

اداره کل آموزش و پرورش استان فارس

سند راهبردی

گروه تحقیق و پژوهش و پژوهشکده معلم

۱۳۹۵-۱۳۹۹

معد

دکتر آیسردا گل دمان

ناظر:

دکتر قاسم سلیمی

(عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز)



۱۳۹۵

گل‌دهان، آیسودا

سند راهبردی گروه تحقیق و پژوهش و پژوهشکده معلم ۱۳۹۵-۱۳۹۹/مجری آیسودا گل‌دهان؛ ناظر قاسم سلیمی.

مشخصات نشر: شیراز: همارا، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۱۵۶ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۲۲-۷۸-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

موضوع: ایران. وزارت آموزش و پرورش. اداره کل آموزش و پرورش استان فارس. پژوهشکده معلم - برنامه‌ریزی

موضوع: برنامه‌ریزی آموزشی - ایران - فارس

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی - ایران - فارس

شناسه افزوده: قاسم سلیمی، قاسم

رده کنگره: ۱۳۹۵ س۹ش/LA۱۳۵۴

رده دیویی: ۲۲۲۷۰/۹۵۵۶۳۲۲

شماره کتابشناسی ملی: ۴۴۶۲۸۹۰

انتشارات: همارا

شیراز-فلکه گار-کو ۱۰

تلفن: ۰۷۰۳۲۲۸۶۹۳-۳۲۲۶۲۴۲۹ www.hamaralib.ir

نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۸۲۲-۷۸-۵

ناظر چاپ: مریم رهبر

تایپ: مریم اکبری

ویراستار: علیرضا طالبان

ایده طرح جلد: آیسودا گل‌دهان

گرافیکست طرح جلد: بهاره بهره‌بر

لیتوگرافی و چاپ: مهر

التَّائِبُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ

برنامه‌ریزی و آینده نگری قبل از شروع کار آدمی را از پشیمانی ایمن می‌سازد.

(امیرالمومنین علی(ع)، میزان الحکمه، جلد ۲ صفحه ۵۵۱)

پیشگفتار

امروزه مدیریت سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی و پژوهشی به چیزی بیش از برنامه‌های سنتی نیاز دارند. مفروضات برنامه‌های سنتی دیگر پاسخگوی نیازهای در حال تغییر مشتریان آموزشی و پژوهشی نیست. تغییرات در منابع فیزیکی، مالی، انسانی، اطلاعاتی و نیازها و انتظارات پژوهشی معلمان که از جمله مشتریان آموزش و پرورش هستند، منجر به تحولاتی شده است. این روندهای متغیر پیرامونی و درونی همیشه با خود فرصت‌ها، چالش‌ها، نقاط قوت و ضعف‌های جدیدی برای مدیران و برنامه‌ریزان به همراه دارد. از سوی دیگر سازمان با عنایت به محیط درونی بیرونی خود بایستی در حال آفرینش و بازسازی باشد. بر این اساس تدوین چشم انداز مناسب و استراتژی‌های مطلوب، بازنگری در اهداف بلندمدت، شناسایی مداوم آن با توجه به سند تحول بنیادین و سایر اسناد بالا دستی از جمله وظایف مدیران و برنامه‌ریزان گروه تحقیق و پژوهش و پژوهش‌کده معلم فارس می‌باشد. با توجه به واقعیت‌های مذکور، تدوین برنامه راهبردی جهت سال‌های ۹۵ تا ۹۹ گروه تحقیق و پژوهش و پژوهش‌کده معلم، با حضور رئیس، مسئولین بخش‌ها و کارشناسان پژوهش از آبان ۹۴ تا مرداد ۹۵ برگزار گردید. نتایج جلسات توسط تیم مدیر ررسی و گزارش آن در کمیته برنامه‌ریزی راهبردی در قالب این سند تدوین شد.

تدوین برنامه راهبردی پژوهش‌کده معلم براساس مدل برایشون انجام شد. مدل برایشون توسط جان ام. برایشون ۱۹۹۵ برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی طراحی شده است. این مدل در موارد متعددی در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی داخل و خارج از کشور برای تدوین برنامه راهبردی استفاده شده و برای این گونه سازمان‌ها اثربخشی قابل‌توجهی داشته است.

اعضای تیم ابتدا با مفاهیم برنامه‌ریزی و مدل برایشون در قالب دوره ضمن خدمت آشنا شدند. سپس در جلسات، مطابق با مدل برایشون، وظایف سازمانی رسمی و غیررسمی و مخاطبان پژوهش‌کده معلم تحلیل شدند. بر اساس اطلاعات حاصل و تحلیل‌های بیشتر، مأموریت پژوهش‌کده و ارزش‌های آن تنظیم گردید. پس از آن محیط خارجی و داخلی پژوهش‌کده تحلیل و با اطلاعات تولید شده تا این مرحله، موضوعات راهبردی تعیین شدند. برای هر موضوع راهبردی، راهبرد مناسب تنظیم و برای تحقق هر راهبرد، راهکارهای موثر طراحی گردید. در ادامه برنامه‌های عملیاتی با توجه به راهکارها به تفصیل شرح داده شده است. با نظر به تحقق راهبردها و راهکارها، دور نمای موفقیت گروه تحقیق و پژوهش و پژوهش‌کده معلم تنظیم شد و در پایان نظارت بر برنامه‌های عملیاتی تدوین گردید. این مجموعه شامل ۱۰ فصل می‌باشد. در فصل اول گزارشی از وضعیت گروه تحقیق و پژوهش و پژوهش‌کده معلم ارائه شده و به روش انجام برنامه‌ریزی راهبردی و اسناد بالا دست مطالعه شده اشاره گردیده است. در فصل‌های دوم تا دهم نتایج اجرای گام‌های مدل برایشون ارائه شده است.

دکتر آیسودا گل‌دهان

۹۵/۶/۱۰

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات	۱۳
فصل دوم: تحلیل وظایف رسمی و غیررسمی	۱۸
فصل سوم: تحلیل مخاطبان	۲۱
فصل چهارم: تنظیم بیانیه مأموریت	۳۶
فصل پنجم: تحلیل محرک	۳۸
فصل ششم: تعیین موزرعات راهبردی	۷۱
فصل هفتم: تعیین راهبردها	۸۰
فصل هشتم: تعیین راهکارها و برنامه‌های عملیاتی	۸۷
فصل نهم: دورنمای موفقیت گروه تحقیق و پژوهش و پژوهشگاه معلم	۱۴۹
فصل دهم: نظارت بر برنامه‌های عملیاتی	۱۵۰
فهرست منابع	۱۵۵

تغییرات اجتماعی - اقتصادی، سرعت گسترش اطلاعات و تغییرات فناوری‌ها، از یک سو و عدم تناسب محتوای برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه و مطلوب نبودن سطح دانش و مهارت‌های اکتسابی دانش‌آموزان مدارس از سوی دیگر، نظام آموزش و پرورش را وارد دوران جدیدی کرده است که رقابت و کیفیت از مشخصه‌های اصلی آن محسوب می‌شود. بر این اساس شرایط رقابتی حاضر و دستاوردهای چشمگیر جوامع طی ادوار مختلف نشانگر این واقعیت است که برنامه‌ریزی به عنوان مهمترین رکن رشد و توسعه سازمان‌های علمی و آموزشی پیوسته جایگاه ویژه‌ای داشته است. از این رو نظام آموزشی چون دیگر سازمان‌ها باید دید و نگرش سنتی را کنار گذاشته و برای پیروزی در رقابت، بهترین راهبرد را انتخاب نماید.

فلسفه نهایی برنامه‌ریزی بالا بردن احتمال موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج مورد انتظار و مناسب آن می‌باشد. داشتن برنامه، ضمن فایده آن به عنوان دستور کار مدیریت سازمان، یکی از روش‌های برجسته پاسخگویی به مخاطبان بوده و چارچوب عملکرد سازمان را نیز تعیین می‌کند. سازمان‌ها برای کسب جایگاه مطلوب خود، نیازمند چهار مرحله‌ی اساسی می‌باشند از جمله: تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، فراهم نمودن امکانات و اجرای مناسب برنامه‌ها. این راستا یکی از مناسب‌ترین مدل‌ها، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی می‌باشد. این مدل برنامه‌ریزی، علاوه بر تهیه دستور کار مرسوم برای سازمان، به علت درگیری واحدهای مختلف در مراحل تهیه برنامه، موجب ارتقای سطح نگرش مدیران نیز می‌گردد. تدوین چنین اندازه و دیدگاه مطلوب توسط مدیران با مشارکت کارکنان و گروه‌های مرتبط، توافق بر سر مأموریت و یا رسالت سازمان و تعیین ارزش‌هایی که با رعایت آنها سازمان بتواند مأموریت خود را تحقق بخشیده و به چشم انداز مناسب در طی برنامه برسد، بازنگری در برنامه‌ها و پایش ارزشیابی مداوم آنها از جمله وظایف مهم مدیران و برنامه‌ریزان می‌باشد.

پژوهشکده معلم فارس به عنوان بزرگ‌ترین مرکز پژوهشی برای معلمان استان فارس علاوه بر مسئولیت و وظایف گسترده و عمیق پژوهشی و آموزشی، وظیفه‌ی حفظ و حراست از جایگاه و حیثیت علمی معلمان استان را نیز بر عهده دارد. بدین منظور نیاز به مطالعاتی نوگرا و گسترش دهنده مرزهای دانش دارد که در عین حال از یکپارچگی لازم نیز بین بخش‌های مختلف برخوردار باشد. بر این اساس امید است تدوین اولین ویراست برنامه‌ی راهبردی پژوهشکده معلم که حاصل نشست‌های متعدد مدیران کارکنان پژوهشکده معلم است به عنوان مسیری روشن جهت اهداف متعالی پژوهشکده فرا روی فعالیت‌ها قرار گیرد و همچنین به عنوان الگوی مطلوب و پسندیده در سایر بخش‌های آموزش و پرورش و حتی سطح کلان‌تر نیز مورد استفاده قرار گیرد.

عبدالرسول احمدی

معاون پژوهش، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی

آموزش و پرورش فارس

سازمان‌ها از جمله موسسات آموزشی در زمانه‌ای به حیات خود ادامه می‌دهند که چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع توجه به رهبری و مدیریت استراتژیک در آنها را بیش از پیش مورد تاکید قرار داده است. بر این اساس صاحب‌نظران بر این باورند که قدرت برنامه‌ریزی استراتژیک بر توانایی این نوع برنامه‌ریزی در کمک به سازمان‌ها برای پیش‌بینی و پاسخگویی به تغییرات با توسل به شیوه‌های کارآمد است. پیتر دراگر^۱ (۱۹۹۷) تعبیر زیبایی از برنامه‌ریزی راهبردی دارد. به زعم وی "برنامه‌ریزی استراتژیک با تصمیم‌های آینده سرکار ندارد، بلکه به آینده تصمیمات کنونی می‌پردازد. آنچه ما امروز انجام می‌دهیم ما را برای آینده آماده خواهد کرد". برنامه‌ریزی استراتژیک با خلق چشم انداز سازمان (آنچه سازمان در آینده باید باشد)، آغاز می‌گردد. این نوع برنامه‌ریزی به عنوان بخشی از نظام جامع مدیریت استراتژیک پیوند عمیقی با عملکرد سازمانی دارد. از این رو پژوهش‌های سازمانی نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست و البته دستیابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن خواهد داشت. آنچه مسلم است در مورد تأثیر برنامه‌ریزی راهبردی در عملکرد سازمانی گروه چهار نظر نموده‌اند، گروهی معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی حربه مناسبی برای سازمان جهت هماهنگی با محیط خارجی است، گروه دیگر معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی برای تشخیص فرصت‌ها و محدودیت‌ها، دادن دید نسبت به مسائل مدیریتی، به مدیران، ایجاد تغییرات، ارتقاء تفکر آینده نگری و ایجاد نگرش‌هایی در مورد تغییر، می‌تواند به مدیران کمک‌های قابل ملاحظه‌ای نماید به طوری که خلاصه مطالعات نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از قوی‌ترین ابزارهای مدیریت، جهت توسعه محیط‌های آموزشی و تحقیقاتی می‌باشد. با این رویکرد و نگاه آینده نگران، پژوهشکده معلم فارس در سال ۱۳۹۴ تصمیم گرفت برای آینده خود برنامه راهبردی تدوین کند. بر این اساس و ضرورت تدوین سند جامع، شورای تدوین سند راهبردی در پژوهشکده شکل گرفت و محصل تلاش‌های چند ماهه این شورا سندی است که پیش روی صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش می‌باشد.

در تهیه و تدوین این سند تلاش گردید نتایج برنامه‌های راهبردی با رویکردی عملکرد پژوهشکده پیوند بخورد و اهتمام به این موضوع همواره باور مدیران این مجموعه بوده است. نوشتار پیش‌رو گزارش نهایی "سندین برنامه راهبردی و عملیاتی پژوهشکده معلم" می‌باشد که در آبان ماه ۱۳۹۴ زیر نظر معاونت پژوهشی اداره کل آموزش و پرورش فارس، "تحت عنوان آغاز و در مردادماه ۱۳۹۵ کار آن به اتمام رسید. در پایان مجری پروژه اذعان دارد به منظور تحقق اهداف هر یک از بخش‌های مذکور، مجموعه‌ای از کارشناسان با تجارب مرتبط، در تیم پژوهشی همکاری داشتند. همچنین به منظور هم‌اندیشی، تبادل نظر و تصویب برنامه‌های تدوین شده، جلسات متعددی با کارشناسان و مدیران پژوهشکده برگزار گردید. اینک که کار تدوین سند راهبردی به اتمام رسیده است بر خود فرض می‌دانند از حمایت‌های عالمانه و صادقانه مدیر کل محترم سازمان آموزش و پرورش استان فارس جناب آقای حمیدرضا آذری، معاونت محترم پژوهش جناب آقای عبدالرسول احمدی، مجری محترم سرکار خانم دکتر آیسودا گل‌دهان و تمامی کارشناسان پرتلاش پژوهشکده تشکر و قدردانی به عمل آید. همچنین از ناظر طرح، جناب آقای دکتر قاسم سلیمی عضو هیات علمی دانشگاه شیراز که همکاری صمیمانه‌ای با اعضای تیم برنامه‌ریزی داشتند، کمال تشکر را دارم. امید است با اجرای این طرح شاهد رشد و توسعه پژوهشکده معلم فارس در سال‌های پیش‌رو باشیم.

قاسم نعمتی

رئیس پژوهشکده معلم فارس