

بسمه تعالی
دانشگاه پیام نور مرکز تهران

پایان نامه
جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد
رشته مدیریت اجرایی (MBA)
گرایش استراتژی

عنوان :

تاثیر برنامه ریزی استراتژیک با کیفیت عملکرد مدیریت دبیرستانهای ورامین

استاد راهنما :

دکتر علی ربیعی

استاد مشاور :

دکتر محمدتقی امینی

نگارش :

میترا لطفی

بهمن ۱۳۸۸

تشکر و قدردانی

بناهِ یگانه آفریدگار هستی

اکنون که با الطاف بیدریغ پروردگار نگارش این پایان نامه به اتمام رسیده بر خود لازم می‌دانم مراتب سپاس و قدردانی خود را هر چند با بیانی قاصر، نثار اساتید و افرادی نمایم که در تمام طول تحصیل از محضرشان بهره برده‌ام.

از استاد ارجمند جناب آقای دکتر علی ربیعی صمیمانه سپاسگزارم که همواره تمامی مراحل کار را با دقت پیگیری نموده، راهنمایی‌ام کرده‌اند و درس اعتماد به نفس و پشتکار به بنده آموختند.

از استاد گرامی جناب آقای دکتر محمد تقی امینی که افتخار مشاوره این رساله را مدیون نظرات ارزشمند ایشان هستم کمال تشکر و سپاس را دارم.

از پدر و مادر فداکار و همسر فوبم که چون سنگی صبور دشواریهای ناشی از انجام این تحقیق را هموار نموده‌اند صمیمانه سپاسگزار می‌نمایم.

از آقای علی فراسانی‌زاده به سبب کارهای آماری و راهنمایی در این زمینه بسیار سپاسگزارم.

از خانم محبوبه باغی که زحمت تایپ این مجموعه را بر عهده داشتند بسیار متشکرم.

از همکاران محترم در آموزش و پرورش و مدیران مدارس به خاطر مساعدت و همکاری در انجام این تحقیق تشکر می‌نمایم.

چکیده

در دنیای متحول و متغیر کنونی بسیاری از مفاهیم نظری، بنیانهای فکری، رویکردها، کارکردها و روشهای حاکم، در حوزه تعلیم و تربیت دستخوش تغییر و دگرگونی شده و صاحبانظران را بر آن داشته است که در صدد ارائه راه‌حلهایی برای بهبود کیفیت آموزشی باشند. یکی از مهمترین راه‌حلهای ارائه شده استفاده از برنامه ریزی و تفکر استراتژیک به جای برنامه ریزی واکنشی می‌باشد. با توجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک در سه سطح فراسوی کلان، کلان و خرد می‌باشد در این تحقیق برنامه ریزی استراتژیک در سطح خرد (مدرسه) و تأثیر آن در بهبود کیفیت عملکرد مدیران مورد توجه قرار گرفته است. روش تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی بوده و هدف پژوهش کاربردی است. جامعه آماری مدیران دبیرستانهای شهرستان ورامین میباشد و حجم نمونه همان جامعه آماری انتخاب می‌شود که ۴۰ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری پژوهش شامل ۲ پرسشنامه محقق ساخته، که اولی مربوط به سنجش میزان علمی بودن تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران و دومی مربوط به نگرش و نظر مدیران در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک و تأثیر آن بر روی بهبود عملکرد است. برای تجزیه و تحلیل آماری نیز از نرم افزار SPSS استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد همه مدیران ۵۰٪ از گامهای علمی برنامه ریزی استراتژیک و ۳۰٪ مدیران ۸۵٪ گامهای علمی را پیاده سازی کرده اند. و برنامه ریزی استراتژیک اجرایی آنها ارتباط معنی‌داری با نگرش آنها در مورد تأثیر مثبت برنامه ریزی بر روی عملکرد آنان دارد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چکیده
۲	فصل اول - کلیات تحقیق
۳	۱-۱- مقدمه
۵	۲-۱- طرح مسئله
۶	۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق
۹	۴-۱- مفاهیم مهم تحقیق
۱۱	۵-۱- اهداف تحقیق
۱۲	۶-۱- فرضیه‌ها
۱۲	۷-۱- سئوالات اصلی پژوهش
۱۲	۸-۱- سئوالات فرعی پژوهش
۱۳	۹-۱- روش تحقیق و کاربران
۱۴	فصل دوم - ادبیات تحقیق
۱۵	۱-۲- تاریخچه برنامه‌ریزی
۱۶	۲-۲- برنامه‌ریزی
۱۸	۳-۲- استراتژی
۲۰	۴-۲- عناصر اصلی استراتژی
۲۲	۵-۲- پارادایم‌ها و مکاتب استراتژی
۲۴	۱-۵-۲- مکاتب دهگانه مینتزبرگ
۲۸	۲-۵-۲- استراتژی از منظر وایت
	۳-۵-۲- مدل عقلایی فرآیند شکل‌گیری استراتژی (نگرش عقلانی - تحلیلی) و طرح
۳۲	نگاه‌های منتقدانه نسبت به آن

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۵	۲-۶- انواع استراتژی‌های معمول در عمل (از دیدگاه دیوید)
۳۶	۲-۷- تدوین استراتژی
۳۷	۲-۸- مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۷	۲-۸-۱- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استونر و فریمن
۴۰	۲-۸-۲- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر هدف
۴۴	۲-۸-۳- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ریچارد دفت
۴۸	۲-۸-۴- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون
۵۲	۲-۸-۵- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران
۵۴	۲-۸-۶- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانکن و همکاران
۵۸	۲-۸-۷- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن
۵۸	۲-۸-۸- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر
۵۹	۲-۸-۹- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای نظام آموزشی راجر کافمن و جری هرمن
۶۲	۲-۹- ابزارهای اعمال فرآیند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک
۶۲	۲-۹-۱- مدل تجزیه و تحلیل سئوالات بحرانی
۶۲	۲-۹-۲- مدل دیاگرام اهم
۶۲	۲-۹-۳- مدل تحلیل شکاف
۶۳	۲-۹-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۶۴	۲-۹-۵- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
۶۴	۲-۹-۶- ماتریس داخلی و خارجی (IE)
۶۵	۲-۹-۷- ماتریس ارزیابی رقابت (CPM)
۶۶	۲-۹-۸- مدل تجزیه و تحلیل SWOT
۶۸	۲-۹-۹- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷۰	۱۰-۹-۲- مدل فریمن یا ذینفعان
۷۰	۱۰-۲- تفکر استراتژیک
۷۳	۱۱-۲- شباهت‌ها و تفاوت‌های تفکر استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۵	۱۲-۲- لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانها و نظام آموزشی
۷۷	۱۳-۲- ویژگیهای برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۷	۱-۱۳-۲- ویژگیهای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق
۷۸	۱۴-۲- مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۸	۱۵-۲- سطوح برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۹	۱-۱۵-۲- برنامه‌ریزی در سطح فراسوی کلان
۸۰	۲-۱۵-۲- برنامه‌ریزی در سطح کلان
۸۱	۳-۱۵-۲- برنامه‌ریزی در سطح خرد
۸۳	۱۶-۲- انواع برنامه‌ریزی‌های استراتژیک
۸۴	۱-۱۶-۲- نوع «سازمانی» برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۶	۲-۱۶-۲- نوع اجتماعی برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۸	۳-۱۶-۲- مشکلات فراراه برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۰	۴-۱۶-۲- موانع فراراه برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۰	۱۷-۲- انواع برنامه‌ریزی از لحاظ سطوح مدیریتی
۹۰	۱-۱۷-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک (برنامه‌ریزی در سطوح بالای سازمان)
۹۰	۲-۱۷-۲- برنامه‌ریزی تاکتیکی (برنامه‌ریزی در سطوح میانی)
۹۱	۳-۱۷-۲- برنامه‌ریزی اجرایی
۹۱	۱۸-۲- تعریف مدیریت
۹۲	۱۹-۲- مدیریت استراتژیک

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹۳	۲-۲۰- مدل جامع برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک
۹۴	۲-۲۱- کیفیت آموزشی
۹۴	۲-۲۱-۱- تعریف کیفیت
۹۶	۲-۲۱-۲- تعریف کیفیت آموزشی
۹۹	۲-۲۱-۳- ابعاد کیفیت
۱۰۰	۲-۲۱-۴- مراحل تکامل کیفیت
۱۰۱	۲-۲۲- مدیریت و رهبری آموزشی
۱۰۲	۲-۲۲-۱- مهارت‌های موفقیت‌آور برای مدیران و رهبران آموزشی
۱۰۴	۲-۲۲-۲- اصول مدیریت و کارکردها
۱۰۶	۲-۲۲-۳- وظایف مدیران در آئین‌نامه اجرایی مدارس
۱۰۹	۲-۲۳- سوابق پژوهش
۱۱۰	۲-۲۴- آموزش و پرورش شهرستان ورامین
۱۱۱	۲-۲۵- مدل و نقشه تحقیق
۱۱۲	فصل سوم - روش‌شناسی تحقیق
۱۱۳	۳-۱- روش تحقیق
۱۱۳	۳-۱-۱- جامعه آماری
۱۱۳	۳-۱-۲- نمونه آماری
۱۱۳	۳-۱-۳- ابزار اندازه‌گیری و نحوه اجرای آن
۱۱۴	۳-۱-۴- روش گردآوری اطلاعات
۱۱۴	۳-۱-۵- روایی و اعتبار پرسشنامه
۱۱۵	۳-۱-۶- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱۶	فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده‌های آماری
۱۱۷	۱-۴- مقدمه
۱۱۷	۲-۴- تحلیل توصیفی اطلاعات
۱۱۸	۱-۲-۴- جنسیت
۱۱۹	۲-۲-۴- تأهل
۱۲۰	۳-۲-۴- مدرک تحصیلی
۱۲۱	۴-۲-۴- سابقه مدیریت
۱۲۲	۵-۲-۴- مدرک رشته مدیریت
۱۲۳	۶-۲-۴- رشته تحصیلی
۱۲۴	۷-۲-۴- اختیارات مدیریتی
۱۲۵	۸-۲-۴- شغل دوم
۱۲۶	۹-۲-۴- رضایت‌مندی از حق مدیریت دریافتی
۱۲۷	۳-۴- جداول توزیع فراوانی نظرات مدیران دبیرستانها
۱۲۷	۱-۳-۴- پرسش‌نامه الف- مراحل و گامهای علمی برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد
۱۳۹	۲-۳-۴- پرسش‌نامه ب- برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد و تاثیر آن بر روی عملکرد
۱۴۹	۴-۴- آزمون فرضیات
۱۴۹	۱-۴-۴- فرضیه اول
۱۵۰	۲-۴-۴- فرضیه دوم
۱۵۲	فصل پنجم - نتایج تحقیق و پیشنهادها
۱۵۳	۱-۵- تجزیه و تحلیل سؤالات تحقیق
۱۵۵	۲-۵- تعیین رابطه بین برنامه‌ریزی اجرایی و نگرش مثبت مدیران در مورد برنامه‌ریزی
۱۵۵	۱-۲-۵- تعیین رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و سامان‌دهی نیروی انسانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۵۶	۲-۲-۵- تعیین رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده بهینه از منابع مالی
۱۵۷	۳-۲-۵- تعیین رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند یاددهی و یادگیری
۱۵۸	۴-۲-۵- تعیین رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و ارتقاء سطح بهداشت
۱۵۹	۵-۲-۵- تعیین رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و حسن اجرای برنامه‌ها
۱۶۰	۳-۵- سایر یافته‌ها
۱۶۱	۴-۵- محدودیت‌های پژوهش
۱۶۲	۵-۵- پیشنهادها
۱۶۲	۱-۵-۵- پیشنهادهای کاربردی
۱۶۲	۲-۵-۵- پیشنهادهای عمومی و تحقیقات آینده
۱۶۴	منابع و مآخذ
۱۶۸	چکیده انگلیسی

فصل اول

کلیات تحقیق

نگاهی به دستاوردهای چشمگیر جوامع طی ادوار مختلف، نشانگر این واقعیت است که برنامه ریزی به عنوان مهمترین رکن رشد و توسعه سازمانها و کشورها پیوسته جایگاه ویژه ای داشته است و امروزه در تمامی زمینه های علمی و فناوری، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی سازمانها، جوامع و کشورها نقش برنامه ریزی بیش از پیش مشهود است. و از طرفی برنامه ریزی یکی از پنج اصل اساسی وظایف مدیریتی است و با تغییر محیط کسب و کار به صورتی که در عصر حاضر با آن روبرو هستیم نوع آن به برنامه ریزی استراتژیک تبدیل شده است (نجف بیگی، ۱۳۸۵، ۱۰۹). بطور خلاصه برنامه ریزی استراتژیک در صدد آن است که ظرفیت و توان مدیریت استراتژیک سازمان را به نحوی بالا برده و در صدد آن است که به سه سوال اصلی سازمان پاسخ گوید: سازمان کجاست؟ آرزو دارد به کجا برسد؟ چگونه خواهد رفت؟ در پاسخ به این سئوالات، برنامه ریزی استراتژیک چارچوبی برای فعالیتهای سازمان و کارکنان آن ارایه می دهد، بعلاوه چارچوبی برای مدیران و سایر اعضای سازمان به منظور دستیابی به تحلیل موقعیتهای استراتژیک، انتخاب زبانی مشترک و تصمیمات مشترک که باید در زمانی مناسب انجام پذیرد و سازمان را در دستیابی به توسعه همه جانبه، سازماندهی مطلوب و داشتن درکی بهتر از محیط پیرامون و مشتریان فعلی و آتی و طبعاً آگاهی از توانمندیها و محدودیتهایش ارائه می نماید (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴، ۹۱). از طرفی نظامهای آموزشی جهان با چند مسئله روبرو بوده اند: الف) افزایش و تنوع تقاضا برای آموزش؛ ب) افزایش مخارج و دشواری در تامین هزینه؛ ج) کاهش کیفیت آموزشی؛ د) سست شدن رابطه آموزش و اشتغال؛ ه) مدیریت نظامهای آموزشی.

این مسائل باعث شده در دو دهه اخیر نظامهای آموزشی کشورهای گوناگون به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک رویکرد موفق توجه نمایند. لازمه برنامه ریزی استراتژیک برخورداری از تفکر استراتژیک است. منظور از تفکر استراتژیک، ژرفنگری بخردانه در سطح خرد، کلان، و فراسوی کلان است (مشایخ و بازرگان، ۱۳۸۲، ۱۹).

در تحقیق حاضر بررسی میزان آشنایی مدیران مدارس با اصول و مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک مد نظر است و اینکه آنها تا چه حدی استراتژیک عمل می‌کنند و آیا برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان (مدرسه) دارای برنامه‌ریزی پویا می‌باشند؟ آیا از نظر آنها یکی از مزایای داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند ارتقای کیفیت عملکرد مدیران باشد؟ به این منظور طی پرسشنامه‌ای ابتدا میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک در دبیرستانهای ورامین مورد بررسی قرار گرفت و سپس وجود یا عدم وجود رابطه میان عملکرد مدیران و میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک ارزیابی شد. در پایان نگرش و نظر مدیران در مورد تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر روی شاخص‌های عملکرد بررسی شد.

ساختار تحقیق متشکل است از :

فصل اول : کلیات تحقیق شامل (اهمیت و ضرورت تحقیق، مفاهیم مهم، اهداف و فرضیه‌ها و سؤالات تحقیق) است.

فصل دوم : مروری بر ادبیات تحقیق شامل (تاریخچه و معرفی برنامه ریزی، استراتژی و انواع آن، مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک و ابزارهای اعمال آن، سطوح مختلف برنامه ریزی و مزایای مربوط، کیفیت و ابعاد آن، کارکردها، مهارتها و وظایف مدیران آموزشی) است.

فصل سوم : روش‌شناسی تحقیق شامل (جامعه و نمونه آماری، ابزاراندازه گیری، روش گردآوری اطلاعات، روایی و اعتبار پرسشنامه‌ها، روش تجزیه و تحلیل داده‌ها) است.

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل (تحلیل توصیفی اطلاعات و آزمون فرضیات) می‌باشد.

فصل پنجم : نتایج تحقیق و بحث شامل (پاسخ به سؤالات، تعیین رابطه بین متغیرها، محدودیت-

های پژوهش و پیشنهادات) است.

۱-۲- طرح مسئله

آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری یک نسل در نسل دیگر است و این نهاد در سالهای اخیر با چند مسئله مهم از جمله افزایش تقاضا و تنوع آن برای آموزش، افزایش مخارج و دشواری در تامین هزینه‌ها و کاهش کیفیت آموزش روبرو بوده است که برای چاره‌جویی و پاسخگویی، نقش برنامه‌ریزی بیش از پیش آشکار شده است. اما برنامه‌ریزی با توجه به تحولات عصر حاضر به برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیند برقراری یا تامین اهداف و اقدامات لازم جهت نیل به آنهاست که موجب بهبود عملکرد و پاسخگویی به نیازهای محیط در حال تغییر هر سازمان می‌گردد (نجف‌بیگی، ۱۳۸۵، ۱۱۲).

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک که بیان شده این برنامه‌ریزی در سه سطح فراسوی کلان، کلان، خرد مطرح می‌باشد. در سطوح کلان دیرگاهی است که در نهاد آموزش و پرورش نهادینه شده است اما در مقیاس خرد زمینه رشد نیافته است.

در چند دهه پایانی قرن بیستم تمرکز زدایی از نظامهای برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گرفته است و برنامه‌ریزی آموزشی در مقیاس خرد در سطح مدرسه بعنوان یک راهبرد جدید برای دستیابی به کیفیت آموزشی شناخته شده است. اما کمبود اطلاع و تجربه بازیگران آموزشی مانع از پیشگیری به هنگام بسیاری از کاستیها در فرآیند مدیریت، تدریس و یادگیری است (مشایخ، ۱۳۸۳، ۱۱۲). لذا نمی‌توان گفت اهداف از پیش تعیین شده در سطح کلان تنظیم می‌شود و آنچه سرانجام باقی می‌ماند اجرای صرف برنامه از سوی مسئولان آموزش مدارس است و مدیران نیاز به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری ندارند، چرا که نتایج حاصل در سطح خرد تشکیل دهنده نتایج در سطح کلان است. مهم این است که مدیران را باید با شیوه‌ها و مراحل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد آشنا کرد و توجه‌شان را به اهمیت ارتباط آن با بهبود کیفیت عملکرد جلب نمود. از سویی در سالهای اخیر مسئولان آموزش و پرورش در قالب بخشنامه در خصوص اهمیت چنین برنامه‌ریزی مطالبی بیان نموده‌اند ولی بیشتر برنامه‌ریزی‌ها به صورت تقویم اجرایی تنظیم می‌گردد که نیاز به بازبینی و بازاندیشی دارد. از طرفی امروزه تنها دیدگاه کمی مطرح نیست بلکه سخن از بهبود کیفیت است.

یکی از شروط اساسی اجرای توام با موفقیت برنامه‌ها و یکی از راههای کمک به کیفیت فرآیند آموزش و پرورش روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد می‌باشد. بدون داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک، نه تغییرات به درستی مدیریت می‌شود و نه کیفیت بطور کامل راهی به مقصود می‌برد. بنابراین مدیران فرآیندمدار باید به برنامه‌ریزی استراتژیک متعهد بوده و تدوین آنرا در دستورالعمل کاری خویش قرار دهند (تورانی، ۱۳۸۳، ۱۸۰).

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

برنامه‌ریزی به خودی خود هدف نیست، بلکه عاملی برای نیل به اهداف است (سرمد، ۱۳۸۴، ۲۸۳). برنامه‌ریزی برای سازمان مشابه نفس کشیدن برای موجود زنده است، لذا سازمانها برای ادامه حیات خود می‌بایست برنامه‌ریزی کنند و از طرفی یکی از تهدیدهایی که در هر نوع بحث مدیریتی ملاحظه می‌شود عدم ضرورت برنامه‌ریزی یا تدوین فرآیند اهداف و مقاصد و تعیین چگونگی حرکت در جهت تحقق آنها است. طبق سنت، برنامه‌ریزی، فرآیند منطقی عقلانی برای دستیابی مؤثر سازمان به استفاده از منابع تعریف شده است، لذا مدیران برای اینکه از روزمرگی نجات یافته و گرفتار کارهای تکراری سلیقه‌ای و یکنواخت نشوند باید به برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه روی آورند (تورانی، ۱۳۸۴، ۲۱۷). با توجه به اهمیتی که برنامه‌ریزی دارد بسیاری از مدارس به صورت مقدماتی و ابتدایی برنامه‌ریزی می‌کنند اما متأسفانه همین برنامه‌ریزی هم در بسیاری دیگر از آنها ملاحظه نمی‌شود. فقدان برنامه‌ریزی مؤثر می‌تواند با توجه به قلت منابع به نقایص چشمگیری منتهی گردد. خیلی مهمتر از آن اتلاف نیروی انسانی را شامل می‌شود. هزاران شاگرد بدان سبب استعدادهای بالقوه‌شان را بالفعل نمی‌سازند که برنامه آموزشی کارآمد نیست (سرمد، ۱۳۸۴، ۲۷۴). در بستر برنامه‌ریزی انرژی و منابع، جاری می‌شود و گرنه منابع و امکانات چون آب روان و زلال در بستر شوره‌زار و بیابان هدر خواهد رفت (تورانی، ۱۳۸۴، ۲۱۸). برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد یک ابزار است نه یک هدف ابزاری که کیفیت تجارب آموزش و پرورش در مدرسه را از طریق مدیریت موفق نوآوری و تغییر بهبود می‌بخشد. بدین ترتیب فرآیند برنامه‌ریزی به طور واضح و اثرگذار بر نیازهای

آموزشی و پیشرفت تحصیلی تاکید می‌ورزد. اگرچه ادعا شود که در کشور مسیر حرکت نظام آموزشی و پرورش رسمی در قالب برنامه‌ریزی کلان و کلی مشخص می‌شود؛ یعنی اهداف، برنامه‌های اصلی و فعالیتهای آموزشی در مرکز طراحی و تنظیم می‌شود ولی آنچه سرانجام باقی می‌ماند اجرای برنامه‌های از پیش تعیین شده توسط واحدهای آموزشی می‌باشد، یعنی مسئولان واحد آموزشی بجز اجرای صرف برنامه‌های از پیش تعیین شده مسئولیت دیگری بر دوش خود احساس نمی‌کنند و دیگر نیازی به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری ندارند. اما واقعیت این است که اگر وظایف مدیران مسئول دبستان‌ها و دبیرستان‌ها حتی به فعالیتهای اجرایی محدود هم خلاصه شود؛ باز می‌توان ادعا کرد که اجرای دقیق و توأم با کیفیت مطلوب برنامه‌های از پیش تعیین شده نیز مستلزم برنامه‌ریزی است و نیاز به نوعی آینده‌نگری دارد. یعنی آنهایی که در سطوح اجرایی قرار دارند، اگر پیشاپیش به اجرای صحیح و دقیق برنامه‌ها بیندیشند، اگر از مشکلات و کاستی‌هایی که بر سر راه اجرای برنامه‌ها وجود دارد با خبر شوند و اگر آگاهانه و با دوراندیشی و تمهید مقدمات لازم زمینه‌های اجرای برنامه‌ها را فراهم آورند؛ بدون شک در انجام مسئولیت خود موفق خواهند بود. به بیان دیگر یکی از شروط اساسی اجرای توأم با موفقیت برنامه‌ها و یکی از راههای کمک به بهبود کیفیت فرآیند آموزش و پرورش، روی آوردن به برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد است (بهرام‌پور، ۱۳۸۳، ۱۱۰). اگر چه نظامهای آموزشی متمرکز به گسترش کمی آموزش کمک کرده و در تعریف سیاستها و اهداف کلان نظام نقش عمده ایفا کرده‌اند، اما همزمان با تقاضا برای کمیت و کیفیت آموزش، شاهد دگرگونی در دیدگاه اقتصاد آموزش و ضرورت تمرکززدایی و در نتیجه ظرفیت‌سازی در کلیه سطوح نظام آموزشی بویژه در سطح مدیریت مدارس هستیم که از جمله راهبردهای پیشنهادی مناسب برای ظرفیت‌سازی در نظام آموزشی و تفویض اختیار و دادن مسئولیت به مدارس و جوامع محلی و سهم ساختن آنها در برنامه‌ریزی است.

ضرورت تمرکززدایی در امر برنامه‌ریزی آموزشی و کاهش هرچه بیشتر فاصله میان سیاستگذاران و مجریان برنامه آموزشی، مسئله ظرفیت‌سازی در مدرسه را مطرح کرده است. مدرسه به عنوان یک زیرنظام، به موازات همسویی با سیاستهای کلان توسعه کشور اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و

فرهنگی در ارتباط با نیازهای جامعه محلی ملزم به خودگردانی است. اما برای پیشگیری از هر نوع هرج و مرج، لازم است برای نمایان ساختن حرکت درست به منظور بهبود کیفیت آموزشی در مدرسه برنامه‌ریزی شود و از طرفی بازخورد برنامه‌ریزی کوتاه مدت (سالانه) امکان اصلاحات به هنگام را در حین اجرا فراهم می‌سازد؛ طوری که در چارچوب برنامه سالانه آموزشی مدرسه باید بتوان به دو پرسش کلیدی پاسخ داد.

۱. چه کسی به چه کاری در مدرسه مشغول است؟ چگونه و با چه میزان اثربخشی؟

۲. چه کسی مسئول اصلاح چه امری در مدرسه می‌باشد؟ چگونه، در چه زمانی و با چه میزان

اثربخشی؟

با توجه به مراتب یاد شده می‌توان از برنامه‌ریزی آموزشی در سطح خرد به عنوان یک استراتژی

برای بهبود مدارس سود جست (بنار، ۱۳۸۷، ۱۱).

۱-۶- مفاهیم مهم تحقیق

برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می‌کند (خورشیدی، ۱۳۸۲، ۲۰۹).

برنامه‌ریزی به عنوان یک فرآیند پویا، با دورنگری نسبت به واقعیات و موقعیتهای موجود، ارائه راهبردها و تاکتیکهای مؤثر برای رسیدن به فردای بهتر را امکان پذیر می‌سازد (مشایخ، ۱۳۸۳، ۵۸).

استراتژی: استراتژی را می‌توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد به گونه‌ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوتها و ضعفها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصتهای خارجی به درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد (اعرابی، ۱۳۸۵، ۳۷).

برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌ریزی استراتژیک روشی مدیریتی است که به سازمان در اجرای بهتر کارها، متمرکز کردن منبع انرژی، اطمینان از هم‌راستا بودن تلاش اعضا و کارکنان و ارزیابی موقعیت و تطبیق درست در رویارویی با محیط متغیر کمک می‌کند (پهلوانیان، ۱۳۸۵، ۱۰۵). فرآیندی است که با تخصیص منابع یک سازمان به منظور دستیابی به مأموریت و هدفهای آینده آن در محیطی پویا و رقابتی سروکار دارد (Dubrin, et al. 1998, 122). برنامه‌ریزی راهبردی، دوراندیشی سازمان یافته‌ای است که مراحل زیر را دربردارد.

تعیین هدفهای دوربرد، تعیین مأموریت‌های کمی و کیفی، تعیین خط‌مشی‌ها و سیاستها، برنامه‌ریزی اجرایی (تاکتیکی)، فایق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی، کمک به اخذ تصمیم درست در زمان مناسب و تمرکز برای نیل به آینده مطلوب (خورشیدی، ۱۳۸۲، ۲۲۱).

برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد: برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد در درون برنامه‌ریزی در سطح کلان قرار دارد و عملکرد معلم یا یادگیرنده به صورت انفرادی یا جمعی در کوتاه مدت (هفته یا ماه) مورد نظر است. از این رو این نوع برنامه‌ریزی را برنامه‌ریزی تاکتیکی نیز می‌نامند. در برنامه‌ریزی در سطح خرد دو انتخاب به شرح زیر ممکن است وجود داشته باشد.

الف) بهبود عملکرد مدرس، مدیر یا یک گروه و بخشی از دانشکده و غیره مورد نظر قرار می‌گیرد.

ب) عملکرد دانشجو یا دانش‌آموز در دروس مختلف و نحوه عمل و نمرات او ملاک واقع می‌شود (مشایخ و بازرگان، ۱۳۸۳، ۶۹).

مدیریت: فراگرد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثربخش و کارآمد هدفهای آن (گریفین، ۱۹۸۷).

مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را در رسیدن به اهدافش توانمند می‌سازد (قربانی‌زاده، ۱۳۸۵، ۱۹).

کیفیت:

جوران: کیفیت عبارتست از مناسب بودن برای استفاده.

کراسبی: کیفیت عبارتست از مطابقت با شرایط مورد نیاز.

نجف بیگی: کیفیت یعنی میزان مرغوبیت محصولی یا ارائه خدمتی بالاتر از حد متوسط با توجه به قیمت مناسب و قابل رقابت.

به نظر استوارت، تعریفی جامع برای کیفیت وجود ندارد و کیفیت ارزشی است که انسان درک می‌کند چیزی بهتر از چیز دیگر است (نجف بیگی، ۱۳۸۵، ۱۹۱-۱۹۰).

کیفیت عملکرد: کیفیت عملکرد نیز یکی از ابعاد نه‌گانه کیفیت می‌باشد. این ابعاد تا حدی مستقل از هم می‌باشند و یک محصول می‌تواند در یکی از آنها عالی و در بقیه متوسط یا ضعیف باشد. تعداد کمی از محصولات می‌توانند تمام این ۹ بعد را به صورت عالی داشته باشند. ابعاد ۹ گانه به شرح زیر است. ۱- عملکرد ۲- خصوصیت ۳- تطابق ۴- قابلیت اطمینان ۵- دوام ۶- خدمت ۷- جوابگویی و پاسخ دهی ۸- زیبایی شناسی ۹- شهرت و آوازه (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۸).

۱-۵- اهداف تحقیق

اهداف اصلی:

۱- بررسی میزان علمی بودن تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح دبیرستانهای شهرستان ورامین در سال تحصیلی ۸۸-۸۷.

۲- بررسی تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد بر روی کیفیت عملکرد مدیریت دبیرستانها از نظر خود مدیران.

اهداف فرعی:

۱- تعیین رابطه بین میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک اجرا شده مدیران و نگرش آنها در مورد تأثیر برنامه بر روی سامان‌دهی نیروی انسانی و تقسیم کار بین آنها

۲- تعیین رابطه بین میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک اجرا شده مدیران و نگرش آنها در مورد تأثیر برنامه بر استفاده بهینه و مطلوب از منابع مالی، تجهیزات و امکانات مدرسه

۳- تعیین رابطه بین میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک اجرا شده مدیران و نگرش آنها در مورد تأثیر برنامه بر فرآیند یاددهی، یادگیری و پیشرفت امور تحصیلی، تربیتی، انضباطی دانش‌آموزان

۴- تعیین رابطه بین میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک اجرا شده مدیران و نگرش آنها در مورد تأثیر برنامه بر ارتقاء سطح بهداشت و سلامت و ایمنی محیط مدرسه

۵- تعیین رابطه بین میزان علمی بودن برنامه‌ریزی استراتژیک اجرا شده مدیران و نگرش آنها در مورد تأثیر برنامه بر حسن اجرای برنامه‌ها (اجرای آیین نامه‌ها، مصوبات شوراها، ارزشیابی تحصیلی، ثبت نام دانش‌آموزان، امتحانات و ...) است.

۱-۶- فرضیه‌ها

فرضیه اول : مراحل و گامهای برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح دبیرستانهای ورامین مناسب است.
فرضیه دوم : برنامه‌ریزی استراتژیک بر کیفیت عملکرد مدیران تأثیر دارد.

۱-۷- سؤالات اصلی پژوهش

- ۱- تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد در دبیرستانهای ورامین در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ به چه میزان از مراحل علمی برخوردار بوده است؟
- ۲- تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد بر روی کیفیت عملکرد از دیدگاه مدیران چیست؟
سؤال دوم خود شامل ۵ سؤال فرعی زیر است.

۱-۸- سؤالات فرعی پژوهش

- الف) آیا برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد بر سامان‌دهی نیروی انسانی و تقسیم کار بین آنها تأثیر دارد؟
- ب) آیا برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد باعث استفاده بهینه و مطلوب از منابع مالی، تجهیزات و امکانات مدرسه است؟
- پ) آیا برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد بر فرآیند یاددهی، یادگیری و پیشرفت امور تحصیلی، تربیتی، انضباطی دانش‌آموزان تأثیر دارد؟
- ج) آیا برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد باعث ارتقاء سطح بهداشت و سلامت و ایمنی محیط مدرسه است؟
- د) آیا برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد سبب حسن اجرای برنامه‌ها (اجرای آیین‌نامه‌ها، مصوبات شوراها، ارزشیابی تحصیلی، ثبت نام دانش‌آموزان، امتحانات و ...) است؟