



## ۳۲. سند برنامه ریزی مجتمع



### توضیحات

✓ واحد: هر یک از مراکز و دفاتر مؤسسه و یا مدارس

۱. در هر واحد برنامه ثابت و هر ساله می‌بایست مشخص گردیده و در قالب ذیل مستند گردد.
  - ۱,۱. تعیین اهداف کلی و جزئی ثابت ذیل ساحت‌های ۲۸ گانه در مدارس و به صورت مشابه در مراکز و دفاتر.
  - ۱,۲. تعیین اقدامات ذیل اهداف به همراه زمانبندی و تعیین مسؤل مربوطه و ذی‌نفعان آن اقدام.
  - ۱,۳. تعیین فرآیندها، شامل شناسنامه، الگوریتم، دستورالعمل و فرم‌ها و آئین‌نامه‌های مرتبط و تحویل کتاب فرآیندها و آئین-نامه‌های واحد بصورت سالیانه.
  - ۱,۴. تعیین و تدوین شرح وظائف منابع انسانی، چک لیست انجام امور، نحوه ارزیابی و بازخورد به آنان.
  - ۱,۵. تدوین اهداف درسی، برنامه درسی، طرح درس‌ها، نظام ارزیابی، بازخورد و بهبود سیستم و تهیه گزارشات مورد نیاز.
  - ۱,۶. تعیین تقویم سالیانه.
۲. هرساله باید به کمک ذی‌نفعان فعالیت واحد تحلیل شده و نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و انتظارات تعیین گردد. همچنین با تشکیل سلسله نشست‌هایی با نخبگان در حوزه فعالیت واحد، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو در آن واحد مشخص و تدوین خواهند شد که در قالب سندی به نام سند تحلیل واحد مستند و ارائه می‌گردد.
  - ۲,۱. این ذی‌نفعان شامل مدیرعامل مؤسسه، مدیران سایر واحدها، کارکنان، منتخب از نخبگان مرتبط، دانش‌آموزان، اولیاء، مشتریان و ... می‌باشند.
۳. با توجه به سند تحلیل، اسناد زیر توسط مدیر و به کمک کادر واحد تعیین می‌گردد.
  - ۳,۱. اهداف پیشرفت شامل اهداف کلان که عامل پیش برنده واحد به سمت مقاصد متعالی آن می‌باشد. این اهداف بین ۵ تا ۱۰ هدف بوده و هر کدام می‌بایست دارای شاخصی برای اندازه‌گیری و تعیین میزان تحقق آن باشند. این شاخص‌ها توسط مدیر واحد پیشنهاد و با موافقت مدیرعامل نهایی خواهند شد.
  - ۳,۲. اهداف بهبود شامل موارد جزئی‌تر می‌شوند که نقش ارتقاء کیفیت خدمات را در واحد به عهده داشته و معمولاً ناظر بر فعالیت‌های جاری واحد می‌باشند.
  - ۳,۳. مدیرعامل می‌تواند علاوه بر اهداف پیشرفت و بهبود تعیین شده توسط مدیر واحد، اهداف دیگری را نیز به مجموعه اهداف اضافه نماید و پس از آن سند نهایی اهداف پیشرفت و بهبود آماده می‌گردد.
۴. با توجه به اهداف ثابت، اهداف بهبود و اهداف پیشرفت و اقدامات ذیل آنها و تقسیم آنها میان کارکنان، هریک از آنان برنامه سالیانه خود را شامل اهداف، اقدامات و شاخص‌های ارزیابی به مدیر واحد ارائه می‌دهد.
۵. مدیر واحد برنامه خود را شامل اهداف پیشرفت، اقدامات و شاخص‌های ارزیابی به مدیرعامل ارائه خواهد داد.

- ۵,۱. در صورت همه ساله و مستمر شدن اهداف بهبود و پیشرفت، در انتهای سال می‌توانند به برنامه ثابت مدرسه اضافه شوند.
- ۵,۲. شاخص‌های ارزیابی بایستی بصورت شاخص‌های ادراکی و عملکردی باشند تا علاوه بر نظرسنجی، نتایج و عملکردها هم در ارزیابی موثر باشند.
۶. مدیر می‌بایست متناسب با برنامه پیشرفت، برنامه بهبود و همچنین برنامه ثابت مدرسه، بودجه سالیانه پیشنهادی خود را تنظیم نماید. این بودجه باید شامل ردیف‌های هزینه‌ای بوده و در تعیین ردیف‌ها به مقررات مالی مربوطه توجه شود.
- ۶,۱. مقررات تنظیم بودجه مدارس توسط حوزه مالی تهیه و همراه با آئین‌نامه مالی به مدیران ارائه می‌گردد.
- ۶,۲. بدیهی است مدیر قبل از ارائه بودجه، برنامه سال آینده خود را تنظیم نموده است.
- ۶,۳. در صورت عدم ارائه بودجه، اعتباری جهت هزینه کرد در اختیار مدیر قرار نخواهد گرفت.
۷. بودجه پیشنهادی در هیأت‌مدیره بررسی گردیده و بودجه سالیانه قطعی حداکثر تا تاریخ اول تیرماه به مدیر ابلاغ خواهد شد.
۸. مدیر واحد می‌بایست تقویم فعالیت‌های ۱۲ ماهه را مطابق با برنامه ثابت، پیشرفت و بهبود تنظیم نماید.
۹. مدیر باید برنامه و بودجه و تقویم را به اطلاع افراد مرتبط برساند بطوری که آنها به آن دسترسی سهل داشته باشند.
۱۰. مدیر باید سیستم ارزیابی مستمر از واحدها و افراد تحت نظر داشته باشد که هر ساله میزان تحقق برنامه‌ها را اندازه‌گیری و به نقاط قوت و ضعف برنامه ارائه شده پی ببرد.
- ۱۰,۱. دفتر ارزیابی مؤسسه هر ساله برنامه ثابت مؤسسه را با شاخص‌های کلی و بصورت قابل مقایسه با سالهای قبل اندازه‌گیری می‌نماید. همچنین این دفتر بر اساس شاخص‌های توافق شده، برنامه پیشرفت هر واحد را بصورت سالیانه ارزیابی خواهد کرد. لکن وظیفه ارزیابی مستمر و ارائه بازخورد به عهده مدیریت مدرسه خواهد بود.
۱۱. مدیر باید سیستم اطلاع‌رسانی شفاف برای کادر، کارکنان، معلمان، اولیاء و دانش‌آموزان شامل گزارش برنامه، نتایج ارزیابی، گزارش فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، گزارش موفقیت‌ها و ... را به طرق مختلف مانند سخنرانی، گزارش مکتوب و گزارش دیجیتالی داشته باشد.
۱۲. مدیر باید گزارشات مکتوب کمی و کیفی از میزان پیشرفت برنامه‌های انجام شده را مطابق مدل تعیین شده و هر ساله سه بار به مدیرعامل مؤسسه ارائه نماید.
۱۳. مدیر واحد می‌بایست اهداف و برنامه‌های سالیانه را به نحو مناسب به اطلاع همه ذی‌نفعان برساند.
- ۱۳,۱. در دبستان‌ها باید کلیه کارکنان و اولیا از برنامه بهبود و پیشرفت مطلع باشند.
- ۱۳,۲. در متوسطه‌ها علاوه بر اولیا و کارکنان، دانش‌آموزان نیز باید از برنامه مطلع باشند.
- ۱۳,۳. این برنامه‌ها باید در سایت و نشریات وابسته به مؤسسه اطلاع‌رسانی شود.
- ۱۳,۴. اهداف پیشرفت می‌تواند بصورت نمایشی در محل مناسب نصب شود تا مورد توجه همیشگی قرار گیرد.

۱۴. زمانبندی ارائه اسناد برنامه مطابق جدول زیر است:

شماره سند	عنوان سند	آخرین مهلت ارائه
۱	دعوت از نخبگان و تحلیل عملکرد واحد	در طول سال تحصیلی تا ۱۵ اسفند هر سال
۲	جمع آوری نظرات ذی‌نفعان	تا ۱۵ اسفند ماه
۳	جمع آوری نظرات اولیا در مدارس به کمک انجمن	تا ۱۵ اسفند ماه
۴	مرتب سازی و ارائه سند تحلیل	تا ۱۰ اردیبهشت ماه
۵	ارائه اهداف بهبود	تا ۱۰ خرداد ماه
۶	ارائه پیش نویس اهداف پیشرفت در شورای مدیران	تا ۲۰ اردیبهشت ماه
۷	ارائه اهداف پیشرفت و شاخص‌ها	تا ۳ خرداد ماه
۸	ارائه اقدامات ذیل اهداف پیشرفت همراه با مشخص کردن موارد ویژه	تا ۱۰ خرداد ماه
۹	ارائه گزارش تحلیل به اولیا	تا آخر اردیبهشت ماه
۱۰	ارائه بودجه جاری و ویژه	۱۵ خرداد ماه
۱۱	ارائه تقویم ۳ ماهه (تابستان)	۱۵ خرداد ماه
۱۲	ارائه تقویم ۹ ماهه ( پاییز، زمستان، بهار)	۱۵ شهریور
۱۳	گزارش شماره ۱ از برنامه به مدیران (۳ ماهه تابستان)	۱۵ مهر ماه
۱۴	گزارش برنامه پیشرفت و بهبود به اولیا	۱۵ مهرماه
۱۵	گزارش شماره ۲ از برنامه به مدیران و انجمن (تا آخر دی ماه)	۱۵ بهمن ماه
۱۶	گزارش شماره ۳ از برنامه (تا آخر خرداد)	۱۵ تیر ماه سال بعد
۱۷	ارائه بسته صحافی شده همه مراحل فوق جهت بایگانی	۱۵ مرداد ماه سال بعد