

چالش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش استان اصفهان

سید مصطفی شریف* - اکرم آقاسی**

چکیده

برنامه‌ریزی آموزشی یک ابزار نیرومند برای تجزیه و تحلیل مسائل آموزش و پرورش به شمار می‌آید؛ وجود مسائل بی‌شمار در نظام‌های آموزشی از قبیل، ضرورت ارتقای کیفی سازمان‌های آموزش و پرورش، پیشرفت روز افزون جوامع، پیشرفت دانش و تکنولوژی، گسترش نظام‌های آموزشی، افزایش تقاضا برای آموزش و عدم کارایی و اثربخشی روش‌ها و رویکردهای سنتی در برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان‌ها، موجب شده است تا برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به منزله‌ی پاسخی برای این مسائل مطرح شود. این پژوهش مؤلفه‌های تمرکززدایی، سیستم اطلاعات مدیریت آموزش و پژوهش‌های کیفی را به عنوان چالش‌های پیش‌روی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش استان اصفهان مورد بررسی قرار داده است. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه‌ی آماری تحقیق، شامل ۱۵۹۳ نفر مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان اصفهان می‌باشد. در نمونه‌گیری از روش خوشه‌ای چند مرحله‌ای و طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شده است؛ و از بین مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان تعداد ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه از طریق یک مطالعه مقدماتی و با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از اعضای هیات علمی دانشکده علوم تربیتی و کارشناسان آموزش و پرورش مورد سنجش قرار گرفته است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شده و مقدار آن ۰/۹۶ برآورد شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد که پاسخ‌گویان همه مؤلفه‌های مورد نظر در این تحقیق را، در تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مؤثر می‌دانند و به ترتیب مؤلفه‌های سیستم

* استادیار دانشگاه اصفهان، عهده‌دار مکاتبات M.sharif@edu.ui.ac.ir

** کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی از دانشگاه اصفهان

تاریخ وصول: ۸۴/۱۰/۵ - پذیرش نهایی: ۸۵/۳/۳۱

اطلاعات مدیریت با میانگین ۲/۷۹ و تمرکززدایی با میانگین ۲/۷۸ و پژوهش‌های کیفی با میانگین ۲/۷۴ حائز اهمیت شناخته شده است.

کلیدواژه: برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تمرکززدایی، سیستم اطلاعات مدیریت، پژوهش‌های کیفی

مقدمه

نهاد آموزش و پرورش منشأ تغییرات و نوآوری‌ها و کانون تحول فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است. نظام آموزش و پرورش، زمانی پویا و ماندنی است و توانایی بقا دارد که دگرگونی‌های جامعه را تحمل کرده، با جامعه سازگار شده، خود را با شرایط اجتماعی هم‌آهنگ کرده و در تعیین تحولات آینده نقش ایفا کند. آموزش و پرورش، سرمایه‌گذاری پرهزینه‌ای برای نسل‌های آینده است؛ با این امید که نظام آموزشی، شهروندانی مولد و مطلع به جامعه تحویل دهد. به عقیده‌ی صافی یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین سازمان‌ها در جهان امروز و آینده، سازمان آموزش و پرورش است، سازمانی که با رشد و توسعه‌ی فرهنگی، اخلاقی، اقتصادی و سیاسی جامعه پیوندی ناگسستگی دارد. (جایگاه پژوهش در تصمیم‌گیری مدیران عالی، میانی و اجرایی آموزش و پرورش/۱۸۳). از این رو ماهیت آموزش و پرورش آینده‌نگری را ایجاب می‌کند؛ اما حرکت به سوی آینده بدون شناخت روندها و نیروهای تاثیرگذار و تلاش برای روبه‌رو شدن با واقعیت‌ها میسر نیست و به ازدست دادن فرصت‌ها برای ایجاد زندگی بهتر می‌انجامد. گرایش به برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکرد جدیدی در متون تخصصی برنامه‌ریزی آموزشی می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل و تغییرات محیطی را تحلیل کرده و راه‌حل‌های مؤثری را برای رسیدن به اهداف ارائه می‌دهد؛ به عبارت دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند تبیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره‌ی طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است و مدیران از طریق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک آینده‌ی سازمان خود را تضمین می‌کنند. (فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک/۴۹). تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک نیازمند بستر مناسب و شرایطی است؛ از جمله این شرایط تمرکززدایی ساختاری، برقراری سیستم اطلاعات مدیریت آموزش و انجام پژوهش‌های کیفی است.

تمرکززدایی، یکی از گرایش‌های اصلی در برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان‌های آموزشی در سال‌های اخیر می‌باشد؛ به‌طوری‌که بسیاری از اصلاحات نظام‌های آموزشی بر

مبنای ایده‌ی مدیریت مدرسه محور معرفی شده است. دوهو^۱ مدیریت مبتنی بر مدرسه و عدم تمرکز در آموزش و پرورش دولتی را، یکی از جالب توجه‌ترین و هم‌چنین بحث‌انگیزترین پیشرفت‌ها در زمینه‌ی آموزش و پرورش قرن اخیر می‌داند. (Fundamentals of educational planning / 7). اقتدار مقامات محلی هدفی است که دولت‌ها برای عرضه‌ی خدمات آموزشی بیش‌تر و بهتر به‌کار می‌برند. (Conference report perspectives of education in Serbia/1). تمرکززدایی با چهار منبع کلیدی قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش می‌تواند اثربخشی سازمانی را افزایش دهد. سازمان‌ها قویاً به قدرت واقعی بیش‌تری نیاز دارند تا بتوانند در مورد منابع مالی، تخصیص منابع و بهبود عملکرد تصمیم‌گیری کنند. (School based budjeting / 1). تمرکززدایی در آموزش و پرورش مستلزم انتقال قدرت تصمیم‌گیری به مقامات سازمانی، ناحیه‌ای و مدارس می‌باشد و می‌تواند گستره‌ی تفویض اختیار مدیریت برای کنترل بیش‌تر مالی و تمامی وظایف دیگر را در بر بگیرد. (Educational decentralization in Indonesia / 5). برنامه‌ریزان در هر موقعیتی باید منابع تولید، تفویض اختیار، توسعه برنامه‌های درسی و مانند آن را به‌عنوان عناصر نظام غیرمتمرکز تعیین کنند. آن‌ها باید هر یک از این عناصر را در سطح منطقه، ناحیه و مدرسه معرفی کنند. (Educational scenarios in Denmark / 25). در کشور ما یکی از موانع بزرگ، در اجرای اصلاحات و به‌خصوص تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، وجود ساختار متمرکز تعیین کنند. آن‌ها باید هر یک از این عناصر را در سطح منطقه، ناحیه و مدرسه معرفی کنند. (Educational scenarios in Denmark / 25). در همه‌ی کشورهای جهان انتخاب اهداف نظام آموزشی در سطح ملی و به صورت متمرکز انجام می‌گیرد لیکن بسیاری از کشورها در چارچوب اهداف کلان، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در زمینه‌ی اهداف میانی و عملیاتی و روش‌های تحقق اهداف را به سطوح استان‌ها، شهرستان‌ها، مناطق آموزش و پرورش و مدارس تفویض می‌کنند. یکی از ویژگی‌های برنامه‌ریزی مناسب این است که هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالا عمل کند و تا حد امکان قدرت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا را برای همه‌ی عوامل سازمان فراهم کرده تا همگان در فرآیند آموزش دخالت کنند. بهبود شرایط محیطی، توسعه‌ی سازمانی، آشنایی رو به گسترش مدیران سطح بالا و ظاهر شدن توانایی‌ها و کفایت مدیران سطوح پایین‌تر، را می‌توان از مهم‌ترین دلایل حرکت به سوی عدم تمرکز سازمانی به‌شمار آورد. در سال‌های اخیر به تغییرات ساختاری و اداری در سازمان‌ها و تمرکززدایی ساختاری

توجهی بسیاری شده است. بر اساس طرح تغییر نظام آموزش و پرورش، شورای تغییر نظام موظف شد ساختار نظام آموزشی را مطالعه و ساختار مناسب نظام آموزشی را پیشنهاد کند. این مطالعات نیز به دلایلی متوقف ماند و در تغییر ساختارهای بعدی آموزش و پرورش مؤثر نیفتاد. اهم مشکلات و تنگناهای مربوط به تشکیلات اداری وزارت آموزش و پرورش در طرح تغییر نظام آموزش و پرورش مصوب ۱۳۶۷ عبارتند از: عدم هماهنگی بین مسؤولیتها و اختیارات مسؤولان و مدیران مراکز آموزشی؛ وجود نظام بوروکراسی و تشکیلات عریض و طویل اداری؛ تشریفاتی بودن بعضی از شوراهای مدرسه؛ تعدد مراکز تصمیم‌گیری در امور مدارس؛ عدم مشارکت جدی اولیا در امور آموزش و پرورش؛ عدم تناسب تشکیلات منابع انسانی با سیاست تمرکززدایی؛ نبود قوانین و مقررات جامع برای استان‌ها در ارتباط با تمرکززدایی؛ ناهم‌آهنگی بین رسالت‌ها و فعالیت‌های آموزش و پرورش استان‌ها و شهرستان‌ها. (روند تغییر در ساختار اداری و تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش / ۷-۱۸۵).

برای رهایی از تنگناهای مذکور تمرکززدایی و حرکت به سوی مدرسه‌محوری یکی از چالش‌های عمده‌ی پیشروی سازمان آموزش و پرورش کشور و نیز استان‌ها می‌باشد.

دنیای قرن بیست و یکم در واقع دنیای استیلای فن‌آوری نوین اطلاعات، به لحاظ تغییرات شتاب‌آمیز علمی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، خواهد بود. در این راستا نظام‌های آموزشی نیز در آینده‌ای نزدیک دست‌خوش تغییرات و تحولات و یا چالش‌های احتمالی خواهند شد. رقابت‌پذیری، افزایش کارایی و سرعت بخشیدن بر انقلاب فراصنعتی در سازمان‌ها، اهمیت سیستم اطلاعات مدیریت و آموزش مدیران را به عنوان یک اصل مشخص می‌سازد. (A synergistic strategy for MIS curriculum / 1). هدف اصلی سیستم اطلاعات مدیریت کسب اطلاعات و پردازش آن به صورت مفید و در دسترس قرار دادن آن برای انجام وظایف مختلف است. هدف از نظام اطلاعات مدیریت آموزش، به هم تنیدن، مرتبط ساختن و عرضه داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برنامه‌ریزی و مدیریت نظام آموزشی است. (ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، الگوها و فرآیند عملیاتی / ۲۲۵). فراهم کردن داده‌ها، یک روش دقیق به منظور شناسایی مشکلات برنامه‌های مدارس، آشکار کردن نقاط قوت و ضعف دانش‌آموزان، فراهم کردن دانش و مهارت‌ها به منظور هدایت فعالیت‌هایی است که می‌تواند یا باید تغییر کند. در یک چشم‌انداز وسیع، سیستم اطلاعات می‌تواند یک توصیف دقیق از عملکرد ناحیه‌ها و مدارس فراهم کنند. این سیستم می‌تواند شامل دست کم چهار نوع داده باشد:

۱- داده‌های حاصل از ارزیابی دانش‌آموزان، شامل اندازه‌گیری عملکرد دانش‌آموزان؛

۲- داده‌های جمعیت‌شناختی دانش‌آموزان شامل ثبت نام، حضور در مدرسه، سطح کلاس، جنسیت و زمینه‌ی خانوادگی؛

۳- مدارک اطلاعاتی و مشاهداتی که به وسیله‌ی آن‌ها یک ناحیه یا مدرسه، نه فقط به وسیله‌ی دانش‌آموزان، معلمان و والدین؛ بلکه به وسیله‌ی جامعه در مقیاس بزرگ درک می‌شود؛

۴- داده‌های مربوط به برنامه‌های درسی که استراتژی‌های آموزشی و فعالیت‌های کلاسی را توصیف می‌کند. این نوع داده‌ها در بازنگری و تغییر برنامه‌های مدارس، مفید می‌باشند. (6 / Data inquiry and analysis for educational reform).

موضوعات پایگاه اطلاعات مدیریت آموزش، مواردی مانند، جمع‌آوری اطلاعات کمی و کیفی از ناحیه‌ها، بررسی فعالیت‌های برنامه‌ریزان و بهبود بازخوردها برای گرفتن تصمیمات مدیریتی مناسب می‌باشد. (1 / Management information system). برای حل مشکلات آموزشی، مدیران و برنامه‌ریزان باید ویژگی‌های جمعیتی مدارس، سیستم اطلاعات مدیریت ناحیه‌ها، منابع قابل کاربرد، راه‌حل‌های مؤثر و جلب حمایت جامعه برای اهداف آموزشی را شناسایی کنند. (7 / Promising strategies for at risk youth).

در جهان امروز با گسترده شدن نظام‌ها و سازمان‌های مختلف، به خصوص سازمان آموزش و پرورش، بررسی عوامل و علل پدیده‌ها و اتخاذ تصمیم‌های کارآمد نیز دشوارتر شده‌اند؛ از این رو به کارگیری روش‌های جدید در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها به عنوان چاره‌ای برای رفع مشکلات سازمان‌ها درآمده است؛ لیکن اتخاذ تصمیمات درست نیاز به اطلاعات دارد. اطلاعات، پایه و اساس تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در هر سطح سازمانی است. سیستم‌های اطلاعات مدیریت در نظام آموزشی، علاوه بر تسهیل امر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، نیم‌رخ از چگونگی وضعیت سازمان‌های آموزشی به منظور دستیابی به تصمیمات صحیح فراهم می‌سازد. یک سیستم اطلاعاتی مفید و مؤثر به یک سازماندهی قوی و نیروی انسانی آموزش‌دیده نیازمند می‌باشد و این امر فقط از تغییر در ساختارها و نگرش‌های موجود در سازمان‌ها نسبت به ضرورت ایجاد یک سیستم اطلاعات مدیریت آموزش، میسر می‌باشد.

تحقیق، شالوده و پی‌ساخت پیشرفت سازمان‌های موفق دنیا است. این سازمان‌ها می‌دانند که تصمیم‌گیری به دلیل این که به آینده تعلق دارد، همواره با خطر همراه

است. بنابراین با مددگیری از یافته‌های پژوهشی دقیق، عمیق و گسترده نه تنها می‌توان از خطا و خطر تصمیم‌های آن‌ها کاست بلکه از طریق آینده‌نگری و پیش‌بینی گزینه‌ها به آینده‌گزینی پرداخت و آینده را به نفع خود رقم زد. (پژوهش برای تغییر و تغییر برای پژوهش از دیدگاه مدیریت/۶۳). تحقیقات آموزشی یکی از زمینه‌هایی است که نیازمند گسترده‌ترین و به هنگام‌ترین اطلاعات از فعالیت‌های مشابه و موازی یا برتر در سایر نقاط جهان باشد. بدون تردید باید عدم به‌کارگیری یافته‌های پژوهشی در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های آموزش و پرورش را، معادل ائتلاف سرمایه‌های مادی، انسانی تلقی کرد که صرف انجام این پژوهش‌ها می‌شود. (جایگاه پژوهش در آموزش و پرورش/۶۲).

در نشست‌های که در سال ۱۹۹۰ به وسیله مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی تشکیل شد، مهم‌ترین مسائل حوزه‌ی برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی به صورت زیر اعلام شد:

- ۱- آموزش و توسعه ۲- فرصت‌های برابر آموزشی ۳- کیفیت آموزش ۴- سبک رهبری و مدیریت آموزشی ۵- برنامه‌ریزی درسی ۶- هزینه‌ها و اعتبارات آموزش ۷- تکنیک‌ها و روش‌های برنامه‌ریزی ۸- نظام‌های اطلاعاتی ۹- نظارت و ارزشیابی آموزشی (6 / Design and implementation of the education information system).

پژوهش‌های کیفی، یک ابزار بسیار مفید به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای پیشرفت در زمینه‌ی اصلاح برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی به شمار می‌رود. (Using qualitative research in planning and evaluating extension Programs /3).

یکی از ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک توجه به کیفیت نتایج در آموزش و پرورش می‌باشد. یافته‌های پژوهش‌های آموزشی باید دستیابی به تصویری از کمیت و کیفیت نظام آموزشی را فراهم سازد. دسترسی به داده‌های کمی و توصیفی، اگرچه برای برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی به طور کلی و سیاست‌گذاری آموزشی به ویژه ضروری است، اما کافی نیست. این داده‌ها باید همراه با داده‌های کیفی درباره‌ی نتایج نظام آموزشی شامل کیفیت نتایج فردی، سازمانی، اجتماعی باشد که در توسعه‌ی سیاست‌گذاری آموزشی ضرورت دارد. (دیدگاه‌های نو در برنامه‌ریزی آموزشی/۲۰). در سال ۱۹۹۷ نیاز برای جمع‌آوری اطلاعات و ارزشیابی مؤثر در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و پیش‌بینی آینده و تشویق برای بحث و

مناظره در حوزه‌ی برنامه‌ریزی آموزشی احساس شد و کیفیت فرآیندهای آموزشی و کنترل نتایج را برانگیخت. (Quality assurance advisory group / 5).

ایجاد توازن و تعادل صحیح بین آموزش، پژوهش و ارائه‌ی خدمات برای بهبود نتایج و بازخوردهای داخلی و مطابق با استانداردهای خارجی در سطح سازمان‌ها، ضروری می‌باشد. (Educationl strategic plan recommended priorities / 2). تأکید بر شیوه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک برای تحقق اهداف استراتژیک کیفی، استفاده‌ی خلاق و مؤثر از روش‌های مختلف تحقیق، ارزش‌یابی به عنوان جریان دائمی در جهت شناسایی خطاها و اشتباهات، ارائه‌ی شیوه‌های تصحیح و راه‌های ارتقا و بهبود عملکرد کلی نظام آموزشی با تأکید بر بعد کیفیت، از راه‌کارهای مؤثر افزایش کیفیت نتایج در نظام آموزشی می‌باشد. (مفهوم کیفیت و نظام‌های بهبود آن در آموزش و پرورش / ۳۹) که این نیز خود مستلزم انجام پژوهش‌های کیفی است.

در این ارتباط این پژوهش پرسش‌های زیر را مورد بررسی قرار داده است:

- ۱- تمرکززدایی تا چه اندازه در زمینه‌سازی و اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش استان تأثیر دارد؟
- ۲- ایجاد پایگاه اطلاعات مدیریت آموزش تا چه اندازه در زمینه‌سازی و اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک استان تأثیر دارد؟
- ۳- انجام پژوهش‌های کیفی تا چه اندازه در زمینه‌سازی و اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش استان تأثیر دارد؟

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

روش تحقیق

روش این پژوهش توصیفی - پیمایشی بوده است. جامعه‌ی 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 برنامه‌ریزان و کارشناسان به صورت طبقه‌ای متناسب از بین ادارات مختلف آموزش و پرورش استان به عنوان نمونه‌ی آماری برگزیده شدند. (جدول شماره‌ی ۱). ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است. روایی پرسش‌نامه از طریق یک مطالعه‌ی مقدماتی و با استفاده از نظرهای ۲۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده علوم تربیتی، کارشناسان آموزش و پرورش مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای

کرونباخ استفاده شده است و مقدار آن از طریق نرم افزار spss، ۰/۹۶ برآورده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در محیط نرم‌افزاری spss در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی 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 مقایسه‌ی مؤلفه‌ها با توجه به متغیره‌های جمعیت شناختی، t تک متغیره برای سنجش سؤال‌های آماری پژوهش، آزمون T هتلینگ به منظور مقایسه‌ی میانگین نمره انواع مؤلفه‌ها، آزمون کای دو به منظور معنی‌دار کردن فراوانی پاسخ‌ها و آزمون توکی به سبب تفاوت بین میانگین‌ها در بین مؤلفه‌ها، استفاده شده است.

جدول شماره‌ی ۱ توزیع نمونه آماری

ادارات آموزش و پرورش	مدیران ارشد	مدیران میانی	کارشناس
سازمان آموزش و پرورش	۲	۲۱	۶۲
ناحیه‌ی ۳	۱	۳	۱۵
ناحیه‌ی ۴	۱	۳	۲۰
سمیرم	۱	۲	۱۲
شهرضا	۱	۳	۱۵
فلورجان	۱	۳	۱۴
نابین	۱	۳	۱۷
نجف‌آباد	۱	۳	۱۵
جمع کل	۹	۴۱	۱۷۰

یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق در جدول‌های شماره‌ی ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ آورده شده است. سؤال ۱- تا چه اندازه تمرکززدایی در زمینه‌سازی و اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در آموزش و پرورش استان تاثیر دارد؟

جدول شماره‌ی ۲- توزیع و درصد پاسخ‌های مربوط به تمرکززدایی

گویه‌ها	ف	نظری ندارم	خیلی کم	کم	خیلی زیاد	زیاد	میانگین	کای دو
تمرکز قدرت	ف	-	۳۸	۷۳	۵۲	۳۷	۲/۴۴	۱۶/۹

		۱۸/۵	۲۶/۰	۳۶/۵۸	۱۹/۰۸	-	د	تصمیم‌گیری در نظام آموزشی
۶۷/۶	۲/۶۷	۴۹	۶۶	۵۸	۲۴	۳	ف	افزایش قدرت
		۲۴/۵	۳۳/۰	۲۹/۰	۱۲/۰	۱/۵	د	تصمیم‌گیری در آب استان
۸۰/۱	۲/۲۳	۳۵	۳۲	۸۵	۴۱	۷	ف	تمرکز ساختارهای سازمانی
		۱۷/۵	۱۶/۰	۴۲/۵	۲۰/۵	۳/۵	د	
۷۶/۱۵	۲/۷۳	۵۱	۷۶	۴۴	۲۷	۲	ف	ایجاد ساختارهای مناسب تخصیص منابع
		۲۵/۵	۳۸/۰	۲۲/۰	۱۳/۵	۱/۰	د	
۸۴/۵	۲/۹۱	۷۷	۶۱	۳۳	۲۵	۴	ف	ایجاد ساختارهای مناسب نیازسنجی
		۳۸/۵	۳۰/۵	۱۶/۵	۱۲/۵	۲/۰	د	
۹۰/۶	۲/۹۵	۸۰	۵۸	۳۸	۲۰	۴	ف	ارتباط هم‌آهنگ بین واحدهای سازمان
		۴۰/۰	۲۹/۰	۱۹/۰	۱۰/۰	۲/۰	د	
۹۹/۹	۲/۷۶	۴۷	۸۲	۵۴	۱۰	۷	ف	ایجاد ساختارهای فعالیت‌های مشارکتی
		۲۳/۵	۴۱/۰	۲۷/۰	۵/۰	۳/۵	د	
۱۱۸/۸	۲/۸۵	۵۲	۹۳	۳۲	۱۹	۴	ف	ایجاد ساختارهای مناسب اجرای برنامه‌ها
		۲۶/۰	۴۶/۵	۱۶/۰	۹/۵	۲/۰	د	
۱۱۸/۶	۲/۷۰	۳۶	۹۰	۵۶	۱۴	۴	ف	تمرکز کانال‌های ارتباطی در سازمان
		۱۸/۰	۴۵/۰	۲۸/۰	۷/۰	۲/۰	د	
۱۰۳/۴	۲/۹۸	۸۰	۵۴	۵۲	۱۰	۴	ف	گسترش کانال‌های ارتباطی متنوع در سازمان
		۴۰/۰	۲۷/۰	۲۶/۰	۵/۰	۲/۰	د	

رتال جامع علوم انسانی

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۲، بیش‌ترین درصد تجمعی گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد مربوط به گویه‌ی «ایجاد ساختارهای مناسب برای اجرای برنامه‌های آموزشی سازمان آموزش و پرورش استان» با ۷۲/۵ درصد و کم‌ترین درصد مربوط به گویه‌ی «تمرکز ساختارهای سازمانی و اداری آموزش و پرورش در سطح کشور» با ۳۳/۵ درصد بوده است. آزمون کای دو تیز نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخ‌ها در تمامی سؤال‌ها معنادار بوده است. انتخاب این موارد را می‌توان علت گرایش تدریجی مدیران و برنامه‌ریزان به کسب اختیارات بیش‌تر و تفویض این اختیارات به سطوح پایین‌تر و به‌طور کلی یک ساختار سازمانی از پایین به بالا دانست. نتایج مؤید این مطلب است که پاسخ‌گویان، ساختار متمرکز را مانع پیشرفت و تحقق اهداف سازمان، و تغییر آن را ضروری می‌دانند.

سؤال ۲- تا چه اندازه ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت در زمینه‌سازی و اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مؤثر است؟

جدول شماره ۳- توزیع و درصد پاسخ‌های مربوط به سیستم اطلاعات مدیریت

کای دو	میانگین	زیاد	خیلی زیاد	کم	خیلی کم	نظری ندارم	ف د	گویه‌ها
۸۷/۶	۲/۸	۶۹ ۳۴/۵	۷۲ ۳۶/۰	۳۶ ۱۸/۰	۱۲ ۶/۰	۱۱ ۵/۵	ف د	ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت آموزش
۴۱/۴	۲/۵	۵۵ ۲۷/۵	۶۵ ۳۲/۵	۴۰ ۲۰/۰	۱۸ ۰/۹	۲۲ ۱۱/۰	ف د	ایجاد ساختار داده‌پردازی در آب
۶۴/۰	۲/۶	۴۸ ۲۴/۰	۷۶ ۳۸/۰	۱۴ ۲۲/۰	۱۲ ۱۶/۰	۲۰ ۱۰/۰	ف د	تدوین آماره‌های مرتبط با سیاست‌های آموزشی
۱۰۹/۹	۲/۷	۴۳ ۲۱/۵	۸۷ ۴۳/۵	۵۳ ۲۶/۵	۱۲ ۶۰/۰	۵۵ ۲/۵	ف د	جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با باورها و ارزش‌های برنامه‌ریزان
۱۱۲/۹	۲/۸	۵۲ ۲۶/۰	۹۰ ۴۵/۰	۳۹ ۱۹/۵	۱۲ ۶/۰	۲ ۳/۵	ف د	جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با عملکرد سازمان آب
۵۴/۵	۲/۹	۶۰ ۳۰/۰	۸۲ ۴۱/۰	۴۸ ۲۴/۰	۱۰ ۵/۰	- -	ف د	جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با عملکرد مدارس
۴۳/۲	۲/۹	۹۶ ۳۴/۵	۷۳ ۳۶/۵	۴۳ ۱۲/۵	۱۵ ۷/۵	- -	ف د	جمع‌آوری داده‌های مرتبط با نیازهای آموزشی
۹۴/۳	۲/۸	۵۴ ۲۷/۰	۸۱ ۴۰/۵	۴۵ ۲۲/۵	۱۶ ۸/۰	۴ ۲/۰	ف د	جمع‌آوری اطلاعات از نظارت و ارزش‌یابی
۳۷/۷	۲/۵	۵۳ ۲۶/۰	۶۳ ۵۱/۵	۴۳ ۸/۰	۲۵ ۱۲/۵	۱۶ ۸/۰	ف د	تبدیل اطلاعات آماره‌های کمی و کیفی در آب
۱۰۲/۹	۲/۹	۸۶ ۴۳/۰	۴۳ ۲۱/۵	۵۱ ۲۵/۵	۱۶ ۸/۰	۴ ۲/۰	ف د	به روز بودن اطلاعات جمع‌آوری شده
۸۳/۱	۲/۸	۸۰ ۴۰/۰	۴۲ ۲۱/۰	۵۳ ۲۶/۵	۱۷ ۸/۵	۸ ۴/۰	ف د	انتشار اطلاعات و داده‌ها به طور منظم و سالانه

نتایج جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که، بیش‌ترین تأثیر بر تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک به گویه‌های «جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با باورها و ارزش‌های افراد درگیر در برنامه‌ریزی آموزشی» و «جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با عملکرد سازمان آموزش و پرورش استان» و «جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با عملکرد مدارس استان» هر یک با ۷۱ درصد اختصاص یافته است و کم‌ترین تأثیر بر تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به گویه‌ی «تبدیل اطلاعات به آماره‌های کمی و کیفی در نظام آموزش و پرورش استان» با ۵۸ درصد بوده است. آزمون کای دو نیز نشان می‌دهد که تفاوت مشاهده شده بین فراوانی پاسخ‌ها در تمامی سؤال‌ها، معنادار بوده است. علت انتخاب این گویه‌ها را می‌توان این چنین تبیین کرد که افراد پاسخ‌گو، اهمیت تأثیر باورها و ارزش‌های برنامه‌ریزان و مدیران و دخالت مستقیم این موارد در برنامه‌ریزی آموزشی را درک کرده‌اند و جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی این باورها و ارزش‌ها را از مهم‌ترین پیش‌بایست‌ها در برنامه‌ریزی دانسته‌اند و بدین دلایل تغییر در ارزش‌ها و باورهای سنتی افراد درگیر در برنامه‌ریزی و گرایش این باورها به سمت نگرش‌های جدید و نوآورانه ضروری به نظر می‌رسد. هم‌چنین تأکید پاسخ‌گویان بر جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با عملکرد مدارس و سازمان، نشان دهنده‌ی اهمیت و ضرورت ارزش‌یابی از نتایج، به خصوص عملکرد سازمان می‌باشد؛ زیرا ارزیابی مستمر و مؤثر در ارتباط با عملکردها باعث افزایش کیفیت در نتایج و یکی از ویژگی‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌رود و پاسخ‌گویان ضرورت توجه به عملکردها و کیفیت آن‌ها را بیش از پیش احساس کرده‌اند.

سؤال ۳- تا چه اندازه پژوهش‌های کیفی در زمینه‌سازگی و اجرای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مؤثر است؟

رتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۴- توزیع و درصد پاسخ‌های مربوط به پژوهش‌های کیفی

گویه‌ها	ف	نظری ندارم	خیلی کم	کم	خیلی زیاد	زیاد	میانگین	کای دو
برقراری پیوند بین پژوهش و برنامه‌ریزی	ف	۷	۱۷	۵۵	۴۱	۸۰	۲/۸	۹۷/۸
	د	۳/۵	۸/۵	۲۷/۵	۲۰/۵	۴۰		
گسترش پژوهش‌های مبتنی بر کیفیت عملکرد دانش‌آموزان	ف	۴	۱۲	۴۸	۵۸	۷۸	۲/۹	۲۸
	د	۲	۶	۲۴	۲۹	۳۹		

۲۸/۹	۲/۸	۶۰ ۳۰	۷۰ ۳۵	۵۰ ۲۵	۲۰ ۱۰/۵	- -	ف د	گسترش پژوهش‌های مبتنی بر کیفیت عملکرد سازمان
۷۸/۹	۲/۸	۷۵ ۳۷/۵	۵۰ ۲۵	۵۰ ۲۵	۲۳ ۱۱/۵	۲ ۱	ف د	گسترش پژوهش‌های مبتنی بر کیفیت بازده آ.پ.
۴۰/۸	۲/۵	۶۷ ۳۳/۵	۴۴ ۲۲	۴۹ ۲۴/۵	۱۸ ۹	۲۳ ۱۱	ف د	کاربرد پژوهش‌ها در افزایش اثربخشی سازمان
۳۴/۶	۲/۵	۶۳ ۳۱/۵	۵۲ ۲۶	۴۲ ۲۱	۲۵ ۱۲/۵	۱۸ ۹	ف د	۵۴ - کاربرد یافته‌های پژوهشی در افزایش کارایی سازمان
۴۴/۱	۲/۶	۶۰ ۳۰	۵۱ ۲۵/۵	۵۱ ۲۵/۵	۳۰ ۱۵/۵	۸ ۴	ف د	کاربرد یافته‌های پژوهشی در برابری فرصت‌های آموزشی
۵۷/۵	۲/۶	۵۰ ۲۵	۶۹ ۳۴/۵	۴۹ ۳۴/۵	۲۴ ۱۲	۸ ۴	ف د	کاربرد پژوهش‌ها در افزایش قدرت انتخاب
۵۹/۱	۲/۶	۵۸ ۲۹	۵۷ ۲۸/۵	۵۸ ۲۹	۱۷ ۸/۵	۱۰ ۵	ف د	گسترش اقدام‌پژوهی در کارکنان سازمان
۵۰/۷	۲/۶	۵۸ ۲۹	۶۱ ۳۰/۵	۴۹ ۳۴/۵	۲۰ ۱۰	۱۲ ۶	ف د	گسترش اقدام پژوهشی در معلمان مدارس
۸۷/۹	۲/۹	۸۰ ۴۰	۵۵ ۲۷/۵	۴۳ ۲۱/۵	۱۱ ۵/۵	۱۱ ۵/۵	ف د	تقویت تعهد بین برنامه‌ریزان آموزشی

نتایج جدول شماره ۴ توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤال‌های مربوط به مقوله‌ی پژوهش‌های کیفی، نشان می‌دهد که بیش‌ترین تأثیر بر تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در این مقوله به «گسترش پژوهش‌های مبتنی بر کیفیت عملکرد دانش‌آموزان در آموزش و پرورش استان» با ۶۸ درصد و کم‌ترین تأثیر به گویه‌های «کاربست یافته‌های پژوهشی در افزایش اثربخشی سازمان آموزش و پرورش استان» و «کاربست یافته‌های پژوهش در بهبود برابری فرصت‌های آموزشی» هر دو با ۵۵/۵ درصد اختصاص یافته است. یکی از ویژگی‌های یک برنامه‌ریزی آموزشی مؤثر، توجه به اثربخشی، کارایی و برابری فرصت‌های آموزشی در نظام آموزشی می‌باشد. انتخاب این گویه‌ها از

طرف پاسخ‌گویان نشان دهنده‌ی این مطلب است که گرچه کیفیت عملکرد دانش‌آموزان از ویژگی‌های مهم یک نظام آموزشی کارآمد محسوب شده است و کیفیت پی‌آمدها را به دنبال دارد؛ اما تحقق یک برنامه‌ریزی مؤثر مستلزم توجه به اثربخشی، کارایی و برابری فرصت‌ها در نظام آموزشی می‌باشد؛ که این امر از نظر پاسخ‌گویان نادیده گرفته شده است و نسبت به این مورد بی‌تفاوت بوده‌اند. این بی‌تفاوتی را می‌توان ناشی از عدم توجه به اثربخشی و کارایی سازمان و برابری فرصت‌های آموزشی در نظام آموزشی دانست.

جدول شماره‌ی ۵- مقایسه میانگین نمره‌ی مؤلفه‌های زمینه‌ساز تحقق برنامه‌ریزی و

مدیریت استراتژیک

مؤلفه‌ها	X	Sd	Se	T
تمرکززدایی	۲/۷۸	٪۶۶۷	۱۰۴۷	۴/۷۲
سیستم اطلاعات مدیریت	۲/۷۹	٪۷۸۷	۱۰۵۵	۵/۳۲
پژوهش‌های کیفی	۲/۷۴	٪۹۱۲	۱۰۶۴	۳/۸۳

نتایج جدول شماره‌ی ۵ حاکی است که متوسط نمره‌ی تمرکززدایی ۲/۷۸ است و t مشاهده شده در سطح $p=0/1$ معنادار بوده است؛ بنابراین تمرکززدایی در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر می‌باشد. در توصیف این نتایج می‌توان چنین عنوان کرد که ایجاد ساختار غیرمتمرکز در سازمان آموزش و پرورش موجب ایجاد بسترهای مناسب برای اجرای مؤلفه‌های دیگر از جمله توجه به نتایج کیفی آموزش و پرورش در استان و پرداختن بیش‌تر به این امر و ایجاد پایگاه اطلاعاتی در آموزش و پرورش، مطابق با نیازها و اهداف آموزشی استان می‌شود. مقایسه‌ی میانگین مؤلفه‌ها، نشان می‌دهد که متوسط نمره‌ی سیستم اطلاعات مدیریت ۲/۷۹ است و t مشاهده شده در سطح $p=0/1$ معنادار بوده است؛ بنابراین سیستم اطلاعات مدیریت آموزش در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد. علت انتخاب مؤلفه‌ی سیستم اطلاعات مدیریت به‌عنوان عاملی مؤثر از طرف پاسخ‌گویان را می‌توان اهمیت و نقش بسیار مهم اطلاعات در برنامه‌ریزی و مدیریت دانست. فقدان یک نظام اطلاعات سازمان یافته در نظام آموزشی استان و عدم توجه به تفسیر و تحلیل، به جای توصیف این اطلاعات و ضرورت وجود چنین پایگاهی را می‌توان علت انتخاب این پاسخ‌ها دانست.

مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مؤلفه‌ها، نشان می‌دهد که متوسط نمره‌ی پژوهش‌های کیفی ۲/۷۴ است و t مشاهده شده در سطح $p=0/1$ معنادار بوده است؛ بنابراین پژوهش‌های کیفی در تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک، تأثیر بسیار زیادی دارد.

جدول شماره ۶- آزمون تحلیل واریانس چند متغیره مانوا

POWER	ETA	SIG	F	گویه‌ها	
۰/۳۹۳	۰/۰۱۲	۰/۰۹۲	۲/۸	تمرکززدایی	جنسیت
۰/۰۸۳	۰/۰۰۳	۰/۲۹۴	۰/۲۸	سیستم اطلاعات مدیریت	
۰/۰۵۶	۰/۰۰۰	۰/۸۱۳	۰/۰۰۵	پژوهش‌های کیفی	
۰/۸۴۰	۰/۰۶۸	۰/۰۰۸	۴/۰۹	تمرکززدایی	سمت
۰/۸۸۸	۰/۰۷۲	۰/۰۰۴	۴/۶۵	سیستم اطلاعات مدیریت	
۰/۸۶۹	۰/۰۷۳	۰/۰۰۵	۴/۴۱	پژوهش‌های کیفی	
۰/۱۶۳	۰/۰۱۰	۰/۶۴۶	۰/۵۵۵	تمرکززدایی	تحصیلات
۰/۷۹۹	۰/۰۶۲	۰/۰۱۳	۳/۷۱	سیستم اطلاعات مدیریت	
۰/۹۲۵	۰/۰۸۶	۰/۰۰۲	۵/۲۶	پژوهش‌های کیفی	
۰/۵۸۲	۰/۰۴۵	۰/۰۰۲	۱/۹۶	تمرکززدایی	سالهای خدمت
۰/۸۳۳	۰/۰۷۳	۰/۰۱۲	۳/۳۱	سیستم اطلاعات مدیریت	
۰/۳۱۱	۰/۰۲۳	۰/۴۱۱	۰/۹۹۷	پژوهش‌های کیفی	

مطابق یافته‌های جدول شماره ۶ بین پاسخ‌گویان با توجه به جنسیت در مورد مؤلفه‌ها تفاوت وجود ندارد؛ و با توجه به سمت، تحصیلات و سابقه خدمت تفاوت وجود دارد.

روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش که مقوله‌ی تمرکززدایی را در تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مؤثر می‌داند و نظر به این که یکی از مهم‌ترین مراحل در طراحی برنامه‌ی آموزشی استراتژیک، تحلیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها می‌باشد و نیز نظر به این که هنوز در زمینه‌ی تمرکززدایی در آموزش و پرورش ایران اقدام چشم‌گیری صورت نگرفته است؛ متمرکز بودن این سازمان یک تهدید جدی برای تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود و گرایش هر چه سریع‌تر این سازمان به سوی عدم تمرکز و تغییر در ساختارهای این سازمان به منظور پذیرش نوآوری‌ها و تحولات اخیر در سازمان‌های آموزش و پرورش ضروری به نظر می‌رسد. پیشنهادهای کاربردی این پژوهش این است که، طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی استان با همکاری مسؤولان و مجریان برنامه‌های کلان استان صورت بگیرد؛ بین مسؤولان، برنامه‌ریزان و مجریان برنامه‌های آموزشی ارتباط بیشتر و آسان‌تر ایجاد شود؛ تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های آموزش و

پرورش از برون سازمان به درون سازمان انتقال یابد؛ و توزیع قدرت تصمیم‌گیری و ایده‌ی مدرسه محوری در آموزش و پرورش گسترش یابد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که وجود یک سیستم اطلاعات مدیریت در نظام آموزشی استان از موارد مؤثر در تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. این نتایج نشان دهنده‌ی این امر می‌باشد که ایجاد یک سیستم اطلاعات مدیریت آموزش که شامل اطلاعات مورد نظر در برنامه‌ریزی و تبدیل این اطلاعات به آماره‌هایی که روشن و واضح بوده و بتواند به سهولت نیم‌رخ‌ی از وضعیت و عملکرد نظام آموزشی استان در اختیار همه‌ی افراد ذی‌نفع و برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران این نظام قرار دهد، ضروری به نظر می‌رسد. پیشنهادهای کاربردی در این رابطه عبارتند از: ایجاد یک سیستم اطلاعات مدیریت کارآمد؛ تبدیل اطلاعات به نشان‌گرهای کمی و کیفی؛ به روز کردن اطلاعات و تقویت و کارآمد کردن ساختار داده‌پردازی در آموزش و پرورش استان. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش‌های کیفی در تحقق برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مؤثر می‌باشد. اما عدم توجه‌ی کافی بر کیفیت آموزش به خصوص کیفیت نتایج در سازمان آموزش و پرورش و عدم گسترش پژوهش‌هایی که به کیفیت آموزش و نتایج آن می‌پردازند، یکی از ضعف‌های نظام آموزشی استان به شمار می‌رود که با تدابیر لازم در این زمینه لازم است که این ضعف، برطرف شده و به صورت یک نکته‌ی قوت در برنامه‌ریزی منظور شود. در این رابطه می‌توان این پیشنهادها را ذکر کرد: گسترش پژوهش در زمینه‌های عملکرد مدارس و بهبود فرصت‌های آموزشی؛ تقویت و گسترش اقدام‌پژوهی در بین کارکنان سازمان؛ بازنگری اهداف؛ برنامه‌های آموزشی و تدوین برنامه‌ها با تکیه بر بهبود کیفی نتایج و بهبود شیوه‌های مدیریت به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان.

پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- ۱- بازرگان، ع، *ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، الگوها و فرآیند عملیاتی*، سمت، ۱۳۸۰.
- ۲- صافی، ا، *روند تغییر در ساختار اداری و تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش و ضرورت پژوهش در این زمینه*، تک نگاشت پژوهشکده تعلیم و تربیت، شماره‌ی ۲۸، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۹.
- ۳- *جایگاه پژوهش در تصمیم‌گیری مدیران عالی، میانی و اجرایی آموزش و پرورش*، فصل‌نامه‌ی مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره‌ی مسلسل ۲، وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۷۱.

- ۴- عزیزی، ن، **مفهوم کیفیت و نظام های بهبودان در آموزش و پرورش**، فصل نامه ی تعلیم و تربیت، سال شانزدهم، شماره ی ۱، شماره ی مسلسل ۶۱، ۱۳۷۹.
- ۵- کیانی، ع، **فرآیند برنامه ریزی استراتژیک**، مازنامه ی تدبیر، شماره ی ۱۲۱، اردیبهشت ماه، ۱۳۸۱.
- ۶- مشایخ، ف، **دیدگاه های نو در برنامه ریزی آموزشی**، سمت، ۱۳۷۹.
- ۷- مهر محمدی، م، **جایگاه پژوهش در آموزش و پرورش**، فصل نامه ی آموزشی تربیتی پژوهشی آموزه، شماره ی ۶، ۱۳۷۹.
- ۸- نامی، ش، **پژوهش برای تغییر و تغییر برای پژوهش از دیدگاه مدیریت**، تک نگاشت پژوهشکده تعلیم و تربیت، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۷۹.
- 9-Atkinson, C, **Quality assurance advisory group**, Meeting No.7, September Australian National University, 2002.
- 10-Baldwin, W& Sehreiner, R, **Educationl strategic plan recommended priorities**, www.Google.com, 2003.
- 11-Bass, A, **Promising strategies for at risk youth**, ERIC Digest No.59, <http://:Askeric.org/plwp.cgi/fast web>, 1991.
- 12-Bjork,C, **Educational decentralization in Indonesia: an ethnographic study of local response to national policy**, The Stanford University.<http://www lib.umi. com/dissere ationas/full cit/9995183>, 2000.
- 13-**Conference report perspectives of education in Serbia**, Education Reform: Objectives And Strategy. Belgrade, 2001.
- 14-Desai, M, **A synergistic strategy for MIS curriculum development**, 2001.
- 15-**Dis tric of Columbia early and educational sterategic plan**, <http://vwww.ask eric.org /p/web-cgi/fast web?Getdoct ericdb-adv+ericdb+1038385+429+WA..> 2002.
- 16-Duhou, I, B: **Fudamentales of edcational planning**, Unesco: International institue for educational planning, 1999.
- 17-Ehs anvar, R, **Management Information System**, Bangladesh, 2003.
- 18-Guion, L, **Using qualitative research in planning and evaluating extension Programs**, U.S.A. University of Florida. .2003.
- 19-Had derman, M, **School based budjeting**, University of Oragaan, 1999.
- 20-Har wad, H, W, **Data inquiry and analysis for educational reform**, ERIC Degest.<http://www.askeric org/plweb-cgi/fast web>. 2001.
- 21-Ito, T, **Design and implementation of the education information system for the international training program**, Ankara, Communication Center, 2002.
- 22-Wilummsen, J, **Educational scenarios in Denmark as a leading contry on the latest d evelopments in teacher education**, TNTE Publication Volume 2, Nrs, December. 1999.