

## ارزیابی نتایج آموزشی و تأثیرات اجتماعی تعلیمات محلی در افغانستان (ALSE)

چکیده تحقیقاتی شماره 7: مدیریت عملکرد شوراهای محلی در دهات افغانستان:

### قابلیت‌ها و حوزه‌های پیشرفت

پروژه از پروفسور دانا بردی (پوهنتون نیویارک)، جوئل میدلتون (پوهنتون برکلی) و سیروس سامی (پوهنتون نیویارک)

چکیده تحقیقاتی \*\* سال دوم \*\* شماره ۳ \*\*۳۱۸ فیبروری ۲۰۱۸

### مقدمه

گسترده (از جمله عملکرد شورا، ظرفیت‌سازی قبلی، و ارتباط با نهادهای دولتی و غیردولتی) در گزارش جامع مقدماتی بخش دوم ما وجود دارد.<sup>4</sup>

### یافته‌های عملکرد مدیریتی شوراها

در ذیل ما سطوح قابلیت این نهادها را در بخش مدیریت برجسته کرد و پیشنهاداتی را برای کوشش‌های آینده در قسمت ظرفیت‌سازی آنها ارائه می‌داریم. عملکرد مدیریتی<sup>5</sup> ارزیابی شده، برگرفته شده از نظرسنجی جهانی در بخش مدیریت که توسط بلوم و ون رزین انجام شده بود، انتخاب شده است (2007).<sup>6</sup> برای شوراهای تعلیمی مکاتب محلی شوراهای اداری، هفت عملکرد کلیدی شناسایی شد که مرتبط به مدیریت تعلیم و تربیه در سطح دهات است. برای شوراهای انکشافی دو عملکرد مدیریتی علاوه گردید، در مجموع 9 مورد، تا بتواند نقش‌های قبلی شوراهای انکشافی را تحت برنامه همبستگی ملی (NSP) پوشش دهد.

هر قسمت از عملکرد مدیریتی شوراها بر اساس یک سری سوالات باز ارزیابی شد. جواب‌های آنها با استفاده از یک مقیاس از قبل تعیین شده از 1 الی 5 نمره داده می‌شد. نمره 1 پایین‌ترین میزان قابلیت را نشان می‌دهد، در حالیکه نمره 5 بالاترین میزان قابلیت را نشان می‌دهد.

تعلیمات محلی (CBE)، دسترسی و کیفیت آموزش برای اطفال را در مناطق دور دست افغانستان بهبود می‌بخشد. با این حال، پایداری دستاوردهای پروگرام تعلیمات محلی، به عنوان نگرانی اصلی میان تطبیق کننده‌گان، پالیسی‌سازان و تمویل کننده‌گان این برنامه باقی مانده است. مدیریت خدمات آموزشی توسط نهادهای اجتماعی محلی (شوراها)، ممکن گزینه‌ای قابل اعتماد برای پایداری باشد. برنامه ملی میثاق شهروندی (CC) حکومت افغانستان، می‌خواهد تا با شامل کردن نهادهای محلی، خدمات اساسی را در سراسر کشور گسترش دهد. با الهام از ابتکار برنامه میثاق شهروندی، بخش دوم تحقیق ALSE، مدل پایداری خدمات آموزشی را تحت مدیریت نهادهای اجتماعی محلی، آزمایش می‌کند. برای فراهم‌آوری نظر اجمالی در مورد مدیریت، ALSE ارزیابی ظرفیت نهادی را با سه نهاد - شوراهای انکشافی قریه (CDCs)، شوراهای تعلیمی مکاتب محلی (ESS)<sup>2</sup>، و شورای‌های اداری مکاتب (SMSs)<sup>3</sup> انجام داده است. ما در مجموع، به تعداد 179 شورای انکشافی قریه، 220 شورای تعلیمی مکاتب محلی، و 114 شورای اداری را در 184 قریه، در ولایات غور، بامیان، دایکنندی، پروان و کاپیسا مورد بررسی قرار دادیم. این ارزیابی به ما کمک می‌کند تا ظرفیت فعلی این نهادها را در سطح جامعه درک کنیم و اینکه کدام موضوعات آموزشی در ارتقای مدیریت عمومی و توانایی مدیریت آنها مفیدیت بیشتر دارد. این چکیده تحقیقاتی، یافته‌های ارزیابی ظرفیت سازمانی مربوط به عملکرد مدیریتی شوراها را نشان می‌دهد. جزئیات بیشتر، همراه با نتایج برای مجموعه از موضوعات

1. شورای انکشافی قریه، نهاد اجتماعی در سطح قریه می‌باشد که ابتدا توسط برنامه همبستگی ملی (NSP) ایجاد شد. زیر چتر برنامه میثاق شهروندی شورای انکشافی در خط مقدم انکشاف جامعه با دولت ملی ارتباط دارد.  
2. ES یا کمیته فرعی تعلیم و تربیه اشاره به شورای تعلیمی یا شورای مکاتب محلی دارد که توسط موسسات که برنامه‌های صنف محلی را تطبیق می‌کنند، تاسیس شده است. میثاق شهروندی تصریح می‌کند که شوراهای تعلیمی، کمیته‌های فرعی تعلیم و تربیه زیر چتر شورای انکشافی تبدیل خواهد شد.  
3. SMS شورای اداری مکاتب، شورای مربوط به مکاتب محراقی بوده که اعضای آن متشکل از والدین، معلمان و مدیران مکاتب می‌باشند. شورای اداری برای پایداری صنف محلی مهم پنداشته می‌شود، خصوصا در طول فرایند انتقال، به دلیل اینکه آنها ارتباط با دفاتر تعلیم و تربیه در سطح ولسوالی و ولایت را فراهم می‌نمایند.  
4. لطفاً از [www.alseproject.com](http://www.alseproject.com) دیدن کنید تا به گزارش ابتدایی کاملی از بخش دوم ALSE دسترسی پیدا کنید.  
5. لفظا ضمیمه A را برای جزئیات تعاریفی هر مدیریت عملکرد، ببینید. تعاریف از مدیریت سروی جهانی که توسط بلوم و ون رزین (2007) تهیه شده، اقتباس شده است.  
6. بلوم و ون رزین. 2007. سنجش و توضیح مدیریت عملکردها در سطح شرکت‌ها و کشورها. فصلنامه اقتصاد، 122 (4)، 1405-1481.

شوراهای اداری مکتب			شوراهای تعلیمی مکاتب محلی				شوراهای انکشافی				عملکردهای مدیریتی
زیاد	تا حدی زیاد	کم	زیاد	تا حدی زیاد	تا حدی متوسط	کم	زیاد	تا حدی زیاد	تا حدی متوسط	کم	
		X		X					X		پیگیری عملکرد و مدیریت
	X			X					X		مرور عملکرد
	X			X				X			حل مساله
	X			X					X		مدیریت پیامدها
	X			X					X		تعادل هدف
		X			X				X		افق زمانی هدف/اهداف
	X				X				X		داشتن اهداف نامتناسب
									X		واضح بودن عملکرد
									X		مدیریت مالی

انکشافی و تعلیمی در قسمت تعیین اهداف سازمانی که همزمان واقع‌گرایانه و چالشی ("هدف طولانی مدت") باشند، پایین‌ترین نمره را کسب کرده‌اند.

گرچه هیچ‌کدام از نهادها نتوانست امتیاز "بالاترین میزان قابلیت" را در یکی از این مدیریت‌ها بگیرد، اما تمرکز میانگین امتیازات در محدوده‌های "تأحدی متوسط" و "تأحدی زیاد" می‌تواند امیدوارکننده باشد. این نتایج نشان می‌دهد که هر سه شورا به طور متوسط دارای سطح ابتدایی قابلیت در مدیریت عملکرد هستند که آموزش‌های ارتقاء ظرفیت آنها در آینده می‌تواند قابلیت آنها را بیشتر تقویه و مستحکم سازد.

مهم است که تفاوت میان سه شورا را برجسته کنیم. عملکرد ضعیف شورای انکشافی ممکن این واقعیت را که برنامه همبستگی ملی به پایان رسیده است، حمل‌کند و از همین‌رو، آموزش کافی به تازه‌گی انجام نشده تا مهارت‌های مرتبط به تعیین هدف، تعقیب و بررسی عملکرد، را تقویه کند. در حالیکه نشان دادن سطح بالای از قابلیت شورای تعلیمی در ارتباط به تعقیب و نظارت بر شاخص‌های عملکرد و حل مشکلات، به احتمال زیاد به آموزش و وظائفی که توسط موسسات به آنها داده شده است، مرتبط است. شورای اداری اما، به عنوان بخش رسمی از سیستم وزارت معارف، "سطح متوسط" از قابلیت را در قسمت کارهای روزمره، حل مشکل، بررسی عملکرد و مدیریت اهداف از دست رفته، نشان داده است.

جدول 1: سطوح قابلیت‌های شوراهای انکشافی، شوراهای تعلیمی و شوراهای اداری در زمینه مدیریت عملکردها در شش ولایت

جدول 1، خلاصه نتایج این ارزیابی‌ها را نشان می‌دهد. ما میانگین امتیاز قابلیت را که برای هر شورا در برابر مدیریت عملکردشان، داده شده بود، محاسبه کردیم. این میانگین به عنوان نشان‌دهنده قابلیت تقسیم شد که آنها، "کم" (میانگین امتیاز بین 1 و 1.99)، "تأحدی متوسط" (میانگین امتیاز بین 2 و 2.99)، "تأحدی زیاد" (میانگین میان 3 و 3.99) یا "زیاد" (میانگین میان 4 و 5) بود.

به عنوان یک گروه، شورای انکشافی با گرفتن میانگین قابلیت "تأحدی زیاد" تنها در یک از نه مورد، کمترین امتیاز را در قسمت عملکرد مدیریتی به دست آورده است. در حالیکه شورای تعلیمی و شورای اداری، میانگین قابلیت "تأحدی زیاد" را در پنج از هفت مورد عملکرد، منعکس نموده‌اند. داشتن توانایی در حل مشکل به عنوان یکی از نقاط قوت در هر سه نهاد مشخص گردید. همچنین شورای تعلیمی و شورای اداری "حد متوسط" از توانایی را در ارتباط به بررسی و نظارت از اجرای پروژه ("بررسی عملکرد")، تعیین اهداف خاص شورا ("تعادل در هدف") و تعقیب موفقانه اهداف و مدیریت اهداف از دست رفته ("مدیریت پیامدها") نشان داده است. هر سه نهاد کمترین امتیاز را در قسمت عملکرد مرتبط به پلان‌های کوتاه و دراز مدت ("افق زمانی هدف") گرفته‌اند. همچنین شورا های

1. شورای انکشافی قریه، نهاد اجتماعی در سطح قریه می‌باشد که ابتدا توسط برنامه همبستگی ملی (NSP) ایجاد شد. زیر چتر برنامه میثاق شهروندی شورای انکشافی در خط مقدم انکشاف جامعه با دولت ملی ارتباط دارد.
2. ES یا کمیته فرعی تعلیم و تربیه اشاره به شورای تعلیمی یا شورای مکاتب محلی دارد که توسط موسسات که برنامه‌های صنف محلی را تطبیق می‌کنند، تاسیس شده است. میثاق شهروندی تصریح می‌کند که شوراهای تعلیمی، به کمیته‌های فرعی تعلیم و تربیه زیر چتر شورای انکشافی تبدیل خواهد شد.
3. SMS شورای اداری مکتب، شورای مربوط به مکتب محرفی بوده که اعضای آن متشکل از والدین، معلمین و مدیران مکاتب می‌باشند. شورای اداری برای پایداری صنف محلی مهم پنداشته می‌شود، خصوصاً در طول فرایند انتقال، به دلیل اینکه آنها ارتباط با دفاتر تعلیم و تربیه در سطح ولسوالی و ولایت را فراهم می‌نمایند.
4. لطفاً از [www.alseproject.com](http://www.alseproject.com) دیدن کنید تا به گزارش ابتدایی کاملی از بخش دوم ALSE دسترسی پیدا کنید.
5. لطفاً ضمیمه A را برای جزئیات تعاریفی هر مدیریت عملکرد، ببینید. تعاریف از مدیریت سروی جهانی که توسط بلوم و ون رین (2007) تهیه شده، اقتباس شده است.
6. بلوم و ون رین. 2007. سنجش و توضیح مدیریت عملکردها در سطح شرکت‌ها و کشورها. فصلنامه اقتصاد، 122 (4)، 1405-1481.

آموزش‌های دارد که بتوانند آنها را در قسمت جلب حمایت و همکاری توانمند سازد.

### نتیجه‌گیری

شوراهای انکشافی قریه ارائه خدمات تعلیمی در سطح قریه و مدیریت منابع مالی تحت برنامه میثاق شهروندی، را نظارت خواهد کرد. به همین اساس، آموزش‌های آینده شوراهای انکشافی باید بر توسعه استراتژیک و برنامه‌ریزی نهادی، مدیریت مالی و مدیریت پروژه، و مهارت‌های حساب‌داری تمرکز کنند. زیر چتر پروگرام همبستگی ملی، وظایف شوراهای انکشافی عمدتاً بر اجرای پروژه‌های زیربنایی متمرکز بوده است. در چارچوب میثاق شهروندی، شوراهای انکشافی به نهادهای دارای وظایف گوناگون و کمیته‌های گوناگون تبدیل می‌شود، که از جمله شورای تعلیمی را نیز با خود دربر دارد. بنابر این، شوراهای انکشافی در طول این انتقال نیاز به آموزش دارد تا توانایی هماهنگی مؤثر و تخصیص منابع میان کمیته‌های فرعی را به دست آورد.

در آموزش‌های آینده، شورای تعلیمی، این موضوع را که آنها به جای اینکه به عنوان گروه مستقل عمل کنند، در آینده در ساختار میثاق شهروندی با شوراهای انکشافی کار خواهد کرد، باید در نظر گرفته شود. از آنجائیکه شورای تعلیمی به عنوان شورای اصلی در قریه که در قسمت تعلیم و تربیه کار می‌کند، خواهد بود، لذا باید در قسمت برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش داده شوند. بر علاوه، حمایت مداوم آنها در قسمت مدیریت صنف، نظارت از معلم و شاگرد و پالیسی تعلیم و تربیه، یک ضرورت است.

آموزش‌های آینده شورای اداری باید روی ایجاد رابطه میان شورای اداری و شورای تعلیمی تمرکز کند. این آموزش به آنها کمک می‌کند تا با هم کار کنند و از پایداری موثر دستاوردهای که صنف محلی در قریه فراهم کرده است، مطمئن شوند؛ که از جمله باز شدن و/ یا ادامه صنف محلی در قریه و/ یا در صورت لزوم، تسهیل انتقال درست فارغین صنف محلی در نزدیک‌ترین مکتب محراقی، را شامل می‌شود. ضمناً، آموزش مداوم در قسمت جنبه‌های آموزشی و روانشناختی مدیریت صنف درسی و ارزیابی معلم، برای شورای تعلیمی و شورای اداری هردو ضروری است.

تجربه قبلی و ارزیابی هر یک از این نهادها نشان می‌دهد که هر سه شورا در کنار هم دارای این پتانسیل است که بتواند خدمات آموزشی را در قریه‌های شان با همکاری یک‌دیگر مدیریت کنند، موضوعی که در میثاق شهروندی نیز پیش‌بینی شده است. شورای انکشافی در انجام پروژه‌های انکشافی برنامه همبستگی ملی کار کرده و در حل مشکلات توانمند است؛ شورای تعلیمی قابلیت "تأحذی زیادی" را در کارهای مربوط به نظارت از عملکرد نشان داده است که بر علاوه آن، تجربه کار با صنوف محلی، معلمین و والدین را دارا می‌باشد. شورای اداری، بر علاوه این که با ارگانهای دولتی در ارتباط است، امتیاز خوبی را در کارهای مربوط به نظارت از عملکرد نیز کسب نموده است. با این حال، به منظور تحقق این پتانسیل و ارائه مدیریت قوی محلی برای خدمات آموزشی در سطح قریه‌جات، این نهادها نیاز به ظرفیت‌سازی و تقویت بیشتر دارد. آموزش‌های ظرفیتی باید روی نقش‌های مختلفی که هر نهاد بازی می‌کند و قوت‌ها و ضعف‌های مدیریتی‌ای که توسط هریکی از آنها نشان داده شده، تمرکز کند.

### پیشنهادات

بر اساس یافته‌های ارائه شده در اینجا و گزارش ارزیابی مقدماتی، پیشنهادات ذیل را برای آموزش آینده سه شورا ارائه می‌دهیم:

- محتوای آموزش‌های ارتقاء ظرفیت شوراها در آینده باید در بردارنده عملکرد مدیریتی از قبیل مدیریت پروژه، پلان استراتژیک، تعقیب عملکرد، و مدیریت عملکرد، باشند. آموزش باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا بتواند به نقش‌های مختلف هر نهاد و انواع محیط‌های محلی پاسخ دهد.
- هر سه شورا مهارت‌های مربوط به هدف‌گذاری، یعنی تعیین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت که همزمان مشکل و قابل دستیابی باشند، را ندارند. آموزش‌های آینده در مورد برنامه‌ریزی نهادی، بر اساس تجزیه و تحلیل نیازهای قریه، باید بر این مهارت‌ها تأکید داشته باشند.
- هر سه شورا برای بلند بردن سطح ارتباط خود با ادارات دولتی و غیر دولتی خارج از قریه‌جات شان، نیاز به حمایت دارند. ارتباط این نهادها با سیستم رسمی دولتی این احتمال را که اعضای شورا می‌توانند نیازها و منافع‌شان را به مقامات دولتی برسانند، افزایش می‌دهد که این مورد در ذات خود می‌تواند برای انتقال موفقیت‌آمیز تعلیم و تربیه و سایر خدمات، وسیله‌ای خوبی باشد، و تقویت این تعامل بستگی به

ضمیمه A

سوالات نظر سنجی در مورد عملکرد مدیریتی برای شورای انکشافی، شورای تعلیمی و شورای اداری مکتب	
تعیین عملکرد و مدیریت	آیا اسنادسازی جریان پروژه به صورت دائمی یا گاه و فقط در موارد خاص، انجام میشود؟ بعد از چه مدتی شاخص‌های پیشرفت شناسایی و بررسی شده‌اند؟
بررسی عملکرد	آیا کار پروژه دائماً مورد بررسی قرار می‌گیرد یا گهگاهی؟ چه کسی در بررسی کار پروژه شامل است؟ کار با هدف پیشرفت دائمی مورد بررسی قرار می‌گیرد یا فقط در صورت لزوم، زمانی که مشکلات به وجود می‌آید، بررسی می‌شود؟
حل مشکل	آیا مشکلات از طریق سیستم نظارت رسمی یا از طریق روش‌های نظارت غیر رسمی شناسایی شده‌اند؟ آیا برنامه‌های بهسازی، بخشی از کارهای عادی است یا فقط زمانی که مشکلات ایجاد می‌شوند، در نظر گرفته می‌شود؟
مدیریت پیامدها	وقتی پلان‌های تعقیبی یک پروژه طراحی میشود، چه حد از پلان‌ها به دست می‌آید؟ آیا عدم دستیابی به اهداف مورد توافق، منجر به نتیجه‌ای خواهد شد که بتواند وظیفه را از عضو مسئول به عضو دیگر محول کند؟
تعادل در اهداف	آیا اهداف نهاد توسط خود نهاد تعیین می‌شود یا کدام نهاد دیگر؟ اهداف تا چه حد به صورت واضح با پروژه‌های که توسط نهاد مشخص انجام می‌شود، ارتباط دارد؟ آیا اعضاء برای رسیدن به اهداف مسوولیت پذیر هستند؟
افق زمانی اهداف / آرزوها	آیا نهاد اهداف کوتاه مدت و دراز مدت را تنظیم می‌کند و آیا کدام روشی برای اولویت‌بندی اهداف وجود دارد؟ آیا در زمان‌بندی‌های تعیین شده برای دستیابی اهداف، دسترسی به اهداف ممکن خواهد بود یا خیر؟
اهداف نامتناسب	آیا نهاد اهدافی را که رسیدن به آن آسان و یا حتی دشوار باشد، تعیین می‌کند؟ به چه میزان اعضاء از اهداف تعیین شده احساس انگیزه می‌کنند؟ آیا اعضاء برای رسیدن به اهداف در برابر ستاندارد واحد مسئول هستند؟
واضح بودن عملکرد (فقط شورای انکشافی قریه)	آیا شاخص‌های عملکرد فردی تعریف شده است؟ آیا شاخص‌های عملکرد به صورت منظم توسط اعضاء دیگر تقویت و مورد بررسی قرار گرفته است؟
علاوه شده توسط ALSE: مدیریت مالی (تنها برای شورای انکشافی قریه)	آیا بودجه‌ها به طور منظم بررسی می‌شوند و معاملات مالی پروتکل‌های استاندارد مالی را تعقیب می‌کنند، یا پروتکل مالی اصلاً وجود ندارد؟ تا چه اندازه همه اعضاء از پروتکل‌های مالی آگاه هستند؟