



من به همهی مسئولین و دست اندرکاران سفارش می‌کنم که به هر شکل ممکن وسایل ارتقای اخلاقی و اعتقادی و هنری جوانان را فراهم سازید و آنان را تا مرز رسیدن به بهترین ارزش‌ها و نوآوری‌ها همراهی کنید و روح استقلال و خودکفایی را در آنان زنده نگهدارید.

صحیفه‌ی امام ج ۲۱ ص ۹۶



مقام معظم رهبری حضرت آیت‌الله خامنه‌ای مدظله‌العالی

بهترین و برجسته‌ترین فکرها باید بنشینند برای آموزش و پرورش طراحی کنند؛ باید فلسفه‌ی آموزش و پرورش اسلامی، واضح باشد و بر اساس این فلسفه، افق آینده‌ی آموزش و پرورش کشور روشن باشد؛ معلوم باشد ما دنبال چه هستیم و کجا می‌خواهیم برویم و بر اساس آن خط‌کشی بشود، برنامه‌ریزی بشود و راه‌ها مشخص بشود؛ ما به این احتیاج داریم. آموزش و پرورش باید از روزمرگی بیرون بیاید؛ این اساس حرف است. (۱۴ / ۲ / ۸۵)

تعالی مدیریت مدرسه

مدلی برای اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

دبیرخانه‌ی تخصصی و مرکزی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه
شهریورماه ۱۳۹۶



دپارتمان مرکزی برنامه‌های مدیریت مدرسه

برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

مؤلفین: عظیم محبی، مرضیه مسگرزاده، زهرا مؤمن کیا

با همکاری کارگروه تخصصی بازنگاری و اصلاح برنامه‌ی
تعالی مدیریت مدرسه:

فریبا جعفریان، فریده طهماسبی، مظفر جعفری
شورستانی، اسماعیل امینی، محسن بهرامی، معصومه
معصومیان، محمد مهدی کاظمی، محسن شهرستانی
صفرعلی یازرلو، مسعود دو دانگه، محمدرضا غائبی
مهماندوست، محمدرضا صابری، نورالدین فتاحی
محسن وحدانی، اکبر شیرزادی

زیر نظر: علی زرافشان

طراحی و امور گرافیک: سید حسین موسوی

ناشر: انتشارات منادی تربیت

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰/۰۰۰ نسخه

شابک:

ISBN:



WWW.monadi.org

Email: info@monadi.org

تهران، خیابان استاد نجات الهی، بین تقاطع سمیه و طالقانی

کوچه بیمه، پلاک ۲۶

تلفن فروشگاه: ۸۸۹۳۱۸۵۲

تلفن پخش: ۸۸۹۱۲۷۲۸

نمبر ۸۸۹۴۴۹۰

تلفن دبیر خانه: ۰۲۱۸۸۳۸۱۰۱۹ ۰۲۱۸۸۳۸۱۰۴۵

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	مقدمه
۸	پیشگفتار
	فصل اول:
۱۱	مدرسه و ویژگی های آن در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۱۲	چرخش های تحولی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۱۵	ارتباط برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۲۳	تجلیات مورد انتظار از مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۲۴	عمده ترین وظایف مدرسه از منظر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
	فصل دوم:
۲۶	معرفی مدل تعالی مدیریت مدرسه
۲۸	مدل تعالی مدیریت مدرسه
۳۰	محورهای برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه
۳۴	معیارهای برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه
۳۷	زیرمعیارها و استانداردهای برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه
	فصل سوم:
۳۹	تدوین برنامه ی عملیاتی مدرسه مطابق با مدل تعالی مدیریت مدرسه
۴۳	چگونگی تدوین برنامه ی عملیاتی
	فصل چهارم:
۴۶	نظارت و مشاوره در برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه
۴۷	نظارت، کنترل و مشاوره در برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه
۴۹	چرخه ی نظارت و کنترل
۵۰	سطوح نظارت و مشاوره
	آنچه که باید در نظارت و مشاوره، برای اجرای مدل تعالی مدیریت مدرسه مورد توجه
۵۱	قرار دهیم

فصل پنجم:

۵۴	ارزیابی عملکرد مدارس در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه
۵۶	ضرورت انجام ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد
۵۷	ارزیابی در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه
۶۰	سطوح ارزیابی
۶۳	رتبه‌ها و سطوح جایزه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

پیوست‌ها:

۶۶	معیارها، زیرمعیارها و استانداردهای ارزیابی در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه
۶۷	نمون برگ ۱: محور مدیریت و رهبری
۶۹	نمون برگ ۲: محور برنامه‌ریزی
۷۱	نمون برگ ۳: محور توسعه‌ی مشارکت کارکنان در مدرسه
۷۳	نمون برگ ۴: محور توسعه‌ی مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه
۷۵	نمون برگ ۵: محور توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی
۷۷	نمون برگ ۶: محور توانمندسازی کارکنان
۷۹	نمون برگ ۷: محور استقرار نظام یاددهی - یادگیری
۸۳	نمون برگ ۸: محور ارتقای سلامت، تربیت بدنی، پیش‌گیری و ایمنی
۸۶	نمون برگ ۹: محور توسعه‌ی فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی
۸۸	نمون برگ ۱۰: محور مدیریت امور اجرایی و اداری
۹۰	نمون برگ ۱۱: محور نتایج دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا
۹۲	نمون برگ ۱۲: محور بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی‌های عملی و کارگاهی
۹۸	شناسنامه‌ی مدرسه‌ی مجری برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

مقدمه

زندگی در هزاره‌ی سوم و تحولات و دگرگونی‌های شتابنده‌ی آن به فرایند ایجاد نگرش، تولید دانش و شکل‌گیری مهارت‌ها و در یک جمله شایستگی‌ها سرعت بخشیده است. سازگاری و انطباق با این روند زایشی و تصاعدی در دنیای جدید، ضمن رعایت چهارچوب‌ها و پایه‌های اعتقادی، فلسفی، فرهنگی و اجتماعی امر مهم و حیاتی است که همه‌ی جوامع در تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های خود مورد توجه قرار می‌دهند. این ملاحظه در آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین نهاد تعلیم و تربیت و دستگاه فرهنگ‌ساز از اهمیت افزونی برخوردار است. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بخش بیانیه‌ی مأموریت تصریح شده است: این نهاد مأموریت دارد با تأکید بر شایستگی‌های پایه، زمینه‌ی دستیابی دانش‌آموزان در سنین لازم‌التعلیم طی ۱۲ پایه‌ی تحصیلی به مراتبی از حیات طیبه در ابعاد فردی، خانوادگی، اجتماعی و جهانی به صورت نظام‌مند، همگانی، عادلانه و الزامی در ساختاری کارآمد و اثربخش فراهم سازد.

مداقه در این مأموریت و رویکردهای نوین سند مزبور نشان می‌دهد، کارشناسان و مدیران ارشد نظام تعلیم و تربیت که در طراحی، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی و تربیتی اثرگذارند، هم‌چنین مدارس، مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، اولیا و جامعه‌ی محلی با نقش‌های جدیدی روبرو هستند. بدین ترتیب برای پذیرش نقش‌های جدید و انجام صحیح مأموریت پیش‌گفته، تغییر و تحول اساسی در بسیاری از رویکردها اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. از آن‌جا که یکی از عرصه‌های تجلی رویکردهای فوق، محیط و فضای مدرسه است، طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های تعالی بخش و تحولی در زمینه‌ی مدیریت مدارس از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود. بدین منظور برنامه‌ی ملی تعالی مدیریت مدرسه به عنوان برنامه‌ی استراتژیک وزارت آموزش و پرورش، پس از طراحی و تدوین در سال ۹۴-۱۳۹۳ برای اجرا به استان‌ها ابلاغ گردید. آنچه در این مجموعه پیش‌روی شما قرار می‌گیرد مجموعه‌ی خودآموزی است که سعی دارد ضمن اشاره به رابطه‌ی این برنامه با سند تحول بنیادین و گذری بر مدل‌های تعالی‌سازمانی در دنیا و ایران، چیرستی، چرایی و چگونگی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه را تشریح نموده و با تعریف کلیدواژه‌های مندرج در محورها، معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی از دو منظر علمی و کاربردی در ایجاد فهم مشترک، نگاه هماهنگ و پشتیبانی یکپارچه از برنامه گامی کوچک اما مؤثر بردارد.

سید محمد بطحائی



پیشگفتار

آموزش و پرورش عرصه‌ی پرورش نسل نو و ساختن جامعه‌ای بالنده و آینده‌ای شکوفا و پرافتخار است. عرصه‌ای که هیچ‌گاه کهنه‌گی را بر نمی‌تابد و هر روز در صدد ساختن فردایی بهتر و رشد یافته‌تر است. آموزش و پرورش نه تنها در جای جای ایران از کوچک‌ترین و دور افتاده‌ترین روستاها تا بزرگترین و مرکزی‌ترین شهرها، پایگاهی به نام مدرسه دارد که با به احتزاز در آوردن پرچم جمهوری اسلامی ایران مزین به نام حضرت حق، بر اسلامیت و ایرانیت این سرزمین گواهی می‌دهد، بلکه در تمامی خانواده‌های کوچک و بزرگ این سرزمین نماینده‌ای شناخته شده دارد.

مدیریت بر فرایند تعلیم و تربیت این خانواده‌ی بزرگ یکی از مهم‌ترین عرصه‌های مدیریت در کشور محسوب می‌شود که می‌بایست با بروزآوری روش‌ها و رویه‌های آموزشی و تربیتی براساس آخرین یافته‌های علمی و تجارب زیسته شرایط بهبود کیفیت آن را فراهم آورد.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش برای دستیابی به این هدف به غایت مهم، در ترسیم سیمای مدارس جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، این مدارس را دارای ویژگی‌های خاصی می‌داند. از جمله‌ی این ویژگی‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

■ تجلی بخش فرهنگ غنی اسلامی و انقلابی در روابط و مناسبات با خالق، جهان خلقت، خود و دیگران « به ویژه تکلیف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس امانت‌داری، خودباوری، کارآمدی، کارآفرینی، پرهیز از اسراف و وابستگی به دنیا همدلی، احترام، اعتماد، وقت‌شناسی، نظم، جدیت ایثارگری، قانون‌گرایی، نقادی و نوآوری، استکبارستیزی، دفاع از محرومان و مستضعفان، و ارزش‌های انقلاب اسلامی».

■ برخورداری از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چهارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی

■ یادگیرنده، کمال جو، خواستار تعالی مستمر فرصت های تربیتی، تسهیل کننده ی هدایت یادگیری و تدارک بیننده ی خودجوش ظرفیت های جدید در خدمت تعلیم و تربیت

■ خودارزیاب، مسئول و پاسخ گو نسبت به نظارت و ارزیاب بیرونی

■ تأمین کننده ی نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی، علمی، امن، سالم، با نشاط مهرورز و برخوردار از هویت جمعی

■ مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت جو، متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذی نفعان با تأکید بر مرییان دانش آموزان و خانواده و....

توجه به نکات کلیدی فوق و انتظارات بنیادین از مدارس در سند مزبور، اهمیت ارتقای کیفیت عملکرد مدارس را نشان می دهد. بدین منظور برنامه ی تعالی مدیریت که عملکرد تمامی عوامل و عناصر مدرسه را از طریق خود ارزیابی اولیه و تشخیصی، برنامه ریزی نظام مند، اجرای مطابق برنامه ی عمل، خودارزیابی مستمر و پایانی و نهایتاً پاسخ گویی به ارزیاب بیرونی بهبود می بخشد، از سال ۱۳۹۳ تدوین و در دوره های مختلف تحصیلی به اجرا در آمده است.

اینک در چهارمین سال اجرای برنامه، براساس مطالعات گسترده، بررسی یافته های علمی و تجارب زیسته، ضمن جلب مشارکت گسترده ی سازمان ملی استاندارد، **ویرایش دوم برنامه** آماده و پیش روی شما همکاران گرانقدر قرار گرفته است، تا با استعانت از حضرت باری تعالی و با اهتمام گسترده ی استان ها، مناطق و مدارس، گامی بلند در جهت رشد و بالندگی مدارس برداریم.

لازم می دانم از اعضای کارگروه تخصصی بازنگری و اصلاح برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه و دبیرخانه ی مرکزی و تخصصی مربوطه، که با همت درخور تقدیر خود، انجام این مهم را امکان پذیر کردند، تشکر و قدردانی نمایم. در پایان از خداوند متعال توفیق روزافزون همگان را در پشتیبانی، اجرا و استقرار برنامه ی وزین و استراتژیک تعالی مدیریت مدرسه مسئلت می نمایم.

علی زرافشان



فصل اول

مدرسه و ویژگی های آن
در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

مدرسه به عنوان کانون عمل و جلوه‌ی عینی نظام تربیت رسمی و عمومی، فضایی منعطف، پویا، بالنده و هدفمند است که می‌تواند زمینه‌ی کسب شایستگی‌های لازم را در متریان (دانش‌آموزان) برای درک و اصلاح مداوم موقعیت بر اساس نظام معیار اسلامی فراهم کند و به عنوان سازمان یادگیرنده با ایجاد فضایی تعاملی میان مربیان و متریان امکان ترکیب و بهم پیوستن تجربیات برای شناخت نقاط هستی بخش و راه‌های مواجهه با آن را متناسب با تفاوت‌های فردی متریان تدارک ببیند.

سازماندهی مداوم زمینه‌های تربیتی در فضای مدرسه، در گرو تغییرات هویتی کلیه‌ی عوامل تربیت (اعم از معلم، مدیر و همه‌ی عواملی است که به نوعی با متریان سروکار دارند) و ارتقای پیوسته مراتب وجودی آنان و نیز سامان‌دهی مداوم روابط و ساختارها و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مدرسه بر اساس نظام معیار اسلامی خواهد بود. در چنین فضایی برنامه‌ها در عین سازمان‌یافتگی مملو از فرصت‌های گزینش، ترجیح و انتخاب آزادانه و آگاهانه بوده به گونه‌ای که هر یک از متریان بر اساس استعدادها و توانایی‌های خویش، از فرصت‌های متنوع تربیتی برای درک و اصلاح مداوم موقعیت خود بر اساس نظام معیار اسلامی برخوردار خواهند شد.

برنامه‌ریزی و تدارک فرصت‌های تربیتی با رعایت ویژگی هر یک از مراحل تربیت رسمی و عمومی و با مشارکت ارکان تربیت صورت می‌گیرد. مشارکت مستقیم خانواده در برنامه‌ریزی و اداره‌ی امور مدرسه با هدف هماهنگی و هم‌سویی روش‌ها و اهداف تربیت ضروری است. خانواده می‌تواند همسو با اهداف تربیت در هر یک از مراحل و تحت نظارت مدرسه (یا با هماهنگی مدرسه) نسبت به غنی‌سازی برنامه‌ها و تدارک فرصت‌های متنوع تربیتی در داخل یا خارج از ساعات رسمی اقدام نماید. علاوه بر خانواده می‌توان از مشارکت جامعه‌ی محلی یا فرصت‌ها و امکاناتی که از سوی دیگر نهادهای اجتماعی و مؤسسات مدنی تدارک دیده می‌شود، جهت غنی‌سازی فرصت‌های تربیتی برای پاسخ‌گویی به ظرفیت‌های وجودی متریان استفاده نمود. (مبانی نظری سند تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۰، ص ۳۵۷).

مدرسه زمینه‌ای سازمان‌یافته و مناسب برای کسب شایستگی‌های فردی و جمعی لازم جهت درک موقعیت خود و دیگران و بهبود پیوسته‌ی آن از سوی متریان است. در واقع تربیت رسمی و عمومی شکلی از فرایند تربیت است که در مدرسه و یا تحت نظارت و مدیریت مدرسه صورت می‌گیرد.

رشد و تعالی وجودی دانش‌آموزان منوط به درک صحیح موقعیت خود است. این گونه درک موقعیت به همراه عمل برای اصلاح و بهبود پیوسته‌ی موقعیت خود و دیگران همان استمرار تعالی وجودی آدمیان می‌باشد.

مفهوم اصلاح و بهبود موقعیت خود و دیگران در وجه جمعی و مشترک آن، مستلزم کسب شایستگی‌های متعدد از جمله توانمندی شناخت و فهم شرایط اجتماعی، ارتباط فعال با دیگران، درک و حساسیت اخلاقی و ارزشی نسبت به مسایل، مواجهه‌ی خردمندانه با مسایل و مشکلات، نقد خود و دیگران و ساز و کارهای اجتماعی، تحمل نقد و سعه‌ی صدر و مداراست.

کسب این شایستگی‌ها، مهم‌ترین و مترقی‌ترین نقشی است که مدارس در فرایند تربیت ایفا می‌کنند. به همین دلیل نقش‌آفرینی با چنین رویکردی نیازمند چرخش‌های تحولی در نظام آموزش و پرورش و مدارس است.

چرخش‌های تحولی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

تحولات بنیادین در نظام تربیت رسمی و عمومی شامل تغییرات هماهنگ و منظمی است که براساس یافته‌های مطالعات نظری باید تمامی عناصر، مؤلفه‌ها و فرآیندها و روابط درون و بیرون نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و عملکرد ارکان و عوامل سهیم و مؤثر را در برگیرد. این سلسله تغییرات منظم که از آن‌ها تحت عنوان «چرخش‌ها از وضع موجود به سمت وضع مطلوب» نام برده می‌شود، از سویی مبتنی بر یافته‌های مطالعات نظری است و از سوی دیگر با توجه به نتایج پژوهش‌های توصیفی-تحلیلی انجام شده در سند ملی آموزش و پرورش طراحی و تدوین شده است (همان منبع، ص ۴۱۵-۴۱۶). مهم‌ترین چرخش‌ها از وضع موجود به وضع مطلوب، تبدیل نهاد فعلی با کارکرد صرفاً آموزشی به نهادی است که وظیفه و رسالت اصلی آن بسترسازی برای دستیابی نسل آینده به مرتبه‌ی قابل قبولی از آمادگی جهت تحقق حیات طیبه در تمام ابعاد می‌باشد. اهم چرخش‌های تحولی در صفحه‌ی بعد آمده است.

از نهادی آموزشی به نهادی فرهنگی - اجتماعی و مولد
سرمایه‌ی انسانی

از کنترل‌بیرونی و ایجاد محدودیت به خویشتن بانی (تقوا)
ارزش‌مداری عقلانی و مسئولیت‌پذیری

از انحصار‌انگاری در تربیت، به مشارکت‌پذیری ارکان و
عوامل سهیم و مؤثر

از یکسان‌نگری و تولید انبوه، به پذیرش و تنوع و
تکثر در چهار چوب نظام معیار اسلامی

از نگاه تجزیه‌ای و تفکیکی به نگاه یکپارچه‌نگر و تلفیقی به
هویت انسان در تمام ابعاد و ساحت‌های تربیت

از دانش‌آموز منفعل در کلاس درس به متربی فعال در
محیط‌های تربیتی

از روش‌های خشک، فردی و انعطاف‌ناپذیر به روش
های خلاق فعال و گروهی

از رقابت‌های فردی و تنش‌زا به رفاقت‌های جمعی و
تعالی بخش

از انباشت اطلاعات و حافظه‌محوری به کسب شایستگی
ها در تمام ساحت‌های تربیت

از سازگاری با شرایط محیطی، به هویت‌یابی و مقاومت
در برابر شرایط نامساعد و تغییر آن‌ها

اهم چرخش‌های تحولی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

از آنجا که زیرنظام های تربیت رسمی و عمومی مسیر اجرایی و عملی تحقق چرخش ها را نشان می دهد، در این بخش به چرخش های اساسی در دو زیر نظام راهبری تربیتی و مدیریت و زیرنظام برنامه ی درسی که بیشترین ارتباط را با مدرسه دارد، به شرح زیر اشاره می شود:

زیر نظام راهبری تربیتی و مدیریت

- از مدیریت اداری و کنترلی به راهبری تربیتی مبتنی بر نظام معیار اسلامی
- از تمرکز گرایی به مشارکت جویی و مسئولیت پذیری مبتنی بر خرد جمعی
- از برنامه ریزی های موردی و پراکنده به برنامه ریزی های راهبردی و آینده نگر
- از حاکمیت نگاه جزیرهای در حوزه های اجرایی به تأکید بر فرایندها و پیامدها بر اساس نظام معیار اسلامی
- از انتصاب سلیقه ای مدیران بر اساس ضوابط اداری به شایسته سالاری در مدیریت (همان منبع، ص ۴۱۶)

زیر نظام برنامه ی درسی

- از برنامه ی درسی موضوع محور به برنامه ی درسی مبتنی بر ساحت های تربیت برای کسب شایستگی ها
- از برنامه ریزی درسی کاملاً متمرکز به برنامه ریزی درسی متکی بر مشارکت مؤثر ارکان و عوامل سهیم در تربیت در تمام سطوح
- از برنامه ی درسی تک وجهی به برنامه ی درسی چندوجهی (ساختار مثلثی)
- از برنامه ی درسی نتیجه محور به برنامه ی درسی پیامد محور (تحقق شایستگی ها در سطح محصول و سطح برون داد نظام و پیامد آن در سطح جامعه)
- از یادگیری موضوعات به فرآیند دستیابی به اندیشه ورزی و درک معنا
- از جداسازی برنامه های آموزشی و پرورشی به برنامه ی درسی یکپارچه (همان منبع، ص ۴۱۶-۴۱۷)

ارتباط برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با اجرایی کردن راهکارهای مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که در زیر اشاره می‌شود، به سوی ارتقا و هدفمندسازی فعالیت‌های مدرسه گام بردارد:

۱/۱- طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌ی درسی ملی براساس اسناد تحول راهبردی و باز تولید برنامه‌های درسی موجود با تأکید بر:

بهره‌مندی فزون‌تر از روش‌های فعال، خلاق و تعالی بخش.

۱ بند ج

بهره‌گیری از تجهیزات و فناوری نوین آموزشی و تربیتی در راستای هدف.

۲ بند د

تدوین برنامه‌های عملیاتی لازم در راستای ترویج، تقویت مستمر و تحکیم فضایل اخلاقی در محیط‌های تربیتی با استفاده از تمام ظرفیت‌های آموزشی و تربیتی با تأکید بر اولویت کرامت و عزت نفس و شجاعت، حیا و عفت، صداقت، مسؤلیت‌پذیری و نظم در تمام دوره‌های تحصیلی.

۳ راهکار ۱/۲

توسعه‌ی فرهنگ اقامه‌ی نماز و اهتمام به برپایی نماز جماعت در مدرسه و تقویت انس با قرآن در دانش‌آموزان و توسعه‌ی فرهنگ و سواد قرآنی با اصلاح برنامه‌ها و توانمندسازی معلمان در راستای تقویت مهارت روخوانی و روان‌خوانی در دوره‌ی ابتدایی آشنایی با مفاهیم کلیدی قرآن در دوره‌ی متوسطه اول و آموزش معارف قرآنی در دوره‌ی متوسطه دوم بر اساس منشور توسعه‌ی فرهنگ قرآنی.

۴ راهکار ۱/۳

ایجاد ساز و کارهای ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ ولایت‌مداری، تولی و تبری، امر به معروف و نهی از منکر، روحیه‌ی جهادی و انتظار زمینه‌سازی برای استقرار دولت عدل مهدی (عج) با تأکید بر بهره‌گیری از ظرفیت حوزه‌های علمیه و نقش‌الگویی معلمان و اصلاح روش‌ها.

۵ راهکار ۱/۴

۶ راهکار ۱/۶ ایجاد ساز و کار برای تقویت انسجام اجتماعی، وحدت ملی و احیای هویت افتخار آمیز اسلامی - ایرانی در دانش آموزان و معلمان با تاکید بر آموزش و اجرای سرود ملی و به احتزاز در آوردن پرچم جمهوری اسلامی ایران در تمام مدارس.

۲- تعمیق تربیت و آداب اسلامی، تقویت اعتماد و التزام به ارزش های انقلاب اسلامی

۷ راهکار ۲/۱ بازنگری و اصلاح برنامه های درسی مبتنی بر رویکرد فرهنگی - تربیتی و توسعه ی جنبه های تربیتی و اخلاقی آن ها به منظور فراهم آوردن زمینه ی تربیت پذیری دانش آموزان بر اساس فرهنگ اسلامی ایرانی

۸ راهکار ۲/۲ تعمیق تقوای الهی و مهارت خویشتن داری، انتخابگری درست و تعالی بخش مستمر دانش آموزان با استفاده از فرصت ایام الله، برگزاری مراسم آگاهی بخش و نشاط انگیز در اعیاد و وفیات، حضور فعال و مشارکت دانش آموزان در محافل، مجالس و اماکن مذهبی و تقویت انس با دعا و توسل.

۹ راهکار ۲/۳ تقویت شایستگی های اعتقادی، اخلاقی و حرفه ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن ساز و کارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه های تربیتی و فعالیت های پرورشی و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس.

۱۰ راهکار ۲/۴ تقویت ایمان، بصیرت دینی و باور به ارزش های انقلاب اسلامی و توانمند سازی مربیان و دانش آموزان برای وفاداری و حمایت آگاهانه از این ارزش ها و مواجهه ی هوشمندانه با توطئه های دشمنان با استفاده از ظرفیت برنامه های آموزشی و تربیتی آموزش و پرورش و مشارکت خانواده و سایر نهادها و دستگاه ها به ویژه حوزه های علمیه و حضور فعال و سازمان یافته ی دانش آموزان و مدارس در برنامه های سیاسی، اجتماعی و انقلابی

۱۱ راهکار ۲/۴ ایجاد سازوکارهای لازم برای تقویت آداب و سبک زندگی اسلامی ایرانی در تمام ساحت های تعلیم و تربیت به عنوان رویکرد حاکم در فرایند طراحی، تدوین و اجرای برنامه های درسی و آموزشی.

۱۲ راهکار ۲/۵ استاندارد سازی و تدوین شاخص های کیفی برای ارزیابی فعالیت های فرهنگی و تربیتی مدارس.

۱۳ راهکار ۲/۶ استفاده از ظرفیت برنامه ی درسی، منابع آموزشی، شبکه ی ملی اطلاعات و ارتباطات کتابخانه، فرصت اردوها و فعالیت های برون مدرسه به ویژه مساجد و کانون های مذهبی برای تقویت معرفت و باور به معارف الهی به ویژه اعتقاد به توحید و معاد و ولایت و انتظار با رویکرد قرآنی، روایی و عقلانی در دانش آموزان.

۳- ترویج و تعمیق فرهنگ حیا، عفاف و حجاب متناسب با قابلیت ها و ظرفیت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی

۱۴ راهکار ۳/۱ جلب مشارکت سازنده و اثربخش خانواده ها، در حفظ، تعمیق و اشاعه ی حیا و پوشش دانش آموزان.

۱۵ راهکار ۳/۲ برنامه ریزی به منظور اقناع فکری دانش آموزان برای پذیرش قلبی و درونی حیا، عفاف، حجاب و عمل به آن با تبیین دیدگاه اسلام.

۱۶ راهکار ۳/۳ ارائه ی خدمات مشاوره ای - تربیتی در کلیه ی سطوح تحصیلی برای افزایش سلامت جسمی و روحی دانش آموزان.

۴- تقویت بنیان خانواده و کمک به افزایش سطح توانایی‌ها و مهارت‌های خانواده در ایفای نقش تربیتی متناسب با اقتضائات جامعه‌ی اسلامی

آموزش و ارتقای مدیریت خانواده در استفاده‌ی مناسب از ابزار رسانه در محیط خانواده هم سو با اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی. ۱۷ راهکار ۴/۱

افزایش میزان مشارکت خانواده‌ها در فعالیت‌های آموزشی و تربیتی مدرسه، برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش، ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای به خانواده‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌زا برای هم‌سوسازی اهداف و روش‌های تربیتی خانواده و مدرسه. ۱۸ راهکار ۴/۲

۵- تأمین و بسط عدالت در برخورداری از فرصت‌های تعلیم و تربیت با کیفیت مناسب با توجه به تفاوت‌ها و ویژگی‌های دختران و پسران و مناطق مختلف کشور

طراحی و تدوین برنامه‌ی تعلیم و تربیت انعطاف‌پذیر، متناسب با ویژگی‌های شخصیتی و محیطی استعداد‌های گوناگون دانش‌آموزان به منظور شکوفایی استعداد‌های خاص و افزایش کارآمدی و مفید بودن آن‌ها. ۱۹ راهکار ۵/۱

ایجاد، توسعه و غنی‌سازی واحدهای اطلاعات و منابع آموزش و پرورش در سطح مدرسه (از قبیل جلب مشارکت سازنده و اثربخش خانواده‌ها در حفظ، تعمیق و اشاعه‌ی حیا، عفاف و کتابخانه، آزمایشگاه و کارگاه، شبکه‌ی ملی اطلاعات و ارتباطات). ۲۰ راهکار ۵/۲

۶- تنوع بخشی به محیط‌های یادگیری در فرآیند تعلیم و تربیت رسمی عمومی

۲۱ راهکار ۶/۱ ایجاد موزه و نمایشگاه علم و فناوری در هر یک از شهرستان‌ها تا پایان برنامه‌ی ششم توسعه‌ی کشور، به منظور فراهم آوردن زمینه‌ی مشاهده و تجربه‌ی فزون‌تر دانش‌آموزان و عینی‌تر کردن محتوای آموزشی کتب درسی.

۲۲ راهکار ۶/۲ تنظیم و اجرای برنامه‌ی جامع کارآفرینی و مهارت‌آموزی برای تمام دوره‌های تحصیلی به ویژه دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه تا پایان برنامه‌ی پنجم توسعه در برنامه‌ی درسی و آموزشی.

۲۳ راهکار ۶/۳ گسترش و تنوع دادن به حرف و مهارت‌های مورد نیاز جامعه و تعلیم متناسب و برنامه‌ریزی شده آن در همه‌ی دوره‌های تحصیلی و برای همه‌ی دانش‌آموزان.

۷- افزایش نقش مدرسه به عنوان یکی از کانون‌های پیشرفت محلی، به ویژه

در ابعاد فرهنگی- اجتماعی

۲۴ راهکار ۷/۱ فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای نقش‌آفرینی مدرسه به عنوان کانون کسب تجربیات تربیتی محله و جلوهای از جامعه‌ی اسلامی و حیات طیبه با تفویض اختیار و مسؤلیت به آن و استانداردسازی تمام مؤلفه‌ها و عوامل درون مدرسه‌ای.

۲۵ راهکار ۷/۲ نهادینه سازی و تقویت همکاری مدرسه با مراکز فرهنگی و علمی محله به ویژه مسجد و کانون‌های مذهبی و حوزه‌های علمیه و مشارکت فعال مدیران، معلمان و دانش‌آموزان در برنامه‌های مرتبط محله و نیز حضور نظام مند و اثربخش روحانیون توانمند و مبلغان مذهبی با تجربه در مدرسه.

۸- افزایش مشارکت نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی و مدرسه و معلمان و دانش‌آموزان در رشد و تعالی کشور در عرصه‌های دینی، فرهنگی، اجتماعی در سطح محلی و ملی به عنوان نهاد مولد سرمایه‌ی انسانی فرهنگی، اجتماعی و معنوی

۲۶ راهکار ۸/۱
بستر سازی برای حضور فعال دانش‌آموزان در تشکل‌های رسمی و قانونی مرتبط با اتکا به ظرفیت‌های درون و برون آموزش و پرورش از قبیل: بسیج دانش‌آموزی، کانون‌های علمی و فرهنگی و انجمن اسلامی دانش‌آموزان.

۲۷ راهکار ۸/۲
تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی مدیران و معلمان و فراهم آوردن ساز و کارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس.

۱۱- بازمهندسی سیاست‌ها و بازتنظیم اصول حاکم بر برنامه‌ی درسی تربیت معلم با تأکید بر کارورزی و انطباق سطح ملی و جهانی با مقتضیات الگوی برنامه‌ی درسی در نظام تعلیم و تربیت و طراحی سیاست‌های مناسب برای ارتقای شیوه‌های جذب، تربیت و نگاه‌داشت معلمان در آموزش و پرورش

۲۸ راهکار ۱۱/۶
استقرار ساز و کارهای ارتقای توانمندی‌های معلمان برای مشارکت مؤثر آنان در برنامه‌ریزی درسی در سطح مدرسه به ویژه ساز و کارهایی که به تقویت هویت حرفه‌ای آنان می‌انجامد.

۲۹ راهکار ۱۱/۷
توسعه‌ی زمینه‌ی پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی، تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر و اختصاص اعتبارات خاص برای فعالیت‌های پژوهشی معلمان.

۱۳- افزایش نقش شوراهای آموزش و پرورش استان، مناطق و مدارس در تقویت فعالیت‌های تربیتی استان منطقه و مدرسه در چهارچوب سیاست‌ها و برنامه‌های ملی

افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه (مانند شورای معلمان و شورای دانش‌آموزان) با تفویض برخی از اختیارات اداره و مدرسه به آنان و فراهم آوردن زمینه‌ی مشارکت بیشتر ایشان در فرآیند تعلیم و تربیت مدرسه. ۳۵ راهکار ۱۳/۲

۱۶- تنوع بخشی در ارائه‌ی خدمات آموزشی و فرصت‌های تربیتی با مصالح جامعه، نیازها و علایق دانش‌آموزان در راستای شکوفایی استعدادها و آن‌ها

ایجاد تنوع در فرصت‌های تربیتی در مراکز آموزشی و تربیتی برای پاسخگویی به نیازهای دانش‌آموزان. ۳۱ راهکار ۱۶/۱

توجه کافی به شرایط روحی دانش‌آموزان در سنین بلوغ و ارائه‌ی مشاوره و آموزش‌های دینی و اخلاقی متناسب با آن‌ها. ۳۲ راهکار ۱۶/۳

۱۷- ارتقای کیفیت فرایند تعلیم و تربیت با تکیه بر استفاده‌ی هوشمندانه از فناوری‌های نوین

اصلاح و به روز آوری روش‌های تعلیم و تربیت با تاکید بر روش‌های فعال گروهی و خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان. ۳۳ راهکار ۱۷/۳

۱۸- تغییر و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با رویکرد تعالی بخش پویا و بالنده

استقرار نظام خلاقیت و نوآوری در آموزش و پرورش در راستای تربیت جامع و بالندگی معنوی و اخلاقی و حمایت مادی و معنوی از مدیران، مربیان و دانش‌آموزان خلاق و نوآور و کارآفرین. ۳۴ راهکار ۱۸/۵

۱۹- استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی عمومی

۳۵ راهکار ۱۹/۲ طراحی و اجرای نظام ارزشیابی نتیجه محور بر اساس استانداردهای ملی برای گذر از دوره‌های تحصیلی و رویکرد ارزشیابی فرایند محور و نتیجه محور در سایر پایه‌های تحصیلی.

۲۱- بازنگری و بازمهندسی ساختارها، رویه‌ها و روش‌ها

۳۶ راهکار ۲۱/۱ اصلاح و بازنگری ساختار دوره‌های آموزشی بر اساس مصوبه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

۳۷ راهکار ۲۱/۴ استقرار نظام راهنمایی و مشاوره تربیتی مبتنی بر نظام اسلامی و افزایش نقش معلمان در این زمینه و به‌کارگیری مشاوران متخصص برای ایفای وظایف تخصصی.

۲۳- توسعه‌ی ظرفیت پژوهش و نوآوری، نظریه‌پردازی و مستندسازی تجربیات

تربیتی بومی

۳۸ راهکار ۲۳/۱ استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌های موجود برای گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش در بین مدیران، مربیان و تأمین پژوهشگر مورد نیاز نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی و حمایت از پژوهشگران فعال و مجرب.

تجلیات مورد انتظار از مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

- ◀ کانون تربیتی محله
- ▶ دارای چشم انداز آرمانی اختصاصی
- ◀ عشق به تربیت و جدی انگاشتن آن در تمامی فعالیت ها
- ▶ حمایت از نوآوری و نواندیشی
- ◀ برخورداری از روح علمی و پژوهشی
- ▶ رواج روحیه‌ی خلاقیت و نوآوری
- ◀ حاکمیت مناسبات اخلاقی و اعتقادی
- ▶ ارتباط متقابل سازنده مبتنی بر مشارکت
- ◀ تقویت کننده‌ی شایستگی‌های پایه
- ▶ درک و اصلاح مداوم عملکرد مدرسه در پرتو تمرکز بر برآیند رویدادها و روندها به جای رخدادهای موردی
- ▶ خودارزیاب، مسئول و پاسخ‌گو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی
- ◀ برخوردار از بهره‌ی فناوری آموزشی
- ▶ دارای تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها و ...
- ◀ تجلی بخش فرهنگ غنی اسلامی و انقلاب در روابط و مناسبات با خالق، جهان، خلقت خود و دیگران

عمده ترین وظایف مدرسه از منظر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

مهم ترین وظایف مدرسه در ایجاد بسترهای لازم جهت تحقق تجلیات مورد انتظار از مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش عبارت است از:

۱. برنامه ریزی و تعیین چشم انداز مطلوب در زمینه ی ایجاد فرصت های متنوع و پویا برای یکایک متریبیان در درک و اصلاح موقعیت خویش با توجه به اهداف تربیت رسمی و عمومی و مقتضیات بومی و محلی
۲. شناسایی ظرفیت های بالقوه ی خانواده و جامعه ی محلی در تدارک فرصت های تربیتی و بهره گیری از آن
۳. ایجاد فرصت هایی برای هماهنگی، مشارکت مربیان در درک و بهبود موقعیت خود و متریبیان در جریان تربیت برای دستیابی به مراتب حیات طیبه
۴. تأمین منابع با رعایت اصل عدالت تربیت، نظارت و ارزیابی و اصلاح مداوم برنامه ها در تحقق ظرفیت های بالقوه ی متریبیان در سه سطح محصول، برونداد و پیامد
۵. ایجاد فرصت هایی برای مشارکت نهادهای مردمی در ارائه ی خدمات متنوع و با کیفیت در جهت تحقق اهداف تربیت رسمی و عمومی
۶. مشارکت در فعالیت های فرهنگی و اجتماعی در سطوح مختلف به منظور ارتقای سطح عملکرد مدرسه و جامعه در راستای اهداف تربیت رسمی و عمومی
۷. ارزیابی مداوم عملکرد خود با توجه به تحولات حوزه ی تربیت در سطح ملی و بین المللی و برنامه ریزی برای ارتقای سطح عملکرد خود
۸. مشارکت با سایر عوامل سهمیم و مؤثر در جریان تربیت برای تحقق اهداف در سطح جامعه ی محلی و ملی
۹. مشارکت در اجرای پروژه های علمی و پژوهشی در تولید علم و اجرای طرح های پژوهشی با مشارکت عوامل تربیت در سطح

- ۱۰. تدارک فرصت‌های تربیتی غنی با بهره‌گیری از فرهنگ و تمدن اسلامی و ایرانی و ادب فارسی برای کمک به تقویت ارزش‌های اصیل اخلاقی
- ۱۱. ایجاد فضایی هدفمند از تجربیات و اشکال واقعی حیات طیبه با تدارک مجموعه‌ای از موقعیت‌ها و فرصت‌های حرکت رشد‌یابنده و تعالی بخش برای متربیان، به این معنی که تجربیات مدرسه‌ای باید شکل ساده شده‌ای از تجربه‌ی حیات طیبه باشد.
- ۱۲. تدارک فضای تربیتی که در آن نه تنها موانع و محدودیت‌های تربیت از میان برداشته شود، بلکه زمینه‌های بروز برخی از محدودیت‌هایی که به صورت بالفعل در سنین مدرسه‌ای در انسان حضور دارد و در شرایط خاصی آشکار می‌گردد را با اتخاذ راهکارهای تربیتی به بستری برای رشد ارزش‌های اخلاقی و توانایی‌های فردی تبدیل نماید.
- ۱۳. لحاظ نمودن شایستگی‌های ضروری در برنامه‌ی درسی برای تشکیل خانواده صالح که زمینه‌ی استحکام بنیان خانواده را فراهم می‌آورد.
- ۱۴. با توجه به نقش محوری تربی در کسب شایستگی‌ها و اصلاح موقعیت، مدرسه باید زمینه‌ی خود ارزیابی مداوم متربیان را فراهم آورد و ملاک‌های ارزیابی از انعطاف لازم برای پاسخ‌گویی به شرایط و نیازهای متنوع متربیان برخوردار باشد. (مبانی نظری سند تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۰، ص ۳۶۰).



فصل دوم

معرفی مدل تعالی مدیریت مدرسه

ارتقای کیفیت و تعالی مدیریت مدرسه نیازمند بهره‌گیری از سبک‌های رهبری، مدیریت مشارکتی، فرایند مدار و کیفیت جامع است. این مدارس به عنوان سیستم‌هایی پویا و فعال به گونه‌ای عمل می‌کنند که معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و کارکنان، توانایی درک فرصت‌ها برای توسعه‌ی کیفیت در مدرسه را پیدا نموده و با بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت، موجبات توسعه‌ی مدارس را فراهم آورند. در این مدارس بین همه‌ی کارکنان از جمله معلمان و دانش‌آموزان ارتباط مطلوبی برقرار است. همه‌ی کارکنان در غنی‌سازی و ارتقای کیفیت مدرسه مشارکت دارند. بهسازی همه‌ی مؤلفه‌های مدرسه از جمله برنامه‌های آموزشی، امور پرورشی و فرهنگی، منابع انسانی، ارتباط با والدین و روش‌های ارزشیابی حائز اهمیت است.

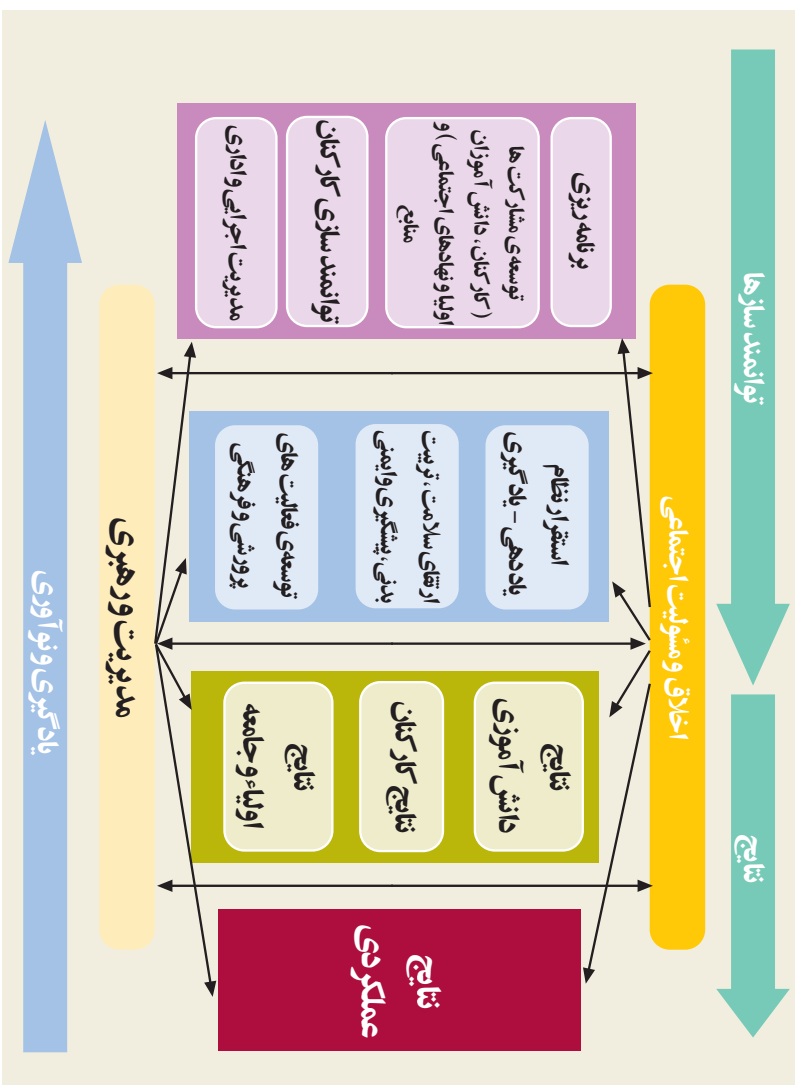
این مدارس به رهبران و مدیران اثر بخش نیاز دارند. مدیرانی که تلاش می‌کنند، برنامه‌ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه‌ی مدرسه کنند، مدیرانی که آینده‌نگر بوده و ضمن بررسی دیدگاه‌های نو، ایده‌هایی را برای تغییر پیشنهاد می‌کنند، پذیرای ایده‌های جدید بوده و برای دیگران به ویژه دانش‌آموزان و معلمان امید و خوش بینی و نشاط فراهم می‌کنند.

از آنجا که این مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و ارتقای کیفی عملکرد مدارس براساس استانداردهای تعیین شده را تسهیل می‌کند، وزارت آموزش و پرورش، برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه را در سال ۱۳۹۳ طراحی و با امضای وزیر وقت آموزش و پرورش جناب آقای دکتر فانی به استان‌ها ابلاغ نمود.

مدل تعالی مدیریت مدرسه

مدل تعالی مدیریت مدرسه با الهام از مدل‌های تعالی سازمانی، بر دو پایه‌ی بنیادی توانمندسازها و نتایج و دو اصل برنامه محوری و مشارکت جویی استوار شده است. توانمندسازها و نتایج زیر چتر اخلاق و مسئولیت اجتماعی، و بر پایه‌ی مدیریت و رهبری هدایت می‌شوند. در صفحه‌ی بعد مدل تعالی مدیریت مدرسه را مشاهده می‌کنید. برنامه‌ریزی برای اجرای این مدل در مدارس، بر پایه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک بنا نهاده شده است.

مدل تعالی مدیریت مدرسه



تمامی بخش‌ها در مدل فوق دارای ارتباطات طولی و عرضی هستند. به این گونه که رهبران شایسته با برنامه‌ریزی مطلوب و برخورداری از کارکنان توانمند، ضمن بهره‌گیری بهینه از منابع و گردش روان مدیریت، قادر خواهند بود فرایندهای اصلی را به خوبی هدایت کنند و در اثر این جریان تعالی بخش کارکنان، دانش‌آموزان، اولیای آن‌ها و جامعه از عملکرد مدرسه احساس رضایت نموده و در نهایت نتایج عملکردی خوبی حاصل خواهد شد. بدین ترتیب مدرسه با تحلیل نتایج عملکردی سعی می‌کند برنامه‌های سال آینده را بهبود بخشیده و ضمن یادگیری و نوآوری، کیفیت فعالیت‌های آموزشی و تربیتی را ارتقا داده و در سیستم مدرسه به جریان درآورد.

همانطور که پیشتر آمد برای اجرای مدل تعالی مدیریت مدرسه، برنامه‌ریزی استراتژیک ضروریست. به همین دلیل کارگروه تخصصی تعالی مدیریت مدرسه نسبت به طراحی و تدوین برنامه‌ی استراتژیک تعالی مدیریت مدرسه اقدام نمود. به منظور دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده در مدل، محورهای کلیدی، معیارها و زیرمعیارهای قابل اندازه‌گیری و استانداردهای قابل دستیابی تدوین گردید تا مسیری مناسب برای کیفیت بخشی به مدرسه ترسیم شود. توجه به ابعاد مختلف برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه که مطابق با مدل تعالی مدیریت مدرسه تدوین گردیده است، موجب آشنایی بیشتر مخاطبان و مجریان مدل می‌شود. این برنامه دارای ۱۱ محور کلیدی برای تمامی مدارس و ۱۲ محور کلیدی برای هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش است. در ادامه سه بخش محورها، معیارها و زیرمعیارها و استانداردها معرفی خواهند شد.



محور های برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه

- ۱- **مدیریت و رهبری**؛ مجموعاً ۶۲ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۶/۲ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۲- **برنامه ریزی در مدرسه**؛ مجموعاً ۱۰۲ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۱۰/۲ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۳- **توسعه ی مشارکت کارکنان در مدرسه**؛ مجموعاً ۵۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۵/۳ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۴- **توسعه ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه**؛ مجموعاً ۵۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۵/۳ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۵- **توسعه ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه**؛ مجموعاً ۵۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۵/۳ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۶- **توانمندسازی کارکنان**؛ مجموعاً ۴۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۴ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۷- **استقرار نظام یاددهی - یادگیری**، مجموعاً ۱۶۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۱۶ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۸- **ارتقای سلامت، تربیت بدنی، پیش گیری و ایمنی**، مجموعاً ۷۷ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۷/۷ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۹- **توسعه ی فعالیت های پرورشی و فرهنگی**، مجموعاً ۷۷ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۷/۷ درصد از کل امتیاز را شامل می شود. می باشد
- ۱۰- **مدیریت امور اجرایی و اداری**، مجموعاً ۳۵ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۳/۵ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.
- ۱۱- **نتایج شامل نتایج دانش آموزان، کارکنان و اولیا**، مجموعاً ۱۰۶ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به این محور اختصاص یافته که معادل ۱۰/۶ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.

و نتایج عملکردی؛ معیارها و زیرمعیارهای آن، پس از تصویب اهداف دوره های تحصیلی قابل تدوین می باشد. از سویی مدارس برای دستیابی به این نتایج به فرصت و دوره ی زمانی طولانی تری نیاز دارند، لذا از سال های آینده این بخش به محور ها اضافه خواهد شد.

مجموعاً ۱۸۲ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز به نتایج عملکردی اختصاص یافته که معادل ۱۸/۲ درصد از کل امتیاز را شامل می شود.

از دیدگاه این مدل:

مدیریت و رهبری، به معنای این است که رهبران می بایست شرایط انجام مأموریت و دستیابی به چشم انداز مدرسه ی خود را تسهیل نموده و ارزش ها و زمینه های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را فراهم کنند.

برنامه ریزی در مدرسه، به معنای این است که رهبران می بایست ضمن آگاهی از چشم انداز و مأموریت آموزش و پرورش مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، با ایجاد وفاق سازمانی نسبت به تدوین چشم انداز مدرسه متناسب با ماهیت و اهداف دوره ی تحصیلی و هم چنین تدوین برنامه ی عملیاتی مدرسه، مسیر ارتقا و بهبود مستمر را به روشنی ترسیم نمایند.

توسعه ی مشارکت کارکنان در مدرسه، به این معنی است که رهبران ضمن ایجاد سازمان یادگیرنده، توانایی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت نموده و زمینه های ارتقای سطح صلاحیت های علمی و حرفه ای آنان را فراهم می سازند. همچنین با جلب مشارکت آنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری، برنامه ریزی و اداره ی امور مدرسه، بهره گیری از دانش و توان آنان را امکان پذیر می کنند. در این گونه مدارس ضمن ترویج عدالت با تعامل موثر میان مدیر و کارکنان، انگیزه و تعهد سازمانی را تقویت نموده و فعالیت های خود را در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می دهند.

توسعه ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه، به این معنی است که رهبران با خلق ظرفیت های جدید و اجرای برنامه های متنوع و موثر آموزشی، پرورشی و ورزشی ضمن بستر سازی برای توسعه و تقویت اندیشه و تفکر دانش آموزان، شرایط بروز استعدادها تقویت حس مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس، تلفیق اندیشه و عمل و نیز زمینه های اجتماعی شدن و جامعه پذیری آنان را فراهم می نمایند.

توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، به این معنی است که رهبران با ایجاد زمینه‌های لازم و ظرفیت‌سازی مطلوب تلاش می‌نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم‌فکری مربیان، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه‌های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش‌آموزان و تقویت و ارتقای دانش تربیتی والدین را نیز فراهم نمایند.

توانمندسازی کارکنان، به این معنی است که رهبران تلاش می‌کنند تا با برنامه‌ریزی و اجرای هدفمند و منظم برنامه، شرایط را برای ارتقای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه در زمینه‌های بینش، نگرش، دانش و مهارت فراهم سازند.

استقرار نظام یاددهی - یادگیری، به این معنی است که رهبران تلاش می‌کنند تا در مدرسه با به‌کارگیری روش‌های تدریس فعال، موثر و منعطف و نیز بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و راهبردهای خلاقانه، دانش‌آموزان را در فراگیری روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله، درک و فهم مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با عرصه‌ها و عناصر ساحت‌های تربیت (مدرج در برنامه‌ی درسی ملی) و همچنین کاربرد آموخته‌ها در زندگی یاری نمایند.

ارتقای سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی، به این معنی است که رهبران می‌بایست در مدارس با ایجاد فضای شاداب و شرایط ایمن و بهداشتی، بستر مناسبی برای پرورش و شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان فراهم کنند.

توسعه‌ی فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی، به این معنی است که رهبران تلاش می‌کنند با غنی‌سازی برنامه‌های پرورشی و فرهنگی، ضمن توجه به نیازها، استعدادها و علائق دانش‌آموزان فرصت‌هایی برای کسب تجربه‌ی دانش‌آموزان در درون و بیرون مدرسه فراهم آورند.

مدیریت امور اجرایی و اداری، به این معنی است که رهبران ضمن شناسایی و به‌کارگیری بهینه‌ی ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل مدرسه، با برقراری نظم و ایجاد محیطی آرام و پویا نسبت به انجام امور به صورت کارآ و اثربخش اقدام می‌نمایند.

نتایج دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا، به این معنا است که رهبران تلاش می‌کنند، به نتایج مهم و مورد نظر در مدل تعالی مدیریت مدرسه (مرتبط با دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا) دست یابند.



معیارهای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

معیارهای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه ضمن هم‌سویی با رویکردهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، با استانداردهای کیفیت مطابقت دارند. در این مدل به منظور برنامه‌ریزی، اجرا و اندازه‌گیری عملکرد مدرسه ۴۸ معیار برای تمامی مدارس و ۵۸ معیار برای هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش در نظر گرفته شده است.

۱- مدیریت و رهبری، دارای هفت معیار است. این معیارها عبارتند از:

توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطات انسانی و اخلاقی، توسعه و تقویت مشارکت ارکان سهیم و مؤثر، توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی، برقراری نظام انگیزش و قدردانی، نهادینه‌سازی چرخش‌های تحولی، تبیین چشم‌انداز مدرسه بر اساس شایستگی‌های دوره، نهادینه‌سازی فرهنگ مسئولیت اجتماعی

۲- برنامه‌ریزی در مدرسه، دارای چهار معیار است. این معیارها عبارتند از:

دسترسی آسان به اسناد بالادستی، آگاهی از خط‌مشی‌های مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (مأموریت، چشم‌انداز)، تدوین برنامه‌ی عملیاتی مدرسه و آگاهی ذی‌نفعان نسبت به آن، تدوین میثاق‌نامه‌ی مدرسه و آگاهی ذی‌نفعان نسبت به آن، براساس مفاد سند تحول بنیادین و ماهیت دوره‌ی تحصیلی مربوطه

۳- توسعه‌ی مشارکت کارکنان در مدرسه، دارای سه معیار است. این معیارها عبارتند از:

کیفیت بخشی به شورای مدرسه، کیفیت بخشی به شورای معلمان، حضور موفق در عرصه‌های مختلف و ایجاد ساز و کارهای تشویقی

۴- توسعه‌ی مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه، دارای سه معیار است. این معیارها عبارتند از:

فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت دانش‌آموزان در اداره‌ی مدرسه و بهره‌گیری از تشکلهای و شورای دانش‌آموزی، بهره‌گیری از مشارکت دانش‌آموزان در اداره‌ی مدرسه و انجام پژوهش، حضور موفق در عرصه‌های مختلف و ایجاد ساز و کارهای تشویقی

**۵- توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، دارای پنج معیار است.
این معیارها عبارتند از:**

فراهم آوردن زمینه‌ی مناسب مشارکت اولیا، استفاده‌ی بهینه از مشارکت اولیا در زمینه‌های مختلف، ارتقای سطح دانش و اطلاعات اولیا و ارائه‌ی خدمات آموزشی- مشاوره‌ای، شناسایی و بهره‌گیری از مشارکت‌های برون‌سازمانی، ایجاد ساز و کارهای تشویقی برای اولیای فعال در کمیته‌های تخصصی، دوره‌های آموزشی، اداره‌ی امور مدرسه و ...

۶- توانمندسازی کارکنان، دارای دو معیار است. این معیارها عبارتند از:

بسترسازی و توسعه‌ی فرهنگ مطالعه و پژوهش، آموزش تخصصی - حرفه‌ای و تبادل تجربه

۷- استقرار نظام یاددهی- یادگیری، دارای شش معیار است. این معیارها عبارتند از:

بهره‌گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی- یادگیری با رویکرد فرهنگی- تربیتی، بهره‌گیری از آزمایشگاه و کارگاه، ساخت و بهره‌گیری از مواد و رسانه‌های آموزشی و تربیتی، هوشمندسازی مدرسه و کلاس درس، نظارت و راهنمایی با رویکرد بالینی، بهره‌گیری از روش‌های ارزشیابی فرایندی و نتیجه محور. هم‌چنین معیار بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی و پرورشی به عنوان معیار اختصاصی هنرستان‌ها در این محور پیش بینی شده است که علاوه بر شش معیار قبلی، این معیار نیز در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد.

**۸- ارتقای سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی، دارای پنج معیار است.
این معیارها عبارتند از:**

ارتقای بهداشت عمومی مدرسه، فراهم‌سازی شرایط ایمن در مدرسه، زیبا سازی و نشاط فضای فیزیکی، پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی در مدرسه، توسعه‌ی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی در مدرسه. هم‌چنین معیار فراهم‌سازی شرایط ایمنی به عنوان معیار اختصاصی هنرستان‌ها در این محور پیش بینی شده است که علاوه بر پنج معیار قبلی، این معیار نیز در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد.

۹- توسعه‌ی فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی، دارای سه معیار است. این معیارها عبارتند از:

زمینه‌سازی برای اجرای کیفی فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی، اجرای فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی، ارائه‌ی خدمات راهنمایی و مشاوره

۱۰- مدیریت امور اجرایی و اداری، دارای سه معیار است. این معیارها عبارتند از:
حسن اجرای قوانین و مقررات، مستندسازی و بایگانی، حسن اجرای امور مالی

۱۱- نتایج دانش‌آموزان، کارکنان، اولیاء؛ دارای چهار معیار است. این معیارها عبارتند از:
توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطات انسانی و اخلاقی، توسعه و تقویت مشارکت ارکان سهیم و مؤثر، توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی، برقراری نظام انگیزش

۱۲- بهره‌وری آموزش‌های عملی و کارگاهی (ویژه‌ی هنرستان‌ها)، دارای نه معیار است. این معیارها عبارتند از:

توجه به اجرای مطلوب آموزش‌های عملی کارگاهی، رعایت استاندارد تراکم هنرجویان در کلاس کارگاهی و آزمایشگاهی، افزایش میانگین نمرات دروس عملی کارگاهی و آزمایشگاهی، حفظ و نگه‌داشت تجهیزات سرمایه‌ای، برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای مطلوب کارآموزی و کارورزی (برگزاری جلسه با هنرآموزان)، اجرای برنامه‌ی آموزش همراه با تولید، توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینی، فراهم نمودن زمینه‌ی ارتباط مؤثر فارغ‌التحصیلان و هنرجویان هنرستان، فرهنگ‌سازی و تشویق دانش‌آموزان برای هدایت به رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش

تعالی جویی هدف تمامی ادیان الهی است.

روح انسان از منشأ تعالی وجود یافته است.

سرآمد بودن یک آرزوست.

رشد همه جانبه و متعادل لازمه‌ی سرآمدی است.



زیر معیارها و استانداردهای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

■ زیر معیار

برای اندازه‌گیری کمی عملکرد مدرسه در هر یک از معیارها، تعدادی زیر معیار تعیین شده است. زیر معیارها همان مؤلفه‌های دستیابی به هدف‌های مورد توجه در معیار مربوطه است.

به طور مثال: محور **استقرار نظام یاددهی- یادگیری** دارای شش معیار است. یکی از این معیارها بهره‌گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی- یادگیری با رویکرد فرهنگی- تربیتی است. اما برای برنامه‌ریزی هدفمند، اقدام مطلوب و ارزیابی دقیق عملکرد مدرسه در این معیار، تعیین مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که هدف مورد نظر در این معیار را محقق می‌کند ضروری است. به گونه‌ای که هر یک از این مؤلفه‌ها در قالب یک زیر معیار، ذیل معیار مربوطه قرار گرفته و مسیر عمل را روشن می‌نماید.

لذا در این معیار ۱۲ زیر معیار، به عنوان راهنمای عمل برای چگونگی بهره‌گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی- یادگیری با رویکرد فرهنگی- تربیتی در نظر گرفته شده است.

در مثال صفحه‌ی قبل زیر معیارها عبارتند از:

تهیه‌ی طرح درس روزانه متناسب با رویکرد برنامه‌ی درسی ملی به صورت الکترونیکی، برقراری ارتباط و تعامل سازنده، ارزشیابی از پیش‌دانشته‌های دانش‌آموزان (آغازین)، کاوش و پژوهش در کلاس درس توسط دانش‌آموزان، تعامل و هم‌افزایی میان دانش‌آموزان، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، دست‌ورزی با وسایل آموزشی توسط دانش‌آموزان، مدیریت کلاس درس، ایجاد نشاط و شادی در کلاس درس، تعیین تکالیف تمرینی و توسعه‌ای، ایجاد ارتباط بین مفاهیم درسی با موقعیت‌های زندگی و آموخته‌های فرهنگی- تربیتی، بهره‌گیری از محیط‌های متنوع یادگیری از جمله پژوهش‌سراها/ اردوگاه‌ها/ کانون‌های فرهنگی- تربیتی /خانه‌های فرهنگ/ کتابخانه‌های عمومی/ کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان/ نمایشگاه‌ها/ موزه‌های تخصصی/ مراکز کارآفرینی/ مجتمع‌های ورزشی و...، راهنمایی و مشاوره‌ی تحصیلی و تربیتی با شناسایی دانش‌آموزان در معرض افت تحصیلی و اقدام جهت رفع مشکل آن‌ها.

در این مدل مجموعاً تعداد ۲۷۱ زیر معیار در ۴۸ معیار برای تمامی مدارس و ۳۲۶ زیر معیار در ۵۶ معیار ویژه ی هنرستان های فنی و حرفه ای و کار دانش ۵۷ معیار تعیین شده است که در مجموع هنرستان های فنی و حرفه ای ۳۲۰ زیر معیار و هنرستان های کار دانش ۳۲۴ زیر معیار می باشد.

■ استاندارد:

پس از تعیین زیر معیارها، به منظور تعیین حداقل و حداکثر انتظارات از مدارس، در هر یک از زیر معیارها دامنه ی استانداردهای لازم تعیین گردید. اغلب استانداردها دارای دامنه ای از امتیازات هستند که متناسب با عملکرد مدرسه، تمام امتیاز یا قسمتی از آن را بدست می آورند. بر این اساس، مدرسه ای که در یک زیر معیار کمترین امتیاز تعیین شده را دریافت کند، حداقل انتظارات را برآورده نموده است و مدرسه ای که بیشترین امتیاز را دریافت کند، به وضعیت مطلوب دست یافته است.

در مثال بالا برای زیر معیار **ارزشیابی از پیش دانسته های دانش آموزان**، نسبت به این که چند درصد از معلمان پیش دانسته های دانش آموزان خود را ارزشیابی کرده اند، مدرسه از امتیاز لازم برخوردار خواهد شد. برای این زیر معیار دو دامنه ی استاندارد تعیین شده است. بر اساس دامنه ی اول اگر ۴۰ تا ۷۰ درصد معلمان، پیش دانسته های دانش آموزان خود را ارزشیابی کرده باشند، مدرسه تا ۳ امتیاز دریافت خواهد نمود. بدیهی است مطابق دامنه ی تعیین شده (۴۰ تا ۷۰ درصد) امتیاز مدارس در این معیار نسبت به هم متفاوت خواهد بود. به این ترتیب که اقدام ۴۰ تا ۵۰ درصد معلمان، موجب می شود تا ۱ امتیاز (حداقل انتظارات در این زیر معیار) اقدام ۵۰ تا ۶۰ درصد معلمان تا ۲ امتیاز، اقدام ۶۰ تا ۷۰ درصد معلمان، تا ۳ امتیاز به مدرسه اختصاص داده شود. اما مطابق با دامنه ی دوم این معیار اگر بیش از ۷۰ درصد معلمان، پیش دانسته های دانش آموزان خود را ارزشیابی کرده باشند، مدرسه تا ۶ امتیاز دریافت می کند. به این ترتیب که اقدام ۷۰ تا ۸۰ درصد معلمان، موجب می شود تا ۴ امتیاز، اقدام ۸۰ تا ۹۰ درصد معلمان تا ۵ امتیاز و اقدام ۹۰ تا ۱۰۰ درصد معلمان تا ۶ امتیاز (بالاترین انتظارات در این زیر معیار) به مدرسه اختصاص داده شود.

مدل تعالی مدیریت مدرسه سعی می کند، به منظور تحقق آنچه گفته شد، مسیری هدافمند و مؤثر را پیش روی تمامی مخاطبان و مجریان خود بگذارد.

فصل سوم

تدوین برنامه‌ی عملیاتی مدرسه
مطابق با برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه



آگاهی از سیمای مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ و راهکارهای تحقق آن در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و ساحت های شش گانه ی تربیت مندرج در سند مزبور، فراز مهمی است که باید مورد توجه تمامی دست اندرکاران آموزش و پرورش قرار گرفته و محورهای مهم و کلیدی آن می بایست به گفتمان رایج نیروی انسانی مؤثر در آموزش و پرورش تبدیل شود.

به همین دلیل ضروری است، مدیران مدارس مجری برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه نیز ضمن مطالعه و مذاقه در رویکردها، مضامین، مفاهیم و محورهای مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در مدرسه ی خود فضایی را ایجاد کنند تا کارکنان و سایر ذی نفعان، در زمینه ی سند پیش گفته علم و آگاهی لازم را بدست آورند تا بر پایه ی این آگاهی بتوانند نقش خود را در تحقق اهداف بلند آن ایفا نمایند.

پس از این اقدام مهم، تشکیل تیم برنامه ریزی ضرورت می یابد. به همین علت مدیران مدارس مجری با تشکیل این تیم تلاش می کنند دیدگاه های خود را با افکار و اندیشه های ارزشمند همکارانشان در عرصه ی تصمیم گیری، برنامه ریزی و اجرا پیوند زده و با آزاد سازی اندیشه های خود از حصارها و کلیشه ها، زمینه ی تعالی عملکرد را فراهم کنند. این تیم قبل از هرگونه اقدامی مسئولیت دارد، وضعیت موجود مدرسه را در محورهای توسعه ی مشارکت کارکنان در مدرسه، توسعه ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه، توسعه ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، استقرار نظام یاددهی - یادگیری، توانمندسازی کارکنان، ارتقای سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی، توسعه ی فعالیت های پرورشی و فرهنگی، مدیریت امور اجرایی و اداری بررسی و تعیین نموده و نسبت به تدوین برنامه ی عملیاتی مدرسه در ۸ محور فوق اقدام لازم را بعمل آورد. بدین ترتیب مشخص می شود محورهای مدیریت و رهبری، برنامه ریزی در مدرسه و نتایج کارکنان دانش آموزان و اولیا، نیازمند تدوین برنامه ی عملیاتی نیستند و صرفاً در خودارزیابی و ارزیابی بیرونی معیار سنجش و ارزیابی عملکرد قرار می گیرند.

به منظور پشتیبانی و حمایت از مدرسه در اجرای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه، تشکیل تیم‌های مشاوره و نظارت مورد توجه قرار گرفته است. تمامی کارشناس مسئولان و کارشناسان حوزه‌های مختلف شاغل در ادارات آموزش و پرورش مناطق و استان‌ها که با انجام ماموریت‌های مدرسه ارتباط مستقیم دارند، در تیم‌های مشاوره و نظارت عضو هستند. اعضای این تیم‌ها می‌بایست ضمن گذراندن دوره‌های آموزشی ویژه و آشنایی با رویکرد تعالی بخش مدرسه و چگونگی اجرای برنامه، مسئولیت‌دارند از ابتدای راه به عنوان همراهان و حامیان همیشگی مدارس مجری به یاری آنان همت گمارند. مدارس مجری، ضمن دریافت راهنمایی‌های مشاورین و ناظرین، از میان راه‌های مختلف بهترین راه را برای خود انتخاب نموده و با اصلاح و بهبود برنامه‌ی عملیاتی، مسیر دستیابی به اهداف مدل را به خوبی روشن می‌کنند.

اجرای موفق و مؤثر برنامه‌ی مدرسه به یکپارچگی، همدلی و هم‌آهنگی نیازمند است. به گونه‌ای که همگان به نقش و وظیفه‌ی خود واقف بوده و باور داشته باشند و به اجرای آن مصمم باشند. بدین منظور هرگونه اقدامی که بتواند این باور سازمانی را تقویت کند و یکپارچگی عمل را تضمین کند، نباید از دایره‌ی توجه تیم برنامه‌ریزی دور بماند. به دنبال برنامه‌ریزی و وفاق سازمانی، تمامی ذی‌نفعان (کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها) متعهد می‌شوند، در انجام وظایف کوتاهی و غفلت نکنند و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های درون و برون سازمانی و انجام تعهدات و وظایف خویش، به یاری یکدیگر مدرسه‌ای بسازند که زندگی در آن لذت بخش و شادی‌آفرین باشد و روزهای اثربخش آینده را نوید دهد.

با توجه به این که اجرای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه می‌بایست موقعیت مدرسه را در یازده محور تعیین شده رشد داده و موجب بالندگی آن شود، لذا هرگونه انحراف از نقشه‌ی راه و غفلت در شناسایی به موقع اشتباهات و فاصله‌ها، می‌تواند یک آغاز خوب را به استمراری ضعیف و پایانی ناخوشایند و نافرجام مبدل سازد.

برای هر یک از فرودستان و کارکنان خود کاری را مشخص کن تا او را
برای همان کار مواخذه کنی، چرا که این کار سزاوارتر است. تا انجام
کارهای تو را به یکدیگر وانگذارند. (حضرت علی (ع) خطاب به امام حسن مجتبی (ع))

به همین دلیل برای اجرای مطلوب برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه خودارزیابی مستمر توسط ذی‌نفعان مدرسه ضرورت دارد، تا شرایط برای حرکت اطمینان بخش و استمراری کارآمد فراهم آید. براین اساس تیم برنامه‌ریزی مدرسه می‌بایست به منظور جلوگیری از انباشت ضعف‌ها، در دوره‌های زمانی معین (ترجیحاً به صورت ماهانه) عملکرد خود را در هر یک از محورهای یازده‌گانه و مطابق با برنامه‌ی عملیاتی بررسی نموده و ضمن تعیین فاصله‌ها، نقاط ضعف و قابل بهبود را شناسایی نمایند و مجدداً با هم‌اندیشی به موقع نسبت به تقویت عملکرد و تعیین راهکارهای بهبود و زمان‌بندی مناسب اجرایی اقدام نمایند. اعضای تیم مشاوره و نظارت به منظور استمرار نظارت ارشادی و رشد آفرین، به صورت پیوسته به مدارس تحت پوشش مراجعه نموده و در فرایند اجرای برنامه، عملکرد مدرسه را مورد بررسی قرار داده و با ارایه‌ی راهنمایی‌ها و مشاوره‌ی مؤثر و همراهی مسئولانه‌ی خویش، بهبود عملکرد مدرسه را تسهیل می‌کنند.

استفاده از تجارب سایر مدارس مجری از اقدامات مهمی است که به ادارات آموزش و پرورش مناطق توصیه شده است. تشکیل جلسات هم‌اندیشی، امکان هم‌افزایی برای مدارس مجری را فراهم خواهد نمود. همچنین بهره‌گیری از فضای مجازی، سایت ویژه‌ی برنامه و ... در این زمینه از اهمیت خاص برخوردار است.

در ادامه تیم ارزیابی مسئولیت می‌یابد، با حضور فعال و مؤثر در مدرسه، وقت‌گذاری مناسب دقت بسیار و در نهایت صحت، امانت‌داری و بی‌طرفی عملکرد مدرسه را مطابق با معیارهای مندرج در برنامه، مورد ارزیابی قرار دهد. در این فرایند عملکرد هر مدرسه تنها نسبت به همان مدرسه و با توجه به وضعیت مطلوب مورد نظر در برنامه سنجیده می‌شود. مداومت تمامی ذی‌نفعان در اجرای برنامه‌ی عملیاتی مدرسه، خودارزیابی، ارایه‌ی خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی مستمر از سوی مشاورین و ناظرین و رصد درونی مدرسه نسبت به میزان تحقق اهداف، شرایط را به گونه‌ای فراهم می‌کند که مدرسه آمادگی پذیرش تیم ارزیابی بیرونی را بیابد.

کار هر روز را همان روز انجام ده زیرا برای هر روز کار خاصی است (که مجال عقب افتادگی‌ها را نمی‌دهد).

امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر

چگونگی تدوین برنامه‌ی عملیاتی

در اجرای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه، گام اول تدوین برنامه‌ی عملیاتی است. جدول زیر چهارچوب تدوین برنامه‌ی عملیاتی مدرسه را نشان می‌دهد. مطابق این جدول مدارس می‌بایست ضمن تشکیل تیم برنامه‌ریزی (شورای مدرسه) و جلب مشارکت و هم‌فکری سایر کارکنان، نسبت به گردآوری اطلاعات و داده‌های اولیه اقدام نمایند.

هدف (محور):

ردیف	راهبرد (معیار)	وضع مطلوب (زیرمعیارها در بالاترین حد استاندارد)	وضع موجود (خودارزیابی)	وضع مورد انتظار	اقدامات	زمان اجرا	میزان اعتبار	محل تأمین اعتبار	مسئول پیگیری

تعریف اجزای چهارچوب برنامه‌ی عملیاتی مدرسه

۱- هدف: منظور از هدف در چهارچوب برنامه‌ی عملیاتی، همان عنوان محور در مدل است. در واقع عناوین محورهای هشت‌گانه‌ی مندرج در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه (محور ۳ تا ۱۰)، عناوین اهداف در تدوین برنامه‌ی عملیاتی می‌باشد، که به صورت کامل عناوین مزبور در بالای جداول برنامه‌ی عملیاتی درج می‌شود.

مثال: هدف؛ توسعه‌ی مشارکت کارکنان در مدرسه

۲- راهبرد: منظور از راهبرد در چهارچوب برنامه‌ی عملیاتی، همان عناوین معیارها در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه است. یعنی معیارهای مندرج در هر یک از محورهای هشت‌گانه، عناوین راهبردهای برنامه می‌باشند. لذا مدرسه تمامی عناوین معیارها را در بخش راهبردها وارد می‌کند.

مثال: راهبرد؛ کیفیت بخشی به شورای مدرسه

۳- وضع مطلوب (زیرمعیار در بالاترین حد استاندارد): منظور از وضع مطلوب در چهارچوب برنامه‌ی عملیاتی، همان عناوین زیرمعیارها در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه است. انتظار طراحان برنامه از مدارس مجری در هر یک از زیر معیارهای تعیین شده براساس استانداردها مشخص شده است.

از آنجا که استانداردها اغلب دارای طیف هستند، لذا انتظار می رود مدارس بتوانند در نهایت به بالاترین حد استاندارد دست یابند. لذا هنگام تدوین برنامه‌ی عملیاتی لازم است، در ستون وضع مطلوب، عنوان زیرمعیار در بالاترین حد استاندارد ثبت شود. بنابراین تیم برنامه‌ریزی تمامی عناوین زیرمعیارها را با رعایت شرایط فوق در بخش وضع مطلوب مرتبط با راهبرد مربوطه ثبت می‌کند.

مثال: زیرمعیار؛ بررسی مسایل مهم مدرسه در ۱۰۰ درصد جلسات

۴- وضع موجود (خودارزیابی): در این بخش تیم برنامه‌ریزی مدرسه می‌بایست، آخرین وضعیت موجود مدرسه را در هر یک از زیرمعیارهای مورد نظر معیار، تعیین و نقطه‌ی آغاز حرکت را مشخص نماید. در بخش استاندارد برای هر یک از زیرمعیارها وضعیت مطلوب مورد نظر برنامه، تعیین شده است، لذا تیم برنامه‌ریزی با مقایسه‌ی عملکرد قبل مدرسه با وضع مطلوب، وضع موجود را تعیین می‌کند.

مثال: مدرسه‌ای با بررسی صورت جلسات سال گذشته به نتیجه می‌رسد تنها ۳۰ درصد از جلسات شورا به بررسی مسایل مهم مدرسه پرداخته شده است.

۵- وضع مورد انتظار: تیم برنامه‌ریزی می‌بایست ضمن شناسایی و توجه به ظرفیت‌ها، منابع موجود و در اختیار خود، نسبت به مقایسه‌ی وضع موجود با استاندارد تعیین شده اقدام نموده و وضع مورد انتظار برای یک سال تحصیلی پیش‌رو را تعیین نماید. (این مرحله نوعی خودارزیابی تشخیصی می‌باشد).

مثال: در نمونه‌ی بالا تیم برنامه‌ریزی مشخص می‌کند برای سال تحصیلی آینده، در حداقل ۵۰ درصد جلسات شورا، به مسایل مهم مدرسه پرداخته شود.

فراموش نکنیم ، هدف اصلی این مدل ، حرکت در مسیر
بهبود و تعالی است. بدیهی است حصول وضع مطلوب در زمان
کوتاه ، شتابزده ، دفعی و یکباره به هیچ عنوان میسر نیست.

۶- اقدامات: پس از این که تیم برنامه ریزی مشخص نمود که انتظار دارد تا پایان سال تحصیلی، مدرسه در هریک از زیرمعیارهای برنامه، به چه میزان از هدف پیش بینی شده دست یابد، تعیین اقدامات لازم برای دستیابی به هدف مورد انتظار مدرسه ضرورت می یابد. به عبارتی تیم برنامه ریزی باید مشخص نماید چه دست اقدامات را برای رسیدن به وضع مورد انتظار یک ساله انجام خواهد داد. لذا دایره یا حجم اقدامات باید به گونه ای در نظر گرفته شود که بودجه، امکانات و یا نیروی انسانی موجود توان انجام آن را داشته باشد، در غیر این صورت مدرسه در اجرای اقدامات پیش بینی شده ناموفق خواهد بود و این نشانه ی عدم دقت در برنامه ریزی می باشد.

۷- زمان اجرا: برنامه ریزی مطلوب آن است که زمان دقیق یا بازه زمانی هریک از اقدامات تعیین شده باشد. ثبت زمان اقدامات امکان رصد و کنترل عملیات را افزایش می دهد و جبران عقب ماندگی از برنامه را تسهیل می کند.

۸- تعیین میزان و محل تأمین اعتبار مورد نیاز: متناسب با اهمیت و ضرورت یک اقدام، اعتبار مورد نیاز از محل اعتبارات مدرسه شامل سرانه ی دانش آموزی و یا مشارکت های مردمی و نهادهای اجتماعی پیش بینی خواهد شد.

۹- مسئول پیگیری: آخرین جزء برنامه ی عملیاتی، تعیین مسئول پیگیری هریک از اقدامات است. آنچه در این مرحله مورد انتظار است، این است که تیم برنامه ریزی با جلب اعتماد و مشارکت تمامی ذی نفعان، تعداد بیشتری از کارکنان، دانش آموزان و اولیای آن ها را در مسئولیت اجرای اقدامات شریک نماید. مشارکت پذیری و واگذاری مسئولیت ها احساس مالکیت را در افراد تقویت نموده و از سوی دیگر توزیع مسئولیت ها بین آنان موجب می شود، از انباشت مسئولیت ها در یک بخش و کاهش کیفیت انجام کار جلوگیری شود. همچنین بهره گیری از اندیشه و توان کاری افراد بیشتر موجب هم افزایی افزون تر خواهد شد.

فصل چهارم

نظارت و مشاوره
در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

امروزه نظارت حلقه‌ی تکمیلی برنامه‌ریزی و تداوم‌دهنده و تکمیل‌کننده‌ی آن به شمار می‌آید. این ابزار یکی از وظایف عمده و اصلی مدیریت امروز است که برای حسن اداره‌ی هر سازمان یا اجرای مطلوب هر برنامه مورد توجه قرار می‌گیرد. بی‌شک بدون نظارت میان تصمیمات راهبردی و سیاست‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت هماهنگی و سازگاری ایجاد نمی‌شود و هدف‌های برنامه محقق نمی‌گردد.

ثبات و ادامه‌ی حیات هر برنامه‌ای به نوعی مستلزم نظارت و راهنمایی در چرخه‌ی مدیریت آن برنامه است. برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه نیز یکی از برنامه‌های مهم و استراتژیک وزارت آموزش و پرورش است که در جهت ارتقای مدیریت مدارس، کیفیت بخشی به امور آموزشی و پرورشی و توسعه‌ی مشارکت ذی‌نفعان طراحی و از سال تحصیلی ۱۳۹۴-۱۳۹۳ در تعدادی از مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی به اجرا درآمده است. نظارت، راهنمایی و مشاوره، یکی از کلیدی‌ترین بخش‌های این برنامه‌ی ملی است که با سایر نظام‌های رفتاری مربوط به مدرسه (تدریس و یادگیری، مدیریت آموزشی، مشارکت و همکاری ذی‌نفعان، تربیت بدنی و سلامت، توانمندی نیروی انسانی و ...) ارتباط مستقیم و متقابل دارد.

نظارت، کنترل و مشاوره در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

مدیران و کارکنان مدارس مجری برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه می‌بایست به اجرای درست تمامی مراحل مطابق با شیوه‌نامه‌ی ارسالی وزارت آموزش و پرورش اهتمام نموده و بتوانند با خود کنترلی و خود ارزیابی تفاوت بین آن چه انجام می‌دهند و آن چه باید انجام دهند را دریابند. بهره‌گیری از خرد و اندیشه‌ی ناظران و کارشناسان ماهر ضمن تقویت دلگرمی و اعتماد به نفس کارکنان مدرسه، آن‌ها را در تشخیص مشکلات یاری می‌دهد. ناظران و مشاوران به منظور جلوگیری از انحراف از اهداف برنامه با بازدید، نظارت و مراقبت مستمر از روند پیشرفت اجرای برنامه‌ی عملیاتی مدرسه ضمن مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب، تصویری واقعی از عملکرد مدرسه ترسیم نموده و با راهنمایی‌های لازم، شرایطی را فراهم می‌آورند تا مدارس با اعتماد و امید، مسیر بهبود کیفیت را پیمایند.

در واقع ناظران و مشاوران در ابتدا از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب اطلاعات صحیح و دقیقی را جمع آوری می کنند (نظارت) و سپس از طریق شفاف سازی و ارائه ی راهنمایی های تصحیح کننده و تسهیل گرانه (کنترل و مشاوره) به کارکنان مدرسه کمک می کنند تا نسبت به اصلاح عملکرد خود و انجام فعالیت ها به شکل درست و مطلوب آن اقدام نمایند. از آن جا که نظارت یک امر مشاهده ای و تحقیقی است و کنترل و مشاوره بر اساس یافته های نظارت استوار می شود، نظارت مهم تر و مقدم بر کنترل و مشاوره است.

در اجرای این برنامه فرایند نظارت، کنترل و مشاوره به دونوع زیر انجام می شود:

۱- مقدماتی و پیش گیر: این نوع نظارت و کنترل می کوشد تا از بروز انحرافات در گردش کار جلوگیری کند. ناظران و مشاوران در ابتدای سال تحصیلی با مراجعه و حضور در موقعیت مدرسه ی مجری، ضمن ایجاد فضای صمیمی و ایمن:

- در خصوص شرایط، امکانات، قابلیت ها و ظرفیت های مدرسه اطلاعات لازم و کافی را بدست می آورند.
- صحت فرایند خودارزیابی اولیه و تنظیم برنامه ی عملیاتی توسط تیم برنامه ریزی مدرسه را بررسی می نمایند.
- با ایجاد فضای تعاملی و جلب همکاری و مشارکت تیم برنامه ریزی، اشکالات فرایند شناسایی وضع موجود و برنامه ی عملیاتی مدرسه را معین می کنند.
- تیم مورد اشاره را در جهت تصحیح، تعدیل و یا تثبیت برنامه راهنمایی می کنند.
- با توافق تیم برنامه ریزی مدرسه، زمان ارائه ی برنامه ی عملیاتی اصلاحی را تعیین می کنند.
- پس از بررسی برنامه ی عملیاتی اصلاح شده، نسبت به تأیید برنامه مربوطه اقدام می نمایند.

بدان که جامعه ی تحت نظارت تو به طبقات گوناگونی تقسیم شده اند. و کار هیچ گروهی بدون گروه دیگر به کمال نمی رسد و هیچ دسته ای از دسته ی دیگر بی نیاز نیست.

حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر

۲- فرایندی: تیم برنامه ریزی در طول سال تحصیلی تمام فعالیت‌های آموزشی و پرورشی مدرسه‌ی خود را در هشت محور و بر پایه‌ی معیارها و زیرمعیارهای مورد تأکید برنامه، سازماندهی کرده و اجرا می‌کنند. این تیم هر ماه عملکرد خود را نسبت به نقشه‌ی راه یا همان برنامه‌ی عملیاتی ارزیابی نموده و نقاط قابل بهبود را شناسایی می‌کند. ناظران و مشاوران نیز به منظور نظارت و کنترل فرایند اجرای برنامه به صورت مستمر، در طول سال به مدرسه مراجعه نموده و چگونگی اجرای برنامه‌ی عملیاتی، نحوه‌ی خود ارزیابی ماهانه، نحوه‌ی تعیین نقاط قابل بهبود و تنظیم برنامه‌ی بهبود (در جهت جبران عقب افتادگی‌ها از برنامه) مدرسه را مطالعه و بررسی نموده و با راهنمایی‌های کاربردی تیم را یاری و پشتیبانی می‌کنند. (همان منبع)

چرخه‌ی نظارت و کنترل

(۱) جلسه‌ی تبادل نظر برای طرح ریزی: این جلسه اغلب به تصمیم مشترک تیم برنامه ریزی و ناظران و مشاوران، جهت گردآوری اطلاعات از راه‌های مختلف منجر می‌شود.

(۲) گردآوری اطلاعات: در این مرحله از طریق سند کاوی، مشاهده، مصاحبه و ... نسبت به جمع‌آوری اطلاعات مختلف مرتبط با عملکرد مدرسه در موقعیت‌ها و محورهای مختلف مطابق با زیرمعیارهای تعیین شده اقدام به عمل می‌آید.

(۳) جلسه‌ی تبادل نظر برای بازخورد: در این جلسه تیم برنامه ریزی و ناظران و مشاوران به اتفاق هم اطلاعات حاصل را بررسی می‌کنند. همچنین ناظران بازخورد لازم را به تیم اعلام می‌کنند. هنگامی که اعضای تیم برنامه ریزی در جلسه‌ی تبادل نظر برای ارائه‌ی بازخورد شرکت می‌کنند، به ضرورت مشارکت بیشتر در طراحی یک برنامه‌ی بهبود و رشد پی می‌برند.

پشتوانه‌ی همچون مشورت نیست.

حضرت علی (ع)

سطوح نظارت و مشاوره

۱- منطقه: نظارت بر عملکرد مدرسه و ارائه ی مشاوره برای بهبود عملکرد نقش مهمی در اجرای برنامه دارد. از آنجا که وظیفه ی ذاتی کارشناسی های آموزش دوره های تحصیلی، پرورشی و فرهنگی، تربیت بدنی و سلامت، انجمن اولیاء و مربیان و سایر کارشناسی ها مانند کارشناسی مدارس شاهد، غیر دولتی و استعدادهای درخشان، مسئولیت نظارت بر عملکرد مدارس و راهبری آن ها را بر عهده دارند، لذا با توجه به فراگیر شدن اجرای برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه، ضروری است برای اجرای آن تمامی حوزه های کارشناسی بالا ضمن گذراندن دوره های آموزشی تخصصی ۱۲۸ ساعته ی تعالی مدیریت مدرسه در چهار سطح، نسبت به نظارت بر عملکرد مدرسه و ارائه ی راهنمایی و مشاوره به مدارس مربوطه در بخش های مرتبط با خود اقدام نمایند. مدیریت بر این فرایند بر عهده ی دبیرخانه ی تعالی مدیریت مدرسه مستقر در اداره ی آموزش و پرورش مناطق می باشد. این دبیرخانه زیر نظر معاون آموزش متوسطه فعالیت می کند.

۲- استان: دبیرخانه ی تعالی مدیریت مدرسه مستقر در اداره کل آموزش و پرورش استان و تمامی ادارات و دوائر مرتبط با برنامه، موظف هستند نسبت به نظارت بر عملکرد ادارات حوزه های کاری خود در آموزش و پرورش مناطق و نیز ارائه ی مشاوره جهت اجرای مطلوب مدل اقدام لازم و به موقع را به عمل آورند.

۳- سند: دبیرخانه ی تخصصی و مرکزی تعالی مدیریت مدرسه مستقر در معاونت آموزش متوسطه و تمامی دفاتر و ادارات کل مرتبط با برنامه، می بایست نسبت به نظارت بر عملکرد حوزه های کاری خود در ادارات کل آموزش و پرورش استان ها و نیز ارائه ی مشاوره جهت اجرای مطلوب برنامه اقدام لازم و به موقع به عمل آورند.

کسی که از افکار دیگران استقبال کند، خطا را می شناسد.

حضرت علی (ع)



آنچه که باید در نظارت و مشاوره، برای اجرای برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه مورد توجه قرار دهیم.

۱. قبل از هر چیز باید نگرش و باورهای خود را متناسب با رویکردهای حاکم بر مدل و برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه تغییر دهیم.
۲. مدل و برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه را به خوبی مطالعه و بررسی کنیم، به گونه‌ای که کاملاً بر چستی، چرایی و چگونگی اجرای آن مسلط باشیم.
۳. معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی مورد نظر مدل را به خوبی بشناسیم (تعالی مدیریت مدرسه، ۱۳۹۳، صص ۵۱-۲۸).
۴. بر فرایند چگونگی خود ارزیابی اولیه، مستمر و ارزیابی بیرونی مسلط باشیم (تعالی مدیریت مدرسه، ۱۳۹۳، ص ۲۵).
۵. آن چنان قدرت پاسخ‌گویی به سوالات مخاطبان را داشته باشیم که به ما به عنوان افراد متخصص و قابل رجوع اعتماد کنند.
۶. اهداف و فلسفه‌ی نظارت، کنترل و مشاوره را به خوبی بشناسیم و مدیران و کارکنان مدارس مجری را با آن آشنا کنیم.
۷. با نظریه‌های یادگیری، اصول برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، راهبردهای تدریس و به طور کلی طراحی آموزشی آشنا بوده و در فرآیند کار، معلمان را به استفاده از اصول و نظریه‌های تربیتی ترغیب کنیم.
۸. به صورت مستمر و هدایت شده در خصوص تعالی سازمانی، مدیریت مدارس و نظارت و راهنمایی مطالعه نموده و خود را در مواجهه با یافته‌های علمی و حرفه‌ای و مسائل اصلی مدارس قرار دهیم.
۹. اگر جواب سؤالی را ندانستیم و یا تردید داشتیم، از پاسخ دادن اجتناب کنیم و ارائه‌ی پاسخ را به بررسی بعدی موکول کنیم.
۱۰. برای نظارت بر عملکرد مدارس مجری از دریافت اطلاعات صرفاً از طریق بررسی گزارش‌ها و مستندات پرهیز نموده و با استقرار در مدرسه و وقت‌گذاری مناسب، ضمن بررسی اسناد از سایر ابزارهای گردآوری اطلاعات بهره بگیریم.

۱۱. در زمان نظارت (به شیوه‌ی بالینی) یک رابطه‌ی مفاهمه‌ای با مدیر، تیم برنامه‌ریزی، سایر کارکنان و دانش‌آموزان برقرار کنیم.
۱۲. از دعوت مدرسه برای حضور، همراهی در اجرای برنامه و بازدید استقبال کنیم.
۱۳. قبل از بازدید از مدرسه، تمام بخش‌هایی که قصد داریم مورد بررسی قرار دهیم، اعم از برنامه‌ها، فعالیت‌ها، جلسات شورای معلمان، شورای دانش‌آموزی، کلاس‌های درس و مشخص کنیم، ابتدا آن‌ها را از طریق سامانه‌ی همگام و مستندات بارگذاری شده توسط مدرسه بررسی نموده و سپس برای بررسی آن‌ها به صورت حضوری برنامه‌ریزی کنیم.
۱۴. هنگام بازدید از کلاس درس به گونه‌ای زمان را تنظیم کنیم که از ابتدا تا انتهای آن جلسه‌ی تدریس در کلاس حضور داشته باشیم.
۱۵. برای نظارت اثربخش اطلاعات خود را از راه‌های مختلفی از جمله ارتباط با دانش‌آموزان، معلمان، اولیا و نشست‌های رسمی و غیر رسمی با آنان به دست آوریم.
۱۶. برای کسب بعضی اطلاعات، لازم است در فضای مدرسه گردش کنیم و رفتار دانش‌آموزان و کارکنان را بی‌واسطه مشاهده کنیم.
۱۷. نقش ناظر و مشاور تنها حمایتی، هدایتی، ترغیبی و تشویقی است، لذا از صدور دستور و تحکم و مداخله‌ی آمرانه اجتناب نماییم.
۱۸. به اظهار نظر مدیران، کارکنان، دانش‌آموزان مدرسه و اولیای آن‌ها توجه نشان دهیم.
۱۹. صمیمی و خونگرم بوده و در جهت ایجاد رضایت خاطر معلمان و مدیران بکوشیم.
۲۰. تا می‌توانیم از نظرات و پیشنهادهای سازنده‌ی معلمان و مدیران به گرمی و دوستانه استقبال کنیم و ایشان را در ادامه‌ی همکاری و شرکت فعال در تمامی فعالیت‌های تعالی بخش مدرسه تشویق کنیم.
۲۱. به صحت و دقت در جمع‌آوری اطلاعات توجه کنیم. چرا که بهره‌گیری از اطلاعاتی که از صحت و دقت لازم برخوردار نیستند، نتایج زیان‌باری به همراه دارد. اطلاعات باید دقیق و به موقع تهیه و در دسترس قرار گیرد که بتوان با کمترین هزینه، اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورد.

۲۲. هم چنان که نظارت مداوم و مداخله‌ی زیاد، ممکن است آزادی عمل مدرسه را سلب کند، نظارت محدود و کنترل ناکافی نیز موجب می‌شود، نیروها و منابع مفید در مدرسه به نحو مطلوب مورد بهره‌برداری قرار نگرفته و در نتیجه نیل به اهداف، با مشکل روبرو شود. بنابراین باید میان نظارت و کنترل فعالیت‌های مدرسه و آزادی عمل کارکنان تعادل به وجود آید تا زمینه‌های رشد مدارس مجری و توسعه‌ی خلاقیت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها فراهم شود.

۲۳. در نظارت فناوری‌های جدید را به خدمت بگیریم.

۲۴. در هنگام نظارت باید به جنبه‌های کمی و کیفی و هم چنین به جنبه‌های مثبت و منفی مسایل توجه نماییم.

۲۵. قبل از خروج از مدرسه و هنگام تحلیل فعالیت‌ها از تلاش‌ها و خدمات برجسته‌ی کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها تقدیر کنیم.

۲۶. با بهادادن به روابط انسانی که روز به روز در مناسبات انسان‌ها گسترش می‌یابد، فضای نظارت را به فضایی سالم، صمیمی و بالنده مبدل سازیم و در تعامل با ذی‌نفعان، به موارد زیر به صورت ویژه توجه کنیم:

■ برقراری رابطه همراه با دوستی و محبت، احساس همبستگی دو سویه و ایجاد جو اعتماد و اطمینان

■ آزادی بیان افکار و عقاید ذی‌نفعان و رازداری

■ رعایت عدالت

■ بیان رسا و روشن و حفظ خونسردی و متانت

■ خوب گوش دادن و کوشش برای درک طرف مقابل

■ سعی و کوشش برای برآوردن نیازها

مشورت نمودن چشمه‌ی هدایت است، کسی که (به خاطر رأی
شخصی) خود را مستغنی از دیگران بداند ، خویشتن را به
خطر می افکند .
(حضرت علی (ع)

فصل پنجم

ارزیابی عملکرد مدارس
در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌توانند پشتیبان برنامه‌ی رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. همچنین بهبود مستمر عملکرد، بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

از آنجا که ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و تدوین و اجرای سیاست سازمانی، در این امر نقش اساسی دارد، تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد مشکل است.

یکی از مؤلفه‌های مهم در اجرای صحیح این مدل، چگونگی ارزیابی عملکرد مدارس و ابزار مورد استفاده در این فرایند است. با تعیین نحوه‌ی ارزیابی انتظار می‌رود بین کارکنان مدارس، ناظران و مشاوران، ارزیابان و مسئولین راهبری اجرای برنامه، فهم مشترکی ایجاد و روش یکسانی به کار گرفته شود.

مثال: برای ارزشیابی از پیش‌دانسته‌های دانش‌آموزان ضروریست از روش مصاحبه و سند کاوی استفاده شود. منظور از سند کاوی در اینجا بررسی مستندات شامل برگه‌های ارزشیابی و نتایج ثبت شده در دفتر کلاسی و ... می‌باشد.

خویشتن را محاسبه کنید قبل از آن که به حساب شما برسند
و خویش را وزن کنید (بسنجید) قبل از آن که شما را وزن
کنند (بسنجند) و آماده شوید برای عرصه‌ی بزرگ (روز قیامت).

رسول خدا (صلی الله علیه و آله)



توضیحات فوق نشان می دهد، اجرای برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه قبل از هر چیز وابسته به تغییر نگرش مدیران برنامه در سطوح و لایه های مختلف بوده و نیازمند فرهنگ سازی، عمومی سازی فضای تغییر، اراده ی راسخ و عزمی ملی برای ورود به عرصه ی مدیریت سیستمی است. مدیریتی که در آن همه ی اجزا و عناصر احساس هویت کرده و نقش خود را به خوبی دریابند، نسبت به آن احساس تعلق کنند، برای تحقق آن با انگیزه ی درونی، تمامی تلاش خود را به کار گیرند و خود را در موفقیت ها و شکست های سازمان سهیم بدانند.

به این منظور مدیران مدارس می بایست ضمن تلاش در جهت درونی سازی این باور، عرصه ی تفکر، تصمیم گیری، برنامه ریزی و اجرا را در مدارس خویش گسترده کنند و اجزا و عناصر مدیریت را به تعداد تمامی ذی نفعان اعم از دانش آموزان، اولیا، کارکنان و حتی مراکز و نهادهای محلی مرتبط گسترش دهند. بدین ترتیب مدرسه از یک سیستم هوشمند و حساس به برنامه ی عمل برخوردار شده و یک تیم بزرگ هدایت این سازمان را بر عهده می گیرد.

ضرورت انجام ارزیابی و اندازه گیری عملکرد

۱. با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا در آمده اند یا خیر؟

۲. با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی میزان رضایت ذی نفعان مشخص می شود که آیا سیاست ها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر؟

۳. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن ها بنماید را میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می کند.

۴. ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می آید. به عبارتی دیگر هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت های خود بالاخص در محیط های پیچیده و پویا نیاز مبرم به ارزیابی دارد.

بر این اساس برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» سعی دارد با حرکت در مسیر تعالی جویی و سرآمدی، با شناسایی فرصت‌های بهبود، شرایطی را فراهم آورد تا کلیه‌ی عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه، ضمن شناخت ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی و پیرامونی مدرسه‌ی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه‌محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه‌ی عملیاتی اقدام نموده و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر وضعیت موجود را تحلیل و جایگاه مدرسه خود را نسبت به هدف‌های قصده شده بسنجد و بدون هرگونه اتلاف فرصت، با تشخیص خطاها و شکاف‌های عملکردی، راه‌های بهبود را شناسایی و با برنامه‌ریزی مناسب، عملکرد مدرسه را در محورهای اصلی و کلیدی مدرسه ارتقاء دهد و از این طریق زمینه‌های افزایش کارایی و اثربخشی به عبارتی بهره‌وری مدرسه‌ی خود را ممکن سازد.

ارزیابی در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

در این برنامه فرایند ارزیابی به دو نوع انجام می‌گیرد:

۱. ارزیابی درونی (خود ارزیابی):

الف) خود ارزیابی و تعیین جایگاه مدرسه پیش از تدوین برنامه‌ی عمل

ب) خودارزیابی حین اجرای برنامه

۲- ارزیابی بیرونی یا دگرارزیابی (تعالی مدیریت مدرسه، ۱۳۹۳، ص ۲۵)

۱. ارزیابی درونی (خودارزیابی)

خودارزیابی بررسی جامع، سیستماتیک و منظم فعالیت‌ها و نتایج، نسبت به معیارهای موردنظر در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه است. خود ارزیابی به مدرسه اجازه می‌دهد به طور شفاف نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود را شناسایی و با تعیین دقیق وضع موجود خود، اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به وضع مورد انتظار را مشخص نموده و برنامه‌ریزی نماید.

الف) خود ارزیابی پیش از تدوین برنامه:

این خود ارزیابی به منظور بررسی وضع موجود مدرسه (آنچه هست، نسبت به آنچه باید باشد) انجام می‌گیرد که نتیجه‌ی آن عبارت است از:

- اولویت بندی علت‌ها و نقاط قابل بهبود
- شناسایی و تعیین راهکارهای بهبود
- تهیه‌ی برنامه‌ی عملیاتی

ب) خود ارزیابی در هنگام اجرای برنامه:

خروجی فرایند خود ارزیابی به واقع همان برنامه‌ی بهبود می‌باشد که منبعت از نقاط قابل بهبود شناسایی شده است. برنامه‌ی بهبودی که اجرای آن مدرسه را در تحقق اهداف یاری می‌کند. در فرایند اجرا بررسی میزان تحقق اهداف و نتایج حاصل از انجام هر یک از اقدامات مورد نظر در برنامه‌ی عمل، مدرسه را در بازنگری و انجام اقدامات اصلاحی (در صورت نیاز) کمک می‌کند.

آنچه که باید در خود ارزیابی مورد توجه قرار دهیم:

۱- حتی الامکان از افراد مرتبط با هر یک از محورهای برنامه در خود ارزیابی استفاده کنیم.

۲- پس از انجام خود ارزیابی اولیه، در جلسه‌ای با حضور مدیر، نتایج مورد بررسی قرار گرفته، نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را شناسایی و وضع موجود را تعیین کنیم.

۳- پس از شناسایی نقاط قابل بهبود، به تجزیه و تحلیل دلایل بروز آن اقدام نموده و وضع مورد انتظار را برای یک سال تحصیلی پیش روی تعیین کنیم.

۴- از طریق یکی از روش‌های فنون تجزیه و تحلیل (مندرج در کتاب کاربست مدیریت فرایند مدار) اقدامات اجرایی و راهکارهای قابل بهبود مدرسه را تعیین کنیم.

۵- پس از تعیین راهکارها و اقدامات اجرایی لازم، نسبت به تعیین مسئول پیگیری و زمان اجرای آن اقدام و برنامه ریزی کنیم.

۶- در نهایت هر ماه به صورت نظام مند میزان موفقیت برنامه‌های پیش بینی شده را ارزیابی نموده و پس از بررسی کارایی و اثربخشی اقدامات و نیز شناسایی نقاط قابل بهبود اصلاحات لازم را به عمل آوریم. (به عبارتی با به کارگیری منطق رادار، توجه به نتایج موجود، تعیین روش‌ها و فرایندها، جاری سازی و اجرای برنامه‌ها و در پایان ارزیابی و بازنگری جهت اصلاح) میزان توفیق برنامه‌ها را در مسیر بهبود بررسی کرده و بدین ترتیب مجموعه‌ی خود را در جهت تعالی هدایت کنیم و در ادامه خود را، جهت ارزیابی بیرونی آماده کنیم.

ارزیابی بیرونی (دگر ارزیابی)

این ارزیابی زیر نظر کمیته‌ی ارزیابی با مسئولیت سازمان ملی استاندارد و با عضویت افراد صاحب نظر و مجرب که تیم ارزیابی استان را تشکیل می‌دهند، انجام می‌شود و مسئولیت بررسی عملکرد مدارس مجری و اعلام نتایج ارزیابی برعهده‌ی تیم مزبور می‌باشد.

سطوح ارزیابی

ارزیابی از عملکرد مدارس مجری در چهار مرحله ی مدرسه ای، منطقه ای، استانی و کشوری انجام خواهد شد.

فرایند اجرای ارزیابی بیرونی

- در پایان سال تحصیلی و اتمام زمان اجرای برنامه ی عمل، دبیرخانه ی تعالی مدیریت مدرسه در سطح منطقه می بایست ضمن برنامه ریزی دقیق و با هماهنگی و توافق با مدیر مدرسه، نسبت به اعلام زمان ارزیابی بیرونی به مدرسه اقدام نماید.
- مدیر مدرسه با همکاری کارکنان می بایست نسبت به آماده سازی مقدمات لازم جهت انجام ارزیابی اقدام نماید. از جمله این اقدامات می توان به موارد زیر اشاره نمود:
- آماده سازی تمام مستندات مورد نیاز (چک لیست خود ارزیابی، برنامه ی عمل مدرسه، تحلیل نتایج و ...) به صورت فایل الکترونیکی و یا به صورت کاربرگ.
 - آماده سازی فضای مدرسه جهت حضور ارزیابان و همکاری با آنان در طول فرایند ارزیابی.
 - توجه و تبیین اهداف و ابعاد ارزیابی برای ذی نفعان جهت ایجاد آمادگی برای پاسخ به سوالات ارزیابان.
 - همکاری با ارزیابان جهت برقراری ارتباط و انجام مصاحبه با ذی نفعان (دانش آموزان، اولیا و کارکنان)
 - اطلاع رسانی به همکاران و حضور تمامی اعضای تیم برنامه ریزی و نیز گروه های هدف مورد نظر تیم ارزیابی در مدرسه
- تیم ارزیابی متشکل از یک نفر سر ارزیاب، یک یا دو نفر ارزیاب و یک یا دو نفر مشاهده گر می باشد. این افراد از بین افراد مجرب، آگاه نسبت به مدل و برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه، اهداف و فرایند ارزیابی انتخاب می شوند که نسبت به ارزیابی از عملکرد مدرسه اقدام می نمایند. این تیم می بایست تحت سرپرستی سر ارزیاب در مدرسه حضور یافته و ضمن رعایت موارد زیر نسبت به ارزیابی مدرسه اقدام نماید.

- تیم ارزیابی می‌بایست تحت مدیریت سرارزیاب با هماهنگی از ابتدای وقت اداری در مدرسه حضور یافته و ضمن حفظ کرامت، احترام و آرامش مدیر، کارکنان مدرسه دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها نسبت به انجام ارزیابی اقدام نمایند.

- تیم ارزیابی می‌بایست با برنامه‌ای دقیق که از سوی سرارزیاب تنظیم خواهد شد، ضمن حفظ نظم در مدرسه نسبت به ارزیابی بیرونی اقدام نمایند.

- تیم ارزیابی می‌بایست نسبت به بررسی اسناد و مدارک (مستندات خود ارزیابی، برنامه‌ی عملیاتی، صورت‌جلسات شوراها و دیگر مستندات مکتوب مدرسه که در سامانه‌ی همگام (نرم افزار ارزیابی در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه) بارگذاری شده و یا به صورت کار برگ تهیه شده است، اقدام نماید. از آنجا که بررسی مستندات تنها بخشی از فرایند ارزیابی می‌باشد، لذا ارزیابان می‌بایست به منظور مدیریت زمان ارزیابی، این بخش از ارزیابی را پیش از ورود به مدرسه انجام دهند تا برای انجام تمامی بخش‌ها، مصاحبه با ذی‌نفعان، بازدید از مدرسه و کلاس درس و... زمان کافی باقی بماند. (زمان ارزیابی حداقل بین ۱۰ تا ۱۲ ساعت می‌باشد).

- تیم ارزیابی می‌بایست با نهایت دقت و توجه به زیرمعیارهای ارزیابی، استانداردهای تعیین شده و بدون سوگیری و اظهار نظر شخصی، عملکرد مدرسه را ارزیابی نماید. ارزیابان و مشاهده‌گران باید تمامی مواردی را که مشاهده نموده‌اند و نتایج بررسی‌های خود را به صورت مکتوب به سرارزیاب تحویل دهند. سرارزیاب موارد لازم را در پایان جلسه‌ی ارزیابی به مدیر مدرسه انتقال خواهد داد.

- ارزیابان می‌بایست حتی الامکان در پایان جلسه‌ی ارزیابی و یا حداکثر سه روز پس از اتمام ارزیابی، نسبت به جمع‌بندی و ارائه‌ی نتایج ارزیابی خود اقدام نموده و نتیجه را به صورت توصیفی (درج نقاط قوت و قابل بهبود مدرسه، پیشنهادات کاربردی در هر یک از محورها و درج نتایج عملکرد مدرسه در هر یک از زیرمعیارهای مرتبط با هر معیار و محور در سامانه‌ی ارزیابی) به سرارزیاب تحویل دهند. تأخیر در ارائه‌ی نتایج، موجب درج نمره‌ی منفی و وجود کمترین فاصله در نتایج ارزیابی عملکرد یک مدرسه در سطوح مختلف ارزیابی‌ها (منطقه‌ای/استانی و کشوری)، موجب درج نمره‌ی مثبت در سوابق ارزیاب خواهد شد.

- سرارزیاب می‌بایست نتیجه‌ی نهایی ارزیابی را به کمیته‌ی ارزیابی اعلام نماید.
- دبیرخانه‌ی مربوطه در منطقه می‌بایست مدارس حائز رتبه‌ی ممتاز و متعالی را به دبیرخانه‌ی تعالی مدیریت مدرسه مستقر در استان معرفی نماید.
- تیم ارزیابی استانی که از یک سرارزیاب، یک یا دو ارزیاب و یک یا دو مشاهده‌گر تشکیل خواهد شد، ضمن بررسی دقیق برنامه‌ی عملیاتی مدرسه و تمامی مستندات بارگذاری شده در سامانه‌ی همگام و آگاهی اولیه و نسبی از عملکرد مدرسه ضروری است، نسبت به برنامه‌ریزی دقیق فرایند ارزیابی و با هماهنگی و توافق با مدیر مدرسه، به منظور بررسی میدانی عملکرد در مدرسه حضور یابد.
- در مرحله‌ی استانی نیز تمامی ملاحظات و مراحل ارزیابی که در بندهای بالا توضیح داده شد، انجام خواهد شد.
- تیم ارزیابی با مدیریت و مسئولیت سرارزیاب، نسبت به جمع‌بندی نتایج ارزیابی اقدام نموده و بازخوردی شفاهی در موقعیت مدرسه به مدیر ارائه خواهد نمود.
- تیم ارزیابی نتایج ارزیابی از عملکرد مدرسه را در سامانه‌ی همگام ثبت و به کمیته‌ی ارزیابی تحویل خواهد داد.
- مدارس که در ارزیابی استانی نیز موفق به کسب رتبه‌ی ممتاز یا متعالی بشوند، از طرف دبیرخانه‌ی مربوطه مستقر در اداره کل آموزش و پرورش استان، به دبیرخانه‌ی تخصصی و مرکزی تعالی مدیریت مدرسه مستقر در معاونت آموزش متوسطه (ستاد) معرفی خواهند شد.
- در این مرحله، مدارس که از طرف استان به عنوان مدرسه‌ی حائز رتبه‌ی ممتاز و متعالی معرفی شده باشند، مجدداً از سوی تیم ارزیابی کشوری، زیر نظر سازمان ملی استاندارد مورد ارزیابی قرار گرفته و نتایج نهایی به دبیرخانه‌ی تخصصی تعالی مدیریت مدرسه (درستاد) اعلام خواهد شد.

بازرسانی از انسان‌های صداقت‌پیشه و وفادار بر آنان بگمار، چون
پیگیری تو در پنهانی نسبت به امورشان مایه‌ی سوق دادن آنان به
امانت‌داری و مهربانی با مردم می‌گردد. امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر

آنچه که باید در ارزیابی بیرونی مورد توجه قرار دهیم:

- ◀ به منظور آگاهی و کسب شناخت نسبی از ظرفیت ها و پتانسیل های موجود در مدرسه و بهره گیری از این شناخت در ارزیابی پایانی حتماً در ابتدای سال از مدرسه دیدن نماییم.
- ◀ با تسلط کامل نسبت به برنامه، اهداف، فرایندها، معیارها و زیرمعیارهای ارزیابی و نحوه ی امتیاز دهی در مدرسه حضور یابیم.
- ◀ بر انواع روش های ارزیابی مسلط بوده و بر حسب ضرورت در دستیابی به نتایج مورد نظر در فرایند ارزیابی از هر یک بهره بگیریم. (مشاهده، مصاحبه، بررسی اسناد و ...)
- ◀ سعی کنیم در ارزیابی مستقل، حرفه ای، صادقانه، مبتنی بر چهارچوب مدل عمل کنیم.
- ◀ در بررسی و ارزیابی از عملکرد مدارس مجری با جدیت و سعه ی صدر عمل کنیم.
- ◀ با رفتار مناسب و تعامل سازنده با ارزیابی شونده برخورد نماییم.
- ◀ با تیم خود، در فرایند ارزیابی هماهنگ باشیم.
- ◀ در پایان ارزیابی نتایج را به طور دقیق و کامل، تنظیم و به سرارزیاب تحویل دهیم.

رتبه ها و سطوح جایزه ی تعالی مدیریت مدرسه

بر اساس نتایج ارزیابی بیرونی تا سطح استان، مدارس بر حسب امتیازات مکاتبه در سه رتبه ی پویا، موفق و ممتاز درجه بندی می شوند و پس از راه یابی به مرحله ی کشوری بر اساس میزان موفقیت آن ها در ارزیابی کشوری، در سه سطح گواهینامه ی اهتمام، تقدیرنامه ی اشتهار و تندیس (تعالی) درجه بندی خواهند شد.



سطوح جایزه‌ی در مرحله‌ی کشوری به شرح زیر می باشد:

الف) گواهینامه‌ی اهتمام به کیفیت

ب) تقدیرنامه‌ی اشتهار به کیفیت (اشتهار به کیفیت یک، دو، سه و چهار ستاره):

گواهی نامه‌ی سطح اهتمام به کیفیت

برای مدارسی که با انجام خودارزیابی و پروژه‌های بهبود حاصل از آن، تعهد و پایبندی خود را برای حرکت به سوی کیفیت نشان دهند، مشروط بر این که سیستم مدیریت کیفیت روزآمد در مدرسه جاری باشد، گواهینامه‌ی اهتمام به کیفیت صادر می شود.

تقدیرنامه‌ی اشتهار به کیفیت

بر اساس نتایج ارزیابی کشوری، به مدارسی که بهبود فرایند مدیریت، موجب ارتقای کیفیت و پیشرفت در امور شده باشد، به شرط آن که حد نصاب لازم برای سطح اشتهار را کسب کرده باشند، تقدیرنامه‌ی اشتهار به کیفیت اهدا خواهد شد. این تقدیرنامه‌ها از یک تا چهار ستاره درجه بندی می شوند که تعداد بیشتر ستاره‌ها مبین سطح بالاتر است.

تبصره ۱) حد نصاب امتیازات مربوط به سطوح مختلف اشتهار به کیفیت یک تا چهار ستاره در کمیته‌ی فنی تعیین و در شورای سیاست گذاری مصوب خواهد شد.
تبصره ۲) کلیه‌ی دریافت کنندگان جوایز در سطوح یادشده، با ذکر سال دریافت جایزه و سطح آن مجازند یک سال از تاریخ دریافت به نحو مقتضی در تبلیغ جایگاه واحد خود، برتر شدن خود را در سطح جامعه مطرح کنند.

تبصره ۳) مدارسی که در ارزیابی کیفیت مدرسه حائز شرایط اخذ تندیس شوند، به دبیرخانه‌ی جایزه‌ی ملی کیفیت ایران معرفی می شوند. دبیرخانه طبق روشی که کمیته‌ی فنی تدوین می کند، آن‌ها را ارزیابی کرده و در صورت کسب امتیازات لازم، تندیس سطح مربوط در مراسم روز ملی کیفیت به آن‌ها اعطاء می شود.

بر اساس مطالب پیش گفته تعالی راه بی پایان است، لذا کسب هر رتبه حتی تندیس (متعالی) نشانه‌ی نقطه‌ی پایان نیست و راضی شدن به وضعیت حاصله قطعاً ما را از رسیدن به نقطه‌ی بالاتر محروم می کند. بنابراین تمامی مدارس حائز رتبه برای ادامه‌ی مسیر نیازمند تعیین افقی فراتر بوده و با جذب ظرفیت‌های بیشتر، حرکت خود را برای دستیابی به قله‌های تعالی همچنان ادامه خواهند داد.

اگر چه ماهیت یک مدل تعالی بخش ایجاب می کند در تشویق و ترغیب از پاداش های درونی بهره گرفته شود، در اجرای این مدل تلاش شده است با تشویق تمامی کارکنان مدرسه حائز رتبه، شرایط بهره گیری از تجارب مدارس و مراکز موفق آموزشی درون و بیرون استان را فراهم نماید و با افزایش اختیارات مدرسه، ارتقای سطح مدیریت را در مدارس مذکور گام به گام دنبال نماید.

همچنین برگزاری همایش های تجلیل منطقه ای، استانی، ستادی و نیز تشکیل بانک تجارب ارزنده، گام های دیگری است که تبادل تجارب مجریان و ارتقای توانمندی آن ها را امکان پذیر می سازد.

پیوست ها

معیارها، زیرمعیارها و استانداردهای
ارزیابی در
برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه



محتوای مهارت‌ها، زیرمعیارها و دامنه‌های استاندارد در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمونه برگ ۱

نام مدیر:

نام مدرسه:

دوره‌ی تحصیلی:

منطقه:

استان:

محتوای مدیریت و رهبری: در مدارس متعالی رهبران ضمن برقراری ارتباط انسانی و اخلاقی، زمینه‌ی دستیابی به چشم‌انداز مدرسه‌ی خود را تسهیل می‌کنند و ارزش‌ها و زمینه‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار را فراهم می‌کنند.

نحوه‌ی ارزیابی	میزان مطلوبیت					زیرمعیار	سابقه فعالیت	معیار ارزیابی	نوع
	خیلی منفی (۰)	منفی (۰/۵)	متوسط (۱)	خوب (۱/۵)	خیلی خوب (۲)				
مصاحبه						ایجاد فرصت شنیدن سخنان ذی‌نفعان	۱۰	توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطات انسانی و اخلاقی	۱
						ایجاد فرصت گفت‌وگو با ذی‌نفعان			
						ایجاد فضای سعه‌ی صدر و آرامش و شکیبایی			
						ایجاد فضای اعتماد و اطمینان			
						تکریم ذی‌نفعان و ایجاد مناسبات سازنده‌ی بر اساس احترام متقابل			
مصاحبه						ایجاد فرصت جهت‌خرد جمعی و تصمیم‌گیری در فعالیت‌ها	۸	توسعه و تقویت مشارکت ارکان سهیم و مؤثر	۲
						ایجاد فرصت جهت بهره‌گیری از ظرفیت‌های کارکنان، دانش‌آموزان، اولیا و نهادهای فرهنگی و اجتماعی در اداره‌ی مدرسه			
						ایجاد فرصت جهت واگذاری مسئولیت به دیگران (تعریف اختیار)			
						ایجاد موقعیت به اشتراک‌گذاری دانش ذی‌نفعان نسبت به یکدیگر و نسبت به مدرسه مدیریت دانش)			
						ایجاد فرصت برای تغییر و تحول			



ردیف	معیار ارزیابی	سقف امتیاز	میزان مطلوبیت				نوعی ارزیابی
			خیلی خوب (۴)	خوب (۳)	متوسط (۲)	ضعیف (۱)	
	زیر معیار						
۱	توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی و برقراری نظام انگیزش و قدر دانی	۶					ایجاد فرصت جهت رشد مهارت های خلاقیت ایجاد فرصت جهت رایجی خلاقیت و ابتکار رذی نفعان حمایت و استقبال از طرح های خلاقانه کار بست نوآوری های ذی نفعان در جهت بهبود عملکرد مدرسه ایجاد فرصت برای بروز استعدادها، توانایی ها و شایستگی ها سپردن مسئولیت ها بر اساس نیازت ها و شایستگی ها ایجاد فرصت جهت تقویت و تشویق متناسب با عملکرد فردی و جمعی ایجاد فرصت جهت تبدیل مدیریت کتبی به راهبری تربیتی ایجاد فرصت جهت استقرار رویکرد فرهنگی - تربیتی ایجاد فرصت جهت نظارت و ارزیابی توانم با راهمندی ایجاد فرصت جهت مدیریت سیستمی و یکپارچه ایجاد فرصت جهت تبدیل افکار چندان مانع به صورت انحصاری برای مدرسه‌ی خود به مشارکت در تأمین منابع برای سایر مدارس ایجاد فرصت جهت مدیریت وسایط گذاری همورف بهیچدی منابع به جای هزینه کردن منابع ایجاد فرصت جهت ارزشمندی با ناکند بر سطح شایستگی ها ایجاد فرصت جهت تحقق اهداف و استانداردهای دوره بر اساس ساخت های تربیتی پیش گانه تحلیل چشم انداز و معاشرت های مدرسه با ناکند بر اهداف و مأموریت دوره تخلی نقش خود در تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش استقرار فرهنگ نقش آفرینی برای مسئولیت اجتماعی به اشتراک گذاری تجربیات زیسته انجام مسئولیت اجتماعی در قبال سایر مدارس ایجاد فرصت برای مشارکت فعال مدرسه در مسایل جامعه‌ی پیرامونی مجموع امتیاز: هکتسیه
۲	معیار ارزیابی						
۳	توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری فردی و سازمانی	۱۰					
۴	برقراری نظام انگیزش و قدر دانی	۶					
۵	تهادیده سازی چرخش های تحولی	۱۴					
۶	تعیین چشم انداز مدرسه بر اساس شایستگی های دوره نهادینه سازی	۶					
۷	فرهنگ مسئولیت اجتماعی	۸					
۸	سقف امتیاز	۶۲					

محوres بر نامه ریزی :مدارس معالی با آگاهی از مفاد اسناد تحولی و برنامه ی عملیاتی روشنی ، مسیر ارتقا و بهبود را ترسیم می کنند و هر کجا لازم باشد قادر هستند برنامه را تغییر داده و سایرین را برای اجرای آن ترغیب نمایند.

ردیف	معیار	سقف امتیاز	زیر معیار	دامنه ی استاندارد	امتیاز	امتیاز مکتسبه	نحوه ی ارزیابی
۱	دستورسی آسان به اسناد بالادستی	۴	در دستورس آسان بودن سندها جهت آشنایی آموزش و پرورش برای همه ی کارکنان در دستورس بودن برنامه ی درسی ملی برای همه ی کارکنان در دستورس بودن اهداف دوره ی تحصیلی برای همه ی کارکنان در دستورس بودن مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و قوه ی مدارس	۱	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی	۱	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی
				۲	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی	۲	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی
				۳	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی	۳	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی
۲	آگاهی از مفاد مطرح در اسناد تحولی آموزش و پرورش (مهوریت، چشم انداز)	۷	پایخ گوی کارکنان نسبت به مهریت آموزش و پرورش پایخ گوی کارکنان نسبت به چشم انداز آموزش و پرورش پایخ گوی کارکنان در تحلیل هشی خود برای تحقق اسناد تحولی	۱	۱۰٪ کارکنان	۱	۱۰٪ کارکنان
				۲	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی	۲	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی
				۳	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی	۳	یک نسخه ی معیله یا الکترونیکی
۳	تجدوین برنامه ی عمل مدرسه	۷۵	تعیین وضع موجود تعیین وضع مورد انتظار متناسب با تحلیل وضع موجود تعیین اقدامات بر اساس وضع مورد انتظار تعیین مهمل اجرای اقدامات تعیین زمان برای اجرای اقدامات تعیین امتیاز مورد نیاز هر اقدام	۱	هر یک از محورها تا ۱۲ امتیاز	۱	هر یک از محورها تا ۱۲ امتیاز
				۲	هر یک از محورها تا ۱۵ امتیاز	۲	هر یک از محورها تا ۱۵ امتیاز
				۳	هر یک از محورها تا ۱۸ امتیاز	۳	هر یک از محورها تا ۱۸ امتیاز
				۴	هر یک از محورها تا ۲۱ امتیاز	۴	هر یک از محورها تا ۲۱ امتیاز
				۵	هر یک از محورها تا ۲۴ امتیاز	۵	هر یک از محورها تا ۲۴ امتیاز

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسب	امتیاز	دامنه‌ی استاندارد	زیر معیار	سقف امتیاز	معیار	ت.ب	
مصاحبه	۸ تا ۸	۸ تا ۸	هر یک از محور ها تا ۸ امتیاز	نظارت بر فرایند اجرای برنامه و خود ارزیابی برنامه‌ی عملی تحلیل و بهره گیری از نتایج خود ارزیابی در اجرای برنامه	۳	گذرین مبتنی نامه‌ی مدرسه (بر اساس چشم انداز و برنامه‌ی عمل مدرسه)	۴	
		۱ تا ۱	یک نسخه	مبتنی نامه‌ی کارکنان				
		۱ تا ۱	یک نسخه	مبتنی نامه‌ی دانش آموزان				
		۱ تا ۱	یک نسخه	مبتنی نامه‌ی اولیا				
		۱ تا ۱	۷۰ تا ۴۰	کارکنان				آگاهی ذی نقصان از چشم انداز
		۲ تا ۲	بیش از ۴۰	دانش آموزان				
		۲ تا ۲	بیش از ۴۰	اولیا				
		۲ تا ۲	بیش از ۴۰	کارکنان				
		۲ تا ۲	بیش از ۴۰	کارکنان				
		مصاحبه	۲ تا ۲	۱ تا ۱				بیش از ۴۰
۱ تا ۱	بیش از ۴۰			اولیا				
۲ تا ۲	بیش از ۴۰			کارکنان				
۲ تا ۲	بیش از ۴۰			کارکنان				
۱ تا ۱	بیش از ۴۰			دانش آموزان	آگاهی ذی نقصان از برنامه‌ی عمل مدرسه			
۲ تا ۲	بیش از ۴۰			دانش آموزان				
۱ تا ۱	بیش از ۴۰			اولیا				
۱ تا ۱	بیش از ۴۰			اولیا				
۲ تا ۲	بیش از ۴۰			اولیا				
مجموع امتیاز مکتسبه					۱۰۲	سقف امتیاز		

ضروری است در محاسبه‌ی مجموع امتیاز مکتسبه (به درصد) اعداد اعشاری بر اساس قانون گرد کردن به اعداد صحیح تبدیل شود.

نمون برگ ۳ محورها: معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه

استان: _____

نام مدیر: _____

نام مدرسه: _____

دوره ی تحصیلی: _____

محلّه: _____

استان: _____

محور توسعه ی مشارکت کارکنان در مدرسه: در مدارس متعالی با مشارکت کارکنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری، برنامه ریزی و اداره ی امور مدرسه، بهره گیری از دانش و توان آنان را امکان پذیر می کنند. در این گونه مدارس، ضمن ترویج عدالت با تعامل موثر میان مدیر و کارکنان، انگیزه و تعهد سازمانی تقویت شده و فعالیت های مدرسه در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می گیرد.

ردیف	معیار	سقف امتیاز	زیر معیار	دامنه ی استاندارد	مقیاس	نحوه ی ارزیابی
۱	مشارک	۱۳	تشکیل منظم جلسات شورای اساسی مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش بررسی مسائل مهم مدرسه مشارکت اعضاء در اجرای مصوبات	هر جلسه ۱۰٪ امتیاز	۵ تا	بررسی مستندات
				۷۰ تا ۴۰٪ جلسات بیش از ۱۰۰٪ اعطاء	۴ تا	مصاحبه و بررسی صورت جلسات مصاحبه و بررسی مستندات
۲	کیفیت بخشی به شورای معلمان	۱۹	تشکیل منظم جلسات شورای اساسی مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش بررسی مسائل مهم مدرسه آگاهی تمامی کارکنان از مصوبات شورا کاربست مصوبات شورا در برنامه ها و حل مسائل مدرسه	۱۰ تا ۸٪ جلسه	۳ تا	بررسی مستندات
				۷۰ تا ۴۰٪ جلسات بیش از ۷۰٪ معلمان	۲ تا	مصاحبه و بررسی صورت جلسات
				۷۰ تا ۴۰٪ مصوبات بیش از ۷۰٪ معلمان	۲ تا	مصاحبه و بررسی مستندات
				۷۰ تا ۴۰٪ مصوبات بیش از ۷۰٪ معلمات	۲ تا	مصاحبه و بررسی مستندات
				۷۰ تا ۴۰٪ مصوبات بیش از ۷۰٪ معلمات	۲ تا	مصاحبه و بررسی مستندات

• مدرسی که تعداد کارکنان کمتر از ۳ نفر هستند در صورت انجام تمامی شرح وظایف شورا توسط مدیر، امتیاز به مدرسه تعلق می گیرد.

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسبه	امتیاز	دامه‌می استاندارد	زیرمعیار	سقف امتیاز	معیار	ردیف				
مصاحبه و بررسی مستندات		۲ تا ۴	۴۰ تا ۷۰٪ اعظم	مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها							
		۴ تا ۶	پیش از ۷۰٪ انصاف								
		۱ تا ۳	۴۰ تا ۷۰٪ کارکنان								
		۲ تا ۴	پیش از ۷۰٪ کارکنان								
		۱ تا ۳	۴۰ تا ۷۰٪ کارکنان								
		۲ تا ۴	پیش از ۷۰٪ کارکنان								
		۱ تا ۳	۴۰ تا ۷۰٪ کارکنان								
		۲ تا ۴	پیش از ۷۰٪ کارکنان								
		۱ تا ۳	۴۰ تا ۷۰٪ کارکنان								
		۲ تا ۴	پیش از ۷۰٪ کارکنان								
مصاحبه و بررسی مستندات		۴ تا ۶	پیش از ۷۰٪ کارکنان	مشارکت در تدوین چشم‌انداز مشارکت در تدوین برنامه‌ی عمل‌مدرسه مشارکت در تدوین میثاق‌نامه مشارکت کارکنان در جنبشواره‌ها، مسابقات، همایش‌ها، کنفرانس‌ها و ... تقدیر از کارکنان فعال و موفق در عرصه‌های مختلف ارتباطی آموزش و پرورش انعکاس موفقیت‌های فعالان در نشریات مدرسه‌ای، منطقه‌ای یا محلی و تا زمانی که مدرسه منطقه و ...							
مصاحبه و بررسی مستندات		۳ تا ۵	۱۰۰٪ کارکنان هدف								
مصاحبه و بررسی مستندات		۱ تا ۳	۲۰ تا ۵۰٪								
مصاحبه و بررسی مستندات		۳ تا ۵	۱۰ تا ۵۰٪								
بررسی اجزا و مستند شده		۳ تا ۵	۵۰ تا ۱۰۰٪								
مصاحبه		۳ تا ۵	ایجاد فرصت انتقال به اولیا ۰/۱۵ امتیاز					ایجاد فرصت انتقال و مهارت کارکنان موفق در جلسات اولیا و کارکنان در سطح مدرسه			
		۳ تا ۵	ایجاد فرصت انتقال								
		۳ تا ۵	به کارکنان ۰/۱۵ امتیاز								
مجموع امتیاز مکتسبه								۵۳	سقف امتیاز		

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
--------	--------	----------------	------------	-----------

محور توسعه‌ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه به‌درارس متعالی با خلق ظرفیت‌های جدید و اجرای برنامه‌های متنوع و موثر آموزشی، پرورشی و ورزشی ضمن بسترسازی برای توسعه و تقویت اندیشه و تفکر دانش آموزان، برپایه‌ی پروژا استعدادها، تقویت حس مسؤلیت‌پذیری و اعتمادبه‌نفس، تلفیق اندیشه و عمل و نیز زمینه‌های اجتماعی شدن و جامعه‌پذیری آنان را فراهم می‌نمایند.

نوع‌ی ارزیابی	تاریخ	تاریخ	دامغنی استاندارد	زیرمعیار	تاریخ	معیار	تاریخ
مصاحبه	۳۱	۳۱	هر جلسه ۱۰۵ امتیاز	برگزاری جلسات آموزشی و توجیحی برای دانش آموزان جهت آشنایی با ضرورت مشارکت آنان در ادای امور مدرسه			
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	شرکت ۷۰۰ دانش آموزان	برگزاری انتخابات شورای دانش آموزی		فراهم آوردن زمینه‌های مشارکت دانش آموزان در ادای مدرسه و بهره‌گیری از نتایج‌ها و شورای دانش آموزی	۱
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	هر جلسه ۱۰۵ امتیاز	تشکیل شورای دانش آموزی			
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	هر انجمن ۱ امتیاز	تشکیل و فعال‌سازی انجمن‌های خلی شورای دانش آموزی			
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	هر مورد ۱۰۵ امتیاز	تشکیل تشکل‌های دانش آموزی			
بزرسی مستندات	۳۱	۳۱	هر مورد ۲۰۵ امتیاز	تخصیصات قابل اجرا توسط شورای دانش آموزی در برنامه‌های مدرسه			
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	۷۵۰ دانش آموزان	مشارکت دانش آموزان در فعالیت‌های مدرسه		بهره‌گیری از مشارکت دانش آموزان در ادای مدرسه و انجام پژوهش	۲
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	۷۸۰ دانش آموزان				
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	۷۸۰ دانش آموزان				
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	۷۸۰ دانش آموزان	شرکت دانش آموزان در جشنواره‌ها، مسابقات علمی - پژوهشی			
مصاحبه/ارزی مستندات	۳۱	۳۱	۷۸۰ دانش آموزان				



رتبه	معیار	امتیاز	زیر معیار	دامنه‌ی امتیاز	امتیاز	امتیاز مکتسب	نحوه‌ی ارزیابی
۳	حضور موفق در عرصه‌های مختلف و ایجاد سنز و کارهای نثویقی	۱۲	مشارکت دانش آموزان در تدوین چیلن نامه تقدیر از ذی‌نفعان در حضور دانش آموزان و اولیا انعکاس نوع موفقیت ذی‌نفعان در تشریحات مدرسه‌ای، منطقه‌ای یا محلی و پارسی‌های مدرسه، منطقه و ... ایجاد فرصت ابتعا تجربه موفق در جمع اولیا، کارکنان و دانش آموزان	۳ تا ۴۰٪ دانش آموزان بیش از ۷۰٪ دانش آموزان	۲ تا ۳ تا	۲ تا ۳ تا	مصاحبه/ورسی مستندات ورسی مستندات مصاحبه/ورسی مستندات
مجموع امتیاز مکتسبه							
	سقف امتیاز	۵۳					

محورها، معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در برنامه های تعلیمی هدیریت مدرسه

نمونه برگ ۵

نام مدیر:

نام مدرسه:

دوره تحصیلی:

منطقه:

استان:

محور توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، مدارس متعالی با ایجاد زمینه های لازم و ظرفیت سازی مطلوب تلاش می نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم فکری مربیان، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش آموزان و تقویت و ارتقای دانش تربیتی والدین را نیز فراهم نمایند.

نوعی ارزیابی	مکان: ۳	تاریخ: ۳	دامنه استاندارد	زیر معیار	معیار: ۳	معیار	تعداد: ۳
بررسی بانک اطلاعاتی	۱ تا	۱۳۹۷/۰۵/۲۰	اولیا	تشکیل بانک اطلاعاتی از ظرفیت ها و دانش های اولیا	۱۳	فرآهم آوردن زمینه های مناسب مشارکت اولیا	۱
	۲ تا	پیش از ۱۳۹۷/۰۷/۰۱	جلسه ۲	تشکیل ویرگوری جمع عمومی اولیا بر اساس آئین نامه			
بررسی مستندات	۱ تا	۱۳۹۷/۰۵/۲۰	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	برگزار شدن انتخابات انجمن اولیا و مربیان	۱۳	فرآهم آوردن زمینه های مناسب مشارکت اولیا	۱
	۲ تا	هر یکشنبه ۱۵ آذرماه	هر یکشنبه ۱۵ آذرماه	تشکیل کمیته های تخصصی مربوط به انجمن اولیا و مربیان			
مصاحبه / بررسی مستندات	۱ تا	۱۳۹۷/۰۵/۲۰	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	برگزاری جلسات دیدار مربیان با اولیا، به منظور هم گیری و روانی، راهکارهای عملی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی - تربیتی دانش آموزان	۱۳	فرآهم آوردن زمینه های مناسب مشارکت اولیا	۱
	۲ تا	نوسه تا ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	نوسه تا ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	عملی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی - تربیتی دانش آموزان			
	۳ تا	نوسه تا ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	نوسه تا ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	عملی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی - تربیتی دانش آموزان			
	۴ تا	نوسه تا ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	نوسه تا ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	عملی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی - تربیتی دانش آموزان			
مصاحبه / بررسی مستندات	۱ تا	۱۳۹۷/۰۵/۲۰	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	انجمن اولیا و مربیان	۱۳	فرآهم آوردن زمینه های مناسب مشارکت اولیا	۱
	۲ تا	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	انجمن اولیا و مربیان			
	۳ تا	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	انجمن اولیا و مربیان			
	۴ تا	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	پیش از ۱۳۹۷/۰۵/۲۰	انجمن اولیا و مربیان			



نحوه ی ارزیابی	امتیاز مکتسبه	امتیاز	دامنه ی استاندارد	زیر معیار	امتیاز ویژه	معیار	ردیف
مصاحبه مصاحبه/ بررسی فرم های نیازسنجی	۱۵ تا ۱۸۵ تا		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا	مشارکت در تدوین برنامه ی عمل مدرسه مشارکت در تدوین میثاق نامه	۳ مشارکت اولیا در تدوین برنامه ی عمل و میثاق نامه	۳ مشارکت اولیا در تدوین برنامه ی عمل و میثاق نامه	۳
	۱۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا	پایزسنجی از نیازهای آموزشی			
	۲۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا				
	۱۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا				
	۲۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا				
بررسی سرفصل های تعیین شده مصاحبه و بررسی گزارش محتوای جلسات مصاحبه مصاحبه	۲۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا	تعیین سرفصل های جلسات آموزش خانواده براساس نیازسنجی برگزاری دوره های آموزش خانواده اراهای خدمات راهمنا به خانواده ها ایجاد بسته های ارتباطی میان خانواده های آسیب پذیر و آسیب زا با مشاوران تخصصی خانواده	۴ ارتقای سطح دانش و اطلاعات اولیا و ارایشی خدمات آموزشی مشاوره های	۴	
	۳۵		هر جلسه ۱/۵ امتیاز				
	۲۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا				
	۲۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا				
	۲۵		پیش از ۲۸۷۰-۱۰۲۴۰ اولیا				
مشاهده ی لیست مراکز شناسایی شده و گزارش ارتباط ایجاد شده	۲۵		جدات ۱؛ چهار سازمان	شناسایی و برقراری ارتباط قائمگند جهت استفاده از ظرفیت های برون سازمانی جذب مشارکت های داوطلبانه و بهره گیری بهیچند از ظرفیت های برون سازمانی اعام از شورای محله، شهرداری، استانداری، مساجد و یقاع تبرک، فرم نادانی اوقاف، بهیچستی، نوسازی و... در خصوص تأمین نیازهای مختلف مدرسه ای مهم از آموزشی، تربیتی، پرورشی، عمرانی، تربیت بدنی، بهداشتی و...	۵ بهی گیری و مشارکت های برون سازمانی	۵	
	۳۵		۱۰۰٪ نظیتهان				
	۲۵		۱۰۰٪ خدمات				
مصاحبه/ بررسی مستندات اقاامات	۳۵		تقدیر از اولیا ی فعال در حضور کارکنان، دانش آموزان و سایر اولیا در سطح مدرسه و... انکس نوع خدمات ویژه اولیا در نشریات داخلی منظمی، بازتابی	ایجاد سازوکار های تنقویتی برای اولیا ی فعال در کمیته های تخصصی دوره های آموزشی اداره ی امور مدرسه و... سقف امتیاز	۵ ۵	۵	
	۲۵		۱۰۰٪ خدمات				

مجموع امتیاز مکتسبه

۵۳

سقف امتیاز

نمون برگ ۶

موضوعها: معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در برنامه‌ی مدیریت مدرسه

استان:

منطقه:

دوره‌ی تحصیلی:

نام مدرسه:

نام مدیر:

محور توانمندسازی کارکنان: مدارس متعالی ضمن ایجاد سازمان یادگیرنده، توانایی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت نموده و زمینه‌های ارتقای سطح صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای آنان را فراهم می‌سازند تا در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می‌گیرند.

شماره	معیار	تجزیه و تحلیل	زیر معیار	دامنه‌ی استاندارد	امتیاز	مقیاس	نحوه‌ی ارزیابی
۱	بسترسازی و توسعه‌ی فرهنگ مطالعه و پژوهش	۲۵	تشکیل کمیته‌ی پژوهشی مدرسه شناسایی اولویت‌های و مستندسازی مسائل مدرسه با مشارکت کارکنان در زمینه‌های مختلف (علمی، آموزشی، فرهنگی، تربیتی، بهداشت سلامت، اداری، علمی، تجهیزات و ...) مشارکت داوطلبانه‌ی مدیر و سایر کارکنان در معاینات پژوهشی درس پژوهشی، اقدام پژوهشی، پژوهش‌های روزانه و معاینات موردی و ... کاربرد نتایج در حل مسائل و به کارگیری آن در برنامه‌ها	یک کمیته‌ی	۱		بررسی صورت‌جلسات
				هرزمنه ۵۵ امتیاز	۳ تا		بررسی مستندات
				از ۲۵ تا ۵۰ کارکنان	۲ تا		مصاحبه و بررسی مستندات
				پیش از ۲۵ کارکنان	۴ تا		مصاحبه و بررسی نتایج
				هر مورد ۲ امتیاز	۶ تا		
				راه‌های تابع معاینات در جمع	۳ تا		
				محکمان (هر مورد ۱ امتیاز)			
				انتشار از طرق مختلف در سطح مدرسه (هر مورد ۵ امتیاز)	۲ تا		
				چاپ در نشریات معتقه	۲ تا		بررسی مستندات
				چاپ با بلنبرش و تشریحات علمی	۲ تا		
چاپ توزیعی با مجازات رتبه							
چاپ (هر مورد ۱ امتیاز)							
برگ‌زایی اردو و بازدید از مراکز علمی، تحقیقی و مدارس موفق برای کارکنان			۲ تا		مصاحبه و بررسی مستندات		



نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسب	امتیاز	دامه‌ی استخراج	زیرمعیار	بازخورد	معیار	نقشه
بررسی مستندات	۲۱		نیازسنجی یک بار در سال	نیازسنجی و تعیین سر فصل ها و مباحث مورد نیاز کارگاه‌های آموزشی با محوریت مفاد اسناد تحولی و رویکرد نوین تعلیم و تربیت	۱۵	آموزش تخصصی - حرفه‌ای و تبدیل تجربه	۲
	۲۱		تعیین سر فصل هر کارگاه آموزشی ۰/۵ امتیاز سال تقریب اجرای هر کارگاه آموزشی ۰/۲۵ امتیاز برنامه مدون هر کارگاه ۰/۲۵ امتیاز				
بررسی مستندات	۱۱		برنامه مدون هر کارگاه ۰/۲۵ امتیاز	تعیین سر فصل ها و مباحث مورد نیاز کارگاه‌های آموزشی و ایجاد مجوز جهت صدور گواهینامه	۱۵	آموزش تخصصی - حرفه‌ای و تبدیل تجربه	۲
	۲۱		هر کارگاه ۱ امتیاز				
مصاحبه و بررسی مستندات	۴۱		هر کارگاه ۰/۵ امتیاز	برگزاری کارگاه آموزشی ۸ ساعته (هر نفر ۳۳ ساعت آموزش)	۱۵	آموزش تخصصی - حرفه‌ای و تبدیل تجربه	۲
بررسی محتوای آموزش	۲۱		هر کارگاه ۰/۵ امتیاز				
مصاحبه و بررسی مستندات	۲۱		هر گروه درسی ۰/۵ امتیاز	هم‌اندیشی و تبادل تجربه در گروه‌های درسی			

مجموع امتیاز مکتسبه

۴۰

سقف امتیاز

- ۴- مستند سازی محتوای کارگاه آموزشی باید محتواها متناسب با سر فصل ها و نیازسنجی انجام شده باشد .
- ۵- منظور از هم‌اندیشی در گروه‌های درسی تعامل و تبادل تجربه میان معلمانی است که نسبت به یک ماده‌ی درسی در مدرسه مشغول به تحصیل به تحصیل می‌باشند لذا در مدارسی که در هر ماده‌ی درسی تنها یک معلم مشغول به تدریس می‌باشند، امتیاز این زیر معیار برای مدرسه لحاظ خواهد شد.



نمونه برگ ۷
محورها، معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه

استان: دوره ی تحصیلی: نام مدرسه: نام مدیر:

محور استقرار نظام یاددهی - یادگیری: در مدارس متعالی تلاش می شود با به کارگیری روش های تدریس فعال، موثر و منطقی و نیز بهره گیری از فناوری های نوین آموزشی و راهبردهای خلاقانه، دانش آموزان را در فرآیند روش های مسئله یابی و حل مسئله درک و فهم مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با عرصه ها و عناصر ساخت های تربیت (مبتدع در برنامه ی درسی ملی) و همچنین کاربرد آموخته ها در زندگی یاری نمایند.

نوعی ارزیابی	مکانیابی	مقیاس	دامنه ی استاندارد	زیر معیار	بازخورد	معیار	نقشه
مشاهده و بررسی طرح درس ها	۳ تا ۶ تا	۷۰٪ تا ۱۰۰٪	معلمان بیش از ۷۰٪ معلمان بیش از ۱۰۰٪	تهیه طرح درس روزانه متناسب با رویکرد در برنامه ی درسی ملی به صورت مکتوب یا الکترونیکی برقراری ارتباط و تعامل سازنده در تدریس	۱۰۰٪	بهره گیری از روش های فعال و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری با رویکرد فرهنگ - تربیتی	۱
مصاحبه	۳ تا ۶ تا	۷۰٪ تا ۱۰۰٪	معلمان بیش از ۷۰٪ معلمان بیش از ۱۰۰٪	ارزشیابی از پیش دانشمندی دانش آموزان ارزشیابی آغازینی توسط معلمان	۱۰۰٪	بهره گیری از روش های فعال و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری با رویکرد فرهنگ - تربیتی	۱
مصاحبه / بررسی مستندات	۳ تا ۶ تا	۷۰٪ تا ۱۰۰٪	معلمان بیش از ۷۰٪ معلمان بیش از ۱۰۰٪	کاروش و پژوهش در کلاس درس توسط دانش آموز	۱۰۰٪	بهره گیری از روش های فعال و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری با رویکرد فرهنگ - تربیتی	۱
مصاحبه / مشاهده	۳ تا ۶ تا	۷۰٪ تا ۱۰۰٪	معلمان بیش از ۷۰٪ معلمان بیش از ۱۰۰٪	تعامل و هم افزایی میان دانش آموزان	۱۰۰٪	بهره گیری از روش های فعال و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری با رویکرد فرهنگ - تربیتی	۱
مصاحبه / مشاهده	۳ تا ۶ تا	۷۰٪ تا ۱۰۰٪	معلمان بیش از ۷۰٪ معلمان بیش از ۱۰۰٪	بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۰۰٪	بهره گیری از روش های فعال و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری با رویکرد فرهنگ - تربیتی	۱

• طرح درس روزانه با رویکرد تلفیقی و موقعیت محور بر اساس چهار چوب زیر تعریف می شود:

طرح درس روزانه شامل: اهداف و انتظارات یادگیری، پیش دانش ها و ارزشیابی آغازینی، تدارک فرصت های شیوع یادگیری اجرای تدریس - فرایند یادگیری - یاددهی) می باشد. در اجرای تدریس و در محور ارزشیابی فرایندی تعیین نقش تسهیل گری معلم در زمان بندی درجه یک از مولفه های کارایی و پژوهش، تعامل و هم اندیشی، دست وپزدنی و به کارگیری فن آوری ارتباط عرصه های مختلف (خدا، خلق، خلقت وجود) توضیح و تبیین از سویی دانش آموزان و معلم و هم چنین تعیین تکلیف و فعالیت های خارج از کلاس با تاکید بر تکلیف تربیتی، پروژه ای، پژوهشی و ...

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسبه	امتیاز	حاصلی استاندارد	زیرمعیار	امتیاز	معیار	رتبه	
مصاحبه/پوشا داده		۳ تا	۷۰-۸۰٪ دانش آموزان	دست ورزی با وسایل آموزشی و انجام فعالیت های علمی توسط دانش آموزان				
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ دانش آموزان					
مصاحبه/پوشا داده		۳ تا	۷۰-۸۰٪ ممتلن	مدیریت کلاس درس				
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ ممتلن					
مصاحبه/پوشا داده		۳ تا	۷۰-۸۰٪ ممتلن	ایجاد نشاط و شادی در کلاس درس				
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ ممتلن					
مصاحبه/پررسی تکالیف دانش آموزی		۳ تا	۷۰-۸۰٪ ممتلن	تعمین تکالیف تمرینی و توسعه های				
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ ممتلن					
مصاحبه/پوشا داده		۳ تا	۷۰-۸۰٪ ممتلن	ایجاد ارتباط بین مفاهیم درسی با بوقیبت های زندگی و آموخته های فرهنگی - تربیتی بهره گیری از محیط های سنتی با درگیری از جمله پژوهش سر ارا را اردو گاه ها آکون فرهنگی تربیتی خانه های فرهنگی ، کتابخانه های عمومی ، کاون پرورش هکری کود کان و بوجوانان ، نمایشگاه موزیهای تخصصی ، مراکز کار آفرینی ، جشنیهای ورزشی و....				
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ ممتلن					
مصاحبه/پررسی مستندات		۳ تا	۷۰-۸۰٪ ممتلن	شناسایی دانش آموزان در معرض افت تحصیلی	راهنمایی و مشاوره تحصیلی و تربیتی (اقت تحصیلی و ...)			
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ ممتلن					
مصاحبه/پررسی مستندات		۳ تا	۷۰-۸۰٪ ممتلن	اقدام در جهت رفع مشکل				
		۶ تا	بیش از ۸۰٪ ممتلن					
مشاهده		۳ تا	۷۰۰٪	برخورداری از تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی				
		۶ تا	۷۰۰٪					
مصاحبه/پررسی دفتر ثبت فعالیت های آزمایشگاهی و کارگاهی		۳ تا	۷۰۰٪ دانش آموزان	انجام فعالیت های آزمایشگاهی و کارگاهی توسط دانش آموزان	متناسب با کتاب های درسی			
		۶ تا	۷۰۰٪					
		۶ تا	۷۰۰٪ فعالیت ها			۱۶	بهره گیری از آزمایشگاه و کارگاه	۲

ردیف	معیار	مقیاس	دامنه‌ی استاندارد	زیرمعیار	مقیاس	نوعی ارزیابی
۳	ساخت و بهره‌گیری از مواد رسانه‌های آموزشی و تربیتی	۱۵	برگ‌آوری نمایشگاهی از تولیدات* معرفی دست‌سازها از طریق تارنمای مدرسه، نشریات مدرسه‌ای و منطقه‌ای توسعه و تجهیز فضای کلاس‌های هوشمند میزان استفاده از تجهیزات فراهم شده	کارکنان دانش‌آموزان کارکنان دانش‌آموزان کارکنان دانش‌آموزان	۲۳	مشاهده تولیدات
					۲۴	مصاحبه/مشاهده مستندات
۴	هوشمندسازی مدرسه و کلاس درس	۴	حضور در کلاس درس و نظارت بر فرایند اجرای تدریس توسط یکی از افراد شامل: مدیر معلمان آموزشی و پرورشی مدرسه، سرگروه‌های آموزشی، معلمان همکاران با هم‌پایه‌ی مدرسه و ... تجزیه و تحلیل مشاهدات کلاس درس توسط ناظرین ارایه‌ی بازخوردهای مناسب و راهکارهای لازم به معلمان	کارکنان دانش‌آموزان کارکنان دانش‌آموزان	۲۵	مشاهده/مصاحبه مستندات
					۲۶	مصاحبه/بررسی مستندات
۵	نظارت و راهمبایی با رویکرد بالینی	۱۷	ارایه‌ی بازخوردهای لازم به معلمان	کارکنان دانش‌آموزان کارکنان دانش‌آموزان	۲۷	مشاهده/بررسی مستندات
					۲۸	مصاحبه/بررسی مستندات

* نمایشگاه تولیدات کارکنان و دانش‌آموزان می‌تواند به صورت مشترک برگزار شود. در این صورت امتیاز هر دو بخش کارکنان و دانش‌آموزان محاسبه خواهد شد.

نوعی ارزیابی	امتیاز	امتیاز	دامهی استاندارد	زیرمعیار	امتیاز	معیار	ردیف
مطالعه اوردی ارزایی روزانه مورد استفاده		۲ تا	۳۰ تا ۵۰٪ معلمان	به کارگیری روش های مختلف ارزشیابی فرایندی (مشاهده، چک لیست، پوشه کار و...)	۲۴	بهره گیری از روش های ارزشیابی فرایندی و نتیجه محور	۶
		۴ تا	۵۱ تا ۷۰٪ معلمان				
		تا ۶	بیش از ۷۰٪ معلمان				
تحلیل اوردی ارزشیابی		۲ تا	۳۰ تا ۵۰٪ معلمان	به کارگیری ارزشیابی نتیجه محور با تاکید بر ارزشیابی عملکردی	۲۴	بهره گیری از روش های ارزشیابی فرایندی و نتیجه محور	۶
		۴ تا	۵۱ تا ۷۰٪ معلمان				
		تا ۶	بیش از ۷۰٪ معلمان				
مطالعه اوردی مستندات		۳ تا	۴۰ تا ۷۰٪ معلمان	ارزایی بازخورد های به موقع و موثر فرایندی و نتیجه محور	۲۴	بهره گیری از روش های ارزشیابی فرایندی و نتیجه محور	۶
		تا ۶	بیش از ۷۰٪ معلمان				
		۳ تا	۴۰ تا ۷۰٪ معلمان				
مطالعه اوردی مستندات		تا ۶	بیش از ۷۰٪ معلمان	ارزایی بازخورد در زمینهی تکلیف و فعالیت های خارج از کلاس داشتن آموزان	۲۴	بهره گیری از روش های ارزشیابی فرایندی و نتیجه محور	۶
		تا ۶	بیش از ۷۰٪ معلمان				
مجموع امتیاز مکتسبه					۱۶۰	سقف امتیاز	

ارزشیابی عملکردی محصول یادگیری را می سنجد.

نمون برگ ۸

محورها، معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در برنامه ی مدیریت مدرسه

نام مدیر:

نام مدرسه:

دوره ی تحصیلی:

منطقه:

استان:

محور ارتقای سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی: در مدارس متبالی فضای شاداب و شرایط ایمن و بهداشتی به عنوان بستر مناسبی برای پرورش و شکوفایی استعدادهای دانش آموزان مورد توجه قرار می گیرد.

نحوه ی ارزیابی	اقتباس مکتسبه	امتیاز	دامنه ی استاندارد	زیر معیار	امتیاز: ۳؛ ۲؛ ۱	معیار	امتیاز: ۳؛ ۲؛ ۱
مشاهده و تکمیل چک لیست		۲ تا	۱۰۰٪ موارد و موارد مورد نیاز	مجهز بودن مدرسه به ملزومات بهداشتی مورد نیاز رضایان خارج، مسلح زباله و وسایل نظافت و ...			
مشاهده و تکمیل چک لیست		۳ تا	۱۰۰٪ فضاهای	رعایت بهداشت در مدرسه، اکران ها، راهروها، حیاط در و پنجره ها، آبخوری ها، سرویس های بهداشتی و تفکیک آبخوری ها از سرویس های بهداشتی، پاکیزگی، بهداشت، ...			
بررسی شناسنامه سلامت دانش آموزان		۲ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان	انجام معاینات بهداشتی و پزشکی دانش آموزان			
مشاهده / مصاحبه و تکمیل چک لیست		۲ تا	۱۰۰٪ موارد غذایی	مواد غذایی مجاز، بهداشتی، استاندارد و غنی شده، عرضه شده در مدرسه مطابق با دستورالعمل یا یگانه تغذیه سالم	۱۵	ارتقای بهداشت عمومی مدرسه	۱
مصاحبه / بررسی مستندات		۲ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان	آموزش و انعکاس توصیه های بهداشتی و تغذیه ای در خصوص استفاده از مواد غذایی سالم و غنی شده متناسب با سن و جنس دانش آموزان (جاسات عمومی، صبحگاه، تابلوهای بهداشتی مدرسه، پروشور و ...)			
مصاحبه / مشاهده		۲ تا	۱۰۰٪ کارکنان	رعایت بهداشت فردی و اجتماعی توسط کارکنان			
		۲ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان	دانش آموزان			

• مواد غذایی که دارای ترکیباتی نظیر ویتامین D۳، آهن، ریز مغزی ها، جهت تامین نیازهای غذایی و انرژی دانش آموزان می باشد.

نوعی ارزیابی	امتیاز	امتیاز	دامنه استاندارد	زیرمعیار	وزن	معیار	وزن
مشاهده تکمیل چک لیست	۴ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	رعایت استاندارد و نکات ایمنی در مدرسه (وجود جعبه کمک‌های اولیه، کپسول آتش‌نشانی، سیستم کشتی استاندارد، پروژها و رابط‌های ایمن و وسایل گرمایشی و سرمایشی)	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده تکمیل چک لیست	۲ تا	۱۰۰٪	آزمایشگاهی	استاندارد بودن و ایمنی فضای و تجهیزات: کارگاهی و ورزشی	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده تکمیل چک لیست	۲ تا	۱۰۰٪	کارگاهی				
مشاهده تکمیل چک لیست	۳ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	ایمنی ساختمان مدرسه (حفاظت ایمنی برای پله‌ها و پنجره‌ها، آسفالت حیاط و ...)	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده تکمیل چک لیست	۳ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	استاندارد و ایمن بودن وسایل آموزشی (نیمکت، تخته و ...)			
مشاهده تکمیل چک لیست	۳ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	آماده‌بودن فضای فیزیکی، منابع، امکانات مدرسه برای مقابله با حوادث غیرمترقبه و شرایط بحرانی	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده تکمیل چک لیست	۳ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	استاندارد و ایمن بودن وسایل آموزشی (نیمکت، تخته و ...)			
مشاهده	۳ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	مناسب بودن وسعت مدرسه و تعداد دانش‌آموزان در حیاط، راهرو و کلاس‌ها	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده	۳ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	مناسب بودن وسعت مدرسه و تعداد دانش‌آموزان در حیاط، راهرو و کلاس‌ها			
مشاهده	۲ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	پردی کلاس‌ها و نمازخانه	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده	۲ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	پردی کلاس‌ها و نمازخانه			
مشاهده	۲ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	استفاده از رنگ‌های مناسب و شاد برای ادرها و دیوارهای داخلی و تیروفی مدرسه	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲
مشاهده	۲ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	استفاده از رنگ‌های مناسب و شاد برای ادرها و دیوارهای داخلی و تیروفی مدرسه			
مشاهده	۲ تا	۱۰۰٪	۱۰۰٪	رعایت نظم در نصب تابلوها، پوسته‌ها و تراکت‌های اطلاع‌رسانی	۱۹	فرهنگ‌سازی شرایط ایمن در مدرسه	۲

نحوه ارزیابی	امتیاز	امتیاز	داممی استاندارد	زیر معیار	نمره	معیار	نمره
مصاحبه ابررسی مستندات و محتوای مورد آموزش	۴ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان	آموزش مهارت خودمراقبتی به دانش آموزان (در زمینه آسیب های اجتماعی و رفتارهای پرخطر مانند گرایش به دخانیات، انواع مواد مخدر، خشونت و بیبهای های نریدید و...)	۱۶	بیش گیری از آسیب های اجتماعی در مدرسه	۴	
بررسی مستندات	۳ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان	رسد وضعیت خطر پذیری دانش آموزان مطابق با دستورالعمل مربوطه	۱۸	توسعهی تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی در مدرسه	۵	
بررسی اقدامات	۳ تا	۱۰۰٪ عوامل مخاطره آمیز	اجرای برنامه های پیشگیرانه کاهش عوامل مخاطره آمیز درون و بیرون مدرسه نظیر فضای گروهی دفاع داخل مدرسه، محل تجمع افراد پرکار و روشنگاری عرضه مواد دخانیاتی اطراف مدرسه، مطابق با دستورالعمل مربوطه				
بررسی مستندات	۳ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان گروه هدف	شناسایی دانش آموزان پرخطر انجام هماهنگی و آموزشی، روانی و اجتماعی و ترویج دانش آموزان در معرض خطر (مطابق با دستورالعمل مربوطه)	۱۷	توسعهی تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی در مدرسه	۵	
بررسی اقدامات	۳ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان گروه هدف	آموزش مفاهیم راست قلمی در مدرسه از قبیل خودی صحیح شنستن، راه رفتن، دویدن و سایر موارد				
مصاحبه ابررسی مستندات و محتوای مورد آموزش	۳ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان	شناسایی دانش آموزان دارای ناانجاری های اسکلتی و قلمی	۱۸	توسعهی تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی در مدرسه	۵	
بررسی مستندات	۳ تا	۱۰۰٪ دانش آموزان گروه هدف	ارحاء دانش آموزان دارای ناانجاری های اسکلتی و قلمی به کانون های حرکت اصلاحی				
بررسی مستندات	۳ تا	۱۰۰٪ فضای فیزیکی	خط کشی زمین های ورزشی و حیاط پویا	۱۷	توسعهی تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی در مدرسه	۵	
بررسی مستندات	۳ تا	۱۰۰٪ المپیادها	اجرای المپیادهای ورزشی درون مدرسه ای در چهارچوب دستورالعمل های ابلاخی				
مصاحبه ابررسی اقدامات	۳ تا	۷۵٪ دانش آموزان		۷۷	سقف امتیاز		
		۸۰٪ بیش از دانش آموزان			مجموع امتیاز مکتسبه		

نمون برگ ۹

محوresها: محورهاها، زو، معیارها و دامنه‌های استاندارد در برنامه‌ی مدیریت مدرسه

نام مدیر:

نام مدرسه:

دوره‌ی تحصیلی:

منطقه:

استان:

محور توسعه‌ی فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی: مدارس متعالی به منظور غنی‌سازی برنامه‌های پرورشی و فرهنگی و تعمیق یادگیری در دانش‌آموزان، فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی را با توجه به نیازها، استفاده‌ها و علائق دانش‌آموزان پیش‌بینی و اجرا نموده تا ضمن ایجاد فرصت‌هایی برای کسب تجربه دانش‌آموزان در درون و بیرون مدرسه، محیط آموزشی را به محیطی پر نشاط، پویا و تعالی بخش تبدیل نمایند.

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتوبه	امتیاز	دامنه‌ی استاندارد	زیرمعیار	امتیاز	معیار	نمره
بررسی فرم‌های نیازسنجی بر اساس تعداد دانش‌آموزان		۲ تا	۲ تا ۴۰ درصد دانش‌آموزان	شناسایی نیازها و علائق دانش‌آموزان در زمینه‌های فرهنگی، هنری، قرآنی و عبرت (اولویت‌بندی و طبقه‌بندی نیازهای دانش‌آموزان)	۲۶	زمینه‌سازی برای اجرای پرورشی و فرهنگی	۱
		۴ تا	بیش از ۶۷ درصد دانش‌آموزان				
بررسی لیست اولویت‌ها		۲ تا	۱۰۰٪ نیازهای شناسایی شده	اطلاع‌رسانی در خصوص برنامه‌های پرورشی و فرهنگی مدرسه (بروشور، ...)	۲۶	کیفی فعالیت‌های	
		۱ تا	۱۰۰٪ کارکنان				
		۲ تا	۱۰۰٪ اولیا				
بررسی مستندات		۲ تا	۱۰۰٪ دانش‌آموزان	فضا سازی فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی مدرسه (شماره نویسی، نصب پرچم و ...)	۲۶	کیفی فعالیت‌های	
		۳ تا	هر مورد ۵٪ امتیاز				
مشاهده		۲ تا	۱۰۰٪ تجهیزات	تعمیر و نگهداری دانش‌آموزان	۲۶	کیفی فعالیت‌های	
		۲ تا	۱۰۰٪ تجهیزات				
مشاهده/بررسی مستندات		۲ تا	۱۰۰٪ کتاب‌ها و منابع	تعمیر و نگهداری دانش‌آموزان	۲۶	کیفی فعالیت‌های	
		۲ تا	۱۰۰٪ تجهیزات				
مشاهده		۲ تا	۱۰۰٪ تجهیزات	برخورداری از تجهیزات نمازخانه متناسب با تعداد دانش‌آموزان	۲۶	کیفی فعالیت‌های	
مصاحبه/بررسی مستندات		۲ تا	هر مورد ۵٪ امتیاز	معرفی مراکز بیرون مدرسه‌ای جهت گذراندن اوقات فراغت مثل کارگاه‌ها، دارالقرآن‌ها، اردوگاه‌ها، موزه‌ها و ... به دانش‌آموزان	۲۶	کیفی فعالیت‌های	

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسب	امتیاز	دامنه استاندارد	زیر معیار	امتیاز	معیار	ردیف
بررسی مستندات		۳ تا	هر مورد ۱۱ امتیاز	بین دانش آموزان میان کارکنان	برگزاری جشنواره مسابقات پرورشی و فرهنگی (قرآن و معارف اسلامی، فرهنگ هنری و ...)		
		۲ تا	هر مورد ۱۱ امتیاز به ازای هر اردو ۱۱ امتیاز حضور و مشارکت حضور و مشارکت ۷۰٪ تا ۸۰٪ حضور و مشارکت بیش از ۷۰٪ دانش آموزان				
مصاحبه/بررسی مستندات		۲ تا	۱۰۰٪ از روزها	ملاحظ نمودن رنگ نماز در متن برنامه‌های روزانه برگزاری نماز جماعت به صورت مستمر			۲
		۴ تا	۱۰۰٪ از ۷ تا ۹ کارکنان				
مصاحبه/بررسی مستندات		۲ تا	بیش از ۷۰٪ از کارکنان	شرکت مدیر، معاونین، مصلحان و دانش آموزان در نماز جماعت			۲۸
		۴ تا	بیش از ۷۰٪ از دانش آموزان				
مصاحبه/بررسی مستندات		۲ تا	بیش از ۷۰٪ از دانش آموزان	برگزاری مراسم آغازین با کیفیت، متنوع و شاد توسط دانش آموزان، اوقات قرآن مجید سرود جمهوری اسلامی ایران، تابش، زومش صبحگاهی بر اساس دستورالعمل مربوطه استفاده از کتاب و رسانه‌های آموزشی و تربیتی موجود در کتابخانه توسط دانش آموزان			
		۴ تا	هر ۲۵٪ از کل دانش آموزان ۲ امتیاز				
مصاحبه/بررسی مستندات		۴ تا	۱۰۰٪ از دانش آموزان	راهبردی و مشاوره تحصیلی، سازشی و تشکیلی متناسب با دوره‌های تحصیلی			
مصاحبه/بررسی مستندات		۳ تا	۱۰۰٪ از گروه دانش آموزان هدف	شناسایی دانش آموزان در معرض ناانجاری های سازشی، اخلاقی و ...			۱۳
مصاحبه/بررسی مستندات		۳ تا	۱۰۰٪ از گروه دانش آموزان هدف	ارجاع دانش آموزان در معرض ناانجاری های سازشی، اخلاقی و ... به هسته‌های مشاوره مناطق			
بررسی مستندات		۳ تا	۱۰۰٪ از دانش آموزان	تشکیل پرونده‌های مشاوره‌ای برای دانش آموزان			
مجموع امتیاز مکتسبه							۷۷
							سقف امتیاز
							ارائه‌ی خدمات راهبردی و مشاوره
							۳



نمون برگ ۱۵	محوresها، معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در برنامه های تعلیمی مدیریت مدرسه
استان :	منطقه :
نام مدیر :	نام مدرسه :
نام مدیر :	دوره ی تحصیلی :

محور مدیریت امور اجرایی و اداری؛ مدارس متعلقی ضمن شناسایی؛ به کار گیری بهینه و استفاده ی حدا کثری از ظرفیت های بالقوه و بالفعل مدرسه با برقراری نظم و ایجاد محیطی آرام و پویا نسبت به انجام امور به صورت کارا و اثربخش اقدام می نمایند.

ردیف	معیار	معیار زیر معیار	دامنه ی استاندارد	امتیاز	امتیاز مکتسبه	نحوه ی ارزیابی
۱	حسن اجرای قوانین و مقررات	درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۱۰۰٪ اطلاع رسانی مالی	۳ تا	۳ تا	بررسی سامانه
			درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۳ تا	۳ تا	تطبیق هزینه های و بررسی پاسخ های ارسال شده
۱۱	حسن اجرای قوانین و مقررات	درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۱۰۰٪ هزینه ها	۴ تا	۴ تا	مصححیه و بررسی اقدامات
			درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۴ تا	۴ تا	مصححیه و بررسی اقدامات
۱۶	حسن اجرای امور مالی	درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۱۰۰٪ اسناد و دفاتر مالی	۱ تا	۱ تا	مصححیه و بررسی اقدامات
			درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۱ تا	۱ تا	مصححیه و بررسی اقدامات
۲	حسن اجرای امور مالی	درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۱۰۰٪ اسناد و دفاتر مالی	۱ تا	۱ تا	مصححیه و بررسی اقدامات
			درج صحیح و به موقع، اطلاعات مالی مدرسه در سامانه ی مربوطه	۱ تا	۱ تا	مصححیه و بررسی اقدامات

نوعی ارزیابی	امتیاز	امتیاز	دامنه‌ی امتیاز	زیر معیار	امتیاز	معیار	امتیاز
مطابقت اموال اهدایی با مواظبت شده	۱ تا	۱ تا	۱۰۰٪ اموال اهدایی	ثبت اموال اهدایی اولیا و خیرین در دفتر اموال			
بررسی گزارش‌های مالی و مصاحبه	۱ تا	۱ تا	هر نوبت ۰/۵ امتیاز	ارایی عملکرد مالی مدرسه به اولیا به صورت فصلی			
مشاهده	۱ تا	۱ تا	۱۰۰٪ اسناد و مدارک	ارایی عملکرد مالی مدرسه به اولیا به صورت فصلی			
بررسی مستندات	۱ تا	۱ تا	۱۰۰٪ فعالیت‌ها طرح‌ها و برنامه‌ها	طبقه‌بندی و بایگانی مطلوب اسناد، مدارک، دفاتر و بخشنامه‌ها			
بررسی پروژه‌ها	۱ تا	۱ تا	۱۰۰٪ کارگزاران	ثبت مناسب و دقیق فرایند و نتایج اجرای طرح‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه			
بررسی قراردادهای مشاهده	۲ تا	۱ تا	۱۰۰٪ انجمن آموزان	تشکیل پروژه‌بردی؛ دانش آموزان	۸	مستند سازی و بیلگانی	۳
مشاهده	۱ تا	۱ تا	۱۰۰٪ اسناد و مدارک	انعقاد قرارداد ارزشیابی سالانه با کارگزاران			
بررسی اسناد و گزارش‌های ثبت شده	۱ تا	۱ تا	۱۰۰٪ اسناد و گزارش‌ها	در دسترس بودن اسناد و مدارک جهت ارایه به موقع به مسئولین مافوق			
در پایانه				استفاده‌ی مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ثبت اسناد و گزارش‌ها			
مجموع امتیاز مکتسبه							
					۳۵	سقف امتیاز	

محوresha معیارها، زیر معیارها و دامنه های استاندارد در زیر نامه ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۱۱

نام مدیر:

نام مدرسه:

دوره ی تحصیلی:

منطقه:

استان:

محتو نتایج دانش آموزان، کارکنان و اولیا؛ مدرس منتالی نتایج مهم و برجسته مرتبط با نتایج آموزش آموزان، کارکنان و اولیا را مورد توجه قرار داده و به آن ها دست می یابد.

نحوه ی ارزیابی	میزان مطلوبیت				معیار ارزیابی	معیار ارزیابی	توضیحات
	خیلی ضعیف (۰/۵)	ضعیف (۰/۵)	متوسط (۱)	خوب (۱/۵)			
مصاحبه					رضایت مندی از فضای اعتماد و اطمینان	۳۴	توسعه ی مهارت های ارتباطات و انسانی و اخلاقی
					رضایت مندی از ایجاد فرصت گفت وگو و شنیده شدن سخنان		
					رضایت مندی از سعهی صدر، آرمش و شکیبایی		
					رضایت مندی از ایجاد مناسبات سازشلی بر اساس کارکنان		
					رضایت مندی از ایجاد مناسبات سازشلی بر اساس کارکنان		
					رضایت مندی از امکان برخورداری از فرصت بر استفاده از امکانات و منابع		
					رضایت مندی از شیوه های اطلاع رسانی از فعالیت ها و برنامه ها و ...		
					رضایت مندی از امکان بر خوردهای از فعالیت ها و برنامه ها و ...		
					رضایت مندی از ایجاد فرصت مشارکت و تعامل		
					رضایت مندی از ایجاد فرصت جهت خرد جمعی و تصمیم گیری جمعی در فعالیت ها		
مصاحبه					رضایت مندی از ایجاد فرصت مشارکت و تعامل	۳۴	توسعه و تقویت مشارکت ارکان سهیم و مؤثر
					رضایت مندی از ایجاد فرصت جهت خرد جمعی و تصمیم گیری جمعی در فعالیت ها		
مصاحبه					رضایت مندی از ایجاد فرصت مشارکت و تعامل	۲	توسعه و تقویت مشارکت ارکان سهیم و مؤثر
					رضایت مندی از ایجاد فرصت جهت خرد جمعی و تصمیم گیری جمعی در فعالیت ها		

نحوه ی ارزیابی	میزان مطلوبیت					زیر معیار	سقف امتیاز	معیار ارزیابی	رتبه
	خیلی ضعیف (۰)	ضعیف (۰/۵)	متوسط (۱)	خوب (۱/۵)	خیلی خوب (۲)				
مصاحبه						رضایت‌مندی از روند اصلاح و بهبود برنامه‌ها			
						رضایت‌مندی از فرصت ایجاد شده برای بروز استعدادهای توانایی‌ها و شایستگی‌ها			
						رضایت‌مندی از سپردن مسئولیت‌ها بر اساس نیازت‌ها و شایستگی‌ها	۱۸	برقراری نظام انگیزش	۳
						رضایت‌مندی از تقبیر و تشویق متناسب با عملکرد فردی یا جمعی			
						دانش‌آموزان اویبا			
						دانش‌آموزان کارکنان			
						دانش‌آموزان اویبا			
						دانش‌آموزان کارکنان			
						دانش‌آموزان اویبا			
مجموع امتیاز مکتسبه									
							۱۰۶	سقف امتیاز	



نمونه برگ ۱۲: محورها، معیارها، زیرمجموعه‌ها و دامنه‌های استاندارد در برنامه‌ی تعالی ویژه‌ی هنرستان‌ها

نام مدیر:	نام مدرسه:	دوره‌ی تحصیلی:	منطقه:	استان:
-----------	------------	----------------	--------	--------

محور بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی‌های عملی و کارگاهی: مدیران مدارس متعلی با بهره‌گیری از کلیه‌ی ظرفیت‌ها و امکانات موجود در هنرستان و با جلب مشارکت هنرآموزان و هنرجویان هنرستان، زمینه‌ی ارتقای کیفیت آموزش‌های عملی، کارگاهی و آزمایشگاهی و افزایش بهره‌وری این آموزش‌ها را فراهم می‌نمایند.

نحوه‌ی ارزیابی	مقیاس	مقیاس	دامنه‌ی امتیاز	زیرمعیار	مقیاس	معیار	نقطه
بررسی مستندات (مکانگات با اداره و صورالایح)	۰/۵ تا	۱۰۰٪ اعضا	حضور ۱۰۰٪ اعضا	تشکیل ستاد کارآموزی در هنرستان و انتخاب هنرآموزان یاددید کننده	۸	اجرای مطلوب کارآموزی و کاروری	۱
بررسی مستندات و اقدام	۰/۵ تا	حداقل یک جلسه	حداقل یک جلسه	طرح موضوع در جلسه‌ی شورای دبیران			
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	هر مورد ۰/۲۵	یک مورد (الکترونیکی یا مکتوب)	اطلاع‌رسانی به هنرجویان و اولیای آنان از طرق مختلف (براساس صحنه‌گاه، انجمن اولیا و حضرات آموزشی خانواده، پروشور و...)			
بررسی مستندات و اقدام	۰/۵ تا	یک مورد	۱۰۰٪ دانش‌آموزان	تهیگی بانک اطلاعاتی از مشاغل منطقه متناسب با رشته‌های موجود در هنرستان	۸	اجرای مطلوب کارآموزی و کاروری	۱
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	۱۰۰٪ دانش‌آموزان	۱۰۰٪ دانش‌آموزان	تعیین و تأیید مکان‌های مناسب کارآموزی با مشارکت اولیا			
بررسی مستندات و اقدام	۰/۵ تا	مشارکت حداقل ۲۰٪ اولیا	مشارکت حداقل ۲۰٪ اولیا	اطلاع‌رسانی متناسب مکان به هنرجویان و اولیا و برگزاری جلسه‌ی توجیهی برای آنان			
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	حداقل سه روز در هفته	حداقل سه روز در هفته	نظارت هنرآموزان و یاددید مستمر			

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسبه	امتیاز	دامنه‌ی استنادار	زیر معیار	معیار	نقشه
مشاهده فرم‌های نظارت و بازدید مدیر مشاهده فرم‌های نظارت و بازدید هنر آموزان	۱ تا	۱ تا	حداقل ۱۰ هنرجویان ۱۰۰۰ دانش آموزان	نظارت مدیر بر فعالیت هنر آموزان و بازدید تصادفی از هنرجویان		
بررسی مستندات و اقدام	۰/۵ تا	۰/۵ تا	۱۰۰۰ فی نفر	تقدیر از هنرجویان برتر و عوامل هنرستان		
بررسی صورت جلسات / مصاحبه	۰/۵ تا	۰/۵ تا	حداقل یک جلسه حضور همه اعضا	تشکیل کمیته نظارت در هنرستان		
بررسی مستندات و صورت جلسات / مشاهده / مصاحبه / بررسی مستندات	۱/۵ تا	۱/۵ تا	حداقل یک طرح برای هر رشته	بررسی و تصویب طرح تولیدی یا ارائه خدمات متناسب با رشته‌های موجود در هنرستان		
بررسی مستندات و صورت جلسات / مشاهده و بررسی	۱ تا	۱ تا	هر مورد ۰/۲۵	اولویت بندی طرح‌های تولیدی و فرهنگی هنرجویان جهت اجرا	اجرای برنامه‌ی آموزش همراه با	۲
مشاهده و بررسی تواریخها	۲ تا	۲ تا	٪۱۰۰ طرح‌های مصوب	اطلاع رسانی اجرای طرح‌ها در آغاز سال تحصیلی به هنرجویان و اولیای طریق بروشور و ...	تولید	
بررسی مستندات	۱ تا	۱ تا	٪۱۰۰ طرح‌های مصوب	تهیه و تنظیم فرآیندها با توجه به قوانین و مقررات (نص و ۷۵ و ...)		
مشاهده فرم‌های نظارت و بازدید / بررسی اسناد ملی و مستندات	۲ تا	۲ تا	٪۱۰۰ طرح‌های مصوب	نظارت بر فعالیت هنر آموزان و بازدید تصادفی از فعالیت هنرجویان در جشن آموزش		
بررسی مستندات	۱ تا	۱ تا	٪۱۰۰ طرح‌های مصوب	نظارت بر نحوه‌ی هزینه‌کرد در آمدها بر اساس قوانین و مقررات و عمل به مفاد قانونی		
بررسی مستندات	۱ تا	۱ تا	٪۱۰۰ طرح‌های مصوب	احصاء آسیب‌های اجرای طرح و تلاش در جهت حل آن		

رتبه	معیار	امتیاز مقدار	زیرمعیار	دامنه‌ی استاندارد	امتیاز	رتبه	
			نظارت بر فعالیت هر آموزان و بازدید تحصافی از فعالیت های هر جوان حسن آموزش	حفاظت ۲ بازدید برای هر کارگاه	۰/۵ تا		
			تشکیل گروه‌های آموزشی درسی و تخصصی مناسب با رشته‌های موجود از بین هنر آموزان	۱۰۰٪ رشته‌های موجود هنرستان	۰/۵ تا		
			تهیه به موقع لوازم مورد مصرفی مورد نیاز رشته‌ها در آغاز سال متناسب با استانداردهای مورد نیاز رشته‌ها	۱۰۰٪ دروس فنی و غیر فنی	۲ تا		
			رعایت راه‌ساعات استاندارد دروس فنی و غیر فنی با توجه به جدول مواد درسی رعایت استانداردها تراکم هر جوان در کلاس/کارگاه و آزمایشگاه طبق دستورالعمل‌های اعلام شده	۱۰۰٪ دروس فنی و غیر فنی	۰/۵ تا		
		۷	راه‌پازخورد فعالیت های کارگاهی و آزمایشگاهی دروس فنی و غیر فنی به سرپرستان، بخش جهت رفع مشکلات	۱۰۰٪ سرپرستان	۰/۵ تا		
			صدور ابلاغ مرتبط برای هنر آموزان، سرپرستان، اساتذکاران و معاون فنی	۱۰۰٪ پرسنل مرتبط	۰/۵ تا		
			اجرای دروس فنی و غیر فنی به صورت آموزش مبتنی بر شایستگی و متناسب با برنامه‌ی درسی	۱۰۰٪ دروس فنی و غیر فنی	۱ تا		
			اجرای ارزشی ضمن سال و مبتنی بر شایستگی برای دروس فنی و غیر فنی متناسب با این نامه و پیوسته‌های مصوب	۱۰۰٪ دروس فنی و غیر فنی	۱ تا		
				بررسی طرح درس ها بررسی ارزشی دروس جدول ارزشی دروس	بررسی مستند/لیست صورت جلسات/لیست افلام خریداری شده/ ابلاغ های صادره/فرم های نظارت و بازدید	مشاهده فرم های نظارت و بازدید	
				بررسی مستندات - لیست اقلام قبض انبار	بررسی برنامهی هفتگی		
					بررسی مستندات و اقدام		
					مشاهده فرم های نظارت و بازدید		
					بررسی ابلاغ ها		
					بررسی طرح درس ها		
					بررسی ارزشی دروس جدول ارزشی دروس		

نوعی ارزیابی	امتیاز	امتیاز	دامنه‌ی استناد دارد	زیر معیار	بازخورد	معیار	رتبه
بررسی مستندات و اقدام		۲ تا	۱۰۰٪ دروس فنی و غیر فنی ۱۰۰٪ دروس فنی و غیر فنی	میزان برخورداری کارگاه‌ها از تجهیزات (سرماپهای و نیمه سرماپهای) و وسایل استاندارد مناسب با رشته	۴/۵	برخورداری و بهره‌گیری از فضا و تجهیزات	۴
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	تا ۱۵۰	حدائق دولتی و مدارس	وجود ابزار مناسب برای نگهداری اموال، مواد مصرفی، وسایل و تجهیزات کارگاه	۴/۵	استقرار نظام بهداشت HSE و ایمنی در کارگاه بر اساس استانداردهای مربوطه و پرونده	۵
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	تا ۱۵۰	حدائق دولتی و مدارس	میزان وجود نظم و آراستگی ظاهری کارگاه (استقرار نظام آراستگی محیط کار مانند کس، و ...)			
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	تا ۱۵۰	حدائق دولتی و مدارس	برگزاری جلسات آموزشی، هم‌اندیشی و توجیهی با سرپرستان بخش، هنر آموزان ابزارداران، هنر جویان و ...	۴	استقرار نظام بهداشت HSE و ایمنی در کارگاه بر اساس استانداردهای مربوطه و پرونده	۵
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	تا ۱۵۰	حدائق دولتی و مدارس	نظارت بر نصب، حفظ و نگهداری تجهیزات ایمنی دستگاه‌ها در کارگاه / آزمایشگاه / ابزار			
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	تا ۱۵۰	حدائق دولتی و مدارس	نصب تابلوهای راهنما و ایمنی برای تجهیزات و فضایی عمومی کارگاه	۴	توسعه فعالیت های کار آفرینی	۶
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	تا ۱۵۰	حدائق دولتی و مدارس	شناسایی و دعوت از کار آفرینان برتر، مدرسه / منطقه / استان به منظور معرفی موضوع کار آفرینی			
مشاهده و بررسی		تا ۱۵۰	حدائق سالانه دو جلسه	برگزاری جلسات هم‌اندیشی با سرپرستان بخش، هنر آموزان جهت شناسایی و معرفی هنر جویان کار آفرین			
مشاهده		تا ۱۵۰	حدائق سالانه دو جلسه				

نوعی ارزیابی	امتیاز مکتسب	امتیاز	دامنه استناد	زیر معیار	امتیاز	معیار	رتبه
صورتجلسات فرم‌های معرفی و تشخیص هنرجوی کارآفرین	۱ تا	۱ تا	هر مورد ۰/۲۵ یک مورد الگوریتمی یا مکتوب	تهیه پروشور، بانک کتاب و سی دی، فرم‌های مفید و تخصصی، تابلوی اعلانات و ... مربوط به کارآفرینی و کارآفرینان.			
مشاهده و بررسی مستندات	۱ تا	۱ تا	مشابست یا رشته‌های موجود هنرستان	اجرای عملی طرح‌های خوداشتغالی هنرجویان کارآفرین			
مشاهده	۲ تا	۲ تا	یک مورد موضوع هنرستان	ازادگی طرح‌های اشتغال‌زایی هنرجویان کارآفرین در جنبه‌ها و مهارت‌های نیابتی آنها			
مشاهده و بررسی مستندات	۰/۵ تا	۰/۵ تا	یک مورد (حداقل دو هفته، مشاغل)	تهیه از برگه‌گان برتر طرح‌های خوداشتغالی و برپایی			
بررسی صورت‌جلسات و فرم‌های معرفی و تشخیص هنرجوی کارآفرین	۰/۵ تا	۰/۵ تا	۷۰۰ نفر جوان فارغ‌التحصیل هر سال	راه‌اندازی انجمن فارغ‌التحصیلان هنرستان جهت ارتباط مستمر هنرجویان و فارغ‌التحصیلان و تسهیل سازوکار اجرایی آن		فراهم نمودن زمینه‌های ارتباط موثر فارغ‌التحصیلان و هنرجویان هنرستان	۷
مشاهده	۰/۵ تا	۰/۵ تا	حداقل یک مورد در طول سال	برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین هنرجویان فارغ‌التحصیل موفق به تناسب‌های مختلف در طول سال	۱		
مشاهده و بررسی مستندات	۰/۵ تا	۰/۵ تا	۷۰۰ نفر جوان‌های دولتی دوره اول	برگزاری و شرکت در جلسات تفسیری برای دانش‌آموزان پایه‌های نهم مدارس منطقه/ناحیه		فراهم نمودن زمینه‌های جذب هنرجویان با استعداد و علاقه‌مند در رشته‌های موجود هنرستان	۸
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	۱ تا	۷۵۰ نفر جوان‌های دولتی دوره اول	برگزاری نهم‌مدارس منطقه/ناحیه	۵		
بررسی مستندات و اقدام	۱ تا	۱ تا	یک مورد	برگزاری نمایشگاه مشاغل در هنرستان			
بررسی مستندات و اقدام	۱/۵ تا	۱/۵ تا	حداقل ۲۲ نفر برای هر کلاس	جذب حداکثری هنرجو در هم‌زمانی رشته‌ها قبل از شروع سال تحصیلی و ثبت نام قطعی در سلسله مربوطه			

مجموع امتیاز مکتسبه

۴۷

سقف امتیاز

نحوه ی ارزیابی	امتیاز مکتسبه	امتیاز	دامنه ی استناد اراد	زیر معیار	امتیاز	معیار	رتبه
مشاهده / مصاحبه		۰/۵	۱۰۰٪ رشته های مهارتی شاخه کار دانش	اطلاع دقیق از مجموعه رشته های مهارتی شاخه کار دانش و سبکهای بنگاههای اقتصادی و کارگاه های تولیدی منطقه مطابق با معیارهای واگزارنی هنر جو			
بررسی مستندات و قرارداد آموزشی		۷/۵	هر ۵ هنر جو ۱۵/۵ امتیاز	میزان واگزارنی هنر جو در استناد ارادهای مهارتی مختلف به خارج از آموزش و پرورش	۵	فر اهرم نمودن زمینه و اجرای مطلوب آموزش های	
مشاهده/بررسی نمونه برگ های ارزشیابی		۱	۱۰۰٪ نمونه برگ های ارزشیابی	اجرای مطلوب و باز دیدهای مستمر از نحوه آموزش مهارتی توسط کارگاه یا بنگاه اقتصادی بر اساس برنامه زمان بندی اعلام شده/وجود نمونه برگ های ارزشیابی تکمیل شده توسط هر آموز رارابط		مهارتی به روش پروان سپاری*	۹
مصاحبه/بررسی مستندات		۱	۱۰۰٪ مهارت آموختگان	تهیه گزارش میزان توسعه این روش آموزشی/تجزیه و تحلیل نتایج این آموزش ها/ رصد کردن آیندهی قاخ التحصیلان این نوع آموزش ها			
مجموع امتیاز مکتسبه					۵۲	سقف امتیاز	

توجه: محور ۱۲ در هنرستان های فنی و حرفه ای دارای ۴۷ امتیاز و در هنرستان های کار دانش دارای ۵۲ امتیاز می باشد.

در هنرستان های کار دانشی که به شیوه برون سپاری، آموزش های مهارتی به هنر جوان خود ارائه می دهند و هنر جوان برای طی دوره ی آموزش مهارت خود به بنگاه های اقتصادی یا کارگاه های تولیدی (محیط واقعی کار) اصرام می شوند و کارگاهی در هنرستان تشکیل نشده است، معیار زیر جایگزین معیار ۴ در این محور می شود.

شناسنامه‌ی مدرسه‌ی مجری برنامه‌ی مدیریت مدرسه

سال تحصیلی:

استان: _____ منطقه: _____

نام مدرسه: _____

نوع مدرسه: _____ دوره‌ی تحصیلی: _____

نوبت: _____ کد مدرسه: _____

جنسیت: دخترانه پسرانه

مساحت زمین: _____

زیربنای ساختمان: _____

شماره‌ی تلفن همراه	سابقه‌ی مدیریت	سابقه‌ی خدمت	رشته‌ی تحصیلی	مدرک تحصیلی	نام و نام خانوادگی مدیر مدرسه

میانگین نمرات درسی سال مطابق با کارنامه‌ی تحصیلی

نام درس										
نمره										

میانگین کلی دروس

تعداد کلاس			تعداد دانش‌آموزان دوره*			تعداد	تعداد	تعداد
پایه ...	پایه ...	پایه ...	پایه ...	پایه ...	پایه ...	سایر کارکنان	معاونین	معلمان

تعداد سرویس بهداشتی	تعداد کلاس‌های موضوعی	تعداد کلاس‌های هوشمند	تعداد رایانه‌ی فعال	مساحت اتاق بهداشت	مساحت اتاق مشاور	مساحت نمازخانه	مساحت کارگاه	مساحت سالن ورزشی	مساحت کتابخانه	مساحت آرمایشگاه	مساحت بوفه

کد شهری و تلفن مدرسه: _____

فاکس: _____

آدرس سایت: _____

ایمیل: _____

آدرس: _____

* در مدارس متوسطه‌ی نظری که دانش‌آموزان در چند رشته مشغول به تحصیل می‌باشند، مجموع دانش‌آموزان هر پایه (در تمام رشته‌ها) درج می‌شود.