



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



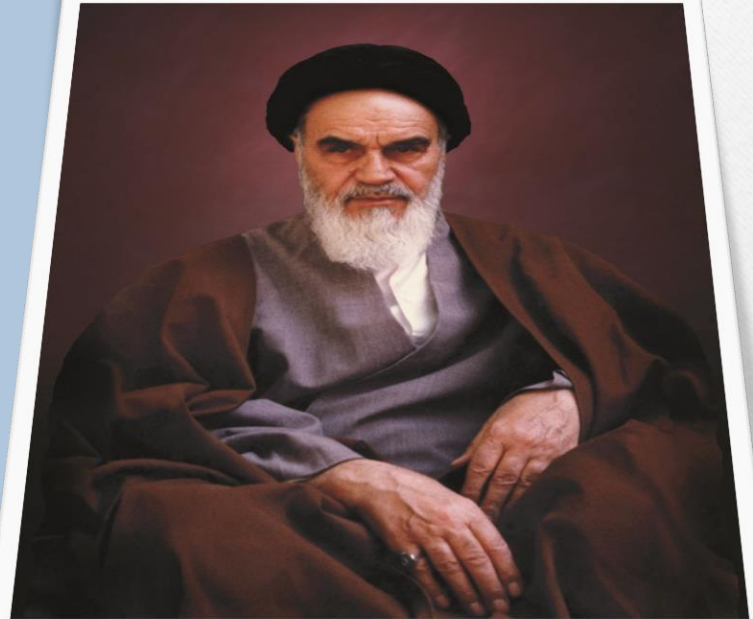
جمهوری اسلامی ایران  
وزارت آموزش و پرورش

الگوی نظری زیرنظام راهبری و مدیریت تربیتی نظام تربیت رسمی و عمومی



دبیرخانه شورای هماهنگی و اجرایی  
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

**تربیت کنید**  
**مهم تربیت است**  
**علم تنها فایده ندارد**  
**علم تنها مضر است**





**نسل آینده  
با هویت مستقل  
و عزتمند دینی  
تربیت شود**



# فصل اول

## مبانی نظری و کلیات



دیپارتمان شورای هماهنگی و اجرایی  
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

## تعریف و قلمرو

- نظامی است جامع و چابک در سطوح مختلف کلان، عالی، میانی و اجرایی
- ضمن برخورداری از ویژگی های سازمان یادگیرنده، قادر است با هوشمندی همه نیروهای تغییر ((همه عوامل، عناصر، مولفه ها، و اقدامات تغییری که موجب کارآیی و اثربخشی سازمان می شوند)) را به طور هماهنگ، کارا و اثربخش، در جهت غایت تربیت یعنی « تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد » و اهداف تربیت، یعنی، « آمادگی متربیان برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد » رهنمون سازد.
- "منابع انسانی، مالی، فیزیکی، اطلاعاتی و زمان، فرایندهای مدیریت و برنامه ریزی درسی، پژوهش ها، سبک ها، نقش ها و فنون اداره و اعمال تغییرات لازم و به موقع و سازماندهی و اصلاح تشکیلات و روش ها"، از جمله نیروها هستند که در این زیرنظام مورد توجه قرار گرفته اند.
- این زیرنظام با برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و کنترل، تمام عوامل، مؤلفه ها، منابع و فرصت ها را برای تربیت شایسته متربیان، همسو و هماهنگ کرده و از بروز یا اثربخشی موانع، تهدیدها و آسیب ها جلوگیری بعمل می آورد.



## وظایف

❖ تضمین کارآمدی و اثربخشی : استفاده بهینه از امکانات و دست یابی به اهداف بویژه پیامدهای نظام تربیت رسمی عمومی به کمک وظایف اصلی مدیر(برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی ، فرماندهی ، کنترل) و کاهش تمرکز به معنای واگذاری امور و اختیارات به سطوح اجرایی مدیریت در عین مسئولیت پذیری و پاسخگویی همراه با وضع قوانین و مقررات متناسب با میزان واگذاری اختیارات

❖ راهبری عوامل برای دستیابی به اهداف تربیت: بر اساس دلالت های فلسفه تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران زیر نظام تربیتی و مدیریت، مسئولیت دارد تا همه عوامل موثر درون و برون سازمانی و فرآیندهای محیطی را به گونه ای هماهنگ و همسو نماید تا زمینه تربیت متریان در راستای تحقق اهداف نظام تربیت رسمی و عمومی فراهم آید. از این منظر راهبران و مدیران تربیتی با اسوه قرار دادن پیامبر اکرم(ص) و ائمه معصومین (ع) و بهره مندی از سیره هدایتی و سبک رهبری و مدیریتی ایشان در صدد هستند تا دستیابی به اهداف تربیتی و هدایتی نظام را تسریع و تسهیل نماید.

## وظایف

- ❖ توسعه و تقویت مشارکت میان افراد سازمان بر اساس اخوت اسلامی: مشارکت تاثیر گذار کارکنان و کارگزاران نظام تربیت رسمی و عمومی در امور مختلف از جهات فکر و اندیشه، استعداد، توانایی، وقت و منابع مالی به همراه افزایش حق انتخاب آن ها و همچنین زمینه سازی و احیای مشارکت های بیرونی دستگاه ها و مراجع تاثیر گذار
- ❖ نظارت : نظارت بر منابع مختلف سازمانی از ابعاد مختلف هزینه ای، کارکردی و عملکردی در سطوح مختلف مدیریت و حیطة نظارتی متفاوت از نظر کیفیت و کمیت (سطح و گستره نظارت)، بهره گیری از سبک های مدیریت مشارکتی، حمایتی، تفویضی و حتی دستوری بنا به اقتضا و شرایط محیطی و سازمانی.
- ❖ برقراری انسجام، تعامل و هم افزایی: یکپارچگی سیستم به مثابه فرایند کلان و درهم تنیدگی خروجی های یک فرایند با ورودی های فرایندهای دیگر و استمرار این روند با توجه به سه عامل کلیدی پژوهش، یادگیری و اقدامات تغییر.

## وظایف

- ❖ بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی: تغییرالگوهای رفتاری منابع انسانی به صورت فردی و گروهی از طریق ارتقاء سطح شایستگی آنان و حاکمیت فضای ارزشی و اخلاقی مبتنی بر نظام معیار اسلامی
- ❖ توسعه خلاقیت فردی و سازمانی: توانایی و قابلیت های ذهنی رهبر و سیستم سازمانی یادگیرنده و هوشمند در ایجاد و بروز نوآوری و نوبآوری و حاکمیت و توسعه ارزش های اسلامی و ایرانی در بین کارکنان و کارگزاران در راستای دست یابی به حیات طیبه



## رویکردها و جهت گیری کلان

### ➤ برنامه ریزی راهبردی و آینده پژوهانه :

نگاه به آینده و تضمین کیفیت همراه با مدیریت تغییرات، برای دستیابی به سطح قابل قبولی از مراتب حیات طیبه، تبدیل تهدیدها به فرصت ها و شکار یا کشف فرصت ها ۱ از طریق خلق راهبردهای ناظر بر برنامه ریزی های عملیاتی.

### ➤ فرایند مداری و پیامد محوری :

نگاه به فرایندها به جای درجا زدن و توقف در ورودی های نظام تربیت رسمی و عمومی و دیدن اجزا و مولفه های آن به مثابه یک فرایند کلان درعین توجه به اهداف و انتظارات درون و برون سازمانی تربیت رسمی و عمومی و رسیدن به اثربخشی به مثابه یک سازمان یادگیرنده ، رقابتی؛مدیریت فرایند با هدف ارتقای مستمر کیفیت جامع، بهسازی روش ها، هم افزائی منابع و امکانات، استفاده مطلوب از امکانات موجود (محدود) و بهره گیری از راهبرد های فرایندی، عملکرد سازمان را بهبود می بخشد.

### ➤ مخاطب محوری:

اطمینان از کسب رضایت متربیان، مربیان و والدین و اهتمام در برنامه ریزی ها برای پاسخگویی به نیازهای به حق آنان در عین احترام و توجه به رقابت پذیری و تفاوت های فردی.

## رویکردها و جهت گیری کلان

### ➤ مدرسه محوری:

اخذ تصمیمات ناظر بر مدرسه ، مربی و کلاس درس ، واگذاری اختیارات و قدرت تصمیم گیری، هدف گذاری، استخدام و... به مدرسه، به همراه کوچک سازی حوزه ستادی و میانی و استفاده از سبک های مدیریت تفویضی - مشارکتی.

### ➤ عدالت مداری:

همگانی شدن تربیت رسمی و عمومی، رعایت عدالت تربیتی در عین توجه به تفاوت های فردی و جنسیتی، بهره مندی همگان از منابع وامکانات انسانی، مالی و مادی.

### ➤ افزایش بهروری و استفاده آگاهانه از یافته های پژوهشی و فناوری های نوین در چارچوب نظام معیار اسلامی:

گسترش و تقویت پژوهش های معتبر و بهره مندی از یافته های آنها، شناسایی و بکارگیری هوشمندانه فناوری های نوین، توانمندسازی منابع انسانی، مدیریت بهینه منابع و مصارف

## اصول

### ۱) دین محوری و بسط عدالت تربیتی :

- ✓ سازگاری رویکردها، اهداف، برنامه ها و روشهای مدیریت با نظام معیار اسلامی
- ✓ اولویت نگرش دینی و عدالت خواهانه در تدوین و اجرای برنامه ها در سطوح مختلف مدیریت
- ✓ توزیع عادلانه منابع، امکانات و توجهات به مدارس و مناطق پشتیبان

### ۲) مسئولیت پذیری و پاسخگویی :

- ✓ مسئولیت پذیری و پاسخگویی نظام راهبری و مدیریت تربیتی نسبت به کارکردها، وظایف، چشم انداز و راهبردهای خود
- ✓ مسئولیت پذیری و پاسخگویی مدیران در برابر عملکردهای خود
- ✓ حسن اجرای وظایف و فعالیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت

### ۳) شایسته سالاری :

- ✓ استفاده از افراد با صلاحیت های دینی، اخلاقی، علمی و تجربی در تمام سطوح رهبری و مدیریت تربیتی رسمی و عمومی.
- ✓ ضابطه گرایی و تبیین دقیق وظایف، کارکردها، سیستم های پرداختی و پشتیبان



## اصول

✓ توجه به شایستگی ها و استعداد های منابع انسانی و پرهیز از انتصاب های سلیقه ای و مبتنی بر ارتباطات بین فردی

✓ توانمند سازی و بالندگی شغلی منابع انسانی

### ۴) مشارکت جویی:

✓ توجه به شور و مشورت و خرد جمعی (هم افزایی) در همه سطوح تصمیم سازی و تصمیم گیری

✓ مشارکت مربیان، مربیان و والدین در فرآیند ارتقای کیفیت مدرسه

✓ مشارکت مردم، خانواده ها و نهادهای سازمان ها و تشکل های مردم نهاد و غیر دولتی در فرآیند سیاست گذاری، تصمیم گیری، تصمیم سازی و برنامه ریزی و اجرا برای تحقق اهداف

### ۵) پژوهش محوری:

✓ تصمیم گیری رهبران و مدیران بر اساس یافته های علمی و پژوهشی

✓ تصمیم سازی و اتخاذ تصمیم به کمک سیستم های اطلاعاتی مدیریت

✓ تصمیم سازی به کمک قضاوت های ایمانی و شهودی خبرگان تربیت

## اصول

### ۶) همه جانبه نگری :

- ✓ توجه به همه ابعاد سازمانی (متغیرهای محتوایی و ساختاری) و تمام ابعاد تربیت
- ✓ نگرش نظام مند در مدیریت تغییرات و نوآوری ها
- ✓ استفاده توأمان از نگاه پیرامونی و مستقیم در هدایت و رهبری

### ۷) شفافیت در امور

- ✓ برنامه محوری و قانون گرایی
- ✓ استقرار سیستم نظارت و ارزشیابی و ارائه مستمر گزارش عملکرد به روش مکانیزه و تحت وب
- ✓ تبیین سیاست ها و دلایل انجام تصمیمات کلان در سطوح مختلف سازمانی و ابهام زدایی در برابر بدفهمی ها
- ✓ شفاف سازی قوانین و مقررات و نظام های مالی و پرداخت ها

## ۸) استمرار و پیوستگی :

- ✓ پیوستگی و انسجام در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی و اجرایی جهت تحقق تصمیمات مصوب
- ✓ استمرار و پیوستگی در فرایند مدیریت بر مبنای موفقیت ها، تجارب و زحمات مدیران گذشته و تقویت انسجام فکری و فرهنگی سازمان
- ✓ پیوستگی و انسجام در محتوای برنامه ها و تعهد به آن در همه سطوح راهبری و مدیریت و دوره های مدیریت



## مهم ترین چرخش های تحول آفرین

در نظام راهبری و مدیریت، چرخش های زیر بر اساس مبانی نظری سند تحول بنیادین باید اتفاق بیفتد تا این نظام بتواند نقش و مأموریت خویش را انجام دهد:

- از سازمان بزرگ، فرسوده و کم بازده به سازمان چابک، یادگیرنده و اثربخش
- از « نظام آموزشی » به نهاد فرهنگی - تربیتی
- از دستگاه مصرفی و هزینه بر به دستگاه مولد سرمایه انسانی و اجتماعی
- از تمرکزگرایی به کاهش تمرکز و گسترش مشارکت پذیری و مسئولیت پذیری مبتنی بر خرد جمعی
- از نظارت و مدیریت کنترلی به خودارزیابی، خودکنترلی و راهبری مبتنی بر نظام معیار اسلامی
- از برنامه ریزی های موردی و پراکنده به برنامه ریزی های راهبردی و آینده نگر
- از حاکمیت نگاه جزیره ای در حوزه های اجرایی به تاکید بر فرایندها و پیامدها
- از انتصاب سلیقه ای مدیران به مدیریت مبتنی بر شایسته سالاری

## تعریف مدرسه صالح

هم چنان که در تعریف تربیت رسمی عمومی و ویژگی های آن گفته شد، این شکل از تربیت در شرایط و زمینه ویژه ای رخ می دهد که « مدرسه » نام دارد و از دیرباز و در همه جوامع وجود داشته است.

اما بنا بر فلسفه تربیتی جامعه اسلامی، مدرسه محیط اجتماعی سازمان یافته ای (مشمول بر مجموعه ای از افراد و روابط و ساختارهای منظم) است برای کسب مجموعه ای از شایستگی های لازم (فردی، خانوادگی، اجتماعی) که متربیان برای وصول به مرتبه ای از آمادگی جهت تحقق حیات طیبه در همه ابعاد فردی، خانوادگی و اجتماعی باید آن ها را به دست آورند.

از این رو مدرسه فضای اجتماعی (جامعه) هدفمندی است که از طریق زنجیره ای از موقعیت ها، فرصت حرکت رشد یابنده و تعالی بخش را برای متربیان فراهم می سازد که در آن شایستگی های لازم برای درک و بهبود موقعیت خود و دیگران از طریق یادگیری های رسمی و غیر رسمی کسب می شود.

فایل مدرسه صالح

## راهبری و مدیریت در مدرسه

مدرسه به عنوان محیط اصلی تربیت و یادگیری، تجلی بخش تحقق مراتبی از حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت های تعلیم و تربیت، محل کسب تجربه های تربیتی در افق چشم انداز ۱۴۰۴، از منظر زیرنظام راهبری و مدیریت و کارکردهای آن، شامل ابعاد و مولفه های شش گانه زیر است.

انتظار می رود با راهبری و مدیریت اثربخش، مدرسه کارکردهای زیر را در عملکرد خود بروز داده و زمینه ها و موجبات اثربخشی (همسویی و هم جهت شدن همه نیروها بویژه منابع انسانی در راستای تحقق اهداف و راهبردهای مدرسه) بیشتری را فراهم سازد.

### ۱) راهبری آموزشی و تربیتی

- ✓ مدیر و راهبر مدرسه با انواع سبک های رهبری آموزشی، تحولی، مشارکتی، اخلاقی و فرانوگرایی آشنایی داشته و به اقتضای شرایط و موقعیت ها از مزایای کاربردی آنها استفاده می نماید.
- ✓ به سازی فرآیند و استانداردسازی آموزش و بهینگی علمی و پیشرفت تحصیلی و ارزشیابی آن در مدرسه، براساس مفاد و آموزه های سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی انجام می شود
- ✓ مدیر و راهبر مدرسه، با برنامه های آموزشی و درسی و امور مربوط به تدریس و یادگیری نوین و نیز پژوهش مدرسه ای و اقدام پژوهی های مرتبط با امور مدرسه، آشنایی لازم داشته و توانایی راهبری اثربخش مدرسه را دارد
- ✓ آثار و منافع اعتماد جمعی و تاثیر آن بر راهبری آموزشی و مدیریت کلاس درس که منبث از اجرای درست سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی است، در فرایند عملکردی مدرسه نمایان است
- ✓ مدیر و راهبر مدرسه، خود ارزیاب و پاسخگو بوده و با ارزشیابی های مستمر و ارائه بازخورد، همواره به اصلاح امور مدرسه اهتمام می ورزد



## ۲) برنامه ریزی راهبردی

- ✓ راهبردها، دلالت‌ها و الزامات مهم در راستای مدیریت مدرسه مندرج در اسناد تحولی، به ویژه برنامه درسی ملی، در فرایند مدیریت و راهبری مدرسه متبلور است
- ✓ مدرسه از بینش و تفکر راهبردی بهره‌مند بوده و مدیریت آن در راستای این تفکر، برنامه ریزی راهبردی را با مشارکت همه کارکنان و ذی‌نفعان مدرسه تدوین و عملیاتی می‌کند
- ✓ تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی فرآیندها، مشارکت و همفکری کارکنان مدرسه و دیگر ذی‌نفعان از سازه‌های نرم مدیریت و راهبری در مدرسه است
- ✓ مدیر و راهبر مدرسه به مثابه عامل تغییر و سیاست‌گذار و نیز مجری سیاست‌ها، ایفای نقش می‌کند.

## ۳) منابع انسانی - این بعد بر دو دسته از مولفه‌های زیر استوار است:

### الف - رشد و بالندگی معلمان

- ✓ راهبری درست و موثر معلمان مدرسه و ارتقای شایستگی‌های عمومی، حرفه‌ای و تخصصی آنان
- ✓ ایجاد اعتماد در هدایت و راهنمایی معلمان
- ✓ تسهیل‌گری فرآیند نوآوری و برانگیختن معلمان
- ✓ تشویق و هدایت معلمان، به ابداع و بروز خلاقیت و کاربرد نوآوری‌های آموزشی
- ✓ تقویت زمینه‌های مشارکت و توسعه‌گفتمان مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، کندوکاو و تقویت پژوهشگری معلمان در مدرسه
- ✓ تأمین معیشت و ارتقای منزلت اجتماعی معلمان

## ب- رشد و بالندگی کارکنان

- ✓ گسترش و تعمیق اعتماد و اطمینان خاطر کارکنان مدرسه
- ✓ توسعه علایق و توانمندی های کارکنان مدرسه در راستای تحقق اهداف مدرسه
- ✓ کنترل رسمی و غیر رسمی مدرسه و راهبری کارکنان
- ✓ توسعه شایستگی ها و صلاحیت های فردی کارکنان

## ۴) کیفیت بخشی

- ✓ بازنگری و بازتولید مفاهیم و سبک های مدیریت و راهبری براساس مبانی و ارزشهای اسلامی
- ✓ طراحی و اجرای مدیریت کیفیت جامع
- ✓ بهره گیری از تکنیک ها و فنون حل مسأله
- ✓ برنامه ریزی برای ارتقای مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده
- ✓ تأکید بر مدیریت فرایندمدار برای ارتقای کیفیت مدرسه
- ✓ ارتقای فرهنگ مدرسه (جو مدرسه) متناسب با اقتضائات مدرسه صالح

## ۵) منابع مالی و مادی

- ✓ برنامه ریزی، هماهنگی، بسیج منابع، فرماندهی، نظارت، هدایت و کنترل
- ✓ مهندسی ارزش و تاثیر آن بر مدیریت منابع
- ✓ مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی
- ✓ بهینه سازی فضای آموزشی، ابزار و تجهیزات
- ✓ جلب مشارکت های مردمی، نهادها و موسسات مردم نهاد
- ✓ تأمین سرانه های آموزشی و تربیتی، مالیات بر درآمد، موقوفات

## ۶) ارتباطات

- ✓ مدرسه به مثابه کانون پیشرفت محلی و کسب تجربیات تربیتی محله و جلوه ای از جامعه اسلامی و حیات طیبه
- ✓ مهارت های برقراری ارتباط موثر با ارکان سهیم و موثر (داخل و خارج از مدرسه)
- ✓ برقراری ارتباط و توسعه روابط و مناسبات انسانی و افزایش رضایت کارکنان و ذی نفعان مدرسه
- ✓ تقویت ارتباط و افزایش بهره وری کارکنان و مدرسه
- ✓ مشارکت دادن خانواده ها در فرآیندهای آموزشی و تربیتی مدرسه و بهره گیری از نظرات آنان در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری ها
- ✓ فهم و درک چالش های فرا روی مدرسه و برنامه ریزی برای فائق آمدن بر آنها



## فصل دوم

# چشم انداز، اهداف، سیاست ها و برنامه ها

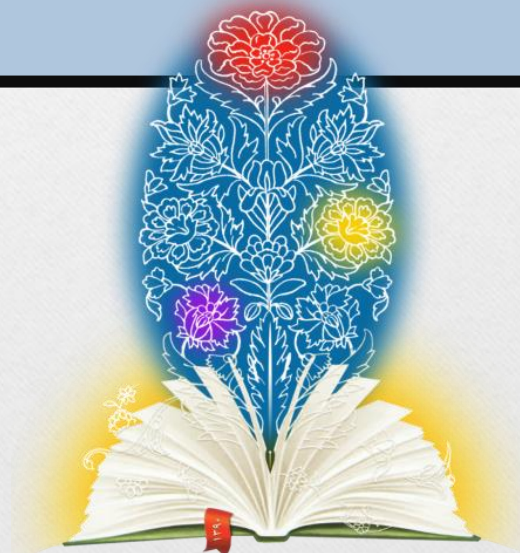


دیپارتمان شورای هماهنگی و اجرایی  
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

**برنامه زیرنظام راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران**

**مصوب نهمصد و چهل و هشتمین (۹۴۸) جلسه شورای عالی آموزش و پرورش**

**تاریخ ۱۳۹۶/۰۷/۲۴ (بررسی شده در جلسات ۹۴۷ و ۹۴۸)**



**دیپارتمان شورای هماهنگی و اجرایی  
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش**

## چشم انداز

- نظام راهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴ ، کارآمد، اثربخش مشارکت جو، یادگیرنده و آینده نگر در چارچوب نظام معیار اسلامی
- با استفاده بهینه از امکانات و منابع و به حداکثر رساندن بهره وری، ظرفیت های بالقوه و بالفعل را افزایش می دهد
- با بهره گیری از فرایندها و تاکید بر پیامدها و تنظیم تعاملات بیرونی و بهره مندی از عوامل محیطی؛ اهداف آموزش و پرورش را در سطوح مختلف مدیریتی با پاسخگویی به نیازهای ذی نفعان درون و برون سازمانی خود در محیط های محلی، ملی و بین المللی، محقق می سازد



## اهداف

### هدف کلی

بهبود مستمر راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت در راستای تحقق اهداف سند تحول بنیادین و ارتقای جایگاه و نقش آموزش و پرورش به عنوان محور رشد، پیشرفت و تعالی جامعه

### اهداف جزئی

- توسعه مشارکت و تنظیم روابط ارکان و عوامل سهیم و موثر با نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی
- ساماندهی و بهینه سازی عوامل و عناصر نظام مدیریتی آموزش و پرورش در سطوح خرد و کلان
- تامین و بسط عدالت آموزشی در برخورداری از فرصت های تعلیم و تربیت
- زمینه سازی برای دست یابی به مدرسه صالح
- بازنگری و بازمهندسی ساختارها و رویه ها و روش ها
- استقرار نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت در تعلیم و تربیت رسمی عمومی
- افزایش توانایی ها و مهارت های مدیریتی خانواده در ایفای نقش تربیتی خود متناسب با اقتضات جامعه اسلامی

## سیاست های اجرایی

۱. کاهش تمرکز و افزایش تفویض اختیار و بر خورداری از ساختار نظام تشکیلاتی منعطف و چابک
۲. مشارکت پذیری و تقویت نقش ارکان سهیم و موثر و بخش غیردولتی در فرآیند سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرا
۳. مدرسه محوری و ارتقای مدیریت آموزشی
۴. انسجام بخشی به عوامل موثر در فرآیند تعلیم و تربیت با رویکرد سیستمی
۵. تحول آفرینی و نوآوری با تأکید بر رفتار خلاق و نوآورانه در عرصه مدیریت
۶. بهسازی منابع انسانی با تأکید بر تربیت و توانمندسازی مدیران و جذب استعداد های برتر
۷. افزایش بهره وری با تأکید بر استفاده بهینه و هوشمندانه از فناوری های نوین
۸. حاکمیت رویکرد فرهنگی - تربیتی با تأکید بر نظام تربیت اخلاقی
۹. تأکید بر نظام شایسته سالاری در انتصاب مدیران
۱۰. برنامه ریزی راهبردی و آینده نگر برای دست یابی به سازمان یادگیرنده

## اقدامات اساسی

مجموعه احکام ناظر به تحقق زیرنظام در تداوم سیاست های اجرایی آن قادر است از ظرفیت های قانونی، مدیریتی و نظارتی بهره گرفته و موجبات کارآمدی و اثربخشی هرچه بهتر زیرنظام راهبری و مدیریت را فراهم سازد.

این اقدامات در سه محور اصلی به شرح ذیل می باشد:

### ۱) ساختار و تشکیلات

وزارت آموزش و پرورش موظف است:

- نسبت به چابک سازی ساختار اداری و تشکیلاتی از سطح ستاد تا مناطق با هماهنگی مراجع ذی ربط به گونه ای اقدام نماید که تعداد ادارات آموزش و پرورش مناطق کشور تا پایان برنامه هفتم متناسب با ساختار تقسیمات کشوری شود
- در راستای رویکرد کاهش تمرکز، مشارکت پذیری و ارتقای جایگاه مدرسه به مثابه کانون تربیتی محله با رعایت اصل حاکمیتی بودن آموزش و پرورش، نسبت به واگذاری حداکثر اختیارات آموزشی و تربیتی به مدارس اقدام نماید
- تا پایان برنامه ششم توسعه، به منظور توسعه عدالت آموزشی، تقویت انسجام اجتماعی و همبستگی ملی، تنوع مدارس را کاهش دهد.



## ۲) فرایندهای مدیریت و راهبری آموزشی و تربیتی

وزارت آموزش و پرورش موظف است:

- برای ارتقای کیفیت مدارس دولتی طرح ها و برنامه های اثربخش را طراحی و با تامین منابع مناسب، اجرا نماید
- ساز و کارهای لازم را برای تقسیم کار ملی و استفاده حداکثری از ظرفیت سایر دستگاهها و نهادهای سهیم و موثر به ویژه رسانه ملی در ارتقای کیفیت مدارس با هماهنگی مراجع ذی ربط طراحی و اجرا نماید
- با هماهنگی سایر دستگاه های مرتبط نسبت به توسعه فناوری اطلاعات و یکپارچه سازی کلیه سامانه های موجود آموزش و پرورش در سطوح اداری، آموزشی و تربیتی اهتمام ورزد، به طوری که تا پایان برنامه ششم توسعه تمام ذی نفعان از خدمات آموزشی، تربیتی و اداری یکپارچه و با کیفیت و ارزان بهره مند شوند
- شرایط احراز، انتصاب، ساماندهی و بکارگیری مدیران آموزش و پرورش با تاکید بر رویکرد شایسته محوری و ثبات مدیریت در سطوح مختلف حداکثر تا پایان سال دوم برنامه ششم توسعه تدوین و به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش برساند
- در ساماندهی نیروی انسانی به گونه ای عمل نماید که از ظرفیت معلمان کارآمد در همه مدارس منطقه با اولویت مناطق کمتر توسعه یافته استفاده لازم به عمل آید
- نسبت به طراحی و استقرار نظام بهره وری در آموزش و پرورش تا پایان سال سوم برنامه ششم توسعه اقدام نماید

□ تا پایان سال دوم برنامه ششم توسعه نسبت به طراحی و اجرای الگوی استفاده از ظرفیت عوامل سهیم و موثر برای عملیاتی کردن برنامه های زیرنظام های سند تحول بنیادین اقدام نماید.

□ نقشه راه اجرای سند تحول بنیادین را بر اساس برنامه های زیرنظام های شش گانه بازنگری و به روزآوری کرده و حداکثر تا پایان سال دوم برنامه ششم توسعه به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش برساند

□ قوانین مورد نیاز برای اجرای برنامه های تحول آفرین مندرج در زیرنظام راهبری و مدیریت تدوین و حداکثر ظرف مدت یکسال به تصویب مراجع ذی صلاح برساند

□ ساز و کارهای لازم را برای ارتقای حق خانواده در تربیت فرزندان، انتخاب مدرسه، نظارت بر کارکرد مدرسه، مشارکت در فعالیت های مدرسه ای و حضور در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های آموزش و پرورش حداکثر تا پایان سال دوم برنامه ششم توسعه پیش بینی و به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش برساند

### ۳) پایش و ارزشیابی

وزارت آموزش و پرورش موظف است:

تا پایان سال دوم برنامه ششم نسبت به طراحی و استقرار نظام جامع ارزشیابی و تضمین کیفیت اقدام نماید.

تذکر: در مواردی از اقدامات اساسی که به موجب قوانین و مقررات موضوعه، اخذ موافقت و یا هماهنگی با سازمان اداری و استخدامی کشور الزامی است، وزارت آموزش و پرورش موظف است با موافقت و هماهنگی آن سازمان اقدام کند.



## برنامه های زیر نظام

از مجموع ۱۳۱ راهکار سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تعداد ۳۶ راهکار به صورت مستقیم با زیرنظام راهبری و مدیریت مرتبط است که عبارتند از راهکارهای :

(۳-۳) - (۳-۵) - (۳-۷) - (۴-۱) - (۴-۲) - (۴-۳) - (۴-۴) - (۵-۱) - (۵-۲)  
(۵-۳) - (۶-۴) - (۷-۱) - (۷-۲) - (۸-۱) - (۸-۳) - (۸-۴) - (۸-۸) - (۸-۹)  
(۹-۱) - (۹-۴) - (۱۱-۱۲) - (۱۳-۱) - (۱۳-۲) - (۱۵-۶) - (۱۷-۴) - (۱۸-۱)  
(۱۸-۵) - (۱۹-۳) - (۱۹-۴) - (۲۰-۷) - (۲۱-۳) - (۲۱-۴) - (۲۱-۷) - (۲۱-۱۰)  
(۲۲-۱) - (۲۲-۵) - (۲۲-۶)

که برای تحقق این راهکارها، ۱۳۰ برنامه پیش بینی شده است که در طول برنامه ششم و هفتم توسعه کشور باید عملیاتی شوند.

## استلزامات

- ۱- وزارت آموزش و پرورش موظف است کلیه برنامه های سالانه معاونت ها سازمان ها، ادارت کل و مراکز خود را براساس مفاد این زیرنظام تنظیم و اجرا نماید.
- ۲- وزارت آموزش و پرورش موظف است برای تحقق اهداف و برنامه های زیرنظام راهبری و مدیریت، استلزامات حقوقی، قانونی و پشتیبانی آن را با مشارکت سایر دستگاه ها و مراجع ذی ربط حداکثر تا پایان سال دوم برنامه ششم توسعه فراهم آورد.
- ۳- اعتبار مورد نیاز برای اجرای مفاد این برنامه از سرجمع اعتبارات برنامه ها و فعالیت های مرتبط در وزارت آموزش و پرورش تامین خواهد شد. در موارد اصلاحی و نوآورانه، با هماهنگی مراجع ذی ربط، منابع مورد نیاز در بودجه های سنواتی وزارت آموزش و پرورش پیش بینی شود.
- ۴- نظارت اجرایی و عملیاتی این برنامه، توسط وزارت آموزش و پرورش و واحدهای ذی ربط آن، انجام می شود و نظارت و ارزشیابی راهبردی برعهده شورای عالی آموزش و پرورش می باشد.
- ۵- وزارت آموزش و پرورش موظف است گزارش عملکرد این زیرنظام را دو سالانه به شورای عالی آموزش و پرورش ارائه نماید.
- ۶- با توجه به مفاد فصل هشتم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، هرگونه تغییر در برنامه این زیرنظام پس از بررسی در کمیسیون ذی ربط به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش خواهد رسید.



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت آموزش و پرورش

رسول خدا (صلی الله علیه و آله)

خداوند

دانش آموزان را

دوست دارد



دبیرخانه شورای هماهنگی و اجرایی  
سند تحول بنیادین آموزش و پرورش