

تبیین موقعیت راهبردی (SWOT Analysis) ادارات آموزش و پرورش استان کردستان

مصطفی باقریان فر^۱

لطف الله ساعدموچشی^۲

سمیه صاعدی^۳

سید حشمت الله مرتضوی زاده^۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۳/۲۵

تاریخ وصول: ۹۶/۱۰/۱۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تبیین موقعیت راهبردی (SWOT Analysis) ادارات آموزش و پرورش استان کردستان می باشد. روش پژوهش، از نوع مطالعات ترکیبی اکتشافی بوده است که در آن، نخست بخش کیفی به اجرا درآمده و پس از آن بخش کمی انجام شده است. در بخش کیفی این پژوهش، با ۱۶ نفر از مدیران و معاونان ادارات، مصاحبه نیمه سازمان یافته انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه ها و بررسی گزارش ها و مطالعه عمیق مبانی نظری، در قالب پرسشنامه مستخرج از مصاحبه ها تنظیم شد. در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه توسط ۱۶۴ نفر از کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان که جامعه آماری پژوهش می باشند، و طبق فرمول کوکران به شیوه نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای تصادفی انتخاب شده بودند، تکمیل شد. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید ($\alpha=0/98$). داده های حاصل از پرسشنامه های مذکور، از طریق آمار توصیفی، آزمون t تک نمونه ای، آزمون آماری فریدمن، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان (نقطه قوت)، کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آن ها (نقطه ضعف)، وجود نرم افزارهای آموزشی و فناوری های متناسب با شغل و رتبه بندی کارکنان (فرصت ها) و کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور (تهدیدها) از مهم ترین اولویت های تحلیل SWOT می باشد. همچنین نتایج نشان داد جایگاه ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در موقعیت SO قرار دارد.

واژگان های کلیدی: آموزش و پرورش، تحلیل SWOT، برنامه ریزی استراتژیک، استان کردستان.

^۱ دانشجوی دکتری رشته آموزش عالی دانشگاه اصفهان. (نویسنده مسئول) mostafab178@yahoo.com

^۲ دانشجوی دکتری دانشگاه کردستان و شاغل در آموزش و پرورش slotfola@yahoo.com

^۳ کارشناس ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه بیرجند e_s_saedi@yahoo.com

^۴ عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان یاسوج hmortazavi1355@gmail.com

مقدمه

ظهور هر فناوری جدید، تغییرات زیادی را در سیاست، اقتصاد، صنعت، زندگی روزمره مردم و فرهنگ ایجاد می کند و توسعه آن ها، تاثیراتی را در جنبه های مختلف زندگی فردی و اجتماعی افراد خواهد داشت. این تغییرات موجب شده تا انسان ها به دنبال آموزش های نو باشند تا قادر باشند با به کار بردن تکنیک ها و روش های نو، اطلاعات دانش های موجود را در اختیار گرفته و در موقعیت های سازمانی و زندگی فردی به کار ببندند.

با توجه به این واقعیت که دانش بشری به سرعت در حال متحول شدن می باشد می توان نتیجه گرفت که همه چیز در حال تغییر و تحول است. در چنین فضایی سازمان ها علی الخصوص سازمان های آموزشی باید دائماً آماده تحولات درونی و رویارویی با تغییرات باشند (رئوفی و تاریخی قوچانی دروس، ۱۳۸۳: ۱۵). یکی از سازمان های آموزشی که از نیازهای اساسی افراد محسوب می شود سازمان آموزش و پرورش می باشد. به وجود آمدن تحولات روزمره، نگرشی نو در آموزش و پرورش و نیروی انسانی ایجاد کرده، چرا که آموزش و پرورش قرار است انسان ها را برای آینده آماده کند.

نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی یکی از سازمان های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور محسوب می شود و با رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده ابتدایی به یک حالت پیچیده در آمده است. ثمربخشی این نظام از یک سو تبدیل انسان های مستعد به انسان های بالنده، سالم، متعادل و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخش های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. آموزش و پرورش هر کشور، اصلی ترین سازمان مسئول حفظ و تحکیم ارزش ها، تعلیم و تربیت نسل آینده جامعه و در نهایت تعالی انسان ها است و یکی از زیرساخت های اصلی هر جامعه ای در رشد و پیشرفت انسان ها محسوب می شود. همچنین زمانی اثربخش خواهد بود که بر شناخت و نیازمندی های فردی و اجتماعی دانش آموزان مبتنی است. در حقیقت، باید گفت خوشبختی یا بدبختی جامعه به آموزش و پرورش آن بستگی دارد. چنانچه آموزش و پرورش از نظر اهداف، ساختار و منابع، درست طراحی و سازمان دهی شده باشد، در درازمدت توسعه جامعه را تضمین خواهد کرد. چرا که، مجموعه پژوهش ها و تجربه های دانشمندان و کشورهای جهان نشان دادند که توسعه جوامع، رابطه بسیار مترامی با نظام آموزشی آن ها دارد.

نظام آموزش و پرورش کشور ما در سال های اخیر تغییراتی از جمله تغییر نظام آموزشی از ۵-۳-۴ به ۶-۳-۳، تغییر کتب درسی و افزودن مواد درسی بیشتر به برخی از پایه ها، پدیده جهانی شدن، تأثیر اینترنت و فناوری (بخصوص یادگیری از شبکه های اطلاعاتی)، اصلاح دانش و اطلاعات، انعطاف پذیری و مادام العمر شدن یادگیری (سند تحول بنیادین) و نیز پاسخگویی به مسائلی همچون کاهش حمایت های مالی، پیشرفت های سریع فناوری، تغییرات جمعیت شناسی و برنامه های آموزشی منسوخ شده (Lerner, 1999: 23) در خود دیده که باعث به وجود آمدن مشکلات بسیاری از جمله کیفیت و کاهش هزینه ها، تعدیل آموزشی از طریق استفاده از موضوعات یادگیری، تغییر نقش معلم - دانش آموز، نیاز به مهارت های یادگیری الکترونیکی گردیده است (Mason, 2003: 14). بنابراین آموزش و پرورش برای این که ادعا کند که جامعه را برای حل مشکلات، هماهنگی با تغییرات و پیروزی در عرصه رقابت ها قدرتمند می سازد نیاز به برنامه ای جامع و اثربخش دارد. یکی از ابزارهای اساسی این رسالت، برنامه ریزی استراتژیک^۱ است.

برنامه ریزی استراتژیک یکی از روش هایی است که امروزه اغلب سازمان ها جهت نیل به رشد مورد نظرشان از آن بهره می برند به طوری که بیش از ۸۰ درصد سازمان ها در سراسر جهان از این رویکرد مدیریتی استفاده کرده اند (Harrison, 2003: 3). ترهانت و همکاران^۲ (۲۰۰۷) برنامه ریزی استراتژیک سرمایه انسانی را بدین گونه تعریف می کنند: برنامه ریزی استراتژیک سرمایه انسانی یک رویکرد جامع و ساختاریافته است که به ارزیابی فعلی سازمان و نیازهای بلندمدت سرمایه انسانی آن پرداخته و برنامه ریزی های لازم را برای دستیابی به این نیازها را انجام می دهد. مک کون^۳ بیان می کند: برنامه-

^۱. Strategic Planning

^۲. Trahan et al

^۳. Mackoon

ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه‌ریزی بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، در حالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها ارائه می‌کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند (یاراحمدی، ۱۳۹۱: ۷).

سازمان آموزش و پرورش برای آنکه بتواند به اهداف خویش دست یابد، لازم است از طریق برنامه‌ریزی راهبردی بین اهداف و خط‌مشی‌های سازمان ارتباط ایجاد کند. برنامه‌ریزی راهبردی، این امکان را به سازمان می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل نموده و برای شکل دادن به آینده سازمان به صورت انفعالی عمل نکند. همچنین برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش و پرورش باعث می‌گردد تا آموزش و پرورش دارای ابتکار عمل گردیده و برنامه‌های خویش را به گونه‌ای عرضه کند که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر کارکنان، فراهم گردد.

لین و همکاران^۱ (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مزیت‌هایی در آموزش و پرورش می‌باشد. طرح استراتژیک منبع تدوین پنداره، مأموریت و باورهای مدارس می‌باشد. این طرح سیر دستیابی به آینده مطلوب را ترسیم کرده و این امکان را به افراد جامعه می‌دهد تا جهت دستیابی به اهداف، مقاصد و فعالیت‌های این طرح را به وجود آورند و با همدیگر همکاری کنند (دارابی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸). اگرچه میرکمالی (۱۳۷۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که آموزش و پرورش ما با برنامه‌ریزی استراتژیک فاصله دارد. از دیگر نتایج این پژوهش این است که برخی از آن‌ها به قدری روشن و در معرض دیدند که باید با یک عزم ملی دست به کار شد و زمینه‌های سیاست‌گذاری و اجرایی آن‌ها را فراهم ساخت. همچنین امین‌فر (۱۳۸۴) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که سازمان از یک برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب برخوردار نبوده و برنامه‌ریزی منابع انسانی هماهنگ با راهبرد سازمان طراحی نمی‌شود و سازمان، سیستم اطلاعاتی منسجم و بروز که بتواند برنامه‌ریزی منابع انسانی را به فرایندی استراتژیک تبدیل کند در اختیار ندارد. بنابراین فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش می‌تواند به فقدان هر یک از عواملی از جمله هدف‌های کلان، فقدان راهکارها و روش‌های مناسب، شناسایی ساختار موجود، انسان و جامعه مطلوب، تحولات علم و فناوری، فضا و تجهیزات و منابع، کاربردی و عملیاتی کردن برنامه‌ها و از همه مهم‌تر نیروی انسانی توانمند واجد شرایط بیانجامد. در غیر این صورت با برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی‌های مناسب می‌توان این موانع را برطرف کرد. با عنایت به مطالب ذکر شده فوق و اهمیت برنامه‌ریزی در سازمان‌ها و اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک فرایند پویا با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیت‌های موجود و ارائه راهبردها و تاکتیک‌های مؤثر، رسیدن به فردای بهتر را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ضرورت انجام پژوهش را ایجاب می‌کند. از این رو، پژوهش حاضر سعی دارد تا ادارات آموزش و پرورش استان کردستان را با استفاده از مدل SWOT مورد بررسی و تحلیل قرار دهد.

مبانی نظری

برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه‌ریزی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر گرفتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تعیین می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک دست به گزین‌های می‌زند که با تکیه بر قوت‌ها (S) و رفع ضعف‌ها (W) از فرصت‌های (O) پیش آمده به نحوه احسن استفاده نموده و از تهدیدات (T) پرهیز کند به طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (پورسدهی، ۱۳۹۱: ۶۷).

مدل تحلیل SWOT^۲ برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و کریستنن مطرح شد. در آن زمان این تحلیل ضمن کسب موفقیت‌های روزافزون به عنوان یک ابزار مفید مدیریتی شناخته شد. اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل زمانی بدست آمد که ولز^۳ از جنرال الکتریک در سال

^۱. Lin et al

۱۹۸۰ از آن برای بررسی استراتژی های GE^۱ و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد (کارولینا و همکاران، ۲۰۰۶ به نقل از یوسفی، ۱۳۹۲). علاوه بر این، ابزاری کلیدی است که در حال حاضر در برنامه‌ریزی توسعه مداوم ملی استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل SWOT سرواژه عبارات ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهاست که از متون ادبیات مدیریت کسب و کار نشأت گرفته و در سال ۱۹۸۰ توسط دولت‌های عمومی در سراسر زمینه‌هایی مانند توسعه منطقه‌ای و برنامه‌ریزی شهری به تصویب رسید. تجزیه و تحلیل SWOT ابزار مهمی برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری است و به طور سیستماتیک در تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک و شناسایی سطوح سازمان (محیط داخلی و خارجی) خود استفاده می‌شود. پس از شناسایی این عوامل، راهبردی توسعه‌یافته برای تقویت نقاط قوت، رفع نقاط ضعف، بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها تدوین می‌شود (Salar & Salar, 2014: 6). به عبارتی دیگر، تجزیه و تحلیل SWOT، معمولاً به عنوان ابزاری برای تجزیه و تحلیل نظام‌مند محیط‌های درونی و بیرونی سازمان به کار می‌رود (Stewart et al, 2002: 8).

و تحلیلی منظم برای شناسایی عوامل درونی و بیرونی و تدوین برنامه بلندمدت که بهترین تطابق بین آن‌ها را ایجاد نماید ارائه می‌دهد. این الگو یک برنامه‌ریزی بلندمدت است که قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در حقیقت برنامه‌ریزی در یک سازمان باعث می‌شود تا اهداف همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن اهداف طرح‌ریزی شود. برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلند مدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی هر سازمان. در این فرایند، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی سازمان (SWOT) تحلیل شناسایی می‌شوند و با توجه به مأموریت سازمان، اهداف بلند مدت برای آن تدوین می‌گردد و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌شود که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها از بین برود و از تهدیدها پرهیز شود تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان گردد.

در ارتباط با پژوهش حاضر، مطالعاتی صورت گرفته که هر یک بعدی از ابعاد پژوهش حاضر را مورد کنکاش قرار دادند. در این ارتباط، نتایج پژوهش باقریان فر و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد بالا بودن سطح مرتبه علمی مدرسان (نقطه قوت)، کمبود منابع مالی لازم جهت انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ها (نقطه ضعف)، وجود حمایت‌های اقتصادی و یارانه‌های اعطایی دولت به آموزش و پرورش (فرصت‌ها) و مشکلات شخصی و اقتصادی معلمان (تهدیدها) از مهم‌ترین اولویت‌های تحلیل SWOT می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد جایگاه آموزش معلمان ابتدایی استان کهگیلویه و بویراحمد در موقعیت WO قرار دارد. همچنین یافته‌های پژوهش پالیزبان (۱۳۸۷) نشان داد که عمده‌ترین قوت‌ها عبارتند از: وجود سیستم انگیزشی مناسب، وجود روحیه کار تیمی در میان پژوهشگران دانشگاهی. ضعف‌ها عبارت بودند از: ناکافی بودن حمایت‌های مالی فعالیت‌های پژوهشی پژوهشگر، ازدیاد دانشجویان نسبت به امکانات و منابع اطلاع‌رسانی، عدم تخصیص متناسب اعتبارات پژوهشی پژوهشگر در هر گروه آموزشی، تسلط ناکافی بر زبان انگلیسی و به تبع آن ناتوانی در بهره‌گیری از بانک‌های اطلاعاتی و متون لاتین. فرصت‌ها نیز عبارت بودند از: برگزاری سمینارها و همایش‌ها در سطح ملی و بین‌المللی، فرصت‌های مطالعاتی برای پژوهشگران، امکان ارتباط و تبادل اطلاعات با دانشگاه‌های برون‌مرزی مجاور. تهدیدها عبارت بودند از: مشغولیت فکری دانشجویان به آینده اشتغال، عدم نیازسنجی در تخصیص بودجه و تقسیم آن در بین بخش‌های مختلف آموزش عالی از سوی دولت وضعیت خاص دانشگاه‌های مناطق نابخوردار و یا کم برخوردار کشور. حسینی (۱۳۸۶) در تحقیق خود به این نتایج دست یافت که عوامل چهارگانه سوآت مؤثر بر سازمان آموزش و پرورش به شرح ذیل می‌باشد:

نقاط قوت شامل: توانایی پیش‌بینی متون و محتوا منطبق با نیاز معلمان، برخورداری از سیستم اطلاعات و ارتباطات، زمینه آموزش از راه دور فراهم آمده است، توانایی کاربرد روش هزینه - فایده درون سازمانی، توانایی صرفه‌جویی در هزینه‌های اضافی و جانبی تشریفاتی، وجود محیط دوستی و صمیمی بین کارکنان آموزش و پرورش،

نقاط ضعف: کمبود بودجه لازم جهت انجام برنامه‌ها، کمبود اطلاعات و آمارهای دقیق هزینه‌های تمام شده، هزینه‌های غیرلزوم در مناطق، عدم بهره‌مندی مدارس و مراکز از امکانات تکنولوژی.

فرصت‌ها: توانایی استفاده از محیط‌ها و فضاها دولتی، مساعدت جویی از بخش‌ها برای تولید مواد چاپی، تصاویر و تکنولوژی و فراهم بودن نیروی کار فراوان جوانان و تحصیل کرده‌ها با تخصص‌های گوناگون.

تهدیدها: کم‌اطلاعی مسئولان و عدم درک صحیح از موقعیت، هزینه‌های بالای آموزشی، کاهش درآمدهای مالی اقشار مختلف جامعه و کمبود دانش و تکنولوژی به روز در دنیا.

در تحقیقی که میمند (۱۳۸۶) به این نتایج دست یافت که در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در مراحل طراحی، اجرا، نظارت بر اجرا، ارزیابی و تغییر از دیدگاه مدیران، دبیران و کارشناسان کمتر از سطح متوسط مورد توجه قرار گرفته است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در مراحل طراحی، اجرا و نظارت بر اجرا از نظر مدیران و دبیران با توجه به مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنی‌دار وجود داشته است. اما این تفاوت در مراحل ارزیابی و تغییر مشاهده نشده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به سمت مدیران و دبیران در مرحله طراحی تفاوت معنی‌دار وجود داشته است اما این تفاوت در مراحل اجرا، نظارت بر اجرا، ارزیابی و تغییر مشاهده نشده است. همچنین یافته‌ها نشان داد که در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها با توجه به جنسیت آنان در مرحله نظارت بر اجرا تفاوت معنی‌دار وجود داشته است، اما این تفاوت در مراحل طراحی، اجرا، ارزیابی و تغییر مشاهده نشده است (دارابی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۶).

امین‌فر و همکاران (۱۳۸۴) در پژوهش خود به این نتایج دست یافته است که:

سازمان از یک برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب برخوردار نبوده و برنامه‌ریزی منابع انسانی هماهنگ با راهبرد سازمان طراحی نمی‌شود. ۲. سازمان، سیستم اطلاعاتی منسجم و بروز که بتواند برنامه‌ریزی منابع انسانی را به فرایندی استراتژیک تبدیل کند در اختیار ندارد. ۳. متخصصان برنامه‌ریزی منابع انسانی از مهارت فنی و تخصصی لازم جهت برنامه‌ریزی استراتژیک برخوردار نیستند. ۴. مدیران عالی سازمان تعهد و حمایت مطلوبی نسبت به اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی ندارند. ۵. سازمان، ساختار مناسب و انعطاف‌پذیری برای اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی در اختیار ندارد.

میلر و همکاران^۱ (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی با عنوان اجرای روش‌های آگاهی بخشی از حوزه‌ها به عنوان چارچوب مفهومی در جوامع یادگیری حرفه‌ای و اثر آن‌ها بر برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش معتقدند که رهبران، معلمان و مدیران مناطق آموزشی برای موفقیت کارشان باید به سمت برنامه‌ریزی راهبردی روی بیاورند و در این رویکرد از تفکر استراتژیک بهره‌گیرند. هارپر^۲ (۲۰۰۴) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که مهم‌ترین نقاط قوت دانشگاه: توانایی افزایش ثبت‌نام، برنامه‌های تحصیلی باکیفیت، گسترش تحقیقات، تعامل زیاد با جامعه، تعامل مؤثر و مثبت استادان و فعال بودن دانشجویان، امنیت، توانایی جذب بودجه‌های خارجی. مهم‌ترین نقاط ضعف دانشگاه: محدودیت فضا، اختلاف در تغییر شیوهی اداره‌ی موسسه، محدودیت منابع، ارتباط ضعیف بین آموزش و بخش‌های دیگر. مهم‌ترین فرصت‌های دانشگاه: موسسه تحقیقاتی، عملکرد مرکز هنری، گسترش تحقیق و تأکید روی تحقیقات دانشجویی، ارتباط با بخش‌های صنعت، برنامه‌های متناسب برای دانشگاه، افزایش ارتباط با کالج، تدوین اهداف دانشگاهی، گفتگو با جامعه‌ی محلی به خصوص در حوزه بهداشت، درمان و یادگیری الکترونیکی در آموزش پرستاری است. مهم‌ترین تهدیدهای دانشگاه: وضعیت اقتصادی، اقتصاد ملی، عدم آمادگی استفاده نکردن از فناوری، سرگشتگی درونی و امکان برخورد طوفان با فضای دانشگاه می‌باشد. همچنین، از مطالعات دیگر که از الگوی تحلیل SWOT برای شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای مؤسسات آموزشی استفاده شده است می‌توان به پژوهش‌های دانشگاه هوستون ویکتوریا (۲۰۰۶)، دانشگاه واشنگتن شرقی (۲۰۰۴) و دانشگاه ایالت کالیفرنیا (۲۰۰۴) توسط کمیته اهداف و اولویت‌های راهبردی اشاره کرد که

¹. Miller et al

². Harper

دارای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کم و بیش مشابه با تحقیق‌ها بر می‌باشد (SWOT analysis: Eastern (Washington University, 2004: 5).

سوالات پژوهش

۱. نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن‌ها چیست؟
۲. نقاط ضعف ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن‌ها چیست؟
۳. فرصت‌های ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن‌ها چیست؟
۴. تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن‌ها چیست؟
۵. موقعیت راهبردی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ بر اساس مدل SWOT چیست؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع مطالعه، ترکیبی از نوع اکتشافی است. پژوهش‌های ترکیبی، مطالعاتی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند (کرسول^۱، ۲۰۰۳). در طرح-های تحقیق ترکیبی اکتشافی^۲ (کیفی و کمی)، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین می‌باشد. در این پژوهش، برای تدوین ابزار پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده‌ها هدایت می‌کند و در نهایت پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها را میسر سازد.

در این پژوهش در بخش کیفی به روش نمونه‌گیری هدفمند^۳ از نوع موارد مطلوب، با ۱۶ نفر^۴ از مدیران و معاونان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان که دارای تجارب زیاد و سابقه کار بالاتر از ۲۰ سال بودند، با استفاده از مصاحبه نیمه‌سازمان یافته، به طرح سوالات در راستای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته شد. بدین منظور، ابتدا به تعیین SWOT ادارات آموزش و پرورش استان کردستان پرداخته شد. به منظور تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان و بررسی وضعیت موجود، گزارش عملکرد ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، آمارها و همچنین مصاحبه نیمه‌سازمان یافته، گویه‌هایی در ۴ فهرست قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T) استخراج گردید. در مرحله بعد با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه اولیه برای خبرگان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان (کسانی که در این زمینه آگاهی داشتند) ارسال و پاسخ‌دهندگان بعد از ۲ تا ۴ روز پرسشنامه را همراه با نظرات خود را عودت دادند. سپس از تجزیه و تحلیل نظرات، فهرستی جدیدی از عواملی درونی و بیرونی تدوین و مجدداً برای اولویت‌بندی به افراد پاسخ‌دهنده قبلی ارسال گردید. پس از آن، با عنایت به نظر خبرگان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، گویه‌های نهایی در قالب پرسشنامه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان (SWOT) تهیه گردید و در بین جامعه‌ی آماری توزیع گردید. به منظور تبیین صحت و استحکام داده‌ها، که به نوعی مشابه روایی و پایایی پژوهش‌های کمی است، با استفاده از مطالعه و بررسی مستمر داده‌ها، بازنگری تجزیه و تحلیل انجام شده توسط پژوهشگران و طرح و بازنگری نوشته‌ها توسط شرکت‌کنندگان در مطالعه مقبولیت داده‌ها، که به نوعی مشابه روایی و پایایی پژوهش-های کمی است، با استفاده از مطالعه و بررسی مستمر داده‌ها، بازنگری تجزیه و تحلیل انجام شده توسط پژوهشگران و طرح و بازنگری نوشته‌ها توسط شرکت‌کنندگان در مطالعه مقبولیت داده‌ها انجام گرفت.

¹. Creswell

². Mixed methods design exploratory

جامعه آماری بخش کمی پژوهش حاضر را تمامی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به تعداد ۱۰۱۳ نفر تشکیل داده که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران ۱۶۴ نفر انتخاب گردید. برای انتخاب نمونه از نمونه گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای تصادفی استفاده شده است. بدین گونه، استان کردستان به عنوان یک خوشه دارای ۵ شهرستان، ۵ منطقه و ۲ ناحیه منطقه بوده، که از این تعداد به طور تصادفی ۲ شهرستان، ۲ منطقه و ۱ ناحیه آموزش و پرورش انتخاب شد. در شهرستان، ناحیه‌ها و منطقه‌های، به طور تصادفی تعداد ۹ بخش انتخاب، و در نهایت در بخش‌ها، به طور تصادفی تعداد افراد نمونه انتخاب گردید.

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز بخش کمی پژوهش، از پرسشنامه مستخرج از مصاحبه‌ها متناسب با اهداف تحقیق استفاده شده است. این پرسشنامه، به منظور آسیب‌شناسی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان از ۳۶ گویه، به صورت طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد = ۵؛ زیاد = ۴؛ متوسط = ۳؛ کم = ۲؛ خیلی کم = ۱) تشکیل شده که شامل موارد زیر است:

۱. نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان ۲. نقاط ضعف ادارات آموزش و پرورش استان کردستان ۳. فرصت‌های ادارات آموزش و پرورش استان کردستان ۴. تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان.

پس از تدوین پرسشنامه، با مراجعه حضوری در ادارات، تعداد ۱۶۴ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع و جمع‌آوری نموده است. پژوهشگر جهت جلوگیری از افت، تعداد ۱۰ پرسشنامه را به طور اضافی (به طور کلی ۱۷۴ پرسشنامه) در بین کارکنان توزیع کرد. ضمناً توضیحاتی از جمله اطمینان‌بخشی به آزمودنی‌ها در خصوص محرمانه بودن اطلاعات بدست آمده و دادن آزادی برای شرکت در پژوهش که از نکات رعایت شده اخلاق باشد، گفته شد. این گفته‌ها باعث شد پرسشنامه مخدوشی وجود نداشته باشد.

روایی پرسشنامه از طریق بررسی نظر اساتید بدست آمد. بدین ترتیب نمونه‌ی پرسشنامه به چند نفر از اساتید نشان داده شد و درخواست گردید پس از مطالعه پرسشنامه، نظرات خود را در ارزیابی روایی به خصوص موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، قرارگیری گویه‌ها در جای مناسب خود، زمان تکمیل پرسشنامه و ضروری و غیرضروری بودن گویه‌ها اعمال نمایند. بدین گونه پس از جمع‌آوری نظرات، پرسشنامه نهایی تدوین گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) استفاده شد. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ و همچنین پایایی هر یک از عوامل قوت (۰/۸۹)، ضعف (۰/۸۳)، فرصت‌ها (۰/۹۲) و تهدیدها (۰/۸۸) بدست آمد. پس از گردآوری داده‌ها برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آماری استفاده شد. ۱) آمار توصیفی به منظور جمع‌آوری و طبقه‌بندی داده‌ها و محاسبه شاخص‌های آماری از جمله فراوانی، فراوانی نسبی، میانگین و انحراف معیار. ۲) آمار استنباطی: در این آمار از آزمون t تک‌نمونه‌ای برای میزان معناداری و مطلوب بودن عوامل و از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی هر یک از گویه‌های SWOT استفاده شد.

برای اینکه موقعیت استراتژیک ادارات آموزش و پرورش استان کردستان مشخص شود، باید مجموع عوامل داخلی و بیرونی را بدست آید. در این میان، اگر مجموع عوامل داخلی بیشتر از ۲/۵ باشد قوت‌ها بر ضعف‌ها غلبه دارند و اگر کمتر از ۲/۵ باشد ضعف‌ها بر قوت‌ها. همچنین در عوامل بیرونی، اگر مجموع آن‌ها بیشتر از ۲/۵ باشد فرصت‌ها بر تهدیدها غلبه دارند و اگر کمتر از ۲/۵ باشد تهدیدها بر فرصت‌ها.

یافته‌های پژوهش

این قسمت به ارائه یافته‌های پژوهش اختصاص یافته است. تمامی پرسشنامه‌ها پس از تکمیل و عودت مورد تحلیل قرار گرفتند. بدین منظور ابتدا معناداری اهمیت هر یک از گویه‌ها بررسی و سپس به تحلیل گویه‌ها پرداخته شده است. در جدول (۱) نتایج معناداری این گویه‌ها و در جدول‌های ۲ تا ۵ نیز نتایج تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات ادارات آموزش و پرورش استان کردستان ارائه شده است.

جدول (۱): نتایج حاصل از آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در هر یک از فهرست های SWOT

شاخص آماری فهرست مورد آزمون	مجذور کای	درجات آزادی	سطح معناداری	مقدار خطای آزمون	نتیجه آزمون
قوت ها	۳۶/۴۸	۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه ها
ضعف ها	۴۴/۳۶	۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه ها
فرصت ها	۱۹/۰۹	۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه ها
تهدیدها	۱۴/۹۶	۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵	وجود تفاوت معنادار بین گویه ها

همان گونه که در جدول ۱ ملاحظه می گردد، در هر چهار فهرست سطح معناداری بدست آمده از مقدار خطای آزمون کمتر است. بنابراین از نظر آماری بین گویه های هر یک از فهرست ها تفاوت معناداری وجود داشته است. بررسی سوالات

۱. نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن ها چیست؟
نتایج حاصل از مصاحبه ها و بررسی گزارش ها و آمارهای ادارات آموزش و پرورش استان نشان داد که نقاط قوت این ادارات به شرح ذیل می باشد:

وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان، توانایی کاربرد روش هزینه - فایده درون سازمان، برخورداری از سیستم اطلاعات و ارتباطات، توانایی استفاده از حمایت های مالی ذینفعان آموزشی، وجود انگیزه بالا در بین کارکنان، شفاف سازی همه امور در بخش های ادارات، اطلاع رسانی بروز خبرهای ادارات بر روی سایت، توانایی صرفه جویی در هزینه های اضافی و جانبی تشریفاتی و وجود ارتباط و محیط گرم و صمیمی در بین کارکنان و عوامل اجرایی.

همچنین نتایج جدول (۲) نشان می دهد که وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان با میانگین (۴/۳۳) و توانایی صرفه جویی در هزینه های اضافی و جانبی تشریفاتی با میانگین ۳/۷۹ به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در بین کارکنان داشتند. در همین راستا جهت اولویت بندی گویه ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج جدول (۲) نشان می دهد نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان نیز با کای اسکوار (۳۶/۴۸) و درجه آزادی ۸ معنادار می باشند ($p < 0.01$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر گویه وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان با میانگین رتبه ای ۵/۸۱ و اولویت کمتر توانایی صرفه جویی در هزینه های اضافی و جانبی تشریفاتی با میانگین رتبه ای ۳/۷۶ می باشد.

جدول (۲): نتایج آزمون فریدمن حاصل از نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان

رتبه	مؤلفه	میانگین	میانگین رتبه ای	Sig
۱	وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان	۴/۴۲	۵/۸۱	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۴/۸۱	۴/۱۲	توانایی کاربرد روش هزینه - فایده درون سازمان	۶
۰/۰۰۰	۵/۵۵	۴/۳۰	برخورداری از سیستم اطلاعات و ارتباطات	۴
۰/۰۰۰	۴/۳۰	۳/۹۵	توانایی استفاده از حمایت‌های مالی ذینفعان آموزشی	۷
۰/۰۰۰	۵/۵۷	۴/۳۵	وجود انگیزه بالا در بین کارکنان	۲
۰/۰۰۰	۵/۳۶	۴/۲۸	شفاف‌سازی همه امور در بخش‌های ادارات	۵
۰/۰۰۰	۴/۲۸	۳/۸۴	اطلاع‌رسانی بروز خبرهای ادارات بر روی سایت	۸
۰/۰۰۰	۳/۷۶	۳/۷۹	توانایی صرفه‌جویی در هزینه‌های اضافی و جانبی تشریفاتی	۹
۰/۰۰۰	۵/۵۶	۴/۳۳	وجود ارتباط و محیط گرم و صمیمی در بین کارکنان و عوامل اجرایی	۳

۲. نقاط ضعف ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن‌ها چیست؟
نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی گزارش‌ها و آمارهای ادارات آموزش و پرورش استان نشان داد که نقاط ضعف این ادارات به شرح ذیل می‌باشد:

کمبود منابع مالی و بودجه لازم جهت انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ها، عدم بهره‌مندی مدارس از امکانات و تکنولوژی‌های روز، مناسب نبودن نسبت دانش آموزان به معلمان، کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آن‌ها، نبود زیرساخت‌های لازم در استان برای آموزش مجازی، عدم وجود نیروهای کافی در سازمان و ترددی بودن آن‌ها، کمبود اطلاعات و آمارهای دقیق هزینه‌های تمام شده، کمبود فضای آموزشی معلمان و نبود ساز و کار مناسب برای آموزش معلمان.

همچنین نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آن‌ها با میانگین (۴/۵۳) و کمبود اطلاعات و آمارهای دقیق هزینه‌های تمام شده با میانگین ۳/۸۴ به ترتیب بیشترین و کم‌ترین اهمیت را در بین کارکنان داشتند. در همین راستا جهت اولویت‌بندی گویه‌ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان نیز با کای اسکوار (۴۴/۳۶) و درجه آزادی ۸ معنادار می‌باشند ($p < 0.01$). این نتایج نشان‌دهنده اولویت بیشتر گویه کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آن‌ها با میانگین رتبه‌ای ۶/۲۱ و اولویت کمتر کمبود اطلاعات و آمارهای دقیق هزینه‌های تمام شده با میانگین رتبه‌ای ۳/۷۶ می‌باشد.

جدول (۳): نتایج آزمون فریدمن حاصل از نقاط ضعف ادارات آموزش و پرورش استان کردستان

رتبه	مؤلفه	میانگین	میانگین رتبه‌ای	Sig
۲	کمبود منابع مالی و بودجه لازم جهت انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌ها	۴/۴۲	۵/۷۹	۰/۰۰۰
۲	عدم بهره‌مندی مدارس از امکانات و تکنولوژی‌های روز	۴/۴۲	۵/۷۹	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۴/۲۳	۳/۸۸	مناسب نبودن نسبت دانش آموزان به معلمان	۷
۰/۰۰۰	۶/۲۱	۴/۵۳	کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آنها	۱
۰/۰۰۰	۴/۳۶	۴/۱۲	نبود زیرساخت های لازم در استان برای آموزش مجازی	۶
۰/۰۰۰	۵/۲۸	۴/۲۸	عدم وجود نیروهای کافی در سازمان و ترددی بودن آنها	۳
۰/۰۰۰	۳/۷۶	۳/۸۴	کمبود اطلاعات و آمارهای دقیق هزینه های تمام شده	۸
۰/۰۰۰	۴/۷۳	۴/۱۲	کمبود فضای آموزشی معلمان	۵
۰/۰۰۰	۴/۸۵	۴/۱۴	نبود ساز و کار مناسب برای آموزش معلمان	۴

۳. فرصت های ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آنها چیست؟ نتایج حاصل از مصاحبه ها و بررسی گزارش ها و آمارهای ادارات آموزش و پرورش استان نشان داد که فرصت های این ادارات به شرح ذیل می باشد:

وجود نرم افزارهای آموزشی و فناوری های متناسب با شغل، تقویت قوانین و مقررات حمایت کننده از سوی سیاست گذاران، رتبه بندی کارکنان، تحولات سریع و برق آسای جهانی در فناوری ها، استفاده از تجربیات آموزش و پرورش های موفق، وجود سازمان ها و بخش های حمایت کننده از آموزش و پرورش، توانایی استفاده از محیط ها و فضاهای دولتی و غیردولتی برای برگزاری دوره های آموزشی کارکنان، وجود حمایت های اقتصادی و یارانه های اعطایی دولت به آموزش و پرورش، بررسی نظرات ارباب رجوع و توجه به رضایت آنها، استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان.

همچنین نتایج جدول (۴) نشان می دهد که وجود نرم افزارهای آموزشی و فناوری های متناسب با شغل و رتبه بندی کارکنان با میانگین (۴/۲۳) و توانایی استفاده از محیط ها و فضاهای دولتی و غیردولتی برای برگزاری دوره های آموزشی کارکنان با میانگین ۳/۸۱ به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را در بین کارکنان داشتند. در همین راستا جهت اولویت بندی گویه ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج جدول (۴) نشان می دهد نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان نیز با کای اسکوار (۱۹/۰۹) و درجه آزادی ۹ معنادار می باشند ($P < 0.01$). این نتایج نشان دهنده اولویت بیشتر گویه رتبه بندی کارکنان با میانگین رتبه ای ۶/۲۰ و اولویت کمتر توانایی استفاده از محیط ها و فضاهای دولتی و غیردولتی برای برگزاری دوره های آموزشی کارکنان با میانگین رتبه ای ۴/۷۰ می باشد.

جدول (۴): نتایج آزمون فریدمن حاصل از فرصت های ادارات آموزش و پرورش استان کردستان

رتبه	مؤلفه	میانگین	میانگین رتبه ای	Sig
۲	وجود نرم افزارهای آموزشی و فناوری های متناسب با شغل	۴/۲۳	۶/۱۹	۰/۰۰۰
۴	تقویت قوانین و مقررات حمایت کننده از سوی سیاست گذاران	۴/۱۶	۵/۸۸	۰/۰۰۰
۱	رتبه بندی کارکنان	۴/۲۳	۶/۲۰	۰/۰۰۰
۹	تحولات سریع و برق آسای جهانی در فناوری ها	۳/۸۸	۴/۸۷	۰/۰۰۰
۳	استفاده از تجربیات آموزش و پرورش های موفق	۴/۱۴	۶/۰۱	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۵/۱۹	۳/۸۸	وجود سازمان‌ها و بخش‌های حمایت‌کننده از آموزش و پرورش	۷
۰/۰۰۰	۴/۷۰	۳/۸۱	توانایی استفاده از محیط‌ها و فضاها دولتی و غیردولتی برای برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان	۱۰
۰/۰۰۰	۵/۲۷	۳/۹۷	وجود حمایت‌های اقتصادی و یارانه‌های اعطایی دولت به آموزش و پرورش	۶
۰/۰۰۰	۵/۵۸	۴/۰۷	بررسی نظرات ارباب رجوع و توجه به رضایت آن‌ها	۵
۰/۰۰۰	۵/۱۲	۳/۹۵	استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان	۸

۴. تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ و اولویت آن‌ها چیست؟
نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی گزارش‌ها و آمارهای ادارات آموزش و پرورش استان نشان داد که تهدیدهای این ادارات به شرح ذیل می‌باشد:

کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور، افزایش نرخ تورم و افزایش تحریم‌ها، شائبه‌ها و تبلیغات منفی رایج در جامعه مثل چاپ فیش حقوقی دیگران کارمندان دولت، کاهش درآمد سرانه، اجبار والدین به پرداخت هزینه‌های لازم جهت ادامه تحصیل فرزندان، متمرکز بودن سیاست‌های پولی و مالی کشور، مشکلات شخصی و اقتصادی کارکنان و عدم زیرساخت لازم جهت استفاده از فناوری‌های نوین.

همچنین نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور با میانگین (۴/۳۳) و شائبه‌ها و تبلیغات منفی رایج در جامعه مثل چاپ فیش حقوقی دیگران کارمندان دولت با میانگین ۳/۸۸ به ترتیب بیشترین و کم‌ترین اهمیت را در بین کارکنان داشتند. در همین راستا جهت اولویت‌بندی گویه‌ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان نیز با کای اسکوار (۱۴/۹۶) و درجه آزادی ۸ معنادار می‌باشند ($P < 0.01$). این نتایج نشان‌دهنده اولویت بیشتر گویه کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور با میانگین رتبه‌ای ۴/۹۹ و اولویت کمتر شائبه‌ها و تبلیغات منفی رایج در جامعه مثل چاپ فیش حقوقی دیگران کارمندان دولت با میانگین رتبه‌ای ۳/۷۲ می‌باشد.

جدول (۵): نتایج آزمون فریدمن حاصل از تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان

رتبه	مؤلفه	میانگین	میانگین رتبه‌ای	Sig
۱	کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور	۴/۳۳	۴/۹۹	۰/۰۰۰
۳	افزایش نرخ تورم و افزایش تحریم‌ها	۴/۲۸	۴/۸۶	۰/۰۰۰
۸	شائبه‌ها و تبلیغات منفی رایج در جامعه مثل چاپ فیش حقوقی دیگران کارمندان دولت	۳/۸۸	۳/۷۲	۰/۰۰۰
۲	کاهش درآمد سرانه	۴/۲۳	۴/۹۰	۰/۰۰۰
۶	اجبار والدین به پرداخت هزینه‌های لازم جهت ادامه تحصیل فرزندان	۴/۰۵	۴/۳۳	۰/۰۰۰
۷	متمرکز بودن سیاست‌های پولی و مالی کشور	۴/۰۲	۴/۱۷	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۴/۶۷	۴/۲۱	مشکلات شخصی و اقتصادی کارکنان	۴
۰/۰۰۰	۴/۳۶	۴/۱۶	عدم زیرساخت لازم جهت استفاده از فناوری های نوین	۵

۵. موقعیت راهبردی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ بر اساس مدل SWOT چیست؟

برای پاسخ به این سؤال از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. پس از اینکه عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) شناسایی شدند، عوامل اولویت دار در یک ستون ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاص امتیازبندی شدند تا در نهایت مشخص شود که برنامه راهبردی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند، قوت های بیشتری خواهد داشت یا با ضعف های بیشتری مواجه خواهد شد. جدول (۶) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می دهد. نحوه تدوین ماتریس به شرح زیر می باشد:

- در این ماتریس عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت ها و ضعف ها فهرست شدند.

- در ستون دوم وزن^۱ هر گویه ارائه گردیده است.

- در ستون سوم با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب، رتبه ۴ یا ۳ به قوت ها؛ و رتبه ۲ یا ۱ به ضعف ها اختصاص پیدا کرد. تخصیص رتبه بدین صورت بود که اگر قوت پیش روی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان یک قوت عالی بود رتبه ۴ و چنانچه یک قوت ضعیف بود رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده شد و همچنین اگر ضعف پیش روی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان یک ضعف معمولی بود رتبه ۱ و اگر یک ضعف جدی بود رتبه ۲ به آن تعلق گرفت. پس از دادن رتبه توسط اعضای شورای راهبردی یا متخصصان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، میانگین هر گویه را بدست آورده و با توجه به وزن هر گویه به عنوان رتبه هر گویه محاسبه گردید.

- در ستون چهارم وزن ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر قوت یا ضعف در هم ضرب شدند تا امتیاز قوت یا ضعف برای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات بدست آمده، امتیاز نهائی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان از نظر برخورداری از قوت ها و ضعف ها تعیین گردید.

- با توجه به اینکه امتیاز نهائی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در این ماتریس (۲/۶۲) محاسبه شد و بیش از (۲/۵) است، نتیجه می گیریم قوت های پیش روی امتیاز نهائی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان تا اندازه ای بر ضعف های آن غلبه دارد.

جدول (۶): موقعیت استراتژیک ادارات استان کردستان

امتیاز نهایی	رتبه	وزن	گویه ها	رتبه	وزن
۰/۲۳۶	۴	/۰۵۹	وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان	S1	وزن
۰/۱۵۰	۳	/۰۵۰	توانایی کاربرد روش هزینه - فایده درون سازمان	S2	
۰/۲۱۴	۳/۹	/۰۵۷	برخورداری از سیستم اطلاعات و ارتباطات	S3	
۰/۱۹۵	۳/۵۵	/۰۵۵	توانایی استفاده از حمایت های مالی ذینفعان آموزشی	S4	

^۱. وزن هر گویه بدین صورت بدست آمده است که ضریب اولیه هر گویه را بر مجموع ضریب اولیه عوامل داخلی تقسیم نموده تا وزن هر گویه بدست آید.

		۰			
۰/۲۱۴	۳/۷۵	/۰۵۷	وجود انگیزه بالا در بین کارکنان	S5	
۰/۱۷۵	۳/۳	/۰۵۳	شفاف سازی همه امور در بخش های ادارات	S6	
۰/۲۲۶	۳/۹	/۰۵۸	اطلاع رسانی بروز خبرهای ادارات بر روی سایت	S7	
۰/۱۹۵	۳/۵۵	/۰۵۵	توانایی صرفه جویی در هزینه های اضافی و جانبی تشریفاتی	S8	
۰/۲۲۶	۳/۹	/۰۵۸	وجود ارتباط و محیط گرم و صمیمی در بین کارکنان و عوامل اجرایی	S9	
۰/۱۱۲	۱/۹	/۰۵۹	کمبود منابع مالی و بودجه لازم جهت انجام موفقیت آمیز برنامه ها	W1	ضعفها
۰/۱۰۴	۱/۸	/۰۵۸	عدم بهره مندی مدارس از امکانات و تکنولوژی های روز	W2	
۰/۰۶۵	۱/۲۵	/۰۵۲	مناسب نبودن نسبت دانش آموزان به معلمان	W3	
۰/۱۲۰	۲	/۰۶۰	کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آنها	W4	
۰/۰۶۵	۱/۲۵	/۰۵۲	نبود زیرساخت های لازم در استان برای آموزش مجازی	W5	
۰/۰۹۷	۱/۷	/۰۵۷	عدم وجود نیروهای کافی در سازمان و ترددی بودن آنها	W6	
۰/۰۵۱	۱	/۰۵۱	کمبود اطلاعات و آمارهای دقیق هزینه های تمام شده	W7	
۰/۰۸۸	۱/۶	/۰۵۵	کمبود فضای آموزشی معلمان	W8	
۰/۰۸۳	۱/۵۵	/۰۵۴	نبود ساز و کار مناسب برای آموزش معلمان	W9	
$\Sigma = ۲/۶۲$		$\Sigma = ۱$	مجموع ضرایب عوامل درونی		

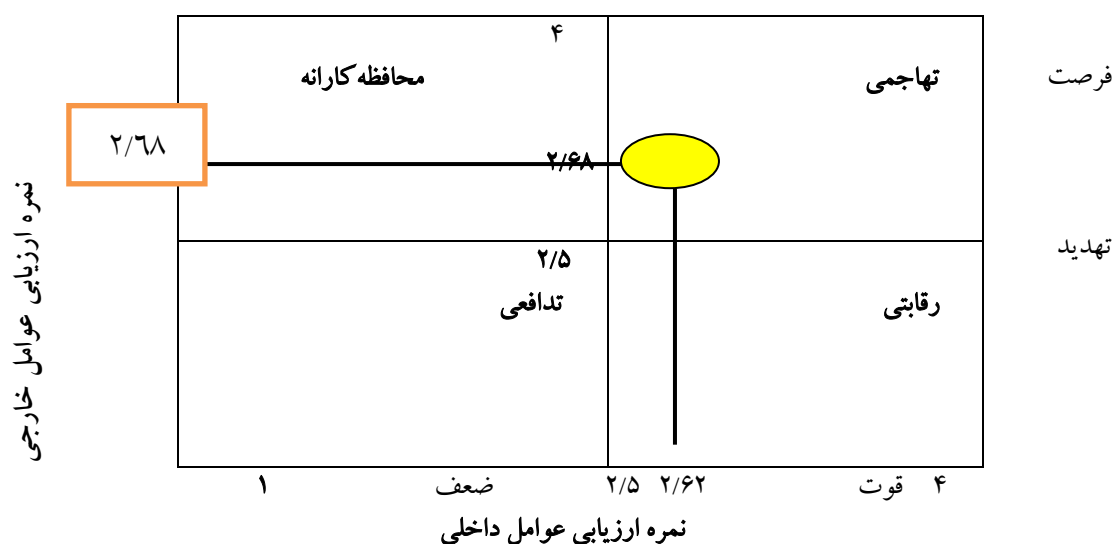
برای ارزیابی عوامل بیرونی از ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی در جدول (۷) استفاده شد. در این ماتریس نیز از روند ماتریس عوامل درونی استفاده شد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معناست که طبق پیش بینی های به عمل آمده، فرصت های پیش روی امتیاز نهایی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان بر تهدیدهای آن غلبه خواهند داشت؛ و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده ی غلبه تهدیدها بر فرصت های آن است (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶). با توجه به اینکه امتیاز نهایی عوامل بیرونی امتیاز نهایی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در این ماتریس (۲/۶۸) محاسبه شد نتیجه می گیریم فرصت های پیش روی امتیاز نهایی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان تا اندازه ای بر تهدیدهای آن غلبه دارد.

جدول (۷): ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی امتیاز نهایی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان

امتیاز نهایی	امتیاز	وزن	عنوان	رد یف	
۰/۲۲۸	۴	۱/۰۵۷ ۰	وجود نرم افزارهای آموزشی و فناوری های متناسب با شغل	0 ₁	فرصت
۰/۲۱۳	۳/۸	۱/۰۵۶ ۰	تقویت قوانین و مقررات حمایت کننده از سوی سیاست گذاران	0 ₂	
۰/۲۲۸	۴	۱/۰۵۷ ۰	رتبه بندی کارکنان	0 ₃	
۰/۱۷۰	۳/۲	۱/۰۵۳ ۰	تحولات سریع و برق آسای جهانی در فناوری ها	0 ₄	
۰/۲۱۳	۳/۸	۱/۰۵۶ ۰	استفاده از تجربیات آموزش و پرورش های موفق	0 ₅	
۰/۱۷۰	۳/۲	۱/۰۵۳ ۰	وجود سازمان ها و بخش های حمایت کننده از آموزش و پرورش	0 ₆	
۰/۱۵۶	۳	۱/۰۵۲ ۰	توانایی استفاده از محیط ها و فضا های دولتی و غیردولتی برای برگزاری دوره های آموزشی کارکنان	0 ₇	
۰/۱۹۸	۳/۶	۱/۰۵۵ ۰	وجود حمایت های اقتصادی و یارانه های اعطایی دولت به آموزش و پرورش	0 ₈	
۰/۱۹۸	۳/۶	۱/۰۵۵ ۰	بررسی نظرات ارباب رجوع و توجه به رضایت آنها	0 ₉	
۰/۱۸۴	۳/۴	۱/۰۵۴ ۰	استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در سازمان	0 ₁₀	
۰/۱۱۸	۲	۱/۰۵۹ ۰	کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور	T ₁	تهدید
۰/۱۰۷	۱/۸۵	۱/۰۵۸ ۰	افزایش نرخ تورم و افزایش تحریم ها	T ₂	
۰/۰۵۳	۱	۱/۰۵۳ ۰	شائبه ها و تبلیغات منفی رایج در جامعه مثل چاپ فیش حقوقی دیگران کارمندان دولت	T ₃	
۰/۱۰۷	۱/۸۵	۱/۰۵۸ ۰	کاهش درآمد سرانه	T ₄	
۰/۰۷۴	۱/۳۵	۱/۰۵۵ ۰	اجبار والدین به پرداخت هزینه های لازم جهت ادامه تحصیل فرزندان	T ₅	
۰/۰۷۴	۱/۳۵	۱/۰۵۵ ۰	متمرکز بودن سیاست های پولی و مالی کشور	T ₆	
۰/۰۹۴	۱/۶۵	۱/۰۵۷ ۰	مشکلات شخصی و اقتصادی کارکنان	T ₇	
۰/۰۹۴	۱/۶۵	۱/۰۵۷ ۰	عدم زیرساخت لازم جهت استفاده از فناوری های نوین	T ₈	
=۲/۶۸		∑ = ۱	مجموع ضرایب عوامل بیرونی		

Σ				
---	--	--	--	--

در مجموع ماتریس ارزیابی عوامل درونی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در جدول (۶) نشان می‌دهد که مجموع نمرات این ماتریس ۲/۶۲ می‌باشد و نشان‌دهنده آن است ادارات آموزش و پرورش استان کردستان با قوت روبرو است. همچنین ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در جدول (۷) نشان می‌دهد که مجموع نمرات این ماتریس ۲/۶۸ می‌باشد و نشان‌دهنده آن است ادارات آموزش و پرورش استان کردستان با فرصت روبرو است. بنابراین نتایج ماتریس داخلی و خارجی در شکل (۱) حاکی از آن است که ادارات آموزش و پرورش استان کردستان از لحاظ موقعیت استراتژیک در موقعیت SO قرار دارد و به عبارت دیگر می‌توان گفت که به دلیل توانایی بخش ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی، به دلیل چیرگی قوت‌ها بر ضعف‌ها بایستی استراتژی تهاجمی اتخاذ نماید تا به اهداف خود دست یابد.



شکل (۱): نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی IEF - EEF و تعیین نوع راهبرد

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش نوعی برنامه‌ریزی کلان و درازمدت است که با در نظر گرفتن همه منابع و امکانات جامعه مانند منابع انسانی، منابع طبیعی و ... و بررسی زمینه‌های توسعه، هدف‌های معینی را مشخص می‌کند و برای تحقق آن‌ها، سیاست‌ها، روش‌ها، عملیات و ابزارها و امکانات لازم را طراحی و تعیین می‌کند. این پژوهش با هدف تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی (SWOT Analysis) ادارات آموزش و پرورش استان کردستان و با روش توصیفی پیمایشی صورت گرفته است. نتایج در ارتباط با نقاط قوت ادارات آموزش و پرورش استان کردستان نشان می‌دهد مهم‌ترین اولویت از نظر کارکنان ادارات آموزش و پرورش وجود نیروی متخصص در بین معلمان به منظور حضور در سازمان می‌باشد. این یافته در سطح اطمینان ۰/۰۰۱ معنادار بوده است. این یافته با یافته‌های تحقیق باقریان فر و همکاران (۱۳۹۵)، پالیزبان (۱۳۸۷)، حبیبی (۱۳۸۶) و هارپر (۲۰۰۴) همخوانی دارد. این پژوهش‌ها نشان دادند که نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فناوری شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. نیروی انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند.

همچنین نتایج سؤال دوم پژوهش نشان داد از نظر کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، مهم ترین ضعفی که بیشترین اهمیت را دارد کمبود بودجه لازم در جهت انگیزه کارکنان و پرداخت اضافه کار آن‌ها می‌باشد. این یافته در سطح اطمینان ۰/۰۰۱ معنادار بوده است. این یافته با یافته‌های تحقیق باقریان‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، پالیزبان (۱۳۸۷)، حسینی (۱۳۸۶)، امین‌فر (۱۳۸۴) و میلر و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت از نظر کارکنان کمبود منابع مالی باعث می‌شود تا سازمان آموزش و پرورش نتواند به اهداف خود دست یابد. همچنین کمبود منابع مالی تأثیر مستقیمی بر روی کیفیت بخشی کارایی نیروی‌های سازمانی دارد. عدم منابع مالی کافی ممکن است اثرات زیان‌باری بر روی نیروی انسانی آینده داشته باشد؛ بنابراین اگر سازمان اثربخش و کارآمد در جامعه می‌خواهیم باید هزینه کرده و از این طریق بتوانیم به تولید اقتصادی کشور کمک کرد.

نتایج سؤال سوم پژوهش نشان داد از نظر کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان کردستان، مهم ترین فرصت‌هایی که بیشترین اهمیت را دارد وجود نرم‌افزارهای آموزشی و فناوری‌های متناسب با شغل و رتبه‌بندی کارکنان می‌باشد. این یافته در سطح اطمینان ۰/۰۰۱ معنادار بوده است. این یافته با یافته‌های تحقیق حسینی (۱۳۸۶)، میمند (۱۳۸۶)، امین‌فر (۱۳۸۴) و میلر و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت وجود فناوری اطلاعات در سازمان‌ها منجر به تغییرات بنیادین در کلیه بخش‌های ادارات آموزش و پرورش می‌شود. به طور مثال، به کارگیری تکنولوژی تحول گسترده‌ای را در امور اداری و سیستم‌های اطلاعاتی باعث شده است، طوری که امکان انتقال الکترونیکی داده‌ها، مدارک، اسناد و مکاتبات مختلف از طریق کامپیوتر و خطوط ارتباطات مخابراتی فراهم شده است. همچنین تکنولوژی اطلاعات توانایی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد و این در نتیجه افزایش بهبود کیفیت و جلب رضایت ارباب رجوع است و نیز سبب تسهیل روند اداری و افزایش بازده نیروی انسانی و مدیریت می‌شود.

نتایج مربوط به تهدیدهای ادارات آموزش و پرورش استان کردستان نشان داد که از نظر کارکنان ادارات آموزش و پرورش، مهم ترین تهدیدی که ممکن است اثرات زیان‌بخشی بر ادارات آموزش و پرورش داشته باشد کمبود دانش و تکنولوژی بروز در کشور باشد. این یافته در سطح اطمینان ۰/۰۰۱ معنادار بوده است. این یافته با یافته‌های تحقیق میمند (۱۳۸۶)، امین‌فر (۱۳۸۴) و میلر و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت عدم تکنولوژی بروز در کشور منجر به عدم اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود؛ چرا که قبل از اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان اجرایی شود، باید کارکنان ادارات از دانش و تکنولوژی‌های بروز بهره ببرند. همچنین در ارتباط با موقعیت استراتژیک ادارات آموزش و پرورش استان کردستان می‌توان نتیجه گرفت با توجه به اینکه امتیاز نهایی در عوامل درونی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان (۲/۶۲) و امتیاز نهایی عوامل بیرونی (۲/۶۸) بدست آمد بنابراین نتایج ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در وضعیت SO قرار دارد. در تبیین آن می‌توان گفت که به دلیل توانایی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان در استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی و به دلیل چیرگی قوت‌ها بر ضعف‌ها بایستی استراتژی تهاجمی اتخاذ نماید تا به اهداف خود دست یابد. از این رو ادارات آموزش و پرورش استان کردستان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت تقویت قوت‌ها استفاده نمایند.

در نهایت، با توجه به نتایج سوالات و موقعیت راهبردی ادارات آموزش و پرورش استان کردستان پیشنهاد می‌شود ادارات آموزش و پرورش استان کردستان جهت تقویت قوت‌ها، برطرف کردن ضعف‌ها، استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از تهدیدها خود، برنامه‌های راهبردی^۱ را تدوین نماید تا بتواند بر اساس اهداف و فعالیت‌های مورد نظر خود به اهداف خود دست یابد. به عبارتی دیگر، باید برنامه‌ها خود را به گونه‌ای متمرکز سازند که هر چه بیشتر بر ضعف‌ها خود غلبه کنند و برای مواجهه با تهدیدها آمادگی لازم را کسب نمایند، چرا که موقعیت راهبردی موجود با اینکه در منطقه SO قرار دارد ولی در نزدیکی مرکز پنجره راهبردی و مناطق دیگر است که نشان از متزلزل بودن وضعیت موجود ادارات آموزش و پرورش کردستان را دارد. همچنین بر اساس نتایج سوالات دو تا چهار تحقیق، پیشنهاد می‌شود دولت و وزارت آموزش و پرورش جهت رشد و پیشرفت کارکنان ادارات آموزش و پرورش، بیش از پیش به مشکلات مالی این ادارات و مشکلات اقتصادی کارکنان توجه داشته باشد. ارائه منابع مالی جهت زیرساخت‌ها و تجهیزات کافی و فراهم نمودن تکنولوژی‌های

بروز در زمینه‌های شغلی مناسب، می‌تواند نقش مؤثری در بهبود روند کارایی کارکنان ادارات آموزش و پرورش داشته باشد.

منابع

فارسی

- امین‌فر، مرتضی؛ بزرگی، منصوره و عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۴). بررسی موانع طراحی و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
- باقریان‌فر، مصطفی؛ جوادی‌پور، محمد و دهقانی، مرضیه. (۱۳۹۵). تبیین موقعیت راهبردی آموزش معلمان استان کهگیلویه و بویراحمد با استفاده از تحلیل SWOT. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، دوره ۲۰، ش ۵۷، صص: ۲۹-۱.
- پور سدهی، محمد یوسف. (۱۳۹۱). طراحی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه ورزش دانشجویی بر اساس مدل SWOT (مطالعه موردی: دانشگاه اصفهان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه اصفهان.
- دارابی، سلمان؛ نیستانی، محمدرضا و میرزایی‌فر، داود (۱۳۹۲). بررسی مقایسه‌ای میزان کاربست مؤلفه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در (توسعه پایدار) آموزش و پرورش شهرهای اصفهان و کرمانشاه. فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، سال دوم. شماره چهارم. زمستان و پاییز.
- رثوفی، محمدحسین و تاریخی قوچانی‌دروس، امیر. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. مجله مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۱۷، صص ۸۰-۶۷.
- گال، مردیت؛ بورگک، گال و گال، جویس. (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی. مترجمان: نصر، احمدرضا، عریضی، حمیدرضا؛ ابوالقاسمی، محمود؛ باقری، خسرو؛ پاکسرشت، محمدجعفر؛ خیر، محمد، شهنی‌بیلاق، منیجه و خسروی، زهره. ج ۱، چاپ ۸، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) و دانشگاه شهید بهشتی. (تاریخ اثر به زبان اصلی ۱۹۹۶ است).
- میرکمالی، محمد (۱۳۷۸). برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش. مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ۶، ش ۲۳ و ۲۴.
- هانگر ویلن. (۱۳۸۶). مبانی مدیریت استراتژیک. (ترجمه اعرابی و ایزدی). چاپ سوم، تهران: انتشارات پژوهش‌های فرهنگی. (منبع به زبان اصلی ۲۰۰۱ است).
- یاراحمدی، شیما. (۱۳۹۱). تحلیل نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتقای مدیریت پروژه اثربخش در پروژه‌های ساخت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

انگلیسی

- Creswell, J. W. (2003). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. SAGE Publication, London.
- Harper, S. (2004). **academic program palnning**: Texas A&M university corpus Christi. <http://falcon.tamucc.edu/fsenate/moementum>.
- Lerner, Alexandra L. (1999). "A Strategic planning primer for higher education, College of business Administratin and Economics. California state university."
- Line, R, Bishop, H, Wilson, J. (2005). **Creating an effective strategic planning for the school district**. the journal of insractional psychology, 32 (3.)

- Mason, Robin (2003). "**The virtual university: the university current challenges and opportunities**". UNESCO:
www.unesco.org/iiep/eng/focus/elearn/webpub/home.html-78k.
- Miller, Q, Kritsonis, W, William, A. (2010). **Implementation of the ways of knowing through the realm of meaning as A Conceptual frame work Inprofessional learning communities as the impact strategic planning in education. Journal of educational Research**, 23, 3-10.
- Salar, M & Salar, O. (2014). **Determining pros and Cons of franchising by using SWOT analysis**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 122, 515 – 519.
- Stewart R.A., Mohamed, S., and Daet, R. (2002) **Strategic implementation of IT/IS projects in construction: a case study**, Automation in Construction, vol. 11, 681-694.
- University of Houston- Victoria (2006). **SWOT analysis: [http://www.uhv.edu/pro/planning 06- 07 /SWOT.pdf](http://www.uhv.edu/pro/planning%2006-07/SWOT.pdf)**.