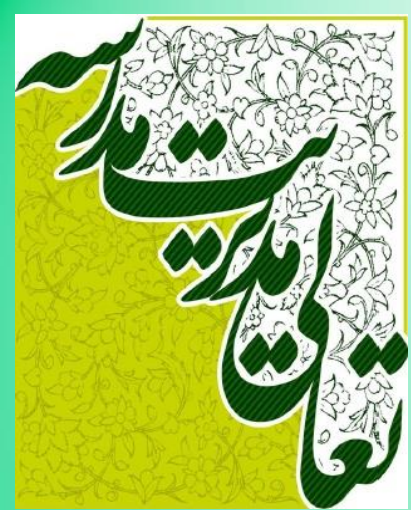


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



- امام علی (ع)
- وارد عمل شدن بدون برنامه ریزی علت همه شکست‌هاست.
- برنامه ریزی، آوردن آینده به زمان حال است تا بتوانید همین الان کاری برای آن انجام دهید.
- خداوند رحمت کند کسی را که بداند کجا بوده، کجا هست، به کجا خواهد رفت

- روزهای شما باید بهتر از گذشته باشد.
- هر کسی که دوروشش یکسان باشد او مغبون است و ضرر کرده است.
- هر کسی که فردایش بدتر از امروز باشد مورد لعنت واقع شده است.
- اگر کسی در پی تدارک کاستی در عمل خود نباشد کاستی در عقلش خواهد بود.
- و اگر کسی در عمل و عقل کاستی داشته باشد عدمش به ز وجود.

- پیام ها :

- - وضع موجود را باید بشناسیم. (تحلیل وضعیت موجود برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها)
- - وضعیت مطلوب را مشخص کنیم. (هدفگذاری)
- - برای دستیابی به وضعیت مطلوب باید راه ها و روش ها را مشخص کنیم. (برنامه ریزی)



تعریف

- «تعالی مدیریت مدرسه» برنامه ای است :
- متکی بر سند تحول بنیادین
- دارای نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور، مشارکت جو و کیفیت مدار
- متمرکز بر فرایندهای مدیریتی
- فراهم کننده شرایطی برای عوامل مدرسه جهت شناسایی ظرفیتها و تواناییهای داخلی و پیرامونی خود
- دارای رویکرد برنامه محوری برای تعیین اهداف و طراحی برنامه ی عملیاتی مدرسه
- برای نقادی مستمر عملکرد مدرسه در مقایسه با نقشه راه یا برنامه ی عملیاتی و هدفهای قصد شده
- برای تشخیص خطاها، شناسایی راههای بهبود و اجرای آن ها برای ارتقای کیفیت و افزایش بهره وری

برنامه تعالی مدیریت مدرسه

برنامه «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 کلیه عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیتهای و تواناییهای داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به برنامه عملیاتی بسنجد تا از این طریق کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقا بخشیده و افزایش بهره وری را ممکن سازد.

چرا تعالی مدیریت مدرسه ؟

تاکید اسناد بالادستی و اولویت های مقام عالی وزارت

- سند جامع علمی کشور (راهبرد کلان ششم) : ایجاد نظام رتبه‌بندی مدارس و مؤسسات آموزش و پرورش به منظور شفاف سازی عملکرد و ارتقای کیفیت و تقویت انگیزه های رقابتی
- سند تحول :ویژگی های مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴: خود ارزیاب، مسؤل و پاسخ‌گو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی – مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقد پذیر، مشارکت جو
- بند های ۴ و ۷ از هدف های کلان :
- برقراری نظام اثر بخش و کارآمد مدیریت منابع انسانی بر اساس نظام معیار اسلامی
- ارتقای اثربخشی و افزایش کارآیی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی
- بندهای ۲، ۹، ۱۳ راهبردهای کلان :
- نهادینه کردن نگاه یکپارچه به فرایند تعلیم و تربیت با رویکرد تعالی بخش در کلیه ی مؤلفه های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی
- استقرار نظام مدیریت اثربخش ، کارآمد، مسؤلیت پذیر و پاسخ گو و بستر سازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی
- توسعه ی مستمر شایستگی ها و توانمندی های اعتقادی ، تربیتی ، علمی و حرفه ای فرهنگیان

- پاسخگویی بیشتر به انتظارات جدید جامعه ، اولیا و دانش آموزان (با توجه به شکل گیری انتظارات جدید نسبت به ماهیت و کارکردهای مدرسه)
- ترویج و تقویت سیستم خودارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه
- استقرار مدیریت برنامه محور و کیفیت مدار
- نیاز به یک الگو برای بهبود مستمر و ضرورت نهادینه شدن تفکر بهبود مستمر در مدارس
- ضرورت وجود استانداردهای آموزشی و مدیریتی در مدارس (چارچوب جامع ارزیابی عملکرد)

• افزایش رضایت دانش آموزان ، معلمان و اولیا

• افزایش کارآیی و اثربخشی مدرسه

– کاهش هزینه ها و فرایندهای زاید و بی هدف در مدرسه

• ارتقای مستمر کیفیت از طریق توجه به فرایندها

• مدرسه کانون تغییر

• شناخت نقاط قوت و ضعف و آسیب شناسی محیطی

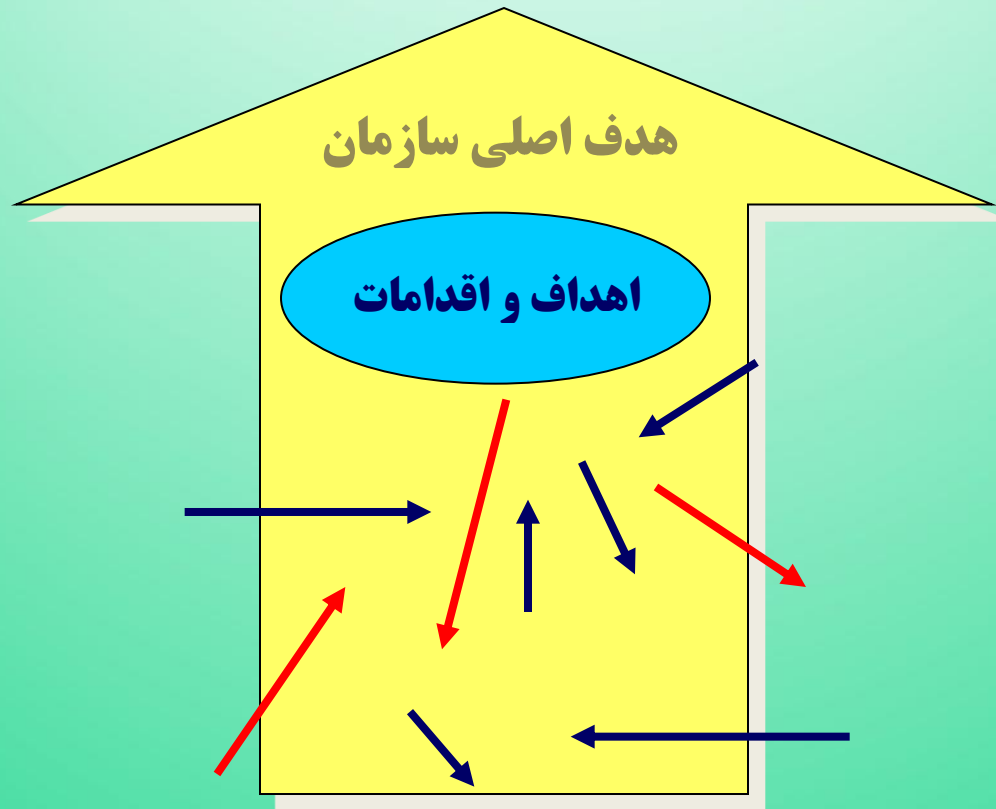
• **غنی سازی مدرسه** (برنامه درسی - کارکنان و عوامل اجرایی - مدیریت - فضا - اولیا و دانش آموزان)

• توانمندسازی مدیران مدارس در برنامه ریزی و رهبری خلاق فعالیت های آموزشی و تربیتی

• **توسعه مشارکت درون سازمانی و برون سازمانی** (بهره

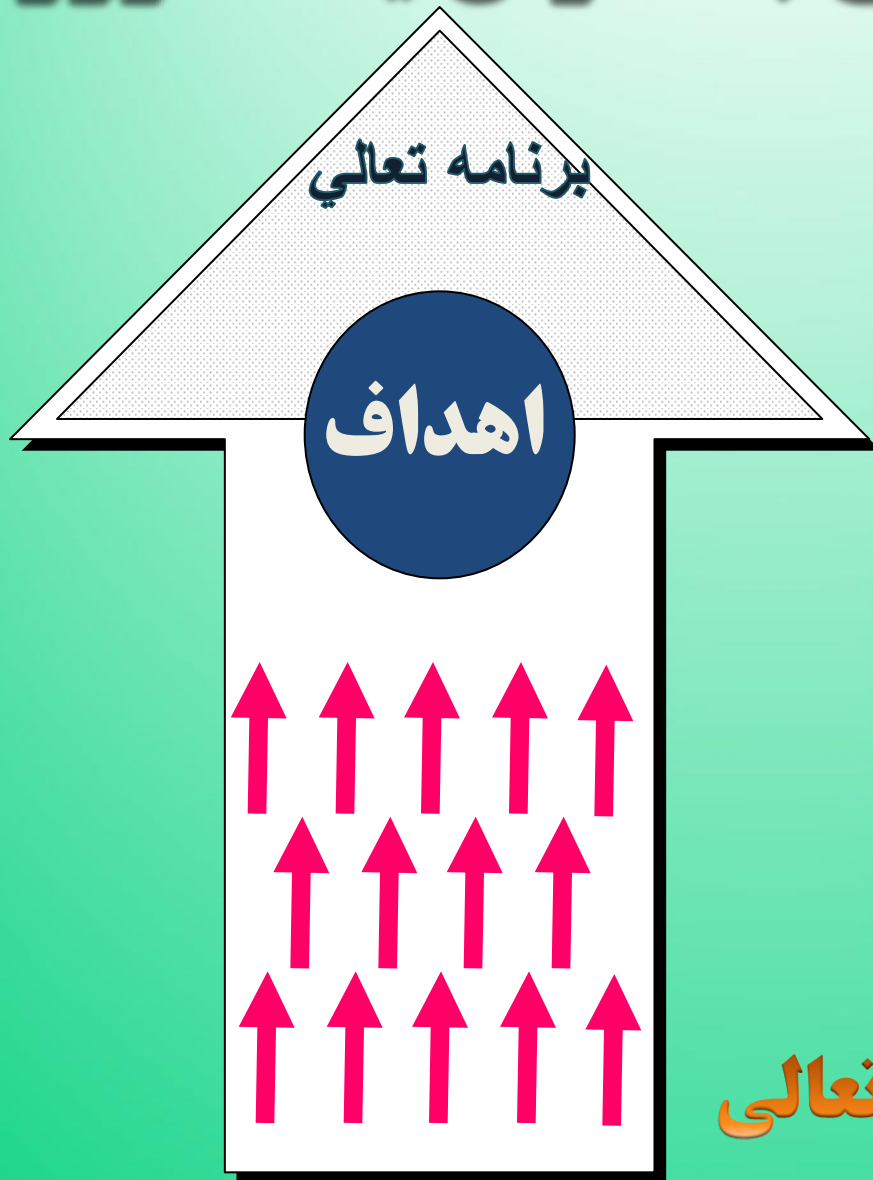
گیری از ظرفیت سرمایه های انسانی (کارکنان، اولیا و دانش آموزان) و جلب مشارکت فعال این سرمایه ی ارزشمند در اداره ی امور مدرسه)

برنامه تعالی به عنوان یک ضرورت



اقدامات پراکنده تعالی

برنامه تعالی به عنوان یک ضرورت



برنامه ها و
فرآیندها

اقدامات سازماندهی شده تعالی

شروع

خودارزیابی (ارزیابی موقعیت فعلی - شناسایی موارد نیازمند بهبود - اولویت بندی آن ها)

تهیه برنامه بهبود

اجرای برنامه بهبود

بررسی نتایج

نیاز به اصلاح برنامه

خیر

بله

مسیر فعالی



دستاوردها

- ایجاد یک چهارچوب قابل قبول برای خود ارزیابی مدارس
- ایجاد انگیزه برای مطالعه و تلاش بیشتر در حوزه برنامه ریزی
- ارتقای کیفی عملکرد مدارس در حوزه برنامه ریزی
- مشخص شدن آسیب های موجود
- تغییر نگرش نسبت به مجموعه اقدامات در حال اجرا در مدارس
- تهیه یک سند اولیه و قابل قبول در برنامه ریزی مدرسه ای

الزامات

- افزایش سطح دانش از طریق مطالعه منابع مختلف در ارتباط با برنامه ریزی و مدیریت
- برگزاری نشست های مستمر برای دستیابی به فهم مشترک در ارتباط با مباحث مطرح شده
- پرهیز از تفسیر های شخصی و مراجعه به مشاورین طرح
- توجه به خود ارزیابی قبل از ارزیابی بیرونی
- درگیر کردن تمامی ذینفعان و مخاطبین در تصمیم گیری ، برنامه ریزی و اجرا

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 تقدیر نامه از مدیر کل دفاتر 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 مدیر کل استان
-

مدرسه متعالی چه اهدافی دارد؟

مدرسه متعالی از نگاه کارکنان:

- **مدرسه ای که توسعه و توانمندسازی کارکنان اهمیت می دهد.**
- **از تلاش های کارکنان تقدیر می کند.**
- **منابع لازم و کافی را در اختیار آنان می گذارد.**

مدرسه متعالی از نگاه مدیران:

- مدرسه ای که برای بلند مدت هدف های مطلوبی را طرح ریزی کرده است.
- راهکارهای رسیدن به اهداف را تبیین نموده و به اهداف دست می یابد.
- با عملکرد مناسب و پاسخگویی به ذینفعان موجب بهبود تصویر مدرسه خواهد بود.

مدرسه متعالی از نگاه مخاطبین:

- مدرسه ای که خدمت مناسب را در زمان مناسب ارائه می دهد.
- مخاطبین را مورد احترام قرار می دهد و به هنگام مراجعه برای دریافت خدمات یا محصول برای وی ارزش قائل می شوند.
- به نیازها و انتظارات مخاطبین پاسخ مناسب می دهد.
- به طور پیوسته به رضایتمندی مشتریان می اندیشد، از او نظرخواهی می کند و نظرات او را تامین می نماید.

شروع حرکت به سوی تعالی :

گام ۱- انتخاب مدلی جهت حرکت به سمت تعالی

گام ۲- آموزش مدل انتخاب شده به همسفران مسیر حرکت به سمت تعالی

گام ۳- تعیین وضع موجود (انجام خودارزیابی بر اساس مدل انتخاب شده و آگاهی نسبت به فاصله با وضع مطلوب)

گام ۴- کاهش شکاف وضع موجود با وضع مطلوب (از طریق تعریف پروژه های بهبود جهت تدوین و یا تصحیح رویکرد ها)

گام ۵- ادامه سفر به سمت تعالی با تکرار گام های ۳ و ۴

روش های خودارزیابی

روش های مختلفی را برای انجام خودارزیابی پیشنهاد می شود که به آنها رویکردهای خودارزیابی می گویند (البته ترکیبی از رویکردها هم می تواند مورد استفاده قرار گیرد). این رویکردها عبارتند از:

- رویکرد پرسش نامه
- رویکرد کارگاهی
- رویکرد پروفرما
- رویکرد شبیه سازی جایزه

رویکرد پرسش نامه

- این روش کم هزینه ترین روش بوده و سریع انجام می شود. این رویکرد یک روش عالی برای جمع آوری اطلاعات از تصورات کارکنان سازمان است. بعضی از سازمان ها از پرسش نامه های ساده "بله / خیر" استفاده می کنند. (برای جمع آوری داده ها در سطح وسیع تر و با جزئیات بیشتر باید از رویکردهایی نظیر رویکرد کارگاه استفاده کرد.)

رویکرد کارگاهی

ویژگی این روش این است که به مشارکت فعال تیم مدیریتی واحدی که خود ارزیابی می کند احتیاج دارد. اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات را جمع آوری کرده و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه کنند. این روش نقطه شروعی برای تیم مدیریت ایجاد می کند که به هم نظری (اجماع) دست یابند. تجربه نشان داده است برای تسهیل این فرآیند نیاز به دو نفر داریم که کاملاً در مورد ارزیابی آموزش دیده باشند.

رویکرد کارگاهی

این فرآیند پنج جزء اصلی دارد که عبارتند از:

- آموزش
- جمع آوری اطلاعات
- کارگاه امتیازدهی
- تهیه برنامه های اجرایی بهبود
- بازنگری نحوه پیشرفت برنامه های اجرایی

رویکرد پروفرما

- یکی از راه های کاهش حجم کار ارزیابی (در مقایسه با رویکرد شبیه سازی جایزه)، ایجاد مجموعه ای از پروفرما است. مثلاً برای هر زیر معیار، یک فرم یک صفحه ای می تواند تهیه شود که کل گزارش جمعاً ۳۲ صفحه می شود.
- در بالای صفحه، توصیفی از معیار و زیر معیار مربوطه و در زیر آن، نکات راهنما (زمینه های مورد بررسی) و شواهد (منابع جمع آوری اطلاعات) آورده می شود. فضای باقیمانده به قسمت هایی برای بیان نقاط قوت و زمینه های بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوطه تقسیم می شود. نمونه ای از یک پروفرما در جدول اسلاید بعدی ارائه شده است.

نمونه ای از یک پروفرما

| | |
|-----------------------------|----------|
| نام معیار و تعریف | |
| زیر معیار | |
| نقاط قوت زمینه های بهبود | نکات مهم |
| شواهد | |
| امتیاز | |

رویکرد شبیه سازی جایزه

- این رویکرد رونوشتی از فرآیند اخذ جایزه تعالی است که می تواند برای ارزیابی یک واحد سازمانی یا تمام سازمان استفاده شود. در این روش یک واحد یا کل سازمان گزارش و مدارکی را (مطابق آنچه در بروشور اطلاعاتی جایزه توصیه شده و هر سال چاپ می شود) تنظیم می کند. یک تیم از ارزیابان آموزش دیده این گزارش را ارزیابی می کنند.

رویکرد شبیه سازی جایزه

فرآیند اجرای این رویکرد می تواند شامل مراحل زیر باشد:

- یک نفر به عنوان مدیر پروژه خود ارزیابی، برای مدیریت تمامی قسمت های پروژه، تعیین می شود که نقش معمار گزارش (اظهارنامه) را به عهده دارد (معمار گزارش کسی است که سعی می کند گزارش را به شکل نهایی تهیه کند).
- اعضای تیم گزارش نویسی، داده ها را جمع آوری کرده و بخش های گزارش را تالیف می کنند.
- معمار گزارش، ویرایش نهایی گزارش را تالیف می کند.

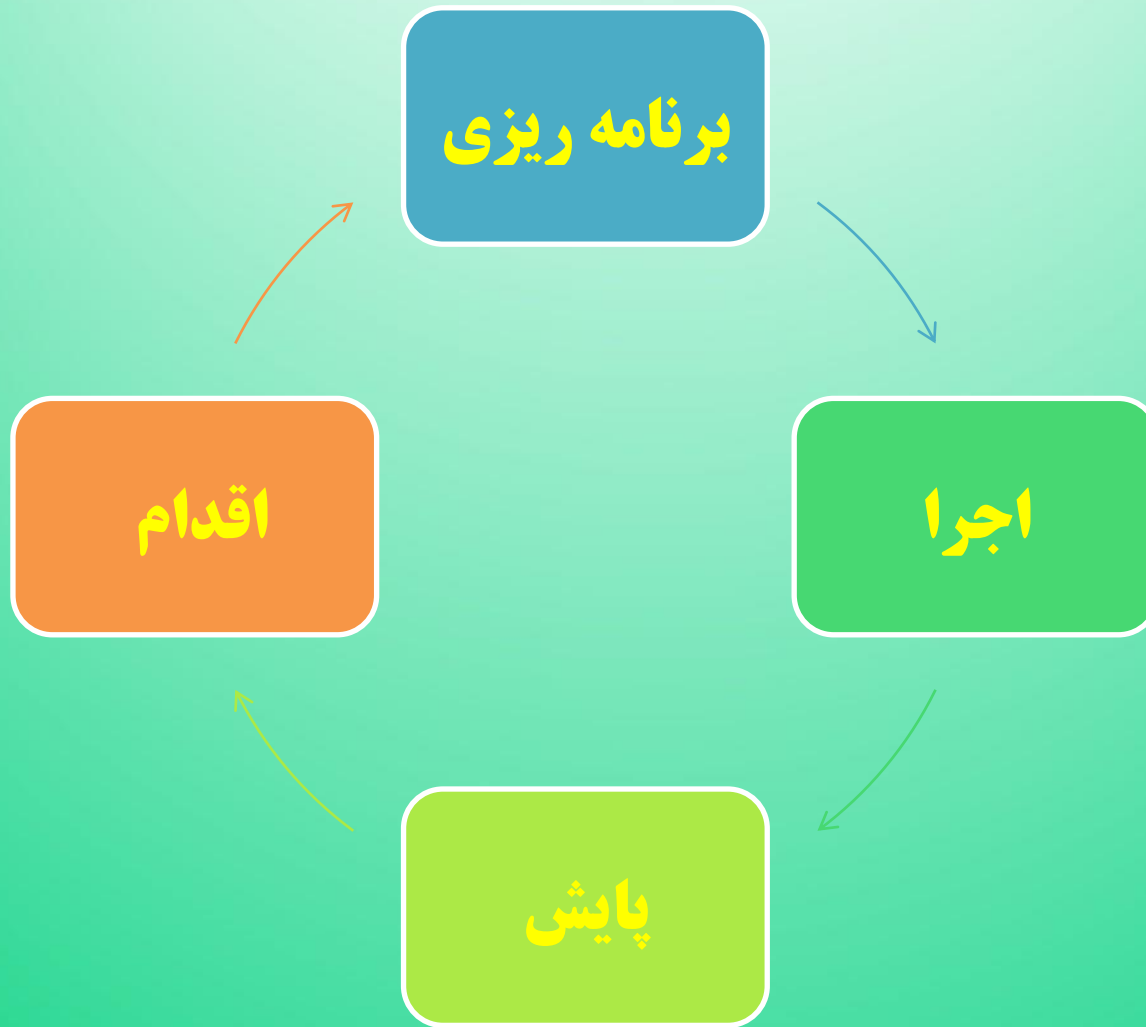
رویکرد شبیه سازی جایزه

- نویسندگان گزارش، جلسه ی رایه ای را برای تیم مدیریت ارشد برگزار می کند.
- تیم مدیریت ارشد، گزارش را به عنوان یک برداشت منصفانه از وضعیت سازمان (یا واحد) می پذیرد. (این قدم بسیار مهمی است که تیم مدیریت ارشد نسبت به گزارش احساس مالکیت کند).
- ارزیابان هر کدام به تنهایی با مطالعه گزارش، نقاط قوت و زمینه های بهبود را مشخص کرده و به آن امتیاز می دهند.

رویکرد شبیه سازی جایزه

- ارزیابان زیر نظر ارزیاب ارشد به هم نظری و اجماع رسیده و یک گزارش بازخور تهیه می کنند. که حاوی موضوعاتی است که باید با بازدید از محل توسط مدیر پروژه وضوح بیشتری پیدا کند.
- تیم مدیریت اولویت های نقاط قوت و زمینه های بهبود را مشخص می کند.
- تیم مدیریت مسوولیت کار را پذیرفته و با طرح های اصلاحی (پروژه های بهبود) موافقت می کند.
- تیم مدیریت بر انجام اقدامات اصلاحی در فاصله بین خود ارزیابی ها نظارت می کند و برای اطمینان از بهبود مستمر، این فرآیند به صورت دوره ای تکرار می شود.

چرخه PDCA



هدف

مهمترین عامل، در کسب هر موفقیتی، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف می باشد. هدفگذاری مهمترین عامل حرکت و خلق آینده است، هدفها هستند که مقصد و مسیر زندگی فردی و سازمانی را روشن می کنند. هدف گذاری به مثابه ترسیم جاده ای برای آینده است. تلاشی ارزشمند است که معطوف به هدف باشد، تلاش بی هدف پرتاب تیر در تاریکی است یکی از موانع بسیار مهم موفقیت و کامیابی، ناتوانی افراد و سازمانها در تدوین اهداف می باشد.

فرآیند هدف گذاری

اهداف از ماموریتها و چشم اندازها نشات می گیرند و بستگی به جواب سه سؤال ذیل دارد:

در حال حاضر ، کجا هستیم ؟

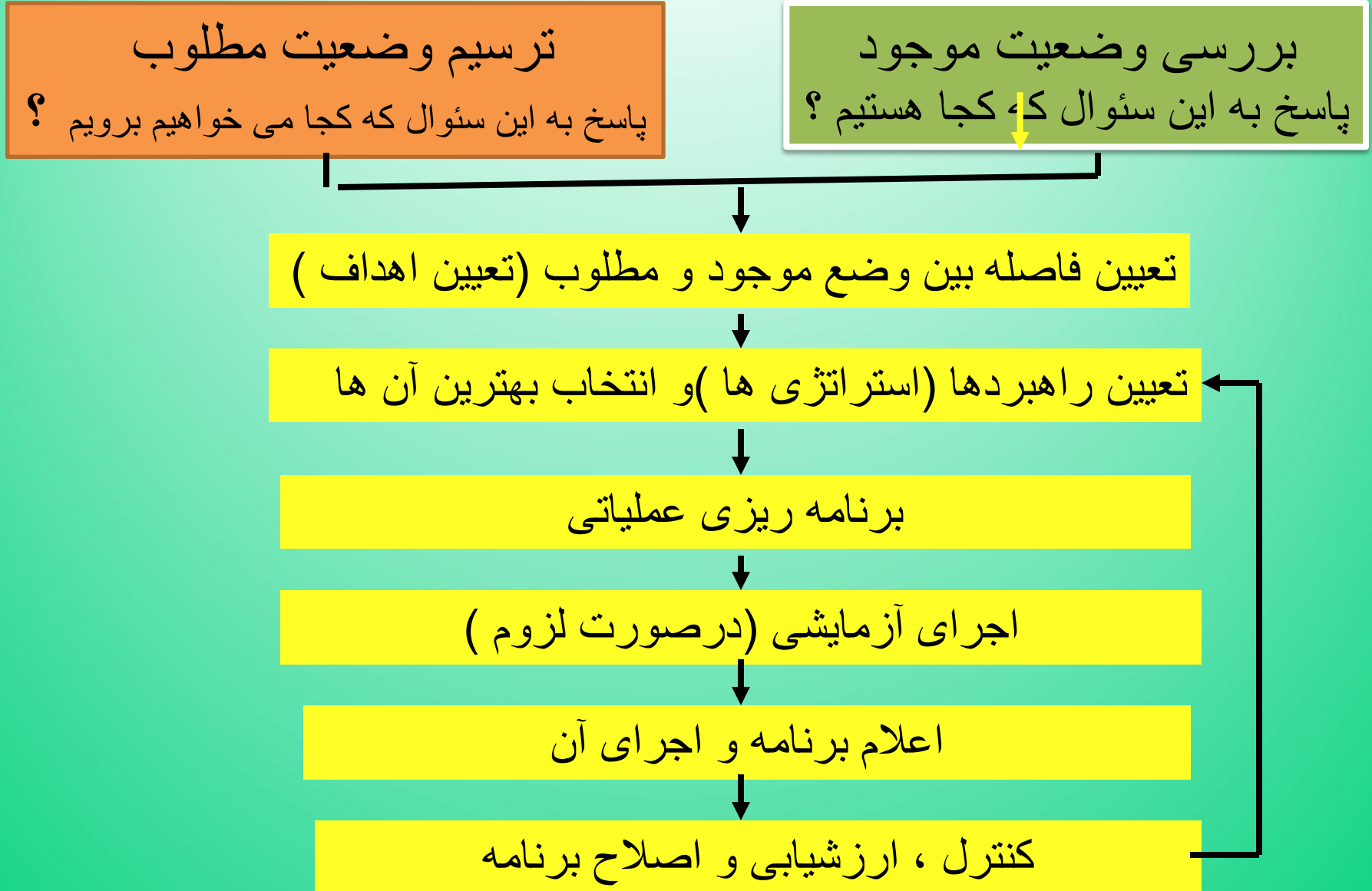
به کجا می خواهیم برویم ؟

برای رسیدن به هدف چه باید بکنیم؟

برای هدفگذاری اطلاع از ماموریت ها چشم انداز و وظایف سازمانها لازم و ضروری است . اهداف باید در تحقق ماموریت و وظایف سازمانی باشد .

وقتی که اهداف مشخص شدند برای چگونگی رسیدن به اهداف باید طرح ها و برنامه هایی تدوین گردیده و لیست کلیه فعالیتهایی که منجر به تحقق اهداف می شوند را مشخص نمود و پس از اجرای برنامه ها و فعالیتهای باید نتایج و دستاوردها با اهداف مقایسه شوند تا اصلاحات لازم در اهداف ، برنامه ها و فعالیت ها به عمل آید.

مراحل برنامه ریزی آموزشی



• بررسی وضعیت موجود :

• عکس برداری از موقعیتی که در آن قرار داریم

• تیم برنامه ریزی با توجه به موضوع داده ها را جمع آوری می کند

• داده ها دو نوع هستند

• سخت (مبتنی بر عملکرد حال و گذشته) که با مراجعه به

اسناد ، پژوهش ها و... می توان به دست آورد .

• نرم (مبتنی بر برداشت های فردی) براساس پرسشنامه

ها و مصاحبه ها و... می توان به دست آورد

- ترسیم وضع مطلوب یا مورد انتظار :
- پاسخگویی به این سؤال که کجا می خواهیم برویم و وضعیت مطلوب ما چیست ؟
- دو روش برای تعیین وضعیت مطلوب
- ترسیم وضعیت مطلوب بر مبنای واقعیات و شرایط موجود
- ترسیم وضعیت آرمانی بدون توجه به شرایط موجود
- تعیین فاصله بین وضع موجود و مطلوب :
- از تفریق وضعیت موجود از وضعیت مطلوب میزان فاصله بین دو وضعیت که همان نیاز می باشد مشخص می گردد

A

انتخاب استراتژی ها و راهکارهای مناسب بهبودانگیزه معلمان مدرسه

برنامه ریزی

اجرا

ارزشیابی

اقدام

استمرار بهبود





پیشنهادهایی برای اجرای موفق برنامه تعالی مدیریت مدرسه

- ۱- در مدرسه کمیته‌ی مدیریت کیفیت را تشکیل دهید سعی نمایید مدیر مدرسه خودش شخصا مدیریت و رهبری این کمیته را به عهده گیرد و ضمن استفاده از همه‌ی معلمان و دانش آموزان در برنامه ریزی، فرایند نتایج را مرتباً ارزیابی نماید.
- ۲- مدیر مدرسه ضمن توجه جدی به مدیریت روابط انسانی در اداره‌ی مدرسه، سبک مدیریتی خود را بر پایه‌ی مشارکت قرار دهد تا از این طریق در قلب و روح کارکنان و دانش آموزان نفوذ نماید.
- ۳- مدیر مدرسه می‌بایست با مشاهده و بازدید از کارها و تجارب موفق سایر مدیران بر تجارب خود بیفزاید و طرح‌ها و الگوهای مناسب مدیران موفق را شناسایی و پس از مطالعه و ارزیابی باتوجه به شرایط مدرسه خود بعد از تغییرات لازم اجرا نماید.

پیشنهادهایی برای اجرای موفق برنامه تعالی مدیریت مدرسه

۴- کیفیت بخشی مدرسه، مستلزم تنظیم اهدافی مشخص است که باید در راستای اهداف وزارت آموزش و پرورش (مصوب شورای عالی آموزش و پرورش) باشد لذا اهداف وزارت آموزش و پرورش بسیار کلی است و مدیران باید بر حسب دوره تحصیلی و بانگاه به اهداف کلی، اهداف اختصاصی و تفصیلی و قابل دست یابی را تدوین کنند.

۵- برای آموزش کارکنان مدرسه و آشنایی آنها با مدیریت کیفیت دوره‌های آموزشی لازم برگزار شود و برای کسانی که در این زمینه پیشقدم هستند و تلاش می‌کنند جوایزی در نظر گرفته شود.

۶- باید کارها و فعالیت‌های خوب و طرح‌های ارزنده مدرسه در جلسه‌ای به افراد و گروه‌های ذیربط ارائه گردد تا از این طریق دیگران با تجارب و اندیشه‌های دیگران آشنا شوند.

پیشنهادهایی برای اجرای موفق برنامه تعالی مدیریت مدرسه

۸- کارگروهی را به معلمان آموزش دهید برخورداردی باز داشته باشید و جلسات بحث های نظری تشکیل دهید سعی کنید تا از مزایای کارگروهی بهره مند شوید و به جای پاداش دادن به عملکردهای فردی به عملکردهای گروهی پاداش دهید

۹- شوراهای مدرسه و تشکلات دانش آموزی را تشکیل دهید و با واگذاری مسؤلیت های مختلف حتی اداره مدرسه و کلاس به دانش آموزان زمینه پرورش حرفه ای آنها را فراهم کنید.

پیشنهادهایی برای اجرای موفق برنامه تعالی مدیریت مدرسه

۱۰- مدیر مدرسه می بایست به معلمان و کارکنان مدرسه برای رفتار درست آنها پاداش دهد این کار باعث می شود تا نتایج مثبت بیشتر شود همچنین باید به کارهای برجسته به خلاقیت های کاربردی، به ساده کردن کار، به کیفیت کار، به کارهای تیمی و نهایتاً به کسانی که رفتار مؤثر دارند پاداش داد این پاداش می تواند هم مادی و هم معنوی باشد.

۱۱- معلمان می بایست در بهبود فرایند یاددهی - یادگیری فعالیت های آموزشی مدرسه و ارتقای شایستگی های حرفه ای معلمان از پژوهش مشارکتی که یکی از اثر بخش ترین نوع پژوهش در حین عمل می باشد استفاده نمایند برای اینکار لازم است آموزش های لازم را به معلمان ارائه داد.

۱۲- مدیر مدرسه باید به همان اندازه که به زیردستان (معلمان و کارکنان مدرسه) آزادی عمل می دهد به همان اندازه هم اقتدار خود را به کار گیرد و نظارت لازم را بر کار آنها داشته باشد.

پیشنهادهایی برای اجرای موفق برنامه تعالی مدیریت مدرسه

۱۳- مدیر مدرسه به کارکنان و معلمان اجازه دهد تا در حوزه محدودیت های تعیین شده توسط او تصمیم گیری و انجام وظیفه نمایند.

۱۴- مدیران باید به جای سخت کار کردن، کاغذ بازی و بوروکراسی اداری به زیبا کردن، همچنین درست و نرم و روان کار کردن پردازند.

۱۵- مدیران باید از پیشداوری در مورد معلمان، کارکنان و دانش آموزان اجتناب نموده و به کسی برچسب نزنند و طوری رفتار کنند تا همه افراد در کارها و حل مشکلات همدیگر را یاری کنند.

۱۶- در مدارس کیفیت جامع مدیر باید تلاش کند خود رهبر آموزشی باشد و هم مهارت های رهبری را به معلمان خود بیاموزد.

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه نمایید:

برنامه عملیاتی میبایست تمامی فعالیتها و اقدامات مقتضی را در بر گیرد:
برنامه عملیاتی باید کامل، شفاف و به روز باشد. همچنین این برنامه باید شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از همکارانتان دریافت میکنید.

انجام امور را پیگیری کنید

تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید: به تمامی ذینفعان بگویید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست تا بدین ترتیب همگان اطمینان یابند که در تحقق اهداف مربوطه نقش موثری دارند.

همواره سوالات زیر را در ذهن داشته و به آنها پاسخ گوید:

آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده ایم؟

آیا ما فعالیت های تعیین شده را به درستی انجام میدهیم؟

آیا آنچه را انجام میدهیم سبب تحقق رسالت میشود؟

مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروهتان قدردانی کنید: این قدردانی سبب میشود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می دهند انرژی کافی را مبذول دارند.

ویژگی های مدیر مدرسه کیفی ت مدار ؟

- ۱- تلاش ، فداکاری و وقت گذاری برای کار
- ۲- بخشندگی نسبت به دیگران و سخت گیری نسبت به خود داشتن
- ۴- باغلبه بر نفس خود ، فاتح دیگران شدن
- ۵- نمونه بودن در فضیلت و عادت های پسندیده داشتن
- ۶- روحیه ی مشارکت داشتن
- ۱۴- تشویق همکاران به استفاده از فکر خودشان
- ۱۵- توانایی سرمایه گذاری در انتقال فن آوری اطلاعات
- ۱۶- روحیه نوآوری داشتن و تغییرات منطقی را پذیرفتن
- ۱۷- اندیشه های کارکنان را بارور ساختن و مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی
- ۱۸- به ارتقای مستمر کیفیت اندیشیدن
- ۱۹- بینشی مبتنی بر جامعیت کار داشتن

• ۷- برای اندیشه دیگران ارزش قائل شدن

۸- دادن آزادی خطر پذیری به نیروهای کار دان و اندیشمند

۹- نظارت هوشمندانه داشتن

۱۰- حضور بیشتر در کنار کارکنان داشتن

۱۱- شخصیت دادن به کارکنان

• ۱۲- کمک به دیگران تا خودشان کار را انجام دهند

۱۴- تشویق همکاران به استفاده از فکر خودشان

•
۱۶- روحیه نوآوری داشتن و تغییرات منطقی را پذیرفتن

۱۷- اندیشه های کارکنان را با رورساختن و مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی

۱۸- به ارتقای مستمر کیفیت اندیشیدن

•

ملاک ها و شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه

۱- استلزامات برنامه ریزی

✓ ساده سازی

✓ پرهیز از کلیشه ها و کمی گرایی (مستند سازی نه سند سازی)

✓ شخصی سازی

✓ شناخت (وضعیت خود ، منطقه ، استان ، اسناد)

✓ تحلیل دقیق و همه جانبه مبتنی بر شاخص ها

✓تعلیل و سبب شناسی

✓هدف گزینی (روشن ، واقعی ، دست یافتنی)

✓برنامه عمل

✓اقدامات (چه زمانی ؟ توسط چه کسی ؟ ...)

✓نظارت فرایندی و بازخورد و اصلاح

✓ارزیابی پایانی

۲- توسعه توانمندی ها و مشارکت نیروی انسانی

□ سهم کردن

□ یآوری

□ مدیریت عواطف

□ نقادی

□ خودارتقایی ، ظرفیت های آموزشگاهی ، ظرفیت های برون

آموزشگاهی

۲- استقرار نظام یاددهی - یادگیری

○ خلق موقعیت های یادگیری

○ دانش

○ فهم

○ اعتقاد

○ رفتار

○ توجه به اصول تعلیم و تربیت

(فعالیت، تمامیت، تناسب، حریت، سندیت، تفرد، اجتماع)

۴- توسعه مشارکت دانش آموزان در مدرسه

❖ تعلیم و تربیت تمام ساحتی

❖ موقعیت های رشد آفرین

❖ متناسب با نیازهای رشدی دانش آموزان

۵- توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه

➤ ظرفیت شناسی

➤ مدیریت شبکه ارتباطی

➤ سهم کردن و خلق موقعیت های نقش آفرینی

۶- ارتقای سلامت . تربیت بدنی . پیشگیری و ایمنی

❖ سلامت جسمی و روانی

❖ شاخصه های بهزیستی روانشناختی

❖ همه گیر بودن و فراگیر بودن

۷- توسعه فعالیت های پرورشی و فرهنگی

□ شناخت ماهیت ، اصول و روش های تربیت مؤثر

□ همه گیر بودن و فراگیر بودن

۸- مدیریت امور اداری و اجرایی

➤ شناخت مجموعه مقررات و ضوابط

➤ قانونمندی

➤ نظم و آراستگی

➤ انجام امور در زمان و با کیفیت مقرر

➤ و...

۹- بهره‌وری آموزش‌های علمی و کارگاهی (ویژه هنرستان‌ها)