



وزارت آموزش و پرورش  
معاونت آموزش متوسطه

# دستور العمل اجرایی الگوی تعالی مدیریت مدرسه سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹

سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فهرست

مقدمه:	۲
۱- اهمیت و ضرورت	۲
۲- اهداف و رویکردها	۴
۱-۲- اهداف:	۴
۲-۲- رویکردهای جدید در الگوی تعالی مدیریت مدرسه (در ساختار و قابلیت های آن)	۴
۳- ارکان راهبری الگوی تعالی مدیریت مدرسه در ستاد و ظایف آن	۵
۱-۳- ستاد	۵
۲-۳- استان	۸
۳-۳- شهرستان / منطقه / ناحیه	۱۰
۴-۳- مدرسه	۱۱
۴- معرفی الگو	۱۳
۱-۴- ویژگی های الگوی جدید تعالی مدیریت مدرسه نسبت به گذشته:	۱۳
۲-۴- معرفی ساختار کلی الگوی تعالی مدیریت مدرسه	۱۳
۵- تعاریف واژه ها و اصطلاحات الگو	۱۵
۶- نظارت و ارزشیابی بر اجرای الگوی تعالی مدیریت مدرسه	۱۶
۷- سامانه کاربران	۱۷
۸- منابع مالی	۱۷



## مقدمه:

بهبود عملکرد مدارس و دستیابی به اهداف تربیتی و آموزشی نیازمند مدیریت و راهبری هوشمندانه‌ی برنامه‌های مدرسه و نظارت، کنترل بر فرآیندهای آن است. این مهم در قدم نخست به هدف‌گذاری‌های صحیح مبتنی بر اهداف تحولی نظام آموزشی و در قدم بعد استفاده از روش‌های کارآمد و مؤثر در اداره‌ی واحدهای آموزشی بستگی دارد. بکارگیری ابزارهای مدیریتی کارآمد علاوه بر چیرگی مدیران بر همه‌ی فرآیندها و اقدامات کلیدی و مهم، امکان سنجش و ارزشیابی میزان توفیق آن‌ها در دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده را فراهم می‌آورد. الگوی عالی مدیریت مدرسه، از ابزارهای مهم و شناخته شده‌ای است که کارآمدی آن علاوه بر حوزه‌ی صنعت در بخش‌های خدماتی، فرهنگی و آموزشی نیز به اثبات رسیده و اکنون در سطح وسیعی به کار گرفته می‌شود. این الگو که در چند سال گذشته در آموزش و پرورش و در سطح مدارس به عنوان "برنامه‌ی عالی مدیریت مدرسه" به کار گرفته شده است، اینک ابزاری آشنا در ادبیات آموزش و پرورش با برداشت‌های بعضاً متفاوت است. به منظور تصحیح این برداشت‌ها و ضرورت تقویت کارکردهای "الگوی عالی مدیریت مدرسه" معاونت آموزش متوسطه، از پاییز ۱۳۹۸ بازنگری جدی و اساسی در ابعاد و مولفه‌های الگوی عالی را آغاز کرد، تا ضمن آسیب‌شناسی الگوی قبلی با همکاری سایر معاونت‌ها، مراکز و سازمان‌های وابسته به وزارت متبوع، الگوی جدید عالی مدیریت مدرسه را، به عنوان الگویی جهت توسعه و بهبود سیستم مدیریت مدارس، طراحی و تدوین نماید؛ با این بازنگری این اطمینان به وجود آمده است که در همه‌ی واحدهای آموزشی، مدیران با اشراف بیشتری در مسیر تحقق اهداف اسناد تحولی و برنامه‌های آموزش و پرورش گام برداشته و به اهداف آن دست می‌یابند و بر اساس نتایج حاصل از آن به نحو موجزتری می‌توان از ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها و بهبود روندهای مدیریت مدرسه سخن گفت.

## ۱- اهمیت و ضرورت

بسیاری از محققان چالش‌های اصلاحات و بهبود مدرسه را به توانایی‌های مدیران و رهبران آموزشگاهی وابسته می‌دانند و بر ارتباط بین توانایی رهبری و بهبود مدرسه اذعان دارند.



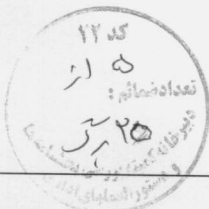


بهبود کیفیت مدیران و رهبران مدارس، عملی‌ترین و محتمل‌ترین گزینه برای ایجاد تفاوت قابل ملاحظه و قابل توجه در آموزش و پرورش است. بدون تمرکز و توجه مستمر در بهبود کیفیت رهبری و مدیریت مدارس، تلاش‌های ملی برای اصلاحات آموزشی عقیم خواهد ماند.

تلاش جهت توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران آموزشگاهی، با استفاده از روش‌های متنوع توسعه‌ی حرفه‌ای، در کنار تجهیز و آماده‌سازی آنان برای کارآمدی بیشتر، به‌منظور پیگیری دقیق مأموریت‌ها و وظایف خویش و کمک به قرار دادن مدارس در مسیر تعالی و بهبود، از وظایف آموزش و پرورش است. این تلاش‌ها باید بتواند شرایط زمینه‌ای مناسب را برای عملکرد مطلوب مدارس، فراهم آورد. شواهد نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از مدیران آمادگی‌های لازم برای مدیریت را کسب نکرده و عمدتاً بر اساس تجارب شغلی و سوابق خدمتی به مدیریت مدارس منصوب شده‌اند. بر این اساس ممکن است بعضی از آن‌ها از وجود ابزارهایی که به بهبود عملکرد آنان در مدرسه کمک می‌کند، اطلاع کمتری داشته باشند. ابزارهای مدیریتی شامل مجموعه متنوعی از مفاهیم، فرایندها، رویکردها، تمرین‌ها و چارچوب‌های تحلیلی هستند.

این ابزارها در شکل‌ها و فرم‌های متفاوتی عرضه می‌شوند، به عنوان مثال مدیریت کیفیت جامع، کارت امتیازی متوازن، مهندسی فرایندهای کسب و کار، اما به هر حال انتظار اصلی از تمامی این ابزارها کمک به انجام بهتر کارها و کسب نتایج بهتر است. تحقیقات در خصوص ابزارهای مدیریتی نشان می‌دهد که بکارگیری بسیاری از ابزارهای مدیریتی از فرهنگ سازمانی و رهبری تاثیر می‌پذیرد. نه تنها فرهنگ بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد، بلکه بر عناصر مختلف یک ابزار و نحوه‌ی اتصال ابزار به سیستم مدیریتی نیز تاثیر گذار است. فرهنگ‌های مختلف از ابزارها تفسیرهای گوناگونی ارائه می‌دهند و هر کدام بر قسمت‌هایی از ابزار تاکید می‌کند که به نظر می‌آید با ساختار هنجاری سازمان مطابقت بیشتری دارند.

آموزش و پرورش باید برای شناخت و دسترسی مدیران مدارس به ابزارهای مدیریتی و تطبیق این ابزارها با شرایط کشور و بومی ساختن آن تلاش می‌کند، یکی از ابزارهای پرکاربرد که بکارگیری آن می‌تواند در بهبود عملکرد مدیران موثر واقع شود، استفاده از الگوی تعالی در مدیریت مدارس کشور است.



## ۲- اهداف و رویکردها

### ۱-۲- اهداف :

#### هدف کلی:

بهبود مدیریت و راهبری مدارس بر مدار چرخش های تحولی زیر نظام راهبری و مدیریت

#### اهداف جزئی:

- اثر بخش نمودن فعالیت ها و اقدامات مدیریتی مدارس
- افزایش کارایی منابع به کار گرفته شده در مدارس
- افزایش مشارکت ذی نفعان درونی و بیرونی در برنامه های مدرسه
- استقرار سیستم اطلاعات مدیریت آموزش (EMIS) با هدف فراهم ساختن سیستم جمع آوری اطلاعات در سراسر کشور برای آموزش متوسطه، از جمله اطلاعات عملکردی و برنامه ای و یک پارچه سازی اطلاعات.
- تولید گزارش های مدیریتی و شناسایی روندهای آموزشی و تربیتی و استفاده از آن در برنامه ریزی ها
- تضمین کیفیت و امکان رتبه بندی مدارس
- ایجاد محیط رقابتی سالم بین مدارس در جهت بهبود کیفیت

### ۲-۲- رویکردهای جدید در الگوی تعالی مدیریت مدرسه (در ساختار و قابلیت های آن)

- تمرکز بر نتایج، علاوه بر فرآیندها و توانمندسازها و رصد مسیر بهبود (منطق رادار)
- متصل ساختن توانمندسازها به نتایج
- توجه به رویکردهای محوری تحول بنیادین آموزش و پرورش و مضامین به کار رفته در آن
- تقویت نقش خودارزیابی مدیران در بهبود فرآیندها
- توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و برنامه ی درسی ملی
- تسهیل در تولید و مشاهده ی روندهای مدرسه توسط مدیران در جهت اصلاح و بهبود به هنگام برنامه ها
- تسهیل دریافت نمایه ی عملکرد مدارس به صورت کلی و تفکیک شده در معاونت های دارای برنامه در مدرسه
- امکان تولید گزارش های کلان و خرد در قالب های مختلف برای آگاهی مدیران سطوح بالاتر از عملکردهای نظام آموزشی در سطح مدارس کشور و در حوزه های موضوعی
- درهم تنیدگی بیشتر برنامه ها، یکپارچگی و هماهنگی میان حوزه های مختلف وزارت آموزش و پرورش، با هدف تلفیقی دیدن جریان تربیت و یادگیری در برنامه ها



- امکان واگذاری مسئولیت آموزش، نظارت، مشاوره و ارزیابی عملکرد مدارس به تفکیک حوزه‌ها و معاونت‌های تخصصی

- توجه به ملاحظات تربیت تمام ساحتی در برنامه درسی مدارس

- مکانیزه نمودن فرآیندهای مستندسازی، سنجش عملکرد، سنجش نتایج و سهولت به‌کارگیری الگوی تعالی برای مدیران

- زمینه سازی برای تضمین کیفیت و رتبه بندی مدارس مبتنی بر تکالیف مقرر در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

- افزایش کیفیت مدارس به ویژه در مدارس دولتی

### ۳- ارکان راهبری الگوی تعالی مدیریت مدرسه در ستاد وظایف آن

#### ۳-۱- ستاد

در سطح ستادی راهبری الگوی تعالی مدیریت مدرسه، تحت مدیریت سه رکن اصلی، با وظایف تعیین شده‌ی زیر است:

الف: شورای سیاست‌گذاری

ب: کارگروه تخصصی

ج: دبیرخانه‌های اجرایی

#### الف: شورای سیاست‌گذاری

این شورا به ریاست وزیر آموزش و پرورش و با حضور معاونین، روسای سازمان‌ها و مدیران کل دفاتر آموزشی و پرورشی دارای برنامه در مدرسه یا نمایندگان تام‌الاختیار آنان تشکیل می‌شود و مرجع تصمیم‌گیری در موضوع تعالی مدیریت مدرسه است. در غیاب وزیر آموزش و پرورش، این شورا به ریاست معاون آموزش متوسطه تشکیل می‌شود. تشکیل دبیرخانه‌های اجرایی دوره‌های تحصیلی در حوزه‌ی ستادی، به عهده‌ی معاونت آموزش متوسطه می‌باشد.

#### \* ترکیب اعضا

وزیر آموزش و پرورش (رئیس)، معاون آموزش متوسطه (رئیس کمیته تخصصی آموزشی و پرورشی و دبیر شورا) دبیرکل شورای عالی آموزش و پرورش، رئیس مرکز هماهنگی حوزه وزارتی، رئیس مرکز اطلاع‌رسانی و روابط



عمومی، رییس مرکز امور بین الملل و مدارس خارج از کشور، معاون برنامه ریزی و توسعه‌ی منابع، معاون پرورشی و فرهنگی، معاون تربیت بدنی و سلامت، رئیس سازمان مدارس و مراکز غیردولتی و توسعه‌ی مشارکت‌های مردمی رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، رئیس سازمان آموزش و پرورش استثنایی، رئیس مرکز استعداد‌های درخشان و دانش‌پژوهان جوان، مدیرکل دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیرکل دفتر آموزش دوره‌ی اول متوسطه، مدیرکل دفتر آموزش دوره‌ی دوم متوسطه نظری، مدیرکل دفتر آموزش فنی حرفه‌ای و کاردانش، مدیرکل امور شاهد و ایثارگران، مدیرکل ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات، مدیرکل انجمن اولیاء و مربیان و یکی از مدیران کل آموزش و پرورش استان‌ها

### **\* وظایف \***

- تصمیم‌گیری و اتخاذ سیاست‌های جدید به منظور توسعه‌ی الگو
- پیش‌بینی، تأمین، تخصیص و ابلاغ اعتبارات مورد نیاز اجرای الگو
- نظارت بر اجرای صحیح برنامه‌های مرتبط با الگو و تعیین کم و کیف نظارت در مراحل اجرا
- همکاری در استقرار، پشتیبانی، اجرا و مراحل ارزیابی بیرونی عملکرد مدارس
- ارزیابی کیفیت همکاری معاونت‌ها در راهبری برنامه‌های خود و فرایند ارزیابی بیرونی

### **ب: کارگروه تخصصی الگوی تعالی مدیریت مدرسه:**

این کارگروه به منظور برنامه‌ریزی، جهت استقرار الگو و نظارت بر اجرا و تصمیم‌سازی، با حضور نمایندگان دائمی هر یک از حوزه‌های ستادی، در معاونت آموزش متوسطه، به مسئولیت معاون آموزش متوسطه تشکیل می‌شود. معاون آموزش متوسطه یکی از مدیران کل مطلع، در زمینه‌ی الگوی تعالی مدیریت مدرسه، را به عنوان دبیر کارگروه تخصصی، تعیین می‌کند، تا نسبت به ایجاد هماهنگی‌های لازم، تعیین دستور جلسات و ابلاغ تصمیمات و مصوبات این حوزه اقدام نماید. در غیاب معاون آموزش متوسطه دبیر تعیین شده، رئیس جلسه‌ی کارگروه تخصصی خواهد بود.

کلیه‌ی مصوبات کارگروه تخصصی به دفاتر آموزشی، معاونت‌ها و شورای سیاست‌گذاری با امضا معاون آموزش متوسطه ابلاغ می‌شود.

### **\* اعضا کارگروه تخصصی:**

یکی از نمایندگان دائمی هر یک از دفاتر معاونت آموزش متوسطه (کارشناسی مدیریت آموزشی یا واحد مرتبط





با امور مدیریت مدارس، گروه‌های آموزشی و ...، دفاتر معاونت پرورشی و فرهنگی، دفاتر معاونت تربیت بدنی و سلامت، معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع، اداره کل امور شاهد و ایثارگران، سازمان آموزش و پرورش استثنایی، مرکز استعدادهای درخشان و دانش‌پژوهان جوان، شورای عالی آموزش و پرورش سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، مرکز برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، اداره کل ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات، انجمن اولیاء و مربیان، سازمان مدارس و مراکز غیردولتی و توسعه مشارکت‌های مردمی مسئول روابط عمومی معاونت آموزش متوسطه و یکی از معاونان آموزش متوسطه استان‌ها

### **\* وظایف کارگروه تخصصی:**

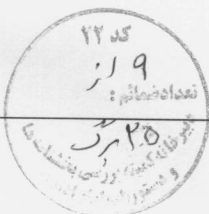
- تهیه RFP اپلیکیشن تعالی مدیریت مدرسه
- تدوین و تولید راهنمای ارزیابی
- پیش‌بینی، درخواست، تخصیص و توزیع اعتبارات اجرای الگو
- تدوین برنامه‌های آموزشی برای تسلط عوامل اجرایی، نظارتی و ارزیابان در خصوص چرایی، چستی، چگونگی و اجرای الگو
- تعیین ساز و کارهای نظارتی و ارزیابی
- تهیه چک‌لیست‌های ارزیابی و نظارت
- آسیب‌شناسی فرآیند اجرای الگو و نتایج حاصله
- بازنگری محتوای الگو و بهبود در روند اجرای آن

### **ج: دبیرخانه‌های اجرایی الگوی تعالی مدیریت مدرسه دوره‌های تحصیلی**

دبیرخانه‌های دوره‌های تحصیلی، رکن اجرایی الگوی تعالی در ستاد می‌باشند. دبیرخانه‌های الگوی تعالی مدیریت مدرسه در حوزه ستادی، در دفاتر آموزش دوره‌های تحصیلی و در معاونت آموزش متوسطه تشکیل می‌شود. مدیران کل دفاتر آموزش دوره‌های تحصیلی، رئیس دبیرخانه‌های اجرایی مربوط به حوزه‌های فعالیت خود هستند و مسئولیت هماهنگی و پیگیری همه‌ی امور اجرایی مربوط به دوره‌ی تحصیلی را بر عهده دارند.

### **\* اعضا و چگونگی انتخاب آن‌ها:**

دبیرخانه‌های سه‌گانه می‌توانند ۹ تا ۱۵ نفر عضو داشته باشند. اعضای دبیرخانه‌های هر دوره‌ی تحصیلی، از میان کارکنان دفاتر آموزش دوره‌های تحصیلی (۳ نفر) و نیز نمایندگان معاونت‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط با موضوع (هر



حوزه ۱ نفر عضو دائم با معرفی کتبی) انتخاب می‌شوند. نمایندگان معاونت‌ها، سازمان‌ها و ادارات کل، رابط دائمی دبیرخانه‌ی دوره‌های تحصیلی محسوب می‌شوند و پیگیری و اجرای برنامه‌ها در معاونت مربوط را عهده دار هستند. معاونت‌های تخصصی دارای برنامه در مدرسه، می‌توانند برای هماهنگی بین بخشی و اجرای دقیق برنامه‌های پیش بینی شده‌ی هر معاونت، دبیرخانه‌ی فرعی مربوط به حوزه‌ی خود را تشکیل دهند. در هر حال نماینده‌ی معرفی شده‌ی معاونت، رابط اصلی و عضو دائم دبیرخانه‌ی اجرایی دوره‌ی تحصیلی خواهد بود. معاونت‌ها و سازمان‌های عضو دبیرخانه‌ی اجرایی، می‌توانند سه رابط مستقل برای سه دوره‌ی تحصیلی یا یک رابط مشترک برای عضویت در هر سه دوره‌ی تحصیلی داشته باشند.

### **\* وظایف دبیرخانه‌های اجرایی دوره‌های تحصیلی:**

- ایجاد هماهنگی و همسویی لازم میان حوزه‌های مختلف و مرتبط ستادی
- رصد و پایش عملکرد دبیرخانه‌های اجرایی استان‌ها به صورت مستمر
- تولید گزارش‌های آماری و اطلاعاتی و تهیه‌ی گزارش تحلیلی و ارائه به کارگروه تخصصی و شورای سیاست-گذاری مدیریت مدرسه
- مشارکت در تصمیم‌گیری برای برگزاری همایش ملی تجلیل از مدیران مدارس برگزیده
- تهیه و تولید گزارش‌های آماری و اطلاعاتی
- اجرای برنامه‌های آموزشی مصوب کارگروه تخصصی

### **۳-۲- استان**

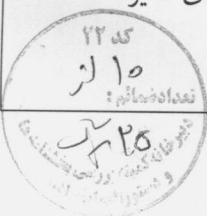
ساختار اجرایی الگو در سطح استانی، شامل دو بخش کمیته تخصصی و اجرایی الگوی تعالی و دبیرخانه‌ی اجرایی است.

#### **الف: کمیته تخصصی و اجرایی الگوی تعالی مدیریت مدرسه**

این کمیته با حضور افراد ذیل تشکیل و مسئولیت پشتیبانی و نظارت بر اجرای مصوبات این الگو را برعهده دارد.

#### **\* اعضا**

مدیرکل آموزش و پرورش استان (رئیس کمیته)، معاون آموزش متوسطه (دبیر)، مدیرکل نوسازی و تجهیز مدارس استان، معاون پرورشی و فرهنگی، معاون برنامه ریزی و توسعه‌ی منابع، معاون تربیت بدنی و سلامت، رییس اداره مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی، رییس اداره استعدادهای درخشان و دانش‌پژوهان جوان، مدیر/رییس یکی از ادارات آموزش و پرورش مناطق / نواحی / شهرستان به عنوان اعضای کمیته و رؤسای سایر



ادارات از جمله: ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات، آموزش متوسطه (دوره‌ی اول متوسطه و دوره‌ی دوم متوسطه‌ی نظری، فنی حرفه‌ای و کاردانش)، انجمن اولیاء و مربیان، امورشاهد و ایثارگران، آموزش و پرورش استثنایی، روابط عمومی و اطلاع رسانی و رییس گروه تکنولوژی آموزشی و بررسی محتوای آموزشی، برحسب موضوع در جلسات شرکت خواهند نمود.

### **\*\* وظایف**

- استقرار الگوی جدید تعالی مدیریت مدرسه، در مدارس متوسطه استان و نظارت دائمی بر آن
- شرکت در جلسات و دوره‌های بازآموزی کشوری
- برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران مدارس و تمامی مسئولان واحدهای کارشناسی حوزه‌های مرتبط
- تصمیم‌گیری در خصوص نحوه‌ی مشارکت و نقش‌آفرینی همه‌ی واحدهای کارشناسی در حوزه‌های مختلف
- پیش‌بینی، تخصیص و جذب اعتبارات لازم برای اجرا و استقرار الگو
- نظارت مستمر بر فعالیت تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی

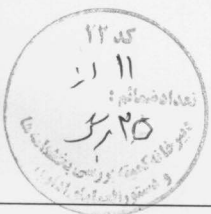
### **ب: دبیرخانه اجرایی الگوی تعالی استان**

#### **\* اعضا**

مسئولان هر یک از ادارات آموزش دوره‌ی اول متوسطه و دوره‌ی دوم متوسطه نظری، فنی حرفه‌ای و کاردانش، پرورشی و فرهنگی، تربیت بدنی و سلامت، ارزیابی عملکرد، استعدادهای درخشان، امور شاهد و ایثارگران، آموزش و پرورش کودکان استثنایی، مراکز غیر دولتی و توسعه‌ی مشارکت‌های مردمی و گروه تکنولوژی آموزشی و بررسی محتوای آموزشی

#### **\*\* وظایف**

- تنظیم شیوه‌نامه‌ی اجرایی و ارائه به کمیته تخصصی آموزشی و پرورشی استان
- برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه مدیران مدارس و تمامی مسئولان واحدهای حوزه‌های مرتبط
- تشکیل تیم مشاوره، نظارت و ارزیابی و صدور ابلاغ اعضای تیم‌ها
- راهبری و هدایت کارشناسان و مدیران برای استفاده‌ی مطلوب از اپلیکیشن الگوی تعالی مدیریت مدرسه
- تشکیل بانک تجارب و اطلاعات مدارس حائز رتبه و معرفی الگوهای مدیریتی منتخب



- اطلاع رسانی در خصوص فرآیند اجرا و استقرار الگو و انعکاس اخبار مربوطه
- ارزیابی عملکرد مدارس حائز رتبه ممتاز و ارائه‌ی نتایج آن به کمیته تخصصی آموزشی و پرورشی استان
- تهیه‌ی گزارش مستند از فرآیند اجرا و نتایج ارزیابی و ارائه به کارگروه تخصصی اجرایی، مستقر در دفتر معاونت آموزش متوسطه

### ۳-۳- شهرستان / منطقه / ناحیه

#### الف: کمیته اجرایی منطقه

کمیته اجرایی مسئولیت پشتیبانی و نظارت بر اجرای مصوبات ستادی و استانی را برعهده دارد و در صورت نیاز تدابیر لازم را برای اجرای مطلوب الگو اتخاذ می‌نماید.

#### \* اعضا

مدیر/ رئیس اداره آموزش و پرورش شهرستان / منطقه / ناحیه (رئیس کمیته)، معاون آموزش متوسطه (دبیر شورا) معاون پرورشی و فرهنگی، معاون برنامه ریزی و توسعه‌ی منابع، کارشناس مسئولان و کارشناسان استعدادهای درخشان و دانش‌پژوهان جوان، مدارس غیر دولتی و توسعه‌ی مشارکت‌های مردمی به عنوان اعضای کمیته و سایر کارشناس مسئولان و کارشناسان از جمله: واحدهای ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات، آموزش متوسطه ( دوره‌ی اول متوسطه و دوره‌ی دوم متوسطه‌ی نظری، متوسطه‌ی فنی حرفه‌ای و کاردانش)، گروه تکنولوژی آموزشی و بررسی محتوای آموزشی، انجمن اولیاء و مربیان، امورشاهد و ایثارگران، آموزش و پرورش استثنایی روابط عمومی و اطلاع رسانی بر حسب موضوع در جلسات شرکت خواهند نمود.

#### \*\* وظایف

- ابلاغ شیوه‌نامه به مدارس
- هدایت و راهبری اجرای الگو
- شرکت در دوره‌های آموزشی - توجیهی استانی
- تشکیل تیم‌های نظارت، مشاوره و ارزیابی
- تشکیل جلسات توجیهی، هماهنگی و هم‌اندیشی ویژه‌ی مدیران مدارس و کارشناسان حوزه‌های مرتبط
- برنامه‌ریزی، تمهید مقدمات و برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران مدارس و کارشناسان مرتبط
- نظارت بر فرآیند استفاده‌ی مطلوب از اپلیکیشن الگوی تعالی مدیریت مدرسه
- نظارت مستمر بر فرایند اجرا





- اطلاع رسانی و انعکاس اخبار اجرای الگوی تعالی مدیریت مدرسه
- دریافت برنامه‌ی عملیاتی سالانه‌ی مدارس، بررسی و انطباق آن با چارچوب برنامه عملیاتی ابلاغی در این دستورالعمل و با وضع موجود مدارس و ارائه‌ی مشاوره و راهنمایی برای اعمال اصلاحات
- ارزیابی عملکرد مدارس براساس ملاک‌های تعیین شده و ارائه‌ی بازخورد به آنها
- تهیه‌ی گزارش نهایی از اجرای الگو و ارسال آن به استان
- اعلام نتایج ارزیابی و معرفی مدارس حائز رتبه به استان
- تقدیر از مدارس متناسب با میزان موفقیت و میزان رشدی که در اجرای الگو داشته‌اند.

### ۳-۴- مدرسه

#### \* اعضا

شورای مدرسه، با حضور اکثریت اعضا تشکیل می‌شود. این شورا با در نظر گرفتن ساحت‌های شش‌گانه‌ی تربیت ضمن جلب مشارکت همه‌ی ارکان مدرسه، نسبت به تدوین و اجرای برنامه‌ی عملیاتی، بررسی و کنترل فرایند اجرا و اعمال راهکارهای بهبود اقدام می‌نماید.

#### \*\* وظایف

شورای مدرسه موظف است، به منظور اجرا و استقرار الگوی تعالی در مدرسه، اقدامات زیر را انجام دهد:

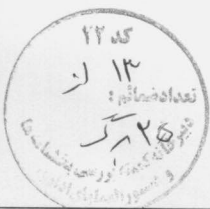
- برگزاری جلسات توجیهی، آموزشی برای همه‌ی کارکنان مدرسه، به منظور معرفی الگو و چگونگی اجرای آن در مدرسه

- ابلاغ وظایف هر یک از اعضا و ارکان مدرسه در تدوین و اجرای برنامه‌ی عملیاتی

- خود ارزیابی اولیه و تحلیل نتایج

مرداد ماه هر سال، با توجه به نتایج حاصله از عملکرد مدرسه در سال گذشته، وضع موجود مدرسه در هریک از زیر معیارها را مشخص نموده و با تحلیل آن، نسبت به تعیین مقدار هدف اقدام نماید.

- تدوین و تنظیم برنامه‌ی عملیاتی یک‌ساله‌ی مدرسه، مطابق چارچوب زیر:



ردیف	زیر معیار	نکته راهنما	مستند (مورد نیاز)	وضع موجود (خود ارزیابی)	مقدار هدف	اقدامات	زمان اجرا	(به ریال)	اعتبار مورد نیاز	محل تامین اعتبار	مسئول پیگیری

به منظور دستیابی به هر یک از اهداف مورد نظر، نسبت به تعیین اقدامات مرتبط و موثر اقدام نماید. دریافت  
تاییدیه‌ی مشاوران و ناظران الگوی تعالی مدیریت مدرسه، برای برنامه‌ی عملیاتی ضروری است.

- اجرای برنامه‌ی عملیاتی و بسیج همه‌ی عوامل سهم و موثر برای اجرای آن  
با جلب همکاری حداکثری شورای معلمان، انجمن اولیاء و مربیان و شورای دانش‌آموزی، به عنوان عوامل سهم و  
موثر در مدرسه، نسبت به اجرای دقیق و همه‌جانبه‌ی برنامه‌ی عملیاتی اقدام نماید.

- کنترل میزان انطباق برنامه‌ی عملیاتی با انتظارات از مدرسه  
در طول سال تحصیلی (حداقل دو بار در سال)، با بررسی و کنترل فرآیندها و میزان تحقق اهداف، نسبت به  
شناسایی نقاط قابل بهبود و تعیین راهکارهای مؤثر در بهبود عملکرد و اصلاح فرآیندها براساس منطق رادار<sup>۱</sup> اقدام  
نماید.

- اجرای راهکارهای بهبود عملکرد:

پس از تعیین راهکارهای بهبود، نسبت به اجرای به موقع آن‌ها اقدام نموده و بدین ترتیب روند بهبود کیفیت را به  
صورت مستمر رصد و پایش نماید.

- ارزیابی از عملکرد مدرسه در پایان سال تحصیلی

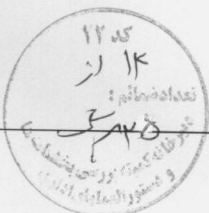
- همکاری و مشارکت با ارزیابان بیرونی پاسخگویی مناسب به آنان

- اعلام آمادگی برای ارزیابی بیرونی، به دبیرخانه‌ی اجرایی منطقه، در صورت تمایل برای ورود به جایزه ملی  
کیفیت

- پذیرش، همکاری و مشارکت در ارزیابی بیرونی

- دریافت نتایج و بازخوردهای ارزیابی

<sup>۱</sup> منطق رادار (Radar): تعیین نتایج به منظور تحلیل موقعیت (Result) و تعیین هدف مورد نیاز است؛ تعیین رویکردهای برنامه‌ریزی (Approach)،  
تحلیل مرحله به مرحله آن؛ سپس اجرای رویکردهای تعیین شده (Do) و در آخر ارزیابی و بازنگری برنامه (Assesment&Rifin)



- برنامه‌ریزی برای سال آتی

#### ۴- معرفی الگوی

الگوی تعالی مدیریت مدرسه، الگویی برای بهبود سیستم مدیریت مدارس است، که براساس چشم‌اندازمدرسه در افق<sup>۱</sup> ۱۴۰۴ رویکردها، اهداف و راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش<sup>۲</sup> و با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی تعالی سازمانی، معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع، خودارزیابی و بهبود مستمر عملکرد و پاسخ‌گویی در مقابل نقش‌ها، وظایف و انتظارات سازمانی، طراحی شده است تا موجبات پیشرفت و بهسازی مدارس را فراهم کند.

بر اساس نتایج آسیب‌شناسی الگوی قبلی و فرایند اجرای آن، در پنج سال گذشته، با استفاده از نظر خبرگان، الگوی جدید تعالی مدیریت مدرسه، طراحی و تولید شده است.

#### ۴-۱- ویژگی‌های الگوی جدید تعالی مدیریت مدرسه نسبت به گذشته:

- توجه هم‌زمان به دو حوزه‌ی توانمندساز و نتایج و پیوند میان آن‌ها
- تاکید بر نتایج کلیدی و نتایج عملکردی
- ضرورت توصیف نحوه‌ی عملکرد در غالب شواهد اجرا و شواهد بهبود توسط مدرسه (خود اظهاری)
- تاثیرگذاری قابل توجه نتایج عملکرد مدرسه در هریک از شاخص‌های سنجش کارآیی و اثربخشی، بر عملکرد مدرسه در هر یک از شاخص‌های سنجش اقدام
- انسجام بخشی به طرح‌ها و برنامه‌های مورد انتظار و ابلاغی به مدارس، با مشارکت حوزه‌های مختلف ستادی

#### ۴-۲- معرفی ساختار کلی الگوی تعالی مدیریت مدرسه

##### الف- معیارها

- <sup>۱</sup> - برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی
- نقش‌آفرین در انتخاب آگاهانه، عقلانی، مسئولانه و اختیاری فرایند زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی دانش‌آموزان براساس نظام معیار اسلامی
- یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تسهیل‌کننده هدایت‌گری و تدارک بیننده‌ی خودجوش ظرفیت‌های جدید در خدمت تعلیم و تربیت
- خودارزیاب، مسئول و پاسخ‌گو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی
- تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی، علمی، امن، سالم، بانشاط، مهرورز و برخوردار از هویت جمعی
- مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت‌جو
- متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره‌مند از ظرفیت عوامل سهم و موثر و مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان با تاکید بر مربیان، دانش‌آموزان و خانواده
- دارای ظرفیت تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی

۲. راهکارهای ۱-۲؛ ۱-۳؛ ۳-۳؛ ۳-۷؛ ۴-۴؛ ۴-۷؛ ۷-۱؛ ۸-۳؛ ۱۱-۷؛ ۱۳-۲؛ ۱۷-۳؛ ۱۹-۲



ابعاد الگوی حاضر در قالب ۷ معیار اساسی، شامل: مدیریت و رهبری، منابع انسانی، توسعه مشارکت‌ها، فضا، تجهیزات و ایمنی، مدیریت مالی و اداری، سلامت، نشاط و بهداشت مدرسه معرفی شده است، به گونه‌ای که این معیارها تمام فعالیت‌های مدرسه را در برمی‌گیرد.

### ب: توانمند سازها و نتایج :

هر معیار از دو حوزه‌ی توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است. توانمندسازها معرف فعالیت‌ها و اقداماتی است که مدرسه با انجام آن، قصد دارد به نتایج معینی دست یابد و حوزه‌ی نتایج تصویر روشنی از ماحصل فعالیت‌ها و اقدامات مدرسه، در هر معیار را ارائه می‌کند. در بخش نتایج، با تعیین شاخص‌های سنجش کارآیی و اثربخشی مربوط به هر زیر معیار و تعیین میزان امتیازات آن، امکان سنجش و ارزیابی عملکرد مدرسه فراهم شده است. بدین- ترتیب، در یک پیوستار منظم و هدفمند، مشخص می‌شود آیا اقدامات مدرسه منتج به نتایج مورد انتظار، شده است یا خیر؟ در صورت عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار، مدیریت مدرسه با استفاده از تمامی ظرفیت‌ها و از طریق یادگیری، بهبود و نوآوری توانمندسازها را به صورت مداوم ارتقاء می‌دهد. هر مدرسه برای تحقق اهداف قصد شده‌ی خود، ضمن اجرای اقدامات درج شده در بخش نماگرها، با توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود و به کارگیری خلاقیت و نوآوری، اقدامات منحصر به خود را تعیین و اجرا خواهد نمود.

**ج: نکته راهنماها و نماگرها:** معیارهای هفت‌گانه‌ی فوق، از طریق ۲۱ مولفه، به عنوان "زیر معیار" پشتیبانی می‌شود. برای هر زیر معیار تعدادی "نکته راهنما" وجود دارد، که بیانگر شاخص‌های عملکردی است و با تعیین "نماگرها" (حداقل اقدامات مورد انتظار از مدرسه در هر یک از نکات راهنما)، محدوده‌ی انتظارات از مدرسه نیز مشخص شده است. در زیر برشی از نمون برگ معیار، زیر معیار، نکته راهنما، نماگرها و... آمده است.

معیار :																							
جمع امتیاز توانمند سازها و نتایج	حوزه: نتایج				حوزه: توانمند سازها																		
	امتیاز مدرسه در حوزه نتایج	امتیاز شاخصی	شاخصی سنجش کارآیی و اثربخشی اقدامات	امتیاز مدرسه در حوزه توانمندسازها	شواهد	تنبهات	مقدار هدف	وضع موجود	مقدار ایده آل	سازگار سنجش اقدامات	مسئول پیگیری	مصدّق	عملکردی (توانمند)	اجرا	منطق	استخراج	اقدامات	نماگرها	امتیاز کل نکته راهنما	نکات راهنما	زیر معیار	ردیف	
					امتیاز	توضیحات						امتیاز	توضیحات		امتیاز	توضیحات							





## ۵- تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات الگو

۱-۵- معیار: در این الگو، تمام ابعاد مدیریت، به عنوان معیارهای الگوی تعالی مدیریت مدرسه شناخته می‌شود. برنامه‌ریزی به موقع و همه جانبه در زمینه‌ی آن ابعاد، کیفیت فعالیت‌ها و فرآیندهای آموزشی و تربیتی مدرسه را بهبود داده و توان مدرسه در پاسخ‌گویی نسبت به عملکرد خود در مقابل ذی نفعان، ناظران و ارزیابان را ارتقا می‌دهد و به این ترتیب تحقق اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند.

**معیارها دارای دو بخش توانمند سازها و نتایج است.**

۲-۵- توانمند سازها: شامل زیرمعیارها، نکات راهنما و نماگرهایی است که انتظار می‌رود، مدرسه با تدوین برنامه‌ی عملیاتی خود و اجرای دقیق و مطلوب آن، به نتایج قابل اندازه‌گیری دست یابد.

۳-۵- نتایج: شامل اهداف کمی قابل اندازه‌گیری، حاصل از اقدامات مدرسه در بخش توانمندسازها است. به عبارت دیگر میزان کارآیی و اثربخشی اقدامات و در نتیجه، بهره‌وری مدرسه را نشان می‌دهد.

**توانمندسازها در برگیرنده‌ی اجزای زیر است:**

۴-۵- زیرمعیارها: در این الگو برای هر معیار، تعدادی مولفه کمیت پذیر و قابل اندازه‌گیری تعیین شده است. از این مولفه‌ها به عنوان زیر معیار یاد می‌شود، که امکان رصد و سنجش عملکرد مدرسه در هر معیار را فراهم می‌کند.

۵-۵- نکات راهنما: شامل فعالیت‌های مورد انتظار در هر زیر معیار و در برگیرنده‌ی شاخص‌های عملکردی است.

۶-۵- نماگرها: آن دسته از اقدامات حداقلی است که مراحل چگونگی اجرای فعالیت‌های مورد انتظار را نشان می‌دهد. انتخاب هر یک از این اقدامات متناسب با ظرفیت‌های مدارس، متفاوت خواهد بود.

۷-۵- منطق استخراج اقدامات: عبارت است از مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها یا مصوبات ارکان سهیم و موثر مدرسه، که از اقدامات مدرسه پشتیبانی می‌کند.

۸-۵- مصداق عملکردی (شواهد اجرا در مدرسه): توصیف آن دسته از اقداماتی که مدرسه در راستای تحقق اهداف، انجام داده است.



۵-۹- ساز و کار سنجش اقدام: شامل ساز و کارهایی است که اقدامات مدرسه بر اساس آن‌ها، سنجش و ارزیابی می‌شود.

۵-۱۰- مقدار ایده‌آل: عبارت است از سطح انتظارات مطلوب و مورد نظر از عملکرد مدرسه در هر یک از نکات راهنما

۵-۱۱- وضع موجود: بیانگر وضعیت مدرسه در هر یک از نکات راهنما و نقطه‌ی عزیمت مدرسه است.

۵-۱۲- مقدار هدف: عبارت است از میزان هدف کمی تعیین شده در هر یک از نکات راهنما که مدرسه قصد دارد با توجه به ظرفیت‌های در اختیار، در طی یک سال تحصیلی به آن، به گونه‌ای دست یابد که در طی چند سال مدرسه را در رسیدن به مقدار ایده‌آل کمک نماید.

۵-۱۳- شواهد بهبود: توصیف مدرسه از فرآیند تعیین نقاط قابل بهبود عملکرد خود، در هر یک از نکته راهنماها و تعیین راهکارهای اصلاحی و اجرای آن‌ها در مدرسه

بخش نتایج دارای سه جزء است.

۵-۱۴- شاخص سنجش کارآیی و اثربخشی اقدام: عبارت از شاخص‌هایی است که امکان سنجش و اندازه‌گیری میزان کارآیی و اثربخشی اقدامات در بخش توانمندسازها را فراهم می‌کند. در واقع سنجش عملکرد مدرسه، بر مبنای این شاخص‌ها نشان می‌دهد تا چه میزان اقدامات به عمل آمده، از کارآیی لازم برخوردار بوده و منتج به نتیجه شده است.

## ۶- نظارت و ارزشیابی بر اجرای الگوی تعالی مدیریت در مدرسه

از آن جا که محتوای الگوی تعالی مدیریت مدرسه، تمامی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی، تربیتی و ... در مدرسه را تحت پوشش قرار می‌دهد، لذا به منظور کنترل مستمر گام‌های اجرایی تدوین شده در این الگو، کمک به اصلاح و بهبود فرایندها و ارتقای توانمندی نیروی انسانی در مدارس، از سطح ستاد تا منطقه از سوی تمامی حوزه‌ی معاونت‌ها، فرایند اجرای الگوی فوق‌الذکر، مورد نظارت و ارزشیابی قرار می‌گیرد. نمون برگ ارزیابی از فرایند



اجرا، که متعاقباً اعلام خواهد شد، توسط کارشناسی آموزش دوره‌های مختلف تحصیلی در سطح منطقه، استان و دفاتر آموزشی ستادی تکمیل خواهد شد.

## ۷- سامانه‌ی کاربران

به منظور سهولت بکارگیری الگوی تعالی مدیریت مدرسه، اپلیکیشنی در حال طراحی است که اکنون طرح مقدماتی آن آماده شده است و در ماه‌های آتی آماده‌ی استفاده خواهد شد. با آماده شدن این اپلیکیشن، ضمن کاستن از دشواری‌های بکارگیری ابزار و آسان شدن ثبت اطلاعات برای کاربران به‌ویژه مدیران مدارس، زمینه برای راهبری هوشمندانه‌ی امور مدرسه فراهم شده و فرایندهای متنوع الگو که اجرای همه‌ی آن‌ها برای کارآمدی الگو ضرورت دارد، به سادگی اجرا و عملیاتی خواهد شد. علاوه بر آن به کار بستن این سامانه مزایای زیر را به دنبال دارد.

۱. بارگیری اطلاعات اولیه و ضروری، از سامانه‌های ستادی و عدم نیاز به ثبت دستی اطلاعات دسترسی به سامانه، از طریق سناد و شبکه آموزش دانش آموز (شاد)
۲. امکان بارگذاری برنامه‌ی عملیاتی مدارس
۳. امکان خودارزیابی مدیر و مشاوره، نظارت و ارزیابی توسط حوزه‌های تخصصی
۴. امکان تولید و دریافت گزارش‌های تحلیلی و تخصصی در سطوح منطقه، استان و ستاد
۵. امکان ایجاد دسترسی برای هر یک از حوزه‌های تخصصی به منظور نظارت و ارزیابی برنامه‌های مدارس
۶. امکان گزارش‌گیری مستمر توسط مدارس و بکارگیری چرخه‌ی مستمر بهبود و اصلاح
۷. امکان تولید اطلاعات خرد، در مورد عملکردهای مدرسه متناسب با حوزه‌های موضوعی
- ۸- امکان تولید مجموعه داده‌های بزرگ، برای محاسبه و آشکار کردن الگوها، روندها و ارتباطات، در رابطه با رفتار و تعاملات

## ۸- منابع مالی

اعتبارات مالی اجرا و استقرار الگو از سوی وزارت آموزش و پرورش تامین خواهد شد.









جدول زمان بندی اجرا و استقرار الگوی فعالیت مدیریت مدرسه

ردیف	عنوان
۱۶	آموزش و راهبری کارشناسان و مدیران برای استفاده مطلوب از اپلیکیشن الگوی تعالی مدیریت مدرسه
۱۷	نظارت مستمر بر فعالیت تیم های مشاوره، نظارت و ارزیابی
۱۸	ایجاد هماهنگی در خصوص نحوه مشارکت و نقش آفرینی همه ی واحد های کارشناسی در حوزه های مختلف
۱۹	پیش بینی، تامین، تخصیص و ابلاغ اعتبارات مورد نیاز اجرای الگو در استان
۲۰	تشکیل کمیته تخصصی آموزشی و پرورشی در منطقه / ناحیه / شهرستان
۲۱	ابلاغ دستورالعمل اجرایی الگو به مدارس
۲۲	تشکیل و فعالیت تیم های نظارت، مشاوره و

- تیر ۱۳۹۸
- مرداد ۱۳۹۸
- شهریور ۱۳۹۸
- مهر ۱۳۹۸
- آبان ۱۳۹۸
- آذر ۱۳۹۸
- دی ۱۳۹۸
- بهمن ۱۳۹۸
- اسفند ۱۳۹۸
- فروردین ۱۳۹۸
- اردیبهشت ۱۳۹۹
- خرداد ۱۳۹۹
- تیر ۱۳۹۹
- مرداد ۱۳۹۹
- شهریور ۱۳۹۹
- مهر ۱۳۹۹
- آبان ۱۳۹۹
- آذر ۱۳۹۹
- دی ۱۳۹۹
- بهمن ۱۳۹۹
- اسفند ۱۳۹۹
- فروردین ۱۴۰۰
- اردیبهشت ۱۴۰۰
- خرداد ۱۴۰۰
- تیر ۱۴۰۰
- مرداد ۱۴۰۰
- شهریور ۱۴۰۰







**جدول زمان بندی اجرا و استقرار الگوی تعالی مدیریت مدرسه**

ردیف	عنوان	۲۹	۳۰	۳۱	۳۲	۳۳	۳۴	۳۵
	ارزایی عملکرد مدارس براساس ملاک های تعیین شده و ارائه بازخورد به آنها توسط منطقه / ناحیه / شهرستان	ارزایی عملکرد مدارس براساس ملاک های تعیین شده و ارائه بازخورد به آنها توسط منطقه / ناحیه / شهرستان						
	اعلام آمادگی توسط مدرسی که در سطح منطقه حائز رتبه شده اند، برای ورود به ارزیابی مرحله ای استانی جایزه ملی کیفیت	تهیه گزارش نهایی از اجرای الگو و ارسال آن به استان	اعلام نتایج ارزیابی و معرفی مدارس حائز رتبه به استان	تقدیر از مدارس متناسب با میزان موفقیت و میزان رشدی که در اجرای الگو داشته اند.	ارزایی عملکرد مدارس حائز رتبه ممتاز و ارائه نتایج آن به کمیته تخصصی آموزشی و پرورشی استان			
	تیر ۱۳۹۸	مرداد ۱۳۹۸	شهریور ۱۳۹۸	مهر ۱۳۹۸	آبان ۱۳۹۸	آذر ۱۳۹۸	دی ۱۳۹۸	بهمن ۱۳۹۸
	اسفند ۱۳۹۸	فروردین ۱۳۹۸	اردیبهشت ۱۳۹۹	خرداد ۱۳۹۹	تیر ۱۳۹۹	مرداد ۱۳۹۹	شهریور ۱۳۹۹	مهر ۱۳۹۹
	آبان ۱۳۹۹	آذر ۱۳۹۹	دی ۱۳۹۹	بهمن ۱۳۹۹	اسفند ۱۳۹۹	فروردین ۱۴۰۰	اردیبهشت ۱۴۰۰	خرداد ۱۴۰۰
	تیر ۱۴۰۰	مرداد ۱۴۰۰	شهریور ۱۴۰۰					

