتیژیک پلان جوړونې په برخه کې یې روزنه مهمه ده. همدارنگه، د ټولګي مدیریت، د ښوونکي او زده کوونکو څارنه، او د پوهنې پالیسي په اړه یې دوامدار ملاتړ هم دی.
- د ښوونځي اداري شورا لپاره راتلونکي تريننگونو باید د دغې شورا او تعلیم و تریبې فرعي کمیټې تر مینځ په اړیکو جوړولو او کد کار متمرکز وي تر څو په کلیو کې د محلي ټولګيو لاسته راوړنې ضایع نه شي، محلي ټولګي پرائیستل شي/پابینت ومومي او/یا، د اړتیا په صورت کې، نژدې محراقي ښوونځي ته د زده کوونکو په سمه لېږدونه کې یې کار اغېزناک تمام شي. د ټولګي د مدیریت او ښوونکي د اروزونې په برخه کې د پیداکوژیکي او ارواپوهنیزو تريننگونه ورکړه هم د ښوونځي اداري شورا او د تعلیم و تریبې فرعي کمیټې (د محلي ټولګي شورا) لپاره ضروري دي.

- د ظرفیت جوړونې راتلونکې پروګرامونو ښوونیز مواد باید د شوراګانو کلیدي مدیریتي فعالیتونو باندې متمرکز وي؛ مثلاً، د پروژې مدیریت، ستراتیژیک پلان جوړونه، د فعالیتونو تعقیب، او د فعالیتونو مدیریت. دا باید د هرې شورا ځانګړي کاري مسئولیتونو او محلي شرایطو په پام کې ونیسي.
- درې واړه شوراګانې د داسې لنډمهال او اوږدمهال اهدافو ټاکلو کې د مهارتونو کمی لري چې سخت خو حقیقي و عملي وي. د اداري پلان جوړونې په برخه کې د راتلونکې تريننگونه باید د کلي په کچه د اړتیا په نظر کې نیولو، پر دغه مهارتونو متمرکز وي.
- درې واړه شوراګانې داسې مرستې ته اړتیا لري چې په وسیله یې له کلي بهر دولتي و غیر دولتي ادارو سره د دوی اړیکې او ارتباطات ښه کړي. د دولت له رسمي سیستم سره د دغه شوراګانو نښلول به دوی سره مرسته وکړي خپلې اړتیاوې او خوبونې دولت ته په اغېزناکه توګه وړاندې کړي. دا به پخپل وار د تعلیمي او نورو خدماتو په رسولو کې موثر رول ولري. د دادخواهي په اړه تريننگ به د دوی ارتباطات پراخ کاندې.
- د کلي انکشافی شوراګانې به، د ښاروندي میثاق لاندې، د کلي په کچه د تعلیمي خدماتو همیا کول او د فنډ (بودجې) لګښت وڅاري. د کلي انکشافی شوراګانو ته د راتلونکې تريننگونه باید پر ستراتیژیک انکشاف او اداري پلان جوړونې، مالي و د پروژې مدیریت، او د محاسبې مهارتونو باندې متمرکز وي. د ملي پیوستون پروګرام لاندې، د کلي انکشافی شوراګانې تر ډېره د پېڅېلنایي پروژې پلې کولې. د ښاروندي میثاق په چوکاټ کې به د کلي انکشافی شوراګانې ګڼ کارونه ترسره کوي او تر لاندې به د تعلیم و تریبې فرعي کمیټې (د محلي ټولګي شورا) په ګډون،

د کلي انکشافی شورا، تعلیم و تربیې فرعي کمیټې، او ښوونځي اداري شورا د مهمو مدیرتي فعالیتونو د سروې برخې	
د فعالیتونو تعقیب او مدیریت	ایا د پروژې د پلي کېدو پرمختګ په منظمه توګه ثبتېږي که په وفاقه یې او یا نامنظمه؟ د پروژې د پلي کېدو د پرمختګ شاخصونه په څومره وخت کې تشخیصېږي او کتنه یې کېږي؟
د فعالیتونو کتنه	ایا د پروژې د فعالیتونو کتنه ژر که په ځنډ کېږي؟ د پروژې فعالیتونو په کتنه کې څوک دخلیل وي؟ ایا د فعالیتونو د کتنې موخه دا وي چې کارونه لا ښه او پراختیا ورکړله شي او که دا چې د کومې ستونزې د پېښېدا په صورت کې کتنه کېږي؟ د ستونزو حل، د فعالیتونو کتنه، د فعالیتونو تعیب او مدیریت
د ستونزو حل	ایا د ستونزو تشخیص د نظارت د رسمي سیستم په وسیله کېږي که په غیررسمي لارو؟ ایا د ښه کولو چارې دوامدارې وي که یواځې د ستونزې د پیدا کېدا په وخت کې عملي کېږي؟
د پایلو مدیریت	کله چې تعقیبي پلانونه مشخص شي، تر کومه کچه عملي کېږي؟ ایا د اهدافو نه ترلاسه کول کومې پایلې هم لري، په شمول د دې چې مسئولیتونه دې بل چا ته ورکول شي؟
د اهدافو موازنه	ایا شورا خپل اهداف پخپله ټاکي که یې بله اداره ورته ټاکي؟ تر کومه کچه اهداف له هغو پروژو سره سمون خوري چې عملي کېږي؟ ایا د اهدافو تر لاسه کولو / نه ترلاسه کولو لپاره غړي مسئول بلل کېږي؟
د اهدافو مهالویش	ایا شورا هم لنډمهال او هم اوږدمهال اهداف ټاکي، او ایا داسې میتود شته چې د اهدافو لومړیتونه وټاکي؟ ایا مهالویش په ټاکي وخت کې د ترلاسه کېدو وړ وي که غیرعملي وي؟
د اهدافو سختوالی	ایا د شورا اهداف یا خو ډېر اسان دي چې هر وخت ترلاسه کېږي یا ډېر سخت دي چې هیڅ نه ترلاسه کېږي؟ تر کومه کچه غړي د اهدافو د ټاکلو له امله کار ته لیوال وي؟ ایا د هدف ترلاسه کولو لپاره غړي په مساوي توګه مسئول بلل کېږي؟
د فعالیتونو وضاحت (یواځې انکشافی شورا)	ایا د اشخاصو د فعالیت شاخصونه تعریف شوي؟ ایا د فعالیت شاخصونو کتنه په ورځنۍ توګه کتل کېږي او د نورو غړو له خوا یې د عملي کېدو ټینګار کېږي؟
ALSE له خوا زیات شوی: مالي مدیریت (یواځې انکشافی شورا)	ایا بودجه په منظمه توګه بیاکتله کېږي او ایا مالي ترانزاکشن (معاملې) ستندرد مالي پروتوکولونه مراعاتوي که هیڅ مالي پروتوکول نشته؟ تر کومه کچه غړي د پروتوکولونه په اړه مالومات او بوهوای لري؟