

بسمه تعالی



جمهوری اسلامی ایران

وزارت آموزش و پرورش
وزیر

شماره : ۲۳۸۲۸۰

تاریخ : ۹۷/۱۱/۲۸

پوست :

کمیته بررسی

بخشنامه ها و دستورالعملهای اداری

واحدهای مجری :

اعضای شورای معاونان جهت استحضار

استان : مدیر کل

شهرستان / منطقه / ناحیه : ۱ - - - -

واحدهای آموزشی : ۱ - - - -

هماهنگ کننده مراکز استان جهت مستندسازی

کد : ۹/۱۴۰/۱۷/۲/۸۵

مدیر کل محترم آموزش و پرورش استان...

با سلام و احترام

همانطور که مستحضرید، مدرسه زمینه ساز تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش می باشد. برای عملیاتی شدن این مأموریت، وزارت آموزش و پرورش سیاست اصلی خود را مدرسه محوری با تأکید بر کاهش تمرکز در تصمیم گیری و تفویض اختیار قرار داده است. برای این منظور ستاد مدرسه محوری در وزارت آموزش و پرورش تشکیل گردیده تا با بهره گیری از نتایج پژوهش ها و خرد خبرگانی، زمینه اجرای با کیفیت این سیاست فراهم گردد. در این راستا «شیوه نامه نظام راهبری مدرسه محوری» به پیوست ارسال می گردد. لذا انتظار دارد با بسیج نیروی توانمند استان اقدامات لازم معمول گردد. با ابلاغ این شیوه نامه:

۱- کلیه بخشنامه ها و دستورالعمل های مرتبط با مدرسه که پیش از این ابلاغ شده است و با بعد از این صادر می شود، از سوی ستاد اجرایی موضوع این شیوه نامه مورد بررسی قرار می گیرد و در صورت مغایرت با اهداف تعریف مورد اشاره در شیوه نامه مذکور، لغو خواهد شد.

۲- از این پس کلیه بخشنامه ها و دستورالعمل های مرتبط با مدرسه صرفاً با امضای وزیر و با مدیر کل استان ارسال خواهد شد و شیوه نامه های ارسالی از سوی سایر مراجع صرفاً جنبه توصیه ای و راهنمایی خواهند داشت.

تبصره: عنداللزوم وزیر می تواند این بند را صرفاً به یک نفر تفویض نماید.

۳- از مهرماه سال ۱۳۹۸ صرفاً یک تفاهم نامه در قالب برنامه عمل مبتنی بر برنامه تعالی و تدبیر از سوی مناطق آموزش و پرورش با مدارس منعقد خواهد شد.

۴- درخواست و دریافت هرگونه گزارش تفصیلی، مصور و مستندات از اجرای برنامه ها توسط ادارات کل آموزش و پرورش استان ها و ادارات مناطق از مدارس اکیداً ممنوع است و دریافت اعداد و ارقام کمی اجرای برنامه های مورد اشاره در تفاهم نامه از طریق سامانه برنامه تعالی و تدبیر انجام خواهد شد.

تبصره: در موارد خاص و استثنایی با رعایت مفاد بند ۲ این بخشنامه، اطلاعات مربوط به مناسبت ها و موارد ویژه دریافت خواهد شد.

سید محمد بطحایی

فهرست عناوین

فهرست	شماره صفحه
۱- مقدمه	۲
۲- اهداف نظام راهبری مدرسه محوری	۳
۳- ساختار و ارکان	۳
۱-۳- ستاد راهبردی مدرسه محوری در وزارت آموزش و پرورش	۳
۲-۳- ستاد اجرایی مدرسه محوری	۴
۳-۳- گروه راهبری استان ها	۴
۴-۳- ستاد راهبری در استان / شهرستان / ناحیه / منطقه	۵
۴- فرایند مدیریت پروژه ها	۵
۱-۴- ارزیابی و تضمین کیفیت مدرسه (شفافیت عملکرد)	۵
۲-۴- انتخاب و انتصاب مدیران مدارس	۶
۳-۴- سنجش و توسعه شایستگی عمومی و حرفه ای مدیران مدارس	۶
۴-۴- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی پیشران مدرسه محوری	۷
۵-۴- برنامه ویژه مدرسه	۷
۶-۴- بازمهندسی ساختار تصمیم گیری در مدرسه	۷





شیوه‌نامه نظام راهبری مدرسه محوری

دبیرخانه ستاد اجرایی مدرسه محوری

بهمن ۹۷



۱- مقدمه :

مدرسه محوری به معنای واگذاری اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری به مدارس، یکی از رویکردهای اصلی زیرنظام رهبری و مدیریت (مبانی نظری سند تحول، ۱۳۹۰ ص ۳۷) و گذر از تمرکزگرایی به مشارکت‌جویی یکی از چرخش‌های تحولی نظام آموزش و پرورش تلقی شده است (همان منبع ص ۴۱۶).

در عین حال برخی از راهکارهای سند تحول از سیاست مدرسه محوری پشتیبانی می‌کنند از جمله:

- ۱- تفویض اختیار و استانداردسازی تمام مؤلفه‌ها و عوامل درون مدرسه‌ای (راهکار ۱-۷)
- ۲- اختصاص ۱۰ تا ۲۰ درصد از برنامه‌های آموزشی به استان‌ها (راهکار ۵-۵ و بند ۲-۱۳ از سند برنامه درسی ملی)

۳- افزایش کارآمدی شوراهای درون مدرسه‌ای و ... (راهکار ۲۰-۱۳)

- ۴- توسعه سیاست چند تألیفی و زمینه‌سازی جهت مشارکت فعال استان‌ها، معلمان، مربیان (بند ۳-۱۲ سند برنامه درسی ملی)

با توجه به نکات فوق تعریف عملیاتی از مدرسه محوری عبارت است از: تفویض اختیار و زمینه‌سازی برای گسترش و خلق مشارکت تمامی ذینفعان در راستای ارتقای اثربخشی و کیفیت مدرسه، براساس این فلسفه در گام نخست باید زمینه‌ای فراهم شود تا مدارس از ظرفیت‌های قانونی آئین‌نامه اجرایی به طور کامل بهره‌مند شوند و از ارسال طرح‌ها، دستورالعمل و بخشنامه‌های متنوع، متعدد و متناقض با اختیارات مدرسه پرهیز شود. در گام بعدی با اصلاح ساختار و فرایندها و با حذف کارهای موازی برخی از اختیارات به ترتیب از ستاد به استان، مناطق و مدارس تفویض می‌شود. در تحقق سیاست مدرسه محوری، مدیران مدارس نقش کلیدی دارند. آنها می‌توانند با فراهم کردن زمینه‌های زیر؛ ساز و کار ارتقای کیفیت مدرسه را تقویت نمایند.

- تبیین ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده برای عوامل موثر در مدرسه (عقل، فطرت، استعداد، عواطف، اراده، آزادی و اختیار و ...)
- تبیین اهداف و اصول تعلیم و تربیت برای عوامل موثر در مدرسه
- تبیین ماهیت و اهداف دوره‌های تحصیلی برای عوامل موثر در مدرسه
- تبیین چرخش‌های تحولی نظام تعلیم و تربیت برای عوامل موثر در مدرسه
- تقویت ارتباطات انسانی و اخلاقی
- توسعه خلاقیت فردی و سازمانی
- تعامل، مشارکت و هم‌افزایی (دانش‌آموزان، معلمان، اولیاء و نهادها)



- توسعه حرفه‌ای معلمان
- توانمندسازی و تأمین منابع مالی، تجهیزاتی و ...
- شناخت از قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌ها، ...
- بهره‌مندی از سبک‌های متنوع مدیریت و رهبری
- تدوین برنامه عمل سالانه و طراحی فرآیند نظارت، راهنمایی و ارزشیابی
- به‌منظور عملیاتی نمودن سیاست مدرسه‌محوری در گام اول، برنامه‌های زیر در وزارت آموزش و پرورش به‌منظور تحقق اهداف نظام راهبری مدرسه محوری از طریق ساختار و ارکان پیش‌بینی شده بصورت هماهنگ و منسجم در این شیوه‌نامه مدیریت خواهند شد.
- ۱- ارزیابی و تضمین کیفیت مدرسه (شفافیت عملکرد)
- ۲- انتخاب و انتصاب مدیران مدارس
- ۳- نظام سنجش و توسعه شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس
- ۴- آموزش و توانمند سازی نیروی انسانی پیشران مدرسه محوری
- ۵- برنامه ویژه مدرسه
- ۶- باز مهندسی ساختار تصمیم‌گیری در مدرسه

۲- اهداف نظام راهبری مدرسه محوری

- ۱- نهادینه کردن سیاست مدرسه محوری
- ۲- تضمین و بهبود مستمر کیفیت مدرسه در راستای ارتقای بهره‌وری منابع در اختیار
- ۳- ارتقای کارایی و اثربخشی مدرسه

۳- ساختار و ارکان

۳-۱- ستاد راهبردی مدرسه محوری در وزارت آموزش و پرورش

۳-۱-۱- ترکیب اعضا:

- ۱. وزیر آموزش و پرورش به عنوان رئیس ستاد
- ۲. جانشین وزیر در ستاد راهبردی و دبیر ستاد (رئیس ستاد اجرایی مدرسه محوری)
- ۳. معاون برنامه ریزی و توسعه منابع
- ۴. معاون پرورشی و فرهنگی
- ۵. معاون سلامت و تربیت بدنی
- ۶. معاون آموزش ابتدایی



۷. معاون آموزش متوسطه

۸. رئیس سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی

۹. رئیس مرکز سنجش و پایش کیفیت آموزشی

۱۰. یک صاحب نظر در مدیریت آموزشی

۱۱. یکی از مشاوران وزیر

۱۲. یکی از مدیران کل استان ها

۲-۱-۳- وظایف:

۱- تعیین سیاست ها و خط مشی های اجرای سیاست مدرسه محوری

۲- بررسی و تصویب برنامه های مربوط به مدرسه محوری

۳- نظارت مستمر بر برنامه های وزارت آموزش و پرورش در راستای مدرسه محوری

۴- شناسایی موانع ساختاری، مقرراتی و ... مدرسه محوری و اتخاذ تصمیمات مناسب در رفع آنها

۲-۳- ستاد اجرایی مدرسه محوری

۱-۲-۳- ترکیب اعضا:

- رئیس ستاد اجرایی

- دبیر ستاد اجرایی

- یکی از مدیران کل استانها

- مدیران طرح های شش گانه

- ۵ نفر از مدیران مدارس

- نمایندگان معاونت های ذیربط حسب موضوع

۲-۲-۳- وظایف:

۱- تدوین ساز و کارهای لازم برای هدایت و راهبری سیاست ها و برنامه های مدرسه محوری

۲- انجام هماهنگی های لازم در اجرای برنامه های مدرسه محوری

۳- رصد و پایش مستمر برنامه های آموزش و پرورش در راستای سیاست مدرسه محوری

۴- شناسایی و حذف برنامه های متداخل، مزاحم و موازی با سیاست مدرسه محوری

۳-۳- گروه راهبری استان ها

تعدادی از مشاورین وزیر و مدیران کل حوزه ستادی، زیر نظر ستاد اجرایی به عنوان معین استانها

وظایف زیر را برای اجرای با کیفیت برنامه ها بر عهده خواهند داشت.



۳-۳-۱- وظایف:

- ۱- تبیین برنامه‌های مربوط به سیاست مدرسه محوری
- ۲- نظارت و راهنمایی فرایند اجرای برنامه‌ها در استان‌ها
- ۳- ارزشیابی عملکرد استان‌ها و تهیه و تنظیم گزارش و آرایه آن به ستاد اجرایی

۳-۴- ستاد راهبری در استان / شهرستان / ناحیه / منطقه

۳-۴-۱- ترکیب اعضا:

- مدیرکل / مدیر ادارات آموزش و پرورش در شهرستان‌ها / نواحی و مناطق به عنوان رئیس ستاد راهبری حسب مورد
- اعضای شورای معاونین استان / منطقه / شهرستان / ناحیه به عنوان عضو ستاد حسب مورد
- انتخاب یکی از معاونین به عنوان دبیر ستاد

۳-۴-۲- وظایف:

- ۱- برنامه‌ریزی به منظور اجرای با کیفیت برنامه‌های مدرسه محوری
 - ۲- برنامه ریزی به منظور برگزاری جلسات هم‌اندیشی برای تبیین برنامه‌های مدرسه محوری
 - ۳- نظارت و پایش مستمر طرح و برنامه‌ها در راستای سیاست مدرسه محوری
- تبصره: تیم‌های اجرایی طرح های شش‌گانه براساس دستورالعمل‌های مربوط زیر نظر ستاد فوق انجام وظیفه خواهند کرد.

۴- فرایند مدیریت برنامه‌ها

۴-۱- ارزیابی و تضمین کیفیت مدرسه (شفافیت عملکرد)

با ابلاغ برنامه تعالی مدیریت مدرسه براساس دستورالعمل‌های (شماره ۹۰۵۸۴-۱۳/۵/۱۳۹۳، ۱۱۴۹۳۴-۱۳۹۴/۶/۱۶، ۸۵۳۹۰-۱۳۹۵/۵/۲۵) مدیران مدارس، با فرایند خود ارزیابی، تدوین برنامه سالانه و فرایند ارزیابی بیرونی آشنا شده‌اند. در ادامه این فرایند، براساس داده‌های حاصل از ارزیابی بیرونی از مدارس و با عنایت به همتاسازی و تعیین شاخص‌های عملکردی، ارزیابی مدارس از طریق سامانه نظام تضمین کیفیت انجام خواهد شد.

از سال تحصیلی ۹۸-۹۹ با تغییراتی که در داده‌آمایی و شاخص‌های طرح‌های تعالی و تدبیر صورت خواهد گرفت این دو طرح در قالب یک برنامه متحد برای کلیه واحدهای آموزشی و با عنوانی واحد به اجرا درخواهد آمد.



۴-۲- انتخاب و انتصاب مدیران مدارس

با عنایت به دستورالعمل شماره ۲۰۶۶۵۲ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۳، در سال جاری:

- علاوه بر مدارس مناطق مرکزی استان‌ها، همه مدارس شهرستان‌ها در دامنه شمول این دستورالعمل قرار می‌گیرند و طبق زمان‌بندی ابلاغ شده در دستورالعمل فوق، مراحل کار انجام خواهد شد.
- فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس خاص (شاهد، استعدادهای درخشان، نمونه دولتی، هیأت امنایی) مانند مدارس دولتی عادی براساس فرایند دستورالعمل فوق انجام خواهد شد.
- سنجش حرفه‌ای داوطلبان مانند سال گذشته به صورت حضوری و الکترونیک انجام خواهد شد ولی کسب حداقل ۶۰ درصد نمره ملاک عمل خواهد بود.
- با عنایت به اجرای برنامه سنجش و توسعه شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس در استان‌های مجری، ظرفیت بیشتری برای مدیریت مدارس براساس بند ۲ دستورالعمل پیش‌بینی گردد.
- شرایط و امتیازات پیش‌بینی شده در چهارچوب مصاحبه در حال بازنگری است که متعاقباً ارسال خواهد شد.

۴-۳- سنجش و توسعه شایستگی عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس

- در راستای اجرای بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان امور اداری و استخدامی کشور درخصوص ارزیابی و صدور گواهی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای و در راستای راهکار ۴-۱۱ و ۲-۱۰ سند تحول، وزارت آموزش و پرورش موظف به طراحی و استقرار نظام یکپارچه سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی شده است. در گام نخست، نظام سنجش شایستگی‌های مدیران مدارس در اولویت قرار گرفته است.
- با عنایت به برگزاری آزمایشی این برنامه در سال تحصیلی گذشته، مرحله دوم «برنامه‌ی سنجش شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران حرفه‌ای مدارس» در استان‌های البرز، تهران، شهرستان‌های تهران، قزوین، یزد، آذربایجان شرقی و سمنان اجرا خواهد شد.
- این فرایند از طریق تشکیل کانون ارزیابی با وظایف زیر عملیاتی خواهد شد: (جزئیات فرایند این برنامه طی بخشنامه‌ای ابلاغ خواهد شد)
- برنامه ریزی سالانه ارزیابی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران با هماهنگی استان
- مدیریت و نظارت بر عملکرد اعضای کانون ارزیابی
- برنامه‌ریزی و اجرای آزمون‌های عمومی و تخصصی
- تحلیل و ارائه نیم‌رخ ارزیابی مدیران مدارس
- صدور گواهی‌نامه مدیران واجد صلاحیت



۴-۴- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی پیشران مدرسه محوری

تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان، مربیان و ... مدارس در راهکارهای مختلف سند تحول، (راهکار ۲-۳، ۸-۶، ۸-۷، ۱۱-۶، ۱۱-۳، ۱۲-۵، ۱۸-۲ و ۲۲-۲ و ...) و در سند برنامه درسی ملی به عنوان سیاست‌ها و الزامات اجرایی مورد تأکید قرار گرفته است (بند ۱۴-۳ و ۱۴-۷).
با عنایت به الزامات قانونی فوق علاوه بر اجرای برنامه سنجش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در ۷ استان، به استناد بخشنامه شماره ۲۱۵۳۲۰ مورخ ۹۷/۱۰/۲۳ برای همه مدیران مدارس کشور زمینه آموزش و توسعه شایستگی‌ها فراهم شده است. لذا ضمن اجرای با کیفیت دوره‌های آموزشی مدیران، می‌بایست زمینه آموزش و توانمندسازی همه معلمان و مربیان مدارس عملیاتی شود.
به همین منظور برای تحقق سیاست مدرسه محوری و اجرای طرح‌های ذکر شده، توانمندسازی و برگزاری نشست‌های تخصصی برای همکارانی که در اجرای سیاست مدرسه محوری نقش دارند الزامی است. این کار با برنامه‌ریزی ستاد اجرایی، هماهنگ و ارزیابی خواهد شد.

۴-۵- برنامه ویژه مدرسه

سامان‌دهی مداوم و متنوع فرصت‌های تربیتی در جهت تربیت همه جانبه دانش‌آموزان یکی از مهمترین وظایف مدارس تلقی می‌شود. (مبانی نظری سند تحول صفحه ۳۵۸)
در جهت تحقق این وظیفه، واگذاری بخشی از مسئولیت طراحی و اجرای برنامه‌های درسی و تربیتی به مدارس در جهت اجرای راهکارهای سند تحول به ویژه راهکار ۵-۵ و سند برنامه درسی ملی (بند ۱۳-۲) یکی از الزامات سیاست مدرسه محوری تلقی می‌شود. برای این منظور شیوه‌نامه‌ای با عنوان برنامه ویژه مدرسه به شماره ۱۲۶۴۷۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۲۷ به استان‌ها ابلاغ شده است. این شیوه‌نامه گام اول تفویض بخشی از مسئولیت طراحی برنامه درسی به مدارس تلقی می‌شود که در آن مسئولیت طراحی و تدوین ۲ ساعت از برنامه درسی شش پایه به مدارس واگذار شده است. میزان و چگونگی افزایش ساعات این برنامه منوط به کیفیت عملکرد مدارس در این زمینه خواهد بود.

۴-۶- باز مهندسی ساختار تصمیم‌گیری در مدرسه

ارتقاء نقش و اختیارات مدارس در تحقق اهداف و مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی یکی دیگر از ابعاد مدرسه محوری تلقی می‌شود. برای عملیاتی‌سازی این راهبرد کلیدی، مصادیق مورد نظر از افزایش اختیارات مدارس طی بخشنامه‌ای مستقل ابلاغ خواهد شد.

