



۲. برنامه ریزی



۱. در هر مرکز برنامه ثابت 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 مسؤؤل مربوطه و ذی‌نفعان آن اقدام.
 - ۱.۳. تعیین فرآیندها، شامل شناسنامه، الگوریتم، دستورالعمل و فرم‌ها و آئین‌نامه‌های مرتبط و تحویل کتاب فرآیندها و آئین‌نامه‌های مرکز به صورت 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. هر ساله باید به کمک ذی‌نفعان فعالیت مرکز تحلیل شده و نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و انتظارات تعیین گردد. همچنین با تشکیل سلسله نشست‌هایی با نخبگان در حوزه فعالیت مرکز، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو در آن مرکز مشخص و تدوین خواهند شد که در قالب سندی به نام سند تحلیل مرکز مستند و ارائه می‌گردد.
 - ۲.۱. این ذی‌نفعان شامل مدیرعامل مؤسسه، مدیران سایر مراکزها، کارکنان، منتخبی از نخبگان مرتبط، دانش‌آموزان، اولیاء، مشتریان و ... می‌باشند.
۳. با توجه به سند تحلیل، اسناد زیر توسط مدیر و به کمک کادر مرکز تعیین می‌گردد.
 - ۳.۱. اهداف پیشرفت شامل اهداف کلان که عامل پیش برنده مرکز 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 مرکز پیشنهاد و با موافقت مدیرعامل نهایی خواهند شد.
 - ۳.۲. اهداف بهبود شامل موارد جزئی‌تر می‌شوند که نقش ارتقاء کیفیت خدمات را در مرکز به عهده داشته و معمولاً ناظر بر فعالیت‌های جاری مرکز می‌باشند.
 - ۳.۳. مدیرعامل می‌تواند علاوه بر اهداف پیشرفت و بهبود تعیین شده توسط مدیر مرکز، 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 مرکز ارائه می‌دهد.
۵. مدیر مرکز 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 می‌تواند به برنامه ثابت مدرسه اضافه شوند.

- ۵,۲. شاخص‌های ارزیابی بایستی به صورت 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 مرکز 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 به طوری که آنها به آن دسترسی سهل داشته باشند.
۱۰. مدیر باید سیستم ارزیابی مستمر از مرکزها 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 به صورت قابل مقایسه با سالهای قبل اندازه‌گیری می‌نماید. همچنین این دفتر بر اساس شاخص‌های توافق شده، برنامه پیشرفت هر مرکز را به صورت 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 مرکز می‌بایست اهداف و برنامه‌های سالیانه را به نحو مناسب به اطلاع همه ذی‌نفعان برساند.
- ۱۳,۱. در دبستان‌ها باید کلیه کارکنان و اولیاء از برنامه بهبود و پیشرفت مطلع باشند.
- ۱۳,۲. در متوسطه‌ها علاوه بر اولیاء 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 به صورت 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	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 مفصل	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