

(ارتقای مدیریت آموزشی)

سال تحصیلی ۹۴-۹۳

فهرست

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۴
تعریف برنامه.....	۵
ضرورت.....	۵
مستندات قانونی.....	۶
اهداف.....	۶-۷
جداول هدف گذاری کمی.....	۸-۱۱
مخاطبان برنامه.....	۱۲
گستره برنامه.....	۱۲
چارت تشکیلاتی.....	۱۳
ساختار و وظایف.....	۱۴-۲۱
مراحل اجرا.....	۲۱
گام اول : تعیین مدیران مدارس.....	۲۱-۲۲

عنوان

صفحه

گام دوم : برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت.....	۲۲
گام سوم: اجرا در مدارس	۲۳
گام چهارم: ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای و نظارت بر عملکرد مدارس.....	۲۳
گام پنجم: ارزیابی.....	۲۳-۲۴
گام ششم : تبادل تجارب.....	۲۵-۲۶
اعتبارات.....	۲۶
محورها، ملاک ها و شاخص های ارزیابی.....	۲۷- ۵۱
جداول.....	۵۲- ۵۳
تقویم اجرایی برنامه.....	۵۴- ۵۶
نمون برگ ها.....	۵۷- ۶۲

باسمه تعالی

مقدمه :

با شکل‌گیری آموزش و پرورش رسمی، مدیریت مدرسه در کانون توجه برنامه‌ریزان، صاحب‌نظران و پژوهش‌گران قرار گرفت چرا که توجه به این امر مهم، موجب بهبود کیفیت فرایندها در آموزش و پرورش می‌شود و زمینه‌ی دستیابی به نتایج مورد انتظار جامعه و توسعه‌ی سرمایه‌ی انسانی را فراهم می‌سازد.

این در حالی است که همواره روبرویی با مسائل و مشکلات، عملکرد مدرسه را تحت تأثیر قرار داده و باعث کاهش میزان کارایی و اثربخشی مدیریت می‌شود و ایفای نقش، انجام مأموریت‌ها و وظایف محوله را با مشکل روبه‌رو می‌کند. بدیهی است در چنین شرایطی اگرچه توجه به عوامل گوناگون، متنوع و مؤثر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است اما توانمندسازی مدیران مدارس در برنامه‌ریزی و رهبری خلاق فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، بهره‌گیری از ظرفیت سرمایه‌های انسانی (کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان) و جلب مشارکت فعال این سرمایه‌ی ارزشمند در اداره‌ی امور مدرسه، مدیریت منابع مادی و هم‌چنین جلب مشارکت مراکز و نهادهای پیرامونی بیش از هر راهبرد دیگری ارتقا و بهبود مدیریت مدرسه را ممکن می‌کند.

از آن‌جا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به یک الگو نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به عنوان یک نهاد عظیم و اثرگذار در جامعه از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست‌یافتنی کند چند برابر می‌شود. بدین منظور برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» با الهام از الگوی تعالی سازمانی¹ به منظور اجرا در سراسر کشور طراحی و تولید گردید. مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد.

برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل پاسخ‌گویی بیش‌تر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. اجرای دقیق خودارزیابی و ارزیابی بیرونی بر اساس تعاریف و شاخص‌های تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت می‌دهد با بهره‌گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به‌کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت‌های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی -

¹ - با بررسی و مطالعه‌ی مدل‌های تعالی سازمانی مؤثر و مطرح در دنیا به ویژه مدل‌های دمنینگ، مالکوم بالدريج، EFQM و IWA2 از میان انواع الگوهای تعالی سازمانی، مشخص گردید مدل EFQM نسبت به سایر الگوها، ابعاد کامل‌تری را مورد توجه قرار داده است. به همین دلیل الگوی پیشنهادی آقایان: دکتر حسن نودهی، دکتر محمدسعید تسلیمی، دکتر سیدمحمد میرکمالی و دکتر ناصر میرسپاسی که با تمرکز بر الگوی EFQM مدلی بومی با نگاه بر تعالی سازمانی در بخش آموزش را معرفی نموده‌اند، انتخاب گردید. این الگو در دو بعد توانمندسازها و نتایج (با توجه به 15 معیار) ارائه گردیده است. از آن‌جا که مفاهیم ارزشی و کلیدی این مدل ارتباط نزدیکی با اهداف مورد توجه در سند تحول بنیادین دارد، با تأسی از این مدل، برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» تدوین گردید. (برای دریافت اطلاعات بیش‌تر به فصلنامه‌ی «تعلیم و تربیت»، سال بیست و ششم - شماره‌ی یک - بهار 1389 رجوع نمایید.)

تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرایندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می‌شود.

تعریف برنامه:

برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور، مشارکت جو و کیفیت مدار ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی، شرایطی را فراهم آورد تا کلیه‌ی عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه‌ی عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه‌ی راه یا برنامه‌ی عملیاتی و هدف‌های قصد شده، بسنجد. هم‌چنین به منظور جلوگیری از هرگونه اتلاف فرصت، با تشخیص خطاها و شکاف‌های عملکردی، راه‌های بهبود را شناسایی کند و با برنامه‌ریزی مناسب به اجرای راهکارهای بهبود اقدام نماید تا از این طریق کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقا بخشیده و افزایش بهره‌وری را ممکن سازد.

ضرورت:

سیمای مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با ویژگی‌های مترقی آن، سیاست‌ها و اولویت‌های ابلاغی وزیر محترم آموزش و پرورش جناب آقای دکتر فانی مینی بر «ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس» و «بهبود مدیریت آموزشی» هم‌چنین ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه و شکل‌گیری انتظارات جدید والدین نسبت به ماهیت و کارکردهای مدرسه، ما را از برنامه‌ریزی برای استقرار مدیریت برنامه‌محور، کیفیت مدار و تعالی بخش که در شکل‌گیری و هویت‌بخشی به مدارس نقش اساسی ایفا می‌کند، ناگزیر می‌سازد. برنامه‌ی «تعالی مدیریت مدرسه» در راستای پاسخ‌گویی به این نیاز و ضرورت طراحی شده است.

مستندات قانونی:

در راستای تحقق مأموریت آموزش و پرورش در زمینه‌ی کیفیت بخشی به مدیریت مدارس و بر اساس مفاد اسناد قانونی زیر این برنامه طراحی و تولید گردید:

- ❖ سند نقشه ی جامع علمی کشور^۲
- ❖ قانون برنامه ی پنجم توسعه ی جمهوری اسلامی ایران^۳
- ❖ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش^۴
- ❖ اهداف دوره های تحصیلی مصوب شورای عالی آموزش و پرورش
- ❖ آیین نامه ی اجرایی مدارس^۵
- ❖ قانون احیای معاونت پرورشی^۶

اهداف:

انتظار می رود با اجرای این برنامه اهداف کیفی و کمی ذیل محقق شود:

الف) اهداف کیفی:

۱. زمینه سازی برای دستیابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی در مدارس
۲. زمینه سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس
۳. حرکت به سوی نهادینه سازی نگاه تعالی بخش در فرآیندهای مدیریتی
۴. ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه ی فرهنگ کار گروهی در مدرسه
۵. ترویج و تقویت سیستم خودارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه
۶. افزایش انگیزه ی مدیران و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد
۷. توسعه و تقویت مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیا در امر راهبری و مدیریت مدرسه

ب) اهداف کمی:

با توجه به جدول زیر، در پایان برنامه ی چهارساله در دوره ی ابتدایی ۱۱۸۹۱ مدرسه، در دوره ی اول متوسطه ۱۱۲۴۲ مدرسه، در دوره ی متوسطه نظری ۵۰۴۲ مدرسه، در هنرستان فنی و حرفه ای و کاردانش ۱۸۴۴ مدرسه و در مدارس مستقل عشایری ۴۶۰ مدرسه تحت پوشش اجرای برنامه قرار خواهند گرفت.

^۲ - راهبرد کلان ششم، اقدام ملی ۲۹ مبنی بر ایجاد نظام رتبه بندی مدارس و مؤسسات آموزش و پرورش به منظور شفاف سازی عملکرد و ارتقای کیفیت و تقویت انگیزه های رقابتی

^۳ - راهکار ۸ بندالف از ماده ۱۹ مبنی بر سنجش و ارتقای صلاحیت های حرفه ای نیروی انسانی موجود و مورد نیاز آموزش و پرورش بر اساس شاخص های آموزشی و پرورشی قانون برنامه ی پنجم توسعه ی جمهوری اسلامی ایران

^۴ - بند ۱ از فصل چهارم، مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ مبنی بر «تربیت افرادی خود ارزیاب، مسئول و پاسخ گو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی» و «مبیتی بر رویکرد مدیریتی نقد پذیر، مشارکت جو» / بند های ۴ و ۷ از فصل پنجم (هدف های کلان) مبنی بر «برقراری نظام اثر بخش و کارآمد مدیریت و مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی» و «ارتقای اثربخشی و افزایش کارآیی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی» / بندهای ۱۳۰۹ و ۱۳۰۹۲ فصل ششم (راهبردهای کلان) مبنی بر «نهادینه کردن نگاه یکپارچه به فرایند تعلیم و تربیت با رویکرد تعالی بخش در کلیه ی مؤلفه های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی» و «استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد، مسئولیت پذیر و پاسخ گو و بستر سازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی» و «توسعه ی مستمر شایستگی ها و توانمندی های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه ای فرهنگیان»

^۵ - مصوبه جلسه ۶۵۲ مورخ ۷۹/۵/۲۰ شورای عالی آموزش و پرورش مفاد بند ۱ ماده ۳، فصل ۲

^۶ - براساس تبصره ۸ این قانون، وزارت آموزش و پرورش موظف است گزارش عملکرد معاونت های مختلف خود را در توسعه و تعمیق مسایل پرورشی و آموزشی در پایان هر سال تحصیلی به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

جدول هدف گذاری کمی برنامه چهار ساله					
تعداد مدارس تحت پوشش				دوره های تحصیلی	ردیف
سال ۹۶-۹۷	سال ۹۵-۹۶	سال ۹۴-۹۵	سال ۹۳-۹۴		
تعداد	تعداد	تعداد	تعداد		
۱۱۸۹۱	۸۹۱۹	۵۹۴۷	۲۹۷۲	ابتدایی	۱
۱۱۲۴۲	۷۸۸۴	۴۵۲۶	۲۲۶۲	اول متوسطه	۲
۵۰۴۲	۳۷۶۰	۲۵۲۲	۱۲۶۰	متوسطه نظری	۳
۱۸۴۴	۱۲۹۰	۷۸۳	۳۲۵	فنی و حرفه‌ای و کاردانش	۴
۴۶۰	۴۱۰	۳۳۰	۲۵۰	عشایر	۵
۳۰۴۷۹	۲۲۲۶۳	۱۴۱۰۸	۷۰۶۹	جمع کل مدارس در هر سال تحصیلی	

جدول هدف گذاری کمی (توزیع استانی) - سال اول برنامه

ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	ای و کار دانش فنی و حرفه	عشایر	جمع کل استانی	ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	فنی و حرفه ای و کار دانش	عشایر	جمع کل استانی
۱	آذربایجان شرقی	۱۴۹	۱۱۳	۶۳	۱۶	۱۰	۲۵۲	۱۷	سیستان و بلوچستان	۸۲	۶۳	۴۵	۹	۷	۱۹۶
۲	آذربایجان غربی	۸۶	۶۵	۳۶	۹	۲۹	۲۲۶	۱۸	فارس	۲۰۵	۱۵۶	۸۷	۲۲	۳۴	۵۰۴
۳	اردبیل	۵۴	۴۱	۲۳	۶	۱۳	۱۳۷	۱۹	فزوین	۴۹	۳۷	۲۱	۵	۰	۱۱۲
۴	البرز	۸۲	۶۳	۳۵	۹	۰	۱۸۹	۲۰	قم	۴۴	۳۳	۱۹	۵	۰	۱۰۰
۵	اصفهان	۲۰۶	۱۵۷	۸۷	۲۳	۰	۴۷۲	۲۱	کردستان	۶۰	۴۶	۲۵	۷	۰	۱۳۷
۶	ایلام	۳۲	۲۵	۱۴	۴	۰	۷۴	۲۲	کرمان	۱۳۶	۱۰۳	۵۸	۱۵	۲۸	۳۵۰
۷	بوشهر	۵۴	۴۱	۲۳	۶	۰	۱۲۵	۲۳	کرمانشاه	۷۰	۵۴	۳۰	۸	۰	۱۶۱
۸	شهر تهران	۲۲۶	۱۷۲	۹۶	۲۵	۰	۵۲۰	۲۴	کهگیلویه و بویراحمد	۴۱	۳۱	۱۷	۴	۱۲	۱۰۶
۹	شهرستانهای تهران	۱۳۵	۱۰۳	۵۷	۱۵	۰	۳۰۹	۲۵	گلستان	۵۷	۴۴	۲۴	۶	۱۵	۱۴۷
۱۰	چهارمحال بختیاری	۵۷	۴۳	۲۴	۶	۱۴	۱۴۴	۲۶	گیلان	۱۲۹	۹۸	۵۵	۱۴	۰	۲۹۷
۱۱	خراسان جنوبی	۴۱	۳۲	۱۸	۵	۱۳	۱۰۸	۲۷	لرستان	۷۹	۶۰	۳۳	۹	۱۷	۱۹۷
۱۲	خراسان رضوی	۲۰۹	۱۵۹	۸۹	۲۳	۰	۴۸۱	۲۸	مازندران	۱۰۳	۷۸	۴۴	۱۱	۰	۲۳۶
۱۳	خراسان شمالی	۳۶	۲۸	۱۵	۴	۰	۸۴	۲۹	مرکزی	۶۳	۴۸	۲۷	۷	۰	۱۴۴
۱۴	خوزستان	۲۰۵	۱۵۶	۸۷	۲۲	۴۸	۵۱۹	۳۰	هرمزگان	۸۱	۶۱	۳۴	۹	۰	۱۸۵
۱۵	زنجان	۴۲	۳۲	۱۸	۵	۰	۹۵	۳۱	همدان	۷۶	۵۸	۳۲	۸	۰	۱۷۳
۱۶	سمنان	۳۰	۲۳	۱۳	۳	۰	۶۹	۳۲	یزد	۵۳	۴۰	۲۲	۶	۰	۱۲۱
جمع کل															
		۲۹۷۲	۲۲۶۲	۱۲۶۰	۲۲۵	۲۵۰	۷۰۶۹								

جدول هدف گذاری کمی (توزیع استانی) - سال دوم برنامه

ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	و کار دانش فنی و حرفه ای	عشایر	جمع کل استانی	ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	و کار دانش فنی و حرفه ای	عشایر	جمع کل استانی
۱	آذربایجان شرقی	۲۹۸	۲۲۶	۱۲۶	۳۹	۱۴	۷۰۳	۱۷	سیستان و بلوچستان	۱۶۴	۱۲۶	۷۰	۲۲	۹	۲۹۱
۲	آذربایجان غربی	۱۷۲	۱۳۰	۷۲	۲۲	۳۹	۴۳۵	۱۸	فارس	۴۱۰	۳۱۲	۱۷۴	۵۳	۴۵	۹۹۴
۳	اردبیل	۱۰۸	۸۲	۴۶	۱۴	۱۷	۲۶۷	۱۹	قزوین	۹۸	۷۴	۴۲	۱۲	۰	۲۲۶
۴	البرز	۱۶۴	۱۲۶	۷۰	۲۲	۰	۳۸۲	۲۰	قم	۸۸	۶۶	۳۸	۱۲	۰	۲۰۴
۵	اصفهان	۴۱۲	۳۱۴	۱۷۴	۵۵	۰	۹۵۵	۲۱	کردستان	۱۲۰	۹۲	۵۰	۱۶	۰	۲۷۸
۶	ایلام	۶۴	۵۰	۲۸	۹	۰	۱۵۱	۲۲	کرمان :	۲۷۲	۲۰۶	۱۱۶	۳۶	۵۰	۶۸۰
۷	بوشهر	۱۰۸	۸۲	۴۶	۱۴	۰	۲۵۰	۲۳	کرمانشاه	۱۴۰	۱۰۸	۶۰	۱۹	۰	۳۲۷
۸	تهران بزرگ	۴۵۳	۳۴۴	۱۹۲	۶۰	۰	۱۰۴۹	۲۴	کهگیلویه و بویراحمد	۸۲	۶۲	۳۴	۱۰	۱۵	۲۰۳
۹	شهرستانهای تهران	۲۷۰	۲۰۶	۱۱۴	۳۶	۰	۶۲۶	۲۵	گلستان	۱۱۴	۸۸	۴۸	۱۵	۱۹	۲۸۴
۱۰	چهارمحال بختیاری	۱۱۴	۸۶	۴۸	۱۵	۱۹	۲۸۲	۲۶	گیلان	۲۵۸	۱۹۶	۱۱۰	۳۴	۰	۵۹۸
۱۱	خراسان جنوبی	۸۲	۶۴	۳۶	۱۱	۱۷	۲۱۰	۲۷	لرستان	۱۵۸	۱۲۰	۶۶	۲۱	۲۲	۳۸۷
۱۲	خراسان رضوی	۴۱۹	۳۱۸	۱۷۸	۵۵	۰	۹۷۰	۲۸	مازندران	۲۰۶	۱۵۶	۸۸	۲۷	۰	۴۷۷
۱۳	خراسان شمالی	۷۲	۵۶	۳۰	۱۰	۰	۱۶۸	۲۹	مرکزی	۱۲۶	۹۶	۵۴	۱۷	۰	۲۹۳
۱۴	خوزستان	۴۱۱	۳۱۲	۱۷۴	۵۳	۶۴	۱۰۱۴	۳۰	هرمزگان	۱۶۲	۱۲۲	۶۸	۲۱	۰	۳۷۳
۱۵	زنجان	۸۴	۶۴	۳۶	۱۱	۰	۱۹۵	۳۱	همدان	۱۵۲	۱۱۶	۶۴	۲۰	۰	۳۵۲
۱۶	سمنان	۶۰	۴۶	۲۶	۸	۰	۱۴۰	۳۲	یزد	۱۰۶	۸۰	۴۴	۱۴	۰	۲۴۴
	جمع کل									۵۹۴۷	۴۵۲۶	۲۵۲۲	۷۸۳	۳۳۰	۱۴۱۰۸

جدول هدف گذاری کمی (توزیع استانی) - سال سوم برنامه

ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	ای و کار دانش فنی و حرفه	عشایر	جمع کل استانی	ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	و کار دانش فنی و حرفه ای	عشایر	جمع کل استانی
۱	آذربایجان شرقی	۴۴۷	۳۹۵	۱۸۸	۶۴	۱۸	۱۱۱۲	۱۷	سیستان و بلوچستان	۲۴۶	۲۱۹	۱۰۴	۳۶	۱۹	۱۱۱۲
۲	آذربایجان غربی	۲۵۸	۲۲۷	۱۰۸	۳۷	۴۷	۶۷۷	۱۸	فارس	۶۱۵	۵۴۳	۲۵۹	۸۸	۵۵	۶۷۷
۳	اردبیل	۱۶۲	۱۴۳	۶۸	۲۳	۲۱	۴۱۷	۱۹	قزوین	۱۴۷	۱۲۹	۶۲	۲۰	۰	۴۱۷
۴	البرز	۲۴۶	۲۱۹	۱۰۴	۳۶	۰	۶۰۵	۲۰	قم	۱۳۲	۱۱۵	۵۶	۱۹	۰	۶۰۵
۵	اصفهان	۶۱۸	۵۴۷	۲۶۰	۹۰	۰	۱۵۱۵	۲۱	کردستان	۱۸۰	۱۶۰	۷۵	۲۶	۰	۱۵۱۵
۶	ایلام	۹۶	۸۷	۴۱	۱۵	۰	۲۳۹	۲۲	کرمان :	۴۰۸	۳۶۰	۱۷۳	۵۹	۶۰	۲۳۹
۷	بوشهر	۱۶۲	۱۴۳	۶۹	۲۳	۰	۳۹۷	۲۳	کرمانشاه	۲۱۰	۱۸۷	۸۹	۳۱	۰	۳۹۷
۸	تهران بزرگ	۶۷۹	۶۰۰	۲۸۶	۹۹	۰	۱۶۶۴	۲۴	کهگیلویه و بویراحمد	۱۲۳	۱۰۸	۵۱	۱۷	۱۹	۱۶۶۴
۹	شهرستانهای تهران	۴۰۵	۳۵۸	۱۷۰	۵۹	۰	۹۹۲	۲۵	گلستان	۱۷۱	۱۵۳	۷۲	۲۵	۲۴	۹۹۲
۱۰	چهارمحال بختیاری	۱۷۱	۱۵۰	۷۲	۲۵	۲۳	۴۴۱	۲۶	گیلان	۳۸۷	۳۴۲	۱۶۴	۵۶	۰	۴۴۱
۱۱	خراسان جنوبی	۱۲۳	۱۱۱	۵۳	۱۸	۲۱	۳۲۶	۲۷	لرستان	۲۳۷	۲۰۹	۹۹	۳۴	۲۷	۳۲۶
۱۲	خراسان رضوی	۶۲۸	۵۵۵	۲۶۵	۹۱	۰	۱۵۳۹	۲۸	مازندران	۳۰۹	۲۷۲	۱۳۱	۴۵	۰	۱۵۳۹
۱۳	خراسان شمالی	۱۰۸	۹۷	۴۵	۱۶	۰	۲۶۶	۲۹	مرکزی	۱۸۹	۱۶۷	۸۰	۲۸	۰	۲۶۶
۱۴	خوزستان	۶۱۶	۵۴۴	۲۶۰	۸۸	۷۶	۱۵۸۴	۳۰	هرمزگان	۲۴۳	۲۱۳	۱۰۲	۳۵	۰	۱۵۸۴
۱۵	زنجان	۱۲۶	۱۱۱	۵۳	۱۸	۰	۳۰۸	۳۱	همدان	۲۲۸	۲۰۱	۹۶	۳۳	۰	۳۰۸
۱۶	سمنان	۹۰	۸۰	۳۹	۱۳	۰	۲۲۲	۳۲	یزد	۱۵۹	۱۳۹	۶۶	۲۳	۰	۲۲۲
	جمع کل						۲۲۲۶۳			۸۹۱۹	۷۸۸۴	۳۷۶۰	۱۲۹۰	۴۱۰	۲۲۲۶۳

جدول هدف‌گذاری کمی (توزیع استانی) - سال چهارم برنامه

ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	ای و کار دانش فنی و حرفه	عشایر	جمع کل استانی	ردیف	نام استان	ابتدایی	اول متوسطه	متوسطه نظری	و کار دانش فنی و حرفه ای	عشایر	جمع کل استانی
۱	آذربایجان شرقی	۵۹۶	۵۶۴	۲۵۲	۹۲	۲۰	۱۵۲۴	۱۷	سیستان و بلوچستان	۳۲۸	۳۱۲	۱۳۹	۵۱	۲۰	۸۵۰
۲	آذربایجان غربی	۳۴۴	۳۲۴	۱۴۵	۵۳	۵۳	۹۱۹	۱۸	فارس	۸۲۰	۷۷۴	۳۴۷	۱۲۶	۶۲	۲۱۲۹
۳	اردبیل	۲۱۶	۲۰۴	۹۱	۳۳	۲۴	۵۶۸	۱۹	قزوین	۱۹۶	۱۸۴	۸۳	۲۹	۰	۴۹۲
۴	البرز	۳۲۸	۳۱۲	۱۴۰	۵۱	۰	۸۳۱	۲۰	قم	۱۷۶	۱۶۴	۷۵	۲۷	۰	۴۴۲
۵	اصفهان	۸۲۴	۷۸۰	۳۴۹	۱۲۸	۰	۲۰۸۱	۲۱	کردستان	۲۴۰	۲۲۸	۱۰۱	۳۷	۰	۶۰۶
۶	ایلام	۱۲۸	۱۲۴	۵۵	۲۱	۰	۳۲۸	۲۲	کرمان:	۵۴۴	۵۱۴	۲۳۲	۸۴	۶۷	۱۴۴۱
۷	بوشهر	۲۱۶	۲۰۴	۹۲	۳۳	۰	۵۴۵	۲۳	کرمانشاه	۲۸۰	۲۶۶	۱۱۹	۴۴	۰	۷۰۹
۸	تهران بزرگ	۹۰۵	۸۵۶	۳۸۴	۱۴۱	۰	۲۲۸۶	۲۴	کهگیلویه و بویراحمد	۱۶۴	۱۵۴	۶۹	۲۵	۲۱	۴۳۳
۹	شهرستانهای تهران	۵۴۰	۵۱۰	۲۲۸	۸۴	۰	۱۳۶۲	۲۵	گلستان	۲۲۸	۲۱۸	۹۷	۳۶	۲۷	۶۰۶
۱۰	چهارمحال بختیاری	۲۲۸	۲۱۴	۹۶	۳۶	۲۶	۶۰۰	۲۶	گیلان	۵۱۶	۴۸۸	۲۲۰	۸۰	۰	۱۳۰۴
۱۱	خراسان جنوبی	۱۶۴	۱۵۸	۷۱	۲۶	۲۴	۴۴۳	۲۷	لرستان	۳۱۶	۲۹۸	۱۳۳	۴۹	۳۰	۸۲۶
۱۲	خراسان رضوی	۸۳۷	۷۹۲	۳۵۵	۱۳۰	۰	۲۱۱۴	۲۸	مازندران	۴۱۲	۳۸۸	۱۷۵	۶۴	۰	۱۰۳۹
۱۳	خراسان شمالی	۱۴۴	۱۳۸	۶۱	۲۳	۰	۳۶۶	۲۹	مرکزی	۲۵۲	۲۳۸	۱۰۷	۴۰	۰	۶۳۷
۱۴	خوزستان	۸۲۱	۷۷۶	۳۴۸	۱۲۶	۸۶	۲۱۵۷	۳۰	هرمزگان	۳۲۴	۳۰۴	۱۳۷	۵۰	۰	۸۱۵
۱۵	زنجان	۱۶۸	۱۵۸	۷۱	۲۶	۰	۴۲۳	۳۱	همدان	۳۰۴	۲۸۶	۱۲۹	۴۷	۰	۷۶۶
۱۶	سمنان	۱۲۰	۱۱۴	۵۲	۱۹	۰	۳۰۵	۳۲	یزد	۲۱۲	۱۹۸	۸۹	۳۳	۰	۵۳۲
جمع کل															
		۱۱۸۹۱	۱۱۲۴۲	۵۰۴۲	۱۸۴۴	۴۶۰	۳۰۴۷۹								

مخاطبان برنامه :

مدارس دوره‌های مختلف تحصیلی کشور

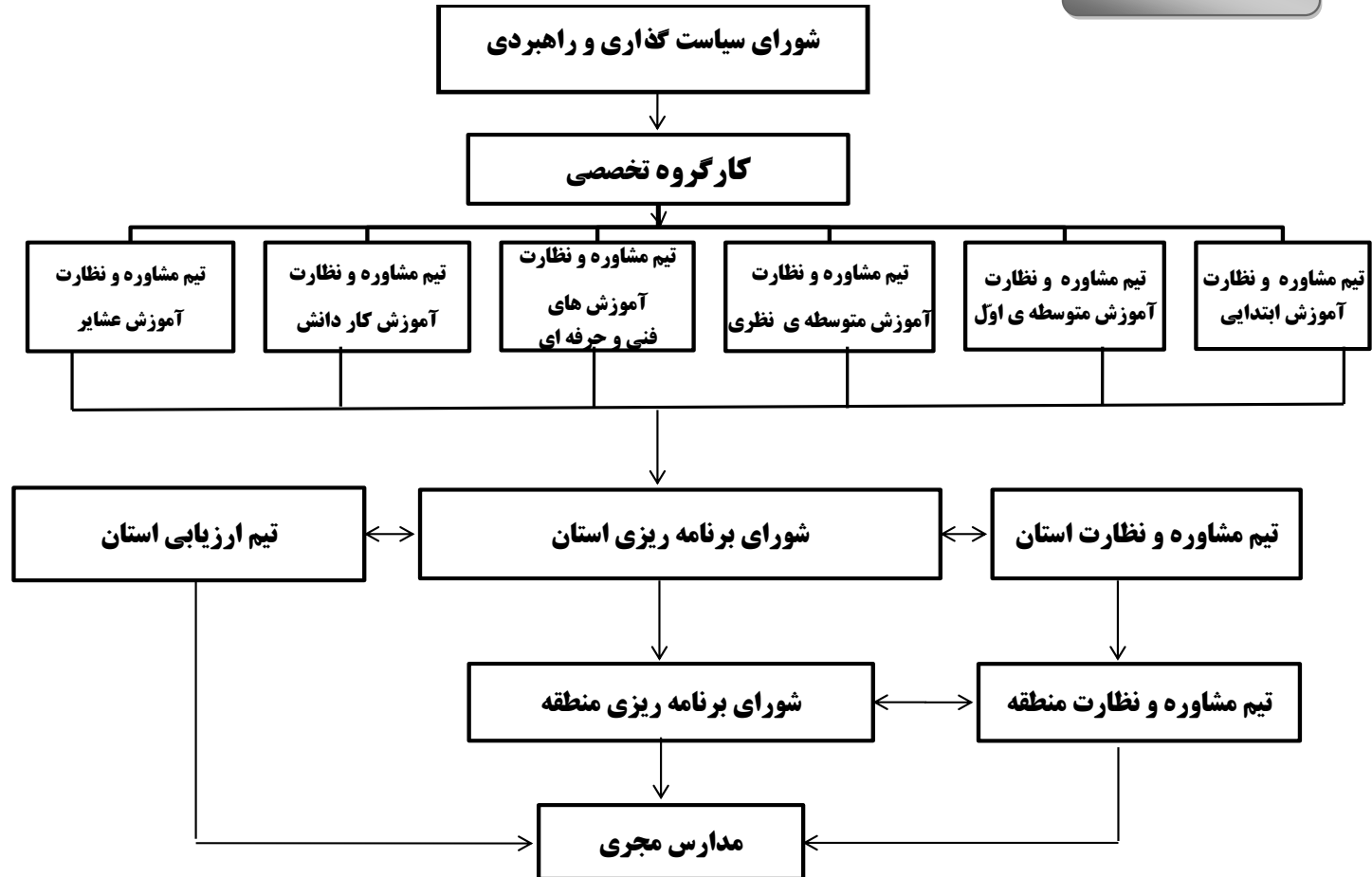
گستره :

این برنامه مطابق با هدف‌گذاری برنامه ی ۴ ساله در مدارس عادی دولتی، نمونه دولتی، هیأت امنایی، شبانه روزی و عشایر کشور^۷ اجرا خواهد شد.

سازمان مدیریت مدرسه

^۷ لازم به ذکر است مدارس خاص (اعم از مدارس شاهد و ایثارگران ، استعدادهای درخشان، غیر دولتی) در صورت هماهنگی با شورای برنامه ریزی استان و تأیید آن شورا به سهمیه ی استان اضافه خواهد شد.

چارت تشکیلاتی



ساختار و وظایف

1- استاد

1-1 شورای سیاست‌گذاری و راهبردی:

الف) اعضا:

- وزیر آموزش و پرورش (رئیس شورا)
- معاون آموزش متوسطه (دبیر شورا)
- معاون آموزش ابتدایی (عضو)
- معاون توسعه مدیریت و پشتیبانی (عضو)
- معاون پرورشی و فرهنگی (عضو)
- معاون تربیت بدنی و سلامت (عضو)
- رئیس دانشگاه فرهنگیان (عضو)
- رئیس مرکز برنامه‌ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات (عضو)
- رئیس مرکز اطلاع‌رسانی و روابط عمومی (عضو)
- مدیران کل دفاتر آموزشی ابتدایی، دوره اول متوسطه، متوسطه نظری، فنی و حرفه‌ای، کاردانش و عشایر (عضو)
- مدیرکل دفتر ارزیابی و پاسخ‌گویی به شکایات (عضو)
- یکی از مدیران کل آموزش و پرورش استان‌ها (عضو)
- مسئول کارگروه تخصصی (عضو)
- یک نفر صاحب‌نظر در رشته‌ی مدیریت آموزشی (عضو)
- نماینده‌ی مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان (عضو)
- یک نفر از مدیران مدارس (عضو)

ب) وظایف:

- 1- سیاست‌گذاری و تصویب راهبردهای اجرایی
- 2- تصویب و ابلاغ برنامه
- 3- تصمیم‌گیری برای توسعه و تعمیم برنامه
- 4- تعیین اعضای کارگروه تخصصی و صدور ابلاغ برای آن‌ها
- 5- نظارت بر اعمال سیاست‌ها و راهبردهای اجرایی
- 6- ایجاد هماهنگی و نظارت بر عملکرد تیم‌های ارزیابی
- 7- پیش‌بینی، تخصیص، تأمین و ابلاغ منابع مالی

1-2 کارگروه تخصصی:

الف) اعضا:

- یکی از معاونین دفاتر آموزشی ابتدایی، دوره اول متوسطه، متوسطه‌ی نظری، فنی و حرفه‌ای، کاردانش و عشایر (عضو)

- نماینده‌ی معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی
- نماینده‌ی معاونت پرورشی و فرهنگی
- نماینده‌ی معاونت تربیت بدنی و سلامت
- نماینده‌ی مرکز برنامه‌ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات
- نماینده‌ی تیم ارزیابی ستادی
- نماینده‌ی مرکز اطلاع رسانی و روابط عمومی
- یکی از معاونین آموزشی اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران
- سه نفر از کارشناسان مدیریت آموزشی (از معاونت های آموزشی)
- یک نفر از اساتید صاحب نظر رشته ی مدیریت آموزشی

ب) وظایف :

- ۱- تهیه و ارائه‌ی برنامه‌ی عملیاتی در راستای سیاست‌های مصوب شورای سیاست‌گذاری و راهبردی
- ۲- ایجاد همسویی و هماهنگی میان دوره‌های تحصیلی جهت تحقق حداکثری اهداف
- ۳- تعیین ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی و ارائه به شورای راهبردی
- ۴- تهیه و تنظیم جدول زمان‌بندی اجرای برنامه
- ۵- تهیه و تولید راهنمای آموزشی و نظارتی
- ۶- تمهید مقدمات و برگزاری دوره‌های آموزشی تربیت مدرس
- ۷- هدایت و نظارت بر روند کیفیت برگزاری دوره‌های آموزشی استانی
- ۸- پیش بینی، تخصیص و توزیع اعتبارات مورد نیاز
- ۹- اطلاع رسانی در خصوص اجرای برنامه و انعکاس اخبار مربوطه
- ۱۰- تعیین سازوکارهای نظارتی و ارزیابی فرایند اجرای برنامه
- ۱۱- نظارت بر فعالیت‌های شورای برنامه‌ریزی استان‌ها
- ۱۲- ارسال لیست اسامی مدارس حائز رتبه ی متعالی از نظر استان به تیم ارزیابی ستادی
- ۱۳- تهیه ی چهارچوب گزارش مستند و تحلیلی
- ۱۴- تهیه و تنظیم گزارش تحلیلی ارائه به شورای سیاست‌گذاری و راهبردی
- ۱۵- برگزاری همایش کشوری، تجلیل و تقدیر از برگزیدگان بر اساس رتبه‌های مکتسبه

۳-۱) تیم مشاوره و نظارت:

الف) اعضا :

مدیران کل، معاونین، کارشناس مسئولان و کارشناسان مرتبط با مدیریت مدارس در دفاتر آموزشی ابتدایی، دوره اول متوسطه، متوسطه نظری، فنی و حرفه ای، کار دانش و عشایر

(ب) وظایف :

- ۱- تشکیل جلسات هماهنگی میان اعضا به صورت مستمر
- ۲- تدوین برنامه ی مشاوره و نظارت در هر یک از دفاتر آموزشی
- ۳- نظارت بر فعالیت تیم های مشاوره و نظارت استان ها
- ۴- نظارت بر فرآیند اجرای برنامه در تمامی مناطق آموزشی ومدارس مجری
- ۵- ارائه ی خدمات راهنمایی و مشاوره به ادارات کل آموزش و پرورش، ادارات آموزش و پرورش مناطق و مدارس مجری
- ۶- ارائه ی گزارش نهایی از اجرای برنامه و ارسال لیست مدارس حائز رتبه ی ممتاز و متعالی از نظر استان ها به کارگروه تخصصی

۱-۴) تیم ارزیابی

الف) اعضا:

این تیم زیر نظر کارگروه تخصصی ، مسئولیت بررسی نتایج ارزیابی استان را بر عهده دارد.

(ب) وظایف:

- ۱-تشکیل جلسات هماهنگی میان تیم های ارزیابی استان ها
- ۲- شرکت فعال و مؤثر در دوره های آموزشی پیش بینی شده
- ۳- مدیریت و نظارت بر عملکرد تیم های ارزیابی استانی و منطقه ای
- ۴- ارزیابی پایانی عملکرد مدارس حائز رتبه ی ممتاز و متعالی
- ۵- ارائه ی گزارش نهایی و اعلام نتایج ارزیابی به کارگروه تخصصی

۲- استان

۱-۲) شورای برنامه ریزی

الف) اعضا :

مسئولیت پشتیبانی، حمایت و نظارت بر اجرای مصوبات این برنامه برعهده ی اعضای شورای برنامه ریزی اداره کل آموزش و پرورش استان می باشد. هم چنین حضور نماینده ی مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان و یک نفر صاحب نظر در رشته ی مدیریت آموزشی به عنوان عضو در این شورا مورد انتظار است.

(ب) وظایف :

- ۱- صدور ابلاغ برای اعضای شورای برنامه ریزی
- ۲- هدایت، راهبری و نظارت بر اجرای برنامه در سطح استان

- ۳- ابلاغ شیوه‌نامه‌ی اجرایی به مناطق
- ۴- پیش‌بینی، تخصیص و جذب به هنگام اعتبارات ستادی و استانی
- ۵- تعیین مدرسین اعزامی برای دوره‌ی تأمین مدرسی و تمهید مقدمات اعزام آنان
- ۶- توزیع سهمیه‌ی مدارس مجری در سطح استان
- ۷- تشکیل تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی و صدور ابلاغ برای اعضا
- ۸- تهیه و ارسال اطلاعات و آمار مجریان، تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی به دفاتر آموزشی مرتبط
- ۹- برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه‌ی مدیران مدارس مجری، اعضای تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی
- ۱۰- نظارت بر شرکت فعال و مؤثر مدیران مدارس مجری، اعضای تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی در دوره‌های آموزشی
- ۱۱- برگزاری جلسات هم‌اندیشی برای اعضای تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی به صورت فصلی
- ۱۲- تمهید مقدمات تشکیل بانک تجارب و اطلاعات مدارس حائز رتبه و انعکاس الگوهای مدیریتی منتخب
- ۱۳- اطلاع‌رسانی از فرآیند اجرای برنامه و انعکاس اخبار مربوطه
- ۱۴- ارائه‌ی گزارش مستند از فرآیند اجرای برنامه و اعلام نتایج ارزیابی به دفاتر آموزشی مرتبط
- ۱۵- برنامه‌ریزی و برگزاری همایش‌های استانی، ارائه‌ی الگوهای منتخب، تجلیل و تقدیر از برگزیدگان

۲-۲) تیم مشاوره و نظارت

الف) اعضا:

این تیم با حضور رؤسای گروه، کارشناس مسئولان و کارشناسان آموزش و گروه‌های آموزشی و تکنولوژی در هریک از دوره‌های تحصیلی و یکی از صاحب‌نظران و متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی تشکیل می‌شود.

ب) وظایف:

- ۱- حضور در دوره‌های آموزشی - توجیهی
- ۲- برنامه‌ریزی و تقسیم کار میان اعضای تیم‌های مشاوره و نظارت
- ۳- نظارت بر فعالیت تیم‌های مشاوره و نظارت در مناطق مجری
- ۴- نظارت بر فرایند اجرا در تمامی مناطق آموزشی و مدارس مجری
- ۵- ارائه‌ی خدمات راهنمایی و مشاوره به ادارات آموزش و پرورش مناطق و مدارس مجری
- ۶- ارائه‌ی گزارش نهایی از اجرای برنامه به شورای برنامه‌ریزی استان

۲-۳) تیم ارزیابی

الف) اعضا:

این تیم زیر نظر شورای برنامه ریزی استان و با عضویت افراد صاحب نظر و مجرب تشکیل می شود و مسئولیت بررسی عملکرد مدارس مجری و اعلام نتایج ارزیابی به شورای مزبور را برعهده دارد.^۸

ب) وظایف:

- ۱- حضور در دوره‌های آموزشی استانی ویژه ارزیابان
- ۲- تشکیل جلسات هماهنگی میان ارزیابان
- ۳- حضور در مدارس مجری تحت پوشش در ابتدای سال تحصیلی و بررسی وضعیت موجود مدارس و دریافت برنامه عملیاتی تأیید شده از سوی تیم مشاوره و نظارت
- ۴- ارزیابی پایانی عملکرد مدارس مجری
- ۵- ارائه گزارش نهایی و اعلام نتایج ارزیابی به شورای برنامه‌ریزی استان

۳- شهرستان / منطقه^۹

۳-۱) شورای برنامه‌ریزی:

الف) اعضا:

مسئولیت پشتیبانی، حمایت و اجرای مصوبات استان برعهده‌ی اعضای شورای برنامه‌ریزی اداره‌ی آموزش و پرورش مناطق می‌باشد. بهره‌گیری از حضور یک نفر صاحب‌نظر در رشته‌ی مدیریت آموزشی به عنوان عضو در این شورا مورد انتظار است.

ب) وظایف:

- 1- ابلاغ شیوه‌نامه به مدارس
- 2- هدایت و راهبری اجرای برنامه
- 3- تشکیل جلسات توجیهی، هماهنگی و هم‌اندیشی ویژه‌ی مجریان
- 4- تعیین و معرفی مدارس مجری
- 5- تشکیل تیم‌های مشاوره و نظارت
- 6- تمهید مقدمات شرکت فعال و مؤثر مدیران مجری و اعضای تیم‌های مشاوره و نظارت در دوره‌های آموزشی
- 7- نظارت مستمر بر فرایند اجرا

⁸ تیم‌های ارزیابی متشکل از سه نفر ارزیاب خواهد بود. هر تیم مسئولیت ارزیابی 4 مدرسه‌ی مجری را برعهده خواهد داشت. ارزیابی به صورت انفرادی و تفکیکی صورت می‌پذیرد و امتیاز عملکرد مدرسه مجری، بر اساس میانگین امتیاز سه ارزیاب تعیین می‌شود.

⁹ در استان‌های دارای اداره‌ی عشایری شورای برنامه‌ریزی مستقل تشکیل خواهد شد.

- 8- تهیه‌ی گزارش نهایی از اجرای برنامه و ارسال به شورای برنامه ریزی آموزش و پرورش استان
- 9- اطلاع‌رسانی و انعکاس اخبار اجرای برنامه

۲-۳) تیم‌های مشاوره و نظارت

الف) اعضا:

این تیم‌ها متشکل از معاون آموزشی ابتدایی و معاون آموزش متوسطه، کارشناس مسئولان و کارشناسان آموزش، گروه‌های آموزشی و تکنولوژی در هر یک از دوره‌های تحصیلی می‌باشد و بهره‌گیری از حضور مؤثر یکی از صاحب‌نظران و متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی در این تیم مورد انتظار است.

ب) وظایف:

- ۱- حضور فعال و مؤثر در دوره‌های آموزشی - توجیهی
- ۲- برنامه‌ریزی برای حضور مدیران مدارس مجری در دوره‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی
- ۳- بررسی وضع موجود مدارس مجری بر اساس محورها و ملاک‌های ارزیابی به صورت حضوری
- ۴- دریافت برنامه‌ی عملیاتی و سالانه‌ی مدارس مجری، بررسی و تطابق با وضع موجود آنان و ارائه‌ی مشاوره و راهنمایی برای اعمال اصلاحات
- ۵- تأیید برنامه‌ی اصلاحی مدرسه
- ۶- حضور در مدارس و ارائه‌ی مشاوره در طول سال تحصیلی و نظارت بر عملکرد آنان بر اساس ملاک‌های ارزیابی
- ۷- ارائه‌ی گزارش نهایی از اجرای برنامه به شورای برنامه‌ریزی منطقه

۴- مدرسه

الف) اعضا:

شورای مدرسه با همکاری و مشارکت سایر کارکنان مسئولیت برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر فرایند بهبود عملکرد را برعهده دارد.

ب) وظایف:

- ۱- شرکت فعال و مؤثر در دوره‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی ابلاغی از سوی استان و منطقه
- ۲- تشکیل گروه برنامه‌ریزی در مدرسه (شورای مدرسه)
- ۳- بهره‌گیری از مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا در تصمیم‌سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، اجرای برنامه‌ها، خودارزیابی و بهبود عملکرد
- ۴- تدوین برنامه‌ی عملیاتی بر اساس تعاریف، ملاک‌ها و شاخص‌های تعیین شده
- ۵- ارائه‌ی برنامه‌ی عملیاتی به اعضای تیم‌های مشاوره، نظارت و ارزیابی هنگام حضور آنان در مدرسه

- ۶- اصلاح برنامه‌ی عملیاتی بر اساس راهنمایی‌ها و مشاوره‌های دریافت شده (در ابتدای سال تحصیلی) و دریافت تأییدیه از تیم مشاوره و نظارت
- ۷- ارائه برنامه عملیاتی تأیید شده توسط تیم مشاوره و نظارت، به اعضای تیم ارزیابی هنگام حضور آنان در مدرسه
- ۸- اجرای برنامه‌ی عملیاتی و بهره‌گیری مستمر از مشاوره‌ی صاحب‌نظران، تیم مشاوره و نظارت، همتایان و...
- ۹- خودارزیابی (ترجیحاً به صورت ماهانه)، رصد میزان تحقق شاخص‌های ارزیابی و تعیین نقاط قابل بهبود هم‌زمان با اجرای برنامه‌ی عملیاتی
- ۱۰- برنامه‌ریزی و اصلاح نقاط قابل بهبود
- ۱۱- اعلام آمادگی به تیم ارزیابی به منظور انجام ارزیابی بیرونی

مراحل اجرا

به منظور تحقق اهداف این برنامه گام‌های شش‌گانه‌ی زیرپیش‌بینی شده است:

گام اول: تعیین مدارس مجری

اداره کل آموزش و پرورش استان می‌بایست در هریک از دوره‌های تحصیلی، مطابق با جدول هدف‌گذاری کمی مندرج در صفحه‌های ۸ تا ۱۱، نسبت به انتخاب مدارس مجری که از حضور مدیران علاقه‌مند و دارای یکی از شرایط مندرج در بندهای سه‌گانه‌ی زیر برخوردار می‌باشند، اقدام نماید:

- ۱- دارندگان مدرک تحصیلی در کلیه‌ی رشته‌های علوم تربیتی ترجیحاً مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی تبصره: در خصوص هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش‌دارا بودن شرایط اختصاصی مصوبه‌ی ۶۷۳ شورای عالی آموزش و پرورش (تبصره ۲ و ۳) الزامی است.
- ۲- دارندگان گواهی‌نامه آموزش ضمن خدمت (به میزان ۸۰ ساعت) در زمینه‌های مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و درسی.
- ۳- دارندگان گواهی، دال بر کسب عنوان مدیر نمونه و یا برتر (کشوری، استانی، منطقه‌ای) بر اساس شیوه‌نامه‌ی ستاد بزرگداشت مقام معلم.

توجه:

- ❖ دارندگان رتبه در طرح مدارس سرآمد (ویژه‌ی دوره‌ی تحصیلی متوسطه‌ی دوم) برای اجرای این برنامه از اولویت برخوردارند.
- ❖ در خصوص بندهای ۲ و ۳ لازم به ذکر است تنها مدارکی مورد تأیید می‌باشد که از سال ۸۰ به بعد صادر شده باشند.
- ❖ در صورت عدم برخورداری منطقه از مدیران حائز شرایط، با اخذ مجوز کتبی از شورای برنامه‌ریزی استان اجرای برنامه توسط سایر مدیران بلامانع خواهد بود.
- ❖ در صورت بالا بودن تعداد داوطلبین واجد شرایط، شورای برنامه‌ریزی استان مجاز خواهد بود تا تأمین منابع

مورد نیاز و رعایت الزامات اجرا، نسبت به افزایش سهمیه‌ی خود اقدام نماید.

❖ در انتخاب مدارس مجری، توجه به توزیع متوازن بین کلیه‌ی مناطق آموزشی و رعایت تناسب جنسیت مورد انتظار است

❖ اداره کل آموزش و پرورش استان موظف است حداکثر تا ۲۰ مرداد ماه هر سال تحصیلی نسبت به تکمیل نمون برگ های ضمیمه ۱، ۲، ۳ و ارسال لیست اسامی مجریان و تیم های مشاوره، نظارت و ارزیابی به دفاتر آموزشی ابتدایی، دوره ی اول متوسطه، متوسطه ی نظری، فنی و حرفه ای، کاردانش و عشایر اقدام نماید.

گام دوم: برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت

(ویژه ی مدرسان، مدیران مدارس مجری، اعضای تیم های مشاوره، نظارت و ارزیابی)

از آن‌جا که سطح دانش، نگرش و مهارت مدیران بر میزان توانایی آنان در مدیریت مدرسه تأثیر بسیار دارد، آگاهی از مبانی و اصول مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت کیفیت جامع، آشنایی با اصول پایه‌ی کیفیت، استانداردها و شاخص‌های عملکرد و نیز مهارت مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک برای مدیران مدارس به ویژه مجریان این برنامه یک ضرورت محسوب می‌شود. هم‌چنین آگاهی و تسلط کافی نسبت به اهداف و فرآیند اجرای این برنامه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین منظور دوره‌های آموزشی کوتاه مدت ویژه‌ی مدرسان، اعضای تیم مشاوره و نظارت، اعضای تیم ارزیابی و مدیران مدارس مجری با عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش» با کد ۹۱۴۰۲۰۱۹ به مدت ۳۰ ساعت و «خودارزیابی» با کد ۹۱۴۰۲۱۰۱ به مدت ۲۴ ساعت پیش‌بینی گردیده است.

گام سوم: اجرا در مدارس

مدارس مجری می‌بایست ضمن تشکیل تیم برنامه‌ریزی با همکاری دیگر کارکنان، برنامه‌ی عملیاتی مدرسه را تدوین نموده و پس از دریافت تأییدیه از سوی تیم مشاوره و نظارت، نسبت به اجرای برنامه‌ی عملیاتی، خودارزیابی مستمر و اصلاح و بهبود عملکرد، اقدام لازم را به عمل آورند.

گام چهارم: ارائه خدمات مشاوره‌ای و نظارت بر عملکرد مدارس

اعضای تیم مشاوره و نظارت پس از شرکت در جلسات آموزشی - توجیهی نسبت به حضور در مدارس تحت پوشش خود اقدام نموده و با توجه به وضع موجود مدرسه، برنامه‌ی عملیاتی تدوین شده را بررسی و راهنمایی‌های لازم را برای اصلاح برنامه ارائه می‌نماید. تأیید برنامه‌ی عملیاتی اصلاحی توسط تیم مذکور ضروری است. هم‌چنین این تیم در طول سال تحصیلی بر عملکرد مدرسه و فرایند اجرای برنامه نظارت می‌نمایند.

گام پنجم: ارزیابی

اعضای تیم ارزیابی ضروریست (در مهرماه) ضمن حضور در مدرسه تحت پوشش خود، نسبت به آشنایی با وضعیت موجود مدرسه و برنامه‌ی عملیاتی آن واحد آموزشی اقدام نمایند.

این تیم در اردیبهشت ماه، پس از اعلام آمادگی مدارس مجری، برای انجام ارزیابی بیرونی (مطابق با برنامه‌ی از پیش تعیین شده و ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی) نسبت به بررسی و ارزیابی عملکرد مدارس اقدام نموده و سپس نتایج را به شورای برنامه‌ریزی استان اعلام می‌نماید. شورای مزبور نسبت به اعلام نتایج نهایی به دفاتر آموزشی ستادی اقدام می‌نماید.

هریک از دفاتر آموزشی ستادی، لیست اسامی مدارس حائز رتبه‌های ممتاز و متعالی (از نظر استان) را به کارگروه تخصصی ارسال می‌کنند. تیم ارزیابی ستادی پس از دریافت این لیست از کارگروه تخصصی با اعزام ارزیابان به استان‌های ذی ربط، عملکرد مدارس حائز رتبه‌های ممتاز و متعالی را مجدداً ارزیابی نموده و نتایج نهایی را به کارگروه تخصصی اعلام می‌کند.

پس از جمع‌بندی نهایی و تعیین رتبه‌ها، کارکنان مدرسه در صورت موفقیت به کسب رتبه‌های مختلف (متعالی،

ممتاز، موفق و پویا) از مزایای زیر بهره‌مند خواهند شد:

سطح ۱ - مدیریت متعالی و دریافت نشان کیفیت

الف) مدیریت متعالی:

- اعطای گواهی نامه‌ی سطح ۱ در مراسم تجلیل
- دریافت تقدیرنامه از وزیر آموزش و پرورش
- بازدید علمی از مدارس و مراکز آموزشی داخل کشور
- بازدید علمی از مدارس موفق خارجی مقیم ایران
- افزایش حدود اختیارات مدرسه
- معرفی از طریق رسانه ملی، جراید و مطبوعات، کتاب و پورتال وزارت آموزش و پرورش و ...
- اعطای پاداش سالانه به مدرسه
-

ب) نشان کیفیت:

- دریافت تقدیرنامه از وزیر آموزش و پرورش
- دریافت نشان کیفیت پس از موفقیت در کسب عنوان مدیریت متعالی در سه سال متوالی
- بازدید از مدارس و مراکز آموزشی موفق در سایر کشورها ویژه‌ی مدیران مدارس

سطح ۲- مدیریت ممتاز

- دریافت گواهی نامه‌ی سطح ۲ در مراسم تجلیل
- دریافت تقدیرنامه از معاون وزیر
- بازدید علمی از مدارس و مراکز آموزشی موفق داخل کشور
- افزایش حدود اختیارات مدرسه
- معرفی از طریق شبکه‌های تلویزیونی، جراید و مطبوعات استانی، کتاب و تارنمای اداره کل آموزش و پرورش استان و ...
- اعطای پاداش سالانه به مدرسه

سطح ۳- مدیریت موفق

- دریافت گواهی نامه‌ی سطح ۳ در مراسم تجلیل
- دریافت تقدیرنامه از مدیرکل دفتر آموزشی دوره‌ی تحصیلی مربوطه
- فرصت بازدید علمی از مدارس و مراکز آموزشی موفق داخل استان
- افزایش حدود اختیارات مدرسه
- معرفی مدیران موفق در همایش‌ها، گردهمایی‌ها و ...

سطح ۴- مدیریت پویا

- دریافت گواهی نامه‌ی سطح ۴ در مراسم تجلیل
- دریافت تقدیرنامه از مدیرکل استان

گام ششم: تبادل تجارب

الف) تشکیل بانک تجارب و اطلاعات مدارس حائز رتبه اداره کل آموزش و پرورش استان موظف است نسبت به تشکیل بانک تجارب و اطلاعات مدارس حائز رتبه اقدام نماید. همچنین ضروری است ترتیبی اتخاذ شود تا شرایط بازدید و استفاده از تجارب این مدارس برای دیگر مدیران در سطح منطقه و استان فراهم شود.

ب) برگزاری همایش‌های استانی و ترویج تجارب و الگوهای ارزنده شایسته است به منظور اشاعه‌ی تجارب و معرفی الگوهای ارزنده و همچنین ترغیب سایر مدیران مدارس جهت بهره‌گیری از این تجارب، نسبت به برنامه‌ریزی و برگزاری جلسات هم‌اندیشی و همایش‌های استانی در محدوده‌ی زمانی مردادماه، اقدام مناسب به عمل آید.

اعتبارات

اعتبارات اجرای این برنامه از طرف وزارت آموزش و پرورش تأمین خواهد شد.

محورها ، ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی

در تعیین مجموعه ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی مدارس مجری برنامه، سعی شده است ضمن توجه به کارکردها و مأموریت‌های مدرسه، ۱۰ محور کلیدی شامل: تدوین برنامه‌ی عمل؛ توسعه‌ی توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی؛ استقرار نظام یاددهی- یادگیری؛ توسعه‌ی مشارکت دانش‌آموزان در اداره‌ی مدرسه؛ توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، سلامت- تربیت بدنی- پیشگیری و ایمنی؛ فعالیت‌های مکمل- فوق برنامه و پرورشی؛ برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی؛ مدیریت امور اجرایی و اداری؛ خلاقیت و نوآوری، مورد تأکید و توجه قرار گیرد. بدیهی است عملکرد مدارس مجری مطابق با محورهای مزبور بررسی خواهد شد.

از آن جا که خودارزیابی و ارزیابی بیرونی مدارس مجری، نیازمند ملاک‌ها و شاخص‌های دقیق ارزیابی می باشد، لذا سعی شده است با تعریف ۴۶ ملاک و ۱۶۹ شاخص، مندرج در نمون برگ‌های صفحات بعد این امر تسهیل شود.

قابل ذکر است محور یازدهم علاوه بر ده محور فوق‌الذکر و همچنین شاخص‌های مندرج در انتهای نمون برگ‌های ۳ و ۶ ویژه‌ی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش پیش‌بینی شده است.

ملاک‌های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۱

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
محور: تدوین برنامه‌ی عمل				
مدارس متعالی با تمرکز بر اهداف سند تحول بنیادین و جلب مشارکت مؤثر و هم‌فکری حداکثری دیگر کارکنان مأموریت و استراتژی‌های مدرسه‌ی خود را تعیین می‌کنند. این مدارس در تدوین استراتژی‌ها از اطلاعات و شواهد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... دانش‌آموزان و همچنین گزارش‌های پیشرفت تحصیلی - تربیتی آنان (دروندها) به طور گسترده و مناسب استفاده می‌نمایند و ذی‌نفعان را از ارزش‌ها، رسالت‌ها و اهداف مدرسه آگاه می‌سازند. این رهبران آموزشی دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کنند، در مقاصد خود ثبات دارند و با ترغیب و تشویق کارکنان، در محیط مدرسه وفاق سازمانی ایجاد می‌نمایند.				

رتبه:	ملاک ارزیابی	سلفی امتیاز:	شاخص	امتیاز مکسبیه
-------	--------------	--------------	------	---------------

۱	دسترسی آسان به اسناد بالادستی	۲	<p>- در دسترس بودن : سند تحول بنیادین ۰/۲۵ امتیاز، برنامه‌ی درسی ملی ۰/۲۵ امتیاز، اهداف دوره تحصیلی ۰/۲۵ امتیاز ؛ مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش ۰/۲۵ امتیاز ؛</p> <p>جمعاً ۱ امتیاز</p> <p>- قابل رؤیت بودن مضامین کلیدی سند تحول بنیادین و اهداف دوره‌ی تحصیلی در مدرسه برای ذی‌نفعان (کارکنان ۰/۵ امتیاز، دانش آموزان ۰/۲۵ امتیاز، اولیا ۰/۲۵ امتیاز)</p> <p>جمعاً ۱ امتیاز</p>
۲	آگاهی مدیر، معاونین و کارکنان نسبت به مفاد مندرج در سند تحول بنیادین	۴	<p>- پاسخگویی مناسب مدیر ، معاونین و کارکنان در تحلیل نقش خود برای تحقق سند تحول بنیادین، برنامه درسی ملی و اهداف دوره تحصیلی (پاسخ‌گویی مدیر و معاونین ۲ امتیاز، پاسخ‌گویی حداقل یک سوم از کارکنان ۲ امتیاز) ؛ جمعاً ۴ امتیاز</p>
۳	تعیین، تبیین و استقرار مأموریت ها ^{۱۰} و استراتژی‌های ^{۱۱} مدرسه برای افراد ذی‌ربط	۶	<p>- تشکیل و مشارکت فعال و مستمر تیم برنامه‌ریزی ، نظارت و ارزیابی مدرسه (هرماه یک جلسه، هر جلسه ۰/ ۲۵ امتیاز) ؛ جمعاً ۳ امتیاز</p> <p>- تدوین مأموریت ها و استراتژی‌های مدرسه حداکثر تا نیمه اول شهریور؛ ۲ امتیاز</p> <p>- جامعیت و کیفیت مأموریت ها و استراتژی‌های مدرسه؛ ۲ امتیاز</p>
۴	طراحی و تدوین برنامه‌ی سالانه‌ی کیفی ^{۱۲}	۹	<p>- وضوح و دقت در تعیین اهداف، تعاریف، فرایند اجرا، تقویم زمان‌بندی، اعتبارات، مسئولین اجرایی برنامه و... (ساختارمندی)؛ ۳ امتیاز</p> <p>- تعیین وضع مطلوب با نگاه به سند تحول و جایگاه مدرسه (آینده نگری)؛ ۳ امتیاز</p> <p>- رعایت جامعیت و در برگیری کلیه‌ی اهداف آموزشی، تربیتی در فعالیت‌های تعیین شده (همه جانبه بودن)؛ ۳ امتیاز</p>

¹⁰ استقرار اهداف آموزشی و تربیتی با شناختی کامل از چشم انداز مدرسه در افاق 1404 ، برنامه درسی ملی و اهداف دوره ی مربوطه (به طور مثال یکی از مأموریت‌های مدرسه تربیت یادگیرندگان مادام العمر و یا تقویت شایستگی‌های اجتماعی و مهارت‌های زندگی دانش آموزان و... خواهد بود).

¹¹ سیاست ها و راهبردهای اجرایی جهت تحقق اهداف و مأموریت‌های مدرسه (به طور مثال توسعه‌ی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های تربیتی، علمی، حرفه ای کارکنان و یا بهره‌گیری حداکثری از روش‌های خلاق و تعالی بخش در فرایند یاددهی - یادگیری می تواند از جمله استراتژی‌های منتخب مدرسه قرار گیرد).

¹² منظور از برنامه سالانه‌ی کیفی مجموعه‌ی مدوئی از چستی، چرایی و چگونگی اجرای برنامه است.

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۵	آگاه سازی ذی نفعان متناسب با سطح درک آنان نسبت به مأموریت، استراتژی‌ها و برنامه‌ی سالانه‌ی مدرسه	۸	<p>- آموزش از طریق تشکیل جلسات آموزشی، تولید لوح فشرده، بروشور، تراکت، فضای مجازی و.... ویژه‌ی دانش آموزان ۱ امتیاز، کارکنان ۱ امتیاز، اولیا ۱ امتیاز؛ جمعاً تا ۳ امتیاز</p> <p>- آگاهی از مأموریت ها و استراتژی‌ی های مدرسه : مدیر و معاونین ۱/۵ امتیاز ، حداقل یک سوم کارکنان ۱/۵ امتیاز ؛ جمعاً تا ۳ امتیاز</p> <p>- آگاهی از برنامه‌ی سالانه‌ی مدرسه، ۴۰ تا ۶۰٪ کارکنان ۱ امتیاز، بیش از ۶۰٪ کارکنان ۲؛ امتیاز</p>	
۶	تدوین میثاق نامه ^{۱۳} و پای بندی ذی نفعان نسبت به اجرای مفاد آن	۶	<p>- مشارکت کارکنان، اولیا و دانش آموزان در تعیین و تدوین محورهای میثاق نامه (کارکنان ۱ امتیاز، اولیا ۱ امتیاز و دانش آموزان ۱ امتیاز)؛ جمعاً تا ۳ امتیاز</p> <p>- آگاهی کارکنان، دانش آموزان و اولیا از بندهای میثاق نامه (کارکنان ۱ امتیاز، اولیا ۱ امتیاز و دانش آموزان ۱ امتیاز)؛ جمعاً تا ۳ امتیاز</p>	
۷	بهره‌گیری از ابزار مناسب نظارت و ارزیابی از اجرای برنامه‌ی سالانه	۸	<p>- تدوین و تنظیم چهارچوب، ملاک‌ها و ابزارهای ارزیابی از برنامه‌ی سالانه توسط تیم برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی؛ ۲ امتیاز</p> <p>- نظارت بر فرایند اجرای برنامه و ارزیابی صحیح و به موقع از آن؛ ۲ امتیاز</p> <p>- تحلیل نتایج حاصل از ارزیابی؛ ۲ امتیاز</p> <p>- بهره‌گیری از نتایج حاصل و بازنگری در برنامه‌ی سالانه؛ ۲ امتیاز</p>	
	سقف امتیاز	۴۳	مجموع امتیاز مکتسبه	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
متعالی	ممتاز	موفق	پویا	کمتر از حد انتظار	به عدد	به درصد ^{۱۴}
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد	کمتر از ۶۵ درصد		

$$\text{امتیاز مکتسبه (به درصد)} = \frac{\text{کل امتیاز مکتسبه}}{\text{کل امتیاز}} \times 100$$

سایر توضیحات، برداشت‌ها و اظهار نظر ارزیاب

نام و نام خانوادگی

¹³ - میثاق نامه به مجموعه تعهدات و پیمان‌های میان مدیر، کارکنان، دانش آموزان و اولیا در جهت دست‌یابی به مدرسه در افق چشم انداز 1404 اطلاق می‌شود.

¹⁴ - در محاسبه امتیاز مکتسبه (به درصد)، اعداد اعشاری بر اساس قانون گرد کردن، به اعداد صحیح تبدیل شوند.

تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک های ارزیابی برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۲

استان:	منطقه:	دوره ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
محور: توسعه ی توانمندی ها و مشارکت نیروی انسانی				
مدارس متعالی ضمن ایجاد سازمان یادگیرنده، توانایی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت نموده و زمینه های ارتقای سطح صلاحیت های علمی و حرفه ای آنان را فراهم می سازند. هم چنین با جلب مشارکت آنان در تصمیم سازی، تصمیم گیری، برنامه ریزی و اداره ی امور مدرسه، بهره گیری از دانش و توان آنان را امکان پذیر می کنند. در این گونه مدارس، ضمن ترویج عدالت با تعامل مؤثر میان مدیر و کارکنان، انگیزه و تعهد سازمانی تقویت شده و فعالیت های مدرسه در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می گیرد.				

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز کمترین
۱	بستر سازی و توسعه ی فرهنگ مطالعه و پژوهش	۱۷	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل گروه های پژوهشی در زمینه های مختلف جهت انجام فعالیت های پژوهشی؛ ۱ امتیاز - شناسایی، اولویت بندی و مستندسازی مسائل مبتلابه مدرسه با مشارکت تیم های پژوهشی کارکنان؛ ۲ امتیاز - مشارکت داوطلبانه مدیر و سایر کارکنان در انجام مطالعات پژوهشی (اقدام پژوهی- درس پژوهی) و تطبیقی مرتبط با آموزش و پرورش و ارائه ی نتایج مطالعات (از ۱۰ تا ۵۰٪ کارکنان ۱ امتیاز، ۵۱ تا ۸۰٪ کارکنان ۲ امتیاز، بیش از ۸۰٪ کارکنان ۳ امتیاز)؛ حداکثر ۳ امتیاز - متناسب سازی یافته ها با شرایط بومی، منطقه ای و بهره گیری از آن در مدرسه (هر مورد ۱ امتیاز)؛ حداکثر ۲ امتیاز - مستندسازی مطالعات فوق و انتشار برای استفاده ی سایرین (حداقل ۲ مورد در هر سطح)، چاپ در: نشریات داخلی مدرسه ۱ امتیاز، نشریات منطقه ۲ امتیاز، نشریات علمی، ترویجی و مجلات رشد ۳ امتیاز، مجلات علمی و پژوهشی ۴ امتیاز؛ حداکثر ۸ امتیاز - برگزاری اردو و بازدید از مراکز علمی، تحقیقاتی و مدارس موفق برای کارکنان (هر مورد ۵/۵ امتیاز)؛ حداکثر ۱ امتیاز 	۳
۲	افزایش بهره وری شورای مدرسه	۸	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل منظم جلسات شورا براساس مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش (هر جلسه ۰/۲۵ امتیاز)؛ حداکثر ۲ امتیاز - حضور فعال و مؤثر اعضا در تصمیم سازی و تصمیم گیری، ۳ امتیاز - مشارکت اعضا در تحقق و اجرای مصوبات؛ ۳ امتیاز 	۳
۳	افزایش بهره وری شورای دبیران	۹	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل منظم جلسات شورا براساس مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش هر جلسه ۰/۲۵ امتیاز؛ حداکثر ۲ امتیاز - شرکت و حضور مؤثر بیش از ۸۰٪ معلمان؛ ۲ امتیاز - بررسی مسائل مهم و اساسی مدرسه و اتخاذ تصمیمات مناسب؛ ۲ امتیاز 	۳

	- ثبت مصوبات شورا؛ ۱ امتیاز - پیگیری و اجرای مصوبات؛ ۲ امتیاز		
--	--	--	--

تعالی مدیریبت مدرسه

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۴	آموزش تخصصی - حرفه‌ای و تبادل تجربه	۸	کارکنان: ۱ امتیاز - برگزاری جلسات آموزشی و هم‌اندیشی کارکنان و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان و صاحب نظران (هر مورد ۰/۵ امتیاز)؛ حداکثر ۲ امتیاز - مستندسازی مباحث کارگاه‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی کارکنان، هر مورد ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۲ امتیاز - تشکیل جلسات گروه‌های درسی در مدرسه، ۱ امتیاز؛ عملیاتی کردن مصوبات جلسات گروه‌های درسی؛ حداکثر ۲ امتیاز	- تعیین سرفصل‌ها و مباحث مورد نیاز کارگاه‌های آموزشی، از ابتدای سال تحصیلی با مشارکت کارکنان؛ ۱ امتیاز - تنظیم تقویم اجرایی و برنامه‌ی مدون کارگاه‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی
۵	افزایش نقش راهنمایی (تحصیلی و تربیتی) کارکنان	۹	- برگزاری جلسات آموزشی با محوریت مباحث علمی، اخلاقی، تربیتی، دینی و روان‌شناسی رشد برای کلیه‌ی کارکنان هر مورد ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۲ امتیاز - شناسایی دانش آموزان در معرض افت تحصیلی و تلاش در جهت رفع مشکل آن‌ها؛ ۱ امتیاز - شناسایی دانش آموزان در معرض مشکلات تربیتی و ارجاع آن‌ها به مراجع ذی‌ربط؛ ۱ امتیاز - ارتباط با مشاوران، متخصصان و بهره‌گیری از نظر آنان جهت حل مشکلات دانش‌آموزان؛ ۲ امتیاز - ایجاد جو روانی امن و اطمینان‌بخش به منظور تشکیل جلسات مشاوره‌ای؛ ۱ امتیاز - مستندسازی و ثبت تجارب کارکنان در حل مسائل و مشکلات اخلاقی، تربیتی و آموزشی دانش‌آموزان؛ ۲ امتیاز	- برگزاری جلسات آموزشی با محوریت مباحث علمی، اخلاقی، تربیتی، دینی و روان‌شناسی رشد برای کلیه‌ی کارکنان هر مورد ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۲ امتیاز - شناسایی دانش آموزان در معرض افت تحصیلی و تلاش در جهت رفع مشکل آن‌ها؛ ۱ امتیاز - شناسایی دانش آموزان در معرض مشکلات تربیتی و ارجاع آن‌ها به مراجع ذی‌ربط؛ ۱ امتیاز - ارتباط با مشاوران، متخصصان و بهره‌گیری از نظر آنان جهت حل مشکلات دانش‌آموزان؛ ۲ امتیاز - ایجاد جو روانی امن و اطمینان‌بخش به منظور تشکیل جلسات مشاوره‌ای؛ ۱ امتیاز - مستندسازی و ثبت تجارب کارکنان در حل مسائل و مشکلات اخلاقی، تربیتی و آموزشی دانش‌آموزان؛ ۲ امتیاز
۶	حضور موفق در عرصه‌های رقابت (در سال تحصیلی جاری و سال قبل)	۲۱	- استقبال و شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات (علمی، فرهنگی، هنری، ورزشی و...) از ۲۰ تا ۶۰ درصد کارکنان ۱ امتیاز؛ بیش از ۶۰ درصد کارکنان؛ ۲ امتیاز - موفقیت در کسب رتبه: . رتبه‌ی اول در سطح منطقه: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ۱ امتیاز؛ حداکثر ۴ امتیاز . رتبه‌ی اول و دوم در سطح استان: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ۲ امتیاز؛ حداکثر ۶ امتیاز . رتبه‌ی اول، دوم و سوم در سطح کشور: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا	- استقبال و شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات (علمی، فرهنگی، هنری، ورزشی و...) از ۲۰ تا ۶۰ درصد کارکنان ۱ امتیاز؛ بیش از ۶۰ درصد کارکنان؛ ۲ امتیاز - موفقیت در کسب رتبه: . رتبه‌ی اول در سطح منطقه: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ۱ امتیاز؛ حداکثر ۴ امتیاز . رتبه‌ی اول و دوم در سطح استان: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ۲ امتیاز؛ حداکثر ۶ امتیاز . رتبه‌ی اول، دوم و سوم در سطح کشور: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا

Comment [1m]: آیا جزء اختیارات و توانمندی‌های مدیران مدارس است

Comment [2m]: با مورد یک تداخل دارد اقدام پژوهی همان مستند سازی تجارب حل مشکلات است

	گروهی ۳ امتیاز؛ حداکثر ۹ امتیاز		
	مجموع امتیاز مکتسبه	۷۲	سقف امتیاز

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
کمتراز حدانتظار	پویا	موفق	ممتاز	متعالی	به درصد	به عدد
کمتراز ۶۵ درصد	۶۵ - ۷۴ درصد	۷۵ - ۸۴ درصد	۸۵ - ۹۴ درصد	۹۵ - ۱۰۰ درصد		

$$\% \text{امتیاز مکتسبه (به درصد)} = \frac{\text{کل امتیاز مکتسبه} \times 100}{\text{کل امتیاز}}$$

سایر توضیحات، برداشت‌ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک‌های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۳

استان:	منطقه:	دوره ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
محور: استقرار نظام یاددهی - یادگیری				
در مدارس متعالی تلاش می شود با به کارگیری روش‌های تدریس فعال، مؤثر و منعطف و نیز بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و راهبردهای خلاقانه، دانش آموزان را در فراگیری روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله، درک و فهم مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با عرصه‌ها و عناصر ساحت‌های تربیت (مندرج در برنامه درسی ملی) و هم‌چنین کاربرد آموخته‌ها در زندگی یاری نمایند.				
ردیف:	ملاک ارزیابی	بسیغف امتیاز:	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	هدایت و راهبری دبیران در جهت بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی	۹	- برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و جلسات هم‌اندیشی در زمینه روش‌های تدریس جهت تنظیم و به کارگیری طرح درس‌های منعطف، هر مورد ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۲ امتیاز - حضور و نظارت از پیش تعیین شده افراد مجرب، متخصص و مرتبط (مدیر، معاون آموزشی مدرسه سرگروه‌های آموزشی، معلمان همتای مدرسه و ...) در کلاس درس، بررسی طرح درس‌ها و نظارت بالینی بر فرایند تدریس ۰/۵؛ دبیران ۲ امتیاز، بیش از ۵۰٪ دبیران؛ ۴ امتیاز - ارائه‌ی بازخورد مناسب از نتایج حاصله از بازدید و ارائه‌ی راهکارهای لازم؛ ۳ امتیاز	
۲	بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی، پرورشی و ورزشی	۷/۵	- فراهم آوردن تجهیزات و ابزار آموزشی ^{۱۵} ، پرورشی و ورزشی لازم در فرایند یاددهی - یادگیری، متناسب با تعداد گروه‌های متشکله دانش آموزی؛ کتاب‌خانه ۰/۵ امتیاز، نمازخانه ۰/۵ امتیاز، آزمایشگاه ۰/۵ امتیاز، کارگاه ۰/۵ امتیاز ^{۱۶} ؛ وسایل ورزشی ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۲/۵ امتیاز - استفاده مطلوب از فضا و تجهیزات: نمازخانه ۱ امتیاز، کتاب‌خانه ۱ امتیاز، آزمایشگاه ۱ امتیاز، کارگاه ۱ امتیاز و... ^{۱۷} ، وسایل ورزشی ۱ امتیاز؛ حداکثر ۵ امتیاز	

^{۱۵} - تهیه ابزار آموزشی گران قیمت به تعداد کلاس‌هایی که به صورت هم زمان برنامه آزمایشگاه دارند کافیست.

^{۱۶} - در دوره‌ی ابتدایی امتیاز آزمایشگاه و کارگاه با هم در نظر گرفته می شود و معادل ۱ امتیاز محاسبه می گردد.

^{۱۷} در دوره ابتدایی امتیاز آزمایشگاه و کارگاه با هم در نظر گرفته می شود و معادل ۲ امتیاز محاسبه می گردد.

<p>- تولید کارافزارهای آموزشی توسط دانش آموزان و کارکنان هر کدام ۱ امتیاز؛ حداکثر ۴ امتیاز</p> <p>- بهره‌گیری از دست سازه‌های دانش آموزان و معلمان هر مورد ۱ امتیاز؛ حداکثر ۴ امتیاز</p> <p>- برگزاری نمایشگاهی از دست‌سازه‌ها، ابزار آموزشی و محتوای تولید شده دانش آموزان و کارکنان؛ ۳ امتیاز</p> <p>- معرفی دست‌سازه‌ها در تارنمای مدرسه، نشریه‌ی داخلی مدرسه و منطقه؛ ۱/۵ امتیاز</p>	<p>۱۲/۵</p>	<p>ساخت و بهره‌گیری از کارافزارهای آموزشی^{۱۸} و پرورشی تولید شده</p>	<p>۳</p>
--	-------------	---	----------

تعالی مدیریت مدرسه

¹⁸ منظور از کارافزارهای آموزشی، ابزارهای ساده اعم از: کتاب، نوشت افزار، تخته سیاه، اشیا و... تا وسایل پیچیده‌ای مثل انواع ماشین‌های آموزشی را شامل می‌شود که برخی از آنها وسایل آموزشی سبک و برخی دیگر رسانه‌های آموزشی لقب گرفته‌اند.

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکسیمه
۴	هوشمندسازی مدرسه و کلاس	۱۰	<p>- ایجاد ، توسعه و تجهیز فضا و کلاس‌های هوشمند؛ ۱ امتیاز</p> <p>- برگزاری دوره‌های آموزشی جهت استفاده از قابلیت‌های ایجاد شده در مسیر هوشمند- سازی مدرسه برای کارکنان ۱/۵ امتیاز ، برای دانش آموزان ۱/۵ امتیاز؛ حداکثر ۳ امتیاز</p> <p>- استفاده‌ی مناسب، هوشمندانه و حداکثری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند یاددهی - یادگیری توسط دبیران ۳ امتیاز، توسط دانش آموزان ۳ امتیاز؛ حداکثر ۶ امتیاز</p>	
۵	بهره گیری از روش‌های فعال و خلاق در فرایند یاددهی - یادگیری	۱۲	<p>- بهره گیری معلمان از طرح درس های روزانه و سالانه، ۳۰ تا ۵۰٪ معلمان ۱ امتیاز، ۵۱ تا ۷۰٪ معلمان ۲ امتیاز، بیش از ۷۰٪ از معلمان؛ ۳ امتیاز</p> <p>- به کارگیری روش‌های فعال و خلاق^{۱۹} در فرایند یاددهی - یادگیری از ۲۰ تا ۳۰٪ معلمان ۱ امتیاز ، ۳۱ تا ۵۰٪ معلمان ۲ امتیاز، ۵۱ تا ۷۰٪ معلمان ۳ امتیاز، بیش از ۷۰٪ از معلمان؛ ۴ امتیاز</p> <p>- تسلط معلمان بر کلاس‌داری و اجرای طرح درس، از ۲۰ تا ۳۰٪ معلمان ۱ امتیاز ، ۳۱ تا ۵۰٪ معلمان ۲ امتیاز، ۵۱ تا ۷۰٪ از معلمان ۳ امتیاز، بیش از ۷۰٪ از معلمان؛ ۴ امتیاز</p> <p>- آموزش راهبردهای مطالعه و یادگیری به دانش آموزان؛ ۱ امتیاز</p>	
۶	اجرای مناسب ارزش‌یابی پیشرفت تحصیلی - تربیتی	۱۲	<p>- بهره‌گیری از روش‌های مختلف و متنوع در اجرای مطلوب آیین‌نامه‌ی ارزش‌یابی (آغازین ، تکوینی، پایانی و عملکردی)، ۵۰ تا ۸۰٪ معلمان ۲ امتیاز؛ بیش از ۸۰٪ معلمان ۴؛ امتیاز</p> <p>- توجه به اهداف، حیطه ها و سطوح یادگیری در طراحی سوال ها، از ۲۰ تا ۳۰٪ معلمان ۱ امتیاز ، ۳۱ تا ۵۰٪ معلمان ۲ امتیاز، ۵۱ تا ۷۰٪ معلمان ۳ امتیاز، بیش از ۷۰٪ از معلمان؛ ۴ امتیاز</p> <p>- ارائه‌ی بازخورد مناسب، به موقع و مؤثر به دانش آموزان ۲ امتیاز، اولیا ۲ امتیاز؛ حداکثر ۴ امتیاز</p>	
۷	توسعه‌ی فعالیت‌های علمی - پژوهشی	۱۳	<p>- تشکیل انجمن و کمیته‌های علمی براساس علائق و توانمندی‌های دانش‌آموزان ، هر کمیته ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۳ امتیاز</p> <p>- برگزاری نشست‌های علمی میان اعضای کمیته‌ها و متخصصان در رشته‌های مختلف علمی، هر نشست ۰/۵ امتیاز ؛ حداکثر ۳ امتیاز</p> <p>- ایجاد فرصت و شرایط مناسب جهت انجام پروژه‌های علمی توسط دانش آموزان ؛ ۲ امتیاز</p> <p>- میزان استقبال دانش‌آموزان در انجام پروژه‌های علمی ۲۰ تا ۴۰٪ دانش آموزان ۱ امتیاز ؛ بیش از ۴۰ تا ۷۰٪ دانش آموزان ۲ امتیاز ؛ بیش از ۷۰٪ دانش آموزان؛ ۳ امتیاز</p> <p>- فراهم‌سازی فرصت ارائه‌ی مطالعات و نتایج پروژه‌های انجام شده توسط اعضای کمیته‌های</p>	

^{۱۹}- از جمله: روش‌های مشارکتی و گروهی، روش‌های مسئله‌یابی، حل مسئله و اکتشافی، تکالیف پژوهش‌مدار و خلاق، و ..

	علمی به سایر دانش آموزان و...؛ ۲ امتیاز			
	<p>- استفاده از مراکز و محیط‌های یادگیری از جمله : پژوهش‌سراها، اردوگاه ها، کانون‌های فرهنگی و تربیتی، خانه‌های فرهنگ، کتاب‌خانه‌های عمومی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، نمایشگاه‌ها، موزه‌های تخصصی، مراکز کار آفرینی، مجتمع های ورزشی و... ؛ هر مورد ۰/۵ امتیاز؛ حداکثر ۴ امتیاز</p>	۴	ایجاد شرایط استفاده از ظرفیت دیگر محیط‌های یادگیری	۸
	مجموع امتیاز مکتسبه	۸۰	سقف امتیاز	

تعالی مدیریته مدرسه

ویژه‌ی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	بهره‌گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی و پرورشی	۵	- میزان برخورداری کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها از تجهیزات و وسایل استاندارد متناسب با رشته؛ حداکثر ۳ امتیاز - میزان برخورداری از مواد مصرفی مورد نیاز کارگاهی و آزمایشگاهی استاندارد متناسب با رشته؛ حداکثر ۲ امتیاز	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
مستالی	ممتاز	موفق	پویا	کمتر از حد انتظار	به عدد	به درصد
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد	کمتر از ۶۵ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $\frac{\text{کل امتیاز مکتسبه}}{100} \times 100$
 کل امتیاز

سایر توضیحات، برداشت‌ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
 تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک های ارزیابی برنامه ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۴

استان :	منطقه :	دوره ی تحصیلی:	نام مدرسه :	نام مدیر:
<p>محور : توسعه ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه</p> <p>مدارس متعالی با خلق ظرفیت های جدید و اجرای برنامه های متنوع و مؤثر آموزشی، پرورشی و ورزشی ضمن بستر سازی برای توسعه و تقویت اندیشه و تفکر دانش آموزان، شرایط بروز استعدادها، تقویت حس مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس، تلفیق اندیشه و عمل و نیز زمینه های اجتماعی شدن و جامعه پذیری آنان را فراهم می نمایند.</p>				
ردیف	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	فراهم آوردن زمینه ی مشارکت دانش آموزان در اداره ی امور مدرسه	۶	<p>- برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی برای دانش آموزان جهت آشنایی با ضرورت مشارکت آنان در اداره ی امور مدرسه؛ ۱ امتیاز</p> <p>- برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی برای کارکنان جهت آشنایی با فلسفه و ضرورت مشارکت دانش آموزان در اداره ی امور مدرسه و چگونگی هدایت، رهبری و نظارت بر عملکرد دانش آموزان در این امر؛ ۱ امتیاز</p> <p>- تهیه و تدوین مجموعه ای از وظایف قابل تفویض به دانش آموزان (آموزشی، اداری، مالی، پرورشی ایمنی، بهداشتی و ورزشی ...). ۲ امتیاز، تعیین شرح وظایف و حدود اختیارات ۲ امتیاز؛ جمعاً ۴ امتیاز</p>	
۲	بهره گیری از مشارکت دانش آموزان در اداره ی امور مدرسه	۷	<p>- بهره گیری از مشارکت دانش آموزان در نیازسنجی ها ۱ امتیاز؛ برنامه ریزی ۱ امتیاز؛ اجرای برنامه های آموزشی و تربیتی با استفاده از تقسیم کار و تفویض اختیار به آن ها، ۲ امتیاز؛ جمعاً ۴ امتیاز</p> <p>- میزان مشارکت ۲۰ تا ۴۰٪ دانش آموزان در انجام فعالیت ها ۱ امتیاز؛ بیش از ۴۰ تا ۷۰٪ دانش آموزان ۲ امتیاز؛ بیش از ۷۰٪ دانش آموزان؛ ۳ امتیاز</p>	
۳	فراهم آوردن بسترهای مورد نیاز جهت شکل گیری و استفاده بهینه از تشکلهای و شورای دانش آموزی	۸	<p>- برگزاری انتخابات و تشکیل شورای دانش آموزی؛ ۵/۰ امتیاز</p> <p>- تشکیل و فعالیت شورای دانش آموزی و کمیته های ذیل آن؛ ۱ امتیاز</p> <p>- تشکیل و فعال سازی انجمن های ورزشی دانش آموزان در چهارچوب آیین نامه های مربوطه ۱ امتیاز</p> <p>- میزان تأثیرگذاری تصمیمات شورای دانش آموزی در مدیریت مدرسه، به کارگیری ۲۰ تا ۵۰٪ از تصمیمات ۵/۰ امتیاز؛ ۵۱ تا ۷۰٪ از تصمیمات ۱ امتیاز، بیش از ۷۰٪ از تصمیمات؛ ۱/۵ امتیاز</p> <p>- میزان فعالیت تشکلهای دانش آموزی؛ بسیج دانش آموزی ۱ امتیاز، انجمن اسلامی ۱ امتیاز، پیشنوازان و فرزندان ۱ امتیاز، هلال احمر ۱ امتیاز؛ ۴ امتیاز</p>	
۴	میزان مشارکت و موفقیت دانش آموزان در امور تحصیلی - تربیتی، مطالعه و پژوهش، جشنواره ها، مسابقات (علمی،	۲۲	<p>- ارتقا و پیشرفت معدل کلاسی^{۲۰} (نوبت دوم نسبت به نوبت اول، تا ۲ نمره) از ۳۰ تا ۶۰٪ کلاس ها، ۲ امتیاز؛ بیش از ۶۰٪ کلاس ها؛ ۴ امتیاز</p> <p>- کسب رتبه ی اول در سطح منطقه؛ به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ۱، امتیاز؛ حداکثر ۳ امتیاز</p>	

20 - ارتقاء رتبه دانش آموزان دوره ابتدایی در طول نوبت دوم نسبت به نوبت اول از درجه قابل قبول به خوب و خیلی خوب 30 تا 60 درصد دو امتیاز و بیش از این 4 امتیاز

	فرهنگی، هنری، ورزشی و ...)		- کسب رتبه‌ی اول و دوم در سطح استان: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ، ۲ امتیاز؛ حداکثر ۶ امتیاز - کسب رتبه‌ی اول ، دوم و سوم در سطح کشور: به ازای موفقیت هر فعالیت انفرادی یا گروهی ، ۳ امتیاز؛ حداکثر ۹ امتیاز
	سقف امتیاز	۴۳	مجموع امتیاز مکتسبه

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
متعالی	ممتاز	موفق	پویا	کمتر از حد انتظار	به عدد	به درصد
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد	کمتر از ۶۵ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $\frac{\text{کل امتیاز مکتسبه}}{\text{کل امتیاز}} \times 100$

سایر توضیحات ، برداشت ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۵

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
<p>محور: توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه مدارس متعالی با ایجاد زمینه‌های لازم و ظرفیت سازی مطلوب تلاش می نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم‌فکری مربیان، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه‌های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش آموزان را فراهم نمایند.</p>				

ردیف	ملاک ارزیابی	مقیاس امتیاز	شاخص	امتیاز تکمیلی
۱	فراهم آوردن زمینه های مناسب مشارکت اولیا	۸	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی ظرفیت ها و توانمندی‌های اولیا و تشکیل بانک اطلاعاتی؛ امتیاز - تشکیل و برگزاری هدفمند و منظم، مجمع عمومی اولیا و انجمن اولیا و مربیان بر اساس مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش؛ ۲ امتیاز - دعوت از اولیا جهت همکاری و حضور حداکثری و تشکیل کمیته های تخصصی با حضور آنان؛ ۱ امتیاز - بسترسازی و ایجاد فضای مناسب جهت برگزاری جلسات دیدار با اولیا، گفت‌وگو، تبادل نظر و ارائه راهکارهای عملی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی- تربیتی فرزندان؛ ۲ امتیاز - پاسخ‌گویی شایسته به اولیا و ارتباط صمیمانه با آنان از سوی تمامی کارکنان؛ ۲ امتیاز 	
۲	استفاده‌ی بهینه از مشارکت اولیا در زمینه‌های (علمی ، تخصصی ، فنی ، اقتصادی و....)	۱۲	<ul style="list-style-type: none"> - میزان بهره‌گیری از توان فکری و مهارت‌های اولیا جهت ارتقای امور آموزشی، مشارکت تا ۴۰٪ اولیا ۱ امتیاز؛ از ۴۱٪ تا ۷۰٪ اولیا ۲ امتیاز؛ بیش از ۷۰٪ اولیا؛ ۳ امتیاز - میزان بهره‌گیری از توان فکری و مهارت‌های اولیا جهت ارتقای برنامه‌های پرورشی، مشارکت تا ۴۰٪ اولیا ۱ امتیاز؛ از ۴۱٪ تا ۷۰٪ اولیا ۲ امتیاز؛ بیش از ۷۰٪ اولیا؛ ۳ امتیاز - میزان بهره‌گیری از توان فکری و مهارت‌های اولیا در برنامه‌های بهداشتی - ایمنی و ورزشی، مشارکت تا ۴۰٪ اولیا ۱ امتیاز؛ از ۴۱٪ تا ۷۰٪ اولیا ۲ امتیاز؛ بیش از ۷۰٪ اولیا؛ ۳ امتیاز - میزان بهره‌گیری از توان فکری و مهارت‌های اولیا در امور مالی، مشارکت تا ۴۰٪ اولیا 	

	۱ امتیاز؛ از ۴۱ تا ۷۰٪ اولیا ۲ امتیاز؛ بیش از ۷۰٪ اولیا؛ ۳ امتیاز		
۳	ارتقای سطح دانش و اطلاعات اولیا و ارائه خدمات آموزشی - مشاوره‌ای	۶	<ul style="list-style-type: none"> - نیازسنجی ۱ امتیاز و تعیین سرفصل‌های جلسات آموزش خانواده ۱ امتیاز؛ جمعاً ۲ امتیاز - برنامه ریزی و برگزاری کلاس‌های آموزش خانواده براساس نتایج نیازسنجی، با حضور اساتید صاحب نظر؛ ۲ امتیاز - ارائه خدمات راهنمایی به خانواده‌ها؛ ۱ امتیاز - ایجاد بسترهای ارتباطی میان خانواده‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌زا با مشاوران تخصصی خانواده؛ ۱ امتیاز
درج	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص
۴	شناسایی و بهره‌گیری از مشارکت‌های برون سازمانی	۶	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی و برقراری ارتباط جهت استفاده از ظرفیت‌های برون سازمانی؛ ۱ امتیاز - موفقیت در جذب مشارکت‌های داوطلبانه و بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های برون سازمانی اعم از شورای محله، شهرداری، استانداری، مساجد و دیگر نهادهای اجتماعی در خصوص تأمین نیازهای آموزشی، پرورشی، عمرانی، تربیت بدنی، بهداشتی و ...؛ در هر شاخه ۱ امتیاز؛ حداکثر ۵ امتیاز
	سقف امتیاز	۳۲	مجموع امتیاز مکتسبه

سطح ارزش‌یابی				امتیاز مکتسبه	
متعالی	ممتاز	موفق	پویا	به عدد	به درصد
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $\frac{۱۰۰ \times \text{کل امتیاز مکتسبه}}{\text{کل امتیاز}}$

سایر توضیحات ، برداشت ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

تعالی مدیریت مدرسه

ملاک های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۶

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
<p>محور: سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی</p> <p>در مدارس متعالی فضای شاداب و شرایط ایمن و بهداشتی به عنوان بستر مناسبی برای پرورش و شکوفایی استعدادهای دانش آموزان مورد توجه قرار می‌گیرد.</p>				

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکسیمه
۱	ارتقای بهداشت عمومی مدرسه	۱۲	<ul style="list-style-type: none"> - پیش بینی و تهیه‌ی ملزومات بهداشتی موردنیاز (صابون مایع، سطل زباله، وسایل نظافت و...): ۲ امتیاز - رعایت بهداشت در مدرسه (کلاس‌ها، راهروها، حیاط، در و پنجره‌ها، آبخوری‌ها، سرویس‌های بهداشتی و تفکیک آبخوری‌ها از سرویس‌های بهداشتی، پایگاه تغذیه سالم و ...): ۳ امتیاز - انجام معاینات پزشکی دانش آموزان: ۲ امتیاز - عرضه‌ی مواد غذایی بهداشتی، استاندارد و غنی شده در مدرسه: ۲ امتیاز - آموزش و انعکاس توصیه‌های بهداشتی و تغذیه‌ای در خصوص استفاده از مواد غذایی سالم و غنی شده متناسب با سن و جنس دانش آموزان: ۱ امتیاز - آموزش و تأکید به رعایت بهداشت فردی و اجتماعی توسط (کارکنان، دانش آموزان و اولیا): ۱۲ امتیاز 	
۲	فراهم سازی شرایط ایمن	۱۲	<ul style="list-style-type: none"> - رعایت استاندارد و نکات ایمنی در مدرسه (وجود جعبه کمک‌های اولیه، کپسول آتش نشانی، سیم‌کشی استاندارد، پریزها و رابط‌های ایمن و...): ۳ امتیاز - توجه به استاندارد و ایمنی فضا و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی و ورزشی: ۳ امتیاز - توجه به ایمنی ساختمان مدرسه (حفاظ ایمنی برای پله‌ها و پنجره‌ها، آسفالت حیاط و...): ۲ امتیاز - تعبیه و استفاده از وسایل گرمایشی و سرمایشی مناسب: ۲ امتیاز - توجه به ایمن بودن وسایل و ابزار آموزشی، ورزشی و ...: ۲ امتیاز 	
۳	زیبا سازی و نشاط فضای فیزیکی مدرسه	۷	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه‌ی فضای سبز و شاداب: ۲ امتیاز - استفاده از رنگ‌های مناسب و شاد برای پوشش دانش آموزان (۱ امتیاز، پرده کلاس ۱ امتیاز، درها و دیوارهای داخلی و بیرونی مدرسه ۱ امتیاز؛ جمعاً ۳ امتیاز) - دقت در انتخاب و آراستگی درنصب تابلوها، پوسترها و تراکت‌های اطلاع‌رسانی و نقاشی روی دیوارها...: ۲ امتیاز 	
۴	ارتقای سطح ارتباط صمیمانه و احترام آمیز میان دانش آموزان، کارکنان و اولیا	۸	<ul style="list-style-type: none"> - وجود ارتباط دوستانه و محبت‌آمیز میان کارکنان ۲ امتیاز، میان دانش آموزان ۲ امتیاز؛ جمعاً ۴ امتیاز - حسن اخلاق و رعایت احترام در ارتباطات میان تمامی کارکنان ۲ امتیاز، دانش آموزان ۲ امتیاز؛ جمعاً ۴ امتیاز 	

امتیاز مکتسبه	شاخص	سقف امتیاز	ملاک ارزیابی	ردیف
	<p>- فرهنگ سازی و آموزش مهارت خودمراقبتی در زمینه‌ی آسیب های اجتماعی و رفتارهای پرخطر مانند گرایش به دخانیات، انواع مواد مخدر، خشونت و بیماری‌های نوپدید و....؛ ۲ امتیاز</p> <p>- تولید محتوای آموزشی، فرهنگی و اجرای فعالیت های فرهنگی از قبیل نمایشگاه و جشنواره جهت ارتقای توانمندی‌های دانش آموزان، مهارت‌های ارتباط جمعی، تصمیم‌گیری، مهارت نه گفتن و؛ ۱ امتیاز</p> <p>- رصد وضعیت خطرپذیری دانش آموزان ۱ امتیاز، تدوین برنامه‌ی پیش‌گیرانه ۲ امتیاز، اجرای برنامه پیش‌گیری (کاهش عوامل مخاطره آمیز درون و پیرامون مدرسه نظیر فضای کور و بی دفاع داخل مدرسه ، محل تجمع افراد بزهکار و فروشگاه های عرضه مواد دخانی اطراف مدرسه) ۳ امتیاز، باز توانی دانش آموزان پر خطر (انجام مداخله‌ی مختصر و آموزشی ، روانی واجتماعی ویژه دانش آموزان در معرض خطر) ۱ امتیاز؛ جمعاً ۷ امتیاز</p>	۱۰	پیش‌گیری از آسیب‌های اجتماعی	۵
	<p>- آموزش مفاهیم راست قامتی در مدرسه از قبیل نحوه ی صحیح نشستن ، راه رفتن ، دویدن و سایر موارد؛ ۱ امتیاز</p> <p>- شناسایی دانش آموزان دارای ناهنجاری های اسکلتی و قامتی و ارجاع آن ها به کانون های حرکات اصلاحی؛ ۱ امتیاز</p> <p>- خط کشی زمین های ورزشی و تجهیز امکانات و وسایل ورزشی مدارس؛ ۱ امتیاز</p> <p>- تشکیل کانون های ورزشی درون مدرسه به منظور آموزش رشته های ورزشی؛ ۱ امتیاز</p> <p>- اجرای المپیادهای ورزشی درون مدرسه ای در چارچوب دستورالعمل های ابلاغی؛ ۲ امتیاز</p>	۶	توسعه‌ی تربیت بدنی و ورزش در مدرسه	۶
	مجموع امتیاز مکتسبه	۵۵	سقف امتیاز	

ویژه‌ی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	فراهم سازی شرایط ایمنی	۳	میزان استفاده‌ی هنرجویان و هنرآموزان از لباس کار و وسایل حفاظت فردی متناسب با رشته؛ حداکثر ۳ امتیاز	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
متعالی	ممتاز	موفق	پویا	کمتر از حد انتظار	به عدد	به درصد
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد	کمتر از ۶۵ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $100 \times$ کل امتیاز مکتسبه
کل امتیاز

سایر توضیحات ، برداشت‌ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک‌های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۷

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
<p>محور: فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی</p> <p>مدارس متعالی به منظور غنی‌سازی برنامه‌ها و تعمیق یادگیری در دانش آموزان، فعالیت‌های پرورشی، مکمل و فوق برنامه را با توجه به نیازها، استعدادها و علائق دانش آموزان پیش‌بینی و اجرا نموده تا ضمن ایجاد فرصت‌هایی برای کسب تجربه دانش‌آموزان در درون و بیرون مدرسه، محیط آموزشی را به محیطی پرنشاط، پویا و تعالی بخش تبدیل نمایند.</p>				

ردیف	ملاک ارزیابی	شاخص	رتبه امتیاز
۱	زمینه‌سازی جهت اجرای کیفی فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی نیازها و علایق آموزشی و پرورشی دانش آموزان؛ ۱ امتیاز - الویت بندی نیازهای آموزشی و پرورشی و طبقه بندی علائق دانش آموزان؛ ۱ امتیاز - برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های متناسب با نیاز سنجی؛ ۱ امتیاز - اطلاع رسانی و ترغیب اولیا به استفاده‌ی حداکثری دانش آموزان از فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی؛ ۱ امتیاز - فضای پرورشی مدرسه: شعار نویسی، پرچم و ...؛ ۱ امتیاز - ترغیب و تشویق دانش‌آموزان به شرکت فعال در فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی؛ ۱ امتیاز - فراهم سازی شرایط و امکانات لازم برای اجرای فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی؛ ۱ امتیاز 	۷
۲	اجرای متنوع فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل گروه‌های مختلف در رشته‌های آموزشی، علمی، هنری، ورزشی، فرهنگی و ...؛ ۱ امتیاز - برگزاری جشنواره و مسابقات آموزشی، پرورشی (قرآنی، فرهنگی، هنری و ...) - علمی، ورزشی (میان دانش آموزان در پایه‌های مختلف تحصیلی ۲ امتیاز، میان دانش‌آموزان و کارکنان ۲ امتیاز)؛ ۴ امتیاز - برگزاری اردوهای علمی، تفریحی با حضور و مشارکت دانش آموزان و کارکنان؛ ۲ امتیاز - تشکیل کلاس‌های آموزشی و مهارتی در رشته‌های مختلف؛ ۲ امتیاز 	۹
۳	برگزاری نماز جماعت و مراسم آغازین مدرسه	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری نماز جماعت به صورت شکوهمند؛ ۲ امتیاز - مراسم آغازین کیفی، متنوع و شاد (قرائت قرآن مجید، سرود جمهوری اسلامی ایران، برنامه‌های متنوع با توجه به مناسبت‌های مختلف، اجرای نرمش صبحگاهی براساس دستورالعمل مربوطه)؛ ۳ امتیاز - مشارکت فعال دانش آموزان و کارکنان در برگزاری نماز جماعت ۲ امتیاز و مراسم آغازین ۲ 	۱۲

	امتیاز: جمعاً ۴ امتیاز - استمرار و تنوع برنامه‌های نماز جماعت ۱ / ۵ امتیاز، مراسم آغازین ۱/۵ امتیاز؛ جمعاً ۳ امتیاز		
۴	میزان رضایت حاصله از فعالیت‌های پرورشی، مکمل و فوق برنامه	۵	- میزان استقبال از فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی ۲۰ تا ۴۰٪ دانش آموزان ۱ امتیاز ؛ بیش از ۴۰ تا ۷۰٪ دانش آموزان ۲ امتیاز ؛ بیش از ۷۰٪ دانش آموزان ؛ ۳ امتیاز - پایداری ، استمرار ، مشارکت و حضور دانش‌آموزان در استفاده از برنامه‌ها و فعالیت‌های پرورشی، مکمل و فوق برنامه؛ ۲ امتیاز
	سقف امتیاز	۳۳	مجموع امتیاز مکتسبه

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
متعالی	ممتاز	موفق	پویا	کمتر از حد انتظار	به عدد	به درصد
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد	کمتر از ۶۵ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $100 \times \frac{\text{کل امتیاز مکتسبه}}{\text{کل امتیاز}}$

سایر توضیحات ، برداشت‌ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۸

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
محور: برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی				
کارکنان، اولیا و دانش آموزان مدارس متعالی ضمن احساس تعلق نسبت به هویت سازمانی مدرسه، به ارتقای سطح فکری، علمی و عملی خود می‌اندیشند و در جهت شکوفایی افزون‌تر و رقابت همراه با رفاقت، گام‌های عملی ارزنده‌ای را بر می‌دارند. این مدارس با در نظر گرفتن سازوکارهای تشویق و ترغیب درونی و بیرونی، رشد انگیزشی ذی‌نفعان را عالمانه مورد هدف قرار می‌دهد.				

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	ایجاد ساز و کارهای تشویقی برای کارکنان موفق در امور مطالعه، پژوهش، شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات (علمی، فرهنگی، هنری، ورزشی و...) و تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها، مشارکت در برنامه‌های مدرسه و استقرار نظام یاددهی-یادگیری	۸	- تقدیر از ذی‌نفعان و معرفی آنان به منطقه و استان؛ ۲ امتیاز - انعکاس نوع موفقیت ذی‌نفعان در بخش خبرهای ویژه نشریات داخلی، منطقه‌ای، محلی و تارنمای مدرسه و منطقه و...؛ ۲ امتیاز - ایجاد فرصت‌های انتقال دانش و مهارت معلمان موفق در جلسات اولیاء دانش آموزان و کارکنان در سطح مدرسه و منطقه و...؛ ۴ امتیاز	
۲	ایجاد سازوکارهای تشویقی برای دانش‌آموزان موفق در امور تحصیلی- تربیتی، مطالعه، پژوهش، جشنواره‌ها و مسابقات (علمی، فرهنگی، هنری، ورزشی و...) و تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها و مشارکت در برنامه‌های مدرسه	۸	- تقدیر از ذی‌نفعان در حضور دانش آموزان و اولیاء؛ ۲ امتیاز - انعکاس نوع موفقیت ذی‌نفعان در بخش خبرهای ویژه نشریات داخلی، منطقه‌ای، محلی و تارنمای مدرسه و منطقه و...؛ ۲ امتیاز - ایجاد فرصت‌های انتقال دانش و مهارت دانش آموزان موفق در جلسات اولیاء کارکنان و دیگر دانش آموزان در سطح مدرسه و منطقه؛ ۴ امتیاز	
۳	ایجاد ساز و کارهای تشویقی برای اولیا در جهت افزایش مشارکت آنان در بخش‌های برنامه‌ریزی، اجرایی و ارزیابی	۴	- تقدیر از اولیا در حضور کارکنان، دانش‌آموزان و سایر اولیا در سطح مدرسه و...؛ ۲ امتیاز - انعکاس نوع خدمات ویژه‌ی اولیا در بخش خبرهای ویژه نشریات داخلی، منطقه‌ای و تارنمای مدرسه و...؛ ۲ امتیاز	
	سقف امتیاز	۲۰	مجموع امتیاز مکتسبه	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
کمتراز حدانتظار	پویا	موفّق	ممتاز	متعالی	به درصد	به عدد
کمتراز ۶۵ درصد	۶۵ - ۷۴ درصد	۷۵ - ۸۴ درصد	۸۵ - ۹۴ درصد	۹۵ - ۱۰۰ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $\frac{\text{کلّ امتیاز مکتسبه}}{100} \times 100$
کلّ امتیاز

سایر توضیحات ، برداشت ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۹

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
محور: مدیریت امور اجرایی و اداری				
مدارس متعالی ضمن شناسایی، به کارگیری بهینه و استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل مدرسه، با برقراری نظم و ایجاد محیطی آرام و پویا نسبت به انجام امور به صورت کارآ و اثربخش اقدام می نمایند.				

ردیف	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	به امتیاز مکتسبه
۱	حسن اجرای قوانین و مقررات	۷	<ul style="list-style-type: none"> - اجرای کامل و دقیق آیین نامه‌ها ، دستور العمل‌ها و بخش نامه‌ها؛ ۲ امتیاز - نظارت بر حسن اجرای آیین نامه‌ها ، دستور العمل‌ها و بخش نامه‌ها ؛ ۲ امتیاز - تفویض اختیار به کارکنان بر اساس ضوابط ؛ ۱ امتیاز - پاسخ‌گویی به موقع و کیفی به بخش نامه‌ها و نامه‌های اداری؛ ۲ امتیاز 	
۲	حسن اجرای امور مالی	۸	<ul style="list-style-type: none"> - بکارگیری سامانه‌ی امور مالی و درج صحیح و به موقع اطلاعات مدرسه در سامانه‌ی مزبور؛ ۱ امتیاز - انجام هزینه‌ها بر اساس مصوبات شورای مالی؛ ۱ امتیاز - بایگانی اسناد و دفاتر مالی ؛ ۱ امتیاز - واریز کمک‌های مردمی به حساب مدرسه؛ ۱ امتیاز - استفاده از سامانه‌ی اموال و تجهیزات و درج به موقع و صحیح اطلاعات مدرسه از نظر اموال و تجهیزات در سامانه‌ی مزبور؛ ۱ امتیاز - استفاده‌ی بهینه از اموال و تجهیزات؛ ۱ امتیاز - ثبت اموال اهدایی اولیا و خیرین در دفتر اموال؛ ۱ امتیاز - ارائه عملکرد مالی مدرسه به اولیا به صورت فصلی؛ ۱ امتیاز 	
۳	مستند سازی و بایگانی مناسب	۶	<ul style="list-style-type: none"> - بایگانی مطلوب اسناد، مدارک، دفاتر و بخش نامه‌ها؛ ۱ امتیاز - ثبت مناسب و دقیق فرایند اجرای طرح‌ها ، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه؛ ۱ امتیاز - تشکیل پرونده برای کارکنان و دانش آموزان؛ ۱ امتیاز - انعقاد قرارداد ارزش‌یابی سالانه با معلمان و کارکنان ؛ ۱ امتیاز - در دسترس بودن اسناد و مدارک جهت ارائه به موقع به مسئولین مافوق ؛ ۱ امتیاز - استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ثبت اسناد و گزارشات ؛ ۱ امتیاز 	
	سقف امتیاز	۲۱	مجموع امتیاز مکتسبه	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
کمتراز حد انتظار	پویا	موفق	ممتاز	متعالی	به درصد	به عدد
کمتراز ۶۵ درصد	۶۵ - ۷۴ درصد	۷۵ - ۸۴ درصد	۸۵ - ۹۴ درصد	۹۵ - ۱۰۰ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $\frac{100 \times \text{کل امتیاز مکتسبه}}{\text{کل امتیاز}}$

سایر توضیحات ، برداشت ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

تعالیٰ مدیریت ہڈت مدرسه

ملاک‌های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۱۰

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
محور: خلاقیت و نوآوری				
مدارس متعالی برای تولید یک فکر نو و دست‌یابی به راه‌حل‌های جدید و رفع نیازهای مدرسه زمینه‌های خلاقیت را فراهم ساخته و با اجرا در آوردن افکار نو و راه‌حل‌های جدید نوآوری را توسعه می‌دهند.				

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری	۲۱	- برخورداری از طرح نظام‌مند(تبیین مسئله، هدف، فرایند اجرا، نظارت و ارزیابی و ...) هر طرح ۳ امتیاز؛ حداکثر ۹ امتیاز - اجرای مؤثر هر طرح ۳ امتیاز؛ حداکثر ۹ امتیاز - قابلیت تعمیم به مدارس دیگر؛ هر طرح ۱ امتیاز؛ حداکثر ۳ امتیاز	
	سقف امتیاز	۲۱	مجموع امتیاز مکتسبه	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
متعالی	ممتاز	موفق	پویا	کمتر از حد انتظار	به عدد	به درصد
۱۰۰ - ۹۵ درصد	۹۴ - ۸۵ درصد	۸۴ - ۷۵ درصد	۷۴ - ۶۵ درصد	کمتر از ۶۵ درصد		

$$\text{کل امتیاز مکتسبه (به درصد)} = \frac{\text{کل امتیاز مکتسبه}}{\text{کل امتیاز}} \times ۱۰۰$$

سایر توضیحات، برداشت‌ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

ملاک های ارزیابی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

نمون برگ ۱۱ (ویژه‌ی هنرستان های فنی و حرفه ای و کاردانش)

استان:	منطقه:	دوره‌ی تحصیلی:	نام مدرسه:	نام مدیر:
<p>محور: بهره‌وری آموزش‌های عملی و کارگاهی</p> <p>مدیران مدارس متعالی با بهره‌گیری از کلیه ظرفیت‌ها و امکانات موجود در هنرستان و با جلب مشارکت هنرآموزان و هنرجویان هنرستان، زمینه ارتقای کیفیت آموزش‌های عملی، کارگاهی و آزمایشگاهی و افزایش بهره‌وری این آموزش‌ها را فراهم می‌نمایند</p>				

رتبه	ملاک ارزیابی	سقف امتیاز	شاخص	امتیاز مکتسبه
۱	بهبود و ارتقای کیفیت آموزش‌های عملی و کارگاهی	۲۴	<p>- برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای مطلوب کارآموزی و کارورزی (برگزاری جلسه با هنرآموزان حداکثر ۲ امتیاز، انتخاب مکان مناسب حداکثر ۳ امتیاز و نظارت بر اجرای مطلوب آن حداکثر ۳ امتیاز) حداکثر ۸ امتیاز</p> <p>- اجرای برنامه‌ی آموزش همراه با تولید (تبیین برنامه برای سرپرستان بخش، هنرآموزان و هنرجویان ۲ امتیاز- اجرای مطلوب و همه جانبه برنامه و تبصره ۳، ۷۵) حداکثر ۵ امتیاز</p> <p>- توجه به اجرای مطلوب آموزش‌های عملی کارگاهی و آزمایشگاهی، حداکثر ۴ امتیاز</p> <p>- رعایت استاندارد تراکم هنرجویان در کلاس کارگاهی و آزمایشگاهی حداکثر ۲ امتیاز</p> <p>- افزایش میانگین نمرات دروس عملی کارگاهی و آزمایشگاهی حداکثر ۳ امتیاز</p> <p>- حفظ و نگهداشت تجهیزات سرمایه‌ای؛ ۲ امتیاز</p>	
۲	توسعه‌ی فعالیت‌های کارآفرینی	۲۱	<p>- آشنایی هنرجویان با مباحث کارآفرینی، حداکثر ۵ امتیاز</p> <p>- ارائه طرح‌های کارآفرینی و خوداشتغالی توسط هنرجویان و معرفی طرح‌های برتر در مناسبت‌های مختلف (به ازای طرح‌های خوداشتغالی ۲ امتیاز - سایر طرح‌های اشتغال‌زایی ۴ امتیاز) حداکثر ۱۶ امتیاز</p>	
۳	فراهم نمودن زمینه‌ی ارتباط مؤثر فارغ‌التحصیلان و هنرجویان هنرستان	۲	<p>راه اندازی انجمن فارغ‌التحصیلان هنرستانی جهت ارتباط مستمر هنرجویان و فارغ‌التحصیلان، ۲ امتیاز</p>	
	سقف امتیاز	۴۷	مجموع امتیاز مکتسبه	

سطح ارزش‌یابی					امتیاز مکتسبه	
کمتراز حد انتظار	پویا	موفق	ممتاز	متعالی	به درصد	به عدد
کمتراز ۶۵ درصد	۶۵ - ۷۴ درصد	۷۵ - ۸۴ درصد	۸۵ - ۹۴ درصد	۹۵ - ۱۰۰ درصد		

*امتیاز مکتسبه (به درصد) = $\frac{\text{کل امتیاز مکتسبه}}{100} \times 100$

سایر توضیحات ، برداشت ها و اظهار نظر ارزیاب:

نام و نام خانوادگی
تاریخ و امضای ارزیاب

جدول شماره ۱ - ریز نمرات داوری

استان.....منطقه:.....سال تحصیلی: ۱۳.....-۱۳.....

دوره ی تحصیلی:

مدرسه:

خانم/آقای:

امتیاز کسب شده در هر یک از محورها			محور
ارزیاب سوم	ارزیاب دوم	ارزیاب اول	
			۱
			۲
			۳
			۴
			۵
			۶
			۷
			۸
			۹
			۱۰
			مجموع امتیازات
			میانگین امتیازات

نام و نام خانوادگی ارزیاب سوم:

نام و نام خانوادگی ارزیاب دوم:

نام و نام خانوادگی ارزیاب اول:

تاریخ و امضا:

تاریخ و امضا:

تاریخ و امضا:

جدول شماره ۱-۲- کارنامه‌ی عملکرد مدرسه در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

سال تحصیلی۱۳-۱۳

استان : منطقه: دوره‌ی تحصیلی :
مدرسه : شماره تماس مدیر : شماره تلفن مدرسه :

ردیف	عنوان محور	سقف امتیاز	معدل		سطح ارزش‌یابی (به درصد) ^{۲۱}				
			کسب شده	امتیاز	کسب شده	امتیاز	ممتاز	موفق	پویا
			(به عدد)	(به درصد)	۹۵-۱۰۰	۸۵-۹۴	۷۵-۸۴	۶۵-۷۴	کمتر از ۶۵
۱	تدوین برنامه‌ی عمل	۴۳							
۲	توسعه‌ی توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی	۷۲							
۳	استقرار نظام یاددهی - یادگیری	۸۰							
۴	توسعه‌ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه	۴۳							
۵	توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امورمدرسه	۳۲							
۶	سلامت ، تربیت بدنی ، پیشگیری و ایمنی	۵۵							
۷	فعالیت‌های مکمل ، فوق برنامه و پرورشی	۳۳							
۸	برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی	۲۰							
۹	مدیریت امور اجرایی و اداری	۲۱							
۱۰	خلاقیت و نوآوری	۲۱							
امتیاز نهایی		۴۲۰							

مدیرکل آموزش و پرورش استان:

معاون آموزش متوسطه/ ابتدایی استان:

نام و نام خانوادگی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضا:

تاریخ و امضا:

²¹-در تعیین سطح ارزشیابی : اعداد اعشاری براساس قانون گرد کردن، به اعداد صحیح تبدیل شوند.

جدول شماره ۲-۲- کارنامه‌ی عملکرد مدرسه در برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

(ویژه مدارس فنی حرفه ای و کاردانش)

سال تحصیلی۱۳-۱۳

دوره‌ی تحصیلی :

منطقه :

استان :

شماره تلفن مدرسه :

شماره تماس مدیر :

مدرسه :

ردیف	عنوان محور	سقف امتیاز	معدل		سطح ارزشیابی (به درصد) ^{۲۲}			
			امتیاز کسب شده (به عدد)	امتیاز کسب شده (به درصد)	متعالی	ممتاز	موفق	پویا
	کمتر از حد انتظار							
	کمتراز ۶۵				۹۵-۱۰۰	۸۵-۹۴	۷۵-۸۴	۶۵-۷۴
۱	تدوین برنامه‌ی عمل	۴۳						
۲	توسعه‌ی توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی	۷۲						
۳	استقرار نظام یاددهی - یادگیری	۸۰						
۴	توسعه‌ی مشارکت دانش آموزان در مدرسه	۴۳						
۵	توسعه‌ی مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امورمدرسه	۲۲						
۶	سلامت ، تربیت بدنی ، پیشگیری و ایمنی	۵۵						
۷	فعالیت های مکمل ، فوق برنامه و پرورشی	۳۳						
۸	برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی	۲۰						
۹	مدیریت امور اجرایی و اداری	۲۱						
۱۰	خلاقیت و نوآوری	۲۱						
۱۱	بهره‌وری آموزش‌های عملی و کارگاهی	۴۷						
	امتیاز نهایی	۴۶۷						

مدیرکل آموزش و پرورش استان:

معاون آموزش متوسطه/ ابتدایی استان:

نام و نام خانوادگی:

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضا:

تاریخ و امضا:

^{۲۲}-در تعیین سطح ارزشیابی : اعداد اعشاری براساس قانون گرد کردن، به اعداد صحیح تبدیل شوند.

تقویم اجرایی برنامه‌ی تعالی مدیریت مدرسه

دی ماه ۱۳۹۲ لغایت مهرماه ۱۳۹۴

ردیف	عنوان	دی ۹۲	بهمن ۹۲	اسفند ۹۲	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر
۱	تشکیل جلسات علمی - تخصصی در سطح معاونت‌های آموزشی	*	*	*																			
۲	تشکیل و فعالیت کارگروه تدوین برنامه	*	*	*	*																		
۳	تصویب طرح					*																	
۴	تشکیل شورای سیاست‌گذاری					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۵	مستند سازی طرح						*																
۶	تشکیل و فعالیت کارگروه تخصصی					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۷	تولید بسته‌های پشتیبان شامل: راهنمای تدوین برنامه عمل، راهنمای نظارت و ارزیابی و ...						*	*	*												*		
۸	ابلاغ برنامه به استان‌ها						*																
۹	ابلاغ برنامه از استان به مناطق						*																
۱۰	برگزاری دوره‌ی تأمین مدرسی						*														*		

ردیف	عنوان	دی	پهمن	اسفند	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	پهمن	اسفند	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	پهمن	اسفند	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر														
۲۰	تنظیم جدول زمان بندی جهت ارزیابی مدارس مجری					*																																											
۲۱	ارزیابی مدارس مجری توسط تیم های مشاوره و ارزیابی بر اساس نمون برگ- های تعیین شده					*	*																																										
۲۲	اعلام نتیجه و معرفی مدارس براساس رتبه های مکتسبه توسط تیم ارزیابی به شورای برنامه ریزی استان براساس نمون برگ های ۴ و ۵						*																																										
۲۳	اعلام نتایج ارزیابی از سوی استان به ستاد بر اساس نمون برگ ۶							*																																									
۲۴	ارزیابی از مدارس حائز رتبه ی ممتاز و متعالی توسط ستاد								*	*																																							
۲۵	برگزاری همایش های تجلیل از برگزیدگان در استان										*																																						
۲۶	تشکیل بانک تجارب و اطلاعات مدارس حائز رتبه																						*																										
۲۷	ارسال گزارش مستند و تحلیلی از اجرای برنامه به ستاد																																		*	*													

نمون برگ شماره ۱

مشخصات اعضای تیم مشاوره و نظارت

سال تحصیلی ۱۳ - ۱۳

دوره تحصیلی

نام استان..... تعداد مناطق تعداد مدیران مجری..... تعداد اعضای تیم مشاوره و نظارت.....

ردیف	نام و نام خانوادگی	جنسیت		منطقه یا مناطق آموزشی تحت نظارت	پست سازمانی	سابقه‌ی کار	سابقه‌ی کار کارشناسی	تلفن همراه
		مرد	زن					
				رئیس گروه آموزش				

معاون آموزشی

نام و نام خانوادگی

تاریخ و امضا.....

رئیس گروه آموزش دوره‌ی تحصیلی.....

نام و نام خانوادگی.....

تاریخ و امضا.....

نمون برگ شماره ۲

مشخصات اعضای تیم ارزیابی

سال تحصیلی ۱۳ - ۱۳

دوره ی تحصیلی.....

تعداد اعضای تیم ارزیابی

تعداد مدیران مجری

تعداد مناطق

نام استان.....

ردیف	نام و نام خانوادگی	جنسیت		منطقه یا مناطق آموزشی تحت نظارت	پست سازمانی	سابقه ی کار	تلفن همراه
		مرد	زن				
۱							

معاون آموزشی

نام و نام خانوادگی

رئیس گروه آموزش دوره ی تحصیلی.....

نام و نام خانوادگی.....

تاریخ و امضا.....

تاریخ و امضا.....

نمون برگ شماره ۳

مشخصات مدیران مجری در سطح استان

استان.....

دوره ی تحصیلی.....

سال تحصیلی۱۳- ۱۳

ردیف	نام و نام خانوادگی	سابقه ی کار	سابقه ی مدیریت	مدرک و رشته ی تحصیلی	منطقه آموزشی	علت انتخاب				مدیرک تحصیلی مرتبط	تلفن همراه مدیر مدرسه	شماره تماس مدرسه	نام مدرسه
						ضمین خدمت ارائه گواهی نامه	مدیر نمونه استان	مجاز شورای برنامه ریزی	مجوز شورای				

رئیس گروه آموزش دوره ی تحصیلی.....

معاون آموزشی.....

نام و نام خانوادگی.....

نام و نام خانوادگی.....

تاریخ و امضا.....

تاریخ و

امضا.....

مشخصات مدارس براساس امتیازات در سطح منطقه

منطقه..... دوره ی تحصیلی..... سال تحصیلی ۱۳.....-۱۳.....

ردیف	منطقه آموزشی	نام مدرسه	جنسیت				نوع مدرسه				تعداد دانش آموز	نام و نام خانوادگی مدیر	امتیاز مکتسبه به درصد	سطح ارزش یابی
			مختلط	پسرانه	دخترانه	مختلط	شبه روزی	فرد	نمونه دولتی					

رئیس گروه آموزش دوره ی تحصیلی.....

معاون آموزشی.....

نام و نام خانوادگی.....

نام و نام خانوادگی.....

تاریخ و امضا.....

تاریخ و امضا.....

مشخصات مدارس براساس امتیازات در سطح استان.....

سال تحصیلی۱۳-۱۳

دوره ی تحصیلی.....

سطح ارزش یابی	امتیاز مکتسبه به درصد	نام و نام خانوادگی مدیر	تعداد دانش آموز	نوع مدرسه				جنسیت			نام مدرسه	منطقه آموزشی	ردیف
				تیمونه دورانی	هیأت امنایی	شبانه روزی	علوی	مختلط	پسرانه	دخترانه			

معاون آموزشی

نام و نام خانوادگی

تاریخ و امضا.....

رئیس گروه آموزش دوره ی تحصیلی.....

نام و نام خانوادگی.....

تاریخ و امضا.....

نمون برگ شماره ۶

مشخصات کارکنان شاغل در مدرسه (حائز رتبه های متعالی / ممتاز / موقّق / پویا)

سال تحصیلی ۱۳ - ۱۳

استان منطقه دوره ی تحصیلی
 نام مدرسه رتبه ی مکتسبه تلفن مدرسه

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	سابقه ی کار	شماره ی پرسنلی	شماره ی تماس
		مدیر			
		معاون			
				

مدیر مدرسه اداره آموزش و پرورش منطقه اداره آموزش و پرورش استان
 نام و نام خانوادگی مقام تأیید کننده مقام تأیید کننده
 تاریخ و امضا نام و نام خانوادگی نام و نام خانوادگی
 تاریخ و امضا تاریخ و امضا تاریخ و امضا

تعالیٰ مدیریت مدرسہ