به‌نام خداوند بخشنده مهربان

سند راهبردی دبیرستان فرزانگان ۱

زیرنظر:طاهره کردی
تهیه وتدوین :معصومه جولایی

ویراستاران :
زهرا رضایی-شقایق طبیب زاده-طراوت حدادی

باهمکاری معاونت آموزش، معاونت پژوهش، معاونت فرهنگی،
معاونت اجرایی، معاونت امور دفتری، معاونت مالی
و رئیس انجمن اولیاء ومربیان

فهرست عناوین سند راهبردی دبیرستان فرزانگان ۱

صفحه	عنوان
	بخش اول: کلیات
۴	-مقدمه
۵	-تاریخچه فرزانگان
۷	-اهمیت وضرورت تدوین سند
	-مبانی نظری سند
۱۱	بخش دوم: اهداف کلان
	-چشم انداز
	- مأموریت
	-ارز ش ها

صفحه	عنوان
۱۲	بخش سوم: تحلیل محیط داخلی و خارجی
۱۳	-نقاط قوت
۲۲	-نقاط ضعف
	-فرصت ها
	-تهدیدها
۲۲	بخش چهارم: راهبردهای عمومی
۲۲	اهداف کلان و راهبردهای حوزه آموزش
۲۴	اهداف کلان و راهبردهای حوزه پژوهش و فناوری های نوین
۲۵	اهداف کلان و راهبردهای حوزه فرهنگی و پرورشی
۲۷	اهداف کلان و راهبردهای حوزه توسعه منابع انسانی ومنابع مالی
۲۹	بخش پنجم شاخص های کلیدی عملکرد (KPI)
۳۷	بخش پنجم نظام اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی

اگربرنامه‌ریزی نکنیم، کار بی‌برنامه به سامان نخواهد رسید، بعد ازآن که برنامه‌ریزی کردیم، اگرهمت وحرکت نکنیم به مقصد نخواهیم رسید. مقام معظم رهبری (مد) ۱۳۸۴/۰۴/۱۷

مقدمه

با ورود به عصر اطلاعات و دنیایی که مدام درحال تغییر است، تفکر راهبردی برای تدوین و اجرای اهداف و مأموریت‌ها در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این امر در سازمان‌های آموزشی، برای تحقق تحول بنیادین و دست‌یابی به اهداف غائی تربیت امری حیاتی است. از طرفی وجود برنامه راهبردی به عنوان یکی ازشاخص‌های مدیریت مؤثر سازمان‌ها همواره موردتوجه مراکز برنامه‌ریزی است.

یکی از گروه های دارای نیازهای ویژهٔ یادگیری، گروه یادگیرندگان صاحب استعدادهای برتر است که نظام آموزش عمومی، در راستای تحقق عدالت آموزشی، باید برای آن‌ها برنامهٔ ویژه ای تدارک ببیند. دراین راستا اسناد فرادستی نظام آموزش و پرورش، به‌خصوص سند تحول بنیادین و سند راهبردی کشور در امور نخبگان «صاحبان استعدادهای برتر» را به‌عنوان یکی از گروه های دارای نیازهای ویژهٔ یادگیری به رسمیت شناخته اند.

سیاست‌ها و برنامه‌های مراکز استعدادهای درخشان براساس اساسنامه سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان مبتنی براسناد فرادستی کشور در امور مربوط به دانش‌آموزان سرآمد، به وسیلهٔ مرکز ملی پرورش استعدادهای درخشان و دانش پژوهان جوان به عنوان یکی از مجموعه‌های وابسته به وزارت آموزش و پرورش تنظیم شده است. گزیده‌ای از مجموعهٔ باورها و برنامه‌های مرکز ملی پرورش استعدادهای درخشان به شرح زیر آمده است: مرکز ملی پرورش استعدادهای درخشان و دانش پژوهان جوان مأموریت دارد: زمینه‌های لازم برای شناسایی، کسب شایستگی‌های ویژه و بروز استعدادهای دانش‌آموزان صاحب استعدادهای برتر و نیز هدایت آن‌ها را در تمامی دوره‌های تحصیلی و همهٔ ساحت‌های تعلیم و تربیت به صورت نظام‌مند، همگانی و عادلانه در ساختاری کار آمد و اثر بخش، با مشارکت خانواده‌ها، نهادهای دولتی و سازمان‌های غیردولتی در سطح ملی و عرصه‌ها و رقابت‌های بین‌المللی فراهم آورد. در زمان تدوین سند دبیرستان قدمتی ۵۰ ساله داشته و در مسیر فعالیت خود توفیقات و شکست‌هایی را کسب نموده است. دراین بین فاصله ای ۶ ساله نیز با اولین سر رسید افق چشم انداز نظام جمهوری اسلامی ایران درسال ۱۴۰۴ و آغاز حرکت درمسیر تمدن سازی نوین اسلامی و ایرانی وجود دارد. گذشته ۵۰ ساله و فرصت پیش روی ۶ ساله، دورانی از گذار و تحول را پیش روی دبیرستان قرار میدهدکه در صورت ارائه جهت گیری های صحیح، این دبیرستان می تواند به اهداف خود نزدیک شود. هدف ازتدوین سند، علاوه برمستند نمودن تلاش های صورت گرفته درقالب راهبردهای مشخص به معنای لزوم تداوم این حرکت تحول آمیز است. سند برنامه راهبردی دارای افق میان مدت سه ساله درپی ارائه راهبردها و اقدامات اجرایی مشخص بوده و بیشتر کار کرد درون مدرسه ای داشته و مخاطبان آن کارکنان دبیران، معاونین خود مدرسه می باشند.

تاریخچه فرزانگان

دبســتان هشدار اولین دبســتان تیزهوشان بود که در منطقه ۶ کنونی آموزش و پرورش درسال تحصیلی ۱۳۴۶-۱۳۴۷ در چهار پایه تحصیلی ابتدایی با ۱۴ دانش آموز دختر و ۶ دانش آموز پسر در چهار کلاس به صورت مختلط تشکیل گردید. در سال ۱۳۴۷ اداره کل امور کودکان و دانش آموزان استثنایی در وزارت آموزش و پرورش تأسیس گردید. در سال ۱۳۴۸ اولین مدرسه استعدادهای درخشان با نام «مرکز آموزش کودکان تیزهوش» و تحت نظارت اداره کل فوق، کار خویش را آغاز نمود.
قبل از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی و بر اساس اهدافی تعیین شده، سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان جدا از نظام آموزش عمومی کشور در سال ۱۳۵۵شکل گرفت. این سازمان زیر نظر هیأت امنایی متشکل از چند وزیر از جمله وزیر آموزش و پرورش، رئیس تلویزیون، رئیس کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان و... فعالیت می کرد.
از ویژگی های این سازمان، اهداف خاص و هدایت براساس آن اهداف، همراه با جدایی کامل از نظام آموزش عمومی کشور و مختلط بودن، بود.
مرکز آموزشی الوند در میدان آرژانتین در سال ۱۳۵۵ اولین مرکزی بود که در قالب این سازمان به این امر اختصاص یافت. در سال ۱۳۵۶دانش آموزان گزینش شده مناطق جنوبی و شرق تهران در مرکز تهرانپارس و مناطق شمالی و غربی تهران در مرکز الوند مشغول تحصیل بودند. در سال ۱۳۵۷ مرکز بریانک هم به این مجموعه اضافه شد. تعداد گزینش شدگان در این سه سال برای ۳ مرکز ذکر شده در تهران به ترتیب ۲۸۳،۲۷۴و۲۱۹ دختر و پسر بود .
به طور همزمان از سال ۱۳۵۵تا ۱۳۵۷در شهر کرمان نیز به ترتیب ۴۶،۳۱و ۲۳ دانش آموز و در سال ۱۳۵۷در شهر مشهد ۶۱ دانش آموز گزینش شدند. بدین ترتیب تعداد دانش آموزانی که در آستانه پیروزی انقلاب اسلامی ایران بر اساس اهداف تعیین شده در سه پایه اول تا سوم راهنمایی مشغول تحصیل بودند، ۹۳۸ دانش آموز دختر و پسر در ۵ مدرسه مختلط در تهران، کرمان و مشهد بود.
پس از به ثمر رسیدن انقلاب اسلامی، بنا به نظر دولت موقت مهندس بازرگان، این سازمان در سال ۱۳۵۸در دفتر کودکان استثنایی آموزش و پرورش ادغام شد و مراکز مشهد و کرمان نیز منحل شدند. در سال ۱۳۶۱وزیر آموزش و پرورش وقت (آقای علی اکبر پرورش) درخواست رفع ادغام نمود، ولی این امر تحقق نیافت. در سال ۱۳۶۲ اولین گزینش جهت دو مرکز تهران صورت گرفت. این دو مرکز با نام های فرزانگان و علامه حلی در حالی شکل گرفتند که ورودی های سال ۵۷ در شرف فارغ التحصیلی بودند و در پایه دوم و سوم دبیرستان هم دانش آموزان ورودی قبل از انقلاب مشغول تحصیل بودند. این گزینش در سال های ۶۴،۶۳ و۶۵ نیز به همین شکل برای مناطق بیست گانه ی تهران به صورت ۵ کلاس۲۰نفره برای هر جنس انجام گرفت. در سال های ۶۳ و۶۴ کلیهٔ دانش آموزان ورودی ۵۶ و۵۷ هم فارغ التحصیل شدند. به این ترتیب قبل از تشکیل سمپاد در سال ۱۳۶۶، فقط دو مرکز آموزشی در تهران وجود داشت که کماکان تحت پوشش دفتر کودکان استثنایی فعالیت می نمود. این دو مرکز در سال ۶۶ جمعاً ۸۰۲ دانش آموز از ورودی ۱۳۶۲به بعد داشتند که هر لحظه امکان انحلال و ادغامشان در مراکز عادی نیز وجود داشت.

در ۱۴ اردیبهشت ماه سال ۱۳۶۶به درخواست معاون فرهنگی - اجتماعی نخست وزیر، هیأت امنای این سازمان با حکم نخست وزیر منصوب گردیدند و از آن پس، این روز برای سمپادی ها به عنوان روز استعداد های درخشان نامگذاری شد. ابتدا این سازمان قرار بود صرفاً زیر نظر هیأت امنا اداره شود. اعضای هیأت امنا عبارت بودند از: وزیر آموزش و پرورش، وزیر فرهنگ و آموزش عالی، رئیس سازمان پژوهش های علمی و صنعتی، مدیر عامل صدا و سیما، معاون نخست وزیر و رئیس برنامه و بودجه، رئیس بنیاد مستضعفان و جانبازان و سه شخصیت علمی کشور، آقایان دکتر حسن ابراهیم حبیبی، حجت الاسلام دکتر احمد احمدی و حجت الاسلام دکتر جواد اژه ای. در طول سال تحصیلی ۶۶-۶۷ بر اساس جمع بندی هیأت امنا سازمان و به درخواست معاون فرهنگی اجتماعی نخست وزیر آقای دکتر اژه ای از نخست وزیر و با حمایت رئیس جمهوری محترم وقت و رهبر انقلاب حضرت آیت الله خامنه ای، با تصویب ماده واحدهای در شورای عالی انقلاب فرهنگی، سمپاد جایگاه مستحکم تری پیدا نمود. (مادهٔ واحده: به منظور تحقق هر چه بهتر امر شناسایی و پرورش استعداد های درخشان کشور در سطوح مختلف تحصیلی از این پس سازمان ملی پرورش استعداد های درخشان به صورت سازمان وابسته به وزارت آموزش و پرورش اداره می گردد. اساسنامه جدید سازمان با پیشنهاد هیأت امنا فعلی سازمان به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید. مصوبه یکصد و پنجاهمین جلسه شورای عالی انقلاب فرهنگی ۶۷/۰۳/۱۰)

بر اساس این مصوبه، وزیر آموزش و پرورش به ریاست هیأت امنای سازمان و بر اساس تصویب هیأت امنا، آقای دکتر جواد اژه ای علاوه بر عضویت به عنوان شخصیت علمی هیأت امنا ،به ریاست سازمان انتخاب گردیدند. مراکز آموزشی استعداد های درخشان تهران ابتدا از تمامی مناطق تهران به انتخاب دانش آموز مبادرت می-نمودند و در این رقابت فشرده حق دانش آموزان مناطق محروم و مستضعف نشین، به طور کامل پایمال می گردید؛ به طوری که میزان گزینش دانش آموزان مراکز تهران از مناطق محروم در یک سال تحصیلی به عدد انگشتان دست هم نمی رسید. (از ۲۵۰نفر ،۹نفر:۴دختر و ۵پسر از مناطق ۱۵تا ۲۰)برای حل این معضل و گسترش عدالت در انتخاب دانش آموزان سرآمد از خانواده های محروم، طرح راه اندازی مراکز در مناطق محروم آموزش و پرورش شهر تهران انجام شد و مرکز شهید بهشتی و فرزانگان زینب(س) شهر ری به ترتیب با ظرفیت ۳و ۲ کلاس در پایه و مراکز شهید رجایی و فرزانگان در اسلامشهر، با ظرفیت ۲ کلاس در پایه و بعد از تشکیل مراکز کرج، مراکز علامه حلی و فرزانگان در شهریار با ظرفیت ۲ کلاس در پایه و در نهایت در سال ۱۳۸۴مراکز فرزانگان و شهید ستاری در ورامین، راه-اندازی شد.

اولین ساختمان مرکز فرزانگان، ساختمانی واقع درمحل فعلی دبیرستان بود. فضای قدیمی مدرسه شامل شش کلاس، دواتاق به عنوان دفتر بودکه بتدریج درطول زمان بتدریج درطول زمان بازسازی شد و توسعه یافت. درسال ۶۲ مرکز، گزینش مجددی به عمل آورد و با تعداد محدودی دانش آموز به فعالیت خود ادامه داد.

درمهرماه ۶۲ ساختمان جدید فرزانگان(ساختمان اصلی مدرسه) در کنار ساختمان قبلی افتتاح شد و بخش قدیمی به آزمایشگاه، آمفی تئاتر و چند کلاس اختصاص یافت. در سال ۱۳۷۰ آمفی تئاتر قدیمی نیز تخریب و به جای آن آمفی تئاتر جدید مرکز و کتابخانه تأسیس شد. به مدت ۱۱سال دانش آموزان هر دو مقطع راهنمایی و دبیرستان درهمین مرکز مشغول به تحصیل بودند. اما با تصمیم سازمان مبنی بر افزایش پذیرش درمقطع راهنمایی از۵ کلاس به ۸کلاس در هر پایه، درسال ۷۳مرکز راهنمایی فرزانگان تهران به ساختمان درحال ساخت سازمان واقع در بلوار افریقا منتقل گردید. ای ساختمان ازسال ۷۶ تبدیل به ساختمانی واقع دربزرگراه کردستان منتقل شد. ساختمان فعلی بازسازی و در سال ۸۳ افتتاح گردید.

مرکز آموزشی فرزانگان تهران بی شک پرافتخار ترین دبیرستان دخترانه ایران در زمینه المپیادها می باشد طبق آمار تعداد مدال آوران المپیادهای مختلف جهانی و کشوری ازسال ۷۲ تاکنون به ۳۱۴ مدال می رسد.

متأسفانه ازسال های قبل اطلاعاتی در دست نیست.

نیروی انسانی (سال تحصیلی ۹۹-۹۸)	دانش آموز	۶۷۰	
	معلم	کادر اجرایی	۴۵
		دبیران	۱۴۰
افتخارات			
۷۵۸ رتبه برتر **درالمپیادهای ملی وبین المللی –کنکورسراسری- مسابقات قرآنی-مسابقات علمی وپژوهشی** **مسابقات فرهنگی و هنری -مسابقات ورزشی**			

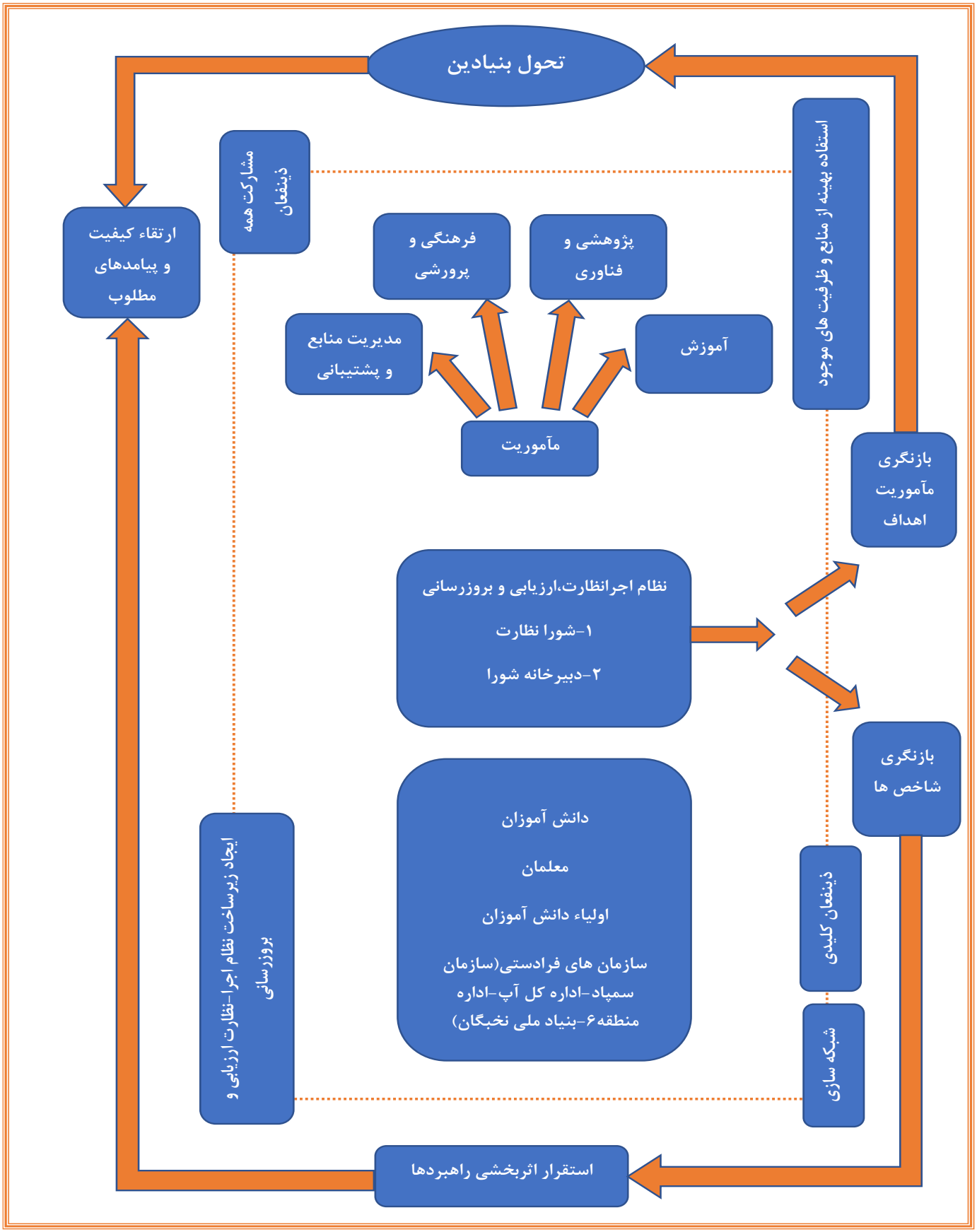
مدیریت مرکز فرزانگان تهران ازسال ۵۷ تا ۶۲ برعهده سرکار خانم ناهید مصلحی بودکه هم اکنون در واحد پژوهش مرکز در حال فعالیت میباشند. از سال ۶۲ تا ۷۹ نیزمدیریت مرکز را سرکار خانم خیریه بیگم حائری زاده برعهده داشتن دو سال ۷۹ سرکار خانم مهناز آزاده و سال ۸۱ تا ۸۴ سرکار خانم مرجانه نعیمی عهده دار اینمسئولیت بودند. ازسال ۸۵ تا ۸۶ سرکارخانم اشرف منظم با حفظ سمت معاونت آموزشی و پرورشی سمپاد در این جایگاه بودن دو سال ۸۶ سرکار خانم الهه خطیبیان به مدت یکسال و مجدداً سرکار خانم منظم از سال ۸۶ تا ۸۸ این مسئولیت را عهده دار بودند. خانم فخر از سال ۸۸ تا ۹۲ و بعد خانم رضایی ا ز سال ۹۳ تا ۹۵ و از سال۹۵ تاکنون سرکار خانم طاهره کردی سکاندار این مسئولیت هستند.

اهمیت ضرورت تدوین سند راهبردی

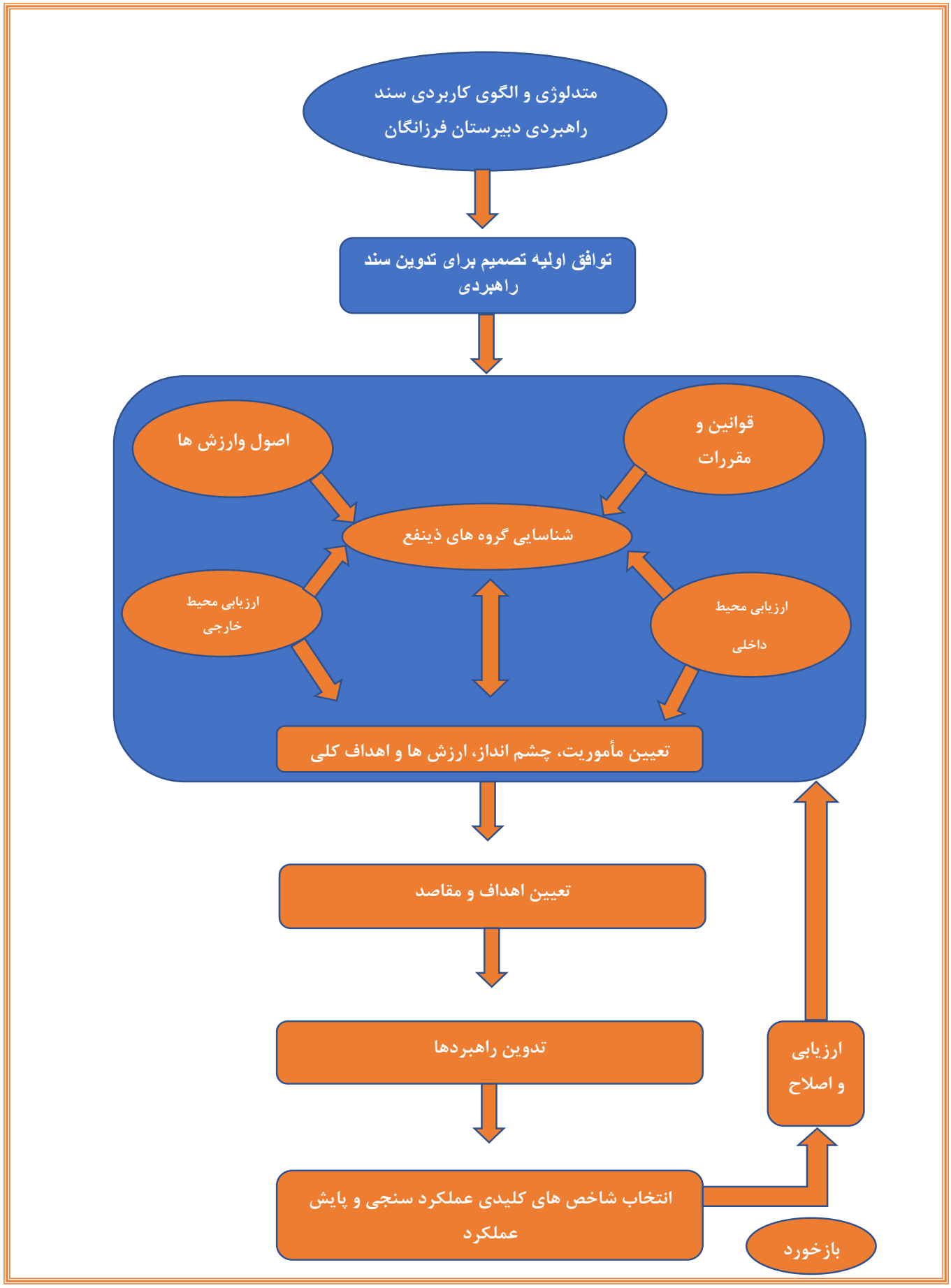
اهمیت تدوین برنامه راهبردی نظام تعلیم و تربیت به حدی است که عموم نظام های آموزش و پرورش کشورها به این اهتمام ورزیده اند. در کشور ضرورت تدوین سند راهبردی نظام تعلیم و تربیت از دهه ۶۰ شمسی تحت عنوان تغییر بنیادین نظام آموزش و پرورش در دستور کار قرار گرفت. مقام معظم رهبری از ابتدای دهه ۷۰ لزوم برنامه ای مبتنی برآموزه های دینی و فرهنگ ایرانی اسلامی را برای حذف نظام آموزشی تقلیدی تأکید فرمودند همچنین اصول و سیاست های حاکم بر برنامه های توسعه پنج ساله توسه، به ویژه برنامه توسعه چهارم کشور، تدوین سند ملی آموزش و پرورش را مصوب نمود. خوشبختانه این تلاش ها منجربه تدوین و تصویب سندتحول بنیادین درسال ۱۳۹۰توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی شد. بی تردید این سندکلان تا زمانی که اجرا نشود، دستیابی به اهداف آن غیرممکن و محال است و این سند همانند ده ها سند کشور درکتابخانه ها و لابه لای سایر اسناد بایگانی می شود.

ما در دبیرستان فرزانگان برآنیم تا با الهام از اسناد فرادستی به ویژه سند تحول بنیادین و اساسنامه سازمان ملی پرورش استعداد های درخشان، درقالب یک سندراهبردی چارچوبی برای علمی ساختن تفکر راهبردی و مدیریت عملیات برای حصول به نتایج مطلوب دبیرستان با ویژگی های مشخص(۱) ، اندازه پذیر(۲) ، قابل حصول(۳) ، واقع گرایانه(۴) و زمان مند(۵)، برنامه ریزی نمائیم.

1- Specific
2- Measurable
3- Attainable
4- Realistic
5- Timely



شکل(۱)الگوی مفهومی تحول بنیادین در دبیرستان فرزانگان



شکل (۲)الگوی مفهومی روش شناسی[۱] سند راهبردی دبیرستان فرزانگان

۱-Methodology

الف- اهداف کلی دوره دوم متوسطه براساس سند تحول بنیادین

ساحت تعلیم و تربیت اعتقادی، عبادی و اخلاقی

۱-درک وجه استدلالی و عقلانی معارف دینی، در مواجهه با پرسش ها و مسائل پاسخ های متقاعدکننده ای را با تکیه بر منابع و شواهد دینی ارائه کند و تاثیر آن را مورد ارزیابی قرار دهد.
۲-با الگوگیری از سیره پیشوایان دینی، نقش ایشان را در احیای دین و ترسیم آینده بشریت(جامعه ی عدل مهدوی، عدالت خواهی، ظلم ستیزی، صلح جویی، عمران و آبادی) تبیین کند و دلالت های آن را در موقعیت های مختلف زندگی فردی و اجتماعی به کار گیرد.
۳- با باور به ظرفیت های قرآن و جاودانگی دین اسلام (جامعیت، ثبات، سازگاری با فطرت، پویایی نسبت به نیازهای حال و آینده قادر است از آن برای حال نمونه ای از مسائل دنیای امروز استفاده کند.

ساحت تعلیم و تربیت زیبایی شناسی و هنری

۱ - با مطالعه آثار و مسائل حوزه هنر(رابطه هنر با : فناوری، اقتصاد، فرهنگ، اخلاق و...)آن ها را براساس اصول زیبایی شناسی و ارزشی، نقش و تأثیر آن را بر خود و جامعه ارزیابی کند.
۲ -با بکارگیری قدرت تخیل و ذوق هنری، اثری فرهنگی هنری را خلق کند و آن را بر اساس معیار های زیبایی شناسی مورد ارزیابی قرار دهد .
۳ - با انتخاب و بررسی آثار فرهنگی، هنری بر مبنای اصول ارزشی و زیبایی شناسی، نقش هنر را به عنوان زبان مشترک میان انسان ها در بستر زمان و مکان تبیین نماید.

ساحت تعلیم و تربیت زیستی و بدنی

۱ -عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی تأثیرگذار بر سلامت و توانایی جسمانی، روانی، اجتماعی و معنوی خود را شناسایی کند و با بکارگیری راهبردهای زندگی شایسته، به الگوی رفتاری پایدار دست یابد.
۲ - با مشارکت در طرح ها و برنامه های بهبود سبک زندگی، تفریحات سالم، تربیت بدنی و ورزش، سالم سازی محیط زیست و عام المنفعه، مسئولیت های خویش را نسبت به حفظ آفریده های خداوند و سلامت خود، خانواده و جامعه انجام دهد و میزان تأثیرگذاری آن را ارزیابی کند.
-۳ با مطالعه مسائل و مشکلات محیط زیست در سطح ملی و جهانی و شناخت کارکرد نهاد های اجتماعی، به عنوان دوستدار و فعال زیست محیطی برای اصلاح و بهبود پایدار آن ایفای نقش کند.

ساحت تعلیم و تربیت علمی و فناورانه

۱ -با تحلیل و ارزیابی الگوها و روابط حاکم بر پدیده های انسانی، طبیعی (آیات الهی) و حل مسائل ریاضی از مدل سازی برای شناخت و حل مسائل واقعی زندگی استفاده کند.

۲ -طی یک فرآیند کار مشارکتی در سطح مدرسه، ایده ها و یافته های علمی– فناورانه را دربارهٔ یک موضوع مطالعه و آزمایش کند و یافته های خود را با رعایت اخلاق علمی در سطح فرا مدرسه ای ارائه کند.

۳ - با بهره گیری از سواد فناوری و بررسی وضعیت آینده، تحولات علمی و فناوری، ایده خود را در قالب یک طرح یا محصول ارائه کند.

ساحت تعلیم و تربیت اجتماعی و سیاسی

۱-با شناخت حقوق و مسئولیت های خود در زندگی اجتماعی، سیاسی، مسائل جامعه (مشکلات و آسیب های اجتماعی زیست محیطی و...)را شناسایی کند و وظایف خود را برای حل آن ها در راستای حفظ امنیت و منافع ملی، وحدت و انسجام اجتماعی انجام دهد.

۲-با بهره گیری از شیوهٔ کنش اقناعی در تعاملات اجتماعی، سیاسی، مهارت گفتگو و مشارکت سازنده در فعالیت های جمعی و مدیریت مشارکتی را تجربه کند.

۳- با تحلیل ساز و کار های تکوین، تداوم و تغییر زندگی اجتماعی، سیاسی، موقعیت مکانی، زمانی را انتخاب کند. وظایف و مسئولیت های اجتماعی، سیاسی مرتبط بر آن را در سطح خانوادگی، محلی، ملی و بین المللی انجام دهد.

۴- با تحلیل و ارزیابی فرهنگ و تمدن ایرانی– اسلامی و سیر تحول آن، روش هایی را برای صیانت و گسترش این فرهنگ و تعامل میان فرهنگی در سطح محلی، ملی و بین المللی پیشنهاد کند.

ساحت تعلیم و تربیت اقتصادی و حرفه ای

۱ -با درک ابعاد و روند شکل گیری مسائل و تحولات اقتصادی در فضای واقعی و مجازی الگوی رفتار اقتصادی خود، خانواده و جامعه را بررسی کند و روش هایی برای تدبیر معاش حلال بکار گیرد.

۲- با شناسایی تحولات عرصه اشتغال و سرمایه گذاری، صلاحیت های حرفه ای خود را ارزیابی و برای کسب و کار و نقش آفرینی اقتصادی در آینده برنامه ریزی کند.

۳- با شناخت عمومی از بخش ها و سیاست های کلان اقتصادی و درک رفتار های مثبت و منفی بازیگران اقتصادی در سطح ملی و فرا ملی تأثیر آن را برمسائل اقتصادی جامعه تحلیل کند.

فصل دوم: اهداف کلان

چشم انداز:(vision)

دبیرستان فرزانگان درافق۱۴۰۴هجری شمسی، با فراهم آوردن زمینه های لازم برای کسب اهداف در ابعاد دانشی(۱)، نگرشی (۲) ، مهارتی(۳) ، درمحیطی جذاب و پر نشاط برای رشد و شکوفایی استعداد های مختلف دانش آموزان در زمینه های علمی، پژوهشی، اجتماعی- اخلاقی و گسترش پیام های والای انقلاب و فرهنگ جهان اسلام در جایگاه اول علمی، پژوهشی و فرهنگی دربین تمامی مدارس کشورهم دخترانه وهم پسرانه دوره دوم متوسطه جمهوری اسلامی ایران قرار می گیرد.

ارزش ها:(values)

۱ - پرورش انسانی موحد، مؤمن، معتقد به معاد و آشنا به مسئولیت ها و وظایف در برابر خدا، فرد، دیگران و طبیعت، فردی عاقل، عدالت خواه، صلح جو، ظلم ستیز، جهادگر، شجاع، ایثارگر و وطن دوست، جمع گرا، جهانی اندیش و ولایت مدار و منتظر

۲ - پرورش، ارتقاء و تعمیق انواع و مراتب عقلانیت در همه ساحت های تعلیم و تربیت

۳ - زمینه سازی برای کسب شایستگی های پایه

۴ - پرورش روحیه هنرمندانه، خلاقیت، کارآفرینی، هنری و آینده پژوهی

بیانیه‌ی مأموریت:(mission)

آماده سازی دانش‌آموزان با تأکید بر وجوه مشترک (انسانی، اسلامی، ایرانی)جهت کسب شایستگی های پایه برای درک و اصلاح مداوم موقعیت خود و دیگران به همت خانواده بزرگ فرزانگان در راه ارتقاء و تعالی و پیشرفت و آبادانی جمهوری اسلامی ایران.

۱-آگاهی ها، دانایی ها و معلوماتی که دردسترس یک فرد می باشد و براساس آن به قضاوت هایی دست می زند.

۲-گرایش ذهنی در انسان برای عمل در جهت موافق یا مخالف با یک شیء معین و یا شیوه های آمادگی در جهت موافق یا مخالف با چیز هاست.

۳-توانایی های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف او منعکس می شود به عبارت دیگر توانایی به کاربردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است.

فصل سوم:

تحلیل وارزیابی محیط داخلی وخارجی: (Swot Analysis)

نقاط قوت(Strength)

هر چند نقاط قوت زیادی در وضعیت فعلی دبیرستان به چشم می خورد و لیکن به نظر می رسد عمده نقاط قوت دبیرستان به صورت زیر باشد:

- برند بودن مدرسه (نمانام)یا معتبر داخلی (براساس آخرین رتبه‌بندی مدارس کل کشور، فرزانگان۱ بالاترین آمار افتخارات المپیاد های علمی- کنکور- مسابقات ملی و بین المللی علمی، پژوهشی، فناوری، فرهنگی و هنری در بین مدارس دخترانه کل کشور من جمله مدارس سمپاد را دارا می باشد).
- برخورداری از نیرو های انسانی کارآمد به خصوص دبیران و اساتید مجرب و توانمند (درحال حاضر دبیر در دبیرستان مشغول تدریس می باشندکه این اساتید، بعضا از مراکز علمی معتبر در داخل و خارج کشور فارغ التحصیل شده اند و از توان علمی بالایی برخوردارند و کیفت قابل قبولی از آموزش و پژوهش به عنوان دو مأموریت اصلی و اولیه دبیرستان توسط این سرمایه های انسانی درحال تحقق است).
-کمیت و کیفیت جامعه دانش آموزی (هم جامعه آماری بالای دانش آموزان- هم دانش آموزان مستعد و برتر)، بعد از جامعه دبیران و اساتید، جامعه دانش آموزی دومین بخش ازسرمایه ی گران‌بهای انسانی دبیرستان را تشکیل می دهد. به دلیل اعتبار بالای مدارس سمپاد، همه ساله بیش از۲۰۰۰۰۰دانش آموز متقاضی شرکت درآزمون مدارس سمپاد می باشند که تقریبا اکثر دانش‌آموزانی که از نظر علمی دارای استعداد های برجسته می باشند جذب این مدارس می شوند.
-برخورداری از توانمندی اولیاء به عنوان یکی دیگرازسرمایه های انسانی که معمولا ازسرمایه های اجتماعی کشور هستند.
- دارایی های فیزیکی (آزمایشگاه- کتابخانه- واحد انفورماتیک- کلاس های هوشمند)
- موقعیت جغرافیایی دبیرستان(در جوار اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و آموزش و پرورش منطقه ۶، دانشگاه تهران، دانشگاه امیر کبیر و...)
- وجودمعاونت پژوهشی (۱) با ظرفیت اساتید مجرب و مسئولین متخصص و توانمند در مدرسه
- وجود بخش المپیاد متناسب با علایق دانش آموزان نخبه
-وجود نهاد خیریه انجمن همراه (۲)

۱- مدارس عادی فاقد معاونت پژوهشی هستند.

۲- انجمن همراه درسال ۸۱ به منظور کمک به مناطق محروم وآسیب دیدگان حوادث غیرمترقبه (سیل زلزله و...)متشکل از دبیران فارغ التحصیلان ودانش آموزان تشکیل شد.

نقاط ضعف (Weakness)

- فضای مدرسه(فرسودگی فضا و سرانه کم فضاهای آزاد ورزشی، فرهنگی و هنری و.....)
- استقرار در مرکز شهر (طرح ترافیک- آلودگی‌ها- مشکلات حمل و نقل)
- متناسب نبودن ساختار تشکیلاتی از ابعاد آموزشی، پژوهشی و پرورشی با رسالت و مأموریت پرورش استعداد های درخشان
- تراکم زیاد دانش آموزان نسبت به فضای کالبدی کلاس
- عدم تناسب برنامه درسی با ویژگی و نیاز دانش‌آموزان
- ضعف انعکاس برنامه ها و اخبار موفقیت های دبیرستان
- نبود ساز و کار مناسب اجرایی و انضباطی
- عدم استقبال دانش آموزان از شرکت در مسابقات فرهنگی و هنری و قرآنی و ورزشی در مراحل استانی و کشوری علیرغم وجود استعداد در آنها

فرصت ها(Opportunity)

- حمایت مقام معظم رهبری از مدارس سمپاد و تأکید بر تقویت این مدارس
- نگرش مثبت والدین و جامعه به تحصیل در این مدارس
- وجود یک سازمان مستقل (سمپاد)در حوزه ستادی
- استقبال دانشگاه های خارجی از دانش آموزان سمپادی و پذیرش آنان
-تعامل مؤثر و مشارکت فارغ التحصیلان مدارس سمپاد با برنامه های مدرسه
-وجود مراکز علمی و پژوهشی مرتبط با نیاز های دانش آموزان (باشگاه دانش پژوهان جوان و دانشگاه های تهران)
-ارتباط مؤثر اولیاء دانش آموزان با مدرسه

تهدید ها (Threat)

-استراتژی و فعالیت مدارس رقیب (آموزشگاه های علمی آزاد– مدارس غیر دولتی و سایر مدارس خاص)
-عدم ثبات در ساختار تشکیلاتی سازمان های فرا دست و تغییر آیین نامه ها و مقررات
-محدودیت های منابع مالی و فقدان درآمد پایدار
-پایین بودن سهم بودجه مدرسه از اعتبارات آموزش و پرورش
-خروج فارغ التحصیلان مدرسه از کشور(فرار مغزها)
-وجود فرهنگ ها و طبقه های مختلف دانش آموزان
- ایجاد زمینه های ادراک نابرابری منفی در میزان حقوق و مزایای کارکنان مدرسه درمقایسه با مدارس عادی

ارزیابی عوامل داخلی وخارجی
(SWOT)

تحلیل سازمانی تحلیل محیطی	- برند بودن مدرسه (نما نام)یا معتبر داخلی - برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد به خصوص دبیران و اساتید مجرب و توانمند - کمیت و کیفیت جامعه دانش آموزی -برخورداری از پتانسیل اولیاء به عنوان یکی دیگرازسرمایه های انسانی که معمولا ازسرمایه های اجتماعی کشورهستند. - دارایی های فیزیکی - موقعیت جغرافیایی دبیرستان - وجودمعاونت پژوهشی باظرفیت اساتیدمجرب ومسئولین متخصص وتوانمند در مدرسه - وجود بخش المپیاد متناسب با علایق دانش آموزان نخبه -وجود نهاد خیریه انجمن همراه و...متشکل از مسئولین و دبیران و دانش آموزان اصلاح وبهبودفرایندهاوروش های انجام کار	- فضای مدرسه(فرسودگی فضا وسرانه کم فضاهای آزاد ورزشی ,فرهنگی وهنری و....) - استقرار در مرکز شهر (طرح ترافیک-آلودگی ها-مشکلات حمل و نقل) - متناسب نبودن ساختار تشکیلاتی از ابعاد آموزشی ، پژوهشی و پرورشی با رسالت و مأموریت پرورش استعدادهای درخشان - تراکم زیاد دانش آموزان نسبت به فضای کالبدی کلاس - عدم تناسب برنامه درسی با ویژگی ونیاز دانش آموزان - ضعف انعکاس برنامه ها, اخبارافتخارات وموفقیت های دبیرستان -نبودسازوکارمناسب اجرایی وانضباطی -عدم استقبال دانش آموزان از شرکت در مسابقات فرهنگی هنری ,قرآن ,وورزشی درمراحل استانی وکشوری علیرغم وجوداستعداد درآنها
— حمایت مقام معظم رهبری از مدارس سمپاد و تأکیدبرتقویت این مدارس - نگرش مثبت والدین و جامعه به تحصیل در این مدارس - وجود یک سازمان مستقل (سمپاد)در حوزه ستادی - استقبال دانشگاه های خارجی از دانش آموزان سمپادی وپذیرش آنان -تعامل مؤثرومشارکت فارغ التحصیلان مدارس سمپاد با برنامه های مدرسه -وجود مراکز علمی وپژوهشی مرتبط با نیازهای دانش آموزان ارتباط مؤثراولیاءدانش آموزان بامدرسه		
-استراتژی و فعالیت مدارس رقیب (آموزشگاه های علمی آزاد —مدارس غیردولتی وسایرمدارس خاص) -عدم ثبات در ساختارتشکیلاتی سازمان های فرادست و تغییر آیین نامه ها و مقررات -محدودیت های منابع مالی و فقدان درآمدپایدار -پایین بودن سهم بودجه مدرسه ازاعتبارات آموزش و پرورش -خروج فارغ التحصیلان مدرسه از کشور(فرارمغزها) -وجود فرهنگ ها وطبقه های مختلف دانش آموزان - ایجاد زمینه های ادراک نابرابری منفی درمیزان حقوق ومزایای کارکنان مدرسه درمقایسه با مدارس عادی		

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی دبیرستان فرزانگان

IFE

(Internal Factor Evaluation)

		عوامل اصلی داخلی	ضریب یاوزن	نمره یارتبه	امتیاز(وزن در رتبه)
قوت	S۱	برند بودن مدرسه (نما نام)یا معتبر داخلی	./.۷۳۲	۳.۳۹	۰.۲۴۸
	S۲	برخورداری از نیروهای انسانی کارآمد به خصوص دبیران و اساتید مجرب و توانمند	./.۴۸۶	۲.۵۵	۰.۱۲۳
	S۳	کمیت و کیفیت جامعه دانش آموزی	۰.۴۸۴	۲.۳۴	۰.۱۱۳
	S٤	برخورداری از پتانسیل اولیاء به عنوان یکی دیگر از سرمایه های انسانی	./.۵۳۲	۲.۷۱	۰.۱۴۴
	S۵	دارایی های فیزیکی	./.۴۷۳	۲.۳۵	۰.۱۱۱
	S٦	موقعیت جغرافیایی دبیرستان	./.۵۵۵	۲.۶۶	۰.۱۴۷
	S۷	وجودمعاونت پژوهشی باظرفیت اساتید مجرب ومسئولین متخصص و توانمند در مدرسه	./.۶۳۷	۲.۳۲	۰.۱۴۷
	S۸	وجود بخش المپیاد متناسب با علایق دانش آموزان نخبه	./.۶۴۲	۲.۹۴	۰.۱۸۸
	S۹	وجود نهاد خیریه انجمن همراه و... متشکل از مسئولین و دبیران و دانش آموزان	./.۴۲۹	۲.۲۴	۰.۹۶
	S۱۰	اصلاح و بهبود فرایندها و روشهای انجام کار دبیرستان	./.۴۳۷	۲/۳۳	۰.۹۸
ضعف	W۱	- فضای مدرسه(فرسودگی فضا و سرانه کم فضاهای آزاد ورزشی، فرهنگی وهنری و.....)	./.۴۳۷	۲.۲۸	۰.۹۹
	W۲	استقرار در مرکز شهر (طرح ترافیک-آلودگی ها-مشکلات حمل و نقل)	./.۶۱۰	۳.۰۸	۰.۱۸۷
	W۳	متناسب نبودن ساختار تشکیلاتی از ابعاد آموزشی، پژوهشی و پرورشی با رسالت و مأموریت پرورش استعدادهای درخشان	./.۴۴۰	۲.۲۳	۰.۹۸
	W٤	تراکم زیاد دانش آموزان نسبت به فضای کالبدی کلاس	./.۵۰۲	۲.۷۲	۰.۱۳۶
	W۵	عدم تناسب برنامه درسی با ویژگی ونیاز دانش آموزان	./.۴۵۹	۲.۵۲	۰.۱۱۵
	W٦	ضعف انعکاس اخبار و افتخارات و موفقیت های دبیرستان	./.۴۲۱	۲/۳۳	۰.۹۸
	W۷	عدم استقبال شرکت دانش آمزان در مسابقات فرهنگی، هنری، قرآن و ورزش در سطح کشوری و جهانی علیرغم وجود استعداد در آنها	./.۵۱۷	۲/۸۴	۰.۱۴۶
	W۸	نبود ساز و کار مناسب اجرایی و انضباطی	./.۴۴۴	۲/۴۲	۰.۱۰۷
		جمع	۱	۲/۸۰	۲.۴۰
		نمره نهایی عوامل داخلی دبیرستان			۲.۶۰۸

ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت)تا ۱ (بسیار مهم)

امتیاز وضع موجود بین ۱ تا ۴ (خیلی ضعیف / ضعیف / قوی / خیلی قوی)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دبیرستان فرزانگان

EFE

External Factor Evaluation

		عوامل اصلی داخلی	ضریب یاوزن	نمره یارتبه	امتیاز(وزن در رتبه)
فرصت	O۱	حمایت مقام معظم رهبری از مدارس سمپاد و تأکید برتقویت این مدارس	./.۷۴۴	۳.۵۲	./۲۶۱
	O۲	نگرش مثبت والدین و جامعه به تحصیل در این مدارس	./.۶۴۵	۳.۳۷	./۲۱۷
	O۳	وجود یک سازمان مستقل (سمپاد)در حوزه ستادی	./.۵۹۳	۳.۰۸	./۱۸۲
	O٤	استقبال دانشگاه های خارجی از دانش آموزان سمپادی وپذیرش آنان	./.۵۹۳	۲.۲۹	./۱۳۵
	O ٥	-تعامل مؤثر و مشارکت فارغ التحصیلان مدارس سمپاد با برنامه های مدرسه	./.۴۴۲	۲.۴۰	./۱۰۶
	O٦	وجود مراکز علمی وپژوهشی مرتبط با نیازهای دانش آموزان	./.۴۳۱	۲.۲۹	./۹۸
	O۷	ارتباط مؤثراولیاءدانش آموزان بامدرسه	./.۴۰۸	۲.۰۷	./۸۴
تهدید	T۱	استراتژی و فعالیت مدارس رقیب	./.۶۱۲	۳.۱۶	./۱۹۳
	T۲	عدم ثبات در ساختارتشکیلاتی سازمان های فرادست و تغییر آیین نامه ها و مقررات	./.۵۴۸	۲.۸۱	./۱۵۳
	T۳	محدودیت های منابع مالی و فقدان درآمدپایدار	./.۶۱۳	۳.۱۳	./۱۹۱
	T٤	پایین بودن سهم بودجه مدرسه ازاعتبارات آموزش و پرورش	./.۴۶۵	۲.۴۱	./۱۱۲
	T٥	خروج فارغ التحصیلان مدرسه از کشور(فرارمغزها)	./.۴۳۳	۲.۱۲	./۹۱
	T٦	-وجود فرهنگ ها و طبقه های مختلف دانش آموزان	./.۴۲۸	۲.۲۴	./۹۵
	T۷	ایجاد زمینه های ادراک نابرابری منفی درمیزان حقوق ومزایای کارکنان مدرسه درمقایسه با مدارس عادی	./.۴۳۸	۲.۲۶	./۹۸
		جمع	۱	۳/۷	۳/۷
		نمره نهایی عوامل خارجی دبیرستان			۲/۶۵۸

تعیین نوع استراتژی

ماتریس داخلی خارجی(IE)

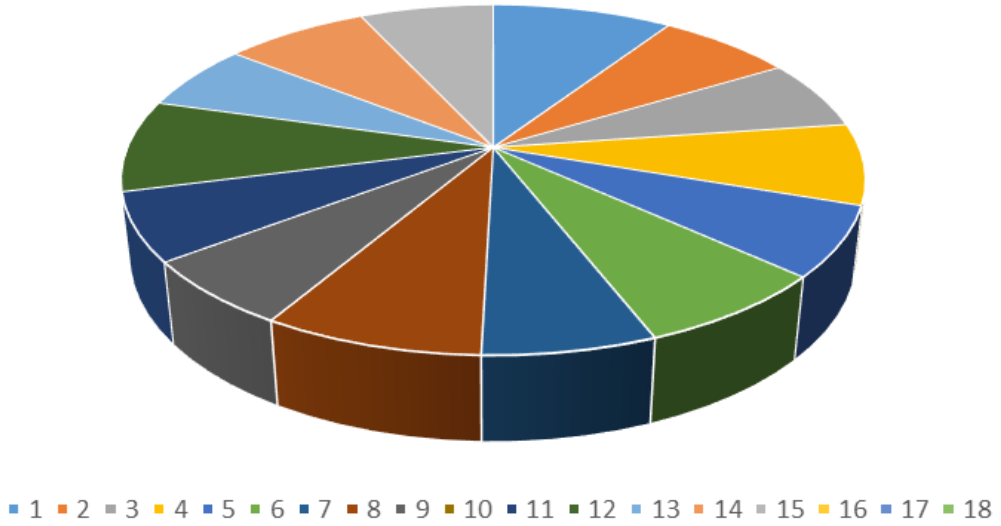
عوامل محیط داخلی (IFE)

باعنایت به اینکه درتجزیه وتحلیل محیط داخل وخارج، دبیرستان درخانه ۵قرارگرفته است لذا ازاستراتژی متعادل بایستی استفاده نماید.

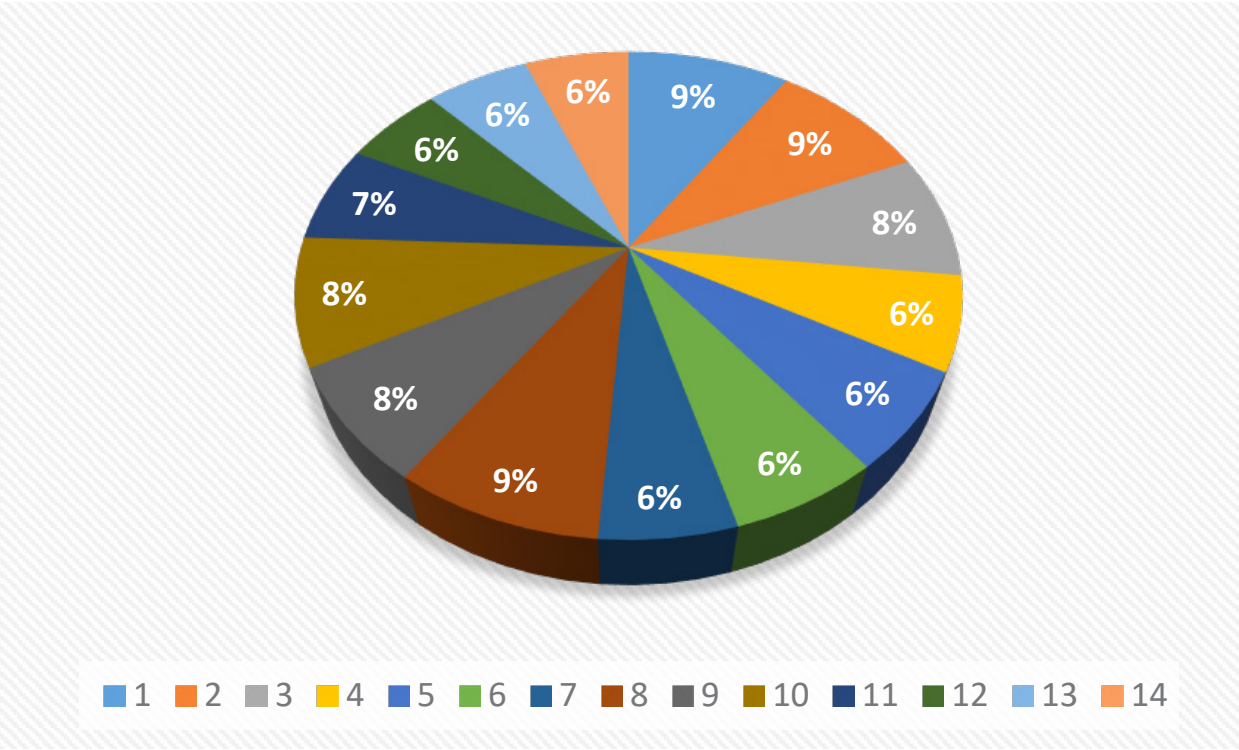
تصمیم گیری وانتخاب گزینه های راهبردی (استراتژی های وظیفه ای)دبیرستان برمبنای تجزیه وتحلیل (SWOT)عوامل ومتغیرهای شناخته شده درماتریس ارزیابی عوامل داخلی وماتریس عوامل خارجی تدوین گردیده است.دراین خصوص یکسری استراتژی های وظیفه ای مورد شناسایی قرارگرفت که تحت عنوان استراتژیهای SO,ST,WO,WT طرح شد.این گزینه های راهبردی موردبررسی وتجزیه وتحلیل قرارگرفته وبا توجه به استراتژی دبیرستان متعادل است لحاظ شدند.

	۴ قوی	۳ متوسط	۲ ضعیف	۱
۳ قوی	۱	۲/۶۰	۲	۳
۲ متوسط	۴ ۲/۶۵	میانگین ماتریس	۵	۶
۱ ضعیف	۷		۸	۹

نمودار ارزیابی عوامل داخلی (f E E) دبیرستان فرزانگان



نمودار ارزیابی عوامل خارجی (f E E) دبیرستان فرزانگان



تعیین جهت استراتژی

ماتریس ارزیابی موقعیت واقدام استراتژیک اسپیس
(SPACE Matrix)

استفاده از این ماتریس به منظور مقایسه عوامل داخلی وخارجی دبیرستان,از اهمیت بسیاری برخوردار است این ماتریس بیانگر دوبعد داخلی (توان مالی و مزیت رقابتی) ودوبعدخارجی(ثبات محیط وقدرت خدماتی)است.برای هریک از ابعاد که روی محورهای ماتریس (space)قرار می گیرند می توان از متغیرهای مختلفی استفاده کرد.برای دستیابی به اهداف نهائی وبه منظور رقابت با سایرمدارس باید از استراتژی بهره گرفت اگر هدف اینست که دبیرستان فرزانگان عملکرد مطلوبی داشته باشد باید استراتژی را به گونه ای طراحی نماییم که مدرسه را به سوی بهترین شدن، هدایت نماییم.

اهمیت استراتژی و هدف کلی در ادبیات رهبری به خوبی نمایان است بسیاری از نظریه های رهبری نیز در این زمینه اتفاق نظر دارند انتخاب یک هدف از میان سایر اهداف از مهمترین وظایف یک مدیر به شمار می رود باید اهداف کلی را با استراتژی ربط داده و ارزشها را در تدوین استراتژی دخالت دهند .

دربحث رفتارسازمانی۴نوع استراتژی وجود دارد که براساس ارزیابی ماتریس مقایسه عوامل داخلی وخارجی مدرسه در حالت استراتژی تهاجمی بوده که دراین حالت ، دربهترین وضعیت ممکن قرار داریم ومی توان با استراتژی های تمرکز، یکپارچگی ومشارکت به بهترین نحو از فرصت ها بهره برداری نمود.

استراتژی تهاجمی: (Aggressive)

نشانگر اینست که سازمان در بهترین شرایط عملکردی قرارداشته و این توانائی را دارد تا با بکار گیری نقاط قوت ، حداکثر استفاده را از فرصت های خود برده و نقاط ضعف را از بین ببرد و جلوی تهدیدهای بیرونی را نیز بگیرد و در چنین شرایطی استراتژی هایی نظیر تمرکز ، تنوع ، یکپارچگی و سایرموارد اتخاذ می شوند.

استراتژی محافظه کارانه (conservative):

در این استراتژی سازمان مجبور است تا ضمن حفظ نقاط قوت کلیدی از قرار گیری در شرایط با ریسک بالا خودداری کند، در چنین شرایطی استراتژی هائی نظیر بهره وری ، افزایش خدمات و سایر موارد مورد استفاده قرار می گیرد.

استراتژی تدافعی(Defensive):

در این استراتژی سازمان باید نقاط ضعف خود را برطرف نموده و جلوی تهدیدهای بیرونی را نیز بگیرد استراتژی های تدافعی را می توان در اصلاح فرآیند ها و بهینه سازی فعالیتها ، رهبری هزینه ، پیمان سپاری و غیره عنوان نمود

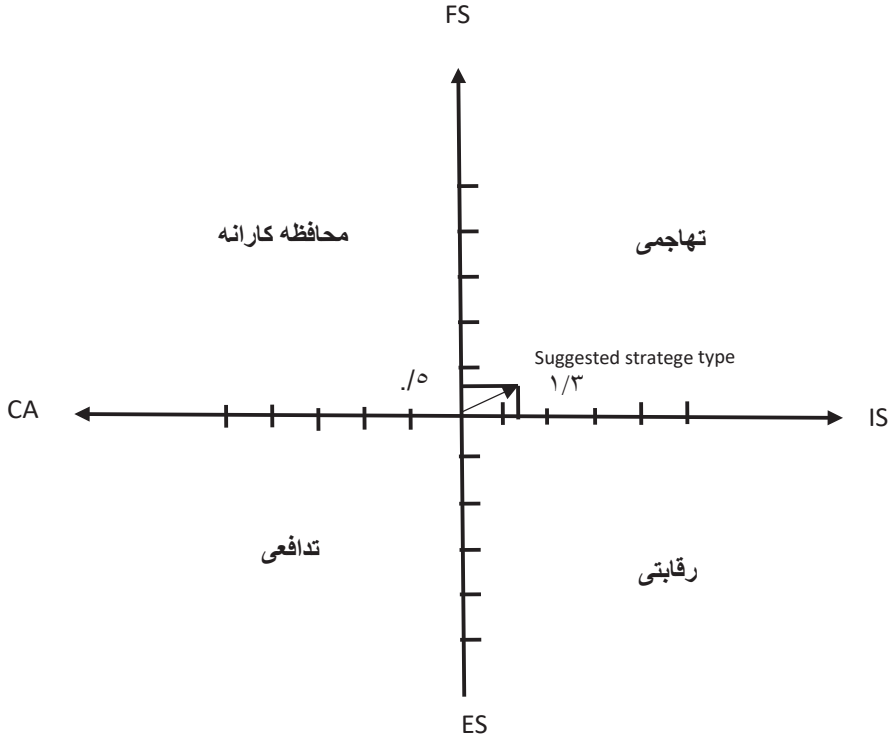
استراتژی رقابتی(Competitive):

نشانگر این است که یک سازمان باید ضمن حفظ نقاط قوت خود از استراتژی های ترکیبی ویکپارچه نظیر نفوذ در بازار ، توسعه خدمات، توسعه محصول و ایجاد شراکت های سازمانی و غیره را استفاده می کند.

ماتریس ارزیابی موقعیت واقدام استراتژیک اسپیس(space)

	ردیف	شاخص ها	میانگین	میانگین کل
توان مالیFS	۱	فضای فیزیکی(ساختمان اداری وکلاسها-ساختمان کتابخانه ساختمان آزمایشگاه ها)	۳,۵	۲,۶۸۸
	۲	درآمد کل	۲,۲۵	
	۳	درآمدشهریه ای(حق ثبت) وجذب کمک های مردمی	۳,۲۵	
	٤	کمک های سایر نهادها وادارات دولتی وغیر دولتی	۱,۷۵	
توان خدماتIS	۱	وجود کارگاه ها وآزمایشگاه های مجهز	۳,۵	۲,۹۳۸
	۲	ارائه خدمات آموزشی ,پژوهشی وفرهنگی مناسب	۲,۵	
	۳	تربیت وآموزش نیروی متخصص وماهر درحوزه پژوهش والمپیاد	۳,۵	
	٤	وجود باشگاه دانش پژوهان جوان	۲,۲۵	
ثبات محیطیES	۱	رشد وتوسعه مدارس سمپاد ومدارس غیر دولتی	-۳	-۲,۱۸۸
	۲	مقررات بازدارنده	-۲	
	۳	کاهش توان مالی اولیاء	-۲,۵	
	٤	کاهش نرخ جمعیت دانش آموزی دردوره دوم متوسطه(پیاده سازی نظام آموزشی ۶.۳.۳)	-۱,۲۵	
مزیت رقابتیCA	۱	منابع انسانی متخصص وتوانمند	-۱,۷۵	-۱,۶۲۵
	۲	بهره مندی از برند(نما نام)معتبر داخلی	-۱,۵	
	۳	موقعیت جغرافیایی ومکانی	-۱,۲۵	
	٤	وجود امکانات فرهنگی ,پژوهشی و ورزشی	-۲	

تعیین جهت استراتژی
ماتریس ارزیابی موقعیت واقدام استراتژیک اسپیس
(SPACE Matrix)



با توجه به ارزیابی شاخص های توان مالی ، توان خدماتی ، ثبات محیطی و مزیت رقابتی ، دبیرستان فرزانگان, برابر محاسبه بعمل آمده بر اساس ماتریس (SPACE) در موقعیت استراتژی تهاجمی قرار گرفت.

CA+IS=-۱/۶۲+(+۲/۹۳) =۱/۳۱

ES+FS=-۲/۱۸+(+۲/۶۸) =۰/۵

گزینه های استراتژیک با استفاده ازماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی(۱) QSPM

ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی QSPM برای مشخص شدن جذابیت نسبی (میزان مقبولیت)، تناسب وامکان پذیری استراتژی ها به کار رفته و به عنوان یک چارچوب تحلیل در این راستا از آن استفاده شد. با استفاده از این روش کلیه استراتژی های استخراجی فهرست و از خبرگان و مسئولین دبیرستان خواسته شد تا نظر خود را در مورد میزان جذابیت نسبی هریک از استراتژیها با توجه به فرصت ها وتهدیدات محیطی و نقاط قوت وضعف نهایی شده اعلام نماید.

پس ازتحلیل این نظرات استراتژی ها به قرار ذیل اولویت بندی شدند.

*قوام بخشی بر بهبود سیستم های آمارواطلاعات وارتباطات

*استانداردسازی وایمن سازی فضاها وتجهیزات

*استفاده بهینه ازفضاها وآزمایشگاه ها وکتابخانه ها وامکانات آموزشی وفرهنگی

*توسعه ی الگوها وروش های نوین آموزشی

*ایجاد سازوکارمناسب نظام نظارت و ارزشیابی

*برگزاری دوره های آموزشی جهت دانش آموزان و اولیاء

*به روزرسانی دانش، بینش ومهارت منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت

*تدوین آیین نامه جامع انضباطی دبیرستان

*جذب مشارکت اولیاء وخیرین درتأمین منابع مالی وخرید تجهیزات و امکانات آموزشی وپژوهشی

*استفاده ازقابلیت ها وظرفیت اولیاء دربرنامه ها وفعالیت های دبیرستان

*اتخاذ ساز وکاراجرایی جهت افزایش حقوق و مزایای کارکنان

*ایجاد واحدروابط عمومی جهت انعکاس برنامه ها و فعالیت های دبیرستان در داخل وخارج سازمان.

*تدوین سندراهبردی دبیرستان

برنامه ریزی جهت شرکت دانش آموزان درمسابقات فرهنگی وهنری وورزشی درسطح مسابقات ملی وبین المللی

Quantitative Strategic Planning Matrix-

فصل چهارم: راهبردهای عمومی

اهداف کلان و راهبرد های حوزه آموزش
اهداف راهبردی

۱ -تقویت نظام آموزشی روزآمد، کارآمد، ارزشی و همسو با نیاز های دانش آموزی
۲-هم افزایی آموزش با پژوهش و فناوری و برقراری زنجیره متعامل آموزش، پژوهش و فناوری

هدف راهبردی۱: تقویت نظام مدیریت آموزش

توسعه نظام جامع خدمات آموزشی با استفاده ا ز فضای مجازی و خدمات الکترونیک
(استقرار نرم افزار مناسب در حوزه معاونت آموزشی ومعاونت امور دفتری، جهت انجام کلیه امور اعم از ثبت نام، فارغ التحصیلی، تعامل با حوزه پژوهش و مشاوره و ایجاد صفحه شخصی جهت دانش آموزان و اولیاء و دبیران.و...)
- بهینه سازی و ارتقاء فرآیندهای اداری در معاونت آموزشی و زیر مجموعه های آن از طریق روزآمد کردن کلیه شیوه نامه ها، دستورالعملها و آیین نامه های آموزشی دبیرستان (رسم نمودار فرایندهای اداری و اصلاح آنها با استفاده از مشاوره کارشناسان متخصص)
- استقرار چارچوب نهادی ویژه نیروی انسانی درجهت ارتباط و پایش مستمر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و همکاران (معاون پایه - مشاور - همیارمعلم و...)

هدف راهبردی ۲ - ارتقاء امکانات، محتوا و روشهای آموزشی

- افزایش انعطاف پذیری و نیاز محوری برنامه های درسی و آموزشی در کلاس های درس (و اصلاح و یا حذف موارد فاقد توجیه)
- به روز رسانی سرفصل و طرح درس دبیران، متناسب با نیاز ها و مزیت های برنامه درسی
-اقدام پژوهی برای ایجاد تناسب بین حجم و سرعت ارائه برنامه آموزشی با ظرفیت و استعداد درک دانش آموزان(۱)
-برنامه ریزی جهت شرکت دانش آموزان درمسابقات فرهنگی وهنری وورزشی درسطح مسابقات ملی وبین المللی
-احیاء نظام مشاوره آموزشی برای دانش آموزان با انجام روش های مشاوره گروهی و فردی
-توسعه آموزش های کارگاهی- مهارتی
-بهره گیری از دانش و فناوری موجود در تکنولوژی آموزشی برای ارتقاء آموزش (با تولید محتوای آموزشی توسط دبیران)
-توسعه و ارتقای تجهیزات کلاسها، آزمایشگاه ها و کتابخانه ها (دوازدهم و پایه)و به کار گیری فناوری های آموزشی روز و نصب تجهیزات هوشمند سازی کلاس های درس
-تولید و انتشار محتوای آموزشی دبیرستان در فضای مجازی (۲) (ثبت همه عناوین دروس و سرفصل ها و طرح درس دبیرستان در سامانه مدبر)
-بهره برداری از ظرفیت فاوا (۳) در ارائه آموزش الکترونیکی از طریق تقویت زیرساخت های آموزش از راه دور و غیر حضوری جهت تولید محتوا (آموزش مجازی تولید محتوا توسط مسئول فناوری دبیرستان)
- بهبود فضای آموزشی با نشاط و برانگیزاننده
- ارتقاء سطح سلامت جسمی و روانی دانش آموزان

---

۱ -مشاهده شده است که در برخی موارد با استفاده ناصحیح از فناوری های جدید، سرعت ارائه مطلب در کلاس بالا رفته در حالی که دانش آموز همگام با دبیران در درک مفاهیم به پیش نمیرود.
۲ - یکی از مصادیق قرار دادن طرح درس (شامل سرفصل‌های درس، مراجع درس، نحوه ارزشیابی و...) در سایت دبیرستان است.
۲ -فناوری اطلاعات وارتباطات

هدف راهبردی ۳- کارآمد سازی سیستم ارزیابی آموزشی دانش آموزان

- آسیب شناسی و اصلاح سیستم ارزشیابی دانش آموزان (عدم ملاک قرار دادن نمره صرف و توجه به ملاک های مهم دیگری مانند: توان تفکر مولد و خلاقانه، توانایی کار گروهی و تطبیق با محیط، کارآفرینی، مهارت هایی مانند ارائه مقاله و پژوهش، نویسندگی، مدیریت پروژه، کارکارگاهی و...)
- ارتقای نظام ارزیابی کارکنان اداری و آموزشی(تاکید بر شرکت در جلسات دبیران و کارگاه‌های آموزشی و نیز کلاس‌های ضمن خدمت)
- به کارگیری مدلی جامع جهت ارزیابی کمی و کیفی آموزش دبیرستان با استفاده از آراء دبیران، اساتید، معاونین و مشاورین در تصمیم گیری‌های آموزشی دبیرستان (ارزیابی ۳۶۰درجه) (۱)
- راه‌اندازی نرم افزار منتا جهت برگزاری آزمون‌های آنلاین

هدف راهبردی ۴ - تشویق و حمایت از دانش‌آموزان برجسته

- توسعه آموزش‌های توسعه‌ای برای دانش‌آموزانی با توان و انگیزه فراتر از حد معمول(اجرای طرح ارائه دروس در قالب دو گروه استاندارد و پیشرفته به صورت آزمایشی)
- بهره‌گیری از فارغ التحصیلان (دانشجویان کارآمد)در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی وکلاس‌های المپیاد و پرداخت حق‌الزحمه مناسب به آنها
- زمینه‌سازی برای رقابت سالم دانش‌آموزان(برگزاری مسابقات و جشنواره‌های دانش‌آموزی درون مدرسه‌ای با اهدای جوایز و تقدیرهای مناسب و شرکت دانش‌آموزان درمسابقات حوزه‌های مختلف ملی و بین المللی)

هدف راهبردی۵ - توسعه برنامه‌های آموزشی ملی

-تعامل با مدارس ملی، منطقه‌ای و بین المللی برای ارائه دوره‌های آموزشی از طریق تبادل استاد(باهماهنگی بخش حق مالکیت فکری قوه قضائیه وبرگزاری کارگاه خلاقیت توسط استاد مدعو از کشور کره جنوبی و حضور مدارس پسرانه شهید مطهری- ماندگار البرز- انرژی اتمی- علامه حلی -۸ مدرسه غیر دولتی دخترانه صبا)
-بازدید یک روزه مدیران مدارس سمپاد استان‌های خراسان رضوی- تبریز- زنجان- اصفهان- یزد و.....)و ارائه فرآیند فعالیت‌های دبیرستان

۱- ارزیابی ۳۶۰ درجه : ساز و کاری است برای دریافت بازخورد از زوایای مختلف شامل مدیر / کارکنان / اولیاء /دانش آموزان

اهداف کلان و راهبردهای حوزه پژوهش وفناوری های نوین

اهداف راهبردی

۱ -انجام پژوهش در مرزهای دانش جهت مشارکت در تولید دانش ملی توسط دانش آموزان
۲ -برگزاری کلاس‌های پژوهشی پایه و کاربردی مورد نیازآینده دانش‌آموزان

هدف راهبردی۱ – تقویت نظام مدیریت پژوهش

- ایجاد توازن در انواع پژوهش‌های دانش‌آموزی(تدوین و اصلاح شاخص‌های کمی و کیفی پژوهش‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای)
- توسعه نظام جامع خدمات پژوهشی با استفاده از فضای مجازی و خدمات الکترونیک (استقرار نرم افزار مناسب در حوزه معاونت پژوهشی جهت انجام کلیه امور اعم از ثبت مقالات چاپ شده، اخذ پژوهش‌ها، بهبود فرایندها و سازوکارهای ثبت اختراعات و حفاظت از مالکیت فردی طرح های پژوهشی دانش آموزان
- توسعه و ارتقای کیفیت فعالیت های فوق برنامه (انجمن های علمی ،کارگاه های علوم و کارگاه هنری و تشکل های دانش آموزی و ....)

هدف راهبردی۲ – ارتقاء امکانات، محتوا و روش‌های پژوهش

- تعیین اولویت‌ها و هدایت فعالیت‌های پژوهشی با توجه به اسناد بالادستی نظام، نیازها و مزیت‌های کشور و قابلیت‌های دبیرستان (حمایت از فعالیت‌های پژوهشی با اولویت‌های بالای ملی)
- تقویت مهارت‌های مربوط به پژوهش (برگزاری دوره‌های آموزشی و تدارک فیلم‌ها و موشن گرافیک و نرم افزارهای آموزشی در حوزه پژوهش)
- تشکیل دپارتمان علوم انسانی و تدوین اساسنامه دپارتمان علوم انسانی
- توسعه ظرفیت نوآوری (برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌ها و سمینارهای مربوط به نوآوری)
- توسعه ظرفیت کارآفرینی (برگزاری جشنواره‌ها، همایش‌ها و سمینارهای مربوط به کارآفرینی)

اهداف کلان و راهبردهای حوزه فرهنگی وپرورشی

اهداف راهبردی

•افزایش انگیزه نشاط و مسئولیت‌پذیری در میان دانش‌آموزان
•ارتقاءآگاهی دانش‌آموزان با تاریخ و فرهنگ ملی
•ارتقاءسطح مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزان و ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری و انجام کار تیمی و کار آفرینی
•ارتقاءبینش و اخلاق و عمل به احکام اسلامی در بین دانش آموزان

هدف راهبردی۱ – تقویت نظام مدیریت فرهنگی

-توسعه و تکثیر منابع مالی حوزه فعالیت‌های فرهنگی (جذب منابع مالی منبعث از خیریه، نذورات فرهنگی - ایجاد درآمدهای اختصاصی حاصل از فروش محصولات فرهنگی و برگزاری نمایشگاه کتاب)
- تأسیس روابط عمومی (انعکاس فعالیت‌ها و دستاوردهای دبیرستان در داخل و خارج از دبیرستان)

هدف راهبردی۲ – ترویج عقاید، اخلاق واحکام اسلامی مبتنی بر فرهنگ اهل بیت (ع)

- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت بینش‌های اعتقادی(ایجاد کرسی‌های نظریه‌پردازی و آزاد اندیشی– معرفی (اعم از مکاتب فلسفی، کلامی، سیاسی، عرفانی نما و...) و نقد مکاتب گوناگون براساس سیره اهل بیت (ع) - ترویج فرهنگ انتظار و مهدویت– استفاده از ظرفیت دروس معارف اسلامی و دبیران گروه معارف– تقویت و استفاده از ظرفیت‌های حوزه فارغ التحصیلان)
- ایجاد فضای سالم فرهنگی در دبیرستان (برگزاری مراسم شایسته در تکریم شعائر ملی و مذهبی- اجرای صحیح اردوی دانش آموزان ورودی جدید، مراسم فارغ التحصیلی و اردو و سفرهای فرهنگی درطول سال تحصیلی همچون اردوهای راهیان نور، اردوهای زیارتی، اردوهای علمی و... - برگزاری دیدارهای دبیران با علمای بزرگ دین - تقویت نقش تربیتی اساتید و برقراری رابطه ولی و فرزندی بین استاد و دانش‌آموز)
- حمایت از فعالیت‌های فرهنگی خود جوش دانش‌آموزان و فارغ التحصیلان (تقویت گروه‌های فرهنگی و نشریات دانش‌آموزی در چارچوب ارزش‌های ملی و اسلامی)
- استفاده از ظرفیت‌های محلی و محیطی (تقویت نقش مسجد به عنوان قطب فرهنگی و محیط پیرامونی، استفاده ازظرفیت روحانی و مبلغ دینی مساجد به عنوان امام جماعت و سخنران برنامه‌های مذهبی)
- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت اخلاق (تاکید بر رعایت اخلاق عملی بین مسئولین و دبیران به عنوان الگوی دانش آموزان– تدریس اخلاق نظری در دروس معارف اسلامی)
- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت التزام به احکام اسلامی(تکریم شرکت در نماز جماعت، ترویج پوشش مناسب اسلامی، تشکیل هیأت مذهبی دانش‌آموزی و فارغ‌التحصیلان)فاده از ظرفیت‌های محلی و محیطی (تقویت نقش مسجد به عنوان قطب فرهنگی و محیط پیرامونی، استفاده ازظرفیت روحانی و مبلغ دینی مساجد به عنوان امام جماعت و سخنران برنامه‌های مذهبی)
- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت اخلاق (تاکید بر رعایت اخلاق عملی بین مسئولین و دبیران به عنوان الگوی دانش آموزان– تدریس اخلاق نظری در دروس معارف اسلامی)

اخلاق:اخلاص، شجاعت، ایثار، قناعت، مهربانی، امانت داری،تزکیه نفس، شفقت به زیردستان،احترام،زهد،تقوی، وظیفه شناسی،جهاد در راه خدا ،خدمت رسانی به مردم، رعایت حقوق دیگران، مشارکت و... همچنین پرهیز از دروغ، تقلب، بی ادبی، خودخواهی، غرور،خودرأیی، غیبت،ترویج شایعه های بی اساس، تکبر،فخرفروشی،عدم مسئولیت پذیری اجتماعی، بی توجهی به سرنوشت جوامع اسلامی و...

- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت التزام به احکام اسلامی(تکریم شرکت در نماز جماعت، ترویج پوشش مناسب اسلامی، تشکیل هیأت مذهبی دانش‌آموزی و فارغ‌التحصیلان)
- استفاده از ظرفیت‌های محلی و محیطی (تقویت نقش مسجد به عنوان قطب فرهنگی و محیط پیرامونی، استفاده ازظرفیت روحانی و مبلغ دینی مساجد به عنوان امام جماعت و سخنران برنامه‌های مذهبی)
- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت اخلاق (تاکید بر رعایت اخلاق عملی بین مسئولین و دبیران به عنوان الگوی دانش آموزان– تدریس اخلاق نظری در دروس معارف اسلامی)
- ایجاد فضای مناسب جهت تقویت التزام به احکام اسلامی(تکریم شرکت در نماز جماعت، ترویج پوشش مناسب اسلامی، تشکیل هیأت مذهبی دانش‌آموزی و فارغ‌التحصیلان)

هدف راهبردی ۳ – به کارگیری ابزارها و ساختارها با کارکرد اجتماعی

- ایجاد زیرساخت مناسب جهت بحث‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی (تاسیس کانون‌های هم‌اندیشی و کرسی‌های آزاداندیشی)
- استفاده از فناوری‌ها و صنایع نوین فرهنگ (بهره‌گیری از ابزارهایی چون، فیلم، نمایش و.....)
- تقویت روح نشاط، اعتماد به نفس و امید به آینده (فرهنگ سازی برای ورزش، تقویت روحیه اعتماد به نفس ملی، اجرای مستمر برنامه‌هایی برای نشاط دانش‌آموزان، دبیران و کارکنان)

اهداف کلان و راهبردهای حوزه توسعه منابع مالی و سرمایه انسانی

اهداف کلان

- جذب و تربیت منابع انسانی کارآمد
- بهینه‌سازی ساختار سازمانی
- تأمین و مدیریت صحیح فضای فیزیکی و سایر امکانات زیرساختی دبیرستان

هدف راهبردی ۱ –توسعه و بهبود فضا و امکانات زیرساختی

- آینده نگری و اعمال راهبرد صحیح توسعه زیرساخت (اقدامات: رعایت هویت معماری آرامش بخش اسلامی و ایرانی در تعمیرات و نوسازی فضای دبیرستان)
- بازسازی و بهسازی فضاهای فیریکی دبیرستان (اقدامات: اجرای تدریجی "طرح جامع ساماندهی فضاهای مدرسه" ازجمله تالارافتخارات وساختمان پروفسورمریم میرزاخانی- توسعه فضای سبز - ارتقاء سطح ایمنی فضاهای مختلف دبیرستان)

برخی ازعمده ترین محورهای راهبردی عملیاتی منتج از این تحلیل به شرح زیر مورد تأکید و توجه قرار گرفت

*توسعه روش‌های تأمین مالی ازجمله بهره‌گیری ازظرفیت اولیاء و خیرین و نیز نهادهای مختلف مانند سازمان تجهیز و نوسازی مدارس و.....
*توسعه آموزش الکترونیک غیر حضوری
*انتشار نشریات علمی- پژوهشی و ترویجی
*تقویت ارتباطات برون سازمانی و انعکاس اخبار افتخارات و موفقیت دانش‌آموزان از طریق تشکیل واحد روابط عمومی
*تقویت ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی

اسناد فرادستی وقوانین ومقررات

ردیف	موضوع	محل تصویب	تاریخ تصویب	مفادکلی
۱	سیاست‌های کلی ایجاد تحول در آموزش و پرورش	ابلاغی مقام معظم رهبری	۹۲/۲/۱۰	دراجرای بند یک اصل ۱۱۰ قانون اساسی سیاست‌های کلی در ایجاد تحول درنظام آموزش و پرورش، مقام معظم رهبری پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام مشتمل بر ۱۳فصل به رؤسای قوای سه گانه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت نظام در تاریخ ۹۲/۲/۱۰ابلاغ فرمودند.
۲	مبانی سندتحول بنیادین	شورای عالی آموزش و پرورش	۹۰/۷/۵	سندتحول راهبردی نظام تعلیم و تربیت رسمی- عمومی جمهوری اسلامی ایران در افق چشم انداز در بازه‌های زمانی ۵ ساله مطابق با بنیان‌های نظر سند ملی (فلسفه تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران، فلسفه و تربیت رسمی عمومی در جمهوری اسلامی ایران، رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در جمهوری اسلامی ایران)مشتمل بر۷ فصل به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسید.
۳	سندتحول بنیادین	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۹۰/۷/۵	با تأیید سند فلسفه تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران مصوبه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در جلسات ۶۸۱ الی ۶۹۷ تاریخ ۸۹/۱۲/۱۱الی۹۰/۷/۵شورای عالی انقلاب فرهنگی مشتمل بر ۸ فصل به تصویب نهایی رسید.
۴	برنامه درس ملی	شورای عالی آموزش وپرورش	۹۱/۶/۲۸	سندی است که نقشه کلان برنامه درسی و چارچوب نظام برنامه‌ریزی درسی کشور را به منظورتحقق اهداف آموزش و پرورش نظام جمهوری اسلامی ایران تعیین و تبیین می‌نماید و در جلسات۸۵۷ الی ۸۷۲ تاریخ ۹۰/۱۲/۹الی ۲۸ /۹۱/۶مشتمل بر ۱۵فصل در شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب نهایی رسید.
۵	اساسنامه سمپاد	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۷۹۷/۱۷	به منظور تحقق عدالت آموزشی در نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و تحقق امرخطیر شناسایی، هدایت و تربیت صاحبان استعدادهای برتر برای پرورش نخبگان آینده کشور، در چارچوب اسناد بالادستی به ویژه سند ملی نخبگان و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اساسنامه، سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان، مشتمل بر یک مقدمه، ۴فصل، ۱۷ماده و۸ تبصره، در جلسه ۸۱۳ مورخ ۷۹۷/۱۷ شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب رسید.
۶	اساسنامه‌بنیادملی نخبگان	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۸۳/۳/۱۰	نظربه تأکید مقام معظم رهبری در استفاده صحیح و مناسب ازظرفیت‌های علمی نخبگان در راستای توسعه کشور و لزوم حرکت انقلابی در مسیر رفع موانع و مشکلات تولید دانش و جنبش‌های نرم‌افزاری در جلسه دیدار برخی از نخبگان علمی کشور با ایشان در مهرماه ۱۳۸۳بنیاد ملی نخبگان کشور با اساسنامه‌ای مشتمل بر یک مقدمه ۴ فصل ۱۶ ماده و۹ تبصره درجلسه ۵۶۲ مورخ ۸۳/۳/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی به تصویب رسید.
۷	آیین نامه احراز استعدادهای برتر و نخبگان	شورای عالی انقلاب فرهنگی	۸۵/۶/۱۴	به منظورتحقق بخشیدن به تأکید مقام معظم رهبری در استفاده صحیح و مناسب ازظرفیت‌های علمی نخبگان در راستای توسعه همه جانبه کشوردر اجرای ماده ۴ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان درباره تعریف نخبه و احراز استعدادهای برتر و نخبگی افراد، آیین نامه در ۸ ماده و ۷ تبصره در جلسه ۵۸۹ مورخ ۸۵/۶/۱۴به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسید.
۸	آیین نامه جامع اجرایی مدرسه	دبیرستان فرزانگان	۹۸/۳/۱۸	آیین نامه اجرایی دبیرستان مشتمل بر یک مقدمه ۳۴ فصل و سه تبصره در تاریخ ۹۸/۳/۱۸به تصویب شورای مدرسه رسید.

فصل پنجم: شاخص‌های کلیدی عملکرد

تنها ۱۰ درصد از سازمان‌هایی که به اهمیت تدوین استراتژی پی برده‌اند توانسته‌اند با موفقیت، استراتژی‌های خود را اجرا نمایند. کارت امتیازی متوازن(۱) BSC نظامی برای مدیریت عملکرد است که ایده اولیه آن سال ۱۹۹۰، در خلال تحقیقات رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در زمینه روش‌های نوین سنجش عملکرد سازمان‌ها شکل گرفت. این ایده در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافت تا جایی که از یک ابزار سنجش و اندازه‌گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. موثرترین و کارآمدترین تکنیک حال حاضر دنیا در اجرای استراتژی و ارزیابی جامع عملکرد است که چشم‌انداز و ماموریت سازمان را در قالب روابط علی- معلولی در چهار منظر مالی، ذینفعان، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری با تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (۲) KPI توصیف می‌کند.

به طور ساده می‌توان گفت که KPI روشی برای سنجش میزان خوب بودن عملکرد افراد و یا در سطح کلان‌تر میزان خوب بودن عملکرد سازمان و یا یک واحد سازمانی است. شاخص کلیدی عملکرد، نوعی ابزار اندازه گیری اجرایست. و میزان موفقیت سازمان‌ها یا بخشی از یک عملکرد را اندازه‌گیری می‌کنند. اغلب موفقیت‌ها به سادگی تکرار می‌شوند و محصول دستیابی دوره‌ای به سطحی از اهداف اجرایی است هم چنین گاهی اوقات موفقیت در شرایط فرآیندسازی اهداف استراتژیک معنی می‌شود. بر همین اساس انتخاب یک شاخص کلیدی عملکرد مناسب به درک درست از ارزش‌های سازمان مربوط است. از همین رو باید نیازهای مهم سازمان را بشناسیم و این تشخیص‌ها، منجر به شناسایی پتانسیل‌های موثر می‌شود، بنابراین شاخص‌های عملکرد به طور معمول وابسته به بهبود عملکرد است.

شاخص‌های کلیدی عملکرد در صورتی که به درستی طراحی و به طور موثر استفاده گردند، می‌توانند به عنوان یک ابزار جهت نیل به اهداف اشاره شده مورد توجه جدی قرار بگیرند. همچنین اطلاعات مهمی را در خصوص عملکرد ارایه می‌نماید تا با استناد به آن یک سازمان متوجه این موضوع شود که آیا در مسیر صحیح است و به درستی به سمت اهداف استراتژیک خود حرکت می‌کند. و آن را به منزله شواهدی ناظر بر وضعیت یک سازمان در نظر گرفت، و به سمت تصمیم‌گیری مناسب و در نهایت بهبود عملکرد حرکت کرد.

1-BSC : Balanced Score card

2-KPI : Key Performance Indicator

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

مناظر	ابعاد	شاخص ها	فرمول	واحداندازه گیری	وضعیت فعلی (دو سال گذشته)		وضعیت مطلوب(سال جاری و دو سال پیش رو)			توضیحات
					۱۳۹۷-۱۳۹۶	۱۳۹۸-۱۳۹۷	۱۳۹۹-۱۳۹۸	۱۴۰۰-۱۳۹۹	۱۴۰۱-۱۴۰۰	
منظر مالی	درآمد پایدار	۱-سرانه کمک اولیاء-شهریه و سایر	میزان کمک اولیاء و حق ثبت / کل دانش آموزان	ریال	۴۱۸۷۹۱۱۱۱۷۰ / ۹۰۰ = ۴۶۵۳۲۳۴۵	۴۲۵۹۹۶۳۴۸۳۰ / ۷۸۲ = ۵۴۴۷۵۲۳۶	۴۶۸۵۹۵۹۸۳۱۳ / ۶۷۰ = ۶۹۹۳۹۶۹۸	۵۱۵۴۵۵۵۸۱۴۴ / ۷۰۰ = ۷۳۶۳۶۵۱۱	۶۱۸۵۴۶۶۹۷۷۳ / ۷۰۰ = ۸۸۳۶۳۸۱۳	۱۵ درصد رشد
		۲-میزان جذب کمک های دستگاه ها و نهادها ی دولتی و خیرین	میزان کمک های ریالی / کل دانش آموزان	ریال	۴۱۳۵۰۰۰۰۰ / ۹۰۰ = ۴۵۹۴۴۴	____[1]	۴۰۰۱۷۵۵۹۰ / ۶۷۰ = ۵۹۷۲۷۷	۴۳۳۶۱۸۵۰۰ / ۷۰۰ = ۶۱۹۴۵۵	۵۰۲۵۴۲۶۰۰ / ۷۰۰ = ۷۱۷۹۱۸	۱۰ درصد رشد
		۳-هزینه های جاری مدرسه	در آمد کل / کل هزینه ها	درصد	۴۱۸۷۹۱۱۱۱۷۰ / ۴۵۴۱۱۳۵۰۹۲۶ = ۹۲	۴۲۵۹۹۶۲۴۸۳۰ / ۴۶۰۱۶۳۳۶۵۰۹ = ۹۲	۴۶۸۵۹۵۹۸۳۱۳ / ۴۸۰۰۰۰۰۰۰۰۰ = ۹۷	۵۱۵۴۵۵۵۸۱۴۴/۳ / ۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ = ۱۰۳	۶۱۸۵۴۶۶۹۷۷۳/۱۶ / ۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ = ۱۲۳	
	کاهش هزینه ها	۱-کاهش هزینه های حامل انرژی	میزان مصرف آب در سال / تعداد دانش آموزان	لیتر	۲۳۵	۲۷۰	۲۵۰	۲۳۵	۲۲۰	سرانه مصرف ۱۶۰
			میزان مصرف برق در سال / تعداد دانش آموزان	کیلو وات	۲۱۴	۲۴۶	۲۳۴	۲۲۲	۲۱۱	۵درصد کاهش
	امکانات و تجهیزات	۱-برخورداری از تجهیزات هوشمندسازی و دسترسی آسان به شبکه	ویدئو پروژکتور+پرده / کل کلاس ها	درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	
ذینفعان	دانش آموزان	۱-درصد دانش آموزانی که معدل بالای ۱۸ در امتحانات نهایی کسب کرده اند	معدل بالای ۱۸ / کل دانش آموزان	درصد	____[2]	۳۲۷ / ۷۸۲ = ۴۱	۳۶۰ / ۶۷۰ = ۵۳	۴۰۰ / ۷۰۰ = ۵۷	۴۲۰ / ۷۰۰ = ۶۰	
		۲- میزان موفقیت در جشنواره ها و مسابقات علمی،پژوهشی	تعداد مدال آوران / کل دانش آموزان	درصد	۸۰ / ۹۰۰ = ۸	۵۱ / ۷۸۲ = ۶	۷۰ / ۶۷۰ = ۱۰	۸۰ / ۷۰۰ = ۱۱	۹۰ / ۷۰۰ = ۱۲	

[1] - به علت ورود اولین دوره نظام آموزشی ۳ . ۳ . ۶ امتحانات نهایی در این سال تحصیلی برگزار نگردیده است.
[2] -در سال تحصیلی ۹۷-۹۶جذب کمک های دستگاه و نهادهای دولتی و خیرین صفر بوده است.

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

ذینفعان	دانش آموزان	۳- میزان موفقیت در مسابقات فرهنگی و هنری	تعداد موفقیت بدست آمده / کل دانش آموزان	درصد	۶۵/۹۰۰ = ۷/۲	۵۰/۷۸۲ = ۶/۳۹	۷۰/۶۷۰ = ۱۰	۸۰/۷۰۰ = ۱۱	۹۰/۷۰۰ = ۱۲
		٤-میزان موفقیت در المپیادهای علمی (مدال طلا،نقره،برنز کشوری و جهانی)	تعداد موفقیت بدست آمده / کل دانش آموزان	درصد	۲۹/۹۰۰ = ۳	۲۸/۷۸۲ = ۳	۳۰/۷۶۰ = ۴	۳۵/۷۰ = ۵	۴۰/۷۰۰ = ٦
		۵-میزان موفقیت در کنکور	تعداد رتبه های زیر۱۰۰ / کل دانش آموزان	درصد	۲۹/۹۰۰ = ۰/۰۳	۲۸/۷۸۲ = ۰/۰۳	۳۰/۶۷۰ = ۰/۰۴	۳۵/۷۰۰ = ۰/۰۵	۴۲/۷۰۰ = ۰/۰۶
		۶-میزان موفقیت در مسابقات ورزشی منطقه	تعداد موفقیت بدست آمده / کل دانش آموزان	درصد	۷۰/۹۰۰ = ۷	۷۰/۷۸۲ = ۸	۷۰/٦۷۰ = ۱۰	۹۰/۷۰۰ = ۱۲	۱۰۰/۷۰۰ = ۱٤
		۷-میزان رضایت مندی از کلاسهای قوق برنامه	تعداد افرادی که رضایت دارند / کل دانش آموزان	درصد	۶۰۰/۹۰۰ = ۶۶	۵۰۰/۷۸۲ = ۶۳	۴۵۰/۶۷۰ = ۶۷	۵۰۰/۷۰۰ = ۷۱	۵۵۰/۷۰۰ = ۷۸
		۸-میزان رضایت برنامه های تربیتی ،فرهنگی،هنری و ورزشی	تعداد افرادی که رضایت دارند / کل دانش آموزان	درصد	۵۵۸/۹۰۰ = ۶۲	۵۳۸/۷۸۲ = ۶۸	۵۰۰/٦۷۰ = ۷٤	۵۷۰/۷۰۰ = ۸۰	٦۵۰/۷۰۰ = ۸۵
		۹-حضور در مراسمات ملّی و مذهبی	تعداد دانش آموزان شرکت کننده / کل دانش آموزان	درصد	٦۵۰/۹۰۰ = ۷۲	٦۷۵/۷۸۲ = ۸٦	۵٤۰/٦۷۰ = ۸۰	۵۸۰/۷۰۰ = ۸۲	٦۰۰/۷۰۰ = ۸۵
		۱۰- اردوهای دانش آموزی	تعداد دانش آموزان شرکت کننده / کل دانش آموزان	درصد	۳۵۰/۹۰۰ = ۳۸	۳۲۰/۷۸۲ = ٤۰	۳٤۰/٦۷۰ = ٤۵	۳۵۰/۷۰۰ = ۵۰	۳۷۰/۷۰۰ = ۵۲
		۱۱-ارایه خدمات مشاوره به دانش آموزان	میزان خدمات ارایه شده به دانش آموزان / کل دانش آموزان	درصد	۸/۹۰۰ = ۰/۸۸	٦/۷۸۲ = ۰/۷٦	٤/٦۷۰ = ۰/۵۹	۵/۷۰۰ = ۰/۷۱	۵/۷۰۰ = ۰/۷۱
		۱۲-حضور دانش آموزان در مراکز پژوهشی و یادگیری	تعداد دانش آموزان شرکت کننده / کل دانش آموزان	درصد	۲۳۰/۹۰۰ = ۲۵	۲۱۰/۷۸۲ = ۲۶	۲۰۰/۶۷۰ = ۲۹	۲۲۰/۷۰۰ = ۳۱	۲۴۰/۷۰۰ = ۳۴

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

مناظر	ابعاد	شاخص ها	فرمول	واحد اندازه گیری	وضعیت فعلی(دو سال گذشته)		وضعیت مطلوب(سال جاری و دوسال پیش رو)		
					۱۳۹۶-۱۳۹۷	۱۳۹۷-۱۳۹۸	۱۳۹۸-۱۳۹۹	۱۳۹۹-۱۴۰۰	۱۴۰۰-۱۴۰۱
ذینفعان	اولیاء	۱-میزان پاسخگویی به درخواست اولیاء	میزان پاسخگویی به درخواست اولیاء / کل درخواست کنندگان (روزانه)	درصد	۱۸/۲۰ = ۹۰	۱۸/۲۰ = ۹۰	۱۸/۲۰ = ۹۰	۱۸/۲۰ = ۹۰	۱۸/۲۰ = ۹۰
	معلمان	۱-تناسب سطح مدرک تحصیلی دبیران با موارد تدریس	تعداد دبیران با مدرک تحصیلی مرتبط / کل دبیران	درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
		۲-رعایت بکارگیری دبیران همجنس[۳]	دبیران زن / کل دبیران	درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
		۳-مسابقات احکام و نماز	افراد برگزیده / کل دبیران	درصد	۱۰/۱۲۰ = ۸/۳۳	۱۲/۱۱۲ = ۱۰	۱۲/۱۰۴ = ۱۱/۵	۱۵/۱۱۰ = ۱۳	۲۰/۱۱۰ = ۱۸
		۴-الگوی تدریس برتر	تعداد دبیران شرکت کننده / کل دبیران	درصد	۱۰/۱۲۰ = ۸/۳	۱۲/۱۱۲ = ۱۰	۱۵/۱۰۴ = ۱۴	۱۵/۱۱۰ = ۱۳	۱۵/۱۱۰ = ۱۳
		۵-پیشنهادات معلمان ،کارکنان ،دانش آموزان	تعداد پیشنهادات پذیرفته شده / کل پیشنهادات (ماه)	درصد	۷/۲۰ = ۳۵	۵/۱۵ = ۳۳	۵/۱۵ = ۳۳	۸/۲۰ = ۴۰	۸/۲۰ = ۴۰
		۶-میزان استفاده از کار تیمی در کلیه فعالیت ها و برنامه ها	درصد استفاده از کار تیمی (گروهی) / کل فعالیت ها	درصد	۲۰/۵۰ = ۴۰	۲۰/۴۵ = ۴۴	۲۰/۵۰ = ۴۰	۲۰/۵۰ = ۴۰	۲۰/۵۰ = ۴۰

[۳] -دبیران غیر همجنس در واحد المپیاد و پایه دوازدهم با مجوز رسمی آموزش و پرورشبکارگیری شده اند

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

مناظر	ابعاد	شاخص ها	فرمول	واحد اندازه گیری	وضعیت فعلی(دو سال گذشته)		وضعیت مطلوب(سال جاری و دوسال پیش رو)		
					۱۳۹۷-۱۳۹۶	۱۳۹۸-۱۳۹۷	۱۳۹۹-۱۳۹۸	۱۴۰۰-۱۳۹۹	۱۴۰۱-۱۴۰۰
فرآیندهای داخلی	استانداردسازی	۱- طرح درس دبیران	تعداد طرح درس ارایه شده / کل دروس(پایه دهم و یازدهم)	درصد	۱۱۰/۱۲۰ = ۹۱	۱۰۵/۱۱۲ = ۸۸	۹۸/۱۰۴ = ۹۴	۱۰۰/۱۱۰ = ۹۰	۱۰۰/۱۱۰ = ۹۰
		۲-شورای مدرسه	تعداد مصوبات مشخص شده / کل مصوبات	درصد	۵/۱۵ = ۳۳	۳۰/۱۰	۳/۱۰ = ۳	۵/۱۰ = ۵	۵/۱۰ = ۵
		۳- شورای معلمان	تعداد مصوبات مشخص شده / کل مصوبات	درصد	۵/۱۵ = ۳۳	۵/۲۰ = ۲۵	۵/۲۰ = ۲۵	۷/۲۰ = ۳۵	۱۰/۲۰ = ۵
		۴-انجمن اولیاء	تعداد مصوبات اجرایی شده / کل مصوبات	درصد	۳/۱۰ = ۳	۳/۱۰ = ۳	۵/۱۰ = ۵	۷/۱۰ = ۷	۷/۱۰ = ۷
		۵- میزان ارتباط فراسازمانی	تعداد تفاهم نامه های فراسازمانی[۴]	۷ تفاهم نامه					
		۶- میزان حضور مدرسه در رسانه ها و وسایل ارتباط جمعی	تعداد حضور در رسانه های ملی ،استانی ،محلی(شهر تهران)	۴۰ حضور					
		۷- میزان استفاده معلمان از شبکه های اجتماعی و پیام رسان های داخلی در فرایند تعلیم و تربیت	میزان استفاده معلمان از شبکه های اجتماعی / کل معلمان	درصد	۷۰/۱۲۰ = ۵۸	۷۰/۱۱۲ = ۶۲	۷۰/۱۰۴ = ۶۷	۷۵/۱۱۰ = ۶۸	۸۰/۱۱۰ = ۷۲
		۸- -میزان استفاده دانش آموزان از شبکه های اجتماعی و پیام رسان داخلی در فرایند تعلیم و تربیت	میزان استفاده دانش آموزان از شبکه های اجتماعی / کل دانش آموزان	درصد	۷۰۰/۹۰۰ = ۷۷	۵۸۲/۷۸۲ = ۷۴	۴۵۰/۶۷۰ = ۶۷	۵۲۰/۷۰۰ = ۷۴	۵۳۰/۷۰۰ = ۷۵

[۴] -ارتباط فراسازمانی: ارتباط با کلیه دستگاه های اجرایی،نهادها ، سازمان ها و دانشگاه ها و مراکز علمی پژوهشی، سازمان های مردم نهاد و مؤسسات خیریه و سایر مدارس از طریق عقد تفاهم نامه ،توافق نامه (خواهر خواندگی با استان هرمزگان – دانشگاه تهران – معاونت علمی ریاست جمهوری – آزمایشگاه دانشگاه امیرکبیر، شریف، تربیت مدرس، پاستور)

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

مناظر	ابعاد	شاخص ها	فرمول	واحد اندازه گیری	وضعیت فعلی(دو سال گذشته)		وضعیت مطلوب(سال جاری و دوسال پیش رو)		
					۱۳۹۶-۱۳۹۷	۱۳۹۷-۱۳۹۸	۱۳۹۸-۱۳۹۹	۱۳۹۹-۱۴۰۰	۱۴۰۰-۱۴۰۱
فرآیندهای داخلی	ظرفیت و خدمات	۱-میزان دروسی که به صورت مشارکتی تدریس می شوند	تعداد دروسی که مشارکتی تدریس می شوند / تعداد دروس	درصد	۲۰/۹۰۰ = ۲/۲	۲۰/۷۸۲ = ۲/۵	۲۰/۶۷۰ = ۲/۶	۲۰/۷۰۰ = ۲/۸	۲۰/۷۰۰ = ۲/۸
		۲- سرانه فرهنگی	مساحت فضاهای فرهنگی هنری[5] / کل دانش آموزان	متر مربع	۷۷۳/۹۰۰ = ۸۵	۷۷۳/۷۸۲ = ۹۸	۷۷۳/۶۷۰ = ۱۱۵	۷۷۳/۷۰۰ = ۱۱۰	۷۷۳/۷۰۰ = ۱۱۰
		۳- سر انه کلاس[6]	مساحت کلاس / کل دانش آموزان	متر مربع	۲۰/۹۰۰ = ۲/۲	۲۰/۷۸۲ = ۲/۵	۲۰/۶۷۰ = ۲/۶	۲۰/۷۰۰ = ۲/۸	۲۰/۷۰۰ = ۲/۸
		٤- سرانه کتابخانه[7]	تعداد کتاب / کل دانش آموزان	جلد	۱۴۰۰۰/۹۰۰ = ۱۵	۱۴۰۰۰/۷۸۲ = ۱۷	۱۵۰۰۰/۷۸۲ = ۲۲	۱۷۰۰۰/۷۰۰ = ۲۴	۱۷۰۰۰/۷۰۰ = ۲۴
		٥- سرانه آزمایشگاه و کارگاه[8]	مساحت فضای آزمایشگاه و کارگاه / تعداد دانش آموزان	متر مربع	٥٦١/۹۰۰ = ٦٢	٥٦١/۷۸۲ = ۷۱	٥٦١/٦۷۰ = ۸۳	٥٦١/۷۰۰ = ۸۰	٥٦١/۷۰۰ = ۸۰

[5] -استاندارد فضاهای فرهنگی،هنری به ازای هر دانش آموز بین (۱۰۰-۸۰)متر مربع
[6] - -استاندار فضای کلاس درس نظری به ازای هر دانش آموز۲متر مربع-برای کلاس های آزاد و هنری به ازای هر نفر ٥/٤متر مربع
[7] - سرانه کتاب بالاتر از ۹جلد برای هر دانش آموز
[8] - استاندار فضای کارگاه ها و آزمایشگاه ها به ازای هر دانش آموز٤/٦متر مربع

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

مناظر	ابعاد	شاخص ها	فرمول	واحد اندازه گیری	وضعیت فعلی(دو سال گذشته)		وضعیت مطلوب(سال جاری و دوسال پیش رو)		
					۱۳۹۶-۱۳۹۷	۱۳۹۷-۱۳۹۸	۱۳۹۸-۱۳۹۹	۱۳۹۹-۱۴۰۰	۱۴۰۰-۱۴۰۱
رشد و یادگیری	ارزیابی عملکرد	۱-استفاده از رسانه های آموزشی متنوع و متناوب در فرایند یاددهی ویادگیری	ساعات استفاده از رسانه های آموزشی / کل ساعات	درصد	۲۲ = ۱۰/۴۴	۲۲ = ۱۰/۴۴	۲۷ = ۱۲/۴۴	۲۹ = ۱۳/۴۴	۳۴ = ۱۵/۴۴
		۲-ارزیابی فعالیت فوق برنامه	ساعات فوق برنامه / کل ساعات آموزشی در هفته	درصد	۲۷ = ۱۲/۴۴	۳۴ = ۱۵/۴۴	۲۷ = ۱۲/۴۴	۲۷ = ۱۲/۴۴	۲۷ = ۱۲/۴۴
	تکنولوژی	۱-توانمند سازی و آموزش ضمن خدمت همکاران	تعداد ساعات آموزش ضمن خدمت / کلیه همکاران	درصد	۴۱ = ۵۰۰۰/۱۲۰	۳۵ = ۴۰۰۰/۱۱۲	۵۰ = ۵۲۰۰/۱۰۴	۴۵ = ۴۹۰۰/۱۱۰	۴۵ = ۴۹۰۰/۱۱۰
	توانمند سازی معلمان	۱-جلسات شورای دبیران	تعداد همکاران شرکت کننده / کل همکاران	درصد	۴۸ = ۵۰/۱۰۴	۳۵ = ۴۰/۱۱۲	۲۸ = ۳۰/۱۰۴	۳۶ = ۴۰/۱۱۰	۴۰ = ۴۵/۱۱۰
		۲-استفاده و بهره مندی هوشمندانه معلمان و کارکنان از فن آوری ارتباطات و اطلاعات در فرایند یاددهی و یادگیری	ساعات دروس / کل ساعات	درصد	۶۸ = ۳۰/۴۴	۷۲ = ۳۲/۴۴	۷۹ = ۳۵/۴۴	۸۴ = ۳۷/۴۴	۹۰ = ۴۰/۴۴
	توانمندسازی اولیاء	۱-آموزش خانواده	تعداد اولیاء شرکت کننده / کل اولیاء	درصد	۱۱ = ۱۰۰/۹۰۰	۱۰ = ۸۰/۷۸۲	۱۱ = ۸۰/۶۷۰	۱۴ = ۱۰۰/۷۰۰	۱۴ = ۱۰۰/۷۰۰
		۲- انجمن اولیاء و مربیان	تعداد اولیاء شرکت کننده / کل اولیاء	درصد	۵۲ = ۴۷۰/۹۰۰	۵۱ = ۴۰۰/۷۸۲	۵۲ = ۳۵۰/۶۷۰	۵۷ = ۴۰۰/۷۰۰	۵۷ = ۴۰۰/۷۰۰
		۳-استفاده از توان تخصصی اولیاء	تعداد اولیاء خدمت دهنده به مدرسه / کل اولیاء	درصد	۱۱ = ۱۰۰/۹۰۰	۱۲ = ۱۰۰/۷۸۲	۱۴ = ۱۰۰/۶۷۰	۱۷ = ۱۲۰/۷۰۰	۱۸ = ۱۳۰/۷۰۰

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) بر اساس کارت امتیازی متوازن (BSC)

مناظر	ابعاد	شاخص ها	فرمول	واحد اندازه گیری	وضعیت فعلی(دو سال گذشته)		وضعیت مطلوب(سال جاری و دوسال پیش رو)		
					۱۳۹۶-۱۳۹۷	۱۳۹۷-۱۳۹۸	۱۳۹۸-۱۳۹۹	۱۳۹۹-۱۴۰۰	۱۴۰۰-۱۴۰۱
رشد و یادگیری	توانمند سازی دانش آموزان	۱-نمایش دستاوردها و توانمندی های دانش آموزان	میزان دستاوردها[۹] / کل دانش آموزان	درصد	۹۰۰/۹۰۰ = ۱۰۰	۷۸۲/۷۸۲ = ۱۰۰	۷۸۲/۷۸۲ = ۱۰۰	۷۰۰/۷۰۰ = ۱۰۰	۷۰۰/۷۰۰ = ۱۰۰
		۲-نماز جماعت	تعداد دانش آموزان شرکت کننده / کل دانش آموزان	درصد	۱۰۰/۹۰۰ = ۱۱	۶۰/۷۸۲ = ۷	۷۰/۶۷۰ = ۱۰	۸۰/۷۰۰ = ۱۱	۹۰/۷۰۰ = ۱۲
		۳-چکاب دوره ای دانش آموزان	تعداد دانش آموزان تحت پوشش طرح / کل دانش آموزان	درصد	۵۰۰/۹۰۰ = ۵۵	۴۰۰/۷۸۲ = ۵۱	۳۵۰/۶۷۰ = ۴۴	۴۰۰/۷۰۰ = ۵۹	۴۰۰/۷۰۰ = ۵۹
		۴-کارگاه های آموزشی	تعداد دانش آموزان شرکت کننده / کل دانش آموزان	درصد	۵۰۰/۹۰۰ = ۵۵	۴۰۰/۷۸۲ = ۵۱	۴۲۰/۶۷۰ = ۶۰	۴۵۰/۷۰۰ = ۶۴	۴۵۰/۷۰۰ = ۶۴
		۵-تشکل های دانش آموزی عضو انجمن علمی و بسیج	تعداد دانش آموزان شرکت کننده / کل دانش آموزان	درصد	۹۰/۹۰۰ = ۱۰	۱۳۰/۷۸۲ =	۱۵۰/۶۷۰ =	۱۷۰/۷۰۰ =	۱۷۰/۷۰۰ =

[۹] -کلیه دانش آموزان بر اساس علایق و استعداد در کارگاه علوم -کارگاه هنر -بازارچه های خیریه و...شرکت فعال و مؤثر دارند

فصل ششم: نظام اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی

مقدمه:

-نظام ارزیابی و عملکرد یکی از مهم‌ترین ارکان سازمان‌ها، به ویژه نظام آموزش و پرورش هر کشوری است، زیرا توسعه بخش آموزش و پرورش شرط لازم برای توسعه هر کشوری می‌باشد. ضرورت ارزیابی عملکرد و بهبود کارایی در مدارس به عنوان اصلی‌ترین نهاد آموزشی و پرورشی و به خصوص در مدارس متوسطه دوره دوم نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. این دوره که درآن شاکله آینده شغلی و شخصی نوجوان شکل می‌گیرد. عملکرد صحیح دبیرستان از یک سو، توسعه و پیشرفت جامعه رابه ارمغان می‌آورد و از سوی دیگر، توسعه و رضایت جامعه به صورت بازخورد مثبت، دبیرستان را به جایگاه رفیع انتقال می‌دهد. براین اساس دستیابی به اهداف راهبردی دبیرستان، مستلزم شناسایی، کنترل ورفع موانع و مشکلاتی است که ممکن است اجرای مطلوب فرآیندهای آموزشی- پژوهشی و فرهنگی را تحت تأثیر خود قرار دهد. بدین منظور استفاده از سازوکارهای نظارت و ارزیابی، شرایط و زمینه‌های لازم رابرای شفافیت عملکرد، پاسخ‌گویی و اطلاع از میزان تحقق اهداف و مقاصد را فراهم می‌نماید.

هدف از نظارت و ارزیابی دقیق بر فرآیندهای اجرایی عبارتند از:

- جلوگیری از انحراف اهداف و راهبردها و شاخص‌ها در مسیر اجرائی شدن
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندهای اجرائی و اصلاح و تقویت آنها در حین اجرا
- ثبت مرحله به مرحله اقدامات جزئی و نتایج کوتاه مدت
- الگوبرداری فرآیندهای موفق
- اتخاذ تدابیر لازم و ترسیم صحیح و شفاف گردش فعالیت‌ها و تعاملات، ضامن اجرای این سند است.
- اجرای راهبردها و دستیابی به شاخص‌های کلیدی عملکرد، مستلزم تفکیک راهبردهای کلان به راهبردهای حوزه ای به صورت کاربردی و تدوین شاخص‌های کلیدی عملکرد با تعیین فرمول محاسبه‌ی هر شاخص عملکرد آن در دو سال گذشته و جاری، همچنین عملکرد این شاخص‌ها در ۲ سال آتی است.
- تقدیرازبرنامه‌های مؤثر و مجریان آن

علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه‌ها، بایستی پیشرفت عملکردها را نیز در فواصل زمانی معین پایش کرد. نتایج سنجش عملکرد باید به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی اهداف راهبردی و شاخص‌ها، مبنائی برای ارزشیابی و ارزیابی دوره‌ای فراهم می‌کند.

این نظام نظارت و ارزیابی تعیین می‌کند که نحوه تعامل با ذینفعان و نحوه نظارت و ارزیابی دبیرستان چگونه است.

مبانی نظری

عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. عملکرد سازمانی تقریباً شامل تمامی اهداف رقابت‌پذیری و تعالی تولیدات، انعطاف‌پذیری، سرعت قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می‌شود به علاوه عملکرد سازمانی را می‌توان به مثابه چتری تعریف کرد که همه مفاهیم مرتبط به موفقیت و فعالیت‌های کل سازمان را در بر می‌گیرد. عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود چرا که بسیاری از وظایف بر اساس آن شکل می‌گیرد به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آیینه عملکردشان مشاهده نمود. اگر به کلمه عمل – کرد توجه کنیم می‌توان هر چیز که نشان دهنده فعالیت یک فرد، واحد یا سازمان است را به آن نسبت دهیم. هر فرایند ارزیابی عملکرد، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات، با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد.با توجه به مطالب گفته شده داشتن یک نظام نظارت و ارزیابی عملکرد مناسب که بتواند معیارهای مقایسه را به درستی تعریف کند و موجب ایجاد یک نظام پایش مناسب شده و نقاط ضعف و قوت را مشخص کند یکی از نیازهای اساسی هر سازمانی است و سازمان آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنا نیست. با مشخص شدن اهمیت ارزیابی و بررسی عملکرد باید معیارهایی برای بررسی عملکرد مشخص نمائیم این معیارها بر اساس اهداف مشخص شده دبیرستان می‌باشد. بر این اساس روش‌هایی برای ایجاد معیارهای مناسب ابلاغ شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به روش کارت امتیازی متوازن اشاره نمود (که در طراحی سند از این روش استفاده شده است) .

شورای نظارت و ارزیابی و به روز رسانی سند

برای دستیابی به این مهم و پیاده سازی و استقرار نظام نظارت و ارزیابی سند، اعمال سازوکارهای ذیل الزامی است:

الف-تشکیل شورا

۱ -اعضای شورا

۱-۱ - مدیریت مدرسه(رئیس)
۱-۲- معاونین آموزشی، پژوهش و فرهنگی و اجرایی و امور دفتری(اعضاء)
۱-۳ -رئیس انجمن اولیاء و مربیان(عضو)
۱-۴ -روابط عمومی (دبیر)

۲ – وظایف شورا:

۲-۱ -رصد و نظارت دقیق برفرآیندهای اجرائی سند
۲-۲ - ممانعت ازانحراف در اهداف، راهبردها وشاخص ها
۲-۳ - بررسی نقاط قوت –ضعف و فرصت‌ها وتهدیدها درحین اجرای سند برای اتخاذ سازوکارهای تقویت و یا رفع موانع
۲-۴ -بررسی و بازنگری درجهت به روزرسانی سالانه سند(در تیر ماه هر سال جلسات فوق العاده بازنگری سند راهبردی با بهره گیری از آمار و اطلاعات عملکرد دبیرستان و ملاحظات محیطی انجام می شود)

۳ –وظایف دبیرخانه :

۳-۱ - تشکیل دبیرخانه
۳-۲ - تشکیل جلسات شورا با هماهنگی رئیس
۳-۳ - ثبت صورت جلسات
۳-۴ - ابلاغ تصمیمات شورا به واحدهای مجری سند
(جلسات شورای نظارت به صورت ماهانه برگزار می‌شود. دبیرخانه ۱۵روز یکبار برگزار می‌شود)

ب- استقرار نرم افزار کارت امتیاز متوازن

این نرم افزار مناسب و مطلوب ارزیابی متوازن باید دارای قابلیت‌های ذیل باشد :

- به اندازه کافی انعطاف پذیر بوده و امکان تعبیه بر روی سیستم‌ها-شبکه‌های مختلف کامپیوتری (فناوری جاری مورد استفاده در سازمان) و امکان کار با روش‌های متنوع مدیریت عملکرد را داشته باشد.
- از جذابیت لازم برای کاربر برخوردار بوده و در حد ممکن ساده و از سهولت در استفاده برخوردار باشد.
- قابلیت دریافت و پردازش تعداد نامحدود سنجه‌ها را دارا و از انعطاف لازم برای اداره حجم قابل توجهی سنجه برخوردار باشد تا امکان پیگیری نتایج از سرتاسر سازمان را فراهم آورد.
- قابلیت برقراری ارتباط بین اهداف و منظرها، اهداف کمی به سنجه‌ها، و ابتکارات اجرایی به اهداف کمی را دارا باشد.
- امکان مدیریت و احاطه بر روابط علی و معلولی که در واقع معرف استراتژی سازمان است را فراهم کند.
- نقشه‌های استراتژی را با نمودار و اشکال قابل فهم و آسان و در عین حال جذاب ارائه نماید.
- قابلیت ورود اطلاعات سنجه‌های عملکرد را از مکان‌های متفاوت فیزیکی و غیر فیزیکی فراهم آورد(تعدد مکان ورود اطلاعات).
- از قابلیت پذیرش توضیحات متنی (تعریف و توضیح) در کنار ارقام و اعداد برخوردار باشد.
- قابلیت تخصیص یک متولی مشخص به هر سنجه عملکرد را برای ارتقاء مسئولیت پذیری دارا باشد.
- از قابلیت کار با انواع سنجه‌ها در هر شکل و اندازه و توصیفی برخوردار باشد.
- مانند یک بانک اطلاعاتی از قابلیت انباشت داده‌ها در مدت زمان طولانی و برقراری ارتباط لازم بین داده‌ها برخوردار باشد.
- یک نرم افزار ارزیابی متوازن کارآمد باید امکان وزن‌دهی به سنجه‌های مختلف را به نسبت اهمیت فراهم آورد.
- تا جایی که ممکن است از قابلیت مقایسه‌ای بیشینه برخوردار باشد.
- کاربران باید بتوانند در یک نگاه، وضعیت عملکرد مربوط به سنجه مورد نظر را بر اساس یک شاخص وضعیت قابل فهم و آسان تعیین کنند.
- از قابلیت سفارشی سازی انبوه برخوردار باشد تا کاربران بتوانند به سادگی سیستم را به دلخواه خود سفارشی کنند.
- منوها باید منطقی، قابل فهم و به راحتی قابل پیمایش باشند.
- قابلیت تغییر سریع و آسان از نمایش خلاصه یک وضعیت عملکرد تا نمایش تفصیلی اطلاعات یک سنجه را در اختیار کاربران قرار دهد.
- از قابلیت تجزیه و تحلیل آماری (برای مثال روندها) بر روی سنجه‌های عملکرد برخوردار باشد.
- از قابلیت هشدار در مواقع عدم تجانس سنجه در محدوده قابل قبول برخوردار باشد.
- قابلیت ارائه طیف وسیعی از انواع گزارش‌ها را به صورت چاپی دارا باشد.
- از قابلیت استفاده از نتایج جاری و موجود برای پیش بینی عملکرد آتی برخوردار باشد.
- از قابلیت تجزیه و تحلیل what-if برای نقد فرضیات در نظر گرفته شده هنگام تهیه نقشه استراتژی برخوردار باشد.
- قابلیت الصاق مستندات مورد نیاز از قبیل گزارش‌های کارشناس تحلیلگر، مباحثه‌ها را دارا باشد.
- قابلیت ارسال پیام و نقطه نظرات و دیدگاه‌های شخصی کاربران برای برقراری ارتباط حداکثری با ایشان و ایجاد بینش لازم برای بهبود برخوردار باشد.
- از قابلیت جمع‌آوری و تفکیک اطلاعات به طور خودکار برخوردار بوده و مانع ورود و کدگذاری اطلاعات تکراری گردد.
- ازقابلیت انتشار و به اشتراک‌گذاری اطلاعات از طریق وب (Internal , External) برخوردار باشد(Web-enable) .
- از قابلیت کپی و الصاق برخوردار باشد.
- از انعطاف پذیری لازم برای تغییر اندازه در راستای نیازهای آتی سازمان با توجه به افزایش پیچیدگی یا افزایش تعداد کاربران نرم‌افزار برخوردار باشد.
- از سطوح امنیتی لازم برای دسترسی کاربران به میزان مورد نیاز نه بیشتر(دسترسی محدود)، برخوردار باشد.