




اَازمان مِیِ بَهره‌وَری اِیران

NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

# شِیوَه‌نَامَه مَدَرسَه بَهره‌وَر

وِیرایش دَوم  
فَروردین ۱۴۰۳




بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

### شناسنامه سند

نوع سند	عنوان سند	شناسه سند
شیوه‌نامه	شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور	NE-PD-PI210-201-01
تاریخ تنظیم	تاریخ تصویب	تعداد صفحات
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	۱۴۰۳/۰۱/۲۷	۳۶
فرآیند مرتبط	مالک فرآیند	ناظر فرآیند
-	معاونت راهبردی عمومی - اجتماعی	رئیس سازمان
هدف	ارتقای مدرسه - محور بهره‌وری	
دامنه کاربرد	سطح ملی	
شیوه نگهداشت سند	<input checked="" type="checkbox"/> مرکز اسناد سازمان <input type="checkbox"/> سامانه شفافیت <input type="checkbox"/> سامانه کاتالوگ	
چکیده	در این سند مدل بهره‌وری مدارس به همراه فرم‌های سنجش بهره‌وری گردآوری شده است.	


### تاییدات سند

نام و نام خانوادگی	سمت	تاریخ و امضا
تنظیم‌کننده مهدیه شاه‌جمالی	کارشناس داده‌پردازی، سنجش و تحلیل بهره‌وری	
تاییدکننده علی کرم‌پورحقیقی	معاونت راهبردی عمومی - اجتماعی	
تصویب‌کننده میرسامان پیشوایی	رئیس سازمان	

### توزیع نسخ

<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت روابط عمومی، بین‌الملل و حوزه ریاست	<input checked="" type="checkbox"/> اداره حراست
<input checked="" type="checkbox"/> مدیریت فناوری اطلاعات و امنیت فضای مجازی	<input checked="" type="checkbox"/> معاونت ساماندهی شبکه ملی بهره‌وری
<input checked="" type="checkbox"/> معاونت راهبردی بهره‌وری	<input checked="" type="checkbox"/> معاونت توسعه مدیریت و منابع



NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		


### تنظیم‌کنندگان

سمت	نام و نام خانوادگی
کارشناس داده‌پردازی، سنجش و تحلیل بهره‌وری	مهدیه شاه‌جمالی

### سوابق تغییرات سند


ردیف	تاریخ	شماره ویرایش	شرح	تغییردهنده
۱	۱۴۰۳/۰۱/۲۱	۰۱	ایجاد سند	معاونت راهبری عمومی - اجتماعی



NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>ازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

### فهرست مطالب

۳	۱- مقدمه .....
۳	۲- تعاریف و مفاهیم .....
۴	۳- روش‌شناسی مدل مدرسه بهره‌ور .....
۷	۴- عوامل موثر بر بهره‌وری مدارس .....
۸	۴-۱- منابع انسانی .....
۸	۴-۱-۱- معلم بهره‌ور .....
۱۰	۴-۱-۲- مدیر، معاونین و کادر اجرایی بهره‌ور .....
۱۰	۴-۲- سرمایه .....
۱۱	۴-۳- فناوری .....
۱۲	۴-۴- مدیریت .....
۱۳	۵- دامنه شمول .....
۱۳	۶- اهداف .....
۱۴	۶-۱- اهداف کلی .....
۱۴	۶-۲- اهداف کمی .....
۱۴	۶-۳- اهداف کیفی .....
۱۴	۷- سازمان تقسیم کار مدرسه بهره‌ور .....
۱۵	۸- وظایف .....
۱۶	۹- مراحل اجرا .....
۱۶	۹-۱- گام اول: تشکیل کمیته بهره‌وری مدارس و برگزاری دوره‌های آموزشی .....
۱۷	۹-۲- گام دوم: اجرا در مدارس .....
۱۸	۹-۳- گام سوم: ارزیابی .....
۱۹	۹-۳-۱- سطوح جایزه بهره‌وری .....
۲۰	۹-۴- گام چهارم: ترویج تجارب .....
۲۱	پیوست .....


NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

### فهرست جداول

- جدول ۱- امتیازات مدل بهره‌وری مدارس بر اساس منطق رادار ..... ۱۸
- جدول ۲- سطوح جایزه ملی بهره‌وری مدارس ..... ۲۰
- جدول ۳- تشریح امتیازات ..... ۲۲
- جدول ۴- ارزیابی هدف، چشم‌انداز و استراتژی ..... ۲۳
- جدول ۵- ارزیابی فرهنگ و رهبری سازمانی ..... ۲۴
- جدول ۶- ارزیابی تعامل با ذی‌نفعان ..... ۲۶
- جدول ۷- ارزیابی خلق ارزش پایدار ..... ۲۷
- جدول ۸- ارزیابی پیشبرد عملکرد و تحول ..... ۲۹
- جدول ۹- ارزیابی دانش‌آموز بهره‌ور ..... ۳۱
- جدول ۱۰- ارزیابی مدرسه بهره‌ور ..... ۳۳
- جدول ۱۱- منطق رادار ..... ۳۶

### فهرست اشکال

- شکل ۱- مدل مدرسه بهره‌ور ..... ۵
- شکل ۲- عوامل موثر بر بهره‌وری مدارس ..... ۸
- شکل ۳- مشخصه‌های معلم بهره‌ور ..... ۹
- شکل ۴- بهره‌وری سرمایه در مدارس ..... ۱۱
- شکل ۵- چارچوب ارتقای بهره‌وری مدیریت ..... ۱۲
- شکل ۶- مشخصه‌های دانش‌آموز بهره‌ور ..... ۱۳
- شکل ۷- سازمان تقسیم کار بهره‌وری مدارس ..... ۱۵
- شکل ۸- گام‌های مورد استفاده در تکنیک ۵S ..... ۳۵

کد: NE-PD-PI210-201-01	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>آزمایش ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		

## مقدمه


رشد و پیشرفت در ابعاد مختلف از طریق دو عامل (۱) افزایش کمی نهاده‌ها و عوامل تولید و (۲) ارتقای بهره‌وری محقق می‌شود. برخلاف رشد نهاده محور که بر بسط کمی منابع انسانی و سرمایه به عنوان موتور محرک رشد متکی است، رشد بهره‌وری محور بر استفاده کارا و اثر بخش از منابع متمرکز است. با توجه به بند اول سیاست‌های کلی برنامه هفتم پیشرفت مبنی بر افزایش بهره‌وری کل عوامل تولید (منابع انسانی، سرمایه، فناوری و مدیریت) و سهم ۳۵ درصدی بهره‌وری از رشد، تحقق بهره‌وری در تمامی حوزه‌ها و نهادها به عنوان عامل موثر و پایدار رشد و توسعه تلقی می‌شود. «شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور» با تاکید بر ارتقای مدرسه-محور بهره‌وری، در راستای تحقق بهره‌وری هدف تعریف شده در برنامه هفتم پیشرفت و پیشبرد اهداف و سیاست‌های کلان ملی در حوزه بهره‌وری و تحقق رشد و پیشرفت از طریق مدارس طراحی و اجرا می‌شود.

در یک تعریف کلی، بهره‌وری عبارت است از یک نگرش فکری که برای رسیدن به بهبود تلاش می‌کند و مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و سیستم‌ها که آن نگرش را به عمل تبدیل می‌کنند (مرکز بهره‌وری ژاپن). به عبارتی، بهره‌وری به معنای استفاده کارا و اثربخش از منابع و عوامل تولید کالا و خدمات (شامل منابع انسانی، سرمایه، فناوری و مدیریت) به منظور کسب ستانده بیشتر از منظر کمی و کیفی در راستای نیل به اهداف پیامدی سیستم مورد نظر تعریف می‌شود. انجام درست کار درست، بیانی ساده و عمومی از مفهوم بهره‌وری است. از آنجا که استمرار و بقای هر جامعه مستلزم آن است که مجموعه باورها، ارزش‌ها و رفتارها، دانش‌ها و مهارت‌ها به درستی و بر اساس نیاز و ضرورت جامعه به نسل جدید منتقل شود، مهم‌ترین و ارزشمندترین روش برای تحقق این مهم از طریق نهاد مدرسه و نظام آموزش پایه صورت می‌گیرد. بنابراین، بهترین و موثرترین پایگاه برای جریان‌سازی و گفتمان‌سازی بهره‌وری با هدف انجام درست کارهای درست بر مبنای برنامه‌ریزی، مدیریت، بهبود عملکرد و کاربرد عوامل و فناوری و نوآوری، پس از بستر تربیتی خانواده، نهاد مدرسه است. بهره‌وری مدرسه و به عبارتی **بهره‌وری آموزش پایه**، به معنای استفاده از نهاده‌ها و فرآیندهای مدرسه به روش‌هایی است که نتایج مطلوب (دانش‌آموز و مدرسه بهره‌ور) را افزایش دهد. بنابراین لازم است عوامل موثر بر بهره‌وری مدارس شناسایی شده و از طریق بهبود عملکرد در این نهاد موثر اجتماعی-آموزشی مفهوم بهره‌وری را نهادینه کرده و به یک گفتمان تبدیل نمود.

## ۱- تعاریف و مفاهیم

در این سند، اصطلاحات زیر در معانی مشروح مربوط به کار می‌روند.

- **بهره‌وری:** به معنای استفاده کارا و اثربخش از منابع و عوامل و تولید (شامل نیروی انسانی، سرمایه، فناوری، مدیریت و مصارف واسطه) به منظور کسب ستانده بیشتر از منظر کمی و کیفی در راستای نیل به اهداف پیامدی سیستم مورد نظر است.
- **بهره‌وری عامل انسانی:** به معنای هدف‌گذاری و اولویت‌بندی کارهای درست و شناسایی روش‌های درست انجام کارها و بهبود عملکرد در حوزه وظایف مربوط به خود است.

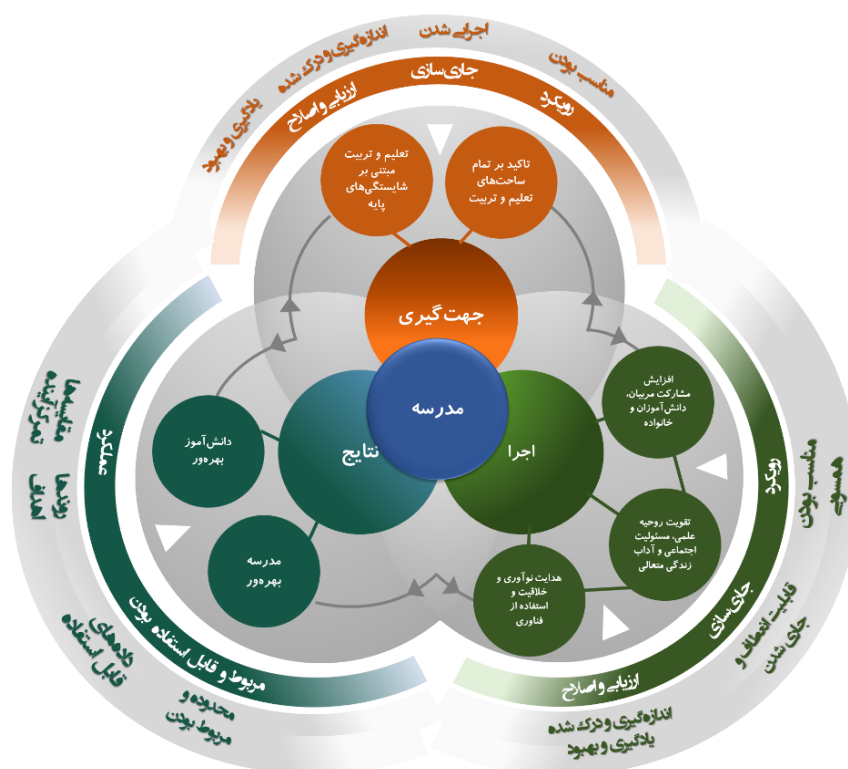
کد: NE-PD-PI210-201-01	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		

- **بهره‌وری سرمایه:** نشان می‌دهد که به ازای هر واحد سرمایه ثابت، چه میزان ارزش افزوده ایجاد شده‌است. به بیانی دیگر، چگونگی تاثیرگذاری سرمایه به‌کاررفته در خلق ارزش را در یک مقطع زمانی نشان می‌دهد.
- **بهره‌وری فناوری:** به میزان ارزش افزوده تولیدشده به ازای فناوری مورد استفاده در تولید کالا و خدمات اشاره دارد.
- **بهره‌وری مدیریت:** به کارگیری روش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی منابع و بودجه‌ریزی، جاری‌سازی و حفظ ثبات منجر به بهبود فرایندها و عملکرد سیستم شده و نشان‌دهنده مدیریت مبتنی بر بهره‌وری است.
- **مدرسه بهره‌ور:** مدرسه‌ای است که در آن مبنای رفتاری عوامل انسانی و همچنین سیاست‌های آموزشی مبتنی بر نگرش و اصول بهره‌وری باشد؛ به لحاظ محیطی و فضاسازی نظام آراستگی را رعایت نماید و با به‌کارگیری حداقلی و مطلوب عوامل، حداکثر خروجی حاصل شود.
- **کمیته بهره‌وری:** این کمیته متشکل از مدیر، معاونین، مشاوران، مربیان امور تربیتی و معلمان در هر مدرسه است که مسئولیت ارتقای بهره‌وری مدارس را از طریق اصول مدرسه بهره‌ور برعهده دارد.
- **معیار و زیرمعیار:** نکات قابل اندازه‌گیری برای تشخیص درجه نزدیکی به اهداف است. معیارها می‌توانند شامل زیر معیارها باشند.

## ۲- روش‌شناسی مدل مدرسه بهره‌ور

به منظور طراحی مدل مدرسه بهره‌ور، مدل‌های تعالی و بلوغ سازمانی بررسی شده و در راستای مدیریت تغییر و بهبود عملکرد، مدلی مبتنی بر پیوند بین هدف و استراتژی نهاد آموزشی مدرسه طراحی گردید. در چارچوب این مدل به ایجاد تحول و خلق ارزش پایدار توجه شده و با هدف دستیابی به نتایج مطلوب، بهبود عملکرد تضمین شده است. با توجه به اهمیت بخش آموزش و تأثیر عظیم آموزش بر رشد و توسعه اقتصادی جوامع، این چارچوب استاندارد برای رفع نیازهای این بخش و بهبود کیفیت آموزش طراحی شده است. ساختار مدل از سه بخش و ۷ معیار تشکیل شده و در قالب شکل (۱) نمایش داده می‌شود.






شکل ۱- مدل مدرسه بهره‌ور

همان‌طور که شکل (۱) نمایش می‌دهد، ساختار مدل در سه حوزه (۱) جهت‌گیری، (۲) اجرا و (۳) نتایج، شکل گرفته و با تکیه بر اسناد بالادستی از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به شرح ذیل تنظیم شده است:

▪ **جهت‌گیری:** به منظور برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان در نهاد مدرسه، لازم است مدارس فلسفه وجودی، مأموریت و چشم‌انداز را با توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی توسعه دهند. همچنین با شناسایی فرهنگ و ارزش‌های نظام آموزش پایه، خود را با آن اهداف هماهنگ کرده و با پرورش ارزش‌ها، آن‌ها را به رفتارهای مطلوبی تبدیل نماید. جهت‌گیری نهاد مدرسه بهره‌ور در دو معیار (۱) فلسفه وجودی، چشم‌انداز و استراتژی و (۲) فرهنگ‌سازی و رهبری و با تکیه بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شامل دو بعد **تعلیم و تربیت مبتنی بر شایستگی‌های پایه و تاکید بر تمام‌ساخت‌های تعلیم و تربیت** می‌شود که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته شده است.

▪ **توسعه شایستگی‌های پایه:** شایستگی پایه مجموعه‌ای ترکیبی از صفات و توانمندی‌های فردی و جمعی ناظر به همه جنبه‌های هویت (عقلانی، عاطفی، ارادی و عملی) و نیز تمام مولفه‌های جامعه بر اساس نظام معیار اسلامی است که متریبان برای دستیابی به مراتب حیات طیبه جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل فردی و جمعی برای بهبود مستمر آن، باید این گونه صفات و توانمندی‌ها را کسب کنند. تعریف توسعه توانمندی‌ها و صفات مطرح شده به عنوان مقصود، چشم‌انداز و استراتژی مدارس، به عنوان اولین گام از مدل بهره‌وری مدرسه شناخته می‌شود.

▪ **تاکید بر تمام‌ساخت‌های تعلیم و تربیت:** به طور کلی فرهنگ در هر سازمان یا نهاد عمومی شامل مجموعه خاصی از ارزش‌ها و هنجارها است که توسط افراد و گروه‌های درون سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود که در طول زمان بر نحوه رفتار

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		


آنها با یکدیگر و بر کلیه ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد. همچنین، رهبری سازمانی به جای هر فرد یا تیمی که از بالا هدایت می‌کند، به کل سازمان مربوط شده و سازمان به عنوان یک رهبر در اکوسیستم خود عمل می‌کند. بنابراین توجه به فرهنگ و رهبری سازمانی از اصول مهم هر سازمان از جمله نهاد مدرسه خواهد بود. تأکید و توجه بر تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت از جمله اجزا و مولفه‌های نظام تعلیم و تربیت بوده که کلیه ارزش‌ها و باورهای مدرسه را تعریف می‌نماید. بنابراین فرهنگ سازمانی مدرسه بهره‌ور در قالب توجه و تأکید بر تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت تعریف می‌شود. ساحت‌های مندرج در فلسفه تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران شامل تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی، تعلیم و تربیت زیباشناختی و هنری، تعلیم و تربیت اقتصادی و حرفه‌ای و تعلیم و تربیت علمی و فناورانه است. شکل‌گیری فرهنگ سازمانی با محوریت تمامی ساحت‌های طرح شده گامی موثر در تحقق بهره‌وری مدارس و حصول نتیجه مطلوب یعنی دانش‌آموز و مدرسه بهره‌ور خواهد بود.

▪ **اجرا:** به منظور تحقق نتایج مورد انتظار ذی‌نفعان مدرسه، لازم است مدارس پس از تعریف هدف، چشم‌انداز و استراتژی متمرکز بر خلق ارزش پایدار، فرهنگ پیش‌برنده را طراحی و از طریق تعامل نزدیک با ذی‌نفعان، ارزش پایدار ایجاد کرده، سطوح عملکرد لازم برای موفقیت امروز را هدایت و در عین حال بهبود و تحول لازم را برای موفقیت در آینده پیش‌برند. حوزه اجرا در مدل مدرسه بهره‌ور شامل (۱) افزایش مشارکت مربیان، دانش‌آموزان و خانواده (۲) تقویت روحیه علمی، مسئولیت اجتماعی و آداب زندگی متعالی و (۳) هدایت نوآوری، خلاقیت و استفاده از فناوری است که در ادامه به توضیح هر یک پرداخته می‌شود.

▪ **افزایش مشارکت مربیان، دانش‌آموزان و خانواده:** یک سازمان برجسته با شناسایی ذی‌نفعان کلیدی و درک نیازها و انتظارات آنها برای دستیابی به تعامل مستمر و ایجاد ارزش پایدار تلاش می‌کند. به عبارتی، همکاری با ذی‌نفعان و حصول درک مشترک، منجر به تعالی و تحقق اهداف و چشم‌انداز سازمان خواهد شد. نهاد مدرسه بهره‌ور، با گسترش تعاملات و همکاری میان ذی‌نفعان (مربیان، دانش‌آموزان و خانواده)، عملکرد خود را در رابطه با نیازهای ذی‌نفعان شناسایی و ارزیابی می‌کند و در مورد اقدامات مناسب برای کمک به پایداری ارزش‌ها برنامه‌ریزی می‌کند.

▪ **تقویت روحیه علمی، مسئولیت اجتماعی و آداب زندگی متعالی:** خلق ارزش پایدار در سازمان لازمه موفقیت بلندمدت است. با توجه به هدف و استراتژی تعریف شده، گروه هدف ایجاد ارزش پایدار در سازمان شناسایی می‌شود. نهاد مدرسه بهره‌ور، با محوریت تعلیم و تربیت دانش‌آموزان می‌تواند از طریق تربیت علمی و اجتماعی آنها، اقدام به خلق ارزش پایدار نماید. به عبارتی پایداری ارزش‌های خلق شده در نهاد مدرسه در قالب تقویت سبک زندگی متعالی برای دانش‌آموزان و زمینه‌سازی برای ایفای نقش درست دانش‌آموز در حوزه وظایف و مسئولیت‌های فردی و اجتماعی از طریق تقویت روحیه علمی و مسئولیت اجتماعی است.

▪ **هدایت نوآوری و خلاقیت و استفاده از فناوری:** نهاد مدرسه بهره‌ور به عنوان یک سازمان متعالی باید بتواند هدف تعلیم و تربیت مبتنی بر شایستگی‌های پایه را به صورت موفقیت‌آمیز تحقق بخشد و همزمان بتواند تغییرات و شرایط محیطی در

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

داخل و خارج از مدرسه را مدیریت نماید. بدین منظور، هدایت نوآوری و خلاقیت در فرایند تعلیم و تربیت متناسب با هدف و تحولات و همچنین به‌کارگیری فناوری در این حوزه فرایند اجرا در مدرسه بهره‌ور را منطبق با الگوی بهره‌وری خواهد ساخت.

▪ **نتایج:** اصولاً یکی از معیارهای اثربخشی، تامین خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان است. بنابراین، بهره‌وری مدارس، مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی برداشتی و عملکردی مرتبط با ذی‌نفعان را با توجه به استراتژی‌های مرتبط، تعیین و هدف‌گذاری کرده و به طور منظم آن‌ها را ارزیابی و پایدار می‌کند. همچنین لازم است نتایج مرتبط با عملکرد مدرسه بهره‌ور از نظر توانایی تحقق مقاصد، ارائه استراتژی و ایجاد ارزش پایدار و تناسب آن با آینده سنجیده شود. بنابراین خروجی مدل تعالی مدرسه بهره‌ور در حوزه نتایج شامل دانش‌آموز بهره‌ور و مدرسه بهره‌ور می‌شود.


▪ **دانش‌آموز بهره‌ور:** یک نهاد متعالی و بهره‌ور از نتایج ادراک ذی‌نفعان کلیدی برای مطلع ماندن و تأثیرگذاری بر مسیر فعلی و اجرای استراتژی خود استفاده می‌کند. برداشت ذی‌نفعان و جامعه مبنی بر بهره‌ور بودن دانش‌آموز به عنوان نتیجه نهاد مدرسه است. دانش‌آموز بهره‌ور دانش‌آموزی است که در کنار هدف‌گذاری و اولویت‌بندی کارهای درست، روش‌های درست انجام کارها را شناسایی کرده و وظیفه تحصیلی و نقش خود را در جایگاه فرزند خانواده به درستی انجام دهد. بنابراین شناسایی مشخصه‌های دانش‌آموز بهره‌ور و تقویت آن‌ها در دانش‌آموزان به وسیله مربیان در نهاد مدرسه منتج به ارتقای بهره‌وری مدرسه خواهد شد.

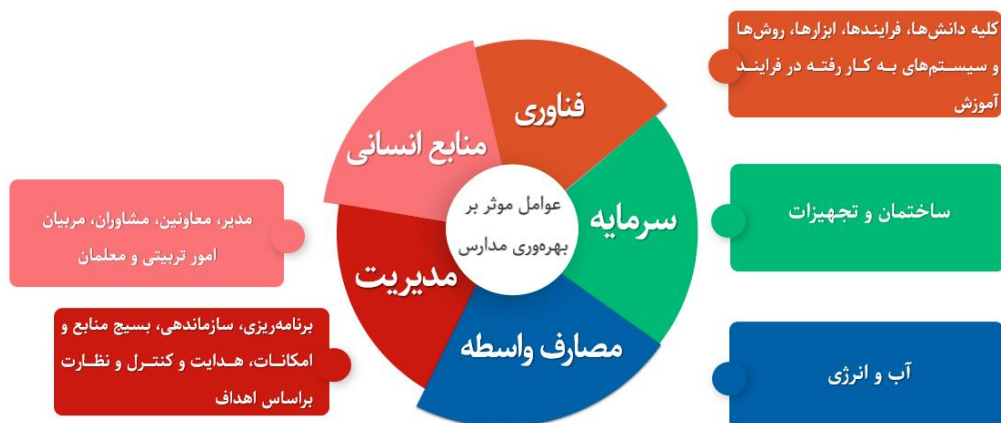
▪ **مدرسه بهره‌ور:** توانایی تحقق هدف، ارائه استراتژی و ایجاد ارزش پایدار و تناسب آن برای آینده، ازجمله نتایج مرتبط با عملکرد مدرسه در مدل بهره‌وری مدرسه است. شاخص‌های عملکرد استراتژیک و عملیاتی می‌توانند شامل نتایج گزارش شده و پیش‌بینی‌های مورد استفاده برای نشان دادن میزان موفقیت مدرسه در دستیابی به اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی خود باشند. این شاخص‌ها در نهاد مدرسه بهره‌ور می‌توانند شامل بهره‌وری عوامل انسانی (مربیان و دانش‌آموزان)، سرمایه، فناوری، مدیریت و مصارف واسطه باشند. به عبارتی سنجش نتایج عملکرد استراتژیک و عملیاتی مدرسه با توجه به میزان بهره‌وری عوامل مذکور صورت می‌گیرد.

در ادامه این سند عوامل مذکور تبیین شده و در پایان به ارزیابی بهره‌وری بر مبنای مدل ارائه شده پرداخته می‌شود.

### ۳- عوامل موثر بر بهره‌وری مدارس

عوامل موثر بر بهره‌وری مدارس در پنج دسته عامل انسانی، سرمایه، مدیریت، فناوری و مصارف واسطه می‌باشد. اجزای مرتبط با هر یک از عوامل در شکل (۲) نشان داده شده است. در ادامه هر کدام از عوامل و اجزای آن تشریح می‌شود.

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوهنامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>اِزْمَانِ مِیله بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		




شکل ۲- عوامل موثر بر بهره‌وری مدارس

### ۳-۱-۱- منابع انسانی

بهره‌وری عامل انسانی زمانی محقق می‌شود که هدف‌گذاری و اولویت‌بندی کارهای درست صورت پذیرد و با شناسایی روش‌های درست انجام کارهای درست و سپس ورود به مرحله اقدام، نقش خود را به درستی انجام می‌دهد. بنابراین هر عامل انسانی، به صورت کلی برای عملکرد بهره‌ورانه باید برمبنای این اصول اقدام نماید. عوامل انسانی در مدرسه شامل عوامل واحد مدیریت (مدیر، معاونین، مشاوران و مربیان امور تربیتی)، معلم و دانش‌آموز می‌شود. لازمه تحقق بهره‌وری عوامل، شناسایی مشخصه‌های بهره‌ورانه هرکدام از عوامل و تقویت آن‌ها است. بنابراین در ادامه مشخصه‌های شناسایی شده برای هرکدام از عوامل مطرح می‌شود.

### ۳-۱-۱-۱- معلم بهره‌ور


معلم، برمبنای نقش تعریف شده در سند تحول آموزش و پرورش به عنوان هدایت‌کننده و اسوه‌ای امین و بصیر در فرآیند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی شناخته می‌شود. باتوجه به تعریف ذکر شده از بهره‌وری منابع انسانی که در بالا به آن اشاره شد، لازمه تحقق بهره‌وری معلمان، داشتن رویکردی جامع در فرایند تعلیم با تکیه بر اصول زیر است:

کد: NE-PD-PI210-201-01	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>آزمایش ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		



شکل ۳- مشخصه‌های معلم بهره‌ور

- **پایبند به طراحی نقشه‌راه تدریس و ارزیابی:** به منظور مدیریت زمان و پیشبرد اهداف آموزشی، لازم است برنامه‌های تدریس و ارزیابی معلمان از ابتدای سال تحصیلی تنظیم و هر سه ماه یک بار ارزیابی شود.
- **پایبند به استفاده از تکنیک‌های شروع موفق:** شروع موفق در ابتدای سال تحصیلی و برخی جلسات کلاسی این امکان را فراهم می‌کند که دانش‌آموزان به لحاظ احساسی و درگیری‌های ذهنی خود را بروز داده و با دریافت انگیزه و انرژی مثبت، بتوانند محتوای آموزشی را دریافت کرده و متمرکزتر در کلاس درس حضور یابند.
- **پایبند به استفاده از ابزارهای کمک‌آموزشی:** استفاده از نقشه‌ها، مدل‌ها، تصاویر و فیلم‌ها در حین تدریس این امکان را فراهم می‌کند که دانش‌آموزان درک بهتری از محتوای تدریس شده داشته باشند. همچنین ارائه فایل‌های خلاصه محتوای آموزشی در قالب فایل پاورپوینت با طراحی سفارشی شده برای هر درس، یادگیری موثرتری را برای دانش‌آموزان رقم خواهد زد.
- **توجه به سیستم مدیریت یادگیری:** به منظور دسترسی آسان‌تر دانش‌آموزان حاضر و غایب در کلاس درس به محتوای تدریس شده و آگاهی والدین از جریان درسی فرزندانشان، به کارگیری سیستم‌های مدیریت یادگیری آنلاین پیشنهاد می‌شود. این سیستم‌ها به شفاف‌سازی فضای آموزشی کمک کرده و مشکلات احتمالی ناشی از غیبت دانش‌آموز و عدم تمرکز در کلاس درس را کاهش می‌دهد.
- **توجه به نوآوری و فناوری:** استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، مدیریت فایل و ایمیل، سرعت و دقت انجام کار را بالا برده و فرسودگی جسمی و ذهنی را کاهش می‌دهد.
- **توجه به بکارگیری سیستم‌های بازخورد:** با استفاده از سیستم‌های بازخورد هدفمند و مشارکت‌جویی از دانش‌آموزان، امکان تعامل بهتر معلم و دانش‌آموز فراهم شده و فرصت پرکردن شکاف آموزشی و تکمیل فرایند آموزش فراهم می‌شود.
- **توجه به کاربست طوفان فکری:** برگزاری طوفان فکری در کلاس درس منجر به مشارکت دانش‌آموزان در مباحث شده و تفکر خلاق را در دانش‌آموزان تقویت می‌کند.
- **مسئولیت‌پذیر و متعهد به اخلاق حرفه‌ای:** پایبندی به اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری در بین معلمان، منجر به افزایش سرمایه اجتماعی و بهبود کیفیت آموزش در مدارس خواهد شد.

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		


### ۳-۱-۲- مدیر، معاونین و کادر اجرایی بهره‌ور

مدیر، معاونین و کادر اجرایی مدارس که در حوزه برنامه‌ریزی و سازماندهی برنامه‌ها و ساختار مدرسه فعالیت می‌کنند، لازم است در حوزه فعالیتی خود از تکنیک‌های برنامه‌ریزی‌های کوتاه و بلندمدت سالانه استفاده کرده، مدیریت زمان و حداکثر کارایی را در پیشبرد برنامه‌ها به کار گیرند و از تکنولوژی و فناوری مناسب در محیط مدرسه استفاده نمایند. همچنین توجه به کاربست مناسب تجهیزات و امکانات، استفاده حداقلی از منابع و توجه به نظام آراستگی در چیدمان و فضاسازی مدرسه، جذب دانش‌آموزان بر اساس ظرفیت فضایی موجود و مدیریت پسماند ضروری است. علاوه‌براین، توجه به حفظ سلامت و شادابی معلمان و مربیان مدرسه و برگزاری جلسات ارتقای مهارت و تقویت انگیزه گامی موثر در جهت بهره‌وری معلمان خواهد بود که لازم است از طریق کادر مدرسه تامین شود. به عبارتی فرایند مدیریت مدرسه و رسیدگی به کلیه امور برنامه‌ریزی، اجرا و حفظ ثبات در مدرسه بر عهده کادر اجرایی است. با توجه به اهمیت و تنوع فعالیت‌های مدیریتی، در قسمت بهره‌وری مدیریت، با اشاره به چرخه ارتقای بهره‌وری برگرفته از گزارش سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۱۹)، چارچوب فعالیت‌های مرتبط با مدیریت و کادر اجرایی مدرسه ارائه می‌گردد.

### ۳-۲- سرمایه

سرمایه به عنوان یک منبع یا عامل تولید به صورت کلی به دو دسته (۱) سرمایه مشهود و (۲) سرمایه نامشهود تقسیم می‌شود. به دارایی‌هایی که شکل فیزیکی دارند، سرمایه مشهود گفته می‌شود. دارایی‌های مشهود شامل دارایی‌های ثابت نظیر ماشین‌آلات، ساختمان و زمین می‌شود. در مقابل سرمایه نامشهود شامل دارایی‌های غیرفیزیکی، مانند حق ثبت اختراعات و حقوق مالکیت معنوی، سرمایه اجتماعی، علامات تجاری، سرقفلی، شهرت، نمانام و دانش اختصاصی است. بهره‌وری سرمایه نشان می‌دهد که به ازای هر واحد سرمایه ثابت، چه میزان ارزش افزوده ایجاد شده‌است. به بیانی دیگر، چگونگی تاثیرگذاری سرمایه به‌کاررفته در خلق ارزش را در یک مقطع زمانی نشان می‌دهد.

سرمایه مورد استفاده در مدرسه شامل ساختمان مدرسه، ماشین‌آلات و تجهیزات می‌شود. سرمایه مالی و آب و انرژی مورد استفاده در دسته سایر منابع سرمایه مشهود دیده شده است. در کنار سرمایه فیزیکی مطرح شده، سرمایه اجتماعی و دانش جزء سرمایه مدرسه محسوب می‌شوند. به منظور ارتقای بهره‌وری سرمایه در مدارس، لازم است بهره‌وری هر کدام از موارد یاد شده بر مبنای رویکردهای مطرح شده در مدل شکل (۴) ارتقا یابد.

کد: NE-PD-PI210-201-01	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		




شکل ۴- بهره‌وری سرمایه در مدارس

### ۳-۳- فناوری

فناوری به‌کارگیری دانش برای دستیابی به اهداف عملی به روشی تکرارپذیر است. واژه فناوری همچنین به محصولات حاصل از چنین تلاش‌هایی نیز اشاره می‌کند؛ این محصولات شامل ابزارهای ملموس مانند ماشین‌آلات و سخت‌افزار و ابزارهای نامشهود مانند نرم‌افزار، فنون و روش‌ها می‌شود.

دنیای امروز با دستاوردهای متنوع خود همواره در معرض تحولات و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی است. زندگی در دنیای جدید نیازمند شناخت کامل و کسب مهارت‌های استفاده از این ابزارها است و بدون داشتن چنین ابزارهای رقابت و زندگی مشکل خواهد بود. اگرچه سیستم آموزشی همیشه تحت تاثیر نوآوری‌ها بوده است، اما انفجار فناوری‌های جدید باعث تغییرات فراوانی در نحوه انجام فرایندهای آموزشی شده است. بنابراین، توجه به فناوری‌های آموزشی در قالب تسهیل یاددهی و یادگیری و بهبود عملکرد با ایجاد، استفاده و مدیریت فرایندها و منابعی از جنس تکنولوژی‌های مناسب، گامی موثر در راستای ارتقای بهره‌وری آموزش تلقی می‌شود. به‌کارگیری ابزارهای آموزشی الکترونیک مانند تخته هوشمند و رایانه و همچنین استفاده از هوش مصنوعی، از جمله موارد کاربرد فناوری آموزشی است. توجه به این مقوله در حوزه آموزش، سبب تقویت عوامل موثر بر بهره‌وری مدرسه و زمینه‌ساز شکل‌گیری مدرسه بهره‌ور می‌شود.

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

### ۳-۴- مدیریت

مدیریت به معنای توانمندی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و نظارت برای رسیدن به اهداف سازمانی است. مدیریت در مدرسه، در چارچوب تعاملات بین مدیر و معلم، دانش‌آموز و کادر اجرایی شکل می‌گیرد. بنابراین، برنامه‌ریزی و سازماندهی تمامی فرایندهای مرتبط با معلم، دانش‌آموز و کادر اجرایی برعهده مدیر مدرسه است. شکل (۵)، فرایند اجرای پروژه‌های بهبود بهره‌وری را نمایش می‌دهد.




شکل ۵- چارچوب ارتقای بهره‌وری مدیریت

سیستم مدیریت بهره‌ور با هدف ارتقای بهره‌وری مدارس، می‌تواند بر مبنای چارچوب ارائه شده و با برنامه‌ریزی، جاری‌سازی و حفظ ثبات، زمینه تحقق بهره‌وری را فراهم نماید. در **مرحله برنامه‌ریزی** لازم است مشکل بهره‌وری شناسایی شده و سپس اهدافی برای آن تعریف گردد. سپس لازم است داده‌های مرتبط با مسئله، تجزیه و تحلیل و در مورد جزئیات مشکل بهره‌وری، نتیجه‌گیری شود؛ در نهایت، یک برنامه بهره‌وری مناسب توصیه گردد. در **مرحله جاری‌سازی** با برگزاری دوره‌های آموزشی برای اعضای مرتبط با مسئله، تسهیل راه‌اندازی و آغاز فعالیت، اقدامات برنامه‌ریزی شده اجرا می‌گردد. در مرحله سوم، به منظور **حفظ ثبات** لازم است معیارهای بهره‌وری عینی توسعه داده شود و با مرور و بررسی‌های دوره‌ای، یک برنامه اقدام برای رسیدگی به مسائل شناسایی شده تهیه شود.

مسائل مدرسه در حوزه بهره‌وری که لازم است مورد توجه مدیریت قرار گیرد، شامل موارد زیر می‌شود:

- شکل‌گیری کامل سیستم یاددهی و یادگیری
- حفظ سلامت و انگیزه معلمان و دانش‌آموزان
- ترویج و تقویت سیستم خودارزیابی در راستای بهبود عملکرد



NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>اَازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

- توسعه مشارکت همه اعضای مدرسه در فرایند مدرسه‌داری
- ارزیابی نحوه کاربست منابع و امکانات و برنامه‌ریزی برای بهبود
- به‌کارگیری نظام‌آراستگی در چیدمان مدرسه (پیوست ۲)

با توجه به موارد ذکر شده، به منظور بهره‌وری مدیریت در مدرسه، لازم است اصول مورد اشاره در چارچوب چرخه ارتقای بهره‌وری مورد توجه قرار گرفته و با به‌کارگیری این اصول، مسائل بهره‌وری مدرسه مدیریت گردد.

حصول حداکثر خروجی مدارس در صورتی محقق خواهد شد که دانش‌آموز و عملکرد کلی مدرسه مبتنی بر بهره‌وری باشد. در صورتی که عملکرد سیستمی مجموعه عوامل بر مبنای اصول بهره‌وری باشد، مدرسه بهره‌ور حاصل خواهد شد. همچنین، این عملکرد سیستمی به دانش‌آموزان به عنوان خروجی اصلی و مشهود مدارس موثر است. از آن‌جا که انتظار می‌رود حداکثر خروجی به ازای عوامل مورد استفاده در مدرسه حاصل شود، بهره‌وری دانش‌آموزان می‌تواند نمایان‌گر عملکرد مطلوب و بهره‌وری نهاد مدرسه باشد. به طور کلی، دانش‌آموز بهره‌ور، دانش‌آموزی است که در کنار هدف‌گذاری و اولویت‌بندی کارهای درست، روش‌های درست انجام کارها را شناسایی کرده و وظیفه تحصیلی و نقش خود را در جایگاه فرزند خانواده به درستی انجام دهد. بدین منظور مشخصه‌های اصلی دانش‌آموز بهره‌ور در قالب شکل (۲) معرفی می‌شود:



شکل ۶- مشخصه‌های دانش‌آموز بهره‌ور


باتوجه به مشخصات و انتظارات عملکردی شناسایی شده برای دانش‌آموز بهره‌ور، فرم ارزیابی تعریف شده در پیوست شماره (۱)، جدول شماره (۹)، به منظور سنجش بهره‌وری دانش‌آموزان طراحی گردیده است. لازم است بر مبنای فرایند اجرایی تعریف شده در این شیوه‌نامه، فرم ارزیابی به کار بسته شود.

#### ۴- دامنه شمول

دامنه شمول این سند، تمامی مدارس کشور اعم از دولتی و غیرانتفاعی می‌باشد.

#### ۵- اهداف

تنظیم این شیوه‌نامه، اهداف ذیل را در حوزه بهره‌وری مدارس دنبال می‌کند:

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>ا‌زمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

### ۱-۵-اهداف کلی

اهداف به شرح ذیل است:

- زمینه‌سازی برای دستیابی به استانداردهای بهره‌وری عوامل در مدرسه
- ارائه مدلی مطلوب از نقش آفرینی ذی‌نفعان در بهبود بهره‌وری در مدارس
- رشد مهارت‌های عوامل انسانی در بهره‌برداری از فضا، تجهیزات و امکانات مدرسه
- ایجاد انگیزه رقابت در مدارس برای بهبود دائمی بهره‌وری

### ۲-۵-اهداف کمی

ارتقای شاخص‌های نتایج و توانمندسازی در حوزه بهره‌وری مدارس به عنوان شاخص کمی مدرسه بهره‌ور معرفی می‌شود.


### ۳-۵-اهداف کیفی

اهداف کمی شامل موارد زیر است:

- ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت در مدارس با تکیه بر بهره‌وری فرایند یاددهی، یادگیری و سیاست‌های آموزشی
- ارتقا و بهبود کیفیت در فضا‌سازی مدارس و نظام آراستگی

### ۶- سازمان تقسیم کار مدرسه بهره‌ور

به منظور راهبری و پایش اصول بهره‌وری، سازمان تقسیم‌کار مدرسه بهره‌ور در قالب شکل (۷) نمایش داده می‌شود. معاونت عالی و مدیریت شبکه به عنوان سیاست‌گذار و راهبر در فرایند مدرسه بهره‌ور ایفای نقش می‌نمایند. به منظور یکپارچه‌سازی آموزش‌ها و مسابقات بر مبنای اصول بهره‌وری و ساختار مدرسه، کارگروهی بین کارشناسان سازمان ملی بهره‌وری ایران، تیم نظارت آموزش و پرورش و واحد آموزش شهروندی مناطق شهرداری تهران شکل می‌گیرد. اعضای کمیته مشترک منطقه‌ای به منظور بسترسازی اجرا توسط مدارس مجری توسط کارگروه تخصصی معرفی می‌شوند. در نهایت پس از اجرای آموزش و مسابقات در مدارس، تیم ارزیابان، متشکل از تیم نظارت سازمان ملی بهره‌وری ایران و تیم ارزیابی منطقه به ارزیابی نتایج شیوه‌نامه در مدارس خواهند پرداخت.

کد: NE-PD-PI210-201-01	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		



شکل ۷- سازمان تقسیم کار بهره‌وری مدارس

## ۷- وظایف

وظایف ارکان مدرسه بهره‌ور در چهار سطح راهبر بهره‌وری، کارگروه تخصصی، واحد اجرایی و واحد ارزیابی به شرح زیر است:

### الف. راهبر بهره‌وری

معاونت تعالی و مدیریت شبکه به عنوان راهبر طرح مدرسه بهره‌ور معرفی می‌شود.

وظایف راهبر به شرح زیر است:

- سیاست‌گذاری راهبرد اجرایی
- تصمیم‌گیری به منظور توسعه و تعمیم برنامه‌ها
- تعیین اعضای کارگروه تخصصی
- نظارت بر اعمال سیاست‌ها و عملکرد تیم‌های ارزیابی
- پیش‌بینی، تخصیص و تامین منابع مالی


### ب. کارگروه تخصصی

اعضای کارگروه تخصصی شامل (۱) تیم مشاوره و نظارت بهره‌وری، (۲) تیم نظارت و مشاوره آموزش مدارس ابتدایی و متوسطه

و (۳) واحد آموزش شهروندی ستاد و مناطق شهرداری تهران می‌شود.

وظایف این کارگروه به شرح زیر است:

- تهیه و ارائه برنامه عملیاتی در راستای سیاست‌های مصوب معاونت ساماندهی شبکه ملی بهره‌وری ایران
- ایجاد همسویی و هماهنگی محتوایی و اجرایی میان دوره‌های مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین
- برنامه‌ریزی اجرای طرح‌ها و رویدادها
- تعیین ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی و ارائه به تنظیم‌گر

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوهنامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

- کنترل محتوا و هدایت و نظارت بر روند کیفیت برگزاری دوره‌های آموزشی
- نظارت بر فعالیت‌های تیم‌های اجرایی و ارزیابی
- برگزاری رویدادهای استانی و کشوری و تجلیل از برگزیدگان

### ج. واحد اجرایی

- اعضای واحد اجرایی (۱) کمیته مشترک منطقه‌ای و (۲) مدارس مجری می‌شود. وظایف کمیته مشترک منطقه‌ای به شرح زیر است:
- ابلاغ شیوهنامه توسط کمیته مشترک به مدارس
  - تشکیل تیم‌های مشاوره و تنظیم برنامه عملیاتی مشاوران
  - هدایت و راهبری اجرای برنامه
  - تعیین و معرفی مدارس مجری
  - شرکت در دوره آموزشی - توجیهی
  - تعیین مدرسین اعزامی و تمهید مقدمات اعزام آنها
  - تشکیل بانک تجارب و اطلاعات مدارس حائز رتبه
  - وظایف مدرسه مجری به شرح زیر است:
  - شرکت فعال و موثر در دوره‌های آموزشی و جلسات هم‌اندیشی
  - تدوین برنامه عملیاتی بر اساس ملاک‌های بهره‌وری مدرسه
  - برگزاری جلسات مستمر با تیم مشاوره و ارزیاب
  - سنجش عملکرد و برنامه و اصلاح نقاط قابل بهبود


### د. واحد ارزیابی

واحد ارزیابی شامل تیم نظارت سازمان ملی بهره‌وری ایران و تیم ارزیاب منطقه است. از جمله وظایف ارزیابان بهره‌وری مدارس شامل (۱) بررسی رعایت استانداردهای بهره‌وری در طول دوره پیاده‌سازی شیوهنامه مدرسه بهره‌ور در مدارس، (۲) ارزیابی فرم‌های خود اظهاری تکمیل شده توسط مدارس، (۳) دریافت مستندات و ارزیابی آنها و (۴) جمع‌بندی و ارائه امتیازات است.

## ۸- مراحل اجرا

### ۸-۱- گام اول: تشکیل کمیته بهره‌وری مدارس و برگزاری دوره‌های آموزشی

از آن‌جا که سطح آگاهی، دانش، نگرش و مهارت نسبت به مفهوم بهره‌وری در اجرای پروژه‌های ارتقای بهره‌وری اهمیت بسزایی دارد، آگاهی از مبانی و اصول بهره‌وری در تمام سطوح مدرسه و آشنایی با سازوکار تحقق بهره‌وری توسط مربیان ضرورت دارد. به

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>اِزْمَانِ مِیله بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

همین منظور، دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در قالب جلسه با کادر مدارس به مدت ۸ ساعت در نظر گرفته می‌شود. محتوای این دوره‌ها در قالب موارد زیر مطرح می‌شود:

- ضرورت بهره‌وری
- مبانی و اصول بهره‌وری
- نقش و وظیفه ذی‌نفعان

### ۸-۲- گام دوم: اجرا در مدارس

پس از برگزاری دوره‌های آموزشی در گام دوم لازم است مدارس مجری، فعالیت‌های تعریف شده در این سند را برای سطوح مختلف عوامل در برنامه عملیاتی مدرسه قرار داده و پس از تایید از سوی تیم مشاوره و نظارت، برای اجرای برنامه عملیاتی اقدام نمایند. فعالیت‌های اجرایی تعریف شده در حوزه بهره‌وری مدارس در قالب موارد زیر است:

آموزش مفهوم بهره‌وری در قالب کارگاه، اردو و بازی به دانش‌آموزان: بهره‌وری به عنوان یک مفهوم جامع، دربرگیرنده طیف وسیعی از حوزه‌ها بوده و توجه به تمام ابعاد آن برای رشد و پیشرفت ضرورت دارد. بدین منظور، لازم است ابعاد مختلف بهره‌وری در قالب کارگاه، اردو و بازی‌های مرتبط با بهره‌وری آموزش داده شود.

کارگاه‌های آموزشی به صورت سالانه با پوشش حداکثر ۳ مفهوم از مفاهیم مرتبط با بهره‌وری از جمله، من بهره‌ور، خانواده بهره‌ور و اقتصاد بهره‌ور به مدت ۱۵ ساعت برگزار می‌شود.

اردوهای آموزشی در قالب «تور بهره‌وری» با برگزاری ۲ تور در سال و امکان افزایش آن تا ۴ تور (بسته به نیاز مدارس) برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود.


بازی‌های بهره‌وری، که در قالب ۳ بازی چرخ‌دنده، انتخاب انرژی و قهرمان محله طراحی شده است بسته به نوع برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برگزاری دوره‌های بهره‌وری و درخواست مدیران در مدارس اجرا می‌گردد.

برگزاری مسابقات بهره‌وری در سطح دانش‌آموزان، معلمان و بین مدارس: مسابقات در سطح دانش‌آموزی، معلمان و بین مدارس با هدف تثبیت فرایند آموزشی و تعمیق مفاهیم برگزار می‌گردد. این مسابقات با محوریت به‌کارگیری اصول مرتبط با بهره‌وری در سطح فردی و نهاد مدرسه (در قالب مدیریت مصرف آب و انرژی، مدیریت پسماند و نظام آراستگی) برگزار می‌شود.

طراحی مسابقات از طرف تیم نظارت و ارزیابی و با راهبری معاونت ساماندهی شبکه ملی بهره‌وری برگزار می‌شود.

جوایز اعطایی به برندگان مسابقات در قالب اعطای «تقدیرنامه اهتمام به بهره‌وری» به مدیران و معلمان و اعطای «نشان افتخار دانش‌آموز بهره‌ور» به دانش‌آموزان تعریف می‌شود.

در نهایت به منظور سنجش بهره‌وری نهاد مدرسه، از ابزار خودارزیابی برمبنای مدل طراحی شده استفاده می‌شود. در گام سوم، روش ارزیابی تبیین می‌شود.

NE-PD-PI210-201-01 کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱ تاریخ تنظیم:		


### ۸-۳-گام سوم: ارزیابی

ابزار تشخیصی مدل بهره‌وری مدرسه، منطق رادار<sup>۱</sup> است. منطق رادار یک چارچوب ارزیابی پویا و ابزار مدیریتی قدرتمندی است که رویکرد ساخت‌یافته‌ای را برای بررسی عملکرد سازمان ارائه می‌دهد. بر مبنای منطق رادار، (۱) مدارس باید نتایج<sup>۲</sup> را که قصد دارند به عنوان بخشی از استراتژی خود به دست آورند، تعیین کنند، (۲) رویکردی<sup>۳</sup> را جهت ارائه نتیجه مورد نظر انتخاب نمایند، (۳) رویکرد را به طور مناسب توسعه<sup>۴</sup> داده و (۴) فرایند ارزیابی<sup>۵</sup> و اصلاح<sup>۶</sup> رویکرد مستقر را برای یادگیری و بهبود در نظر گیرند. برای کمک به تحلیل قوی‌تر، هریک از ماتریس‌ها در سه بخش اصلی جهت‌گیری، اجرا و نتایج به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شکسته شده‌اند که در پیوست شماره (۱) آمده است. بر مبنای خودارزیابی انجام شده توسط مدارس مبتنی بر پرسشنامه‌های پیوست (۱)، امتیازبندی مدارس انجام می‌شود. جایزه بهره‌وری مدارس بر مبنای امتیازات کسب شده ناشی از ارزیابی رادار اعطا می‌شود و در مجموع دارای ۱۰۰۰ امتیاز است. بر مبنای مدل، این امتیاز به صورت ۲۰ درصد جهت‌گیری، ۴۰ درصد اجرا و ۴۰ درصد نتایج توزیع شده است. جزئیات مربوط به تقسیم‌بندی امتیازات در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۱- امتیازات مدل بهره‌وری مدارس بر اساس منطق رادار

بخش	معیار	زیرمعیار	امتیاز		
جهت‌گیری (۲۰۰ امتیاز)	هدف، چشم‌انداز و استراتژی	تعریف هدف و چشم‌انداز	۲۰		
		شناسایی نیازهای ذی‌نفعان	۲۰		
	بهره‌وری (۱۰۰ امتیاز)	درک اکوسیستم، قابلیت‌های خود و چالش‌های اصلی	۲۰		
		توسعه استراتژی	۲۰		
	فرهنگ و رهبری بهره‌وری (۱۰۰ امتیاز)	طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد	هدایت فرهنگ و ارزش‌های سازمان	۲۵	
			ایجاد شرایط برای تحقق تغییر	۲۵	
		توانایی خلاقیت و نوآوری	توانایی خلاقیت و نوآوری	۲۵	
			اتحاد در هدف، چشم‌انداز و استراتژی	۲۵	
		اجرا (۴۰۰ امتیاز)	تعامل نزدیک با ذی‌نفعان (۱۰۰ امتیاز)	شناسایی ذی‌نفعان	۲۰
				جذب، مشارکت، توسعه و حفظ روابط	۲۰
ایجاد روابط پایدار	۲۰				
خلق ارزش پایدار (۲۰۰ امتیاز)	کمک به توسعه و رفاه جامعه		۲۰		
	ایجاد روابط و اطمینان از پشتیبانی برای ایجاد ارزش پایدار		۲۰		

<sup>1</sup> Radar  
<sup>2</sup> Result  
<sup>3</sup> Approach  
<sup>4</sup> deploy  
<sup>5</sup> assess  
<sup>6</sup> refine

NE-PD-PI210-201-01 کد:	<b>شیوهنامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R. IRAN</small>
۱۴۰۲/۰۱/۲۱ تاریخ تنظیم:		

بخش	معیار	زیرمعیار	امتیاز
پیشبرد عملکرد و تحول (۱۰۰ امتیاز)		ارائه ارزش	۲۵
		رعایت الزامات زیست محیطی	۲۵
		مدیریت عملکرد و ریسک	۲۰
		تغییر سازمان برای آینده	۲۰
		هدایت نوآوری و استفاده از فناوری	۲۰
		اهرم داده، اطلاعات و دانش	۲۰
		مدیریت دارایی‌ها و منابع	۲۰
برداشت ذی‌نفعان (۲۰۰ امتیاز)		نتایج ادراک دانش‌آموز	۶۰
		نتایج ادراک والدین	۴۰
		نتایج ادراک معلمان	۴۰
		نتایج ادراک جامعه	۳۰
		نتایج ادراک تامین‌کنندگان	۳۰
نتایج (۴۰۰ امتیاز)		دستاوردها در ارائه هدف، استراتژی و ایجاد ارزش پایدار	۴۰
		برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان کلیدی	۴۰
		عملکرد اقتصادی و مالی	۴۰
		دستاورد در پیشبرد اهداف و تحول	۴۰
		اقدامات پیش‌بینی برای آینده	۴۰


### ۸-۳-۱- سطوح جایزه بهره‌وری

جایزه بهره‌وری به منظور تشویق سازمان‌ها به توسعه بهره‌وری در زمینه‌های مختلف در سطح کشور اجرا می‌شود. جایزه بهره‌وری مدرسه تقدیری است که بر اساس یک فرایند نظام‌مند از مدارس بهره‌ور صورت می‌گیرد. فرایند اعتباربخشی جوایز توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران به منظور اطمینان از صلاحیت مدل و فرایند به کار گرفته شده توسط متولیان جوایز، مطابق این شیوهنامه اجرا می‌شود.

اعطای جایزه بهره‌وری مدارس اهداف ذیل را در نظر دارد:

- ایجاد فضای رقابتی برای بهبود عملکرد و ارتقای مدرسه\_محور بهره‌وری
- تشویق مدارس برای اجرای خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و ضعف و زمینه‌های قابل بهبود
- ایجاد فضایی برای تبادل تجربیات موفق

مدارسی که الزامات مرتبط با دریافت جایزه را رعایت کرده باشند، می‌توانند تقاضای ارزیابی توسط متولی جایزه را داشته باشند. به منظور تشویق و ترغیب سازمان‌ها سطوحی تحت عنوان «سطوح بهره‌وری» در نظر گرفته شده است. این سطوح میزان

کد: NE-PD-PI210-201-01	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		

موفقیت سازمان‌ها را در دستیابی به سطوح بهره‌وری نشان می‌دهد. سطوح جایزه بهره‌وری در یازده طبقه رده‌بندی شده است و این طبقات به سه سطح تلاشگران بهره‌وری، پیشروان بهره‌وری و پیشتازان بهره‌وری تفکیک شده است. دستیابی به هر یک از سطوح فوق به میزان امتیاز کسب شده در ارزیابی بستگی دارد و مدارس متقاضی حضور در جایزه باید شواهدی در مورد تعهد مدیریت به بهره‌وری، انجام آموزش‌های اثربخش، انجام خودارزیابی مبتنی بر مدل به روش مدون و تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود ارائه دهند. در جدول زیر سطوح و شرایط امتیازی هر سطح ارائه شده است:

جدول ۲- سطوح جایزه ملی بهره‌وری مدارس

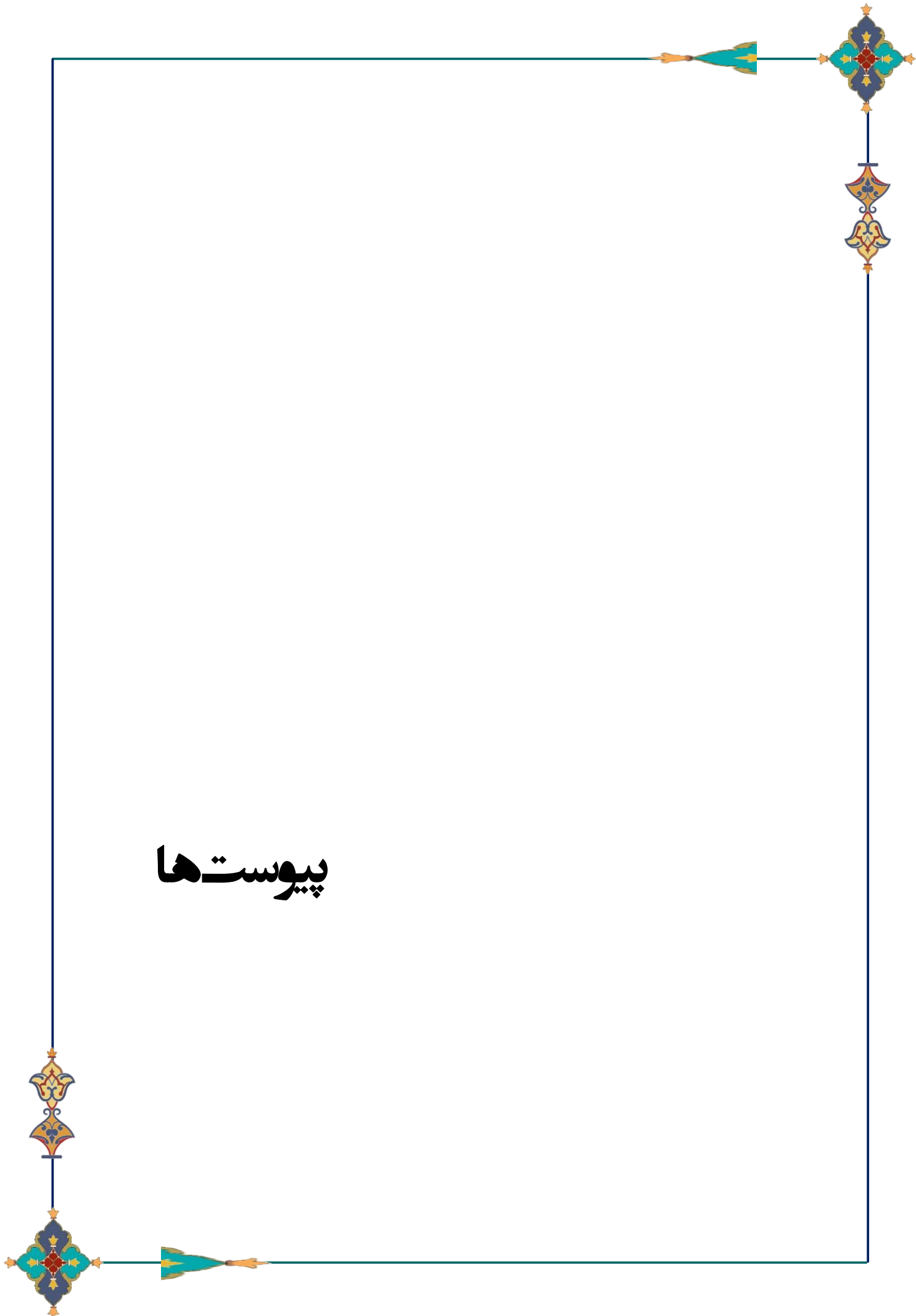
شرایط و امتیاز	اعتبار	سطح
کسب حداقل ۶۰ درصد از ۴ عامل (رهبری و فرهنگ سازمانی، هدف و چشم انداز، تعامل با ذی‌نفعان، خلق ارزش پایدار)	یکسال	تلاشگران بهره‌وری
کسب امتیاز ۲۰۰ تا ۲۵۰	۲ سال	پیشروان بهره‌وری - یک ستاره
کسب امتیاز ۲۵۰ تا ۳۰۰		پیشروان بهره‌وری - دو ستاره
کسب امتیاز ۳۰۰ تا ۳۵۰		پیشروان بهره‌وری - سه ستاره
کسب امتیاز ۳۵۰ تا ۴۰۰		پیشروان بهره‌وری - چهار ستاره
کسب امتیاز ۴۰۰ تا ۴۵۰		پیشروان بهره‌وری - پنج ستاره
کسب امتیاز ۴۵۰ تا ۵۵۰	۳ سال	قلم برنزی
کسب امتیاز ۵۵۰ تا ۶۵۰		قلم سیمین
کسب امتیاز ۶۵۰ به بالا		قلم زرین


#### ۸-۴-گام چهارم: ترویج تجارب

شایسته است به منظور اشاعه تجارب و معرفی الگوهای ارزنده و همچنین ترغیب سایر مدارس جهت بهره‌گیری از این تجارب، جلسات هم‌اندیشی و همایش‌های استانی در قالب رویدادهای تابستانه توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران و وزارت آموزش و پرورش برگزار گردد.



# پیوستها



NE-PD-PI210-201-01 کد:	<b>شیوه‌نامه مدرسه بهره‌ور</b>	 <b>آزمایش ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱		

به منظور تکمیل پرسشنامه‌های ارائه شده در قالب موارد هفت‌گانه و محاسبه امتیازات، نحوه امتیازدهی به هر یک از گزاره‌ها در جدول (۳)، تنظیم شده است. لازم به ذکر است که امتیاز ۵ صرفاً مختص به مدارس است که در گزاره مورد نظر، شاخص بوده و به عنوان پیشرو در بین مدارس شناخته می‌شوند.

جدول ۳- تشریح امتیازات

امتیاز	شرح
۱	نظری ندارم.
۲	در این زمینه، مدرسه به بهبود قابل ملاحظه نیاز دارد.
۳	در این زمینه ما خوب عمل می‌کنیم اما نیاز به بهبود داریم.
۴	در این زمینه بسیار خوب هستیم.
۵	در این زمینه می‌توانیم ثابت کنیم که بهترین هستیم.



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۱): هدف، چشم‌انداز و استراتژی

کد: NE-PD-PI210-201-01

تاریخ تنظیم: ۱۴۰۳/۰۱/۲۱

جدول ۴- ارزیابی هدف، چشم‌انداز و استراتژی

معیار ۱: هدف، چشم‌انداز و استراتژی (تعلیم و تربیت مبتنی بر شایستگی‌های پایه)	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
<b>ردیف</b> چگونه مدیران مدارس همراستا با هدف، چشم‌انداز و استراتژی تعریف شده حرکت می‌کنند؟ با توجه به مسئولیت نظام تعلیم و تربیت مبتنی بر تحقق مرتبه‌ای از حیات طیبه، تعلیم و تربیت مبتنی بر شایستگی‌های پایه به عنوان هدف، چشم‌انداز و استراتژی بهره‌وری مدارس تعریف شده و لازم است مدارس با این استراتژی همسو باشند. برای هر یک از ۱۲ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟	آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات برای بررسی و بهبود رویکرد به گونه‌ای طراحی شده است که پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟
	برای آینده مناسب باشد؟	موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	استفاده کرده‌اید؟ آیا روش‌های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱ این مدرسه شناخت کاملی نسبت به شایستگی‌های پایه دارد.			
۲ هدف را مبتنی بر تحقق شایستگی‌های پایه طراحی کرده است.			
۳ سیستم مدیریت مدرسه مبتنی بر تحقق شایستگی‌های پایه است.			
۴ نیاز و انتظار ذی‌نفعان را می‌شناسد.			
۵ ذی‌نفعان خود را در تعریف و شکل دادن به هدف و چشم‌انداز خود مشارکت می‌دهد.			
۶ درک می‌کند که چگونه هدف و چشم‌انداز آن بر ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد.			
۷ عواملی را که بر رفتارها، روابط و تصمیم‌گیری ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد و اینکه چگونه ممکن است تحت تأثیر آن‌ها قرار گیرد، تجزیه و تحلیل می‌کند.			
۸ مدرسه بینش درستی از اکوسیستم آموزش و روش‌ها و ابزارهای به روز دارد.			
۹ سناریوهای مختلف را تجزیه و تحلیل می‌کند و به هر اثری که ممکن است بر هدف، چشم‌انداز، استراتژی و نتایج سازمان داشته باشد، پاسخ مناسب می‌دهد.			
۱۰ سیستم مدیریتی مدرسه استراتژی‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد.			
۱۱ استراتژی‌هایی در راستای حصول اهداف و طرح‌های تحول تعیین شده است.			
۱۲ استراتژی و اولویت‌های استراتژیک را به اهداف عملکرد و ابتکارات تحول تبدیل می‌کند.			



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۲): فرهنگ و رهبری سازمان

NE-PD-PI210-201-01

کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

جدول ۵- ارزیابی فرهنگ و رهبری سازمانی

معیار ۲: فرهنگ و رهبری سازمانی ( تاکید بر تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت)	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
<b>ردیف</b> در مدرسه شما چگونه بر تمام ساحت های تعلیم و تربیت اشاره می‌شود؟ فرایند تعلیم و تربیت در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت شامل تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی، اخلاقی، اجتماعی، سیاسی، زیستی، زیباشناختی و هنری، اقتصادی و حرفه‌ای، علمی و فناورانه و منطبق بر نظام معیار اسلامی برای هر یک از ۱۸ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟	آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات
	پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟ به گونه ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟	آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱ تصمیمات اخذ شده در مدرسه ما منتطبق با اهداف تعریف شده است.			
۲ فرهنگ سازمانی پیش‌برنده‌ای تعبیه و پرورش داده شده است که هم‌راستا با رفتارهای مناسب مریبان است.			
۳ در مدرسه ما، اطلاعات به طور وسیعی به اشتراک گذاشته می‌شود تا هر کسی اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورد.			
۴ رفتارهای مطلوب از قبیل صداقت و وجدان اجتماعی را ترویج می‌دهد و مطمئن می‌شود که افراد خود این رفتارهای مطلوب را در اعمال خود نشان می‌دهند.			
۵ توجه به مسئله محیط زیست و کمبود منابع در دستور کار مدرسه وجود دارد.			
۶ سیستم‌های ارزیابی و پاداش را با ارزش‌های خود هماهنگ می‌کند تا آن را به سمت فرهنگ مورد نظر مدرسه هدایت کند.			
۷ الگوهای موفق در درون اکوسیستم خود را شناسایی و ترویج می‌کند.			
۸ با ذی‌نفعان اصلی در تعامل است تا شرایطی را ایجاد کند که تغییرات مطلوب موفقیت محقق شود.			
۹ روحیه یادگیری را در تعقیب استراتژی خود تسهیل می‌کند، بهبود و گاهی اوقات تغییر سازمان را تشویق می‌کند.			
۱۰ از تجربیات قبلی تغییر درس می‌گیرد و استراتژی‌هایی را برای مدیریت موفقیت آمیز تغییر ایجاد می‌کند.			
۱۱ اهمیت و مزایای تمرکز بر خلاقیت، نوآوری و تفکر خلاق را برای کمک به دستیابی به هدف، چشم انداز و استراتژی خود درک می‌کند.			
۱۲ اهدافی را تعیین می‌کند که تفکر خلاق و نوآورانه را تشویق می‌کند.			



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۲): فرهنگ و رهبری سازمان

NE-PD-PI210-201-01

کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

معیار ۲: فرهنگ و رهبری سازمانی (تاکید بر تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت)														
ارزیابی و اصلاح	جاری‌سازی					رویکرد					ردیف			
آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش‌های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟	آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟	پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟	به گونه‌ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟	در مدرسه شما چگونه بر تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت اشاره می‌شود؟	فرایند تعلیم و تربیت در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت شامل تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی، اخلاقی، اجتماعی، سیاسی، زیستی، زیباشناختی و هنری، اقتصادی و حرفه‌ای، علمی و فناورانه و منطبق بر نظام معیار اسلامی	برای هر یک از ۱۸ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.	۱	۲	۳	۴	۵	
۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۲	۱
فرهنگی را شکل می‌دهد که در آن خلاقیت، نوآوری و تفکر خلاق تشویق می‌شود و در صورت بروز شکست، علت به سرعت شناسایی و به اشتراک گذاشته می‌شود تا از تکرار اشتباه مشابه جلوگیری شود.														
مدرسه ما به طور مدام شیوه‌های جدید و بهبودیافته‌ای برای انجام کارها اتخاذ می‌کند.														
سرمایه‌گذاری در حصول اطمینان از اینکه هدف، چشم‌انداز و استراتژی آن به طور موثر به ذی‌نفعان کلیدی منتقل می‌شود و به ایجاد فضای باز، اعتماد، اطمینان و تعهد کمک می‌کند.														
با استفاده از ابزارها و تکنیک‌هایی که بهبود را تسهیل می‌کنند، فرهنگ و تخصص را در مدرسه توسعه می‌دهد.														
به دنبال فرصت‌های معیار خارجی برای همگام شدن با آخرین فرصت‌های نوآوری است.														
از تجربیات قبلی تغییر درس می‌گیرد و استراتژی‌هایی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر ایجاد می‌کند.														



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۳): تعامل با ذینفعان

NE-PD-PI210-201-01

کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

جدول ۶- ارزیابی تعامل با ذینفعان

معیار ۳: تعامل نزدیک با ذینفعان (افزایش مشارکت مربیان، دانش‌آموزان و خانواده)	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
لازم است مدرسه استراتژی خود را به طور مؤثر و کارآمد اجرا کند و اطمینان حاصل کند که می‌داند که در اکوسیستم خود چه ذی‌نفعانی دارد و کاملاً با افراد کلیدی و مؤثر در پیشبرد اهداف خود در ارتباط است.	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟	آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات
برای هر یک از ۱۲ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.	پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟ به گونه ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟	آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش‌های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱ تعامل و مذاکره با اولیاء در خصوص برنامه‌های آموزشی			
۲ به اشتراک‌گذاری خروجی رویدادها و کارگاه‌های آموزشی دانش‌آموزان با والدین			
۳ کانال‌های ارتباطی را ایجاد می‌کند که تعامل مشتریان، ارائه بازخورد در مورد تجربیات آنها و واکنش سریع و مناسب سازمان را آسان می‌کند.			
۴ آموزش و اطلاع‌رسانی به معلمان به منظور جلوگیری از سوء عمل			
۵ معلمان خود را با در نظر گرفتن نیازها و انتظارات متغیر ایشان جذب، درگیر، توسعه و حفظ کرده است.			
۶ کادر خود را برای برقراری ارتباط و به اشتراک‌گذاری موثر تجربیات و یادگیری خود با دیگران در اکوسیستم توانمند می‌کند.			
۷ انتظارات والدین و نظام آموزشی از خود را شناسایی کرده و آن‌ها را به خوبی درک می‌کند.			
۸ ذی‌نفعان اصلی خود را در راستای هدف، چشم‌انداز و استراتژی تقسیم‌بندی کرده است.			
۹ از کانال‌های ارتباطی استفاده می‌کند که تعامل را برای جامعه، ارائه بازخورد در مورد تجربیات آنها و واکنش سریع و مناسب مدرسه را آسان می‌کند.			
۱۰ تامین کنندگان کلیدی خود را در راستای هدف، چشم‌انداز و استراتژی خود تقسیم‌بندی می‌کند.			
۱۱ برای حمایت از هدف ایجاد ارزش پایدار، با تامین کنندگان خود یک رابطه اعتماد ایجاد می‌کند.			
۱۲ به طور فعال با تامین کنندگان خود کار می‌کند تا از فرهنگ و تخصص هر دو طرف برای دستیابی به منافع متقابل استفاده کند.			



پیوست شماره یک  
پریشنامه معیار (۴): خلق ارزش پایدار

NE-PD-PI210-201-01

کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

جدول ۷- ارزیابی خلق ارزش پایدار

معیار ۴: خلق ارزش پایدار: (تقویت روحیه علمی، مسئولیت اجتماعی و آداب زندگی متعالی)	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
ایجاد ارزش پایدار راهکاری برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود. لازم است مدرسه برای ذی‌نفعان ارزش پایدار ایجاد کرده و متناسب با تغییرات در نیازهای ذی‌نفعان برنامه‌ریزی نماید. تربیت دانش آموزان در ابعاد علمی-اجتماعی و مسلط با آداب زندگی متعالی به عنوان ارزش‌های پایدار مدرسه شناخته می‌شود. برای هر یک از ۱۵ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟ پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟ به گونه ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟ آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش‌های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟
۱	۵	۱	۵
۲	۴	۲	۴
۳	۳	۳	۳
۴	۲	۴	۲
۵	۱	۵	۱
۶	۵	۱	۵
۷	۴	۲	۴
۸	۳	۳	۳
۹	۲	۴	۲
۱۰	۱	۵	۱
۱۱	۵	۱	۵
۱۲	۴	۲	۴



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۴): خلق ارزش پایدار

NE-PD-PI210-201-01

کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

معیار ۴: خلق ارزش پایدار: (تقویت روحیه علمی، مسئولیت اجتماعی و آداب زندگی متعالی)	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
<p><b>ردیف</b></p> <p>ایجاد ارزش پایدار راهکاری برای موفقیت سازمان محسوب می‌شود. لازم است مدرسه برای ذی‌نفعان ارزش پایدار ایجاد کرده و متناسب با تغییرات در نیازهای ذی‌نفعان برنامه‌ریزی نماید. تربیت دانش آموزان در ابعاد علمی-اجتماعی و مسلط با آداب زندگی متعالی به عنوان ارزش‌های پایدار مدرسه شناخته می‌شود.</p> <p>برای هر یک از ۱۵ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.</p>	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟	آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات برای بررسی و بهبود رویکرد به گونه‌ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟
	پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟	آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش‌های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۳	از قدرت شبکه‌سازی و تأثیرگذاری در دنیای آنلاین و آفلاین به شیوه‌ای مسئولانه برای افزایش تصویر مثبت مدرسه، متمایزکننده‌های آن و ارزش پیشنهادی آن استفاده می‌کند.		
۱۴	خدمات خود را به گونه‌ای ارائه می‌کند که اثرات منفی اجتماعی و زیست محیطی را به حداقل برساند.		
۱۵	یک پیشرفت منسجم، یکپارچه و مؤثر را در مراحل مختلف خلق ارزش، با ترکیب اقدامات مربوطه در نقاط تماس مناسب، ایجاد می‌کند.		





سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۵): پیشبرد عملکرد و تحول

NE-PD-PI210-201-01


کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

جدول ۸- ارزیابی پیشبرد عملکرد و تحول

معیار ۵: پیشبرد عملکرد و تحول (هدایت نوآوری و خلاقیت و استفاده از فناوری)	رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
بهره‌وری مدرسه نیازمند مدیریت موفقیت‌آمیز برنامه عملیاتی به همراه مدیریت فرایندها به موازات تغییرات دائمی در داخل و خارج از مدرسه است. برای هر یک از ۱۴ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.	این رویکرد دارای منطق روشنی است؟	این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟	آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات
	پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟ به گونه ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟	آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟	برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش‌های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱ قابلیت‌ها، منابع و ابزارهایی برای توسعه و حفظ خلاقیت، نوآوری و تفکر تحول‌آفرین فراهم شده است.			
۲ سیستم‌های مدیریت یادگیری و مدیریت بازخورد توسط مربیان به کار گرفته می‌شود.			
۳ دارایی‌ها و منابع مهمی را که برای نیازهای مستمر استراتژیک، عملکردی و تحول‌آفرین حیاتی هستند، شناسایی و مدیریت شده است.			
۴ فناوری در کلیه فرایندهای آموزشی به کار گرفته می‌شود			
۵ فعالیت‌های دانش‌آموزان به سمت فعالیت‌های مسئله محور هدایت می‌شود			
۶ در فرایندهای آموزشی به ساعاتی به خودآموزش دانش‌آموزان اختصاص داده می‌شود			
۷ معلم در کلاس نقش رهبر را ایفا می‌کند/ نظاره گر است			
۸ مربیان از روش‌های تفکر طراحانه برای آموزش هدفمند انتخاب می‌کنند			
۹ از سیستم مدیریت عملکرد برای اطمینان از پیوند منسجم بین هدف، استراتژی، اهداف ایجاد ارزش پایدار و نتایج استفاده می‌کند.			
۱۰ فرآیندها را بر اساس اطلاعات سیستم مدیریت عملکرد خود بهبود می‌بخشد.			
۱۱ ریسک را شناسایی می‌کند و تأثیر بالقوه را بر اولویت‌های استراتژیک، نحوه اجرای کارها و نتایج مورد نظر و همچنین فرصت‌های بالقوه ارزیابی می‌کند.			

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>پیوست شماره یک</b> <b>پرسشنامه معیار (۵): پیشبرد عملکرد و تحول</b>	 <b>انسان مایه بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF I.R.IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

معیار ۵: پیشبرد عملکرد و تحول (هدایت نوآوری و خلاقیت و استفاده از فناوری)		رویکرد	جاری‌سازی	ارزیابی و اصلاح
<b>ردیف</b>	<p>بهره‌وری مدرسه نیازمند مدیریت موفقیت‌آمیز برنامه عملیاتی به همراه مدیریت فرایندها به موازات تغییرات دائمی در داخل و خارج از مدرسه است.</p> <p>برای هر یک از ۱۴ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و اصلاح تعیین نمایید.</p>	<p>این رویکرد دارای منطق روشنی است؟</p> <p>پاسخگوی نیازهای ذی‌نفعان است؟</p> <p>به گونه ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد؟</p>	<p>این رویکرد تا چه حد اجرا شده است؟</p> <p>آیا این رویکرد به صورت موثر و به موقع در مناطق مربوطه مستقر شده است؟</p>	<p>آیا اقداماتی برای ارزیابی اثربخشی رویکرد وجود دارد؟ آیا از اقدامات برای بررسی و بهبود رویکرد استفاده کرده‌اید؟ آیا روش های یادگیری و خلاقیت را برای بهبود و نوآوری انجام می‌دهید؟</p>
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۲	استراتژی فعلی و مدل‌های فعالیت‌های موجود را برای رفع نیازهای آتی تطبیق می‌دهد و مدل‌های فعالیت جدید را بر اساس چالش‌ها و فرصت‌های پیش‌بینی شده پیاده‌سازی می‌کند.			
۱۳	توجه به رویکردهای کاری چابک، در عین حال ایجاد ثبات لازم برای مدیریت عملیات جاری.			
۱۴	داده‌ها را به اطلاعات و دانش تبدیل می‌کند و از نتایج برای شناسایی فرصت‌های بالقوه برای ایجاد ارزش پایدار بیشتر استفاده می‌کند.			



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۶): دانش آموز بهره‌ور

NE-PD-PI210-201-01


کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

جدول ۹- ارزیابی دانش آموز بهره‌ور

عملکرد		مربوط و قابل استفاده بودن		محدوده و مربوط بودن		معیار ۶: دانش آموز بهره‌ور	
علتها	مقایسه‌ها	اهداف	روندها	داده‌های قابل استفاده	محدوده و مربوط بودن	معیار ۶: دانش آموز بهره‌ور	ردیف
آیا رویکردهای کلیدی که منجر به نتایج می‌شوند را می‌شناسید؟	آیا نتایج خود را با نتایج بدست آمده توسط مدارس دیگر مقایسه و مطابقت می‌دهید؟	آیا در این راستا اهداف مشخصی را تنظیم می‌کنید و به آن‌ها دست می‌یابید؟	آیا روند شما مثبت و پایدار است؟	آیا نتایج شما جامع، به موقع، قابل اعتماد و دقیق است؟ آیا نتایج بینش‌های معناداری را ارائه می‌دهند که از بهبود عملکرد و تحول حمایت کند؟	آیا نتایج شما با استراتژی، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازگار است؟	دانش آموز بهره‌ور به عنوان نتیجه نهایی بهره‌وری در مدارس شناخته شده که منطبق با هدف، چشم انداز و استراتژی شناسایی شده برای مدرسه است. ویژگی‌های دانش آموز بهره‌ور در طول زمان رصد شده و بهبود میابد تا بهره‌وری در مدارس محقق شود. برای هر یک از ۱۳ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر مربوط و قابل استفاده بودن و عملکرد تعیین نمایید.	۱
۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۱	ارزیابی والدین از میزان پیشرفت دانش‌آموزان
						۲	ارزیابی مربیان از میزان پیشرفت دانش‌آموزان
						۳	ارزیابی والدین از بهبودهای فردی در دانش‌آموزان
						۴	ارزیابی والدین از سطح خلاقیت، نوآوری و تفکر خلاق در سال گذشته
						۵	میزان توجه دانش‌آموزان به برنامه‌ریزی روزانه
						۶	میزان توجه دانش‌آموزان به هدف‌گذاری و اولویت‌بندی اهداف
						۷	سطح خلاقیت و نوآوری دانش‌آموزان
						۸	میزان تمایل دانش‌آموزان به همراهی با خانواده
						۹	میزان توجه دانش‌آموزان به اعمال عبادی و معنوی
						۱۰	میزان توجه دانش‌آموزان به سلامت جسمی و روحی
						۱۱	میزان تلاش و پشتکار دانش‌آموزان در انجام فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>پیوست شماره یک</b> <b>پرسشنامه معیار (۶): دانش آموز بهره‌ور</b>	
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

عملکرد		مربوط و قابل استفاده بودن										معیار ۶: دانش آموز بهره‌ور										
علت‌ها	مقایسه‌ها	اهداف	روندها	داده‌های قابل استفاده	محدوده و مربوط بودن																	
آیا رویکردهای کلیدی که منجر به نتایج می‌شوند را می‌شناسید؟	آیا نتایج خود را با نتایج بدست آمده توسط مدارس دیگر مقایسه و مطابقت می‌دهید؟	آیا در این راستا اهداف مشخصی را تنظیم می‌کنید و به آن‌ها دست می‌یابید؟	آیا روند شما مثبت و پایدار است؟	آیا نتایج شما جامع، به موقع، قابل اعتماد و دقیق است؟	آیا نتایج شما با استراتژی، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازگار است؟	دانش آموز بهره‌ور به عنوان نتیجه نهایی بهره‌وری در مدارس شناخته شده که منطبق با هدف، چشم انداز و استراتژی شناسایی شده برای مدرسه است. ویژگی‌های دانش‌آموز بهره‌ور در طول زمان رصد شده و بهبود میابد تا بهره‌وری در مدارس محقق شود.	برای هر یک از ۱۳ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر مربوط و قابل استفاده بودن و عملکرد تعیین نمایید.	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵	۱	۲	۳	۴	۵

رتبه‌های المپیاد علمی ۱۲

رتبه‌های ورزشی و فرهنگی ۱۳

جدول ۱۰- ارزیابی مدرسه بهره‌ور

معیار ۷: مدرسه بهره‌ور	مربوط و قابل استفاده بودن					عملکرد				
	محدوده و مربوط بودن	داده‌های قابل استفاده	روندها	اهداف	مقایسه‌ها	علتها				
مدرسه بهره‌ور به عنوان خروجی عملیاتی و استراتژیک بهره‌وری مدارس شناخته می‌شود. شاخص‌های ارزیابی مربیان، محیط و سیاست‌های آموزشی بینش‌های معناداری را از وضعیت عملکرد و سیاست‌های تحول مدرسه نشان می‌دهد. برای هر یک از ۱۲ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر ستون‌های مربوط و قابل استفاده بودن و عملکرد تعیین نمایید.	آیا نتایج شما با استراتژی، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازگار است؟	آیا نتایج شما جامع، به موقع، قابل اعتماد، دقیق است؟	آیا روند شما مثبت و پایدار است؟	آیا اهدافی را تنظیم می‌کنید و به آنها دست می‌یابید؟	آیا نتایج خود را با نتایج بدست آمده توسط مدارس دیگر مقایسه و مطابقت می‌دهید؟	آیا رویکردهای کلیدی که منجر به نتایج می‌شوند را می‌شناسید؟				
	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵	۱ ۲ ۳ ۴ ۵				
۱ میزان رضایت مربیان از روابط کاری و سبک مدیریت										
۲ تعداد معلمان دارای امتیاز آموزشی بالا										
۳ میزان توجه به نظام آراستگی در سطح مدرسه										
۴ تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در المپیادهای علمی به کل دانش‌آموزان										
۵ تعداد دانش‌آموزان شرکت‌کننده در مسابقات فرهنگی-ورزشی به کل دانش‌آموزان										
۶ میزان رضایت مربیان از توجه مدرسه به حفظ سلامت و شادابی مربیان										
۷ تعداد جلسات ارتقای مهارت و تقویت انگیزه معلمان										
۸ میزان رضایت دانش‌آموزان از کیفیت برنامه‌های آموزشی										
۹ میزان رضایت دانش‌آموزان از کیفیت برنامه‌های پرورشی										



سازمان ملی بهره‌وری ایران  
NATIONAL PRODUCTIVITY ORGANIZATION OF IRAN

پیوست شماره یک  
پرسشنامه معیار (۷): مدرسه بهره‌ور


NE-PD-PI210-201-01

کد:

۱۴۰۳/۰۱/۲۱

تاریخ تنظیم:

عملکرد		مربوط و قابل استفاده بودن		معیار ۷: مدرسه بهره‌ور		
علت‌ها	مقایسه‌ها	اهداف	روندها	داده‌های قابل استفاده	محدوده و مربوط بودن	
آیا رویکردهای کلیدی که منجر به نتایج می‌شوند را می‌شناسید؟	آیا نتایج خود را با نتایج مدارس دیگر مقایسه و مطابقت می‌دهید؟	آیا اهدافی را تنظیم می‌کنید و به آن‌ها دست می‌یابید؟	آیا روند شما مثبت و پایدار است؟	آیا نتایج شما جامع، به موقع، قابل اعتماد، دقیق است؟ آیا نتایج بینش‌های معناداری را ارائه می‌دهند که از بهبود عملکرد و تحول حمایت کند؟	آیا نتایج شما با استراتژی، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان سازگار است؟	مدرسه بهره‌ور به عنوان خروجی عملیاتی و استراتژیک بهره‌وری مدارس شناخته می‌شود. شاخص‌های ارزیابی مربیان، محیط و سیاست‌های آموزشی بینش‌های معناداری را از وضعیت عملکرد و سیاست‌های تحول مدرسه نشان می‌دهد. برای هر یک از ۱۲ سوال زیر که مرتبط با این معیار هستند، یک امتیاز برای عبارات توضیح داده شده در برابر ستون‌های مربوط و قابل استفاده بودن و عملکرد تعیین نمایید.
۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	۵ ۴ ۳ ۲ ۱	
۱۰ میزان رضایت دانش‌آموزان از محیط مدرسه (نظم، نظافت و زیبایی)						
۱۱ میزان رضایت دانش‌آموزان از امکانات آموزشی، فرهنگی و ورزشی مدرسه						
۱۲ میزان رضایت مربیان از امکانات آموزشی، فرهنگی و ورزشی مدرسه						


NE-PD-PI210-201-01	کد:	<p style="text-align: center;"><b>بسمه تعالی</b></p> <p style="text-align: center;"><b>پیوست شماره دو</b></p> <p style="text-align: center;"><b>نظام آراستگی</b></p>	
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

رعایت اصول بهره‌وری در فضای محل فعالیت، منجر به بهبود عملکرد و خروجی سیستم می‌شود. یکی از اصول قابل استفاده در محیط مدرسه ۵S است. تکنیک ۵S به فرایند نظم‌دهی به محیط کار و فعالیت اشاره داشته و زمینه لازم برای عملکرد بهره‌ورانه را فراهم می‌کند. گام‌های ۵S به شرح زیر است:



شکل ۸- گام‌های مورد استفاده در تکنیک ۵S

- **Sort:** مرتب کردن و دسته بندی لوازم، تجهیزات و ابزار به ضروری و غیر ضروری با هدف حذف موارد غیر ضروری
  - **Straighten:** بعد از مرتب کردن وسایل و جداسازی آن‌هایی که ضروری هستند، لازم است در این گام به ابزارها و لوازم باقیمانده نظم داده شوند. ایجاد دسترسی راحت به ابزارها و اختصاص یک مکان مشخص برای تجهیزات و ابزارها و لوازم در این گام انجام می‌شود.
  - **Shine:** تمیز کردن و بررسی تمیزی محیط کار بر اساس یک چارچوب استاندارد روزانه، هفتگی و ماهانه. یک محیط کار تمیز باعث می‌شود مشکلات را پیش از این‌که باعث توقف روند کار شوند شناسایی و حل کنید. در یک محیط کاری تمیز، نشی‌ها و خرابی‌ها به سرعت خودشان را نمایان می‌کنند و امکان تشخیص آن به راحتی فراهم است. همچنین محیط تمیز کارکنان و دانش‌آموزان را قادر می‌سازد تا محیط مدرسه را بهتر و دقیق‌تر مدیریت کنند و نسبت به آن مسئولیت‌پذیر باشند.
  - **Standardize:** تهیه قوانین و چارچوب‌های ۵S. استانداردسازی در واقع پلی است بین مراحل قبل و مرحله پایداری و ثبات است. استانداردسازی قابلیت تکرارپذیری فرایند را بالا برده و به عادت‌سازی رفتار و کار درست کمک می‌کند.
  - **Sustain:** ثبات در اجرای استانداردهای ۵S. این گام می‌خواهد مطمئن شود که تمام گام‌های پیشین مستند شده‌اند و در قالب رویه‌های استاندارد شده در سازمان به صورت منظم اجرا می‌شوند.
- علاوه بر این توجه به تفکیک و دسته‌بندی زباله در مدرسه با استفاده از قرار دادن سطل‌های زباله مجزا، تشویق دانش‌آموزان به استفاده از مدادهای ساخته شده از کاغذهای بازیافتی و همچنین آموزش و فرهنگ سازی در خصوص کاهش استفاده از پلاستیک و ظروف یکبارمصرف از جمله مواردی هستند که به بهره‌وری مدرسه کمک خواهند کرد.

NE-PD-PI210-201-01	کد:	<b>بسمه تعالی</b> <b>پیوست شماره سه</b> <b>منطق رادار</b>	 <b>سازمان ملی بهره‌وری ایران</b> <small>NATIONAL FOUNDATION FOR DEVELOPMENT OF IRAN</small>
۱۴۰۳/۰۱/۲۱	تاریخ تنظیم:		

### جدول ۱۱- منطق رادار

جهت‌گیری		
عناصر	ویژگی‌ها	شرح
رویکردها	مناسب بودن	این رویکرد دارای منطق روشنی است، هدف آن برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی است، به طور مناسب توصیف شده است و به گونه‌ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد.
	همسویی	برای جهت‌گیری اعمال نمی‌شود
جاری‌سازی	اجرا شده	این رویکرد به صورت موثر و به موقع در محدوده مربوطه اجرا می‌شود
	انعطاف‌پذیر	برای جهت‌گیری اعمال نمی‌شود
ارزیابی و اصلاح	اندازه‌گیری و درک شده	بازخورد در مورد اثربخشی و کارایی رویکرد و استقرار آن جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شود
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، یادگیری و معیارهای روندهای نوظهور به منظور خلاقیت و ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب استفاده می‌شوند
اجرا		
عناصر	ویژگی‌ها	شرح
رویکردها	مناسب بودن	این رویکرد دارای منطق روشنی است، هدف آن برآورده کردن و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان کلیدی است، به طور مناسب توصیف شده است و به گونه‌ای طراحی شده است که برای آینده مناسب باشد.
	همسویی	این رویکرد از جهت‌گیری سازمان پشتیبانی می‌کند و با سایر رویکردهای مرتبط ادغام می‌شود.
جاری‌سازی	اجرا شده	این رویکرد به صورت موثر و به موقع در محدوده مربوطه اجرا می‌شود
	انعطاف‌پذیر	اجرای رویکردها انعطاف‌پذیر و منطبق است.
ارزیابی و اصلاح	اندازه‌گیری و درک شده	بازخورد در مورد اثربخشی و کارایی رویکرد و استقرار آن جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذاشته می‌شود
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری، یادگیری و معیارهای روندهای نوظهور به منظور خلاقیت و ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب استفاده می‌شوند
نتایج		
عناصر	ویژگی‌ها	شرح
مربوط و قابل استفاده بودن	محدوده و مربوط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که به وضوح به هدف، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط است، شناسایی می‌شود. مجموعه انتخاب شده از نتایج در طول زمان بررسی و بهبود می‌یابد.
	داده‌های قابل استفاده	نتایج به موقع، قابل اعتماد، دقیق و به‌طور مناسب تقسیم‌بندی می‌شوند تا بینش‌های معناداری را ارائه دهند که از بهبود عملکرد و تحول حمایت می‌کند.
عملکرد	روند	روند مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول دوره
	اهداف	اهداف تدوین شده مرتبط با استراتژی، به‌طور مداوم محقق می‌شوند
	مقایسه‌ها	مقایسه‌های بیرونی مرتبط متناسب با موقعیت عملکرد خود در راستای جهت‌گیری استراتژیک، انجام شده و مطلوب می‌باشند.
	تمرکز بر آینده	برپایه روابط علی‌فعلی، روابط اثرگذار، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکرد و سنج‌های پیش‌بینی‌کننده، سازمان محرک‌های عملکرد برجسته در آینده را درک می‌نماید.