



باسمه تعالی



برنامه راهبردی

مدرسه در تراز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش





برنامه راهبردی

مدرسه

مدیریت اداره آموزش و پرورش منطقه

سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۵



نام و نام خانوادگی مدیر واحد آموزشی

.....

فهرست

.....	۱. سخن آغازین / مقدمه
.....	۲. نمایه کلی از آمار و اطلاعات مدرسه
.....	۳. تحلیل وضعیت موجود مدرسه
.....	۴. اسناد بالادستی
.....	۵. بیانیه چشم انداز
.....	۶. بیانیه مأموریت
.....	۷. بیانیه ارزشها
.....	۸. تدوین برنامه عملیاتی سالانه (نمایه کلی ابعاد، مؤلفه ها، شاخص ها و راهبردها)
.....	۹. ارزیابی، بازنگری، بروزرسانی و بهبود مدیریت مدرسه
.....	۱۰. پیوست



با سمه تعالی

۱. سخن آغازین و مقدمه (متن مورد نظر مدیر مدرسه در دو یا ۳ بند):

در این بخش که چارچوب منطقی برای ورود به برنامه ریزی راهبردی است نکات کلیدی از جمله اشاره ای کوتاه به وضعیت موجود مدرسه (نقاط قوت و چالش ها و نیاز به تحول) ، ضرورت برنامه ریزی ، اتصال به ارزش ها (بیان ارزش ها و باورهای مدرسه)، توضیح فرایند تهیه این برنامه (اشاره به مشارکت) و اینکه مدرسه در بلند مدت چه جایگاهی را هدف قرار گرفته درج می شود.

۲. نمایه کلی از آمار و اطلاعات مدرسه:

تعیین جداول و نمایه های آماری و جمعیتی و شاخص های کارایی و ارائه مصادیق :

شاخص	میزان	شاخص	میزان	شاخص	میزان	شاخص	میزان
درصد نرخ گذر از دوره		تراکم کلاس		تعداد کل دانش آموزان		مترائ مدرسه	
تعداد ترک تحصیل		درصد مشارکت اولیاء در امور مدرسه		تعداد دانش آموزان تلفیقی فراگیر		مترائ حیاط	
درصد قبولی خرداد		درصد مشارکت دانش آموزان در فعالیت های پرورشی		تعداد دانش آموزان اتباع		مترائ نماز خانه	
درصد نیاز به تلاس		درصد مشارکت دانش آموزان در فعالیت های سلامت		تعداد کلاس		مترائ آزمایشگاه	
درصد تکرار پایه		درصد مشارکت دانش آموزان در مسابقات و جشنواره		تعداد پرسنل مدرسه		مترائ کتابخانه	
تعداد دانش آموزان بازمانده از تحصیل که جذب شده اند		درصد دانش آموزان مشمول طرح حامی		تعداد رتبه های کسب شده دانش آموزی		سال ساخت مدرسه	
درصد شرکت معلمان در کارگاه های توانمند سازی توانا		درصد عضویت معلمان در اجتماعات یادگیری		تعداد آبخوری ها		نوع مدرسه (عادی ، هیات امنایی و...)	
تعداد دانش آموزان تک سرپرست		میانگین سنوات پرسنل		تعداد چشمه های بهداشتی		شیف مدرسه (ثابت / چرخشی)	

البته مدارس میتوانند شاخص های دیگری به جدول اضافه و تکمیل نمایند.

۳- تحلیل وضعیت موجود :

در این بخش، تیم برنامه ریز مدرسه، می بایست بر اساس جدول ذیل نسبت به تحلیل هر یک از شاخص های کلیدی جدول مدرسه تراز اقدام نمایند. دقت نمایید که تحلیل های این بخش (نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید) می بایست بر اساس عناوین درج شده در ستون شاخص های کلیدی انجام گردد. ستون سنجه ها صرفاً برای این است که تیم برنامه ریز را در تحلیل ها کمک و جهت دهی کند. به زبان دیگر، سنجه ها برای انجام دقیق تر تحلیل شاخص های کلیدی هستند.

نکته: با توجه به محدودیت فضای کاغذ A4، توصیه میشود در صورت امکان از کاغذ A3 استفاده شود یا ستون سنجه ها حذف شود تا فضای بیشتری برای درج تحلیل های باز شود.

تحلیل وضع موجود در بُعد مدیریت و راهبری

مؤلفه ها	شاخص های کلیدی	سنجه ها	درونی		بیرونی		راهبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
برنامه ریزی راهبردی مدرسه	میزان رعایت گام های برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی	-بیانیه ارزش ها تدوین شده است. -بیانیه چشم انداز تدوین شده است. -بیانیه مأموریت تدوین شده است. -تحلیل موقعیت (ضعف، قوت) انجام شده است. -تحلیل محیطی (فرصت، تهدید) انجام شده است. -اهداف کلان تدوین شده است. -اهداف راهبردی تدوین شده است. -اهداف خرد عملیاتی تدوین شده است. -اقدامات و فعالیتهای برای هر یک از اهداف عملیاتی شاخص ها (تدوین شده است) توسعه استراتژی، زمان بندی، اعتبار مالی و مسئول پیگیری مشخص شده است.					
	میزان رعایت فرآیند تدوین برنامه	-گروه برنامه ریزی راهبردی مدرسه تشکیل شده است. -توافق اولیه با افراد درگیر در برنامه ریزی صورت گرفته است. -اسناد، آیین نامه ها و مقررات، وظایف رسمی و غیر رسمی مدرسه شناسایی و شناخت دقیق و کامل از وظایف اعضا حاصل شده است. -ذیربطان و ذی نفعان مدرسه شناسایی و تحلیل و ارزیابی و استراتژی تعامل با آنها معین شده است. -سطح مشارکت تیم در تدوین چشم انداز، تحلیل و تعیین اهداف کلان مشخص شده است.					

					-وضعیت مدرسه براساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در ابعاد "مدرسه تراز" تحلیل و اولویت بندی شده است. -چشم انداز و اهداف مدرسه براساس تحلیل Swot، و همسو با ارزشها و مأموریت "مدرسه تراز" تدوین یا در صورت لزوم بازنگری شده است. -وضعیت موجود مدرسه در هر شاخص عملکردی تعیین شده است. -اقدامات موثر برای دستیابی به سطح انتظار تعیین شده در هر شاخص عملکردی پیش بینی و تدوین شده است. -برنامه مدرسه مطابق ضوابط آیین نامه اجرایی مدارس در شورای مدرسه تصویب شده است.	میزان انطباق برنامه با اصول و منطق برنامه ریزی راهبردی	
					-مدرسه در فرایند چرخه بهبود و اصلاح، باخود ارزیابی، برنامه های خود را اصلاح کرده است(PDCA PLAN-DO-CHEAK-ACT)	میزان بکارگیری چرخه بهبود و اصلاح توسط مدیران	
مؤلفه ها	شاخص های کلیدی	سنجه ها	درونی		بیرونی		راهبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
مدیریت بهینه و شفاف منابع	میزان شفافیت، مشارکت پذیری و انطباق امور مالی مدرسه با مفاد آیین نامه اجرایی (مواد ۱۲۶ تا ۱۳۹ فصل ششم)	-همه وجوه دریافتی به حساب مدرسه واریز شده است. -شورای مالی مدرسه با ترکیب مقرر تشکیل شده است. -شورای مالی براساس شرح وظایف عمل کرده است. -همه هزینه های مدرسه با مفاد آیین نامه مطابقت دارد و در سامانه مالی مدرسه درج شده است. -دارایی ها و اموال و تجهیزات در سامانه و دفتر اموال ثبت شده است. -روشهای مشارکت هدفمند برای تامین منابع مالی پیش بینی شده است (مشارکت نقدی، تامین امکانات و...) -وجوه مشارکتی مالی براساس مقررات دریافت و هزینه انجام شده است.					
	میزان توزیع و تخصیص منابع مالی مدرسه براساس اولویت های برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه	-توزیع منابع مالی با جهت گیری راهبردی مدرسه و اولویت های برنامه عملیاتی تناسب دارد.					
مدیریت مشارکتی	میزان انطباق عملکرد شوراهای مدرسه با آیین نامه اجرایی مدرسه	عملکرد شورای مدرسه با شرح وظایف مصوب آیین نامه اجرایی تطابق دارد. عملکرد شورای معلمان با شرح وظایف مصوب آیین نامه اجرایی تطابق دارد. عملکرد شورای دانش آموزی با شرح وظایف مصوب آیین نامه اجرایی تطابق دارد.					

					عملکرد انجمن و اولیا و مربیان با شرح وظایف مصوب آیین نامه اجرایی تطابق دارد. مصوبات هر یک از شوراها در مدرسه اجرا شده است.		
مدیریت منابع انسانی	توسعه شایستگی های عمومی و حرفه ای معلمان و کارکنان بانیازهای آنان با تأکید بر اصلاح روش های آموزش و تحول در محیط های یادگیری	نیازهای آموزش معلمان و کارکنان به تفکیک دانش، مهارت و نگرش احصا و تحلیل شده است - برنامه های آموزشی پیش بینی شده متناسب با نیازهای حرفه ای معلمان و کارکنان با تأکید بر روش های تدریس فعال، تدوین و اجرا انجام شده است.					
تصمیم گیری مبتنی بر تفکر و پژوهش	میزان بهره گیری از روش های متنوع برای توسعه حرفه ای معلمان و کارکنان	- معلمان و کارکنان از طریق خود یادگیری، توانمندی های خود را بهبود بخشیده اند (خودتوسعه ای) - از طریق نظارت بالینی و ارائه بازخورد، زمینه توانمندسازی معلمان فراهم شده است - از روش درس پژوهی برای بهبود کیفیت فرایند یاددهی- یادگیری بهره گرفته شده است - از روش اقدام پژوهی برای بهبود و حل مشکلات آموزشی و تربیتی بهره گرفته شده است - توسعه کمی و کیفی شبکه سازی معلمان در قالب اجتماعات یادگیری در بستر Ltms و شبکه شاد					
تصمیم گیری مبتنی بر تفکر و پژوهش	میزان انطباق تصمیمات مهم مدرسه با روش علمی و پژوهشی	- مشکلات و مسایل مدرسه شناسایی، تحلیل و اولویت بندی شده است. - از نظرات ذی نفعان جهت درک نیازها و چالش ها بهره گرفته شده است. - از داده ها (نمرات، نتایج آزمون ها، نظرسنجی ها، اطلاعات مربوط به حضور غیاب و...) برای تحلیل و تصمیم گیری استفاده می شود. - از میان راه حل ها، بهترین راه حل انتخاب شده است. - با اجرای راه حل ها، چالش ها و مسائل مدرسه مرتفع شده است. - زمینه کاربست نتایج پژوهش ها (درس پژوهی، اقدام پژوهی، روایت پژوهی و...) در فرایند تصمیم گیری و بهبود مستمر برنامه های آموزشی و تربیتی فراهم شده است.					

تحلیل وضع موجود در بُعد آموزشی – تربیتی

مؤلفه‌ها	شاخص‌های کلیدی	سنجه‌ها	درونی		بیرونی		راهبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
تنوع فرصت‌های فرهنگی-تربیتی	میزان حضور دانش‌آموزان در فرصت‌های متنوع فرهنگی، تربیتی متناسب مبتنی بر علاقه	-هر دانش‌آموز حداقل دوبار در سال براساس علاقه در یکی از برنامه‌های اردوها و بازدیدهای علمی پیش‌بینی شده مدرسه، شرکت فعال داشته باشند (ورزشی، بهداشتی، علمی، مهارتی، فرهنگی، هنری قرآن و عترت، نماز و ...) -هر دانش‌آموز حداقل یکبار در سال براساس علاقه، در یکی از رویدادهای پیش‌بینی شده مدرسه (مسابقات و جشنواره‌ها) شرکت فعال داشته باشند. (ورزشی، بهداشتی، علمی، مهارتی، فرهنگی، هنری قرآن و عترت، نماز، راهنمایی و مشاوره و ...)					
	میزان حضور دانش‌آموزان در برنامه‌های سلامت و بهداشت مدرسه	همه دانش‌آموزان از برنامه‌های سلامت جسمی و بهداشتی مدرسه بهره‌مند شده‌اند. (بهداشت فردی، سنجش تناسب وزن و قد، غربالگری و ...)					
	سطح انطباق برنامه ریزی و اجرای اردوها و رویدادها با اهداف تربیتی، فرهنگی مدرسه	-اهداف و نتایج مورد انتظار برنامه‌های فرهنگی و تربیتی در هر یک از حوزه‌ها معین شده است. -هر یک از برنامه‌های فرهنگی، تربیتی در هر حوزه، شایستگی‌های مربوط به ساحت‌های تعلیم و تربیت را پوشش داده است. -از فرایند و نتایج برنامه‌های فرهنگی و تربیتی براساس نظرسنجی از اولیا، دانش‌آموزان و ... به منظور بهبود برنامه‌های آتی ارزیابی شده است.					
تنوع بخشی و ارتقای فرایند یاددهی-یادگیری و محیط‌های یادگیری	نسبت معلمان در تهیه طرح درس مناسب	در طرح درس: -اهداف یادگیری برای هر درس مشخص شده است -فرصت‌های مناسب یادگیری فعال متناسب با اهداف درس پیش‌بینی شده است -راهبردهای یاددهی-یادگیری متناسب با اهداف درس تبیین شده است -فرایند سنجش و ارزشیابی، متناسب با اهداف درس مشخص شده است. (آغازین (تشخیصی) تکوینی و پایانی (تراکمی)					

مؤلفه‌ها	شاخص‌های کلیدی	سنجه‌ها	درونی		بیرونی		راهبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
تنوع بخشی و ارتقای فرایند یاددهی- یادگیری	میزان بهره گیری معلمان از رویکرد یاددهی-یادگیری فعال، مشارکتی و تلفیقی	1-از محیط های متنوع در فرایند یاددهی- یادگیری(کارگاه،آزمایشگاه،کتابخانه،حیاط مدرسه، مسجد، نمازخانه،کانون فرهنگی، سالن های ورزشی، پژوهشسرا ،اردوگاه ها ، دارالقران ها،مراکز مشاوره و روانشناسی و...) بهره گرفته شده است 2-در فرایند یاددهی ویادگیری زمینه فعال سازی تفکر(پرسشگری، جستجوگری، حل مسئله، خلاقیت و...) فراهم شده است 3-در فرایند یاددهی و یادگیری، بستر شوق یادگیری(برانگیختگی) دانش آموزان فراهم شده است 4-در فرایند یاددهی و یادگیری زمینه تعامل و مشارکت فعال دانش آموزان فراهم شده است 5-در فرایند یاددهی-یادگیری بین مفاهیم درس و ساحت‌های تعلیم و تربیت ارتباط برقرار شده است 6-از فناوریهای نوین آموزشی (فیلم ، نرم افزار های آموزش ، هوش مصنوعی و...) متناسب با هر درس بهره گرفته شده است. 7-از ظرفیتهای آموزش ترکیبی بهره گرفته شده است(مجازی و حضوری) 8-در فرایند تدریس از سنجش آغازین(پیش دانسته‌ها) به شیوه های متنوع برای تعیین نقطه عزیمت استفاده شده است. 9-در فرایند تدریس، به شیوه های متنوع نحوه یادگیری دانش آموزان سنجش شده است(مشاهده، پرسش، آزمون ،خود ارزیابی و ...) 10-برای تعمیق و تثبیت یادگیری،تکالیف تمرینی،مهارتی و عملکردی متناسب با هر درس ارائه شده است. 11-در ارزشیابی پایانی، سوالات متناسب با اهداف و سطوح یادگیری متناسب با هر درس (واحدیادگیری)طراحی و اجرا شده است. ۱۲- عملکرد یادگیری دانش آموزان، تحلیل شده و بازخوردهای مناسب به آنها ارائه شده است.(به صورت گروهی یا فردی و...) 13-متناسب با نحوه عملکرد یادگیری دانش آموزان، برنامه های مداخله ای طراحی و اجرا شده است 14-به اشتراک گذاری سناریوها و نمونه فیلم های تدریس مبتنی بر کار گروهی در اجتماعات یادگیری و ارائه در شورای مدرسه 15-میزان بهره گیری از فناوری درآموزش و ارزشیابی					
هدایت راهنمایی ومشاوره متربیا ن متناسب با ظرفیت های وجودی آنان	نسبت فرصت های لازم جهت راهنما یی و مشاوره دانش آموزان	-مدرسه براساس تحلیل سبب شواهد(عملکرد درسی ، نتایج مسابقات و جشنواره ها ونتایج طرح شهاب و...) در جهت شناخت استعداد و علاقه دانش آموزان وهدایت و راهنمایی و حمایت و مداخله به هنگام آنها عمل کرده است. -مدرسه جهت راهنمایی و مشاوره دانش آموزان متناسب با نیاز (تحصیلی-تربیتی، سازگاری- شغلی)برنامه ریزی کرده و آن را اجرا می کند. -در جهت پایش وکاهش آسیب های روانی- اجتماعی برنامه ریزی و راهنمایی، مشاوره و هدایت گری لازم انجام می شود. -مدرسه با زمینه سازی جهت شناخت مشاغل و... و راهنمایی دانش آموزان، برنامه های مشاوره و هدایت تحصیلی را اجرا کرده است.					
طراحی و اجرای برنامه درسی و تربیتی غیر تجویزی ویژه مدرسه ای	میزان تناسب طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی و تربیتی غیرتجویزی (ویژه مدرسه ای) با نیازهای فردی، محیطی، جنسیتی دانش آموزان	-عناوین برنامه های آموزشی وتربیتی ویژه مدرسه ای مبتنی بر نیازسنجی تع یین شده است (نیازهای فردی، محیطی و منطقه ای، جنسیتی، فناورانه، پژوهشی و مهارتی دانش آموزان) -برای تدوین برنامه آموزشی وتربیتی در هریک از عناوین، مراحل زیر رعایت شده است. (-تدوین اهداف -تولید،تامین یا انتخاب محتوا -مخاطبان برنامه - نحوه آموزش -زمان آموزش -نحوه سنجش -صدور کارنامه توصیفی) -آموزش برنامه های ویژه مدرسه ای با رویکرد مشارکتی و تلفیقی انجام شده است. -سنجش یادگیری دانش آموزان با رویکرد مهارتی، عملکردی و پروژه‌های انجام شده است.					

تحلیل وضع موجود در بُعد محیط تربیت

مؤلفه‌ها	شاخص‌های کلیدی	سنجه‌ها	درونی		بیرونی		راهبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
تنوع تجهیزات و فضای کالبدی تناسب ،امن شاداب	میزان ایمنی رعایت شده در فضای کالبدی و شاداب سازی مدرسه	-ایمنی فضای کالبدی فیزیکی مدرسه(درب و پنجره ها ، حیاط ،کارگاه و ...) متناسب با دستورالعمل های ابلاغی تامین شده است. -بهداشت فضای کالبدی (مدرسه)لوله کشی، مایع صابونی و ... (متناسب با دستورالعمل های ابلاغی بهسازی شده است. -فضای مدرسه متناسب با نیاز دانش آموزان شاداب سازی شده است.					
	سطح برخورداری مدرسه از تجهیزات متنوع و مناسب	-محیط های متنوع یادگیری و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی و ... متناسب با دستورالعمل های ابلاغی تدارک دیده شده است.					
توسعه محیط فناوریانه	توسعه کمی و کیفی تجهیزات و زیرساخت های فناوریانه در آموزش ترکیبی و دیجیتال	-میزان تجهیزات و زیرساخت های فناوریانه مورد نیاز آموزش ترکیبی -کیفیت تجهیزات و زیرساخت های فناوریانه مورد نیاز					
جو و فرهنگ مساعد تربیتی (محیط مثبت آموزشی و تربیتی)	سطح حمایت گری جو و فرهنگ مدرسه از ارزش های انسانی، اخلاقی و اسلامی و علمی و فرهنگی	-عناصر فرهنگ اسلامی و ایرانی در مناسبات، روابط و الگوهای رفتاری بین کارکنان و دانش آموزان و خانواده ها مورد توجه و تاکید قرارگیرد: شواهد:(توجه به نقش الگویی ائمه دین؛ بسط تعامل و مشارکت رفتارهای عدالت جویانه وظلم ستیزانه؛ نوع دوستی و خیرخواهی؛ روابط انسانی(همدلی)؛روابط اخلاقی و اسلامی؛ رعایت الگوی مصرف و صرفه جویی؛ رعایت نظم و قانون مداری ؛ تاکید بر انضباط، بهداشت، وقت شناسی و... ؛ رعایت حیا و عفاف ، جوانمردی ؛ احترام به بنیاد خانواده وتقویت ارزش احترام به بزرگان) ؛ ترجیح خیر جمعی بر منافع فردی ؛ عناصرفرهنگ ایرانی(پاسداشت زبان فارسی، احترام به نمادهای فرهنگ غنی ایرانی، احترام به پرچم و سرود ملی و...) - حمایت جو و فرهنگ مدرسه از ارزش های علمی - فرهنگی ؛ تقویت شوق یادگیری ؛ تاکید بر پژوهش، خلاقیت و نوآوری ؛ توسعه فرهنگ کار وکارآفرینی؛ تاکید بر ارتقای مهارت های اجتماعی و ارتباط موثر ؛ رویکرد فعال نسبت به آشنایی و آموزش فناوری های جدید ، تقویت بستر احساس ارزشمندی و تعلق دانش آموزان -معلمان و دانش آموزان مدرسه در فعالیت های خیرخواهانه ، ایثارگرانه ومومنانه مشارکت می کنند. شواهد: (حفاظت از محیط زیست و تکریم آن ؛ فرهنگ مهرورزی(جشن عاطفه ها ، کمک به آسیب دیدگان و... ؛تلاش در جهت توانمند سازی خانواده ها و...					



تحلیل وضع موجود در بُعد اجتماعی و ارتباطی کنشگران اصلی

(متربیان - خانواده - معلمان و مربیان - جامعه محلی)

مؤلفه‌ها	شاخص‌های کلیدی	سنجه‌ها	درونی		بیرونی		راهبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
توسعه مشارکت و زمینه‌های مسئولیت‌پذیری متربیان	میزان مشارکت دانش‌آموزان در تشکلهای و فعالیت‌های فرهنگی واجتماعی مدرسه و جامعه محلی	- دانش‌آموزان بر اساس علاقه حداقل در یکی از تشکلهای و فعالیت‌های اجتماعی پیش‌بینی شده درون مدرسه ای زیر مشارکت فعال داشته باشند. (بسیج دانش آموز ، هلال احمر، اتحادیه انجمن‌های اسلامی، سفیران سلامت، انجمن‌های ورزشی، کتابخانه مدرسه و محله، فعالیت‌های مربوط به اقامه نماز، فعالیت‌های مربوط به مناسبت‌های ملی و مذهبی و ...) - دانش‌آموزان براساس علاقه حداقل در یکی از فعالیت‌های اجتماعی برون مدرسه ای زیر مشارکت فعال داشته باشند. (پژوهشسرا، کانون‌های ورزشی، کانون‌های فرهنگی، مسجد و ...)					
هم‌آوایی تربیت بین خانواده و مدرسه	میزان هم‌آوایی خانواده و مدرسه در فرایند تربیت دانش‌آموزان	- برنامه‌های آموزش خانواده براساس نیازهای واقعی و اهداف تربیتی اولیا طراحی و اجرا شده است. - اهداف آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان در جلسات با اولیا بررسی و تبیین شده است. - مسائل و نیازهای آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان در کمیته‌های تخصصی چهارگانه (آموزشی، پرورشی، بهداشتی و مالی) انجمن اولیا تحلیل شده است و نتایج آن در جلسات انجمن جهت بررسی و تصویب منعکس شده است. - هریک از اولیا حداقل دریکی از فعالیت‌های مدرسه مشارکت دارد.					
تعامل و ارتباط حرفه‌ای معلمان، مربیان با متربیان	میزان و کیفیت ایفای نقش الگویی، مربیگری و هدایت‌گری معلمان و مربیان	- اهمیت نقش الگویی، مربی‌گری و هدایت‌گری معلمان و مربیان به شیوه‌های متنوع تعیین شده است. - دانش‌آموزان رفتار معلمان در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مراقبت اخلاقی و علمی با تأکید بر کرامت انسانی در رابطه با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا را الگوی خود قرار می‌دهند.					
تعامل مدرسه و جامعه محلی	میزان تدارک فرصت‌های مناسب جهت مشارکت جامعه محلی در امور مدرسه	- مدرسه از ظرفیت جامعه محلی در پیشبرد اهداف و برنامه‌های مدرسه بهره گرفته است. - با شناخت ظرفیت‌های خیرین و واقفین، زمینه مشارکت (فکری، مالی) آنها در مدرسه فراهم شده است.					
	میزان تدارک فرصت‌های مناسب جهت مشارکت مدرسه در امور جامعه محلی	- مدرسه در فعالیت‌های فرهنگی واجتماعی محله (با رعایت مقررات مدرسه) با حضور حداکثری و فعال ارکان (مدرسه) دانش‌آموزان، معلمان و... مشارکت کرده است.					



تحلیل وضع موجود در شاخص های بُعد عملکرد نتایج و پیامدها

(متربیان - خانواده - معلمان و مربیان - جامعه محلی)

مؤلفه ها	شاخص های کلیدی	سنجه ها	درونی		بیرونی		راہبرد
			نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت	تهدید	
عملکرد تحصیلی	میزان شایستگی های تربیت و یادگیری و عملکردی تحصیلی	میزان ارتقا در هر پایه تحصیلی ؛ عملکرد تحصیلی دانش آموزان ؛ نمره کسب شایستگی های فعالیت های فرهنگی و تربیتی					
کسب شایستگی ها	کسب شایستگی های متناسب با اهداف دوره های تحصیلی در ساحت های تعلیم و تربیت	نمره کسب شایستگی های مشترک و کلیدی در ساحت های تربیتی (تفکر، هویت اسلامی - ایرانی، ارتباط موثر، خویشتن سازی)					
رضایت و تعلق	میزان رضایت و تعلق	نمره کسب شده از رضایت و تعلق به مدرسه					
ارتقای شایستگی های عمومی، تخصصی و حرفه ای	میزان شایستگی احراز شده	میانگین نمره شایستگی حرفه ای و تخصصی معلمان					
رضایت و دلبستگی به مدرسه	میزان رضایت معلمان و مربیان از مدرسه و دلبستگی به آن	نمره کسب شده میزان رضایت معلمان و مربیان از مدرسه و دلبستگی به آن					
ارتقا یشایستگی های تربیت یاولیاء	کسب شایستگی ها	نمره کسب شده شایستگی ها					
رضایت واعتماد به مدرسه	میزان رضایت والدین از مدرسه واعتماد به آن	نمره کسب شده میزان رضایت والدین از مدرسه واعتماد به آن					
نقش مدرسه در توسعه فعالیت ها یفرهنگی و اجتماعی محله	میزان نقش آفرینی مدرسه	نمره کسب شده میزان نقش آفرینی مدرسه					

۴. اسناد بالادستی

اهم اسناد بالادستی و جهت ساز برنامه معاونت آموزش ابتدایی به شرح زیر می باشد:

۱. سیاست های کلی نظام ابلاغی مقام معظم رهبری
۲. برنامه توسعه هفتم
۳. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
۴. برنامه مقام عالی وزارت
۵. برنامه راهبردی معاونت آموزش ابتدایی

نکته : اسناد بالا دستی در طراحی و تدوین راهبردها و همچنین اقدامات جدول برنامه عملیاتی سالانه میتواند نقش مهمی داشته باشد.

۵. چشم انداز :

در تدوین چشم انداز ، تیم برنامه ریز مدرسه میبایست ضمن رعایت ویژگی های تدوین چشم انداز شامل (کوتاه ، الهام بخش ، معطوف به ۵ سال آینده ، آرمان گرایانه ، قابل دستیابی) حتما می بایست همسو و همراستا با چشم انداز سند تحول بنیادین باشد. به بیان دیگر ، تیم برنامه ریز می بایست در تدوین چشم انداز حتما چشم انداز سند تحول بنیادین را مطالعه نموده و متناسب با شرایط و اقتضائات مدرسه خود نسبت به تدوین چشم انداز با رعایت ویژگی ها ذکر شده اقدام نمایند.

۶. بیانیه مأموریت :

در تدوین بیانیه مأموریت، تیم برنامه ریز میبایست ویژگی های تدوین مأموریت را رعایت کند، مأموریت باید بتواند بگوید شما چه سازمانی هستید؟ توضیح می دهد که این سازمان میخواهد چه کاری انجام دهد؟ و برای چه مخاطبی این کار را انجام می دهد؟ در ضمن پاسخگویی به سوالات؛ مأموریت می بایست در راستای تحقق چشم انداز تدوین گردد. به زبان دیگر، مأموریت نقشه راه و مسیر رسیدن به چشم انداز را تبیین می کند.

۷. بیانیه ارزشها :

ارزش های سازمانی، اصول و چارچوب هایی هستند که تمام سازمان به آن ها وفادار است و ارزش ها فراتر از هر قانون و قاعده ای قرار می گیرند. در واقع خط قرمز و باید ها و نبایدهای مدرسه هستند. در تدوین ارزشها نیز تیم برنامه ریز در راستای ارزش های درج شده در سند تحول بنیادین ، نسبت به گزینش ۶ ارزش اقدام و پس از بررسی ، ۳ ارزش به عنوان ارزش های نهایی انتخاب و به تمام ذینفعان اعلام میشوند. ارزش ها صرفا برای درج روی کاغذ و یا به عنوان شعار برای روی دیوار نیستند . ارزش ها می بایست در تمام رفتار و کردار کلیه ذینفعان مدرسه و همچنین در تمام فعالیت ها و جو مدرسه ساری ، جاری و حاکم باشد.

ردیف	ارزش	عبارتی و جمله ای برای ارزش
۱		
۲		
۳		



۸. تدوین برنامه عملیاتی سالانه (نمایه کلی ابعاد، مؤلفه ها ، شاخص ها و راهبردها)

شاخص های کلیدی		وضع موجود	وضع موردانتظار	راهبرد/ راهبردها	اقدامات	زمان اجرا	میزان اعتبار	مسئول اجرا
۱	میزان رعایت گام های برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی							
۲	میزان رعایت فرآیند تدوین برنامه							
۳	میزان انطباق برنامه با اصول و منطق برنامه ریزی راهبردی							
۴	میزان بکارگیری چرخه بهبود و اصلاح توسط مدیران							
۵	میزان شفافیت، مشارکت پذیری و انطباق امور مالی مدرسه با مفادآیین نامه اجرایی							
۶	میزان توزیع و تخصیص منابع مالی مدرسه براساس اولویت های برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه							
۷	میزان انطباق عملکرد شوراهاى مدرسه با آیین نامه اجرایی مدرسه							
۸	تناسب برنامه توسعه شایستگی های عمومی و حرفه ای معلمان و کارکنان با نیازهای آنان با تأکید بر اصلاح روش های آموزش و تحول در محیط های یادگیری							
۹	میزان بهره گیری از روش های متنوع برای توسعه حرفه ای معلمان و کارکنان							
۱۰	میزان انطباق تصمیمات مهم مدرسه با روش علمی و پژوهشی							
۱۱	میزان حضور دانش آموزان در فرصت های متنوع فرهنگی، تربیتی متناسب مبتنی بر علاقه							
۱۲	میزان حضور دانش آموزان در برنامه های سلامت و بهداشت مدرسه							
۱۳	سطح انطباق برنامه ریزی و اجرای اردوها و رویدادها با اهداف تربیتی، فرهنگی مدرسه							
۱۴	نسبت معلمان در تهیه طرح درس مناسب							
۱۵	میزان بهره گیری معلمان از رویکرد یاددهی-یادگیری فعال، مشارکتی و تلفیقی							
۱۶	نسبت فرصت های لازم جهت راهنمایی و مشاوره دانش آموزان							
۱۷	میزان تناسب طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی و تربیتی غیرتجویزی (ویژه مدرسه ای) با نیازهای فردی، محیطی، جنسیتی دانش آموزان							

۱۸	میزان ایمنی رعایت شده در فضای کالبدی و شاداب سازی مدرسه						
۱۹	سطح برخورداری مدرسه از تجهیزات متنوع و مناسب						
۲۰	توسعه کمی و کیفی تجهیزات و زیرساخت های فناورانه در آموزش ترکیبی و دیجیتال						
۲۱	سطح حمایت گری جو و فرهنگ مدرسه از ارزش های انسانی، اخلاقی و اسلامی و علمی و فرهنگی						
۲۲	میزان مشارکت دانش آموزان در شکل ها و فعالیت های فرهنگی واجتماعی مدرسه و جامعه محلی						
۲۳	میزان هم آوایی خانواده و مدرسه در فرایند تربیت دانش آموزان						
۲۴	میزان و کیفیت ایفای نقش الگویی، مربیگری و هدایت گری معلمان و مربیان						
۲۵	میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت جامعه محلی در امور مدرسه						
۲۶	میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت مدرسه در امور جامعه محلی						
۲۷	میزان شایستگی های تربیت و یادگیری و عملکردی تحصیلی						
۲۸	کسب شایستگی های متناسب با اهداف دوره های تحصیلی در ساحت های تعلیم و تربیت						
۲۹	میزان رضایت و تعلق						
۳۰	میزان شایستگی احراز شده						
۳۱	میزان رضایت معلمان و مربیان از مدرسه و دل بستگی به آن						
۳۲	کسب شایستگی ها						
۳۳	میزان رضایت والدین از مدرسه و اعتماد به آن						
۳۴	میزان نقش آفرینی مدرسه						

نکته ۱: متناسب با شاخص کلیدی یک مسئول تعیین شود.

نکته ۲: میزان اعتبار واقع بینانه پیش بینی شود.

نکته ۳: برای زمان اجرا ، حتما بهترین بازه زمانی در نظر گرفته شود و از درج " طول سال تحصیلی " تا حد امکان خودداری گردد.



نکته ۴: از آنجا که مهمترین ستون در جدول برنامه عملیاتی سالانه، ستون "اقدامات" می باشد و در واقع آنچه که در مدرسه عملیاتی و اجرا می شود موارد درج شده در این ستون است. ضروری است در تدوین و تنظیم این ستون تیم برنامه ریز مدرسه با محور قرار دادن چرخش های تحولی و انتظارات از مدرسه تراز نسبت به تکمیل این ستون اقدام نمایند.

۹. نظارت، بازنگری، بروز رسانی و بهبود مدیریت مدرسه (جمع آوری اطلاعات و تحلیل نتایج ارزیابی، استفاده از نتایج ارزیابی در تنظیم برنامه جدید و بهبود مستمر فعالیت ها)

جدول پیشنهادی برای انجام نظارت بر روند اجرا در طی سال تحصیلی:

عنوان شاخص کلیدی :

نام و نام خانوادگی مسئول:

ردیف	راهبرد / راهبردها	اقدامات / اقدامات	میزان پیشرفت در انجام فعالیت های مورد نظر					موانع و مشکلات اجرا	اهکارهای پیشنهادی
			بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف	انجام نشده		
۱									
۲									
۳									

نکته ۱: مدیران مدارس در راستای انجام وظیفه نظارت خود می بایست پس از تعیین مسئول برای هر یک از شاخص های کلیدی در جدول عملیاتی سالانه، با طراحی سازوکاری نسبت به انجام نظارت بر حسن انجام امور اقدام نمایند. در این خصوص، فرمت فوق به عنوان نمونه پیشنهاد می گردد. مدیران میتوانند فرم فوق را در اختیار مسئولان اجرای شاخص ها قرار دهند و از آنها بخواهند در یک بازه زمانی منظم (به عنوان نمونه، ماهی یکبار) نسبت به تکمیل فرم فوق و ارائه آن به مدیر مدرسه اقدام نمایند. در راستای تکمیل فرایند نظارت، علاوه بر تکمیل این فرم توسط مسئولان مربوطه، مدیران می بایست به صورت منظم برای بررسی نتایج این فرم و گفتگو با مسئولان پیرامون روند و کیفیت اجرا، جلسات منظمی را برگزار نمایند.

نکته ۲: در پایان سال تحصیلی (تیرماه) تیم برنامه ریز مدرسه با مسئولیت مدیر، نسبت به انجام خودارزیابی جدول برنامه عملیاتی اقدام می نماید تا میزان تحقق اهداف پیش بینی شده، موفقیت ها، موانع، چالش ها و ... را مورد آسیب شناسی قرار دهد. در ادامه بر اساس خود ارزیابی و آسیب شناسی انجام شده نسبت به بازنگری در برنامه راهبردی مدرسه اقدام می نمایند.

۱۰. پیوست :

مستندات: (صورت جلسه تشکیل جلسات تدوین برنامه ، لیست و ابلاغ اعضای تیم برنامه ریزی و ...)

[illegible]

نمایه کلی جدول تدوین فعالیت های عملیاتی

شاخص های کلیدی	وضع موجود	وضع مورد انتظار	راهبرد	اقدامات	زمان اجرا	میزان اعتبار	مسئول اجرا
۱ میزان رعایت گام های برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی							
۲ میزان رعایت فرآیند تدوین برنامه							
۳ میزان انطباق برنامه با اصول و منطق برنامه ریزی راهبردی							
۴ میزان بکارگیری چرخه بهبود و اصلاح توسط مدیران							
۵ میزان شفافیت، مشارکت پذیری و انطباق امور مالی مدرسه با مفاد آیین نامه اجرایی							
۶ میزان توزیع و تخصیص منابع مالی مدرسه براساس اولویت های برنامه راهبردی و عملیاتی مدرسه							
۷ میزان انطباق عملکرد شوراهای مدرسه با آیین نامه اجرایی مدرسه							
۸ تناسب برنامه توسعه شایستگی های عمومی و حرفه ای معلمان و کارکنان با نیازهای آنان با تأکید بر اصلاح روش های آموزش و تحول در محیط های یادگیری							
۹ میزان بهره گیری از روش های متنوع برای توسعه حرفه ای معلمان و کارکنان							
۱۰ میزان انطباق تصمیمات مهم مدرسه با روش علمی و پژوهشی							
۱۱ میزان حضور دانش آموزان در فرصت های متنوع فرهنگی، تربیتی متناسب مبتنی بر علاقه							
۱۲ میزان حضور دانش آموزان در برنامه های سلامت و بهداشت مدرسه							
۱۳ سطح انطباق برنامه ریزی و اجرای اردوها و رویدادها با اهداف تربیتی، فرهنگی مدرسه							
۱۴ نسبت معلمان در تهیه طرح درس مناسب							
۱۵ میزان بهره گیری معلمان از رویکرد یاددهی-یادگیری فعال، مشارکتی و تلفیقی							
۱۶ نسبت فرصت های لازم جهت راهنمایی و مشاوره دانش آموزان							
۱۷ میزان تناسب طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی و تربیتی غیر تجویزی (ویژه مدرسه ای) با نیازهای فردی، محیطی، جنسیتی دانش آموزان							

شاخص های کلیدی		وضع موجود	وضع مورد انتظار	راهبرد	اقدامات	زمان اجرا	میزان اعتبار	مسئول اجرا
۱۸	میزان ایمنی رعایت شده در فضای کالبدی و شاداب سازی مدرسه							
۱۹	سطح برخورداری مدرسه از تجهیزات متنوع و مناسب							
۲۰	توسعه کمی و کیفی تجهیزات و زیرساخت های فناورانه در آموزش ترکیبی و دیجیتال							
۲۱	سطح حمایت گری جو و فرهنگ مدرسه از ارزش های انسانی، اخلاقی و اسلامی و علمی و فرهنگی							
۲۲	میزان مشارکت دانش آموزان در تشکّل ها و فعالیت های فرهنگی واجتماعی مدرسه و جامعه محلی							
۲۳	میزان هم آوایی خانواده و مدرسه در فرایند تربیت دانش آموزان							
۲۴	میزان و کیفیت ایفای نقش الگویی، مربیگری و هدایت گری معلمان و مربیان							
۲۵	میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت جامعه محلی در امور مدرسه							
۲۶	میزان تدارک فرصت های مناسب جهت مشارکت مدرسه در امور جامعه محلی							
۲۷	میزان شایستگی های تربیت و یادگیری و عملکردی تحصیلی							
۲۸	کسب شایستگی های متناسب با اهداف دوره های تحصیلی در ساحت های تعلیم و تربیت							
۲۹	میزان رضایت و تعلق							
۳۰	میزان شایستگی احراز شده							
۳۱	میزان رضایت معلمان و مربیان از مدرسه و دلبستگی به آن							
۳۲	کسب شایستگی ها							
۳۳	میزان رضایت والدین از مدرسه و اعتماد به آن							
۳۴	میزان نقش آفرینی مدرسه							