

مجله علوم تربیتی و روانشناسی
 دانشگاه سیستان و بلوچستان
 سال سوم - شهریور ماه ۱۳۸۵

زمینه‌های تحقق برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان اصفهان)

دکتر سید مصطفی شریف* و اکرم آقاسی**

چکیده

برنامه‌ریزی استراتژیک، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسایل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمان، از جمله سازمان‌های آموزشی، به عوامل بسیاری بستگی دارد. در این پژوهش تفکر استراتژیک، دانش مدیران و برنامه‌ریزان و مشارکت و توافق یاران برنامه‌ریزی، به عنوان عوامل زمینه ساز و موثر بر تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق، تمامی مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان اصفهان، به تعداد ۱۵۹۳ نفر می‌باشد. در انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است و از بین مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان تعداد ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته بوده است. روایی پرسشنامه از طریق یک مطالعه مقدماتی مورد سنجش قرار گرفته است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده و مقدار آن ۰/۹۶ برآورد گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS صورت

* استادیار گروه علوم تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

** کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی از دانشگاه اصفهان

گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که پاسخگویان همه مولفه‌های مورد نظر در این تحقیق را، در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر می‌دانند؛ و به ترتیب مؤلفه‌های تفکر استراتژیک، دانش و مشارکت و توافق را در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک حائز اهمیت دانسته‌اند.

واژه های کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک، دانش، مشارکت و توافق.



• مقدمه

نفوذ رورافزون علوم وفنون در زندگی فرد، سازمان و جامعه ایجاب می‌کند که انسان، جهان را از دیدگاه علوم درک کند وفنونی را به کار برد که دایما در حال تکامل هستند. آماده سازی برای ادراک جهان و تسلط بر وسایل تغییر آن وظیفه آموزش و پرورش است. اگر چه رسالت های آموزش و پرورش از گذشته تاکنون، شکوفایی استعداد های افراد، تامین نیروی انسانی مناسب برای جامعه و توجه به نیاز های جامعه با توجه به امکانات بوده است، لیکن در آستانه قرن بیست و یکم باور رایج این است که در چند دهه آینده هفت صنعت کلیدی، میکروالکترونیک، بیوتکنولوژی، صنایع تولید مواد، مخابرات، ربات‌ها، کامپیوتر و هوانوردی می‌باشند. گسترش و بهره‌برداری از این صنایع بر نیروهای فکری متکی هستند و در آموزش و پرورش تغییراتی اساسی به وجود آورده است (عباسی و معدن دار، ۱۳۷۹: ۱۳۳). جهان معاصر با شتاب بسیار زیاد در حال گسترش و انتقال اطلاعات و مهارت ها است. مسایل و چالش های آموزش و پرورش نسبت به یک دهه قبل، با شتاب فزاینده افزایش یافته است. در چنین فضایی آموزش و پرورش زمانی می‌تواند ادعا کند که جامعه را برای حل مشکلات، هماهنگی با تغییرات و پیروزی در عرصه رقابت‌ها قدرتمند می‌سازد، که برنامه‌ای جامع و اثر بخش ارائه دهد. یکی از ابزار های اساسی انجام دادن این رسالت، برنامه‌ریزی استراتژیک است (میرکمالی، ۱۳۷۸: ۵). تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند بستر مناسب و شرایطی است و از جمله این شرایط افزایش دانش و آگاهی در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، تغییر نگرش و تقویت تفکر استراتژیک و ایجاد و کاربست روش های مشارکت و توافق در زمینه برنامه‌ریزی می‌باشد.

برای تدوین یک استراتژی سازمانی، با اولین چالشی که در سازمان ها روبرو می‌شویم ارائه یک تعریف صحیح از دانش مدیران و تصمیم‌گیران در سازمان می‌باشد. دانش چیست؟ چه کسی

آن را داراست؟ چگونه می‌توان این دانش را به دست آورد؟ اغلب نظرات این است که دانش مدیریت سازمان به عنوان راه حل ساده و تکنیکی به منظور فراهم کردن و دسترسی به اطلاعات، مخزن داده‌ها، اینترنت، پایگاه‌های اطلاعات، خروجی‌ها و مانند اینها می‌باشد (پترسون^۱، ۲۰۰۳: ۲). دانش مدیریت در اصطلاح به مجموعه‌هایی از مقررات، اصول و اطلاعات سازمان یافته و منتظم تعریف شده است که افراد را قادر می‌سازد تا تصمیم‌گیری کنند و راه‌حل مشکل را بیابند (اسپکتور وادموندز^۲، ۲۰۰۲: ۱).

پیشرفت برنامه‌های آموزشی، بهبود استراتژی‌ها، رهبری اثربخش، شایستگی عمومی در شناخت انگیزه‌های روانی، بالا بردن مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های برنامه‌ریزی به عنوان مصداق‌هایی از دانش مدیران و برنامه‌ریزان می‌باشد (خان^۳، ۲۰۰۲: ۱۲). دانش مورد نیاز در برنامه‌ریزی آموزشی، مواردی از قبیل توانایی فراهم نمودن ارتباط، همکاری، همیاری و ایجاد این امکان برای یک گروه برنامه‌ریز آموزشی می‌باشد تا زمان صرف شده برای وظایفی مانند، جستجو کردن مدارک و تطبیق دادن اختلاف‌های گوناگون، تمرکز روی فعالیت‌های حل مسئله، تجزیه و تحلیل مسایل و تعیین راه حل‌ها بهبود سازمانی را به حداقل رساند (اسپکتور وادموندز، ۲۰۰۲: ۴).

مدیران به یک آگاهی کامل از پیچیدگی‌های رهبری آموزشی در رابطه با برنامه‌ریزی و نظارت نیاز دارند (لاشوی^۴، ۲۰۰۲: ۳). آشنایی با برنامه‌ریزی استراتژیک باید به جزیی جدایی ناپذیر از مجموعه آگاهی‌ها و مهارت‌های برنامه‌ریزی سازمان‌های آموزشی تبدیل شود. با توجه به تغییرات تأثیرگذار در محیط سازمان‌ها انتظار می‌رود که تصمیم‌گیرندگان اصلی و برنامه‌ریزان سازمان‌ها، برای برخورد با این تغییرات در جست‌وجوی استراتژی‌های مؤثر برآیند (برایسون^۵، ۱۳۸۰: ۵۷).

با توجه به ضرورت تحول در برنامه‌ریزی‌های آموزشی، آگاهی و آشنایی هر چه بیشتر برنامه‌ریزان و مدیران آموزش و پرورش استان با مفاهیم اساسی، نگرش‌ها و رویکردهای جدید در این حوزه، برای دستیابی به اهداف مورد نظر، پاسخگویی به مشکلات موجود و استقرار یک

^۱-Peterson

^۲-Spector and Edmonds

^۳-Khan

^۴-Lashway

^۵-Bryson

نظام آموزشی کارآمد ضروری به نظر می‌رسد. مهم‌ترین زمینه‌های دانش و آگاهی برای برنامه‌ریزی، تشخیص قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌هایی است که بر برنامه‌ریزی آموزشی تاثیر دارد؛ دانش و آگاهی مدیران و برنامه‌ریزان نسبت به تکنیک‌های نیازسنجی، تعریف آرمانی مشترک برای سازمان آموزش و پرورش و رویکردهای نوین طراحی، اجرا، نظارت و ارزیابی برنامه‌های آموزشی، امکان تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را در آموزش و پرورش فراهم می‌سازد.

تفکر استراتژیک فرایندی است، برای رهبری موثر یک سازمان، تا بتوان فرایندهای مدیریتی و بحران‌های سازمان را با چشم‌اندازهایی متفاوت و با توجه به محرک‌های محیط درونی و بیرونی افزایش داد و جهت مؤثری به سازمان بخشید (دیویس^۱، ۲۰۰۳: ۲۹۶). تفکر استراتژیک فرایندی است که به وسیله آن مدیریت سازمان قادر است فرایندهای مدیریتی را بهبود بخشد و بحران‌ها و محرک‌های داخلی و خارجی را که باعث تغییر در محیط می‌شود مشخص نماید و بدین ترتیب هدایت مؤثرتری بر سازماندهی این موارد داشته باشد؛ چنین اقدام‌هایی بایستی هم به آینده توجه داشته باشد و هم از لحاظ گذشته درک شود (کالدول^۲، ۲۰۰۲: ۲). تفکر استراتژیک شیوه‌ای است که افراد سازمان با استفاده از آن نسبت به فرصت‌ها و موقعیت‌های پیش آمده برخورد کرده و پاسخ می‌دهند؛ تفکر استراتژیک طرز خاصی از زندگی و پاسخگویی سازمانی است (کافمن و هرمن، ۱۳۷۴: ۸۱).

تفکر استراتژیک در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها، برای انتخاب راهبردها و فرایندهای انجام مأموریت‌های سازمان، مورد توجه بسیار می‌باشد (مرکز توسعه آموزشی و حرفه‌ای، ۲۰۰۳: ۴). تفکر استراتژیک، به‌نظم درآوردن نظرها برای انتخاب مناسب‌ترین راه‌حل‌ها و تصمیماتی است که سازمان در مورد منابع و محیط خود به کار می‌برد (دل‌بک^۳، ۲۰۰۲: ۱). تدوین و اجرای یک استراتژی غالباً در زمینه تغییرات و طرح‌های ابداعی نتایج سودمندی دارد (کنی^۴، ۲۰۰۳: ۱۰).

^۱-Davies

^۲-Caldwell

^۳- Delbecq

^۴-Kenny

در کشورمان، از دهه ۱۳۷۰ برنامه ریزی استراتژیک جایگاه خاصی در حل مشکلات اداری و صنعتی و نیز برنامه‌های عمرانی کشور پیدا کرده است (حمیدی زاده، ۱۳۸۰: ۲۰). تغییر و تحول در ساختارهای سازمانی و نظام برنامه‌ریزی آموزشی، مستلزم تغییر نگرش و تفکر درمدرسان و برنامه‌ریزان سازمان‌های آموزش و پرورش می‌باشد تا در سطح کلان و فراسازمانی بیانده‌شدند و در سطح خرد سازمانی عمل کنند.

اندیشه مشارکت در تصمیم‌گیری، به منظور دستیابی هرچه سریع‌تر به اهداف سازمان، پدیده‌ای است که از اوایل قرن بیستم شکل گرفت. شاید ابتدا این‌گونه به نظر آید که شیوه‌های متمرکز و کنترل شده در ساختارهای سازمانی، جوابگوی نیازهای بیشتری از شهروندان است؛ اما در شرایط کنونی و با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های سازمانی، جز از طریق مشارکت و هم‌اندیشی با کارکنان در یک ساختار مشارکتی، راه دیگری برای ادامه حیات مدیریت و سازمان وجود ندارد. با بهره‌گیری از نیروهای مردمی و مشارکت دادن افراد، چرخه فعالیت‌های سازمانی سرعت می‌گیرد و رسالت‌های بخش عمومی به نحوی کارآمد، انجام می‌شود. به منظور نیل به این هدف باید الگوهای ساختاری تغییر یابند و شیوه‌های نا کارآمد مبتنی بر سلسله مراتب، جای خود را به نگرش‌های غیر سلسله‌مراتبی و گروهی بدهند (الوانی، ۱۳۷۹: ۱۰). مطالعات کشورها نشان داده است که مشارکت در مدیریت مدرسه و بهبود روحیه مسوولیت‌پذیری و پاسخگویی، موجب افزایش تحرک و پویایی در مدرسه می‌شود (مرکز توسعه آموزشی و حرفه‌ای، ۲۰۰۳: ۲). اجرای اصلاحات در آموزش و پرورش به یک آرمان مشترک بین مشتریان و مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی نیاز دارد و این امر از طریق مشارکت این افراد در اصلاحات صورت می‌گیرد (دوهو^۱، ۱۹۹۹: ۱۱۷).

ایجاد توافق برای تنظیم استراتژی سازمانی، می‌تواند هم به عنوان نتایج ارتباطی و هم به عنوان یک وسیله کنترل به شمار رود (کنی، ۲۰۰۳: ۳). یک توافق خوب، متضمن رئوس کلی و مراحل عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک است؛ این طرح کلی باید ارتباط فرایندها را، با تصمیم‌های کلیدی سازمان، تضمین کند. فرایند دستیابی به توافق در طی مراحل زیر حاصل می‌شود.

^۱ - Duhou

۱- معرفی و بیان مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، ۲- درک این نکته که این مفهوم در عمل چه معنایی دارد، ۳- اندیشیدن درباره مسایل مهم برنامه‌ریزی استراتژیک، ۴- ایجاد تعهد نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک و ۵- نیل به توافق عملی (برایسون، ۱۳۸۰: ۱۰۳-۱۰۱). فقدان انگیزه مشارکت، نبود بستر فرهنگی لازم، ساختار دیوان سالار حاکم و روشن نبودن جایگاه مشارکت، از جمله عوامل بازدارنده در رشد و گسترش مشارکت و دستیابی به توافق در سازمان آموزش و پرورش می‌باشد.

افزایش دانش و آگاهی مدیران و برنامه‌ریزان از شیوه‌های نوین مدیریت و برنامه‌ریزی، تغییر نگرش و تفکر مدیران و برنامه‌ریزان و تقویت تفکر استراتژیک، و ایجاد تکنیک‌ها و روش‌های دست‌یابی به توافق و مشارکت مدیران، برنامه‌ریزان و افراد ذی‌نفع در برنامه‌ریزی به عنوان بسترهای زمینه ساز تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش می‌باشد؛ در همین راستا این پژوهش پرسش‌های زیر را مورد بررسی قرار می‌دهد.

- ۱- تفکر استراتژیک مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان تا چه اندازه در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد؟
- ۲- دانش و آگاهی مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان تا چه اندازه در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد؟
- ۳- مشارکت و توافق مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان تا چه اندازه در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد؟

• روش تحقیق

این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان به تعداد (۱۵۹۳) نفر می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۲۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان به طور تصادفی طبقه‌ای متناسب از بین ادارات مختلف آموزش و پرورش استان به عنوان نمونه آماری برگزیده شده‌اند (جدول شماره ۱). ابزار گردآوری داده‌ها، با توجه به ماهیت موضوع و روش تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. روائی پرسشنامه از طریق یک مطالعه مقدماتی و با استفاده از نظرهای ۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی و کارشناسان

آموزش و پرورش استان مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است و مقدار آن ۰/۹۶ برآورد شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در محیط نرم افزاری SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است؛ در سطح توصیفی، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از فراوانی، میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات، انجام شده است. در سطح استنباطی، از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) به منظور مقایسه مؤلفه‌ها با توجه به متغیره‌های جمعیت شناختی، t تک متغیره برای سنجش آماري سؤال‌های پژوهش، آزمون t هتلینگ به منظور مقایسه میانگین نمره انواع مؤلفه‌ها، آزمون کای دو به منظور معنی‌دار نمودن فراوانی پاسخ‌ها و آزمون توکی برای تعیین تفاوت بین میانگین‌ها در بین مؤلفه‌ها، استفاده شده است.

جدول شماره (۱) توزیع نمونه آماری بر حسب منطقه و سمت

کارشناس	مدیران میانی	مدیران ارشد	ادارات آموزش و پرورش
۶۴	۲۲	۲	سازمان آموزش و پرورش
۱۵	۳	۱	ناحیه ۳
۲۰	۳	۱	ناحیه ۴
۱۲	۲	۱	سمیرم
۱۵	۳	۱	شهرضا
۱۴	۳	۱	فلورجان
۱۷	۳	۱	نابین
۱۵	۳	۱	نجف آباد
۱۷۰	۴۱	۹	جمع کل

• تجزیه و تحلیل یافته‌ها

یافته‌های تحقیق در جدول های شماره (۲ تا ۶) آورده شده است. به منظور ارائه اطلاعات جدول در نمای محدودتر، اطلاعات ستون های کم و خیلی کم، زیاد و خیلی در یکدیگر ادغام شده است.

سوال ۱- تفکر استراتژیک مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان تا چه اندازه در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک تاثیر دارد؟

جدول شماره (۲) توزیع و درصد پاسخ های مربوط به تفکر استراتژیک

کای دو	میانگین	زیاد و خیلی زیاد	کم و خیلی کم	ف د	گویه‌ها
۱۰۵/۱	۳/۶۸	۱۴۵ ۷۲/۵	۴۸ ۲۴	ف د	بازاندیشی نسبت به عرضه آموزش و پرورش
۱۰۵/۱	۳/۶۶	۱۳۰ ۶۵	۶۷ ۳۳/۵	ف د	ضرورت تغییر آموزش و پرورش استان
۷۴/۱	۳/۲۶	۱۰۳ ۵۱/۵	۹۲ .۴۶	ف د	ضرورت حفظ وضعیت موجود
۱۱۹/۱	۳/۸۷	۱۴۷ ۷۴/۵	۴۷ ۱۳/۵	ف د	ضرورت تعهد نسبت به تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۱/۲	۳/۸۷	۱۴۵ ۷۲/۵	۵۵ ۵۴/۵	ف د	ضرورت توجه به ارتباطات منطقی بین سطوح برنامه‌ریزی
۹۵/۴	۳/۷۱	۱۴۰ ۷۰	۵۷ ۲۸/۵	ف د	ضرورت توافق در مورد آینده مطلوب
۱۴۶/۹	۱۲/۰۲	۱۶۱ ۸۰/۵	۳۵ ۱۷/۵	ف د	ضرورت توجه به برنامه‌ریزی‌های کیفی
۱۰۷/۱	۳/۷۰	۱۳۸ .۶۹	۵۸ ۲۹	ف د	ضرورت توجه به برنامه‌ریزی‌های کمی
۶۷/۶	۳/۸۸	۱۵۳ .۷۸	۴۴ .۲۲	ف د	ضرورت ایجاد خلاقیت در برنامه‌ریزان
۱۰۶/۶	۳/۷۵	۱۴۶ .۷۳	۵۱ ۲۵/۵	ف د	ضرورت توجه به تفکرات جدید
۷۷/۸	۳/۲۳	۱۳۲ .۶۶	۶۲ .۳۱	ف د	ضرورت ارزیابی از عملکرد سازمان آب
۸۹/۳	۳/۵۶	۱۲۲ ۵۸	۶۶ .۳۲	ف د	ضرورت ارزیابی از عملکرد کارکنان سازمان آب

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که بیشترین تاثیر در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک به «احساس ضرورت توجه به برنامه‌ریزی‌های کیفی در آموزش و پرورش استان» با ۸۰/۵ درصد و کمترین تاثیر به «احساس ضرورت حفظ وضعیت موجود بین مدیران و برنامه ریزان آموزش و پرورش استان» با ۵۱/۵ درصد مربوط می‌باشد. آزمون کای دونیز نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخ‌ها در تمامی سئوال‌ها، معنادار بوده است. علت این انتخاب را می‌توان چنین ذکر نمود که، از طرف پاسخگویان ضرورت توجه به کیفیت در آموزش و پرورش بیش از پیش احساس شده است و در سال‌های اخیر عدم توجه به کیفیت آموزش و فقدان و یا کمبود برنامه‌ریزی‌های کیفی در آموزش و پرورش استان، و تاکید بیش از اندازه بر برنامه‌ریزی‌های کمی، توجه بیشتر در رابطه با برنامه ریزی‌های کیفی را ضروری می‌سازد و ضرورت این تغییر را مورد تاکید قرار می‌دهد.

سوال ۲- دانش و آگاهی مدیران، برنامه ریزان و کارشناسان تا چه اندازه در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد؟

بر اساس یافته‌های جدول (۳) بیشترین تاثیر در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به گویه «تاکید مدیران و برنامه ریزان بر تامین نیازها در برنامه ریزی آموزش و پرورش استان» با ۷۴ درصد و کمترین تاثیر مربوط به گویه «آگاهی مدیران و برنامه ریزان از فرایند دستیابی به توافق در برنامه ریزی آموزشی» با ۵۶/۵ درصد می‌باشد. آزمون کای دو نیز نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخ‌ها در تمامی سئوال‌ها، معنادار بوده است. علت انتخاب گویه اول را می‌توان این گونه ذکر کرد که، دانش و آگاهی از پیش‌بایست‌های یک برنامه‌ریزی کارآمد است و باید در آموزش و پرورش استان مدنظر قرار گیرد؛ گویه دیگر با کمترین تاثیر، می‌تواند نشان دهنده نوعی مقاومت و کم‌توجهی نسبت به امر توافق در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری باشد.

سوال ۳- مشارکت و توافق مدیران، برنامه ریزان و کارشناسان تا چه اندازه در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد؟

جدول شماره (۳) توزیع و درصد پاسخ های مربوط به دانش و آگاهی

کای دو	میانگین	خیلی زیاد و زیاد	خیلی کم و کم	نظری ندارم	ف د	گویه ها
۳۱	۳/۴۲	۱۳۰ ۶۵	۷۰ ۳۵	- -	ف د	آگاهی دست اندرکاران برنامه ریزی نسبت به تغییرات
۱۶/۴	۳/۴۰	۱۲۶ ۶۳	۷۴ ۳۷	- -	ف د	آگاهی نسبت به سیستم های اطلاعاتی مدیریت آموزش
۶۳/۸	۳/۳۳	۱۱۳ ۵۶/۵	۸۳ ۴۱/۵	۴ ۲/۰	ف د	آگاهی از فرایند دست یابی به توافق
۷۰/۹	۳/۴۶	۱۳۵ ۶۱	۷۱ ۳۵/۵	۷ ۳/۵	ف د	توانایی تجزیه و تحلیل روند آینده سازمان
۸۵/۰	۳/۶۶	۱۳۱ ۶۵/۵	۵۶ ۲۸	۱۳ ۶/۵	ف د	آگاهی نسبت به عوامل مؤثر درون سازمانی
۷۶/۷	۳/۵۲	۱۲۸ ۶۴	۶۳ ۳۱/۵	۹ ۴/۵	ف د	توانایی تحلیل عوامل مؤثر برون سازمانی
۹۷/۹	۳/۶۹	۱۴۲ ۷۱	۵۴ ۲۷	۴ ۲/۰	ف د	آگاهی نسبت به قوت ها در برنامه ریزی آموزشی
۹۶/۴	۳/۷۱	۱۴۵ ۴۲/۵	۵۱ ۲۵/۵	۴ ۲/۰	ف د	آگاهی نسبت به ضعف ها در برنامه ریزی آموزشی
۹۶/۱	۳/۴۲	۱۲۱ ۳۶/۲۹	۷۵ ۳۷/۵	۴ ۲/۰	ف د	آگاهی نسبت به فرصت ها در برنامه ریزی آموزشی
۷۸/۶	۳/۴۴	۱۲۴ ۶۲	۷۵ ۳۶	۴ ۲/۰	ف د	آگاهی نسبت به تهدیدها در برنامه ریزی آموزشی
۱۰۷/۰	۳/۷۳	۱۳۶ ۶۸	۶۱ ۳۰/۵	۳ ۱/۵	ف د	تأکید بر وسایل در تحقق اهداف سازمان
۱۰/۶	۳/۷۳	۱۳۶ ۶۸	۶۱ ۳۰/۵	۳ ۱/۵	ف د	تأکید بر نتایج در تحقق اهداف سازمان
۵۲	۳/۴۶	۱۳۰ ۶۵	۶۷ ۳۶/۵	۳ ۱/۵	ف د	تأکید بر تأمین نیازها در برنامه ریزی
۱۰۲/۶	۳/۸۱	۱۳۴ ۶۷	۵۶ ۲۸	۳ -	ف د	تأکید بر تأمین شبه نیازها در برنامه ریزی
۸۴/۲	۳/۶۴	۱۳۱ ۶۵/۵	۶۱ ۲۷/۵	۸ ۴/۰	ف د	آگاهی نسبت به مسائل برنامه ریزی استراتژیک

جدول شماره (۴) توزیع و درصد پاسخهای مربوط به توافق و مشارکت

کای دو	میانگین	خیلی زیاد و زیاد	خیلی کم و کم	نظری ندارم	ف د	گویه‌ها
۵۹/۸	۳/۴۸	۱۲۲ ۶۱	۶۴ ۳۲	۱۴ ۷	ف د	احساس تعلق سازمانی بین مدیران و برنامه‌ریزیان
۶۶	۳/۴۹	۱۱۷ ۶۰	۶۹ ۳۴/۵	۱۲ ۶	ف د	مشارکت گروه‌های ذی‌نفع در طراحی برنامه‌ها
۷۸/۵	۳/۴۶	۱۱۳ ۵۶/۵	۷۵ ۳۷/۵	۱۲ ۶	ف د	مشارکت گروه‌های ذی‌نفع در اجرای برنامه‌ها تأکید بر تحقق هدف‌های سازمانی
۸۰	۳/۶۹	۱۴۰ ۷۰	۵۰ ۲۵	۱۰ ۵	ف د	تأکید بر تحقق هدف‌های سازمانی
۸۵/۱	۳/۴۴	۱۲۸ ۶۴	۶۳ ۳۱/۵	۹ ۴/۵	ف د	ایجاد فرصت‌ها برای دستیابی به راه حل‌های تازه

جدول (۴) نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر در تحقق برنامه ریزی استراتژیک به گویه «تأکید بر تحقق هدف‌های سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی آموزشی» با ۷۰ درصد و کمترین تأثیر به گویه «مشارکت گروه‌های ذی‌نفع در طراحی برنامه‌های آموزشی با ۵۹/۵ درصد مربوط بوده است. آزمون کای دو نیز نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخ‌ها در تمامی سؤال‌ها، معنادار بوده است. علت انتخاب گویه، تأکید بر هدف‌های سازمانی در فرایند برنامه ریزی آموزشی به عنوان موثرترین گویه را، می‌توان چنین فرض کرد که به لحاظ وجود سیستم متمرکز در نظام آموزشی و تأکید بیش از حد در مورد تحقق اهداف سازمان در دوره‌های قبل و عدم توجه به تحقق اهداف فردی از طرف مدیران و تصمیم‌گیران سازمان، پاسخگویان تحقق اهداف سازمانی را مهم‌تر شمرده و نسبت به تحقق اهداف فردی و تأمین نیازهای خود در برنامه ریزی بی‌توجه بوده‌اند. انتخاب گویه دیگر با تأثیر کم در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک نوعی عدم شناخت و آگاهی و بی‌تفاوتی پاسخگویان را نسبت به مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم‌گیری نشان می‌دهد.

جدول شماره (۵) مقایسه میانگین نمره مؤلفه های زمینه ساز تحقق برنامه ریزی استراتژیک

مقوله ها	χ	Sd	Se	T
تفکر استراتژیک	۳/۸۱	/۹۷۷	/۰۴۷	۱۵/۱
دانش و آگاهی	۳/۵۶	/۸۱۹	/۰۵۷	۹/۸۲
مشارکت و توافق	۳/۵۱	۱/۰۱	/۰۷۱	۷/۱۸

نتایج جدول (۵) حاکی است که متوسط نمره تفکر استراتژیک ۳/۸۱ است و t مشاهده شده در سطح $P = ۰/۱$ معنادار می باشد؛ بنابراین تفکر استراتژیک در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد. از آنجا که ایجاد تغییرات در سازمان ها مستلزم تغییر نگرش و تفکر کارکنان سازمان باشد، به منظور تحقق برنامه ریزی استراتژیک، تغییر در نگرش ها و دیدگاه های افراد ضروری است. پاسخ های افراد نمونه در این رابطه نیز این مطلب را تایید می نماید. مقایسه میانگین نمره مولفه ها نشان می دهد که متوسط نمره دانش و آگاهی ۳/۵۶ است و با توجه به این که t مشاهده شده در سطح $P = ۰/۱$ معنادار می باشد؛ بنابراین دانش و آگاهی در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد. علت انتخاب این مولفه به عنوان یک زمینه موثر برای تحقق برنامه ریزی استراتژیک، ضرورت آگاهی و دانش در شروع هر برنامه ریزی می باشد؛ با توجه به جدید بودن مبحث برنامه ریزی استراتژیک ضرورت و تاثیر چنین دانش و آگاهی بیش از پیش در میان پاسخگویان احساس شده است. مقایسه میانگین مولفه ها نشان می دهد که متوسط نمره مشارکت و توافق ۳/۵۱ است و t مشاهده شده در سطح $P = ۰/۱$ معنادار می باشد؛ بنابراین مشارکت و توافق در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تاثیر دارد.

با توجه به نتایج پژوهش، هر سه مولفه در سطح بسیار زیاد در تحقق برنامه ریزی استراتژیک موثر می باشند. اما تاثیر آنها متفاوت می باشد و بیشترین زمینه مربوط به تفکر استراتژیک با ۳/۸۱ و کمترین زمینه مربوط به مشارکت و توافق با ۳/۵۱ بوده است.

جدول شماره (۶) آزمون تحلیل واریانس چند متغیره مانوا

POWER	ETA	SIG	F	گویه‌ها	
/۲۲۰	/۰۰۸	/۲۳۵	۱/۴	تفکر و استراتژیک	جنسیت
/۲۸۳	/۰۱۱	/۱۶۶	۱/۹	دانش و آگاهی	
/۱۷۴	/۰۰۶	/۳۰۸	۱/۰۴	مشارکت و توافق	
/۵۹۱	/۰۴۱	/۰۷۰	۲/۳۹	تفکر و استراتژیک	سمت
/۸۴۰	/۰۶۸	/۰۰۸	۴/۰۹	دانش و آگاهی	
/۵۳۲	/۰۳۶	/۰۱	۲/۱۱	مشارکت و توافق	
/۹۴۱	/۰۹۱	/۰۰۱	۵/۶۲	تفکر و استراتژیک	تحصیلات
/۶۹۶	/۰۵۰	/۰۳۳	۲/۹۷	دانش و آگاهی	
/۲۲۱	/۰۱۴	/۴۹۴	/۸۰۳	مشارکت و توافق	
/۸۹۱	/۰۸۴	/۰۰۵	۳/۸۵	تفکر و استراتژیک	سالهای خدمت
/۳۲۲	/۰۲۴	/۳۹۱	۱/۰۳	دانش و آگاهی	
/۷۱۸	/۰۸۵	/۰۳۹	۲/۵۸	مشارکت و توافق	

مطابق یافته های جدول (۶) بین پاسخگویان در مورد مولفه‌ها، با توجه به جنسیت تفاوت وجود ندارد و با توجه به سمت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت تفاوت وجود دارد.

• نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش، دانش و آگاهی مدیران و برنامه‌ریزان در تحقق برنامه ریزی استراتژیک تاثیر به سزایی داشته است؛ با در نظر گرفتن این مطلب نقصان دانش و آگاهی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک یکی از ضعف‌های موجود در سازمان آموزش و پرورش استان می باشد. دانش و آگاهی در زمینه تشخیص قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و نیازهای نظام آموزشی و بخصوص تشخیص و تامین نیازهای محلی و استانی به منظور طراحی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک، ضرورت دارد. برنامه‌ریزی نظام آموزشی کارآمد، باید به نیازها و ضرورت‌های خاص محلی توجه نماید و راهبردهای برنامه‌ریزی باید به گونه‌ای این قبیل نیازها را مورد توجه قرار دهد. پیشنهادهای کاربردی در این مورد عبارت است از: ایجاد دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای مدیران و برنامه‌ریزان، به منظور افزایش آگاهی در تبیین مسائل

استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک؛ در ایجاد بسترهای مناسب به منظور شناسایی قوت ها، ضعف ها، تهدیدها و فرصت ها و گسترش آگاهی و دانش در زمینه شناسایی نیازهای آموزشی در آموزش و پرورش استان.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در بین مولفه‌های مؤثر در تحقق برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک بیشترین تاثیر را دارد و به عنوان مؤثرترین زمینه، برای تحقق برنامه ریزی استراتژیک شناخته شده است. بنابراین ضرورت تغییر در نگرش‌های تصمیم‌گیران و برنامه ریزان نظام آموزشی استان بیش از پیش احساس می‌شود. این تغییر نگرش و تفکر در تمام جوانب و مراحل نظام آموزشی باید صورت گیرد و موجب تحولی عمیق در دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و افکار کلیه دست‌اندرکاران نظام آموزشی شود. این تغییر باید شامل آموزش و پرورش معطوف به آینده به جای گذشته و آموزش و پرورش معطوف به کنش‌گرایی به جای کنش‌پذیری شود. در این زمینه پیشنهادهای کاربردی پژوهش عبارت است از: توجه به رویکردهای جدید و ایجاد فرصت‌هایی برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان و افراد درگیر در برنامه‌ریزی آموزشی؛ توجه بیشتر به برنامه‌های کیفی در آموزش و پرورش؛ تاکید بیشتر بر نتایج به جای وسایل و تاکید بر برنامه‌ریزی‌های مبتنی بر تقاضای افراد به جای توان عرضه سازمان.

نتایج در مورد مشارکت و توافق نشان‌دهنده این امر می‌باشد که، در سازمان آموزش و پرورش استان یک نوع عدم آگاهی و مقاومت در مورد مشارکت و توافق وجود دارد و بین تصمیم‌گیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش نگرش منفی نسبت به توافق در مورد برنامه‌ریزی و مشارکت داشتن افراد ذینفع در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی به چشم می‌خورد. با توجه به این که مشارکت و توافق یکی از مهم‌ترین زمینه‌ها در تحقق برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد؛ چنین نگرشی از نقاط ضعف نظام آموزشی استان و یک تهدید جدی در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌رود. تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک مستلزم برطرف نمودن ضعف‌ها و تبدیل آن به نقاط قوت و تبدیل تهدیدها به فرصت و استفاده از فرصت‌ها می‌باشد. در این زمینه پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد: توسعه فرهنگ مشارکتی در آموزش و پرورش استان؛ تقویت اقتدار مشارکتی مدیران؛ شناسایی و برطرف کردن موانع ساختاری، اداری و

اجرائی برای تحقق تدریجی برنامه مشارکت؛ مشارکت افراد ذینفع در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه ریزی‌های نظام آموزشی استان و بازنگری سیستم ارزشیابی به منظور معرفی تغییرات و بهبود نتایج به افراد ذینفع و کارکنان سازمان آموزش پرورش استان.

منابع

- ۱- الوانی، م (۱۳۷۹). افق‌های نو در مدیریت دولتی. فصلنامه علمی-کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۵۰، ص ۱-۱۰.
- ۲- برایسون، ج (۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی. ترجمه عباس منوریان. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی تهران.
- ۳- حمیدی زاده، م (۱۳۸۰). برنامه ریزی استراتژیک، چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
- ۴- عباسی، پ و معدن دار، ع (۱۳۷۹). آموزش و پرورش. تک نگاشت ۲۸. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ۵- کافمن، ر و هرمن، ج (۱۳۷۴). برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان. تهران: انتشارات مدرسه.
- ۶- میرکمالی، م (۱۳۷۸). برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره مسلسل ۲۴-۲۳، تهران: معاونت برنامه ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش.
- 7- Caldwell, B.(2002). *Toward a New View of Education: The Public Good*. Starting Strategic Conversation.
- 8- *Center for Educational and Professional Development*. (2003). Flexible Learning Services Manager. www.aut.ac.nz/staff/current-Vacancies.
- 9- Davies, B.(2003). Rethinking Strategies and Strategic Leadership in Schools. *Educational Management and Administration* Vol. 31. London.
- 10- Delbecq, A.(2002). *Rethinking Management Education*. (Review)<http://www.findarticles.com/ef-o/m4035/2-4>
- 11- Duhou, I, B.(1999). *Fundamentals of Educational Planning*. Unesco: International Institute for Educational Planning.
- 12- Khan, H. (2002). Effectiveness of Strategic Management Development program. *Applied Research*, 7(2), P49-52

- 13- Kenny, y. (2003). *A research-based model For managing strategic educational change and innovation projects*. RMIT University, Melbourne,Australia.
- 14- Lashway, L.(2002). *The Superintendent in an Age of Accountability*. [http://www askeric.org/plwebcgi/obtain-pl](http://www.askeric.org/plwebcgi/obtain-pl).
- 15- peterson, C.(2003). *What Is knowledge Management*.Cidney Rattunde.
- 16- Spector, M. Edmonds,G (2002). *knowledge Management in Instructional Design*. ERIC Digest.<http://www askeric.Org/plweb-cgi/fa stweb>.

