

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

برنامه تدبیر

(راهنمای مدیران در ارتقای کیفیت مدیریت مدارس دوره ابتدایی)

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	پیش‌گفتار
۹	مقدمه
۱۱	مدرسه سازمان اجتماعی یادگیرنده
۱۳	مدیریت مدرسه و مهمترین وظایف آن
۱۴	مهم‌ترین وظایف مدیر
۱۴	الف) وظایف عمومی مدیران
۱۴	ب) وظایف اختصاصی مدیران
۱۶	نقش‌های مدیر
۱۷	اهمیت و ضرورت برنامه تدبیر
۱۹	برنامه تدبیر چارچوب اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۳۶	اهداف :
۳۶	هدف کلی:
۳۶	اهداف جزئی:
۳۷	گستره ی برنامه تدبیر از صف تا استاد
۳۷	ساختار برنامه ریزی و اجرا:
۴۱	تعاریف اصطلاحات
۴۸	برنامه‌ریزی:
۵۰	تدوین برنامه عملیاتی سالانه مدرسه
۵۱	نکته در خصوص طراحی برنامه سالانه :
Error! Bookmark not defined.	فرایندهای مهم و تأثیرگذار در بهبود عملکرد مدارس
۵۳	جهت‌گیری‌های کلی در برنامه تدبیر
۵۳	برنامه محوری
۵۳	توسعه مشارکت
۵۴	ارزیابی مداوم و اصلاح و بهبود
Error! Bookmark not defined.	کیفیت آموزش و یادگیری

۵۵	فعالیت های اجرای برنامه تدبیر در مدرسه
۵۷	ارزیابی
۵۷	کارکردهای ارزیابی در برنامه تدبیر
۵۸	شیوه های ارزیابی در برنامه تدبیر:
۵۸	الف: ارزیابی درونی
۶۱	ب- ارزیابی بیرونی
۶۲	ملاک های ارزیابی عملکرد مدرسه
Error! Bookmark not defined.	نکات مهم مربوط به جدول شماره ۶:
۶۴	نحوه محاسبه میزان موفقیت مدارس
۶۵	تعیین میزان موفقیت:
۶۵	اعلام نتایج و تقدیرها
۶۵	سخن پایانی

فهرست اشکال

۸	شکل شماره (۲) : رویکردهای اساسی در برنامه تدبیر
۱۲	شکل شماره (۳): مدرسه سازمان اجتماعی یادگیرنده
۱۴	شکل شماره (۴): فرایند مدیریت و کارکردهای آن
۱۷	شکل شماره (۵): وظایف، مهارت ها و نقش های مدیر (به نقل از دکتر علی علاقه بند)
۱۹	شکل شماره (۶): اهمیت و ضرورت اجرای برنامه تدبیر
۳۷	شکل شماره (۷) : اهداف برنامه تدبیر
۴۷	شکل شماره (۸) : گام های اجرایی برنامه
۴۸	شکل شماره (۹) : گام های پنجگانه تدوین برنامه عملیاتی سالانه
۵۶	شکل شماره (۱۰): کارکردهای ارزیابی در برنامه تدبیر
۶۰	شکل شماره (۱۱): مراحل خود ارزیابی مسئولین فعالیت ها
۶۱	شکل شماره (۱۲) : شیوه های ارزیابی در برنامه تدبیر

فهرست جداول

جدول شماره ۱: مبانی تطبیق برنامه تدبیر با ساحت های شش گانه

- جدول شماره (۲). گام های پنجگانه تدوین برنامه عملیاتی سالانه
۴۸
- جدول ملاک ها و فعالیت های فرآیند برنامه ریزی
۴۹
- جدول شماره (۳) : چارچوب برنامه عملیاتی سالانه مدرسه براساس فرم شماره ۶ (پیشنهادی)
۵۰
- جدول شماره (۴) : فعالیت های اجرای برنامه تدبیر
۵۵
- جدول شماره (۵) : نمونه فرم ارزیابی فرآیندی (ویژه بازدیدهای طی سال تحصیلی)
۶۲
- جدول شماره (۶) : فرم ارزیابی بهبود فرآیندها
[پیوست](#)

پیش‌گفتار

با شکل‌گیری تغییرات اساسی در کارکردهای مدرسه و تبیین ویژگی‌های آن در اسناد بالادستی و تحولی از جمله سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، جهت‌گیری‌های نظام آموزش و پرورش در تعیین اهداف، پیش‌بینی راهبرد ها و تنظیم برنامه‌ها دچار تغییر گردیده است. برای این اساس در سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش توجه به تربیت دانش‌آموزان در تراز نظام جمهوری اسلامی ایران مورد تأکید قرار گرفته و کلیدی‌ترین راهبرد، ارتقاء کیفیت آموزش تعیین شده است. از آنجا که تحقق این راهبرد نیازمند سیاست‌های مشخص در مولفه‌ها و اجزاء مختلف نظام آموزشی به ویژه مدیریت و رهبری می‌باشد، اصلاح، بهبود و تقویت آن در مدارس ضروری است. این سیاست برای عملیاتی شدن نیازمند تنظیم برنامه‌هایی است که بتواند ابعاد، فرایندها، شاخص‌ها و استانداردهای مدیریت مدرسه را به طور نظام مند مورد توجه قرار دهد تا با استفاده از ظرفیت‌های موجود عملکرد آن بهبود یابد.

در این راستا معاونت آموزش ابتدایی حسب وظیفه و مأموریت خود نسبت به تدوین **برنامه تدبیر** با هدف اصلاح، بهبود و ارتقاء عملکرد مدیریت مدرسه و به تبع آن افزایش کیفیت عملکرد مدرسه به عنوان تجلی گاه تحقق اهداف متعالی نظام آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ اقدام نمود. در این برنامه با توجه و باور به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مدارس، ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت، راهکارهای سند تحول بنیادین و عناوین برنامه‌های زیر نظام از طریق فرایندهای مهم و اساسی با تأکید بر برنامه‌ریزی، توسعه مشارکت، ارزیابی مداوم، اصلاح و بهبود و در نهایت دستیابی به آموزش و یادگیری با کیفیت، مورد توجه قرار گرفته است. این برنامه در صدد است تا به مدیران جهت بازخوانی، بازاندیشی و بازآفرینی نقش‌ها و وظایف خود در مدیریت مدرسه کمک نماید. در واقع برنامه مذکور تکالیف جدیدی را از مدیران مطالبه ننموده بلکه تلاش می‌نماید تا ایشان را در انجام وظایف و مأموریت‌ها که همانا

تفکر استراتژیک ، تنظیم برنامه سالانه ، سازماندهی و هماهنگی امور، هدایت و رهبری آموزشی و ارزیابی، نظارت و بازخورد های سازنده و تعالی بخش می باشند، یاری رساند. اینک با گذشت سه سال از اجرای این برنامه و با توجه به اهتمام جدی وزارت متبوع در پیاده سازی و اجرایی نمودن راهکارهای سند تحول بنیادین برنامه مورد بازنگری قرار گرفت . از جمله این تغییرات می توان به متناسب سازی برنامه تدبیر با ساحت های شش گانه تعلیم و تربیت و اهداف جدید دوره ابتدایی اشاره نمود انتظار می رود تغییرات به عمل آمده زمینه را برای عملیاتی نمودن راهکارهای سند تحول بنیادین و اجرای موفق تر برنامه نسبت به سال های قبل فراهم نماید. در این راستا معاونت آموزش ابتدایی همواره جهت ارتقا بخشی به اجرای این برنامه از نظرات و پیشنهادات سازنده ، استقبال می نماید .

در تهیه و تنظیم این مجموعه ماندگار ، آقای مرتضی شکوهی مدیر کل دفتر آموزش دبستانی و آقای سید محمد طباطبایی معاون مدیرکل نقش اصلی داشته اند که جا دارد از این نقش آفرینان تشکر گردد.از جناب آقای مددی مشاور محترم وزیر و مسئول ستاد اجرایی سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش و همکاران محترم آموزش و پرورش شهر تهران و کارشناسان و مدیران محترم سایر استان ها که با ارائه نظرات در شکل گیری و اصلاح برنامه نقش داشته اند ، قدردانی نمایم.

رضوان حکیم زاده

معاون آموزش ابتدایی

تقدیم به :

مدیران ایران زمین که با کرامتی چون خورشید، سرزمین
دلِ نونهالان این مرز و بوم را روشنی بخشیده و قامت گلشن
سرای علم و دانش را با تلاش‌های بی‌دریغ، دلسوزانه، آگاهانه و
هدفمند خود، سرافراز و استوار داشته‌اند.





کلیات و تعاریف



شکل شماره (۲) : رویکردهای اساسی در برنامه تدبیر

مقدمه

امروزه ارتقای کیفیت عملکرد مدارس در کشورهای مختلف به دغدغه‌ای اساسی تبدیل شده است؛ زیرا با توجه به تحولات گسترده و شتابان علم و فناوری، کارکردهای مورد انتظار از مدارس دچار تغییر و دگرگونی شده است و ذی‌نفعان برون‌دادهای متفاوت از گذشته و متناسب با نیازهای جدید مطالبه می‌نمایند. به‌طور طبیعی پاسخگویی به این انتظارات، مستلزم تامین منابع کافی و امکانات مناسب می‌باشد که به دلیل شرایط اقتصادی، کاهش در آمد دولت، شکل‌گیری نیازهای پیچیده و برهم خوردن ترکیب اولویت‌ها در سطح ملی و بین‌المللی به رغم تلاش فراوان مدیران و مسئولان، به چالشی مهم تبدیل شده است. در سال‌های گذشته اندیشمندان حوزه مدیریت و اقتصاد آموزش و پرورش و مدیران ارشد و سیاست‌گذاران نظام آموزشی جوامع مختلف برای مواجهه صحیح با این چالش‌ها، راهکارهای متعددی را پیشنهاد داده و یا عملیاتی کرده‌اند. از جمله راهکارهای عملیاتی می‌توان به افزایش سهم آموزش و پرورش از بودجه عمومی، افزایش مشارکت بخش خصوصی در تأسیس و اداره مدارس، جلب مشارکت اولیاء در اداره مدرسه، کاهش هزینه‌های غیر ضروری (صرفه‌جویی)، خودگردانی و واگذاری به سازمان‌های دیگر (مانند شهرداری‌ها، شرکت‌ها و...) و نظایر آن اشاره کرد.

با مراجعه به گزارش‌ها و تحلیل‌های ارائه شده در خصوص هر یک از بدیل‌های مذکور اگر چه هر یک از این راهکارها و روش‌ها هر چند ناچیز و بطور مقطعی به آموزش و پرورش کمک کرده اند اما هیچگاه نتوانسته‌اند بطور جدی این مشکل اساسی را حل نموده و یا بر طرف نمایند. بر همین اساس عده‌ای از صاحب نظران و مدیران برای یافتن راه حل‌های مناسب و پایدار در یک فرایند مشارکتی، اقدام به انجام پژوهش‌های توسعه‌ای نموده‌اند که حاصل آن پیدایش الگوهایی در مدیریت بوده که در این میان اندیشه‌ها، توانایی‌ها، خلاقیت‌ها، مهارت‌ها و تجارب منابع انسانی را گران‌بهارترین دارایی و سرمایه دانسته و مدیریت آن را نیز، مهم‌ترین وظیفه مدیران

تشخیص داده است که با اتکا به آن می‌توان بسیاری از مشکلات و مسائل را برطرف نمود.

به واقع می‌توان گفت که مدیریت مدرسه متأثر از جریان رشد و تطور نظریه‌های علم مدیریت در حوزه‌های مختلف، دچار تغییر و دگرگونی شده است. تأکید بر مدرسه محوری، مدارس جامعه محور، تلاش برای توسعه مدارس پیشرو، تلقی از مدارس به عنوان **سازمان یادگیرنده** و... در جوامع مختلف و ایران در راستای این تأثیرات بوده‌اند. در تمام الگوهای جدید مدیریت، منابع انسانی کانون و مرکز ثقل در انجام مأموریت‌ها و وظایف سازمانی مدارس می‌باشند؛ زیرا نیروی انسانی است که با استفاده از امکانات و وسایل موجود، تعامل سازنده با همکاران و محیط پیرامونی و با نگاه به آینده در جهت رشد و بهبود فرایندها، با اشتراک مساعی علمی - تجربی، برنامه (عملیاتی سالانه) مدرسه را تنظیم و اجرا نموده و تحقق آن را با نگاه واقع بینانه ارزیابی کرده و از نتایج آن در جهت بهبود مستمر بهره برداری می‌نماید. بنابراین می‌توان **مدیریت مدرسه را، مدیریت منابع انسانی (دانش آموزان، معلمان، کارکنان و اولیاء) و تسهیل نمودن شرایط برای اشتراک دانش، تجربه، مهارت، توانایی و... برای آن‌ها دانست.** به عبارت دیگر، در مدیریت مدرسه، عامل انسانی به عنوان ورودی، فرایند و خروجی نظام مدرسه از اولویت و اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و می‌توان گفت که مدیریت مدرسه، مدیریت انسان‌ها می‌باشد که بر تعالی انسانی و جامعه بنا شده است.

بر این اساس امروزه برنامه محوری و تنظیم برنامه عمل مبتنی بر نیازهای واقعی، آینده نگرانه و ظرفیت‌های در اختیار (منابع و امکانات) در مدیریت مدرسه ای از موضوعات اساسی و مورد تاکید است که برنامه تدبیر در صدد زمینه سازی و کمک به تحقق این امر مهم می‌باشد. همچنین این برنامه دنبال نهادینه کردن مشارکت جویی، ارزیابی مستمر و بهبود کیفیت عملکرد مدرسه است، تا از آن طریق به سطح و میزانی از اعتماد و اطمینان و تعالی رسیده و مدیران می‌توانند آمادگی

خود را برای ارزیابی شدن توسط ارزیابان بیرونی و مسئولان اعلام نمایند. در این برنامه، مدیریت به رشد و تعالی می‌رسد و سپس ارزیابی می‌شود. امید است با اجرای برنامه حاضر، مدیران مدارس با احساس حرفه‌مندی بیشتر و با لذت بردن از موفقیت و توفیقات و با ملاحظه اثراندیشه و عمل، آماده هر گونه نظارت و ارزیابی شوند.

مدرسه سازمان اجتماعی یادگیرنده

امروزه با توجه به تحولات در نظام های آموزشی، اهداف، فرآیندها، روش ها، ابزارها و جریان آموزش و یادگیری دچار دگرگونی شده و به تبع آن مدرسه نیز به عنوان نظام اجتماعی دچار تغییراتی در کارکردها و وظایف شده است.

درسند تحول بنیادین آموزش و پرورش مدرسه صرفا کارکرد آموزشی نداشته، بلکه رسالت اصلی آن بسترسازی برای دستیابی دانش آموزان به توانایی هایی در ساحت های ششگانه است که آنان را برای زندگی آماده می نماید. لذا برای اینکه مدرسه، این رسالت اصلی را به انجام برساند، هم سویی و هماهنگی برنامه ها، فعالیت ها و مدیریت و راهبری اجتناب ناپذیر است و چرخش از کارکردهای صرفا آموزشی به کارکردهایی که زمینه ساز رشد همه جانبه ی دانش آموزان باشد، بدون تغییر در سایر اجزا و عناصر امکان پذیر نخواهد بود.

فتحی و اجارگاه در کتاب «برنامه درسی به سوی هویت های جدید» مدارس را به عنوان مکان هایی راهبردی برای تعیین و مشخص کردن مسائل اجتماعی در نظر گرفته است. مکان هایی که دانش آموزان در آنها امکان فهم و تمرین حقوق و مسؤولیت های یک شهروند فعال و نقاد را در اشکال مختلف یادگیری اجتماعی داشته باشند تا از این رهگذر، قابلیت های انسانی نظیر غمخواری و رحم، همدردی، همبستگی و اتحاد در آنها پرورش و توسعه یابد. مدارس باید ارزش های علمی را در افراد پرورش دهند و نه اینکه صرفا فردگرایی افراطی، رقابت و مصرف گرایی را ترویج دهد. (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۲، ص ۷۲).

آیزنر نیز، رسالت و وظیفه مدرسه را وسیع تر از آموزش امرار معاش و کسب در آمد دانسته و آن را به مکانی برای یادگیری چگونه زندگی کردن وسعت داده است. وی مدرسه را مکانی می داند که به دانش آموزان یاد می دهند چگونه یک زندگی را بسازند. تأکید صرف بر درس‌های پایه در مدارس (بازگشت به پایه‌ها) معرف پایین آوردن استانداردها و سطح انتظارات است. (همان منبع، ص ۲۰۴)

اینک که تغییرات اساسی در نظام تربیت معلم، برنامه درسی، تجهیزات و وسایل آموزشی در حال شکل‌گیری است، مدیریت و راهبری در مدرسه نیز نیازمند تغییر و هماهنگی در جهت کمک به تحقق کارکردهای نوین مدرسه است.

براساس آنچه بیان شد، مدرسه یک نظام اجتماعی پویایی است که دارای درون داده‌ها، فرآیندها و برون‌دادهایی است که در زمینه‌ی فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جامعه و حتی متأثر از شرایط بین‌المللی فعالیت می‌نماید. شکل زیر این عناصر را نشان می‌دهد.

شکل شماره (۳): مدرسه سازمان اجتماعی یادگیرنده

مدرسه سازمان یادگیرنده

زمینه (فراگیر، موقعیت جغرافیایی و بومی)

- جنسیت- نیازهای شناسایی شده جسمی، ذهنی و عاطفی- نگرش- آمادگی برای ورود به مدرسه- قومیت
- زبان مادری- آمادگی جسمی، روانی یا شناختی (استعداد) -انگیزه - علائق و پشتکار

ورودی	فرآیند	خروجی
<ul style="list-style-type: none"> - دانش آموز -منابع انسانی - فضا و تجهیزات - منابع مالی - خطمشیها، قوانین و مقررات - منابع آموزشی و کمک آموزشی(محتوا) - علائق و انگیزه -دانش ،اطلاعات و فناوری 	<p>الف) آموزش و یادگیری:</p> <ul style="list-style-type: none"> براهورد،عده، الگوها ، روشهای تدریس - منجش و ارزشیابی تحصیلی - تربیتی دانش آموزان - مدیریت کلاس - مدیریت و بهره برداری از وسایل و تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی - غنی سازی برنامه درسی و تولید محتوای توسعه ای - اجرای برنامه درسی <p>ب) رهبری و مدیریت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدیریت منابع انسانی - مدیریت منابع مالی - مدیریت فضا و تجهیزات - مدیریت امور آموزشی و پرورشی(تربیت بدنیو...) <p>ج) تعاملات و ارتباطات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مشور یا کارکنان (آموزشی، اداری و خدماتی)، دانش آموز، خانواده سایر ذینفعان - معلم یا مدیریت، کارکنان ، دانش آموزان ، خانواده و سایر ذینفعان - دانش آموز با مدیر ،کارکنان (آموزشی ،اداری و خدماتی) و سایر دانش آموزان <p>د) نظارت و ارزیابی:</p> <ul style="list-style-type: none"> نظارت بر عملکرد کارکنان - ارزشیابی از عملکردکارکنان - ارزشیابی از برنامه <p>ه) مشاوره و راهنمایی:پیش گیری از اسباب های اجتماعی، شناسایی دانش آموزان در معرض مشکلات تربیتی و ارجاع آنها به مراجع ذیربط </p>	<ul style="list-style-type: none"> خروجیها: -ارتقای دانش آموزان به پایه های بالاتر - تغییرات شناختی ،نگرشی و رفتاری در دانش آموزان -دست یابی به اهداف پیش بینی شده درساخت های شش گانه

زمینه (خانواده و اجتماع)

- تاریخ و مذهب - فرهنگ - نظام سیاسی - فرصت های موجوددر بازارکار - رسانه های جمعی - اقتصاد
- وضعیت اجتماعی و اقتصادی - تحصیلات والدین - نگرش والدین و یادگیری (فضای روانی، عاطفی حاکم بر خانواده)- نوع سرپرستی

مدیریت مدرسه و مهمترین وظایف آن

امروزه مدرسه یک نظام اجتماعی پیچیده محسوب می شود . زیرا ورودی اصلی مدرسه ، کودکانی با استعدادها ،علائق و ویژگی های فرهنگی متفاوت هستند که از طریق فرآیند

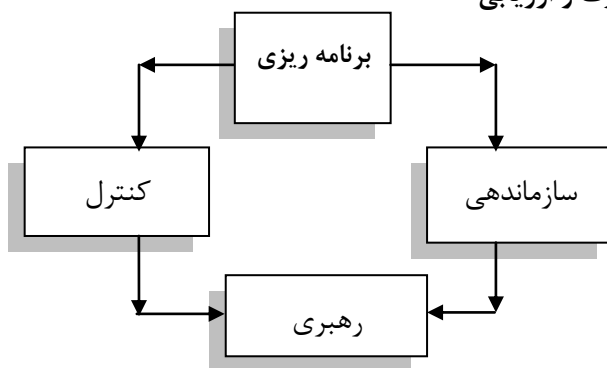
های مدرسه با هدایت عوامل انسانی به افرادی با توانایی ها و شایستگی های جدید برای استمرار زندگی هدفمند و موثر تربیت می شوند. بنابراین مدیریت و راهبری آن توسط مدیر به عنوان نماینده آموزش و پرورش با برنامه ریزی مناسب ، بهره گیری از دانش و مهارت های لازم و مشارکت و همکاری معلمان ، دانش آموزان ، اولیاء و سایر ذینفعان انجام می شود.

مهمترین وظایف مدیر

وظایف مدیران مدارس به دو دسته عمومی و اختصاصی تقسیم می شود:

الف (وظایف عمومی مدیران

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- هدایت و رهبری
- ۴- نظارت و ارزیابی



شکل شماره (۴): فرایند مدیریت و کارکردهای آن

البته وظایف مدیر مدرسه در هریک از موارد فوق براساس ویژگی هایی چون اهداف، ساختار، روش ها، فرآیندها و... که در مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی پویا و با ارتباطاتی باز با محیط پیرامونی تعامل دارند؛ انجام می شود.

ب) وظایف اختصاصی مدیران

تسهیل و ایجاد شرایط مناسب یادگیری برای دانش آموزان در ساحت های مختلف تربیتی و حضور فعال معلمان در این فرایند و وظایفی که متناسب با این ماموریت باشد از مدیران مورد انتظار است . از جمله این وظایف می توان به اجرای مجموعه فعالیت های (برنامه درسی، طراحی آموزشی ، جشنواره ها و مسابقات، توانمند سازی ، ارزشیابی پیشرفت تحصیلی و...) که زمینه و شرایط را برای یادگیری دانش آموزان در ساحت های مختلف تربیتی فراهم می نماید، اشاره نمود.

چرخش های تحول آفرین در سند تحول بنیادین (زیر نظام راهبری و مدیریت)

از آنجا که سند تحول بنیادین نظام آموزشی را به شش زیر نظام تقسیم بندی نموده است و یکی از آنها زیر نظام راهبری و مدیریت است در این زیر نظام چرخش هایی مورد انتظار و تاکید است که عبارتند از :چرخش از نهاد آموزشی به نهادی فرهنگی ، اجتماعی و مولد سرمایه اجتماعی -از مدیریت اداری و کنترلی به راهبری تربیتی مبتنی بر نظام معیار اسلامی -از تمرکز زدایی به مشارکت جویی و مسئولیت پذیری -از برنامه ریزی های موردی و پراکنده به برنامه ریزی های راهبردی و آینده نگر و ...

بنابراین با توجه به نکات فوق و چرخش های تحولی مورد تاکید سند تحول بنیادین ، مدیریت مدرسه و وظایف آن دچار تغییر و دگرگونی می شود.

اما نکته قابل تامل، تنها مدیران مدارس با اتکاء به توانمندی های خود قادر به ایجاد تغییر نخواهند بود بلکه با ایجاد بستر مناسب می بایست زمینه ایجاد تغییر را در اولیاء ، دانش آموزان و نیروی انسانی در اختیار به وجود آورند و با تلاش و بهره گیری از خرد جمعی در تحقق اهداف دوره تحصیلی کوشش نماید.



نقش های مدیر

در زمینه نقش های مدیران نظریه های متعددی ارائه شده است که از معروفترین نظریه ها می توان به نظریه هنری مینتزبرگ اشاره کرد که در این نظریه و اکثر نظریه ها بر نقش رهبری مدیران تأکید شده است. رهبری به معنای نفوذ در افراد و هدایت آنان برای انجام مشتاقانه و داوطلبانه ی وظایف است. نقش رهبری مدیران به دلیل حضور عوامل انسانی متخصص در مدارس و وظایف معلمان که بر پایه تفکر و برنامه ریزی هوشمندانه و اقدام فکورانه می باشد و مدیران نیز می بایست زمینه ی کنش و اقدام فکورانه را برای آنان هموار نمایند از اهمیت بیشتری نسبت به سایر نقش ها برخوردار است. بنابراین در مدیریت مدارس از مجموع نقش هایی که مدیران ایفا می نمایند (نقش هایی نظیر نقش تصمیم گیری ، نماینده سازمان ، رابط بین افراد، سخنگو، اطلاعاتی ، مذاکره کننده و...) نقش رهبری آموزشی از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است.

وظایف	مهارت ها	نقش ها
<ul style="list-style-type: none"> • برنامه ریزی • سازماندهی • راهنمایی و هدایت • کنترل و نظارت 	<ul style="list-style-type: none"> • فنی • ادراکی • انسانی 	<ul style="list-style-type: none"> • روابط میان افراد: • نماینده سازمان، رهبر، رابط • تصمیم گیری: • کارآفرین، مهارتگر آشوب، تخصیص گر منابع، مذاکره گر • اطلاعاتی: • خیرگیر، پخشگر و سخنگو

شکل شماره (۵): وظایف، مهارت ها و نقش های مدیر (به نقل از دکتر علی علاقه بند)

اهمیت و ضرورت برنامه تدبیر

اگرچه آموزش و پرورش در شکل گیری و پیشرفت تغییرات و تحولات علمی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی نقش انکارناپذیری دارد اما خود نیز از این تحولات متأثر شده و برای حفظ نقش ممتاز و بی بدیل نیازمند تحول می باشد. آنچنان که سند تحول بنیادین نیز برای تحول متوازن، پایدار و متناسب به نیازهای محلی، منطقه ای و بین المللی مولفه های اصلی را در نظام آموزش و پرورش مورد توجه قرار داده و با نگاه نظام گرا، تحت عنوان زیرنظام های «برنامه درسی، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی، راهبری و مدیریت، تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین فضا، تجهیزات و فن آوری، پژوهش و ارزشیابی» تعیین نموده است.

اگرچه هر یک از زیرنظام های آموزش و پرورش به نوبه ی خود دارای اهمیت می باشند اما زیرنظام مدیریت و راهبری به دلیل مسئولیت در راهبری و مدیریت دوره های تحصیلی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا محصول و نتایج هر یک از زیر نظام های ذکر شده از طریق این زیرنظام هماهنگ و هم پیوند شده تا اهداف نهایی آموزش و پرورش محقق گردد. مدیریت مدرسه سطحی از مدیریت و راهبری آموزشی است که با برنامه ریزی، بهره گیری از منابع (انسانی، مادی، مالی)، تعامل مؤثر با جامعه محلی، آرمان ها، اهداف، راهبردها و سیاست های آموزش و پرورش را محقق

می‌نماید در صورتی که فرایندهای آموزشی و پرورشی در مدارس به درستی مدیریت شوند؛ مدرسه به کانون تربیت محله^۱ تبدیل شده و شرایط برای تحقق اهداف آموزش و پرورش فراهم می‌شود.

به عبارتی این فرایندها شامل برنامه محوری، آموزش و یادگیری، فعالیت های پرورشی و فوق برنامه، سلامت و تربیت بدنی، مشارکت، نظارت و ارزیابی و اداری- مالی می باشند که در سند تحول بنیادین نیز با عباراتی همچون " رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت جو، تعامل اثربخش با محیط پیرامونی، خودارزیابی، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی، گسترش و تعمیق فرهنگ پژوهش و ارزشیابی، خلاقیت و نوآوری " به آن‌ها توجه شده است.

از آنجا که مدرسه محل تجلی و ظهور اهداف نظام آموزشی است و براساس کیفیت خروجی‌های آن (دانش‌آموزان) در خصوص میزان توفیق آن قضاوت می‌شود. لذا بهبود مدیریت مدرسه و ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان حیاتی است و از این جهت مدرسه نیازمند مدیران حرفه‌ای، نیروی انسانی پرانگیزه و توانمند، دانش‌آموزان علاقه‌مند به یادگیری و کمال، استفاده بهینه از تجهیزات مناسب و... است که همه آن‌ها منوط به مدیریت کارآمد و اثربخش می‌باشد. بنابراین برنامه پیش رو تحت عنوان برنامه تدبیر برای دستیابی به اهداف زیر و پاسخگویی به ضرورت‌های ذکر شده تنظیم گردیده است. شکل زیر نیز اهمیت و ضرورت برنامه تدبیر را در یک نگاه نشان می‌دهد.



شکل شماره (۶): اهمیت و ضرورت اجرای برنامه تدبیر

برنامه تدبیر چارچوب اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

از آنجا که دستیابی به مراتبی از حیات طیبه غایت تعلیم و تربیت در سند تحول بنیادین می باشد و این مراتب با توجه به ابعاد مختلف وجودی و نیازهای فردی و اجتماعی در شش ساحت طبقه بندی شده است ، در برنامه تدبیر نیز کلیه فعالیت ها و اقدامات مدرسه باید در جهت ساحت های شش گانه و غایت تعلیم و تربیت باشد.

بنابراین تربیت دانش آموزان به صورت جامع و متوازن در تمام ساحت ها با تحقق اهداف دوره تحصیلی دنبال می شود و هدف های دوره تحصیلی ملاک اصلی انجام فعالیت ها و اقدامات در مدرسه خواهد بود. برای انجام نظامند و منسجم امور مدرسه مطابق با سند که در سطوح مختلف زیر نظام هایی را

مشخص نموده است نیز باید مدرسه زیر نظام های مختلف و مجموعه فرایند ها را به صورت هدفمند سازماندهی نماید و راهکارهای سند که تعیین کننده ی انواع فعالیت ها و اقدامات خواهند بود را در هر زیر نظام مورد توجه قرار گیرد. از این رو در جدول ذیل ساحت ها به عنوان مبنای اهداف و ملاک اصلی زیر نظام ، چارچوب نظامند کردن فعالیت ها و راهکارهای سند در نظر گرفته شده است.

این جدول با استفاده از مبانی نظری سند ، راهکارهای سند تحول بنیادین، مصوبه شورای عالی در زمینه اهداف دوره تحصیلی و برنامه های زیر نظام ها تنظیم شده است. تلاش گردیده تا برای مدیران ساعی مدارس مبانی فعالیت ها و اقدامات مهیا شود تا با استفاده از آنها بتوانند متناسب با نیازها ، اولویت ها ، امکانات و منابع و سایر شرایط مدرسه اقدامات مناسبی پیش بینی نماید.

از مدیران گرانقدر انتظار می رود با انجام گام های پیش بینی شده در برنامه تدبیر در چارچوب این جدول اقدام به تنظیم برنامه عملیاتی سالانه خود نمایند.

**مبانی تطبیق برنامه تدبیر با ساحت های ۶ گانه تعلیم و تربیت سند تحول بنیادین
و اهداف جدید دوره ابتدایی**

فعالیت های مرتبط با راهکار های سند و اهداف دوره ابتدایی	فرایندهای مدرسه	زیر نظام	راهکار سند تحول	اهداف دوره ابتدایی	ساحت های سند تحول
<p>۱-توجه به فضای پرورشی به ویژه نماز خانه مناسب و....</p> <p>۲-تشویق و ترغیب و مشارکت فعال دانش آموزان و کارکنان در برگزاری نماز جماعت مراسم مذهبی، ملی و....</p> <p>۳- برگزاری اردوهای علمی- تربیتی و....</p> <p>۴-فراهم نمودن زمینه برگزاری مسابقات فرهنگی، هنری، پرورشی</p> <p>۵-غنی بخشی به محتوای برنامه های مراسم آغازین با رویکرد مبانی اعتقادی و دعا و نیایش</p> <p>۶- اجرای جشن آغاز آموزش قران در پایه اول</p> <p>۷- اجرای جشن کسب مهارت</p>	<p>پرورشی</p> <p>فوق</p> <p>برنامه</p> <p>مراسم</p> <p>مذهبی، ملی</p> <p>آموزش و یادگیری</p> <p>مشارکت</p>	<p>برنامه</p> <p>درسی</p> <p>-</p> <p>راهبری</p> <p>و</p> <p>مدیریت</p>	<p>راهکار ۱/۲- تدوین برنامه های عملیاتی لازم در راستای ترویج، تقویت مستمر و تحکیم فضایل اخلاقی در محیط های تربیتی با استفاده از تمام ظرفیت های آموزشی و تربیتی با تاکید بر اولویت کرامت و عزت نفس و شجاعت، حیاء و عفت، صداقت، مسئولیت پذیری و نظم در تمام دوره های تحصیلی</p> <p>راهکار ۲/۲- تعمیق تقوای الهی و مهارت خویشنداری، 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.</p> <p>راهکار ۲/۴- تقویت ایمان، بصیرت دینی و باور به ارزش های انقلاب اسلامی و توانمندسازی مربیان و دانش آموزان برای وفاداری و حمایت آگاهانه از این ارزش ها و مواجهه هوشمندانه با توطئه های دشمنان با استفاده از ظرفیت برنامه های آموزشی و تربیتی آموزش و پرورش و مشارکت خانواده و سایر</p>	<p>هدف ۱ دوره اول - باصفا ت مهربانی بخشندگی دانایی و توانایی خداوند آشنا شود واحساس اطمینان و آرامش حاصل از آن را ابراز نماید.</p> <p>هدف ۱ دوره دوم - با درک مفهوم اولیه هریک از اصول دین، پذیرش واحساس تعلق خاطر خود نسبت به آن را نشان دهد.</p> <p>هدف ۳ دوره اول - قرائت صحیح نماز و ایات اسان قران اموخته های قرانی خود را در زندگی به کار گیرد</p> <p>هدف ۳ دوره دوم - با قرائت صحیح و روان، درک مفاهیم عینی و انس با قرآن کریم آموخته های آن را در زندگی به کار گیرد.</p>	<p>ساحت</p> <p>تعلیم</p> <p>و تربیت</p> <p>اعتقادی</p> <p>عبادی</p> <p>واخلاقی</p>

<p>روخوانی قرآن در پایه سوم</p> <p>۸- اجرای فعالیت هایی در جهت ترویج و تقویت مستمر فضائل اخلاقی در مدرسه با اولویت کرامت ، عزت نفس ، شجاعت ، حیاء ، عفاف ، صداقت ، مسئولیت پذیری و نظم</p> <p>۹- اجرای برنامه ی آموزش عملی نماز</p> <p>۱۰- اجرای طرح اداب و مهارت های زندگی اسلامی در دوره ابتدایی</p> <p>۱۱- ارتباط با مراکز برون سازمانی و برون مدرسه ای جهت گذراندن اوقات فراغت مثل کانون ها، دارالقرآن ها، اردوگاه ها به دانش آموزان</p> <p>۱۲- برگزاری محافل قرآنی</p> <p>۱۳- تحکیم پیوند مدارس با مساجد به ویژه مدارس نزدیک به مساجد</p> <p>۱۴- برگزاری جشن تکلیف دانش اموزان دختر</p> <p>۱۵- اجرای فعالیت هایی به منظور ارتقا سرانه مطالعه و سرانه کتاب</p> <p>۱۶- تقویت کتابخانه های</p>		<p>نهادهای و دستگاهها به ویژه حوزه های علمیه و حضور فعال و سازمان یافته دانش آموزان و مدارس در برنامه های سیاسی و اجتماعی و انقلابی.</p> <p>راهکار ۵/۲- 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.</p> <p>راهکار ۱/۳- توسعه فرهنگ اقامه نماز و اهتمام به برپایی نماز جماعت در مدرسه و تقویت انس با قرآن در دانش آموزان و توسعه فرهنگ و سواد قرآنی با اصلاح برنامه ها و توانمندسازی معلمان در راستای تقویت مهارت روخوانی و روان خوانی در دوره ابتدایی</p> <p>راهکار ۳/۳- جلب مشارکت سازنده و اثربخش خانواده ها در حفظ، تعمیق و اشاعه حیاء، عفاف ، و پوشش دانش آموزان</p> <p>راهکار ۲/۸- استفاده از ظرفیت برنامه های درسی، منابع آموزشی، شبکه 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</p>	<p>هدف ۲ دوره اول: با شناخت روش زندگی و آموزه های اخلاقی پیشوایان دینی تاثیر آن را در رفتار خود نشان دهد</p> <p>هدف ۲ دوره دوم: با مطالعه روش زندگی و آموزه های اخلاقی پیشوایان دینی و شناخت احکام مورد نیاز ، الگوهایی را برای عمل صالح شناسایی کند و در زندگی به کار گیرد.</p>
--	--	---	--

<p>کلاسی به عنوان بهترین و موثر ترین نوع کتابخانه در مدارس ابتدایی</p> <p>۱۷- برگزاری جلسات آموزش خانواده با محور تربیت قرآنی و اسلامی</p> <p>۱۸- بهره مندی از ظرفیت اولیاء در برگزاری مراسم ها و مناسبت ها</p> <p>۱۹- برگزاری جلسات آموزش خانواده با محور تربیت قرآنی و اسلامی</p> <p>۲۰- و...</p>		<p>ویژه اعتقاد به توحید و معاد و ولایت و انتظار با رویکرد قرآنی، روایی و عقلانی در دانش آموزان.</p> <p>راهکار ۷/۲- نهادینه سازی و تقویت همکاری مدرسه با مراکز فرهنگی و علمی محله به ویژه مسجد و کانون های مذهبی و حوزه های علمیه و مشارکت فعال مدیران، معلمان و دانش آموزان در برنامه های مرتبط محله و نیز حضور نظام مند و اثربخش روحانیون توانمند و مبلغان مذهبی با تجربه در مدرسه.</p> <p>راهکار ۲/۳- تقویت شایستگی های اعتقادی، اخلاقی و حرفه ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازو کارهای اجرایی برای مشارکت فعال و موثر ایشان در برنامه های تربیتی و فعالیت های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس</p> <p>راهکار ۲/۶- طبقه بندی و متناسب سازی مقولات و موضوعات تربیتی و اخلاقی با مراحل رشد و ویژگی های دانش آموزان و اهداف و نیازهای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی و جامعه</p> <p>راهکار ۳/۳- جلب مشارکت سازنده و اثربخش خانواده ها در حفظ، تعمیق و اشاعه حیا، عفاف، و پوشش دانش آموزان</p>		
---	--	---	--	--

		<p>راهکار ۳/۵- طراحی و ارائه الگوی لباس و پوشش مناسب، متنوع، زیبا و آراسته مبتنی بر فرهنگ اسلامی- ایرانی برای مربیان و دانش آموزان پسر و دختر در راستای تقویت هویت اسلامی- ایرانی</p> <p>راهکار ۳/۶- برنامه ریزی به منظور اقصاء فکری دانش آموزان برای پذیرش قلبی و درونی حیا، عفاف، حجاب و عمل به آن با تبیین دیدگاه اسلامی</p>		
--	--	---	--	--

<p>۱- فعالیت های غنی سازی اوقات فراغت دانش آموزان</p> <p>۲- آموزش پیشگیری رشد مدار (مدارس مراقبت از خود) و پیشگیری با رویکرد اجتماع-محور (مدارس مراقب)</p> <p>۳- توانمند سازی و آموزش مهارت های خود مراقبتی با ارایه آموزش های لازم و مستمر به دانش آموزان، والدین و کارکنان برای پیشگیری از اعتیاد در محیط خانه و مدرسه</p> <p>۴- مشارکت فعال دانش آموزان در اجرای مراسم آغازین</p> <p>۵- شیوه ها و راهکارهای ترغیب و تشویق دانش آموزان جهت شرکت در مسابقات و شورای دانش آموزی</p> <p>۶- ارایه خدمات توانمند سازی و حمایتی و انجام مداخلات آموزشی، توانمند سازی و حمایت های روانی- اجتماعی دانش آموزان در معرض خطر، دارای اختلالات مصرف مواد و لازم التوجه</p> <p>۷- آشنایی دانش آموزان با مهارت های زندگی از طریق نمایش، قصه</p>	<p>آموزش و یادگیری</p> <p>پرورشی و فوق برنامه</p> <p>راهبر ی و مدیر یت</p> <p>سلامت</p> <p>منابع انسانی</p> <p>مشارکت</p>	<p>راهکار ۴/۴- افزایش میزان مشارکت خانواده ها در فعالیت های آموزشی و تربیتی مدرسه، برگزاری دوره های آموزشی اثربخش، ارائه خدمات مشاوره ای به خانواده های آسیب پذیر و آسیب زا برای همسو سازی اهداف و روش های تربیتی خانواده و مدرسه</p> <p>راهکار ۷/۱- فراهم آوردن زمینه های لازم برای نقش آفرینی مدرسه به عنوان کانون کسب تجربیات تربیتی محله و جلوه های از جامعه اسلامی و حیات طیبه با تفویض اختیار و مسئولیت به آن و استانداردهای تمام مولفه ها و عوامل درون مدرسه ای</p> <p>راهکار ۳-۸- بستر سازی برای حضور فعال دانش آموزان در تشکل های رسمی و قانونی مرتبط با اتکا به ظرفیت های درون و برون آموزش و پرورش از قبیل بسیج دانش آموزی، کانون های علمی و فرهنگی و انجمن اسلامی دانش آموزان</p> <p>راهکار ۱-۱۸- مناسب سازی فرهنگ سازمانی براساس معیارهای اخلاق اسلامی با تأکید بر تقویت روحیه اخوت و تعاون، خلاقیت و آموزش مستمر</p> <p>۲-۱۳: افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه (مانند شورای معلمان و شورای دانش آموزان) با تفویض برخی از اختیارات اداره و مدرسه به آنان فراهم آوردن زمینه مشارکت بیشتر ایشان در فرآیند تعلیم و تربیت مدرسه.</p>	<p>هدف ۱ دوره اول: با ایفای نقش خود به عنوان عضوی از گروه (خانواده، دوستان، مدرسه)، احساس تعلق خود را نسبت به گروه با رفتار همدلانه، محترمانه و مشارکت جویانه نشان می دهند.</p> <p>هدف ۱ دوره دوم: با شناخت حقوق و مسوولیت های خود در زندگی خانوادگی و اجتماعی و به کارگیری رفتار سازنده و مسالمت جویانه، از قوانین و مقررات به صورت آزادانه و سازنده پیروی کند.</p> <p>هدف ۲ دوره اول: رعایت نظم و قانون در روابط خانوادگی</p>	<p>ساحت تعلیم و تربیت اجتماعی سیاسی</p>
--	---	--	---	--

<p>گویی و داشتن نویسی و</p> <p>۸- اولویت بندی نیازهای پرورشی ، ورزشی و فوق برنامه و طبقه بندی علایق دانش آموزان از طریق خود اظهاری و اعلام والدین</p> <p>۹- فعالیتهای فوق برنامه متناسب با نیازهای دانش آموزان</p> <p>۱۰- احیاء نقش تربیتی و مشاوره ای معلمان و همزمان توسعه و تقویت برنامه ی معلم رابط مشاور</p> <p>۱۱- توانمند سازی و تشویق دانش آموزان برای مشارکت در فعالیت های خیریه و تعاونی در جامعه با استفاده از ظرفیت برنامه درسی و فعالیت های تربیتی</p> <p>۱۲- فعالیت های تقویت فرهنگ نیکو کاری، تعاون و مشارکت جویی در دانش آموزان</p> <p>۱۳- توانمندسازی و آموزش اعضای شورای مدرسه ، شورای معلمان و شورای دانش آموزی</p> <p>۱۴- فعالیت های تقویت و توسعه فرهنگ سازمانی مدرسه با تاکید بر تقویت روحیه اخوت و تعاون در بین معلمان و دانش آموزان</p> <p>۱۵- تقویت تعاملات بین مدرسه ای در سطح منطقه و استان</p>		<p>راهکار ۱-۲- تدوین برنامه های عملیاتی در راستای ترویج ، تقویت مستمر و تحکیم فضایل اخلاقی در محیط های تربیتی با استفاده از تمام ظرفیت های آموزشی و تربیتی با تاکید بر اولویت کرامت و عزت نفس ، حیاء و عفت ، صداقت ، مسئولیت پذیری و نظم در تمام دوره های تحصیلی</p> <p>راهکار ۴-۱۵- دانش افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقاء شأن و منزلت فرهنگی و اجتماعی آنها</p> <p>راهکار ۱-۹: ایجاد تسهیلات قانونی و ساز و کارهای تشویقی و انگیزشی لازم اعم از مادی و معنوی، برای بسط فرهنگ نیکوکاری و تعاون، مشارکت پذیری و مشارکت جویی در جامعه و در بین دانش آموزان با الهام از آموزه های دینی با تأکید بر استفاده مناسب از ظرفیت کتاب های درسی، مجلات و رسانه های آموزشی و برگزاری اردوهای جهادی</p> <p>راهکار ۱-۱۶- ایجاد تنوع در فرصتهای تربیتی در مراکز آموزشی و تربیتی برای پاسخ گویی به نیازهای دانش آموزان</p> <p>راهکار ۴-۲۱- استقرار نظام راهنمایی و مشاوره ی مبتنی بر مبانی اسلامی و افزایش نقش معلمان در این زمینه و به کارگیری مشاوران متخصص برای ایفای وظایف تخصصی در تمام پایه های تحصیلی</p>	<p>و اجتماعی(محیط زندگی و مدرسه)</p> <p>وظایف خود را در قبال دیگران انجام دهد</p> <p>هدف ۲ دوره دوم : با شناخت تغییرات محیط طبیعی و اجتماعی در گذر زمان ، تاثیر آن رادر زندگی خودتیین کند.</p> <p>هدف ۳ دوره اول : باشناخت خود به عنوان یک شهروند ایرانی ، احساس تعلق خود را نسبت به وطن و نمادهای آن نشان دهد .</p> <p>هدف ۳ دوره دوم : با درک شناخت شاخص های هویت ملی / ایرانی - اسلامی ، توانایی / ظرفیت های خود را در فعالیتهای برنامه ها / تقویت /</p>
--	--	--	--

<p>۱۶- و...</p>		<p>راهکار ۷-۱- ایجاد سازوکار برای تقویت انسجام اجتماعی و وحدت ملی و احیاء هویت افتخارآمیز اسلامی - ایرانی در دانش‌آموزان و معلمان با تأکید بر آموزش و اجرای سرود ملی به اهتزاز درآوردن پرچم جمهوری اسلامی ایران در مدرسه</p> <p>راهکار ۵/۲- ایجاد ساز و کارهای لازم برای تقویت آداب و سبک زندگی اسلامی - ایرانی، در تمام ساحتهای تعلیم و تربیت به عنوان رویکردحاکم در فرایندهای طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های درسی و آموزشی</p> <p>راهکار ۵/۳- طراحی و ارائه الگوی لباس و پوشش مناسب، متنوع، زیبا و آراسته مبتنی بر فرهنگ اسلامی- ایرانی برایمربیان و دانش‌آموزان پسر و دختر در راستای تقویت هویت اسلامی- ایرانی</p> <p>راهکار ۵-۸- تبیین دستاوردهای علمی و فنی و تمدن اسلامی - ایرانی در برنامه‌های آموزشی و تقویت باور و روحیه مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان.</p> <p>راهکار ۹/۸- تعامل اثر بخش با مراکز فرهنگی و اجتماعی و استفاده از ظرفیت رسانه‌ها - به ویژه رسانه ملی - برای تبیین جایگاه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی و جلوگیری از کوچک‌انگاری نقش آن در سرنوشت آینده کشور از منظر معارف اسلامی</p>	<p>حفظ انسجام ملی / دفاع از منافع ملی توسعه دهد.</p>
-----------------	--	---	--

**ساحت
تعلیم و
تربیت
علمی
فناوری**

<p>هدف ۱ دوره اول: با بهره گیری از مهارت های پایه یادگیری، پدید ه های طبیعی و روابط ریاضی را مطالعه کند و یافته های خود را با دیگران به اشتراک بگذارد.</p>	<p>راهکار ۶/۶- برقراری تعامل اثربخش مدارس با محیط های یادگیری مانند پژوهشسراها، اردوگاه ها، خانه های فرهنگ، کتابخانه های عمومی، نمایشگاه ها و موزه های تخصصی علوم و فناوری، مراکز کارآفرینی، ورزشگاه ها و سایر مراکز مشابه با رعایت اصل غنی سازی محیط مدرسه با همکاری سایر دستگاه ها.</p>	<p>-برنامه درسی</p>	<p>۱- تقویت شایستگی های پژوهشی معلمان با تاکید بر پژوهش های گروهی از جمله درس پژوهی و اقدام پژوهی</p> <p>۲- تقویت و توسعه مشارکت کارکنان جهت شرکت در فعالیت های علمی - آموزشی و ورزشی و سلامت</p> <p>۳- اطلاع رسانی دستاوردهای مطالعات پژوهشی به کارکنان (تراکت "پنفلید" سایت و..)</p>
<p>هدف ۱ دوره دوم: با استفاده از مهارت های علمی و تفکر، پدیده های طبیعی (آیات الهی) و الگوه ها و روابط ریاضی را مطالعه کند و نتایج آن را برای حل مسائل روزمره زندگی بکار گیرد.</p>	<p>راهکار ۵/۱۸- حمایت مادی و معنوی از مدیران، مربیان و دانش آموزان خلاق و نوآور و کارآفرین</p> <p>راهکار ۳/۱۷- اصلاح و به روزآوری روش های تعلیم و تربیت با تاکید بر روش های فعال، گروهی، خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان</p> <p>راهکار ۲/۱۷- تولید و به کارگیری محتوای الکترونیکی متناسب با نیاز دانش آموزان</p>	<p>-راهبری و مدیریت</p> <p>فضا، تجهیزا ت و فناوری -پژوهش و ارزشیابی -منابع انسانی</p>	<p>۴- توسعه و تقویت ارتباط و تعامل معلمان با گروه های آموزشی منطقه</p> <p>۵- طراحی و ارائه تکالیف عملکردی متناسب با نیاز دانش آموز در ایام تعطیل به ویژه عید نوروز (رح عید و داستان)</p> <p>۶- توسعه و تقویت آموزش پژوهش محور در مدرسه و کلاس</p> <p>۷- تولید محتوای الکترونیکی ویژه همکاران</p>
<p>هدف ۲ دوره اول: با کسب مهارت های پایه فناوری، پرسشگری و خلاقیت، فرآیند تولید یک محصول را تجربه کند.</p>	<p>راهکار ۷/۱۱- توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی های حرفه ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت های بازآموزی مستمر</p>		<p>۸- طراحی فعالیت های متنوع آموزشی جهت دانش آموزان دارای افت تحصیلی</p> <p>۹- تقویت معلمان و مربیان در تهیه و تنظیم طراحی آموزشی</p> <p>۱۰- کیفیت طراحی آموزشی معلمان (بکارگیری روش های فعال و خلاق استفاده از ابزارهای مناسب بهره مندی</p>

<p>از فناوری های نوین استفاده از وسایل و امکانات موجود آموزشی پرورشی و ورزشی و....)</p> <p>۱۱- توسعه و تقویت تعامل مدرسه با پژوهش سراها و موسسات رسمی حامی نوآوری و خلاقیت نظیر پارک های علم و فناوری ، شرکت های دانش بنیان و صنایع مرتبط با فناوری های نوین</p> <p>۱۲- تقویت اجرای صحیح ارزشیابی کیفی توصیفی</p> <p>۱۳- تشویق و ترغیب معلمان برای شرکت موثر در جشنواره های الگوهای تدریس و جشنواره های علمی -تخصصی تربیت بدنی</p> <p>۱۴- توانمند سازی نیروی انسانی (طرح کارآمد، مدرسه توانمند ساز) برای خلق فرصت ها و محیط های متنوع یادگیری متناسب با نیازهای و علایق متنوع دانش آموزان</p> <p>۱۵- برنامه ریزی جهت دانش آموزان تلفیقی</p> <p>۱۶- استفاده از طبیعت به عنوان بزرگترین آزمایشگاه علوم تجربی و تدارک برنامه های اردویی جهت استفاده از طبیعت و گزارش نویسی</p> <p>۱۷- توسعه و تجهیز کلاس های هوشمند و سایت آموزش کامپیوتر مدرسه</p>		<p>علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره های الگوی تدریس برتر و اختصاص اعتبارات خاص برای فعالیت های پژوهشی معلمان.</p> <p>راهکار ۲۱/۹- حاکمیت برنامه محوری به جای کتاب محوری و تولید بسته آموزشی در برنامه های درسی با رعایت اصل معلم محوری.</p> <p>راهکار ۱۹/۲- طراحی و اجرای نظام ارزشیابی نتیجه محور براساس استانداردهای ملی برای گذر از دوره های تحصیلی و رویکرد ارزشیابی فرآیند محور در ارتقای پایه های تحصیلی دوره ابتدایی و رویکرد تلفیقی (فرآیند محور و نتیجه محور) در سایر پایه های تحصیلی).</p> <p>راهکار ۱۶/۱- ایجاد تنوع در فرصتهای تربیتی در مراکز آموزشی و تربیتی برای پاسخگویی به نیازهای دانش آموزان.</p> <p>۶-۱۱- استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی های معلمان برای مشارکت موثر آنان در برنامه ریزی درسی در سطح مدرسه ، به ویژه سازوکارهایی که به تقویت هویت</p>	<p>هدف ۲ دوره دوم : با استفاده از مهارت های کار با دیگران ، ایده ها ویافته های حاصل از فعالیت های علمی - پژوهشی (فردی و گروهی) را با دیگران به مشارکت بگذارد.</p> <p>هدف ۳ دوره دوم : با استفاده از یافته های علمی و فناورانه بهره گیری از مهارت های پایه فناوری ، کالاها و وسایل مورد استفاده در زندگی روزمره را بررسی و ایده هایی برای بهبود کیفیت و استفاده مسئولانه از منابع پیشنهاد کند.</p>	
---	--	---	---	--

<p>۱۸- ارتقاء سواد رسانه ای معلمان و توسعه بهره برداری از فناوری های نوین آموزشی برای اثر بخش کردن فعالیت های آموزشی و تربیتی</p> <p>۱۹- برپایی نمایشگاه هایی از آثار علمی - پژوهشی دانش آموزان جهت ترغیب و تشویق دانش آموزان</p> <p>۲۰- برگزاری مسابقات دانش اموزی با رویکرد فناوری</p> <p>۲۱- برنامه ریزی آموزش مهارت های پایه فناوری برای دانش اموزان در برنامه های فوق برنامه</p> <p>۲۲- تجهیز کتابخانه کلاسی با مشارکت والدین و سایر نهادها</p> <p>۲۳- توسعه و تقویت مشارکت اولیاء در فعالیت های علمی و آموزشی</p> <p>۲۴- اجرای جشنواره جابر ابن حیان</p> <p>۲۵- اجرای طرح تکالیف مهارت محور</p> <p>۲۶- و ...</p>		<p>حرفه ای آنان می انجامد.</p>	
--	--	--------------------------------	--

**ساحت
تعلیم و
تربیت
زیستی
بدنی**

<p>۱- اجرای طرح حیاط پویا ، خط کشی زمین های ورزشی ۲- تکمیل و بایگانی فرم سلامت دانش آموزان برای انجام فعالیت های ورزشی بر اساس دستورالعمل جامع اجرا و ارزشیابی درس تربیت بدنی</p>			<p>راهکار ۸-۸ : مشارکت فعال آموزش و پرورش در مواجهه با نیاز های فوری و عمومی جامعه از قبیل حفظ و پاکیزگی محیط زیست، اردوهای آموزشی و توجیهی برای آماده سازی</p>	<p>هدف ۱ دوره اول : با شناسایی ویژگی ها، نیازها و توانمندی های جسمی- حرکتی خود، رفتارهای متناسب با آن را برای حفظ شادابی، ارتباط سطح سلامت و توانایی های بدنی خویش به عنوان امانت الهی انجام دهد.</p>
<p>۳- برگزاری مسابقات ، اردوها و کلاس های مرتبط با موضوع محیط زیست ، سلامت و تندرستی</p>	<p>تربیت بدنی و سلامت</p>		<p>مربیان و دانش آموزان</p>	<p>هدف ۱ دوره دوم : با شناسایی ویژگی ها، نیاز ها و توانمندی های جسمی- حرکتی و روانی خود، الگوی متناسب با موقعیت های مختلف را انتخاب کند و سطح سلامت و شادابی خود را ارتقاء دهد.</p>
<p>۴- برگزاری المپیاد ورزشی درون مدرسه ای ۵- شرکت در دوره های توجیهی و آموزشی تربیت بدنی ویژه مدیران و آموزگاران</p>	<p>پروژه درسی و فوق برنامه</p>	<p>برنامه درسی</p>	<p>راهکار ۷-۳ ارائه خدمات مشاوره ای تربیتی در کلیه سطوح تحصیلی برای افزایش سلامت جسمی و روحی در دانش آموزان</p>	<p>هدف ۲ دوره اول : با کسب آگاهی نسبت به محیط زیست ، تاثیر عملکرد خود بر محیط زندگی ، بررسی و نتایج آن را به کار گیرد.</p>
<p>۶- شناسایی و ارجاع دانش آموزان دارای ناهنجاری های اسکلتی و قامتی به کانون های حرکات اصلاحی</p>	<p>آموزش و یادگیر ی</p>	<p>راهنمایی و مدیریت</p>	<p>راهکار ۴-۴ افزایش میزان مشارکت خانواده ها در فعالیت های آموزشی و تربیتی مدرسه</p>	<p>هدف ۲ دوره دوم : با</p>
<p>۷- انجام فعالیتهای موثر جهت حضور حداکثری دانش آموزان و معلمان در مسابقات ورزشی</p>	<p>مشارکت</p>		<p>راهکار ۶-۵ : طراحی و تدوین</p>	<p>هدف ۲ دوره دوم : با</p>
<p>۸- شناسایی و ارجاع دانش آموزان دارای مشکلات عاطفی و ... به مراکز مشاوره</p>	<p>مشارکت</p>			
<p>۹- معرفی خدمات مشاوره ای مراکز مشاوره هسته های آموزش و پرورش و مراکز مشاوره انجمن و اولیاء به دانش آموزان و اولیاء</p>	<p>مشارکت</p>			
<p>۱۰- برگزاری دوره آموزشی معرفی برنامه درس تربیت بدنی به والدین و توزیع بروشور راهنمای والدین در جلسه اول انجمن اولیا و مربیان</p>	<p>مشارکت</p>			
<p>۱۱- برگزاری مسابقات ، نمایشگاه ، کارگاه ها و کلاسهای آموزشی و ... با رویکرد محیط زیست</p>	<p>مشارکت</p>			
<p>۱۲- تقویت مشارکت دانش آموزان در طرح های بهداشتی و حوزه سلامت</p>	<p>مشارکت</p>			
<p>۱۳- توسعه فرهنگ تغذیه سالم در مدارس</p>				
<p>۱۴- ارتقاء کیفیت بوفه مدرسه (فضاء ، مواد خوراکی ،</p>				

<p>هزینه ها و ...)</p> <p>۱۵- برگزاری مناسبت های مرتبط با حوزه محیط زیست (درختکاری ، روز طبیعت ، هوای پاک و ...) با حضور و مشارکت حداکثری معلمان ، دانش آموزان</p> <p>۱۶- برگزاری اردو های آموزشی با محوریت سلامت و محیط زیست</p> <p>۱۷- تهیه تجهیزات و وسایل ورزشی مورد نیاز بر اساس دستورالعمل جامع اجرا و ارزشیابی درس تربیت بدنی</p> <p>۱۸- ایمن سازی، بهسازی و متناسب سازی فضاهای ورزشی بر اساس دستورالعمل مربوطه</p> <p>۱۹- برگزاری ورزش صبحگاهی</p> <p>۲۰- تشکیل کانون های ورزشی درون مدرسه ای بر اساس دستورالعمل مربوطه</p> <p>۲۱- اجرای طرح ورزش با خانواده</p> <p>۲۲- برگزاری هفته مبارزه با اعتیاد و آسیب های اجتماعی</p> <p>۲۳-ارایه خدمات توانمند سازی و حمایتی در زمینه آسیب های اجتماعی و رفتارهای پر خطر</p> <p>۲۴- ارتقای بهداشت مدارس با آموزش سلامت و بهداشت به دانش آموزان</p> <p>۲۵- توسعه نظام مراقبت از سلامت جسمانی و خود مراقبتی دانش آموزان</p> <p>۲۶- هنجاریابی اقدامات بهداشتی با نظارت بر وضعیت ایمنی و بهداشت محیط مدارس</p> <p>۲۷- و ...</p>			<p>برنامه آموزشی متناسب با نیازها و نقش های دختران و پسران</p>	<p>مشارکت در طرح های و برنامه های بهداشت، سلامت ، تفریحات سالم ، تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی ، مسئولیت خود در قبال سلامت فردی ، خانوادگی و جامعه را انجام و تاثیر پذیری آن را بر سلامت خود و دیگران مورد ارزیابی قرار دهد.</p> <p>هدف ۳ دوره دوم : با شناسایی محیط زندگی خود، تاثیر الگوی رفتاری خویش بر محیط زیست به مثابه آیات الهی را تبیین کند و عملکرد خود را بهبود بخشد.</p>	
---	--	--	--	--	--

فعالیت	فرایندهای مدرسه	زیر نظام	راهکار سند تحول	اهداف دوره ابتدایی	ساحت های سند تحول
<p>۱- برگزاری فعالیت های فوق برنامه و پرورشی با موضوعات هنری و پرورش خلاقیت</p> <p>۲- فعالیت های تشکیل انجمن های علمی و هنری</p> <p>۳- استفاده از ظرفیتهای محیطهای یادگیری متنوع (اردو ها ، مراکز هنری ، کتابخانه و ...)</p> <p>۴- توانمند سازی معلمان در زمینه موضوعات هنری و پرورش خلاقیت</p> <p>۵- فعالیت های توسعه و تقویت فرهنگ کتابخوانی در دانش آموزان ، معلمان و اولیاء</p> <p>۶- زیباسازی و نشاط فضای فیزیکی مدرسه</p> <p>۷- توسعه فضای سبز بر اساس ظرفیت مدرسه</p> <p>۸- وضعیت رنگ آمیزی مناسب و شاد درها و دیوارها و ترسیم اشکال حیاط پویا</p> <p>۹- فعالیت های شناسایی و رشد و شکوفایی استعداد های فرهنگی - هنری دانش آموزان در طرح شهاب</p> <p>۱۰- و ...</p>	<p>پرورشی</p> <p>فوق برنامه</p> <p>فضا و تجهیزات</p> <p>آموزش و یادگیری</p>	<p>-برنامه درسی</p> <p>-فضا و تجهیزات</p> <p>و فناوری</p>	<p>۶-۶ ایجاد شبکه ای از محیط های یادگیری مانند پژوهش سرا، اردوگاه ها، خانه های فرهنگ، کتابخانه های عمومی، نمایشگاه ها و موزه های تخصصی علوم و فناوری، مراکز کار آفرین ، ورزشگاه ها و سایر مراکز مشابه و برقراری تعامل اثربخش مدارس با این محیط ها، با رعایت اصل غنی سازی محیط مدرسه با همکاری سایر دستگاه ها.</p> <p>۳-۱۴: اهتمام به طراحی و تجهیز مناسب نمازخانه ، کتابخانه ، آزمایشگاه ، فضای سبز و فضای ورزشی در تمام مدارس به عنوان محیط تعلیم و تربیت</p>	<p>هدف ۱ دوره اول : با مشاهده اشیاء اطراف، پدیدههای طبیعی و فرهنگی و هنری ساده، دریافت حسی خود و لذت حاصل از آن را به زبان هنر ابراز کند.</p> <p>هدف ۱ دوره دوم : با شناسایی و درک اهمیت عناصر زیبایی سازد پیرامون خود فضای زندگی خویش را بهبود بخشد</p> <p>هدف ۲ دوره اول : با تغییر سازنده در محیط و اشیاء اطراف قدرت تخیل، تجسم و خلاقیت خود را پرورش می دهد</p> <p>هدف ۲ دوره دوم : با خلق یک اثر هنری، با استفاده از معیارهای زیبایی شناسی، قدرت تخیل ، تجسم و ایده پردازی خود را تقویت کند.</p> <p>هدف ۳ دوره دوم : با شناخت اصول اولیه زیباشناسی ، یک پدیده طبیعی یا اثر هنری را بررسی و چگونگی تأثیر آن را بر خود توصیف کند</p>	<p>ساحت تعلیم و تربیت زیبا شناختی و هنری</p>

ساحت های سند تحول	اهداف دوره ابتدایی	راهکار سند تحول	زیر نظام	فرایندهای مدرسه	فعالیت
ساحت تعلیم و تربیت اقتصادی و حرفه ای	<p>هدف ۱ دوره اول : با درک مفاهیم پایه اقتصاد (فایده، هزینه و مصرف)، روش مصرف بهینه را در زندگی شخصی و خانوادگی به کار گیرد.</p> <p>هدف ۱ دوره دوم : با شناسایی مفاهیم پایه اقتصادی و مالی (سرمایه، تولید، توزیع، مصرف) مصادیق رایج آن را در زندگی شخصی و خانوادگی بکار گیرد</p> <p>هدف ۲ دوره اول : با شناسایی مفاهیم پایه اقتصادی (با تاکید بر مصرف بهینه) مصادیق ساده آنها را در زندگی شخصی و خانوادگی به</p>	<p>۶-۲۰. بهینه سازی بهره برداری از منابع مادی و فیزیکی و تبدیل به احسن کردن آن ها و طراحی استانداردهای مصرف و تعبیه ساز و کارهای پیشگیری از اسراف و تبذیر</p> <p>۶-۶: ایجاد شبکه ای از محیط های یادگیری مانند پژوهش سراها، اردو گاه ها، خانه های فرهنگ، کتابخانه های عمومی، نمایشگاه ها و موزه های تخصصی علوم و فناوری، مراکز کارآفرینی، ورزشگاه ها و سایر مراکز مشابه و برقراری تعامل اثربخش مدارس با این محیط ها، با رعایت اصل غنی سازی محیط مدرسه با همکاری سایر دستگاه ها</p> <p>۱-۶. گسترش و تنوع دادن به حرف و مهارت های مورد نیاز جامعه و تعلیم متناسب و برنامه ریزی شده آن در</p>	<p>-برنامه درسی</p> <p>-راهنمایی و مدیریت</p> <p>تجهیزات و فناوری</p> <p>-منابع انسانی</p>	<p>آموزش و یادگیری</p> <p>پرورشی فوق برنامه</p> <p>مشارکت</p> <p>تربیت بدنی و سلامت</p>	<p>۱- برگزاری اردو و بازدید از مراکز صنعتی، کارگاهی، تحقیقاتی و مشاغل و حرف مختلف</p> <p>۲- ارائه بسته های تشویقی در جهت حمایت و بهره مندی از ایده های خلاق و نوآور معلمان و دانش آموزان در راستای کارآفرینی</p> <p>۳- برگزاری بازارچه های کارآفرینی، نمایشگاه دست سازه ها</p> <p>۴- آموزش اصلاح الگوی مصرف</p> <p>۵- برون سپاری فعالیت های اقتصادی مدرسه به دانش آموزان (بوفه و...)</p>

<p>۶- برنامه ریزی غنی سازی اوقات فراغت دانش آموزان</p> <p>۷- برنامه ریزی به منظور شناسایی و رشد شکوفایی استعداد های شغلی دانش آموزان</p> <p>۸- انجام پروژه های علمی کلاس محور با محوریت درس تفکر و پژوهش و کار و فناوری</p> <p>۹- توسعه و تجهیز کلاس کار و فناوری</p> <p>۱۰- برنامه ریزی برگزاری جشنواره مشاغل بومی و محلی</p> <p>۱۱- استفاده از ظرفیت اولیاء در معرفی مشاغل</p> <p>۱۲- برگزاری کلاس های مهارت آموزی دانش اموزان در قالب فعالیت های فوق برنامه</p> <p>۱۳- استفاده از ظرفیت اولیاء ی پزشک و پیراپزشک در خدمات سلامت دانش آموزی ۱۴- و ...</p>			<p>همه ی دوره های تحصیلی و برای همه دانش آموزان</p> <p>۱-۱۱۶ ایجاد تنوع در فرصت های تربیتی در مراکز آموزشی و تربیتی برای پاسخگویی به نیازهای دانش آموزان</p> <p>راهکار ۵/۱۸- حمایت مادی و معنوی از مدیران، مربیان و دانش آموزان خلاق و نوآور و کارآفرین</p>	<p>کار گیرد .</p> <p>هدف ۲ دوره دوم : با کسب مهارت های ساده کارآفرینی قدرت تخیل و خلاقیت خود را برای تولید یک محصول یا خدمت به کار گیرد</p> <p>هدف ۳ دوره اول : با کسب مهارت های ساده کارآفرینی قدرت تخیل و خلاقیت خود را برای تولید یک محصول یا خدمت به کار گیرد</p> <p>هدف ۳ دوره دوم : با درک مفاهیم اخلاق اقتصادی (کار و تلاش ، رعایت حق الناس ، نیکوکاری ، انصاف و امانتداری ، پرهیز از اسراف) رفتار خود در زندگی شخصی و ارتباط با دیگران را بر مبنای آن سازمان داده و عمل کند.</p>	
---	--	--	---	--	--

همانگونه که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به برنامه محوری، مشارکت پذیری و مشارکت جویی، نظارت و راهنمایی، ارزیابی مداوم و مستمر و ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش در کلیه زیر نظام ها توجه و تأکید شده است، برنامه تدبیر تلاشی برای ارتقای مدیریت مدرسه در مسیر سند تحول بنیادین است و نیز می کوشد با محور قرار دادن و تحقق کارکردهای زیر در مدرسه به انتظارات سند تحول بنیادین جامعه عمل بپوشاند .

۱- اقدام آگاهانه و عمل هوشمندانه مبتنی بر برنامه ونقشه ی راه

۲- نظارت و راهنمایی توانمند ساز

۳- ارزیابی مستمر و مداوم با شاخص های روشن

۴- مشارکت فعال مجموعه عوامل مؤثر و ذینفعان

اهداف :

هدف کلی:

ارتقای سطح عملکرد مدرسه و کیفیت آن براساس ساحت های شش گانه تعلیم و تربیت و اهداف دوره ابتدایی

اهداف جزئی:

- نهادینه سازی برنامه محوری در مدیریت مدارس و توجه نظام مند و هماهنگ به فرایندهای آن
- افزایش توان و خودباوری مدیران و عوامل انسانی مدرسه در تصمیم گیری و تدبیر امور مدرسه
- توسعه و تقویت فرهنگ مشارکت و کارگروهی در مدرسه با بهره گیری از توانمندی های کلیه ذی نفعان
- تقویت فرآیند ارزیابی مستمر برنامه ها و فعالیت ها با تأکید بر خودارزیابی
- توسعه و تقویت فرآیند آموزش و یادگیری
- توسعه و تقویت فرآیند برنامه های پرورشی

- ارتقای سلامت، بهداشت، تربیت بدنی وایمنی مدرسه و فراهم کردن سازوکارهای مناسب
- پیاده سازی الگوی عملیاتی اجرای سند تحول بنیادین در مدارس



شکل شماره (۷) : اهداف برنامه تدبیر

گستره ی برنامه تدبیر از صف تا ستاد

مدارس دوره ابتدایی سراسر کشور اعم از مدارس دولتی و غیردولتی شهری، روستایی، عشایری و مجتمع های آموزشی که با مدیریت مستقل اداره می شوند.

ساختار برنامه ریزی و اجرا:

به منظور هدایت و رهبری برنامه تدبیر در سطوح مختلف برنامه ریزی، اجرا و نظارت و ارزیابی پیش بینی تیم های متناسب با هر سطح ضروری است.

سطح ستاد:

تیم راهبری برنامه درستاد:

- ۱- معاون آموزش ابتدایی (مسئول تیم)
- ۲- مدیرکل دفتر آموزش دبستانی (دبیر)
- ۳- معاون دفتر آموزش دبستانی (عضو)
- ۴- گروه برنامه ریزی بهسازی منابع انسانی و مدیریت آموزشگاهی دفترآموزش دبستانی (عضو)
- ۵- نماینده مرکز برنامه ریزی ،منابع انسانی و فناوری اطلاعات(عضو)
- ۶- نماینده معاونت پرورشی(عضو)
- ۷- نماینده معاونت تربیت بدنی(عضو)
- ۸- نماینده سازمان مدارس غیر دولتی(عضو)
- ۹- نماینده اداره کل شاهد(عضو)
- ۱۰- نماینده اداره کل آموزش و پرورش عشایر(عضو)
- ۱۱- مسوول دبیرخانه مدیریت آموزشگاهی (عضو)

وظایف تیم راهبری :

۱. تهیه و تنظیم دستورالعمل اجرایی برنامه و ارسال آن به استان ها
۲. تشکیل شورای سیاستگذاری و برگزاری جلسات منظم برای تدوین خط مشی برنامه
۳. تهیه و تنظیم چارچوب تشکیل گروههای هم اندیش مدیران
۴. نظارت بر اجرای صحیح برنامه و ارزیابی از آن
۵. ارائه بازخورد مناسب به استان جهت بهبود مستمر برنامه ها
۶. برگزاری نشست های آسیب شناسی به منظور اصلاح و بازنگری برنامه
۷. ارائه گزارش های تحلیلی از عملکرد استان ها با همکاری دبیرخانه مدیریت آموزشگاهی

۸. برگزاری همایش تجارب برتر مدیران به منظور ترویج و توسعه روش های نوین برنامه محوری در مدارسبا همکاری دبیرخانه مدیریت آموزشی

سطح استان:

تیم برنامه ریزی استانی:

تیم برنامه ریزی و مدیریت استان با مسئولیت معاون آموزش ابتدایی و عضویت مسئولین ادارات مربوطه در استان و نمایندگان بخش هایی نظیر سطح ستاد تشکیل می گردد. دبیری تیم ترجیحا برعهده رابط برنامه تدبیر می باشد.

وظایف:

۱. پیش بینی برنامه های مناسب برای توجیه مسئولین مرتبط استانی، مدیران و کارشناسان مناطق، مدیران مدارسو سایر عوامل انسانی
۲. پیش بینی برنامه های نظارتی با هدف اجرای شایسته برنامه در مناطق
۳. تشکیل گروههای هم اندیش مدیران(شیوه نامه دبیرخانه مدیریت آموزشیگاهی) به منظور ارائه مشاوره به مدیران در خصوص اجرای صحیح برنامه
۴. تنظیم گزارش تحلیلی از چگونگی اجرا بر اساس اطلاعات حاصله از فرآیند نظارت هدفمند
۵. تقدیر استان از مدارس واجد شرایط

سطح منطقه:

تیم برنامه ریزی منطقه ای (اجرا و نظارت):

تیم مدیریتی و اجرایی منطقه با مسئولیت معاون آموزش ابتدایی یا معاون آموزشی منطقه و عضویت سایر معاونین و کارشناسان ذیربط ادارات در مناطق تشکیل می گردد. دبیری تیم ترجیحا برعهده کارشناس مسئول آموزش ابتدایی می باشد.

وظایف:

۱. تبیین برنامه در شورای معاونین منطقه با مسئولیت معاونت آموزش ابتدایی

۲. پیش بینی و اجرای برنامه های آموزشی - توجیهی ویژه عوامل انسانی مدارس (مدیران، معاونین و...)
۳. تنظیم برنامه نظارتی در طول سال تحصیلی (ارزیابی فرآیندی فرم ۵) بر اجرای برنامه در مدارس با هدف ارائه بازخورد، راهنمایی، توانمند سازی و بهبود مستمر امور مدارس
۴. تشکیل گروههای هم اندیش مدیران به منظور ارائه مشاوره به مدیران در خصوص اجرای صحیح برنامه و بهره مندی از آنان در ارزیابی ها
۵. ارزیابی مدارس براساس شاخص های پیش بینی شده در جدول شماره (۶) با ملاحظه نتایج خودارزیابی ها و برنامه سالانه
۶. ارائه بازخورد و راهکارهای پیشنهادی برای بهبود برنامه ها و فعالیت های هر مدرسه براساس نتایج ارزیابی بیرونی انجام شده
۷. تقدیر منطقه از مدارس حائز شرایط
۸. معرفی مدارس حائز شرایط جهت تقدیر به استان

سطح مدرسه:

تیم برنامه ریزی مدرسه ای (برنامه ریزی عملیاتی) :

تیم برنامه ریزی مدرسه همان شورای مدرسه^۱ می باشد.

وظایف:

۱. انجام خودارزیابی اولیه برای ترسیم وضعیت موجود آموزشی، پرورشی و... با بهره گیری از ظرفیت های منابع انسانی بر اساس فرم شماره (۶)
۲. تنظیم برنامه عملیاتی سالانه مدرسه بر اساس نتایج خود ارزیابی اولیه با مشارکت کلیه عوامل انسانی در شورای مدرسه و تصویب آن
۳. تنظیم تقویم اجرایی فعالیت ها و اقدامات پیش بینی شده در برنامه سالانه
۴. ابلاغ وظایف و مسئولیت تعیین شده هریک از عوامل انسانی در جلسه ای توجیهی به صورت رسمی و مکتوب

۵. تنظیم برنامه زمانبندی مناسب در جهت نظارت و ارزیابی از فرآیند انجام فعالیت ها
۶. انجام خودارزیابی توسط هریک از مسئولین برنامه ها از چگونگی اجرای فعالیتها در بازه ی زمانی پیش بینی شده (فرم شماره ۴)
۷. برگزاری جلسه بررسی و تحلیل نتایج خود ارزیابی به منظور تعیین میزان پیشرفت برنامه و نقاط قابل بهبود و پیش بینی فعالیتها و اقدامات برای بهبود مستمر
۸. انجام خودارزیابی پایانی (فرم شماره ۶) براساس خودارزیابی اولیه، ارزیابیهای فرآیندی، خودارزیابی های مسئولین فعالیت ها (فرم شماره ۴)، برنامه سالانه و نتایج اقدامات در پایان سال تحصیلی و ارائه گزارش به مسئولین ذیربط
۹. بهره مندی از همکاری گروه هم اندیش مدیران در فرآیند اجرای برنامه (خودارزیابی اولیه، تدوین برنامه عملیاتی سالانه و...)
۱۰. همکاری و مساعدت با همکاران اعزامی از منطقه برای انجام ارزیابی بیرونی

تعاریف اصطلاحات

مدیریت

فرآیند هدایت و رهبری منابع انسانی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، استفاده بهینه از امکانات مادی، مالی و نظارت و ارزیابی به منظور ایجاد زمینه و شرایط انجام کار و فعالیت در جهت اهداف سازمان براساس نظام ارزشی جامعه (برگرفته از واژه‌نامه تخصصی آموزش و پرورش، ۱۳۹۳).

مدیر مدرسه

فرد واجد شرایط و دارای صلاحیت های رهبری حرفه‌ای مدارس که براساس مقررات، معیارها و ملاک های مشخص و با تاکید و توجه خاص به امور تحصیلی و تربیتی، نظم و انضباط و رسیدگی به امور فیزیکی و روانی مدرسه طی حکمی از جانب مدیر اداره آموزش و پرورش منطقه یا مرجع ذیصلاح دیگری انتخاب و منوصب می شود (واژه نامه تخصصی آموزش و پرورش، ۱۳۹۳).

مدیریت آموزشی

فرآیند هدایت و رهبری، نظارت و ارزیابی در محیط‌های آموزشی و بکارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنریدر جهت تحقق اهداف سازمان آموزشی (برگرفته از واژه‌نامه تخصصی آموزش و پرورش، ۱۳۹۳).

مدیریت آموزشی (مدرسه)

مدیریت مدرسه، فرآیند استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی، بهره‌گیری از همکاری و حمایت‌های اولیاء و سایر ذینفعان و بکارگیری امکانات و تجهیزات است که مجموعه فعالیت‌های سازمان یافته مدرسه را برای تحقق اهداف نظام آموزشی و پرورشی هدایت می‌نماید.

شاخص (نرخ، فراوانی، درصد و نسبت)

کمیت یا کیفیت (حالت، چگونگی) تقریباً ثابتی که بر مبنای آن می‌توان تغییرات ایجاد شده در متغیرهای معینی را در طول یک دوره زمانی مشخص نشان داد.

فعالیت

مجموعه‌ای از اقدامات مرتبط با هم که برای تحقق هدف یا اهدافی انجام می‌شود.

وضعیت موجود

وضعیت فعلی مدرسه و عملکرد آن طبق شاخص‌های جدول شماره ۶ (حداکثر تا پانزدهم شهریورماه به منظور تدوین برنامه عملیاتی مدرسه مشخص شود).

وضعیت مورد انتظار

وضعیتی که مدرسه با اجرای برنامه عملیاتی سالانه پیش‌بینی شده به آن خواهد رسید. (اهداف مورد نظر)

کیفیت

اصلاح، بهبود و ارتقاء فرآیندها، فعالیت‌ها و اقدامات به منظور انطباق آن‌ها با اهداف و انتظارات ذی‌نفعان.

زمینه سازمان مدرسه:

محیط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و جغرافیایی حاکم بر مدرسه که بر درونداها، فرآیند و خروجی های آن تأثیری گذارد، تحت عنوان زمینه سازمان مدرسه نامیده می شود.

فرآیند

مجموعه‌ای از اقدامات و گام‌های هم‌پیوند، برای رسیدن به یک هدف معین.

فرآیند:

فعالیت‌هایی که در قالب فرآیندهای اساسی، زمینه و شرایط را برای تعلیم و تربیت دانش‌آموزان فراهم می کنند، عبارت‌اند از:

الف: برنامه ریزی

پیش‌بینی فعالیت‌ها، روش‌ها، منابع، امکانات و... برای تحقق اهداف سازمانی.

ب: آموزش و یادگیری

آموزش و یادگیری عبارت است از پیش‌بینی برنامه‌ها و فعالیت‌های مناسب یادگیری به منظور اشتغال دانش‌آموزان در آن به گونه‌ای که تغییرات مورد نظر براساس اهداف، برنامه‌های درسی و محتواهای یادگیری در رفتار آنان ایجاد شده و به توسعه توانمندی و ظرفیت‌های شناختی، نگرشی و مهارتی منجر گردد.

ج: فعالیت‌های فوق برنامه

مجموعه فعالیت‌های سازمان یافته و پیش‌بینی شده‌ای که افزون بر برنامه‌های رسمی آموزش و پرورش به منظور تعمیق و گسترش یادگیری، رشد، تعالی و شکوفایی استعدادها، خلاقیت‌ها با مشارکت آزادانه دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی و آمادگی آنها برای ورود به زندگی مسالمت آمیز اجتماعی، تحت نظر مسئولان مدارس، در داخل و خارج از مدرسه ارائه می‌شود. (انواع کلاس‌های فرهنگی، هنری، علمی، ورزشی، آموزشی، پژوهشی و ...)

د : فعالیتهای مکمل

فعالیت‌هایی است که به منظور غنای فرآیند یاددهی و یادگیری، همراستا با محتوای کتاب‌های درسی توسط معلم یا مربی پیش‌بینی می‌شود تا فرصت‌های یادگیری بهتر متناسب با نیازها و اقتضائات مدرسه و کلاس فراهم گردد. (کلاس‌های تقویتی درسی، کلاس‌های جبرانی درسی، آزمون‌های درسی، اردوهای علمی متناسب درسی و...)

ه: سلامت و تربیت بدنی:

سلامت و تربیت بدنی به دنبال برقراری سلامت کامل جسمی و روانی دانش‌آموزان به عنوان امانت الهی و به کارگیری روش‌های درست انجام فعالیت‌جسمانی، ارتقاء توانایی‌های بدنی و حرکتی، تبیین روش‌های تفریحی سالم و ترویج بهداشت و اصول سالم زیستن و پیشگیری از ایجاد بیماری و اختلال و معلولیت‌های اندامی و توانمندی‌های افراد در تسلط بر رفتار و حفظ سلامت است (برنامه درسی ملی، ص ۲۸).

و : مشارکت

ایجاد زمینه برای تعامل سازنده منابع انسانی مدرسه، اولیاء، مردم و سازمان‌ها در پیشبرد فعالیت‌ها و اهداف مدرسه .

ز: نظارت

فرآیند بررسی انطباق عملکرد با اهداف و شاخص‌های پیش‌بینی شده در برنامه‌ها و فعالیت‌ها و ارائه بازخوردهای توانمندساز در جهت بهبود امور.

ح: ارزیابی

فرآیند نظام مند جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات در خصوص چگونگی اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها به منظور بهبود و اصلاح امور.

تیم ارزیابی

در این برنامه، تیم ارزیابی را شورای مدرسه تشکیل می‌دهد که مدیر مدرسه را در تعیین وضعیت موجود، تنظیم برنامه سالانه، انجام فعالیت‌ها و اقدامات، گام‌های ارزیابی در طول سال تحصیلی و ارزیابی پایانی یاری می‌رساند.

تیم هم‌اندیش مدیران

تیم هم‌اندیش مدیران افرادی هستند که براساس طرح تشکیل گروه هم‌اندیش مدیران (شیوه نامه ارسالی دبیرخانه مدیریت آموزشگاهی مستقر در استان سمنان) تشکیل شده‌اند. استان‌ها و مناطق آموزشی بنابر مقتضیات و شرایط می‌توانند از توانمندی‌های آنان در جهت ارائه خدمات مشاوره‌ای به سایر مدیران، بالاخص در بازدیدها استفاده نمایند.

ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت

ساحت‌های مندرج در فلسفه تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران (تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی، تعلیم و تربیت اجتماعی و سیاسی، تعلیم و تربیت زیستی و بدنی، تعلیم و تربیت زیباشناختی و هنری، تعلیم و تربیت اقتصادی و حرفه‌ای، تعلیم و تربیت علمی و فناوری) می‌باشد. (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش)

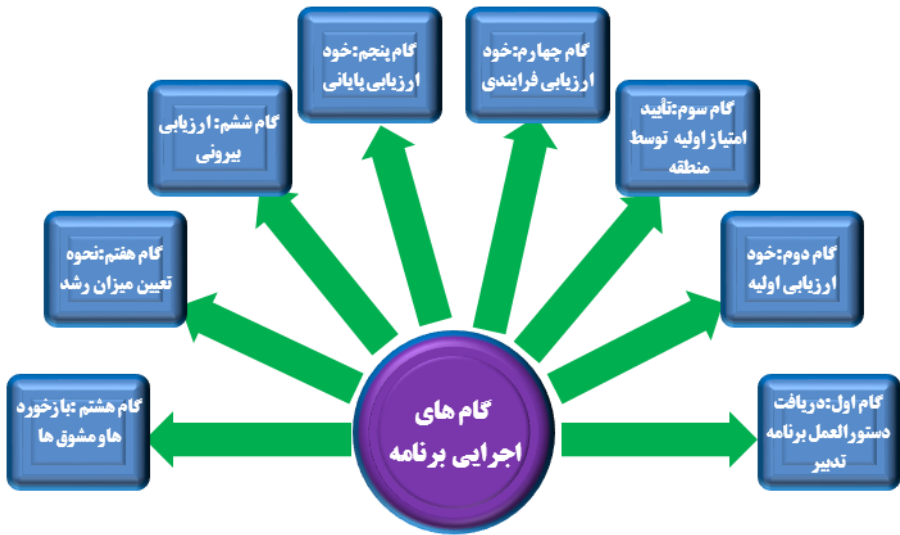
زیر نظام‌ها (نظام تربیت رسمی و عمومی)

بخش‌های اساسی نظام تربیت رسمی و عمومی در جهت پشتیبانی از جریان تربیت، انجام رسالت و کمک به تحقق اهداف این نظام، که عبارتند از: رهبری و مدیریت، پژوهش و ارزش‌یابی، تربیت معلم و تامین منابع انسانی، تامین و تخصیص منابع مالی، تامین فضاء، تجهیزات و فناوری و برنامه‌درسی. (مبانی نظری سند تحول بنیادین)

حیات طیبه وضع مطلوب زندگی بشر در همه ابعاد و مراتب، بر اساس نظام معیار اسلامی (مبانی و ارزش‌های مقبول دین الهی) است که تحقق آن باعث دست‌یابی به غایت زندگی یعنی قرب الی الله خواهد شد. (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش)



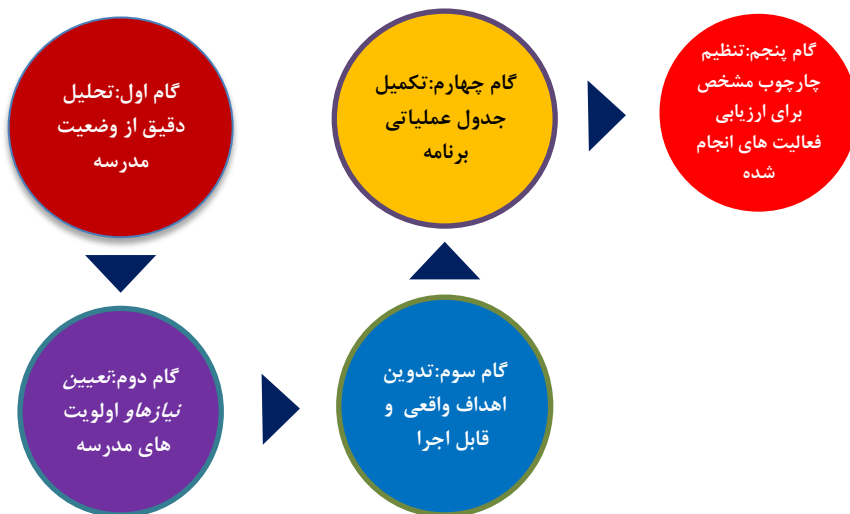
برنامه ریزی و اجرا



شکل شماره (۸) : گام های اجرایی برنامه

برنامه ریزی:

برنامه ریزی، محوری ترین وظیفه برای مدیران مدارس می باشد. به منظور انجام هدفمند فعالیت ها و اقدامات در جهت اهداف آموزش و پرورش دوره ابتدایی ، مدیران مدارس با بهره گیری از توانمندیها و ظرفیت های منابع انسانی در اختیار نسبت به برنامه ریزی و تنظیم برنامه ی عملیاتی سالانه در خصوص فرایندهای اصلی که ماموریت مدرسه را تحت پوشش قرار می دهند اقدام می نمایند. مراحل گام های تدوین برنامه عملیاتی سالانه به شرح جدول زیر است:



شکل شماره (۹): گام های پنجگانه تدوین برنامه عملیاتی سالانه

جدول شماره (۲): گام های پنجگانه تدوین برنامه عملیاتی سالانه

عنوان گام ها	عنوان فعالیت	مصادقات ها و مثالها
گام اول	تحلیل دقیق از وضعیت مدرسه	عملکرد تحصیلی-تربیتی دانش آموزان، وضعیت نیروی انسانی، وضعیت مشارکت اولیاء، امکانات و تجهیزات، ظرفیت های محیط پیرامونی، آمار دانش آموزان، وضعیت فرهنگی اولیاء و ...
گام دوم	تعیین نیازها و اولویت های مدرسه در حوزه های مختلف	وضعیت پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، تقویت روحیه کار گروهی در دانش آموزان، توانمندسازی معلمان در طراحی آموزشی؛ آگاهی اولیا نسبت به ضرورت مشارکت آنان در امور مدرسه، شناسایی دانش آموزان بازمانده از تحصیل، جذب دانش آموزان لازم التعلیم، وضعیت ایمنی و فیزیکی مدرسه، جلب مشارکت نهادها و مؤسسات پیرامونی، سطح سلامت و بهداشت

و روان دانش آموزان و...		
ارتقاء عملکرد تحصیلی دانش آموزان در دروس مختلف، ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای معلمان، ارتقاء شناخت اولیاء نسبت به نقش و اهمیت مشارکت آنان در امور مدرسه، هوشمند سازی کلاسها، افزایش جلب مشارکت خیرین محل در خصوص حمایت از فعالیت‌های مدرسه، توسعه مشارکت دانش آموزان در فعالیت‌های فوق برنامه و تشکل‌های دانش‌آموزی، کاهش مشکلات تربیتی دانش آموزان و ...	تدوین اهداف واقعی و قابل اجرا مبتنی بر نیازها و اولویات‌ها	گام سوم
<p>- شناسایی ظرفیت و توانمندی‌های اولیاء و تشکیل بانک اطلاعاتی، زمینه سازی برای انجام مطالعات پژوهشی نظیر اقدام پژوهی، درس پژوهی و ...</p> <p>-تشکیل کلاس‌های فوق برنامه برای جبران و تقویت بنیه علمی دانش‌آموزان با هماهنگی اولیاء، برگزاری کارگاه عملی در شورای معلمان، دعوت از مدرسین آموزش خانواده، استفاده از خودیاری اولیاء در خرید تجهیزات هوشمند، ارائه گزارش به موقع از اقدامات انجام شده بر اساس کمک‌های اولیاء و خیرین... .</p> <p>-نرخ، درصد، نسبت، فراوانی و ...</p> <p>-تامین وسایل متناسب در کارگاه‌های آموزشی؛ تامین اساتید مجرب برای آموزش معلمان، آماده سازی فضای مناسب برای آموزش اولیاء، تامین وسایل هوشمند با تأکید بر کلاس ششم ابتدایی، تامین فضا مناسب برای برگزاری جلسات مجمع عمومی، تامین فضای پرورشی جهت انجام فعالیت‌های دانش‌آموزی و ...</p> <p>-تاریخ برگزاری کلاسهای تقویتی، تاریخ کارگاه‌های آموزشی، تاریخ برگزاری کلاسهای آموزش خانواده، تاریخ ارائه گزارش به اولیاء، تاریخ برگزاری مسابقات فرهنگی و هنری و ...</p> <p>-تعیین مسئول برای پیگیری کلاسهای تقویتی، تعیین مسئول برگزاری کارگاه آموزشی برای معلمان معاون آموزشی، تعیین مسئول برگزاری آموزش خانواده، تعیین مسئول آموزش و نظارت بر استفاده از تجهیزات هوشمند، تعیین مسئول برگزاری جلسات مجمع، تعیین مسئول فعالیت‌های فوق برنامه دانش‌آموزی و ...</p>	تکمیل جدول عملیاتی برنامه: تعیین فعالیت‌ها اقدامات و شیوه‌های متناسب اجرایی شاخص وضعیت موجود تعیین وضعیت مورد انتظار پیش‌بینی زمان اجرا میزان اعتبار مسئول اجرا	گام چهارم
ابزار ارزیابی، زمان‌های ارزیابی، نحوه ارزیابی و جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل نتایج ارزیابی استفاده از نتایج ارزیابی در تنظیم برنامه جدید و بهبود مستمر فعالیت‌ها و ...	تنظیم چارچوب مشخص برای ارزیابی فعالیت‌های انجام شده	گام پنجم

نکته: تأکیدی گردد واحدهای آموزشی بجز برنامه عملیاتی سالانه در چهارچوب برنامه تدبیر، از تنظیم سایر برنامه‌ها خودداری نمایند.

جدول فعالیت‌های فرآیند برنامه ریزی

فعالیت‌ها	فرایند	
۱- میزان بهرمندی از ظرفیت همکاران در طراحی و تنظیم برنامه سالانه مدرسه	برنامه ریزی	بخش امور عمومی و اداری
۲- توجه به تمام فرایندهای مهم مدرسه (۷ فرایند فرم ۶) در طراحی برنامه سالانه		
۳- رعایت اصول تنظیم برنامه سالانه (تحلیل وضع موجود، احصاء و اولویت بندی نیازها، هدف گذاری و...)		

۴- میزان قابلیت اجرایی برنامه		
۵- و ...		
۱- توجیه اطلاع رسانی به کارکنان		
۲- تعیین وظایف هر یک از مسئولین فعالیت ها		
۳- و ...		
تعداد فعالیت: ۶	امتیاز کل فرایند: ۱۴	

جدول فوق صرفاً توسط ارزیابان بیرونی ارزش گذاری می شود .

تدوین برنامه عملیاتی سالانه مدرسه

از آنجا که برنامه تدبیر (راهنمای مدیر در ارتقای کیفیت مدیریت مدرسه دوره ابتدایی) با رویکرد تقویت مدیریت آموزشی تدوین گردیده و هدف آن کمک به مدیران مدارس در انجام وظایف و رهبری آموزشی می باشد واز آنجا که یکی از مهم ترین وظیفه مدیران ، تنظیم برنامه سالانه است، لذا نمونه ای از چارچوب های مرسوم در این خصوص که با اهداف این مجموعه تناسب بیشتری دارد پیشنهاد و ارائه می شود.

همانگونه که مدیران مدارس به خوبی آگاهند برنامه آموزش و پرورش به صورت کلی و متمرکز در قالب اهداف، راهبردها و برنامه های پرورشی و... به مدارس جهت اجرا ابلاغ می گردد. آنچه در برنامه عملیاتی سالانه مدرسه بیش از هر موضوعی باید توجه مدیران را به خود جلب نماید، تنظیم برنامه ای در چارچوب برنامه کلی و به منظور تعیین هدف های میانی و فعالیت ها و اقدامات مربوط به هر یک از آن برنامه های کلان می باشد. بنابراین اهدافی که می توانند زمینه ساز تحقق اهداف مورد نظر برنامه های کلان باشند تنظیم می گردند . پس در اینجا منظور از هدف در جدول زیر ، همان نیاز و اولویتی است که با بررسی و تحلیل و آسیب شناسی وضع موجود به عنوان نقطه قابل بهبود تشخیص داده شده است و به عنوان یک هدف کوتاه مدت در مسیر دستیابی به اهداف بلند مدت یا کلی انجام می گیرد.

جدول شماره ۳. چارچوب برنامه عملیاتی سالانه مدرسه براساس فرم شماره ۶ (پیشنهادی)

ساحت : تعلیم و تربیت اعتقادی ، عبادی و اخلاقی

هدف : شناخت و درک مفاهیم اولیه اصول دین و بکار گیری آنها در زندگی

مستول اجرا	میزان اعتبار	زمان اجرا	اقدامات اجرایی	وضع مورد انتظار	وضع موجود	شاخص	فعالیت	فرایند	نکته:
			۱- ۲- ۳ و...				فعالیت ۱:	پرورشی و فوق برنامه	تعلیم و تربیت اعتقادی ، عبادی و اخلاقی
			۱- ۲- ۳ و...				فعالیت ۲:		
			۱- ۲- ۳ و...				و...		
			۱- ۲- ۳ و...				فعالیت ۱:		
			۱- ۲- ۳ و...				فعالیت ۲:		
			۱- ۲- ۳ و...				و...		
			۱- ۲- ۳ و...				فعالیت ۱:		
			۱- ۲- ۳ و...				فعالیت ۲:		
			۱- ۲- ۳ و...				و...		

نکته : هر یک از عناوین این جدول در قسمت مربوط به تعاریف اصطلاحات توضیح داده شده است.

نکته در خصوص طراحی برنامه سالانه :

بهبود و ارتقاء مدیریت بستگی به اصلاح و بهبود فعالیت ها در راستای تحقق ساحت ها دارد. بنابراین مجموعه تلاش های عوامل مدرسه باید در جهت اجرای هر چه بهتر فعالیت ها و راهکارهای سند تحول وابسته به آنها باشد.

بر این اساس مدارس متناسب با شرایط ، امکانات ، ظرفیت ها و اقتضائات خود با انجام فعالیت ها و اقدامات مناسب در راستای راهکارهای سند تحول و ساحت های شش گانه تعلیم و تربیت تلاش می نمایند. لیکن از آنجا که فعالیت های جدول شماره ۶ در نوع اجرا با هم متفاوت هستند می توان آنها را در دو دسته ی امور جاری و اموری که نیازمند تدابیر لازم جهت بهبود وضعیت موجود باشد (برنامه سالانه) تقسیم کرد.

امور جاری :

امور و فعالیت هایی که به طور معمول و روزمره توسط مدارس در چارچوب دستورالعمل ها ، بخشنامه ها ، قوانین و مقررات آموزش پرورش در قالب ماموریت و وظایف مدرسه انجام میشود.

این دسته از امور با توجه به مشخص بودن چارچوب فعالیت ها و اقدامات آن ، نیازمند تنظیم برنامه ای که مورد نظر برنامه تدبیر می باشد؛ نبوده (برنامه عملیاتی سالانه) و با پیش بینی اقدامات لازم در قالب یک جدول زمانبندی یا تقویم اجرایی عملیاتی می شوند.

نمونه ای از فعالیت های امور جاری:اجرای مراسم آغازین،حسن اجرای بخشنامه ها،صدور چک بر اساس مقررات، بوفه مدارس، وضعیت بهداشت و...

امور نیازمند تدوین برنامه :

امور و فعالیت های که به منظور بهبود ، توسعه و ارتقاء شاخص هایی در مدرسه در قالب برنامه ی مشخص ، تنظیم و عملیاتی میشود. این دسته از امور که بدنبال بهبود و ارتقاء در مدرسه می باشند نیازمند طراحی برنامه ای مشخص با ویژگی

های یک برنامه عملیاتی از جمله پیش بینی اقدامات ، شاخص ، تعیین وضع موجود و مورد انتظار و ... است .در برنامه تدبیر مدیران با کمک عوامل انسانی مدرسه و بهره‌گیری از ظرفیت های در اختیار اقدام به تنظیم برنامه بهبود وضعیت(برنامه سالانه) برای این دسته از امور و فعالیت ها می نمایند.

نمونه ای از فعالیت های برنامه ای : توانمند سازی نیروی انسانی ، وضعیت پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ، پیشگیری از آسیب های اجتماعی ، حضور فعال کارکنان و دانش آموزان در مسابقات فرهنگی ، جشنواره ها و ...

بنابراین مجموعه مواردی که تحت عنوان فعالیت ها و امور دسته اول ذکر شد الزاما نیازمند طراحی و تدوین برنامه ی عملیاتی سالانه نبوده و مدیران فقط با طراحی اقداماتی مناسب و جدول زمانبندی نسبت به اجرای آنها اقدام نموده و امور و فعالیت های که در دسته ی دوم قرار می گیرند نیازمند طراحی و تدوین برنامه عملیاتی سالانه می باشد.

نکته : تشخیص این موضوع که کدام ملاک ها در فرم شماره ۶ در دسته ی اول یا دوم قرار می گیرد توسط مدیر مدرسه و با توجه به نیازهای مدرسه در سال تحصیلی مورد نظر مشخص خواهد شد.

جهت گیری های کلی در برنامه تدبیر

برنامه محوری

در مرحله تنظیم برنامه عملیاتی سالانه مدرسه، مدیران مجموعه مشارکت و ظرفیت های همکاران، اولیاء و حوزه های پیرامونی استفاده کرده تا بتواند برنامه ی متناسب با شرایط، امکانات، نیازمندی ها و اقتضائات مدرسه، تنظیم نماید.

توسعه مشارکت

توسعه مشارکت و همکاری تمامی ذینفعان در تمامی مراحل مدیریت مدرسه به ویژه در اجرای برنامه ها و فعالیت می تواند اطمینان خاطر لازم را در مدیر برای تحقق اهداف فراهم سازد.

ارزیابی مداوم و اصلاح و بهبود

از آن جا که مدیریت مدرسه فرآیندی نظام مند و مستمر می باشد، به طور طبیعی نیازمند ارزیابی و پایش میزان حرکت در مسیر اهداف، فعالیت های پیش بینی شده و اتخاذ تصمیم مناسب در زمان مناسب است. بنابراین رسیدن به برنامه اصلاح و بهبود، براساس ارزیابی فعالیت ها و اقدامات انجام شده محقق می شود و همچنین پیش بینی اجرای مجدد و جدید برنامه ها نیز بر همین منوال خواهد بود.

تحقق راهکارهای سند تحول بنیادین و اهداف دوره تحصیلی

تمام تلاش های انجام شده زمانی قابل توجیه است که راهکارهای سند تحول بنیادین و اهداف دوره تحصیلی که فلسفه وجودی برنامه ها و مدیریت مدرسه می باشد، محقق شده باشد.



نظارت، ارزیابی و بازخورد (فعالیت ها و شیوه‌ها)



شکل شماره(۱۱): کارکردهای ارزیابی در برنامه تدبیر

ارزیابی

همانگونه که در بخش های قبلی برنامه اشاره گردید، یکی از مهم ترین مراحل انجام برنامه ، ارزیابی است. از آنجا که این برنامه با هدف شناسایی مسائل ، برنامه ریزی برای رفع آنها و اجرای برنامه در جهت اصلاح، بهبود و ارتقای عملکرد مدرسه و دستیابی به نتایج و خروجی های برخوردار از کیفیت مورد نظر نظام تعلیم و تربیت می باشد، ارزیابی از جایگاه و اهمیت بالایی برخوردار است. آنچه بیش از هر چیزی در این ارزیابی اهمیت دارد، توجه به کارکردهای نوین آن می باشد. این کارکردها متناسب با موضوع و حوزه فعالیت ها متفاوت است. در ارزیابی برنامه تدبیراگرچه تمامی کارکردها دارای اهمیت هستند، اما کارکردهای شناسایی ، پیش بینی و بازخورد از اهمیت خاصی برخوردار است. در میان این سه کارکرد، بازخورد به دلیل نقش و تأثیری که در استقرار فرایند اصلاح و بهبود دارد، جایگاه والاتری را به خود اختصاص می دهد. بنابراین در ارزیابی از برنامه تدبیر باید به کارکردهای آن به شرح زیر توجه نمود.

کارکردهای ارزیابی در برنامه تدبیر

شناسایی: بررسی وضعیت موجود و توصیف آن، تحلیل آمار و اطلاعات حاصله که منجر به تشخیص نیاز و اولویت می شود.

پیش بینی: برنامه مورد نظر جهت رفع نیاز با تعیین اولویت تنظیم و اجرا می شود. لذا به کمک کارکرد پیش بینی می توان آینده مورد انتظار را ترسیم نمود.

اطلاعاتی: برای اتخاذ تصمیم منطقی و مبتنی بر واقعیات آمار و اطلاعات مناسب لازم است. این کارکرد نقش اساسی در تصمیم گیری مدیران دارد.

تصمیم سازی: آماده کردن اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیم مدیران در تدوین برنامه عملیاتی سالانه .

بازخورد: برای توانمند سازی و اطمینان از اصلاح فعالیت ها در طول برنامه و همچنین در پایان آن براساس نتایج ارزیابی بازخورد داده می شود .

اصلاح و بهبود: اطلاعات حاصل از فرایند ارزیابی کمک می کند تا برنامه و فعالیت های لازم جهت دستیابی به اهداف در نظر گرفته شود.

مدیر مدرسه با انجام درست ارزیابی از فعالیت های تعیین شده (فرم شماره ۶) و استفاده از شیوه های ارزیابی زیر ، ضمن شناخت دقیق از وضعیت کنونی مدرسه (خودارزیابی اولیه) با بهره گیری از نظرات ، ایده ها و خلاقیت فکری تیم ارزیابی (شورای مدرسه)، نظارت مستمر بر روند اجرای فعالیت ها (خودارزیابی های فرآیندی)، تعیین میزان تحقق اهداف و کیفیت اجرای شاخص ها (خودارزیابی پایانی و ارزیابی بیرونی) نسبت به بهبود و ارتقای عملکرد مدرسه اقدام می نماید.

شیوه های ارزیابی در برنامه تدبیر:

الف: ارزیابی درونی

۱- خودارزیابی اولیه

گام اول: مدیر مدرسه قبل از شروع سال تحصیلی، با استفاده از جدول شماره ۶ (فرم ارزیابی بهبود فرآیند ها) ارزیابی اولیه را انجام داده و با توجه به امتیاز کسب شده در هر یک از فعالیت ها و جمع کل امتیازات، ضمن تعیین وضعیت موجود مدرسه برنامه سالانه را برای سال تحصیلی پیش رو تنظیم مینماید.

نکته: خودارزیابی اولیه و پایانی از فرآیند برنامه ریزی و فرایند خلاقیت توسط مدیر و تیم ارزیاب مدرسه انجام نمی شود. لذا ارزش گذاری و ارزیابی از این فرآیندها توسط ارزیابان بیرونی صورت می پذیرد. زیرا کیفیت برنامه های عملیاتی سالانه مدرسه و خلاقیت در انجام فعالیت ها در سایر فرآیندها نشانگر میزان کیفیت فرآیند برنامه ریزی و خلاقیت در مدرسه می باشد. البته این بدان معنا نیست که مدیر هیچ گونه نظارتی بر این امر نداشته و بازخوردی به همکاران نمی دهد .

گام دوم: مدیر پس از درج امتیاز نهایی خودارزیابی اولیه و تنظیم برنامه سالانه دو نسخه از فرم خودارزیابی اولیه به همراه یک نسخه از برنامه سالانه مدرسه را حداکثر تا قبل از

شروع سال تحصیلی به صورت مکتوب و رسمی یا از طریق سامانه ی مربوطه به منطقه ارسال می نماید.

گام سوم: مناطق آموزشی پس از وصول نتایج خودارزیابی اولیه و برنامه سالانه مدارس نسبت به بررسی و تأیید امتیاز مدارس اقدام نموده و یک نسخه تایید شده از فرم ارزیابی بهبود فرآیندها را حداکثر تا پایان نیمه اول مهرماه به صورت رسمی به مدرسه عودت می نمایند. (به صورت دستی یا از طریق سامانه)

نکته: مدیران مدارس پس از ارسال برنامه عملیاتی سالانه و فرم خودارزیابی اولیه به مناطق ، با شروع سال تحصیلی نسبت به اجرای برنامه عملیاتی سالانه اقدام و در اولین فرصت نتیجه بازخورد منطقه را دریافت می نمایند تا در صورت نیاز، به اصلاح برنامه بپردازند. (به صورت دستی یا از طریق سامانه)

۲- خودارزیابی فرایندی

با عنایت به اینکه ارزیابی مستمر، از ارکان این مجموعه است، مدیر مدرسه در طول سال تحصیلی همزمان با اجرای فعالیت ها و اقدامات، نسبت به جمع آوری فرم های خودارزیابی از مسئولین برنامه ها و فعالیت ها اقدام نموده و فعالیت هایی که بر اساس جدول زمان بندی از نظر اجرا دارای تأخیر یا مشکلاتی می باشند شناسایی و با کمک مسئول مربوط به هر یک از فعالیت ها و در صورت نیاز با مشورت سایر کارکنان نسبت به مرتفع نمودن موارد قابل بهبود، اقدام می نماید.

۱- ۲- خودارزیابی مسئولین در خصوص فعالیت ها و اقدامات

مسئول هر اقدام یا مجموعه ای از اقدامات پیش بینی شده در برنامه سالانه، برای رصد فعالیت ها و حصول اطمینان از حرکت در مسیر تعیین شده، ملزم است در بازه زمانی توافق شده با مدیر مدرسه، نسبت به ارزیابی وظیفه یا تکلیفی که به عهده وی گذاشته شده است اقدام نماید. بدین منظور نمون برگ (شماره ۵) برای کمک به انجام این مهم تنظیم گردیده است. این نمون برگ توسط فرد مسئول تکمیل و در صورت لزوم به تشخیص مدیر مدرسه و با هماهنگی وی، با برگزاری جلسه ای پیرامون وضعیت انجام اقدام یا اقدامات بحث و گفت و گو به عمل می آید. در این تعامل چهره به چهره بازخوردهای لازم برای بهبود و یا

تکمیل نمون برگ
خودارزیابی توسط
مسئول اقدام

برگزاری نشست های
بررسی خودارزیابی ها

راهنای بازخورد جهت
اصلاح اقدامات در
جریان

اصلاح ارائه می شود. چنانچه میزان پیشرفت در انجام هر اقدام در سطوح ضعیف و انجام نشده قرار گیرد راهکارهای پیشنهادی ارائه می گردد در غیر این صورت نیازی به ارائه پیشنهادی نمی باشد.

شکل شماره (۱۲): مراحل خود ارزیابی مسئولین فعالیت ها



جدول شماره ۴. نمونه فرم پیشنهادی خودارزیابی مسئولین فعالیت ها

سال تحصیلی عنوان ساحت : تعلیم و تربیت اعتقادی ، عبادی و اخلاقی

مسئول پیگیری فعالیتها:

ردیف	فرایند	میزان پیشرفت در انجام فعالیت های مورد نظر				راهکارهای پیشنهادی
		بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف انجام نشده	
۱	پرورشی و فوق برنامه					
۲	آموزش و یادگیری					
۳	مشارکت					

تکمیل مجدد جدول شماره ۶ در پایان سال تحصیلی براساس خودارزیابی اولیه، فرآیندی، برنامه سالانه و نتایج به دست آمده

۳- خودارزیابی پایانی

گام اول: مدیر در پایان سال تحصیلی (خرداد ماه) مجدداً با استفاده از جدول شماره ۶ (فرم ارزیابی بهبود فرآیندها)، اقدام به بررسی نتایج خودارزیابی ها، هدف گذاری های

مهیسا شدن برای ارزیابی بیرونی توسط مسئولین

انجام شده در برنامه سالانه با حضور مسئولین فعالیت‌ها، جهت خود ارزیابی پایانی می‌نماید.

گام دوم: نتیجه خودارزیابی پایانی (مشخص شدن امتیاز عملکرد مدرسه بر اساس جدول شماره ۶) به صورت رسمی حداکثر تا ۲۰ خردادماه به معاونت آموزش ابتدایی منطقه ارسال می‌گردد.

ب- ارزیابی بیرونی

مناطق آموزش و پرورش، با تنظیم برنامه زمان‌بندی مناسب و با کمک افراد مجرب و آگاه در حوزه آموزش ابتدایی به منظور ارزیابی فرآیندی در طول سال تحصیلی با هدف ارائه بازخوردهای اصلاحی، سازنده و توانمندساز اقدام نموده، و همچنین در پایان سال تحصیلی نیز به منظور ارزیابی نهایی (حداکثر تا ۳۰ تیرماه) از مدارس بازدید کرده و با استفاده از جدول شماره ۶، نتایج ارزیابی‌های فرآیندی و گزارش‌های ارسالی مدرسه (خودارزیابی اولیه، ارزیابی فرآیندی، ارزیابی پایانی و برنامه سالانه) نسبت به ارزیابی میزان تلاش، پیشرفت و موفقیت مدرسه در راستای برنامه سالانه، هدف‌گذاری‌های انجام شده و کیفیت اجرای فعالیت‌ها اقدام می‌نمایند.

شکل شماره (۱۳) : شیوه‌های ارزیابی در برنامه تدبیر

ارزیابی بیرونی

ارزیابی درونی



ارزیابی بیرونی فرآیندی



ارزیابی بیرونی پایانی



خودارزیابی پایانی



خودارزیابی فرآیندی



خودارزیابی اولیه



تنظیم برنامه
زمانبندی بازدید از
مدارس توسط مناطق

انتخاب افراد مجرب و
توجیه آنان

حضور در مدارس و
ارزیابی عملکرد
مدارس بر اساس فرم
۶ و نتایج خودارزیابی
اولیه، فرآیندی و
خودارزیابی پایانی
مدرسه و برنامه
سالانه

جدول شماره (۵). نمونه فرم ارزیابی فرآیندی (ویژه بازدیدهای طی سال تحصیلی)

نقاط ضعف	نقاط قوت	فعالیت های انجام شده	فرآیند	ساحت
			پروژسی و فوق برنامه آموزش و یادگیری مشارکت	اعتقادی ، عبادی و اخلاقی
			پروژسی و فوق برنامه آموزش و یادگیری مشارکت	علمی فناوری
			تربیت بدنی سلامت و مشارکت	سیاسی اجتماعی
			پروژسی و فوق برنامه آموزش و یادگیری مشارکت	زیستی بدنی
			پروژسی و فوق برنامه آموزش و یادگیری مشارکت	حرفه ای اقتصادی
			پروژسی و فوق برنامه آموزش و یادگیری مشارکت	زیباشناسی و هنری
			امور مالی و اداری خلاقیت	امور صومعی و خارج از ساحت ها
			بهداشت مدرسه ایمنی مدرسه برنامه سالانه نظارت و ارزیابی	نام و نام خانوانگی و سمت بازدید کننده : تاریخ :

نکته: ارزیابان، کارشناسان و بازدیدکنندگان مناطق قبل از اقدام به بازدید از مدرسه، حتماً می بایست برنامه عملیاتی سالانه مدرسه مورد نظر را مطالعه و در روز بازدید با استناد به برنامه مذکور نسبت به نظارت و ارزیابی مدرسه اقدام نمایند.

ملاک های ارزیابی عملکرد مدرسه

ملاک های ارزیابی عملکرد مدرسه

برای اینکه مدیریت مدرسه برنامه ها، فعالیت ها و اقدامات را در جهت انجام مأموریت و بهبود و ارتقای فرآیندهای ذکر شده هدایت نماید، تعیین فعالیت ها و معیارهایی جهت ارزیابی میزان دستیابی به اهداف ضروری است. بدین منظور برای هر یک از ساحت ها ، فرآیندها و فعالیت هایی به شرح جدول شماره ۶ تعیین شده است که می تواند مدیر مدرسه را در برنامه ریزی، واگذاری مسئولیت ها به دیگران، خودارزیابی ها و در نهایت بررسی عملکرد سالانه کمک نماید. همچنین ارزیابان بیرونی نیز به کمک این شاخص ها عملکرد مدرسه را ارزیابی می کنند. در تدوین این شاخص ها، سند تحول بنیادین ، برنامه های زیر نظام ها، مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، آئین نامه ها، دستورالعمل ها و شیوه نامه های

معاونت‌ها، کارکردها و ماموریت های اصلی مدرسه و رویکرد معاونت آموزش ابتدایی (اعتماد به توانمندی منابع انسانی و تقویت خودباوری آنان در تدبیر امور) در مدیریت مدارس، ۶ساحت: تعلیم و تربیت اعتقادی ، عبادی و اخلاقی، تعلیم و تربیت اجتماعی و سیاسی ، تعلیم و تربیت علمی و فناورانه ، تعلیم و تربیت زیبا شناختی و هنری ، تعلیم و تربیت اقتصادی و حرفه ای و تعلیم و تربیت زیستی و بدنی مورد توجه و تأکید قرار گرفته است. لیکن مدیران می توانند متناسب با شرایط، اقتضائات و نیازهای مدرسه تحت مدیریت، فعالیت های و راهکارهایی از سند تحول بنیادین را که در این جدول پیش‌بینی نشده است، اضافه نمایند.

با توجه به تطبیق برنامه تدبیر با سند تحول بنیادین و جایگاه ساحت ها در مجموعه برنامه و فعالیت های آموزشی و پرورشی (جدول مبانی تطبیق) در فرم شماره ۶ که در نسخه قبلی نیز نقش موثری در تمام مراحل برنامه ریزی سالانه ، خودارزیابی اولیه ، ارزیابی فرایندی ، خود ارزیابی پایانی و ارزیابی بیرونی داشت ، با تغییر جزئی در آن ساحت ها اضافه شده و ملاک حذف گردیده است. زیرا که ملاک ها در واقع عنوانی کلی برای مجموعه ی فعالیت های مورد نظر در فرایند بود که در فعالیت های پیشنهادی جدول جدید نیز به ملاک ها توجه شده است . به عنوان مثال در نسخه قبلی ملاک توانمند سازی نیروی انسانی در فرایند آموزش و یادگیری ، در نسخه جدید در بخش فعالیت های ساحت علمی و فناوری درج شده است.

بنابراین فرم جدید شماره ۶ (جدول ذیل) شامل ستون ساحت ها ، فرایند و فعالیت می باشد که فعالیت های پیش بینی شده همانطور که در جدول مبانی تطبیق برنامه تدبیر با سند تحول و اهداف دوره تحصیلی ذکر شد متناسب با ساحت ها ، اهداف دوره ، راهکارهای سند و زیر نظام ها طراحی شده است. لذا مدیران مدارس می بایست برای هر فعالیت اقداماتی پیش بینی نمایند تا با انجام آنها فعالیت ها عملیاتی شود. در واقع اقدامات همان کارهایی است که توسط مدیر و مجموعه عوامل انسانی مدرسه انجام می گیرد تا فعالیت ها ، راهکارها ، برنامه های زیر نظام ، اهداف دوره ، ساحت ها و در نهایت غایت تعلیم و تربیت محقق شود.

از آنجا که شرایط و اقتضائات مدارس در اجرای فعالیت ها متفاوت می باشد و امکان پرداختن به برخی از فعالیت ها برای برخی مدارس ممکن نیست، مدیران می توانند فعالیت های دیگری (جایگزین) متناسب با شرایط ، امکانات و اقتضائات مدرسه خود می باشد طراحی و اجرا کنند. البته این بدان معنا نیست که فعالیت هایی که دارای بخشنامه و ابلاغیه مشخص هستند مورد غفلت قرار گیرد و اجرا نشود.

همچنین تاکید می شود مدیران محترم در طراحی و تنظیم فعالیت ها ، سایر راهکارهای سند تحول را که در این برنامه درج نشده است مورد توجه قرار دهند تا اطمینان لازم برای تحت پوشش قرار گرفتن مجموعه راهکارهای سند در برنامه ی سالانه مدرسه فراهم گردد.

جدول شماره ۶. فرم ارزیابی بهبود فرآیندها- (فرم پیوست)

نکته : فرم شماره ۶ فعالیت های برنامه تدبیر هر ساله متناسب با شرایط و اقتضائات تغییراتی در تعداد و نوع فعالیت ها دارد.

نحوه محاسبه میزان موفقیت مدارس

از آنجا که به طور طبیعی مدارس از شرایط متفاوت برخوردار بوده و امتیاز اولیه (خودارزیابی اولیه) آنها یکسان نخواهد بود بنابراین موفقیت آنها در عملکرد باید بر اساس مبنایی محاسبه گردد تا میزان پیشرفت متناسب با این تفاوت ها تعیین گردد.

از این جهت مبنای محاسبه موفقیت مدارس در پایان سال، میزان تغییر مثبت در امتیاز کسب نشده در ارزیابی اولیه می باشد.

مثال: مدرسه ای در خودارزیابی اولیه موفق به کسب ۱۸۰ امتیاز می شود که با توجه به جمع کل امتیازات فرم شماره ۶ (به عنوان مثال ۳۰۱ امتیاز)، این مدرسه ۱۲۱ امتیاز را نتوانسته کسب نماید. در ارزیابی پایانی امتیاز مدرسه به عدد ۲۲۸ می رسد (البته این عدد باید در ارزیابی بیرونی توسط کارشناس بررسی کننده تایید شده باشد) برای انجام محاسبه میزان نهایی رشد با توجه به رشد ۴۸ امتیازی مدرسه در ارزیابی پایانی ($228 - 180 = 48$) و عدد امتیازات کسب نشده در ارزیابی اولیه (۱۲۱ امتیاز)، درصد رشد مشخص می شود.

انجام ارزیابی بیرونی و دست یابی به یک نمره مورد توافق در انجام فعالیت ها و اقدامات فی مابین مدیر و ارزیاب

اعلام نتیجه و تعیین میزان رشد

تقدیر از مدارس حایز شرایط

تعیین میزان موفقیت:

میزان رشد: نمره ارزیابی پایانی یا ارزیابی بیرونی منهای ارزیابی اولیه ضربدر عدد ۱۰۰ تقسیم بر جمع امتیاز کسب نشده در خودارزیابی اولیه از کل امتیاز فرم

اعلام نتایج و تقدیرها

پس از انجام ارزیابی بیرونی توسط مناطق و تایید میزان تحقق اهداف و کیفیت اجرای فعالیت‌ها (جمع نهایی امتیازات جدول شماره ۶)، مدرسی که در خودارزیابی پایانی نسبت به خودارزیابی اولیه در تحقق اهداف دارای رشد بوده اند، با رعایت مفاد بخشنامه شماره ۲۱۹۰۲۸ مورخ ۹۵/۱۲/۹ وزارت آموزش و پرورش مبنی واگذاری صدور تقدیر نامه برای همکاران فعال در برنامه های گوناگون به ادارات کل، منطقه و مدرسه؛ شایسته است به منظور پاسداشت و قدر دانی از اقدامات و تلاش های ارزنده ی همکاران با اتخاذ تدابیر مناسب تقدیر بایسته از عزیزان مجری برنامه در سطح استان، منطقه یا مدرسه به عمل آید.

سخن پایانی

مدارس براساس این مجموعه تلاش خواهند نمود تا در چارچوب اهداف، سیاست ها، برنامه ها و مقررات نظام آموزش و پرورش با شناسایی امور قابل بهبود، براساس شرایط، امکانات و ظرفیت های مدرسه (منابع انسانی، فضا، تجهیزات و...)، حمایت های اولیاء و سایر نهادها و مؤسسات برنامه ریزی نموده و اقداماتی هر چند بسیار محدود و کوچک در جهت ارتقای عملکرد مدرسه انجام دهند. بنابراین مدیران ضمن اجرای برنامه های از پیش تعیین شده در سطوح بالاتر سازمانی با تحلیل و درک عمیق وضعیت موجود مدرسه و با نگاه واقع بینانه و با انگیزه بهبود وضعیت مدرسه برنامه عملیاتی را تنظیم و اجرا می نماید. این اصل که انتظار از مدیران باید متناسب با شرایط، منابع و اختیارات باشد، قطعاً مورد توجه مسئولین و بازدیدکنندگان خواهد بود.

با توجه به تفاوت مدارس در منابع، امکانات و اقتضائات و همچنین سیاست آموزش و پرورش در افزایش آزادی عمل و اختیار مدیران در تصمیم گیری ها و تدبیر امور مدرسه، عملکرد مدارس با وضعیت قبل خود سنجیده می شوند و در میزان پیشرفت با یکدیگر مقایسه نمی شوند.