



## ۳۲. ارزیابی عملکرد کیفی مدارس (پاداش بهره وری)



### مقدمه

ارزیابی یکی از ملاک‌های ضروری مدیریت در هر مرکز سازمانی است که می‌توان از طریق آن میزان تحقق اهداف سازمانی را تعیین کرده و راه‌گشای برنامه‌های بعدی سازمان خواهد بود. ارزیابی‌های صورت گرفته در مدارس مهره‌ششم به صورت مفصل برگزار گردیده و فرآیندها و اهداف خرد و کلان را شامل می‌شود که در جهت ارائه بازخورد به کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. شاخص‌های کلیدی جهت ارائه پاداش سالیانه در این سند مورد توجه قرار گرفته است.

### عملکرد کیفی

۱. عملکرد کلی مدرسه بر اساس شاخص‌های مشخص شده سالیانه ارزیابی گردیده و بر اساس آن پاداش و جرائمی برای مدیر و کارکنان تمام وقت در نظر گرفته می‌شود.

۱.۱. شاخص‌های کلیدی هر ساله توسط مدیرعامل تعیین می‌گردد.

۱.۲. حد نصاب‌های مطلوب در شاخص‌ها پس از مشورت با مدیران توسط مدیرعامل تعیین می‌گردد.

۱.۳. ارزیابی توسط دفتر مؤسسه و زیر نظر مدیرعامل صورت می‌گیرد. در این راستا مدیران همکاری لازم را با نماینده‌ی مؤسسه خواهند داشت.

۱.۴. میزان این پاداش برای هر فرد مشابه آئین‌نامه محاسبه پاداش صرفه‌جویی می‌باشد.

۱.۵. نمره تراز در هر شاخص از رابطه ذیل به دست خواهد آمد:

$$\text{نمره کسب شده} \\ \text{نمره تراز شاخص} = \frac{\text{حد نصاب}}{100} \times 100$$

۱.۶. نمره نهایی ارزیابی کیفی برابر با میانگین وزنی شاخص‌های محاسبه شده است.

۱.۷. میزان کلی این پاداش و یا جرائم از قاعده ذیل به دست خواهد آمد:

$$\text{اعتبار سالیانه} \times \frac{100 - \text{میانگین وزنی نمره ارزیابی اخذ شده}}{400}$$

۱.۸. شاخص‌های ارزیابی عملکرد کیفی هر ساله به مدارس ابلاغ می‌شود.

۱.۹. سقف پاداش و جرائم عملکرد کیفی معادل ۵٪ اعتبار سالیانه مدرسه می‌باشد.



شاخص‌های ویژه مجتمع آموزشی مهرهشتم

نوع	نام شاخص	موعده	زیر شاخه ۱ (a)	زیر شاخه ۲ (b)	محاسبه	حد نصاب	ضریب	امتیاز از ۱۰۰
مدل مهرهشتم	عملکرد معلمان		کارشناسان مرکز پوشش عملکرد حداقل ۳۰ درصد از معلمان را مشاهده و براساس جدولی مشخص بررسی نموده و نمره خواهند داد. (پیوست ۴)			۸۰	۱	۵
	عملکرد مدیریت		کارشناسان مرکز پوشش عملکرد مدیر را براساس جدولی مشخص بررسی نموده و نمره خواهند داد. (پیوست ۵)			۸۰	۱	۵
	عملکرد دانش‌آموزان		مطابق نظرسنجی از اولیاء در پایان سال. (پیوست ۶)			۸۰	۱	۵
	مذهبی و انقلابی		معاونین مؤسسه عملکرد مدرسه را بر اساس جدولی مشخص بررسی نموده و نمره خواهند داد. (پیوست ۷)			۸۰	۱	۵
برنامه پیشرفت	برنامه پیشرفت		طبق توافق انجام شده			۸۰	۱	۵
برنامه ریزی	نظم		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هر روز تأخیر یا تعجیل در هر مورد +/ - ۱٪ تا سقف +/ - ۲۰٪</li> <li>✓ عدم تحویل در هر مورد -۵۰٪</li> <li>✓ نمره نهایی این شاخص از میانگین نمرات همه موارد جدول ساخته می‌شود. (پیوست ۸)</li> </ul>			۸۰	۲	۱۰

- (۱) پاسخنامه به صورت ۱-۳-۷ تصحیح می‌شود.
- (۲) شرکت یک یا دو پایه در آزمون کافی است. برای محاسبه اگر نمرات از ۱۰۰ محاسبه گردیده باید به ۲۰ تبدیل گردد.
- (۳) مدارس هدف با تعامل با مدیر و در کمیته آموزش تعیین می‌شوند.
- (۴) برای هر مدرسه با توجه به شرایط تعیین می‌شود.
- (۵) سقف در همه موارد ۱۳۰ می‌باشد.

## پیوست شماره ۱- سؤالات مربوط به شاخص رضایتمندی اولیاء

۱. به راحتی می‌توانم به مسئولین مدرسه دسترسی داشته باشم.
۲. پاسخگویی مناسب و سریع به نیازها و سؤالات من توسط مسئولین مدرسه ارائه شده است.
۳. مسئولین مدرسه به درخواست‌های اولیاء توجه داشته و آنها را در برنامه‌های مدرسه مد نظر قرار می‌دهند.
۴. برنامه‌های مدرسه منظم برگزار می‌شود.
۵. به مسائل دینی و اخلاقی در مدرسه توجه می‌شود.
۶. میزان توجه مدرسه به مسائل آموزشی رضایت بخش است.
۷. مطالب مطرح شده در جلسات هماهنگی و مادران مفید و کاربردی بوده است.
۸. مطالب مطرح شده در جلسات دانش افزایی مورد استفاده قرار گرفته است.
۹. کیفیت اطلاع رسانی برنامه‌ها توسط مدرسه مناسب بوده است.
۱۰. سرویس دانش‌آموزی (در صورت استفاده) رضایت بخش بوده است.
۱۱. از کیفیت خدمات تغذیه مدرسه (صبحانه، ناهار، میان وعده) رضایت دارید؟
۱۲. ارزش‌ها، اهداف، برنامه‌ها و مقررات مدرسه به خوبی برای من تبیین شده و از آن آگاهی دارم.
۱۳. برنامه‌های مدرسه منعطف بوده و به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان توجه می‌شود.
۱۴. با توجه به مشکلات و تفاوت‌های خانواده‌ها خدمات متفاوتی ارائه شده است.
۱۵. مدرسه نگاه روشنی از تغییرات جامعه داشته و دانش‌آموزان خود را برای زندگی در آینده متفاوت آماده می‌کند.
۱۶. مسئولین مدرسه در رابطه با مسائل دانش‌آموزان، راهنمایی و مشاوره مناسب به اولیاء ارائه می‌دهند.
۱۷. جهت پیگیری مسائل دانش‌آموزان متون و مستندات قابل استفاده در اختیار اولیاء قرار می‌گیرد.
۱۸. خدمات آموزشی و تربیتی ارائه شده در مدرسه از نوآوری برخوردار می‌باشد.
۱۹. کارکنان مدرسه در برخورد با اولیاء رفتار محترمانه‌ای داشته و شأن آنان را رعایت می‌کنند.
۲۰. مدیر در انجام مسئولیت‌های خود توانمند است.
۲۱. اگر در موقعیت انتخاب مدرسه برای فرزندم باشم، مجدداً مهره‌شتم را انتخاب می‌کنم.
۲۲. به دیگران ثبت نام در این مدرسه را توصیه می‌کنم.

## پیوست شماره ۲- سؤالات مربوط به شاخص رضایتمندی و انگیزش کارکنان

۱. با کار در این مدرسه، به توانایی‌های من اضافه شده و فرصت یادگیری برایم فراهم شده است.
۲. در این مدرسه از خدمات من قدردانی می‌شود.
۳. اهداف و وظائف کاری من در ابتدای سال مشخص شده و می‌دانم که در انتهای سال بایستی چه کارهایی را انجام داده و به کجا برسم.
۴. روش ارزیابی عملکرد من مشخص بوده و پس از ارزیابی بازخوردهای لازم به من ارائه می‌شود.
۵. ارزش‌های سازمان، مأموریت و آرمان آن برایم مشخص است.
۶. در این مدرسه فرصت آموزش و توسعه فردی برای کارکنان فراهم می‌باشد.
۷. در جهت توانمندسازی فردی و توفیق در شغل خویش، غیر از آموزش، اقدامات دیگری نیز صورت گرفته است.
۸. در این مدرسه به کارکنان به یک چشم نگاه شده و فرصت‌های یکسان برای برخورداری از امکانات فراهم است.
۹. مدیریت مدرسه از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها استقبال و احساس می‌کنم در تصمیمات سازمان نظرات من نیز لحاظ می‌شود.
۱۰. از حقوق دریافتی و مزایای خود راضی هستم.
۱۱. روابط همکاران در این مدرسه گرم و صمیمی و دوستانه است.
۱۲. شرایط محیط کار مناسب و امکانات لازم فراهم است.
۱۳. خدمات امور مالی منظم، به هنگام و دقیق بوده است.
۱۴. تسهیلات و خدمات (صبحانه، تغذیه، ناهار، وام و ...) ارائه شده قابل قبول می‌باشد.
۱۵. شرایط ایمنی و بهداشتی محیط کار مناسب است.
۱۶. احساس امنیت شغلی دارم.
۱۷. از اینکه در این مدرسه شاغل هستم خوشحال می‌باشم.
۱۸. مدیر مدرسه با احساس مسئولیت و نظمی که دارد الگوی بقیه کارکنان است.
۱۹. معمولاً مدیر مدرسه برای برنامه‌ریزی‌ها و حل مسائل، ایده‌های نوین و اثر بخش ارائه می‌دهد.
۲۰. با پیش‌بینی صحیح و برنامه‌ریزی درست مدیر، کارها در دقیقه پایانی انجام نمی‌شود.
۲۱. روال انجام امور تعریف شده و مدون است.
۲۲. امکان دسترسی به مدیر همیشه فراهم است و ایشان با کارکنان ارتباط منظم دارد.
۲۳. مدیر به مشکلات شخصی کارکنان توجه و برای حل و فصل آن‌ها تلاش می‌کند.
۲۴. نحوه‌ی اداره‌ی جلسات توسط ایشان مناسب و جلسات نتیجه بخش و با ارزش است.
۲۵. دانش و معلومات مدیر در زمینه مدیریت مرکز به اندازه کافی است.
۲۶. مدیر در سازماندهی عناصر با منابع و کارکنان، برای نیل به اهداف مجموعه موفق بوده است.
۲۷. نگرش مدیر نسبت به امور مختلف منطقی است و نسبت به دیدگاه دیگر کارکنان سعه‌ی صدر دارد.
۲۸. ایشان در ایجاد ارتباط و تعامل اثر بخش بین نیروهای انسانی مجموعه موفق بوده است.
۲۹. کارکنان برای ایده‌های جدید تشویق می‌شوند.
۳۰. در رابطه با مشکلات از منابع مختلف کسب اطلاع نموده و تصمیمات منطقی اتخاذ می‌کند.
۳۱. برخورد مدیر در رابطه با کارکنان همراه با عدالت بوده و رفتار ایشان تبعیض آمیز نیست.

## پیوست شماره ۳- جدول مربوط به شاخص تقدیرنامه‌ها و جوایز دریافتی

میزان امتیاز بر اساس جمعیت هدف				
رتبه	دریافت کننده	منطقه	استان	کشور
اول	مدرسه	۴	۸	۱۲
	کارکنان	۳	۶	۸
	دانش آموز	۲	۴	۶
دوم	مدرسه	۳	۶	۹
	کارکنان	۲,۲۵	۴,۵	۶,۷۵
	دانش آموز	۱,۵	۳	۴,۵
سوم	مدرسه	۲	۴	۶
	کارکنان	۱,۵	۳	۴,۵
	دانش آموز	۱	۲	۳

توجه: نحوه محاسبه امتیاز به صورت ذیل می‌باشد:

۸۰ + امتیاز کسب شده طبق جدول = امتیاز نهایی

پیوست شماره ۴-

نویسنده مرکز پژوهش ارائه خواهد کرد.

پیوست شماره ۵-

توسط مرکز پژوهش‌های  
اداره خواهد گردید.



## پیوست شماره ۶- سؤالات مربوط به شاخص عملکرد دانش‌آموزان

۱. تا چه میزان احساس رضایت نسبت به مدرسه آمدن در فرزندتان وجود دارد؟
۲. تا چه میزان احساس تمایل و نگرش مثبت در او، نسبت به مشارکت در فعالیت‌های آموزشی وجود دارد؟
۳. تا چه میزان توجه بصری و مشاهده دقیق در فرزندتان نسبت به امور مختلف افزایش یافته است؟
۴. تا چه میزان توجه فرزندتان نسبت به محیط‌های طبیعی (نظیر باغ، جنگل، دریا، رود، گل، گیاه و حیوانات) افزایش یافته است؟
۵. تا چه میزان توانایی تخیل و تجسم فرزندتان (نظیر ارائه جملات زیبا، ساخت کاردستی، تصویر سازی، پیشنهادهای جالب در موقعیت‌های مختلف و ...) افزایش یافته است؟
۶. تا چه میزان توانایی درک مطلب و پاسخگویی مستدل نسبت به سؤالات افزایش پیدا کرده است؟
۷. تا چه میزان روحیه‌ی پرسشگری در فرزند شما افزایش یافته است؟
۸. تا چه میزان مهارت‌های زبانی - کلامی او تغییر داشته است؟
۹. تا چه میزان مهارت‌های حسی، حرکتی، جنبشی و جسمانی او تغییر کرده است؟
۱۰. میزان پیشرفت او در یادگیری محتوای دروس چگونه بوده است؟
۱۱. تا چه میزان روابط اجتماعی و حس همیاری فرزندتان نسبت به دیگران افزایش یافته است؟
۱۲. تا چه میزان مشارکت و همکاری او در فعالیت‌های منزل تغییر کرده است؟
۱۳. تا چه میزان رعایت آداب و اخلاق اجتماعی ایشان در ارتباط با دیگران رشد کرده است؟
۱۴. تا چه میزان وظائف و تکالیف محول شده از طرف مدرسه را به راحتی انجام می‌دهد؟
۱۵. تا چه میزان در آداب غذا خوری او تغییراتی ایجاد شده است؟
۱۶. تا چه میزان علاقه‌مندی او به شنیدن داستان‌های قرآنی و اخلاقی رشد داشته است؟
۱۷. تا چه میزان نگرش و احساس او نسبت به مناسک و شعائر دینی (نماز، اذان، دعا و شناخت ائمه (ع)) تغییر کرده است؟

پیوست شماره ۷-

در حال آماده سازی

## پیوست شماره ۸- جدول مربوط به شاخص نظم

شماره سند	عنوان سند	آخرین مهلت ارائه
۱	ارائه بودجه جاری و ویژه	۱۵ مهر ماه
۲	ارائه گزارش شماره ۱ از برنامه (۳ ماهه تابستان)	۱۵ مهر ماه
۳	ارائه برنامه پیشرفت و بهبود به اولیاء	۲۰ مهرماه
۴	ارائه گزارش شماره ۲ از برنامه (تا آخر دی ماه)	۱۵ بهمن ماه
۵	ارائه گزارش شماره ۲ از برنامه به انجمن	۲۰ بهمن ماه
۶	دعوت از نخبگان و تحلیل عملکرد مرکز و ارائه گزارش کتبی (حداقل ۳ نفر)	۵ اسفند ماه
۷	جمع آوری نظرات ذی‌نفعان (کارکنان، دانش‌آموزان، مدیران، مؤسسه)	۱۰ اسفند ماه
۸	جمع آوری نظرات اولیاء در مدارس به کمک انجمن	۱۵ اسفند ماه
۹	ارائه لیست کارکنان منفصل	اول اردیبهشت ماه
۱۰	ارائه چارت مدرسه	۵ اردیبهشت ماه
۱۱	مرتب سازی و ارائه سند تحلیل (نظرات ذی‌نفعان)	۱۰ اردیبهشت ماه
۱۲	ارائه پیش نویس اهداف پیشرفت	۲۰ اردیبهشت ماه
۱۳	ارائه گزارش تحلیل به اولیاء	آخر اردیبهشت ماه
۱۴	ارائه اهداف پیشرفت و شاخص‌ها	۵ خرداد ماه
۱۵	ارائه اهداف بهبود	۱۰ خرداد ماه
۱۶	ارائه اقدامات ذیل اهداف پیشرفت همراه با مشخص کردن برنامه‌های ویژه	۱۵ خرداد ماه
۱۷	ارائه تقویم ۳ ماهه (تابستان)	۲۰ خرداد ماه
۱۸	ارائه لیست کارکنان سال آینده	۲۵ خرداد ماه
۱۹	گزارش شماره ۳ از برنامه (تا آخر خرداد)	۱۵ تیر ماه
۲۰	ارائه بسته صحافی شده همه مراحل فوق جهت بایگانی	۱۵ مرداد ماه
۲۱	ارائه تقویم ۹ ماهه ( پاییز، زمستان، بهار)	۱۵ شهریور ماه
۲۲	ارائه قرارداد کارکنان	۲۰ شهریور ماه