

برنامه ریزی استراتژیک از آغاز تا انجام

برنامه ریزی استراتژیک حوزه معاونت پژوهش ، برنامه ریزی و نیروی انسانی
اداره کل آموزش و پرورش استان فارس

ناظر:
دکتر فریدون خاوری

مجریان:
محمد بیضایی نژاد
طیبه شرزه یی
خرداد ۱۳۹۱

سرشناسه	: بیضایی نژاد، محمد، ۱۳۴۰ - مجری پژوهش.
عنوان و پدیدآور	: برنامه ریزی استراتژیک، از آغاز تا انجام حوزه معاونت پژوهش، برنامه ریزی و نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش ناظر: فرشید قاسمی؛ مؤلفان: محمد بیضایی نژاد، طیبه شرزه‌یی.
مشخصات نشر	: شیراز، آکادمی، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص. جدول.
شابک	: 978-600-92909-9-4
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا	
موضوع	: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس. معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی. آموزش و پرورش -- ایران -- برنامه‌ریزی. برنامه‌ریزی استراتژیک -- ایران -- فارس.
شناسه‌ی کتاب	: شرزه‌یی، طیبه، مجری پژوهش.
شناسه‌ی افزوده	: قاسمی، فرشید، ۱۳۴۹ -، ناظر.
رده‌بندی کنگره	: ۳۹۰ ب ۹ ف / ۲۹۶۰ I.B
رده‌بندی دیویی	: ۱/۵۵۰۳۲
شماره‌ی کتابشناسی ملی:	: ۹۸۳۶۲۰

برنامه ریزی استراتژیک از آغاز تا انجام
اداره کل آموزش و پرورش استان فارس
معاونت پژوهش، برنامه ریزی و نیروی انسانی
مؤلفان: محمدبیضایی نژاد، طیبه شرزه‌یی
ویراستار: دکتر فرشید قاسمی
کارگروه برنامه ریزی استراتژیک:
رحیم کامیاب، محمد جاودانی، بهنام محمدی، غلامرضا عزیزی، داوود ابراهیمی، محمدحسن
قادری، عبدالرضا سرانجام، محمدبیضایی نژاد، طیبه شرزه‌یی
چاپ اول / ۱۳۹۲ / ۱۰۰۰ جلد / چاپ: فخر ایران
طرح جلد: مجتمع تبلیغاتی سالیس
صفحه آرایشی: مجتمع تبلیغاتی سالیس
پست الکترونیکی: tsharze@yahoo.com و beizaeinezhad@yahoo.com
حق چاپ برای مؤلفان محفوظ است

فہرست

صفحه.....

۷ سخن نخست

۹ پیشگفتار

۱۱ فصل اول: کلیات

۲۷ فصل دوم: تدوین استراتژی هدف های بلند مدت و چشم انداز

۴۱ فصل سوم: ارزیابی عوامل بیرونی

۵۵ فصل چهارم: ارزیابی عوامل درونی

۶۷ فصل پنجم: تدوین استراتژی ها

۸۳ فصل ششم: تعیین جایگاه حوزه معاونت در ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی

۹۳ فصلا هفتم: اولویت بندی استراتژی ها

۱۰۷ فصلا هشتم: طراحی برنامه های عملیاتی

۱۱۷ اداره آموزش نیروی انسانی

۱۲۵ اداره طرح و برنامه

۱۳۵ گروه پژوهش

۱۴۹ تولید محتوا

۱۶۱ اداره فناوری

۱۷۲ منابع

«لازمه اجرای سند تحول
بنیادین در آموزش و پرورش،
برنامه ریزی دقیق و تهیه
نقشه عمل به آن، تارسیدن
به اهداف تعیین شده است.»
مقام معظم رهبری

سخن دوم

الزام به اتخاذ استراتژی مناسب در ابتدای هزاره سوم یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. گذر سلامت از این عصر پرشتاب، در گرو درک واقعیت های این زمان و برنامه ریزی صحیح و استراتژیک است. از دیدگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی برنامه ریزی باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- آینده نگر، هدفمند و متناسب نیازهای واقعی
- صحیح، عقلانی و مشروع
- گسترش دهنده فضایل اخلاقی، انضباط اجتماعی و وجدان کاری
- رشد دهنده نوآوری و خلاقیت علمی

بر این اساس حوزه معاونت پژوهش، برنامه ریزی و نیرسی است. یکی از وظایف اصلی این اداره کل آموزش و پرورش فارس با توکل برخداوند متعال و به تاسی از فرمایشات ائمه معصومین درجه به رهنمودهای مقام معظم رهبری، نسبت به تهیه، تدوین و اجرای برنامه استراتژیک حوزه معاونت در قالب کتاب حاضر اقدام نمود. شایان ذکر است، برنامه مذکور با توجه به سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، نقشه جامع علمی کشور و برنامه توسعه پنج ساله کشور و استان فارس همچنین مطالعه آخرین نظریه ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک تنظیم شده است.

به منظور تعیین جهت برنامه، ترسیم چشم انداز حرکت و تدوین مأموریت ها و اهداف بلند مدت با توجه به عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی، انجام شد. محققاً اثر بخشی برنامه ها منوط به تجزیه و تحلیل اطلاعات است و کارگروه های برنامه ریزی براساس آن، راه را برای تدوین اهداف سالانه هر حوزه هموار نمود.

از آنجا که تعیین اهداف نوعی تعهد نسبت به آینده و همسویی در افراد ایجاد می کند و

پا فشاری نسبت به وضع موجود را کاهش می دهد، طراحی برنامه عملیاتی که بتواند به تحقق اهداف کمک کنند، ضرورت می یابد. این برنامه مشخص می کنند برای رسیدن به وضع مطلوب چه کاری، چرا، چگونه، توسط چه کسی، در چه زمان و مکانی و با چه منابعی در راستای کدام هدف انجام شود.

بدیهی است برای ارتقای فرایندها و اجرای برنامه های عملیاتی لازم است کلیه بخش های درون سازمانی اهتمام جدی خود را به کار گیرند و همچون حلقه های زنجیر، در تحقق اهداف مجموعه تلاش کنند. به علاوه همکاری و حمایت بخش های برون سازمانی و فرادستی در فراهم سازی بستر اجرایی این برنامه ها نیز می تواند سهم بسزایی را ایفا کند که لازم است از نگاه تیزبین مدیران این سازمان به دور نماند.

از آنجا که تدوین برنامه حاضر بتواند زمینه را جهت تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش فراهم آورد در پایان از تمامی افرادی که از تولید برنامه استراتژیک این معاونت حمایت کردند به ویژه مسئول محترم استان حاج آقا روزی طلب و شورای محترم معاونین اداره کل آموزش و پرورش فارس سپاسگزاری می نمایم.

دکتر فرشید قاسمی

معاون پژوهش، برنامه ریزی و نیروی انسانی
اداره کل آموزش و پرورش استان فارس

امام صادق (ع) در بحث
 مدیریت می فرمایند:
 باشر کبار امورک بنفسک و
 کل ما صغر منها الی غیرک
 کارهای بزرگ و مهم را خودت
 انجام بده و کارهای کوچک را
 به دیگران بسپار
 (جوادی آملی، ۱۳۹۰)

پیشگفتار

به منظور برنامه ریزی برای فعالیت های حوزه معاونت پژوهش، برنامه ریزی و نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس در سال ۱۳۹۰، معاون حوزه آقای دکتر قاسمی، مجریان طرح و مسئولان اداره ها و گروه های حوزه معاونت را به تدوین برنامه ریزی استراتژیک مأمور ساخت. بدین ترتیب، محور طرح پیشنهادی زیراز طرف مجریان به معاون پژوهش و برنامه ریزی اداره کل ارائه و پس از تأیید کار برنامه ریزی آغاز شد. در این برنامه ریزی مسئولان اداره ها و رئیس گروه ها و کمیته های مسئولان حوزه های فناوری، ارتقا و آموزش نیروی انسانی، پژوهش، تحلیل محتوا، طرح و برنامه، پرورشکده معلم حضور داشتند. بسیاری از جلسه ها با حضور اثربخش معاون پژوهشی اداره کل برگزار شد.

در انتها، تک - طرح پیشنهادی

مراحل	فعالیت ها	خروجی ها
آشنا سازی	معرفی مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک و مراحل کار	آشنایی اعضا
گرد آوری اطلاعات	مطالعه چشم انداز جمهوری اسلامی، مطالعه برنامه پنج ساله پنجم، مطالعه هدف های اداره کل، طرح کلیف و گزارش ها و اسناد بالا دستی	تدوین مأموریت ها و ارزش ها
	ارزیابی عوامل درونی و بیرونی	فرصت ها، تهدیدها، قوت ها، ضعف ها
ترکیب عوامل	ترکیب عوامل درونی و بیرونی و استخراج استراتژی های قابل قبول	استراتژی های قابل قبول
آینده نگری	تعیین هدف های استراتژیک	هدف های بلند مدت
	بررسی چشم اندازهای پیشنهادی اعضای کار گروه	تعیین چشم انداز حوزه معاونت
اولویت بندی استراتژی ها	ساخت و تکمیل ماتریس داخلی و خارجی	تعیین جایگاه استراتژیک حوزه
	برنامه ریزی استراتژیک کمی	اولویت بندی استراتژی ها
	فعالیت کار گروه برای تعیین استراتژی ها	استراتژی های هر بخش
برنامه ریزی عملیاتی	تدوین سیاست ها، اهداف و برنامه های سالانه	برنامه های سالانه

دو هدف مهم این برنامه ریزی از نگاه معاون حوزه عبارت بودند از:

- برنامه ریزی استراتژیک حوزه معاونت پژوهش اداره کل آموزش و پرورش استان فارس
 - ارائه الگویی عملی برای سایرین
- گزارش پژوهش در هشت فصل تنظیم شده است .

در فصل اول که فصل کلیات است به هدف ها و ضرورت های تحقیق ، روش ، ابزار و مراحل تحقیق پرداخته شده است.

در فصل دوم مأموریت ها، هدف ها و چشم انداز حوزه معاونت پژوهش و اداره ها و گروه ها و شرح چگونگی تدوین آنها آمده است .

در فصل سوم عوامل بیرونی در قالب فرصت ها و تهدید های پیش روی اداره کل شناسایی و ارزیابی شده اند .

فصل چهارم که در واقع ادامه فصل سوم است شناسایی و بررسی عوامل درونی را در بر دارد . فصل پنجم دستاورد فعالیت های دو مرحله قبل را در خود جای داده است . در این فصل با ترکیب عوامل بیرونی و درونی در فصل های قبل تنظیم شده است ، استراتژی های قابل قبول در چهار دسته تدوین شده اند ؛ این چهار دسته عبارتند از : استراتژی های تهاجمی ، محافظه کارانه ، رقابتی و تدافعی . در فصل ششم به منظور استراتژی بندی استراتژی ها ، جایگاه معاونت پژوهشی اداره کل در ماتریس نه خانه و ماتریس چهار خانه تعیین شده است .

فصل هفتم در ادامه فصل ششم اولویت بندی استراتژی ها و تعیین اولویت های اداره ها و گروه های حوزه معاونت پژوهشی اداره کل را به عهده گرفته و با استفاده از ماتریس استراتژی های کمی ، اولویت ها تعیین شده اند .

در فصل هشتم ابتدا سیاست های اجرایی تدوین شده و به دنبال آن برنامه های عملیاتی اداره ها و گروه ها آمده است .

از زحمات اعضای کارگروه برنامه ریزی که در تهیه و تدوین و اجرای برنامۀ استراتژیک زحمات فراوانی را متحمل شده اند و مشخصات آن ها در ماتریس زیر آمده است .

محمد بیضایی نژاد

طیبه شرزه یی

ماتریس دو - مشخصات اعضای کار

فرشید	قاسمی	معاون پژوهشی، برنامه ریزی و نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس	دکتر تخصصی برنامه ریزی درسی
۱			
محمد	جاودانی	معاون مرکز آموزش نیروی انسانی سلمان فارسی	دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی
۲			
بهنام	محمدی	رئیس اداره برنامه ریزی تأمین و آموزش نیروی انسانی	کارشناس ارشد مدیریت
۳			
غلامرضا	عزیزی	رئیس اداره فناوری اطلاعات	کارشناس ریاضیات
۴			
داوود	ابراهیمی	کارشناس فناوری	کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
۵			
وحید	کلیچ	رئیس گروه تحقیقات و پژوهش	کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی
۶			
محمد حسن	قادری	کارشناس پژوهشکده معلم	کارشناس علوم تربیتی
۷			
عبدالرضا	سر انجام	رئیس گروه بررسی محتوای آموزشی و پرورشی	دانشجوی ارشد برنامه ریزی درسی
۸			