



گزارش سند استراتژیک
«بخش آموزش عمومی استان گلستان»
(افق ده ساله)

ذیل

«سند چشم انداز استان گلستان»

و

«سند آمایش سرزمین استان گلستان»

کارفرما

استانداری گلستان

مجری

اداره کل آموزش و پرورش گلستان

مشاور

دانشگاه گلستان

(بهار ۱۴۰۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سرشناسه	: ایران. وزارت آموزش و پرورش. اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان
عنوان و نام پدیدآور	: گزارش سند استراتژیک «بخش آموزش عمومی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»/ مجری اداره کل آموزش و پرورش گلستان؛ کارفرما استانداری گلستان؛ مشاور دانشگاه گلستان.
مشخصات نشر	: گرگان : هورسان، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ع، ۳۰۳ص.
شابک	: ۹۷۸-622-90209-8-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه:ص. [۲۸۶]-۲۸۷.
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی -- ایران -- گلستان Strategic planning -- Iran -- Golestan آموزش و پرورش -- ایران -- گلستان -- برنامه ریزی Education -- Iran -- Golestan -- Planning آمایش سرزمین -- ایران -- گلستان Reclamation of land -- Iran -- Golestan (Province)
شناسه افزوده	: استانداری گلستان
شناسه افزوده	: دانشگاه گلستان
شناسه افزوده	: Golestan University
رده بندی کنگره	: HD ۳۰/۲۸
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲۵۵۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۳۵۱۷۱۹
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



گزارش سند استراتژیک «بخش آموزش عمومی استان گلستان» (افق ده ساله) ذیل «سند چشم انداز استان گلستان» و «سند آمایش سرزمین استان گلستان»

تهیه و تنظیم: دانشگاه گلستان
ویراستار فنی: زهرا خانی
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری: ۳۰۳ ص
قطع: رحلی
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۰۲۰۹-۸-۲
نشر: هورسان/گرگان
چاپ: دیجیتال خشنود ۰۹۳۵-۳۲۲۶-۰۹۶۳-۰۱۷۳۲۲۶
قیمت: ۱۱۰۰۰۰۰ تومان



دست در دست هم دهیم به مهر
گلستا فوسر را کنیم آباد

مستندات قانونی و رسمی پژوهش

این پژوهش بر اساس؛

الف) ابلاغیه استاندار گلستان به دستگاه های اجرایی به شماره

۱۴۰۰/۱/۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

ب) ابلاغ مصوبه شورای برنامه ریزی و توسعه استان به شماره

۱۴۰۱/۰۹/۲۷ مورخ ۵۲۴۰۲۰

ج) ابلاغیه شماره ۵۳۴۵۵۱ مورخ ۱۴۰۱/۱۰/۰۳ «شورای

پژوهش استان گلستان» و تایید «شورای عتف» وزارت

علوم، تحقیقات و فناوری کشور

د) قرارداد شماره ۱۸ مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۵ فی مابین استانداری

گلستان و دانشگاه گلستان

انجام شده است.

شناسنامه طرح

◀ عنوان طرح: گزارش مذاستراتیک بخش آموزش عمومی استان گلستان

◀ کارفرما: استانداری گلستان

◀ مجری: اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان

◀ مشاور پروژه: دانشگاه گلستان

◀ مدیر پروژه: آقای دکتر جعفر میرکوتلی، دکترای بخرفیا کرایش برنامه ریزی شهری و سینت علمی دانشگاه گلستان

◀ ناظرین پروژه:

علی نورانی، معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان
آقای محمد رضا نوروزی معاون آموزش و پژوهش دفتر برنامه ریزی، بودجه و تحول اداری استانداری

◀ مشاورین علمی پروژه:

۱- دکتر جعفر میرکوتلی - دانشکده علوم انسانی دانشگاه گلستان - اساتد تام و سینت علمی گروه بخرفیا و برنامه ریزی شهری
۲- دکتر علی محمد زنگنه - دارای مدرک دکتری پزشکی و کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت بهداشت عمومی (mph) از دانشگاه علوم پزشکی تهران و دکتری مدیریت از دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی تهران
۳- محمد حسن پامور - دکترای مدیریت سیاستگذاری، بخش عمومی - دانشگاه تربیت مدرس - مشاور مدیریت
۴- حمیدرضا دکلوب - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - مربی و مدرس رشته مدیریت

◀ با مشارکت مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بخش آموزش عمومی استان گلستان:

۱- مدیر مشاورین مدیرکل آموزش و پرورش	۸- حاج امان یزد، معاون آموزش، پژوهش و برنامه ریزی اداره کل فنی حرفه ای استان گلستان	۱۵- محمد رضا مهدوی نیارینس اداره سلامت هی دوره های مولود آموزشی اداره کل آموزش و پرورش
۲- محمد تقی قلی نژاد، معاون آموزش متوسطه اداره کل آموزش و پرورش	۹- دکتر حسینی یروانی مشاور رئیس دانشگاه علوم پزشکی	۱۶- رضا ابراهیمی کارشناس ارزیابی عملکرد اداره کل آموزش و پرورش
۳- موسی کابلی معاون پرورشی و فرهنگی اداره کل آموزش و پرورش	۱۰- محمد فرخ زاده معاون تربیت و سلامت دانشگاه گلستان	۱۷- سید عباس موسوی کارشناس مسئول فنی حرفه ای و کلادانش اداره کل آموزش و پرورش
۴- رضا طبر سماعون تربیت بدنی و سلامت اداره کل آموزش و پرورش	۱۱- نورالدین جهانگیر سیرخان اقتصاد دانش نیان پارک علم و فناوری	۱۸- سید سعید حسینی رئیس اداره تکنولوژی و گروه های آموزشی ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش
۵- محمود حسین زکری سرپرست معاونت پژوهش، برنامه ریزی و توسعه منابع اداره کل آموزش و پرورش	۱۲- سید حسن حسینی مسئول تحول اداری اداره کل تعاون و کار و رفاه اجتماعی	۱۹- سید رضا حسینی تبار کارشناس اداره کل آموزش و پرورش
۶- سیده باحتملی معاون آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش	۱۳- محمد شریعت زاده معاون فرهنگی جهاد دانشگاهی	۲۰- عباس مظفری رئیس اداره مراقبت در برابر آسیب های اجتماعی اداره آموزش و پرورش
۷- احمد داوطلب معاون و قتر اقتصادی استانداری	۱۴- بنزاد سائز زاده کارشناس اداره کل فناوری اطلاعات	

◀ بهکاران پروژه (تیم علمی و برنامه ریزی):

<p>۶- خانم فاطمه کللی- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی- موسسه آموزش عالی پژوهش مدیریت و برنامه ریزی کشور و پژوهشگر ارشد</p>	<p>۱- آقای حمیدرضا کوب- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی- دانشگاه تهران و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت</p>
<p>۷- آقای علی نجفی- دانشجویی دکترای مهندسی صنایع چوب دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرمان و پژوهشگر ارشد</p>	<p>۲- دکتر سحر میرکوتلی- دکترای جغرافیا گرایش برنامه ریزی شهری- اساتذتام و هیئت علمی دانشگاه گلستان</p>
<p>۸- آقای محمد حسینی- کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری- دانشگاه گلستان و پژوهشگر ارشد</p>	<p>۳- خانم الهه غریب آبادی- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (مالی) دانشگاه سمنان و پژوهشگر ارشد</p>
<p>۹- خانم زهرا عافی- کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه ریزی دانشگاه بوعلی سینا بهمان و پژوهشگر ارشد</p>	<p>۴- آقای یونس خرمالی- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه فردوسی و پژوهشگر ارشد</p>
	<p>۵- خانم مهندس یاسمن لطفی- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع آب- دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی کرمان و پژوهشگر ارشد</p>

◀ حامی ویژه پروژه: آقای دکتر کاظم غریب آبادی- معاون امور بین الملل و دبیر ستاد حقوق بشر قوه قضائیه

چکیده

بخش آموزش عمومی استان گلستان مشتمل بر شامل اداره کل آموزش و پرورش، دانشگاه فرهنگیان، سازمان نوسازی مدارس و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ... به‌عنوان یکی از بخش‌های محوری توسعه استان و «متولی افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه با فراهم نمودن فرصت‌های برابر آموزشی و تحصیلی با کیفیت» است که نقش اساسی در تحقق چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴ دارد، بنابراین تدوین برنامه جامع، مدون و نیز تعیین استراتژی (های) آن دارای ضرورتی انکارناپذیر است.

از اینرو این مطالعه با هدف تدوین «برنامه استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» ذیل سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و سایر اسناد بالادستی از جمله برنامه‌های وزارت آموزش و پرورش، برنامه ششم توسعه و سیاست‌های کلی برنامه هفتم، سند آمایش سرزمین استان و ... صورت گرفته است.

مطابق چارچوب مفهومی پس از بیان کلیات تحقیق و برنامه‌ریزی، سیمای کلی بخش آموزش عالی استان از منظر سند آمایش سرزمین بیان شده است.

در فصل سوم پس از مرور چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ اقدام به تعیین «بیانیه مأموریت و چشم‌انداز» بخش آموزش عمومی استان گردید که در نتیجه آن گزاره «**گلستان؛ خواستگاه مدرسه تحول آفرین**» به‌عنوان افق و چشم‌انداز (Vision) بر تارک آن می‌درخشد.

در فصل چهارم تعداد چهارده (۱۴) هدف راهبردی (Strategic Goals) بخش آموزش عمومی استان به کمک مدیران و کارشناسان این بخش از بین صدها هدف مختلف و متنوع از درون اسناد بالادستی شامل بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش آموزش عمومی، مأموریت‌های وزارتخانه، برنامه ششم، سند آمایش استان و به‌ویژه سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ تعیین گردید.

دشواری‌ترین بخش پروژه مربوط به فصل پنجم یعنی مطالعات محیطی (محیط پژوهی) بوده است که با جدیدترین و بروزترین روش‌ها اقدام به شناسایی و احصای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات (SWOT) استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گردید. با استفاده از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) احصاء شده اقدام به تشکیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) شده است که نهایتاً به کمک این ماتریس‌ها اقدام به تشکیل ماتریس IE، ماتریس GSM و نهایتاً ماتریس SWOT یا TOWS بخش آموزش عمومی استان شد. بر اساس نتایج ماتریس IE، بخش آموزش عمومی استان در حال حاضر در ناحیه تدافعی یا WT و در قسمت دفاع فعالانه (چریکی) قرار دارد.

در فصل ششم (فصل نهایی) به کمک ماتریس GSM، «**تمشیت معلم ترویج مریی شایسته یادگیرنده تکنولوژیست**» به‌عنوان استراتژی اصلی (Grand Strategy) بخش آموزش عالی استان تعیین گردید. همچنین در بخش انتهایی فصل ششم با تشکیل ماتریس‌های (SWOT) یا (TOWS) مستقل برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۴ گانه، با مشارکت فعالانه مدیران و کارشناسان اقدام به تعیین استراتژی‌های بخشی ذیل هر یک از اهداف راهبردی شده است که در مجموع تعداد ۹۷ استراتژی بخشی ثبت و در انتها با استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) اقدام به اولویت‌بندی و انتخاب استراتژی‌های مناسب برای هر یک از اهداف راهبردی گردیده است (بطور معمول برای هر هدف راهبردی حداقل سه و حداکثر پنج استراتژی اولویت بالا انتخاب شده است).

فهرست مطالب

۱	مقدمه استنادار.....
۲	مقدمه مدیر کل آموزش و پرورش استان گلستان
۳	پیشگفتار
۷	فصل ۱.....
۸	مقدمه
۹	۱-۱) بیان مسئله
۱۳	۱-۲) ضرورت و اهمیت پژوهش
۱۵	۱-۳) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual Framework of Research)
۱۸	۱-۴) اهداف پژوهش.....
۱۸	۱-۴-۱) هدف اصلی پژوهش
۱۸	۱-۴-۲) اهداف فرعی پژوهش
۱۸	۱-۵) هدف از اجرای نتایج پژوهش
۲۱	۱-۶) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش
۲۱	۱-۶-۱) سؤال اصلی:
۲۱	۱-۶-۲) سؤالات فرعی
۲۱	۱-۷) قلمرو پژوهش
۲۱	۱-۷-۱) قلمرو موضوعی:
۲۱	۱-۷-۲) قلمرو مکانی
۲۲	۱-۷-۳) قلمرو زمانی:
۲۲	۱-۸) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده
۲۲	۱-۹) گروه‌های ذینفعان
۲۳	۱-۱۰) نوآوری پژوهش
۲۳	۱-۱۱) تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش
۲۵	فصل ۲.....
۲۶	مقدمه
۲۶	۲-۱) بررسی و شناخت کلی استان
۲۷	۲-۱-۱) عوامل طبیعی
۲۸	۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان
۳۳	۲-۱-۳) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی
۳۶	۲-۱-۴) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن
۳۹	۲-۱-۵) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن
۴۴	۲-۱-۶) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان
۵۰	۲-۲) آموزش عمومی
۶۰	۲-۳) جمع بندی مبحث آموزش عمومی
۶۳	فصل ۳.....
۶۴	مقدمه
۷۰	۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم‌انداز استان گلستان
۹۰	۳-۲) بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان
۹۳	۳-۲-۱) مطالعه اسناد بالادستی:
۹۳	۳-۲-۲) سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴:
۹۴	۳-۲-۳) مطالعات میدانی:

۹۴.....	مطالعات تطبیقی (۳-۲-۴)
۹۵.....	۳-۲-۴-۱ برنامه راهبردی اداره کل آموزش و پرورش ایالت ویکتوریا ۲۰۲۵-۲۰۲۱
۹۵.....	۳-۲-۴-۲ برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی کلرادو ۲۰۲۲-۲۰۱۷
۹۶.....	۳-۲-۴-۳ برنامه راهبردی آموزش عمومی اوهایو ۲۰۲۴-۲۰۱۹
۹۷.....	۳-۲-۴-۴ برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی تاسمانی ۲۰۲۱-۲۰۱۸
۹۸.....	۳-۲-۴-۵ برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی ساموآ ۲۰۲۴-۲۰۱۹
۹۹.....	۳-۲-۴-۶ برنامه راهبردی اداره آموزش و پرورش فراگیر ماله؛ جمهوری مالدیو ۲۰۲۵-۲۰۲۱
۱۰۰.....	۳-۲-۴-۷ برنامه راهبردی بخش آموزش ابتدایی جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۴-۲۰۲۰
۱۰۱.....	۳-۲-۴-۸ برنامه راهبردی سال مالی ۲۰۲۲-۲۰۱۸ اداره کل آموزش و پرورش ایالات متحده
۱۰۱.....	۳-۲-۴-۹ برنامه راهبردی اداره کل آموزش و پرورش کوئینزلند ۲۰۲۳-۲۰۱۹
۱۰۲.....	۳-۲-۴-۱۰ برنامه راهبردی ۲۰۳۰ بوستون
۱۰۴.....	۳-۲-۵ مطالعه (گروه) کانونی
۱۰۵.....	۳-۳ ماهیت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۶.....	۳-۳-۱ اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۰۹.....	۳-۳-۲ ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۱۰.....	۳-۳-۳ مراحل تدوین مقاصد آرمانی
۱۱۲.....	۳-۴ نظریه داده بنیاد
۱۱۴.....	۳-۵ یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد
۱۱۴.....	۳-۵-۱ مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی
۱۱۶.....	۳-۵-۲ مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴
۱۱۹.....	۳-۵-۳ مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی):
۱۲۰.....	۳-۵-۴ مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی:
۱۲۲.....	۳-۵-۵ مقوله‌های مرتبط از مطالعات کانونی
۱۲۸.....	۳-۶ کاربرگ‌های تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۲۸.....	۳-۶-۱ کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی
۱۳۳.....	۳-۶-۲ کاربرگ شماره ۲؛ مقوله‌های جمع‌آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۱.....	۳-۶-۳ کاربرگ شماره ۳؛ جمع‌بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی
۱۴۵.....	۳-۶-۴ کاربرگ شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۴۸.....	۳-۷ سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها
۱۴۹.....	۳-۸ فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش آموزش عمومی استان عبارتند از:
۱۵۷.....	فصل ۴
۱۵۸.....	مقدمه
۱۵۹.....	۴-۱ مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۱۶۰.....	۴-۱-۱ مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف
۱۶۱.....	۴-۲ چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان
۱۶۲.....	۴-۳ برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی
۱۶۴.....	۴-۴ مراحل تعیین اهداف راهبردی
۱۶۶.....	۴-۵ کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک
۱۶۶.....	۴-۵-۱ تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان
۱۷۰.....	۴-۵-۲ تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی از درون سند چشم‌انداز استان
۱۷۰.....	۴-۵-۳ تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
۱۷۱.....	۴-۵-۴ تعیین اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان از درون برنامه آمایش استان

۱۷۱	۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان از درون اسناد وزارت آموزش و پرورش
۱۷۲	۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش آموزش عمومی استان
۱۷۲	۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)
۱۷۷	۴-۸) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها
۱۷۹	فصل ۵
۱۸۰	مقدمه
۱۸۴	۵-۱) تعریف محیط بخش آموزش عمومی
۱۸۵	۵-۲) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عمومی
۱۸۷	۵-۳) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی
۱۸۷	۵-۳-۱) روش‌های سنتی:
۱۸۸	۵-۳-۲) روش‌های مدرن:
۱۸۹	۵-۴) تعریف عوامل محیط خارجی
۱۸۹	۵-۴-۱) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL
۱۹۲	۵-۴-۲) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)
۱۹۴	۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی
۱۹۴	۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی
۱۹۴	۵-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC
۲۰۱	۵-۵-۱-۲) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش آموزش عمومی به روش VRIO
۲۰۹	۵-۵-۱-۳) ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI)
۲۱۵	۵-۶) تعیین مسائل استراتژیک بخش آموزش عمومی به کمک ماتریس لیتموس
۲۱۷	۵-۷) بررسی محیط داخلی بخش آموزش عمومی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE
۲۲۷	۵-۸) بررسی محیط خارجی بخش آموزش عمومی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE
۲۳۵	۵-۹) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش آموزش عمومی
۲۳۵	۵-۹-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای
۲۳۹	۵-۹-۲) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای
۲۴۰	۵-۹-۳) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای
۲۴۳	فصل ۶
۲۴۴	مقدمه
۲۴۵	۶-۱) سطوح مختلف استراتژی در سازمان
۲۴۸	۶-۲) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش آموزش عمومی
۲۵۱	۶-۳) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)
۲۶۱	۶-۴) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)
۲۶۲	۶-۴-۱) تدوین استراتژی‌های بخشی SO
۲۶۲	۶-۴-۲) تدوین استراتژی‌های بخشی WO
۲۶۲	۶-۴-۳) تدوین استراتژی‌های بخشی ST
۲۶۲	۶-۴-۴) تدوین استراتژی‌های بخشی WT
۲۶۳	۶-۵) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی
۲۶۶	۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)
۲۶۸	۶-۷) استراتژی‌های بخشی؛ بخش آموزش عمومی استان گلستان
۲۸۸	فهرست منابع و مآخذ
۲۹۱	ضمائم و پیوست‌ها

فهرست جداول

- جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۹۵-۱۳۳۵..... ۳۱
- جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان..... ۴۰
- جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵..... ۴۰
- جدول ۲-۴: تعداد کل دانش‌آموزان، کارکنان آموزشی، آموزشگاه و کلاس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹..... ۵۵
- جدول ۲-۵: عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش آموزش و پرورش عمومی در سال‌های تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ و ۱۴۰۰-۱۳۹۹..... ۵۶
- جدول ۲-۶: شاخص‌های آموزش و پرورش در سال‌های تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ و ۱۴۰۰-۱۳۹۹..... ۵۶
- جدول ۲-۷: تعداد روستاهای تحت پوشش نهضت سوادآموزی، افراد کادر آموزشی و دوره‌های برگزار شده در سال‌های ۱۳۹۹-۱۳۹۸..... ۵۷
- جدول ۲-۸: تعداد مدارس، کلاس‌ها، ظرفیت و اعتبارات هزینه شده توسط اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان..... ۵۸
- جدول ۲-۹: تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای ثابت استان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹..... ۵۸
- جدول ۲-۱۰: تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد در سال ۱۳۹۹ به تفکیک شهرستان..... ۵۹
- جدول ۳-۱: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش‌ها، زمان‌بندی و درصد پیشرفت پروژه..... ۶۸
- جدول ۳-۲: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس..... ۷۴
- جدول ۳-۳: ارزش‌های محوری (بنیادین) استان گلستان..... ۷۸
- جدول ۳-۴: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان..... ۸۰
- جدول ۳-۵: استفاده از مقوله‌ها در تنظیم شرح شوق‌انگیز از آینده..... ۸۵
- جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی..... ۹۳
- جدول ۳-۷: مطالعات میدانی..... ۹۴
- جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی..... ۹۴
- جدول ۳-۹: مقوله‌های منتخب بخش آموزش عمومی استان گلستان از اسناد بالادستی..... ۱۱۴
- جدول ۳-۱۰: مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان گلستان..... ۱۱۷
- جدول ۳-۱۱: مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی..... ۱۱۹
- جدول ۳-۱۲: مقوله‌های منتخب بخش آموزش عمومی استان گلستان از مطالعات تطبیقی..... ۱۲۰
- جدول ۳-۱۳: مقوله‌های مطالعات کانونی..... ۱۲۲
- جدول ۳-۱۴: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم‌انداز..... ۱۲۵
- جدول ۳-۱۵: کاربرد خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و..... ۱۲۸
- جدول ۳-۱۶: تعیین اجزای مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها..... ۱۳۳
- جدول ۳-۱۷: اجزای مقاصد آرمانی..... ۱۴۱
- جدول ۳-۱۸: بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها..... ۱۴۶
- جدول ۴-۱: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش..... ۱۶۷
- جدول ۴-۲: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴..... ۱۷۰
- جدول ۴-۳: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم..... ۱۷۰
- جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از درون آمایش استان..... ۱۷۱
- جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه..... ۱۷۱
- جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی..... ۱۷۲
- جدول ۴-۷: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی..... ۱۷۶
- جدول ۴-۸: فهرست نهایی اهداف راهبردی آموزش عمومی استان گلستان..... ۱۷۷
- جدول ۵-۱: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE..... ۱۹۳
- جدول ۵-۲: متغیرهای خرده محیط مدیریت..... ۱۹۵
- جدول ۵-۳: متغیرهای محیطی منابع انسانی..... ۱۹۶
- جدول ۵-۴: متغیرهای محیطی تولید و عملیات..... ۱۹۶

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی	۱۹۷
جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه	۱۹۷
جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی	۱۹۷
جدول ۵-۸: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری	۱۹۸
جدول ۵-۹: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات	۱۹۸
جدول ۵-۱۰: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی	۱۹۹
جدول ۵-۱۱: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی	۱۹۹
جدول ۵-۱۲: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجش‌های پرسش‌نامه APQC	۲۰۰
جدول ۵-۱۳: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها	۲۰۱
جدول ۵-۱۴: چارچوب شناخت منابع و قابلیت‌های بخش آموزش عمومی استان به روش VRIO	۲۰۳
جدول ۵-۱۵: مثالی از منابع بخش آموزش عمومی استان به روش VARIO	۲۰۵
جدول ۵-۱۶: پرسش‌نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش آموزش عمومی استان گلستان	۲۰۶
جدول ۵-۱۷: شاخصهای عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش آموزش عمومی	۲۱۲
جدول ۵-۱۸: ماتریس لیتموس	۲۱۶
جدول ۵-۱۹: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)	۲۱۷
جدول ۵-۲۰: نمونه فرم ماتریس IFE	۲۱۸
جدول ۵-۲۱: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش آموزش عمومی استان	۲۱۹
جدول ۵-۲۲: نمونه فرم ماتریس EFE	۲۲۷
جدول ۵-۲۳: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش آموزش عمومی استان	۲۲۸
جدول ۶-۱: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان	۲۶۵
جدول ۶-۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)	۲۶۶
جدول ۶-۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول	۲۶۸
جدول ۶-۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم	۲۷۰
جدول ۶-۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم	۲۷۲
جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم	۲۷۳
جدول ۶-۷: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم	۲۷۵
جدول ۶-۸: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم	۲۷۶
جدول ۶-۹: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم	۲۷۷
جدول ۶-۱۰: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم	۲۷۸
جدول ۶-۱۱: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم	۲۷۹
جدول ۶-۱۲: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم	۲۸۰
جدول ۶-۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم	۲۸۱
جدول ۶-۱۴: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم	۲۸۲
جدول ۶-۱۵: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم	۲۸۳
جدول ۶-۱۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم	۲۸۴
جدول ۶-۱۷: فهرست اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی و استراتژی‌های منتخب آنها	۲۸۵

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱:	انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۱۶
نمودار ۱-۲:	چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان».....	۱۷
نمودار ۱-۳:	چارچوب و هرم سطوح سه گانه تدوین و پیاده سازی برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان.....	۲۰
نمودار ۲-۱:	درصد جمعیتی اقوام استان گلستان.....	۲۹
نمودار ۲-۲:	جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵.....	۳۱
نمودار ۲-۳:	رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری.....	۳۱
نمودار ۲-۴:	درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان.....	۳۲
نمودار ۲-۵:	درصد شاخص‌های آموزش و پرورش به تفکیک نقاط شهری و روستایی.....	۵۸
نمودار ۲-۶:	درصد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای به تفکیک جنسیت.....	۵۹
نمودار ۳-۱:	مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....	۶۷
نمودار ۳-۲:	سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌های استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....	۷۲
نمودار ۳-۳:	تلفیق مدل کردنیایچ و مدل کالینز و پوراس.....	۷۳
نمودار ۳-۴:	نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان.....	۸۸
نمودار ۳-۵:	سؤالات کلیدی مدیریت استراتژیک.....	۸۹
نمودار ۳-۶:	مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....	۱۱۱
نمودار ۳-۷:	نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش آموزش عمومی استان گلستان از اسناد بالادستی.....	۱۱۵
نمودار ۳-۸:	نمودار درصد فراوانی مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴.....	۱۱۸
نمودار ۳-۹:	نمودار درصد فراوانی مقوله‌های منتخب بخش آموزش عمومی استان از مطالعات تطبیقی.....	۱۲۱
نمودار ۳-۱۰:	سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....	۱۴۸
نمودار ۴-۱:	هرم سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....	۱۵۹
نمودار ۴-۲:	چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان.....	۱۶۱
نمودار ۴-۳:	مراحل تدوین اهداف راهبردی.....	۱۶۵
نمودار ۵-۱:	هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها.....	۱۸۲
نمودار ۵-۲:	سؤالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک.....	۱۸۴
نمودار ۵-۳:	چارچوب محیط پژوهی بخش آموزش عمومی استان گلستان.....	۱۸۵
نمودار ۵-۴:	سطوح برنامه‌ریزی در بخش آموزش عمومی استان گلستان.....	۱۸۶
نمودار ۵-۵:	روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی.....	۱۸۷
نمودار ۵-۶:	ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی.....	۱۸۸
نمودار ۵-۷:	ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای.....	۲۳۶
نمودار ۵-۸:	ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش آموزش عمومی استان گلستان.....	۲۳۸
نمودار ۵-۹:	ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش آموزش عمومی استان.....	۲۴۰
نمودار ۵-۱۰:	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای).....	۲۴۲
نمودار ۶-۱:	چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی (اجرای) برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان.....	۲۴۶
نمودار ۶-۲:	الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک.....	۲۴۹
نمودار ۶-۳:	ماتریس استراتژی اصلی.....	۲۵۳
نمودار ۶-۴:	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT.....	۲۵۴
نمودار ۶-۵:	ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای).....	۲۵۵
نمودار ۶-۶:	موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان.....	۲۵۶
نمودار ۶-۷:	مدل منابع و قابلیت‌ها.....	۲۶۰
نمودار ۶-۸:	استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی.....	۲۶۱

نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT) ۲۶۳

نمودار ۱۰-۶: سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه های بخش آموزش عمومی استان گلستان ۲۸۷

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: عکس ماهواره‌ای از استان ۲۷
- شکل ۲-۲: اقوام استان ۲۹
- شکل ۲-۳: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع ۳۹
- شکل ۲-۴: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۲
- شکل ۲-۵: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع ۴۳
- شکل ۲-۶: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری ۴۳
- شکل ۲-۷: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان ۴۶
- شکل ۲-۸: پراکنش فضایی مدارس استان گلستان ۵۱
- شکل ۲-۹: پراکنش فضایی مدارس مختلط استان گلستان ۵۲
- شکل ۲-۱۰: پراکنش فضایی مدارس متوسطه دوم استان گلستان ۵۴
- شکل ۲-۱۱: پراکنش فضایی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش استان گلستان ۵۴
- شکل ۲-۱۲: پراکنش مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان ۵۷
- شکل ۳-۱: مدل شکل‌گیری چشم‌انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس ۷۰
- شکل ۳-۲: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان ۷۸
- شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان ۹۰
- شکل ۳-۴: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد ۱۱۲
- شکل ۳-۵: فرآیند کد گذاری تا نظریه‌پردازی ۱۱۳

مقدمه استاندار

با وجود اینکه ایران جزو اولین کشورهای در حال توسعه در زمینه برنامه ریزی است و بیش از هفتاد سال از تاریخ تصویب اولین برنامه توسعه در ایران می گذرد، اما اقتصاد ایران علی رغم همه دستاوردهایی که تاکنون داشته است، همچنان با مسائل و مشکلاتی نظیر «رشد اندک و نوسانی اقتصاد»، «معضلات آبی و زیست محیطی»، «انبوه پروژه های ناتمام عمرانی»، «بیکاری»، «تورم های دورقمی»، «کسری بودجه های مستمر»، «مهاجرت» و همچنین چالش های متعدد همچون «ناترازی حوزه بانکی و صندوق ها»، «پایین بودن نرخ سرمایه گذاری ثابت ناخالص»، «ناترازی تولید و مصرف انرژی»، کاهش رشد جمعیت و... دست به گریبان است. از منظر برنامه ریزی دلایل این مساله عبارت از؛ الف) جایگاه نامشخص برنامه ریزی در ساختار سیاسی - اداری کشور (استان، ب) ضعف های برنامه ریزی در مرحله طراحی و ج) ضعف های آن در مرحله اجرا می باشد.

برنامه ریزان و مدیران ارشد به ویژه استانداران از بدو تأسیس استان در صدد عبور از این چالش ها بوده اند و در این مسیر تجربه های گرانبهایی در اختیار ما قرار داده اند. «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» بعنوان آخرین تجربه (و برآیند تلاش های گذشته)، از نظر صاحب نظران و اهل فن؛ هم از نظر روش شناسی و هم از نظر نتایج در سطح کشور ممتاز و پیشرو می باشد، بطوریکه فرصت طلایی را پیش روی مدیریت استان در دولت مردمی سیزدهم قرار داده است که با اجرای این اثر فاخر و ارزشمند، بتواند دغدغه های فوق الذکر را در استان برطرف نماید و آثار برخورداری از چشم انداز و استراتژی مناسب را با رویکرد حکمرانی محلی (استانی) در چارچوب حکمرانی خوب (Good Governance) / (حکمرانی متعالی) در زندگی مردم به منصف ظهور برساند. خوشبختانه در سند مذکور (که از سال ۱۳۹۶ تدوین شده است) ضمن ترسیم چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴، اهداف راهبردی استان تعیین و در جهت تحقق آنها استراتژی پیشران/ اصلی استان نیز تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)» تعیین شده است.

هم اینک در گام دوم انقلاب اسلامی، طلیعه نهضت ایمان و امید، سال مهار تورم و رشد تولید، تشدید چندقطبی گرایی جهانی و در آستانه آغاز برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و... بر اساس ابلاغیه شماره ۴۹۶۷۶ مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۵ استاندار «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» (بعنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه) با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و دانشگاهی ذیل «سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴» تهیه شده و از سند آمایش استان و سایر اسناد بالادستی ملی نیز بهره برده است. در این سند ضمن تعیین چشم انداز و مأموریت (Vision & Mission)، اهداف راهبردی (Goals)، استراتژی اصلی (Grand Strategy) و استراتژی های بخشی (Strategies) بخش آموزش عمومی؛ این بخش را در مرحله آغازین جاری سازی و تدوین «برنامه عملیاتی (Action Plan)» خود ذیل اسناد و برنامه های بالادستی ملی و استانی قرار داده است.

ازاینرو ضروری است دانشگاه گلستان با مشارکت تمامی دانشگاه های استان، دستگاه های اجرایی، سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات دولتی، عمومی، تعاونی و خصوصی و مطابق «هرم سطوح سه گانه استراتژی در استان گلستان»، «مدل تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان در افق ۱۴۰۴» و «چارچوب مفهومی تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» با هماهنگی دفتر مدیریت استراتژی استانداری (دفتر OSM) اقدام به تهیه و اجرای برنامه عملیاتی (Action Plan) سند مذکور نماید تا به لطف الهی بزودی آثار مادی و معنوی آن در زندگی مردم، افزایش رضایتمندی، سرمایه اجتماعی نظام اسلامی، سطح رفاه عمومی، تولید ناخالص داخلی و درآمد سرانه استان و... نمایان شود.

علی محمد زنگانه

استاندار گلستان

مقدمه مدیر کل آموزش و پرورش استان گلستان

در سند چشم انداز ۱۴۰۴، ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی ترسیم شده است. برپایه این چشم انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی، بنابراین مدرسه به عنوان نهادی اجتماعی باید دانش‌آموزان را با چکیده سرمایه فرهنگی آشنا سازد به گونه‌ای که بتوانند ایران اسلامی را که میراث فرهنگی‌شان است بهتر بشناسند، تجلی بخش فرهنگ غنی اسلامی، انقلابی در روابط و مناسبات با خالق، جهان خلقت، خود و دیگران و در آن سهمی شوند و در جهت توسعه آن از هیچ کوششی فروگذار ننمایند.

بی تردید پاسخ به این پرسش که کودک آینده جهت پیشبرد اهداف جامعه اسلامی دارای چه ویژگی‌هایی باید باشد می‌تواند وظیفه آموزش و پرورش را در جریان حصول اهداف سند چشم انداز ۱۴۰۴ روشن نماید. لازمه این امر توجه به آموزش و پرورش به عنوان فرایندی نظام‌مند، هدف‌گرا و آگاهانه بر اساس استفاده از ظرفیت‌های بومی و محلی است که طی آن توان بالقوه دانش‌آموزان به طور مطلوبی شکوفا شده و به صورتی خلاق تربیت می‌گردد. در این ارتباط، شناخت و تحریک جریان تحول در آموزش و پرورش مطابق با اهداف بالادستی آن از جمله سند تحول بنیادین، ایجاد همدلی و حمایت از تمام جوانب منحصر به فرد آموزشی می‌تواند در این خصوص رهگشا باشد. جهت دستیابی به این اهداف، برنامه‌ریزی جامع و مناسب و آن هم در سطح کلان و استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله مدل SWOT با هدف برآورد وضعیت در محیط داخلی و خارجی نظام آموزش و پرورش ضروری است. با تنظیم چنین مدلی برای نظام آموزش و پرورش، راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت نظام آموزش و پرورش اتخاذ، راهبردهای حداکثر استفاده از نقاط قوت سازمان و نظام آموزش و پرورش برای جلوگیری از رویارویی با تهدیدها مدنظر و همچنین راهبردهای استفاده از فرصت‌های موجود برای جبران نقاط ضعف موجود در نظام آموزش و پرورش و راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف می‌تواند مفید فایده واقع گردیده و در این مسیر تحولی چشمگیر به بار آورد. در واقع این نوع برنامه‌ریزی، فرایند برنامه‌ریزی نظام‌مندی است که در آن گام‌های حرکت تعیین، وضع موجود و مأموریت‌ها مشخص و دیدگاه‌ها و نگاه‌های آتی و ارزش‌های عملیاتی و افق‌های پیش رو مشخص می‌گردد. امید می‌رود برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش که منبع تمام قدرت‌ها و یک سازمان صد درصد انسانی است بتواند موجدات تحقق اهداف کلان، راهکارها و روش‌های مناسب، شناسایی ساختار موجود، انسان و جامعه مطلوب، تحولات علم و فناوری، فضا و تجهیزات و منابع، کاربردی و عملیاتی نمودن برنامه‌ها و از همه مهمتر نیروی انسانی توانمند و واجد شرایط با تمرکز بر معلم شایسته را فراهم آورد.

ضمن تقدیر از رهنمودها و حمایت‌های آقای دکتر زنگانه استاندار محترم استان گلستان و تشکر از دانشگاه گلستان، مدیر پروژه، کارشناسان عضو و پژوهشگران محترم دستگاه‌های عضو کارگروه، هیئت‌های اندیشه ورز و شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» که متعهدانه و با بهره‌گیری از دانش روز و با متدلوژی نو و جدید نسبت به تدوین این سند همت گماردند؛ صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم.

سید رضا نظری

مدیر کل آموزش و پرورش استان گلستان

پیشگفتار

پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» به عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه استان با ابلاغ جناب آقای دکتر زنگانه استاندار محترم گلستان (رئیس شورای راهبردی استان) و به مسئولیت سازمان آموزش و پرورش استان گلستان به عنوان دستگاه متولی و مجری انجام شده است. در این راستا لازم است به موارد زیر اشاره شود:

اول: تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» در امتداد سند چشم انداز استان صورت می گیرد که طی سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به کارفرمایی استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان انجام شده است. این پروژه با بهره گیری از متخصصین حوزه استراتژی، مدیران و کارشناسان بخش مذکور صورت می گیرد که در تدوین سند چشم انداز استان نیز همکاری داشته اند و همانند تمامی برنامه های بخشی و پایین دستی از داده ها و اطلاعات آن سند بالادستی (پس از بروز رسانی) در تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان» نیز استفاده شده است.

دوم: مطابق متن سند چشم انداز استان، فرازهای اصلی چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ شامل «**گلستان؛ فرصت رشد اقتصادی ۲۰ میلیارد دلاری**» و افزایش درآمد سرانه استان به میزان دوبرابر فعلی و رسیدن به «**میانگین درآمد سرانه کشور**» تعیین شده است که برای تحقق آن ها «**تجارت جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمّر)**» به عنوان استراتژی اصلی و پیشران تعیین گردیده است، بدیهی است که این موارد بر تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان» سایه انداخته است و تهیه سند این بخش تحت تأثیر آن ها خواهد بود. علاوه بر آن اهمیت این بخش در ایجاد آگاهی های عمومی و افزایش بهره وری در زمینه های مختلف باعث می شود تا به عنوان یکی از ارکان توسعه و پیشرفت استان و کشور بشمار آید که خود بیانگر اهمیت تدوین سند این بخش می باشد.

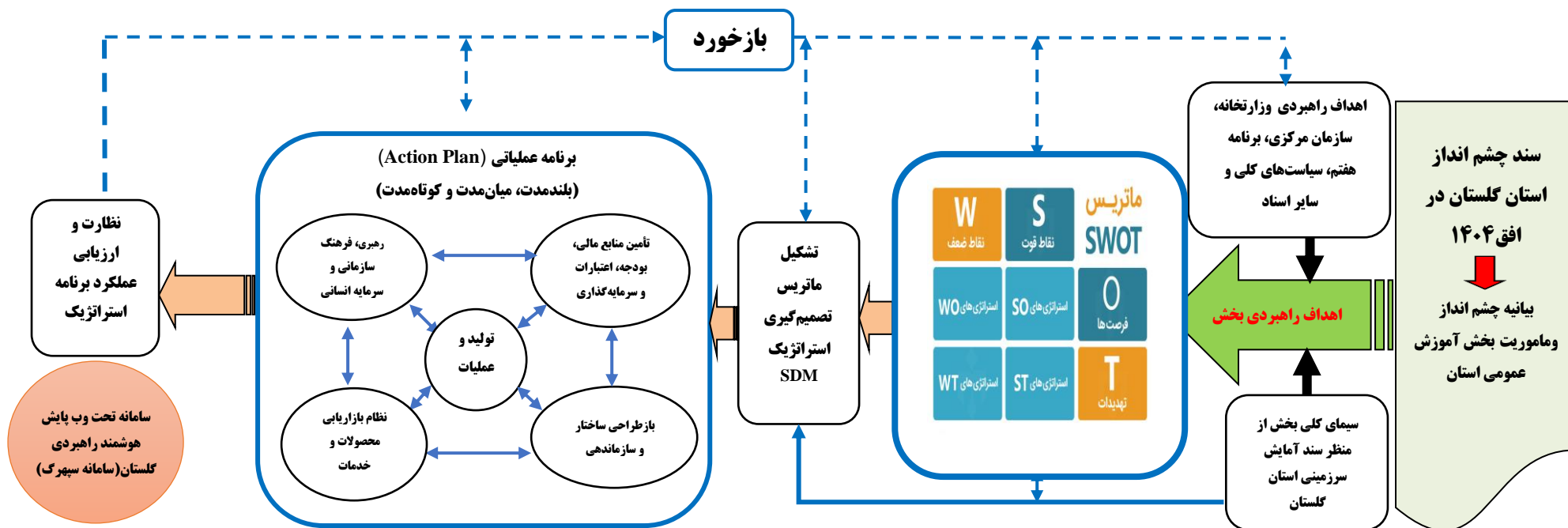
سوم: بطور معمول برای تدوین یک برنامه توسعه با رویکرد استراتژیک استفاده از ترمینولوژی و روش شناسی برنامه ریزی استراتژیک ارجح بر استفاده از سایر برنامه ها از جمله برنامه ریزی آمایش سرزمین می باشد؛ اما به منظور استفاده از نتایج مطالعات آمایش سرزمین و بهره برداری از پتانسیل ها و قابلیت های آن از یک تیم متخصص جغرافیا و برنامه ریزی شهری و درعین حال آشنا به مفاهیم استراتژیک در کنار تیم برنامه ریزان استراتژیک بهره برده شده است؛ بنابراین رویکرد این مطالعه برای تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» استفاده از

ترمینولوژی و روش‌شناسی مبتنی بر مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است و از داده‌ها، اطلاعات و تحلیل‌های آمایش سرزمین به‌عنوان پشتیبان تصمیم (DSS) استفاده شده است.

با توجه به موارد سه‌گانه فوق‌الذکر، اقدامات زیر انجام شده است:

(۱) چارچوب مفهومی و مدل اصلی پژوهش جهت تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان» مطابق نمودار شماره I طراحی شده است. در تشریح مختصر این چارچوب مفهومی باید گفت که سند چشم‌انداز استان به‌عنوان سند بالادستی بلافصل، در ابتدای چارچوب مفهومی قرار دارد که تدوین «بیانیه چشم‌انداز و مأموریت» بخش مذکور و تعیین «اهداف راهبردی» آن در ادامه صورت می‌گیرد و البته برای اطمینان از جامعیت «اهداف راهبردی بخش»، اهداف راهبردی وزارت آموزش و پرورش، اهداف برنامه ششم، سیاست‌های کلی برنامه هفتم و حتی لایحه برنامه هفتم (چون تا زمان چاپ این کتاب هنوز قانون نشده است) و نهایتاً سند آمایش سرزمین استان نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

(۲) برای تکمیل مرحله تدوین به کمک ابزارهای مختلف محیط پژوهی بالغ بر ۱۰ هزار داده (Data) در مرحله محیط پژوهی جمع‌آوری شده است که از بین آن‌ها به کمک ماتریس لیتموس (تفکیک موضوعات استراتژیک از موضوعات عملیاتی) **حدود ۷۴ قوت و ضعف و ۱۶۵ فرصت و تهدید** در «بخش آموزش عمومی استان» در قالب ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده است. این ماتریس‌ها مبنای ساخت ماتریس‌های IE، GSM و SWOT یا TWOS به‌منظور تولید استراتژی‌های اصلی و بخشی مربوط به بخش مذکور نیز شده است. بدیهی است بدلیل انبوه استراتژی‌های تولید شده بخشی نهایتاً به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، استراتژی‌های نهایی اولویت‌بندی و انتخاب شده‌اند.



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
ارزیابی استراتژی		اجرای استراتژی		تدوین استراتژی	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها (مقاصد آرمانی) و اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان	

نمودار I: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

(۳) فصل‌های گزارش حاضر نیز متناسب با چارچوب مفهومی تعیین شده است بطوریکه پس از بیان کلیات پژوهش در فصل یک، در فصل دوم بصورت اجمالی به سیمای کلی بخش از منظر مطالعات سند آمایش سرزمین استان اشاره شده است. لازم به ذکر است از آنجا که فصل دوم بصورت مطالعات کتابخانه‌ای و بر اساس متن سند آمایش سرزمین استان تهیه شده است، محتوا و اطلاعات آن عیناً از این سند اقتباس شده است، از این رو کیفیت این فصل وابسته به کیفیت سند مذکور می‌باشد. در فصل سوم بعد از مرور سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴، اقدام به تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز «بخش آموزش عمومی استان» شده است و پس از آن در قالب فصل چهارم اقدام به تعیین اهداف راهبردی بخش شده است. در فصل پنج بطور گسترده به محیط پژوهی بخش پرداخته شده است و نهایتاً در فصل ششم (فصل آخر) اقدام به تعیین استراتژی اصلی و استخراج استراتژی‌های بخشی شده است.

(۴) پس از تعیین استراتژی‌های اصلی و بخشی در فصل شش و اتمام مرحله تدوین سند استراتژیک بخش، مطابق چارچوب مفهومی گروه پژوهشی وارد فاز برنامه عملیاتی پروژه یعنی مرحله پیاده‌سازی و اجرا می‌شود. گام سوم و فاز نهایی پروژه مربوط به ارزیابی اجرای استراتژی‌های اصلی و بخشی می‌باشد که این مهم در دفتر مدیریت استراتژی استانداری (OSM) به‌عنوان رصدخانه برنامه مورد پایش قرار می‌گیرد.

(۵) مطابق نمودار شماره ۱-۳، هر یک از بخش‌های ۳۱ گانه استان (از جمله بخش آموزش عمومی) در سطح عملیاتی علاوه بر ارتباط با دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی باید به بنگاه‌ها و بهره‌برداران بخش خصوصی نیز مرتبط شوند، به عبارت دیگر سطح عملیاتی شامل هر دو بخش دولتی و خصوصی استان می‌باشد.

جعفر میرکتولی

مدیر پروژه تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان»

بهار ۱۴۰۲

کلیات پژوهش و برنامه ریزی
در بخش آموزش عمومی استان گلستان

مقدمه

نظر به اهمیت انکارناپذیر بخش آموزش عمومی در تربیت و آموزش فرزندان ایران و همچنین نقش مهم آن در شکل‌گیری یک جامعه فعال، هدفمند و قانون‌مدار و همچنین ضرورت آن در توسعه استان و سایر بخش‌ها مانند صنعت، کشاورزی و خدمات به‌خوبی می‌توان به اهمیت این بخش زیربنایی در استان پی برد.

سؤال اساسی این است که آیا از منظر حکمرانی محلی (استانی) برای اداره چنین بخش کلیدی و حیاتی، چشم‌انداز و استراتژی بلندمدت و یا برنامه مدون استراتژیک درازمدت وجود دارد؟

پژوهش‌ها نشان می‌دهند سازمان‌هایی که دارای برنامه مدون استراتژیک می‌باشند به مراتب موفق‌تر از آن‌هایی هستند که فاقد چنین برنامه‌هایی هستند. در نگاه اول تمامی مدیران مدعی هستند که سازمان متبوعشان دارای استراتژی مناسب در قالب یک برنامه مدون می‌باشد در حالیکه در اغلب مواقع چنین نیست.

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به‌ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده‌شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی که مدیران از رقبا، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریان خود دارند، قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت سازمانی در دنیای امروز هستند. از این رو یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند «مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک» خواهد بود.

در مطالعات تدوین «سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴» مشخص شده است که غالب سازمان‌ها در استان یا فاقد چنین برنامه‌هایی هستند و یا در صورت برخورداری، متأسفانه برنامه آن‌ها ناقص، ضعیف و غیرقابل اجرا می‌باشد.

بنابراین تدوین یک برنامه استراتژیک بخشی (نه دستگامی) در بخش «آموزش عمومی استان» که دارای عینیت و دقت بالا در شناسایی مسائل استراتژیک^۱، تعریف روشن مسئولیت دستگاه‌ها و سازمان‌های این بخش‌ها در

¹ Strategic Issues

اجرای استراتژی، استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) و همچنین طراحی و پیاده‌سازی یک سیستم نظارت و ارزیابی اختصاصی برای برقراری ارتباط بین اهداف و عملکرد باشد از ضروریات این برنامه می‌باشد. این ضرورت باعث شده است که «بخش آموزش عمومی استان» بدلیل مشکلات بوجود آمده به‌ویژه در زمینه نابرابری‌های موجود در خدمات آموزشی و قدیمی بودن محتوا و برخی از شیوه‌های آموزشی پی به این خلاء اساسی ببرد و چاره را در تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان» ببیند و در صورت برخورداری از یک برنامه استراتژیک مناسب و پیاده‌سازی موفق آن قادر به پاسخگویی به نیاز روبه‌رشد بخش‌های مختلف استان می‌باشد. لازم به ذکر است که «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان» در امتداد سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ استان تهیه شده است.

۱-۱) بیان مسئله

ایران یکی از کشورهای پیشتاز منطقه غرب آسیا و شمال آفریقا در گسترش نظام خدمات عمومی بوده است و پس از انقلاب اسلامی جهشی بلند در ارائه خدمات عمومی از جمله آموزش را تجربه کرده است و اکنون نیز شاخص‌های توسعه انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه، علی‌رغم فشارهای اقتصادی در وضعیت قابل‌قبولی قرار دارد و این موضوع به دلیل سیاست‌های بلند مدتی است که پس از انقلاب اسلامی برای توسعه اجتماعی کشور در نظر گرفته شده است. آموزش و پرورش عمومی یکی از عرصه‌های مهم رفاه اجتماعی است که در جوامع مختلف، چند کارکرد اصلی برای آن در نظر گرفته شده است:

- ۱- ارتقاء دانش و مهارت‌های عموم مردم برای مشارکت در رشد جامعه (جامعه‌پذیری)
 - ۲- آموزش مهارت‌های لازم به افراد برای قرارگرفتن در موقعیت‌های شغلی موردنیاز جامعه (آموزش کیفی)
 - ۳- ایجاد زمینه برای امکان ارتقاء اجتماعی در اقشار جامعه مبتنی بر تلاش و شایستگی (عدالت)
- در ایران علاوه بر موارد فوق، تربیت معنوی برای تعالی روح نیز به‌عنوان یکی دیگر از اهداف این نظام در نظر گرفته شده است که باعث سنگین‌تر شدن وظایف این نهاد (بخش) در ایران است (کریمیان، ۱۴۰۰).

در عصر حاضر، تأکید نظام آموزش و پرورش تنها بر انتقال دانش نیست و نقش مدرسه با گذشته تفاوت‌های بسیاری دارد. امروزه آموزش و پرورش به‌جای پرداختن به محتوای درسی به کل انسان توجه دارد و به تمام ابعاد زندگی او می‌پردازد. معلم در نظام جدید آموزش و پرورش در جایگاه راهنمای دانش‌آموزان قرار دارد نه

انتقال‌دهنده اطلاعات و دانش آموزان هم پرسشگر، خردگرا و فعال هستند نه شنونده‌ای منفعل که فقط به قبول اطلاعاتی که به او می‌دهند اکتفا کنند (خسروشاهی، ۱۳۸۴).

شکل‌گیری جوامع دانایی - محور در نتیجه فراگیر شدن روزافزون فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی (ICT)، موجب پدید آمدن نگرش و رویکردی جدید در امر آموزش شده است. در این دیدگاه، رکن «آموزش» از منظر «توسعه پایدار و درون‌زا» مورد توجه کشورها قرار گرفته است و سیاست‌گذاری برای پیشبرد آن، مسیری مطمئن برای ایجاد ارزش افزوده، انباشت سرمایه‌های انسانی، اجتماعی، فرهنگی، فیزیکی و مالی و در نهایت افزایش تولید ملی و دستیابی به توسعه پایدار و همه‌جانبه بر شمرده می‌شود. البته دستیابی به چنین اهدافی مستلزم وجود کادر آموزشی آگاه و آشنا به روش‌ها و فناوری‌های جدید خواهد بود (حداد و دمسکی، ۱۳۸۸).

درخواست‌های جوامع از مدارس و معلمان، روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. در حال حاضر، جامعه انتظار دارد که مدارس و معلمان به گونه‌ای اثربخش، با دانش آموزان برخورد کنند، همزیستی و به هم پیوستگی اجتماعی را تقویت کنند، نسبت به موضوعات فرهنگ و جنسیت حساس باشند، بطور مؤثری نسبت به دانش آموزان ناب‌خوردار و دانش آموزان دارای مسائل یادگیری یا رفتاری اقدام کنند، به شکلی از فناوری‌های نو استفاده کنند و همگام با حوزه‌های در حال توسعه دانش و رویکردهای نوین ارزیابی دانش آموزان، پیش بروند. در حال حاضر معلمان باید بتوانند دانش آموزان را برای جامعه و اقتصادی آماده کنند که در آن، از آن‌ها انتظار می‌رود تا یادگیرندگان مستقل باشند؛ بتوانند و انگیزه آن را هم داشته باشند که در طول زندگی خود به یادگیری ادامه دهند (رضایی، ۱۳۹۸).

باتوجه به ماهیت ناپایدار تدریس و پیچیدگی نقش معلم، یک تعریف قطعی و تمام‌عیار از این شایستگی‌ها، نه ممکن است و نه مطلوب. با این همه، ارائه فهرستی از این شایستگی‌ها، هم برای برنامه‌ریزی برنامه تربیت معلم و هم برای ایجاد معیارهایی به منظور استخدام، ارزشیابی و خود ارزشیابی معلمان ضروری است. چیزی که در تعیین و تعریف این شایستگی‌ها قطعی به نظر می‌رسد، تأثیر عوامل چندگانه است. البته این نکته درخور توجه است که کمک و مساعدت معلمان مشغول بکار اهمیت قابل ملاحظه دارد چرا که آن‌ها در مشخص کردن این شایستگی‌ها، از تجربه‌ای برخوردارند که از شیوه عمل واقعی کسب کرده‌اند و در این موضع هستند که نیازهای خود را بر حسب شایستگی‌هایی که می‌تواند کار آن‌ها را تسهیل و اثربخشی آن‌ها را تضمین کند، ارزشیابی کنند. واژه‌ای که در خلال چند سال گذشته به کار رفته تا موضوع شایستگی‌های معلم را ترسیم و بازنمایی کند صلاحیت است. در چارچوب برداشتی گسترده‌تر از این واژه، یک رویکرد کل‌گرایانه اتخاذ می‌شود که باتوجه به آن، واژه

صلاحیت، متضمن کیفیت‌ها و نگرش‌های فردی معلمان و نیز مهارت‌ها و دانش آن‌هاست که به‌عنوان نتیجه کارشان ظهور پیدا می‌کند (لیاکوپولو، ۲۰۱۱).

از آن جایی که در دنیای امروز، آموزش همانند امنیت، سلامت و اشتغال، کالایی عمومی و همگانی به‌شمار می‌رود، تأمین باکیفیت، عادلانه و گسترده آن برای همه شهروندان از جمله وظایف اساسی و مهم دولت‌ها است (گرچی ازندیانی، ۱۳۹۵). از طرفی بر اساس نظریه‌های آموزش و پرورش عمومی، اسناد بالادستی آموزش و پرورش کشور از جمله قانون اساسی، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و قانون وزارت آموزش و پرورش می‌توان شاخص‌های ارزیابی و وضعیت آموزش و پرورش را در سه بخش کلی: «گسترش و همگانی شدن سواد»، «عدالت» و «کیفیت» طبقه‌بندی نمود (کریمیان، ۱۳۹۸).

استان گلستان نیز با تکیه بر توانمندی‌ها و ظرفیت‌های موجود و همچنین تمایزاتی که نسبت به سایر استان‌ها دارد از قبیل: موقعیت جغرافیایی، تنوع اقلیمی، درصد زیاد جمعیت روستایی، برخورداری از مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و...) و... طی چند دهه گذشته اقدامات قابل توجهی در حوزه افزایش کیفیت آموزش عمومی انجام داده است. البته در این مسیر با چالش‌های فراوانی مواجه بوده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- تقدم افراطی آموزش بر جنبه پرورشی و تربیتی
- ضعف مهارت‌آموزی
- عدم وحدت رویه و سیاست‌گذاری یکپارچه در مدیریت توسعه سرمایه‌های انسانی
- ضعف در تربیت نیروی انسانی ماهر

صندوق توسعه ملل متحد در سال ۲۰۱۴، هدف برنامه‌های خود را در زمینه آموزش، تضمین آموزش باکیفیت، برابر، فراگیر و ترویج فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر برای همه، ایجاد و به‌روزرسانی امکانات آموزشی مناسب، تأمین فضاهای یادگیری مؤثر و افزایش تأمین معلمان واجد شرایط، پیش‌بینی نموده است. براین اساس باید توجه داشت که آموزش برای همه اقشار جامعه، از ثروتمندان تا فقرا و از شهرنشینان تا روستاییان برابر و یکسان باشد و حتی افراد در دورافتاده‌ترین مناطق استان از آموزش باکیفیت برخوردار شوند.

در همین راستا، مسئولین استان گلستان تلاش خود را جهت رشد و شکوفایی دانش‌آموزان انجام داده‌اند و به نتایج بسیار خوبی در حوزه افزایش کیفیت آموزش، عدالت آموزشی و دسترسی آن برای همه اقشار جامعه دست

یافته‌اند؛ اما علی‌رغم تلاش‌های مسئولین در سال‌های اخیر، این استان همچنان از شرایط ایده‌آل در حوزه آموزش عمومی فاصله زیادی دارد که برخی از مهم‌ترین دلایل این عقب‌ماندگی عبارتند از:

۱. کمبود نیروی انسانی
۲. کمبود فضای آموزشی
۳. ترک تحصیل به دلیل فقر
۴. کودکان کار
۵. کمبود امکانات برای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه
۶. بالابودن میزان بی‌سوادی
۷. تبعیض و کاهش شایسته‌سالاری
۸. مشکلات مربوط به استخدامی‌های نهضتی و پیش‌دستانی
۹. کمبود سهمیه دانشگاه فرهنگیان
۱۰. داشتن مناطق مرزی و مشکلات مربوط به آن

لذا با توجه به موارد ذکر شده، این الزام وجود دارد که «خط‌مشی‌گذاری بخش آموزش عمومی» در کنار سایر بخش‌ها باید از منظر **حکمرانی محلی (استانی)^۱** و حتی ملی مورد تجدیدنظر قرار گیرد، بنابراین ضرورت داشت در ابتدا نسبت به بازنگری و تدوین سند چشم‌انداز استان (به‌عنوان سند بالادستی) اقدام شود تا در نتیجه آن (استراتژی‌های مناسب) در کل استان و بخش‌های اصلی از جمله بخش آموزش عمومی شناسایی و تدوین شود که این مهم با توجه به مطالعات انجام‌گرفته توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کارآفرین هیرکان زیر نظر استانداری با رویکرد بهبود فضای کسب‌وکار، کارآفرینی و اشتغالزایی انجام گرفته و نتایج و یافته‌های این مطالعه و بررسی‌ها که منجر به جمع‌آوری حدود ۲۰۰ هزار دیتا^۲ و تبدیل آن به ۴۰ هزار اطلاعات^۳ شامل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است، حکایت از این واقعیت دارد که بر مبنای ارزیابی محیطی (محیط‌پژوهی) در بخش‌های ۱۹ (۳۱) گانه استان (از جمله بخش آموزش عمومی) متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و مبتنی بر اسناد بالادستی همچون چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور، سیاست‌های کلی نظام به‌ویژه «اقتصاد مقاومتی» و با توجه به سندهای استانی به‌ویژه سند آمایش استان؛ مجموعه نقاط ضعف استان بیشتر از نقاط قوت آن بوده و

^۱ Local (Provincial) Governance

^۲ DATA

^۳ Information

این در حالی است که استان دارای پتانسیل‌ها و فرصت‌های متعدد و متکثر داخلی و بین‌المللی بیشتری نسبت به تهدیدات می‌باشد. به بیان دیگر استان از لحاظ برخورداری‌ها، منابع خدادادی، جغرافیایی و طبیعی، فرصت‌ها و قابلیت‌ها جزء ده استان برتر کشور می‌باشد؛ ولی متأسفانه در عملکرد در شاخص‌های اساسی و کلان در بخش آموزش عمومی جزء ده استان آخر کشور می‌باشد.

در این مرحله با طرح سؤالات مناسب و باتوجه به توانمندی‌ها و اهداف استان گلستان و باتوجه به اسناد بالادستی باید وضعیت بخش آموزش عمومی استان را مشخص و نقشه راه استان را در راستای افزایش کیفیت خدمات بخش آموزش عمومی برنامه‌ریزی نمود تا بتوانیم به این پرسش پاسخ دهیم که با استفاده از چه استراتژی (هایی) می‌توان ضمن پایبندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و ایرانی، شاهد ارتقاء کارایی بخش آموزش عمومی استان بود؟

۲-۱) ضرورت و اهمیت پژوهش

دستیابی به توسعه پایدار، متوازن و همه‌جانبه بدون وجود سیستم آموزشی مناسب غیرممکن است؛ خدمات بخش آموزش عمومی، سنگ بنای توسعه و پیشرفت هر کشوری محسوب می‌شود و با یک بررسی ساده در ساختار مدیریتی کشورهای توسعه‌یافته می‌توان این واقعیت را دریافت که وجود سیستم آموزشی کارآمد که بر اساس اهداف و نیازهای کشور طراحی شده باشد و بتواند استعدادها و دانش‌آموزان را به‌درستی کشف و شکوفا کند، اولین قدم در جهت پیشرفت و توسعه است. از آنجایی که مدرسه، کارگاه انسان‌سازی است، هیچ‌گونه تلاشی در جهت بهبود کیفیت آموزش، بدون نتیجه باقی نخواهد ماند و باید تلاش نمود تا با **تربیت نیروی کار شایسته** و آگاه نسبت به شرایط امروز جامعه و پیشرفت‌های روزانه فناوری‌ها و روش‌های آموزشی، زمینه را برای ارتقا کیفیت آموزشی فراهم نمود.

باید توجه داشت که در ابتدا نیازها و اهداف استان به‌درستی شناسایی شوند و سپس در راستای دستیابی به این اهداف و رفع نیازهای موجود، برنامه‌های مناسب و کارآمد طراحی و اجرا نمود تا با **تحقق آموزش با کیفیت برای همه** علاوه بر تربیت انسان‌های مفید در سطح جامعه، نیروهایی متخصص جهت توسعه اقتصادی و فرهنگی استان در راستای اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و بیانیه گام دوم انقلاب که در آن بر نقش مهم آموزش عمومی تأکید شده است تربیت نمود.

از آنجایی که بخش آموزش عمومی، سنگ بنای پیشرفت و توسعه سایر بخش‌های استان و کشور است، باید با استفاده از تجربیات کشورهای موفق در حوزه آموزش عمومی و با الگوبرداری از این نظام‌های آموزشی، ضمن افزایش کیفیت خدمات آموزشی، زمینه‌ساز دستیابی به اهداف توسعه پایدار شد.

استان گلستان که در حال حاضر از استان‌های محروم کشور بشمار می‌رود در زیرساخت‌های بخش آموزش عمومی دارای کمبود است و به دلیل فقر مردم که اقبال به دریافت خدمات آموزشی را کم‌رنگ نموده است، توانایی ارائه خدمات آموزشی با کیفیت توأم با عدالت را به‌درستی ندارد؛ از طرفی شرایط خاص استان و کشور، استفاده از روش‌های آزمون و خطا به‌منظور دستیابی و ارائه خدمات آموزشی با کیفیت را تبدیل به عاملی برای اتلاف وقت، هزینه و ظرفیت‌های استان می‌نماید، لذا باید با استفاده از مطالعات دقیق، تجزیه و تحلیل‌های کارشناسی و مشورت با صاحب‌نظران و افراد متخصص در این زمینه، قبل از هر گونه اقدامی، نقشه راه استان را در بخش آموزش عمومی تهیه و تدوین شود.

بر همین اساس، در سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ که زیر نظر استانداری توسط شرکت مشاوره مدیریت نوین کار آفرین هیرکان تهیه شده است، به‌درستی به اهمیت نقش بخش آموزش عمومی در توسعه استان اشاره شده است و از مجموع ۷۹ هدف راهبردی استان تعدادی از آن‌ها مربوط به بخش آموزش عمومی هستند که عبارتند از:

- توسعه سرمایه انسانی
- توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی
- مدیریت شکاف نسلی
- توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش
- تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
- گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری در استان
- افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان

همچنین تدوین برنامه استراتژیک توسعه بخش آموزش عمومی استان می‌تواند از جنبه‌های دیگری نیز دارای اهمیت و ضرورت باشد که در ذیل فهرست‌وار به بیان برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود:

- با تدوین سند استراتژیک مناسب و کارآمد در بخش آموزش عمومی استان می توان زمینه را برای تربیت نیروهای متخصص و کارآمد مهیا نمود که این امر باعث رونق تولید و اقتصاد و توسعه پایدار شده و می توان به نوعی چارچوب هدفمندی را برای فعالیت های این بخش فراهم نمود.
 - می توان با تدوین این برنامه استراتژیک که برخاسته از مقتضیات سرزمینی و لحاظ نمودن ویژگی های اقتصاد داخلی و اقتصاد بین الملل بوده؛ بستر استفاده حداکثری از منابع و کاهش حداکثری هزینه ها را فراهم نمود و به عبارت دیگر زمینه ایجاد و افزایش بهره وری منابع (سرمایه و نیروی انسانی...) را در سطح ملی و استانی فراهم نمود.
 - می توان با تدوین این مدل بستر هدفمند ورود فناوری نوین و جذب سرمایه گذاری خارجی و بومی سازی فناوری های نوین را در استان فراهم نمود.
 - می توان با تدوین این برنامه استراتژیک، ظرفیت ها و نقاط قوت بخش آموزش عمومی را شناسایی نمود و توسعه داد، منوط بر این که این توانمندی ها و ظرفیت ها زمینه را برای ورود مقتدرانه و با مزیت رقابتی بالا نیروهای کار به اقتصاد ملی و اقتصاد خارجی مهیا سازند.
 - با تدوین این برنامه استراتژیک می توان اقتصادی پایدار را در استان ایجاد و با اتخاذ سیاست های مناسب در جهت حمایت از بخش های مختلف، بستر امنیت شغلی را برای نیروی کار و پیشگیری از مهاجرت متخصصان از استان فراهم نمود.
 - از همه مهم تر اینکه با تدوین این برنامه استراتژیک و شناسایی نقاط قوت و ضعف بخش آموزش عمومی استان، هم نقشه راه خط مشی گذار معلوم می شود و هم سرمایه گذاران و فعالان این حوزه برای راه اندازی کسب و کار، مشارکت و تخصیص منابع دچار خطای استراتژیک نخواهند شد.
- لازم به ذکر است موارد ذکر شده تنها بخشی از ضرورت های انجام این پژوهش بوده که به دلیل پرهیز از اطاله کلام؛ از بیان سایر موارد خودداری می شود.

۳-۱) چارچوب نظری / مفهومی پژوهش (Conceptual framework Of Research)

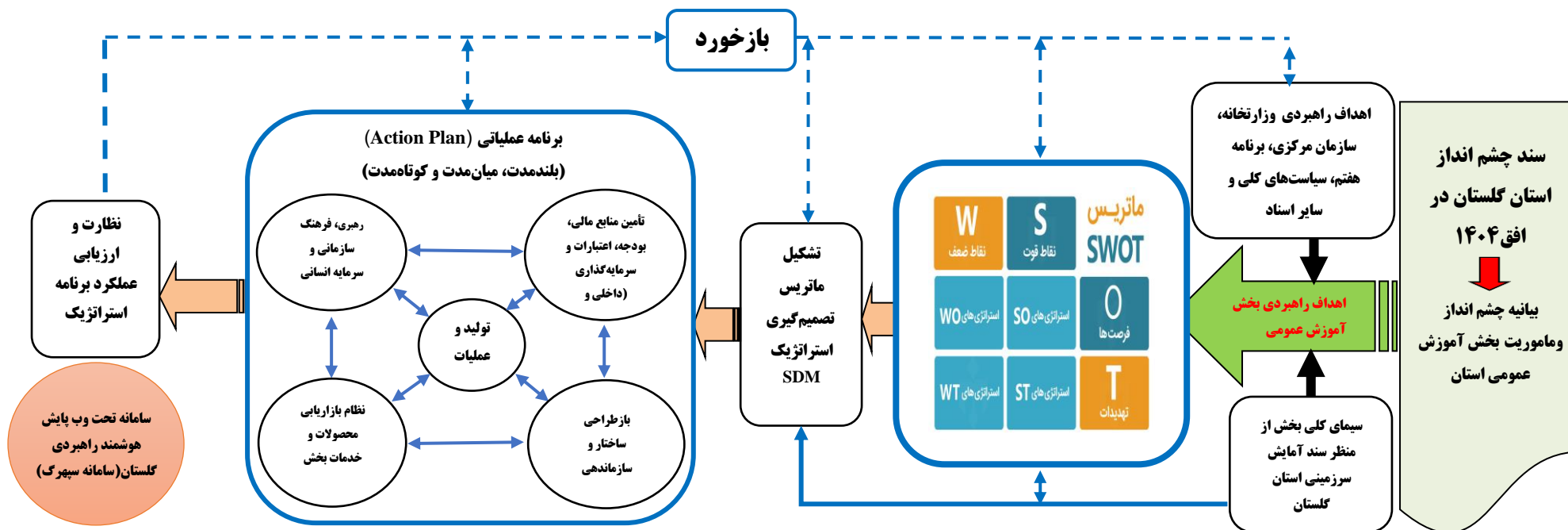
برای تدوین مدل و چارچوب نظری پژوهش باید به تاریخچه و ترمینولوژی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تکیه شود. انواع مدل های فرایند مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک بر اساس مراحل پنج گانه: (۱) کنکاش مفهومی (۲) کنکاش محیطی (۳) تصمیم گیری و تدوین راهبرد (۴) پیاده سازی (۵) بازخورد، کنترل و ارزیابی انتخاب می شوند. برخی از انواع مدل های مورد بررسی به ترتیب اولویت زمانی شامل موارد زیر می باشند:



نمودار ۱-۱: انواع مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

برای سهولت انجام فرایند مطالعات در این قسمت اقدام به طراحی چارچوب مفهومی پژوهش شده است که

در نمودار ۱-۲ صفحه بعد نمایش داده شده است:



فاز ۳		فاز ۲		فاز ۱	
(ارزیابی استراتژی)		(اجرای استراتژی)		(تدوین استراتژی)	
سنجش و ارزیابی عملکرد	پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان	اولویت‌بندی استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان	تدوین استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان به کمک ماتریس SWOT برگرفته از مطالعات محیط‌پژوهی	تعیین بیانیه چشم‌انداز و اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان	

نمودار ۱-۲: چارچوب مفهومی و مدل جامع تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» ذیل «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴» و «سند آمایش سرزمین استان»

۴-۱) اهداف پژوهش

برای انجام هر پژوهشی اهدافی مدنظر است که معمولاً در طرح پژوهشی و شرح خدمات به آنها اشاره می‌شود. از این رو اهداف این پژوهش شامل یک هدف اصلی و چندین هدف فرعی دربرگیرنده موارد ذیل می‌باشد:

۴-۱-۱) هدف اصلی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش تدوین «سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان» بوده که برای تحقق این هدف کلی، اهداف فرعی ذیل مطرح نظر می‌باشد.

۴-۱-۲) اهداف فرعی پژوهش

- ۱) شناخت برنامه‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان از گذشته تاکنون
- ۲) شناخت بخش آموزش عمومی استان گلستان از منظر سند آمایش استان گلستان
- ۳) تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت بخش آموزش عمومی استان گلستان
- ۴) تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان
- ۵) محیط پژوهی بخش آموزش عمومی استان گلستان
- ۶) تعیین موقعیت استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان
- ۷) تدوین استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی استان گلستان
- ۸) شناسایی استراتژی‌های بخشی مربوط به بخش آموزش عمومی استان گلستان

۵-۱) هدف از اجرای نتایج پژوهش

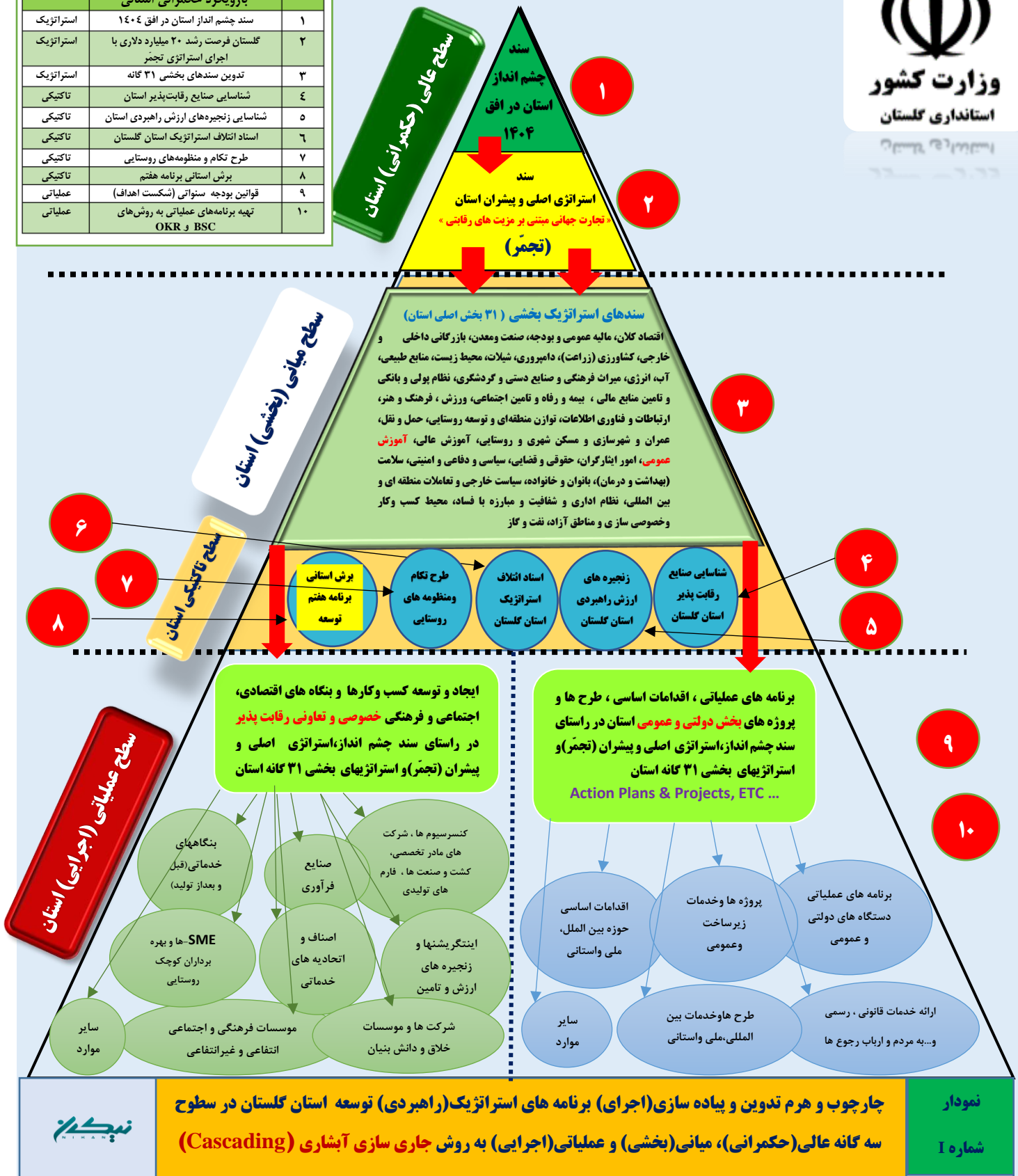
اجرای نتایج این پژوهش مطابق نمودار ۳-۱ در وهله اول باعث تکمیل مطالعات تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان در بخش آموزش عمومی استان گلستان خواهد شد که به نوبه خود باعث هماهنگی در خط‌مشی‌گذاری و نظام بودجه‌ریزی در سایر بخش‌های مرتبط با بخش آموزش عمومی استان می‌شود. از طرف دیگر پیاده‌سازی نتایج این پژوهش بخشی از دغدغه اصلی پیاده‌سازی استراتژی پیشران و اصلی استان تحت عنوان «تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» را نیز برطرف می‌نماید. سایر موارد عبارتند از:

➤ در بخش تأمین مالی و سرمایه‌گذاری باعث اثربخشی در توزیع منابع مالی می‌شود و مطابق اهداف برنامه هفتم که باید رشد تشکیل سرمایه ناخالص سرمایه‌گذاری ۲۲.۶ درصد شود، واجد اهمیت خواهد بود.

- همچنین با تربیت نیروهای متخصص می‌توان زمینه خوداشتغالی افراد و احداث کارگاه‌های کوچک را تقویت نمود که باعث افزایش تولید ناخالص داخلی (GDP) استان شده که در نتیجه باعث محرومیت‌زدایی از استان گلستان خواهد شد.
- پیاده‌سازی و اجرای نتایج این پژوهش به‌ویژه پس از شناسایی توانمندی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان باعث می‌شود که نگرانی‌های موجود در رابطه با تربیت و آموزش نسل حاضر و آینده استان برطرف شده و به همراه جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی، زمینه پیشرفت و ارتقا خدمات بخش آموزش عمومی استان را بوجود آورد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزش عمومی استان گلستان با استانداردهای تراز جهانی آشنا شده و همچون کشورهای پیشرو بهره‌وری خود را افزایش دهد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش آموزشی و دانشگاهی استان به سمت تربیت نیروی متخصص کارآمد موردنیاز استان بروند تا میزان بیکاری فارغ‌التحصیلان استان (که دو تا سه برابر نرخ بیکاری کل است) کاهش یابد.
- اجرای نتایج این پژوهش باعث می‌شود بخش تحقیق و توسعه (R&D) استان که نحیف و ضعیف است موردتوجه قرار گیرد چرا که رقابتی‌شدن و ماندن مستلزم افزایش بودجه‌های تحقیق و توسعه در بخش دولتی و خصوصی می‌باشد و شاخص هزینه‌های تحقیق و توسعه به تولید ناخالص داخلی (GDP) استان که حدود چند هزارم درصد است، افزایش یافته و حداقل به نیم درصد میانگین کشوری نزدیک شود.



شماره	نام مطالعات و برنامه ریزی	سطح
۱	سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجمر	استراتژیک
۳	تدوین سند های بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواتی (شکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه های عملیاتی به روش های OKR و BSC	عملیاتی



نمودار ۱-۳: چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

۶-۱) فرضیه‌ها یا پرسش‌های پژوهش

باتوجه به ماهیت موضوع مورد مطالعه، به جای ارائه فرضیه به ارائه سؤالات پژوهشی پرداخته شده است که شامل یک سؤال اصلی و هفت سؤال فرعی می‌باشد.

۶-۱-۱) **سؤال اصلی:** چه نوع برنامه‌ای برای توسعه بخش آموزش عمومی استان گلستان می‌توان طراحی، تدوین و ارائه نمود؟

۶-۱-۲) **سؤالات فرعی:** برای پاسخ به سؤال اصلی پاسخ به سؤالات فرعی زیر ضروری است:

- سیمای کلی بخش آموزش عمومی استان گلستان از منظر آمایش سرزمینی چگونه است؟
- چشم‌انداز و مأموریت بخش آموزش عمومی استان گلستان چیست؟
- اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان چیست؟
- موقعیت استراتژیک فعلی بخش آموزش عمومی استان گلستان کجاست؟
- استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی استان گلستان چیست؟
- استراتژی‌های بخشی استان در بخش آموزش عمومی استان گلستان چیست؟

۷-۱) قلمرو پژوهش

قلمرو پژوهش همانند مرز سازمان یا شرکت است که به عنوان یک عامل محدودکننده قلمرو، محدوده و چارچوب پژوهش را مشخص می‌نماید و خود شامل سه بخش هست:

۷-۱-۱) **قلمرو موضوعی:** در این قسمت موضوع پژوهش محدود به «طراحی، تدوین و ارائه برنامه

استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان شده است؛ بنابراین قلمرو موضوعی این پژوهش مطابق چارچوب مفهومی در مدل ۱-۱ شامل سه بخش تدوین، پیاده‌سازی و اجرا، نظارت و ارزیابی استراتژی می‌باشد که در این فاز صرفاً مرحله تدوین آن انجام می‌شود.

۷-۱-۲) **قلمرو مکانی:** این بخش به عنوان عامل محدودکننده جمعیت جامعه در بعد جغرافیایی و

مکانی هست. در حقیقت قلمرو مکانی به پژوهشگر اعلان می‌نماید در چه نمونه آماری می‌تواند به تحلیل و بررسی پردازد و نتایج پژوهش را به چه جامعه‌ای می‌تواند، تعمیم دهد. از این رو در عنوان پژوهشی که ذکر شد باید مشخص شود که می‌خواهیم چه جامعه و چه نمونه‌ای از آن را بررسی نماییم.

در این پژوهش علیرغم اینکه چارچوب و مدل مربوط به استان گلستان است؛ اما در جمع‌آوری اطلاعات بویژه برای تعیین اهداف راهبردی تا وزارتخانه و سایر دستگاه‌های ملی و در مطالعات تطبیقی به سایر کشورها نیز گسترش یافته است.

۳-۷-۱) قلمرو زمانی: این قلمرو، محدوده زمانی را پوشش می‌دهد. البته توجه شود که منظور از قلمرو زمانی، دوره زمانی است که اطلاعات پژوهش در آن دوره جمع‌آوری و طبقه‌بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. در این پژوهش دوره زمانی جمع‌آوری اطلاعات از سال ۹۷ تا پایان سال ۱۴۰۱ می‌باشد.

۸-۱) چگونگی ارتباط با پژوهش‌های قبلی طرح‌دهنده

نگارنده (مدیر پروژه) به‌عنوان یکی از اعضای اصلی تیم تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان ذیل سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ در کنار تیم شرکت مشاوره مدیریت «نوبین کارآفرین هیرکان» و همکاران طرح در راستای اهداف استانداری گلستان بوده است، از این رو به نمایندگی از دانشگاه گلستان مدیریت تدوین سه مورد از سندهای بخشی استان از جمله بخش آموزش عمومی به اینجانب واگذار شده است.

۹-۱) گروه‌های ذینفعان

به دلیل ابعاد گسترده و زاویه دید متفاوت این پژوهش به بخش آموزش عمومی استان گلستان، کاربردهای وسیعی برای آن متصور شده است. در سطح کلان دولتمردان، خط‌مشی‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان شاغل در سازمان‌هایی که به نحوی در بخش آموزش عمومی استان گلستان دخیل‌اند، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان برنامه و بودجه، دانشگاه‌ها، مجمع تشخیص مصلحت نظام و نظایر اینها از ذی‌نفعان دولتی در سطح ملی این پژوهش به شمار می‌روند. سازمان آموزش و پرورش استان، سازمان فنی و حرفه‌ای، استانداری، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شرکت شهرک‌های صنعتی، دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی و نظایر این موارد از ذی‌نفعان دولتی در سطح استان می‌باشند. در سطح خرد، گروه بعدی سرمایه‌گذاران، صنعتگران، توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان، صادرکنندگان، کارشناسان و متخصصین و تمام کسانی که به نحوی تمایل به کارآفرینی و آغاز فعالیت در بخش‌های مختلف در استان گلستان دارند به نحوی از نتایج این پژوهش منتفع خواهند شد.

۱-۱۰ نوآوری پژوهش

بخشی از نوآوری این پژوهش در روش شناسی، چارچوب مفهومی و بویژه در روش‌های محیط پژوهی می‌باشد و بخش دیگر آن تلفیق و ترکیب دو روش متداول برنامه‌ریزی استراتژیک و آمایش در استان در این پژوهش می‌باشد و مهم‌ترین نوآوری آن تدوین سند استراتژیک بخشی از منظر حکمرانی محلی و استانی می‌باشد.

۱-۱۱ تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی پژوهش

- **مدیریت استراتژیک:** مدیریت راهبردی یا استراتژیک یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسایل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، گرفته می‌شود. این فرایند شامل مشخص کردن ماموریت، چشم انداز، دارایی‌های سازمان و توسعه برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان و همه فعالیت‌هایی که برای نیل به آنها نیاز است، نیز می‌شود (شمس‌الدینی، محمدرضا، ۱۳۹۴).
- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** از نظر فرای و استونر، برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت (سازمان) و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند - شرایط فعلی شرکت (سازمان) را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (FRY AND STONER, 1995). در تعریفی دیگر از نظر لرنر، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. برنامه‌ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش‌بینی شده است. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود (LERNER, 2002).
- **برنامه استراتژیک:** سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های موردنیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد. (مازیار حلاوی، ۱۳۹۵).

- **آمایش سرزمین:** آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... به منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین می‌گویند. ژان پل لاکاز می‌گوید، «منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است». (حمید قیومی، ۱۳۹۴)
- **استراتژی اصلی و پیشران استان:** مطابق مطالعات سند چشم‌انداز، «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت‌های رقابتی (تجمر)» بعنوان استراتژی اصلی استان در افق ۱۴۰۴ تعیین شده است.
- **صنعت:** صنعت شامل مجموعه‌ای از بنگاه‌های اقتصادی است که نیازهای یک بازار مشخص را تأمین می‌کند. صنعت را می‌توان بر اساس محصول یا نیاز تعریف کرد. مایکل پورتر، صنعت را چنین تعریف می‌کند: «صنعت، عبارتست از گروه شرکت‌هایی که فرآورده‌های آنها جایگزین نزدیکی برای هم می‌باشند. به مجموعه تمام یگان‌هایی که در تولید، توزیع یا مصرف یک فرآورده یا یک دسته از فرآورده‌های مشابه فعالیت می‌کنند، «صنعت» گفته می‌شود. آلفرد مارشال می‌گوید اگر تعدادی از بنگاه‌های اقتصادی محصولاتی فراهم آورند که در ذهن خریداران بالقوه جایگزین‌هایی کامل یا نزدیک برای یکدیگر باشند در این صورت تمام واحدهای تولیدی را می‌توان متعلق به صنعت واحدی دانست. اگر تنها یک تولیدکننده عهده‌دار کل تولید یک نوع محصول باشد که در ذهن خریدار از سایر کالاها در زنجیره‌ی کالای جایگزین ممکن جدا شود، آنگاه آن تولیدکننده انحصارگری محسوب می‌شود که بر تمامی آن صنعت احاطه دارد. در این مطالعات بانکداری، بیمه و بازار سرمایه جزو صنایع مرتبط محسوب می‌شوند.

سیمای کلی بخش آموزش عمومی

از منظر

سند آمایش سرزمین استان گلستان

مقدمه

آمایش سرزمین، ارزیابی نظام‌مند عوامل طبیعی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... به منظور یافتن راهی برای تشویق و کمک به جامعه بهره‌برداران در انتخاب گزینه‌هایی مناسب برای افزایش و پایداری توان سرزمینی در جهت برآورد نیازهای جامعه است. به بیانی دیگر، توزیع متوازن و هماهنگ جغرافیایی کلیه فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی در پهنه سرزمین نسبت به قابلیت‌ها و منابع طبیعی و انسانی را آمایش سرزمین می‌گویند.

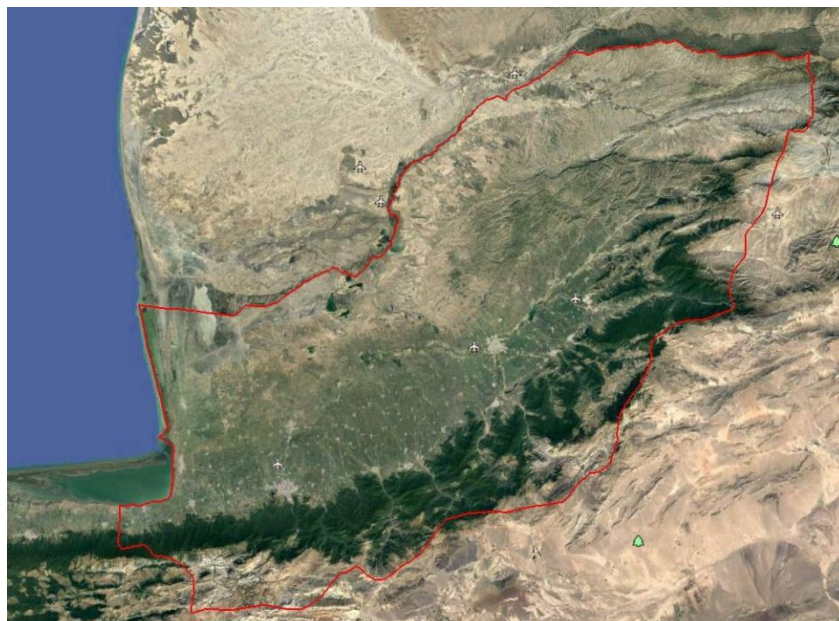
مفهوم آمایش سرزمین، ایجاد تعادل بین سه عنصر انسان، فضا و فعالیت تعریف شده است که در ارتباط با انسان مقوله مدیریت مطرح است و در رابطه با فضا بحث اقلیم (جغرافیا) مطرح است و در رابطه با فعالیت مقوله برنامه و برنامه‌ریزی برجسته می‌گردد. به عبارتی مفهوم آمایش، تلفیق دانش‌های جغرافیا، جامعه‌شناسی، مدیریت و اقتصاد، می‌باشد.

تنظیم رابطه بین انسان و فعالیت‌های انسان در فضا به منظور بهره‌برداری منطقی از جمع امکانات در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع بر اساس ارزش‌های اعتقادی سوابق فرهنگی یا ابزار علم و تجربه در طول زمان است که جزئی از جغرافیا محسوب می‌شود. منظور از آمایش سرزمین، رسیدن به مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در پهنه سرزمین است.

۱-۲) بررسی و شناخت کلی استان

استان گلستان، در محدوده جغرافیایی ۵۴ درجه تا ۵۶ درجه طول شرقی و ۳۶/۳۰ تا ۳۸/۱۵ عرض شمالی و در بین استان‌های مازندران، سمنان و خراسان شمالی قرار دارد. گلستان با کشور ترکمنستان نیز هم‌جوار و دارای ۳۴۸ کیلومتر مرز خاکی و ۹۰ کیلومتر مرز آبی با این کشور است. این استان به دلیل جایگاه جغرافیایی ویژه خود از آب‌وهوای گوناگونی برخوردار است. بخشی از رشته‌کوه البرز شرقی از غرب به سوی شرق استان کشیده شده که گرایش زیادی به سوی شمال شرقی دارد و رفته‌رفته از بلندی کوه‌های آن کاسته می‌شود. شاهوار با بلندی ۳۳۲۰ متر از سطح دریا که بلندترین قله‌ی استان است، در جنوب غربی استان جای دارد. در پایه این بلندی‌ها، به‌ویژه در جنوب و شرق استان، کوهپایه‌هایی از رسوب‌های دانه‌ریز و دانه‌درشت دیده می‌شود که سفره‌های آب زیرزمینی فراوانی را در خود دارند و به صورت چاه و قنات از آن‌ها بهره‌برداری می‌شود. بخش زیادی از پهنه استان گلستان به صورت جلگه است. در بخش جلگه‌ای دو گونه آب‌وهوا دیده می‌شود. بیش از ۲/۳ این جلگه آب‌وهوای خشک و نیمه‌خشک دارد که هر چه به سوی شمال و مرز ترکمنستان نزدیک

می‌شویم بر خشکی آن افزوده می‌شود. ۱/۳ دیگر که مانند نواری سبز بین بخش کوهستانی در جنوب و بخش خشک و نیمه‌خشک در شمال جای گرفته است، آب‌وهوای معتدلی دارد و از نظر کشاورزی بسیار پر بازده است. بیش‌تر شهرها و روستاهای استان نیز در این ناحیه سرسبز جای گرفته‌اند. دو توده‌ی هوا در تعیین آب و هوای استان نقش مهمی دارند. توده‌ی شمالی از سیبری به استان وارد می‌شود و طی پاییز و زمستان با ریزش برف در بلندی‌های جنوبی و باران در کوهپایه‌ها و نوار معتدل میانی همراه می‌شود. توده‌ی دیگر، توده‌ی غربی از اقیانوس اطلس و دریای مدیترانه سرچشمه می‌گیرد و در زمستان به بارندگی و در تابستان به افزایش رطوبت و شرجی شدن هوای استان می‌انجامد؛ بنابراین، بیش‌ترین بارندگی در ماه‌های زمستان و کم‌ترین آن در ماه‌های تابستان دیده می‌شود. با این همه نیمه‌ی شمالی استان، بخش نیمه‌خشک و خشک، از کم‌ترین بارندگی بهره‌مند است و به دلیل تبخیر زیاد آب، زمین‌های شور و کم‌بازده نیز بسیار دارد.



شکل ۱-۲: عکس ماهواره‌ای از استان

۱-۱-۲) عوامل طبیعی

الف) انواع آب و هوا در استان

- آب و هوای مرطوب معتدل، در بخش‌های جنوبی استان که متأثر از ارتفاعات و پوشش جنگلی هستند شامل گرگان، ناهارخوران، رامیان و ... حاکم است.
- آب و هوای نیمه مرطوب معتدل، در شهرستان بندرگز تا مینودشت را شامل می‌شود که دارای زمستان معتدل و تابستان خشک است.

- آب و هوای نیمه مرطوب سرد که با دوری از دریای مازندران و افزایش ارتفاع در جنوب استان، زمستان‌های سرد و طولانی و تابستان‌های معتدل را به همراه دارد.
- آب و هوای خشک سرد و نیمه‌خشک که قله‌های کوهستان‌های مرتفع بیش از ۳۰۰۰ متر را شامل می‌شود و زمستان‌های سرد و تابستان‌های خنکی دارد.
- آب‌وهوای خشک، نیمه‌خشک و نیمه‌خشک معتدل که بخش‌های شمال و شرق استان را شامل می‌شود که به علت دوری از دریا، کاهش ارتفاع و نزدیکی به بیابان‌های ترکمنستان، هوای خشک و گرمی دارد.

ب) توپوگرافی استان گلستان

استان گلستان، سرزمینی است هموار که دشت‌های گرگان و ترکمن صحرا، بخش عمده‌ای از آن را تشکیل می‌دهد و به علت نزدیکی به دریای خزر متأثر از نوسانات آب دریا است. به‌طور کلی از نظر ناهمواری‌ها این استان شامل: مناطق کوهستانی، مناطق کوهپایه‌ای و مناطق جلگه‌ای است.

۲-۱-۲) ویژگی‌های انسانی استان

الف) ویژگی‌های دموگرافیک جمعیت

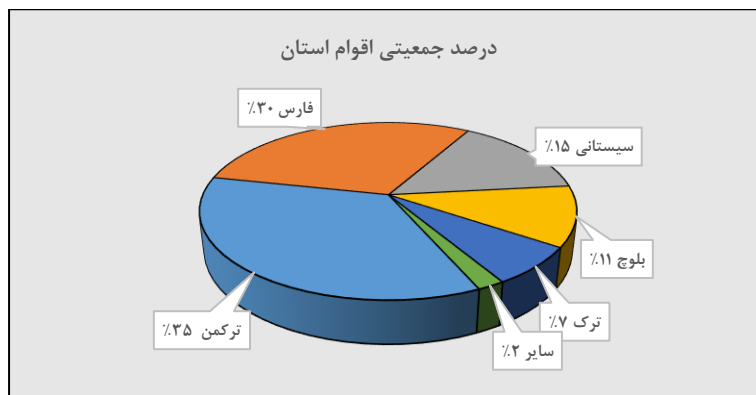
جمعیت استان گلستان بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱۸۶۸۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۰/۵۱ درصد شهرنشین و ۰/۴۹ درصد روستانشین می‌باشند. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارس‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، سیستانی‌ها، کردها و قزاق‌ها می‌شوند. سیستانی‌ها و بلوچ‌ها بیشتر در مرکز و جنوب استان و فارس‌ها در غرب و جنوب استان سکونت دارند و به زبان‌های طبری و فارسی بومی گویش می‌کنند. قزلباشان در رامیان، آزادشهر، مینودشت و آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و تعداد کمی در مینودشت و قزاق‌ها نیز بیشتر در گرگان و تکرها در نگین شهر سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند. سنی‌مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند.

در استان گلستان ۵ قوم عمده ساکن هستند. ترکمن‌ها بزرگ‌ترین قوم هستند و ۳۵ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. پس از آن فارس‌های بومی که شامل گرگانی و کتولی و تات‌ها هستند با ۳۰ درصد در رتبه دوم قرار دارند. سومین قوم استان که مهاجر هستند سیستانی‌ها می‌باشند که ۱۵ درصد از جمعیت استان را شامل می‌شوند. پس سیستانی‌ها، قوم بلوچ که آن‌ها نیز مهاجر هستند با ۱۱ درصد از در رتبه چهارم قرار دارند. در رتبه

پنجم ترک‌ها قرار دارند که شامل ترک‌های قزلباش که بیشتر در مینودشت و رامیان ساکن هستند و ترک‌های آذری که بیشتر در گنبد کاووس ساکن هستند. ترک‌ها جمعاً ۷ درصد از جمعیت استان را تشکیل می‌دهند. ۲ درصد هم شامل سایر اقوام (کردهای کرمانج و ...) را شامل می‌شوند.



شکل ۲-۲: اقوام استان



نمودار ۲-۱: درصد جمعیتی اقوام استان گلستان

جمعیت استان در سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، تعداد ۱۸۶۸۸۱۹ نفر و در کل کشور ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر هست. استان گلستان با سهم ۲.۳۳ درصدی دارای جایگاه ۱۴ ام از نظر جمعیت در بین استان‌های کشور دارا می‌باشند.

در بین شهرستان‌های استان گلستان، شهرستان گرگان با ۴۸۰۵۴۱ نفر (۲۵/۷۱ درصد) پرجمعیت‌ترین و شهرستان بندرگز با ۴۶۱۳۰ نفر (۲/۴۷ درصد) کم جمعیت‌ترین شهرستان‌های استان می‌باشند.

ب) متوسط رشد سالیانه

متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۹۰ و ۱۳۹۵ استان ۱/۰۱ و کشور ۱/۲۴ می‌باشد. استان گلستان از نظر رشد جمعیت در جایگاه ۱۹ ام کشور می‌باشد. استان خراسان جنوبی با ۳/۰۲ بالاترین و استان همدان با ۰/۲۳ - کمترین نرخ رشد جمعیت را دارا می‌باشند (متوسط رشد سالیانه جمعیت بین دو سرشماری سال ۱۳۸۵ و ۱۳۹۰ استان گلستان ۱/۰۹ بوده است).

در بین شهرستان‌های استان، بالاترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان ترکمن با $1/90$ درصد و پایین‌ترین نرخ رشد جمعیت مربوط به شهرستان بندرگز با نرخ رشد منفی $0/08$ می‌باشد (همچنین نرخ رشد شهرستان مینودشت نیز منفی $0/05$ می‌باشد).

ج) تراکم جمعیت

تراکم نسبی جمعیت (تعداد جمعیت در هر کیلومتر مربع) در استان گلستان ۹۲ نفر و در کل کشور ۴۹ نفر می‌باشد. استان گلستان از لحاظ تراکم نسبی جمعیت در جایگاه ۵ام در بین استان‌های کشور می‌باشد.

د) میزان شهرنشینی و روستائینی

براساس نتایج بدست آمده، میزان شهرنشینی در استان گلستان $53/27$ درصد (۹۹۵۶۱۵ نفر) و در کل کشور ۷۴ درصد (۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر) می‌باشد. بدین ترتیب $1/68$ درصد از جمعیت کشور در استان گلستان سکونت دارند. از جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان، تعداد روستائیان ۸۷۱۵۴۶ نفر ($3/46$ درصد) و از جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور تعداد روستائیان ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر ($25/93$ درصد) می‌باشد. بدین ترتیب $4/20$ درصد از جمعیت روستائیان کشور در استان گلستان سکونت دارند.

ه) تعداد و بعد خانوار

جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفری استان تعداد ۵۵۰۲۴۹ خانوار و جمعیت ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفری کشور ۲۴۱۹۶۰۳۵ خانوار را تشکیل می‌دهند. بدین ترتیب بعد خانوار در استان گلستان $3/40$ و در کل کشور $3/30$ می‌باشد.

و) نرخ باسوادی

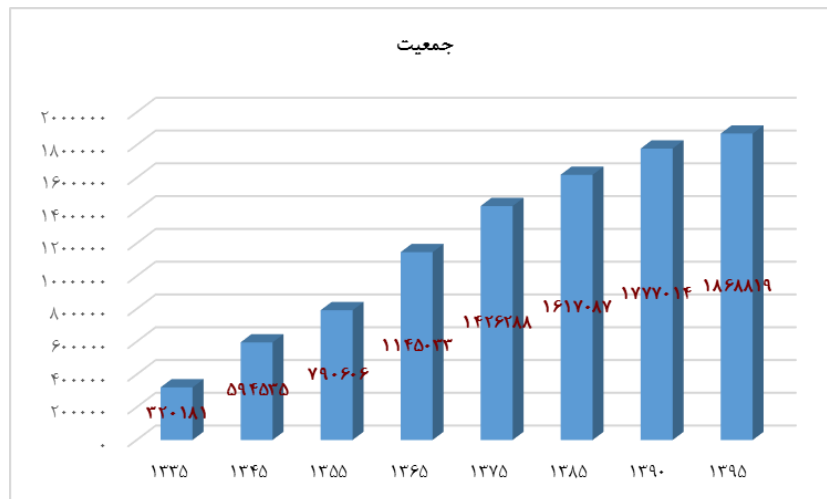
نرخ باسوادی جمعیت ۶ ساله و بیش‌تر براساس نتایج این سرشماری در استان گلستان $86/1$ و در کل کشور $87/6$ درصد می‌باشد.

ز) روند رشد جمعیت در استان

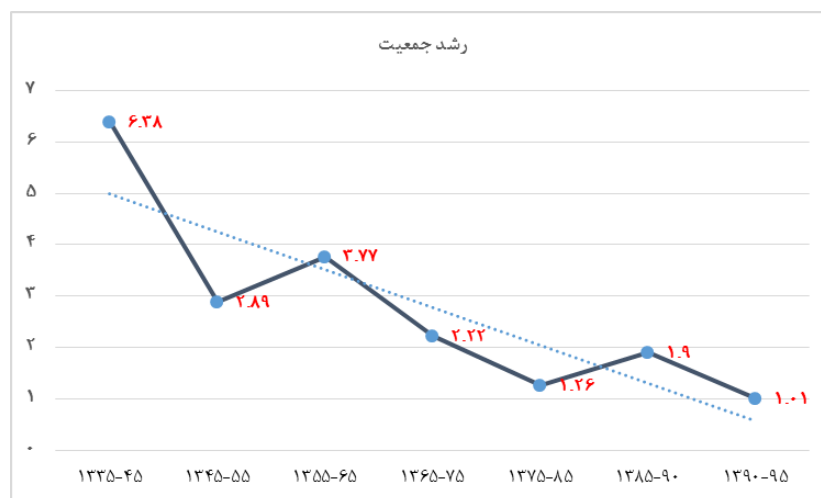
استان گلستان با وسعت ۲۰۴۳۷.۷۴ کیلومتر مربع و جمعیت ۱۸۶۸۸۱۹ نفر، تراکمی برابر با ۹۱۴ نفر در هکتار را دارا می‌باشد.

جدول ۱-۲: روند تحولات جمعیتی استان طی سال‌های ۱۳۳۵-۹۵

سال	جمعیت (نفر)	افزایش مطلق	رشد سالانه
۱۳۳۵	۳۲۰۱۸۱	-	-
۱۳۴۵	۵۹۴۵۳۵	۲۷۴۳۵۴	۶/۳۸
۱۳۵۵	۷۹۰۶۰۶	۱۹۶۰۷۱	۲/۸۹
۱۳۶۵	۱۱۴۵۰۳۳	۳۵۴۴۲۷	۳/۷۷
۱۳۷۵	۱۴۲۶۲۸۸	۲۸۱۲۵۵	۲/۲۲
۱۳۸۵	۱۶۱۷۰۸۷	۱۹۰۷۹۹	۱/۲۶
۱۳۹۰	۱۷۷۷۰۱۴	۱۵۹۹۲۷	۱/۹
۱۳۹۵	۱۸۶۸۸۱۹	۹۱۸۰۵	۱/۰۱



نمودار ۲-۲: جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری ۱۳۳۵ تا ۱۳۹۵



نمودار ۲-۳: رشد جمعیت استان طی دوره‌های سرشماری

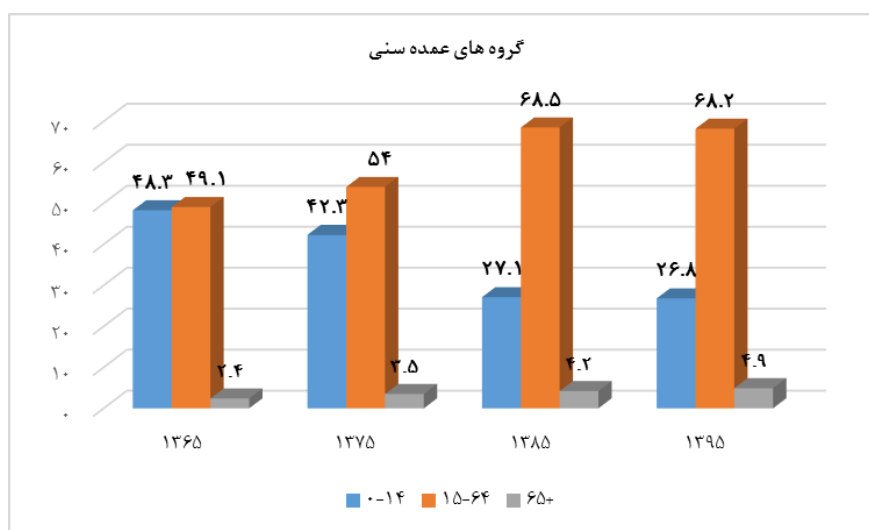
بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵، جمعیت کشور در این سال ۷۹۹۲۶۲۷۰ نفر بوده که ۵۹۱۴۶۸۴۷ نفر معادل ۷۴ درصد شهرنشین و ۲۰۷۳۰۶۲۵ نفر معادل ۲۶ درصد جمعیت کشور ساکن روستاها هستند. در این بین جمعیت استان گلستان در سال ۱۳۹۵ برابر با ۱۸۶۸۸۱۹ نفر بوده که ۲/۳۳ درصد جمعیت کل کشور محاسبه گردیده، از این تعداد ۵۳/۲۷ درصد (برابر با ۹۹۵۶۱۵ نفر) شهرنشین و ۴۶/۷۳ درصد (معادل ۸۷۱۵۴۶ نفر) روستانشین بوده‌اند. جمعیت شهری استان گلستان ۱/۲۴ درصد جمعیت شهری کشور و جمعیت روستایی ۱/۱۰ درصد از کل جمعیت روستایی کشور را به خود اختصاص داده است.

ح) بعد خانوار

متوسط بعد خانوار در استان گلستان طی سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۷۵ و ۱۳۸۵ و ۱۳۹۵ به ترتیب ۵/۱۱ و ۴/۸۴ و ۴/۰۳ و ۳/۳۹ نفر بوده است. بعد خانوار استان در طی سال‌های مذکور همواره بالا بوده است که علت عمده آن تعداد بالای جمعیت خانوارهای روستایی در این استان می‌باشد.

ط) ساختار جمعیت

در مطالعات جمعیتی، برای بررسی هر ویژگی از شاخص‌های جمعیتی دسته‌بندی جداگانه‌ای انجام می‌گیرد. یکی از این دسته‌بندی‌ها، گروه‌بندی جمعیت بر اساس گروه‌های عمده سنی است. بر این اساس جمعیت به سه گروه عمده سنی ۰ تا ۱۴ سال، ۱۵ تا ۶۴ سال و بالای ۶۵ سال تقسیم می‌شوند. دو گروه سنی کمتر از ۱۴ سال و بیش‌تر از ۶۵ سال، جزو گروه مصرف‌کننده هستند، بدین معنی که هرچه جمعیت این دو طبقه افزایش یابد، بار تکفل و یا سنگینی بار اقتصادی به دوش طبقه فعال افزایش می‌یابد.



نمودار ۴-۲: درصد گروه‌های عمده جمعیتی استان

۳-۱-۲) فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی

الف) بخش کشاورزی

محور فعالیت‌های اقتصادی استان گلستان، فعالیت‌های کشاورزی است. این فعالیت‌ها شامل: زراعت، باغداری، جنگل و مرتع، دام و طیور و شیلات و آبزیان می‌باشد. گندم، عمده‌ترین محصول زراعتی استان بوده که هم به صورت آبی و هم به صورت دیم کشت شده و نسبت به کل کشور از عملکرد بالایی برخوردار است. **زراعت:** از کل مساحت استان، حدود ۳۵ درصد مربوط به اراضی کشاورزی است. کل سطح زیر کشت استان بالغ بر ۷۱۱ هزار هکتار است که ۶۷۰ هزار هکتار آن به کشت محصولات زراعی و ۳۹ هزار هکتار آن به کشت محصولات باغی اختصاص دارد. در استان گلستان قریب ۹۹۹۰۸ قطعه کشاورزی وجود دارد که ۹۶/۷ درصد از آن‌ها را زمین زراعی تشکیل می‌دهند. کل تولیدات زراعی استان برابر با ۲۷۲۴۴۳۵ تن می‌باشد که بالاترین سهم مربوط به شهرستان گرگان با ۱۷/۲ درصد و پایین‌ترین سهم مربوط به شهرستان مراوه‌تپه با سهم ۱/۷۸ درصدی از کل تولیدات بخش زراعی می‌باشد.

همچنین مقدار ۷۲ درصد از کل سطوح زراعی استان به کشت لات اختصاص داشت و پس از آن بیشترین زمین مربوط به کشت محصولات صنعتی با ۱۵ درصد سهم زمین‌های زراعی، سبزیجات ۴ درصد، نباتات علوفه‌ای ۴ درصد و سایر محصولات ۳ درصد، محصولات جالیزی و حبوبات هر کدام یک درصد بوده است. در بخش تولیدات زراعی نیز ۳۴ درصد از کل تولیدات (وزن) مربوط به غلات، ۳۱ درصد نباتات علوفه‌ای و ۲۴ درصد سبزیجات بوده و به ترتیب بالاترین سهم را در انواع تولیدات استان دارا می‌باشند. محصولات صنعتی نیز ۵ درصد، محصولات جالیزی ۵ درصد، سایر محصولات ۱ درصد و حبوبات نیز کمترین سهم را در ارزش وزنی تولیدات زراعی استان گلستان داشته‌اند.

جنگل و مرتع: جنگل‌های استان از تنوع گونه‌ای بسیار خوبی برخوردار بوده و در واقع، یکی از مهم‌ترین و باارزش‌ترین جنگل‌های تجاری و صنعتی کشور به شمار می‌آید؛ گونه‌های باارزشی چون: بلند مازو، راش، توسکا، افرا، ملج، نم‌دار، ممرز و ... در این جنگل‌ها وجود دارند که از نظر زیست محیطی و اقتصادی دارای اهمیت فراوان می‌باشند. علاوه بر این گونه‌ها، باید به گونه‌ی کمیاب سرخدار اشاره کرد که به صورت نسبتاً خالص و انبوه در محدوده‌ای از جنگل‌های علی‌آباد وجود دارد؛ همچنین گونه‌ی زرین در جنگل‌های زرین گل علی‌آباد، رامیان و مینودشت، جامعه جنگلی طبیعی قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. گونه سوزنی‌برگ سرونوش نیز یکی دیگر از گونه‌های درختی ویژه می‌باشد که در جنگل‌های سورکش علی‌آباد در ارتفاع ۱۶۰۰ متری

رویشگاه منحصر به فردی را به وجود آورده است از نظر موقعیت جغرافیایی و آب و هوایی، مراتع استان گلستان را می‌توان به سه گروه: مراتع ییلاقی، مراتع قشلاقی و مراتع میان‌بند تقسیم نمود.

دام و طیور: استان گلستان به علت دارا بودن شرایط مناسب آب و هوایی برای کشت نباتات علوفه‌ای و نیز فرآورده‌های فرعی آن‌ها، کنجاله‌ها و پس چر مزارع کشاورزی قابل مصرف در تغذیه دام و برخورداری از مراتع وسیع و مستعد، از موقعیت مناسبی برای پرورش انواع دام بهره‌مند است. علاوه بر این، وجود کارخانه‌های تهیه خوراک دام، شمار زیاد فارغ‌التحصیلان رشته‌های دامپروری و دامپزشکی، دانشکده علوم دامی، تعاونی‌های دامداری، مزیت‌های خاص، مانند: همجواری با کشورهای آسیای میانه و فاصله کم با مراکز عمده مصرف، زمینه مساعدی را برای توسعه و گسترش دامپروری در منطقه فراهم آورده است.

فعالیت‌های دامپروری استان به‌طور عمده شامل: انواع دام و طیور، زنبور عسل، کرم ابریشم و آبریان است. به دلیل وجود جمعیت دامی قابل توجه، فرآورده‌های مختلف دامی، از قبیل: شیر خام، گوشت قرمز، گوشت سفید (مرغ و ماهی)، تخم مرغ، عسل، در سطح استان تولید شده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از نیازهای غذایی استان و کشور تأمین می‌گردد.

باغداری: عمده‌ترین تولیدات باغی استان عبارت است از: هلو، آلو قطره طلا، پرتقال، نارنگی و توت نوغان. میزان تولیدات باغی در سطح استان در سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ به ترتیب، ۴۵۱۳۵، ۱۸۳۲۲۷، ۱۶۴۹۶۵، ۱۱۲۰۲۹ و ۱۲۹۳۳۱ تن می‌باشد.

استان گلستان با بیش از ۶۱۰ هزار هکتار اراضی کشاورزی (۵۷۷ هزار هکتار زراعی و ۳۳ هزار هکتار باغی) و ۲۴۸۵ میلیون متر مکعب منابع آبی، ضمن تولید بیش از ۴۳۴۹ هزار تن محصولات کشاورزی (۳۵۶۰ هزار تن زراعی، ۱۶۱۶۸۰ تن باغی، ۶۲۷۵۷۲ تن دام و طیور) با تنوع تولید بیش از ۹۲ نوع محصول، ۳/۴ درصد از تولید کشور را به عهده دارد که در تولید دانه‌های روغنی مقام اول، تولید پنبه مقام سوم، تولید برنج مقام چهارم، تولید گندم مقام دوم، در توسعه زیتون رتبه دوم، تولید مرکبات رتبه هفتم و تولید میوه‌های هسته‌دار رتبه سوم کشوری را دارا می‌باشد.

استان گلستان دارای ۳۰۰۳۲۰ هکتار بیابان، ۴۵۲۱۸۵ هکتار جنگل، ۸۶۲۸۲۵ هکتار مرتع و ۱۲۲۵۹۸۸ واحد دامی با تولید ۳۵۴/۵ هزار تن شیر و ۲۷/۱۰۴ هزار تن گوشت قرمز، ۲۱۶ هزار تن گوشت مرغ و ۲۸/۳ هزار تن تخم مرغ، ۱۵۱۷ تن عسل، ۱۵۹ تن پیله کرم ابریشم و ۸۷ میلیون قطعه جوجه یک‌روزه در سال، از قابلیت‌های استان گلستان است.

همچنین استان گلستان با وجود مراکز صید و دو مرکز تکثیر پرورش ماهیان خاویاری دارای مقام اول در تولید خاویار کشور می‌باشد.

ب) بخش صنعت و معدن

بخش صنعت استان با دارا بودن بیش از ۱۰۰۰ واحد صنعتی، ۲۴ شهرک و ناحیه صنعتی نقش بسیار مهمی در اقتصاد استان ایفاء می‌نماید، ارزش افزوده این بخش در سال حدود ۱۲۶۱۸ میلیارد ریال می‌باشد که این رقم ۷/۸ درصد از کل ارزش افزوده استان را تشکیل داده است و در جایگاه ۲۳ کشور قرار گرفته دارد.

ج) بخش گردشگری

وجود جاذبه‌های طبیعی و سیاحتی در استان از قبیل پارک‌های جنگلی، آبشارهای طبیعی، تالاب‌های طبیعی، سواحل زیبا و آرام دریای خزر در شهرستان‌های بندر گز و بندر ترکمن، جزیره منحصر به فرد آشوراده، سدهای سازه‌ای، مراکز بیلاقی جهان‌نما، شاهکوه، زیارت و درازنو، پارک بین‌المللی گلستان، جنگل‌های طبیعی با گونه‌های منحصر بفرد سرخدار، زرین و ... و زیستگاه‌های مناسب برای پرندگان مهاجر و بومی، اسکله توریستی و تفریحی بندر گز و ترکمن، وجود میادین سوار کاری، اماکن تاریخی و باستانی از قبیل برج قابوس، دیوار اسکندر، آرامگاه مختوم قلی فراغی، مسجد جامع گرگان، مبل رادکان، موزه و اماکن مذهبی و همچنین وجود اقلیم‌های مختلف گرم و خشک بیابانی در نواحی شمالی، معتدل و مرطوب در نواحی میانی و سرد و کوهستانی در نواحی جنوبی استان همراه با وجود اقوام و فرهنگ‌های مختلف، استان گلستان را به ایرانی کوچک و جاذب جمعیت و گردشگر، مبدل نموده است.

د) بخش بازرگانی و خدمات

ارتباط با جمهوری ترکمنستان و از آنجا به قزاقستان، ازبکستان، تاجیکستان و روسیه و چین و کشورهای پیرامون دریای خزر از طریق راه‌های زمینی (ریلی و جاده‌ای)، وجود فرودگاه بین‌المللی گرگان جهت توسعه تجارت با کشورهای CIS و سایر کشورهای دور و نزدیک، امکان برقراری ارتباط با کشورهای حاشیه دریای خزر از طریق بنادر خواجه‌نفس و گمیشان (در دست مطالعه و اجرا)، صنایع متعدد مربوط به فرآورده‌های لبنی با نگاه صادرات محور وجود ظرفیت‌های مناسب در زمینه‌های صادرات مرغ و تخم مرغ، خوراک دام و طیور و مکمل‌های دارویی، وجود کارخانه‌های متعدد آرد با ظرفیت بیش از یک میلیون تن آرد گندم جهت ورود موقت گندم و فرآوری و صادرات به کشورهای حوزه خلیج فارس و دریای عمان و سایر همسایگان، ارزش هر

تن کالای صادراتی در سال ۱۳۹۶ معادل ۷۶۷ دلار و در سال قبل ۶۰۷ دلار بوده که نشان‌دهنده جایگزین شدن صادرات محصولات با ارزش افزوده بالاتر است.

اقلام عمده صادراتی گمرکات استان گلستان، به ترتیب پنیر، رب گوجه فرنگی، میلگرد، پلی استایرن، سایر لبنیات، خوراک آماده طیور، تخته فشرده و نئوپان، پرفرم، پلی اتیلن، قطعات سوله، ید، پودر شوینده، صیفی جات، گوشت مرغ، میوه و مرکبات و سیب زمینی، می‌باشند.

۴-۱-۲) الگوی پراکنش سکونتگاه‌های روستایی و تحولات آن

جامعه روستایی کشور طی نیم قرن گذشته با روندی بسیار کند و در حال تغییر و دگرگونی بود. دامنه این تغییرات در سال‌های اخیر گسترش یافته و شتاب بیشتری به خود گرفته است. جلوه‌های بارز آن را نه تنها در ابعاد مختلف ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع مذکور، بلکه در امور زیربنایی و عناصر کالبدی، فضایی محیط زیست آن‌ها نیز می‌توان ملاحظه نمود. برخی از موارد شاخص در جوامع روستایی عبارتند از:

- ۱) کاهش تعداد روستاهای بزرگ (بیش از ۵۰۰ نفر) و کاهش روستاهای کوچک
- ۲) افزایش پوشش خدمات آموزشی و در نتیجه افزایش نرخ باسوادی و سطح سواد
- ۳) افزایش پوشش خدمات بهداشتی-درمانی و در نتیجه کاهش نرخ رشد جمعیت به سبب اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده
- ۴) تحول در نظام بهره‌برداری تولید کشاورزی و ارتباط بیشتر با بازار
- ۵) تنوع بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و افزایش نسبی سهم اشتغال بخش‌های خدمت و صنعت
- ۶) از دست دادن نیروهای کارآمد (جوانان باسواد و ماهر) به نفع شهرها به واسطه کمبود فرصت‌های شغلی
- ۷) گسترش روابط شهر و روستا به واسطه توسعه خدمات زیربنایی به ویژه راه، برق و تلفن
- ۸) ارتقای نسبی کیفیت زندگی و دسترسی به خدمات بیشتر
- ۹) تبدیل کانون‌های بزرگ روستایی به شهر و ادغام روستاهای حاشیه شهری در شهرها
- ۱۰) جلب مشارکت روستاییان و شکل‌گیری نظام‌های جدید مدیریت روستایی

الف) عوامل مؤثر در نظام استقرار

به طور کلی دو دسته از عوامل در نظام استقرار جمعیت و فعالیت هر منطقه تأثیر گذار است.

ب) عوامل طبیعی و اکولوژیک

نظام استقرار سکونتگاه‌ها در فضاهای روستایی گلستان، طی سال‌های متمادی و به پیروی از شرایط و مقتضیات طبیعی و اکولوژیک شکل گرفته و موجودیت خود را تاکنون حفظ نموده است. شرایط اقلیمی، منابع آب (سطحی و زیرسطحی)، دشت‌های گسترده، با خاک حاصلخیز و مساعد برای کشاورزی از جمله مهمترین عوامل هستند که در پراکنش فضایی آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی منطقه مؤثر بوده‌اند. بخش جنوبی استان را فاهای کوهستانی-جنگلی در بر گرفته است. این بخش به سبب ناهمواری‌ها و ارتفاعات زیاد، محدوده مناسبی برای اسکان جمعیت و فعالیت نبوده و به صورت منطقه بیلاقی دامداران جهت چرای دام و استفاده از هوای مطبوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد دره‌ها و کوهپایه‌ها شکل گرفته‌اند، در قلمرو کوهستانی و جنگلی استان مشاهده می‌گردد.

قلمرو میانی استان گلستان (جلگه‌های پایکوهی) از اقلیم نیمه مرطوب و معتدل مدیترانه‌ای برخوردار است. همین امر سبب استقرار آبادی‌ها و سکونتگاه‌های روستایی در سطح وسیعی شده است، به طوری که مراکز اصلی جمعیت و فعالیت خدماتی، اداری، صنعتی، تولید و بازارهای فعال اقتصادی، در این قسمت متمرکز شده است. این بخش دارای حاصلخیزترین زمین‌های کشاورزی و منابع نسبتاً فراوان آب می‌باشد. در واقع کم و کیف این منابع نقش بسیار مهمی در تراکم و تجمع آبادی‌ها در قلمرو میانی استان داشته است. رودخانه اترک در شهرستان گنبد و رودخانه‌های گرگان و قره‌سو در شهرستان گرگان موجب شکل‌گیری آبادی‌های بسیار زیاد در این قلمرو شده است. همچنین تمرکز آبادی‌ها و سکونتگاه‌ها روستایی در مسیر شریان‌های اصلی این رودخانه نیز به کرات بیشتر از دیگر نواحی استان می‌باشد.

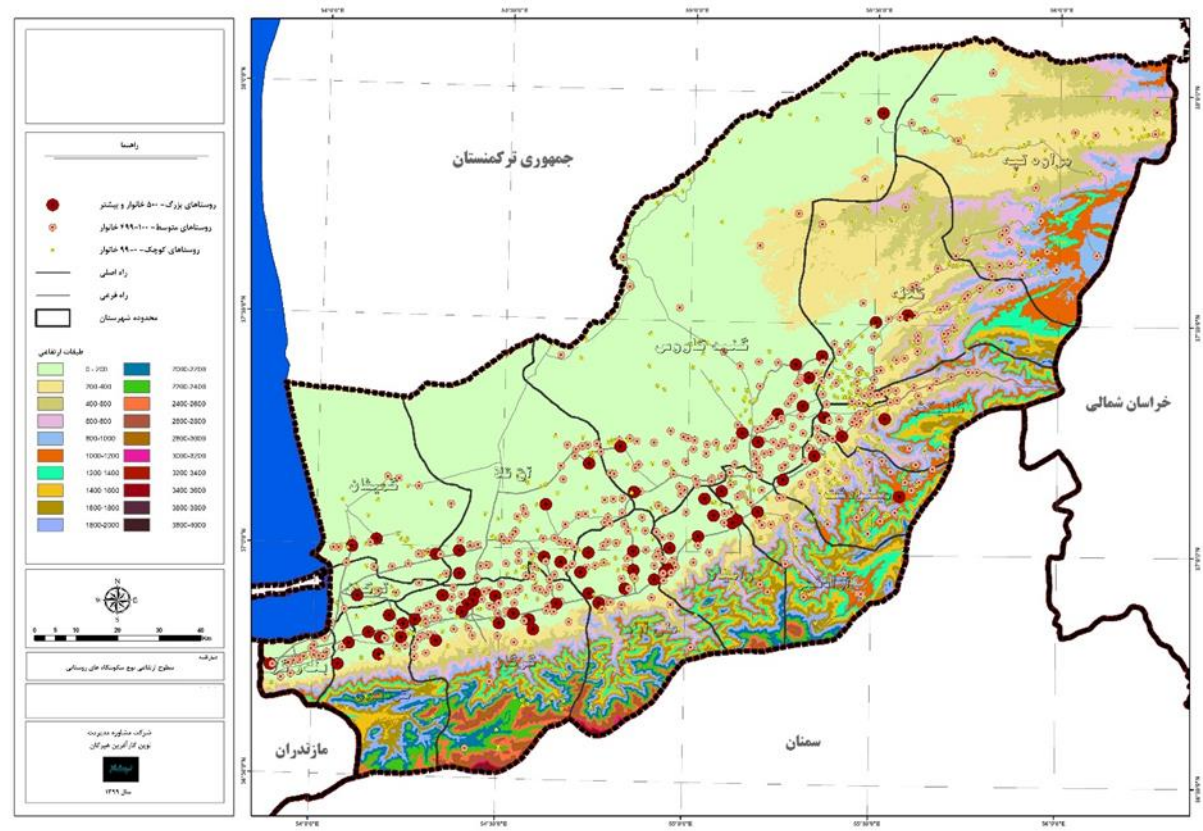
قلمرو شمالی استان دارای اقلیم خشک و نیمه بیابانی می‌باشد. بارندگی کم و توزیع نامناسب مکانی و زمانی بارش و همچنین درجه حرارت بالا سبب شده است تا آبادی‌های این نواحی پراکنده و کم تراکم باشند. دیگر عوامل بازدارنده سکونت در این بخش از منطقه، وجود استپ‌ها و شنزارهای حاشیه‌ای دریای خزر است که مانع از تمرکز آبادی‌های پرتراکم و همچنین بستر مناسبی برای استقرار جمعیت و فعالیت است. با این حال تعداد از آبادی‌های کوچک و پراکنده که در امتداد راه‌های فرعی و سرشاخه‌های رودخانه‌های اصلی شکل گرفته‌اند، در این قلمرو مشاهده می‌گردد.

ج) عوامل اجتماعی و اقتصادی

تحولات اقتصادی و اجتماعی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در شکل دهی نظام استقرار سکونتگاه‌ها محسوب می‌گردد. این تحولات از طریق توسعه فعالیت‌های اقتصادی و تمرکز آن‌ها در بخش‌هایی خاص، روند افزایش یا کاهش جمعیت از فضا‌های شهری و روستایی را به دنبال می‌آورد. بر این اساس نظام سکونت و فعالیت استان گلستان به تبعیت از شرایط حاکم بر آن عمدتاً در بخش میانی متمرکز است. در واقع بخش میانی استان گلستان به پشتوانه برخورداری از بستر مناسب فعالیت کشاورزی و دامداری (به‌عنوان فعالیت غالب و پایه اقتصادی منطقه) زمینه‌ساز شکل‌گیری کانون‌های جمعیت بوده و فعالیت‌های غیر کشاورزی نیز به‌منظور پشتیبانی از فعالیت‌های پایه اقتصادی منطقه در بخش میانی متمرکز است. مهم‌ترین نمونه بارز اقتصادی و اجتماعی که به تناسب الگوی ارگانیک نظام استقرار فعلی منطقه تداوم و توسعه یافته شامل ساخت‌وسازهای فیزیکی (نظیر احداث کارخانجات، سد، فرودگاه و تجهیز شبکه راه‌های ارتباطی)، تغییر نقش مراکز پایین اداری به مراکز بالاتر، تبدیل نقاط روستایی به نقاط شهری و برقراری ارتباط مبادله‌ای این منطقه با ترکمنستان و دیگر کشورهای آسیای میانه است.

در بخش‌های شمالی استان گلستان متناسب با شرایط اکولوژیکی حاکم بر آن، فعالیت دامداری به‌عنوان غالب‌ترین فعالیت رواج دارد. وجود پوشش‌های مرتعی، شرایط مناسب را برای شکل‌گیری اقتصاد مبتنی بر دام فراهم ساخته است. همچنین وجود کانسار معدنی نیز در بخش‌هایی از این حوزه (به‌ویژه دهستان اترک شهرستان گنبد کاووس) زمینه اشتغال را در رابطه با بهره‌برداری از معادن فوق به وجود آورده است. در هر حال، نوع و قالب نظام استقرار این قلمرو از استان گلستان صورت پراکنده و کم تراکم است.

در قلمرو جنوبی استان گلستان به دلیل ارتفاعات زیاد و پوشش جنگلی وسیع، الگوی زیست جنگل نشینی رواج دارد. زمینه اصلی فعالیت در این قلمرو، دامداری عشایری (پرورش گاو، گوسفند و شتر) و فعالیت‌های پراکنده و موردی در زمینه زراعت محدود آبی و بهره‌برداری از باغات و اشتغال در تعداد معدودی معدن دهستان چشمه‌ساران (آبادی قشلاق) در شهرستان گنبد کاووس و دهستان قراولان (دارآباد) در شهرستان گالیکش است، نظام اسکان جمعیت و فعالیت در این قلمرو نیز به صورت پراکنده و در دل جنگل می‌باشد.



شکل ۳-۲: استقرار سکونتگاه‌های روستایی بر اساس ارتفاع

۵-۱-۲) تحلیل الگوی سکونتگاه‌های شهری و تحولات آن

سازمان ملل در بررسی شهرهای جهان، تورم جمعیتی را بدون در نظر گرفتن فعالیت و تولید و خدمات شهر

به شرح زیر ارائه می‌دهد:

کلان‌شهر (بالای ۱ میلیون نفر)

شهر بزرگ (۵۰۰ تا ۱ میلیون نفر)

شهر بزرگ میانی (۲۵۰ تا ۵۰۰ هزار نفر)

شهر متوسط (۱۰۰ تا ۲۵۰ هزار نفر)

شهر متوسط کوچک (۵۰ تا ۱۰۰ هزار نفر)

شهر کوچک (۲۵ تا ۵۰ هزار نفر)

روستاشهر (زیر ۲۵ هزار نفر)

جدول ۲-۲: نوع سکونتگاه‌های شهری در استان

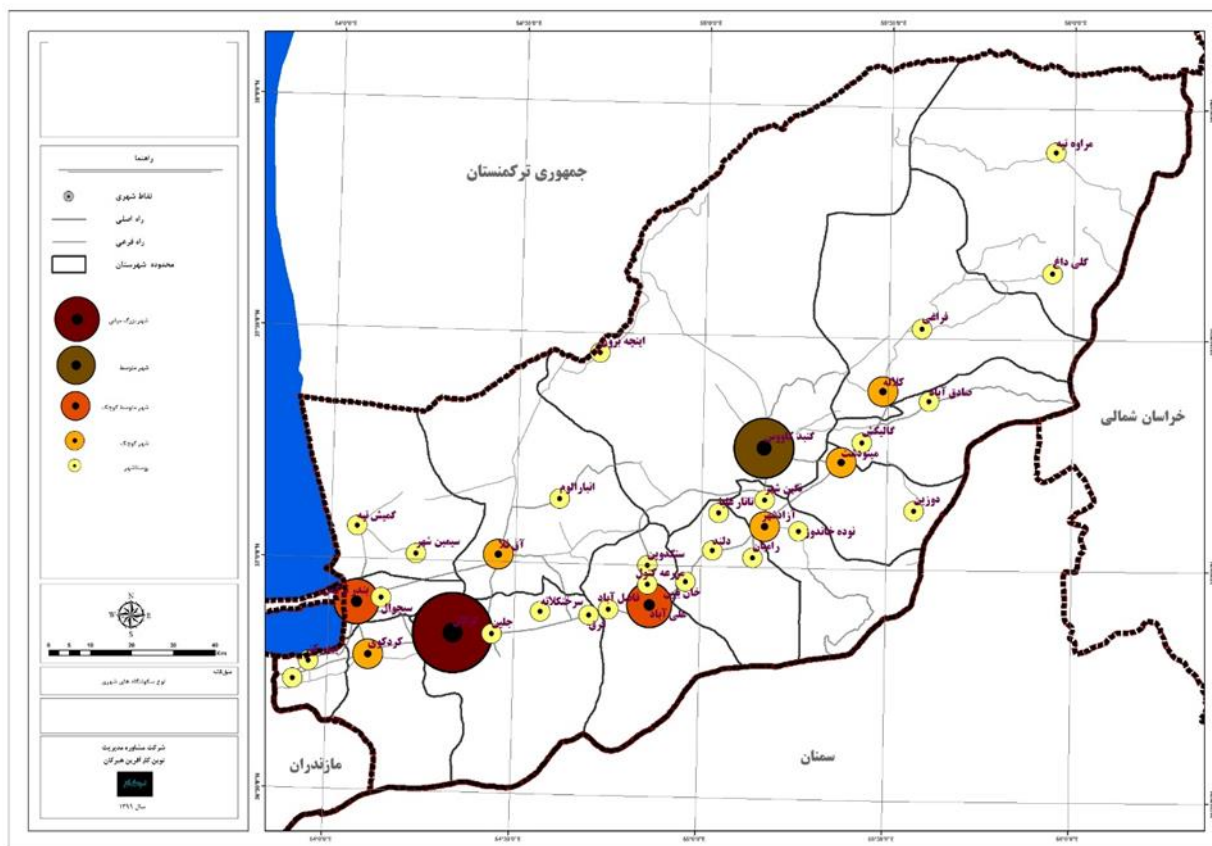
نوع سکونتگاه	تعداد	نام شهر
کلان شهر	-	-
شهر بزرگ	-	-
شهر بزرگ میانی	۱	گرگان
شهر متوسط	۱	گنبد کاووس
شهر متوسط کوچک	۲	بندر ترکمن، علی‌آباد کتول
شهر کوچک	۵	آزادشهر، کردکوی، کلاله، آق‌قلا، مینودشت
روستاشهر	۲۵	گالیکش، بندر گز، فاضل‌آباد، گمیش‌تپه، سیمین‌شهر، رامیان، خان‌ببین، مراوه‌تپه، دلد، نگین-شهر، سرخنکلاته، جلین، انبارالوم، فرق، نوکنده، فراغی، دوزین، تاتار علیا، سنگدوبین، مزرعه کتول، سیجوال، نوده خاندوز، اینچه‌برون، گلی‌داغ، صادقی‌آباد، کوند.

جدول ۲-۳: درصد جمعیت سکونتگاه‌های شهری استان در سرشماری ۱۳۹۵

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰۰	۱۸.۷۶	گرگان	۳۵۰۶۷۶	۳۴.۵۹	فرا منطقه‌ای - منطقه‌ای
۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰۰	۸.۱۳	گنبد کاووس	۱۵۱۹۱۰	۱۴.۹۸	ناحیه‌ای درجه ۱
	۵.۷۲	بندر ترکمن	۵۳۹۷۰	۵.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
۴۹۹۹۹۹-۲۵۰۰۰	۹.۹۰	علی‌آباد کتول	۵۲۸۳۸	۵.۲۱	ناحیه‌ای درجه ۲
		آزادشهر	۴۳۷۶۰	۴.۳۲	ناحیه‌ای درجه ۲
		کردکوی	۳۹۸۸۱	۳.۹۳	ناحیه‌ای درجه ۲
		کلاله	۳۶۱۷۶	۳.۵۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		آق‌قلا	۳۵۱۱۶	۳.۴۶	ناحیه‌ای درجه ۲
		مینودشت	۳۰۰۸۵	۲.۹۷	ناحیه‌ای درجه ۲
		۲۴۹۹۹۹-۱۰۰۰۰	۶.۶۰	گالیکش	۲۳۳۹۴
بندر گز	۲۰۷۴۲			۲.۰۵	محلی
فاضل‌آباد	۱۹۴۶۱			۱.۹۲	محلی
گمیش‌تپه	۱۹۱۹۱			۱.۸۹	محلی
سیمین‌شهر	۱۷۲۰۵			۱.۷۰	محلی
رامیان	۱۲۴۲۶			۱.۲۳	محلی
خان‌ببین	۱۰۸۷۸			۱.۰۷	محلی
۹۹۹۹۹-۵۰۰۰۰	۳.۸۵	مراوه‌تپه	۸۶۷۱	۰.۸۶	محلی
		دلد	۸۱۸۴	۰.۸۱	روستایی
		نگین‌شهر	۸۱۳۸	۰.۸۰	روستایی
		سرخنکلاته	۷۵۸۹	۰.۷۵	روستایی

گروه جمعیتی (استاندارد)	درصد جمعیت در استان	سکونتگاه‌های شهری	جمعیت ۱۳۹۵	درصد جمعیت شهری استان	سطح خدمات
		جلین	۷۴۱۷	۰.۷۳	روستایی
		انبارآلوم	۷۰۰۳	۰.۶۹	روستایی
		قرق	۶۷۰۱	۰.۶۶	روستایی
		نوکنده	۶۶۵۰	۰.۶۶	روستایی
		فراغی	۵۷۷۷	۰.۵۷	روستایی
		دوزین	۵۷۳۷	۰.۵۷	روستایی
کمتر از ۵۰۰۰ نفر	۱.۱۰	تاتار علیا	۴۷۸۲	۰.۴۷	روستایی
		سنگدوین	۴۲۰۳	۰.۴۱	روستایی
		مزرعه کتول	۴۰۰۹	۰.۴۰	روستایی
		سیجوال	۳۷۴۷	۰.۳۷	روستایی
		نوده خاندوز	۲۹۸۹	۰.۲۹	روستایی
		اینچه برون	۲۴۹۴	۰.۲۵	روستایی
		گلی داغ	۲۰۱۹	۰.۲۰	روستایی
		صادق آباد	۱،۵۹۳	۰.۱۶	روستایی
مجموع	۱۰۰	-	۱۰۱۵۴۱۲	۱۰۰	

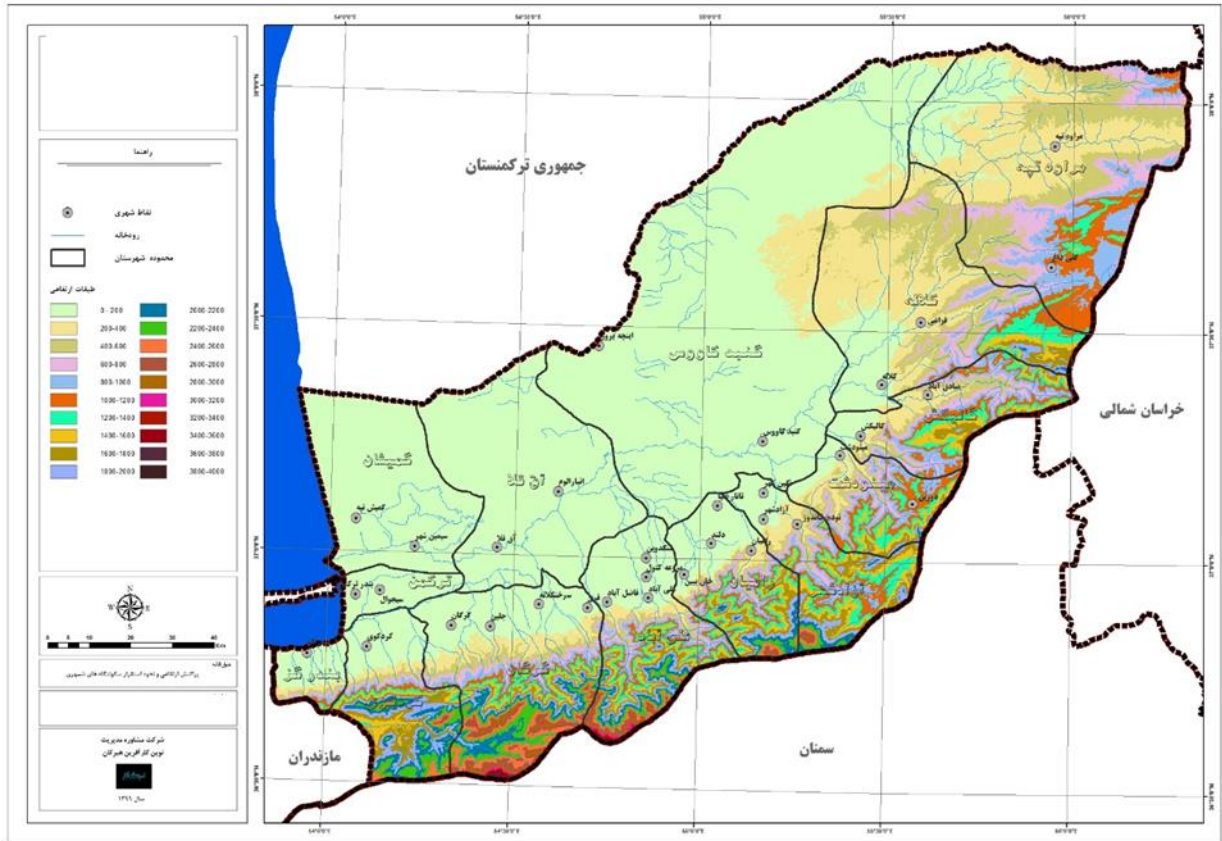
* قرق، گلی داغ، دوزین، صادق آباد و سیجوال و کرنه بعد از سرشماری سال ۱۳۹۵ به شهر تبدیل شده‌اند.



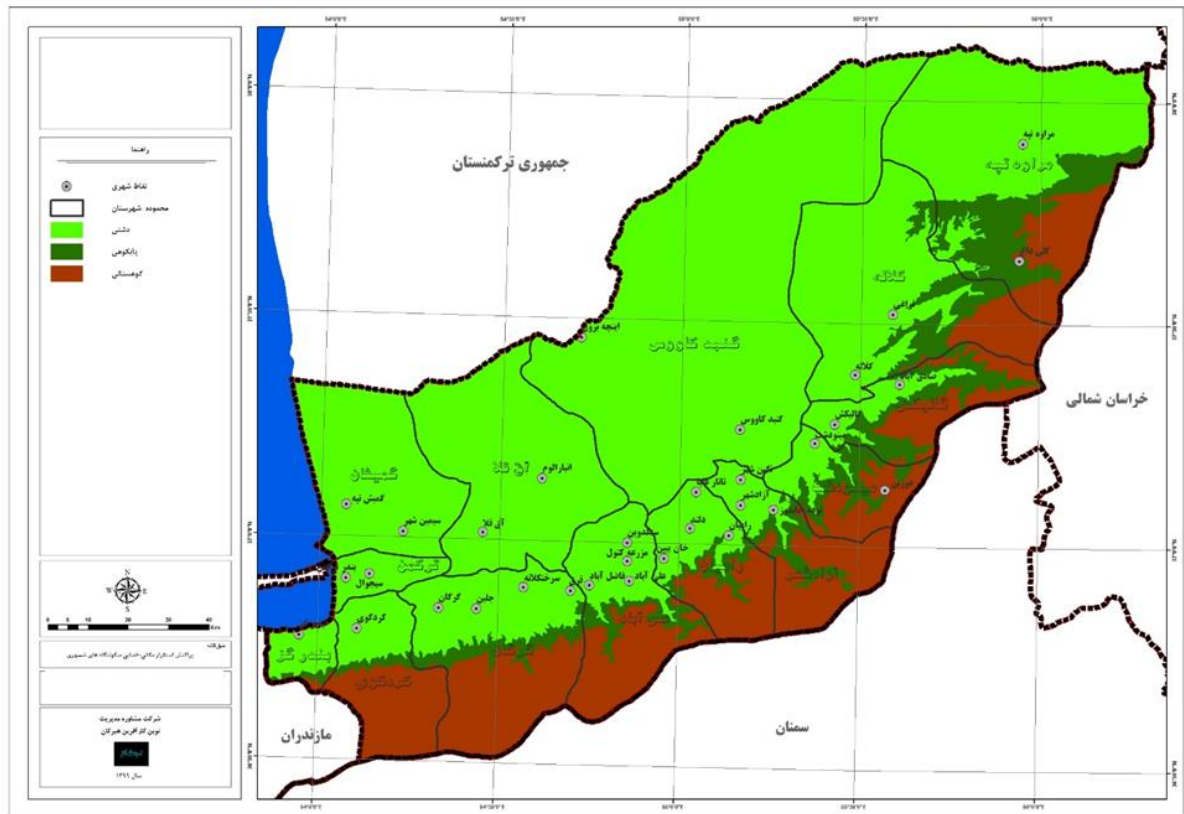
شکل ۴-۲: سازمان مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری

در حال حاضر نظام سکونتگاهی استان گلستان مشتمل بر ۳۳ کانون شهری و ۹۷۲ آبادی در سال ۱۳۹۵ می‌باشد که به ترتیب ۵۳/۲۷ و ۴۶/۷۳ جمعیت استان را در خود جای داده‌اند. جمعیت شهری استان در سال ۱۳۹۵، ۹۹۵۶۱۵ نفر سرشماری شده است که شهر گرگان به‌عنوان شهر نخست به‌تنهایی ۳۴/۶۶ درصد جمعیت کل شهری استان و شهر گنبد کاووس به‌عنوان شهر دوم استان ۱۵/۰۲ درصد جمعیت شهری را در خود جای داده‌اند. لذا شهر نخست و شهر دوم استان در مجموع ۴۹/۶۸ درصد جمعیت شهری استان را در خود اسکان داده‌اند و ۵۰/۳۲ درصد جمعیت در ۳۱ نقطه شهری دیگر تمرکز یافته‌اند. نسبت جمعیت شهر اول به شهر دوم از ۱/۶۹ برابر در سال ۱۳۷۵ و ۲/۱۱ برابر در سال ۱۳۸۵ به ۲/۳۰ برابر در سال ۱۳۹۵ افزایش یافته است لذا الگوی نخست شهری و ماکروسفالی در استان به‌سرعت در حال شکل‌گیری می‌باشد.

به لحاظ محیطی و استقرار مکانی - فضایی سکونتگاه‌های شهری در استان بیانگر آن است اکثر شهرهای استان (به غیر از ۳ روستاشهر) در موقعیت دشتی و در ارتفاع کمتر از ارتفاع ۲۰۰ متری از سطح دریای آزاد استقرار یافته‌اند.



شکل ۵-۲: استقرار سکونتگاه‌های شهری بر اساس ارتفاع



شکل ۶-۲: استقرار مکانی-فضایی سکونتگاه‌های شهری

۶-۱-۲) سازمان‌یابی فضایی سکونتگاه‌های انسانی در استان

یکی از موضوعات مهم در آمایش و برنامه‌ریزی منطقه‌ای، تحلیل نظام سکونتی است، شکل و ساختار نظام سکونتگاهی تا حدی تحت تأثیر شرایط اقلیمی و عوامل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی موجود در منطقه است. از آنجا که استان گلستان از نظر اقلیمی دارای اقلیم‌های متفاوت خزری، کوهستانی، نیمه بیابانی و بیابانی، می‌باشد و با توجه به این اقلیم‌ها، فعالیت‌های اقتصادی متفاوتی انجام می‌پذیرد؛ بنابراین در استان سکونتگاه‌های مختلفی متناسب با شرایط اقلیمی و اقتصادی شکل گرفته است. نظام سکونت در قلمرو استان گلستان متکی بر سه الگوی زیست شهری و روستایی و عشایری می‌باشد. استقرار سکونتگاه‌های استان عمدتاً تحت تأثیر منابع آبی است بدین صورت که مناطق با آب فراوان و همچنین خدمات و تسهیلات زیربنایی به‌علاوه دسترسی به شبکه ارتباطی مناسب نقش مهمی در تمرکز جمعیت روستایی ایفا نموده‌اند.

نظام سکونتگاهی در مناطق شهری از وضعیت کاملاً متفاوتی نسبت به مناطق روستایی برخوردار است، بطوریکه نحوه توزیع نقاط سکونتگاهی تحت تأثیر دو عامل می‌باشد: شرایط طبیعی و وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی. همین عوامل باعث گردید تا نواحی جلگه‌ای و پست استان به شرایط مساعد و مناسب طبیعی و اقلیمی از حداکثر تراکم جمعیت و کانون‌های شهری برخوردار گردند، چنانچه تمام شهرهای استان در ارتفاع کمتر از ۲۰۰ متر از سطح دریا قرار دارند. در نقاط شمالی استان به دلیل وجود اراضی شور، محدودیت آب و خاک و اقلیم خشک و نیمه‌خشک و نواحی کوهستانی و کوهپایه‌ای جنوب استان به لحاظ شرایط اقلیمی سرد، سنگلاخی و ناهموار، دامنه‌ای پر شیب و اراضی جنگلی و مرتعی از حداقل تراکم جمعیت و نقاط مسکونی برخوردار است.

وجود امکانات زیربنایی، اجتماعی و اقتصادی سبب جذب و نگهداشت جمعیت و نیز توسعه کانون‌های جمعیتی گشته است توزیع فضایی آبادی‌های مسکونی استان به گونه‌ای است که به‌طور متوسط در هر ۲۰.۵ کیلومتر مربع یک آبادی مسکونی به چشم می‌خورد. اگرچه به علت غلبه شیوه‌های معیشت روستایی و اقتصاد متکی بر کشاورزی، این استان فاقد شبکه قوی و مترکم از شهرهای بزرگ است. استان گلستان هنوز دارای نظام شهری قابل ملاحظه‌ای با شهرهای چند نقشی و کشاورزی در رده‌های مختلف است و با وجود بطئی بودن حرکت شهرشینی، گرایش منظمی به تقویت شبکه سکونتگاه‌های شهری دارد.

کارکرد سکونتگاه‌ها

شهرهای استان گلستان عمدتاً روستا شهر و از نظر فرهنگی و اجتماعی چندان از مناطق روستایی قابل تفکیک نمی‌باشد و در راستای توسعه مناطق روستایی و افزایش جمعیت آن‌ها ایجاد گردیده‌اند. از مجموع شهرهای استان گلستان تنها دو شهر گرگان و گنبد کاووس دارای ساختار سکونتگاهی شهری بوده که شهر گرگان در مقایسه با شهر گنبد کاووس از ساختار شهری متمرکزتری برخوردار بوده، هر چند شهر گنبد کاووس از منظر مبلمان شهری به واسطه طراحی آن توسط مهندسان آلمانی، از ساختار بهتری در مقایسه با کل شهرهای استان برخوردار می‌باشد. شهرهای استان گلستان عموماً بر مبنای ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی شکل گرفته‌اند.

در شناخت شهر از روستا کارکردهای اقتصادی به همراه میزان جمعیت اساس کار قرار می‌گیرد. در طول تاریخ شناخت شهر از طریق کارکرد آن از اعتبار سیاسی و حکومتی برخوردار بوده است به‌ویژه که از ابتدای پیدایش شهرها، شهر با نقش اداری - سیاسی و مذهبی شناخته می‌شد، بنابراین اولین شهرها دارای نقش اداری و سیاسی بوده‌اند. امروزه شهرها دارای کارکرد متنوعی به‌ویژه کارکردهای اقتصادی - صنعتی و خدماتی - خدمات رسانی می‌باشند.

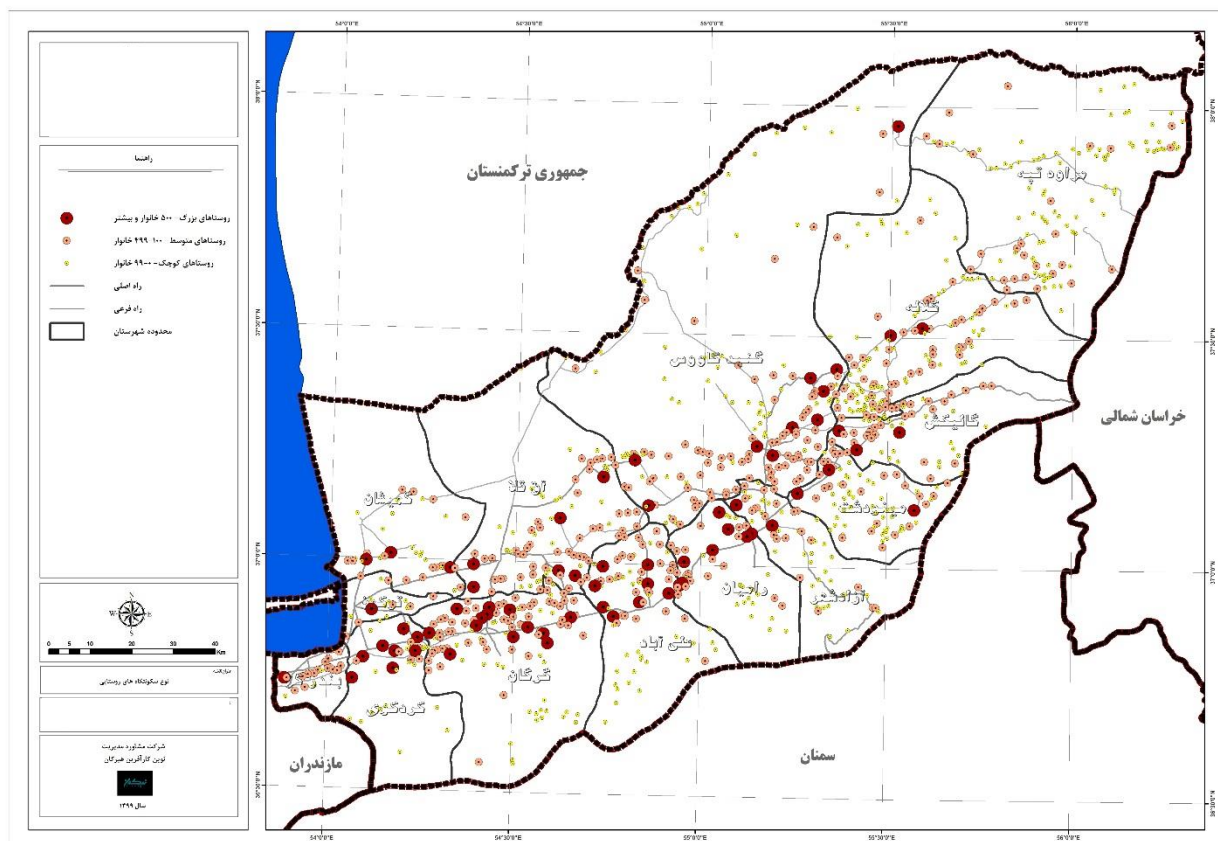
توجه به جمعیت شهرها به‌عنوان شاخصه‌ای از حوزه نفوذ شهر، در کنار شدت و برد عرضه کالا و خدمات (تولید و صادرات) می‌تواند در تعیین مقیاس کارکرد شهرها کمک کند. در این زمینه ارزش اقتصادی و تنوع عرضه کالا و خدمات، تأثیر بسزایی در شناخت دقیق‌تر مقیاس کارکردها خواهد داشت. تعیین مقیاس کارکردهای شهری در سطوح فراملی - ملی، منطقه‌ای، ناحیه‌ای و محلی و روستایی، امکان برنامه‌ریزی را برای تقویت این کارکردها با هدف استفاده مناسب از امکانات شهرهای استان فراهم می‌سازد. استان گلستان را از لحاظ عملکردی می‌توان به دو ناحیه شرقی و غربی تقسیم نمود. شهر گرگان با جمعیتی در حدود ۳۵۰۶۷۶ نفر در سال ۱۳۹۵، شهر گنبد کاووس نیز با جمعیتی در حدود ۱۵۱۹۱۰ نفر به‌عنوان اصلی‌ترین کانون شهری ترکمن‌ها، پس از گرگان دومین مرکز شهر استان محسوب می‌شود که به‌عنوان مرکزیت ناحیه شرقی مدنظر گرفته است.

برخی از شهرهای استان که بیشتر در محدوده جمعیتی ۱۰۰-۱۰ هزار نفر می‌باشند از کارکردهای یا مقیاس ناحیه‌ای برخوردارند. مبادلات این شهرها عمدتاً از مرزهای استان فراتر نمی‌رود. تبادل کالا و خدمات در این شهرها عمدتاً حوزه نفوذ محدودی را در بر گرفته و نقاط سکونتگاهی پیرامون را شامل می‌شود که این شهرها

شامل بندرگز، گمیش تپه، سیمین شهر، بندر ترکمن، علی آباد، فاضل آباد، کردکوی، گالیکش، مینودشت، آق قلا، کلاله، آزادشهر، خان بین و رامیان می باشد.

سایر شهرهای استان اغلب روستا شهرهای زیر ۱۰ هزار نفر جمعیت را در بر می گیرد، از مقیاس کارکردی محلی و روستایی برخوردارند، این شهرها صرفاً روستاهای حوزه نفوذ خود را در محدوده شهرستان خود تحت تأثیر قرار می دهند. شهرهای نوکنده، سرخکلاته، نوده خاندوز، نگین شهر، دلند و ... از شهرهای با کارکرد محلی می باشند.

در مجموع شهرهای استان گلستان دارای کارکردهای متعددی جهت ارائه خدمات به مناطق پیرامونی خود بوده که بر مبنای تراکم جمعیتی و ساختار مبلمان شهری، کارکردهایی در حد فراملی و ملی، منطقه ای و محلی را دارا بوده که بیشترین تمرکز کارکردها به واسطه ساختار اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در حد منطقه ای و محلی بوده و تنها شهر گرگان از این منظر دارای کارکردهای در سطوح بالاتر می باشد.



شکل ۷-۲: پراکنش سکونتگاه‌های انسانی در سطح استان

هدف اساسی از مدیریت و برنامه‌ریزی آمایش سرزمین، توزیع فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی با توجه به تحولات و دگرگونی‌های زمان و نیازهاست. این کار عمدتاً با دیدی درازمدت و به منظور بهره‌برداری

بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به‌طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

برای فعالیت‌های صنعتی و سایر فعالیت‌ها، نقشه‌نهایی آمایش استان نشان‌دهنده قلمروهای نامناسب نیز می‌باشد؛ به عبارت دیگر، هر کاربری که نتوان در استان در یک پهنه مشخص آن را بر روی نقشه آمایشی پیدا نمود نامناسب تلقی می‌شود.

هنگامی که در فرایند آمایش یا حل تعارض رایانه‌ای چندین کاربری باهم در نظر گرفته می‌شوند، وزن و مساحتی برای هر یک وارد می‌گردد. این وزن و مساحت منعکس‌کننده تمایل یا مزیت هر کاربری است. پس در نقشه آمایشی، مناطقی که برای کاربری‌های موردنظر انتخاب نشده‌اند، فاقد مزیت بوده‌اند که در دل خود مزیت‌های طبیعی، اقتصادی، اجتماعی و راهبردی را همراه دارد. به‌طور کلی ناحیه مرزی شمال استان از محدودیت بالاتری، نسبت به سایر مناطق استان برخوردار است.

براساس نقشه آمایشی استان، جنوب و شمال استان برای استقرار جمعیت مناسب نیستند و محدوده شهرهای گرگان و علی‌آباد نیز به دلیل زلزله‌خیز بودن باید از توسعه بیشتر کنار گذاشته شوند.

هم‌اکنون شهری مانند گرگان برای رفع نیاز آبی خود از تعداد زیادی چاه آب استفاده می‌کند و حتی آب را از سایر شهرهای کوچک اطراف دریافت می‌دارد. همچنین، بافت قدیمی شهر و توسعه ناهمگون آن و سرازیر شدن جمعیت در آن باعث شده است ترافیک در خیابان‌های این شهر کوچک دیده شود؛ از این رو و به دلیل نقطه ضعف‌های کمبود آب و خطر زلزله بهتر است از توسعه شهر گرگان جلوگیری شود. شهرها و مناطق صنعتی و روستایی دیگری نیز دارای محدودیت‌های طبیعی و انسانی هستند که در نقشه مناطق بازسازی نمایش داده شده‌اند و برای جلوگیری از طولانی شدن کلام تکرار از آوردن این مطالب در اینجا خودداری می‌شود.

➤ تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه استان در طرح آمایش سرزمین

اصلی‌ترین تخصص‌ها و اولویت‌های توسعه در استان گلستان را می‌توان به‌صورت زیر برشمرد:

- ۱) توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) توسعه گردشگری با توجه به جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، فرهنگی و مذهبی.
- ۳) توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)

- ۴) توسعه پرورش ماهیان خاویاری و میگو.
- ۵) توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۶) حمایت از پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و صادرات آنها.
- ۷) توسعه زیرساخت‌های شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی، دریایی و هوایی با هدف استفاده از موقعیت جغرافیایی استان (دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان، تهران و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان).
- ۸) توسعه ورزش‌های تخصصی از جمله سوارکاری، کبدمی و والیبال.
- ۹) توسعه صنایع معدنی و تخصصی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله و گالیکش، مارن چناران و صدف کوهی روباز گنبد و کلاله.
- ۱۰) حمایت از تولید صنایع دستی استان از جمله: فرش دستی ترکمن، گلیم، جاجیم، ابریشم بافی و ...
- ۱۱) توسعه صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).
- استان گلستان از مزیت‌های زیر برخوردار می‌باشد:
- ۱) وجود تنوع اقلیمی، اکولوژیکی و خاک جهت توسعه فعالیت‌های کشاورزی و تنوع محصولات آن به‌ویژه پنبه، دانه‌های روغنی، باغی، گیاهان دارویی، دام و طیور و نوغانداری.
- ۲) موقعیت مناسب جغرافیایی در زمینه دسترسی به کریدورهای بین‌المللی حمل‌ونقل (شمال و جنوب) و بازارهای آسیای میانه و ارتباط با استان‌های خراسان، مازندران، سمنان و هم‌مرزی با کشور ترکمنستان.
- ۳) وجود توان توسعه صنایع تبدیلی و بسته‌بندی بخش کشاورزی (زراعی، باغی، شیلاتی، دام و طیور و سلولزی)
- ۴) بزرگ‌ترین مرکز استحصال خاویار و صید ماهیان خاویاری کشور در گذشته نزدیک و امکان پرورش این ماهیان در استخرهای پرورشی.
- ۵) برخورداری از اکوسیستم‌های منحصر به فرد خلیج گرگان، تالاب‌های بین‌المللی و پارک ملی گلستان.
- ۶) امکان استفاده از ظرفیت‌های آب‌و‌خاک برای توسعه آبریز پروری.

- ۷) امکان توسعه فعالیت‌های بازرگانی، فرهنگی، هنری و ورزشی با کشورهای آسیای میانه.
- ۸) برخورداری از مراتع و اراضی مستعد و حاصلخیز و جنگل‌های حامی حیات و امکان زراعت چوب در مناطق مستعد.
- ۹) برخورداری از مراکز عمده تحقیقاتی و تخصصی علوم کشاورزی (استقرار مرکز تحقیقات پنبه کشور در استان و مرکز تحقیقات شیلات)
- ۱۰) مرکز پرورش و تولید نژادهای اصیل اسب و توان صادرات آن‌ها.
- ۱۱) برخورداری از قابلیت‌های برجسته و متعدد طبیعی گردشگری و مرکزیت ورزش‌های سوارکاری و کبدمی در کشور.
- ۱۲) برخورداری از آثار تاریخی، فرهنگی و مذهبی نظیر میل تاریخی گنبد، دیوار دفاعی گرگان و مقبره خالد نبی و وجود مفاخر فرهنگی همچون: میرداماد، میرفندرسکی، حکیم سید اسماعیل جرجانی، فخرالدین اسعد گرگانی و مختوم قلی فراغی.
- ۱۳) وجود ذخایر فراوان معدنی نظیر ید، ذغال سنگ آزادشهر، رامیان و مینودشت، سنگ آهک کلاله مارن چناران و صدف کوهی رو باز گنبد و کلاله.
- ۱۴) وجود سنت دیر پای بافت فرش و صنایع دستی ترکمن، گلیم، جاجیم و ابریشم بافی در سطح روستاهای استان.
- ۱۵) توان تبادل انرژی با کشورهای آسیای میانه، برخورداری از شبکه‌های حمل‌ونقل جاده‌ای، ریلی و دریایی و هوایی.
- ۱۶) وجود زمینه‌های مساعد علمی و فنی و حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و غیردولتی در سطوح مختلف آموزشی (عالی و متوسطه) و نوع ارائه (رسمی و غیررسمی).
- ۱۷) وجود زمینه‌های مساعد آموزش عالی علوم اسلامی برای کشورهای اسلامی و آسیای میانه.
- ۱۸) وجود زمینه‌های مساعد مشارکت گسترده مردمی در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در چارچوب نهادهای مدنی و NGO و به‌ویژه جوانان و بانوان.
- ۱۹) وجود تنوع قومی، مذهبی و فرهنگی.
- ۲۰) ۲۰- امکان احداث صنایع پتروشیمی و صنایع وابسته به گاز به لحاظ عبور خط لوله سراسری گاز (سرخس، نکا، آستارا و خط لوله کشور ترکمنستان).

۲۱) وجود زمینه‌های قانونی برای توسعه ورزش، نگرش مثبت جامعه به فعالیت‌های ورزشی، گرایش بخش خصوصی و تشکل‌های داوطلب غیردولتی (NGO) به سرمایه‌گذاری و خدمات‌رسانی در توسعه ورزش.

۲-۲) آموزش عمومی

نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی نهادی است اجتماعی و فرهنگی و سازمان یافته که به‌عنوان مهم‌ترین عامل انتقال، بسط و اعتلا فرهنگ در جامعه اسلامی ایران، مسئولیت آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت تحقق مرتبه‌ای از حیات طیبه در همه ابعاد را بر عهده دارد که تحصیل آن مرتبه برای عموم افراد جامعه لازم یا شایسته باشد. دستیابی به این مرتبه از آمادگی جهت تکوین و تعالی پیوسته هویت دانش‌آموزان (با تأکید بر وجوه مشترک انسانی، اسلامی و ایرانی) ضمن ملاحظه ویژگی‌های فردی و غیرمشترک و نیز در راستای شکل‌گیری و اعتلای مداوم جامعه اسلامی مستلزم آن است که تربیت‌یافتگان این نظام شایستگی‌های لازم جهت درک و اصلاح مداوم موقعیت خود و دیگران را بر اساس نظام معیار اسلامی کسب نمایند.

امروزه بخش قابل توجهی از آموزش‌های عمومی در خارج از سیستم آموزش عمومی دولتی و سیستم آموزش و پرورش برگزار می‌شود که اطلاعات قابل توجهی از آن ارائه نمی‌شود. کلاس‌های آزاد کنکور، کلاس‌های زبان‌های خارجی، کلاس‌های آموزش بورس، کلاس‌های آموزش دروس تخصصی خصوصی و نیمه‌خصوصی و ...

ارزیابی عملکرد شاخص‌های کلیدی بخش آموزش عمومی علاوه بر نشان دادن میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده در برنامه، به برنامه‌ریزان کمک می‌نماید تا در برنامه‌های آتی مسیر صحیح توسعه را ترسیم و از انحراف تخصیص منابع جلوگیری نمایند.

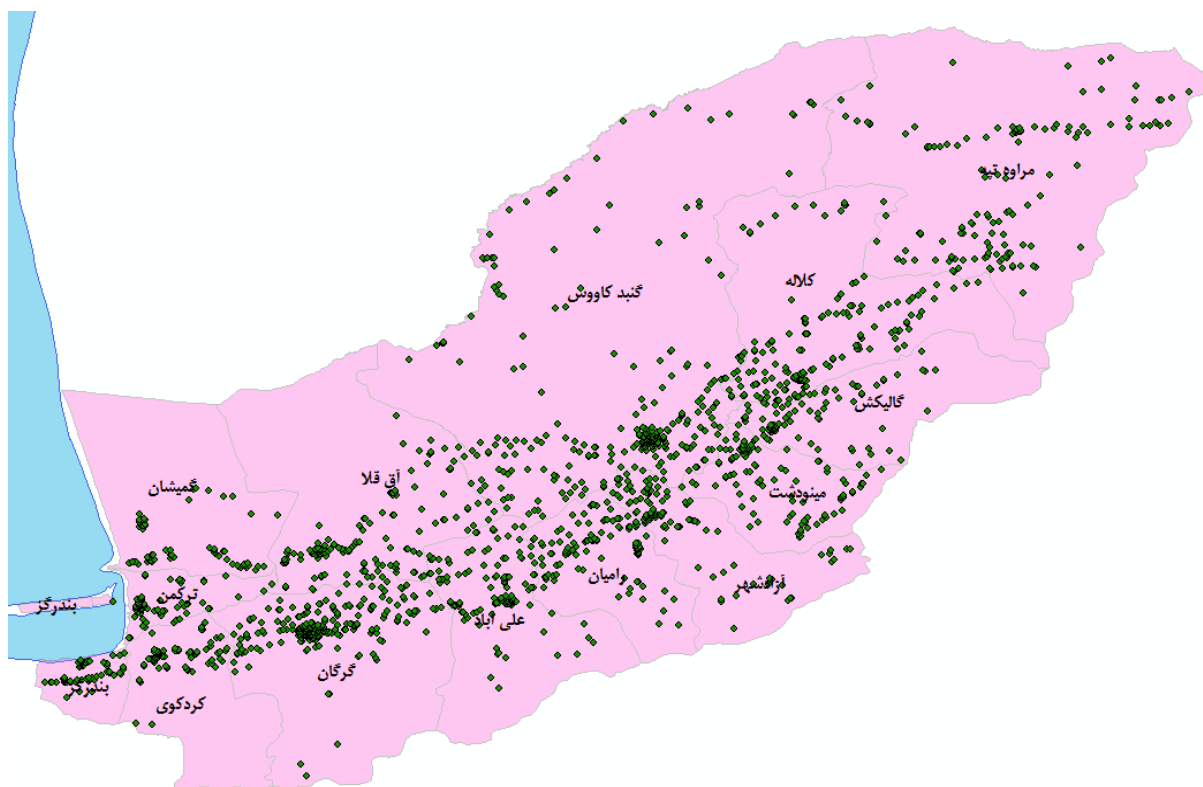
➤ عملکرد شاخص‌های هدف کمی بخش

تعداد کل دانش‌آموزان استان در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ با احتساب دانش‌آموزان آموزش استثنایی، پیش‌دبستانی، ابتدایی، متوسطه دوره اول، متوسطه دوره دوم و متوسطه دوره اول و دوم بزرگسالان ۳۹۷۸۹۶ نفر بوده که بیشترین سهم متعلق به شهرستان گرگان با ۸۸۶۵ نفر (۲۲/۳ درصد) و سپس شهرستان گنبد کاووس با ۷۹۵۹۵ (۲۰ درصد) می‌باشد. کمترین سهم نیز از آن شهرستان بندرگز با ۷۹۶۷ نفر (۲ درصد) و سپس کردکوی با ۱۲۳۱۴ نفر (۳/۱ درصد) می‌باشد.

در سال تحصیلی یاد شده شاخص نسبت دانش آموزان به کارکنان آموزشی استان ۲۰/۷ نفر بوده و این نسبت در بالاترین حالت با ۲۳/۶ نفر متعلق به شهرستان ترکمن و سپس شهرستان گنبد کاووس با ۲۳ نفر و در پایین ترین حالت با ۱۶/۸ نفر متعلق به شهرستان بندرگز و سپس شهرستان رامیان با ۱۷ نفر بوده است. در همان سال و در شاخص نسبت دانش آموز به آموزشگاه های استان، عدد ۱۱۷/۵ ثبت شده که شهرستان بندرگز با ۷۵/۹ نفر در بهترین شرایط و بعد از آن شهرستان کردکوی با ۸۴/۳ نفر و در بدترین شرایط، شهرستان گرگان با ۱۵۱/۱ نفر و بعد از آن شهرستان گنبد کاووس با ۱۳۲/۷ نفر قرار دارد.

در شاخص نسبت دانش آموز به کلاس درس، متوسط استان ۲۳/۱ نفر می باشد. با بررسی شاخص در میان شهرستان ها، کمترین نسبت با ۱۹/۶ نفر در شهرستان بندرگز و سپس با ۲۰/۸ نفر در شهرستان مراوه تپه و بالاترین نسبت با ۲۴/۸ نفر در شهرستان های گمیشان و آق قلا وجود دارد.

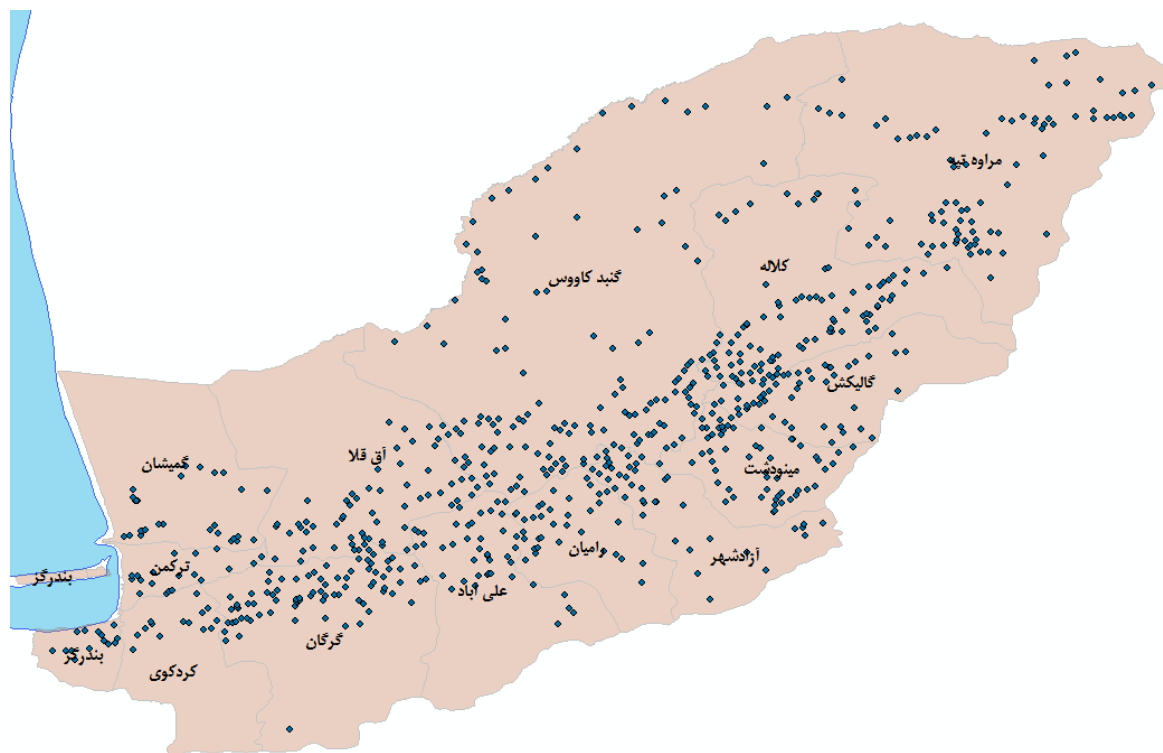
در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ شاخص نسبت دختران به کل دانش آموزان در مقطع ابتدایی برابر با ۴۹/۰۴ درصد، در مقطع راهنمایی ۴۸/۳۶ درصد و در مقطع متوسطه ۴۸/۲۹ درصد بوده که نسبت به سال تحصیلی گذشته تغییر محسوسی نداشته است.



شکل ۸-۲: پراکنش فضایی مدارس استان گلستان

➤ تصویر عملکرد شاخص‌های کلیدی بخش

تعداد کل دانش‌آموزان استان در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ برابر با ۳۷۴۰۳۸ نفر بوده که نسبت به سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ حدود ۳/۴۵ درصد رشد داشته است. این آمار در این جا و در ادامه شامل دوره‌های ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و آموزش استثنایی بوده و دوره پیش دبستانی و بزرگسالان را شامل نمی‌شود. از این تعداد ۴۲/۱۹ درصد دانش‌آموزان استان در نقاط روستایی و ۵۷/۸۱ درصد در نقاط شهری مشغول به تحصیل بوده‌اند که این ترکیب نسبت به سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ تغییر چندانی نداشته است. همچنین از مجموع دانش‌آموزان استان، ۵۱/۳۱ درصد دانش‌آموزان را پسران و ۴۸/۶۹ درصد دانش‌آموزان را دختران تشکیل می‌دهند که نسبت به سال تحصیلی گذشته تغییر محسوسی نداشته است.



شکل ۹-۲: پراکنش فضایی مدارس مختلف استان گلستان

تعداد آموزشگاه‌های استان در این سال تحصیلی برابر با ۲۶۹۰ آموزشگاه بوده است. از این تعداد ۴۳/۳۹ درصد در نقاط شهری و ۵۶/۶۱ درصد در نقاط روستایی به فعالیت مشغول بوده‌اند. در مقایسه با سال تحصیلی گذشته تعداد ۴۲ آموزشگاه متناسب با افزایش جمعیت دانش‌آموزان و در جهت بهبود شاخص‌های آموزشی به آموزشگاه‌های دولتی و غیردولتی استان اضافه شده است.

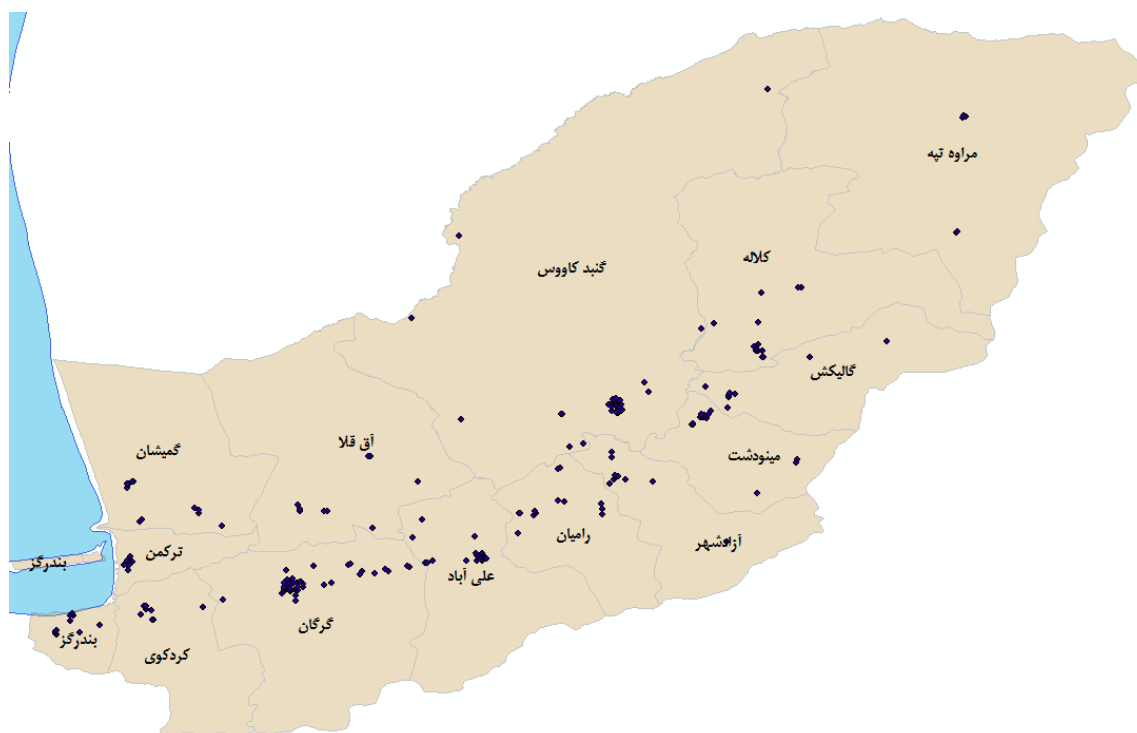
در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ تعداد ۱۵۹۵۶ کلاس درس در استان وجود داشته که ۵۶/۱۵ درصد آن در نقاط شهری و ۴۳/۸۵ درصد آن در نقاط روستایی دایر بوده‌اند. در مجموع تعداد کلاس‌های درس استان حدود ۲/۳۸ درصد افزایش داشته است.

در همین سال تحصیلی تعداد کادر آموزشی و دفتری آموزش و پرورش استان ۲۱۰۶۴ نفر بوده که نسبت به سال تحصیلی گذشته ۱/۰۴ درصد کاهش داشته است. از کل کادر آموزشی و دفتری استان ۵۳/۱۰ درصد در نقاط شهری و ۴۶/۹۰ درصد در مناطق روستایی مشغول به خدمت بوده‌اند.

همچنین شاخص نسبت دانش آموز به معلم در این سال تحصیلی در نقاط شهری ۲۶/۴۳ دانش آموز و در نقاط روستایی ۱۸/۹۳ دانش آموز بوده که تغییر محسوسی نسبت به سال قبل نداشته است.

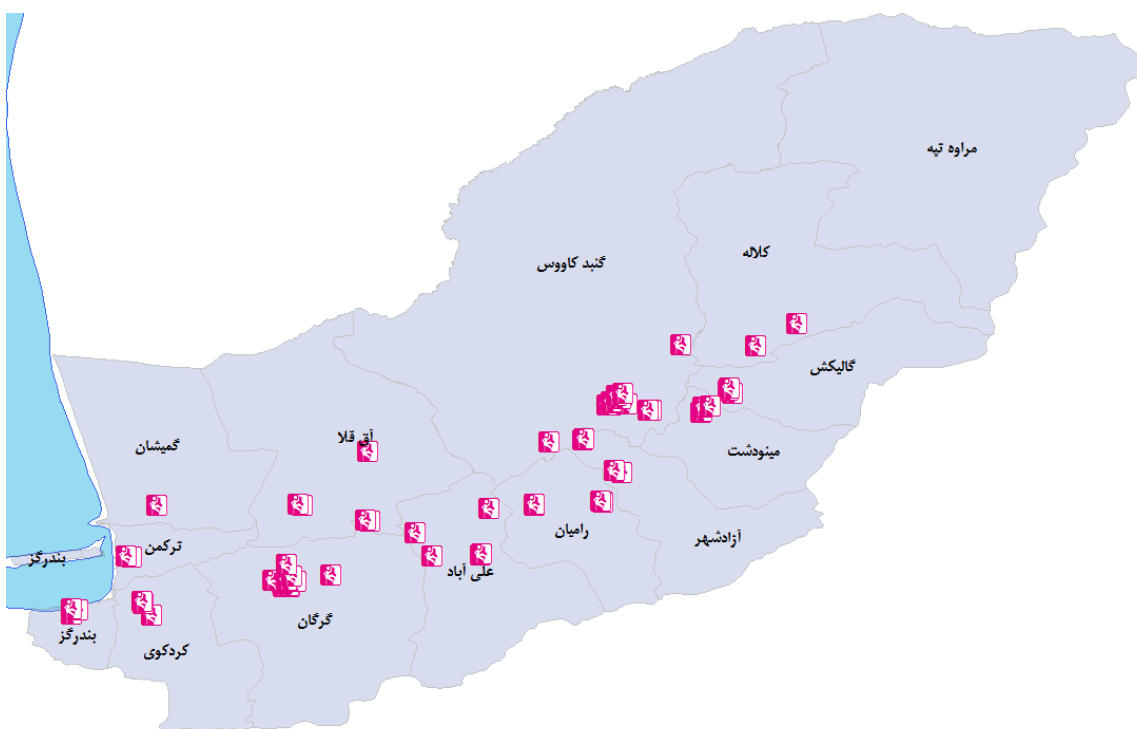
در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ تراکم دانش آموز در کلاس درس در نقاط روستایی ۲۲/۵۷ دانش آموز در کلاس بوده که نسبت به سال تحصیلی قبل (۲۲/۱۴) نشان‌دهنده نامطلوب‌تر شدن شاخص است. همچنین میزان این شاخص در نقاط شهری از ۲۷/۲۴ به ۲۷/۸۲ دانش آموز در کلاس رسیده است که همانند نقاط روستایی، بهبودی نداشته است.

تعداد روستاهای تحت پوشش نهضت سوادآموزی در سال ۱۳۹۹ برابر با ۴۴۷ روستا بوده که نسبت به سال ۱۳۹۸ با کاهش ۲۹/۵ درصدی مواجه شده است. در مجموع ۷۳۴ نفر کادر آموزشی نهضت سوادآموزی در نقاط روستایی استان مشغول به کار بوده‌اند که نسبت به سال تحصیلی گذشته معادل ۲۰/۵ درصد کاهش داشته است.



شکل ۱۰-۲: پراکنش فضایی مدارس متوسطه دوم استان گلستان

دوره‌های آموزشی برگزار شده توسط نهضت سوادآموزی استان شامل دوره‌های سوادآموزی، تکمیلی، تحکیم و انتقال در قالب ۸۶۸ کلاس بوده که تعداد کلاس‌ها در مقایسه با سال گذشته ۲۰/۷ درصد کاهش یافته است.



شکل ۱۱-۲: پراکنش فضایی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش استان گلستان

➤ مدرسه سازی

در سال ۱۳۹۹ اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان با اعتباری بالغ بر ۲۰۰۰۰۰۰۰ میلیون ریال در مجموع ۴۵ مدرسه با ۲۶۰ کلاس درس و با ظرفیت ۷۸۰۰ نفر را به بهره برداری رسانیده است. همچنین با مجموع ۱۶۵۵۵۶۱ میلیون ریال اعتبار تخصیص یافته، تعداد ۹۰ مدرسه با ۵۴۰ کلاس درس و با ظرفیت ۱۶۲۰۰ نفر را در دست احداث داشته که در نتیجه این فعالیت‌ها، شاخص‌های تعداد مدرسه در دست احداث نسبت به سال ۱۳۹۸ در حدود ۳/۵ درصد، تعداد کلاس درس و ظرفیت کلاس در دست احداث در حدود ۲ درصد افزایش داشته است.

➤ آموزش فنی و حرفه‌ای

تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای ثابت استان در سال ۱۳۹۹ برابر با ۱۸ آموزشگاه بوده که نسبت به سال قبل تغییری نکرده است.

از تعداد ۳۷۱ آموزشگاه فنی و حرفه‌ای آزاد استان ۳۰ آموزشگاه به مردان و ۲۶۰ آموزشگاه به زنان اختصاص داشته و تعداد ۸۱ آموزشگاه نیز دو منظوره بوده است. آموزش‌های ارائه شده در این آموزشگاه‌ها شامل رشته‌های صنایع غذایی، طراحی دوخت، کشاورزی، مالی و بازرگانی، صنایع دستی، فناوری، عمران، الکترونیک، برق، هنرهای نمایشی، هنرهای تجسمی، هنرهای تزئینی، خدمات آموزشی و ... می‌باشد.

در میان شهرستان‌های استان، شهرستان گرگان با ۱۴۵ آموزشگاه (۱۳ آموزشگاه مردان، ۹۸ آموزشگاه زنان و ۳۴ آموزشگاه دو منظوره) بیشترین تعداد و شهرستان گمیشان با ۲ آموزشگاه، کمترین تعداد را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۴-۲: تعداد کل دانش‌آموزان، کارکنان آموزشی، آموزشگاه و کلاس در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹

شهرستان	جمع دانش‌آموز	سهم از کل دانش‌آموزان	کارکنان آموزشی	نسبت دانش‌آموزان به کارکنان آموزشی	تعداد آموزشگاه	نسبت دانش‌آموز به آموزشگاه	تعداد کلاسی	نسبت دانش‌آموز به کلاس
آزادشهر	۱۹۸۶۶	۵/۰	۱۰۱۱	۱۹/۶	۱۷۰	۱۱۶/۹	۸۷۲	۲۲/۸
آق‌قلا	۳۳۵۳۷	۸/۴	۱۴۹۲	۲۲/۵	۲۶۸	۱۲۵/۱	۱۳۵۰	۲۴/۸
بندرگز	۷۹۶۷	۲/۰	۴۷۴	۱۶/۸	۱۰۵	۷۵/۹	۴۰۷	۱۹/۶
ترکمن	۱۹۷۱۵	۵/۰	۸۳۷	۲۳/۶	۱۷۷	۱۱۱/۴	۸۱۹	۲۴/۱
رامیان	۱۷۲۴۰	۴/۳	۱۰۱۳	۱۷/۰	۱۶۷	۱۰۳/۲	۷۹۵	۲۱/۷
علی‌آباد	۲۹۴۷۵	۷/۴	۱۳۶۲	۲۱/۶	۲۴۹	۱۱۸/۴	۱۲۸۸	۲۲/۹
کردکوی	۱۲۳۱۴	۳/۱	۷۰۲	۱۷/۵	۱۴۶	۸۴/۳	۵۸۴	۲۱/۱
کلاله	۲۸۴۳۱	۷/۱	۱۴۵۴	۱۹/۶	۲۶۷	۱۰۶/۵	۱۲۷۲	۲۲/۳

شهرستان	جمع دانش آموز	سهم از کل دانش آموزان	کارکنان آموزشی	نسبت دانش آموزان به کارکنان آموزشی	تعداد آموزشگاه	نسبت دانش آموز به آموزشگاه	تعداد کلاس	نسبت دانش آموز به کلاس
گالیکش	۱۳۱۰۳	۳/۳	۷۴۳	۱۷/۶	۱۵۰	۸۷/۴	۶۱۷	۲۱/۲
گرگان	۸۸۸۶۵	۲۲/۳	۴۱۲۸	۲۱/۵	۵۸۸	۱۵۱/۱	۳۷۳۶	۲۳/۸
گمیشان	۱۷۵۰۹	۴/۴	۸۹۲	۱۹/۶	۱۶۲	۱۰۸/۱	۷۰۵	۲۴/۸
گنبدکاووس	۷۹۵۹۵	۲۰/۰	۳۴۶۴	۲۳/۰	۶۰۰	۱۳۲/۷	۳۳۵۰	۲۳/۸
مراوه تپه	۱۴۴۴۸	۳/۶	۷۳۶	۱۹/۶	۱۵۴	۹۳/۸	۶۹۳	۲۰/۸
مینودشت	۱۵۸۳۱	۴/۰	۸۸۳	۱۷/۹	۱۸۲	۸۷/۰	۷۲۳	۲۱/۹
کل استان	۳۹۷۸۹۶	۱۰۰	۱۹۱۹۱	۲۰/۷	۳۳۸۵	۱۱۷/۵	۱۷۲۱۲	۲۳/۱

مأخذ: اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان و محاسبات پژوهش

جدول ۵-۲: عملکرد شاخص های هدف کمی بخش آموزش و پرورش عمومی در سال های تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ و ۱۴۰۰-۱۳۹۹

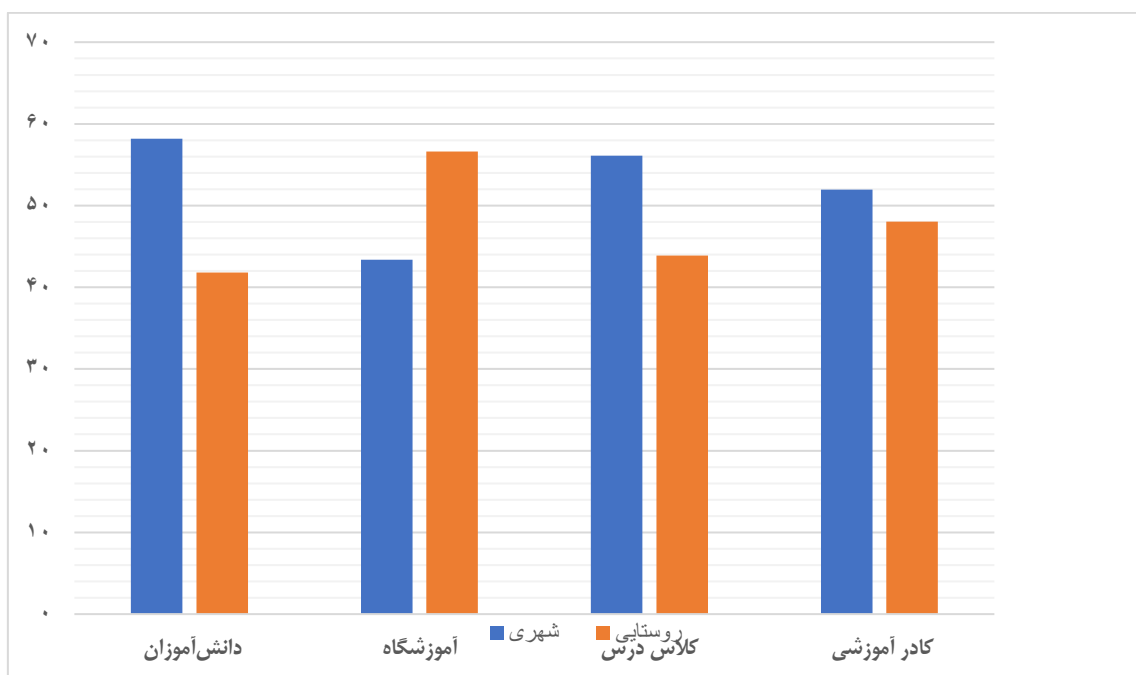
عنوان شاخص هدف کمی	واحد	۱۳۹۸-۱۳۹۹	۱۴۰۰-۱۳۹۹
نسبت دختران به کل دانش آموزان (ابتدایی)	درصد	۴۸/۹۵	۴۹/۰۴
نسبت دختران به کل دانش آموزان (راهنمایی)	درصد	۴۸/۵۳	۴۸/۳۶
نسبت دختران به کل دانش آموزان (متوسطه)	درصد	۴۷/۸۳	۴۸/۲۹

مأخذ: اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان

جدول ۶-۲: شاخص های آموزش و پرورش در سال های تحصیلی ۱۳۹۹-۱۳۹۸ و ۱۴۰۰-۱۳۹۹

شرح	واحد	۱۳۹۹-۱۳۹۸	۱۴۰۰-۱۳۹۹
دانش آموزان (بدون بزرگسالان) (دولتی و غیردولتی)	تعداد کل	۳۶۱۵۵۰	۳۷۴۰۳۸
	شهری	۵۸/۱۸	۵۷/۸۱
	روستایی	۴۱/۸۲	۴۲/۱۹
	پسر	۵۱/۳۹	۵۱/۳۱
	دختر	۴۸/۶۱	۴۸/۶۹
آموزشگاه (دولتی و غیردولتی)	تعداد کل	۲۶۴۸	۲۶۹۰
	شهری	۴۳/۳۹	۴۳/۴۹
	روستایی	۵۶/۶۱	۵۶/۵۱
کلاس درس (دولتی و غیردولتی)	تعداد کل	۱۵۵۸۵	۱۵۹۵۶
	شهری	۵۶/۱۰	۵۶/۱۵
	روستایی	۴۳/۹۰	۴۳/۸۵
کادر آموزشی و دفتری (دولتی)	تعداد کل	۲۱۳۶۴	۲۱۰۶۴
	شهری	۵۱/۹۷	۵۳/۱۰
	روستایی	۴۸/۰۳	۴۶/۹۰
نسبت دانش آموز به معلم (دولتی)	شهری	۲۷	۲۶/۴۳
	روستایی	۱۸/۸۹	۱۸/۹۳
تراکم دانش آموز در کلاس (دولتی)	شهری	۲۷/۲۴	۲۷/۸۲
	روستایی	۲۲/۱۴	۲۲/۵۷

مأخذ: اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان



نمودار ۵-۲: درصد شاخص‌های آموزش و پرورش به تفکیک نقاط شهری و روستایی

جدول ۸-۲: تعداد مدارس، کلاس‌ها، ظرفیت و اعتبارات هزینه شده توسط اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

شرح	بهره‌برداری شده		در دست احداث		درصد تغییرات ۹۹ نسبت به ۹۸
	۱۳۹۸	۱۳۹۹	نرخ رشد (درصد)	۱۳۹۸	
تعداد مدارس	۳۴	۴۵	۳۲	۸۷	۳/۵
تعداد کلاس درس	۱۸۵	۲۶۰	۴۰/۵	۵۲۹	۵۴۰
ظرفیت (نفر)	۵۵۵۰	۷۸۰۰	۴۰/۵	۱۵۸۷۰	۱۶۲۰۰
اعتبار (میلیون ریال)	۷۲۵۳۰۰	۲۰۰۰۰۰۰	۱۷۶	۱۰۲۲۰۳۹	۱۶۵۵۵۶۱

مأخذ: اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان گلستان

جدول ۹-۲: تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای ثابت استان در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹

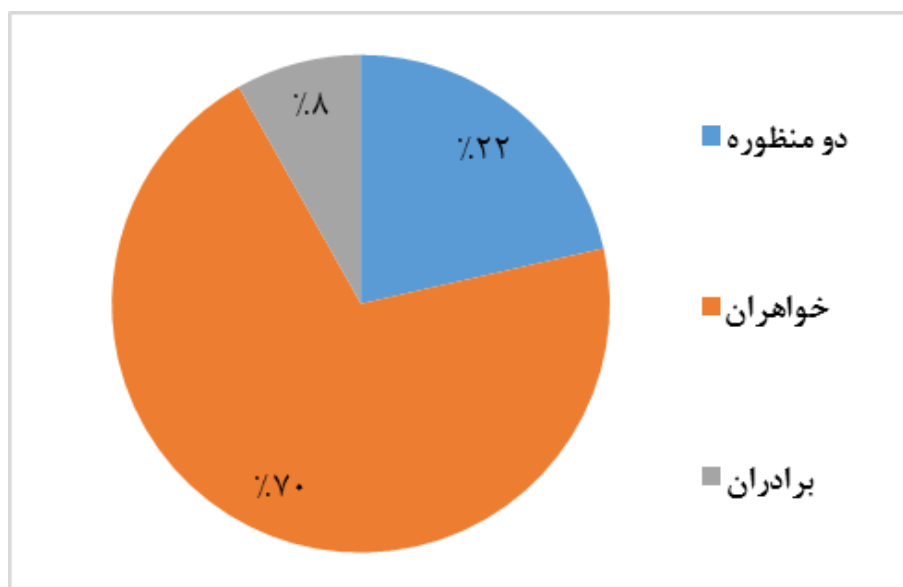
شاخص	مراکز ثابت	
	۱۳۹۸	۱۳۹۹
مراکز ثابت	۱۸	۱۸
درصد تغییرات ۹۹ نسبت به ۹۸	۰	۰

مأخذ: اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان

جدول ۱۰-۲: تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد در سال ۱۳۹۹ به تفکیک شهرستان

شهرستان	تعداد آموزشگاه			کل
	برادران	خواهران	دو منظوره	
آزادشهر	۰	۲۰	۴	۲۴
آق قلا	۰	۴	۲	۶
بندرگز	۰	۱۱	۱	۱۲
ترکمن	۱	۵	۱	۷
رامیان	۱	۹	۲	۱۲
علی‌آباد	۴	۲۰	۸	۳۲
کردکوی	۱	۷	۵	۱۳
کلاله	۲	۱۳	۲	۱۷
گالیکش	۰	۸	۳	۱۱
گرگان	۱۳	۹۸	۳۴	۱۴۵
گمیشان	۰	۱	۱	۲
گنبد کاووس	۶	۴۸	۱۵	۶۹
مراوه تپه	۰	۳	۱	۴
مینودشت	۲	۱۳	۲	۱۷
جمع	۳۰	۲۶۰	۸۱	۳۷۱

مأخذ: اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان



نمودار ۶-۲: درصد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای به تفکیک جنسیت

۳-۲) جمع بندی مبحث آموزش عمومی

هدف اساسی از مدیریت و برنامه‌ریزی آمایش سرزمین، توزیع فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و جمعیتی با توجه به تحولات و دگرگونی‌های زمان و نیازهاست. این کار عمدتاً با دیدی درازمدت و به‌منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات و همچنین هویدا کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه بر اساس توانمندی‌ها و قابلیت‌های آن، به‌طور هماهنگ با دیگر مناطق صورت می‌گیرد. بدین منظور، شناسایی مناطق مستعد برای توسعه بهینه و پایدار ضروری می‌نماید.

همان‌طور پیش‌تر عنوان شد، نظام آموزش رسمی و عمومی کشور، نهادی اجتماعی و فرهنگی و سازمان‌یافته که به‌عنوان مهم‌ترین عامل انتقال، بسط و اعتلا فرهنگ در جامعه، مسئولیت آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت تحقق مرتبه‌ای از زندگی و تذهیب در همه ابعاد را بر عهده دارد که تحصیل آن مرتبه برای عموم افراد جامعه لازم یا شایسته باشد. دستیابی به این مرتبه از آمادگی جهت تکوین و تعالی پیوسته هویت دانش‌آموزان (با تأکید بر وجوه مشترک انسانی، اسلامی و ایرانی) ضمن ملاحظه ویژگی‌های فردی و غیرمشترک و نیز در راستای شکل‌گیری و اعتلای مداوم جامعه اسلامی مستلزم آن است که تربیت‌یافتگان این نظام شایستگی‌های لازم جهت درک و اصلاح مداوم موقعیت خود و دیگران را براساس نظام معیار اسلامی کسب نمایند.

ارزیابی عملکرد شاخص‌های کلیدی بخش آموزش عمومی علاوه بر نشان دادن میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده در برنامه، به برنامه‌ریزان کمک می‌نماید تا در برنامه‌های آتی مسیر صحیح توسعه را ترسیم و از انحراف تخصیص منابع جلوگیری نمایند.

تعداد کل دانش‌آموزان استان در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ با احتساب دانش‌آموزان، بیشترین سهم متعلق به شهرستان گرگان با ۸۸۸۶۵ نفر (۲۲/۳ درصد) و سپس شهرستان گنبد کاووس با ۷۹۵۹۵ (۲۰ درصد) می‌باشد. همچنین در شاخص نسبت دانش‌آموز به آموزشگاه‌های استان، عدد ۱۱۷/۵ ثبت شده که شهرستان بندرگز با ۷۵/۹ نفر در بهترین شرایط و بعد از آن شهرستان کردکوی با ۸۴/۳ نفر و در بدترین شرایط، شهرستان گرگان با ۱۵۱/۱ نفر و بعد از آن شهرستان گنبد کاووس با ۱۳۲/۷ نفر قرار دارد. در شاخص نسبت دانش‌آموز به کلاس درس، متوسط استان ۲۳/۱ نفر می‌باشد. با بررسی شاخص در میان شهرستان‌ها، کمترین نسبت با ۱۹/۶ نفر در شهرستان بندرگز و سپس با ۲۰/۸ نفر در شهرستان مراوه‌تپه و بالاترین نسبت با ۲۴/۸ نفر در شهرستان‌های گمیشان و آق‌قلا وجود دارد. در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ شاخص نسبت دختران به کل دانش‌آموزان در مقطع ابتدایی برابر با ۴۹/۰۴ درصد، در مقطع راهنمایی ۴۸/۳۶ درصد و در مقطع متوسطه ۴۸/۲۹ درصد بوده که نسبت به سال تحصیلی گذشته تغییر محسوسی نداشته است.

تعداد آموزشگاه‌های استان در این سال تحصیلی برابر با ۲۶۹۰ آموزشگاه بوده است. تعداد ۱۵۹۵۶ کلاس درس در استان وجود داشته شاخص نسبت دانش آموز به معلم در این سال تحصیلی در نقاط شهری ۲۶/۴۳ دانش آموز و در نقاط روستایی ۱۸/۹۳ دانش آموز و نسبت دانش آموزان به کارکنان آموزشی ۲۰/۷ و نسبت دانش آموز به آموزشگاه ۱۱۷/۵ و نسبت دانش آموز به کلاس ۲۳.۱ می باشد. همچنین تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای ثابت استان، ۱۸ آموزشگاه و تعداد آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد ۳۷۱ آموزشگاه می باشد.

در بحث آموزش عمومی به لحاظ کلاس درس و مدرسه در شهرها و روستا کمبود وجود ندارد و تنها کمبود نیروی آموزش دهنده متخصص با توجه موضوع آموزش می باشد. به همین دلیل آموزش چندان عمیق انجام نمی شود و آموزش سطحی می باشد. همین امر منجر شده اکثراً دانش آموزان کم سواد بوده و برای رسیدن به مدارج بالای علمی از کلاس‌های آزاد استفاده کنند. از طرف دیگر با توجه به گرایش به مشاغل خرد و خانگی، آموزش فنی و حرفه‌ای افزایش یافته است. این آموزشگاه‌ها ورود به بازار کار را تسهیل کرده و بخشی از نیروی کار ماهر و وارد بازار می کند.

تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های

بخش آموزش عمومی استان گلستان

بامروری بر سند چشم‌انداز استان در آفتاب ۱۴۰۴

مقدمه

در زمان تدوین «بیانیه چشم انداز استان گلستان» این سؤال مطرح بود که برای تدوین استراتژی های بخشی آیا ضروریست که هر یک از بخش های ۱۹ (۳۱) گانه استان دارای یک «بیانیه چشم انداز و مأموریت» مستقل باشند و یا «بیانیه چشم انداز استان» کافی است؟

واقعیت این است که در حین تدوین سند توسعه استراتژی بخش نظام دامپروری استان (به عنوان بخش پایلوت) و باتوجه به چارچوب مفهومی آن نتیجه گرفته شد که؛ داشتن «بیانیه مأموریت و چشم انداز» مستقل برای هر بخش اجتناب ناپذیر می باشد، به ویژه برای تکمیل ماتریس رتبه بندی استراتژی ها (SDM)، ضرورت انجام آن بیشتر احساس شد، بطوریکه به هنگام سنجش تناسب هر یک از استراتژی های بخشی، این سنجش باید با «بیانیه مأموریت و چشم انداز» آن بخش صورت می گرفت. علاوه بر آن در ادامه تدوین سندهای بخشی ۳۱ گانه ضرورت داشتن استراتژی اصلی برای هر بخش نیز باعث شد که در بخش آموزش عمومی علاوه بر انجام تمامی مواردی که در بخش دامپروری صورت گرفت، اقدام به تعیین استراتژی اصلی هم شود.

همانگونه که در ادامه این فصل ملاحظه می شود، تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت استان گلستان» با مدل «کالینز و پوراس» در ترکیب با مدل پیشنهادی «کردنایج (۱۳۹۶)» انجام شده است. در حالیکه برای تدوین «بیانیه چشم انداز و مأموریت بخش آموزش عمومی استان» از روش اعرابی (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مدل اعرابی تعیین مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) و «بیانیه مأموریت و چشم انداز» شامل اجزای سه گانه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها است و اهداف راهبردی از مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) جدا در نظر گرفته شده است.

باتوجه به موارد فوق الذکر در قسمت اول این فصل در ابتدا با مرور «بیانیه چشم انداز استان گلستان» خلاصه ای از آن شامل معرفی روش کالینز و پوراس و تلفیق آن با روش کورنایج (۱۳۹۶) و همچنین اجزای چهار گانه مقاصد آرمانی شامل مأموریت (مقصود محوری)، ارزش های بنیادی (ارزش های محوری)، اهداف راهبردی و چشم انداز (شرح شوق انگیز از آینده) اشاره شده است و در قسمت دوم فصل مطابق روش اعرابی (۱۳۹۴) اقدام به تدوین سه جزء مقاصد آرمانی (ارکان جهت ساز) تحت عنوان تدوین «بیانیه چشم انداز، مأموریت و ارزش های بخش آموزش عمومی استان» شده است.

خلاصه بیانیه «سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴»

مقدمه

تدوین چشم انداز بخشی همچون بخش آموزش عمومی در یک استان، تابعی از چشم انداز ملی و استانی است البته در صورتیکه چشم انداز کلان یک کشور و استان از قبل تعیین شده باشد. استان گلستان تا سال ۱۳۹۳ هیچ گونه اقدام قابل توجهی در راستای تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی خویش صورت نداده بود تا اینکه در سال مذکور طرح و پیشنهاد اولیه آن توسط شرکت مشاوره مدیریت «نوین کارآفرین هیرکان» به استاندار وقت ارائه شد و ایشان با محول نمودن آن به معاونت برنامه ریزی استانداری، توسط مدیران و کارکنان آن معاونت (بدون مشارکت مجری طرح حاضر) اقدام به تهیه گزارش سند چشم انداز استان نمودند که در آذرماه ۱۳۹۳ چاپ و منتشر شد، اما با توجه به ایرادات در روش شناسی، گستره پژوهش، داده ها و اطلاعات بکار رفته و نتایج، به ناچار پس از تعیین استاندار جدید، طرح مذکور مطابق با مدل اصلی و الگوریتم تدوین سند (مدل شماره I) مجدداً در سال ۱۳۹۶ توسط این شرکت تهیه و ارائه شد.

در زمان ارائه طرح نامه یا پیشنهاد^۱ پژوهشی و روش شناسی (متدولوژی) انجام این پروژه در آبان ماه ۱۳۹۶ به استاندار وقت، از تدوین سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام، تأیید و ابلاغ آن توسط مقام معظم رهبری بیش از یک دهه می گذشت و تا سال ۱۳۹۵ سیاست های کلی نظام ذیل این چشم انداز برای حدود ده ها بخش و همچنین برنامه های ۵ ساله چهارم، پنجم و ششم تعیین، تصویب و ابلاغ شده بود.

از طرف دیگر طی همین مدت بسیاری از وزارتخانه ها، سازمان های ملی، استان ها و سایر دستگاه ها و نهادهای اجرایی ذیل چشم انداز ۱۴۰۴ کشور اقدام به تدوین سند چشم انداز منطقه ای، بخشی و سازمانی خویش نمودند تا ضمن برخورداری از یک سند چشم انداز و برنامه استراتژیک، سهم خویش را در تحقق اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ کشور تعیین و ایفا نمایند.

مطابق شرح خدمات مدل اصلی (مدل شماره I) جهت تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان گلستان، هشت اقدام ایجاد و اصلاحی شامل موارد ذیل صورت گرفته است که برخی از آنها در چاپ کتاب سند چشم انداز و برخی در سایر جلدها انجام خواهد شد:

(۱) بازنگری و تدوین بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان در افق ۱۴۰۴

¹Proposal

۲) تعیین اهداف راهبردی جدید استان و بخش های ۱۹ گانه متناسب با سنوات باقیمانده تا پایان افق ۱۴۰۴

۳) تعیین شاخص های جدید جهت ارزیابی عملکرد چشم انداز و برنامه راهبردی جدید استان

۴) تعیین موضوعات راهبردی^۱ استان و بخش های ۱۹ گانه آن

۵) تعیین استراتژی اصلی (پیشران) استان گلستان

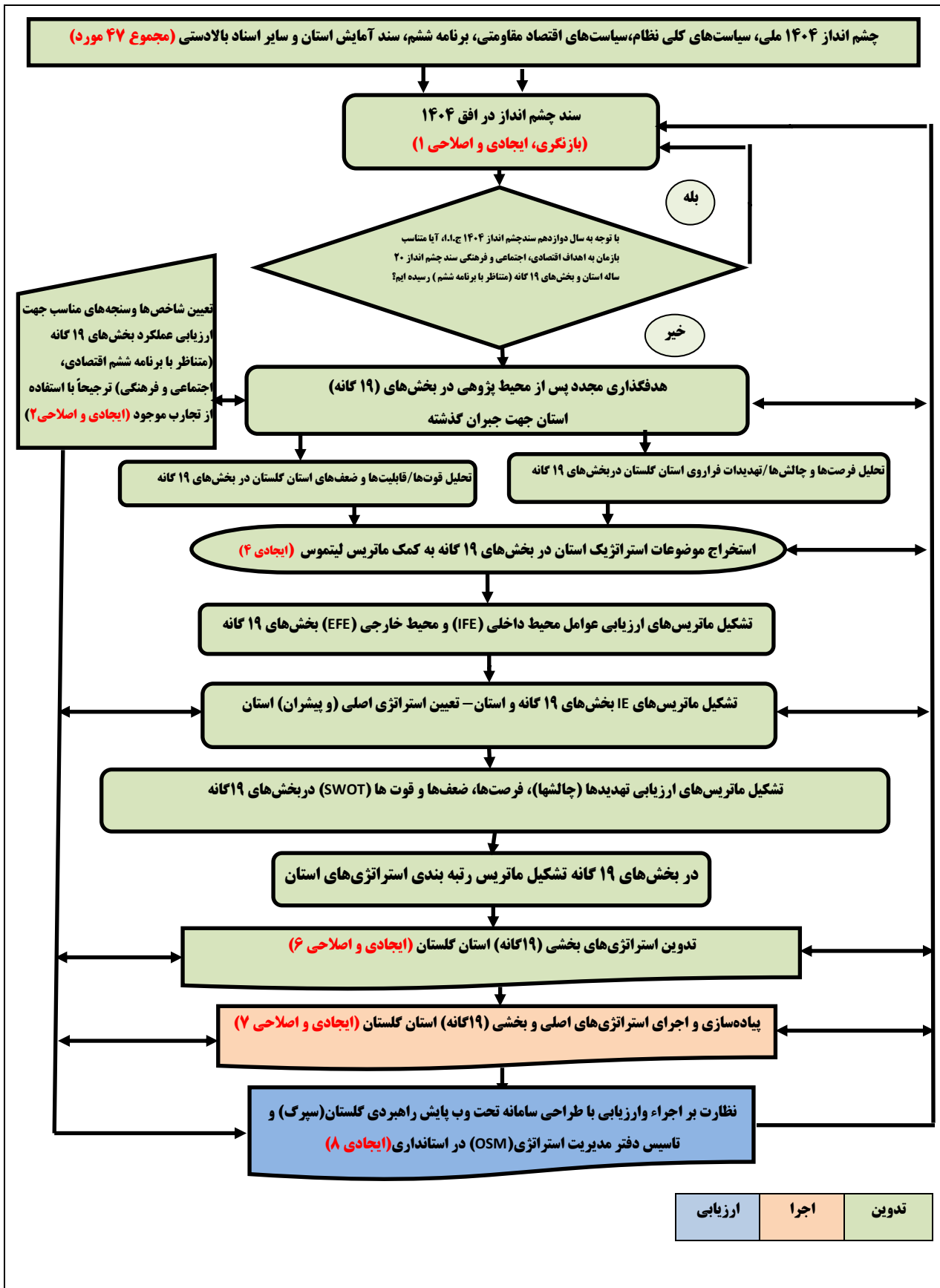
۶) تعیین استراتژی های بخشی استان در بخش های ۱۹ گانه متناظر با برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (بخش های ۳۱ گانه)

۷) پیاده سازی و اجرای استراتژی اصلی و استراتژی های بخشی ۱۹ گانه استان (بخش های ۳۱ گانه)

۸) نظارت بر اجرای استراتژی ها و ارزیابی برنامه راهبردی جدید استان با طراحی سامانه تحت وب پایش هوشمند راهبردی گلستان (سپهرگ) و تأسیس دفتر مدیریت استراتژی (OSM) در استانداری به عنوان رصدخانه، مرکز مانیتورینگ و راهبری نرم افزاری استان.

از آنجا که تجربه های موجود در استان گلستان و سایر استان ها در خصوص تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استانی در عین برخورداری از جنبه های مثبت، هیچ یک جامعیت کافی در روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات و نظایر این ها نداشته اند، از این رو در فرایند انجام این طرح علاوه بر کمبود اعتبارات و منابع مالی، مقاومت و رغبت پایین اولیه دستگاه ها و سازمان ها، چالش های متعدد در حوزه روش شناسی، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، صحت و دقت اطلاعات جمع آوری شده، تجزیه و تحلیل داده ها و مواردی مانند این ها وجود داشته است که به لطف الهی این موانع و چالش ها از طریق سازمان دهی مناسب تیم پروژه شامل تیم علمی دانشگاه تربیت مدرس و ۳۰ پژوهشگر استانی در رشته های مختلف به ویژه در حوزه مدیریت و برنامه ریزی، اهتمام استانداری در قالب دبیرخانه شورای راهبردی و مشارکت حدود ۴۰۰ نفر از مدیران، کارشناسان و پژوهشگران ۱۰۰ سازمان و دستگاه دولتی و عمومی استان با استفاده از آخرین نظریات، متدها و تکنیک ها در حوزه برنامه ریزی استراتژیک با صرف چند ده هزار نفر ساعت کار کارشناسی و برگزاری بالغ بر ۷۰۰ جلسه کاری مطابق جدول شماره ۱-۳، طی مدت ۲۰ ماه به سرانجام رسیده است.

^۱ Strategic Issues



نمودار ۱-۳: مدل اصلی (الگوریتم) تدوین سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴

جدول ۱-۳: عناوین شرح خدمات پروژه، فصول و تعداد صفحات گزارش ها، زمان بندی و درصد پیشرفت پروژه

شماره فصول	عنوان فصول (فعالیت ها و خدمات پیش بینی شده مطابق متدولوژی و دستورالعمل اجرایی)	سهم از کل پروژه به درصد	درصد پیشرفت هر مرحله	تعداد صفحات	مدت به ماه	توضیحات
۱	تهیه متدولوژی و دستورالعمل ها، ابزارهای جمع آوری اطلاعات، پرسش نامه ها و... که به عنوان ابزارهای پژوهش و برنامه ریزی در طول پروژه طراحی و بکار گرفته شده اند.	۱۵٪	۱۰۰٪	۳۳۰	۲	متدولوژی اصلی پژوهش - دستورالعمل اجرایی پروژه - راهنمای اولیه پاسخ به پرسش نامه محیط پژوهی و پرسش نامه - راهنمای نهایی پاسخ به پرسش نامه محیط پژوهی و پرسش نامه APQC - راهنما و پرسش نامه VRIO - راهنما و ماتریس لیتموس - دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی و...
۲	شناخت استان و محیط پژوهی استان در ۱۹ بخش، بالغ بر ۱۰۰ دستگاه و سازمان و... به همراه ضمايم	۶۰٪	۱۰۰٪	۳۰۰۰	۱۲	تحويل اسفندماه ۹۷
۳	گزارش بیانیه چشم انداز جدید استان و چکیده ای از استراتژی اصلی و پیشران به همراه ضمايم	۱۰٪	۱۰۰٪	۲۳۰	۳	تحويل تیرماه ۹۸
۴	گزارش استراتژی اصلی و پیشران استان بعلاوه شناسایی و محاسبه ظرفیت های رشد (هزینه فرصت از دست رفته)، گلوگاه ها و محدودیت ها در بخش های ۱۹ گانه و صنایع و فعالیت های زیربخش آنها	۵٪	۸۰٪	۱۰۰	۱	---
۵	گزارش اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی در ۱۹ بخش، استراتژی های وظیفه ای و فهرست اقدامات اساسی و پروژه های ذیل آنها به همراه ضمايم	۵٪	۷۰٪	۵۰۰	۲	---
۶	گزارش سامانه «سپرگ» به همراه نرم افزار داشبورد مدیریتی برای دفتر OSM	۵٪	۵۰٪	۱۰۰	-	اتمام سه ماه پس از تأسیس دفتر OSM
جمع		۱۰۰٪		۴۱۶۰	۲۰	

یکی از مشکلات اساسی دیگر این پروژه تشبیه آن با پروژه برنامه آمایش استان گلستان بوده است که طی مدت یک دهه سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان با همکاری پژوهشگران و مشاورین دانشگاهی درگیر تدوین آن بوده اند و اخیراً پیش نویس آن در سایت سازمان مدیریت استان قرار داده شده است، بطوریکه بخشی از

مقاومت‌ها و مخالفت‌های اولیه به دلیل انجام این پروژه در استان بوده است که لازم است در این خصوص به موارد ذیل اشاره شود:

(۱) با توجه به یافته‌های این پژوهش یکی از شاخص‌های عملکردی استان که در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار ندارد، «نسبت هزینه‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه (R&D) به تولید ناخالص داخلی (GDP) در استان» می‌باشد، از این رو به نظر نگارنده هر پروژه پژوهشی و تحقیقی با هر درجه‌ای از کیفیت که باعث حل مسئله‌ای از مسائل استان شود، باید مغتنم شمرده شود.

(۲) نسبت «سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک» با «برنامه‌ریزی آمایش» نسبت جایگزینی نمی‌باشد؛ بلکه این دو نوع برنامه با توجه به خواستگاه رشته‌ای و کارکردی مکمل یکدیگر می‌باشند.

(۳) منظر بعدی تفاوت کارفرما و متصدی تدوین این دو نوع برنامه از یکدیگر می‌باشد که مطابق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ کشور مسئولیت تدوین سند چشم‌انداز و برنامه استراتژیک استان‌ها، خود استانداری‌ها به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی استانی می‌باشند در حالیکه مطابق قانون، متصدی تدوین برنامه‌های آمایش در کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور و سازمان‌های تابعه آن در استان‌ها می‌باشند.

(۴) مطابق آسیب‌شناسی نگارنده که در متدولوژی اولیه ارائه شد، استانداری به‌عنوان متولی اصلی حکمرانی و توسعه استان به‌منظور افزایش کیفیت حکمرانی خوب^۱ نیازمند ایجاد تناسب و توازن بین مسئولیت‌ها و اختیارات خویش است که این مهم مطابق قانون از طریق تدوین یک بسته سیاستی (برنامه منطقه‌ای) در قالب سند چشم‌انداز و برنامه راهبردی با توجه به اقتضائات و شرایط محلی و استانی امکان‌پذیر می‌باشد.

(۵) نهایتاً اینکه پاسخ دقیق، جامع و یکپارچه به سه سؤال کلیدی در مورد استان و بخش‌های ۱۹ گانه آن شامل الف) موقعیت فعلی، ب) افق و چشم‌انداز، ج) استراتژی و برنامه رسیدن به چشم‌انداز، صرفاً به کمک دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک که از جامعیت و یکپارچگی بیشتری نسبت به سایر مدل‌های برنامه‌ریزی برخوردار است صورت می‌گیرد نه سایر انواع برنامه‌ریزی تک‌بعدی یا چندبعدی از جمله برنامه‌ریزی آمایش.

^۱ Good Governance

۳-۱) مرور چارچوب و فرآیند تدوین سند چشم انداز استان گلستان

هر سطحی از سازمان به چشم انداز نیاز دارد. محیط تغییر می یابد، چالش ها و فرصت های جدید پدیدار می شوند، اما نقش تعیین جهت، هرگز متوقف نمی شود؛ اما آنچه سازمان های پایدار با موفقیت های بلندمدت را نسبت به دیگر سازمان ها و رقبا متمایز می کند این موضوع است که آن ها در شرایطی که کسب و کارشان به طور دائمی با دنیای در حال تغییر همراستا می شود، ارزش ها و هدف های محوری شان که در قالب چشم انداز بیان می شود یکسان باقی می ماند. در واقع مطابق شکل (۳-۱) چشم اندازی که به خوبی درک و تدوین شده باشد از دو جز اصلی ساخته شده است (کولینز و پوراس، ۱۹۹۶):

۱) ایدئولوژی محوری^۱

۲) آینده متصور^۲

ایدئولوژی محوری آنچه به آن باور داریم و دلیل وجودی سازمان را نشان می دهد و در عین حال بخش دوم، یعنی آینده متصور را تکمیل می کند. آینده متصور چیزی است که اشتیاق تبدیل شدن به آن را داریم، چیزی که خلق و رسیدن به آن نیازمند پیشرفت و تغییر قابل توجه است.

درواقع ایدئولوژی محوری و آینده متصور دایره بین و یانگ^۳ را تشکیل می دهند. در این دایره ایدئولوژی محوری نقش بین را بازی می کند و آنچه را که سازمان به آن باور دارد به نمایش می گذارد، بین تغییر نمی کند و یانگ را که همان آینده متصور است، کامل می سازد.



شکل ۳-۱: مدل شکل گیری چشم انداز و مأموریت مطابق نظریه کولینز و پوراس

¹ Core Ideology

² Envisioned Future

³ Yin And Yang

مفهومی است در نگرش چینیان باستان به نظام جهان. بین و یانگ نشان دهنده قطب های مخالف و تضادهای جهان هستند.

هر کدام از بخش های عنوان شده، خود به دو زیر بخش تقسیم می شوند که به شرح زیر می باشند. ایدئولوژی محوری، مانند چسبی است که انسجام سازمان را درحالی که رشد می کند، غیرمتمرکز می شود، متنوع می شود و به طور جهانی گسترش می یابد را حفظ می کند. هر چشم انداز تأثیر گذاری باید ایدئولوژی محوری سازمان را که خود از دو بخش تشکیل شده است، در بر گیرد:

الف) ارزش های محوری^۱: ارزش های محوری، اصول ضروری و پایدار سازمان هستند. دسته کوچکی از رهنمودهای ماندگار که به توجیه خارجی نیاز ندارد و برای کسانی که درون سازمان هستند، ارزش ذاتی دارند. نکته مهم این است که بین ارزش های محوری که نباید تغییر کنند و عملیات و استراتژی ها که دائماً تغییر می کنند، باید تمایز قائل شد.

ب) مقصود محوری^۲: قسمت دوم ایدئولوژی محوری، در واقع دلیل وجود سازمان است. یک مقصود محوری تأثیر گذار، انگیزه های ایده آل گرایانه افراد را برای انجام امور سازمانی منعکس می کند. به بیان دیگر، این همان روح سازمان است و نباید با اهداف و استراتژی های سازمان اشتباه گرفته شود. در واقع بر خلاف هدف یا استراتژی، شما هیچ گاه به مقصود محوری نخواهید رسید؛ بلکه این مقصود وسیله ای است برای اشتیاق شما به تغییر و ستاره ی قطبی شما، جهت یافتن مسیر است.

دومین بخش یک چشم انداز، آینده ی متصور است که خود از دو بخش تشکیل شده است:

الف) اهداف بلندمدت متهورانه ۱۰ تا ۳۰ ساله^۳: همه سازمان ها هدف دارند؛ اما صرف داشتن و تعهد به هدفی بزرگ و چالش برانگیز با یکدیگر تفاوت دارند. در واقع اهداف بلندمدت متهورانه نقطه وحدت بخش تلاش هاست. ممکن است سازمان ها در سطوح مختلف چنین هدف هایی داشته باشند؛ اما در چشم انداز نیاز به چنین اهدافی برای کل سازمان است.

ب) شرح شوق انگیز از آینده^۴: علاوه بر اهداف با ویژگی های یاد شده، یک چشم انداز دارای «شرح شوق انگیز و شور انگیز» از آینده است. شرح شوق انگیز از آینده، تصویری واضح، جذاب و مشخص از وضعیتی است که در صورت رسیدن به اهداف تعیین شده، حاصل می شود. شور، احساس و باور بخش های اصلی یک «شرح شوق انگیز» هستند.

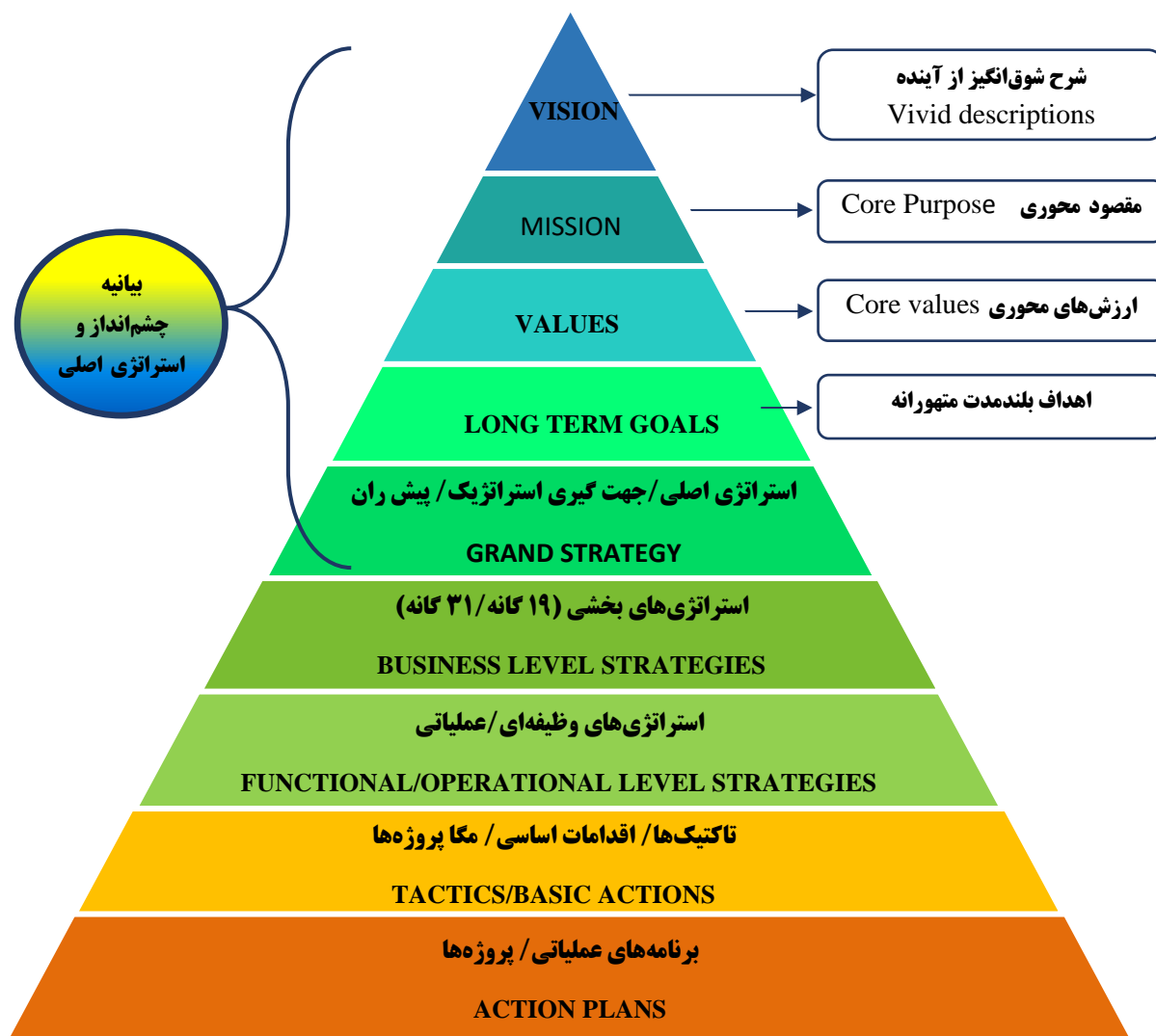
¹ Core Values

² Core Purpose

³ 10-To-30-Year Audacious Goal

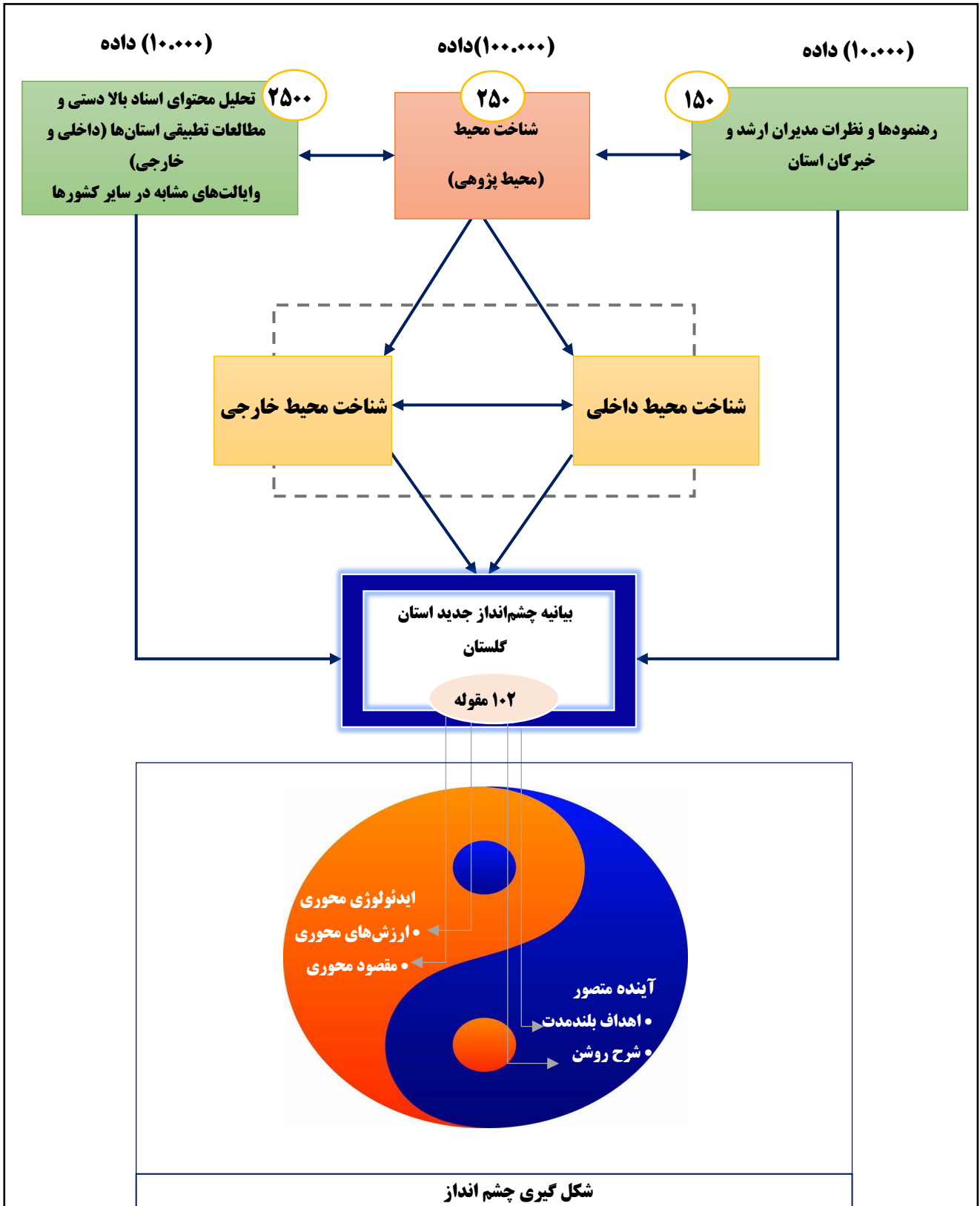
⁴ Vivid Descriptions Of What It Will Be Like To Achieve The Goal

جهت تسهیل در فهم مطلب، نمودار ۲-۳ بیانگر تلفیق مدل کولینز و پوراس با سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های سند چشم انداز و برنامه های راهبردی استان گلستان در افق ۱۴۰۴ می باشد.



نمودار ۲-۳: سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه های استان گلستان در افق ۱۴۰۴

همچنین جهت روشن شدن مسیر انتقال داده ها، اطلاعات، مسائل و موضوعات استراتژیک، مضامین و مقوله ها به مدل شکل گیری چشم انداز (کولینز و پوراس) نمودار تلفیقی (نمودار ۳-۳) در صفحه بعد ارائه شده است. در جدول شماره ۲-۳ نیز مقوله های ۱۰۲ گانه حاصل از محیط پژوهی، مطالعات تطبیقی، تحلیل محتوای اسناد بالادستی و اخذ نظرات مدیران ارشد و خبرگان استان بر اساس ماهیت خود به ۴ گروه نظریه کولینز و پوراس تفکیک و تقسیم شده اند.



نمودار ۳-۳: تلفیق مدل کردنیایج و مدل کالینز و پوراس

جدول ۲-۳: تفکیک مقوله‌ها در چارچوب مدل کولینز و پوراس

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط‌زیست + تخریب فزاینده محیط‌زیست	*	*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره‌ور منابع آب + بهره‌وری پایین آب + بهره‌وری پایین طبیعی استان + بهره‌وری پایین انرژی + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری + مدیریت بهره‌ور منابع آب + مدیریت بهره‌ور منابع انرژی		*		*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی		*			اسناد بالادستی
۵	رقابت‌پذیری + وضعیت نامناسب بهره‌وری و رقابت‌پذیری	*			*	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	توسعه سرمایه انسانی		*			اسناد بالادستی
۷	دانش‌محوری	*			*	اسناد بالادستی
۸	توسعه هدفمند و متوازن	*				اسناد بالادستی
۹	عدالت‌محوری	*				اسناد بالادستی
۱۰	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته		*			اسناد بالادستی
۱۱	خانواده محوری	*				اسناد بالادستی
۱۲	متنوع‌سازی		*			اسناد بالادستی
۱۳	توسعه سرمایه اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۱۴	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۱۵	مزیت‌مداری + توسعه مزیت محور صنعت	*			*	اسناد بالادستی
۱۶	یکپارچگی و هم‌افزایی بین بخشی		*			اسناد بالادستی
۱۷	شایسته‌محوری + شایسته‌سالاری	*				اسناد بالادستی
۱۸	تاب‌آوری اقتصادی + تاب‌آوری مردمی + تاب‌آوری امنیتی + تاب‌آوری در مقابل حوادث و سوانح		*		*	اسناد بالادستی
۱۹	عدالت اجتماعی	*				اسناد بالادستی
۲۰	توسعه نامتوازن در حوزه فرهنگ و دین		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	عدم دسترسی آسان و ارزان به منابع مالی + دسترسی بهینه به منابع مالی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی
۲۲	فساد اداری و اقتصادی + ناکارآمدی و فساد اداری و اقتصادی + سلامت اقتصادی و اداری	*			*	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۳	توسعه نامتوازن و غیرهدفمند استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	کاهش سرمایه اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۵	تغییر اقلیم		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۲۶	سهم پایین بخش تعاونی در توسعه استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۷	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۸	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	حاکمیت نگرش جزیره‌ای در دستگاه‌های اجرایی استان	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۰	شکاف نسلی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۱	فقدان چشم‌انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان (برنامه‌محوری)	*				محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۲	همگرایی قومی - مذهبی	*	*	*	*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	توسعه کیفی آموزش + گسترش کمی و بی‌رویه بخش آموزش	*	*			اسناد بالادستی
۳۴	فناوری اطلاعات و ارتباطات + ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات استان	*	*			اسناد بالادستی
۳۵	توسعه گردشگری + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های گردشگری استان	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۳۶	حکمرانی خوب + حکمرانی نامناسب	*	*		*	اسناد بالادستی
۳۷	سلامت جسمی و روانی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۸	توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل + ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۹	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی + ورزش همگانی و قهرمانی	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۰	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۱	توسعه روستایی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۲	توسعه تجارت بین‌الملل + توسعه بازارهای بین‌المللی + ضعف زیرساخت‌های صادراتی استان + تسهیل تجارت بین‌الملل	*	*		*	اسناد بالادستی
۴۳	توسعه بخش خصوصی، تعاونی و عمومی + خصوصی‌سازی	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۴	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش + عدم توجه به مزیت‌های استان و زنجیره غذایی در دامپروری استان +	*	*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۵	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی + ضعف استان در استفاده از ظرفیت‌های نفت و گاز	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۶	امنیت و سلامت اجتماعی	*	*			اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۴۷	توسعه صنایع دریایی و آبی‌پروری + توسعه نیافتگی شیلات و آبی‌پروری		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۸	بهبود فضای کسب و کار + فضای نامناسب کسب و کار		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۴۹	توسعه پایدار شهری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۰	توسعه پایدار دامپروری	*	*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۱	توسعه روابط بین‌الملل + روابط پرتنش بین‌الملل + توسعه ارتباطات بین‌الملل		*		*	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۲	توسعه سرمایه‌گذاری + نرخ پایین جذب سرمایه‌گذاری در استان + توسعه جذب سرمایه‌گذاری خارجی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۳	توسعه و مدیریت بازار داخلی		*			اسناد بالادستی
۵۴	امن		*			اسناد بالادستی
۵۵	توانمندسازی آسیب‌پذیران		*			اسناد بالادستی
۵۶	توسعه زیرساخت‌های صنعت		*		*	اسناد بالادستی
۵۷	توسعه صنعت ساختمان و مسکن + تأمین مسکن امن و ارزان		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۵۸	توسعه رشد اقتصادی		*		*	اسناد بالادستی
۵۹	توسعه صنایع دستی + تجاری‌سازی صنایع دستی		*			اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۰	تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی		*			اسناد بالادستی
۶۱	سهولت و عدالت قضایی	*				اسناد بالادستی
۶۲	امنیت حمل و نقل		*			اسناد بالادستی
۶۳	توسعه تأمین اجتماعی		*		*	اسناد بالادستی
۶۴	امنیت غذایی		*			اسناد بالادستی
۶۵	توسعه برند استان		*			اسناد بالادستی
۶۶	سطح بالای بیکاری		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۷	رشد آسیب‌های اجتماعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۸	نرخ بالای حوادث و بلایای طبیعی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶۹	توسعه دولت الکترونیک		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۰	کمبود نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۱	کسری بودجه دولت		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۲	تورم و گرانی فزاینده		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۳	حاشیه‌نشینی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۴	خام فروشی		*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

ردیف	مقوله‌ها (ادغام شده)	ارزش‌های محوری	اهداف بلندمدت	مقصد محوری	شرح شوق‌انگیز	منابع و مآخذ
۷۵	سهم پایین تجارت الکترونیک در استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۶	تهدیدات امنیتی سایبری	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۷	مدیریت بهینه فضای مجازی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۸	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۷۹	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۰	رژیم حقوقی دریای خزر	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۱	ضعف تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۲	ضعف حمایت از مالکیت معنوی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۳	ضعف نظام توزیع	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۴	عدم اطلاع از نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۵	مهاجرپذیری استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۶	رکود اقتصادی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۷	ضعف شدید استان در تحقیق و توسعه و نوآوری	*	*	*	*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۸	عمران شهری و روستایی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۸۹	سطح پایین رفاه اجتماعی	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۰	اقتصاد نامناسب بخش کشاورزی استان	*	*			محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۱	توسعه بخش صنعت	*	*	*	*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۹۲	سطح پایین توانایی تکنولوژیک استان	*	*			اسناد بالادستی
۹۳	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	*	*		*	اسناد بالادستی
۹۴	توسعه رفاه عمومی	*	*	*	*	اسناد بالادستی
۹۵	استانداردهای بالای ارائه خدمات	*				مطالعات تطبیقی
۹۶	احترام	*				مطالعات تطبیقی
۹۷	شفافیت	*				مطالعات تطبیقی
۹۸	مردم‌گرایی	*				مطالعات تطبیقی
۹۹	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	*				مطالعات تطبیقی
۱۰۰	پیشرویی	*			*	مطالعات تطبیقی
۱۰۱	سخت‌کوشی	*			*	مطالعات تطبیقی
۱۰۲	وحدت و اتحاد	*			*	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

متن و اجزای بیانیه چشم انداز جدید استان گلستان

در ادامه بر اساس چارچوب ذکر شده در بخش قبل (جدول ۲-۳) اجزاء چشم انداز استان گلستان شامل:

- مقصود محوری
 - ارزش های محوری (جدول شماره ۳-۳)
 - اهداف بلندمدت (جدول شماره ۳-۴)
 - و شرح شوق انگیز از آینده (جدول شماره ۳-۵)
- که عناصر آن از تحلیل محتوای اسناد بالادستی، محیط پژوهی (دغدغه‌ها) و نظرسنجی خبرگان و همچنین مطالعات تطبیقی ۱۵ سند خارجی و داخلی استخراج شده است، ارائه می شود.
- در پایان در شکل شماره ۲-۳ نمای گرافیک شرح شوق انگیز از آینده نمایش داده شده است.

مقصود محوری استان گلستان

توسعه رفاه عمومی و بهروزی
ماری و معنوی شهروندان

شکل ۲-۳: مقصود محوری (مأموریت یا فلسفه وجودی) استان گلستان

جدول ۳-۳: ارزش های محوری (بنیادین) استان گلستان

منابع	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	ردیف
اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حراست و حفاظت از محیط زیست	۱
اسناد بالادستی	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	۲
اسناد بالادستی	توسعه فرهنگی	۳
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	رقابت پذیری	۴
اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بهره‌وری	۵
اسناد بالادستی	دانش محوری	۶
اسناد بالادستی	توسعه هدفمند و متوازن	۷
اسناد بالادستی	عدالت محوری	۸

ردیف	ارزش های محوری (از درون مقوله ها)	منابع
۹	خانواده محوری	اسناد بالادستی
۱۰	توسعه سرمایه اجتماعی	اسناد بالادستی
۱۱	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۱۲	شایسته سالاری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۳	عدالت اجتماعی	اسناد بالادستی
۱۴	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	گسترش نگرش سیستمی دستگاه های اجرایی استان (مقابله با حاکمیت نگاه جزیره ای)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۷	بهره گیری از فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	برنامه محوری (فقدان چشم انداز و برنامه بلندمدت برای توسعه استان)	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	سهولت و عدالت قضایی	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	استانداردهای بالای ارائه خدمات	مطالعات تطبیقی
۲۳	احترام	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	شفافیت	مطالعات تطبیقی
۲۵	مردم گرایی	مطالعات تطبیقی
۲۶	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	مطالعات تطبیقی
۲۷	پیشرو بودن	مطالعات تطبیقی
۲۸	سخت کوشی	مطالعات تطبیقی
۲۹	وحدت و اتحاد	مطالعات تطبیقی

ارزش های محوری به عنوان اصول اساسی حاکم بر سازمان برای افراد درون سازمان ارزش ذاتی داشته و بیانگر باورهای کلی است که رفتار افراد را در همه ی شرایط تحت تأثیر قرار می دهند (ویلیامز، ۲۰۰۲). ارزش های محوری سازمان را قواعد اخلاقی سازمان نیز می نامند، این قواعد اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها خواهد بود (دیوید، ۱۳۸۳). این قواعد اخلاقی توسط استراتژیست ها تدوین، توزیع و اعمال می شوند (بوودن، ۲۰۰۰).

ارزش های یک سازمان در واقع عبارت است از آنچه که سازمان بر آن بنا شده، آنچه حائز اهمیت است یا آنچه سازمان جهت اجرای مأموریت و فعالیت هایش در راستای چشم اندازش بر آن تکیه می کند (بون و همکاران، ۲۰۰۲). ارزش ها مجموعه دیدگاه هایی هستند که بین نیک و بد، مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شوند و بر انتخاب و دستیابی به اهداف، راهبردها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی آنها مؤثرند (گلوک و جاچ، ۱۳۷۱). از سویی می توان ارزش ها را ضوابط اخلاقی، مرامی و بایدهایی دانست که در هر گروه اجتماعی مؤثر بوده و با شدت و ضعف رفتار گروه و اعضایش، یعنی آنچه را که آنها انجام داده یا فرومی گذارند، شکل گرفته و برای

گروه وحدت درونی ایجاد می کند (بابایی، ۱۳۷۲). به عنوان مثال نظام ارزشی ایرانی - اسلامی، مجموعه ای ده ارزشی را شامل ارزش های فردی، ارزش های خانوادگی، ارزش های اقتصادی، ارزش های سیاسی، ارزش های اجتماعی، ارزش های هنری، ارزش های علمی و ارزش های دینی را ارائه نموده است (لطف آبادی، ۱۳۸۳).

با این تعاریف می بینیم که از بین ۱۰۳ مقوله دسته بندی شده این پژوهش ۲۹ مورد به عنوان ارزش های محوری استان تعیین شده اند که می بایست در تمامی اجزاء و ارکان استان گسترش یابد.

یکی از اجزای مهم جهت گیری های راهبردی یک سازمان، در کنار بیانیه رسالت و چشم انداز بیانیه ارزش ها و اصول اخلاقی است که با توجه به ارزیابی های محیطی و شناخت نیاز ارباب رجوعان، سمت و سوی حرکت سازمان را تعیین می کند. نفوذ ارزش ها در نظریه مدیریت راهبردی را نه در فرایندها، بلکه در انتخاب و گزینش مأموریت ها، بینش ها، اهداف و راهبردها می توان جستجو کرد؛ یعنی در پاسخ به این سؤال که سازمان از کجاها و در چه مواقعی از ارزش ها استفاده می کند؟ باید گفت در هر جا و هر عملی که سازمان مختار به گزینش یک گزینه میان گزینه های موجود باشد ارزش ها به عنوان راهنما وارد عمل می شوند (میرزایی اهرنجان، ۱۳۸۴).

درواقع دستیابی به چشم انداز و اهداف راهبردی بدون کمک ارزش های محوری فوق الذکر امکان پذیر نمی باشد.

جدول ۴-۳: اهداف بلندمدت و راهبردی استان گلستان

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله های مرتبط	بخش / بخش های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش های ۱۹ گانه
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط زیست و منابع طبیعی
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + محیط زیست و منابع طبیعی
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی	کشاورزی + محیط زیست و منابع طبیعی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران
۵	توسعه سرمایه انسانی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی
۶	به کارگیری فناوری های پیشرفته	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + آب
۷	متنوع سازی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + آب + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۸	توسعه آگاهی های عمومی و اجتماعی	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + حقوقی و قضایی
۹	یکپارچگی و هم افزایی بین بخشی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + بودجه مالی عمومی
۱۰	تاب آوری (اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۱۱	توسعه متوازن در حوزه فرهنگ و دین	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری + ایثارگران + توازن منطقه ای
۱۲	دسترسی بهینه به منابع مالی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان + اسناد بالادستی	نظام پولی و بانکی و تأمین مالی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۱۳	توسعه متوازن و هدفمند استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی و تأمین منابع + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۱۴	افزایش سرمایه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + ایثارگران
۱۵	مدیریت تغییر اقلیم	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش آب + محیط زیست و منابع طبیعی
۱۶	افزایش سهم بخش تعاونی در توسعه استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + بودجه و مالیه عمومی + پولی و بانکی + محیط کسب و کار و خصوصی سازی
۱۷	استقرار نظام ارزیابی عملکرد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۱۸	مدیریت شکاف نسلی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی+ فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۱۹	افزایش همگرایی قومی- مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+ حقوقی و قضایی
۲۰	توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۲۱	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات	اسناد بالادستی	ارتباطات و فناوری
۲۲	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۲۳	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۲۴	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سلامت و بیمه زنان و خانواده
۲۵	توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن +بودجه و مالیه عمومی
۲۶	توسعه ورزش‌های همگانی و قهرمانی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۲۷	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب پذیر
۲۸	توسعه روستایی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب پذیر +بودجه و مالیه+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۲۹	توسعه تجارت بین الملل	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۰	خصوصی سازی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد +حقوقی و قضایی
۳۱	توسعه صنایع تبدیلی و مکمل زنجیره ارزش	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۲	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی- محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۳	گسترش امنیت و سلامت اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی +حقوقی و قضایی

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۳۴	توسعه صنایع دریایی و آبریز پرووری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+محیط زیست و منابع طبیعی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۵	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد + حقوقی و قضایی
۳۶	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن+محیط زیست و منابع طبیعی
۳۷	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی+محیط زیست و منابع طبیعی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۸	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۳۹	توسعه سرمایه گذاری داخلی و خارجی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۰	توسعه بازاریابی و مدیریت بازار داخلی	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۱	امنیت همه جانبه و در همه شئون (امن)	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۴۲	توانمندسازی آسیب پذیران	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده
۴۳	توسعه زیرساخت‌های صنعت	اسناد بالادستی	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۴۴	توسعه صنعت ساختمان و مسکن	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن
۴۵	افزایش رشد اقتصادی	اسناد بالادستی	اقتصاد کلان+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۴۶	توسعه صنایع دستی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	فرهنگ، هنر، ورزش و گردشگری
۴۷	تأثیر گذاری بر روند تصمیم گیری‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+حقوقی و قضایی
۴۸	امنیت حمل و نقل	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن
۴۹	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۰	امنیت غذایی	اسناد بالادستی	کشاورزی+ سلامت و بیمه زنان و خانواده+بخش آب
۵۱	توسعه برند استان	اسناد بالادستی	سیاسی دفاعی امنیتی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۲	کاهش نرخ بیکاری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان+توازن منطقه‌ای+بودجه و مالیه عمومی+نظام پولی و بانکی+ محیط کسب و کار، خصوصی سازی و مناطق آزاد
۵۳	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی
۵۴	کاهش نرخ حوادث و بلایای طبیعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی+بخش آب+محیط زیست و منابع طبیعی
۵۵	توسعه دولت الکترونیک	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۵۶	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده

ردیف	اهداف بلندمدت و راهبردی (از درون مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج مقوله‌های مرتبط	بخش / بخش‌های اصلی متولی اهداف راهبردی از بخش‌های ۱۹ گانه
۵۷	جبران کسری بودجه دولت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بخش بودجه و مالیه عمومی
۵۸	کنترل تورم و گرانی فزاینده	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان
۵۹	مدیریت حاشیه‌نشینی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + توازن منطقه‌ای
۶۰	کاهش خام فروشی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۱	افزایش سهم تجارت الکترونیک در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری + نظام پولی و بانکی
۶۲	مدیریت تهدیدهای امنیتی سایبری	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۳	مدیریت بهینه فضای مجازی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	ارتباطات و فناوری
۶۴	تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۶۵	حفظ کاربری اراضی کشاورزی و باغات	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی + محیط‌زیست و منابع طبیعی + حقوقی و قضایی
۶۶	مدیریت رژیم حقوقی دریای خزر	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی
۶۷	بهبود تناسب شغل و شاغل در سازمان‌های دولتی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	نظام اداری، شفافیت و مبارزه با فساد
۶۸	گسترش حمایت از مالکیت معنوی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حقوقی و قضایی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۶۹	تقویت شبکه و نظام توزیع	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت
۷۰	آشنایی با نیازهای واقعی مردم، مشتریان و جامعه هدف	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۱	کنترل مهاجرپذیری استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	سیاسی دفاعی امنیتی + حقوقی و قضایی
۷۲	مقابله با رکود اقتصادی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	اقتصاد کلان + بودجه و مالیه + نظام پولی و بانکی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۳	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + سلامت و بیمه زنان و خانواده + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۴	توسعه عمران شهری و روستایی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	حمل و نقل و مسکن + توازن منطقه‌ای توسعه روستایی و توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر
۷۵	افزایش سطح رفاه اجتماعی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	بیمه اجتماعی - امور حمایتی و آسیب‌های اجتماعی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۶	تقویت اقتصاد بخش کشاورزی استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	کشاورزی
۷۷	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان	انرژی - صنعت و معدن، تجارت + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۸	افزایش سطح توانایی تکنولوژیک استان	اسناد بالادستی	آموزش عالی - علم و فناوری، آموزش عمومی + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد
۷۹	ایجاد کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی	حمل و نقل و مسکن + محیط کسب و کار، خصوصی‌سازی و مناطق آزاد

همان گونه که ملاحظه می شود از درون ۱۰۲ مقوله اصلی، ۷۹ هدف راهبردی تعیین شده است. برخی از این اهداف مختص یک بخش می باشند؛ ولی بیشتر آن ها به عنوان اهداف راهبردی و بلندمدت بیش از یک بخش از بخش های ۱۹ گانه محسوب می شوند.

استراتژی ها با مدنظر قراردادن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می شوند به بیان دیگر، استراتژی ها برای محقق ساختن هدف های کلان و راهبردی سازمان و دستیابی به آن ها تدوین می شوند. تعیین اهداف کلان و هدف گذاری استراتژیک، جزئی از فرایند اجرایی برنامه ریزی استراتژیک می باشد که می توان آن ها را با نگاه به چشم انداز سازمان تعیین نمود. البته هدف گذاری های کلان سازمان صرفاً در زمان تصمیم به اجرا و پیاده سازی فرایند مدیریت استراتژیک نیست که الزامی و ضروری می باشد. هر سازمانی هر فارغ از اندازه آن اعم از کوچک یا بزرگ، باید برای خود جایگاه و موقعیتی مطلوب را مشخص کند. شاید بتوان گفت که سازمان های بدون هدف و شرکت هایی که برای آینده خود هدف گذاری نکرده اند؛ مانند موجودی گیج بوده که در مسیری تاریک و مبهم به سمت ناکجا آباد حرکت می کنند.

به ندرت می توان باور کرد و به سختی می توان تصور نمود که سازمانی بدون تعیین هدف و تلاش در جهت تحقق آن به موفقیت دست پیدا کرده باشد. فقط با تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان از سوی تمامی مدیران و کارکنان است که می توان امیدوار بود تا یک بنگاه اقتصادی یا حتی عام المنفعه به جایگاه مطلوب و موقعیت دلخواه خود دست پیدا کند.

اگر هدف های کلان را به صورتی مشخص و شفاف برای سازمان خود تعیین کنید، مطمئن باشید که منافع زیادی را برای سازمان به همراه خواهند آورد. هدف های بلندمدت، مسیر حرکت و سمت و سوی فعالیت های سازمان را مشخص می نمایند، باعث هم افزایی می شوند و همچنین آیتمی مناسب و مؤثر برای به کارگیری در فرایندهای گوناگون ارزیابی می باشند.

ضمن آنکه از اهداف بلندمدت می توان در ارزیابی عملکرد مدیران ارشد، مدیران میانی و تمامی کارکنان سازمان استفاده کرده و برای سنجش سطح عملکرد کلی سازمان نیز می توان آن ها را به کار گرفت. میزان تحقق اهداف کلان سازمان، معیاری مناسب برای ارزیابی های مختلف می باشد.

مطابق نظر پیرس و رایبسون (۱۳۸۲)، اهداف باید دارای پنج ویژگی باشند که اگر حرف اول هر یک از کلمات با هم ترکیب گردد کلمه اسمارت (SMART) به معنی هوشمند به دست می آید. این ویژگی ها عبارتند از:

مشخص بودن^۱، قابل اندازه گیری بودن^۲، دست یافتنی و عمل گرا^۳، واقع بینانه^۴، دارای محدوده زمانی و هزینه ای^۵؛ یعنی اگر اهدافی که انتخاب می شوند دارای ویژگی های اسمارت باشند به نحو هوشمندی کنترل امور را بدست خواهید گرفت، بنابراین مطابق دستورالعمل تعیین اهداف راهبردی و استراتژی های بخشی استان دارای ویژگی اسمارت شده اند.

جدول ۵-۳: استفاده از مقوله ها در تنظیم شرح شوق انگیز از آینده

ردیف	مقوله هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته اند	منابع و مآخذ
۱	حراست و حفاظت از محیط زیست	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲	مدیریت بهره ور منابع (آب، منابع طبیعی، انرژی و ...)	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳	توسعه پایدار و سالم کشاورزی	اسناد بالادستی
۴	توسعه فرهنگی	اسناد بالادستی
۵	رقابت پذیری	اسناد بالادستی + اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۶	دانش محوری	اسناد بالادستی
۷	مزیت مداری	اسناد بالادستی
۸	تاب آوری (اعم از اقتصادی، مردمی، امنیتی، حوادث و سوانح...)	اسناد بالادستی
۹	سلامت اقتصادی و اداری	اسناد بالادستی + محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۰	همگرایی قومی - مذهبی	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۱	توسعه گردشگری	اسناد بالادستی
۱۲	حکمرانی خوب	اسناد بالادستی
۱۳	سلامت جسمی و روانی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۴	توسعه زیرساخت های حمل و نقل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۵	توسعه روستایی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۶	توسعه تجارت بین الملل	اسناد بالادستی
۱۷	خصوصی سازی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۸	توسعه صنایع نفت، گاز و انرژی	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۱۹	توسعه صنایع دریایی و آبی پروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۰	توسعه پایدار شهری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۱	توسعه پایدار دامپروری	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۲	مدیریت بهره ور منابع انرژی	اسناد بالادستی
۲۳	توسعه روابط بین الملل	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۴	توسعه زیرساخت های صنعت	اسناد بالادستی
۲۵	توسعه رشد اقتصادی	اسناد بالادستی
۲۶	توسعه تأمین اجتماعی	اسناد بالادستی
۲۷	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

¹ Specific

² Measurable

³ Achievable & Action-Oriented

⁴ Realistic

⁵ Time & Cost Constraints

ردیف	مقوله‌هایی که در متن بیانیه مورد استفاده قرار گرفته‌اند	منابع و مأخذ
۲۸	توسعه بخش صنعت	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۲۹	توسعه رفاه عمومی	اسناد بالادستی
۳۰	پیشرویی	مطالعات تطبیقی
۳۱	سخت کوشی	مطالعات تطبیقی
۳۲	وحدت و اتحاد	محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۳	اشتغال زایی و کارآفرینی	اسناد بالادستی
۳۴	بهبود فضای کسب و کار	اسناد بالادستی - مطالعات تطبیقی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان
۳۵	کانون ترانزیت داخلی و بین‌المللی در بین استان‌ها و کشورهای همجوار	اسناد بالادستی - محیط پژوهی و نظرسنجی خبرگان

معمولاً چشم‌انداز دور نمای آرمانی سازمان را مشخص می‌کند و در پاسخ به سؤال «جایگاه آینده سازمان کجاست؟» بیان می‌شود. چشم‌انداز وضعیتی را معرفی می‌کند که سازمان پس از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به آن دست خواهد یافت. سازمان می‌خواهد در آینده چگونه دیده شود - موفقیت، چه شکلی است. چشم‌انداز، اعلامیه جهت‌گیری سازمان می‌باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم‌انداز آرزوهای مدیریت برای کسب و کار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می‌کند و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می‌دهد. چشم‌انداز جهت‌گیری‌های آتی سازمان را تداعی می‌کند. چشم‌انداز توضیح‌دهنده هر چیز اعم از فرهنگ سازمان، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است و خلاصه اینکه: چشم‌انداز، وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. به ترسیم کشیدن آرمان‌ها، رویاها و تحقق مأموریت را چشم‌انداز می‌نامند.

مطابق جدول ۳-۵ به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ۳۵ مقوله در تنظیم شرح شوق‌انگیز بهره گرفته شده است. در این عبارات سعی شده است ضمن استفاده از مقوله‌های اصلی، جذابیت و هیجان‌انگیز بودن آن نیز رعایت شود. از این رو می‌توان گفت شرح شوق‌انگیز همانند بخش پیدای کوه یخی است.

شرح شوق انگیز از آینده

با اتکال به قدرت الیزال الهی و در پر تو چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق بیست ساله، گلستان استانی می‌شود

در سطح ملی در کشاورزی، صنعت و گردشگری با تکیه بر استراتژی میسران و اصلی «تجارت جهانی مبتنی بر

مزیت های رقابتی (تجمر)» است.

با استفاده بینه از منابع، دانش محوری، بهبود فضای کسب و کار، دوستی با محیط زیست، تحت حکمرانی خوب

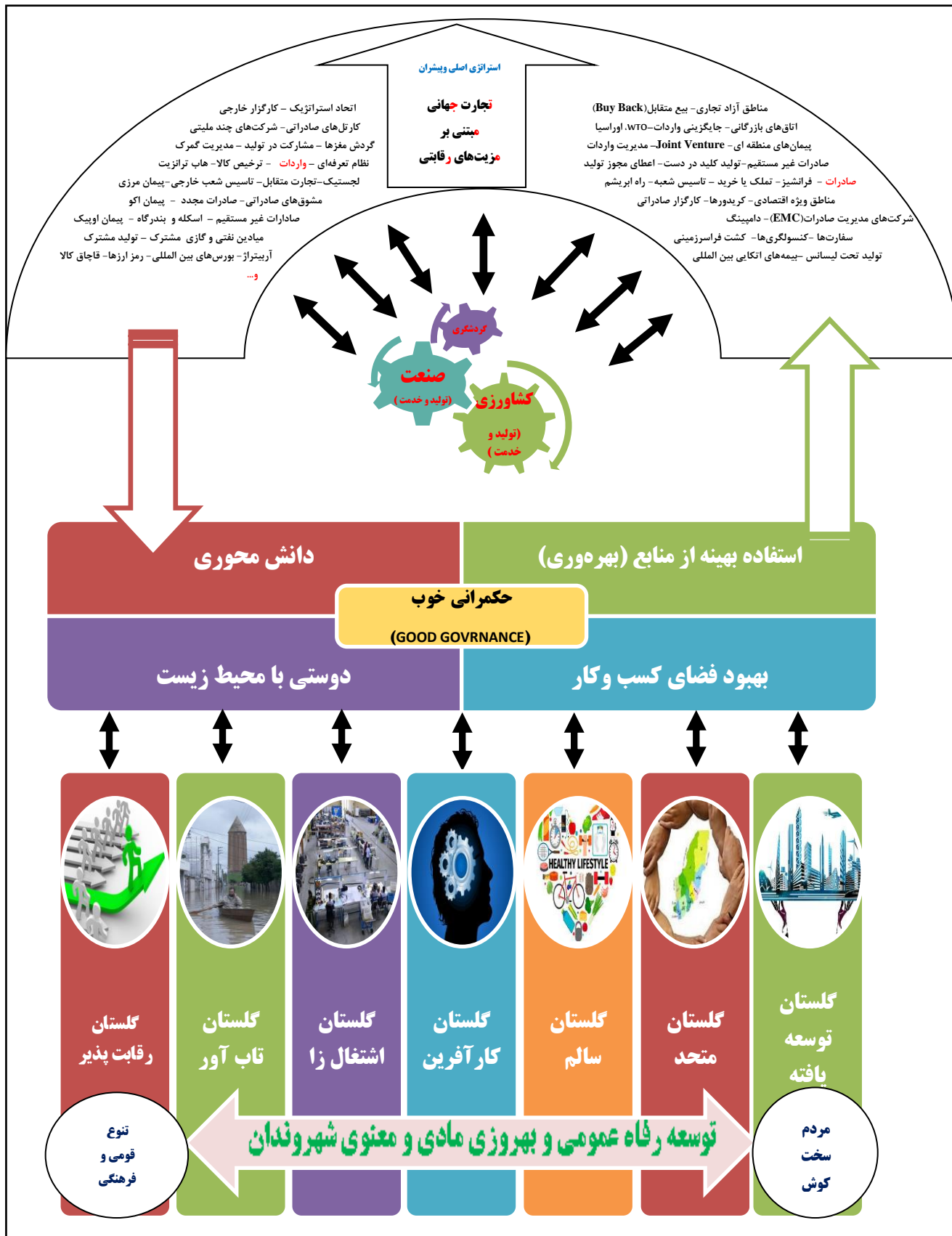
استانی؛ توسعه یافته، متحد، سالم، کار آفرین، امثال زار، تاب آور و رقابت پذیر، مستقیم.

با بابر خرداری از مردمانی سخت کوش و متنوع از نظر قومی و فرهنگی برای «توسعه رفاه عمومی و بهروزی مادی و

معنوی» کاری کنیم.

تجمر: در لغت نامه دهخدا تجمر به معنی فراهم آمدن قوم، فراهم آمدن مردم، واداشته شدن لشکر در

نغر/نغور / سرحدات و مرز، مقیم گردیدن لشکر به دارالحرب



نمودار ۳-۴: نمودار گرافیکی شرح شوق انگیز از آینده استان گلستان

نمودار ۵-۳ سه سؤال کلیدی در مورد استان که در حوزه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک مطرح می باشد

را تشریح می کند:



نمودار ۵-۳: سوالات کلیدی مدیریت استراتژیک

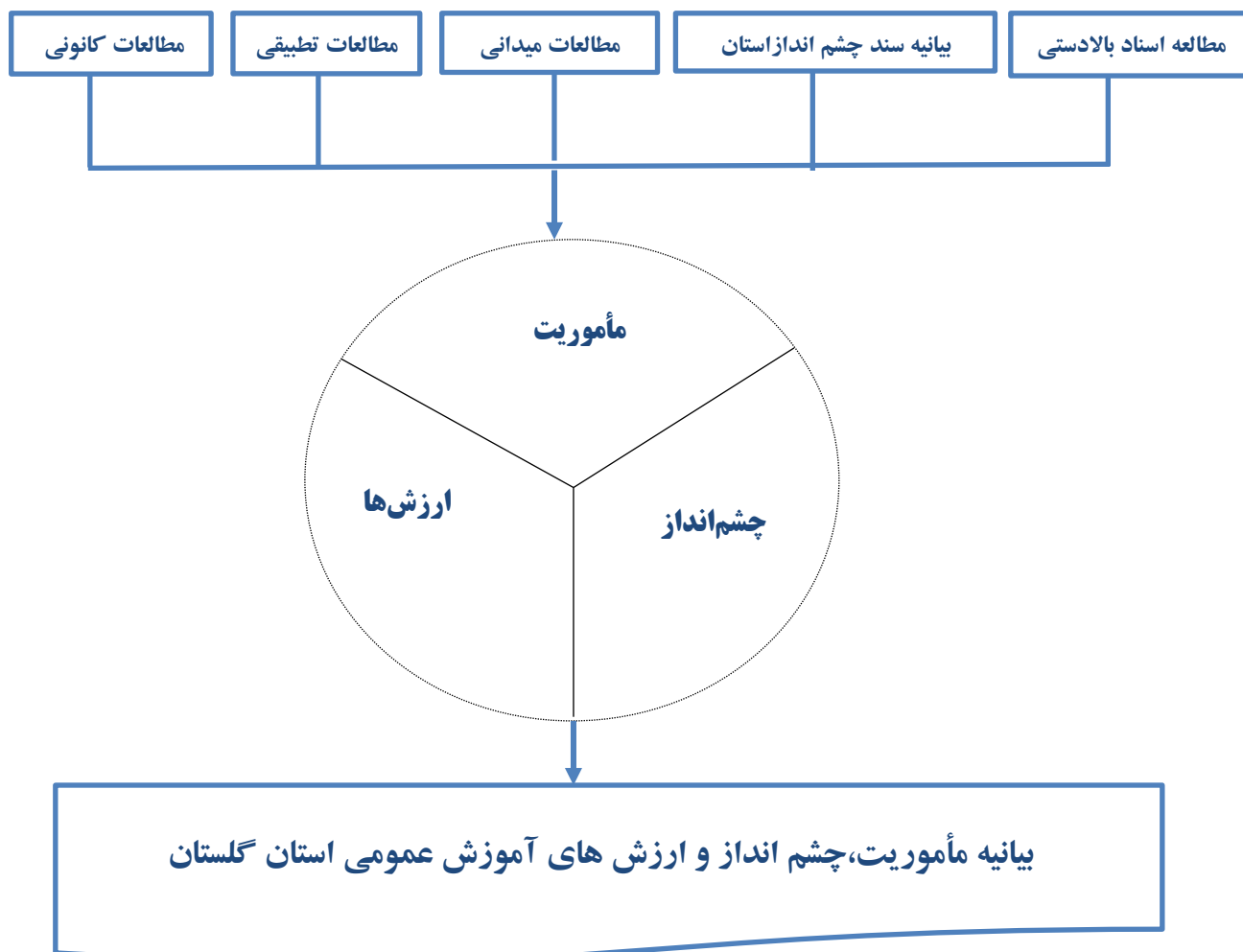
۱) سؤال اول در مرحله محیط پژوهی پاسخ داده شده است که نمودار مربوطه بیانگر موقعیت استراتژیک فعلی استان در ناحیه محافظه کارانه/ثبات (WO) می باشد.

۲) سؤال دوم آن در سند بیانیه چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ بصورت تفصیلی پاسخ داده شده است.

۳) سؤال سوم، بصورت مختصر در بخش انتهایی سند بیانیه چشم انداز تحت عنوان «استراتژی تجارت جهانی مبتنی بر مزیت های رقابتی (تجمر)» به عنوان استراتژی اصلی و پیشران استان به طور مختصر به آن اشاره شده است و در آینده نه چندان دور در فصول (مجلد) جداگانه ارائه خواهد شد.

۲-۳) بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عمومی استان گلستان

مطابق شکل ۳-۳ برای تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز بخش آموزش عمومی پنج مأخذ (ورودی) زیر استفاده شده است که با تم شناسی به روش نظریه داده بنیاد^۱ مضامین مرتبط به بیانیه شناسایی و فهرست گردیده است سپس با روش مقوله یابی مضامین مذکور در مقولات جامع و با شمولیت مناسب دسته بندی شدند.



شکل ۳-۳: مدل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عمومی استان گلستان

^۱ Gronded Theory

مطالعات اکتشافی

مطالعات اکتشافی مجموعه بررسی هایی هستند که برای شناسایی مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز (مأموریت، چشم انداز و ارزش ها) ضروری هستند و عبارت اند از مطالعات اسناد بالادستی، مطالعات تطبیقی، مطالعات میدانی و مطالعات کانونی یا نظرسنجی خیرگان.

در مطالعه اسناد بالادستی (۱)، انتظار نهادهای بالادستی و تکالیف تعیین شده در اسناد بالادستی مشخص می شود. به بیان دیگر، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که انتظارات نهادهای بالادستی و حاکمیتی از بخش آموزش عمومی استان گلستان چیست؟ و در اسناد بالادستی چه تکالیفی بر عهده این بخش نهاده شده است؟ نهادها و اسناد بالادستی برای هر سازمان در بخش دولتی یا خصوصی وجود دارند که باید در چارچوب خواسته ها و تکالیف آنها حرکت کرد. در وزارتخانه ها و سازمان های دولتی این خواسته ها و تکالیف در قالب قانون تأسیس، اساسنامه، مصوبات هیئت دولت، آیین نامه ها و... وجود دارند. در شرکت های خصوصی بیشتر با اسنادی مانند اساسنامه، ابلاغیه های و مصوبات شرکت های مادر، مصوبات مجامع عمومی و... مواجه می شویم. به هر حال صرف نظر از نوع مالکیت؛ انتظارات، الزامات و تکالیف بالادستی وجود دارد. در این مطالعه تمامی مستندات، قوانین و مقررات مرتبط با بخش آموزش عمومی استان گلستان شناسایی و بررسی شده است. چند نمونه از اسناد بالادستی که می توان به آنها مراجعه نمود عبارت اند از:

- سند چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران
- قانون برنامه ۵ ساله ششم / هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- سیاست های کلی نظام
- سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی
- سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ (که به دلیل اهمیت و ارتباط بالای آن، بصورت مستقل و به موازات سایر روش های مطالعاتی مورد استفاده قرار گرفته است)
- سند آمایش ملی در افق ۱۴۲۴
- سند آمایش استان در افق ۱۴۱۴
- سیاست های کلی برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور
- ...

وقتی که مجموعه اسناد مرتبط با موضوع فعالیت سازمان شناسایی شد، با مطالعه موارد مندرج در متن این قوانین،

نکاتی که به صورت مستقیم در رابطه با انتظارات و تکالیف مرتبط بخش آموزش عمومی هستند، شناسایی و جمع بندی می شوند.

علاوه بر آن به دلیل اهمیت سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴ (۲) به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع این سند بخشی ذیل آن تهیه شده است، بصورت مستقل از آن بهره برداری شده است و مقوله های مرتبط به بخش آموزش عمومی استان گلستان از سه رکن مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب گردید.

در مطالعه میدانی (۳)، اهمیت وجود «بخش آموزش عمومی استان گلستان» از نظر اقتصادی یا اجتماعی اثبات می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که وجود «بخش آموزش عمومی استان گلستان» از نظر اقتصادی و اجتماعی چه ضرورتی دارد؟ در این مطالعه با بررسی وضعیت اقتصادی یا اجتماعی و با در نظر گرفتن وضعیت حوزه هایی که «بخش آموزش عمومی استان گلستان» در آن ها فعالیت می کند، نیاز کشور و استان به خدمات و محصولات آن مشخص می شود. بررسی نیاز خدمت گیرندگان در دامنه جغرافیایی، وجود «بخش آموزش عمومی استان گلستان» را در تأمین خدمات مورد نیاز آن ها تبیین می کند. معمولاً سازمان ها و بخش ها در این مطالعه به بررسی روند کمی و کیفی کالاها و خدمات خود می پردازند. استفاده از گزارشات عملکرد سازمان (بخش) با تأکید بر سال های اخیر کمک زیادی در انجام این مطالعه می کند؛ بنابراین مطالعات محیط پژوهی انجام شده و پرسش نامه ها و مصاحبه های نظرسنجی از خبرگان به عنوان مطالعات میدانی مورد استفاده قرار گرفته است.

در مطالعه تطبیقی (۴) به بررسی تجربه بخش ها و یا سازمان های مشابه در داخل کشور و یا سایر کشورها پرداخته می شود. این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که تجربه سایر سازمان ها (بخش ها) در زمینه های مشابه با فعالیت «بخش آموزش عمومی استان گلستان» چیست؟ در این مطالعه مأموریت و چشم انداز سایر بخش ها و سازمان های مشابه داخلی و یا خارجی مورد بررسی قرار گرفته و از تجارب برنامه ریزی در آن ها استفاده می شود. معیار واحد یا جهان شمولی برای تعیین ترکیب مناسب از بخش ها (سازمان ها) مشابه وجود ندارد. به طور تجربی، پیشنهاد می شود در انتخاب بخش ها (سازمان ها) مشابه برای انجام مطالعه تطبیقی، علاوه بر سازمان های مشابه داخل کشور، نمونه هایی از کشورهای مشابه (مانند مالزی)، همسایه (مانند ترکیه با عراق) و پیشرفته (مانند کشورهای اروپایی) انتخاب شود.

اکنون می توان از نتایج آن ها برای انجام مطالعه کانونی (۵) استفاده کرد؛ از این رو پس از انجام چهار مطالعه فوق، این مطالعه در جواب به این سؤال انجام می شود که نظر مدیران، دست اندر کاران قبلی یا فعلی و نخبگان «بخش آموزش عمومی استان گلستان» در خصوص مقاصد آرمانی باتوجه به نتایج چهار مطالعه فوق چیست؟ در این مطالعه با مراجعه به مطالعات اسناد بالادستی و سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و تطبیقی، دیدگاه مدیران ارشد و سایر صاحب نظران در مورد اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها مشخص می شود. بدین ترتیب نقطه نظرات کلیه مدیران و صاحب نظران مطابق کاربرد گ های طراحی شده اخذ می شود.

در ادامه به فهرست اسناد منتخب برای مطالعات اسناد بالادستی، سند چشم انداز، مطالعات تطبیقی و شرحی مختصر از متون آن ها، مطالعات میدانی که در فاز یک بین سال های ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ صورت گرفته است و نهایتاً به تعریف مطالعات گروه کانونی اشاره شده است.

۱-۲-۳) مطالعه اسناد بالادستی

برای کنکاش در اسناد بالادستی و استخراج مضامین مرتبط به بخش آموزش عمومی استان، اسناد زیر مطابق جدول ۳-۶ انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که پس از تم شناسی، مضمون یابی و نهایتاً تعیین مقوله های آن ها، مقوله های نهایی در جدول شماره ۳-۹ فهرست شده است.

جدول ۳-۶: فهرست اسناد بالادستی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	قانون اهداف و وظایف وزارت آموزش و پرورش	۱۳۶۶
۲	قانون اساسی	۱۳۶۸
۳	نقشه جامع علمی کشور	۱۳۸۹
۴	سند تحول بنیادین آموزش و پرورش	۱۳۹۰
۵	برنامه درسی ملی	۱۳۹۱
۶	چشم انداز گلستان ۱۴۰۴	۱۳۹۳
۷	قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه	۱۳۹۶
۸	سند تحول دولت مردمی	۱۴۰۰

۲-۲-۳) سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴: همانگونه که قبلاً اشاره شد، مقوله های سند چشم انداز استان به عنوان مهم ترین سند بالادستی که سند مادر و مستقیم بالادست این برنامه نیز محسوب می شود و در واقع تهیه سند بخشی آموزش عمومی استان ذیل آن انجام می شود (بدون نیاز به تم شناسی و مضمون یابی)، عیناً از جداول مربوط به مأموریت، ارزش های بنیادی و شرح شوق انگیز آن انتخاب شده و وارد جداول مربوطه به شماره های ۳-۴ و ۳-۵ شده است.

۳-۲-۳) مطالعات میدانی: برای واکاوی و مطالعه فضای میدانی بخش آموزش عمومی استان گلستان، تکیه اصلی به محیط پژوهی بوده است، از این رو با استخراج مضامین مرتبط به این بخش اسناد زیر مطابق جدول ۳-۷ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۳-۱۱ فهرست شده است.

جدول ۳-۷: مطالعات میدانی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار
۱	محیط پژوهی بخش آموزش عمومی	۱۴۰۱
۲	ماتریس بررسی عوامل داخلی بخش (IFE)	۱۴۰۱
۳	ماتریس بررسی عوامل خارجی بخش (EFE)	۱۴۰۱
۴	نظرسنجی خبرگان	۱۴۰۱

۳-۲-۴) مطالعات تطبیقی

برای کنکاش در اسناد برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه در سایر کشورها و استخراج مضامین مرتبط به بخش آموزش عمومی و الگوپردازی از آن‌ها اسناد زیر مطابق جدول ۳-۸ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است و مقوله‌های آن در جدول شماره ۳-۱۲ فهرست شده است.

جدول ۳-۸: اسناد مورد استفاده جهت مطالعات تطبیقی

ردیف	عنوان سند	سال انتشار	کشور
۱	Department of Education and Training Strategic Plan 2021-25, State of Victoria	۲۰۲۱	استرالیا
۲	Colorado Department Of Education Strategic Plan 2017-2022	۲۰۱۷	امریکا
۳	Ohio Strategic Plan for Education: 2019-2024	۲۰۱۷	امریکا
۴	Department of Education Strategic Plan 2018-2021; Tasmanian Government	۲۰۱۸	استرالیا
۵	Education Sector Plan 2019-2024; Samoa	۲۰۱۹	ساموآ
۶	Department of Inclusive Education, Ministry of Education, Male', Republic of Maldives, Strategic Action Plan 2021-2025	۲۰۲۰	جمهوری مالدیو
۷	Department of Basic Education Strategic Plan 2020-2024, Republic of South Africa	۲۰۲۰	آفریقای جنوبی
۸	U.S. Department of Education, Strategic Plan for Fiscal Years 2018-2022	۲۰۱۸	امریکا
۹	Department of Education, Queensland Government, Strategic Plan 2019-2023	۲۰۱۹	استرالیا
۱۰	Imagine Boston 2030- A Plan For The Future of Boston		امریکا

به منظور آشنایی بیشتر با مختصری از محتوای اسناد تطبیقی مورد مطالعه، در ادامه خلاصه‌ای از آن‌ها آورده شده است:

۱-۴-۲-۳) برنامه راهبردی اداره کل آموزش و پرورش ایالت ویکتوریا ۲۰۲۵-۲۰۲۱

اداره کل آموزش و پرورش ایالت ویکتوریا پشتیبانی و ارائه خدمات آموزشی و توسعه به کلیه مردم ویکتوریا را برعهده دارد. به بیان دیگر اداره مذکور مسئول ارائه و تنظیم خدمات یادگیری و توسعه در سراسر ایالت به تقریباً یک سوم کل ویکتوریایی‌ها در بخش‌های آموزش دوران کودکی، آموزش مدرسه و آموزش مهارت است. آموزش و پرورش درصدد است تا با حمایت از مردم ویکتوریا صرف‌نظر از پیشینه و شرایط، دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی را که برای مشارکت و شکوفایی در یک اقتصاد و جامعه پیچیده و همچنین مشارکت به‌عنوان شهروند جهانی به آن‌ها نیاز دارند، توسعه دهد.

چشم‌انداز

ما با هم بهترین تجربه یادگیری و توسعه را به هر ویکتوریایی می‌دهیم و ایالت خود را به مکانی هوشمندتر، عادلانه‌تر و مرفه‌تر تبدیل می‌کنیم.

اهداف

۱. دستاورد: ارتقای استانداردهای یادگیری و توسعه به‌دست‌آمده توسط ویکتوریایی‌ها با استفاده از آموزش و پرورش.
۲. مشارکت: افزایش تعداد ویکتوریایی‌هایی را که فعالانه در آموزش و پرورش شرکت می‌کنند.
۳. رفاه: افزایش کمک آموزش و پرورش به کیفیت زندگی همه ویکتوریایی‌ها، به‌ویژه کودکان و جوانان. ساختار، فرآیندها و رهبری ما از ما حمایت می‌کنند تا بهترین نتایج ممکن را برای ویکتوریایی‌ها ارائه دهیم. برای دستیابی به اهداف خود در دوران کودکی، آموزش متوسطه، آموزش عالی و بخش‌های مهارتی، تمرکز خود را بر فرهنگ عملکرد بالا، مسئولیت‌پذیری قوی و رهبری حفظ می‌کنیم.

۲-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی کلرادو ۲۰۲۲-۲۰۱۷

چشم‌انداز

همه دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل می‌شوند و برای ورود به کالج و مشاغل و همچنین شهروندان مولد کلرادو بودن، آماده هستند.

مأموریت

تضمین برابری و فرصت برای هر دانش‌آموز، در هر مرحله از مسیر.

ارزش ها

- همکاری
- ارتباط
- خدمات مشتری
- صداقت
- نوآوری
- کمال
- احترام
- شفافیت
- اعتماد

ابتکارات کلیدی

پایه قوی: پشتیبانی از یادگیری اولیه و سواد با کیفیت بالا برای همه دانش آموزان؛

همه یعنی همه: دسترسی و فرصت را برای دانش آموزانی که از لحاظ تاریخی محروم هستند، گسترش دهید؛

مدارس با کیفیت: اولویت بندی و به حداکثر رساندن حمایت از مدارس و مناطق شناسایی شده برای پیشرفت

تحصیلی؛

گزینه های بیشتر: گسترش گزینه های دبیرستان برای اطمینان از آمادگی همه دانش آموزان برای مشاغل

دانشگاهی و/یا مشاغل با دستمزد؛

مربیان مهم هستند: تهیه لیستی از معلمان و مدیران با کیفیت بالا و حمایت از رهبران مدرسه و منطقه.

۳-۴-۲-۳) برنامه راهبردی آموزش عمومی اوهایو ۲۰۲۴-۲۰۱۹

«هر کودک؛ آینده ما» برنامه مشترک اوهایو است تا اطمینان حاصل شود هر کودک طی دوران آموزش متوسطه به چالش کشیده شده و برای آینده خود آماده و توانمند می گردد. هدف از طرح این برنامه ایجاد امید و هیجان، توسعه سیاست های آموزشی در سطح دولتی و ترویج شیوه های آموزشی با کیفیت بالا در سرتاسر ایالت می باشد. تدوین برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی کلرادو در سال ۲۰۱۷ توسط سرپرست آموزش عمومی اوهایو و هیئت آموزش ایالتی آغاز گردید. طی فرآیند تدوین برنامه تقریباً ۱۲۰۰ تن از شهروندان اوهایو - از جمله والدین، مربیان، نمایندگان آموزش عالی، کارفرمایان، رهبران مشاغل، اعضای جامعه، قانون گذاران ایالتی و البته خود دانش آموزان در ۱۳ جلسه منطقه ای در سراسر ایالت جهت بررسی شرکت کردند.

چشم انداز

در اوهایو هر کودک برای کشف و یادگیری به چالش کشیده می شود و آماده می شود تا یک مسیر کامل پس از دبیرستان را دنبال کند و برای کمک به جامعه خود به عنوان یک یادگیرنده تاب آور و مادام العمر توانمند می گردد.

اصول محوری

- برابری
- مشارکت
- مدارس باکیفیت

استراتژی

۱. افزایش عرضه معلمان و رهبران بسیار مؤثر؛
۲. حمایت از مدیر کارآمد و مؤثر به ویژه در مدارس پیشرو که به نیازمندترین کودکان خدمت می کنند؛
۳. بهبود پشتیبانی های هدفمند و یادگیری حرفه ای؛
۴. شناسایی استانداردها و رهنمودهای یادگیری.
۵. حرکت به سمت یک سیستم متنوع ارزیابی (این نوع سیستم به دانش آموزان اجازه می دهد شایستگی و تسلط علمی را به روش هایی فراتر از آزمون های استاندارد دولتی نشان دهند)؛
۶. تغییر سیستم پاسخگویی ایالت به عنوان فرآیندی عادلانه تر و معنادارتر؛
۷. همکاری با والدین، مراقبان و شرکای اجتماعی برای کمک به مدارس جهت رفع نیازهای کودک؛
۸. ترویج اهمیت یادگیری زود هنگام و گسترش دسترسی به تجربیات یادگیری اولیه باکیفیت؛
۹. توسعه مهارت های سوادآموزی در تمام سنین، پایه ها و موضوعات درسی؛
۱۰. شناسایی مسیرهای موفقیت آینده برای دانش آموزان بعد از فارغ التحصیلی بعد از دبیرستان با در نظر گرفتن دانش، مهارت و تمایلات هر یک.

۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی تاسمانی ۲۰۲۱-۲۰۱۸

چشم انداز

ما با هم از همه یادگیرندگان الهام می گیریم و از آنها حمایت می کنیم تا به عنوان متفکران به هم مربوط، انعطاف پذیر، خلاق و کنجکاو موفق شوند.

ارزش‌ها

- میل و اشتیاق: فرهنگ توقعات بالا و دستاوردهای بالا؛
- توجه: احترام به خود، دیگران، گذشته و محیط اطرافمان؛
- شجاعت: پذیرش چالش‌ها و در آغوش گرفتن فرصت‌ها؛
- رشد: پیشرفت از طریق یادگیری و یافتن راه‌های بهتر برای انجام کارها.

اهداف

- دسترسی، مشارکت و تعامل: همه در حال مشارکت و یادگیری هستند و می‌توانند فرصت‌های زندگی را دنبال کنند.
- یادگیری اولیه: از بدو تولد تا ۸ سالگی، کودکان با اعتمادبه‌نفس، یادگیرندگان درگیر و دارای ارتباط مؤثر هستند.
- رفاه: یادگیرندگان در امنیت هستند، احساس حمایت می‌کنند و می‌توانند شکوفا شوند، بنابراین در یادگیری مشارکت خواهند داشت.
- سوادآموزی و حساب: یادگیرندگان مهارت و اعتمادبه‌نفس در سواد و حساب را برای مشارکت موفقیت‌آمیز در یادگیری، زندگی و کار دارند.

۵-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی ساموآ ۲۰۲۴-۲۰۱۹

برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی ساموآ جهت‌گیری سیاست‌های دولت، منطقه‌ای و بین‌المللی را برای رسیدگی به مسائل اجتماعی و رفاهی برای مردم ساموآ با هدف ایجاد یک اقتصاد آگاهانه نشان می‌دهد. توسعه سریع فناوری و جهانی‌شدن، مستلزم آن است که سیستم آموزشی از کیفیت مطلوب برخوردار باشد تا افراد جامعه بتوانند از فرصت‌های آموزشی و شغلی بازار جهانی بهره‌مند گردند.

برنامه راهبردی بخش آموزش عمومی ساموآ دومین استراتژی پنج‌ساله ساموآ برای بخش آموزش آن است که برای رسیدگی به اولویت‌های بخش آموزش و دستاوردهای برنامه راهبردی دوره قبل (۲۰۱۸-۲۰۱۳) طراحی شده است. این برنامه با برنامه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی هماهنگ است و دیدگاه‌های ذینفعان بخش آموزش را منعکس می‌کند.

چشم‌انداز

همه مردم در ساموآ تحصیل کرده و به نحوی سازنده مشغول به کار هستند.

مأموریت

ارائه و ترویج آموزش و پرورش با کیفیت بالا برای برآورده کردن اهداف ملی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی
ساموآ.

اصول راهنما

احترام، برابری، بهره‌وری، اثربخشی، ارتباط، کیفیت، شراکت، همکاری، مسئولیت، پاسخگویی، شفاف‌سازی،
انعطاف‌پذیری.

اهداف

- ارتقای کیفیت آموزش و پرورش برای همه فراگیران؛
- فراهم نمودن امکان دسترسی به آموزش و فرصت‌های آموزشی با کیفیت خوب برای همه؛
- مرتبط نمودن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار؛
- بهبود اثربخشی برنامه‌ریزی، نظارت و گزارش‌دهی بخش؛
- ایجاد راه‌هایی برای مدیریت پایدار منابع بخش آموزش.

۶-۴-۲-۳) برنامه راهبردی اداره آموزش و پرورش فراگیر ماله؛ جمهوری مالدیو ۲۰۲۵-۲۰۲۱

چشم‌انداز

هر کودک در زندگی از طریق یک فرهنگ فراگیر برتری می‌یابد.

مأموریت

ایجاد یک فرهنگ مدرسه فراگیر برای توانمندسازی هر کودکی که نیازهای یادگیری متنوعی دارد.

اهداف بلندمدت

- افزایش تعهد دولت برای ایجاد یک فرهنگ فراگیر با توسعه یا بازنگری در سیاست‌ها تا ۴۰ درصد تا سال ۲۰۲۵؛
- نشان‌دادن فرهنگ و شیوه‌های فراگیر توسط وزارت آموزش و پرورش و مدارس تا ۶۰ درصد تا سال ۲۰۲۵؛
- اجرای تعهد کل مدرسه به شیوه‌های فراگیر و اجرای برنامه درسی تا ۵۰ درصد تا سال ۲۰۲۵؛
- مدارس و دانشگاه‌ها/کالج‌ها آموزش‌های فراگیر و رویکردهای تدریس مشترک را به‌عنوان بهترین روش برای همه دانش‌آموزان تا سال ۲۰۲۵ تا ۵۰ درصد اعمال می‌کنند؛

- افزایش تعهد رهبران آموزشی برای آموزش در سیستم آموزشی فراگیر و اعمال ارزش ها و شیوه های فراگیر در مدارس و مؤسسات تا ۴۰ درصد تا سال ۲۰۲۵؛
- آموزش ۳۰ درصد متخصصان (معلمان، معلمان متخصص و کارکنان پشتیبانی) در آموزش فراگیر تا سال ۲۰۲۵؛
- استفاده از آموزش ها و رویکردهای فراگیر و استفاده از دانش و منابع تخصصی توسط ۲۵ درصد معلمان تا سال ۲۰۲۵؛

۷-۴-۲-۳) برنامه راهبردی بخش آموزش ابتدایی جمهوری آفریقای جنوبی ۲۰۲۴-۲۰۲۰

برنامه راهبردی بخش آموزش ابتدایی آفریقای جنوبی به عنوان یک چارچوب استراتژیک دربرگیرنده کلیه اولویتهای بخش آموزش می باشد که از تجزیه و تحلیل برنامه توسعه ملی، اولویتهای دولت حاصل گردیده است.

چشم انداز (DBE)

کمک به آفریقای جنوبی که در آن همه مردم به یادگیری مادام العمر، آموزش و فرصت های آموزشی دسترسی خواهند داشت که به نوبه خود به بهبود کیفیت زندگی و ایجاد یک آفریقای جنوبی صلح آمیز، مرفه و دموکراتیک کمک خواهد کرد.

مأموریت (DBE)

ارائه رهبری برای استقرار سیستم آموزشی آفریقای جنوبی برای قرن ۲۱.

هدف (DBE)

ارائه آموزش اولیه برای همه و رهبری استقرار و توسعه سیستم آموزشی آفریقای جنوبی برای قرن ۲۱.

ارزش های محوری (DBE)

- فرزندان: اولویت دادن به علایق فرزندانمان؛
- مردم: رعایت قانون اساسی، پاسخگو بودن به وزیر، دولت و مردم آفریقای جنوبی؛
- تعالی: حفظ استانداردهای بالای عملکرد و حرفه ای بودن با هدف برتری در هر کاری که انجام می دهیم، از جمله منصفانه، اخلاقی و قابل اعتماد بودن در همه کارها؛
- کارگروهی: برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر و با شرکای خود در آموزش به روشی باز و حمایتی همکاری کنید؛

- یادگیری: ایجاد یک سازمان یادگیرنده که در آن کارکنان به دنبال دانش و اطلاعات هستند و در عین حال خود را متعهد به رشد شخصی می دانند؛
- نوآوری: تلاش برای رفع نیازهای آموزشی برای خدمات با کیفیت بالا و جستجوی راه هایی برای دستیابی به اهداف.

۸-۴-۲) برنامه راهبردی سال مالی ۲۰۲۲-۲۰۱۸ اداره کل آموزش و پرورش ایالات متحده

اداره کل آموزش و پرورش ایالات متحده قوانین تصویب شده توسط کنگره را برای ارتقاء پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و آمادگی برای رقابت جهانی اجرا می کند. به علاوه اداره مذکور با والدین، دانش آموزان، مؤسسات آموزشی، مدارس مناطق و ایالت ها برای تقویت تعالی آموزشی و تضمین دسترسی برابر به آموزش برای همه دانش آموزان همکاری می کند. برنامه راهبردی ۲۰۲۲-۲۰۱۸ چارچوبی جسورانه برای خدمت بهتر به دانش آموزان جهت دستیابی به موفقیت و تقویت رقابت جهانی و همچنین آماده کردن دانش آموزان برای فرصت ها و چالش های قرن ۲۱ فراهم می آورد.

مأموریت

مأموریت وزارت آموزش ایالات متحده ارتقای موفقیت دانش آموزان و آمادگی برای رقابت جهانی از طریق تقویت تعالی آموزشی و تضمین دسترسی برابر است.

اهداف راهبردی

- حمایت از تلاش های ایالتی و محلی برای بهبود نتایج یادگیری برای همه دانش آموزان؛
- گسترش فرصت های تحصیلی پس از دوران متوسطه، بهبود نتایج برای تقویت فرصت های اقتصادی و ارتقاء یک شهروند آگاه، متفکر و سازنده؛
- تقویت کیفیت، دسترسی و استفاده از داده های آموزشی از طریق مدیریت بهتر، افزایش حفاظت از حریم خصوصی و شفافیت؛
- اصلاح اثربخشی، کارایی و مسئولیت پذیری اداره کل آموزش و پرورش.

۹-۴-۲) برنامه راهبردی اداره کل آموزش و پرورش کویینزلند ۲۰۲۳-۲۰۱۹

اداره کل آموزش و پرورش کویینزلند با دادن یک شروع عالی به همه کودکان، مشارکت دادن جوانان در یادگیری و ایجاد مکان های کاری و جوامع ایمن و فراگیر اولویت های کویینزلند را پیش می برد. ایجاد یک شروع عالی در زندگی همه کودکان، پایه و اساس آینده کویینزلند است. با تمرکز بر مشارکت با خانواده ها، جوامع و صنعت فرصت تجربیات یادگیری اولیه با کیفیت را برای هر کودک فراهم می نمایم.

ارزش های محوری

- اولویت با مشتری
- شجاعت
- توانمندسازی افراد
- ایمن کار کنید، یاد بگیرید
- ایده ها به عمل
- پتانسیل را آزاد کنید

اهداف

- یک شروع عالی برای همه بچه ها: کودکان سالم، با اعتماد به نفس و انعطاف پذیری که می توانند با موفقیت در دنیای پیچیده حرکت کنند، آینده کوئینزلند هستند.
- هر دانش آموزی موفق می شود: توانمندسازی دانش آموزان برای استقبال از فرصت های صنایع جدید، فناوری و دنیای متصل به سراسر جهان.
- محل های کار و جوامع ایمن و عادلانه: محل کار ایمن، منصفانه و سالم حق هر اهل کوئینزلند است. چشم انداز ما زندگی کاری سالم، ایمن و سازنده برای تک تک مردم کوئینزلند است.
- افراد توانمند و با اعتماد به نفس ارائه دهنده خدمات پاسخگو: با افزایش جمعیت و تغییر فناوری نحوه یادگیری، کار و زندگی، دائماً در حال سازگاری هستیم.

۱۰-۴-۲-۳) برنامه راهبردی ۲۰۳۰ بوستون

بوستون زادگاه آموزش عمومی است و آرزو دارد همه دانش آموزان را در هر سطح آموزشی به ابزارهایی که برای بهبود شهر نیاز دارند مجهز کند. در حال حاضر، نابرابری در دستیابی به تحصیلات بر اساس نژاد و وضعیت اقتصادی همچنان ادامه دارد. مردم بوستون در هر سنی موافق هستند که آموزش عمومی با کیفیت برای آینده بوستون و دستیابی به عدالت اقتصادی ضروری است.

چشم انداز

ما یک سیستم یادگیری ایجاد خواهیم کرد که دانش آموز محور و به راحتی قابل هدایت باشد و عدالت، نوآوری و یادگیری را - چه در داخل و چه خارج از کلاس درس - در مرکز خود قرار دهد.

ارزش های محوری

- تساوی حقوق (برابری): ما سوگیری سیستمی را حذف خواهیم کرد و فرصت های یادگیری معتبر را برای همه دانش آموزان فراهم خواهیم کرد. ما رهبران آینده خود را به یادگیرندگان مصمم و مستقلی تبدیل خواهیم کرد که قادر به دنبال کردن آرزوهای خود باشند.
- انسجام: ما ناهماهنگی ها و نابرابری ها را در نحوه سازماندهی مدارس و ناحیه مان کاهش خواهیم داد تا یک سیستم مراقبت یکپارچه ایجاد کنیم - چه در کلاس های درس یا در تنظیمات کلاس هایمان در مدارس. ما عملیات و محیط های آموزشی خود را دانش آموز محور خواهیم کرد.
- نوآوری: ما دانش آموزان و کارمندان خود را قادر خواهیم ساخت تا رهبران، مدافعان، کارآفرینان و مبتکران بوستون و جهان شوند. ما درها را به روی اقتصاد نوآوری برای همه فراگیران، جوانان و بزرگسالان باز خواهیم کرد.
- آماده برای شغل: اساس کار ما مهارت ها، دانش و ظرفیت لازم برای دانشگاه و حرفه است. ما باید روشن باشیم که نیروی کار آینده به چه قابلیت هایی نیاز خواهد داشت و سیستم خود را طراحی کنیم تا این قابلیت ها را در دانش آموزان خود توسعه دهیم.
- برابری - محور: رفتار بزرگسالان، همسالان و سیستم های زندگی ما هر روز تجربه می شود و بیشتر از هر کتاب درسی مورد مطالعه قرار می گیرد. BPS می تواند عناصر قابل توجهی از تجربیات اولیه فرزندان ما را شکل دهد تا عادلانه تر باشد.
- مشارکت کنندگان جامعه: ما فقط نمی خواهیم دانش آموزانمان از نردبان بالا بروند، بلکه می خواهیم به عقب برگردند تا دیگران را بالا ببرند. دانش آموزان ما در شکل دهی به شکل ظاهری جوامع ما در طول زمان انتقادی دارند. همانطور که دانش آموزان از نردبان آموزشی بالا می روند، BPS آن ها را برای حمایت از همسالان خود و کمک به جوامع خود مجهز می کند.
- سرشار از پویایی (Full of Agency): ما می خواهیم دانش آموزان، خود را در آینده های بالقوه ببینند و به توانایی خود در ایجاد تغییر باور داشته باشند. مدرسه می تواند به آن ها کمک کند تا نقش و پتانسیل خود را به عنوان یک فرد تشخیص دهند. فارغ التحصیل موفق BPS کسی است که شش سال پس از فارغ التحصیلی از دبیرستان، به طور سودآور مشغول به کار شده و شهروندی سازنده و مشارکت کننده است که به توانایی خود در ایجاد تغییر اعتقاد دارد.

۵-۲-۳) مطالعه (گروه) کانونی

گروه کانونی^۱ گروهی کوچک شامل افرادی با ویژگی های جمعیت شناختی مشابه است که در زمینه مورد پژوهش، به بحث می پردازند. در این بحث آزاد می توان از دیدگاه های افراد گروه به نمایندگی از جامعه مورد پژوهش اطلاعات کسب کرد.

مطالعه به روش گروه کانونی یک روش تحقیق کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می شود. روش های پژوهش کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش های پژوهشی است که استفاده از آنها در موقعیت ها و جایگاه های مناسب خود می تواند بسیار اثربخش باشد. این روش ها در میان پژوهشگران و صاحب نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به گونه ای که حتی حجم زیادی از پژوهش های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش های کمی و آن هم بیشتر روش پیمایشی و کاربردی شده است.

گروه کانونی روشی برای تبادل افکار و مذاکره است. طبق یک برنامه ریزی دقیق طراحی می شود تا ادراکات و بینش مصاحبه شوندگان را در محیطی به دور از تهدید و فشار بسنجد.

گروه های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند؛ اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. به طوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه هم زمان تعدادی از افراد است. تمرکز اصلی بر پرسش ها و پاسخ های مطرح شده بین پژوهشگر و مصاحبه شوندگان می باشد.

گروه های کانونی بر دیگر روش های پژوهش برتری دارند؛ زیرا هدف اصلی آنها کشف نگرش ها، احساسات، باورها، تجربه ها و واکنش افراد است که با روش های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسش نامه های پیمایشی قابل درک نیست. گروه های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می کنند. پژوهشگر در گروه های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه تری در مقایسه با مصاحبه های فردی به دست آورد.

از گروه های کانونی می توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش ها استفاده کرد. به ویژه برای تطبیق داده های حاصل از روش های گوناگون و بررسی اعتبار داده ها استفاده می شود. از گروه های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها نیز استفاده می شود.

برای تعیین مقاصد آرمانی / ارکان جهت ساز بخش آموزش عمومی استان گلستان، ضمن توجه به مقوله های شناسایی شده از مآخذ چهار گانه و ترکیب آن با مقوله های پیشنهادی گروه کانونی، نهایتاً به کمک گروه مذکور

^۱ focus group

و مطابق شکل ۳-۳، در بخش پایانی فصل نتایج گردآوری شده از مآخذ پنج گانه در قالب کاربرگ های چهار گانه ارائه گردیده است.

پیش از آن به ماهیت مقاصد آرمانی، اجزای مقاصد آرمانی، ساختار تهیه بیانیه، مراحل تهیه بیانیه و الگوریتم آن، تعریف نظریه داده بنیاد، یافته ها و نتایج و... پرداخته شده است:

۳-۳) ماهیت مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

مأموریت^۱ نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یک مأموریت دارد، چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت شکل دهنده فعالیت سازمان و رفتار کارکنان است.

مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در کوتاه مدت تغییر کند و یا برای مدت طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت به گردانندگان سازمان و عوامل اثرگذار بر آن بستگی دارد. مأموریت باید دارای ویژگی هایی مانند کلی بودن، الهام بخش بودن، وحدت بخش بودن، پایدار بودن و... باشد.

بنابراین، بیانیه مأموریت، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود.

چشم انداز^۲ سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده است. در مأموریت به این پرسش پاسخ داده شود که «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» و در چشم انداز به این پرسش پاسخ داده می شود: که «ما می خواهیم چه بشویم؟». «چشم انداز بیان آینده مطلوب از سازمان است» و در برگیرنده موقعیت هایی خاص می شود در حالیکه مأموریت سازمان بیشتر با فعالیت سازمان از حال تا آینده سروکار دارد. در واقع مأموریت بصورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی سازمان را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های سازمان را مشخص می کند.

ارزش ها^۳ سومین جزء تشکیل دهنده مقاصد آرمانی سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) است. یک سازمان (بخش) در بیانیه ارزش های سازمانی خود اصول اخلاقی را در قبال کارکنان، سهامداران، جامعه،

¹ Mission

² Vision

³ Values

محیط زیست و سایر ذینفعان بیان می کند. معمولاً استراتژیست های سازمانی با پرسیدن این سؤال که «ما به چیزهایی پایبندیم و به کدام ارزش ها احترام می گذاریم» بیانیه ارزش سازمان را تدوین می نمایند.

۱-۳-۳) اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

مقاصد آرمانی سازمان ها از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت هستند. بیشتر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک (از جمله دکتر اعرابی) چنین می پندارند که مفاد مقاصد آرمانی سازمان در برنامه ریزی استراتژیک باید دارای اجزای زیر باشد. پس از انجام مطالعات و بررسی های مختلف می بایست در ارتباط با هر یک از اجزای زیر عبارات مناسبی ارائه گردد و در نهایت با جمع بندی این عبارات بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) تدوین شود.

۱. **فلسفه وجودی (نقش در توسعه صنعت، استان یا کشور):** نقش سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) در توسعه استان یا کشور و حتی در سطح بین الملل چیست؟ وجود سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) چه کمکی به شکوفایی روندهای پیرامونی و مربوط به آن می کند؟ در این جزء از مقاصد آرمانی، سازمان (بخش) باید نقش خود را در کشور و استان به خوبی تبیین کند.

۲. **محصولات (کالاها یا خدمات):** مهم ترین قسمت مقاصد آرمانی سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) در سطح استراتژیک این است که برای همگان مشخص شود که نتایج حاصل از فعالیت ها چیست؛ بنابراین باید عنوان شود که خدمات و محصولات عمده سازمان (بخش) چه هستند؟

۳. **مشتری/ارباب رجوع:** باید مشخص شود که مشتریان و ارباب رجوعان سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) چه کسانی هستند؟ علاوه بر اینکه مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه محصولی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که خدمات و محصولاتی که سازمان (بخش) ارائه می کند برای چه کسانی می باشد (یعنی ارباب رجوعان و استفاده کنندگان از خدمات و محصولات سازمان چه کسانی هستند).

۴. **بازار (قلمروی جغرافیایی و تخصصی):** علاوه بر اینکه مقاصد آرمانی سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان)، محصولات و خدمات و مشتریان/ارباب رجوع را معین می کند باید مشخص کند که بازار هدف این سازمان (بخش) چیست، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می کند یا چگونه می خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است؛ بنابراین باید نوع و گستردگی بازارها مشخص شود. شناخت دقیق بازارها و بیان آن در بیانیه مأموریت هم برای کارکنان و مدیران سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) و هم برای سایر ذینفعان سودمند است.

۵. تکنولوژی: سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط، بازار، سازمان های مشابه، مشتریان/ارباب رجوعان و سایر عوامل، تکنولوژی مناسب برای ارائه خدمات و تولید محصولات قابل قبول و مطلوب ارباب رجوعان را انتخاب کند. در این فرایند باید تلاش شود از تکنولوژی مناسب بهره گرفته شود تا هم خدمات و محصولاتی با کیفیت بالا ارائه کند و هم نیازهای مشتریان/ارباب رجوعان به شکلی بهتر از سازمان های مشابه برآورده شود. همچنین سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند چراکه از جنبه های مختلف می تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود.

۶. ارزش ها: در این جزء از مقصد آرمانی، باورهای بنیادی، ارزش ها، آرمان ها و اولویت های اخلاقی اصلی بیان می شود. با توجه به اهمیت فلسفه سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) در هدایت آن باید در بیانیه ارزش ها گنجانده شود.

۷. شایستگی متمایز (وجوه تمایز و مزیت رقابتی): معمولاً سازمان ها تلاش می کنند تا نسبت به سازمان های مشابه خود از مزیت برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیت ویژه دست یابند؛ بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) دارای چه مزیت یا شایستگی متمایزی می باشد؟ این قابلیت می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر ذینفعان و ارباب رجوعان بالفعل و بالقوه مفید واقع شود؛ زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می دهد که فقط خود سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) دارد و سازمان های مشابه دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا دستیابی به آن دشوار است.

۸. توجه به کارکنان: امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود ایجاد می کنند از جمله مهم ترین منابع سازمان بشمار می روند، بطوریکه موفقیت در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند و با انگیزه می باشد. این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه هستند؛ بنابراین سازمان ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی و سرمایه ارزشمند برای سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) به حساب می آیند و شرط بهره برداری مناسب از سایر منابع و دارایی های سازمان (بخش) نیز توانمندی سرمایه انسانی می باشد. این امر تأثیر بسیار مثبتی بر کسب دارد که می خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. این مسئله حتی می تواند بر روی ذینفعان، ارباب رجوع ها، اتحادیه های کارگری، نهادهای دولتی و غیره اثرات مثبتی داشته باشد.

۹. توجه به تصور مردم (مسئولیت اجتماعی): تصویر ذهنی عمومی از سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. چراکه تصویر ذهنی مثبت می‌تواند موفقیت را به ارمغان آورده و برعکس تصویر ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی می‌شود؛ بنابراین سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) همواره باید به فکر ایجاد تصویر ذهنی مثبت در عموم باشد. باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) بعنوان مسئولیت اجتماعی (CSR) در خصوص مسائل اجتماعی، جامعه و محیط چه رویکردی را دارد.

۱۰. توجه به بقا، رشد، بهره‌وری و پایداری: هر سازمانی در وهله اول باید توان تداوم حیات و بقا داشته باشد، پس باید همواره به فکر بقا، رشد و توسعه باشد و در نهایت اینکه هر فعالیتی که انجام می‌دهد و هر روندی که طی می‌کند باید به کارآمدی و اثربخشی بیانجامد تا بقا و رشد سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) را عملی کند؛ بنابراین در بیانیه مأموریت یا چشم‌انداز باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود. در این جزء از مقاصد آرمانی سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) باید مشخص شود که سازمان با تعیین شاخص‌های بهره‌وری، رشد و بقا خود می‌خواهد کدام آینده مطلوبی را هدف قرار دهد. در تعریف آن آینده باید ویژگی‌های درونی سازمان و جایگاه آن در قلمرو فعالیت خود مشخص شود.

۱۱. چشم‌انداز: سرانجام، آخرین جزء مقاصد آرمانی، تعیین چشم‌انداز مطلوب سازمان است. در این جزء سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) موقعیت مطلوب خود را در قلمروی تخصصی و جغرافیایی خود در مقایسه با سایر سازمان‌های مشابه مشخص می‌کند.

با در نظر داشتن آنچه در قالب اجزای مذکور تهیه شده است، این موارد را بصورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار می‌دهیم تا بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) به گونه‌ای قابل فهم تهیه شود. بیانیه‌های تهیه شده بایستی چندین بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت اعضای سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) و حتی برخی از ذینفعان قرار گیرد. به نظر می‌رسد که از این طریق می‌توان تا حدود زیادی مقبولیت و مشروعیت و احتمال موفقیت اجرای آن را افزایش داد. پیش از تدوین و اجرای استراتژی باید بیانیه‌های سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) به شیوه‌ای روشن تهیه شود. در فرایند تعیین مأموریت حتی‌الامکان باید تعداد بیشتری از مدیران مشارکت نمایند، زیرا مشارکت در تدوین تعهد و حمایت در تدوین و اجرای سند را افزایش می‌دهد. یک روش متداول برای تعیین مقاصد آرمانی سازمان این است که نخست درباره مقصد سازمان با کمک مطالعات فوق‌الذکر مطالبی را انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای آگاهی بیشتر آن‌ها را مطالعه کنند. سپس از مدیران خواست که برای سازمان مأموریت بنویسند. آنگاه کمیته‌ای از مدیران ارشد این نوشته‌ها را جمع‌آوری می‌کنند، آن‌ها را جرح و تعدیل

می نمایند و سرانجام یک گردهمایی از مدیران ارشد و میانی و کارشناسان خبره تشکیل می دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این بیانیه ها نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند، سازمان (بخش آموزش عمومی استان گلستان) می تواند این اطمینان را داشته باشد که آن ها در امور مربوط به تدوین، پیاده سازی، اجرا و ارزیابی استراتژی ها همکاری لازم را خواهند نمود؛ بنابراین، فرایند تعیین مقصد سازمان فرصت مناسبی بدست می دهد تا استراتژیست ها از حمایت همه مدیران، اعضا و ذینفعان سازمان برخوردار شوند. برخی از سازمان ها از گروه هایی از مدیران می خواهند که درباره مأموریت ارائه شده بحث کنند و آن را اصلاح نمایند. برخی از سازمان ها بهنگام نوشتن مأموریت برای ویرایش جمله ها و عبارت ها از مشاوران متخصص خارجی استفاده می کنند. پس از اینکه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان مرحله نهایی را طی کرد باید به طرق مختلف آن را به آگاهی همه مدیران، کارکنان و گروه های ذینفع خارج از سازمان رسانید. برخی از سازمان ها برای اشاعه مأموریت، چشم انداز و ارزش های سازمان شعارهای تبلیغاتی، پوسترها و کاتالوگ هایی تهیه کرده و در سازمان اقدام به برگزاری مسابقات و کنفرانس هایی در ارتباط با مقاصد آرمانی سازمان به منظور اشاعه و نشر آن می کنند.

۲-۳-۳) ارکان ساختاری تهیه بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

چهار رکن در تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان درگیر هستند که عبارتند از:

گروه پژوهشی: که تهیه روش شناسی، مطالعات نظری و پشتیبان، جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آن ها و مواردی نظیر این ها را انجام داده و همچنین هماهنگی های لازم برگزاری جلسات و... را انجام می دهد.

گروه کارشناسان و مدیران ارشد بخش آموزش عمومی استان گلستان: کارگروه متشکل از اعضای است که معمولاً دارای توان کارشناسی و تحلیل بالایی هستند و در مورد بخش مذکور، از دید تخصصی و حرفه ای بالایی برخوردار هستند. این کارگروه ترکیبی از اعضای درون سازمان و گاهی هم افراد خارج از سازمان (گروه پژوهشی) است. اعضای این کارگروه مدیران، کارشناسان و صاحب نظران داخلی و خارجی می توانند باشند.

هیئت های اندیشه ورز: افراد متخصص و صاحب نظر از بخش خصوصی، اتحادیه ها، اصناف، دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی، فعالان و بهره برداران که به عنوان عضو کارگروه بخش آموزش عمومی استان گلستان همکاری لازم را دارند.

شورای راهبری تدوین اسناد بخشی: متشکل از استاندار، معاونین استاندار، روسا و مدیران کل دستگاه - های اجرایی متولی اصلی کار گروه های ۳۱ گانه می باشند.

۳-۳-۳) مراحل تدوین مقاصد آرمانی

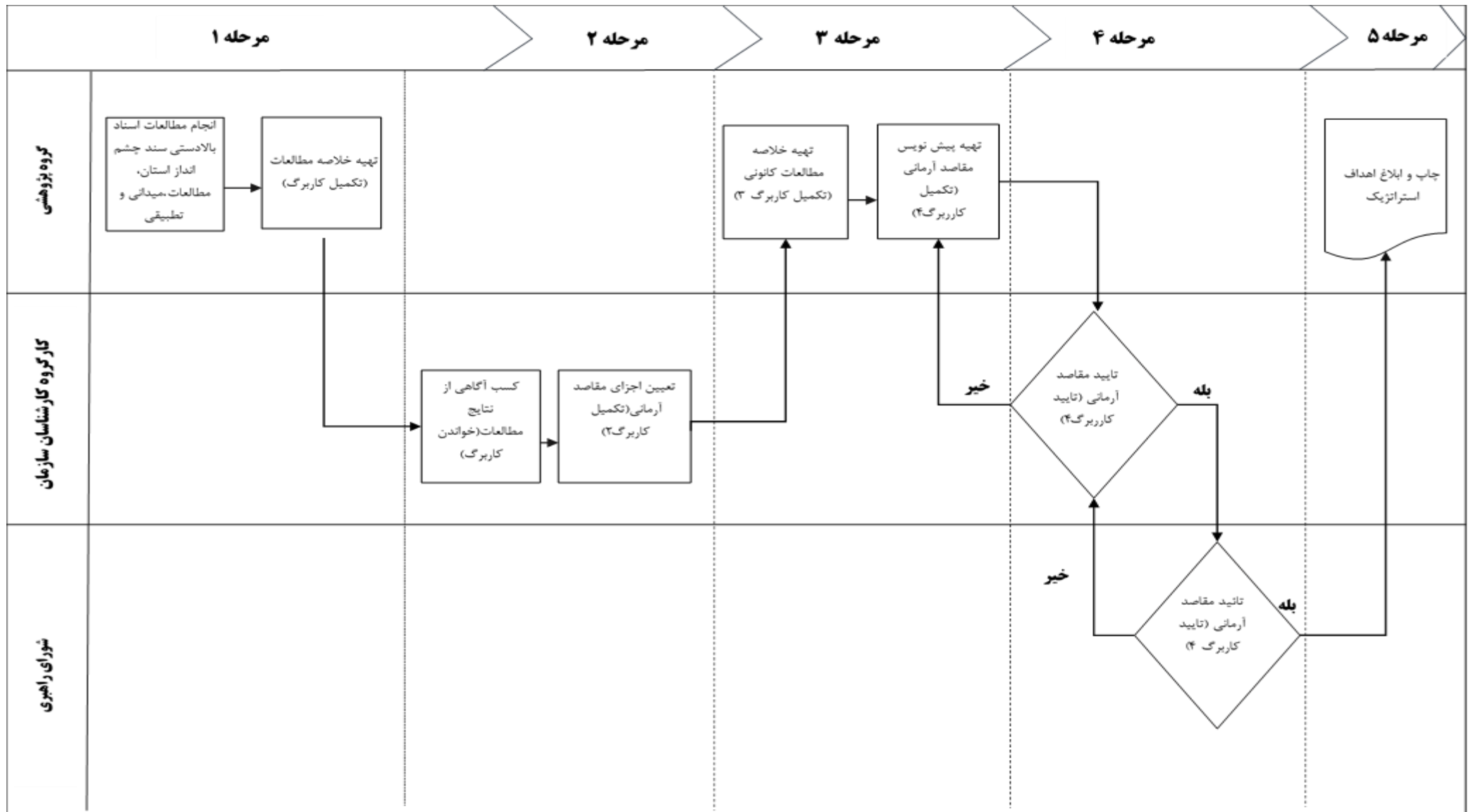
مرحله ۱: در این مرحله، گروه پژوهشی به کمک کارشناسان خود اقدام به تم شناسی و مضمون یابی از چهار مآخذ اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی را در مورد اجزای مقاصد آرمانی انجام می دهد. نتایج این مطالعات به صورت کاملاً خلاصه شده در کاربرگ شماره ۱ وارد می شود. این کاربرگ به عنوان اطلاعات ورودی کار گروه تخصصی (کار گروه بخش) است که به آن ها در تجزیه و تحلیل کمک می کند. همچنین مضامین و مقوله های شناسایی شده در گروه کانونی نیز به عنوان یکی از ورودی های کاربرگ شماره یک در ستون انتهایی قرار می گیرد.

مرحله ۲: گروه پژوهشی (تیم تحقیقاتی) شرکت مشاور نتایج حاصل از مرحله ۱ را در کاربرگ شماره ۱ مشاهده، بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ شماره ۲ استفاده می کند. در این مرحله با تشکیل جلساتی با گروه کانونی در مورد اجزای مقاصد آرمانی بحث و تبادل نظر شده و نتایج مباحثات در کاربرگ مربوطه (شماره ۲) ثبت می شود.

مرحله ۳: پس از اینکه گروه پژوهشی (تیم تحقیقاتی) در مورد اجزای مقاصد آرمانی به نتیجه رسید، در این صورت می توان کاربرگ شماره ۳ را که حاصل جمع بندی نتایج مطالعه کانونی و تلفیق با مقوله های شناسایی شده از سایر مآخذ است را تکمیل نمود. پس از این کار، با تلفیق این نتایج مقاصد آرمانی در کاربرگ شماره ۴ تکمیل می شود.

مرحله ۴: بیانیه های نوشته شده اعم از چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و ... در مرحله ۳، تنها نظر کار گروه است و باید مورد تائید شورای راهبری قرار گیرد؛ بنابراین، نتایج کاربرگ شماره ۴ به آن ها ارائه شده و اجماع نظرات در مورد آن حاصل و در صورت لزوم جرح و تعدیل می شود.

مرحله ۵: پس از تائید مقاصد آرمانی در شورای راهبری، گروه پژوهشی می تواند آن ها را پس از ویراستاری چاپ کرده و منتشر سازد. اطلاع رسانی، ابلاغ و نشر گسترده آن آخرین فعالیت در این مرحله است.



نمودار ۶-۳: مراحل تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

۴-۳) نظریه داده بنیاد

گراندد تئوری^۱ یا نظریه داده بنیاد توسط دو جامعه‌شناس به نام بارنی گلیسر^۲ و آنسلم اشتراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی معرفی شد.

گراندد تئوری یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه‌پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است.

استراتژی نظریه داده بنیاد (زمینه بنیان) از نوعی رویکرد استقرایی بهره می‌گیرد؛ یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این استراتژی حرکت از جزء به کل است. این روش یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای مبتنی بر استقراء، درباره پدیده مورد نظر ایجاد کند. یافته‌های این تحقیق دربرگیرنده تنظیم نظری واقعیت تحت بررسی است نه یک سلسله ارقام یا مجموعه‌ای از مطالب که به یکدیگر وصل شده باشند. استراتژی این روش پژوهش بر سه عنصر: مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌ها استوار است.



شکل ۴-۳: فرایند نظریه‌پردازی نظریه داده بنیاد

مطابق شکل ۵-۳ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر ۳ نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در ادامه هر یک تشریح می‌شوند.

۱- کدگذاری باز^۴

۲- کدگذاری محوری^۵

۳- کدگذاری انتخابی^۶

^۱ Grounded Theory

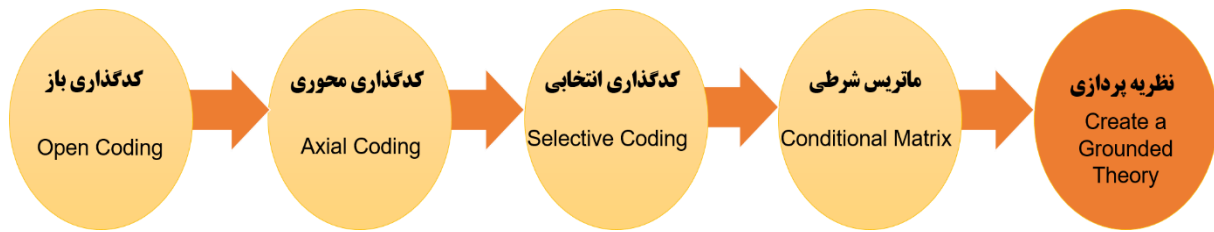
^۲ Barney Glaser

^۳ Anselm Strauss

^۴ Open Coding

^۵ Axial Coding

^۶ Selective Coding



شکل ۵-۳: فرآیند کدگذاری تا نظریه پردازی

۱- کدگذاری آزاد (باز): کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌هاست. کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خرد کردن، مقایسه سازی، نام گذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. کدگذاری باز دربرگیرنده رویه‌های زیر است.

۲- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی زمینه بنیان است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

۳- کدگذاری انتخابی: پدیده مورد نظر، ایده و فکر محوری، حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که جریان کنش‌ها و واکنش‌ها به سوی آن رهنمون می‌شوند تا آن را اداره، کنترل و یا به آن پاسخ دهند. پدیده محوری با این سؤال اصلی همراه است که داده‌ها به چه چیزی دلالت می‌کنند؟ مقوله محوری ایده (انگاره، تصور) یا پدیده‌ای است که اساس و محور فراگرد است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. مقوله‌ای که به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌شود باید به قدر کافی انتزاعی بوده و بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد.

اشتراوس (۱۹۸۷) ویژگی‌های انتخاب مقوله محوری را اینگونه بیان می‌کند: مقوله‌ها^۱ الگوها یا مضامینی هستند که به صورت مستقیم در متن یا مصاحبه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. مقوله و مقوله بندی کردن کلید تحلیل محتوا و تحلیل مضمون در روش تحقیق کیفی می‌باشد.

موریس دوورژه به نقل از برلسون بیان می‌کند که «تحلیل محتوا به سبب مقوله بندی‌هایش موفق می‌شود یا شکست می‌خورد» (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۲۶). در واقع این سخن بیان گر اهمیت مقوله‌ها و واحدها در تکنیک تحلیل

^۱ Content Categories

محتواست. در واقع موفقیت تحلیل محتوا به داشتن مقولاتی درست و سپس واحدهاست. مقوله‌ها در اصل با فرضیه‌ها در ارتباط هستند و در مواردی می‌توان گفت همان فرضیه‌ها هستند که در قالب شاخص‌ها و معرف‌ها ترجمه شده‌اند. بنابراین از گفتارهای بالا، اهمیت مقولات و واحدها معلوم می‌شود و محقق باید در طراحی آنها دقت بیشتری به خرج دهد.

۵-۳) یافته‌ها و نتایج مقوله یابی از مآخذ پنج‌گانه با استفاده از نظریه داده بنیاد

پس از توضیحات مختصر در مورد نظریه داده بنیاد و فرآیند شناسایی و استخراج مقوله‌ها، در این بخش فرآیند و جزئیات یافته‌ها و مقوله‌های مورد نیاز برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی بخش آموزش عمومی استان گلستان ارائه شده است.

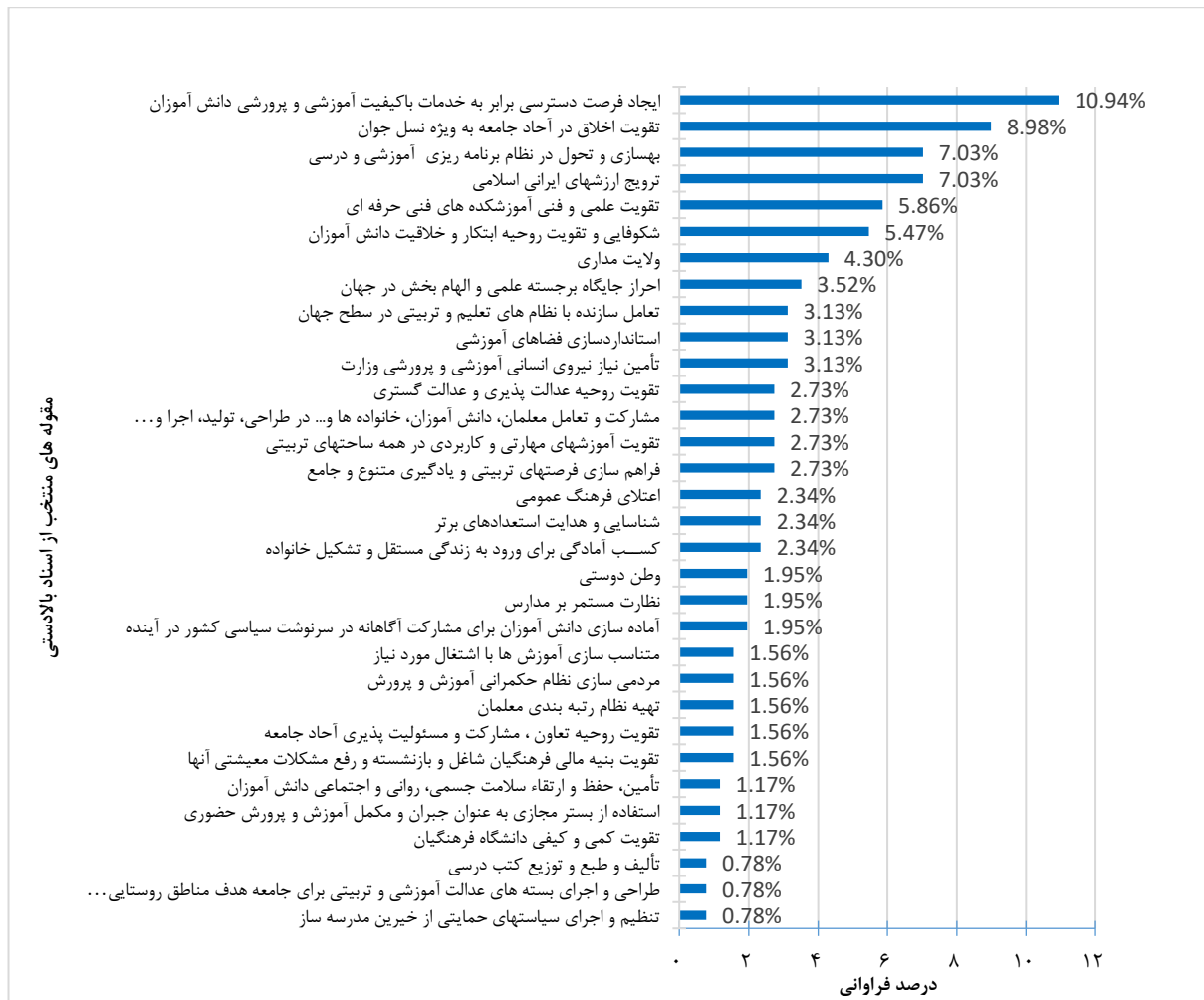
۱-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی

با مطالعه و بررسی اسناد بالادستی که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۳۲ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۹-۳ نمایش داده شده است. سپس نمایش گرافیکی مقوله‌ها و فراوانی آن‌ها به صورت نمودار درصد فراوانی در نمودار شماره ۷-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۹-۳: مقوله‌های منتخب بخش آموزش عمومی استان گلستان از اسناد بالادستی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	ایجاد فرصت دسترسی برابر به خدمات باکیفیت آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان	۲۸
۲	تقویت اخلاق در احاد جامعه به‌ویژه نسل جوان	۲۳
۳	ترویج ارزش‌های ایرانی‌اسلامی	۱۸
۴	بهبودی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی	۱۸
۵	تقویت علمی و فنی آموزش‌دهنده‌های فنی حرفه‌ای	۱۵
۶	شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان	۱۴
۷	ولایت‌مداری	۱۱
۸	احراز جایگاه برجسته علمی و الهام‌بخش در جهان	۹
۹	تأمین نیاز نیروی انسانی آموزشی و پرورشی وزارت	۸
۱۰	استانداردسازی فضاهای آموزشی	۸
۱۱	تعامل سازنده با نظام‌های تعلیم و تربیتی در سطح جهان	۸
۱۲	فراهم‌سازی فرصت‌های تربیتی و یادگیری متنوع و جامع	۷
۱۳	تقویت آموزش‌های مهارتی و کاربردی در همه ساحت‌های تربیتی	۷
۱۴	مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها	۷
۱۵	تقویت روحیه عدالت‌پذیری و عدالت‌گستری	۷
۱۶	کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده	۶
۱۷	شناسایی و هدایت استعدادها برتر	۶
۱۸	اعتلای فرهنگ عمومی	۶
۱۹	آماده‌سازی دانش‌آموزان برای مشارکت آگاهانه در سرنوشت سیاسی کشور در آینده	۵
۲۰	نظارت مستمر بر مدارس	۵

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۲۱	وطن دوستی	۵
۲۲	تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها	۴
۲۳	تقویت روحیه تعاون، مشارکت و مسئولیت پذیری آحاد جامعه	۴
۲۴	تهیه نظام رتبه بندی معلمان	۴
۲۵	مردمی سازی نظام حکمرانی آموزش و پرورش	۴
۲۶	متناسب سازی آموزش ها با اشتغال مورد نیاز	۴
۲۷	تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان	۳
۲۸	استفاده از بستر مجازی به عنوان جبران و مکمل آموزش و پرورش حضوری	۳
۲۹	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان	۳
۳۰	تنظیم و اجرای سیاست های حمایتی از خیرین مدرسه ساز	۲
۳۱	طراحی و اجرای بسته های عدالت آموزشی و تربیتی برای جامعه هدف مناطق روستایی و محروم	۲
۳۲	تألیف و طبع و توزیع کتب درسی	۲



نمودار ۷-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش آموزش عمومی استان گلستان از اسناد بالادستی

تحلیل فراوانی مقوله‌های اسناد بالادستی نشان داد که مقوله «ایجاد فرصت دسترسی برابر به خدمات با کیفیت آموزشی و پرورشی دانش آموزان» با ۱۰/۹۴٪ دارای بیشترین تکرار در بین سایر مقوله‌های مرتبط از اسناد بالادستی در بخش آموزش عمومی می‌باشد.

آموزش در توسعه و پایداری یک کشور نقش بسیار مهمی داشته و در زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مؤثر و عامل رشد و توسعه یک شهر و جامعه محسوب می‌شود، ایجاد فرصت برابر برای همه طبقات جامعه در زمینه آموزش می‌تواند موجب تحرک اجتماعی، توسعه و پایداری جامعه شود (رستایی، ۱۳۹۶).

منظور از برابری آموزشی وجود فرصت‌های برابر آموزشی برای احاد جامعه بوده تا به دور از هرگونه فشار مالی، اجتماعی یا فرهنگی خود را برای مشارکت فعالانه و همه‌جانبه در جامعه آماده سازد. تساوی فرصت‌های آموزشی به خودی خود یک هدف نیست، بلکه وسیله‌ای برای کاهش نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی است.

سه اصل کلی در زمینه برابری فرصت‌ها در سیستم آموزشی عبارتند از:

- ایجاد امکانات و زیرساخت‌های لازم برای اقشار محروم؛
- فراهم کردن حداقل‌های سطح آموزش برای همه‌ی افراد جامعه
- فراهم کردن تسهیلات آموزشی برابر برای همه‌ی افراد واجد شرایط جامعه

در حال حاضر نابرابری‌های آموزشی، یکی از مقوله‌های بسیار مهم در حوزه برنامه‌ریزی آموزشی است. از این‌رو مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی مأموریت دارند تا ضمن بررسی راهکارهای مختلف و کشف نقاط قوت و ضعف خود، مدارس و مراکز تعلیم و تربیت را از نظر کمی و کیفی توسعه داده و امکان افزایش ارائه خدمات علمی - آموزشی و فرصت آموزش برابر برای تمام دانش‌آموزان فراهم آورند (پیری زمانه و همکاران، ۱۴۰۲).

همچنین آموزش و پرورش به عنوان اصلی‌ترین نهاد اجتماعی، بیشترین تأثیر تربیتی را بر تک‌تک افراد جامعه خواهد داشت بدین منظور در کنار فرصت برابر آموزش با کیفیت برای همه افراد باید به نیازهای روانی، اجتماعی و اخلاقی افراد نیز توجه شود. از این‌رو بخش آموزش عمومی استان باید از تمام ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود در جامعه برای ایفای نقش خود استفاده کند تا بتواند از آسیب‌های اجتماعی جلوگیری کرده و تربیتی پویا و اثرگذار داشته باشد.

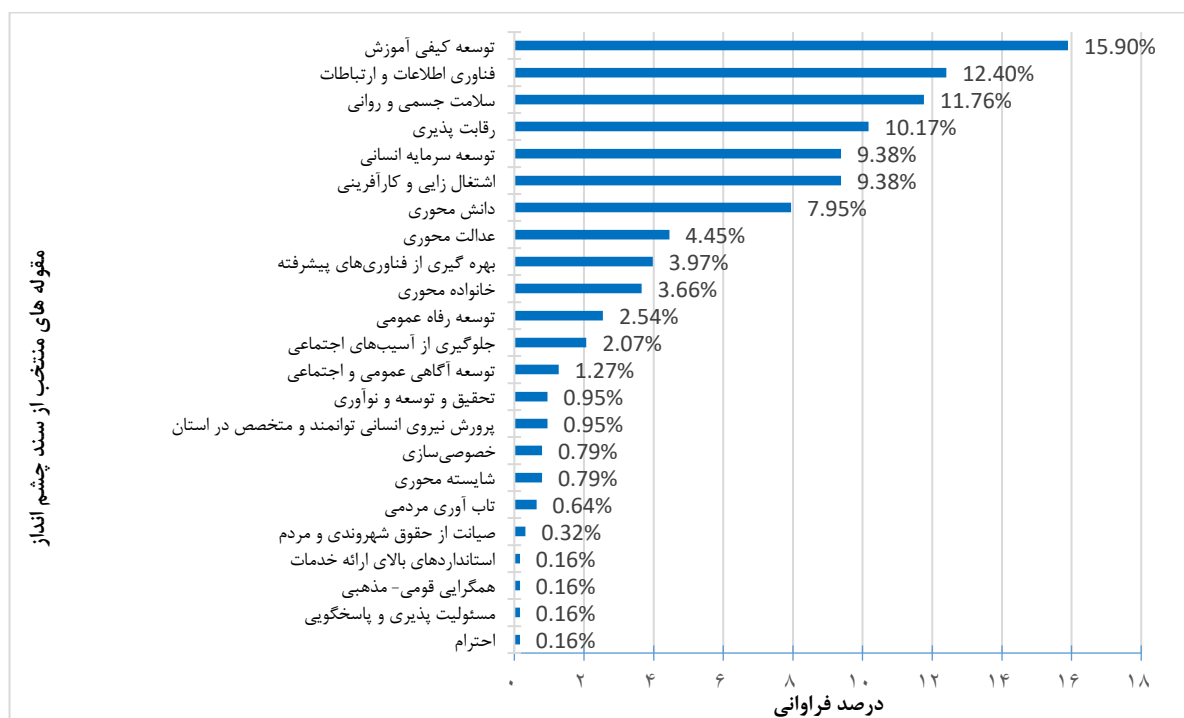
۲-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

از آنجا که تدوین سند بخش آموزش عمومی به‌عنوان یکی از اسناد بخشی ۳۱ گانه ذیل سند چشم‌انداز استان صورت می‌گیرد، از این‌رو در این قسمت با استفاده از جداول مقوله‌های مورد استفاده در تدوین سند چشم‌انداز

استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و شناسایی مقوله‌های مرتبط با این بخش (جدول شماره ۱۰-۳)، از آن‌ها برای تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان نیز استفاده شده است. پس از آن مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۸-۳ بصورت گرافیکی نمایش داده شده است.

جدول ۱۰-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان گلستان

ردیف	مقوله‌ها	مقاصد آرمانی	فراوانی
۱	توسعه کیفی آموزش	اهداف بلندمدت	۱۰۰
۲	فناوری اطلاعات و ارتباطات	اهداف بلندمدت	۷۸
۳	سلامت جسمی و روانی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق‌انگیز	۷۴
۴	رقابت‌پذیری	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز	۶۴
۵	اشتغال‌زایی و کارآفرینی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق‌انگیز	۵۹
۶	توسعه سرمایه انسانی	اهداف بلندمدت	۵۹
۷	دانش‌محوری	ارزش‌های محوری+ شرح شوق‌انگیز	۵۰
۸	عدالت محوری	ارزش‌های محوری	۲۸
۹	بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	اهداف بلندمدت	۲۵
۱۰	خانواده محوری	ارزش‌های محوری	۲۳
۱۱	توسعه رفاه عمومی	اهداف بلندمدت	۱۶
۱۲	جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	اهداف بلندمدت	۱۳
۱۳	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی	اهداف بلندمدت	۸
۱۴	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	اهداف بلندمدت	۶
۱۵	تحقیق و توسعه و نوآوری	اهداف بلندمدت+ شرح شوق‌انگیز	۶
۱۶	شایسته محوری	ارزش‌های محوری	۵
۱۷	خصوصی‌سازی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق‌انگیز	۵
۱۸	تاب‌آوری مردمی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق‌انگیز	۴
۱۹	صیانت از حقوق شهروندی و مردم	ارزش‌های محوری	۲
۲۰	احترام	ارزش‌های محوری	۱
۲۱	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	ارزش‌های محوری	۱
۲۲	همگرایی قومی- مذهبی	اهداف بلندمدت+ شرح شوق‌انگیز	۱
۲۳	استانداردهای بالای ارائه خدمات	ارزش‌های محوری	۱



نمودار ۸-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴

توسعه کیفی آموزش در سند چشم انداز استان گلستان به عنوان یکی از مهم ترین و پرننگ ترین موضوعات، همواره در بررسی و تحلیل های مختلف، مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله بیشترین فراوانی (۱۵/۹٪) را از میان مقوله های مرتبط و بکار رفته جهت تهیه کاربردگ ۴ بخش آموزش عمومی از سند چشم انداز استان گلستان به خود اختصاص داده است. نگاهی دقیق به نقش آموزش و پرورش به عنوان نهاد تعلیم و تربیت رسمی در جهت توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی ایجاب می نماید که به طور جدی به مقوله کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده در نظام های آموزشی پرداخته شود (جوهری پور، ۱۴۰۱).

ارتقای سطح تدریس و استفاده از روش های آموزشی مؤثر، توسعه مهارت های معلمان، بهبود برنامه های آموزشی و تأمین منابع آموزشی مناسب از جمله اقداماتی است که باید برای بهبود کیفیت آموزش در استان انجام شود. توسعه کیفی آموزش زمینه ساز رشد و پیشرفت نسل های آینده، افزایش سطح دانش و فرهنگ جامعه، افزایش آگاهی و هوشمندی جامعه، توسعه فناوری و نوآوری، مشارکت فعال جامعه در توسعه، رشد اقتصادی و توسعه استان خواهد بود.

۳-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات میدانی (محیط پژوهی):

با مطالعه و بررسی ماتریس‌هایی مطالعات میدانی (محیط پژوهی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۷-۳ آمده است، پس از شناسایی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۴۲ مقوله تعیین شد که در جدول شماره ۱۱-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۱-۳: مقوله‌های مرتبط به بخش آموزش عمومی استان گلستان از مطالعات محیط پژوهی

ردیف	مقوله‌ها
۱	ارزش‌های اجتماعی (اخلاقیات و...)
۲	میزان پایبندی به ارزش‌های دینی (تدین و دینداری)
۳	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ‌سازمانی
۴	مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...)
۵	شیوه و سبک زندگی (سنتی/بینابین/مدرن) و اوقات فراغت
۶	نورهای علمی و ترویجی
۷	محتوای دیجیتال و الکترونیک
۸	مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی
۹	احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز
۱۰	برگزاری آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای دولتی
۱۱	پوشش تحصیلی دانش‌آموزان در مراکز ویژه استثنایی
۱۲	مراکز و هسته‌های مشاور
۱۳	اجرای آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان پایه نهم
۱۴	تجهیز و راه‌اندازی کارگاه رایانه در مدارس
۱۵	آموزش الکترونیک (E-Learning)
۱۶	مدارس هوشمند
۱۷	صنعت سخت‌افزار ICT
۱۸	هوش مصنوعی
۱۹	حوزه‌های جدید کسب‌وکار (استارت‌آپ)
۲۰	رسانه‌ها و فضای مجازی
۲۱	انعطاف‌پذیری
۲۲	قانون‌مداری
۲۳	کارگروهی
۲۴	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...)
۲۵	برخورداری از اقلیم متنوع
۲۶	نرخ باسواد (ابتدایی و عالی و...)
۲۷	پایین بودن بازماندگی از تحصیل کل
۲۸	دانشکده‌های فنی و مهندسی
۲۹	مدیریت شایستگی
۳۰	بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان
۳۱	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی
۳۲	توسعه و مدیریت فعالیت‌های پرروشنی (تبلیغاتی)
۳۳	مدیریت بحران
۳۴	توازن رشته و شاخه تحصیلی
۳۵	کاهش نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان
۳۶	کاهش فرار مغزها (از استان و کشور)

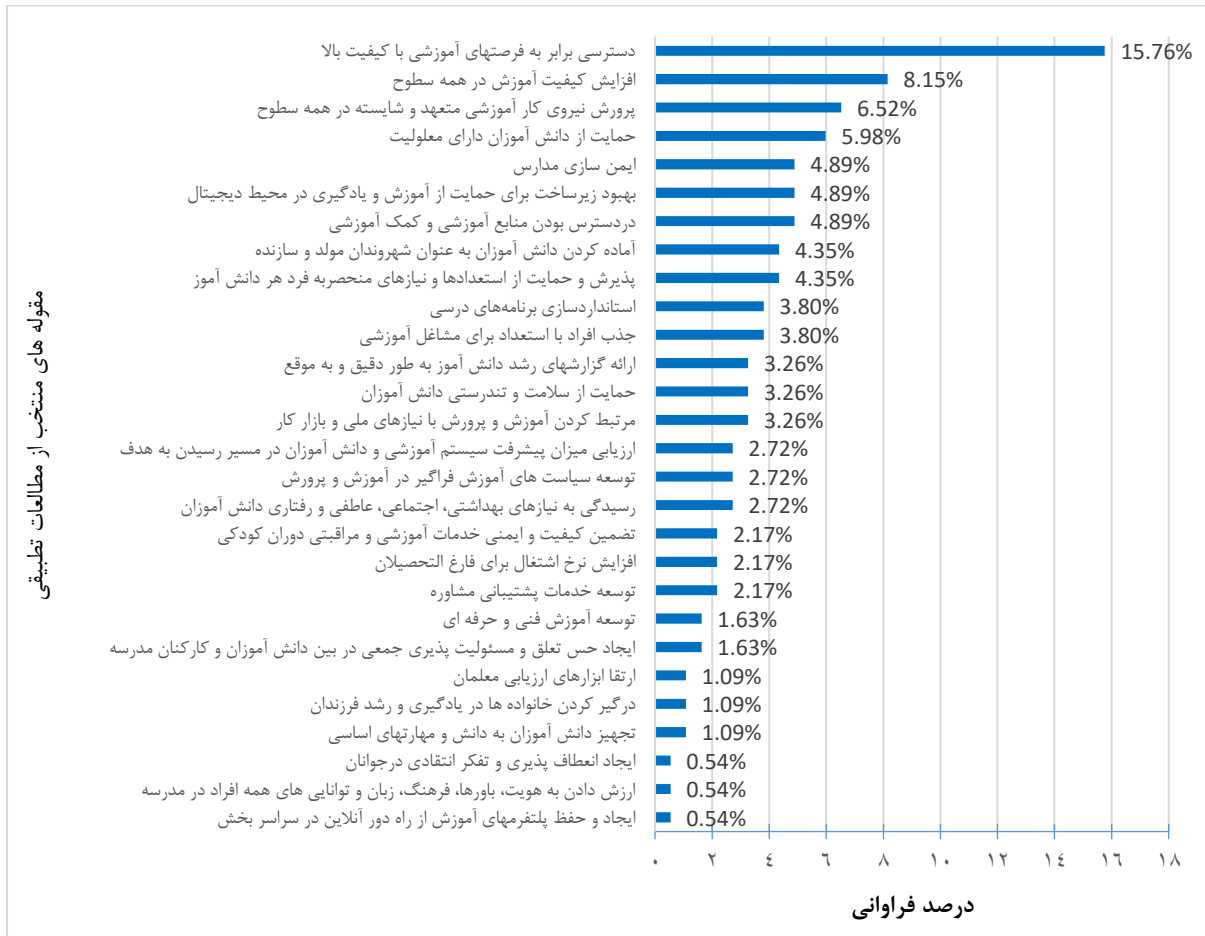
ردیف	مقوله‌ها
۳۷	آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)
۳۸	مقابله با کنکور (مافیا، تنش‌های روحی و روانی و ...)
۳۹	برخورداری از نوآوری و خلاقیت
۴۰	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)
۴۱	سرمایه اجتماعی
۴۲	همگرایی قومی - مذهبی

۴-۵-۳) مقوله‌های مرتبط از مطالعات تطبیقی:

با مطالعه و بررسی اسناد مرتبط از کشورهای مختلف (در سطح ملی و استانی) که فهرست آن‌ها در جدول شماره ۸-۳ آمده است، پس از شناسی تم‌ها و مضامین مرتبط، تعداد ۲۸ مقوله تدوین شده است که در جدول شماره ۱۲-۳ نمایش داده شده است. سپس مقوله‌ها و درصد فراوانی آن‌ها در نمودار شماره ۹-۳ بصورت گرافیک نمایش داده شده است.

جدول ۱۲-۳: مقوله‌های منتخب بخش آموزش عمومی استان گلستان از مطالعات تطبیقی

ردیف	مقوله‌ها	فراوانی
۱	دسترسی برابر به فرصت‌های آموزشی با کیفیت بالا	۲۹
۲	افزایش کیفیت آموزش در همه سطوح	۱۵
۳	پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح	۱۲
۴	حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت	۱۱
۵	در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک آموزشی	۹
۶	بهبود زیرساخت برای حمایت از آموزش و یادگیری در محیط دیجیتال	۹
۷	ایمن سازی مدارس	۹
۸	پذیرش و حمایت از استعدادها و نیازهای منحصربه‌فرد هر دانش آموز	۸
۹	آماده کردن دانش‌آموزان به عنوان شهروندان مولد و سازنده	۸
۱۰	جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی	۷
۱۱	استانداردسازی برنامه‌های درسی	۷
۱۲	مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار	۶
۱۳	حمایت از سلامت و تندرستی دانش‌آموزان	۶
۱۴	ارائه گزارش‌های رشد دانش آموز به طور دقیق و به موقع	۶
۱۵	رسیدگی به نیازهای بهداشتی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری دانش‌آموزان	۵
۱۶	توسعه سیاست‌های آموزش فراگیر در آموزش و پرورش	۵
۱۷	ارزیابی میزان پیشرفت سیستم آموزشی و دانش‌آموزان در مسیر رسیدن به هدف	۵
۱۸	توسعه خدمات پشتیبانی مشاوره	۴
۱۹	افزایش نرخ اشتغال برای فارغ التحصیلان	۴
۲۰	تضمین کیفیت و ایمنی خدمات آموزشی و مراقبتی دوران کودکی	۴
۲۱	ایجاد حس تعلق و مسئولیت پذیری جمعی در بین دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه	۳
۲۲	توسعه آموزش فنی و حرفه ای	۳
۲۳	تجهیز دانش‌آموزان به دانش و مهارت‌های اساسی	۲
۲۴	درگیر کردن خانواده‌ها در یادگیری و رشد فرزندان	۲
۲۵	ارتقا ابزارهای ارزیابی معلمان	۲
۲۶	ایجاد انعطاف پذیری و تفکر انتقادی در جوانان	۱
۲۷	ارزش دادن به هویت، باورها، فرهنگ، زبان و توانایی های همه افراد در مدرسه	۱
۲۸	ایجاد و حفظ پلتفرم‌های آموزش از راه دور آنلاین در سراسر بخش	۱



نمودار ۹-۳: نمودار درصد فراوانی مقوله های منتخب بخش آموزش عمومی استان از مطالعات تطبیقی

تحلیل فراوانی مقوله های مطالعات تطبیقی نشان می دهد، مقوله **دسترسی برابر به فرصت های آموزشی با کیفیت بالا** در میان سایر مقوله ها با ۱۵/۷۶٪ فراوانی دارای بیشترین تکرار می باشد. این مقوله به معنای تحقق عدالت و برابری در آموزش است. در جهان کنونی یکی از شاخص های پیشرفت اجتماعی، آموزش و پرورش و چگونگی بهره مندی از آن می باشد. بر همین مبنا کشورها به خصوص کشورهای در حال توسعه در صدد ایجاد فرصت های برابر دسترسی همگان به آموزش و پرورش هستند (عبدوس، ۱۳۸۱).

هنگامی که از نابرابری یا برابری فرصت صحبت میشود منظور نابرابری فرصت بین دختران و پسران در برخورداری از آموزش، نابرابری بین اقلیت های مذهبی یا نابرابری در دسترسی به امکانات آموزشی در بین مناطق مختلف کشور میباشد (گروه مشاوران یونسکو، ۱۳۷۴).

از طریق افزایش فرصت های آموزشی برای همه افراد جامعه، می توان نابرابری ها و تضادهای اجتماعی را کاهش داد. همچنین دسترسی برابر به فرصتهای آموزشی با کیفیت بالا باعث تقویت هویت ملی و انسجام اجتماعی شده و با توسعه نیروی انسانی متخصص و توانمند، امکان بهره وری بهتر از استعدادها و ایجاد نوآوری در جامعه را

فراهم می کند و منجر به افزایش رضایتمندی و اعتماد اجتماعی می گردد و در نهایت به توسعه پایدار و پیشرفت استان کمک می کند.

۵-۵-۳) مقوله های مرتبط از مطالعات کانونی

با برگزاری حدود ۱۷ جلسه کانونی با مشارکت اعضای کارگروه بخش آموزش عمومی استان گلستان جهت تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها، پس از ثبت مضامین مرتبط در کاربرگ ۲ در پاسخ به ۱۱ سؤال مطروحه، تعداد ۱۰۲ مقوله در جدول شماره ۱۳-۳ تعیین و فهرست شده است.

جدول ۱۳-۳: مقوله های مطالعات کانونی

ردیف	مقوله
۱	شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان
۲	ارتقاء فرهنگ جامعه
۳	شناسایی و شکوفایی استعداد مادی و معنوی جامعه
۴	آموزش مهارت های زندگی
۵	توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی
۶	آماده سازی جوانان برای قبول مسئولیت اجتماعی با توجه به سه دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)، متوسطه اول (استعداد یابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی)
۷	پرورش دادن مهارت های اجتماعی
۸	ریل گذاری سعادت و پیشرفت جامعه
۹	تقویت روحیه کارگروهی، مشارکت پذیری و تعاون
۱۰	تقویت هویت بومی و ملی
۱۱	نهادینه سازی باورهای دینی و اعتقادی
۱۲	ترسیم آینده مطلوب
۱۳	خدمات آموزشی (دوره های سه گانه+ آموزش های آزاد، فنی و حرفه ای، غیردرسی و...)
۱۴	خدمات فرهنگی (پرورشی، اعتقادی، مذهبی، هنری، سیاسی، اجتماعی)
۱۵	خدمات ورزشی (همگانی و تربیتی)
۱۶	خدمات بهداشتی
۱۷	محصولات و خدمات دیجیتال، الکترونیک و اینترنتی
۱۸	کتاب و نوشت افزار
۱۹	ذینفعان شامل دانش آموزان، معلمان، مدیران و خانواده ها و...
۲۰	قلمرو جغرافیایی استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین المللی
۲۱	آموزش (ابتدایی، متوسطه اول، متوسط دوم)
۲۲	پژوهش
۲۳	تکنولوژی های آموزشی
۲۴	سامانه های ارتباطی و اطلاعاتی مدیریت
۲۵	شبیه سازها، استارتاپ و ربوکاپ
۲۶	گسترش تفکر انتقادی
۲۷	اخلاق مداری
۲۸	برنامه محوری
۲۹	اعتبار
۳۰	انصاف

ردیف	مقوله
۳۱	امانت داری
۳۲	رقابت پذیری
۳۳	تاب آوری
۳۴	پیشرو بودن
۳۵	شفافیت
۳۶	مردم گرایی
۳۷	اعتماد
۳۸	مشتری مداری
۳۹	قانونمداری
۴۰	دانش مداری
۴۱	تنوع بالا (فرهنگی، اقلیمی و ...)
۴۲	وجود رشته های کشاورزی
۴۳	آموزش های مهارتی بخش فنی و صنعتی
۴۴	جمعیت روستایی بالا
۴۵	توانمندسازی کارکنان ومعلمان
۴۶	برگزاری آزمون های سراسری برای استخدام و جذب دانشجویان مراکز تربیت معلم
۴۷	ایجاد صندوق های اعتبار و ذخیره فرهنگیان
۴۸	رفع دغدغه های مالی پرسنل
۴۹	برگزاری جشن نیکوکاری
۵۰	، مشارکت در فعالیت های اجتماعی (شورای شهروستا و نمایندگی و...)
۵۱	مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)
۵۲	تاسیس شورای دانش آموزی، بسیج دانش آموزی، انجمن اسلامی دانش آموزی
۵۳	سازمان دانش آموزی (پیشتازان)
۵۴	پارلمان دانش آموزی
۵۵	همیار پلیس، سفیران سلامت، همیار معلم، همیار مشاور
۵۶	و مشارکت در حفاظت از محیط زیست
۵۷	کانون یاریگران زندگی
۵۸	نوسازی مدارس
۵۹	جذب خیرین مدرسه ساز
۶۰	جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...)
۶۱	توسعه زیرساخت های الکترونیکی و اینترنتی
۶۲	توسعه و تجهیز هنرستان ها
۶۳	توسعه و تعدیل رشته های فنی و حرفه ای و کاردانش
۶۴	پژوهش سرا
۶۵	برگزاری جشنواره ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی
۶۶	مدارس شبانه روزی
۶۷	مدارس استعدادهای درخشان و نمونه دولتی
۶۸	آموزش و پرورش عشایر
۶۹	تغییر نگاه جامعه به آموزش عمومی
۷۰	کنکورزدایی
۷۱	گسترش مهارت های زندگی
۷۲	تقویت نقش پرورشی بخش آموزش عمومی استان
۷۳	هویت یابی
۷۴	همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی

ردیف	مقوله
۷۵	شغل یابی
۷۶	تغییر نگاه معلمان به آموزش عمومی
۷۷	تقویت ابعاد فرهنگی جامعه
۷۸	توجه به فعالیت های بیرون مدرسه دانش آموزان
۷۹	جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی
۸۰	توجه به دوره پیش دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی)
۸۱	هوشمندسازی مدارس
۸۲	افزایش سواد ICT و دیجیتال
۸۳	شناسایی و هدایت استعدادها (هدایت تحصیلی)
۸۴	مساله محور شدن آموزش
۸۵	افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه
۸۶	رویکرد توسعه گرایی در آموزش عمومی
۸۷	ارتقاء سرمایه انسانی در بخش آموزش عمومی
۸۸	ترمیم اثرات گسست نسلی
۸۹	گسترش سواد عمومی و مهارت های زندگی برای ورود به جامعه
۹۰	آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضات کودکی، نوجوانی و جوانی
۹۱	همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی
۹۲	چابک سازی
۹۳	افزایش ثبات سیاست ها
۹۴	مدل بومی توسعه استان
۹۵	تقویت خدمات مشاوره ای
۹۶	برنامه محوری
۹۷	اخلاق مداری
۹۸	تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی
۹۹	کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)
۱۰۰	افزایش مشارکت نیروی انسانی
۱۰۱	تفکر انتقادی
۱۰۲	تقویت ارتباطات (COMMUNICATION)

نهایتاً در تعیین مقاصد آرمانی یا ارکان جهت ساز بعنوان تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عمومی استان گلستان (کاربرگ ۴) از ۸۹ مقوله اصلی استفاده شده است که فهرست آنها به همراه مآخذ در جدول شماره ۱۴-۳ نمایش داده شده است.

جدول ۱۴-۳: مقوله‌های استفاده شده در تدوین بیانیه مأموریت چشم انداز

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۱	فراهم نمودن فرصت های برابر آموزشی و تحصیلی با کیفیت (ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم)	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی
۲	افزایش سطح آگاهی های عمومی جامعه	سند چشم انداز استان
۳	شناسایی و هدایت استعدادها	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۴	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان	اسناد بالادستی+ سند چشم انداز استان+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۵	توجه به دوره پیش دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی)	مطالعات کانونی
۶	شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان	سند چشم انداز استان+ مطالعات کانونی
۷	مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار	مطالعات کانونی
۸	ارتقا مهارت های زندگی برای ورود به جامعه	مطالعات کانونی
۹	هدایت نیروی انسانی به فعالیت های مولد و ارزش آفرین	مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۱۰	افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه	سند چشم انداز استان+ مطالعات کانونی
۱۱	پرورش دادن مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و ...)	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۱۲	تجهیز دانش آموزان به دانش و مهارتهای اساسی	مطالعات تطبیقی
۱۳	آماده سازی جوانان برای قبول مسئولیت اجتماعی	مطالعات کانونی
۱۴	آماده سازی جوانان برای مشارکت در سرنوشت سیاسی کشور	اسناد بالادستی
۱۵	آماده سازی جوانان برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده	اسناد بالادستی
۱۶	توجه به فعالیت های بیرون از مدرسه دانش آموزان	مطالعات کانونی
۱۷	تقویت هویت بومی و ملی	مطالعات کانونی
۱۸	هویت یابی	مطالعات کانونی
۱۹	ارتقاء و توسعه فرهنگ جامعه	اسناد بالادستی+ مطالعات کانونی
۲۰	ریل گذاری سعادت و پیشرفت جامعه	مطالعات کانونی
۲۱	شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش آموزان	اسناد بالادستی+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۲	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	سند چشم انداز استان
۲۳	توسعه کارآفرینی و ایجاد اشتغال	سند چشم انداز استان+ مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۲۴	توسعه فرهنگ کارآفرینی	مطالعات کانونی
۲۵	خدمات آموزشی (دوره های سه گانه+ آموزش های آزاد، فنی و حرفه ای، غیردرسی و ...)	مطالعات کانونی
۲۶	خدمات فرهنگی و پرورشی	مطالعات کانونی
۲۷	خدمات بهداشتی- ورزشی	مطالعات کانونی
۲۸	محتواها و خدمات دیجیتالی	مطالعات کانونی
۲۹	تقویت خدمات مشاوره ای	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۰	تورهای علمی و ترویجی	مطالعات میدانی
۳۱	برگزاری جشنواره ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۲	آموزش از راه دور و مجازی	اسناد بالادستی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۳	توسعه مدارس الکترونیک، هوشمند	مطالعات میدانی+ مطالعات تطبیقی+ مطالعات کانونی
۳۴	توسعه زیرساخت های الکترونیکی و اینترنتی	مطالعات کانونی
۳۵	استفاده از فناوری های آموزشی	سند چشم انداز استان+ مطالعات کانونی+ مطالعات میدانی
۳۶	سامانه های ارتباطی و اطلاعاتی مدیریت شبیه سازها، استارتاپ و رپوکاپ	مطالعات میدانی+ مطالعات کانونی
۳۷	افزایش سواد ICT و دیجیتال	مطالعات کانونی
۳۸	برگزاری جشن نیکوکاری	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۳۹	مشارکت در فعالیت های اجتماعی (شورای شهروستا و نمایندگی و...)	مطالعات کانونی
۴۰	جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...)	مطالعات کانونی
۴۱	جذب خیرین مدرسه ساز	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۴۲	ایجاد نهادها و ساختارهایی همچون تاسیس شورای دانش آموزی، بسیج دانش آموزی، انجمن اسلامی دانش آموزی، همیار پلیس، سفیران سلامت، همیار معلم، همیار مشاور و ...	مطالعات کانونی
۴۳	نوسازی مدارس	اسناد بالادستی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۴	آموزش و پرورش عشایر	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۴۵	مساله محور شدن آموزش	مطالعات کانونی
۴۶	ایجاد ثبات در سیاست های کلان	مطالعات کانونی
۴۷	کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۴۸	گسترش آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضانات کودکی، نوجوانی و جوانی	مطالعات کانونی
۴۹	ایجاد همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی	مطالعات کانونی
۵۰	اصلاح ساختار و چابک سازی بخش آموزش عمومی	مطالعات کانونی
۵۱	کنکورزدایی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۵۲	افزایش نگاه حرفه ای براساس یک مدل بومی	مطالعات کانونی
۵۳	تقویت رویکرد توسعه گرایی در آموزش عمومی	مطالعات کانونی
۵۴	جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۵۵	توسعه و تجهیز هنرستان ها و توسعه و تعدیل رشته های فنی و حرفه ای و کاردانش	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۵۶	بهبود کیفیت سرمایه انسانی	سند چشم انداز استان + مطالعات کانونی
۵۷	افزایش مشارکت نیروی انسانی	مطالعات کانونی
۵۸	همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی	سند چشم انداز استان + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۵۹	برخورداری از رشته های کشاورزی و رشته های مهارتی	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۰	توسعه رشته های فنی و مهارتی در استان	مطالعات کانونی
۶۱	جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی	مطالعات تطبیقی
۶۲	اصلاح فرآیند جذب معلمین و کارکنان	اسناد بالادستی + مطالعات کانونی
۶۳	توانمندسازی همه جانبه معلمین	سند چشم انداز استان + مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۶۴	رفع دغدغه های منابع انسانی	اسناد بالادستی
۶۵	توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی	مطالعات کانونی
۶۶	تغییر نگاه معلمین به آموزش عمومی	مطالعات کانونی
۶۷	تقویت روحیه کارگروهي، مشارکت پذیری و تعاون	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۸	نهادینه سازی باورهای دینی، اعتقادی	اسناد بالادستی + مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۶۹	مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و ...)	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۷۰	برخورداری از مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و ...)	مطالعات میدانی
۷۱	تقویت ارتباطات (Communication)	مطالعات کانونی
۷۲	گسترش تفکر انتقادی	مطالعات تطبیقی + مطالعات کانونی
۷۳	اخلاق مداری	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۷۴	برنامه محوری	مطالعات کانونی
۷۵	اعتبار	مطالعات کانونی
۷۶	انصاف	مطالعات کانونی
۷۷	امانت داری	مطالعات کانونی

ردیف	مقوله	منابع و مآخذ
۷۸	رقابت پذیری	سند چشم انداز استان + مطالعات کانونی
۷۹	تاب آوری	سند چشم انداز استان + مطالعات کانونی
۸۰	پیشرو بودن	مطالعات کانونی
۸۱	شفافیت	مطالعات کانونی
۸۲	مردم گرایی	مطالعات کانونی
۸۳	اعتماد	مطالعات کانونی
۸۴	پاسخگویی	اسناد بالادستی + سند چشم انداز استان + مطالعات تطبیقی
۸۵	مشتری مداری	مطالعات کانونی
۸۶	قانونمداری	مطالعات میدانی + مطالعات کانونی
۸۷	دانش مداری	سند چشم انداز
۸۸	تقویت خودآموزی	مطالعات کانونی
۸۹	پرهیز از سیاست زدگی	مطالعات کانونی

در ادامه روند تکمیل و متن کامل کاربرگ های چهارگانه مربوط به تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش های بخش آموزش عمومی استان گلستان به ترتیب آورده شده است.

کاربرگ ۴ بعنوان نتیجه نهایی این فصل و در حکم «مقاصد آرمانی» یا «ارکان جهت ساز» محسوب می شود.

۶-۳) کاربرگ های تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

۱-۶-۳) کاربرگ شماره ۱؛ تهیه خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و کانونی برای تهیه بیانیه مقاصد آرمانی

در این کاربرگ متناظر با اجزای مقاصد آرمانی، خلاصه مطالعات اسناد بالادستی، میدانی و تطبیقی بعلاوه موارد همسو و مرتبط از سند چشم انداز استان در قالب مقوله های مدون در اختیار اعضای گروه کارشناسان و مدیران (تیم تحقیقاتی) قرار گرفته است. در حقیقت این کاربرگ شامل اطلاعاتی است که برای اعضاء ارائه می شود و از آن ها خواسته می شود که یافته های مطالعات مذکور را بررسی و واکاوی کرده و از آن برای تکمیل کاربرگ های بعدی استفاده کنند.

جدول ۱۵-۳: کاربرگ خلاصه نتایج مطالعات اسناد بالادستی، میدانی، تطبیقی و...

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله های سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله های مستخرج از مطالعات کانونی
۱	نقش در توسعه	شناسایی و هدایت استعدادهای برتر - ایجاد فرصت دسترسی برابر به خدمات باکیفیت آموزشی و پرورشی دانش آموزان - شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش آموزان - تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان - آماده سازی دانش آموزان برای مشارکت آگاهانه در سرنوشت سیاسی کشور در آینده - کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی - تحقیق و توسعه و نوآوری در استان - اشتغال زایی و کارآفرینی - سلامت جسمی و روانی - توسعه سرمایه انسانی - توسعه رفاه عمومی - تاب آوری مردمی - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و ...) - میزان پایبندی به ارزش های دینی (تدین و دینداری) - مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و ...)	تجهیز دانش آموزان به دانش و مهارت های اساسی - مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار - جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی - حمایت از سلامت و تندرستی دانش آموزان - پذیرش و حمایت از استعدادها و نیازهای منحصر به فرد هر دانش آموز	شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان - ارتقاء فرهنگ جامعه - شناسایی و شکوفایی استعداد مادی و معنوی جامعه - آموزش مهارت های زندگی - توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی - آماده سازی جوانان برای قبول مسئولیت اجتماعی با توجه به سه دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)، متوسطه اول (استعدادیابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی) - پرورش دادن مهارت های اجتماعی - ریل گذاری سعادت و پیشرفت جامعه - تقویت روحیه کارگروهی، مشارکت پذیری و تعاون - تقویت هویت بومی و ملی - نهادینه سازی باورهای دینی و اعتقادی - ترسیم آینده مطلوب
۲	محصولات (کالاها و خدمات)	فراهم سازی فرصت های تربیتی و یادگیری متنوع و جامع - کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده - شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش آموزان - تقویت آموزش های مهارتی و کاربردی در همه ساحت های تربیتی - تألیف و طبع و توزیع کتب درسی - نظارت مستمر بر مدارس	اشتغال زایی و کارآفرینی - سلامت جسمی و روانی - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان	شیوه و سبک زندگی (سنی/پینابین/مدرن) و اوقات فراغت - تورهای علمی و ترویجی - محتوای دیجیتال و الکترونیک	تجهیز دانش آموزان به دانش و مهارت های اساسی - در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک آموزشی - مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار - حمایت از سلامت و تندرستی دانش آموزان - دسترسی برابر به فرصت های آموزشی با	خدمات آموزشی (دوره های سه گانه + آموزش های آزاد، فنی و حرفه ای، غیردرسی و ...) - خدمات فرهنگی (پرورشی، اعتقادی، مذهبی، هنری، سیاسی، اجتماعی) - خدمات ورزشی (همگانی و تربیتی) - خدمات بهداشتی - آموزش های اقتصادی و تربیت نیروی انسانی پایه، مهارتی و دانش بنیان - تأمین اوقات فراغت - خدمات مشاوره ای و مراقبت در برابر آسیب های اجتماعی - آموزش خانواده - تولید دانش - محصولات و کالاها ی آموزشی و فرهنگی - محصولات

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
					کیفیت بالا- رسیدگی به نیازهای بهداشتی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری دانش‌آموزان	و خدمات دیجیتالی، الکترونیک و اینترنتی - اشتغال‌زایی - کتاب و نوشت‌افزار
۳	ذی‌نفعان (مشتریان، ارباب‌رجوعان و...)	تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها- مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها		مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی- احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز- پوشش تحصیلی دانش‌آموزان در مراکز ویژه استثنایی	حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت- درگیر کردن خانواده‌ها در یادگیری و رشد فرزندان	دانش‌آموزان- معلمان و مدیران- خانواده‌ها- دستگاه‌های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی- سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی- مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی- کودکان استثنایی- سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها)- دانشگاه‌ها و مدارس علوم دینی- خیرین مدرسه‌ساز- بهره‌برداران خرد- کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
۴	قلمروی جغرافیایی و تخصصی (بازار و جامعه هدف)	شناسایی و هدایت استعدادهاى برتر- تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان- تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان- تقویت آموزش‌های مهارتی و کاربردی در همه ساحت‌های تربیتی- استفاده از بستر مجازی به‌عنوان جبران و مکمل آموزش و پرورش حضوری	سلامت جسمی و روانی- اشتغال‌زایی و کارآفرینی	تورهای علمی و ترویجی- مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...)- برگزاری آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای دولتی - پوشش تحصیلی دانش‌آموزان در مراکز ویژه استثنایی- مراکز و هسته‌های مشاور- اجرای آزمون‌های مشاوره‌ای دانش‌آموزان و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان پایه نهم	حمایت از سلامت و تندرستی دانش‌آموزان- رسیدگی به نیازهای بهداشتی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری دانش‌آموزان- ایجاد و حفظ پلتفرم‌های آموزش از راه دور آنلاین در سراسر بخش - پذیرش و حمایت از استعدادها و نیازهای منحصربه‌فرد هر دانش‌آموز- حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت- ارزیابی میزان پیشرفت سیستم آموزشی و دانش‌آموزان در مسیر رسیدن به هدف	قلمرو جغرافیایی استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین‌المللی قلمرو تخصصی شامل: آموزش (ابتدایی، متوسطه اول، متوسط دوم)- پژوهش- فنی و حرفه‌ای- کاردانش- آموزش نظری- علوم تجربی- ریاضی و فیزیک- علوم انسانی- معارف اسلامی- استثنایی و استعدادهای درخشان- آموزش‌های غیردرسی و فوق‌برنامه - آموزش‌های الکترونیک و از راه دور- فرهنگ - مشاوره - تربیت معلم- بهداشت و سلامت جسم و روان- ورزش و تربیت بدنی- کارآفرینی- سوادآموزی (نهیضت)- شبکه آموزش تلویزیونی- آموزش‌های مشارکتی مهارتی با سایر وزارتخانه‌ها
۵	تکنولوژی	استفاده از بستر مجازی به‌عنوان جبران و مکمل آموزش و پرورش حضوری	فناوری اطلاعات و ارتباطات- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته	تجهیز و راه‌اندازی کارگاه رایانه در مدارس- آموزش الکترونیک (E-Learning) - مدارس هوشمند- صنعت ساخت‌افزار ICT- هوش مصنوعی- حوزه‌های جدید	ایجاد و حفظ پلتفرم‌های آموزش از راه دور آنلاین در سراسر بخش - حمایت از آموزش و یادگیری در محیط دیجیتال	تکنولوژی‌های آموزشی- فناوری اطلاعات و ارتباطات- هوشمندسازی مدارس- سامانه‌های آموزشی (شاد، اداب کانکت، اسکای روم، بیگ بلو باتن) و سامانه‌های اطلاعات مدیریت (همگام، سیداه امین، چارگون)- ربوکاپ- رباتیک- استارت‌آپ- کتاب‌ها و متون الکترونیک (E-BOOK) - کیوارکد- شبیه‌سازها (سی ان

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
				کسب و کار (استارت‌آپ) - رسانه‌ها و فضای مجازی		سی، انژکتورها، موتور ماشین و... - ماکت‌ها و ماژول‌ها - وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی
۶	ارزش‌های بنیادی	ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی - تقویت روحیه تعاون، مشارکت و مسئولیت‌پذیری - آحاد جامعه - وطن دوستی - ولایت‌مداری - تقویت اخلاق در آحاد جامعه به‌ویژه نسل جوان - تقویت روحیه عدالت‌پذیری و عدالت‌گستری	دانش‌محوری - رقابت‌پذیری - خانواده‌محوری - احترام - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - تحقیق و توسعه و نوآوری - عدالت‌محوری	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ‌سازمانی - انعطاف‌پذیری - قانون‌مداری - کارگروهی	ارزش دادن به هویت، باورها، فرهنگ، زبان و توانایی‌های همه افراد در مدرسه - ایجاد حس تعلق و مسئولیت‌پذیری جمعی در بین دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه - ایجاد انعطاف‌پذیری و تفکر انتقادی در جوانان	اخلاق حرفه‌ای - محبت و نوع‌دوستی - توجه به کرامت ذاتی (تکریم) - فداکاری و ایثار - رفاقت - رقابت - مشورت‌پذیری - مسئولیت‌پذیری - مشارکت‌پذیری - روحیه کار جمعی و تیمی - احترام - روحیه خلاقیت و نوآوری - روحیه کنجکاوی و پژوهش‌گرایی - مسئله‌محوری - روحیه انتقادپذیری - فرهنگ‌پذیری - نظم و قانون‌پذیری - تعهد شغلی - قدرشناسی - پاسداشت و حفظ میراث فرهنگی - مهارت‌های زندگی - ترجیح تربیت بر آموزش - ارتباطات انسانی - روحیه دین‌داری - مهارت‌محوری - اعتبار - انصاف - امانت‌داری - تاب‌آوری - پیشرو بودن - شفافیت - مردم‌گرایی - اعتماد - مشتری‌مداری
۷	وجوه تمایز و ویژگی ممتاز	تقویت آموزش‌های مهارتی و کاربردی در همه ساحت‌های تربیتی	همگرایی قومی - مذهبی	برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) - برخورداری از اقلیم متنوع - نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و...) - پایین بودن بازماندگی از تحصیل کل - دانشکده‌های فنی و مهندسی	توسعه آموزش فنی و حرفه‌ای	موقعیت جغرافیایی - تنوع بالا (فرهنگی، اقلیمی و...) - جوان بودن هرم جمعیتی - بالاتر بودن میانگین تحصیلات استان نسبت به کشور - پایین بودن بازماندگی از تحصیل دوره ابتدایی از میانگین کشور - چندپایه گی دوره ابتدایی - رشته‌های مهارتی (توزیع متوازن جمعیت دانش‌آموزی) - وجود رشته‌های کشاورزی - آموزش‌های مهارتی بخش فنی و صنعتی - پردیس‌های دانشگاهی - مدارس روستایی - جمعیت روستایی
۸	دیدگاه نسبت به کارکنان فعال در بخش	تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها - تأمین نیاز نیروی انسانی آموزشی و پرورشی وزارت - تهیه نظام رتبه‌بندی معلمان - تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان	پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان - شایسته‌محوری - توسعه سرمایه انسانی	مدیریت شایستگی - بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان - برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)	پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح - ارتقا ابزارهای ارزیابی معلمان - جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی	توانمندسازی کارکنان و معلمان - استخدام - حقوق و مزایای متداول در بخش دولتی - خدمات رفاهی - تغذیه و اسکان - بیمه‌ها و خدمات درمانی - اردوگاه‌ها و مراکز فرهنگیان - بانک اطلاعاتی - رتبه‌بندی - طرح طبقه‌بندی مشاغل - ایجاد تعاونی‌های مصرف و مسکن - برگزاری آزمون‌های سراسری برای استخدام و جذب دانشجویان مراکز تربیت معلم - برگزاری آموزش‌های دوره‌ای ضمن خدمت عمومی و تخصصی - ایجاد صندوق‌های اعتبار و ذخیره فرهنگیان - رفع دغدغه‌های مالی پرسنل

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
۹	مسئولیت اجتماعی	تنظیم و اجرای سیاست‌های حمایتی از خیرین مدرسه‌ساز- طراحی و اجرای بسته‌های عدالت آموزشی و تربیتی برای جامعه هدف مناطق روستایی، محروم	توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی	تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)- مدیریت بحران- تورهایی علمی و ترویجی- احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز	حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت- حمایت از سلامت و تندرستی دانش‌آموزان	روابط عمومی و تبلیغات- جشن نیکوکاری- مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی (شورای شهر و روستا و نمایندگی و...) - مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...) - جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها، مسابقات و...- خیرین مدرسه‌ساز و آموزشی- اردوهای جهادی- تهیه و توزیع بسته‌های آموزشی و نوشت‌افزار رایگان در مناطق محروم- وب‌سایت‌ها و شبکه‌های اطلاع‌رسانی- خبرگزاری دانش‌آموزی- شورای دانش‌آموزی - سازمان دانش‌آموزی (پیش‌تازان)- پارلمان دانش‌آموزی- همیار پلیس- سفیران سلامت- همیار معلم- همیار مشاور- کانون هلال‌احمر (دادرس)- طرح داناب- بهینه‌سازی مصرف سوخت- محیط‌بان و مشارکت در حفاظت از محیط‌زیست- تغذیه رایگان در مناطق محروم- شیر رایگان- پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی- فعالیت‌های حوزه بهداشت و سلامت- برگزاری گروه‌های NA- مراکز مشاوره و نظرسنجی- صدای آموزش- بسیج دانش‌آموزی- انجمن اسلامی دانش‌آموزی- تأسیس شورای دانش‌آموزی
۱۰	بقاء، رشد و پایداری	شناسایی و هدایت استعدادهای برتر - تألیف و طبع و توزیع کتب درسی- تأمین نیاز نیروی انسانی آموزشی و پرورشی وزارت- نظارت مستمر بر مدارس- استانداردهای فضای آموزشی- تنظیم و اجرای سیاست‌های حمایتی از خیرین مدرسه‌ساز- مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها- استفاده از بستر مجازی به‌عنوان جبران و مکمل آموزش و پرورش حضوری- تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان- تقویت علمی و فنی آموزشگاه‌های فنی حرفه‌ای- بهسازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی- متناسب‌سازی آموزش‌ها با اشتغال	تحقیق و توسعه و نوآوری- پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان- فناوری اطلاعات و ارتباطات- بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته- خصوصی‌سازی	توازن رشته و شاخه تحصیلی- کاهش نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان- کاهش فرار مغزها (از استان و کشور)- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)- مدارس هوشمند- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- مراکز و هسته‌های مشاور- احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز- برگزاری آموزش‌های مهارتی فنی و حرفه‌ای دولتی	ارائه گزارش‌های رشد دانش‌آموز به طور دقیق و به‌موقع- پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح- توسعه آموزش فنی و حرفه‌ای- ایجاد و حفظ پلتفرم‌های آموزش از راه دور آنلاین در سراسر بخش- حمایت از آموزش و یادگیری در یک محیط دیجیتال- توسعه خدمات پشتیبانی مشاوره- در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی- ایمن‌سازی مدارس- استانداردسازی برنامه‌های درسی- حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت- تضمین ایمنی و کیفیت خدمات	نوسازی مدارس- توسعه مدارس الکترونیک- مدارس غیردولتی - دانشگاه فرهنگیان- آموزش از راه دور و مجازی- برون‌سپاری- مدارس استثنایی- کانون پرورش فکری- کانون زبان- مؤسسات آموزش‌های آزاد (کنکور)- مراکز مشاوره- پیش‌دبستانی- جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...) - جذب خیرین مدرسه‌ساز - توسعه و تجهیز هنرستان‌ها- ایجاد زیرساخت‌های آموزش عمومی- هوشمندسازی مدارس- چاپک‌سازی- جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص- پژوهش‌سرا- توسعه و تعدیل رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش- تولید کتب و مطالب علمی- برگزاری جشنواره‌ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی- مدارس شبانه‌روزی- جذب منابع مالی و بودجه‌های بین‌المللی، ملی و استانی- مدارس استعدادهای درخشان و نمونه دولتی- آموزش و پرورش عشایر- توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی- لیزینگ فرهنگیان- شرکت تعاونی‌های مسکن و مصرف

ردیف	اجزای مقاصد آرمانی	مقوله‌های مستخرج از اسناد بالادستی	مقوله‌های سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴	مقوله‌های مستخرج از مطالعات میدانی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات تطبیقی	مقوله‌های مستخرج از مطالعات کانونی
		موردنیاز- تعامل سازنده با نظام‌های تعلیم و تربیتی در سطح جهان			آموزشی و مراقبتی دوران کودکی- توسعه سیاست‌های آموزش فراگیر در آموزش و پرورش	
۱۱	چشم‌انداز	شناسایی و هدایت استعدادها برتر - تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان- تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان- ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی- اعتلای فرهنگ عمومی- فراهم‌سازی فرصت‌های تربیتی و یادگیری متنوع و جامع- تقویت آموزش‌های مهارتی و کاربردی در همه ساحت‌های تربیتی- مردمی‌سازی نظام حکمرانی آموزش و پرورش- کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده- احراز جایگاه برجسته علمی و الهام‌بخش در جهان	تحقیق و توسعه و نوآوری- همگرایی قومی- مذهبی- فناوری اطلاعات و ارتباطات- توسعه کیفی آموزش- توسعه سرمایه انسانی- اشتغال‌زایی و کارآفرینی- استانداردهای بالای ارائه خدمات- سلامت جسمی و روانی	کاهش نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان- جلوگیری از فرار مغزها (از استان و کشور)- همگرایی قومی- مذهبی- مدارس هوشمند- صنعت سخت‌افزار ICT- مقابله با کنکور (مافیا)، تنش‌های روحی و روانی و (...)- برخورداری از نوآوری و خلاقیت- برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش‌دیده و حرفه‌ای)- سرمایه اجتماعی- مراکز و هسته‌های مشاور	آماده کردن دانش‌آموزان به‌عنوان شهروندان مولد و سازنده- حمایت از سلامت و تندرستی دانش‌آموزان- مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار- افزایش نرخ اشتغال برای فارغ‌التحصیلان- پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح- توسعه خدمات پشتیبانی مشاوره- در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی- دسترسی برابر به فرصت‌های آموزشی با کیفیت بالا- ایجاد انعطاف‌پذیری و تفکر انتقادی در جوانان- استانداردهای برنامه‌های درسی- افزایش کیفیت آموزش در همه سطوح	تغییر نگاه جامعه به آموزش عمومی- کنکورزدایی- گسترش مهارت‌های زندگی- تقویت نقش پرورشی بخش آموزش عمومی استان- هویت‌یابی- همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی- شغل‌یابی- تغییر نگاه معلمان به آموزش عمومی- تقویت ابعاد فرهنگی جامعه- توجه به فعالیت‌های بیرون مدرسه دانش‌آموزان- جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی- توجه به دوره پیش‌دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی)- هوشمندسازی مدارس- افزایش سواد ICT و دیجیتال- توانمندسازی همه‌جانبه معلمان- اصلاح فرآیند جذب معلمان و کارکنان- شناسایی و هدایت استعدادها (هدایت تحصیلی)- مسئله‌محور شدن آموزش- افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه- رویکرد توسعه‌گرایی در آموزش عمومی- ارتقاء سرمایه انسانی در بخش آموزش عمومی- ترمیم اثرات گسست نسلی- گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه- آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضانات کودکی، نوجوانی و جوانی- همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی- چابک‌سازی- افزایش ثبات سیاست‌ها- مدل بومی توسعه استان- تقویت خدمات مشاوره‌ای- برنامه‌محوری- اخلاق‌مداری- تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی- کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)- افزایش مشارکت نیروی انسانی- تفکر انتقادی- تقویت ارتباطات (COMMUNICATION)- تقویت خودآموزی- پرهیز از سیاست‌زدگی- ایجاد گسترش هنرستان‌های استاندارد فنی و حرفه- توسعه رشته‌های فنی و مهارتی- هدایت نیروی انسانی به فعالیت‌های مولد و ارزش‌آفرین

۲-۶-۳) کاربرد شماره ۲؛ مقوله های جمع آوری شده بر مبنای اجزای بیانیه مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

کاربرگ ۲ از تلفیق پاسخ های (مقوله های) گروه کانونی طی جلسات مربوطه (ستون اول) و پاسخ های (مقوله های) گروه پژوهشی شامل بررسی اسناد بالادستی، سند چشم انداز استان، مطالعات میدانی و مطالعات تطبیقی (ستون دوم) تکمیل گردیده است که با استفاده از نتایج مطالعات و توضیحاتی که در مورد هر جزء داده شد، از طریق بحث و بررسی به هر سؤال جواب داده و جمع بندی آنها در کادر پاسخ ترکیبی (ستون سوم) بعنوان مقوله های منتخب نوشته شده است.

جدول ۱۶-۳: تعیین اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
۱	نقش «بخش آموزش عمومی استان گلستان» در توسعه استان یا توسعه کشور چیست؟	شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان- ارتقاء فرهنگ جامعه - شناسایی و شکوفایی استعداد مادی و معنوی جامعه - آموزش مهارت های زندگی- توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی- - (استعدادیابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی)- پرورش دادن مهارت های اجتماعی- ریل گذاری سعادت و پیشرفت جامعه - تقویت روحیه کارگروهی، مشارکت پذیری و تعاون- تقویت هویت بومی و ملی- نهادینه سازی باورهای دینی و اعتقادی- ترسیم آینده مطلوب توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- توسعه تحقیق و توسعه و نوآوری در استان- اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه سرمایه انسانی- توسعه رفاه عمومی- ایجاد فرصت دسترسی برابر به خدمات باکیفیت آموزشی و پرورشی دانش آموزان- شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش آموزان- تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان- آماده سازی دانش آموزان برای مشارکت آگاهانه در سرنوشت سیاسی کشور در آینده- کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده- تجهیز دانش آموزان به دانش و مهارت های اساسی- مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار- جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی- ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش های دینی (تدین و دین داری)- مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مسئله و ...)	شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان- ارتقاء فرهنگ جامعه - شناسایی و شکوفایی استعداد مادی و معنوی جامعه - آموزش مهارت های زندگی- توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی- - (آماده سازی جوانان برای قبول مسئولیت اجتماعی باتوجه به سه دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)، متوسطه اول (استعدادیابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی)- پرورش دادن مهارت های اجتماعی- ریل گذاری سعادت و پیشرفت جامعه - تقویت روحیه کارگروهی، مشارکت پذیری و تعاون- تقویت هویت بومی و ملی- نهادینه سازی باورهای دینی و اعتقادی- ترسیم آینده مطلوب توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- توسعه تحقیق و توسعه و نوآوری در استان- اشتغال زایی و کارآفرینی- توسعه سرمایه انسانی- توسعه رفاه عمومی- ایجاد فرصت دسترسی برابر به خدمات باکیفیت آموزشی و پرورشی دانش آموزان- شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش آموزان- تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان- آماده سازی دانش آموزان برای مشارکت آگاهانه در سرنوشت سیاسی کشور در آینده- کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده- تجهیز دانش آموزان به دانش و مهارت های اساسی- مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار- جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی- مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و ...)	

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
۲	«بخش آموزش عمومی استان گلستان» چه کالاها یا خدماتی را ارائه می‌دهد؟	خدمات آموزشی (دوره‌های سه‌گانه+ آموزش‌های آزاد، فنی و حرفه‌ای، غیردرسی و...) - خدمات فرهنگی (پرورشی، اعتقادی، مذهبی، هنری، سیاسی، اجتماعی) - خدمات ورزشی (همگانی و تربیتی) - خدمات بهداشتی - آموزش‌های اقتصادی و تربیت نیروی انسانی پایه، مهارتی و دانش‌بنیان - تأمین اوقات فراغت - خدمات مشاوره‌ای و مراقبت در برابر آسیب‌های اجتماعی - آموزش خانواده - تولید دانش - محصولات و کالاهای آموزشی و فرهنگی - محصولات و خدمات دیجیتال، الکترونیک و اینترنتی - اشتغال‌زایی - کتاب و نوشت‌افزار	اشتغال‌زایی و کارآفرینی - پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان - فراهم‌سازی فرصت‌های تربیتی و یادگیری متنوع و جامع - کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده - شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان - تألیف و طبع و توزیع کتب درسی - نظارت مستمر بر مدارس - تجهیز دانش‌آموزان به دانش و مهارت‌های اساسی - در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی - مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار - حمایت از آموزش، سلامت و تندرستی دانش‌آموزان - رسیدگی به نیازهای بهداشتی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری دانش‌آموزان - شیوه و سبک زندگی (سنتی/بیینابین/مدرن) و اوقات فراغت - تورهای علمی و ترویجی - محتوای دیجیتال و الکترونیک	خدمات آموزشی (دوره‌های سه‌گانه+ آموزش‌های آزاد، فنی و حرفه‌ای، غیردرسی و...) - خدمات فرهنگی (پرورشی، اعتقادی، مذهبی، هنری، سیاسی، اجتماعی) - خدمات ورزشی (همگانی و تربیتی) - خدمات بهداشتی - آموزش‌های اقتصادی و تربیت نیروی انسانی پایه، مهارتی و دانش‌بنیان - تأمین اوقات فراغت - خدمات مشاوره‌ای و مراقبت در برابر آسیب‌های اجتماعی - آموزش خانواده - تولید دانش - محصولات و کالاهای آموزشی و فرهنگی - محصولات و خدمات دیجیتال، الکترونیک و اینترنتی - اشتغال‌زایی - کتاب و نوشت‌افزار
۳	مشتریان، ارباب‌رجوعان و یا خدمت‌گیرندگان «بخش آموزش عمومی استان گلستان» چه کسانی هستند؟	دانش‌آموزان - معلمان و مدیران - خانواده‌ها - دستگاه‌های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی - سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی - مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی - کودکان استثنایی - سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) - دانشگاه‌ها و مدارس علوم دینی - سازمان‌های جهانی و بین‌المللی - مهاجرین و اتباع خارجی - خیرین مدرسه‌ساز - بهره‌برداران خرد - کودکان و نوجوانان - تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها - حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز - پوشش تحصیلی دانش‌آموزان در مراکز ویژه استثنایی - دانش‌آموزان - معلمان و مدیران - خانواده‌ها - دستگاه‌های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی - سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی - مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی - کودکان استثنایی - سازمان‌های مردم‌نهاد	تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها - مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها - حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش‌های مهارتی - احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز - پوشش تحصیلی دانش‌آموزان در مراکز ویژه استثنایی - دانش‌آموزان - معلمان و مدیران - خانواده‌ها - دستگاه‌های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی - سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی - مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی - کودکان استثنایی - سازمان‌های مردم‌نهاد	دانش‌آموزان - معلمان و مدیران - خانواده‌ها - دستگاه‌های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی - سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی - مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی - کودکان استثنایی - سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) - دانشگاه‌ها و مدارس علوم دینی - سازمان‌های جهانی و بین‌المللی - مهاجرین و اتباع خارجی - خیرین مدرسه‌ساز - بهره‌برداران خرد - کودکان و نوجوانان - تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها - حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت - مراکز علم و فناوری/پارک‌های علم و فناوری - احداث کلاس درس توسط خیرین مدرسه‌ساز - پوشش تحصیلی دانش‌آموزان در مراکز ویژه استثنایی - دانش‌آموزان - معلمان و مدیران - خانواده‌ها - دستگاه‌های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی - سازمان‌ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی - مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی - کودکان استثنایی - سازمان‌های مردم‌نهاد

ردیف	سؤالات	مقوله های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله ها (کانونی+مشاور)
			<p>(سمن ها) - دانشگاه ها و مدارس علوم دینی - سازمان های جهانی و بین المللی - مهاجرین و اتباع خارجی - خیرین مدرسه ساز - بهره برداران خرد - کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان</p>	<p>استثنایی - سازمان های مردم نهاد (سمن ها) - دانشگاه ها و مدارس علوم دینی - سازمان های جهانی و بین المللی - مهاجرین و اتباع خارجی - خیرین مدرسه ساز - بهره برداران خرد - کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان</p>
۴	<p>قلمروی تخصصی یا جغرافیایی «بخش آموزش عمومی استان گلستان» چیست. به عبارت دیگر بخش آموزش عمومی استان در چه حوزه های تخصصی، بازارها (جامعه هدف) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند؟</p>	<p>قلمرو جغرافیایی استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی شامل: آموزش (ابتدایی، متوسطه اول، متوسط دوم) - فنی و حرفه ای - کار دانش - آموزش نظری - علوم تجربی - فیزیک - معارف اسلامی - استثنایی و استعداد های درخشان - آموزش های غیردرسی و فوق برنامه - از راه دور - فرهنگ - مشاوره - تربیت معلم - بهداشت و سلامت جسم و روان - ورزش و تربیت بدنی - کار آفرینی - سواد آموزی (نهیضت) - شبکه آموزش تلویزیونی - آموزش های مشارکتی مهارتی با سایر وزارتخانه ها - شناسایی و هدایت استعداد های برتر - تقویت کمی و کیفی دانشگاه - سلامت و تندرستی دانش آموزان - ارزشیابی میزان پیشرفت سیستم آموزشی و دانش آموزان - راه دور آنلاین در سراسر بخش - تورهای علمی و ترویجی - مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مسئله و ...) - برگزاری آموزش های مهارتی فنی و حرفه ای دولتی - پوشش تحصیلی دانش آموزان در مراکز ویژه استثنایی - مراکز و هسته های مشاور - اجرای آزمون های مشاوره ای دانش آموزان و هدایت تحصیلی دانش آموزان پایه نهم</p>	<p>قلمرو جغرافیایی استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین المللی قلمرو تخصصی شامل: آموزش (ابتدایی، متوسطه اول، متوسط دوم) - پژوهش - فنی و حرفه ای - کار دانش - آموزش نظری - علوم تجربی - ریاضی و فیزیک - علوم انسانی - معارف اسلامی - استثنایی و استعداد های درخشان - آموزش های غیردرسی و فوق برنامه - آموزش های الکترونیک و از راه دور - فرهنگ - مشاوره - تربیت معلم - بهداشت و سلامت جسم و روان - ورزش و تربیت بدنی - کار آفرینی - سواد آموزی (نهیضت) - شبکه آموزش تلویزیونی - آموزش های مشارکتی مهارتی با سایر وزارتخانه ها</p>	
۵	<p>«بخش آموزش عمومی استان گلستان» برای انجام فعالیت های خود از چه نوع تکنولوژی بهره می گیرد؟</p>	<p>تکنولوژی های آموزشی - فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - هوشمند سازی مدارس - اسکای روم، بیگ بلو باتن، اطلاعات مدیریت (همگام، سیدا، امین، چارگون) - ربوکاپ - رباتیک - استارتاپ - کتاب ها و متون الکترونیک (E-BOOK) - کیوآرکد - شبیه سازها (سی ان سی، انژکتورها، موتور ماشین و...) - ماکت ها و ماژول ها - وبسایت ها و شبکه های اجتماعی - تجهیز و راه اندازی کارگاه رایانه در مدارس - آموزش الکترونیک (E-Learning) - هوش مصنوعی - کیوآرکد - شبیه سازها (سی ان سی، انژکتورها، موتور ماشین و...) - ماکت ها و ماژول ها - وبسایت ها و شبکه های اجتماعی - تجهیز و راه اندازی کارگاه رایانه در مدارس - آموزش الکترونیک (E-Learning) - هوش مصنوعی</p>	<p>تکنولوژی های آموزشی - فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) - هوشمند سازی مدارس - اسکای روم، بیگ بلو باتن، اطلاعات مدیریت (همگام، سیدا، امین، چارگون) - ربوکاپ - رباتیک - استارتاپ - کتاب ها و متون الکترونیک (E-BOOK) - کیوآرکد - شبیه سازها (سی ان سی، انژکتورها، موتور ماشین و...) - ماکت ها و ماژول ها - وبسایت ها و شبکه های اجتماعی - تجهیز و راه اندازی کارگاه رایانه در مدارس - آموزش الکترونیک (E-Learning) - هوش مصنوعی</p>	

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		موتور ماشین و... - ماکت‌ها و ماژول‌ها - وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی		
۶	ارزش‌های بنیادی «بخش آموزش عمومی استان گلستان» کدام است؟	اخلاق حرفه‌ای - محبت و نوع دوستی - توجه به کرامت ذاتی (تکریم) - فداکاری و ایثار - رفاقت - رقابت - مشورت پذیری - مسئولیت پذیری - مشارکت پذیری - روحیه کار جمعی و تیمی - احترام - روحیه خلاقیت و نوآوری - روحیه کنجکاری و پژوهش گرای - مسئله محوری - روحیه انتقاد پذیری - فرهنگ پذیری - نظم و قانون پذیری - تعهد شغلی - قدرشناسی - پاسداشت و حفظ میراث فرهنگی - مهارت‌های زندگی - ترجیح تربیت بر آموزش - ارتباطات انسانی - روحیه دین داری - مهارت محوری - دانش محوری - رقابت پذیری - خانواده محوری - احترام - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - ولایت مداری - وطن دوستی - ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی - ارزش دادن به هویت، باورها، فرهنگ، زبان و توانایی‌های همه افراد در مدرسه - ایجاد انعطاف پذیری و تفکر انتقادی در جوانان - قانون مداری - عدالت محوری	اخلاق حرفه‌ای - محبت و نوع دوستی - توجه به کرامت ذاتی (تکریم) - فداکاری و ایثار - انصاف - اعتبار رفاقت - مشورت پذیری - مشارکت پذیری - روحیه کار جمعی و تیمی - روحیه خلاقیت و نوآوری - روحیه کنجکاری و پژوهش گرای - مسئله محوری - روحیه انتقاد پذیری - فرهنگ پذیری - نظم و قانون پذیری - تعهد شغلی - قدرشناسی - پاسداشت و حفظ میراث فرهنگی - مهارت‌های زندگی - ترجیح تربیت بر آموزش - ارتباطات انسانی - روحیه دین داری - مهارت محوری - دانش محوری - رقابت پذیری - خانواده محوری - احترام - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - ولایت مداری - وطن دوستی - ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی - ارزش دادن به هویت، باورها، فرهنگ، زبان و توانایی‌های همه افراد در مدرسه - عدالت محوری - امانت داری - تاب آوری - پیشرو بودن - شفافیت - مردم گرایی - اعتماد - مشتری مداری	اخلاق حرفه‌ای - محبت و نوع دوستی - توجه به کرامت ذاتی (تکریم) - فداکاری و ایثار - انصاف - اعتبار رفاقت - مشورت پذیری - مشارکت پذیری - روحیه کار جمعی و تیمی - روحیه خلاقیت و نوآوری - روحیه کنجکاری و پژوهش گرای - مسئله محوری - روحیه انتقاد پذیری - فرهنگ پذیری - نظم و قانون پذیری - تعهد شغلی - قدرشناسی - پاسداشت و حفظ میراث فرهنگی - مهارت‌های زندگی - ترجیح تربیت بر آموزش - ارتباطات انسانی - روحیه دین داری - مهارت محوری - دانش محوری - رقابت پذیری - خانواده محوری - احترام - مسئولیت پذیری و پاسخگویی - ولایت مداری - وطن دوستی - ترویج ارزش‌های ایرانی اسلامی - ارزش دادن به هویت، باورها، فرهنگ، زبان و توانایی‌های همه افراد در مدرسه - عدالت محوری - امانت داری - تاب آوری - پیشرو بودن - شفافیت - مردم گرایی - اعتماد - مشتری مداری
۷	«بخش آموزش عمومی استان گلستان» از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایز نسبت به بخش‌های مشابه خود در سایر استان‌ها و سایر کشورها برخوردار است؟	موقعیت جغرافیایی - تنوع بالا (فرهنگی، اقلیمی و...) - جوان بودن هرم جمعیتی - بالاتر بودن میانگین تحصیلات استان نسبت به کشور - پایین بودن بازماندگی از تحصیل دوره ابتدایی از میانگین کشور - چندپایه گی دوره ابتدایی - رشته‌های مهارتی (توزیع متوازن جمعیت دانش آموزی) - وجود متوازن جمعیت دانش آموزی - وجود رشته‌های کشاورزی - آموزش‌های مهارتی بخش فنی و صنعتی - پردیس‌های دانشگاهی - مدارس روستایی - جمعیت روستایی - همگرایی قومی - مذهبی - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) - پایین بودن بازماندگی از تحصیل کل - دانشکده‌های فنی و مهندسی	همگرایی قومی - مذهبی - توسعه آموزش فنی و حرفه‌ای - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) - برخورداری از اقلیم متنوع - نرخ باسواد (ابتدایی و عالی و...) - پایین بودن بازماندگی از تحصیل کل - دانشکده‌های فنی و مهندسی	موقعیت جغرافیایی - تنوع بالا (فرهنگی، اقلیمی و...) - جوان بودن هرم جمعیتی - بالاتر بودن میانگین تحصیلات استان نسبت به کشور - پایین بودن بازماندگی از تحصیل دوره ابتدایی از میانگین کشور - چندپایه گی دوره ابتدایی - رشته‌های مهارتی (توزیع متوازن جمعیت دانش آموزی) - وجود متوازن جمعیت دانش آموزی - وجود رشته‌های کشاورزی - آموزش‌های مهارتی بخش فنی و صنعتی - پردیس‌های دانشگاهی - مدارس روستایی - جمعیت روستایی - همگرایی قومی - مذهبی - برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) - برخورداری از اقلیم متنوع

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع‌آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>توانمندسازی کارکنان و معلمان-استخدام و حقوق و مزایای متداول در بخش دولتی- خدمات رفاهی- تغذیه و اسکان- بیمه‌ها و خدمات درمانی- اردوگاه‌ها و مراکز فرهنگیان-بانک اطلاعاتی- طرح طبقه‌بندی مشاغل- رفع دغدغه‌های مالی پرسنل- ایجاد تعاونی‌های مصرف و مسکن- برگزاری آزمون‌های سراسری برای استخدام و جذب دانشجویان مراکز تربیت معلم- برگزاری آموزش‌های دوره‌ای ضمن خدمت عمومی و تخصصی- ایجاد صندوق‌های اعتبار و ذخیره فرهنگیان توسعه سرمایه انسانی- تقویت بنیه مالی فرهنگیان- شاخصه در همه سطوح- جذب افراد بااستعداد برای مشاغل آموزشی- مدیریت شایستگی- بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان</p>	<p>توسعه سرمایه انسانی- تقویت بنیه مالی فرهنگیان شاغل و بازنشسته و رفع مشکلات معیشتی آنها- تأمین نیاز نیروی انسانی آموزشی و پرورشی وزارت- تهیه نظام رتبه‌بندی معلمان- تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان- پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح- جذب افراد بااستعداد برای مشاغل آموزشی- مدیریت شایستگی- بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان</p>	<p>توانمندسازی کارکنان و معلمان-استخدام و حقوق و مزایای متداول در بخش دولتی- خدمات رفاهی- تغذیه و اسکان- بیمه‌ها و خدمات درمانی- اردوگاه‌ها و مراکز فرهنگیان-بانک اطلاعاتی- رتبه‌بندی- طرح طبقه‌بندی مشاغل- ایجاد تعاونی‌های مصرف و مسکن- برگزاری آزمون‌های سراسری برای استخدام و جذب دانشجویان مراکز تربیت معلم- برگزاری آموزش‌های دوره‌ای ضمن خدمت عمومی و تخصصی- ایجاد صندوق‌های اعتبار و ذخیره فرهنگیان- رفع دغدغه‌های مالی پرسنل</p>	<p>«بخش آموزش عمومی استان گلستان» چقدر به کارکنان و مسائل آنها توجه دارد؟</p>	<p>۸</p>
<p>روابط عمومی و تبلیغات- جشن نیکوکاری- مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی (شورای شهر و روستا و نمایندگی و...) - مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...) - جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها، مسابقات و...- خیرین مدرسه‌ساز و آموزشی- اردوهای جهادی- تهیه و توزیع بسته‌های آموزشی و نوشت‌افزار رایگان در مناطق محروم- وبسایت‌ها و شبکه‌های اطلاع‌رسانی- خبرگزاری دانش‌آموزی- شورای دانش‌آموزی - سازمان دانش‌آموزی (پیش‌تازان)- پارلمان دانش‌آموزی- همیار پلیس- سفیران سلامت- همیار معلم- همیار مشاور- کانون هلال احمر (دادرس)- طرح داناب- بهینه‌سازی مصرف سوخت- محیط‌بان و مشارکت در حفاظت از محیط‌زیست- تغذیه رایگان در مناطق محروم- شیر رایگان- پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی- فعالیت‌های حوزه بهداشت و سلامت- برگزاری گروه‌های NA- مراکز مشاوره و نظرسنجی- صدای آموزش- بسیج دانش‌آموزی- انجمن اسلامی دانش‌آموزی- تأسیس شورای دانش‌آموزی- توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی- حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت- تورهای علمی و ترویجی</p>	<p>توسعه آگاهی عمومی و اجتماعی- صیانت از حقوق شهروندی و مردم- جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی- تنظیم و اجرای سیاست‌های حمایتی از خیرین مدرسه‌ساز- طراحی و اجرای بسته‌های عدالت آموزشی و تربیتی برای جامعه هدف مناطق روستایی، محروم - حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت- حمایت از سلامت و تندرستی دانش‌آموزان- تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی- توسعه و مدیریت فعالیت‌های پروموشنی (تبلیغاتی)- مدیریت بحران- تورهای علمی و ترویجی</p>	<p>روابط عمومی و تبلیغات- جشن نیکوکاری- مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی (شورای شهر و روستا و نمایندگی و...) - مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...) - جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها، مسابقات و...- خیرین مدرسه‌ساز و آموزشی- اردوهای جهادی- تهیه و توزیع بسته‌های آموزشی و نوشت‌افزار رایگان در مناطق محروم- وبسایت‌ها و شبکه‌های اطلاع‌رسانی- خبرگزاری دانش‌آموزی- شورای دانش‌آموزی - سازمان دانش‌آموزی (پیش‌تازان)- پارلمان دانش‌آموزی- همیار پلیس- سفیران سلامت- همیار معلم- همیار مشاور- کانون هلال احمر (دادرس)- طرح داناب- بهینه‌سازی مصرف سوخت-</p>	<p>«بخش آموزش عمومی استان گلستان» تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی حساس بوده و به تصویر ذهنی مردم اهمیت می‌دهد؟</p>	<p>۹</p>

ردیف	سؤالات	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)
		محیطبان و مشارکت در حفاظت از محیط‌زیست- تغذیه رایگان در مناطق محروم- شیر رایگان- پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی- فعالیت‌های حوزه بهداشت و سلامت- برگزاری گروه‌های NA- مراکز مشاوره و نظرسنجی-صدای آموزش- بسیج دانش‌آموزی-انجمن اسلامی دانش‌آموزی- تأسیس شورای دانش‌آموزی		
۱۰	«بخش آموزش عمومی استان گلستان» تا چه اندازه به بقاء، رشد و منافع خود توجه دارد؟ مهم‌ترین شاخص‌ها در این زمینه کدامند؟	نوسازی مدارس- توسعه مدارس الکترونیک-مدارس غیردولتی - دانشگاه فرهنگیان-آموزش از راه دور و مجازی- برون‌سپاری- مدارس استثنایی- کانون پرورش فکری-کانون زبان- مؤسسات آموزش‌های آزاد (کنکور)- مراکز آموزش‌های آزاد (کنکور)- مراکز مشاوره- پیش‌دبستانی- جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...)- جذب خیرین مدرسه‌ساز- توسعه و تجهیز هنرستان‌ها- ایجاد زیرساخت‌های آموزش عمومی- هوشمندسازی مدارس- چابک‌سازی- جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص- پژوهش‌سرا- توسعه و تعدیل رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش- تولید کتب و مطالب علمی- برگزاری جشنواره‌ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی- مدارس شبانه‌روزی- جذب منابع مالی و بودجه‌های بین‌المللی، ملی و استانی- مدارس استعداد‌های درخشان و نمونه دولتی- آموزش‌وپرورش عشایر-توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی- لیزینگ فرهنگیان- شرکت تعاونی‌های مسکن و مصرف-تحقیق و توسعه و نوآوری- شناسایی و هدایت استعداد‌های برتر - نظارت مستمر بر مدارس- مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها- ارائه گزارش‌های رشد دانش‌آموز به طور دقیق و به‌موقع- توسعه سیاست‌های آموزش فراگیر در آموزش‌وپرورش - در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی- بهسازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی - توازن رشته و شاخه تحصیلی- کاهش نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان- کاهش فرار مغزها (از استان و کشور)- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد	تحقیق و توسعه و نوآوری- خصوصی‌سازی- شناسایی و هدایت استعداد‌های برتر - نظارت مستمر بر مدارس- استانداردهای فضاهای آموزشی- تنظیم و اجرای سیاست‌های حمایتی از خیرین مدرسه‌ساز- مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها- تضمین ایمنی و کیفیت خدمات آموزشی و مراقبتی دوران کودکی- استفاده از بستر مجازی به‌عنوان جبران و مکمل آموزش‌وپرورش حضوری- تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان- تقویت علمی و فنی آموزش‌دهنده‌های فنی حرفه‌ای - ارائه گزارش‌های رشد دانش‌آموز به طور دقیق و به‌موقع- پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح- توسعه خدمات پشتیبانی مشاوره- توسعه سیاست‌های آموزش فراگیر در آموزش‌وپرورش - در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی- بهسازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی - توازن رشته و شاخه تحصیلی- کاهش نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان- کاهش فرار مغزها (از استان و کشور)- آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد	نوسازی مدارس- توسعه مدارس الکترونیک-مدارس غیردولتی - دانشگاه فرهنگیان-آموزش از راه دور و مجازی- برون‌سپاری- مدارس استثنایی- کانون پرورش فکری-کانون زبان- مؤسسات آموزش‌های آزاد (کنکور)- مراکز مشاوره- پیش‌دبستانی- جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...)- جذب خیرین مدرسه‌ساز- توسعه و تجهیز هنرستان‌ها- ایجاد زیرساخت‌های آموزش عمومی- هوشمندسازی مدارس- چابک‌سازی- جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص- پژوهش‌سرا- توسعه و تعدیل رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش- تولید کتب و مطالب علمی- برگزاری جشنواره‌ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی- مدارس شبانه‌روزی- جذب منابع مالی و بودجه‌های بین‌المللی، ملی و استانی- مدارس استعداد‌های درخشان و نمونه دولتی- آموزش‌وپرورش عشایر-توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی- لیزینگ فرهنگیان- شرکت تعاونی‌های مسکن و مصرف-تحقیق و توسعه و نوآوری- شناسایی و هدایت استعداد‌های برتر - نظارت مستمر بر مدارس- مشارکت و تعامل معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و... در طراحی، تولید، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها- ارائه گزارش‌های رشد دانش‌آموز به طور دقیق و به‌موقع- توسعه سیاست‌های آموزش فراگیر در آموزش‌وپرورش - در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی- تضمین ایمنی و کیفیت خدمات آموزشی و مراقبتی دوران کودکی- بهسازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی - توازن رشته و شاخه تحصیلی- کاهش نرخ

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع‌آوری‌شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سؤالات	ردیف
<p>بیکاری فارغ‌التحصیلان - کاهش فرار مغزها (از استان و کشور) - آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)</p>	<p>(PDCA) - مدارس هوشمند-حمایت از دانش‌آموزان دارای معلولیت - تبادلات، همایش‌ها، جشنواره‌ها، نمایشگاه‌های بین‌المللی - تعامل سازنده با نظام‌های تعلیم و تربیتی در سطح جهان</p>	<p>آموزش و پرورش عشایر- توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی - لیزینگ فرهنگیان - شرکت تعاونی‌های مسکن و مصرف</p>		
<p>تغییر نگاه جامعه به آموزش عمومی - کنکورزدایی - گسترش مهارت‌های زندگی - تقویت نقش پرورشی بخش آموزش عمومی استان - هویت‌یابی - همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی - شغل‌یابی - تغییر نگاه معلمین به آموزش عمومی - تقویت ابعاد فرهنگی جامعه - توجه به فعالیت‌های بیرون مدرسه دانش‌آموزان - جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی - توجه به دوره پیش‌دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی) - هوشمندسازی مدارس - افزایش سواد ICT و دیجیتال - توانمندسازی همه جانبه معلمین - اصلاح فرآیند جذب معلمین و کارکنان - شناسایی و هدایت استعدادها (هدایت تحصیلی) - مسئله‌محور شدن آموزش - افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه - رویکرد توسعه‌گرایی در آموزش عمومی - ارتقاء سرمایه انسانی در بخش آموزش عمومی - ترمیم اثرات گسست نسلی - گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه - آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضانات کودکی، نوجوانی و جوانی - همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی - چابک‌سازی - افزایش ثبات سیاست‌ها - مدل بومی توسعه استان - تقویت خدمات مشاوره‌ای - برنامه‌محوری - اخلاق‌مداری - تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی - کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع) - افزایش مشارکت نیروی انسانی - تفکر انتقادی - تقویت ارتباطات (COMMUNICATION) - تحقیق و توسعه و نوآوری در استان - توسعه کیفی آموزش - استانداردهای بالای ارائه خدمات - تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان - ترویج ارزش‌های ایرانی‌اسلامی - تقویت آموزش‌های مهارتی و کاربردی در همه ساحت‌های تربیتی - مردمی‌سازی نظام حکمرانی آموزش و پرورش - در دسترس بودن منابع</p>	<p>تحقیق و توسعه و نوآوری در استان - همگرایی قومی - مذهبی - فناوری اطلاعات و ارتباطات - توسعه کیفی آموزش - توسعه سرمایه انسانی - استانداردهای بالای ارائه خدمات - شناسایی و هدایت استعدادها - برتر - تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان - ترویج ارزش‌های ایرانی‌اسلامی - اعتدالی فرهنگ عمومی - تقویت آموزش‌های مهارتی و کاربردی در همه ساحت‌های تربیتی - مردمی‌سازی نظام حکمرانی آموزش و پرورش - کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده - آماده‌کردن دانش‌آموزان به‌عنوان شهروندان مولد و سازنده - مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار - افزایش نرخ اشتغال برای فارغ‌التحصیلان - پرورش نیروی کار آموزشی متعهد و شایسته در همه سطوح - توسعه خدمات پشتیبانی مشاوره - در دسترس بودن منابع آموزشی و کمک‌آموزشی - دسترسی برابر به فرصت‌های آموزشی با کیفیت بالا - ایجاد انعطاف‌پذیری و تفکر انتقادی در جوانان - استانداردهای برنامه‌های درسی - جلوگیری از فرار مغزها (از استان و کشور) - همگرایی قومی - مذهبی - مدارس هوشمند - مقابله با کنکور (مافیا، تنش‌های روحی و روانی و ...) - احراز جایگاه برجسته علمی و الهام‌بخش در جهان</p>	<p>تغییر نگاه جامعه به آموزش عمومی - کنکورزدایی - گسترش مهارت‌های زندگی - تقویت نقش پرورشی بخش آموزش عمومی استان - هویت‌یابی - همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی - شغل‌یابی - تغییر نگاه معلمین به آموزش عمومی - تقویت ابعاد فرهنگی جامعه - توجه به فعالیت‌های بیرون مدرسه دانش‌آموزان - جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی - توجه به دوره پیش‌دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی) - هوشمندسازی مدارس - افزایش سواد ICT و دیجیتال - توانمندسازی همه جانبه معلمین - اصلاح فرآیند جذب معلمین و کارکنان - شناسایی و هدایت استعدادها (هدایت تحصیلی) - مسئله‌محور شدن آموزش - افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه - رویکرد توسعه‌گرایی در آموزش عمومی - ارتقاء سرمایه انسانی در بخش آموزش عمومی - ترمیم اثرات گسست نسلی - گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه - آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضانات کودکی، نوجوانی و</p>	<p>«بخش آموزش عمومی استان گلستان» در آینده به چه جایگاه مطلوبی دست می‌یابد؟ موقعیت مطلوب چگونه تعریف می‌شود؟</p>	<p>۱۱</p>

ترکیب مقوله‌ها (کانونی+مشاور)	مقوله‌های جمع آوری شده (شرکت مشاور)	مقوله‌های ارائه شده (گروه کانونی)	سوالات	ردیف
آموزشی و کمک آموزشی - دسترسی برابر به فرصت‌های آموزشی با کیفیت بالا- جلوگیری از فرار مغزها (از استان و کشور)- تقویت خودآموزی- پرهیز از سیاست‌زدگی - ایجاد گسترش هنرستان‌های استاندارد فنی و حرفه- توسعه رشته‌های فنی و مهارتی- هدایت نیروی انسانی به فعالیت‌های مولد و ارزش آفرین- احراز جایگاه برجسته علمی و الهام‌بخش در جهان		جوانی - همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی- چابک‌سازی- افزایش ثبات سیاست‌ها - مدل بومی توسعه استان - تقویت خدمات مشاوره‌ای- برنامه‌محوری- اخلاق‌مداری - تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی- کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)- افزایش مشارکت نیروی انسانی- تفکر انتقادی- تقویت ارتباطات (COMMUNICATION)- تقویت خودآموزی- پرهیز از سیاست‌زدگی - ایجاد گسترش هنرستان‌های استاندارد فنی و حرفه- توسعه رشته‌های فنی و مهارتی- هدایت نیروی انسانی به فعالیت‌های مولد و ارزش آفرین		

۳-۶-۳) کاربرد شماره ۳؛ جمع بندی و ویرایش ادبی مقوله‌ها متناظر با اجزای مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها توسط گروه مطالعه کانونی

با استفاده از مقوله‌ها و پاسخ سؤالات کاربرد شماره ۲، دیدگاه گروه کانونی (کارگروه) در چند گزاره ادبی جمع بندی شده است. در واقع مقوله‌های مورداستفاده در پاسخ به هریک از سؤالات ۱۱ گانه به یک پاسخ کامل با ویرایش ادبی صحیح جمله نویسی شده است.

جدول ۱۷-۳: اجزای مقاصد آرمانی

ردیف	سؤالات	پاسخ‌ها
۱	نقش در توسعه (مأموریت)	<p>بخش آموزش عمومی به منظور افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه با فراهم نمودن فرصت‌های برابر آموزشی و تحصیلی با کیفیت از طریق سه دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)، متوسطه اول (استعدادیابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی) با شناسایی و هدایت استعدادها فعالیت می‌نماید.</p> <p>همچنین این بخش در راستای توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی و تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان با تلاش در شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان با آموزش مهارت‌های زندگی، تقویت روحیه کارگروهي، مشارکت‌پذیری و تعاون، پرورش دادن مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...) نسبت به آماده‌سازی جوانان برای کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده، قبول مسئولیت اجتماعی و مشارکت در سرنوشت سیاسی کشور اقدام می‌نماید.</p> <p>بخش آموزش عمومی با نهادینه‌سازی باورهای دینی، اعتقادی و تقویت هویت بومی و ملی در راستای ارتقاء و توسعه فرهنگ جامعه و ترسیم آینده مطلوب اقدام به ریل‌گذاری سعادت و پیشرفت جامعه می‌نماید.</p> <p>نهایتاً این بخش با گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری، شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان، تجهیز دانش‌آموزان به دانش و مهارت‌های اساسی، جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی و مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار به توسعه کارآفرینی و ایجاد اشتغال در جامعه کمک می‌نماید.</p>
۲	محصولات (کالاها یا خدماتی)	<p>خدمات و محصولات بخش آموزش عمومی استان شامل موارد زیر می‌باشد:</p> <p>- خدمات آموزشی (دوره‌های سه‌گانه، آموزش‌های آزاد، فنی و حرفه‌ای، غیردرسی، آموزش خانواده و...)</p> <p>- توسعه خدمات فرهنگی و پرورشی (پرورشی، اعتقادی، مذهبی، هنری، سیاسی، اجتماعی)</p> <p>- خدمات بهداشتی - ورزشی (همگانی و تربیتی، خدمات بهداشت جسم و روان، خدمات مشاوره‌ای و مراقبت در برابر آسیب‌های اجتماعی)</p> <p>- خدمات مهارتی (تجهیز دانش‌آموزان به دانش و مهارت‌های اساسی، کارآفرینی و اشتغال‌زایی، کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده و فراهم‌سازی فرصت‌های تربیتی و یادگیری متنوع و جامع)</p> <p>- محصولات (کتاب و نوشت افزار، محصولات، محتواها و خدمات دیجیتال، الکترونیک و اینترنتی و فراهم کردن منابع آموزشی و کمک آموزشی و فرهنگی)</p>

ردیف	سوالات	پاسخها
۳	ذی نفعان مشتریان، ارباب رجوعان	ذی نفعان بخش آموزش عمومی عبارتند از: - دستگاه های حاکمیتی، نظارتی، دولتی و عمومی، کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان - سازمان ها و مؤسسات خصوصی و تعاونی - دانشگاه ها و مدارس علوم دینی، مؤسسات علمی، پژوهشی و آموزشی، مراکز علم و فناوری، پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی - سازمان های جهانی و بین المللی و مهاجرین و اتباع خارجی - دانش آموزان عادی و استثنایی - معلمان و مدیران - خانواده ها - خیرین مدرسه ساز و سازمان های مردم نهاد (سمن ها)
۴	قلمروی تخصصی یا جغرافیایی	قلمرو جغرافیایی این بخش استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین المللی می باشد. قلمرو تخصصی شامل: - آموزش (ابتدایی، متوسطه اول، متوسط دوم، فنی و حرفه ای، کار دانش، آموزش نظری، علوم تجربی، ریاضی و فیزیک، علوم انسانی، معارف اسلامی، استثنایی و استعداد های درخشان، نهضت سواد آموزی) - پژوهش، تورهای علمی و ترویجی - آموزش های غیردرسی، فوق برنامه، کارآفرینی، آموزش های مشارکتی مهارتی با سایر وزارتخانه ها - آموزش های مجازی، الکترونیک، از راه دور و شبکه آموزش تلویزیونی - فرهنگی و پرورشی (مشاوره، بهداشت و سلامت جسم و روان، دسترسی همه مدارس به حمایت های بهداشت روان در سطوح ابتدایی و متوسطه، اجرای آزمون های مشاوره ای دانش آموزان و هدایت تحصیلی دانش آموزان پایه نهم، شناسایی و هدایت استعداد های برتر، مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مسئله و ...)) - ورزش و تربیت بدنی - تربیت معلم، تقویت کمی و کیفی دانشگاه فرهنگیان
۵	تکنولوژی	فناوری های مورد استفاده در بخش آموزش عمومی عبارتند از: - تکنولوژی های آموزشی و تجهیز و راه اندازی کارگاه رایانه در مدارس - هوشمند سازی مدارس - سامانه های اطلاعات مدیریت (همگام، سیدا، امین، چارگون) - رباتیک و رباتیک - استارتاپ ها - شبیه سازها (سی ان سی، انژکتورها، موتور ماشین و...) و ماکت ها و ماژول ها - وبسایت ها و شبکه های اجتماعی - بهره گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در نظام آموزشی، کیو آر کد - دسترسی به منابع کتابخانه ای آموزش الکترونیک (از قبیل سامانه های شاد، اداب کانکت، اسکای روم، بیگ بلو باتن)، کتب و متون الکترونیک (E-BOOK)
۶	ارزش های بنیادی	ارزش های محوری در بخش آموزش عمومی عبارتند از: - آموزش محوری

ردیف	سؤالات	پاسخها
		-دانش محوری - تربیت محوری -احترام -فرهنگ پذیری - نظم و قانون پذیری -مشارکت پذیری -رفاقت -محبت و نوع دوستی -خانواده محوری -مسئولیت پذیری و پاسخگویی -رقابت پذیری -مهارت محوری -روحیه دین داری -اعتبار -انصاف -امانت داری -تاب آوری -پیشرو بودن -شفافیت -مردم گرایی -اعتماد -مشتری مداری
۷	مزیت رقابتی یا ویژگی ممتاز و یا وجوه تمایز	بخش آموزش عمومی استان گلستان دارای وجوه تمایز زیر می باشد: -موقعیت جغرافیایی -تنوع اقلیمی -جمعیت روستایی -برخورداری از مدیریت تنوع (سن، جنس، مذهب، قومیت و...) -رشته های کشاورزی -رشته های مهارتی (توزیع متوازن جمعیت دانش آموزی) -جوان بودن جمعیت
۸	توجه به کارکنان و مسائل آنها	بخش آموزش عمومی استان گلستان با استخدام و پرداخت حقوق و مزایای متداول نیازهای اولیه کارکنان را تأمین می نماید. همچنین با ایجاد تعاونی های مصرف و مسکن به موضوعات رفاهی کارکنان و معلمان توجه می شود. با ایجاد صندوق های اعتبار و ذخیره فرهنگیان اقداماتی به منظور رفع دغدغه های مالی پرسنل صورت گرفته است. همچنین با برگزاری آموزش های دوره ای ضمن خدمت عمومی و تخصصی بر اساس نیازسنجی به توانمندسازی کارکنان توجه می شود. نظام ارزیابی عملکرد وجود دارد اما نیاز به تقویت دارد. برگزاری آزمون های سراسری برای استخدام و نیز جذب دانشجویان مراکز تربیت معلم از طریق کنکور سراسری باعث شده ورودی های مناسبی داشته باشیم.

ردیف	سوالات	پاسخها
		همچنین با شروع نظام طبقه بندی مشاغل توجه بهتری به کارکنان بخش شده است.
۹	مسئولیت اجتماعی و تصویر ذهنی مردم	<p>بخش آموزش عمومی استان گلستان با توسعه فعالیت های روابط عمومی و تبلیغات، برگزاری جشنواره ها، نمایشگاه ها، مسابقات و گسترش وبسایت ها و شبکه های اطلاع رسانی، تأسیس خبرگزاری دانش آموزی، مراکز مشاوره و نظرسنجی، صدای آموزش و... به دنبال مدیریت اذهان عمومی و مخاطبین خود می باشد.</p> <p>همچنین این بخش با برگزاری جشن نیکوکاری، مشارکت در فعالیت های اجتماعی (شورای شهر و روستا و نمایندگی و...) و مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)، گردآوری خیرین مدرسه ساز و آموزشی، برگزاری اردوهای جهادی، تهیه و توزیع بسته های آموزشی و نوشت افزار رایگان در مناطق محروم، تغذیه رایگان در مناطق محروم و توزیع شیر رایگان، ایجاد کانون هلال احمر (دادرس)، پیشگیری از آسیب های اجتماعی، فعالیت های حوزه بهداشت و سلامت، طرح دان آب و بهینه سازی مصرف سوخت و... در راستای مسئولیت اجتماعی خویش گام برمی دارد.</p> <p>نهایتاً بخش آموزش عمومی با رویکرد تشکیلاتی و ایجاد ساختار با تأسیس شورای دانش آموزی، بسیج دانش آموزی، انجمن اسلامی دانش آموزی، سازمان دانش آموزی (پیشتانزان)، پارلمان دانش آموزی، همیار پلیس، سفیران سلامت، همیار معلم، همیار مشاور، انتخاب محیط بان و مشارکت در حفاظت از محیط زیست، کانون یاریگران زندگی و... به دامنه فعالیت های همسو با مسئولیت اجتماعی می افزاید.</p>
۱۰	بقاء، رشد و منافع و پایداری	<p>بخش آموزش عمومی استان گلستان برای بقاء، رشد و پایداری خویش از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> -نوسازی مدارس و جذب خیرین مدرسه ساز، جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...) - توسعه مدارس الکترونیک و هوشمند، آموزش از راه دور و مجازی -مدارس غیردولتی -دانشگاه فرهنگیان -برون سپاری -مدارس استثنایی -کانون پرورش فکری -کانون زبان و مؤسسات آموزش های آزاد (کنکور) - مراکز مشاوره - پیش دبستانی - توسعه و تجهیز هنرستان ها -ایجاد زیرساخت های آموزش عمومی - چاپک سازی - جذب و استخدام نیروی انسانی متخصص (برگزاری آزمون، خرید خدمات، شرکتی و سرباز معلم و...) - پژوهش سرا - توسعه و تعدیل رشته های فنی و حرفه ای و کار دانش - تولید کتب و مطالب علمی -برگزاری جشنواره ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی

پاسخ‌ها	سوالات	ردیف
<p>- مدارس شبانه‌روزی - جذب منابع مالی و بودجه‌های بین‌المللی، ملی و استانی - مدارس استعداد‌های درخشان و نمونه دولتی - آموزش و پرورش عشایر - توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی - لیزینگ فرهنگیان - شرکت تعاونی‌های مسکن و مصرف</p>		
<p>بخش آموزش عمومی استان گلستان در افق چشم‌انداز بر اساس رویکرد تقدم تربیت بر آموزش اقدام به بهبود کیفیت سرمایه انسانی، تقویت ارتباطات (Communication) و ترمیم اثرات گسست نسلی است. همچنین این بخش به منظور تحقق چشم‌انداز خود اقدام به شناسایی و هدایت استعدادها، گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه، مسئله‌محور شدن آموزش، افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه، کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)، تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی، گسترش آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضانات کودکی، نوجوانی و جوانی، هویت‌یابی و ایجاد همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی می‌نماید.</p> <p>همچنین به منظور ارتقاء سرمایه انسانی در بخش آموزش عمومی با اصلاح فرآیند جذب معلمان و کارکنان، توانمندسازی همه‌جانبه معلمان، رفع دغدغه‌های منابع انسانی، گسترش تفکر انتقادی، افزایش مشارکت نیروی انسانی، تغییر نگاه معلمان به آموزش عمومی، اخلاق‌مداری و تقویت ابعاد فرهنگی جامعه می‌نماید.</p> <p>بخش آموزش عمومی به منظور اصلاح ساختار خود و چابک‌سازی با برنامه‌محوری و ایجاد ثبات در سیاست‌های کلان، کنکورزدایی، هوشمندسازی مدارس، افزایش سواد ICT و دیجیتال، پرهیز از سیاست‌زدگی و افزایش نگاه حرفه‌ای بر اساس یک مدل بومی ارتقای همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی به دنبال تقویت رویکرد توسعه‌گرایی در آموزش عمومی می‌باشد.</p> <p>بخش آموزش عمومی با توجه به دوره پیش‌دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی) و فعالیت‌های بیرون از مدرسه دانش‌آموزان، تقویت خدمات مشاوره‌ای، جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی در مسیر پیشرفت خویش گام برمی‌دارد.</p> <p>نهایتاً این بخش در افق چشم‌انداز با ایجاد گسترش هنرستان‌های استاندارد فنی و حرفه‌ای و توسعه رشته‌های فنی و مهارتی در استان به دنبال هدایت نیروی انسانی به فعالیت‌های مولد و ارزش‌آفرین می‌باشد.</p>	<p>موقعیت مطلوب و تصویر آینده</p>	<p>۱۱</p>

۴-۶-۳) کاربرد شماره ۴؛ ترکیب اجزای مقاصد آرمانی بخش در قالب بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

پس از شناسایی و تدوین اجزای یازده‌گانه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بصورت نگارش ادبی در کاربردگ شماره ۳، اکنون با ترکیب پاسخ‌ها یا گزاره‌های ادبی به دست آمده در کاربردگ شماره ۴، بیانیه مأموریت، چشم‌انداز

و ارزش های بخش آموزش عمومی استان گلستان به صورت منسجم و با کلمات مناسب در سه رکن جهت ساز یا همان اجزای مقاصد آرمانی ادغام، ترکیب، تصحیح و نگارش نهایی شده است.

جدول ۱۸-۳: بیانیه مأموریت، چشم انداز، ارزش ها

مأموریت (MISSION)
<p>بخش آموزش عمومی به منظور افزایش سطح آگاهی های عمومی جامعه با فراهم نمودن فرصت های برابر آموزشی و تحصیلی با کیفیت از طریق سه دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)، متوسطه اول (استعدادیابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی) با شناسایی و هدایت استعدادها فعالیت می نماید.</p> <p>همچنین این بخش در راستای توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی و تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان با تلاش در شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان با آموزش مهارت های زندگی، تقویت روحیه کارگروهی، مشارکت پذیری و تعاون، پرورش دادن مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مسئله و ...) نسبت به آماده سازی جوانان برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده، قبول مسئولیت اجتماعی و مشارکت در سرنوشت سیاسی کشور اقدام می نماید.</p> <p>بخش آموزش عمومی با نهادینه سازی باورهای دینی، اعتقادی و تقویت هویت بومی و ملی در راستای ارتقاء و توسعه فرهنگ جامعه و ترسیم آینده مطلوب اقدام به ریل گذاری سعادت و پیشرفت جامعه می نماید.</p> <p>این بخش با گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری، شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش آموزان، تجهیز دانش آموزان به دانش و مهارت های اساسی، جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی و مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار به توسعه کارآفرینی و ایجاد اشتغال در جامعه کمک می نماید.</p> <p>خدمات و محصولات بخش آموزش عمومی استان شامل خدمات آموزشی، خدمات فرهنگی و پرورشی، خدمات بهداشتی - ورزشی، خدمات مهارتی و محصولاتی همچون کتاب و نوشت افزار، محتواها و خدمات دیجیتال و ... می باشد که به دانش آموزان، معلمان، خانواده ها، سازمان های دولتی و خصوصی و کل جامعه در قلمروی جغرافیایی استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین المللی در زمینه های تخصصی آموزش، پژوهش، تورهای علمی و ترویجی، آموزش های مجازی، فرهنگی و پرورشی، ورزش و تربیت بدنی و تربیت معلمها استفاده از فناوری های آموزشی، آموزش الکترونیک و مجازی، سلسله های ارتباطی و اطلاعاتی مدیریت، شبیه سازیها، استارتاپ و رباتیک و ... ارائه می شود.</p> <p>بخش آموزش عمومی استان گلستان دارای وجوه تمایزی همچون موقعیت جغرافیایی، تنوع اقلیمی، جمعیت روستایی بالا، برخوردار از مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و ...)، برخوردار از رشته های کشاورزی و رشته های مهارتی است که بانکچه بر کارکنان (معلمان) متخصص و ماهر در آموزش که عمدتاً از مسیر دانشگاه های فرهنگیان و مراکز تربیت معلم جذب شده اند، تصویر نسبتاً مناسبی در ذهن مخاطبین و مردم ایجاد نموده است.</p> <p>این بخش در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به فعالیتهایی همچون برگزاری جشن نیکوکاری، مشارکت در فعالیتهای اجتماعی (شورای شهر و روستا و نمایندگی و ...) و مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و ...) و ایجاد نهادها و ساختارهایی همچون تأسیس شورای دانش آموزی، بسیج دانش آموزی، انجمن اسلامی دانش آموزی، سازمان دانش آموزی (پیشازان)، پارلمان دانش آموزی، همیار پلیس، سفیران سلامت، همیار معلم، همیار مشاور، انتخاب محیطبان و مشارکت در حفاظت از محیط زیست، کانون یاریگران زندگی و ... می نماید.</p> <p>بخش آموزش عمومی استان گلستان برای بقاء، رشد و پایداری خویش از گذشته تاکنون اقدامات زیر را انجام داده است:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نوسازی مدارس و جذب خیرین مدرسه ساز، جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و ...) - توسعه زیرساخت های الکترونیکی و اینترنتی توسعه مدارس الکترونیک، هوشمند و آموزش از راه دور و مجازی - توسعه و تجهیز هنرستان ها و توسعه و تعدیل رشته های فنی و حرفه ای و کار دانش - پژوهش سرا

- برگزاری جشنواره‌ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی
- مدارس شبانه‌روزی
- مدارس استعدادهای درخشان و نمونه دولتی
- آموزش و پرورش عشایر

چشم‌انداز (VISION): گلستان؛ خواستگاه مدرسه تحول آفرین

بخش آموزش عمومی استان گلستان در افق چشم‌انداز بر اساس رویکرد تقدم تربیت (پرورش) بر تعلیم (آموزش) اقدام به بهبود کیفیت سرمایه انسانی، تقویت ارتباطات (Communication) و ترمیم اثرات گسست نسلی می‌نماید.



همچنین این بخش به منظور تحقق چشم‌انداز خود اقدام به شناسایی و هدایت استعدادها، گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه، مسئله‌محور شدن آموزش، افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه، کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم‌نافع)، تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی، گسترش آموزش عمومی نچرال و طبیعی با توجه به اقتضات کودکی، نوجوانی و جوانی، هویت‌یابی و ایجاد همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی می‌نماید.

این بخش به منظور ارتقاء سرعته انسانی به اصلاح فرآیند جذب معلمان و کارکنان، توانمندسازی همه‌جانبه معلمان، رفع دغدغه‌های منابع انسانی، گسترش تفکر انتقادی، افزایش مشارکت نیروی انسانی، تغییر نگاه معلمان به آموزش عمومی، تقویت خودآموزی، اخلاق‌مداری و تقویت ابعاد فرهنگی جامعه اقدام می‌نماید.

بخش آموزش عمومی به منظور اصلاح ساختار خود و چابک‌سازی با برنامه‌محوری و ایجاد ثبات در سیاست‌های کلان، کنگوردایی، هوشمندسازی مدارس، افزایش سواد ICT و دیجیتال، پرهیز از سیاست‌زدگی و افزایش نگاه حرفه‌ای بر اساس یک مدل بومی؛ ارتقای همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی به دنبال تقویت رویکرد توسعه‌گرایی در آموزش عمومی استان می‌باشد.

همچنین بخش آموزش عمومی با توجه به دوره پیش‌دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی) و فعالیت‌های بیرون از مدرسه دانش‌آموزان، تقویت خدمات مشاوره‌ای، جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی در مسیر پیشرفت خویش گام برمی‌دارد.

نهایتاً این بخش در افق چشم‌انداز با ایجاد گسترش هنرستان‌های استاندارد فنی و حرفه‌ای و توسعه رشته‌های فنی و مهارتی در استان به دنبال هدایت نیروی انسانی به فعالیت‌های مولد و ارزش آفرین می‌باشد.

ارزش‌ها (VALUES)

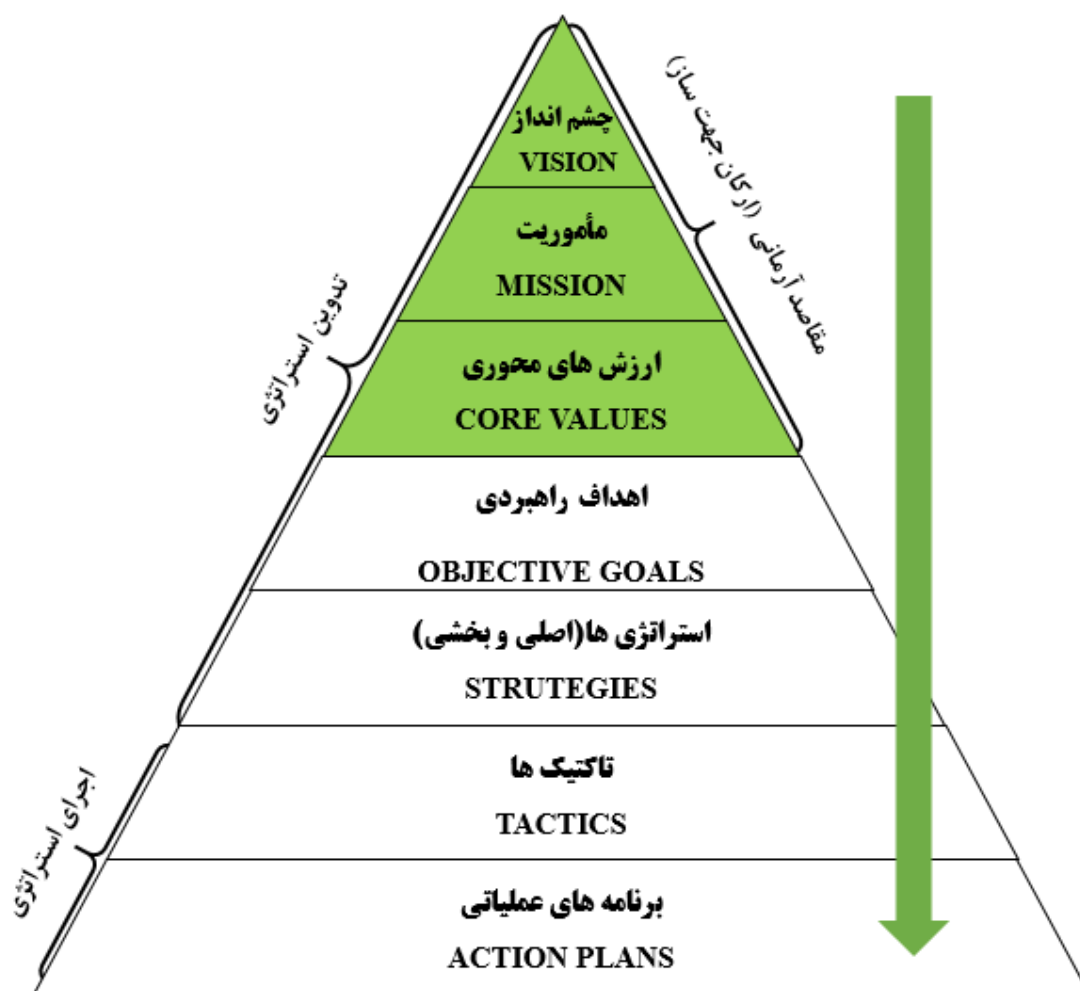
ارزش‌های محوری بخش آموزش عمومی استان عبارتند از:

- ۱- امانت‌داری
- ۲- اعتبار
- ۳- انصاف
- ۴- رقابت‌پذیری
- ۵- تاب‌آوری
- ۶- پیشرو بودن
- ۷- شفافیت

۸-	مردم‌گرایی
۹-	اعتماد
۱۰-	پاسخگویی
۱۱-	مشتری‌مداری
۱۲-	قانون‌مداری
۱۳-	دانش‌مداری

۷-۳) سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

مطابق نمودار سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱۰-۳)، مدل تهیه بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های دکتر اعرابی (نمودار ۶-۳) و بر اساس نتایج کاربردگ ۴ نهایتاً در این فصل ارکان جهت‌ساز بخش آموزش عمومی استان گلستان تعیین گردید.



نمودار ۱۰-۳: سطوح و سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها

۸-۳) فرازهای اصلی و مهم‌ترین یافته‌های تحقیقاتی ذیل مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) بخش آموزش عمومی استان عبارتند از:

الف) مأموریت (MISSION)

الف-۱) شناسایی و هدایت استعدادها: به این معنی است که بخش آموزش عمومی باید توانمندی‌ها و استعدادهای دانش‌آموزان را در پایه‌های ۳ گانه تحصیلی شناسایی نموده و با فراهم نمودن امکانات لازم، مسیر پیشرفت دانش‌آموزان را در راستای استعدادشان هموار نماید. رسالت اصلی این بخش، همین شناسایی و هدایت استعدادهاست تا در آینده مسیر شغلی دانش‌آموزان به‌درستی تعیین شود؛ هرچند که بخش آموزش عمومی در سال‌های گذشته در این زمینه دچار کاستی‌هایی بوده است.

الف-۲) شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان: منظور از شناسایی نیازهای فکری این است که بخش آموزش عمومی بتواند پاسخگوی دغدغه‌ها و مسائل فکری که کودکان و نوجوانان با آن مواجه هستند باشد؛ این دغدغه‌ها با گذشت زمان و تغییراتی که در جامعه، سبک زندگی و پیشرفت‌های تکنولوژی رخ می‌دهد دچار تغییرات فراوانی می‌شود و بخش آموزش عمومی باید دارای پویایی و به‌روزرسانی باشد تا بتواند در هر دوره‌ای پاسخگوی این نیازها باشد.

الف-۳) آموزش مهارت‌های زندگی: کلمه پرورش در نام وزارت آموزش و پرورش اشاره به این نکته دارد که علاوه بر آموزش دروس مختلف در مدارس، باید پیش‌نیازها و ضروریات حضور در جامعه به‌عنوان یک عضو مفید نیز به دانش‌آموزان آموخته شود. مهارت‌هایی که با استفاده از آن، دانش‌آموزان قادر باشند تا در آینده با چالش‌های مختلفی که در زندگی با آن‌ها روبه‌رو می‌شوند به‌درستی مواجه شده و با انتخاب تصمیمات درست، بتوانند زندگی سعادت‌مندی داشته و عضو مفیدی برای جامعه باشند. مهارت‌هایی مانند توانایی حل مسئله، همدلی، ارتباط بین‌فردی، کنترل هیجان، تفکر نقادانه و... از جمله مواردی هستند که باید در مدارس آموزش داده شوند.

الف-۴) آموزش مشارکت و کارگروهی: از اصلی‌ترین نیازهای هر جامعه و کشوری، وجود روحیه کارگروهی و همدلی در امور مختلف است، بدون وجود چنین روحیه‌ای کارها به‌دشواری پیشرفت می‌کنند و بهره‌وری و کارایی هر سیستمی کاهش می‌یابد، لذا باید به دانش‌آموزان نحوه تعامل و همکاری در قالب فعالیت‌های گروهی را آموزش داد تا در آینده با استفاده از همین آموزش‌ها بتوانند در مجموعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند با مشارکت و کارگروهی در راستای دستیابی به اهداف آن سازمان قدم بردارند.

الف-۵) نهادینه سازی باورهای دینی، اعتقادی و ملی: چه در فرهنگ ایرانی و چه در دین اسلام بر داشتن خصائص اخلاقی و کار و تلاش و... تأکید بسیاری شده است؛ ایران اسلامی دارای ظرفیت های بسیار عظیم دینی و فرهنگی است که با اتکا به آنها می توان مسیر سعادت را پیمود. در دنیای امروز که هجمه های گسترده و شبانه روزی علیه باورهای دینی و ملی مردم ایران صورت می گیرد، وظیفه بخش آموزش عمومی است تا با آموزش درست و نهادینه سازی باورهای دینی و ملی، این اعتقادات درست و حقیقی را در فرزندان ایران زمین ایجاد نماید و مسیر رشد و بالندگی را در سایه احکام متعالی اسلام و فرهنگ غنی ایرانی هموار سازد.

الف-۶) گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری: به معنی انجام تحقیقات مداوم به منظور شناسایی راهکارهای جدید و روش های بهتر برای آموزش است تا بتوان پویایی و کارایی بخش آموزش عمومی را حفظ کرد. با این کار و با توسعه و نوآوری در این بخش می توان هم پای پیشرفت های روزافزون در زمینه آموزش عمومی حرکت نموده و با بومی سازی و انطباق این دستاوردهای آموزشی با فرهنگ و ملیت ایرانی، بهره وری بخش آموزش عمومی را افزایش داد.

الف-۷) شکوفایی و تقویت ابتکار و خلاقیت دانش آموزان: نظام آموزشی که در آن آموزگار به تنهایی به ارائه مطالب پردازد خیلی وقت است که منسوخ شده است. به منظور کشف استعداد های دانش آموزان، آموزگاران باید با انجام تکالیف متنوع و گوناگون، دانش آموزان را به خلاقیت تشویق نمایند تا این موضوع در آنها نهادینه شود و در برخورد با موضوعات و چالش های پیشرو بتوانند راه حل های خلاقانه و مبتکرانه ای ارائه نمایند.

الف-۸) جذب افراد با استعداد برای مشاغل آموزشی: داشتن کادر آموزشی زبده و متخصص از اصلی ترین نیاز های بخش آموزش عمومی است؛ حضور افراد دلسوز، پر تلاش، خلاق و متخصص به عنوان آموزگار در مدارس از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. وجود نیروی متخصص و با استعداد به معنای تضمین دستیابی به اهداف آموزشی در مدارس خواهد بود، لذا بخش آموزش عمومی باید تلاش نماید تا شایسته ترین افراد به عنوان آموزگار انتخاب شوند.

الف-۹) مرتبط کردن آموزش با نیاز های ملی: آموزش بدون هدف، نه تنها سودی برای جامعه نخواهد داشت؛ بلکه با اتلاف وقت، سرمایه و انرژی، باعث پسرفت کشور خواهد شد. بخش آموزش عمومی باید با شناسایی نیاز های حال و آینده کشور، مسیر آموزشی خود را با آن همگام نموده و متناسب با نیاز بازار کار و جامعه اقدام به آموزش و تربیت دانش آموزان نماید.

الف-۱۰) قلمرو جغرافیایی: از این رو دارای اهمیت فراوانی است که باید بر اساس نیازها و ضروریات هر بخش اقدام به تعیین برنامه‌های آموزشی نمود و همچنین کمبودها را شناسایی نموده و در راستای برقراری عدالت آموزشی و دسترسی آحاد مردم استان به آموزش مناسب و رایگان گام برداشت.

الف-۱۱) قلمرو تخصصی (تنوع و پیچیدگی زیاد): قلمرو تخصص این بخش بسیار گسترده و متنوع بوده و خدمات و محصولات بخش آموزش عمومی استان شامل خدمات آموزشی، خدمات فرهنگی و پرورشی، خدمات بهداشتی - ورزشی، خدمات مهارتی و محصولاتی همچون کتاب و نوشت افزار، محتواها و خدمات دیجیتال و... می‌باشد که به دانش آموزان، معلمان، خانواده‌ها، سازمان‌های دولتی و خصوصی و کل جامعه در قلمروی جغرافیایی استانی (شهری، روستایی و عشایری)، ملی و بین‌المللی در زمینه‌های تخصصی آموزش، پژوهش، تورهای علمی و ترویجی، آموزش‌های مجازی، فرهنگی و پرورشی، ورزش و تربیت بدنی، تربیت معلم با استفاده از فناوری‌های آموزشی، آموزش الکترونیک و مجازی، سامانه‌های ارتباطی و اطلاعاتی مدیریت، شبیه-سازها، استارت‌آپ و ربوکاپ و... ارائه می‌شود.

الف-۱۲) مزیت رقابتی و وجوه تمایز (عمدتاً خدادادی هستند): بخش آموزش عمومی استان گلستان دارای وجوه تمایزی همچون موقعیت جغرافیایی، تنوع اقلیمی، جمعیت روستایی بالا، برخورداری از مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و...)، برخورداری از رشته‌های کشاورزی و رشته‌های مهارتی است که باتکیه بر کارکنان (معلمان) متخصص و ماهر در آموزش که عمدتاً از مسیر دانشگاه‌های فرهنگیان و مراکز تربیت معلم جذب شده‌اند، تصویر نسبتاً مناسبی در ذهن مخاطبین و مردم ایجاد نموده است.

ب) چشم‌انداز (VISION)

ب-۱) گلستان؛ خواستگاه مدرسه تحول آفرین: چرخش‌های تحول آفرین و نقش آفرین با رویکردهای نوین آموزشی و تربیتی پیشران‌های فرآیند یاددهی و یادگیری در مدارس ابتدایی هستند. راهبران آموزشی باید دانایی، تخصص و مهارت و نیز جذبه لازم را برای این حرفه داشته باشند و به سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی مسلط باشد. هدف از این مهارت‌ها، هدایت مدارس استان به سمت تحول آفرینی و ایجاد فضایی مناسب برای رشد و تعالی دانش آموزان است تا در پرتو آن بتوان به بیشترین بهره‌وری در بحث آموزش و پرورش دست یافت. از این رو مسئولان بخش آموزش عمومی استان در نظر دارند تا با فراهم نمودن پیش نیازها و ملزومات این کار، گام بلندی در راستای دستیابی به مدارس تحول آفرین در سطح استان بردارند.

ب-۲) ترمیم گسست نسلی: پیشرفت‌های بزرگی که در سال‌های اخیر در حوزه‌های مختلف اتفاق افتاد و گسترش ارتباطات و پدیده جهانی شدن سبب بروز اختلافات و تفاوت‌های زیادی بین کودکان و نوجوانان با نسل‌های قبلی شده است که بخش آموزش عمومی می‌تواند با آموزش درست و استفاده از فرصتی که در اختیار دارد این تفاوت‌ها را کاهش داده و این گسست نسلی را از بین برده و توانایی درک یکدیگر را بین نسل حاضر و آینده با نسل‌های قبلی بوجود آورد.

ب-۳) تقویت ارتباطات: عدم وجود ارتباطات کافی و مؤثر سبب ایجاد اختلافات بسیار زیادی در مقدار و نوع پیشرفت خواهد شد و می‌تواند سبب ایجاد عدم توازن در بحث آموزش عمومی شده و شاهد پیشرفت بسیار زیاد در یک منطقه و پسرفت در منطقه دیگر باشیم، تبادل اطلاعات از طریق گسترش ارتباطات و به اشتراک گذاشتن تجربیات و یافته‌های جدید از ارزش بسیار زیادی در بخش آموزش عمومی برخوردار است.

ب-۴) بهبود کیفیت سرمایه انسانی: بمنظور همگام‌شدن با روش‌های آموزشی روز دنیا و افزایش روحیه خلاق و مبتکر در مدارس استان به نیروی انسانی متخصص و به‌روز که به فناوری‌های نوین تسلط داشته باشد و بتواند مطالب را به‌درستی انتقال داده و از روحیه همکاری بسیار بالایی با کودکان و نوجوانان برخوردار باشد بسیار حائز اهمیت است و کیفیت آموزش و دستیابی به اهداف خرد و کلان بخش آموزش عمومی را تضمین خواهد نمود.

ب-۵) مسئله محور شدن آموزش: آموزش مطالب قدیمی و کلیشه‌ای بدون توجه به مقتضیات کشور و تغییرات مستمری که در سبک زندگی، بازار کار، تکنولوژی و... تنها باعث تربیت نسلی خواهد شد که برای ورود به جامعه و بازار کار آمادگی ندارد و با مشکلات و مسائل بسیار زیادی دست‌وپنجه نرم خواهد کرد. باید نیازهای بازار کار، نیازهای جامعه و موضوعات روز کشور و استان به‌عنوان سرفصل اهداف آموزشی قرار بگیرد و مطالب ارائه شده در مدارس بمنظور رفع این نیازها باشد.

ب-۶) کاربردی کردن محتوای آموزشی: در گذشته شاهد آموزش مطالب بسیاری بوده‌ایم که در آینده هیچ کاربردی در زندگی افراد نداشته‌اند و فقط بخشی از محتوای آموزشی را به خود اختصاص دادند؛ ادامه چنین روندی به‌هیچ‌وجه به صلاح کشور و استان نیست و باید مطالب ارائه شده کاربرد ملموسی در آینده داشته باشند و دانش‌آموزان بتوانند با استفاده از این آموخته‌ها در زندگی خود پیشرفت نمایند.

ب-۷) هویت‌یابی: دانش‌آموزان باید شناخت خوبی از خود پیدا کنند و از نقش خود در جامعه ایرانی-اسلامی مطلع شده و درک درستی از استعدادها، وظایف و انتظارات جامعه از خودشان داشته باشند. دانش‌آموز

باید بداند کیست؟ چه نقشی در جامعه دارد؟ اصالت فکر، فرهنگی و دینی او چیست؟ و جامعه چه انتظاری از او دارد و بخش آموزش عمومی وظیفه دارد تا پاسخ مناسبی به این سؤالات بدهد.

ب-۸) گسترش سواد عمومی: کاهش نرخ بی سوادی یکی از اصلی ترین دغدغه های بخش آموزش عمومی است و اقدامات بسیار خوبی در این زمینه در سال های پس از انقلاب شکوهمند اسلامی صورت گرفته است که باید تداوم داشته باشد و نرخ بی سوادی به تقریباً صفر برسد. گسترش سواد عمومی سبب افزایش شایستگی افراد برای مشاغل مختلف شده و باعث می شود تا افراد در جامعه مورد پذیرش واقع شوند.

ب-۹) افزایش کیفیت آموزش: کمبود امکانات، سنتی بودن روش های تدریس، نیروی انسانی ناآگاه نسبت به پیشرفت های مختلف در حوزه آموزش عمومی سبب افت کیفیت آموزش می شود و بخش آموزش عمومی باید بتواند با فراهم آوردن تجهیزات و امکانات مورد نیاز و آموزش پیوسته نیروهای انسانی خود، زمینه را برای بهبود کیفیت آموزش مهیا سازد.

ج) ارزش های محوری (CORE VULUES)

ج-۱) امانت داری (Trusteeship): فرزندان مردم، امانت های گرانبهایی در دست بخش آموزش عمومی هستند و وظیفه این بخش این است تا با حفظ و حراست از سلامت جسمی و روحی دانش آموزان، بهترین کیفیت آموزش را ارائه داده و به آنها در تبدیل شدن به اعضای مفید جامعه کمک نماید.

ج-۲) اعتبار (Reliability): اعتبار هر سازمان و نهادی به نتایج و خروجی آن بستگی دارد و سازمان آموزش و پرورش باید بتواند با ارائه عملکرد مناسب و آموزش و تربیت دانش آموزان پر تلاش و شایسته، در بین والدین و مردم اعتبار کسب نموده و آنها را به استفاده از این خدمات آموزشی ترغیب نماید.

ج-۳) انصاف (Fairness): رعایت انصاف در ارائه خدمات آموزشی و نگاه عادلانه و برابر به دانش آموزان در مدارس و شهرهای مختلف زمینه ساز ایجاد عدالت آموزشی و بر خورداری همه دانش آموزان از خدمات آموزشی با کیفیت و برابر خواهد شد.

ج-۴) رقابت پذیری (Competitiveness): بمنظور افزایش کیفیت خدمات آموزشی و دادن حق انتخاب به والدین بمنظور انتخاب مدرسه مورد نظر، بخش آموزش عمومی باید تلاش کند تا فضای رقابتی بین مدارس مختلف ایجاد نموده تا با افزایش بهره وری، پیشرفت مستمر مدارس مختلف را تضمین نماید. از سوی دیگر این بخش باید مزیت های رقابتی خود را افزایش داده تا بتواند در رقابت با سایر بخش های کشور بودجه های بیشتری را جذب نموده و با افزایش سرمایه گذاری ها، گردش مالی و اشتغال زایی این بخش را افزایش دهد.

ج-۵) تاب آوری (Resilience): گاهی اوقات در کشور مسائل و مشکلاتی بوجود می آید که نیازمند استقامت و ممارست هستند و بخش آموزش عمومی نیز از این قاعده مستثنی نیست. باید در نظر داشت که شرایط بد اقتصادی، شوک های فرهنگی یا برخی رویدادهای سیاسی و اجتماعی نباید خللی در فعالیتهای این بخش وارد نماید و همانند دوران همه گیری کرونا، مدارس باید بتوانند با اعمال برخی تغییرات، به وظایف خود عمل کنند.

ج-۶) پیشرو بودن (Leading): از آنجایی که بخش آموزش عمومی نقشی زیربنایی در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز کشور دارد، باید بتواند تا در زمینه های مختلفی که فعالیت می کند پیشرو باشد و با ارائه خدمات نوین و استفاده از جدیدترین روش ها و فناوری های دنیا بمنظور ارتقا کیفیت آموزش، کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری، بعنوان یک بخش پیشرو در خدمت استان و کشور باشد.

ج-۷) شفافیت (Transparency): یکی از الزامات هر نهاد و سازمانی وجود شفافیت است، این موضوع به بررسی عملکرد و ارزیابی آن کمک نموده و امکان سوء استفاده و سوء مدیریت را کاهش می دهد. با شفاف شدن فرآیندهای تصمیم گیری، تراکنش های مالی و... امکان هرگونه تخلف و سوء استفاده ای به حداقل می رسد و از طرف مقابل باعث افزایش حس اعتماد به این بخش خواهد شد، بدیهی است که بخش آموزش عمومی که سکان دار آموزش و تربیت کودکان و نوجوانان این کشور است در امر شفافیت نیز پیش قدم باشد و درس مهمی به سایر بخش های کشور بیاموزد.

ج-۸) مردم گرایی (Public Orientation): توجه به مردم که سرمایه های اصلی کشور هستند و در نظر گرفتن شرایط، نیازها، دغدغه ها و نگرانی آن ها در رابطه با آینده فرزندانشان بسیار حائز اهمیت است. بخش آموزش عمومی باید با در نظر گرفتن انتقادات و پیشنهادات مردم، از هرگونه همفکری با آن ها استقبال نموده و آن ها را در برنامه ریزی و تصمیم گیری های خود سهیم نماید.

ج-۹) اعتماد (Trust): اعتماد کلمه ای است که ارزش بسیار فراوانی دارد و به سادگی بدست نخواهد آمد. مجموعه ای از فعالیتهای بخش آموزش عمومی باید صورت بگیرد و عملکرد مناسب و پاسخگویی و نتایج درخشان بدست آید تا اعتماد جامعه به این بخش شکل بگیرد. بالاتر از هر ویژگی دیگری، اعتماد مردم به بخش آموزش عمومی، باعث رشد و بالندگی این بخش شده و می تواند زمینه ساز پیشرفت های بیشتری شود.

ج-۱۰) پاسخگویی (Responsibility): بخش آموزش عمومی باید در برابر مسئولین و مردم پاسخگو باشد و جامعه را در جریان فعالیتهای و تصمیمات خود قرار دهد تا بتواند با جلب اعتماد و تنویر افکار عمومی، با

آرامش و فراغ‌بال به انجام فعالیت‌های خود بپردازد. همچنین در مواجهه با اتفاقات و مسائل و مشکلاتی که بوجود می‌آید باید با صبوری و احترام پاسخگوی افکار عمومی و سایر مسئولین بوده و هر گونه شبهه را رفع نماید.

ج-۱۱) مشتری‌مداری (Customer Orientation): مردم به‌عنوان مشتریان خدمات بخش آموزش عمومی باید دارای اولویت و ارجحیت باشند و از نظرات و پیشنهادات آنان در اتخاذ تصمیمات کلان استفاده شود. همچنین باید با افزایش کیفیت خدمات آموزشی، رضایت دانش‌آموزان و خانواده‌ها را جلب نمود. رمز دوام و ارتقاء فعالیت‌های این بخش، رضایتمندی مردم است، لذا باید توجه ویژه‌ای به خواست و انتظارات مردم داشت.

ج-۱۲) قانون‌مداری (Rule of law): حرکت بر مدار قانون از ابتدایی‌ترین اصول فعالیت هر بخشی بشمار می‌رود و بخش آموزش عمومی نیز باید با در نظر داشتن قوانین و مقررات کشور و نیز مقتضیات استان به فعالیت‌های خود بپردازد. این بخش باید در جهت رفع نواقص قانونی بکوشد و پیگیر تصویب قوانین حمایتی باشد تا بتواند در سایه این قوانین، فعالیت‌های خود را گسترش دهد. هیچگونه اقدام مغایر قانونی نباید توسط بخش آموزش عالی صورت پذیرد و تمامی زیرمجموعه‌های این بخش باید تابع قوانین و مقررات کشور باشند.

ج-۱۳) دانش‌مداری (Science Orientation): استفاده از روش‌ها و یافته‌های جدید علمی در فرآیند آموزش بسیار اهمیت دارد. همگام بودن با کشورهای پیشرو در زمینه آموزش و پرورش و استفاده از تجربیات علمی و نیز هم‌اندیشی و هم‌افزایی بین نیروی انسانی بمنظور تقویت و بهبود روش‌های تدریس و افزایش بهره‌وری ضروری است. بدیهی است که هرچه دانش‌مداری در بخش آموزش عمومی بیشتر باشد، باعث افزایش کیفیت خدمات این بخش خواهد شد و نتایج بسیار بهتری را به همراه خواهد داشت. استفاده از دانش و فناوری روز دنیا و تبدیل کردن محیط‌های آموزشی از حالت سنتی به محیط‌های پویا و مدرن باید در دستور کار قرار بگیرد.

تعیین امداف راہبردی

بخش آموزش عمومی استان گلستان

مقدمه

«آنچه که اندازه گیری می شود، قابل مدیریت است» پیتر دراگر^۱

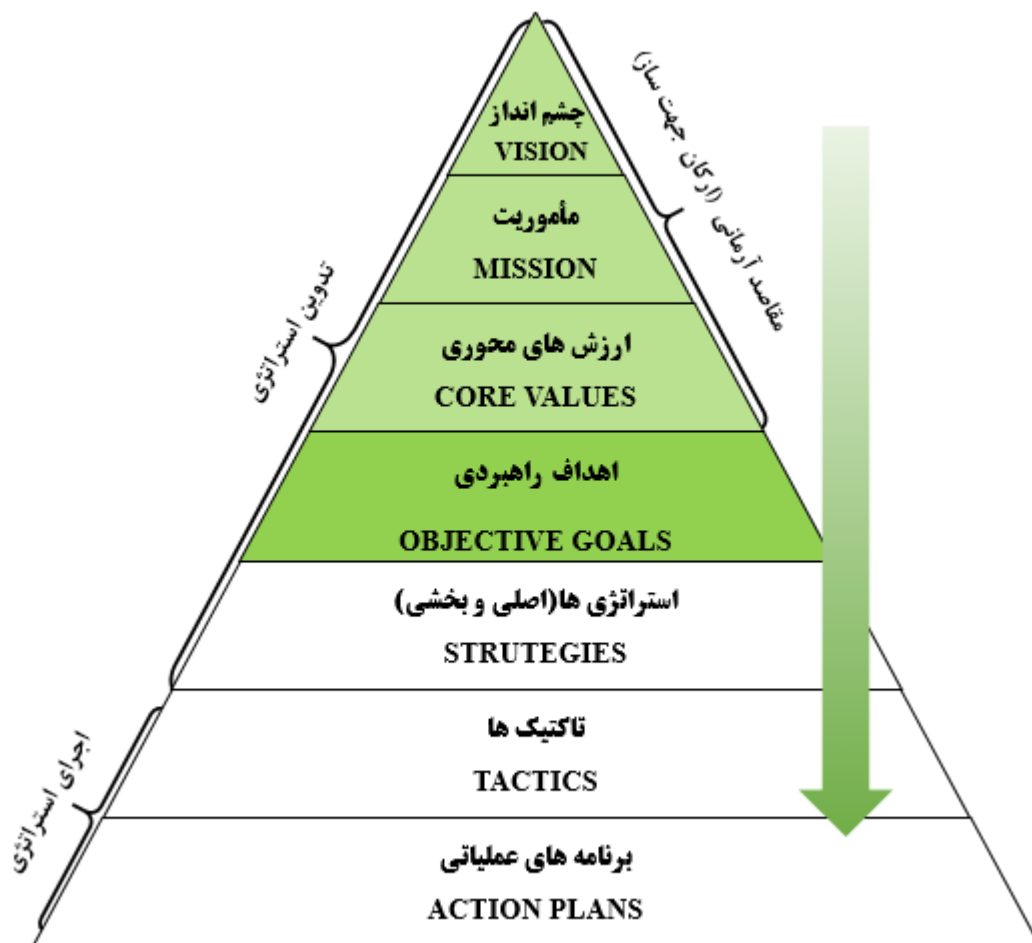
اهداف راهبردی، مقاصد و نتایج خاصی هستند که سازمان می خواهد در طول یک دوره زمانی (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) به آنها دست یابد. آنها ذاتاً بلندمدت بوده و معمولاً وقتی پدیدار می شوند که از تفکرات استراتژیک یا اجرای فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بهره می گیرید. احتمالاً، آنچه که تعیین اهداف استراتژیک را از سایر انواع اهداف متمایز می سازد این است که این اهداف بر پایه پاسخ استراتژیک به بعضی فرصت ها یا چالش های تعیین شده قرار دارند. سازمان ها وقتی می خواهند که حرکتی تازه انجام دهند یا تغییرات اساسی در خود ایجاد نمایند، به اهداف استراتژیک نیاز خواهند داشت.

اهداف راهبردی از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهداف هستند که موانع سر راه سازمان را برطرف می کنند. این اهداف به سازمان کمک می کنند که از شرایط فعلی به شرایط مورد نظر خود برسد. اهداف استراتژیک نتایج استراتژیک را به ارمغان می آورند. ایجاد تغییرات مثبت، تغییر شرایط فعالیت سازمان، ایجاد مزیت های رقابتی، بهینه سازی دستاوردها، ایجاد تعادل در کسب و کار و صنعت، از مزیت های تعیین اهداف استراتژیک هستند.

سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین المللی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام، افزایش وظایف و فعالیت ها، تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت خود مواجه اند. در چنین فضایی اولویت بندی و اجرای اهداف راهبردی و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود. چرا که تنها توجه به اهداف کوتاه مدت و مقطعی، سازمان را به گمراهی خواهد کشاند. مطالعات نشان داده است در عصر دانش، ۸۰ درصد ارزش افزایی در سازمان ها از طریق دارایی های نامشهود سازمانی شامل سرمایه های انسانی (دانش و مهارت های کارکنان)، سرمایه های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش های حاکم بر آن) و سرمایه های اطلاعاتی (بانک های اطلاعاتی و داده های آماری) ایجاد می شود و دیگر نمی توان تنها با دارایی های مشهود به تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف راهبردی پرداخت. در رشد و نیل به اهداف راهبردی سازمان، شاید مهم تر از تدوین و

^۱ Peter Drucker

اولویت بندی اهداف، اجرا و ارزیابی (مدیریت عملکرد) آنهاست. اگر یک سازمان بهترین راهبردها را به بهترین نحو تدوین و اولویت بندی کند، اما در مدیریت عملکرد توانایی نداشته باشد، هیچ منفعتی کسب نخواهد کرد. مطابق چارچوب مفهومی تدوین سندهای استراتژیک بخشی استان (نمودار ۱-۲) و نمودار سلسله مراتب و سطوح اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، پس از تهیه بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی، قدم بعدی تعیین اهداف استراتژیک (راهبردی) آن می‌باشد.



نمودار ۱-۴: هرم سطوح و سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها

۱-۴) مدیریت بر مبنای هدف (MBO^۱)

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نخستین بار در سال ۱۹۵۴ توسط پیتراکر موضوعیت یافت. مدیریت بر مبنای هدف، یک مدل مدیریت استراتژیک است که از طریق ایجاد هم‌راستایی بین اهداف کلان و اهداف خرد، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. مدیریت بر مبنای اهداف یک سیستم اطلاعاتی مدیریتی برای مقایسه

^۱ Management by Objectives

دستاوردها یا عملکرد واقعی با اهداف تعریف شده است. اگر بخواهیم خیلی ساده این مفهوم را تعریف کنیم، می‌توانیم بگوئیم MBO یعنی تعیین هدف، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف و بررسی و کنترل نتایج با مشارکت ذی‌نفعان و صاحبان فرآیند.

۱-۱-۴) مراحل مدیریت مبتنی بر اهداف

مرحله اول: تعیین یا تجدیدنظر در اهداف سازمانی به صورتی که این اهداف یک نمای کلی از مأموریت و چشم‌انداز سازمان باشد.

مرحله دوم: بیان ساده‌ی این اهداف سازمانی برای کارکنان است ازینرو لازم است این اهداف واجد خصوصیتی باشند که در سال ۱۹۸۱، جورج تی دوران، از کلمه اختصاری (SMART) برای بیان آنها استفاده کرد:

- Specific (مشخص)؛ یعنی محدوده و موضوع آن کاملاً شفاف و مشخص است.
- Measurable (قابل اندازه‌گیری)؛ یعنی می‌توان آن را به شکل کمی و عددی سنجید و اندازه‌گیری کرد.
- Attainable (دست‌یافتنی)؛ تعیین یک هدف دست‌یافتنی به معنای انتخاب هدفی است که اگر از امکانات موجود استفاده و تمام تلاش خود را بکنید، منطقی و قابل دستیابی باشد.
- Relavant (مرتبط)؛ یعنی واقع‌بینانه است و شما مایل و قادر به انجام آن هستید و می‌توان با بهبود سبک زندگی فعلی خود به آن‌ها دست یافت.
- Time-Bonded (زمان‌بندی)؛ یعنی مشخص شده که این هدف باید در چه زمانی محقق شود.

مرحله سوم: به شوق آوردن کارکنان برای مشارکت در تعیین اهداف فردی است. پس از به اشتراک گذاشتن اهداف سازمان با کارکنان، باید کارکنان را تشویق کرد تا بوسیله‌ی اهداف شخصی، دستیابی به اهداف بزرگ‌تر سازمانی را ممکن سازند. این امر به کارکنان انگیزه بیشتری می‌دهد؛ زیرا آن‌ها احساس قدرت بیشتری می‌کنند.

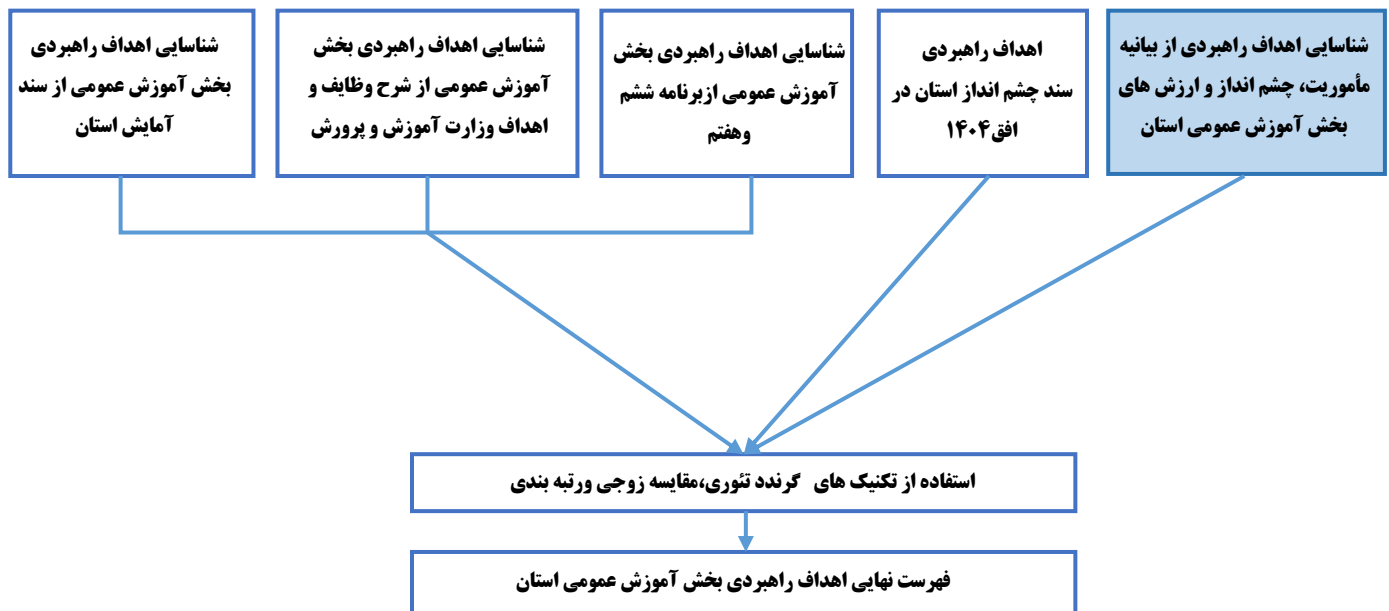
مرحله چهارم: شامل نظارت بر پیشرفت کارکنان است. در مرحله دوم، یکی از مؤلفه‌های اصلی اهداف این بود که برای کارکنان و مدیران قابل اندازه‌گیری باشد تا میزان موفقیت آن‌ها را تعیین کنند.

مرحله پنجم: ارزیابی میزان پیشرفت کارکنان و تخصیص پاداش است. این مرحله شامل ارائه بازخورد صادقانه به هر کارمند در خصوص دستاوردها و نقاط ضعفش، می‌باشد.

۲-۴) چارچوب تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان

همان‌طور که گفته شد اهداف بیان‌کننده برنامه‌ریزی در طرح‌ها و برنامه‌ها هستند. هدف‌گذاری جزء لاینفک یک برنامه‌ریزی است. اهداف سازمانی مقاصدی هستند که سیستم مدیریت در جهت آنها حرکت می‌کند. ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌های یک سازمان همگی در راستای رسیدن به اهداف عمل می‌کنند. اهداف سازمانی مناسب منعکس‌کننده منظور یک سازمان هستند. با توجه به نمودار هرم سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار شماره ۱-۴)، اهداف راهبردی مستقیماً از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های یک سازمان منتج می‌شوند.

در تعیین اهداف راهبردی با توجه به خصوصیات سازمان‌ها و به‌ویژه رویکرد MBO، اساساً باید به تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان توجه لازم صورت گیرد، از این‌رو در تدوین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان باید به اهداف توصیه شده در اسناد بالادستی، سازمان‌های ملی، وزارتخانه‌ها و... نیز توجه کافی صورت گیرد تا تمامی سازمان‌ها و ذی‌نفعان برای اجرای اهداف راهبردی هماهنگ و هم‌راستا باشند. در این گزارش نیز برای اطمینان بیشتر، علاوه بر بیانیه مأموریت و چشم‌انداز از سایر منابع جهت تدوین اهداف راهبردی (نمودار ۲-۴) استفاده شده است.



نمودار ۲-۴: چارچوب و فرآیند تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان

۳-۴) برخی ملاحظات در تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک^۱، رهنمودهایی در مورد نحوه محقق ساختن مقاصد آرمانی ارائه می‌دهند. این اهداف به طور مستقیم از مقاصد آرمانی منتج شده و بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار از اجرای استراتژی‌ها هستند؛ بنابراین مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۴)، اهداف استراتژیک از یک طرف با مقاصد آرمانی و از طرف دیگر با استراتژی‌ها در ارتباط هستند. اهداف در صورتی که به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌ها را مشخص نموده و موجب هم‌افزایی می‌شوند، به ارزیابی کمک کرده و اولویت‌ها را تعیین می‌کنند. از منظر دیگر اهداف راهبردی باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- **قابل قبول^۲:** کارکنان و مدیران سازمان بایستی اهداف تعیین شده را قبول داشته باشند و آن را عملی بیندارند؛ بنابراین باید با کمک کارکنان اهدافی قابل قبول تعیین شوند تا مؤثر واقع شود.
- **انعطاف پذیر^۳:** سازمان برای کامیابی در صحنه بازارهای متلاطم و به شدت رقابتی امروزی باید با توجه به الزامات محیطی و نیز با توجه به امکانات خود اهدافی تعیین کند که از انعطاف پذیری لازم جهت اعمال تغییرات ضروری به اقتضای تحولات محیطی برخوردار باشند.
- **قابل اندازه گیری^۴:** هدف‌ها باید قابل اندازه گیری باشد یا به گونه‌ای باشد که بتوان آن را کمی نمود؛ بنابراین هدف‌ها باید به روشنی و صراحت نتایج را در چارچوب مشخص بیان نمایند. این بدین معنی نیست که در تدوین اهداف استراتژیک می‌بایست به طور قاطع از اعداد استفاده شود و لازم است تا شاخص‌هایی برای تعیین مقدار آن‌ها معرفی گردد.
- **برانگیزاننده^۵:** اگر بخواهیم در حداقل زمان ممکن (به طور اثربخش) و با صرف حداقل منابع ممکن (به طور کارا) یعنی با حداکثر بهره‌وری به اهداف دست پیدا کنیم باید هدف‌ها برانگیزاننده باشند.
- **مناسب^۶:** اهدافی که تعیین می‌شوند از یک طرف باید با چشم‌انداز، مأموریت و مقاصد کلی سازمان و از طرف دیگر با شرایط محیطی و درونی سازمان تناسب لازم را داشته باشند و هر هدف باید گامی به سوی دستیابی به مقاصد سازمان باشد.

¹ Strategic Objectives

² Acceptable

³ Flexible

⁴ Measurable

⁵ Motivator

⁶ Suitable

- **قابل فهم^۱:** کارکنان سازمان تا زمانی که مقصدی را شناسند و ماهیت و ضرورت آن را درک نکنند، حاضر نمی‌شوند به دنبال آن رفته و در راستای آن فعالیتی را انجام دهند؛ بنابراین اگر سازمان بخواهد اهداف مفید واقع شوند باید با مشارکت خود کارکنان هدف‌ها را به نحوی تعیین کنند که روشن و قابل فهم باشند.
- **دست‌یافتنی^۲:** اگر این تصور در کارکنان و مدیران سازمان ایجاد شود که اهداف تعیین شده، غیرواقعی و غیر قابل دست‌یافتن هستند، انگیزه خود را برای فعالیت مؤثر و دستیابی به اهداف ازدست‌داده و مستأصل خواهند شد؛ بنابراین اهداف سازمان باید با مشارکت آنان طوری تعیین شوند که واقعی و دست‌یافتنی به نظر برسند.
- **هماهنگ با سایر اهداف^۳:** اگر با دید سیستمی به سازمان، فرآیندها و اهداف آن بنگریم، اهداف در صورتی می‌توانند سازمان را به موفقیت رهنمون کنند که هماهنگی لازم را با سایر فعالیت‌ها و اهداف سازمان داشته باشند. بطوریکه همه در یک راستا و اجرای آنها هم منجر به موفقیت سازمان شود؛ بنابراین هر کدام از اهداف سازمان باید به گونه‌ای تعیین شوند که با سایر اهداف سازمان هماهنگ باشد.
- نهایتاً زمینه‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند اهداف خود را در قالب آن‌ها تعیین کنند، عبارتند از:
- اثربخشی و سودآوری (سودهای خالص)
 - رشد (افزایش کل دارایی‌ها، فروش‌ها و غیره) و افزایش ثروت سهامداران (سودهای سهام بعلاوه ترقی قیمت سهام)
 - به‌کارگیری درست (مطلوب) منابع (بازگشت سرمایه)
 - شهرت و اعتبار (سازمان بزرگ و ممتاز شناخته‌شدن)
 - توجه به کارکنان (امنیت کارکنان، افزایش دستمزدهای آنان)
 - توجه به جامعه و مسئولیت اجتماعی (پرداخت مالیات‌ها، مشارکت در امور خیریه و رفع نیاز جامعه)
 - بقا (پرهیز از ورشکستگی) تثبیت موقعیت رقابتی (فروش یا سهم بازار)
 - برخی مسائل داخلی مانند: بازاریابی، منابع مالی، منابع انسانی، نوآوری، بهره‌وری و منابع فیزیکی

¹ Understandable

² Achievable

³ Consistent with other Objectives

۴-۴) مراحل تعیین اهداف راهبردی

اهداف استراتژیک به طور مستقیم از بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز به دست می‌آید. از مدیران خواسته می‌شود تا به‌ازای هر یک از عبارات مأموریت یا چشم‌انداز هدف مناسبی را تعیین کنند. در هر حال تعیین اهداف سازمان تنها به کمک مدیران سازمان و در راستای دستیابی به مأموریت عملی خواهد بود. به‌طور کلی مرحله نخست تعیین اهداف سازمان این است که ابتدا زمینه‌هایی که سازمان به دنبال رشد و توسعه می‌باشد شناسایی گردد. سپس برای هر زمینه شاخص نوشته می‌شود. بر اساس این شاخص‌ها، اهداف استراتژیک بدست می‌آیند. **این نکته دارای اهمیت است که اهداف راهبردی جهت‌گیری سازمان در خصوص هر شاخص است.** در ادامه مطابق نمودار ۳-۴ مراحل تدوین اهداف راهبردی توضیح داده خواهد شد.

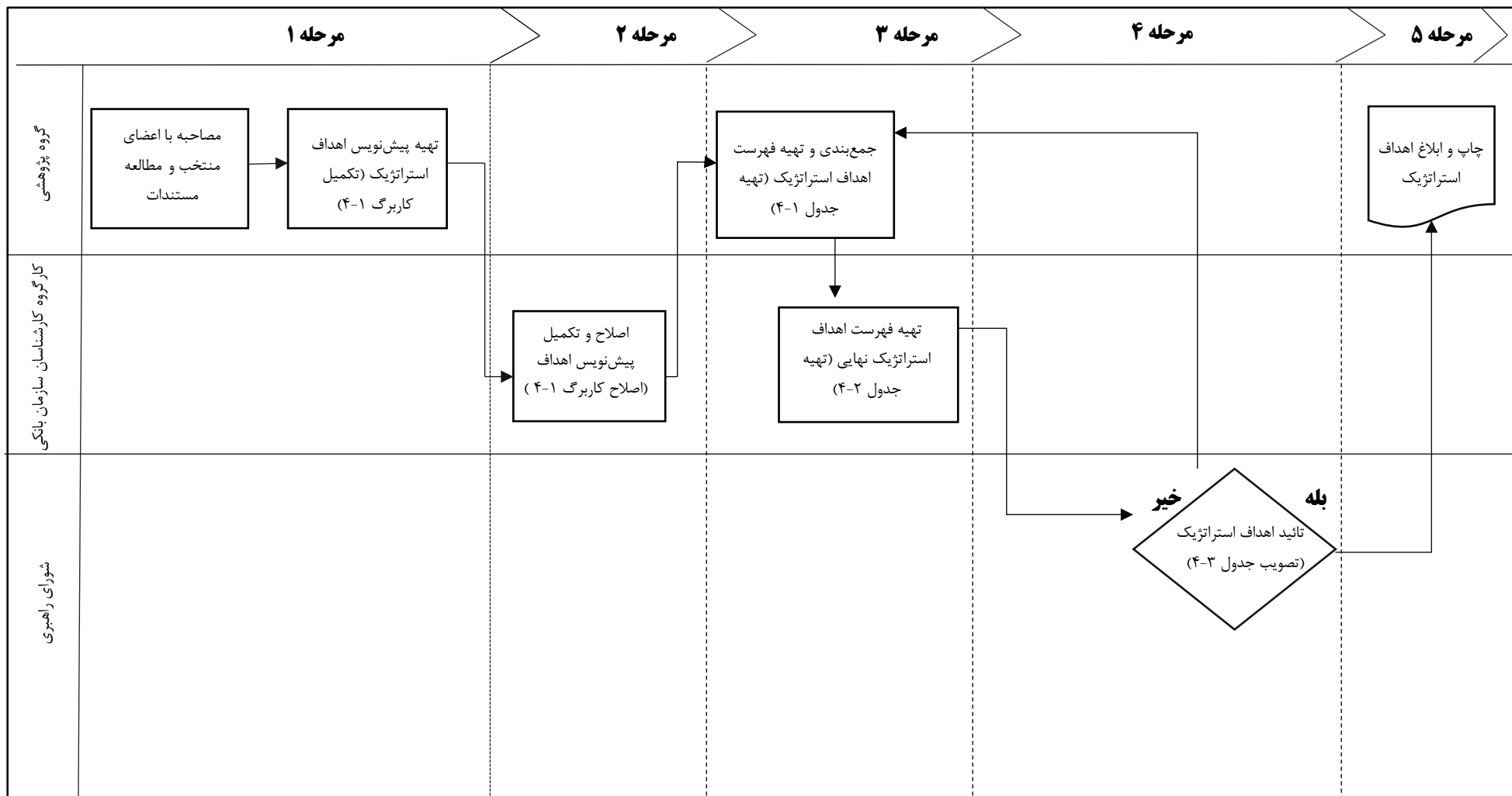
مرحله اول: در اولین مرحله از شناسایی اهداف استراتژیک، گروه پژوهشی، کاربرگ ۱-۴ را از طریق مصاحبه تخصصی با اعضای کارگروه و یا مطالعه مستندات (سند چشم‌انداز استان، متن برنامه ششم و هفتم، آمایش سرزمین، شرح وظایف وزارتخانه) و نهایتاً از متن بیانیه مأموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی تکمیل می‌کند. این کاربرگ به‌عنوان پیش‌نویس اهداف استراتژیک به کارگروه ارائه می‌شود.

مرحله دوم: اعضای کارگروه در مورد پیش‌نویس اهداف استراتژیک به بحث و بررسی پرداخته و آن‌ها را اصلاح می‌کنند. نظرات اصلاحی در همان کاربرگ وارد می‌شود.

مرحله سوم: گروه پژوهشی، نظرات را در مورد اهداف استراتژیک اخذ و آن‌ها را جمع‌بندی می‌کند. فهرست بدست آمده در جدول ۱-۴ وارد می‌شود. این جدول به‌عنوان غربالی برای انتخاب اهداف بر اساس ویژگی‌های تئوریک است. این جدول توسط کارگروه تکمیل می‌شود.

مرحله چهارم: نتایج کاربرگ و جداول تجزیه و تحلیل شده و اهداف نهایی مشخص می‌شود. این فهرست در جدول ۲-۴ وارد شده و برای تصویب در قالب جدول ۳-۴ به شورای راهبری تدوین اسناد بخشی فرستاده می‌شود.

مرحله پنجم: پس از بررسی، اصلاح و تأیید اهداف استراتژیک در شورای راهبری، می‌توان آن‌ها را منتشر کرده و به اطلاع کارکنان و ذی‌نفعان رساند. در ادامه مراحل شناسایی اهداف استراتژیک ارائه شده است.



نمودار ۳-۴: مراحل تدوین اهداف راهبردی

۴-۵) کاربرگ‌های تدوین اهداف استراتژیک

اساساً اهداف استراتژیک بر اساس بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها تعیین می‌شوند، ولی مطابق نمودار شماره ۴-۲ علاوه بر بیانیه مأموریت و... از سایر اسناد نیز استفاده شده است؛ از این رو برای آن‌ها ابتدا زمینه‌ای را تعریف کرده و برای هر زمینه یک شاخص نوشته می‌شود. جهت‌گیری سازمان در مورد آن شاخص هدف استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

کاربرگ ۱-۴: شناسایی اهداف استراتژیک از بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش و سایر اسناد و مآخذ

هدف استراتژیک	شاخص	زمینه	مرجع
			بیانیه مأموریت
			چشم‌انداز
			ارزش‌ها
			سند چشم‌انداز استان
			برنامه ششم
			وزارتخانه و سازمان مرکزی
			سند آمایش استان

فهرست اهداف استراتژیک شناسایی شده در کاربرگ ۱-۴ را در ستون مربوطه وارد کرده و بر اساس معیارهایی که در روبروی آن‌ها وجود دارد، با در نظر گرفتن شرایط سازمان، به آن‌ها امتیازی از ۰ تا ۱۰۰ اختصاص دهید. با توجه به تعاریف، توضیحات، مدل و جداول ارائه شده، در ادامه به مجموع اقدامات صورت گرفته به منظور شناسایی و تعیین اهداف راهبردی بر اساس چارچوب و فرآیند تعیین اهداف (نمودار ۴-۲) پرداخته می‌شود.

۴-۵-۱) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی استان از درون بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان

مطابق نمودار ۴-۲ در جدول شماره ۴-۱ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرج از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش

ردیف	مضامین	مقوله
۱	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی
۲	فراهم نمودن فرصت‌های برابر آموزشی و تحصیلی باکیفیت	عدالت آموزشی
۳	دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)	ادوار تحصیلی
۴	متوسطه اول (استعدادیابی)	ادوار تحصیلی
۵	متوسطه دوم (هدایت مهارتی)	ادوار تحصیلی
۶	شناسایی و هدایت استعدادها	استعدادیابی
۷	توجه به بعد پرورشی در تربیت نیروی انسانی	سرمایه انسانی
۸	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان	بهداشت و سلامت
۹	شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان	شناخت نیازهای فکری و استعدادیابی
۱۰	آموزش مهارت‌های زندگی	مهارت‌های زندگی
۱۱	تقویت روحیه کارگروهی	ارزش‌های محوری
۱۲	مشارکت‌پذیری و تعاون	ارزش‌های محوری
۱۳	پرورش‌دادن مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...)	مسئولیت اجتماعی
۱۴	آماده‌سازی جوانان برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده	مسئولیت اجتماعی
۱۵	آماده‌سازی جوانان برای قبول مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی
۱۶	آماده‌سازی جوانان برای مشارکت در سرنوشت سیاسی کشور	بینش سیاسی
۱۷	نهادینه‌سازی باورهای دینی، اعتقادی و تقویت هویت بومی و ملی	ارزش‌های ایرانی‌اسلامی
۱۸	ارتقاء و توسعه فرهنگ جامعه	توسعه فرهنگی
۱۹	ترسیم آینده مطلوب	آینده‌نگری
۲۰	سعادت و پیشرفت جامعه	آینده‌نگری
۲۱	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	تحقیق و توسعه و نوآوری
۲۲	شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان	استعدادیابی
۲۳	تجهیز دانش‌آموزان به دانش و مهارت‌های اساسی	مهارت‌های زندگی
۲۴	جذب افراد بااستعداد برای مشاغل آموزشی	سرمایه انسانی
۲۵	مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار	آمایش سرزمین
۲۶	توسعه کارآفرینی و ایجاد اشتغال	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۲۷	خدمات فرهنگی و پرورشی	توسعه فرهنگی
۲۸	خدمات بهداشتی - ورزشی	بهداشت و سلامت
۲۹	خدمات مهارتی	مهارت‌های زندگی
۳۰	کتاب و نوشت‌افزار	
۳۱	محتواها و خدمات دیجیتالی	افزایش سواد ICT
۳۳	تورهای علمی و ترویجی	اوقات فراغت دانش‌آموزان
۳۴	آموزش‌های مجازی	افزایش سواد ICT
۳۵	فرهنگی و پرورشی	توسعه فرهنگی
۳۶	ورزش و تربیت‌بدنی	بهداشت و سلامت
۳۷	تربیت‌معلم	سرمایه انسانی
۳۸	استفاده از فناوری‌های آموزشی	هوشمندسازی
۳۹	آموزش الکترونیک و مجازی	افزایش سواد ICT
۴۰	سامانه‌های ارتباطی و اطلاعاتی مدیریت	هوشمندسازی
۴۲	شبیه‌سازها	هوشمندسازی
۴۳	استارت‌آپ	افزایش سواد ICT
۴۴	ریوکاپ	

ردیف	مضامین	مقوله
۴۵	موقعیت جغرافیایی	بوم کسب و کار
۴۶	تنوع اقلیمی	بوم کسب و کار
۴۷	جمعیت روستایی بالا	بوم کسب و کار
۴۸	برخورداری از مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و...)	بوم کسب و کار
۴۹	برخورداری از رشته‌های کشاورزی و رشته‌های مهارتی	بوم کسب و کار
۵۰	کارکنان (معلمان) متخصص و ماهر در آموزش	سرمایه انسانی
۵۱	ایفای مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی
۵۲	برگزاری جشن نیکوکاری	مسئولیت اجتماعی
۵۳	مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی (شورای شهر و روستا و نمایندگی و...)	مسئولیت اجتماعی
۵۴	مشارکت در مدیریت بحران (سیل و زلزله و...)	مدیریت بحران
۵۵	شورای دانش آموزی	پرورش دانش آموزان
۵۶	بسیج دانش آموزی	پرورش دانش آموزان
۵۷	انجمن اسلامی دانش آموزی	پرورش دانش آموزان
۵۸	سازمان دانش آموزی (پیش‌تازان)	پرورش دانش آموزان
۵۹	پارلمان دانش آموزی	پرورش دانش آموزان
۶۰	همیار پلیس	پرورش دانش آموزان
۶۱	سفیران سلامت	بهداشت و سلامت
۶۲	همیار معلم	پرورش دانش آموزان
۶۳	همیار مشاور	پرورش دانش آموزان
۶۵	انتخاب محیط‌بان و مشارکت در حفاظت از محیط‌زیست	پرورش دانش آموزان
۶۶	کانون یاریگران زندگی	پرورش دانش آموزان
۶۷	نوسازی مدارس	استانداردسازی
۶۸	جذب خیرین مدرسه‌ساز	سیاست‌های حمایتی
۶۹	جلب مشارکت بیرونی (موقوفات، خیرین و...)	سیاست‌های حمایتی
۷۰	توسعه زیرساخت‌های الکترونیکی و اینترنتی	هوشمندسازی
۷۱	توسعه مدارس الکترونیک، هوشمند	هوشمندسازی
۷۲	آموزش از راه دور و مجازی	افزایش سواد ICT
۷۳	توسعه و تجهیز هنرستان‌ها	آموزش‌های فنی، مهارتی
۷۴	توسعه و تعدیل رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش	آموزش‌های فنی، مهارتی
۷۵	پژوهش‌سرا	تحقیق و توسعه و نوآوری
۷۶	برگزاری جشنواره‌ها و المپیادهای علمی، فرهنگی و ورزشی	استعدادیابی
۷۷	مدارس شبانه‌روزی	مدارس خاص
۷۸	مدارس استعداد‌های درخشان و نمونه دولتی	استعدادیابی
۷۹	آموزش و پرورش عشایر	عدالت آموزشی
۸۰	رویکرد تقدم تربیت بر آموزش	ارزش‌های محوری
۸۱	بهبود کیفیت سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
۸۲	تقویت ارتباطات	ارزش‌های محوری
۸۳	ترمیم اثرات گسست نسلی	شکاف بین‌نسلی
۸۴	شناسایی و هدایت استعدادها	استعدادیابی
۸۵	گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه	مهارت‌های زندگی
۸۶	مسئله‌محور شدن آموزش	مسئله‌محوری
۸۷	افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه	نقش آموزش و پرورش
۸۸	کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)	آموزش کاربردی

ردیف	مضامین	مقوله
۸۹	تقویت خلاقیت، نوآوری	تحقیق و توسعه و نوآوری
۹۰	توسعه فرهنگ کارآفرینی	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۹۱	گسترش آموزش عمومی نچرال و طبیعی	نقش آموزش و پرورش
۹۲	توجه به اقتضانات کودکی، نوجوانی و جوانی	شناخت نیازهای فکری و استعدادیابی
۹۳	توجه به هویت‌یابی	ارزشهای محوری
۹۴	ایجاد همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی	عدالت آموزشی
۹۵	ارتقاء سرمایه انسانی	سرمایه انسانی
۹۶	اصلاح فرآیند جذب معلمان و کارکنان	سرمایه انسانی
۹۷	توانمندسازی همه جانبه معلمان	سرمایه انسانی
۹۸	رفع دغدغه های منابع انسانی	سرمایه انسانی
۹۹	گسترش تفکر انتقادی	ارزشهای محوری
۱۰۰	افزایش مشارکت نیروی انسانی	سرمایه انسانی
۱۰۱	تقویت خودآموزی	خودآموزی
۱۰۲	اخلاق‌مداری	ارزشهای محوری
۱۰۳	تقویت ابعاد فرهنگی جامعه	توسعه فرهنگی
۱۰۴	اصلاح ساختار و چابک‌سازی	ساختار سازمانی
۱۰۵	برنامه‌محوری	برنامه‌محوری
۱۰۶	ایجاد ثبات در سیاست‌های کلان	برنامه‌محوری
۱۰۷	کنکورزدایی	کنکور
۱۰۸	هوشمندسازی مدارس	افزایش سواد ICT
۱۰۹	افزایش سواد ICT و دیجیتال	افزایش سواد ICT
۱۱۰	ارتقای همگرایی قومی، فرهنگی و مذهبی	ارزشهای محوری
۱۱۱	تقویت رویکرد توسعه‌گرایی در آموزش عمومی استان	نقش آموزش و پرورش
۱۱۲	توجه به دوره پیش‌دبستانی (نوزادی تا ۶ سالگی)	ادوار تحصیلی
۱۱۳	توجه به فعالیت‌های بیرون از مدرسه دانش‌آموزان	اوقات فراغت دانش‌آموزان
۱۱۴	تقویت خدمات مشاوره‌ای	پرورش دانش‌آموزان
۱۱۵	جلب توجه و حمایت جامعه به بخش آموزش عمومی	مشارکت مردمی
۱۱۶	گسترش هنرستان‌های استاندارد فنی و حرفه‌ای	آموزش‌های فنی، مهارتی
۱۱۷	توسعه رشته‌های فنی و مهارتی در استان	آموزش‌های فنی، مهارتی
۱۱۸	هدایت نیروی انسانی به فعالیت‌های مولد و ارزش‌آفرین	سرمایه انسانی
۱۱۹	امانت‌داری	ارزشهای محوری
۱۲۰	اعتبار	ارزشهای محوری
۱۲۱	انصاف	ارزشهای محوری
۱۲۲	رقابت‌پذیری	ارزشهای محوری
۱۲۳	تاب‌آوری	ارزشهای محوری
۱۲۴	پیشرو بودن	ارزشهای محوری
۱۲۵	شفافیت	ارزشهای محوری
۱۲۶	مردم‌گرایی	ارزشهای محوری
۱۲۷	اعتماد	ارزشهای محوری
۱۲۸	پاسخگویی	ارزشهای محوری
۱۲۹	مشتری‌مداری	ارزشهای محوری
۱۳۰	قانونمداری	ارزشهای محوری
۱۳۱	دانش‌مداری	ارزشهای محوری

۲-۵-۴) تعیین اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی از درون سند چشم‌انداز استان

مطابق نمودار ۴-۲ پس از بررسی اهداف سند چشم‌انداز استان گلستان (۷۹ هدف راهبردی) مشخص شد که بخش آموزش عمومی در ۱۰ مورد از ۷۹ مورد دارای نقش و تأثیرگذاری است که در جدول شماره ۴-۲ نمایش داده شده است.

جدول ۴-۲: فهرست اهداف راهبردی مرتبط به بخش آموزش عمومی از سند چشم‌انداز استان در افق ۱۴۰۴

ردیف	شرح اهداف راهبردی
۱	توسعه آگاهی‌های عمومی و اجتماعی
۲	توسعه فرهنگی
۳	توسعه سرمایه انسانی
۴	بکارگیری فناوری‌های پیشرفته
۵	مدیریت شکاف نسلی
۶	توسعه بهینه کیفی و کمی آموزش
۷	اشتغال‌زایی و کارآفرینی
۸	گسترش تحقیق و توسعه و نوآوری در استان
۹	تأمین نیروی انسانی توانمند و متخصص در استان
۱۰	سلامت جسمی و روانی

۳-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش از درون برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

کشور

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول ۴-۳ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت استخراج شده از متن برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور در بخش آموزش عمومی استان گلستان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۳: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی بخش از متن برنامه ششم

ردیف	مضامین	مقوله
۱	ایجاد تحول در نظام تعلیم و تربیت	نقش آموزش و پرورش
۲	تهیه نظام رتبه‌بندی معلمان	سرمایه انسانی
۳	استقرار نظام پرداخت‌ها بر اساس تخصص با شایستگی‌ها و عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی معلمان و مهندسی نیروی انسانی	سرمایه انسانی
۴	تربیت نیروی انسانی	سرمایه انسانی
۵	مولد سرمایه اجتماعی و انسانی	سرمایه انسانی
۶	توسعه و تسهیل سفرهای فرهنگی دانش‌آموزی به‌ویژه اردوهای زیارتی و راهیان نور	اوقات فراغت دانش‌آموزان
۷	ارتقای کیفیت نظام تعلیم و تربیت با جذب معلم از طریق دانشگاه‌های فرهنگیان و شهید رجایی	نقش آموزش و پرورش
۸	افزایش ایمنی و مقاوم‌سازی مدارس و فضاهای پرورشی و ورزشی	استانداردسازی
۹	احداث، توسعه، تکمیل و تجهیز فضاهای آموزشی و پرورشی	توسعه و تجهیز
۱۰	احداث، توسعه، تکمیل و تجهیز خوابگاه‌های شبانه‌روزی	توسعه و تجهیز
۱۱	احداث، توسعه، تکمیل و تجهیز کتابخانه‌ها	توسعه و تجهیز
۱۲	احداث، توسعه، تکمیل و تجهیز سالن‌های ورزشی	توسعه و تجهیز
۱۳	ترویج ارزش‌های ایرانی‌اسلامی	ارزش‌های ایرانی‌اسلامی
۱۴	توسعه فرهنگ مطالعه و پژوهش در مناطق محروم روستایی و مناطق عشایری و مرزی	عدالت آموزشی

۴-۵-۴) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان از درون برنامه آمایش استان

مطابق نمودار شماره ۴-۲ در جدول ۴-۴ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه برنامه آمایش استان قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۴: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از درون آمایش استان

ردیف	مضامین	مقوله
۱	دسترسی سهل و آسان به سطوح مختلف آموزش‌های عمومی و تخصصی برای آحاد مردم در سراسر استان	آموزش همگانی
۲	گسترش و به‌روزرسانی مراکز فنی و حرفه‌ای رسمی و غیررسمی	آموزش‌های فنی، مهارتی
۳	استانداردسازی فضاهای آموزش عمومی استان	استانداردسازی

۴-۵-۵) تعیین و اولویت‌بندی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان از درون اسناد وزارت**آموزش و پرورش**

مطابق نمودار ۴-۲ در جدول ۴-۵ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن مأموریت‌ها، شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۵: شناسایی و استخراج اهداف راهبردی از متن شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه

ردیف	مضامین	مقوله
۱	تقویت و تحکیم مبانی اعتقادی و معنوی دانش‌آموزان	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۲	آموزش تعلیمات دینی دانش‌آموزان مطابق فقه مذهب آنان	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۳	رشد فضائل اخلاقی و تزکیه دانش‌آموزان بر پایه تعلیم عالییه اسلام	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۴	تبیین ارزش‌های اسلامی و پرورش دانش‌آموزان بر اساس آنها	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۵	تقویت و تحکیم روحیه اتکال به خدا و اعتمادبه‌نفس	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۶	ایجاد روحیه تعبد دینی و التزام عملی به احکام اسلامی	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۷	ارتقاء بینش سیاسی	بینش سیاسی
۸	مشارکت آگاهانه در سرنوشت سیاسی کشور	بینش سیاسی
۹	آشنا ساختن دانش‌آموزان به علوم و فنون و صنایع و حرف موردنیاز جامعه	پالایش رشته‌های استعدادیابی
۱۰	پرورش استعدادهای دانش‌آموزان	استعدادیابی
۱۱	تقویت روح بررسی و تتبع و تحقیق و ابتکار و خلاقیت	تحقیق و توسعه و نوآوری
۱۲	تقویت روحیه عدالت‌پذیری و ظلم‌ستیزی و مبارزه با تبعیضات ناروا	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۱۳	تقویت روحیه دعوت به خیر، امربه‌معروف و نهی‌ازمنکر	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۱۴	ایجاد روحیه پاسداری از قداست و استواری بنیان و روابط خانواده	ارزش‌های محوری
۱۵	ایجاد روحیه احترام به قانون و التزام به اجرای آن	ارزش‌های محوری
۱۶	ایجاد و تقویت روحیه اخوت اسلامی و تعاون عمومی و انفاق و ایثار	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۱۷	ایجاد روحیه صرفه‌جویی، قناعت و پرهیز از اسراف و تبذیر و مصرف‌زدگی	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۱۸	تقویت حس مسئولیت و اهتمام به امور مسلمین و پایبندی به نظم و انضباط	ارزش‌های ایرانی اسلامی
۱۹	جلب مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش	مشارکت مردمی
۲۰	زیر پوشش قراردادن کلیه کودکان لازم‌التعلیم	آموزش همگانی
۲۱	تقویت نهضت سوادآموزی	مدارس خاص
۲۲	ارتقاء سطح توانایی شغلی معلمان و کارکنان	سرمایه انسانی
۲۳	جذب و انتخاب افراد صالح برای تعلیم و تربیت	سرمایه انسانی
۲۴	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان	بهداشت و سلامت
۲۵	ایجاد و اداره مدارس ایرانیان مقیم خارج از کشور	مدارس خاص

ردیف	مضامین	مقوله
۲۶	ارتقاء سطح آموزش علمی و عملی محصلین و مدرسین فنی و حرفه‌ای	سرمایه انسانی
۲۷	ایجاد و تقویت مدارس استثنائی	مدارس خاص
۲۸	پرورش خلاقیت‌های هنری دانش‌آموزان	آموزش‌های فنی، مهارتی
۲۹	استفاده مفید و سازنده از اوقات فراغت دانش‌آموزان	اوقات فراغت دانش‌آموزان

۴-۶) تعیین اهداف راهبردی نهایی بخش آموزش عمومی استان

مطابق نمودار ۴-۲ در جدول ۴-۶ فهرست اهداف راهبردی و بلندمدت مستخرجه از متن سند چشم‌انداز، برنامه ششم اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور، شرح وظایف و برنامه‌های وزارتخانه آموزش و پرورش برنامه آمایش استان و بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان پس از تجزیه و تحلیل و ادغام توسط مدیران و کارشناسان بخش مورد نظر، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴-۶: اهداف راهبردی نهایی

ردیف	عنوان اهداف استراتژیک
۱	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی‌سازی آموزش
۲	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری
۳	افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمندسازی و آموزش الکترونیک)
۴	توانمندسازی همه‌جانبه سرمایه انسانی
۵	ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی
۶	توسعه آموزش‌های مهارت‌محور (مهارت‌محوری) با هدف اشتغال‌زایی و کاهش نرخ بیکاری
۷	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان (رشد و تعالی دانش‌آموزان)
۸	توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش‌های ایرانی‌اسلامی
۹	کاهش شکاف و گسست بین‌نسلی
۱۰	توسعه زیرساخت‌ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی
۱۱	افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات
۱۲	شناسایی و پرورش توانمندی‌های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آنها
۱۳	توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)
۱۴	تقویت خودآموزی و ارتقاء مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان

۴-۷) قلمرو و مختصات اهداف راهبردی (بلندمدت)

برای اطمینان از پوشش کامل اهداف راهبردی و جامع‌ومانع بودن آنها اقدام به تهیه چک‌لیست کنترلی در جدول ۴-۷ شده است. از این رو قبل از آن به مبانی نظری، قلمرو و مختصات تعیین اهداف راهبردی پرداخته شده است. با توجه به توضیحات ابتدای فصل در خصوص ویژگی‌های اهداف راهبردی (نظریه اعرابی) و تأکید بر اسمارت^۱ بودن آنها؛ به منظور اطمینان از جامع‌ومانع بودن اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان، ویژگی‌های ۱۵ گانه زیر در چک‌لیست کنترلی مورد بررسی قرار گرفته است:

^۱ SMART

- ۱) **سودآوری:** توانایی هر کسب و کاری در بلندمدت به دستیابی سطح قابل قبولی از سود بستگی دارد. شرکت‌هایی که به گونه‌ی راهبردی اداره می‌گردند، هدف سودآوری خود را معمولاً به صورت در آمد هر سهم یا بازده روی دارایی‌ها تنظیم می‌کنند.
- ۲) **بهره‌وری:** مدیران راهبردی دائماً در جهت بهبود بهره‌وری سیستم‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمان‌هایی که می‌توانند رابطه‌ی میان داده‌ها و ستاده‌ها را بهبود بخشند معمولاً سودآوریشان نیز افزایش می‌یابد، بنابراین سازمان‌ها (کسب و کارها) عموماً یک هدف بهره‌وری را نیز برای خود تعریف می‌کنند. تعداد اقلام تولید شده یا تعداد خدمات انجام گرفته در ازای هر واحد از داده عموماً مورد استفاده است، گاهی اوقات نیز هدف‌های بهره‌وری بر حسب کاهش مطلوب در هزینه‌ها بیان می‌گردد. این راه مسیری اثربخش برای افزایش سودآوری است مشروط بر اینکه ستاده‌ها ثابت بماند؛ به عنوان مثال هدف ممکن است کاهش اقلام معیوب باشد.
- ۳) **موضع رقابتی:** یکی از معیارهای موفقیت شرکت‌ها تسلط نسبی آنها بر بازار است. شرکت‌های بزرگ اغلب هدفی را بر اساس موضع رقابتی برای سنجش توانایی‌های رشد و سودآوری خود نسبت به رقبا انتخاب می‌کنند که معمولاً مجموع فروش‌ها یا سهم بازار مورد استفاده است و این هدف حتی ممکن است نشان‌دهنده اولویت‌های شرکت در بلندمدت هم باشد؛ به عنوان مثال شرکتی ممکن است هدفش را در یک دوره پنج‌ساله حرکت از رده سوم به رده دوم در بازار تعیین کند.
- ۴) **توسعه نیروی انسانی (کارکنان):** کارکنان برای رشد ظرفیت‌های شغلی خود در سازمان اهمیت قائل‌اند و در صورت وجود چنین فرصت‌هایی بهره‌وری اغلب افزایش یافته و هزینه‌های جابه‌جایی نیروی انسانی کاهش می‌یابد، بنابراین تصمیم‌گیرندگان راهبردی اغلب هدف توسعه نیروی انسانی را نیز در برنامه‌های بلندمدت خود مدنظر قرار می‌دهند.
- ۵) **روابط انسانی:** شرکت‌ها فعالانه روابط و مناسبات انسانی خوب در میان کارکنان خود را جستجو می‌کنند. در حقیقت یکی از مشخصات مدیران راهبردی برداشتن گام‌های فعال در پیش‌بینی نیازها و انتظارات کارکنان است. این مدیران باور دارند که میان بهره‌وری و وفاداری کارکنان و درک رفاه آنها به وسیله مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد؛ بنابراین مدیران راهبردی برای بهبود روابط کارکنان اهدافی اعم از برنامه‌های ایمنی، حضور نمایندگان کارکنان در تیم مدیریت، دادن سهام و... را انتخاب می‌کنند.
- ۶) **رهبری فناورانه:** مدیران کسب و کار باید تصمیم بگیرند آیا می‌خواهند در بازار رهبر باشند یا دنباله‌رو. این دو رویکرد هر دو می‌توانند موفق باشند؛ اما هر کدام نیازمند وضعیت راهبردی متفاوت‌اند؛ بنابراین بعضی از شرکت‌ها هدف خود را بر اساس رهبری فناورانه تعریف می‌کنند.

- (۷) **مسئولیت اجتماعی:** شرکت‌ها مسئولیت خود را نسبت به جامعه و مصرف‌کنندگان تشخیص داده‌اند. تعدادی از آنها نه تنها در پی آن‌اند که محصولات و خدمات مطلوبی به مصرف‌کنندگان عرضه کنند؛ بلکه می‌کوشند خود را به‌عنوان شرکتی مسئول نسبت به جامعه معرفی کنند؛ به همین دلیل ممکن است در فعالیت‌هایی مانند فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی و رفاه جامعه برای خود هدف‌هایی تعیین کنند.
- (۸) **مأموریت ذاتی بخش:** مأموریت ذاتی سازمان نشان‌دهنده علت وجود آن سازمان بوده و اینکه چه کارهایی باید انجام دهد تا به اهداف خود برسد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، به مأموریت ذاتی بخش توجه کردن و هماهنگ کردن اهداف و وظایف سازمان با مأموریت طراحی شده، می‌تواند راهبرد مؤثری برای رسیدن به هدف پایدار و ماندگار سازمان به شمار رود. به‌طور کلی، هرچه اهداف سازمان با مأموریت ذاتی آن هماهنگ‌تر باشد، بهره‌وری بیشتری را به دنبال خواهد داشت. به‌علاوه، این که سازمان دقیقاً به کدام مأموریت اصلی خود تعهد داشته باشد، برای کارکنان و سایر عوامل در سازمان، یک احساس وفاداری و ارتباط نزدیک با سازمان ایجاد می‌کند. این عوامل می‌توانند منجر به بهبود فرآیندهای کاری و بهبود فرهنگ سازمانی شود که نهایتاً باعث بهبود کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان می‌شود.
- (۹) **محصولات و خدمات:** شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به‌طور کامل توضیح دهند که خدمات و محصولاتی که ارائه می‌کنند چه کاربردی برای مشتری دارد و می‌تواند چه مشکلی را از سر راه او بردارد. مسئله متقاعد کردن مشتری و مخاطب در جهت اینکه از محصول و یا خدمات کسب و کار شما استفاده کند و متقاعد کردن مشتری به برتری محصول و خدمات شما نسبت به سایر رقبا از همین بخش سرچشمه می‌گیرد.
- (۱۰) **فناوری:** امروزه تکنولوژی یک نیروی پیشرفت و محرکی برای تحول سازمان‌ها می‌باشد. فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد. استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها موجب بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و دقت در اجرای کارها، ارتقاء سطح کیفیت محصولات و خدمات، توسعه و ارتقاء فرآیندهای کسب و کار، بهبود تجربه کاربری و مشتریان و همچنین جلب رضایت و اعتماد ارباب‌رجوعان می‌گردد. در واقع، هدف از استفاده از فناوری در بخش‌های مختلف سازمان‌ها ایجاد تغییراتی برای بهبود عملکرد سازمان و بهبود خدماتی است که به ارباب‌رجوعان ارائه می‌دهد.
- (۱۱) **چشم‌انداز بخش:** چشم‌انداز یک بخش و اهداف به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با یکدیگر، باید با هم هماهنگ شوند. چرا که چشم‌انداز یک سازمان، تصویر آینده‌ای هست که سازمان می‌خواهد در طول زمان، به آن برسد. در همین حال، اهداف نیز باید برای رسیدن به این چشم‌انداز، با استفاده از پتانسیل‌های

فعلی و در دسترس، برنامه‌ریزی شوند. به این ترتیب، تضمین می‌شود که تمامی تصمیمات و فعالیت‌های یک سازمان، برای دستیابی به هدف نهایی و با توجه به چشم‌انداز آینده، صورت گیرد.

۱۲) منابع سازمانی و مالی: در تعیین اهداف سازمان باید به بخش منابع سازمانی و مالی توجه شود؛ بنابراین، باید اهدافی تعیین شود که بتواند افراد را به انجام وظایف خود در سازمان تشویق کند، از آنها حمایت نموده و باعث افزایش بهره‌وری در سطح سازمانی شوند. همچنین، بخش مالی؛ یعنی مدیریت درآمدهای سازمان و هزینه‌های آن بر عهده مدیریت منابع مالی سازمان است. برای رسیدن به اهداف سازمانی، باید از این منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود؛ بنابراین، اهداف سازمان باید طوری تعیین شود که باعث افزایش درآمدهای سازمان و کاهش هزینه‌های غیرضروری شود. با توجه به موارد ذکر شده، بخش منابع سازمانی و بخش مالی دو عامل بسیار مهم در تعیین اهداف سازمان هستند.

۱۳) نوآوری: نوآوری می‌تواند به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های تولید، بهبود روش‌های عملیاتی و افزایش راندمان فرایندهای تولید کمک کند. همچنین، نوآوری می‌تواند در بهبود محصولات و خدمات شرکت و بهبود تجربه مشتریان نقش بسیار مهمی داشته باشد؛ بنابراین، در تعیین اهداف سازمان، باید به نوآوری توجه شود.

۱۴) ارتباط با مأموریت و چشم‌انداز استان: مأموریت، اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، در حالی که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد، نشان می‌دهد. چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. برای تحقق اهداف، یکپارچگی اهداف با یکدیگر و همسویی آنها با مأموریت و همچنین چشم‌اندازها ضروری است. اهداف ممکن است کیفی باشند. معمولاً اهداف به منظور تحقق مأموریت سازمان مشخص و تعیین میشوند و بیان تفصیلی مأموریت هستند.

۱۵) ارتباط با استراتژی تجمر: ارتباط اهداف بخش با استراتژی پيشران استان نیز باید شناسایی و مدنظر قرار گیرد تا ارتباط کل به جزء بین استراتژی اصلی استان با استراتژی‌های بخشی رعایت شود.

جدول ۷-۴: چک‌لیست ارزیابی اهداف راهبردی

ردیف	فهرست اهداف راهبردی	مأموریت ذاتی بخش	محصولات و خدمات	مشتریان و ارباب رجوع	منابع انسانی	فناوری	مزیت رقابتی	ارزش‌های بنیادی	مسئولیت اجتماعی	چشم‌انداز بخش	بهره‌وری	سودآوری	منافع سازمانی و مالی	نوآوری	ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت استان	ارتباط با استراتژی تجمیر
۱	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی‌سازی آموزش	*	*	*					*						*	
۲	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	*						*								
۳	افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمندسازی و آموزش الکترونیک)	*				*				*	*		*			
۴	توانمندسازی همه‌جانبه سرمایه انسانی	*	*		*					*			*			
۵	ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی															
۶	توسعه آموزش‌های مهارت‌محور (مهارت‌محوری) با هدف اشتغال‌زایی و کاهش نرخ بیکاری	*	*	*			*			*			*			
۷	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان (رشد و تعالی دانش‌آموزان)	*	*	*												
۸	توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش‌های ایرانی‌اسلامی	*	*													
۹	کاهش شکاف و گسست بین‌نسلی									*					*	
۱۰	توسعه زیرساخت‌ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی	*			*					*			*			
۱۱	افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات							*								
۱۲	شناسایی و پرورش توانمندی‌های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آنها	*	*	*				*		*				*		
۱۳	توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)	*						*							*	
۱۴	تقویت خودآموزی و ارتقاء مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان	*	*	*			*	*		*						

۸-۴) فهرست نهایی اهداف راهبردی و منابع و مآخذ آنها

در جدول زیر فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان گلستان با توجه به تمامی ملاحظات نظری، ذی‌نفعان، ساختاری، فرآیندی، فنی و ... به‌عنوان حلقه رابط بین مقاصد آرمانی بخش آموزش عمومی با استراتژی‌های اصلی و بخشی آن نمایش داده شده است.

جدول ۸-۴: فهرست نهایی اهداف راهبردی آموزش عمومی استان گلستان

ردیف	انتخاب فهرست نهایی اهداف راهبردی آموزش عمومی استان گلستان (مقوله‌ها)	منابع و مآخذ استخراج (مقوله‌های مرتبط)
۱	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی‌سازی آموزش	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۲	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۳	افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمندسازی و آموزش الکترونیک)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۴	توانمندسازی همه‌جانبه سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۵	ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۶	توسعه آموزش‌های مهارت‌محور (مهارت‌محوری) با هدف اشتغال‌زایی و کاهش نرخ بیکاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۷	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان (رشد و تعالی دانش‌آموزان)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۸	توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش‌های ایرانی‌اسلامی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۹	کاهش شکاف و گسست بین‌نسلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۰	توسعه زیرساخت‌ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۱۱	افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۲	شناسایی و پرورش توانمندی‌های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آن‌ها	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳	توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۱۴	تقویت خودآموزی و ارتقاء مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

محیط پژوهی. بخش آموزش عمومی استان گلستان

مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزاء سیستم‌های اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و درعین حال خود دارای اجزاء و یا سیستم‌های فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستم‌ها با یکدیگر در تعامل می‌باشند. یکی از تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک با سایر انواع برنامه‌ریزی توجه به تغییرات محیطی و اقتضائات پویا و متغیر آن می‌باشد. بدیهی‌ترین اصل در اداره هر سازمان مسجل بودن تغییرات است. از این رو در تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کنکاش و واکاوی محیط پای ثابت آن‌ها است.

از جمله مفاهیم اصلی در تدوین استراتژی؛ مطالعه و شناخت محیط، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجموعه عوامل محیطی است که از درون یا بیرون سازمان بر فرایند کار و فعالیت‌های سازمان، طرح‌ها و تصمیمات آن تأثیر می‌گذارند. اهمیت نقش و تأثیر این گونه مطالعات در فرایند مدیریت استراتژیک و طراحی و تدوین استراتژی‌ها به‌اندازه‌ای است که اغلب پژوهشگران و نظریه‌پردازان سازمانی، مدیریت استراتژیک را معادل مدیریت محیط دانسته و آن را اساساً پاسخی به چالش‌ها و تلاطم‌های محیطی می‌دانند.

بنابراین، تشخیص عوامل داخلی (قوت‌ها^۱ و ضعف‌ها^۲) و عوامل خارجی (فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴) و تعیین میزان تأثیر هر یک از این عوامل در طرح‌ریزی، تدوین استراتژی و تصمیمات استراتژیک در هر سازمان الزامی است و برای این کار ضمن تعیین قلمرو، در ابتدا می‌بایست محیط داخل و خارج سازمان به‌خوبی تعریف و شناخته شوند که در بیشتر منابع از آن به‌عنوان تجزیه و تحلیل محیطی یا تحلیل SWOT بعنوان یکی از روش‌های تحلیل محیطی نام برده شده است.

برای تحلیل محیطی عموماً از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

تحلیل^۵ ETOP: یک ابزار تحلیلی است که در تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان بکار می‌رود. با استفاده از این ابزار، عواملی که می‌توانند تهدید یا فرصتی برای سازمان ایجاد کنند شناسایی می‌شوند و در نتیجه برای تعیین استراتژی مناسب، به این اطلاعات توجه می‌شود.

تحلیل^۶ QUEST: روشی ساده و مؤثر جهت شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی محیطی می‌باشد. در این روش، فاکتورهای محیطی خارجی شناسایی شده، سپس اهمیت آن‌ها برای سازمان ارزیابی و امکانات

¹ Strengths

² Weaknesses

³ Opportunities

⁴ Threats

⁵ Environmental Threat and Opportunity Profile Analysis

⁶ Quick Environmental Scanning Technique Analysis

محیطی جهت مدیریت آن‌ها بررسی می‌شود. در نهایت، فاکتورهای محیطی بر اساس اهمیت و امکانات محیطی، اولویت‌بندی می‌شوند.

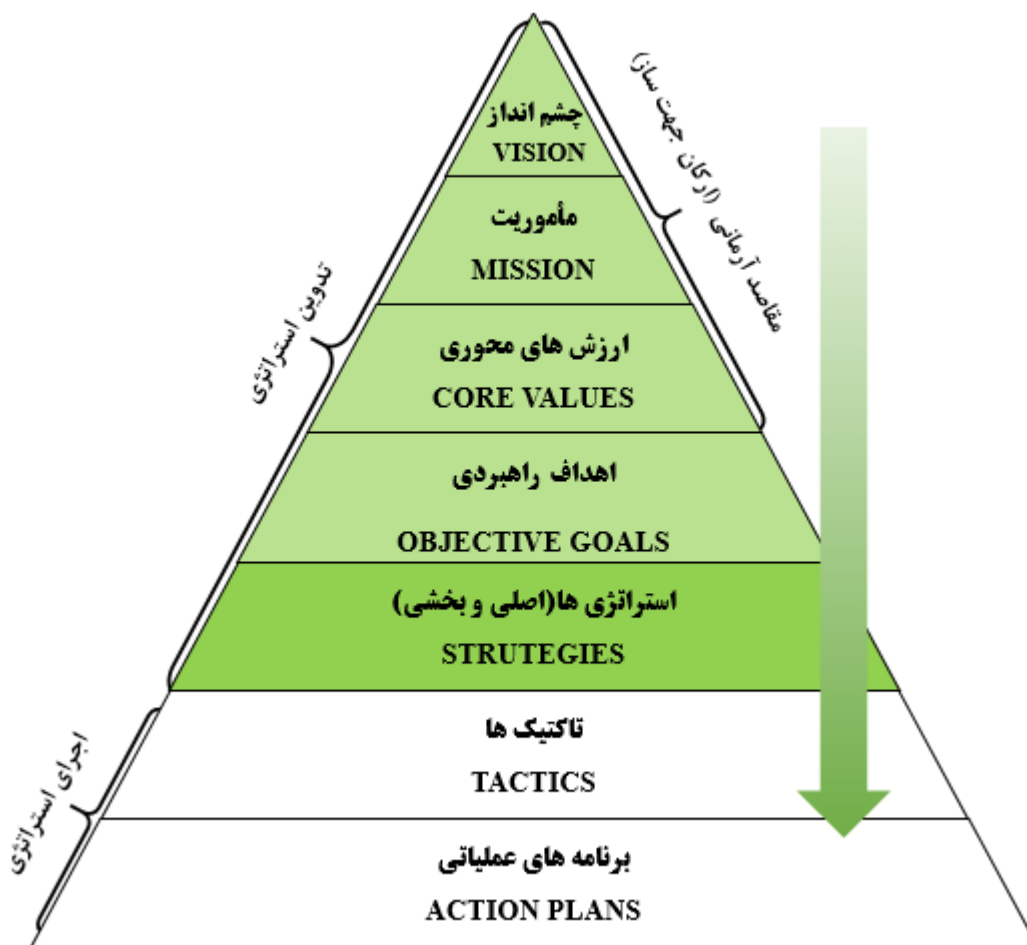
تحلیل پستل^۱ (PESTEL Analysis): تحلیل PESTEL چارچوب یا ابزاری جهت تجزیه و تحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی که ممکن است تأثیر عمیقی بر عملکرد یک سازمان داشته باشد، می‌باشد. در این تحلیل عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی و محیطی بررسی می‌شوند. این روش اغلب همراه با سایر ابزارهای تجزیه و تحلیل مانند تجزیه و تحلیل SWOT و Porter's Five Force برای درک صحیح یک وضعیت و عوامل داخلی و خارجی مرتبط مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحلیل سوات^۲ (SWOT): یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این تحلیل عوامل داخلی و خارجی به چهار دسته قوت، ضعف، فرصت و تهدید تقسیم می‌شوند و با توجه به این دسته‌بندی استراتژی‌های متفاوتی برای هر قسمت تدوین می‌گردد. در این پژوهش از روش SWOT که یکی از روش‌های رایج و آسان در تحلیل محیط داخلی و خارجی می‌باشد استفاده شده است همچنین از روش PESTEL نیز جهت ارزیابی محیط خارجی بهره گرفته شد.

مطابق نمودار سلسله‌مراتب اهداف و برنامه‌ها، هدف این فصل شناسایی عوامل موجود در محیط داخل و خارج بخش آموزش عمومی استان گلستان می‌باشد. در واقع برای تولید استراتژی در تمام سطوح سازمان اعم از سطح عالی (شرکتی)، بخشی (کسب و کار) و وظیفه‌ای (عملیاتی)، تحلیل محیطی یا محیط پژوهی ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

¹ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Analysis

² Strength, Weakness, Opportunity, Threat



نمودار ۱-۵: هرم سلسله مراتب اهداف و برنامه ها

نظر به اهمیت محیط پژوهی در تدوین سند چشم انداز و برنامه راهبردی استان و سندهای بخشی ۳۱ گانه ذیل آن در اینجا لازم است به جایگاه محیط پژوهی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک بعنوان یکی از سه سؤال کلیدی مطابق نمودار زیر اشاره شود.

مطابق نمودار ۲-۵ صفحه بعد، برای شناسایی موقعیت فعلی بخش آموزش عمومی استان گلستان (در حال حاضر کجا هستیم؟) باید به دنبال سازوکار کنکاش محیطی بود. بنابراین در این فصل به سؤالات زیر پاسخ داده می شود:

➤ چه عوامل در محیط بیرونی، سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل خارجی بر بخش آموزش عمومی استان و شناسایی فرصت ها و تهدیدات خواهد شد.

^۱ What External Environmental Factors Affect The Biz?

➤ نقاط قوت و ضعف سازمان ما چه می‌باشند؟^۱ پاسخ به این سؤال منجر به ارزیابی تأثیر عوامل داخلی بر بخش آموزش عمومی استان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن خواهد شد.

➤ منابع و قابلیت‌های سازمان ما چه می‌باشند؟^۲ در هر بخش عواملی وجود دارد که پس از ارزیابی تحت عنوان شناسایی منابع و قابلیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند که این عوامل بصورت بالقوه در حکم فرصت بوده و در صورت بالفعل بودن به قوت تبدیل می‌شود.

بدیهی است جمع‌آوری اطلاعات فوق منجر به کشف موقعیت فعلی بخش آموزش عمومی استان بر روی محور مختصات محیطی خواهد شد و پاسخ سؤال کلیدی اول برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد بخش آموزش عمومی استان نیز داده خواهد شد.

^۱ What Are Our Strengthes & Weaknesses?

^۲ What Are Our Resources And Capabilities?

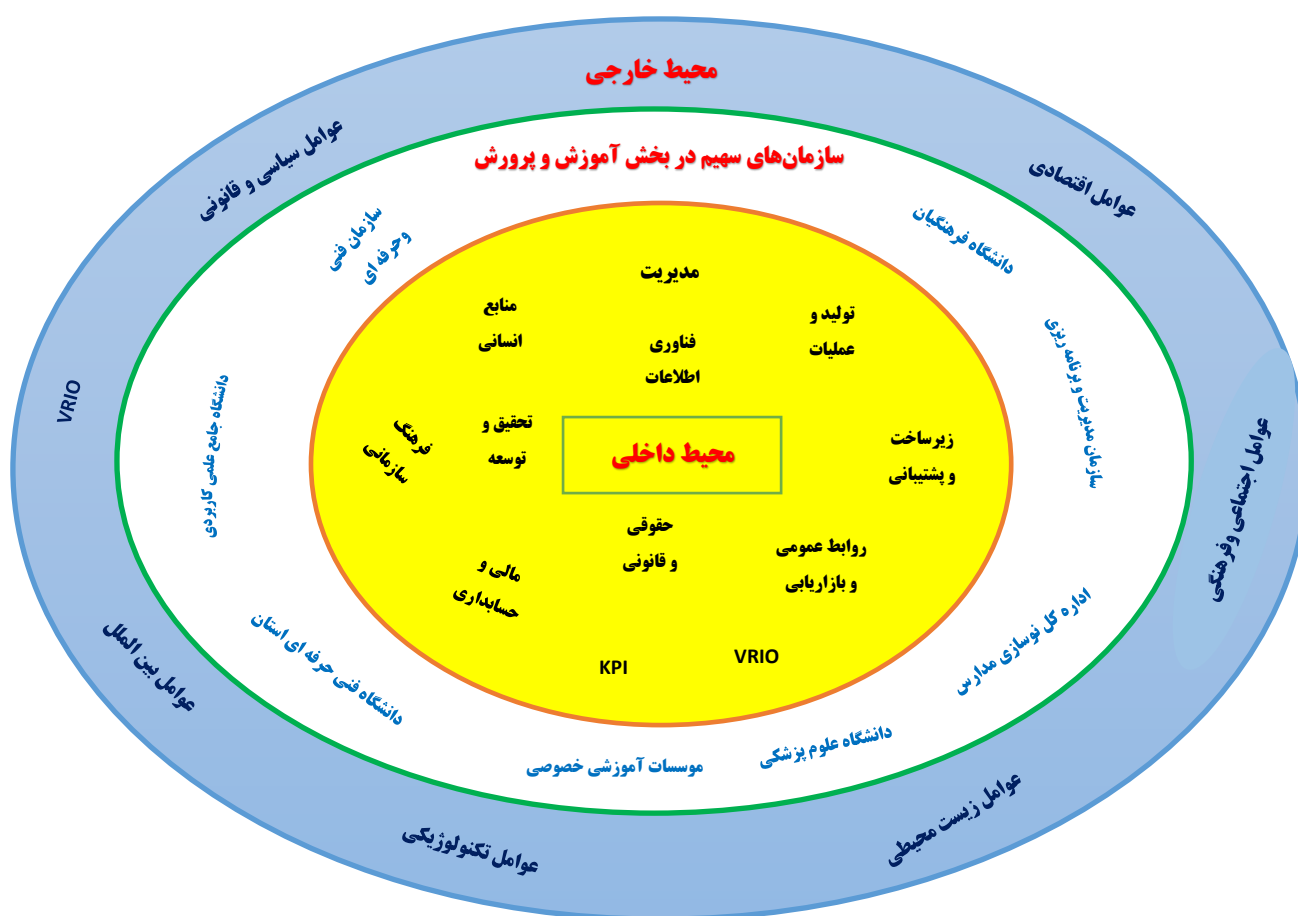


نمودار ۲-۵: سوالات کلیدی مدیریت (برنامه‌ریزی) استراتژیک

۱-۵) تعریف محیط بخش آموزش عمومی

ابتدایی‌ترین قدم‌ها در تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف محیط سازمان/بخش مورد مطالعه، شناسایی و ترسیم مرز محیط بیرونی و درونی و تفکیک محدوده محیط داخلی از محیط بیرونی آن سازمان/بخش است. در عموم مدل‌های محیط پژوهی محیط به دو بخش مجزای داخلی و خارجی تفکیک می‌شوند اما مدل‌هایی هم هستند که محیط بیرونی را به دو بخش محیط بیرونی نزدیک و محیط بیرونی دور تفکیک می‌نمایند که منظور از محیط بیرونی نزدیک همان محیط صنعت یا محیط عملیاتی است.

این مطالعه مربوط به بخش آموزش عمومی استان گلستان است (که الزاماً باید نقش اساسی در توسعه استان داشته باشد)، شامل دانشگاه فرهنگیان، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، اداره کل نوسازی مدارس و ... می‌باشد، از این‌رو تعریف محیط آن از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. مطابق نمودار ۳-۵ شمای کلی تعریف محیط در بخش آموزش عمومی نمایش داده شده است که در آن علاوه بر نمایش عوامل محیط خارجی و عوامل محیط داخلی، به سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی فعال در بخش که دارای نقش و سهم یاری‌گوناگونی هستند نیز اشاره شده است.

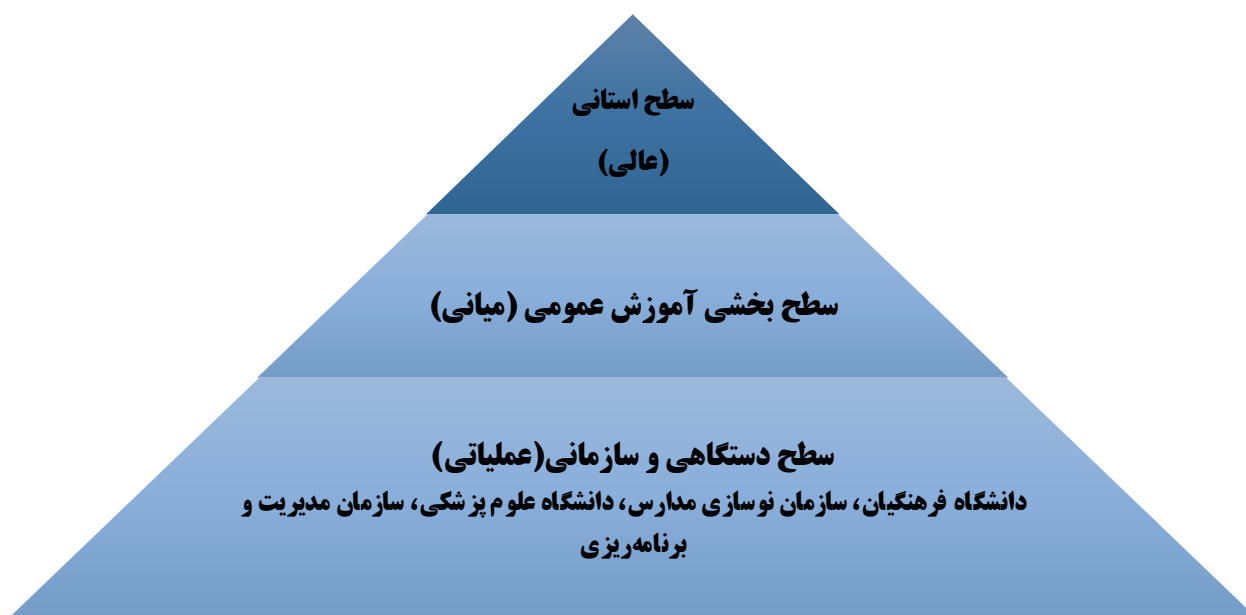


نمودار ۳-۵: چارچوب محیط پژوهی بخش آموزش عمومی استان گلستان

۲-۵) سطوح مطالعه در تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عمومی

یکی از موضوعات مهم دیگر در محیط پژوهی تعریف سطوح مورد مطالعه است به این دلیل که استراتژی‌های تولید شده باید متناسب با سطح مورد نظر باشند. از این‌رو در این پژوهش سطح حکمرانی (عالی) شامل وزارت آموزش و پرورش، شورای انقلاب فرهنگی، شورای عالی آموزش و پرورش، دانشگاه فرهنگیان کشور و ... است که استانداری به‌عنوان نماینده دولت در استان به‌عنوان سطح استانی مدنظر می‌باشد. سطح بخشی (میانی) متناظر با

بخش آموزش عمومی استان گلستان بوده که اداره کل آموزش و پرورش بعنوان متولی اصلی در استان مدنظر می‌باشند و سطح وظیفه‌ای (عملیاتی) در بخش دولتی شامل اداره کل آموزش و پرورش، دانشگاه فرهنگیان، سازمان نوسازی مدارس، دانشگاه علوم پزشکی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و... و در بخش خصوصی شامل بهره‌برداران، بنگاه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های فعال در بخش آموزش عمومی استان شامل مؤسسات خصوصی آموزشی و... می‌باشند.



نمودار ۴-۵: سطوح برنامه‌ریزی در بخش آموزش عمومی استان گلستان

به‌طور کلی در سازمان‌ها و همچنین در این پژوهش سه سطح استراتژی تعیین می‌شود:

- ۱) استراتژی‌های سطح شرکتی^۱ (در اینجا حکمرانی): این استراتژی قبلاً در تدوین سند چشم‌انداز استان بعنوان استراتژی اصلی و پیشران استان (تجمر) تعیین شده است.
- ۲) استراتژی‌های سطح کسب و کار^۲ (در اینجا بخشی): این مطالعه مربوط به تعیین استراتژی‌های بخشی در بخش آموزش عمومی استان می‌باشد.
- ۳) استراتژی‌های سطح وظیفه‌ای^۳/اجرایی (در اینجا عملیاتی): این استراتژی‌ها در مرحله پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌های بخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

^۱ Corporate Level

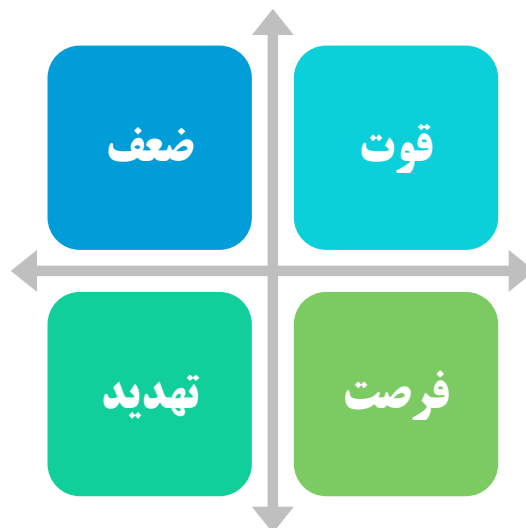
^۲ Business Level

^۳ Funtional Level

۳-۵) روش‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل محیطی

قبل از انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی بخش آموزش عمومی لازم است به تاریخچه و رویکردهای تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره شود. دانش مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک (همانند سایر علوم) در طی زمان و با توجه به نیاز جامعه و سازمان‌ها و نظایر این‌ها تکامل یافته است و نوآوری‌ها و ابداعاتی همچون کارت امتیازی متوازن و... باعث تحول در این رشته شده است. به‌طور کلی از نظر تاریخی دو رویکرد عمومی (قضاوتی و شاهد محور) در تجزیه و تحلیل محیطی وجود دارد بطوری‌که امروزه روش‌های قضاوتی جای خود را به روش‌های شاهد محور^۱ داده است.

۱-۳-۵) روش‌های سنتی: در روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی، صرفاً باتکیه بر نظرات قضاوتی-شهودی خبرگان و صاحب‌نظران اقدام می‌شود و معمولاً فاقد شاخص و سنجه برای راستی‌آزمایی است. مطابق نمودار زیر فرم‌هایی بین صاحب‌نظران توزیع می‌شود و در قالب روش‌های مصاحبه یا تصمیم‌گیری گروهی از جمله تکنیک طوفان مغزی، تکنیک گروه‌های اسمی، تکنیک دلفی و نظایر این‌ها اقدام به جمع‌آوری نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌شود. هر چند توجه به نظرات شهودی خبرگان و صاحب‌نظران بویژه در مسائل کیفی و انتزاعی در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد قبول و توصیه شده است؛ اما زمانی که سازمان یا بخش مورد مطالعه بسیار بزرگ و گسترده باشد و تغییرات محیطی سریع و پرشتاب باشد، خطای انسانی در نظرات شهودی تشدید می‌شود از این‌رو بسیاری از صاحب‌نظران بدنبال استفاده از روش‌های عینی مبتنی بر شاخص و سنجه بعنوان جایگزین مناسب برای نظرات شهودی و قضاوتی بوده‌اند.

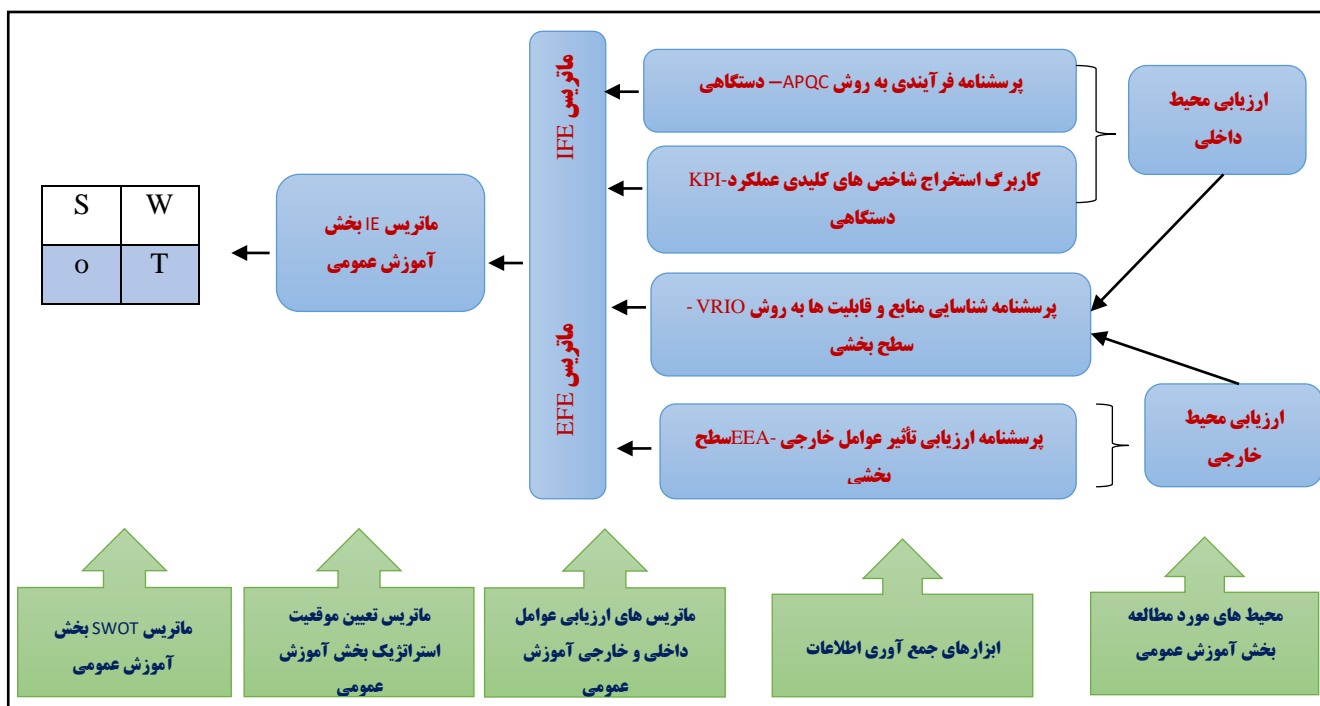


نمودار ۵-۵: روش سنتی تجزیه و تحلیل محیطی

^۱ Evidence-Oriented

۲-۳-۵) روش‌های مدرن: در روش‌های جدید و مدرن ضمن استفاده از تمامی مزایای روش سنتی به دنبال طراحی و تهیه ابزارهای محیط پژوهی می‌باشند که شناسایی و ارزیابی متغیرهای محیط داخلی و خارجی سازمان بر مبنای معیار عینی در قالب شاخص، سنجه و فکت باشد. روش‌های مختلف فرآیندی، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، داده‌ها و اطلاعات آماری منتشر شده، شاخص‌ها و روندهای بین‌المللی و ... در محیط پژوهی‌های از روش‌های غالب روز می‌باشد.

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای محیط پژوهی مورد استفاده در مطالعه بخش آموزش عمومی استان با رویکرد مدرن شامل APQC، KPI، VRIO و PESTEL است که عمدتاً واجد شاخص و سنجه می‌باشند، چون یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تیم علمی پروژه جمع‌آوری داده‌های صحیح و متقن به‌ویژه برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای بخش آموزش عمومی استان بوده است.



نمودار ۶-۵: ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات مرحله محیط پژوهی، ماتریس‌های ارزیابی محیط داخلی و خارجی و موقعیت‌یابی بخش آموزش عمومی استان گلستان

همانگونه که در نمودار فوق ملاحظه می‌شود کیفیت ماتریس‌های ارزیابی محیطی (IFE و EFE)، ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک (IE) و ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و نهایتاً ماتریس تولید استراتژی‌های بخشی (SWOT یا TWOS) تماماً به کیفیت داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در مرحله محیط پژوهی بستگی دارد. از اینرو هرچه اطلاعات جمع‌آوری شده دارای شاخص و سنجه باشند اطمینان برنامه‌ریزی افزایش می‌یابد.

۴-۵) تعریف عوامل محیط خارجی

محیط خارجی سازمان شامل عوامل مؤثر بر سازمان است که از کنترل مستقیم آن خارج است. دستگاه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسات و کسب‌وکارها و... فقط تأثیر کمی بر محیط خارجی خود دارند، اما محیط خارجی می‌تواند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر یک بخش، دستگاه، سازمان، شرکت و... و محیط کاری آن داشته باشد. محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی بخش‌ها و فعالیت‌های داخلی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. «فرصت Opportunity»، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد، به عبارت دیگر منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. آنچه که خارج از نفوذ مدیران استراتژیک قرار داشته و به طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سازمان به جا گذاشته و باعث خارج شدن سازمان از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید «Threat» نامیده می‌شود. در ادامه مطابق نمودار ۳-۵ و ۶-۵، و بر اساس روش^۱ PESTEL هریک از عوامل محیط خارجی به اختصار توضیح داده شده است.

۱-۴-۵) ارزیابی محیط خارجی به روش PESTEL

الف) تعریف مختصر عوامل اقتصادی: همان‌طور که می‌دانید شرایط خوب اقتصادی که با پایین بودن نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری و... معنا پیدا می‌کند، منافع زیادی نصیب دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌کند. پایین بودن نرخ بهره، باعث حفظ قدرت خرید مصرف‌کنندگان، باعث تأمین آسان و کم‌هزینه منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری‌های جدید و تأمین سرمایه در گردش موردنیاز شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود و پایین بودن نرخ بیکاری، باعث افزایش تعداد نفرات دارای درآمد و طبیعتاً افزایش قدرت خرید محصولات و یا برخورداری از خدمات می‌شود و همه این‌ها در کنار هم به معنی رونق اقتصادی و افزایش تقاضای محصولات و خدمات است که بزرگ‌ترین فرصت برای سازمان‌های تولیدی و خدماتی می‌باشد. طبیعی و منطقی است که شرایط بد اقتصادی یعنی نرخ تورم، نرخ بهره و نرخ بیکاری بالا، تأثیر معکوس و نامطلوبی بر بخش، دستگاه، سازمان، شرکت‌ها و... داشته و یک تهدید بزرگ برای آن‌ها می‌باشد. از دیگر عوامل مؤثر اقتصادی می‌توان به ارزش پول ملی در برابر پول‌های خارجی، شرایط بازار بورس و سرمایه، تولید ناخالص ملی، نرخ مالیات، شرایط اقتصادی بین‌المللی و میزان نقدینگی در جامعه اشاره کرد که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه، سازمان و... به وجود می‌آورد.

^۱ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal

ب) تعریف مختصر عوامل اجتماعی-فرهنگی: عواملی که در دسته نیروهای اجتماعی و فرهنگی قرار دارند بسیار متنوع و دارای تأثیرگذاری بالایی می‌باشند. اثرات این عوامل و تهدیدها و فرصت‌های ناشی از تغییرات در ترکیب جمعیت، پراکندگی سنی، میزان تحصیلات، طرز فکر و رفتار مردم، روند تغییرات اجتماعی و فرهنگی، رویکردهای متفاوت دولتمردان به مسائل اجتماعی و فرهنگی باعث بالا رفتن سرعت تحولات فرهنگی و اجتماعی در کشور ما شده است. از جمله این موارد می‌توان به عوامل زیر اشاره نمود:

نرخ زادوولد، میزان ازدواج و طلاق، نرخ مرگ‌ومیر، نرخ مهاجرت، نرخ طول عمر، سطح تحصیلات جمعیت، اعتماد به دولت، شیوه و سبک زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، نگرش جامعه به کار و فعالیت اقتصادی، نگرش به سرمایه‌گذاری و پس‌انداز، تعداد زنان و جایگاه آن‌ها در استان، تغییر جمعیت در روستاها، شهرها و...، نگرش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی، تنوع قومیت، دین، مذهب، زبان و رنگ‌ها، انتظارات مشتری، امید به زندگی، اوقات فراغت، مناطق جغرافیایی، پراکندگی جمعیت به لحاظ سن، جنسیت، نژاد، قومیت، نگرش به محیط‌زیست، میزان دسترسی به فرصت‌های کاری، سطح پوشش خدمات اجتماعی، تغییر نگرش به تغییر کاربری‌های بخش، نرخ جمعیت در بخش روستایی و شهری و... وضعیت این عوامل و سیر صعودی، نزولی و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ج) تعریف مختصر عوامل سیاسی - قانونی: حکومت، دولت و مجالس ملی و ایالتی، نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین و تصویب می‌کنند، دولت همچنین در کشور ما بزرگ‌ترین کارفرما می‌باشد و مشتری بزرگ بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها برای خرید محصولات و یا دریافت خدمات می‌باشد. بنا به همین دلایل، نگرش دولت و اقداماتی که در پیش می‌گیرد برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها منشأ ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای متعددی می‌باشد. دولت می‌تواند با تسهیل امور و مقررات، بزرگ‌ترین حامی و پشتیبان رونق کسب‌وکار در کلیه صنایع و زمینه‌های فعالیت سازمان‌ها باشد و یا برعکس با ایجاد محدودیت‌ها و قوانین دست‌وپاگیر، تهدیدی جدی برای شرکت‌ها باشد. سازمان‌ها و استراتژیست‌های آن‌ها باید زمان زیادی را صرف بررسی و تحلیل مقررات و قوانین دولتی، پیش‌بینی شرایط سیاسی آینده، تماس با مسئولان دولتی، حضور در سمینارها و گردهمایی‌های دولتی نمایند. از جمله این عوامل عبارتند از: مقررات‌زدایی، تغییر در قوانین مالیاتی، تعرفه‌های خاص، درصد مشارکت رأی‌دهندگان، قوانین بخشی، قوانین حفظ محیط‌زیست، خط‌مشی یارانه‌ای، خط‌مشی‌های پولی و مالی دولت، بودجه دولت، انتخابات محلی و ملی، شرایط سیاسی در کشورهای خارجی، مقررات صادرات و واردات،

قانون تجارت، قانون کار، سیستم اداری دولت، سیاست داخلی، سیاست خارجی، شوراها و فرایندهای تصمیم‌گیری دولتی، قوانین ضد انحصار، قوانین مصرف‌کننده، روابط خارجی، مقررات تجارت خارجی، روابط خارجی، قوانین تعرفه‌ها و عوارض گمرکی، قوانین ایمنی کار، روابط با کشورهای خارجی و سازمان‌های بین‌المللی، قوانین سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، تصدی دولت در همه امور یا خصوصی‌سازی که وضعیت این عوامل و سیر تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

(د) تعریف مختصر عوامل فناوری: میزان تولید علم در جهان، سرعتی شگرف یافته و به‌جرت می‌توان گفت که دوره زمانی دو برابر شدن علم به‌شدت کاهش یافته است. دستاوردهای جدید در علوم پایه، تأثیر خود را در علوم مهندسی و تولید محصولات جدید به‌خوبی نشان داده است. فناوری‌های ساخت و فرایندهای تولید به‌سرعت در حال پیشرفت و بهینه شدن می‌باشند. فناوری‌های جدید، سرمایه‌گذاری بالایی را طلب می‌کنند اما محصولاتی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر و کارکردهای متفاوتی، تولید می‌کنند. این تحولات سریع، سلیقه و ذائقه مشتریان را به‌شدت تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را بیش‌ازپیش، تشنه و طالب محصولات نوین و با کارکردهای متمایز نموده است. سرعت تغییرات نوآوری و فناوری بسیار زیاد است و هر روزه تعدادی از شرکت‌ها را از صحنه فعالیت حذف می‌کند. برخی سازمان‌ها با هوشیاری این تحولات را زیر نظر دارند و از این فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کنند. از جمله این عوامل عبارت‌اند از: تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک، رسانه‌ها و فضای مجازی و اینترنت. علاوه بر این در محیط خارجی فناوری اطلاعات و ارتباطات، نانو، روش‌های تولید، ارائه خدمات تحقیق و توسعه، بودجه تحقیق و توسعه، قوانین ضد انحصار، رابطه دانشگاه و صنعت، فناوری بانکداری، اتوماسیون، انتقال فناوری که مقدار و وضعیت این عوامل و سیر تغییرات و تحولات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

(م) تعریف مختصر عوامل زیست‌محیطی: یک جنبش محیط‌زیستی که ممکن است بر شرکت‌ها، سازمان‌ها، دولت و مردم تأثیر بگذارد. عوامل اثرگذار محیط‌زیستی؛ مانند هوا، آب، انرژی و غیره را بررسی کنید و ببینید آیا فرصت‌ها و یا تهدیدات ناشی از محیط‌زیست وجود دارد یا نه؟

از جمله این عوامل محیط‌زیستی عبارتند از: سرانه فضای سبز، تعداد تشکلهای زیست‌محیطی غیردولتی، نسبت اراضی مناطق حفاظت‌شده به مساحت کل استان، نسبت فاضلاب صنعتی به کل آب مصرفی کارگاه‌ها، نسبت فاضلاب صنعتی بازیافت‌شده به کل فاضلاب صنعتی کارگاه‌ها، درصد کارگاه‌های دارای پسماند صنعتی، نسبت مساحت جنگل‌ها به مساحت کل استان، بهره‌برداری‌های بی‌رویه و غیراصولی از سفره‌های زیرزمینی،

تخریب فزاینده محیط‌زیست جزء موارد مطرح در این دسته عوامل هستند که وضعیت این عوامل و تحولات و تغییرات آن‌ها شرایط متفاوتی را به لحاظ تهدید و یا فرصت بودن آن‌ها برای بخش/دستگاه و سازمان به وجود می‌آورد.

ن) تعریف مختصر عوامل بین‌الملل: از جمله عوامل بین‌المللی تأثیرگذار عبارت‌اند از: روابط ایران با سایر کشورها، روابط ایران با کشورهای منطقه، تجارت و اقتصاد جهانی، عضویت ایران در پیمان‌ها و سازمان‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، تحریم‌های بین‌المللی، استانداردهای جهانی، قوانین بین‌الملل، سازمان‌های بین‌المللی و عضویت ایران در آن‌ها و ... جزء مواردی هستند که در این دسته‌بندی قرار می‌گیرند.

۲-۴-۵) تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه ارزیابی محیط خارجی (تشکیل ماتریس EFE)

در این پرسشنامه (فرم) محیط خارجی به خرده محیط‌های اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی- قانونی، تکنولوژیک، بین‌الملل و محیط‌زیست تقسیم‌بندی شده است.

برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) تعریف شده است. شما می‌توانید در قسمت (و...) اگر عامل یا عوامل دیگری به‌عنوان فرصت و تهدید وجود دارد که در آن ذکر نشده با توجه به بخش خود نسبت به اضافه کردن آن به عوامل محیط خارجی همان خرده محیط اقدام کنید (و بالعکس اگر متغیر یا عاملی بر بخش شما نه تأثیر مثبت داشته باشد و نه تأثیر منفی می‌تواند از فرم حذف شود یا در ستون بی‌اثر علامت (*)) را بنویسید.

در ادامه باید برای هر عامل یک شاخص تعریف شود. به طور مثال برای عامل صادرات و واردات می‌توانید شاخص‌های حجم واردات به استان و حجم صادرات از استان را به‌عنوان شاخص تعریف کنید و در ادامه برای هر شاخص یک یا چند سنجه تعریف کنید. در بسیاری موارد عامل، شاخص و سنجه شبیه هم هستند در واقع فرصت و تهدیدی مورد قبول خواهد بود که برای آن مبنا و شاخص و یا سنجه مناسب جهت راستی‌آزمایی ارائه گردد. از این‌رو هر عامل محیطی بسته به میزان عینی یا قابل سنجش بودن آن می‌تواند شاخص یا سنجه داشته باشد و یا نداشته باشد. به طور مثال: نرخ ارز چون درجه عینیت آن بالاست و متغیری قابل سنجش است نیازی به شاخص یا سنجه ندارد و به بیان دیگر خودش شاخص یا سنجه‌ی خودش است و نیازی نیست برای آن شاخص یا سنجه نوشته شود. اما عاملی مانند نرخ تورم، چون از عینیت کمتری برخوردار است نیاز است شاخص برای آن تعریف شود. مانند نرخ تورم بر اساس شاخص بهای مصرف‌کننده؛ نرخ تورم بر اساس شاخص بهای تولیدکننده؛ نرخ تورم مناطق شهری و نرخ تورم مناطق روستایی. به بیان دیگر در حرکت از عامل محیطی به شاخص و سپس به

سنجه، هدف این است که درجه قابل‌سنجش بودن را افزایش دهیم. یعنی چیزهایی (متغیرهایی) را تعریف کنیم که بتوان به‌صورت عینی‌تر عامل را سنجید.

در ادامه وضعیت فعلی و آتی آن عامل/شاخص/سنجه را در ستون‌های مربوطه تشریح می‌کنیم. به‌طور مثال شاخص نرخ تورم مصرف‌کننده در حال حاضر در چه وضعی است و به‌نظر بخش روند آن افزایشی است یا کاهش‌ی. بدین‌منظور می‌توان از داده‌های موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند سری‌های زمانی بانک مرکزی^۱، سامانه آماری مرکز آمار ایران^۲ و یا نظرسنجی با خبرگان در کارگروه استفاده کرد.

در ادامه تأثیر وضعیت فعلی و روند آتی عامل/شاخص/سنجه را بر بخش در ستون بعدی تشریح می‌کنیم. اینکه بالا بودن و روند افزایشی نرخ تورم چه تأثیر یا تأثیراتی بر بخش دارند.

در ادامه بر اساس تأثیراتی که در ستون قبلی تشریح کردید حالا باید مشخص کنید که این تأثیرات در مجموع تأثیر مثبت بر بخش/سازمان دارند یا تأثیرات منفی. اگر برآیند تأثیرات مثبت بود آن عامل/شاخص/سنجه را برای بخش فرصت در نظر می‌گیریم و در قسمت فرصت علامت * می‌زنیم. برعکس اگر برآیند تأثیرات منفی بود قسمت تهدید را علامت * می‌زنیم.

جدول ۱-۵: پرسش‌نامه ارزیابی عوامل محیط خارجی برای تشکیل ماتریس EFE

ردیف	عوامل محیط خارجی	شاخص	سنجه (در صورت وجود)	شرح وضعیت فعلی شاخص/سنجه	پیش‌بینی روند آتی شاخص و سنجه	شرح تأثیر شاخص/سنجه بر بخش	فرصت	تهدید	مرجع (فرس) اطلاعاتی مستند
۱	اقتصادی								
۲	اجتماعی-فرهنگی								
۳	سیاسی-قانونی								
۴	بین‌الملل								
۵	فناوری								
۶	زیست‌محیطی								

^۱ <https://tsd.cbi.ir>

^۲ <https://www.amar.org.ir>

۵-۵) تعریف عوامل محیط داخلی

نقاط قوت و ضعف در زمره‌ی امکانات و فعالیت‌های قابل کنترل بخش/سازمان قرار می‌گیرند که بخش/سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای عالی یا ضعیف نسبت به سازمان‌های مشابه یا رقبا، بهره‌برداری و یا انجام می‌دهد. **نقاط قوت** عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به‌کارگیری مؤثر آن‌ها، می‌توان انتظار داشت اهداف موردنظر به نحو شایسته‌ای تأمین و نقاط ضعف احتمالی سازمان کاهش یابند. **نقاط ضعف** سازمان مجموعه‌ی ناتوانایی‌ها، کمبودها، محدودیت‌ها، تنگناها و چالش‌های داخلی سیستم است که موجب تأثیر منفی در تحقق اهداف می‌گردد. چنانچه عامل برای اجرای مأموریت سعه (وسع) ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه قوت Strength» منظور می‌شود و برعکس چنانچه عامل در اجرای مأموریت ضیق ایجاد کند و داخلی هم باشد «نقطه ضعف Weakness» محسوب می‌شود.

۵-۵-۱) روش‌های ارزیابی محیط داخلی

مطابق نمودار ۶-۵ ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات محیط داخلی شامل سه روش زیر می‌باشد:

۱-۵-۱-۱) مدل فرایندی مبتنی بر APQC

از طریق مدیریت فرایندها^۱ می‌توان سازمان را هوشمندتر، چابک‌تر و کارا تر مدیریت کرد. تمرکز بر فرایند^۲ بجای وظیفه^۳ و نگاه افقی به فعالیت‌های سازمان بجای نگاه سلسله‌مراتبی و عمودی، باعث افزایش اثربخشی فرایندهای سازمان می‌شود و برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتری و سایر ذی‌نفعان را ممکن می‌سازد. از طرف دیگر، ابزارهای توسعه‌یافته برای مدل‌سازی و پیاده‌سازی فرایند، باعث افزایش سرعت عمل در توسعه یا تغییر یک فرایند در سازمان می‌شود و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را بهبود می‌بخشد. ابزارهای مهم این حوزه عبارت است از BPMN^۴ که نشانه‌های قراردادی میان فعالین مدیریت فرایندی را استاندارد کرده است و اختلاف زبانی میان تحلیل‌گر کسب‌وکار و توسعه‌دهنده سیستم را به حداقل رسانده است و BPMS^۵ که سیستمی است برای توسعه و پیاده‌سازی سریع فرایندهای سازمان با استفاده از مدل‌های ترسیم شده با علائم استاندارد.

با مطالعه و الگوبرداری از چارچوب مرجع فرایندهای APQC می‌توان فرایندهای سازمان را با دقت و کیفیت

مطلوبی مدل کرد.

¹ Business Process Management

² Process

³ Function

⁴ Business Process Modeling Notation (BPMN)

⁵ Business Process Management system (BPMS)

معرفی کوتاه مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا: مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۱ یک سازمان غیرانتفاعی، عضو محور و پیشرو در پژوهش‌های بهینه‌کاو و الگوهای برتر در حوزه کسب‌وکار است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا ضمن همکاری با بیش از ۵۰۰ سازمان جهانی در همه صنایع، بر ارائه اطلاعات موردنیاز سازمان‌ها جهت هوشمندی، سرعت و اعتماد بیشتر، تمرکز می‌کند. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، بصورت روزانه فرایندها و الگوهای کاری که سازمان‌ها را به‌سوی عالی بودن حرکت می‌دهد، کشف می‌کند.

از آنجا که شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی بخش آموزش عمومی بدون شاخص و سنجه هم از نظر نوع متغیر و هم از نظر کیفیت آن ارزش و اعتبار مطلوبی نداشت از این‌رو با استفاده از روش فرایندی ضمن مفروض نمودن فرایندها بعنوان متغیرهای مورد مطالعه، از فعالیت‌های درون هر یک از فرایندها بعنوان سنجه‌هایی که برحسب بلوغ فرایندی مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفتند استفاده شده است. در واقع برخورداری هر سازمان/بخش (دپارتمان) از فرایندهای استاندارد معرفی شده توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (البته با توجه به سطح برخورداری از بلوغ فرایند) ملاک تعیین نقاط قوت یا ضعف آن سازمان یا بخش می‌باشد.

در ادامه با توجه به نمودار ۳-۵ تعریف چارچوب محیط پژوهی، هر یک از عوامل محیط داخلی بر اساس تعداد فرایندها و سنجه‌های آن طی جداول بعدی معرفی شده است:

الف) تعریف عوامل مدیریتی به روش فرایندی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مدیریت» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر تدوین چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد و سایر وظایف مدیریت در ذیل سایر عوامل محیطی همچون مدیریت منابع انسانی، تولید و عملیات و... دیده شده است. متغیرهای اصلی خرده محیط مدیریت شامل موارد زیر می‌باشد.

جدول ۲-۵: متغیرهای خرده محیط مدیریت

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	تعریف مفاهیم کسب‌وکار (مأموریت) و چشم‌انداز بلندمدت	۴	۲۰
۲	ایجاد و توسعه‌ی استراتژی‌های اصلی، بخشی و دستگاهی	۸	۲۷
۳	اجرا و ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها	۴	۷
	جمع	۱۶	۵۴

^۱ American Productivity & Quality Center

ب) تعریف عوامل منابع انسانی به روش فرایندی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «منابع انسانی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی،

تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۳-۵: متغیرهای محیطی منابع انسانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	توسعه و مدیریت برنامه‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی	۴	۲۴
۲	منبع‌یابی و استخدام کارکنان	۵	۲۳
۳	مدیریت پذیرش سازمانی (روانه‌سازی)، توسعه و آموزش کارمندان	۴	۱۵
۴	مدیریت روابط کارمندان	۴	۰
۵	پاداش‌دادن به کارمندان و حفظ و نگهداری آن‌ها	۴	۱۴
۶	نقل و انتقال و بازنشسته کردن کارمندان	۷	۳
۷	مدیریت اطلاعات و آنالیزهای (تجزیه و تحلیل‌های) کارمندان	۷	۰
۸	مدیریت روابط کارمندان	۲	۰
۹	ارائه‌ی ارتباطات [امیان] کارمندان	۰	۰
جمع		۳۷	۷۹

پ) تعریف مختصر عوامل تولید و عملیات (خدمات)

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تولید و عملیات (خدمات)» به عنوان یکی از عوامل

محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۴-۵: متغیرهای محیطی تولید و عملیات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنج
۱	برنامه‌ریزی منابع زنجیره‌ی تأمین و هم‌ترازسازی و هم‌راستاسازی آن‌ها	۸	۴۷
۲	خرید و تدارک خدمات و مواد اولیه	۴	۲۲
۳	تولید/ساخت/ارائه‌ی محصول	۴	۱۹
۴	مدیریت انبارداری و لجستیک	۴	۲۳
۵	ایجاد استراتژی‌ها و چارچوب تحویل خدمات	۲	۱۱
۶	مدیریت منابع ارائه‌ی خدمت	۳	۲۱
۷	ارائه خدمات به بهره‌برداران/ارباب‌رجوع/مشترکین و ...	۳	۲۲
جمع		۲۸	۱۶۵

ت) تعریف مختصر عوامل فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی» به عنوان یکی از عوامل

محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۵-۵: متغیرهای محیطی فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	مدیریت خدمات فن‌آوری اطلاعات	۵	۲۰
۲	توسعه و مدیریت روابط با کاربران (مشتریان) فناوری اطلاعات	۵	۱۹
۳	توسعه و به‌کارگیری کنترل‌های امنیتی، حریم خصوصی و حفاظت از داده‌ها	۲	۰
۴	مدیریت اطلاعات سازمانی	۴	۱۲
۵	توسعه و نگهداری راهکارهای فناوری اطلاعات	۵	۲۰
۶	استقرار راهکارهای فناوری اطلاعات	۲	۹
۷	پشتیبانی و ارائه خدمات فناوری اطلاعات	۵	۱۶
	جمع	۲۸	۹۶

ث) تعریف مختصر عوامل تحقیق و توسعه (R&D)

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «تحقیق و توسعه» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۵-۶: متغیرهای محیطی تحقیق و توسعه

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	اداره و مدیریت برنامه توسعه‌ی محصول/خدمت	۴	۲۶
۲	ایجاد و تعریف ایده‌های محصول/خدمت جدید	۳	۱۱
۳	توسعه محصولات و خدمات	۳	۲۱
	جمع	۱۰	۵۸

ج) تعریف مختصر عوامل زیرساخت و پشتیبانی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «زیرساخت و پشتیبانی» به‌عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می‌باشد.

جدول ۵-۷: متغیرهای محیطی زیرساخت و پشتیبانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	برنامه‌ریزی و بدست آوردن دارایی‌ها	۴	۱۳
۲	طراحی و ساخت دارایی‌های مولد	۴	۱۷
۳	نگهداری دارایی‌های مولد	۳	۱۹
۴	اسقاط دارایی‌ها	۵	۰
	جمع	۱۶	۴۹

چ) تعریف مختصر عوامل مالی و حسابداری

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «مالی و حسابداری» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۸-۵: متغیرهای محیطی مالی و حسابداری

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	انجام برنامه ریزی و مدیریت حسابداری	۴	۱۹
۲	انجام حسابداری درآمد	۵	۲۶
۳	انجام حسابداری و گزارش نویسی عمومی	۴	۳۰
۴	مدیریت حسابداری پروژه های دارایی ثابت	۲	۸
۵	پردازش حقوق و دستمزد	۳	۱۶
۶	پردازش حساب های پرداختی و بازپرداخت هزینه ها	۲	۱۷
۷	مدیریت عملیات خزانه داری	۶	۳۷
۸	مدیریت کنترل های داخلی	۳	۱۰
۹	مدیریت مالیات	۲	۱۰
۱۰	مدیریت وجوه/تلفیقات بین المللی	۴	۰
۱۱	خدمات تجارت جهانی	۱۰	۰
جمع		۴۵	۱۷۳

ح) تعریف مختصر عوامل حقوقی/قانونی و مقررات

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «حقوقی/قانونی و مقررات» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۹-۵: متغیرهای محیطی حقوقی/قانونی و مقررات

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	ایجاد خط مشی های اخلاقی	قضای	۰
۲	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	قضای	۰
۳	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	قضای	۰
۴	حصول اطمینان از انطباق (رعایت مقررات)	۲	۰
۵	محافظت از مالکیت معنوی	۴	۰
۶	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	قضای	۰
۷	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	قضای	۰
۸	مذاکره و مستندسازی توافقات/قراردادها	قضای	۰
جمع		۶	۰

خ) تعریف مختصر عوامل روابط عمومی و بازاریابی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «روابط عمومی و بازاریابی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۱۰-۵: متغیرهای محیطی روابط عمومی و بازاریابی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	درک و فهم جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت‌ها	۲	۱۰
۲	توسعه استراتژی بازاریابی	۶	۴۴
۳	توسعه و مدیریت برنامه‌های بازاریابی	۸	۳۸
۴	توسعه استراتژی فروش	۵	۲۲
۵	توسعه و مدیریت برنامه‌های فروش	۵	۴۰
۶	توسعه استراتژی مراقبت از مشتری/خدمات مشتری	۷	۵
۷	برنامه‌ریزی و مدیریت تماس‌های خدمات مشتریان	۵	۲۷
۸	ارائه خدمات پس از فروش محصولات	۴	۷
۹	مدیریت فراخوان محصول و ممیزی‌های قانونی	۶	۰
۱۰	ارزیابی عملیات خدمت به مشتری و رضایت مشتری	۵	۱۵
جمع		۵۳	۲۰۸

د) تعریف مختصر عوامل فرهنگ سازمانی

در روش فرایندی مطابق مدل APQC در خرده محیط «فرهنگ سازمانی» به عنوان یکی از عوامل محیط داخلی، تمرکز بر متغیرهای اصلی زیر می باشد.

جدول ۱۱-۵: متغیرهای محیطی فرهنگ سازمانی

ردیف	متغیر محیطی (خرده محیط داخلی)	تعداد شاخص	تعداد سنجه
۱	شناخت فرهنگ سازمانی موجود	۳	۰
۲	تصویرسازی فرهنگ سازمانی مطلوب	۳	۰
۳	تحلیل شکاف	۲	۰
۴	طراحی و اجرای برنامه‌های تغییر فرهنگ (دستیابی به فرهنگ سازمانی مطلوب)	۳	۰
۵	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی	۰	۰
جمع		۱۱	۰

* تشریح مختصر نحوه تکمیل پرسش‌نامه‌های محیط داخلی (تشکیل ماتریس IFE)

از آنجا که پاسخ‌دهندگان با روش قضاوتی و شهودی در تجزیه و تحلیل محیط داخلی آشنا هستند، در این بخش به تشریح رویکرد فرایندی (APQC) و در بخش انتهایی فصل به رویکرد عملکردی (KPI) یا نتیجه‌گرا (خروجی محور) پرداخته می شود.

رویکرد فرایندی: آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها؛ به مطالعه وضعیت و تعریف فرایندها و فعالیت‌ها و پیاده‌سازی و اجرای آن‌ها در درون سازمان و دستگاه اجرایی می‌پردازد. به بیان دیگر در آسیب‌شناسی فرایندها و فعالیت‌ها مشکلات و موانع موجود بر سر راه رسیدن به اهداف کلان از بعد داخلی سازمان و با الگوبرداری از بهترین‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر میزان برخورداری از فرایندهای بهینه، استاندارد و مطلوب در سازمان‌ها باعث ایجاد عملکرد مطلوب (کیفیت و بهره‌وری بالا) در آن سازمان خواهد شد. بدین منظور در این طرح از چارچوب طبقه‌بندی فرایندی APQC استفاده شد. در این چارچوب همانگونه که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، سطوح مختلفی اعم از سطح طبقه فرایند (عامل محیطی داخلی)، سطح گروه فرایندی (متغیرهای محیطی داخلی)، سطح فرایند (شاخص)، سطح فعالیت (سنجه)، و سطح وظیفه (غیر ضروری در این پروژه) برای یک فرایند تعریف شده است. در ادامه پس از تعریف سطوح مذکور (به جزء سطح وظیفه) در بخش‌های مختلف محیط داخلی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی استان، نسبت به تهیه پرسشنامه نظرسنجی وضعیت فعلی فرایندها در سازمان‌ها و دستگاه‌های مورد مطالعه بر اساس «طیف سنجش بلوغ فرایندی» اقدام شده است.

جدول ۱۲-۵: فهرست عوامل، متغیرها، شاخص‌ها و سنجه‌های پرسش‌نامه APQC

ردیف	عوامل محیطی داخلی	تعداد متغیرهای محیط داخلی	تعداد شاخص‌ها	تعداد سنجه‌ها
۱	مدیریت	۳	۱۶	۵۴
۲	منابع انسانی	۹	۳۷	۷۹
۳	تولید و عملیات	۷	۲۶	۱۶۵
۴	فناوری اطلاعات	۷	۲۸	۹۶
۵	تحقیق و توسعه	۳	۱۰	۵۸
۶	زیرساخت و پشتیبانی	۴	۱۶	۴۹
۷	مالی و حسابداری	۱۱	۴۴	۱۷۳
۸	حقوقی، قانونی و مقررات	۸	۶	۰
۹	روابط عمومی و بازاریابی	۱۰	۵۳	۲۰۸
۱۰	فرهنگ سازمانی	۵	۱۱	۰
	جمع	۶۷	۲۴۷	۸۸۲

«طیف سنجش بلوغ فرایندی»، میزان پیاده‌سازی و نهادینه شدن فرایندها را در سازمان‌ها در شش سطح مورد

سنجش قرار می‌دهد.

جدول ۱۳-۵: سطوح بلوغ فرایندی و تعاریف آن‌ها

ردیف	سطح بلوغ فرایند	تعاریف هر سطح بلوغ فرایندی
۱	سطح (۰): ناقص	فرایند پیاده‌سازی نشده است و یا در تحقق اهداف، فرایند با شکست مواجه شده است.
۲	سطح (۱): انجام شده	فرایند پیاده‌سازی شده و اهداف آن نسبتاً تحقق یافته است؛ اما فرایند مورد پایش و تکرار قرار نمی‌گیرد. (نتایج فرایند به افراد وابسته است نه به سیستم)
۳	سطح (۲): مدیریت شده	فرایندها اجرا شده و تحت مدیریت بوده و نتایج آن مشخص، تحت کنترل و حفظ می‌شود اما هیچ بررسی منسجمی از نقطه‌نظر سازمانی وجود ندارد و هر تیمی نتایج خود را تحقق می‌بخشد به بیان دیگر نگاه سیستمی وجود ندارد.
۴	سطح (۳): استقرار یافته	فرایند استاندارد در تمام سازمان تعریف و مورداستفاده قرار می‌گیرد.
۵	سطح (۴): قابل پیش‌بینی	فرایند با حدود مشخص به طور مستمر اجرا می‌گردد. فرایند به صورت کمی شده‌ای مدیریت می‌شود. سازمان با مدیریت شاخص‌ها قادر به تشخیص و اصلاح دلایل انحراف از عملکرد فرایند می‌باشد.
۶	سطح (۵): بهینه‌سازی شده	فرایند به طور مستمر بهبود می‌یابد و اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان (صنعت/بخش) تحقق می‌یابد. عملکرد، تعاریف و مدیریت فرایند به طور مستمر در راستای تحقق اهداف جاری و پیش‌بینی شده سازمان/صنعت/بخش بهبود می‌یابد.

بدین منظور در این پرسشنامه براساس نمودار ۳-۵، محیط داخلی بخش آموزش عمومی به تعداد ۱۰ خرده محیط شامل «نظام مدیریت»، «مدیریت منابع انسانی»، «تحقیق و توسعه»، «فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی»، «مالی و حسابداری»، «تولید و عملیات (خدمات)»، «فرهنگ سازمانی»، «حقوقی، قانونی و مقررات»، «روابط عمومی و بازاریابی» و «زیرساخت‌ها و پشتیبانی» تقسیم‌بندی شده است.

همانگونه که در صفحات قبل اشاره شد، برای هر یک از خرده محیط‌های فوق چند عامل (متغیر) محیطی معرفی شده است و در ادامه برای هر عامل چند شاخص و برای هر شاخص چند سنجه تعیین شده است. به منظور تکمیل پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده باید بر اساس سنجه‌ها یا شاخص‌ها صرفاً سطح آن سنجه (فعالیت) را بر اساس طیف داده شده (شش سطح: از سطح صفر تا پنج)، علامت (*) بزند.

در ادامه در ستون بعدی پرسش‌نامه، پاسخ‌دهنده نسبت به توضیح و تشریح (تحلیل چرایی یا علل) وضعیت انتخاب شده در سازمان خود اقدام می‌کند تا توسط تیم علمی گزاره موردنظر را به عنوان قوت و یا ضعف سازمان/بخش تعیین و تعریف گردد. سایر ستون‌ها (به جزء رفرنس و مرجع) نیازی به تکمیل توسط اعضای کارگروه ندارد. بلکه توسط تیم علمی پروژه تکمیل خواهد شد. (نکته: اگر عامل/شاخص/سنجه‌ای که در دستگاه و سازمان تکمیل کننده قابل تعریف نیست، می‌بایست (غیرمرتبط) را به عنوان خنثی علامت (*) بزند.)

۲-۱-۵-۵) شناخت منابع و قابلیت‌های بخش آموزش عمومی به روش VRIO

چارچوب VRIO ابزاری (رویکردی) است که برای تجزیه و تحلیل منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان/بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دریابید که آیا این موارد می‌توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند یا خیر.

به منظور شناسایی منابع قابل رقابت، سازمان‌ها از روش‌های متعدد تجزیه و تحلیل محیطی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها (رویکردها) برای تحلیل منابع داخلی یک سازمان، تجزیه و تحلیل VRIO است. این ابزار بر اساس رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ در ابتدا توسط جی. بارنی (۱۹۹۱) با عنوان «منابع محکم و مزیت رقابتی پایدار» تهیه شده است، او چهار ویژگی را که منابع سازمان باید برای شناخته شدن به عنوان مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، بیان کرد. به گفته وی، منابع باید ارزشمند، نادر، کاملاً بی‌بدیل و غیر قابل جایگزینی باشند. چارچوب اصلی آن VRIN نامیده می‌شد. در سال ۱۹۹۵، بارنی بعدها چارچوب VRIO خود را با عنوان «جستجوی داخلی برای مزیت رقابتی»، که بهبود مدل VRIN بود معرفی کرد. تجزیه و تحلیل VRIO در واقع شامل چهار سؤال است و به این حقیقت که آیا منابع دارای ارزش هستند یا خیر می‌پردازد. یک منبع یا توانایی که هر چهار مورد را برآورده کند می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای بخش/سازمان به ارمغان آورد.

عناصر VRIO که توسط بارنی ارائه شد اینگونه تشریح می‌شود:

الف) ارزشمندی: اولین سؤال این چارچوب این موضوع را مطرح می‌کند که آیا منبع از طریق توانمندسازی سازمان (بخش آموزش عمومی) برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدهای محیطی باعث ایجاد ارزش می‌شود. اگر پاسخ مثبت باشد، آن منبع ارزشمند در نظر گرفته می‌شود. همچنین اگر منابع به سازمان (بخش آموزش عمومی) کمک کنند تا برای مشتریان و ارباب رجوع‌ها در بخش ایجاد ارزش نمایند، نیز ارزشمند در نظر گرفته می‌شوند.

ب) کمیابی: منابعی که صرفاً توسط یک یا چند سازمان/بخش/استان محدود قابل جذب یا بهره‌برداری باشند را منابع کمیاب می‌گویند. منبعی که ارزشمند و کمیاب باشد مزیت رقابتی جزئی را برای سازمان (بخش آموزش عمومی) تضمین می‌نماید.

پ) سختی تقلید: سختی تقلید یا هزینه‌بر بودن تقلید زمانی است که سایر سازمان‌ها/بخش‌ها در استان‌های دیگر و یا سایر کشورها به راحتی نتوانند آن را تقلید کنند، یا آن را خریداری نمایند یا آن را جایگزین کنند.

ت) به خوبی سازماندهی شدن برای بهره‌برداری اثر بخش از منابع: منبعی که هر سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ اما به خوبی توسط سازمان (بخش آموزش عمومی) سازماندهی نشده تا از آن بهره‌برداری اثربخشی

¹ Resource-based View

² Value

³ Rarity

⁴ Costly to Imitate

⁵ Organized to capture value

صورت گیرد، نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. سازمان (بخش آموزش عمومی) باید سیستم های مدیریتی، فرایندها، خط مشی ها، فرهنگ و ساختار بخش را طوری سازماندهی نماید تا بتواند از پتانسیل منابع ارزشمند، به سختی قابل تقلید و کمیاب خود استفاده نماید و صرفاً در این صورت است که می تواند از آن منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار استفاده نمود.

جدول ۱۴-۵: چارچوب شناخت منابع و قابلیت های بخش آموزش عمومی استان به روش VRIO

ردیف	عناوین منابع یا قابلیت های بخش (Resources & Capabilities)	آیا ارزشمند است؟ (Value)	آیا کمیاب است؟ (Rarity)	آیا به سختی تقلیدپذیر است؟ (Costly to Imitate)	آیا بخش آموزش عمومی به خوبی سازماندهی شده است تا از منابع قابلیت ها بهره برداری اثربخش داشته باشد؟ (Organized to capture value)
۱	منابع فیزیکی				
۲	منابع مالی				
۳	منابع انسانی				
۴	منابع تکنولوژیکی				
۵	منابع سازمانی				
۶	منابع ارتباطی				
۷	قابلیت ها				

انواع منابع: دو نوع منبع وجود دارد: منابع ملموس و منابع ناملموس. منابع ملموس بیشتر مواردی فیزیکی هستند. مانند زمین، ساختمان، منابع طبیعی (جنگل، مرتع، آب و...) تجهیزات، ماشین آلات و ... در طرف دیگر منابع ناملموس هستند به طور مثال توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، سیستم‌های کاری منحصر به فرد، روش‌های منحصر به فرد انجام وظایف، ساختارهای چابک، فرهنگ و ارزش‌های مشترک، سبک‌های مدیریت و ...



به طور مثال در بخش آموزش عمومی استان، تعداد دانش آموزان استان به عنوان یک منبع (دارایی انسانی) در نظر گرفته می شود.

جدول ۱۵-۵: مثالی از منابع بخش آموزش عمومی استان به روش VARIO

ردیف	شرح منابع یا قابلیت‌ها	آیا ارزشمند است؟	آیا کمیاب است؟	آیا به‌سختی تقلیدپذیر است؟	آیا بخش آموزش عمومی به‌خوبی سازماندهی شده است تا از این منابع انسانی بصورت بهره‌ور و اثربخش استفاده نماید؟
۱	۴۰۰ هزار دانش آموز	بله	بله	بله	خیر

در این پرسش‌نامه قریب به ۶۰ مورد منابع و قابلیت‌های (محیط داخلی) بخش آموزش عمومی در بخش‌های دولتی، عمومی و خصوصی به روش VRIO شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. نکته مهم این است که مطابق روش VRIO در صورتی که هر یک از منابع و قابلیت‌ها در هر ۴ مورد ویژگی‌های مورد سنجش، پاسخ مثبت دریافت نماید در حکم قوت (مزیت رقابتی) و در محیط داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در صورتی که حتی یک مورد از سؤالات پاسخ منفی دریافت نماید آنگاه متغیر مورد نظر در حکم فرصت قلمداد خواهد شد و در محیط خارجی بخش آموزش عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین خروجی پرسش‌نامه VRIO یا قوت می‌باشد یا فرصت.

جدول ۱۶-۵: پرسش نامه شناسایی منابع و قابلیت‌های (VRIO) بخش آموزش عمومی استان گلستان

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITABILITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از جنگل و مراتع، بیشه‌های طبیعی و اراضی جنگلی...	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از کوه، دره، رودخانه و ...	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از منابع زیستی (جانوری، گیاهی، دریایی و ...)	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از باد، آفتاب، ابر و باران و سایر نزولات آسمانی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دریا، دریاچه، تالاب و رودخانه ...	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از معادن و ذخایر کانی فلزی و غیر فلزی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ذخایر فسیلی (نفت، گاز، ذغال سنگ و...)	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی و...	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از زمین شهری و روستایی و ...	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۱۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان و ابنیه	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۱۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۱۲	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۱۳	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات دریایی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۱۴	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از وسایل و ادوات هوایی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۱۵	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات تخصصی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۱۶	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ماشین آلات و تجهیزات راه و ساختمان و...	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۱۷	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت فلزی با تمام کاربری ها	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۱۸	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های اسکلت بتنی با تمام کاربری ها	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۱۹	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از ساختمان های آجری، بلوکی و ... با تمام کاربری ها	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول

ردیف	مشهود / غیر مشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول / غیر مشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت / فرصت
۲۰	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از دارایی‌های زیستی، جانوری و گیاهی	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۱	ملموس / مشهود	منابع فیزیکی	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۲	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از وجوه نقد و بانک، ارز و طلا و سکه و فلزات گران بها و ...	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۳	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از اوراق بهادار (صکوک اجاره، سهام، اوراق خزانه اسلامی، اوراق قرضه، اوراق مشارکت و...)	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۴	ملموس / مشهود	دارایی‌های مالی	برخورداری از مطالبات (اسناد و حساب‌های دریافتنی)	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۵	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه‌ای)	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۲۶	ملموس / مشهود	منابع انسانی	برخورداری از تیم‌های کاری منسجم	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۲۷	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۸	غیر ملموس / غیر مشهود	منابع سازمانی	برخورداری از خوشنامی/برند و نام تجاری	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۲۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سرقفلی و امتیازات	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۳۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کیفیت و ارزش افزوده	غیر مشمول	-	-	-	-	غیر مشمول
۳۱	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از استراتژی‌ها و سبک مدیریت	مشمول	بله	بله	خیر	بله	فرصت
۳۲	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ایده‌ها و طرح‌ها	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۳	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۴	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۳۵	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از چشم‌انداز و برنامه راهبردی	مشمول	بله	بله	بله	بله	قوت
۳۶	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۳۷	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توان مهارتی بخش	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۳۸	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از ویژگی پاسخگویی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۳۹	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از انعطاف‌پذیری	مشمول	بله	خیر	بله	خیر	فرصت
۴۰	غیر ملموس	منابع سازمانی	برخورداری از مدیریت دانش	مشمول	بله	خیر	بله	بله	فرصت

ردیف	مشهود/ غیرمشهود	نوع منابع و قابلیت‌ها	عنوان منابع و قابلیت‌ها	مشمول/ غیرمشمول	ارزشمند VALUE	کمیاب RARE	سختی تقلید IMITATITY	سازماندهی مناسب جهت بهره‌برداری ORGANIZATION	قوت/ فرصت
۴۱	غیرملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از اطلاعات	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۴۲	غیرملموس	منابع ارتباطی	برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۴۳	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از توانایی مدیریت عملکرد، نظارت و ارزشیابی	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۴۴	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سنت‌ها، پیشینه‌ها و پیشکسوتان	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۴۵	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از سیستم نوآورانه	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۴۶	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از قانونمداری	مشمول	بله	خیر	خیر	بله	فرصت
۴۷	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از کارایی	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۴۸	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از بهره‌وری	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۴۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از فرهنگ سازمانی مطلوب	مشمول	بله	بله	خیر	خیر	فرصت
۵۰	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از کارگروهی	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۱	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از سرعت عمل	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۲	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از تاب‌آوری	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۳	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از مدیریت بحران	مشمول	بله	بله	بله	خیر	فرصت
۵۴	ملموس	منابع فیزیکی	مناطق آزاد و ویژه	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵۵	غیرملموس	فیزیکی	برخورداری از مرز بین‌المللی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵۶	ملموس	فیزیکی	برخورداری اراضی شیب‌دار	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵۷	غیرملموس	قابلیت	برخورداری از صنایع تبدیلی	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵۸	ملموس	فیزیکی	برخورداری از صنایع مادر	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۵۹	غیرملموس	منابع سازمانی	برخورداری از زمین‌های کشاورزی درجه یک	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول
۶۰	ملموس	فیزیکی	برخورداری از تنوع اقلیم	غیرمشمول	-	-	-	-	غیرمشمول

۳-۱-۵ (ارزیابی محیط داخلی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (مدل KPI))

همانگونه که قبلاً اشاره شد در ارزیابی محیطی (محیط پژوهی) روش‌های شاهد محور جایگزین روش‌های قضاوتی شده‌اند. روش ارزیابی محیطی براساس شاخص‌های عملکرد (KPI) یکی از متداول‌ترین روش‌های شاهد محور است که در ادامه به این رویکرد پرداخته شده است. همچنین به تعاریف KSF و CSF و تفاوت آنها با یکدیگر نیز اشاره شده است.

شاخص کلیدی عملکرد KPI^۱ چیست؟ شاخص عملکرد^۲ یا شاخص کلیدی عملکرد، پارامتری قابل اندازه‌گیری برای عملکرد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دستیابی به اهداف سازمانی را تعریف و اندازه‌گیری کنند. این شاخص می‌تواند منعکس‌کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد که این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد، باید با توجه به اهداف مهم یا اصلی سازمان (کسب و کار) تعریف شوند. این شاخص‌ها، اقدامات فردی را به چشم‌انداز سازمانی متصل می‌کنند. به طور کلی می‌توان گفت شاخص‌های کلیدی عملکرد مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش است که یک سازمان/شرکت برای سنجش عملکرد خود در طول زمان به کار می‌برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌تواند بر اساس امور مالی، خدمات مشتری، بازاریابی، فروش، تولید، منابع انسانی، زنجیره تأمین، تحقیق و توسعه و موارد دیگر باشند. استفاده از شاخص‌های ارزیابی عملکرد (KPI) مزایای متعددی دارد که در ادامه به چهار مورد از مهمترین آنها اشاره شده است:

➤ **شفاف سازی معیار موفقیت:** با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد، از همان ابتدا موفقیت را تعریف کرده و نحوه سنجش و ارزیابی آن را مشخص می‌کنید. این روش کار بسیار دقیق‌تر و جدی‌تر است و فرهنگ عملکرد مستند را در سازمان/شرکت نهادینه می‌کند.

➤ **ایجاد، حفظ و تقویت تمرکز:** در میان گذاشتن شاخص‌های کلیدی عملکرد با سایر دپارتمان‌ها و کارکنان سازمان/شرکت، آنچه که درصدد دستیابی به آن هستید را به وضوح برای همه مشخص می‌کند. از این طریق، توجه همه بر روی مواردی متمرکز خواهد شد که واقعاً برای شما اهمیت دارند. به علاوه، در صورتی که استراتژی شما تغییر کند، KPI به راحتی می‌تواند همه کارکنان را به سمت و سوی درستی هدایت نماید.

^۱ Key Performance Indicator

^۲ Performance indicator

➤ **نظارت مؤثر بر پیشرفت:** با تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌توانید میزان پیشرفت در طول پروژه را زیر نظر بگیرید. از این طریق همواره در جریان روند پیشرفت و مواردی که تأثیرگذار یا بی‌تأثیر و حتی مُخل پیشرفت کار هستند، قرار خواهید داشت و می‌توانید تغییرات لازم را در زمان مقتضی اعمال کنید.

➤ **ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت:** شاخص کلیدی عملکرد با مشخص کردن یک هدف قابل سنجش، ملموس و معنادار، علاوه بر ترسیم خط مشی و آینده‌ای روشن برای سازمان (کسب و کار)، در کارکنان سازمان/شرکت انگیزه ایجاد می‌کند تا نیاز درونی خود به حرکت رو به جلو و پیشرفت را ارضا نمایند.

عوامل کلیدی موفقیت (KSF) چیست؟ نخستین بار دی رونالد دنیل (D. Ronald Daniel) در سال‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ ایده‌ی «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» را ارائه داد. یک دهه بعد جان اف روکارت (John F. Rockart) از مدرسه‌ی مدیریت MIT Sloan آن را به کار گرفت و عمومیت بخشید. از آن زمان تا امروز این ایده به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار گرفته تا سازمان‌ها (کسب و کارها) را در پیاده‌سازی و اجرای استراتژی‌ها و پروژه‌هایشان یاری کند. روکارت عوامل کلیدی موفقیت را این‌گونه تعریف می‌کند: «تعداد محدودی از حوزه‌ها که اگر به نتایج رضایت‌بخشی منجر شوند، عملکرد رقابتی و موفقیت‌آمیز را برای سازمان تضمین می‌کند. او این‌گونه نتیجه گرفت که عوامل کلیدی موفقیت «حوزه‌هایی از فعالیت هستند که باید توجه دائمی و دقیقی از سوی مدیریت به آن‌ها معطوف شود». عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدکر).

عوامل حیاتی موفقیت (CSF) چیست؟ «عوامل حیاتی موفقیت (CSF)» و «عوامل کلیدی موفقیت (KSF)» مترادف هم نیستند بلکه عوامل حیاتی موفقیت زیرمجموعه عوامل کلیدی موفقیت هستند. عوامل حیاتی موفقیت عوامل کلیدی هستند که در رابطه با تحقق استراتژی سازمان پراهمیت‌ترین عوامل محسوب می‌شوند. به عبارتی می‌توان گفت عواملی هستند که از یک سو با اهداف سازمان ارتباط داشته و برای تحقق اهداف سازمان ضروری هستند و از طرف دیگر با استراتژی رقابتی سازمان تناسب دارند، مانند هزینه، کیفیت، ویژگی خاص. این عوامل الزامات اساسی هستند که به‌عنوان اهداف واسطه برای دستیابی به هدف اصلی باید قبلاً حاصل شوند. هر سازمانی که می‌خواهد به موفقیت دست پیدا کند و در بازار رقابت باقی بماند، به این پنج عامل حیاتی نیاز دارد: کارکنان، هدف، فرایندها و عملیات، منابع مادی و مشتری.

تفاوت بین KSF و KPI چیست؟ با توجه به اینکه KSF یک مفهوم استراتژیک (کلان و کل نگر) است و کل سازمان را مدنظر دارد، در بسیاری از کشورها مانند آمریکا و ژاپن برای اینکه بتوانند این عوامل موفقیت کلیدی را به عناصر سازنده آن تجزیه و جزئیات درون آن را نیز مشاهده نمایند تا بدانند دقیقاً چه جزئیاتی می‌تواند روی موفقیت سازمان اثر گذارد، از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده می‌نمایند. یک کسب و کار از KSF ها برای ایجاد موفقیت استفاده می‌کند، در حالی که از KPI برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کند. هدف KSF ها معمولاً کارآمدتر کردن عملیات تجاری و افزایش سود است KSF. ها برای بهبود پیوسته عملیات روزمره، ماه به ماه، سال به سال استفاده می‌شوند؛ بنابراین به طور خلاصه... شاخص‌های کلیدی عملکرد معیارهایی هستند که به شما کمک می‌کنند در مسیر خود بمانید و در پایان روز به اهداف KSF خود برسید.

تفاوت بین CSF و KPI چیست؟ CSF و KPI هر دو مفاهیم کاملاً متداول در دنیای تجارت مدرن هستند و از آنها به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری پیشرفت کار استفاده می‌شود. CSF از مأموریت یک سازمان و اهداف استراتژیک نتیجه می‌گیرد. شرکت‌ها می‌توانند KPI را مطابق CSF هایی که شناسایی می‌کنند توسعه دهند. تفاوت اصلی بین CSF و KPI در این است که CSF به دلایل موفقیت اشاره می‌کند در حالی که KPI به اثرات موفقیت اشاره دارد. به طور کلی، KPI-ها توصیفی و کمی تر از CSF-ها هستند. علاوه بر این، KPI-ها معیارهای قابل اندازه‌گیری و خاص دارند. مدیریت ارشد از آنها برای ارزیابی عملکرد سازمان/شرکت استفاده می‌کند. آنها همچنین داده‌هایی را ارائه می‌دهند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد تصمیم بگیرند که آیا CSF -ها برآورده شده یا به اهداف تعیین شده رسیده‌اند یا خیر.

هدف از KPI ها معمولاً ردیابی میزان موفقیت یک کسب و کار به این اهداف است. به این ترتیب، KPI می‌تواند با نشان دادن اینکه آیا روش‌های خاصی کار می‌کنند یا خیر، به کسب و کار کمک می‌کند تا درآمد خود را افزایش دهد. اگر مدیری از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد خود متوجه شود که استراتژی‌های خاصی به نتایج دلخواه منتهی نمی‌شوند، می‌تواند استراتژی‌های دیگری را آزمایش کنند و در نهایت راهبردی را بیابند که بهتر به آنها در رسیدن به اهدافشان کمک کند.

در ادامه بطور نمونه به شاخص‌های عمومی و اختصاصی (KPI) برخی از دستگاه‌های عضو کارگروه بخش آموزش عمومی با استفاده از نتایج طرح شهید رجایی در سال ۱۴۰۰ اشاره شده است.

جدول ۱۷-۵: شاخص‌های عمومی اختصاصی برخی از دستگاه‌های بخش آموزش عمومی

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۱	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده	۷۷/۵۴	ضعف
۲	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۱۰۰/۰۰	قوت
۳	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان	۶۸/۷۵	ضعف
۴	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۸۱/۲۵	ضعف
۵	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	ارائه خدمت به شهروندان توانخواه	۴۹/۳۲	ضعف
۶	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	۹۹/۸۴	قوت
۷	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز	۱۰۰/۰۰	قوت
۸	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص‌های عمومی استانی	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۸۲/۰۰	ضعف
۹	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ ثبت نام خالص پایه اول ابتدایی	۹۸/۱۷	قوت
۱۰	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ پوشش تحصیلی واقعی دوره ابتدایی	۹۹/۶۶	قوت
۱۱	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ ترک تحصیل دوره ابتدایی	۱۰۰/۰۰	قوت
۱۲	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ تکرار دوره ابتدایی	۳۰/۹۲	ضعف
۱۳	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ پوشش تحصیلی واقعی دوره اول متوسطه	۹۷/۰۳	قوت
۱۴	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ پوشش تحصیلی واقعی دوره دوم متوسطه	۹۷/۱۸	قوت
۱۵	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ گذر واقعی از دوره ابتدایی به دوره اول متوسطه	۹۷/۴۰	قوت
۱۶	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ گذر واقعی از دوره اول به دوره دوم متوسطه	۹۴/۹۸	قوت
۱۷	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ ترک تحصیل دوره اول متوسطه	۸۶/۴۰	ضعف
۱۸	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ ترک تحصیل دوره دوم متوسطه	۱۰۰/۰۰	قوت
۱۹	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ تکرار پایه دوره اول متوسطه	۴۲/۹۱	ضعف
۲۰	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت دانش‌آموزان دختر به کل دانش‌آموزان	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۱	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	سهم دانش‌آموزان رشته ریاضی فیزیک از کل دانش‌آموزان شاخه نظری	۹۸/۳۱	قوت
۲۲	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	سهم دانش‌آموزان رشته علوم انسانی و ادبیات از کل دانش‌آموزان شاخه نظری	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۳	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	میانگین نمره کتبی دروس نهایی دانش‌آموزان پایه دوازدهم در کل رشته‌های شاخه نظری	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۴	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	سهم هنرجویان شاخه‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش از مجموع دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه	۸۹/۴۵	ضعف

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۲۵	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت دانش آموز به کل کارکنان آموزشی	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۶	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت دانش آموز به مراقب سلامت	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۷	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت دانش آموز به مشاور	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۸	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت دانش آموز به مربی پرورشی	۱۰۰/۰۰	قوت
۲۹	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت دانش آموز به معلم تربیت بدنی	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۰	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	سهم دانش آموزان غیردولتی به کل دانش آموزان	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۱	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نرخ باسوادای گروه سنی ۱۰ سال و بالاتر	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۳	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	درصد دانش آموزان استثنایی آموزش تلفیقی - فراگیر به کل دانش آموزان	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۴	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	درصد دانش آموزان استثنایی مدارس ویژه به کل دانش آموزان	۹۸/۰۳	قوت
۳۵	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	درصد نوآموزان ارزیابی شده در سنجش سلامت جسمانی و آمادگی تحصیلی به نوآموزان ثبت نام شده بدو ورود به پایه اول ابتدایی	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۶	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	نسبت هزینه های غیر پرسنلی به کل هزینه های ادارات کل آموزش و پرورش استان ها	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۷	اداره کل آموزش و پرورش	محور آموزش	تراکم کلاسی غیر کالبدی	۹۹/۵۶	قوت
۳۸	اداره کل آموزش و پرورش	محور پرورشی و سلامت	درصد مناطق آموزشی برخوردار از مرکز مشاوره راهنمایی و مشاوره به کل مناطق	۱۰۰/۰۰	قوت
۳۹	اداره کل آموزش و پرورش	محور پرورشی و سلامت	نسبت دانش آموزان شرکت کننده در آموزش های رشد مدار به کل دانش آموزان	۱۰۰/۰۰	قوت
۴۰	اداره کل آموزش و پرورش	محور پرورشی و سلامت	درصد دانش آموزان ابتدایی مناطق شهری تحت پوشش برنامه ارتقای سواد حرکتی	۱۰۰/۰۰	قوت
۴۲	اداره کل آموزش و پرورش	محور پرورشی و سلامت	درصد دانش آموزان تحت پوشش اجرای برنامه های آموزش بهداشت (پیشگیری از بیماری های واگیر و غیرواگیر، دهان و دندان، ایمنی) به دانش آموزان مدارس دولتی	۱۰۰/۰۰	قوت
۴۳	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۰/۰۰	ضعف
۴۴	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	میزان اجرای تعهد (در قانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۱۰۰/۰۰	قوت
۴۵	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	میانگین حساسی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۱۰۰/۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۴۶	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۵۰/۰۰	ضعف
۴۷	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	۸۰/۰۰	ضعف
۴۸	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی	۵۰/۰۰	ضعف
۴۹	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۶۰/۰۰	ضعف
۵۰	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۰/۰۰	ضعف
۵۱	اداره کل آموزش و پرورش	محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۹۰/۰۰	قوت
۵۲	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	سرانه فضای آموزشی شهری	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۳	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	سرانه فضای آموزشی روستایی	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۴	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	سرانه فضای ورزشی	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۵	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	نسبت کلاس های ایمن به کل کلاس ها	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۶	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	نسبت کلاس های برخوردار از سیستم های گرمایشی و سرمایشی استاندارد به کل کلاس ها	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۷	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	نسبت مدارس برخوردار از سرویس بهداشتی استاندارد به کل مدارس	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۸	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	نسبت اعتبارات (منابع مالی جذب شده از خارج اداره کل نوسازی مدارس خیرین، واقفین، سازمان های دولتی و غیردولتی، نهادهای عمومی) به اعتبار تخصیص یافته نوسازی به استان	۱۰۰/۰۰	قوت
۵۹	اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس	محور فضا و تجهیزات	تراکم کلاسی کالبدی (کاربردی)	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۰	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	محور آموزش	سهم اجرای آموزش های دولتی به کل آموزش های ارائه شده توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۱	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	محور آموزش	تطبیق مهارتی (میزان تطبیق آموزش های مهارتی و آموخته های دانش آموختگان فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار)	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۲	اداره کل آموزش فنی و حرفه ای	محور آموزش	رتبه بندی آموزشگاه های آزاد در مراکز دولتی فنی و حرفه ای	۱۰۰/۰۰	قوت

ردیف	دستگاه	محور	شاخص	نمره	قوت/ضعف
۶۳	اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای	محور آموزش	میزان جذب کارآموزان در بازار کار از کل کارآموزان فارغ التحصیل از مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای (طرح رهگیری)	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۵	اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای	محور آموزش	نسبت قبول شدگان در آزمون‌های مهارتی (کتبی و عملی) به شرکت کنندگان در آزمون‌های مهارتی (بدون کسر افراد فاقد نمره آزمون عملی)	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۶	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	محور خدمات فرهنگی	تعداد جوایز کسب‌شده توسط اعضای کانون در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۷	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	محور جشنواره‌ها	رشد میزان شرکت‌کنندگان در جشنواره بین‌المللی قصه‌گویی	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۸	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	محور جشنواره‌ها	رشد میزان شرکت‌کنندگان در مهرواره‌های کانون	۱۰۰/۰۰	قوت
۶۹	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک	تعداد اعضای کانون مجازی	۱۰۰/۰۰	قوت
۷۰	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک	متوسط دفعات مراجعه هر عضو به سامانه کانون مجازی	۹۰/۶۵	قوت
۷۱	کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان	محور توسعه فعالیت‌ها بر بستر الکترونیک	آموزش برگزار شده برای اعضای کانون مجازی	۱۰۰/۰۰	قوت

۶-۵) تعیین مسائل استراتژیک بخش آموزش عمومی به کمک ماتریس لیتموس

از آنجایی که موضوعات استراتژیک بر موارد اولویت‌دار تأکید می‌کند، شناسایی آن از اهمیت زیادی برخوردار است تا جایی که از آن به عنوان قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک تعبیر می‌شود. هدف این گام از چرخه تغییر و برنامه‌ریزی استراتژیک، شناسایی موضوعات اساسی پیش روی سازمان/بخش است. این مرحله باید به تهیه یک فهرست مناسب از موضوعات استراتژیک، منتهی شود. با عنایت به مطالب فوق در این مرحله از طرح برای تفکیک موضوعات عملیاتی و استراتژیک از ماتریس لیتموس استفاده شده است. در این پرسشنامه با پاسخگویی به ۱۸ سؤال، هر موضوع در محدوده‌ای بین دو قطب عملیاتی - استراتژیک قرار می‌گیرد و بر آن اساس، موضوعی استراتژیک تلقی می‌شود که در عمده ابعاد این آزمون نمره بالا دریافت کند. جدول ذیل ماتریس لیتموس را نشان می‌دهد.

جدول ۱۸-۵: ماتریس لیتموس

سؤال	عملیاتی	استراتژیک
۱- آیا این موضوع در سطح اختیارات مدیریت ارشد استان و بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۲- آیا این موضوع در سطح اختیارات استاندار، معاونین و مدیران کل بخش مربوطه است؟	خیر	بله
۳- چه زمانی با این موضوع مواجه خواهید شد؟	هم اکنون	دو سال یا بیشتر
۴- تأثیر این موضوع تا چه اندازه گسترده است؟	فقط بر روی یک واحد یا سازمان از بخش آموزش عمومی تأثیر دارد.	کل بخش آموزش عمومی را تحت تأثیر می‌گذارد.
۵- ریسک مالی در رابطه با این موضوع چه اندازه بزرگ است؟	کم (کمتر از ۱۰ درصد کل بودجه)	متوسط (بین ۱۰ تا ۱۵ درصد از بودجه) زیاد (بیشتر از ۲۵ درصد از بودجه)
۶- آیا استراتژی‌های حل این موضوع، به موارد ذیل نیاز دارد؟		
• تغییر در مأموریت	خیر	بله
• ایجاد اهداف جدید یا خدمات جدید	خیر	بله
• تغییر مهم در منابع و مقدار درآمدها و بودجه	خیر	بله
• تغییر در آیین‌نامه‌ها یا مقررات دولتی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در نیروی انسانی	خیر	بله
• تغییر قابل توجه در فناوری	خیر	بله
• تغییر در تجهیزات و امکانات (Facility)	خیر	بله
• تغییر عمده در روابط با ذی‌نفعان	خیر	بله
۷- تا چه اندازه بهترین رویکرد حل این موضوع واضح و مبرهن است؟	آشکار، آماده برای اجرا	کاملاً باز و وسیع
۸- پایین‌ترین سطح مدیریتی که می‌تواند در رابطه با حل این موضوع تصمیم بگیرد چیست؟	سرپرست و معاونین ادارات و دوایر	استاندار، معاونین، رئیس سازمان و مدیران ارشد بخش آموزش عمومی
۹- پیامدهای احتمالی عدم توجه به این موضوع برای استان و بخش مربوطه چیست؟	ناکارایی	اختلال بلندمدت و مهم در ارائه خدمات، خسارت‌های مالی عمده یا کاهش درآمد عمده
۱۰- چند سازمان دیگر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند با این موضوع که باید در حل آن از آنها استفاده شود؟	هیچ	۳-۱ و بیشتر
۱۱- این موضوع تا چه اندازه با ارزش‌های فرهنگی، مذهبی، سیاسی، اجتماعی تناسب دارد یا در ارتباط است؟	خیلی کم (ملایم)	کم
		زیاد

در این مرحله پس از بومی‌سازی ماتریس لیتموس برای بخش آموزش عمومی استان، نسبت به شناسایی موضوعات استراتژیک اقدام شده است.

محیط داخلی بخش آموزش عمومی استان به کمک ابزار فرایندی APQC، VRIO و KPI در ۸۱ محور بررسی شد که در نتیجه آن تعداد ۳۸۱ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آنها ۲۱۲

مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۸ موضوع استراتژیک تحت عنوان قوت و ضعف‌های داخلی فهرست شد. هرچند ابزار VRIO برای شناسایی منابع و قابلیت‌های داخلی بخش آموزش عمومی مورد استفاده قرار گرفته است، اما از ۳۰ موضوع استراتژیک پرسشنامه VRIO تعداد ۷ مورد از متغیرهای استخراجی به دلیل مزیت رقابتی دائمی بعنوان قوت بخش و ۲۳ مورد از متغیرهای استخراجی بدلیل مزیت رقابتی موقت بعنوان فرصت و در ماتریس عوامل خارجی مورد استفاده قرار گرفته است (مطابق نظریه منابع و قابلیت‌ها، متغیرها یا دارای مزیت رقابتی دائمی و در حکم نقطه قوت می‌باشند و یا بعنوان مزین رقابتی موقت و در حکم فرصت می‌باشند). محیط خارجی بخش آموزش عمومی استان نیز به کمک ابزارهای PESTEL و VRIO در ۶۴ محور بررسی شد که در نتیجه ۴۱۰ متغیر (شاخص) شناسایی گردید که پس از دسته‌بندی و ادغام آنها به ۳۴۷ مضمون، سپس با استفاده از ماتریس لیتموس ۱۲۳ موضوع استراتژیک تحت عنوان فرصت و تهدیدات خارجی فهرست گردید. البته همانگونه که اشاره شد تعداد ۲۳ متغیر نهایی محیط خارجی از پرسشنامه VRIO استخراج گردیده است که جمعاً فرصت‌ها و تهدیدات بخش آموزش عمومی استان را به ۱۴۶ متغیر افزایش داده است.

جدول ۱۹-۵: گزارش محیط پژوهی (ابزارها، محورها، شاخص‌ها، مضامین، مسائل استراتژیک و SWOT)

SWOT				مسائل استراتژیک (strategic issues)	تعداد مضامین	تعداد شاخص	تعداد محور	نام ابزار	محیط مطالعه	ردیف
T	O	W	S							
*	*	۲۰	۴۴	۶۴	۱۱۱	۲۵۰	۶۷	APQC	داخلی	۱
*	*	۱۷	۴۰	۵۷	۷۱	۷۱	۷	KPI		۲
*	*	*	۷	۷	۳۰	۶۰	۷	VRIO		خارجی
*	۲۳	*	*	۲۳				VRIO		
۱۸	۶	*	*	۲۴	۵۳	۵۸	۱۲	اقتصادی	PESTEL	۴
۲۳	۹	*	*	۳۲	۶۸	۶۸	۱۲	اجتماعی- فرهنگی		
۱۰	۹	*	*	۱۹	۶۲	۷۸	۸	سیاسی- قانونی		
۴	۱۵	*	*	۱۹	۶۱	۶۴	۹	تکنولوژیکی		
۷	۵	*	*	۱۲	۳۰	۳۲	۹	بین‌المللی		
۱۰	۷	*	*	۱۷	۴۳	۵۰	۷	زیست‌محیطی		
۷۲	۷۴	۳۷	۹۱	۲۷۴	۵۲۹	۷۳۱	۱۳۸	جمع		

۷-۵) بررسی محیط داخلی بخش آموزش عمومی استان گلستان و تشکیل ماتریس IFE

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱ حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی بخش آموزش عمومی می‌باشد. این ماتریس نقاط قوت (قابلیت‌ها) و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای بخش را تدوین و ارزیابی می‌نماید. درکی

^۱ Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM)

ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده می شود، جمع نمره های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آن ها ۲/۵ می باشد. اگر نمره نهایی بخش کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش از نظر عوامل درونی دارای ضعف است و اگر نمره نهایی بخش بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که بخش دارای قوت است. برای تهیه ماتریس عوامل داخلی پنج مرحله به ترتیب زیر صورت می گیرد: پس از بررسی عوامل داخلی، مهم ترین عوامل فهرست می شود. این عوامل باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف بخش باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف نوشته می شود. این عوامل در بخش های داخلی دستگاه ها، سازمان ها و بطور کلی بخش دولتی و خصوصی آموزش عمومی شامل موارد ذیل می باشد: مدیریت، مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، فناوری اطلاعات، سرمایه انسانی و ... به این عوامل ضریب داده می شود، از ۱ (کاملاً بی اهمیت) تا ۱۰ (بسیار مهم). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت بخش است. صرف نظر از اینکه آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف بخش به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیش ترین اثر بر عملکرد بخش است، بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر با یک شوند.

به هر یک از این عامل ها با توجه به قوت یا ضعف بودن نمره ۱ تا ۴ داده می شود. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف نسبی، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت نسبی و نمره ۴ نشان دهنده قوت اساسی عامل مورد بحث می باشد. برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می شود. مجموع نمره های نهایی هر عامل محاسبه می شود تا نمره نهایی بخش آموزش عمومی استان مشخص شود.

جدول ۲۰-۵: نمونه فرم ماتریس IFE

ردیف	بخش	نقاط قوت یا ضعف	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۱-۵: متغیرهای عوامل محیطی داخلی بخش آموزش عمومی استان

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیطی داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
S1	APQC (مدیریت)	ارزیابی محیط خارجی سازمان	۰/۰۱۴	۲/۶	۰/۰۳۶۴
S2	APQC (مدیریت)	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته‌های بهره برداران (ارباب رجوع ها، مشترکین و مشتریان ...)	۰/۰۱۲	۲/۹	۰/۰۳۴۸
S3	APQC (مدیریت)	تدوین بیانیه‌ی مأموریت کلی	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۱۶
S4	APQC (مدیریت)	ایجاد طراحی سازمانی	۰/۰۱۲	۲/۶	۰/۰۳۱۲
S5	APQC (مدیریت)	توسعه و تنظیم اهداف سازمانی	۰/۰۰۸	۲/۶	۰/۰۲۰۸
S6	APQC (منابع انسانی)	توسعه استراتژی منابع انسانی	۰/۰۲۸	۲/۸	۰/۰۷۸۴
S7	APQC (منابع انسانی)	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۰/۰۱	۲/۸	۰/۰۲۸
S8	APQC (منابع انسانی)	استخدام/منبع‌یابی انتخاب و غربال نامزدها	۰/۰۱۸	۲/۸	۰/۰۵۰۴
S9	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه ی استراتژی فن آوری اطلاعات سازمانی	۰/۰۱۲	۲/۸	۰/۰۳۳۶
S10	APQC (فناوری اطلاعات)	مدیریت پورتفولیوی فن آوری اطلاعات	۰/۰۱	۲/۶	۰/۰۲۶
S11	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه استراتژی‌های مدیریت اطلاعات و محتوا	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
S12	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری اطلاعات سازمانی	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲۴
S13	APQC (فناوری اطلاعات)	گسترش استراتژی توسعه‌ی فن آوری اطلاعات	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲۴
S14	APQC (فناوری اطلاعات)	توسعه استراتژی استقرار فن آوری اطلاعات	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۱۶
S15	APQC (فناوری اطلاعات)	ایجاد استراتژی امنیت اطلاعاتی و حریم خصوصی و حفاظت از اطلاعات	۰/۰۰۶	۲/۸	۰/۰۱۶۸
S16	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت سبد محصولات و خدمات	۰/۰۱۴	۲/۶	۰/۰۳۶۴
S17	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت چرخه عمر محصول و خدمت	۰/۰۱۴	۲/۷	۰/۰۳۷۸
S18	APQC (تحقیق و توسعه)	مدیریت ثبت اختراعات، حق تکثیر و الزامات قانونی	۰/۰۱۴	۲/۶	۰/۰۳۶۴
S19	APQC (تحقیق و توسعه)	تولید مفاهیم محصول/خدمت جدید	۰/۰۱۶	۲/۶	۰/۰۴۱۶
S20	APQC (تحقیق و توسعه)	تعریف الزامات توسعه ی محصول/خدمت	۰/۰۰۸	۲/۶	۰/۰۲۰۸
S21	APQC (تحقیق و توسعه)	طراحی محصولات و خدمات و ایجاد نمونه ی اولیه	۰/۰۱	۲/۸	۰/۰۲۸
S22	APQC (تحقیق و توسعه)	محک زدن بازار (مردم و ارباب رجوع ها) برای محصولات و خدمات جدید و بازسازی شده	۰/۰۱۲	۲/۸	۰/۰۳۳۶
S23	APQC (زیر ساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی و چشم انداز بلند مدت اموال	۰/۰۲	۲/۸	۰/۰۵۶
S24	APQC (زیر ساخت و پشتیبانی)	مدیریت برنامه‌ی سرمایه ای برای دارایی‌های مولد	۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۴۶۸
S25	APQC (زیر ساخت و پشتیبانی)	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها	۰/۰۱۸	۲/۶	۰/۰۴۶۸

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
S26	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	۰/۰۱	۲/۸	۰/۰۲۸
S27	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت خط مشی ها و رویکردها	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲۴
S28	APQC (مالی و حسابداری)	انجام برنامه ریزی سرمایه و تایید پروژه	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲۴
S29	APQC (مالی و حسابداری)	مدیریت بدهی و سرمایه گذاری	۰/۰۱	۲/۸	۰/۰۲۸
S30	APQC (مالی و حسابداری)	ایجاد کنترل ها، سیاست ها و رویکردهای داخلی	۰/۰۰۷	۲/۸	۰/۰۱۹۶
S31	APQC (حقوقی، قانونی)	ایجاد خط مشی های اخلاقی	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
S32	APQC (حقوقی، قانونی)	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
S33	APQC (حقوقی، قانونی)	حل و فصل اختلافات و دعاوی حقوقی و قضایی	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۸۹
S34	APQC (حقوقی، قانونی)	تهیه و فراهم سازی مشورت/مشاوره ی حقوقی	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۸۹
S35	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	اجرای تجزیه و تحلیل اطلاعات بازار و مشتری	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸۲
S36	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان و قابلیت ها	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸۲
S37	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف آفرها و گزینه های ارزش به مشتری	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
S38	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف و مدیریت استراتژی کانال توزیع	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۳۵
S39	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه استراتژی ارتباطات بازاریابی و روابط عمومی	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۳۵
S40	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه و مدیریت فعالیت های پرموشنی (تبلیغاتی)	۰/۰۰۴	۲/۷	۰/۰۱۰۸
S41	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری	۰/۰۰۴	۲/۷	۰/۰۱۰۸
S42	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه پیش بینی فروش محصولات و خدمات	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۸۹
S43	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	۰/۰۴	۲/۷	۰/۱۰۸
S44	APQC (فرهنگ سازمانی)	تعیین اهداف و استراتژی های کلی تغییر فرهنگ در سازمان	۰/۰۴	۲/۶	۰/۱۰۴
S45	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی	ارتقاء سلامت اداری دستگاه	۰/۰۰۳	۲/۹	۰/۰۰۸۷
S46	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی	آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	۰/۰۰۳	۲/۷	۰/۰۰۸۱
S47	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ ثبت نام خالص پایه اول ابتدایی	۰/۰۰۳	۳/۵	۰/۰۱۰۵

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
S48	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ پوشش تحصیلی واقعی دوره ابتدایی	۰/۰۰۳	۳/۵	۰/۰۱۰۵
S49	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ ترک تحصیل دوره ابتدایی	۰/۰۰۳	۳/۵	۰/۰۱۰۵
S50	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ تکرار دوره ابتدایی (مردودی)	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴
S51	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ پوشش تحصیلی واقعی دوره اول متوسطه	۰/۰۰۳	۳/۲	۰/۰۰۹۶
S52	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ پوشش تحصیلی واقعی دوره دوم متوسطه	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
S53	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ گذر واقعی از دوره ابتدایی به دوره اول متوسطه	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
S54	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت دانش‌آموزان دختر به کل دانش‌آموزان	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
S55	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	میانگین نمره کتبی دروس نهایی دانش‌آموزان پایه دوازدهم در کل رشته های شاخه نظری	۰/۰۰۲	۲/۸	۰/۰۰۵۶
S56	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم هنرجویان شاخه های فنی و حرفه ای و کاردانش از مجموع دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S57	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت دانش‌آموز به کل کارکنان آموزشی	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
S58	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت دانش‌آموز به معلم تربیت بدنی	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴
S59	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم دانش‌آموزان غیردولتی به کل دانش‌آموزان	۰/۰۰۳	۲/۶	۰/۰۰۷۸
S60	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ باسوادی گروه سنی ۱۰ سال و بالاتر	۰/۰۰۲	۳/۵	۰/۰۰۷

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
S61	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	درصد دانش‌آموزان استثنایی آموزش تلفیقی - فراگیر به کل دانش‌آموزان	۰/۰۰۲	۳/۵	۰/۰۰۷
S62	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	درصد دانش‌آموزان استثنایی مدارس ویژه به کل دانش‌آموزان	۰/۰۰۳	۳/۲	۰/۰۰۹۶
S63	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	درصد نوآموزان ارزیابی شده در سنجش سلامت جسمانی و آمادگی تحصیلی به نوآموزان ثبت‌نام‌شده بدو ورود به پایه اول ابتدایی	۰/۰۰۲	۳/۲	۰/۰۰۶۴
S64	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت هزینه های غیر پرسنلی به کل هزینه های ادارات کل آموزش و پرورش استان ها	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S65	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پرورشی و سلامت	درصد مناطق آموزشی برخوردار از مرکز مشاوره راهنمایی و مشاوره به کل مناطق	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
S66	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پرورشی و سلامت	نسبت دانش‌آموزان شرکت‌کننده در آموزش‌های رشد‌مدار به کل دانش‌آموزان	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S67	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پرورشی و سلامت	درصد دانش‌آموزان ابتدایی مناطق شهری تحت پوشش برنامه ارتقای سواد حرکتی	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S68	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور پرورشی و سلامت	درصد دانش‌آموزان تحت پوشش اجرای برنامه‌های آموزش بهداشت (پیشگیری از بیماری های واگیر و غیرواگیر، دهان و دندان، ایمنی) به دانش‌آموزان مدارس دولتی	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S69	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان اجرای تعهد (درقانون بودجه) در کسب درآمدهای عمومی و اختصاصی استانی (نحوه محاسبه نسبت مقدار عملکرد به مقدار مصوب)	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S70	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میانگین حسابی ضریب مقدار مصرف در آب، برق، گاز در سال ۱۴۰۰ نسبت به سال ۱۳۹۹	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S71	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	پیگیری مصوبات سفر استانی رئیس جمهور	۰/۰۰۲	۲/۹	۰/۰۰۵۸
S72	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	سرانه فضای آموزشی شهری	۰/۰۰۳	۲/۹	۰/۰۰۸۷
S73	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	سرانه فضای آموزشی روستایی	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
S74	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	سرانه فضای ورزشی	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
S75	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	نسبت کلاس‌های ایمن به کل کلاس‌ها	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴
S76	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	نسبت کلاس‌های برخوردار از سیستم‌های گرمایشی و سرمایشی استاندارد به کل کلاس‌ها	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴
S77	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	نسبت مدارس برخوردار از سرویس بهداشتی استاندارد به کل مدارس	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴
S78	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	نسبت اعتبارات (منابع مالی جذب شده از خارج اداره کل نوسازی مدارس خیرین، واقفین، سازمان‌های دولتی و غیردولتی، نهاد‌های عمومی) به اعتبار تخصیص یافته نوسازی به استان	۰/۰۰۲	۳	۰/۰۰۶
S79	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور فضا و تجهیزات	تراکم کلاسی کالبدی (کاربردی)	۰/۰۰۳	۲/۷	۰/۰۰۸۱
S80	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم اجرای آموزش‌های دولتی به کل آموزش‌های ارائه شده توسط سازمان آموزش فنی و حرفه ای	۰/۰۰۳	۲/۸	۰/۰۰۸۴
W1	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	تطبیق مهارتی (میزان تطبیق آموزش‌های مهارتی و آموخته‌های دانش‌آموختگان فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار)	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
W2	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	رتبه بندی آموزشگاه‌های آزاد در مراکز دولتی فنی و حرفه ای	۰/۰۰۳	۳	۰/۰۰۹
W3	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	میزان جذب کارآموزان در بازار کار از کل کارآموزان فارغ التحصیل از مراکز آموزش فنی و حرفه ای (طرح رهگیری)	۰/۰۰۳	۲/۷	۰/۰۰۸۱
W4	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت قبول شدگان در آزمون‌های مهارتی (کتبی و عملی) به شرکت کنندگان در آزمون‌های مهارتی (بدون کسر افراد فاقد نمره آزمون عملی)	۰/۰۰۳	۲/۹	۰/۰۰۸۷
W5	VRIO	برخورداری از ساختمان و ابنیه	۰/۰۰۵	۳	۰/۰۱۵
W6	VRIO	برخورداری از اثاثه و منصوبات ارتباطی، اداری، رفاهی، برودتی و...	۰/۰۰۴	۲/۸	۰/۰۱۱۲
W7	VRIO	برخورداری از ماشین‌آلات و تجهیزات تخصصی	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۳۵
W8	VRIO	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲۴

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
W9	VRIO	برخورداری از ایده ها و طرح ها	۰/۰۰۹	۲/۷	۰/۰۲۴۳
W10	VRIO	برخورداری از نوآوری و خلاقیت	۰/۰۰۹	۲/۷	۰/۰۲۴۳
W11	VRIO	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی	۰/۰۱	۲/۶	۰/۰۲۶
W12	APQC (مدیریت)	تهیه چشم انداز استراتژیک	۰/۰۱۶	۱/۵	۰/۰۲۴
W13	APQC (مدیریت)	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب)های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	۰/۰۱۴	۱/۶	۰/۰۲۲۴
W14	APQC (مدیریت)	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه/سازمان/بخش ...	۰/۰۱۴	۱/۶	۰/۰۲۲۴
W15	APQC (مدیریت)	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	۰/۰۱۱	۱/۸	۰/۰۱۹۸
W16	APQC (مدیریت)	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	۰/۰۱۱	۱/۸	۰/۰۱۹۸
W17	APQC (منابع انسانی)	توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی	۰/۰۲۶	۱/۵	۰/۰۳۹
W18	APQC (منابع انسانی)	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS	۰/۰۲۸	۲	۰/۰۵۶
W19	APQC (تولید و عملیات)	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W20	APQC (تولید و عملیات)	توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W21	APQC (فناوری اطلاعات)	تعریف معماری سازمانی	۰/۰۱۲	۲	۰/۰۲۴
W22	APQC (فناوری اطلاعات)	اجرای تحقیقات و نوآوری در فناوری اطلاعات	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
W23	APQC (تحقیق و توسعه)	اجرای تحقیقات اکتشافی	۰/۰۱۲	۱/۵	۰/۰۱۸
W24	APQC (زیر ساخت و پشتیبانی)	توسعه استراتژی خروج	۰/۰۱۷	۱/۳	۰/۰۲۲۱
W25	APQC (زیر ساخت و پشتیبانی)	انحلال دارایی های مولد	۰/۰۱۷	۱/۳	۰/۰۲۲۱
W26	APQC (مالی و حسابداری)	پردازش ترجیحات تجاری	۰/۰۰۷	۱	۰/۰۰۷
W27	APQC (حقوقی، قانونی)	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	۰/۰۰۸	۱	۰/۰۰۸
W28	APQC (حقوقی، قانونی)	مدیریت حق کپی رایت، اختراعات و نشان های تجاری و ...	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
W29	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	تعریف استراتژی قیمت گذاری	۰/۰۰۷	۱/۵	۰/۰۱۰۵
W30	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	ایجاد بودجه های بازاریابی	۰/۰۰۴	۱	۰/۰۰۴
W31	APQC (روابط عمومی و بازاریابی)	توسعه روابط بین شرکاء / متحدین فروش	۰/۰۰۵	۱/۵	۰/۰۰۷۵
W32	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی عمومی در محور شاخص های عمومی استانی	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
W33	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ گذر واقعی از دوره اول به دوم متوسطه	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
W34	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ ترک تحصیل دوره اول متوسطه	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
W35	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ ترک تحصیل دوره دوم متوسطه	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
W36	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نرخ تکرار پایه دوره اول متوسطه	۰/۰۰۲	۲/۴	۰/۰۰۴۸
W37	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم دانش‌آموزان رشته ریاضی فیزیک از کل دانش‌آموزان شاخه نظری	۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳
W38	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	سهم دانش‌آموزان رشته علوم تجربی از کل دانش‌آموزان شاخه نظری	۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳
W39	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت دانش‌آموز به مراقب سلامت	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴
W40	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت دانش‌آموز به مشاور	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
W41	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	نسبت دانش‌آموز به مربی پرورشی	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
W42	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور آموزش	تراکم کلاسی غیرکالبدی	۰/۰۰۳	۲	۰/۰۰۶
W43	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	نسبت معاملات (از نوع مناقصه) انجام شده از طریق سامانه تدارکات الکترونیکی (ستاد) به کل معاملات انجام شده در دستگاه اجرایی در سال ۱۴۰۰	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴
W44	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	میزان جذب اعتبارات تملک داراییهای سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴
W45	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تدوین گزارش عملکرد برنامه ششم در شاخصهای مرتبط با دستگاه اجرایی	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴

ردیف	سازمان/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	عوامل محیط داخلی بخش آموزش عمومی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
W46	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای فرآیند تکمیل و بروزرسانی سامانه اطلاعات مکانی (ساترا) توسط دستگاه های اجرایی	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴
W47	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	تکمیل و بروز رسانی بخش مرتبط با دستگاه اجرایی در گزارش سالیانه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استان	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴
W48	وضعیت شاخص بر اساس ارزیابی اختصاصی در محور شاخص های استانی	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی	۰/۰۰۲	۲	۰/۰۰۴
		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	$\Sigma = 1$		۲/۴۰۷

۸-۵) بررسی محیط خارجی بخش آموزش عمومی استان گلستان و تشکیل ماتریس EFE

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) می‌توان عوامل محیط خارجی یا بیرونی (شامل محیط‌های اقتصادی، سیاسی-قانونی، اجتماعی-فرهنگی، تکنولوژیکی و بین‌المللی و...) را مورد ارزیابی قرار داد. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی همچون محیط داخلی باید پنج مرحله، به شرح زیر طی نمود: پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده فهرست می‌شود. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و سپس آن‌ها که بخش را تهدید می‌کنند، نوشته می‌شود.

به عوامل فهرست شده باید وزن یا ضریب داده شود. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل در بخش می‌باشد. مجموع این ضرایب باید برابر با عدد ۱ بشود.

به هر یک از عوامل (فرصت یا تهدید لیست شده) رتبه ۱ تا ۴ داده می‌شود و این عدد بیانگر میزان توان بالقوه بخش در بهره‌برداری از فرصت یا مقابله با تهدید می‌باشد. (۴=زیاد، ۳=نسبتاً زیاد، ۲=نسبتاً کم، ۱=کم). ضریب (وزن) هر عامل در رتبه مربوطه ضرب می‌شود تا نمره نهایی بدست آید.

از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل خارجی تعیین می‌شود. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید بخش می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمره نهایی بخش آموزش عمومی استان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از ۱ نمی‌رسد. میانگین این جمع نیز برابر با ۲.۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معناست که استان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند می‌تواند بصورتی بسیار عالی واکنش نشان دهد. به بیان دیگر بخش در استراتژی‌های خود، به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پائین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد ۱ بیانگر این است که بخش نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند بهره‌برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می‌گردند، احتراز نماید. جدول ذیل نمونه‌ای از ماتریس EFE را نشان می‌دهد.

جدول ۲۲-۵: نمونه فرم ماتریس EFE

ردیف	محیط	فرصت‌ها یا تهدیدها	اهمیت	رتبه	حاصل ضرب
۱					
۲					
جمع					

جدول ۲۳-۵: متغیرهای عوامل محیطی خارجی بخش آموزش عمومی استان

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O1	PESTEL (منابع فیزیکی)	برخورداری از دارایی های زیستی، گیاهی و طبیعی و زیرزمینی	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۴
O2	PESTEL (منابع فیزیکی)	برخورداری از زمین های موات یا رها شده، مستحده، منابع ملی -برخورداری از زمین شهری و روستایی	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۴
O3	PESTEL (منابع فیزیکی)	برخورداری از وسایل نقلیه زمینی، دریایی و هوایی - برخورداری از تجهیزات و ماشین الات	۰/۰۰۷	۳	۰/۰۲۱
O4	PESTEL (منابع فیزیکی)	برخورداری از موجودی انبار (مواد و کالا...)	۰/۰۰۴	۲/۷	۰/۰۱۱
O5	PESTEL (قابلیت)	برخورداری از مرز بین المللی-مناطق آزاد و ویژه	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O6	PESTEL (منابع فیزیکی)	جاذبه های گردشگری	۰/۰۰۶	۲/۸	۰/۰۱۷
O7	PESTEL (منابع فیزیکی)	برخورداری از صنایع مادر و تبدیلی و نواحی صنعتی روستایی	۰/۰۰۶	۲/۶	۰/۰۱۶
O8	PESTEL (دارایی های مالی)	برخورداری از دارایی های مالی	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O9	PESTEL (منابع انسانی)	برخورداری از نیروی انسانی	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
O10	PESTEL (منابع انسانی)	مفاخر و قهرمانان ملی-مشارکت مردمی و برخورداری از سنت ها، پیشینه ها و پیشکوتان- اسناد تاریخی و قضایی	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O11	PESTEL (منابع سازمانی)	برخورداری از بازار (تقاضا) محصولات/ خدمات- برخورداری از خوشنامی/پرند و نام تجاری- برخورداری از امتیازات و انحصارات و گرت ها - برخورداری از کیفیت- برخورداری از رضایتمندی ذینفعان	۰/۰۰۶	۲/۷	۰/۰۱۶
O12	PESTEL (منابع سازمانی)	برخورداری از استراتژی ها و سبک مدیریت	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸
O13	PESTEL (منابع سازمانی)	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب- برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی- برخورداری از اطلاعات	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O14	PESTEL (منابع سازمانی)	برخورداری از قابلیت ها (پاسخگویی، انعطاف پذیری، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، سیستم نوآورانه، کارگروهی، سرعت عمل، تاب آوری و ...)	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O15	PESTEL (منابع سازمانی)	برخورداری از کارایی و بهره‌وری	۰/۰۰۶	۲/۶	۰/۰۱۶
O16	PESTEL (منابع سازمانی)	مجموعه قوانین و مقررات-برخورداری از قانونمندی	۰/۰۰۷	۳	۰/۰۲۱
O17	PESTEL (سیاسی و قانونی)	مقررات زدایی(بوروکراسی زدایی و ...) - اجرای قوانین- قوانین بخشی (قانون تراکم ساختمان و ...) -قوانین ضد انحصار و رانت- قانون گرایی-تمرکز گرایی -قانون تقسیمات کشوری - قوانین مالیاتی-قوانین حفظ محیط زیست	۰/۰۱۱	۲/۷	۰/۰۰۳
O18	PESTEL (سیاسی و قانونی)	انتخابات ملی، محلی (تغییر دولت، مجلس و مدیران محلی)	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸
O19	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون ثبت شرکت ها و علائم تجاری	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸
O20	PESTEL (سیاسی و قانونی)	همگرایی قومی - مذهبی- سهم اقوام در قدرت-سهم بانوان در مدیریت و قدرت	۰/۰۰۷	۲/۸	۰/۰۰۲
O21	PESTEL (سیاسی و قانونی)	امنیت منابع و سرمایه های حیاتی	۰/۰۰۷	۳	۰/۰۲۱

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O22	PESTEL (سیاسی و قانونی)	فضای رسانه ای	۰/۰۱۱	۲/۸	۰/۰۳۱
O23	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات- اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری ها	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O24	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ارتقاء اثربخشی آراء قضایی و نقش پیشگیرانه آن- حمایت قضایی از حقوق عامه و مالکیت اموال و ثروت های عمومی- گسترش بهره مندی از نهادهای داوری و میانجیگری	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲
O25	PESTEL (سیاسی و قانونی)	ارتباط کشور با کشورهای همسایه استان	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O26	PESTEL (بین الملل)	عضویت ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنوانسیون ها و سازمان های منطقه ای و بین المللی- پیمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (اکو، اوپیک، شانگهای و ...) -تبادلات، همایش ها، جشنواره ها، نمایشگاه های بین المللی- تورنمنت ها و مسابقات بین المللی	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O27	PESTEL (بین الملل)	بازار بالقوه صادرات غیر نفتی استان (مواد غذایی، توتون و ...) در کشورهای آسیای میانه- مزیت های نسبی (فرهنگی، اقتصادی ...) استان - واردات مواد اولیه خام از کشورهای آسیای میانه	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O28	PESTEL (بین الملل)	زیرساخت دریایی/ریلی/زمینی کشورهای آسیای میانه- کریدور شمال-جنوب	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O29	PESTEL (بین الملل)	دیپلماسی (همگرایی و واگرایی)- بحران ها و چالش های مرزی- تهدیدات، چالش ها و مخاطرات نظامی	۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۴
O30	PESTEL (بین الملل)	توسعه و تکمیل نظام کاداستر (جدنگاری در کشور)- کشت فراسرزمینی	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲
O31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حقوق شهروندی (قوانین، حمایت ها و ...)	۰/۰۰۸	۲/۹	۰/۰۲۳
O32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سطح دسترسی به بیمه و خدمات اجتماعی و تسهیلات رفاهی	۰/۰۰۶	۲/۸	۰/۰۱۷
O33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش نسبت به استفاده از لوازم کنترل بارداری- آموزش های رسمی و غیر رسمی نسبت به پیشگیری از رفتارهای پرخطر	۰/۰۰۳	۲/۷	۰/۰۰۸
O34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ مرگ و میر- نرخ طول عمر (متوسط بقاء)- امید به زندگی (بدو تولد)	۰/۰۰۵	۲/۷	۰/۰۱۴
O35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	شیوه و سبک زندگی (سنی/بیبین/مدرن) و اوقات فراغت- شیوه و سبک زندگی (سلامت)	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸
O36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ باسوادی (ابتدایی و عالی و ...) - تخصص گرایی	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲
O37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	اینترنت و شبکه های اجتماعی	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	تنوع فرق و مذاهب	۰/۰۰۷	۲/۸	۰/۰۰۲
O39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه و تعمیق اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی- توسعه اخلاق حرفه ای و تکریم ارباب رجوع	۰/۰۰۶	۳	۰/۰۱۸
O40	PESTEL (اقتصادی)	صادرات و واردات (تراز تجاری بدون نفت)	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸
O41	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش خصوصی از اقتصاد استان - سهم بخش کشاورزی در اقتصاد استان	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O42	PESTEL (اقتصادی)	مصرف (تقاضا) استان در بخش دولتی و عمومی و خصوصی و تعاونی- میل متوسط مصرف استان	۰/۰۰۷	۲/۶	۰/۰۱۸

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O43	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی (شاخص های اقتصادکلان) همسایگان استانی (داخلی)	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O44	PESTEL (اقتصادی)	سهم SMEها در اشتغال و GDP استان	۰/۰۰۷	۲/۷	۰/۰۱۹
O45	PESTEL (اقتصادی)	درصد تحقق اهداف مالیاتی	۰/۰۰۷	۳	۰/۰۲۱
O46	PESTEL (فناوری)	دولت الکترونیک-سازمان الکترونیک- تجارت الکترونیک (E-Comarce)- بانکداری الکترونیک (E-Banking) - سلامت الکترونیک (E-Helth) - آموزش الکترونیک (E-Lerning)	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۶
O47	PESTEL (فناوری)	دانشکده های فنی و مهندسی	۰/۰۰۸	۲/۶	۰/۰۲۱
O48	PESTEL (فناوری)	رسانه ها و فضای مجازی-اینترنت (پهنای، ضریب نفوذ، سرعت و...) - اینترنت	۰/۰۱	۲/۸	۰/۰۲۸
O49	PESTEL (فناوری)	تحولات اخیر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش-تکنولوژی GIS-تکنولوژی سنسچس از دور (RS) تکنولوژی های نوین	۰/۰۰۹	۲/۸	۰/۰۲۵
O50	PESTEL (فناوری)	داده کاوی/ دیتا ماینینگ- پایگاه های داده - دیتا سنتر	۰/۰۰۹	۲/۷	۰/۰۲۴
O51	PESTEL (فناوری)	امنیت اطلاعات و فضای سایبری	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲
O52	PESTEL (فناوری)	ضریب توسعه فناوری اطلاعات (IDI) شبکه فیبر نوری- ارتباطات ماهواره ای- ارتباطات بیسیم- شبکه موبایل نسل جدید- مرکز تبادل اطلاعات بین دستگاهی (IX)	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲
O53	PESTEL (فناوری)	G- N A F سامانه یکپارچه مدیریت املاک کشور (سیماک)- کاداستر املاک-	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O54	PESTEL (فناوری)	حوزه های جدید کسب و کار (استارتاپ)- توسعه دهندگان برنامه های موبایلی- مراکز علم و فناوری/پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارتی- نمایشگاه های تخصصی کامپ و صنعتی و کشاورزی- شرکت های دانش بنیان-تورهای علمی و ترویجی	۰/۰۱	۲/۷	۰/۰۲۷
O55	PESTEL (فناوری)	محتوای دیجیتال و الکترونیک- بازی های دیجیتال	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O56	PESTEL (فناوری)	مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها- فناوری پیش بینی Forecasting	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O57	PESTEL (فناوری)	خدمات و حمل و نقل آن لاین	۰/۰۰۸	۲/۸	۰/۰۲۲
O58	PESTEL (فناوری)	مدارس هوشمند	۰/۰۱۳	۲/۷	۰/۰۳۵
O59	PESTEL (فناوری)	توسعه و ارتقاء دادرسی الکترونیکی	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O60	PESTEL (فناوری)	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (MIS)	۰/۰۰۸	۲/۷	۰/۰۲۲
O61	PESTEL (زیست محیطی)	رویکرد استقرار صنایع آب بر در کنار سواحل	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O62	PESTEL (زیست محیطی)	قانون تنفس جنگل-نقشه های جامع ژئومورفولوژیکی-خروج دام از جنگل-طرح های بهره برداری از جنگل	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O63	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) استان های همسایه (سمنان، خراسان شمالی، مازندران)	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
O64	PESTEL (زیست محیطی)	صندوق ملی محیط زیست-فرصت های کسب و کار (درآمدی) همسو با محیط زیست و منابع طبیعی-سیاست ها و قوانین و مقررات بین المللی-سیاست ها و قوانین و مقررات داخلی	۰/۰۰۸	۲/۶	۰/۰۲۱
O65	PESTEL (زیست محیطی)	انرژی های نو-انتقال تکنولوژی برتر یا تکنولوژی پیشرفته	۰/۰۰۶	۲/۶	۰/۰۱۶
O66	PESTEL (زیست محیطی)	الگوی کشت	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
O67	PESTEL (زیست محیطی)	وضعیت گونه های جانوری و گیاهی	۰/۰۰۵	۲/۶	۰/۰۱۳
T1	PESTEL (سیاسی و قانونی)	تعارضات قانونی- قانون حمایت از مالکیت معنوی (Copyright) - خلاء های قانونی-قوانین ضد انحصار و رانت	۰/۰۱۱	۲/۲	۰/۰۲۴
T2	PESTEL (سیاسی و قانونی)	بودجه دولت و توازن آن	۰/۰۱۲	۱/۳	۰/۰۱۶
T3	PESTEL (سیاسی و قانونی)	جریانات اپوزیسیون-بحران هویت و بی تابعیتی-جرایم سازمان یافته-جاسوسی - مفساد اداری (اختلاس، ارتشاء، انحصار و ...)	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T4	PESTEL (سیاسی و قانونی)	زیرساخت های سیاسی-ساختار سیاسی استان- نارضایتی، تجمعات و اعتراضات سیاسی و صنفی-اعتماد سیاسی-انباشت مطالبات سیاسی و قانونی-مشارکت سیاسی-جنبش های اجتماعی-پویایی سیاسی (رسمی و غیررسمی)-تعامل سیاسی با ذینفعان و منتقدین -رضایتمندی سیاسی	۰/۰۰۷	۱/۵	۰/۰۱۱
T5	PESTEL (سیاسی و قانونی)	نگرش سیاسی به اقوام-ژن سالاری و تبارسالاری در توزیع قدرت	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T6	PESTEL (سیاسی و قانونی)	خانه احزاب و تشکل های سیاسی-فعالیت های صنفی	۰/۰۰۷	۱/۵	۰/۰۱۱
T7	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سهم جوانان در قدرت و مدیریت	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T8	PESTEL (سیاسی و قانونی)	منافع ملی - استانی-رقابت دو/چند قطبی سیاسی در استان	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T9	PESTEL (سیاسی و قانونی)	قانون مالکیت اتباع خارجی-اتباع خارجی (پناهندگان، مقیمین، مزدوجین ...)	۰/۰۰۷	۱/۷	۰/۰۱۲
T10	PESTEL (سیاسی و قانونی)	سیاست های اقتصاد مقاومتی	۰/۰۰۷	۱/۷	۰/۰۱۲
T11	PESTEL (بین الملل)	تحریم های بین المللی - تعاملات و تعارضات ایران (و استان) با کشورهای منطقه و فرامنطقه ای	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
T12	PESTEL (بین الملل)	پیمان ها و سازمان های اقتصادی جهانی (WTO) - تجارت و اقتصاد جهانی-جهانی شدن/جهانی سازی (Globalization)	۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۱۴
T13	PESTEL (بین الملل)	قوانین و مقررات داخلی در موضوع تجارت بین الملل-قوانین و مقررات کشورهای همسایه در موضوع تجارت بین الملل	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T14	PESTEL (بین الملل)	حقوق بشر	۰/۰۱	۲/۲	۰/۰۲۲
T15	PESTEL (بین الملل)	مدیریت منابع و ذخایر مشترک (آب، انرژی، دریا و ...)	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
T16	PESTEL (بین الملل)	تجارت آب مجازی	۰/۰۰۷	۱/۵	۰/۰۱۱
T17	PESTEL (بین الملل)	شناسایی و انتقال نخبگان توسط خارجی ها-میل به مهاجرت/انتقال سرمایه به خارج	۰/۰۱	۱/۵	۰/۰۱۵

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T18	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ زاد و ولد-نرخ رشد جمعیت جوان- نرخ خودکشی	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T19	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ طلاق و نسبت طلاق به ازدواج- میزان /نرخ ازدواج- ازدواج گریزی- ازدواج درون قومی- طلاق عاطفی	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T20	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	حاشیه نشینی در شهرهای بزرگ استان	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T21	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سوء مصرف مواد (صنعتی، سنتی، محرک و ... زنان و کودکان بی اید سرپرست- کودک آزاری (کودکان کار، کودک همسری و...) - خشونت - تکدی گری- فساد و فحشاء	۰/۰۰۸	۱/۷	۰/۰۱۴
T22	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بیماری های واگیر شایع- اختلال های روانی (افسردگی و ... - حوادث و بلایا طبیعی و جاده ای	۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۸
T23	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	کنکور (مافیا، تنش های روحی و روانی و ...)	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
T24	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نرخ بیکاری فارغ التحصیلان -بیکاران فاقد نیت کار- فرار مغزها (از استان وکشور)	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
T25	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	بازماندگی از تحصیل کل - ترک تحصیل	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
T26	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سرمایه اجتماعی	۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۹
T27	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فاصله اجتماعی- گسست نسلی	۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۹
T28	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	نگرش/ گرایش جامعه به کار - گرایش به پس انداز- گرایش به سرمایه گذاری	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T29	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ایرانی	۰/۰۰۴	۲	۰/۰۰۸
T30	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و...) - میزان پایبندی به ارزش های دینی (تدین و دینداری)	۰/۰۰۶	۱/۸	۰/۰۱۱
T31	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	احساس محرومیت نسبی و تبعیض- بحران هویت- فردگرایی (شهروند درجه یک و دو)	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T32	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	میزان مطالعه	۰/۰۰۸	۱/۵	۰/۰۱۲
T33	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	هژمونی رسانه های جمعی	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T34	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سهم محصولات فرهنگی و ورزشی در سبد خانوار	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T35	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهارت های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و ...) - توازن رشته و شاخه تحصیلی	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T36	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	سازمان های مردم نهاد (سمن)	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T37	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	توسعه شهرنشینی- تبدیل روستاها به شهر و شهرستان (روستا شهر)	۰/۰۰۶	۲	۰/۰۱۲
T38	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	فقرمطلق و نسبی در استان- درصد پوشش سازمان های حمایتی	۰/۰۰۶	۱/۴	۰/۰۰۸
T39	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مهاجرت های هدفمند قومی - مهاجرت از استان های کم آب به گلستان	۰/۰۰۶	۱/۷	۰/۰۱
T40	PESTEL (اجتماعی و فرهنگی)	مدیریت مصرف رسانه مجازی	۰/۰۰۶	۱/۵	۰/۰۰۹
T41	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بهره یا سود رسمی و غیر رسمی	۰/۰۰۹	۱/۳	۰/۰۱۲

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T42	PESTEL (اقتصادی)	بودجه دولت (کسری)- خط مشی های تامین مالی دولت	۰/۰۰۹	۱/۳	۰/۰۱۲
T43	PESTEL (اقتصادی)	نرخ تورم و نوسان قیمت‌ها (رسمی و غیر رسمی)-نرخ ارز (رسمی و غیر رسمی)	۰/۰۰۹	۱/۲	۰/۰۱۱
T44	PESTEL (اقتصادی)	نرخ و روند بیکاری- مشاغل کاذب - بیکاری فصلی	۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۱۴
T45	PESTEL (اقتصادی)	ترکیب واردات و صادرات (مواد اولیه، واسطه و مصرفی)	۰/۰۰۷	۲/۳	۰/۰۱۶
T46	PESTEL (اقتصادی)	شرایط شاخص های اقتصاد کلان بخش صنعت، خدمات و کشاورزی (ارزش افزوده، سرمایه گذاری و ...)	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T47	PESTEL (اقتصادی)	سیاست های کلان اقتصادی استان- سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان-سرمایه گذاری های مادر-سیاست‌های پولی و مالی دولت در کشور و در استان	۰/۰۰۷	۱/۷	۰/۰۱۲
T48	PESTEL (اقتصادی)	ضریب جینی و توزیع درآمد-درآمد سرانه واقعی-سطح دستمزد ها- شاخص توسعه انسانی استان	۰/۰۰۹	۱/۳	۰/۰۱۲
T49	PESTEL (اقتصادی)	سهولت کسب و کار - فضای کسب و کار روستایی	۰/۰۰۹	۱/۷	۰/۰۱۵
T50	PESTEL (اقتصادی)	بهره وری کل-الگوی مصرف	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T51	PESTEL (اقتصادی)	شرایط اقتصادی همسایگان خارجی	۰/۰۰۴	۲/۲	۰/۰۰۹
T52	PESTEL (اقتصادی)	نرخ رشد اقتصادی-تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - توسعه نامتوازن منطقه ای- بعد اشتغال در بنگاه های اقتصادی	۰/۰۰۹	۱/۵	۰/۰۱۴
T53	PESTEL (اقتصادی)	میل متوسط به پس انداز استان-نرخ سرمایه گذاری استان	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T54	PESTEL (اقتصادی)	حجم نقدینگی- سرعت گردش پول استان	۰/۰۰۷	۱/۵	۰/۰۱۱
T55	PESTEL (اقتصادی)	سهم بخش صنعت و خدمات در اقتصاد استان	۰/۰۰۷	۲	۰/۰۱۴
T56	PESTEL (اقتصادی)	نرخ بازگشت سرمایه (IRR) به تفکیک بخش های مختلف اعم از صنعت، خدمات و ...	۰/۰۰۷	۱/۸	۰/۰۱۳
T57	PESTEL (اقتصادی)	یارانه های مستقیم	۰/۰۰۹	۱/۷	۰/۰۱۵
T58	PESTEL (اقتصادی)	درصد اشتغال بخش دولتی و خصوصی از کل اشتغال استان- نسبت بیمه شدگان از کل اشتغال استان- نرخ مشارکت اقتصادی	۰/۰۰۸	۱/۸	۰/۰۱۴
T59	PESTEL (فناوری)	هوشمندسازی (دولت هوشمند، شهر هوشمند، کشاورزی هوشمند)-انحصار (مزیت) تکنولوژیکی در صنایع استان-اینترنت اشیاء- فن بازار-نسبت سهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان- هوش مصنوعی- دانشگاه های نسل سوم و چهارم	۰/۰۱۱	۱/۵	۰/۰۱۷
T60	PESTEL (فناوری)	صنعت سخت افزار ICT	۰/۰۰۸	۱/۲	۰/۰۱
T61	PESTEL (فناوری)	صندوق های سرمایه گذار خطر پذیر/ VC	۰/۰۰۸	۱/۸	۰/۰۱۴
T62	PESTEL (فناوری)	پارازیت- فیلترینگ	۰/۰۰۸	۲	۰/۰۱۶
T63	PESTEL (زیست محیطی)	سیل گیری و سیل خیزی و رسوب گذاری استان- رانش، ریزش و زمین لغزش-میزان لرزه خیزی و لرزه زمین ساخت	۰/۰۰۶	۱/۸	۰/۰۱۱

ردیف	بخش/عوامل/ابزار جمع آوری اطلاعات	متغیرهای عوامل محیطی خارجی	ضریب	رتبه (۱-۴)	نمره
T64	PESTEL (زیست محیطی)	تغییر جریانات جوی (تغییر اقلیم)-میزان دما و تعداد روزهای یخبندان-رطوبت، بارش، تبخیر و تعریق و پوشش ابر (وقوع خشکسالی)-تراز آب دریای خزر-پیشروی آب شور	۰/۰۱۱	۱/۷	۰/۰۱۹
T65	PESTEL (زیست محیطی)	قانون محدودیت استقرار صنایع در استان های شمالی	۰/۰۰۵	۲/۲	۰/۰۱۱
T66	PESTEL (زیست محیطی)	شرایط اقلیمی (و رقابتی) کشورهای همسایه (حوزه دریای خزر)	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T67	PESTEL (زیست محیطی)	کوچ عشایر	۰/۰۰۹	۲	۰/۰۱۸
T68	PESTEL (زیست محیطی)	آلودگی منابع آب، خاک و هوا (طبیعی و انسانی)-آفات و بیماری ها-ورود گونه های غیربومی مهاجم (جانوری و گیاهی)-مصرف پلاستیک و ... در جامعه-آسیب های زیست محیطی دریا (کشند قرمز و ...) -بیماری های مشترک حیات وحش، انسان و دام	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T69	PESTEL (زیست محیطی)	بیابان زایی-فرونشست زمین-برداشت غیرمجاز آب سطحی و غیرسطحی-صنایع غیرمرتبط و مخرب-زمین و کوه خواری-برداشت از حریم و بستر رودخانه ها	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T70	PESTEL (زیست محیطی)	آتش زدن بقایای محصولات کشاورزی-آتش سوزی جنگل ها و مراتع	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
T71	PESTEL (زیست محیطی)	نگاه کمی و حجمی به تولیدات محصولات کشاورزی	۰/۰۰۵	۲/۲	۰/۰۱۱
T72	PESTEL (زیست محیطی)	مدیریت یکپارچه مناطق ساحلی-توسعه کالبدی سکونتگاه های انسانی	۰/۰۰۵	۲	۰/۰۱
		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	$\Sigma = 1$		۲/۲۰۹

۹-۵) نمودار جایگاه استراتژیک (موقعیت فعلی) بخش آموزش عمومی

ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) روشی برای انتخاب استراتژی مناسب براساس عوامل درونی و بیرونی سازمان است. این ماتریس در کنار تحلیل سوات ابزاری مناسب و کاربردی در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک سازمان است.

چارچوب تحلیل ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک بسیار موثر است، اما ابزاری شناخته شده برای توسعه و بازبینی استراتژی شرکت‌ها نیست. تحلیل SPACE یک ارزیابی سیستماتیک از منظر ۴ بعد کلیدی است که بین عوامل درونی و بیرونی تعادل ایجاد می‌کند و تعیین کننده زمینه کلی استراتژی است:

عوامل درونی:

➤ مزیت رقابتی^۱ CA

➤ نقاط قوت مالی^۲ FS

عوامل خارجی:

➤ جذابیت صنعت^۳ IA

➤ ثبات محیطی^۴ ES

از آنجا که این سند برای بخش آموزش عمومی استان است که شامل چندین دستگاه اجرایی و سازمان می‌باشد و رعایت الزامات ماتریس ارزیابی اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) در بخش‌های دولتی و عمومی دشوار است، از اینرو (همانگونه که در برخی از منابع علمی استفاده شده است) بجای آن از ماتریس IE به سه صورت ۹ ناحیه‌ای، ۴ خانه‌ای و ۸ خانه‌ای استفاده شده است.

۹-۵-۱) ماتریس موقعیت‌یابی ۹ خانه‌ای

ماتریس داخلی و خارجی (IE) بر اساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش آموزش عمومی که بر روی محور X-ها نشان داده می‌شود و جمع نمره‌های نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بخش آموزش عمومی که بر روی محور Y-ها نوشته می‌شود.

در ماتریس داخلی و خارجی نه خانه‌ای، جمع نمره نهایی بر روی محور X-ها از ۱ تا ۱/۹۹ نشان‌دهنده ضعف داخلی سازمان است، نمره ۲ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده این است که سازمان در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴

¹ Competitive Advantage

² Financial Stability

³ Industry Attractiveness

⁴ Environment Stability

بیانگر قوت سازمان است. به همین شیوه جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y-ها قرار دارد، از ۱ تا ۱/۹۹ بیانگر ضعف سازمان؛ نمره ۲ تا ۲/۹۹ بیانگر این است که سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها در وضعیت متوسط قرار دارد و نمره ۳ تا ۴ بیانگر این است که سازمان به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو به صورت زیاد یا عالی واکنش نشان می‌دهد. بنابراین ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه عمده تقسیم می‌شود و بصورت زیر است:

نمره های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	۴ تا ۳ زیاد	خانه ۳	خانه ۲	خانه ۱
	۲ تا ۲/۹۹ متوسط	خانه ۶	خانه ۵	خانه ۴
	۱ تا ۱/۹۹ کم	خانه ۹	خانه ۸	خانه ۷
		۴	۳	۲
		قوی	متوسط	ضعیف
		۴ تا ۳	۲ تا ۲/۹۹	۱ تا ۱/۹۹
جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)				

نمودار ۷-۵: ماتریس داخلی و خارجی ۹ خانه‌ای

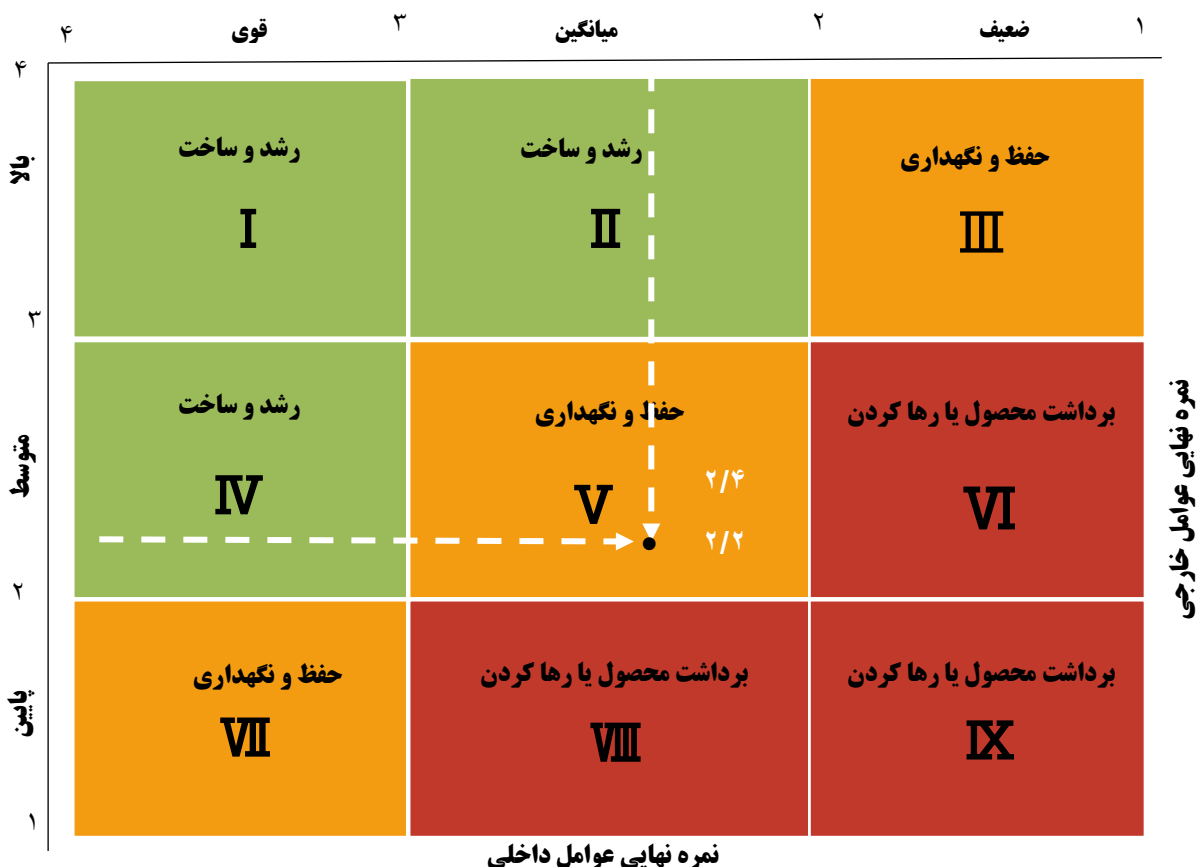
قرار گرفتن سازمان در هر یک از خانه‌های ماتریس داخلی و خارجی مفاهیم استراتژیکی خاصی دارد. زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در این خانه‌ها قرار می‌گیرد بدین معناست که عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین میزان پاسخگویی به عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در شرایط قوی یا متوسط و یا ضعیف است. برای سازمان‌هایی که در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آن سازمان‌ها مناسب است و این سازمان‌ها بهتر است استراتژیهای رشد، توسعه و ساخت را مد نظر خود قرار دهند. این سازمان‌ها باید استراتژی‌های متمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا استراتژی‌های مبتنی بر ادغام (ادغام عمودی رو به جلو، ادغام عمودی رو به عقب و ادغام افقی) را به اجرا در آورد که مناسب‌ترین استراتژی‌ها می‌باشند.

سازمان‌هایی که در خانه‌های ۳، ۵ و ۷ قرار می‌گیرند، اعتقاد بر آن است که وضع موجود آنها نسبتاً متوسط است و این سازمان‌ها باید به فکر حفظ و نگهداری وضع موجود (محافظه کارانه) خود باشند. قرار گرفتن در این

خانه ها نشان می دهد که سازمان (شرکت) یا در هر دو عامل داخلی و خارجی متوسط است و یا اگر در یکی ضعیف است، در دیگری قوی است. در این سازمان ها استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه محصول بسیار متداول است.

زمانیکه یک سازمان (کسب و کار) در خانه های ۶، ۸ و ۹ قرار می گیرد، بدین معناست که شرکت در هر دو عامل داخلی و خارجی ضعیف و یا در یکی متوسط و در دیگری ضعیف است. در این حالت ماندن در این کسب و کارها به صلاح نیست و باید از استراتژی کاهش، واگذاری و یا انحلال کل یا بخشی از واحدهای سازمان هایشان استفاده نمایند.

با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بخش آموزش عمومی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۴ و ۲/۲ می باشند، جایگاه بخش آموزش عمومی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی در نمودار ذیل ارائه شده است.



نمودار ۸-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۹ خانه‌ای بخش آموزش عمومی استان گلستان

نمره ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal factor Evaluation	نمره ارزیابی عوامل خارجی (EFE) EXternal factor Evaluation
۲/۴	۲/۲

همانگونه که در نمودار ۸-۵ نشان داده شده است، بخش آموزش عمومی استان گلستان در خانه شماره ۵ واقع شده است و این نشان دهنده آن است که این بخش از نظر وضعیت محیط خارجی در وضعیت متوسط (متوسط پایین) و از نظر وضعیت داخلی نیز در وضعیت متوسط (متوسط پایین) قرار دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از ماتریس داخلی و خارجی تاکید (تمرکز اصلی) استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان گلستان باید «حفظ و نگهداری» باشد. به این منظور این بخش باید با استفاده از نقاط قوت نسبی خود با تهدیدات محیطی مقابله نماید. شایان ذکر است قرار گرفتن جایگاه بخش آموزش عمومی استان در خانه ۵ گرچه به معنی حفظ و نگهداری

است، اما چون بخش در محیط داخلی در وضعیت متوسط پایین قرار دارد، ابتدا باید نقاط ضعف خود را برطرف نماید و پس از آن نسبت به استفاده از **استراتژی‌های ناحیه حفظ و نگهداری** اقدام نماید.

با توجه به ناحیه قرارگیری این بخش در ماتریس IE نه خانه ای، بخش آموزش عمومی استان می‌تواند از استراتژی توسعه محصول استفاده کند؛ اما نه به صورت تهاجمی. استراتژی دیگری که می‌توان به کار برد، استراتژی نفوذ در بازار است، به این معنا که محصولات جدید را توسعه دهیم و یا محصولات موجود را اصلاح کنیم. هرچند ناحیه حفظ و نگهداری از ناحیه برداشت و رها کردن بهتر می‌باشد، اما به طور کلی منطقه خوبی برای ماندن نیست، بنابراین باید برای سرمایه‌گذاری بیشتر در این منطقه محتاطانه عمل کرد.

۲-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۴ خانه‌ای

روش دیگر نمایش موقعیت استراتژیک بخش آموزش عمومی است با استفاده از اطلاعات و نمرات ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE) آن، استفاده از ماتریس موقعیت‌یابی ۴ ناحیه ای می‌باشد.

الف) ناحیه تهاجمی (SO): کسب و کارهایی که در این منطقه قرار می‌گیرند در بهترین وضع ممکن هستند و می‌توانند با استفاده از توانایی‌ها یا نقاط قوت داخلی اقدامات زیر را به عمل آورد:

۱) بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی (۲) برطرف کردن نقاط ضعف داخلی (۳) پرهیز از تهدیدهای خارجی

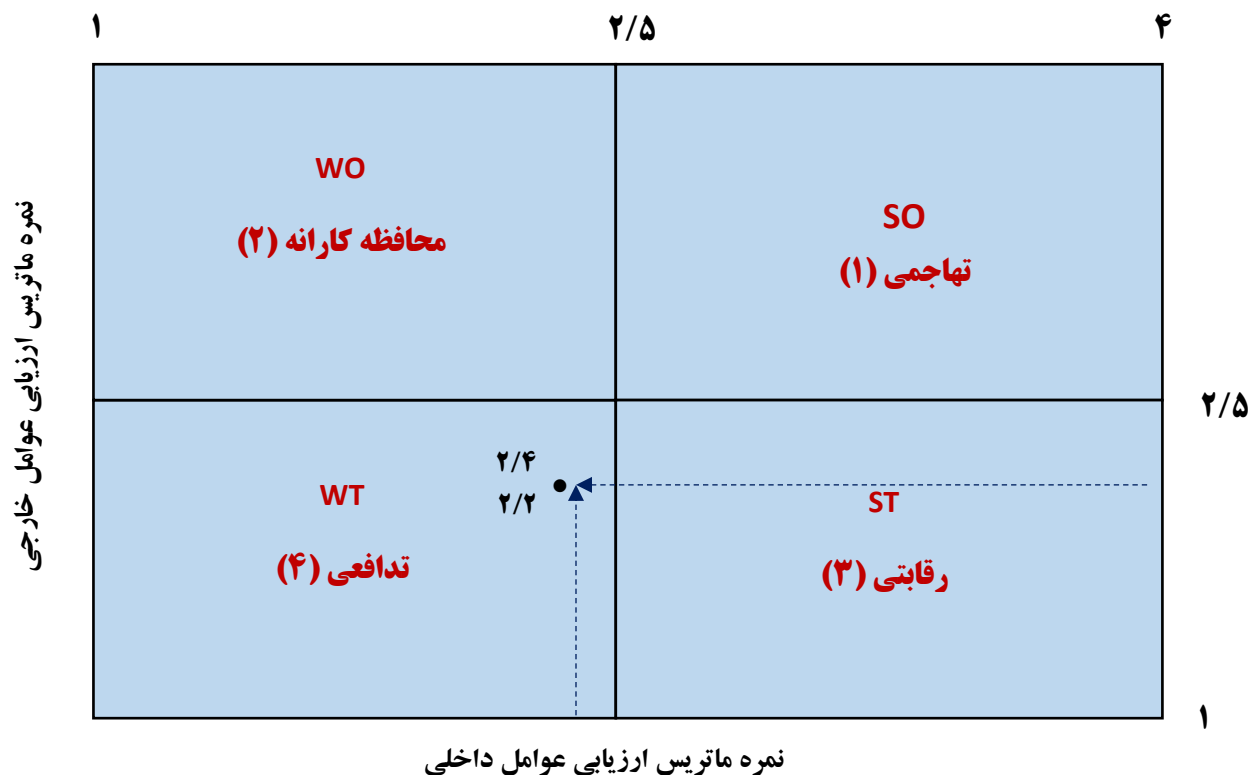
ب) ناحیه رقابتی (ST): کسب و کارها در این قسمت عملکرد قوی و خوبی دارد؛ اما باین حال از خطر تهدیدهای محیط بیرونی مصون نیستند.

چگونه با وجود نقاط قوت خود می‌توانیم تهدیدها را بی‌اثر سازیم؟ عنصر کلیدی این خانه «ثبات در عین رقابت» محسوب می‌شود.

ج) ناحیه تدافعی (WT): در این خانه کسب و کارها به شدت ضعیف هستند و نقطه قوتی برای رهایی از خطر تهدیدها وجود ندارد، از راهکارهای پیشنهادی برای کسب و کارهای این چینی می‌توان عقب‌نشینی، تعطیلی و انحلال و... را نام برد.

د) ناحیه محافظه کارانه (WO): کسب و کارهایی که در این مرحله قرار می‌گیرند اگرچه با عملکرد ضعیف‌تری نسبت به رقبا مشغول به فعالیت هستند، لیکن فرصت‌های خوبی برای آن فراهم خواهد شد. جنس راهکارهای پیشنهادی از همان دسته رشد و سرمایه‌گذاری و نوآوری خواهد بود؛ اما عنصر احتیاط و محافظه‌کاری به آن اضافه خواهد شد.

با توجه به اطلاعات به دست آمده از ماتریس IFE و EFE می توان گفت که بخش آموزش عمومی هم اکنون در ناحیه تدافعی مشغول به فعالیت است.



نمودار ۹-۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE) ۴ خانه‌ای بخش آموزش عمومی استان

۳-۹-۵) ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای

ساختار ماتریس موقعیت‌یابی ۸-ناحیه‌ای برگرفته از ماتریس ۴ ناحیه‌ای است با این تفاوت که هریک از ربع‌ها به دو قسمت تقسیم شده است. هدف استفاده از این ماتریس نزدیک شدن نمایش به ماتریس ۹-ناحیه‌ای و موقعیت‌یابی دقیق‌تر می باشد. همچنین ضمن نمایش دقیق‌تر موقعیت استراتژیک بخش آموزش عمومی استان در ادامه برای هریک از نواحی هشتگانه بطور مختصر توضیحاتی ارائه می شود.

۱- **نگهداری انتخابی**^۱: به معنی حفظ و نگهداری فقط از بخش‌های حیاتی و مهم سازمان با هدف کاهش هزینه‌های نگهداری و حفظ عمر مفید و کیفیت تجهیزات است.

۲- **نگهداری تهاجمی**^۲: به معنی برنامه‌ریزی جدی و گسترده برای حفظ و نگهداری دارایی‌های سازمان با هدف حفظ عمر مفید و کاهش خرابی‌های تجهیزات است.

¹ Selective Maintenance

² Aggressive Maintenance

۳ - رشد پایدار^۱: به معنی حفظ تعادل بین رشد سازمان و کسب سود است و هدف اصلی آن پایداری و حفظ بستر کسب و کار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد متوسط و پایدار، بازدهی خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پایدار و پرقابته فعالیت می‌کنند و نمی‌خواهند ریسک بالایی را در پیش گیرند.

۴ - رشد سریع^۲: به معنی تحقق رشد سریع سازمان با استفاده از استراتژی‌های گسترشی و جذب مشتریان جدید و گسترش بازار است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با رشد سریع، به بازارهای جدید، افزایش فروش و افزایش سهم بازار برای خود برسد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای در حال رشد و پرقابته فعالیت می‌کنند و می‌خواهند به سرعت سهم بازار خود را افزایش دهند.

۵ - چرخش^۳: به معنی برنامه‌ریزی و اجرای اقداماتی برای بهبود وضعیت مالی و عملکرد سازمان در حال رکود است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند تا با تغییر رویه فعالیت خود، از وضعیت بحرانی خود خارج شده و به رشد و بازدهی برگردد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در وضعیت بحرانی قرار دارند و نیاز به تغییرات جدی و شاید هم پرریسک دارند.

۶ - چریکی (دفاع فعالانه)^۴: به معنی رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

۷ - تنوع همگون^۵: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که به صناعی که به صنعت فعلی خود نزدیک هستند و مزایای تجربه و تخصص فعلی را بهره‌برداری کند و وارد آن‌ها شود. به این ترتیب، سازمان به کاهش هزینه‌های تولید و افزایش تقاضای محصولات خود می‌رسد. این استراتژی از دو نوع محصولی و بازاریابی قابل اجراست. به عنوان مثال، یک شرکت تولید لوازم خانگی می‌تواند به صنعت تولید ماشین‌آلات خانگی وارد شود، چرا که این صنعت به صنعت فعلی خود نزدیک است.

¹ Stable Growth

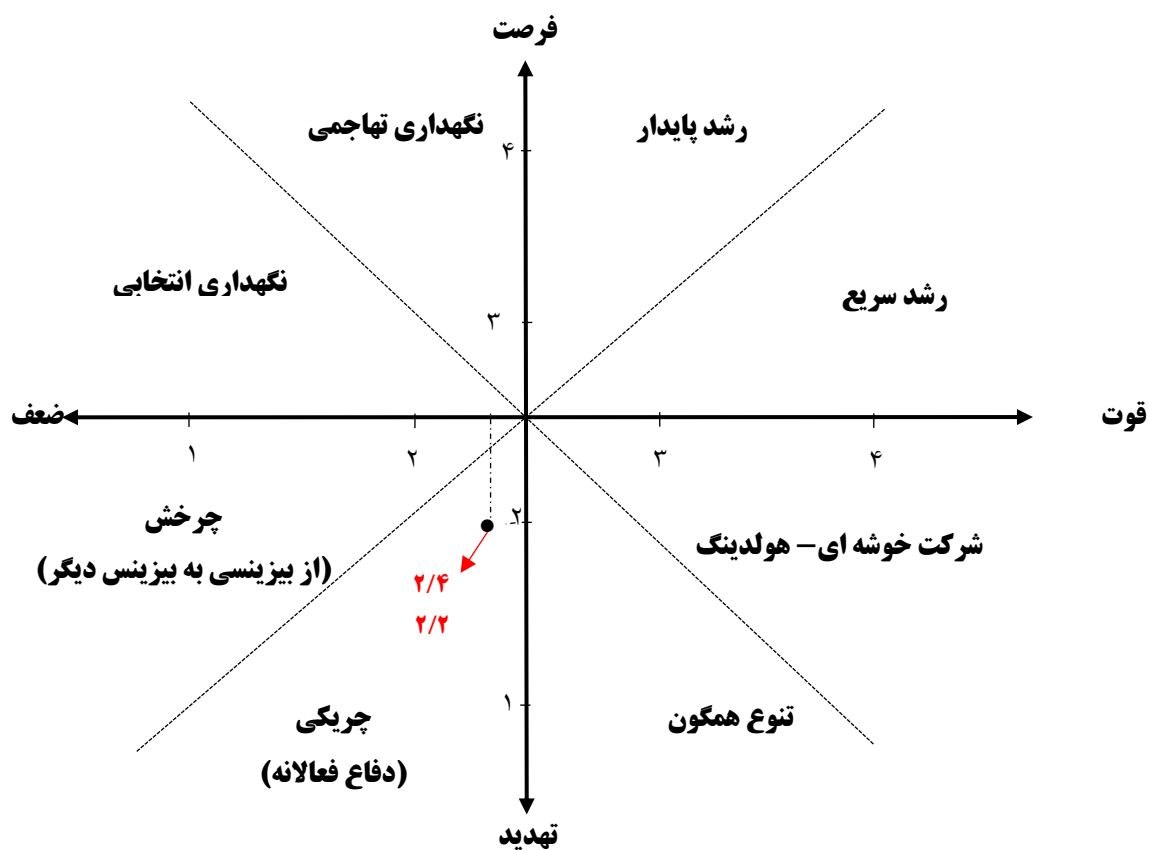
² Rapid Growth

³ Turnaround

⁴ Guerrilla

⁵ Concentric

۸- **شرکت خوشه‌ای - هلدینگ^۱**: در این استراتژی، سازمان تصمیم می‌گیرد که وارد صنایع جدید و غیرمرتبط با صنعت فعلی خود شود. این معمولاً به منظور کاهش ریسک بحران‌های صنعتی و افزایش دامنه فعالیت‌های سازمانی است. این استراتژی به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دیگر) قابل اجرا است. در این استراتژی، سازمان باید برای کاهش ریسک‌های پیش رو، دارای منابع کافی باشد و بتواند به صورت اقتصادی بازدهی کافی برای سرمایه‌گذاران خود را ایجاد کند. با توجه به اطلاعات بدست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل آموزش عمومی استان گلستان که نمرات آن به ترتیب معادل ۲/۴ و ۲/۲ می‌باشند، جایگاه بخش آموزش عمومی استان گلستان در ماتریس داخلی و خارجی ۸ ناحیه ای در نمودار ذیل نمایش داده شده است.



نمودار ۱۰-۵: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)

مطابق نمودار فوق موقعیت استراتژیک فعلی بخش آموزش عمومی استان گلستان در ناحیه تدافعی قسمت دفاع فعالانه (چریکی) می‌باشد که در فصل بعدی در تعیین استراتژی اصلی موثر است.

^۱ Conglomerate Strategy

تعمین استراتژی‌ها (اصولی و بخشی)
در بخش آموزش عمومی استان گلستان

مقدمه

سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند روبه‌رشد رقابتی شدن فعالیت بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی، عمومی غیردولتی، تعاونی و خصوصی) که پیش‌تر به واسطه وجود محیط انحصاری و نیمه انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تعریف استراتژی چیست؟ استراتژی در گسترده‌ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان‌ها

از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می‌کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی ارائه می‌کنند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می‌دهد که بیانگر مسیر سازمان برای رسیدن به موفقیت است. برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی استراتژی، بزرگترین کار سازمان است؛ در زمان مرگ و زندگی، مسیر بقا یا انقراض همراه سازمان است و نمی‌توان بررسی آن را نادیده گرفت. این را باید بخاطر داشت برای دستیابی به هدفی بزرگ به یک استراتژی هوشمندانه نیاز خواهید داشت تا بتوانید همواره در بازار رقابت کنید و از رقبای خود جلوتر باشید.

مفهوم و چرایی استراتژی در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط سازمان (کسب و کار)، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق گرفته است و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سروکار دارد. به نظر می‌رسد اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند؛ اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد؛ اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش‌بینی نشده‌ای مواجه باشند و فرصت‌های جدید به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب‌نمایی تبدیل می‌شود که می‌تواند سازمان (بنگاه) را از میان دریا‌های طوفانی هدایت کند. در تعریف اسکولز و جانسون استراتژی، جهت و محدوده فعالیت سازمان در بلندمدت است که از طریق سازمان‌دهی منابع و مدنظر

قرار دادن محیط غیرقابل پیش‌بینی و برای رفع انتظارات ذی‌نفعان، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. از دیدگاه این صاحب‌نظران، تصمیمات استراتژیک خصوصیات زیر را دارد:

- ماهیتاً پیچیده هستند. این امر خصوصاً در مورد سازمان‌هایی با محدوده جغرافیایی وسیع (مثل شرکت‌های بین‌المللی، چندملیتی یا فراملیتی) مصداق دارد.
 - در شرایط نبود قطعیت اتخاذ می‌شوند. بسیاری از تصمیمات استراتژیک در شرایطی گرفته می‌شود که امکان پیش‌بینی آینده وجود ندارد.
 - ممکن است مستلزم انجام تغییرات بنیادین در فرهنگ و ساختار سازمان شود.
- از دیدگاه این صاحب‌نظران، تدوین استراتژی در سطوح مختلف امکان‌پذیر است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

۱-۶) سطوح مختلف استراتژی در سازمان

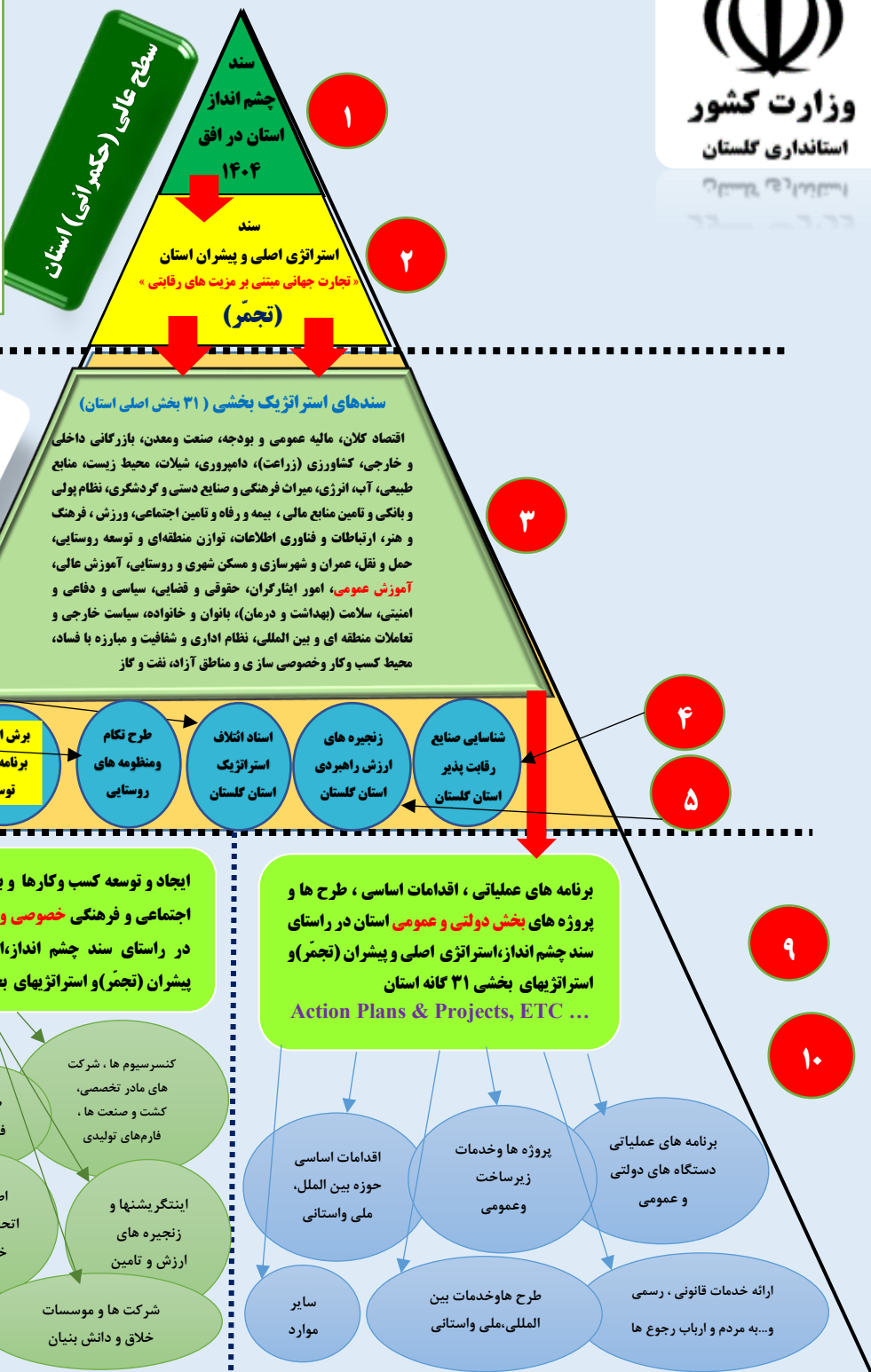
حداقل سه سطح از استراتژی در سازمان‌ها قابل تشخیص است:

الف) استراتژی سطح سازمانی/شرکتی^۱: استراتژی‌های سازمانی/شرکتی (در اینجا سطح حکمرانی) بالاترین سطح استراتژی یک سازمان به شمار می‌روند. استراتژی سازمانی/شرکتی مسیر کلی حرکت سازمان و برنامه‌های سطح بالای آن را تعریف می‌کند. این برنامه‌ها معمولاً توسط یک گروه استراتژیست منتخب که از مدیران ارشد و مدیران رده‌بالا تشکیل شده، ایجاد می‌شوند. تصمیم‌گیری‌ها به عهده این گروه است، چرا که آنها درک عمیقی از سازمان/شرکت داشته و دانش استراتژیک موردنیاز برای هدایت سازمان در مسیر درست را در اختیار دارند. استراتژی سازمانی/شرکتی از نظر ماهیت گسترده‌تر از سایر سطوح استراتژی است. استراتژی‌های این سطح مفهومی‌تر و پیشرفته‌تر از استراتژی‌های کسب‌وکار (بخشی) یا وظیفه‌ای هستند و معمولاً مدت سه تا پنج سال را پوشش می‌دهند. برنامه استراتژیک سازمانی/شرکتی اغلب موارد زیر را در بر می‌گیرد: هدف کلی برای سازمان، ارزش‌های سازمان، حوزه‌های تمرکز اهداف استراتژیک و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs). مطابق نمودار شماره ۱ صفحه بعد، سند چشم‌انداز استان گلستان در افق ۱۴۰۴ و استراتژی بلندمدت «تجمر» هر دو در سطح کلان استان/سازمانی تدوین شده‌اند. استاندار و استاندار گلستان به‌عنوان هیئت حاکمه و بالاترین مقام حکومت در استان، در بالاترین سطح سازمانی مسئول تدوین و اجرای چشم‌انداز و استراتژی پیشران و دستیابی به اهداف راهبردی و کلان استان می‌باشند.

^۱Corporate level strategy



شماره	نام مطالعات و برنامه ریزی	سطح
۱	سند چشم انداز استان در افق ۱۴۰۴	استراتژیک
۲	گلستان فرصت رشد ۲۰ میلیارد دلاری با اجرای استراتژی تجزیه	استراتژیک
۳	تدوین سند‌های بخشی ۳۱ گانه	استراتژیک
۴	شناسایی صنایع رقابت‌پذیر استان	تاکتیکی
۵	شناسایی زنجیره‌های ارزش راهبردی استان	تاکتیکی
۶	اسناد ائتلاف استراتژیک استان گلستان	تاکتیکی
۷	طرح تکام و منظومه‌های روستایی	تاکتیکی
۸	برش استانی برنامه هفتم	تاکتیکی
۹	قوانین بودجه سنواتی (سکست اهداف)	عملیاتی
۱۰	تهیه برنامه‌های عملیاتی به روش‌های OKR و BSC	عملیاتی



نمودار شماره ۱-۶: چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی (اجرای) برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان در سطوح سه گانه عالی (حکمرانی)، میانی (بخشی) و عملیاتی (اجرائی) به روش جاری سازی آبشاری (Cascading)

نمودار ۱-۶: چارچوب و هرم تدوین و پیاده سازی (اجرای) برنامه های استراتژیک (راهبردی) توسعه استان گلستان

ب) استراتژی سطح کسب و کار^۱: استراتژی سطح بخشی/کسب و کار دومین سطح از سلسله مراتب استراتژی‌ها را به خود اختصاص می‌دهد. این سطح استراتژی که پایین‌تر از استراتژی سازمانی/شرکتی قرار می‌گیرد، ابزاری است برای دستیابی به اهداف یک واحد خاص از سازمان. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که به‌کارگیری این سطح از استراتژی فقط برای سازمان‌هایی مفید است که چندین بخش/واحد کسب و کار دارند. چنین سازمانی ممکن است محصولات یا خدماتی را در صنایع مختلف ارائه کند. برای مثال یک هلدینگ بزرگ بهترین نمونه از سازمانی است که خدمات مختلفی را در صنایع مختلف ارائه می‌کند و واحدهای کسب و کار مختلفی دارد که به امور مختلف پرداخته و در صنایع مختلف فعالیت دارند. هر کدام از این واحدهای کسب و کار اهداف متفاوتی دارند و استراتژی کسب و کار مخصوص خود را برای رسیدن به این اهداف در پیش می‌گیرند. مطابق نمودار ۱-۶، استان گلستان به‌عنوان یک کل و استانداری به‌عنوان متولی اداره استان برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی اصلی و بلندمدت خود، دارای ۳۱ بخش است که «بخش آموزش عمومی» یکی از آن بخش‌های ۳۱ گانه می‌باشد. بدیهی است هر یک از بخش‌ها دارای فلسفه وجودی، مأموریت مستقل و مجزا و شرح وظایف اختصاصی خود می‌باشند که باید با چشم‌انداز و مأموریت استان همراستا باشد، از اینرو ضرورت دارد در جهت نیل به مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی و استراتژی بلندمدت استان و «بخش آموزش عمومی» اقدام به تدوین استراتژی‌های مناسبی شود. این استراتژی‌ها اصطلاحاً به استراتژی‌های بخشی یا سطح کسب و کار مشهور هستند.

ج) سطح استراتژی وظیفه‌ای/اجرایی^۲: این سطح، سطح عملیاتی سازمان (در این مطالعات سطح دستگامی) است. در سطح وظیفه‌ای تصمیم‌گیری‌هایی که توسط کارکنان گرفته می‌شود اغلب تصمیم‌های فنی محسوب می‌شوند و به این موضوع می‌پردازند که وظایف مختلف چگونه بر سطوح مختلف استراتژی در سازمان تأثیر می‌گذارد. این وظایف عبارت‌اند از بازاریابی، امور مالی، تولید، منابع انسانی و موارد دیگر. استراتژی وظیفه‌ای با برنامه محدودکننده‌ای سروکار دارد که اهداف هر وظیفه را مشخص می‌کند.

مطابق نمودار ۱-۶، سطح وظیفه‌ای یا عملیاتی شامل دو بخش «دولتی و عمومی» و «خصوصی و تعاونی» می‌باشد. بخش دولتی و عمومی این سطح شامل ده‌ها دستگاه‌های اجرایی استان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی و عمومی می‌باشند و بخش خصوصی و تعاونی شامل صدها مؤسسه، بنگاه و شرکت و همچنین هزاران بهره‌بردار حقیقی و حقوقی در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشند.

^۱ Business level strategy

^۲ Functional level strategy

حال که باتوجه به نمودار ۱-۶، جایگاه تدوین استراتژی‌های بخشی از جمله استراتژی‌های بخش آموزش عمومی استان در هرم و سطوح سه گانه استراتژی‌های استان گلستان مشخص شده است، از اینرو باتوجه به نمودار سطوح سلسله مراتب اهداف و برنامه‌ها (نمودار ۱-۶)، الگوریتم و چارچوب اجرایی تدوین سند استراتژیک بخش آموزش عمومی، مجموع داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در فصول گذشته، بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش آموزش عمومی استان، اهداف راهبردی تعیین شده بخش آموزش عمومی استان، ماتریس‌های تولید شده در فصل‌های ۴ و ۵ این گزارش به‌ویژه ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک (IE) بخش آموزش عمومی استان؛ اقدام به تعیین استراتژی اصلی (GSM) و تولید استراتژی‌های بخشی آموزش عمومی استان گلستان شده است و در انتها استراتژی‌های بخشی تولید شده به کمک ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بر اساس پارامترهای «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «تناسب و سازگاری» رتبه‌بندی شده‌اند.

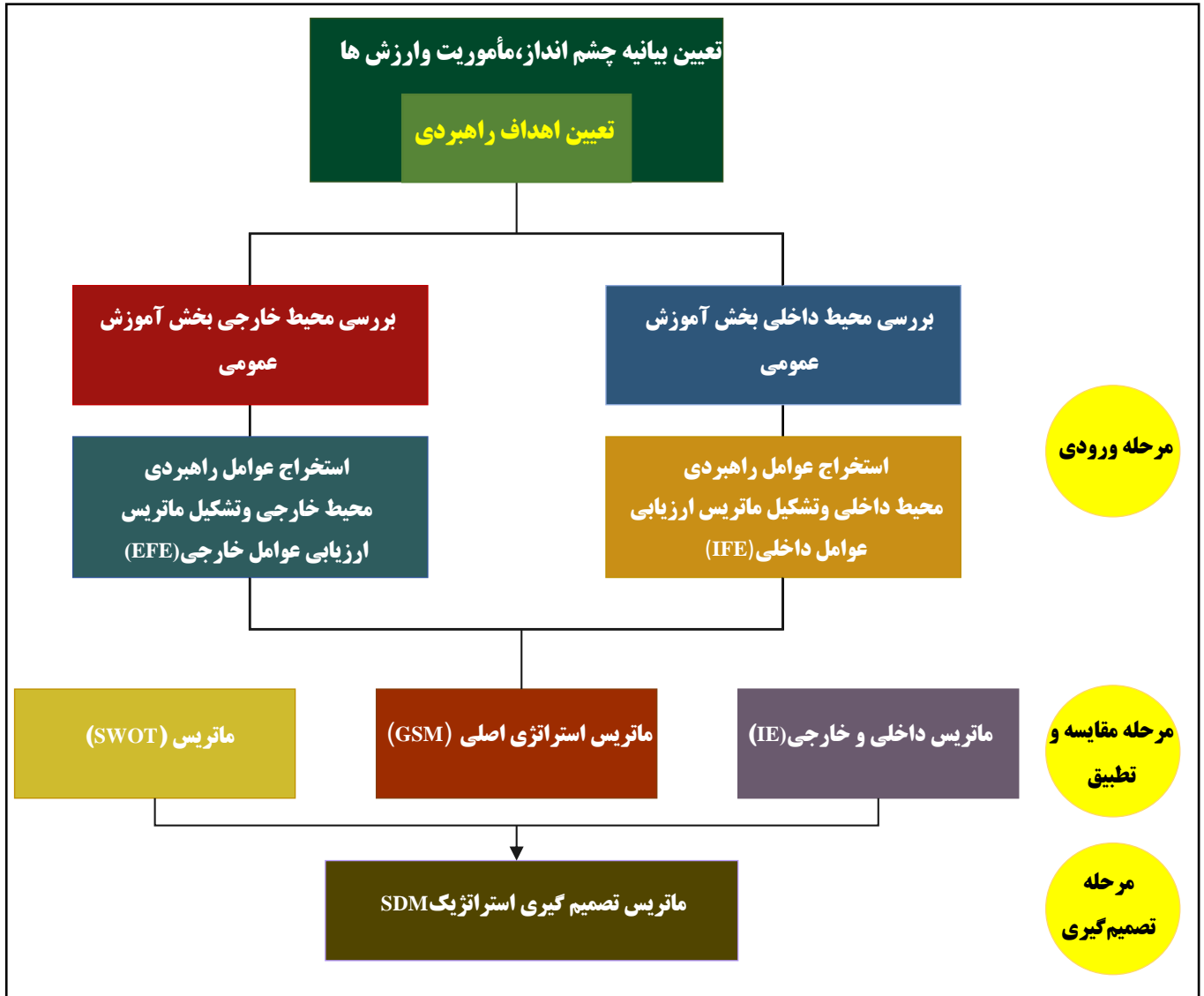
۲-۶) چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی‌ها (اصلی و بخشی) بخش آموزش عمومی

مطابق نظر فرد. آر دیوید می‌توان روش‌های مهم تدوین استراتژی‌ها را در یک الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی سه‌مرحله‌ای گنجانده. همان‌گونه که در نمودار ۲-۶ مشاهده می‌شود، ابزارها یا روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسب و کارآمد را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمایند.

مرحله اول چارچوب تدوین استراتژی‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) را شامل می‌شود. در مرحله اول که آن را **مرحله ورودی** می‌نامند، اطلاعات اصلی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها جمع‌آوری و مشخص می‌شود. البته از آنجاکه این برنامه‌ریزی در یک بخش که متولی آن دولت است، صورت می‌گیرد از اینرو تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM) مصداق ندارد. ماتریس‌های IFE و EFE در فصل پنجم تهیه شده است.

مرحله دوم که آن را **مرحله مقایسه و تطبیق** می‌نامند به انواع استراتژی‌های ممکن توجه دارد و به همین منظور بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG) ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)، ماتریس استراتژی اصلی (GSM) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPSCE) نیز روش‌ها یا ابزارهایی هستند که در مرحله دوم استفاده می‌شوند. در این پژوهش از بین

۶ روش مقایسه و تطبیق با توجه به اطلاعات موجود در سازمان‌ها صرفاً از سه روش ماتریس (SWOT)، ماتریس (IE) و ماتریس (GSM) استفاده شده است.



نمودار ۲-۶: الگوریتم اجرایی تدوین برنامه استراتژیک

لازم به ذکر است که ماتریس IE در فصل پنج تهیه شده است و ماتریس‌های SWOT و GSM در فصل‌های پنج و شش تهیه شده‌اند.

در **مرحله سوم** که آن را **مرحله تصمیم‌گیری** می‌نامند از روش ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) و یا ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) استفاده می‌شود. در ماتریس‌های مزبور از اطلاعات ارائه شده در مرحله اول استفاده می‌شود تا بتوان انواع استراتژی‌های قابل اجرا را که در مرحله دوم شناسایی شده‌اند، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی و قضاوت کرد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

(QSPM) و ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نمایند و بدین‌گونه برای انتخاب استراتژی‌های خاص یک مبنای عینی (بدون اعمال نظر شخصی) را ارائه می‌دهند. با توجه به تعدد اهداف راهبردی و تنوع ماتریس‌های SWOT شکل گرفته از بین دو روش مرحله تصمیم‌گیری، روش ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) بکار گرفته شده است.

در به‌کارگیری تمامی یازده ماتریس (در این پژوهش ۶ ماتریس آن استفاده شده است) متعلق به الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی باید یکپارچگی در قضاوت‌های شهودی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی را در نظر داشت. برای تعیین استراتژی‌ها و هدف‌های بلندمدت بخش‌های یک سازمان نیز از روش‌های تدوین استراتژی استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل‌های بخشی، مبنایی را به دست می‌دهند که می‌توان از آن طریق در سطح کل سازمان، استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و انتخاب نمود. مسئولیت تصمیم‌های استراتژیک همیشه بر عهده استراتژیست‌هاست و نمی‌توان آنها را به حساب روش‌ها یا ابزارهای تحلیلی گذاشت. روی آوردن به فرایند برنامه‌ریزی مبتنی بر عدد و رقم و روی گرداندن از فرایند مبتنی بر بحث و گفتگو، موجب می‌شود که از پدیده عدم اطمینان، درک یا استنباطی نادرست به دست آید. این روش می‌تواند گفتگو و مباحثه را کاهش دهد، درحالی‌که برای درک مطالب، آزمون مفروضات و تقویت فرایند یادگیری در سازمان از این ابزار یا وسایل استفاده می‌شود. بنابراین، استراتژیست‌ها باید متوجه چنین رویداد مخاطره‌آمیزی باشند و از ابزار تحلیلی برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آنها، استفاده کنند. متأسفانه اگر اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش‌های علمی تجزیه و تحلیل نشود، در فرایند تدوین استراتژی‌ها عواملی چون تعصبات شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و خطای هاله‌ای (یعنی تمایل به دادن وزن یا ضریب بسیار بالا به یک عامل) نقش اصلی را ایفا خواهند کرد.

در مرحله ورودی در فصول قبل (فصل پنجم) برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، روش‌هایی و رویه‌هایی ارائه شد. اطلاعات مربوط به این دو ماتریس، مبنایی را به دست می‌دهد که می‌توان بر آن اساس اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی سازمان/بخش را مقایسه کرد و تصمیم‌گیری نمود (در مرحله تصمیم‌گیری از ماتریس‌هایی استفاده می‌شود که در همین فصل شرح داده می‌شوند).

ابزارهای ورودی باعث می‌شوند که استراتژیست‌ها در همان مراحل اولیه قضاوت‌های کمی را در فرایند تدوین استراتژی به کار گیرند. تصمیم‌های کوچکی که در ماتریس‌های ورودی برای گردآوری اطلاعات اولیه در مورد اهمیت نسبی عوامل داخلی و خارجی سازمان گرفته می‌شود به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد

که استراتژی‌های مختلف را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمایند و آنها را ارزیابی کنند. همیشه برای تعیین نمره و ضریب مناسب برای این عوامل باید از قضاوت‌های شهودی خوب استفاده کرد.

مرحله مقایسه گاهی استراتژی را بدین گونه تعریف می‌کنند: «مقایسه‌ای که سازمان بین مهارت‌ها، منابع داخلی، فرصت‌ها و تهدیدها می‌نماید». در چارچوب تدوین استراتژی‌ها مرحله مقایسه دربرگیرنده شش روش است که می‌توان از آنها استفاده کرد: ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)، ماتریس گروه مشاوران بوستون (BCG)، ماتریس جنرال الکتریک (GE)، ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE).

این ابزارها متکی به اطلاعاتی هستند که از مرحله نخست به دست آمده‌اند. برای اینکه بتوان استراتژی‌های گوناگون امکان‌پذیر را به شیوه‌ای اثربخش ارائه نمود، فرایند مقایسه عوامل داخلی و خارجی نقشی مهم و سرنوشت‌ساز ایفا می‌کنند. در بیشتر شرایط، روابط بین عوامل داخلی و خارجی پیچیده‌تر از این موارد هستند و برای مقایسه این عوامل باید بتوان استراتژی‌های ارائه شده را هماهنگ نمود یا بین آنها توازن برقرار کرد.

۳-۶) ماتریس استراتژی اصلی (GSM)

ماتریس استراتژی‌های اصلی ابزار مناسبی برای تحلیل مواجهه سازمان/بخش با بازار و جامعه هدف خود است. این ماتریس (همچون ماتریس‌های آنسوف، SPSCE، BCG، GE و...) عمدتاً در سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های انتفاعی که در فضای رقابتی فعالیت دارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس این تکنیک استراتژی‌های کلان سازمان بر اساس دو پارامتر **رشد بازار** و **وضعیت رقابتی بنگاه (سازمان)** در بازار تعیین می‌گردد، اگرچه تحلیل‌های این ماتریس شهودی است؛ اما می‌تواند برای مدیران الگوی مناسب مواجهه با بازار را پیشنهاد دهد. بر اساس نمودار ۳-۶ زیر وضعیت رشد بازار به دو وضعیت رشد سریع و رشد کند قابل تقسیم‌بندی است که اندازه‌گیری آن بر اساس تکنیک‌های دیگر ذکر شده و نتایج تحقیقات بازار انجام گردیده و در نمودار نقطه یابی می‌گردد. از سوی دیگر وضعیت رقابتی بنگاه نیز در دو حیطه وضعیت رقابتی قوی و وضعیت رقابتی ضعیف قابل تقسیم است که دو سوی محور افقی خواهند بود اندازه‌گیری وضعیت رقابتی نیز می‌تواند؛ مثلاً با استفاده از شاخص سهم بازار تعیین گردد این عوامل **چهار وضعیت استراتژیک متفاوت** را برای سازمان ایجاد می‌کند که در تکنیک ماتریس استراتژی اصلی ویژگی‌های هر یک تشریح گردیده است.

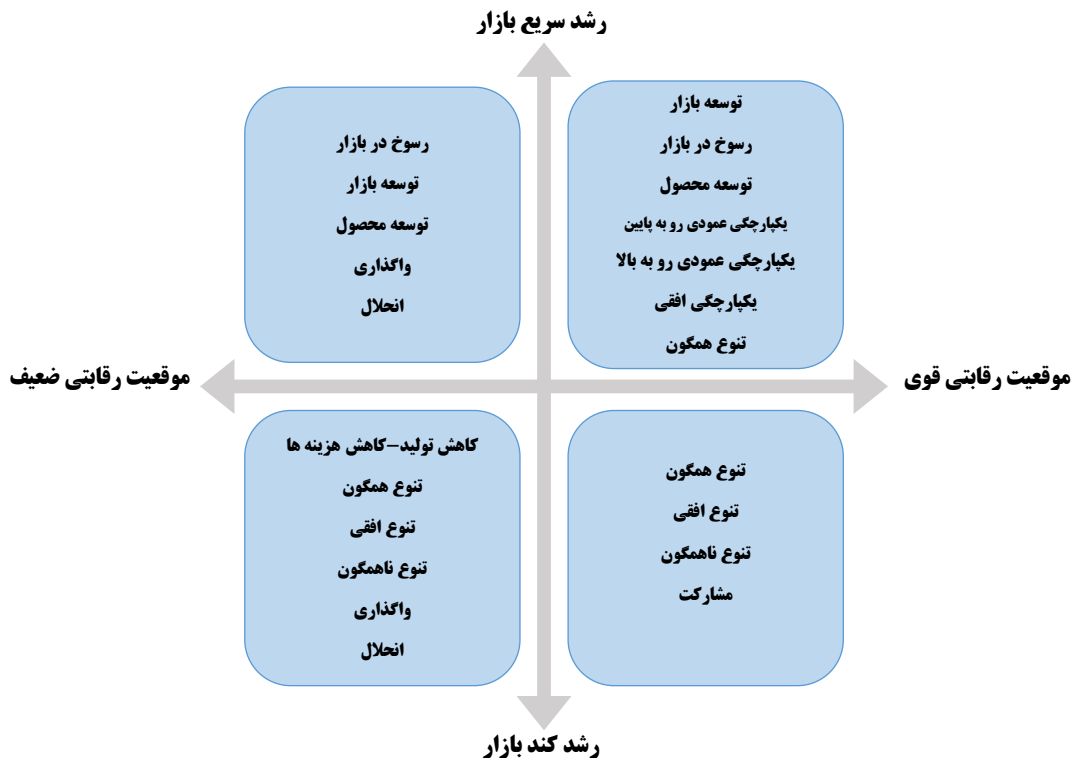
الف) خانه اول (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی قوی): سازمان‌هایی که وضعیت آنها در این خانه قرار می‌گیرد بهترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند؛ زیرا از نظر محیطی در شرایط رشد بازار، میزان تقاضا

از عرضه پیشی گرفته است پس شاید اصلی‌ترین استراتژی در این مقطع **رسوخ در بازار و افزایش سهم** در آن باشد، میزان تقاضا ریسک‌پذیری استراتژی‌های تهاجمی را کاهش می‌دهد، بنابراین در این خانه معمولاً **رویکرد تهاجمی** دنبال می‌گردد. پس از آن **رویکرد توسعه بازارهای جدید** مفید است و اگر شرکت از توان مالی بالایی برخوردار باشد با انجام ادغام‌های عمودی روبه‌بالا و پایین و افقی می‌تواند شدت رقابت (مخصوصاً در آینده) را کاهش دهد. در این شرایط سازمان می‌تواند با انجام **تنوع همگون** محصول ریسک‌پذیری را کاهش دهد. **تمرکز بر محصول و بازار موجود** در این خانه در اولویت استراتژی‌ها قرار خواهد داشت.

ب) خانه دوم (رشد سریع بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): در چنین شرایطی با توجه به رشد بالای بازار استراتژی نفوذ در بازار در دستور کار خواهد بود و مناسب است سازمان با سرمایه‌گذاری بر مزیت‌های رقابتی به دنبال افزایش سهم در بازار موجود باشد؛ اما اگر این میسر نبود راه‌حل دوم **توسعه محصول در بازارهای جدید** است جایی که سازمان بتواند موقعیت رقابتی بهتری را فراهم سازد. در صورت وجود منابع مالی **ادغام افقی** نیز می‌تواند از شدت رقابت بکاهد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود بخشد. نهایتاً در صورتی که موقعیت رقابتی آنقدر ضعیف باشد که امکان افزایش سهم بازار وجود نداشته باشد **استراتژی‌های کاهش** مانند واگذاری بخشی از سازمان یا انحلال در دستور کار خواهد بود.

ج) خانه سوم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی ضعیف): سازمان‌هایی که در این خانه قرار می‌گیرند بدترین وضعیت استراتژیک را تجربه می‌کنند. رشد کند بازار دورنمای خوبی را برای سازمان مجسم نمی‌سازد و موقعیت رقابتی ضعیف هم امکان بهره‌برداری از حداقل‌های موجود را فراهم نمی‌سازد. پس عاقلانه است که در این وضعیت سازمان میزان قابل توجهی از منابع خود را کاهش دهد تا از ضررهای آتی جلوگیری شود و منابع لازم برای تغییر فراهم گردد. با **استراتژی تنوع ناهمگون** هم می‌توان ریسک‌پذیری این وضعیت را تا حدودی کاهش داد و نهایتاً سازمان یا باید به کسب‌وکار خود تنوع بخشیده و وارد حیطه‌های جدید گردد یا **استراتژی‌های کاهش و واگذاری و انحلال** را در پیش گیرد.

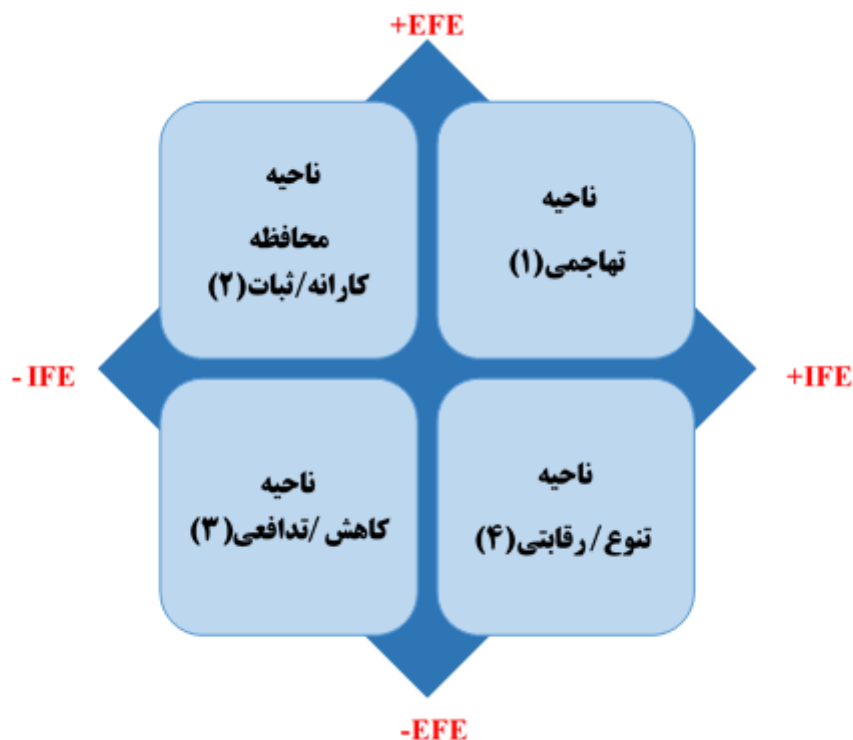
د) خانه چهارم (رشد کند بازار - موقعیت رقابتی قوی): در این حالت سازمان با توجه به مزیت‌های رقابتی موجود می‌تواند این مزیت‌ها را به محصولات و فعالیت‌های جدید تسری دهد و ریسک‌پذیری رشد کند بازار را تا حدودی جبران نماید. استراتژی‌های ارجح سازمان در این مرحله می‌تواند **تنوع همگون یا ناهمگون** باشد و یا **استراتژی مشارکت** برای ورود به بازارهای جدید را پیگیری نماید.



نمودار ۳-۶: ماتریس استراتژی اصلی

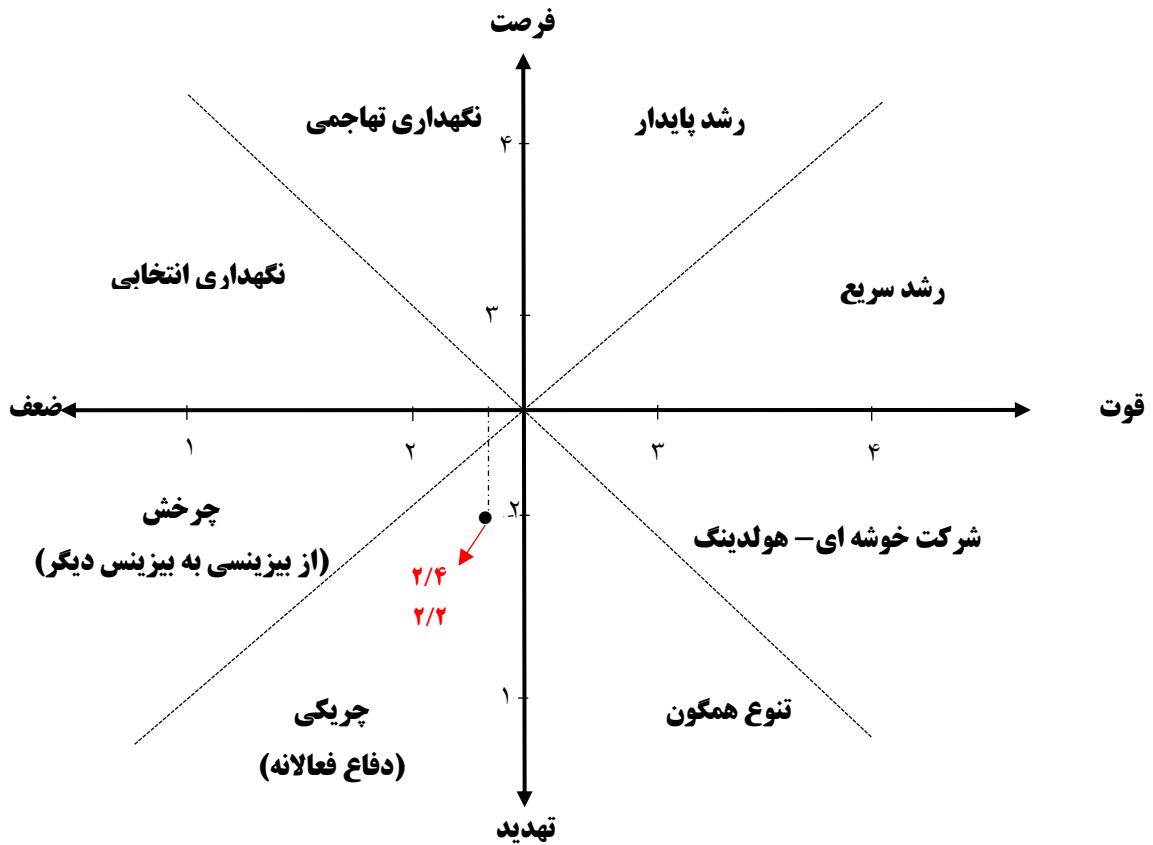
ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT: تحلیل SWOT علاوه بر اینکه به عنوان جایگزین

ماتریس اقدام و موقعیت استراتژیک (SPACE) مورد استفاده قرار می‌گیرد در برخی از منابع به ویژه در سازمان‌های متعلق به بخش دولتی و غیرانتفاعی جایگزین ماتریس استراتژی اصلی نیز می‌باشد. مطابق این تکنیک در تحلیل SWOT نیز هر سازمان در هر وضعیتی که باشد روی یکی از خانه‌های متعلق به ماتریس استراتژی‌های اصلی قرار می‌گیرد. در ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای مدل SWOT، محور Y -ها به فرصت‌ها و تهدیدها و محور X -ها به قوت‌ها و ضعف‌ها اختصاص می‌یابد. بر اساس آنچه در شکل زیر آمده است فرصت‌های محیطی سازمان روی محور Y -ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴)، تهدیدها روی محور Y -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵)، نقاط قوت، روی محور X -ها با اعداد مثبت (بین ۲/۵ تا ۴) و نقاط ضعف روی محور X -ها با اعداد منفی (بین ۱ تا ۲/۵) قرار می‌گیرد و پس از مشخص شدن نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE)، جایگاه سازمان در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد. خانه ۴ به استراتژی‌های توسعه یا تهاجم، خانه ۲ و ۳ استراتژی‌های ثبات و تنوع و خانه ۴ استراتژی‌های کاهش یا دفاعی اختصاص می‌یابد.



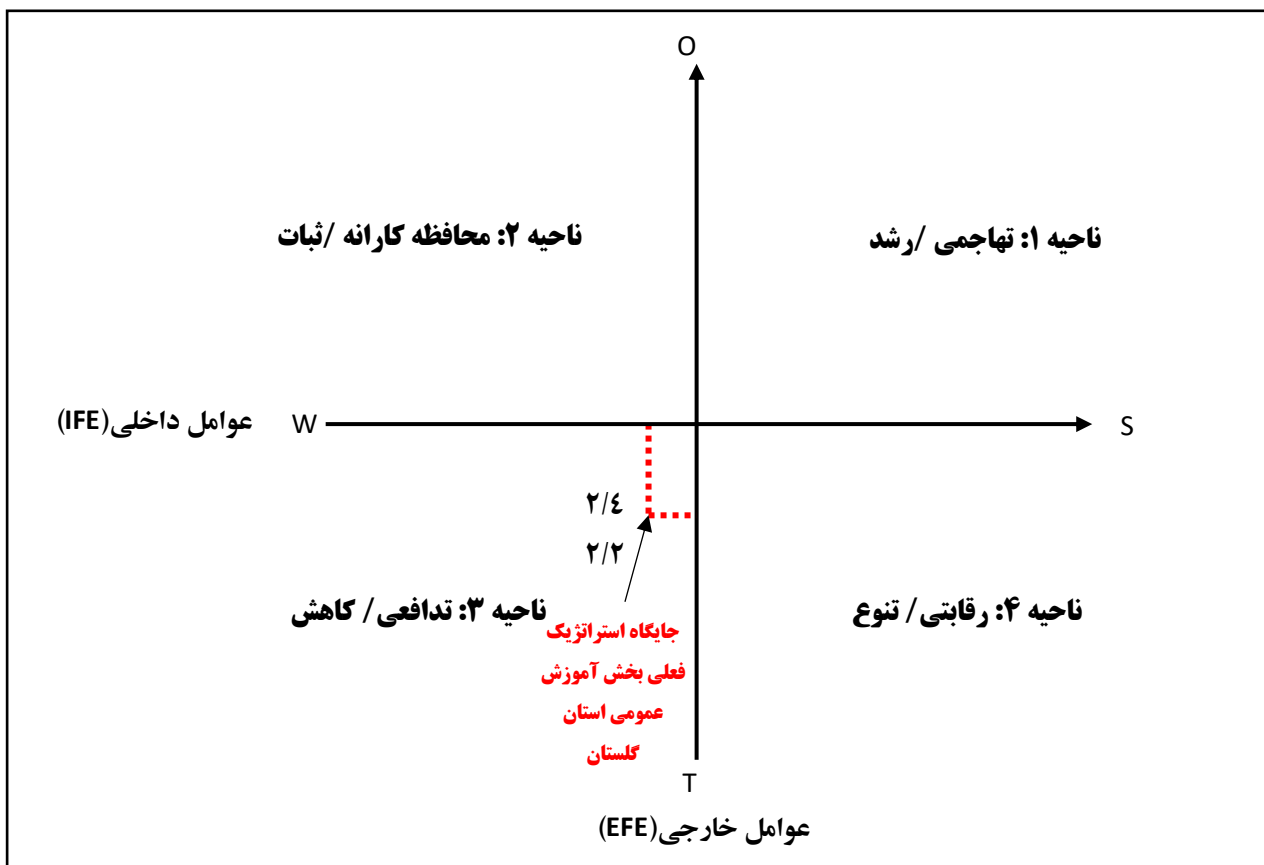
نمودار ۴-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT

همانگونه که در فصل قبل برای تعیین موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عمومی استفاده شده است، نمونه دیگر ماتریس استراتژی اصلی بر اساس مدل تحلیلی SWOT توسط یکی از اساتید دانشگاه اقتصاد اندونزی ارائه شده است. مطابق این مدل علاوه بر استفاده از نمرات ماتریس‌های IFE و EFE هر یک از نواحی چهارگانه رشد/تهاجمی، ثبات/محافظه کارانه، کاهش/تدافعی و تنوع/رقابتی به دو بخش تقسیم شده‌اند که در مجموع ۸ ناحیه مجزا تشکیل و معرفی شده است.



نمودار ۵-۶: ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای تحلیل SWOT (نمونه ۸ ناحیه‌ای)

بحث و تحلیل: باتوجه به توضیحات مربوط به ماتریس استراتژی اصلی، نمودارهای ۶-۶ و ۶-۸، نمرات ماتریس عوامل داخلی (IFE) و ماتریس عوامل خارجی (EFE) و ناحیه‌ای که بخش آموزش عمومی استان گلستان در آن قرار گرفته است، استراتژی اصلی این بخش تعیین و معرفی گردیده است.



نمودار ۶-۶: موقعیت فعلی استراتژیک بخش آموزش عمومی استان گلستان

مطابق نمودار ۶-۶ و نمودار ۶-۸ استراتژی‌های پیشنهادی بخش تدافعی/کاهش که آموزش عمومی استان گلستان در آن قرار گرفته است شامل «کاهش تولید-کاهش هزینه‌ها»، «تنوع همگون»، «تنوع افقی»، «تنوع ناهمگون»، «واگذاری» و «انحلال» می‌باشد.

یکی از تأکیدات اغلب صاحب‌نظران به‌ویژه مایکل ای. پورتر این است که استراتژی اصلی نباید بیشتر از یک مورد باشد؛ زیرا باعث سردرگمی، پراکندگی و هدررفت منابع سازمان می‌شود، اما از طرف دیگر باید منطبق بر اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰، استراتژی منتخب باید بتواند ۸۰ درصد مقاصد آرمانی (ارکان جهت‌ساز) سازمان و اهداف راهبردی را پوشش دهد و همچنین از جامعیت کاملی برخوردار باشد تا بتوان استراتژی‌های بخشی را ذیل آن تعریف و انتخاب کرد.

از منظر ماتریس ۸- ناحیه‌ای این بخش در ناحیه ششم یعنی **چریکی (دفاع فعالانه)** قرار گرفته است و بدین معنی است که تهدیدات محیطی بالا و نقاط قوت متوسط پایین مجال حرکت‌های مخاطره‌آمیز را به بخش آموزش عمومی استان نمی‌دهد.

مقصود از ناحیه **چریکی (دفاع فعالانه)**، رقابت در برابر رقبا با استفاده از راهکارهای جدید با هدف کسب مزیت رقابتی است. در این راهبرد، سازمان تلاش می‌کند با استفاده از استراتژی‌های نوآورانه و متفاوت، بازار را به خود جذب کند و سهم بازار خود را افزایش دهد. این راهبرد بیشتر برای سازمان‌هایی مناسب است که در بازارهای پرقابته و با تعداد

رقبای زیاد فعالیت می‌کنند و به دنبال جذب مشتریان جدید می‌باشند.

متأسفانه، بخش آموزش عمومی برخلاف مأموریت ذاتی خود با تمرکز افراطی بر آموزش (به جای تربیت) و ارائه آموزش‌های اضافی و غیرمرتبط به مقاطع تحصیلی دانشگاهی و بازار کار باعث هدررفت منابع می‌شود. در واقع وجود انگیزه‌های مالی و رانتی در مؤسسات آموزشی رسمی و غیررسمی باعث شده است که علی‌رغم بالارفتن هزینه‌های آموزش در سبد خانوار، اثربخشی نهایی این بخش بسیار پایین باشد.

معمولاً در دفاع فعالانه (چریکی) تمرکز اصلی بر قابلیت‌های انسانی و مهارتی است، از اینرو در انتخاب استراتژی اصلی این بخش استفاده از منابع انسانی در اولویت قرار می‌گیرد.

تعیین استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی با رویکرد منابع و قابلیت‌ها (Resource Based View) صورت گرفته است. همانگونه که ملاحظه می‌شود به سرمایه انسانی بعنوان ارزشمندترین دارایی که می‌تواند منبع مزیت رقابتی بخش باشد در بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف راهبردی توجه بالایی صورت گرفته است:

مأموریت: بخش آموزش عمومی به منظور افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه با فراهم نمودن فرصت‌های برابر آموزشی و تحصیلی با کیفیت از طریق سه دوره تحصیلی ابتدایی (آموزش زیستی)، متوسطه اول (استعدادیابی) و متوسطه دوم (هدایت مهارتی) با **شناسایی و هدایت استعدادها** فعالیت می‌نماید.

همچنین این بخش در راستای توجه به بعد پرورشی در **تربیت نیروی انسانی** و تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان با تلاش در شناخت نیازهای فکری کودکان و نوجوانان با آموزش مهارت‌های زندگی، تقویت روحیه کارگروهی، مشارکت‌پذیری و تعاون، پرورش دادن مهارت‌های اجتماعی (تاب‌آوری، حل مسئله و ...) نسبت به آماده‌سازی جوانان برای کسب آمادگی برای ورود به زندگی مستقل و تشکیل خانواده، قبول مسئولیت اجتماعی و مشارکت در سرنوشت سیاسی کشور اقدام می‌نماید.

نهایتاً این بخش با گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری، شکوفایی و تقویت روحیه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان، تجهیز دانش‌آموزان به دانش و مهارت‌های اساسی، **جذب افراد با استعداد برای مشاغل**

آموزشی و مرتبط کردن آموزش و پرورش با نیازهای ملی و بازار کار به توسعه کارآفرینی و ایجاد اشتغال در جامعه کمک می‌نماید.

بخش آموزش عمومی استان گلستان دارای وجوه تمایزی همچون موقعیت جغرافیایی، تنوع اقلیمی، جمعیت روستایی بالا، برخورداری از مدیریت تنوع (مذهب، قومیت و...)، برخورداری از رشته‌های کشاورزی و رشته‌های مهارتی است که باتکیه بر **کارکنان (معلمین) متخصص و ماهر در آموزش که عمدتاً از مسیر دانشگاه‌های فرهنگیان و مراکز تربیت معلم** جذب شده‌اند، تصویر نسبتاً مناسبی در ذهن مخاطبین و مردم ایجاد نموده است.

چشم‌انداز: بخش آموزش عمومی استان گلستان در افق چشم‌انداز بر اساس رویکرد تقدم تربیت بر تعلیم (تقدم پرورش بر آموزش) اقدام به **بهبود کیفیت سرمایه انسانی**، تقویت ارتباطات (Communication) و ترمیم اثرات گسست نسلی می‌نماید.



همچنین این بخش به منظور تحقق چشم‌انداز خود اقدام به **شناسایی و هدایت استعدادها**، گسترش سواد عمومی و مهارت‌های زندگی برای ورود به جامعه، مسئله‌محور شدن آموزش، افزایش کیفیت آموزش عمومی متناسب با نیازهای جامعه، کاربردی شدن محتوای آموزشی (علم نافع)، تقویت خلاقیت، نوآوری و توسعه فرهنگ کارآفرینی، گسترش آموزش عمومی طبیعی با توجه به اقتضات کودکی، نوجوانی و جوانی، هویت‌یابی و ایجاد همسویی آموزش و پرورش رسمی و غیررسمی می‌نماید.

همچنین به منظور **ارتقاء سرمایه انسانی** در بخش آموزش عمومی با اصلاح فرآیند جذب معلمین و کارکنان، توانمندسازی همه‌جانبه معلمین، رفع دغدغه‌های منابع انسانی، گسترش تفکر انتقادی، افزایش مشارکت نیروی انسانی، تغییر نگاه معلمین به آموزش عمومی، اخلاق‌مداری و تقویت ابعاد فرهنگی جامعه می‌نماید.

ارزش‌ها: آموزش محوری، دانش محوری، تربیت محوری، احترام، فرهنگ‌پذیری، نظم و قانون‌پذیری، مشارکت‌پذیری، رفاقت، محبت و نوع‌دوستی، خانواده محوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، رقابت‌پذیری، مهارت‌محوری، روحیه دین‌داری، اعتبار، انصاف، امانت‌داری، تاب‌آوری، پیشرو بودن، شفافیت، مردم‌گرایی، اعتماد و مشتری‌مداری از ارزش‌های اصلی این بخش هستند.

اهداف راهبردی مرتبط

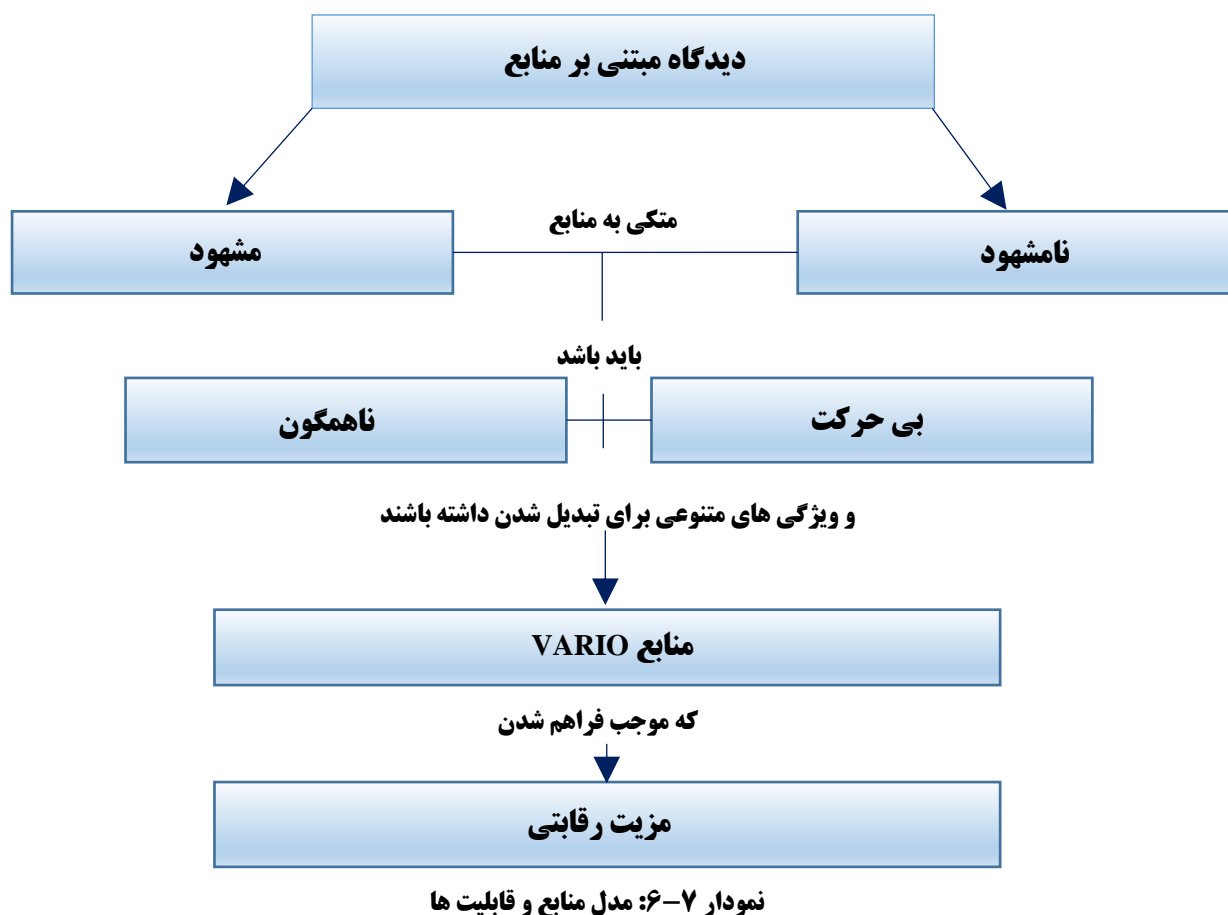
(۱) توانمندسازی همه‌جانبه سرمایه انسانی

(۲) و...

نتیجه‌گیری: از آنجا که **منابع انسانی** بعنوان ارزشمندترین دارایی در مرکز توجه مقاصد آرمانی و اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی قرار گرفته است؛ بنابراین می‌توان با رویکرد منابع و قابلیت‌های آقای بارنی، بر دارایی‌های انسانی بعنوان منبع مزیت رقابتی بخش مذکور تکیه کرد. از این رو تمرکز و اولویت قائل شدن به معلمان و مربیان بعنوان سرمایه انسانی این بخش می‌تواند بعنوان استراتژی اصلی تعیین گردد.

رویکرد منبع‌محور در سازمان‌ها، رویکردی برای دستیابی به مزیت رقابتی است که در سال ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ظاهر شد، پس از آثار اصلی منتشر شده توسط ورنرفلت بی^۱. حامیان این دیدگاه استدلال می‌کنند که سازمان‌ها باید به جای بررسی محیط رقابتی برای یافتن منابع مزیت رقابتی، درون سازمان را جستجو کنند. مدل زیر رویکرد منبع‌محور در سازمان‌ها را توضیح می‌دهد و بر نکات کلیدی آن تأکید می‌کند.

^۱ Wernerfelt B



به گفته طرفداران رویکرد منبع محور، استفاده از فرصت‌های بیرونی با استفاده از منابع موجود به شیوه‌ای جدید بسیار بیشتر امکان پذیر است تا تلاش برای کسب مهارت‌های جدید برای هر فرصت متفاوتی. در مدل رویکرد منبع محور، منابع نقش عمده‌ای در کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر دارند. از اینرو در جمع‌بندی نهایی همانگونه که در نمودار ۸-۶ نمایش داده شده است؛ «**تمشیت معلم (تربیت معلم شایسته یادگیرنده تکنولوژیست)**» به عنوان استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی استان گلستان تعیین گردیده است.



نمودار ۸-۶: استراتژی‌های متداول و پرکاربرد در نواحی چهارگانه و استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی

۴-۶) ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) یا (TOWS)

برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس SWOT استفاده می‌شود. این ماتریس که در نمودار ۹-۶ نشان داده شده است، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی اصلی، انواع استراتژی‌های ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های SO، WO، ST، WT برشمرد.

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد. در به‌کارگیری این ماتریس، تلاش می‌شود تا با حضور افراد آگاه، صاحب‌نظر و باتجربه از داخل و خارج سازمان، با استفاده از روش طوفان مغزی استراتژی‌های مفیدی از تطبیق عوامل خارجی و داخلی احصا شود.

برای ساختن یک ماتریس SWOT باید ۸ مرحله را طی کرد:

(۱) وارد کردن فهرست فرصت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶

- ۲) وارد کردن فهرست تهدیدهای اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در نمودار ۹-۶
- ۳) وارد کردن فهرست قوت‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۴) وارد کردن فهرست ضعف‌های اولویت‌دار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی در نمودار ۹-۶
- ۵) مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی با هم و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در خانه مربوطه در گروه «استراتژی‌های SO»
- ۶) مقایسه نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WO»
- ۷) مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن در گروه «استراتژی‌های ST»
- ۸) مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای خارجی و نوشتن استراتژی‌های ممکن متناسب با آنها در گروه «استراتژی‌های WT»

هر کدام از دسته‌های استراتژی‌های ممکن را به صورت زیر می‌توان توضیح داد:

۱-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی SO: در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کند.

۲-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WO: هدف از این استراتژی‌ها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند.

۳-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی ST: سازمان‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. البته یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبرو خواهد شد.

۴-۴-۶) تدوین استراتژی‌های بخشی WT: سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی

است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبه‌رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقا از فعالیت‌های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری)، در سازمان‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل شود.

تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید	فرصت‌ها - O فرصت‌ها را فهرست کنید	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
استراتژی‌های WO با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی‌های SO با بهره‌جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآید.	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید
استراتژی‌های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدها پرهیز کنید	استراتژی‌های ST برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده کنید	نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید

نمودار ۹-۶: ماتریس (SWOT)

۵-۶) روشی متفاوت و نوآورانه در تدوین استراتژی‌های بخشی

همانگونه که در مورد نحوه تهیه ماتریس SWOT یا TOWS گفته شد برای تشکیل این ماتریس می‌بایست مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات بخش آموزش عمومی استان انتخاب شوند که معمولاً عدد هر یک نباید از ده متغیر بیشتر شود؛ یعنی یک ماتریس حدوداً ۲۰ در ۲۰، در حالیکه ماتریس SWOT بخش آموزش عمومی منابع که مطابق نمودار ۸-۶ از جای‌گذاری ماتریس‌های IFE و EFE تشکیل می‌شود با این فرمول یک ماتریس ۱۲۸ در ۱۳۹ می‌شود.

از آنجاکه تولید استراتژی بخشی توسط گروهی از نخبگان و کارشناسان صورت می‌گیرد (نه ماشین و نرم‌افزار)، اگر تعداد متغیرهای ماتریس SWOT از یک عددی بیشتر شود خطای انسانی زیاد می‌شود؛ بنابراین توصیه همه نظریه‌پردازان استراتژی کاهش تعداد متغیرهاست.

از طرف دیگر اگر تعداد متغیرها برای هر یک از چهار عامل ماتریس SWOT کاهش یابد، متغیرهای ارزشمندی که از درون هزاران داده پس از پردازش اطلاعات بدست آمده و خود را در ماتریس‌های IFE و EFE نشان داده است به سهولت از دست می‌رود چرا که حفظ این متغیرها (که بر اساس ماتریس لیتموس تماماً استراتژیک هستند) و بر اساس الگوریتم اجرایی و چارچوب تحلیلی (نمودار ۲-۶) به‌عنوان ورودی تولید استراتژی‌های بخشی به روش SWOT محسوب می‌شوند، برای تحقق چشم‌انداز، مأموریت، تعداد ۱۴ هدف راهبردی و استراتژی اصلی «تمشیت معلم» بخش آموزش عمومی استان بسیار حیاتی می‌باشند.

ازاینرو برای حل این پارادکس و توجه به هر دو جنبه موضوع یک روش بینایی دنبال شده است که هم تعداد متغیرها در ماتریس SWOT کاهش یابد و هم اطلاعات ارزشمند جمع‌آوری شده تماماً مورد استفاده قرار گیرد.

در علوم سیاسی مفهومی وجود دارد تحت عنوان «هدف - وسیله (MEANS-ENDS)» که در فلسفه و اخلاق تحت عنوان «رابطه هدف و وسیله» تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از تعاریف استراتژی هم هست جایی که نظریه‌پردازان مدیریت استراتژی را «وسیله تحقق هدف» بیان می‌کنند. بدین معنی که در سازمان‌ها و حتی زندگی شخصی راهکارها (استراتژی‌ها) به اهداف چسبیده‌اند و به‌نوعی ملازم هم هستند، ازینرو برای هر یک از اهداف راهبردی ۱۴ گانه یک ماتریس SWOT مستقل در مقیاس ۲۵ در ۲۵ تشکیل شده است که متغیرهای ۴ گانه SWOT اولویت‌دار که بیشترین ارتباط را با آن هدف راهبردی دارند از داخل ماتریس‌های IFE و EFE انتخاب شده‌اند بطوریکه هم تعداد متغیرها به مقدار قابل‌قبولی کاهش یافته است و هم تمامی متغیرهای تولید شده ارزشمند برای تولید استراتژی‌های بخشی در گستره ۱۴ هدف راهبردی بکار گرفته شده است.

بنابراین، مطابق چارچوب مفهومی برای تولید و تدوین استراتژی‌های بخشی آموزش عمومی استان گلستان اقدامات زیر صورت گرفته است:

- **اولاً** در فصل چهارم اقدام به تعریف اهداف راهبردی شده است که در نتیجه آن از بین چند صد عنوان هدف راهبردی که از درون بیانیه مأموریت و چشم‌انداز بخش، منابع و اسناد بالادستی و حتی شرح وظایف وزارتخانه و سازمان ملی و... شناسایی گردید، در نهایت ۱۴ هدف راهبردی بخش آموزش عمومی تعریف شده است که در جدول ۱-۶ مجدداً فهرست آنها نمایش داده شده است.

جدول ۱-۶: فهرست نهایی اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی استان

ردیف	شرح اهداف راهبردی	منابع و مآخذ شناسایی و استخراج اهداف راهبردی
۱	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی‌سازی آموزش	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۲	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۳	افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمندسازی و آموزش الکترونیک)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۴	توانمندسازی همه‌جانبه سرمایه انسانی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۵	ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۶	توسعه آموزش‌های مهارت‌محور (مهارت‌محوری) باهدف اشتغال‌زایی و کاهش نرخ بیکاری	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۷	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان (رشد و تعالی دانش‌آموزان)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز
۸	توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش‌های ایرانی‌اسلامی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۹	کاهش شکاف و گسست بین‌نسلی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+سند چشم‌انداز+ برنامه ششم
۱۰	توسعه زیرساخت‌ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش
۱۱	افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ شرح وظایف
۱۲	شناسایی و پرورش توانمندی‌های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آنها	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها
۱۳	توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها+ برنامه ششم+ آمایش+ شرح وظایف
۱۴	تقویت خودآموزی و ارتقاء مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان	بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها

- **ثانیاً** به کمک چارچوب تهیه ماتریس SWOT یا TWOS (نمودار ۹-۶) و بر اساس روش بینایی که در صفحه قبل اشاره شد برای تولید استراتژی‌های بخشی به‌منظور تحقق هریک از اهداف راهبردی اقدام به تشکیل ماتریس‌های (SWOT) مستقل از طریق جایگذاری قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای اولویت‌دار و مرتبط به هر یک از اهداف راهبردی در ستون‌ها و سطرهاى مربوطه شده است.
- **ثالثاً** با ارائه ماتریس‌های ۱۴ گانه تهیه شده با راهنما به اعضای کارگروه و برگزاری جلسات کانونی با مشارکت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های مرتبط اقدام به تولید تعداد ۹۷ استراتژی آموزش عمومی شده است که در نهایت برای رتبه‌بندی وارد مرحله تصمیم‌گیری استراتژیک در ماتریس SDM شده است.

➤ **رابعاً** به منظور اطلاع و بهره‌برداری ۱۴ ماتریس (SWOT) تشکیل شده متناظر با ۱۴ هدف راهبردی بخش آموزش عمومی استان به همراه تعداد ۹۷ استراتژی تولید شده در بخش ضمائم گزارش سند استراتژیک بخش ارائه شده است.

۶-۶) ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

مطابق جدول شماره ۲-۶ در مرحله تصمیم‌گیری از بین دو روش اولویت‌بندی استراتژی‌ها، روش تحلیلی مناسب که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) می‌باشد. در ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک اولویت‌بندی استراتژی‌های تولید شده بخشی از ماتریس SWOT یا TOWS بر اساس شاخص‌های «امکان‌پذیری»، «مقبولیت» و «سازگاری و تناسب» صورت می‌گیرد. در واقع ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک، جذابیت نسبی انواع استراتژی‌ها را مشخص می‌نماید و برای انتخاب و اولویت‌بندی استراتژی‌های خاص یک مبنای دقیق و درعین حال ساده‌تر را ارائه می‌دهد.

ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) به شکل زیر است. (کردنائیج، ۱۳۹۲)

جدول ۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM)

ردیف	استراتژی‌های انتخابی	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	سازگاری	نمره نهایی	اولویت
جمع		$\sum = 1$					

برای تهیه ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) باید پنج مرحله به شرح زیر را طی نمود:

- **مرحله اول:** استراتژی‌هایی را که سازمان باید به اجرا درآورد یا آنها را مورد توجه قرار دهد را مشخص نماید (استراتژی‌های خروجی از ماتریس‌های SWOT). این استراتژی‌ها را در قالب گزینه‌های استراتژیک در ستون دوم ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک فهرست کنید.
- **مرحله دوم:** پس از مشخص شدن استراتژی‌ها، به هر یک از این استراتژی‌ها باید توسط مدیران ارشد و کارشناسان خبره ضریب اهمیتی تخصیص داده شود و در ستون سوم، ستون ضریب اهمیت گنجانده شود که مجموع این ضرایب اهمیت برابر با عدد ۱ خواهد بود.
- **مرحله سوم:** ستون‌های امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری را با اعدادی بین ۱ تا ۴ تکمیل کنید. عدد ۱ نشان‌دهنده بسیار ضعیف بودن استراتژی در رابطه هر یک از شاخص‌های امکان‌پذیری،

مقبولیت و سازگاری خواهد بود، عدد ۲ به معنی ضعیف بودن استراتژی، عدد ۳ نشان‌دهنده وضعیت خوب استراتژی و در نهایت عدد ۴ نشان‌دهنده این است که استراتژی در شاخص مورد نظر وضعیت بسیار خوبی دارد.

➤ شاخص امکان‌پذیری، نشان‌دهنده این مسئله است که استراتژی مورد نظر با توجه به شرایط موجود تا چه میزان قابلیت اجرایی دارد.

➤ شاخص مقبولیت نشان‌دهنده این مسئله است که تا چه میزان استراتژی مورد نظر در بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان پذیرفته شده است و با مسائل استراتژیکی که مورد نظر آنها است، همخوانی دارد.

➤ شاخص سازگاری یا تناسب نیز به میزان تناسب، هماهنگی و همراستایی استراتژی مورد نظر با چشم‌انداز، مأموریت و و استراتژی اصلی بخش اشاره دارد.

➤ **مرحله چهارم:** اعداد ستون‌های سوم تا ششم (ضریب اهمیت، امکان‌پذیری، مقبولیت و سازگاری) در یکدیگر ضرب شده و در ستون هفتم قرار می‌گیرد.

➤ **مرحله پنجم:** نمرات نهایی استراتژی‌های مختلف با یکدیگر مقایسه شده و استراتژی‌های بالاترین نمره، در اولویت‌های بالاتری قرار می‌گیرند و در قالب اولویت در ستون آخر ماتریس رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته قابل توجه در اولویت‌بندی استراتژی‌های بخشی این است که این استراتژی‌ها حتی‌الامکان باید در راستای استراتژی پیشران و اصلی استان (تجمّر)، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی اصلی (**تمشیت معلم**) بخش آموزش عمومی استان انتخاب شوند.

البته برخی از صاحب‌نظران تأکید دارند که مدیران ارشد و کارشناسان خبره در کارگروه آموزش عمومی استان به دلیل اینکه این بخش در ماتریس موقعیت‌یابی استراتژیک در ناحیه WO قرار گرفته است از اینرو باید صرفاً به استراتژی‌هایی که در ناحیه تنوع/رقابتی (ناحیه WO) تولید شده‌اند، ضریب اهمیت داده و سپس به امکان‌پذیری، مقبولیت، سازگاری استراتژی‌ها نمره داده شود تا براین اساس اولویت استراتژی‌ها مشخص شوند. همانگونه که در ادامه ملاحظه می‌شود کلیه استراتژی‌های تولید در چهار ناحیه SO، ST، WO و WT وارد ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) شده‌اند.

حال که استراتژی اصلی بخش آموزش عمومی استان گلستان تعیین شد، اولویت بندی و رتبه‌بندی استراتژی‌های بخشی معنادارتر و به مراتب راحت‌تر می‌باشد.

۷-۶) استراتژی‌های بخشی؛ بخش آموزش عمومی استان گلستان

هدف راهبردی ۱: افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی‌سازی آموزش

جدول ۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف اول

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۰/۹۹	۴	۳	۴	۰/۰۹	ایجاد و راه‌اندازی مرکز آموزش‌های مجازی و غیرحضوری در بستر بومی	SO1	۱
۲	۰/۹۴۵	۴	۴	۲/۵	۰/۰۹	پالایش رشته‌ای در راستای احقاق توازن شاخه‌ای و رشته‌ای	ST2	۲
۳	۰/۸۴	۴	۴	۴	۰/۰۷	ایجاد نمایشگاه‌های علم و فناوری در هر یک از شهرستان‌ها تا پایان برنامه هفتم توسعه کشور	SO2	۳
۴	۰/۸۱	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۰۹	برنامه‌ریزی و تمهید مقدمات برای پوشش کامل دوره آموزش عمومی و برخوردار از کیفیت مناسب	SO5	۴
۵	۰/۷۲	۴	۳	۲	۰/۰۸	تأمین و تخصیص منابع به آموزش ابتدایی	SO4	۵
۵	۰/۷۲	۳	۲	۳	۰/۰۹	آموزش فرهنگ ایرانی اسلامی به‌عنوان راهکاری در جهت رفع مشکلات فرهنگی و گسست نسلی	ST3	۶
۶	۰/۷	۴	۳	۳	۰/۰۷	طراحی و اجرای فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه جهت غنی‌سازی اوقات فراغت دانش‌آموزان دوره‌های مختلف تحصیلی	SO7	۷
۶	۰/۷	۳/۵	۳	۳/۵	۰/۰۷	استفاده بهینه از دانش و تجربه نخبگان و پیشکسوتان آموزش و پرورش	WT1	۸
۷	۰/۶۶۵	۴	۳	۲/۵	۰/۰۷	تقویت و توسعه تعاملات نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با جامعه و سایر دستگاه‌ها و نهادها	WO1	۹
۷	۰/۶۶۵	۴	۳	۲/۵	۰/۰۷	حمایت‌های مادی و معنوی از طرح‌های موفق و نوآوری‌های تربیتی بومی	WO2	۱۰
۸	۰/۵۹۵	۳/۵	۳	۲	۰/۰۷	بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌های عمومی و سازمان‌های فرهنگی	SO3	۱۱
۸	۰/۵۲۵	۳/۵	۲	۲	۰/۰۷	اجرای برنامه‌های سوادآموزی و یادگیری مادام‌العمر برای خانواده‌های آسیب‌پذیر و آسیب‌زا با تأکید بر مناطق مرزی - محروم و کمتر توسعه‌یافته با بهره‌گیری از ظرفیت سایر خانواده‌ها	SO6	۱۲
۹	۰/۴۹	۴	۲	۱	۰/۰۷	افزایش مدارس شبانه‌روزی و اجرای طرح روستا مرکزی	ST1	۱۳

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت پنجم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
تأمین و تخصیص منابع به آموزش ابتدایی	برنامه‌ریزی و تمهید مقدمات برای پوشش کامل دوره آموزش عمومی و برخوردار از کیفیت مناسب	ایجاد نمایشگاه‌های علم و فناوری در هر یک از شهرستان‌ها تا پایان برنامه هفتم توسعه کشور	پالایش رشته‌ای در راستای احقاق توازن شاخه‌ای و رشته‌ای	ایجاد و راه‌اندازی مرکز آموزش‌های مجازی و غیرحضوری در بستر بومی	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی‌سازی آموزش
SO4	SO5	SO2	ST2	SO1	استراتژی بخشی
۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۸۴	۰/۹۴۵	۰/۹۹	نمره استراتژی

هدف راهبردی ۲: گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری

جدول ۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود برای حمایت از پژوهشگران فعال و مجرب.	۰/۱۵	۲/۵	۳	۴	۱/۴۲۵	۱
۲	ST3	ایجاد شبکه پژوهشی فعال و فراگیر در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات	۰/۱۵	۳	۳	۳/۵	۱/۴۲۵	۱
۳	WT2	توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر	۰/۱۳	۲/۵	۳	۳	۱/۱۰۵	۲
۴	SO3	شناسایی استعدادهای برتر و هدایت آنها به ادامه تحصیل در رشته‌های مرتبط (در سطح متوسطه) و زمینه‌سازی برای تقویت و تعمیق فعالیت‌های علمی پژوهشی	۰/۱۲	۲/۵	۳	۳	۱/۰۲	۳
۵	ST1	انجام مطالعات تطبیقی برای درک تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم و تحولات علمی در حوزه علوم تربیتی در سطح منطقه، جهان اسلام و بین‌الملل	۰/۱	۳	۳	۴	۱	۴
۶	SO4	حمایت مادی و معنوی از کرسی‌های نظریه‌پردازی در علوم تربیتی و روش‌های تعلیم و تربیت	۰/۱	۲	۳	۳/۵	۰/۸۵	۵
۷	ST4	تدوین نظام جامع حمایت از پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش و هدایت موضوعات و اهداف پژوهشی در راستای تحقق اهداف تعلیم و تربیت رسمی.	۰/۱	۲	۳	۳	۰/۸	۶
۸	SO2	مشارکت فعال در تعاملات بین‌المللی، با اولویت جهان اسلام و انعکاس نظریات و تجربیات موفق داخلی در محافل و مراکز علمی جهانی.	۰/۰۸	۱/۵	۲.۵	۳	۰/۵۶	۷
۹	ST2	توسعه ضریب نفوذ شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات (اینترنت) در مدارس و بخش آموزش عمومی	۰/۰۷	۲	۳	۳	۰/۵۶	۷

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود برای حمایت از پژوهشگران فعال و مجرب.	ایجاد شبکه پژوهشی فعال و فراگیر در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات	توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر
استراتژی بخشی	SO1	ST3	WT2
نمره	۱/۴۲۵	۱/۴۲۵	۱/۱۰۵

هدف راهبردی ۳: افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمند سازی و آموزش الکترونیک)

جدول ۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سوم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	برنامه‌ریزی و بهره‌مندی هوشمندانه از فناوری‌های نوین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی	۰/۳	۲/۵	۳/۵	۴	۳	۱
۲	WO1	طرح برخورداری از ضریب بهره برداری فناوری آموزشی هوشمند در سطح جامعه هدف	۰/۲۵	۳	۳	۴	۲/۵	۲
۳	ST1	تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین تجهیزات فناوری	۰/۲۵	۲	۳/۵	۴	۲/۳۷۵	۳
۴	WT1	ایجاد شبکه فعال و فراگیر در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات	۰/۲	۲	۳/۵	۴	۱/۹	۴

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمند سازی و آموزش الکترونیک)	برنامه ریزی و بهره مندی هوشمندانه از فناوری های نوین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی	طرح برخورداری از ضریب بهره برداری فناوری آموزشی هوشمند در سطح جامعه هدف	تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین تجهیزات فناوری
استراتژی بخشی	SO1	WO1	ST1
نمره	۳	۲/۵	۲/۳۷۵

هدف راهبردی ۴: توانمند سازی همه جانبه سرمایه انسانی

جدول ۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهارم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	ST4	پیاده سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)	۰/۱۲	۳	۴	۴	۱/۳۲	۱
۲	SO3	ایجاد نظام مدیریت عملکرد معلمان	۰/۱	۲/۵	۳	۴	۰/۹۵	۲
۳	ST6	ایجاد سازوکارهای لازم برای تکریم و تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان.	۰/۰۹	۲/۵	۳	۴	۰/۸۵۵	۳
۴	SO5	تامین تسهیلات و امکانات و ایجاد سازوکارهای کارا و اثربخش در آموزش‌های ضمن خدمت معلمان	۰/۰۷	۴	۴	۴	۰/۸۴	۴
۵	WO2	ساماندهی و بکارگیری بهینه و اثربخش منابع انسانی و توزیع عادلانه آن در استان	۰/۰۸	۲/۵	۳	۳/۵	۰/۷۲	۵
۶	SO2	طراحی و ارتقای نظام تربیت حرفه‌ای معلمان در آموزش و پرورش	۰/۰۷	۳	۳	۴	۰/۷	۶
۷	ST2	ایجاد سازوکار برای تقویت انسجام اجتماعی و وحدت ملی و احیاء هویت افتخارآمیز اسلامی - ایرانی در دانش‌آموزان و معلمان	۰/۰۷	۳	۳	۴	۰/۷	۶
۸	WO1	طراحی و پیاده سازی نظام آراستگی (۵) (کمیته‌ی بر فرهنگ اسلامی - ایرانی برای مربیان در راستای تقویت هویت اسلامی - ایرانی.	۰/۰۷	۳	۳	۴	۰/۷	۶
۹	ST7	افزایش ثبات مدیریت در مجموعه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی.	۰/۰۸	۱/۵	۲/۵	۴	۰/۶۴	۷
۱۰	SO4	جلب مشارکت دانشگاه‌های برتر و حوزه‌های علمیه در امر تربیت تخصصی - حرفه‌ای و دینی معلمان، کارشناسان و مدیران با همکاری دانشگاه فرهنگیان.	۰/۰۶	۲	۳	۴	۰/۵۴	۸
۱۱	ST3	تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان	۰/۰۶	۲	۳	۴	۰/۵۴	۸
۱۲	SO1	نهادینه‌سازی و تقویت همکاری مدرسه با مراکز فرهنگی و علمی	۰/۰۷	۲	۲	۳	۰/۴۹	۹
۱۳	ST1	ایجاد سازوکارهای ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ ولایت‌مداری تولی و تبری، امر به معروف و نهی از منکر، روحیه جهادی	۰/۰۶	۲/۵	۲/۵	۳	۰/۴۸	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
توانمندسازی همه جانبه سرمایه انسانی	پیاده سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)	ایجاد نظام مدیریت عملکرد معلمان	ایجاد سازوکارهای لازم برای تکریم و تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان.	تامین تسهیلات و امکانات و ایجاد سازوکارهای کارا و اثربخش در آموزش‌های ضمن خدمت معلمان	ساماندهی و بکارگیری بهینه و اثربخش منابع انسانی و توزیع عادلانه آن در استان
استراتژی بخشی	ST4	SO3	ST6	SO5	WO2
نمره	۱/۳۲	۰/۹۵	۰/۸۵۵	۰/۸۴	۰/۷۲

هدف راهبردی ۵: ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی

جدول ۷-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف پنجم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO5	ایجاد توازن شاخه تحصیلی براساس نیاز جامعه هدف	۰/۱۳	۳/۵	۳/۵	۴	۱/۴۳	۱
۲	SO2	توسعه آموزش‌های ترکیبی (مجازی و حضوری)	۰/۱۲	۳	۳/۵	۴	۱/۲۶	۲
۳	SO6	تدوین پایگاه داده و اطلس شغلی با توجه به تغییرات مناسبات جهانی و منطقه ای	۰/۱۲	۳	۳	۴	۱/۲	۳
۴	SO7	ایجاد مدارس هوشمند و تربیت نیروی انسانی ماهر در بهره‌گیری از هوش مصنوعی	۰/۱۱	۲/۵	۳	۴	۱/۰۴۵	۴
۵	SO3	توسعه مراکز مشاوره تحصیلی با اولویت مناطق کم‌برخوردار	۰/۱	۲/۵	۳/۵	۴	۱	۵
۶	ST1	جلب حمایت و مشارکت سایر نهادها در کاهش نرخ بازمانده از تحصیل	۰/۱۱	۲	۳	۴	۰/۹۹	۶
۷	WO3	تلاش در جهت انتخاب مدیران توانمند برای مدارس	۰/۰۸	۳	۳/۵	۴	۰/۸۴	۷
۸	SO4	نظارت هوشمند بر فرایند پوشش تحصیلی، ثبت نام و... از دوره ابتدایی	۰/۰۸	۲/۵	۳/۵	۴	۰/۸	۸
۹	SO1	ارائه پیشنهاد تغییر کتب درسی و منابع آموزشی	۰/۰۷	۳	۳	۴	۰/۷	۹
۱۰	ST2	تغییر و بهبود قوانین خصوصی سازی جهت شکل‌گیری بخش خصوصی واقعی	۰/۰۸	۲	۳	۳/۵	۰/۶۸	۱۰

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت چهارم	استراتژی اولویت پنجم
ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی	ایجاد توازن شاخه تحصیلی براساس نیاز جامعه هدف	توسعه آموزش‌های ترکیبی (مجازی و حضوری)	تدوین پایگاه داده و اطلس شغلی با توجه به تغییرات مناسبات جهانی و منطقه ای	ایجاد مدارس هوشمند و تربیت نیروی انسانی ماهر در بهره‌گیری از هوش مصنوعی	توسعه مراکز مشاوره تحصیلی با اولویت مناطق کم‌برخوردار
استراتژی بخشی	SO5	SO2	SO6	SO7	SO3
نمره	۱/۴۳	۱/۲۶	۱/۲	۱/۰۴۵	۱

هدف راهبردی ۶: توسعه آموزش های مهارت محور (مهارت محوری) با هدف اشتغال زایی و کاهش نرخ بیکاری

جدول ۸-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف ششم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۸۵	۴	۳	۲/۵	۰/۳	توسعه آموزش های فنی و مهارتی با افزایش تعداد هنرستان ها (هنرستان های مستقل، ضمیمه، وابسته و جوار)	SO1	۱
۲	۲/۱	۴	۳/۵	۳	۰/۲	توسعه آموزش های مبتنی بر فناوری اطلاعات و فناوری های نوین و دانش بنیان	SO2	۲
۲	۲/۱	۴	۳/۵	۳	۰/۲	توسعه فرهنگ کار و کارآفرینی	ST1	۳
۳	۲/۵۵	۳/۵	۳	۲	۰/۳	گسترش تولید و اشتغالزایی با آموزش های همراه با تولید و همگام با بازار	WO1	۴

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

استراتژی اولویت سوم	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت اول	شرح هدف راهبردی
توسعه فرهنگ کار و کارآفرینی	توسعه آموزش های مبتنی بر فناوری اطلاعات و فناوری های نوین و دانش بنیان	توسعه آموزش های فنی و مهارتی با افزایش تعداد هنرستان ها (هنرستان های مستقل، ضمیمه، وابسته و جوار)	توسعه آموزش های مهارت محور (مهارت محوری) با هدف اشتغال زایی و کاهش نرخ بیکاری
ST1	SO2	SO1	استراتژی بخشی
۲/۱	۲/۱	۲/۸۵	نمره

هدف راهبردی ۷: تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان (رشد و تعالی دانش‌آموزان)

جدول ۹-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هفتم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO3	پیاده‌سازی نظام مراقبت اجتماعی دانش‌آموزان (نماد)	۰/۳	۲	۴	۴	۳	۱
۲	SO1	افزایش سهمیه و حضور معلم متخصص در مدارس	۰/۲	۲/۵	۳/۵	۴	۲	۲
۳	SO2	تکمیل و تجهیز امکانات ورزشی و بهداشتی در تمامی مدارس و ارتقاء سلامت جسمی و روحی	۰/۲	۲	۴	۴	۲	۲
۴	ST1	استفاده از بسته‌های آموزشی در شبکه‌های مجازی	۰/۱۵	۴	۳	۴	۱/۶۵	۳
۵	WO1	توسعه توانمندسازی تخصصی کارکنان در خصوص طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی بهداشت و تربیت بدنی	۰/۱۵	۳	۴	۴	۱/۶۵	۳

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش‌آموزان (رشد و تعالی دانش‌آموزان)	پیاده‌سازی نظام مراقبت اجتماعی دانش‌آموزان (نماد)	افزایش سهمیه و حضور معلم متخصص در مدارس	تکمیل و تجهیز امکانات ورزشی و بهداشتی در تمامی مدارس و ارتقاء سلامت جسمی و روحی
استراتژی بخشی	SO3	SO1	SO2
نمره	۳	۲	۲

هدف راهبردی ۸: توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش‌های ایرانی اسلامی

جدول ۱۰-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف هشتم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۲/۴	۴	۴	۴	۰/۲	برگزاری جشنواره‌های فرهنگی هنری قرآنی و ...	WO1	۱
۲	۲/۳	۴	۴	۳/۵	۰/۲	تقویت تشکل‌های دانش‌آموزی و فرهنگیان	SO2	۲
۳	۱/۸	۴	۳	۲	۰/۲	ایجاد سازوکارهای مشارکتی (الگوهای مشارکتی) با سایرین	SO3	۳
۴	۱/۷۲۵	۴	۴	۳/۵	۰/۱۵	معرفی الگوهای برتر تربیتی	ST1	۴
۵	۱/۵۷۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱۵	استفاده از پشتوانه‌های تاریخی ملی و مذهبی جهت ترویج فرهنگی	SO1	۵
۶	۱/۰۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱	ارائه آموزش‌های هدفمند و کاربردی	WT1	۶

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش‌های ایرانی اسلامی	برگزاری جشنواره‌های فرهنگی هنری قرآنی و ...	تقویت تشکل‌های دانش‌آموزی و فرهنگیان	ایجاد سازوکارهای مشارکتی (الگوهای مشارکتی) با سایرین
استراتژی بخشی	WO1	SO2	SO3
نمره	۲/۴	۲/۳	۱/۸

هدف راهبردی ۹: کاهش شکاف و گسست بین نسلی

جدول ۱۱-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف نهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	آموزش مهارت‌های ارتباطی، تاب‌آوری، مذاکره و ... دانش‌آموزان	۰/۲	۳	۳/۵	۴	۲/۱	۱
۲	SO3	پیاده‌سازی سبک زندگی متناسب با فرهنگ اسلامی ایرانی	۰/۲	۲/۵	۳	۴	۱/۹	۲
۳	WT1	توانمندسازی والدین و فرهنگیان	۰/۲	۲/۵	۳	۴	۱/۹	۲
۴	SO2	افزایش محتواهای علمی و آموزشی	۰/۱۵	۳	۳/۵	۴	۱/۵۷۵	۳
۵	WO1	برگزاری پویش‌های دانش‌آموزی، نمایشگاه‌ها، مسابقات، جشنواره‌ها و ...	۰/۱۲	۳/۵	۴	۴	۱/۳۸	۴
۶	ST1	رشد معنوی و ایجاد صمیمیت در خانواده	۰/۱۳	۲/۵	۲/۵	۴	۱/۱۷	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
کاهش شکاف و گسست بین نسلی	آموزش مهارت‌های ارتباطی، تاب‌آوری، مذاکره و ... دانش‌آموزان	پیاده‌سازی سبک زندگی متناسب با فرهنگ اسلامی ایرانی	توانمندسازی والدین و فرهنگیان
استراتژی بخشی	SO1	SO3	WT1
نمره	۲/۱	۱/۹	۱/۹

هدف راهبردی ۱۰: توسعه زیرساخت‌ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی

جدول ۱۲-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO2	طراحی، ساخت و تجهیز استاندارد فضاهای آموزشی و تربیتی	۰/۲	۲/۵	۳/۵	۴	۲	۱
۲	WO1	ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری مانند پژوهشسراها، اردوگاه‌ها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی و ...	۰/۲	۲	۳	۴	۱/۸	۲
۳	SO1	بهینه‌سازی بهره‌برداری از منابع مادی و فیزیکی	۰/۱۸	۲	۳/۵	۴	۱/۷۱	۳
۴	WT1	بهره‌گیری از ظرفیت شورای آموزش و پرورش در نوسازی، بهسازی و استاندارد سازی و تجهیز فضاها	۰/۱۵	۲/۵	۳	۴	۱/۴۲۵	۴
۵	ST2	متناسب‌سازی فضاهای فیزیکی، آموزشی و تربیتی با نیازهای ویژه و تفاوت‌های جنسیتی دانش‌آموزان	۰/۱۴	۲/۵	۳/۵	۴	۱/۴	۵
۶	ST1	طراحی سازوکارهای تنوع‌بخشی به منابع مالی دولتی و غیردولتی از قبیل موقوفات و امور خیریه.	۰/۱۳	۲	۳	۴	۱/۱۷	۶

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه زیرساخت‌ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی	طراحی، ساخت و تجهیز استاندارد فضاهای آموزشی و تربیتی	ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری مانند پژوهشسراها، اردوگاه‌ها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی و ...	بهینه‌سازی بهره‌برداری از منابع مادی و فیزیکی
استراتژی بخشی	SO2	WO1	SO1
نمره	۲	۱/۸	۱/۷۱

هدف راهبردی ۱۱: افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات

جدول ۱۳-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف یازدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	ایجاد و گسترش تشکل‌های رسمی مردمی و خیرین	۰/۲۵	۳	۳/۵	۴	۲/۶۲۵	۱
۲	SO2	گسترش فعالیت شورای آموزش و پرورش در جهت جلب مشارکت‌های عمومی	۰/۲۵	۳	۳/۵	۴	۲/۶۲۵	۱
۳	WT1	ایجاد سازوکارهای معافیت‌های مالیاتی و عوارض در قبال کمک به بخش آموزش عمومی	۰/۱۵	۳	۳/۵	۴	۱/۵۷۵	۲
۴	WO1	استفاده از ظرفیت صنایع و بنگاه‌های اقتصادی	۰/۲	۱/۵	۲/۵	۳	۱/۴	۳
۵	ST1	گسترش فرهنگ بورسیه	۰/۱۵	۲	۳	۴	۱/۳۵	۴

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات	ایجاد و گسترش تشکل‌های رسمی مردمی و خیرین	گسترش فعالیت شورای آموزش و پرورش در جهت جلب مشارکت‌های عمومی	ایجاد سازوکارهای معافیت‌های مالیاتی و عوارض در قبال کمک به بخش آموزش عمومی
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WT1
نمره	۲/۶۲۵	۲/۶۲۵	۱/۵۷۵

هدف راهبردی ۱۲: شناسایی و پرورش توانمندی های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آنها

جدول ۱۴-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف دوازدهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۳	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۳	پیاده سازی و اجرا طرح «در مسیر تربیت»	SO2	۱
۲	۲/۵	۴	۳/۵	۲/۵	۰/۲۵	برنامه منسجم و جامع تمام ساحتی دوره کودکان (طرح پاک)	SO1	۲
۳	۱/۴۲۵	۴	۳	۲/۵	۰/۱۵	ارتقا مهارت های کلامی و پایه (شامل حل مساله و تفکر خلاق)	ST1	۳
۳	۱/۴۲۵	۴	۳	۲/۵	۰/۱۵	بکارگیری فناوری های نوین با رویکرد ترکیبی	WO1	۴
۴	۱/۳۵	۴	۳	۲	۰/۱۵	ایجاد سازوکارهای متنوع به منظور پرورش خلاقیت	SO3	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
شناسایی و پرورش توانمندی های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آنها	پیاده سازی و اجرا طرح «در مسیر تربیت»	برنامه منسجم و جامع تمام ساحتی دوره کودکان (طرح پاک)	ارتقا مهارت های کلامی و پایه (شامل حل مساله و تفکر خلاق)
استراتژی بخشی	SO2	SO1	ST1
نمره	۳	۲/۵	۱/۴۲۵

هدف راهبردی ۱۳: توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)

جدول ۱۵-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف سیزدهم

ردیف	استراتژی بخشی	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	ضریب اهمیت	امکان‌پذیری	مقبولیت	تناسب و سازگاری	نمره نهایی	اولویت
۱	SO1	پوشش حداکثری دانش‌آموزان با نیازهای ویژه	۰/۳	۳	۳	۳/۵	۲/۸۵	۱
۲	SO2	توسعه و تجهیز مراکز جامع‌سنجش، آموزش، توانبخشی و مداخله به هنگام	۰/۲۵	۲/۵	۳	۳/۵	۲/۲۵	۲
۳	WT1	توانمندسازی نیروی انسانی متخصص	۰/۱۵	۳	۳	۴	۱/۵	۳
۴	ST2	ایجاد و گسترش مراکز جامع جهت پوشش حداکثری ارزیابی و اجرای طرح‌سنجش،	۰/۱۵	۲/۵	۳	۴	۱/۴۲۵	۴
۵	ST1	عوامل انگیزشی و تشویقی برای مدیران و معلمان پذیرا به جهت پوشش حداکثری دانش‌آموزان تلفیقی و فراگیر،	۰/۱۵	۲/۵	۳	۳/۵	۱/۳۵	۵

ب) استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)	پوشش حداکثری دانش‌آموزان با نیازهای ویژه	توسعه و تجهیز مراکز جامع‌سنجش، آموزش، توانبخشی و مداخله به هنگام	توانمندسازی نیروی انسانی متخصص
استراتژی بخشی	SO1	SO2	WT1
نمره	۲/۸۵	۲/۲۵	۱/۵

هدف راهبردی ۱۴: تقویت خودآموزی و ارتقا مهارت های زندگی دانش آموزان

جدول ۱۶-۶: ماتریس تصمیم‌گیری استراتژیک (SDM) هدف چهاردهم

اولویت	نمره نهایی	تناسب و سازگاری	مقبولیت	امکان‌پذیری	ضریب اهمیت	شرح استراتژی‌های بخشی پیشنهاد شده	استراتژی بخشی	ردیف
۱	۳/۶۷۵	۴	۳/۵	۳	۰/۳۵	گسترش طرح نماد	ST1	۱
۲	۱/۹	۴	۳	۲/۵	۰/۲	تجهیز اتاق مشاوران مدارس	SO2	۲
۳	۱/۸	۴	۳	۲	۰/۲	سبک زندگی ایرانی - اسلامی	WT1	۳
۴	۱/۵۷۵	۴	۳/۵	۳	۰/۱۵	توانمند سازی معلمان	SO1	۴
۵	۰/۹	۳/۵	۳	۲/۵	۰/۱	توسعه جشنواره های حوزه پرورشی	WO1	۵

استراتژی‌های منتخب

استراتژی‌های منتخب بخشی، نوع و نمره آنها

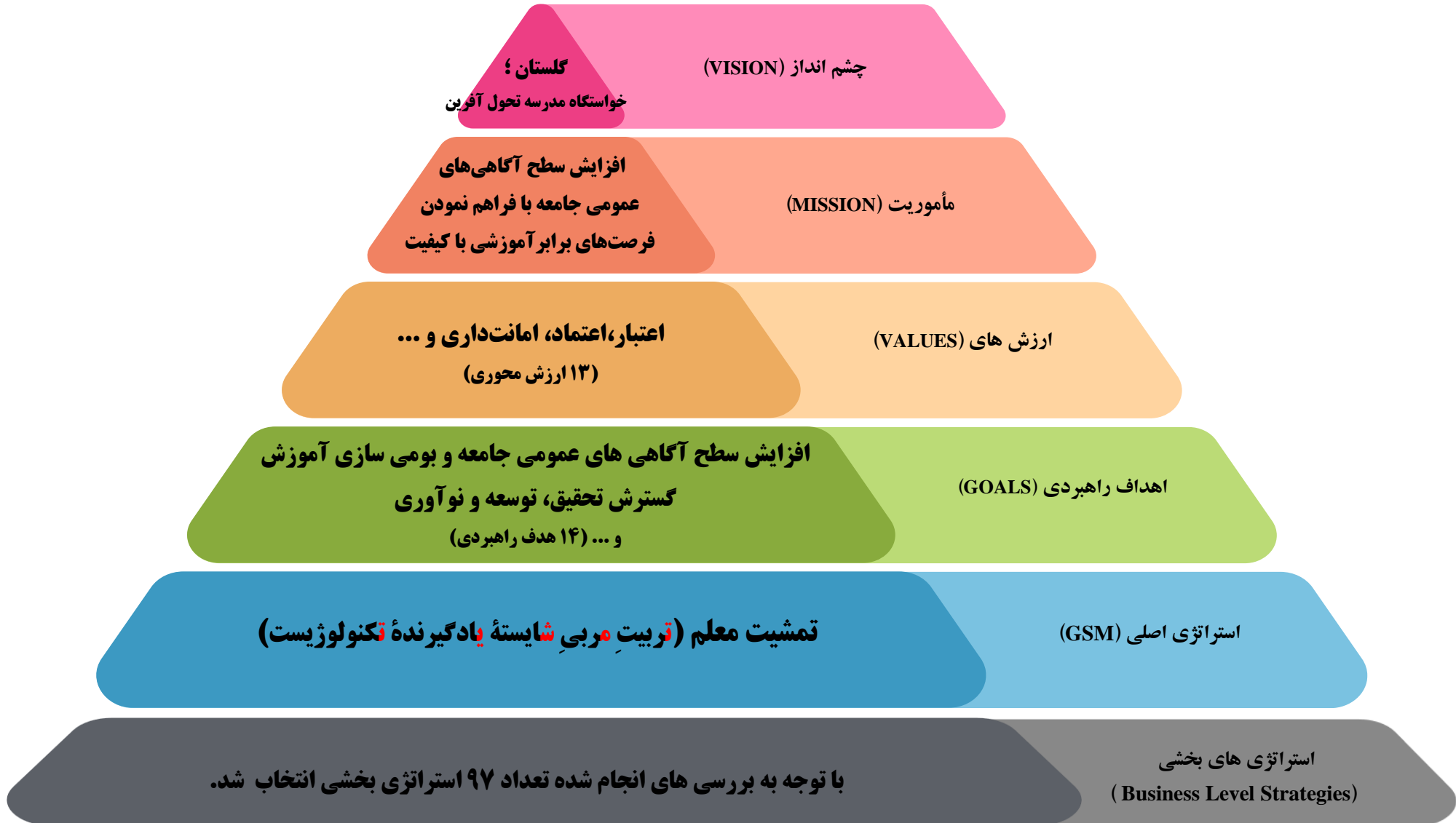
شرح هدف راهبردی	استراتژی اولویت اول	استراتژی اولویت دوم	استراتژی اولویت سوم
تقویت خودآموزی و ارتقا مهارت‌های زندگی دانش آموزان	گسترش طرح نماد	تجهیز اتاق مشاوران مدارس	سبک زندگی ایرانی - اسلامی
استراتژی بخشی	ST1	SO2	WT1
نمره	۳.۶۷۵	۱.۹	۱.۸

جدول ۱۷-۶: فهرست اهداف راهبردی بخش آموزش عمومی و استراتژی‌های منتخب آنها

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۱	افزایش سطح آگاهی‌های عمومی جامعه و بومی سازی آموزش	ایجاد و راه اندازی مرکز آموزش‌های مجازی و غیرحضورى در بستر بومی	پالایش رشته‌ای در راستای احقاق توازن شاخه‌ای و رشته‌ای	ایجاد نمایشگاه‌های علم و فناوری در هر یک از شهرستان‌ها تا پایان برنامه هفتم توسعه کشور	برنامه ریزی و تمهید مقدمات برای پوشش کامل دوره آموزش عمومی و برخوردار از کیفیت مناسب	تأمین و تخصیص منابع به آموزش ابتدایی
۲	گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری	استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود برای حمایت از پژوهشگران فعال و مجرب.	ایجاد شبکه پژوهشی فعال و فراگیر در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات	توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت‌های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر	*	*
۳	افزایش بکارگیری فناوری‌های پیشرفته (هوشمند سازی و آموزش الکترونیک)	برنامه ریزی و بهره مندی هوشمندانه از فناوری‌های نوین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی	طرح برخورداری از ضریب بهره برداری فناوری آموزشی هوشمند در سطح جامعه هدف	تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین تجهیزات فناوری	*	*
۴	توانمند سازی همه جانبه سرمایه انسانی	پایه سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)	ایجاد نظام مدیریت عملکرد معلمان	ایجاد سازوکارهای لازم برای تکریم و تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان.	تأمین تسهیلات و امکانات و ایجاد سازوکارهای کارا و اثربخش در آموزش‌های ضمن خدمت معلمان	ساماندهی و بکارگیری بهینه و اثربخش منابع انسانی و توزیع عادلانه آن در استان
۵	ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی	ایجاد توازن شاخه تحصیلی براساس نیاز جامعه هدف	توسعه آموزش‌های ترکیبی (مجازی و حضوری)	تدوین پایگاه داده و اطلس شغلی با توجه به تغییرات مناسبات جهانی و منطقه‌ای	ایجاد مدارس هوشمند و تربیت نیروی انسانی ماهر در بهره گیری از هوش مصنوعی	توسعه مراکز مشاوره تحصیلی با اولویت مناطق کم برخوردار

ردیف	شرح اهداف راهبردی	استراتژی منتخب اولویت ۱	استراتژی منتخب اولویت ۲	استراتژی منتخب اولویت ۳	استراتژی منتخب اولویت ۴	استراتژی منتخب اولویت ۵
۶	توسعه آموزش های مهارت محور (مهارت محوری) با هدف اشتغال زایی و کاهش نرخ بیکاری	توسعه آموزش های فنی و مهارتی با افزایش تعداد هنرستان ها (هنرستان های مستقل، ضمیمه، وابسته و جوار)	توسعه آموزش های مبتنی بر فناوری اطلاعات و فناوری های نوین و دانش بنیان	توسعه فرهنگ کار و کارآفرینی	*	*
۷	تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی و اجتماعی دانش آموزان (رشد و تعالی دانش آموزان)	پیاده سازی نظام مراقبت اجتماعی دانش آموزان (نماد)	افزایش سهمیه و حضور معلم متخصص در مدارس	تکمیل و تجهیز امکانات ورزشی و بهداشتی در تمامی مدارس و ارتقا سلامت جسمی و روحی	*	*
۸	توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش های ایرانی اسلامی	برگزاری جشنواره های فرهنگی هنری قرآنی و ...	تقویت تشکل های دانش اموزی و فرهنگیان	ایجاد سازوکارهای مشارکتی (الگوهای مشارکتی) با سایرین	*	*
۹	کاهش شکاف و گسست بین نسلی	آموزش مهارت های ارتباطی، تاب اوری، مذاکره و ... دانش آموزان	پیاده سازی سبک زندگی متناسب با فرهنگ اسلامی ایرانی	توانمند سازی والدین و فرهنگیان	*	*
۱۰	توسعه زیرساخت ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی	طراحی، ساخت و تجهیز استاندارد فضاهای آموزشی و تربیتی	ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری مانند پژوهشسراها، اردوگاه‌ها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌های عمومی و ...	بهینه‌سازی بهره‌برداری از منابع مادی و فیزیکی	*	*
۱۱	افزایش جلب مشارکت عمومی، خیرین و موقوفات	ایجاد و گسترش تشکل های رسمی مردمی و خیرین	گسترش فعالیت شورای آموزش و پرورش در جهت جلب مشارکت های عمومی	ایجاد سازوکارهای معافیت های مالیاتی و عوارض در قبال کمک به بخش آموزش عمومی	*	*
۱۲	شناسایی و پرورش توانمندی های فکری کودکان و نوجوانان و تقویت شکوفایی و خلاقیت در آنها	پیاده سازی و اجرا طرح «در مسیر تربیت»	برنامه منسجم و جامع تمام ساحتی دوره کودکستان (طرح پاک)	ارتقا مهارت های کلامی و پایه (شامل حل مساله و تفکر خلاق)	*	*
۱۳	توسعه عدالت آموزشی و گسترش مدارس خاص (استثنایی و ...)	پوشش حداکثری دانش آموزان با نیازهای ویژه	توسعه و تجهیز مراکز جامع سنجش، آموزش، توانبخشی و مداخله به هنگام	توانمندسازی نیروی انسانی متخصص	*	*
۱۴	تقویت خودآموزی و ارتقا مهارت های زندگی دانش اموزان	گسترش طرح نماد	تجهیز اتاق مشاوران مدارس	سبک زندگی ایرانی - اسلامی	*	*

در جمع بندی نهایی مجموع یافته‌های این سند بصورت مختصر و در یک نگاه (مطابق هرم سطوح اهداف و برنامه‌ها) در نمودار زیر قابل مشاهده می‌باشد:



فهرست منابع و مآخذ

- ۱- امیدی، ر.، مقدسی، ف.، و کریمیان، ج. (۱۳۹۸). خصوصی سازی آموزش در ایران؛ دوراهی کارایی و عدالت؟ مسئله واگذاری امور فرهنگی به مردم، تهران. سازمان برنامه و بودجه.
- ۲- بابایی، ع. (۱۳۷۲). ارتباط ارزشهای انسانی. تهران: انتشارات دستان.
- ۳- برنامه درسی ملی. (۱۳۹۱).
- ۴- پیرس، ج.، و رایبسون، ر. (۱۳۸۲). مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل). تهران: سمت.
- ۵- پیری زمانه، م.، عباس پور، ع.، و رحیمیان، ح. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی مولفه‌ها و شاخص‌های نابرابری آموزشی در مدارس دوره ابتدایی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۷۶-۴۷.
- ۶- جوهری پور، م. (۱۴۰۱). بررسی کیفیت نظام آموزشی در مدارس. مجله علمی تخصصی روانشناسی و علوم تربیتی در هزاره سوم ۶(۲)، ۵۰-۴۲.
- ۷- چشم انداز گلستان ۱۴۰۴. (۱۳۹۳).
- ۸- دوورژه، م. (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی (خ. اسدی، مترجم). تهران: انتشارات سپهر.
- ۹- دیوید، ف. (۱۳۸۳). مدیریت استراتژیک. (م. اعرابی و ع. پارسائیان، مترجم) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۱۰- رضایی. (۱۳۹۸). شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان: گذشته، حال، آینده. فصلنامه تعلیم و تربیت، ۳۵(۲)، ۱۵۰-۱۲۹.
- ۱۱- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰).
- ۱۲- سند تحول دولت مردمی. (۱۴۰۰).
- ۱۳- شمس‌الدینی، م. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- ۱۴- صبوری خسروشاهی، و حبیب. (۲۰۱۰). آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالش‌ها و راهبردهای مواجهه با آن. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱(۱)، ۱۹۶-۱۵۳.
- ۱۵- عبدوس، میترا. (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر در فرصت‌های آموزشی نابرابر بین دختران و پسران، خلاصه مقالات مهندسی اصلاحات در آموزش و پرورش. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۱۶- قانون اساسی. (۱۳۶۸).
- ۱۷- قانون اهداف و وظایف وزارت آموزش و پرورش. (۱۳۶۶).
- ۱۸- قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه. (۱۳۹۶).
- ۱۹- کردنائیج، ا. (۱۳۹۶). تفکر و مدیریت استراتژیک، تئوری و عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۰- کریمیان، جلال. (۱۴۰۰). سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش. مرکز مطالعات استراتژیک نهاد ریاست جمهوری.
- ۲۱- گرجی‌زندیانی، ع. حقوقی‌سازی سیاست: تحلیل عملکرد دولت و وقایع سیاسی روز از دیدگاه حقوق عمومی. (۱۳۹۵). تهران: خرسندی.

۲۲_ گلوک، و.، و جاچ، ل. (۱۳۷۱). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. (س. خلیلی شورینی، مترجم) تهران: یادآوران کتاب.

۲۳_ لطف آبادی، ح.، و نوروزی، و. (۱۳۸۳). سنجش نظام ارزشی به منظور بررسی تأثیر جهانی شدن بر نظام ارزشی دانش‌آموزان نوجوان ایران. نوآوری های آموزشی.

۲۴_ نقشه جامع علمی کشور. (۱۳۸۹).

۲۵_ وادی، ح.، و تری، د. (۱۳۸۸). سیاست گذاری در آموزش و پرورش (یک چارچوب کاربردی). (غ. گرائی نژاد و ر. کاظم، مترجم) تهران: انتشارات مدرسه.

26_ American Productivity & Quality Center

27_ Bowden, P. (2000). Delivering organisational excellence by employee values management. *Total Quality. Management*, 636-640.

28_ Collins, J., & Porras, J. (1996). building your companys vision. 65-77.

29_ Collins, j. and porras, j, (1996) “building your companys vision; Harvard business review, sep, oct, pp.65-77

30_ Colorado Department of Education Strategic Plan 2017-2022. (2017). Colorado.

31_ Department of Basic Education Strategic Plan 2020-2024, Republic of South Africa. (2020). Republic of South Africa.

32_ Department of Education and Training Strategic Plan 2021-25, State of Victoria. (2021). Victoria.

33_ Department of Education Strategic Plan 2018-2021; Tasmanian Government. (2018). Tasmania.

34_ Department of Education, Queensland Government, Strategic Plan 2019-2023. (2019). Queensland.

35_ Department of Inclusive Education, Ministry of Education, Male’, Republic of Maldives, Strategic Action Plan 2021-2025. (2020). Maldives.

36_ Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

37_ Education Sector Plan 2019-2024; Samoa. (2019). Samoa.

38_ Imagine Boston 2030- A Plan for The Future of Boston. Boston.

39_ Liakopoulou, M . (2011) . The professional competence of teachers: Which qualities, attitudes, skills and knowledge contribute to a teacher ’s effectiveness. *International Journal of Humanities and Social Science* , 1 (21), 66 -78.

40_ Ohio Strategic Plan for Education: 2019-2024. Ohio.

41_ Rostaei, S., & Alizadeh, S. (2020). Measurement of Spatial Equity in Public Services between Different Cities of West Azerbaijan Province. *Geography and Planning*, 24(71), 151-171.

42_ Securities and Exchange Commission Philippines, Super Vision 2025. Philippines.

43_ Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.

44_ U.S. Department of Education, Strategic Plan for Fiscal Years 2018-2022. (2018).

45_ UNESCO. (2003). Education for rural people.

46_ Williams, S. L. (2002). Strategic planning and organizational values: Links to alignment. Human Resource Development International.

ضمانت و سوستا

تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۲											فرصت ها																																
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1																			
تهدیدات T13: بازت - غیربزرگ T12: صندوق های سرمایه گزار خطر پذیر VC T11: توسعه بازار دولت فدراسیون، توسعه کسب و کار، توسعه انحصاری تکنولوژی، در فضای آنلاین، شرکت های نوپا، در بازار سنت، سهم سهام IT، T10: به یکی سهام، بخش عمومی، دستگاه های سبک و چهار T10: در حد اتصال بخش دولتی و خصوصی از یکی اتصال استان نسبت به سایر استان از یکی اتصال استان - نرخ مشارکت اقتصادی T9: نرخ رشد اقتصادی تولید ناخالص داخلی استان (GDP) - توسعه انحصاری منطقه ای، بعد اتصال در شبکه های اقتصادی T8: سیاست های کان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سرمایه گذاری های بلند سرمایه گذاری برای ا - ملی بودجه هر کشور در استان T7: حمایت های انحصاری دولت آری، حل مساله و با - بکار رفته و منابع تحصیلی T6: فیلده انحصاری - گسست نسبی T5: نرخ بیکاری فراغ انحصاری - بکار آفرینان و بهره کار - فراغ هر کار از استان و کشور T4: خالصه نسبی در شهرهای بزرگ استان T3: نرخ باز و نو نرخ رشد جمعیت جوان - نرخ بزرگتری T2: حمل به مهاجرت استان سرمایه به خارج T1: سیاست های اقتصاد خارجی											فرصت ها O12: از نظر نظام پژوهشی و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات، داده های (MIS) O11: مدارس خوبتر O10: مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها - O9: منجر به دیجیتال و اکوترونیک - O8: حوزه های جدید کسب و کار (استارت آپ) - توسعه همکاران برترانه های آنلاین - مراکز علم و فناوری برای های علم و فناوری - مراکز رشد و برای آموزش های مهارتی - O7: کسب و کار، شرکت های دانش بنیان نوپای علمی و ترویجی O6: تحولات امر تکنولوژیک تاثیر گذار بر بخش تکنولوژی (IS - تکنولوژی سنجش از دور (RS) - تکنولوژی های نوین O5: دولت اکوترونیک - سازمان اکوترونیک - تجارت اکوترونیک (E-Commerce) - بانکداری اکوترونیک (E-Banking) - سلامت اکوترونیک (E-Health) - آموزش اکوترونیک (E-Learning) O4: نرخ باسوادگی (انسانی و علمی و با) تخصصی و سبک زندگی (انسانی، اجتماعی، محیطی) و اوقات فراغت - شیوه و سبک زندگی (سلامت) O3: بهبود ایران در پیمان نامه ها، معاهدات و کنفرانسها و سازمانهای منطقه ای و بین المللی - سازمان ها و سازمان های اقتصادی منطقه ای (انگلی، ژاپنی، کانادایی و - تبادل) - تبادل ها - تبادلهای بین المللی - توریزم ها و مسافرت بین المللی O2: برخورداری از کارایی و بهره وری O1: برخورداری از نیروی انسانی											گسترش تحقیق، توسعه و نوآوری																					
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی با اکتش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی (SO) با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)											ماتریس SWOT																					
انجام مطالعات تطبیقی برای درک تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم و تحولات علمی در حوزه علوم تربیتی در سطح منطقه، جهان اسلام و بین الملل											استفاده بهینه از ظرفیت های موجود برای حمایت از پژوهشگران فعال و مجرب.											S1+S3++S13+S12+O1+O10	SO1	S1	ارزایی محیط خارجی سازمان																		
توسعه ضرب نفوذ شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات (اینترنت) در مدارس و بخش آموزش عمومی											مشارکت فعال در تعاملات بین المللی، با اولویت جهان اسلام و انعکاس نظریات و تجربیات موفق داخلی در محافل و مراکز علمی جهانی.											O12+O10+O3+S1+S10	SO2	S2	تولید مفاهیم محمول خدمت جدید																		
تدوین نظام جامع حمایت از پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش و هدایت موضوعات و اهداف پژوهشی در راستای تحقق اهداف تعلیم و تربیت رسمی.											شناسایی استفاده های برتر و هدایت آنها به ادامه تحصیل در رشته های مرتبط (در سطح متوسطه) و زمینه سازی برای تقویت و تعمیق فعالیت های علمی پژوهشی											O1+O2+O3+O5+O12+S7+S10+S11+S12+S13+S14	SO3	S3	انجام برنامه ریزی / پیش بینی ایجاد خدمت های اخلاقی																		
											حمایت مادی و معنوی از کرسی های نظریه پردازی در علوم تربیتی و روش های تعلیم و تربیت											O11+O9+O1+S3+S4+S2	SO4	S4	توسعه و انجام برنامه های توانمندساز																		
																								S5	درک جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها																		
																								S6	تعریف سیاست ها و رویه های خدمت به مشتری																		
																								S7	تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب																		
																								S8	اسب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)																		
																								S9	تطبيق مهارتی (میزان تطبيق آموزش های مهارتی و اموخته های دانش اموزان فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار)																		
																								S10	برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)																		
																								S11	برخورداری از ایده ها و طرح ها																		
																								S12	برخورداری از نوآوری و خلاقیت																		
																								S13	برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی																		
																								S14																			
																								S15																			
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی (WO) با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)											تفاهات																					
توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی های حرفه ای به شکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها در سطح محلی و ملی و ایجاد فرصت های بازآموزی مستمر علمی و تحقیقاتی و مطالعاتی و برگزاری جشنواره های الگوی تدریس برتر											W3+W1+W4+T2+T4+T5+T8+T10+T12											WO1	W1	تهیه چشم انداز استراتژیک																			
																						WO1	W2	تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف																			
																						WO2	W3	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان بخش...																			
																						WO2	W4	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک																			
																						WO3	W5	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک																			
																						WO3	W6	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS																			
																						WO4	W7	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت																			
																						WO4	W8	اجرای تحقیقات اکتشافی																			
																						WO5	W9	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی																			
																						WO5	W10	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی																			

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳										
T13	T12	T11	T10		T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	افزایش بکارگیری فناوری های پیشرفته (هوشمند سازی و آموزش الکترونیک)					
بازاریابی غیربهره	مستحق های سرمایه گذار خطر پذیر VC	سخت ساخت ابزار ICT	هوشمندسازی دولت هوشمند شهر		هوشمندسازی دولت هوشمند (اصول مدیریت)	تکنولوژیکی در صنایع استان اینترنت انبساط	نی بازار نسبت مهم صنایع HI-TECH به کل صنایع استان خوش خصوصی دانشگاه های نسل سوم و چهارم	سیاست های کلان اقتصادی استان - سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان - سرمایه گذاری های مادر سیاستهای پولی و مالی دولت در کشور و در استان	بودجه دولت (کسری) - دخل ملی های نامین مالی دولت	فقر مناطق و تنگی در استان - فراموشی سازمان های حمایتی	توسعه شهرنشینی - تحویل روستاها به شهر و شهرکها (روستا شهر)	گرایش نسبت به محصولات و کالاهای ارثی	فایده اجتماعی - گمراهی نسبی	سرمایه انحصاری	پایه‌های از تحصیل کل - ترک تحصیل دانشمندان و انتقال نخبگان توسط خارجیان	مشکل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	ارتقاء نظام آموزشی و تربیت دانش - پیوسته مدیریت اطلاعات و داده های MIS	مدارس هوشمند	مکانیزاسیون فرایندها در سازمانها - فناوری پیش بینی Forecasting	حوزه های جدید کسب و کار (استارت‌آپ) - توسعه همدستان برنده های پولی - مراکز علم و فناوری از طریق علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های جهانی - ساینس پارک های تخصصی انکاب و صنعتی و کشاورزی - شرکت های دانش بنیان نوزدهای علمی و پژوهشی	پایه کاروان دنیا نابینگ - پایگاه داده - چابک ستر	تعمیرات اخیر تکنولوژیکی سایر کارگران بر بخش تکنولوژی های نوین	دانشگاه های علمی و مهندسی	دولت گسترده - سازمان الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Commerce) - بانکداری اینترنت	ارتباط گسترده بین شبکه های اجتماعی	رشد آسان و آسانی و علی (د) - تخصصی گری	سرمه و سبک زندگی (سستی) پیمانگی (سخت) و باورهای دولت - شیوه و سبک زندگی (سخت)	برخوردهای از دانشی های ملی	استراتژی های بخشی برای هدف راهبردی شماره ۳	
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT							
تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین تجهیزات فناوری													برنامه ریزی و بهره مندی هوشمندانه از فناوری های نوین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی										SO1		S1		تفاهن قوت			
																							SO2		S2					
																							SO3		S3					
																							SO4		S4					
																							SO5		S5					
																							SO6		S6					
																							SO7		S7					
																							SO8		S8					
																							SO9		S9					
																							SO10		S10					
																							SO11		S11					
																							SO12		S12					
																							SO13		S13					
																							SO14		S14					
																							SO15		S15					
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)													استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										WO1		W1		تفاهن ضعف			
ایجاد شبکه فعال و فراگیر در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات													طرح بر خورداری از شریک بهره برداری فناوری آموزشی هوشمند در سطح جامعه هدف										WO2		W2					
																							WO3		W3					
																							WO4		W4					
																							WO5		W5					
																							WO6		W6					
																							WO7		W7					
																							WO8		W8					
																							WO9		W9					
																							WO10		W10					

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۴					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
حیثیت علمی و ترویج برند خرد استراتژی	یافتن سطح دستمزد ها شاخصی توسعه	نسبای استان	تربیح و روندهای همکاری مشتاقان کالبد	بکارگیری علمی	بودجه دولت (مستور) خطی علمی	بهرات های اجتماعی (تبدیل آوری) - عمل رساله	و، با توان رشد و شادمانی تحصیلی	سزای منظمه	ارزش های اجتماعی (اخلاقیات و...) - سزای	پایبندی به ارزش های دینی (تشی و...)	تفویض گرایش جامعه به کار گزاری به	پس انداز - گرایش به سرمایه گزاری	فلسفه اجتماعی - گسست نسبی	سرمایه اجتماعی	پایبندی از تحصیل کن - ترک تحصیل	تربیح همکاری فارغ التحصیلان - بکاران بلند	تبت کار - قرار نمودار (ارستان و کشور)	تربیح زیاد و بلند شرح رشد حمایت جوان	تربیح آموزشی	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -	رشد، نظام پژوهش و مدیریت دانش -
استراتژی های بخشی JST (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT					
ایجاد سازوکارهای ترویج و نهادینه سازی فرهنگ ولایت مداری توبی و تبری، امر به معروف و نهی از منکر، روحیه جهادی											نهادینه سازی و تقویت همکاری مدرسه با مراکز فرهنگی و علمی											S1		تفاهات فوت		
ایجاد سازوکار برای تقویت انسجام اجتماعی و وحدت ملی و احیاء هویت افتخار آمیز اسلامی - ایرانی در دانش آموزان و معلمان											طراحی و ارتقای نظام تربیت حرفه ای معلمان در آموزش و پرورش											S2				
تقویت شایستگی های اعتقادی، اخلاقی و حرفه ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان											ایجاد نظام مدیریت عملکرد معلمان											S3				
پیاده سازی نظام جامع مدیریت منابع انسانی (HRM)											جلب مشارکت دانشگاه های برتر و حوزه های علمیه در امر تربیت تخصصی - حرفه ای و دینی معلمان، کارشناسان و مدیران با همکاری دانشگاه فرهنگیان.											S4				
ایجاد سازوکارهای لازم برای تکریم و تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلمان.											توسعه استراتژی منابع انسانی											S5				
افزایش ثبات مدیریت در مجموعه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی.											انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی											S6				
											انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه											S7				
											ایجاد خط مشی های اخلاقی											S8				
											درک جامعه هدف ، بازار، مشتریان، و قابلیت ها											S9				
											تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب											S10				
											آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)											S11				
											تربیح باسوادانه گروه سنی ۱۰ سال و بالاتر											S12				
											تطبيق مهارتی (میزان تطبيق آموزش های مهارتی و آموخته های دانش آموختگان فنی و حرفه ای با نیاز بازار کار)											S13				
											میزان جذب کارآموزان در بازار کار از کل کارآموزان فارغ التحصیل از مراکز آموزش فنی و حرفه ای (طرح رهگویی)											S14				
											برخورداری از نیروی انسانی ماهر(آموزش دیده و حرفه ای)											S15				
											برخورداری از آینده ها و طرح ها															
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)															
											طراحی و پیاده سازی نظام آراستگی (AS) مبتنی بر فرهنگ اسلامی - ایرانی برای مربیان در راستای تقویت هویت اسلامی - ایرانی.											W1		تفاهات ضعف		
											ساماندهی و بکارگیری بهینه و اثربخش منابع انسانی و توزیع عادلانه آن در استان											W2				
																						W3				
																						W4				
																						W5				
																						W6				
																						W7				
																						W8				
																						W9				
																						W10				

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی، بخشی برای هدف راهبردی شماره ۵						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
بازارت - فلپینیک	صنعت سخت افزار (IT)	بررسی سیستم های امنیتی و سیستم های امنیتی	ارتقاء ایمنی سیستم های امنیتی	بازارهای خدماتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	خدماتی های امنیتی (خدماتی های امنیتی)	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	مدارس هوشمند	ارتقاء جایگاه، اصلاح ساختار سازمانی سیستم آموزش عمومی استان و کنکور زدایی	
استراتژی های بخشی (ST) با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (SO) (تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT			
جلب حمایت و مشارکت سایر نهاد ها در کاهش نرخ بازمانده از تحصیل			T6+S2+T9			ST1			ارائه پیشنهاد تغییر کتب درسی و منابع آموزشی			S7+O7			SO1			S1 ارزیابی محیط خارجی سازمان								
تغییر و بهبود قوانین خصوصی سازی جهت شکل گیری بخش خصوصی واقعی			S4+ T11			ST2			توسعه آموزش های ترکیبی (مجازی و حضوری)			S4+O8			SO2			S2 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ریاب رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)								
						ST3			توسعه مراکز مشاوره تحصیلی با اولویت مناطق کم برخوردار			S6+O12			SO3			S3 ایجاد طراحی سازمانی								
						ST4			نظارت هوشمند بر فرایند پوشش تحصیلی، ثبت نام و... از دوره ابتدایی			S11+O11			SO4			S4 توسعه استراتژی منابع انسانی								
						ST5			ایجاد توازن شاخه تحصیلی براساس نیاز جامعه هدف			O1+ S2			SO5			S5 تعریف معماری اطلاعات سازمانی								
						ST6			تدوین پایگاه داده و اطلس شغلی با توجه به تغییرات متناسب جهانی و منطقه ای			S۲ + O۳			SO6			S6 مدیریت بدهی و سرمایه گذاری								
						ST7			ایجاد مدارس هوشمند و تربیت نیروی انسانی ماهر در بهره گیری از هوش مصنوعی			S۱۴ + O۱۲			SO7			S7 ایجاد خدمات های اخلاقی								
استراتژی های بخشی (WT) برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدید ها واکنش نشان داده می شود.													استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										تاثیر قوت			
						WT1			تلاش در جهت انتخاب مدیران توانمند برای مدارس			W8+O5			WO1			W1 تهیه چشم انداز استراتژیک								
						WT2									WO2			W2 انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان بخشی...								
						WT3									WO3			W3 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک								
						WT4									WO4			W4 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک								
						WT5									WO5			W5 توسعه (ایجاد و بکارگیری) مدل های مدیریت شایستگی								
																		W6 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت								
																		W7 اجرای تحقیقات اکتشافی								
																		W8 شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی								
																		W9 نسبت دانش آموز به مشاور								
																		W10 مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS								

تهدیدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۷						
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1		
بازار بیمه فیلترینگ	بودجه دولتی کمتری (خط می های امن)	ملی دولت	محدودیت مصرف فرسایش مجازی	محرکات های اجتماعی (تاب آوری، حل مساله و...) - توان رشد و منابع تخصصی	میزان مطالعه	ارزش های اجتماعی (احکامات و...) - میزان پایبندی به ارزش های دین الهی و دنیوی	فلسفه اجتماعی - گشت نسبی	سرمایه اجتماعی	برآمدگی از تحصیل کل - ترک تحصیل	کنکور (مالیات) - تنوع های روحی و روانی و یا	بیماری های دیگر شایع احتمال های روانی - فرهنگی و - حوادث و بلا طبیعی و جاده ای	توسعه - تمسک اخلاقی و رفتار نسبی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه ای و تکمیل ریلد رجوع	کنکور (E-Learning) - آموزش	کنکور (E-Banking) - خدمات	کنکور (E-Comarc) - بانکداری	موتل کنکور (E-Comarc) - بانکداری	مشارکت خردشماره	محدودیت اطلاعات و داده ها (IMS)	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش - بهبود مدیریت اطلاعات و داده ها (IMS)	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان	نرخ بازدهی و نرخ رشد جدید جوان
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)										ماتریس SWOT			
استفاده از بسته های آموزشی در شبکه های مجازی													افزایش سهمیه و حضور معلم متخصص در مدارس										S15+S7+S2+O2+S10+O1+S9+O3+O8	SO1	کنترل و برورسی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	
													تکمیل و تجهیز امکانات ورزشی و بهداشتی در تمامی مدارس و ارتقا سلامت جسمی و روحی										S2+S6+S11+S12+S14+O12+O6+O4+O3	SO2	انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی	
													پیاده سازی نظام مراقبت اجتماعی دانش آموزان (نماد)										S4+S6+S7+O1+O2+O3+O11	SO3	ایجاد خط مشی های اخلاقی	
																								SO4	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	
																								SO5	تعمین ویژگی های فرهنگ مطلوب	
																								SO6	اسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	
																								SO7	نسبت دانش آموز به معلم تربیت بدنی	
																								SO8	درصد نواوزان ارزیابی شده در سنجش سلامت جسمانی و آمادگی تحصیلی به نواوزان	
																								SO9	درصد مناطق آموزشی برخوردار از مرکز مشاوره راهبردی و مشاوره به کل مناطق	
																								SO10	درصد دانش آموزان تحت پوشش اجرای برنامه های آموزش بهداشت (پیشگیری از بیماری های واگیر و میکرواگیر، دهان و دندان، ایمنی) به دانش آموزان مدارس دولتی	
																								SO11	سازمان فضای ورزشی	
																								SO12	نسبت کلاس های ایمن به کل کلاس ها	
																								SO13	نسبت کلاس های برخوردار از سیستم های گرمایشی و سرمایشی استاندارد به کل کلاس ها	
																								SO14	نسبت مدارس برخوردار از سرویس بهداشتی استاندارد به کل مدارس	
																								SO15	برخوراداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای)	
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)													استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)													
													توسعه توانمندسازی تخصصی کارکنان در خصوص طراحی و اجرای برنامه های آموزشی بهداشت و تربیت بدنی										W3+O2+O1+W7+W1+O3	WO1	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان بخشی...	
																								WO2	ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	
																								WO3	انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	
																								WO4	ایجاد چارچوب ارائه ی خدمت	
																								WO5	اجرای تحقیقات اکتشافی	
																								WO6	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی	
																								WO7	شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی	
																								WO8	نسبت دانش آموز به مراقب سلامت	
																								WO9	نسبت دانش آموز به مشاور	
																								WO10	نسبت دانش آموز به مربی پرورشی	

فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۸		
O12	O11	O10	O09	O08	O07	O06	O05	O04	O03	O02	O01	
ترویج باسوادان (انسانی و عالی و بی تخصصی گرای)	دولت الکترونیک - سازمان الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarece) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - آموزش سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Learning)	توسعه و تعمیم اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه ای و گریه آریاد رجوع	ترویج فرق و مذاهب	ایستادگی و شبکه های اجتماعی	شعبه و شبکه زندگی (منشی آیینی/آیینی/مدیر)	ولایت قرآنی - شیوه و سبک زندگی (سلامت)	فشاری رسانه ای	همکاری علمی - مذهبی - جهته اقدام بر قدرت سهم باطن در مدیریت و قدرت	مجموعه قوانین و مقررات برخورداری از فایده‌مندی	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب - برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی - برخورداری از اطلاعات	مفاهیم و فهمیدن علمی - معنای کتب مذهبی و برخورداری از سنت ها ، پیشینه ها و پیشگویان	برخورداری از نیروی انسانی
اهدیات ت13 ترویج توریسم و ترمیم طبیعت (ارزشی و غیر رسمی) - ترویج آرزو (رسمی) و غیر رسمی T12 بودجه دولتی (گسی) - خط مشی های ملمس مالی دولت T11 توسعه خودرشدی - جدول (روستا شهر) و شهرستان (روستا شهر) T10 مهارت های انجمنی (آزاد آوری، حل مسئله و...) توان رشد و شایسته تخصصی T9 میزان مطالعه T8 ارزش های انجمنی (اخلاق و...) میزان پایبندی به ارزش های دینی (دینی و دنیوی) T7 فاصله اجتماعی - قسمت نسلی T6 سرمایه انسانی T5 بازتابی از تحصیل کل ترک تحصیل T4 ترویج بنگاری فارغ التحصیلان - بنگار از فاند - ثبت کار - کار مشاوران استان و کشور T3 ترویج آزاد و ولسراج رشد جمعیت جوان - ترویج خودرشدی T2 شناسایی و انتقال همگان توسط خارجی ها - سبیل به مهاجرت (انتقال سرمایه به خارج) T1 بازتابی - تخصصات و ارتباطات سیاسی و علمی - اعتماد سیاسی - ایستادگی - فعالیت سیاسی - همکاری مشارکت علمی - جنبش های اجتماعی - پیاده سازی (رسمی و غیررسمی) - تعمیم سیاسی یا اقتصادی و مستند - روحانی سیاسی												
فرصت ها O12 ترویج باسوادان (انسانی و عالی و بی تخصصی گرای) O11 دولت الکترونیک - سازمان الکترونیک - تجارت الکترونیک (E-Comarece) - بانکداری الکترونیک (E-Banking) - آموزش سلامت الکترونیک (E-Health) - آموزش الکترونیک (E-Learning) O10 توسعه و تعمیم اخلاق و رفتار اسلامی و فرهنگ سازمانی - توسعه اخلاق حرفه ای و گریه آریاد رجوع O09 ترویج فرق و مذاهب O08 ایستادگی و شبکه های اجتماعی O07 شعبه و شبکه زندگی (منشی آیینی/آیینی/مدیر) O06 ولایت قرآنی - شیوه و سبک زندگی (سلامت) O05 فشاری رسانه ای O04 همکاری علمی - مذهبی - جهته اقدام بر قدرت سهم باطن در مدیریت و قدرت O03 مجموعه قوانین و مقررات برخورداری از فایده‌مندی O02 برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب - برخورداری از ارتباطات سازمانی و انسانی - برخورداری از اطلاعات O01 مفاهیم و فهمیدن علمی - معنای کتب مذهبی و برخورداری از سنت ها ، پیشینه ها و پیشگویان O01 برخورداری از نیروی انسانی												
توسعه فرهنگی، تقویت و تحکیم ارزش های ایرانی اسلامی												
ماتریس SWOT استراتژی های بخشی S0 (با تکیه بر قوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود).												
S1 ارزیابی محیط خارجی سازمان S2 بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (آزاد رجوع ها ، مشترکین و مشتریان...)		S01 O2-O3-O10-S2-S7-S10-S13-S14-S15		ST1 استفاده از پشتوانه های تاریخی ملی و مذهبی جهت ترویج فرهنگی		T6-T7-T8-T10-S2-S3-S4-S10		معرفی الگوهای برتر تربیتی				
S3 کنترل و برزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها S4 گسترش استراتژی توسعه ای آوری اطلاعات S5 تولید مفاهیم محصول اخذ خدمت جدید S6 انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی		S02 S1+S2+S9+S13+O1+O2+O11		ST2 تقویت تشکل های دانش آموزی و فرهنگیان								
S7 ایجاد خدمت های اخلاقی S8 توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگامانه S9 ترک جامعه هدف ، بازار ، مشتریان ، و قابلیت ها S10 تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب S11 ارتقاء سلامت اداری دستگاه S12 آسیب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA) S13 برخورداری از نیروی انسانی ماهر (آموزش دیده و حرفه ای) S14 برخورداری از ایده ها و طرح ها S15 برخورداری از نوآوری و خلاقیت		S03 S1+S2++O1+O3+O4+O5		ST3 ایجاد سازوکارهای مشارکتی (الگوهای مشارکتی) با سایرین								
		S04		ST4								
		S05		ST5								
		S06		ST6								
		S07		ST7								
استراتژی های بخشی JW0 (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)												
W1 تهیه چشم انداز استراتژیک W2 تعریف و ارزیابی گزینه انتخاب های استراتژیک برای رسیدن به اهداف W3 انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان بخش... W4 ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک W5 انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک W6 توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت W7 اجرای تحقیقات اکتشافی W8 شایسته سازی فر انتخاب نیروی انسانی W9 نسبت دانش آموز به مشاور W10 نسبت دانش آموز به مربی پرورشی		W01 O2-O3-O8-O12-W5-W6		WT1 برگزاری جشنواره های فرهنگی هنری قرآنی و ...		T10-T12-W9-W10		ارائه آموزش های هدفمند و کاربردی				
		W02		WT2								
		W03		WT3								
		W04		WT4								
		W05		WT5								

اهداف											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۹					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	کاهش شکاف و گسست بین نسلی		
بازارت- خلبانک	سیاست های کلان اقتصادی استان- سهم دولت در سرمایه گذاری و اقتصاد استان- سرمایه گذاری های علم- سیاستهای پولی و مالی دولت در کشور و در استان	مهارت های انحصاری (تاب آوری) حل مساله و با توان ریشه و بنیاد تحصیلی	سازمان حلاله	ارزش های انحصاری (اختلافات و با- مزایا) پیوسته با ارزشهای بنیادین (انسان و بینداری)	فصلنامه انحصاری- گسست نسلی	سرمایه انحصاری	براینامه‌گی از تحصیل کار- ترک تحصیل	کشور (تألیف) تشریح های رهبری و زبانی و با	سود، مصرف بودا (صنعتی، نسلی، مجری و ... زبان و توانایی با- سوسپرنت- کودکی از آرزوهای کار کار، حقوق، همسری و با- جنسیت، کنش گروه، رشد و رشد	روح راز و راز روح رشد جمعیت جوان- روح خورشیدی	شناسایی و انتقال چگونگی توسط خارجی ها، عمل به مهاجرت انتقال سرمایه به خارج	زیرمجموعه های سیاسی- ساختار سیاسی (AP، AP، یا ...). جمعیت و آموزشات سیاسی و علمی- اقتصاد سیاسی- ایستادگی نظامات سیاسی و قانونی ساختار سیاسی جنبش های انحصاری جهانی سیاسی (رسمی و غیررسمی) تبدیل سیاسی با بیندیش و متفکران- ریاضیاتی سیاسی	مدارس هوشمند	محتوای دیجیتال و الکترونیک بازی های دیجیتال	خود- راه جدید کسب و کار (استارت- آپ) - توسعه دهندگان پروژه های جهانی- مراکز علم و فناوری پارک های علم و فناوری، مراکز رشد و مراکز آموزش های مهارت- تبلیغات، های تخصصی انگلیس و مسیحی و کناداری- شرکت های دانش بنیان، بر روی علمی و تجاری	مراکز تحقیقاتی- سرمایه- الکترونیک- تجارت الکترونیک (E- Commerce)، فناوری الکترونیک (E- Banking)، خدمات الکترونیک (E- Health)، آموزش الکترونیک (E- Learning)	توسعه و صنایع ارتباطی و رفتار انسانی و فرهنگ سازمانی- توسعه ارتباطی- جغرافیای و تکنیک ارتباطی- رجوع	ترویج فرهنگ و مناهج	ایستادگی و شبکه های انحصاری	روح باسوادان (انسان و عالی و با- تخصصی گرمی)	شبهه و شبکه زبانی (نسلی- سیاسی- نسلی) و اولیات (فراتر) نشود و سبک زندگی (بازار)	مجموعه قوانین و مهارت- برخورداری از فناوریهای	برخورداری از ساختار مناسب سازمانی و فرهنگ سازمانی مطلوب- برخورداری از ارتباطات سیاسی و نسلی- برخورداری از اطلاعات	برخورداری از نیروی انسانی			
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به اهداف واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر فوت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)											ماتریس SWOT					
رشد معنوی و ایجاد صمیمیت در خانواده											آموزش مهارت های ارتباطی، تاب آوری، مذاکره و ... دانش آموزان											S1-S2-S3-S7-S8-S11-S14-O1-O3-O4-O8+	S01	ارزایی محیط خارجی سازمان	S1		
											افزایش محتواهای علمی و آموزشی											S1+S2+S13+O4+O6+O9+O11	S02	کنترل و بروزرسانی استراتژی، برنامه ها و خط مشی ها	S3		
											بنیاد سازی سبک زندگی متناسب با فرهنگ اسلامی ایرانی											S1+S2+S11+O2+O4	S03	گسترش استراتژی توسعه ای (فوتی اطلاعات تولید مفاهیم محمول نقدت جدید انجام برنامه ریزی / بودجه بندی / پیش بینی ایجاد خط مشی های اخلاقی	S4		
																							S04	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	S5		
																							S05	تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	S6		
																							S06	ایجاد خط مشی های اخلاقی	S7		
																							S07	توسعه و انجام برنامه های قوانین پیشگیرانه	S8		
																								فرز جامعه هدف، بازار، مشتریان، و قابلیت ها	S9		
																								تعریف سیاستها و رویه های خدمت به مشتری	S10		
																								تعیین ویژگی های فرهنگ مطلوب	S11		
																								اسبب شناسی و بهبود عملکرد (PDCA)	S12		
																								برخورداری از آینده ها و طرح ها	S13		
																								برخورداری از نوآوری و خلاقیت	S14		
																								برخورداری از چشم انداز و برنامه راهبردی	S15		
استراتژی های بخشی (WT) (برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها واکنش نشان داده می شود.)											استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تعقیب چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)																
توانمند سازی والدین و فرهنگیان											برگزاری پویای دانش آموزی، نمایشگاه ها، مسابقات، جشنواره ها و ...											O5-O6-O10-O11-W5-W9-W10	W01	تهیه چشم انداز استراتژیک	W1		
																								تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف	W2		
																								انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه (سازمان) بخش-	W3		
																								ایجاد و توسعه طرح ها و پروژه های استراتژیک	W4		
																								انتخاب طرح ها و پروژه های استراتژیک	W5		
																								توسعه استراتژی های ارائه ی خدمت	W6		
																								انجام تحقیقات اکتشافی	W7		
																								شایسته سالاری در انتخاب نیروی انسانی	W8		
																								نسبت دانش آموز به مشاور	W9		
																								نسبت دانش آموز به مربی پرورشی	W10		

تهدیدات											فرصت ها											تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۰					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1			
سیاحتگری و مسافرتی و رسیدن گردشگران، کاهش در گردش و رسیدن گردشگران، گردشگری و گردشگری با کیفیت	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC	محدود شدن منابع مالی برای طرح های VC			
استراتژی های بخشی (ST) (با استفاده از فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی (SO) (با تکیه بر فوت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود.)												توسعه زیرساخت ها، تجهیز و نوسازی فضاهای آموزشی و پرورشی			
طراحی سازوکارهای تنوع بخشی به منابع مالی دولتی و غیردولتی از قبیل موفقات و امور خیریه.												بهبودسازی بهره برداری از منابع مادی و فیزیکی												O1+O5+S6+S7	SO1	S1	بررسی نیاز جامعه و تعیین نیازها و خواسته های بهره برداران (ریاب رجوع ها - مشترکین و مشتریان-)
متناسب سازی فضاهای فیزیکی، آموزشی و تربیتی با نیازهای ویژه و تفاوت های جنسیتی دانش آموزان												طراحی، ساخت و تجهیز استانداردهای فضاهای آموزشی و تربیتی												O1+O5+O9+S1+S3+S15	SO2	S3	برنامه ریزی و طراحی ساخت دارایی ها
																									SO3	S4	انجام برنامه ریزی بودجه بندی / پیش بینی
																									SO4	S5	انجام برنامه ریزی سرمایه و تأیید پروژه
																									SO5	S6	توسعه و انجام برنامه های گوناگون پیشگیرانه
																									SO6	S7	سرانه فضای آموزشی شهری
																									SO7	S8	سرانه فضای آموزشی روستایی
																									SO8	S9	سرانه فضای ورزشی
																									SO9	S10	نسبت کلاس های این به کل کلاس ها
																									SO10	S11	نسبت کلاس های پرورشی از سیستم های گرمایشی و سرمایشی استاندارد به کل کلاس ها
																									SO11	S12	نسبت مدارس پرورشی از سروس بهداشتی استاندارد به کل مدارس
																									SO12	S13	نسبت اعتبارات (منابع مالی جذب شده از خارج اداره کل نوسازی مدارس خیرین واقفین، سازمان های دولتی و غیردولتی، نهادهای عمومی) به اعتبار تخصیص یافته نوسازی به استان
																									SO13	S14	تراکم کلاسی کالبدی (کاربرد)
																									SO14	S15	تراکم کلاسی غیر کالبدی
استراتژی های بخشی (WT) (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود.)												استراتژی های بخشی (WO) (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود.)												تعریف و ارزیابی گزینه (انتخاب) های استراتژیک برای رسیدن به اهداف			
بهره گیری از ظرفیت شورای آموزش و پرورش در نوسازی، بهسازی و استاندارد سازی و تجهیز فضاها												ایجاد شبکه های ایمن در محیط های یادگیری مانند پژوهشسراها، اردوگاه ها، خانه های فرهنگ، کتابخانه های عمومی و ...												W4+W1+O3+O2+O1	WO1	W1	انتخاب استراتژی بلندمدت دستگاه سازمان بخش -
																									WO2	W2	مدیریت سیستم های اطلاعات منابع انسانی HRIS
																									WO3	W3	ایجاد چارچوب ارائه خدمات
																									WO4	W4	تحلیل دارایی های مولد
																									WO5	W5	برگزاری تریبون تجاری
																									WO6	W6	مدیریت خط مشی های حاکمیت شرکتی
																									WO7	W7	تراکم کلاسی غیر کالبدی
																									WO8	W8	میزان جذب اعتبارات تنگ دارانهایی سرمایه ای تا پایان اسفند ۱۴۰۰ مربوط به اعتبارات استانی ویژه سال ۱۴۰۰
																									WO9	W9	اجرای مصوبات شورای برنامه ریزی و توسعه استان توسط دستگاه اجرایی
																									WO10	W10	

تهدیدات											فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره 11					
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1	افزایش جلب مشارکت عمومی ، خیرین وموقوفات		
سلب گوی و سلب اعتماد و رسمیت گذاری استان رفسن، روش و زمین آلودگی میزان آلودگی و گزند زمین حاصل	جمعیت نخبه گری سرمت گردش پول استان	میل متوسط به سوی کنار استان نرخ سرمایه گذاری استان	پایه زوری کل ملکی معصرف	غیرتوجهت و بی توجهی و بی نظمی در استفاده از زمین و سرمایه	نرخ تورم و نوسان قیمت ارز و نرخ رسمی نرخ ارز رسمی و غیر رسمی	پول نقد بی استفاده (خطی های پول نقد)	تنگناهای اقتصادی و کمبود بودجه	تنگناهای اقتصادی و کمبود بودجه	تنگناهای اقتصادی و کمبود بودجه	تنگناهای اقتصادی و کمبود بودجه	تنگناهای اقتصادی و کمبود بودجه	تنگناهای اقتصادی و کمبود بودجه	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	محدود بودن منابع مالی و انسانی	افزایش جلب مشارکت عمومی ، خیرین وموقوفات	
استراتژی های بخشی ST (با استفاده از ثروت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی SO (با تکیه بر ثروت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت ، ارزش ها و هدف راهبردی از فرصت ها استفاده می شود)										ماتریس SWOT					
گسترش فرهنگ بورسیه											ایجاد و گسترش تشکل های رسمی مردمی و خیرین										S1		تفاهات ثروت			
											گسترش فعالیت شورای آموزش و پرورش در جهت جلب مشارکت های عمومی										S2					
																					S3					
																					S4					
																					S5					
																					S6					
																					S7					
																					S8					
																					S9					
																					S10					
																					S11					
																					S12					
																					S13					
																					S14					
																					S15					
استراتژی های بخشی WT (برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدات واکنش نشان داده می شود)											استراتژی های بخشی WO (با استفاده از فرصت ها برای تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی، ضعف ها بر طرف می شود)										W1					
ایجاد سازوکارهای معافیت های مالیاتی و عوارض در قبال کمک به بخش آموزش عمومی											استفاده از ظرفیت صنایع و بنگاه های اقتصادی										W2					
																					W3					
																					W4					
																					W5					
																					W6					
																					W7					
																					W8					
																					W9					
																					W10					

تهديدات										فرصت ها										تولید استراتژی بخشی برای هدف راهبردی شماره ۱۲				
T13	T12	T11	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1	O12	O11	O10	O9	O8	O7	O6	O5	O4	O3	O2	O1
موسسات آموزشی دولت و غیردولتی (موسسات آموزشی دولتی)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)	توسعه تکنولوژی نوین (اینترنت اشیاء)
ارتقا مهارت های کلامی و پایه (شامل حل مساله و تفکر خلاق)												ارتقا مهارت های کلامی و پایه (شامل حل مساله و تفکر خلاق)										ارتقا مهارت های کلامی و پایه (شامل حل مساله و تفکر خلاق)		
S1+S2+S4+S14+S15+T2+T6+T11												S1+S2+S4+S13+S14+S15+O1+O5										S1+S2+S4+S13+S14+S15+O1+O5		
ST1												ST1										ST1		
ST2												ST2										ST2		
ST3												ST3										ST3		
ST4												ST4										ST4		
ST5												ST5										ST5		
ST6												ST6										ST6		
ST7												ST7										ST7		
استراتژی های بخشی JW7 (با استفاده از فرصت های تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)												استراتژی های بخشی JW7 (با استفاده از فرصت های تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)										استراتژی های بخشی JW7 (با استفاده از فرصت های تحقق چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و هدف راهبردی از ضعف ها کاسته و به تهدیدها واکنش نشان داده می شود)		
WT1												WT1										WT1		
WT2												WT2										WT2		
WT3												WT3										WT3		
WT4												WT4										WT4		
WT5												WT5										WT5		
W1												W1										W1		
W2												W2										W2		
W3												W3										W3		
W4												W4										W4		
W5												W5										W5		
W6												W6										W6		
W7												W7										W7		
W8												W8										W8		
W9												W9										W9		
W10												W10										W10		

