

Research Paper

Analysis of effective factors on education administration in the organization with using the SWOT method (A Training-oriented approach)

Sajjad Shahsavary 

Master of Imam Sadegh University, Tehran, Iran

Receive:

31 March 2022

Revise:

16 July 2022

Accept:

19 August 2022

Published online:

19 August 2022

Keywords:

Education Administration
in the Organization,
Education System,
Training,
SWOT method

Abstract

The aim of this study was to analyze the factors affecting the management of education in educational organizations with emphasis on the educational approach. The method of the present study was descriptive in the form of SWOT method. The statistical population of this research is all articles and researches related to this subject with emphasis on content sources of the 5 recent years, which have been indexed by databases. The tool used was a researcher-made checklist of factors influencing education management. Using descriptive statistics, tables related to the factors affecting education management in educational organizations in two categories of external and internal factors as well as strategic factor analysis (SFAS) were presented. Findings of this study showed that; lack of attention to creativity, innovation and intellectual development of learners; the presence of professors, educators and teachers unfamiliar with the topics of education; lack of flourishing of learners' talents in the educational environment; more emphasis on theoretical courses and voluminous assignments and lack of motivation and moving learners is one of the main obstacles and factors in managing education in the organization. Therefore, to plan and reduce the adverse effects of these factors, solutions such as the use of new technologies in education; increasing the quality of support programs and services, equipment and educational space; increasing the quality of the scientific level of professors, educators, teachers and learners; continuous educational pathology; and proportionality of professors, educators and Teachers to learners can be used.

Please cite this article as (APA): shahsavary, S. (2022). Analysis of effective factors on education administration in the organization with using the SWOT method (An Training-oriented approach). *Management and Educational Perspective*, 4(2),40 -65.

Publisher: Iranian Business Management Association	https://doi.org/10.22034/jmep.2022.339896.1112	
Corresponding Author: Sajjad Shahsavary		
Email: sajjadshahsavary@yahoo.com	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended Abstract

Introduction

Today is the age of management and leadership, and the success of institutions and organizations largely depends on the efficiency and effectiveness of management. The educational system structure in any country includes a set of needs of the official organizations of that country; and the performance of the education system, which is managed by the educational directors, is not only important in terms of economic and social progress, but also is of crucial importance in terms of impact on job mobility and expectations. Education is also the best tool for changing values and behaviors, and it makes people, according to their talents and desires, ready to perform social and economic services and get jobs, and as a result, personal comfort. Hence, since the beginning of the last century, no country without education and training in educational institutions and educational administrators has gone through the stages of development and progress (Asemandareh & Bakht, 2022). Reaching the peaks of progress and development in all its dimensions; Scientific, political, social, cultural and economic, has been one of the greatest concerns of various nations and societies, especially in recent centuries. Numerous factors play role in the comprehensive development of a country, of which education and, consequently, educational systems are the most important. The educational system in the country also plays a decisive role in the development of the country. (Abbaspour, et al, 2019)

In our society, not much attention has been paid to the management of educational organizations in terms of training and making the necessary preparations for officials. This lack of attention to this serious matter has caused problems for novice official managers. On the other hand, since it is necessary to change the education as well as other social affairs, so the matters and cases that the officials and staff of educational institutions deal with should be carefully examined in order to make them successful and facilitate the progress of the crucial matter of education. (Sabokzei & Bavar, 2022)

Therefore, sufficient and comprehensive knowledge of the factors and obstacles that exist in this direction, can be very effective in educational decisions and policies and helps policymakers in this area to be able to be based on a precise and fact-based view. Monitor educational affairs and carry out educational planning. Therefore, in this article, we are looking for the factors affecting education management in educational organizations and analysis of these factors. Using the SWOT model, internal and external factors related to education management in educational organizations are counted and then strategic strategies are analyzed. They can be used to improve the training management strategy in the organization. So the main questions of the article are:

1. What are the most important external factors (opportunities and threats) related to education management in educational organizations?
2. What are the most important internal factors (strengths and weaknesses) related to education management in educational organizations?
3. What are the most important strategic factors of education management in the organization?
4. What are the training management strategies in the organization?

Theoretical framework

A review of theoretical foundations and research shows the importance of recognizing the factors affecting education management in the organization. Pali and Tafazoli (2021) in a study entitled "Study of the impact of educational technology equipment and teaching aids on the rate of academic achievement of sixth grade students in Rudsar" showed that educational technology equipment and teaching aids have an impact on the rate of academic achievement

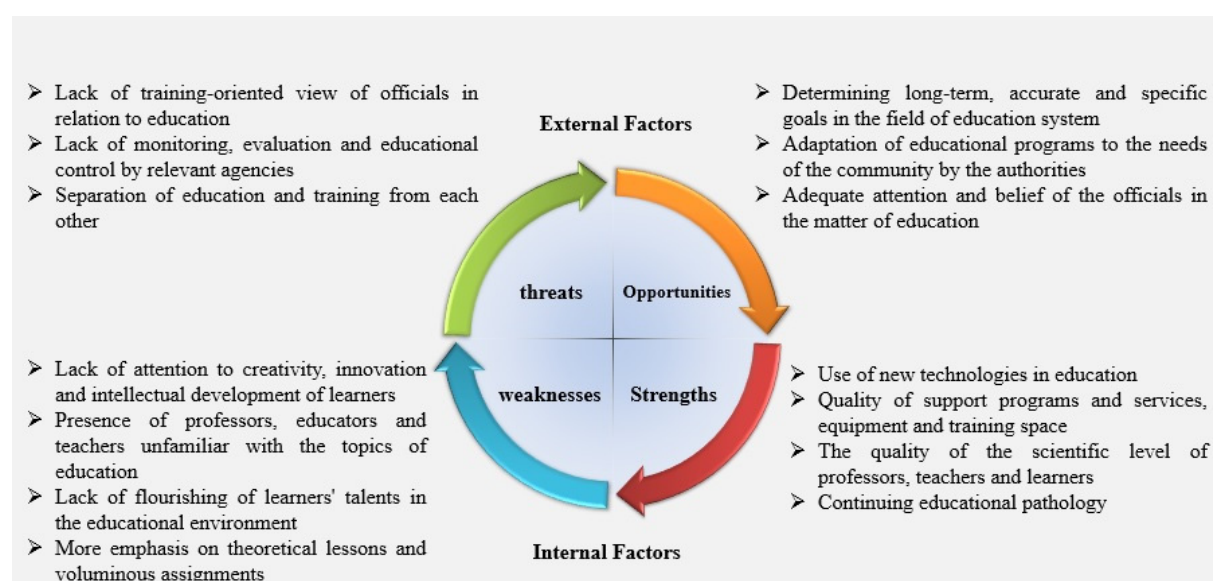
of students (pali & tafazoli, 2021). Nasiri and Jahanian (2018) in a study entitled "The role of creativity in educational management" stated that creativity in the field of education is a comprehensive, broad and effective issue that, if properly identified and managed, can play a role in all matters of education arranged for the components of the educational system. (Nasiri & jahanian, 2018)

Methodology

The research method is descriptive in the form of SWOT method. The statistical population of this research is all articles and researches related to this subject with emphasis on content sources of the 5 recent years, which have been indexed by databases. The tool used was a researcher-made checklist of factors influencing education management. Using descriptive statistics, tables related to the factors affecting education management in educational organizations in two categories of external and internal factors as well as strategic factor analysis (SFAS) were presented. After reviewing various sources and using the views of experts, many methods and techniques can be used to analyze strategic cases, but SWOT analysis is the most common (Ghanbari & et al, 2015). SWOT analysis is an important decision support tool and is typically used as a tool to analyze the external and internal environments of the system (Kangas, 2003). The SWOT technique or matrix is a tool for identifying threats and opportunities in the external environment of a system and recognizing its internal strengths and weaknesses in order to assess the status and formulate a strategy to guide and control that system. In fact, it is the best strategy for organizations.

Discussion and Results

In order to answer research questions about external and internal factors related to education management in the organization, these factors were analyzed, and to organize external and internal factors in the form of opportunities, threats, strengths and weaknesses facing the organization, with the use of grading factors and according to the importance of each opportunities, threats, strengths and weaknesses; and according to the impact of each of them on the management of education in the organization, these factors were calculated and determined in the form of analysis tables.





Also, by using the analysis tables of internal and external factors and their combination, the most important strategic factors in the management of education in the organization are presented. In fact, by analyzing strategic factors, planners who make strategic decisions can limit strengths, weaknesses, threats, and opportunities to a smaller number of factors and develop various offensive (SO), contingent (ST), adaptive (WO) and defensive (WT) strategies by overlapping each factor.

Conclusion

The aim of this study was to analyze the factors affecting education management in educational organizations with emphasis on the educational approach. Findings of this study showed the effective factors in managing education in the organization in two categories of external and internal factors as well as strategic factors and strategies. According to the findings of this study, education management has a special place and importance in the organization, the effects of which directly appear on learners and its audience. Considering the situation and identifying the strengths and opportunities as well as the weaknesses and threats that exist in the education management process, the effective approaches to this process according to the SWOT model, indicate that the most important strengths (internal factors) that the organization faces with in education management: The use of new technologies in education, the quality of support programs and services, equipment and educational space, the quality of the scientific level of professors, teachers and learners and continuous educational pathology, which is found in Pali & Tafazoli's research (2021). which pointed to the impact of educational equipment and technologies and teaching aids on the rate of promotion of students' academic achievement and also is consistent with Shalian's research (2021) which deals with the relationship between teachers' communication skills and students' academic adjustment and academic well-being. It is also in line with the research of Sigil Morad et al. (2021) and Nasiri and Jahanian (2018) on weaknesses (internal factors), and share the result on the most important opportunities (external factors) in education management with Eghbali Barmchi's research. (2020) and Boak & Crabbe (2018).

تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان با استفاده از روش SWOT (رویکردی تربیت گرایانه)

سجاد شهسواری 

کارشناس ارشد، دانشکده اقتصاد، دانشگاه امام صادق، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی با تاکید بر رویکرد تربیت گرایانه انجام شد. روش تحقیق حاضر توصیفی در قالب روش سوات (SWOT) بود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مقالات و تحقیقات نزدیک به این موضوع با تاکید بر منابع محتوایی ۵ سال اخیر بوده است که توسط بانک‌های اطلاعاتی نمایه شده است. ابزار مورد استفاده، چک لیست محقق ساخته عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش بود. با استفاده از آمار توصیفی به ارائه جدول‌های مربوط به عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی در دو دسته عوامل بیرونی و درونی و همچنین تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS) پرداخته شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و رشد فکری فراگیران، حضور اساتید، مربیان و معلمان ناآشنا با مباحث تعلیم و تربیت، عدم شکوفایی استعدادها، فراگیران در محیط آموزشی، تاکید بیشتر بر دروس نظری و تکالیف پرحجم و عدم انگیزه دهی و حرکت بخشی به فراگیران از موانع و عوامل اصلی در مدیریت آموزش در سازمان می‌باشند. لذا برای برنامه ریزی و کاهش اثرات نامطلوب این عوامل می‌توان از راهکارهایی نظیر استفاده از فناوری‌های جدید در آموزش، افزایش کیفیت برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی، تجهیزات و فضای آموزشی، افزایش کیفیت سطح علمی اساتید، مربیان، معلمان و فراگیران، آسیب شناسی مستمر آموزشی و متناسب بودن نسبت اساتید، مربیان و معلمان به فراگیران استفاده نمود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۸

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۰۵/۲۸

کلید واژه‌ها:

مدیریت آموزش در سازمان،

تربیت گرایانه،

نظام آموزشی،

روش SWOT

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): شهسواری، سجاد. (۱۴۰۱). تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان با استفاده از روش SWOT (رویکردی تربیت گرایانه). فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۴): ۴۰-۶۵.

	https://doi.org/10.22034/jmep.2022.339896.1112	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: سجاد شهسواری
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: sajjadshahsavary@yahoo.com

مقدمه

امروزه، عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان‌ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین کننده‌ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمات اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از این رو از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است. (Asemandareh, 2022 & Bakht, 2022) رسیدن به قله‌های پیشرفت و توسعه در تمامی ابعاد آن؛ اعم از علمی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، از بزرگترین دغدغه‌های ملت‌ها و جوامع گوناگون به ویژه طی چند قرن اخیر بوده است. عوامل متعددی در توسعه همه جانبه یک کشور نقش ایفاء می‌کنند که آموزش و به تبع آن نظام‌های آموزشی از مهمترین این عوامل محسوب می‌شوند. نظام آموزشی در کشور نیز نقش تعیین کننده‌ای در توسعه کشور بر عهده دارد. (Abbaspour, et al, 2019)

مدیریت در آموزش و پرورش، مثل سایر انواع مدیریت، در ابتدا وظیفه نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفاء آن داشتن تجربه کار بود. از این رو، اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی که حداقل چند سال سابقه معلمی داشتند و از صالحیت اخلاقی برخوردار بودند، سپرده می‌شد. به علاوه، منظور از مدیریت آموزشی، تفتیش و بازرسی و ایجاد هماهنگی از طریق اعمال مقررات، نظارت و کنترل بود. امروزه، مدیریت آموزشی به مفهوم رهبری و راهنمایی و اصلاح و تغییر مورد نظر است. از این رو، نیل به اهداف عالی آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای، مستلزم تجدید سازمان و نو اندیشی در مدیریت نظام آموزشی است. (Sabokzei & Bavar, 2022)

در قرن حاضر، با توسعه آموزش عمومی، تأسیس مدارس و مؤسسات آموزشی بزرگ و متعدد، گوناگون شدن برنامه‌های آموزشی، پیچیده‌تر شدن امر آموزش و پرورش و تخصصی شدن آن، اهمیت و ضرورت سازماندهی و مدیریت فعالیت‌های آموزشی به تدریج آشکار گردید. (Sabokzei & Bavar, 2022) مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه‌ی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. (Sabokzei & Bavar, 2022)

در جامعه‌ی ما به امر مدیریت سازمان‌های آموزشی، از نظر تربیت و ایجاد آمادگی‌های لازم در مسئولان، توجه زیادی نشده است. این کم توجهی نسبت به این امر خطیر، مشکلات مدیران رسمی تازه کار را موجب شده است. از طرفی چون لازم است هم عرض سایر امور اجتماعی، آموزش و پرورش نیز متحول گردد، لذا باید امور و مواردی که مسئولان و دست اندر کاران مؤسسات تربیتی با آنها سروکار دارند، دقیقاً بررسی شود تا موجبات موفقیت آنان و تسهیل پیشرفت امر خطیر تعلیم و تربیت فراهم گردد. (Sabokzei & Bavar, 2022)

بنابراین امروزه سازمان‌های آموزشی بیش از پیش پیچیده شده‌اند و وظایف و نقش‌های متعددی را ایفا می‌کنند و این امر یکی از ویژگی‌های جوامع مدرن است که می‌توان آن‌ها را جوامع سازمانی^۱ نامید. در مرکز ثقل جوامع سازمانی، رهبری و مدیریت قرار دارد، جایی که اعضاء برای رسیدن به اهداف خاص، گروه تشکیل می‌دهند و تعیین نحوه رسیدن به آن اهداف، مقابله با مسائل و مشکلات پیش آمده، تعیین استراتژی‌ها برای رسیدن به آن اهداف نیازمند دانش کافی و گسترده از شرایط محیطی، نیازهای

درونی، راهبردهای رهبری و مدیریتی است. این امر برای سازمان‌های آموزشی اهمیت دو چندان دارد، چراکه این سازمان‌ها با توجه به توده‌ای شدن آموزش، باید طیف وسیعی از تقاضاهای اجتماعی را برآورده کنند. آن‌ها باید همزمان سازمان‌های آموزش دهنده، تولیدکننده دانش و پشتوانه فعالیت‌های اقتصادی و فرهنگی و در برخی از موارد فعالیت‌های سیاسی باشند. بدون وجود مدیریت آموزش، سازمان‌های آموزشی با مشکل انواع ناهماهنگی مواجه می‌شود. (Amin Mozaffari & Yousefi, 2013)

در نظام آموزشی و مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی در ایران، آموزش همه جانبه جایگاه خاصی ندارد و عمدتاً اصلاحات آموزشی در دولت‌های مختلف با روی کارآمدن سلاقی متفاوت، صورت گرفته که تأثیر چندانی در بهبود کیفیت امر آموزش نداشته و بیشتر معلمان کلیشه‌ای و قالبی، فکر و عمل کردن را به فراگیران یاد داده و تقویت می‌کنند. شاکله محتوای آموزشی تقریباً در طول چهل سال گذشته یکنواخت بوده است و عمدتاً مبانی آموزشی را از ترجمه کتب کشورهای اروپایی برداشت کرده‌اند. تفکر یکنواخت علمی در کلاس‌های آموزشی در سطوح مختلف تا آنجاست که فراگیران در روز اول کلاس به فکر سؤالات آزمون هستند و توسط مربیان و مدیران آموزشی، از امر مهم تربیت ارزشیابی و ارزیابی صورت نمی‌گیرد. موانع و عوامل بسیار زیادی را می‌توان برای این موضوع نام برد که این موانع و عوامل از جمله دغدغه‌هایی است که همیشه نظام‌های آموزشی برای رفع و ارائه راهکار برای آن‌ها تلاش می‌کنند. لذا برای رشد و ارتقای فرآیند مدیریت آموزش و رفع موانع و عوامل سر راه، ابتدا باید شناخت کامل و جامع از این عوامل داشته باشیم تا بتوانیم در گام بعدی به حل مسائل و ارائه راهکار پردازیم.

بنابراین شناخت کافی و جامع از عوامل و موانعی که در این مسیر وجود دارد، می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های آموزشی بسیار مؤثر باشد و به سیاست‌گذاران این حوزه کمک می‌کند تا بتوانند بر اساس نگاه دقیق و مبتنی بر واقعیت، امور آموزشی را رصد و برنامه ریزی‌های آموزشی را انجام دهند. لذا در این مقاله به دنبال عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی و تحلیل این عوامل می‌باشیم که با استفاده از مدل SWOT عوامل درونی و بیرونی مرتبط با مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی احصاء و سپس به تحلیل استراتژیک راهبردهایی پرداخته می‌شود که برای بهبود و راهکار مدیریت آموزش در سازمان می‌توان از آن‌ها استفاده کرد. بنابراین سؤالات اصلی مقاله عبارتند از:

۱. مهم‌ترین عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مرتبط با مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی چیست؟
۲. مهم‌ترین عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) در ارتباط با مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی چیست؟
۳. مهم‌ترین عوامل استراتژیک مدیریت آموزش در سازمان چیست؟
۴. راهبردهای مدیریت آموزش در سازمان چیست؟

ادبیات نظری:

مدیریت آموزشی^۱ در سازمان^۲ و رویکرد تربیت‌گرا^۳

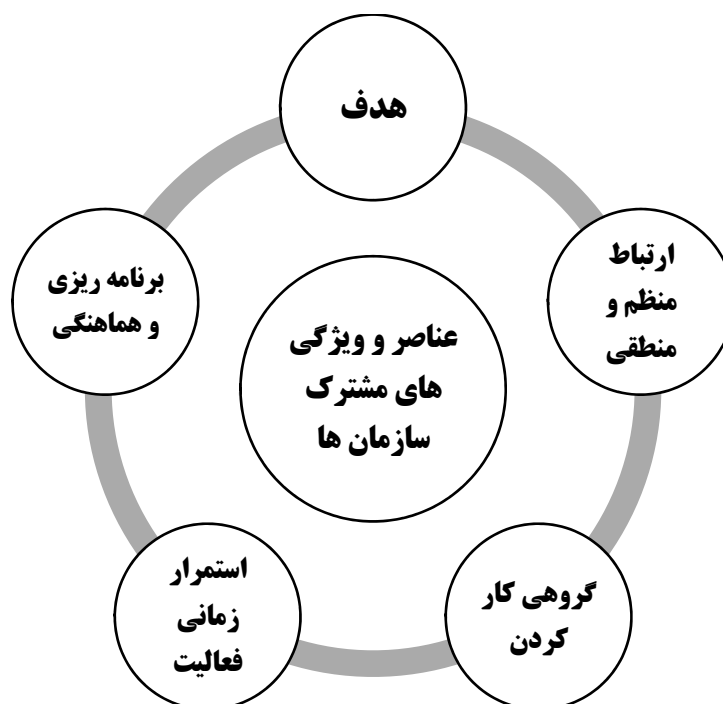
امروزه شرایط و اقتضائات جامعه به سمت و سویی رفته است که بدون در نظر گرفتن سازمان‌ها، اساساً در بسیاری از کارها و جریانات زندگی دچار مشکل خواهیم شد. جامعه امروز، جامعه سازمانی است. همه انسان‌ها به نحوی با سازمان سر و کار دارند. امروزه انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه و مردم به وسیله سازمان‌های گوناگون فراهم می‌شوند. هر سازمانی با انجام دادن

1 Educational Administration

۲ در مبحث سازمان به دلیل گستردگی و تنوع موضوعات و همچنین تعاریف متعدد و مختلفی که در این زمینه وجود دارد، در این مقاله به اختصار از آن صحبت شده است و برای مطالعه بیشتر می‌توانید ر.ک به کتاب مدیریت عمومی، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، علاقه‌بند، ۱۳۸۶ و ۱۳۸۵

۳ پرداختن به موضوع تربیت به واسطه گستردگی و تنوع مطالب خارج از موضوع این مقاله می‌باشد. در این مقاله صرفاً به صورت اختصار از تربیت بحث شده است تا در یافته‌ها و نتیجه‌گیری پژوهش مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

وظایف چندگانه یا تخصصی، هدف‌های عام یا خاصی را برای جامعه و مردم محقق می‌سازد. (Alaghe band, 2007) مفهوم سازمان مثل بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی و انسانی، تعاریف گوناگونی دارد. آنچه که به عنوان عناصر و ویژگی مشترک سازمان‌ها مطرح است به صورت زیر است:



شکل ۱. عناصر و ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها، منبع: علاقه بند، ۱۳۸۶

بنابراین سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف و یا منظور مشترکی، به طور مستمر، فعالیت می‌کنند. لذا با توجه به این تعریف، سازمان‌ها دارای انواع مختلفی می‌باشند که با توجه به هدف به ارائه خدمات می‌پردازند؛ یکی از مهمترین سازمان‌ها که تقریباً تمامی افراد جامعه با آن مواجهه و برخورد داشته‌اند، سازمان‌های آموزشی می‌باشند. از آن جا که این سازمان‌ها به طور مستقیم در رشد و ارتقای فکر و اندیشه، دانش و اطلاعات و مهارت‌های مختلف برای افراد جامعه نقش آفرینی می‌کنند، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشند. بنابراین آموزش مدیران و آماده ساختن آنان برای ایفای نقش مدیریت در سازمان‌ها امری ضروری است. مدیریت آموزشی، در مقایسه با سایر حیطه‌های مدیریت، به لحاظ تأثیری که جریان و گردش فعالیت‌های آموزشی بر کیفیت فارغ التحصیلانی که وارد دوره‌های آموزش مدیریت می‌شوند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. توجه به مدیریت آموزشی در بر دارنده دو نتیجه آتی و آتی است. نتیجه آتی، حاصل از مدیریت کسانی است که شرایط و صلاحیت کار در سازمان‌های آموزشی را کسب کرده باشند. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و امنیت شغلی کارکنان، از سوی مدیران جهت هماهنگی ساختن تلاش‌ها، شکل دهی به امکانات و منابع موجود و تحقق اهداف سازمان اهمیت دارد. از این رو تقویت روحیه کارکنان، آما دگی برای شکوفایی، خلأ قیت^۱، نوآوری و تحرک کاری کارکنان از رویکردهای آتی مدیریت آموزشی است. از جمله نتایج آتی، توجه به مدیریت آموزشی، تأثیر به سزایی دارد که مدیران آموزشی می‌توانند در ذهن، شناخت، درک و فهم مدیران دیگری چون مدیران مالی و اداری، صنعتی و ... داشته

1 creative

2 innovation

باشند. رشد و بهبود کیفیت حرفه‌های مختلفی چون پزشکی، مهندسی، حقوق، ... و سایر مشاغل موجود در جامعه متأثر از صلاحیت و شایستگی مدیران آموزشی می‌باشد. (Bagheri, 2006)

درباره ضرورت وجود رشته مدیریت آموزشی در ساخت نظام آموزشی کشور اعتقاد بر این است که ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور است و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره‌ی آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین کننده‌ای برخوردار است. مدیریت آموزشی به عنوان یکی از ارکان اصلی آموزش در پاسخ به نیازهای آموزشی نقش حساسی را ایفا می‌کند، چرا که کیفیت هر کشوری به کیفیت نظام آموزشی آن بستگی دارد. (Saeedi et al, 2015) بنابراین مدیریت آموزشی، فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی می‌باشد که به‌طور رسمی و غیررسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند. (Ebrahimzadeh, 2014)

در خصوص اهداف مدیریت آموزشی نیز باید بیان کرد که هدف کلی آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای این است که هر فرد را طبق الگوی ارزش‌های فرهنگی، سیاسی، دینی و اجتماعی خود تربیت کرده و انسانی متناسب تحویل جامعه دهد. اهداف آموزش و پرورش به معنای اعم خود، سه نقش مهم در مدیریت آموزشی ایفا می‌کنند: اولاً به فراگرد آموزش و پرورش جهت می‌دهند، ثانیاً انگیزه‌ی حرکت و فعالیت را به وجود می‌آورند و ثالثاً ملاک‌های کنترل و ارزشیابی فعالیت‌های آموزشی را ایجاد می‌نمایند. مدیریت آموزشی، باید قبل از هر چیز اهداف آموزش و پرورش را به خوبی شناخته و آنها را مورد بررسی قرار دهد و به کار بندد. (Ebrahimzadeh, 2014)

بنابراین مدیریت آموزشی به معنای عام، برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، هماهنگی و نظارت و ارزشیابی فرآیند آموزش تعریف شده است. اما مدیریت به معنای خاص، به صورت‌های زیر تعریف می‌شود:

الف) مدیریت آموزشی، راهنمایی، مددکاری و ایجاد محیط مناسب برای فعالیت آموزشی است.

ب) مدیریت آموزشی، فراگردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروی انسانی و مادی می‌باشد که به‌طور رسمی و غیر رسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند.

ج) مدیریت آموزشی، فرآیند هماهنگ کردن استعدادهای آدمی و بهره‌گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است. لذا مدیریت آموزشی غالباً به معنی خاص، مورد نظر است. یعنی مدیریت آن بخشی از فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی است که مستقیماً با امر آموزش و پرورش و یادگیری مرتبط است. از جمله فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های آموزشی، مواد و محتوای دروس، روش‌ها و وسایل آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، اقدامات آموزشی مکمل، امور معلمان و دانش آموزان (Asemandareh & Bakht, 2022)

پس مدیریت آموزشی با انسان‌ها سر و کار دارد و کار او انسان‌سازی است. باید رفتار انسان را بشناسد و روش‌های تغییر رفتار را بداند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه‌ی زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز، به ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش که تماماً متعلق به نیروی انسانی است اهمیت بسیار دارد، زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جوامع انسانی و تداوم و بقای آن برعهده دارد و رهبری و مدیریت اثر بخش، لازمه‌ی تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی است. مدیر با توجه به موقعیت استراتژیکی که دارد می‌تواند خانواده، سازمان، مدرسه، کشور یا هر مجموعه‌ای را که تحت مدیریت دارد را به استبدادی و غیر استبدادی، دموکراتیک و غیر دموکراتیک، استعمارگر و استعمار زده، دینی و سکولار، عقب مانده و پیشرفته، متمدن و غیر متمدن، ضعیف و قوی تقسیم و تبدیل کند چون الناس علی دین ملوکهم. این موضوع ارزش و اهمیت مدیر در یک

مجموعه را بیش از پیش نمایان می‌کند به حدی که سرنوشت اعضا و محتویات آن گروه به میزان توانایی و قدرت رهبری مدیر وابسته است. استاد مطهری در اهمیت و نقش مدیر در جامعه فرمودند: مدیریت صحیح، از ضعیف‌ترین ملت‌های دنیا قویترین ملت‌ها را می‌سازد، آنچنان که رسول اکرم (ص) انجام داد و این معجزه رهبری بود. (Javanbakht, 2020)

امروزه از آنجا که در بسیاری از سازمان‌های آموزشی، صرفاً به مباحث آموزشی آن هم از نوع انتقال دانش و اندوخته‌های نظری و حفظیات به فراگیران اقدام می‌کنند و در نتیجه‌ی این فرآیند آموزشی، فراگیران عموماً به صورت ماشینی فقط مفاهیم و اطلاعات انباشته شده را در ذهن خود جای می‌دهند و پس از گذر از برهه‌ای که در آن در حال آموزش بوده‌اند، بسیاری از این اندوخته‌ها و اطلاعات به فراموشی سپرده می‌شود، لذا از این رهگذر توجه به تربیت بسیار مهم و حیاتی است. بنابراین برای اینکه در فرآیند آموزشی، فراگیر به درستی مسیر را طی نماید و اندیشه و تفکر و خلاقیت او نیز به طور همزمان رشد نماید، نیاز است که دو مقوله تربیت و آموزش در کنار هم قرار گیرند.

در مورد تربیت، تعاریف متفاوت و مختلفی از اندیشمندان و افراد متخصص در این حوزه ارائه شده است و هر کدام از یک منظر خاص، به آن پرداخته‌اند. تربیت در فرهنگ اسلامی علاوه بر مفهوم پرورش، شامل تزکیه و پرورش معنوی نیز می‌شود، پس عهده دار حیات ملکوتی انسان نیز هست؛ در حالی که در کشورها و ملل مختلف جهان، پرورش، مفهوم مطلق است که مطابق با عرف تعلیم و تربیت، تنها شامل رشد نیروهای جسمی، ذهنی و مهارت‌های مربوط به آن می‌شود و در واقع عهده دار تحقق توانایی‌های لازم در مربی برای اداره حیات فردی و اجتماعی خویش است. شهید مطهری (ره) معتقدند تربیت عبارت است از پرورش دادن؛ یعنی استعدادهای درونی را که بالقوه در یکشی موجود است به فعل در آوردن و پروردن و لهذا تربیت فقط در مورد جاندارها یعنی گیاه و حیوان و انسان صادق است. این پرورش دادن‌ها به معنی شکوفا کردن استعدادهای درونی آن موجود است که فقط در مورد موجودات زنده صادق است و از همین جا معلوم می‌شود که تربیت باید تابع فطرت، یعنی تابع طبیعت و سرشتی باشد. (Motahhari, 2012) ایشان در آغاز کتاب تعلیم و تربیت در اسلام عنوان می‌نمایند که: تعلیم و تربیت بحث ساختن افراد انسان‌هاست. یک مکتب که دارای هدف‌های مشخص است و مقررات همه جانبه ای دارد و به اصطلاح سیستم حقوقی و سیستم اقتصادی و سیستم سیاسی دارد، نمی‌تواند یک سیستم خاص آموزشی نداشته باشد. (Shaykhani, Malakooti, 2013) در بررسی نظام سنتی تعلیم و تربیت اسلامی دو نکته بسیار مهم مشاهده می‌شود: نکته اول، پیدایش مفهوم خاص ارزش‌ها و جهت‌گیری‌های نهفته در واژه تربیت است. نکته دوم، جایگاه والای مفهوم تربیت است که در تمامی اجزا و ارکان نظام سنتی تعلیم و تربیت اسلامی مشاهده می‌شود و این جهت‌گیری و گستره مفهوم تربیت در نظام سنتی، تنها به خاطر تربیت افراد روحانی نبوده و نیست، بلکه رشته‌های پزشکی، ریاضی، نجوم، ادبیات، فلسفه، تاریخ، جغرافیا و تمامی علوم مطرح در آن روزگار، از اشراف مفهوم تربیت بر تمامی اجزا و ارکان خود دور نبوده‌اند. اما از زمانی که افتراق بین تربیت و آموزش و برنامه‌های مربوط به آنها شروع شد، حوادث و نتایج ناگواری مانند معرفی جداگانه تربیت و آموزش در دستگاه آموزش و پرورش و اصولاً در دستگاه‌های تعلیم و تربیت رسمی کشور به وجود آمد.

پیشینه تحقیق

پالی و تفضلی (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تاثیر تجهیزات تکنولوژی‌های آموزشی و وسایل کمک آموزشی در میزان ارتقاء پیشرفت تحصیلی دانش آموزان پایه ششم شهرستان رودسر» نشان دادند تجهیزات تکنولوژی‌های آموزشی و وسایل کمک آموزشی بر میزان ارتقاء پیشرفت تحصیلی دانش آموزان تأثیر دارد و متغیرهای مزایای کاربرد تکنولوژی و تصورات کاربرد تکنولوژی بهترین پیش‌بینی کننده برای متغیر پیشرفت تحصیلی می‌باشند. برنامه‌ریزی به‌منظور ایجاد زیرساخت‌ها و استفاده بهینه از ابزار کمک آموزشی و فناوری‌های مورد نیاز توصیه می‌شود. (pali & tafazoli, 2021)

شالیان (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه مهارت‌های ارتباطی معلمان با بهزیستی تحصیلی دانش آموزان با تأکید بر نقش میانجی سازگاری تحصیلی در مدارس دخترانه متوسطه اول شهرستان کاشمر» نشان داد که میان مهارت‌های ارتباطی معلمان و سازگاری تحصیلی و بهزیستی تحصیلی دانش آموزان، میان سازگاری تحصیلی دانش آموزان با بهزیستی تحصیلی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و سازگاری تحصیلی در رابطه میان مهارت‌های ارتباطی معلمان با بهزیستی تحصیلی دانش آموزان نقش میانجی داشته است. (shalian, 2021)

آقای مطلق (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه اخلاق حرفه‌ای اساتید دانشگاه با رضایت شغلی و باورهای خودکارآمدی (مورد مطالعه اساتید دانشگاه کرج)» نشان داد بین اخلاق حرفه‌ای اساتید دانشگاه با رضایت شغلی و باورهای خودکارآمدی آن‌ها رابطه وجود دارد و همچنین بین ابعاد اخلاق حرفه‌ای اساتید دانشگاه با رضایت شغلی و باورهای خودکارآمدی آن‌ها رابطه وجود دارد. براساس این یافته‌ها می‌توان به اساتید توصیه کرد تا تلاش‌های خود را جهت استقرار فضای کاری اخلاق‌مدارانه به کار گیرند تا از این طریق توانمندی‌های خود را به ظهور رسانده و به ارتقای رضایت شغلی دست یابند. (aghaie, 2021)

اقبالی برمچی (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی اثرات فرهنگ سازمانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد استان گیلان)» نشان داد فرهنگ سازمانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده مؤثر است. بر اساس نتایج این مطالعه بهتر است نقش مؤثر فرهنگ سازمانی از سوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مورد بازنگری جدی و تأکید قرار گیرد. (eghbali barmachi, 2020)

نصیری و جهانیان (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «نقش خلاقیت در مدیریت آموزشی» بیان کردند که آموزش و سازمان‌های آموزشی مانند هر سازمان دیگری برای انطباق با شرایط محیطی، بهره‌مندی از پیشرفت‌های فناوری و همچنین پاسخگویی به نیازهای متنوع و گسترده گروه‌های هدف به الگو و ابزار کارآمد نیاز دارند. خلاقیت در عرصه تعلیم و تربیت موضوعی همه‌جانبه، وسیع و تأثیرگذار است که چنانچه به درستی شناخته و مدیریت شود می‌تواند در همه مسائل تعلیم و تربیت که مترتب بر اجرای نظام آموزشی است، ایفای نقش نماید. (Nasiri & jahanian, 2018)

بوک و کراب (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی تأثیر آموزش مهارت‌های مربیگری بر رفتارهای سازمانی و فردی» به بررسی تأثیر مداخله آموزشی، به منظور توسعه و ترغیب استفاده از مهارت‌های مربیگری در یک سازمان غیرانتفاعی کوچک و ارزیابی عوامل مؤثر بر این تأثیر پرداخته است. این برنامه دارای مزایای فردی و سازمانی از جمله مهارت‌های تقویت شده در برقراری ارتباط و حل مسئله و درک بهتر طیف وسیعی از مشکلات مؤثر بر سازمان است. (Boak & Crabbe, 2018)

مرد (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان «نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق» به منظور شناسایی نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق در مدرسه و در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی انجام شده، نشان داد که رهبر آموزشی موفق باید در ۵ مقوله تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرآیند یاددهی-یادگیری و رشد و توسعه حرفه‌ای ایفای نقش کند. (Mard et al, 2017)

کاظمی (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان «آموزش تربیت محور با تأکید بر نقش استاد و مربی» بر این موضوع تأکید کرده که تحول اساسی و پایدار در هر جامعه در گرو متحول شدن نظام تعلیم و تربیت آن جامعه و محور اصلی تحول و توسعه‌ی نظام تعلیم و تربیت، بهبود کیفیت کار معلمان و مربیان می‌باشد. معلمان به عنوان پایه‌گذاران اندیشه‌های علمی و مبلغان ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی، حرف اول را در تربیت منابع انسانی می‌زنند. تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران بر مبنای اصول و ارزش‌های اسلامی به عنوان سرمایه‌ای والا و مایه‌ی کمال و تعالی انسان‌های مستعد قلمداد می‌گردد. بدیهی است نقش حقیقی افراد در جامعه اسلامی تنها با الهی شدن انگیزه‌ها و هدف‌ها و توأم شدن آموزش و تربیت، محقق خواهد شد. (kazemi, 2012)

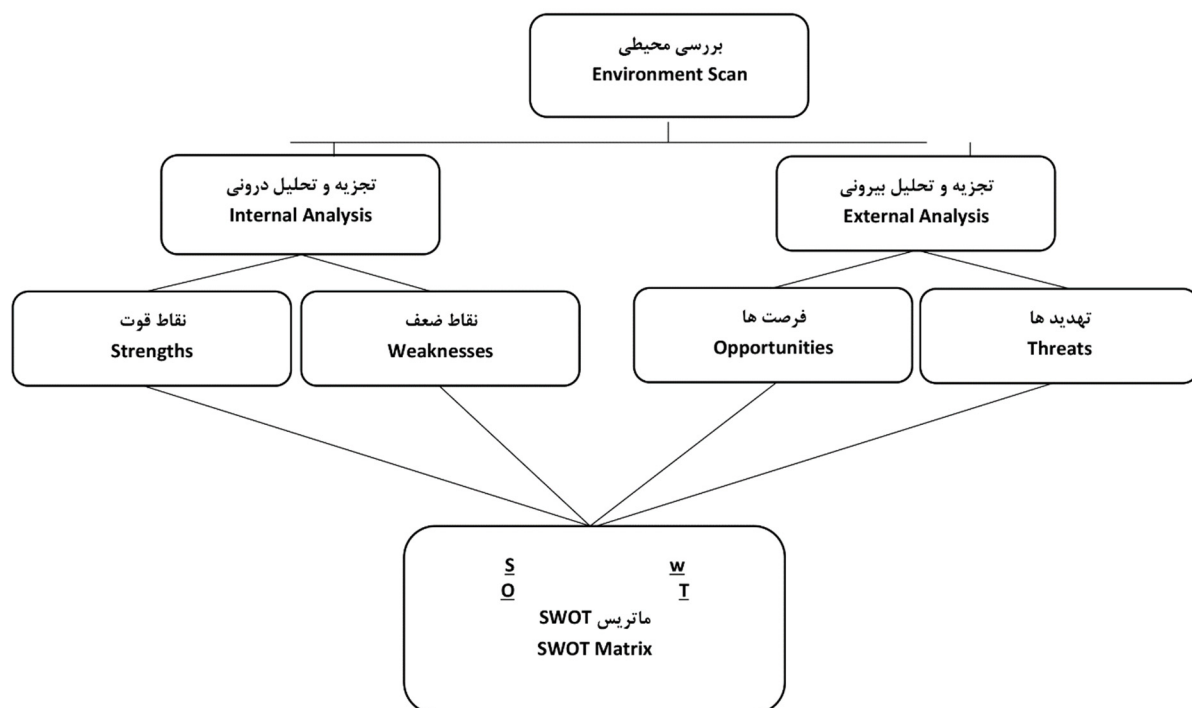
وجه تمایز این مقاله با سایر مقاله‌ها در دو موضوع می‌باشد: اولاً پرداختن به موضوع عوامل مؤثر در مدیریت آموزش در سازمان با استفاده از روش سوات (SWOT) است. به این معنا که در سایر مقالات به این موضوع با این نگاه پرداخته نشده است و به بحث

مدیریت آموزش با تکیه بر موارد فرصتها و تهدیدها به عنوان عوامل بیرونی مؤثر بر آن و نقاط قوت و ضعف به عنوان عوامل درونی مدیریت آموزش که در تصمیم گیری ها بسیار مؤثر و ضروری است؛ کمتر توجه شده است و ثانیاً این نگاه با رویکرد تربیت گرا انطباق داده شده است. بدین معنا که سعی شده است با توجه مهمترین اشکالی که در نظام آموزشی ما مبنی بر جدایی تربیت از آموزش است، عوامل بیشتر جنبه تربیتی داشته و غلبه بر نگاه تربیتی باشد.

روش تحقیق:

روش تحقیق توصیفی در قالب روش سوات (SWOT) است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مقالات و تحقیقات نزدیک به این موضوع با تاکید بر منابع محتوایی ۵ سال اخیر بوده است که توسط بانک های اطلاعاتی نمایه شده است. ابزار مورد استفاده، چک لیست محقق ساخته عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش بود. با استفاده از آمار توصیفی به ارائه جدول های مربوط به عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان های آموزشی در دو دسته عوامل بیرونی و درونی و همچنین تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS) پرداخته شد. پس از بررسی منابع مختلف و استفاده از دیدگاه متخصصان و کارشناسان، روش ها و تکنیک های زیادی برای تحلیل موارد راهبردی می توان به کار گرفت اما تحلیل SWOT متداول ترین آنهاست (Ghanbari et al, 2015). تحلیل SWOT یک ابزار مهم پشتیبان تصمیم گیری است و به طور معمول به عنوان وسیله ای برای تحلیل محیط های بیرونی و درونی سیستم [سازمان] به کار می رود. (Kangas, 2003) تکنیک یا ماتریس SWOT ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت های موجود در محیط خارجی یک سیستم [سازمان] و بازشناسی ضعف ها و قوت های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم [سازمان] است. در واقع، این روش بهترین استراتژی برای سازمان هاست. در واقع در این مدل دو نوع بررسی صورت می گیرد، یک بررسی درونی که در برگیرنده قوت ها و ضعف های داخلی سازمان است و امکان ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت های سازمان را برای مدیریت فراهم می سازد. بررسی درونی باید با واقع بینی انجام گیرد، بدین معنی که در برآورد قوت ها اغراق نشود و ضعف های سازمان نادیده گرفته نشود. در چنین شرایطی مدیریت می تواند امکانات و محدودیت های سازمان را به درستی شناسایی و برنامه ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا نماید. از سوی دیگر کل نگر برنامه ریزی استراتژیک ایجاب می کند که به محیط بیرونی سازمان توجه شود. از این رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی تهدیدات و فرصت های محیط بیرونی می پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ... و موقعیت رقبا را برای مدیریت مشخص می سازد. تدوین استراتژی (راهبرد) برای بهره بردن از فرصت ها یا نقاط قوت، نوعی حمله است، در حالی که طرح ریزی برای کاهش و یا حذف آسیب های ناشی از تهدیدها یا نقاط ضعف به معنای دفاع است. به همین دلیل باید برای تدوین استراتژی های گوناگون، آن ها را هماهنگ کرد. با استفاده از ماتریس SWOT می توان چهار نوع استراتژی ارائه کرد. (Amiri & Habibzadeh, 2015) از دیدگاه این مدل، یک استراتژی مناسب قوت ها و فرصت ها را به حداکثر و ضعف ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می رساند. برای این منظور، نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها در چهار حالت کلی SO، WO، ST و WT پیوند داده می شوند. (Ebrahimzadeh & Ghasemzadeh, 2009)

۱ استراتژی (راهبرد) را می توان مقایسه ای دانست که سازمان بین مهارت ها و منابع داخلی و فرصت ها و ریسک ها می کند. این تکنیک نیز بر اساس اطلاعاتی که از ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به دست آمده بنا می شود و فرصت ها و تهدیدات بیرونی را با نقاط قوت و ضعف داخلی مقایسه می کند تا استراتژی هایی که متناسب با شرایط درونی سازمان بوده و اثرات وضعیت پیرامون سازمان را نیز در بر داشته باشد به دست دهد. (امیری، حبیب زاده، ۱۳۹۴، ص ۲۳)



شکل ۲. چارچوب تحلیلی SWOT، منبع: (Ghanbari et al, 2015)

بنابراین راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT به شکل زیر می باشد:

جدول ۱. ماتریس SWOT و راهبردهای چهارگانه آن، منبع: جمع آوری مؤلف

	فرصت ها O	تهدیدها T
نقاط قوت S	راهبردهای SO	راهبردهای ST
نقاط ضعف W	راهبردهای WO	راهبردهای WT

جدول ۲. معرفی راهبردهای چهارگانه SWOT، منبع: جمع آوری مؤلف

عنوان راهبرد	توضیح
راهبرد SO: تهاجمی، حداکثر - حداکثر	این راهبرد مربوط به وضعیت داخلی سازمان است و نقاط مثبت (توان و نقاط قوت) آن را ارزیابی می‌کند. این راهبرد می‌تواند یک حالت هم‌افزایی در سازمان ایجاد کند. هر سازمانی مایل است در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از توانمندی‌ها، استفاده از فرصت‌ها را به حداکثر برساند. (گردهمایی‌ها و ارائه تجارب موفق، همچنین طراحی دوره‌های آموزشی مانند مدیریت دانش، سازمان‌های یادگیرنده و غیره می‌تواند در این زمینه سودمند باشد)
راهبرد ST: اقتضایی، حداکثر - حداقل	این راهبرد مربوط به وضعیت خارجی سازمان است و نقاط مثبت (فرصت‌های) آن را در ارتباط با بیرون ارزیابی می‌کند. این راهبرد براساس توانمندی سازمان در مقابل تهدیدات بنا شده است و هدف آن افزایش توانمندی‌های موجود و کاهش تهدیدات با طراحی دوره‌های آموزشی است.
راهبرد WO: انطباقی، حداقل - حداکثر	این راهبرد مربوط به وضعیت داخلی سازمان است و نقاط منفی (ضعف‌های) آن را ارزیابی می‌کند. هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت‌هاست. گاه سازمان‌ها به دلیل برخورداری از ضعف‌های اساسی، امکان استفاده از فرصت‌های به دست آمده را ندارند، لذا طراحی دوره‌های آموزشی به منظور از بین بردن نقاط ضعف می‌تواند سازمان را در استفاده از فرصت‌ها توانمند کند.
راهبرد WT: دفاعی، حداقل - حداقل	این راهبرد مربوط به وضعیت خارجی سازمان است و نقاط منفی (تهدیدات پیش روی) آن را در ارتباط با بیرون ارزیابی می‌کند. هدف این راهبرد، کاهش تهدیدها تا حد امکان است. سازمانی که در معرض ورشکستگی قرار دارد می‌تواند با برگزاری دوره‌هایی مانند مدیریت راهبردی و ... از راهبردهای گوناگونی مانند انحلال، ادغام و تلاش برای بقا استفاده کند.

برای تجزیه و تحلیل در قالب این مدل، یکی از روش‌های مورد استفاده برای سازماندهی عوامل بیرونی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل درونی اعم از قوت‌ها و ضعف‌هاست. این روش برای تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر و فراروی یک سیستم [سازمان] با استفاده از عوامل درجه بندی با توجه به اهمیت داده شده به هر یک از عوامل تاثیرگذار است. برای تهیه و ساخت جدولی از این عوامل و چگونگی تاثیرگذاری آن بر کارکردهای مدیریت آموزش در سازمان و تحلیل آن مراحل زیر انجام گرفته است:

جدول ۳. تجزیه و تحلیل عوامل با استفاده از عوامل درجه بندی

در این ستون (عوامل بیرونی و درونی)، مهم ترین قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها فراروی سازمان را نام می بریم.	ستون ۱
در این ستون (وزن)، به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی سازمان (بر اساس نتایج یافته های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) وزنی از یک (مهم ترین) تا صفر (بی اهمیت ترین) می دهیم. هر چقدر وزن بیشتر باشد، تأثیر بر موقعیت کنونی و آینده آن سازمان بیشتر خواهد بود. (جمع ستون دو بدون توجه به تعداد عوامل، ۱ است)	ستون ۲
در این ستون (درجه بندی)، به هر عامل و بر اساس اهمیت و موقعیت کنونی سازمان به آن عامل خاص امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف)، (بر اساس نتایج یافته های حاصل از شناخت و تجزیه و تحلیل وضع موجود) می دهیم. این درجه بندی نشان می دهد که سازمان چگونه به هریک از عوامل پاسخ می دهد.	ستون ۳
در این ستون (امتیاز وزنی)، وزن را در درجه هر عامل (ستون ۲ ضرب در ستون ۳) ضرب می کنیم تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید. به این ترتیب برای هر عامل، یک امتیاز وزنی از ۱ تا ۵ به دست می آید، که به طور متوسط این امتیاز عدد ۳ است	ستون ۴
سرانجام، امتیازات وزنی تمام عوامل بیرونی و درونی در ستون ۴ را به طور جداگانه با یکدیگر جمع می کنیم و امتیاز وزنی را محاسبه می کنیم. امتیاز وزنی کل نشان می دهد که یک سازمان چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می دهد. همیشه متوسط امتیاز وزنی کل در یک سازمان در یک زمینه، عدد ۳ است. چنانچه بالاتر از آن باشد، اهمیت آن بیشتر و اگر کمتر از آن باشد، از اهمیت و تأثیرگذاری کمتری برخوردار است.	ستون آخر

در پژوهش حاضر، به منظور تدوین راهبردهای مطلوب برای مدیریت آموزش در سازمان با رویکردی تربیت گرا، از چارچوب جامع تدوین راهبرد SWOT (سوات) استفاده شده است. در این مدل، راهبردهایی ارائه شده است که برای انواع سازمان ها در اندازه گیری های گوناگون مناسب است و به طراحان راهبردی در شناسایی، ارزیابی و گزینش راهبردهای مناسب یاری می رساند. لازم به ذکر است در گردآوری داده ها از بررسی های اسنادی، مطالعات و مشاهدات میدانی و پژوهش های مرتبط در این حوزه با توجه به فراوانی و وجه مشترک این عوامل در سازمان های آموزشی استفاده شده و به کمک اطلاعات گردآوری شده و تحلیل آن با استفاده از مدل سوات، نتایج حاصله از آن ارائه شده است.

یافته های تحقیق:

سؤال اول: مهم ترین عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) مرتبط با مدیریت آموزش در سازمان های آموزشی چیست؟

نتایج تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی^۱ مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان (EFAS) (پاسخ به سؤال اول تحقیق)

در پاسخ به سؤال اول پژوهش مبنی بر اینکه مهمترین عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) مرتبط با مدیریت آموزش در سازمان های آموزشی چیست؛ برای سازماندهی عوامل بیرونی در قالب مقوله های فرصت ها و تهدیدهای فراروی سازمان، با استفاده

1 External factors analysis summary(EFAS)

از عوامل درجه بندی و با توجه به اهمیت هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها و با توجه به میزان تاثیرگذاری هر یک از آنها بر مدیریت آموزش در سازمان، محاسبه و به شرح جدول ذیل تعیین گردید:

جدول ۴. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی (فرصت‌ها)

ردیف	فرصت‌ها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	تعیین اهداف بلندمدت، دقیق و مشخص در حوزه نظام آموزشی	۱/۱	۴	۴/۴
۲	توجه و اعتقاد کافی مسئولین کشور به امر آموزش	۱۰/۸	۳	۳۲/۴
۳	استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های مردم نهاد و خیرین	۱۰/۲	۲	۲۰/۴
۴	استفاده از ظرفیت‌های نخبگان کشوری در امر آموزش	۱۰/۳	۲	۲۰/۶
۵	متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه توسط مسئولین	۱۰/۹	۳	۳۲/۷
۶	اختصاص بودجه و اعتبارات مناسب و کافی به امر آموزش	۱۰/۷	۳	۳۲/۱
۷	استفاده از ظرفیت خانواده‌ها در امر آموزش	۱۰/۴	۲	۲۰/۸
۸	استفاده از ظرفیت رسانه‌ها برای ارتقای فرهنگ آموزشی	۱۰/۳	۲	۲۰/۶
۹	استفاده از ظرفیت‌های دستگاه‌های تعلیم و تربیت در کشور	۱۰/۶	۳	۳۲/۶
	جمع	۵۲/۵		۴۲/۱

جدول ۵. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل بیرونی (تهدیدها)

ردیف	تهدیدها	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	عدم وجود نگاه تربیت محور در مسئولین در رابطه با آموزش	۱۰/۸	۴	۳۲/۳
۲	تحت تأثیر بودن آموزش از فضای سیاسی کشور	۱۰/۵	۲	۲۰/۱
۳	اتکای هزینه‌های آموزشی به دولت و عدم استقلال	۱۰/۴	۳	۳۲/۱۲
۴	ناکارآمدی در نحوه و شیوه انتخاب مدیران	۱۰/۳	۲	۲۰/۶
۵	عدم انطباق اهداف و چشم اندازهای آموزشی با سیاست‌ها در این حوزه	۱۰/۱	۲	۲۰/۲
۶	نفوذ سیاست و اهداف بیگانگان در حوزه فرهنگ و برنامه‌های آموزش	۱۰/۲	۳	۳۲/۶
۷	جدایی دو امر تربیت و آموزش از یکدیگر	۱۰/۶	۴	۴۲/۲۴
۸	عدم توجه به معیشت و رفاه کارکنان آموزشی	۱۰/۳	۳	۳۲/۹
۹	عدم توجه و اولویت دهی به آموزش در برنامه ریزی مسئولین کشوری	۱۰/۲	۳	۳۲/۶
۱۰	انتخاب محیط‌ها و تکنولوژی‌های متفاوت آموزشی با توجه به	۱۰/۱	۳	۳۲/۳

افزایش اختلاف طبقاتی			
۱۱	نبود نظارت و ارزیابی و کنترل آموزشی توسط دستگاه‌های ذیربط	۰۷/	۴
۱۲	ریل گذاری فرهنگ‌های اشتباه توسط مؤسسات آموزشی	۰۴/	۲
۱۳	عدم هماهنگی و تناسب اهداف آموزشی در سازمان‌های مختلف	۰۲/	۲
جمع*			
		۴۸/	۱/۵

*شایان ذکر است که جمع کل وزن امتیازات عوامل بیرونی ۱ و امتیاز وزنی آن‌ها ۲/۹۲ است.

با توجه به جداول فوق مهم‌ترین فرصت‌هایی که در مدیریت آموزش، سازمان با آن مواجه است عبارتند از: تعیین اهداف بلندمدت، دقیق و مشخص در حوزه نظام آموزشی با امتیاز وزنی ۴/ به عنوان اولین فرصت شناخته شده است، متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه توسط مسئولین با امتیاز وزنی ۲۷/ به عنوان دومین فرصت و توجه و اعتقاد کافی مسئولین به امر آموزش با امتیاز وزنی ۲۴/ به عنوان اولویت بعدی شناخته می‌شود. همچنین مهمترین تهدیدهایی که سازمان می‌تواند با آن مواجه باشد عبارتند از: عدم وجود نگاه تربیت محور در مسئولین در رابطه با آموزش با امتیاز وزنی ۳۲/ به عنوان اولین تهدید شناخته شد و نبود نظارت و ارزیابی و کنترل آموزشی توسط دستگاه‌های ذیربط با امتیاز وزنی ۲۸/ به عنوان دومین تهدید و جدایی دو امر تربیت و آموزش از یکدیگر در اولویت بعدی قرار گرفت.

سؤال دوم: مهم‌ترین عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) مرتبط با مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی چیست؟

نتایج تجزیه و تحلیل عوامل درونی 'مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان (IFAS) (پاسخ به سؤال دوم تحقیق)

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه مهمترین عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) مرتبط با مدیریت آموزش در سازمان‌های آموزشی چیست؛ برای سازماندهی و طبقه بندی عوامل درونی در دو مقوله نقاط قوت و ضعف، به منظور ارزیابی روش مدیریت و واکنش سازمان به این عوامل خاص، با توجه به اهمیت مورد انتظار در مدیریت آموزش در سازمان، بررسی و ضرایب تأثیر آن‌ها به تفکیک جدول زیر تعیین گردید:

جدول ۶. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل درونی (نقاط قوت)

ردیف	نقاط قوت	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	کیفیت برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی، تجهیزات و فضای آموزشی	۰۵/	۴	۲/
۲	کیفیت سطح علمی اساتید، مربیان، معلمان و فراگیران	۰۶/	۳	۱۸/
۳	کیفیت فعالیت‌های فراگیران	۰۲/	۲	۰۴/
۴	توجه به ویژگی‌های تربیتی و صلاحیت‌های اخلاقی اساتید و مربیان و معلمان	۰۲/	۲	۰۴/
۵	توجه به اصول و ویژگی‌های تربیت اسلامی در آموزش‌ها	۰۱/	۱	۰۱/
۶	توجه کافی به روش‌ها و مشوق‌های آموزشی	۰۳/	۲	۰۶/
۷	کیفیت محتوای قابل ارائه و بروزرسانی آن	۰۴/	۳	۱۲/

1 Internal factors analysis summary(IFAS)

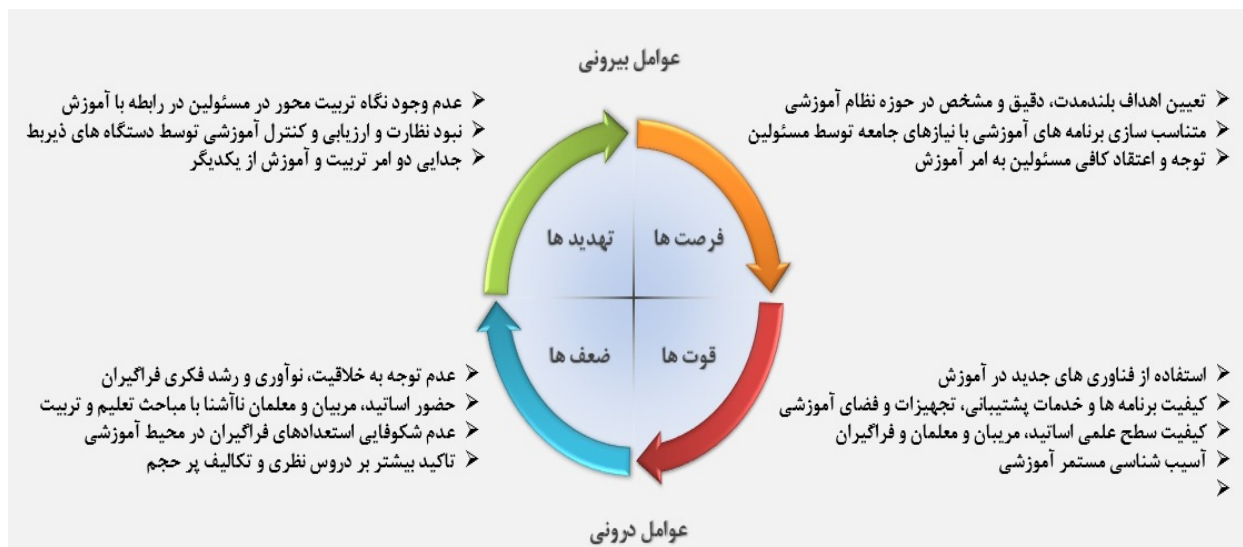
۸	استفاده از فناوری‌های جدید در آموزش	۰۶/۱	۴	۲۴/۱
۹	متناسب بودن نسبت اساتید، مربیان و معلمان به فراگیران	۰۵/۱	۳	۱۵/۱
۱۰	برگزاری دوره‌های مهارت افزایی برای کادر آموزشی و والدین	۰۲/۱	۲	۰۴/۱
۱۱	آسیب شناسی مستمر آموزشی	۰۶/۱	۳	۱۸/۱
۱۲	استفاده از افراد نخبه و متخصص در جایگاه‌های آموزشی	۰۴/۱	۲	۰۸/۱
	جمع	۴۶/۱		۳۴/۱

جدول ۷. نتایج تجزیه و تحلیل عوامل درونی (نقاط ضعف)

ردیف	نقاط ضعف	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی
۱	حضور اساتید، مربیان و معلمان ناآشنا با مباحث تعلیم و تربیت	۰۶/۱	۴	۲۴/۱
۲	تاکید بیشتر بر دروس نظری و تکالیف پر حجم	۰۷/۱	۳	۲۱/۱
۳	ضعف در آیین نامه‌های آموزشی	۰۴/۱	۲	۰۸/۱
۴	عدم توجه به نظریه‌های جدید در آموزش	۰۳/۱	۲	۰۶/۱
۵	عدم پیشرفت و بروزرسانی برنامه‌های آموزشی هم راستا با جامعه	۰۲/۱	۲	۰۴/۱
۶	عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و رشد فکری فراگیران	۰۷/۱	۴	۲۸/۱
۷	عدم شکوفایی استعدادهای فراگیران در محیط آموزشی	۰۶/۱	۴	۲۴/۱
۸	نامناسب بودن فرآیند ارزشیابی آموزشی	۰۳/۱	۲	۰۶/۱
۹	استفاده از روش‌های نادرست در تنبیهات آموزشی	۰۱/۱	۱	۰۱/۱
۱۰	عدم توجه به خانواده فراگیران و مشکلات آنها	۰۵/۱	۲	۱/۱
۱۱	اهمیت بیش از اندازه به سیستم نمره دهی	۰۲/۱	۲	۰۴/۱
۱۲	عدم انگیزه دهی و حرکت بخشی به فراگیران	۰۳/۱	۴	۱۲/۱
۱۳	عدم تمرکز مدیران آموزشی در حوزه کاری خود به دلیل دغدغه‌های جانبی	۰۵/۱	۴	۲/۱
	جمع*	۵۴/۱		۶۸/۱

*شایان ذکر است که جمع کل وزن امتیازات عوامل درونی ۱ و امتیاز وزنی آن‌ها ۳/۰۲ است.

بنابراین با توجه به جداول بالا مهمترین نقاط قوت در مدیریت آموزش در سازمان عبارتند از: استفاده از فناوری‌های جدید در آموزش با امتیاز وزنی ۲۴/۱ به عنوان اولین نقطه قوت و کیفیت برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی، تجهیزات و فضای آموزشی با امتیاز وزنی ۲/۱ به عنوان دومین نقطه قوت و کیفیت سطح علمی اساتید، مربیان و معلمان و فراگیران با امتیاز وزنی ۱۸/۱ و آسیب شناسی مستمر آموزشی نیز با امتیاز وزنی ۱۸/۱ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین مهمترین نقاط ضعف در سازمان عبارتند از: عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و رشد فکری فراگیران با امتیاز وزنی ۲۸/۱ به عنوان اولین نقطه ضعف و حضور اساتید، مربیان و معلمان ناآشنا با مباحث تعلیم و تربیت با امتیاز وزنی ۲۴/۱ و عدم شکوفایی استعدادهای فراگیران در محیط آموزشی با امتیاز وزنی ۲۴/۱ و تاکید بیشتر بر دروس نظری و تکالیف پر حجم با امتیاز وزنی ۲۱/۱ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.



شکل ۳. عوامل بیرونی و درونی مدیریت آموزش در سازمان، منبع: مؤلف

سؤال سوم: مهم ترین عوامل استراتژیک مدیریت آموزش در سازمان چیست؟

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک^۱ (SFAS) (پاسخ به سؤال سوم)

در این مدل، با استفاده از جدول های تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی و ترکیب آنها، مهم ترین عوامل استراتژیک در مدیریت آموزش در سازمان ارائه شده است. در واقع، با تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، برنامه ریزانی که تصمیم های استراتژیک را اتخاذ می کنند، می توانند نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت ها را به تعداد کمتری از عوامل محدود نمایند. این کار با بررسی دوباره وزن های هر یک عوامل موجود در جدول های تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی، انجام گرفته است. در واقع، سنگین ترین عوامل موجود در این دو جدول از حیث وزن، باید به جدول تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک منتقل شوند. (Ebrahimzadeh, Aghasizadeh, 2009)

1 Strategic factors analysis summary(SFAS)

جدول ۸. تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)

برنامه ریزی			امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	عوامل استراتژیک
بلند مدت	میان مدت	کوتاه مدت				
		*	۲۴/	۴	۰۶/	S1: استفاده از فناوری‌های جدید در آموزش
	*	*	۲/	۴	۰۵/	S2: کیفیت برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی، تجهیزات و فضای آموزشی
		*	۱۸/	۳	۰۶/	S3: کیفیت سطح علمی اساتید، مربیان، معلمان و فراگیران و آسیب شناسی مستمر آموزشی
*	*	*	۱۵/	۳	۰۵/	S4: متناسب بودن نسبت اساتید، مربیان و معلمان به فراگیران
*			۲۸/	۴	۰۷/	W1: عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و رشد فکری فراگیران
*			۲۴/	۴	۰۶/	W2: حضور اساتید، مربیان و معلمان ناآشنا با مباحث تعلیم و تربیت و عدم شکوفایی استعداد های فراگیران در محیط آموزشی
		*	۲۱/	۳	۰۷/	W3: تاکید بیشتر بر دروس نظری و تکالیف پرحجم
*	*		۱۲/	۴	۰۳/	W4: عدم انگیزه دهی و حرکت بخشی به فراگیران
*			۴/	۴	۱/	O1: تعیین اهداف بلندمدت، دقیق و مشخص در حوزه نظام آموزشی
*	*		۲۷/	۳	۰۹/	O2: متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه توسط مسئولین
*	*	*	۲۴/	۳	۰۸/	O3: توجه و اعتقاد کافی مسئولین کشور به امر آموزش
*	*	*	۳۲/	۴	۰۸/	T1: عدم وجود نگاه تربیت محور در مسئولین در رابطه با آموزش
*	*	*	۲۸/	۴	۰۷/	T2: نبود نظارت و ارزیابی و کنترل آموزشی توسط دستگاه‌های ذیربط
*	*	*	۲۴/	۴	۰۶/	T3: جدایی دو امر تربیت و آموزش از یکدیگر
	*	*	۱۲/	۳	۰۴/	T4: اتکای هزینه‌های آموزشی به دولت و عدم استقلال

سؤال چهارم: راهبردهای مدیریت آموزش در سازمان چیست؟

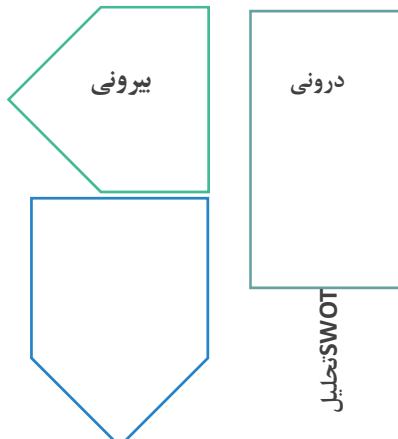
تدوین راهبردها (پاسخ به سؤال چهارم)

با تداخل هر یک از عوامل با یکدیگر، به تدوین راهبردهای مختلف تهاجمی (SO)، اقتضائی (ST)، انطباقی (WO) و بالآخره دفاعی (WT) می‌پردازیم.

راهبردهای تهاجمی (SO): در این راهبرد تمرکز بر نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی است که عبارتند از:

۱. افزایش کیفیت خدمات، تجهیزات و فضای آموزشی و استفاده از فناوری‌های جدید با کمک سازمان‌های مردم نهاد و خیرین و نخبگان و اختصاص بودجه و اعتبار کافی در سایه توجه مسئولین
 ۲. افزایش سطح علمی و صلاحیت‌های تربیتی و اخلاقی اساتید، مربیان و معلمان و فراگیران با استفاده از ظرفیت‌های دستگاه‌های تعلیم و تربیت کشور
 ۳. افزایش کیفیت محتوا و آسیب شناسی مستمر آموزشی با هدف متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه
 ۴. توجه به اصول، روش‌ها و ویژگی‌های تربیت اسلامی در راستای اهداف بلندمدت نظام آموزشی
 ۵. برگزاری دوره‌های مهارت افزایی برای والدین جهت استفاده از ظرفیت خانواده‌ها در امر آموزش
- راهبردهای اقتضائی (ST):** در این راهبردها بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی متمرکز بوده و شامل موارد زیر است:
۱. افزایش مهارت‌های تربیتی و اخلاقی اساتید، مربیان و معلمان در جهت کاهش نگاه جدایی امر تربیت و آموزش از یکدیگر
 ۲. افزایش آسیب شناسی مستمر آموزشی در جهت کاهش آسیب‌های ناشی از عدم توجه و اولویت دهی به آموزش در برنامه ریزی مسئولین
 ۳. افزایش آسیب شناسی مستمر آموزشی در جهت کاهش تأثیرپذیری آموزش از فضای سیاسی کشور
 ۴. افزایش توجه به مباحث تربیت اسلامی در راستای جلوگیری از نفوذ فرهنگ بیگانه در برنامه ریزی‌های آموزشی
- راهبردهای انطباقی (WO):** در این راهبرد ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی، سعی بر بهره گیری از فرصت‌های بیرونی در جهت رفع نقاط ضعف فراروی مدیریت آموزش در سازمان بوده و دربرگیرنده موارد زیر است:
۱. کاهش تأکید بر دروس نظری و تکالیف پرحجم و سیستم نمره دهی نامطلوب در راستای متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیاز جامعه
 ۲. افزایش توجه به خلاقیت، نوآوری، انگیزه و شکوفایی استعدادها و فراگیران با استفاده از ظرفیت‌های نخبگانی و دستگاه‌های تعلیم و تربیت کشور
 ۳. کاهش دغدغه‌های جانبی مدیران آموزشی با اختصاص بودجه و اعتبار کافی
- راهبردهای دفاعی (WT):** این راهبرد بر رفع آسیب پذیری مدیریت آموزش در سازمان تأکید داشته که عبارتند از:
۱. تقویت آیین نامه‌های آموزشی و استفاده از نظریه‌های جدید با توجه و اولویت دهی مسئولین در برنامه ریزی‌های آموزشی
 ۲. افزایش نظارت، ارزیابی و کنترل با تمرکز بر مدیران کارآمد

جدول ۹. ماتریس راهبردها و راهکارهای مدیریت آموزش در سازمان

فرصت‌ها	تهدیدها	
۱. تعیین اهداف بلندمدت، دقیق و مشخص در حوزه نظام آموزشی ۲. توجه و اعتقاد کافی مسئولین کشور به امر آموزش ۳. استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های مردم نهاد و خیرین ۴. استفاده از ظرفیت‌های نخبگان کشوری در امر آموزش ۵. متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه توسط مسئولین ۶. اختصاص بودجه و اعتبارات مناسب و کافی به امر آموزش ۷. استفاده از ظرفیت خانواده‌ها در امر آموزش ۸. استفاده از ظرفیت رسانه‌ها برای ارتقای فرهنگ آموزشی ۹. استفاده از ظرفیت‌های دستگاه‌های تعلیم و تربیت در کشور	۱. عدم وجود نگاه تربیت محور در مسئولین در رابطه با آموزش ۲. تحت تأثیر بودن آموزش از فضای سیاسی کشور ۳. اتکای هزینه‌های آموزشی به دولت و عدم استقلال ۴. ناکارآمدی در نحوه و شیوه انتخاب مدیران ۵. عدم انطباق اهداف و چشم اندازهای آموزشی با سیاست‌ها در این حوزه ۶. نفوذ سیاست و اهداف بیگانگان در حوزه فرهنگ و برنامه‌های آموزش ۷. جدایی دو امر تربیت و آموزش از یکدیگر ۸. عدم توجه به معیشت و رفاه کارکنان آموزشی ۹. عدم توجه و اولویت دهی به آموزش در برنامه ریزی مسئولین کشوری ۱۰. انتخاب محیط‌ها و تکنولوژی‌های متفاوت آموزشی با توجه به افزایش اختلاف طبقاتی ۱۱. نبود نظارت و ارزیابی و کنترل آموزشی توسط دستگاه‌های ذیربط ۱۲. ریل گذاری فرهنگ‌های اشتباه توسط مؤسسات آموزشی ۱۳. عدم هماهنگی و تناسب اهداف آموزشی در سازمان‌های مختلف	
نقاط قوت	راهبرد SO	راهبرد ST
۱. کیفیت برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی، تجهیزات و فضای آموزشی ۲. کیفیت سطح علمی اساتید، مربیان،	۱. افزایش کیفیت خدمات، تجهیزات و فضای آموزشی و استفاده از فناوری‌های جدید با کمک سازمان‌های مردم نهاد و	۱. افزایش مهارت‌های تربیتی و اخلاقی اساتید، مربیان و معلمان در جهت کاهش نگاه جدایی امر تربیت و آموزش از

یکدیگر ۲. افزایش آسیب شناسی مستمر آموزشی در جهت کاهش آسیب های ناشی از عدم توجه و اولویت دهی به آموزش در برنامه ریزی مسئولین ۳. افزایش آسیب شناسی مستمر آموزشی در جهت کاهش تأثیر پذیری آموزش از فضای سیاسی کشور ۴. افزایش توجه به مباحث تربیت اسلامی در راستای جلوگیری از نفوذ فرهنگ بیگانه در برنامه ریزی های آموزشی	خیرین و نخبگان و اختصاص بودجه و اعتبار کافی در سایه توجه مسئولین ۲. افزایش سطح علمی و صلاحیت های تربیتی و اخلاقی اساتید، مربیان و معلمان و فراگیران با استفاده از ظرفیت های دستگاه های تعلیم و تربیت کشور ۳. افزایش کیفیت محتوا و آسیب شناسی مستمر آموزشی با هدف متناسب سازی برنامه های آموزشی با نیازهای جامعه ۴. توجه به اصول، روش ها و ویژگی های تربیت اسلامی در راستای اهداف بلند مدت نظام آموزشی ۵. برگزاری دوره های مهارت افزایی برای والدین جهت استفاده از ظرفیت خانواده ها در امر آموزش	معلمان و فراگیران ۳. کیفیت فعالیت های فراگیران ۴. توجه به ویژگی های تربیتی و صلاحیت های اخلاقی اساتید و مربیان و معلمان ۵. توجه به اصول و ویژگی های تربیت اسلامی در آموزش ها ۶. توجه کافی به روش ها و مشوق های آموزشی ۷. کیفیت محتوای قابل ارائه و بروزرسانی آن ۸. استفاده از فناوری های جدید در آموزش ۹. متناسب بودن نسبت اساتید، مربیان و معلمان به فراگیران ۱۰. برگزاری دوره های مهارت افزایی برای کادر آموزشی و والدین ۱۱. آسیب شناسی مستمر آموزشی ۱۲. استفاده از افراد نخبه و متخصص در جایگاه های آموزشی
راهبرد WT	راهبرد WO	نقاط ضعف
۱. تقویت آیین نامه های آموزشی و استفاده از نظریه های جدید با توجه و اولویت دهی مسئولین در برنامه ریزی های آموزشی ۲. افزایش نظارت، ارزیابی و کنترل با تمرکز بر مدیران کارآمد	۱. کاهش تاکید بر دروس نظری و تکالیف پر حجم و سیستم نمره دهی نامطلوب در راستای متناسب سازی برنامه های آموزشی با نیاز جامعه ۲. افزایش توجه به خلاقیت، نوآوری، انگیزه و شکوفایی استعداد های فراگیران با استفاده از ظرفیت های نخبگانی و دستگاه های تعلیم و تربیت کشور ۳. کاهش دغدغه های جانبی مدیران آموزشی با اختصاص بودجه و اعتبار کافی	۱. حضور اساتید، مربیان و معلمان نا آشنا با مباحث تعلیم و تربیت ۲. تاکید بیشتر بر دروس نظری و تکالیف پر حجم ۳. ضعف در آیین نامه های آموزشی ۴. عدم توجه به نظریه های جدید در آموزش ۵. عدم پیشرفت و بروزرسانی برنامه های آموزشی هم راستا با جامعه ۶. عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و رشد فکری فراگیران ۷. عدم شکوفایی استعداد های فراگیران در محیط آموزشی ۸. نامناسب بودن فرآیند ارزشیابی آموزشی

		۹. استفاده از روش های نادرست در تنبيهات آموزشی ۱۰. عدم توجه به خانواده فراگیران و مشکلات آنها ۱۱. اهمیت بیش از اندازه به سیستم نمره دهی ۱۲. عدم انگیزه دهی و حرکت بخشی به فراگیران ۱۳. عدم تمرکز مدیران آموزشی در حوزه کاری خود به دلیل دغدغه های جانبی
--	--	--

بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت آموزش در سازمان های آموزشی با تاکید بر رویکرد تربیت گرایانه انجام شد. یافته های این مطالعه عوامل مؤثر در بر مدیریت آموزش در سازمان را در دو دسته عوامل بیرونی و درونی و همچنین عوامل استراتژیک و راهبردها نشان داد. از آنجا که امروزه شرایط جامعه به گونه ای است که سازمان ها در بسیاری از امورات و جریان های زندگی افراد نقش قابل توجه و درخوری دارند و با توجه به پیچیدگی های جامعه و همچنین نیازهای فراوان افراد به سازمان ها، باعث شده است که استفاده از آن ها اجتناب ناپذیر باشد. بنابراین جامعه امروز، جامعه سازمانی است و همه انسان ها به نحوی با سازمان ها در ارتباط هستند تا بتوانند از خدمات و تولیدات آن ها برای رفع نیازهای خود استفاده کنند. در سازمان های آموزشی، مدیریت آموزشی به عنوان یکی از ارکان اصلی آموزش در پاسخ به نیازهای آموزشی نقش حساسی را ایفا می کند، چرا که کیفیت هر کشوری به کیفیت نظام آموزشی آن بستگی دارد. همچنین امروزه از آنجا که در بسیاری از سازمان های آموزشی، صرفاً به مباحث آموزشی آن هم از نوع انتقال دانش و اندوخته های نظری و حفظیات به فراگیران اقدام می کنند و در نتیجه ای این فرآیند آموزشی، فراگیران عموماً به صورت ماشینی فقط مفاهیم و اطلاعات انباشته شده را در ذهن خود جای می دهند و پس از گذر از برهه ای که در آن در حال آموزش بوده اند، بسیاری از این اندوخته ها و اطلاعات به فراموشی سپرده می شود، لذا از این رهگذر توجه به تربیت نیز بسیار مهم و حیاتی است. بنابراین برای اینکه در فرآیند آموزشی، فراگیر به درستی مسیر را طی نماید و اندیشه و تفکر و خلاقیت او نیز به طور همزمان رشد نماید، نیاز است که دو مقوله تربیت و آموزش در کنار هم قرار گیرند.

با توجه به یافته های این پژوهش، مدیریت آموزش در سازمان از جایگاه و اهمیت ویژه ای برخوردار است که تاثیرات آن به صورت مستقیم بر فراگیران و مخاطبان آن بروز و ظهور پیدا می کند. با توجه به مشاهدات و مستندات، عوامل و موانعی وجود دارد که بر فرآیند مدیریت آموزش در سازمان تاثیر گذار است. با توجه به بررسی وضعیت و شناسایی نقاط قوت و فرصت ها و همچنین نقاط ضعف و تهدیدهایی که در فرآیند مدیریت آموزش وجود دارد، رهیافت های مؤثر بر این فرآیند با توجه به مدل SWOT، بیانگر آن است که مهمترین نقاط قوت (عوامل درونی) که در مدیریت آموزش، سازمان با آن مواجه است عبارتند از: استفاده از فناوری های جدید در آموزش، کیفیت برنامه ها و خدمات پشتیبانی، تجهیزات و فضای آموزشی، کیفیت سطح علمی اساتید، مربیان و معلمان و فراگیران و آسیب شناسی مستمر آموزشی که این یافته با تحقیق پالی و تفضلی (pali & tafazoli, 2021) که تأثیر تجهیزات و تکنولوژی های آموزشی و وسایل کمک آموزشی بر میزان ارتقاء پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و متغیرهای مزایای کاربرد تکنولوژی و تصورات کاربرد تکنولوژی بهترین پیش بینی کننده برای متغیر پیشرفت تحصیلی اشاره داشت و همچنین با

تحقیق شالیان (2021, shalian) که به ارتباط میان مهارت‌های ارتباطی معلمان و سازگاری تحصیلی و بهزیستی تحصیلی دانش آموزان پرداخت، مطابقت دارد.

مهم‌ترین نقاط ضعف (عوامل درونی) که در مدیریت آموزش، سازمان با آن مواجه است عبارتند از: عدم توجه به خلاقیت، نوآوری و رشد فکری فراگیران، حضور اساتید، مربیان و معلمان ناآشنا با مباحث تعلیم و تربیت، عدم شکوفایی استعدادها و فراگیران در محیط آموزشی، تاکید بیشتر بر دروس نظری و تکالیف پر حجم است که این یافته با تحقیق نصیری و جهانیان (Nasiri & jahanian, 2018) که اشاره دارد خلاقیت در عرصه تعلیم و تربیت موضوعی همه جانبه، وسیع و تأثیرگذار است که چنانچه به درستی شناخته و مدیریت شود، می‌تواند در همه مسائل تعلیم و تربیت که مترتب بر اجزای نظام آموزشی است، ایفای نقش نماید، همسو است.

مهم‌ترین فرصت‌ها (عوامل بیرونی) که در مدیریت آموزش، سازمان با آن مواجه است عبارتند از: تعیین اهداف بلندمدت، دقیق و مشخص در حوزه نظام آموزشی، متناسب سازی برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه توسط مسئولین، توجه و اعتقاد کافی مسئولین به امر آموزش و همچنین مهم‌ترین تهدیدها (عوامل بیرونی) که سازمان می‌تواند با آن مواجه باشد عبارتند از: عدم وجود نگاه تربیت محور در مسئولین در رابطه با آموزش، نبود نظارت و ارزیابی و کنترل آموزشی توسط دستگاه‌های ذیربط، جدایی دو امر تربیت و آموزش از یکدیگر است که این یافته‌ها با تحقیق اقبالی برمچی (2020, eghbali barmachi) که اشاره به تأثیر فرهنگ سازمانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده می‌کند و همچنین با تحقیق بوک و کراب (2018, Boak & Crabbe) که به بررسی تأثیر مداخله آموزشی، به منظور توسعه و ترغیب استفاده از مهارت‌های مربیگری در یک سازمان می‌پردازد و همچنین با تحقیق کاظمی (2012, kazemi) که بر این موضوع تأکید کرده که تحول اساسی و پایدار در هر جامعه در گرو متحول شدن نظام تعلیم و تربیت آن جامعه و محور اصلی تحول و توسعه‌ی نظام تعلیم و تربیت، بهبود کیفیت کار معلمان و مربیان می‌باشد و معلمان به عنوان پایه‌گذاران اندیشه‌های علمی و مبلغان ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی، حرف اول را در تربیت منابع انسانی می‌زنند و تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران بر مبنای اصول و ارزش‌های اسلامی به عنوان سرمایه‌ای والا و مایه‌ی کمال و تعالی انسان‌های مستعد قلمداد می‌گردد، اشتراک نتیجه دارد.

Reference

- Abbaspour, A., Maidanipour, K., Khorsandi, A., Barzavian, S., (2019). Linking theory and practice in educational management: Exploring interaction School principals with university professors. *Journal of School Administration*, 3. (In Persian)
- Aghaie motlagh, R. (2021). The Relationship between Professional Ethics of University Professors and Job Satisfaction and Self-Efficacy Beliefs (Case Study of Karaj University Professors). *Management and Educational Perspective*, 2(4), 37-53. doi: 10.22034/jmep.2021.260115.104. (In Persian)
- Alaghband, A. (2007). *General Management*, Tehran, CA: Ravan Publication. (In Persian)
- Amin Mozaffari, F., Yousefi Aghdam, R. (2013), Factors affecting the role of department heads in the case study of Tabriz University, *Journal of Research and Planning in Higher Education*, 72, 143-164. (In Persian)
- Amiri, N., Habibzadeh, A. (2015), Analysis of the status of virtual social networks based on the SWOT model, *Journal of Socio-Cultural Strategy*, 17, 7-35. (In Persian)
- Asemandareh, A. (2022). Educational Management in the Perspective of Pragmatism. *Journal of New Approaches in Educational Sciences (JNAES)*, 4(1). doi: 10.22034/NAES.2021.287118.1129. (In Persian)
- Bagheri, S. (2006). Importance and role of educational management in the organization process. *Military Science and Tactics*, 3(5), 89-98. (In Persian)
- Eghbali barmachi, T. (2020). Investigating the effects of organizational culture on the dimensions of the learning organization (Case study: Azad universities of Guilan province). *Management and Educational Perspective*, 2(2), 77-95. doi: 10.22034/jmep.2020.243532.1029. (In Persian)
- Boak, G., Crabbe, S. (2018). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour, *European Journal of Training and Development*, 18, 2-22, <http://ray.yorks.ac.uk/id/eprint/3597>



- Ghanbari, M., Razavinejad, M. (2015). A Study and Analysis of Afghan Immigrant Management Strategies in Khorasan Razavi Using the SWOT-ANP Model, *Journal of Human Geographical Research*, 49(2), 289-305. (In Persian)
- Javanbakht, M. (2020). Investigating the dimensions of goals and tasks of educational management based on the principles and methods of educational management. *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, 34(3), 119-129. (In Persian)
- Kangas, J., Kurtilla, M., Kajanus, M. and Kangas, A. (2003), Evaluation the Management Strategies of a forestland Estate the S-O-S Approach, *Journal of Environmental Management*, 69(4), 349-358. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2003.09.010>
- Kazemi, B., (2012), Education-Based Education with Emphasis on the Role of Teacher and Instructor, *Journal of morabian*, 42, 73-86. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/915830>. (In Persian)
- Mard, M., Zainabadi, H., Arasteh, H. (2017), Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study, *Journal of School Management*, 5(2), 128-109. doi: JSA-1707-1182 (R3). (In Persian)
- Mohammadi, M. (2015), Identifying the components of the model of Islamic education and training of institutional managers in Iran, *Journal of Islamic Management*, 26(2), 133-155. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=486747> (In Persian)
- Motahari, M. (2012). Education and Islamic Development, Tehran, CA: Binesh Motahar Publications. <https://bineshemotahar.ir>. (In Persian)
- Nasiri, M., Jahanian, R. (2018). The role of creativity in educational management, *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2, 19-24. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1372278> (In Persian)
- Pali, S., Tafazoli, S. (2021). Investigating the effect of educational technology equipment and teaching aids on the rate of promotion of sixth grade students in Rudsar. *Management and Educational Perspective*, 3(1), 1-29. doi: 10.22034/jmep.2021.243998.1031 (In Persian)
- Sabokzehi, M., Bavar, S. (2022). Investigating the necessity and importance of paying attention to educational management. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 83(5). <http://www.majournal.ir>. ISSN: 2588-4573 (In Persian)
- Saeedi Rezvani, M., Bahrehmand, A. (2009), A Reflection on Educational Management Educability: Criticisms and Views, *Journal of Educational Studies and Psychology*, 212-197. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=114234> (In Persian)
- Shalian, J. (2021). Relationship between Teachers' Communication Skills and Students' Academic Well-being with Emphasis on the Mediating Role of Academic Adjustment in Girls' High Schools in Kashmar. *Management and Educational Perspective*, 3(1), 167-195. doi: 10.22034/jmep.2021.282353.1056. (In Persian)
- Sheikhani, M., Malakouti, M. (2013). Education based on verses and hadiths from the perspective of Shahid Motahari, *Journal of Siraj Munir*, 11(3), <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1017551>. (In Persian)