



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت آموزش و پرورش

# مدرسه ترازند تحول بنیادین آموزش و پرورش

الگوی مفهومی، شاخص ها و راهنمای اجرا









# مدرسه تراز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

(الگوی مفهومی، شاخص ها و راهنمای اجرا)

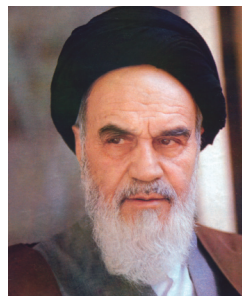


پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش  
تهران ۱۴۰۴

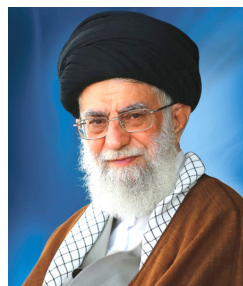
عنوان اثر: مدرسه تراز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش  
(الگوی مفهومی، شاخص ها و راهنمای اجرا)  
پدیدآورندگان: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش  
مشخصات نشر:  
مشخصات ظاهری:  
وضعیت فهرست نویسی:  
موضوع:  
شناسه افزوده:

عنوان کتاب: مدرسه تراز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش  
(الگوی مفهومی، شاخص ها و راهنمای اجرا)  
پدیدآورندگان: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش  
ویرایش:  
پشتیبانی و هماهنگی:  
لیتوگرافی، چاپ و صحافی:  
تیراژ:  
نوبت چاپ: چاپ سوم، تابستان ۱۴۰۴  
نشانی دبیرخانه: تهران، خیابان سپهبد قمری، نرسیده به پل کریم خان زند،  
نبش کوچه شهید باقری قصرالدشتی، شماره ۱۸۱، ساختمان سازمان پژوهش  
و برنامه ریزی آموزشی، طبقه ششم، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش،  
تلفن: ۸۸۸۴۳۲۷۰ نمابر: ۸۸۳۱۰۷۹۴  
وبگاه پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش: [rie.ir](http://rie.ir)

همه سعادت‌ها و شقاوت‌ها انگیزه‌اش از مدرسه‌هاست و کلیدش دست معلمین است. کلید سعادت و شقاوت یک ملت دست فرهنگی است



نقشه راه برای اجرای سند تحوّل تهیه نشده؛ برای همین هم هست که از سند تحوّل در کف مدرسه خبری نیست  
سند تحول باید برای همه سطوح آموزش و پرورش به روشنی و جذاب تبیین شود تا همه مدیران و معلمان برای اجرای دقیق آن انگیزه پیدا کنند



## فهرست

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| دیباجه (سخن وزیر)                                                                                                  | ۸  |
| فصل اول: کلیات                                                                                                     | ۱۱ |
| مقدمه، روش‌شناسی، مدل مفهومی اجرای سند تحول بنیادین، مدل عملیاتی اجرای سند تحول بنیادین در سطح ستاد و مدرسه، اهداف |    |
| فصل دوم: مدرسه تراز سند تحول                                                                                       | ۲۱ |
| بیانیه ارزش‌ها، مأموریت، چشم‌انداز، الگوی مفهومی (ابعاد و مؤلفه‌ها)، تعریف ابعاد و مؤلفه‌ها                        |    |
| فصل سوم: شاخص‌ها و سنجه‌های ارزیابی مدرسه تراز سند تحول                                                            | ۴۹ |
| فصل چهارم: برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه                                                                          | ۶۵ |
| فصل پنجم: فرایند اجرا و استلزامات                                                                                  | ۷۱ |



## دیباچه

بسم الله الرحمن الرحيم

### مدرسه قوی، ایران قوی می سازد

مدرسه، زیرساخت و اساس پیشرفت یک جامعه است و اگر در جستجوی ایرانی پیشتاز در تمام ابعاد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، نظامی و سیاسی هستیم، باید به مدرسه بازگردیم و به خود یادآوری نماییم که ما از ساخت مدرسه قوی غفلت کرده ایم؛ در حالی که ایران قوی، با مدرسه قوی ساخته می شود. این غفلت ریشه در آغاز شکل گیری مدرسه در ایران دارد؛ چرا که مدرسه ایرانی در عصر قاجار با رویکردی تقلیدگرانه متولد شد و در زمانه پهلوی نیز به نحوی مقلدانه و تاریخ گذشته توسعه یافت و همین موجب گردید که این نهاد، نحیف و کم مایه شود و نتواند به مثابه پیشران کشور ایفای نقش نماید.

پس از انقلاب اسلامی، تلاش های وافر صورت گرفت تا مدرسه ایرانی مبتنی بر نیازها و مسائل بومی، و بنیاد اندیشگانی ایرانی - اسلامی بازسازی شود و به فضل الهی توفیقات بسیاری نیز حاصل گردید. تحول در کتب درسی، تمرکز بر تربیت معلم، استقرار امور تربیتی و توسعه مدارس تا دورترین نقاط کشور و سرمایه گذاری بی بدیل برای گسترش تربیت عمومی از جمله خدماتی است که در جمهوری اسلامی محقق گردید، اما با وجود تمام این خدمات، همچنان از تحقق مدرسه آرمانی تراز انقلاب اسلامی فاصله داریم. برای رفع همین شکاف بود که جمعی از متخصصین تعلیم و تربیت کشور، تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را آغاز کردند که با عنایت خداوند در سال ۱۳۹۰ به سرانجام رسیده و در شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب شد.

پس از تصویب این سند، تلاش های بسیاری از سوی مسئولین وقت و مجموعه مدیران و معلمان دلسوز کشور صورت پذیرفت تا این سند به صورت محسوس در میدان مدارس کشور تعبیر و عملیاتی شود، اما واقعیت این است که ویرایش





مدرسه ای سند تحول بنیادین در دوازده سال گذشته به صورت گسترده در عموم مدارس کشور جاری نشده است. به همین دلیل، در ابتدای دولت سیزدهم، آسیب شناسی دقیق و همه جانبه از شیوه اجرای سند تحول بنیادین صورت گرفت تا در ادامه مسیر، نقاط قوت گذشتگان را ارج نهاده و نقاط ضعف را برطرف سازیم. یکی از این نقاط قوت، پیگیری دو طرح «تدبیر» و «تعالی» بود که بر تحول در سطح مدرسه متمرکز شده و به توفیقاتی دست یافته بودند. در عین حال، این طرح ها به دلایلی با موفقیتی قابل قبول در سطح وسیع مواجه نگردیدند. از جمله این دلایل می توان به کم توجهی به گفتمان سازی، عدم کفایت آموزش ها، بار کردن بخشنامه های متکثر بر شانه های این طرح ها و گزارش محوری در ارزیابی مدارس و بطور خلاصه فقدان الگوی مدرسه تراز سند تحول شامل الگوی مطلوب، الگوی ارزیابی، برنامه راهبردی و عملیاتی و فرآیند اجرا و ارزیابی اشاره نمود.

بنابراین به منظور ارتقای دو طرح یاد شده، پژوهشی پیرامون سند تحول بنیادین و مبانی نظری آن انجام شد. در این پژوهش، الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول بنیادین ارائه گردید که در آن مؤلفه ها و شاخص های مدرسه تراز در محورهای مدیریت و رهبری تربیتی مدرسه، برنامه های درسی و تربیتی مدرسه، کنشگران اصلی مدرسه (مربیان، مربیان، والدین و جامعه محلی)، محیط فیزیکی و فرهنگی مدرسه و نتایج مورد انتظار از مدرسه مشخص شدند. در ادامه نیز نقش ها و وظایف هر یک از واحدهای وزارتخانه به منظور فعالیت های رسانه ای، آموزش معلمان و مدیران، شبکه سازی و ارزیابی مدارس مشخص گردید.

آنچه پیش روی شما معلمان و مدیران فرهیخته مدارس کشور قرار دارد الگوی مدرسه تراز سند تحول بنیادین شامل ترسیم وضع مطلوب، الگوی ارزیابی برای توصیف وضع موجود و چارچوب برنامه راهبردی و عملیاتی برای رسیدن به وضع مطلوب می باشد که بر اساس یک پژوهش مفصل در پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و با مشارکت واحدهای مختلف سازمانی آماده شده است. از این رو، خداوند



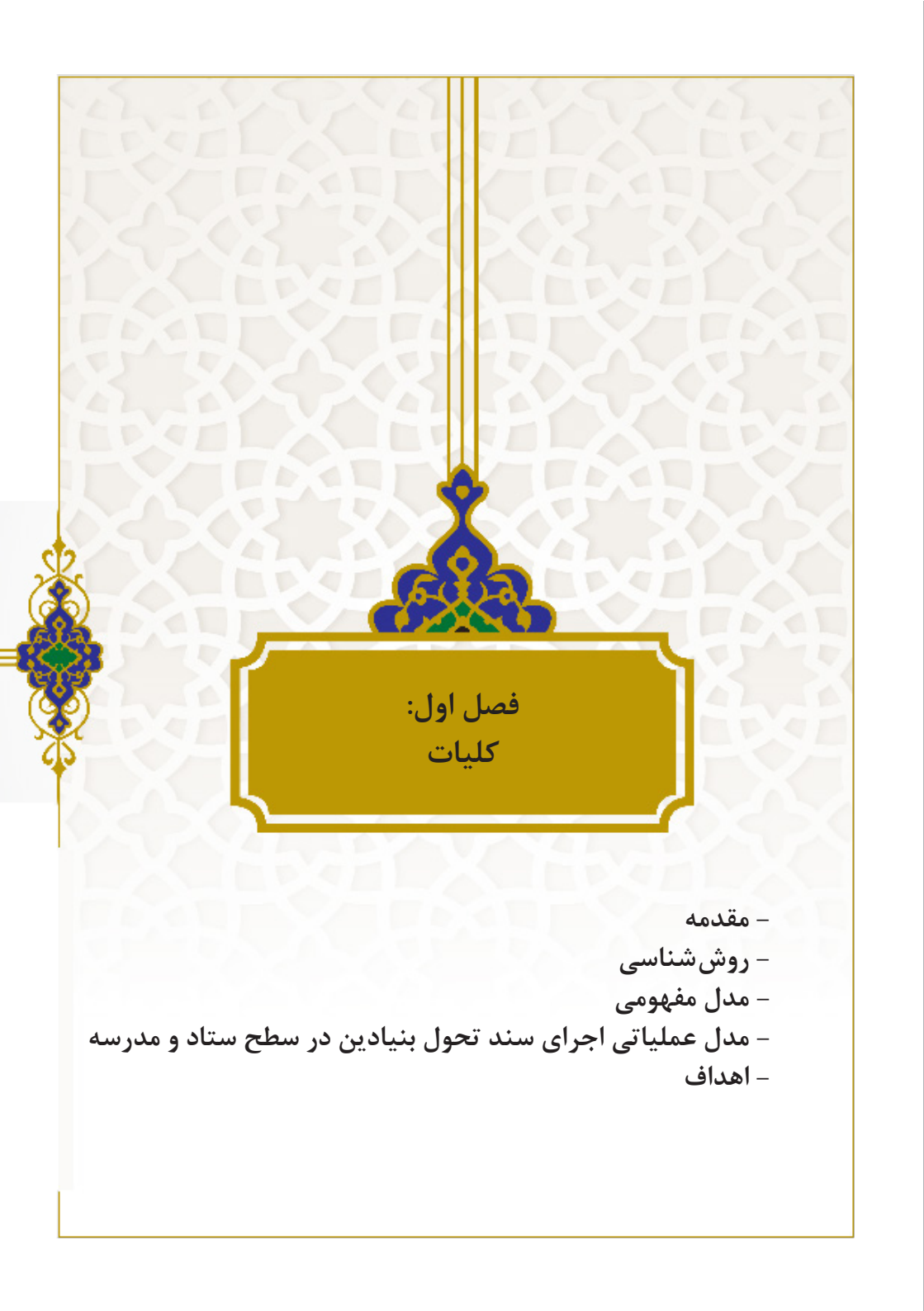


متعال را سپاسگزارم که توفیق پیدا کرده ایم در سال های نخست دولت مردمی، این الگو را آماده و در اختیار مدارس سراسر کشور قرار دهیم. بدیهی است تهیه و ابلاغ این الگو، زمانی ما را به اهدافمان خواهد رساند که تمام ارکان وزارت آموزش و پرورش از ستاد تا مدرسه به طور منسجم، هم نوا و هم افزا نسبت به تحقق مدرسه تراز سند تحول بنیادین اهتمام جدی ورزند و حوزه های راهبری و نظارت نیز با دقت و سرعت کافی و معقول، رسالت خود را انجام دهند.

در پایان از تمام همکاران ستاد، ادارات کل و مناطق آموزشی انتظار دارم از تلاش های جهادی معلمان و مدیران فرهیخته مدارس سراسر کشور پشتیبانی همه جانبه فراهم آورند و تمام ظرفیت های درون و برون وزارتخانه را برای ایجاد مدرسه ای قوی فعال سازند و از درگاه احدیت، مسألت دارم تا ما را در ساختن ایران قوی یاری رساند.

وزیر آموزش و پرورش





## فصل اول: کلیات

- مقدمه
- روش شناسی
- مدل مفهومی
- مدل عملیاتی اجرای سند تحول بنیادین در سطح ستاد و مدرسه
- اهداف

## مقدمه

یکی از اقدامات زیربنایی تحولی در آموزش و پرورش پس از پیروزی انقلاب اسلامی، تدوین سندی جامع به عنوان «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» بوده که در آذرماه ۱۳۹۰ پس از سال‌ها فعالیت و پژوهش علمی به تأیید مقام معظم رهبری (مدظله العالی) رسید و رونمایی شد. این سند براساس مبانی نظری شامل: سه بخش فلسفه تربیت در جمهوری اسلامی ایران، فلسفه تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران و رهنامه نظام تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران تدوین شده است. بر پایه این سند، «مدرسه جلوه‌ای است از مراتب حیات طیبه و جامعه سالم، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط متربیان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی»<sup>۱</sup>. در اهداف و راهکارهای سند تحول بنیادین هم تأکید زیادی به ارتقای نقش و جایگاه مدرسه و ارکان آن در تعلیم و تربیت شده است از جمله:

در هدف عملیاتی ۷: «افزایش نقش مدرسه به عنوان یکی از کانون‌های پیشرفت محلی، به‌ویژه در ابعاد فرهنگی - اجتماعی».

راهکار ۵-۵: «اختصاص حداقل ۱۰ و حداکثر ۲۰ درصد از برنامه‌های آموزشی به معرفی حرفه‌ها، جغرافیا، آیین و رسوم، نیازها و شرایط اقلیمی و جغرافیایی استان‌ها به‌ویژه مناطق روستایی و عشایری با رعایت استانداردهای ارتقای کیفیت و تقویت هویت اسلامی - ایرانی دانش‌آموزان در چارچوب ایجاد کارآمدی و تقویت هویت ملی».

۱- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰



راهکار ۲-۳: «تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی، حرفه‌ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس».

همچنین در بند ۸ سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش، ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) آمده است: «ارتقای نقش و اختیارات مدرسه در تحقق اهداف و مأموریت‌ها و تقویت مناسبات صحیح و سازنده آموزش و پرورش با خانواده‌ها و رسانه‌ها و جامعه».

البته باید اعتراف نمود که با وجود تلاش‌های بسیاری که برای تدوین سند صورت گرفته است، در پیاده‌سازی و اجرای این سند متریقی بسیار کند عمل شده است به نحوی که در جلسات مختلف گله‌مندی‌های مکرر سگان دار انقلاب اسلامی و سایر مسئولان ارشد نظام را هم در پی داشته است از جمله مقام معظم رهبری (حفظه الله تعالی) فرموده‌اند: «بیش از ده سال پیش، این سند تنظیم شده، وزرای محترمی هم که آمدند، هر کدام یک کارهایی کرده‌اند، گزارش‌هایی هم داده‌اند، به ما هم معمولاً گزارش داده‌اند که ما این کارها را انجام داده‌ایم، لکن آنچه واقعیت دارد این است که به این سند تحول عمل نشده؛ حالا ممکن است یک بخشی از گوشه‌ای از آن به یک شکلی تحقق پیدا کرده باشد اما این سند یک کل است، یک مجموعه است. اگر چنانچه مسئولان و مدیران آموزش و پرورش معتقدند که ایرادی در این سند هست، خیلی خوب، به روز کنند آن را؛ سند را به روز کنند، کامل کنند،

مشکلش را برطرف کنند؛ همت بگمارند برای اینکه این کار انجام بگیرد و سند تحوّل دیده بشود. برای سنجش پیشرفت هم باید شاخص معین بشود؛ اینکه بگویند این قدر درصد از این سند عمل شد و مانند اینها، این نمی‌شود؛ شاخص کمی به وجود بیاید، مشخص بشود که چقدر پیشرفت شده در این سند.»

معظم له در اردیبهشت ۱۴۰۲ هم فرمودند: «برای اجرای سند تحوّل یک نقشه راه لازم است؛ این نقشه راه تا حالا تنظیم نشده؛ یعنی بنده اطلاع ندارم، آنچه به من هم گزارش دادند همین است. نقشه راه برای اجرای سند تحوّل تهیه نشده؛ برای همین هم هست که از سند تحوّل در کف مدرسه خبری نیست. سند تحوّل چیز خوبی است، حرف‌های بسیار خوبی در آن هست، اما در واقعیت، در محیط تعلیم و تربیت، انسان اثری و نشانی از سند تحوّل نمی‌بیند؛ این برای این است که نقشه راه تهیه نشده. پس بنابراین، نکته بعدی در مورد سند تحوّل این است که بایستی نقشه راه برای آن تهیه بشود، یک برنامه‌ریزی باید برای آن بشود.» (۱۴۰۲/۲/۱۲).

در پاسخ به مطالبه مکرر مقام معظم رهبری برای ایجاد تحول در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی، طراحی و تدوین نقشه اجرایی سند تحول در دستور کار وزارت آموزش و پرورش قرار گرفته و تدوین نقشه راه به پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش واگذار شد که نقشه راه را در دو سطح ستاد و مدرسه تدوین و ارائه نمود و مراحل اعتباربخشی و بررسی و تصویب آن در بین مدیران مدارس، مدیران کل آموزش و پرورش استان‌ها و شورای معاونان طی شده و در نهایت به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسید. براساس نقشه راه سطح مدرسه‌ای اجرای سند، شامل چهار مرحله به شرح زیر می‌باشد:



- ۱- ترسیم وضعیت مطلوب در قالب طراحی الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول شامل ابعاد، مولفه ها، شاخص ها و سنجه ها
  - ۲- توصیف وضعیت موجود در قالب الگوی ارزیابی درونی مدرسه براساس شاخص های دقیق
  - ۳- تدوین و اجرای برنامه تحولی مدرسه براساس چارچوب ابلاغی
  - ۴- ارزیابی میزان اجرای سند تحول در مدرسه و نتایج و پیامدهای آن در حوزه دانش آموزان، مربیان و معلمان، مدیران، خانواده و خود مدرسه (تحقق مدرسه صالح) در قالب ارزیابی بیرونی
- لازم است یادآوری شود برای تدوین نقشه راه تحول در مدرسه تمام طرح های تحولی انجام شده قبلی از قبیل آیین نامه اجرایی مدارس، برنامه تعالی مدرسه و برنامه تدبیر بررسی شده و نقاط قوت و ضعف آنها احصا گردیده و تلاش شده از تلاش های خوب صورت گرفته قبلی و آثار آن در مدرسه نهایت بهره برداری به عمل آید و نقشه راه جدید هم در ادامه و کامل کننده طرح های قبلی باشد.
- الگوی مدرسه تراز بر اساس معیارها و شاخص هایی مبتنی بر سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی طراحی شده است. بنابراین لازم است این نقشه راهنمای عمل مدیران، معلمان، والدین، دانش آموزان و سایر عوامل درونی و بیرونی مدرسه قرار گیرد و نیز از منظر ارزشیابی بیرونی نقشه و معیاری برای سنجش میزان تحقق اهداف راهبردی و برنامه ای سند تحول بنیادین توسط سیاست گذاران و برنامه ریزان از ادارات مناطق آموزش و پرورش و ادارات کل آموزش و پرورش تا سطح وزارت (شورای عالی آموزش و پرورش، اداره کل ارزیابی عملکرد و مرکز سنجش) و حتی دستگاه های سیاست گذار فراتر از آموزش و پرورش (شورای عالی انقلاب فرهنگی، مجلس شورای اسلامی و...) قرار گیرد.

## روش‌شناسی و فرایند تدوین نقشه راه اجرای سند در مدرسه

برای تدوین نقشه راه اجرای سند تحول بنیادین در مدرسه ضمن مشورت با صاحب‌نظران و متخصصان حوزه مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و برنامه‌ریزی درسی، مراحل و اقدامات زیر صورت گرفته است:

۱- تشکیل کارگروه تدوین نقشه راه اجرای سند تحول بنیادین در پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش با حضور متخصصان رشته‌های مختلف از قبیل مدیریت، علوم تربیتی و روان‌شناسی

۲- بررسی پژوهش‌ها و برنامه‌های قبلی که در خصوص اجرای سند تنظیم شده بود، از قبیل آیین‌نامه اجرایی مدارس، برنامه تعالی مدرسه؛ برنامه تدبیر و ...

۳- برگزاری نشست‌های تخصصی و کارشناسی متعدد با حضور صاحب‌نظران، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس در خصوص چرایی اجرای ناقص سند تحول از ستاد تا مدرسه

۴- تدوین فهرست و مؤلفه‌های نقشه راه اجرای سند تحول در مدرسه و بررسی و تصویب در شورای ستاد تحول وزارت

۵- انجام پژوهش در زمینه الگوی مدرسه تراز سند تحول (ترسیم وضعیت مطلوب) و الگوی ارزیابی مدارس (برای توصیف وضعیت موجود) و نیز الگوی برنامه راهبردی و عملیاتی مدارس (برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب)

۶- سفارش مطالعات فوری (زودبازده) برای تدوین نگاشت‌های قانونی و حقوقی، نهادی، آموزشی و گفتمان‌سازی



۷- تشکیل گروه‌های کانونی موضوعی براساس زیرنظام‌های سند تحول با حضور اعضای ثابت و متغیر از کارگروه مرکزی و نمایندگان مسلط و تام‌الاختیار معاونت‌ها و سازمان‌های مرتبط با زیرنظام‌های شش‌گانه سند و تحلیل راهکارهای سند و برنامه‌های زیرنظام‌ها، برنامه تحولی دولت و برنامه تحولی وزیر آموزش و پرورش و باز تدوین راهکارها و اهداف عملیاتی سند و برنامه‌ها در قالب خوشه‌های کلی و پروژه‌های مرتبط با خوشه‌ها

۸- تدوین نسخه نهایی مدرسه تراز سند تحول شامل الگوی مفهومی، نقشه راه و راهنمای اجرا و استلزامات اجرایی

۹- اعتبار بخشی الگوی مدرسه تراز سند از طریق تشکیل جلسات متعدد و کارگاه‌های یک روزه با بیش از ۳۰۰ نفر از مدیران منتخب مدارس، ارسال نقشه راه اجرای سند به ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها و اخذ نظرات آنان و ارائه در جلسات شورای معاونان با حضور مدیران کل استان‌ها، ارائه در کارگروه ستاد تعلیم و تربیت شورای عالی انقلاب فرهنگی و...

۱۰- بررسی و نهایی کردن نقشه و راهنمای اجرای سند تحول مدرسه در کارگروه منتخب شورای معاونان با حضور معاونان آموزش ابتدایی و متوسطه، مدیرکل ارزیابی عملکرد و رسیدگی به شکایات، رئیس مرکز سنجش و تضمین کیفیت، نماینده معاونت توسعه منابع و پشتیبانی، رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و رئیس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

۱۱- بررسی و تصویب در جلسه مورخ ۱۴۰۳/۰۳/۰۷ شورای عالی آموزش و پرورش با حضور وزیر محترم آموزش و پرورش

### مدل مفهومی نقشه راه

اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مستلزم تدوین نقشه راه دقیق براساس مدل مفهومی و عملیاتی جامع و دربرگیرنده تمام عوامل درون و برون سازمانی و فرایندهای اجرایی می باشد که به شکل صفحه بعد ارائه شده است.

در این مدل مبانی تدوین سند شامل مبانی نظری، سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری در حوزه آموزش و پرورش و فلسفه تعلیم و تربیت و متن سند تحول و برنامه درسی ملی و نیز برنامه های زیرنظام های شش گانه سند مورد توجه قرار گرفته و نقشه اجرای آن تدوین شده است.



## مدل مفهومی نقشه راه اجرای سند تحول بنیادین

مبانی نظری سند تحول - سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری

سند تحول بنیادین - برنامه درسی ملی - برنامه های زیر نظام های سند

نقشه اجرای سند

### سطح مدرسه

- ۱-گفتمان سازی، آموزش و بستر سازی
- ۲-ارزیابی درونی مدرسه بر اساس الگوی مدرسه تراز
- ۳-تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی
- ۴-اجرای برنامه راهبردی و عملیاتی

### سطح ستاد

- تدوین الگوی مدرسه تراز سند ابعاد، شاخص ها و سنجه ها ( بازآرایی برنامه های زیر نظام ها بر اساس راهکارها و تدوین خوشه ها و پروژه ها و اجرای آن ها
- تدوین نگاشت های قانونی حقوقی، گفتمانی و مالی سند
- تدوین شاخص های راهبردی برنامه ای و برون دادی
- تامین استلزامات اجرای سند تحول

نظارت و ارزیابی بهیود مستمر نقشه

### ارزیابی و پایش:

- ارزیابی برنامه ها و پروژه ها
- تدوین شاخص و ارزیابی میزان پیشرفت اجرای سند
- ارزیابی میزان کسب شایستگی های دانش آموزان ، معلمان، والدین و ویژگی های مدرسه صالح
- تدوین شاخص های راهبردی و ارزیابی میزان تحقق اهداف سند و نظام تعلیم و تربیت

### اهداف اجرای الگوی مدرسه تراز سند تحول

- ۱- ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت در مدارس براساس شاخص های سند تحول بنیادین
- ۲- تقویت و توسعه مشارکت عوامل سهیم و مؤثر در تحول مدرسه و ارتقای تعلیم و تربیت رسمی و عمومی.
- ۳- انسجام و هماهنگی بخش های ستادی (وزارت تا ادارات منطقه) در پشتیبانی، نظارت و ارزشیابی از مدرسه.
- ۴- توسعه و تقویت شایستگی های عمومی و حرفه ای معلمان، مربیان و مدیران مدارس در تحقق ویژگی های مدرسه صالح (مدرسه یادگیرنده، پژوهنده و هویت ساز).
- ۵- شفافیت و پاسخگویی مدیران مدارس تا ستاد در برابر عملکرد و نتایج نظام تعلیم و تربیت.
- ۶- اطمینان از تحقق اهداف تعلیم و تربیت در ارتقای عملکرد تحصیلی و شایستگی های دانش آموزان از طریق سنجش ملی
- ۷- زمینه سازی جهت شناسایی و حل چالش ها و مسائل مدرسه و تحقق رویکرد مدرسه محوری

### نتایج اجرای الگوی مدرسه تراز در راستای ارتقای کیفیت مدرسه

- اداره مدرسه بر مدار برنامه ریزی راهبردی
- هدفمندی فعالیت ها و اقدامات
- ارزیابی و بهبود مستمر برنامه های مدرسه
- محوریت شاخص ها در تعریف برنامه ها و راهبردها و ارزیابی مدرسه
- یکپارچگی و جامعیت برنامه ها و نگاه مدیران به همه حوزه ها
- حذف برنامه های زائد و غیر مؤثر در جریان تربیت
- قرار گرفتن برنامه درسی در کانون توجه مدیران
- توجه به محیط های متنوع تربیتی در برنامه مدرسه
- امکان ارزیابی بیرونی برنامه های مدرسه و ارزشیابی از عملکرد آن
- همسویی عوامل مؤثر در تربیت مبتنی بر برنامه درسی



## فصل دوم:

### مدرسه ترازسند تحول

- بیانیه ارزش‌ها
- مأموریت
- چشم انداز
- الگوی مفهومی (ابعاد و مؤلفه‌ها)
- تعریف ابعاد و مؤلفه‌ها

## بیانیه ارزش‌ها

گزاره‌های ارزشی مندرج در بیانیه ارزش‌ها، باید‌ها و نبایدهایی اساسی است که لازم است تمام اجزا و مؤلفه‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی هماهنگ با آنها بوده و همه سیاست‌گذاران و کارگزاران نظام ملتزم و پایبند به آنها باشند.

گزاره‌های ارزشی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی عبارت‌اند از:

۱- آموزه‌های قرآن کریم، نقش معنوی، اسوه‌ای، هدایتی و تربیتی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم و حضرت فاطمه زهرا علیها السلام و ائمه معصومین علیهم السلام به ویژه امام زمان عجل الله تعالی فرجه الشریف و ولایت‌مداری در تمام ساحت‌ها برای تحقق جامعه عدل جهانی (جامعه مهدوی).

**تبصره:** اقلیت‌های مذهبی مصرح در قانون اساسی براساس قوانین موضوعه اقدام خواهند کرد.

۲- آموزه‌های بنیادین مهدویت و انتظار که رمز هویت اسلام ناب و عامل حیات و بقای آن در عصر غیبت است، به عنوان مهم‌ترین رسالت منتظران در عصر غیبت.

۳- میراث نظری و عملی حضرت امام خمینی رحمته الله علیه، تعمیق علاقه و پیوند با انقلاب اسلامی، قانون اساسی و ولایت فقیه.

۴- فرایند تعلیم و تربیت در تمام ساحت‌ها شامل تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی، تعلیم و تربیت اجتماعی و سیاسی، تعلیم و تربیت زیستی و بدنی، تعلیم و تربیت زیباشناختی و هنری، تعلیم و تربیت اقتصادی و حرفه‌ای، تعلیم و تربیت علمی و فناورانه منطبق بر نظام معیار اسلامی (مبانی و ارزش‌های برگرفته از قرآن کریم، سنت حضرات معصومین علیهم السلام و عقل) که تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی در آن محوریت دارد.



- ۵- زمینه سازی کسب شایستگی های پایه با تأکید بر خصوصیات مشترک اسلامی - ایرانی و انقلابی، در راستای تکوین و تعالی پیوسته هویت دانش آموزان در ابعاد فردی، خانوادگی و اجتماعی.
- ۶- هویت شناخت مدار و واقع نمایی و معنای گسترده، جامع و منسجم معرفت (و حیانی، عقلانی، نقلی و تجربی).
- ۷- نقش معلم (مربی) به عنوان هدایت کننده و اسوه ای امین و بصیر در فرایند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی.
- ۸- بصیرت و تعالی در زمینه های گوناگون عبادی، اخلاقی، اعتقادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی.
- ۹- کرامت ذاتی و اکتسابی انسان و کسب فضایل اخلاقی از جمله: ایمان، تقوا، تَوَلّی و تَبَرّی، عمل صالح، خودباوری، روحیه مجاهدت، ظلم ستیزی، علم، حکمت، عفت، شجاعت، عدالت، صداقت، ایثار و فداکاری.
- ۱۰- سلامت جسمانی، نشاط و تقویت اراده.
- ۱۱- تکوین و تعالی جنبه های انسانی هویت دانش آموزان برای تقویت روابط حق محور، عدالت گستر و مهرورزانه با همه انسان ها در سراسر جهان.
- ۱۲- منزلت علم نافع، هدایت گر و توانمندساز و مقام و جایگاه عالم و معلم.
- ۱۳- پرورش، ارتقا و تعمیق انواع و مراتب عقلانیت در همه ساحت های تعلیم و تربیت.
- ۱۴- ارتقای جایگاه و نقش تربیتی خانواده و مشارکت اثربخش آن با نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی.



- ۱۵- نقش تربیتی اماکن مذهبی، نهادهای مردمی، اجتماعی و رسانه.
- ۱۶- عدالت تربیتی در ابعاد کمی، همگانی و الزامی و عدالت کیفی با رعایت تفاوت‌های فردی، جنسیتی، فرهنگی و جغرافیایی.
- ۱۷- جایگاه و نقش تعلیم و تربیتی نهاد رسانه و فناوری‌های ارتباطی و بهره‌گیری هوشمندانه از آن و مواجهه فعال و آگاهانه جهت پیشگیری و کنترل آثار و پیامدهای نامطلوب آن.
- ۱۸- توجه توأمان به منافع و مصالح فردی و اجتماعی در چارچوب منافع و مصالح ملی.
- ۱۹- صیانت از وحدت ملی و انسجام اجتماعی با محوریت هویت مشترک اسلامی - ایرانی.
- ۲۰- وطن‌دوستی و افتخار به ارزش‌های اصیل و ماندگار اسلامی - ایرانی و اهتمام به برپایی جامعه مهدوی.
- ۲۱- تقویت گرایش به زبان و ادبیات فارسی به عنوان زبان مشترک.
- ۲۲- استمرار فرهنگ اسلامی - ایرانی از طریق ارزیابی آگاهانه آن و تعامل نقادانه با سایر فرهنگ‌ها براساس نظام معیار اسلامی.
- ۲۳- مسئولیت‌پذیری همه‌جانبه، مشارکت اجتماعی و داشتن روحیه جمعی و مهارت مورد نیاز جامعه.
- ۲۴- روحیه کارآفرینی، کسب شایستگی‌های عام حرفه‌ای و مهارتی و هنری زمینه‌ساز کار مولد.
- ۲۵- ارج نهادن به دستاوردهای علمی و تجربه‌های بشری در چارچوب نظام معیار اسلامی و بسترسازی برای دستیابی به مرجعیت علمی جهان.
- ۲۶- نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی به عنوان عامل اثرگذار اجتماعی و مولد نیروی انسانی و سرمایه فرهنگی و معنوی جهت رشد و تعالی همه‌جانبه و پایدار و اعتلای فرهنگ عمومی مبتنی بر نظام معیار اسلامی.



۲۷- مدرسه به عنوان کانون تعلیم و تربیت رسمی عمومی و محل کسب تجربه‌های تربیتی.

۲۸- تقویت شأن حاکمیتی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در ابعاد سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی و نظارت و ارزیابی ضمن مشارکت‌پذیری و کاهش تصدی‌گری غیرضروری در بعد اجرا با رعایت اصل عدالت.

۲۹- آینده‌پژوهی و پایش تحولات مؤثر بر تعلیم و تربیت رسمی عمومی به منظور ایفای نقش فعال در مواجهه با چالش‌های پیش رو در عرصه‌های مختلف.

۳۰- جامعیت، یکپارچگی و توجه متوازن به ساحت‌های تعلیم و تربیت.

## مأموریت مدرسه تراز سند

ایجاد زمینه دستیابی دانش‌آموزان در سنین لازم‌التعلیم به مراتبی از حیات طیبه در ابعاد زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی و جهانی با تأکید بر شایستگی‌های پایه

## چشم‌انداز مدرسه تراز سند

«مدرسه جلوه‌ای است از مراتب حیات طیبه و جامعه سالم، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط متربیان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی.»<sup>۱</sup>

## ویژگی‌های مدرسه در افق چشم‌انداز

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

۲- نقطه اتکای دولت و ملت در رشد، تعالی و پیشرفت کشور و کانون تربیت محله.

۳- برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی.

۴- نقش‌آفرین در انتخاب آگاهانه، عقلانی، مسئولانه و اختیاری فرایند زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی دانش‌آموزان براساس نظام معیار اسلامی.

۵- دارای ظرفیت پذیرش تفاوت‌های فردی، کشف و هدایت استعدادها

۱- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰



متنوع فطری و پاسخگویی به نیازها، علایق و رغبت دانش‌آموزان در راستای مصالح و چارچوب نظام معیار اسلامی.

۶- یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تسهیل‌کننده هدایت، یادگیری و تدارک‌بیننده خودجوش ظرفیت‌های جدید در خدمت تعلیم و تربیت.

۷- خودارزیاب، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی.

۸- تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی، علمی، امن، سالم، بانشاط، مهرورز و برخوردار از هویت جمعی.

۹- برخوردار از مربیان دارای فضائل اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی براساس نظام معیار اسلامی.

۱۰- مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر، مشارکت‌جو.

۱۱- متکی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره‌مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذی‌نفعان با تأکید بر مربیان، دانش‌آموزان و خانواده.

۱۲- برخوردار از بهره‌فناوری آموزشی در سطح معیار؛ با توجه به طیف منابع و رسانه‌های یادگیری (شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات).

۱۳- دارای ظرفیت تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی.

۱۴- دارای تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها، مراکز مذهبی و کانون‌های محلی نظیر فرهنگسرا، کتابخانه‌های عمومی و برخوردار از ارتباط مستمر و مؤثر با عالمان دینی، صاحب‌نظران و متخصصان.

۱۵- دارای پیوند مؤثر با موضوعات و مسائل جامعه در مقیاس محلی، منطقه‌ای و ملی با حضور فعال در حیات اجتماعی.



### الگوی مفهومی مدرسه تراز سند

الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول دارای پنج بعد مدیریت و راهبری، اجتماعی و ارتباطی کنشگران اصلی (مربیان و همیاران، مربیان، جامعه محلی و خانواده) برنامه درسی و تربیتی، محیط تربیت و نتایج و پیامدها به شرح زیر می باشد.

**بعد مدیریت و راهبری شامل:** برنامه ریزی راهبردی، مدیریت بهینه و شفاف منابع، مدیریت مشارکتی، مدیریت منابع انسانی (رشد و توانمندسازی معلمان و کارکنان)، تصمیم گیری مبتنی بر تفکر پژوهش

**بعد اجتماعی و ارتباطی کنشگران شامل:** توسعه مشارکت و مسئولیت پذیری مربیان، هم آوایی خانواده و مدرسه در فرآیند تربیت، تعامل و ارتباط حرفه ای معلمان و مربیان، تعامل مدرسه و جامعه محلی

**بعد برنامه آموزشی و تربیتی شامل:** تنوع بخشی به فرصت های فرهنگی تربیتی، تنوع بخشی فرآیندهای یاددهی-یادگیری، هدایت، راهنمایی و مشاوره مربیان، طراحی و اجرای برنامه درسی و تربیتی ویژه مدرسه ای

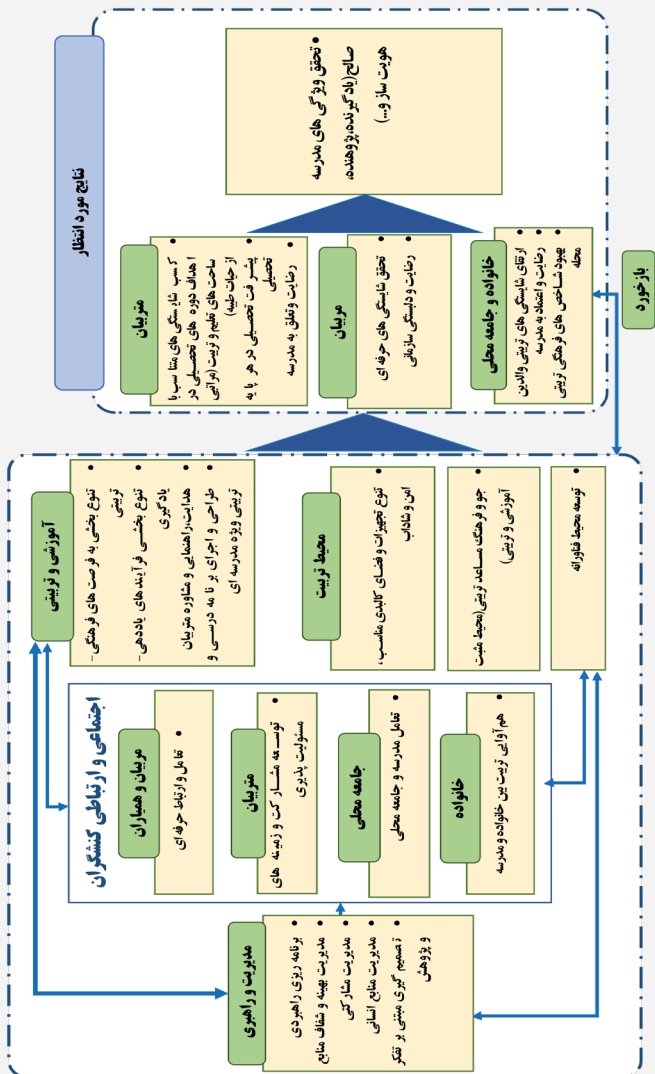
**بعد محیط تربیت شامل:** تنوع تجهیزات فضای کالبدی مناسب، امن و شاداب، جو و فرهنگ مساعد تربیتی (محیط مثبت آموزشی و تربیتی) و توسعه محیط فناورانه

**بعد نتایج شامل:** شایستگی های مورد انتظار در مربیان، مربیان، والدین و جامعه محلی و در نهایت تحقق مدرسه صالح می باشد.



## الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول بنیادین

الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول بنیادین



## تعریف و توصیف ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول

### ۱. بعد مدیریت و راهبری تربیتی

**تعریف:** مدیریت و راهبری تربیتی در مدرسه، فرایندی جامع و چابک، زمینه‌ساز مدرسه صالح با تأکید بر مدرسه یادگیرنده و پژوهنده که می‌تواند با حاکمیت مناسبات اعتقادی و اخلاقی، زمینه نقش‌آفرینی ارکان مدرسه را به صورت هماهنگ، کارا و اثربخش، در جهت تحقق اهداف هریک از دوره‌های تحصیلی در ساحت‌های تعلیم و تربیت فراهم آورد.<sup>۱</sup>

#### \* مؤلفه ۱. برنامه ریزی راهبردی مدرسه

برنامه‌ریزی و تدوین نقشه راه برای رسیدن به اهداف می‌باشد؛ به عبارت دیگر: مدیران مدارس با تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی زمینه کسب شایستگی‌های لازم برای درک و اصلاح موقعیت متربیان را فراهم می‌کنند.<sup>۲</sup>

#### \* مؤلفه ۲. مدیریت بهینه و شفاف منابع

یکی از وظایف اصلی مدرسه نظارت بر منابع مالی، انسانی و... مدرسه از ابعاد مختلف درآمدی/ هزینه‌ای، کارکردی و عملکردی از نظر کیفیت و کمیت می‌باشد.<sup>۳</sup>

براساس این وظیفه باید سازوکارهای مناسب برای نظارت بر عملکرد مالی، عملکرد معلمان، مربیان و دانش‌آموزان (نظارت توأم با راهنمایی) فراهم گردد

#### \* مؤلفه ۳. مدیریت مشارکتی

یکی از وظایف اصلی مدرسه ایجاد فرصت جهت مشارکت خانواده، مربیان، متربیان، نهادهای محلی در اداره مدرسه می‌باشد. برای این منظور بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی، حمایتی، تفویضی از رویکردهای مورد تأکید است.<sup>۴</sup>

۱- مبانی نظری سند تحول، صص ۳۷۶، ۳۵۷

۲- مبانی نظری سند تحول، ص ۳۶۰

۳- همان ص ۳۶۸

۴- مبانی نظری سند تحول، صص ۳۶، ۳۶۸



#### \*مؤلفه ۴. مدیریت منابع انسانی

معلمان و مربیان در ادامه نقش تربیتی انبیا و اولیای الهی، اسوه‌ای امین، راهنمایی بصیر و عالمی توانا تلقی می‌شوند که وظیفه هدایت، روشنگری، برنامه‌ریزی، آموزش، پشتیبانی، مشورت، بازخورد دادن و ترغیب متربیان برای به چالش کشاندن موقعیت‌های کنونی جهت بسط و توسعه ظرفیت‌های وجودی برای کسب شایستگی‌ها و دستیابی به مراتبی از حیات طیبه را برعهده دارند.<sup>۱</sup>

براساس این وظیفه یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت در سطح مدرسه زمینه‌سازی توسعه شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای معلمان و مربیان خواهد بود.

برای این منظور باید تدابیری اتخاذ شود تا ضمن شناخت دقیق نیازهای آموزشی، شایستگی‌ها از طریق جلسات هم‌اندیشی، نشست‌های تخصصی و با بهره‌گیری از رویکردهایی چون درس‌پژوهی فراهم گردد. بهبود مستمر شایستگی‌ها، متضمن کسب معرفت، عمل و تأمل در خصوص نتایج آن به صورت فردی و گروهی است که نهایتاً منجر به تحقق هویت منحصر به فرد در زندگی شخصی و حرفه‌ای می‌شود. قرارگرفتن در فرایند کسب و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای امکان ایجاد انسجام، هماهنگی و پیوند رشد شخصی و هویت حرفه‌ای را فراهم می‌آورد.<sup>۲</sup>

#### \*مؤلفه ۵. تصمیم‌گیری مبتنی بر تفکر پژوهش

تصمیم‌گیری درست از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت صحیح می‌باشد. اما اگر فرایند این تصمیم‌گیری مبتنی بر تفکر و پژوهش نباشد، تحول یک سازمان از جمله مدرسه میسر نخواهد شد.

۱- همان، ص ۳۸۵

۲- همان، ص ۳۸۷



بنابراین تصمیم‌گیری باید مبتنی بر یافته‌های علمی و پژوهشی باشد.<sup>۱</sup> براساس این اصل کلی انتظار می‌رود تصمیمات مهم مدرسه مبتنی بر یافته‌های پژوهشی باشد. لذا مدیران، معلمان و مربیان می‌توانند ضمن کاربست نتایج پژوهش‌ها از نتایج پژوهش‌های مدرسه‌ای (درس پژوهی، اقدام پژوهی، روایت پژوهی و...) در تصمیم‌گیری‌ها بهره بگیرند.<sup>۲</sup>

## ۲. بعد برنامه آموزشی و تربیتی

**تعریف:** برنامه آموزشی و تربیتی به مجموعه فرصت‌های نظام‌مند و طرح‌ریزی شده (از سطح ملی، منطقه‌ای تا مدرسه و کلاس درس) اطلاق می‌شود که متربیان برای کسب شایستگی‌های لازم جهت درک و اصلاح موقعیت براساس نظام اسلامی در معرض آن قرار می‌گیرند تا با تکوین و تعالی پیوسته هویت خویش، مرتبه قابل قبولی از آمادگی را برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد را به‌دست آورند.<sup>۳</sup> با توجه به تعریف فوق مهم‌ترین نقش مدرسه زمینه‌سازی برای کسب شایستگی‌ها است (کسب شایستگی‌های پایه و مشترک، کسب شایستگی‌های ویژه و مهارت‌های اساسی یادگیری مربوط به هریک از حوزه تربیت و یادگیری) که از طریق خلق فرصت‌های متنوع و به‌کارگیری روش‌های آموزش و تربیتی با رویکرد تمام ساحتی (درهم تنیده و تلفیقی) میسر می‌شود.

## \* مؤلفه ۱. تنوع بخشی فرصت‌های فرهنگی و تربیتی

باتوجه به متمرکز بودن نظام آموزش و پرورش، فرصت‌های آموزشی، تربیتی از سوی ستاد آموزش و پرورش برای مدارس ارسال می‌شود. مدارس ضمن به‌کارگیری این فرصت‌ها، باید با خلاقیت و نوآوری متناسب با هویت

۱- همان، ص ۳۷۱

۲- همان، ص ۴۱۰

۳- مبانی نظری، ص ۳۷۲ و برنامه درسی ملی، صص ۱۰، ۱۱، ۱۶، ۴۰، ۴۱



و اهداف هریک از دوره‌های تحصیلی و اقتضائات بومی و محلی و ...، فرصت‌های مناسب دیگری را طراحی و به کار بگیرند.<sup>۱</sup>

**\*مؤلفه ۲. تنوع بخشی فرصت های یاددهی-یادگیری**

**\*مؤلفه ۳. هدایت، راهنمایی و مشاوره متربیان**

**\*مؤلفه ۴. برنامه درسی و تربیتی ویژه مدرسه‌ای**

براساس راهکار ۵۵ سند تحول و بند ۲-۱۳ از برنامه درسی ملی مدارس اختیار دارند با توجه به تفاوت‌های ناشی از محیط زندگی (شهری، روستایی، عشایری، فرهنگی، جغرافیایی) جنسیتی و فردی دانش‌آموزان (استعداد، توانایی، نیازها و علایق) علاوه بر برنامه‌های ابلاغ شده، خودشان نیز برای تحول مدرسه برنامه درسی و تربیتی ویژه‌ای را طراحی و اجرا کنند. گام اول این اختیارات از طریق شیوه نامه برنامه ویژه مدرسه (بوم) برای مدارس ابلاغ شده است.

**۳. بعد اجتماعی و ارتباطی کنشگران اصلی**

**تعریف:** مدرسه به عنوان کانون عمل و جلوه عینی نظام تربیت رسمی عمومی، نقطه اتکای دولت و ملت در رشد و تعالی و پیشرفت کشور، کانون تربیتی محله، نیازمند مشارکت خانواده و جامعه محلی، مربیان و متربیان در اداره مدرسه می‌باشد.<sup>۲</sup>

به عبارت دیگر مدرسه جهت تحقق مأموریت و اهداف خود در هر یک از دوره‌های تحصیلی، نیازمند مشارکت عوامل سهیم و مؤثر به ویژه چهار رکن خانواده، دولت، رسانه و نهادها و سازمان غیردولتی می‌باشد.<sup>۳</sup>

۱- سند تحول، راهکار ۸-۱، ۲-۶، ۳-۵، ۴-۶، ۵-۶، ۶-۱۷، ۷-۴

۲- سند تحول، ص ۱۸

۳- مبانی نظری، صص ۳۵۷ تا ۳۶۰ و ۳۴۴

در این میان به طور مشخص خانواده، جامعه محلی، مربیان و مربیان به عنوان کنشگران اصلی تلقی می‌شوند که باید با محوریت مدیر مدرسه، زمینه انسجام، هماهنگی و هم افزایی در جهت تحقق اهداف هریک از دوره‌های تحصیلی فراهم گردد.

### الف) مربیان و همیاران

**تعریف:** باتوجه به معنای عمیق تربیت، معلمان و مربیان نقش مربی را در ادامه نقش تربیتی انبیا و اولیای الهی، اسوه‌ای امین، راهنمایی بصیر و عاملی توانا تلقی می‌شوند که وظیفه هدایت، روشنگری، برنامه‌ریزی، آموزش، پشتیبانی، مشورت، بازخورد و تربیت مربیان را برای به چالش کشاندن موقعیت‌های کنونی جهت بسط و توسعه ظرفیت‌های وجودی و برای کسب شایستگی‌ها و دستیابی به حیات طیبه را برعهده دارند.<sup>۱</sup>

### \* مؤلفه تعامل و ارتباط حرفه‌ای معلمان و مربیان

باتوجه به تعریف فوق، معلمان و مربیان و همکاران مدرسه جهت ایفای نقش خود در تربیت تمام ساحتی دانش‌آموزان، علاوه بر تدریس و اجرای فعالیت‌های فرهنگی، هنری، ورزشی و... باید نقش مربیگری و الگویی داشته باشند. معلمان و همکاران فرهیخته مدارس به نقش الگویی خود در اثر بخشی تربیت واقف هستند. در عین حال انتظار می‌رود مدیران مدارس زمینه توسعه جو و فرهنگی مربیگری و ایفای نقش الگویی را فراهم آورند تا دانش‌آموزان در این جو و فرهنگ، ضمن شناخت ظرفیت‌های وجودی خود (فطرت، عقل، استعداد، علاقه و...) نسبت به تکوین و تعالی هویت همه جانبه خود (ساحت‌های تعلیم و تربیت) اهتمام ورزند.

۱- مبانی نظری، ص ۳۸۶ و برنامه درسی ملی، ص ۱۲



## ب) مربیان

**تعریف:** مربیان امانت‌های الهی و دارای کرامت ذاتی هستند، فطرت الهی در وجود آنها نهفته است و قابلیت شکوفایی دارد. مربیان ذاتاً اجتماعی هستند و توانایی انتخاب، تصمیم‌گیری و خویشتن‌داری دارند<sup>۱</sup>. براساس این تعریف دانش‌آموزان از ظرفیت‌های لازم (فطرت، عقل، انگیزه، اراده و...) جهت رشد، یادگیری و تربیت برخوردار هستند، لذا جریان تربیت نمی‌تواند انتقالی باشد بلکه ضمن تدارک فرصت‌های لازم جهت شکوفایی ظرفیت‌های وجودی دانش‌آموزان (فطرت توحیدی) باید تعاملی باشد.<sup>۲</sup>

لذا یکی از کنشگران اصلی تلقی می‌شوند و بدون توجه مشارکت و تعامل آنها هیچ برنامه‌ای در مدرسه اثربخش نخواهد بود در عین حال زمینه نقش‌آفرینی دانش‌آموزان در پیشرفت محله هم باید فراهم شود.

### \* مؤلفه توسعه مشارکت و زمینه‌های مسئولیت‌پذیری

یکی از مهم‌ترین جلوه‌های مشارکت دانش‌آموزان عضویت و فعالیت در تشکله‌ها و انجمن‌های مدرسه است (راهکار ۸-۳) (بسیج، شورای دانش‌آموزی، سفیران سلامت و...)

عضویت در این تشکله‌ها زمینه رشد شایستگی‌ها در ساحت‌های تعلیم و تربیت به ویژه ساحت اجتماعی و سیاسی را فراهم می‌آورد. در عین حال از طریق فعالیت در این تشکله‌ها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدرسه نقش‌آفرین هستند.

علاوه بر تشکله‌های فعالیت‌های مهم فرهنگی دیگری هم در مدرسه دنبال می‌شود (مراسم صبحگاه، اداره کتابخانه، مراسم ملی و مذهبی و...)

۱- برنامه درسی ملی، ص ۱۲

۲- برنامه درسی ملی، صص ۱۱، ۱۲، ۱۳

مشارکت هریک از دانش‌آموزان در یکی از این فعالیت براساس علاقه می‌تواند زمینه تحقق هویت ویژه آنها را فراهم آورد<sup>۱</sup>.

مدرسه یکی از کانون‌های پیشرفت محله در ابعاد فرهنگی - اجتماعی تلقی می‌شود. لذا باید زمینه‌های لازم جهت نقش‌آفرینی مدرسه فراهم شود. (راهکار ۱-۷، ۲-۷، ۳-۷)

به عبارت دیگر رشد و تحول مدرسه با رشد و تحول محله در ارتباط است. نهادهای محلی باید زمینه رشد و تعالی مدرسه را فراهم آورند در عین حال مدارس نیز نقش خود را در پیشرفت محله ایفا کنند. در این فرایند انتظار می‌رود مدیران و مربیان، زمینه پیوند مدارس با نهادهای محلی را فراهم آورند تا دانش‌آموزان بتوانند ضمن فعالیت‌های فرهنگی در مواقع لازم در حل مسائل و مشکلات محلی نیز نقش‌آفرین باشند.

### ج) خانواده

خانواده یکی از ارکان نظام آموزش و پرورش و مدارس تلقی می‌شود و باید با کسب شایستگی‌های لازم در تربیت فرزندان خود، در مدرسه مشارکت فعال داشته باشد. باید به کسب دانش و مهارت لازم نسبت به اهداف، با برنامه‌ها و اصول و روش‌های تعلیم و تربیت، تعامل اثربخش و تعالی‌جویانه در مدرسه داشته باشد. مدارس باید زمینه حضور فعال خانواده‌ها و مشارکت همه‌جانبه آنها را در تمام سطوح تصمیم‌گیری فراهم کنند. (طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی).

خانواده‌ها باید بتوانند متناسب با اهداف هریک از دوره‌های تحصیلی و تحت نظارت و با هماهنگی مدرسه در غنی‌سازی برنامه‌ها و تدارک فرصت‌های تربیتی در داخل و یا خارج مدرسه مشارکت داشته باشند<sup>۲</sup>.

۱- سند تحول، ص ۲۸، راهکار ۷-۱

۲- مبانی نظری، صص ۴۲۳، ۳۵۸، سند تحول راهکار ۱-۴، ۲-۴، ۳-۴، برنامه درسی ملی، ص ۱۰



### ※ مؤلفه هم آوایی تربیت بین خانواده و مدرسه

هم آوایی تربیت بین خانواده و مدرسه مهم ترین اصل در فرایند تربیت دانش آموزان تلقی می شود. لازمه این کار فهم مشترک در مبانی، اهداف و رویکردهای تعلیم و تربیت است. دستیابی به این فهم مشترک نیازمند برگزاری جلسات هم اندیشی و ارتقا و بهبود دانش، مهارت و توانمندی اولیا برای ایفای نقش است.

مدارس جهت ارائه با کیفیت خدمات آموزشی و تربیتی، نیازمند تأمین مالی، تجهیزاتی و فناوری هستند. تأمین منابع مالی نیازمند مشارکت خانواده ها و اولیای دانش آموزان می باشد. اولیا علاوه بر نقش آفرینی خود به عنوان حمایت کننده، مشارکت کننده و یادگیرنده می توانند با شناسایی خیرین و برقراری ارتباط جهت بهره گیری از ظرفیت های نهادهای محلی در این زمینه نقش آفرین باشند. در عین حال خانواده ها مسئول تربیت فرزندان خود هستند، لذا باید در طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه های درسی و تربیتی مشارکت فعال داشته باشند.

چگونگی این مشارکت از طریق طرح های نوآورانه و با بهره گیری از ظرفیت دستورالعمل انجمن و اولیا، آیین نامه اجرایی مدرسه امکان پذیر خواهد بود.

### (د) جامعه محلی

مدارس به عنوان کانون تعلیم و تربیت برای تدارک فرصت های آموزش تربیتی نیازمند مشارکت جامعه محلی و ایفای نقش مسئولانه آنان در بسترسازی و پشتیبانی از جریان تعلیم و تربیت در مدرسه هستند.



شوراهای شهر و روستا، شهرداری‌ها و دهیاری‌ها، بانک‌ها، مساجد و دیگر نهادهای محلی باید بخشی از منابع و فعالیت‌های خود را در راستای انتظارات مدارس سازماندهی نمایند. متقابلاً مدارس به عنوان کانون تربیتی - محلی باید با برنامه‌ریزی نقش خود را در پیشرفت محلی ایفا کنند<sup>۱</sup>.

### \* مؤلفه تعامل مدرسه و جامعه

ایده‌آل آن است که با اصلاح مقررات و قوانین و با واگذاری اختیارات به مدارس زمینه کامل مشارکت نهادهای محلی در اداره مدرسه مهیا شود در عین حال انتظار می‌رود مدیران مدارس با بهره‌گیری از قوانین، مصوبات آیین‌نامه اجرایی، انجمن اولیا، دستورالعمل برنامه ویژه مدرسه (بوم) و با حمایت مناطق آموزش و پرورش به شکل مطلوبی از ظرفیت‌های نهادهای محلی در تدارک فرصت‌های متنوع آموزشی و تربیتی بهره بگیرند. یکی از مفاهیم غنی در تعلیم و تربیت اسلامی فرهنگ وقف و انجام فعالیت‌های خیرخواهانه و مؤمنانه می‌باشد. تبیین این فرهنگ و زمینه‌سازی جهت شناسایی و مشارکت خیرین و واقفین در تدارک فرصت‌های آموزشی و تربیتی یکی از مأموریت‌های مهم مدارس می‌باشد که باید با برنامه‌ریزی و زمینه مشارکت این کنشگران تربیتی را فراهم آورد<sup>۲</sup>.

### ۴. بعد محیط تربیت

مدرسه صالح را نه به صورت یک مکان یا یک فضا، بلکه به صورت ترکیبی از فضا و مکان باید در نظر گرفت. منظور از مکان، محیط‌های کالبدی مدرسه است. منظور از فضا نیز ارزش‌ها، هنجارها، رویه‌ها و فرهنگ

۱- مبانی نظری سند تحول صص ۳۴۴، ۳۶۰، ۳۷۱، ۳۶۱ و راهکارهای سند تحول ۷-۱، ۷-۲،

۷-۳، ۶-۶، ۸-۳، ۸-۸، ۸-۲

۲- راهکار سند تحول ۹-۲، ۹-۱



حاکم بر مدرسه است. با نگاه ترکیبی به مدرسه امکان بهره‌گیری از فرصت‌ها و زمینه‌های دیگر اجتماعی نیز فراهم می‌شود.<sup>۱</sup>

### **\* مؤلفه ۱. تنوع تجهیزات و فضای کالبدی مناسب، امن و شاداب**

فضای کالبدی، تجهیزات و فناوری مورد نیاز مدارس (دولتی) از سوی بخش‌های مختلف وزارت آموزش و پرورش تأمین می‌شود. انتظار آن است در طراحی، تأمین و استقرار فضای کالبدی، تجهیزات و فناوری، استانداردهای لازم در ابعاد معماری (با تأکید بر هویت اسلامی - ایرانی)، ایمنی و تناسب با ویژگی‌های رشدی دانش‌آموزان را دارا باشد.<sup>۲</sup>

در عین حال یکی از انتظارات مهم از مدیران مدارس این است که براساس دستورالعمل‌های ابلاغ شده و طرح‌های نوآورانه به طور مستمر به‌روزرسانی و تناسب‌سازی این امکانات براساس استانداردها اهتمام لازم را داشته باشند.

فرایندهای هیجانی (احساسات، عواطف) در کنار فرایندهای تفکر و تعقل و تعاملات اجتماعی زمینه‌ساز یادگیری و تربیت دانش‌آموزان خواهد بود. طراحی و اجرای فرصت‌های آموزشی و تربیتی باید زمینه‌انگیزه و شادی دانش‌آموزان را فراهم آورد.

در عین حال جذاب کردن ابعاد فیزیکی مدرسه متناسب با نیازهای عاطفی هریک دوره‌های تحصیلی (حیاط، راهرو و...) یکی از عوامل مؤثر در تقویت ساحت زیباشناسی و هنری دانش‌آموزان خواهد بود.<sup>۳</sup>

۱- مبانی نظری، ص ۲۹۴

۲- راهکار ۱-۱۴، ۲-۱۴، ۳-۱۴ و مبانی نظری، صص ۲۹۰، ۲۹۹، ۳۹۹

۳- مبانی نظری، صص ۶۶، ۱۵۶، ۱۴۳، ۲۰۰، ۴۰۰ و راهکار ۱-۱۶، ۲-۱۶، ۳-۱۶

### \* مؤلفه ۲. جو و فرهنگ مساعد تربیتی (محیط مثبت تربیتی و آموزشی)

جو و فرهنگ مدرسه باید حاوی ارزش‌های اخلاقی، توجه به کرامت انسانی، احسان و عدالت باشد تا دانش‌آموزان در این جو و فضا رشد کنند و کم‌کم این ارزش‌ها را در خود نهادینه سازند. حاکمیت رابطه احسان و عدالت بین مربیان و متربیان یکی از ویژگی‌های مهم مدارس است، زیرا اساساً خداوند مبنای رابطه انسان را با همدیگر براساس عدل و احسان قرار داده است. از این رو می‌توان گفت رابطه انسان با انسان دیگر رابطه عدل و احسان است.

برقراری روابط عدل و احسان در سطح مدرسه، درواقع زمینه‌سازی برای تربیت افراد عادل و محسن است.

برقراری روابط عادلانه و مبتنی بر احسان در مدرسه خود لوازمی دارد از جمله مهم‌ترین این لوازم محوریت اخلاق و تحقق عینی ارزش‌های اخلاقی در مدرسه است.<sup>۱</sup>

در ادامه نقش الگویی معلمان و مربیان، جو و فرهنگ حاکم بر مدرسه در تربیت نسلی فکور در عین حال با ایمان و با اخلاق بسیار مؤثر است. خلاقیت، نوآوری، کارآفرین بیش از اینکه تابع روش‌ها و فنون باشد، تابع جو و فضای حاکم بر مدرسه است (بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی) به عبارت دیگر اگر فرهنگ مدرسه مبتنی بر پژوهش، خلاقیت و... باشد زمینه تلاش و پشتکار هم در مدرسه بیشتر فراهم می‌شود. فراهم کردن زمینه جهت فعالیت‌های جهادی و مؤمنانه نیز به جو و فرهنگ مدرسه ارتباط دارد.

لذا انتظار می‌رود زمینه رشد این فرهنگ در مدرسه فراهم شود و با حمایت مادی و معنوی این فرهنگ توسعه، تثبیت و نهادینه گردد.<sup>۲</sup>

۱- مبانی نظری سند تحول صص ۶۱، ۲۹۲، ۲۵۹ و راهکارهای سند تحول ۵-۲، ۳-۲

۲- مبانی نظری، صص ۳۹۵، ۳۶۰، ۲۹۶، راهکار ۱-۲۳، ۳-۲۳، ۵-۱۸، ۹-۱



## بعد ۵. نتایج و پیامدها

اگر مدرسه‌ای متناسب با انتظارات هریک از مؤلفه‌ها و نشانگرها، در ابعاد مدیریت، برنامه درسی تربیتی، محیط و کنشگران را به درستی عمل کرده باشد، به طور طبیعی نتایج و پیامدهای مدرسه نیز قابل قبول خواهد بود. لذا نتایج، رابطه مستقیمی با کیفیت اجرای برنامه‌های درسی و... دارد. البته عوامل خارج از مدرسه نیز در دستیابی به نتایج مؤثر هستند که باید همواره در تحلیل‌ها مدنظر قرار گیرد.

## الف) متربیان

\*مؤلفه ۱. کسب شایستگی‌ها متناسب با اهداف دوره‌های تحصیلی

### در ساحت‌های تعلیم و تربیت

منظور از شایستگی مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی ناظر به همه جنبه‌های هویت در ابعاد فردی و جمعی است که متربیان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل فردی و جمعی برای بهبود مستمر آن براساس نظام اسلامی، باید این‌گونه شایستگی‌ها را کسب کنند<sup>۱</sup>.

کسب شایستگی‌ها، ناظر به عمل آگاهانه و اختیاری متربیان طی فرایند مستمر تربیت است.

روند کسب شایستگی‌ها دارای ویژگی‌های زیر است:

- موقعیت محور (در تعامل با عناصر موقعیت)
- جامع و ترکیبی (دانش، گرایش، اراده و عمل)
- متربی محور (نقش فعال دانش‌آموزان در فرایند کسب شایستگی)
- مداوم (توجه به روند مستمر تکوین و تعالی هویت)
- آگاهانه و ارادی (متناسب با سطح رشد و آمادگی متربیان)

۱- مبانی نظری، ص ۱۳۸

### \*مؤلفه ۲. پیشرفت تحصیلی

کسب مهارت‌های اساسی یادگیری متناسب با اهداف هریک از برنامه‌های درسی یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدارس تلقی می‌شود که نیازمند سنجش فرایندی و پایانی می‌باشد.

### \*مؤلفه ۳. رضایت‌مندی، تعلق و دلبستگی به مدرسه

رویکرد برنامه‌های درسی و تربیتی (مدرسه صالح) فطرت‌گرایی توحیدی است. اتخاذ این رویکرد به معنای زمینه‌سازی لازم جهت شکوفایی فطرت الهی از طریق درک و اصلاح موقعیت است.<sup>۱</sup>

براساس این رویکرد، یکی از اصول تعلیم و تربیت در مدارس توجه به نیازهای فطری، عاطفی، اجتماعی و... دانش‌آموزان می‌باشد. توجه به این ظرفیت‌های وجودی با میزان رضایت و احساس تعلق به آنها (متربیان) رابطه دارد. لذا سنجش مستمر میزان رضایت و علاقه دانش‌آموزان می‌تواند زمینه اصلاح برنامه‌ها در جهت پاسخ به نیازهای دانش‌آموزان را فراهم کند.

### ب) مربیان

#### \*مؤلفه ۱. ارتقای شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای معلمان

کسب و توسعه شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای مهم‌ترین عامل در اجرای با کیفیت برنامه‌های درسی و تربیتی است. مدارس از طریق جلسات هم‌اندیشی زمینه رشد این شایستگی‌ها را فراهم می‌آورند اما میزان رشد شایستگی‌ها باید از سوی مدارس و ستاد آموزش و پرورش مورد سنجش و ارزشیابی قرار گیرد تا ضمن بازخورد به معلمان و مربیان، زمینه اصلاح نظام آموزش معلمان فراهم شود.



## ※ مؤلفه ۲. رضایت‌مندی، تعلق و دلبستگی

رضایت و دلبستگی مربیان و معلمان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کارایی و اثربخشی مدرسه تلقی می‌شود. مدارس با فراهم کردن فضای انسانی، اخلاقی و آموزش‌های مؤثر تلاش می‌کنند همواره میزان رضایت آنها را افزایش دهند در عین حال سنجش مستمر این مقوله می‌تواند زمینه‌ساز مدرسه صالح باشد.

## ج) خانواده و جامعه محلی

خانواده و جامعه محلی از ارکان اصلی مشارکت در اداره مدرسه تلقی می‌شوند لذا میزان رشد شایستگی‌های اولیا در عین حال نظرات آنها و جامعه محلی نسبت به عملکرد مدرسه باید به طور مستمر مورد سنجش قرار گیرد.

## ※ مؤلفه ۱. شایستگی‌های تربیتی اولیا

مطلوب آن است که در اثر فعالیت‌های مشترک اولیا و مدرسه، شایستگی‌های آموزش و تربیتی اولیا رشد کرده باشد. اما میزان رشد این شایستگی‌ها باید مورد سنجش قرار گیرد.

مدارس با روش‌های مختلف میزان سطح دستیابی این شایستگی‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهند و تلاش می‌کنند با اصلاح برنامه و فرایندها این سطح ارتقا یابد.

## ※ مؤلفه ۲. اثر بخشی مدرسه در توسعه فعالیت های فرهنگی و

## اجتماعی محله

## ※ مؤلفه ۳. اعتماد و اطمینان

مدرسه کانون پیشرفت محلی به‌ویژه در ابعاد فرهنگی، اجتماعی می‌باشد و می‌تواند در پیشرفت محلی و کاهش آسیب‌های اجتماعی اثربخش



باشند. لازمه تحقق این هدف رابطه دوسویه مدارس با نهادهای محلی است. در عین حال با سنجش مستمر می‌توان اثربخشی نقش مدرسه در این ارتباط را ارتقا داد.

### د) تحقق ویژگی‌های مدرسه صالح

مدرسه صالح به عنوان کانون عمل و جلوه عینی نظام رسمی و عمومی، فضایی منعطف، پویا، بالنده و هدفمند است که می‌تواند زمینه کسب شایستگی‌های لازم را در متربیان برای درک و اصلاح مداوم موقعیت براساس نظام معیاراسلامی فراهم آورد<sup>۱</sup>. مدرسه صالح به عنوان سازمان یادگیرنده، می‌بایست با ایجاد فضایی تعاملی میان مربیان و متربیان (باسطوح خبرگی متفاوت) امکان ترکیب و به هم پیوستن تجربیات برای شناخت نقاط هستی بخش و هستی زدا و راه‌های مواجهه با آن را متناسب با تفاوت‌های فردی متربیان تدارک ببیند. میزان تحقق ویژگی‌ها و مأموریت مدرسه صالح نیازمند سنجش مستمر از سوی مدارس می‌باشد تا با تحلیل نتایج زمینه تحقق این ویژگی‌ها فراهم گردد.



فصل سوم :  
شاخص ها و سنجه های  
ارزیابی مدرسه ترازسند تحول

### تبیین شاخص های مدرسه تراز

ابعاد و مولفه های مدرسه تراز بیانگر سازمان کلی مدرسه میباشد اما جهت اجرایی شدن نیازمند تبدیل آنها به شاخص و سنجه های قابل اندازه گیری است. اما سوال اساسی این است که با کدام رویکرد باید برای مولفه ها، شاخص تدوین کنیم.

یکی از رویکردهای اساسی در این زمینه بهره گیری از چرخش های تحولی می باشد. به عبارت دیگر حرکت مدارس در مسیر مدرسه تراز باید براساس چرخش های تحولی صورت گیرد. میزان و کیفیت تحقق مدرسه تراز با میزان جاری شدن چرخش های تحولی در مدرسه رابطه دارد.

در مبانی نظری سند تحول براساس تحلیل کلی آموزش و پرورش و مدرسه، چرخش های تحولی مهمی معین شده است. برخی از این چرخش های تحولی متناسب با مدرسه عبارتند از :

- از نهاد آموزشی به نهاد فرهنگی، اجتماعی
- از کنترل بیرونی به خویشتن بانی
- از انباشت اطلاعات به کسب شایستگی ها در تمامی ساحت ها
- از رویکرد انتقالی به رویکرد تعاملی
- از رویکرد تجربه گرایی و تفکیکی به هویت انسان به رویکرد یکپارچه نگر و تلفیقی
- از تدوین برنامه با رویکرد تقویم اجرایی به برنامه ریزی با رویکرد خودارزیابی
- از آموزش سنتی ضمن خدمت به معلمان و مربیان به رویکرد اجتماع یادگیرنده
- از بهره گیری صرفاً کلاس درس به بهره گیری از محیط های متنوع یادگیری (مجازی، واقعی، درون و بیرون مدرسه)



با فهم و تدوین این چرخش های تحولی، شاخص های مدرسه (به همراه سنجه ها با نحوه ی امتیازدهی) تدوین گردیده است. این شاخص های عملکردی با توجه به امتیاز پیش بینی شده وضعیت مدرسه مطلوب (مدرسه تراز) را مشخص میکند. فهم عمیق شاخص ها که مبتنی بر مفاد اسناد تحولی، چرخش های تحولی و ... می باشد) به مدیران مدارس کمک خواهد کرد تا زمینه تحول مدرسه را فراهم کند. یکی از سئوالات اساسی مدیران مدارس این است که چگونه فرآیند رشد این شاخص ها را در مدرسه طراحی و هدایت کنند، که بطور خلاصه این فرآیندها بیان می گردد:

۱. توصیف و تحلیل هر یک از شاخص ها (و سنجه های آنها) بر اساس حد مطلوب تعیین شده
۲. تعیین وضعیت موجود هر یک از شاخص ها براساس تحلیل انجام شده
۳. تعیین حد مورد انتظار هر شاخص برای دستیابی در یک سال (با توجه به ظرفیت های انسانی، مالی و ... مدرسه)
۴. تدوین اقدامات موثر برای حرکت از وضعیت موجود به حد مورد انتظار
۵. پیش بینی دقیق زمان با اعتبارات مالی و مسئول پیگیری
۶. نظارت و خودارزیابی مستمر از روند اجرای هر شاخص در طول سال
۷. نظارت و خودارزیابی پایانی از میزان تحقق هر شاخص در پایان سال
۸. تحلیل نتایج خودارزیابی پایانی و طراحی روند کیفیت سال بعدی هر شاخص
۹. پاسخگویی به فرآیند نظارت و ارزیابی بیرونی

مولفه، شاخص و امتیاز هر یک از ابعاد در جدول زیر آورده شده است:

### نمای کلی مولفه، شاخص و امتیاز هر یک از ابعاد

| امتیاز | شاخص | مولفه | ابعاد                                                          |
|--------|------|-------|----------------------------------------------------------------|
| ۱۴۶    | ۱۰   | ۵     | ۱- مدیریت و راهبری تربیتی                                      |
| ۱۴۳    | ۸    | ۴     | ۲- برنامه آموزشی و تربیتی                                      |
| ۱۰۰    | ۵    | ۴     | ۳- محیط تربیت                                                  |
| ۱۱۱    | ۴    | ۳     | ۴- اجتماعی و ارتباطی<br>کنشگران اصلی                           |
| ۵۰۰    | ۸    | ۸     | ۵- نتایج و پیامدها(دانش<br>آموز، معلم، والدین و جامعه<br>محلی) |
| ۱۰۰۰   | ۳۵   | ۲۴    | جمع                                                            |

جمع کل امتیازات ۱۰۰۰ می باشد که ۵۰۰ امتیاز برای ابعاد فرآیند یا توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز برای بعد نتایج و پیامدها مدرسه می باشد



شاخص ها و استانداردهای ارزیابی مدرسه براساس الگوی مفهومی مدرسه تراز سند تحول

## ۱. بعد مدیریت و راهبری تربیت

| مؤلفه                            | شاخص کلیدی عملکردی                                      | ضرب | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | نحوه ارزیابی    |                                                                                 | امتیاز کل                      |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                  |                                                         |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | تأیید در سامانه | نحوه امتیازدهی<br>ارزیابی بیرونی<br>بررسی مستندات در سامانه<br>و... مصاحبه و... |                                |
| ۱- برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی | میزان رعایت گام های برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی       | ۲   | بیانیه ارزش ها تدوین شده است<br>بیانیه چشم انداز تدوین شده است<br>بیانیه مأموریت تدوین شده است<br>تحلیل موقعیت (ضعف، قوت) انجام شده است<br>تحلیل محیطی (فرصت، تهدید) انجام شده است<br>- اهداف کلان تدوین شده است<br>-اهداف راهبردی تدوین شده است<br>-اهداف خرد عملیاتی تدوین شده است<br>-اقدامات و فعالیتهای برای هریک از اهداف عملیاتی (شاخصها) تدوین شده است(توسعه استراتژی)<br>-زمان بندی، اعتبار مالی و مسئول پیگیری مشخص شده است                                     | ✓               |                                                                                 | ۱۰<br>هر گام ۵، امتیاز سقف ۵   |
|                                  | میزان رعایت فرایند تدوین برنامه                         | ۲   | گروه برنامه ریزی راهبردی مدرسه تشکیل شده است<br>توافق اولیه با افراد درگیر در برنامه ریزی صورت گرفته است<br>اسناد، آیین نامه ها ومقررات،وظایف رسمی وغير رسمی مدرسه شناسایی وشناخت دقیق وکامل از وظایف اعضا حاصل شده است<br>ذی ربطان وذی نفعان مدرسه شناسایی و تحلیل وارزیابی و استراتژی تعامل با آنها معین شده است<br>سطح مشارکت تیم در تدوین چشم انداز، تحلیل و تعیین اهداف کلان مشخص شده است                                                                            |                 | ✓                                                                               | ۱۰<br>هر اقدام ۱ امتیاز، سقف ۵ |
|                                  | میزان انطباق برنامه با اصول و منطبق برنامه ریزی راهبردی | ۴   | -وضعیت مدرسه براساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در ابعاد "مدرسه تراز" تحلیل و اولویت بندی شده است<br>-چشم انداز و اهداف مدرسه براساس تحلیل SWot، و همسو با ارزشها و مأموریت "مدرسه تراز" تدوین یا درصورت لزوم بازنگری شده است.<br>-وضعیت موجود مدرسه در هر شاخص عملکردی تعیین شده است<br>-اقدامات مؤثر برای دستیابی به سطح انتظار تعیین شده در هر شاخص عملکردی پیش بینی و تدوین شده است<br>- برنامه مدرسه مطابق ضوابط آیین نامه اجرایی مدارس در شورای مدرسه تصویب شده است |                 |                                                                                 | ۲۰<br>هر اقدام ۱ امتیاز، سقف ۵ |

| میزان کل | نحوه امتیازدهی                | نحوه ارزیابی                                                     |                 | سنجش ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ضریب | شاخص کلیدی عملکردی                                                                                     | مؤلفه                        |
|----------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|          |                               | ارزیابی بیرونی<br>بررسی مستندات در سامانه و ...<br>معااهده و ... | تایید در سامانه |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |                                                                                                        |                              |
| ۸        | هر اصلاح ۱ امتیاز<br>سقف ۴    |                                                                  | ✓               | مدرسه در فرایند چرخه بهبود و اصلاح، با خود ارزیابی، برنامه های خود را اصلاح کرده است (PDCA)<br>PLAN-DO-CHEAK-ACT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ۲    | میزان بکار گیری چرخه بهبود اصلاح توسط مدیران                                                           |                              |
| ۷        | هر اقدام ۰/۵ سقف ۳/۵          | ✓                                                                | ✓               | همه وجوه دریافتی به حساب مدرسه واریز شده است<br>-شورای مالی مدرسه با ترکیب مقرر تشکیل شده است<br>-شورای مالی براساس شرح وظایف عمل کرده است<br>-همه هزینه های مدرسه با مفاد آیین نامه مطابقت دارد و در سامانه مالی مدرسه درج شده است<br>-داراییها و اموال و تجهیزات در سامانه ودفتر اموال ثبت شده است<br>-روشهای مشارکت هدفمند برای تامین منابع مالی پیش بینی شده است(مشارکت نقدی، تامین امکانات و...)<br>-وجوه مشارکتی مالی براساس مقررات دریافت و هزینه انجام شده است | ۲    | میزان شفافیت، مشارکت پذیری و انطباق امور مالی مدرسه با مفاد آیین نامه اجرایی (مواد ۱۲۶ تا ۱۳۹ فصل ششم) |                              |
| ۶        | تطابق کامل ۳، متوسط ۲، ضعیف ۱ | ✓                                                                | ✓               | -توزیع منابع مالی با جهت گیری راهبردی مدرسه و اولویت های برنامه عملیاتی تناسب دارد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ۲    | میزان توزیع و تخصیص منابع مالی مدرسه براساس اولویتهای برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه                   | ۲- مدیریت بهینه و شفاف منابع |



| میزان کل | نحوه امتیازدهی                           | نحوه ارزیابی                                                      |                 | سنجه ها                                                                                                                                              | ضرب | شاخص کلیدی عملکردی                                                                                                                    | مؤلفه                                                        |
|----------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|          |                                          | ارزیابی بیرونی<br>بررسی مستندات<br>در سامانه و ...<br>مواجهه و... | تایید در سامانه |                                                                                                                                                      |     |                                                                                                                                       |                                                              |
| ۴        | تطابق کامل<br>۲ متوسط ۱                  | ✓                                                                 |                 | عملکرد شورای مدرسه با<br>شرح وظایف مصوب آیین نامه<br>اجرایی تطابق دارد                                                                               | ۲   | میزان انطباق عملکرد شوراهای مدرسه با آیین نامه اجرایی مدرسه                                                                           | ۳- مدیریت مشارکتی                                            |
| ۸        | تطابق کامل<br>۲ متوسط ۱                  | ✓                                                                 |                 | عملکرد شورای معلمان با<br>شرح وظایف مصوب آیین نامه<br>اجرایی تطابق دارد                                                                              | ۴   |                                                                                                                                       |                                                              |
| ۸        | تطابق کامل<br>۲ متوسط ۱                  | ✓                                                                 |                 | عملکرد شورای دانش آموزی با<br>شرح وظایف مصوب آیین نامه<br>اجرایی تطابق دارد                                                                          | ۴   |                                                                                                                                       |                                                              |
| ۸        | تطابق کامل<br>۲ متوسط ۱                  | ✓                                                                 |                 | عملکرد انجمن و اولیا و مربیان<br>با شرح وظایف مصوب آیین<br>نامه اجرایی تطابق دارد                                                                    | ۴   |                                                                                                                                       |                                                              |
| ۸        | هر مصوبه<br>۵/۰ امتیاز<br>۴ سقف          | ✓                                                                 |                 | مصوبات هر یک از شوراهای<br>مدرسه اجرا شده است                                                                                                        | ۲   |                                                                                                                                       |                                                              |
| ۸        | هر ۲۵ درصد<br>۱ امتیاز<br>۴ سقف          | ✓                                                                 |                 | -نیازهای آموزش معلمان و<br>کارکنان به تفکیک دانش،<br>مهارت و نگرش احصا و تحلیل<br>شده است                                                            | ۲   | تناسب برنامه توسعه شایستگی های حرفه ای معلمان و کارکنان با نیازهای<br>آنان یا تأکید بر اصلاح روش های آموزش و تحول در محیط های یادگیری | ۴- مدیریت منابع انسانی<br>(رشد توانمندسازی معلمان و کارکنان) |
| ۸        | هر دوره<br>آموزشی<br>۵/۰ امتیاز<br>۴ سقف | ✓                                                                 |                 | -برنامه های آموزشی پیش<br>بینی شده متناسب با نیازهای<br>حرفه ای معلمان و کارکنان با<br>تأکید بر روش های تدریس<br>فعال، تدوین و اجرا انجام شده<br>است | ۲   |                                                                                                                                       |                                                              |



| موقعه                                                     | شاخص کلیدی عملکردی                                                  | ضریب | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | نحوه ارزیابی    |                                                                    | نحوه امتیازدهی                | امتیاز کل |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|
|                                                           |                                                                     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | تأیید در سامانه | ارزیابی بیرونی<br>بررسی مستندات در<br>سامانه و ...<br>معاوجه و ... |                               |           |
| مدیریت منابع انسانی<br>(رشد توانمندسازی معلمان و کارکنان) | میزان بهره گیری از روشهای متنوع برای توسعه حرفه ای معلمان و کارکنان | ۳    | <p>-معلمان و کارکنان از طریق خود یادگیری، توانمندهای خود را بهبود بخشیده اند(خود توسعه ای)</p> <p>-از طریق نظارت بالینی و ارائه بازخورد، زمینه توانمندسازی معلمان فراهم شده است</p> <p>-از روش درس پژوهی برای بهبود کیفیت فرایند یاددهی- یادگیری بهره گرفته شده است</p> <p>-از روش اقدام پژوهی برای بهبود و حل مشکلات آموزشی و تربیتی بهره گرفته شده است</p> <p>-توسعه کمی و کیفی شبکه سازی معلمان در قالب اجتماعات یادگیری در بستر Ltms و شبکه شاد</p> |                 |                                                                    | هر روش ۱ امتیاز سقف ۵         | ۱۵        |
| ۵- تصمیم گیری مبتنی بر تفکر و پژوهش                       | میزان انطباق تصمیمات مهم مدرسه با روش علمی و پژوهش                  | ۲    | <p>-مشکلات و مسایل مدرسه شناسایی،تحلیل و اولویت بندی شده است</p> <p>-از نظرات ذی نفعان جهت درک نیازها وچالش ها بهره گرفته شده است</p> <p>- از داده ها (نمرا، نتایج آزمون ها، نظرسنجی ها،اطلاعات مربوط به حضور غیاب و...) برای تحلیل و تصمیم گیری استفاده می شود</p> <p>-از میان راه حل ها، بهترین راه حل انتخاب شده است</p> <p>-با اجرای راه حل ها، چالش ها ومسائل مدرسه مرتفع شده است</p>                                                              |                 |                                                                    | هر مرحله ۱ امتیاز سقف ۵       | ۱۰        |
|                                                           |                                                                     | ۲    | <p>زمینه کاربست نتایج پژوهش ها(درس پژوهی، اقدام پژوهی، روایت پژوهی و...) درفرایندتصمیم گیری و بهبود مستمر برنامه های آموزشی و تربیتی فراهم شده است</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |                                                                    | هر تصمیم مناسب ۱ امتیاز سقف ۴ | ۸         |

## ۲- بعد آموزشی - تربیتی

| مؤلفه                          | شاخص کلیدی عملکردی                                                                | ضریب | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | نحوه ارزیابی    |                                                                   | نحوه امتیازدهی                    | امتیاز کل |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
|                                |                                                                                   |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | تأیید در سامانه | ارزیابی بیرونی<br>بررسی مستندات در<br>سامانه و ...<br>معاينه و... |                                   |           |
| ۱- تنوع فرصت های فرهنگی-تربیتی | ۱- میزان حضور دانش آموزان در فرصت های متنوع فرهنگی، تربیتی متناسب مبتنی بر علاقه  | ۲    | * هردانش آموز حداقل دوبار در سال براساس علاقه، در یکی از برنامه های اردوهای علمی، پیش بینی شده مدرسه، شرکت فعال داشته باشند (ورزشی، بهداشتی-علمی، مهارتی- فرهنگی، هنری-قرآن، عسرت و نماز و ...)                                                                                                                                                | ✓               |                                                                   | هر ۰/۲۵ درصد<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ | ۸         |
|                                |                                                                                   | ۲    | * هردانش آموز حداقل یکبار در سال براساس علاقه، در یکی از رویدادهای پیش بینی شده مدرسه (مسابقات و جشنواره ها) شرکت فعال داشته باشند- ورزشی (بهداشتی-علمی، مهارتی-فرهنگی، هنری-قرآن، عسرت و نماز- راهنمایی و مشاوره و ...)                                                                                                                       | ✓               |                                                                   | هر ۰/۲۵ درصد<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ | ۸         |
|                                | ۲- میزان حضور دانش آموزان در برنامه های سلامت و بهداشت مدرسه                      | ۲    | * همه دانش آموزان از برنامه های سلامت جسمی و بهداشتی مدرسه بهره مند شده اند (بهداشت فردی، سنجش تناسب وزن و قد، غربالگری و ...)                                                                                                                                                                                                                 | ✓               |                                                                   | هر ۰/۲۵ درصد<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ | ۸         |
|                                | ۳- سطح انطباق برنامه ریزی و اجرای اردوها و رویدادها با اهداف تربیتی، فرهنگی مدرسه | ۳    | -اهداف و نتایج مورد انتظار برنامه های فرهنگی و تربیتی در هریک از حوزه ها معین شده است<br>-هریک از برنامه های فرهنگی، تربیتی در هر حوزه، شایستگی های مربوط به ساحت های تعلیم و تربیت را پوشش داده است<br>-از فرایند و نتایج برنامه های فرهنگی و تربیتی براساس نظرسنجی از اولیا، دانش آموزان و ... به منظور بهبود برنامه های آتی ارزیابی شده است |                 | ✓                                                                 | هر اقدام<br>۱ امتیاز<br>سقف ۳     | ۹         |

| موقفه                                | شاخص کلیدی عملکردی                   | مؤثرین | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | نحوه ارزیابی    |                                          | امتیاز کل |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------|-----------|
|                                      |                                      |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | تأیید در سامانه | ارزیابی برونی بررسی مستندات در سامانه... |           |
| ۲- نسبت معلمان در تهیه طرح درس مناسب | ۱- نسبت معلمان در تهیه طرح درس مناسب | ۲      | در طرح درس:<br>-اهداف یادگیری برای هر درس مشخص شده است<br>-فرصتهای مناسب یادگیری فعال متناسب با اهداف درس پیش بینی شده است<br>-راهبردهای یاددهی-یادگیری متناسب با اهداف درس تبیین شده است<br>-فرایند سنجش و ارزشیابی ، متناسب با اهداف درس مشخص شده است (آغازین(تشخیصی)،تکوینی و پایانی(تراکمی)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                 | در هر بند                                | ۸         |
|                                      |                                      |        | ۱- از محیط های متنوع در فرایند یاددهی- یادگیری( کارگاه،آزمایشگاه،کتابخانه،حیاط مدرسه،مسجد،نمازخانه، کانون فرهنگی، سالن های ورزشی، پژوهشسرا ، اردوگاه ها ، دارالقرآن هماراکز مشاوره و روانشناسی و...) بهره گرفته شده است<br>۲- در فرایند یاددهی و یادگیری زمینه فعال سازی تفکر( پرسشگری، جستجوگری،حل مسئله، خلاقیت و... فراهم شده است<br>۳- در فرایند یاددهی و یادگیری، بستر شوق یادگیری(برانگیختگی) دانش آموزان فراهم شده است<br>۴- در فرایند یاددهی و یادگیری زمینه تعامل و مشارکت فعال دانش آموزان فراهم شده است<br>۵- در فرایند یاددهی-یادگیری بین مفاهیم درس و ساحت های تعلیم و تربیت ارتباط برقرار شده است<br>۶- از فناوریهای نوین آموزشی (فیلم ، نرم افزار های آموزش ، هوش مصنوعی و...) متناسب با هر درس بهره گرفته شده است<br>۷- از ظرفیتهای آموزش ترکیبی بهره گرفته شده است(مجازی و حضوری)<br>۸- در فرایند تدریس از سنجش آغازین(پیش دانسته ها) به شیوه های متنوع برای تعیین نقطه عزیمت استفاده شده است<br>۹- در فرایند تدریس، به شیوه های متنوع نحوه یادگیری دانش آموزان سنجش شده است(مشاهده، پرسش، آزمون ،خود ارزیابی و...)<br>۱۰- برای تعمیق و تثبیت یادگیری،تکالیف تمرینی،مهارتی و عملکردی متناسب با هر درس ارائه شده است<br>۱۱- در ارزشیابی پایانی، سوالات متناسب با اهداف و سطوح یادگیری متناسب با هر درس (واحد یادگیری) طراحی و اجرا شده است |                 | ✓                                        | ۳۸        |

هر مورد تا ۱۲۵ / یک امتیاز، سقف امتیاز ۳۱۲۵



| مؤلفه                                                            | شاخص کلیدی عملکردی                                                         | وزن | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نحوه ارزیابی    |                                                                    | نحوه امتیازدهی                             | امتیاز کل |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|
|                                                                  |                                                                            |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تایید در سامانه | ارزیابی<br>بیرونی<br>مستندات<br>در سامانه<br>و ...<br>مصاحبه و ... |                                            |           |
| ۲- هدایت راهبردی و مشاوره متربیان متناسب با ظرفیت های وجودی آنان | ۴- میزان بهره گیری معلمان از رویکرد یاددهی- یادگیری فعال، مشارکتی و تلفیقی | ۱۰  | ۱۲- عملکرد یادگیری دانش آموزان، تحلیل شده و بازخوردهای مناسب به آنها ارائه شده است (به صورت گروهی یا فردی و...)<br>۱۳- متناسب با نحوه عملکرد یادگیری دانش آموزان، برنامه های مداخله ای طراحی و اجرا شده است<br>۱۴- به اشتراک گذاری سناریوها و نمونه فیلم های تدریس مبتنی بر کار گروهی در اجتماعات یادگیری و ارائه در شورای مدرسه<br>۱۵- میزان بهره گیری از فناوری در آموزش و ارزشیابی |                 | ✓                                                                  | هر مورد تا ۲/۵، یک امتیاز، سقف امتیاز ۳/۷۵ | ۳۸        |
|                                                                  |                                                                            | ۲   | مدرسه براساس تحلیل سبد شواهد (عملکرد درسی، نتایج مسابقات و جشنواره ها و نتایج طرح شهاب و...) در جهت شناخت استعداد و علاقه دانش آموزان و هدایت و راهنمایی و حمایت و مداخله به هنگام آنها عمل کرده است                                                                                                                                                                                  |                 |                                                                    | هر ۲/۵، درصد ۱ امتیاز سقف ۴                | ۸         |
|                                                                  |                                                                            | ۲   | مدرسه جهت راهنمایی و مشاوره دانش آموزان متناسب با نیاز (تحصیلی، تربیتی- سازگاری، شغلی) برنامه ریزی کرده و آن را اجرا می کند                                                                                                                                                                                                                                                           |                 |                                                                    | هر ۲/۵، درصد ۱ امتیاز سقف ۴                | ۸         |
|                                                                  |                                                                            | ۲   | در جهت پایش و کاهش آسیب های روانی- اجتماعی برنامه ریزی و راهنمایی، مشاوره و هدایت گری لازم انجام می شود                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |                                                                    | هر ۲/۵، درصد ۱ امتیاز سقف ۴                | ۸         |
|                                                                  |                                                                            | ۲   | مدرسه با زمینه سازی جهت شناخت مشاغل و... و راهنمایی دانش آموزان، برنامه های مشاوره و هدایت تحصیلی را اجرا کرده است                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |                                                                    | هر ۲/۵، درصد ۱ امتیاز سقف ۴                | ۸         |



| مؤلفه                                                                                                      | شاخص کلیدی عملکردی                                                                                                          | ضریب | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                        | نحوه ارزیابی    |                                                                 |               | نحوه امتیازدهی                  | امتیاز کل |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------|-----------|
|                                                                                                            |                                                                                                                             |      |                                                                                                                                                                                                                                | تأیید در سامانه | ارزیابی برونی<br>بررسی مستندات<br>در سامانه و...<br>مواجهه و... | ارزیابی برونی |                                 |           |
| ۴- طراحی و اجرای برنامه درسی و تربیتی غیرتجویزی (ویژه مدرسه ای) با نیازهای فردی، محیطی، جنسیتی دانش آموزان | میزان تناسب طراحی اجرا و ارزشیابی برنامه درسی و تربیتی غیرتجویزی (ویژه مدرسه ای) با نیازهای فردی، محیطی، جنسیتی دانش آموزان | ۱    | - عناوین برنامه های آموزشی و تربیتی ویژه مدرسه ای مبتنی بر نیازسنجی تعیین شده است (نیازهای فردی، محیطی و منطقه ای، جنسیتی، فناورانه، پژوهشی و مهارتی دانش آموزان)                                                              |                 |                                                                 |               | هر ۰/۲۵ درصد ۱ امتیاز سقف ۴     | ۴         |
|                                                                                                            |                                                                                                                             | ۲    | - برای تدوین برنامه آموزشی و تربیتی در هر یک از عناوین، مراحل زیر رعایت شده است<br>- تدوین اهداف<br>- تولید، تأمین یا انتخاب محتوا<br>- مخاطبان برنامه<br>- نحوه آموزش<br>- زمان آموزش<br>- نحوه سنجش<br>- صدور کارنامه توصیفی |                 |                                                                 |               | رعایت هر مرحله ۰/۵ امتیاز سقف ۴ | ۸         |
|                                                                                                            |                                                                                                                             | ۲    | آموزش برنامه های ویژه مدرسه ای با رویکرد مشارکتی و تلفیقی انجام شده است                                                                                                                                                        |                 |                                                                 |               | تطابق کامل ۲ امتیاز متوسط ۱     | ۴         |
|                                                                                                            |                                                                                                                             | ۳    | سنجش یادگیری دانش آموزان با رویکرد مهارتی، عملکردی و پروژه های انجام شده است                                                                                                                                                   |                 |                                                                 |               | تطابق کامل ۲ امتیاز متوسط ۱     | ۶         |



### ۳- بعد محیط تربیت

| مؤلفه                                            | شاخص کلیدی عملکردی                                                         | میزان | تایید | نحوه ارزیابی    |                                                                                                                   | امتیاز کل |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                  |                                                                            |       |       | تایید در سامانه | ارزیابی بیرونی<br>بررسی مستندات در سامانه و ...<br>مصاحبه و ...                                                   |           |
| ۱- تنوع تجهیزات و فضای کالبدی، تناسب، امن، شاداب | ۱- میزان ایمنی رعایت شده در فضای کالبدی و شاداب سازی مدرسه                 | ۳     |       |                 | ایمنی فضای کالبدی فیزیکی مدرسه (درب و پنجره ها، حیاط، کارگاه و ...) متناسب با دستورالعمل های ابلاغی تامین شده است | ۱۲        |
|                                                  |                                                                            | ۴     |       |                 | بهداشت فضای کالبدی مدرسه (لوله کشی، مایع صابونی و ...) متناسب با دستورالعمل های ابلاغی بهسازی شده است             | ۱۶        |
|                                                  |                                                                            | ۳     |       |                 | فضای مدرسه متناسب با نیاز دانش آموزان شاداب سازی شده است                                                          | ۱۲        |
| ۲- توسعه محیط فناوریانه                          | ۲- سطح برخورداری مدرسه از تجهیزات متنوع و مناسب                            | ۳     |       |                 | محیط های متنوع یادگیری و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی و ... متناسب با دستورالعمل های ابلاغی تدارک دیده شده است     | ۱۲        |
|                                                  | توسعه کمی و کیفی تجهیزات و زیرساخت های فناوریانه در آموزش ترکیبی و دیجیتال | ۳     |       |                 | میزان تجهیزات و زیرساخت های فناوریانه مورد نیاز آموزش ترکیبی                                                      | ۱۲        |
|                                                  |                                                                            | ۳     |       |                 | کیفیت تجهیزات و زیرساخت های فناوریانه مورد نیاز                                                                   | ۱۲        |

| امتیاز کل | نحوه امتیازدهی                                                                   | نحوه امتیازدهی |                        |                 | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ضریب | شاخص کلیدی عملکردی                                                                | مؤلفه                                                  |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|           |                                                                                  | ارزیابی بیرونی | مستندات در سامانه و .. | تأیید در سامانه |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                                                                   |                                                        |
| ۱۲        | در حد خیلی خوب ۴، خوب ۳، متوسط ۲، ضعیفاً هر مورد تا نیم امتیاز حداکثر ۱/۵ امتیاز | ✓              |                        |                 | <p>- عناصر فرهنگ اسلامی و ایرانی در مناسبات، روابط و الگوهای رفتاری بین کارکنان و دانش آموزان و خانواده ها مورد توجه و تأکید قرار می گیرد</p> <p>- توجه به نقش الگویی ائمه دین، بسط تعامل و مشارکت رفتارهای عدالت جویانه و ظلم ستیزانه</p> <p>- نوع دوستی و خیرخواهی و...</p> <p>- روابط انسانی (همدلی و...)</p> <p>- روابط اخلاقی و اسلامی</p> <p>- رعایت الگوی مصرف و صرفه جویی</p> <p>- رعایت نظم و قانون مداری</p> <p>- تأکید بر انضباط، بهداشت، وقت شناسی و...</p> <p>- رعایت حیا و عفاف، جوانمردی</p> <p>- احترام به بنیاد خانواده و تقویت ارزش احترام به بزرگان</p> <p>- ترجیح خیر جمعی بر منافع فردی</p> <p>- عناصر فرهنگ ایرانی (پاسداشت زبان فارسی، احترام به نمادهای فرهنگ غنی ایرانی، احترام به پرچم و سرود ملی و...)</p> | ۲    | سطح حمایت گری جو و فرهنگ مدرسه از ارزشهای انسانی، اخلاقی و اسلامی و علمی و فرهنگی | ۳- جو و فرهنگ مساعد تربیتی (محیط مثبت آموزشی و تربیتی) |



| امتیاز کل | نحوه امتیازدهی                                 | نحوه امتیازدهی |                                    | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ضریب | شاخص کلیدی عملکردی | مؤلفه |
|-----------|------------------------------------------------|----------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|-------|
|           |                                                | ارزیابی بیرونی | مستندات در سامانه و .. مصاحبه و .. | تأیید در سامانه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |                    |       |
| ۱۴        | هر مورد تا یک امتیاز حداکثر ۷ امتیاز           | ✓              |                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حمایت جو و فرهنگ مدرسه</li> <li>- ارزش های علمی - فرهنگی</li> <li>- تقویت شوق یادگیری</li> <li>- تاکید بر پژوهش، خلاقیت و نوآوری</li> <li>- توسعه فرهنگ کار و کار آفرینی</li> <li>- تاکید بر ارتقای مهارتهای اجتماعی و ارتباط موثر</li> <li>- رویکرد فعال نسبت به آشنایی و آموزش فناوری های جدید</li> <li>- تقویت بستر احساس ارزشمندی و تعلق دانش آموزان</li> </ul> | ۲    |                    |       |
| ۸         | در حد خیلی خوب ۴<br>خوب ۳<br>متوسط ۲<br>ضعیف ۱ | ✓              |                                    | <p>معلمان و دانش آموزان مدرسه در فعالیت های خیرخواهانه ، ایثارگرانه ومومنانه مشارکت می کنند. شواهد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حفاظت از محیط زیست و تکریم آن</li> <li>- فرهنگ مهرورزی (جشن عاطفه ها ، کمک به آسیب دیدگان و...)</li> <li>- تلاش در جهت توانمند سازی خانواده ها و..</li> </ul>                                                                                               | ۲    |                    |       |

## ۴- بعد اجتماعی و ارتباطی کنشگران اصلی (متریان)

| امتیاز کل | نحوه امتیازدهی                    | نحوه ارزیابی                                                   |                    | سنجه ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ضریب | شاخص کلیدی عملکردی                                                                   | مؤلفه                                         |
|-----------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|           |                                   | ارزیابی<br>بیرونی<br>مستندات در<br>سامانه و ...<br>مصاحبه و... | تایید در<br>سامانه |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |                                                                                      |                                               |
| ۱۶        | هر ۲۵/۰ درصد<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ |                                                                | ✓                  | دانش آموزان بر اساس علاقه حداقل در یکی از تشکل ها و فعالیت های اجتماعی پیش بینی شده درون مدرسه ای زیر مشارکت فعال داشته باشند (بسیج دانش آموز ، هلال احمر، اتحادیه انجمن های اسلامی سفیران سلامت، انجمن های ورزشی، کتابخانه مدرسه و محله فعالیت های مربوط به اقامه نماز فعالیت های مربوط به مناسبت های ملی و مذهبی و ...) | ۴    | میزان مشارکت دانش آموزان در تشکل ها و فعالیت های فرهنگی و اجتماعی مدرسه و جامعه محلی | توسعه مشارکت و زمینه های مسئولیت پذیری متریان |
| ۱۲        | هر ۰/۲۵ درصد<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ |                                                                | ✓                  | دانش آموزان براساس علاقه حداقل در یکی از فعالیت های اجتماعی بیرون مدرسه ای زیر مشارکت فعال داشته باشند (پژوهشسرا، کانون های ورزشی، کانون های فرهنگی، مسجد و...)                                                                                                                                                           | ۳    |                                                                                      |                                               |



## "خانواده"

| امتیاز کل | نحوه امتیازدهی                       | نحوه ارزیابی                                                                 |                 | سنجه ها                                                                                                                                                                                                      | ضریب | شاخص کلیدی عملکردی                                           | مؤلفه                                |
|-----------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|           |                                      | ارزیابی<br>بیرونی<br>بررسی<br>مستندات<br>در سامانه<br>... و<br>مصاحبه<br>... | تایید در سامانه |                                                                                                                                                                                                              |      |                                                              |                                      |
| ۱۲        | اجرای هر<br>برنامه ۱ امتیاز<br>سقف ۶ |                                                                              |                 | - برنامه های آموزش خانواده<br>براساس نیاز های واقعی و اهداف<br>تربیتی اولیا طراحی و اجرا شده<br>است                                                                                                          | ۲    | میزان هم<br>آوایی خانواده ومدرسه در فرایند تربیت دانش آموزان | هم<br>آوایی تربیت بین خانواده ومدرسه |
| ۱۲        | هرجلسه ۱<br>امتیاز سقف ۶             |                                                                              |                 | - اهداف آموزشی و تربیتی دانش<br>آموزان در جلسات با اولیا بررسی<br>و تبیین شده است                                                                                                                            | ۲    |                                                              |                                      |
| ۸         | تشکیل هر<br>کمیته یک<br>امتیاز سقف ۴ |                                                                              |                 | -مسائل و نیازهای آموزشی و<br>تربیتی دانش آموزان درکمیته های<br>تخصصی چهارگانه (آموزشی،<br>پرورشی، بهداشتی ومالی) انجمن<br>اولیا تحلیل شده است و نتایج آن<br>در جلسات انجمن جهت بررسی<br>وتصویب منعکس شده است | ۲    |                                                              |                                      |
| ۸         | هر ۰/۲۵<br>درصد ۱<br>امتیاز سقف ۴    |                                                                              |                 | -هریک از اولیا حداقل در یکی از<br>فعالیت های مدرسه مشارکت دارد                                                                                                                                               | ۲    |                                                              |                                      |



## "معلمان و مربیان"

| امتیاز کل | نحوه امتیازدهی                       | نحوه ارزیابی                                                            |                 | سنجه ها                                                                                                                                                                                   | ضرب | شاخص کلیدی عملکردی                                                     | مؤلفه                                            |
|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|           |                                      | ارزیابی<br>بیرونی<br>بررسی<br>مستندات در<br>سامانه و ...<br>مصاحبه و... | تایید در سامانه |                                                                                                                                                                                           |     |                                                                        |                                                  |
| ۸         | هر شیوه<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴         |                                                                         |                 | اهمیت نقش الگویی ، مربی گری<br>و هدایت گری معلمان و مربیان<br>... به شیوه های متنوع تعیین<br>شده است                                                                                      | ۲   | میزان و کیفیت ایفای نقش الگویی، مربیگری و هدایت گری<br>معلمان و مربیان | تعامل و ارتباط حرفه ای معلمان، مربیان با متربیان |
| ۸         | هر ۰/۲۵<br>درصد<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ |                                                                         |                 | دانش آموزان رفتار معلمان در<br>زمینه مسئولیت پذیری اجتماعی<br>و مراقبت اخلاقی و علمی با تأکید<br>بر کرامت انسانی در رابطه با<br>همکاران، دانش آموزان و اولیا را<br>الگوی خود قرار می دهند | ۲   |                                                                        |                                                  |



## "جامعه محلی"

| امتیاز کل | نحوه امتیازدهی                                                          | نحوه ارزیابی                                                         |                 | سنجه ها                                                                                                                                                          | ضرب | شاخص کلیدی عملکردی                                             | مؤلفه                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------|--------------------------|
|           |                                                                         | ارزیابی بیرونی<br>بررسی<br>مستندات در<br>سامانه و ...<br>مصاحبه و... | تایید در سامانه |                                                                                                                                                                  |     |                                                                |                          |
| ۸         | مشارکت<br>وبهره<br>گیری از<br>هر نهاد<br>محلی<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴      |                                                                      | ✓               | مدرسه از ظرفیت جامعه محلی<br>در پیشبرد اهداف و برنامه های<br>مدرسه بهره گرفته است                                                                                | ۲   | میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت جامعه محلی در امور مدرسه | تعامل مدرسه و جامعه محلی |
| ۸         | مشارکت<br>هر خبر<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴                                   |                                                                      | ✓               | - با شناخت ظرفیت های<br>خیرین و واقفین، زمینه<br>مشارکت (فکری، مالی) آنها در<br>مدرسه فراهم شده است                                                              | ۲   | میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت مدرسه در امور جامعه محلی |                          |
| ۴         | مشارکت<br>مدرسه<br>در هریک<br>فعالتهای<br>اجتماعی،<br>۱ امتیاز<br>سقف ۴ |                                                                      | ✓               | مدرسه در فعالیت های<br>فرهنگی و اجتماعی محله ( )<br>با رعایت مقررات مدرسه) با<br>حضور حداکثری و فعال ارکان<br>مدرسه(دانش آموزان، معلمان و<br>...)مشارکت کرده است | ۱   | میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت مدرسه در امور جامعه محلی |                          |



## ۵- شاخص های بعد عملکرد نتایج و پیامدها (متریان)

| مؤلفه         | شاخص عملکردی                                       | تراز | سنجه ها                                                                                                      | استاندارد و نحوه سنجش        | نحوه امتیازدهی                                                                                                                               | امتیاز کل |
|---------------|----------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| عملکرد تحصیلی | میزان شایستگی های تربیت و یادگیری و عملکردی تحصیلی | ۱۰   | ارتقا در هر پایه تحصیلی                                                                                      | بررسی میزان قبول شدن هر پایه | - قبولی ۹۰ درصد به بالا ۴ امتیاز<br>- قبولی ۸۰ درصد به بالا ۳ امتیاز<br>- قبولی ۷۰ درصد به بالا ۲ امتیاز<br>- قبولی ۶۰ درصد به بالا ۱ امتیاز | ۴۰        |
|               |                                                    | ۴    | عملکرد تحصیلی دانش آموزان                                                                                    | بررسی نحوه معدل هر پایه ۱۵   | - معدل ۱۹ به بالا ۱۰ امتیاز<br>- معدل ۱۸ به بالا ۹ امتیاز<br>- معدل ۱۷ به بالا ۸ امتیاز<br>- معدل ۱۶ به بالا ۷ امتیاز                        | ۴۰        |
|               |                                                    | ۱۰   | نمره کسب شایستگی های فعالیت های فرهنگی و تربیتی                                                              | پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرد | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز                                                                         | ۴۰        |
|               |                                                    | ۱۵   | نمره کسب شایستگی های مشترک و کلیدی در ساحت های تربیتی (تفکر، هویت اسلامی - ایرانی، ارتباط موثر، خویشتن سازی) | پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرد | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز                                                                         | ۶۰        |
| رضایت و تعلق  | کسب شایستگی ها                                     | ۱۵   | نمره کسب شده از رضایت و تعلق به مدرسه                                                                        | پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرد | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز                                                                         | ۶۰        |
|               | رضایت و تعلق                                       | ۱۵   | نمره کسب شده از رضایت و تعلق به مدرسه                                                                        | پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرد | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز                                                                         | ۶۰        |



### شاخص های بعد عملکرد نتایج و پیامدها (مربیان)

| مؤلفه                                     | شاخص عملکردی                                              | ضریب | سنجه                                        | استاندارد و نحوه سنجش                                                             | نحوه امتیاز دهی                                                      | امتیاز کل |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| ارتقای شایستگی های عمومی، تخصصی و حرفه ای | میزان شایستگی احراز شده                                   | ۲۰   | میانگین نمره شایستگی حرفه ای و تخصصی معلمان | میانگین نمره ۷۰ درصد<br>آزمون و ارزیابی معلمان یا کارنامه عملکرد رتبه بندی معلمان | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز | ۸۰        |
| رضایت و دل بستگی به مدرسه                 | میزان رضایت معلمان و مربیان از مدرسه رضایت دل بستگی به آن | ۱۵   | نمره کسب شده                                | میانگین نمره ۹۰ درصد<br>پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت                              | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز | ۶۰        |

## شاخص های بعد عملکرد نتایج و پیامدها (خانواده و جامعه محلی)

| مؤلفه                                               | شاخص عملکردی                               | ضریب | سنجه         | استاندارد و نحوه سنجش                                | نحوه امتیاز دهی                                                      | امتیاز کل |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|------|--------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| ارتقای شایستگی های تربیتی اولیاء                    | کسب شایستگی ها                             | ۱۰   | نمره کسب شده | میانگین نمره ۶۰ درصد<br>پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز | ۴۰        |
| رضایت و اعتماد به مدرسه                             | میزان رضایت والدین از مدرسه و اعتماد به آن | ۱۰   | نمره کسب شده | میانگین نمره ۹۰ درصد<br>پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز | ۴۰        |
| نقش مدرسه در توسعه فعالیت های فرهنگی و اجتماعی محله | میزان نقش آفرینی مدرسه                     | ۱۰   | نمره کسب شده | میانگین نمره ۷۰ درصد<br>پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت | خیلی خوب ۴ امتیاز<br>خوب ۳ امتیاز<br>متوسط ۲ امتیاز<br>ضعیف ۱ امتیاز | ۴۰        |



فصل چهارم :  
برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه

## برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه

تدوین و اجرای برنامه های راهبردی ضرورتی اجتناب ناپذیر و تضمین کننده حرکت در مسیر درست است و به عنوان یکی از شاخص های توسعه یافتگی نظام های آموزشی محسوب می گردد. اکنون که برای اجرای سند تحول نقشه راه تدوین شده و الگوی مدرسه تراز سند تحول هم تهیه، تصویب و ابلاغ شده است، با توجه به اینکه هر مدرسه از حیث منابع انسانی، فیزیکی و محیط تربیت (درون و بیرون) و سایر عوامل مؤثر بر تربیت شرایط و وضعیت خاص خود را دارد، لازم است همه مدارس برابر قواره ای که در سامانه مدرسه تراز بارگزاری می شود به شرح زیر برنامه راهبردی و عملیاتی خود را تدوین نمایند.

الف) چارچوب سند (برنامه) راهبردی مدرسه

بخش اول : کلیات

۱- مقدمه شامل اهمیت و ضرورت تدوین سند راهبردی حوزه مربوطه و اشاره به محتویات سند راهبردی پیشرو (بیان کوتاه)

۲- تعریف اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

۳- معرفی مدرسه (اشاره به موضوعاتی چون معرفی مدرسه شامل ساختار، شرح وظایف، تعداد پست های سازمانی، اطلاعات آماری مربوط به دوره ها، پایه ها و رشته های تحصیلی وضعیت موجود نیروی انسانی و فضا و تجهیزات مدرسه و سایر موضوعات لازم به ذکر)

بخش دوم : ارکان جهت ساز

بیانیه مأموریت و چشم انداز کلی مدرسه تراز در این الگو بیان شده است لکن هر مدرسه به توجه به مقتضیات خود و تحلیل محیطی ( شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) در راستای چشم انداز کلی برای مدرسه خود در افق زمانی مشخص (۵ یا ۱۰ ساله) چشم انداز ویژه مدرسه خود و نیز بیانیه مأموریت را تدوین می کند



۱- بیانیه مأموریت (فلسفه وجودی، چیستی و چرایی وجود مدرسه با تأکید بر بیان نقش مدرسه در تربیت دانش آموزان برابر اهداف و الگوی مدرسه تراز سند تحول)

مثال : فراهم آوردن زمینه های تعلیم و تربیت دانش آموزانی یادگیرنده، مشارکت جو، متخلق به اخلاق و هویت ایرانی - اسلامی، سالم و بانشاط، با برخورداری از معلمانی متخصص، مومن، متعهد و دارای شایستگی های حرفه ای و بهره مندی از پتانسیل اولیای همراه.

۲- بیانیه چشم انداز (اهداف آرمانی و بلندمدت و وضعیت آن حوزه در آینده)  
مثال: بیانیه چشم اندازه ویژه مدرسه .مثال: «مدرسه ای توانمند و دارای جایگاهی برتر در ارائه تعلیم و تربیتی اثربخش برای دستیابی دانش آموزان در سنین لازم التعلیم به مراتبی از حیات طیبه در ابعاد زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی و جهانی با تأکید بر شایستگی های پایه »

۳- بیانیه ارزش ها (باورها و چارچوب ها و اصولی که خطوط قرمز و مبنای بایدها و نبایدها را مشخص میکنند). هر مدرسه از ارزش های مندرج در الگوی مدرسه تراز یا موارد جدید متناسب با مدرسه خود تعدادی را تدوین می کند

بخش سوم : تحلیل محیطی (بیان نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید و مسائل و چالش ها)

الف) تحلیل محیط درونی و تنظیم جدول نقاط ضعف و قوت مدرسه:  
در این بخش لازم است نقاط ضعف و قوت مدرسه در حوزه کمیت و کیفیت نیروی انسانی، فضا و تجهیزات، فناوری، فرایندهای مدیریتی و تربیتی و ... برابر ابعاد و شاخص های مدرسه تراز تبیین شوند.

ب) تحلیل محیط بیرونی و تنظیم فرصت ها و تهدیدهای مدرسه (مواردی که در محیط خارج از مدرسه برای مدرسه فرصت محسوب میشوند مثل حمایت مسئولان منطقه، فضای فرهنگی مثبت محدوده مدرسه و یا برعکس مواردی که تهدید محسوب میشوند مثل، ناهماهنگی مسئولان و رویکرد نامناسب نسبت به تعلیم و تربیت، خرده فرهنگ های مخل تربیت و...)



## بخش چهارم : اهداف و راهبردها

### الف- اهداف کلان

براساس تحلیل محیطی و وزن هر کدام از فرصت ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف مدرسه متناسب با ابعاد چهار گانه الگوی مدرسه تراز اهداف کلان مدرسه تدوین می شود و بعد از آن اهداف عملیاتی متناسب با اهداف کلان و شاخص های الگوی مدرسه تراز تنظیم می شود

مثال :

- ارتقای صلاحیت های حرفه ای سرمایه انسانی مدرسه
- ارتقای وضعیت مدیریت و راهبری مدرسه
- ارتقای کیفیت برنامه های آموزشی و تربیتی مدرسه
- بهبود و ارتقای محیط تربیتی مدرسه

### ب- اهداف عملیاتی

اهداف عملیاتی برای هر کدام از اهداف کلان براساس شاخص های الگوی مدرسه تراز با ذکر دقیق اعداد یا عبارت های کمی قابل سنجش و اندازه گیری در زمان های مشخص برای هر مدرسه مبتنی بر مدل مفهومی مدرسه تراز تنظیم می شود

زمان تحقق اهداف مورد انتظار در هر شاخص متفاوت می باشد و برای هر مدرسه زمان تحقق آن براساس شرایط و اقتضائات و امکان تحقق آن تعیین می شود؛ یعنی مدرسه ای ممکن است هدف مورد انتظار یک شاخص را طی دو یا سه سال محقق کند و مدرسه ای دیگر طی ۴ یا ۵ سال و یا در مدارس کم برخوردار و بعضی مناطق عشایری و روستایی حتی بیش از ۵ سال زمان نیاز باشد بنابراین کمیت اهداف راهبردی مدرسه برای برنامه براساس مقتضیات مدرسه تعیین می شود

### ج- راهبردها

دراین بخش ضمن درج نتایج تحلیل محیطی و تطبیق نقاط ضعف با قوت ها و نیز فرصت ها با تهدید ها راهبرد مناسب را مقابل آن تدوین می شود .

یادآوری : چگونگی تدوین برنامه راهبردی مدرسه در سرفصل های آموزشی راهبران تحول و مدیران مدارس در نظر گرفته شد و آموزش داده می شود.

### برنامه عملیاتی

تدوین برنامه عملیاتی گامی مهم در فرآیند پیاده سازی الگوی مدرسه تراز و برنامه راهبردی آن است. این فعالیت برای تبدیل اهداف و راهبردها به اقدامات مشخص و قابل اجرا ضروری است. اهداف تدوین برنامه عملیاتی عبارتند از: ایجاد وضوح و شفافیت، ایجاد انگیزه و تعهد، تمرکز بر منابع و تلاش ها

#### مراحل تدوین برنامه عملیاتی به شرح زیر است:

انتخاب اهداف، گزینش راهبردها، تعیین اقدامات مؤثر ، تعیین زمان بندی، تعیین مسئولیت ها، تخصیص منابع، پایش و ارزیابی

مدیران مدارس براساس جدول صفحه بعد برنامه عملیاتی هرسال تحصیلی مدرسه را مانند مثال تدوین و بر اجرای آن نظارت می کنند



| ایجاد                | مؤلفه ها             | شاخص های عملکردی               | وضع موجود | هدف مورد انتظار سال تحصیلی ۱۴۰۵-۱۴۰۴ | اقدامات یا برنامه های مؤثر برای تحقق هدف                                             | اعتبار مورد نیاز | منبع تأمین اعتبار (مدرسه یا ستاد)            | مسئول پیگیری        | زمان اتمام برنامه و تحقق هدف |
|----------------------|----------------------|--------------------------------|-----------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| مدیریت و رهبری       | مدیریت منابع انسانی  | رشد و توانمند سازی حرفه معلمان | ۵۰ درصد   | ۷۰                                   | اجرای دوره های توانمند سازی معلمان و مربیان با ذکر دقیق تعداد دوره و شرکت کننده و... | ۱۰۰۰ میلیون ریال | ۵۰۰ میلیون ریال مدرسه و ۵۰۰ میلیون ریال ستاد | معاونت آموزشی مدرسه | آذرماه ۴۰۴                   |
| کنشگران              | مربی                 |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | متربی                |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | والدین               |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | جامعه محلی           |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
| برنامه درسی و تربیتی | برنامه درسی تجویزی   |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | برنامه درسی مدرسه ای |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
| محیط                 |                      |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
| نتایج                | مربی                 |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | متربی                |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | والدین               |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | جامعه محلی           |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |
|                      | مدرسه                |                                |           |                                      |                                                                                      |                  |                                              |                     |                              |



### براساس این چهارچوب:

- نشانگرهای هر مؤلفه در بخش مربوطه نوشته می شود.
- وضعیت عملکرد فعلی مدرسه نسبت به هریک از مؤلفه ها و نشانگرها تحلیل و در بخش مربوطه نوشته می شود.
- برای دستیابی به وضعیت مورد انتظار، اقدامات مؤثر پیش بینی می شود.
- برای هریک از اقدامات زمان اجرا، میزان اعتبار و مسئول پیگیری مشخص می شود.
- برنامه تدوین شده متناسب با نیاز هریک از ذی نفعان (خانواده، دانش آموز، معلمان) در جلسات مختلف تبیین می شود.
- به طور مستمر فرایند اجرای برنامه نظارت و خودارزیابی انجام می شود.
- به طور مستمر براساس نتایج خودارزیابی برنامه اصلاح و بهبود می گردد.
- در پایان هر سال میزان و کیفیت اجرای برنامه، ارزیابی می شود و زمینه برنامه ریزی برای سال بعد مدرسه فراهم می شود.
- مدارس نسبت به ارزیابی بیرونی پاسخگو می باشند.



فصل پنجم:  
فرایند اجرا و استلزامات

### الف) زمان بندی اجرا

با توجه به اینکه از کل مدارس حدود ۸۰ درصد دولتی عادی و ۲۰ درصد مدارس غیردولتی و مدارس خاص دولتی می باشند و مدارس دولتی خاص و غیردولتی از امکانات لازم برای اجرای الگو برخوردار می باشند؛ بنابراین شروع اجرای الگو در یک فرایند سه ساله به شرح جدول ۱-۵ انجام می شود:

جدول ۱-۵- زمان بندی اجرای الگوی مدارس تراز سند تحول

| زمان                    | مدارس مشمول طرح مدارس تراز سند تحول                                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| سال تحصیلی<br>۱۴۰۳-۱۴۰۴ | ۱۰ درصد مدارس دولتی<br>عادی                                                          |
| سال تحصیلی<br>۱۴۰۴-۱۴۰۵ | ۴۰ درصد مدارس دولتی<br>عادی                                                          |
| سال تحصیلی<br>۱۴۰۵-۱۴۰۶ | ۵۰ درصد مدارس دولتی<br>عادی                                                          |
|                         | ۵۰ درصد مدارس<br>دولتی خاص<br>(تیزهوشان،<br>نمونه دولتی، شاهد،<br>هیئت امنایی و...)  |
|                         | ۵۰ درصد<br>مدارس<br>غیردولتی                                                         |
|                         | ۵۰ درصد<br>مدارس<br>دولتی خاص<br>(تیزهوشان،<br>نمونه دولتی، شاهد،<br>هیئت امنایی...) |
|                         | -                                                                                    |
|                         | -                                                                                    |



### ب) اجرای داوطلبانه

با توجه به اینکه تعداد زیادی از مدارس دولتی برای اجرای الگو اعلام آمادگی کرده‌اند، ادارات کل علاوه بر اجرای الزامی الگو در مدارس مشمول طرح درسال اول می‌توانند به صورت اختیاری مدارس که حاضر باشند با امکانات و اعتبار خودشان الگو را در مدرسه اجرا نمایند شناسایی و مشمول طرح نمایند.

### ج) استلزامات

با توجه به اینکه سطح ستادی و سطح مدرسه‌ای نقشه راه سند ارتباط تنگاتنگی با هم دارند و موفقیت مدرسه در اجرای الگوی مدرسه تراز سند در خیلی از ابعاد و مؤلفه‌ها مستلزم ایجاد بستر آن توسط ستاد وزارت آموزش و پرورش می‌باشد؛ بنابراین حوزه‌های ستادی لازم است علاوه بر مدیریت، راهنمایی و نظارت بر مؤلفه‌ها و نشانگرهایی که در این الگو به آنان مربوط می‌باشد و انجام پروژه‌های کلان مرتبط با مدرسه که در بخش ستادی نقشه راه مسئولیت اجرای آن را دارند، حسب مورد استلزامات زیر را هم محقق نمایند:

- ۱- پیش‌بینی، تأمین و تخصیص اعتبار موردنیاز برای اجرای الگوی مدرسه تراز سند.
- ۲- بازنگری آیین‌نامه‌ها و ضوابط مربوط به مدرسه از قبیل آیین‌نامه اجرایی مدارس با رویکرد تفویض اختیار حداکثری برای استفاده از ظرفیت‌های مدرسه و ارتباط و تعامل با محیط برای درآمدزایی و...
- ۳- تدوین، تصویب و ابلاغ آیین‌نامه شناسایی و انتصاب مدیران مدارس با رویکرد شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری و پاسخگویی در برابر بعد نتایج الگوی مدرسه تراز.

- ۴- طراحی، تصویب و ابلاغ شاخص‌های راهبردی و برنامه‌ای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.
- ۵- تدوین شیوه‌نامه ایجاد سازوکارهای لازم در اشاعه، آموزش و گفتمان‌سازی در زمینه الگوی مدرسه تراز سند تحول در سطح ستاد و مدرسه.
- ۶- تدوین و استقرار دستورالعمل شناسایی، جذب و آموزش راهبران و ارزیابان مدرسه تراز سند تحول (به ازای هر ۱۰ مدرسه حداقل یک نفر).
- ۷- طراحی و استقرار نظام پایش و ارزشیابی از میزان و کیفیت کسب شایستگی‌های پایه در پایان دوره‌های تحصیلی (سنجش ملی).
- ۸- طراحی و استقرار نظام پایش و ارزشیابی از میزان و کیفیت عملکرد، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی معلمان و مربیان و صدور گواهی صلاحیت حرفه‌ای.
- ۹- طراحی، تدوین و استقرار نظام سنجش و ارزشیابی از عملکرد دانش‌آموزان براساس استانداردهای عملکردی (نماینه رشدی - تربیتی).
- ۱۰- طراحی و استقرار نظام پایش و ارزیابی عملکرد مدارس براساس شاخص‌های الگوی مدرسه تراز.
- ۱۱- رصد و پایش عملکرد مدیران حوزه‌های مرتبط با الگوی مدرسه تراز در ستاد وزارتخانه، مدیران کل استان‌ها و مناطق و مدارس.
- ۱۲- نظارت و رصد عملکرد حوزه‌های مختلف در اجرای الگوی مدرسه تراز سند.
- ۱۳- طراحی و تجهیز مدارس و هنرستان‌های مناطق کم برخوردار براساس الگوی مدرسه تراز سند.
- ۱۴- تهیه بسته‌های یادگیری متناسب با برنامه درسی با اولویت مناطق محروم با رویکرد توجه به سبک‌های مختلف یادگیری و سطوح آمادگی افراد.
- ۱۵- تأمین مواد غذایی (صبحانه، میان وعده و...)، غربالگری، خدمات



بهداشتی، لباس و وسایل ورزشی، بسته‌های هنری (ابزار و لوازم نقاشی، فیلم‌سازی، هنرهای دستی و تجسمی، تئاتر و سرود) برای تقویت ساحت زیستی، بدنی و زیبایی شناسی و هنری دانش‌آموزان.

۱۶- اختصاص منابع مالی مناسب به مدارس شبانه‌روزی، چندپایه، مرزی، استثنایی و روستایی متناسب با تورم.

۱۷- پرداخت یارانه آموزشی برای جبران هزینه‌های دانش‌آموزان دهک‌های پایین و تشویق آنان به تحصیل.

۱۸- پیش‌بینی گروه‌های حامی (خیرین، مؤسسات عالم‌المنفعه، مدارس غیردولتی برخوردار و...) برای هر یک از مدارس دولتی عادی به منظور حمایت و پشتیبانی آنان.

۱۹- کاهش نرم و تراکم کلاس درس در مدارس دولتی عادی با رعایت استانداردهای مصوب.

۲۰- تأمین یا ساخت معلم سرا در مناطق محروم و مرزی برای بیتوته معلمان یا تأمین سرویس ایاب‌وذهاب یا پرداخت حق اسکان یا حق آمدودش در چارچوب ماده ۲۳ و ۷۸ قانون مدیریت خدمات کشوری.





پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

نشانی: تهران، خیابان شهید سپهبد قمری، نرسیده به پل کریم خان زند، نبش کوچه شهید باقری قصرالدشتی، پلاک ۱۸۱،

کد پستی ۱۵۸۴۷۴۳۵۱۷، تلفن دفتر پژوهشگاه: ۸۸۴۳۲۷۰ نمایر: ۸۸۳۱۰۷۹۴

آدرس تارنمای پژوهشگاه: rie.ir